

做一个追风筝的人

——冯仑的商业理想与感悟

邓晓成 编著



理想就像风筝，

线就像你的心，

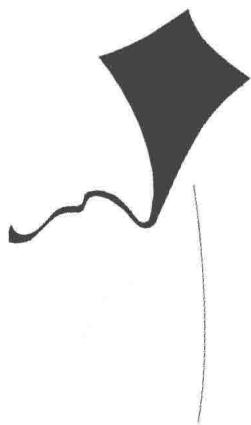
追逐着风筝就是追逐自己的理想，

放飞风筝就是放飞理想。

谨以此书向
伟大的商界思想家
冯仑先生
致敬



 文匯出版社



做一个追风筝的人

——冯仑的商业理想与感悟

邓晓成 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

做一个追风筝的人 / 邓晓成编著. — 上海 : 文汇出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-5496-1745-6

I. ①做… II. ①邓… III. ①中小企业 - 企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 082391 号

做一个追风筝的人

著 者 / 邓晓成
责任编辑 / 戴 铮
装帧设计 / 天之赋设计室

出版发行 / 文匯出版社
上海市威海路 755 号
(邮政编码: 200041)

经 销 / 全国新华书店
印 制 / 北京毅峰迅捷印刷有限公司 010-89581657
版 次 / 2016 年 7 月第 1 版
印 次 / 2016 年 7 月第 1 次印刷
开 本 / 710×1000 1/16
字 数 / 197 千字
印 张 / 17

书 号 / ISBN 978-7-5496-1745-6
定 价 / 38.00 元



前言

白居易在《琵琶行》中说：“商人重利轻别离”，这也让很多人对商人诟病不已，认为他们很现实，很势利。其实，商人的本质就是追求利益最大化，他们经商创业的目的就是为了利益，无可厚非。

当然，有些人在追求利益之外，仍然保持着一份初心，一份本真，这样的人大都成了行业的领袖人物，国外的比如乔布斯，国内的比如冯仑。

冯仑始终没忘自己的商业理想，也曾为自己的商业理想著书立说，这就是2012年出版的《理想丰满》。理想就像风筝，线就像你的心，追逐着风筝就是追逐自己的理想，放飞风筝就是放飞理想。冯仑自己在追逐风筝的同时，还有一群人跟着他跑，因为他们认同冯仑的理念，认同冯仑的方向。

万科的王石评价道：“冯仑这个人，聪明绝顶，侠义肝肠。嬉笑怒骂皆文章，百计千心成万通。”

王功权认为，身边再无第二人能像冯仑，与之聊天那样快乐而有趣。

冯仑自己也说过，如果要写回忆录，第一句话会是：“这个人不是一个人，也不是一个神。他是一个哺乳类动物，是个被人搅乱成似

是而非的哺乳类动物。”

冯仑说过：伟大是熬出来的！几十年的时间，不经意间，冯仑把自己熬成了“商界思想家”——他兼具理想主义和实用主义特质。

在开始这本书之前，我们带领读者“管中窥豹”，先看一下冯仑的言论：

大哥的境界就是追求无我。

你老站着，别人蹲着，别人就不舒服。

美丽相当于是敲门砖，开门之后还得靠真本事。

幸福三要素：不算小账，不算时间，不算是非。

老婆多了不一定幸福，土地多了不一定赚钱。

挣钱像孙子，花钱像大爷，送钱像君子。

改革就像抱孙子，要熬到儿子会当爹。

中国体制下企业家不是演员是观众。

……

读者看到的这些妙趣横生而又富含哲理的段子，只是“地产段子王”冯仑海量段子中的“一滴水”而已。本书不是主讲冯仑的“段子”，而是通过冯仑的人生经历和商业历程，揭示冯仑的人生感悟、所思所想等，尤其是通过“理想主义者”冯仑在创办和经营企业中，体现出的崇高理想来指引自己的前程。

在剖析冯仑的理想主义之前，先让我们简单认识一下冯仑。

冯仑有多重身份，首先，他是一位学者：

1959年，出生于古城西安。1982年，毕业于西北大学。1984年，获中央党校法学硕士。2003年，获中国社科院法学博士学位。

其次，他是一位国家干部：

1984年，冯仑25岁，他从中央党校毕业，第一份工作是留校任教，后主动要求到武汉挂职下放锻炼，一年后返京。因为既有理论素养，又有实践经验，冯仑参与了中央政治体制改革。此时的冯仑专门研究意识形态。此项工作结束后，冯仑进了中宣部，1988年，冯仑还在国家体改委任职。海南刚刚建省时，冯仑身先士卒，主动请缨带两三个人去海南筹建了海南体制改革研究所。

再次，他是一位白手起家的企业家：

自1991年开始，冯仑领导了万通的企业创建及发展工作。1993年，在北京组建万通地产，曾参与创建中国民生银行，并出任该行的创业董事。2001年，冯仑获得“十大最具人气企业家”称号。2001、2002连续两年，冯仑领衔的万通地产获得“中国名企”称号，冯仑本人也连续两届获得“中国房地产十大风云人物”殊荣。2008年，冯仑获“2007北京最具影响力地产人物”。2011年，冯仑荣获“2010年最具创意的地产思想家”称号。

2011年3月，万通地产的母公司万通实业宣布正式更名为万通控股，冯仑卸任当了将近20年的万通地产董事长一职。尽管冯仑退出了万通的董事会，但万通的实际控制人不会发生变化。冯仑将工作重心放在了资本运营和基金管理上。

最后，他还是一位大师级的领袖：

企业界称他为“商界思想家”，地产界称他为“学者型”的开发商。作为房地产行业的开拓者和创新者，冯仑首倡由“香港模式”变为“美国模式”。冯仑擅长领域为企业战略、综合管理、策划咨询、公司战略、公司治理。

冯仑著有《理想丰满》《野蛮生长》等作品，个人电子杂志《风

马牛》；还曾主编《中国国情报告》，著有《社会主义国家的经济职能》，译著《狂飙突进——马克思的心路历程》。他具有演讲家的风采，战略家的气度，学者型的才华。

谈到理想对商业的影响，冯仑说，很多创业者和成功的人，看待未来的方法并不一样，一种就是“追求理想，顺便赚钱”，还有一种是“追求金钱，顺便谈谈理想”。冯仑认为，把理想放到赚钱的前面，是当今一个创业者应有的态度，要“被金钱之外的东西所诱惑”。

很多读者会认为，冯仑是大企业家，所以他才完全有资格谈论理想，甚至风花雪月。许多还在商场一线拼杀的小老板，谈挣钱谈生意的时间，一定远远胜于谈理想；现实生活和商场生存的压力，时时刻刻压在肩上，空谈奢谈理想，“谈”何容易啊？

其实，纵然我们肩上还扛有千斤的重担，心中多保存一点道德，多相信一点美好，多思索一点理想，哪怕只有一碗茶的工夫，也许就是未来一个企业甚至一个行业的希望！

只有自己相信自己是一只雄鹰时，你才能够展翅飞翔！每个人都很大的潜力没有得到发挥，关键在于你有没有理想和追求！

这就是冯仑的商业理想主义的精髓，也是广大读者和创业者最应该拥有的内涵，就让冯仑的理想主义指引我们走向商业成功的前程吧！



第一章 现实很骨感，理想要丰满

- ◆冯仑故事：要想寻梦，心中就要有理想 <002
- ◆冯仑启示：01 人生因理想而伟大 <005
02 理想是一种伟大的力量 <008
03 有梦想才能成就大事 <011

- ◆冯仑故事：理想需要热情的投入 <015
- ◆冯仑启示：01 企业领导没有野心，下属就没有信心 <018
02 要努力追逐自己的梦想 <021
03 建立美好的愿景 <024

- ◆冯仑故事：实现理想需要一直熬下去 <028
- ◆冯仑启示：01 把梦想一步步变成现实 <031
02 像坚持初恋一样坚持你的梦想 <036
03 即使遇到挫折，也要继续坚持 <039

第二章 让学习为理想插上翅膀

- ◆冯仑故事：学习永远是事业进步的前阶 <044
- ◆冯仑启示：01 只有学习，才能主宰命运 <047
02 不断地学习、成长 <052
03 未来的竞争是学习力的竞争 <056

◆冯仑故事：通过学习，眼界才会高 <060

◆冯仑启示：01 领导力来源于学习力 <063

02 学习力就是企业的竞争力 <067

03 多读书，不断地汲取知识 <070

◆冯仑故事：学先进，搞培训 <075

◆冯仑启示：01 形成一个学习型组织 <079

02 学先进，从效仿开始 <084

03 搞培训，给脑袋投资胜过给工厂投资 <088

第三章 用制度为理想保驾护航

◆冯仑故事：制度是创造财富的机器 <094

◆冯仑启示：01 有了制度，企业就如同磐石 <096

02 制度是企业发展的内在动力 <099

03 管理的核心就是制度 <102

◆冯仑故事：建立制度，制定服务章程 <107

◆冯仑启示：01 让制度更加完善 <109

02 制定出合理的制度 <112

03 勿让制度与法律法规相撞 <116

◆冯仑故事：建立制度不难，难在坚持执行制度 <120

◆冯仑启示：01 用制度确保执行，用宣传升华执行 <123

02 按规章制度严格管理，不讲情面 <127

03 企业领导也不能超越于制度之上 <131

第四章 实现理想要先理顺各种关系

- ◆冯仑故事：企业与政府的关系 <136
- ◆冯仑启示：01 明大势，盯着国家政策 <139
 - 02 与政府不能太远，也不能太近 <144
 - 03 稳健有效地与政府管理部门对接 <147

- ◆冯仑故事：赚钱与慈善的关系 <153
- ◆冯仑启示：01 企业公民的责任边界 <156
 - 02 取之于民，用之于民 <159
 - 03 担负起企业的社会责任 <164

- ◆冯仑故事：多元和一元的关系 <167
- ◆冯仑启示：01 做最擅长的，放弃不擅长的 <170
 - 02 凡事成于一、败于二、三 <175
 - 03 什么都想干是不行的 <178

- ◆冯仑故事：企业与人才的关系 <182
- ◆冯仑启示：01 重用人才，人才很重要 <185
 - 02 企业如何识别人才 <190
 - 03 选用人才，培养人才 <195


第五章 实现理想需要自律、自省

- ◆冯仑故事：管好自己、改变自己 <201
- ◆冯仑启示：01 伟大的管理者管理自己 <203
 - 02 加强自制，提高自律能力 <207
 - 03 切勿迷恋自己的方式 <211

- ◆冯仑故事：反省自己，毋忘在莒 <216
- ◆冯仑启示：01 自我反省，重塑自我 <219
 - 02 野心也要有个度 <222
 - 03 切忌一意孤行 <227

- ◆冯仑故事：控制风险，尊重商业周期 <230
- ◆冯仑启示：01 冒进只会自食苦果 <232
 - 02 察觉危机，走出困境 <238
 - 03 理性赚钱，拒绝赌性 <243

- ◆冯仑故事：减少决策，拒绝诱惑 <247
- ◆冯仑启示：01 步步为营，以变应变 <250
 - 02 站在全局，看到事物的本质 <254
 - 03 庸者赚现在，智者赚未来 <258



第一章

现实很骨感，理想要丰满

20多岁这个阶段如何能快意人生？用理想来鼓舞自己，用时间来检验自己，用些许的成功来安慰自己。你熬到三四十岁的时候开始进入另外一种快意人生，所以在这个年龄段，最重要的是立志，一旦确立就不要放弃目标，不要怀疑自己的未来，而且要坚信时间是站在你这边的。

——冯仑语录

什么能阻挡理想的脚步呢？死亡，这是唯一能阻挡的。只要死亡没有降临，一切都不能阻挡。天下所有奋斗的人都这样，除了死亡，在追求理想的道路上没有第二个障碍，剩下的都是诱惑，物质条件太好，有个爹就牛，都是诱惑人们迷失理想的外因。

——冯仑语录

◆冯仑故事：要想寻梦，心中就要有理想

冯仑有本书叫《理想丰满》，他在里面讲了自己关于理想的认知和自己的理想故事。

首先，冯仑谈了自己对理想的定义：

什么是理想？我想它包括两方面。

第一，理想是心中的愿景，也叫梦想、规划、憧憬，总之是对美好未来的描述。现在 MBA 课堂上把这叫愿景，而之前我们叫它梦想，或者用最朴素的表达方式：长大以后干什么……

几十年的生活经历让我深刻体会到，理想是梦想，是方向，实际上就是未来的某一件事，比如小朋友说长大了要当工程师、当警察、当明星，很具体。

第二，谈理想的人最重要的就是要有梦，要能用这个梦每天激励自己，然后自己挺高兴，开始有干劲。

我记得法国有一位思想家傅立叶，他的梦想是要创造一个未来新社会。他怕自己睡懒觉，就让仆人每天在他该起床的时候说“该起床了，伟大的理想正在召唤你”。他每天用这件事激励自己，所以每天他都特兴奋。

这个故事给我的印象太深了，所以我每天一睁眼也老想这句话。有朋友问：你 20 多年来每天睡那么晚、起那么早，还这么兴奋，你怎

么有那么大的干劲呢？

其实，这就是理想在发力，它会让你觉得生命有意义。

接着，冯仑用例子证明了理想的重要性：

虽然理想可以让你兴奋，但它说起来比较抽象。

2011年5月份，我中学时的班主任苏老师去世，我给她写了副挽联，上联是“一日可为师，况曾苦雨凄风下，孤灯残喘，诉说兴亡，托孤大义，七尺男儿要报国”，下联是“三生难唤回，只求劫波度尽时，拾家重聚，教鞭再握，含饴弄孙，六旬慈颜又重生”。

这位苏老师，是在我十几岁形成理想最关键时带的我，对我影响很大。我当时说要改造中国，实际上就跟这位老师有关。

我跟她的关系基本上是“苦雨凄风下”，昏黄的灯光，下着雨，她心脏有问题，躺在床上，气息微弱地给我讲家国，讲她家族的历史，对我触动很大，从那以后我决定要折腾。

冯仑是一个坚持理想的人，这种理想来源于曾经的经历，他明白，一个人只有在理想的指导下，才能走向成功，走向辉煌：

要想寻梦，心中就要有理想，在每个人心中，理想的形态是不同的。比如当年万通六君子之一的王功权，理想对于他实际上有两个维度：一个是个人生活维度，旷达、真实、善良；另一个是社会维度，民主、法制、人权。他在微博里讲得非常多，我了解他是出于真心。

商业上的理想，他已厌倦放弃，他现在追求的是个人生活和社会的维度，这是表达得比较清晰的理想追求。退出商场，有利于他更好地思考和践行理想。

当年我们一起做事时，在操作过程中经常为过程或目标争执，就像我们要做某件事，他认为我们不能因商业利益放弃或失去人生的理想。我有时跟他开玩笑，说吃喝泡妞不影响理想，你不能因坚持理想

就什么事都不干了。

同时，你会发现生活中每个有干劲的人，其实他心里都特别有梦想。为什么呢？这缘于理想一个很大的功用，就是自我激励。我在听马云的演讲时常常想：这个才100斤的肉身，哪儿来这么大的能量呢？他说，他的梦想是让天下没有难做的生意，他按照这个目标每天向前冲，每天都有使不完的劲。

人生是对理想的追求，理想是人生的指示灯，失去了这灯的作用，就会失去生活的勇气。因此，只有坚持远大的人生理想，才不会在生活的海洋中迷失方向。

有一位哲人说过，梦里走了许多路，醒来还是在床上。他形象地告诉我们一个道理，人不能躺在梦幻式的理想生活中，需要大胆努力地去做。

◆冯仑启示：

01 人生因理想而伟大

人都是有理想的，但能够将理想坚持下去的人并不多。在人生之中，失败或许不是坏事，成功也未必是最终结果，而坚持理想一定是一件意义重大的事。

那些有所成就的人，他们在获得巨大的成功之前，一定在理想的道路上努力坚持着。很多时候，只有始终坚持理想，才会有奇迹发生。

薛瓦勒是法国一个乡村的邮差，有一天，他在山路上被一块石头绊倒了。他发现绊倒他的石头的形状很特别，于是，就把石头放进了自己的邮包里。

村民看到后，认为他的举动很可笑。薛瓦勒认为这块石头很美丽，一定要存起来，他不理会村民的嘲笑，带着石头回家了。

躺在床上，他脑海里忽然冒出这样一个念头：要是我能够用这样美丽的石头建造一座城堡，那该有多美啊！

从那以后，薛瓦勒每天除了送信之外，都会带回一块石头。过了不久，他收集了一大堆千姿百态的石头。

可要建造一座城堡，这些石头远远不够。薛瓦勒意识到，每天收

集一块石头的速度太慢了。于是，他开始用独轮车送信，这样每天送信的同时，他可以推回一车石头。

薛瓦勒的行为在人们看来简直是疯了，大家都议论他，嘲笑他。可是薛瓦勒依然我行我素，不为所动。

在20多年的时间里，薛瓦勒每天都坚持找石头、运石头和搭建城堡，在他的住处周围，渐渐出现了一座又一座的城堡，错落有致，风格各异。

后来，薛瓦勒的城堡被法国一家报社的记者发现，这位记者撰写了一篇介绍文章。一时间，薛瓦勒成为新闻人物，许多人都慕名前来观赏他的城堡，甚至连当时最有声望的毕加索大师都专程赶来参观。

如今，薛瓦勒的城堡已经成为法国最著名的风景旅游点之一，被命名为“邮差薛瓦勒之理想宫”。

据说，城堡入口处就是当年绊倒薛瓦勒的那块石头，石头上还刻着一句话：“我想知道一块有了愿望的石头能够走多远。”

理想就像阴天里的一朵向日葵，虽然在现实里辗转，在挫折中游走，但只要我们像执着追求初恋一样坚持理想，勇敢抬头，总有一抹灿烂的阳光照耀自己。

与其平庸地过一生，不如从现在开始为理想而奋斗。

1952年的《生活》杂志曾登载了约翰·高德的故事。

高德15岁时，偶然听到年迈的祖母非常感慨地说：“如果我年轻时能多尝试一些事情就好了。”

高德受到很大震动，决定自己绝不能到老了还有像祖母一样无法挽回的遗憾。于是，他详细地列出了自己这一生要做的事情，并称之为“约翰·高德的理想清单”。

他总共写下了127项详细明确的目标，里面包括10条想要探险的