

冯仑 全传

地产界风云人物



王宇 / 编著

睿智的 创新的 开拓的 野蛮生长的

一位企业家，为何会在业界享有“思想家”的美誉？

学者，地产大亨，还是思想者？

这些矛盾的统一体，就是冯仑，一个传奇的人物。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



冯仑

王宇 / 编著

地产界风云人物

全传



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目（CIP）数据

冯仑全传/王宇 编著.—武汉：华中科技大学出版社，2012.5

ISBN 978-7-5609-7747-8

I. 冯… II. 王… III. 冯仑—传记 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第040727号

冯仑全传

王宇 编著

策划编辑：胡晶

责任编辑：陈美鹿

封面设计：零三二五艺术设计

责任校对：孙倩

责任监印：熊庆玉

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

武昌喻家山 邮政编码：430074 电话：027-87557437 010-84533149

印 刷：湖北新华印务有限公司

开 本：720mm×1040mm 1/16

印 张：12

字 数：165千字

版 次：2012年5月第1版第1次印刷

定 价：25.00元



本书若有印装质量问题，请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线：400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

序 言

他是一位学者——中央党校法学硕士、中国社科院法学博士，主编《中国国情报告》，著有《社会主义国家的经济职能》等，其中包括译著《狂飙突进——马克思的心路历程》；他是一位国家干部——曾在中央党校、中宣部、国家体改委、武汉市经委和海南省委任职，历任讲师、副处长、副所长，从事理论研究及企业策划、经营、组织、管理工作；他是一位企业家——著名房地产专家，现为万通集团董事局主席、万通集团董事及执行董事、北京万通地产股份有限公司董事长、中国民生银行董事；他是一位大师级领袖——企业界称他为“商界思想家”，地产界称他为“学者型”的开发商，他被公认为民营企业的立言者及主流价值观的布道者。他就是冯仑。

冯仑是地产界的领军人物。作为承前启后的一代企业家的代表，他的根在中国，他做中国的生意、用中国的道德、通中国的情理。他代表一种赤裸裸、活生生的野蛮力量，拥有旺盛的生命力。

同时，他还是思想家和哲学家。他的语录广为流传，他的言论被粉丝追捧。他喜欢坐小车，看小报，听小曲；崇尚先进，傍大款，走正道。冯仑曾这样评价自己：“我希望我是一个很纯粹的中国人，喜欢旅行、观察、读旧书、听民间小曲，中国文化人传统的琴棋书画、忧国忧民的精神特质我都有，中国士大夫怡情养性的精神追求和爱好我也非常崇尚，甚至希望中国文化的营养能够继续滋养自己及自己的后代。”

少年的冯仑就给崇拜的英雄人物写信交流；青年的冯仑中流击水，商海结义；创业时的冯仑拜会柳传志、王石学先进；人到中

年、事业有成的冯仑深刻反省，反思“伟大”，壮心不已。如今，冯仑是一个活得很明白的人，更坚定、更强大、更自由，也更“伟大”了。

本书从冯仑的个人经历出发，延伸到他的管理思维、经营智慧及商业境界，最后展现了他的快意人生。相信每位读者都会从中了解一个完整、丰富的冯仑，并收获到自己所需求的信息。

前言

冯仑生于1959年，1982年毕业于西北大学，之后进入中央党校。20岁的时候，他成为中国共产党的一员。接受过正统教育的冯仑，自然深谙正统意识形态及其语言方式。日后，他的语言风格、思维方式、决策习惯，不自觉地就会露出那个时代的痕迹来。

毕业于中央党校的冯仑做了一名教师，在此期间，他受到了“说话写字的专业训练”，为他今后的创业奠定了很好的基础。20世纪90年代，一批有着自己理想的人下海成为实业家，冯仑也是其中的一员。1991年，冯仑和他的合作伙伴在海南创立了万通。从此，冯仑成为万通的精神领袖，为最初的万通注入了灵魂，如正派执著、责任感、追求理想、倡导牺牲精神等，按照冯仑的话说就是“你境界高，大家都高，合作空间才大”。他就是这样一个非常有思想的人，在创业的初期就彰显出过人的思想前瞻性。同时，在这样一个“时势造英雄”的时代，万通完成了资本的原始积累。后来，由于对政策和市场敏锐的洞察力，冯仑退出了海南市场，于1993年创立了北京万通实业股份有限公司，之后又参与创建了中国民生银行并出任创业董事，对陕西省证券公司、武汉国际信托投资公司等企业的收购重组进行了筹划和指导。

让我们看看冯仑给自己的自画像：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。冯仑以“江湖”气质闻名，追求“绿贞操”，无论是在公众的演讲台上还是在自传中，他都喜欢用段子来说事，尤其擅以女人作比喻。他以惯有的幽默、直接、深刻的风格，与公众作了一次次推心置腹又妙趣横生的对话。

这就是冯仑，文人？思想家？改革者？企业家？精神导师？或许还是称之为“与时俱进的冯仑”最合适。本书将冯仑的艰苦创业

与他的睿智思维和领导魅力展现在读者面前，相信每位读者都会从中收获到自己所需要的信息。

本书在编写过程中，得到了杨婷、刘松涛、郭磊、陈婷、贾帆、易常亮、涂胜利、张子奇、郭远远、刘盼盼、宋亚利、陶建东、陶军、杨丹丹、詹晓艳、张盼盼、张亚慧、赵亚飞、刘艳等朋友的支持与帮助，在此表示感谢。同时，我们希望能为广大读者呈现一本更有阅读价值的图书。

目 录

第一章 “92派”的野蛮成长

1988年，随着海南建省，十万青年渡琼州海峡而来。冯仑也来了，他是被国务院体制改革委员会下属的中国经济体制改革研究所委派，来海南筹建海南改革发展研究所的。29岁的他想大干一场，将海南作为他走学者报国之路的理想岛。但随着海南发展改革研究所的突然解散，冯仑回到北京后成了“闲人”。他在学者和商人的身份中徘徊了很久，最终选择了后者。

1. 动荡与变革时代的幸运儿 / 1
2. 中央党校最年轻的研究生 / 3
3. 冯仑之所以为冯博 / 4
4. 英雄情结和扎堆为伍 / 7
5. 为仕途“上岛” / 10
6. “体改”最后改到自己头上 / 13
7. 南德教会了他什么是生意 / 16
8. 从学者到商人 / 18

第二章 海南岛的沸腾岁月

1991年，海南迎来了大开发。冯仑重返海南。在冯仑的记忆中，那是一段美好的时光，他和潘石屹等人如梁山兄弟般创业，在成功捞金后理智地规避了海南经济泡沫，返回北京。



1. 江湖聚义/21
2. “大哥”冯仑/23
3. 从“炒地皮”开始/25
4. 海南的第一桶金/27
5. 江湖式的万通/29
6. 热血青年的快活/33
7. 理智规避海南泡沫/35
8. 创业要有不怕牺牲的精神/37

第三章 江湖方式进入，商人方式退出

在风声鹤唳的“治理整顿”中，万通迈出了第一步，开发了一个叫做“万通新世界”的批发市场，后来这里成为北京著名的批发市场，属于万通的时代来临了。但是，随着公司的快速发展，各种分歧纷至沓来，万通最终走上了分家之路。冯仑以商人退出机制统筹整个分家过程，最终的万通只剩下他一人。但从现在来看，这是当时民营企业的进步。

1. 扩张的快乐和失意/41
2. 被医院误诊为癌症后/43
3. 打死不做“太平天国”/45
4. 无可避免的“分家会”/47
5. 分家岁月：走与留的选择/49
6. 建立商人退出机制/52
7. 退出智慧是万通的进步/54

第四章 民营企业的立言者

在中国，冯仑被誉为“地产思想家”。作为房地产行业的创新者和开拓者，他早在1992年就有一个不为人知的秘密——创立一个受人

尊敬的民营企业。正因为多年的恒志，“守正出奇”，冯仑成为民营企业的立言者和主流价值观的布道者，多次获得“年度特殊贡献人物”等嘉奖。

1. 万通的“四化”改革/57
2. 房地产业的戴尔/61
3. “归零”才有未来/64
4. 创新业务——万通筑屋/66
5. 强强联手，与泰达集团合作/68
6. 重返海南/71
7. 建立一个受人尊敬的民营企业/74
8. 冯仑：主流价值观的布道者/76
9. 和伟大的人在一起/77
10. 理想不能变，过程可以妥协/80

第五章 冯仑——商业规则的布道者

每一位成功的企业家都有其独特的经营管理之道，从冯仑传奇的创业史中我们可以领悟到很多值得学习的商道。这是智慧、汗水、忍耐、勇敢和煎熬的结晶，而展示给我们的是一种值得思考和借鉴的创业之路。



1. 万通集团的核心经营理念/83
2. “冯野蛮”教会大家如何不去犯错/86
3. 学习永远是万通事业进步的台阶/88
4. 万通拒绝“自杀式增长”/91
5. 学先进，傍大款，走正道/94
6. 万通核心价值观：守正出奇/97
7. “野蛮”商业社会的文明生存法则/100
8. 做最好的领导者/102



9. 相对公平与绝对公平/105
10. 9月13日确定为“反省日”/106

第六章 冯仑——理想主义的慈善家

随着万通的不断发展和壮大，企业也越来越成熟。由当初的径寸之苗，到如今的参天大树，冯仑领导下的万通不但能够养活自己，而且还担负起了一些社会责任。冯仑不仅为企业树立了一个良好的形象，为今后设定了一个更高的发展目标，更为社会减轻了负担，引导企业走向公益时代。

1. 万通公益基金会在行动/111
2. 阿拉善SEE生态协会/113
3. 那些人，那些事——万通公益基金会志愿者们的记忆
/117
4. 万通公益基金会对投资说NO/119
5. 让制度的理性照亮CSR的长路/122
6. 做公益不但要有善心，还要善治/126
7. 企业不守社会责任“贞操”，必然会受到惩罚/128
8. 民营企业家要能负责、敢担当/132
9. 带着中国心在江湖里行走/134

第七章 冯仑——当代商界的思想家

冯仑是一位大师级的领袖，是大家公认的“商界思想家”。正如他对自己的定位：“我是个职业董事长，信奉老庄，不善理财，说话写字比较专业，万通需要我这样具有前瞻性的人。”在当今这个“这家”、“那家”名号迭出的时代，人们何以把“思想家”的桂冠戴在了冯仑头上？这一切，我们需要细细道来。

1. 乘风世间，无处不读史/137
2. 冯仑赚钱以外的功夫/140
3. 思想家冯仑的精神分析/142
4. “我要做知名文化人”/145
5. 手捧《道德经》，心系地产事/146
6. 标本万通——冯仑退隐江湖内省自新/149
7. “我不迷信品牌”/152
8. “原罪”是怎样炼成的/154
9. 伟大是熬出来的/156

第八章 “段子冯”——用段子演绎人生感悟

人生就像在爬树，往上看看到的永远是无数人的屁股，但是往下看你也会看到无数人期盼成功的脸。人们就在这种尴尬中不断地被打击，又在尴尬中为找寻自我不断努力。冯仑在企业圈里素有“段子冯”的称号，他擅用段子演绎人生感悟，告诉我们民营企业的建设与未来，告诉我们坚持自己的理想最后会看到希望，告诉我们何为快意人生。

1. 不和政治家“上床”/161
2. “和尚买房”不操心/164
3. 征服：令男人愉悦的冒险游戏/167
4. 伟大是管理自己，不是领导别人/170
5. 快乐在于三种自由：时间、财务和角色/173
6. 让你的公司更“张艺谋”/176



第一章 “92派”的野蛮成长

1988年，随着海南建省，十万青年渡琼州海峡而来。冯仑也来了，他是被国务院体制改革委员会下属的中国经济体制改革研究所委派，来海南筹建海南改革发展研究所的。29岁的他想大干一场，将海南作为他走学者报国之路的理想岛。但随着海南发展改革研究所的突然解散，冯仑回到北京后成了“闲人”。他在学者和商人的身份中徘徊了很久，最终选择了后者。

1. 动荡与变革时代的幸运儿

在一个机遇可以创造神话的年代里，艰苦的积累过程就容易被忽视。三年自然灾害加上“文化大革命”，再到恢复高考，在这个年代出生的人，其命运随政治、社会的动荡而起伏不定。很多年轻人误认为，只要机遇到来，丰收的果子就在不远处等着自己去采摘。但是，如果不依赖自发的使命感和厚实的积累，一切成功就无从解释。也正是在这个年代吃过大苦头的人，他们更懂得争取自己的幸福，也更愿意为争取幸福而付出高强度的劳动。冯仑的一生会



让你感觉到，动荡的环境下更能培养出有实力的伟人。

祖籍浙江，1959年出生在古城西安一个教育世家的冯仑，学生时代赶上了“文化大革命”。尽管时势动荡，他却是在一个温暖的家庭环境中长大的。一种家庭荣誉感激励着他，使他爱上了读书。当时，大、中、小学全都停课“闹革命”，少年的冯仑只能待在家里。后来靠父亲的关系，凭着一张介绍信，在资料图书馆里翻阅了很多别人看不到的灰皮书和白皮书，并且接触到了《大逻辑》、《小逻辑》之类的书。在当时，这些书都可以说是一些被封存的“禁书”。冯仑当然珍惜每一个读书的机会，下了十足的工夫去读书。就是在那个阶段，冯仑在文学、历史、哲学等方面的知识有了大量的积累。可以说，这样的“草莽”式阅读，给了他原始的知识积累，也使他养成了热爱读书的好习惯，为他日后乃至现在的思维体系和语言体系的形成提供了温床。“文化大革命”时期，时代风云骤变，冯仑也受到了严重的影响，但是他没有虚度青春，而是积累了丰富的知识，以接受以后的各种挑战。

1977年8月，邓小平再次复出，并在北京召开了科学与教育工作座谈会。会议上，邓小平对有人提出的“在全国恢复高考”的建议给予了肯定并大加赞赏，当时就作了恢复高考的决定。在这个历史的大转折点上，冯仑无疑是幸运的。

1978年，冯仑与全国570万考生一起走进了那中断长达十年的高考考场。冯仑以优异的成绩考入了西北大学。在西北大学完成学业后，冯仑获得经济学学士学位。1982年，他又幸运地考上中共中央党校，成为当时中央党校最年轻的研究生。其实，这也不完全是幸运，有句话说得好，机会只垂青于有准备的人。

生父给了冯仑生的机会，教会了冯仑怎么写文章，但对冯仑产生了深远精神影响的，则是他的教父马鸿模。这是一个颇具传奇色彩的人物。马鸿模生于1919年12月15日，性格比较强悍，年轻时就读于武汉大学历史系。抗日的时候，家里人想把他送出国，马鸿模不去留洋，而是组织武工队就地抗日。1949年新中国成立的时候，马鸿模已经任解放军正师级军官了。因为他有文化，新中国成



立后，他被分配到中央党校任教，不再带兵。马鸿模给冯仑的第一印象是：一个光头的老头，身着黑衣，抽着一根很粗的雪茄。冯仑第一次在中央党校见到马鸿模的时候，只有22岁，是中央党校历史上最年轻的学员。老头点了点头说：“最小的那个原来就是你。”对这位最年轻的学员，马鸿模很好奇，主动来找过他几次。冯仑后来拜马鸿模为干爹。或许是两个人比较投缘，或许是命中注定，两人后来成为忘年之交。这个出生入死、有着传奇生涯的人物，渐渐地成为冯仑的精神之父。无论是在做事还是在做人方面，马鸿模都对他产生了莫大的影响。教父强悍的性格和人生态度，使得冯仑的精神深处在面对同一件事时有着一股不同于常人的霸气。冯仑说：“我想等我老了之后一定会很像他（干爹），我根本不会退休，人生就是要折腾。”

挣钱是个是非事，在那个变革的年代，这种是非就更显得有些突兀，它要求人必须有一个非常明确、非常稳定的价值观。所有伟大的事情都不是事先设计好的，而是看自己怎样去迎接变革和机遇。就像冯仑，在这个不稳定的年代，他能走多远谁也不知道，只有心知道、脚知道。

2. 中央党校最年轻的研究生

西北大学的历史可以追溯到1902年的陕西大学堂，最初只有商学学科，就在1977年恢复高考时，西北大学恢复了经济学专业和经济学系，1985年正式成立了经济管理学院。这与冯仑求学几乎是在同一时期，不得不说这正是奠定冯仑成功的基础。后来成为经济学家的魏杰和张维迎也与冯仑在同一院系学习。

在中央党校，冯仑不仅潜心攻读马列原著，而且还弄懂了德文版、英文版，更重要的是，冯仑常常有自己独到的理解。冯仑学经济学、法学，先后进入社科院、国家体改委、中共中央宣传部。



冯仑与马鸿模几次交往之后就非常熟了。在冯仑的身上，很多地方都可以折射出“教父”马鸿模的影子。比如他虽然是法学博士，算得上高级知识分子，但是言谈间常有世俗的语言，完全没有人们常说的高等知识分子所具有的那种清高。然而，他的表述却非常富有逻辑性，或者说，他身上既有着江湖的气息，又有着知识分子的理性气息，两者成功地混合在一起，成就了一个独一无二的冯仑。

20岁时，冯仑就已经成为了光荣的中国共产党党员。据冯仑自述，他在学校中一直担任学生干部，是个好学生、好党员。1984年，作为中共中央党校最年轻的研究生，冯仑被学校调到中央政治体制改革研究小组办公室下属的专题研讨小组，从事“文化及意识形态领导体制改革”的研究，1988年又被借调到中宣部。1988年年底，他被国家体改委中国经济体制改革研究所任命为比较制度研究室副主任，同时被派往海南省筹建改革发展研究所，并担任常务副所长。

恢复高考之后，冯仑参加了第二届高考，成功考上了西北大学，之后又顺利考上了中央党校。冯仑是当时最年轻的研究生，他的语言风格、思维方式、决策习惯，自觉不自觉地就会露出那个时代的痕迹来。

3. 冯仑之所以为冯博

据冯仑的一位朋友说，很多人一见到冯仑，脱口而出的称呼会是“冯博”而不是“冯总”。首先是因为他本来就有博士学位，这样叫本就是顺理成章的；其次就是他学位太高，传奇色彩太重，知识渊博，说话时语言的锋利让人很难招架得了。在与冯仑的对谈中可以发现，他有许多出色的宏论。这些宏论对所有的企业，甚至是对报刊这样的文化单位，都有许多警世的价值。这也是称他为“冯博”的原因。冯仑之所以被称为“冯博”，还有以下几个原因。

第一，冯仑是一位学者，他是中央党校法学硕士、中国社会科学院法学博士。

古代一般称求学的人为学者。现代一般认为，学者是具有一定的专业技能和文化水平，被社会上知名人士认可的，能在一定程度上引导社会风潮的人。现在的学者一般是从事专门的学术研究的人，包括文学家、历史学家、哲学家、科学家等。一般来说，学者多指进行社会科学研究的文人，但也不乏自然科学专家，在学术方面比较优秀且具有独到见解的人，其思想不仅能够影响社会发展，更能够影响一个领域的发展。

第二，冯仑是一位国家干部，就任于中央党校、中宣部、国家体改委、海南省改革发展研究所。

冯仑先生曾经在中央党校、中宣部、国家体改委、武汉市经委和海南省委任讲师、副处长、副所长等职务，从事理论研究和企业策划，负责经营组织和管理的工作。目前，还兼任中华全国工商联执行委员，中共中央党校研究中心研究员，担任西北大学和北京经贸大学研究员、客座教授。

第三，冯仑是一位白手起家的企业家，从1991年开始，冯仑就领导并参与了万通集团的创建及发展工作。1991年，冯仑手里只有3万元人民币，想自己干大生意但没有资本。冯仑找到一家信托投资公司的老总，对他大谈海南房地产的投资机会，并说如果肯投资一定会赚大钱。取得对方的初步认可后，他又向对方讲述了自己刚刚弄明白的新名词“按揭”。冯仑告诉信托投资公司的老总，这是一种全新的房地产经营和销售模式，有很大的发展空间，因此只需用很少的钱就可以做很大的项目。冯仑说话本来就有点深奥，再加上什么利润，说得对方云里雾里。其实，他的目的在于说服对方，让对方愿意作这个投资，从对方那里拿到钱。冯仑说：“如果你愿意投资，马上就能够赚到钱。”然后冯仑盯着对方的眼睛问：“这一单生意，我出1300万，你出500万。我们合伙，你愿不愿意干？”对方点头同意。之后，冯仑在最短的时间内将手续办完。拿着那500万又迅速到银行贷出了1300万，然后用这1800万买了8栋别墅，经过重