

# 冯仑 的 哲学

守正出奇，筑梦踏实，践行理想，知行合一。

领悟「地产思想家」冯仑的智者光辉和仁者魅力。

刘威◎著

F e n g L u n

他告诉你人生不必计较，他说：「不争是最大的争。」

他告诉你充满自信，他说：「历史不会隔过任何一代人。」

他告诉你如何面对迷茫，他说：「痛苦最终会转化为营养。」

他告诉你如何换位思考，他说：「人走应该茶凉。」

他告诉你坚持的力量，他说：「理想很丰满，现实很骨感。」



# 冯仑 的 哲学

刘威◎著

江苏人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

冯仑的哲学 / 刘威著. -- 南京: 江苏人民出版社,  
2017.6

ISBN 978-7-214-20864-4

I. ①冯… II. ①刘… III. ①冯仑—人生哲学—  
通俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 121109 号

- 书 名 冯仑的哲学  
著 者 刘 威  
责任编辑 朱 超  
装帧设计 异一设计  
版式设计 张文艺  
出版发行 江苏人民出版社  
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009  
出版社网址 <http://www.jspph.com>  
<http://jsrmcbs.tmall.com>  
印 刷 北京中印联印务有限公司  
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16  
印 张 14.5  
字 数 205 千字  
版 次 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷  
标准书号 ISBN 978-7-214-20864-4  
定 价 39.80 元

## 前言

### preface

冯仑，1991年创建万通，现任万通集团董事局主席。当然，他还有着很多的头衔，除了成功经商之外，在其他领域他也很具禀赋和才华，被誉为“商界思想家”“地产哲学家”。

冯仑说：“如果一个人喜欢历史和哲学，心就会变得强大无比。因为历史讲永恒，时间上的永恒；而哲学讲无限，范围的无限。有了永恒和无限，别人无奈时，你就会释然；别人恐慌时，你就会勇敢；别人无知时，你就会清醒。”

在企业界，冯仑以“说野蛮段子”著称，在网上流传甚广。比如，他说：“只有站着的男人才配当梦中情人，躺下的肯定不算。”“在海口看见那些烂尾楼就像看到了初恋情人如今已经满目疮痍。而看见那些新起的楼盘，就像看到了初恋情人的女儿，猛地一看有点眼熟，仔细一看又不是。”“时间决定一件事的性质，包括企业的性质。比如赵四小姐16岁去大帅府跟张学良，她去一年，是作风问题；去三年，是瞎搅和；一去三十年，那就是爱情。”“跟谁一起做事决定事情的性质。民初名妓小凤仙，她要是找一个民工，扫黄就扫走了；她找蔡锷，就流芳千古；她要是跟华盛顿，那就是国母。所以，不在于你接客不接客，不在于你干什么，而在于你跟谁做。”

冯仑写过一本书叫《野蛮生长》，里面的“段子”俯身可拾。在新书首发式上，王小丫被请来当主持人，她一本正经地问冯仑：“这里有几个词：管理、金钱、伟大、女人、政商关系……冯总，您最想从中挑哪个词来阐述您的观点？”冯仑毫不犹豫地答：“我挑女人”。

但是冯仑并不同意自己说的是“段子”。“我最多是像李敖一样，把正经的、用荤的、素的、俚语的、民间的方法揉碎了说，有时是性解释而不是海淫。”

冯仑说：“当别人认为一件事情有绝对的是非标准的时候，我见的都是相对的。”比如爱情，冯仑不相信世界上有这种东西。他认为，爱情是私有财产继承制度伦理化的一个包装——要保证财产由自己的子女继承，由对偶而配偶，最终成为一夫一妻制，并且被美化：一对一叫多情，一对多就叫滥情。“人们都说追求爱情，要是有的，保存就行了，还追什么？”

冯仑习惯于把神圣的东西“掰开了揉碎了”来看，让大家看到“原料”。“不是我失望，而是世界本来如此。你希望，只是你的幻想。”冯仑自认是一个企业家，但他不认为办企业的人都可以称为企业家。“企业家是什么？就是职业运动员，就是刘翔，为了那一瞬间的辉煌拼命努力，他身上每一块肌肉的配置都是有标准的。一般老百姓也锻炼，但是没有标准，那叫健身。”

除了发表高深的专业理论，冯仑也喜欢讲一些轻松的笑话。潘石屹就非常羡慕冯仑的“巧言令色”。“他的段子是一流的。”只要有冯仑的地方就会笑声不断，他总是能把专业的东西用生活化的故事讲述出来，既形象又生动。即或是在非常严肃的场合，他也能说一些惊世骇俗的话，一下子就拉近了距离。

冯仑的“教授”别号就此远播。冯仑说如果当初不是遇到一些事情，也许就是一个老师，“传道、授业、解惑”。因为他非常喜欢中国文人“天人合一”的境界，所以时常把老庄哲学挂在嘴边。

1991年，冯仑和几个朋友去海南创办万通。开始也有很多种选择，但最终确定的第一个项目是房子，这样就一直做了下去。冯仑曾说：“如果我们当时确定的是开火锅店，现在也就成了开火锅店的了。这就是生活的偶然性，实际上并没有太多高深的东西。就像你偶然嫁给了谁，一生就跟了谁，这就是命运。”

后来冯仑也遇到了很多事。以前的朋友离开万通自己创业，但他们还是好朋友，不能说离婚了就不能见面。用冯仑的话说就是：“我们俩（冯仑与潘石

吃)不叫分家,是‘协议离婚’。为什么‘离婚’,因为大家对下一步怎么走都没有底。他执意要往东走,就可以活下来。我说往西走,可以突围。谁也说服不了谁,只好兵分两路。”

一个人经历了很多事情后,就会发现分离、公司起伏这些都算不了什么。

“我经历过离婚,家庭变故,现在已能很平和地去看一切。他们说我是地产界的哲学家,我无非是地产界董事长里面上学时间比较多的。”冯仑说。

生活中,冯仑把他的学术背景同样运用在了生活中,办公室不再是商业办公室,而变成了书房。或许很多人都以为万通董事长的办公室一定豪华、气派、现代,因为他总是在为高端人群建造房子。可他的办公室更像是书斋。古朴的家具,线装书,相衬他鼻梁上的眼镜,休闲布服,如同一位历史学教授走在时光隧道里。而他说话却风趣、幽默。这些原色的古木家具,还有半坡时代的古董,与这些很有年头的书籍,构成一幅和谐的图画。所谓“穷则独善其身,达则兼济天下”,完全在他的小世界中体现了出来。

二十多年前,冯仑的说话方式并不是这样。他回忆那时候自己的口吻更像是一个机关干部。“你一生经历的事情都会在表达上留下痕迹,并不是有意为之。如果你无罪坐牢一年,癌症误诊,非典疑似,受了这么多委屈,还能心平气和去吹捧、大家说好你也说好吗?”冯仑以此为例来说明自己的说话方式是被扭曲的结果。“我糟蹋自己总可以了吧?我娘的儿子我做主,我想欺负他就欺负他。”

从经济学本科到法学博士的经历给了冯仑逻辑训练,而阅读小报丰富了他的民间语汇,转换了他看待事物的角度。

冯仑认为,一个人要做到达观、犀利,首先自己必须是真实的。“你不真实,你就看不见真实。内心要自然、平静,极度放松。当然,还需要思考和阅读。”而为了传播观念,一个人就要具备多种语言系统,比如不同国家的语言,不同阶层的语言。“你可以用英语说,也可以用汉语说,可以用学者的语言说,也可以用流氓的语言说。这样,任何场合听众都爱听。”

语言是思维的媒介。像冯仑一样说话，就是要像冯仑一样思考。也许在生活中，很多人都会问同样一个问题：学习哲学到底有什么用？其实哲学并不是告诉你这个世界是什么样的，而是你可以选择用多样的视角去看待这个世界。李小龙功夫了得，被评为世界七大武术师之一。当年在美国上大学时，李小龙选的就是哲学专业。他认为，哲学，尤其是中国哲学中的阴阳思想能够很好地解释并指导他的武术思想。哲学并不能教会你某一门具体的职业技能，然而哲学却能教会你如何思辨思考问题，如何理智地看待人生，充实你的精神世界。所以，哲学的益处不在眼前，而在长远。

本书精选冯仑在各个时期说过的“段子”，并结合现实中人们在为人处世、工作创业中所遇到的问题和困惑加以解答，让你能够在今后繁杂的生活中披荆斩棘，从容不迫。

# 目录

contents

## 做人的哲学

### 第一章

#### 反省的道路上没有终点

1. 人生时刻需要反省.....002
2. 反省的目的是走向未来.....005
3. 要勇于承认失败.....007
4. 反省的道路上没有终点.....010
5. 执行，避免反省两张皮.....013
6. 按照正确的价值观来检点自己.....016

### 第二章

#### 不争，故莫能与之争

1. 不争是最大的争.....019
2. 不做只会争的“光杆儿司令”.....022
3. 什么该争，什么不该争.....025
4. 懂得“降低自己”抬高别人.....027
5. 培养你的不是导师，而是你的对手.....030



## 第三章

## 交友之道：真诚、谦逊

1. 朋友不是用钱去交的.....033
2. 最钦佩马云的特质“不装”.....035
3. 三人行必有我师.....037
4. 要真诚，不能忽悠别人.....040
5. 大哥的境界就是追求无我.....043
6. 沟通时要给足人面子.....046
7. “10、30、60”的朋友定律.....049

## 第四章

## 人之所以受限制，是因为内心太小

1. 人之所以受限制，是因为内心太小.....052
2. 自信源于学习.....055
3. 读书是一种跟伟大的交流.....057
4. 要想拥有未来，第一个功课就是熟知历史.....059
5. 建立内在的价值系统和自我肯定系统.....061
6. 学会面对负面的东西，拓展生命的宽度.....064
7. 痛苦终会转化为营养.....067

## 做事的哲学

### 第五章

#### 理想是人生的GPS

1. 人生最重要的事是找到方向.....072
2. 在青春期的时候要问我是谁.....075
3. 理想一个很大的功用就是自我激励.....077
4. 理想就是把墙上的美人变成炕上的媳妇.....080
5. 理想不能改变，过程可以妥协.....083
6. 理想是自律的动力.....085

### 第六章

#### 追求理想，顺便赚钱

1. 常改变梦想的人不会有伟大的基因.....088
2. 做有增量价值的事.....091
3. 找到花钱与幸福之间的平衡.....093
4. 心离钱越远，钱就离口袋越近.....095
5. 选择买房就是选择人生.....098

### 第七章

#### 熬：方向对了，就不怕路远

1. 候补队员要相信自己终有出场的时候.....101
2. 从容是如何炼成的.....103
3. 毅力是时间的函数.....106

4. 把大道理留给自己，把小道理留给别人	108
5. 不同的价值观会让你变得有毅力	110
6. 要想当爷得先当孙子	113
7. 有毅力又不跑错方向的人才能成为最后的赢家	116

## 创业的哲学

### 第八章

#### 站在未来，安排现在

1. 看未来这件事很“酷”	120
2. 站在未来投资今天	122
3. 投资“机会”，还是投资“趋势”	125
4. 在商言商，秉持商人的本分	127
5. 抓住“看得见的未来”	130
6. 当你不用操心房子、车子，不用养父母，该怎么活	132
7. 要用未来的知识去应对不确定的未来	135

### 第九章

#### 做生意必须有强大的内心力量

1. 唱自己的歌，让别人说去吧	138
2. 做良家妇女是一种长期投资	141
3. 金钱买不到尊重和追随	144
4. 强大的内心力量是磨练出来的	146

5. 平常心是企业经营的关键	148
----------------	-----

## 第十章

### 价值观让你看到别人看不到的地方

1. 为什么每个人看到的東西不一样	152
2. 比原始资本更重要的是价值观	154
3. 创业是一种人生选择, 5%的人过第二种人生	157
4. 创业初期, 做好“经济适用男”	159
5. 玩可以扩大视野和人生体验	161
6. 守正出奇是万通的价值观	165

## 第十一章

### 赚钱要靠赚钱以外的能力

1. 民营企业应先独善其身再兼济天下	168
2. 做好人, 保证未来的每一步都是正确的	171
3. 靠山就是火山, 机会就是陷阱	173
4. 永远做自己的管理者	176
5. 管理自己就是自律	178
6. 拼爹不如拼自己	181

## 第十二章

### 企业的生命力越久越有价值

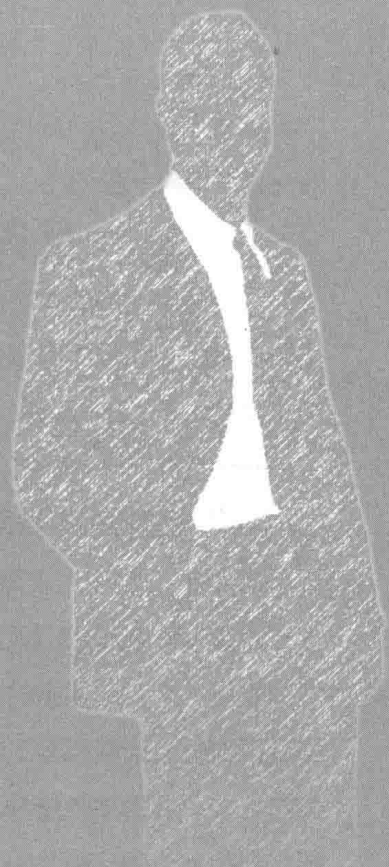
1. 做企业不能像年广久	184
2. 只有创新和变革才能超越周期	187

- 3. 最大的考验是收场，而不是开场.....189
- 4. 多元化的企业越做越辛苦.....192
- 5. 选择什么样的市场，决定了企业规模能做多大.....195
- 6. 什么样的企业能活到天年.....197

### 第十三章

#### 创业者最大的悲哀就是总相信自己

- 1. 创业者最大的悲哀就是总相信自己.....201
- 2. 建立系统，才能引进优秀人才.....203
- 3. 利用“生人文化”，制造公平.....206
- 4. 董事会管脖子以上的事，总经理管脖子以下的事.....209
- 5. 将重复性的工作标准化.....212



「做人的哲学」

## 第一章

## 反省的道路上没有终点

## 1. 人生时刻需要反省

2012年，冯仑在《上边领导反省，下面员工看反省》这篇文章中写到：“反省是一个人还健康的一个标志，如同每一次体检都祛除一点小毛病，你就能活得很长。如同汽车不断保养，才能走得很远一样，不至于让我们停在高速公路上。万通的反省起源于公司一周年的时候，当时有两个选择，一是大吃大喝庆祝胜利，另一种是坐下来去看第二、第三个生日和未来第二十个生日怎么做，去规划未来的前景，以什么方式开始人生？很显然我们选择了第二种，踏上了不断检讨和前瞻的旅程。”

1991年9月13日是万通的成立日，在这一天，冯仑激情洋溢地写下《披荆斩棘，共赴未来》一文，副标题就是“万通1992年反省总结”。冯仑说，纪念日又是反省日，这是每年送给万通的特殊的生日礼物。

到了每年的这天，公司上下都会开一个大会，在会上大家反省过去一年中有什么做得不对的地方，或者有哪些需要加强的方面。这种近乎刻板的年年反省一直坚持了下来。在这一天，万通对企业的价值、战略、业务与管理进行全面反省。所以，反省日也就是万通地产的成立日，生日即是公司内部全面反省的一次必修课。

词典对反省的解释是：检查自己的思想行为，检查其中的错误。万通公司为什么要把纪念日定为反省日？万通公司董事长冯仑给出了这样的解释：“当

第一个周年的时候我们没想到怎么来过这个生日，当时我们就商量觉得如果吃吃喝喝闹一下，既花钱，而且也跟别人没有什么差别，还不如大家自己琢磨琢磨看看最近有没有什么事，花一天时间来检讨一下，后来我们就想到反省自己。我们认为一个不断自我反省、自我检讨的一个群体加上我们这样一个民营企业，用这种方式我们在纪念周年又省钱又进步，大家也没负担，避免了很多形式上的东西。从第一年开始我们就反省，反省完以后我们就写了一篇文章叫做‘批评感激共赴未来’，这是我们六个人对企业长期发展的一个期盼和原则。”

日本企业家稻盛先生在其《六项精进》中曾说道：“竭尽全力、拼命工作，再加上天天反省，我们的灵魂就会被净化，就会变的更美丽、更高尚，反省它就像是一面镜子，它能将我们的错误清清楚楚地照出来，使我们有改正的机会。”

真正的反省，是对身边所发生事情的自我总结和自我思考，是自我提高的基本功！当发生了任何一件事情后，聪明人就会对此认真的总结和反省，并拿出自我改进的方案，才有可能取得真正的进步。

在美国证券交易的历史上，格雷厄姆无疑是为数不多的几个投资大师之一，被誉为“股神”的巴菲特就是出自他的门下，但就是这样一位大师，在他一生的投资生涯中也有过几回严重的失误。

在1929年的时候，格雷厄姆通过自己的天赋就已经成功赚取了250万美元，但大危机接踵而来，尽管当时的格雷厄姆格外谨慎，但在1930年他还是损失了财产的五分之一。

格雷厄姆以为最糟糕的时候已经过去，他又贷款来投资股票，后来所谓的底部一再被跌破，那次大危机的唯一特点是“一个噩耗接着一个噩耗，生活越来越糟。”

到1932年为止，他已经跌掉了自己所有财富的四分之三，格雷厄姆实质上已经走到了破产的边缘。在那五年中他没有从股市中得到收益，只是靠教书、写作和审计维持生计。



后来，格雷厄姆在反省投资失败的教训时，引用了一句莎士比亚的名言：“亲爱的布鲁图斯，错误不在星星，而在我们自己。”

华尔街惨遭重创和苦苦支撑的时期，也正是格雷厄姆关于证券分析理论和投资操作技巧日渐成熟的时期。他在工作之余，开始不断反省自己犯下的失误，并在1934年年底，完成他酝酿已久的《有价证券分析》这部划时代的著作，并由此奠定了他作为一个证券分析大师和“华尔街教父”的不朽地位。

人们常说：“人不能被同一块石头绊倒两次”，不知反省的人，别说两次，可能一辈子都会被同一块石头绊倒。因为不知反省，永远也不知道绊倒自己的究竟是什么，又怎么可能在下一次的时候避过去呢？因此，我们在生活中不要怨天尤人，而是不断反省自己，使自己在反省中不断进步。

关于反省，晚清重臣曾国藩也提出过自己的看法，他说：“古之君子修己治家，必能心安身强，而后有振兴之家；必使人悦神钦，而后有骄集之祥。”那么怎样才能为人生的成功打好基础呢？曾国藩提出了“悔缺”之道，即通过反省自己的缺点过错，以完善自身为切入点。

曾国藩一生都在反省自己。他留下的百万字的日记里，大多数都是对自己行为的反省。

初到京师为官的曾国藩耽于应酬交际，而忽略了学习，于是曾国藩在日记里痛批自己的行为，并决定谢绝应酬，减少交游。

曾国藩年轻得志，但因高傲，喜欢与人争论，结果经常使得朋友之间不欢而散。于是曾国藩也在日记里反省这样的行为。

创办团练的时候曾国藩一时急功近利，伸手向朝廷要官，结果被雪藏了起来。这让曾国藩后悔不已，在他的日记里也有这方面的自我反省。

曾国藩几乎每天都对自己的行为进行反省。这些使得他不断改过迁善，优化自己的行为，在官场中也越来越顺畅，终成一代中兴之臣。

孔子曾经说过：“吾日三省吾身也。”我们每天都忙忙碌碌的，所做的事情很多，有时候在特殊的情况下，可能会做出一些不符合道德规范的事情而不自