



冯仑



决策万通的66金典

研习中国民营企业的创业经验，体悟第一商界哲人的决策感悟

王拥军◎著

中国商业出版社

冯仑

决策万通的66金典

研习中国民营企业的创业经验，体悟第一商界哲人的决策感悟

王拥军◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

冯仑决策万通的66金典/王拥军著. —北京:中国商业出版社,2014.5
ISBN 978-7-5044-8456-7

I. ①冯… II. ①王… 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(2014)第076781号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京嘉业印刷厂印刷

*

710×1000mm 1/16 18印张 240千字
2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷

定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

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；他带领万通前进20多年，守正出奇，践行理想，筑梦踏实；他是地道的“92派”、“仕而优则商”的代表；他是一个平和的人，有着智者的光辉和仁者的魅力；他是《风马牛》的打造者、“冯子论语”的布道者——在高傲的骨子里，他永远不会甘心只做一个商人，要做就做有精神有格局的企业家……拥有这些殊荣和名望的是一个当代中国广为人知的名字——冯仑。

2013年年底，由南方周末、东方卫视联合主办的“2013 中国梦践行者致敬盛典”给冯仑这样的致敬词：“冯仑是思想型地产商、顽主型企业家。他用立体城市概念为解决中国大城市病开路；他秉持一以贯之的信念，为人生和企业寻找社会增量，将现代治理引入公益事业。冯仑以社会为己任，以企业为本位，在中国再改革时代探索改造社会的新支点，示范民营企业如何扮演建设性力量。”是的，冯仑的语言与管理思想，是这个时代的活标本。其实，要想找一位既通古今中外又“现地现物”的大家学习，学冯仑就够了。冯仑创立的万通培养了30多个做房地产的董事长和总经理，被称为房产界的“黄埔军校”。当年的“万通六君子”中，王功权后来一度成为国内最好的基金管理人；王启富主要做建材；刘军在做一些投资；潘石屹已成为北京房地产业的风云人物，名气比冯仑还响；易小迪原名易代昌，现在是阳光100的老板。冯仑曾自豪地说：“万通人有做

老板的遗传基因。”

其实，对于无数的年轻人来说，冯仑是一个楷模，万通也创造了中国房地产的一个商业奇迹。冯仑的成功是一个神话，他看问题见解独到，语出惊人，甚至不按常理出牌，这些都是冯仑极具个性化的标志。因此，冯仑被称为“地产思想家和哲学家”。冯仑长于用“段子”来影射楼市、公司建设及生活。比如，冯仑最早的两个“段子”，一个是说民企组织进化中创业者个人权威问题的，“背着手撒尿——不扶（服）”；另外一个是说民企治理结构和合作问题的，“结婚是误会，离婚是理解”。事实上，他的讲“段子”水准已经达到炉火纯青之境界，无须思考，信手拈来，寥寥数语便可化腐朽为神奇，令听众“无不伸颈，侧目，微笑，默叹，以为妙绝”。

——另外，冯仑对万通最重大的贡献就是改变了民营企业的“江湖习气”和“家族作风”，建立一个适应市场、面向客户有竞争力的弹性组织。一路走来，万通集团在其核心价值观“以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”的引领下，不断发展、壮大。对于万通最值得珍视的东西，其实不是已经赚到手的利润，而是“毋忘在莒”的座右铭。“毋忘在莒”，就是说人在很困难的时候，创业者、有理想的人一定要坚持走正道，同时要刻苦忍耐。赚钱有三个境界：最低境界是劳而无获；中间境界是劳有所获；最高境界是不劳而获。万通和冯仑正好追求的是中间境界。

作为民营企业家的典型代表，冯仑提出了“野蛮生长”的发展逻辑。在他看来，“野蛮生长”并不是一种消极的生长，也不是不讲理的生长，而是“内心的一股劲头”，“是内心的挣扎和抗争，是一种向上的力量”。

冯仑认为，企业家在创业和守业过程中，要有坚强的毅力和耐力，学会用时间来疗伤。企业家只有坚持下来，才有机会追溯过去的成功基因。他表示，一个伟大的人或者杰出的企业家，要想拥有未来的事业，首先在内心要对准备付出的时间有一个承诺：一生一世，还是半辈子、三五年。

作为万通董事长，冯仑给自己规定了三个工作：第一，看别人看不见

的地方；第二，算别人算不清的账；第三，做别人不做的事情。在万通的成长过程中，他提出了许多新观念和新对策，让他在一次次的竞争中，打败了竞争对手，在中国房地产市场和国际合作中显露出独特的魅力，他使“万通”成为一个家喻户晓的品牌的同时，也让自己成为了中国企业界和全球商界无法忽视的人物。

可以说，冯仑从最初的海南创业，又明智地选择时机离开海南，将“主战场”开辟到北京，并且在二十多年的商海争夺中，不断探索、勇于改型，始终都站在决策的制高点，使万通在房地产行业市场风雷滚滚，风生水起。商界思想家冯仑的职业董事长智慧结晶，是给所有管理者和创业者的珍贵礼物，值得我们仔细研读，他在万通中的每一个决策，都是带领万通走向成功的关键。

目 录

PREFACE

第一章 野蛮生长:伟大是熬出来的,坚持就是胜利

- 决策金典 1 拥用足够强大的内心力量 (2)
- 决策金典 2 从学者到商人的角色转换 (6)
- 决策金典 3 把欲望控制在自己能驾驭的领域 (10)
- 决策金典 4 梦想首先得说出来,才能最终做出来 (14)
- 决策金典 5 创业要有不怕牺牲的精神 (18)
- 决策金典 6 伟大是管理自己,不是领导别人 (22)

第二章 经营决策:从多元化到专业化的转变

- 决策金典 7 按照运动员的标准去运行万通 (28)
- 决策金典 8 “结婚”是误会,“离婚”是理解 (32)
- 决策金典 9 吃透政策不吃亏 (37)
- 决策金典 10 大商得道,小商得利 (41)
- 决策金典 11 以全球市场作为万通经营的平台 (45)
- 决策金典 12 勇敢地在与市场的博弈中做大做强 (49)
- 决策金典 13 “吃软饭,挣硬钱”是万通的长期选择 (53)

第三章 品牌效应:立足于加强自身,而不诉诸于外在宣传

- 决策金典 14 万通,地产行业的金字招牌 (58)
- 决策金典 15 品牌识别:CIS 战略 (62)
- 决策金典 16 品牌是奋斗的结果而不是原因 (66)
- 决策金典 17 信品牌,但不要迷信 (70)
- 决策金典 18 万通的品牌,集中于“新新” (74)
- 决策金典 19 客户价值倍增计划 (78)

第四章 战略部署:站在未来安排今天

- 决策金典 20 从传统房地产开发转向以客户为导向的
新型服务 (84)
- 决策金典 21 万通要做5%的杰出公司 (88)
- 决策金典 22 把握经济周期,提高反周期能力 (92)
- 决策金典 23 与国企泰达联姻,让其做万通第一大股东 (96)
- 决策金典 24 成为中国一流的工业及商务空间创造者 (100)
- 决策金典 25 警惕战略决策的重心下移 (104)
- 决策金典 26 商业地产是行业下一个金矿 (107)

第五章 文化建设:守正出奇,生命力越久就越有价值

- 决策金典 27 学先进是冯仑基因的企业表达 (112)
- 决策金典 28 告别“熟人文化”,建立“生人文化” (116)
- 决策金典 29 价值观要趋同,成熟企业拒绝多元文化 ... (120)
- 决策金典 30 坚持做好人的核心价值观和行为方式 (124)
- 决策金典 31 学先进,傍大款,走正道 (128)
- 决策金典 32 向顶级商业伙伴学习 (132)
- 决策金典 33 秉持理性的判断精神 (136)

第六章 商业模式:改弦更张,“美国模式”在房地产的运用

- 决策金典 34 率先提出从“香港模式”转向“美国模式” …… (140)
- 决策金典 35 “导演+制片”模式的运用 …… (144)
- 决策金典 36 “中国中心”成功进驻纽约 …… (148)
- 决策金典 37 资本社会化,提升万通整体实力 …… (152)
- 决策金典 38 商业模式中要重视客户管理 …… (155)

第七章 管理决策:伟大是管理自己,而不是领导别人

- 决策经典 39 管理决策要有前瞻性 …… (160)
- 决策金典 40 到底是集权好,还是分权好 …… (163)
- 决策金典 41 公司死了,管理还活着 …… (167)
- 决策金典 42 领袖不创造财富,而是制度在创造财富 …… (171)
- 决策金典 43 企业间竞争的焦点是核心团队的较量 …… (175)
- 决策金典 44 员工要忠诚于企业,不一定要忠诚于老板 …… (179)
- 决策金典 45 企业管理要减少决策 …… (183)

第八章 组织创新:改革万通,从冯仑开始

- 决策金典 46 制度自由是创新的前提 …… (188)
- 决策金典 47 公司专业化,经理人职业化 …… (192)
- 决策金典 48 坚定不移地推动企业的组织变革 …… (196)
- 决策金典 49 给股东“发母鸡”还是“发鸡蛋” …… (200)
- 决策金典 50 建立制度不难,难在坚持执行制度 …… (204)
- 决策金典 51 要做“汽车型”企业,不做“马车型”企业 …… (208)
- 决策金典 52 开好董事会哪个都不能马虎 …… (213)
- 决策金典 53 逐步淡出万通地产管理层 …… (217)

第九章 人才战略:把合适的人放在合适的地方

- 决策金典 54 “经济适用男”人才观 (222)
- 决策金典 55 万通需要“合适的人”,而不是“合格的人” (226)
- 决策金典 56 经理人职业化:人力资本与货币资本的
有利结合 (230)
- 决策金典 57 前半夜想想别人,后半夜想想自己 (234)
- 决策金典 58 与其裁掉低效的员工,不如裁掉低效的
资产 (238)
- 决策金典 59 万通出老板,万科出经理人 (242)

第十章 企业公民:挣钱是“本事”,花钱是“艺术”

- 决策金典 60 通过公益基金会来承担社会责任 (248)
- 决策金典 61 万通做好“企业公民”的三部曲 (252)
- 决策金典 62 在私利和公益之间找到平衡 (256)
- 决策金典 63 做公益不但要有善心,还要善治 (260)
- 决策金典 64 企业家慈善行为不等于企业社会责任 (264)
- 决策金典 65 责任边界是“直接利益相关者” (268)
- 决策金典 66 站在“大我”的立场 (272)

第一章 野蛮生长：

伟大是熬出来的，坚持就是胜利

在改革开放后的30年里，中国的民营企业大概有一半的时间是在野蛮生长。伟大是熬出来的，“熬”就是看你能否坚持得住，不是指每一个细节都想到了，而是在特别痛苦的时候坚持住了，并把痛苦当营养来享受。冯仑曾说：“有时候挺撮火，有时候真的会很江湖、很野蛮的，但是也会在这样的过程中变得很坚强，很有韧劲。”企业需要“野蛮生长”的精神，就是用创新和变革来超越周期，在创新和变革中寻找未来的出路。



决策金典 1

拥用足够强大的内心力量

内心力量是一个人坚强的源泉。建立内心力量的平台，一个人就会永远乐观，在任何时候都不会悲哀，都不会因为失意而悲观。拥有强大内心力量的人，即使陷入多么困难的境地都能克服，即使面临多大的艰辛都能笑迎未来。内心富有才是真正富有；内心的力量才是最强有力的武器。

经商如同博弈，输赢都在变化莫测之中。赢，自然欢喜；输，又该如何应对？创业从来不是件容易的事情，风风雨雨都将遭遇。一个优秀的企业家必须拥有足够强大的内心力量，在事业刚刚起步时能够敏锐地捕捉市场信息，大胆地做出快速反应；在企业发展陷入僵局时，能够坚守最初的梦想；在理想遭遇滑铁卢时，能够重整旗鼓、从头再来；在资本积累蒸蒸日上时，能够克制欲望、急流勇退。

冯仑曾说：“在中国做生意，尤其是做民营企业，必须拥有非常强大的内心力量，否则就没办法野蛮生长了……这种力量并不是只用一天就能练习出来的，它是被磨炼出来的。”冯仑能够带领万通闯过一次又一次的危机，把东拼西凑的三万元起家费神奇般地变成上亿元资产，不仅需要卓越的商业头脑，更需要强大的内心力量，需要在任何时候都得有不服输的坚强和韧性。

1991年，在海南大开发前夕，不安分的冯仑悄悄地离开北京，从老板牟其中手中“逃出”，来到海南寻找未知的宝藏。他和以后被称为“万通

六君子”的易小迪、王功权、刘军、王启富几个人一起东拼西凑了3万元，成立海南农业高技术联合开发投资公司，响应国家政策做农业项目。随后，通过产权改革，公司变革为万通集团公司，冯仑任董事长。趁着海南房地产业的热潮，冯仑赚到了人生的第一桶金。然而，海南房地产并非良性发展，而是呈现出泡沫状膨胀的危险势态。一旦国家政策有变，或者全球市场经济出现些许风吹草动，海南房地产商必将受到巨大的冲击。

冯仑和王功权等六人初入商海，用冯仑的话说“差那么点经历”，自然在浮躁的海南房地产市场随波逐流。他们曾经用五百万元在广西北海市最豪华的酒店三楼买下了一块地皮，几个小时后就在该酒店的六楼以一千一百万元的价格把这块地卖出。六百万元的收益不过几个小时、几句话和两个饭局就搞定了。钱赚得如此容易，让海南商人都沉浸在迷幻的气息中。若干年后，冯仑回忆海南泡沫带来的感觉，他直言“很High，快乐和陶醉。人对整个秩序感知混乱和角色错位的时候就会这样，好像神经病和喝醉了酒的人”。

1992年年底，万通地产股份有限公司的注册资金已经改写为5000万元，拥有1亿元的投资能力。当初的皮包公司现在已经成了实力雄厚的地产集团，钱赚得越来越容易，越来越痛快。然而，国家宏观调控的政策也在这个时候出台。海南房地产业的泡沫在宏观调控的冲击下迅速破碎，大批公司倒闭，有人自杀、有人坐牢、有人一贫如洗、有人流亡海外。那些当年名声显赫的海南公司，那些被人津津乐道的辉煌岁月，像海市蜃楼，一瞬间都不见了。此后数年，海南的景观被外界戏谑为“天涯、海角、烂尾楼”。冯仑并没有留恋大海南随处可见的金钱，而是在嗅到国家政策改变的气息之时，就敏锐地调整了万通地产股份有限公司的发展方向。他带领万通离开了海南，到更大的舞台上去折腾。1993年，万通地产股份有限公司在北京阜成门地铁附近起势，盖出了万通新世界广场。此时他们已经成功地将战略重地转移到了北京、上海等大城市。

万通地产股份有限公司虽然没有像海南18000家房产公司那样在海南



泡沫破碎时粉身碎骨，却也受到了一定的冲击。1995年到1996年，海南万通遇到了巨大的财务危机，或者说万通地产股份有限公司遇到了一场大劫，熬过去万通会有不一样的精彩，熬不过去万通将走上海南其他地产公司破产的老路。公司在这样万分危急的时刻，领导人的领导力显得十分重要。这场危机逼迫万通地产股份有限公司进行内部重组，冯仑不得不和仅剩下的“万通六兄弟”之一的潘石屹相互搀扶着面对残酷的现实。

万通地产股份有限公司离开海南，转战大城市后，开始涉足房地产之外的业务，资本扩张得非常快。通过杠杆收购和连环控股的方式，投资了武汉国投、华诚财务公司、天安保险、陕西证券、民生银行以及天津、南宁、兰州的三个信用社。万通地产股份有限公司一时间成为最招人注意的民营企业。紧接着，万通地产股份有限公司又在房地产、商业零售以及高科技等许多行业通过金融机构相互拆借等方式进行扩张。然而万通集团用于投资的资金都是以将近20%的年利率短期拆借来的，所以不管它的名声如何鼓噪，它的财务负担却在日益加重。按照20%的年利率来算，没有60%以上的毛利，投资肯定是亏的。如此，万通地产股份有限公司陷入了恶性循环中：越投口袋里的钱越紧，越紧就越加摧残手中的金融机构和向更多的人与机构去高息拆借，结果雪上加霜，饮鸩止渴，公司不堪重负，走到了崩溃的边缘。

在这种情况下，万通集团内部出现了巨大的分歧。部分高层沉迷于虚幻的规模扩张中，不愿意面对现实；有些高层则悲观地认为，万通集团的经营策略出现了巨大的失误，如果不顶着风险彻底改革，将没有任何未来；冯仑则认为，救万通的唯一方法就是卖东西还债。

卖东西还债，对于一个处在风口浪尖的企业来说，决策者是要承受巨大的压力的。出卖现有资产意味着企业陷入危机，意味着领导者的失策，意味着合作伙伴或者潜在的合作伙伴会对双方的合作有所顾虑，意味着企业上下会人心浮动。这个时候就是决策者强大的内心力量起作用的时候。冯仑必须首先说服自己看淡身份，然后说服公司其他高层放下虚荣心，最

后在舆论界的不理解中把辛辛苦苦积累来的资产卖掉，再把回收的款项精心地划分，部分用来还债，部分用来维持公司的正常运行。无疑，其中的每一项事务的进展都是困难的，都需要巨大的智慧和勇气。然而，冯仑和他的团队做到了。武汉国投卖了，北京、天津和武汉场内证券回购的席位收回了，三个信用社归入当地城市合作银行，陕西证券卖了，天安保险抵债了，华诚财务公司破产了，东北华联也卖了……通过一系列的大踏步后撤行为，万通集团压缩了公司成本，基本甩掉了高利贷包袱，获得了健康的投资和扩张能力，步入了稳健发展的轨道。

决策者是企业的掌舵者，是要与狂风暴雨短兵相接的人。所以，决策者强大的内心力量对于企业来说非常重要。在企业发展的任何阶段，决策者都应该是最睿智、最冷静、最有方法的带头人。纵观冯仑带领“万通号”乘风破浪的惊险历程，其强大的内心力量表现在以下几个方面：

1. 勇敢地为梦想提供实现的机会。

创业可以说是一场冒险，谁都不知道路的尽头究竟是什么。冯仑放弃了南德集团为他提供的前景良好的职位，毅然走上了这条不归路，全是因为梦想。有梦想，就要全力以赴，否则梦想永远没有实现的可能。

2. 灵敏地捕捉市场信息，及时进行革新。

万通地产股份有限公司之所以能够在海南泡沫破碎中保全自身，完全得益于万通高层对市场趋势的灵敏和迅速做出反应的勇气。市场趋势瞬息万变，决策者如果没有大胆改变的魄力，将无法赶上市场经济的步伐。

3. 冷静面对危机，妥善处理压力。

最能体现冯仑强大内心力量的事件无疑是他力挽狂澜，救万通于水火之中。作为企业的风向标，决策者在任何时候都必须保持清醒和冷静，只有这样才能稳定企业内部和外部的人心，才能做出正确的决策。



决策金典 2

从学者到商人的角色转换

1991年之前的冯仑是一位学者：1982年毕业于陕西省西北大学，获西北大学经济学学士学位；1984年成为中央党校最年轻的法学硕士研究生；在此后的1984年至1991年期间，他先后在中央党校、中宣部、国家体改委、武汉市经委和海南省委任职。1991年之后的冯仑是一位商人：1991年领导了万通的企业创建及发展工作；1993年领导创立了北京万通实业股份有限公司；随后又参与创建中国民生银行并出任该行的创业董事。从学者到商人的角色转变是一个充满矛盾、充满惊险的过程。之前的学者身份和学者特有的思想观念，使冯仑牵绊太多，但是学者的清高、睿智和内涵也对冯仑的经商起到很大的促进作用。

或者说，1991年之后的冯仑具有双重身份，即商人和学者，只是有所侧重而已。所以，今天，企业界称他为“商界思想家”，地产界称他为“学者型”的开发商。当有人问起冯仑对这两种角色的看法时，他说：“不后悔自己的选择，也不曾感到遗憾，因为两种角色不能比。好比跑步的和唱歌的，怎么比较？”跑步与唱歌自然不能比较，但是经常跑步的人来唱歌，肺活量自然占优势。冯仑以学者身份走进商海，注定他无法完完全全成为一名唯利是图的商人，注定他的商业理念中会夹杂着学者“兼济天下”的思想观念。

把冯仑从学者彻底推向商人角色要归功于海南，这个在20世纪80年

代末90年代初还是满目荒凉的小岛。冯仑与海南的缘分并不是开始于1991年创办万通，而是三年前以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，去海南筹建海南改革发展研究所。

1988年，随着海南建省，10万有志青年渡过琼州海峡，前来天涯海角寻宝。冯仑也来了，他的头衔是海南改革发展研究所常务副所长，并负责筹建该研究所。29岁的冯仑，头发比较长，穿着大裤衩、拖拉着拖鞋，一幅少年轻狂的模样。在海南日渐繁华的大街上晃荡着，他突然非常想大干一场，以他最拿手的做研究的方式参与到国家改革中来，在体制内拼出一片天地。海南大开发的政策炒得沸沸扬扬，但国家财政实力毕竟有限。冯仑这个准备大干一场的副所长得到的政府支持只有5万元钱、一辆车、一台电脑和一万台彩电批文。

做研究缺少研究经费，就好比游轮没有油，绝对无法远行。但是，这点儿困难无法阻挡冯仑的脚步。很快，他就把一万台彩电的批文卖到了20万元的高价，就这样研究经费到手了。一切具备，接下来就是寻找研究项目。年轻的冯仑豪情万丈，29岁的他想大干一场，以做研究的方式参与改革。

然而，不知道是海南不欢迎学者，还是命运不希望冯仑成为踏踏实实搞研究的人。一年之后，海南发展改革研究所就因为各种原因突然解散了。冯仑从一名端着铁饭碗的国家公务员，成为没有单位、没有工资的闲人。无奈之下，他只好再次回到北京。经过这一劫，冯仑学者报国的雄心依旧在，回到北京的他立即向以往工作过的研究所投简历，然而等待他的是机关研究院紧闭的大门。

为了维持生计，冯仑最初的梦想开始动摇，第一次把目光放在不一样的地方。在冯仑四处求职之时，牟其中接待了他，给他南德集团总办主任兼任西北办主任的职务。到了南德集团，冯仑刚开始并没有全面地接触商业，只是在负责企业内刊的编辑出版工作。冯仑对这份来之不易的工作非常重视，再加上他本来的勤奋积极，很快他就成为牟其中的得力助手。南