

冯仑

如是说

李文魁◎著



feng
lun

中国顶级CEO的商道真经

国内迄今全面解读和诠释万通集团董事局主席冯仑经营理念与管理思想的作品，完整展示了冯仑的战略思维与行动轨迹。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

如是说

李文魁◎著

feng
lu

中国顶级CEO的商道真经

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

冯仑如是说: 中国顶级 CEO 的商道真经/李文魁著. —北京: 中国经济出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8834 - 7

I. 冯… II. 李… III. 房地产业—企业管理—经验—中国
IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164587 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 陈 骝

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

出版咨询: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: B5

印 张: 16.5

字 数: 210 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8834 - 7/F · 7802

定 价: 39.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者序

在当下整个中国的地产界中，冯仑一直是一个独树一帜的人物。这并不仅仅因为他的商业成就，更为重要的是他复杂而耐人寻味的经历和背景，就像一个生动的标本，将过去、今天和未来，以一种奇异的方式缝合在了一起。

冯仑看问题见解独到，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和生活。他的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。全听众

作者序
冯仑如是说





营业绩却逆市上行，2008年的净利润暴涨2倍还有余。冯仑也成为许多企业学习的榜样。

冯仑认为管理的最高境界是公司死了，管理还活着。在中国做管理有一些有意思的悖论，“满街都是卖管理的书，满街却都是破产的企业，显然不是技术问题，而是那些看不见的东西——创业者的毅力、品质、价值观；满街都是爱情的书，到处又都是感情危机和不幸婚姻，管理和爱情一样，都清楚又都不清楚；都有道理又都没道理。”

冯仑曾鲜明地提出，伟大是管理自己，而不是领导别人。“管理者容易犯错误的一个地方，在于弄不清楚管理是管自己还是管别人。”“实际上可以称为伟大的人，最有趣的事情就是把大道理留给自己，把小道理留给别人。普通人都是把大道理留给别人，把小道理留给自己。小道理就是吃喝玩乐；大道理则是高瞻远瞩、任劳任怨，敢于负责任，整个过程都比较痛苦，因为没有一件快乐的事情。”

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。“那别人看不见的地方是什么呢？是未来，是生活经验以外的地方……看别人看不见的地方这事最难。”“在公司，算得清的账我几乎都不参与，因为专业经理们都比我算得好。”“凡是员工会做的事，我都不做。你想想，我已经请人来做了，自己干吗还做呢？而企业战略、价值观、文化、人才……这些事，我来做。”

冯仑常对万通员工说：不要相信我，要相信制度。“用制度崇拜取代领袖崇拜和老板崇拜，这是决胜未来的重要的力量。”“领袖不创造财富，是制度创造财富。公司要在制度完善和成败上下工夫，而不是在个人能力上下工夫。”

冯仑认为，人人都是人才。“人无废人，器无废器，把合适的人放在合适的地方，人人都是人才。”“用人最忌讳像滑楼梯，部门经理走



了用副经理，副经理走了用员工。”

冯仑一直认为创新才是万通决胜的关键，创新才能给万通带来很多机会。“回首望去，但凡绝处逢生、狭路获胜，除价值观正确的引导，在战略和经营上主要得益于创新，即所谓‘守正出奇’。今天创新已成为万通的一种命运安排。不创新，毋宁死。”

冯仑认为做品牌是结果而不是原因。“就像一个伟人，生下来，谁也不会想到他将来会成为伟人。但他有信念，通过不断奋斗，承受了别人承受不了的苦难，做了别人做不到的事情，最后人们（都）说他是伟人。所以说，名牌是奋斗的结果而不是原因，这个结果除了追求与信念之外，还要有成为名牌的潜质、要素，这就是核心竞争力，它看不到，摸不着，却实实在在地推动着企业发展。”

冯仑常常自称有个“病根”——“从小就喜欢学先进，在小学、中学、大学都好给中国最牛的人写信。”冯仑说道：“‘学先进’是为了自己成为先进，‘傍大款’是为了结交好企业、自己成大款，‘走正道’是为了避免走弯路，铸造永续经营的坚实基础。”

对于女人，冯仑郑重地说：“女人永远是男人的老师。”

2008 年 12 月

目 录

冯仑如是说
目 录



作者序

第一章 专业但不垄断

——冯仑论经营之道

- ※ 减少决策，拒绝诱惑 / 3
- ※ 从多元化到专业化 / 5
- ※ 专业但不垄断 / 8
- ※ “反周期”经营 / 11
- ※ “剩者为王” / 14
- ※ 反省：万通的生存密码 / 16
- ※ 不行贿：做良家妇女 / 19
- ※ “万通新战略” / 23
 - 滨海新区 / 23
 - 美国模式 / 24
 - 绿色公司 / 25



万通价值观 / 26

第二章 伟大是管理自己，而不是领导别人

——冯仑论管理思想

- ※ 董事长要做的三件事 / 31
 - 看别人看不见的地方 / 31
 - 算别人算不清的账 / 33
 - 做别人不做事 / 34
- ※ 伟大的管理者管理自己 / 35
- ※ 制度是创造财富的机器 / 38
 - 创业者要回归制度 / 39
 - 制度才是创造财富的机器 / 41
 - 建立制度不难，难在坚持执行制度 / 43
- ※ 员工是企业最重要的资产 / 44
 - 人人都是人才 / 45
 - 人才的选拔 / 45
- ※ 生人文化：职业化管理 / 47

第三章 创新一步，领先一步

——冯仑论创新策略

- ※ 体制创新 / 51
- ※ 模式创新 / 54
- ※ 个性化定制 / 58
- ※ 创新独董制度 / 62

延伸阅读：万通“新股东文化”的九条措施 / 64

第四章 学先进、傍大款、走正道

——冯仑论企业文化

- ◎ 学好：核心价值理念 / 69
- ◎ 毋忘在莒 / 72
- ◎ 守正出奇，顺天应人 / 73
 - 守正出奇 / 73
 - 顺天应人 / 75
- ◎ 学习永远是事业进步的前阶 / 76
- ◎ 学先进、傍大款、走正道 / 78

冯仑如是说
目录





客户价值开发 / 95

促进企业运营效率的提升 / 96

客户管理：提升到战略高度 / 96

对老顾客作出新承诺 / 98

第六章 品牌是熬出来的

——冯仑论品牌战略

“我不迷信品牌” / 105

品牌识别：CIS 战略 / 107

品牌：公司的圣经 / 108

第七章 企业公益时代

——冯仑论社会责任

万通公益基金在行动 / 113

情系阿拉善 / 116

企业公民的责任边界 / 119

企业家慈善行为≠企业社会责任 / 124

纳入公司战略 / 125

重视公司治理 / 125

公益战略：企业公益时代 / 126

第八章 盖房子就是创造一种生活方式

——冯仑论地产开发

开发商的核心能力 / 131



- ※ 住宅产业化 / 132
- ※ 商业地产是下一个机会 / 134
- ※ 工业地产投资商 / 137
- ※ 地产大联盟 / 138

第九章 “世界上最能熬的一个男人”

——冯仑论风云人物

- ※ 阿拉法特：心目中的偶像 / 145
- ※ 王石：接近完美 / 147
- ※ 潘石屹：“万通系” / 151
- ※ 牟其中：标本意义 / 155

第十章 开好董事会是硬道理

——冯仑论个人工作与生活

- ※ 董事长懂事才能长 / 161
 - 第一，要读书 / 161
 - 第二，要做好换届的工作 / 162
 - 第三，董事长决策要有质量和责任意识 / 165
- ※ 开好董事会是硬道理 / 166
- ※ 用读书滋润身体和心灵 / 171
- ※ 难以为文 / 175
 - “文章”实在难写 / 175
 - 写好文章的技巧 / 176
 - 写好文章的法宝 / 178
 - 写好文章，必须先过语言关 / 180



※ 进军文化界 / 181

第十一章 “段子王”论道

——冯仑论段子

※ 论人生 / 187

※ 论金钱 / 188

※ 论女人 / 190

※ 论幸福 / 192

幸福就是要调节欲望 / 193

幸福和钱没有必然的联系 / 194

※ 论真理 / 195

追求真理的成本与收入 / 196

追求真理的行动模式 / 197

※ 论慈善 / 199

※ 论下一代 / 203

第十二章 野蛮“生长”

——冯仑论创业与经商

※ 从文人向商人的转变 / 207

※ 创业者的四种能力 / 209

做人的能力 / 210

价值观 / 211

毅力 / 213

正确判断未来 / 214

※ 民企：野蛮“生长” / 215



- “万通六君子” / 217
- “同行者”：商业伙伴 / 220

第十三章 原罪是怎样炼成的

——冯仑论商业道德与生存法则

- 原罪是怎样炼成的 / 227
- 民营企业的“色”与“戒” / 229
 - 第一戒：盲从 / 230
 - 第二戒：贪心 / 231
 - 第三戒：无所顾忌 / 232
 - 第四戒：大跃进 / 233
- 政商关系：靠山与火山 / 234
- 与外资的竞争与合作 / 235

附录一：冯仑精彩语录 / 239

附录二：冯仑个人档案 / 243

参考文献 / 245

后记 / 249

第一章



专业但不垄断

——冯仑论经营之道

万通做公司按照专业运动员的要求：第一，按公开标准，比如财务公开；第二，跑的动作要科学——科学的战略、科学的管理；第三，参与竞争，在竞争中完善、激发自己；第四，常练不停，即追求持续增长。换言之，战略导向、公司治理、产品价值、产品服务以及协同资源，这一套“活儿”做下来，就是专业公司了。

我们不去寻求垄断的机会，不把自己的存在建立在别人痛苦的基础上，而是力求让所有的消费者、股东、员工及社会各界都喜欢我们，认为我们是一个不错的公司，大家都需要你。老子说“夫唯不争，故天下莫能与之争”，就是这个道理。



减少决策，拒绝诱惑

很多时候，任何一个企业的持续发展不是高歌猛进的结果，而是抵制诱惑、控制风险的结果。

企业生存环境周围形形色色的诱惑可谓风景迷人、秀色可餐，规模、利润、机会、多元化……但这些诱惑多是绵里藏针，企业在得意忘形的时候往往会被这些诱惑迅速吞噬。很多人成为温水中的青蛙，绝大多数是诱惑惹的祸。

在冯仑眼里，民营企业的成功之道就是“减少决策、拒绝诱惑”，企业的诱惑还包括捷径、金钱和权力，其中最难戒的是捷径。

在所有（企业）的发展过程中，最容易受诱惑的就是各种机会。做企业的时候，常常会遇到什么人说这边有个什么什么关系，那边又有个什么省力赚钱的好事，这些种种都对一个企业是诱惑，这（些诱惑）就是捷径。但是所谓捷径并不是真正可以少走弯路，对于一个企业来说，捷径往往是可以少做本分的事情，却要多做些其他的事情，甚至是些旁门左道（的事情）。少花工夫、快进钱、多赚钱的诱惑着实让人难以招架，所以就自然有人纷纷跳进一些五光十色的“圈套”当中。人人都愿意走捷径，不愿意练真功夫，结果呢？往往搞得鸡飞蛋打，一无所获，这样的例子也不在少数。对于领导企业的人也好，对于企业本身也好，想不劳而获（走捷径）总是行不通的。

冯仑认为，企业多元化并非是不可取的，但首先要抵住诱惑，戒掉捷径，将企业擅长经营的事业发展到极致。企业在实力没有强大到可以抵御任何强风暴雨的风险冲击之前不要去妄加涉足不熟悉的领域，而是要专注地做自己熟悉的事业，把企业的目标定位为把目前的事业做强做



大，并且也不要老想着可以有不劳而获的捷径可走。

我一直提醒自己，不要走捷径。另外，拒绝诱惑。

在冯仑眼中，万科的王石是拒绝诱惑的模范性人物。正是王石拒绝了很多的诱惑，才成就了万科今天的伟大。

第一，王石拒绝了多元化的诱惑，专注于房地产。王石在《道路与梦想》一书中将万科和三九药业作了个比较，三九药业选择了先专业化后多元化，而万科选择了先多元化后专业化，很直观的结果是，多元化的三九药业在2004年亏损2亿元，而万科已经成为中国最大的房地产企业。

第二，王石拒绝了暴利的诱惑。1992年，万科就提出了“超过25%的利润不做”。王石经常说的话就是，市场是公平的，企业从暴利中获得的利润，最终都将会交回市场。

第三，王石坚持不行贿。在中国的企业家中，王石可能是唯一一个在公开场合宣布从不行贿的人。

冯仑对王石推崇备至，他这样说道：

因为王石拒绝了当老板的诱惑，王石才能够以一个健康的职业经理人心态去面对多元化、行贿、暴利以及后续的种种诱惑和选择。这导致了万科今天能够资源集中，有一个很好的经理人文化，有一个很好的价值观，有一个很好的治理结构，而且能够在专业领域里持续增长。而王石也因此超越我们所有的人，并最终成为一个伟大的企业家。

说到减少决策这个问题的时候，冯仑用了一个比喻：“减少决策是做一个决策管一辈子，就像一个女人嫁一个人，做这一个角色，终身大事一下搞定。”

和怡和洋行合作的时候，冯仑曾向这家百年家族企业的掌门人请教过经营的经验，对方说就是减少决策。新的决策就意味着要进入新的领域、要冒新的风险，就有更大的失败可能。2005年，冯仑在接受《商