

蓝狮子著名企业家
管理日志系列⑧

冯仑 管理日志

王建红 李乐 / 编著

全新修订版

★★★★★



五年名作持续畅销，百万读者如潮好评
中国著名高校十大商学院教授联袂推荐丛书
系列累计销量超过五十万册
网罗中国最优秀的商业领袖
碎片化解读“中国式管理智慧”

全新修订，经典再现

“一件事、一家公司，其价值往往并不取决于它本身，而是取决于它存在的时间，生命力越久，它就越有价值。所以要想成为一个伟大的人或者杰出的企业家、拥有未来的事业，首先要在内心对于准备付出的时间有一个承诺：是一生一世，还是半辈子、三五年。”

——冯仑



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

蓝狮子著名企业家
管理日志系列 ⑧

冯 仑

管理日志

王建红 李乐 / 编著

全新修订版

★★★★★



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

冯仑管理日志 / 王建红, 李乐编著. —修订本. —
杭州: 浙江大学出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-308-14022-5

I. ①冯… II. ①王… ②李… 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253338号

冯仑管理日志(全新修订版)

王建红 李 乐 编著

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	徐 婵
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江时代出版服务有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	20.5
字 数	355千
版 印 次	2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-14022-5
定 价	49.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

原版前言

一艘领航船上的灯光

一艘船在黑暗的海面上前行，前面是无望的黑暗，旁边有坚石或者冰山，下面有暗礁，上面有电闪雷鸣，可能还有狂风暴雨……此时这艘船上的掌舵者是最艰难、最孤独的。

如果此时能看到前面海面上有灯光，哪怕是前面航船桅杆上隐约的灯光，掌舵者的心中都会增添不少温暖、增加不少信心——毕竟有人走过去了，他们在前面领航，这条路是能走通的，理想的彼岸是可以到达的！

这个生动场景，像极了30多年来中国改革开放和市场经济的发展历程！那些在黑暗海面上前行的船只，就好像是下海者创办的一家企业。18年前，万通就是黑暗海面上的一艘毫不起眼的船；18年后的今天，万通已经成为黑暗海面上的领航船。

万通董事长冯仑的商业思想对于中国工商界究竟意味着什么——在《冯仑管理日志》一书完稿前后的几个月里，当我苦思冥想上面这个生动场景时，我突然认为，冯仑的商业思想非常像“一艘领航船上的灯光”，不仅照亮了万通自己的航程，同时也可以照亮中国工商界以及更多后来者的心灵和信心。

可以看出，万通1991~2009年这近20年的商业经历，正是中国由计划经济向市场经济转型的关键阶段。新的市场经济体系没有建立健全起来，而旧的计划经济体系还没有被完全打破，身处其中的民营企业可谓在夹缝中求生存、求发展，既要承担探索新体制、新秩序的风险，又要承受旧体制、旧秩序的束缚或打击。在这种时代背景下，即使是民营企业的佼佼者万通也不例外。诚如冯仑所言，万通几乎经历过国内民营企业经历过的所有类型的事情，几乎犯过民营企业犯过的所有类型的错误。所幸的是，万通改正得早，改得彻底，缓过来了，才有了今天万通稳健成长、奋发进取的好局面。这要归功于万通自身的“边知边觉”，或者在旁人眼里万通的“先知先觉”。

在改革开放后的中国办民营企业的特殊性和艰难在于，民营资本是在适合国有

资本的计划经济体制、秩序和社会结构的“土壤”中诞生、发展的。这30多年来，民营资本的比重和地位不断上升，从“资本主义的尾巴”到“社会主义经济的补充”，再到“中国市场经济的重要组成部分”。然而，在前几年“国进民退”的浪潮中，中国民营经济的未来前途又陡然变得扑朔迷离起来。

在多年前，我以为：民营企业一定会在国内的经济体制结构中成为主力、占据主流。现在看来，我对国内民营企业的发展前景的预测太过乐观了。从未来宏观体制的发展趋势来看，未来中国的社会经济体制非常有可能真像冯仑预言的那样“将具有某种新加坡化的前景”。这样，面对国有资本，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。而面对外国资本，民营资本的最好方法是师夷之长技、用洋人的办法与洋人共处，在一些优势领域能占据一席之地或者守住原有阵地，已属不错结局。面对市场，企业需要具备生存发展所要求的市场能力；而在另一方面，非市场因素同样可以给企业带来不可控制的风险甚至是灭顶之灾。

从事财经媒体工作的多年间，我亲眼见证了民营企业 and 企业家命运的跌宕起伏：有声誉日隆者，如柳传志，并购了IBM的PC（Personal Computer，个人电脑）业务，在2008年以当时国内唯一民营企业的身份进入了《财富》世界500强，打造了“1+5”的联想商业版图；有维持现状或不进则退者，也有生意倒闭者，如昔日威风的某老板现在又给别人打工了；有逃遁他国者，如某省一老板，携款500万元潜往国外；有身陷牢狱者，如牟其中，在监狱服刑；更有丧命者，如东北某老板，因为涉嫌黑社会等多项罪名，已经被执行死刑。中国企业家在办企业的过程中，留下了太多离奇曲折的故事和满目疮痍的伤痕。

有一年，我所在的财经媒体给企业家写一则新年问候语时，“还有什么事情比做企业家更不容易”最终获得了一致认可，而社长在这句话中加了三个字“在中国”，最终“还有什么事情比在中国做企业家更不容易”这句话叩响了企业家的心门，让很多企业家热泪盈眶。

即使是表面潇洒如万科集团董事长王石，偶尔也会隐隐显露出内心的孤独甚或悲观。2006年8月，王石拜访徽商胡雪岩故居，颇有感触地录下了自己的心声：“作为一个企业家，读到旧式商人的历史，尤其是以胡雪岩为代表的徽商历史，备感中国旧式商人脱离不了两个特点：资源霸占、倒买倒卖；更脱离不了对政府（帝王将相）深深的依附——这怎能不让我深深地失落？”

“在相当长一段时期内，我都觉得中国企业家的成长之路必然崎岖坎坷，就算前途光明，过程也必然曲折，充满让人灰心气馁之事，因为这些例子让人乐观不起来。从历史的角度讲，我们是传承他们而来的。对此，老王一直是相当的悲观……”（《万通》杂志，2009年10月期，第76页，王石文章《穿越岁月的道德力量》）

王石曾经感叹“企业家在中国是一个非常低贱的职业”，冯仑接着话茬儿说“干我们这行不仅低贱，服务态度还必须非常好”。海王老板张思民当面向笔者倾诉过，“街上随便来一个干部都可以找你的茬儿，企业其实是国内社会最底层的一类团体”。

在中国做生意，对一个人的要求太高——早在创业之初，冯仑就深深意识到了这一点。那时，他已经读过了一套四本香港版的《胡雪岩全传》，它说五场皆通才能做生意：官场、洋场、商场、赌场、情场。这三十多年民营企业的发展历程和外部环境大致亦如此。

正是因为在中国从商现实中的艰难甚至是险恶，才更需要包括冯仑在内的更多的企业家磨砺出的本土功夫和商业智慧。

其实，与冯仑掌舵的万通相类似，中国市场经济大海中行在前面、将走得久远的还有数得出来的、公认的“几艘领航船”：柳传志掌舵的“大联想”，王石掌舵的万科，任正非掌舵的华为，马云掌舵的阿里巴巴集团……这套“中国著名企业管理日志”丛书的每一本书，都是各自企业掌舵人的思想之光，好像是每一艘“领航船”上的“灯光”，再加上更多航船上的灯光，交相辉映，让更多的民营企业和创业者看到了方向、路径和未来。

如果《冯仑管理日志》这本书或者书中的某一句话可以让阅读此书的人有一些启发，能温暖企业家孤独抑或奋进的心，照亮他们前行的一段航程，那此书值矣。

王建红

2009年12月于北京

修订版前言

“‘商家’冯子”：冯仑在世界上留的记号

我的判断是，冯仑的商业思想回答了一个大问题：如何在中国做久、做精、做强、做大一家民营企业。冯仑的商业思想，可以说是“在中国的从商之道”、“中国民营企业的治理全书”。

后人谈论起冯仑的这部“中国民营企业的治理全书”，一定会像今天我们谈论起前人“儒家”孔子、“道家”老子、“法家”韩非子、“兵家”孙子一样，尊称冯仑为“‘商家’冯子”的。

在世界上留个什么记号

一个人究竟依靠什么才能在世界上、在历史上留下记号？

做官？赚钱？做事？思想？

先说做官——这东西，远不如做事，更能在身后留下名声。

战国时期的李冰，当时是一个地方官，是在秦朝蜀地郡守的位子上，才得以有治理河山的机会。后人记住他，是因为他修建了世界闻名的都江堰水利工程。他忙于这一工程的时候，其他地方的官员都有谁？几乎没有人记得了。李冰整完这一工程之后，成都平原才逐渐富裕起来，他干的这事对后人影响够大的了！

中国“四大发明”中造纸术的发明者蔡伦，曾身居列侯、位尊九卿，但他闻名世界，不是因为官职，而是因为他对纸张的发明和改进。蔡伦捣鼓纸张的时候，在位的那个皇帝是谁？大家也记不清了，但是大多数人都记住了蔡伦。因为在他的发明之后，书写、记录才不再是一件成本很高、费时费力的事了。

当然，古今中外的帝王将相同样有在历史上留下好名声的——这不是因为他们做官、有权，更多地是因为他们做官的同时做事了。不过，只是做事，还不能确保在世界上留下痕迹，只有做了能影响后人的事情，才能在这个世界上留下记号。

比如曾国藩，到现在仍为大众所知，更多地是因为他的《曾国藩家书》、《冰

鉴》仍然在影响着后人，而不是因为他当时平定了太平天国农民起义——这在当时清王朝可以说是头等大事，可是没有多少后人能记住，因为这和后人没有多大关系。

再说钱——财富，想依靠这东西在身后留点名声，同样不一定靠谱。

很多企业家在世界上留下了记号，不是因为他们赚到的那些钱，而是因为他们做的事情影响甚至改变了世界。

比如，“汽车大王”福特，美国人麦克·哈特在他著的《影响人类历史进程的100名人排行榜》一书中，把亨利·福特列为唯一上榜的企业家。因为他是世界上第一位使用流水线大批量生产汽车的人，这种生产方式使汽车成为大众产品，开始快速进入千家万户。“福特来到这个世界的时候，世界还是一个马车时代；而当他离开这个世界的时候，世界已经成为汽车时代。”

看来，要想在历史上留下自己的姓名，还是要依靠做事。当然，留下思想、精神产品，“刻它一部稿”远及后人，同样是“做一种重要的事”。

司马迁也做过官。但是他丢失官位后发愤所著一部《史记》流传了两千多年，由此将自己的姓名刻在了历史上。

商人们留记号的努力

三十多年来世界变化很大，各国纷纷把经济作为竞争重点，商业领域成为更多人做事的主流选择之一，企业家、金领经理人开始崛起，成为新的主流阶层。

这些商业成功人士，相当一部分人在人生上半场赢得巨额财富之后，开始为下半场的人生意义而活，强烈希望他们的成就能超越自己的生命，他们认同教皇约翰二十三世的箴言：“不要度过人生长河而不留下值得追忆的证据。”

然而，多数商业精英未能实现这一愿望，因为他们的企业版图将在他们离开这个世界之后解体或消失，能持续经营百年的企业，太少太少。即使是《财富》全球500强企业，如果拿现在的这个榜单和几十年前的榜单相对比，会发现大多数企业都会消失。

摆脱被历史遗忘的命运，有一位企业家的做法最经典、最成功。

他就是诺贝尔，对，就是创立诺贝尔奖的那位实业家——阿尔弗雷德·诺贝尔（Alfred Nobel）！诺贝尔原来是一位企业家，是瑞典炸药巨擘。一个偶然的事件，

商人诺贝尔毅然决定将他死后的大部分遗产作为资金设立诺贝尔奖。尽管他通过生产炸药和爆炸胶赚取了大量财富，但他如今因向伟大的科学家授予荣耀而被后人所铭记，而非作为一个军火和武器制造商。

冯仑的记号——“‘商家’冯子”

国内知名民营企业万通的创始人冯仑，能在世界上留个什么记号？

——对于这个问题的思考，来自于创作《冯仑管理日志》一书的触发。

我深知，国内外喜欢阅读、聆听冯仑商业思想的粉丝，不只有商界人士，还有学界、政界人士，这表明冯仑商业思想具有“经世济用”的普遍价值和巨大市场空间。阅读冯仑16年，只是因为被他的商业思想深深吸引，而且持续阅读坚持了16年——我成了《冯仑管理日志》作者。

用一本书来全面呈现冯仑的商业思想——这个事情强烈地吸引着我。

此事意义很大，创作的工程量同样浩大——我搜集、收藏了16年的冯仑先生的文章，以及万通企业媒体等资料，共408篇，我前后看了三遍，如果仅以平均每篇2000字计算，共看了将近240万字；加上二十多万字书稿共看了三遍，创作这本书总计看了300万字。多看几遍资料，可以披沙拣金，避免有遗珠之憾。由于创作此书需要，我还专门购买、找来了《顶级董事会运作》、《高效的董事会》、《改造董事会》等不同主题的图书，通过有目的的专题阅读，来提高此书的思想深度。《冯仑管理日志》一书出版，我终于为那么多喜欢阅读冯仑的人奉上了一本“简明《冯仑商业思想全书》”。

此事最终做完，前后耗时共15个月。

我这么认真地做这件事情，不仅仅因为我和万通、和冯仑有这么16年交情，而是因为冯仑的思想的确是精品，我可得对老冯、对历史负责，别因为我的能力、态度把这么好的东西给糟践了！

二十多年间，万通从“野蛮生长”的多元化集团格局，在2003年前后变身作为一家专业的地产公司，并在专业化的基础上实施精细化。如今，万通（万通控股）开始了新一轮的转型，以新加坡凯德置地为标杆，力争通过五到十年的努力，使公司成为中国最具竞争力的专业房地产投资公司。目前，万通实业已完成转型期的战略布局，在住宅地产、商业地产、工业地产、地产金融等领域拥有多样化的业务和资产。

在2008年至今的地产收缩周期中，国内房地产公司数量在减少，大部分公司业务在萎缩。万通逆市成长，其中一个主要原因即是得益于冯仑商业思想的引领。

我一直有一个观点：在后世人眼里，万通、冯仑的意义，更多地不在于万通的“行”，而在于从“行”中获得的“知”；不在于万通自身拥有的物质财富，而在于万通从商业实践中获得的精神财富，这些精神财富集中凝结、固化在冯仑的商业思想中。

阅读冯仑的商业思想16年、梳理《冯仑管理日志》的经历，我的判断是，冯仑的商业思想回答了一个大问题：如何在中国做久、做精、做强、做大一家民营企业。冯仑的商业思想，可以说是“在中国的从商之道”、“中国民营企业的治理全书”。

行动的持续成功，一定需要正确、成熟商业思想的指引。万通的持续成长，首先是适应中国国情的成功。万通1991—2014年这23年的成功商业实践，正处在中国从计划经济向市场经济转型的过渡阶段，新的市场经济体系没有建立健全起来，而旧的计划经济还没有完全打破，身处其中的个体民营企业可谓在夹缝中求生存、求发展，既要承担探索新体制、新秩序的风险，又要承受旧体制、旧秩序的束缚或打击。这给民营企业领导层把握趋势、拿捏节奏增添了更大难度。民营企业中的佼佼者，如万通，由于走在前面，更早、更多地感受到了过渡期的种种碰撞、摩擦。

尽管我在八年前转型进入了金融行业，但我一如既往地关注着万通。遇有重要活动，万通依然记得邀请我这位老朋友参与，与冯仑聊得越多，越感觉到他这座商业思想金矿的开采空间仍然巨大。

比如，关于冯仑的商业思想，目前形成文字的主要集中在“道”的层面，在“术”的层面呈现的商业思想，有，但比较少。其实，冯仑亲自经历了万通的大事、小事、好事、坏事尤其是破事、难缠事，都扛过来了，且冯仑是民营企业中的“第二代企业家”、“灵通人士”，他上承柳传志那一辈企业家，下启马云这一代企业家，对中国为商之“术”了解的广度、深度，极其可观。开发冯仑商业之“术”的空间，远远大于商业之“道”的空间，且“术”的操作性对于民营企业更实用，帮助更大。有一次，我和康复之家医疗器械连锁经营集团董事长柏煜一起参与冯仑的活动，当时我们曾提议成立一个冯仑商业思想研究会，系统研究、整理、传播冯仑的商业思想，造福国内千万家民营企业。（当时冯仑笑答：“还没死呢，等我死了以后你们再整这事吧。”）

如果站在《野蛮生长》、《理想丰满》两本畅销书的基础上，真能把冯仑的商业之“道”、商业之“术”全面、具体、系统地整理出来，分门别类、单独出版，比如《董事长之道》、《民营企业的增长极限》、《政商关系》、《学先进》等等，那将堪称一套“中国民营企业的治理全书”、“中国特色的为商经典”。不依靠万通，仅依靠这“一部稿”，冯仑将在历史上留下重要记号。

那时，后人谈论起冯仑的这部“中国民营企业的治理全书”，一定会像今天我们谈论起前人“儒家”孔子、“道家”老子、“法家”韩非子、“兵家”孙子一样，尊称冯仑为“‘商家’冯子”的。冯仑留在后世人心中的记号，将更多地是“圣贤”而非“豪杰”。

或许，企业资产百亿元级的万通缔造者冯仑，他人生下半场的意义更多地已经不是赚钱，而在追求意义了。或许，冯仑心里认为，万通已然走向成熟，目前的万通更多地成为他生产思想、提炼思想的载体。

我愿意相信，我们每个人都是上帝的使者，接受上帝的拣选来人世间做一件什么事。我注意到，万通内部媒体上已经出现了“冯子”字样的连续专栏，冯仑也说过他“是自己的宗教徒”。或许，上帝派冯仑是来刻《冯子》这“一部稿”的，也或许冯仑已经在朝着自己的“冯子”理想努力了。

王建红

2014年12月2日定稿于北京

万通价值观体系诠释和图解

在国内工商界的芸芸众生中，万通是一家少见的、真正有灵魂、有价值观的企业。

诚如一个人身体和灵魂的成长一样，万通的灵魂、价值观一直在不断成长。创业伊始至今，从万通最初让人瞩目的与众不同的价值观——“以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”，到2003年前后万通明确提出并体现公司前瞻性的价值观“站在未来安排现在”，万通在价值观方面最终形成了自己的“万通九条”。

在万通内部，多年来一直把“以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”，作为“万通九条”的第一条。然而，在“万通九条”中哪一条是最核心的观念？这条核心观念和其他观念又是什么样的关系？其实，这个问题多年来一直没有得到解决。

2009年8月21日，在万通龙山学校开学典礼上，冯仑给出答案：“守正出奇”是万通的核心价值观——这是万通走到今天，并越走越好的根本原因，是万通的生存之道、发展之道和长久之道。

核心价值观“守正出奇”的确立和突破，犹如混沌既开，立见万千世界，亦如高山已越，眼前一派景色。“守正出奇”同样是统驭万通其他八条价值观的核心观念，另外的“万通八条”恰好围绕和服务于这条核心价值观。

在2009年8月21日那一天晚上，万通在它的历史陈列馆举行龙山学校的开学仪式，冯仑忽然感到这陈列馆像是万通的祠堂或家庙，而开学仪式仿佛是万通的成年礼。那一年，万通18岁了，是成年人了，就要“成家立业”了。

我以为，一个人如果在18岁的时候能把自己的价值观、做人做事的原则真正确立起来，在心智和价值观上成年、长大，这个人在未来的路上才能“有定力”、“立定”、“立业”，并真正“立起来”。万通在自身18岁这一年，最终确立了企业的核心价值观，并梳理出了自己的价值观逻辑体系，这标志着万通在心智和价值观上的成年。

一家企业18岁时在心灵和灵魂上的飞跃和质变，同样是这家企业一份真正的、珍贵的成年礼。

下面是2009年8月22日冯仑于龙山学校梳理出的万通核心价值观和价值观逻辑体系：

万通核心价值观：守正出奇。

“守正出奇”，出自老子《道德经》：以正治国，以奇用兵；出自《孙子兵法》：以正合，以奇胜。

“守正出奇”是万通永续经营的核心价值观。我们所要守的“正”，一是勤劳致富，二是法律规范，三是国际惯例。业务要做正，做人要做正，对外交往要做正。我们可能与狼共舞，但我们还是人。在这些基础上，充分发挥主观能动性，法无定法，出奇制胜。我们要在浮华之中淡泊处世，于繁荣之时心平气和，不做明星与过客。

“守正出奇”的历史基点：毋忘在莒。

这是万通引用的古典成语，以此自警。此语始见于《吕氏春秋·直谏》篇，其曰：“鲍叔奉杯而进”，曰：“使公（齐桓公）毋忘出奔于莒也，使管仲毋忘束缚于鲁也，使宁戚毋忘其饭牛居于车下”。桓公避而辩，曰：“寡人与大夫皆毋忘夫子之言，则齐国之社稷幸于不殆矣”。

万通人对此的解释是：无论企业如何发展壮大，无论何时何地，都不能忘记创业的艰辛，不能忘记做人的准则，不能忘记企业肩负的社会责任。也就是要艰苦奋斗，刻苦忍耐，不断进步。

“守正出奇”的智慧源泉：学习永远是万通事业进步的前阶。

为了“学好”，万通一直最重视学习，强调创新，用心实现企业的健康发展。每年的“周年反省日”活动是万通创业以来形式独特、长期坚持的重要学习方式。万通的真正价值是它所秉持的理性的批判精神，这种批判精神首先是对自我的内省和解剖，是一种“反求诸己”的功夫。

“守正出奇”的进步通道：学先进、傍大款、走正道。

“学先进”是为了自己成为先进；“傍大款”是为了结交友好企业、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。

万通希望，公司的管理层是一个“好班底”，公司的员工是“好员工”，公司做的是奉公守法的“好事情”，从而吸引一批“好资源”，遇上一个“好年景”，迎来更大的“好发展”。如果坚持十年甚至二十年或者更久做到忍让、谦和、善良、勤劳、牺牲自己成全别人，我们的才能就会有所依托，我们的社会资源就会非

常之多，而当社会有口皆碑时，大家就会支持我们的事业，我们的才能也就会得到最大的施展。我们一定要按中国人的良心道德把客户真正放在心上，要长存“感恩”之心，不断为客户创造价值。

实现“守正出奇”的公司四化：资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化。

支撑“守正出奇”的四个要素：全球观、中国心、专业能力、本土功夫。

以全球市场作为万通投资经营的平台，从国际视野出发来审视国内市场，以国际标准制定公司经营准则。

以中国的优秀文化内核为基础，始终体现中国企业的经营追求和风格特色。

以国际规范标准来实现经营和管理，具备跨文化、跨地域、跨市场的专业素质和执行能力。

以守法经营为准则，以国内经营环境和商业规则为基准，以对本土市场的洞察力和适应力为助力，建立在本土市场的领先地位。

“守正出奇”的战略特征：站在未来安排现在。

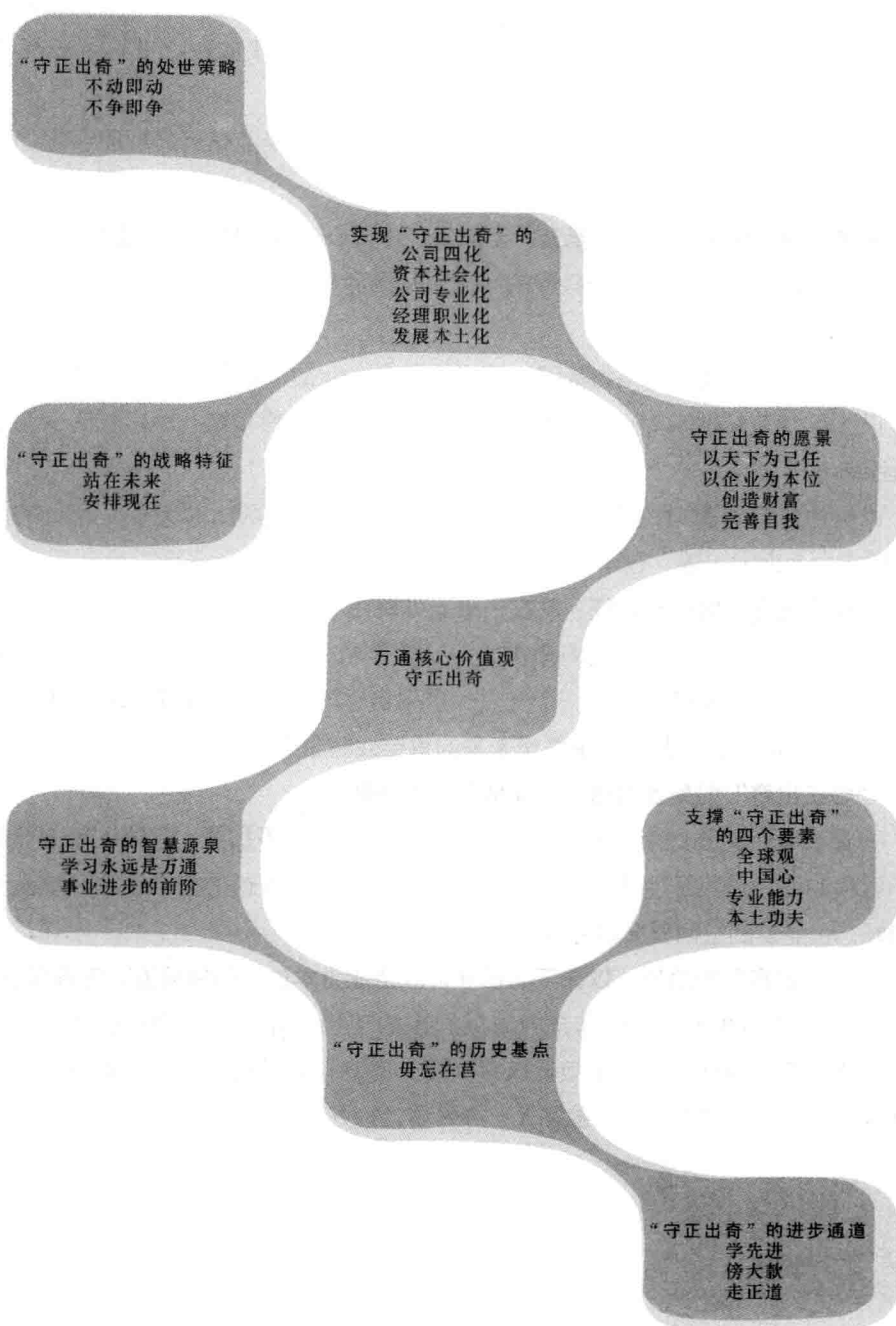
“前瞻力”是万通的核心竞争力之一，就是站在未来安排今天，以战略导向替代机会导向；就是要在未来找一个支点，引领自己的企业创造未来，赢取未来。不断通过创新而领先，这是万通决胜于未来的重要战略原则。

“守正出奇”的处世策略：不动即动，不争即争。

万通要真正做强做大，就要谦虚谨慎，戒骄戒躁，不招摇，不陷入不必要的社会矛盾和冲突，避免不能承受之重，心怀远大。这样，万通的社会生态环境就会越来越好，企业发展空间就会越来越宽广。

“守正出奇”的愿景：以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我。

这是万通创业者在1991年创业时就提出的理想，亦即“推动社会进步以报时代，创造财富以报社会，齐家敬业以报父母，完善自我以报个人”。说得俗一点无非就是两个字——“学好”：做好人，办好事，挣好钱。



管理实战专家推荐

此书可以看作是冯仑自著《野蛮生长》的“阅读伴侣”，这是因为它像由此而生的一面多棱镜，从一些或关键或奇特的“偏光角度”，映射出冯仑及其一代民营企业或成或败的命运哲理。它们值得很多当事者及后来人深长思之、印证借鉴。

——和君创业咨询集团总裁李肃

冯仑的思想承前启后，上接柳传志“泰山派”长老，下启马云“江南会”新秀。

冯仑的企业“国民”（指国有企业与民营企业——编者注）融合，中西合璧，从海南纯江湖到天津滨海与泰达“联姻”，越洋跻身纽约世贸重建，强力洗净民企的铅华。

——东方高圣投资顾问公司董事长陈明键

在书中我们可以看到一位商界哲人与自己企业十几年风雨同舟的心灵感悟。本书全景式地展示了冯仑“管理自己、成就伟大”的管理哲学，是这位“商业思想家”贡献给世人的又一部心血著作。

——正略钧策董事长、新华信董事长赵民

冯仑的语言与管理思想，是这个时代的活标本。如果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。

——北京锡恩管理顾问公司首席顾问、总裁姜汝祥

（以上排名不分先后）

原版前言 一艘领航船上的灯光 / 1

修订版前言 “‘商家’冯子”：冯仑在世界上留的记号 / 1

万通价值观体系诠释和图解 / 1

一月 创业者的心灵成长 / 1

- 1月1日 创业最重要的两个条件 / 2
- 1月2日 做自己想做的事 / 3
- 1月3日 强大的内心力量 / 3
- 1月4日 平常心 / 5
- 1月5日 爱你的人不教你生存之道 / 6
- 1月8日 钱的是非 / 7
- 1月9日 处理法律边缘上钱的是非问题 / 8
- 1月10日 钱的道德是非 / 10
- 1月11日 找到花钱与幸福之间的平衡 / 11
- 1月12日 解决好金钱和欲望之间的平衡 / 12
- 1月16日 在私利和公益之间找到平衡 / 13
- 1月17日 伟大 / 14
- 1月18日 理想 / 15
- 1月19日 立志 / 16
- 1月22日 毅力 / 17
- 1月23日 时间 / 18
- 1月24日 伟大是熬出来的 / 19
- 1月25日 伟大的基因 / 20
- 1月26日 伟大首先是管理自己
而不是领导别人 / 21
- 1月29日 决定伟大的最根本力量 / 22
- 1月30日 大商得道，小商得利 / 23

二月 价值观 / 25

- 2月1日 价值观相当于GPS导航仪 / 26
- 2月2日 【守正出奇】：万通的核心价值观 / 27
- 2月3日 以天下为己任，以企业为本位，
创造财富，完善自我 / 28
- 2月4日 【毋忘在莒】的自警 / 30
- 2月5日 顺天应人 / 31
- 2月8日 学习、学好 / 32
- 2月9日 学先进、傍大款、走正道 / 33
- 2月10日 反省 / 34
- 2月11日 创新 / 35
- 2月12日 站在未来安排现在 / 37
- 2月15日 不动即动，不争即争 / 38
- 2月16日 为什么要资本社会化 / 39
- 2月17日 为什么要公司专业化 / 40
- 2月18日 为什么要经理职业化 / 41
- 2月19日 为什么要发展本土化 / 42
- 2月22日 全球观、中国心、专业能力，
本土功夫 / 43
- 2月23日 坚定不移地相信市场的力量 / 44
- 2月24日 坚定不移地推动企业的组织变革 / 45
- 2月25日 用变革来跨越经济周期 / 47
- 2月26日 坚定不移地进行自我提升 / 48