

成功就是 和自己的较量

冯仑给年轻人
的11堂成功课

一本书带你读懂《野蛮生长》背后的动力，
《理想丰满》中隐藏的热情！

商界思想家、民企布道者，
与你分享可学习的经营之道、成功哲学！

凡禹◎著

台海出版社

成功就是
和自己的較量

冯仑给年轻人 11堂成功课

[illegible]

100

[illegible]

成功就是 和自己的较量

冯仑给年轻人的11堂成功课

凡 禹◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功就是和自己的较量：冯仑给年轻人的11堂成功课 / 凡禹著. — 北京：台海出版社，2014.12

ISBN 978-7-5168-0511-4

I. ①成… II. ①凡… 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272726号

成功就是和自己的较量：冯仑给年轻人的11堂成功课

著 者：凡 禹

责任编辑：王 艳

装帧设计：尚世视觉

版式设计：刘丽娟

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市朝阳区劲松南路1号， 邮政编码：100021

电 话：010—64041652（发行，邮购）

传 真：010—84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail：thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：170×230 1/16

字 数：197千字

印 张：14.5

版 次：2015年3月第1版

印 次：2015年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-0511-4

定 价：39.80元

版权所有 翻印必究



前言 I

创业更需要的是思想，而非故事

他是一位学者，中央党校法学硕士、中国社科院法学博士。

他是一位国家干部，曾先后在中央党校、中宣部、国家体改委、海南省改革发展研究所等单位任职。

他是一个白手起家的企业家，从1991年开始涉足房地产开发，到2011年建立自己的万通帝国大厦，一路走来，他保持了文人的气质，同时沾染了商人的气场。

他是谁？他就是被企业界称为“商界思想家”，地产界称为“学者型”开发商的万通控股董事长——冯仑。

他是一个很有性格的文人。

冯仑从小就是一个热爱表达，喜欢文字的人。上学期间，他常常按照报纸上登载的地址给一些名人、作家写信，请教问题，即使没有回应，一样继续坚持。这在冯仑看来，不仅是向别人请教的方式，也是通过书写迫使自己思考的方式。

经商后，冯仑从未停止过学习。每当事业上遇到困难的时候，他便读书，在他看来，书可以给他力量，伴他前行。当公司业务稳定之后，冯仑更是专门抽出时间，读了一个博士学位。他这么做不是为了让自己的简历更加好看，而是为了学习知识。在他的心中，不仅有一个商业梦，还有一个学术梦。

同时，他还是一个成功的商人。

他曾在别人手下打工，但是自身的远见和对财富的渴望促使他最终选择

了创业。最终，他召集了一伙兄弟，也就是起初的“万通六君子”，创建了万通地产。由于六个人各有所长，加之六个人的齐心协力，万通很快就取得了辉煌的成绩，业务遍布全国，成了中国房地产业的主力军之一。

然而，一旦一个企业做大了，问题也就随之而来。由于借贷太多，万通公司一度陷入了负债经营的困境。此时，万通六君子的分歧也日益严重，最终，六人分道扬镳，冯仑一个人独守着万通。

之后，他没有像其他人一样，用豪赌结束自己的创业生涯。而是坦然承认失败，主动压缩企业规模，做了事业上的减法。他反躬自省，决定靠一己之力带领公司走专业之路，走创新之路。这一次，冯仑成功了，他让万通再次崛起，成为房地产行业的一颗明珠。

书写立传，用文字解读世界的，有很多；取得过巨大商业成就的，有很多。但两者兼具的，却是少数。而冯仑，就是这少数人之一。

可以说，冯仑是一个出色的企业家，更是无数创业者心中的偶像。他谈吐优雅，知识丰富，俨然是一位忠厚的长者。他笑傲商场，纵横捭阖，带领团队冲锋陷阵，取得了一次又一次商业上的成功。或许，儒商是对他最好的描述。

纵观冯仑的商业生涯，虽然也有挫折，但却没有彻底的失败。跟那些经历过几起几落，有过绝对辉煌又经历过彻底失败，期间创建过无数公司的企业家相比，冯仑的商业道路就显得相对平坦，但其值得借鉴的东西同样不少。

冯仑的成功不是因为他运气好，而是因为他有较强的管理和经营能力。创业有过太多起落的企业家可以给人更精彩的故事，而冯仑靠智慧让事业一帆风顺的经历却能给人更多可以指导实践、规避风险的启示，这就是冯仑的价值所在。

本书通过对冯仑创业经历的梳理，提炼出冯仑成功的经验；通过对冯仑语录的摘录，给人以最真实的创业启示；通过对冯仑事例的延伸解读，提示人们对自身经历的深思与警醒；通过其他企业家的事例与冯仑事例的对比，总结出成功企业家的共性，让人们可以从更多的企业家的经历中，寻找到更适合自己的成功方式。

目 录 |

Part 1 学先进、走正道

- 学好：万通的价值理念 / 2
- 守正出奇，顺天应人 / 5
- 反省：万通的生存密码 / 8
- 善于学习，先发制胜 / 12
- 先要自觉，才能成长 / 18
- 创新就是“导演+制片” / 23
- “新股东文化” / 28

Part 2 制度就是“老板”

- 制度崇拜代替领袖崇拜 / 34
- 不做“马车夫” / 36
- 减少决策，拒绝诱惑 / 39
- 对老顾客做出新承诺 / 41
- “特种部队”与“基层组织”的选择 / 43

Part 3 “懂事”才能“长”

- “我就做三件事” / 50
- 管人先管己，制人先制己 / 53
- 处理好“钱的是非” / 56
- 做最好的决策 / 61
- 做优秀的“交警队长” / 63
- 董事会怎样“上市” / 65

Part 4 信品牌，但不要迷信

- 核心竞争力 / 70
- 万通的品牌措施 / 74
- 品牌的几个层次 / 79
- 让“好酒不怕巷子深” / 82
- 非洲大象的启示 / 84

Part 5 伟大是熬出来的

- 理想才是伟大的真正起点 / 90
- 伟大是一种状态 / 92
- 毅力是时间的函数 / 95
- 什么该争，什么不该争 / 97
- 永远做自己的管理者 / 99
- 有一种力量比伟大还要伟大 / 101

Part 6 投资就是发现、创造、实现价值的过程

用钱去生钱 / 108

站在未来投资今天 / 110

向吕不韦学习 / 112

投资“机会”，还是投资“趋势” / 115

把握住“看得见的未来” / 117

Part 7 一张关系网能网罗几分天下

最佳资源组合：“万通六君子” / 122

建立不伤感情的退出机制 / 124

前半夜想想别人，后半夜想想自己 / 128

告别“熟人文化” / 130

Part 8 江湖方式进入，商人方式退出

要认清自己的角色 / 138

“疾病”缠身的民营企业 / 140

突破“十五年之痒” / 144

“剩者为王” / 146

创造“新传奇” / 149

Part 9 “义”就是让他人也有“利”可图

何为“企业公民时代” / 156

企业也要吃“保健品” / 158

创造财富，完善自我 / 161

进入企业“公益时代” / 163

万通的美丽新世界 / 167

Part 10 钱是“让”出来的

坚持理想，顺便赚钱 / 172

不做只会争的“光杆儿司令” / 174

拥有得多，不如计较得少 / 176

有“略”才能有“战” / 178

兼具“龟兔之长” / 181

Part 11 站在巨人的肩膀上成长

王石接近完美 / 188

潘石屹是“万通系”的“小兄弟” / 192

牟其中具有“标本意义” / 195

马云：新商业文明的新敬畏 / 201

王永庆：机遇造就的“经营之神” / 203

李嘉诚的“自我”又“无我” / 204

柳传志最善于拐“大弯” / 206

“仑语”精华100条

冯仑档案

参考书目

Part 1

学先进、走正道

谈到企业文化，很多经营者都认为是虚的，没有什么实际作用。而冯仑用万通的发展历程具体切实地解读了企业文化对于一个企业发展的助推作用。可以说万通的企业文化，就是万通发展历程和发展方向的领路人和鞭策者。

学好：万通的价值理念

学好是个大白话，但我要说的是，学好是个很昂贵的事情；学好是个很辛苦的事情；学好是个很委屈的事情；最后学好才是最光荣的事情。这些年来，我可以负责任地说，万通一路在学好。

——摘自冯仑文章《学好是一件昂贵的事情》

万通能够一直在国内房地产行业保持领先地位，很大程度上是由于冯仑对企业文化的重视。事实上，当前中国国内，很少有人像冯仑那样具有浓郁的知识分子气息，他像一个思想家和哲学家那样管理企业，举重若轻，效果奇佳。在冯仑以及万通人的共同努力下，万通在企业文化建设方面取得了良好的效果。比如反省，在万通危难之时，帮助万通渡过了很多难关；比如“学先进、傍大款、走正道”，让万通少走了很多弯路，迅速地成为了行业的领跑者。

创业初期，冯仑遇到了一个不小的难题：学好还是学坏？当年海南房地产投资过热产生泡沫后，很多企业都出现了经济问题，所以只能赖账。万通也遇到了同样的问题，但冯仑没有像别人那样赖账，他当时提出要学好，做好人，万通绝不能像别人那样做，哪怕公司蒙受再大的损失也不能违背良心。

在一次新员工培训会上冯仑说道：

学好是一个境界问题，你要忍受委屈。人之所以能忍受委屈，是因为有

理想、有希望，对自己的事业有崇高感和责任感。所以古人讲，人必有坚韧不拔之志，才有坚韧不拔之力。

说到这儿我要讲一个故事。1994年，海南的经济泡沫破裂，本来当时我们可以全身而退，不承想被一家坏公司和一群坏人“摧残”，他们不仅逼着我们把卖出去的房子收回来，还要求我们付利息。因为我们买楼的钱也是借的，7000万的本金，连同十年20%的利息，这给我们造成了很大的债务压力。后来，政府为我们做主，把这帮坏人抓起来了，可我们的损失还是一分也拿不回来！所以我们现在所说的万通集团的遗留问题，就是这一件事。

当时也有人劝我，让这些债务烂掉，反正政府能向债权人证明，我们也是受害者，我们的钱也是被坏人抢走了。但我心里一直不踏实，最后还是决心自己扛着，不使债权人牵扯这些。我们要做好人。

后来我算算，这一件好事做下来，等于万通白干十年。所以做好人不仅要埋单，还要忍耐。如果对自己所干的事没有荣誉感、没有信心，根本坚持不下来，那么气都气死了。

毫无疑问，“学好”说起来容易，但做起来极其困难，而且很可能要付出昂贵的代价。万通为了“学好”，就曾白搭进去十年的时间。

尽管“学好”要付出昂贵的代价，但万通“学好”的观念从来没有改变过。冯仑认为，名闻天下的“万通六君子”就是受到了“学好”这一企业文化的影响，才会取得今天这样伟大的成就。他说：

没有道路、没有法则，六个热血青年决定要“以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”，这在当时很多人看来有些荒唐可笑的做法，却奠定了整个万通地产“学好”的价值基础，指引了万通健康发展。今天，“万通六君子”已经各奔东西，但至今仍然是好朋友，更难得的是，每个人都发展得很好，每个人都没有出问题，这殊为不易。

随着对“学好”这一企业文化认识水平的不断提高，冯仑在2008年提出

了“真心学好，其实是钱以外的事情”的观点。他在名为《民企如何在色与戒之间平衡》的一次演讲中说：

真心学好这件事情就是钱以外的事情。所谓真心学好，最重要的就是要做两件事，一件就是检讨自己，从1993年拿到营业执照，我们就一直在反省，我们老是觉得自己会出问题，这样的反省，使我们在1996年时决定处理我们的问题时，结果我们就活过来了。因为不断反省，就发现有问题要处理。另外我们要傍大款，于是我们就在全国找先进的公司。怎么样才能做到真正的学好，实际上就是找到标杆。

冯仑认为，学好还需要注意以下几个问题：学好要有行动力，学好要坦荡地做人处世，学好不能作秀，要持之以恒，学好要“把小公司当大公司办”。在一次对新员工的讲话中，冯仑特意强调了这几点的重要性：

学好要有行动力，这是成事的基础……共产党在延安，行动能力是很强的。延安历史博物馆中陈列了大量的外文书籍，说明他们对外部信息的捕捉，对大趋势的掌握是一流的，干的很多事是实实在在的，所以说他们的行动能力极强。

学好要坦荡做人处世，用道德约束人……外界都说，万通没出问题，万通系统没出问题，这一定和万通学好的传统有关系。所以万通的文化中又加了一条道德条款，并固定成为：“用制度筛选人，用业绩淘汰人，用道德约束人。”

万通学好并非作秀。一时学好，难免有作秀之嫌，但一路学好就一定是真的。我可以负责任地说，万通是极其认真地一路学好。

共产党在延安时期的经历带给我们一个启发：我们要把小公司当大公司来办，大公司该有的东西我们都应该有，包括理想、自律、奋斗等。想学好要有理想，有理想才会有毅力。

后来万通的几个合伙人还在延安看到了其他东西。共产党在延安有中央、有边区，印邮票、印钱，完全把延安当一个国家来治理，所谓“烹小鲜而如治大国”。

万通从成立之初就打出“学好”的旗号，时至今日，二十多年时间过去了，这二十多年时间，万通有很多变化，如股东的变化，战略方向的变化，战术上的调整，但万通始终坚持“学好”的信念，没有哪一天不是按照“学好”的要求去做的，正是数十年如一日的坚持让万通走向了成功。如果万通是在作秀，他们怎么能坚持二十多年的时间？所以冯仑说，一时学好难免有作秀之嫌，但一路学好就一定是真的。因为很多事情不是事情本身决定性，而是做这件事情的时间。坚持就要忍受痛苦。一家企业之所以能够忍受巨大的痛苦，就是因为它有理想，对自己的事业有一种崇高感。没有理想和毅力，就不能坚持，没有行动，就不能发展下去。正如海尔集团CEO张瑞敏曾经说的：“海尔17年只做了一件事情，就是创新，就是坚持。”

守正出奇，顺天应人

做生意要守正才能出奇，要有非常良好的价值观，有一个正确的目标和很好的责任感，这样企业才能做好。

——摘自冯仑文章《义利相和、守正出奇》

古语说“奇正之术交相为用”，一个人老是出奇，奇多了就邪了，要以正合以奇胜，守正才能出奇。“守正出奇”的原话出自《老子》“以正治国，以奇用兵”和《孙子兵法》“以正合，以奇胜”。

冯仑在2009年8月下旬把“守正出奇”确定为万通的核心价值观，并以此来统驭万通的其他价值观和企业理念。此后，“守正出奇”成了万通最重要的价值观之一。

“守正”意为守住正派之风，就是遵循客观经济规律的引导，依法依规、老老实实地办企业，消灭一切多余动作，在群众中树立良好的口碑。而“出奇”则是在依法经营前提下做必要的变通，需要创意、创新、创造，要敢为人先，要敢于打破常规的思维方式和行为模式。要顺应大环境、大背景、大体制、大民意，在合适的时间、合适的地点，用合适的人做合适的事。一定不能犯膨胀、纵欲、冒进等错误，更不能去挑战、冲撞规则的底线。

冯仑在《万通历史陈列馆新馆开馆文稿》中讲道：

“守正出奇”是万通永续经营的根本战略原则。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。做业务要正，做人要正，对外交往也要正。我们可能与狼共舞，但我们还是人。在这些基础上，我们要充分发挥主观能动性，法无定法，出奇制胜。这也是我们的人生态度，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。

冯仑从创业之初就一直在讲守正出奇，他认为一个企业一定要遵守各项法律政策，70%要做正，30%可以变通。所有企业在成长过程中必然会面临很多灰色的东西，万通的原则是能不做就不做，尽量避免引起不必要的麻烦，因此万通一直以来才会安然无恙。

冯仑2007年在《义利相和、守正出奇》一文中写道：

做生意要守正才能出奇，要有非常良好的价值观，有一个正确的目标和很好的责任感，这样企业才能做好。

对照起来，十年中很多的伙伴走过更加曲折的道路，我觉得不是才能的问题，有很多情况下他们比我们还能干，能干之一体现在他们善于变通。但我们的教训是凡是变通的地方，一定活不下来；没变通的，现在也没什么问题。所以守正才能出奇，奇一多就邪了。守正就是依法经营，（保持）良好的心态，比如说欠钱还钱，亏损认账，做错了赶紧检讨等。去年全球500强里10%是亏损企业，因而一个企业亏损了不丢人，犯法才丢人。万通之所以能够

走到今天，在地产市场上有所发展，最主要是坚持了正气。

冯仑认为，万通在社会经济急剧转型时期，在不规则的空间里能够发展到现在并非偶然，而是出奇制胜的结果，其中创新、变通等大的战略安排起了非常关键的作用。现在法治环境规范了，万通提出守正出奇的理念，围绕一个“正”字做文章，在非专业化领域做到专业化，在专业化空间精细化，在精细化空间做市场网络。随着法治化进程的不断发 展，只要在规范空间内做，拙就可以变为巧。

在“守正出奇”这一企业文化的正确引导下，万通取得了辉煌的成就。冯仑因此站到了行业的顶峰，成为中国内地房地产业巨头之一。也正是因为这一企业文化，万通在发展过程中才能避开许多陷阱，在许多同行倒下时一直坚持到现在。

冯仑认为“顺天应人”是万通一以贯之的处世态度，简而言之，就是要认清形势，按照规律办事。他在《万通历史陈列馆新馆开馆文稿》中讲道，“顺天应人”是万通一以贯之的处世态度。万通必须符合中国社会进步，具体地说就是改革开放和现代化事业这一大趋势，就是万通的天和势。在处理具体事务中，万通人必须稔熟“应乎人情”的道理，做事入情入理，前半夜想想别人，后半夜想想自己，方圆处事，真诚待人。

冯仑在《义利相和、守正出奇》中也强调了“顺天应人”的重要性：

要明白一个道理，心平才能气和，气和才能人顺，人顺才能做事。比如说，要成为全球最有钱的人几乎不可能，成为中国最有钱的公司，我也没有这个欲望。我有限的欲望是把万通办成一个很挣钱的公司，一个让员工感到愉快的公司。当年海南最多时有15000家房地产公司，现在继续做房地产的十家都不到，而当时大家的目标都很大。我觉得要心平，就是把欲望控制在一个自己能够驾驭的领域内。不要在“大”上跟人较劲儿，要在“好”上较劲儿，在“愉快”上较劲儿。企业赢利，员工愉快，政府也高兴。以感恩的心态来做，欲望就会得到控制。万通的感恩日就是解决这个问题，让我们能够