

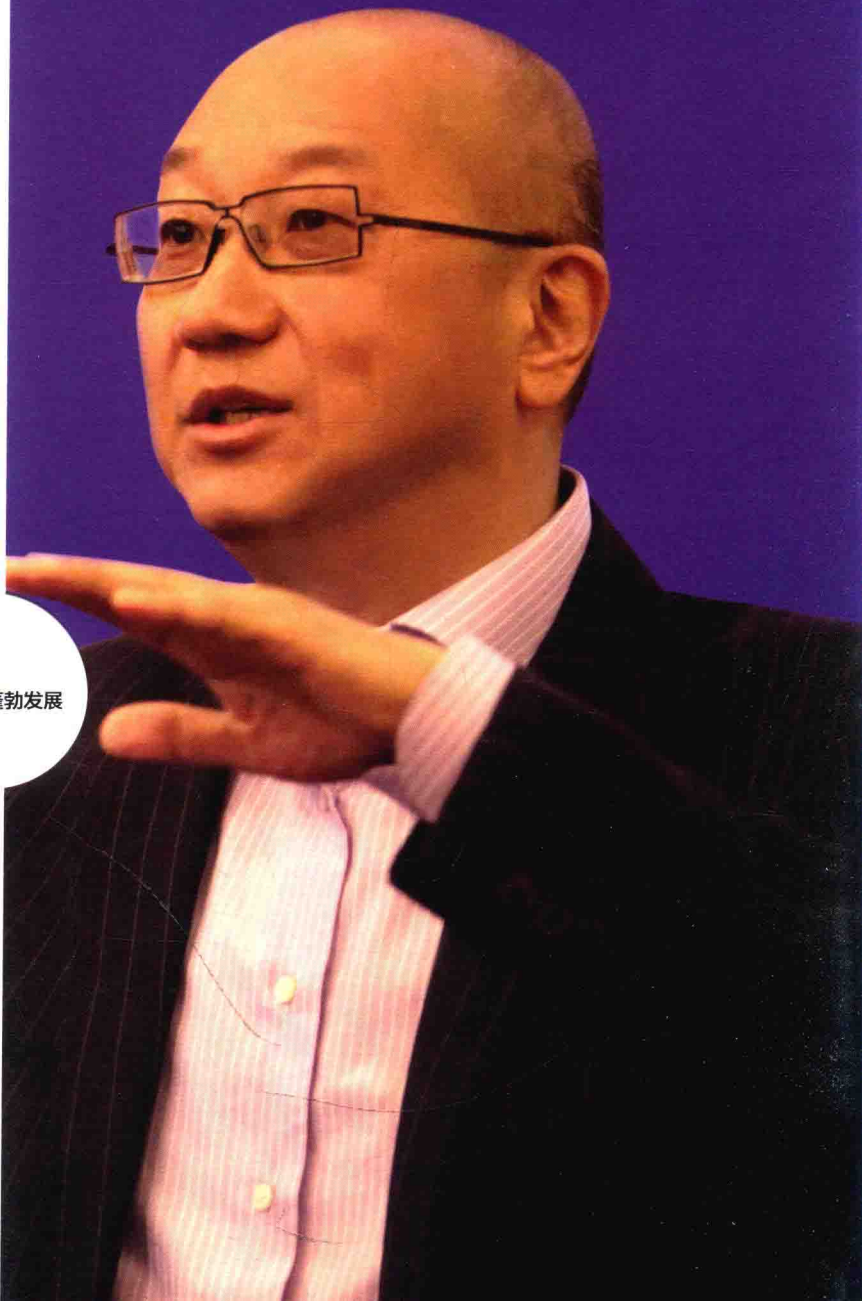
# 冯仑内部讲话

最新版

希文 著

带领万通“野蛮生长”  
提出“互联网+”房地产  
大力开拓海外市场  
演讲、写作，从未停止思考  
听“地产思想家”冯仑谈如何让企业蓬勃发展

收录了冯仑关于房地产转型、  
企业家创新等近期讲话内容



中国致公出版社  
China Zhigong Press

最新版

# 冯仑内部讲话

希文著

VANTONE



中国致公出版社  
China Zhigong Press

图书在版编目 ( CIP ) 数据

冯仑内部讲话：最新版 / 希文著 . —北京：中国  
致公出版社，2018

ISBN 978-7-5145-1149-9

I . ①冯… II . ①希… III . ①房地产企业—企业管理  
—经验—中国 IV . ① F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2017 ) 第 292082 号

冯仑内部讲话：最新版  
希文著

---

责任编辑：闫一平

责任印制：岳珍

---

出版发行： 中国致公出版社  
China Zhigong Press

地 址：北京市海淀区翠微路 2 号院科贸楼

邮 编：100036

电 话：010-85869872

经 销：全国新华书店

印 刷：北京嘉业印刷厂

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：14

字 数：200 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

---

定 价：39.80 元

---

版权所有，未经书面许可，不得转载、复制、翻印，违者必究。

## 前言

冯仑，中央党校法学硕士、中国社科院法学博士，现任万通集团董事局主席，北京万通实业股份有限公司董事长，阿拉善SEE生态协会第四任会长。他不仅连续两届获得“中国房地产十大风云人物”荣誉称号，还著有多部畅销书，经常在各种场合演讲，说话深刻而有哲理，拥有很高的社会名望，故而外界对他有“商界思想家”之称。

其实他最开始也只是个普通人，没有什么显赫的背景，那他是怎么靠自己一步步走过来有了他现在的万通帝国呢？人常说，打江山容易，守江山难。他又是怎么靠一人之力把万通经营成房地产界的巨头呢？本书将为你揭开这层神秘的面纱。

冯仑最开始是在海南改革研究所上班，29岁的他满怀激情，只想大干一场，准备以做研究的方式参与改革，但他手上的资源太少。没过多久，研究所突然解散，他也就成了社会闲人。后来，他各处找工作，但都无果，幸好有个人介绍他去当时的风云人物牟其中的南德集团上班。仅仅用了一年多的时间，冯仑就成了牟其中的得力助手。这时冯仑的故友王功权、刘军、王启富都投奔到他这来，接着又有潘石屹、易小迪加入。这六个热血青年商量成立一个公司，于是有了后来的万通，寓意是条条路都通。

可是就在万通日益壮大之时，五兄弟却纷纷离开，选择单干，最后只留下冯仑一个执掌万通。冯仑虽然心里非常不愿意昔日一起打拼的兄弟都离开，但是人各有志，想要挽留也是无济于事。

但令人惊奇的是，外界没有传出任何关于利益纠纷的问题，完全是和平分手。在兄弟们都离开后，冯仑依然和他们保持着很好的关系，这在商界是一段佳话。

此后万通就由冯仑一手经营着，在发展中既取得过成功，也有过低迷期。在如此激烈的地产商战中，冯仑用自己深刻的洞见和富有前瞻性的眼光多次挽救了企业的生命，使企业重现生机，这使他成为一颗广为人知的商业明星。

在人们固化的印象里，商人就是那种唯利是图的人，只关注收益盈亏，不管人情道义。但是冯仑的存在改变了人们对商人的看法，他不仅生意做得风生水起，还时刻不忘读书学习，写过好几本畅销书。最令人钦佩的是他在企业渐渐稳定后，还专门去读了博士学位。这对一个已获得巨大名利的企业家来说本不是什么十分必要的事，但在冯仑看来，多学点知识，用知识武装大脑十分重要。

他还在各种场合进行演讲，他言辞麻辣犀利、幽默风趣，一经开口，金句频出，不时引经据典，从这点来看，冯仑可以说是位儒雅的商人。他不仅读过很多书，还特别喜欢深度思考，总是能从别样的角度分析事情，而且会把书中蕴含的道理应用在商业上。因此，也有人把他戏称为商界中的“段子手”。在他身上，我们可以充分看到读书、知识对一个人的思想和事业的深刻影响。一直到今天，依然有很多肤浅的人在宣扬读书无用论，说大老板们都是初中毕业的。而冯仑恰恰正面地验证了知识就是财富这句话。

冯仑在业余时还常常组织商会活动，和商界大佬们一起聊天。他虽然名气很大，但是他很虚心，能放低姿态去向那些同样成功的企业家请教他遇到的问题。因此，他交的朋友很多，事业也做得越来越好。

冯仑不是个单纯只为谋利的商人，他还是个懂生活的人，是个理想生活的践行者。今天，冯仑有多种社会角色，商人、作家、阿拉善SEE生态协会会长，但是他每个角色都扮演得很好。作为万通集团董事长，他虽然生意繁忙，但是他很会掌控时间，用现在时兴的话叫时间管理达人。他一边经营企业，还一边腾出时间去学习、写作、爬山，和朋友谈天，生活过得丰富多彩。

一直以来，有太多人在商业上取得成功后，就被金钱冲昏了头脑，而他没有。媒体采访他时，他说他没想当首富，那样太累，自得其乐就行了。这么多年，他还像当初创业时想的一样：坚持理想，顺便赚钱。他活成了所有奋斗者想要的样子。也许命运真的会跟人开玩笑，当人不那么看重钱时，钱才会主动找上门来。

在冯仑身上发生的一切，都值得今天的企业家和每个心怀理想的年轻人好好反思。一个人或一个企业的成功是综合因素协同作用的结果，少了其中任何一个都可能造成失败。鉴于此，本书精心摘录了冯仑在重要时刻说的一些话和经营心得，并做了深入的分析 and 举例论述。旨在让读者可以对冯仑的商业思想有更深入的了解，也希望读者能从中受到启发，创造出自己的理想人生。

## 目录 Contents

### 第一章 一个人的品性决定他的事业

- 伟大的基因造就伟大的人 / 002
- 美国式做事，中国式做人 / 007
- 对未来越有把握，越从容 / 012
- 不管什么时候，都要谦卑 / 016
- 做个好人是做好企业的前提 / 021
- 好的领导者，是提高公司内部沟通效率的人 / 025

### 第二章 转变思路，找到出路

- 思考的重要性 / 030
- 把客户的事当成自己的事 / 035
- 想创业，先要了解成功公司的发展模式 / 039
- 目标不能变，但过程中可以有所妥协 / 043
- 理想让你看见别人看不见的地方 / 047
- 找准方向，快速奔跑 / 052

### **第三章 眼界和胆识是成功者的标配**

- 预见趋势，创造未来 / 058
- 打破思维习惯，做别人不做事 / 062
- 规避风险，让公司活下去 / 066
- 用未来思维做现在的事 / 070
- 创业公司凭什么活 20 年以上 / 074

### **第四章 心中有信念，总有出头之日**

- 公司要发展必须要敢于折腾 / 078
- 持续专注，必有所获 / 083
- 企业领导要尽可能多地付出 / 086
- 坚持到底，才能走向成功 / 090

### **第五章 公平公正的制度，是员工努力工作的基础**

- 制度规范化，是企业健康发展的保障 / 096
- 制度透明，提升团队凝聚力 / 101
- 机会均等，刺激员工工作激情 / 106
- 处理好制度与人情的关系 / 110

### **第六章 管理公司和人才的智慧**

- 管理的本质：向客户传递价值和希望 / 116
- 用现代化思维来管理企业 / 121
- 先管理好自己，再管理员工 / 126
- 发现人才，投资于人才 / 131
- 会赚钱，更要会用钱 / 136
- 和员工保持亲近感 / 141



企业文化单一化，业务多元化 / 145

## **第七章 反思自己，避免诱惑**

反省自己，让企业更好发展 / 150

赚钱的最好境界，不是“争”，而是“让” / 155

长远发展比短期暴利更重要 / 158

不把创始人当神，创始人也别以神自居 / 162

专业化做事是企业的核心竞争力 / 167

## **第八章 清醒做事，敢于承认失败**

守正出奇，保持头脑清醒 / 172

懂得投资时间，不做时间的奴隶 / 175

越困难的时候，越要折腾 / 180

坦然承认失败，然后重新再来 / 184

互联网改变房地产行业的五条路 / 189

## **第九章 创业维艰，你须知道这些**

有理想，才有事业 / 194

朋友的力量超乎你的想象 / 198

你的合伙人很重要 / 202

读书，让你在商场中运筹帷幄 / 206

经济转型和企业家创新 / 211

## 一个人的品性决定 他的事业

## 第一章

如果一个人身上有一股坚韧的劲头，而又有变通的能力，那么离伟大就会更近一步。

## 伟大的基因造就伟大的人

伟大实质上是一个基因。我们观察伟大的时候往往把因果关系颠倒过来。比如人们通常认为柳传志今天之所以伟大，是因为他做出了这些成就，事实正好相反，因为他有伟大的基因，今天才会变得伟大。伟大的原因恰恰是他伟大基因发育的结果。伟大之所以是个基因，因为伟大其实是一个理想，这个理想和我们通常说的梦想不同。因为理想有很多，一种是社会价值取向的，这是基因，或者说是社会理想，是社会价值观的一种取向。我们经常开玩笑，30岁不结婚人家认为你嫁不出去，你一辈子不结婚就是一种活法，这就是价值取向，社会行为方式的价值取向。你如果有这个基因，你一生就照着去做，就会变得伟大了。所以一种社会价值取向是一种伟大的基因。

伟大的基因也是一种情感，比如偏执地对一件事情喜欢、投入。一开始可能是种情感，比如杨惠珊，她偏执地喜欢琉璃工坊，刚开始时倾家荡产，最后变得伟大，被认为是企业家和艺术家，这种情感既不是宗教也不是意识形态，也不是社会价值的观念，而只是一个偏执的喜好。伟大就埋藏在这些基因里，这些基因发育出一个东西，相当于一个导航的系统，能够正确地引导自己，比梦想更加具体、更加微

观，而且更加精确。

——冯仑《野蛮生长》

作为一个普通人，多多少少都会羡慕那些伟大者，而且也大都会有一个伟大的梦，想象着有一天自己也成为一个伟大的人。尤其是当人有了一定的事业基础之后，更是觉得跟自己的伟大的梦近了一步，在这时候，有些人会飘飘然，有些人则继续保持着低调和冷静。前者往往会遭遇失败，而后者则会走得更加成功。这其中的差别，并不在于能力，而在于心境。用冯仑的话说就是，伟大也是有基因的，而后者身上有更多的伟大基因，仅此而已。

所谓伟大的基因，冯仑有过概括，大概来说，不外乎好奇、坚持、隐忍等。总之就是一句话，如果一个人身上有一股坚韧的劲头，而又有变通的能力，那么离伟大就会更近一步。就像冯仑，他今天的成就未必能算得上伟大，但他身上确实是有着伟大的基因的。

众所周知，冯仑是一个儒商，他不仅有经营策略和管理经验，更是有着坚实的理论基础。他不仅是一个实干派，同时也是一个学院派。而这两者能够很好地结合，靠的就是坚韧的毅力和强大的理解能力。前者让他做到了别人所做不到的，后者让他领悟到了别人所领悟不到的。这两者结合，便是他事业有成的一个重要原因。

冯仑从小就热爱书写和阅读，还有就是非常喜欢思考。他有一个很好的习惯，就是喜欢穷根究底，这就是一种执着。这种执着体现在冯仑的事业上，就是能够坚持到底。当他认定一个项目的时候，他就会坚持下去，他要看到最后的结果。这一点是非常重要的。

对一般的管理者来说，一个项目成功了，就意味着将要赚钱；如果失

败了，意味着将要赔钱。但在冯仑眼里，每一个项目都是一种尝试。他不仅通过项目来牟利，更是想要发现其中的原因。他有思考在里面。如果一个项目成功了，那么他会想，是哪一方面做对了，所以才会让自己成功；如果效果不理想，他也会想，是哪里出了问题，才导致现在的情况。所以，冯仑一直在不停地进步。正是这种进步，才让他给房地产行业带来很多新的观念，从某种程度上讲，他也改变了人们的一些居住理念。在这方面，万通地产的新新家园项目就是一个例证。他不仅为房地产开发闯出了一条以前没有的路，更是让很多人尝试到了一种新的居住方式。这种尝试不仅有经济利益，也很有价值意义。

冯仑能做到这些，自然就是靠他所说的伟大的基因了。一个人能坚持，爱思考，自然就会离伟大近一点。这世上不存在比别人聪明很多倍的人，也不存在比别人傻很多倍的人。若论智商，其实大家都相差不大。人们的成就所以不同，更多的是因为性格的差异。两个资质禀赋相差不多的人，如果一个爱思考，一个非常懒惰，那么前者一定能干一番事业，后者则必定碌碌无为。这差别不在机遇也不在世事不公，而是个人努力程度决定的。

伟大的人必然是努力的人，他们也有很多的共同点，这共同点就是伟大的基因。一个人如果愿意去研究这些共同点，又愿意去实践它，那么离成功也就不远。这就是成功的秘密。

如果一个管理者，觉得自己坐上管理的位置，或者创建了一个企业，就满足了，那么必然没有太大的发展。

苹果的缔造者乔布斯也是如此，乔布斯从小就是个淘气的孩子。他生性好动，对各种玩具都充满了好奇，一样玩具拿到手之后，玩不了多久，总是想将其拆开，看看里面到底是什么构造。乔布斯在这份强烈的好奇心和愿意动手去尝试的性格中一点点长大。等到他见到平生所碰到的第一个

麦克风时，乔布斯的好奇心更重了。他不明白，为什么这样一个小小的东西会有那么大的能量。于是，他开始对电子产品产生兴趣，而这一兴趣的转移，最直接的结果就是苹果公司的诞生。

当然，一家伟大的公司，光靠其创立者的好奇心和兴趣肯定是不行的，还需要他的领头人有一股敢于创造，也能够坚持的劲头。而这两样，恰恰乔布斯并不缺乏。

乔布斯的创业之路是非常艰苦的，他几乎是白手起家，差不多卖掉了自己的全部财产，才凑够了创业的资金。不过即使这样，他所拥有的也不过是一个破旧的车库。在这样的环境下去创造自己的梦，没有一点毅力肯定是不行的。

在之后的创业过程中，乔布斯也经历了很多的考验。苹果是乔布斯一手创立的，不过在苹果发展壮大之后，他却被苹果公司开除了。对于一般人来说，这是不可忍受的。但乔布斯坦然接受了，而且后来提起这件事的时候，他并不认为苹果当时的做法有问题。这种态度，实在是让人佩服。

当苹果的大门再次向乔布斯敞开的时候，他没有犹豫，也没有对之前苹果的做法抱怨，而是平静地又接过了这个摊子。而且，凭借自己的奋斗，让苹果再一次站在了巅峰。

从乔布斯的整个人生经历，我们可以看到，确实如冯仑所说，一个伟大的人，并不是因为有了做人的成就才伟大，而是因为他的身上有很多常人所不具备的特质，正是这些特质，让他可以成为一个伟大的人。这些特质在冯仑身上是一种穷根究底的学习态度、坚持不懈的毅力以及遇事爱思考的细微习惯。在乔布斯身上则是强烈的好奇心、坚强的毅力和豁达的态度。这些，都是可以催生伟大的。

一个管理者，想要让自己的团队跻身行业前列，靠的不仅是机遇，更

是团队的硬件条件。而这些，往往就考验这个管理者自身的素质了。如果他是一个有着伟大的基因的人，那么他的成功的概率就会很大。

没有人是生来就强于其他人的，哪怕是乔布斯也一样。他们不过是在后天性格养成的时候，比别人多了一些探索精神，坚持的毅力和豁达的态度罢了。这些，乔布斯可以养成，冯仑可以养成，其他的人也一样。首先要看的就是有没有这样的一个意识。如果一个人有这样的意识，朝着这个方向努力，那么就算没有乔布斯般的成就，一样可以在自己从事的领域内做得更好，至少是比没努力过的时候做得更好。

## 美国式做事，中国式做人

东西方都有自己的普世价值，东方的价值观作为传统文化，从新加坡开始，叫新亚洲的文化，有很多诠释。我个人做事比较喜欢西方的价值观，做人喜欢中国的价值观，我在纽约见一个老板说，我用中国方式吃饭，用纽约的方式做生意。做事按纽约方式做，比如用最贵的律师、中介、会计师，如果不用这些好的中介服务，证明你没有诚意。

……

所以中国人处理事情，中庸、平和、宽恕、任意、相反相成，通过“是”看待“非”，通过“非”找到“是”，这样一种哲学文化我们比较习惯。我总是讲是非相对性，另外讲成本之前的成本，利润之后的利润，用这种方法判断一个事情，和人打交道，如果你斤斤计较，最后人家觉得这个人矫情，以后不来找你；如果你很爽快，过两天还会来找你。实际上要学会让，不是争，学会不争这是中国文化。

——冯仑接受《中国企业家》采访

冯仑有一句话，叫纽约方式做事，中国方式做人。所谓的纽约方式也就是美国方式，或者可以说是西方的方式。西方人比较直接，重视制度，



淡漠人情。他们一般是有话直说的，强调按照规矩做事，是外向性的。而中国的方式，或者说东方的方式，则是相对内敛的，讲究谦和礼让，尤其是与人交往的时候，强调给别人留一点余地，给别人一点面子。

两者是不同的，但绝对不是对立的。不过很多人却将两者对立起来，让他们变成了二选一的关系，这样是不好的。冯仑在这方面应用得很得体，他的主张是按照西方人的思维做事，按照中国人的方式做人。所谓按照西方的方式做事，就是两个人或两个企业在合作的时候，要确立一个具体的规矩，让这个规矩约束众人的行为，一切以这个规矩为准绳。这样就有一个统一的标准在，有了这个标准一切就好办了。这样的方式，节省了很多沟通成本，也能避免许多不必要的麻烦。

但是在做人方面就不能这样，西方那种直接的方式，很容易伤害到别人的感情。因此，在做人的时候要遵循东方的原则，即懂得给人留余地，懂得给别人面子。这样即使有些不愉快也不会闹得很僵，下次有机会的时候还可以相逢一笑泯恩仇，继续合作。

所以我们可以看到，冯仑没有将两者对立，而是将两者统一了，让两种思维方式各自发挥优势，负责各自适合的一块。这样一来，可以让我们不管是在做事的时候，还是做人的时候，都能够非常自如，有很大的余地。这是一个企业家的智慧。

在具体的实施上，冯仑也是坚持这个原则的。冯仑曾经讲过，他跟一个合作伙伴因为生意上的问题发生了一些矛盾，闹得双方很不愉快。这时候，冯仑的一些美国朋友就劝他，说应该起诉那个人，让他们付出代价。可是冯仑却没有听从这个劝告，而是采取中国人的方式，不起诉对方，给他们留一点余地。冯仑解释说，自己这么做，不是懦弱而是看重未来。双方在这次的合作中确实有些不愉快，但并不是什么原则问题，以后如果机