

★★★ 靠借钱创办企业，如今却是房地产行业的引领者，万通是如何做到的 ★★★
★★ 在最辉煌的时候停止发展，在最困难的时刻快速向前，这里面有着怎样的智慧 ★★★
★★★ 冯仑的“新住宅运动”到底是引领未来的创举，还是一厢情愿的空想 ★★★

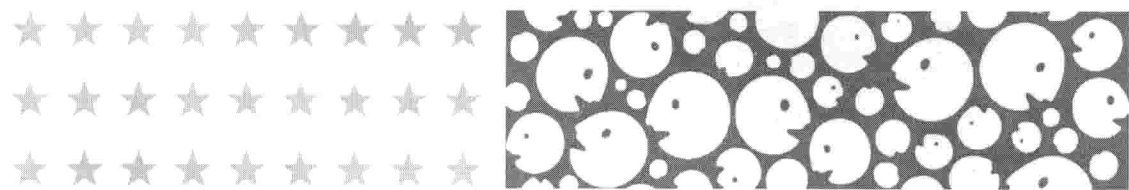


冯 仑

内部讲话

关键时
冯仑说了什么

冯仑商业上的锐利和学识上的渊博来自哪里
冯仑如何率领团队预测、构建并创造未来



冯仑内部讲话

关键时
冯仑说了什么

臧宪柱◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

冯仑内部讲话：关键时，冯仑说了什么 / 臧宪柱著.
—北京：新世界出版社，2014.1
ISBN 978-7-5104-4812-6

I. ①冯… II. ①臧… 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006320号

冯仑内部讲话：关键时，冯仑说了什么

作 者：臧宪柱

责任编辑：张保文 周 珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京画中画印刷有限公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：13

版次：2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4812-6

定价：39.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

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

冯仑是一位企业家，年少时，怀揣梦想的他辞职下海，召集一伙兄弟，白手起家，创建了万通地产。没多久，万通就取得了辉煌的成绩，业务遍布全国，成了中国房地产行业的主力军之一。那时，好不风光。然而，春风得意之际，却出现了问题，由于借贷太多，万通公司一度陷入负债经营的困境。这时候，冯仑没有像其他人一样，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。这是一种返身向后的飞翔，需要的不仅是头脑，还有勇气。

企业压缩后，曾经共同创业的兄弟分家了，然而冯仑没有出走，他选择了留下来，继续照顾万通，照顾这个梦开始的地方。

痛定思痛，经历过挫折的冯仑更加成熟了。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，引领未来。

1999年，万通在冯仑的带领下，成功打造出国内第一个高端注册住宅小区“新新家园”项目，为中国房地产行业开辟了第三条路。几年之后，在别人沿着冯仑开辟出的道路，不停建造高档住宅小区的时候，冯仑已经带着万通走进另一番天地了。他们制定了绿色战略，提倡健康环保的居住形式，再一次走在了行业的前头。

重新站在事业高点的冯仑并没有满足，而是将目光投向了更远的地方。

他带领公司去中国的香港、台湾地区和美国的纽约做生意，都取得了不凡的业绩。

如今的冯仑，俨然是一位巨星，他是著名房产公司的老板，也是出色的社会活动家。他组织行业商会，奔走各地做慈善，给年轻人作演讲，为大家介绍自己的创业经历。在事业有成之后，他选择了回报社会，而他这么做，是因为心中有理想。

在商业上，冯仑是成功的；在其他方面，冯仑做得也不差。

小时候，冯仑就是一个热爱表达、喜欢文字的人。他上学时，常常按照报纸上登载的地址给那些名人、作家写信请教问题，即使没有得到回应，也一直坚持着。对冯仑来说，这不仅是在向别人请教，也是在通过书写迫使自己思考。

经商后，冯仑也没有停止学习。每当在事业上遇到困难的时候，他便读书，因为书可以给他力量，伴他前行。公司业务稳定之后，冯仑抽出时间专门读了一个博士学位。他说，自己这么做不是为了让简历更加好看，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。

在知识上，冯仑不仅是一个摄取者，也是一个输出者。他经常在报纸上发表原创文章，还出过好几本书。他写的《野蛮生长》甚至成了创业者们的必读书目。这就是冯仑，一个商业精英，同时也是一个社会学者。他有实际的商战经验，更有强大的理论知识体系，如果讲到商业经验和理论的结合，冯仑是中国的第一人。

纵观冯仑的商业生涯，虽然也有挫折，但没有彻底的失败。他的商业生涯从创立万通开始，从来没有停止过。跟那些曾经几起几落，有过绝对的辉煌也经历过彻底的失败，期间创建过无数公司的企业家相比，冯仑的商业路或许没那么精彩，但其中值得借鉴的东西更多。他之所以没有遭遇过彻底的失败，不是因为运气好，而是因为他的管理、经营能力强。有起有落的人生能够给看客提供更精彩的故事，而靠智慧让事业一帆风顺的人能给旁观者更多的启示。这就是冯仑的价值，也是他的智慧所在。一个能够成功预测风险的人，自然不会遭遇失败。

可以说，冯仑是一个出色的企业家，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，又像是一位运筹帷幄的大将军。或许，“儒商”是对他最好的描述。

冯仑是一个有理想的人，也是一个追求伟大的人。他说过“理想丰满”，也说过“伟大是熬出来的”。可见，这样一个商业奇才，心中一样有幻想，也一样经历过艰难的等待。跟别人不同的是，他最后将幻想变成了现实，用等待迎来了春天。

冯仑的事业是顺遂的，但也不是没有挫折。他也经历过痛苦，也有煎熬的时候。但他挺过来了，不是因为命运特别青睐他，而是因为他本身就强大。万通也经历过决定命运的关键时刻，可是每次冯仑都能凭借自己的智慧做出正确的选择。这些选择成就了今天的冯仑，也能给其他人无限的启示。

本书摘录了冯仑的讲话精华，大致梳理了冯仑的创业经历，从冯仑为什么创业，遇到哪些困难，又是如何走出困境，讲到他有什么样的经营理念，对人生做过哪些思考，以及凭借什么预测未来等。同时，书中也分析了冯仑这些做法的可取之处，以及能给其他人什么样的启示。本书还从很多其他企业家的做法中找出其与冯仑的共同之处，挖掘企业家们的共性，寻找使他们成功的共同因素，给予后来者更多的帮助。我们希望用这种方式呈现一个真实的冯仑，也让读者能够从中汲取自己想要的营养。

第一篇

关键时刻之成功之路
成功者需要具备的素质

第一章 创业不是玩笑，是要准备的 / 2

- 第一节 有理想者有未来 2
- 第二节 你的朋友就是你的资本 6
- 第三节 想创业，先要了解成功公司的发展模式 9

第二章 经营事业需要持久的激情和耐心 / 14

- 第一节 成功无秘诀，熬就可以 14
- 第二节 要坚持，更要会坚持 17
- 第三节 要熬，也要折腾 21

第三章 成就事业，需要经营更需要眼光 / 25

- 第一节 看到别人看不到的东西就有机会 25
- 第二节 做别人不做的事，就是成功 29
- 第三节 给公司一个活下去的理由 32

第二篇

关键时刻之生长之痛
快速扩张是一把双刃剑

第四章 时时反思才能快步向前 / 38

- 第一节 常回头看看昨天的自己 38
- 第二节 贪婪求大，最终得到的只能是小 41
- 第三节 别把创始人变成神 45

第五章 经营可以乱，头脑不能乱 / 49

- 第一节 什么都可以乱，但头脑不能乱 49
- 第二节 越是身处困境，就越要折腾 52
- 第三节 承认失败是最大的勇敢 55

第三篇

关键时刻之经营之法
把生命当成一本活的书，企业才能走得更远

第六章 思考有多深，企业就有多大 / 60

- 第一节 企业的价值取决于企业家的价值观 60

第二节	对时间的态度，决定企业的大小	64
第三节	你怎样看钱，钱就怎样看你	68
第四节	平衡好人与钱之间的关系，才能赚钱	71
第七章	学习是一辈子的事情 / 75	
第一节	只要头脑不停，企业的进步就不会停	75
第二节	学习者未必成功，成功者必须学习	79
第三节	书是事业的营养，而不是食物	82
第八章	个人有境界，事业才会有空间 / 87	
第一节	做好人，才能做好企业	87
第二节	理想的真正含义是牺牲	91
第三节	站在未来投资今天	94

第四篇

关键时刻之管理之规

企业间的竞争就是管理上的竞争

第九章	制度是企业发展的保障 / 100	
第一节	制度与人情的完美平衡，是企业的关键	100
第二节	规范的就是最好的	104

- 第三节 公司要有一个透明的制度 107
 第四节 给员工平等的机会，才能激发他们的热情 111

第十章 管理对了，企业就对了 / 115

- 第一节 现代化管理是企业成长的关键 115
 第二节 最好的花钱方式是买人的能力 119
 第三节 经营方向可以多元，但企业文化还是要单一 122
 第四节 用价值观领导团队 126

第十一章 管理无秘密 / 130

- 第一节 找到管理的本质 130
 第二节 最高明的管理方式是管好自己 134
 第三节 成功者要有三个钱包 137
 第四节 只要位置合适，人人都是人才 141
 第五节 巴结群众，重用自己 145

第五篇

关键时刻之守成之道

能创业，更要能守业

第十二章 企业家的境界，是企业存在的保障 / 150

- 第一节 培养伟大的基因 150

第二节	按规矩做事，循情理做人	154
第三节	从容不仅是一种状态，更是一种境界	157
第四节	谦卑也是一种力量	161
第十三章	不断提高自己，才能应对变化 / 165	
第一节	他山之石，可以攻玉	165
第二节	想要赚钱，先要培养赚钱以外的能力	168
第三节	有什么样的朋友，就有什么样的事业	171
第十四章	守住企业的根，也就守住了企业 / 175	
第一节	专业化，是企业的核心竞争力	175
第二节	有效率的沟通才能让企业快速应对市场	178
第三节	经营企业，“剩”者为王	182
第十五章	思路决定事业 / 186	
第一节	把客户的事当自己的事，把自己的事不当事 ...	186
第二节	理想不能改变，过程可以妥协	189
第三节	向着胜利的方向迅速跑	193

guan jian shi, feng lun shuo le shen me

Article **01**

第一篇

关键时刻之成功之路

成功者需要具备的素质

第一章 创业不是玩笑，是要准备的

第二章 经营事业需要持久的激情和耐心

第三章 成就事业，需要经营更需要眼光

第一章

创业不是玩笑，是要准备的

第一节 有理想者有未来

个人事业的开始，往往是源自想要实现内心愿景的冲动，也就是理想。

主持人：说到万通这么多年的发展历程，很多人也会把它当作一个创业家企业家精神和民营经济发展的过程来看。比如说回顾这一段历史，很多人都会提到当年万通六君子的风华，我在您的书《野蛮生长》当中看到了很多对于这个的描写。

冯仑：因为我也见功权，也见小潘，我们最近见面还挺多，我总在讲其实最后都变成创业者的童话，它也不是神话，它是童话。为什么成童话了呢？第一，当时他们都23、24岁，就抛掉了所有，跑到那么乱的一个环境里，最后6个人认识了，开始折腾，折腾到今天，20年毫发未损，每个人都很健康，没有一个人得慢性病、得癌症、做手术，我觉得身体都很好。第二个，企业都在，每个人还都真挣到钱了。第三，还没有卷入任何官司。更重要的是我们几次重组，大家没有伤感情，有事情我们还经常在一块儿商量，包括功权出走回来，我们也常见面，讨论下一步怎么发展。前两天刘军还发一首诗给我。过去总说做生意很难有朋友，我觉得我们都是朋友。这背后的原因我很清楚，就是我们坚持理想、追求理想，顺便赚钱。如果我们是追求金钱顺便谈理想，早就掰了。我们每次分钱都没花很多时间，总是大概算一下就完了，反正最后万通所有的历史问题都由我扛。如果当时因为钱撕破脸，今天还会见面吗？

——冯仑接受新浪财经的采访

背景分析

万通公司的成立是一个比较有趣的过程，当时一群来自天南海北的年轻人，本来互不相识，后来通过各种方式、各种渠道，成了朋友，最终大家聚到一起，干了一番事业。虽然，最后这6个人各自独立去闯自己的事业了，但万通还在，他们的朋友关系也还在。

关于朋友共同创业的情况很多，不过少有能够修成正果的，不是因为事业没做成或做得不够大，就是最后彼此分道扬镳互不往来，有的甚至成了仇人。之所以这样，大多是因为朋友间虽然性格相近，目标却不一致。有的是为了这个目的参与创业的，有的是为了那个目的参与创业的，更重要的是，很多人就是没事做，或者突然想做一件事了，因此才拉上几个朋友一起干一番事业。这样的创业组合，是没有太多理想的成分在里面的。一群没有理想的人一起做事，当事业做成了，彼此有了成就理想的基础时，必然会发生分歧。冯仑他们没有发生分歧，不仅有了各自的事业，还保有彼此的情谊，靠的就是理想。万通，是几个理想青年共同创建的。

关于这点，冯仑曾经在他的书中提及，他说有一次跟王石聊天，谈到了类似的话题，后来他想了想，觉得他和几个合伙人确实是因为理想才走到一起的。

正因为都有理想，且有着相近的理想，所以万通的几个创始人虽然经常发生分歧，也有争吵，但从来没有出现过不可调和的矛盾。尤其是在利益上，从来没有人抱怨过自己拿得少、干得多。之所以这样，是因为他们不仅在为万通付出，更是在为自己的理想付出。有了这一层理想的意味，他们才拥有一种甘愿付出和让步的精神。几个愿意让步的人在一起做事，当然不会出现矛盾。

也正是因为有理想，他们才把事业做得那么大、那么好。不管是初期的万通还是几个人分开后各自的事业，都是风生水起，因为他们有一股劲头在。

冯仑本身也是一个有理想的人，他作过很多演讲，提到最多的估计就是理想，而且他还专门出了一本书，叫作《理想丰满》，教导年轻人该如何确立自己的理想、如何看待自己的理想，以及如何去完成自己的理想。

可以说，冯仑决定改变自己的生活方式，创立公司是因为理想，而获得成就，取得商业上的成绩以及出书立传，同样是因为理想。

理想，不仅是一个人的愿景，更是一个人的目标。它就像是一根鞭子，可以催人奋进，提醒人不断向前。一个有理想的人未必能够成就一番事业，但一个没有理想的人绝对无法成就一番事业。

每一个创业的人最初都有一个想法，有过些许幻想，但那是不是理想，能否引导自己走向辉煌，就需要斟酌了。重要的是，要看它是否能够给自己提供动力，如果不能，就该重新审视自己，给自己确定一个理想，让自己更好地向前发展。

拓展透析

有些管理者觉得，理想是宏大的，是空泛的，能给人提供的只是坚持的毅力和前进的勇气。其实不然，理想不仅能够给人精神上的鼓舞，更能够让人在现实层面受益。在这点上，小米的创始人雷军是一个典型。

雷军可以说是互联网业的元老了，他做过金山词霸、卓越网等，虽然都有不俗的成绩，却都没能达到他想要的效果。最终，在金山成就辉煌的时候，雷军选择了离开。他要休整自己。

在沉寂的那段时间里，雷军一直在思考将来自己要做什么事，也在思考自己到底想要做出什么成就。经过一段时间的反思，雷军终于找到了方向。他认识到，自己以前也在做事业，也有不错的成绩，可是始终没能达到自己想要的效果，不是能力不行，也不是没有机会，而是方向错了。以前他只求事业更大，却没有沿着自己理想的路走，因此，才会有很多不如意。想明白这点之后，雷军决定做一个自己理想中的公司，于是有了后来的小米。

雷军心中理想的公司其实很简单，就是做一个好产品，一个被客户真心认可、可以给他们提供方便、让他们满意的产品，同时，也是一个具有一定社会价值的产品。他自己就喜欢用这样的产品，也觉得只有做出一个这样的产品，才能给自己带来更多的满足感。

经过仔细的观察，雷军认为未来一定是移动互联网的天下，而公司一定要是全能型的，不仅是智能终端（手机硬件），还有操作系统、手机应用。确定这一原则之后，雷军专程走访了国内的许多厂家，并调整了自己的努力方向。他一开始的设想是采取投资或者收购一家手机公司的方式来做，但考察之后，他认为：“没有合适的企业，对方想做的和我要做的很不一样，改变观念是最难的事，一张白纸最好画。”因此，他决定从零开始，做一家自己想要的公司，而不是在别人的基础上去改，否则必然或多或少会有自己不如意也不愿意的地方。

就是在这样的思想指导下，雷军成立了小米，他花费很大的精力寻找有能力的合伙人，一一说服他们，按照自己的理想创建了一番事业。

管理者的精力是有限的，能力也是有限的，要让精力和能力得到最大限度的发挥，一定要将之用在自己感兴趣的地方，依照自己的理想去做，只有这样，才有可能取得最好的成绩。就像雷军，他这个人没变，能力也跟之前一样，不过是重新调整了方向，用自己的理想指导自己的行动，最后他成功了。这就是理想的作用，不仅可以给人精神上的支撑，更能够指引人行动的方向。

要知道，人虽然形形色色，但大家所喜欢的东西其实都差不多。很多时候，你的理想也是大家的理想。所以，顺着自己的理想去做事，如果做到自己满意了，那么其他人也基本都会满意，那个时候，就是成功的时候。就像雷军，按照自己的满意标准来打造自己的产品，最后，用户也非常喜欢。

理想之所以重要，不仅在于它给了我们一个目标，更在于它给了我们一个明确的方向，很多时候，甚至给了我们一个标准。如果按照这个标准去做，那么一定能够得到客户的认可。所谓人同此心，心同此理，就是这个意