

26. 我认为，所谓的运气就是发现了那些不容易被发现的内在规律，而“奇迹”一定在规律之中，越不出规律的边界。成功的人不一定最聪明，只有发现规律，遵循规律，并且老老实实做事的人才能成功。

27. 什么是新常态？中国经济发展条件和环境发生重大转变，谓之“新”；这些新变化将长期存在，成为中国经济发展的大逻辑，谓之“常态”。所以，中央要求我们“保持战略上的平常心态”，不要一看到经济增幅下降就慌了神。

28. 实体经济是一个国家强盛的基石。

29. 做企业的人每天都要问自己：我们的优势是什么？我怎么能够强过别人？企业基业长青的道理就是不断地寻求优势，追求卓越，一个没有优势的企业终将消亡。

30. 做企业有“三大法宝”：管理、机制和企业家精神。管理要持之以恒，一刻也不能放松。机制能调动人的积极性和创造热情，要靠深化改革取得。企业家精神是说企业要有好的带头人，企业家要有英雄情结和牺牲精神，能经得住各种考验。

31. 为什么同样的企业有的迅速壮大，有的却裹足不前？为什么同样的企业有的遇到风雨后再现彩虹，有的却折戟沉沙？理由能找出很多条，但做企业的格局和能力可能是两个关键因素。格局是企业的时空观，能力是企业的内在素质，两者需相互匹配、相互促进。

32. 德国工业强大的秘密在于大量的隐形冠军企业。隐形冠军有三个标准：在全球市场中排名前三，营业额低于50亿欧元，并非众所周知。隐形冠军展示的小而美的生存优势耐人寻味，对转型期的中国企业发展有着重要启示和借鉴价值。

33. 学习隐形冠军，对如何做企业很有启发。隐形冠军有两大支柱：专业化的技术和国际化的市场。

34. “走出去”是一盘整棋，需要谋好篇、布好局，明确打法和规则，探求新的商业模式，让企业有组织、有重点地走出去，而不是单枪匹马、漫无目的地去海外冲杀。同时，“走出去”的过程不会一帆风顺、会面

临政治、法律、管理、市场等各种风险，我们要一道一道地过关，既要“走出去”，又要走得稳、走得好。

35. 独行快，众行远。走出去不能吃独食，

36. 无数实践告诉我们，要成为一家名副其实的跨国公司，就要有扎根海外、精耕细作的理念，有一大批走得出去、留得下来的人才，最为重要的是要建立共生多赢的文化。有了这种思想基础，我们才能在国外站稳脚跟并有所建树。

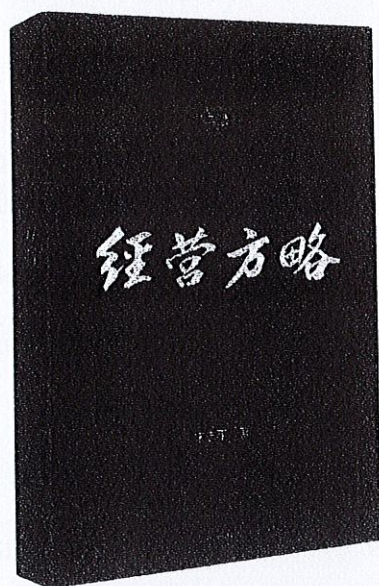
37. 诺贝尔奖获得者、美国经济学家保罗·萨缪尔森在《经济学》里曾引用美国总统约翰·卡尔文·柯立芝的话，“The business of America is business”，意思是“美国的事业是企业”。在我看来，中国的企业也是企业。

38. 企业的发展是分阶段的。成长期最重要的事就是迅速做大，这符合市场经济和现代工业的最基本规律。在做大之后，企业进一步成长的目标就是做强，即提高核心竞争力。

39. 大企业的五大使命：大企业是国民经济发展的支柱；大企业是技术创新的主要平台；大企业是带动中小企业发展的引擎；大企业是“走出去”的主要力量；大企业是社会责任的主要承担者。

40. 在我国社会主义市场经济体系中，大企业和中小企业、国企和民企是一个有机体，在国际舞台上，它们是一个团队、一个集体，它们的共同名字是“中国企业”，代表着中国的国际竞争力。

41. 大企业形成和发展是经济发展的产物，其形成主要是靠三种方式：内生式成长、兼并重组、集成创新和互联网能力。



02、改革与机制

42. 国企能有今天的发展，一切源于改革。

43. 国企不是国家用钱堆起来的，不是国家用“偏饭”喂大的。

44. 回顾国企改革历程，总的逻辑和趋势是：围绕市场化主题，理顺政府、企业与市场的关系，让“看得见的手”与“看不见的手”相得益彰，让市场在资源配置中发挥决定性作用。

45. 国企在改革中逐步解决了三个问题：一是政企分开；二是企业真正建立适应市场的内部机制，一切遵从市场，实行劳动、分配、人事三项制度改革；三是通过上市，企业的股本组成结构发生能动性变化，这不仅解决了资金从哪里来的问题，而且在公众监督下发展，完成了股权多元化改造，管理决策变得更加透明。

46. 改革不像田园诗那样浪漫，从来不是繁花似锦，从来不是漂亮的口号。改革意味着付出、伤痛和眼泪，只有被逼无奈才会迈出改革的艰难步伐。

47. 国有企业要想真正走向市场，关键在于转变机制。

48. 企业的事看似千头万绪、林林总总、大大小小，但概括起来只有三件事：改革、管理、创新。改革解决机制问题，管理解决效率问题，创新解决核心竞争力问题。

49. “央企市营”，即在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。

50. 央企是所有属性，包括4个内涵：一是坚持企业中党组织的领导作用；二是带头执行党和国家的方针政策，带头推动产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展战略性新兴产业；三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任；四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

51. “市营”是市场化属性，包括5个要点：第一，股权多元化；第二，规范的公司制和法人治理结构；第三，职业经理人制度；第四，内部市场化机制；第五，按照市场化规则开展运营。

52. 国企要在市场竞争中生存发展，就不能打着国家的旗号，而是要坚持竞争中性原则，完全按照市场规则开展企业经营，这是央企市营的重要内容。

53. 混合所有制是一把金钥匙。第一，解决了国有经济和市场接轨的问题；第二，解决了国企的深化改革问题；第三解决了社会资本进入国企部分特定业务的途径问题，使市场更加公平公开，同时促进我国民企的规范化管理和运作；第四，解决了“国进民退”“国退民进”的长期纷争问题，国企和民营交叉持股、互相融合，建立“国企民企共进”和“国企民企共赢”的融合体系，形成经济发展的合力和正能量。

54. 国有经济以股东形式参与混合所有制，在混合所有制企业里只能以股东身份说话，而不能以“上下级”身份，更不能以“国家”身份说话。

55. 混合所有制解决的一个核心问题，就是所有者真正到位。

56. 推进国有企业改革，要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能。
57. 发展混合所有制企业，关键在于要有与他人分利的思想。
58. 变革就要端出“牛肉”：第一盘“牛肉”是国际通行的定价原则；第二盘“牛肉”是整合效益和留给创业者部分股份；第三盘“牛肉”是对那些有能力、有业绩、有职业操守的创业者给予充分信任并继续留用，吸引他们以职业经理人身份加入中国建材集团的队伍。
59. 国企与非公企业究竟应该如何混合？我将其总结为“三优先”与“三目标”。“三优先”原则包括：一是在考虑业务单元活力和对业务单元的控制力时，要把活力放在优先位置上；二是在考虑利润和收入时，要把利润放在优先位置上；三是开展员工持股与引入机构投资者之间机制优先。“三目标”是混得适度、混得规范、混出效果。
60. 中国建材集团在混改过程中，始终牢牢坚持一个公式和“十六字”口诀。一个公式即“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。“十六字口诀”即规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作。
61. 混合所有制不是一混就灵，也不能一混了之，核心是通过混合所有制引入市场化机制。
62. “资本+经营者+劳动者”是企业机制的基础，是做企业的“三保”。
63. 改革的方向是发展混合所有制，改革的动力是让所有制利益和劳动者利益能够共享。
64. 改革开放初期，企业机制面临的是平均主义“大锅饭”，那时的机制改革指向“劳动、分配、人事”三项制度，我称之为“老三样”，它着眼于提高效率，解决“干多干少一个样、干和不干一个样”，解决“能上能下、能多能少、能进能出”。而现在，我们要建立的机制是指“员工持股、管理层股票计划、科技分红制度”的新三样，解决的是企业的财富分配问题，目的是提高员工的获得感和幸福感。

65. 从我国来说，引入职业经理人制度是国企改革重要的破题方法。
66. 职业经理人，我们确立了资格准入制度，在接纳企业文化的前提下，明确基本要求并提出三个任职标准：一是职业操守，二是职业化能力，三是业绩。
67. 推行职业经理人制度，应实行内部培养和外部引进相结合，以现有经营管理者身份转换为主。
68. 做企业不仅要靠责任心、事业心、政治觉悟，还要靠激励机制。
69. 企业家是稀缺要素，是企业的领导者，是市场经济中最活跃的因子。
70. 国有企业家是我国经济生活中的宝贵财富，是难得的经济人才。
71. 企业家精神内涵非常丰富，如浓缩一下可以概括为六个字，即创新、坚守、责任。
72. 做企业是一个苦差事，有没有坚守的精神，有没有超强的毅力和耐力，能不能“板凳甘坐十年冷”，这往往是能否成功的关键。我体会，做好一个企业，没有10~20年的工夫是不行的；想把一个企业做到世界一流，可能要做30~40年。
73. 企业家不是精致的利己主义者，对国家、对民族、对社会的责任感是对企业家精神最大的升华。尤其是国企领导人，更要埋头苦干，淡泊名利。
74. 对有成绩和做出突出贡献的企业家，要引导他们谦虚谨慎、戒骄戒躁，加强学习和提高自身素质，把时间和精力更多地用于管理的精进和企业的发展上，不刻意去做社会上的“大咖”“大腕”。
75. 关于充分发挥企业家作用，我认为有三个内涵：一是充分信任和大胆使用企业家；二是稳定企业家的领导地位；三是给予企业家应有的中长期激励机制。也就是说，对企业家要有政治上的关心和爱护、制度上的稳定和保证、机制上的激励和安排。

76. 作为国有经济的实现形式，国有企业和混合所有制企业应该按照功能定位分类运营，确定不同的改革目标，国有企业要“改回去”，混合所有制企业要“改出来”。

77. 所谓“改回去”，就是让国企回归本源。一是让公益保障型的国企回购非公资本股权，确保国有属性；二是严格按照政府的指令和预算管理，完成好政府所赋予的任务。

78. 所谓“改出来”，就是竞争领域的混合所有制企业要做到政企分开，国有经济只作为股东，企业进行完全市场化运营。

79. 国有经济在公益保障功能之外，本身也需要增值，需要支持国家财政。新加坡的郑永年教授认为，“中国特色”就是共产党的坚强领导和强大的国有经济。

80. 国企改革是波澜壮阔的革命，更是脱胎换骨的蜕变。我们用实践成功回答了国有企业市场化这道世界性难题。

81. 十八大以来，我们在顶层设计上提出以管国有资本为主的监管方式，纲举目张，使国企改革的路一下子走通了。

82. 从做强做优做大国有企业到做强做优做大国有资本，是一次升华。围绕以管资本为主，构建新的国有资本管理体系，重塑国有资产管理部門的功能定位及管理方式，这是我国在40年改革发展成果基础上的一场认识飞跃。

83. 国资监管部门落实以管资本为主，主要采取设立和管理国有投资公司的方式。国家资本透过国有投资公司投入市场中的企业，国有投资公司用管股权的方式经营国有资本，这样就形成了国资监管部门、国有投资公司和所投资企业构成的结构清晰的国有资产管理体系。

03、整合与创新

84. “供给侧结构性改革”为中国经济转型升级提供了一剂良方，对于过剩行业来说，尤为急切，至关重要。
85. 供给侧结构性改革的核心任务是去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，即“三去一降一补”；最终目标是满足需求，让投资有回报、产品有市场、企业有利润、政府有税收、员工有收入、环境有改善；重要是解决好过剩产能的退出和供给结构的调整两大问题，提高供给体系质量。
86. 去产能是衡量供给侧改革是否成功的“试金石”，是水泥行业供给侧结构性改革的关键。
87. 去产能就要关工厂，在市场经济中，工厂少了建，多了关，这是基本逻辑。
88. 实践证明，整合优化是过剩行业和企业走出困局的有效方法。
89. 综观全球的市场经济国家，解决产能过剩的办法都是进行联合重组，增加行业集中度，解决市场的恶性竞争，使企业经营更加有序。
90. 在市场经济高度发达的今天，是谁在调节市场，充当这只“看不见的手”？我认为大企业。
91. 实践证明，大企业整合市场是解决过剩问题的明智之选，既可达到行业减量发展、去产能的目的，又能通过理性有序的优胜劣汰，把各种资源、各方利益兼顾好，这是市场化形态的进步。所以我常说，大企业是过剩产能的终结者。
92. 联合重组，尤其是大企业的联合重组，势必会带来规模的扩大和市场占有率的提升。在有些人看来，大企业和垄断有着必然联系。甚至还有人认为，企业通过联合重组做大的目的就是要垄断市场。其实，联合重组并不等于垄断，也不应该被视为垄断。

93. 中国建材在联合重组过程中明确了 5 项原则：第一，坚持重组区域战略选择原则；第二，坚持重组企业选择原则；第三，坚持竞业禁止原则；第三，坚持专业化操作原则；第五，坚持以人为本原则。

94. 中国建材在联合重组的过程中，坚持不“包打天下”，而是“三分天下”。所谓“三分天下”，即通过明确水泥的区域化发展战略，形成大企业主导各自战略市场区域的格局。

95. 中国建材的联合重组从来不是为大而大、为多而多，而是紧紧围绕盈利这个目的，从利润出发，这是前提。

96. 只收会下蛋的老母鸡：能赚钱的企业，即使价格高一点儿也要收；不赚钱的企业，即使价格再便宜，甚至零价格，也不能要。

97. 在联合重组的过程中，要考虑别人的利益和感受，实现利益均沾。

98. 收购企业最重要是收人，收人最重要是收心，做大事要靠凝聚人心。

99. 我一直倡导的理念是：行业利益高于企业利益，企业利益蕴藏于行业利益之中。

100. 广义的企业管理 = 外部市场管理 + 内部运行管理

101. 中国建材创造性地提出一种全新的赢利模式——一价本利。即在产能过剩的大背景下，重构合理的价格体系，不围绕“增量”压低销售，而围绕“稳价”以销售定产、降本增效，维护区域市场供需平衡。

102. 市场竞争不是零和博弈，竞争者不仅是竞争对手，更是竞合伙伴，他们的共同利益大过分歧。

103. 关于竞合，我提出了“四化”。一是发展理性化；二是竞争有序化；三是产销平衡化；四是市场健康化。

104. 现在，许多行业产能严重过剩，不能再单纯依靠扩大规模来降低成本和提升企业价值。在这种情况下，我们应该用迈克尔·波特的价值链理论，研究如何提升行业和企业价值。

105. 我主张，企业要进行有效的创新。简言之，就是要提高创新效率，节约创新成本，减少盲目、不必要的风险。

106. 实现有效的创新需要注意几点：一是有目的的创新；二是在熟悉的领域创新；三是开展有组织的创新；四是善于把握创新机遇；五是掌握有效的创新方法；六是开展有效的管理。

107. 模仿式创新不是一件丢人的事情，而是重要的学习手段，是产业转型升级、从低端制造到高端制造的必由之路，前提是严格遵守相关法律法规。

108. 技术创新一定要把门打开，把思路打开，把自力更生与拿来主义结合起来，形成独特的创新能力和竞争优势，这个突破口就是集成创新。实践证明，这是提高企业核心竞争力的有效途径。

109. 创新是协同的故事，融合的故事，平衡的故事。

110. 具体来说，协同创新主要有三种方式：第一种方式是企业间的合作；第二种方式是产学研的协同；第三种方式是政府组织的各部门联合创新。

111. 对大企业来说，在做好持续性创新的同时，应克服惯性思维和阻碍创新的内部机制，“另起炉灶”开展颠覆式创新，以增加抗风险能力。

112. 一个企业集团要有核心企业、核心业务、核心产品、核心技术，其中核心技术又是核心中的核心。

113. 培育核心技术要过四关：一是秉持扎实的创新态度；二是加大创新投入；三是进行机制改革；四是重视开放性创新。

114. 实践证明，产学研结合是科技创新的重要驱动力和提高核心竞争力的重要途径，对于加快转变发展方式、促进可持续发展发挥了不可替代的作用。

115. 创新具有丰富内涵，不仅体现在技术上，而是包括技术、制度、管理、商业模式等在内的全方位创新。技术创新解决竞争力问题，管理创新解决效益和成本问题，制度创新解决活力和持续发展动力问题，商业模式创新解决发展规模问题。

116. 创新不见得都是高科技，中科技、低科技甚至零科技都可以创新。

117. 创新创业过程是一个资源聚集、资源优化、社会协作的过程。

118. 如果说过去创新创业是靠“胆商、情商、智商”的依次排列而实现，今天的排列应是“智商、情商和胆商”，也就是说，今天的创新创业要想成功，科学的态度可能要放在首位，之后是艰辛的实践过程，而情商和胆商体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。

119. 对于创新创业者来说，我觉得有几点很重要：一是有清晰思路；二是有学习精神；三是有合作精神；四是量力而行；五是耐得住寂寞；六是提高自身修养。

04、经营与管理

120. 管理是正确地做事，主要目的是提高效率；而经营是做正确的事，主要目的是提高效益。

121. 经营能力是企业家的核心能力。

122. 任何企业都应有稳定的价格，赚取合理的利润，从而持续盈利，这是企业健康运营和发展的基础。好的价格和利润从哪里来呢？我主张“质量上上，价格中上”的八字定价原则和“优技、优质、优服、优价、优利”的五优路线。

123. 企业的根本任务就是提高经济效益，创造价值，做价值型企业。

124. 市值是上市公司效益第一指标。

125. 何为三精管理：组织精健化、管理精细化、经营精益化。

126. 超越规模最大和基业长青，去追求活得更好、活出质量，这才是企业存在的真正意义。

127. 大企业要能小，小企业要能大。

128. 大企业必须始终保持清醒的认识，时时提防“大企业病”，做到事事责任到人，用数字说话，学会有节制发展。

129. 质量工作是千里之行，我们唯一能做的就是努力、努力、再努力。

130. 我们在开展联合重组过程中，一边重组一边整合，整理出不少结合企业内部管理与市场营销的行之有效的管理经验，经过认真地归纳和总结，形成了五集中、KPI 管理、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区和市场竞合在内的“八大工法”。这套组合拳是中国建材集团管理方法的“武功秘籍”，具有较强的实用性、可操作性与可复制性。

131. 零库存非常重要，尤其是在经济下行的情况下，企业容易在库存和应收账款方面出问题，最终影响现金流。所以，企业宁可少赚一些，也不能库存过大。

132. 所谓辅导员制，就是充分发挥集团的人才优势、技术优势和规模优势，向新进入企业派驻辅导员，将先进的技术工艺、管理理念和企业文化通过直接有效的渠道复制到重组企业中，使重组企业在最短的时间内补齐短板，及早发挥潜力，产出效益。

133. 对标优化是中国建材集团践行绩效文化的重要方式，包括对外对标、对内优化。这一工法的核心内容是以行业和内部优秀企业为标杆，以 KPI 为核心，定期对主要经济技术指标做对比、找差距，学人之长补己之短，不断提升改进。

134. 好企业应是“六星企业”，即业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建优秀、安全稳定。

135. “增节降”，顾名思义就是增收、节支、降耗，运用目标管理、项目管理、品质管理、持续改进等基本管理方法，通过年初立项、逐月监测、激励推广、环比推进等工作实施闭环管理，向科技创新和管理优化要效益。

136. 任何投资和经营行为都是一场风险管理。最高超的经营艺术，就是把风险降到最小，即使有风险也要可控可承受。

137. 在企业管理中，制度是底线，其上才是管理的艺术。

138. 决策要见人见物。

139. 什么叫管控？我的理解是，所谓“管”就是用好制度，所谓“控”就是抓住关键点，不出大纰漏、不失控。管控是一整套体系，降成本、增效益、控风险都包含其中。企业在各个发展阶段都有必要进行管控，管控做的好，不仅不会抑制创新精神，还会提高企业自身的免疫力。

140. 一个强大的有控制力的集团是子企业发展的重要支撑，而一个集而不团的企业必定危机四伏。

141. 所谓“格子化”管控，指的是把集团里的众多企业划分到不同的格子里，每个企业只能在自己的格子里活动，给多大的空间，就干多大的事。

142. “格子化”管控是一套行之有效的管控方法。如果一个企业有一套严谨规范的管控模式、一面指引企业发展方向的战略旗帜、一个能够凝聚大家的企业文化，这样的企业基本上就不会出大乱子。

143. 破除谷仓效应的最佳办法是建立强大的企业合作文化。

144. 管理的秘诀是持之以恒。

145. 质量和信誉是我们永远的追求，也是我们对社会的承诺。

146. 企业竞争不只是产品质量和价格的竞争，更是服务的竞争。

147. 管理提升只有起点，没有终点。

148. 管理始终是企业的看家本领，而治理是企业和管理层次上的飞跃。

149. 进行规范化治理、走公司化道路是我们现实和必然的选择，也是企业稳步成长、基业长青的坚实基础。

150. 伟大的公司需要伟大的董事会。

151. 规范的董事会制度是国企全面建设现代企业制度的重要举措，是从个人负责制向集体负责制的转变，是从个人独断决策向科学民主决策的转变，是企业决策与执行主体从混合型向分离型的转变。

152. 什么是一流的董事会？我的答案是，一流的董事会是积极进步的合规、绩效型与学习型董事会。

153. 做个积极的董事长并不容易，至少需要同时扮演好三个角色：班长、战略家、老师。

154. 做好董事长既是一门学问，也是一门艺术。

155. 董事长和总经理的角色定位、思维方式、能力要求等完全不同。董事长要看上面、看外面，总经理要看下面、看里面，二者一个“抬头看路”，一个“埋头拉车”。

05、团队与组织

156. 人是企业最宝贵的财富。

157. 企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人。

158. 管理重要的不是对人的控制而是让人充分发挥潜能。

159. 做企业不可避免地存在矛盾与冲突。对于那些必要的小矛盾、小冲突，我们如能理性客观对待，合理地运用方法加以解决，进行正确的引导，它们就会变成推动企业发展的动力。

160. 我一直认为，做企业最重要的目标就是让员工幸福，如果员工不幸福，企业做得再大也毫无意义。

161. 员工心中的火是企业发展的圣火。

162. 争创不平常事业，但要过平常生活。
163. 优秀的团队应多谈“我们”而不是“我”，企业要放在个人之先。
164. 企业需要“五有干部”：有学习能力、有市场意识、有敬业精神、有专业水准、有思想境界。
165. 在大企业做领导工作，“精心”二字很重要，企业领导干部要做到“四个精心”，即“精心做人、精心做事、精心用权、精心交友”。
166. 在企业里，领导要扮演以下几个角色：一是远望着、二是思想者、三是组织者、四是布道者。
167. 当领导需要那些特质：方向感、亲和力、责任心和决断力。
168. 看问题的三个方法：一是要积极正面地看问题；二是要用发展的眼光看问题；三是要用辩证的方法看问题。
169. 知人善用是企业成功的关键。
170. 企业需要的是痴迷者。所谓痴迷者，就是能一心一意做企业，干一行、爱一行、精一行的人，就是每天早上眼睛一睁就想这件事，睡觉半夜醒了还在想这件事，一门心思做好一件事的人。
171. 人在年轻时最值得做的事就是在实践中学习，一步一个脚印，从零做起，一份汗水一份收获；青春是人生的赋予，更是人生的给予；奋斗是一种人生态度。
172. 归根结底，企业最终要交给年轻一代管理，所以对年轻人要敢用、早用。
173. 管理者的责任不在于挑选优秀员工，而是把普通的员工培养成为训练有素的优秀员工，在每一个员工的内心植入实现自我价值之“芯”。
174. 深度工作往往取决于深度学习和深度思考，这三者互为联系，没有深度学习就没有深度思考，没有深度思考就不会有深度工作。
175. 把时间用在学习上，把心思用在工作上。

176. 企业里大凡认认真真读书的管理者，都做得不错。

177. 读书是一场与智者的对话

06、文化与愿景

178. 企业文化是企业真正的基石，企业文化的竞争是企业竞争的最后一场决赛。

179. 文化是一种信仰，对于企业来说，最有力量的武器就是凝聚人心的思想文化。

180. 企业文化是一种特征文化，是企业深处与生俱来的东西，是学不会、偷不走的。

181. 在讲好国企故事方面，我坚持三个原则：一是讲真心话、真心地讲话，内容积极正面，不吹嘘自己，不伤害别人，不乱议论；二是有系统思考，能结合实际，就自己熟悉的工作和业务进行讨论；三是尽量用讲故事的方法，让大家容易理解。

182. 小企业的成长靠管理者的行为影响和言传身教，大企业则是靠文化和制度。

183. 企业最终的胜利，是思想的胜利，是人的胜利。

184. 海纳百川，有容乃大。在社会日趋多元化、企业日益社会化的今天，包容成为企业必须的经营哲学。

185. 做企业有三重境界：利己，互利，利他。

186. 我常试着让自己站在更高的高度看我所做事情的意义，就能理解什么是我们这一代人应尽的责任和义务了。

187. 做企业领导人得学会照顾员工，自己能够吃亏。

188. 在企业品格中，坚持那些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的品格至关重要。其中有四项品格又是最主要的，那就是保护环境、热心公益、关心员工和世界公民。

189. “小胜靠智，大胜靠德”。一个企业要想快速发展，得到社会的广泛支持，应该把德行和责任摆在首位，把对经济价值的追求和对社会价值的追求有机结合起来，达到持续发展的目的。

190. 履行社会责任是每个企业的应尽之责。

191. 什么样的企业才称得上领袖企业呢？除了规模大、竞争力强之外，领袖企业还应该具备这样一些特质：首先，要有创新思想；其次，要有全局观；领袖企业特质的最后一点，也是最重要的一点，就是要有责任感。

192. 东西方管理思想应兼容并蓄。

193. 回想自己多年做企业的经历，可以说就是“半部《论语》做企业”。

194. 做企业要弘扬君子之道。

195. 一个企业家辈出和企业家精神涌流的时代，一定是经济繁荣的时代，一个尊崇企业家和弘扬企业家精神的国家，一定是强大的国家。

196. 做一流的企业需要一流的思想，有一流的思想才能引领一流的企业。

197. 做企业是一个长期的过程，需要的是独立不迁、耐得住寂寞的人。

198. 企业家是那种对成功充满渴望的人，企业家是那种困难中百折不挠的人，企业家是那种胸中有家国情怀的人，企业家是那种永远面向正前方的人。

199. 忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间。

200. 我希望自己能做一颗铺路石，让每一个行走在路上的人，放心地、满怀希望地走向远方。这就是我人生的追求和归宿所在。

张廷玉家族为何能兴盛二百余年？张家祖训中有一句话给出了答案

古语曰：道德传家十代，耕读传家次之，诗书传家又次之，富贵传家不过三代。中国历史上，但凡是名望望族，都会给子孙后代立下家训，希望他们能秉持家风，将家族的辉煌历史延续传承。

清代历史上，以良好家风、家训传承时间长、成就大的，最突出的就两个家族，一为山东诸城的刘氏家族（刘统勋），二为安徽桐城的张氏家族（张廷玉）。

桐城张氏家族中名气最大的就是张英、张廷玉父子，被称为“父子宰相”。然而很多人却不知道，张氏家族从远祖张淳明于明隆庆二年进士及第后，直到清嘉庆十年张聪贤进士及第，在前后近二百多年的时间中，张氏家族公出了进士18名、举人30余名，此外还有数量不等的贡生、监生及秀才功名者，不下数百人。入仕为官者，则有上百人。

张氏家族二百余年的兴盛，虽然与他们自身的努力分不开，但最重要的原因就是张氏家族有着良好的家风，即所谓的道德传家。

张英、张廷玉致仕后，在张家原有家训的基础上，分别编写了《聪训斋语》和《澄怀园语》作为新的家训，张家后人将其合编在一起，名为《父子宰相家训》。这本家训中内容十分丰富，其中有四句最为精辟：

读书者不贱，守田者不饥，积德者不倾，择交者不败。

何谓读书者不贱？张英认为子女尽孝的重要标准是：一曰立品，二曰读书，三曰养身，四曰俭用。读书固所以取功名，继家声，然亦使人敬重。

守田者不饥，就是不要想着代代都做官，而要回归本分。张英晚年在龙眠山盖草堂，从不以宰相自居，而以山间老人的身份与当地百姓交往。

积德者不倾，就是要不断地积德行善，谦和礼让。尤其是身居朝廷要职，也不要忘本，更要谦谨为怀。

择交者不败，就是不要和那些所谓的猪朋狗友们混在一起，在交友的过程中要选那些德行、学问好的人。如此方能确保立于不败之地。

张氏家族自明隆庆年间兴家，入仕做官的有数十百人，其家族的经济状况自然十分优越。根据史料的记载，张氏家族在老家桐城做了很多的善事，出资赈济的事不胜枚举。尤其是张廷玉为家乡修建了一座良弼桥，至今旧物仍在。

去过桐城的人都清楚，桐城是沿山溪而建的，明代以前就建有一座旧桥，但清初时早已毁坏。康熙初年时，当地的县令又建造了好几座木桥，但每逢大雨时都会被大水冲毁。

雍正十一年，雍正特地给张廷玉批了假，让他回家祭祖，并赏赐官银一万两作为祭祀费用。张廷玉很早就想给家乡建一座桥，他拿着雍正的这笔赏赐，吩咐家人精心施工。这座桥历时三年之久，花了近七千两银子。此桥十分坚固，至今仍在使用。

张廷玉的谦让也是出了名的，雍正时常赏赐张廷玉各种物品和银两，但张廷玉几乎每次都是固辞。尤其是“让鼎甲”一事，还被载入了雍正《实录》中。

雍正十一年三月，张廷玉的儿子张若霭通过会试，随即参加殿试。读卷官将前十名的考卷进呈给了雍正。雍正仔细阅读，发现第五卷字画端楷，策略高妙。于是钦定为一甲第三名。待拆号时，发现是张廷玉的儿子张若霭。

张廷玉当时正在军机处办差，雍正派人传旨，说他的儿子中了第三名的探花。张廷玉闻讯后，惊慌失措，赶紧上奏雍正要取消儿子的探花之名，将其放在二甲或三甲。

其实，雍正和读卷官们都没有刻意放水，张若霭能入一甲三名，靠的就是自己的本事。但张廷玉却说：鼎甲三名虽是从三百多人中选拔出来的，实际上却是从十几万读书人中精挑细选出来的。我家世受皇恩，若臣子再登一甲三名，恐怕要寒了天下士子的心，于心不安。

在张廷玉的极力恳求下，雍正不得不取消了张若霭的探花，而将他列为二甲第一名。让鼎甲这件事后，雍正更加信任张廷玉，同时张廷玉也赢得了天下士子的人心。

张廷玉为人、为官最重“知足”二字，据说他每次登山游览，从来不登顶，不登最高处；到寺庙登塔，从来都是止于一二层，从来不登顶。他说这是张家先人的祖训，时存知足之心，且凛高危之戒。

被“高人”忽悠了，规律和人性办事

许家印，被任泽平坑惨了？

印4 ✓

1、许家印，哪里会被别人左右？

这两天，有个经济学家怼了恒大曾经的首席经济学家任泽平先生。众所周知，2017年12月，登顶中国首富的许家印，以1500万年薪将任泽平招至麾下。

他在文章里边写道，对恒大这么大的盘子而言，区区1500万年薪，倒也不至于伤筋动骨。但是，任泽平的“负作用”不可小觑。

他直言，像许家印这样大胆的企业家，缺的不是胆量，而是理性。而任泽平最大的特点就是“煽情”、“忽悠”、“见风就是雨”。干柴遇到烈火，结果可想而知。

对这个说法，我很难同意。王小波写过一篇《花刺子模信使问题》，里面的故事如下：

据野史记载，中亚古国花刺子模有一种古怪的风俗，凡是给王带来好消息的信使，就会得到提升，给君王带来坏消息的人则会被送去喂老虎。

于是将帅出征在外，凡麾下将士有功，就派他们给君王送好消息，以使他们得到提升；有罪，则派去送坏消息，顺便给国王的老虎送去食物。

说许老板被任泽平忽悠，其实是低估了许老板的意志。这种从最底层爬上巅峰的草莽英雄，哪有可能被其他人左右？任泽平说的话、做的事，无非投其所好而已。

关于这一点，怼任总的经济学家讲了一个流传许久的故事：某次喝咖啡，国泰君安证券研究所所长黄燕铭问任泽平：“烦恼从何而来？”任泽平说：“烦恼皆心造！”黄惊讶：“你怎么知道我心里的答案？”“因为我知道您对佛学有研究，所以只是顺着您的思想说而已。”

这个小故事似乎证明，相对专业水准，投其所好的本领恐怕才是任总最强的技能。