

2011 管理讲堂 精华实录

“十二五”规划与企业管理实战

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

著名商业模式研究专家

清华大学、北京大学特聘教授刘捷

《建立好的商业模式才能赢天下》

刘捷：各位朋友大家早上好，我这个人有一个特点，我讲课是说你越热烈我讲的越好，我听不见声音不会讲，我希望咱们今天多一点互动，很希望有50分钟时间大家一起度过，探讨一个主题商业模式。讲正式商业模式之前，请问各位中国过去30年以来，所有在中国这个土地上做生意的企业，赚钱相对来说都是容易还是难？在全球范围内，在中国这个土地上赚钱的企业相对来说都是容易，不单单是中国企业赚到钱，国外企业投资在中国土地上，赚钱比别的地方一样也是容易，请问各位一个问题，为什么中国过去30年来经济能够快速发展，企业能够赚到不少钱，你觉得最关键的原因是什么？

大家思考一下，觉得最关键的原因是什么？不是模式，是低成本。在中国这个土地上，劳动力的成本是最低的，能源价格非常低，农产品(17.61, 0.69, 4.08%)原材料价格是非常低的，包括资金成本也非常低。老百姓钱放到银行里面去，利息非常低，通过这些低成本优势中国的企业得以快速发展，我请问在座各位，在未来年份当中，您认为中国的低成本优势是否还可以继续，是还是不是？您认为不的请举手？显然低成本已经无法进行，这是一个共识。

刚才王先生上来的时候已经讲到这一点，其实我们讲所有由上天创造的东西未来的价格都不会下降，比方说原材料、农产品、石油、铁矿、煤炭、木材等等，所有由上天创造的东西未来价格都不会往下走，都会一直往上走，劳动力也是一个道理，价格会不断往上走。如果过去30年来，我们赖以成长生存的根基发生改变，由低成本变成高成本的话，一定我们盖房子的方法也要发生改变。换句话说企业赚钱的本质方法要发生一个质的改变，因为低成本的时代已经彻底的过去了。

如果我们不能在高成本时代，找到正确经营企业的方法，我们还是要用低成本时代方法来经营未来企业，那么企业只有死路一条。我们也一起思考第二个问题，请问在座各位企业赚钱的方法有几个层次？我把企业赚钱方法分成三大类层次，举例子。第一个我说三个层次，你对照一下，看看你属于哪个层次，第一个层次叫做赚苦力钱。什么叫苦力钱，辛辛苦苦赚小钱，叫做赚苦力钱。

第二个层次叫做资源的钱。请问在座各位，第三个层次是赚什么钱？赚金融的钱，全世界所有的产业赚钱都是这三个层次。我举例子，全中国房地产行业非常的火，大部分的富豪基本都涉足房地产行业，我请问在座各位，在房地产整个产业当中，请问谁在赚苦力钱？建筑队很民工，不管房地产行业多么火，我很少听到哪个建筑队火了，我从来没听说哪个民工赚大钱了，我们听说民工被打白条，我们从来没听说哪个民工赚了大钱。

第二个谁在赚资源的钱？整个房地产行业谁在赚资源的钱？房地产开发商，我们去思考一个问题，对于房地产开发商来说地不是他的，钱不是他的，房子也不设计，也不改也不卖，但是利润主要是他的，他在整合社会的资源，在完成这么一个商业过程，这是第二个层次。请问在座各位，在房地产行业谁在赚金融的钱？银行，如果说房地产开发商还有一个招拍挂风险，银行是你把房子盖好卖出去，我往那一坐我开始赚钱，你中国过去30年房地产市场来说，银行根本没有任何风险，即使你把房贷还不上，你把房子抵给我更赚钱，房价不断上涨银行没有任何风险。

各位我不是说银行没有价值，我是说银行商业模式很特别，把所有脏活累活全给别人干，圈地你做，买设备你做，雇人你做，生产，物流是你的，不管你赚钱还是赔钱都要给我钱。脏活，累活我是完全抽离出来，所有产业赚钱都是这么三个层次。很多人中美是两大强国，你认同吗？认同中美两个世界强国的请举手？今天是马上就要过元旦的时候，也许有的话我不该说，但是我真的要打击在座各位，我说一个事实。中美根本不是两大强国，如果美国是强国用商业模式观点，来看一看我们中国。

请问中国赚的钱是哪个层次的钱，主要是哪个层次？苦力钱，你赚在多也是苦力钱。请问在座各位在全球什么国家在赚资源的钱，资源的钱还分两种，第一种不可再生资源，第二种叫可再生资源。不可再生资源像俄罗斯卖天然气、石油，中东卖石油，澳大利亚卖铁矿，巴西卖铁矿木材，这都是不可再生资源，他们在赚资源钱。往上可再生资源，法国在靠品牌赚钱，德国在靠技术赚钱，这些可再生资源有一个非常大的特点，你用了以后它还有，而且你越用越有，越用越值钱，不会消亡干净，这是第二种资源。

房地产公司也是一个道理，如果房地产公司不能持续的获得土地，那么他的商业模式是一个什么？是依赖不可再生资源，除非房地产公司要突破拿地这一关，要不然的话他就永远无法持续的获得这个资源来赚钱，这是一样的道理。

第三种谁在赚金融的钱，在全世界范围内谁在赚金融的钱？美国，只有美国在赚金融的钱。产品生产出来，拿美元来定价，而美国是他们家自己印的，你生产出个产品用美元定价，而美元是他们家自己爱怎么印怎么印，他都不用跟你商量，他在赚金融的钱。现在他说人民币汇率要升值，人民币汇率升值以后，我们买一些能源原材料不更好了，能源和原材料，农产品比人民币升值还快。人民币升值的好处一点没有，每拿着，人民币升值的出口问题立刻显现出来，根本就不用动手，他在用金融方法在给你做一场竞争。

当我们说中美是两大强国的时候，意味着什么？意味着等同于银行过来拍着建筑队的肩膀说，你们才是国家的栋梁啊。在座各位，只需深刻看到这个问题的本质所在，不要被表面的一些口号所迷惑。中国的企业要想发展，中国如果真的有一天，我们中国真的赶上了美国，在座各位不是以今天这个方式赶超美国，今天这个方式永远不可能赶超美国。

就像日本80年代说要赶超美国，憋了20年一动没动。中国是一样的道理，如果不改变经济增长模式，不改变整个国家的经济增长方式，我们赶超美国只是一个梦想。包括我们在座各位企业家也是一个道理，我们面临什么叫企业的转型升级，就是说商业模式在这个不同的层次之间跃升。什么叫苦力钱，在座各位企业家，我给苦力钱下一个定义，赚苦力钱就是你的钱你的人，你的设备赚的每一分钱都叫做苦力钱，不管是100万，1千万，1个亿，10个亿，100个亿都是苦力钱，各位你认为自己在赚苦力钱请举手。

请问房地产开发商几个人做几个亿，十几个人十几个亿的比比皆是，请问建筑队有没有十几个人做十几个亿，有没有可能。如果不可能的话因为什么？原因是什么？是因为他们执行力差吗？因为管理系统有问题吗，因为不够自动自发吗，因为没有梦想，各位跟这个都没有关系，跟什么有关，你赚钱的方法有关。你做这个事用这个方法就不可能赚这么多钱，你再使劲也赚不到这么多钱，你家小孩子三岁以下请举手？你家小孩子长个长的快不快，非常快，你使劲了没有？你使什么劲，你就光给他喂饭他长个，你给自己喂饭看自己长不长。

如果一个企业大家很努力，这个企业业绩起的很快，不等于你的企业很努力，业绩一样

会起的很快。因为赚钱的方法一出来，商业模式一确定以后，一个企业他有多大的空间，他的发展空间有多大，他的利润空间有多大，他的盈利点，盈利方式确定以后，他是有一个空间，这个空间定了，不是由你努力不努力来决定的。我们希望在企业的DNA层次解决企业的问题，我再稍微讲两句，什么叫苦力钱，关于所有赚苦力钱的企业我送给大家一句话。

不管你是否认同，我数1、2、3大家一同喊出来，无论你是否认同，资产越多的企业越没前途。认同的请举手？这句话从钱，从表面意思来看一定是错的，我心里也知道。但是，我要告诉你一定要看到它正确一面，什么意思？请问在座各位为什么美国金融危机，中国的企业会破产，请问原因是什么？你不买东西，大不了我不赚钱，为什么破产了呢？地谁圈的，厂房谁盖的，原材料买，最后谁破产？风险从市场端往后传，传到我们这个地方再也传不下去，就好象美国金融危机相当于美国拿了炸弹，把药引子给引到了，然后开始击鼓传花我们是最后一棒。

各位，这是一个结构性问题，我不但会讲商业模式还会看象。咱们中午放松一下，我看象不是一个一个，是一个房间一个房间看。我看完之后，告诉各位一个好消息，今天听过我商业模式演讲的人人至少活过100岁，男的长生不老，女的红颜永驻。还有一个坏消息忘了讲，你活的太久了按照概率来讲，你一定会看到你企业破产，因为民营企业的平均寿命只有2.9年，你活100多岁不得看他破十几好几回。企业家真正怕的是什么？是辛辛苦苦十几年一夜回到解放前，最快的方法是什么，上产能。

就是在非战略性环节持续投资，是死的最快的方法。什么叫非战略性环节？我在这个环节投了钱投了设备，投了人投了精力，整个产业链上我说了不，价格高低我说了不算，人家愿意用我就用我，不愿意用我拉倒我一点招没有，这叫非战略性环节。我再请问在座各位一个问题，你认为金融危机期间，有的企业家走向绝路，你觉得走向绝路这些企业家他们是有钱了破产，还是没钱了破产？所有破产的都是有钱的，我从没听说过一个人说我没投钱破产了，你没投钱破什么产。

商业模式的方法发生错误，投钱越多包袱越大，投钱越多死的越快。可以深刻思考这个问题，静下心来认真思考这个问题，传统上认为我有地，有设备，我就应该能赚钱，这根本就是一个错误的逻辑，什么叫轻资产运作？商业模式有四个原则，我给商业模式总结一个好的模式有四个原则，四个大原则。第一个原则叫做轻，什么叫轻？轻有五条解释，第一个尽量少花钱，一个项目500万能启动不要花1千万，200万启动不要花500万，花的钱越少能把事启动这是本事。阿里巴巴创业用了50万，阿里妈妈创办用200万人民币，200万做起来不要用500万，这叫商业模式的水平。

第一句话尽量少花钱，第二句话花也别花我的钱。举例子，蒙牛在泰安市开生产厂，他跟泰安市政府谈的条件一亩地1块钱，花也别花我的钱，不是我有钱没钱有钱也不能这样花。第三花我的钱也别花现在的钱，真正的高手做轻资产运作高手是用别人的钱赚钱，用未来的钱赚钱。马云做阿里巴巴投资金额，创业资本只有50万，他找到孙正义向人家融资2千万美元，最后当阿里巴巴上市的时候，2千万美元一共占8%，用未来的钱来赚钱。

第四句话每分钱都要花在刀刃上，我要知道我这个钱花进去是不是有回报，这是非常清晰，我有把握度吗，我说的话算吗。第五句话对于新创业的项目，新启动的项目来讲，尽量可以用高的变动成本替代固定资产。大的固定资产投资，如果大的固定资产投资在开始就投进去，未来只有一条路，资产结构会决定和影响商业模式的选择，一个重资产的公司商业模式往往只有一条思路，叫什么？就是只有一条绝路，就是不断的快速周转，不要停，只要停

就完蛋，赚少赔也行，不赚死赔，这是唯一出路。

在企业当中大家看大屏幕，我列出一些企业。这些企业在过去98，99年创业，上市用5、6年时间，很多企业家跟我说，中小企业是不是不用学商业模式。我说你正好相反了，不是因为你是中小企业所以不用学商业模式，而是因为你没有解决商业模式问题，所以你一直是小企业。把因果关系不要搞颠倒了。大家知道南航是全中国机群最广，全世界排行第四。为什么南航相对来说不那么值钱，原因是什么？因为资产太重，他买了太多的飞机，航空公司就不能买飞机，怎么办？租，租谁的？租租赁公司，全球范围内只要买了飞机的航空公司没有不赔钱的，无一例外只要买了飞机就肯定赔钱。

携程网，携程公司是买机票，他没有一架飞机，没有一个客房，你认为携程公司卖一间客房能够赚多少钱，72.5块钱，他去年卖了1705万套房子，挣了12亿人民币，毛利在80%以上。各位你把房子盖好我给你卖，卖出去我挣钱，卖不出去赔了都是你的。我们再看航空公司，航空公司向银行贷款把飞机买过来，飞机一停给银行交利润等等一系列钱，如果飞机晚点你找谁，因为飞机延误找携程赔钱的没有，飞机如果掉下来找航空公司，携程在所有交易当中把所有风险全部转嫁给航空公司，他只做一件事就是赚钱。

难怪东方航空(6.58, 0.13, 2.02%)董事长上任第一天就说一句话，合着我们这些航空公司都是给携程赚钱。2008年东方航空亏损32个亿等等，携程光卖机票赚了4个亿左右。怎么看这些航空公司就是给携程打工赚钱的，这是一个产业结构。我再举个例子，可以有很多公司，看PPT，有很多这样公司。哎呀呀，没听说过的请举手？哎呀呀就是卖小女孩用的饰品，10块钱一个左右，老板原来是开小店照大头贴，他09年销售额3.5个亿，毛利在30%以上。我要讲的是我有一个学员企业，在义乌生产小饰品给哎呀呀供货，说我干了十几年没赚钱，他不如我懂饰品，我说原材料谁买，员工谁雇，谁去日本韩国看货，谁赚钱，最后是哎呀呀。

我说你听明白了没有？有的环节，每个企业诞生不一样，有的企业诞生出来就是含这金勺子出生，有的是含着银勺子出生，你的企业就是含着黄连出生什么都没有。在整个社会当中，行业和行业当中利润是不可能平均分配，有的行业就是为了别的行业赚钱，有的产业链环节就是帮着别的产业链环节赚钱。这个屋里面家家户户都有电视机，家里有两台以上电视机请举手？这么多人家里都有两台以上电视机，咱们一块投资做彩电业务，咱们生产电视机，觉得可以请举手？一个没有。

所以，全世界生产电视机的都赔钱，索尼都赔了6年。你说电视机家家户户都要，谁在赚钱，国美在赚钱。刚才冯仑先生讲的时候已经讲到，国美其实也不是通过电视机这个商业利润在赚钱，他在赚资本运作利润。还有谁通过电视机赚钱，中央电视台，通过电视机做广告的公司像宝洁，可口可乐这些公司，但是这些赚钱的公司从来不会投资一个电视机公司。

家家户户都想买汽车，但是全世界生产汽车很少有赚钱，有个人说不不对，生产汽车还是赚钱。另外一个行业，你那赚的也叫钱，什么行业？石油，石油看汽车就是投了钱生产出来东西，关键喝油，有本事不喝油走两步。全世界前十大市值最高公司当中，六家是石油公司，没有一家是汽车公司，汽车公司使劲干活，帮助石油公司赚钱，你觉得石油公司会投资生产汽车吗？根本就不会。

你家小孩子玩那个遥控飞机，你觉得谁赚钱？电池，你去菜市场一个遥控器15块钱两节电池一装飞一天没电了，再一装15，又一天没电了，再一天又是一个15，你买一个15要花6个15玩好。如果卖飞机这些厂商，像汕头，浙江这些厂商，他们生产遥控器飞机10个亿，相

对应电池市场就有60个亿规模。而电池公司根本不用管飞机营销，原材料，库存等等，只要把电池放你家楼下他就赚钱。各位如果连产业链财富运作规律都没有摸清楚的话，就开始投资那是一个最危险的事情。

所以，各位一定要跳出来，赚苦力钱的思维就容易陷到技术资产当中去，认为技术和资产是重要的，其实根本就不是这么回事。第二我再举个例子，什么叫赚资源的钱？我送给大家一句话，帮我看看PPT。事实上有足够的资源够我们利用，往往不需要重建一个资源。世上有足够的资源供我们使用往往不用新建资源，各位要清楚做企业不是讲究这个事从头到尾我自力更生做出来，那叫有问题，商业模式出问题了。

什么叫赚资源的钱？全中国房地产行业非常火，家装建材火了，如果要把房子装好需要一个效果图软件。如果你手里有这个软件怎么通过这个软件来赚钱呢？国内这个行业当中老大，国内老大叫原方软件，最高2004年销售额在3千万，占到整个行业90%的市场份额，看起来一个国内行业龙头老大只有3千万的销售额，这个行业根本就不值得做。

另外一家公司他就不做，我给大家画一下他是怎么样来做，这是典型资源整合的方式。一家公司叫A公司，我们不管它的名字，这是一家真实公司，这边找到上游家具和家居公司，找到他们把他们的图片拿过来，放到他的数据库当中去。当我们在设计房子装置的时候，就可以直接把图片拿过来使用，如果你是家具和家居，不需要收你一分钱你是否愿意，因为没有任何成本。这边找到加盟商不需要有装修费，各种各样风格你可以进行选择，到后台有大量的家具和家居图片，我就帮你们家装修DIY设计出来，整体样子什么都有，不单纯是一个东西，不是地板，也不单是灯，有床、桌子、椅子什么都有，连靠垫和烛台都有，这就是你要的那个家，这是整体家装。

确定之后我们算帐单个价格比市场上便宜15%，15天运到货价格比市场还要便宜15%，中间店利润可以达到25%。为什么价格可以降15%，中间店还有25%利润。原因是没有展示成本，因为没有库存成本。到15天可以拉到货，三天可以无因退货，拿到这个椅子之后我不喜欢，没有什么原因，跟我电脑上看到不一样，直接拉走一分钱不要，这样消费者愿不愿意尝试一下。

那么他怎么赚钱呢？他收前端加盟商销售额2%，收后端的供应商相当于销售额的5%，物流端再收一个2%，整体来讲他的利润率是整个销售额的12.5%。有的人说刘老师利润率并不非常高，业绩可不得了，03年开始创业，项目启动至今不到100万人民币。2006年他的业绩是5亿人民币，07年7亿人民币，09年16.5亿人民币，这是一个典型的整合资源案例，家具他不生产，店也不是他开，他就是用软件做的一个平台，整合社会上已有的资源。

我用两句话来总结这个商业模式，第一句话外行赚了内行的钱，请问他是做什么的？如果你认为他是做软件，那你就错了，他是做平台，他赚的钱是家具和家居行业钱，而家具和家居没赚的钱而让做软件的赚了，这是外行赚内行的钱。这是三年赚了未来20年的钱，他估值是7亿人民币，而这间公司很大大量家具和家居做外贸加工，做20年也赚不到7亿人民币，这是一个完全不同的做生意的方法导致的结果，不在于谁努力不努力，不在于谁用心不用心。不是说你技术好不好，资产多不多的问题，是你本质上你做生意的方法是不是对的。

刚才我们讲到资源案例，我再举一个北京的公司，做资源整合案例的。听说过博洛尼公司请举手？北京客户应该都听说过博洛尼公司，博洛尼公司在做拓展的时候，他在地找到一家公司，两个人合作，博洛尼投资51%的资金，对方投资49%的资金来同时注册，共同注册

一家公司。但是当年底分红的时候，博洛尼只要拿10%的分红，而90%给到当地加盟商和经营者，为什么这样做？原因是什么？原因是因为当他把产品交给当地分公司销售的时候，利润已经出来了，当然当地用这种方法来开拓市场，既解决上市的时候财务报表合并的问题，他占51%，所以加盟店，各地分店分子公司都是可以合并会计报表，又解决大量激励和整合资源的问题，这种方法不仅限于博洛尼这个行业才可以使用。

最后一个是什么叫以金融的方法来经营案例。我有一个学员他们是生产水煤浆设备的，什么叫水煤浆设备？水煤浆是替代煤和石油的一种燃料，可以降低燃烧成本30%，煤和石油成本可以同时降低30%。这个水煤浆需要一个大型设备生产出来去卖，但是大型设备非常的贵，企业并不愿意直接花很大的价钱去买这个大型设备过来。所以，这个地方销售被卡住，他在上我商业模式课程之前，他的毛利在15%左右，他的增长几乎是持平的，内部的人自己做企业的价值合算3亿左右商业价值，上完我的课之后商业模式做调整，他的设备不再卖，不是租，是直接送给对方使用，不用对方交一分钱，如果对方不用交分钱的话，他赚什么钱？

你要想明白如果你租的话，你赚的还是设备的钱，他的设备不赚钱了，他把设备直接送给对方使用，对方降低了30%的成本部分，他拿70%，对方留30%。5年以后，这个设备完成交给对方使用，如果你是一个消费者，你有一个很大锅炉方需要很大设备使用，他现在完全给你使用，5年当中每年降10%，这样可以吗？没有问题，一开始这个市场立刻打开，现在他的毛利是在50%以上。他是去年年初参加我们课程，今年，今年，预计明年的市场增长率不低于50%，公司在今年9月份估值大约在25亿人民币。

在座各位你要听清楚，技术完全没有改变，设备没有改变，人没有改变，什么改变了？做生意的方法发生了本质的改变。有的人这跟金融有什么关系，如果一个客户跟我讲，他需要我一台设备，我就把这台设备送给他，我生产出来送给他没有问题，我的资金没有问题。但是如果有100个，500个客户都向我要设备，我把设备生产出来现金流会有很大问题。我怎么解决？第一个找投资人，找风险投资人投资，第二我把设备生产出来，找到租赁公司，把设备卖给租赁公司，从租赁公司签协议再把它长期租回来使用，这样的话解决资金周转问题，用别人的钱赚钱，或者用未来的钱赚钱，设备技术不用改变，市场立刻被跳动起来，各位听懂的热烈掌声。

这是一个非常典型的，用金融的方法来赚钱的例子。我用三句话来解释水煤浆这个公司的商业模式改变，他本质是什么？第一个叫卖产品变卖服务。原来是靠卖产品设备来赚钱，设备卖掉钱赚回来，现在叫不是靠产品赚钱，我产品直接送给你不赚钱，我靠的是后续节能服务来赚钱，每省一吨煤我赚70%煤的价格。第二是入门费变过路费，以前卖产品设备都是把产品给你，你把钱给我，这叫入门费，想拿我的产品必须把入门费交过来，现在不要入门费，我收的是过路费。

请问好的商业模式在设计的时候，你觉得入门费和过路费相对来说哪个价值更大一些？一般来讲，过路费比入门费的价格要大很多。一般来讲，过路费比入门费的价值要大很多，这是一个典型不收取入门费，收取过路费的案例。最后是重资产变轻资产，这是模式转变的重要内容。

所以，在座各位请不要管我叫讲师，很高兴给大家分享40分钟时间，我来做一个总结。今天中国，全世界三分之一铁矿运到中国来了，新增的石油需求当中42%来自于中国。所有的水泥当中60%在中国这个土地上产生，60%都在中国这个土地上。我们今天我站在2010年这个点上，我们往未来来看，未来整个社会的环境，经济的结构将会发生一个非常深刻的变革，

在80年代全世界每产生三个劳动力人口有一个来自于中国，今天全世界每12个新增劳动力人口只有1个来自于中国，到2016年全世界每增长一个劳动力当中只有一个来自中国。

在2010年马上要过去的时候，我们站在这里回想一下整个中国改革开放以来这个发展。过去30年，借助低成本的优势，我们有一个很大的发展，未来的30年我们将要走过的路，是我们过去的经验无法去拿出答案一条路。面临的是从未遇到过的问题，如果我们不做商业模式的彻底变革，我们的出路在什么地方。尤其是在座各位很多企业家都是民营中小企业家，我有几句话来说一下中小企业家的特点。我觉得中小民营企业家是中國所有企业家当中最辛苦的，第一句话好人才进不来，进来留不住。第二句话买什么什么贵，卖什么什么贱。

房地产涨价，劳动力涨价，能源涨价，产品就是涨不起来，涨起来就没人要。融点资求爷爷告奶奶，想商量点商业模式连个人都没有，未来经济往前发展，现在全中国80%就业是由民营企业解决，60%税收也是由民营企业解决，民营企业不改变，中国的经济本质上不会发生改变。在座各位我们不但承担着自己要赚钱梦想，不但承担着我们成就一番事业梦想。在座各位企业家，我们也一样承担着团队梦想，我们团队的命运也依托在座各位企业家身上，我们不但承担团队梦想，也承担着祖国和民族未来的责任。

在这个元旦即将到来的时候，让我们大家一起共同学习，提升改变我们企业发展的商业模式，改变社会经济增长的模式，共同祝愿我们的祖国繁荣富强。在座各位，每一个企业家工作生活梦想成真，加油，谢谢。

北京大学教授王守常

《中国文化的特质》

我是一个教书匠，在这种场合下我第一次这儿讲课，不过这个课是我自己写的，不是秘书写的，我要讲的东西只有40分钟，题目叫中国文化特质，我改一个题目叫中国的智慧。

由于这个是学习型中国的一个世纪成功论坛，我就从中国两个字讲起，各位在小学读书的时候就知道中国这两个字，但是这两个字在中国2500年历史当中，孕育丰富的内容。这个内容可能在座人不一定全部知道，所以我就从中国两个字讲起，最早出现在夏商周时代，跟中国两个字相近还有两个字大家知道华夏，还有天下。华夏是什么概念呢，华夏华是指的服装，有服装之美为之华，夏是指礼仪。

这个礼仪不是我们现在讲的一种形式，这个礼仪是制度涉及，天下我放在第三个解释，接着要讲中国，中国两个字在商周出现和另外两个字对着讲就是仪礼，叫中国在内仪礼在外，这个是什么概念，我们知道首先还是一个地理的概念，不过今天我画一个图，商周时代地形图没有一个地理概念，我就用现在中国行政图画。这是大概一个我们现在中国的行政图，黄河然后长江，在商代政治中心就是我们现在河南的安阳地区，从西部来的一支族群周王，建立西周从陕西的陕北开始，杞县，周王朝在灭商网以后建立起来，南部有上海，这个是武汉就是楚国中心，四川成都这个蜀国，往下走包括现在东南亚半岛这个地方当时称为南蛮，这个是朝鲜，这是日本，包括现在菲律宾，斐济等，这边叫东夷，那个时候还没有长城，不过长城这条线是草原文化和中原文化分界线，包括现在苏联贝加尔湖地区，这个地区叫贝利，甘肃天水往西，古代叫葱岭，现在叫巴希尔高原。中国首先是一个地理的概念，从商周开始，

说中国是什么，中国者聪明睿智之所集，这个地方居住聪明睿智人群，不仅有丰富物产同时创造大量的财富，礼仪之所思推广礼仪文化，师书教育之所用，这个地区推广一种奇特，新的技术，下面说了一个话，说四仪易行也，中国和周边关系是什么关系，希望四仪向中国学习，告诉中国不仅仅是地理概念是一个文化概念，北宋有一个学者，写了一个文章叫中国论，文章不是很长。

当四仪住洞穴中国已经有了建筑，四仪没有军臣概念中国已经有的礼仪建设，没有学习的时候中国已经创造了文字，你穿你的衣服我穿我的衣服，各不相扰，各自为安，为什么要写这个文章，因为北宋受到辽金进攻，北宋就到我们现在的杭州建立南宋，草原文化族群说应该来中国学习，如果不学习就不要扰乱我们，清代末期谭嗣同讲了这么一句话说国能礼仪中国治，中国不能礼仪的话，仪礼之。这句话让我们从2500年历史文化延续过程当中知道，中国不是地理概念，不是宗族概念，而是一个文化文明代言词，我姓王我复姓官彦一个少数民族，我们再这样一个时代在中国加工，中国制造，中国成为一个世界负责任大国的时候，我希望在座各位能够把2500年历史背景当中理解中国，因为2500年中国所代表跟周边族群是一个什么关系是一个和平睦邻的关系，18世纪中叶中国是最强大的国家，中国和周边国家关系永远是最和谐的关系，我们现在有两个概念，天下概念在春秋开始有这个概念，到了汉代这个概念确立起来，天下是什么概念，以中国为文化中心的和外化之民，从周代开始，这个周国和周王朝是一个礼仪之邦建立在一定经济制度，这个经济制度是朝贡制度，舶来后而，希望这些诸侯国进攻礼品少一点，中央还给回报要大一点，这些外化之民在价值理念认同中国，有我们现在的概念叫文化中国概念，这样一个体系叫天下。2500年中国走下来是天下的概念，这是我们现在重新认识从历史当中了解中国非常重要的概念。

所以这就是我们偶尔想到当我们总理到世界联合国一般辩论会表态说我们中国强大了也不会称霸，我不反对这种表态，其实在某种意义上不一定完全被他人所了解，为什么？因为国与国之间是一个利益冲突概念，这种表态是表达自己价值理念，反过来说我用2500年历史告诉世界中国对其他民族国家没有任何的地域概念，没有侵略概念这就是我们中国在历史当中具备重要一点这是我要讲的第一个概念。

第二概念我们讲一下中国的智慧里面非常重要一个概念。这个概念就是中庸，所谓中庸就是折中，调和，无原则，和稀泥，历史当中这个概念是什么意思，最早我们知道这个出现在论语当中，论语首先中庸是一个德。说中庸是最高德，孔子对那个时候很感触，中庸作为一个制在春秋战国百姓已经很少了解，不仅是一个德而且是一个思考方法，我们叫一分为三，不是我们了解一分为二，一分为二很容易导向两元对立思考，很容易引起对和错的判断，60年来我们都是讲的两元对立价值正确和错误判断，我们说社会主义好，资本主义就不好，我们宁可要社会主义草都不要资本主义的苗，凡是敌人反对我们就拥护，敌人拥护我们必然反对，这样逻辑推下来很可笑，这个逻辑推论，我们提出我们思维方法可以不可以调整，从自己3000年文化中寻找资源，我不太喜欢与时俱进的话，作为一个个人鼓励立志没有问题，作为文化选择，作为国家文化选择这个不合适，时代所表达的东西没有经过历史的沉淀，我们很难给它定性，我们想起1935年有一个非常重要的学者，这个历史学家说一个民族大胆向外国民族学习的同时不要忘记本民族传统，我归纳为叫反本开新，我们今天从这个角度，从中庸角度讲一下中国思维方式，思维方式不是一分为二，什么叫中庸，不仅是一个道德，同时是一个思考问题方法，第一点请各位记住，中国智慧是讲了一句话，凡是大德必有大智慧，我相信陈光标先生就是一个大德所以陈光标最有智慧，我不相信黄光裕是大德，07年我说他会遇到大麻烦，第二要中庸是一个德同时是一个思考问题方法，在论语中怎么表达。指认识事物形式要认识事物内容，认识事物发生原因，认识事物发展结果，研究两端的同时要持中，把握中，当然这个中，各位要理解，不是50%，中央的中，中就是三，研究事物两端要持中，

要从第三个角度看问题，中国古代三就是多的意思，要从多个角度思考问题。在思考从多的角度思考问题的时候，持中无权，权是什么意思，权是变的意思，从第三个角度，多个思考问题不要忘记变的概念，认为我们说任何一事物都存在一定的时间和空间之内。举一个例子，现在少见一点，5、6年前，在最繁华交通路口都会有两句话标语，宁停三分不抢一秒，这个标语对复杂空间概括很清楚，路口交通特别繁忙杂乱，不然会出现危险。你能不能把宁停三分不抢一秒搬到你的生产车间可以不可以，不可以。

任何一个事物存在都在特定时间和空间之内，没有一个事物超越时间和空间成为永恒的真理，因此我们在把握第三个角度看问题，要有变的概念，如果从第三角度看问题，没有变的概念，就落在一边走向极端。这段文献给各位用很简单的话解释完，我们说几个例子，第一例子是讲古代有个舜王，这个舜王历史文献中给他一个大称号就是大孝子，这个孝子做了一个事情叫娶而不告，娶一个老婆不告诉父母。各位不是历史事实考证是一个逻辑辩论，舜王为什么娶而不告，因为他告而不娶，因为如果把结婚事情告诉父母，父母就不让他娶，怎么思考这个问题，是在不娶还是早娶两点思考问题，他换了一个角度想，叫不孝有三，无后为大。从第三个角度想问题的时候叫娶而不告，从第三个角度看问题，这个就是我们中国孝文化里面不孝有三，无后为大，不孝有三，大孝，尊亲，在文献里面解释很多，很简单父母之意不可逆。各位这个年龄父母70、80岁也有，年龄大有一点会很，有一种很固执，怎么劝也不听，论语说要己谏就是轻微劝，但是还是不听，所以叫建智不从，做子女就劳而无怨，喜是因为他们年岁大在世，另外因为年岁大，生老病死不是你能掌握的，在儒家文献有父要，不子可以不孝，君是臣石边一个土界，君可以视臣为贼。第二是讲佛，父母在世我们做子女不能触犯法律，如果触犯法律受到法律惩罚会给父母带来了屈辱，由此让父母折寿，所以中国孝文化第二句讲到这个意思。

第三膝下讲能养，各位做到，做子女有一些钱给父母买一些营养品，钱多一点换一个有阳光的房子，晚年舒服一点，所有这些都是能养的概念，中国文化里面把这样能降变成三顺，变成不孝有三最低的层次。我讲课经常说到一句话就是常回家看看，歌充分把中国不孝有三表达最清楚，为什么要常回家看看，首先表示对父母的尊敬，为什么要回家看看父母高兴，因为你没有被双规呢，没有违法犯罪，所以做到第二佛，第三能养，这个在中国文化里面不孝有三样，但是比这个还大是无后，没有后代是古代宗法社会决定的，跟今天社会有很大差距，才有这样一个概念，他之所以舜王娶而不告，他考虑问题是无后的问题，告不能娶就娶而不告是不是一个历史事实描述是一个逻辑判断，看问题不在娶上也不能在不娶上看问题是跳出来看问题。

第二个例子中国古代有这样一个概念，男女授受不亲，授受是交手，男女不能交手，就是不亲是重大礼仪原则，男女之大防，既然男女不能交手是一个最大原则，有人问你嫂子掉到井里面怎么办，按照这句话也不能救因为她是女人，就死人了，孟子怎么回答，说嫂溺要援之以手这个就是一个结论，如果把男女授受不亲当成原则，援之以手就是灵活处理，是不是落在原则上还是在灵活上，即不能在原则上也不要灵活上，因为要看到是一个特殊场合，还有另外一条原则就是中国文化以儒家为首的给各位安置四种心，生来有是非之心，羞耻之心，慈让之心就是礼让，生来有恻隐之心，恻隐是同情，四种心叫天觉对立面就是人觉，我不是生出来就可以当教授，院长，这是我大概努力一生，别人给了我一个荣誉，天觉就是生来就有，从中学讲的辩证唯物主义开始批判了，这个批评都是错的，这个不能用先进，落后，对与错讨论这个问题，这是某一个理论跟自己设置一个前提，在座有四种心，为什么今年有不好的人，因为你们把四心丢掉了，儒家说求放心，这不是一个对错，也不是唯物主义，维心主义的问题，像佛教说在座各位都是从无名发生的，无名就是浑浑沌沌，基督教说亚当夏娃不听上帝吃了苹果各位带着原罪来到世界，各位要天天向上帝祈祷，因此我有四心有同情

心，在特殊场合下要灵活处理，思考问题方式不是落在两点，而是从第三个角度看问题。

再说一个例子，论语讲到一个不易之财于我之浮云对钱没有概念，另外讲有富可求，有小富可以拿到我拿一个鞭子替别人看门这个事情我们也要做，跟现在关系最大的概念，论语中有一段话，这个概念叫直，有一个孔子老朋友对孔子说他们那个地方很直，其父攘羊，父亲偷了一只羊儿子告诉乐官，孔子说你那地方是这样，我这个地方是这样，子为父隐一，字面意思父亲偷了一只羊，儿子为父亲隐瞒起来，父子互相包庇，我们常常误解孔子藐视法律，不是，孔子说怎么引导国家要导之以政，用政令，政策引导社会，其之以行，在这个地方不是讨论藐视法律的问题，这个地方讨论是什么概念，这个讨论回到直用今天汉语叫直正，还包括人情的问题，最近看看我们法律问题讨论，最近出了一条，父子问题，亲情问题，可以在法律上量刑减弱，其实在中国古代就讨论了，西方法也保留，我父亲偷了羊我可以请求回避，因为再一个合理社会，即要有情的同时也要法，只有法的社会不是一个人道的社会，在这个地方孔子是讲的情与法的问题，不是只讲法的问题，也不是只讲情的问题，这个是一个例子。

我们再看另外一个概念，在孙子兵法里面讨论的，说士兵跟你没有建立情感关系的时候，惩之则不服，用制度时管理士兵不会从心理里面认同你，不服则埋怨，前面这一段是讲情感管理，后一段士兵已跟你建立亲情关系，结果不用制度管理。这个法为制度，不用制度管理则不可用，不用制度管理不可用，这个地方讨论的情与法，这个地方是制度，情与制度也不能落在一边，不能落在情上，也不能落在制度上，这个概念在另外文献就出现了。说政宽则民慢，慢则纠之以猛，猛则民残，残则失之以宽，这个是中国早期战国策文献，政是什么概念是政策政令，政令制定比较宽泛，当你看到这种散漫情况，作为一个管理者要纠正，所以慢则纠之以猛，用猛纠正散漫状态，猛就是严厉的管理，包括建立一套非常复杂的操作的手册，用这个办法管理。所以政宽变成散漫，散漫要用严厉纠正，另外情况出现了，猛则民产残，这种结果让下属失去积极性和原创性，不需要原创性不需要积极态度工作，要看到你给他制定管理条例，你的管理条例比先前要复杂多，有四六条大原则，还有七八条可以执行细则，每个员工只要看管理条例就可以了，积极性会丧失，因此原创性也不会发挥，这种情况一出现又要调整，残则失之以宽，把条件设置宽泛一点，这个过程不是严就是宽，不是宽就是严，只在宽和严上想问题，古人说以宽济往，要以猛济宽，济是帮助的意思，就是说宽猛相济。不能落在宽上，也不能落在猛，所以最后说以宽济猛，以猛济宽正式议和，主导用和来主导，举了这么多例子想说中国传统思维方式不用两点考虑问题，而是从第三点考虑问题，第三点考虑问题关键是和字我们把这个概念做一个解释，这个概念非常重要。这是中国文化里面非常核心的概念。

我想这么几年我们提最好口号就是构建和谐社会，这个最符合中国文化传统，但是这个和谐社会不是我们理解统一思想，统一意志不是这个概念，先秦有一个讨论叫和同之变，谁主张和儒家主张和，制度根本作用是要推崇和，谁主张同是墨子有一篇文章叫尚同，同就是统一思想。

下属跟领导要形成这样一个不同的意见，而不同意见其实就是多，因为中国古代最早和字出现在音乐里面，中国古代音乐知道，7个音节，根据不同的序列和节奏组成一个音乐就是一个和谐的音乐，是7而不是1。是7个不同的音节组成的音乐，和谐一定是多元化，我们过去的历史，我们相信用斗争办法解决统一问题，今天中国社会已经成了不同的阶层，而不同阶层在中华人民共和国体制内，能够和谐共存每一个不同阶层人有他发言机会，他申诉权利制度设计这个才是构建和谐社会，儒家说这样一个和谐社会每个人要发言，我们在座有2千多人，每个人要上台讲课不现实，儒家说和是好，所以叫知和而和，我知道和是重要，和是允

许多元化存在，不用理截止它，不可行也，和是很重要，但是不用理截止，所以你看看儒家说法不可以落在一边。这就是胡锦涛总书记话，民族法制，公平正义，人与自然和谐，人与人和谐完全符合了中国传统，这个就是和谐社会，这就说今天任何人思维方式，回到自己古典都会找到他的资源，今天在中国这样一个论坛上我希望每一个人都要回到经典时代阅读自己的经典时间到了谢谢各位。

著名投资银行家陈宏 《国最大的不稳定因素是贫富差距》

王总给我讲说年底了，我们要有两三千位企业家放弃了休息继续在九华山庄学习，我觉得可能吗？今天到现场觉得非常有可能。我非常感动，中国的“十二五”一定会走的比较顺，有我们在座的各位民营企业，还有国营企业民营企业在这里，在这样的时刻，年终放弃了去三亚或者去别的地方休息的机会来到这个地方学习，在成长中学习，我觉得这就是我们各位企业家精神的体现。

我跟各位一样，我从前就是一个企业家，只是不小心在最近几年的时候，跟很多朋友一样从实体经济转入了虚拟经济。很多年以前，我去了美国留学，拿到了博士学位，在美国创业把公司成功在纳斯达克 99 年上市，实现了我们中国人去美国的梦想，我们叫美国梦。

我为什么又回到中国来了呢？是冲着“十一五”规划回来的，刚才讲 5 年之前。为什么中国崛起，我们在海外很多中国企业家，创业者都回到中国，希望在中国这么一个伟大土地上能够实现我们的中国梦。在过去五年之中，我稍微汇报一下我们所做的事情，同时我们的所作所为也完全跟整个中国的经济发展联系在一起。

2010 是一个特别有趣一年，中国在整个金融危机之中，我们的经济地位，我们的形象得到了巨大的发展。我们的影视行业冲破今年 100 亿，我们流行词突然变成给力等等。昨天跟一个朋友吃饭，我们投资者一讲就是给力，微博，曹国伟前两天也把我邀请到上微博，也有几万个粉丝，最近谈的电影是《让子弹飞》，我们的想法很有趣，总结中国 2010 年是《让子弹飞》，韩国是让炮弹飞，朝鲜说非诚勿扰。我今天非常有幸跟各位分享一下“十二五”规划，我分几个部分，跟大家共享一下。

第一个我稍微讲一下中国的整个宏观经济。大家知道我们中国长期以来我们是在三架马车的驱动下所运行的经济体，这三架马车不外乎进出口、投资跟消费品的增长。大家如果看一下这个 PPT 就可以看到，在很长的时间以内，我们中间那一块就是我们中国的投资占我们 GDP 增长之中给予了巨大的贡献，大概一半左右。而我们的进出口也一直给整个中国 GDP 增长贡献了很多力量，唯独变化不是特别大的，就是我们的消费行业对整个 GDP 的贡献实际上有呈现逐年下降之趋势。

在金融危机的时候大家看到在 2009 年的时候，我们的进出口实际上对整个中国 GDP 的增长产生了负作用。而主要靠我们国家的 4 万亿钱砸下去，把整个 GDP 进行保八。但是，我们在座要问一下，这种趋势可以继续持续吗？我们还有下一个 4 万亿吗？再投 4 万亿怎么办，投完之后会不会有浪费，银行会不会产生贷款，坏的贷款。

所以，总结下来整个来讲，我们的“十二五”规划主要的思想就是怎么样把我们最底下那层，我们的消费在整个经济增长从40%几提到50%。我们从投资界也听到，可能就是怎么样改变整个中国发展的经济结构，使得在投资行业的比重逐渐在下降，不要依赖进出口，因为我们人民币在升值，我们的成本在提高，而在消费方面进行增长。一旦一个国家把整个五年规划都放在一个领域的时候，从我们企业界和投资界来讲，机会就来了。

但是在我们的信心当中，我们中国整个GDP来讲，很大程度上还是依赖于我们国家的财政投资，国有银行大量投资，银行大量贷款。但是我们在今年这个GDP达到4千美金的时候，我们不会出现像日本那样，我们失去了10年，也就是在80年代末90年代初的时候日本经济发展跟今天一模一样。但是，他所出的问题在于什么呢？日本的经济随着美元的贬值，日元升值，使得日本经济十年一蹶不振。在日本80年代末，90年代初的时候，日本跟我们今天中国是一模一样，日本很多企业家去美国买房子，买高尔夫球场，买地产，在日本有一个非常大的事情就是资产泡沫。

看我们现在的中国也是一样，我们现在很多朋友去了日本，去了美国，很多地方发现那边房地产太便宜了。而我们在中国，在北京，美国可以买一个大房子，在这边买不了一个小的200平米的一个楼宇，公寓。我们的股票，今天的创业板冲到上百倍，而企业的增长可能只是每年30%、40%，你觉得这样合理吗？

所以，在这种环境之下，我们觉得很多情况经济学家，国家政府都担心我们中国会不会这个时候会产生像日本过去10年那样。当时我列了大概8个方向，像国际环境、货币升值压力跟日本比较接近。当时日本是出口型经济，我们现在也是出口型经济，我们也是低消费率高储蓄，我们宽松的货币政策，我们稳健的财政政策，加上我们资产泡沫和产业政策等等加在一起，足够让我们引起很大很大的担忧。

所以，在这个时候我们的政府更应该出台一些各种各样的政策，要使得这种在曾经日本发生过不会在今天中国发生。所以，最近大家听到对我们的银行提息，我们对准备金率的提高等等一系列政策起来以后，实际上都是针对防止我们通货膨胀增加。这反过来马上对我们企业有影响，你贷款存款利率高了，贷款利息也高了，银行贷出去的钱也少了。特别是我们中小企业，跟国有企业不一样，中国大部分的国有银行贷的钱都进入国有企业行业，而我们中小企业行业贷款没有资产作为抵押怎么办？

中小企业贷款难的问题一直没有得到完善的解决，那我们的中小企业怎么样做强做大，我这边讲一下自己的一些想法。但是整体上来讲，我给大家讲一句话，我们研究半天，聊了半天，我们觉得政府处置得当，中国不太会发生像日本那10年。最根本一点，中国人口红利还在发挥，虽然我们不开放计划生育红利因素会慢慢减少。但是，还在发生效益，第二个中国经济跟日本还是完全不太一样，日本基本上城市化进程已经达到80%，90%以上，我们今天远远不到这个地步，我们城乡差距还是非常大，但我们也有自己不稳定因素。我们最大不稳定因素，在中国来讲倒不是我们经济问题，而是我们的贫富差距，社会满意度问题。包括大家看到温州农村事件引起各方面反响，我觉得这种对我们经济的发展影响也会远远的大于我们在财政各方面的影响。

所以，在整个“十二五”计划国家要大力发展第一个扩大内需，促进消费升级。第二个就是要推动产业结构调整，鼓励战略性新兴产业逐渐发展。第三从我们的一线城市进入二线城市区域性发展，现在开发很多项目已经进入二线城市三线城市。第四节能环保，在中国经济发展非常迅速的时候，我们对资源的消耗已经变成世界第一，我们怎么样有新的技术产生，使得我们的消耗，刚性需求进行降低，这里面都很有文章大做。一会我讲到资金到哪里投，整体上这个来讲，实际上给我们国家这些政策，给我们的投资界也提供了一个非常非常好的投资方向。

在“十二五”就是进行中国整个经济转变，促进消费品在整个中国的 GDP 当中百分比。你想怎么去讲农业，怎么去提高消费品服务升级呢？实际上我们看到以下几个行业。第一个行业我们看到就是医疗健康。最近国家允许外资等等，民营资本进入医院体制，这是一个很典型的例子。中国政府有一个特点，一旦决定了，绝对是尽力往前冲，我们那个 4 万亿的时候，很有趣，碰到别人讲的笑话，那时候发改委旁边所有的酒店都是各个省市的领导。发改委评选项目，一个省长就过来了我们有这么一个计划，就说你这个计划是什么阶段？我们还进行调研，可能一年后可以进行投资，一边去太晚了。

怎么才能得到，我们昨天就缺钱没问题项目批了。我们国家一旦投入的时候动作特别快，一旦你要在十二五里面做大工作，医疗行业，医疗卫生行业就是一个非常大的行业。前两天还去了一个医疗器件研讨会，他年增长率也超过 25%，远远高于我们 GDP，这个里面就产生了机会，但是行业比较分散又产生了并购机会。

零售百货、食品、饮料，特别是食品安全方面，旅游、餐饮，前段时间很多餐饮公司连锁店比较多的也可以上市。在过去都不可想象的，但是这都是文化传媒，可能也讲了中国开了一个玩笑《让子弹飞》，实际上今年很多电影，特别贺岁片里面没有什么外国大片，都是中国大片。他在整个中国营业额里面，在我们票房超过 100 亿人民币，明年可能就 130 亿人民币，这种发展就让[华谊兄弟](#)这样以前做文化的产业，不知道怎么赚钱，拍电影市值可以超过上百亿，现在很多文化产业里面的企业等等都在进行融资，这是以前不可能发生的事情，现在他们可以融到资又可以上市。

新兴产业，节能环保，创新中国，我们一定要把我们过去纯粹以制造业为主要，以成本为主的出口型经济变成有品牌，有规模化的产业结构。在这个时候，我们对技术方面的投资，我们对整个品牌方面投资就要额外重视，这样企业才能拿到毛利，才可以持续性增长。在这个行业来讲，投资界里面都是非常感兴趣，当然资金就会往这个地方跑。

下一页讲什么样的资金，我刚才讲过在一个企业成长的过程中，有时候总需要钱。有的钱从亲戚朋友那来，更多不知道从哪来就需要贷款，中国 90% 几都依靠贷款，尤其是国有企业。在美国 95% 是以股权方式投入，这样企业就不会欠银行的钱，就不会公司倒闭产生现德隆的情况。促进股权投资最大的一个动力和机构，和群体就是我们现在所谓风险投资，我们叫 VC，或者私募股权，也叫 PE。当然大家很多人对这个行业还是比较熟的，与现在中国属于全民 VC，全民 PE，有了钱都是 VC、PE。

在 2010 年前 11 月的时候，风险投资和私募股权投资一共融到 351 亿美金，其中人民币基金占了 165 亿美金之多。所以，人民币基金从过去几年基本上不存在的一个现象变成了今天有大量的人民币基金成立，他这样的基金在投资方面也可以看到，在前面的 11 个月投资 137 亿美金，然后在 2010 年的前 11 个月里面有 469 家 IPO 上市，不但给我们创业者产生了回报，产生了很多亿万富翁，百亿万富翁。同时，与风险投资和私募股权 VC、PE 也产生巨大的回报。

所以，这个行业在中国正在逐渐发展起来，这样的行业对很多中小企业发展起到决定性作用。在过去几年当中，所有的 VC 和私募股权基金，是投在互联网领域，原因很简单，最早风险投资和私募股权投资这拨人，他们基本上从美国硅谷回来拿着美元，他们对互联网最感兴趣也最了解，我以前就是做互联网，做美国上市公司就是做互联网。这样一些资金投入到了很多企业以后，对整个行业和企业的发展产生了巨大的影响。当时很多没有拿风险投资钱的这些企业，在行业里是佼佼者的时候，突然在发现自己跑着跑着跑不动了，被后来者居上。

举例携程大家都知道，携程不过就是一个旅游公司，用了一点互联网概念。当时在行业里面有 2 千多家携程这样的企业，很多企业都比携程大，营业额在 5 千亿人民币以上，都赚钱，携程还亏钱。但是风险投资投了携程，给他很大资本，用他这种资本去大量发卡，在很多机场上都看到了携程卡。但是，在资本的推动之下，现在最大的旅行公司就是携程网，市值在 50 亿美金以上。而很多第二家，第三家你可能都不知道，这就是在风险投资，私募股权投资基金推动之下，把一个很小的企业推到行业领袖。

我以前是做企业跟大家一样，都是利用企业所产生的利润来开发第二年，公司第二年的发展。但是风险投资，私募股权资金来了以后，给了公司股权，但是你拿到很多现金，就变成公司现金，你把这些钱通过并购整合很快就变成一个非常非常大的企业，我一会也会给大家举另外一个例子，把一个企业从不赚钱还有很多债务，在 2、3 年变成一个 13 亿人民币，净利润 7 亿，资本的力量在整个企业发展起着重要的作用。

VC、PE，VC 属于早期投资，PE 属于后期投资。PE 在整个生物医疗技术，各方面来说，清洁技术里面进行大量案子投资。截止 11 月以前，互联网实际上在 PE 里面，后期投资里面不是最大的。基本上那个时候，都是一些零售业，包括我们汇源果汁拿了 2.5 亿欧元，特别是美国资本市场对中国互联网市场的欣赏和爱戴，中国互联网企业在美国市场有 38 个上市，像优酷这样公司不赚钱几个亿的盈利额，但是市值已经超过 40 亿美金，导致很多互联网公司，像京东商城没上市之前就融到钱，这就说明资金是完全跟着机会和机遇往前推动的。

再看现在座很多可能在连锁零售业里面也得到很多风险和 PE 股权投资，包括在农业，新农业又是一个大家所关注的投资领域。为什么新农业，大家一定要提高，大家都知道中国政府，中国要解决贫困之差，一定要解决农民的问题。现在农民处于什么样的问题呢？你在辛勤努力，在现有体制之下不可能生产力提高了。我记得 79 年的时候我们最富的人是农民，万元户，那时候从公社变成包产到户的时候，充分调动了农民的积极性白天晚上干产生很大效应。但是，从城市发展起来，农民在工作也没有多少，仅仅一万块钱也算不了什么，现在百万都不算富了。

在这种环境之下就产生农民的水平，生活水平一直提不上来。实际上 CPI 看你怎么讲，从我个人来讲，如果 CPI 都是从农产品来的就让它涨吧，国家给城市人口进行补贴，只有通过最自然的方式才把我们的钱送到农民手里提高他们生活水平。第二是从农村人口转向城镇人口，这是另外一个转换。但是，一旦转成城镇人口以后，就会导致很多农村土地没有人耕了，就产生一个机会，没有人耕田又回到原来公社化，大量土地连在一起进行交易，这时候农业机械就大规模产生，新的生产模式就产生了。

所以，在整个国家的政策当中，大家可以感觉到一旦有政策变化，各方面改变，很多机会就应运而生。这时候处在行业领导企业，跟资金有很好配合，实际上很好就冲在行业第一名。可以举无穷多的案子，在私募股权当中一个企业从零到非常大。大家今天看到比较有名的企业，百度，阿里巴巴这样的公司现在市值很多超过中国电信和中国联通了，虽然还没有到中国移动那么高，但还在继续涨，这是一个民营企业，没几年，也没有什么很大的资产。但是，在一个飞速发展的行业中间，在资金的配合之下，一个伟大的企业就产生了。

所以，这个时候我们投资者现在很多私募股权基金最关心几个事投哪个行业互联网，当然继续关注。医疗卫生、消费品，然后是消费升级有关的，特别是与消费服务有关的行业都是大家所关注的一个发展环境。这个我很快讲一下，在前 11 月里面，中国 IPO 情况的的确确不错，因为 IPO 企业增加，融资量增加，数目增加导致我们整个行业企业的估值也在往上飘，其实做投资者也是蛮困难的。你先 5、6 倍的市盈率，现在要 10 倍都很正常，因为大家都在把他企业的市盈率跟我们创业板相比。

但是我还要告诫大家，创业板有些企业市盈率高是自然而然，但是很多企业泡沫还是终归要破灭，一个企业持续增长和他未来所在行业的地位等内容决定的。这个图基本上告诉我们，在整个中国的几个股权，股票市场上，包括国外市场上，投资者作为 VC 和 PE 投完企业和他得到的回报，得到这个回报率十几倍，远远高于我们的银行存款，这就是导致大量全民 VC，全民 PE 想投的这个行业里面主要的动力之一。

另外一个情况之下，我刚才讲过今年有 400 多家企业上市。但是，中国企业远远不止 400 多家，中国注册的 2 千多万，中小企业有的时候 400、500 万，难道每一个企业都可以上市吗？上市只是成长的步骤，一个企业有各种各样方式，并购我们叫企业的合并和重组，逐渐变成越来越多，在中国变成一个另外增长迅速，发展快的一个市场。

在 2010 年前 11 月，国内并购数量 428 个，总并购额是 172 亿美金。在整个并购数量，另外一个跨国并购也急剧增长 97 个亿，总金额 400 多亿美金。中国从一个完全依靠外国企业投资在中国，逐渐变成中国的国有企业，特别最近民营企业也向国外进行投资和并购，这个数量在急剧的增加。在国外并购以前主要体现在国有企业对矿产资源并购，现在有一些民营企业也参与进来，除此之外很多民营企业开始对国外，对国外有一些技术产品能力公司进行并购，为什么？中国的市盈率很高，中国的企业在国外已经发展到一个瓶颈，但是他有技术市场，中国正在崛起，中国拷贝国外商业模式，把他成功商业模式从国外带到中国来，又是一个非常巨大的投资机会。我觉得这个也是一个，像我们看到的一个卡帕就是一个很典型的例子，他就是把国外的品牌拿到中国来，很快变成一个净利润每年几十亿，这就是品牌的力量，就是商业模式给企业所带来的一个力量。

并购实际上是一个企业发展非常重要的战略，我讲一个案例，这个案例已经好几年的历史，叫框架传媒。大家可能比较熟悉都可以看到，我们是在 05 年初的时候投到这个企业里面，投到这家企业的时候，这家企业当时他的整个营业额只有 3 千万人民币，负债 1600 万。我们投进去以后，买了 33% 的股权以后，我们就观察这个企业，你做两个企业在亏钱的这部分行业里面，人家老大老二已经产生了你坐这干吗，我们就把亏钱部分卖给老大，这样就换回来一些资金，其余部分营业额没变，公司还是 1 千万的营业额，这叫什么？就是重组概念，把 3 千万亏钱，有债务很紧张的公司变成一个无债务还有钱赚的公司。

但是在一个投资行业发展的时候，携程冲到第一的时候，第二名大家都不太知道，我们一定要做行业的老大。怎么整，自己再怎么也整不好，我们就把 8 家在国内一线城市老大老一说服咱们抱团取暖，8 家企业在很短的时间整合变成一家企业。变成一家企业之后，我们营业额要乘以 8， $1+1$ 肯定大于 2， 3×8 就变成 2.4 亿的企业。但是怎么冲到 14 亿呢？2.4 亿只是微利，这时候企业变成龙头企业的规模效应就起来了。你想想作框架传媒这样的东西，以前我到个楼里面，在座一个房地产老板，我去你们公司以后，我租你这个方框一个月 200 块干不干，你还没有讲完第二个我 250，我 300 很快做广告的成本就起来了，再一整合就没三家就变成我一家，可能就杀到 150 了，成本降低了。

第二发现什么样呢？我们跟广告商谈的时候能力增加了。以前我每个月一个框给 400 块钱，那时候就剩我一家可能就 500、600，什么都没变净利润增加了。还有销售利润增加了，你以前再能干跟大众打好关系，在我这做广告，你只有 100 个楼宇，给你一个 50 万的大单，后来整合完之后，50 万的单不能接太小了。为什么？同样一个销售人员跑到大众，说我宣布都有框咱们关系好你给我 1500 万的单他销售能力增加了。所以，三个加在一起变成龙头老大，表示企业的净利润，就冲到 1300，1400 万的营业额。

纵观我们中国，在很多细分行业里面是一个非常非常分散，在物流行业里面没有任何企业的占有率超过 2%。在医疗器件行业一共才有 1 千亿的总市值，但是有 2.3 万多家企业，在资本帮助之下，在企业自己整合之下很快就出来。一般来讲，在各个行业里面，龙头老大前年两三个基本上把整个行业一半以上的净

利润都吃掉了，在我们电器行业一样，有国美，苏宁，基本上以前的店看不到了。所以，在并购这个资本相结合对这个企业帮助是非常之大的。

但从投资人角度我们喜欢什么样的企业，前面举了例子，无形之中已经反映我们在判断一个企业。我们判断一个企业非常简单，第一你是不是拥有一个巨大市场，有一个想象空间。第二你所在这个企业的管理团队，有没有能把你自己的梦想，执行变成一个现实，讲空话的人特别多，有梦想的人特别多，但是有执行力的人到底有多少，这是投资者最关心的一个问题，人的问题。

第三个这个企业有没有可持续的盈利商业模式，你如果这个营业额像一个项目一样，一来第二年就没有了，可能就没有可持续的，只要我切入以后营业额一步一步总会有，这种可持续的商业模式是大家非常关心的。另外整个公司在行业里面的地位，如果你是第一名，第二名执行力又好，这种企业成功机会特别大，但是能不能通过我刚才所讲并购，整合，重组的方式把自己的企业 $1+1 > 2$ ，做强做大。

另外一点我们比较关心就是资本层面，投资者如果真的接受资本，有的企业永远不需要资本，开一个餐馆弄的好好的，在我们投资里面你做的是什么样行业，如果你做的是技术行业。我有句话技术是全球的，服务是局域的，这是当时台湾的一个诗人所讲的话。这就说明，为什么在手机方面中国的企业那么厉害，我们的研发成本都比人家低，还打不过国外的品牌，打不过苹果，打不过诺基亚，因为人家全球摊销成本，这就是为什么联想这样的公司必须国际化，使他研发成本全球化。

但是有的服务行业不需要，像百度这样的行业，像阿里巴巴，他实际上就是局域，服务型，为什么外国大型公司永远打不过中国的公司，因为他不了解中国的市场。所以，在我们所在的行业如果您做的是一个技术型的，别说走向全球，在国内有没有竞争的优势，这时候也需要考虑。作为一个企业来讲，实际上在跟投资人沟通的时候，了解他们对你企业的想法，实际上对我们自己本身的企业重新进行一个评估，使我们这样的企业能力成功。

刚才王总想说中国的高盛，那是将来的梦想。因为任何一个人都要有一个梦想，如果你作为一个企业家，你没有一个伟大的梦想，你没有一个动力在你后面，一直每天督促着你往前冲。大家都在三亚我还在在这，为什么，因为我有一个梦想，跟各位一样，大家都租在这，我跟各位一样有一个梦想。在未来不可能一步登天，从我们汉能来讲，我是作为一个企业来做，我以前做高科技，从高科技转行做金融，我也是一个企业每年要增加人，增加营业额。这时候我们做的行业是并购，投资银行财务并购，我们拿钱做 VC、PE，这是我们的行业，上市我们就不去做了，公司太小不能什么都去干，在这种思想指导之下。汉能作为一个企业来讲，7 年来我们成绩还是蛮多，我们按照汤姆逊这样的公司排名，我们排第 25 位，这是在中国，我们是一个民营企业 25 位。

但是谁是这里面可对比，第一名是中兴，第二名就是摩根史丹利，第三名是高盛，跟这样的企业相比我们是民营企业的 25 位，这对我们员工来说就是一个梦想。我们在所有的同行里面是第六，前面几位都是大型国企。所以，我们小型国企，整个中国经济向前发展，一定是以民营企业，我好朋友张维迎老说，民营企业实际上是整个驱动中国经济向前发展的巨大动力。我们国家政府一定要对我们民营企业关怀，只有民营企业起来了，他们才会产生就业机会，他们才会平衡我们的收入，才会让中国有继续更多的创造力，这是我觉得作为一个民营企业的自豪。

所以，在这种情况下，我觉得今天我讲的是“十二五”计划里面的投资机会。我所讲所做的事情很清楚，我们用实践者的身份来实践，我们非常相信在整个中国的进程当中，特别是“十二五”从消费品的

增长之后，国有企业很多是主导在基础设施投资方面，银行可以给很多非常廉价的资本。但是，消费服务行业来讲，这还是民营企业的厉害之处。

如果国家每年保持 8% 的增长，同时在消费服务行业等等，要在整个 GDP 的比重，从 41% 占到 60% 几，这种双向成长实际上对我们产生了很多很多利好消息，国家要往这个方向发展，他就要宽松投资政策和民营企业的准入政策。这是我刚才所讲的在医疗行业里面，在传媒行业里面，在很多行业里面逐渐放开，有些逐渐增大，有些逐渐放开。我们民营企业在 2010 年结束的时候，在迎接我们下一个五年，乃至下一个 10 年的时候，我个人认为我们站在一个非常大的机遇面前。

我觉得我们在座每一位心中一定是充满着希望和激动，只要我们好好努力，把我们的实业，把我们的资本，市场看准，我们一会在民营企业里面，建造在各个企业里面，医疗、服务、新能源，像百度、阿里巴巴，像很多这样的公司，我的好朋友黄鸣也过来了，我希望他的公司也能够变成中国新能源的一个领头企业。所以，我想这就是我要想讲的，民营企业在中国的经济当中起着非常巨大作用，让我们一起来**努力创建美好的未来，谢谢各位。**

皇明太阳能股份有限公司董事长黄鸣

《建立品牌需要时间和眼光》

今天正好上午在发改委开了一个会，发改委是应温总理的指示对未来 5 年“十二五”的绿色建筑这个方向确定发展方向和方针，和整个的战略以及推进。

那么，邀请了一些国内著名专家，清华大学等等。这里头邀请到了四个企业，一个是首都建设公司，这是建筑行业；一个是远大；一个是万科；一个是皇明。这五年，“十二五”的五年总理要求我们做这样的规划标准，请的什么人？请了这样四个企业，很巧其中有三个企业在世博展示了自己对未来的理解，大家很多都参观过民企馆，都参加过万科和远大馆。大家知道远大馆建设速度是多长时间？我听张跃张总介绍说只用了一天时间，组建一天。组委会急的要命，还剩几个月，人家建了一年两年都建不起来，你怎么回事？

他是做的组合型建筑，万科也在做同样的事情。大家知道他的建筑一体化，那么他的板材浪费，他原材料的浪费，只有常规建筑的十分之一，利用率达到了 90% 以上。那么，我想说的大家可能说你上来会讲太阳能，会讲可再生能源，我没有讲这个。因为真正能够从现在切入可再生能源，实际上也不是太容易，他现在已经竞争很激烈了。但是，在你各行各业大家认为很传统，很一般的行业，你看万科是房地产，远大是空调，他们不约而同选择建筑行业，建筑行业是终端，感谢陈博士，刚才主持人差点给我造成了一个博士门，我不是博士，我只是本科毕业，但是后期学习的水平可以赶超博士后，这不会出现假冒伪劣，完全靠自己的努力和执著。

这样一个落后的企业，大家觉得我们比较被边缘化的行业，在两个伟大企业，具有远见的企业，不约而同的进入。其实，无独有偶，我们进入一个室内装修，不仅仅是太阳能，光电，可再生能源，包括门窗、配饰、遮阳。今天这个会议上有专家提到，到西班牙看他的建筑最大一个特色就是遮阳。大家都知道整个欧洲尤其是在法国、德国他们夏天公共建筑是不允许开空调的，开空调就违法，没有空调系统。但是就像在我们这种大玻璃盒，就在哈尔滨你如果说玻璃的巨型建筑就有可能达到 40 度以上，甚至 50 度以上，人为造成一种环境污染和不能节能。

所以，我们在各行各业无论是在门窗，在遮阳，在建筑配件，包括汽车等等各行业都有自己非常非常大的这种空间。我的主题是《到未来去生活》，大家一说你在推销未来城。因为我的房地产，太阳能房地产是生态环保，第一个地产项目就是名叫“未来城”。但是我告诉大家，我敢拍这个胸脯，今天我讲的这些未来要素，如果跟在座的各位连不上，没有关系，你退的票我补给刘老师。

那么，任何的品牌都代表过去，惟有未来不行。大家知道最近的悍马为什么破产？为什么购买不成功，买成功也代表失败，因为他代表过去，他彪悍，超豪华，超耗油已经过去了。开宝马，坐奔驰是不是已经过时了，如果不搞新能源汽车，我们很多商务人士就以后就要唾弃它。因为未来不节能不是前卫，不是成功的企业，不是成功的商务人士。

那么打造百年品牌，一朝就烟消云散。我讲他们实际上就是在讲大家，他们100年创造的优势一朝就没有了，也就是说我们没有这种优势，但是我们抓住未来我们就会拥有一切。品牌是需要时间，品牌更需要眼光。所以，到未来去生活，我们忽悠我们的消费者，或者激发他们去互换他们，去到未来生活，这种影响，这种吸引力是非常强大的。那么，我们跟着什么人跑，我们跟着时代，我们跟着消费者，消费者跟着时代。好了，未来就是我们最大的机会，他们过去了，我们出现了。

大家知道中国人喜欢用60年一个甲子来计年，很巧我们共和国，新中国60年，改革开放30年，可能我自己已经到了下一年了。那么，改革开放30年，那么后30年将是我们有一个新的计划，大家知道刚刚改革开放的时候，一批没有文凭，没有地位，没有身份的人抓住了机会。现在什么样的人抓住机会，为会不分学历，不分地位，不分学识，只分眼界，只分这种执著，抓住一切。

那么，我们应该想好了我们这30年该怎么做？我在讲企业文化5个W的时候，讲到为什么，为什么要做企业？我们常问一下终极问题。大家知道我们讲到未来，讲到过去的时候一直会很自然的提到一个人类的终极问题，就是生命为什么，做企业为什么，生活为什么？这个是哲学问题。那么，第一个我们现在要问我们现在活的为什么，第二我们要问我们要做什么，第三也许可能是第二个，我们要为谁做，第四个我们要靠谁做，第五个什么是最重要的，这是我们的价值观。

其实，这就把我们企业文化，把我们现在所做的战略方向确定清楚了。其实，我们可以学到很多东西，看很多书，但是我们无论是做战略策划，无论是做人生规划的时候，我们都要把这5个W搞清楚，然后在行动，这就是所谓的道。那么，在讲未来的时候，为什么第一个题目是“大爱成就大业，愿景创造奇迹”。这是我今年去了两次台湾慈济佛教基金会，我又不信佛，我对宗教有着同等的感情，各种宗教我觉得他们都是劝人行善，同时都值得我们企业家学习，几乎所有宗教都比我们每一个企业做的好，如果我们企业用，无论哪个宗教的方式来做企业文化，来做自己的百年，甚至千年企业的话，所以我们一定向他学习。

我们向他学什么呢？第一次我到慈济的时候是坐火车见他的证严法师，到台南。中间有两个半小时，期间北大商学院管案例的一个魏副院长，他问了其中陪同我们一个慈济的中层干部，他是委员。我问一下这样的委员和大概有1万多人，他的核心追随者有6、7万人，他的忠实追随者和同情者，在台湾有几百万人。如果从这个角度算一下，在全世界大概有上千万人去追随，这个核心委员和荣董可以相当于我们企业的中层干部。其中一个中层干部是一位女士，是一个相夫教子家庭妇女，当然大学毕业没事干跟着了慈济，她自带干粮陪我们完成这项访问任务。就像我们接待一个客户派一个中层干部一样，这中间魏院长搜肠刮肚问了很多证严法师，从一个主管案例，商学院的一个教授角度来问，对答如流。

最后我忍不住气了，用我平生的智慧问了一个问题，慈济是不是在做一场伟大的佛教革命？她说不，我们没有做什么革命，我们只是完成了当时佛祖创世的时候，他的本原本意。她回答的可能比我更好一些，我觉得再没有更好的回答方式了。慈济证严法师在场也不过如此。大家想一想什么叫学习，学习就是举一反三，怎么

向他学习进行突破。我就想了，我们的战略这十几年来，在整个行业当中无论是战略战略定位，策划绝对是一流的到现在没有人怀疑，可是我们执行到了什么程度？我告诉大家一个小小的例子。我们是高端冬天好用，甚至就是24小时全天这样的热水器，我们反对冬天不好用，反对小规格，这个终端是非常严格的。

可是我到了一地方，碰到很多让我们非常尴尬，甚至我们很高级的营销员工都没有解决，甚至自己都进入误区的状态。我到淄博一个店开着一个车大摇大摆进去，新开的店肯定要做很好的培训。过去之后摆了三个样机，我说家里3、4口人，选择当富人的样子，你给我选一台，这一台3千多块钱的，我没有说话。实际上我们说是高端的一般7000、8000，1万多，还有24小时恒温，随开随热。但是我的终端是这样子的，3千多块钱，我几秒钟没有说明，他沉不住话了说我有2千块钱，我还是没有说话，4、5秒钟我就处理他了。我代表消费者大怒，难道我就是处理品吗，他说不是，我就怕你不买。

还有一个故事，刘老师让我讲故事，我就讲讲故事。同样另外一个店，我进去以后那个店正好小的大的一块排，我进去之后正好从进门小大，我们进来小规格是属于作为托的，就告诉他这个东西不好用，然后那个东西才好用，我们也不好打击别人，我们只好拿小的自己的东西，说是不够用，冬天不好用等等。我进去之后，小姑娘就迎的着，挨着我走，死命的往后拉，我就拼命往前跑，越走她越怕，到了大的面前，小姑娘这么给我捉迷藏，我说她挡什么呢？她挡价格签，她怕吓死我，说先生就是集体用的，再说一句话我说怕吓死你。

所以，他们的人从来没有问过，我当时就急了，前面那个也是，在淄博那个也是，在徐州那个也是。从来没有问过我需要什么样的，自然有什么需求，我只要5千块钱，5万块钱也可以，2千块钱也可以卖，2块钱我卖它也行，差点就抢钱了。这种心态我们大家想象我们自己如果站在外面看这个市场，看这个产品的时候，基本上比较清楚，现在消费者越来越精明，越来越学会防范。但是我们业界人士，我们一直停留在过去，而且停留在别人给你推荐的，为什么推荐小的，我们同行都在推荐小的他就害怕走出来。

所以，我们大家想一想很多事情被自己所困扰，被别人给忽悠了。比如说在吉林市我有一个经销商刚刚开业，我进去以后跟他聊天，结果到了晚上有一对老夫妇进来，进来以后我就迎上去给他们做个榜样。结果谈了一下，给他介绍一下太阳能的情况，结果老先生突然问一句，你这个能喝吗？我没有准备，我说你想听真话还是听假话，他说当然听真话了，我说不能喝。他说为什么？我说要是开水摆了三四天，用暖瓶打的您还敢喝吗，不会喝。我这个热水可能时间还长，7、8天了，老陈水了我不建议你喝，他说我就买你的，劝我家人买你的，就你这个诚实，他以为我是店老板们，说就你诚实。他说我问了大圈都说能喝，而且还有更严重，有一个品牌在青州店，山东潍坊的青州，也是我经常干的事。到那以后，一转突然发现一个异常的现象，店里没有的东西，赫然挂着一个牌子中华人民共和国卫生部证书，经过什么什么检测，能够饮用，符合饮用标准什么办公室。

我说这玩意哪来的，老板说不好意思，是拖人买的。我说为什么买呢？他说人家都有，人家都有这个东西，我没有这个东西就完了，我说人家都有这个东西你没有就好了，这叫差异化。我们的员工，我们的核心干部，甚至我们的老板在真正想追求差异化，想追求与众不同的时候，往往遇到这样的孤独，这样的挑战的时候，我们自己就退步了，你不要怪别人，不要怪别人说是没给你机会，也不要说消费者不认你，你自己就退场了。

我在哪个卫视看过一个电视节目，是问答题AB。一个答案是A，一个答案是B，专家看的那个人也是在其中的一个，他懂行，他自己选了B，但另外9个人选了A。再看看这个人的表演，这个人在递答案的时候，刚开始非常肯定的递了B答案，当每个人走一个他心里就跳一次，就挪一步来回，最后走到随大溜去了，大家知道什么结果？上面一个球抱着，大家都一头灰。

我们想想我们面对未来的生意，面对未来的市场，面对未来的机会，当大家都看到机会的时候，你站到那的时候还有你的份吗，很可能是一头灰。只有大家看不到机会的时候，你看到了才是真正的机会。大家说这太难了，不难，非常简单。因为所有的人都是奔着钱去的，你也奔着钱去，但是你要拐个弯，钱谁给他，消费者，你奔着消费去看他需要什么。有人说我问了很多消费者，消费者不懂，消费者不给我讲，或者消费者讲的东西最后

做不好。很多人说消费者千万不要相信市调，做了市场调查，比如我们未来城当时调查的结果是平均145平方米。后来我说加100，加200，因为我们当时走的高端，我认为太阳能生态环保必须高端带头，就像最早十几年前有人拿着2万块钱一个大哥大。在座各位很多人就回想起当时那种情况，很多人就想这样才是大腕，这样才是老大，我将来一定要挣足钱买一个这东西。

所以，这个市场才能普及。那么，我们现在创造绿色建筑，太阳能建筑，太阳能可再生能源市场，就要从高端找带头大哥。带头大哥的需求是什么？后来一开盘我们原来112的卖不出去，140，150的卖不出去，大家都奔着200，300平方米，而且价格比当地的价格贵了1倍还多，因为我们成本贵了1倍半以上。

大家想想很多东西，大大出乎我们的所料。我们做过一件事情，我就做过一个调查，就是我媳妇。我问她咱们搬新房子要多大，她说170，180就可以了，不愿意太大，我说为什么她说不愿意扫地。我们确实是创业的夫妻，没有办法，没有太多可比性。在座各位也能够想到这些，但是大家注意我在做另外一个角度调查，我说你要不要化妆台，化妆间，你卫生间要多大，卧房要多大，餐厅要多大，我就在一起加，大家知道是多少吗？450，这是真的。

当他告诉你我买不起，当他告诉你我没有这么多钱他在说假话，也是说真话。关键你的购买欲望没有挑起来，你的产品力不够。所以，我们现在从今天起我希望大家去颠覆一个词——购买力。我给了一个新的定语，购买力等于购买欲加支付力。实际上说支付力可能更重要一些，但是大家想想我们有欲望，甚至透支未来，中国老太太和外国老太太的故事大家都记得，不要相信他买不起。所以，市场调查的时候，产品定位的时候，我们往往遇到对未来企业经营当中最大的一个障碍就是对客户的需求，客户购买你这个产品的预制，预定。我们往往错误预判给用户判死刑，他不属于你的客户群，完全错了。

我俩结婚的时候一台电视1800，加一张券2千块钱，我俩一年收入总和不到1800，家家都是一年不吃不喝，两年不吃不喝，我们收入在当时还算高的。大家想想我有一个定位，消费者为了他未来美好，时尚，与众不同，出人头地这种面子，生活，他可以支付一切。现在被杀头，被逮起来的那些贪官们可以证明这一切，甚至不惜生命。他们为了什么？可是我们用他只是一个例子而已，我们是正经做生意，我们只要给他真善美，大家知道真善美是可以赚钱，笑可以赚钱，爱国是可以赚钱，不仅仅是因为爱国者导弹可以往外卖，爱国者的手机可以卖，不光是这些。

其实，包括蓝天白云也可以卖，我们的伟大，当时的愿景，现在的愿景是为了子孙的蓝天白云实现全球能源替代。刚开始没有这么大胸怀，只是想用蓝天白云来卖太阳能，喊的口号打的标语，95年创业第一天的时候打出一个标语，为了子孙的蓝天白云您应该用太阳能。我调查了一下，前50万客户当中绝大多数的人都记着这个口号，说你太阳能产品也不知道，也不熟，也不了解你，也没名字，产品外观也一般，门头更差了，甚至有些在水暖店来卖，杂货店里卖，地摊上卖，那时候都有牌子了，凭什么买你就是因为这个口号。

后来有人给我画蛇添足加了一个，你可以不用皇明但是不能不用太阳能，有人说是做作，但是不管怎么样蓝天白云子孙后代是帮第一桶金，第二桶金，到以后都是它帮我的。为什么慈济一有灾害，无论是南方发大水，四川地震，一调动就是成千上万志愿者上去，而且带着几亿，几十亿的善款，他哪有这么大力量。我们想，如果我们业务员，中层干部都像慈济，把他的企业文化做的那么透，那么的执著，那么的热情，我们的企业销量会翻几十番，利润会几百番，我们不会像慈济一样不付一分钱。但是反过来我们给了多少钱最后卖的不怎么样，最后还卖你。

大家想象我常说内地文化向台湾学习，企业文化向慈济学习。所以，我劝大家趁着两岸直通航大家多到台湾看看，不仅仅看看他的慈济，看看他工研院。他一个工研院就像咱们中科院一样，多少年进行孵化，帮助企业，也是一个新的商业模式，13个上市公司，像这些地方去学科研发，产品孵化，产业孵化，向慈济学企业文化，学团队建设，他是普度众生，这个口号更强。每个人都有他的善良之心，每个人都希望向上，每个人都

希望自己从事的行业，尤其是所在的公司，是一种大家风范，是代表着未来，代表着一种荣誉，一种身份，这也是你这个老板能为你员工提供最大的福利。

第二大福利就是在这个正确路径上面的成长，我们的父母表达送孩子走向社会的时候那句话非常好，好好干。怎么叫好好干，难道慈济不是好好干，这些伟大公司不是好好干。每一个伟大公司都有一个伟大愿景，为了子孙蓝天白云，普度众生太大我做不到。在台湾我顺便跟林老师，因为林老师代表我去慈济，我回报他的学员分享了几次，都是他的中小企业，我给他们讲，我说我用慈济，他们最熟悉慈济的例子来讲。我说一定要有一个伟大的愿景，而且这个愿景最好是够不着，你要想做百年企业，你就100年实现不了，你要做一千年企业一千年完成不好。

大家想想当你说我要做当地的企业老大，或者是当地最大企业的时候，等你真正到最大的时候你玩完了，歇菜了，在重新搞个愿景整个打翻了，企业没魂了。所以，一定完成不了，但是一定是逐渐接近，甚至是无限接近。他们就问，我是搞茶叶的，我是搞饮食的怎么办？我说有一个很好的例子，就是当年去买康师傅股份，拯救康师傅资金链断掉就是日本大王三洋公社，他的人就是弘扬日本面文化。他从一开始就是这么做成的，做成日本老大然后来救中国面，这样一个企业很大，他一开始怎么做？到现在也这么做，一听说哪个地方，哪个村，哪个镇哪个企业，或者哪个家庭一个面做的好，他们一帮人就到那海吃，跟狼一样，海吃糊问，付钱把人家名字给记下来，总之人家心甘情愿把面文化给人家分享。

我相信当时你说弘扬中国面文化，茶文化，瓷文化，没有一个人不愿意帮你。所以，得道多助，在商场上照样适用。我可以说做茶比不上龙井，比不上普洱，有白茶，有灰茶，有黑茶，弘扬哪个都行。而且你一定要做，一定要落地，有多高你就有多低。当然大家都说这种高和低之间怎么做，实际上我有一个例子。在深圳采纳营销年会上他做了一个叫营销的武林大会，他用武林的那套来诠释营销。我就讲了一个移行换位大法，我们经常写做广告的时候消费者看不懂，搞技术的人技术化，搞营销的人太虚。

怎么办？我说你就站在自己的角度，一两分钟跟你的客户，跟你的阅读者来回换位多少分钟，震荡，震动，站在他的角度看一写一写，把自己假设成医生，假设你的目标客户群来回看，审视几次就会提升很多。这里头也有一个学习，叫两个中心三个基本点，其中两个中心是跟咱们党学的，传播、策划以消费者为核心，做事落地以自己为中心。三个基本点，新起点，首先你广告要有新起点，说明书要让大家感兴趣，才能从信息海洋当中把你抓出来。第二是利益点，对消费者有用才行，说些没用的没意思，人咬狗没意思，狗咬人看了白搭，必须说哪天有一个疯子又咬你咬人才有用。

营销人员有两个需求，一个是客户未来需求，隐性需求讲不出来。所以，一定是那种预判，预测这样的需求才行。大家看看这个慈济，我觉得非常感动。他是一个台湾没有比他大的企业，他随便一呼就是百亿，随便干件事情。看完以后，我就想我们看准了做就对了，但是慈济说做就对了，看准都不要，因为一说看准有些人说我没看准。所以，老板把前面5个W问好了，哪怕问到3个W的时候就开始做了。

后面招什么样的人，当你喊出面文化，茶文化的认的人跟着你，不认识的人，我对面和茶不感兴趣我认为这样做不行，一定要让他走。你选择人，培养人，树立队伍的过程就是辨别同梦人还是异梦人的过程。所以，我们不要到处挖人才，挖别人的才绝对不是你的人才，他那个梦跟你梦不一样，挖过来之后给你搅梦想。

到未来生活，实际上我们到未来干什么？现在要看现在，现在缺什么，现在缺什么就做未来什么。尤其是站在消费者，站在一个普通人的角度上，就是站在我媳妇那个角度上，她自己相夫教子一大家子考虑她的事这是最正确的事，给她放开不说钱的事。这里头大家看看，简单说到超越竞争，由于时间关系不能讲了。

大家看一下我们的太阳能十大建筑，今天开会温家宝总理说绿色建筑，成为未来非常大，甚至将来不绿色就不让建了，卖不出去了。这10年我们做了什么？这些都是我们一个是梦想，这是梦想，这是画出来，这是做

出来，这是比这个会场差不多大，这是世界太阳能大会。将来我和刘景澜老师想一起到德州，高铁通了以后50分钟，半个小时绝对一般，大家一起到绿色环保老建筑，大家都可以看一下。

这是我们一帮普通的人做了全世界最先进，连卡特总统都把他30多年前装在白宫顶上一个热水器送给我们。大家想想这件事情可能吗？完全可能，就是从美国一个研究生写毕业论文，写的就是皇明。结果他回国以后，在NGO工作，我就没想到招他，有一天他说黄总我来加盟你行吗，大家知道吗属于你的人可能就在你身边，但是不适合你的来搅你的还不让他走。

皇明有一个4600人放跑了以后，放了1千多人跑别人那里去了，第二年04年走，05年整个销售额增长78%，整个盈利从700万上升到8千多万这样一个例子，就是把哪些搅局跟你梦不一样的人，一开始说别走。像这样的人，现在我们就根本不执行，人家主动自发，一定要邀请，一定要聚集跟你有共同梦想，共同文化，共同标准的人，这种认同比后期的培养，甚至是这种扭转更重要。

大家看看我们的博物馆，这未来城，这是原来常规的，我们彻底打破了。因为没有搞过房地产，所以什么都敢搞。当时就是听了三天的课，我听了一天半，我们的技术副总听了一天半，还是英文的。结果市场三部曲，就是欧洲商学院营销大师给我们讲，当时正好搞房地产，什么也没干过，什么也没有，人也没有，经验也没有，就是靠这个三部曲定位竞争高端，就针对德州市我认为能够买的起，就是你们说的那几千个人，一千多套房子，调查学习最后实施研究，干中学，学中干，学干中建队伍。

到现在我们有三个设计院，一个节能中心，一个整个庞大事业部能够搞城市运营，就是这四年时间。我主业没有搞，就是专门干这个事情，因为太阳能已经被建筑淘汰了，所以我要做建筑做太阳能，搞曲线救国。我想告诉大家不是我有多能，是潜力有多大，什么都不会的时候反而比谁都建的更好，现在一举成为中国的绿建设之本，没有这个东西今天这个会发改委肯定不会叫我。而且有了这个会，你就有了标准和标杆，有了这个东西大家看看这个建筑当年喊出的口号基本不是策划出来的，是当时就说我们要建一个楼他们就记下来，我当时做演讲，做这种沟通的时候，我们要建社区一定要是30年内不落后，到30年还是先进，这周围现在喊3千公里不落俗，就记下这个广告语。而且这个广告之后卖房子卖火了，打动人，震撼人，为什么，这房子给我自己盖的。

大家知道吗？大家想想用给自己盖房子，自己做产品来做企业，做产品，做服务，那就到位了，这就是规律，不是说感动谁。我们老是反过来说假冒伪劣，即便你这么做好也做不好，一事行不能事事行。这些技术都放进去了，所以他的成本贵一倍多，当地3千块钱开发，我们开盘价1千5，一个月涨了一辈，现在翻到1.3万没了。我想说什么呢？你什么都没干过，恰恰你什么枷锁都没有，未来市场，未来的企业，未来的产品恰恰是要清掉一切，现在我们是最大优势者，我们是无产阶级，无产者振兴革命之后失掉只有锁链，得到的就是世界。

但是我们在干的过程当中慢慢就开始往自己身上套枷锁，套锁链，所以第一要超越自我，第二就是改善新的模式。我说的更厉害一点，要打破颠覆新的模式。第三个共同愿景，第四个是团队学习。我建议大家回去听了这个课以后，召集自己的员工，不仅是老的员工，我们没有愿景大家一起讨论我们的优势是什么，马斯洛五个层次论我们都学习过，经常听课的时候听到很多东西，但是落实到自己身上很少。这次回去之后，老老实实坐下来用这些案例想想我们有哪些问题，我们怎么样突破，首先老板带头打破，老板带头学习。

我告诉大家我所有讲的东西都有出处，没有一个是我自己，唯独产品和企业是我自己的，这个世界是属于我们自己的，谢谢大家。

陈锦亚：防止各国之间利用环保课题做文章

陈锦亚：主持人帮我说了这么好的话，我心里负担特别重。当然主持人给我的一些要求，今天我讲的主要就是关于绿色竞争力，其实绿色竞争力现在是一个所有人都在谈的话题。这个话题有人通过这个话题做了很多文章，

比如企业发展从中也可以得到很多机会。我今天想讲从全球角度，从中国发展看看绿色经济给我们带来什么东西。我们在讲我的内容之前，我先给大家看一个照片，看我们为什么这么谈。

(图片)这里我们也看到在全球一个非常干涸的地方，这个地方离我们不远，就是我们的一个邻居叫印度的国家。这是我们看到的一个在非洲的一个国家，他的大象由于干旱而迁徙，这是我们看到另外一个印度的照片，这是由于环境的变化，气候的变化造成了干旱以后，造成印度这么一个水资源丰富而著名国家的一个现实情况。这是我们看到的一个以水著名的国家干旱的情况，这是我们在河边生长没有水喝水，在干旱土地上如何行走，这是在印度发生，已经干旱到在河床上随时走路。

这是大家看到在南极洲发生绿色冰川，就是在100万年以上的冰川，由于地球变暖造成的环境变化，这是冰川在溶化过程中拍到的一些照片。这是水灾造成的后果，泥石流造成的后果，这是在台湾的一个地方，由于水灾过后农民在重新插秧，把所有的秧冲掉之后重新插秧的一个情况。这是在3年前在美国发生一个大风暴以后，造成的一个水灾情况。

这个镜头大家恐怕很熟悉，在我们深圳发生的。由于气候变化造成水的暴风雨严重影响，造成整个深圳市都变成一个水洼地。这是在印度，这是在南极洲拍摄的一些蓝色冰川溶化过程，所有这些照片都是在网上发行的照片，没有任何秘密。但是这里有一个秘密，对在座各位恐怕是一个非常大的秘密，就是说到底我们眼前看到的東西意味着什么？因为这里有这么多人，我只能说，我无法用提问题的方法和大家讨论。但仔细想一想什么叫绿色经济？

现在很多人都在提绿色经济，到底绿色经济意味着什么，对我们这些企业家来说，特别是一些年轻企业家来说，你看到这些参加这么多的年轻企业家你有什么感想。我说我们这些老头子面对他们我们有愧，他们是代表中国30年，50年发展的希望，他们是代表中国以后的未来。我们需要他们的大智慧和企业家大智慧，和我们政治家大智慧，把中国在将来30年当中带到一个更美好的社会。所以，在这个时候我就在想，在我们面前放着一个問題，到底绿色经济对我们坐在座的企業家，尤其这么年轻的企業家，对我们来说到底意味着什么？

其实咱们严格的来说，很多人都会说绿色经济对我们意味着挑战。因为我们面前看到冰川在溶化，水灾在蔓延，看到中国的南部干旱和北部的雪灾，看到是印度人喝不上水，看到孟加拉的人由于水灾无法生活等等，这些都是挑战。但更多对在座各位来说的话，这是一种竞争的机会。为什么美国政府对中国政府补贴，中国企业的的新能源要像WTO提出进行调查，为什么美国政府要对这个事情这么放在心上？其实很简单，这里有一个竞争的问题，到底谁在将来几十年中，在这个竞争过程当中占领先机的问题。

所以，绿色经济说到底就是给我们提供一个，中国可以超过很多国家，超过很多企业的一个机会。在之前我听了一些企业家的介绍，其实很有道理，他们说的话非常有道理，最有道理的地方面临挑战的时候，最方便的做法就是说我找一个安全地方躲开，最成功的就是站起来，在他面前如何充分利用。如果说过去第一次工业革命，第二次工业革命，第三次工业革命中国都没有赶上的话，绿色经济将会给我们产生一个第四次的工业革命的机会。

地球就这么大，不可能给我们提供无限资源，也不可能给我们提供无限的能源。在今天这个社会，如果你问到哪些政治家们，尤其企业家们，政治家们什么东西可以使你晚上睡不着觉，什么东西觉得在将来几十年中将来严重影响中国经济发展，美国经济发展，他们会告诉你人口是一个大国。他们会告诉你第二大位就是能源的问题。第三个大问题就是资源使用的问题，第四个問題就是环境保护，绿色经济等于在把这四个問題全部放在一起，放到我们面前。

所以，有句名言就是说“大难临头出路何在？”，环境问题有些国家在危言耸听，但是现实问题是环境保护是刻不容缓的事情。举两个例子来说，第一点这个国家，这个地球不管哪一个国家谁都不可能避开环境造成大

的灾难。举个例子来说，前几天大家看到报上登的，电视上广播的，纽约州由于暴风雪，纽约州三个机场全部停飞，1700架飞机停飞。我们公司有一个副总他正好从纽约想飞到中国来，他到机场整整等了12个小时最后没有办法过来。他说我突然一下子明白，这个气候环境变化对我们的影响太大了，这个时候他就提出一个问题，这个地球就这么大，你不可能，说因为我自己，我在这边，我利用了发展，我在这边气候对你有影响，对我没有影响，整个地球大环境变化，对每一个国家都会造成影响。所以，没有一个国家可以脱出这个环境变化的主题。

第二个问题就出现了，中国现在很多时候，中国现在很多企业，我个人觉得，我不是说到中国就说中国好，就这么一个限制，中国现在的企业开始认识到环境保护对我们的重要性。很多人在提出这个问题的时候就说，到底我在这个环境保护中能起什么作用？中国很多环保的企业，新能源企业可以在美国上市的时候，他的股票可以很快往上升，这里就出现一个很大的问题。

这里我想从我的角度上来说，看到一个既是机会也是一个陷阱的问题。就是环保概念，实际上很多人提环保，我的产品是环保，你的产品是环保，这里作为企业家来说必须有一个非常清楚的意识了解。环保这个东西，既是一个限制问题，也是一个操作的问题，前不久在哥本哈根开会的时候就有人提出，发达国家和发展中国家必须要同等对待方法。这里就产生一个大问题，我和你之间到底是什么关系，发达国家和发展中国家我们之间到底什么关系。有人提出这么一个问题，发达国家工业革命从18世纪就开始发展，18世纪开放到21世纪的话，你排放多少？你能要求我从20世纪末期才开始发展跟你承担一样的责任，这是显然做不到。为什么中国政府提出我愿意承担责任，但是这个责任是有分别。

为什么说绿色环保既是一个非常现实的问题，因为确实我们面临很严重的环保问题。可以看到很多环保问题，但是也要防止各国之间利用环保这个课题来做文章。放到我们企业来说说明什么东西？所谓中国有句古话“君子爱财取之有道”，我看到这个机会怎么利用这个机会，第一点我看到机会，我走在他们前头，把这个环保机会抓到手。

比如中国有个公司叫尚德，我知道太阳能被各国在用，我中国确实有这个本领，我走在前头先做，这是一种非常聪明的做法。还有很笨的做法，我在炒概念，我把这个环保通过我这个企业不断把我的这个企业的概念给炒成一个，命名是一个黑色企业，炒成一个绿色企业。完了以后，打个包就送到市场上去，最后倒霉的还是自己。有家企业现在提出我要从纽约市场退出来，为什么？他说他那个审查体系太严格了，我环保这个概念，他现在把我变成一个必须要落实每一个具体每一步，他不能搞微观领导，他得让我自己来领导这个企业到底怎么搞绿色。其实，他们不懂的地方就在于环保这个概念，你是不能炒的，炒到最后结果你是去落实，你如果落实不了最后付帐的还是自己。

我们有句话在江湖上混久了还得自己还，所以我们说了由于各国经济发展不平衡。我们提倡企业与企业，国家与国家之间必须承担不同责任，我们必须认识到这个问题。同时说到企业，企业必须知道怎么合理利用这些机会，通过这些机会创造一些商机，通过一些机会创造一些观念，而不是赚一些钱就溜走，这些企业会存在不长时间，第二这些企业很容易把自己的名声搞坏，以后再做什么事情没有人会相信了。

还有一个绿色经济当时所说第二点就是人员资源问题，我个人觉得我们中国正在做一件非常了不起的事情。但是也很笨的事情，了不起的事情，我们在利用中国一个国家的力量，帮助很多很多国家，美国也好，欧洲也好，日本也好，帮着很多国家把他们的通货膨胀给控制起来。如果你们有机会可以看看很多国家销售价格，卖的最便宜常常就是中国出口的产品。我是前不久有一次讲话里面提到，两周前从美国回来，我要买一个电话线，我希望拿着电话走来走去，这么一大个电话线有100码，我付一美元把电话线买来。想了一想，如果把电话线里面铜线抽出来卖这个东也不会少于6、7块人民币。

所以，这里就出现两大问题，这个世界确实正在通过中国很廉价产品在把很多国家的通货膨胀得到抑制。

但从另外一个角度来说，又看到另外一个东西，中国的资源发展能不能容许我们这么大规模开发，来保证全球整个经济发展，显然是做不到的。2年前有人问我这么一句话中国是不是能够帮助全球从经济危机当中脱离，不可能。中国经济，不光是一个老二，还是过10年以后中国可以变成老大，中国还是一个小马。按照人均平均国民经济总产值来说，中国还是一个小马，小马是不能拉大车，小马拉大车的结果小马累死大车还在那拖着。

我们必须看到从一个很贫穷落后的国家变成一个大国，中国必须走出另外一个路子，要懂得合理利用全国资源，帮助中国走出去。这话怎么说呢？这世界上有很多很多资源，全球在共享中国经济发展生产结果，全球也应该帮助中国合理利用这些没有被开发的能源，没有被开发的资源。帮助中国利用这些资源，这话说的更具体一点，比如这些铜矿应该被各个国家合理利用，应该被中国这些企业不管国营还是民营也好，帮助他们共同走出去合理利用这些资源，在进行生产。

还有另外一个问题，中国现在生产使用的能源，不管我们说再怎么努力，即使在将来20年当中，中国的能源使用更多还是靠煤生产出来电。即使我们现在说我们的风、光、水这些电能产生方法获得广泛使用。但是中国用煤发电的基本情况在20年中绝对不会低于50%，在这种情况下，在座各位企业家就如何利用这个绿色经济机会走出去，用国外一些绿色能源来进行生产。

怎么说呢？我所在的公司是美国铝业。美铝在全球选择投资机会的时候，他说我在生产过程中会产生多少二氧化碳，也就是现在热能名词GHG，就是温室气体。怎么避免，最好避免，我用水电，用风电，用光能来产生电。那么，这就是美铝的决定，在冰岛造一个非常大的工厂。为什么？冰岛离主要市场特别远，而且冰岛又是地球上非常脆弱的生态环境，冰岛有一个特点，有很多东西是很多国家没有的，而中国有大量的热能，冰岛地下热能特别丰富。在座各位我相信很多去过冰岛，冰岛的温泉是全球最好的温泉国之一，冰岛走到很多地方都是冒热气，这边零下20度，你到那边水汽边上就是零上30度以上，有很丰富的地下热能，冰岛就是利用这个进行发电。

而用这个发电再进行生产，初始的时候你就可以把你的碳排放降到最低。因为我们可以看到，至少美铝这个公司，我们看到中国在将来的几十年中，一定会走向和很多国家一样，肯定会走向碳交易这样一个情况。比如说，我能节省多少的碳排放，我可以用这个碳排放节省下来的东西变成真银实银进行交换，在中国有很多国家跟欧洲国家进行碳排放指标交易。我个人认为这个交易是很愚蠢的交易，至少在今天是这样。什么道理？很简单，你今天我一吨二氧化碳去卖给欧洲国家的话，是19欧元，我可以这么说，20年以后，或者10年以后当中国自己企业，当大量排放以后我们采取严格标准以后，今年中国没有说我要按照1990年的标准进行排放，也没有说按照2000年的标准，我们现在说是2005年，在2005年标准上减少二氧化碳40%左右，这意味着什么？意味着很大一个挑战。

在座各位你就会碰到一个大问题，今天我们还没有就我们碳排放进行具体的标准监测。一当检查的时候，一当中国政府认可了国际监督这样一个现实以后，早晚这个事情会发生，这就意味着什么？我们每生产一吨钢，一吨产品的话，我们都有一个碳排放的限额。你过这个限额要么出钱买，要么就是不做。大家都知道企业家有一个名言，凡是中国的东西都涨价，凡是中国的东西都降价，不要在碳排放上发生，这是绿色经济给我们带来很好的机遇。我如何充分利用这个绿色经济给我提供机会，各国都对碳排放越来越重视的情况下，我怎么利用这个机会，怎么把我自己的碳排放降下来，同时把我这个指标给送上去。这个指标很重要，这个指标拿到手里以后，你今年不用不等于你明天不可以用。如果你用好这不是19欧元可以卖一吨的价格，这是我个人的一些见解，我估计90%是错的，但这点我有把握，10年以后碳排放的价格，交易价格绝对不会是19欧元，也不会是20欧元，绝对不是今天这个数字。

如果说按照一个大胆假设，很容易从二位数变成三位数。到那时候现在各位不采取措施，到时候会损失很大一笔钱。如果现在对碳排放进行控制，到那时候会成为一个受益者。中国社会是一个学习型社会，中国社会也比较变成创新型社会，在绿色经济碳排放是一个创新非常非常好的机会。这个时候正好是酝酿，改变我们的

生产方式，提高我们的经营水平，把碳排放重新利用，各国，很多国家对这个事情还没有真正，我说不发达国家还没有真正对这个碳排放进行控制的时候，我们先走一步。

在座各位任重道远，如果今天走起来机会会比其他人多很多。所以，简单一点，第一就是说中国在帮助全球的经济的发展，第二点就是靠中国一个国家是不可能把全球经济都拉起来的，怎么样懂得到其他国家去合理利用其他国家的资源，怎么样走到其他国家去，用他们的绿色能源帮助我们生产出更多的符合各个消费所求。过去我们老说一句话，如何使中国成为一个生产大国变成一个生产强国，其实这是从大国变强国一个非常好的契机。

在往下走的时候，我想有一段视频给大家放一放。说了这么多，经济发展对环境变化对我们造成很多挑战，也给我们造成很多机会。中国其实很多很多企业家很聪明，他们做了很多事情，就发生在我们中国四川省有一个视频，这个视频我是从欧洲一个台上拿下来的。欧洲人对中国的环保兴趣变化他们是真的非常非常吃惊，所以很多欧洲电视台都到中国来采访，就是想办法把中国一些社会，整个社会力量如何充分利用废物，把它变成一个有用的东西。我放那个视频，是一个如何使那些废物产生沼气变成一个农村使用，最广泛使用的燃料而减少了树木砍伐和其他燃料的使用，我们可以放一放。

(播放VCR)

这是两个月的事情，中国的农民在汶川大地震以后就发现了一点，说这个事情变的越来越脆弱了。我们得从我们自己开始做起，从现在开始做起，农民们主动把那些废弃物，包括人的排泄物最后集中在一起产生沼气，他们按照这里面的说法，他们一年可以给他们省1200块钱，一年可以帮助他们减少砍伐好多树木，这对我们企业家来说应该是很好的启示。灾难发生是很可悲的事情，灾难发生如何利用这个机会，人类如何充分利用自己的智慧，把这些灾难变成一个机会，通过我们对灾难认识以后所走到一个新的起点。

所以，在这里我就想和大家交流一下，有一点交流一下。什么叫新的发展机会？什么叫机遇？其实新的发展机会每天都在存在，但这次绿色经济的话，对我们来说是一个最好最好的机会。好到什么地方，中国每一个地方都有这种机会，四川农村有这个机会，还有一个视频就不放了。很有意思，在徐州一个地方，那些妈妈们聚在一起，到处都在搞机会，我也想赚点钱，提出的目标并不是我想搞一个绿色。我想赚点钱，他说路上很多人都把铁罐子和铝罐子都扔掉，我把这些东西扔过来，五个妈妈们结合在一起，把这个瓶回收过来。大家都知道铝这个东西，我们用的饮料的铝罐回收以后，他实际使用的能源只有过去原生铝的5%左右，他的空气对二氧化碳排放才只有5%。在这种情况下他赚了小钱，但是更重要他帮助中国减少很多很多排放。

我们帮她们计算了一下，三年时间，由于她们把废的瓶瓶罐罐集中起来减少二氧化碳2千吨左右，每一个小的事情都可以给我们创造机会，关键看座各位有没有这个兴趣，有没有这个胆魄走进去做一些小事情，把它做起来。刚开始的时候，做的都是一些小事情，但小事情可以做大，做大以后绿色经济可以成为一个很大赚钱机会，这里就会产生一个非常大的现实问题怎么做。

说实话谁都不会有一个固定模式，说绿色经济有一个固定做法，固定做法有一点观念必须转换。在座各位必须要有一个很明确的说法，今天这个世界要搞绿色经济，势不可当的事情。不是说我要想做都可以的事情，既然这是这么发展的话，我如何充分利用？最简单一点，我的观念必须转换，我的脑子必须变，怎么变，我脑子必须很清楚，这个绿色不可挡就要在转变当中做领头羊。

中国在绿色环保中，很多时候都谈的我怎么和国际接轨，其实很多时候我们可以领导国际接轨。这里我想在座很多都是企业家，我个人的想法就是，第一要学会在这个绿色经济中学会掌握主动权，把这个主动权拿过来做成像我们四川省农民那样，你做了一些其他人没有想到的，但是又能赚钱的事情，把这个主动权给拿过来。做企业家必须学会在做这个事情的时候，怎么把一个主动权，领导权给拿过来，中国在绿色经济发展中，必须

把这个主动权拿过来，否则的话在座各位都知道，现在各国都在说，不是一个国家，两个国家，有70多个国家在说。

按照联合国统计标准，中国的绝对排放已经是全球第一了。尽管按照人均中国排放是比较低，但是按照绝对排放非常高，这很容易成为一个目标，成为一个靶子。我们在座各位做一些事情把这个往下压就会使我们成为非常有利，这时候提出企业必须继续努力，政府就必须全力支持。

为什么？如果说一个企业在发展绿色经济的时候，他从普通的煤产生了能量，风或者光转成能量，他有一个很大的研发开支，这时候政府必须在这时候起到一个看的见的手，政府必须起到一个看的见的手的作用，帮助转换。在座各位在你们做绿色经济转换的时候，不用担心我要像政府要些钱，没有错，该要钱的完全可以要，在做绿色经济转换的时候，中国政府据我们所知在“十二五”计划中，对绿色经济转换中放很大一笔钱进行开发。我们有义务进行开发，同时政府也有义务对这些开发进行帮助。

第二，很多时候中国有一个优点，我们都在埋头干一些好事情。但是很多时候把我们一些经验，把我们一些成功经验，通过中国和欧洲的视频在全球播放，让人知道中国确实在做很多事情，我们必须学会做，中国政府在做，我们在座各位企业家也必须学会，不是炒作，我不是利用这个东西上市，就搞某一个绿色东西。我利用这个东西，第一告诉自己，让我自己员工中有一个向心力，我确实比他企业做的更前进一步，让我们地方政府感觉到我们的重要，通过行政支持我们工作，同时也给中央政府一种机会，用各种实际的例子在全球关于环境变化的一些论坛上，充分发挥中国的声音这样一个重要的作用。否则的话，如果单靠政府行为，很多事情不会做这么细。如果企业都能够把自己所做的事情，通过自己的形式宣传，他会对中国的形象，全球形象改变产生很重要的作用。

最后一点我想说，这里有一个时间点的掌握。现在是最好的时候，中国经济正在从一个，现在就是说集中投放，高度的政府投资，鼓励民营资本投资，变成鼓励消费者这样一个情况的时候，给了我们一个非常重要的机会，这个机会尽管我们说我们不想做炒作，在座各位必须明确，这个时间点很可能过去以后就很难在拿到今天这样的机会。

我个人觉得在今天这么一个机会，我们积极参与绿色经济建设，对我们个人，对我们企业都是一种最好的认可。而很多时候，抓住这个时间点的话，常常就是我们下一步胜利的一个最好的机会。所以，还是那几句话吧，在今天这个机遇当头的时候，保持一个非常清醒的头脑，在不炒作的机会，不炒作的时候能够帮助企业真正的进行观念转换，用好我们绿色经济中可能给我们提供的各种机遇，适当的自己做好宣传，取得政策支持，取得全球的影响。

四川做了这么一个沼气，得到欧洲一个商会非常非常好的认可。怎么认可呢？欧洲商会说这个项目真好，不仅对中国有好处，对欧洲也有好处，不仅对欧洲有好处可以学，就提供150万欧元帮助你进一步建设。所以，在这个时候，作为你们年轻企业家来说抓住机遇积极参与，机不可失，时不可待，做好领头羊是最好的机会，谢谢各位。

“中国首善”陈光标

《不能以牺牲后代环境追求利润最大化》

记得去年是晚上11点钟，给我半小时的报告，获得33次热烈掌声，我汇报去年的成绩，半个小时获得33次掌声。不知道今年2010年继续跟企业家汇报今年的成绩单不知道有多少次掌声。大家也帮我数一下，还跟去年一样捐

款500万以下就不要掌声，超过的就要掌声。

那么，虎年即将过去，即将迎来兔年。在此祝我们企业家新的一年家庭幸福，身体健康，生意大发展，大兴旺。我今天我所讲的这个成绩单，大家在网上应该都有，90%都有。大家可以回去看网站，有100多家网站报道，陈光标2010年我听到中国文明慈善的脚步更响了，这篇文章晚上回去以后可以看一看。

2010年春节期间我带着273个企业家爱心代表团分成5个小组分别到新疆、西藏、甘肃、云贵川发放先9300万，物资5600万。回来以后赶上我们西南的抗旱，我第一时间花了1300万元买了5300瓶矿泉水送到西南地区，所有的数据网上都有。回来以后在安徽组织21个打水队，为西南打出来水173口井。通过中华慈善总会捐120万现金，定向给西南老百姓买大米，已经到帐了。

后来我去西南地区跑了一圈，我们也有很多企业家给西南地区捐矿泉水，我看到很多田野里面孩子和老百姓满田野里面都是废弃的矿泉水瓶。大家知道如果填埋在土壤里面几百年都不溶解，所以我就大的2毛钱，小的1毛钱我也在里边买了三吨重货车，在那回收小矿泉水瓶，回收过来打成包2分钱，卖给浙江温州一个老板。同时帮助了灾区老百姓减少矿泉水瓶的影响，也帮助了他，后来很多老百姓孩子只要一放学，说你到田野里捡矿泉水瓶卖给江苏那个大好人陈光标。

为西南抗旱我捐了4300万，回来以后也就是还有两三天时间，我正准备1月体检身体，我已经两年多没有体检身体，整体在为中国慈善事业，中国低碳生活和环境保护每天在奔波，在传播我的理念。所以说，回来以后准备休息两天到医院体检，突然间发生了玉树地震，我当时接到玉树电话，把地震介绍了以后心里听了以后非常难过，立马取了2100万现金飞往那边，买了50台发电机，500吨矿泉水，500箱快餐面，第二天早上7点钟到了玉树抗震救灾。当天晚上新闻联播上面就有我们公司那个镜头，而且给了两个镜头。

所以，国家救援队去的时候，那个机械设备上面用的都是我们公司的大型设备，配合国家救援队，我们公司救活13个人。4月18号下午我们所有队员得到胡锦涛总书记接见。总书记说，你们都是江苏黄埔的，你们的到来体现了一方有难八方支援，体现了一个大家族的温暖，表扬我们的队伍。

在这个期间我又到四川绵阳回收了二手活动板房，从四川绵阳拖到玉树安装好，给玉树老百姓住上。4月20号有中宣部，中华慈善总会，中国红会举办在中央电视台现场直播，4月20号晚上，企业家玉树大爱无疆我个人捐款1千万现金，总共捐款4300万为玉树抗震救灾的现金。那么，南方的水灾我也去了，第一站就是武夷山，江西都去了，我们为抗洪南方的水灾我们也捐出机械300多万，这个就不用鼓掌了，没有超过500万。

回来以后不久我们舟曲泥石流又发生了，正好有200多台大型设备在西安，我从西安调了16台大型机械设备前往舟曲推泥石流，带了20多个队员。我们当时第二天就赶到舟曲，当地干部说，如果不是陈光标带了大量机械给我们带来了帮助，那舟曲的伤亡不知道多大。那么，我们参与舟曲抗洪总共16天，回来以后我把16台大型机械设备捐了，又捐了1千台教学电脑给舟曲，又捐了1千万现金，为舟曲捐款款物是2700万。

所以，从甘肃省那边领导都请我吃了一顿饭，上面捐的电脑机械设备都有。但是上个月不知道为什么，因为表彰的时候，因为大家都知道我非常喜欢荣誉，但是我做的好事不是为了荣誉，大家都知道我喜欢荣誉，我做好事就要得到表扬，所以你们的掌声对我都是一个表扬和荣誉。我不知道我表现的应该还可以，后来表彰舟曲各先进个人时候，我不知道为什么把我丢了，表彰没有我。

好多朋友都知道对陈光标这个人也很好奇，为什么国家发生了灾难，每次要冲在第一线，每一次都第一时间捐款。比如说2003年，我做再生资源一年利润不到2千万，2003年抗击非典就拿了800万元就买了一个红外线监测仪就捐了，当时很多宾馆和收费站都用温度仪检测需要很长时间，当时温度仪国家都买不到缺货，我飞到日本买过来捐了。我做事情不是说我有了钱以后才去回报社会。

1998年做企业赚了20万，我就拿了3万块钱帮助安徽一个重病女孩。99年第一年赚了60万，我拿28万修了一条乡村公路，我做好事是从小事做起。汇报今天的成绩，扯到头几年去了，当然这个再回头讲。今年大家也看到，也希望各位朋友也可以关注我的五个微博，我骑自行车上下班，骑自行车上下班的镜头贴在我微博里面也引起全国500多家媒体报道。只要有网友发现我晚上上下班跟司机坐车只要拍到照片就奖励1万块钱，比如天津我66岁的老妈，我推荐她中国做中国环卫形象大使，我说你愿不愿意，我说愿意你就环卫工给做起先做好扫地。

为什么推荐环卫工，因为我经常在外面奔波，有时候凌晨到家的时候，看早晨3、4点钟我们环卫工正在扫马路，冬天雪天都是，我认为他们最辛苦，是一个社会的弱势群体，只是通过这种方式来引起我们社会对环卫工的尊重和关爱。不知道大家看到没有我邀请南京50位环卫工，其中给一位大妈过生日。我给过生日的那个大妈一千块钱人民币，给其他49个每人500，每人一件羽绒服，快过年了表示一点慰问。回去以后，环卫工的领导就把他收回了。收回以后这个环卫工的大妈就跑到报社去了，跑到南京电视台去了，说陈光标给我们发的慰问金和羽绒服都收回了，收回干什么去了？说平均分，下面还有50、60个大家平均分。

后来他们就去进行采访，说每人500块钱还有50位没有拿到，每人250可以平分，那你把50件羽绒服回收过来怎么办，他们说轮流穿，哪个上班哪个穿。后来又引起全国几百家媒体报道，连中央新闻，各大卫视周刊都有，我在网上查700多家媒体报道。对于我来说，我认为我对这个环卫工的领导应该发自内心感谢。为什么？我们中国慈善事业就像改革开放初期一样，需要摸着石头过河，中国慈善事业当前属于初期发展阶段，每一个人只要能为环保，为慈善事业能把它推向争议，我认为就是一个大好事。为了将来能够给中国慈善事业立法上台阶，上水平，这都是一个大好事不是坏事。那么，所以中国当前的慈善事业就应该在争议中前进。所以说，我这么多年不懈努力，不管别人怎么说都不会影响我对中国慈善的推动，和环保事业的发展，任何阻力都不行，任何人都行。

今年还做一个好事，关于国务院法制办要求我谈拆迁立法。我总共写了11条，国务院法制办用了9条已经列入法律了，其中有一条大家应该都知道，凭户口本买房遏制房价上涨，北京、上海，深圳很多城市都在实施了，这就是我写的。那么，还有一个大家都知道的，今年说9月4号宣布裸捐，这也是我对整个慈善事业的一个成绩和一些推动，来唤醒更多人性光辉，来唤醒更多的人做好人做好事。大家也可以看到我的孩子，给陈光标的孩子未来一封信，人民网，新华网，挂到现在还没有拿下来，100多家媒体报道，在座企业家朋友我们有孩子你把这封信，我认为你们非常有必要让你们的孩子看一看一定会有帮助的。

今年又给新疆捐了1千台电脑，500万元现金，今年9月份又给中国青年志愿者基金会捐了800万元现金，10月份给中国光彩会捐了600万元现金，这个还没有登。我今年处理了建筑垃圾已经过6千万吨，就是通过我那个变形金刚设备撤回来的房屋往那个变形金刚一放，第一个出口出来就是废物钢筋，第二个刻成颗粒，20块钱一吨卖给人家做路基辅料。所以，开山大家也知道对环境的一种污染，所以我把建筑垃圾同样使用，符合国家的标准。底下那个土部分，我做成砖，所以今年建筑垃圾处理这块还是非常好的。包括迎国庆60周年长安街那个车，我现在已经成为中国最大的高科技环保公司。

我们公司现在在中国是唯一一家拆除公司，没有把建筑垃圾埋在我们地下。只有陈光标一家公司进行二次利用，现在我们每一个漂亮城市城外都被建筑垃圾围成，建筑垃圾埋在上面几百年不溶解，污染土壤，制造了很多人造病。现在我们很多人得了很多怪病医院查不出来，那就是人造病。

那个垃圾渗透在水里面，形成污染进入到自来水，真是这样的。所以，我认为大家都有责任和义务，我们有方法撤除，没有将建筑垃圾按时利用，没有做的还是希望多建议我去夺。我左手赚钱右手去帮助更多的穷人，去推动中国更多慈善事业发展。那么，今年大大小小的荣誉我拿到了363个，你们看我每天都有荣誉。

今年最大一个荣誉，就是中共中央军委表彰的玉树抗震救灾英雄模范，跟512一样也拿到这个奖项。今年收

到老百姓送给我的锦旗是728条，这是老百姓送的。今年到新疆、西藏慰问灾区老百姓收到哈达3600条，你们一个掌声对于我来讲更是荣誉。因为我是学医的，手掌上有几十个穴位，经常鼓掌促进血液循环有利于身体健康。

最后一个荣誉，今天把我两个孩子名字改掉了，一个叫陈环保，一个叫陈环境。那么，头一个礼拜在报告一个大荣誉，头一个礼拜我带着父母到台湾去，三天收到9个荣誉。第一得到了国民党主席吴伯雄的接见，同时他给我的题词是“光标先生两岸人民的榜样，吴伯雄”，这在网路上都有。台湾海基会会长江丙坤给我题词是，“光标先生两岸人民最优质的桥梁，江丙坤”。国民党荣誉主席连战给我的题词把我的名字都写进去了，“光大黄埔精神，飙升民族美德，连战”。亲民党主席宋楚瑜给我的题词是，“光标先生两岸人民不可缺失的榜样，宋楚瑜”。

同时，吴伯雄又聘我为海峡两岸企业家论坛荣誉主席。在台湾来讲，也相当于一个副部级干部了。好的，我带我父母又为我们邓丽君墓，给她提了两个词。艺术家里面我第一个崇拜的就是贝多芬，第二就是邓丽君。因为她唱了好山好水传递了人间真情，所以我这么多年来真的心里面在所有的艺术家里面，我心里面真的非常敬佩她，和想念她。邓丽君今年离开人世15周年，她今年59岁。她的台湾阿哥春节前刚去世，我去他阿嫂那边吃了两顿饭，我让她阿嫂把邓丽君生前喜欢吃的菜都做给我吃了。

2010年这些成绩大家认为还可以吧？你们的掌声我听了非常的高兴，和非常的激动，同时对我来讲又是一个更大的责任，让我在新的2011年继续为中国慈善事业和环保产业，把它做的更好。我今年春节可能大家关注，因为我6年不在家过春节，6年都带企业家到中国一些贫穷地区慰问。大家可能关注我今年春节干什么，今年已经组织了200多个企业家到台湾去慰问台风的受灾地区。同时，新春佳节即将到来之际，我们每个人都应该在身边找一些，比如说这些需要帮助的人，因为爱心和慈善不分大小，慈善不分国界，不分民族，不分党派，不分信仰，不分多少，我们每一个人说社会责任都有责任和义务去帮助需要帮助的人，给他们春节之前送一些东西，这也是对孩子很好的教育，这对孩子将来的成长都有非常大的好处。

因为我的孩子大家都看到，我不夸张地说，我的孩子陈环境，陈环保他们在富二代里面是最优秀的孩子。你看我的小孩子叫陈环保，本来大儿子叫陈环保，小儿子跟他哥哥争他要叫陈环保，后来大儿子叫陈环境了。我小儿子今年8岁了拿了全国钢琴少儿赛一等奖。3岁的时候我就带他搞慈善捐赠，只要带他去都会，3岁的时候人家说你爸爸开的什么公司，他说我爸爸开的是一个黄埔捐献公司。6岁的时候，春节晚会小沈阳说了一句话，人生最大的痛苦就是死了以后钱没有花完，当时我儿子08年6岁，说我爸爸不死就把钱捐完了。

还不到一个月，他外婆在苏北买了一套房子需要20万装修。他妈妈，我夫人说，去给他们装，我说暂时不要装，为什么？因为天气冷装修材料都不好比较贵春节以后在装。我小儿子说不行，现在就要给外婆装，因为他小时候被外婆带大非常有感情，他说爸爸不给装妈妈我的压岁钱先给装。他说爸爸我给你写一个借条，说20年还给我，20年28还我20万没有问题，我说要写60年还够你。他妈妈说，你为什么要写60年还给你爸爸，他说60年爸爸就不在了，我就可以把借条对着火烧给爸爸了。

你看我这个儿子聪明吧，他数学学的也好，数学非常好。所以，我们每个企业家在改革开放受益的同时，所以我们作为这么多年做慈善，说心里话我就怀有一份感恩之心。感恩啊，我们改革开放好一阵子了，感谢我们好多的法制环境，感谢我们员工的畅想才成就今天每一个企业家和富人。因为我今天的成功吃的苦，吃亏也很多，吃亏是富不是当，我们每一个人应该给自己的儿女创造一些吃苦吃亏的条件，让他多去受点磨难，这样对孩子的成长非常有帮助。

好多企业家朋友不知道我的生长环境，我出生在，我祖籍是安徽，家里小时候特别贫穷。穷到什么情况呢？我父亲兄弟9个饿死7个，我兄弟姊妹5个，我在4岁的时候哥哥姐姐也饿死。8岁之前，我们家一天经常吃两顿饭，因为吃三顿饭那时候生产队老师分的粮食不够吃，有时候连续几天阴天下雨天的时候，爸爸妈妈都睡觉少吃一顿饭，粮食省下来够吃一年。8岁以后，我小时候渴望得到别人的帮助，渴望过春节，能够吃一点好吃的，渴望能当一名战士。所以，我今天的成长与小时候的环境和家庭教育有着很大的关系。

比如我比我弟弟大8岁，我经常看到我妈妈帮我弟弟放在旁边哭，我经常看到我们家在吃饭的时候只要有乞讨要饭从我们家门口走过的时候，我父母一定会把他们叫到我们家桌上同桌吃饭。记得有一天，小麦(2541, -3.00, -0.12%)子打下来在场上晒的时候，我父亲当时在做活，就做水利工程。我母亲就带着我弟弟妹妹在场上抢粮食，因为阴天雷雨来了，后来雷雨下了之后，我妈妈拿着扫帚帮别人抢粮食，后来连续几天阴天小麦出芽，后来我们家就吃带芽子的面，所以小时候父母对我的影响特别大。看到别人有困难，发自内心去帮助别人，帮助别人快乐自己，乐在其中。

所以说，在讲大家这个环境保护，我们中国经济下面的“十二五”规划，经济发展的微调之路就是低碳之路。每个人都有责任和义务来保护我们的环境，造福子孙后代。我们这个环境再不保护，再过20年我们的子孙后代都要带着防护面具，身上背着氧气袋，走几步吸一步氧，这样的环境发展下去还有什么意义。我们每个企业家都不能以牺牲环境为代价，都不能以牺牲我们的子孙后代为代价来追求利润最大化，这个肯定是不行的。

现在我们看到以前的淮河河沟里面的鱼，现在再也吃不到，包括长江里面的鱼现在大批量都污染了，大批量化工水都往长江里面排放，严重排放长江里面的生态。再过20年我们想吃海鱼，我们的子孙后代想吃海鱼都吃不到。今年我们在烟台看到渔民补鱼用上万伏的高压电网，大鱼小鱼一网打尽，这么大的小鱼苗全部打掉，大鱼卖掉小鱼做成粉当做饲料，这样20、30年连海鱼都吃不到了，希望我们有良心的企业家来传播呼吁这个事情。

一个人做一件好事我认为你能传播10个人等于你做10个好事，你能传播1万个人，等于你做1万个好事，我们做好事，做善事不能让它去上锁，一定需要去传播。如果你们有钱怎么去做，刚才我说爱心不分多少，我已经捐了14.13亿了，帮助困难人口突破70万。我认为我捐了14个多亿跟普通老百姓捐10块钱是一个道理，我觉得是一个理念。

齐鼎餐饮集团董事长齐大伟

《倍增时间做大生命的宽度》

齐大伟：各位来自全国的企业家们大家下午好，我看见你了。现场有多少人看过《阿凡达》这部电影，请举手？有90%已经看过了。《阿凡达》我查过辞典，真正的含义是我看见你了，所以一部伟大的作品一定有它成功之处，我觉得这个导演确实当之无愧。因为光是这个名字三个字已经揭示了背后深刻的含义，《阿凡达》是翻译过来的土著语“我看见你了”。

刚刚陈总光标同志确实令我感动，我相信所有在场的企业家们朋友都有跟我一样的同感。所以，他一来说要许下掌声，我觉得应该补给他一个掌声，我们再来一个掌声，送给我们的陈总。因为从整个过程我觉得就用三个字《阿凡达》可以代替，因为我看见了陈总光标同志一颗爱心，那完全是活跃跳动的爱心，他是代表一种道的概念。我们觉得《阿凡达》不是用眼睛看见你，是用心灵之眼来看见各位，同样我相信我看见各位，各位一样能看见我们所有我们一起成长的企业家们，在他们身上同样闪烁一点，那就是奉献、爱心。

所以，我们公司有一句话那叫暗号。从看了电影之后就是齐鼎阿凡达人，当我们做某件事我们会对口号你是齐鼎阿凡达。所以，我也看见我们各位在座所有企业家都拥有一颗智慧眼，能看见自己的所作所为。在此，

我想用阿凡达的概念记住，在我们学习论坛今天能够真正感受到我们做企业到底为什么而来，所以陈总整个篇幅如数家珍就是告诉我们一件事，善事，我们做企业的背后本质其实就是带给别人快乐，带给人快乐的同时就是给自己快乐。

所以，有个心理学老师说什么叫付出，什么叫获得。他说就像眼前一盆水一样，我们可以试试看，各位拿出我们右手来，现在你身旁是一盆水，当我们想要的时候，付出的时候不断往外推的时候，水流自然向你流来了。所以，各位我早上就谈了一个概念，我们今天能够在这里汇聚一堂，就是要学到能够用到我们企业里面真正能落地的工具，那就是道和术如何完美的呈现，其实在光标同志身上我们就学到很多，在他身上完全可以呈现这样的东西，既懂得道也懂得术。因为他所有做的一切将围绕这个概念来展开。

所以，我们想如果我们一开始做企业可能是为了挣钱而已，没有考虑很多。但是，我想在座的各位，当我们做了2、3、5、10年，20年的时候，我们一定要懂得一个概念，我们做企业的真正目的到底是为什么？各位企业的本质内涵就是那一个字付出。我们所有的产品只是一个平台，一个媒介而已，我们的产品是否能够带给我们顾客满意度的提升，以及他价值的提升，特别是能够给我们顾客能代表幸福指数的提高，这就是我们的目的。

各位企业如果从小的时候为了改善自己的家，改善自己的生活，改善自己的家族，改善自己的团队。但是随着企业做大，一定是为了满足更多，带给我们使用价值顾客他的幸福，他快感的提升。所以，有一句话一切的行业都是一个行业，能够带给别人快乐的东西一定是我们想要获得的东西。所以，付出看起来是给别人带来幸福快乐，同时自己也获得。

所以，在我们学习论坛要学的东西，为什么说在这个过程中任何事都要道和术要连串起来，这就是我们要学的东西。同样，就像《阿凡达》这部电影，它同样是道和术在里面完美呈现。术是连一个动画的感觉竟然能够带来一种快感，同时他背后隐藏的深刻的道的含义。各位试想一下，《阿凡达》是一种战士，大家都看过电影我们把画面切到《阿凡达》的片断里面，就能够清楚感觉。当你真正是《阿凡达》战士，你会越过那个悬崖，领起你的坐骑那个名字叫伊拉卡，当他的神经链跟他连接的那一刹那，这个坐骑可以为你所用，想向左转就向左转，都会听命于你。这个含义背后就是那两个字，那个坐骑，那个鸟就是情绪两字。

各位，当我们知道在一定里面可以把道和术完美呈现，这才是我们真正想看。既满足我们眼睛带来快乐，同时也能够感觉道，因为拥有了情绪的架空，特别针对我们所有的中小企业的老板，业主，以及我们想有所作为的人一定要驾驭自己的情绪，这个情绪有好有好。但我们驾驭了情绪，也就是拥有了伊拉卡坐骑的时候就真正为我们所用，真正了解道。

片子里面还有一个话非常经典，说历史上曾经出现3到4次魅影战士，那是大脑，其实那个是代表领袖人物的出现。因为那个控制情绪的程度，更要积极做术，同时道，价值观的东西。我在这里讲当我们数10个东西，其实各位真正要了解我们做企业，就是要找准两个字，一个道一个术，如果偏废了都不可取。我更是觉得在过去10年，我们在使很多工具，很多的系统，我相信未来10年在中小企业学习的过程，才能把道和术更完美的结合起来。

谈到这里，我还想讲的是，一个企业要想和今天上午我们很多的优秀企业家，20年，30年同样保持青春，那就是两个字，就是创新两个字。创新怎么来？我觉得任何事都可以创新，包括各位所有的一切概念都是所用，能够使人带来帮助。我们想一想企业能够真正做到基业常青，他一定是离不开创新的，而创新简单的比喻，我记得在10年前，我曾经参与过863快速阅读的工程。各位在座肯定有知道，快速阅读，我们每个人如果从初中，我们就假设是大学生，初中生，我们平均一分钟阅读速度，其实只有600-800。而我们的眼睛都可以创新，各位想一想在世界上每年都有PK大赛快速阅读。大家知道一个人最快的速度一分钟能阅读多少字吗？而在冠军赛的时候，是日本一个妇女获得冠军。她一分钟可以阅读1万多字，只要你翻阅多快就能够阅读多快，人的眼睛就像照相机一样，照相一下子就记录下来，人的眼睛也如此，只是没有被发掘。

各位想一想齐是一点一横，有繁体字。绝不是一点一横写完才认识这个字，而是当你这个字一出现的时候立刻就知道这是整齐的齐，我们眼睛也有阅读复读只是不了解而已。所以，各位了解这个概念回去训练一下眼睛从左到右，从右到左速度立刻翻倍，只是我们忽略了。所以，我要表达创新无处不在。所有的都围绕这两个字，当然我们在前面放的片断里面，我有两个梦想，两个理想，我在三年前出一本书《超越麦当劳》，当时有很多感觉，麦当劳60年，我们的餐饮快速只是十几年历史，怎么可以比呢？

实际上写这本书的原因就是，这不是我一个人去超越，而是我们中国快餐同仁完全有这个能力，用30年，用一半的时间去做好我们自己的事，60年达到30年1倍。所以，超越麦当劳30年1.01倍，就是超越。所以，各位在这个过程当中，当我们如果要去达成某件事，我们就会朝着这个方向去做，只是我们要知道这个道和术如何去结合而已。

各位试想想，我们30年所取得的成就确实就是3倍数，我们各行各业其实都可以朝着这个方向去。当我们完全有步骤的去操作也能达成。所以，3倍的话，60年， $3 \times 6 = 18$ 年是可以达成。在座有很多餐饮同志，我相信也能够理解中国的市场在世界是独一无二，在目前为止还没有我们的品牌。所以，这个理想也促使我，既然选择了餐饮，就应该在这个行业里面有所作为。

当然在竞争当中我们会遇到很多挫折，会遇到很多的困惑，我们需要一样一样攻克。我记得在3年前我同样讲的，中国的快餐56个民族可以达到每一道菜，每一道菜都代表中国民族的特色菜肴，如何标准化、系统化，大家可以看到就是机械炒菜已经在中国诞生。而且它可以不仅是能够炒56道，而且每两分钟都是不一样的菜，这也受到国家领导人的认可。因为中国理应率先把这个机器能够在中国做的更好。所以，我也非常高兴的告诉各位，我们在今年的1月15号，在上海的南京路上第一家机器人(57.770, 0.81, 1.42%)炒菜餐厅将会诞生。本来今天想把机器放在现场，但是无法操作，一个简短的片子大家可以看到，水晶虾人，还有勾芡，每一道菜都能达到非常棒的感觉。这是我们说没有什么不可能，只是我们要一步一步做，当然我今天主题内容，主办方叫倍增时间扩充生命的宽度。

我觉得倍增时间在这个机器就可以证明这一点，我们不是一个人去做某件事，而是一群人，我们一个团队共同完成这个事实这个机器人已经研究20年，在诞生出能够实际应用的东西，会场也来了我们四位总经理，也请他们上台展示一下，我请他们四个人上来目的，就是证明一个什么叫倍增时间，什么叫扩充时间的宽度。这位是我们梁总在餐饮业做过20年，这是我们林总，这是在他身上也是做过20年的餐饮。我们这位是古总，他是投融资运作20年的历史，他们每个人都有自己的特长。什么叫倍增，如果我去学习每一项，一项就是20年，我这四位 4×2 就是80年，这就是倍增。

我也希望过会我们分会场，我们四位总经理都会一一分享他们的成功经验。所以，我们也借各位嘉宾的手来欢迎他们。倍增时间的概念，其实做一个行业不是为自己而做，为这个行业来付出。各位在座的都能够知道，企业的本质就是为了社会价值的提升，而不是为了个人。当我们开一个家店的时候，你也许可能为自己考虑更多，当我们做到50家，100家只有唯一目标，目的就是像陈总一样，为了大家，为了别人的付出，使更多人在这个平台上获得成功，这就是我们所有行业真正背后的意义。

倍增时间其实也是吸引人才，我们可以力量无穷，同时可以迅速缩短这个距离。因为每个企业家都在自己的行业是有这个责任，有这个义务能够把他做的更好。所以，在这里当然我们这个品牌豆捞也是一个05年做的一个品牌，我希望使很多人在这个过程当中获益，感觉到快乐幸福。我们可以借助我们这个平台，缩短这个时间，其实一个企业他要做的是有规划，就是我们所讲道是什么目标锁定，术是什么要学很多系统工具。

确实，如果我们拥有一把弓箭目标有了，但是箭头是蜡做的无法穿透这就是聚焦的概念。同样不要浪费资源，社会整合，中国最有效的节约社会资源的一大过程。各位试想一想如果一家餐厅需要一个中央厨房，一百

家同样是一个中央厨房，其实也是环保的过程。我们今天是绿色增长，其实很多的东西都可以在一个平台上展现更多。所以，我说超越麦当劳绝不是我一个人去做，我希望更多同仁共同来书写这个历史。

我相信这是可以达到这个目标的，同样我说人的一生其实时间很短的。如果从20岁开始到60岁退休只有有效的时间是40年，如果在40年里面我们只要有计划的做一些事。所以，我说我一生的目标就有两个，第一就是我现在已经做了13年的餐饮，要超越麦当劳这件事，我希望共同的完成他，用30年时间去做。而且也是我一个理想，在这里既然我们都是同仁也可以分享一下。第二件作品就是重塑人员，有提了这个，我就跟大家简单三分钟分享一下。

今年年底这本书将会出来，整个方案都会在里面，我希望完全是一个彻头彻尾公益的项目。因为我本人就是儿童基金会的慈善大使，既然拥有这个称号就要做这些实实在在的事。圆明园是我们国家的国宝，如果在这里为了商业运作增加这个建筑，或者说创造，我觉得毫无价值，一定要打造成一个就像水管一样，源源不断慈善的款项来救助儿童，那才是我想达成的一件事。

而圆明园在世界上一定是奇迹，而且不是一个人去做，我希望有5万个企业家，更多的企业家共同的参与这件事。人不在于多少，而在于爱心奉献，慈善的理解。所以，在2012年我想我们将会正式拉开这个项目，我希望有10年的时间去完成它，而且这是中国最大的一个公益慈善项目，是用千千万万的人去完成的一个作品。我相信它一定会带来更多，明年都会有20亿，30亿爱心捐款落到当地来资助我们的弱势群体。

各位想想那个画面，而且设想在圆明园里面有一个博物馆，这个博物馆里面展示的是赝品的东西。但是各位，那个赝品下面写一句话当爱心发现的时候，请用真品来换赝品。真在哪里？在大英博物馆，我们知道火烧圆明园这是中国人永远难以忘记的事，所以真品当以爱心换取应该物回原主，这应该是对的，盗窃的东西没有什么可炫耀的，应该物归原主才是对的。

在这里一个是超越麦当劳，一个是重塑圆明园就是我的理想。今天在这个会上，我想透露一个非常创新的概念，我们一会在一个分会场面，我们的陈总，还有我们四位总经理跟各位分享一个他们成功的经验，以及在澳门豆捞这个品牌如何与更多的企业家朋友，更多的同仁一起分享品牌的喜悦，这是我要表达的第一个内容。

第二个内容在上海第一个引领一号创富融资给我们企业，什么叫创富融资？假如加盟我们想开一家店资金不够，我们来担保投给你，没有你我们提供平台给你培训，没有钱我们为你担保。这是在国内第一个创新，100万投资只要自己准备50万还有另外50万我们来担保这个项目。本身今天陈总要到会场，因为这是一个创富融资最新的方式，这个道理很简单，当我们没有足够的资金很难去完成他，那我们来提供他。同样，这个机器人的炒菜是味之都，我需要更多证明出来行之有效，未来不仅在未来走向世界也被复制出来，因为机器可以不断重新标准化作用。

实际上我们菜肴也可以进行品尝，所以在这里，因为今天时间的关系我们也到了吃饭的时间。多的话不细说，我在这边我们将会100位朋友将会在会场完毕之后，请从左侧这个门，我们左边有一个分会场，只能坐100人左右，我们会详细讲解，以及四位总经理跟各位一起分享，如何是创新，如何是创富融资，如何能够开出一家非常好豆捞店，我希望在300个城市3千家店，我相信有国内一线企业家基金跟我们合作，将会指日可待。

周易应用大师、北京大学特聘教授张一指

《天行有道 风生水起》

张一指：谢谢各位优秀的企业家，晚上好，非常荣幸有此机会跟大家分享我们中国最伟大的智慧经典，周易，时间很短暂一个小时之内了解一些概念，人有很多，我的讲解很可能不会太多灵验的效果但是这个过程非常重要。刚才非常遗憾来晚了一步。前面嘉宾的两个观点我很震撼，一个观点是我们企业家应该多学一些道的学问，少学一些术的东西，我觉得非常伟大正确，以道育技，一个爻字解释出那么多含义，而且是那么精准和发人深省，实在是让人感动，我们做的是学习型中国我就从学开始讲起，我们后面学习学字繁体字是一个就中间是两个叉汉字念窑。这个代表什么呢，我们都知道易经是伟大智慧之学，诞生于符号，易经诞生的时候中国还没有文字，易经诞生在8千年前，中国文字诞生在4千年前，中国还没有文字易经就诞生了，八个符号就是八卦。底下是一个宝盖，再底下是孩子的子，当每个人是孩子的时候，在襁褓中我们应该学习文化是什么文化，答案非常简单是窑的文化正是中国易经的文化，易经诞生在八千年前。也是我们中国的智慧经典，易经在揭示和解释我们这个天地宇宙运行变化规律。孔子对它评价叫易于天地准，我再说一次，易经是一部解释和揭示我们天体，宇宙运行变化规律的学问。

因而包含了智慧，而我们今天给大家分享的题目叫天行有道，风生水起，风水和天道有什么必然关系，有一个叫天象原理与风水学，这是我们下面要跟大家分享的话题。为什么因为风水学每一个中国人非常熟悉和了解，我们并不知道它与我们宇宙天象和我们的天道运行既然有关系。

我经常说一句话，易经是什么，我们中国人都知道，易经究竟是什么我们中国都不怎么知道，这个话不是我在这儿气大家，真的，易经究竟是什么我们当代中国人知道太少了，风水是什么，我们中国人都知道，而风水学究竟是什么，我们中国人都不知道怎么。风水学究竟是什么，我们中国人都不知道怎么。下面我把这个思想贯穿下来，告诉大家什么是风水学，刚才讲易经是一个解释和揭示我们天地宇宙运行变化规律的学问。

因而包含了智慧，孔子将称之为易为天地准，风水学里面对易经思想可以说是表现最充分，表达最完美，印证最完善的学科。什么是风水学答案是风水学是通过建筑物形状来表达天时自然学科，这里面形状和天时放成黄色，形状代表我们地上空间，天代表两个方面，一个是代表一个建筑用途，先说形状究竟是一个什么样的概念，形状就是指地上空间，是阴阳对立统一关系。比如说大和小，大是小衬托，小是大比较的，大和小构成了一阴一阳对立而有统一形状关系，高和低了，长和短了，宽和窄，前和后等等。所谓形状就是指空间形态，首先是一系列的阴阳对立统一的关系，大小，多少，宽窄，高低长短等等。

形状讲这些大小，多少，高低这些形状可以归属为五行，我们中国人 都知道金水木火土。五行是我们中国古人把我们宇宙分五类物质古人思想非常智慧明晰，告诉我们世界是物质，物质有五类，就是金水木火土。比如说金会刻木，土会刻水，我讲风水学是通过建筑物形状来表达天时一门自然学科，形状首先是代表我们的建筑物空间和形体，是一系列的阴阳对立统一的关系，比如说大小，高低，长短等等关系，这些关系又可以归属为五行，金水木火土各自有各自形状，金形状是方的，水是圆的，木是长的，火是尖，三角的，土的形状是低矮和敦厚形状。

我们现在知道了风水学通过建筑物形状来表达天时，形状首先代表阴阳对立统一关系，这些关系归属五行，再看天时首先指一个建筑物的功能和用途。写字楼，餐厅，剧院，运动场馆，天时是指每个建筑物功能和用途，同时指的是天道运行变化规律。风水学通过地上建筑物形状来表达天时，天时是两个部分，首先代表是一个建筑物的功能和用途，其次代表是我们天道，运行变化的规律。风水学通过建筑物形状表达一个我们天道运行变化规律是不可思议的话题。

先分开看，第一条，风水学通过建筑物形状表达建筑物功能和用途。我说三个例子可以通过这些形状表达我们的功能和用途，第一个例子是我们非常熟悉北京奥运会水立方，我们说它风水非常好，为什么这儿讲呢？

易经是印证学，水立方08年奥运会成功举办了奥运会，水立方举行游泳项目，所有记录都在那一次被打破，由此我们说水立方这个建筑风水非常好，这是毋庸置疑，风水学通过建筑物形状，水立方是方形，它的五行归属自然就是金，水立方用途是游泳，五行归属是水，我们知道五行有一个相刻关系，归属五行出现一个很奇怪的现象，金可以生水，不是一般的金生水，告诉我们这样的形状非常完美的表达了它的用途，天时部分，因此我们说它的风水非常好。金能生水，水立方形状完美表达了它的用途，风水学通过建筑物形状表达天时的学科，它神秘因为很多江湖大师故意玄虚化，第二个例子悉尼歌剧院，风水非常好，我也不知道好不好，我没有去过澳大利亚，这里推理而得，悉尼歌剧院之所以那么著名肯定因为它风水很好，反过来说因为悉尼歌剧院风水很好才那么著名，大家都知道它是什么样子在哪里，是很多贝壳叠起来波浪型帆船，形状是五行属水，又在水边，风水学通过建筑物形状要表达天时，功能用途是唱歌的，唱歌是声音，五行归属是金，声音五行为什么是金，声音来自肺部，在我们人体五脏里面我们肾属水，脏水木，心数火，肺属金，声音来自腹部声音五行归属属金，动物和人类声音都来自于腹部，推而广之，人们把敲击发出声音归属五行是金。为什么要倒着升非常奇妙，金因水泄溴，金有了水。

我这里讲话，我的声音就水金，通过麦克风传达很远是金大家用耳朵听，耳朵五行是水，它半圆形，我们面上五官与我们五脏一一对应，鼻子是属金，耳朵是属水，肾属水，耳朵属水，构成什么概念我讲话是声音五行水金。金因为水泄锈，水因为金承载，大家如果愿意听我声音有地方去，大家不听这个声音只好来回回荡，大家仔细听声音有了落脚点，大家愿意听，我才愿意把才华都释放，尽量多释放出来。我们说悉尼歌剧院是唱歌地方，如果你唱得很好，水能承载，如果不好，也照样会不加思索没有条件完全承载。这就是一个好的建筑完全的完美的表达了它的用途，因而我们说风水非常好。凡是像这种歌剧院业态应该建成形状波浪型或者圆形，我们国家中国大剧院在天安门人民大会堂背后国家大剧院就是圆形五行属水，周边还有很多水，你在里面唱歌也一定会比平常唱得好听得多，中国国家大剧院风水也非常好。风水学通过建筑物形状表达天时，水立方悉尼歌剧院完美表达各自的用途，还有一个反面例子，北京西环广场在西直门，它的形状和它的用途刚好相刻，西环广场形状没有表达功能用途反而克制功能和用途，所以北京西环广场风水不好，我仅代表个人意见。我如果画一个图显得没有意思，具体怎么不好法，老师不便多说。

这是西环广场模样，建筑物五行属水，风水学通过建筑物形状表达功能和用途，这个里面如果说是唱歌歌剧院我们说风水非常好，歌剧院五行属金，这里面功能和用途不是唱歌的，五行不属金，它是写字楼，五行属火，为什么？在我们现实生活中，写字楼也是办公是盈利的地方，写字楼什么都不生产就能赚钱，哪里生产我们知道还有工厂和车间，工厂和车间是真正生产产品的地方，写字楼什么都不生产就能赚钱，构成了一个概念，虚和实的概念，相对工厂车间写字楼就是虚的，相对写字楼工厂和车间还是实的，五类物质当中金水木火土，只有火是虚的，金是很硬，木就是实实在在，水是往下走，土更是实的，只有火是虚的，火点着可以从上面过去，引申把虚的东西都引申为火，写字楼就是虚的，五行属火。形状是水，用途是火我们都知道水火不容，消防队员有火消防队员要灭掉，里面办公是要被灭掉，所以很多朋友到这个楼上很快就出来了，每个窗口有招租和转让启示，这个西环广场在我们北京西直门是车水马龙要道，有很多高架桥，在西直门西北角，西直门是金和水太旺了，要开歌剧院一定会火，要写字楼一定是死的，水要刻火，风水学通过建筑物形状表达天时过程，中国讲究什么四个字因地制宜，建任何一个楼盘一定要在特殊地方，每一个地方有特殊形状，每个形状有特殊的用途，一定要意义对应，西直门这个地方水已经很旺，我们要建写字楼，这个形状就最不可取形状，最好形状就是什么形状是木的形状有木存在这么多水会生木，这个木怎么表现，前面木的形状是树高，直长，如果是直而长塔楼，木的形状会很好的生火，办公是一个兴旺之地，他们天时部分是要办公写字楼，推而广之我们知道真正好的甲级写字楼区域是什么形状，都是高楼林立，全部像原始森林一样很多楼，木业态最怕孤独，独木难支撑，最好成林，要选好写字楼，最好去看很多高楼，很多树一样的地方就是木型楼盘就是最好地方，各位办公楼在一个圆形，半圆形，椭圆形波浪楼上赶紧搬出来，一定要到鳞次栉比写字楼里面办公，这样才能越来越兴旺，红火。

风水学通过建筑物形状表达天时，首先是一系列阴阳对立统一关系，包括大小，高矮等等，天时代表建筑物功能和用途，天时同时代表天道运行变化及规律，现在风水学要通过建筑物形状要表达我们的天道，运行变

化规律，所以风水学是一个表达天地思想的学问非常了不起，非常伟大有四个名词解释第一是天球，我们知道有地球，月球还有地球，还有四季变化，延伸一下易经第一是钱挂代表天，元亨利贞，这四个字什么意思，元代表开始意思，代表春天，亨代表万物代表夏天，利拿刀子拿小后苗代表收获季节贞就是藏起来的意思，个人在钱挂解释四个叫元，亨，利，贞，后来引申为贞节的意思。贞在后来引申成了贞节的意思，为什么引申为贞节，元代表春天开始，这个藏为什么会说成贞节，贞节首先要藏住。

关于春夏秋冬我们知道地球自转形成昼夜，地球自转为什么形成春夏秋冬变化，地球是太空是一个倾斜状态，不管是南半球还是北半球都会经历了春夏秋冬，还有天球赤道，地球有一个赤道，我们绕太阳转，太阳会在天球有一个投影，下一页是天球图，中间是太阳，我们地球绕这地球转，前面是春天，左边代表夏天，上面代表秋天，左面代表冬天，天道左悬，手表为什么要向右转，地球是左转，手表为了表达时间只好向右转，因为相对论里面我们手表向左转时间是没有意义，重点说一下天球，刚才讲三条线，地球身上是轨道线，地球通过太阳光线在我们球投影叫黄道，赤道线叫天球赤道，天球就是站在我们地球上，用我们目光能看到最远端的天空区域。我们看到我们地球在空间里面转，在春夏秋冬四个季节看到是不一样的，北半球夏天我们地球来到天球左边，我们看到是左边天空，北半球进入秋天地球来到天球后面，我们看到是上面的天空，我们地球到冬天的时候，北半球进入冬天，此时此刻正是冬季，右边天空区域，我们只能在四季变化不同季节看到不同的天空区域，所以整个天球是站我们地球上用我们目光能看到最远端天空区域不是哈勃望远镜，我们目光看到相对更近的天空区域，更近天空区域对我们地球影响更大，所以天球代表是我们地球上用我们目光能看到最远端的天空区域。

这个天空区域用恒星数量表达，总共包括恒星是4千粒左右的恒星，也就是说我们在春夏秋冬看到最多看到四千多粒恒星，你能看到极限恒星数量一千多颗，不同季节只能看到一千粒恒星，构成我们这个天球，太阳四千颗恒星是最小一粒，在宇宙当中占多大份额答案是非常小，甚至是微不足道，宇宙有多大，我们在银河系包括四千亿颗恒星银河系有四千亿颗恒星每一个小亮点都是等同于银河系星系，宇宙是由无数银河系组成的，这个图是银河系模型图，直径是十万光年，光走一年叫一光年，光从这边到那边要十万年。这个图是一个银河系模型图，右边有一个气泡就是我们放大很多倍刚才的天球，这个图非常重要，中间最大亮点是我们地球，在空中飘飘当，此时此刻也没有停止运转，速度非常快，时速每秒30公里。

此时此刻为我们家园祝福，天在哪里，四下都是天，空空当在天上也不掉下来就是我们地球，我们的家园，提出一个新概念，中国人非常熟悉，完全不明白一个概念叫青龙白虎朱雀白虎，中国人非常熟悉，都不知道是什么东西，很大方位是很接近，我们风水学左青龙，右白虎。我现在告诉大家什么是青龙白虎，他们就是满天星斗，我讲天球有4千颗恒星，每个季节只能看到其中一部分，把四个部分图象分别联线，在春天晚上看到这个图案，像一个展翅飞翔大鸟，天道左旋，北半球夏天，我们仰望星空会看到整个青龙，秋天北半球进入秋天满天星斗联起来就是一个乌龟我们称之为玄武，今天晚上看是我们北半球每年冬天看到星空，把你看到所有恒星联起来就是一只老虎，我们称之为白虎。

刚才讲我们地球在春天我们看到恒星联起来是一个大鸟位置在天球下面，北半球进入夏天会看到一个青龙，这个青龙什么地方在我们天球左边，到秋天的时候把我们看到天空恒星联起来是乌龟代表玄武，在我们天球上方，今天晚上看星空是一个老虎，他们在天球左边，前后左右怎么分出来的，三个字叫视运动站在我们地球上用我们目光看到客观存在空间位置叫视运动，我讲了一个概念叫前后左右，我们目光看上去，我们天球是前后左右，怎么分的，我们地球到春天时候到天球前面，到我们地球北半球进入夏天整个地球天球左边这是我们的视运动，当我们地球北半球进入秋天来到天球上面称之为后面，参照点以太阳为参照点，我们地球来到天球左边北半球来到秋天，我们地球有一个方位叫上北下南左西右东。

假定你家房子坐北向南，东边就是左面，南面就是前面，北面是后面。所以我们明白天道以后一定要区分地球东南西北在天球里面没有任何意义，只有天球前后左右才是我们的地法，天道合心。天时代代表建筑物功能用途，代表天道运行变化规律，这是地法天道，老子说人法地，人怎么做要尊崇地，要服从地，地要法于天，

天运行是有规律，道就是规律，道法自然，规律是客观存在的，不能改变我们只能遵循规律，发现规律，讲地法天道，风水学就是对天上有什么形象，地上就可以反映吉凶，现在叫地法天道，地下形状怎么合理了，一定要合理天道，如果不合天道，首先不兴旺，其次更重要可能会有灾难。

我们现在要学会判断我们的建筑物是不是符合于天道。我们从春夏秋冬看，我们地球来到天球前面，北半球是春天，春天是孕育生发季节，建筑物通过形状表达天时，要相对舒张，宽敞形状才能表达春天这个季节是孕育和生发时候，必须要在建筑物前面，因为这个时候我们整个地球来到天球前面，要地法天道我们建筑物前面要有相对宽敞空间，才能包括孕育和生发，愚公为什么移山，因为有两座大山压着，愚公家门前没有春天留下住，不会有生机盎然所以愚公要移山，你家前面堵就没有春天，轻不兴旺，重就会有灾难，天道左旋来到天球左边北半球进入夏天是万物生长季节，风水学通过建筑物形状表达天时，什么形状可以表达呢，一定是相对高的，相对大的，相对宽的，相对差的，相对重的等等形状才可以表达夏天这个繁盛季节，什么位置一定要在建筑物左边，为什么因为这个时候我们整个地球在天球左边，不是东面是左边，非常重要。

如果你家左边是低的，矮，一定会有灾难。如果你的家左边和右边一样顶多说不兴旺，这个是判断标准，你房子怎么样合理了，一定要是不是合天道，以上说的这些是教给我们大家判断一个建筑物周边环境是否合理的方法，我们为什么要讲周边环境，因为任何一个建筑物一定要放在一个环境评价好坏吉凶，我们地球来到天球后边，这个时候我们仰望星空看到乌龟在天上横卧，在秋天，我们收获和丰韵季节，风水学通过建筑物形状表达天时，是厚，重，敦实表达秋天的季节，房子跟我们人一样，如果后面没有靠山根基浅薄，位置在建筑物后面，为什么要在后面，这个时候我们整个地球来到天球后面，可以感觉一下后面靠背是我们建筑物靠山，如果没有就怎么都不舒服会根基浅薄，事业不久长。

我们地球进入冬天，地球位置来到天球右边，是萧杀的季节，什么形状可以表达肃杀是相对低，小，窄的，什么位置一定要再一个建筑右边，整个地球来到天球右边，要在我们地球右边相对左边低的，小的，窄的，短的形状才能表达春夏秋冬，阳台前面是舒张，后面是敦实，左边是高大，右面是相对低矮才是吻合天道合理的风水建筑我们习惯性称之为左青龙，右白虎，前朱雀，另外风水学是一个庞大的体系，我讲这一块是我们看一个风水三大步骤第一步，第一就是要判断一个建筑物外围形式是否合理，第一看形状与功能用途是否相吻合，第二看周边环境是不是发于天道，合与天道是就好风水，不是就不是好风水，风水不好会事业不兴旺，今天医院最忙，为什么，我要告诉他们生意那么好很多时候因为我们住宅或多或少存在风水不好问题，导致他们生意和繁忙。我们在座都是优秀企业家不是寒舍，我们也有广厦千万间，但是风水好不好，一定要仔细推敲和判断，第二方面楼层我们都知道楼上下有很多人，结构是一样，户型是一样，但是很多人家印证结果是不一样，因为他们在不同楼层，不同楼层刚好是不同的地段这个是楼层重要性，如何判断楼层好和不好，希望大家有机会再研究风水，第三方面就是户型图，我们说内部结构，风水学永远贯穿是天地之间思想和理念，天上有星，地下有形状，这个形状跟星相是完全对应，我们说吉星就是照的吉的地方。我们首先看门，位置很重要，如果好我们自然兴旺，如果不好我们会有灾难，第二是主卧室是我们人一生一半时间在那里渡过，直接关系我们是否平安健康，第三是灶房，第四是客厅，第五大功能区是卫生间，仓库，卫生间是脏物之所，他们最好在房间凶方位，今天有那么多人得糖尿病，原因是我们家里面卫生间可能风水不好，刚好在我们房间吉方位，所以我们住在里面只好得肾脏方面疾病，一个小时时间很快过去了，大家听了一整天课，很劳累，听我讲述一些非常神气的风水课程，实在是为之感动，希望以后我们大家就此拉开一个学习易经，风水学序幕，易经也好风水学都是伟大的自然学科，不是迷信，易经充满智慧解释运行的规律，学习移情可以开启智慧，是我们中国人必修课。

“行动成功学”创始人李践

《企业家做对决策最重要》

我的主题是“做对决策”。首先我们知道努力会成功吗？不一定，勤奋会成功吗？为什么努力不一定会成功，为什么勤奋我们的父母从小教育我们要勤奋，答案是不一定。为什么？因为即使你努力，勤奋了你做了错的决策，搭错楼梯，你上楼梯容易下楼梯难，付出代价会更大。

所以，我们今天说所有努力首先是决策，你的成功首先是你的决策。决策、努力你会成功，搭对楼梯跑对方向。所以，毛泽东说过一句话“领导人只做两件事，第一用对人用人的问题，第二做对决策”。管理学家西蒙也说过一句话，他说管理是什么，管理就是决策，如果决策失误所有努力都会白费。1969年美国哥伦比亚飞机飞上太空，发现他们带上圆珠笔不能写字，美国人花了几年时间研究圆珠笔怎么在太空可以书写。几年以后，这个难关攻克了，接着苏联航天飞机也上了太空，美国跟苏联专家一起交流，美国很自豪骄傲的问苏联你们的航天飞机圆珠笔怎么书写。苏联科学家反过来问，我们从来没有使用过圆珠笔，我们用的是铅笔。

所有的决策，这就是决策问题。那么，接下来给大家一个数据，美国的兰德公司在全世界做过一个调查，发现有一个在企业里面，有一个9090法则。其中所有破产的企业90%来自于他的决策失误，第一个90，为什么？什么东西，决策失误可能是系列决策，因为我们每天都在做决策。但是，什么决策是他最核心的。第二个90是什么？来自于他的投资决策。所以，我们说企业的最终，企业的失误最大就是来自于投资决策失误。

今天，我的主题不会讲鸡毛蒜皮的决策，我们讲最重要的决策。今天我的主题是讲投资决策的三大关键，如何做出一个正确的投资决策。李嘉诚先生从1950年创业到今天60年的时间，他旗下有9家上市公司怎么做出正确的投资决策。我在和他合作6年时间，在我手上经历过1千万投资到上百亿投资，但是我们怎么能够保证我们投资做出正确的决策。所以，这就是一个核心问题。

接下来我们就进入这个主题，今天我们时间是有限的，在一个小时以内把这个问题讲清楚，一个企业家在投资方面做出正确的决策。接下来，我们反过来看，根据研究调研，在投资决策失误方面有一些重要的失误，失误在哪里？研究资料表明来自于三个方面，首先是看出失误，我们首先要看到投资决策是怎么让它失误的。第一个失误是英雄失误，我们在民营企业特别明显，我们的决策是单枪匹马，个人拍脑袋，凭主观，凭感觉，自己下结论。所以，单枪匹马，特别是对英雄决策意味着什么，他过去成功，他认为未来也是成功。

那么，这种过去成功造成了他团队的盲从。但是，个人力量是有限的，比如说他信息不够全面，他听不进意见，我讲我自己的。1986年开始传播跆拳道运动，在这个过程当中10多年我来跆拳道培养38多个冠军，跟我第一次下海打工兄弟有一半都是来自跆拳道。所以，我是他的老师，紧接着1992年创造广告业，第一年做到云南第一，三年做到西部第一。怎么样，我觉得我成功，我的决策是对的。所有人都觉得老师的决策是正确的，这我开始做出决策，1995年我收购当时最大的一个传呼台，81传呼台，军队的。那时候人们炒的最热，就是传呼台通信。

1996年我听说房地产很赚钱马上进入房地产，一家公司不够，两家公司，我还要进入连锁，包括装修，装饰，包括建材，你看我马上进行多元化投资决策。1997年请注意，95年进入通信业，96年进入房地产，97年进入软件行业，我又把我们当地最有知名一家软件公司，这家公司在90年代非常有知名度，他有一个软件，把这个公司收购合作。这个时候看看，所有的决策是基于什么，英雄，这是第一。

但是，作为英雄的决策最终怎么样，他的资源呢？我们说这种投资决策他关系到什么？天时地利人和，关系到资源管理战略匹配度。企业的最大决策就是投资，最大的决策，不要小看我今天给你说一个投资项目，可能只要100万不等于这个项目就是100万，也许后面这个项目还要增加，也许这个项目如果再不给钱可能他会垮，甚至会带来更大损害，我们会长期为这个项目像无底洞的填下去。

李践老师当时做了英雄决策，信息不全听不见意见，我认为我会成功。接下来第二个失误乃至草率冲动，为什么？太盲目乐观，主要来自一种盲目。讲一个故事，上个星期我们盈利模式有一个企业家，我的一位学生，他是在上海，在房地产当中不敢说排在前五，但是在前十强之内，这家公司叫做白马房地产开发集团。老板是做房地产开发，兼房地产的，包括销售，他的成功是来自房地产，中介服务和房地产开发。紧接着他要求老师去看什么呢？他有一个新的项目，希望给我咨询。这个项目是一个什么项目，是他从另外一个公司手上收购一家，另外一家公司收购红十字会的广告，在上海有1200个点。这个企业家如何做，而且自己为这个项目已经花了他一年时间，他自己全身心投入这个项目。而且把他精兵强将财务总监调过来，要把这个公司做成上市公司。而且他整个说的过程当中滔滔不绝，盲目乐观，当我问他有没有竞争对手，他说没有，闭门造车，很多时候比较盲目，想一夜暴富，太冲动了。

我再讲一个我们同学，在我们那也是一个肠清茶的产品，也非常成功。这个企业家在这个行业，其实做了8年，他之前做了很多保健品但是都没有肠清茶这么成功，而肠清茶让他成功赚了巨额财富。突然有一天，给我打电话说老师我有一个新项目，说这个项目我突然想起你，你是这个行业专家。他说我认识一个好朋友，他给我推荐在贵州做贵州省出租车车内广告牌，也就是出租车里面座椅的背后电子广告。我说我就是这个行业专家，我说有什么事，他说我为这个项目投资2千万，现在3千万要投进去，我说你了解这个行业吗？你现在是做什么的？肠清茶啊，你现在问我的项目是什么，出租车的电视广告，我说这两个项目风马牛不相及，你有没有分析这两个项目资源，包括你的能力，包括你的市场竞争，客户消费者天时地利你明白吗，所以我们有时候非常草率。

我说你为什么不做你主营业务要去做出租车的电视广告呢？他给我说，老师我肠清茶确实赚到钱，但是人家给我说广告传媒比肠清茶赚的更多。我说我在广告业恰好相反，我们广告业也有人赚钱，也有人亏钱，任何一个行业都有赚钱和亏钱，关键是你如何做。做到行业顶尖的前三名你一定会赚钱，如果做到行业末位一定会亏损，全世界所有在赚钱行业也有亏损的，全世界所有不好的行业也有赚大钱的，取决于核心竞争力，你的核心优势。

我说我在传媒业听到恰好相反，我们传媒行业利润恰好没有你们保健品高，保健品想做传媒，传媒想做保健品，都认为你们那边利润更高。所以，人们都希望急功近利想赚更多，一句话太贪婪。第三个失误来自于缺少执行力，不切实际。讲这个故事，有一天有一个城堡，城堡里面有很多老鼠非常泛滥成灾，城堡的主人下定决心找了一只非常凶狠的猫过来，从此之后老鼠就心惊胆颤，老鼠就开始开会，最后得出结论可以在这个猫脖子上拴一只铃铛，猫一走我们就知道他在哪了，但是谁去执行。

在我们中国不缺乏点子，我参加哈佛大学的一个调研，这个调研是创新能力，针对白种人、黑种人、黄种人，针对不同国家，包括有新加坡、中国、日本、美国、英国、马来西亚、菲律宾、欧洲、法国、德国等等，不同国家不同种族，而且这个调研持续10年时间。调研的结果创新能力最强的民族是哪个民族，大家知道吗？中国排在第一位，全世界所有民族都没有中国的创新能力。其中中国的创新能力，其中表现在一个最突出的地方，就是点子特别多。

非常具有点子，人都有点子但是执行不行。

所以，我们说很多事情其实有一句名言点子诚可贵执行价更高，很难执行。有时候说点子容易，真正做到肯定很难。我们的失误来自于个人拍板，来自于急功近利，我们贪婪的想一夜暴富，我们隔行如隔山，因为我们想贪想干盲目进入另外一个领域。还有从来没有考虑过，人的成功，一个企业的成功谈何容易，天时地利人和，人财物资源的匹配度，特别企业不是一个人垄断，是来自企业的商业竞争，来自于客户需求，竞争，方方面面平衡关系等等，真正做过企业的人才知道，每天钱大把大把花出去，钱赚过来不容易。所以，我们经常看别人赚钱很容易，你看别人那个行业赚我们这个行业不赚，这就是一个失误。

做一个成功决策需要什么？三个问题，我今天重点就讲这三个。第一个关键，战略吻合。第二人在事前，谁去做，谁去统筹这件事情，领导人是谁。第三先算后做，太盲目了，我们必须很严谨，在商言商，这就是我今天给大家重点分享。我自己吃过很多苦头，在我手上有40多家企业，我是真正做到跨行业发展的，而且我做到云南省民营企业前三强，省委省政府，省长书记亲临我们公司无数次。在我们这个公司培养5位政协委员，你想5位政协委员其中4位省政协委员，2位省政协常委，原因为什么得到政治待遇，因为企业做的好，交税交的高，政府领导高度重视。可想而知，但是我从当中知道这当中的辛酸，这当中我们这条路是怎么走过来的，哪些是投资成功的，哪些投资是失误的。

同时，在和李嘉诚先生合作的过程当中我也看到他无数次投资，什么是对的，什么是错的。我们不能说有了这套方法就能规避失误，其实我们永远都知道，所有投资都是有风险的。你的利润越大风险越高，你的利润越诱惑风险越强。但是，我们很多时候我们不懂得风险，我们以为去做看见人家赚钱我们就赚钱，不一定。今天听说参观很赚钱，你试试看，股票很赚钱你试试看，房地产很赚钱你试试看，不一定。其中为什么我们不能赚钱，因为我们风险控制随时随地都潜伏者陷阱，风险、复杂、挑战，企业谈何容易。

接下来我们怎么去做，接下来一步一步跟大家分享。一、战略吻合，我们怎么做出正确决策，怎么规避风险的决策，接下来看一个问题。什么叫战略吻合？我们首先有没有对企业远期进行规划，对你目前的企业，不是一天的事情。如果是长期的，那么长期的发展规划又在哪里，比如说一个真正成功组织他必须要有一年，2011年我们成为一个什么样的组织，三年，2013年成为什么样的组织，10年我们将成为一个什么样的组织。愿景规划，为什么这个规划非常重要，因为让我们知道方向，让我们知道彼岸，让我们知道乘车往那边走，我们要飞多高，飞多远飞到哪里。

相反我们如果没有远期的规划，我们就会被短期的利益诱惑，所有今天人家说房子很赚钱，投房子，明天人家说餐厅很赚钱做餐厅，后天人家说洗脚城很赚钱去做洗脚，再过一天人家说培训业很发达做培训。再过几年说李践老师同样从传媒走向通信，从通信走向房地产，从房地产走向我们的软件行业，为什么会失去焦点，为什么会失去方向，因为那个时候我们的出发点是什么？利益导向没有长远的远期规划。

有一句名言说的是“隔行如隔山”，如果你不懂那就是陷阱，很多事情为什么你会失误。有一句名言在管理上说保持专注不熟不做，看看那些最顶尖成功大师人家用毕生心血做一件事。美国钢铁大王，问他为什么成为当时的一个首富，人家说你为什么成为首富，你成功的秘诀是什么，阿德路卡在他自传里面说过，这句话超过一千次，一万次每次我都在思考成功秘诀是什么，最后想出一个答案，那就是我用毕生的心血只做了一件事情。

那么，这个毕生心血为什么只做一件事，长远的事业规划。核心问题是，接下来我们的方法，长远的规划，一我们必须对现有的事情做长远规划，而且事业规划一年两年三年四年十年二十年。我们自己必须要有愿景和发展方向，我们要成为一个什么样的组织。第二今天的成功来自于一招先吃遍天，还有一句名言全拳头胜过好山头，你只有拳头才能打山头，不是到了好山头可以拿到拳头。山头是行业，但是你没有拳头你打不下山头来，这样一招先吃遍天，意味着我们必须聚焦主营业务，全身心的专注和聚焦，专注于主营业务，聚焦主营业务，聚焦主营产品。

今天的成功模式告诉大家，我20多年来一直在研究的顶尖的成功方法，我绝对不只是说的，我是做出来的。成功人士方法，我们不敢说绝对，是1%的产品，用1%的产品做到50%的市场，做深做专做精做细，1个产品50个市场。你凭什么会成功，做深向深处走，做专非常专业，别人根本无法去比，做细非常精细，每一个流程每一个服务非常的精细化，相反今天的失败可以告诉大家，是50%的产品反过来你有50个产品。但是，你做到1%的市场无名小卒。你的所有产品都是肤浅的，你看1个市场50个产品肤浅，非常肤浅。市场你才做到1非常短，不精不深不细已经可以看出来，你用我生产的产品打一个市场，意味着入不敷出，你活不下去的。

你表面光鲜但是你最终活不多久，你入不敷出，你20个投入减掉50是负30，你是活不过去的。我们看可口可乐，全球世界第一品牌，全球销量第一的公司，全球第一品牌公司。我们看一下饮料，在整个饮料市场这是一个蛋糕，这个蛋糕饮料可口可乐销量第一，消费者也可能是第一，消费者人数也是第一。他产值也是在饮料当中世界第一，但是看他市场占有率，在整个市场表面其中50%和他没有关系，对他来说这是什么？自来水，在这个市场上成千上万的产品对你可口可乐来说根本没有，在整个市场占有平面上来看，首先有50%的市场和你没有关系，自来水，开水，桶装水。

接近着在饮料左边有很多市场细分区隔，所以今天为什么说区隔、细分、精准，在这块是不是可口可乐也不是，这里是什么？茶，和可乐没有关系。这块是什么，矿泉水和可乐也没关系，这块是什么，咖啡和可乐也没有关系。这一大块是什么果汁饮料和可乐也没关系，再往下数是什么，是奶制品和你可乐也没关系，你可乐在哪里？在整个蛋糕的表面上，在这个蛋糕上你只有占1%的资格，连1%可能也占不到。在这个蛋糕饮料上，可乐在哪里，可在这个方框，这个方框是碳酸饮料，碳酸饮料和你可乐也不是全部有关系。其中，加气的苏打水，七喜，橙汁你可口可乐也是在这个框里面再细分，细分，细分到千分之一。

所以，在饮料市场上可口可乐只是千分之一，但是它为什么能够做到全球第一，因为1%的市场，1%的产品，千分之一的产品做到市场50%，做专做精做细。意味着什么？做到极致，不是在于多，而是在于专精深。不是我们听说这个东西

总结归纳一下，我们说为什么，第一个战略吻合吗？好拳头我们要专注，不是在投入多少钱能赚钱，你能够做到深做细吗？你能够做到极致吗，你能够把1%的产品做到50%的市场吗。核心的问题，所以当我在投资的时候就问你自己一句话，这个投资和你的战略吻合吗。你今天连这个事都没有做好，为什么要做另外一个事，第二件事没有做好为什么做第三件事，第四件事没做好为什么做第五件，第六件，第七件，第八件事。所以，今天在我们中国企业家眼光是什么，你问他一个石头能打下一只鸟来吗，打不下来，我想一石三鸟。这不是神经病吗？所以，今天到晚我们好大喜功，急于求成，见利就要，其实最大的障碍是来自于我们的心灵贪，太贪了。

所以，你要付出代价的。今天的成功不是在于你去多投资就能成功，今天成功是来自于

你如何做出价值，如何做出核心竞争优势，如何在市场上利益竞争不败之地，得到客户的价值，赢得社会的尊重。这是第一战略导向，所以今天翻开看看，如果不是战略导向的企业会怎么样。很多时候我们是投机，我们太大的投机思维，但是投机你也没有做到，真正投机你认为怎么做的，投机是要讲究退出，你不要炒股炒成房东，买房买成防冻，你被套住了，你退不出去。

所以，投机是退出变现。当它在投的时候就想到退出，当他在做的时候就要变现，投资思维跟投机思维完全不在一个平台上，我们现在连这种尝试都没有分清楚，什么是投资，什么是投机。这是第一，第二人在事前，如果我给大家分享，在我6年和李嘉诚先生合作的时候，有无数个项目给了我们，凭着他的知名度，影响力，首先董事会是怎么决策，董事会给我们是怎么安排。一见面和战略不吻合的产品全部砍掉，一律不看，看都不用看，听都不用听，问都不用问，李总我有一个非常好的项目，有一个非常好的点子如何如何，是什么？你的产品是什么？一旦我一听和我的战略不吻合，对不起不用给我看，你不需要给我看，浪费我的时间。当然我不能这么说，算了你就留着找别人看吧，如果我做了一个低级错误，如果拿了一个好的项目听说赚钱拿来我看一下低级失误，你脑袋有问题，你不是专业问题，说明你心里有问题，你好利，你完全是急功近利的思维模式。

所以，做企业不是急功近利的思维，做企业是要长期可持续的，是可复制的，他不是短期行为，投资他是短期的，所以他要退出，他的思维是短期思维，投资是长期思维，这是刚才我们所说的第一，首先是和战略温和不温和不行。接着看第二人在事前，如果战略吻合，还有谁去做的问题？还记得我们上海的白马集团，拿到1200个箱子，这是来自红十字会一个援助箱，这个援助箱上面有广告，这家公司承诺把他捐助箱收入拿一部分来做公益慈善事业。所以，这个箱子就有广告的价值。

接下来他看到这个资源，是不是好的资源我们现在不定义，但是现在谁去说，假如你认为好资源，符合你的战略谁去做。很多人老板又去做，很好如果老板亲自上阵他主营业务怎么解决。我当时就问他谁去做，他说我，我说那你原来做什么，做房地产，做了多久，12年，做到这个行业什么程度？做到前十，一年产值多少亿上10亿，相当不错。那你想过没有，这1200个箱子能赚多少钱，他说很多有一个数字是我们推算出来，他说是我们推算出来的外行。很多老板认为别的行业很有吸引力，所以自己单枪匹马又要上阵了，接下来把他的主营业务丢掉了。

有的老板不是我做，别人去做，别人又是谁，接下来我们看对人的选拔问题。我们说一把手我们这么选拔，因为做项目做投资首先要找一把手，谁是一把手，在全世界选人标准上就是两个核心标准，叫做德才兼备。德是什么？包括三个方面，一人品，首先这个人的人品怎么样，正直、诚信、责任心，反过来有没有太自私，有没有不正确的凶险的思维模式，有的人思维模式就是很丑恶，很凶险的，人品这是第一个。

第二价值趋同，和企业的价值趋同，这个企业强调什么？团队合作，创新，品质为王，他认同我们企业。第三是利润，你愿不愿意做，想不想做，也就是我们所说的态度想不想愿不愿，这是德三个方面。才是什么，过去积累的知识，他学习过什么履历，第二是经验，有没有管理经验，成功的故事，和成功的成果我们要看他的成果，过去的成功成果。第三是方法，真正考虑一个人，如果你一旦用错人，一旦失误那是终身失误，在所有的投资失误当中最大的失误又反过来说，投资失误里面最大的失误是用人失误。

接着德才兼备走出去，就会出现四个象限，上面是德，右手边是才，有德有才埃及，我

们叫做真才有人品。价值观趋同，志同道合，事业导向，使命优先，不是为利而来，如果为利而来为利而去，最后是贪得无厌。你的事业价值就没有了，意愿，有德这些都过，另外有知识有经验有方法，那是真才，那是财富。

第二个B象限有德无才，我们把它叫做木材，可以雕琢，可以给机会。第三个象限C无德有才你怎么用，首先请大家做表决用还是不用？用的同学请举手？不用的同学请举手？刚才我也听到一个答案限制使用有德无才叫奸才，小人角色就是有能力有伎俩，有计策。但是，我告诉大家李践老师曾经用过这个方法，为了业绩，为了收入，为了成长，没有德但是有才我把它放在第一线，我觉得这种人只要是业务，只要是技术没有关系，限制它取长补短。

结果呢？我告诉大家结果你会死的更惨。结果你就死在他的手上，因为这种奸才，我们只有一句话叫养虎为患，你是引狼入室，你培养了他，你给他平台，你给他机会，请注意所有的德是什么？人品，人品就是产品，有些人人品太低，江山易改本性难移，人品是改变不了的。价值，最基本的价值观，公司价值趋同，团队奉献，感恩，合作，客户至上，品质第一，所以请看如果当你这些都没有你怎么做，你有才会怎么样，有才是投机取巧，你有才会怎么样？你是歪门邪道，你一旦中了他我可以告诉你，这个组织就变了。所以，我们这么一个初生的企业最容易用这些歪门邪道，我们觉得没有关系，我们为了急于发展，我们不在乎他的价值观，你等着看最后会死在他的手上。

在我看来，由于今天时间关系不能展开，我在跆拳道里面培养了38个冠军，我接触各种各样的人才，阅人无数。其中对我造成伤害，也就是我们所说的这种无德有才的人，他们给我们带来伤害最大。最后，是无德无才的废才，没有德人品又不行，能力也不够，不用解释了，这种肯定不能用。后面这两种C、D都不能用，人在哪里？没有人你就不能做成事，一切事业都是来自于人，一切财富都是人创造出来的，人在哪里？

所以，再好的项目没有人就没有事。三天前我在行动成功总经理给我报了一个项目，这个项目非常赚钱，符合我们战略发展方向，符合我们目前的整个定位和发展，整个前面分析的非常好，来龙去脉，环境，市场，对手，客户，产品全部分析最好，没问题，接下来我发言了，人在哪里？一把手在哪里？谁来负责。难道是我们的总裁去负责吗？难道我们元帅要丢掉自己的元帅到第一线当先锋去吗，谁是德才兼备的人，他们说老师现在还没有找出这个合适人，我说没有找到暂时合适的人这个项目就放下，等找到合适的人再来做，不能因为合适的没有合适的人就随便拿来做，核心就是德才兼备。

接下来我们从人在事前，很多时候老板应该真正思考一下，有人吗？而且我们说确实一个企业的成功来自于哪里，天时地利人和，来自于哪里？来自于人才物，战略资源管理匹配。谈何容易啊？你培养了多少人才，王石就说他自己1984年创业，最早进军贸易电子，90年代后期开始全方位的多多元化，他多元化进入到13个行业，广告、饮料、零售、房地产，包括工业、制造、供电、加工、贸易全方位就是万科，但是1993年他发现万科加起来，当时和他创业的联想、华为、海尔的差距非常大，总结原因就是一个，他走了无数个多元化，最后发现耳多无孔，他把多元化赚的钱亏的钱加在一起相抵发现是亏损的，不够专注，不够聚焦，没有人才，没有资源，而且资源消耗过多，人是精疲力竭。最后，王石在1993年痛下决心开始做减法，专注于在一个行业做房地产，在房地产里面只做住宅，因为房地产有很多产品，有写字楼，商场、租赁、销售，有很多房地产模式，而且市场聚焦只做华南，华东，华北三个三角区，全球聚焦，从1993年开始砍掉所有零售公司，卖掉饮料，当时在广东第一的易宝饮料，在他旗下几十家企业全部砍掉，全部集中在房地产住宅行业，2009年全球最大的房地产公司634亿，今年万科超过1千亿又名列全球第一，你看人哪里？资源在哪里？

最后，第三先算后做。什么意思？我们在今天很多民营企业老板，特别是自己创业，我们太感性，我们是拍脑袋，拍胸脯，拍屁股，我们做事情太冲动。但是，企业是很现实，企业是什么？人家德鲁克说过只有数字管理才是科学的管理，企业是数字化，员工的工资是数字，今天的房租是素质，参加课程是数字，你的奖金是数字，你打电话是数字，所有一切都是数字。但是我们沉浸在语文，沉浸在云里雾里，但是你越是语文拍脑袋成本越高，因为企业一切工作都是等于成本。你在云里雾里越绕你投入的资金成本越大。

企业归纳起来三个数字， $10-8=2$ ，收入成本，收入减掉成本等于利润，这就是企业。不管你是国际企业收入减成本等于利润，民营企业收入减成本等于利润，家庭住房收入减成本等于利润，一切都是这三个数字。我想请问在座同学，有一家企业他的收入就是10减去总成本等于2，他会不会死，如果认为死的同学请举手？认为这家企业会活的请举手？既然你不举手，不死不活的企业请举手。

这家企业收入100，他收入做大了，但是他减104，并没有去减110。为什么减104，因为他成本太大，因为他打折，做广告，因为他盲目扩张，投入太大，紧接着是赤字，他会死吗？觉得会死的学生请举手，不会死的学生请举手，不死不活的举手。现在还有一家企业，我再问三个可能性，还有一家企业 $10-20=-20$ ，认为死的学生请举手，不会死的学生请举手，举手很少，我要告诉大家今后在有人问你这个事情，企业会死吗？再有人问你财务上一些关键问题，你就回答他答案是不一定。

两次举手都不一定正确，不一定会死， $10-8=2$ 不一定死， $100-104$ 也不一定会死，虽然他亏损未必会死，今天很多企业也会出现这种情况未必会死了，很简单你死了吗？还有一种企业 $10-20=-10$ ，还在听课呢，还没有死，日子还好，我们还在鼓掌过的更好。不是你们，我知道，你们都是好的企业，你们都能够做出盈利基业常青的企业，但是我要表达一个核心问题，这三种企业，第一种，第二种，第三种他们都有可能会死，他们死只有一个条件具备全都会死，全都阵亡，这个条件是什么？就是现金流断裂。

所以，大家一定要记得决定一个企业的生死不是他的利润，即使他亏损不一定会死的，利润只是造血功能，长期来看肯定会要他的命，这是长期，不是短期。但是，比利润更重要的东西是企业的现金流，所以如果他现金流断裂， $10-20$ 必死无疑。如果他现金流断裂 $10-100$ 必死无疑，如果 $10-8=2$ ， $10-5=5$ 也必死无疑，现金流是血液。这就关系到我们企业，我们有没有这么盲目投入，战略吻合吗，我们先算什么，算一些问题，我们的方法看一下，做企业有些问题必须看清楚。

一预算我们这个产品卖出去的利润成本，我们做了广告打了折利润。我们的年度预算，2011年我们总收入，总成本，总利润，预算是什么？我们把它叫做先瞄准在开枪，预算今天可以说全世界真正规范的企业都是做预算的，如果我们今天是职业经理人不会做预算就不要吃这碗饭了，中国民营企业不做预算可以原谅，因为他们没有学过这样课程，没有经过这样专业训练，因为他们是自己创业。

但是如果作为一个管理者，职业经理人必须懂得预算，这是最基本。企业预算就像我们卫星导航，有些问题先算清楚，所以要理性，企业要非常理性，在商言商，亲兄弟明算帐，有些问题必须说清楚。不当家不知道柴米油盐贵，第一是预算先瞄准，我们很多民营企业是先开枪再瞄准，那还怎么瞄准，大炮打蚊子。人家是这样形容中国企业家，一翻两瞪眼，一翻是翻帐，死后在验尸，严重没有利润，验什么尸，严重的心肌梗塞血冲上脑上来一下子完

了。

第二是现金流分析，我们做过吗？做过这个项目的现金流分析吗，我们做过公司的现金流分析吗，我们做过未来1年，2年现金流分析。为什么强调现金流比利润更重要，我们做过吗，我们会吗？我们不会。当然有时候成功是偶然的，人家说有的企业是莫名其妙的发财，莫名其妙的死亡。所以，成功是莫名其妙，那死一定是为莫名其妙来的，你要有思想准备。

在座企业家你的钱是莫名其妙来的一定会莫名其妙离开，是怎么来就怎么走。所以，这肯定是因果报应，你一定不要让它莫名其妙，一定要非常清晰，是怎么来的，每一分，每一秒，是怎么过来，是怎么花出去，是怎么创造价值，剩余下来，先算清楚现金流分析。

第三我们的投资回报分析，回报率，回收期，在投资之前我们做过这种分析吗，投资回报率是多少，有现在回报率高吗，这是国际公司非做不可的工作，但是我们可以说不做。不做也没有关系，不做要有这种尝试，我们也没有尝试，拍脑袋，凭感觉，所以死的很冤，什么时候死不知道。总结归纳，最后一点预算，先瞄准再开枪，第二现金流分析，必须做清现金流分析，我们公司因为现金流断裂问题，刚才老师说他比利润更重要。

第三投资汇报分析和回收期分析，在这样的基础上，在加上我们的智慧和判断做出正确举措。总结归纳，今天我的内容还剩5分钟最后做一个总结。一我们今天重点是投资决策，怎样做出正确投资决策。三大关键，一是战略吻合，远期规划，1%市场做到50%做精做什做细一招鲜吃遍天，好拳头胜过高山头，拿拳头来打。

我们第二个重点是什么？人在事前之德才兼备，人在哪里？有人吗，一切财富都是人创造出来的，人在哪里。第三先算后做，预算、现金流、投资回报率、投资回收期。有一个企业家问管理学大师德鲁克，我怎么才能做出一个正确决策，德鲁克说你到拉斯维加斯去，他来到赌城在赌场里面开始转，转了三天之后回去了，见到大师说，我终于明白什么叫做正确的投资决策了。德鲁克问他，你学过什么了，他说大师首先我看到了轮盘游戏，最后珠子转到哪里这个人就赢了，这就是游戏规则。他说失败的决策就像赌徒，当在做投资的时候拍脑袋，凭感觉，拍胸脯投下去，毫无顾虑。但是转盘一转他就心急气喘了，一切都没有掌控，最终珠子落到哪里1到100没有办法预测，最后珠子来了，成功是偶然的，失败椎心顿足，反过来说一个正确决策来自哪里，深信熟虑，来自一套科学深思熟虑系统，需要掌控一套正确决策，不是像赌徒一样

我相信我们学习型中国在座企业家我们都是自己命运主人，我们这个珠子不能交给别人，只有在我们手中来决定它应该存在什么样的位置，决定我们的胜负，这就是一个正确决策。谢谢大家。

中国总裁实战培训专家俞凌雄

《企业家的终极成功智慧》

很多人问我一件事情，你成功秘密是什么？我认为一个组织成功秘密就是领袖一定要给下属两个字，叫做给下属信心，非常重要。信心要转换为，你必须给下属两个字希望，一个组织层面秘密来自于领导给下属什么东西？希望，给下属信心就是希望。

老板一定要给下属希望，员工才会有信心，去跟着你干。如果老板无法给下属希望，员工就没有信心跟着你干，认同这句话挥挥手。所以，今天很多人显得发展速度不够快，很多老板找不到员工，原因就在于老板无法给员工希望，这一点非常重要。因为人有两个需求，第一个叫灵魂需求，第二叫现实的需求。所以希望解决什么需求？灵魂的需求，公司的分配机制解决的是什么需求，现实需求，老板要给员工做两件事情，第一就是给员工希望，解决灵魂需求，第二老板要给员工好的分配机制，解决他的现实需求，让他能够赚到钱这才是一个组织成功秘密。

今天没有给大家分享第二个秘密，第一个秘密就是灵魂需求，一个组织成功在于老板给员工信心，信心在于老板给员工希望。如果老板要给员工希望，老板必须学会一件事情塑造一个组织未来价值和愿景。所以，既然一个组织成功秘密而在于老板要给下属信心，我们老板一定要塑造一个组织成功秘密，所以老板要学会两个字“吹牛”。也就是说，当一个老板不会吹牛的时候，这个老板做企业就很难成功。所以，老板一定要在社会当中语言叫吹牛，在理论当中叫塑造企业未来价值。

如果你不懂得塑造企业未来价值，就无法让员工你有信心，员工之所以对你有信心，就是因为你说的话他相信。如果你说的话他相信你必须把未来描绘很清楚，很美好，让他感觉到这个未来是可以实现，而这个能力在红尘当中我们老板叫做什么的能力？吹牛的能力。所以，简单讲老板一定要学会一件事情叫吹牛。

当然要打上引号，塑造价值。老板一定要学会一件事情吹牛，说到吹牛，你们觉得中国谁最厉害？中国有一个老板叫做马云，浙江老乡，是我的老乡也是朋友，马云非常懂得给下属信心，在刚开始创业的时候只有8个员工，他说我今天创办一个企业阿里巴巴，未来在纳斯达克上市，要让美国人知道这个企业是中国，员工问他有没有钱，他说一分钱都没有咱们凑吧，凑到50万一起创业，结果没过多长时间钱不够了，说互联网的泡沫一定会有上升那一天，一旦上市你们今天所付出未来不止这一套房子，未来会有50套房子，500套房子，员工问他有什么事，他说水电费没有了，员工钱发不出来。后来创造了市值200亿美金，最终发现老板要做的大，吹牛就必须吹的大。

中国有一个企业家华为的任正非，1988年2万块起家，当时对他员工说同志们你们未来在深圳这个地方买房子要买大一点，阳台要买大一点。为什么？未来你们发的钞票太多了，会发霉拿出来晒一晒。老公一定要学会给员工希望和信心，没有希望和信心就没有把组织建立起来，就无法建立组织西洋，这点非常重要。

最终研究发现问题，在这个世界上胆小的永远跟着胆大的人，胆大永远跟着胆大包天的，胆大包天永远跟着胸怀大志，梦想奇迹的领袖之才。

刘景澜老师给我说一般老师讲的内容你就不要讲了，要讲点差异化，这样够差异化了吧。所以，很多人就问件事情，我也会很吹牛到底员工老不相信怎么办？老板最大的时候就是吹牛吹的老婆相信，你身边人所有认识的人都相信，吹的政府领导相信，你就变成一个成功企业家。刚才周嵘老师讲到资源整合，资源整合其中一个最重要你能塑造你的价值，如果你能塑造的价格别人不能同意就没有整合。所有老板一定要学会如何把吹牛吹的更有价值，如果吹不好就吹破就不太好了，老板最大的智慧就是吹牛吹到身边所有人都相信。

如果你能吹的全部人都相信你，你的事业就一定成功，如果你无法吹的身边人都相信你，

你的事业一定失败，同意还是不同意。所以，很多人就问件事情，吹牛是不是一定会成功呢？答案不是，成功的人一定会吹牛，但是吹牛的不一定会成功。有的吹牛成功，有的人吹牛没有成功，关键在于艺术。

我先分享一下个人成长经历，我个人是这么走过来，我是一个农民儿子，我父母亲都是农民，我7岁那年要改变一生命运，改变家族命运。当时在中央电视台专门播CCTV什么什么集团董事局主席恭贺全国人民新年快乐，后来我发现所有祝天下人快乐的人当中没有姓俞，当时我给人生立一个大志，总有一天我要在CCTV上面恭贺全国人民新年快乐，这是7岁那年立下的大志。

当然我的父母亲不相信我，我叔叔不相信我，身边人所有人不相信我，他们开始打击我，从来没有改变我的想法，我一直坚信这件事情会做到，身边亲人不相信我，同学相信我，我要告诉他们未来要做董事长，他们都非常相信我，从小学一年级当老大当到初中，高中，为什么这么多人相信我，因为我吹牛的本事是从小开始练的。

所以，很多人小时候妈妈教育你要诚实不要吹牛，当我踏入社会，我在上市公司做过副总裁，在集团公司做过总裁，我的老板都是中国百强企业，我发现老板一个比一个大，一个比一个更吹。如果人想成大事必须学会一件事情，必须塑造企业价值，如果你塑造不出来员工根本不会相信你。3年之前我创办汇聚跟十几个员工，我们即将成立一个伟大培训公司，他们都不相信，我说你们不要到其他地方去问，全部到我这来，其他培训公司不要去到我这来，我3年之内全部让你们开上奔驰宝马，5年之内成为全国最大的培训公司，后来给他们洗脑两天两夜，到今年所有总经理全部开上100多万的车，所有车全部都是公司奖励，或者是他们分红自己买的。所以，我实现3年之前我对他们的承诺，所以今年营业目标比去年多了3倍以上，创造中国培训奇迹。

所以，我个人绝对有发言权，如果你想让下属产生大的动力，为了公司目标而努力，老板必须让他感觉到他公司未来有信心。如果你做不到这一点，你的员工是不会跟随你的，这一点非常重要。我相信成功的人一定会吹牛，但吹牛的人并不一定成功，吹牛是一个企业家塑造未来家四的能力。柳传志刚出来的时候吹牛也很厉害，跟着我好好干，将来让你成为百万富翁，千万富翁，我发现所有企业家当时创业的时候都会塑造价值，没有塑造价值员工没有动力，一旦实现员工就会更加有动力。

各位同学，在把这句话大声重复一下，成功的人一定会吹牛，吹牛的人不一定成功。通常听我的课心脏病都要爆发，因为我讲的观点都比较犀利，我上届总裁班一般都比较犀利，我讲的观点跟很多老师观点不一样。等下我给你们讲几个观点，你们就知道我观点好在哪里了。我想告诉大家，你讲话为什么客户都相信，这么多百万富翁都成为你的学生。我说只有一个原因，你不懂得如何吹牛，我告诉吹牛第一步骤很重要，第一步骤写上老板在骨子里要坚定的信心自己说的话。如果你连自己都不相信，你如何让员工相信你，关键你自己相信员工才会相信，如果你自己都不相信员工更不会信，今天无数老板讲的员工都不相信，这一点很重要。

老板要骨子里坚定自己说的话，所以你讲话影响着信息传递，情绪的传递。陈安之老师说了，你的销售是思想，信心就是信息的传递，情绪转移。如果你对自己说的话都没有相信，别人如何对你有信心。所以，在去年总裁班我有一次开总裁班，400人参加我的课程，因为我曾经说过一句话，我今生捐100万人民币，我说退休捐100亿，他说我不相信你，我就给他讲一句话，我说层面太低了根本听不懂我讲什么，三天之后再聊天对话。

今天我想告诉大家，那天我回答不了就砸场了，所有员工就告诉我，我要在员工面前表达我的信心。当我讲完之后，我所有员工都对我充满信心。所以，你对自己的信心程度决定你讲话的说服力，这一点非常重要。先吹到核心团队相信，很多老板听完课很激动，把你激发回去之后跟员工宣告目标，宣告理想，结果听完之后，员工说了一句话老板又吹牛了，吹牛不能当着所有员工吹，要先跟核心团队吹，核心团队搞定了，员工很容易搞定，核心团队不搞定员工很难搞定。

第三步写上，让核心团队再吹到全体员工相信。

我不跟大家开玩笑，我绝对有一个自信，这个表现是十分之一，这次大会有7、8个都是我的人员，都是一年做几百亿。为什么我有这个信心给大家这么讲话，因为我的学员层次非常高，因为我们推广模式非常好，都到企业里面推广，把老板请出来这种模式。今天无数企业家你的员工为什么流失，为什么变成你的竞争对手，你的格局太小了，这一点非常重要，这是第一个成功秘密，领袖一定要给下属希望。你五法给下属希望，下属就不会跟随你，这一点非常重要，记者所有的老板永远要给下属信心和希望，这一点非常重要。因为人是为为什么生活？人是为希望而活，如果今天我告诉你，明天你就会变成穷光蛋，所有人都自杀，有人意志坚强会活下来，如果我告诉你如果明天一半公司都会倒闭，希望都没有了，我们之所以活着，就是觉得明天生活更加美好。

接下来，我再给大家分享一个有杀伤力的思想。我告诉大家，因为今天我委托善基金委托我讲一些慈善思想，我讲一个钱智，你没有看透钱是什么，就无法把企业做大。钱是命，钱是工具，现在我问同学们钱是命还是工具，认为是命的请举下手？基本上这部分同学月收入不会超过5千块，你的观点导致你这辈子不会有很大成就。认为钱是工具，我们所有同学要相信，钱是工具，钱是一个老板承载员工生命的工具。如果你到现在为止还没有弄懂这一点，你今天做到这天老板已经白做了，老板就是用钱来承载员工生命，让员工替你干你才能有成就。

我告诉大家一件事情，我不知道刚才上午还是中午的时候有一个老师讲了一个观点我非常不同意，老板不熟不做，我认为这句话是非常错误的，老板不是不熟不做，要找对人来做。世界上所有伟大企业家都是政治家，什么叫政治家？政治家只做两个事情，第一是谋人，第二搞政策。我想告诉大家世界上所有伟大家都是政治家，谋人和搞政策，李嘉诚可以什么都不懂但是他可以要懂得用人。关键在什么地方？关键在于你要如何驾驭那些懂的人。

李嘉诚投资这么多行业，他每个行业，上海比如投资房地产，李嘉诚连房地产都不懂，在哪里都不知道，因为他用了懂房地产的人。我现在下面有很多学员都是做大腕大企业家，马云自己做事不懂得，他只懂得一件事情，用能做事的人。一个老板要从一个普通老板变成大老板，关键要改变你的观点，小老板做事大老板经营有能力的人。如果你无法经营有能力的人，就五法从小老板变成大老板，如果你只是做事就永远停留在小老板的境界。

这句话我估计有十分之一的人不认同，十分之九的人认同，我知道你们的原因，因为你们已经开始用有用的人开始做事，十分之一的不认同你们还在自己做事，你们必须要解脱企业才能做大。但是，你不能因为我讲了这个观点你们不认同，你们去接受这个观点企业才会变大。我跟马云聊天，问他为什么做大，他说经营有能力的人，这一点非常重要。我跟张腾飞你为什么成为百亿富豪，他说经营有能力的人，我自己不懂但经营有能力的人。他投资4个集团，第一家药品上市公司，他说找一个懂医药人做总裁，做地产公司找有能力人做，做

文化的集团也是如此，金融集团也是如此。

所以这才是一个小老板走到大老板境界，小老板做具体事，大老板经营有能力人，如果你认为公司是你的永远都无法成为大公司。所以你必须用钱承载你员工生命，如果你懂得用钱承载你员工生命，你钱就可以做大，否则你永远做不大。我送给大家一句话，“所有追求个人成功老板都会自我毁灭，所有用钱承载员工生命的老板都会成就大业。”

今天无数老板为什么自我毁灭，员工没有就是因为你想着赚钱就是为自己买车，买奔驰宝马，为什么很多人成功了，他们懂得用钱承载员工生命，员工为你干活，企业就做大了。我们好多大老板什么都不懂，但是懂得用钱承载员工生命，我有一个学员一年做企业做的非常成功，什么都不懂做企业很成功。他说我只懂一件事情，用钱分给他们让他们干活我就成功了。这句话说的很土，证明一个事情，任何伟大老板都用钱承载员工生命，不能使他收入成为，你永远成不了大业。

我们很多老板都有一个心结，受传统文化影响。传统文化好不好，好的，但是我告诉大家今天我所听到学儒教80%越学越差，不是这个文化不好，是不懂得如何把文化转换。你们觉得老板的道德，有一个老师说老板的道德是节俭，这是错。凡是认为老板是节俭就成不了大业，一个老板对自己不够狠，对员工是恨不起来，你舍不得对自己花钱，怎么舍得对员工花钱。

所以，我告诉大家普通人，老板一定要认为人的第一道德不是节俭，老板第一道德是承载员工的生命。所以，我们看一个老板成不成功，不是看他自己多少钱，要看他身边有多少钱，开什么住什么房子，这才能代表一个老板真正成功，真正有道德。这是衡量老板第一道德，老板的第一道德不是节俭，是承载员工生命，你再奢华我都尊重你。如果你无法承载员工的生命你再节俭我都鄙视你，因为你不是一个好老板。

我认识的老板他认为节俭是他的道德，第一道德，所以他很节俭，衣服穿30块，西装80块，皮鞋穿80块，他有6亿资产。但是，我认为人事部给员工订月饼68块，老板觉得要节俭，最后把68改成8块，最后他身边人才全部走光。老板节俭就造成对员工也苛刻，天下所有的女人跟男人只要对自己不够狠的男人女人，去看对员工一定苛刻，老是一个女人去美容院选最低的化妆品的女老板一定对员工很苛刻。

老板的第二道德是为客户创造价值。所以什么样的企业才能持续，世界上只有一个企业才能持续，为客户创造价值。很多学者给你们讲一句话，企业之所以倒闭是因为发展速度太快。我说错了，Google发展只有10年成为世界上最大公司，他发展速度快不快没有倒闭，世界上很多伟大公司发展速度都很快，为什么他们能够活下来，是因为他有价值，因为他为客户创造了独特的客户价值。如果你的企业没有客户价值，就算你做的全世界最慢也会倒闭。

所以，这跟快慢没有关系，关键你能不能为客户创造价值，老板第二道德不是搞定客户，而是为客户创造价值。如果你的牛奶公司老板，你利润最大化，员工就会告诉老板我有一个方法可以提升利益，可以加三聚氰氨，如果你是为了提升利润你就会加，如果你是为了为客户提高价值，是一个道德的老板就不会加，只有这样的老板才不会到牢里去，只有这样的老板才会受到全国人民爱戴，才会让所有人民支持他走过难关。

所以，老板第二道德不是节俭，为客户创造价值。第三个写上，老板第三道德是承载社会的弱者。我蛮欣赏一个老师，姜岚昕老师，原因非常简单？他为慈善事业做了很多贡献，

捐了几千万，帮助小学生演讲，而且还捐希望小学，中国太需要这样的老师，这样的老师非常伟大。在三年之前我也加入慈善行业，我立志在20年捐200所希望小学，目前捐了10所希望小学。

昨天我跟陈天桥合影，我说你零库存，我也零库存，我也跟你一样，我今生退休之后全部把这个钱捐到社会上，生不带来死不带去，一分钱都不要，因为我人生觉悟了，人死了钱是带不走的。我告诉大家，我奶奶去世那天我在哈尔滨演讲，我妈妈给我打电话说我奶奶快没了，等我回去在我奶奶被窝里发现1500块人民币，我发现人死了钱真的带不走。最终我发现人死了钱是都不走，我人生彻底觉悟，我觉得人活着就要为社会做点事情，在3年之前就开始做慈善事业。在上次汶川地震发生，我个人帐号捐了50万，公司捐了100万，玉树地震200万现金，100万物资。因为我是一个老师，我是一个企业家，我有双重身份，要给所有企业家做一个人生榜样。

所以，我刚才跟姜岚昕老师说一句话，你是我们所有培训界老师榜样，我们都要向你学习做慈善事业，我们要让中国，因为我们是育人之人，如果育人之人品格不够高，根本就无法育人，会让这个社会遗臭万年，善基金是支持三孤，孤儿，孤老，孤残，这三种人是社会上最需要帮助的人，而这个基金刚好针对这三部分人，我认为这个基金非常好。所以，我刚才就说一句话，我献点自己小小爱心捐10万块人民币，来感召今天所有现场同学一起为这个善基金注入一点点爱，让这个世界变的更加美好。

所以，老板毕生的道德是承载社会的弱者，这才是一个真正老板，如果你没有做到以上几点，老板道德很重要，节俭放在后面，这三条放在前面。为什么？因为你是老板，你不是普通人。儒家文化为什么说节俭很重要，儒家文化是针对普通人，个人为中心，对普通人而言节俭很重要，对于老板，领袖而言，承载社会，为企业创造价值。所以，中国儒家文化非常高深，目标不一样，任何文化都是为目标服务。

《企业家要善用奖惩制度》

非常敬佩在场每一个朋友学习精神，非常接下来45分钟分享，能够影响你未来4、5年，甚至更长时间。今天在场每一个企业家你生命，如果我们能够成长，提升，帮助我们客户，股东，乃至社会更多群体。今天是2010年最后一天，明天是2011的年最新的一天，在2011年你又要实现什么样目标，可是在过去岁月里，为什么总有那么多的企业目标总是落空了？2011年你對自己又有什么样的追求呢？所以，我觉得2011年当务之急不是设定多少目标，而是要拿出什么样的奖惩方案。因为这个设立范畴比较多，我想今天重点给大家分享的是，关于奖惩的三板斧。

在过去岁月里，我想问大家一个简单问题。假设一个分公司总经理，一年享受3千万业绩，你想要做5千万业绩，他觉得3千万的业绩挑战难度很大。如果假设做5千万，难度挑战更大的话，实际上最重要不是让他做3千万，5千万，你所要定的目标不是这样，你问他个人2011年最想要目标是什么？如果你告诉他做3千万奖励一个本田，做5千万奖励奥迪，请问各位他是想要本田还是奥迪。他想要奥迪，他的焦点就会把5千万的压力挑战痛苦转变成为拥有奥迪的快乐价值。所以，一个卓越领导者不是死压指标，而是派发奖惩的政策。

你要想实现企业目标，你要跟你的高管谈一谈他2011年，他想要的目标是什么？只有你帮助他完成想要的奖励指标，你的企业指标才能顺利达成。所以，各位2011年对自己有什么样的奖惩计划呢？2011年，会不会跟2010年过去一样，目标仍然不能达成，战略的结果依然不能实现，你企业规划依然会流水呢。如果假设不出现这样一个状况，我觉得送给你一个非常重要的关键，先不是从内部去死压任务，去分解指标，而是从外部的市场来设定激励政策，拿明天的利益激励今天员工，拿市场激励内部团队，那社会财富激励你企业的高层，我相信你才能创造更大的结果。

所以，我不要内部同仁分解任务，而要发奖金。告诉所有领导者不是好人有好报，而是好报造就好人，你的奖励政策在哪里，他的行为在那里，结果就在那里。你反对什么，惩罚什么他就远离什么，行为就偏离什么，行为就会在哪个方向终止，你想要什么就给他奖励什么，不想要什么就惩罚什么。所以，奖励可以引发做出贡献，惩罚可以避免很多重复的损失。

今天在场每一个企业领导者，我想今天跟大家谈一谈关于奖惩这三板斧的意思。这三个内容是我在16800总裁头脑风暴当中分享的，到现在未知开过94起，间接影响超过700人，如果我把这三板斧交给你，一定对你产生重大价值，一定对你2011年的业绩有很大推动。各位企业家，首先我们来谈一谈每个企业都想到奖惩，但是为什么奖惩没有效果？所以，先看一下，第一个在奖惩中你遇到了什么样的困惑，看看我所谓的这个问题，第一个困惑就在于你有没有思考过，为什么对你的奖励没有驱动力，为什么对你的同仁没有触动力。有的人说我也讲了，但是为什么没有触动力呢？我要问你一个很重要的问题，请问奖励是不是他所想要，第二我想完的问题，惩罚是不是他所痛苦的。

为什么？有人说我奖励很舍得，奖励我的员工如果完成什么结果，到新马泰去旅游，他想去澳大利亚，法国旅游。如果你奖励法国，澳大利亚，也许他就来了动力。有人说我有舍得奖励啊，我奖励同仁一部汽车，我说请问你奖励什么汽车，他说我奖励是丰田。我说这个家伙看到日本车就想砸你还奖，所以他开着你的车可能还要骂你。有人说我也舍得奖励，奖励了，但是奖励其他品牌汽车，为什么也还没有动力呢？

我说很简单，也许今年别人最大目标不是想买车，今年他的目标就想结婚，能够住上一套新房。如果2011年你设定一个目标，如果达成什么结果，供你房子结婚的，那么首付款公司全部承担了。我告诉你，不仅他全力以赴，动力无限，连他的准太太都对他鼎力支持，即使晚上2点钟回来都不会反对，太太想的是老公回来越晚房子到手越早。

还有人我奖励是他想要，为什么没有产生驱动力和触动力。你罚的不是他痛苦的，他说我罚了，员工规范制度一次罚200块钱，5千块，我给你讲另外一个事例。杭州一个学员，他员工生产劣质成品就扣工资，结果没有改变，劣质产品越多，并且强烈抗拒，很多工人跟生产厂家吵架，你继续扣，直接扣完散了。后来他参加我的总裁执行风暴，我告诉他一定要发同仁所痛苦的。最后他想了一个办法，他做了几万个纸杯，在上面打上一句话谁生产劣质产品奖励纸杯，后来很多员工拿纸杯说这哪是奖励，这不明明说我人品有问题吗。

所以，他们再也不愿意生产劣质产品了。最后的时候，这个纸杯实在奖励不出去，胡总说我跟保安部打过招呼，如果你们自己用不完可以带给自己的亲戚朋友用，有人说放在自己的寝室都是莫大耻辱，怎么可以带回家里共同分享呢，所以他说送给你，让总裁班的学弟学妹喝水，我还不好意思拒绝他，免费做广告，他可赚大了。

为什么奖的没有驱动力，罚的没有触动力，我给你下一个结论。各位想不想知道，我有

点舍不得给你分享了，就这个掌声我非常挣扎啊。大家听好了，这个结论就是怎么样奖励有驱动力，罚的有触动力。奖一定是同仁特别想要的，罚一定要是团队特别痛苦的，用奖诱惑推进，用罚迫使推进，双向触动才能保证最大的执行驱动。

所以，各位今天在你公司当中，过去你也奖了，奖的是他想要的，有没有问过你高管，同仁最想要是什么，如果给你20万奖励如何分配，给你50万如何分配。让我人力资源协助你如何分配，同样奖励50万为什么不奖励他想要的呢。有人说我发现有一个比较有力度的惩罚办法，就是怎么样能够让人，我发现很多人违反做俯卧撑痛苦比较大，让我同志惩罚做俯卧撑，为什么罚很多次也没有改变，没有变化。

有一次我到苏州去演讲，课程结束苏州一个企业家请我晚上去洗脚。当时洗脚的时候，服务员给我按角的时候手劲特别大，他说我每天联系做俯卧撑，你一次做多少个，她说一次就做170，180个吧。为什么你团队罚做俯卧撑都没有有效，这就是原因。我相信这个困惑比前面困惑还比较大，一直困扰你5年，4年，我相信2011年新的一年你一定不想再困惑下去。

看好了为什么，你的奖惩没有效果。第二个就是为什么来看一下，为什么奖的同仁心里失衡，不奖心里不舒服，奖了反倒心里失衡，为什么罚的心生抗拒，为什么奖励的时候心里失衡，为什么罚就产生抗拒呢？这个答案你们想不想知道？这个答案一旦分享给你，至少价值5千万人民币。各位企业家朋友，我觉得这个价值5千万的结论你们觉得值还是不值，你们信不信值5千万，不信咱们可以不讲。很多朋友管它值不值5千万先喊信套过来再说，我先给各位讲一个故事，2005年我上海创业，为了惩罚我在自己脸上打了10多个巴掌直到泪流满面。

2005年到上海创业的时候，当时在5月份定成一个目标完成多少，达成多少业绩的目标。当时令我非常感动，我给所有同仁说，我也想做一个承诺，我的承诺协助你们完成整体目标，如果每年完成这个目标，我就这个会议室面对所有同仁对自己这张脸上打10个巴掌，以视惩罚。当时我发出这个承诺的时候，所有同仁惊呆了，2005年9月我要到亚洲参加八大名师颁奖典礼，我走之前说你把所有同事组织起来，我有话要讲，他们以为我出国之前给他们上课，当我走上台的时候跟所有同仁说，我说今天报告给大家两个消息，一个是好消息，一个是残酷的信息。好消息就是我们业绩目标获得很大的成功，同时告诉大家我们上个月所定的整体目标并没有达成，我曾经发过承诺，出去没有完成整体目标对自己这张脸打10个巴掌，我当时取下自己的眼镜一下子打了10个巴掌，打的自己泪流满面，我说你们不要哭，我作为公司最高领导者，这个事情我不提，这个事情我不再惩罚，如果这个事情我不再兑现承诺了。那才是你们跟谁的悲哀，那才是你们该哭泣的时候。

在我打自己的同时，下面也跟着其他同事自己打自己，因为他们觉得是他们拖了公司的后腿。以后当你发了承诺的时候一定要用生命捍卫，你要绝不言败，你要兑现承诺，会经历经济上的损失，身体上的痛苦，如果你不兑现承诺，避免短暂的经济损失，避免短暂的身体痛苦，你却失去了生命尊严。我到了马来西亚，回来的时候所有的会议室贴出来他们的奖惩措施，从那时候开始，上海世华得到革命性转折。

有一个同仁非常深刻，他设定目标一定要完成结果。很遗憾没有达成，他说哪天我没有达成目标，把上个月目标补上来，每天上下班爬楼梯上下班，每天晚上12点下班。第三个月他定的目标把前两个月没有达成的目标全部完成，每天爬楼梯上班下班，每天打电话打到11点半，保安给他说小鲁你坐电梯吧，你干吗爬啊，因为我发了一个承诺没有完成，我要兑现这个承诺。保安说我不会告诉你们公司，他说跟公司没有关系，跟我承诺有没有关系，不是别人有没有看见，而是我的良知能够看见，经历身体痛苦却赢得人格尊严，经历人体痛苦却

求得心灵安慰。

各位企业家，所以他在第三个月的时候，他每天爬楼梯，打电话打到11点半，打到嗓子嘶哑，还是坚持捍卫承诺。在第三个月的时候，终于完成了前两个月没有达成的结果，在分享大会上他泪流满面。他说当我每次想放弃的时候，我想到姜老师，一个受人尊重的人他能够惩罚自己，当一个受人尊重的人他能够坚决捍卫自己的承诺，没有人监督，没有人督促，他依然能够捍卫这个承诺的时候，没有给自己任何借口的时候，我还有什么不能执行，我还有什么不能兑现的呢？

所以，我们今天在场每一个企业领导人，以后不要老去奖励的时候从上往下，不要每次惩罚的时候自上往下。而是每一次奖励的时候自上往下奖励，惩罚的时候要自下往上惩罚，只有这样才能形成的上下一致的引导力。所以，我给你下了第二个结论，为什么奖励的心里失衡，为什么惩罚心生抗拒。奖励你先奖励下面，没有奖励下面，你惩罚每次不是从下往上惩罚，他当然有所抗拒。

所以，第二板斧要功自下往上开始奖励，有过自上往下开始惩罚。只有这样才能形成上下一致的向心力，凝聚力和战斗力。你多为下属着想就会创造更多价值，今天在场每一个好朋友，在每一次的时候，在世华惩罚过程当中，每一次都是自下往上惩罚。不仅仅对自己有这样要求，对自己的团队也是一样的。

各位，我想在世华公司每一年所有惩罚没有一个我要求他们定，全部都是自己定的。我说我奖励，慷慨给予，惩罚自己主动拟定。所以，你为了奖励的更多，他自己就会罚的够狠，为了这个关系，为了这个对应面子他也对自己有高度要求。所以，各位我们接下来要讲今天，最后的一个问题，就是我重点讲的问题，也是对你的冲击最大最震撼性的问题。各位，有没有兴趣听一下？

回答：有。

姜岚昕：各位企业家，那么第三个问题先问一下自己，你问问在过去公司里面奖惩当中。有的人说我奖了，为什么我奖励的同仁唯利是图，我不奖励他没有动力，我越讲越唯利是图，为什么我奖不是唯利是图，就是缺乏狼性。奖励很多依然没有力量，是什么原因呢？这个原因是最重要，今天在座企业最大的困惑。这个困惑的价值应该至少值一个亿的话有没有兴趣听一下？就这个掌声我只能分享2千万的内容。

今年在座的各位企业家，奖励了为什么同仁唯利是图，奖励了为什么同仁缺乏狼性。就是源于奖励当中你只偏重一项，没有双向奖励，要不你光奖物资不奖精神，他当然唯利是图，那不叫奖励，那叫贿赂。或者你每次精神奖励，你不讲物质，他都成佛成仙了你告诉他奖励一个奔驰还是600，他说奔驰600和奔驰S000，我统统放下一切皆空。

所以，最后的一个结论，我认为这比前面两个总和还要重要的结论，请注意力高度集中，我想告诉你奖励不仅要有物质的，更要有精神的。光奖物质不奖精神会让人缺乏狼性，光奖精神不奖物质会让人缺乏狼性。所以，你光讲物质，你不讲精神，那么会让人唯利是图。因为，你光讲精神不讲物质，会让他缺乏狼性。所以，物质的奖励我不再重点分享，我想今天花一点时间，给你讲一点精神奖励的价值。

很多人说精神奖励有价值吗？太有价值了，各位你知道吗，我到一个小小学里去的时候，

当我高大四川，汶川，北川去的时候，所有孩子在门口列队迎接的时候，一个小孩子拿着红笔说叔叔我永远感谢你，我突然觉得钱又捐小了，而且我告诉孩子，只要你有希望把衣服全部拔给你我都是快乐的。对于今天我来讲，也许你奖励我100万让我有所感激，但绝对不会让我感激涕零。在你公司有大量员工在下面议论，我为公司做这么多，工资少了我并不在乎，但是连一句赞助话都没有。往往佛争一支香，人争一口气，失衡的时间更深更久，如果精神奖励更好，不仅人动力无限，而且可以持续无限下去。

在过去四个月里面，每一个同事他们到家的时候我给他们感情到家。每年正月初一我给同事父母打电话比较感谢，每一年只要评为世华优秀员工的员工我安排专车，安排答谢万安，带领所有人向他们的家庭学习，向他们鞠躬。每一次鞠躬下去，他们都告诉我，一次又一次坚定，我要为世华这个事业牺牲自己成全这个团队。当你每一次没有去照料过优秀员工的家属，凭什么让他们照料你。

我给你一个建议，当你员工要结婚的时候，你要进行物质精神财富，马上安排财务买一个最大的液晶电视，自己亲自过去把它好，每天晚上你高管晚上回去晚了，太太在家看电视一想电视都是老板带头装的还发什么脾气。所以，物质精神要同步使用，我有两个高管结婚，一个礼拜六，一个礼拜天，说你就不要来参加。说礼拜五，礼拜六，礼拜天是你演讲的黄金(1419.40, 13.50, 0.96%)档期，如果你来了损失几百万，我说演讲还有机会，你们结婚就一次，我就安排司机把车开到他们结婚所在地，第二天我7点多钟起床了，因为他们结婚激不激动，因为他们谈了很多恋爱，是走了一个流程彼此有个交代，但是我是非常激动的。

我早上10点不到我就赶到了婚礼现场，我就站在两个新人背后对所有来宾握手，迎宾，以我在他们心目中的动力，这就是最大的精神激励。请南方的人上来讲话，我说谢谢叔叔阿姨培养了他们，我向你们鞠躬送上鲜花，我说感谢所有亲戚朋友，我说第三个谢谢两位新人，舍小家而成就大家，为了世华事业就连拍婚纱照一拖再拖，就是因为你们牺牲成全精神向你们虔诚鞠躬。在我鞠躬的时候，他们眼泪都流下来，我说在你们结婚的时候送你们一部车，会场马上响起了热烈掌声，有人说还是姜老师比较大气，我想我来就是要这么创造的。

每次奖励都是物质和精神，前两天有一个高管生了一个儿子和女儿。我说给当地公司财务打电话，马上送给孩子玩具，至少1万块钱以上。他说孩子很遗憾，最贵的弯矩没有超过1700块，我说一次性从1岁卖到10岁，如果孩子假设在10岁以前玩具都是我送的，孩子一开心快乐，爸爸妈妈一开心快乐，爷爷奶奶一开始快乐，所产生的触动那一万块钱算得了什么。

各位企业家，今年端午节我公司有60个，包括大学项目在内负责人在北京开会。当时我在开会的时候，我说端午节开会能不能送点什么礼物，我说送粽子不行，大家今天都喜欢用苹果手机。我一次性买了60个苹果手机，一次性投资40万人民币，我把手机送给他们之后发现他们讲的特别入耳。为什么送他们手机，就是让他们以后不要轻易给我打电话，不要老是干扰我，再者说如果有一天他们想联合对抗，想联合造反，本来想打电话串联互动一下，一想手机都是姜老师送的，让他打电话灵魂都不可超生，让他策反都不能成功。

所以，各位你能不能在奖励方面，不仅要物质还要有精神，这是一个非常重要的力量。我最后再讲一个案例，给我一直在身边的文职助力，比我起的早睡的晚。当时2008年被评为感动世华年度任人物，邀请他的父母去上海颁奖。他父母冲突，说2009年在北京进行表彰。2008年马上做了班机下了车，开车4个半小时，一路风尘扑扑我去看望他的父母，当时到他家的时候，他父母又是炒瓜子，又是炒花生，又是考红薯，又到当地请了厨子给我做饭，我是去感动别人的，结果别人把我感动了。

当时我快要走的时候，他们村上很多邻居听说我去看望，围的人越来越多，我心里想继续围，围的人越多效果越好。各位企业家我希望从今天开始，你能够把这个用好。刚才提示还有5分钟，不过我们马上就要结束，5分钟之内结束。我想把时间留给更多的老师进行分享，我希望有机会的时候，我们再度分享，或者有机会深度分享，外面有我的光盘，目前销量是全国排名第一。还有《领导解放企业重生》这本书超过17.5万，两个半月再印32次，总体销量接近30万。7天前我在西单大厦签售的时候，签坏6支笔，本周销量第一名。最后让大家看看精神奖励有多大力量，让大家看几张照片，不仅可以把人奖励的心花怒放，可以奖励的感激涕零，在每一次每次都是这样的场景。

我们今天在座每一个企业家，我希望你们未来大气一点。杜月笙为什么能够成为黑社会老大，我告诉你，你2011年可能就会成为行业老大。各位听这个掌声都不像老大，杜月笙成为老大秘诀，我告诉你只有一个，我一句话可以结果告诉你，杜月笙成为老大，是因为杜月笙他在赚第一笔钱一分钱都没有拿下，全部交给他的朋友，他之所以成为老大，只有一个原因，就是因为他老大气。

各位在行业混很多年还是老小，这个答案大家共同揭晓，因为他老小气，掌声提醒一下自己。希望2011年能够大气一点，创造大气，然后看一下，最后一个，三分钟的一个精神表彰的场景，让你来感受一下，从今天开始，2011年不光要奖励物质，还要奖励精神。

如果我们没有用心的去照料，奖励过优秀同仁的父母，爱人和孩子，我们如果让优秀同仁的爱人和孩子，能够去牺牲他的家庭，牺牲他陪伴家人的时间，而投入到公司的时间。所以，以后不仅物质上要慷慨，在精神上一定要加快立足，物质和精神同步奖励，才能把奖励的力量发挥到极致。所以，有时候为什么奖励呢？缺乏狼性是物质奖励不够，为什么奖励的没有动力，往往精神的驱动力不够。最后还有一分钟，我希望大家用心来感受一下，我们就结束了。谢谢，各位今天到这里演讲就结束了

冯仑： 老板的股份在 30%左右时公司治理较理性

冯仑：各位朋友早上好，在今天非常独特的日子里。今天是2010年的最后一天，面对这么多朋友们一起来回顾一下民营企业的发展，谈点个人观点，我觉得是很好的迎接新年的活动。大家知道在过去一年，在民营企业范围内出现很多故事，在整个国进民退大背景下，民营企业仍然取得非常独特，而且令人眼花缭乱。

大家都知道华谊兄弟(29.330, 0.47, 1.63%)在电影行业占到国内第一，大家都认为这个领域里应该是国进民退，但是这个领域是民进在先，接着又有两家中国影视民营企业上市。再有一个领域，房地产领域在今年不断被打压，调控，在这种情况下万科的销售业绩超过1千亿，这样一个成功意味着什么？我们还看到今年比亚迪不仅有奇迹般的增长，而且招来他的大哥巴菲特来帮他做像冯军一样的广告。

我们今天也看到国美发生的故事，当一个创办人因为过失而失去自由的时候，和经理人之间的缠斗，引起媒体的轩然大波。怎么能够在失去自由的情况下依然操纵着这家公司，在股票市场上买进卖出，然后增持、董事会表决、签字卖资产这是怎么回事，我们仍然看到今

年包括腾讯和360的缠斗，我们仍然看到有很多很多故事。当然我们也感受到今年巴菲特和比尔盖茨来中国给民营企业交流引起了媒体更多的关注。所有这一切都是今年民营企业发生的事情，但在这事情后面我们看到了什么？大家知道我们作为一个生意人，买卖人，我们关心的事情纠结于心的事情无非就是三个事情，第一就是我们每天要跟政府打交道，怎么样在政商关系复杂的环境里面避免失足，就像现在把三陪女子称为失足妇女，我们怎么避免政商关系，我们跟政府离不开靠不住，怎么避免这样的两难困境，这是我们纠结于心的民营企业最大的纠结。

第二件事情纠结于我们内心的就是我们赚到了钱怎么样不让他飞掉，我们怎么样赚钱，看钱，花钱，捐钱，我们跟钱睡了一辈子，怎么样才知道钱对我们有多好，对社会有多好。把钱，把财产怎么样保住，这是我们今年以来所有的民营企业都关心的事情。

第三件事情我们怎么样能够比别人发展的更好，比预期发展的更好，就是我们所说的保持持续健康的稳定增长。这是我们作为一个民营企业，我相信大家一直关心最重要的三件事。那么，透过这样一个今年以来这些故事，我们发现在这三件事的背后，我们用什么样的东西，有什么样的密码，什么样的力量，什么样的基因能够支持我们把这一点事做好，这三件事禁忌。做一个最重要的事而不是做一个紧急的事，然后把这三件事情把我们做好。

就我的观察，以及和大家的交流当中，我发现这样一个根本的事情就是治理结构和我们的价值观。就是在一个正确的价值观引导下，合理的治理结构能够让我们做好这个事情。我们举例来看，我们为什么有些人非常大干劲，抱着钱半夜送给哪些不该要的人？我听说过一个故事，我们有一个做房地产的，做另外一些行业的都可能发现，为了要把这个钱送出去，有一个朋友说他拎着钱去，结果发现人太多，门口很多人，然后他觉得他这个包有点小，他就拎着大的下次再来，他就回去了。

结果回去以后，过了一些日子，他送的对象生病了，所以病房里头发现人很多，他就退了。下一次又要去送，换了大包结果走到一些地方被一些便衣给拦下来没有送，已经被双规了，没有送出去这个人就坐牢了。他就想这个事，如果当时我这个包够大，我也跟他在一起了。为什么他会有这个想法，比如黄光裕这个案子也牵扯一些民营企业，也有一些跟官员不断送钱。也有一个朋友在香港出了一些状况，也是在被送钱当中当场被发现，所有这些事情大家去想，这是一个极端。

另外一个民营企业，大家知道王石一直在讲，不行贿是我的标签。大哥为什么不做这件事情？他智商都比大家低吗？很多人都认为你搞定就能得到利益，而王石不知道这个事他今年都活到60了，珠峰都上了两回了，这事还不明白，这些最高的地方他都上去过，钱的高峰他也达到了，今年超过1千亿，为什么王石不做，为什么有的人做？根本的差别是什么？可以进行判断，我们就发现这中间是什么呢？就是治理结构，最重要的一点是股东的一个结构不同。

大家知道王石是一个非常有理想的人，他们的公司，王石不是最重要的股东，他在创办之后做了一个决定，就做一个经理人，而没有做一个老板。所以，他拥有的股份在万科目前来说是微不足道的。而我们犯错误的这些朋友，或者是冲动把自己的钱冲动给别人的朋友，大部分都是自己绝对是大股东，而且甚至是100%私人公司。那么，我们看如果王石今天讲不行贿，大家认为这是吹牛，其实你们低估了王石作为正常男人的判断力。因为作为一个正常人不可能做这个决策，我去行贿让所有股东得利益，最后我一个人坐牢。对不对？

所以，这个治理结构在这里起了作用，就是当一个股东结构发生一个变化，当这个私人老板他就会想，我去做这件事我拎着钱进去，搞定之后我至少得70%，他的干劲有多大啊，他可以铤而走险。而王石的理性就在于，我不会用我个人坐牢失去自由的代价，让所有的股东增加回报，这是他的理性。

所以，一个商人，一个买卖人跟大家教学跟教授不一样，不是讲完把钱拿走就去泡妞吃喝。王石跟大家讲，讲的是最基本的道理，就是我们讲在这个治理结构，在这个股东结构上不同。所以，你们会发现所有的股东结构相对分散，创始人老板占的股份相对在30%左右的时候，这些公司的治理相对比较理性，而且没有动力去拿钱行贿，因为行贿的结果不如他做好人回报最高。

为什么？比如你是30%股份，去搞定这个人得30%，70%给别人，最后坐牢是100%。如果你做好人，大概的溢价在A股上市公司当中是10-15%，你治理结构，价值观、团队、领导人魅力、产品，所有这些在资本市场溢价A股是10%，如果有100亿占10%股份，多涨出10亿有3亿，做好人可以多赚钱永远不出事。但是做坏人只得了3亿别人拿了7亿最后还坐牢，这就是治理结构会让一个人在政商关系打交道的时候变的理性。

所以，我亲眼看到王石各种各样的机会处理和政府之间的关系，就是这样的。我们说坚决坚持原则做好人，我们在海南的时候就发誓，不管别人怎么样我们要坚持做好人。因为，我们希望我们成为夜总会里的处女，这即使别人都走了我们也要坚持下来，做我们自认为正确的事情。如果你没有这样的信心和决心来建立你自己的价值观，和通过你的治理结构，把你的股东结构做好，那你就有可能，最后像我前面讲的朋友拎着包稍微大一点你也就进去了。

那么，第二个事情我们来看一下，我们究竟怎么样能把自己的财产保住。大家知道我们过去很早的时候，经常会出现飞机失事，就是机毁人亡无一幸存。很多年以前，大陆的人，个别人脑子有问题以后就劫持飞机飞到台湾，飞到台湾以后这边叫叛国，算是一个背叛。在台湾那边算义士，然后给黄金，飞机被扣留。后来进步了，进步以后怎么办呢？不管两边怎么跑，台湾飞到大陆来，大陆飞到台湾来，最后人留下飞机送回去这叫机分，人机分离模式。

逐步发展成两岸之间处理飞机和人的分离，犯罪分子留下，财产照送回是安全的。我们民营企业，实际上就出现非常有趣的现象，就相当于我们今年讲的国美的故事，非常有趣的人机分离，人出状况你可以接受法律制裁，但是财产这个飞机还在外面正常运转。这个事情从什么时候开始，为什么会变成这样？我们仔细想，再往前走，机毁人亡，人倒了公司没了。我们再看到江湖上很多各种各样大佬老板倒了公司烟消云散。今年物美董事长出了些事情，但是大家可以看到物美的股票非常正常，老板倒了，今年柳传志的基金还投资了物美，物美反倒比大哥在外面的时候一点也不差。凡是能够做到人机分离第一是股份制公司，第二不是一个老板绝对控股，第三他应该上市，最好他是在香港上市。只有这样子他才能够财产受到法律的保护，另外经理人和职业团队才能有所分工，企业才能够在脱离了创办人之后正常运转。而所有机毁人亡大部分100%都是私人老板，而且没有股东会，董事会和经理人的直接委托关系和一个分工明确的授权关系，这种情况下，这私人老板一旦出事就完蛋。

我们碰到一个偶尔的例外，但是我讲的这个故事是真实发生。在我们这个行业有一个省里面年轻人，在他20几岁之后就进了秦城监狱上学，这时候他对公司股东当时是他自己100%，唯一不同是由另外一个很大公司给他们派经理人和董事，相当于托管。所以，当他失去自由以后，这个公司是在被托管，一个好公司托管情况下，有一个公司派董事经理来管理。结果意外他出来之后，比他在的时候做的还要好，他就在发现这么一个原因，于是他就把他的公

司变成了一个股份公司，把他自己的股份做了适当分割，然后他请了职业经理人来做。

那么，这家公司现在是这个省房地产做的最大规模的一家公司，而这个老板今年也还才30多岁，他充分体会到了当怎么样人机分离才能保住自己的财产。我们民营企业现在才发现，如果你把你的公司治理结构做好，把你的股东会，董事会健全，把你经理层职业人选好，最后万一你犯了错误公司是能够正常运转，而且能够做到人机分离。只有这样我们保住自己的财产，我们才能够持久的反省、学习、改造，最后恢复自由之后再重新继续你的事业，使你的事业继续发展，这是重要。

而这个东西就取决于你的治理结构是否合理，第三件事我们怎么能够做到持续增长。大家都看到，在房地产行业，王石在公司的时间是最短的，他爬遍所有高山，珠峰也去了两次，以至于我们经常开玩笑大哥不能再爬了，再爬珠峰就不好意思了，因为它变成旅游景点了。那么，一点要做就做别的，比如航海。大家反过来看，这个公司管了几百个项目，销售到1千亿为什么大哥不累呢？为什么他不像大家很多人那样，每天就1、2个房地产项目，就白天喝酒，晚上吃饭，深夜还要洗澡，唱完歌还洗澡，洗澡完了后边还有事，一年要喝几吨酒。

大家知道你今天喝半斤一年下来也不得了，所以在这种情况下，你们仔细去思考，为什么万科会持续增长，这件事情是怎么发生的呢？您不要忘了，刚才我讲到的万科在最初的时候这个创办人就选择了做职业经理人。也就是说，他在创办的时候，他就已经在20年前，把这间公司做成一个上市公司。

我记得我们万通开始创造的时候，听说深圳有一帮小子做事特别规范我们得去看看。于是92年我和王功权就到王石办公室跟他谈了一下午，从此我们就以万科为学习榜样。我们学到什么呢？我们是逐步学，后来我们学到专业化，学到他的治理结构，发现怎么用制度创造组织，创造文化，来推动巨型的企业组织形成，让这个组织来帮你挣钱。究竟你是挣钱，还是创造一个挣钱的机器，我们发现企业家的责任就在于创造一个挣钱的机器，创造一个我们能够感觉的到有效的机器。

挣钱无非最高境界是离钱近，离事远，离是非更远，如果能够做到不劳而获我们应该拍手称快。当然最糟的境界一生离钱远，离事近，离是非更近，最后劳而无获。首先我们第一桶金你得去卖产品，那时候组织就是你自己，当你挣到第一桶金之后一定要想到创造组织，建立规则，确定你的战略和你人才计划。

万科这几年做的最好就是治理结构，他20年前就变成公众公司，接受股东监管部门各方面的制约。民营企业往往是有动力而无约束，动力导致冒险贪婪，国企是相反有约束而无动力，约束导致懒惰和贪污。我们怎么样能够让自己的公司在治理结构上内有动力，外有约束，内有动力我们要制服，要发展，要成就事业。外有约束，我们要注重法律、道德，包括政府的规章。这件事情就叫治理结构，你把这件事情做平衡了，你就能一而十而百，百到无限。

我记得10几年前很多朋友跟王石一起爬山，说王石每天做的事跟钱这么远，今天这个人大概是1，而万科是99，这个差距规模，业绩这些差距就是这样。所以，善于架构组织的人，创造良好的治理结构的人，这样的创业者，这样的老板将会创造出不亚于万科这样持续增长的声望，这一点非常之重要。你究竟是让自己一个人辛苦，还是架构一个组织，让所有利益相关者帮你去打拼，这个完全不同。那么，为什么王石能做到这一点，我们回头来看看价值观，王石能做到这一点，他在创立的第一天，他就是在企业放了一个东西，这个东西叫做愿景，叫做理想，叫做信念。

大家想如果你在钱前面不放一个，你试想钱是最多的，所有事围绕钱打主意的时候你会做错的决定。比如你去抢，去骗，去跟人斗富，去比，每一单把钱挣到最多，这就是以钱为目标。如果你在钱前面加一个东西叫做价值观，就是我们判断这件是非的标准，有所取有所不取，我们才能做到追求理想顺便挣钱，而不是追求金钱顺便谈谈理想。

凡是追求理想顺便赚钱最终赚到最高钱，大家知道宗教创始人都是追求理想他们不谈钱，顺便施舍或者别人奉献，最终所有信徒把生命都献给了他，更何况一分一厘的金钱。我们有这些价值观，这些理想相当于什么，价值观和理想相当于墙上美人，而现实赚钱相当于炕上的媳妇，怎么让墙上的美人变成现实的媳妇生出儿子来，就像挣更多钱这就是企业家的能耐。

但是，你要能够掌握正确的方法，在这个价值观能帮你做什么？第一就是看别人看不见的地方。价值观这个东西说起来难，做起来很具体，就是判断所有别人没有看见的。别人看见是钱你看见是钱前面的正义、道理合理性。这就相当于当一个女佣端上来一盘肉，有的人看见是手，还有人看见的是盘子，稍微正常点的人是看见盘子里的肉，他说我看到是肉上面的烟，闻见的是味。大家想从肉到盘子，到手到烟看见的是不一样的。所谓，价值观的一个东西，你看到钱前面正确和不正确的东西，这些东西会引导你方向。

比如马云价值观很简单，让天下没有难做的生意，他没有说我要赚最多的钱，他是说让天下没有难做的生意。结果他就做了正确的决定，就是打破一切现实交易当中的障碍，建立一座几乎没有成本的一个交易平台。你看首先他没有说赚最多钱，马云还告诉我一个故事，他在美国去看很多伟大企业，看到星巴克，这个星巴克的CEO，创办人离开又回来，为什么离开呢？因为星巴克急着要赚钱，就是要追求金钱，把金钱作为最高点。怎么办呢？就不断给咖啡里面兑水兑奶，咖啡门店越来越多，好象营业额在上升，但是咖啡越来越难喝，顾客越来越少，股价往下掉。最后把创办人招回来，他回来做了一件事情，做了第一件事情，最重要的事情，就是组织全世界的星巴克的人到一个小村子里做4、5天的活动，花了5千万美金，这个活动就是一个主题，让大家体会爱，体会真诚。

大家开始不明白，但是5天活动结束后，大家知道了爱可以爆发出能力，可以让你找到正确的方向。于是他们回去之后，星巴克的价值观就改变了，改变到什么呢？就是在咖啡里面倾注爱，一个是对咖啡重视爱，让咖啡贫穷地方的种植者得到最大利益，还有对客户的爱让客户真正感受到咖啡的本意和美味，于是咖啡的质量提高了，店开的少一点，但是客户又回来了，价值观会让你做更正确的事情。

第二价值观会让你算不清的帐，人生有很多算的清和算不清的帐，一个帐财务能算清楚，但是老板要算那些算不清的帐。算不清的帐就是时间，和谁做，以及价值观。那么，所有的我们一个价值，比如说具体来说，我们经常开玩笑讲，一个失足妇女碰到一个坏人，如果这个人当时给钱叫嫖，一个礼拜给钱叫礼品，一个月给钱叫友谊，一年给钱叫爱情，时间决定你的价值。

同样，如果你跟谁做也很重要，如果你同样这个故事。如果你跟一个坏人那叫卖淫嫖娼，如果是蔡锷大家不要忘了小凤仙是卖淫最后是千古风流。第三就是价值观，价值观最差的前叫脏款，最好的钱叫善款，这个钱脏款不能拿，利益放得妥当，善款要拿出去，最后价值观会给你毅力。所有正确的价值观，就像古人所讲的势必会有坚韧不拔才会带来不拔之志，理想这件事情相当于黑暗隧道进口的光明，有了这个光明你有勇气会走下去，你会坚持。这个光明没有了你会在恐惧中死亡，像王石之所以不断大家看，甚至冒着生命危险去探险，他的毅

力来源于精神，来源于对理想和信念追求。

这些大道理似乎好象很多人都讲过，当然我告诉你还是这句话，买卖人给你讲这句话是真的。因为做好人每天都是要买单的，而做坏人每天是跑单的。我们要做一个好的企业家，做一个有理想，有信念有价值观的企业家每天就要买单，给税务局，员工，股东，客户都要买单。我们通过治理结构，通过真正价值观的引导，才能解决我们纠结的政商关系，财产安全，以及持续增长。

我相信从新的一年开始，我们会逐步渐入佳境，民营企业的成长会更好，谢谢。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net