

中国著名企业家系列 ⑥
管理日志

王方剑 编著

冯仑 管理日志

中国著名高校十大商学院院长

联合推荐

厉以宁 (北京大学)	钱颖一 (清华大学)
张维炯 (中欧商学院)	项兵 (长江商学院)
陆雄文 (复旦大学)	徐飞 (上海交通大学)
王重鸣 (浙江大学)	白长虹 (南开大学)
蓝海林 (华南理工大学)	李光金 (四川大学)



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

王方剑◎编著

冯仑 管理日志

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

冯仑管理日志/王方剑编著. —北京: 中信出版社, 2010. 3

(中国著名企业家管理日志系列)

ISBN 978-7-5086-1878-4

I. 冯… II. 王… III. 房地产业—企业管理—经验—中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 239359 号

冯仑管理日志

FENGLUN GUANLI RIZHI

编 著: 王方剑

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 20.5 字 数: 320 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版 印 次: 2010 年 4 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1878-4/F·1872

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

管理实战专家推荐

此书可以看做是冯仑自著《野蛮生长》的“阅读伴侣”，这是因为它像由此而生的一面多棱镜，从一些或关键或奇特的“偏光角度”，映射出冯仑及其一代民营企业家或成或败的命运哲理。它们值得很多当事者及后来人深长思之、印证借鉴。

——和君创业咨询集团总裁 李肃

冯仑的思想承前启后，上接柳传志“泰山派”长老，下启马云“江南会”新袖。

冯仑的企业国民融合，中西合璧，从海南纯江湖到天津滨海与泰达“联姻”，越洋跻身纽约世贸重建，强力洗净民企的铅华。

——东方高圣投资顾问公司董事长 陈明键

在书中我们可以看到一位商界哲人与自己企业十几年风雨同舟的心灵感悟。本书全景式地展示了冯仑“管理自己、成就伟大”的管理哲学，是这位“商业思想家”贡献给世人的又一部心血著作。

——正略钧策董事长、新华信董事长 赵民

冯仑的语言与管理思想，是这个时代的活标本。如果想找一位既通古今中外又“现地现物”的大家学习，学冯仑就够了。

——北京锡恩管理顾问公司首席顾问、总裁 姜汝祥

(以上排名不分先后)

前言

一艘领航船上的灯光

一艘船在黑暗的海面上前行，前面是无望的黑暗，旁边有坚石或者冰山，下面有暗礁，上面有电闪雷鸣，可能还有狂风暴雨……此时这艘船上的掌舵者是最艰难、最孤独的。

如果此时能看到前面海面上有灯光，哪怕是前面航船桅杆上隐约的灯光，掌舵者的心中都会增添不少温暖、增加不少信心——毕竟有人走过去了，他们在前面领航，这条路是能走通的，理想的彼岸是可以到达的！

这个生动场景，像极了 30 多年来中国改革开放和市场经济的发展历程！那些在黑暗海面上前行的船只，就好像是下海者创办的一家企业。18 年前，万通就是黑暗海面上的一艘毫不起眼的船；18 年后的今天，万通已经成为黑暗海面上的领航船。

万通董事长冯仑的商业思想对于中国工商界究竟意味着什么——在《冯仑管理日志》一书完稿前后的几个月里，当我苦思冥想到上面这个生动场景时，我突然认为，冯仑的商业思想非常像“一艘领航船上的灯光”，不仅照亮了万通自己的航程，同时也可以照亮中国工商界以及更多后来者的心灵和信心。

可以看出，万通 1991~2009 这近 20 年的商业经历，正是中国由计划经济向市场经济转型的关键阶段。新的市场经济体系没有建立健全起来，而旧的计划经济体系还没有被完全打破，身处其中的民营企业可谓在夹缝中求生存、求发展，既要承担探索新体制、新秩序的风险，又要承受旧体制、旧秩序的束缚

或打击。在这种时代背景下，即使是民营企业的佼佼者万通也不例外。诚如冯仑所言，万通几乎经历过国内民营企业经历过的所有类型的事情，几乎犯过民营企业犯过的所有类型的错误。所幸的是，万通改正得早，改得彻底，缓过来了，才有了今天万通稳健成长、奋发进取的好局面。这要归功于万通自身的“边知边觉”，或者在旁人眼里万通的“先知先觉”。

在改革开放后的中国办民营企业的特殊性和艰难在于，民营资本是在适合国有资本的计划经济体制、秩序和社会结构的“土壤”中诞生、发展的。这30多年来，民营资本的比重和地位不断上升，从“资本主义的尾巴”到“社会主义经济的补充”，再到“中国市场经济的重要组成部分”。然而，在前几年“国进民退”的浪潮中，中国民营经济的未来前途又陡然变得扑朔迷离起来。

在多年前，我以为：民营企业一定会在国内的经济体制结构中成为主力、占据主流。现在看来，我对国内民营企业的发展前景的预测太过乐观了。从未来宏观体制的发展趋势来看，未来中国的社会经济体制非常有可能真像冯仑预言的那样“将具有某种新加坡化的前景”。这样，面对国有资本，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。而面对外国资本，民营资本的最好方法是师夷之长技、用洋人的办法与洋人共处，在一些优势领域能占据一席之地或者守住原有阵地，已属不错结局。面对市场，企业需要具备生存发展所要求的市场能力；而在另一方面，非市场因素同样可以给企业带来不可控制的风险甚至是灭顶之灾。

从事财经媒体工作的13年间，我亲眼见证了民营企业 and 企业家命运的跌宕起伏：有声誉日隆者，如柳传志，并购了IBM的PC业务，以国内唯一民营企业的身份进入了世界500强，打造了“1+5”的联想商业版图；有维持现状或不进则退者，也有生意倒闭者，如昔日威风的某L老板现在又给别人打工了；有逃遁他国者，如某省一老板，携款500万元潜往国外；有身陷牢狱者，如牟其中，现在湖北一监狱服刑；更有丧命者，如东北某S老板，因为涉嫌黑社会等多项罪名，已经被执行死刑。中国企业家在办企业的过程中，留下了太多离奇曲折的故事和满目疮痍的伤痕。

有一年，我所在的财经媒体给企业家写一则新年问候语时，“还有什么事情比做企业家更不容易”最终获得了一致认可，而社长在这句话中加了三个字“在中国”，最终“还有什么事情比在中国做企业家更不容易”这句话叩响了企业家的心门，让很多企业家热泪盈眶。

即使是表面潇洒如万科集团董事长王石，偶尔也会隐隐显露出内心的孤独甚或悲观。2006年8月，王石拜访徽商胡雪岩故居，颇有感触地录下了自己的心声：“作为一个企业家，读到旧式商人的历史，尤其是以胡雪岩为代表的徽商历史，备感中国旧式商人脱离不了两个特点：资源霸占、倒买倒卖；更脱离不了对政府（帝王将相）深深的依附——这怎能不让我深深地失落？”

“在相当长一段时期内，我都觉得中国企业家的成长之路必然崎岖坎坷，就算前途光明，过程也必然曲折，充满让人灰心气馁之事，因为这些例子让人乐观不起来。从历史的角度讲，我们是传承他们而来的。对此，老王一直是相当的悲观……”^①

王石曾经感叹“企业家在中国是一个非常低贱的职业”，冯仑接着话茬儿说“干我们这行不仅低贱，服务态度还必须非常好”。海王老板张思民当面向笔者倾诉过，“街上随便来一个干部都可以找你的碴儿，企业其实是国内社会最底层的一类团体”。

在中国做生意，对一个人的要求太高——早在创业之初，冯仑就深深意识到这一点。那时，他已经读过了一套四本香港版的《胡雪岩全传》，它说五场皆通才能做生意：官场、洋场、商场、赌场、情场。这30多年民营企业的发展历程和外部环境大致亦如此。

正是因为在中国从商现实中的艰难甚至是险恶，才更需要包括冯仑在内的更多的企业家磨砺出的本土功夫和商业智慧。

其实，与冯仑掌舵的万通相类似，中国市场经济大海中行在前面、将走得久远的还有数得出来的、公认的“几艘领航船”：柳传志掌舵的“大联想”，王石掌舵的万科，任正非掌舵的华为，马云掌舵的阿里巴巴集团……这套“中国著名企业家管理日志”丛书的每一本书，都是各自企业掌舵人的思想之光，

^① 《万通》杂志，2009年10月期，第76页，王石文章《穿越岁月的道德力量》。

好像是每一艘“领航船”上的“灯光”，再加上更多航船上的灯光，交相辉映，让更多的民营企业和创业者看到了方向、路径和未来。

如果《冯仑管理日志》这本书或者书中的某一句话可以让阅读此书的人有一些启发，能温暖企业家孤独抑或奋进的心，照亮他们前行的一段航程，那此书值矣。

王方剑

2009年12月于北京

在国内工商界的芸芸众生中，万通是一家少见的、真正有灵魂、有价值观的企业。

诚如一个人身体和灵魂的成长一样，万通的灵魂、价值观一直在不断成长。创业伊始至今，从万通最初让人瞩目的与众不同的价值观——“以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”，到2003年前后万通明确提出并体现公司前瞻性的价值观“站在未来安排现在”，万通在价值观方面最终形成了自己的“万通九条”。

在万通内部，多年来一直把“以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我”，作为“万通九条”的第一条。然而，在“万通九条”中哪一条是最核心的观念？这条核心观念和其他观念又是什么样的关系？其实，这个问题多年来一直没有得到解决。

2009年8月21日，在万通龙山学校开学典礼上，冯仑给出答案：“守正出奇”是万通的核心价值观——这是万通走到今天，并越走越好的根本原因，是万通的生存之道、发展之道和长久之道。

核心价值观“守正出奇”的确立和突破，犹如混沌既开，立见万千世界，亦如高山已越，眼前一派景色。“守正出奇”同样是统驭万通其他八条价值观的核心观念，另外的“万通八条”恰好围绕和服务于这条核心价值观。

在2009年8月21日那一天晚上，万通在它的历史陈列馆举行龙山学校的开学仪式，冯仑忽然感到这陈列馆像是万通的祠堂或家庙，而开学仪式仿佛是

万通的成年礼。万通 18 岁了，是成年人了，就要“成家立业”了。

我以为，一个人如果在 18 岁的时候能把自己的价值观、做人做事的原则真正确立起来，在心智和价值观上成年、长大，这个人在未来的路上才能“有定力”、“立定”、“立业”，并真正“立起来”。万通在自身 18 岁这一年，最终确立了企业的核心价值观，并梳理出了自己的价值观逻辑体系，这标志着万通在心智和价值观上的成年。

一家企业 18 岁时在心灵和灵魂上的飞跃和质变，同样是这家企业一份真正的、珍贵的成年礼。

下面是 2009 年 8 月 22 日冯仑于龙山学校梳理出的万通核心价值观和价值观逻辑体系：

万通核心价值观：守正出奇。

“守正出奇”，出自老子《道德经》：以正治国，以奇用兵；出自《孙子兵法》：以正合，以奇胜。

“守正出奇”是万通永续经营的核心价值观。我们所要守的“正”，一是勤劳致富，二是法律规范，三是国际惯例。业务要做正，做人要做正，对外交往要做正。我们可能与狼共舞，但我们还是人。在这些基础上，充分发挥主观能动性，法无定法，出奇制胜。我们要在浮华之中淡泊处世，于繁荣之时心平气和，不做明星与过客。

“守正出奇”的历史基点：毋忘在莒。

这是万通引用的古典成语，以此自警。此语始见于《吕氏春秋·直谏》篇，其曰：“鲍叔奉杯而进”，曰：“使公（齐桓公）毋忘出奔于莒也，使管仲毋忘束缚于鲁也，使宁戚毋忘其饭牛居于车下”。桓公避而辩，曰：“寡人与大夫皆毋忘夫子之言，则齐国之社稷幸于不殆矣”。

万通人对此的解释是：无论企业如何发展壮大，无论何时何地，都不能忘记创业的艰辛，不能忘记做人的准则，不能忘记企业肩负的社会责任。也就是要艰苦奋斗，刻苦忍耐，不断进步。

“守正出奇”的智慧源泉：学习永远是万通事业进步的前阶。

为了“学好”，万通一直最重视学习，强调创新，用心实现企业的健康发展。每年的“周年反省日”活动是万通创业以来形式独特、长期坚持的重要学

习方式。万通的真正价值是它所秉持的理性的批判精神，这种批判精神首先是对自我的内省和解剖，是一种“反求诸己”的功夫。

“守正出奇”的进步通道：学先进、傍大款、走正道。

“学先进”是为了自己成为先进；“傍大款”是为了结交友好企业、自己成大款；“走正道”是为了避免走弯路，铸造永续经营的坚实基础。

万通希望，公司的管理层是一个“好班底”，公司的员工是“好员工”，公司做的是奉公守法的“好事情”，从而吸引一批“好资源”，遇上一个“好年景”，迎来更大的“好发展”。如果坚持十年甚至二十年或者更久做到忍让、谦和、善良、勤劳、牺牲自己成全别人，我们的才能就会有所依托，我们的社会资源就会非常之多，而当社会有口皆碑时，大家就会支持我们的事业，我们的才能也就会得到最大的施展。我们一定要按中国人的良心道德把客户真正放在心上，要长存“感恩”之心，不断为客户创造价值。

实现“守正出奇”的公司四化：资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化。

支撑“守正出奇”的四个要素：全球观、中国心、专业能力、本土功夫。

以全球市场作为万通投资经营的平台，从国际视野出发来审视国内市场，以国际标准制定公司经营准则。

以中国的优秀文化内核为基础，始终体现中国企业的经营追求和风格特色。

以国际规范标准来实现经营和管理，具备跨文化、跨地域、跨市场的专业素质和执行能力。

以守法经营为准则，以国内经营环境和商业规则为基准，以对本土市场的洞察力和适应力为助力，建立在本土市场的领先地位。

“守正出奇”的战略特征：站在未来安排现在。

“前瞻力”是万通的核心竞争力之一，就是站在未来安排今天，以战略导向替代机会导向；就是要在未来找一个支点，引领自己的企业创造未来，赢取未来。不断通过创新而领先，这是万通决胜于未来的重要战略原则。

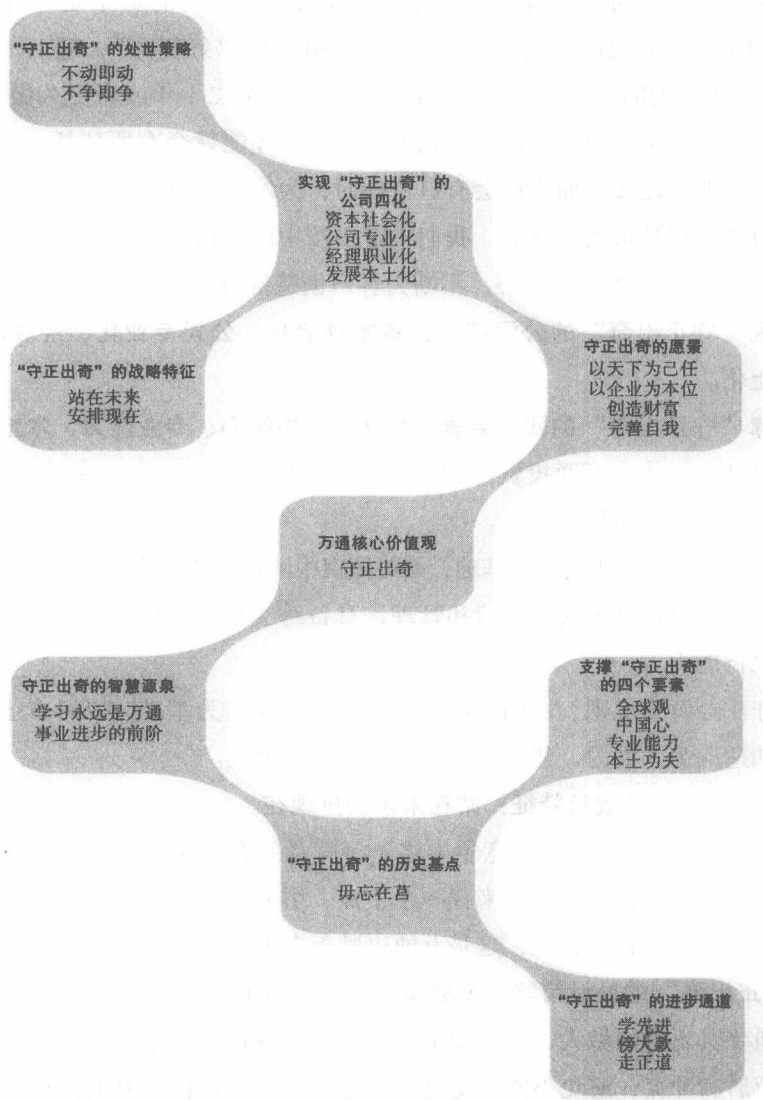
“守正出奇”的处世策略：不动即动，不争即争。

万通要真正做强做大，就要谦虚谨慎，戒骄戒躁，不招摇，不陷入不必要的社会矛盾和冲突，避免不能承受之重，心怀远大。这样，万通的社会生态环

境就会越来越好，企业发展空间就会越来越宽广。

“守正出奇”的愿景：以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我。

这是万通创业者在1991年创业时就提出的理想，亦即“推动社会进步以报时代，创造财富以报社会，齐家敬业以报父母，完善自我以报个人”。说得俗一点无非就是两个字——“学好”：做好人，办好事，挣好钱。



目录

C O N T E N T S

前言 一艘领航船上的灯光 / XI
万通价值观体系诠释和图解 / XV

一月 /001

创业者的心灵成长

- 1月1日 创业最重要的两个条件 / 002
- 1月2日 做自己想做的事 / 003
- 1月3日 强大的内心力量 / 003
- 1月4日 平常心 / 005
- 1月5日 爱你的人不教你生存之道 / 006
- 1月8日 钱的是非 / 007
- 1月9日 处理法律边缘上钱的是非问题 / 008
- 1月10日 钱的道德是非 / 010
- 1月11日 找到花钱与幸福之间的平衡 / 011
- 1月12日 解决好金钱和欲望之间的平衡 / 012
- 1月15日 掌握好能力和欲望之间的平衡 / 013
- 1月16日 在私利和公益之间找到平衡 / 014
- 1月17日 伟大 / 016
- 1月18日 理想 / 017
- 1月19日 立志 / 018
- 1月22日 毅力 / 019
- 1月23日 时间 / 020
- 1月24日 伟大是熬出来的 / 021
- 1月25日 伟大的基因 / 022
- 1月26日 伟大首先是管理自己而不是领导别人 / 023
- 1月29日 决定伟大的最根本力量 / 024
- 1月30日 大商得道·小商得利 / 025

二月

/027

价值观

- 2月1日 价值观相当于GPS导航仪 / 028
- 2月2日 『守正出奇』：万通的核心价值观 / 029
- 2月3日 以天下为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我 / 030
- 2月4日 『毋忘在莒』的自警 / 032
- 2月5日 『顺天应人』 / 033
- 2月8日 学习、学好 / 034
- 2月9日 『学先进、傍大款、走正道』 / 035
- 2月10日 反省 / 036
- 2月11日 创新 / 037
- 2月12日 站在未来安排现在 / 039
- 2月15日 不动即动，不争即争 / 040
- 2月16日 为什么要资本社会化 / 041
- 2月17日 为什么要公司专业化 / 042
- 2月18日 为什么要经理职业化 / 043
- 2月19日 为什么要发展本土化 / 044
- 2月22日 全球观、中国心、专业能力、本土功夫 / 045
- 2月23日 坚定不移地相信市场的力量 / 046
- 2月24日 坚定不移地推动企业的组织变革 / 047
- 2月25日 用变革来跨越经济周期 / 048
- 2月26日 坚定不移地进行自我提升 / 049

三月

/051

学先进

- 3月1日 学先进是冯仑基因的企业表达 / 052
- 3月2日 学习永远是万通事业进步的前阶 / 053
- 3月3日 学习可以拓展事业的边界 / 053
- 3月4日 团队学习是很重要的人生观训练 / 055
- 3月5日 不断学习，就可领先一步 / 055
- 3月8日 读书的作用就像『把模糊望远镜擦干净』 / 057
- 3月9日 学要好抵制诱惑 / 057
- 3月10日 学好是个很昂贵的事情 / 058
- 3月11日 学好要有行动力 / 059
- 3月12日 学好要『把小公司当大公司办』 / 060
- 3月15日 学好要坦荡地做人处世 / 061
- 3月16日 学好不能作秀，要持之以恒 / 061
- 3月17日 好公司的道德溢价 / 062
- 3月18日 学习万科的均好性 / 063
- 3月19日 万科持续领跑的姿势 / 064
- 3月22日 万通住宅的新标杆：托尔兄弟 / 066
- 3月23日 万通商用的标杆：铁狮门 / 067
- 3月24日 万通实业的新偶像：凯德置地 / 068
- 3月25日 中下层员工之间的『部门对口学』 / 069
- 3月26日 向顶级商业伙伴学习 / 070
- 3月29日 选择商业伙伴的两条标准 / 071
- 3月30日 好企业的『和尚与庙』理论 / 072

四月

/075

战略领先

- 4月1日 战略像目标和航线，动力是资本 / 076
- 4月2日 做5%的杰出公司 / 077
- 4月3日 反周期能力 / 078
- 4月4日 前瞻力 / 079
- 4月5日 看未来的三种方法 / 081
- 4月8日 用必然性驾驭偶然性 / 082
- 4月9日 改正自己犯下的最大错误 / 083
- 4月10日 引进国企泰达做第一大股东 / 084
- 4月11日 区域聚焦 / 085
- 4月12日 「中国中心」成功进驻纽约 / 086
- 4月15日 在地产行业首推定制服务 / 088
- 4月16日 商业地产 / 089
- 4月17日 在预见的基础上提前变革 / 090
- 4月18日 变革与稳定 / 091
- 4月19日 集权和分权 / 092
- 4月22日 平衡短期诱惑与长期利益 / 093
- 4月23日 决策成本与执行成本、纠错成本 / 094
- 4月24日 重要的事和紧急的事 / 095
- 4月25日 兼具「龟兔之长」的战略 / 096
- 4月26日 安全的高速增长 / 097
- 4月29日 做大容易，做好太难 / 098
- 4月30日 不希望传奇，但希望持久 / 099

五月

/101

塑造董事会

- 5月1日 塑造董事会是对董事长的最大挑战 / 102
- 5月2日 董事长就干三件事情 / 102
- 5月3日 董事长的决策质量与责任意识 / 104
- 5月4日 企业间竞争的焦点是核心团队的较量 / 105
- 5月5日 新的总经理如何产生 / 106
- 5月8日 警惕战略决策的重心下移 / 107
- 5月9日 股东结构关乎公司方向和稳定性 / 108
- 5月10日 严格按程序推动董事会的工作 / 109
- 5月11日 事先沟通及程序合规 / 110
- 5月12日 多上董事会，多上决议 / 112
- 5月15日 董事会别成「三类人」俱乐部 / 113
- 5月16日 董事会换届提名程序 / 114
- 5月17日 股权配比与表决程序的博弈 / 115
- 5月18日 僵局游戏的博弈 / 116
- 5月19日 开不顺利的董事会 / 118
- 5月22日 给股东「发母鸡」还是「发鸡蛋」 / 119
- 5月23日 不预设立场开董事会 / 121
- 5月24日 次一级董事会的治理 / 122
- 5月25日 上市公司和非上市公司董事会开法不同 / 123
- 5月26日 非上市公司的战略决策 / 124
- 5月29日 建设「新股东文化」的九条措施 / 125
- 5月30日 董事长的读书之道 / 127

六月 /129

企业文化与品牌传播

- 6月1日 「万通」取名由来 / 130
- 6月2日 反省日 / 131
- 6月3日 感恩日 / 132
- 6月4日 新年献词 / 133
- 6月5日 万通历史陈列馆 / 134
- 6月8日 实业情结 / 135
- 6月9日 「万通出老板、万科出经理人」 / 136
- 6月10日 要做「汽车型」企业·不做「马车型」企业 / 138
- 6月11日 告别熟人文化·建立生人文化 / 139
- 6月12日 员工要忠诚于企业·不一定要忠诚于老板 / 140
- 6月15日 老总要把自己放进制度里 / 141
- 6月16日 价值观要趋同·成熟企业拒绝多元文化 / 142
- 6月17日 缓解人和事的矛盾 / 143
- 6月18日 管理者最容易犯错误的地方 / 144
- 6月19日 万通的真正价值 / 145
- 6月22日 组织里的「中国特色」·「地方习惯」 / 147
- 6月23日 西方拳击VS中国功夫 / 148
- 6月24日 企业制度与企业文化的关系 / 148
- 6月25日 品牌塑造 / 150
- 6月26日 对品牌应「信而不迷」 / 151
- 6月29日 万通有三个企业媒体 / 152
- 6月30日 电子杂志《风马牛》 / 153

七月 /155

商业模式

- 7月1日 房企商业模式200年的演变规律 / 156
- 7月2日 国内房企的商业模式太原始 / 156
- 7月3日 香港模式 / 158
- 7月4日 放弃香港模式 / 159
- 7月5日 美国模式更适合国内房企 / 160
- 7月8日 转向美国模式 / 161
- 7月9日 「导演+制片模式」 / 162
- 7月10日 万科成功是美国模式的成功 / 163
- 7月11日 美式开发商处于价值链最高端 / 164
- 7月12日 新政出台利好美国模式 / 164
- 7月15日 决定房企运作模式的三个维度 / 165
- 7月16日 开发公司模式 / 167
- 7月17日 房屋（物业）经营模式 / 168
- 7月18日 开发与经营混合的模式 / 169
- 7月19日 房地产的服务模式 / 170
- 7月22日 不动产投资的模式 / 171
- 7月23日 房地产公司是鸡·项目是蛋 / 172
- 7月24日 房企的核心竞争力 / 173
- 7月25日 公司「特种部队」化 / 174
- 7月26日 细分业务的财务协同效应 / 175
- 7月29日 做生意的「6-3-1」办法 / 176
- 7月30日 财富组成的三个形式 / 177

八月

/179

“原罪”与民营企业

- 8月1日 『原罪』/180
- 8月2日 『原罪』引发的财务危机/180
- 8月3日 警惕『短贷长投』/182
- 8月4日 根治『原罪』的解决之道/183
- 8月5日 『原罪』争论的偏激和恶化/184
- 8月8日 排座次、分金银、论荣辱/185
- 8月9日 急于长大的青春期/186
- 8月10日 业务缩减的最大障碍是虚荣心/187
- 8月11日 节制欲望/188
- 8月12日 江湖方式进入，商人方式退出/189
- 8月15日 民营企业的四大痼疾/190
- 8月16日 『结婚』是误会，『离婚』是理解/191
- 8月17日 老总的出身肯定会影响企业/192
- 8月18日 组织进化是民企的致命问题/194
- 8月19日 在不同阶段用不同组织形式/195
- 8月22日 引进资本旨在改造组织和人/196
- 8月23日 民营企业的『三代人』/196
- 8月24日 民营企业的增长极限/198
- 8月25日 民营企业要突破自身局限性/201
- 8月26日 民营企业一定要接受监督/202
- 8月29日 民企如何从边缘走向主流/203
- 8月30日 民营资本与外国资本的关系/205

九月

/207

政商关系

- 9月1日 全面把握政商关系乃长生之道/208
- 9月2日 政商关系的三个层面/209
- 9月3日 『择高处立』的智慧/210
- 9月4日 『离不开，靠不住』/211
- 9月5日 『靠山』即『火山』/212
- 9月8日 迷信『关系』办不好公司/213
- 9月9日 行贿是导致公司瓦解的毒药/213
- 9月10日 不行贿可以让你永远省心/214
- 9月11日 『不行贿』的生存之道/215
- 9月12日 政府发球，企业接球/216
- 9月15日 政府的作用越来越间接/217
- 9月16日 企业需要多大的人脉网/218
- 9月17日 协调政府部门的专门方法/219
- 9月18日 政府干预企业的边界/220
- 9月19日 对政策的敏感性/221
- 9月22日 政策的事后博弈现象/222
- 9月23日 『垄断』下的企业像独生子女/223
- 9月24日 民营资本从来都是国有资本的附属或补充/224
- 9月25日 民营与国有资本事实上的不平等/225
- 9月26日 民营资本在政治上的发言权/226
- 9月29日 民企80%死于和体制博弈/227
- 9月30日 民营资本最好的自保之道/228