

冯仑

我的 >

< 风马牛哲学

人最恐惧的其实是没有方向感
而理想能够让你看见别人看不到的地方

庄日新 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

冯仑 庄日新 著
我的
风马牛哲学



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

冯仑：我的风马牛哲学 / 庄日新著. — 杭州：浙江工商大学出版社，2015.1

ISBN 978-7-5178-0682-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第242151号

冯仑：我的风马牛哲学

庄日新 著

-
- 出版人 鲍观明
责任编辑 谭娟娟 郑建
封面设计 王鑫
责任印刷 包建辉
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路198号 邮政编码310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)
- 排 版 杨祎妹
印 刷 北京慧美印刷有限公司印刷
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 20
字 数 254千
版 次 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5178-0682-0
定 价 39.80元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-888904970

序言

因为不满，所以有梦想

什么是理想？我后来才发现，当我遇到困难的时候，理想是一个 GPS（导航仪），是生活当中的导航。这是我在七年前突然明白的。

当时我和王石一起，从西安开车到新疆乌鲁木齐，去戈壁滩上，车突然坏了。手机在那个地方没有信号。戈壁滩的地面，全部是鹅卵石，温度高得几乎能把轮胎烤化。我们没有办法跟任何人联系，我们越来越恐惧，甚至开始焦躁。

这时候司机下了车，他不断地转，不断地在地下看。他在看什么？他在找车辙。司机终于发现了一条新车辙，我们齐力把车横在车辙上面。然后，司机说：“剩下的事情，只能等待，不要有任何奢望。”然后我们开始等待。

一个小时后，有一辆特别大的货车在我们面前停下来。我们的司机写了一个电话号码，请货车司机出戈壁滩后打电话找人来救我们。

大货车开走后，我们在车上开始嘀咕：“这事靠谱吗？人家会帮忙打这个电话吗？”我们的司机说了一句话：“在没有方向的地方，生命是唯一的选择的时候，信任是最可宝贵的。”结果我们又等了一个多小时，救我们的人果然来了。

这件事发生后，我一直在思考一个问题——到底什么时候最恐惧？不是没有钱的时候，不是没有水的时候，也不是没有车的时候，最恐惧的时候，实际上是没有方向的时候。有了方向，其实所有的困难都不是困难。我总琢磨，理想这件事情，就相当于在戈壁滩上突然找到了方向。

但是方向是怎么确定的呢？方向是心中的价值观。这个价值观就是是非判断。有任何理想，都要坚持到最后，都要兑现你的诺言。而这个价值观是什么呢？是诚信与道义。

有了价值观的驱使，人就会有方向感。每个人的价值观不同，每个时代的价值观也不一样。

社会在变，如今国家理想变成了个人理想。比如说一个人喜欢放风筝，他要做全世界放风筝第一人，这就是一个理想；比如说有人想娶个好媳妇，过上好日子，这也是理想。我不是很赞成任何一个社会都让政府、领导人、大人教小孩、小人物、年轻人去追随他们强加的理想。我主张我们应该在一个时代、一个环境下，根据现实、价值观来确定我们的追求，提出自己的理想。人有了方向感，就会快乐，生命就会变得简单，就会在现实中从“纠结哥”变成“淡定哥”。

人一生有三件最苦恼的事情算不准：第一，算不准今后你要赚多少钱；第二，算不准有多少幸福和痛苦；第三，算不准什么时候、以什么方式离开这个世界。但是如果有价值观、有理想，算账就变得非常简单，人活得就很通泰。

我每天经常算账，但是我自己就做三件事：第一，看别人看不见的地方；第二，算别人算不清的账；第三，做别人不做的事情。

什么人最快乐呢？有信仰的人（最）快乐，心里头有方向感的人（最）快乐。理想就是一个方向感，像在黑暗隧道前方的一点光明。如果失去光明，人会恐惧，会死亡；而有了这个光明，人会行动，会前行。这就是理想在生命当中的意义。

当然，理想这件事情，也不能把它夸大到什么都能解决。它属于“保健品”，不是“速效救心丸”。所以，理想是一个增加概率的运动。有理想的人比没理想的人，只不过是成功的概率高一点，快乐程度高一点，毅力强一点，走得远一点，心里头踏实一点。

一谈理想难免要谈到现实。现在流行一句话——理想很丰满，现实很骨感。我们永远都在讲理想，却永远不能和理想拥抱在一起。我是这么看，理想永远是从现实中孕育出来的。因为不满，所以有梦想；因为没有，所以才需要；因为很弱小，所以想强大。

理想只是告诉人要去哪里，至于怎么去，这是每个人的事。所以可以简单地总结：现实是“术”的问题，理想是“道”的问题。也就是说，去哪儿和为什么要去，是由“理想”来回答的；怎么去和什么时间去，能否到达，这是现实中要解决的问题。

另外，我们必须看到，在长期的发展过程中，真正能坚持理想的人毕竟是少数。多数人是在实现理想的过程中被现实磨灭，然后妥协了。就像18岁的时候在谈爱情，38岁的时候在过日子。真正能够以爱情的方式活一辈子的人很少，我们华人地区只有一个琼瑶阿姨是真正的爱情信徒，用爱情滋润自己，养育自己，而且成就自己，丰富自己。

当我们在一起讲理想的时候，犹如在山下散步，每个人都信誓旦旦地说“我要登上山顶”。大家仔细看，走一会儿，就剩下一半人了；再走，到了最后，就剩五六个人了，其他人都不知道跑哪儿去了。或许在半山腰上，有人会说风凉话：“上去干吗，上去也得下来，有这工夫，不如去看个电影谈个恋爱旅旅游。”许多人都在给自己找理由。最后就剩下一个人，登上了山顶。这个人告诉大家，我看见了更多风景。但也许仍有人不以为然，说照片怎么跟你说的不一样？要不就说，我没上去，不信你看到的。

冯仑

冯氏“仑语” 100 句

◎ 对 20 来岁的年轻人来说，重要的事情是：用理想来鼓舞自己，用时间来检验自己，用些许的成功来安慰自己。大家可能不知道，我也是 80 后。我有两个 80 后的头衔：一个是硕士毕业在 80 后——1984 年；另一个是生于 1880 年后，所以我永远都是 80 后的新一代。

◎ 过去十年中，没有一个企业靠土地的储备竞争排在前面成了大爷，反倒有很多最后被套死了。这跟结婚一样，老婆多了不见得是个幸福的事。所以，土地多了也不一定赚钱。

◎ 地产商有三个发展阶段：地主加工头，厂长加资本家，导演加制片。后者是最高境界，如同张艺谋，乃不出钱只收费的开发商。

◎ 同样是跑步，村子里的狗蛋和奥运赛场上的刘翔有着本质的区别：狗蛋没有规则，撒开脚丫子随意跑；刘翔是在奥运场地按照田径竞技规则比赛。非上市公司就像狗蛋，缺乏统一的竞赛规则，也就无从比较成绩；上市公司就是刘翔，每一块肌肉的训练都要求是科学的，必须在公开的、遵循规则的前提下创造成绩。

◎ 理想就是把墙上美人变成炕上媳妇。理想如同墙上的美人，不付诸于努力永远只能驻足观赏，只有把墙上的美人变成炕上的媳妇，生了孩

子，才算是筑梦踏实。

◎ 大钱是生产资料，小钱是生活资料，想吃肉就吃肉，就是幸福；人类的很多痛苦都跟时间不自由有关，睡觉睡到自然醒，时间自我支配，就是幸福；角色和身份常让人不舒服，假如你不介意自己的角色和周围人对你的评价，而是有自己的是非标准，那么你就幸福了。

◎ 在不丹不需要谷歌，每一个人都是谷歌，因为每一个人都知道要去的方向。方向感就是价值观，一个好企业就是要让所有的员工有统一的价值观，这样员工会有归属感，行为会有统一的标准，因此企业管理的成本也会降低。

◎ 不论是坐在中央机关的办公室里居庙堂之高，还是戴着安全帽在建筑工地上处江湖之远，都是为了实现自己的理想。男人一旦相信了这个，就和女人相信了爱情一样，拦都拦不住。

◎ 站在终点回望通向终点的道路，会有很多的感悟，如果能将死亡视为我们人生旅途中的同伴或导师，他会提醒我们，不要把现在该做的事情拖延到明天，帮助我们每天做得更好，而且充实。

◎ 人类历史由傻子创造。十个聪明人最先看到，于是就有十个聪明人挤进去竞争，原先看似容易的事，刹那间就变成最难的了。而被聪明人讥讽为“傻”的事，正因为聪明人和他的追随者都不愿加入进来竞争，反而变得容易起来。

◎ 挣钱、看钱、花钱这三件事在人一生中都会碰到，但所采取的方法却截然不同：有人创业挣钱，有人打工挣钱；有人靠储蓄看住钱，有人靠股票升值钱；有人花钱旅行，有人花钱购物，还有人花钱发展自己的爱好。人们对这三件事的不同选择必然对应非常不同的结果。

◎ 对男人来说，承认失败、主动收缩的决心是很难下的。而很多时候，男人张狂、征服的本性和想要成为一世英雄的虚荣心把事业的方向给误

导了。所以对男人来说，承认失败是对自己的勇敢。

◎ 以主妇管理家庭的热情来管理企业，不能忘了并非只有花钱购物是主妇的特权，拍苍蝇与扫灰尘更是经常性的责任。

◎ 大家自觉做品牌有两种做法：一种天生就是斑马，另一种把白马画成斑马。万通需要变成一匹真正的斑马，即内在与外在的自然统一。所以，我们必须不断聚集和发挥内在的核心竞争力，有耐心，积极奋斗，这才是根本，而不是一味地包装，依靠夸大的媒体宣传。

◎ 金钱能买到物质上的财富和行动上的相对自由，却无法买到人心，有钱又有道德的人会得到尊重，有钱、有道德还有能力的人会得到追随。

◎ 奇正之术交相为用，一个人老是出奇，奇多了就成了邪，要以正合，以奇胜。

◎ 企业发展就如同山路爬坡，有多少上坡就有多少下坡，一时勇不等于一世勇，往往最后的赢家不是最开始跑得最快的企业，而恰恰是最能控制体力、控制速度的企业，因为匀速发展能让企业更稳健地发展。

◎ 男人事业发展四部曲：能人、英雄、伟人、圣人。越高级，越危险。

◎ 人的事业是个马拉松，在每一个弯道处，前后的次序都会有所变化，但最终跑到底的是最有毅力的人，而不是某一段跑得最快的人，最后的胜利正是跑得最有毅力而又不跑错方向的人。

◎ 现在的年轻人太相信聪明，相信取巧和走捷径，不太相信毅力；喜欢把大道理留给别人，把小道理留给自己。如果你能反过来，把大道理留给自己，把小道理留给别人，你试试看，你一定会了不起……大道理是经过几千年论证的，你以为你是个例外，这种可能性是微乎其微的。

◎ 只要按规程办事，无论谁驾驶汽车都可以正常行驶。万通不能是一个“马车”型企业——离了“车夫”，谁也驾驶不了。所以，我们要做成

“汽车”型企业。

◎ 所谓起点公平就像运动会跑步，枪一响，大家都在一条起跑线，但有快有慢，要不刘翔也不能当冠军。强调起点公平暗含着终点上是有差距的、不公平的。邓小平讲让一部分先富起来，这句话讲的时候，起点是公平的，但今天看，所谓收入差距大，是在看跑的终点，一部分是先富起来，但是差距有些大。

◎ 人们对已获得的享受往往并不追究其背后的来由，不懂得感恩，对拥有的一切，也往往理亏心安，不知反省。一切看似自然而然的事，其实并不自然。心安的事到头来理一定不得。

◎ 从企业来说，作为一个领导人，眼中得要有神、有敬畏。人有敬畏，就有内省，就有自我约束，就会进步。就怕没敬畏，把自己当成神。

◎ 择高处立，就平处坐，向宽处行。做事情，眼光要高，战略角度要高，坚持理想，超越金钱，跳出自我，叫择高处立；做事情，心气儿不能太高，要照顾到周围，要跟大家很好地相处，互相沟通交流，这是就平处坐；有了这两方面基础，做事情就能左右逢源，方法、眼界、人脉越来越宽，就能达到向宽处行。

◎ 狮子要活下来，每天要吃大量的鲜肉，它的生存是以其他动物的死亡为代价。狮子吃完后，一些残骸剩骨就会有土狼、豺狗等一堆“坏人”在后面跟着吃。所以说，狮子生存的成本很高。而大象不同，大象不争，吃的是草，草是成本极低的。所以，从生存成本来讲，大象比狮子低得多。

◎ 公司是个是非地，商场是个是非地，商人是个是非人，挣钱是个是非事，变革的年代是是非的年代，怎么样在这么多是非里面无是非，这就要求人有非常好、非常稳定的价值观。是非取于心，很多是非是心不平产生的。

◎ 心平才能气和，气和才能人顺，人顺才能做事……我觉得要心

平，就是把欲望控制在一个自己能够驾驭的领域内。

◎ 做到最大是一个结果，不是原因。不是因为你要做最大就会成为最大，而是我要做最好，最后自然发展为最大。

◎ 在取利过程中如果你是依法挣钱、依法纳税，这个取利的过程就是取义，只有取义才能取大利。比如说社会发展方向，股东分红、员工要工资、政府要纳税，这就是义，而且，往往只有你先接受义之后才能挣大钱。

◎ 面子和尊严很难拿捏，你让到他有面子你有尊严，这就很重要；你让到他都有面子你没尊严，三块钱给人拿走了，他背后就说这人不行了，所以这个人生的学问就在这儿。陕西人最懂这玩意儿。陕西人解释面子特别好玩：“你，把人尊重一下。”就是所有的事别人往前抬一下，自己往后让一下，这是陕西人的一个哲学。在人生过程中，让的学问远远高于争的学问。

◎ 做生意应坚持这样一个观点，就叫做获取利润之后的利润，核算成本之前的成本。学会让而不是学会送，商人的最高境界是让，送是慈善。

◎ 管理上最低的档次应该是管人，就是每天见谁就骂谁；再高一点的档次是管事情，每天开会；再高一点的就是谈观念、意识形态；再高一点就是神，什么都不管，大家都按照你的意志去走，你只需要做一个先知就可以。

◎ 一般来说，我们年轻时希望自己将来的状态，是自己的工作能够和社会的进步联系起来，能有所贡献，另外也能得到大家的尊重，让自己的能力更好地发挥。

◎ 我现在知道每一个企业都是从小长到大的，别着急。而且创业大概有一年半到两年是瓶颈期，特别难，然后突破瓶颈组织成长、组织膨胀、业务膨胀，然后陷入经济危机。这时迅速调整，调整过来就好了，调整不过来就死掉。所以我清楚，头两年要克服瓶颈，之后要控制组织。有了这样一套东西以后，我们心平气和了，知道一个企业要做大需要很多年时间。

◎ 两百年前，中国的 GDP 比美国多；两百年后，我们的国民财富总量不及全球财富的 4%，而美国却拥有全球财富的 1/3。这两百年，我们记住和津津乐道的是伟大的皇帝、领袖和他们的传奇故事与丰功伟绩，却见不到财富的实际增长；而在大洋彼岸，人们记住的只是制度（宪法与法律），随意批评甚至嘲讽的是弱智的总统。

◎ 有一种企业的增长叫做“自杀式增长”——销售增长、利润增长、营业额增长、规模增长，但每股净现金流是负的。

◎ 在中国做生意，尤其是做民营企业，必须拥有非常强大的内心力量，否则就没办法野蛮生长了……这种力量并不是只用一天就能练习出来的，它是被磨炼出来的。

◎ 天天在安逸的环境里，你就不会懂得咀嚼痛苦，更不会想到痛苦对人到底有多大帮助，而人类的智慧往往来源于事后对痛苦的咀嚼。

◎ 最低境界是劳而无获；中间境界是劳有所获，你做一份工作，得一份回报，按劳付酬；最高境界是不劳而获，你能把各种事情都安排好，坐在家就日进斗金，但这种事情不大可能，只能说曾经梦里有，现在没看见。

◎ 做大生意必须先有钱，第一次做大生意又谁都没有钱。在这个时候，自己可以知道自己没钱，但不能让别人知道。当大家都以为你有钱的时候，都愿意和你合作做生意的时候，到最后，你就真的有钱了。

◎ 最大的教训就是不懂千万别装懂，装懂以后被人点醒了赶紧改正，改正了以后就要付诸实施，再别犯同样的错误。

◎ 价值观是一个企业特别是领导人内心最深层的是非判断和善恶取舍，它是企业未来行为方式与业务导向的最根本指引。这种价值观无论在任何企业都客观存在，只不过当它不被领导人放在嘴上到处宣称时，便只能在企业兴衰的历史轨迹中找到蛛丝马迹；而当它被提炼成精确文字广为传播甚至宗教化时，便成了可以研究和仿效的“企业文化”。

◎ 身体是革命的本钱，但对我们这些男人们，革命才是身体的本钱！你的企业、你的事业停步了，你还有什么本钱！

◎ 学万科，我们终于做到了比较从容、专业地发展；学柳传志，我们学到了一个好的价值观，企业比较稳；学马云，就要学习在新商业文明下的规则怎么生存。

◎ 所有的伟大都是事后的追溯，绝不是事先的设计。所有人说事先设计的伟大，都是骗人的，伟大只是事后的追溯。当我们追溯伟大时，如果能找到一些当时的伟大基因，这算是客观；如果没找到这些基因，而只是在粉饰自己，那叫欺世盗名。

◎ 在各种各样的潮流里，比如在海里，你要顽强地把脖子伸出来，要不就淹死了。这件事情对我来说特别重要。这就叫奋斗。

◎ 培养你的不是导师，而是你的对手。爱你的人不教你生存之道，恨你的人让你长了很多本事。爱你的人融化你，恨你的人让你坚强，所以才会有“爱死人，恨活人”的说法。

◎ 领导力最重要的事情就是沟通，说服别人理解自己，影响别人跟随自己，团结大家战胜对手，这就是沟通。但是沟通不是勾结，在沟通中公司保持文化的明朗、简单，人与人之间的诚信，承诺的事情兑现，大家容易跟随。

◎ 当你有离婚的经验时，你再去结婚就会很幸福。同学一起创业跟结婚恋爱的人一样，刚开始都是在想好事。但是过一段时间真是有很多问题，如果没有有效的责权管理、人事分配、制度监控，就会走向两个极端，使组织崩溃。在创业初期懵懵懂懂效率比较高，但是未来的成本会很大。所以，过度承诺的婚姻叫“误会”，离婚反倒是理解，是成熟。

◎ 找到花钱与幸福之间的平衡，是花钱艺术中的第一件事。花钱很多，并不一定会有幸福。花钱的艺术就在于你花了钱能够增加自由、增加快

乐、增加安全感、增加被尊重的感觉、增加一个人自我实现的感觉。

◎ 第一，我是看别人看不到的地方；第二，算别人算不清的账；第三，管别人不管的事情。我认为董事长就做这三件事。

◎ 跟谁一起做事决定事情的性质。民初名妓小凤仙，她要是找一个民工，扫黄就扫走了；她找蔡锷，就流芳千古；她要是跟华盛顿，那就是国母。所以，不在于你接客不接客，不在于你干什么，而在于你跟谁做。

◎ 口号可以产生创业期特别需要的冲动，但口号不是一个可以正常经营和建设的東西，而正常经营和建设恰恰是企业最需要的。

◎ 地主地里能打多少粮食，预期很清楚，一旦预期清楚，欲望就会被自然约束，也就用不着再努力，所以，会过得很愉快。企业家不同，企业家的预期和他的努力互相作用，预期越高努力越大，努力越大预期越高，这两个作用力交替起作用，逼着企业家往前冲。

◎ 时间决定一些事的性质，包括企业的性质。比如，赵四小姐16岁去大帅府跟张学良。她去一年，是作风问题；去三年，是瞎搅和；一去30年，那就是爱情。

◎ 人之所以受限制，是因为内心太小，行走、阅读、交往……能增长内心，内心大了，才能坦然、通泰、豁达。

◎ 人不能成为神，但可以努力成为在神隔壁的人；人很难成为伟人，但至少可以努力去成为伟人的朋友。

◎ “大”怎么能存在？第一，是不动；第二，就是无形。有些民营企业已经很大了，还乱动，“乱动”则导致“动乱”。我认为，企业变大了以后就要布堂堂君子之阵。可以说，我对公司最大的贡献就是没乱动。

◎ 有人说，组织一定要变革、创新、学习；还有人说必须稳定，一个建立了两三年的组织连旧版都没有夯实，变什么？据有人研究的结论是稳定的价值超过变革，变革会毁坏财富。变革和稳定是考验企业家的平衡木，绝

对变革和绝对稳定都行不通，拿捏好不容易。

◎ 企业家应该知道你的竞争对手是什么。我的竞争对手不是房地产企业，他们都是我的学习榜样，而不是竞争对手。竞争对手是真主和上帝！为什么？我要在看不清的地方找到一个清晰的未来，就是在不确定中看方向，这都是上帝和真主管的。

◎ 民营企业有（在）四种情况下最容易死掉。一是社会革命，二是科技革命，三是自然灾害，四就是商业周期风险。前三者基本与大势相关，属于不可抗力，而企业作为个体最容易死掉的，则是商业周期风险。

◎ 人一生有四个必修课（大家不一定要去做），一是坐牢一年无罪释放，千万别埋怨政府，这一年让你想清楚了是非；二是癌症误诊，知生死；三是离异无子女，知爱恨；四是 SARS 误诊，知人心不古、世态炎凉。人必须要有特别的经历才明白道理，才不紧张。

◎ 我觉得公司有两种做法：“大众式健身型”与“刘翔式专业型”。万通做的是专业型。大众健身一般是跑步，有四个特点：一、标准自己掌握；二、没人评判；三、想练就练，想停就停，随意性大；四、动作简单。专业运动员，比如刘翔，与大众健身不同在于：一、标准公开；二、优劣由别人评定；三、常练不停；四、姿势科学，选择高难度动作——跨栏。

◎ 做企业第一是不争，不企图吃掉别人。我们不去寻求垄断的机会，不把自己的存在建立在别人痛苦的基础上，而是力求让所有的消费者、股东、员工以及社会各界都喜欢我们，认为我们是个不错的公司，大家都需要你。老子说“夫唯不争，故天下莫能与之争”，就是这个道理。

◎ 最重要的还是应当在价值观的培养上下工夫。在价值观上的投资相当于给人生装上一个 GPS，人生观就是人一生的卫星定位导航仪，有了它，在人生的任何时候都能找到方向，找到了方向，一个人就有了生存能力。

◎ 我们所谓文化，尽可能把人的自觉性调动起来，而把自律放在他律的前面。我们现在制度管的是他律，有理想的人、有追求的人、有精神束缚的人都是自律的。

◎ 人和人的沟通有三个层面的沟通：第一是公事；第二是私事；第三是家事。

◎ 立志就是在人生海洋中立了一个航标，不管走到哪里，中间干了别的什么事，顺利或不顺利，都是依着这个航标前行的。

◎ 自律，在目标约束下，使自己就像导弹一样——盯住目标，目不转睛，坚定不移。反省，凡是志向远大的人都时刻检省自己、提高自己，这种力量也不得了。

◎ 过去，我们老以为伟大是领导别人，这其实是错的。当你不能管理自己的时候，你便失去了所有领导别人的资格和能力……伟大首先在于管理自己，而不在于领导别人。

◎ 大道理是伟大的人遵守的，凡是伟大的事没一件是令人舒服的。高瞻远瞩、胸怀坦荡、刻苦忍耐、含辛茹苦、坚忍不拔……没有一件是让感觉器官舒服的事。

◎ 一个好的企业就是一座好的庙，一个好的企业家就是一个好的大和尚，一个好的职业经理人就是一个好的小和尚。我们给客户的永远是1%的使用价值和99%的希望。管理的最高境界就在于不仅能把明确的规则搞清楚，而且也能把潜规则搞清楚，最后办好自己的庙，成为一个伟大的大和尚。

◎ 一个管理者容易犯错误的地方在于，弄不清楚管理自己还是管理别人。公司领导者管理自己永远比管理别人重要，行为管理、行为矫正的关键是矫正自己的行为。伟大的人管理自己而不是领导别人。

◎ 钱是有腿、有性格的，也是有气味的。全球钱的80%是在美国和欧

洲之间跑，20%往新兴市场跑，这20%里的50%在中国。想要运作资金，想要懂得如何让别人支持你，让钱到你的公司创造效益，就得懂人心。钱心跟着人心走，全世界最聪明的人最终都是先研究人心和制度，反过来才能驾驭金钱。

◎ 李嘉诚讲追求无我，王石取名不取利，柳传志讲拐大弯……这些东西恰恰就是他们的成功之道……大家在抓钱的时候，他们刻意或者自然地与钱保持距离。他们对中国社会有一种看法，知道在中国社会应该跟外部世界保持距离，也就是你的存在最好能够让大家都舒服。

◎ 必须要志向非常远大，毅力才会顽强。过去常讲“君子立恒志，小人恒立志”。一个伟大的人一生选择一次，一个平凡的人每天都在选择。记得毛主席曾经说过：“错误到头了，真理就出现了。”所以，有时你不仅是要坚持正确的，也要敢于坚持自己认为是正确的，但别人认为是错误的东西。

◎ 理想是什么呢？理想是黑暗尽头的那束光芒。没有这束光芒，人就会在黑暗中死掉；有这束光芒，人才能忍受这个痛苦。

◎ 伟大是熬出来的……“熬”就是看你能否坚持得住，不是指每一个细节都想到了，而是在特别痛苦的时候坚持住了，并把痛苦当营养来享受。

◎ 一件事、一个公司，其价值往往并不取决于它本身，而是取决于它所存在的时间，生命力越久就越有价值。所以，一个伟大的人或者杰出的企业家，你要想拥有未来的事业，首先要对准备付出的时间在内心有一个承诺——一生一世，还是半辈子、三五年。

◎ 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。这就是要艰苦奋斗、刻苦忍耐、不断进步，这是万通企业文化中最具代表性的精神。