

联袂推荐 / 陈春花、秦朔、蔡辉益等
作 序 / 王育琨



张唐之说

与一位企业导师的心灵对话

凌龙 / 编 著

张唐之说

与一位企业导师的心灵对话

凌龙 / 编 著

图书在版编目 (CIP) 数据

张唐之说 / 凌龙编著. —北京: 企业管理出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5164-1569-6

I. ①张… II. ①凌… III. ①企业经营管理—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 194961 号

书 名: 张唐之说

作 者: 凌 龙

责任编辑: 徐金凤 黄 爽

书 号: ISBN 978-7-5164-1569-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14.75 印张 170 千字

版 次: 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



陈春花（北京大学国家发展研究院教授、山东六和集团原总裁）：张唐之先生之所以在农牧行业拥有巨大的影响力，不仅仅是因为他先后创办了山东六和集团与亚太中慧集团两个行业领先企业，更在于他根植于农牧行业，根植于父老乡亲，持续推动行业进步的贡献。他对于人在企业经营中价值贡献的理解，对于农牧行业的理解，使得人和行业的价值得以释放；他对于员工学习成长的关注和投入，不仅仅在企业内部，还延伸到合作伙伴与整个行业之中；他的企业家精神、商业精神以及深刻的思考，更是令人钦佩。

秦朔（著名财经观察家，《南风窗》杂志、《第一财经日报》原总编）：张唐之先生是中国最值得关注却又被忽略的企业家和商业思想家之一。

蔡辉益（中国饲料经济专业委员会理事长、中国饲料工业协会副会长、中国农业科学院饲料研究所原所长）：踽踽独行的唐之先生对农牧行业有一种情怀、一种责任，其渗透在企业经营中的“人本”和“利他”哲学理念直指人心，发人深省。在这个快速变化的时代，他



能够跳出管理看管理，以出世的精神来入世。他把对农牧行业的关爱之心渗透在言谈举止之中。他身上所表现出的企业家精神令人钦佩，也是一笔值得传承的宝贵财富。衷心推荐此书。

付文阁（中国农业大学 MBA 中心主任、博士生导师）：张唐之先生不仅是卓越的企业领袖，更是有口皆碑的行业领袖。他在农牧行业的巨大影响力，不仅源于其创办的两个百亿级企业，更由于他的经营管理思想深深地影响了整个行业的发展与变革。凌龙善于观察、勤于思考，又有在希望集团宣传部部长位置上的长期积淀，他所编著的这本书确实值得一读。

赵明（中国市场学会农业专业委员会理事长、辅音国际董事长）：张唐之先生基于对农牧行业的热爱和对人性的洞悉，开创了共生共赢的“六和模式”和“中慧模式”。他的利益取舍观和文化偏执度，为推动行业发展留下了浓墨重彩的一页；他融合哲学思维的管理模式至今还在引领着中国农牧行业，他是当之无愧的行业导师之一。

曾庆元（中国某著名家电集团原品牌营销总监、牧羊集团原战略市场总经理、中国农牧企创总监联盟秘书长）：对农牧行业之外的人士来讲，张唐之先生还比较陌生，但对三十多年来的中国农牧行业，他就是一个传奇，是绝对的行业导师。凌龙兄继《刘永行说》之后，又推出了《张唐之说》，确实可喜可贺。

王中（农牧行业著名策划人、管理咨询专家）：张唐之先生不仅成功创办了山东六和集团、亚太中慧集团两家百亿级企业，其观点更是影响了很多企业的经营走向。我认为，张唐之先生对农牧行业最大的贡献就是立足长远的经营思想。此书确实值得农牧行业内外的更多企业经营者一读。



一个觉者的布道

在一次交流时，任正非先生告诉我，日前会见一个日本代表团，日本人很兴奋地说近几年中国人到日本扫货、网购的价值总额是3万亿美元。这个数值太大，令人难以置信。后来我碰到日本著名经济学家栗下照弘先生，请教他这个数值的真实性，他静默了一会儿，认真地做着计算。之后他告诉我：“中国人扫货跟网购加在一起，5年时间3万亿美元靠谱！”

3万亿美元，相当于近20万亿人民币、300多万亿日元。中国公民3万亿美元的日货消费，救活了无数日本公司，却忽视了中国公司。中国人不相信自己的企业了，中国人不放心中国人自己生产的产品了！

中国人最大的痛处是缺乏放心产品，其中也包括“放心肉”。这时站出来了一个张唐之，他先后创立了山东六和集团与亚太中慧集团两个行业领先企业，并聘请著名管理学家陈春花任总裁6年，他自己却遵循“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争”的古训，开始从养殖业的源头发力，“誓以余生之力从健康养殖源头做起，为消费者

提供质优价廉的安全食品”。他在中国最让人提心吊胆的行业开始布道。《张唐之说》，便是关于一个觉者布道的记录。

看着人们受金钱驱动开展事业的时候，“过来人”张唐之先生的内心很痛。他从内在的慈悲心出发，感受到亿万百姓对放心食品的痛，他发愿解除百姓的痛。于是，他开始给每个干渴的灵魂布道，他要培植每个人的慈悲心，这是万千办法中最基本的办法。

张唐之先生用简洁的语言、传神的比喻和恰当的案例，把爱心说活了。在企业内部说“带着爱心去工作”会有很大的压力。每个员工的眼睛都是雪亮的，如果你自己不是“带着爱心去工作”，你还在那里为点滴利润偷工减料、投机取巧，员工就不会拿工作当回事儿。张唐之先生勇于在企业内部布道，他自己就必须活在道中。正如张唐之先生所说：

“人在做，天在看。”有人问“天”到底有没有，“天”应该是什么，我说“天”是众人的目光，是良心的评判，是道德的奖惩，是社会公理，是自然规律。这个“天”是存在的，是公道的，它左右着我们的一切！

张唐之先生的说法与稻盛和夫先生的说法不谋而合。一次，我跟稻盛和夫先生聊天，越聊越有兴致，他突然看着我的眼睛，一字一句地说：“说到敬天爱人，一般人只说‘敬天’是尊重规律，其实还有另外一层含义，就是要敬畏每个人内心的神明，敬畏每个人巨大的潜能。只有把敬天理解到这个程度，才可能在浮躁的人世间做事不迷失。”

稻盛和夫先生把天理即人心说活了。通常我们会说“人在做，天在看”。当我们道法自然、遵循规律时，当我们敬畏每个人内在的神明和自性爆发的无穷可能性时，我们自己就成了一个空空的管道，万

般资源和能量都会流经空空的管道。这时，我们或许可以说是“天在做，人在看”，这是经营管理更高的境界。

个人与企业都是社会关系的总和，关系就是生产力。个人与企业的发展，都必须给关系创造价值，相关利益方才可以同心协力一起发展。张唐之先生的过人之处就在于，他看破人间冷暖，穿越财富、权力、名誉，看到了大爱真情，看到了企业经营管理的真谛：

企业是一个平台，与员工、用户、股东、供应商、政府等构成利益共同体，彼此之间应相互尊重、相互学习、相互依存、共同发展。利益的一致性要求我们把每个环节都衔接好，才能实现合作共赢。

把企业作为一个公共平台，把各种关联关系量化价值，进而实现价值整合，这是张唐之先生把“利他”思想推广到各个层面的逻辑结果。

做企业，不仅需要从慈悲心出发“利他”，还需要鲜活的生命教育：以生命撞醒生命，以生命激发生命，以生命开启生命。《张唐之说》是一个觉者唤醒员工以及各利益相关方的真实记录。当您捧读此书时，您也会自然而然地被唤醒。

人靠绝活立身，企业靠好产品实现高收益。稻盛和夫先生一心一意关注产品。在他的著作中，到处可见强调产品的价值点：“抱着产品睡觉”“听得到产品的哭泣声”“答案永远在现场”“现场有神灵”，等等。任正非先生会用朴实的大白话说清楚华为的信仰和企业方式：“做企业就是要磨好豆腐。因为你的爹要吃豆腐，娘要吃豆腐，孩子要吃豆腐。”把天底下的客户比作自己的爹娘和孩子，任正非先生一下子把企业的最终出口——产品的品质推到了信仰的高度。

如老子所说：“常无，欲以观其妙；常有，欲以观其微。此两者

同出而异名，同谓之玄，玄之又玄，众妙之门。”产品和内涵的慈悲精神一体两面，同出而异名。离开产品至隐至微处的品质，一切精神哲学都没有了载体。或许由于编辑的原因，本书没有更多强调如何做出让客户放心的产品。期待本书的续集可以说清楚张唐之先生做好产品的工匠精神，毕竟企业的慈悲心和“利他”的唯一载体是产品。

在《刘永行说》出版半年多之后，好友凌龙又推出了《张唐之说》，其勤奋与执着令人印象深刻。他坚持请我作序，盛情难却，于是写下上面的文字。

是为序。

王育琨

中国地头力学创始人

希贤教育基金会副理事长

2017年6月16日



张唐之：中国农牧企业的精神导师

在中国农牧行业，有这样一位传奇人物——

他的一个策略让全行业重新洗牌；他亲手将销售收入超百亿且回报丰厚的企业卖掉；他做企业不仅仅是为了赚钱……

在他倡导的一年一度的业界联谊会上，全国行业精英赴会只为听一听他对农牧行业的新见解；他拖着病躯奔忙于行业之间，只为中国农牧行业的健康发展，只为老百姓吃上放心食品；他关注的不只是利润报表，他更关注员工的生活和企业的责任……

他就是被尊称为“农牧企业的精神导师”的山东六和集团（以下简称六和集团）创始人、山东亚太中慧集团有限公司（以下简称亚太中慧）资深董事长张唐之先生。

辞职下海：骑着三轮车卖饲料

张唐之先生于 1978 年考入山东莱阳农学院（现青岛农业大学），在畜牧兽医系畜牧一班担任团支部书记。1982 年毕业后分配至淄博市周村区政府任秘书。但是，朝九晚五的机关生活让天生喜欢忙碌的

他很不适应，在他主动要求之下，上级派他担任淄博饲料厂厂长。上任后他实施优化组合、竞争上岗，仅仅几个月就让这个企业一举摘掉了亏损帽子，并让职工住进了崭新的单元楼。

1992年，邓小平的“南方谈话”极大地鼓舞了张唐之先生，国家鼓励民营经济发展的好政策让他的内心激情澎湃。这一年，他做出了一个惊人的决定：辞去公职，“下海”经商！这一举动让包括亲人在内的许多人百思不得其解，但在张唐之先生眼中，他仿佛看到了腾飞的中国经济和即将蓬勃而起的中国民营企业，他必须紧紧抓住这个千载难逢的机遇。

这一年，他拿着东拼西凑来的3120元创立了淄博鼎立科技有限公司。创业之路并非一帆风顺，他既当总经理，又管生产、销售，甚至亲自骑上三轮车在烈日下走村串户卖饲料。

可是，仅凭他的一己之力，企业如何做大？1995年，他力邀在莱阳农学院留校任教的两位同学加盟，并从母校“骗来”几名大学生共同创业，公司自此驶上了快车道。这一年，他将公司搬到了青岛，并改名为山东六和集团。他认为，有什么样的人才就会有什么样的公司，如果公司一直留在淄博，就只能延揽到当地人才，就永远只是一家当地公司，如果搬到青岛，山东乃至全国的人才就会慕名而来，公司就有可能成长为山东乃至全国性的公司。他的这一举措让公司如虎添翼，大批人才从四面八方汇聚而来，公司迅速发展壮大起来。

经营之道：微利经营，最大限度让利于民

当时饲料行业的利润较高，作为农家子弟，他看在眼里、急在心上：如果这样发展下去，必将降低农民的养殖积极性，对整个行业的

长远发展也非常不利。于是，他断然决定：实施微利经营策略，最大限度地让利于民。那时，他在大会小会上讲微利经营的重大意义，甚至“大骂”那些多赚钱的经理人。当时不少经理人都感到很委屈：放着好好的大钱不赚，偏要搞什么微利经营！谁赚钱谁还挨骂，老板一定是脑袋出了问题！

是呀，“普通人”怎么会理解“明白人”内心深处的情怀呢！

微利经营最直接的结果就是饲料大幅降价。1997年，正是中国饲料业转型的关键期。这一年，首先是饲料价格大起大落，接着是养殖业疫情大面积爆发，不少地区的养殖业到了十舍九空的地步。看着眼前的景况，他说：“我们的农民兄弟在流汗流泪，我们怎么还忍心拿那么高的利润？”他下令六和集团的产品全线大幅降价。几乎是在一夜之间，六和集团所有公司的饲料价格来了一个大跳水，全价饲料每吨降价300元~500元，有的甚至降了800元。一些饲料厂因此叫苦不迭，有些甚至难以为继，干脆关门了事。张唐之先生的微利经营让农牧行业来了个大洗牌，他也因此获得了“价格屠夫”的称号。

为了保证降价的长期性和有效性，张唐之先生一方面要求强化管理，降低成本，包括生产、管理、运输、销售各环节的成本，过去每吨饲料四项费用为160元~180元，他压缩到70元~90元。另一方面，通过与业内其他企业的策略联盟，比如规模化统一采购原料，也大大降低了生产成本。降价带来的结果便是销量大增，销量大增带动生产规模急剧扩张，生产规模急剧扩张又带来采购成本大大降低、资金循环速度加快，这一切又反过来推动了六和集团经济效益的大幅增长。

从此，六和集团和张唐之先生声名鹊起。

微利经营，养殖户确实省了钱，但张唐之先生在调研时发现，由于受疫情影响，养殖户赚钱的能力还比较弱，而饲料业务人员则只管卖饲料，对养殖户能否挣钱关注得并不多。

为了解决养殖户效益偏低的问题，张唐之先生又提出了服务营销的理念。服务营销包含六大要素。

主动服务：不仅是应养殖户的要求提供服务，而且要主动帮助他们分析和解决问题。

定点服务：营销人员不是打一枪换一个地方，而是要与养殖户结成稳定的服务关系，明确每位营销人员的“服务责任田”。

深度服务：深入养殖第一线提供服务，提出有价值的解决方案。

全程服务：不是针对养殖户生产经营的某个环节提供服务，而是将服务贯穿于整个供产销的全过程。

个性服务：不仅仅是采用统一的模式对所有养殖户提供相同的服务，而要切切实实地针对个性化问题提供量身定做的服务。

全员服务：服务不仅是营销部门的职责，从公司的研产销到各职能部门，都必须围绕服务养殖户展开工作。

为了进一步降低费用，张唐之先生又提出了近距离密集开发战略。近距离密集开发是指通过近距离布点设厂，直接针对养殖户开发市场。这一战略为微利经营和服务营销提供了现实基础，并推动市场占有率的迅速提高。近距离密集开发的具体内容是：以 50 千米为半径，在 30 千米内重点密集开发，在 50 千米内重点服务，积极引导各公司把市场线路由长变短，让产品直面养殖户。

近距离布点设厂大大降低了产品的储运成本，为微利经营提供了现实保证，也为企业找到了真正有价值的养殖户，从而稳固了市场根

基。近距离密集开发，使六和集团旗下的公司在山东星罗棋布，形成了“聚落经营”的局面。

这就是张唐之先生的“三大经营法宝”——微利经营、服务营销、近距离密集开发。“三大经营法宝”的核心是客户价值导向，即企业不仅要在理念上始终将养殖户的利益放在第一位，而且要有有效的策略与途径。“三大经营法宝”让六和集团的饲料销量连年以高于行业五倍以上的速度增长，并于2004年跻身全国农牧行业三甲行列。

行业责任：推动健康养殖，提供安全食品

六和集团的巨大成功并没有让张唐之先生停滞下来，他在思考的是一个更加严峻的问题：中国的食品安全。出身农村的他对农民有着深厚的感情；从事农业，他对中国农业的发展有着更深的思考。2004年，禽流感大暴发，中国养殖业的发展陷入低谷，落后的农户散养模式更是雪上加霜，最后竟可怕到了无人敢吃鸡的地步。此时，他又做出惊人之举：发展规模健康养殖，吸引专业人士回归，建立标准化、规模化、现代化、专业化的养殖农场，淘汰落后模式，力图从源头上解决食品安全问题。

为了全身心地投入这一开创性事业，他投资创立了亚太中慧集团，并聘请了一批具有国际化背景的人才参与经营管理。他迅速在潍坊地区建立了几十个以专业人士为经营主体的养殖农场。当时，很多人不明白：饲料这么赚钱，去养鸡做什么？风险大、投资大、利润又低！他的回答很简单：“饲料厂将成为养殖农场的加工车间，规模农场还有5~10年的发展时间，这既是养殖业未来的主流，更是解决



食品安全问题的根本出路!”在他的推动下，亚太中慧积极探索“公司+农场主”的健康养殖模式，即企业投资，帮助专业人士兴建健康养殖农场，并由他们进行经营管理，公司提供统一服务。随着运营时间的推移，农场 100% 的所有权将转由农场主持有。养殖由既有专业知识又有所有权的专业人士从事，就从源头上保证了肉鸡的健康、安全、可控。

这些养殖农场全部建在无污染的郊区或农村，环境优美，交通方便。养殖农场一般每家固定资产投资 650 万元，流动资金 200 万元，占地 70 亩，可建设 8 ~ 10 栋标准化鸡舍，每家农场年出栏肉鸡可达 80 万 ~ 100 万只。养殖农场从土建到养殖设备等，都达到了国际一流水平。鸡舍的饮水、饲料、通风、温度、湿度全部实现了自动化控制。养殖农场的经营决策与日常管理都由有多年养殖经验的专业人士担任，实现了专业化生产。同时，养殖农场全部依托企业养殖服务中心，实现了“十统一”服务：统一规划建设、统一鸡苗采购、统一饲料专供、统一药品招标、统一疾病防疫、统一技术管理、统一销售服务、统一信息平台、统一人员管理、统一财务结算等，确保了管理的标准化。各养殖农场严格按照国际规范的卫生标准生产，强化生物安全，加强防疫，杜绝疫病发生，并按照出口企业控残标准统一用药。同时，全程使用微生态和酶制剂，从根本上解决了疫病防治和药物残留问题，保证了肉鸡生产的健康和安全。

用不到五年时间，亚太中慧在以山东为主的区域建成了年出栏 80 万 ~ 100 万只肉鸡的现代化大型标准规模养殖农场 130 余座，年出栏肉鸡 1 亿只。更为重要的是，在亚太中慧的推动下，山东肉鸡规模化养殖达到了 90% 以上，万只以下养殖户基本绝迹。

为了避免养殖过程中的环境污染，实现养殖废物的充分利用，亚太中慧大力发展生物、生态产业，相继投资建设了蛋白粉厂、羽毛粉厂、有机肥加工厂及蔬菜种植基地，初步形成了多个集健康养殖、绿色种植、食品加工为一体的绿色农业聚落群，实现了资源循环再利用。

亚太中慧还通过新建、合作等方式，发展种禽和屠宰加工事业，将健康安全可追溯的食品供应到肯德基、麦当劳等快餐巨头，送到了百姓的餐桌，在“健康食品，幸福生活”的征途中迈出了新的一步。

文化之道：爱心引导，培育好人

企业文化是企业核心竞争力的源泉，文化管理是现代企业经营管理的最高境界。张唐之先生十分重视企业文化，在各种会议上，他讲得最多的就是论文化、讲理念、谈做人。

创业之初，张唐之先生就身体力行，在潜移默化中形成了朴素的“实干型”创业文化。伴随着企业的不断发展，他又为六和集团确立了“善、干、学、和”的核心价值观和“养育人，创财富，促进社会文明进步”的企业宗旨。创立亚太中慧之后，他又进一步确立了“爱心、正面、创新、双赢”的核心价值观，目的就是“培育好人，做好产品”。

爱心。爱心是企业生存发展的基础，世界上一切美好事物都源自爱心。爱心主要体现为四个对待：爱心对待自己，爱心对待他人，爱心对待工作，爱心对待生活。

爱心对待自己，即对自己要好。人的竞争对手永远是自己。人只

会被自己打败，不会被别人打败。优胜劣汰是市场经济的铁律，人一旦跟不上时代的节奏，被淘汰是自然的。要不断反思，修炼心智，自我改变，成长提升，这是对自己最大的爱心。

爱心对待他人，就是要爱人如己，尊重、关心他人，给他人带来益处。作为主管，要关心员工生活，为员工工作、成长提供便利；作为员工，要尊重主管，听从指挥，尽心尽力做好工作。

爱心对待工作，就是要敬业爱岗，干一行、爱一行、专一行、精一行，不断超越自我，做到极致，做得不可替代。

爱心对待生活，就是要热爱生活，以饱满的热情迎接每一天；要珍惜生命，加强锻炼，戒烟限酒；要珍惜友谊，对自己、对别人好一点。要忘记昨天的成功，把握实实在在的今天，踏实工作，享受生活。

正面。凡事往好处想、往好处做，期盼好的结果，就是正面。人既有正面也有负面，是正面与负面的统一体。正面就是用积极、阳光的心态面对一切。正面可以减少烦恼、乐于助人、做事简单，容易形成团队，成功的概率就大。

创新。创新是企业持久发展的动力，自我反省、挖掘潜力、不断改变是创新的主要途径。它有三个途径：向书本学、向标杆学、自我感悟。读书可以增加知识，学习标杆可以提高能力，反思自己可以挖掘潜力。

双赢。合作是市场经济发展的必然趋势。合则资源共享，互惠互利，实现双赢；斗则互相防范，提高成本，两败俱伤。合作的前提是爱心、正面、创新，坚持爱心、正面、创新，合作就会愉快而长久，就能实现双赢。双赢是和谐的前提，和谐是双赢的结果。