

《行在宽处》

图书基本信息

书名：《行在宽处》

13位ISBN编号：9787556106209

出版时间：2014-12-1

作者：冯仑

页数：296

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《行在宽处》

内容概要

在挣钱时，如何才能达到离钱近，离事远，离是非更远的最高境界？如何才能有效地与他人沟通、结交朋友、提高个人实力？民营企业如何才能走出“原罪”？在处理政商关系时，如何才能做到“常在河边走，从来不湿鞋”？制度建设与效率优先在公司治理层面如何考量？在多元化发展与专业化道路上，管理者应当如何选择？在经济进入新常态的当下，这些问题的重要性更加凸显。作为一位具有责任感、情怀与远见的企业家，冯仑集数十年思想沉淀，以诙谐、麻辣的文字对此给予了解读。

《行在宽处》

作者简介

冯仑，商界思想家，带领万通前进23年，守正出奇，践行理想，筑梦踏实。他是民营企业的布道者，体察历史，探究现实，勤于思考，乐于分享；他是社会公益的先行者，从学习国外先进到成立万通公益基金会，发起爱佑华夏慈善基金会、壹基金公益基金会和阿拉善SEE生态协会……知行合一；他是一个平和的人，有着智者的光辉和仁者的魅力。

书籍目录

第一章 万通立场

与官交往的原则：只"精神恋爱"，不"上床"

治理和利益的平衡

我不追求传奇

专业化的企业越做越省心，多元化的企业越做越辛苦

熟人的"管理陷阱"

做企业，上游资源放海外，下游资源要根植本土

一群商人的公益践行

实战问答

第二章 突破极限（上）

做企业的两件事：一是求人，二是求己

选择了什么样的市场，决定了企业规模能做多大

自由竞争越是激烈，越有利于企业扩张

企业家不能光换老婆不换组织

先做衣服后长肉

民企江湖时期的三大问题

把哥们儿变成股东，把"大哥"变成董事长

越是熟人多的地方，制度就越乏力

科学治理要学习华盛顿

董事会管脖子以上的事，总经理管脖子以下的事

要用职业经理人，不用职业经理人文化

让公司的组织结构特种部队化

第三章 突破极限（下）

"地主加工头"的模式

"厂长加资本家"的模式

"导演加制片人"的模式

心离钱越远，钱就离口袋越近

什么样的企业能活到千年

做好企业或者做好人，都要先花钱

只有那些勇于牺牲的人才敢于胜利

老男人要玩，小男人要思考

拼爹不如拼自己

实战问答

第四章 决胜未来

我们一直做好人做到现在

连续、正向的积累能把"事"变成"业"

靠山就是火山，机会就是陷阱

万通的美国模式

作为老板，一定要将重复性的工作标准化

你应该永远盯住那些重要的事，而不是紧急的事

小错不断，大错不犯，系统有效，积小胜为大胜

组织的力量是积累资源最有效的手段

守正出奇是万通的价值观

以拙胜巧，大拙胜巧

伟大是熬出来的

立在根上，傻向前进

第五章 三大心结

《行在宽处》

我们怎样才能不成为"失足男子"

企业只有采取"人机分离"的治理模式，才能保住财产
挣钱的最高境界无非是离钱近，离事远，离是非更远

第六章 年轻人的必需品

理想是人生的GPS

想要未来，你就要把现在扔了

创业是一种人生选择

没事找事、把别人的事当自己的事、把自己的事不当事

实战问答

第七章 个人软实力

钱以外的东西就是软实力

吃软饭，挣硬钱

给面子的沟通和不给面子的沟通，效果截然不同

做虚空的领导

实战问答

第八章 朋友决定视野

朋友的三大功能

有效朋友圈的极限大概是10个、30个和60个

朋友需要人走茶凉

朋友是找来的

装孙子是硬要演一个角色，谦虚是演自己

实战问答

第九章 好男人外面硬，里面软

快乐来源于自由

男人要先征服自己

立志要趁早

选择就是放弃，自由就是枷锁

好男人外面硬，里面软

年轻人如何快意人生

做好"经济适用男"

痛苦是男人的营养

如何做成功的男人

接近目标，接近幸福

80后的核心竞争力

《行在宽处》

精彩短评

《行在宽处》

精彩书评

1、1/15/2015 2:05 PM 想要在手机上安装一个读书的APP，于是找到了百度云阅读。正在推介的书是我没有听说过的一位作者冯仑的《行在宽处》。封面的他看起来确实心宽体胖，加上推介期间买书有优惠，就看了这本书。于是认识了这位与王石和潘石屹并肩的民营企业家，并且欣喜于这本读后确有裨益的书。前言像是一篇华丽但空洞的中学作文，但一跃入正文映入眼帘的是朴实流畅的语言、许多新奇而言辞诚恳的事例，和精彩的观点。书的后半部分又有些重复拖沓，但是瑕不掩瑜、通过跳读也并未耽误时间。在读这本书之前，看了采铜的《知乎盐系列——深度学习的艺术》，于是在心里记下了读书不能只是“读”、只是摘抄佳句、只是就事论事心有所感，而要加入横向纵向的思考、推理、比较，产生出自己独到的、系统的见解。于是从读这本书开始，我会有意识让自己放下对读书速度、读书数目的焦虑，而是有张有弛，在读中连接、思考，争取能够读得更深，想得更深。从看完到现在过去了几天，还是贴出摘录的笔记，然后写下自己的感想吧

。=====政府出钱。挖了大概两个月，花了4000万美元，就为了安慰一颗受伤的心灵。你说这是不是无效？如果从系统来说，它很有效，为什么？因为以后不会再有翻烧饼的烂事了。如果你当时图快、图省事，后面翻烧饼的烂事就会很多。所以，系统有效率包含三个方面：第一，质量；第二，成本，也就是未来节省的钱；第三，对未来负责。这个事例是讲在（矿难一类的事情之后？）处理事务时要系统、彻底、有效，“对未来负责”，而要做到这一点（以及很多其他类似的有悖于人性弱点的决定）就需要靠一个成熟的系统而不是期待于某个人。如果有一个比较稳定制度，财富就能得到积累。比如英国、美国，财富每增长一点儿，都能积累起来，越积累越多。而中国过去几千年来经历了那么多朝代，在汉朝、唐朝和清朝的时候，中国的GDP在全球的排名都比现在高，但财富没有积累下来。这就是短期有效率，但长期没效率。从这个角度看待朝代更迭对我来说是新颖的，用这个例子来论证什么是“短期有效率（或者短期收益）”、什么是“长期有效率”也恰到好处。如果是民主制度，或者说有个董事会制约一下，决策的正确性又如何呢？大体上是60~80分，最差的不会低于60分，最好的能超过80分。以我们中国的体制来看，奥巴马在当总统以前连个科级干部都不是，噌一下当了总统，也做得有板有眼。他敢做决策，多大的决策都敢做，因为美国的制度系统保证了你所做决策的正确性不会低于60分。钦佩作者想到打这样简单易懂的比喻来表达清楚一个单凭语言很难让读者切实理解消化的概念！我们在选择股权比例的时候一定要考虑清楚：你是追求系统的稳定性，还是追求个别点上的效率？你是假定自己一辈子都做正确的决策，还是假定自己也会做错误的决策，所以要个人看着你？作者在书中若干个地方都反复强调了不要夸大一个人、或者说一个铁打的职位上那些流水的兵的圣明，而是要建立一个稳定有效的机制来保证pass了种种条条框框约束的决策就足以被信任。这是对一个组织而言的。我想从另一个角度上，对个人来说，勇敢承认自己一定会犯错误、或者已经犯了错误，都是积极的。自负自傲，或者藏着掖着，对人对己都没有好处。狙击拉登的例子作者讲述了美国是怎样训练、部署特种部队以及总统在最后怎样做出狙击拉登的决定，是一个很有趣的例子。所谓发展本土化，是指市场、客户、生产、销售的本土化，而产权、资本、技术和知识等看不见的东西要国际化。取法乎上，仅得乎中，虽不能至，心向往之。冯仑源源不断举了大量王石的例子作为正面的论据，反而关于自己讲得很少，在某种程度上更显出了他的诚恳。这个“取法乎上，仅得其中；虽不能至，心向往之”，可以作为一条公理让很多我的困惑（或者关于懒惰不愿努力的借口）不攻自破。付出100%的努力、有崇高的目标，尚且很可能最终只达到中等的预期。那些想要做而不敢做、或者明知自己很难做到的事（chasing dreams; stepping out of comfort zones; achieve more; practice leadership...），难道就真的不做了吗？哪怕不能至，心所向往，便是使力的地方。商业模式不同，企业增长的边界也不同。所以，不管你在什么行业、什么企业，都要下功夫研究自己的商业模式，因为商业模式往往决定了企业增长的边界。不明白这个道理，只知道闷头做，最后就会把企业做死。大多数工商企业组织的寿命都不如这些组织长，这些组织寿命长的原因就是，它们不是靠挣钱这件事把人聚拢起来的，是靠比挣钱更高的目标，就是对价值的追求。王石的例子：只做职业经理人，不受贿，追求理想顺便赚钱，学习互联网，学习写作马云的例子：只有10%的股权这个例子让我联想到林达的一篇文章里提到的龙应台做台湾文化部部长的例子，讲她主动给秘书一串常联系的私人号码，叮嘱秘书这些电话话费由她私人承担，让那些存心想在制度的边角上给她难堪的人都不由得敬服。这些不同于常人庸人的“达人”们，真的一定有很多值得我们学习的不凡之处。其实，这种毅力来自你的理想。理想是什么？是黑暗隧道尽头的光明，那尽

《行在宽处》

头只要有点儿亮光，你就敢往前走，就不会放弃。如果这亮光没了，也就是你心里的理想没了，光明没了，那你立刻就会感到恐惧，就会停下来，就会死亡。所以，凡是有理想、有追求的人，胆子都超大。古人说过，人必有坚韧不拔之志，才有坚韧不拔之力。也就是说，你得有理想，有志向，才会有毅力。其实每个人都可以成为你的老师，就看你把自己的心态放在什么位置。你把心态放低，谁都是你的老师；你的心态放得高，你就是所有人的老师，最后你可能就不行了。看到这里，想到了我对待同事、对待学弟学妹的心态，不由得羞愧。是的，我稍微有点成绩，稍微因为经验多一点资历老一点，就不知从哪里生来骄娇之气，将后来的人低看一等。也许别人看不出来，但是自己知道，并且现在意识到了，不仅是羞愧，也更应该知道这种不平等的心态也剥夺了很多自己跟他人交流、向别人学习的机会。切记不要这样！战略是你一生的定位，一生做什么，多数人是不知道的。战略的力量首先在于它要求你按照既定的方向连续、正向地积累，连续、正向的积累就会把“事”变成“业”。什么叫事业？事业就是一系列有价值的事情连续、正向地积累。让我想到我一直放在签名档上的那句话“人生是一个长期而持续的积累过程”。而相较之下，冯仑的这个表述更加精准，积累的东西本身应该是有价值的，而积累这个活动应该不仅是持续的，而且应该是正向的。这何止是事业？这是人生，是做好任何一件持续一生之事应有的态度，比如事业，比如待人，比如待自己（健康）。善于用制度来管人、治事，说白了，就是向不劳而获的方向前进，这是做领导的最高境界。所以说乔布斯是一个另类的领导者？这是我在看到冯仑阐述他的“一个成功的领导者反而很多时候是不亲力亲为的”观点时，想到的一个著名的反例。这个联想并不新颖，但是我也很高兴自己的大脑在思考，这是一个好的开始。战略的力量、制度的力量、价值观的力量和毅力的力量不管做什么事，都不能乱想。不乱想才不乱动，不乱动才不会导致动乱。要不乱想，就要控制欲望；要控制欲望，就要找到方向；要找到方向，就要选对方法。这一系列的过程都取决于你的内心。你能否拥有这四种决胜未来的力量，归根结底取决于你内心的种子埋得对不对。你内心的种子埋得对，这四种力量就可以在你未来的发展中逐渐壮大。伟大是一个原因，绝不是一个结果。我们说某某人伟大，并是大家看到他伟大的时候他才伟大，在他还不伟大的时候，他内心已经埋下了伟大的种子。你不能说王石是因为爬上珠峰才伟大，就算不爬珠峰，他也有伟大的基因，他干别的一样能干得很出色。看到这一段对自己是个提醒。这段话写出来在这里，表达的意思并不应该难懂，但是自己之前竟没有看出来，傻乎乎地崇拜于那些了不起的行为（王石登珠峰、侣行走遍全球、年轻美丽的猫力年轻美丽地周游列国...），而忘记了这些只是果、只是表象，而背后的这些人、他们独特的勇气品质才是真正的因；如果自己不能锻炼拥有这些品质，没有培育出“伟大的基因”，那自然没有这些“伟大的表达”。哪怕将来真的实现了财务自由，没有心灵自由、人格自由，没有强大正向积极的品质品格，我依然不能做出真正“伟大”的事情。想到这里不免沮丧，但是也同时觉得这才打破了之前那个虚幻的、好像很近又很远的梦想，只有踏实去做，在小的成功与失败之间淬炼自己，才能更接近自己的梦想。民营企业往往是有动力而无约束的，动力导致冒险和贪婪；国企则相反，有约束而无动力，约束导致懒惰和贪污。当你们的人生即将开始的时候，工资很重要，房子很重要，老婆也很重要。但天下事了犹未了，有很多事，如果你的方向不对，就会不了了之；如果你的方向是对的，那你解决一个问题，就上一个台阶。这段话冯仑讲得并不是很清楚，有点想让人“悟道”的意思。这句话却看进了我的眼里，让我想到我站在现阶段看以后的很多不安和恐惧：那么多没有做过的、但一定要经历有很重要的事情，从给自己选择穿衣风格、打造合适的衣橱、展现自我，到结婚生子，到有自己家以及设计装修自己的房子...这些都是想起来便觉得好吓人、孤立无援必须自己面对、又一个比一个重要的事情。可是我觉得冯仑的话让我安心，只要方向是对的，解决一个问题、过一个难关，在其中摸爬滚打、学习、体悟、犯错、反思、总结，结束之后就真的是上一个台阶，能力又有长进。所以这样用发展的、永远面向未来的态度思考，真的让自己的不安淡去许多。一群人爬山的比喻一个并不新颖的比例：刚开始爬山时一群人都生龙活虎跃跃欲试，到了半山腰有些人累了走不动了、有些人满足于此处的风景便也停了脚，而那些选择坚持、最后真正到达山顶的不过寥寥，而只有他们能真的看到最美的风光。对自己也是一个提醒，我还在攀爬的开始、连半山腰都还不及呀！也许我可以说自己之前绷得太紧、走得太累，现在的路又太难太陡，实在是不想走也走不动了...但是内心深处我知道，我不允许自己放弃啊，可以调整速度步伐，但是就此停住是绝对不可以发生的事，就像长跑，中间真的很累，但是让自己中途停下来绝对是一个错误的决定，接下来再起跑会千百倍地困难。所以是的，就像你跟Fanny感叹的，不能休息，没有停下来片刻的奢侈啊！更何况截至到今天，2015的前15天，1/24的时间你都赋闲在家——不能再这样下去了！在别人都争的地方，他们都不争。李嘉诚不争牛气，争平淡；我这个朋友不争钱，争信用；王石也是这样。他

《行在宽处》

们的价值观以及做事的原则和方法，让他们成为很了不起的企业家，一个人成功的根源就在于此。这是一个人最重要的软实力。很多人只是获得了些许成功，就把它当包袱一样天天抱着，走到哪儿都显摆炫耀，最后就被成功压倒了。只有做到生而不有，你才能每天都保持空杯心态，每天都从零开始，谦虚地跟人打交道，达到无我的境界。你应该把追求无我作为一种价值取向，这样你就会很舒服。找对象也是这样的道理，越傻的人找的对象越好，因为他/她不算账，就是找价值观相同的人。有的人总在算，结果反而是非很多。又是一个似乎要悟才能懂得的道理。生活如此复杂，妄图通过计算去最大化自己利益的人很可能到头来将自己的卿卿性命算了进去，反而是那些“笨小孩”得到老天偏爱，那些凭真性情活着的人，做选择不需要一招一式都详细计较，反而过得简单真诚。要谦虚。水为什么会越积越多？因为地势低。你只有把自己的姿态放低，才能吸收更多的资源。谦虚和装孙子是不同的，装孙子是硬要演一个角色，谦虚是演自己，就差在这儿。又想起了自己对待小学弟的态度...跟王利兵挂在口边讲自己先入为主，但是根本没有要去改正的心，鄙视自己。真的放低自己，学会与不同的人相处、向不同的人学习，且不谈可能的收益，至少不会总是对人心怀敌意，让自己耗费心力去生出那些负能量，并且因为这些负能量与自己不兼容而讨厌自己。角色自由。人一旦有角色，就会陷入困境。比如，你是男人，就和女人是对立的；你是老人，就和小孩儿是对立的。如果你觉得自己是成功者，那你在潜意识里就和普通人对立了；如果你觉得自己是高收入人群，那你就和低收入人群对立了。总之，你只要有角色，就会陷入一堆是非，就会不开心。认准目标做单一的选择，不要做很复杂的选择，这样，你的内心就会很平和。如果你什么都想要，什么都想选，那你的内心永远不会平静，你的苦恼就来自选择太多。快乐的感觉是一种自我体验，当然，也要有社会的评价。如果你自己的体验和社会的评价能平衡，那你的快乐分值就会比较高。记录这一句，是因为想起华人论坛里曾经有一个帖子讨论，一个家庭主妇为丈夫和孩子准备餐食照顾生活、并且得到感恩赞许而生出的快乐，和一个职业女性在社会、职场中长袖善舞、得到更多人的认可而生出的快乐，是否有优劣之分。冯仑在这里只说了很简单的这一句话，但是也确实是对的，这两者都是重要的，来自家庭/自己的评价固然更贴心，来自社会的评价却更不容易吧！在20多岁这个阶段，怎样才能快意人生？就是用理想来鼓舞自己，用时间来检验自己，用些许成功来安慰自己。君子立恒志，小人恒立志。反复强调的：价值观，志向理想，毅力，学习先进和朋友

2、处在这个高速发展的时代，越是大的城市，变动的也就越快，靠山山会倒，靠人人会跑，真正可以依靠的就是自己，只有自己具备了实力，才能在任何时候，依靠自己的实力立足于这个世界上。现在的世界是属于互联网孩子们的世界，是一个提供高品质和高服务的世界，谁可以给予客服提供高品质、高服务的质量，谁才可以在这个时代把握自己的趋势和发展的方向。冯仑给予了我们很好的参考价值，当一个人处在他们这个年龄段的时候，其实很多的时候，已经不是在思考如何赚取更多的钱，而是将钱投资给年轻人让他们去赚取更多的钱，正确的价值观对于一个人处在这个世界上尤为重要，只要自己的实力在这个地方，并且自己真正的依靠自己的实力吃饭的话，真正的企业化和公司化，透明化的时候，其实一切都不在是问题，我们很多的公司出问题，其实都是一把手的处世方式出了问题，在以前是人脉决定一切的时代，而在现在这个科技越来越发达的时代，任何人可能呢因为自己的一些失误而退居二线成为昨日黄花，所以我们在位置上的人，第一不要自傲，第二不要自卑。不要自傲是因为你的权力虽然来自于组织的给予，但是当你的所作所为伤害了群众的利益，而组织就会让你下来换别人上，所以自己不要自傲，不要自卑的原因是你的待遇是死工资，努力不努力其实影响不会太大，也许在职位上可以提升，但是在财务上却比较少，在这个时候如果你想自己贪污的话，首先自己的位置爬不上去，第二是你自己很容易出现马桶效益，当你挪动位置的时候，就有人翻你的底牌。所以既然选择对了行政，就决定了与财富无缘，需要通过自己不断的努力，上升到省委书记，完成自己的周游世界的权利。每个人都会需要朋友，在这个时候，觉得大家真正的需要记住一句话，叫做欺老不欺少，少年的发展真的是不可限量，所以对于少年我们更多的时候，要给与的是更多的关注和光照，三十年河东三十年河西。说不定哪天你就掉到了别人的领域里面，所以我们前期在做事情的时候，就在不断的积累自己的人脉，只有先将事情做好，才能获取更多的组织洞，在高处是要广结善缘，这样我们掉下来的时候还有人可以给予我们东山再起的实力，所以好好的帮助年轻人，对于她和对于你，都是非常有价值的一件事情。一个人有容貌是天生的，是一种优势，但是这种优势想要长时间的获得的话，就必须强化自己吃硬饭的能力，何为硬饭？就是自己的实力，何为实力，就是解决各种问题的能力，只有具备解决问题的实力，才翰在世界上更好的立足。

3、《行在宽处》择高处立，就平处坐，向宽处行创业就是选择要未来，而不是现在学先进、傍大款

《行在宽处》

、走正道一、 万通立场民营企业的四化：1 资本社会化、用别人的钱 三个问题：（1）和国企的关系，涉及三方面：A和政策环境、法律的关系；B 和政治家的关系；C 和资本的关系（让国有资本做二股东比较好）（2）和民企的关系考虑利益和治理问题，在30~50%之间最好（3）效率问题集权有效率还是民主有效率？点上效率、系统效率（质量、成本、对未来负责任）短期效率、长期效率集权决策正确率高还是适度的分权正确率高？2 公司专业化专业化的企业越做越省心，多元化的企业越做越辛苦从目前的情况看，民营企业想长期生存，专业化是非常靠谱儿和省力的招儿。3 经理职业化内部培训：“腌咸菜”检讨自己用家里人的最大风险是很难分清是非一事情对不对、有没有价值，取决于两个因素，一是时间，二是跟谁做4 发展本土化上游资源放海外，下游资源要根植本土Q: 1000万元的投资？A: 从目前来看，在二三线城市买最优质的的物业也算是不错的投资。（一线城市最优质的的物业价格和全球人均GDP在四五万美金的市场相比差距很小，但二三线城市最优质的的物业价格和国际市场还有5~8倍的差距）。一定要买最优质的的房，不要买经适房。如果是商用物业，千万不要买散售的写字楼，因为多业主的物业未来都不值钱。社区性的商铺我建议也不要买，但老城区的人口密度很大的社区商铺是有价值的。创业者最大的悲哀就是总相信自己，看不见自己错误的那一面。二、 突破极限极限e.g. 国共谈判前，国统区派黄炎培去延安，问毛，历朝历代“其兴也浚焉，其亡也忽焉”。毛非常自信，我们已经找到一个方法，那就是民主。（一）外部极限1 市场规模极限：e.g. 房地产市场规模非常大，2009年电影票房仅60亿2 市场结构极限：垄断or充分竞争的，充分竞争企业增长空间就大只要市场高度竞争、高度开放，市场规模足够大，民营企业增长的空间就大。（二）内部极限1 组织结构的极限：e.g. 傻子瓜子年广久换老婆不换观念；科学治理民企：一要在公司里建立一个价值观二要一个很好的制度三要自己带头执行这个制度增长极限：随着社会制度变化和外部环境的变化，不断反省公司组织是不是要变革二战以后，出身军队的CEO比出身哈佛的多。基地组织是分子状，用价值观协调，成本各自分担。一个人可以和一个国家发生战争，即非对称性战争。美军特种部队战斗小组：三个人，一个战斗专家，一个通信专家，一个武器专家。商业组织的变革可以借鉴特种部队做法，加强后台力量，加强互通互联能力，保证组织活力，防止组织变得因规模庞大而效率低下。2 商业模式的极限E.g. 房地产三种商业模式：地主加包工头；厂长加资本家；导演加制片人商业模式往往决定了企业增长的边界。3 企业家个人经验、能力以及价值观全世界最顽强、最有竞争性的组织，都有很强大的价值观，比如宗教组织。比大多数工商企业组织的寿命长的原因是，它们不靠挣钱这件事把人聚拢起来的，是靠比挣钱更高的目标，就是对价值的追求。什么样的价值观才能让企业无限增长？追求理想，顺便赚钱。心离钱越远，钱就离口袋越近。上帝从来不谈钱，但大家把生命都给了他。E.g. 罗彻斯特医疗城，十万人，五万人在为梅奥医疗机构服务。坚持正确的价值观要求企业家做到四点：一是不要进行讨论和质疑，二是要能放弃物质享受；三是要忍受相对的低效；四是要坚持到底，从不违背。在专制社会，人们都是大叙事，而民主是小叙事。作为创业者，我建议大家用更多的时间来改变自己，让自己的视野更广阔，经验更丰富。创业者想获得成功，就要做到两点：第一安分守己，第二勤奋好学。我们去学习，并不是只有正面的事情才会对我们有帮助，有时候反面教材也能让我们受益。全球观、中国心、专业能力、本土功夫。QA：房地产领域做投资，这是凯德的商业模式，它的资本回报率最高坚持价值观导向，不算小账。目前中国的初次置业市场上，40%的购房者是25~35岁的人，全球内这也是靠工资买不起房的。买不起房的好处：一是促进劳动力流动，二是带来创业冲动解决办法：一是采取分规制（保障的归保障，市场的归市场）；二是理顺中央和地方政府的财税关系（房价高是脸上的青春痘，根本问题是内分泌问题，也就是中央和地方的财税关系问题）。同道不一定永远同路。人才的流动：愿意来的人比愿意走的人多，来的人比走的人牛，来的人开价比走的人高，还是说明公司在进步。三、 决胜未来企业的今天是你过去做的某些决定的结果，而你今天做的决定将会引导企业走向未来。企业决胜未来的四种力量1 战略的力量做什么、跟谁做、怎么做、做多少？战略的力量手续在于A. 首先它要求你按照既定的方向连续、正向地积累，把事变成业。事业就是一系列有价值的事情连续、正向地积累。B. 战略要求我们学会放弃。一定要知道自己不能做什么，自己的能力边界在哪儿。C. 做好资源配置在决定了做什么、不做什么以后，战略伙伴就确定了，资本和人力等资源也要相应地组合，按照既定的方向去积累，成为决胜未来的力量。靠山就是火山，机会就是陷阱。企业想不断发展，就需要制定具有长远眼光的战略。怎样制定战略？首先要选择方向，决定要做什么。其次要长久地坚持，并在选择中学会放弃。最后要围绕你的战略方向进行资源配置。E.g. 国内房地产公司3类型：一是住宅公司：万科、中海、顺驰、绿地；其中中海、万科全国做，绿地只做重点区域，顺驰纵向市场多。二是房地产综合开发商：首创、华远、富力、城建。近十年财务报表不好三是新

《行在宽处》

模式：万通，做专业的房地产投资公司 美国托尔兄弟公司、森林城公司六本木是日本规模最大的城市开发项目，森大厦株式会社2 制度的力量制度就是把大量经常发生的事情标准化，然后用标准化的行为模式去训练你的员工，让他们对制度负责，而不再是对个人负责。以机制选拔人、以价值观引导人、以绩效淘汰人、以事业发展人、以工资福利保障人。领导要做重要的事，而不要做紧急的事。用制度崇拜取代领袖崇拜和老板崇拜。“离钱近、离事远、离是非更远”对企业家来说，最大的挑战不是研发，也不是销售，而是创造制度。要建立一套既适合自己的企业又优于竞争对手的管理制度。想让事情制度化，首先要从大量的案例中找出共性的东西，然后研究流程，研究人的行为的可重复性，最后制定出一套激励和惩罚的办法，把它规范化。制度的力量是一种组织的力量，而组织的力量优势积累资源最有效的手段。传统组织三种形态：羊群式；树状式；织物式3 价值观的力量价值观要鲜明、不能含糊；应该渗透到细节，而不应只贴在墙上；要坚持不懈地去培训4 毅力——伟大是熬出来的理想具化为使命感和责任感：再具化为三，一是没事找事；二是把别人的事当自己的事；三是把自己的事不当事。必要的训练乐观精神衡量一家公司好坏三条标准：一是能否一句话说清楚，别人能否一眼看懂；二是终端产品销售情况；三是看老板业余时间跟什么人在一起。四、 三大心结1 一是复杂的政商关系中怎样才能避免失足；正确价值观引导下建立合理的治理结构2 二是怎样保住财产，怎样赚钱、看钱、花钱、捐钱；人机分离的治理模式：一是股份公司，二是老板不绝对控股，三是至少应该上市3 三是怎样才能持续增长比别人发展得更好，比预期发展得更好，怎样才能保持健康、稳定、持续增长。价值观挣钱的最高境界“离钱近、离事远、离是非更远”五、 年轻人的必需品理想是人生的GPS创业就是选择未来，而不要现在创业不是过正常日子，而是脱离常轨，是改变你的人生六、 个人软实力钱以外的东西就是软实力E.g. 李嘉诚待客毫无架子、处处替他人着想、让每个人都舒服，“创造自我、追求无我”在别人都争的地方，他们都不争。吃软饭、挣硬钱教育：让孩子学会用未来的知识去应对不确定的未来七、 朋友决定视野有效朋友圈的极限大概是10个、30个、60个直面人生：在你有困难时，主流价值观所认为的那些好人不一定仍能像以前一样对你好；当别人不帮你的时候，要从自己身上找原因。朋友分为4种：指路型；互助型；默契型；倾听型朋友是自己找来的建立朋友圈的几个原则：第一，要真诚，要坦率，不能装；第二，不能有功利目的；第三，要谦虚；背后尽量说人豪华，千万别背后说人坏话。爱好越多，跨界、跨年龄、跨身份接触人的机会就越多。另外就是读书、学习。万通六君子的关系：第一，生命中的重要记忆；第二，持久的正向激励。八、 好男人外面硬，里面软快乐来源于自由，自由包括时间自由；财务自由；角色自由；人生其实是非常公平的，在每个阶段，你得到的快乐都来自自我的评价和社会的评价。男人的人生巅峰应该在45~55岁之间。年轻人吃苦不叫吃苦，叫有福气，因为你有选择的机会，有失败的资本。老了以后吃苦才真叫吃苦。在20多岁这个年龄段，最重要的是不要放弃目标，不要怀疑自己的未来，而且要坚信时间是站在你这一边的，这样，你就可以快意人生。每个“豪华男”都是从“经济适用男”开始的。成功靠的不是钱，而是钱以外的东西。所以，我们要重点发掘那些钱以外的东西。什么样的人身上有伟大的基因？一是有梦想，二是有毅力，既有梦想又有毅力的人就有伟大的基因。无论你是什么样的人，从是什么样的行业，最幸福的时候都是你离目标最近的时候，这时候你心里的那种期待、忐忑、兴奋的感觉就是幸福。

4、与官员交往，只精神恋爱，不上床。有多少企业家上了床？企业家的生命周期取决于创建人的价值观伟人真的是熬出来的，这一点我深信不移。选择了创业，你就选择了另一种人生。这本书，让我充满激情的活着，虽然我并未创业。但我相信，看见未来的人才有未来。

5、近期因为事业发展到了转折点，不断请教，不断反思，内心那种焦虑感却越发严重。周末静心把冯仑所著的《野蛮生长》、《行在宽处》等系列书又拿来重读，有所启迪。我喜欢冯仑的书，是因为他“不装”，这在公众人物中很难得。写的很真诚，很江湖，却很接地气，每个人在他的叙述中或多或少都能找到自己的影子。我原以社会如此繁杂，人生便跟着复杂，让年轻人往往困扰和迷茫。但我现在觉得很多事情是自己想得过于复杂，更多时候是庸人自扰。有些根本性的问题如果想清楚了，能够真诚面对自己，面对现实，不要过多去在乎表面的东西，其实内心的浮躁、迷茫自然会有所缓解。书中有意思的观点很多，对深有感触的特摘录如下，原为共勉：【理想】1、人最恐惧的时候是没有方向的时候。理想只是告诉你要去哪里，具体怎么走，是你自己的事。2、最重要的是你要知道自己梦想做的事情是什么，并为之奋斗，抛弃既定的、已有的现实，改变自己的生活轨迹，去创造新的、别人不知道的未来，甚至连你自己都不知道的未来。3、立志可以过滤人生很多的是非，做出价值判断，帮助人们决定选择给予还是获取。4、一个人的目标约束非常严谨，行为高度自律，随时自我反

《行在宽处》

省，这些品质会引导他把自己的人生像导弹一样发射到高处。5、一个有价值的男人的一生，是践志的过程，以及找到志气相投的朋友的过程。6、在某个阶段，你可能要做一点儿牺牲，等你有条件的时候，再尽可能地加以弥补，尽可能平衡好。【快意人生】7、选择就是放弃，自由就是枷锁，人越自由，越不知道怎么选择。8、要建立内在的价值系统和自我肯定系统，同时要获得一点儿成功。获得一点儿成功，外部就会给你一点评价，就会鼓励你、鞭策你，强化你的自我评价系统。……在二三十岁的时候，想得到很多的社会评价是比较难的。在这个阶段，你唯一能做的事就是建立自己的价值系统。……极度爱慕虚荣的人内心是极其虚弱的。他的自我评价系统很弱，他完全靠社会对虚荣的评价系统来支撑自己。9、年轻人吃苦不叫吃苦，叫有福气，因为你有选择的机会，有失败的资本。老了以后吃苦才真叫吃苦。【伟大】10、什么样的人身上有伟大的基因？一是有梦想，二是有毅力。……如果人的梦想经常改变，那他就没有伟大的基因。有句话叫君子立恒志，小人恒立志。11、伟大是一种状态，一种自由的状态。凡是伟大的人内心都是极度自由的，他极度渴望跳出一种现存的格局。……自由的状态能让他达到一个创造的境界。……人逐步从生存阶段的自由到了一个角色上的自由，最后达到是非标准上的自由创造，这就是由平凡到伟大。12、实际上一件事是不是伟大要靠时间；还有就是跟谁一起做。13、所有的自由源于内心的自由，其次才源于你的物质手段。【幸福与快乐】14、幸福就是自由、快乐、健康、满足感、成就感、被人尊重等，这一系列加起来就是幸福。15、最幸福的时候都是你离目标最近的时候，这时候你心里的那种期待、忐忑、兴奋的感觉就是幸福。……重要的是我们要找到通向幸福的方法，这个方法就是理想、毅力、价值观以及和大家共同成长友好的情谊。16、幸福取决于我们的欲望与满足欲望的手段及能力之间是不是能够平衡。【金钱】17、花钱的艺术实际上就是要驾驭你金钱增长的速度，同时要管理好你的欲望。18、钱以外的东西就是软实力。……李嘉诚信奉的“创造自我，追求无我”。……在别人都争的地方，他们都不争。19、全世界最聪明的人都是先研究人心和制度，反过来才能驾驭金钱。【朋友】20、交友的三个原则，一是要真诚，要坦率，不能装。……背后说好话，当面说坏话。二是不能有功利目的。先以事谋人，在做事的过程中观察人，再才是以人谋事。三是要谦虚。水为什么会越积越多？因为地势低。你只有把自己的姿态放低，才能吸收更多的资源。21、两个人之间给不给面子不是太重要，如果有第三个人在，你一定给对方面子。人越多，你越要给他面子。……你要让对方感觉到被尊敬、被吹捧，这就叫给面子。你可以在背后表扬他，当然，你也可以给他一点儿利益。给了利益，面子有时候就可以少给点儿。22、人走茶凉是对的。人走了茶还不凉，这桌子上的茶就太多了，就招呼不过来了。为了不让茶凉，双方都是刻意的，你很累，他也很累。23、想交到对自己有帮助的朋友，就要积极主动地去找，不能等着人家主动送上门来。……可以根据自己的个人兴趣扩展你得朋友圈，多参加一些生意以外的活动，比如旅行、登山。你的爱好越多，跨界、跨年龄、跨身份接触人的机会就越多。另外就是读书、学习。比如读MBA。定期性的论坛、同学会、NGO组织、企业家之间的横向联谊等。

6、“择高处立，就平出坐，向宽处行”，这句出自冯仑新书《行在宽处》的话颇有些管理哲学的味道。从当年海南下海经商，到如今的万通董事局主席，万通的成长折射出了中国民营企业如何在荆棘丛生的荒野获得重生。对于众多房地产大碗，很多人看到的是他们呼风唤雨的一面，是他们衣着光鲜的一面。但是，他背后的历史，我们可能永远都无法探知。我觉得冯仑可以算是中国民营企业家里面最具有哲学智慧的人了，很佩服他“学好”的哲学理念，有点像日本稻盛和夫《活法》提出的哲学观念。有人这样评价冯仑：“讲师出身，精于理论，嬉笑怒骂皆成文章。”我觉得这个评价到时蛮符合他的。从“地主加工头”的模式到“厂长加资本家”的模式，再到“导演加制片人”的模式，从纽约世贸中心的中国中心到台北2011大厦，从批发市场到立体城市，冯仑用自己的初始哲学不断探索民营企业的何去何从，让自己的创新理念和事业版图日趋国际化。在《宽即自在》的自序中，冯仑说：“生命的意义、延长与拓展，恰恰不在于前面提到的具有正面激励作用的美德与状态，而在于后面这些常常被忽视或避免的状态、心情及真实的生活。所谓向宽处行，事实上不是向大家都关注的进步、牛×去行，也不是向浮华、获取去行，而是学会退却、放下、懦弱、面对死亡，学会做屌丝，学会淡然、超然。只有这样，生命的宽度才可以无限拓展。行在宽处的意义正在于此。”也许正是带着这种处世的哲学，在2011年，他主动退位万通地产董事长，首次对外揭开了万通的大面纱。即便现在万通面临着转型的问题，他也认为万通应该继续“吃软饭、戴绿帽、挣硬钱”，并且朝着“鼓干劲、争上游、赢未来”的大万通前进。很多人看这本书肯定也是关注了这些书中的一些道理，比如进步、勇敢、浮华、牛×、进取、获取等，但是我觉得这本书里面透露出的退却、懦弱、愚钝、赤裸、屌丝等更是值得我们挖掘的东西。比如说，与官交往的原则：只“精神恋爱”，“不上床”；比如“心离钱越远

《行在宽处》

，钱就离口袋越近”。德鲁克曾经说过一句话：“企业只能在自己的价值观范围内成长。”在本书中，冯仑也论述了这个问题，一流的企业绝对是价值观取胜，比如他一直提的阿里巴巴的价值观“让天下没有难做的生意”。在讲到理想与现实的关系时，他论述的更加形象生动：“理想就是把墙上的美人变成炕上的媳妇。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。”类似这样精彩的论断还有很多，一一列举难免会有掉书袋的嫌疑，所以还是仔细品读这本书比较好。继《野蛮生长》、《理想丰满》之后，冯仑又在畅谈《行在宽处》，如果能有幸品读这本书，闲暇之余，也不失为一大乐趣。

7、我是看了一句话才买这本书的——“装孙子是演别人，谦虚是演自己”，本以为会有对世界独特的见解，可读到一半真的没法下咽。首先文笔及其粗糙，就像高中作文的笔法措辞，其次整本书都在回忆他和王石之间的各种狗血励志故事，这些故事你会发现很眼熟，难道我经常在路边听卖肉串讲这些故事的这件事我会告诉你？什么王石登珠峰啊，王石不贿赂，我大概估计了下，整本书中提过这两点内容的，不少于30次，每次看到都有种呕吐的感觉，尼玛你们是在一起搞基么，有必要这样互舔么？还有就是，老哥你写的内容是给谁看的？书也算是你的产品，好歹定位一下你的人群好么？一边说如何搞好政商关系和董事会如何举办，一边在解读大学生的心灵，还要劝解80,90后如何走向成功。内容要的是身临其境的体会，好吧，你说你是写个大学生看的，我读书少，你别骗我，我从小都很“懂事”。请你们所谓的成功人士别再来害人了，永远写书的角度都是所谓的“上帝视角”，纵观整个过程，你们是如何披荆斩棘，过五关斩六将的。与其说你们如何成功的，敢不敢说一下你们如何失败装孙子的？你写给我看的，是你想让我看到的——估计更想让政府看，说，王石给了你多少钱，让你一直在书里面说他不贿赂？（大家如果有兴趣，可以去书里面统计一下）真是此地无银三百两~书是知识的承载，知识是人类智慧的延续，不是有了钱之后，随便取个名字就来炫耀，来告诉屌丝们自己是如何逆袭的？也许一本“演员的自我修养”都比这有价值。

8、当时在图书馆借来这本书，完全是因为走错地方。然后被书架上“行在宽处”这四个字吸引，我想，这肯定是一个思想很有深度的人写的书，我得看看。借来两个月，终于在快要超期的最后一个星期看完了。感觉对于我这种职场小白来说，书的内容是比较新颖的，因为第一次知道上市公司的老板是怎么思考和看待问题的。关于公司管理，印象最深的就是公司坚决采用“生人制度”，因为生人制度下，公司的规则才能更好的执行和实施。这点我非常赞同。因为现在所在的公司跟这个刚好相反。公司位于二线城市，内部员工基本上都是本地人。所有人交流都是方言，这让外地来的我简直是一脸蒙逼。可能公司开始意识到这种模式的弊端，才招了我们这些新人。但是大部分还是老员工，他们的思想还是不太接受新的东西。比如我们去了讲普通话，但是同事会说，你们最好学听懂当地方言。。当时我是有点为这个公司悲哀的，我不能想象这种公司今后怎么吸引优秀的人才过来。无法很好的去适应现在的大环境。但是公司还有一步步在改变的，希望能变的更好吧！第二个印象最深的就是，要想企业做的好，领导人必须具有正确的价值观。这句话说的很空，但却是非常有道理的。一个有理想，有正确价值观的领导才能把企业带上可持续发展的道路。（怎么感觉像在写政治题答案，哈哈）第三个印象最深的就是，冯仑是不是爱死了王石，哈哈。书中无数次的提到王石和万科。简直没有王石，他的生活会少了很多色彩。成果的企业家，就是会有很多超出常人的毅力。比如他想见厉害的人物，他会一个一个区联系，非常坚决的想，我就是要见。有勇气去见伟大的人，就已经很厉害了。像我们这种连自己都捋不清楚的人，根本就是没有勇气去见。自己肚子里的货太少了。还是加油丰富自己吧，美女！

9、相比较国外名人自传，他们的基本路数是某一年干过什么事，在这过程中遇到什么艰难的选择，他是如何做出决定的，读的时候感同身受。而在中国的名人出书，基本上是在洗脑的路数，教导你要诚实，要坚持，要选择好一个行业长久的干下去，基本上都是这一路的，原本希望冯仑的这本书会摆脱我固有的看法。结果很令我失望，而且基本上每一章节都要提到王石，真的可以用跪舔来形容。

10、价值观为什么会让人幸福？因为你在做选择的时候如果是依据外在的得失，那就常常会失望，因为外在的依据是会变化的。比如在恋爱的时候，你觉得对方有钱就选择他，结婚了有发现钱是有，但是不给你，你就不幸福了；但如果你是喜欢他的性格，欣赏他的能力，这个是不会变化或者变化不大的，你的幸福会持久一些。

冯仑在书里说了民生银行的例子，当时他们万通公司把民生银行的股份卖给史玉柱，史玉柱赚了40多亿，别人问冯仑后悔么，他说不后悔，因为万通的价值观是做专业的地产公司，所以这么做是符合自己的价值观的；民生银行筹立的时候也找过柳传志，但是柳传志拒绝了，如果当时能入股后来能赚百亿不止，因为柳传志是要专心做他的专业。

11、在高中的时候，看过冯仑的野蛮生长，觉得冯仑很有思想，他创作的段子完全不亚于现在微博的某些段子手，而且看完以后很有启发。再回到这本书，前边还很好看，讲了很多有趣的事情，如前边讲的赏金猎人，可是后来就完全变成讲道理，我现在非常讨厌这种写法，他告诉你什么事对的，什么是错的，在读的过程中感觉就像是被洗脑。相比较国外名人自传，他们的基本路数是某一年干过什么事，在这过程中遇到什么艰难的选择，他是如何做出决定的，读的时候感同身受。而在中国的名人出书，基本上是在洗脑的路数，教导你要诚实，要坚持，要选择好一个行业长久的干下去，基本上都是这一路的，原本希望冯仑的这本书会摆脱我固有的看法。结果很令我失望，而且基本上每一章节都要提到王石，真的可以用跪舔来形容。

12、经商之道的个体经验讲述——评冯仑《行在宽处》冯仑是一个商人，如果在前面加定语的话，可以加上很多的定语，比如一个成功的有思想的房地产商人。这本书，就是冯仑对几十年经商经验的总结讲述。在这里，冯仑很实在，书名上写着讲述，而不是著，自是言明了口述了有人整理。实际上我对房地产商人是怀有很大偏见的，以我内心的阴暗来揣度，很多都是奸商，都有原罪，因为没有作过实际调研，在里面的比例不好确定。在中国，花上几十万买的房子，得到的服务反而不如买几百块钱、几千块钱的商品得到的服务好。没卖出房子前地产商是孙子，卖出之后，就变成了大爷，咱事都看他脸色了。总之，买房子是件很窝心的事情。我最近就遭遇了一个奇葩事，购房合同上写的品牌淋浴器，结果成了只送一个花洒喷头。或许，咱只是处于一个三四线城市，没有得到万通万科万达SOHO恒大碧桂园泰达这样的大型房企的服务而已。当然，既然是书评，还是要努力摒弃掉我对房地产开发商的种种偏见，把注意力关注到本书上来，尽量客观的评述。无可否认，书中还是有一些闪光点的，毕竟，几十年的成功商人，还是有两把刷子的。但是，有思想的商人未必是好作者。《行在宽处》只是冯仑多年思考的一些总结，书的内容并不是完全能够自成一个体系，虽然努力往一个主题上靠，讲的经商的人要有宽宏大量的胸怀，不要只看现在，要看将来，不要只顾着当长，还要看长远。以我理解，大致就是这个意思。这些经验，可以借鉴，不过每个人的境遇不一样，也未必完全适用。里面有一些普适性的内容，还是说得有些道理，但这些内容都是前人都说过的。就是万通精神守正出奇，也只是新瓶装旧酒而已。批评总归要批评，尽管这样冒着一定的风险。有人会说，你这是吃不着葡萄说葡萄酸，你没有人家冯仑那样成功，凭什么说人家。有人会说，你说冯仑写得不好，难道你就写得好吗？就象我对一本网络大热的小说进行评论时，惹恼了一些粉丝。冯仑这样的成功商人，也必定有不少在创业路上的粉丝拥趸。既然冯仑的经验讲述是基于个体的讲述，也有片面的地方，那么我的这篇书评，也是基于个体的评论。没有哪个规定说不成功且写得不好的人就不能评论别人的书。我的书评即使再毒舌，也不会影响冯总这本书的销路，当然，这本书的销路，冯总可能压根就没有放在心上。没有看过冯仑的前两本书《野蛮生长》和《理想丰满》，但从本书，我觉得冯仑确有些自恋（恕我直言），单从三本书的封面都是冯总的大光头就可窥一斑。还搞一些漫画，有点米不够水来凑的感觉。经验的讲述，也是充满了成功者面对追随者的说教味，很让我感觉到作者有些人生导师和民企代言人的味道，说到底，还是思想有余，文采不足。偶尔看到豆瓣的一篇书评说冯仑整书都在“跪舔王石”（原文如此），阅读本书后觉得王石的例子还真是不少，感觉作者对王石还真有点膜拜的感觉。当然，这也未尝不可，毕竟英雄相惜。但我觉得冯仑完全可以用更加生动的例子来说明，而不必把王石翻过来倒过去的说。实际上，我对成功又有责任感的商人都是非常佩服的。但这些人总结出的经验、归纳出的思想，却未必真正令人信服。胜者为王、败者为寇，这些观点，可能会有很多人能说出来，只不过，现在是冯仑说了而已。我倒希望，冯仑能够出本体现坎坷经历的自传，那样故事性更强，道理更不言自明，而不是这样借经商之道的个体经验讲述一样打广告。当然，万通已经足够成功了，似乎也不需要这样的广告，只是冯总好这口罢了。作者：冯仑 出版社：湖南人民出版社出版年：2014-12-1 页数：296定价：45.00元装帧：平装ISBN：9787556106202首发新浪博客，同发豆瓣读书和读书宝库。

章节试读

1、《行在宽处》的笔记-第168页

决胜未来的四种力量

- 战略的力量（能一句话说清楚）
- 制度的力量（产品会有连续的销售，注重组织变革，企业的资源就会非常集中，保证能连续地经营。靠制度管人，老板会越来越轻松，有更多的时间看未来）
- 价值观的力量（考虑问题就不会有局限性，做好人的选择空间很大，选择空间大，就能保证找到正确的方向。而坏人的选择空间很小，干的坏事越多，选择的的空间越小）
- 毅力的力量（好人麻烦少，麻烦少就不会出事，所以能多活20年。获得时间长，就可以表现你的毅力）

怎样才能有毅力呢？

首先要有理想。

其次，必要的训练夜市很重要的，包括个人的各种艰苦的磨练、企业组织的拓展训练或军训，一级各种精神上的训练。

最后，要有乐观精神。

理想的具体化是什么呢？一种是使命感，一种是责任感。具体为三句话：

第一句叫没事找事。比如阿拉法特。

第二句话叫把别人的事当自己的事。

第三句话是自己的事不当事。

怎样才能看到光明的未来呢？

办法一：把别人的过去当成自己的未来。

办法二：科学地、逻辑地分析和推演未来。

办法三：感知。

不管做什么事，都不能乱想。不乱想才不乱动，不乱动才不会导致动乱。要不乱想，就要控制欲望；要控制欲望，就要找到方向；要找到方向，就要选对方法。这一系列的过程都取决于你的内心。

2、《行在宽处》的笔记-第277页

小事也可以作为志向。

不管立什么样的志，只要按志向坚韧不拔的去做，都会成功。

选择的前提是学会放弃。认准目标做单一的选择，不要做很复杂的选择，这样，你的内心就会很平和。如果你什么都想要，什么都想选，那你的内心永远不会平静，你的苦恼就来自选择太多。

把每一件平凡的事做好。

所有的小企业，只有踏踏实实的去做，最终都能变成大企业，大企业首先是从好企业开始的。

《行在宽处》

好公司都是靠理想和信念来支撑的，不是靠财务指标来激励的。

既有梦想又有毅力的人就有伟大的基因。剩下的东西都是可以学的。

君子立恒志，小人恒立志。伟大的人确定一个方向以后再也不改变。

正确的价值观能让你应对生活中的大悲大喜，能使你的性格变得更加丰富，也更加成熟。

当人有信仰、有非常执着的追求的时候，他就会有持续的热情。

想让员工保持激情，你就要在钱前面放一样比钱更重要的东西，一种精神、一种社会追求，那你就能做正确的事，用正确的方法去赚钱。

愿景是毅力的来源。

3、《行在宽处》的笔记-第186页

股东结构相对分散、创始人所占股份在30%左右的公司是相对比较理性的。

股份公司，不是一个老板绝对控股，最好在香港上市。

当你赚到第一桶金以后，你一定要考虑创造组织、建立规则，确定战略和人才的计划。

架构一个组织，让所有利益相关者帮你去打拼。

追求理想，顺便赚钱的人，最终赚到的钱反而是最多的。

4、《行在宽处》的笔记-第228页

钱以外的东西就是软实力。

一方面要创造自我，一方面要让自己回归平淡，不给别人造成压力。

价值观就是你做人做事的方法和判断是非的标准。

不管走到哪儿，都不要让别人感觉到你的存在，或者你的存在只会让别人感觉到舒服，而不会感觉到任何不快，这才是大哥的境界。

在别人都争的地方不争。

通过研发、通过价值链的重新安排、通过财务程序的重新优化来创造新的增长空间。

要让公司在能力上增强，而不是简单的在规模上增强。

要学会宽容，学会理解，善于发现别人身上的闪光点。

《行在宽处》

你做了这件事，但不把它据为己有，你才能每天保持空杯心态，每天都从零开始，谦虚的跟人打交道。

最重要的软实力还是你的价值观，是你的是非判断标准。

5、《行在宽处》的笔记-第189页

人一生中有三件事情算不：第一，算不准今后能赚多少钱。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。所以当我们碰到金钱问题的时候，我们就会很纠结。但是如果你有价值观、有理想，那你就活得很轻松。

6、《行在宽处》的笔记-第205页

人最恐惧的时候是没有方向的时候。只要有方向，所有的困难都不是困难。

理想就是一个愿景、一个梦想、一个价值观。

有信仰的人最快乐，心里有方向感的人最快乐。

理想就是方向。

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，所以需要；因为很弱小，所以想强大。

理想只是告诉你要去哪里，具体怎么去，是你自己的事。

去哪儿、为什么要去，这是理想回答的问题；怎么去、什么时间去，这是现实中每天要解决的问题。

如果你想创业，那你先要想清楚一个问题：你是去改变活法，而不是去赚钱，赚钱只是一种形式。

创业就是选择未来，而不要现在。

最重要的是你要知道自己梦想做的事情是什么。

使命感就是没事找事、把别人的事当自己的事、把自己的事不当事。

如果要讲怎样实现理想，那你得有个方向，只要你还有口气活着，你就不能说现实妨碍了你实现理想。只要你的生命还在，你就应该往前走，除非你的理想只是个装饰而已。

7、《行在宽处》的笔记-第174页

企业的今天是你过去做的某些决定的结果，而你今天做的决定将会引导企业走向未来。所以，你一定要找到一种东西，以保证你的企业未来走的路是对的，而不是错的。

战略的重要性不在于你知道今天做什么，而在于你知道一生一世就做这件事，只做这件事。

最重要的是，你一定要知道自己不能做什么，自己的能力边界在哪儿。

《行在宽处》

我们一定要知道自己应该放弃什么。

所有因关系而起的企业，最后都因关系而死。

制度就是把大量经常发生的事情标准化，然后用标准化的行为模式去训练你的员工，让他们对制度负责，而不再是对个人负责。只要这件事是重复性的行为，就一定要想办法把它标准化。

你应该永远盯住那些重要的事，而不是紧急的事。

你制定制度、制定战略方向、选拔人、创造价值观，然后制度、战略方向、人、价值观结合到一起，帮你去赚钱。

采取多数人表决的制度，也就是董事会制度，决策正确的概率会高一些。

对企业家来说，最大的挑战不是研发，也不是销售，而是创造制度。

要让事情制度化，首先要从大量的案例中找出共性的东西，然后研究流程，研究人的行为的可重复性，最后制定出一套激励和惩罚的办法，把它规范化。

让信息的传递是标准化的，是有记录可查的。

价值观是判断一件事对与错的依据。

如果你的价值观是正确的，判断是非的标准与社会发展的趋势是一致的，那你就在未来的发展道路上占据主动。

要学会不争，学会让。

8、《行在宽处》的笔记-第四章：决胜未来

那么，什么是价值观？教授可能会把它讲得很复杂，其实很简单，我们判断是非的标准就是价值观。

价值观一旦发生了偏差，短期内可能看不出影响，时间一长，就会出问题，因为价值观会影响你做出的决策。

老男人要玩，小男人要思考

我们的能力容易提升，比如你不会用电脑可以学，不会用互联网也可以学，不会什么都可以学。但价值观等这些软的东西，是比较难改变的。作为创业者，我建议大家用更多的时间来改变自己，让自己的视野更广阔，经验更丰富。

有这样一种说法，老男人要玩，小男人要思考。什么意思呢？20多岁的小伙子天天玩，如果你能拿点儿时间来思考，就会变得深沉一点儿，就会比别人有竞争性一点儿。

四五十岁的时候，你的交友模式基本上已经固定了，而且很难交到新朋友，容易被所谓的经验束缚。通过跟别人一起玩，跟男的、女的、老的、少的，不同年龄和不同背景的人一起玩，你很快就会改变。而且，在玩的过程中，你能了解很多自己行业以外的事情。所以，大家参加一些公益组织、社会组织也好，和不同行业、不同企业的人交流也好，包括去一些学校听课，都会对改变自己有很大帮助。我们去学习，并不是只有正面的事情才会对我们有帮助，有时候反面教材也能让我们受益。我们现在特别愿意跟大家沟通，对那些跟公司联系、跟个人联系的年轻人，我们都特别认真地对待。原因就是

《行在宽处》

我们有这样的经历，我们知道，其实每个人都可以成为你的老师，就看你把自己的心态放在什么位置。你把心态放低，谁都是你的老师；你的心态放得高，你就是所有人的老师，最后你可能就不行了。

对人才的流动，我们自己也有一个衡量的标准。第一，愿意来的人比走的人多，说明公司在进步；第二，来的人比走的人牛，也说明公司在进步；第三，来的人开价比走的人高，还是说明公司在进步。但如果反过来，那人才的流失就变成了很大的危险。

连续、正向的积累能把“事”变成“业”

战略就是做什么、跟谁做、怎么做、做多少。战略为什么那么重要呢？战略的重要性不在于你知道今天做什么，而在于你知道一生一世做什么

其次，战略要求我们学会放弃。有一种说法，叫作选择就是放弃，自由就是枷锁。人的能力是有限的，当你选择一些东西的时候，你就要放弃另一些东西。最重要的是，你一定要知道自己不能做什么，自己的能力边界在哪儿。

再有，战略要求你做好资源配置。在决定了做什么和不做什么以后，你的战略伙伴就确定了。此外，你的资本和人力等资源也要相应地组合，按照既定的方向去积累，成为决胜未来的力量。什么是制度？制度就是把大量经常发生的事情标准化，然后用标准化的行为模式去训练你的员工，让他们对制度负责，而不再是对个人负责。

我现在就做三件事。第一件事是看别人看不见的地方，这件事涉及的实际上就是我前面讲的决胜未来的第一种力量——战略的力量。

总之，想让事情制度化，首先要从大量的案例中找出共性的东西，然后研究流程，研究人的行为的可重复性，最后制定出一套激励和惩罚的办法，把它规范化。

决定事情性质的因素只有两个，第一是时间。

决定事情性质的第二个因素是跟谁做。所以，万通总是说要“学先进、傍大款、走正道”。

经过训练，你会很理性，对任何可能发生的事都会有一个心理预期

伟大是熬出来的，痛苦是男人的营养。那么，怎样才能化解痛苦呢？如果没有对未来前途的认真研究，你是无法忍受当前的痛苦的。人之所以忍受痛苦，是为了奔向光明的前程。你心中有光明这盏灯，你才能化解痛苦。怎样才能看到光明的未来呢？有三种办法。第一种办法是把别人的过去当成自己的未来。第二种办法是科学地、逻辑地分析和推演未来。第三种看到未来的方法就是感知。感知不是冥思苦想，不是幻想，是通过大量的体验和直觉去认识世界。

20年以后，你会证明你今天做的决定是正确的。不管做什么事，都不能乱想。不乱想才不乱动，不乱动才不会导致动乱。要不乱想，就要控制欲望；要控制欲望，就要找到方向；要找到方向，就要选对方法。这一系列的过程都取决于你的内心。

《行在宽处》

9、《行在宽处》的笔记-第131页

不管你在什么行业，什么企业，都要下工夫研究自己的商业模式，因为商业模式往往决定了企业增长的边界。

要突破增长极限，除了现有的模式外，是不是还有一些新的商业模式可以选择。商业模式的变化是促进企业增长的重要因素。

全世界最顽强、最有竞争力的组织，都有很强大的价值观，比如宗教组织、有三四百年历史的大学。这些组织寿命长的原因就是，不靠挣钱这件事把人聚拢起来，是靠比挣钱更高的目标，就是对价值观的追求。

判断是非的标准就是价值观。

追求理想，顺便赚钱，就可以实现增长无极限。理想就是真心的关爱人群、客户。

只有那些讲理想、讲贡献、讲价值观的公司，才能一直存活下去。

你如果认同这种价值观，就不要来回变。

要坚持价值观，你就要少挣点钱，或者挣钱挣的慢一点，效率低一点。

做好企业或者做好人，都是要先花钱的。

当你没有经验的时候，你如果想很快的赚钱，就会出现很多问题。

要坚守价值观，你就一定要忍受你有时候会少赚钱，会比别人晚赚钱。这不容易，但最后的结果会非常好。

创业者想获得成功，要做到两点：第一，安分守己；第二，勤奋好学。

彻底市场化，靠市场、靠专业、靠品质、靠服务带动公司的发展。

越是竞争、越是政府不管制、越是直接和人打交道的行业，市场规模越大，大家的机会就越多。

你的投资是和你的价值取向有关的。这事符合你的价值取向，你就成功了；不符合你的价值取向，你就把它抛弃，不存在什么失败。

投资这笔账永远是算是不是最合适，而不是算是不是赚得最多。

10、《行在宽处》的笔记-第247页

坦诚、守规矩、尊重别人、谦虚是成功的共同特点。

《行在宽处》

背后多说好话，当面多说坏话，这样才是好朋友。

11、《行在宽处》的笔记-第216页

老子还讲到，最好的领导是像神一样的领导，谁都看不见，但是大家都听他的话

12、《行在宽处》的笔记-第84页

选择了什么样的市场，决定了企业规模能做多大。如果你所从事的行业很小，即使你增长得再大，也会被它的市场规模所限制。

如果市场结构是充分竞争的，企业增长的空间就大。

民营企业增长的外部环境，最重要的就是：第一，规模足够大；第二，竞争度足够高。

做企业最关键的不是营销问题，而是怎么把营销的人才管好，让他们在组织里更有干劲、更有效率。

如果你这家企业不能靠制度来安排人，只能靠人盯人来怀疑或相信一个人。

民营企业在江湖时期三个问题：第一，不能有序的产生领导人；第二，没有进入和退出的正常机制；第三，没有合理的激励方法。

公司的组织架构要变为以经济关系为基础，而不是精神关系。

组织如果不能从创业初期的以情感为主的模式，逐步转换成以理性和资本为主，可能就逃不过死亡的命运。

要真正的把合伙人当股东，树立股东的观念，在股东的基础上谈感情问题。

熟人多的地方制度是最难被执行的，熟人少的地方制度都被执行了。

保荐制度：中高层可以有熟人，基层员工最好不要有熟人。在高层，你可以推荐，如果他做得好，你可以和他分奖金；如果他做的不好或者干什么坏事，就要挨罚或者赔偿损失，那你也得跟着他一起赔。

企业的估值是用企业未来的利润乘以市盈率的倍数来计算的。

科学治理企业要做到：第一，在公司里建立一个价值观；第二，有一个很好的制度；第三，自己带头去执行这个制度。

用制度来选拔人、管理人，比你天天去找人谈话要省心多了。

董事会管的是战略、团队、价值观和投资者关系，总经理管的是产品、生产、营销、劳动管理等。

看未来就要到处跑，去和人谈，去体验。

做价值观的工作，做员工培训的工作，这些事都是董事长或创办人应该做的。

《行在宽处》

要按照市场的标准来做公司，就是价值观清楚，治理结构清楚，产品好，服务好，才会有溢价。

把过去奶奶讲的话都记起来就是科学治理：第一，别骗人，要做好人；第二，别做太冒险的事，有多大能耐做多大事；第三，要对弟弟妹妹好，对周围的人好。

组织变革不是一件有截止日期的事情，而是一件不停变化的事情。

13、《行在宽处》的笔记-第115页

思考这个好理解，前半句的意思是，老男人思维已经比较成熟，有体系了。需要更多的出去玩，通过玩的方式与不同的人交流，从而给自己新的经验。

14、《行在宽处》的笔记-第39页

让国企做第二股东、三股东是可以的，但绝对不要让它做最大的股东。

你占多少股份合理，在30%~50%之间最好，考虑到了公司的治理问题，碰到事情，你有人商量，不能你一个人说了算。另外，分配利益的时候，你获得的也足够多。如果你只占10%的股份，那你基本上就没动力了，但如果你占90%的股份，那别人就没动力了。

如果个人的股权太大，往往就没有自我约束了，因为人们总认为自己是正确的，不太愿意被约束。有了股东，你就能跟人商量，这样就可以控制风险。

想把事业做大，那就要讲求系统的效率，而不是点上的效率。系统有效率包含三个方面：第一，质量；第二，成本，也就是未来节省的钱；第三，对未来负责。

每次决策你都老老实实的按程序走，这样就不会出错，最后你会很踏实。

专业化的企业越做越省心，多元化的企业越做越辛苦。在市值较高的公司里，专业化的公司要多于多元化的公司。

民营企业想长期生存，专业化是一个非常靠谱和省力的招。做投资也是一样，如果你想做投资，就交给专业的投资银行或基金去做。

把上游的东西放到海外，把下游的东西放到国内。所谓上游的东西，就是产权、资本市场、知识产权、流动性等；下游的东西就是市场、生产、销售等。

中国香港、中国台湾、新加坡的税都非常低，所有行业的综合税率大概在12%以下。

你应该选择在低税区配置你的私人财产（至少是相当一部分），这样才能保值。也就是说，你的家庭财产也要国际化。

15、《行在宽处》的笔记-第七章

只要你比你的同代人更优秀一点儿，20年后，等你们这代人起来了，大把的机会都是你的。所以，成长需要耐心，这件事谁都帮不了你，你要一天天地熬。

我个人认为，稳重、从容、端庄等不是一个人最重要的软实力，最重要的软实力还是你的价值观，是

《行在宽处》

你的的是非判断标准，这些东西会随着时间越长越大。

很多今后发展得不错的人，都是在20岁左右的时候开始树立坚定的人生方向的。我们没有理由说我们比别人强，除了年龄比别人大，我们没有什么优势。因为年龄大带来的所有东西，比如经验、眼光，每个人年龄大了以后都会有，所以这些东西都不值得骄傲。

我说我没有职业规划，但我对自己的能力是有要求的，我希望用三年的时间来提高我的交际能力、语言表达能力和对事物的判断能力。他们说，你没有规划就没有方向。对我这个年龄的人来说，今后的未知比已知更多，我现在很难做出适合自己的职业规划。

快乐来源于自由
第一，时间自由。
第二，财务自由。
第三，角色自由。

男人都有征服的欲望，想征服很多东西，女人、财富、世界……我认为，男人最先应该征服的是自己。有句话叫作人必自强而后强人，也就是说，你先得把自己当块料，先得重用自己、提拔自己。你把自己提拔成男人了，在面对别的男人的时候，你才会有力量。征服自己实际上就是正确地认识自己，把自己摆在一个正确的位置上，让自己有一个好的角色。

你要把自己当块料，你得先认为自己是人才，才有可能变成千里马。如果你老是等着别人来发现你是千里马，那你基本上会饿死。所以，一定要对自己有一个正确的认识和定位，去发掘自己的潜质，否则你就不可能去征服其他东西

什么样的人身上有伟大的基因？一是有梦想，二是有毅力，既有梦想又有毅力的人就有伟大的基因。剩下的东西都是可以学的，比如不懂财务可以学，比如我们做房子，不懂空间和建筑可以学。前提是你要有梦想，梦想是最好的导师，也是最好的动力。有了梦想，你就会不断地去学习。

一个人老或不老、过时或不过时，主要看他的词汇系统。

幸福其实是看得见、摸得着、感知得到的。幸福是一种什么状态？我觉得幸福就是当你心里的目标只差一点点就实现了的时候，你心里的那种期待和惊喜。年轻人谈恋爱，什么时候最幸福？不是相拥而泣的时候，甚至不是初夜的时候，而是想说破、未说破、将说破、刚说破的时候，这个时候很幸福。

16、《行在宽处》的笔记-第二章 把哥们儿变成股东,把"大哥"变成董事长

- 拼命说自己不和那谁上床，很有此地无银插个小牌儿的意味。
- 江湖型公司必须走过这一步！

17、《行在宽处》的笔记-第172页

衡量一家公司的好坏有三条标准。

第一条：自己能否一句话说清楚，别人能否一眼看懂。你会做战略选择，就说明你能一句话说清楚。

第二条：这家公司终端产品的销售情况。

第三条：看他的老板业余时间跟什么人在一起。

18、《行在宽处》的笔记-67%

一直在说王石和万科，不知道今年闹得这么热闹的万宝之争怎么说。个中滋味自知。拼命说自己做好人，学万科，说的有点多了。

《行在宽处》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com