

经营管理进化论

——管理者经营能力提升

泸州市民营企业家培训班

何福龙

2026年9月19日上午于厦门大学

大道至简

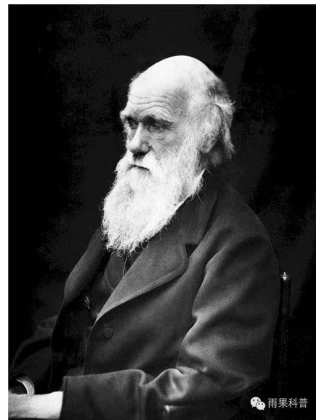
衍化至繁

以简驭繁

达尔文进化论中的**自然选择**和**适者生存**观念在**商业社会**有一定的相似性。

在商业社会竞争中，就如同自然界的生物一样，企业面临着“**过度繁殖**”的情况，市场上会不断涌现大量的新企业和新的商业模式。同时，各个企业提供的产品和服务存在“**遗传变异**”的现象。比如企业产品的更新换代、创新商业模式的出现，这些变化就如同生物的变异。

而市场就像大自然的生存环境，会进行“**选择**”。能够提供满足消费者需求的产品或服务（有利变异）的企业就相当于“**适者**”，它们能在激烈的市场竞争中生存并发展壮大；那些不能适应市场变化、产品或服务不符合消费者需求（不利变异）的企业，就会被市场淘汰，这和进化论中的“**适者生存**”类似。



在自然演化过程中，能够活下来的，不是那些最强的物种，也不是那些最聪明的物种，而是那些**最能适应变化**的物种。每个生物在生存过程中，必须跟自然环境作斗争，跟同一物种作斗争，跟不同物种的生物作斗争，其中以**同一物种的斗争**最为激烈。——（英）达尔文（1809——1882）

从公司说起——

人类天生就是生意人

交易可能是人的本性之一，它的历史可能和语言一样古老。



我们期待的晚餐并非来自屠夫、酿酒师或是面包师的恩惠，而是来自他们对自身利益的特别关注。

推荐
书籍

《国富论》

——（英）亚当·斯密
（1723—1790）

主观利己，客观利他 —— “不经意”！
天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。

所有的社会问题只有把它变成有利可图的商业机会才能得到根本解决。

——（美）彼得·德鲁克
（1909—2005）

企业是以盈利为目的的！

**企业的存在是
以盈利为目的的！
但比之更为宽广的
是企业社会责任：**

企业社会责任的四个层次

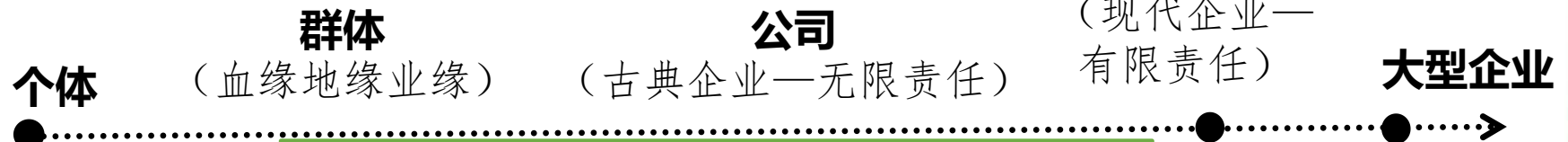
经济责任

法律责任

伦理责任

慈善责任

人类现代企业制度的由来 公司



5000
多年前

郑和下西洋

大海给了我们茫茫无定、浩浩无际和渺渺无限的概念；人类在大海的无限里感到他自己的无限的时候，他们就被激起了勇气，要去超越那有限的一切。

——（德）黑格尔（1770——1831）

500
多年前

100
多年前

今天

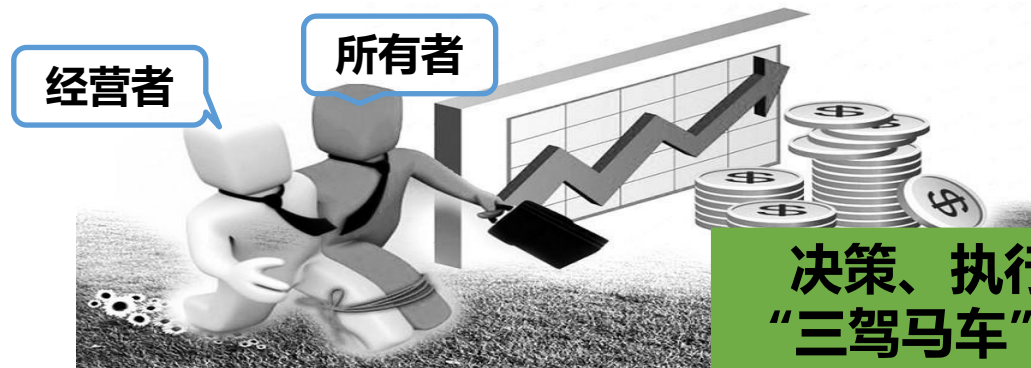
哥伦布发现新大陆

在世界历史的这一重要转折关头，中国转向内部，将全世界的海洋留给了西方的冒险事业。难以置信却无可改变的结局是，西方蛮族在几个世纪里使伟大的天朝黯然无色。

——（美）斯塔夫里阿诺斯
（1913-2004） 《全球通史》



现代企业制度的发展趋势—— 所有权与经营权相分离



**决策、执行、监督——
“三驾马车”如何相向而行**

晚明时期的小说《金瓶梅》第45回描写西门庆所办的当铺收了一件大理石屏风，手下人将此当物大理石屏风抬到了西门庆家的门厅，“西门庆把屏风拂抹干净，安在大厅正面，左右看视，金碧彩霞交辉……”，请问西门庆的这一“侵占”典当行财产的行为，符合不符合当时的法律规定（？）：

- A. 符合
- B. 说不清楚
- C. 不符合

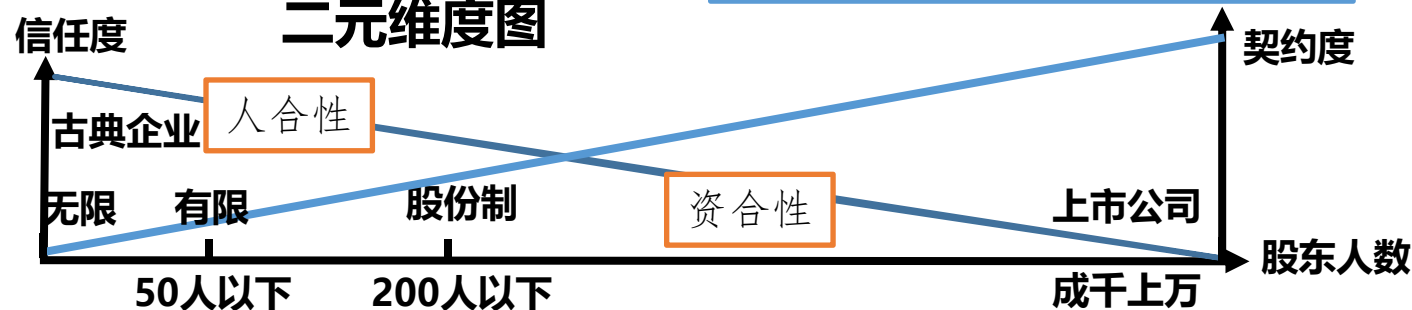
请回答

伟大校主陈嘉庚（1874—1961）17岁赴南洋替父还债？有义务吗？

大航海时代催生了公司制度的诞生——

公司组织形式演变 二元维度图

投有限 赔有限 赚无限



历史已经证明，公司制度的发明，极大地推动了人类社会的经济发展。铁路和运河的修建，都需要大量资金，问题是如何筹集这些资金？**股份有限公司的出现，就成为筹集资金最有效的方式。**

现代社会最伟大的发明就是有限责任公司！即使蒸汽机和电气的发明也略逊一筹。

——哥伦比亚大学校长 尼古拉斯·巴特勒（1862——1947）

马克思曾做过形象的比喻：“假如必须等待积累，以使某些单个资本增长到能够修建铁路的程度，那么恐怕直到今天，世界上还没有铁路。但是，通过股份公司转瞬之间就把这件事完成了”。

一般认为，英国1862年颁布的《公司法》，是人类首部比较完整的具有现代意义的法律文件，催生了现代公司，为个人投资公司提供了法律保障。

企业成败=正确的战略方向+治理三“制”+组织文化软实力+X

战略是企业的头等大事，它研究的是企业做什么、如何获得资源、如何取得竞争优势的问题。战略是一场选择和取舍。战略赢是大赢，战略输是大输。

——宋志平（1956—）

体制

制度

机制

文化可以用四句话概括：

植根于内心的修养；

无需提醒的自觉；

以约束为前提的自由；

为别人着想的善良。

——梁晓声（1949—）

随机变量：

外部环境、个人及组织的不确定因素等

**去伪存真
回归本质**

任何时候，企业的发展，不可忘记——第一性原理

公元前4世纪，**亚里士多德**（古希腊，公元前384-前322）在哲学著作《形而上学》中提出了**第一性原理**——每个系统中存在一个最基本的命题，它不能被违背或删除。也就是说，每个领域或每个系统中都存在一个本质上正确，无需证明的最底层的真理。



查理·芒格（美，1924-2023）

将商业社会的第一性原理归纳为——**基本的道德和健全的常识**



黄仁勋（美，1963—）

马斯克（美，1971—）



忠诚、干净、担当

公司逻辑和商业趋势

最难的是——担当！



敢做敢担当，毋惊鬼敲门

父亲天生的是一个敢挡风险的人，他喜欢冒险去做那些心中无数的事，而且**往往蛋还未孵就先数鸡**。

——陈国庆（1912--2011）

为教育义务牺牲，不遗资为子孙



厦大是一所从创校开始便有自己的校训、校歌和大学精神的学校，从为坚守校名群起而奋争的学生、校友和校主陈嘉庚身上，人们会感受到一种豪迈，一种气节，一种从黄河流域流淌到东南沿海的**“行不更名，坐不改姓”**的中原风骨与品格，一种已经内化于每个厦大人灵魂的敢于与天地精神独往来的自强个性。

——朱水涌（1949——） 7

党的二十届四中全会审议通过的 《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》 ——“十五五”时期经济社会发展必须遵循的六项原则（即六项坚持）

1.坚持党的全面领导

2.坚持人民至上

3.坚持高质量发展

4.坚持全面深化改革

5.坚持有效市场和有为政府相结合

你了解“红旗法案”吗？

6.坚持统筹发展和安全

顺序可以颠倒吗？

中共中央关于进一步全面深化改革推进中国式现代化的决定

（2024年7月18日中国共产党第二十届中央委员会第三次全体会议通过）

进一步全面深化改革的总目标

- 继续完善和发展中国特色社会主义制度，
推进国家治理体系和治理能力现代化。

坚持和落实“两个毫不动摇”。毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，**保证**各种所有制经济**依法平等使用生产要素、公平参与市场竞争、同等受到法律保护**，促进各种所有制经济**优势互补、共同发展**。

一位果农告诉过我：杂草不要除。杂草与果树根系深浅不一，不会相互争夺营养。杂草让土壤保持湿度，防止土壤流失；割草作肥，可以增加土壤肥力。



Big

企业的活法——国企与民企未来状态



small

我感觉未来的日子里，随着技术不断发展，**中等规模公司的日子将会越来越难过**，为什么呢？一方面是**大公司**的规模效应越来越明显，大公司资金规模日益增加，横向扩张能力加强，挤压**中等规模公司**的生存，会非常明显；另一方面，许多**小公司**由于经营成本很低，所以反倒能在某领域扎根，活下去，当然，因为规模不大，赚钱效应也不明显，大公司也不太感兴趣，所以会给它们留出生存机会。……**未来的企业社会，就是几个超级巨无霸公司的存在，然后加一堆极小公司的业态，大家各自生存，相安无事，偶有冲突，整体和谐。**

——为（日）岩井克人《未来的公司》所做的推荐序，江南愤青 陈宇（江南1535创始人，聚秀资本合伙人）

国企未来的状态——“马太效应”

强者恒强 弱者恒弱 只要不强 前景堪忧

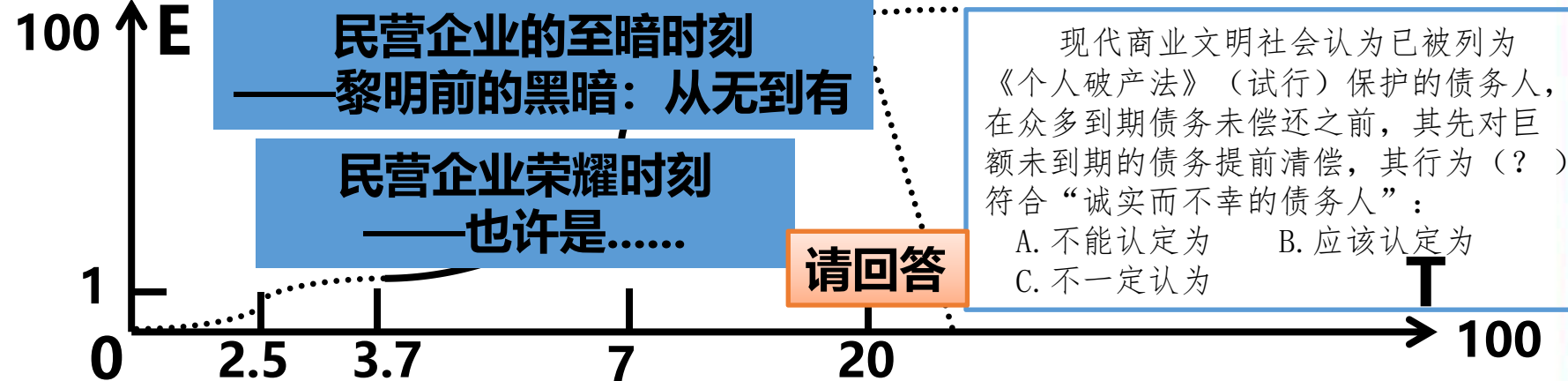
民企未来的状态——“大小不一”

大而强VS小而美

**既要参天大树
也要万木竞秀**

中小企业如同经济有机体的毛细血管和神经末梢，有助于畅通经济循环，形成经济发展的生态体系和网络效应。……现代化经济体系是一个有机整体，既要有大企业这样的参天大树，也要有广大中小企业万木竞秀；既要有“大象军团”，也要有“蚂蚁雄兵”。

——《人民日报》2024年12月2日
评论员李拯



衡量成功，不在于你站在顶峰有多高，而在于你跌入谷底之后反弹有多高。

——（美）小乔治·史密斯·巴顿（1885—1945）

Being an entrepreneur is like eating glass and staring into the abyss of death. After a while, you stop staring, but the glass-chewing never ends. 做企业家，就如同嚼着玻璃，凝视死亡的深渊。时间久了，你会习惯凝视深渊，但嚼玻璃的痛苦永不会结束。

——（美）马斯克（1971—）

当公司快要活不下去的时候，为了生存，有些条件你不得不接受。融资是一把双刃剑，资本能救命，也会带来枷锁。

——雷军（1969—）

老板三条路：
杯中醉 牢中睡 绿皮归

某家新成立的公司生产一件产品的变动成本是60元，固定成本是40元，即这家新公司生产一件产品所耗费的成本是100元，在没有任何订单的情况下，客户给它下了一个单位价格为80元的订单，你认为这家公司的老板如果单纯从上述数字分析，要不要接下这笔单子？（ ? ）：

A. 不要

B. 可接可不接

C. 要

请回答

晋江辉腾鞋业7.9重大火灾事件



越努力越不赚钱 越抠门就越亏钱 越怕出事就越容易出事！

国企在中国长久存在的理由——

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。——习近平（1953—）

国企“三个集中”（向主业集中、向优势产业集中、向未来产业集中）！

市场之基

安全之盾

市场补充

**处理好政府和市场的关系，使市场在资源配置中起决定性作用
和更好发挥政府作用**

地方政府正在告别粗放式招商与土地依赖，转向以股权资本赋能产业、以实体产业涵养税源的高质量发展新模式，中国企业也必须改变传统的投融资方式——

十年“造芯”——合肥国资的坚守：案例.长鑫科技

面对长期未能盈利额硬核科技项目，合肥国资坚持了长期主义！

无数事实表明，人类社会的市场经济会有“失灵”的时候，社会主义的巨大优势就是——当市场“失灵”的时候，只要符合公司逻辑和商业趋势，国企“该出手时就出手”！

民企要学会与“狼”共舞，甚至懂得引“狼”入室

对高成长创业企业创始人的调查

2009年,在卡夫曼基金会的支持下,哈佛大学法学院高级研究员、杜克大学研究中心主任韦克·瓦德瓦 (Vivek Wadhwa) 等人针对549个成功的高成长的创业企业的创始人做了一次普查发现:

请回答

他们第一次创业的平均年龄是 ? 岁 (30岁、40岁、50岁), 70%的人创业时婚姻状态? (未婚、已婚), 60%的人创业时, ? (已有孩子、没有孩子)。

有趣发现背后的思考

当创业公司账上的现金低于三个月的时候, 首选应该采取哪项措施 (?)

- A. 立刻启动股权融资
- B. 通知现有公司股东追加投资
- C. 立刻大幅削减运营成本, 包括裁员
- D. 打电话给银行请求贷款
- E. 把自己的存折和密码交给公司会计

请回答

真正的好公司长什么样？如果一家公司的董事会会议室里**所有人都在点头附和**，这家公司就危险了。……**优秀的公司治理必须做到三点：**董事会要敢和管理层“唱反调”，高管薪酬必须和长期业绩绑定，财务报告要“说人话”不玩数字游戏。
——（美）沃伦·巴菲特（1930——）

请回答

思考题——

好的公司应该形似神备——从国企末位表态制度说起；

新的《公司法》对经理层（管理层）职权的相关规定：

第七十四条规定，有限责任公司可以设经理，由（ ? ）决定聘任或者解聘。经理对（ ? ）负责，根据（ ? ）的规定或者（ ? ）的授权行使职权。经理列席（ ? ）会议。

将经理层行政任命改变为为市场化选聘！

为什么薪酬必须盯着企业高管？

“长期业绩”绑定必须多久？

老板有做假帐的动机，职业经理人有粉饰财务报表的“计划”？

动态

卓越公司的四大特质（简称BASM）

《大钱：如何选择成长股》

推荐
书籍

（美）弗雷德里克·P·柯布里克（1930年—）

《The Big Money: Seven Steps to Picking Great Stocks and Finding Financial Security》

Good to Great

《从优秀到卓越》——（美）吉姆·柯林斯（1958—）

推荐
书籍

商业模式 (Business Model)：活在当下。企业赚钱的逻辑——用户需求、产品服务、赚钱方法。

假设 (Assumptions)：当今与未来的桥梁。企业对不确定的未来（趋势、目标、市场、客户、对手、竞争等）的基本认知是否正确？（如柯达的失败案例）。

战略 (Strategy)：放眼未来。长期行动路径是否清晰？（如亚马逊从书店转型云计算的百年战略）。

技术产品化→产品商品化→商品规模化→企业价值化
经营产品阶段→经营资产阶段→经营资本阶段

战略

知识

认知

假设

工程师文化

硬知识

软知识

管理 (Management)：“企”——无人则止。企业如何管？管什么？管的结果如何？领导者是否具备远见与执行力？（如：通过CEO办公室整洁度判断某公司）。

党的二十届三中、四中全会要求：**完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设更多世界一流企业。**

现代企业制度是以市场经济为基础，以企业法人制度为主体，以公司制度为核心，以**产权清晰、权责分明、政企分开、管理科学**为条件的新型企业制度。

管理科学——既包含企业管理，又包含公司治理。

关于**英国向澳大利亚运送囚犯**的著名案例——是制度经济学中诠释“**制度设计重要性**”的经典故事（即从“**按出发人数付费**”到“**按抵达人数付费**”的制度演义）。

经济学家杨小凯——“后发者诅咒”即后发劣势

杨小凯认为，后发国家由于发展较迟，有很多东西可以模仿发达国家，但模仿有**模仿制度和模仿技术及工业化模式两种形式**。例如，前苏联、南美一些国家。



..... 制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。

——邓小平（1904—1997）

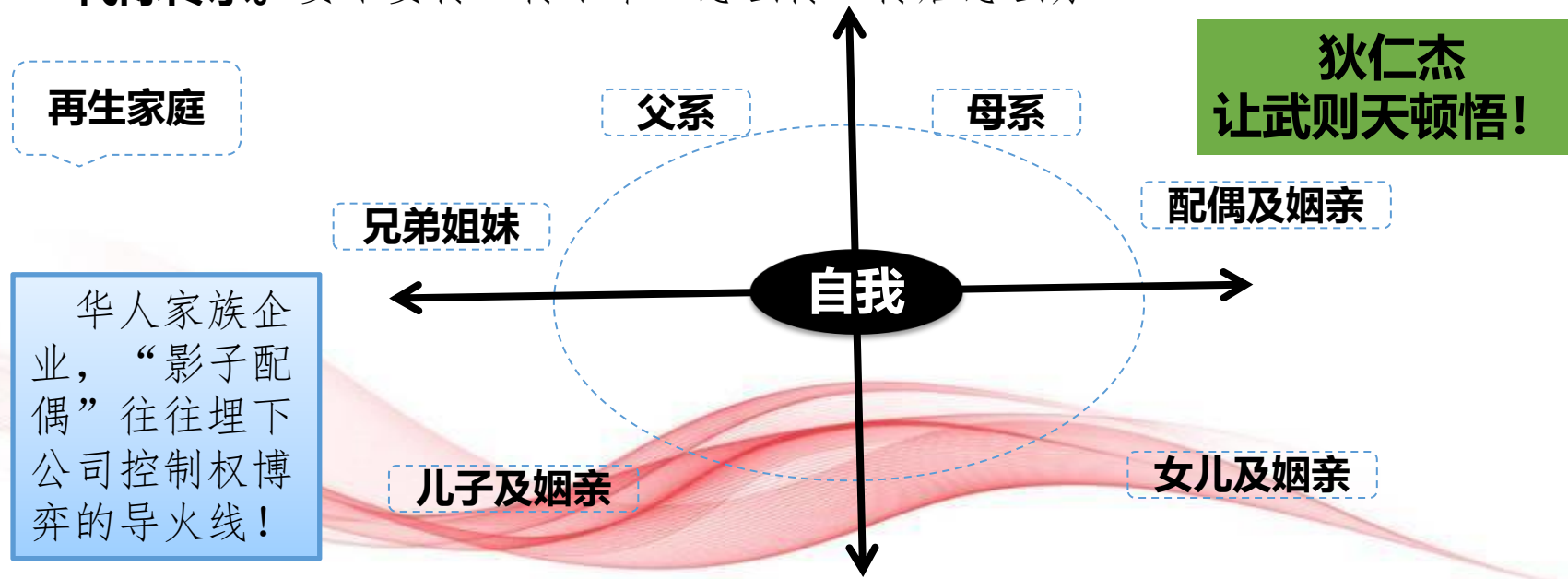


杨小凯（1948—2004）

家族企业定义

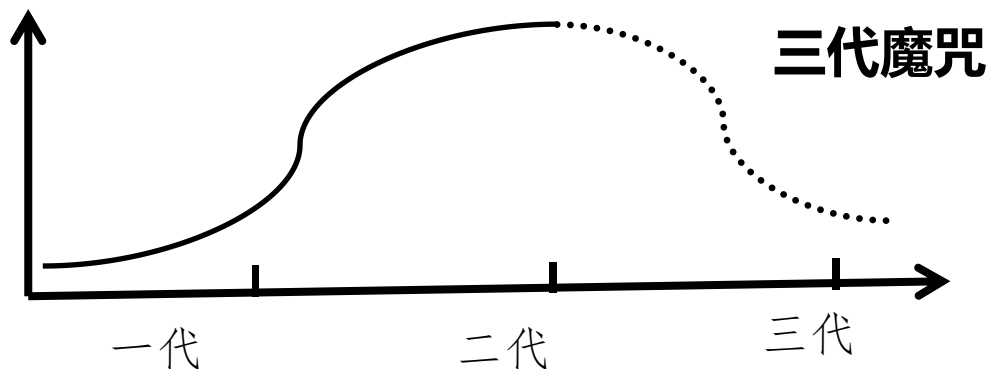
两大核心特征

代际传承。要不要传？传给谁？怎么传？传后怎么办？



家族财富之路——“三代魔咒”

家族财富从第二代开始下降并持续到第三代或第四代，有数据表明，三代或四代末期家族财富只剩巅峰时的15%，大约三分之二的富裕家庭无法摆脱此“魔咒”



“富不过三代”在不同国家有不同表述：

中国：直接表述为“富不过三代”，体现了家族财富通常难以历经三代而不衰落的现象。

英国：有“from clogs to clogs is only three generations”的说法，clog是英格兰常见的下层劳动者的装束，直译是从穿木底鞋到穿木底鞋不过三代人，意即家族易从富有走向贫穷。也可以说成“From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”。

美国：同样会说“shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”，意思是从穿着衬衫袖子（常为劳动者装扮）到穿着衬衫袖子，三代人就会经历财富的起落。

葡萄牙：说法是“富裕农民-贵族儿子-穷孙子”，描述了三代人从创造财富到享受财富再到失去财富的过程。

西班牙：表述为“酒店老板-儿子富人-孙子讨饭”，以酒店老板家族为例，说明财富难以长久维系。

德国：用“创造、继承、毁灭”三个词来代表三代人的命运，简洁地概括了第一代创造财富，第二代继承财富，第三代可能毁掉财富的情况。

日本：有“rice paddies to rice paddies in three generations”的说法，意思是三代人后，财富又回到原点，就像从拥有稻田到历经三代后又只有稻田。

意大利：表述为“from the stable to the stars and back again”，意为从马厩到星辰，再回到原点，形容家族财富先兴起后衰落。

苏格兰：说法是“the father buys, the son builds, the grandchild begs”，即父亲购买产业，儿子扩建，孙子乞讨，体现了财富在三代人中的变迁。



杉杉集团崩塌



(1958年—2023)

2023年2月10日下午，杉杉集团创始人郑永刚先生在日本东京突感心脏不适，被紧急送往东京都立广尾医院，经救治无效离世，终年65岁。

郑永刚去世前，杉杉集团已面临一些问题与挑战：

经营现金流持续为负：从2015年到2023年，杉杉集团连续9年经营性现金流均为负，企业大而不强，过度依赖融资来维持运营。

负债规模较大：截至2024年6月30日，杉杉股份有息负债总额高达199.48亿元，偿债压力较大，对企业资金流动性造成很大负担。

业务调整转型中：郑永刚生前已意识到过度扩张的潜在风险，2019年以来，杉杉集团开始对业务进行调整，加快瘦身、聚焦核心竞争力，剥离大量非核心业务，但业务调整效果尚未完全显现，企业仍处于转型过程中。

市值尚可但隐藏危机：2023年初郑永刚离世之时，公司市值尚余400亿元左右，表面上仍有较大规模，但因内部经营问题及后续可能面临的传承等问题，市值背后隐藏着较大危机。

郑永刚家族纠纷主要是其遗孀周婷与长子郑驹之间围绕杉杉系企业控制权和继承权的争夺——



郑驹率先接手引发争议：2023年2月郑永刚突然离世，未留下遗嘱。其长子郑驹迅速接手杉杉各项业务，2023年3月23日，杉杉股份召开股东大会，选举郑驹为董事，当天他在董事会上被选为董事长。然而，郑永刚的遗孀周婷以遗产法定监护人的身份，对选举流程的合法性提出质疑，称基于继承关系自己应当成为公司的实际控制人。



周婷申请股权冻结：周婷向法院申请财产保全，冻结了郑永刚名下宁波青刚51%股权。宁波青刚是杉杉系的核心控股平台，持有杉杉控股40.55%的股权。根据法律规定，郑永刚的遗产由配偶周婷和五名子女共同继承，周婷及其三名未成年子女可继承34%的宁波青刚股权，而前妻子女郑驹等仅分得17%，股权争夺由此加剧。

周婷出任董事长：2024年11月17日，杉杉股份董事会推选周婷成为公司新任董事长，她全面接收郑永刚遗产，这场控制权之争暂时以周婷的胜利告一段落。

目前杉杉集团状况

企业面临破产重整：杉杉集团面临巨大的资金链危机，2025年1月23日，杉杉集团收到浙江省宁波市鄞州区人民法院的《通知书》，建行宁波分行等三家银行于1月21日向法院申请对杉杉集团进行重整，2月7日召开重整听证会。若破产重整成功，杉杉股份的股东和高管可能会大幅变动，周婷可能失去杉杉股份的控制权。

业绩亏损严重：杉杉股份预计2024年度归属于上市公司股东的净利润为-4.8亿元到-3.2亿元，这是其自1996年上市以来首次出现年度亏损。

管理层再度变动：最新工商信息显示，周婷已将杉杉控股董事长一职，交由亲属周顺和接任。而杉杉品牌也进行了更名等一系列动作，家族内部的人事调整仍在进行，企业未来发展充满不确定性。

证券代码：600884 证券简称：杉杉股份 公告编号：临 2025-020

宁波杉杉股份有限公司

关于法院受理控股股东重整的公告

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担法律责任。

重要内容提示：

- 宁波杉杉股份有限公司（下称“公司”或“杉杉股份”）收到控股股东杉杉集团有限公司（下称“杉杉集团”）转发的《民事裁定书》（〔2025〕浙 0212 破申 8 号，下称“《民事裁定书》”），获悉浙江省宁波市鄞州区人民法院（下称“人民法院”）于 2025 年 2 月 25 日裁定受理申请人对杉杉集团的重整申请。
- 人民法院已裁定杉杉集团进入重整程序，但杉杉集团能否重整成功尚存在不确定性。杉杉集团进入重整程序，后续重整实施可能导致其在公司的股东权益发生调整，进而可能导致公司控制权发生变动，敬请广大投资者注意投资风险。

杉杉集团进入破产重整,杉杉股份:不涉及上市公司,当地...



2月27日 2月26日晚间，杉杉股份（600884.SH）发布公告称，公司收到控股股东杉杉集团有限公司转发的《民事裁定书》，获悉浙江省宁波市鄞州区人民...

杉杉集团家族纠纷给家族企业带来的启示

建立权力交接机制：要合理选择传承模式，可根据家族实际情况，考虑“分工继承”模式，将经营权交给有管理能力的继承人，财富分配向家人倾斜。若家族内部无合适接班人，可借鉴美的集团模式，委托职业经理人托管，家族保留所有权与监督权，以实现企业平稳过渡。家族企业应提前制定清晰的权力交接计划，明确股权继承与经营权分配，避免因创始人离世或退休导致权力真空与内部争斗。可通过遗嘱明确资产传承归属，利用家族信托实现资产隔离，还可在家族章程中设置“防冲突条款”，规范继承人权利边界与决策机制。

重视战略与资源的匹配：战略固然重要，但资源与之匹配更为重要。要建立稳健的财务管理体系，确保战略的实施，要保持充足的现金流动性，合理规划债务结构，避免过度负债。杉杉集团因短期负债占比过高、资金链紧张，最终引发债务危机，这警示企业需关注资产负债率、现金流等关键指标，确保在市场变化时有足够资金应对风险。

坚持依法合规经营：企业必须严格遵守法律法规，合规经营是企业可持续发展的保障。杉杉集团曾因违规行为失去永杉锂业控制权，对企业发展造成重大打击，这表明任何违法违规行为都可能给企业带来致命后果。

维护家族内部沟通协调：家族企业内部矛盾若不及时解决，会消耗企业精力和资源，削弱市场竞争力。杉杉集团的内斗严重影响了投资者信心，引发金融机构抽贷，加速了危机爆发。因此，家族企业需建立良好沟通机制，及时化解内部矛盾，维护企业稳定运营。

传承失败谁负主要责任？

“三道锁”？可能还不止！

一代对于传承的误区

不愿和不敢放权

不能合理选择接班人

对二代缺乏培养与关注

缺乏传承计划

二代对于传承的误区

不愿意接班

想接班但过于激进

偏好自主创业

想接班但过于被动

为了避免杉杉股份家族内讧，未来公司需要加装“三道锁”
——家族章程+股东协议——配偶同意函！

美的集团何享健家族的传承故事

*何享健梁凤钗夫妻育有一男两女
(独子何剑锋、儿媳卢德燕，长女何倩嫦，次女何倩兴，女婿张建和。

*2020年6月14日晚，美的创始人何享健遭劫持，传闻儿子何剑锋从自家别墅旁的河游到对岸报警。



图表2：美的集团-发展历程

2011年，何享健将其持有的美的集团15.3%的股权作价约80亿转让给两机构，第二次又以18.6亿的价格转让3.55的股权，累计变现约100亿人民币。至今，何享健通过美的控股间接控制美的集团29.11的股权，他与美的控股为一致行动人。



2009年8月26日，何享健卸任美的电器董事局主席；2012年8月25日，卸任美的集团董事长，将美的彻底交给了方洪波。此后，何享健投身于慈善事业。

培养接班人方洪波

*1997年方出任空调事业部副总兼营销部走进了，大动干戈，为改变管理缺位现象，开除了30多位大区经理，在何享健的支持下，完成了营销体系的再造。

*2012年8月25日，何享健让位方洪波接任美的集团董事长的位置。前一年，美的的盈利水平出现了三年来的首次下滑，空调比格力的毛利率低近5个百分点。方砍掉主营中的2/3产品，裁掉大半代理商且裁员7万（超过公司总人数1/3，精简管理层级。

*2024年美的集团整体业绩优异，营收和利润均实现增长。根据其2024年度报告，全年营业收入为4071.50亿元，同比增长9.44%；归属于上市公司股东的净利润为385.37亿元，同比增长14.29%。

*2001年方洪波完成两件大事：一是主导美的先后收购荣事达、华凌、春华、小天鹅等企业；二是与日本东芝和美国开利等企业达成了互相持股的战略合作。

*2014年美的整体营收终于回到2011年的水平，且利润大幅度提升，净利润首次超过100亿元；2016年，美的首次进入世界500强，成为中国第一家进入该榜的家电企业，2017年，美的全年营收突破200亿，7年时间，方实现了“再造一个美的”的目标。

*1992年25岁的方洪波放弃国企来到偏僻的顺德，成为《美的简报》内刊编辑.....

方洪波
现美的集团董事长

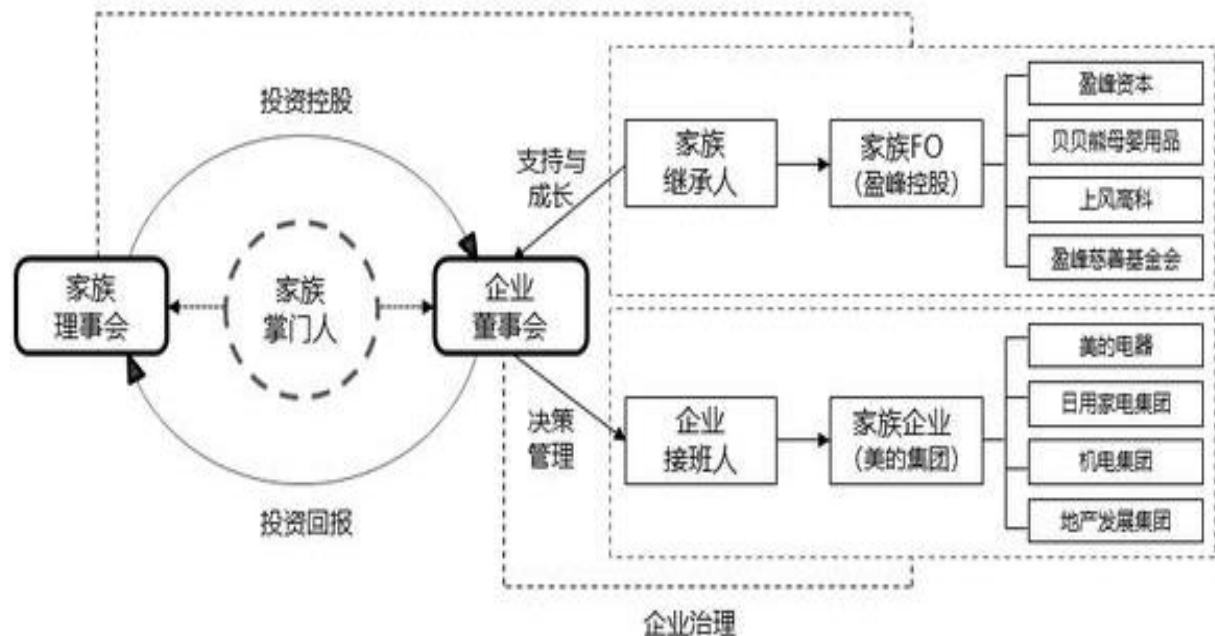


何享健
原美的集团董事长

何享健（1942—）
方洪波（1967—）

何享健家族治理-战略结构图

家族治理



何氏家族“治理-战略”结构图

*与格力电器相比，美的集团在营收规模上远超格力电器。格力电器2024年营业收入为1891.64亿元，同比下降7.26%。净利润方面，美的集团的归属净利润高于格力电器，格力电器2024年归母净利润为321.85亿元，同比增长10.91%

何享健子女的安排——

- *长子何剑锋以战略投资的方式，将家族基金和产业基金整合，家族财富持续增长。
- *长女何倩嫦掌管两家企业（美的上游供应商），与哥哥何剑锋及妹妹何倩兴，同为佛山市顺德区盈海投资有限公司的股东。
- *次女何倩兴的丈夫张建和曾炒卖复旦复华、法尔胜、汉商集团等多只股票，获利丰厚，被称为“最牛游资”；何倩兴与张建和共同经营广东新的科技集团，该公司也是美的的供应商。

美的传承成功的几大因素

家族的公司治理实际上是伦理治理！



判断题 民营企业实际控制人设立家族信托，将个人持有的上市公司股权装入信托，即可天然隔离信托设立之前已经存在的个人及企业债务。（？）

请回答

家族财富信托（家族信托）：委托人（民营企业家）把自己合法所有的财产（股权、现金、房产等），转移交付给信托公司（受托人）；信托公司按照事先签订的信托合同，为家族受益人的利益，管理、分配信托财产，实现财富传承、风险隔离、代际分配的财产管理制度。即财产所有权过户给信托机构，按你的意愿，给你家人做长期打理与分配。

财产要真正转移——财产从委托人名下，过户到信托名下，是信托生效的基础；

受托人按合同办事——信托公司负责管理，不能随意由委托人直接支配信托财产；

受益人拿收益——受益人多为家人后代，委托人本身也可以成为受益人。

家族信托并非天然的**债务“保险箱”**。一方面，若**设立信托损害了设立前既存债权人的利益**，债权人有权依据《信托法》第十二条申请法院撤销该信托；**即便债务发生于信托设立之后**，信托财产原则上具有隔离效力，但若信托架构不独立合规、委托人保留实质控制权，仍存在被法院**穿透执行**的风险；且若委托人同时是受益人，其信托受益权本身亦可被强制执行。

某上市公司元宵期间召开2022年公司经销商大会，董事长面对经销商提问时，豪迈地向经销商们宣布2021年公司业绩创历史新高，这一举动（ ? ）：

- A. 违背上市公司的信息披露规定
- B. 不违背上市公司的信息披露规定
- C. 难于判断是否违背上市公司的信息披露规定

请回答

中国某些上市公司发布拆分计划（俗称A拆A），你认为下列的拆分业务，相比之下，哪一项更容易获得资本市场的青睐：
（ ? ）

- A. 拥有数十家全球五星级的知名酒店集团公司
- B. 知名的酒店管理公司
- C. 已居市场高份额的日化用品集团旗下的薯片业务

请回答

上市公司有别于非上市公司的两个基本功能是（ ? ），一旦这两个基本功能废除，则上市公司逻辑上就应从证券市场退市。

- A. 融资和交易
- B. 品牌和声誉
- C. 经营和投资

请回答

请回答

华为坚持每年披露会计年报，是（ ? ）

- A. 强制披露
- B. 选择披露
- C. 自愿披露

请回答

中国新的《证券法》将企业上市的门槛，从原先“具有持续盈利能力”修改为“具有持续经营能力”，意味着企业（ ? ）：

- A. 亏损可以上市，但当年必须扭亏为盈
- B. 亏损可以上市，但逐年要减亏为盈
- C. 亏损可以上市，但两年内必须盈利

杰克·韦尔奇的“20-70-10原则”

1.伪; 2.狂 3.癡

制度

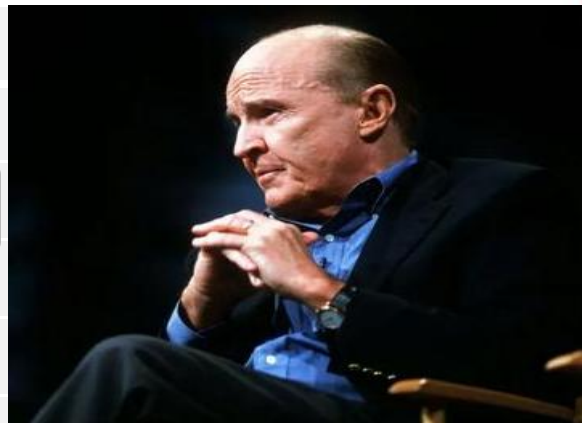
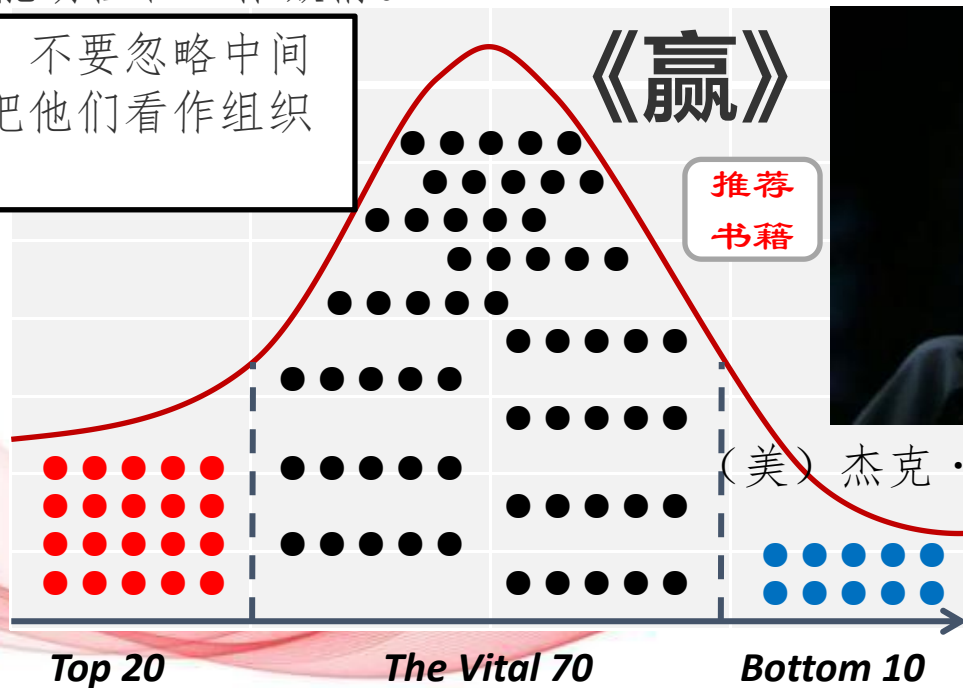
——职场上10%最差员工典型的六种人

4.懒; 5.贪; 6.坏;

一个公司里面，有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。一个善于用人的领导者，必须随时掌握那20%和10%，以便实施准确的奖惩措施，进而带动中间状态的70%。这个用人规律也叫“活力曲线”。它的主要挑战是如何保持中间70%人的能动性和工作激情。

与惰性抗争，不要忽略中间70%的群体，而把他们看作组织的**心脏和灵魂**。

我们能做的就是**把赌注押在我们所选择的人身上**。因此，我们的全部工作就是**选择适当的人**。



不要在最差的10%员工上花太多时间。

现代企业的三大核心矛盾：

- *股东利益与经理人短视的“委托-代理”矛盾；
- *企业长期价值与员工短期薪酬的“激励错配”矛盾；
- *资源有限性与人才无限需求的“成本与发展”矛盾。

公司犹如一支远征的探险队——

资源有限性：随身携带的干粮和资金是固定的，吃一点少一点。

人才无限需求：需要招募最好的向导、最壮的驮夫、最敏锐的侦察兵。没有他们，你根本到不了宝藏所在地。

传统薪酬模式：用随身携带的有限干粮和现金，当场支付给这些能人。结果：要么你雇不起最厉害的人（只用得起平庸队员），要么雇了几个就把干粮吃光了，整个队伍饿死在半路。

股权激励模式：告诉这些能人：“眼前的干粮不多，但我知道宝藏在哪里。只要你加入，宝藏挖出来之后，你按功劳分一大份。”结果：你用“未来的宝藏”成功吸引了当下你用“现有干粮”根本请不起的顶尖高手。他们把成本变成了投资，与你共担风险，共享未来。

时代之问——管理者经营能力如何提升

《不确定的年代》

推荐
书籍

这是一个**不确定的年代**，唯一**确定**的就是**不确定**。
——（美）约翰·肯尼斯·高伯瑞（1908—2006）

《第二次世界大战回忆录》

推荐
书籍

不要浪费每一场危机！

每当发生大事，随众起哄的多，静心思考的少；
每逢遇到危机，盯着风险的多，看到机会的少；

一场危机，让我们真实地感受到一个时代的结束和另一个时代的开启。

——（英）丘吉尔（1874—1965）



V

Volatility
动荡

U

Uncertainty
无常

C

Complexity
复杂

A

Ambiguity
模糊

“乌卡时代”（VUCA）：1985年，沃伦·本尼斯与伯特·南纳斯在《领导者：管理的策略》一书中提出相关理念，为VUCA奠定理论基础。1987年，美国陆军战争学院正式采用“VUCA”，描述冷战后多边复杂的世界格局；1990年代逐步推广，2001年后在商业领域广泛使用。

变革时代——乌卡时代（VUCA）新变局

人生到处知何似，应似飞鸿踏雪泥！（北宋）苏轼（1037—1101）³⁴

地缘政治和各国经济政策形势多变，甚至逆全球化思潮盛行



EPU指数由斯坦福大学等机构学者联合编制，2000至2024年的全球EPU指数涵盖中美德等20个经济体的GDP加权平均值，以月度数据呈现，核心通过对应国家报纸中经济、政策、不确定性相关文章频次量化不确定性，这一阶段指数随重大全球事件呈现显著波动。

人类社会发展和大自然一样，有阳光灿烂的日子，也有风雪交加的时刻。当前，世界百年未有之大变局正在加速演进，世界进入新的动荡变革期。世纪疫情阴霾未散，局部冲突硝烟又起，冷战思维和集团政治回潮，单边主义、保护主义抬头，经济全球化遭遇逆流，和平赤字、发展赤字、信任赤字、治理赤字有增无减，人类社会正站在十字路口，面临前所未有的挑战。

——习近平（1953——）

优秀与卓越的分水岭

“优秀” 往往建立在既有规则和确定性之上，
“卓越” 是在不确定性中发现并创造可能。

从“完成任务”到“创造价值”——管理者角色的本质升级！

优秀是把事情做对，卓越是做对的事情。

——（美）彼得·德鲁克（1909—2005）

优秀是卓越最大的敌人（困住人的不是平庸，是“还不错”的舒适区）。……卓越的秘诀，不在于完美的战略，而在于让平凡战略产生非凡结果的执行。

——（美）吉姆·柯林斯（1958—）

Good to Great

推荐
书籍

《从优秀到卓越》

团队成员的选择

团队角色简介

谁不可以当领头人？

类型	典型特征	积极特性	相对弱点
实干者	保守、顺从、务实可靠	有组织能力、实践经验、工作勤奋、有自我约束能力	缺乏灵活、对没有把握的注意不感兴趣
协调者	沉着、自信、有抑制力	不急躁、客观、对各种意见能兼容并蓄	智能和创造力不强
推进者	思维敏捷、主动探索	有干劲、随时准备向传统、低效率、自我满足挑战	好激起事端、爱冲突、易急躁
创新者	个性强、不拘一格	才华横溢、智慧、富有想象力	高高在上、不重细节、不拘礼仪
信息者	外向、热情、联系广泛	广泛联系人的能力、善于接受新事物、勇于迎接新的挑战	注意力不够集中、兴趣转移快
监督者	清醒、理智、谨慎	判断力强、分辨力强、讲求实际	缺乏鼓动力和激发他人的能力
凝聚者	温和、敏感、团结性强	能促进团队合作、有适应周围环境及人的能力	危机时刻优柔寡断
完善者	勤奋有序、认真、执著	持之以恒、追求完美	常拘泥于细节、过分要求完善度

一种**罕见的能力**，即向适当的人、以适当的程度、在适当的时机、为适当的目的、用适当的方式**发怒的能力**。

——（古希腊）亚里士多德（公元前384——前322）

情绪智商指的是：

准确地观察、理解、表达我们感觉的能力，以及**控制情绪**使之**为我们服务**而非作对的学问。

工作和生活是一块硬币的两面

互为补充，互为因果

当你输球的时候，你并没有看起来那么糟，当你赢球的时候，你也没有看起来那么好。

——（美）巴尔的摩金莺队的前教头厄尔·韦弗厄尔·韦弗
(1930—2013)



如何避免自己成为“草莓人”？

“草莓人”是用来比喻一些抗压能力差的职场新人，因为他们和草莓一样——

看起来光鲜亮丽，但却不堪一压

如何避免自己成为“巨婴”？

“巨婴”是一个网络流行语，指虽然已经成年，但心智仍然停留在幼儿阶段，极不成熟的人——

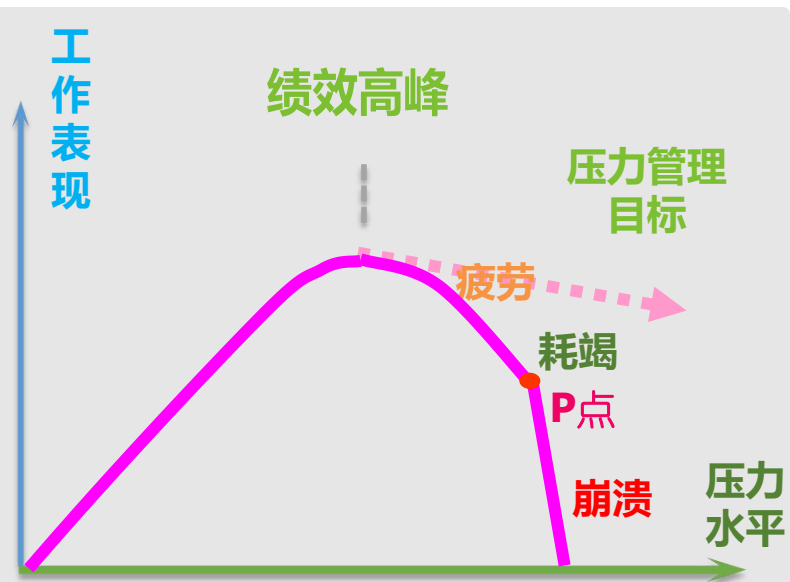
心理滞留在婴儿阶段的成年人



实现压力与个人承受力的平衡

压力就像一根小提琴的弦，没有压力，就不会产生音乐。但是，如果琴弦绷得太紧，就会断掉。

压力与工作绩效的关系

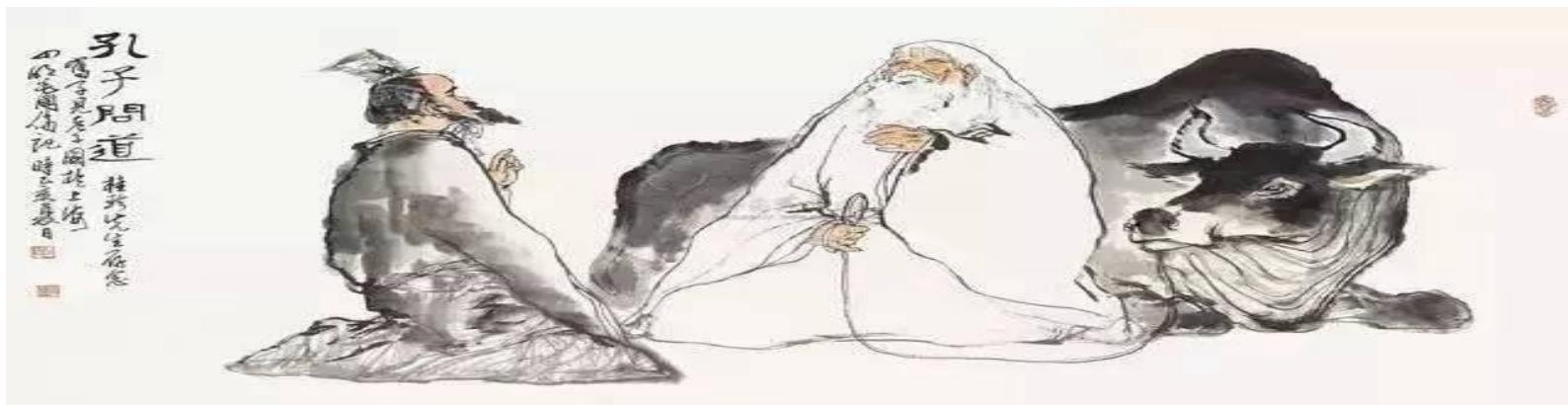


压力的正面作用和负面作用

由左图，我们可以得出如下启示：

- ①不同的人有不同的压力曲线。
- ②压力有**积极压力**和**消极压力**之分，压力管理的目的：使压力处于曲线的“最佳区域”也就是平衡点——**绩效高峰**。

古今中外对领导的诠释——



老子《道德经》——对统治者划分成四类：

【原文】

太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓“我自然”。

**没有完美的个人，
但有完美的团队。——佚名**



你怎么看企业 三张财务报表

比会计报表更为重要的公司治理无形评价——ESG

会计报表在一定程度上就是三点式的“比基尼”，展示给你的仅是那些你不感兴趣的地方，而你感兴趣的地方全被遮了起来。

——美国华盛顿大学的一位会计学权威



环境、社会和公司治理又称为ESG
(Environmental, Social and Governance)，
从环境、社会和公司治理三个维度评估企业经营的
可持续性以及对社会价值观念的影响。

不完全懂得会计和财务的经营管理者，就好像一个只会投篮而不能得分的球员。

——（美）罗伯特·希金斯



能力的培育——外因和内因

在集团企业中，**能力培育的职责一定要由集团总部承担**，在**经营能力培育**方面，总部承担着投资新产业，发掘新业务模式的责任；在**管理能力的培育**方面，集团层面要不断进行管理变革和创新。

华为的管理哲学——灰度

坚决反对完美主义

坚决反对繁琐哲学

坚决反对**盲目的创新**

坚决反对没有全局效益提升的局部优化

坚决反对没有全局观的干部主导变革

坚决反对没有业务实践经验的人参加变革

坚决反对没有充分论证的流程进行实用

健全全国有企业推进原始创新制度安排？

知识的分类

科学知识（硬知识）

实践知识（软知识）

——（英）哈耶克
(1899——1992)

可言说的显性知识

不可言说的默性知识

（英）迈克尔·波兰尼
(1891——1976)

专业人士与管理者的思维及行为有所不同



	专业人士	管理者
思维方式	非黑即白	灰色
商业敏感度	不高	较高
决策角色	决策参与者	决策者
风险偏好	厌恶风险	喜欢风险
做事风格	稳字当头	相对激进
表达	偏重数据	多元
公关能力	一般	极具
承担责任	职责范围	终结者
交往能力	善于与数据交往	善于与人交往

专业者决策主要依靠硬知识，管理者决策主要依靠软知识。



马斯特注重效率，公开宣扬其—— “时间管理” 的五个方法

1

重点不是何时做什么事，而是做这事要多久；

2

不要管理顺序，而是要管理轻重缓急；

3

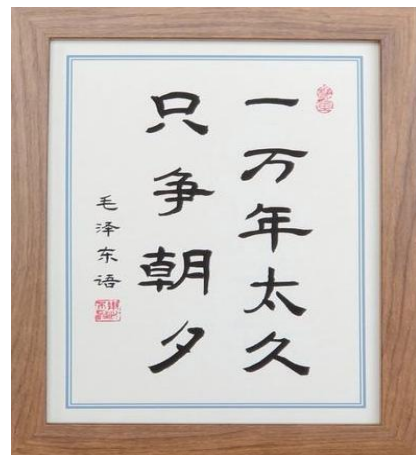
非同步方式沟通交流；

4

“二八法则” 将大部分时间用在重要的事情上；

5

专注信号，而非噪音。



忠诚是为人之魂，是前提；

干净是立身之本，是底线；

担当是成事之要，是关键。

曾国藩赠九弟曾国荃的对联

千秋邈矣独留我，
百战归来再读书！

曾国藩（1811年11月26日—1872年3月12日），初名子城，字伯涵，号涤生，宗圣曾子七十世孙。中国近代政治家、战略家、理学家、文学家、书法家，湘军的创立者和统帅。



商海茫茫，有书可定上下四方

人生嗨嗨，惟信能立天地人心

什么是终身学习

终身学习 (Lifelong education)理念是1965年时任联合国成人教育局局长的法国著名教育家保罗·郎格朗(1910—2003)首先提出来的。1994年,联合国教科文组织在意大利举行了“首届世界终身学习会议”,提出了**终身学习是人类21世界的生存概念**。自此,终身学习成为全球性的教育运动。

我们再也不能刻苦地一劳永逸地获取知识了,而需要终身学习如何去建立一个不断演进的知识体系——“学会生存”。

——联合国教科文组织报告《学会生存——教育世界的今天和明天》

终身学习是指人们为适应社会和个体发展的需要,而进行的贯穿一生的持续的学习过程。

终身学习……不是防火墙也不是地震仪,不可能预料或抑制灾难的具体发生——灾难可不是设计好的活动单。但这种学习是灭火器,是定心丸。它能够随时派上用场,让我们有能力应对灾难,有底气抗击灾难。

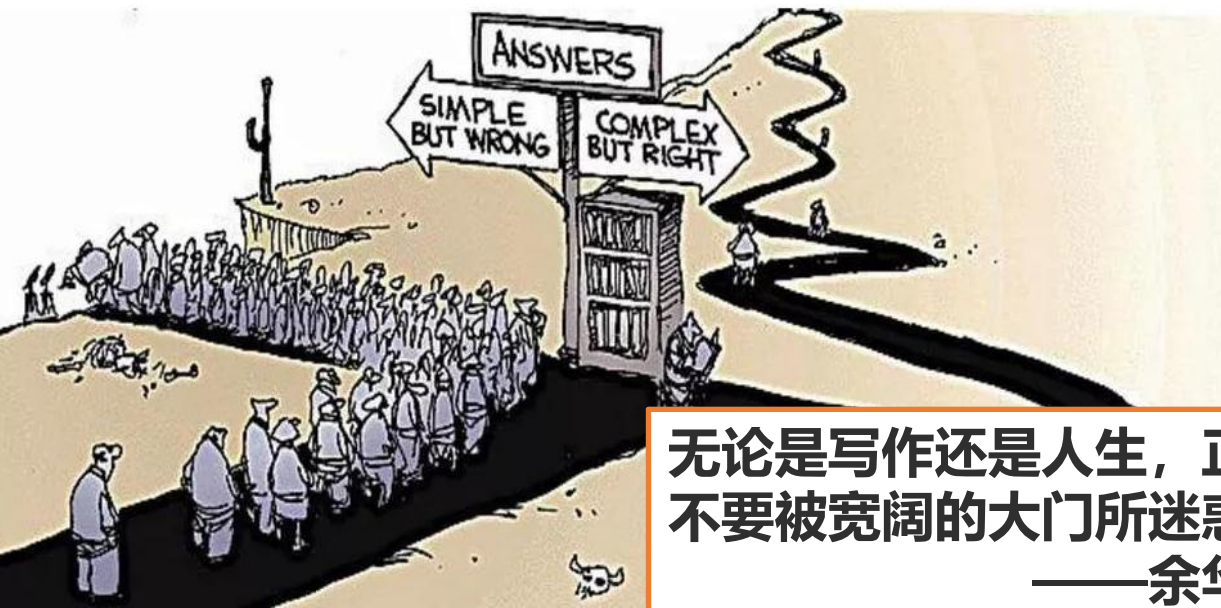
终身学习决定着你将走哪个门——宽门与窄门

永生还是灭亡？

你们要进窄门。

因为引到灭亡，那门是宽的，路是大的，进去的人也多；
引到永生，那门是窄的，路是小的，找着的人也少。

——节录《马太福音》7章13-14节



1

学无止境

2

推陈出新

3

厚积薄发

4

心无旁骛

终身学习的必要性

无论是写作还是人生，正确的出发都是走近窄门。
不要被宽阔的大门所迷惑，那里面的路没有多长。

——余华：《活着》

建立终身学习心态的七个基本要素

——麦肯锡公司

1 专注个人成长

成功=天分+勤奋+运气

2 成为跨界专家

一专多能，急用先学

3 走出舒适地带

痛，并快乐着

4 建立个人品牌

与众不同，无与伦比

5 坚持学习目标

循序渐进，持之以恒

6 始终保持好奇

重构问题，开放求助

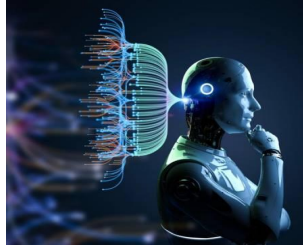
7 拥有健康活力

一念放下，万般从容



AI时代——刷短视频与深度阅读的比较表

		刷短视频	深度阅读
注意力模式		自下而上的被动模式	自上而下的主动模式
谁握手电筒		算力	阅读者
对大脑影响		无脑	烧脑
体验感方式		相对愉悦	相对严肃
生理层面		多巴胺亢奋	血清素平和
时长		消磨时光	耗时耗精力
对生活影响		失序	有序
思维定式		被动、懒惰、 寻求即时刺激	主动、勤奋、 延迟满足
三大 认知 结果	专注力	瓦解	集中
	记忆力	衰退	巩固
	思维	惰化	进化



**Tiktok
Brain**

抖音脑——

将AI当成——

工具？

伙伴？

对手？

读什么——

五“读”俱全

鹭江深且长
致吾知于无央

读经典

读传记

读历史

读时事

读X

人越老，有越多的阅历，我们慢慢可以**读**出**人性**的一些东西，肯定比我们年轻时学得更多。我们不能靠**读**书去学这个，不管我们智商多高，不管谁教我们，必须通过更多的阅历、更多的积累去学习。

——（美）《伯克希尔·哈撒韦2019股东大会答投资者》沃伦 E·巴菲特（1930—）

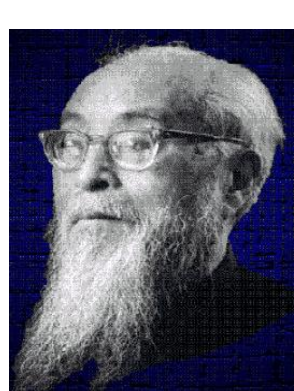
读有字之书——基础；
读无字之书——体验；
读心灵之书——目的。

除了阅读，还有视听——

经典——是一本每次重读都好像初读那样带来发现的书。

少年读书如
隙中窥月，中年读书如**庭中望月**，老年读书如**台上玩月**，皆以阅历之浅深为所得之浅深耳。

——
（清）张潮 《幽梦影》



商人重利轻别离，前月浮梁买茶去。
——白居易（772——846）《琵琶行》

商人 ≠ 企业家

在我最困难时期，使我重新找回
内心的平静的生命灯塔，是中国著名
学者冯友兰的著作《中国哲学史》。
——（韩国）朴槿惠（1952—）

推荐
书籍

冯友兰

（1895—1990）

《中国哲学简史》 冯友兰 著
北京大学出版社

在你们毕业之际，我想
送大家一份礼物。这是一本
关于思想的书，是一本清华
老师写的书。这本书就是我国著名哲学家冯友兰先生的《中国哲学简史》。……希望你们深入阅读这本书，学习以世界和现代的视角看待中国文化，在思考中体会思想的魅力。……希望你们不要因为碎片化信息的泛滥，而使自己的思想变得浅薄。希望你们在阅读和思考中反思人生，冲刷思想的杂质，磨砺思想的锋芒。

邱勇（1964—

52



自然境界

1

天地境界



4



功利境界

2

道德境界



3

冯友兰的
人生四重境界

个人与企业成长的“金字塔”

〔旧元素 新组合〕

创新

逐利

契约

信任

担当

个性+共性

企业文化

价值观

真

善

美

植根于内心的修养，
无需提醒的自觉，
约束为前提的自由，
为别人着想的善良。



宰相必起于州部，
猛将必发于卒伍。

视野决定着格局

如果眼睛
盯住当下，
你关注的就
是利润高低，
头寸的多少，
分红的幅度，
公司治理的
好坏……

如果把视
野拉长到两
年以上，你
就隐约感受
到经济周期
的波动……

如果把视野拉长到数百年到数千年，
你能看到人性的复杂、文化的形成与
沉淀、宗教的兴起与衰落……

如果把视野拉长到数万
年乃至数百万年，你就能看到
进化的脉络、气候的
轮回、宇宙的万千……

如果把视野拉长到十年到三
十年，你就能看到人口结构的变
化、技术进步的影响、社会风气
的演变、经济格局的调整……

感谢您的分享

欢迎继续探讨

