

# 成事之道·经管必读系列（套装共10册）【冯唐、冯仑、霍华德·舒尔茨、张宏杰、李开复等各界大佬，助你持续成大事！】

作者：冯唐

## 总目录

[冯唐成事心法](#)

[扛住就是本事](#)

[从头开始](#)

[一年顶十年](#)

[巴菲特致股东的信](#)

[1小时图解经济学](#)

[创业就是要细分垄断](#)

[麦肯锡思维](#)

[逻辑思维是训练出来的](#)

[曾国藩的经济课](#)

**图书在版编目（CIP）数据**

冯唐成事心法 / 冯唐著. --北京：北京联合出版公司，2020.12

ISBN 978-7-5596-4699-6

I. ①冯... II. ①冯... III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第216416号

**冯唐成事心法**

作 者：冯 唐

出品人：赵红仕

责任编辑：夏应鹏

---

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）

河北鹏润印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数313千字 880毫米×1230毫米 1/32 印张13.5

2020年12月第1版 2020年12月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-4699-6

定价：78.00元

---

**版权所有，侵权必究**

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：（010）82069336

# 卷首语

## 管理是一生的日常，成事是一生的修行

你好，我是冯唐。我将自己二十年职业管理生涯中吃过的苦、踩过的雷、翻过的山、见识过的人，总结为“冯唐成事心法”——通过这本书跟你分享，希望你能成事，多成事，持续多成事。

“成事学”是我自己定义的，它跟成功不一样，我坚持认为成功不可以复制，但是成事可以修行。这个学问有三个方面的信息来源。

第一个方面是麦肯锡方法论。麦肯锡是世界上最著名、最早的一家管理咨询公司，它自身有很多很好的方法论。世界五百强企业的CEO，最常见的工作背景是在麦肯锡工作过。

第二个方面是东方管理学。东方管理学就是从孔子开始，甚至在孔子之前，先哲或先人总结出来的思想。在东方人口众多、地大物博的环境里，在如何把事情做成上，包括如何管理自己、事情乃至天下，清朝以后，最重要的代表人物是曾国藩。不得不承认，我读曾国藩的书最多、最勤，也最有收获。《道德经》《论语》的年代太久远了，《二十四史》《资治通鉴》都是很好的书，但太冗长了，而且受限于编年体的体例，以及写史人的矜持，这些写作者心里想说的话，没有直接说出来。相比之下，在成事一项上，曾国藩鹤立鸡群、千古一人，他为师、为将、为相，立德、立功、立言，写过几千万字。每次翻开他的书，功过且不论，满纸背后都是成事、成事、成事，getting things done。

第三个方面是信息来源，也是我的管理实践。虽然我非常渺小，但是我经历了中国改革开放之后增长最快的二十年。从2000年参加工作到2020年，是中国发展最快的二十年。在这二十年里，我平均每周工作八十到一百个小时。这些辛辛苦苦工作的一手资料、一手经验，我也放到了这本书里。

这本书的框架分四部分：知己、知人、知世、知智慧。知道自己、知道团队、知道如何处世、知道智慧怎么增长。前三个方面，是从小处着手，最后一个方面，是从大处着眼，可以在更高的层次上，做更大的事。

知己——比如，逆境来了怎么办，如何分清自己的欲望和志向，如何学会与自己好好相处，等等。

知人——比如，领导力到底是什么，谁有领导力，如何带团队，如何分清自救型人和破敌型人，等等。

知世——比如，如何做一个讨人喜欢的人，做人的大忌是什么，如何面对小人的降维攻击，交友的四个标准，示弱的杀伤力，等等。

知智慧——到了智慧的层面，为什么成事那么难，为什么做人是第一位的，为什么要多谈问题、少谈道理，什么是真的为你好，怎么看待运气，等等。

我听过别人的评论，说冯唐只是一个情色作家，我觉得特别委屈。我是业余写作（尽管写作不业余），其实一直有个全职的管理工作。我真的是顶尖的管理专家，而且是战略管理专家，只是极少人知道。

我等了二十年，就为了这一刻，写这本书，能让大家知道，其实我是一个管理界的“扫地僧”。

我一直有个小奢望、小理想，想当个老师，能把自己通过实践领会到的真知灼见、辛苦所得，跟讲台下的同学们唠唠，但是没有机会，一直撅着屁股在办公室拼命工作。

我在想，某个春暖花开的时候，如果能站在讲台上，下边是一水儿长得挺好看的年轻人，默默地在看着我，听我讲我自己真懂的、真会的、真想讲的感到真兴奋的东西。讲出来之后，同学们能理解一点，就用到实际生活中一点，能让大家成就一点。这个正循环，是一件让人很开心的事。

这本书给了我这个机会，跟大家讲一讲，作为麦肯锡的合伙人、一个大型国企集团的高管、一个医疗行业的职业投资人，我如何看待管理这件事，我如何能够把我自己成事的经验教给大家。

最后，我为什么写《冯唐成事心法》？长时间以来，我一直试图寻找几门适合中国管理者的管理课，不是那种百度一下就可以知道的管理知识，也不是MBA教的那些基本管理学框架，也不是外国人那种把一个简单的管理工具拖成一堂冗长说教的时髦课，而是那些能够结合古今中外、涵盖理论和实践的、真的能够指导中国管理者克服心魔、带领团队穿越迷雾的管理课，但一直没找到。我想既然市面上没有，向来不怕招人黑的我就应该写。

管理是一生的日常，成事是一生的修行。

# 目录

[卷首语 管理是一生的日常，成事是一生的修行](#)

## [PART1 知己 用自己的天赋](#)

[如何管理自我](#)

[用好你的天赋](#)

[成大事无捷径](#)

[如何平衡工作和生活](#)

[做一个真猛人](#)

[做自己熟悉的行业](#)

[掌控情绪](#)

[如何对待妒忌和贪婪](#)

[如何战胜自己，战胜逆境](#)

[真正的高手都有破局思维](#)

[有时候“不努力”是种正确战略](#)

[选择，不仅是断舍离](#)

[摒弃“身心灵”，在现实中“修行”](#)

[以笨拙为本分，求仁得仁](#)

[怎么通过拯救睡眠实现人生逆袭](#)

[分清欲望和志向](#)

[如何应对年龄危机](#)

## [PART2 知人 人人都该懂战略](#)

[人人都该懂战略](#)

[什么是终极领导力](#)

[你需要知道的职场沟通规范](#)

[带团队的四条铁律](#)

[如何制定团队激励政策](#)

[麦肯锡的信任公式](#)

[如何成为中层干部](#)

[CEO的工作是什么](#)

[高级领导的关键点](#)

[如何避免团队油腻的结构化](#)

[保持团队锐气的五条秘籍](#)

[怎样看待公司的规章制度](#)

[百分之九十九的人不会开会](#)

[如何倾听不同的意见](#)

[要利用“庸众”的无知](#)

[变革管理：以不变应万变](#)

[如何在团队中用民主集中制达成共识](#)

[如何设计晋升机制](#)

[PART3 知世 成事者的自我修养](#)

[怎样做一个讨人喜欢的人](#)

[如何正确看待别人的评价](#)

[如何面对人际交往中的心机](#)

[交友的标准](#)

[找合拍的人一起做事](#)

[女孩贵养是歪理](#)

[什么是能量管理](#)

[示弱的杀伤力](#)

[职场中最重要的品质](#)

[做个老实人](#)

[成事者的自我修养](#)

[在有风骨的基础上持续成事](#)

[人要有个终极理想](#)

[创新管理的关键点](#)

[跳槽的秘籍](#)

[怎样在体制内成事](#)

[成事的标准是什么](#)

[PART4 知智慧 知可为，知不可为](#)

[大势不可为怎么办](#)

[为什么人是第一位的](#)

[多谈问题，少谈道理](#)

[用金字塔原则思考和表达](#)

[成事之人的七大特质](#)

[如何看待女性成事](#)

[建立长期互相滋养的关系](#)

[怎样看待运气](#)

[时时刻刻保持焦虑](#)

[在模糊中接近精确](#)

[如何成功转型](#)

[知可为，知不可为](#)

[人生如赌场，一言一行是赌注](#)

[如何累身不累心](#)

[头顶上的星空与内心的道德准则](#)

[结束语 成事到底为了什么](#)

## **PART 1**

知己

用好自己的天赋



# 如何管理自我

每个人都躲不开一个议题：如何在一个变化的、纷繁复杂的、油腻的世界里和自己相处，特别是在“成事”这个目的下，自我应该如何管理。此处的“自己”，包括真的自己、自己的团队、自己的商业模式、自己的公司等。

我想说一个核心理念，就是自在。

## 第一，如何能够自在？不要赶时髦

曾国藩说：“趋时者博无识之喜，损有道之真。”整天赶时髦，你会发现你得到的欢喜，是没见识的欢喜，重要的那部分自我却损失掉了。除非你是做服装的，做某些快消品的。变的是俗，不变的是道，不要赶时髦，要揣摩不因时间流逝而变、不因空间转换而变的真理和大美。

我举两个例子，一个是商业上的例子。

**不赶时髦，落在商业上就是不迎合。**不迎合是什么意思？我当年进华润的时候，反复听到三个问题——“如何挣钱，如何多挣钱，如何持续多挣钱”。很难跟别人讲华润是做什么的，因为华润做的行业太多，从水到水泥，从零售到房地产，从纺织到微电子，等等，底层逻辑是什么？大家也经常问：“冯老师你上蹿下跳地跨界，你的底层逻辑是什么？”其实底层逻辑，都是“如何挣钱，如何多挣钱，如何持续多挣钱”。

2015年，我从华润出来，赶上创业的大潮，很少听到别人问这三个问题。我问创业者：“你的运营现金流是不是正的？如果不是正的，什么时候为正？”对方就会说：“冯老师，‘运营现金流为正’是什么意思啊？”可能人家心里在说：“你老土吧，在国企做傻了吧，在麦肯锡做了那么多年还不会画大饼，怎么混的呀？”

创业风潮开始的时候，讲的是故事，讲的是运营数字，讲的是商业模式，讲的是能不能在风口上。有句话说“站在风口上猪都能飞”，所以他们主要的目的是站在风口上，一脚就能踏进去。跟在后面投资的就包括我们这些人，有时候也容易自己把自己搞晕，好像在这个风口上，猪都能飞，哪怕是猪你也要买，你转到下一手、下一轮，就挣钱了。如果你的钱投不进去，永远就没有挣钱的机会。那时候的目的不是找到好公司，而是找到能把钱投进去的机会。

那是过去五年的样子，如今怎么样？到了2020年，大家看到，好像风停了、浪静了、潮退了。大家又开始问：“如何挣钱，如何多挣钱，如何持续多挣钱？”死了的一大批企业，大多数就是对这三个问题没有思考、没有答案。

2020年疫情来了之后，最常问的问题是“如何活下去”。“如何活下去”说到底就是如何在没有外援的情况下，保证自己的运营现金流为正。也就是说，每月、每季度，进多少钱，出多少钱？在没有银行贷款、股东垫钱的前提下，你靠运营能不能打平，能不能维持下去？这是生存的基础，几乎不随时间、风向这些变化的东西而变化。

商业上不迎合、不赶时髦，文学上其实也一样，不迎合、不赶时髦才是真的前卫，才是真的汉子。经常说，要求新、求怪、求跟传统决裂，能够在传统没有到达的地方开花结果。这条路似乎是条捷径，其实是通向谬误的最短的路。不是求新，而是与传统衔接，才是所谓的正路，血战古人才是真的汉子，才是真的前卫。

举第二个例子，明代书画家董其昌。他的实践，全部指向五代宋元，后来成为17世纪最前卫的艺术家。大家说我似乎有些前卫，其实无论是从语言、内容、意境上，我常看的是《诗经》，是汉代的古诗，以及《资治通鉴》，是野史，是禅宗。

李白有句诗：“今人不见古时月，今月曾经照古人。古人今人若流水，共看明月皆如此。”你抛开古人、

今人的二元论，你是地球人，你面对的是整个人性的矿山，你不得不去血战古人，挖到古人没有挖到的地方，这才是一个真的文学家的最终使命。

## 第二，相信时间，相信自在生长的力量

曾国藩是这么说的：“方今民穷财困，吾辈势不能别有噢咻生息之术。”意思是老百姓很穷，财政吃紧，我们这样的人也没有特别的发家致富的方式，我们可以做什么呢？“计惟力去害民之人，以听吾民之自孳自活而已。”我们做官的、做管理的，能做的就是干掉那些害群之马。这样才可以让老百姓、团队、公司，按照不为时动、不迎合、不赶时髦的方式自生自长，相信自生自长，就会长出好的东西来。

做官之道，做好官之道。这句话最重要，做管理也应该如此。

1. 承认自己的局限性。我们这些做官的没有生财之道、发家妙方。
2. 确定自己的任务。尽力干掉坏人，维持秩序和规则。
3. 相信并放手让团队或你信任的人去干该干的事，不干涉其自然生长的过程。

一方水土和一方人有神奇的共性。一方水土，只要没有人类折腾它，给它十年、几十年，草木自然丰美，群鹰自然乱飞；一方人，没有朝廷折腾他们，给他们十年、几十年，自然富足，自然文艺，自然珠玉灿烂。做官之道，是耐烦；做官积德之道，是别折腾。做企业也是这样。

## 第三，管理你的欲望

你会遇到一个巨大的拦路虎，就是你的欲望。这是拦在你从自我迈向自在的过程中最大的一个障碍。

欲望主要有哪几种？权、钱、色。有权当然爽，能够办你想办的事情，能够在别人成不了事的时候你成。钱当然也好，如果你富可敌国，你想买点啥就买点啥，同款的东西你可以买四个颜色，同款的车你可以买两辆，一辆停着一辆开，等等。还有色，“北方有佳人，绝世而独立。一顾倾人城，再顾倾人国”，长得好看，就是谁都想看。佳人不只是女生，也有男生。这都是通俗的想法，并不是我们成事的人应有的想法。

如何管理这些欲望？曾国藩劝他在前线带兵打仗的弟弟时是这么讲的：“强自禁制，降伏此心。”你要摠住自己，没有什么更好的办法了。“释氏谓之降龙伏虎，龙即相火也，虎即肝气也”，佛家讲的降龙伏虎，龙虎都是肝火。“多少英雄豪杰打此两关不破，亦不仅余与弟为然，要在稍稍遏抑，不令过炽”，古今多少豪杰，都会遇上欲望这一关，不只是我跟你是这样，怎么办呢？“稍稍遏抑”，不是全杀掉，全杀掉可能你就没有动力干其他事了，要遏制，不能让它过分强烈。

“古圣所谓窒欲，即降龙也；所谓惩忿，即伏虎也”，这个龙虎，就是欲望以及得不到满足产生的愤怒。“释儒之道不同，而其节制血气未尝不同”，佛家跟儒家的道理、三观有不尽相同的地方，但是遏制与节制这种血气、这种欲望和愤怒，有共通的地方。这是曾国藩的想法。“总不使吾之嗜欲戕害吾之躯命而已”，它们共同的地方就是不能让自己心中的大毛怪——我经常把心中的欲望、愤怒比喻成一个大毛怪——伤害自己的身心。

然后，曾国藩话锋一转：“至于倔强二字，却不可少。”你摠住欲望的时候，又不能把自己变成没有血性的人，“倔强”这两个字要保持住，不能让它没有。“功业文章，皆须有此二字贯注其中。否则，柔靡不能成一事”，你想成名、立功，“倔强”这两个字都必须在其中，把欲望、愤怒都摠下去了，就会变得很弱，很可能变成一只“弱鸡”，什么事都做不了。

“孟子所谓至刚，孔子所谓贞固，皆从倔强二字做出。吾兄弟好处正在倔强。若能去忿欲以养体，存倔强以励志，则日进无疆矣。”曾国藩用了两个词，“至刚”“贞固”，就是特别坚固的意思。你是我的好兄弟，你的长处在于你倔强，能够坚持你的志向，如果能够把欲望去掉、把怒气控制住，那你每天的进步就没有边界了。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《成事之道·经管必读系列（套装共10册）》冯唐 著.epub

请登录 <https://shgis.com/post/3677.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

