

# 天邦報

TECHBANK  
Create Your Value

天邦股份有限公司主办 www.tianbang.com

2019年6月

28

星期五

总第240期

## 本期导读：

学思践悟之《拧麻花》、《开放、妥协与灰度》学习感想  
(详见二——八版)

挥洒青春的汗水，收获未来的宝藏  
(详见八版)

## 天邦纵览

### 天邦股份肉联公司首店开业，来河西金鹰感受“拾分味道”美味猪

6月28日，一家名为“天邦股份肉联公司”的店铺在位于江苏南京亚洲最大商业综合体的金鹰世界内盛大开业。怀旧的装修风格，品质感十足的生鲜猪肉，各色诱人的便当和卤味；“慢养180天、原粮伙食喂养、清水一煮就飘香”的字眼吸引了众多消费者的目光，并且人群中，大家还发现了前国家男篮主力中锋唐正东的身影。



前中国男篮主力中锋、现南京同曦篮球俱乐部副总经理唐正东先生

与此同时，这家店的所有者——天邦食品股份有限公司(002124.SZ)也在当天举行了店铺开业暨天邦股份全产业链生态体系升级发布会。

参与本次发布会的嘉宾有食品业、餐饮业、商业和媒体届众多大咖，体坛名人唐正东也作为“拾分味道”美味猪肉的粉丝亲临发布会现场，对天邦肉联的开业致以祝贺。

#### 关于天邦股份

天邦食品股份有限公司，成立于1996年，旗下拥有饲料、生猪养殖、生物制品、生鲜食品、工程建设等多个产业板块。先后成立“博士后科研工作站”，被认定为“农业产业化国家重点龙头企业”，荣获国家科学技术进步二等奖并于2007年4月在深交所成功挂牌上市。

中国是肉制品消费大国，猪肉消费量更是位居世界第一，但在如此巨大的市场体量之下，却突显出我国肉猪养殖行业的集中度低。

据《中国畜牧业年鉴(2016)》数据统计，生猪养殖出栏500头以下的

养殖场数占总场数99.40%，年出栏500-49999头占0.6015%，年出栏数5万头以上的场数占0.0007%，过去在农村散户中较为常见的后院养猪、泔水养猪等粗放、不卫生的方式仍然存在，而散户或者小规模养殖除了上述弊端，还有由于技术落后导致的免疫力低下，容易感染猪瘟，猪肉质量不高，不环保等问题，市场上亟需需要在各种防控措施上能充分投入的大企业提高猪肉品质。

正是在这样的背景之下，凭借着在饲料、生物制品等方面积累的高科技基础，天邦高位切入生猪养殖行业，诚然，相比于其他经营生猪养殖20余年的企业相比，天邦股份是一个新晋者的姿态。



美食科技传播机构CEO朱伟樱女士

但短短5年时间，据2018年财报显示，天邦2018年生猪出栏量就达到216.97万头，迅速跻身行业前列，折射出背后强大的科研技术实力和管理能力。

#### 上游产业布局完善

就是在这样一个听起来比较传统的行业，天邦一共有博士16人，硕士175人，本科659人。从事研发活动的人员有480人，并且与各大高校、科研院所等建立长期合作关系，是一家名副其实的高科技企业。

而公司所涉及的产业链条也不仅在养殖阶段，在其他阶段亦取得领先优势。

首先，在生猪育种领域：2013年天邦首次从美国成功引种1000头优质种猪，并在2014年战略投资世界一流育种

公司法国Choice Genetic(CG)，一举奠定了养猪繁育体系金字塔顶端的技术领先优势。公司之所以选择从附加值最高的育种环节切入，构建完整的生产繁育金字塔体系，是因为育种是唯一可以不断改进性能的手段；

其次，在养殖方面优势：天邦同年并购艾格非实业中国资产，正式进入现代化规模养殖，2015年成立汉世伟食品集团开始发力，“汉世伟”生猪生长环境更自然，更健康。通过风控、温控、光控以及360度视频监控，原粮伙食喂养，较强的免疫力无需添加抗生素、助长素等，经过180天慢长，让出产的猪肉里蕴含了风、阳光和时间的味道；

再次，在饲料领域：公司拥有世界领先的工艺和20多条生产线，拥有目前中国乃至亚洲名列前茅的大规模的高端生产工厂，可为生猪养殖业务提供度身定制的饲料供应，对猪只各阶段配方及饲喂程序进行优化，保证饲料营养和配方成本最优；



天邦股份副总裁、新零售事业部总裁刘梦媛女士

最后，在动物疫苗领域：天邦拥有多条自主生产线，在研发上，公司已经与各大高校和研究所在建立合作关系，正在与瓦大、Vido、PBG、VALNEVA等境外科研机构建立合作。可以说天邦股份在育种、饲料、养殖和疫苗上形成了完整的上游产业链，即使在当前严峻的非洲猪瘟影响下，天邦仍然可以用科学的手段有效防控疫情的发生和发展，保证出栏量。而这些优势将为未来几年天邦股份冲击行业更高目标奠定坚实基础。

#### 目光投入全产业链生态体系升级

但天邦并不满足于只在产业链上游完成布局，事实上，将触角伸向下游端也出现在多家“猪企”的战略规划中。

而天邦将视线投放到下游则有如下考虑，第一，猪肉深加工巨大的市场体量；第二，产业的延伸可有效平抑价格波动，提高公司抗风险能力；第三，一旦抓住机会打造全产业链生态体系，则可以通过外部交易内部化，减少交易成本，提高效率，可以获得价值链上每个环节增值的利润，增加盈利能力。

为此天邦股份在江苏盱眙设立现代化的屠宰场并在上海浦江设立完善的供应配送中心，随后还将在全国六大基地深入布局一体化基地，为全产业链化铺平道路。

也正是在这样的战略规划之下，天邦于2015年成立拾分味道食品集团，以“拾分味道”为品牌探索商业模式。

在经过4年的沉淀，天邦一直在通过并购、投资、合作以及自建团队的方式推动全产业链的生态升级，直至今日以“天邦股份肉联公司”这样一个崭新形象亮相大众，意味着天邦股份在全产业链生态升级的道路上又迈出了重要一步。

#### 熟化、标准化、便捷化、差异化

首店虽然只是一个面积不足20平方米的小店，却承载着天邦为猪肉这个民生商品付出的诸多努力。

除了提供安全、美味的猪肉之外，天邦出产的猪肉肌间脂最高可达6%，提升了肉质和口感，先进的屠宰、加工和物流运输也保证了消费者第一时间享有新鲜的产品。



而好的食材也意味着更好的味道，“天邦肉联”使用天邦自产猪肉，利用中央厨房标准化工艺，制成的便当和卤味也拥有着更高的品质，满足老饕们挑剔的味蕾。与传统养殖企业不同的是，天邦在终端市场更加看重以下四点：

第一，熟化：区别于以往的午餐肉、火腿肠等深加工产品，熟化更具有生活气息，熟化产品可以理解成餐桌菜品，例如红烧排骨、肉圆、卤味等，属于刚需高频商品；此外，传统深加工产品并不能凸显原料的高品质感，而熟化产品则能很好的还原和体现原料的本质；最后熟化产品的核心是原材料以及口味研发，相对加工制品减少了漫长的品牌建设期；

第二，标准化：天邦拥有庞大的厨师研发合作团队，以及标准化加工工艺，精心策划每个菜谱，在烹制过程，从原料开始就严格控制着食材的要求，烹制的时间和调料的配比，稳定的口感利于稳定客群，同时标准化的出品也降低了餐饮行业对厨师技能的要求，极大程度的顺应当下社会人力成本的不断提升；

第三，差异化：差异化和标准化并不矛盾，根据不同地区的口味偏好调整菜谱，形成地区间的差异化和地区内的标准化，同时根据不同的商业形态和场景，定制不同的产品组合；

第四，便捷化：满足当前8090后群体的“懒人”需求，将熟化产品制作成各种形式和规格，以满足不同人群及场合的需求，让食用、携带更加便捷。

#### 未来趋势与用人理念

而天邦的脚步也不会就此停歇，熟化、标准化、差异化和便捷化的理念符合当前的消费趋势和场景，当前购物中心和超市不断升级改造的过程中，需要与天邦这样的公司合作，提升品质；而社区型的消费同样也存在这类商品的市场空缺，未来天邦将加快开店的速度，让更多消费者了解品牌，更方便的购买

高品质的猪肉；天邦也将提高产能和鲜肉的供应量，满足餐厅和肉制品加工企业的需求，顺应消费升级品质生活的趋势；同时，天邦正不断开发便当、熟食、零食等深加工产品满足消费端需求，据悉“天邦肉联”在今年年内还将开出至少两个迭代版本的店型，以满足不同场景需求。



天邦股份董事、副总裁、饲料事业部总裁、食品事业部总裁苏礼荣先生

此外，更值得一提的是，天邦在组建产业链闭环最后一段的团队的过程中并不囿于传统食品行业人才，而是引入了来自于商业、快消、便利、甚至于美妆业界的人才。

面对这个问题，天邦的董事长如是说：“当下的市场变化太快，昨天的经验就可能成为今天的绊脚石，除了选择本行业的优秀人才，更要选择懂消费者、懂市场的优秀人才，因为只有立足产品本质，牢牢抓住消费者的心，及时把握住市场的变化，才能永远立于不败之地。”



万商俱乐部南京分会会长、江苏智商商业董事长朱逸女士

这种打破常规的用人标准更符合当前的社会发展趋势，将更大的世界荟聚在一起，体现出了天邦的魄力和远见。世界是没有边界的，就像天邦股份在肉的品质和产业链升级上一样，只会不断向前。

(来源：南京商业荟 西贝)



南京商业荟

## 拧麻花

管理着大型企业的企业家或经理人，恐怕都对把握政策的分寸深有体会。企业是一个功利组织，“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。将这么多逐利的个体整合成一股合力，真不容易。另一方面，企业又是一个矛盾体，像扩张与控制、集权与分权、团队合作与尊重个性，等等，相反相成。将这么多矛盾的尺度都把握得恰到好处，其妙无穷。

比如说，扩张与效益就是一对基本矛盾。企业必须扩张，这是企业逐利的本性和竞争的压力所决定的。但一强调扩张，虽可扩大份额或进入新领域，效益却往往不能同步增长；反之，一强调效益，利润导向，又可能抑制扩张，缩手缩脚。怎么实现扩张与效益的同步增长，鱼与熊掌兼得，这其中的尺度实在不易把握。

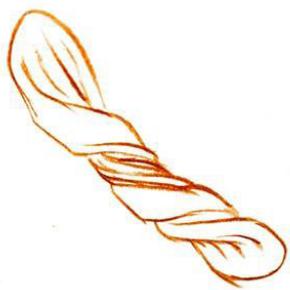
团队合作与尊重个性也是一对关键的矛盾。往往是一强调团队合作，个性就容易被压抑，个人的创新就减弱，甚至发生优秀人才大量流失的现象；反之，一强调个性和鼓励个人业绩，团队协作又被冲淡了，跨部门大型项目协调的难度随之加大。怎么在团队合作中充分尊重个性，使整体大于部分之和？这可能是一个组织，尤其是高技术企业最难解决的问题。

在销售网络管理中，控制与活力可能是最难处理的一对矛盾。许多企业都有过一放就乱、一统就死的经历。销售政策一放开，销售额短期内是上去了，但随之而来的是应收账款大量沉淀，渠道库存大量上升，呆账、死账、跌价损失大量发生；反之，一强调控制，实行财务与业务分离，收支两条线，结果又很容易一控就死，销售额增长缓慢，损失是减少了，但活力也没有了。既有效控制，又充满活力，大概是许多企业苦苦探索的理想状态。

扩张与效益、团队与个性、控制与活力、过程与结果……这些都是企业管理中既相互对立又相互依存的矛盾，矛盾的哪一方都不可偏废，它们是共同推动企业发展的两股力量。

那么，怎么实现既要扩张，又要效益，既要团队，又要个性，既要有效控制，又要充满活力，既要强调结果，又要规范过程呢？能不能同时实现两股力量、两个矛盾方面的

均衡作用？能不能建立起一种矛盾双方既对立又相互促进的机制，避免发展的大起大落呢？这是企业均衡发展、可持续成长的一个根本命题。实践证明，是可以做到的，而且只要可能，还必须如此。这是一种矛盾管理方式，用华为总裁任正非的话来说，这叫做“拧麻花”。两股对立的力量同时作用，相反相成。就像拧麻绳一样，一个往左使劲，一个往右使劲，结果是绳子越拧越紧。任正非有一次还特别提到，他参观埃及金字塔时，在展厅里发现一根陈列在橱窗里的四千多年前的麻绳，至今还拧得紧紧的。



拧麻花可以有多种拧法。可以前后拧，也就是增加一个时间的维度，一个时期强调一种主要倾向，一张一弛，波浪式发展；也可以是左右拧，在组织中建立扩张的部门和制约的部门，你扩张，我制约，你攻城略地，我管理经营；还可以是上下拧，企业高层领导往战略方向上拧，中基层主管和员工往效率和效益上拧；更可以是里外拧，内部追求股东和员工利益，外部满足顾客和合作者利益，维护哪一方利益都必须以其他方利益的合理实现为前提，损害哪一方利益都会损害各方利益。为了进一步说明拧麻花的道理，还是看几个例子。

首先，从使命和战略上看，企业是为什么的？产权学派认为是为股东利益最大化。那么怎么实现股东利益最大化呢？由于股东在利益分配上是排在最后的，所以要实现股东利益最大化，首先要实现顾客的合理利益、员工的合理利益，以及各种利害相关者的合理利益。于是我们看到，凡是真正为了股东利益的企业家或经理人，一定是非常关注顾客和利害相关者利益的；凡是那些在使命宣言中以及在日常运营中把顾客利益摆在首位

的企业，它们的股东反而得到了丰厚的回报。这就是拧麻花。

其次，从组织机制上看，直线职能制是一种上下一致的机制，战略制定与执行的职责集于一身，长远目标与短期目标的实现系于一人。但这种组织的一致性并不能确保结果的一致性，相反，往往是顾了短期，丢了长远，注重了效率，忽略了市场。为什么会造成这种结果呢？因为直线职能制经常使直线主管处于一种两难的困境，既要管方向，又要管效益，既要管过程，又要管结果，难免顾此失彼。用拧麻花的观点来看，它的上下两股劲在朝一个方向上使，因此越拧越松。而分权制就不是这样，它是一种上下相悖的机制，它将直线职能制主管的两难困境适当分离。公司总裁主要负责战略和政策制定，事业部总经理主要负责竞争对策和赢利；总裁不管日常运营，集中考虑企业发展的大计，事业部总经理则深入市场竞争和经营管理的细节，追逐利润，追求效率，快速响应客户需求。这里令我们感兴趣的是，达到这种理想效果的组织设计原则是互相冲突的。连创造分权制的美国通用汽车公司原总裁A·斯隆，几十年后在《我在通用汽车的日子》一书中重提分权制的两条设计原则时，自己都忍不住说，这两条原则在文字上是矛盾的。一方面强调“每个事业单位总经理的责任应该不受限制”，另一方面坚持“适度控制是绝对必要的”。然而，正是这种矛盾的体制，创造了企业发展的奇迹。这真是一个矛盾管理的成功例子，从这个意义上说，斯隆是深谙拧麻花之道的大师。

再有，从控制与激励的关系上看，成功的做法应当是，越是强化控制，越要加大激励力度。比如，前面提到的销售网络的管理，要控制应收账款和库存损失，杜绝渠道运作的跑、冒、滴、漏，提高网络的运作效率，就要利出一孔。方法是实行财务和物流与业务的分离，收支两条线。但加强控制可能产生的负面效应是活力的降低，因为灰色收入没有了，权力没有了，一线销售人员的既得利益受到损害了。所以，在加强控制的同时，必须加大激励，只要条件许可，应尽量实行销售提成或收益分享。正如美国沃尔玛公司的创始人萨姆·沃尔顿所说的，越是与员工分享利润，企业的利润就越多。控制与激励



并用，监督与授权并重，这就是拧麻花。

最后，从文化与政策的关系上来看，通常认为二者应当是一致的，言行一致嘛。其实不然，二者应该是相反的，相反才会相成。文化越是强调团队合作，政策就越是要鼓励个人创新和结果导向，否则，庸碌之风就会盛行，优秀人才的积极性就会受挫。文化越是强调奉献，政策就越要注意对奉献者给予合理回报，不让雷锋吃亏，否则，奉献者就会被束之高阁，追随者就会越来越少。文化越是强调忠诚，政策越要保护不同意见，务使知无不言，言无不尽，否则就是鼓励愚忠，窒息创见。企业文化是明流，管理政策是暗流，文化是教化，政策是机制。文化与政策相反相成，才会形成静水深流，生生不息。这可能是拧麻花最难达到的境界。

管理所面对的矛盾的特点，决定了管理者不能用常规的思维和方法处理问题，要多一些辩证思维，少一些机械论。企业经营是一种充满悖论的活动，管理是一种平衡悖论的艺术。正如管理大师亨利·明茨伯格所言，管理是实践、科学、艺术和手法的总和。这手法就在于把握矛盾的尺度。管理之难，难就难在尺度的把握。不知诸位注意过DNA的双螺旋结构吗？四千年前的麻绳、DNA的螺旋结构、管理的悖论，何其相似。世界真奇妙。

（来源：深圳市华为技术有限公司  
高级管理顾问 黄卫伟）

### 快讯

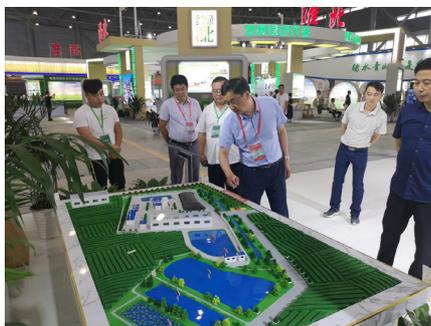
## 天邦股份畜禽废弃物资源化利用项目闪亮登场 2019 安徽秸秆展

6月17日至18日，2019安徽秸秆综合利用产业博览会在合肥滨湖国际会展中心举行，本届博览会的主题为“资源化利用、产业化发展”。

天邦畜禽废弃物资源化利用项目作为我

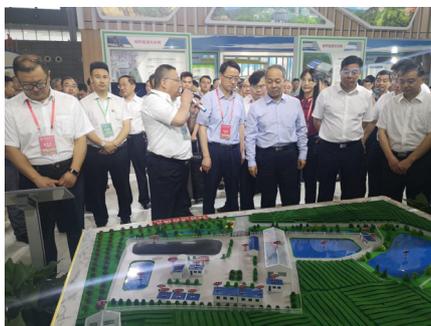


马鞍山市副市长杨善兵一行  
来我司展台观摩指导



马鞍山市农业农村局长宴念华  
来我司展台观摩指导

省在该领域的最高水平亮相于博览会，受到了国家农业部和省市领导的一致好评。天邦开物集团安徽汉稼乐农业发展有限公司总工



农业部总畜牧师马有祥、省农业农村厅厅长卢仕余来我司展台观摩指导

程师蔡家刚先生向各位领导及专家重点介绍了天邦在畜禽废弃物资源化利用方面所付出的努力、所取得的成果及核心技术的特点。

本届博览会展览展示分三大板块，主要展示我省秸秆综合利用，畜禽废弃物资源化利用的支持政策、成就、技术模式，上届博览会签约的项目成果。各市展厅重点展示了各市“两利用”的工作成效及技术模式。其中，设施设备展区主要包括秸秆综合利用、畜禽废弃物资源化利用的各类设施装备。

本届博览会由省农业农村厅、省生态环境厅、省发展改革委、合肥市人民政府主办，国家秸秆产业技术创新战略联盟、国家畜禽养殖废弃物资源化利用科技创新联盟、安徽省循环经济研究院协办，博览会取得了预期的效果。

（汉世伟 李刚）

《拧麻花》阅读感想集锦

股份公司及研究院（其他请见各业务板块）

组织结构的柔韧性和效率平衡原则：相互联系、彼此制约、兼容并蓄、平台协同！

——苏礼荣

管理是一种平衡悖论的艺术，需要认识矛盾存在的意义、利用矛盾相互之间的作用力，实现组织目标。

——夏闽海

把个人与集体、效率与效益、授权与控制、市场份额与利润等互相矛盾的两个方面变成对应统一，实现个人与团队无缝衔接，上下协调一致，优势互补，明确目标，让个人能力最大限度地发挥出来。

——张雷

矛盾的双方虽然是对立的，但更重要的是可以相互促进。

——王振坤

“文化与政策相反相成，才会形成静水流深，生生不息，这可能是拧麻花最难达到的境界。”

——章湘云

01. 饲料事业部

事物均是相反相成的矛盾统一体。在管理中，我们将矛盾的两方面按目标进行辩证统一，不可偏废，走极端。若只强调一面，将会失之偏颇，走向目标的反面。在实践中，集权与分权，长期战略与近期利益、高端人才与基础员工、物质激励与精神激励、人格特征相对的人员使用等，均要达成有机统一，才能实现最佳效果。

——周洋波

“管理是一种平衡悖论的艺术，不能用常规的思维和方法处理问题，要多一些辩证思维，少一些机械论。控制与激励并用，监督与授权并重，使企业与个人的利益最大化。”

——范宗万

抓住矛盾，把握尺度，一张一弛，曲折前进。

——朱凌益

管理是实践、科学、艺术和手法的总和，管理的手法就在于矛盾尺度的把握，既要扩张，又要效益；既要过程，又要结果；既要团队，又要个人；既要控制，又要激励，哪一方面都不能偏废，学会运用辩证思维思考，避免机械论思想，恰到好处，助推企业发展。

——张秀敏

“基于矛盾的管理，拧麻花中相反相成的哲学理念。市场竞争越是激烈，内部管理越是要清醒，质量意识越是要加强，质量底线一定要守住。越是要追求销量，对毛利高的产品的奖励越是要加强。”

——赵帅兵

工作中要找到做事的方向，在矛盾中寻求最佳方案，既要控制成本、风险把控，又要为提升公司的经营活力提供帮助。相反相成，要有改革的思维，又要有辅助的政策，张弛有度，目标一致。

——邵波

“我们的销售工作如何做到销量与应收款控制两矛盾，就必须采用拧麻花的方法，利用销售提成的方法进行激励和控制。”

——马志明

在企业管理中，把握好矛盾的尺度，运用辩证思维和方法处理工作中的遇到的问题，让“拧麻花”的管理功能发挥出更大的潜力，让公司更加健康、积极、快速发展。

——代华

围绕公司的绩效目标，在设定考核绩效时，应有一种相互交叉的考核激励，在不同部门之间形成一种合力，使得力出一孔，解决自扫门前雪的问题。

——李金友

一味地放纵绝不是成功之道，黑脸白脸都需要适度。

——王婷婷

拧麻花是管理艺术，通过“拧麻花”的方式，把看似相互对立、矛盾的问题辩证平衡，实现企业均衡、可持续发展。

——张兆峰

辩证的处事，掌握尺度，将企业的价值观外化于行，内化于心。

——陈琦

拧麻花是一种矛盾管理方式！管理应多一些辩证思维，少一些机械论，它是一种平衡悖论的艺术！

——郑成峰

任何事情都不是一帆风顺的，总有不同的声音，拧麻花就是大家朝不同的方向使力，让绳子越来越紧实。比如我们业务中的政策的放开和控制，如果政策放开，也许销量会上升，但结果可能应收款增多，如果政策收紧，可能会对销售有影响，但两个方向都是不对的，如果我们有人能够抓销售，另外有人能够及时注意控制风险，大家两个方向都能够使劲。结果也许会更好。

——韩文峰

作为干部要善于利用对不同的、互相矛盾的力量，互搏，化张力为实力，化矛盾为力量，但要把握互相之间的度。

——屠国泰

企业要发展必须海纳百川，听到不同的声音，集思广益。管理上要责权清晰，奖罚分明，营造一个积

极奋斗的氛围，只有大家放下小我，劲往一处使，企业才能健康壮大。

——杨小龙

古人早期的一些思想做法，自然优胜劣汰选择存在的一些形态都表明“拧”的状态选择，对立的双方都可以拧在一起，摒弃不合，求同存异，相互独立、相互依存，相互合作推向成功方向。

——孙茂

战略和战术的互补与统一，战略是目标，战术是方法。

——孙华

走出舒适区，发现处处是机会；停在舒适区死路一条；就自己的市场，我们要抓住核心品种河蟹料，以及凤口品种鲈鱼料，待开发凤口品种小龙虾料，带领团队为公司创造更多利润，为团队和个人带来更多成长机会。

——张国超

优秀的管理者一定要善于利用组织内的不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量。

——张明星

企业管理者能充分把自相矛盾的极端性格融为一体，游刃有余，毫无矛盾；使每个团队都能义无反顾，持之以恒、心往一处想、劲往一处使、上下拧成一股绳、齐心协力使企业效益与价值最大化。

——胡家军

个人创新与团队协作寻找合理平衡点，保证利益最大化。

——王保龙

管理是一种平衡悖论的艺术，不能用常规的思维和方法处理问题，要多一些辩证思维，少一些机械论，例如越是强调团队合作，政策越是要鼓励个人创新和结果导向，越是强调奉献，政策越要注意对奉献者给予合理回报，不让雷锋吃亏。

——周军

管理所面对的矛盾的特点，决定了管理者不能用常规的思维和方法处理问题，要多一些辩证思维，少一些机械论。

——居祥

“拧麻花”是一个很好的思路，借鉴和运用的时候，需要把股东、公司各部门、客户、合作伙伴、员工等进行分析，把这些层级的利益、需求、责任、问题等理清了，有的放矢才能玩得转。

——张慧博

企业管理一定要上下一起用力，而且方向要相反，每一股都要拧紧——研发、生产、品控、销售也要拧紧，而且要把握团队之间快慢节奏力度的平衡。

——申亚阳

企业管理要做到张弛有度、收放自如。

——徐国胜

管理是N方面的对立与统一，需要合适的机制（制度）平衡其中的各方矛盾，使各方力量平衡发展，才能使企业效益与价值最大化。

——陈威

质与量的平衡需要拧麻花，持续做到公司收益最大化。

——陈正勇

在可控和可查的前提下，公司应当适度授权，会更有利于公司的发展。

——王刚

明确分权机制，控制与激励并用，监督与授权并重，达成利益最大化。

——葛亚娟

作为市场部既要以客户为中心，也要提高工作效率，加强内外部沟通。

——吴扣芳

一个时期强调一种主要倾向，一张一弛，波浪式发展。也可以是左右拧，在组织中建立扩张的部门和制约的部门，你扩张，我制约，你攻城略地，我管理经营。

——倪娟

“控制与激励并用，监督与授权并重”，良性的团队竞争，团队和公司都会受益，让优秀的人员得到重视，让慵懒的人陷入困境，让大家奋斗在一个良好的工作环境下。

——张勤飞

为了目标的实现，在各个矛盾体中，要兼顾各方利益，以客户为中心，辩证思维，前行发展。

——卢瑞新

企业长久发展是靠团队合作，管理上要用创新的思维和方法处理问题，控制与激励并用，监督与授权并重，使企业与个人的利益最大化。

——周文蔚

要把各种问题看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体，要把把握好两者之间的平衡关系。

——孙岳

管理是实践、科学、艺术和手法的总和。管理是一个矛盾平衡的过程，对政策的把握及团队管理中的矛盾平衡。使比较对立的两个力量成为发展的格力。

——吴唯

作为企业管理者应多些辩证思维，少一些机械论，把握好企业在实现目标过程中产生的矛盾的尺度，学会“拧麻花”。

——陈启明

控制与激励并用，监督与授权并重。

——曹士亮

管理是一个矛盾平衡的过程，对政策的把握及团队管理中的矛盾平衡。如团队合作和个性自由的平衡

等。

——曹广启

人员管理的问题，即大棒和蜜枣的问题。我们渴望优秀的员工，但是留住、吸引优秀的员工的基础是我们能提供更好的福利待遇，让有能力的人，挣更多的钱，给大家一个凭本事挣钱的空间。只有更高的福利待遇，我们才能实行更严格的用人标准，这样整体的素质和能力才能上行。

——罗渊

企业管理有很多难处，很多问题；即相互促进，又相互矛盾。我们需要确定当前的主要目标，通过“拧麻花”的方式，适当的政策倾斜当前主要目标，确保完成目标。

——王勇

我感觉是辩证法的形象描述和具体应用，这也是管理的本质，管理很大程度上就是把各种问题的看似相互矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体，比如，个人与集体，效率和效益，市场份额和利润，就是寻找矛盾中的统一。

——吴海涛

管理是实践科学艺术手法的总和，利用相反又相成的拧麻花办法，提高管理的艺术手法，促进企业快速发展。

——沈玲

阅读该故事给我最大的感想和启发就是如何用辩证的方法看待矛盾的问题：讲究个性，突出团结；注重控制，敢于激励；加强监督、勇于授权；等等看似矛盾的，实则是相辅相成的，采用拧麻花的方式统一二者，达成统一的目标。

——华均超

把握好做事的尺度与分寸，将走得更远。

——付春梅

如何把握和掌控矛盾对立的分寸是企业发展和生存的关键，就像公司制度上强化和控制，同时还要加大激励力度。

——尹元锋

团队与个性、控制与活力、过程与结果，这是矛盾的统一体，要求管理者在管理过程中必须用辩证的思维与方法去处理问题，是管理者拧麻花的技巧与艺术，也是一种企业文化的积累与沉淀。

——王用华

扩张与效益就是一对基本矛盾，企业必须扩张，这是企业逐利的本性和竞争的压力所决定的。

——侍现友

事物的矛盾对立统一原理共同推动企业发展。

——薛兵

企业经营中，大部分问题不是简单的非黑即白，往往存在两种相反的方向且都合理，拧麻花就是把两种相反的力量或者观点有机融合在一起，形成合力，螺旋上升。类似太极图，阴阳调和，刚中带柔，追求平衡与稳定，防止一刀切。

——肖林栋

经营企业会遇到很多矛盾，处理这些矛盾要像拧麻花一样，将很多矛盾的尺度都把握得恰到好处。两股对立的力量同时作用，相反相成，一个往左使劲，一个往右使劲，结果是绳子越拧越紧。拧麻花可以前后拧、左右拧、上下拧、里外拧，从不同的时间、空间等维护好各方利益，才能把企业经营得更好。

——陈京华

本文中的扩张、效益、团队、控制等的关系，我更愿意用普通中小企业中的产能、销售、质量与人的关系，怎样处理好这几者的关系？确实像每天都在拧麻花，如何拧怎么拧？这是管理者天天需要思考的问题，一个好的管理者必是一个拧麻花高手，既让麻花好看又让麻花不断。

——解舜尧

销量和利润是一对矛盾统一，降价可以促进销量，销量上来也可以反哺利润，在政策把控上，要遵循量利同行，以增量为先，薄利多销，促进销量提升。

——洪有维

世界上许多看似相悖的结构和机制中蕴藏着平衡、辩证和融合的智慧，企业管理者应合理运用这种相反相成，将企业文明和政策管理综合运用，形成静水流深，生生不息的最佳状态。

——卢伟

在管理过程中，要多一些辩证思维，要学会用辩证思维来看待问题。在一项工作中，看似矛盾的两个方面，其实可以做到像拧麻花一样，相反相成，可以更好的促进问题的解决和工作的进展。

——品控部经理

关于其中“顾客利益摆在首位的感想”，财务的顾客是经营者，核心是帮助业务达成业务目标，做好业财融合，发挥管理会计的职能，做好经营者的参谋，才能实现财务部与公司的合力。

——王正龙

学习好怎么把握好矛盾的尺度，让矛盾的双方能起到相辅相成的效果。

——宋强

看似相悖的机制，却能产生聚合的力量，拧麻花方式提供了一种有效的解决企业管理乃至生活方面协调各种既对立又促进的各种关系的思维模式，推动事物的均衡持续良性发展。

——晏雨微

扩张与效益，团队合作与尊重个性，控制与活力，这些矛盾相互依存，共同推动企业发展。

——史魁

企业文化建设需要平衡团队与个人创新的，让组织和员工之间达到共赢。鼓励个人创新促进团队业绩的提升。

——金丹

拧麻花有不同的拧法，针对不同的时期、不同的组织部门、不同的对象等应区别对待。

——谢寿军

企业的扩张与效益、管理控制与活力、经营过程与结果、团队与个性就是拧麻花，拧得好，麻花就有价值体现。如企业内外拧，内部追求公司与员工利益，外部满足客户与合作者利益。

——唐林

处理矛盾的管理方式可以看成是“拧麻花”管理，将看似矛盾的两方面变成对应统一、相辅相成的整体。建立有效制度，既要有激励机制，也要有惩罚制度，控制与激励并存。

——吕玉敏

矛盾存在于一切事物发展的过程中，贯穿于每一事物发展过程的始终，存在、运动、转化，生生不息，管理者如何把握好处理矛盾的尺度，多点辩证的思维，企业的管理更上一层楼。

——梁飞绍

既要有团队精神，又要能发挥个人特长，这样才能更好地促进整个团队的发展，拧成一股绳。

——倪顺林

在组织中存在很多矛盾，往往是相反的力，怎么利用好、平衡好这么多的矛盾，把控好矛盾的尺度，使各种力量相反相成，达到平衡，才能让组织沿着正确的方向实现利益最大化。

——李晓宁

发现问题，寻找相互制衡的矛盾体，相互平衡的方法。

——张友熙

公司整个管理团队，紧密的团结在一起，高层领导把握战略方向，中基层主管控制效率和效益，同级部门相互制约，内部追求股东和员工的利益，外部满足顾客和合作者利益，越是与员工分享利润，企业的利润就越多，控制与激励并用，监督与授权并重，这就是拧麻花。

——李振民

矛盾存在于一切事物的发展过程中，事物间有矛盾，事物内部之间也有矛盾；矛盾是客观存在的，矛盾既有统一性，也有对立性，矛盾的统一性使事物得以延续和存在，矛盾的对立性使事物得以发展前进。

——巩建华



上下拧是老板考虑的事，我就不想了，我想就左右拧的一些看法：有一个公司经营的主轴。所有业务的开展都在主轴之上，每一个部门单元了都是经营者，考虑我部门今天开展的工作哪个点是为公司业绩做的，中间让出了什么？会有什么影响。如何规避负面的影响。如果每个部门都能这样，这条麻绳就会越来越紧。可能操作中，部门之间会在职责之间让步，这也是能力的体现，哪些能让，哪些不能让。把握什么样的度。每个人都需要安全，执行制度是安全之道，不由自主的想到集团的应收款制度，总经理负责制，每个人都会想到工资是否能够补欠款的事，都这样了，事还做不做？合理授权。责权相对应，才会让总经理更有动力。想多了！

——刘君

力出一孔，利出一孔，控制与激励相辅相成；在加强控制的同时，必须加大激励；在强调团队合作的同时，必须鼓励个人创新和成果；即相生相克，也相辅相成，这是一种叫做“拧麻花”的矛盾管理方式。

——吴良奎

独木难成林，个人的力量是单薄的；将个体的特性通过制衡整合、团结起来，所形成的柱石坚不可摧。

——程卫学

利用组织内的不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量。

——饶桂枝

管理要松弛有度，企业是矛盾的统一体，矛盾无时无刻不在，无处不在，如何建立矛盾双方既对立又相互促进实现企业均衡发展和可持续成长，是管理者的水平，方法即实现矛盾管理模式。同时，企业经营是一种充满悖论的活动，管理是一种平衡悖论的艺术。

——张明星

企业管理充满悖论，在适度时，悖论的双方又相辅相成完整统一，但度是难点。

——陆光明

管理是一种能力，一门艺术，是能把各种问题的看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体的内在。

——赵德志

拧麻花告诫我们把握好矛盾的尺度。

——宋辉

企业通过“拧麻花”式的矛盾管理方法，使内部管理张弛有度，进退得当，最终目标一致。

——徐洋

（下转第四版）

(上接第三版)

用《拧麻花》揭示的辩证思维，通透了理解文化与政策的相反相成。

——莫艳榛

“矛盾常在,无非对错,角度不同,结论就不同。”

——付海荣

矛盾式的管理,控制与激励并用,监督与授权并重,力出一孔,利出一孔,张弛有度,亦能致胜。

——李晓玉

坚持原则与开放灵活的高度统一,是做人做事的好方法,不必非此即彼,这个世界并不是非黑即白,灰色灰度才是占真实世界的大部分。

——刘琴琴

拧麻花的思维的确为我们打开了一扇不一样的门,在部门管理之间有时会出现很突出的矛盾,如果用拧麻花的思维去化解,就会有不一样的结果。

——邓巧凤

02 生物制品事业部

管理在大多数情况下存在悖论,过犹不及与中庸有时是个很好的注释,用力过猛与力度不够都不会达到我们的管理目的,这个时候拧麻花的作用就非常重要,在一致的目标前提下,分工协作与因地制宜非常关键,管理的灵活性与原则性要实现平衡,能做到这一点的企业大概率都会成为卓越企业。

——王峰

管理需要通过艺术的手段和方式,要综合考虑各种因素。作为一个管理者,必须有足够的情商去处理工作中遇到的各种问题和困难。

——胡淑梅

对立和不同利益关系的人和事要找到折中点,和谐共生。

——邢刚

相反相成,相互作用,均衡控制,实现共赢。

——苗丽华

管理的精髓就是在不同的时间和空间维度,处理好矛盾、发展与制约关系,掌握好尺度达到平衡和谐的状态。

——高峰

“拧麻花的本质是分寸的把握和矛盾的把控。”

——丁光星

要学会用辩证的思维妥善处理各种关系。

——江勇

作为部门管理者,要为做好公司和部门、部门之间,公司与团队个人之间的利益和权益之间的协调和平衡,发挥出员工的最大效益,化解矛盾冲突而不断努力。

——何洪奎

辩证思维,换位思考,原则内灵活处理问题。

——钟华

同一目标,相互交叉的激励,拧出成效。相反相生,辩证存在,如何协同是技术也是艺术。

——陈菠

任何事情都有它的正面和反面,管理过程或解决问题过程中,需用辩证的方式和思维进行管理或解决,而不是机械、死板的拿来主义来解决管理中的各项冲突,就像拧麻花,需要相反相成。

——岳丰雄

管理很大程度上就是要把各种问题的看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体。

——罗建

03 养猪事业部

企业发展与管理中存在相互对立又相互对立的矛盾(如:扩张与效益、集权与分权、团队与个性、政策与文化、控制与激励等),这是矛盾管理方式,通过分权制,将团队内不同部门或职能间相互制衡,它们共同推动着企业沿着正确方向均衡的、可持续性的发展。

管理是平衡各种悖论、矛盾的过程;文化上我们推行奋斗与奉献精神,政策上就需要向奋斗者倾斜,不让雷锋吃亏;在管理上对不良风气进行严格管控,节约成本、提升效率,在激励上就需要向风清气正、经营结果良好的奋斗者以物质奖励与精神嘉奖。

拧麻花是企业持续、稳定发展的重要保障。

——曲向阳

我们要把拧麻花的艺术应用到实际管理工作中,把握好管理的尺度,始终把顾客的利益摆在首位。

——王林生

管理所面对的矛盾的特点,决定了管理者不能用常规的思维和方法处理问题,要多一些辩证思维,少一些机械论。企业经营是一种充满悖论的活动,管理是一种平衡悖论的艺术。

——张佳

管理的艺术,犹如“拧麻绳”,业务拓展到哪,管理就延伸到哪,相辅相成,共生共荣。

——曹振

矛盾双方既对立统一,要求我们既要看到事物的斗争性,也要探索事物的同一性,寻求平衡点,使对立双方朝着同一既定目标螺旋前进。

——严小明

面临两个相互关联又对立的事件时,从不同角度去看,从时间上考量或者从不同的组织者去考量更加偏向哪一方,分辨解决矛盾的主要方,推动事务发展。

——戎婧

把握公司的管理政策分寸需要管理艺术,我们



可以采用拧麻花的方式在管理过程把握好尺度。

——李钢

管理所面对的矛盾特点,经常需要面对两难管理,决定了管理者不能用常规的思维和方法处理问题,要多一些辩证思维,少一些机械论。

——孙盈盈

管理很大程度上就是要把各种问题看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体,这是企业均衡发展、可持续成长的一个根本命题。

——高瑾

团队合作与尊重个性也是一对关键的矛盾。

——李刚

对立并不可怕,如果能找到适当的方法,两个对立面能够形成新的力量。

——黄星星

万事万物可以相辅相成,也可以相反相成。要善于发现和利用“想反”的事物,采用“拧麻花”的原理来促进“想反”的事物最后达到“相成”的结果,实现双赢或多赢。

——麦叶清

管理中存在较多的既相互矛盾又相互依存的方面,通过拧麻花的方式,形成合力,同时实现两股力量、两个矛盾方面的均衡和可持续发展!管理中矛盾尺度的把握最重要,也最难!

——王猛

比如洪水,顺势汹涌猛烈,易造成决堤。如两股力量相互制约,彼此促进中发展,易于持久。

——薛虎平

事物的发展,相辅相成,在相互制约中发展,相反亦相成。控制与管控尺度要适度,不能激进,分权、制约同时发挥作用。多一些辩证,少一些官僚机械。

——尉瑾

最高的智慧就是能够把两种对立的矛盾融为一种,而好的经营管理体系也应该是这样,能够把两种相冲突的组织功效融为一体。

——魏建忠

任何的矛盾的对立面都是更紧密的团结。

——辛伟

把各种问题看似互相矛盾的双方或多方变成一个对应统一、相辅相成的整体。

——马建辉

管理就像拧麻绳一样,一个往左使劲,一个往右使劲,结果是绳子越拧越紧。文化与政策相反相成,才会形成静水流深,生生不息,这可能是拧麻花最难达到的境界。

——夏承东

初读“拧麻花”第一感知是和之前的“劲往一处使、同心协力”的认知咋不一样呢?细细品读,这正是同心协力的升华,是每个人要发挥自己的特长,而不是人云亦云。

——俞国平

当看完这篇文章的时候第一个跳入大脑的印象就是中国的太极图,按照这篇文章的说法那就是你中有我我中有你,如黑白阴阳鱼,只有相互完美旋转才得圆润,而黑白鱼中的白黑两点,我想就是文章中提到的监督控制和激励创造的机制之所在。

——阮军

生物安全管理要注重可行性与可行性,标准控制与成本控制之间的矛盾管理,矛盾因素多考虑,按照拧麻花原理,两股对立的力量同时作用,相反相成。

——陈建民

控制与激励并用,监督与授权并重,兼顾各方利益。通过拧麻花这个方式,使得各个部门之间形成合力,共同完成目标。

——吴君柱

管理很大程度上就是要把各种问题的看似矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体,如个人与集体、效率与效益、授权与控制等等。

——王黎明

管理者不仅仅要做好军事主官,更要做好政委。

——刘军

思考方式、工作内容、生活形态都可设定为相互制约又相互促进的两方面,只有两方面充分矛盾且又相互融合时,才是最大效果展现之时。

——张书睿

如何兼顾“鱼和熊掌”是一门艺术,既要站在公司角度利益最大化,也要兼顾客户的利益及下面员工的发展。两股对立的力量同时作用,相反相成。企业的经营充满悖论,要多一些辩证思维,少一点机械思维。

——刘小鹤

这里面有一句“不让奉献者吃亏”,其实我是有切身感受的,在这么艰苦和高压的形势下,在我已经体力透支的情况下,我的领导却认为我在这里很轻松,当领导看不到你的努力的时候,会感觉委屈。

——李丽

管理是一门艺术,如何做到张弛有度、相辅相成,需要不断的调整,不断的权衡。就如猪场的管理,制度与关怀并重,恩威并济,不能一味的注重制度亦不能一味的注重关怀,而应该是在坚持制度的前提下鼓励关怀。

——李露露

拧麻花更多的是互相成就,通过互相牵制达到互相成就的结果,猪场各部门之间、后勤与生产部门之间应该是这样的关系存在,使得团队最终一起完成猪场的终极目标。

——蒙明路

1、企业发展、团队管理、控制的灵活、过程结果,在企业运营过程中相互对立又相互依存的矛盾,同时是推动企业变革、发展的两股重要力量。2、公司发展的两股力量同时发展、发力,相反的发展共同用力,相反相成,就像拧麻绳一样,结果绳子越来越紧,同时相互制衡,相互制约。

——张军言

优秀的管理者一点定要善于利用组织内的不同的、互相矛盾的力量,左右互搏,化张力为实力,化矛盾为力量。

——李恩

管理者应利用企业文化教化而同化团队成员的思想,制度管人,制定激励措施,增加团队成员的积极性,使每个团队成员劲往一处使,为共同目标而奋斗。

——卢光

万事都有两面性,可相互抵消可相辅相成,管理的艺术在于如何让两个看似矛盾的事物,相互监督,共同生存。

——华耀

任何事物都有两面性,企业管理者应更多考虑如何将这种两面性柔化成引诱成功的诱饵,完成使命的推动力,管理者在分权配任务的同时最终要把抓虾的和捕鱼的拉拢一起,这样收获才更多。

——张理想

管理很大程度上就是要把各种问题看似矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体,如个人与整体、效率与效益、授权与控制、市场份额与利润、社会效益与经济效益等。

——范煜

团队的力量远超过一个人的力量,想要把猪场管理的更好就必须把大家团结起来,让大家拧成一股绳朝着一个方向努力。

——朱世贝

就好比我们需要两条腿走路,一条腿在大步迈前的时候,另一条腿要作为支撑,而作为向前迈的一步,要掌握适度的步伐,一旦步子迈的太大,不仅不利于前进,还会导致摔倒。只有两条腿协调互补,步子才能迈的稳,也才能沿着既定的目标前进。

——王超

管理的尺度把握就像拧麻花,管理中的各种问题都具有两面性相互矛盾,只有把这个两个方面变成对应统一,相辅相成的整体,劲往一处使公司才能发展更好。

——侯占涛

怎样平衡矛盾的关系,需要实践,才能找到适合我们的处理办法。

——高小超

服务部的发展上需要有冲劲、干劲,同时需要加强监督,保证服务部良性成长。

——陈先安

领悟政策、把控尺度、合理控制、整合资源、优化互补、协作共赢、共创共享。

——汤磊

管人要恩威并重,赏罚分明,管事要收放自如,进可攻,退可守。团队利益共同体,患难共同体。

——薛波

管理就要把各种问题看似互相矛盾的两方变成一个统一的整体。

——倪良晨

公司+农户合作,这根“麻花”怎么需要里外拧,外通过专业技术指导及农户管理保证农户养猪赚钱,内能打出口碑、扩大市场容量、创造公司利益最大化。

——姚胜江

发现矛盾、分析矛盾、整合矛盾,再在大的战略方针下整合资源,利用矛盾,促使战略目标的达成,我们现在的主要矛盾是快速发展与规范发展。

——侯连杰

拧麻花,看似一团麻,但是在麻的背后是相互的制约和督促,人才发展的多样性和多变性从拧麻花来看,就是解决文化与利益之间的矛盾。

——赵小鹏

管理是实践、科学、艺术和手法的总和。管理的每一项业务需要评估矛盾的两面性。

——李双斌

管理是个复杂的两面矛盾体,但是只要把两个矛盾综合利用,取长补短,相辅相成,会实现最大效益。

——孙百灵

要实现平稳上升态势前进,生生不息的发展,作为管理者考虑问题应坚持多一些辩证思维,少一些机械论,通过矛盾双方的博弈求守恒。

——张艳刚

目标的完成必经过多方反复讨论、争斗和不断修正、完善,只有这样才能保证企业健康发展。

——莫友业

企业的健康发展,需要管理者找到拧麻花着力的平衡点,把握好矛盾之间尺度。

——黎丽

管理是一种平衡矛盾的艺术,这手法在于把握矛盾的尺度。

——潘中木

强调了企业经营的矛盾,需要企业管理者找到拧麻花着力的平衡点。矛与盾之间尺度的把握,影响企业的健康发展。

——陈斌

中庸之道,不偏不倚,难在尺度的把握。

——韦欢

矛盾无处不在,合理利用矛盾作为彼此前进的约束力,回归统一目标,才能发挥团队的最大能量。

——黄伟杨

任何事物都有两面性,就像阴阳学说一样;管理也一样,需要平衡各方面矛盾,用对方法,实现双方利益最大化。

——蓝能佩

作用力和反作用力,矛盾双方推动事物向前发展;“一个棒头,一颗糖”的管理方式。

——邓春国

作为一名管理者首先是起到带头作用,拧麻花就像作为一个带头人如何管理员工,我们需要带动他们左右方向一张一弛最后才能拧成一股漂亮的麻花。在员工的思想上去了解他们的需求解决问题更多的倾听他们,带领他们做好每一件事情。

——廖永幸

企业是一个矛盾体,扩张与控制、集权与分权、团队合作与尊重个性,等等,相反相成。

——陈双

在组织中建立扩张的部门和制约的部门,你扩张,我制约,你攻城略地,我管理经营;分权制就不管理是一种上下相悖的机制,它将直线职能制主管的两难困境适当分离。

——梁武

强调团队的力量是强大的,团队的荣誉也是紧紧相连的,一个团队所有人员抛开个人主义,集思广益,团结协作,才能取得最优效果。

——陈国宝

矛盾的哪一方都不可偏废,它们是共同推动企业发展的两股力量。

——莫飞虎

矛盾是存在于一切事务之中的,也是一切事务

发展的源泉和动力,只有找到正确的方式,充分合理调和相互间的矛盾,才能发挥事务或者团队的最大能量。

——宋剑武

拧麻花就象打太极,相反相成,这是自然界最牢固的组合。我们的服务部就缺乏这种机制,只管攻城略地,缺乏经营管理。

——李智廷

通过矛盾管理模式,提高个人工作效率及利益,协调内部客户及外部供应商、之间的供求关系,做好承上启下的沟通桥梁。

——常婷

管理是企业永恒的主题。任正非总裁的“拧麻花”管理理论,是华为企业管理实践的经验总结与智慧结晶,值得任何一家中国企业借鉴、运用。

——宋承谋

1、强调团队合作基础上,加大激励力度,鼓励和保障员工的创意和积极性。2、注重客户体验,加强员工满意度,最后是股东效益,会有意想不到的收获。

——沈威

一个繁荣发展的企业,各部门应像拧麻花一样,相辅相成。

——韦剑

凡事都具有两面性,辩证的思维才能解决矛盾的两方面,才能化危为机。

——黄忠勇

1、强调团队合作基础上,加大激励力度,鼓励和保障员工的创意和积极性。2、注重客户体验,加强员工满意度,最后是股东效益,会有意想不到的收获。

——王继良

1、团队合作、加大激励力度、调节积极性、鼓励员工创新。2、以客户为中心,以奋斗者为本,以服务为发展。

——董华

凝聚细小的力量通过规则受力,往同一个方向发力,达到目的。

——杨慧业

管理难在尺度的把握上面,集中体现在矛盾上,因此用矛盾管理方式很重要,矛盾的管理方式并不是一味的偏向哪一面,而是全局去把握,如波浪式发展,层级次发展,利益合理实现发展,整体说拧麻花要以利益为前提,不同人做不同事。

——刘三元



企业文化和政策相辅相成,既要强调团队合作也要鼓励支持个人创新。

——徐登学

重在“拧”字首先,凡事有正反面,如何用好干劲,把度控制好,使之达到最佳在效果。

——刘德

管理就是要拧麻花,把资源资源整合,凝聚成一股方向一股通向成功的力量。

——施泽晓

管理过程不可能一团和气,管理者就是要平衡各方关系,将团队带向最终目标。

——魏从洋

“拧麻花”是一种在企业中对矛盾的管理方式,即在企业管理实践中“矛”“盾”的双方随时随地的存在,过于强调某一方面的取舍将导致失去大局。因此时刻提醒我们:企业经营是一种充满悖论的活动,不可偏激,管理是一种平衡悖论的艺术。

——鲁双春

优秀的管理者一定要善于利用组织内不同的、互相矛盾的力量,左右互搏,化张力为实力,化矛盾为力量。

——徐全三

要把各种问题的看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体,善于利用组织内不同的、互相矛盾的力量,左右互搏,化张力为实力,化矛盾为力量,处理的时候要把握好分寸感。

——谢巍巍

管理者要善于利用组织内不同与相互的力量,将矛盾与对立转变为统一向上的力量,达到你中有我,我中有你的太极整体,即对立又相辅相成。

——吴丽明

把两种对立的矛盾融为一体。

——王洪涛

各部门间需要相互协作,也需要相互监督。各司其职,该“松”时“松”,该“紧”时“紧”,做到张弛有度,才能更高的效率完成组织目标,荣辱与共,这个团队才能更加成功。

——曾志伟

如何使团队与个人的协调统一,是管理者在不断化解矛盾,提高团队战斗力和个人执行力基本任务。

——顾永和

“拧麻花”是企业管理实践中平衡个人自由与遵守企业制度这一矛盾的方法。提高团队凝聚力“力出一孔,利出一孔”。

——余界军

优秀的管理者一定要善于利用组织内的不同的、互相矛盾的力量,左右互搏,化张力为实力,化矛盾为力量。

——张军华

团队要有激进派和保守派,前者开飞机,后者带降落伞。就像DNA的双链结构一样,团队才会更加稳定。

——库贵华

看问题不能只看表面现象,有时好的不一定好,坏的也不一定就是坏的,要善于把各种问题看穿看透,有时互相矛盾的两个问题也可以变成一个相对

(下转第五版)

(上接第四版)

统一、相辅相成的整体。善于利用组织内不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量，处理的时候把握好分寸，使“矛”与“盾”处于相对平衡的状态，有时可以收获意想不到的效果。

——张明惠

企业是由不同的部门，很多个体组成，不同的部门和个体存在不同的价值、观念，管理者要善于利用企业内不同的、相互矛盾的力量，将相对矛盾、对立的关系转变成统一、相辅相成的整体。

——冯敏

需要善于利用和协调、把看似矛盾的矛盾变成一个对应统一、相辅相成的整体，引导成一种进步的动力和竞争。

——辛桃桃

文化与政策相反相成，才会形成静水流淌，生生不息。

——杨志业

企业是由不同的个体组成，所存在的价值和观念的不对等牵制着企业的发展，管理者要灵活处理问题，平衡个体差异，达到共赢的目标。

——李自伟

团队的打造需要控制与激励并用，监督与授权并重；合理利用每一位员工的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

——潘泽林

作为领导者，要学会运用矛盾管理方式，这种方式在日常工作中很重要，从全局的角度出发，以整体的利益为前提，促进整体的波浪式发展，团队的层级化发展。作为场长，要站在全场利益的角度，做出全场的战略决策。

——朱庆华

是一种在企业中管理矛盾的方式，即在企业管理实践中“矛”“盾”的双方随时随地的存在，过于强调某一方面的取舍将导致失去大局，因此时刻提醒我们，矛盾之间寻找平衡点，又能与规章制度相符合。

——皮东映

管理之道：唯有控制与激励并用，监督与授权并重，才是王道。

——朱富国

要善于利用组织内不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量，把各种问题的看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体，如个人与集体、效率与效益、授权与控制等。

——朱军育

矛盾之间寻找平衡点，这种平点就是坚持制度跟体系。

——兰俊

### 04. 食品与新零售事业部

新板块通过融合公司现有资源，不断吸收优秀人才，才能做强做大。

——刘梦婕

通过业绩提升士气，通过不断提升屠宰量，优化销售渠道，达到稳固团队的目的。

——魏志祥

将事业部拧成一股绳，团结一致达成目标，提升效益。

——武治国

管理很大程度上就是要把各种问题看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体，是企业均衡发展、可持续成长。企业里头永远是无穷无尽的矛盾，你只能用拧麻花的话你还得增加，一会儿强调A，强调B，强调C，一会儿强调A和B，一会儿强调B和C，一会儿强调A和C。你得变，

来来回回地去强调不同的东西，只有这样才能把这个系统的水平提高，短板一个一个提高后，桶的容积变得越来越大。

——郑振华

团队不同的思路同时作用，相反相成，愿景一致。

——张宾

尽力把所有刀手转化为加盟商，降低成本，提升效益。

——董威峻

同事之间要相互配合，形成合力，共同出力，一起对外解决问题，这样更好的解决困难。

——陈立伟

解决问题的方式永远不止一种，尝试逆向思维也会带来新的视角。

——姚英豪

通过各种人文关怀和团建活动，营造良好的工作氛围，团结各部门人员。

——徐文杰

### 05. 工程事业部

文武之道，一张一弛，具体问题，具体分析。

——朱爱民

“战略布局与短期效益，这就是管理的矛盾，战略与资源是否匹配，如果我们用常规的思维来决定，有舍有得。但结合国家土地调整宏观政策与行业特点来决策可能会比较容易些，在特定时间里做特殊的事。”

——韩诚

“拧麻花是如何提升效率与团队目标的一种方法论。如何发现管理目标中矛盾的一面，去寻找或讨论一种方式方法去消除矛盾，以达到团队协作效率最大化的目的。”

——孔德地

管理所面对的矛盾的特点，决定了管理者不能用常规的思维和方法处理问题，要多一些辩证思维，少一些机械论。

——徐业和

“拧麻花”管理方法是如何提升管理团队的集体共荣共赏、注重团队效率提升、提高团队凝聚力一种方式方法。

——沈聪

一定要善于利用组织内不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量。

——王武青

管理很大程度上就是要把各种问题的看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体，力出一处利出一孔。

——钱品艳

追求优化设计，不要把节约造价与设计使用年限单纯作为对立面，而要以“拧麻花”的精神来探索提高设计水平。一方面因地制宜、就地取材，量化成本分析指标；一方面结构安全、经久耐用。

——严凤龙

“左股往左拧，右股往右拧，然后是左右两股相反的力量在中间聚合”，能不能建立起一种矛盾双方既对立又相互促进的机制，使公司可持续发展，避免发展的大起大落。

——王云飞

优秀的管理者要善于化矛盾为力量。

——沈志宇

事物的真相都是矛盾和统一的，是辩证的关系，我们要针对具体的事物，在不同的时期，利用其阴阳的关系，把握尺度，不断调整，才能使其生生不息。

——李连庆

企业是一个矛盾体，矛盾的对立和统一要求管理者要把问题看似互相矛盾的两个方面变成一个对应统一、相辅相成的整体，要善于利用组织内的、相

互矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量，尊重个性，求同存异，使整体大于部分之和。

——李睿

拧麻花的主要目的就是相辅相成，缺一不可。

——张海凤

职业管理者应该用辩证的思维方式，“松弛有度”的管理，“世界万物”相反相成，企业利润最大化才能得以实现。

——艾学峰

面对工作的各项矛盾点，管理者应该采用不同的或者相反的思维方式来妥善解决，既要保证企业的利益，又要在企业文化、政策、激励等方面考虑员工感受。

——张永照

目标明确，反相思维，把握尺度，相互制约，奖惩分明，放可上下一心，达成共识。

——程光跃

人是矛盾的综合体，管理亦然。只有平衡有度，方能相互相成。

——左祥

“真正的智慧应该是能够把两种甚至是对立的极端性格兼容并蓄融为一体的人。其实好的管理在稻盛和夫看来，也是要这样子的，要能够把两种极端的状态融汇到一起，就是管理的至高境界。团队与个性，控制与活力，过程与结果……这些都是企业管理中既相互对立又相互依存的矛盾，哪一方都不可偏废，它们是共同推动企业发展的两股力量。”

——蔡家刚

企业全员参与共同目标，多处发力，控制与激励并用，监督与授权并重，做到以厂为家的长期发展企业机制。

——吴凌

相对论，看似对立，其实相辅相成。

——蔡文星

管理团队，要对团队中的人足够了解，对团队的管理要把握好尺度，一味地放纵会导致团队过于懒散，一味地施以压力则会导致团队气氛过于低沉。作为团队的领导者则需要权衡各项事情的利弊，要与下属多沟通，要多听下属的话，得到基层工作的第一手资料，以人为本。

——陈浩男

### 06. 供应链中心

任何事物都有两面性，在公司里，各部门要在做事过程中，相互配合，相互支持，形成合力。

——张志祥

把不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量。

——周立明

讲奉献，同时也讲激励；讲自主，也要监控；讲过程，也要讲结果。

——焦联德

做事要综合考虑，不能偏颇。

——周晓峰

企业经营是一种充满悖论的活动，管理是一种平衡悖论的艺术。拧麻花就是在各种悖论中通过辩证的观点找到事物的平衡点，达成想要的结果。例如放权和监督的拧麻花。

——宋敏

分工不分家，配合汉世伟养殖，保障供应同时关注成本，并监控库存。

——唐辉

不同部门之间相互合作交流，在具体工作中，采购计划的确定和市场部、品控部、销售部门一起讨论，在实施期间和生产、品控、销售、供应商沟通进展，生产、销售、完成指标相互交流以便完成总的目标。

——刘翔

拧麻花的前提是麻花要多股，一股是拧不成的，对应企业管理中各方面，既有岗位之别，又有权利之分，划分的巧妙可以相互使劲，麻花越拧越紧，但也有可能相互对冲，使得麻花越来越松，唯广开言路，集大家智慧，依企业之需，稳步推进改革，才能避免。

——叶和松

不同部门、职能矩阵管理在各司其职的同时还应有相互交叉的管理机制。

——周广凤

“拧麻花”就是将两种力量合力一起，形成一股新的强大力量，就好比企业间部门与部门不能各自为战，各扫门前雪，应当通力配合，使“一加一大于二”，将集团利益最大化。

——仲健

### 07. 智能商务公司

设置有效的考核体系，同时又严格考核每个人的业绩，让肯干的人获得最大的回报，达到管理中严格和宽松的平衡。

——杨锟

要善于利用团队内不同的、互相矛盾的力量，化矛盾为力量，化张力为实力，恰到好处。

——张晓龙

企业管理过程中不同的部门、不同的岗位互相补充、互相促进，保持目标一致的情况下，将一根绳子越拧越紧，效果更好。

——赵立峰

把公司指标分解成罗干的工作任务，把工作任务分配给不同的部门去完成，同时给工作任务相应的“奖金包”的权力，每个部门在完成工作任务时可以相互交流，部门之间有相应的奖金包可以作为相互交叉的激励机制，促进部门之间的精诚合作，这样有利于完成公司总目标。

——黄佳科

想起了两手都要抓两手都要硬这句话，那是治理社会，企业生存就像“拧麻花”所说是一个综合体，要发展人很重要，但人不是机器它具有多面性，就看如何拧才行，既要效益也要规则，既讲奉献也要讲收益，既要有章可循也得通情达理。

——李晓冬

企业经营与管理如同天平两侧的托盘，不管哪一边的分量重一点，都不是平衡状态，打破平衡状态必然出现弊端，体现经营管理之间既相互影响又相互制约。

——张云杉

优秀的管理者一定要善于利用组织内不同的、互相矛盾的力量，左右互搏，化张力为实力，化矛盾为力量。

——徐倩

要把多种矛盾相融合，既重视领导力和企业文化在组织中的作用，又重视对市场的敏感度，其实在企业管理中经常有既相互对立又相互依存的矛盾体，矛盾的哪一方都不可偏废，它们都是共同推动企业发展的两股力量，但是关键还是要找到适合自己自己的度才行。

——杜亚敏

拧麻花的道理神似五行相生相克，没有庸才，只有放错位置的人才，而企业这个有机整体健康良性的发展离不开人力资源关系的平衡。

——贾艳丽

所谓管理，就是将扩张与控制，团队合作与尊重个性等矛盾的尺度把握的恰到好处。

——南阳

企业的管理很大程度上就是把看似互相矛盾的两个方面变成一个对应的统一，相辅相成的集体，两个极端共同进步，共同提升。

——勤程

## 开放、妥协与灰度

### ——在09年全球市场工作会议上的讲话

华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取，这条内容在EMT讨论中，有较长时间的争议。华为是一个有较强创新能力的公司，开放难道有这么重要吗？其实我们由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也在越来越自闭。我们强调开放，更多一些向别人学习，我们才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。

#### 一、坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容

我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。

一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，而方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑，非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间的和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

妥协一词似乎人人都懂，用不着深究，其实不然，妥协的内涵和底蕴比它的字面含义丰富得多，而懂得它与实践更是完全不同的两回事。我们华为的干部，太多比较年青，血气方刚，干劲冲天，不懂得必要的妥协，也会产生较大的阻

力。我们纵观中国历史上的变法，虽然对中国社会进步产生了不灭的影响，但大多没有达到变革者的理想。我认为，面对它们所处的时代环境，他们的变革太激进，太僵化，冲破阻力的方法太苛刻。如果他们较长时间来实践，而不是太急躁，太全面，收效也许会好一些。其实就是缺少灰度。方向是坚定不移的，但并不是一条直线，也许是不断左、右摇摆的曲线，在某些时段来说，还会划一个圈，但是我们离得远一些，或粗一些看，它的方向仍是紧紧地指着前方。

我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授给直接作战部队，也是一种变革。在这次变革中，也许与廿年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。

#### 二、宽容是领导者的成功之道

为什么要对各级主管说宽容。这同领导工作的性质有关。任何工作，无非涉及到两个方面：一是同物打交道，二是同人打交道。不宽容，不影响同物打交道。一个科学家，性格怪癖，但他的工作只是一个人在实验室里同仪器打交道，那么，

不宽容无伤大雅。一个车间里的员工，只是同机器打交道，那么，即使他同所有人都合不来，也不妨碍他施展技艺制造出精美的产品。但是，任何管理者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，宽容的重要性立即就会显示出来。

人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。

只有勇敢的人才懂得如何宽容；懦夫决不会宽容，这不是他的本性。宽容是一种美德。

只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

#### 三、没有妥协就没有灰度

坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向

的坚持。

当然，方向是不可妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步要好，干吗要一头撞到南墙上？

在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有更好的方法出现之前，它却是最好的方法，因为它有不少的好处。

妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而



是以避退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；

我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

(来源：华为技术有限公司 任正非)

# 《开放、妥协与灰度》阅读感想集锦

**股份公司及研究院 (其他请见各业务板块)**

开放是方法，妥协是策略，灰度是境界！

——**苏礼荣**  
管理并非是非黑与白，对与错，中间的灰度才是管理的真谛。

——**夏闽海**  
妥协是使各种影响因素在一段时间内保持和谐的过程，灰度是和谐的结果，方向和原则不可以妥协，但实现目标的过程可以妥协，相互之间都要有理解与宽容才能团结大多数人共同认知方向，通过妥协减少实现坚定不移的方向道路上的对抗，实现真正目的。

——**张雷**  
方向和原则不可妥协，但妥协并不是完全放弃原则，只要有利于目标实现；宽容别人就是宽容自己。

——**王振坤**  
明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。

——**章湘云**

## 01 饲料事业部

一个优秀的领导者，不仅要有指引方向，把握节奏的能力，更需要领导艺术。开放、包容、妥协、达到合适的灰度，是重要的领导艺术。企业在用人方面，要有开放心态，不局限于亲戚、朋友、同学或老乡，只要是具我所需、能为我所用的人都可合作；包容内外合作伙伴的差异性、宽容创新所犯的错误，君子和而不同，团结大多数人向目标前进；除了方向和原则不能妥协外，在工作中艺术地妥协，在思路上、方法上、路径上，不追求唯一标准，在工作上不强求自己的意志。通权达变、相互交换、动态平衡、减少对抗，不“和稀泥”，实现双赢或多赢。领导的艺术需要在不断的实践中摸索、总结、提炼，从而达到较高的灰度水平。

### ——周洋波

“明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步，方向是不可妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现。”

### ——范宗方

“妥协”是非常务实、通权达变的丛林智慧，就是以客户为中心，但是也要守住底线，在两者之间找到合适的度。

### ——朱凌波

作为管理者，原则和方向是不可妥协的，但在实现目标方向过程中，当目标方向清楚了，此路不通可以绕个弯，只要有利于目标的实现，总比原地踏步要好，有目的有计划的退让而不是一头撞到南墙上。人与人的差异客观存在，不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。宽容是一种坚强，是一种美德，多一点对别人的宽容，就会多一些空间。

### ——张秀敏

“妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不完全放弃原则，而是以退为进，平衡好长远目标与短期目标，要活下去也要有方向。”

### ——赵帅兵

财务部门是个经常与其他部门产生矛盾的部门，我们要有包容心，要有开放的心态，为客户、业务部门服务，但又不突破工作的底线，适当的妥协，换一种温和的手段，来达到我们监督、稽核的结果。

### ——邵波

“只要有利于目标的实现，必要的时候需要采取妥协，包容性格的多样性，才能更好地、全面地做好工作。”

### ——马志明

用人之所长，能把想法讲出来，人有差异，要有宽容和包容。

### ——许雪峰

“开放、妥协是在日常工作中常用的手段，开放是不断的向他人的学习过程，妥协也不是放弃原则，明智的妥协和开放的心态是管理者的艺术和必备的素质，是企业不断发展走向成功的一项技能，学会了开放和妥协才会达到灰度的境界。”

### ——代华

面对组织和个人绩效，要抓住主要矛盾，以及矛盾的主要方面，有清晰的工作方向，以及实现这些目标的合理节奏与灰度策略。

### ——李金友

只要最终的目标是准确的，适度的绕弯路说不定比直线更快。

### ——王婷婷

坚持正确的方向，保持开放的心态，

适度妥协；许多事情并非一定分出黑白，需要灰度境界，实现共赢。

### ——张兆峰

非黑即白是干脆利落，但是引入妥协之后便有了灰色空间，明退为进，以大局为重，获得目标实现。

### ——陈琦

作为一个管理者，并非非黑即白，坚持主要目标和原则，适度做宽容和妥协，保持开放的心态，才能达到和谐的灰度境界，从灰度中脱引而出！

### ——邢成峰

我们一定要报着开放的心态，没有什么事情都是绝对的，没有妥协就没有灰度，妥协并不意味着放弃原则，妥协是一种适当的交换。只要方向一致，原则不放弃。公司上下级之间，和客户，包括放弃部分利益，都是可以的。坚持统一方向，最终的目的是为了完成我们的目标。

### ——韩文峰

开朗的心情，明智的妥协是长适当的交易，共赢双赢、多赢才能更长久的发展。

### ——屠国泰

作为公司的中层管理者，我们要有足够的耐心倾听一线工人的心声，解决员工关心的工作、生活问题，让人性化管理真正落到实处，伴随着公司的发展让每位员工也要有学习进步的觉悟，想要实现上下和谐必须共同进步思想一致。

### ——杨小龙

对待事物的态度往往对事物发展的结果影响很大，不同的时代需要不同的方式方法，白猫黑猫论适合特殊的时代，新时代要求我们具备开放、妥协与灰度的态度，开放了可以理解为放开了、拓展了，是一种面对一切的态度，可进可退，可里可外，妥协不等于放弃原则，只是一种可接受、可圆融的处理方法，也就存在灰度的概念，不全白不全黑，可以中间形态，合理合规理解“度”，共同导向成功。

### ——孙茂

只要有利于目标更快更好的达成，所有事项、资源都可以也应该调整。

### ——孙华

我们一定要报着开放的心态，没有什么事情都是绝对的，没有妥协就没有灰度，妥协并不意味着放弃原则，妥协是一种适当的交换。只要方向一致，原则不放弃。公司上下级之间，和客户，包括放弃部分利益，都是可以的。坚持统一方向，最终的目的都是为了完成我们的目标。

### ——韩文峰

发挥团队长处，采纳团队成员合理化建议，围绕预算目标前进。

### ——郭亲才

从不同的维度思考，不断优化销售流程，推进职业化、流程化，提高工作效率。

### ——张国超

要以灰度的视觉去看待客户，从销量上看都是优质客户！

### ——周旭飞

对复杂的事务，要打开自我，换位思考，用开发的心态处理，没有绝对的错和对，非黑未必白，学会适度妥协，灰度处理，实现“双赢”。

### ——朱延海

作为企业管理者，要领悟中庸的领导艺术，合适掌握团队的灰度，坚持正确方向，通过适度的妥协让企业立于永驻之地！

### ——胡家军

宽容领导团队进步，妥协保证目标完成。

### ——王保龙

清晰的方向来自灰度、妥协与宽容，退一步海阔天空，适当的妥协会对事情的发展带来转机更有利于目标实现。灰度，是不断的前进、妥协、前进、妥协又前进的结果。

### ——周军

我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，交给直接作战部队，也是一种变革。在这次变革中，也许与甘年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。

### ——居祥

“力出一孔，利出一孔”：一个领导确定目标后，就需要团结一切可团结的力量，团结过程中需要有同理心和换位思考，了解每个层级的想法，利用妥协、宽容等政治智慧，将他们凝聚在组织目标和愿景的旗帜下。

### ——张慧博

只有妥协，才能实现“双赢”和“多

赢”，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

### ——申亚阳

做人做事不能极端化，保持积极向上的良好心态，适当妥协，推动事业的发展。

### ——徐国胜

任何事物都是一个矛盾体，原则和方向需要坚持，但企业管理需要灰度。同一部门适度开放与冒险才能保持激情、活力与创新，不同部门在同一方向上适度妥协不逾矩，才能让企业生命之树常青！

### ——陈威

固执是因为认知不够，开放、妥协也是建立在自我不断学习与提升的基础上，而不是放弃原则。

### ——陈正勇

妥协并非无底线让步，在主要目标一致的前提下，可以允许不同观念的存在和实现。

### ——王刚

宽容即美德，妥协亦进步。企业竞争的同时应在宽容妥协中实现双赢甚至多赢。

### ——葛亚娟

不同性格、不同特长、不同偏好的人能够在同一个团队里和谐地工作，靠的就是管理者的宽容，和谐的过程是妥协，结果是度。

### ——吴扣芳

妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。

### ——倪娟

抱着谦逊的态度对待工作，社会在不停的进步，学习接受新的事物，然后明确一个新目标，团队的共同努力才能完成目标，不是所有人都能按你的要求来，试着包容他，发挥他的价值，然后一起完成目标。

### ——张勤飞

我们要不断地与相关方进行沟通、协调，要有宽容、妥协、保持开放的心态，才能在正确的道路上不断前行。

### ——卢瑞新

日常管理员工的过程中要权衡“宽容”和“妥协”的关系，使员工更好的服务于公司，实现公司与个人的利益“双赢”和“多赢”。

### ——周文蔚

妥协是我们在生活工作中的相处方式。没有妥协就没有灰度，妥协是对坚定不移的正确方向的坚持。实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现。

### ——孙岳

我们要坚持目标，坚持原则，但是实现目标的过程可以妥协，妥协是一种和谐。作为管理者要注重灰度，避免直接的对抗从而给组织带来的破坏。

### ——吴唯

作为管理者只有领悟妥协，学会宽容，保持开放态度，才能真正的达到灰度境界，在正确的道路上走的更远，更扎实。

### ——陈启明

我们要坚持目标，坚持原则，但是实现目标的过程可以妥协，妥协是一种和谐。

### ——曹士亮

我们首要目标是提高体量活下去，用尽一切办法提升我们的体量，所有淘汰出局的企业都是从掉量开始，有了更大的体量我们就能降低生产成本，加快资金的流转，稳定团队人员，打压竞争对手，即使单吨利润降低，我们的整体利润也是增长的，饲料企业的发展就是一个大鱼吃小鱼的过程。你的嘴巴足够大，你才有更多的操作空间。

### ——罗渊

学习别人的长处，提升自身素质，同时学会适当“妥协”，会让我们事半功倍。

### ——王勇

明智的妥协能消除冲突，能实现“双赢”和“多赢”。

### ——吴继松

宽容是领导者的成功之道，为什么？因为作为领导者要想领导团队取得成功，必然是面对人的过程，处理人际关系的过程，因为每人都有不同的性格、特长、爱好，所以都要按照自己的思路来进行是不太可能的，只有宽容，才能团结一切能团结的人为了共同目标而一起奋斗。

### ——吴海涛

在管理中，宽容和妥协更是一种坚强和更好解决问题的方法，领悟这种处理问题的艺术手法，真正达到灰度境界。

### ——沈玲

无论做人还是做事，都要秉承开放性的思维，不断学习，实现创新；坚持正确的原则方向，艺术性的妥协，相互之间理解和宽容，实现“双赢”和“多赢”的灰度结果。

### ——华均超

懂得退让，学会妥协，不是懦夫，而是美德。

### ——付春梅

管理者在处理问题和决策的正确方

向不需要改变，但是在实施的过程中，领导者要有宽容之心，适应时机的妥协好灰度。

### ——尹元锋

没有妥协就没有灰度，妥协是对坚定不移的正确方向的坚持，有利于目标的实现。

### ——张昌江

在具体的管理过程中，明智的妥协，适度的宽容，才能更容易达成自己所需的结果。

### ——王用华

只有妥协，才能实现双赢和多赢，否则两败俱伤。

### ——侍现友

开放就是不断进取，宽容是修养，是艺术。

### ——黄明生

真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够找到正确方向和道路。

### ——薛兵

灰度是用一种发展的眼光看问题，灰度是妥协的过程，灰度在某种意义上也是一种和谐，它非常模糊且没有边界，它是一种智慧。

### ——李浩

看问题要摒弃非黑即白的单向思维，要一分为二，全面观察与理解，要允许不同观点存在，然后围绕目标，理性讨论沟通，达成最优或者最经济路径。当然，妥协的过程要把好原则与底线，不能一味妥协，更不能刻意回避冲突。

### ——肖林栋

作为企业的管理者。首先要开放，三人行必有我师焉，向别人学习，才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才能不断提高自己的认识。作为一名干部，需要懂得必要的妥协，在大方向上不可以妥协的，在原则上也不可妥协。在实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，就可以适当的妥协。妥协有时候才能实现“双赢”和“多赢”。

### ——陈京华

本文中心思想是管理者的宽容度，从任总的角度我认为我是正确的，但从本人角度看：安全生产管理者、行政（法务）、财务管理者，宽容及妥协正是决定着一个合格管理者的考量标准，这些岗位的管理者最怕的就是宽容和妥协。

### ——解舜尧

在日常经销商管理中，经销商之间区域的重叠、价格的差异、或是跟二级代理的矛盾，在不是原则的前提下，要做一些妥协和灰度的处理，保住销量，保住经销商，让经销商感恩公司，更好的为客户服务，实现三方共赢。

### ——洪有维

开发的态度，宽容的姿态、妥协的智慧、才能实现“双赢”和“多赢”，获得和谐结果，提高灰度水平。

### ——卢伟

多与他人及其他平台进行开放沟通，并向别人学习，不断改进提高；理解包容别人的不同，也有利于团队的建设。妥协与灰度，就是学会在坚持目标和原则不变的前提下，进行变通，解决问题时，要从多角度进行思考寻找解决办法，最终目的是解决问题并达成最终的目标。

### ——品控部经理

感想到本职工作，财务的一个重点工作是监督，监督的目的是严格执行制度。通过阅读这篇文章，这个目的从高度上需要妥协，公司大的方向是实现战略目标，如果制度在某一方面阻碍了业务拓展，这要去集体讨论，出一个妥协的方案，帮助业务解决问题，促进业务达成目标才是财务人员正确的“监督”。

### ——王正龙

坚持正确的方向，学会宽容，学会妥协，能够在正确的道路上走得更远、更扎实。

### ——宋强

坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

### ——吴凯

个人成长以及企业发展都必须秉承开发的发展，不断的向他人学习，才会有更新的目标和更清楚自我认知。而妥协是在发展的过程中对坚定不移方向的坚持，其他所有有利于目标的实现，均可以妥协，只有妥协才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因开发的态度和妥协的姿态，赢得的和谐结果，便是一个人或一个集体的灰度水平，我们要不断提升宽容和妥协的能力，才能不断提高灰度水平。

### ——晏雨微

宽容是成功之道，妥协并不意味着放弃原则，而是以退为进。

### ——史魁

我理解的管理中的妥协、开放。不是一味地妥协，是要有原则的高效沟通手段，是沟通的艺术。但妥协和宽容是互相的，不能只宽容自己不宽容别人。借用文中一句话，学会宽容，保持开放的心态达到灰度的境界，实现多赢。

### ——金丹

坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容，如何领悟妥协的艺术、学会宽容、保持开放的心态是领导者要不断思考的问题。

### ——谢奉军

开放，就是解放思想，认知自身不足，

向标杆取经，向先进学习。这样才会真正的自我审视，才会有更高、更远的目标。

### ——唐林

为大方方向，一切都可以谈，但也有一定原则。

### ——朱苗海

明智的妥协是为了达到主要的目标做适当的让步，但是妥协并不意味着放弃原则。

### ——廖炜

不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

### ——肖素芳

部门管理需要适当的宽容、妥协；彰显团队精神，以达到团队共同目标；产品坚持以客户需求为导向，坚持开放与创新，公司才能在同行业中立足于不败之地。

### ——吕玉敏

在方向与原则不变的前提下，领导人要拥有的领悟妥协、学会宽容、保持开放的胸怀，这样才能越走越扎实。

### ——梁飞绍

妥协不代表认输失败，妥协也就是承认了灰度的存在，才能更持久平稳地发展。

### ——倪顺林



要以开放、谦虚的态度向别人学习，在工作中要学会宽容，容忍人与人之间的差异，并领悟妥协的艺术，在适度的灰度中坚持方向和原则，最终达到组织的目标。

### ——李昭宁

创新思维，学会舍得，达到共赢。

### ——张友熙

宽容别人，其实就是宽容我们自己，宽容是一种坚强，而不是软弱，只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到我们的正确目的，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

### ——李振民

妥协是我们在生活工作中的相处方式，与人妥协与事妥协，是很常见的现象。妥协并不是投降和不作为，而是在对待人和事上的委婉与包容。退一步海阔天空，适当的妥协和退让，也许对事情的发展带来转机。没有妥协就没有灰度，妥协是对坚定不移的正确方向的坚持。实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现。

### ——刘建华

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；有些感触，结合工作，也会产生妥协，但和相应职能部门有所冲突，协调的意义就出来了，如何让品控认同这次妥协的意义就是问题的所在了。

### ——刘君

对待人和事，要以开发的态度对待人，以开放的思维对待事，这样才能在发现别人的优点的同时包容其缺点，凡是坚持原则、大方向不变，合理地掌握合适的灰度，遇见难处适当的妥协相当于润滑油，使我们在成功道路上走得更远、更扎实。

### ——吴良奎

管理者，要学会适当的妥协，保持开放的心态，才能走得更长远。

### ——曾庆庚

领悟妥协的艺术，学会宽容，保持开放的心态，真正达到灰度的境界，能够在正确的道路上走得更远、更扎实。

### ——饶桂枝

领悟到管理者在遇到问题和困难时，并不是都要变革，适当的灰度可能效果更好。再就是宽容，宽容是领导者的成功之道，宽容是一种美德。因为人的差异是客观存在的，管理者如果没有宽容之心，矛盾将会丛生，团队无法建设，工作无法进行。宽容能够减少矛盾，激发潜能，团结团队。

### ——张明星

开放的是眼界；妥协的是过程；实现的是管理的灰度境界。

### ——赵德志

灰度涉及到领导者需要的宽容，与人打交道的有原则的妥协。

### ——宋辉

企业各级管理干部，真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

### ——徐洋

让我明白灰度是有底线有原则的，方向是不可妥协的，原则也不可妥协的，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现。从此不再纠结于妥协时的无力感。

(上接第六版)

——**莫艳榛**  
保持开放的心态,善于妥协的智慧,宽容别人、善待自己。

——**付海荣**  
以实现目标为前提,懂得宽容、学会妥协、保持开放的心态,达到灰度的境界,才是目标实现的捷径。

——**李晓玉**  
必要时候的妥协也是可以接受的,互惠互利才能实现,只讲原则不讲宽容开放与接受,只会锁死前进的脚步,这种不妥协是没有意义的,原则是要为成功服务的,坚持原则又讲一定的灵活性,是成功做人做事的好方法。

——**刘琴琴**  
这是一门关于管理艺术的课,需要个人在思想上有一个提升,才能做好用开放的心态与别人交流,在妥协中去平衡各方利益及做好管理工作,也只有做好了这些,才能在灰度的境界中显现出管理的水平。

——**孙盈盈**  
坚定方向,道路可能是曲折的,有了目标就要朝着目标方向努力。为了达到目标,可以适当的绕路。

——**任夫波**  
敢于创新、紧要目标、迂回前进。

——**谭建庄**  
灰度是代表了一种发展的眼光看问题,灰度是妥协的过程,灰度也是一种和谐的生态系统,它是形而上的,是模糊的、没有边界的,它是中庸,是智慧。

——**高瑾**  
宽容是一种坚强,而不是软弱,要容忍人的差异。

——**李刚**  
合适的开放、妥协,达成真正的灰度境界,可以更好的达成目标。

——**孙亚**  
事情是多面性的,黑的对立面不就不是白,学会发现灰度,学会和谐。

——**黄星星**  
以开放的态度,选择适时的妥协,在灰度的空间里力争上游,围着目标坚定不移的前进。

——**麦叶清**  
要真正领悟妥协的艺术,学会宽容,保持开放的心态,真正达到灰度的境界,才能够对公司所指定的正确道路上走得更远,走得更扎实!

——**王猛**  
开放得以尺度掌控,妥协化解尖锐矛盾,灰度得以进退有度,适当宽容,大环境融合,团队得以正向发展。

——**薛虎平**  
领导力的高低,是素质、灰度与妥协恰到好处体现;宽容是气度、是格局、是企业坚定不移发展的精神保障。

——**尉瑞**  
妥协不是放弃,不是退缩,是为了更好的朝着目标前进和更快的实现目标。

——**辛伟**  
为达到一个共同的目标是双方或多方在某种条件下达成的共识。

——**马建辉**  
没有妥协就没有灰度,妥协是对坚定不移的正确方向的坚持,实现目标过程中的一切都可以妥协,只要它有利于目标的实现。

——**夏承东**  
宽容不是对员工的放手不管,而是从多角度来包容不同员工的认知、思想,通过不断的否定、肯定、否定、再肯定,在混沌中掌握适度的妥协,营造和谐团结的工作氛围;在为之目标方向不忘初心前行的实践中,达到各方多赢,从而实现既定目标。

——**俞国平**  
宽容的心态、和谐的过程,激发团队最大的潜能,得到最优的结果。

——**刘益洲**  
认真看完的感悟是:开放是必要的,再强大的个体和组织也是要不断学习的,而文章中提到的妥协在我认为是对多种因素影响下对事物本身具有掌控能力的长度和宽度,从而达到结果就是文章中说的灰度,我感觉整个文章是在很好的阐述智慧管理的方式方法,确实学到了东西。

——**阮军**  
曲中求直,明智的妥协是一种让步的艺术,妥协也是一种美德,而掌握这种高超的艺术,是管理者的必备素质。生物安全是安全生产的目标,达成这样的目标不能一味的死搬硬套,执行过程上该上线,应该充分讨论,协调关系,达成共识,形成科学、可行性生物安全方案。

——**陈建民**  
在坚持原则的基础上,保持适当的开放、妥协与灰度,不墨守成规,刚柔并济,有利工作开展,有利于目标达成。

——**吴君柱**  
妥协是我们在生活工作中的相处方式,与人妥协与事妥协,是很常见的现象。妥协并不是投降和不作为,而是在对待人和事上的委婉与包容。退一步海阔天空,适当的妥协和退让,也许会为事情的发展带来转机。

——**王黎明**  
妥协并不意味着放弃原则,一味地让步,没有妥协就没有灰度。

——**白春鹏**  
内方外圆;坚持原则,胆大心细向着目标放手干。

——**王思庚**  
在工作生活中听取他人的意见和建议,打开自己思想壁垒,充分吸收各种想法,让思想进行碰撞,找出最佳方案并坚定不移的执行到位,直到达成目标。

——**张书睿**  
清晰的方向在混沌中产生,从灰色中脱颖而出,唯有坚定原则与目标,才能把握方向。要理性的妥协与宽容,继而实现多赢,这样才能在正确的道路上走的更远更扎实。

——**刘小鹤**  
妥协并不意味着放弃原则,而是要通过适当的交换来确保目标的实现。

——**李金周**  
在我的认知里非黑即白、所以妥协对于我来说还是很难的,但是这篇文章里写的宽容和妥协都是一种大智慧,需要慢慢的修炼。

——**李丽**  
作为一名经营管理者,碰到自己需要学习的时候是件很平常的事情,重点不在于学习了一种技能还是一种心态抑或是一种格局,而在于是否时时拥有一种遇到需要学习的时候渴望学习强大自我的心态,谦则益,满则损。成功的道路上有坦途也有曲折,妥协不是没有方向的放弃,是建立在明确方向道路上的迂回策略,是为了达成成功的必要手段,懂得适当妥协与灰度方能长久。

——**李露露**  
猪场的管理最重要的是团队的管理,猪场需要团队齐心协力才能维持良好的生产运行状态,把握好开放、妥协与灰度,就是要让团队的成员参与进来,提高团队成员的主人翁意识,提高团队的工作积极性。

——**蒙明璐**  
管理者要先容得了人,才能管理好人。

——**罗海有**  
一个领导人重要的素质、方向、节奏,他的管理水平就有合适的灰度,一个工作清晰的方向、目标,往往是都经历过工作的弥漫,慢慢从不成熟走向成熟,从灰色中脱颖而出,方向随着时间的变化,时而清晰,时而模糊,并不是非白即黑,非此即彼。合理地掌握合适的灰度,是使各种影响发展的要素,在一段时间的和谐,这种和谐的过程叫妥协,这种和谐的结果叫灰度。

——**张军言**  
认真听取下属的想法,给予一定的发挥、想象空间,这样才能创新,找到更高效的工作方法。

——**陈磊**  
妥协并不是意味着放弃原则,一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换,不可在冲突中拒绝妥协,这样只能是两败俱伤,得不偿失。

——**李恩**  
一个管理者要多向他人学习,找自身的差距,工作中要居安思危,明确目标,坚定方向,以宽容的心态对待同事及下属。

——**卢光**  
自然存在的特点和活力就是生物的多样性,充分的尊重个性发展,适当的灰度,会让整个团队更加的丰富和稳定。

——**华耀**  
方向目标是坚定不移的,但是,实现目标过程中的一切,只要它有利于目标的实现,都可以适当妥协。这种妥协并不是完全放弃原则,而是以退为进,通过适当的交换来确保目标的实现。

——**王俊君**  
白纸黑字注定是无自我灵活性,在面对现场突发问题的处理上我们就要体现出灵活性和随机性,现场管理我们需要一定的妥协,需要一定的所谓通融,此时管理者最大的作用既是对“把握度”的掌握,而这种“把握度”我想就是“灰度”的由来,这既是作为一名管理者应有的管理策略。

——**张理想**  
作为一个创新型企业,开放、妥协、灰度是华为企业的精髓,没有宽容就没有妥协,没有妥协就没有灰度,这三点给我的启发就是要以开放的心态倾听别人的意见和思考路径,不断反思自己的思维定势,对于别人持妥协态度,以开放的心态倾听别人的意见和思考路径,不断反思自己的思维定势。

——**范煜**  
突破局限性走出教条的经验主义困扰,才能更好的判断事物方向作出正确的判断,掌握实情发展的主动权。

——**朱世贝**  
作为管理者,最重要的职责就是管人理事。带好团队比任何其他的工作都重要,只有先管理好团队,凝聚起团队精神,团队才有战斗力,才能更好的将工作本身做好。

——**王超**  
作为一名管理人员思想必须是开放的,妥协的时机至关重要不宜过早也不宜过晚,把握合理的时机妥协是为了更快的前进。

——**侯占涛**  
实现目标的方法会有很多,关键在于遇阻是能否变通。

——**高小超**  
做人,做事需要客观的包容别人缺点,善于发现优点,并学习/利用。

——**陈先安**  
开放思想、找准方向、把控节奏、领悟妥协、诠释灰度、成就事业、体现价值。

——**汤磊**  
海纳百川,有容乃大。

——**薛波**  
明智的妥协是一种适当的交换,要学会迂回路线,只要有利于目标的实现,在实现的过程中的一切都可以妥协。

——**倪良晨**  
作为一个服务部负责人,在坚持公司原则与利益的前提下,如何平衡技术员、养殖户等人际关系达到公司与养殖户共赢是现阶段我要达到的“灰度”。

——**姚胜江**  
开放是通过分权制衡的方式,将权力通过授权、行权、监管的方式,授给直接作战部队,使的作战人员与更好的激情和归属感;妥协与灰度是相辅相成的,为了达到主要的目标,在不违背实现目标原则的前提下,当前没有更好的方法出现之前,适当的妥协并以退为进来确保目标的尽快实现。

——**黄松**  
妥协与灰度的前提是建立在开放与进取的基础上的,优秀的前途是会懂得算大账,在为了完成打的目标的前提下,就必须要有妥协与灰度。

——**侯连杰**  
妥协与灰度是相互的,公司与员工之间,个人与家庭之间,人与社会环境之间,这个妥协与灰度往往是双方协同合作的一个契合点。

——**赵小鹏**  
团队每个人是有差异的,为了同一个组织目标,需要团队之间互相宽容,但无奈和迫不得已不能算宽容。

——**李双斌**  
处事上,只要目标方向清楚,不违背原则的基础上,掌握好灰度原理,以开放心态迎接一切,做到进可攻退可守,才能游刃有余完成任务。

——**张艳刚**  
适当的妥协有助于公司的发展,但妥协不是无原则、要坚守底线。

——**莫友业**  
合理掌握灰度,适当妥协;坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

——**黎丽**  
领导者要有开放的思维,不断学习、宽容下属、吸取他人好的特质和经验,来完善和提升自我,勇于挑战更高的目标。领导者确立正确的目标,要坚定不移的去实现。在过程中运用的方法、手段要灵活,因人而异,只要不触及原则。让团队处于一个和谐发展平衡点,将实现目标的阻力降到最低。

——**陈斌**  
管理者在管理的过程中要懂得宽容和合理的妥协来确保目标的实现。

——**葛峰**  
妥协就是做到求同存异,才能实现“双赢”或“多赢”。

——**韦欢**  
所谓“退一步海阔天空”,妥协不是懦弱,是给自己个人获得“双赢”与“多赢”。

——**黄伟杨**  
坚持原则,开放思路,适当妥协让事情向有利方向发展。

——**徐升勇**  
实现目标的方法是多种多样的(开放性),所面临的问题是不断变化(灰度性),不一定需要一条道路走到黑(需要妥协,另选一条道路)。

——**蓝能佩**  
坚持目标和方向,可以沿着不同路线,融合不同的力量;水至清则无鱼,有原则的包容,团结就是力量。

——**邓春国**  
妥协并不代表对任何物、事妥协而是在面对本来正确的事物在协商讨论需要下妥协,而这种妥协也是和谐的代表而最后的结果就叫做灰度,没有妥协就没有灰度而妥协就是我们坚持方向实现目标的最终。

——**廖水幸**  
我们要真正领悟妥协的艺术,学会宽容,保持开放的心态,就会真正达到灰度的境界,能够在正确的道路上走得更远,走得更扎实。

——**陈双**  
实现目标的过程中,进行适当的妥协和宽容是可以的,最终实现共赢。

——**黄敏生**  
要达到这种灰度,则需要我们在日常工作中,领会妥协的艺术,在管理过程中学会宽容,保持开放的心态,才能让自己的管理工作更有成效。

——**廖良平**  
妥协并不是完全放弃原则,而是以退为进,通过适当的交换来确保目标的实现。

——**梁武**  
学会迂回,曲线路线也能到达终点。

——**毛东君**  
从控制与激励的关系上看,成功的做法应当是越是强化控制,越要加大激励力度。

——**赵祖东**  
发散思路,不断分析总结,做事情灵活方法,凡事给自己留空间,应对突发事件及转换方法。

——**陈国宝**  
开阔思维,学习新方法,在新方法不能适用的时候,可先使用旧方法,再继续研究,凡是给自己保留一定空间,伸张有道。

——**韩丽娟**  
善于接纳新事物,保持一颗宽容与理解的心。

——**宋剑武**  
宽容和明智的妥协是管理者应具备的基本素质,合适的灰度是管理者应具备的水平。

——**李智廷**  
团队中应该有开放的心态,妥协的管理,不容忍的下线。

——**赵海澜**  
只有妥协,才能实现双赢和多赢,学会宽容,保持开放的心态,就会真正达到灰度的境界。

——**常婷**  
在坚持正确方向,完成主要目标的前提下,进行适当的妥协和妥协,妥善的协调和处理事情,最终达成一致,实现双赢或多赢。

——**沈威**  
合适的灰度,宽容和明智的妥协是一个优秀管理者的基本条件。

——**韦剑**  
理性的妥协源于合理的宽容和持续的开放,可以优化合作环境、提高合作效率。

——**黄忠勇**  
在坚持正确方向,完成主要目标的前提下,进行适当的妥协和妥协,妥善的协调和处理事情,最终达成一致,实现双赢或多赢。

——**王继良**  
确定方向,目标达成一致,团队凝聚力建设、宽容、妥协完成目标实现双赢。

——**董华**  
犯错是不可能避免的,要尽量减少试错的成本,抱着妥协与宽容的态度,积极改进往目标走。

——**杨慧业**  
领导的水平体现在合适的灰度,而灰度的合理掌握体现在妥协和宽容上,因此作为领导者在日常的工作和生活中要学会合理的妥协,在管理他人方便多一点对别人的宽容,这样才能够提到团队的凝聚力和向上力。

——**刘三元**  
开放的企业才有创新和发展,作为管理者我们要宽容员工,要在实现目标方向过程中的一切都可以妥协。

——**徐登学**  
领导者的智慧,适当调控权力,为达到双赢而不惜妥协,灰度无在乎界限线,只要能把事情做成功。

——**刘德**  
要以开放的思想,目标不变,学会变通,把事情做好。

——**施泽晓**  
管理者要容忍试错,在不违反原则的范围内,容许适当的“灰度”存在。

——**魏从洋**  
管理者,要学会适当的妥协,保持开放的心态,才能走得更长远。

——**曾庆庚**  
开发、妥协、灰度是一种为了达到“双赢”、“多赢”局面所采用的一种处世哲学。面对未来的竞争态势要求持续拥有空杯、进取之心,不满足现状;面对复杂之事、阶段性挫折要容忍试错,懂得的退让,不采用简单粗暴“非黑即白”的处理方式,即要求“灰度”存在的艺术。

——**鲁双春**  
在坚持原则和底线的前提下,围绕工作目标进行适当妥协,推进工作顺利进行。

——**谢巍巍**  
管理者宽容有度,开放心态,为工作能顺利向前(下转第八版)

### 02 生物制品事业部

作为管理者的管理者,如何把个性和管理风格都有差异的个人,组成一个有战斗力的整体是一门艺术。这里边需要妥协,也需要宽容,对非原则性的问题进行妥协,以换取对方对企业发展方向认同和聚焦,是一种以退为进的策略,同时对不同意见的宽容与包容,也体现了管理者的心胸,和团结一切力量向前的能力。

——**王峰**  
我们的工作中没有什么是非黑即白的事情,很多事情不能简单的用YES或NO来回答。作为管理者要能够抓住问题的主要矛盾的矛盾的主要方面,处理问题时要根据实际情况进行适当的调整。

——**胡淑梅**  
大度、包容、和谐、允许试错。

——**邢刚**  
组织目标不变,灰度是原则范围内的妥协,最终实现组织和个人的双赢。

——**苗丽华**  
坚定不移的方向来自于灰度,妥协与宽容才能赢得正确的开放,适度的灰度就是掌控好节奏,在变化中实现目标,实现多赢。

——**高峰**  
妥协可消除冲突,实现多赢,让我们走得更稳更远!

——**徐大为**  
“一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。”

——**丁光星**  
为实现目标,需有原则地践行中庸。

——**江勇**  
为减少对抗,在需要妥协的时候进行妥协,团结大多数人一起向着正确的方向奋进。

——**何洪奎**  
在原则下,有目标性,有计划性的宽容;坚持目标、方向,在过程上适度的妥协让步,这种引领团队达成和谐的过程就是灰度。

——**陈波**  
管理干部要保持开发的心态不断的学习,完成目标时,通过适当的妥协,减少目标完成过程中的对抗,团结团结的力量,采用灰度的方式,能够在正确的道路上走得更远,走得更扎实,最终完成既定目标,但妥协过程中方向和原则是决不能妥协的。

——**岳丰雄**  
世界并非非黑即白,不要忘记灰度的存在。

——**熊英**  
对人讲灰度,容忍可容忍的缺点;对事讲流程:没有灰度、不和稀泥。

### 03 养猪事业部

1) **开放**:以开放的态度,不断向行业内部的优秀企业、专家、咨询顾问公司学习,不断向集团内部优秀的分公司、不同层级的管理者与一线员工学习,以快速的获取技术方案与管理提升,避免闭门造车、固步自封,从而影响汉世伟的快速量与利的扩张、错失历史性机遇。

2) **宽容**:管理的本质上是通过激发团队的主动性与创造性来实现企业的发展目标的,是与他人打交道的工作,需要将不同来源、不同背景、不同特长、不同个性的人围绕这组织发展的目标与远景,紧紧的团结在一起,就需要管理者学会包容与适当的妥协;

3) **妥协**:目标与原则不可以妥协,但实现目标的路径是可以妥协的,妥协是多方达成一致意见的过程,是实现多赢或双赢的保障。管理者需要学会为了主要目标的达成而进行必要的妥协。

4) **灰度**:很多事情不是非黑即白的,需要在妥协中容忍灰度的存在。

——**曲向阳**  
在管理过程中合理掌握合适的灰度,抛弃非黑即白的观念,以开放的心胸面对管理中的问题,为了共同的目标实现共赢或多赢的局面善于妥协。

——**王林生**  
妥协并不意味着放弃原则,一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标,可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则,而是以退为进,通过适当的交换来确保目标的实现。

——**张佳**  
以开放的心态,保持适度妥协与灰度,全力促成经营目标达成,实现共赢!

——**曹振**  
以开放的心态自我审视,学会妥协的艺术,用宽容换空间与信任,在灰度中沉淀与升华,这是保证方向的正确性和目标的最终实现所必须坚持的变通法则。

——**严小明**  
对于管理者来说,要听得到不同的声音,抓住主要问题,更加稳妥的达成目标。容忍不影响大局的问题存在,团队和谐发展,对待问题不能非白即黑,从不同角度去看待。

——**戎婧**  
工作上沉着冷静,减少盲目性。我们不能因短期救急或短期受益,而做长期后悔的事。不能一边

# 挥洒青春的汗水，收获未来的宝藏

每当夜幕降临，你在公司办公室时常能看到一个娇小的身影在埋头苦干，在噼里啪啦的敲击着键盘，



而倒影在玻璃窗上的是一行行不断跳动的文字。

每当公司准备举行重大会议，你总是能看见一个矫健的身影在来回穿梭给大家提供各种各样的服务，而且满怀热情。

每当会议开始，你看见的却是一个文静的小姑娘，在认真而专注的听着会议内容，并不时的记录着各类信息，时而皱眉，时而奋笔疾书。

每当会议结束后，你看见的又是一个忙碌碌整理会务工作的小“服务员”。

每当别人休息，纷纷外出放松的时候，而你恰好又急需公司在岗人员提供帮助的时候，你总是能找到一个人及时给你提供帮助并解决问题。

当你迈进行政部的办公室，迎接你的总是一个灿烂的笑脸，“您需

要点什么？”而你总是能在她的帮助下解决问题，即使解决不了，她也会主动帮你联系可以帮助你解决问题的人。

她就是汉世伟综合部的小精灵，一个满怀热情，一个刻苦勤奋，一个坚强不息，一个始终坚持在一线不断拼搏奋斗成长，最终蜕变成奋斗者的张灵玉。

回想2018年的元旦，这个懵懵懂懂的小女孩来到了汉世伟，还未出校门的她一下子面对接踵而来的各种挑战是有点懵的，但是她选择的不是退却，而是认认真真的去努力，去主动学习，主动思考，通过不厌其烦的虚心求教各位前辈和领导，使自己不断的蜕变和成长，最终成为“会议纪要达人”。

记得刚开始接触会议纪要的时

候，由于缺乏与公司业务相关的专业知识的支持，会议纪要的很多地方不准确，不详细，或者记录的完全不对。面对这种挫折她不但气馁，反而通过不断请教前辈和领导的方式修改，完善会议纪要，努力完成后报请领导审核再发布，她就是通过这样坚持不懈，主动学习的方式，获得了快速成长。

“热心的小姐姐”这是同事们给予她的褒奖，她总是能秉持一种乐观、向上、阳光的态度去帮助需要帮助的同事。除去本职工作，她还积极参与到行政的其他各类工作中，会务工作，接待工作，物资采购，后勤管理等各项工作，哪里需要她就在哪里出现，她总是在你需要帮助的时候出现在你的眼前。

记得有一次，公司举行大型会

务活动，需要准备大量的矿泉水，而外部车辆因为生物安全的需要不能进入园区，没办法，她就主动和大家一起，一箱，二箱，三箱把几十箱矿泉水搬到了会议室，并把矿泉水一一摆放到位，尽管汗水浸湿了她的衣服，但她却没有一句抱怨，为此我们都喊她“柔弱的女汉子”。

基层艰苦工作的淬炼，打磨了她的心智，锻炼了她的体魄，她用青春的汗水和不计回报的付出，换来了宝贵的人生阅历和未来强大的竞争力。她用实际行动在践行着什么是“奋斗者”！奋斗者不是不分昼夜的加班，不分早晚的工作，而是通过不断的努力工作、学习，通过努力提高自身的价值，从而为公司创造价值，为客户创造价值，为社会创造价值。

(汉世伟：李刚)

(上接第七版)

目标前行，在遇到阻力与瓶颈时可以迂回前进。但要掌握好这种迂回的艺术，不可违背正确的目标方向。

——吴丽明

作为一个管理者，要学会宽容，保持学习心态，做出适当正确的妥协让步来达到目标，才能离成功更近。

——曾志伟

正确的方向和目标确定之后，作为管理者，必要的妥协是为实现坚定的方向和正确目标的理想选择。

——顾永和

一个领导者要把握自己团队前进的方向和节奏，采用刚柔并济的手法，在不影响目标的前提下适度的容忍犯错，减少内部分歧最终达到团队和个人互赢。

——余界军

通往成功的道路上，可以有多种途径，在坚持原则和底线的前提下，为达到目标有时必须放下身份进行适当的妥协，常怀宽容之心，感恩之心，团结一切可团结的力量，实现目标。

——张明惠

一个管理者重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度，并不是非黑即白、非此即彼。无论是做人还是做事，把握好这个度，做到恰到好处是需要长期修炼和非常关键的为人处事之道。

——冯敏

自身需要不断的学习，开阔眼界，善于思考，做为一个管理者，在不触碰原则的情况下懂得宽容，也许会有意想不到的结果，管理过程中要懂得授权，行权和监管，就像放风筝，在完成目标的过程中，只要能达成理想效果，过程中对一些人或事妥协是在所难免的，因为从开始到终点不可能是一根直线。

——辛桃桃

坚持方向，坚持原则，在特定的时间节点及事务对待上，通达度，灰色思维，适当妥协。

——杨志业

真正领悟妥协艺术，学会了宽容，保持开放心态，才能达到灰度境界。

——全晓波

管理者要把握好工作的方向。方向随情况的变化而变得不清晰，管理者的目标就是各种影响情况中审时度势做出正确的选择，通过宽容，团结大部分人与管理者有相同的认知和方向。

——李自伟



善于学习，坚定目标方向，掌握合适的工作方法，通达度向着目标前进。

——潘泽林

一名领导者应该学会合理的妥协，掌握合适的灰度，在日常管理中要多一点多别人的的宽容，有尺度的和谐，这样能够能够帮助团队提高向心力、凝聚力，促进团队的健康发展。

——朱庆华

是人与人打交道，要学会容忍、宽容、退让，面对未来的竞争态势要求持续拥有进取之心。

——皮东映

坚定正确的方向和信念。掌握合适的尺度走下去。

——熊伟

开放的心态，宽容的妥协，境界的灰度，三者合一，才能走向更大的成功。

——朱富国

思想、心态要开放，不故步自封，不固执僵化、不排斥交流，能主动听人的意见，改进自己的工作；工作中要坚持不失灵活，允许员工适当犯错，不能太苛求，只要结果是人心所向，适当妥协但不失原则。

——朱军育

作为一个管理者要持着开放的态度，为了完成目标可以战略性的妥协，在不违反原则的情况下工作方式方法可以多变。

——兰俊

## 04 食品与新零售事业部

新零售就是不学习新事物，断吸收新知识和渠道特点，从而做到与众不同。

——刘梦婕

反思前期的销售方式和方法，在改善业绩的前提下，不断创造新的销售渠道与思路，尽力发挥所有业务人员的积极性。

——魏志祥

在大方向不变的前提下，适当妥协变通，达成目标。

——武治国

清晰的方向来自灰度；宽容是领导者的成功之道；人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。要想将不同性格、不同特长、不同偏好的人凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，需要的就是管理者的宽容。

——郑振华

牺牲短期的亏损，达到宣传品牌的效果。

——董威峻

实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现。

——陈立伟

适当的妥协，是结果的需要。

——姚英豪

适当的妥协，一切为经营和生产服务。

——徐文杰

## 05 工程事业部

原则性和灵活性相结合，用人之长与容人之短相结合。

——朱爱民

坚定不移的正解方向来自灰度、妥协与宽容。正解的决策或目标来自争辩、讨论、妥协中产生，随着时间与空间而变，这也是灰度。宽容是每个人必须有的，人与人之间是有差距，适度容忍也是团结，没有妥协也就没有灰度，把支持自己的人搞的更多的，反对自己的人搞的少少的。

——韩诚

开放、妥协、灰度是情商领导力的总结，是不违反原则，不转移目标前提下的一种接纳与认可，更是团队效率的体现。

——孔德地

只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

——徐业和

团队管理的过程中需要开放、妥协、灰度；注重团队的效率，而不是自我为中心的去思考问题。同时要明确开放度、妥协度、灰度的把控，绝不得出现与企业利益，团队荣誉，企业核心价值观道而驰。

——沈聪

没有妥协就没有灰度，妥协是对坚定不移的正确方向的坚持。实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现。

——王武青

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

——钱晶艳

以开放的姿态来对待日新月异的新工艺、新材料、新设备和新技术，静观百家争鸣，汲取百家之长，为我所用；以谦虚的心态来对待我们的客户，理性理解“开物存在的必要性”，容忍外界的质疑与批评，紧紧咬住客户的要求这个根本目标；以稳健的状态来对待千头万绪的建设与环保工作，厘清轻重缓急，在夹缝中求生存，在确保生存的前提下可持续发展。

——严凤龙

如流水，遇到阻碍的大石，总能绕过而走，在事情上也如此，如果此路不通，绕个弯，也许能快速达成目标。千万不要原地踏步或不撞南墙不回头，这不是坚持，是愚蠢。我们要学会迂回，因为路并不都是直线，有些路要经过许多曲线才能到达。

——王云飞

明智的妥协是为了确保目标的实现。

——沈志宇

为了达到主要的目标，可以在次要目标上变通，这是一种务实的智慧，这样才能实现“双赢”，消除冲突，实现目标。

——李连庆

始终保持开放的心态，保持合理的妥协和灰度，才能在完成正确目标的道路上走远，走稳。

——李睿

开放心态，妥协促成方圆变通。方将成圆，思想已将变通，多重因素冗杂而又和谐，即为灰度。

——张海凤

明智地做到妥协与宽容，增进团队凝聚力，实现预期目标。

——艾学峰

每个管理者都应该学习妥协的艺术，保持开放的心态，以宽待人，采用明智的妥协方式，带来工作的多重效益。

——张永照

人各有所长，需把握方向，关注细节，具体的问题具体对待，不可死板硬套，需灵活运用，方可达成共识，共同进步。

——程光跃

为达到组织正确的目标，圆融是一种艺术，也是一种高度。在底线上可方可圆，大度圆融。

——左祥

开放、妥协、灰度是公司文化的精髓，也是一个领导者的风范，在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难以有合理审时度势的正确决策。开放、妥协的关键是如何掌握好灰度。

——蔡家刚

领导有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。正确对待自灰度、妥协与宽容三者间问题协调性达到最终的目标。

——吴凌

用发展的眼光看待问题，寻求管理以及系统的整体和谐和平。

——张生

这六个字看着容易，其实非常做到非常难，原则情况不变的情况下，和方向正确的情况下是可以妥协的，没有妥协就没有灰度和开放，只有妥协大家才能共赢。

——王胜

要对集团公司下达的命令，方向要坚定不移的执行；对于员工要有谅解心态，理解是有底线的理解。

——陈浩男

开放是一种积极向上的，取其精华去其糟粕的态度，妥协是方法，对于目标的坚持，只要不影响最终目标，阶段性妥协也不失一种好方法，而灰度是目标，是心中认定的方向和最终目的。在生活与工作中，我们需要有积极的态度，在不同的阶段，采取相应的办法，最终达到心中的目标。

——熊万青

## 06 供应链中心

开放是为了更好的接触新事物，妥协是为了整体利益的提升，适当的灰度有利于促进跨部门的和谐。

——张志祥

在坚持原则的前提下，对外竞合，友商关系。对内协作，宽容。

——周立明

个人要有开放心态，把握全局，关注国际市场，关注国内市场，关注同行采购，加强与同行、期货公司等咨询机构交流。理解对方的立场观点，小差异互相靠近，互相妥协，互相谅解不求全。对于市场，没有绝对的确定性，只有相对确定性，首先把握大概率，防范小概率。对于别人的错误、自己的错误，第一要总结，第二要宽容。

——焦联德

原则和方向不能妥协，妥协也是朝着既定的方向妥协。妥协的结果是灰度。

——宋敏

三人行必有我师，向优秀的企业，优秀的人学习，领悟灰度的哲学，围绕目标开放、妥协。

——唐辉

思想开放，思维要开阔，对新技术、新方法，新原料要多了解，多学习，不要一上去就否定。妥协，涉及各个领域各个方面，包括思想、管理等等。在具体采购工作中，当市场出现完全和基本面预期分析判断不一至时，要和市场妥协不能主观己见，应该顺势而为。灰度，不要在具体执行时死板和生套，留一定的空间，不要太急促精确到位，具体在实际采购工作中总想买在最低价，利于后面适度的调整。

——刘翔

敞开心胸理解和尊重事物和人的差异，做到和而不同。

——叶和松

盯住组织确定的目标和方向不动摇，但是过程中方式和方法可以相对曲线与宽容。

——周广凤

做为一个企业管理者，是与人打交道，不是与物打交道，物做的在完美，与人打不好交道也是不合格的管理者。成功的路上不可能是一条完美的直线，也许是不断左、右摇摆的曲线，目标方向是不可以妥协的，但不好走的路可以妥协，总比撞南墙原地踏步要好。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏。

——仲健

## 07 智能商务公司

智能商务公司的长远目标是要成为智能农业行业的标准制定者，用开放的心态来倾听行业发展，用妥协的态度来团结每个人，从而坚定不移的达到最后的目标。

——杨锐

坚持开放与创新学习、灰度管理强化执行力，恰到好处的拿捏，才使团队发挥出强大的力量。

——张晓龙

对于管理者的认识不能非黑即白，任何人都是有灰度的，妥协是对灰度的认可，学会妥协才能消除冲突。

——吕成军

管理是一门艺术，懂得退让和妥协才能更好的到达管理目标。

——赵立峰



我们每个人在一生中都有自己的目标要去奋斗，有长期目标和短期目标，而完成目标的方式也各有不同，在这罗干目标中我们要找到和努力去实现主要的目标，同时可以在次要的目标上做出适当的妥协，我们在坚持完成主要目标，对次要目标的妥协过程中要保持各方面的和谐灰度。

——黄佳科

开放妥协灰度只有一个目标，为了达成这个目标，需要开放接纳不同声音赞同也要，反对也可。并不是所有困难硬碰硬适度妥协曲线救国未尝不可，就像与机关打交道，没有变通只能按流程来办，往往妥协才能把事情办成。从白到黑并不是一瞬间，而是有一个过程，有的人白到黑过度是五个阶段有的人是十个阶段，也许就是一般管理者和优秀的区别吧。

——李晓冬

一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

——徐倩

"每个人需要坚持正确的方向，保持，清醒的头脑，做事懂得妥协，做人学会包容，因为任何事物的最终结果没有极端的黑与白，只有在适当的灰度，才能得到大平衡的最终结果，在一段时间内和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。"

——杜亚敏

灰度亦是妥协与开放，掌握灰度即实际工作中应做到如山似水，既要有谦逊、包容、妥协和随机应变的系统性思维，同时也要风骨挺拔，稳重不轻浮，给他人以尊重、信任的依据。

——贾艳丽

一个企业或者一个团队如何在正确的道路上越走越远：确定正确的方向并坚定不移的追求；勇敢的宽容待人并将主动权掌握在自己手中；适当的变通妥协并消除冲突实现“多赢”。

——勤程