

<<静水深流>>

图书基本信息

书名：<<静水深流>>

13位ISBN编号：9789787208076

10位ISBN编号：9787208076

出版时间：2007-12

出版时间：上海人民出版社

作者：李小琳 著

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：<http://www.tushu007.com>

<<静水深流>>

内容概要

李小琳的《静水深流》三种文化的融合：显赫的中国当代政治家门第、师法南怀瑾老师的传统理念精华、先进的西方管理学思想。

不张扬的李小琳师法造化、师法南老，以“静水深流”四字概括她的人生哲学和管理理念并成为成功之道。

“静水深流”是我做人、做事、做企业的点滴感悟的提炼，是我自孩提时代受中国文化精神的熏染和汲取优秀传统文化精华的一点心得，是我从师南怀瑾老师以后的学习体会，也是我从美国MIT斯隆管理学院开始，学习现代管理科学与思维的一片视野。

我常和朋友、同事探讨人生观、世界观、价值观。

我率领着一个优秀的团队，默默地信守自己的责任和承诺，切磋并研修着管理心得和智慧，砺炼、培养着坚忍和包容的心田。

朋友们鼓励我将这种感悟变成一个公众的东西，实在令我感动，于是，我以“静水深流”为逻辑主线，把创业、治业、追求卓越的一些感悟串起来，从核心的文化理念和认知开始，到反思自我、管理自我的心志，以求不断提升自己的素养和管理水平。

从企业体制、机制和制度创新，到打造战略发展的平台，系统地推进企业文化建设，我更加深刻地体验到不仅要加强学习，更要转识成智；不仅要在管理程序上先知后行，更要善于转知成行。

所以，由金字塔式的文化理念系统开始，梳理企业管理的一些心得，体味“四个合一”（天人合一、义利合一、知行合一、人企合一）的丰厚内涵；从自己做企业的历程中感悟“责任、诚信、智慧、价值”的核心价值观，努力发掘人生的意义，实现自身价值。

这本身就是一段静水深流、观照自己内心世界的缩影。

如果你翻阅本书时，感觉有一点新意、一些感应和启迪；翻阅后，你也能够静下来，反思、反省人生，有所觉、有所悟，那就是我莫大的欣慰了！

<<静水深流>>

作者简介

李小琳，女，清华大学电力系统自动化专业研究生，获工学硕士学位。

曾在北京大学、美国MIT斯隆管理学院修读哲学、管理学等课程。

现任中电国际董事长，中国电力首席执行官，中国新能源董事局主席，澳门电力股份董事，中国妇女联合会执行委员。

香港中资企业协会执行董事。

荣获"2004年中国十大财经英才"、"2006年中国十大创新英才"等荣誉称号。

2007年美国《财富》杂志公布一年一度的商界女强人排行榜，在全球50大女强人中，6名华人上榜，李小琳女士名列其中。

<<静水深流>>

书籍目录

作者简介 2 自序 3 一 静水深流--管理的和谐境界 8 静水深流，就是要启迪心智，追求一种和谐的管理境界。

这里渗透的是什么？
是中国优秀的传统文化与现代化管理思想在深处的交融。

静水深流.....9 静：生命的和谐.....
.....12 水：生命的源泉.....
.....15 深：生命的内涵.....18 流
：生命的体现 22 融合之道 25 二 宁静致远--发展的战略愿景 32 有了战略就有了方向，就有了站立在高山上的那种俯瞰全局、放眼未来的高度，就有了那种极目远眺，无限风景尽收眼底的感觉。

文化与战略 33 分光 35 远见 39 "知"与"行" 42 "静"与"谋" 45 方向感 47 十年磨一剑 50 应变 53 换位
踏实地 60 何以"长青" 63 碧水蓝天 66 三 精进深行--不懈的治业追求 71 没有比头更高的山，也没有比脚
长的路。

创业艰难，治业不易，唯有不断精进.....从"管道"说管理 72 学识 胆识 意识 78 学，不可以已 80 生命
的高度 83 小火炉的启示 86 透明鱼缸 89 绩效之"绩" 92 绩效导向 94 治理之"治" 97 预控之"预" 101 一封
来信 104 四 万涓成流--无价的团队精神 108 我们提倡营造个人与企业的和谐互动之美，企业的成长就
是我们每位员工的成长，我们有缘相聚，共享成长的历程，共享成功的快乐。

完美团队 109 雁群的秘密 112 团队的气质 115 团队的梦想 117 团队的教练 119 变与不变 121 冰山一角看
策 123 诚信选人之尺 127 组合之艺 130 说"位" 133 人企合一 135 五 生生不息--文化的持恒之力 139 企
理念的持续培育和实践，是企业管理的精髓，是企业管理的最高境界，是基业长青之道。

真经 140 一字之差 143 境界 145 合浦之珠 147 和而不同 150 修正 155 无人则止 158 品牌 161 不
割发代首 166 转识成智 169 不吃后悔药 172 月亮惹的祸 174 追求 176 六 行云潺潺--人生的管理感悟
正的管理之难，不在于管理别人、管理团队，而是管理自己；要管理自己的事业，更要管理自己的人生。

以和谐之道管理自己的人生，是修心之本、善待之源、敬业之道、事业之基。

女强人 181 自胜 184 "美力"谈 187 播种光明 190 爱的心愿 192 长相思 196 道不远人 201 后记 204

<<静水深流>>

章节摘录

自序 实践有甘苦，学习无止境。

今年有相对完整的一段时间，能够澄心息虑，反思、梳理自己的心绪。

从1994年受命创业，转眼已经十几年了。

期间，个人积累了管理和做人的点点滴滴，尤其是这几年，经历了很多事情，我也逐渐领悟到做人、做事、做企业的诸多奥妙，在实践和探索中不断反思、总结，对生命本原和人生意义有了更深刻的认知。

这是我的一个视角。

"静水深流"，实为我个人为人处世、工作、学习、生活的点滴感悟的提炼，是我自孩提时代受中国文化精神的熏染和汲取优秀传统文化精华的一点心得；是我从美国MIT斯隆管理学院开始，学习现代管理科学与思维的一片视野。

这些在我从事企业管理的历程中，打下了深刻的烙印。

我常和朋友、同事探讨人生观、世界观、价值观。

我率领着一个优秀的团队，默默地信守自己的责任和承诺，切磋并研修着管理心得和智慧，砺炼、培养着坚忍和包容的心田。

除了每天把点点滴滴的感悟、思考记录下来，自2004年中国电力在香港上市以来，每年我都把各种场合的发言、讲话和自己发表的文稿，乃至信件、媒体记者的访谈，自编成《心路历程》。

三四年来，已近百万字，但均作为个人资料保存，不轻易示人。

去年，在朋友们的鼓动下，选编了一本自选集，名曰《静水深流》，制作极少量的送给部分友人。

不想，得到了不少朋友和业界同仁的鼓励，大家很希望我将这种个人保存变成一个公众的东西，实在令我感动，却又十分惶恐。

但又想这样可以把这段历程和感悟小结一下，或者当作人生途中的一种提示、路标。

于是，仍以"静水深流"为逻辑主线，把自己创业、治业、追求卓越的一些感悟串起来；从核心的文化理念认知开始，到反思自我、管理自我的心志，以求不断提升自己的素养和管理水平。

从企业体制、机制和制度创新，到打造战略发展的平台，系统地推进企业文化建设，我更加深刻地体验到不仅要加强学习，更要转识成智；不仅要在管理程序上先知后行，更要善于转知成行。

所以，由金字塔式的文化理念系统开始，梳理企业管理的一些心得，体味"四个合一"（天人合一、义利合一、知行合一、人企合一）的丰厚内涵；从自己做企业的历程中感悟"责任、诚信、智慧、价值"的核心价值观，努力发掘人生的意义，实现自身价值。

这本身就是一段静水深流、观照自己内心世界的缩影。

倘无如许积累，本书便是无源之水。

我特别清醒地认识到，我做企业时间并不长，或者说刚刚开始，而自己的人生路途漫漫，还要一直走，还需追寻和探索，并创造新的价值。

因而，需要常怀感恩之心，善待自己，善待别人，提升自己。

还要不断地学习、理解、认知，还要更加努力地砥砺自己的品行，强化自己的文化素养，增长自己的才识智慧！

我也很清楚，不同的人，不同的际遇，乃至同一个人不同的时段，不同的环境，如何看待这本小书，都会秉持不同的视角。

作为我实践中的感悟、体会，也许很不完善，也许还缺乏更深入的思考，但至少是我自己真实、坦荡与光明的记录。

固然文字和语言、篇章、结构都不求漂亮、专业，但姑且视为一种交流的机缘吧！

我无法预知读者的反应，也不苛求如何的评价和赞许。

当然，如果你翻阅本书时，感觉有一点新意、一些感应和启迪；翻阅后，你也能够静下来，反思、反省人生，有所觉、有所悟，那就是我莫大的欣慰了！

是为序。

书搞1 一静水深流--管理的和谐境界

静水深流，就是要启迪心智，追求一种和谐的管理境

<<静水深流>>

界。

这里渗透的是什么？

是中国优秀的传统文化与现代化管理思想在深处的交融。

静水深流 奔涌在世界经济大潮中，静水深流，实现自我价值，这就是我们企业“静水深流”企业文化的发端。

也是我们创业、治业、追求卓越的一种境界。

做任何事情都是有境界的。

吃饭，是为了活着；但，活着并不是为了吃饭。

呼吸，是为了维系生命；但，生命并不是为了呼吸。

人们通过工作，获取物质资源，以维持自己和家庭的生活需要。

企业通过产品和服务，获得盈利，满足企业赖以生存发展的条件。

但是，除了分工的不同，人们的工作由于个性、教育背景、志向等因素的差异，会有不同的境界。

管理学界流传着一则小故事：三个建筑工人在共同修建一幢标志性建筑，第一个人认为每天工作八小时，钱很少，工作很差；第二个人认为一天辛苦可以养活一家人，工作还可以；而第三个人认为他建的这座建筑将流芳百世，他以后会很骄傲地带自己的子孙来参观，工作很有意义，他很幸运。

同样一个工作，第一个人越做越烦，体力脑力心理都很苦；第二个人相对平衡；第三个人相反不仅不会觉得辛苦，而且他觉得是在为社会服务，为伟大的事业服务，因而这是神圣的使命。

这个故事并不新鲜，却别有一番意味。

三个人实际在某种程度上代表着不同的需求，也代表着工作的几种心性和状态。

第一种工作是苦差事，第二种把工作当饭碗，第三种视工作为使命。

当然，大千世界，林林总总，这个故事远不能说明全部。

对前两类人群，从现实角度考虑，也无可厚非。

但是，说明人的境界是有区别的。

人的一生，写有我之境者为多。

然而，能不能写无我之境，很多差异就由此而生了。

也许我们的大多数人要在各个岗位上工作一辈子，或许没有轰轰烈烈的事迹，或许没有鲜花和掌声，但只要以忘我的工作状态投入到自己的岗位上，我们会平添一份收获，一份洒脱。

细细品味，个中境界，也许，这就是有我与无我的区别。

《人间词话》中有这样的话，“以我观物，故物皆著我之色彩。

无我之境，以物观物，故不知何者为我，何者为物”。

即所谓物我两忘或者说物我合一吧。

做企业，何尝不是如此呢？

作为企业领导人，我们无不希望管理团队、员工具有责任感、使命感。

无不希望企业做强做大，基业长青。

我经常反思自问：“我们的企业应当是什么样的企业？

“我们怎样成为这样的企业？

“我们企业生存与发展的目的是什么？

这三个命题，不管是现代西方管理学界，还是中国的企业管理实践，都在不断地探索与诠释。

我觉得，这三个命题的生命力、吸引力就在于从哲学的层面上道出了企业生命的本源。

对应企业的管理实践，那就是企业的使命、愿景及战略目标。

企业使命是企业存在的目的或意义。

它是企业对自身生存与发展目的与定位，表明企业的目的、任务、对社会承担的责任，阐明企业的核心价值观，描述企业的主要活动范围与期望的地位等，它使一个企业与其他企业相区别。

我们的企业使命是：“建设资源节约型、环境友好型企业，为中国提供经济、环保、稳定的能源。

“愿景是公司未来的发展蓝图，即公司的前进方向、公司意欲占领的业务位置、公司计划发展的能力。

<<静水深流>>

它让我们明确想要进入的业务领域，我们的前进方向以及我们想要创造的组织类型。

愿景能够塑造公司的战略轮廓，指导公司的管理决策，影响公司生产经营活动。

我们的愿景是："致力于成为中国主要的电力供应商之一和香港资本市场的蓝筹公司；中国发电企业、检修产业化的领头羊和开发环保绿色能源的典范；中国电力企业国际化的先锋。

" 战略目标有利于企业使命的具体化和数量化，便于操作和实施；为选择战略方案提供评价标准；为实施战略方案提供考核依据；有利于激励全体员工为实现企业使命而努力工作。

我们的发展目标是："稳健推动围绕资产的存量管理和增量开发两个轮子，协调共进；开发拓展电力、资本两个市场，产融结合；有效利用境内境外两种资源，优势互补。

打造中国电力、中电新能源、中电检修以及国际化业务的战略平台，实施低成本、专业化（差异化）战略，加强战略执行力建设。

" 在滚滚的历史长河中，我们的企业就是一滴水，不管春夏秋冬，不管阴晴风雨，环境因素会随时随地、随各种各样的现象而长变、多变。

但是，有了责任、诚信、智慧、价值，有了核心的价值观和企业精神，就如同种子有了根，于时间空间的变幻中，产生可持续发展的核心竞争力。

人的一生，不会总是涓涓细流，必然会遇到激流险滩，也许我们无法挽回失去的岁月，但是我们可以坚定自己的理想信念，否则，一任身不由己地漂流下去，不清楚最后会流向何方，何谈安身立命、立功建业？

1994年公司成立时，就在香港的维多利亚港湾的一幢大厦里，俯瞰碧蓝的海水，远望天际帆影，光影四射，波光粼粼。

我无数次的惊叹：这就是载动这东方之珠的深深碧水，就是涌动着世界经济大潮的静静港湾。

联想起我们企业横跨大江南北，有三家正好坐落在黄河、长江、淮河之滨，每次看到滚滚的江河之水，心中不由迸发出激情和使命感。

古来关于水有"上波下静"之说，表面上虽是波澜起伏，但在水面下却是平静的。

水在表面上虽是波浪起伏，但在水面下却是平静无波的。

由此看出，事业就是要做扎根的工作，根扎得稳，事业才会稳固，事业若建构于沙滩之上，则波浪一来必毁于瞬间。

小企业中，也许大家常看到起起伏伏。

对大企业，特别是管理有序的企业，表面上往往是静静的一圈一圈的水波，但深处却涌动着巨大的力量。

要成为卓越的企业，打造常青的基业，就要经得起惊涛骇浪。

诚如孟子所言"观水有术，必观其澜"，而唯有在波澜壮阔中砥砺自己，而只有沉静下来，把自己的追求融入到历史的长河中，不断地顺时应变，积蓄能量，方能感悟水流自强不息的张力，感受到厚德载物的沉静。

唯有"波澜不惊，一碧万顷"，才能"振衣千仞岗，濯足万里流"。

奔涌在世界经济大潮中，静水深流，实现自我价值，中国企业贡献给世界人民的不仅是高品质的产品与服务，更有这背后博大精深、开放进取的思想理念，这种融会中国优秀文化精神和世界先进管理方法的现代企业精神。

这就是我们企业"静水深流"企业文化的发端。

是我们创业、治业、追求卓越的一种境界吧。

书摘2 道不远人 相聚是缘。

一些师长总是不断地给予我关爱，给我知识的营养，给我智慧的启迪。

南怀瑾老师是我结缘的"高人"之一，不仅高寿，更有高见…… 与南怀瑾老师相识，不觉已有十余载。

时光荏苒，岁月如梭，一切依稀宛如昨日。

相聚是缘，也是品味人生、欣赏人生的时候。

对这一段缘，我倍加珍惜，心存感念。

南老师是一位奇人。

<<静水深流>>

一生跌宕起伏，充满传奇色彩，可谓精彩，可谓曲折。

一言以蔽之，以积极入世的态度，超然物外的情怀，大彻大悟的智慧，经营着当下的人生。

"西冈黄叶万山秋，四顾苍茫天地悠；狮子岭头迎晓月，彩云飞过海东头。

"他十五岁时写的这首诗，既反映了他当年的心绪，也许，还可以当作一生精神追求的写照。

位于江苏吴江庙港附近的太湖大学堂，是南老师亲自创办的一个讲学之地。

它开阔而大气，静穆而神圣，自然环境与人文氛围相得益彰，融合天地之精华，令人神清气爽、心旷神怡。

多年来，社会各界精英人士和文化学者络绎不绝，慕名前往，追随南老师参禅悟道，研习佛理。

如今已是耄耋之年的南老师，精神矍铄，目光炯炯，步伐矫健，气韵生动，一派仙风道骨，令人肃然起敬。

南老虽已年届九旬，但他从来都是亲自打理自己的生活，自己负责自己的饮食起居。

有时吃饭我坐在他身边，不时也想尽我的热情，为他服务一下，他总是说："自己来。"

"事必躬亲，自己动手做自己的事是南老师的习惯。

南老师一生周游四方，传道授业，博览群书，著书立说，学贯中西，集儒、佛、道文化之大成。

其思想博大精深、自成一体，实乃当之无愧的国学大师。

他的学养修为、处世哲学、人生智慧、情怀境界，都对我影响极为深刻，令我受益匪浅。

一次，到太湖大学堂，正遇上他给一家著名大学国学院的学子们讲国学。

从当前的国学热讲到什么是国学，研习国学的目的，以及国学与中国文化的关系，怎样继承优秀的中国文化，研习国学。

从《易经》讲到《诫子书》，讲到《朱子治家格言》，90多岁的老人，整整五个小时，时而引经据典，深入浅出，像是拉家常；时而随口吟诵，声音高亢悠扬，如行云流水。

可谓"研究义理之精微，辨析古今之同异"，讲到精妙处，仿佛给人以"推到一世之智勇，开拓万古之心胸"之感。

南老师是一个眼界非常宽广的人。

谈到当今世界发生的一些事情，南老师曾说："这是最好的时代，也是最坏的时代"，"今日的世界，由于西方文化的贡献，促进了物质文明的发达：如交通的便利，建筑的富丽，生活的舒适，这在表面上来看，可以说是历史上最幸福的时代；但是人们为了生存的竞争而忙碌，为了战争的毁灭而惶恐，为了欲海的难填而烦恼，……"怀着这样一种悲天悯人的终极关怀和忧患意识，南老师创办太湖大学堂，希望给心灵处于困境和精神处于危机的现代人以疗救与利导。

不仅如此，南老师还身体力行，担当起自己的社会责任感和使命感。

南老师一生最为自豪的是筹资修筑了金温铁路，实现了很多人多年未能实现的夙愿。

此外，他还在内地十余所高等院校设立了光华教育奖学金，鼎立赞助社会慈善和公益事业。

南老师用实际行动成就着"立言、立功、立德"之人生三不朽。

正如南老自己所说的那样："没有出世的修养，便不能产生入世的功业。"

"儒家的积极进取、经世致用，道家的自然无为、澹泊名利，在南老师的身上都体现得淋漓尽致。"

第一次听南老师讲《大学》的情景，我至今还记忆犹新，"大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善... 古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。"

一次，我向他谈起小时候曾到一些偏远的山村，看到许多孩子在煤油灯下看书学习，那时，就曾幻想，长大后一定要做一名光明的使者，把希望和光明撒播到每一个黑暗的角落。

前几年，我又重回故地，来到那些偏僻的小山村，村村都用上了电，我看到孩子们一张张笑脸。

同时，遥望远方，也看到工厂冒出了缕缕黑烟。

上一代和我们这一代电力人为我们国家的城镇乡村、点燃了光明、带来动力的同时，我们在深思、在反省，我们如何还我们的下一代一个碧水蓝天！

因此，发展新能源，又成为我心中的一个坚定的信念。

如今，我们致力于环保清洁能源，建设新能源公司，给这个世界提供动力、光明的同时，还要为子孙后代留下一片碧水蓝天。

<<静水深流>>

老师高兴地说，你格物了。

这些我一直铭刻在心，并在生活中不断磨砺。

他讲到生命的认知、宇宙的本源、世界的构成，讲到生命的意义、价值，以及善业和善行，而这些都需要在生活中实证和力行。

南老是一位智、仁、勇兼具的大师，“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，要达到智、仁、勇的境界，需要修身养性，需要千锤百炼。

南老师有诗云：“功勋富贵原余事，济世利他重实行。”

“这两句话是他精神品格和人生境界的真实写照。”

气定神闲，波澜不惊，在淡定与从容中看红尘滚滚，风云变幻；在达观与超越中提升生命品格。

在人生的道路上，南老师从修身、齐家到治业，从入世、精进到超脱，给了我很多的启迪、很多精神营养。

人生处处皆为道，一切智慧与理性的交融，不断给我启迪，充盈着我的生命境界。

境由心造。

有什么样的胸怀和心志，就能成就什么样的事业。

<<静水深流>>

媒体关注与评论

出版说明 得到《静水深流》这本书稿是在去年的夏天。

身为中电国际首席执行官的李小琳女士，在近十年的时间里师从南怀瑾先生潜心修练，这本书稿正是她将优秀传统文化溶于现代企业管理之中的鲜活成果，是优秀传统文化在大型企业管理思想中的软着落。

众所周知，近三十年来，由于我们国家正经历着从计划经济向市场经济的转变，我们亟待建立适合我们国情民情的企业文化，所有的企业都在摸着石头过河。

作者清醒地认识到企业文化是企业的生命和灵魂，只有将企业文化建设好了，企业才可能得以高效持续发展。

《静水深流》以散文形式阐述企业制度、企业战略、企业文化、企业定位、企业哲学和人生感悟等等，将哲学、传统文化、宗教、历史等科学的精华引入企业管理诸问题之中，多维度地思考企业问题，并将企业问题上升到人类理想的一个很高的境界。

这本书在实践经验和古典哲学这两者之间，又楔入了第三方位，那就是当代世界的终极关怀。作者在论述自己的职业使命时，明确提出了“不仅要给这个世界提供动力、温暖和光明，也要还子孙后代一片碧水蓝天”的承诺。

毫无疑问，这是当代人文关怀的制高点，也是中国终究取信于世界的文化软实力。

有了这种终极的人文关怀，一切古典智慧和现代管理，都有了崇高的新方向。

南怀瑾先生读了这部书稿后，欣喜之情溢于言表，他郑重其事地把这部书稿推荐给我们，希望我们能出好这本书。

南老的热情推荐正和我们的出版思想不谋而合，近些年，我们出版了不少弘扬优秀传统文化方面的书，仅南怀瑾先生本人的著作就有：《南怀瑾讲演录》、《南怀瑾与彼得·圣吉——关于禅、生命和认知的对话》、《庄子谏譚》（上下）等数种，《静水深流》可以说是一本既秉承优秀传统文化精神，又富有现代感的图书。

如今，大半年的时间过去了，无论是作者方面还是出版社方面都为此书的出版做了大量的工作。

期间，作者精益求精，在百忙之中数易其稿，以使书稿读起来更流畅更生动。

期间，她几度重访南怀瑾老师，从内容到装帧，都从南老那里得到了许多有益的启示。

本书的文字清新流利，平易近人。

特别是很多文章由一些小故事、小寓言来说明道理，道理中又把中国古典名言和世界企管格言演成一炉，深入浅出，十分的耐人寻味。

出版这本书，不仅了却了南怀瑾大师和作者的心愿，同时也承载了我们出版社的出版理想，那就是希望让优秀传统文化能真正地融入我们的各行各业，生根开花。

<<静水深流>>

编辑推荐

《静水深流》是国有大型企业在海外上市H股、红筹股公司中唯一的女执行官李小琳在中央党校学习之余记录下的自己多年在企业管理中的体会与感知，该书也被业界看作是企业文化哲学管理境界破冰之作。

本书以散文的形式阐述了企业制度、企业战略、企业文化、企业定位和企业哲学。

书中既有国有大型上市企业总裁的切身体验，又溶解于并不艰涩的东方哲学，将道家的“水”、佛家的“静”、儒家的“和”融合到企业管理中，将企业管理的术提升到“道”，将企业问题上升到跨行业和时空的人类理想境界。

<<静水深流>>

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:<http://www.tushu007.com>