
在商言商

古古著

漓江出版社

活着就是做

生意是种生活方式，写作也是一种生活方式，还有阅读、旅行、赌博、吸毒等等，都是一种生活方式。一件事，如果成了生活方式，就成了生命的一部分了，你无法放弃。

张艺谋在和电影学院的学生座谈时告诉他们，什么都可以失去，甚至父母，但有一样东西不能没有，那就是爱。他自认为是电影圈中最勤奋的人，这么多年，从来没有停顿过，而这一切的动力就是爱，是对电影的爱。

肯定，电影对张艺谋来说，就是他生命的一部分了，张艺谋离开电影，也就不是张艺谋了。确实，他多年来从未停止，无论这个世界的潮流是什么，他始终爱他的电影，并且把这种爱付诸行动。不管他的电影拍得怎么样，我们可以批评他的电影，却不能不尊重他的爱。

人活几十年，总要以什么方式度过。老板每天做生意，他的人生也就是在生意中度过了。其实并不是每个老板都能赚到很多钱，也不是永远都能赚大钱，但不管结果如何，每天必须去做，这个“做”字就是生命的过程。既然选择了它，结果反而退到次要，只不过给你一个“做”的理由。

人之所以要选择一件事，除了迫不得已，最大的可能就是因为爱。选择生意作为一种生活方式，就是建立在对生意的爱的基础上，没有一种强烈的爱，就没有一种强劲的动力，生意就不可能成功。既然爱了，既然选择了，不管怎样，总要做下去，这与其说是一种理性，不如说是一种本能，自然而然就会体现出来。

如果问一个没有做过生意的人，老板做生意是为了什么？他可能回答是为了赚钱，风光，为了前呼后拥，三妻四妾。

而对真正的老板而言，生意是种生活方式，伴随他一生。

很多老板虽然资财万贯，却过着简单朴素甚至枯燥乏味的生活，除了工作还是工作，工作就是最大的享受，在外人看来太傻太苦，但他们自己却乐此不疲。

当你把生意当作一种生活方式时，生意就不仅仅是赚钱的手段，而是人生的一部分，是生命的舞台，是激情的宣泄口，每一次成功或失败，都是浩浩大江中的自然起伏，生命的价值就在这一次次的跌宕中实现。

所以生意人很少问自己为什么活着，因为生意本身就是答案，只要每天还在做，生命就存在，就有意义，就有结果。

一、生意是种生活方式

赚钱是快乐的

实行计划生育有一个最根本的难点，就是男女之间始终要频繁地劳动，播了种不让他收获，自然费神。假如有谁发明一个绝招，让男女之事变得痛苦，那岂止是计划生育，连整个人类的面貌都将彻底改观。

快乐原则是人类行为的最高准则，所有生物都是因为这个才得以存在，得以延续。

生意人之所以选择做生意，必定因为赚钱是快乐的。

想想周剥皮，从来没有睡过囫囵觉，每天半夜就得起床，天寒地冻，担惊受怕，他容易吗？说穿了，还不是为了实现利润的最大化。如果赚钱没有强烈的快感，周剥皮，他怎么可能有如此强烈的自觉性！

以现在的眼光看，周剥皮之类只能算个土财主，还不能算是生意人，和巴尔扎克笔下的葛朗台老头差不多，他们赚钱的快感，在于钱本身给他们带来的满足，在于对钱的拥有。

拥有就是一切，活着就是不断地拥有。人都有拥有的欲望，就像旧时的太监，虽然已是废人，还是要结婚，而且不止结一个，深刻说明了太监也是人，是人就有共同点，割是割不掉的。

其实，钱再多，一天只能吃三顿饭，睡觉只需要一张床，金银财宝又不能带进棺材，从需要的角度讲，很多钱财都是多余。所以周剥皮们的财富观，在现代人看来，可笑且可怜。

有钱的感觉，并不在于钱本身。且不说周剥皮并没有享受多少，就算是他舍得吃，舍得花，但口腹之欲太容易满足，山珍海味吃不了多久，也就腻了，最终百吃不厌的，还是粗茶淡饭。

有钱的感觉之所以美好，很多时候在于它给人精神的满足，有钱就是成功，有钱就有尊严，有钱就是上等人，有钱就少受白眼。

赚钱的快乐，不在于钱本身，而在于他通过赚钱，证明了自己的能力，实现了

自我的价值。

世界上最优秀的人物，必定是将自己的生命开采得最充分的人。一位伟人说，一个人的价值不在于他得到了什么，而在于他奉献了什么。这并不是唱高调，挖掘自身能量的过程，也就是对社会作出贡献的过程，只要社会的机制是健全的，他的贡献必然会得到回报，一个成功人士，他得到的是精神和物质的双重满足。

何况，很多时候生意本身就是乐趣，就像有些人喜欢下棋，有些人喜欢跑步，下棋下得眉头紧锁，跑步跑得汗流浹背，旁人看着辛苦，他却其乐无穷。生意人的苦乐，只有生意人自己知道。很多时候，工作本身就是幸福，智力和体力的付出，都是一种享受。

人生一场赌

生意人很多有赌徒的性格，这并不是坏事。

赌是最能看出一个人的品性的。面对最直接的利害得失，必须作出自己的选择，哪怕你不选择，“不选择”本身也是一种态度，也要承受后果，你既然入了局，就必须赌下去。

有的人喜欢豪赌，大把下注；有的人比较谨慎，步步为营。前者风险大，机会也大，输起来很惨，赢起来也痛快。后者来得慢，收获未必小，慢慢积累，或许终有所成。

最怕有种人，他看见局中热闹，忍不住心慌，也想博它一把，无奈患得患失，瞻前顾后，在一旁看得手心都冒了汗。如果始终不参加倒也罢了，可他冒汗以后，自以为看出了门道，忽地长出一颗豹子胆，一头扎下水，连头发都不露一撮出来。其结果多半不好，如果输了，旁人想救他也无处下手；如果赢了，以这种状态，不像范进中举，闹个半疯才怪。

没有一份真潇洒，输赢都是难以承受的。

赌博看起来是靠运气，但其实看得出综合素质，几盘下来，从智商到为人，一目了然。真正的高手绝对要凭智慧和胆识，才能在这个场子里混下去。

人生能有几回搏，入局不是什么困难的事，出局却往往事关生死。

不管你手气再坏，假如允许透支，只要牌局不结束，就没有输赢。

很多时候，时间是决定结果的最大因素。一般情况下，牌友的水平不会相差太大，就象生意场中的人，绝顶聪明和愚蠢透顶的人都不多，大家在相同的背景下竞争，互有输赢，如果你在自己收益颇丰时离场，那赢家肯定是你，如果在输得最惨的时候出局，那就是输定了。正因为如此，输家总是不甘心，才有了“输家不开口，赢家不能走”的规矩。

但牌局总是要结束的，总要有结账的时候，要么是输家实在输不起了，要么是大家约定了铁的时间，或者有意外的情况，使牌局嘎然而止，输赢只有到最后时刻才能决定。

想想股市上那些失败的庄家，不是操盘的技术不行，往往是资金链出了问题，说到底还是出局的时机没有把握好。

谁都不是没赚过钱的，不然没有理由留在局中。但只要还在场子上，赚来的钱就会投进去，结果又成了未知数。所谓落袋为安，也是阶段性的，今天落了袋，明天还得掏出来，不到最后结账的时候，谁也不能轻言输赢。

人生一场赌，只要你还在做，只要你还活着，可以说你就还在局中，结果就没有出来。

人生的输赢，不是一时的荣辱所能决定的，今天赢了，不等于永远赢了；今天输了，只是暂时还没赢。任何时候，耐心都是最重要的品质，坚持到底就是胜利！

要做就做一辈子

歌星复出，没有几个是有好下场的，不管当年曾是多大的腕。人走茶凉，凉都凉了，就算你回来把它捂热，味道也不行了。

一是观众冷了。现在新人多的是，谁会永远惦记你！

二是你自己也冷了。没有了上台的压力，就算每天还能在阳台上吊吊嗓子，那也是票友的感觉了，可有可无，可唱可不唱，哪来的激情可言。不仅是技艺生疏，激情丧失，圈内的格局也随时在变，你没有同步地变，等你回来，已经落伍，一个眼神一个动作，当年可能令人疯狂，现在再做，恐怕就恶心了。

无论如何，只有挺住，撤了你就别想回来！

巩俐成了国际巨星，你以为她是靠哪一部电影成巨星的吗？媒体无话找话，探讨谁将成为巩俐第二。就单个镜头单部作品而论，比巩俐漂亮且演技高超的人多得

很，但时至今日，仍然没有找到那个巩俐第二。

巨星就是巨星，她的地位不是哪一部电影缔造的，也不是哪一个人可以捧出来，她是由时刻不断的创作，时刻不断的新闻，时刻不断的影响力造就出来的。巨星的产生其实不是核爆炸，而是水滴石穿。艺坛天天爆炸，只能产生许多新人，而要迈上巨星的宝座，确实得日积月累。

靠轰动靠包装只能产生小明星，真正的巨星必须在很长时间内，持续不断地工作，持续不断地发射魅力。毛泽东早就说过，一个人做一件好事并不难，难的是一辈子做好事。一个企业也是如此，做一件大事并不难，难的是持之以恒，做一辈子。

人都有艰难的时候，拳击比赛中，如果双方攻防能力相当，是什么决定整场比赛的胜负？抗击打能力！谁经得起打，谁就笑到最后。你若不幸被对方重拳击中心，只要不昏头昏脑颓然倒地，拳赛就还没有结束，鹿死谁手就还没有定论。

无论经商还是从事别的事业，都不仅仅只是进攻和防守的问题，任何人都不是万能的，不是金刚不破之身，总有一天你会被击中，甚至被打倒，但这不是最关键的，只要你有抗击打能力，挨了重拳而没有崩溃，你的事业就远没有结束。

古今中外的格言都说，贵在坚持，不管生意好做不好做，相信风水轮流转，好死不如赖活着，只要不出局，只要你还在做，这圈内的潮起潮落，就还有你的份，你就还是个人物，还有希望活到出头那天。

四十而不衰

“三十而立，四十而不惑”，这大概是人生的一个普遍规律，说明三十岁以前是创业闯荡的时期，四十岁以后，人就不做傻事了，冷静而理智地面对世界。

成熟是一件好事，但成熟也意味着衰退。四十岁的人很难再有创业时的冲动，他多多少少已经有所成就，保住这些成果比冒险折腾更重要。所以他的事业主要是靠惯性运转，让雪球平稳地滚下去。

四十以后就很难创业了，正如四十以后的婚外恋，虽然感觉美妙，但是牵涉的事情太多，打击面太大，最后多半不了了之。激情是没有了，但是家还得维护，因为那是他每天吃喝拉撒的地方，是他可以随便打嗝，随便放屁的地方，更是他病了以后可以懒懒躺着的地方。四十岁的人，很多时候已经在为余生考虑。

四十以后的人做企业，也像经营一个家，往往是激情不足，稳重有余了。

这是一种遗憾，也是一种无奈。尽管社会上也有一些少年得志的成功者，但大多数老板的成功还是要靠时间的积累。人到中年，如果不能再保持上升的势头，那么人生的激越之音也就到此为止，此前积累半生的经验和财富，原本可以完成最辉煌乐章，结果却只化作余韵余生，实在可惜。

科学家说，一个激情荡漾的热吻所起的刺激作用，可以使心跳从每分钟 60—80 次猛增至 100 多次，一个深吻可以消耗 3 大卡热量，相当于 25 克巧克力，如果一个月接吻 1000 次，体重就会减轻 5 公斤。

不管怎么说，恋爱是有好处的，恋爱意味着激情和年轻。专家说了，每天早上和爱人吻别的人，事业会更成功，身体也更健康。以一种充满激情的爱去对待事业，事业才可能更茁壮。四十以后还能保持生命激情，才是人生最宝贵的素质，才能达到事业的巅峰。

四十不惑是一种自然的境界，只要有理性，很多人都能达到。四十不衰却不只需要理性，还需要人克服惰性，克服麻木，与自然的生命状态相抗衡，因而后者更难，也更可贵。

支配还是被支配

诸葛亮如此人才，为什么没有当老大？客观原因很多，但最根本的，是他自己根本就没想过要当老大。就是当老二，也是刘备三顾茅庐，活生生给逼出来的。

智商再高，若没有支配欲，就没有当老大的动力，就不可能成为领导者，最多是个军师。

当老大还是当老二，很多时候并不以才智论，就像一个家里，是老公说了算还是老婆说了算，并不以谁挣钱多少来论。谁喜欢支使人，谁喜欢拿主意，久而久之谁就成了主心骨。

有没有支配欲，是能不能支配别人的关键。在公司，老板就是支配者，老板必须有强烈的支配欲。

太客气是不行的，太尊重人的人，往往被人支配。人与人之间关系的定位其实是一种彼此的适应。彼此的契合，强者支配弱者，弱者接受支配，而强弱之分，并非以智商或技能而定。每个位置都有人自觉或不自觉地对位，不长于支配别人的人，再聪明也只能处于被支配地位，这其实是一种意志的竞争。

一种权力的获得往往是意志较量的结果，强硬者总是统治软弱者，有时是无所

谓对错的，正如历史上强权往往战胜仁政一样，人与人之间的竞争，“力”起关键作用。

鸡头还是凤尾

人不满足于自己的处境，往往不是因为一日三餐吃得不饱，而是不甘心于被人支配，他们也想有更多的地盘，更多的资源，也想有更多的支配权。

人类社会中有支配权的人，大概可以称为老板，或者称为官，就是俗称“头儿”的。他们就像动物的头领，地盘越大，支配权越大，生命就越成功。

为什么有人宁做鸡头不做凤尾？一只鸡虽然渺小，但五脏六腑俱全，是一个独立的生命，拥有独立的鸡格，鸡头可以决定一只鸡的生活方式。而凤尾不过是高级附庸。虽然一个大公司的部门经理往往比小公司的董事长风光，但凤尾只占据配角位置，受制于凤头，服务于全体，固然也有它的作用，却并非举足轻重。

人人都想当头，不管是鸡头还是凤头，世界才永远充满斗争。这也是自然规律。

但问题是，鸡头也不是那么好当的，做了鸡头，就必须对整只鸡的生存和发展负责，鸡的竞争力差，鸡头所操的心就比别人多。当一个团体还很弱小时，作为它的领袖将饱尝艰辛。

一只鸡没了鸡头，整只鸡将不复存在；一只凤少了凤尾，虽然难看，但还不至于殃及性命。鸡头凤尾各自所担的责任不同，对于自己所在团体的态度也大相径庭。鸡头往往把他的摊子当作事业的根基，倾注极大心血去耕耘；凤尾则常把单位当成饭碗，只想碗里装得越多越好，一旦有了更大的碗，升级换代势在必行，想留也留不住。

凤尾的流动性很大，这是必然，它随时可能从一只凤飞到另一只凤身上，也有可能摇身变为鸡头或凤头。人的一生，变化很大，今天的凤尾，不一定是永远的凤尾。

正如今天的鸡头也不是永远的鸡头一样，鸡头可以变鸡尾，或者变凤尾。说到底，你最终能成什么，除了选择以外，还有能力和机遇的问题。

靠人不如让人靠

人这一辈子，不是靠人，就是让人靠。靠别人，当然轻松一些，不足之处就是

常常靠不住。

在过去工业经济时代，蓝领失业率常常是随着工厂的资产变化不断地升降。而今，新经济时代，虽然坐在窗明几净的办公室中，白领的失业状况和从前的蓝领如出一辙。

美国 1990-1991 年经济衰退期间，失业率在蓝、白领之间基本持平。而现在，大学学历者成了裁员的首选，如何再培训“下岗白领”成了政府的议题，“不要指望靠一份工作过上一辈子”也成了各公司对员工的好心告诫。

这个时代，没有什么是可以让你依靠一辈子的。

虽然，对很多人来说，从别人手里领工资，远远比发工资给别人舒畅。但没有付出就没有回报，一心只想领钱，你就永远是打工的命。

世界上没有免费的午餐，任何事情都要付出代价。比如恋爱，你在收获“可爱的大眼睛”时，也就不会同时再拥有“可爱的小眼睛”了，这其间的损失，也就是机会成本。

任何人拥有的资源都是有限的，金钱、智慧、才能、精力、时间，等等，投入了一个项目，就不能再投入另一个项目，人生也是一样，你选择了一个目标，就丧失了为其它目标奋斗的可能。

求人不如求己，靠人不如让人靠。

有时候，当一个小老板，操持一个摊子，说不定还没有替人打工挣得多，但两者有质的区别。打工很快就会达到极限，自己一个人的精力毕竟有限，老板却是聚集很多人的智慧和精力。打工种的是一棵树，老板植的是一片林，一棵树再高大，也是不可能和森林相比的。

老板建立一个自己的事业，就是建一座码头。俗话说，只要有码头，总有船来靠。船再大始终是漂泊的，码头再小也是踏实的。

一无所有是种财富

苦大仇深的人最具有革命性，因为他失去的是身上的锁链，得到的是整个世界，所以我们不难理解，今天大城市里的重要岗位，许多都被外来移民所占据。

他们来自于艰苦的山区，贫穷的农村，闭塞的小县城，并没有什么先天优势，

或者通过考学，或者通过打工，就凭着要在大城市出人头地的强烈愿望，从社会的最底层开始，艰难地奋斗着，渐渐占据重要位置，以至于到后来，比土生土长的居民更像城里人了。

一无所有是一种财富，它让人产生改变命运的冲动，产生出创造的激情，同时，一无所有就无所牵挂，能量就发挥得更彻底。

农民要进城打工，丢掉的无非就是一把锄头，而对城里许多养尊处优的人来说，要离开原来的环境，去开创新的事业，需要放弃的东西就太多。结果大多数人割舍不了，创业也就成了幻想。

所以当你原有的优势受到威胁时，你其实正面临着一次机会，当环境把你逼到一无所有的境地，实际上是给了你一把挖掘宝藏的锄头。

不要扭住已有的东西不放，只有把自己置于一无所有的境地，你才能轻装上阵。到时候你会发现，这种心态本身就是一笔宝贵财富。

候鸟式生存

我们常常指责频频跳槽的人，站在老板的立场，巴不得能干的部属永远效忠自己，别人的干将都跳槽而来，这当然是不现实的。

对职员来说，企业只是种生存的环境，就象大自然中的环境一样，有四季变化，有荣枯更替，既然动物不必忠诚于环境，人对企业也没有更多的义务。

当季节变化寒冬将至的时候，有的动物吃饱喝足，长一身脂肪，准备打一场持久战。而另一些动物却远走高飞，到更适宜的地方越冬。

这是两种不同的智慧，前者立足忍耐，相信时间能改变一切；后者却坚守自我，以空间的运动来达到目的。

如果一个人一生能够坚守一个行业一个地方，相信也会有所成就，在某个领域成为德高望重之人。但是如果他不停地迁徙，或许有更多的机会，人生会有更多的风景。不能说哪种方式更好，两种人都各有所获。但现代社会的开放性，使每个人都面临更多的机会，如果你没有去尝试过，你就不知道自己的潜能，不知道是否有更好的前途。

树挪死，人挪活，一般人总是过多地依赖环境，错失了很多发展机会。但是这不能全怪他，对一个大山里的农民来说，要让他走出大山，其难度确实不是山外的

人所能理解的。

候鸟都是那种精壮的鸟，候鸟式生存对人的素质也有更高的要求。要保证长途跋涉，必须得有充足的耐力和体力，还要明辨方向，要有足够的机敏，躲避沿途的风险。候鸟是不能贪图享受的，一旦上路，每天都得去寻找食物，每天都得在陌生的地方入睡。

每种生存方式，都需要不同的素质，上帝将世间万物造得如此丰富多彩，就是为了让它们以不同的方式生存。冬眠并不意味着偷懒，冬眠也有冬眠的难处，要储存更多的能量，要有更好的耐性，甘于寂寞。

每个生命都不容易。正如选择候鸟式生存的人，必须先问自己，你有怎样的梦想，怎样的品质？如果你很热衷于购置房屋，把家收拾得一尘不染，那么你不是候鸟；如果你经常聚会的对象，都是些多年的老朋友，你也不是候鸟，因为，追求新的，必将舍弃旧的，对候鸟式生存的人来说，动荡不安，这就是代价。

炒股害人

炒股害人，因为它既耗钱财又耗精神，搞得人内外俱伤，还很难自拔。

严格说来，散户在股市里始终只是一群羔羊，尽管每一只羔羊都幻想能逃脱狼的利齿，甚至从它嘴边抢出食物，但整体来说，刀口舔血，牺牲的居多，只要你还置身在这场追逐中，迟早总有一天，会轮到你的。

与狼共舞，最大的可能性是被狼吃掉。

但股市里的人很难抽身，不是认识不到股市的险恶，而是人一旦置身其中，心理就会发生很多变化。赢的时候，会产生一种错觉，以为这里钱来得容易，与之相比，别的任何工作都太辛苦，钱都来得太慢，久而久之，就不愿再出去创业，脚踏实地干活了。

炒股和所有赌博一样，很容易损害人的上进心，使人在社会生活中丧失激情。一个没有激情的人，当然也很难找到事业和成功，于是更加依赖股市，混在其中。

一个人远离了社会，自然也被社会所抛弃，成为龟缩于钱龙图前消磨时间的人。而一旦炒作失败，那种巨大的挫折感又很容易摧毁人的意志。如果接连几个回合都输得很惨，眼见得多年的积蓄化成了水，难免万念俱灰。这时的股市不啻为一个刑场，即使死里逃生，活下来的也是一颗伤痕累累的心！

过来人说，远离股市，让那些专业的人士去做，对于他们来说，炒股既是一种职业，也是一种事业。而我们常人，还是做一些踏实的事情好。

你是不是大哥

旧时江湖上的大哥，凡出场都是威风凛凛，肩一抖，自然有喽罗在后面把披风接住，手一伸，旁边的跟班赶紧把他想要的东西递上。如此派头，让很多人想入非非。

喽罗不好玩，谁不想当大哥！但就很少有人能想，人都有趋利的本能，人家凭什么追随你？

大哥不是那么好当的，大哥必须让追随者有所依傍。要给弟兄以庇护，帮他们解决困苦，甚至带领他们打一片江山，让他们分田封侯，光宗耀祖。所谓“大哥”，年龄不一定大，却要是经过风雨，见过世面，遇大事稳得起，遭风险能承受的人。

和平时代的大哥，就是那种事业有成的人，而衡量事业成功的标准，最通俗的就是钱权二字。

以前黑道上的人，靠一身横肉，两肋插刀，就可以混下去。现在不行了，黑道常常和红道、白道搅在一起，如今的黑帮老大也穿西装，打领带，有的还混成了杰出人物。说实话，人都是肉眼凡胎，都要吃喝拉撒，有了实力，就能给人好处，还怕没人跟你混？

黑道尚且如此，其它各界更不必赘言。

老板之所以有资格发号施令，是因为薪水掌握在他的手里。当然，雇员也可以对他说，大不了卷铺盖走人，但走到哪里你都得吃饭，无非是换一个老板，换一种声音而已。要么支配别人，要么被人支配，你如果不能发工资给别人，赚取别人的剩余劳动，就只有从别人手里领取工资，不然就无钱买米。

大哥必定是富人。但并不是所有的富人都是大哥，大哥要有一种特殊的气质。

大哥首先是社会性动物，一切孤芳自赏，脱离群众的人，都不适合担当大哥重任。

大哥是那种有着强烈支配欲的人，领导别人夺取胜利，远比他自己去肉搏愉快得多，如此，他才能在组织和管理的工作中，发挥出最大的主观能动性。谦虚谨慎，事必躬亲，这种人有美德，但不是大哥。

大哥的意志应该非常坚定，才不致于被旁人左右，从而失去主见，失去方向，也失去了威信。

大哥还应该宽容为怀。每个人都有人格的弱点和能力的不足，平级人物之间彼此不容，对各自的命运影响不大，但大哥的态度关系到喽罗的前途，所以围绕着大哥的一切明争暗斗，都是可以理解的。每个人都希望得到大哥的赏识，有时仅仅凭着这种赏识，就可以让人为他卖命，士为知己者死，中国人向来有感恩的传统。

大哥的号召力来自于恩，震慑力来自于威，有恩无威，失之懦弱，有威无恩，使人疏远，这两者的结合，便是大哥的魅力所在。

只有永远的利益

前些年日本出现一个词叫“援助交际”，就是小女生和老头子交朋友，老头子提供经济援助，小女生接受之。当然，也不是白接受，来而不往非礼也，小女生的回馈就是自己的身体，对老头子来说，也相当丰厚了。

真是笔合算的买卖，达到了双赢！

现在这种模式在中国也渐渐流行了，叫“网络援助”，警方呼为网上卖淫，说法不同，实质一样，不过是穿新鞋走老路而已。很多堂皇的字眼，只是听起来很美，背后的实质，其实都是赤裸裸的。

生意的实质是什么？就是利益交换，这和人要吃饭鸡要啄米一样简单。

中国人崇尚“君子之交淡如水”，很多人忌讳将利益和朋友联系起来，以为如果承认了利益是友谊的前提，就会被贴上“势利”的标签。

其实人生中大部分朋友都是在谋取共同利益的过程中结交的，利益越一致，关系越深厚。尽管人与人之间有各种矛盾，但利益的凝聚力会使双方去磨合、修复，自动寻求平衡。

国与国之间，因为利益，同志加兄弟，因为利益，朋友变仇人，三十年河东，三十年河西，这正是人际关系的缩影。

人之所以需要聚在一起，过社会化的生活，是因为人们需要彼此的帮助和支持，有时是物质的，有时是精神的，如果这个前提不存在了，友谊也就成了无源之水，无本之木。

即使儿时的好友，如果谈的都是往事，难有新的火花，久而久之，关系也会淡化。只有永远的利益，没有永远的朋友，这不是否定友谊的存在，而是探讨一种使其更长久、更丰富的途径。

创业不是赶早市

作家张爱玲有一句名言：出名要趁早。出名若是晚了，快乐也要打折。

出名趁早，创业也要趁早，这个时代大家都是急急忙忙的。据香港中文大学 2003 年的一项调查显示，香港 18 至 24 岁的年轻人创业率超过 30%，比香港整体创业率高出 10 多倍。可见年轻人创业是多么的符合潮流。

出名难，创业也难，从某种意义上来说，创业的难度可能更大，因为它不是一个人就能做的事，也不是一举就能成功。

在很多人的印象中，创业者都是像当年刘永好兄弟一样，手里只有一两千块钱，然后魔术似的长到了现在的 N 个亿。“白手起家”确实是创业的一种模式，但那只是一种，那个时代本来就是个一穷二白的时代，白手起家顺理成章。

现在整个社会市场经济已经渐渐成熟，财富已经相对集中，商业竞争也日趋激烈，再摸着石头过河，呛水的危险就大了。创业不再是个盲目的举动。

就说香港，那创业率超过 30% 的 18 至 24 岁年轻人，从事的大多是个人服务、商业服务或创造性行业等。太年轻就没有资本，无论是金钱还是经验，都还没有积累。有些行业虽然门槛低，容易进入，谁都能做，但起点也低了，从长远的眼光看，未必对人生有利。

俗话说：“女怕嫁错郎，男怕选错行。”婚嫁乃一个人的终身大事，尤其是对旧时的女性而言，嫁人那天就是决定她终身命运的一天，对于闯天下的男人来说，行业的选择也是如此。

旧时武林中人，只要拜谁为师，终身就为其门徒，生死都交给他了。手艺人也将拜师学艺看得很重，一日为师，终身为父，从开始打杂，到最后出师，算得上艰苦卓绝。学成之后，一般也就从一而终了，很少改行，因而一个手艺人的命运绝对和行业的兴衰息息相关。

学习一门知识必定要花费大量时间和心血，人生有限，不允许你经常改道。而且你所学的那门技艺，所从事的那门行业，往往也影响着自己的思维和气质，要想改行，无异于改变自己的生活方式甚至价值观，那当然很难。

所以一开始选择事业的切入点很重要，虽然任何行业都有成功的机会，但并非所有机会都是为你准备的，只有选择最适合自己，又被社会所认同的目标，成功才更有保证。

曾经有媒体评论说，除了 GE 以外，宝洁是另外一个培育 CEO 和职业经理人的学校。近十年来，一届又一届的优秀大学毕业生对宝洁趋之若鹜。每年中国宝洁都招聘大学生 150 人左右，而每年从“宝洁帝国”中走出去的人也在 50 人左右。

到一流的企业，不仅是为了一流的薪资，也是为了学到一流的本事，到宝洁打工，犹如到北大上学，具有相同的意义。

管理学家德鲁克说：“那些典型的小企业没有经验，也没有训练。实际上，最成功的年轻企业家是在大企业组织中工作过 5 至 8 年的人，他们可以从中学到经营管理方法，学会如何作现金流分析，如何搞好人员培训，如何委派工作并建立一个班子……强大的能力是在你开创企业之前 5 至 10 年的管理经验中取得的。如果你没有，你就会在一些基本问题上犯错误。”

统计表明，在全球 500 家成长最快的企业中，71% 的企业核心技术、核心资源都是来自企业创始人原来就职的企业。

经历也是一种资源，从大公司出来创业的人拥有一种“年龄资产”，他们有着在职业生涯中累积起来的环境优势，受人尊敬的专业声誉、经济上的自由度以及行业中的“知情人”地位。

创业不是赶早市，去得早就可能捡个便宜。也许开始得早的最大好处，就是可以允许你多犯错误，跌倒了还有时间爬起来。但换个角度想，既然跌倒是难免的，为什么不在人家的企业里去多跌几次呢？把该跌的跌了，以后就走得顺了。创业毕竟是一辈子的事。

当家才知柴米贵

打工的人常常这样算账：老板进了多少货，进价多少，卖价多少，赚了多少，才分给我多少；或者这样想，我工资多少，创造的价值多少，剩下多少被老板剥削了。照这样算下去，世界上有多少个老板，就有多少个黑心肝。

其实有很多账是只有老板自己清楚的，也许一笔生意是赚了很多，但一年中还有很多没有生意的时候，没有生意仍然有支出，所以公司不能不有所储备。另外还有一些生意是亏本的，公司要办下去，总得扯平了算账，削高补低，才能维持。既然亏本的时候工资要照发，赚了钱也不可能全部分光，老板和打工仔的着眼点不同，

算法也不一样。

不少人往往过高估计自己，只算自己创造的价值，不算自己产生的消耗，更看不到自己所取得的一切，必须依靠企业这个平台，而搭建这个平台所消耗的庞大费用，是需要每一个人每一个环节来分担的。

打工者的局限在于只见树木，不见森林，只看得见具体的业务，看不见整个企业的运作。要营造好企业这个平台，老板所付出的不仅是资金，更重要的还有精力、学识、智慧，这些也许就是他人生的全部贮备，是一个人的生命精华，这笔账又该如何去算呢？

俗语说：当家才知柴米贵，养儿才知父母恩。小孩子往往只看见父母的威风，不知道父母的辛劳，老板的处境也是如此，很多时候是不为部属所理解的。

宝贵的安全感

现在，富豪越来越多，数量多了自然影响就大，不仅是风光无限的，就像被杀被害这样的黑色事件，也越来越屡见不鲜。

2003 年一开年，山西海鑫集团董事长李海仓在办公室遭枪击身亡；紧接着温州亿万富翁周祖豹又在家门口被一伙凶徒刺杀身亡。一时间关注私企老板的人身安全问题不仅成了街谈巷议，而且还成了 2003 年全国政协十届一次会议上热点话题。大陆首富刘永好直言不讳告诉媒体，他拥有一批私人保镖，“从部队下来的，相当不错。”还有四川省公安厅厅长特意为他提供的 24 小时热线电话，以便随时给予帮助。

俗话说在商言商，但在商之人，并非一味的只言商，人之于社会，就像鱼之于水，水质恶化，鱼就呼吸困难，人要想生活得好，也必须有一个和谐的环境。

富人的钱，其实是取之于社会的，从这个意义来说，环境对他尤为重要。商人为什么应酬多？并非都是在谈生意。每个人都是一个能量场，会对周围的事物产生影响，能量越大，影响的范围越广，影响的力量越强，如果以他为核心画一个圆，能量越大的人，圆周越大，与社会接确的面也越宽，需要培植的环境就更复杂。

人类最初是不懂得保护环境的，只知道索取，什么东西有用就只管用，仿佛取之不尽，用之不竭。刚富起来的人，也不大懂得环境的重要，一切向钱看，有奶便是娘，被人视为势利小人。创业之初的势利是可以理解的，因为形势严峻，容不得心慈手软，而且他也实在没有多少可以失去，可以忧虑的。

现在的人类重视环保，是因为环境的恶化，已经危及了自身的安全，取之无度，最后就是取无可取。说到底，环保也是个功利的事情。

当富人终于也像人类一样，越来越繁荣，越来越昌盛，身上的负担也就越来越沉重，不安全因素也多起来了。

富人赚钱越多，整个社会的贫富悬殊越大，富人的财富，就越来越成为话题，让他听着就揪心。古人说，千夫所指，无疾而终，太被人惦记不是个好事。于是富人尽量把自己收拾得干干净净，给人慈祥可亲的印象，时不时还得施舍几个，让穷人的愤怒化为感激。蚀财免灾，主动拿出来总比被迫拿出来好。

作为首富，刘永好说话也是有水平的，他说，除了政府的保护外，“企业家自身也要做得好些。比如，正确对待员工、正确对待社会、正确对待竞争对手。还有，民营企业应以一种健康的、共赢的心态处世，这样可以减少激化矛盾。”

大事往往是从小事引起，一言不慎，可能惹来杀身之祸。而多做好事，就算没有直接的利益，起码对安全是有好处的，不出事就是最好的事。

每年人大、政协开会，都会有很多富人露脸，他们向来视时间为金钱，但尽管这个会不赚钱，他们还是开得很积极，并没有浪费时间的感觉。富人只有钱是不够的，很多时候，一种政治地位，不仅能给他带来更多的商业机会，还有更多的安全感。

富人身边的不安全因素，除了已经取得的财富，可能招致的觊觎，还有他自身在竞争中面临的风险。这种不安全感来自于事业本身。

越快的车越危险，发展越快的企业风险越大。如果某个企业家发展到某个时刻就嘎然而止，把事业兑换成金钱，从此告老还乡，那笔巨款是一辈子也享用不完的。但这样的人几乎没有，事业一旦发展起来，人就像绑上了战车，想下也下不来了。一路拚杀的结果，也许是更加辉煌，也许是血本无归，人生就是这样。

富人再富，永远都在焦虑之中，永远没有安全感。所以富人就算有很多钱可以保养身体，头发还是白得快，只是染过以后，外人发现不了而已。

老板都有血泪账

事实上很多老板在日常生活方面花钱还不如职员潇洒，而且大老板往往比小老板朴素。

当钱很少时，它是钱，每一角每一分都有具体的用处，而当钱很多时，钱就成了数字，与日常生活中的具体花销关系不大。大多数老板并非每天西装革履，随身带着支票本和信用卡，他们钱夹里的人民币也不比普通人多多少。

老板一般都习惯于算账，因为他们长期生活在成本和利润之间，在花一笔钱时，自然而然就会计算。

大多数老板都很“抠”，因为经营本来就必須精打细算，何况当了老板，你就等于是自己的长工，不管生意好不好，收入高不高，你都得扛着。

当一个老板，因为企业是你自己的，开弓就没有回头箭了，谁也不会因为你生意不好就同情你，谦让你，该交的税要交，该付的工资不能不付，房租、水电、办公费等等等等，一分也不能少。说穿了，大家都是在这个市场上找饭吃的，大家都有一本难念的经，都必须首先考虑自己，就象打麻将，既然你点炮时谁也不会可怜你，那该你和牌时你也绝不会心慈手软。

人在严酷的环境中，最强烈的本能就是生存；老板在激烈的竞争中，唯一的选择就是赢利。生意场上只有一条出路：赚钱！

所以老板的压力不知比职员大多少。替人打工的，只要有本事，哪里找不到一碗饭吃！吃得饱就继续干，吃不饱，一走了之，炒你老板的鱿鱼。至于扔下来的是个什么摊子，有你老板收拾着，管他屁事。

老板和员工，对于企业的忠诚度和责任心，永远都是没法比的。作为老板，企业是你的，只要一天不关门，你就一天不能停止去找米下锅。

今天有米，谁也不能保证永远有米，所以老板即使赚了钱也有危机感，没有赚钱更是寝食不安，至于亏了本的，那彻骨的焦虑，外人又怎么能够体验。

台湾灯饰大王林国光，当初从他大哥手里接过家族的贤林灯饰公司时，公司已经负债累累，大哥也累成肺癌，不久于人世。公司本来可以申请破产，但大哥不愿逃避债务，在身背骂名中离开世界。只好把远在美国闯天下的林国光招回来支撑危局，可以说林国光经营这个公司就是为了家族的荣誉，为了还债的。

37岁林国光接手贤林公司后，把自己的房子以及可以变卖的家产都变卖了，先还了一部分现金，剩下的债务确实无法筹集了。林国光把所有的债权人找到一起开会，告诉他们只有两个选择：要么起诉，让他大哥带病坐牢，钱还是还不起；要么给他6个月时间，从第七个月开始，每人每个月还一点，直到还清。债主们权衡再三，都选择了第二个方案。

据他自己说，此后的日子里，他每天早上八点上班，一直做到晚上二、三点，

他和妻子两人吃的菜还不如一个小工。有一次在阳台上，望着脚下的万家灯火，真想跳下去，一了百了。但是自己一跳倒是解放了，债务还得由妻子承担，他最终还是咬牙挺了过来。

就这样赚钱还债，一个月一个月地还，到 41 岁那年，他终于还清了所有债务。接下来几年，一路拼杀，最终成了灯饰大王，资产上亿。

其实每个老板都是苦出来的，没有谁能随随便便成功。

人们看见老板开豪华车，出入宾馆酒楼，就觉得老板活得潇洒。其实，他们既然能在激烈的市场竞争中生存发展，大多数还是有强烈事业心的，吃苦耐劳，许多人甚至成为工作狂，哪里有功夫潇洒？他们确实比一般人更多地出入灯红酒绿，但那多半也是为了应酬，工作而已，与潇洒相去甚远。

老板的乐趣未见得比普通人多，人们对老板的要求却比普通人高。普通人犯事，比如保安监守自盗，职员里应外合，收红包，吃回扣，这些事都司空见惯了，至于一般公司里小打小闹的损公肥私，简直不能当回事来说。老板则不然，一出事就是大事，就有社会影响，就要付出惨痛代价。

当老板容易吗！老板都有一笔血泪账！

二、生意是种智慧

从认识自己开始

我们常常听到各种人发财致富的故事，也看到周围有人不断成功，但自己去干，却远不是别人那样潇洒。

许多钱是看得见得不到的，就像电视里的美人，只适合养眼。

机会确实很多，但并非你都能抓住，因为每一个机会的实现，都有赖于大量的准备工作和复杂的操作过程，这就将大多数人淘汰在外。

我们往往只看见别人成功时的荣耀，却体会不到过程的艰辛，所以会产生错觉，以为遍地机会唾手可得。如此一来，很容易见异思迁，结果消耗了很多精力，还是一事无成。

经商和治学、为人一样，也需要专一，需要有定性。共产党之所以能从小到大，最后夺取政权，很重要的原因就是建立了红色根据地。有了根据地，才有了立足点，有了事业发展的基础。经商若没有一个主攻方向，不能在某一领域潜心经营，则形同浅水，翻不起太大的波浪。

许多人也并非自己想要东游西荡，但老是找不准方向，找不准角色，究其原因，主要是对自己的估计不准确。估计太高，则流于幻想，虽有远大抱负，却无实际可能，除了碰壁，终究是一场空；估计太低又可能浪费资源，高射炮打蚊子，不仅可惜了炮弹，蚊子也不一定打得好。

杀鸡用牛刀，杀牛用鸡刀，都是不对的。

决策失误总是由认识失误造成的，所以关键是认识自己，任何事业的成功之路，都是从认识自己开始的。

生意无雅俗

生意无所谓雅的生意或俗的生意，所有生意的本质都是一样。任何外表看来雅的生意，都是通过背后俗的手法来完成的。

时代在变化，人的观念也要与时俱进。

俗并不等于粗劣卑琐，而是一种现实精神，是具体可行的与物质世界密切相关的处世方法。假如一个人仅仅把书看成是人类精神文明的结晶，而忘了它同时也是商品，那这个人就只能是文化人而非文化经济人，万一他不幸选择了书商这种职业，而又不能承认这从根本上和卖麻辣烫是一种性质，那他在面对商务活动的种种麻烦时，就摆不正自己的位置，内心时常充满矛盾。

美国联邦快递公司是全球最大的快递公司，它的雇员经常受到这样的理想教育：“你所从事的是历史上最重要的商业，你每天在不停递送着的物品，不是沙子和瓦砾，它可能是某个心脏病患者的起搏器、治疗癌症的药品、F-18 飞机的零部件，或者是决定一件案子审判结果的法律证据。”最平凡的商业活动中也有崇高感，哪怕真的运送的是沙子和瓦砾，它也是一座伟大建筑的一部分。

任何事情都是有意义的，对于生意人来说，事情的意义就体现在赚钱上。只有能够满足人需要的行为才能赚钱，满足人的需要，就是行善，行善就有善报，赚钱就是善报之一。

在商言商，既然选择了这条路，就不要经常问“为了什么”，做生意就是为了做生意，雅和俗没有绝对的区别，只有做饮食做出了名堂，才可以高谈阔论“饮食文化”，假如你连垃圾都可以做到“绿色环保”的层次，岂不成了绝雅之人？相反，满怀雅的理想而无现实的俗的办法，不过是空中楼阁，孤芳自赏而已。

不要想当翘脚老板

很多人一出道就想当老板，而且是翘脚老板，以为投一点资就可以潇潇洒洒进入剥削阶级。

殊不知当老板很苦，尤其是创业之初，你所付出的劳动量远远超过任何一位员工，资本的原始积累是由血汗凝结而成的，大多数人要具有能当老板的基本财力，必须一手一脚奋斗多年。

就算是有特别的运气或背景使你意外暴发，要想成为真正的老板，通过经营使这些财富增值，也不是轻而易举的事。要管理好企业，自己首先必须是行家，而要成为行家，必须得亲自去干，在实践中学习。一个国产的 MBA，如果没有实践经验，月薪也就是几千元，而发工资给他的老板，可能只是高中毕业，却早已是家资千万甚至更多。没什么不公平的，实践出真知，实践是检验真理的唯一标准。

事实上大多数老板选择的项目都是自己熟悉的老本行，一个厨师有可能成为出

色的饭店经理，但让他去开个文物店或者办个纺织厂可能就很难。没有做过的事就难免陌生，陌生就做不好，更谈不上做得精。

无论你是不是行家，很多事情都是必须亲自打理的。一个公司，老板在和老板不在，完全是两回事。老板站在职员身后，至少他不敢当面用公司的电脑，上 QQ 聊天。老板如果不能经常过问公司的管理，哪怕一些细节注意不到，问题都会越积越多。

效益就是来自于严格管理，而严格管理的关键，就是有一个认真而刻苦的老板——你自己都喜欢睡懒觉，就别指望职员准时上班了。

你不仅要吃苦在前，生意还得亲自去做。生意上的大忌是隔袋买猫、隔山买牛，这一个“隔”字就是问题的根源，凡是你不能亲自了解，亲自控制的事，最终都会出乱子。

也许有人会想，只要有钱，请一个能干的经理人，自己就可以卸鞍了。

且不说要达到能请得起经理人的境地，而且是能让你放心的德才兼备的经理人，你的钱就已经不是一点点，你就已经亲自奋斗了多年，劳累惯了，猛不丁让你闲下来，你心里可能会是空荡荡的。何况老板和经理人之间，也是一对矛盾，也有冲突和斗争，遇到凶险的经理人，闹不好连窝都给你掀了。没有经理人，老板睡不好，有了经理人，老板睡不着。

想当翘脚老板的人，有这个想法本身，就说明他是从来没有当过老板的。当过老板的人都知道，老板无论大小，都不可能翘着二郎腿，坐在沙发上，等着别人给你送钱。

发财是一件苦差事，任何一个成功者的第一桶金，都浸透着他的血汗。有了第一桶金，第二桶、第三桶就容易多了，原因并不是因为有了资本，而是因为他找到了赚钱的方法，有了赚钱的素质。这时候的他，哪怕这一桶金全部失去，不复存在了，也可以重新找回来。

正因为老板亲自在做，亲自走过了发财的每一个阶段，这种经历和素质本身，就是一笔巨大的财富。哪怕他也有失败的时候，负债累累，比一个穷人还穷，但只要心不死，可以肯定他还会富的。

没有经过这个过程的人，想从自给自足的小农经济，一步登天，直接进入共产主义，首先在观念上就不能适应。

不要想当翘脚老板，不劳而获的事是不存在的，资本家也很辛苦，要成功地剥削别人，也不是那么容易。

当老板就是吃苦，就是全力以赴，就是呕心沥血。不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能随随便便成功。当老板，也是同一个道理。

堂堂正正赚钱

中国有个厚黑学，教主叫李宗吾，招牌语言是：“脸皮厚，心子黑”，故曰“厚黑”。据说李氏得出的结论是，当官要厚黑，经商要厚黑，凡是要想出人头地，都离不开这厚黑二字，看来，老实人真个没法活了！

其实不然，看看那些厚黑之人，未必就有好下场。清朝和坤，权倾一世，富可敌国，也厚了，也黑了，堪称楷模，最后还不是满门抄斩。

犯罪学上有“洗钱”一说，说明钱确实有脏的。

一个人如果太想致富，又没有正当的途径，他就只好去从事一些肮脏的行业，做一些黑暗的勾当，不管钱脏不脏，挣了再说，挣了再洗。

对这类的买卖，民间呼之为歪生意。

古代的刀斧手，专门砍人头的，好多都是世袭，大概耳濡目染，习惯了，胆子就大了，手艺也好了，砍得也就利落了。杀人也是个技术活，何况挣钱！做歪生意挣黑钱的人也是如此，虽然看起来吓人，但熟能生巧，习惯也就成自然了。

走黑道的人，当初大多想的是做一单就收，有了资本就堂堂正正做人，但实际上很难收手。因为钱来得容易，习惯了大手笔，就懒得去做小事情了。何况黑道走顺了，再让他改道也很别扭。

但黑道上的人，又有几个能够善终！

刀斧手上场之前，往往要喝一碗酒，酒一下肚，胆就壮了，下刀才能稳准狠。可见刀斧手自己也知道他砍的是人脑袋，虽然有酒壮胆，终究心是虚的，砍完之后还是没有成就感。

做歪生意看起来发得快，但很难长久，来得快去得也快，歪生意通常要靠特定的环境和渠道，依赖性很强，一旦某个环节失灵，生意也就做不走了，没有后续财源，赚来的钱又很快挥霍，最后难免从终点回到起点。

这还是比较好的结局，歪生意总是见不得阳光，经常走夜路，总要碰到鬼，不管是黑吃黑，还是被曝光，被绳之以法，所担的风险都远比一般生意大，邪不压正，

总有一天会翻船，说不定连身家性命都全部赔上。

更重要的是，一旦尝到歪生意的甜头，就不愿意再下笨功夫，把心思放在踏踏实实的经营管理上了，而歪生意终究不能大张旗鼓，从长远来看，真正想成大器者，还是正正经经做人，堂堂正正赚钱好。

一生做好一件事

有一个寓言“猴子掰包谷”，说的是猴子在包谷地里收获，刚掰下一个，觉得前面的更好，就扔下手里的去掰另一个。另一个到手，觉得还有更好的，到手的又扔掉，去掰那个“更好”。不知不觉走到玉米地的尽头，天色已晚，只得慌慌张张随便掰一个，回去一看，恰恰是个赖子包谷。也只好将就了。

我们都会笑那个猴子太傻。

猴子犯傻，不是智力问题，而是浮躁。

巴菲特有一句名言：“如果你没有持有一种股票 10 年的准备，那么连 10 分钟都不要持有。”说起来容易，可是有几个人能够做到？我们做不到，可能会把原因归结为中国股市的中国特色，在这样一个不成熟的市场里，想持股 10 年，不是有病！

其实，中国股市的毛病，并非只有中国才有，美国一样有“安然事件”，一样有“网络泡沫”，投资者一样的套得很惨。做了一辈子股票的巴菲特，并不是随时都在买卖股票。最近 10 年直至“9.11”之前，美国股市走牛，一片莺歌燕舞，多少人大把大把地买，大把大把地赚，巴菲特却不为所动，以至于被一些人视为“过气股神”。然而，当一连串的打击把美国股市推入深渊，不少人血本无归时，巴菲特却以他的稳健投资避免了损失，在别人哭天喊地的时候，他还在稳稳当当赚钱。

生姜还是老的辣！

他说，这几年他几乎没有买进新股票，因为他还没有发现值得买的。以美国股票的数量和质量，挑出一两只值得买的股票，岂不是易如反掌？他却偏偏选不出来，可见他的标准之高，眼光之毒。既然准备持有 10 年，就必须要有绝对把握，没有绝对的把握，他宁可不做。

很多时候，决定不做比决定要做更难，放弃比抓住更需要定力。

人心浮躁，就是因为向往的太多，凡事都想抓住，也不管是不是能够抓住。就像那掰包谷的猴子，想抓到更多，结果连手上这个也没有抓好。

古语说，十鸟在林，不如一鸟在手。世上看起来可做的事情很多，但真正能够抓住的却少。人生的机遇，可能就只有那么一两次。因此，一生做好一件事，只要真正做好了，也就够了。

巴菲特从 11 岁开始买第一只股票，现在 70 岁了，还没有改行的迹象，看来，他这辈子也就是个投资大师了。他并不是世界上最富的人，排在他前面的，是做软件的比尔·盖茨。巴菲特肯定也知道做软件很赚钱，但他肯定不会去做，不管股市是牛是熊，他都吊在这棵树上了。

任何行业，任何市场都是博大精深的，够你花一辈子的精力去钻研和奋斗。任何一个大师级的人物，都只是自己那一个领域内的大师，比尔·盖茨如果去股市淘金，以他的实力，当个庄家，翻云覆雨，又有何难！但他如果真那样做了，他也就不是比尔·盖茨了。

广泛涉足，难免蜻蜓点水，把一件事做透，才是成功人生的捷径。

一个人赢不是赢

某城市发生一起车祸，一辆疾驰的汽车将一个突然跑进快车道的青年当场撞飞。后来据当地媒体报道，是该青年戴特制的眼镜打麻将，可以看透别人的牌，大赢，不想却被输家发现，被追打，仓皇逃跑，不想竟被汽车撞死。

关于麻将的悲剧喜剧何其之多。打麻将，其实赢得太多，输得太多，都不是好事。

中国人喜欢打麻将，麻将的最佳境界是一铲三，赢家通吃，巴不得把桌子上所有的筹码都扫到自己一方。这就是赌博的本性，所有赢家都是以对方的惨败为前提的。麻将没有皆大欢喜的结果。

中国人做生意为什么难于合作，大概就和这种麻将文化有关。因为赌本身并不使赌金增值，无非是对特定资财的再分配，不赢即输，没有共同富裕的可能。所以要要不择手段，所以要抓紧时间，天下没有不散的牌局，能赚就赶紧赚，决不手软。

如此的市场，不乱才怪。这样的思维，本身就蕴藏着极大的危险。

经济活动中，任何一个主体都不是独立存在的，阿波罗登上了月球，但他再伟大，也不可能一个人在月球上做生意。生意是交换，是流通，是彼此之间的相互关系。所以生意场才是一个整体，一荣俱荣，一损俱损，落一叶而知秋，牵一发而动全身。

在一个血腥搏杀的市场上，任何人都是难以健康发育的。100 元的商品，你打折到 80，我跳楼到 60，如此地拚下去，只能是两败俱伤。当双方都不能承受时，还是只有合作，共同分享市场。

经济活动毕竟和打麻将不同，竞争可以创造更多的社会财富，自己的生存不仅不以对手的消灭为前提，而且有赖于整个行业的兴旺发达。从某种意义上说，对手的发展壮大，对自己也是一件好事，黄金口岸的产生往往就是因为那是个商圈，对手云集，竞争最充分，市场最繁荣，才有了更多赚钱的机会。

竞争并不等于战争，而是一种共同繁荣。

这个世界上有很多著名的冤家，比如肯德基和麦当劳，百事可乐和可口可乐，等等。打来打去，打成了风景，麦肯之外，就再没有第三家快餐店能够吊起食客的胃口了，最终的赢家是谁？还不是他们共同！

冤家尚且如此，那些同一条战壕的战友，就更是需要团结一致。

一个英特网，短短几十年时间，覆盖全球，势不可挡，其可怕之处在于，它提供一种资源，让很多人共享他的网，于是就统治了一种需要。

一部《三国演义》创造了多少产业、多少财富？养活了多少人？从古至今直到将来，“三国”带来的滚滚财源可以说是取之不尽，用之不竭，为什么？就在于它的广泛传播，让你无偿地用。

一种思想如果束之高阁毫无意义，一种创造发现如果不与人共享也没有丝毫价值。让人享用，其本身的价值才能实现，也才能带来附加的财富。

生意场上，一种胸怀往往同时也是一种计谋，胸怀和计谋相结合，哪有不发财的？

现代社会的竞争，是既有对立也有合作的竞争，竞争是为了优胜劣汰，合作是为了资源的优化配置，要想让合作的各方都发挥最佳能量，利益均沾是基本原则。合作的双方有利可图，这是双赢；合作的结果，使社会受益，这是三赢。推而广之，还有四赢五赢，总之，一个真正的赢家会造就出一群赢家，而不是相反。

烫手的机遇

机遇是什么？就是一个契机，可以让你打破常规，改变常态，让你跳跃式前进。然而，跳跃虽然快，却不稳，跳不好就要摔跤。机遇当前，我们总是爱把结果往好

的方面想，却不愿意相信，任何改变都是一种风险。

机遇不是那么好抓住的。

1997 年，为了借壳上市，斥资 1 个多亿入主国嘉实业的和德集团，在市场上曾经是一个辉煌的神话。

和德的创始人毕福君，80 年代初在部队服役时开始承包养虾场，后来做虾产品加工和出口，再做饲料鱼粉进口生意，花了差不多十年，因为一笔偶然的鱼粉保险赔偿交易，才有了 1000 万的原始积累。

90 年代初，毕福君继续做虾和鱼粉，几年下来，天时地利人和，到 1993 年，他就有了 3 个亿的资产。

接着是扩张鱼粉生意，以低价打开市场，又是几年下来，竟做成了“饲料大亨”，销量每年都以将近一倍的速度翻升。到 1998 年，和德已经成为世界上公司进出口鱼粉贸易量最大的企业，在国内饲料的销售中所占的份额也达到了 85% 的垄断地位。

此时，他的资产达到 30 个亿。

和德在最鼎盛的时期曾经一个月就到账 3.6 亿元的现金汇票，全年的现金流量达到几十个亿，用他们自己的话来说，最发愁的事情是每天这么多的钱存在哪里。

钱多了就不再是钱，必须投资。当时投资的热点是高科技，高科技是时代的最大机遇。

从 1996 年开始，毕福君开始接触网络，言必称网络，开口就是比尔·盖茨。不久机会来了，毕福君想尽种种办法接触到国嘉实业，1997 年 11 月和德集团斥资 1 个多亿，以第一大股东的身份入主国嘉实业。借壳上市，梦想成真，一个传统的饲料进出口企业，摇身一变，成了高科技信息产业，全面向互联网技术开发和电子商务进军。

遗憾的是，高科技的概念虽然时髦，但任何生意的实质都是要赚钱的，毕福君并没有从高科技身上找到赚钱的路子。

此后，和德领导下的国嘉，没有开发出一个赚钱的软件，所谓 B2B 业务，一个被称为“蛋白饲料在线交易系统”的，不过就是把和德已经完成的贸易单据再重新输入电脑，在系统上过一遍，就成了电子商务。

钱虽然没赚到，开支却巨增，既然做了高科技，就要像个高科技，没有形象是不行了。公司搬到了北京最昂贵的地段王府井，新东安大厦一租就是 5000 平米。

高薪招聘，广告轰炸，凡是当时流行的烧钱方法，他都试了，结果都是赔钱买吆喝。

赚钱还得靠鱼粉，而此时的鱼粉已不是重要的事情，心不在焉，自然每况愈下，赚来的一点利润远远不够填补“高科技”的亏空。屡屡从“鱼粉”抽血，最后终于连鱼粉生意本身也难以以为继。和德彻底的垮掉了。

1999 年开始，追讨货款的人已经开始在和德集团定点上班，毕福君为了躲避接踵而来的官司，把和德惟一的法人代表“毕福君”，改成一个谁也不认识的“赵墨朝”，之后便不知去向。

2001 年上半年，北京市第二中级人民法院准备拍卖和德的公寓抵债，在公寓清理现场，遇到一位五六十岁的公寓看门人，法院执行人员同意他暂时留住，继续看门，并请他签字。这位员工大笔一挥，写下“赵墨朝”三个字。法官恍然大悟，“你就是法人代表赵墨朝？我们已经找你很久了！”赵墨朝一脸茫然，不知所云。

毕福君，从白手起家到 1000 万，花了近十年；从 1000 万到 3 个亿花了三四年；从 3 个亿到 30 个亿，仅仅用了四五年。然而，从 30 个亿到一名不文，其间只有二三年！

如果不是那个让他进军高科技的机遇，如果不是他有那样强烈的扩张野心，如果他能在轻车熟路的生意上多定定心，不知道现在的和德集团，现在的毕福君会是什么样子。

毕福君曾经因为抓住机遇而发达，最终又因抓住机遇而落败，人生的变幻起伏，达到了戏剧性的效果。

“抓住机遇”是很多人的口头禅，当整个社会充斥这个词的时候，就象一个刚刚走出荒漠的行者，饥渴之情溢于言表。

其实机遇带来的并非都是福音，机遇本生就是祸福相生的，机遇一旦被抓住，战车就启动起来，不可逆转。旧的格局被打破，新的前景却受着未知因素的影响，很难判定。所以机遇总是伴随着风险降临，每次机遇都是一次生死关头。

有个哲人说得好：重要的不是决定要做什么，而是决定不做什么。面对每一次机遇，不妨喘几口大气，等心情平和了，再冷静的想想，抓还是不抓，怎么去抓，这样至少可以让你抓到以后，不那么烫手。

这波不是那波

人们常说，要顺应潮流，似乎顺潮流才是活路一条。而实际上，顺潮流者往往只能随波逐流，真正风口浪尖上的弄潮儿，很多时候恰恰是反潮流的。

辩证法的基本原理有一条，事物是螺旋式上升，波浪式前进的，社会经济也难免有高峰和谷底的运行周期。

一个潮流起来了，搅起无数的泥沙和泡沫，看上去热闹，而实际上鱼龙混杂，风险极大。

股市上人人都知道高抛低吸，但指数越是走到高点，追买的人越多，为什么？就因为他们认为上升已经成为趋势，上涨已经成了潮流，涨了还会再涨。但每次被套得最惨的，总是那些在浪尖上入市的人，也就是顺应潮流的人，潮流一旦到了顶端，就该跌向深谷了，只是什么时候开始转折，并不是每个追赶潮流的人都能看清。

事物都有一个孕育和发展的阶段，否极泰来，盛极而衰。上升的初期是最具潜力的，但却不为常人所认识，等到了鼎盛，众多眼球都吸引过来，却又到了急转直下的形势。追赶潮流的人，往往是追到了这样的节骨眼上，等你好不容易站上浪尖，却是泡沫破裂一场空。

纵使形势没有这样惨烈，参与的人过多，竞争加大，平均利润下降，后加入的人也是没有好果子吃的。

追赶潮流，头碗汤已经被别人喝了，你就是能够挤进去抢得一碗，营养成份也大打折扣，很难养得你肥头大耳了。

潮起之时很，一般人很难追赶得好，而潮落之时，要想顺应也同样不易。

很多人在经济低潮时期，生意难做了，便把责任推给大环境，自己则收敛刀枪，坐等形势好转，希望再回到调整以前的美好状态中。

其实“波浪式前进”只不过是描绘事物的一种运动方式，而运动的主体是时刻在变的，波峰肯定还会来，但这波早已不是那波，每一个时期经济的特点都不一样，你如果死守着旧有的经营模式，即使等来了新的经济高潮，但经济的增长点和运作模式都已发生变化，你仍然抓不住机会，仍然赚不到钱。

曾经风光的只是历史，如果在低潮中不能积极地调整自己，超越自己，走到潮流前端，那么低潮时的状态就是一种恒久的状态，哪怕高潮到来，你的处境也不会有所改变。

长江后浪推前浪，尽管浪头在不停地涌，但每一浪都会淘汰一大批人，下一个浪潮就该由新人主宰了。而这些新人，正是那些先潮流甚至是逆潮流而动者。

掌握趋势

人类发明第一辆火车时，它造价又高，跑得又慢，还要铺上铁轨，劳神费力，那时候，火车的效率可能远远不及传统的马车。

但是火车注定是要战胜马车的，这是历史的趋势，并不因为暂时的优劣而改变。也许从当时的经济效益看，稳坐马车更合算，但选择不同的车却是选择了不同的时代，也就是不同的生存方式和不同的前景。

掌握趋势就是掌握未来，掌握发展的机会，当一种趋势的苗头初现时，能够把握这种趋势的，就是真的英雄。

麦当劳现在已经是全球快餐业的巨无霸，它的创始人是麦当劳兄弟，但一手将它做大的，却是另一个叫瑞·克罗克的人。

1955 年，克罗克遭遇麦当劳。当时，他只是一个推销奶昔机器的业务员，已经年过五十。一次偶然的机会，他发现业务报表上有一家叫麦当劳的餐厅，一口气订购了八台奶昔机器，而一般的店也不过只需要一、两台而已，他认定这是一家不一般的店，立刻动身前往。

这一去改变了他一生的轨迹。

到了麦当劳餐厅，那种独特的氛围立刻感染了他。作为推销员，克罗克接触过无数的餐厅，但只有麦当劳，那种独特的快餐风格，立刻让他意识到，这是一个巨大的商机。当时，快餐业在美国只是刚刚露头，虽然麦当劳已经创立了 25 年，但只是当地一个生意兴隆的餐馆，除了它所在的洛杉矶东部，还没有人知道它的名字。

克罗克敏锐地意识到，在一个大工业时期，麦当劳这样的快餐店正是潮流所在，何不利用洛杉矶的现成模式，克隆出遍地的麦当劳呢？他立即找到麦当劳兄弟，提出他的扩张计划。麦当劳兄弟并不很感兴趣，就凭着洛杉矶的这一个店，一年已经能够稳赚 10 万美元，这在当时不是个小数字，他们已经很满足了。经过艰苦的谈判，克罗克才获得条件苛刻的授权，开始在美国各地推销麦当劳连锁店的加盟权。

当年的克罗克已是 53 岁。他不仅放弃了熟悉的工作，还得自己承担连锁店的作业费和行销费，四处奔波而赚钱又少，以至于结婚 39 年的老婆也终于离婚而去。

损失惨重，但克罗克仍然没有放弃。

在他的努力下，6年之后，麦当劳在全美国的连锁店达到200多家，克罗克已经看到了一个快餐帝国的前景。他冒着倾家荡产的风险，向一些学校基金与退休基金借了270万美元，把麦当劳这个商标全部买断，他终于成了麦当劳的主人。从此以后，麦当劳的事业蒸蒸日上，仅仅过了10年，美国的麦当劳连锁店就达到700多家，股票也上市，成为股神巴菲特长久持有的赚钱机器。

现在，麦当劳的商标价值是253亿美元，谁也不能否认，当年克罗克借钱买断商标，确实是英明之举。

麦当劳兄弟创立了麦当劳，最后却又失去了麦当劳，他们可以经营好一个店，却没有战略的眼光，看不到未来的趋势，所以经营了25年，一个店还是一个店，直到克罗克的出现，才把麦当劳打造成了一个王国。

识时务者为俊杰，什么是时务，就是形势，就是趋势，就是对事物现在和未来的准确判断。一件事情，重要的不是现在怎样，而是将来它会怎样。看清了它的将来，坚定不移的去做，事业就已经成功了一半。

把碗做大

如果把生意场比喻成大粮库，里面有许多路径，门、窗，墙，也有许多粮食。要取出粮来必须熟悉道路，懂得规则，付出努力。然后当你打通所有的关口，站在粮食堆前，有碗的人舀出来的是一碗米，有桶的人取出的是一桶米，有车的人拉出的是一车米，而只有一双手的人则只能得到一捧米。

买碗、买桶、买车对于各种不同的人来说，可能都是不小的投资，而且有了这些工具不一定能找到米装进去，这种投资实际上带有很大风险。所以大多数人宁肯买米，一点一点屯积起来，最终也能成一个小财主。这种人，在企业中他们会是一个很好的员工，靠双手勤劳致富，但却不是具有发展前途的老板。

另一种人只要有了多余的钱，就不断投资，扩大企业规模，建立新的组织机构，把碗换成桶，桶换成车，车换成车皮，以求装到更多的米。当然结果也有两种，一是他的容器确实都装满了，那么他是一个成功的大老板，二是容器装不满，铺了很大的摊子，收获很小的利润，入不敷出，那就成了名符其实的空架子，投资也就是失败的投资，最多得到一个悲壮的评语。

要想在生意场上出人头地，唯一的办法，就是把碗做大。要不要把碗做大，是个战略问题；如何才能把碗做大，则是个战术问题。显然，战略问题任何时候都是

首先需要考虑的问题。

快鱼不如慢鱼

突然有一句话很流行了：“现在不是大鱼吃掉小鱼，而是快鱼吃掉慢鱼。”让那些自己觉得发展速度慢了点的老板，想起来就寝食不安。

其实上帝是公平的，他从来不会把所有的宠爱集于一身。大鱼有大鱼的生存方式，小鱼有小鱼的生存空间，快鱼要活，慢鱼也要活，谁能够活到最后，还说不定呢。

自然界里，行动缓慢的动物，往往寿命更长，从科学的观点看，是因为消耗少，代谢慢，节省了能量。如果能量是有限的，慢慢用当然比快快用更长久。

人们恐惧“慢”，是因为我们生活在一个“快”的时代，信息技术就像一个巨大的加速器，使社会生活的每个齿轮都发疯一样地高速运转。据权威部门统计，近 30 年来，人类社会所积累的科学数据量已经超过了过去 5000 年的总和。在这样一个时代，发现的速度，发展的速度，发财的速度，都是惊人的。

由不得人停下脚步，仿佛一停下，就会被时代的快车远远抛在脑后。这样的时代，你想不浮躁都难。

但是我们却很少去想，如果没有过去 5000 年文明的积淀，最近 30 年的飞速发展从何而来。没有能量的积蓄，就没有凶猛的爆发，一味只求速度，难免后劲不足。

过快的发展，本身就潜伏着危机。

开车的人都知道，车开快了危险，但当路况不错时，眼见得一辆又一辆比自己还孬的车超到前面，大多数人都会心痒，脚下一踩，油门就不知不觉加上去了，越跑越轻松，越跑越飘然，等到出现意外，想处理也来不及了。

办企业的人，在艰难困苦的创业时期，往往并不会出大的问题，反而是发展壮大以后，经不起身边那些超常规发展的榜样的诱惑，头脑一热，就放弃了稳健的经营，去和开飞车的人较劲。殊不知速度可以产生极大的杀伤力，在高速扩张的过程中，再坚固的庞然大物也是脆弱的，任何一点小小的意外，都可能导致其重创甚至毁灭。

世界上每天都有企业倒闭，其中不乏举世瞩目的超级巨星。有些司机总爱夸耀从未出过事，那是因为出了事的人已经永远闭嘴。有些事，不出也就罢了，一旦出

了，只需一次，就让你彻底下课。

有关资料证明，1970 年全球 500 强，12 年后的 1982 年就消失了三分之一。世界上破产倒闭的大企业，85%是因为企业家的决策失误造成。

决策为什么失误？往往和浮躁有关。

人生犹如马拉松，做企业也是如此，浮躁的心态，盲目的速度，只不过是一时痛快，对长远的发展并不一定好。很多时候，挺住就是胜利，人到底能够跑多远，不在于你速度多快，只要你一直不停地跑。

做大不如做好

人都想把事情做大，这是一种本能。

秦始皇统一六国，是历史的进步，这已经是定论。最近有联合国官员说，地球环境的日益恶化，很大程度上要归罪于家庭的小型化。想想也是，过去一家几代住在一个屋檐下，煮饭只需要一口锅。现在分成了好几家，凭空就多增了几个屋顶几口锅，更不用说屋子和屋子之间的道路、光缆、电线，总之，因为家庭增多，地球的负担必然地加大了。

有人说，巨型公司是推动技术进步和经济动态创新的发动机。没错，大企业可以提高效率，降低成本，节约社会资源，无论对老板本人还是社会来说，都是件好事。

但毕竟小家庭还是成了现代社会的主流，家大业大，虽然风光，年轻人还是要分开过，为什么？因为它更灵活自由，更加个性化。

很多时候，企业规模和竞争力并不完全成正比。

有经验的人说，炒股要炒盘子小的股，外行人未必知道其中的道理，而经商办企业，很多人栽在贪大求洋上，例子却不胜枚举。

规模的无限扩大，很容易引起组织成本升高，内耗增加，管理效率降低，反而失去了竞争的优势。

一只麻雀只需要几颗米就能维持生存，要喂饱一只老虎却必须准备一头牛。大企业的开支很难控制，成本增大就等于利润减少。麻雀可以很容易地从一个地方飞到另一个地方，大象转身就比较难。大企业一旦盈利困难，财务的窟窿就很难填满，

垮起来就像雪崩，撑都撑不住。

人们往往过高估计自己的能力，以为曾经成功地经营一家小公司，就可以在经营另一家大公司时获得同样的成功。但事实是，你也许已经达到了最佳状态，超过峰顶就该下坡了。

把企业做大并不是轻而易举的事。当你扩大企业规模或涉足新的领域时，必然面临新的学习和新的适应，这个阶段，既充满希望，又充满危机。

所以，如果不是水到渠成，如果不是条件成熟，如果没有充分的准备，与其做大，不如做好，守住现有的基业，以小胜大，用最少的投资获取最大的效益。特别在经济萎缩时期更需要耐心，首先是安全，其次才是发展。盛极一世的恐龙已成为化石，老虎的生存也越来越难，但渺小的麻雀还在蓝天上自由飞翔。

重要的不是光荣一时，最终的胜利属于那些能够生存并且不断进化的生物。

慢死不如快死

每个人都是会死的，但大多数人并没有感觉到死的降临，不会想到生命过一天就少一天，每一天我们都在向死亡迈进。因为死是一个缓慢的过程，这个过程所经历的事情吸引了我们的注意力，让我们忽略了最终的结果。

一种经营模式或者一个具体的企业也是如此，有时候我们已经看到了它的致命缺陷，看到了它的悲剧结局，但因为它是慢慢死去的，死的过程中还保留着希望和幻想，所以始终留恋它，挽救它，为它付出心血，直到最后和它同归于尽。

有个老板，是做建筑装修的。在接下一个工程后垫资 400 万，不久由于开发商资金不到位，整个大楼工程停了，他也没法进场了。为了收回这 400 万，他花了 3 年时间，仅剩的 100 万也全部耗完。最后不仅公司没了，连自己的生活也成了困难，这才恍然大悟，他失去的不仅是 400 万和 100 万，还有 3 年宝贵的时间，以及这 3 年中逝去的机会。

“如果早点抽身……”他后悔莫及。当时之所以抽不了身，是因为希望尚在，哪怕没有希望，感情上也割舍不了，就像绝症的病人，只要还有一口气，他本人和家属们就舍弃不了，尽管每一个人都清楚最后的结果。

很多宝贵的资源，其实都是在为一些没有意义的事情付出。

事物的发展，如果趋势已经确立，人为的力量是很难改变的。很多注定将被淘

汰的事情，却仍有人深陷其中，不愿抛弃，就在于这种慢性死亡的隐蔽性，也在于这种长年累月积淀起来的感情，使人难以自拔。

一个注定要消失的东西，如果突然消失了，倒是好事，人们走投无路，自然会去开拓，说不定就此崛起了。而那种慢性死亡，却是悄无声息地耗尽你的生命，让你消失得痛痛苦苦，消失得莫明其妙。

依赖不如被依赖

古代皇帝驾崩前，如果太子年幼，常常就得将他托付给一位信得过的大臣，这大臣于是集大权于一身。太子虽然登基，名义上称为皇帝，实际上所有的朝政还是得由大臣处理。这大臣就成了举足轻重的人物，根基越来越深，势力越来越大，很多事情离了他就没法办了。这时候皇帝就感到了威胁，当初保护他，辅佐他的人就成了敌人，最后结果，不是大臣杀了皇帝，就是皇帝杀了大臣。

一山不容二虎。一个企业，如果有一个人已经重要到非他莫属了，对老板来说，就是一种威胁。

对任何人过份依赖，都是一种潜在危险。企业中，如果某个人具有一种核心能力，企业离开他就可能造成环节的中断或者系统的崩溃，那么这个人就是一颗定时炸弹，不爆就好，一旦爆炸，不可收拾。

对人如此，对物也是如此，任何资源，无论是原料、产品，还是关系、渠道等等，一旦形成依赖，就难免受制于人。

所以，企业要想稳健发展，最好少用不可替代的东西，无论是人还是物，只有当你手中拥有可以替代他（它）的资源，你才是主动的。

反过来说，控制局势的最好办法，是让别人离不开你。哪怕你的本事不大，但只要是在某个方面独一无二不可缺少的人物，你的价值将不可估量。无论是做人还是做产品，发现个性、培养个性、坚持个性永远是最重要的。

减少对别人的依赖，而让别人依赖你，这是一种致胜的智慧。

沙漠里一杯水可能比宝石贵重，因为离开它人就可能送命。事物的价值不完全由事物的品质决定，而在于它的不可替代性。

那就让我们做不可替代的，或者很难替代的吧。水，本身并没有什么奇特之处，但在沙漠中，离了这杯水，确实就不行。

危机就是机会

猪八戒吃人参果，本来是千年结一回的珍品，他一口气吃下三个，还没有品出滋味。对于饥饿的人来说，给他再好的东西，也只能吃出这样的效果。

所以在商品匮乏时代，是不可能产生精品的，市场的需求太旺盛，不管是大菜还是拼盘都一味地消化，厨师就不重视手艺了。场面上的繁荣，往往掩盖着本质上的危机，表现在商品上，就是粗制滥造；表现在人身上，就是心境浮躁；表现在企业身上，就是盲目扩张，管理粗放，一路高歌猛进，却对潜伏的危机视而不见。

一旦市道转坏，危机才像火山爆发，但已经很难控制了。

韩国大宇集团曾经是韩国第二大财团，大宇的创始人金宇中一直被韩国人视为民族英雄，他从上世纪七十年代开始，从纺织业跨入造船业，又由造船业迈入汽车业，八十年代进军电子业，九十年代涉足航天工业，就像他自称的“在哪里都闻得到钱的味道”，30年来，通过不断的购并和扩张，他的王国魔术般地飞速成长，他本人也成了一个神话。

但是，神话一旦破灭，也就成了恶梦。

大宇飞速发展的驱动力实际上是靠资金，资金的获得又常与政界要人的暧昧关系有关。韩国前总统朴正熙就曾经是金宇中父亲在大邱师范学院的学生，在大宇进军重工业的进程中，朴总统的支持起了至关重要的作用，这层关系本身就是大宇的无价之宝。

在韩国，这样的财团不止大宇一个，他们的经营模式粗放，靠政界要人的支持获取银行贷款，进行不加节制的大规模扩张。然而，水能载舟，也能覆舟，这种扩张模式的致命隐患在于，一旦后续贷款跟不上，资金链中断，就会引发难以遏制的雪崩效应。

1997年，大宇出现危机，就在韩国已经请求IMF援助之时，金宇中仍然没有停止大肆举债，以使扩张能够继续。他坚决抵制人们调查公司财务，对重组的呼吁也弃之不顾。在勉强苦撑了两年，耗尽政府提供的无数救援贷款之后，逾期债务近800亿美元的大宇集团才终于轰然坠地，爆出了韩国历史上最大的商业破产案。金宇中本人也被韩国政府全球通缉，从一个民族英雄变为诈骗犯。

金宇中曾经说过：“做决定不只是在商场上很重要，对整个人生都很重要，生命是一连串的抉择，一个错误的选择可能毁掉一生。”错误决策毁掉了大宇，也毁掉了金宇中本人，或许这和他过于强硬的个性有关。

同样是世界著名企业，当爱立信的财务出现问题时，它不是去强撑门面，维持已经破败的摊子，而是果断重组，壮士断臂，将手机生产外包出去。这就是一种明智的做法，完全砍去不能创造价值的那部分业务，将有限的资源更多的投入到能够带来价值的业务中去，这样做的结果，使爱立信重获新生。

所谓危机，可以理解为险境降临，还可以理解为危境中的机会，当整个社会经济低落时，真正的英雄正可以大显身手。

经济不景气，正好大浪淘沙。商品过剩时代，人们的口味就特别挑剔，厨师就要优胜劣汰，真正的好东西就能显出它的价值来。

经济不景气，并不是你一个人不景气，所有人都在同样的环境中，这时候仍然需要你的人，就是真正需要你的人，你完全可以借此巩固客户基础，确保资源没有配置在错误的地方。

经济不景气，各个行业都在紧缩，各个企业都在裁员，人才满地都是，你就可以从从容容地捡，投入不多，人才的整体素质却提高不少，对企业的发展当然是有好处的。

经济不景气，也给了你一个喘息的机会。对那些大且复杂的企业，正好有暇退后几步，审视自己的业务，审视自己的战略，从而避免错误的抉择。

辩证唯物主义认为，事物是螺旋式上升，波浪式前进，永远高亢，永远高速，是不可能的，也是不应该的。有上升就必定有下降，下降正是一种调整，是下一次上升的前奏。

诞生于明治时期的日本三菱，是世界上最伟大的企业之一，在他 160 多年的历史中，经历了七次大的经济危机，至今屹立不倒。每一次危机到来，无数企业鬼哭狼嚎，三菱人却在欢呼，因为：“我们的敌人死了！”

危机，就是强者的机会！

商品匮乏时代，是不可能产生精品的，市场的需求太旺盛，不管是大菜还是拼盘都一味地消化，厨师就不重视手艺了。场面上的繁荣，往往掩盖着本质上的危机。

生意是做出来的

心理学家一直说不清楚，灵感是个什么东西，为什么会在某个完全没有预兆的时候，突然那么一闪。但是，灵感是宝贵的，这一点大家都很清楚。

有时，一个灵感就是一个事业的基础，就是一笔巨大的财富。但是要把这笔财富拿到手，最重要的是行动。

美国快乐公司是第一家专门为 7 到 12 岁女孩服务的公司，它不仅制造了让各种肤色儿童都喜欢的黑色和西班牙玩具娃娃，而且通过捆绑销售与娃娃相关的系列丛书，使学与玩的结合变成一种时髦。2001 年，快乐公司的年销售量达到 3.5 亿美元。

说来你可能不信，就是这样一个玩具业巨人，它的诞生完全凭着一个已经 45 岁的女人的灵感一闪。

罗兰，在她 45 岁创办快乐公司之前，曾经做过小学教师、电视台记者、教科书的撰稿人以及一本小杂志的出版商。1984 年，她和丈夫参加在殖民地威廉斯堡举行的一个传统活动，在那里，她沉浸在当年殖民地的氛围中。坐在教堂的高背长凳上，回想乔治·华盛顿曾经到过这里，派瑞克·亨利也在这里发表过演讲，那里的服装、家庭、每一天的生活，都给了她一种历史的回味。

接下来的圣诞节，她想给自己两个 8 岁和 10 岁的侄女买个既漂亮又有内涵的玩具娃娃作为礼物，但是她没有找到，市场上的娃娃都不是她想要的那种。

突然之间，一个念头就在脑海里诞生了。她立刻给最亲密的朋友写了一张明信片——它至今仍保存在快乐公司的档案室——“你觉得怎么样，为 9 岁的女孩制作一套讲述不同历史时期的书，同时配备穿着不同时代服装的娃娃，以及一些可以让孩子们演出的附属玩意儿？我并不做新的玩具，只是把殖民地威廉斯堡的美好回忆微缩到让孩子一直喜欢的书和娃娃身上。”

罗兰立刻用一周的时间制作了一份包括系列图书、娃娃服装样式、生产线等规划的内容详尽的商业计划书，以最快的速度开始实施。

最初的时间，罗兰只能小打小闹，用最节约的办法推销，凭借邮寄广告目录和口口相传，4 年以后，“美国女孩”的品牌价值上升到 7700 万美元。有了基础，罗兰开始扩大品牌，推出面向更年轻的女孩的婴儿娃娃和配套的《美国女孩杂志》等图书。在随后的 5 年里，“美国女孩”的营业额以每年 5000 万美元的速度增长，最终达到了 3 亿美元。

相信很多人在买不到合适的东西时，都有过罗兰同样的苦恼。买不到，就说明是个市场空白，就是商机所在。但遗憾的是，商机当前，却很少有人能抓住它。

有时是因为感觉迟钝，视而不见。有时是看见了，也想到了，却没有行动。

行动才有结果，这原本是简单的道理，但越简单越做不到。很多人的理由就是等条件成熟。

一个项目，特别是大项目的实施，确实需要很多条件，做一个项目，不止是做这个项目本身，往往更多的精力，是花费在实施项目的条件上。

这就难坏了不少人，让很多的灵感胎死腹中，让很多的项目不了了之。

其实，生意是做出来的，如果要等条件成熟，也许永远不会成熟。何况事情是变化的，夜长梦多，可能还没等到条件成熟，周边环境已经变化，项目本身又面临新的问题，旧条件没有达到，新的要求又冒出来，好摊子也拖烂，烂摊子拖得更烂。

对于富有进取精神的人来说，最好的办法就是干起来再说，边干边寻找机会，边干边创造条件，边干边修正，边干边完善，只要大方向是对的，也许最初看起来没有希望的事，最终就有了好的结果。

生意是做出来的！

有时，一个灵感就是一个事业的基础，就是一笔巨大的财富。但是要把这笔财富拿到手，最重要的是行动。

坚定不移做蛋糕

如果一个企业向你夸口，它除了原子弹什么都可以做，那它多半是个草台班子，一帮乌合之众。

人人都想把蛋糕做大，但做大的关键，首先就是要专心做蛋糕，而不是什么都做。

要相信，世界上会做蛋糕的绝不止你一个，买蛋糕的人，也绝不是非吃你的蛋糕不可，所以，哪怕你的生意再红火，也潜伏着危机。

不要因为蛋糕做得好，就想把手艺无限发挥，或许你还可以兼做面包，那是因为这两者都是面制品，不影响你的整体形象和核心竞争力，如果同时又想做饮料、时装乃至房地产，你就不可能把蛋糕做到顶级。其结果很可能是房地产生意没有赚钱，蛋糕的生意也萎缩了，一旦需要拿卖蛋糕的钱去补房地产的亏空，那离破产的日子也就不远了。

每个老板都热衷于寻找新的增长点，但既然称之为点，就意味着只是局部，在它还没有成长为主干之前，是不足以承受整个企业重量的。所以为安全起见，不能把所有的希望都押在这个新的点上。即使它确实是颗好种子，但生根发芽、开花结果还有个过程，这之前，旧的增长点还是要让它继续增长的。

没有人能够做所有的业务，成功的企业都有自己的核心能力，也就是核心人才、核心技术、核心产品、核心项目和核心市场。有没有核心能力，是一个企业是否成熟的标志，也是它能不能可持续发展的关键。

有的企业在创业之初，凭着一股敏锐风风火火发展起来，但是仅有几个好项目，并不等于形成了核心能力，项目是短暂的，这样的企业尤如沙滩上的建筑，很容易被海潮洗掉。

资本扩张不是为了扩张而扩张，如果在扩张的过程中，收罗的是自己不能消化的东西，扩张的是游离于核心之外的资本，那对企业的长远发展来说，可能就是一种减损甚至是陷阱。

真正成熟的企业尤如一棵大树，有着强壮的主干和根基，这是长期形成的富有个性的完整生命体系，已经萎缩的枝叶可以修剪，富有活力的嫩芽又会发出，但这一切都是为了树的整体成长。

新的增长点不是别人都认为好的项目，而是可以嫁接到自己这棵树上的新枝，必须血型相合，才能汲取原有营养，结出新的果实，使新旧相得益彰。从这种意义上说，新的增长点是新旧的混合体，而不是一个天外来客。

如果一个企业向你夸口，它除了原子弹什么都可以做，那它多半是个草台班子，一帮乌合之众。

企业的核心是人

每一个老板都希望自己的企业发展壮大，而且是飞快地发展壮大。但实际上，发展过快潜藏着极大的危险，就像一棵树，如果根基很浅，枝叶却疯长一气，结果是头重脚轻，稍有风吹雨打就免不了树倒猢猻散，空欢喜一场。

发展过快的危险首先表现在人才跟不上。

企业的人才结构尤如宇宙天体，只有当某颗星具有了极大的质量时，才能吸引别的星围绕它旋转，如同太阳之于太阳系。

企业的核心就是它的决策者和高级管理层，离核心越近的圈层，应该越具有稳定性和质量感。居于外围的普通工作人员免不了经常变动，这对企业或许并不构成影响，但核心层的变动则意味着整个星系的改变。

大企业的核心不是一个人而是一班人，这一班人的选择培养和彼此适应需要相

当长的时间，是在朝夕相处，风雨与共，在无数次具体工作的过程中磨合而成的。

杨元庆 29 岁就担任联想集团微机事业部领导，直到 39 岁当上联想 CEO 统帅全局，其间是整整 10 年时间。

默契总是在磨合中产生的，人和企业要形成水乳交融的关系，也需要长期的时间。麦当劳的领袖总是从内部选拔，就因为只有内部的人，才是最彼此了解和接受的。

目前麦当劳最新一任 CEO 坎塔卢波，从 1974 年就加入麦当劳，1987 年成为麦当劳国际的总裁，随后又担任麦当劳国际的主席和 CEO，1999 年，坎塔卢波成为麦当劳全球总裁和副主席，2002 年 12 月已经宣布退休的坎塔卢波被任命为麦当劳董事长和首席执行官。

纵观坎塔卢波的一生，可以说是毕生的精力都贡献给了麦当劳，麦当劳就是他生命的一部分，他怎么会不好好做？又怎么会做不好呢？

大企业的领导层往往都比较稳定，麦当劳历史上任期最短的 CEO 是会计师出身的格林伯格，也有 4 年时间。在他之前，迈克尔·昆兰掌管麦当劳 11 年，弗雷德·特纳 10 年，麦当劳公司的创始人雷·克洛克在位 21 年。

匆忙上阵，迅速扩张，或许能很快摆出一个庞大的阵势来，但往往是散沙一盘，不堪一击。有了稳定的领导核心，才有稳定的战略思想，才有成熟的企业文化，也才有持续不断的生存和发展。说到底，世界上一切事情都是人做出来的，企业的核心是人。

企业的人才结构犹如宇宙天体，只有当某颗星具有了极大的质量时，才能吸引别的星围绕它旋转，如同太阳之于太阳系。

不以先后论英雄

以前有句老话，革命不分先后。先革命虽然资格老，但是牺牲的可能性也大；后革命虽然辈份低，但有了前辈的基础，说不定做得更好。

青年人常常热衷于做先驱，其实“先驱”是个悲剧性的词汇，所有的先驱，几乎都没有好结果。

先驱也就意味着先知先觉。风起于青萍之末，先驱就闻到了风云的气息，他天生雄心勃勃，热血随时准备沸腾，他的敏感与激情，使他不能坐视潮流的变化，他

相信自己已经看清了时代的走向，于是挽起裤脚，纵身一跳。

这一跳就再难回头。虽然他是正确的，先进的，甚至是伟大的，但是潮流还没形成气候，他只能孤军奋战，与虽然落后却依然强大的旧势力搏斗。他是如此渺小，如此艰难，最后的结局很可能是，终点还很遥远，他已经无力挣扎，他倒在半路上了。

这时后面跟上来一个人，奄奄一息的先驱，顺手就把武器交给了来人，这人也就顺理成章地接过来，沿着先驱已经探明的方向，踏着先驱已经开辟的道路，一路奋勇向前，结果他到达了胜利的彼岸。

成大业的往往是后来者。伟人不一定是巨人，但他是站在巨人肩膀上的人。

很多人瞧不起跟风者，以为他们缺少创意，但实际上，跟风者往往是最大的受益者。很多人在寻找项目时，也特别看重新颖性，以为那些已经搞得很热的事，自己现在才介入，晚了。

其实一件事情能不能做，最重要的是这件事情本身的可行性。当然，行业背景是重要因素之一，但一个行业从萌芽到鼎盛要走过很长的过程，这期间必然波澜起伏，一般人不容易判断当前究竟处于什么阶段。就算是行业的生命周期可以认识，但不同的企业也有不同的前景，同行业中个体的差异很大，同一件事，关键看怎么做法。

很多年前，计算机刚出现时，许多人都预测说纸张的消费将越来越少，因为人们将通过计算机传递信息，进行交流。但现实的情况却是纸张的消费成倍增加。因为随着计算机的出现，信息量大大增加，即使人们只是打印其中很小比例的信息，也要耗费比以前多几倍的纸张。

新兴产业和传统产业总是有着千丝万缕的联系。比如，当一个消费者拥有一台数码相机的时候，因为不用耗费胶卷，他就会拍摄很多的照片，但是他总会希望冲印其中的一些照片，这就会推动传统冲印业务的发展。而一个使用传统相机的消费者，他可以把他拍摄的传统照片通过扫描转化为数码影像，做成照片光盘或是在网上与朋友和家人分享。数码影像可以以传统的方式输出，传统影像也可以转化为数码影像，新兴和传统是相互推动的。

看一个事情成功的机会，并不在于它属于什么产业，是朝阳还是夕阳，也不在于你是开拓者还是跟风者，关键是怎样去做。

发明电脑的人并不是信息产业的霸主，革命的领袖亦非就是最早闹革命的人，集大成者往往是在前人奋斗的基础上完成的，起步晚一点，没什么可遗憾的，说不定还是件好事呢，可以让你大器晚成。

成大业的往往是后来者。伟人不一定是巨人，但他是站在巨人肩膀上的人。

宝贵的第一次

每个人都有自己的基本思维模式，这种模式可能早在童年时期就奠定了，只不过你没有发现。直到今后漫长的一生中，你不管走了多少路，最后还是绕到最初的模式上来了，才恍然大悟，你的命运其实早就注定。

美国戴尔电脑是一个财富的神话，戴尔计算机公司在 1984 年成立时，注册资金只有 1000 美元，而到了 2001 年，它的销售额达到 310 亿美元，在全球拥有 3.6 万名员工。2002 年《财富》杂志的全球 500 强中，戴尔公司排名第 131 位。

戴尔公司之所以能非凡成长，很大原因是经营模式的与众不同，而它的两大法宝“直接销售模式”和“市场细分”方式，早在戴尔少年时就已经奠定了。

据说，在戴尔 12 岁那年，进行了人生的第一次生意冒险——为了省钱，他不想再从拍卖会上买邮票，而是通过说服邻居把邮票委托给他，然后在专业刊物上刊登卖邮票的广告。出乎意料地，他赚到了 2000 美元，第一次尝到了抛弃中间人，“直接接触”的好处。

有了第一次，就再也忘不掉了。后来，戴尔的创业一直和这种“直接销售”模式分不开。而现在已经风靡世界的“市场细分”思想，实际上也是在戴尔最初的生意中就已经运用。

他上初中时就已经开始做电脑生意，自己买来零部件，组装后再卖掉。在这个过程中，他发现电脑的售价和利润空间很没有常规。一台售价 3000 美元的 IBM 个人电脑，零部件只要六七百美元就能买到。而当时大部分经营电脑的人并不太懂电脑，不能为顾客提供技术支持，更不可能按顾客的需要提供合适的电脑。这就让戴尔产生了灵感：抛弃中间商，自己改装电脑，不但有价格上的优势，还有品质和服务上的优势，能够根据顾客的直接要求提供不同功能的电脑。

这样，后来风靡世界的“直接销售”和“市场细分”模式就诞生了。其内核就是：真正按照顾客的要求来设计制造产品，并把它在尽可能短的时间内直接送到顾客手上。

此后，戴尔便凭借着他发现的这种模式，一路做下去。从 1984 年戴尔退学在一个约 93 平方米的办公室开设自己的公司，到 2002 年排名《财富》杂志全球 500 强中的第 131 位，其间不到 20 年时间，戴尔公司成了全世界最著名的公司之一。

很多企业的经营特征往往可以追溯到初创时期第一笔主要业务，尽管企业已经走过了千山万水，但回头一看，许多本质性的东西是在萌芽状态时就已经具备了。

正如幼儿在没有接受知识和道德的灌输之前，所有行为依据的就是本能。企业家在没有资产和经验积累的创业时期，很多时候凭的也是直觉。这种直觉是由他本人的性格、价值观和知识体系决定的，是人生经验的总和。

从走私起家的人，很难再做正当生意。靠贷款发家的人，日后也常常富于赌性。第一笔生意往往反映着一个人的特质。企业家可能成功也可能失败，但无论环境如何变化，这种特质是不容易改变的，我们总能在企业的发展轨迹中找到它的影子。

第一笔生意是一笔宝贵财富，是企业发展的镜子，要认识自己，不妨经常反思自己的第一笔生意，要认识对手，他的第一笔生意也是一份重要材料，向我们展示最原始最真实的面貌。

从走私起家的人，很难再做正当生意。靠贷款发家的人，日后也常常富于赌性。第一笔生意往往反映着一个人的特质。

无情的高速

记得刚开始修高速公路时，沿线的人都欢欣鼓舞，等到修好了才知道，就算路从你门前经过，如果不开路口，没有接点，你就只能当个高速公路的守望者，除了多吃些尾气，多听些噪音，又能得到什么好处？

不仅如此，你的经济反而萎缩，因为你不再是交通要道了，也不再是繁荣的驿站，你离人流、物流、信息流反而更远。

越高等级的路越是如此，要提高速度必须沿途封闭，直线勾通的结果便是淘汰直线之间的人。

信息社会人人都在憧憬奇迹，我们听到不少人一夜暴富的神话，都为此而激动，却没有想到，这同时也意味着，不少人可能一夜暴穷。高速公路最大的受益者，是那些有接点的大城市，同样网上穿梭的信息快车，也并非每个人都能搭上。占据着信息制高点的人会魔术般壮大，而徘徊在一个个接点之间的人们，却会沦为盲点，以同样的速度衰落。

在这个时代，生存的严峻性比以往任何时候都紧迫的，没有这样的意识，你就只能被淘汰。

信息社会人人都在憧憬奇迹，我们听到不少人一夜暴富的神话，都为此而激动，却没有想到，这同时也意味着，不少人可能一夜暴穷。

时间说明一切

世界上什么东西百吃不厌？饭！平平淡淡，没盐没味，却能让你几十年天天要它。

真正的好企业也是如此，没有刺激人心的事件，一切都按部就班，每个人都非常清楚自己的位置，个人和企业的发展也有明晰的轨道，前景完全可以进行理性的预期，所以很难听到爆炸性新闻。这样的企业，就犹如一棵根深叶茂的树，日长夜大，结果自然壮观，过程却很平淡。

与之相对应的是另外一种企业，他们在经过短期的原始积累后，形成一个资本的原子核，然后就投向市场，开始资本的核爆炸，效果惊人。这个企业几乎象魔术一般，眨睛之间就从一只小鸡崽变成了金凤凰。这无异于现代神话，让所有搞企业的人心动，于是形成潮流，就有了空前热闹的资产重组，有了一大批超常规扩张的典范，甚至于有了故弄玄虚，夸大其辞，画饼充饥，浑水摸鱼等泡沫现象。

旧时看一家人是不是大户人家，不仅仅是看他的房子有多大，金银有多少，更要看他的院子里有没有大树。

房子是可以迅速盖成的，金银也可以迅速聚敛，唯有树木，只能一寸一寸地长，任何盘根错节荫天蔽日的景象，都是岁月积淀的结果，根深才能叶茂。

企业也是如此，如果抓住机遇，不排除暴富的可能。但此时所谓的规模不过是一堆泡沫，需要时间的沉淀和提炼。

暴富的企业很多，但能坚持几十年持续发展的却很少，原因就在于企业的经营理念、核心能力、品牌价值、人才队伍等等不是一朝一夕可以形成的，真正优秀的企业都是千锤百炼的结果。

传说中的树仙蛇仙狐狸精们，无一不是上千年修行得来的，时间能够说明一切。任何事物的发展都有其内在规律，企业的行为是否符合客观规律也是需要时间检验的，而这个时间往往既漫长又平淡，所以路遥知马力，日久见成败，就是这个道理。

旧时看一家人是不是大户人家，不仅仅是看他的房子有多大，金银有多少，更要看他的院子里有没有大树。房子是可以迅速盖成的，金银也可以迅速聚敛，唯有树木，只能一寸一寸地长，根深才能叶茂。

三年不开张

一般说来，操得孬的人拿日薪，一天十来元，就很满意了；操得好的拿年薪，一年几十万，也不算顶尖人物；不好不孬拿月薪，比前者稳定，比后者微薄，拿月薪的人标准再高也不可能暴富。

结账的时间和生意大小很有关系，摆地摊的人每天结账，盈亏一目了然。但若是上百亿的大项目，收回投资可能要等好多年。因此，如果暂时没有收获，并不意味着此路不通。

做大事的人最要紧的是耐住寂寞，假如三年不开张，没有关系，只要还有伙食吃，只要你相信自己拿的是年薪，十年磨一剑，准备越充分，结果越辉煌。

任何时候信念都是最强大的力量，尤其是当周围的人已不断收获，而你的果实还没有成熟，甚至根本没有开花时，只要断定种子是优良的，营养也充足，那开花结果只是一个时间问题，你唯一需要的就是耐心和坚持。

结账的时间和生意大小很有关系，摆地摊的人每天结账，盈亏一目了然。但若是上百亿的大项目，收回投资可能要等好多年。

生意无权威

生意场上是没有权威的，就如武林没有绝对的高手。你高，有人比你更高，你怪，有人比你更怪，你有南拳，他有北腿，你有宝刀，他有暗器，每种流派都有生存的空间，每个人都有发挥的余地。从这种意义来说，生意场是个海纳百川之所。

跻身于这样的场合，就会培养出自由的精神，什么都敢想，什么都敢做，因为什么都是有可能发生的。但唯其如此，生意人承受着特别大的压力。自由是件很累的事，你必须独立思考，自己下注，承担一切责任。

耶稣为什么把人类比作羔羊，就因为羊总是成群结队，按牧者的指引行动，这样更感觉安全和轻松。所以在市场上，很多人要跟着潮流走，要发大家发，要死大

家死，总比独自开拓心中踏实。

计划经济时代，人们感觉受到束缚，但当市场之门敞开，没有了权威，减少了限制，很多人反而变得无所适从，这也是自由的代价。所以，没有权威更是一种考验，你不能人云亦云，也不能盲目跟风，更不能把所有的希望寄托在一个人身上。

过去游击队打鬼子的时候，埋雷高手的一个绝招就是在埋好雷的地面上撒一些尘土，再盖上一个脚印。

脚印是安全的标志，说明已经有前人走过了，后人可以大胆跟进——但那恰恰是个陷阱，让你死无葬身之地！

生意场上也是如此，一旦某种东西成为风潮，很多人就会一拥而上。跟风看起来比开拓安全，风险让别人承担，自己只享受现成的路子，但实际上跟风更危险。因为跟风，就缺乏对这件事物的独立分析和判断，以为别人成功了，自己也必定会成功，这种决策上的盲目性，本身就蕴藏着极大的风险。

即使同样的事情，不同的人去做，也会有不同的结果。每个人的素质不同、条件不同、做法不同、思路不同，都会影响它的结果。

况且既然是跟风，就必然落在风尾，风头早被别人占了，本来是有利的条件，到了你这里已经变成不利因素。你却看不到这一点，风气一盛，难免眼热心跳，一时性起，爽快投入，结果被整得笼起，岂不惜乎？

生存竞争中，成群结队的羔羊从来就是弱者，你若不想被人吃掉，还是独立一点好。从来就没有什么救世主，要创造自己的幸福，全靠我们自己！

敢于做大事

很多人总是直观地认为路边店便宜，大饭店昂贵，其实不然。就算小饭馆单价确实便宜，但如果敞开肚子，毫不节制乱点一气，最后结帐也是一笔不小的数字。何况小饭馆并不一定便宜。你看过《水浒》没有？孙二娘的认识？她那店感觉如何？不要以为店小老板就善良，大饭店反而要讲规矩，讲信誉得多。小饭店生存艰难，说不定早已练就了一身刀技，宰起客来绝对的稳准狠。

何况还要算一笔账，要是在路边的苍蝇馆子吃坏了肚子，更是得不偿失。

所以，不妨壮起胆子走进大饭店，试试。先问个价，如果不行，无非是退出来而已，又不损失什么，至少还长了见识，何必凭空想像，自甘平庸，自绝于更好的

机会。

做一个大生意和做一个小生意，费的口舌往往是一样的，结果却大不相同。

中央电视台的许多主持人都是从地方台跳去的，当年他们在地方台时，当地的观众也没有觉得他有多么出众，多么了不起。但去了中央，渐渐就气度不凡了，如果再返回地方，与过去的同事同台主持，真的就不一样了，让人刮目相看。

每个人身上都蕴藏着丰富的潜质，你所面临的挑战越大，对自己的潜能挖掘得越充分，就越可能有非常的建树。一个人的思维和气质常常是由他所从事的工作打磨而成的，并非他刻意如此，而是每天所接触的人和事，每天必须思考和处理的问题，培养出了一种个人风格，而且环境也有一种特殊的氛围，给其中的每个人打上烙印。

一个人对自己的评价常常不是基于自己对自己的认识，而是随别人对自己的态度而改变的，当别人认为你是重量级的人物时，他的态度谦卑，你就不知不觉气宇轩昂，而当周围的人都觉得你无足轻重，你自己要么畏缩，要么激愤，都难有大度雍容的感觉。

人生如同一场戏，既然都是唱，都要花费同样的力气，还不如选个大舞台，好角色，痛痛快快地演一场。

做一个大生意和做一个小生意，费的口舌往往是一样的，结果却大不相同。

招安的下场

很多人白手起家，刚创下个小摊子，就渴望被人投资，被名门正派纳入麾下。正如宋江，始终觉得自己不正宗，非要招安不可。

野班子多有这种自卑感，骨子里都渴望招安，好成为主流社会的一员。

但宋江的下场是什么呢？

梁山好汉之所以能威震一方，就因为那股野劲。有野劲才有活力，才不甘寂寞，才会在主流社会的白眼之下，去搭起自己的班子。野班子的骨子里都是不安份的，能白手起家创业的人，哪怕摊子再小，个性都绝非平庸。

正因为如此，招安就不是好受的滋味。招安并不是简单的换一面旗帜，换一身衣服，既然进了别人的门庭，就要守别人的规矩。久而久之，要么自己的个性渐渐

失去，为主流社会所同化；要么双方的个性不容，内讧争斗，两败俱伤。

野班子招安后，大多不能保持原有的社会关系，为了新形势的需要，他们有意无意会疏远故旧，重新建立自己的网络。有的成功了，成为一个崭新的团体，有的却始终在新旧的边缘徘徊，成为一个不伦不类的东西。

野班子不被承认时具有很强的冲击性，野性往往和生命力同在。招安以后则变成工具，这是必然的，因为之所以被招安，就是因为有利用的价值。既然招安，必然被充分利用，如果新主子不怀好意，野班子就成了后娘养的。想想梁山泊，也算是个教训。

很多小老板盼望被大老板招安，好鸡头变凤尾；很多私营企业盼望被国企、外企招安，好旁门变正宗，这也不是不可以，心情可以理解，但合作如果不是在平等互利的基础上进行，如果没有平和稳健的心态，难免愿望和结果出现距离。

招安并不是简单的换一面旗帜，换一身衣服，既然进了别人的门庭，就要守别人的规矩。久而久之，要么自己的个性渐渐失去，为主流社会所同化；要么双方的个性不容，内讧争斗，两败俱伤。

帮人打江山

自古以来，帮别人打江山的人，自己是坐不成江山的，甚至享不成太平盛世的清福。

首先打江山是个漫长的过程，你要面对敌人的子弹，内部的斗争，以及你所追随的人运道如何，这一切会将大部分人淘汰出局。

就算你把身上的窟窿都补好了，你命大，熬到胜利那一天，也未必有好的结果。“狡兔死，走狗烹”，即使不怕功高盖主，事业的转型也会选择新的人才、新的合作者。

不要以为国与国之间打打闹闹分分合合，像不懂事的孩子，其实一切外交辞令的背后，都有着深沉的利害因素。之所以同志加兄弟，是因为利益一致，之所以朋友变仇人，也是利益使然。这正是人际关系的缩影。

在一个企业草创时期，不顾一切投身其中是不明智的。创业时期鱼龙混杂，困境重重，内耗不断，前途未卜，一个人想这样的环境中拚杀出来，确立元老的身份，就像水中捞月，捞出来的可能性很小。与其把未来押在帮人打下江山，自己得一份厚赏上，不如现在就选一个已经成功的企业效力。

说到底，已经成功的企业是经过实践检验的，竞争力更强，机制更完善，条件更优越，更能够重用和厚待人才。只要你相信自己是人才，在任何环境中都一定能得到赏识。

要么你自己创业，要么去一个成熟的企业做，如果因为自己能力差才去选择帮人创业，且不说不成功，就是成功了，你一样的被清洗出局。

就算你把身上的窟窿都补好了，你命大，熬到胜利那一天，也未必有好的结果。“狡兔死，走狗烹”，即使不怕功高盖主，事业的转型也会选择新的人才、新的合作者。

成功属于圈内人

任何人都不是凭空出世的，任何人都生活在特定的圈子里。

仔细研究刑警是怎样破案的：案发之后，首先是确定被害人身份，然后去调查他的社会关系，从中找出嫌疑人，逐个排查，最后锁定。很多情况下，等目标锁定的时候，罪犯已经跑掉。但没关系，跑得了和尚跑不了庙，他的社会关系还在，父母兄弟，亲朋好友，老婆情人，熟人的熟人……总之，他不可能凭空出世，葫芦总是从藤上长出来的，顺藤摸下去，总要把它拎出来。

任何人都是生活在一定的社会关系中，也就是圈子。物以类聚，人以群分，圈子中的每一个人，都带着这个圈子的共性。正因为如此，人们常常用一个人所处的圈子来判断这个人。

据说，小超人李泽楷是个很讲究形象的人，他家中实木装饰的餐厅里挂满了镜框，上面镶嵌着他与一些政界要人的合影，其中有中国国家主席江泽民、新加坡前总理李光耀以及英国前首相撒切尔夫人。看看这些合影，不必多言，你就知道他是个什么量级的人物了。在李泽楷的事迹中，除了一连串的资本运营记录在案，还有很显著的篇章，记载了他在瑞士达沃斯举办的世界经济论坛上，曾与微软的比尔·盖茨、索尼的出井伸之这些人在一个小组讨论，因为和这些高山仰止的人物在一起，他的形象也大大提升。

和什么人在一起，这是个非常重要的事情。所以富人总是千方百计打进更富的人的圈子，同时千方百计不要让穷人混进来，要保持圈子的价值，就必须保持圈子的纯洁性。

武林中人，都要拜师，一是为了学艺，二来也是为了有所归依。拜了这个师，也就等于入了这个门，从此以后就再也不是孤魂野鬼了。

媒体上经常有个词，叫“圈内人”，也就相当于“自己人”的意思。不是自己人，当然什么也不好办，打不进圈子内部，你就是浑身是胆，也只不过算个散兵游勇，很难大红大紫。

慈禧如果没被选进皇宫，就永远不可能当上老佛爷。所有的交流、提携，甚至争斗，都是在圈内发生的，进不了圈，一切就与你无关。对慈禧来说，这个“圈”就是皇宫，进了宫才有了实现野心的可能；而皇宫的核心就是皇上，与核心越近，你自己也就越有可能成为核心。

大老板是不太热衷于大范围的同学聚会的，因为同学间的层次已经相差太大，当年是同桌，现在的位置可能有天壤之别，偶尔叙叙旧可以，但也就是偶尔而已。越是大人物，越难有真正的朋友，因为他的圈子门槛太高，不是普通人迈得进去的。

从行业峰会到高尔夫俱乐部，从玩家到事业伙伴，他们精心打造着自己的圈子。因为圈子的来之不易，他会格外珍惜口碑。

圈内也有不守规矩的，喜欢打一枪换一个地方，结果哪个圈子都呆不长。人总是要在圈子里混的，得罪一个就等于得罪全体，坏了规矩，坏了口碑，就等于自绝于圈子。所以有的人始终都是另类，始终都是非主流，这倒是与才能无关。

大老板是不太热衷于大范围的同学聚会的，因为同学间的层次已经相差太大，当年是同桌，现在的位置可能有天壤之别。越是大人物，越难有真正的朋友，因为他的圈子门槛太高，不是普通人迈得进去的。

亲朋好友领导层

在许多私营企业里，真正核心的位置是不会让外人来坐的，最常见的情况不是留给三亲四戚就是让给朋友弟兄，而最核心的老板交椅，更是直接采取世袭制，传位于自己的儿子。

对此，局外人多有微词，局内人却我行我素，原因很简单，在一个信用缺失的环境中，让创业者把经过多年拼搏创造出来的财富交给别人打理，没有几个人放心得下。

只有自己人，才能让老板真正信任。

信任一个人，包含着两方面的因素，一是能力，二是德性。

有的人心眼是好的，也确实尽了最大的努力，但是能力有限，最后还是把事情

搞砸了。显然这种人，哪怕他确实是个好人，也是靠不住的。

好人靠不住，坏人就更是靠不住了，不管他有没有能力，德性一坏，只有让你伤心的。俗话说“天网恢恢，疏而不漏”，完善的法律制度，对坏人有一定的约束力。但中国还有句古话“道高一尺，魔高一丈”，有什么样的锁，就有什么样的钥匙，坏人做坏事，只要有1%的成功率，破坏性就相当大了。

欧美国家的市场经济算是规范的了，法律算是健全的了，仍然没有把坏人完全罩住。仅在2002年，据统计，西方国家平均每天就有两个CEO落马：安然的雷肯、安达信的贝拉迪诺、世通的伯纳·爱伯斯、泰科国际的柯兹洛斯基……一个个响当当的“腕级”CEO，其中有的人是因为业绩问题，但更多的是因为品德问题，而品德的沦丧往往又直接导致业绩的恶化，甚至是企业的完全崩溃。

法律是不能解决所有问题的。法制不健全问题就更是得不到解决。中国还处于市场经济的初级阶段，刚刚入了世，正在国际化，无论约束机制还是激励机制都不健全，混乱，无序，低效率，都是必然的，这种情况下，老板们怎么放得下心，把自己的家业交给别人打理？

存在的就是合理的，家族式的管理模式绝对有它的好处，才有可能盛行。至少企业的领导层能心领神会，同甘共苦，这就减少了摩擦，节约了成本，也增加了企业运作的安全性。

当然弊病也是有的，就是缺少民主，缺少活力，容易导致决策失误。

研究家族企业史的学者发现，至少有80%的家族生意在第二代手中完结，只有13%的家族生意成功地被第三代继承。

当然数字并不能够说明一切，如果以同样的方法研究非家族企业，在外人的管理下，要历经几十年而不衰，能达到13%的比率，已经很不错了。

家族式管理到底好还是不好，不能一概而论。创业之初，或者规模尚小时，家族化管理是一种可取的模式，它可以减少许多制约机构，可以提高决策水平。但是当企业做大了，资产到了10亿元、20亿甚至更大的规模，家族式管理就会增加成本，降低效率，弱化决策。

当然，世界上也有不少家族企业成功的例子，任何一种管理模式都有它固有的优势，也有它固有的缺陷，企业家的成功之处，就在于找到最适合自己的。

坏人做坏事，只要有1%的成功率，破坏性就相当大了。

信用就是财富

人为什么要说谎？因为他有本能，他要趋利避害。

一个小孩，如果他说要买文具，却把父母给的钱拿去买零食了，那是因为零食的诱惑力太大，而他不撒谎又没有其它的办法得到钱。同样，如果他打烂了一个花瓶却说是小猫打烂的，最大的原因就是害怕，父母极有可能暴跳如雷一顿痛打，这件事的后果，在他看来是不能承受的。

我们往往把诚实看成是品德问题，其实，诚实同时还是个能力问题。有能力得到，就不必撒谎；有能力承受，他就可以坦白直言。

穷人家的孩子如果把买文具的钱买了零食，很可能就是一件非常严重的事，如果他不千方百计找个借口，就会受到严厉的惩罚。富人的孩子却不必如此，因为这只是小事一桩，买了也就买了，要钱是容易的，反而说谎有着更大的风险，他不必去煞费苦心。

越是贫穷的地方，越是有道德的危机。生存环境越是严酷，人就越是需要自保。同样，越是初级的经济环境，越是没有平等交易的市场，越是充满着谎言和欺诈。说到底，人的本能是趋利避害，资本的特性是赚取利润，成本和回报之间，永远都在核算。

讲不讲信用，很多时候是由经济规律决定的。当不诚信的人大把大把赚钱，却没有不可承担的后果降临，那么不诚信就会成为市场普遍的选择。

在资本主义早期，为什么充满着那样多的血腥？暴力掠夺、海盗行径、绑架奴隶、征服殖民地……资本的每一个毛孔都滴着血，那是因为在那样的时代，暴力是最有利可图的。

在亚当·斯密时期，情形同样如此，工业革命刚刚开始，经营者的利益与公众利益往往不一致，要想获取利益就必须欺骗公众。所以那时的经营者虽然很少聚到一起，但聚会时的谈话内容，不是阴谋对付公众就是筹划抬高价格，那时商人的形象，也很让民众鄙视。

现在的西方世界，商人们都温文尔雅了，越大的企业越是注重信用，不是人的道德水平大幅提高了，而是经济体制成熟了，各种市场关系越来越复杂，严格的规则就成了整个社会赖以存在的基础，违反规则就必定受到惩罚。

只有当不诚信成为不合算的事，诚信才会成为人们的自觉。

大街上，如果有人免费给你发放食品，你可能不敢吃，而宁肯自己花钱到商店里买，因为商店让你放心。

在北京吃烤鸭，一般的店是 38 元一只，有的地方 28 元甚至 18 元就可以吃到，但全聚德的烤鸭是 168 元一只，葱、酱、饼还要另算钱，食客照样盈门。就因为他是全聚德！百年老店，那阵势就不一样。进门一排烤炉，透过大玻璃窗展示在客人面前，大块的果木在炉膛里熊熊燃烧，仪表堂堂的大师傅专注地翻动着肥鸭。旁边有专供客人留影的地方，背景是你受用的那只鸭子的编号，也就是该店百年以来至今烤出的第几只鸭子——你的号码已经是 1 亿还多。

如此的全聚德，他有必要去偷工减料欺骗顾客吗？他所要做的事情其实只有一件，就是保证他的品质永远是最好的。

当信用已经成为一种无形资产，诚信就不再是谁强加给你的，而是一种自觉和需要，因为欺诈已经不合算了。

很多时候，富人不需要说谎来达到目的，相反说谎的风险往往大于收益，所以他选择用正常的手段来实现目标，一旦遇到挫折，他也有能力承担后果。

银行不愿意贷款给穷人，并不是出于道德的怀疑，而是因为穷人还贷的能力让他担心。在市场行为中，道德是非常无力的东西，所谓商业道德，其实是一种经济规律，有利的事情，大家就遵守，一切的道德都是建立在利益的基础上的。

越有实力的企业，越能得到人们信任，也就越容易发展起来。

信用是一种资格，没有实力是无法有信用保证的，在一个成熟的商业社会，信用就是财富的象征。

一个孩子说谎，内心常常是恐惧无助的，说谎恰恰证明了他的弱小。只有当你不必说谎了，你才真正长大了，可以掌握局面了，你才是自由的，强大的。一个人可以理直气壮地说：“我做的，我负责！”这就是力量的表现。

当信用已经成为一种无形资产，诚信就不再是谁强加给你的，而是一种自觉和需要，因为欺诈已经不合算了。

信任重于泰山

希腊船王的外孙女是世界上最富有的女人了，但她并不幸福，因为她身边的每一个人，都有可能是阴谋家，是冲着她的财富而来的。生活在这样的警惕之中，她

便永世与真正的爱绝缘了。哪怕她本人不多疑，哪怕有一个人真的是只爱她本人，但她周围以及整个社会无数双警惕的眼睛，也最终会让这段爱情变态。

所以她是可怜的。最富的人，就是最孤独的人。

狮子在享用它的猎物的时，旁边总会有一大群觊觎者，老弱的同伴，饥饿的豺狗，盘旋的鹰，甚至闻到腥味的蚂蚁。哪里有食物，哪里就有争夺者，就算强大如狮子，在一片饥肠辘辘的眼光中，他也不敢贪嘴，吃了就赶紧走，找个别的地方消化去。

财富就像吸铁石，在吸来更多财富的同时，也吸来更多觊觎。富人没法不警惕，但他警惕的同时，却又把自己逼上一个尴尬境地。

当年洪秀全攻克南京，乘坐黄色大轿在众人的簇拥下，由水西门进入城。他掀起轿帘，看见太平军将士甲冑鲜明、刀戟林立；胆战心惊的金陵百姓跪在道路两旁，迎接天王大驾。此时此刻，他也许会想起在金田揭竿而起的那一瞬间，冯云山、萧朝贵、石达开等一千兄弟叱咤风云、挥斥方遒，那是怎样的意气！

但是人可共苦，却很难同甘。洪秀全很快沉溺于声色，所有朝政一概交由东王杨秀清独揽。结果自己很快被架空，以至于杨秀清野心膨胀，竟站在天王府的大殿上，当着文武百官的面逼迫天王封自己为“万岁”。

洪秀全于是密诏韦昌辉、秦日纲回京勤王，导致太平天国历史上最血腥的自相残杀。先是杨秀清及其全家亲属亲兵斩杀殆尽，“尸骸不可数计，从观音门口漂流入江”；接着，杀红了眼的韦昌辉干脆拿石达开的家眷也开了刀；然后一不做、二不休，领兵围攻天王府；仓皇出逃的石达开从安庆领兵杀回天京，经过一个多月的鏖战，终于将北王诛杀。

至此，金田起义时的五军主将只剩下石达开一人，按理说应该更受倚重了。然而此时的洪秀全已经不再信任任何臣僚，他加封两个“又无才情，又无算计”，多少有点弱智的哥哥为安王和福王，同石达开共理朝政，名为辅佐实为挟制，石达开一怒之下率军远征。

七年之后，石达开兵败大渡河。此时躲在天王府中的洪秀全内外交困。天京常年为清军围困，城中断粮已久。李秀成劝天王“让城别走”，遭到断然拒绝。其实也许不是大义凛然，此时的天王早就心灰意冷，恐怕连逃跑的精神都打不起了。

还算好，洪秀全死在清军破城之前，“升天”的时候还有八十八个娘娘尚在，他时年五十一岁。

信任的瓦解就是内乱的开始，而内乱总是灭亡的前兆。

洪秀全之所以把大权交给杨秀清，到后来是无奈，但最初肯定是信任的。而这种信任最终却导致背叛，杨秀清不仅灭掉了洪秀全对他一人的信任，也灭掉了洪秀全对所有人的信任。而领导者之间的信任都丧失了，价值观的核心基础也就瓦解，这个朝代，也就只剩下苟延残喘的机会了。

一个朝代，一个企业，一个家庭，莫不如此。

在古代，帝王就是最大的老板，普天之下，莫非王土。然而帝王也是最多疑的人，所以伴君如伴虎。帝王从来不放心的把权力交给别人，但那么大的摊子，事情总是要人来做，权力不交不行，所以帝王的身边从来就充满着血腥的争斗。

现在的老板也一样，很多信不过外人，企业里核心的位置都要让亲朋好友来坐，家族企业更是直接采取世袭制，传位于自己的儿子。这就有点像古代的皇帝了。

当然皇帝也没什么不好，中国的封建社会能延续几千年，说明这种管理办法还是科学的，至少在当时的历史条件下，没有比它更合理的办法了。子承父业，子哪怕平庸一点，也比群雄争霸好，至少不会生灵涂炭。

如今老板们的做法，许多是落后的，你可以指责他不科学。但科学的办法只有在科学的环境下才能发挥作用。老板多疑，是种毛病，但也只能在一个有着信任基础的社会环境中，才有医治的可能。

信任的瓦解就是内乱的开始，而内乱总是灭亡的前兆。

珍惜你的对手

武林中当你打遍江湖无对手时，自己的功夫实际上也废了，因为你再没有用武之地，没有证明自己的机会。

对手是个重要的参照物，对手的存在证明你本人存在的价值。多年来，可口可乐和百事可乐，麦当劳和肯德基，柯达和富士，微软和 sun，这些世界上最著名的公司，似乎一刻也没有停止过争斗。争斗的客观效果之一，就是把全世界的眼球都吸引到他那里去了，不管快餐业还有多少个麦肯鸡，基肯麦，肯麦基，都只能在角落里发声，舞台的正中，永远只有两个主角，那就是麦当劳和肯德基，只有他们才配互为对手。

古人搏杀时，若英雄相遇，常常不忍加害，虽然各为其主，场面上打得热闹，内心其实是相互喜欢，相互敬仰的，这样的人我们视为真英雄。因为他们在对手身上看到自己的影子，同是英雄，也就有了理解的基础，有了相互尊重的前提。珍惜

对手就是珍惜自己，宽容对手就是自尊的表现。

一个真正相配的对手，是一种非常难得的资源，从某种意义上说，它与自己相辅相存，斗争最激烈的时候，也就是双方最辉煌的时候，一旦一方消亡，另一方也会走向衰退，除非他能脱胎换骨，或者找到新的对手。

那种对竞争对手动辄咬牙切齿，不惜背后使绊的人，只是一种街头混混的整法，不可能有什么大出息。苦大仇深是被压迫阶级的形象，咬牙切齿也是失败者的姿态，如何对待你的敌人，不仅是心胸的表现，也会暴露你的处境。

所以志存高远的人，不会将眼光盯住身边琐屑的事物，不会与比你弱的人较量，更不会把失败者打翻在地，还要踏上一只脚。

仇恨是不能解决问题的，只能让你更加虚弱。

武林中当你打遍江湖无对手时，自己的功夫实际上也废了，因为你再没有用武之地，没有证明自己的机会。对手是个重要的参照物，对手的存在证明你本人存在的价值。

以法为重

越小的地方越不重法，在山高皇帝远的地方，某个头面人物说一句话，就可以把什么都搞定。而大城市，虽然也有头面人物，却不可能事事插手，要保持秩序井然，还得靠规范管理，还得靠法律。

所以越大的地方越好办事。违反同样的交通规则，在北京上海可能只罚款 20，在一个小城市，就有可能罚你 200。

人一旦有钱了，总会遇到很多人游说，目的都是想把你口袋里的钱掏出来，不是消费，就是投资。

招商是很多地方的重头戏，越穷的地方越重视有钱人。为了吸引有钱人，不仅是脸可以不要了，很多规矩也可以不要了，条件开出来相当诱人。

但是真正的大公司是不敢在这种地方投资的。

有的人动不动就许诺，给你一个特别的待遇，让你可以凌驾于法律之上，为所欲为，保证你三下五下就赚得口袋爆满。这样的事不是没有，但你的代价就是经常失眠，随时担心着麻烦降临。很多看起来好的事，未必就是好事，能让你立起来的

人，也能让你躺下去，与狼共舞，难得善终。

到越大的地方投资，越可能得到公平待遇，凡事只要公平，大家的利益就有了保证。可以给你大开方便之门的地方，也同样可以为别人敞开，凡事没有了规矩，必乱无疑，最后是大家受害。

而且门既然可以随便敞开，也可以随便关闭，你的投资却是不可能随便撤离的，倘若开门招商变成了关门打狗，你就是逃出来，也定是遍体鳞伤，悔之晚矣。

越大的事业，越要以法为重。越大的富人，越要遵纪守法。法律毕竟是秩序的保证，占小便宜总要吃大亏的。

很多看起来好的事，未必就是好事，能让你立起来的人，也能让你躺下去，与狼共舞，难得善终。

做一面聚光镜

现在一分钱掉在地上，可能很多人都不屑于捡，但如果全国人民一人出一分钱，就可以造就一个千万富翁。钱不在多少，关键是要有一种机制，一种组织办法，能把大家的小钱汇聚起来。如果谁能找到这种办法和机制，谁就是策划大师，谁能够运用这种办法和机制，谁就是经营之王。

日本有个叫岛村的人，不名一文，却梦想发财，想来想去，想出一个办法。

他选择了本钱很少的麻绳生意。他先在麻的产地按 5 角一条买进麻绳，又照原价 5 角一条卖给纸袋厂。很快岛村的名声出去了，如此傻冒的经销方式，使得订单雪片般飞来。于是，他又采取了第二步行动。他拿着收购麻绳的合同和收据，对买麻绳的客户说：“到现在为止，我是 1 分钱也没赚你们的，但如若长此下去，我只有破产一条路了。”他的诚实感动了客户，客户心甘情愿地把价格提高到了 5 角 5 分，虽然仍比别的麻绳商家便宜，但销量却下不来了。然后，他拿着客户的订单对供货商说：“你卖给我的麻绳，我是照原价卖出的。这种赔本生意，我是不能再做了。”厂商一方面感动，一方面也着实舍不得失去这个大买主，于是一口答应以后每条绳索以 4 角 5 分供应。

岛村的生意越做越大，几年后，他从一个穷光蛋摇身变成了日本的“麻绳大王”。

几分钱确实是小钱，然而当它汇集起来就成了大钱，真正的机会都是蕴含在平凡的事物中的。世界上每个事物都有他的能量和作用，但当它单独存在时，与环境相比，他的存在可能显得渺小，一旦组织起来，渺小的存在就会成为巨大的能

量。

人组织起来可以成为政党，钱组织起来可以变成银行，真正的大老板就是一面聚光镜，无数小钱被他聚敛起来，变成高能强光，投资，放大，尽情膨胀，让许多不起眼的事物，汇成令人仰视的景观。

人组织起来可以成为政党，钱组织起来可以变成银行，真正的大老板就是一面聚光镜，把无数小钱变成高能强光。

小生意赚大钱

大富人恰恰是做小生意的，只不过他做的不只是一个生意，而是 N 个生意的总和。

中国的首富是谁？希望集团刘永好，做猪饲料起家的！城里人别说是养猪，就是看一眼猪，都会觉得邈邈，只是口腹之欲，又离不了猪肉，所以猪还是有存在的理由，只是必须变成肉，新鲜干净地挂在架子上，才能被城里人正视。至于从猪到猪肉的过程，有格调的城里人是不屑于关心的，但就在这个他们正眼也不瞧一瞧的环节里，却诞生了一个亿万富翁，雄踞在富豪榜首。

世界最大的百货零售商是沃尔玛，世界最大的快餐店是麦当劳，他们每天的销售额数以亿计，但沃尔玛每天要卖多少的针头线脑，麦当劳每天要卖多少个汉堡鸡腿，才能堆积出那样巨大的财富呢？不要以为你只是喝了一小瓶可乐，你那 2 元多的消费，相对于可口可乐的亿万资产来说，确实算不了什么，但却是绝不能忽略不计的，他巍峨的财富大厦，就是由无数个这样的一元二元垒成！

生意无大小。

消费者常常根据消费的经验，将生意分成大小等级，以为那些投资少、单价低的生意是小生意，反之则是大生意，比如经营房地产的必定是大老板，而从事柴米油盐的可能就是小商贩。其实生意的大小是由需求的大小决定的，当绝大部分老百姓还对他们积蓄一辈子也买不起的高档住宅望洋兴叹时，房地产这个盛产大老板的行业就成了吞噬资金的黑洞。相反，在一般人最瞧不起的农村，专门向那些穿得破旧，用得节俭的农民提供饲料和化肥的经营者中，却出了真正大腕级的巨商。

农民是中国社会最庞大的群体，农民的需求，也是最大的需求。农民虽然卑贱，农民的钱也是钱，含金量一分不少。所以那些瞧不起劳动人民的人，不仅是缺少人

文精神，也缺少财富眼光，说到底，还是没有智慧的表现，这恐怕比没有良心的打击更大。

发现大需求，才能做成大生意，人最大的需求是什么？不就是吃喝拉撒这些小事？越小的事越不能忽略，一泡尿也能憋死英雄，不信你试试，不让你拉了，谁都不行！而谁要是能让拉不出来的人拉得出来，让拉得出来的人拉得轻松愉快，他一定能发财！

越小的事越不能忽略，一泡尿也能憋死英雄，不信你试试，不让你拉了，谁都不行！而谁要是能让拉不出来的人拉得出来，让拉得出来的人拉得轻松愉快，他一定能发财！

优质笑到最后

十九世纪末，英国议会为了保护本国市场，颁布了一个条例，其中规定，所有外国进口的商品都必需标明产地。当时的情况是，英国是世界上最发达的国家，很多其它国家的商人，自然而然将英国货作为仿冒对象，再倾销到英国。所以英国议会此举，显然是为了大规模打假。

结果德国的商品也只好标明“德国制造”了，这仿佛是对德国人的沉重打击。因为当时的德国还不发达，在英国人眼里只是个农村。

可是，就是这群“乡下人”的产品，却出乎意料地受到欢迎，因为他们质量优秀，很快“德国制造”成了英国市场上的名牌。英国议会的地方保护政策，反而推进了德国经济的发展。也算是歪打正着吧。

真正优质的产品，是不需要浑水摸鱼的。在真正规范的市场，笑到最后的，只能是真正的质优者。

产品本身的质量，才是竞争的核心。

中国市场上出过不少所谓的超常规发展企业，他们的核爆炸，大多源于营销致胜。因为优质的产品必须实实在在地做，没有实力不行，没有时日也不行。而营销策划，却可以很快搅出一堆壮观的泡沫，看上去声势浩大。当年靠广告狂轰滥炸的秦池酒之类，不可谓不风光也，只可惜如过眼云烟，转瞬即逝了。

中国象棋中最要命的一着是“将”军，帅被别人“将”了，你就危在旦夕。看上去整盘棋热热闹闹，都是车马炮卒们的戏，实质上要害却是后方那个不动声色的帅，所以帅和左右两个士是轻易不动的，一旦动起来，就接近残局了。

任何一个企业最热闹的都是业务部门，影视作品反映生意人的典型镜头也是洽谈业务，似乎生意人永远都是夹着个皮包，来去匆匆。书店里很多《生意经》之类，大多也是教导人如何营销，如何买卖。公司的实际运作中，销售人员的报酬也往往高于生产和后勤人员，甚至比管理人员更高，因为他们创造的效益有目共睹，是立杆见影的，体现为具体的容易量化的数字，他们的业绩对企业利润的影响巨大。

但一件产品能否推销出去，最最关键的不是业务员的巧舌如簧，而是产品本身是不是好。在一个封闭的畸形的市场中，渠道是最重要的资源，而当市场已经成熟，渠道已经通畅，产品的销量就要由它的内在质量决定了。

业务能否源源不断洽谈回来，最最关键的是企业有没有能力完成好这些业务。业务必须有一个可靠的载体，所以稳扎在中央的大本营才是最关键的部分，这里是一切业务的消化处和诞生地。

古人说“铁打的营盘流水的兵”，如果一个企业过份重视业务员和推销术，而忽略了后方的生产和管理部门，就会犯一个战略性的错误，犹如下棋心中只有车马而无将帅一样，必将营盘动摇，内部空虚，棋路混乱，见子吃子，这样虽然也能吃几个别人的棋，但终究有点慌不择路的感觉，整盘棋看起来，悬。

真正优质的产品，是不需要浑水摸鱼的。在真正规范的市场，笑到最后的，只能是真正的质优者。

吃亏是福

据说有个砂石老板，没有文化，也绝对没有背景，但生意却出奇的好，而且历经多年，长盛不衰。说起来他的秘诀也很简单，就是与每个合作者分利的时候，他都只拿小头，把大头让给对方。

如此一来，凡是与他合作过一次的人，都愿意与他继续合作，而且还会介绍一些朋友，再扩大到朋友的朋友，也都成了他的客户。人人都说他好，因为他只拿小头，但所有人的小头集中起来，就成了最大的大头，他才是真正的赢家。

吃亏是福，因为人都有趋利的本性，你吃点亏，让别人得利，就能最大限度调动别人的积极性，使你的事业兴旺发达。

但现实生活中，能够主动吃亏的人实在太少，这并不仅仅因为人性的弱点，很难拒绝摆在面前本来就该你拿的那一份，也不仅仅因为大多数人缺乏高瞻远瞩的战略眼光，不能舍眼前小利而争取长远大利。能不能主动吃亏，实在还和实力有关，因为吃亏以后利润毕竟少了，而开支依然存在，就很可能出现亏空，如果你所吃的

亏能够很快获得报答那还挺得住，反之，吃亏就等于放血，对体弱多病的人来说，可能致命。

曾经重组国嘉实业达到借壳上市的北京和德集团，借壳之前是个传统的进出口公司，从 1994 年开始，短短三四年间，资产从 3 个亿发展到 30 个亿，主要就是靠鱼粉进出口生意。鼎盛时期的和德，是世界上公司进出口鱼粉贸易量最大的企业，在国内的市场份额达到了 85% 的垄断地位。

它为什么能有这样的规模？价格是关键！和德的报价永远是同行业中最低的，它出售的鱼粉每吨销售价比进价要低将近 100 元左右。

这样的生意岂不是越做越赔？其实不然。一方面，和德要求所有的买家在签订购买合同时预先支付 40%~50% 的订金，合同一般都是三个月以上的远期合同。这样，就有 50% 的货款至少提前 90 天进入和德的账户。然后在国外出口商发出装船通知单之后支付另外 50% 的货款。在将近 30 天的行船时间内，和德就可以白白占用大量资金。另一方面，由于和德在业内的绝对垄断地位，使得它在银行的信用很高，又可以在不具备任何抵押的情况下，获得 180 天的信用证额度。两者相加，和德在一年里就有至少大半年的时间可以有大量买方和卖方的资金在账。

有了钱就好办事，仅仅是用这部分资金进行一级市场上的新股认购，20% 甚至更高的投资收益率就完全可以弥补在鱼粉贸易中的损失。至于账面上的亏损而省掉的税金，还有大量的货物贸易使它在与保险公司、银行、码头等方面谈判时占据的优势，则更是外人看不到的。

和德的董事长毕福君，后来虽然因为盲目进军高科技而落败，但在饲料进出口方面却算得上是英雄，用他的话来说：“经商其实很简单，就是三个字——卖！卖！卖！”

大量的销售才能保证大量的现金流，而大量销售的秘诀就是让利。

强者恒强，很多时候就因为强者有吃亏的本钱；而弱者，就算想吃亏也吃不起，所以弱者的生存，实在是更难。

吃亏是福，吃小亏占大便宜。但是吃亏也是有技巧的，会吃亏的人，亏吃在明处，便宜占在暗处，让你被占了便宜还感激不尽，这也是经商的智慧。

资本说了算

当年王志东掌管新浪的时候，在网民眼中，新浪基本上就是王志东的新浪了，

他后来被踢出局，好多人以为新浪的天都要塌了。结果天还是那片天，新浪还是那个新浪，倒是王志东自己没了下文，到现在，若不是老网民恐怕都有点想不起他了。

其实，王志东也就不过是个打工仔，只要是打工的，不管是叫总经理还是 CEO，都只不过是企业运作中的一个职位，这个职位之所以受到关注，是因为它比别的职位更靠近资本，财富给它镀了一层金边，而这层金边在媒体的炒作下很容易就被发胀了。

从古到今，谁投资谁就是老板，在决策的问题上从来就是资本说了算。

但资本也不是一成不变的，资本的构成也很复杂，当知识（技术）对企业的生存发展起关键作用时，知识资本就有绝对的发言权；当资金是企业的核心因素时，谁掌握着财权，谁就是大哥。

所以，王志东们也不是想踢就踢的，得条件成熟，能踢的时候才踢。

企业的决策权既是企业自身发展的结果，也是参与各方斗争的结果，技术人员如若轻易把核心技术贡献出来，企业借助它上了台阶，必然会进入下一个阶段，更深入地经营它，这时候经营者的作用更大，技术人员若没有更新的技术可以让企业依赖，自己就只能靠边站。

技术需要积累，真正的创造发明也许一生只有一次，企业有了钱，就可以利用很多人的智慧，经营很多人的创造发明。企业家做的是组织很多人的工作，技术人员做的是挖掘自身的工作，自身一个人是不可能战胜很多人的，所以具体的某一个技术人员，注定都将被淘汰，他的技术只是企业前进道路上的驿站，技术资本并没有得到有效增值。

据说可口可乐的核心配方至今仍密封着，这个配方比起当今许多高科技成果来说要简单得多，一旦公之于众，大家都能掌握，但他就是不说。

这也是一种意识，保护自己的核心技术，也就是保住资本的价值。但如果每个有技术的人都这样想，那就只有自己当老板。人人当老板，人人都只是小老板，何况技术还有可能变得落后，一钱不值。合作才能干大事，而合作的效率取决于制度，制度才是使各种资本合理配置的关键。

公司是谁的公司

当你坐在黑色的高靠背皮转椅上，环视眼前这个由你亲手料理出来的公司，不由得豪情顿生“啊，我的公司！”

从法律角度看，它确实是你的公司，但当你心里这么认定时，你就排斥了其他人的存在，将自己孤立起来。于是，当你需要员工加班加点时，他们会想，凭什么为你的公司卖命？当你赏识的干将终于能够独挡一面，他却要离你而去，开创自己的公司了。

据有关机构调查，中国的家庭暴力很严重，那些打老婆上瘾的男人，在外人眼中往往是很老实的，为什么在家里却很残暴？除了在外面太压抑，找不到地方发泄外，很大的原因就是太把老婆当自己人了。既然是自己的，想怎么处置就怎么处置。

老板把公司仅仅作为自己的私产，也很容易走火入魔，不把员工当人看。媒体上经常有这样的报道，某老板对工人搜身，某老板令工人下跪……可以想象，这样的老板一定是私企老板，他把员工和财物混为一谈了，以为自己是工厂的主人，同时就是工人的主人了。最后的结果当然不妙，即使不被曝光，不被查处，这样的公司，也没有一家能做到顶尖一流的。

因为他的心胸就决定了，一个自私的人，不可能宽宏大度，不可能让利于人，斤斤计较，吹毛求疵，和任何人都难以相处。其实，无论雇员还是合作伙伴，都是一种互利的关系，太看重自己，难免损伤别人，谁都不是傻子，谁都不愿让人损害，最后的结果，只好是你自己成了孤家寡人。

柳传志曾经谈到联想的核心价值观，就是把个人的追求融入企业的长远发展之中，“正是这个核心价值观，为联想提供了持续发展的强劲动力”。柳传志这样的企业家，当初出来办企业时，想的就是成就一番事业，把办企业作为一个理想来实现。随着企业的不断发展，要治理好公司，要解决好企业和员工的关系，就必须回答一个基本命题：公司是谁的公司？“我们的答案是，公司不但是股东的公司，而且是员工的公司。员工应该把自己的追求融入到公司的长远发展之中，通过公司的迅速发展，从而体现员工个人的价值。”

这并不是一句口号，而是实实在在的机制，联想的骨干员工都持有股份，联想上市公司都有股票期权计划。员工与股东利益的统一，造就了老板和打工仔双赢的局面。

少数人的自私自利，很可能造成整体激情的丧失，而一个丧失了激情的队伍，是绝不可能有战斗力的。

把公司仅仅作为自己的公司，还是一种缺乏责任心的表现。某亿万富翁，曾经时运不济，生意亏得一踏糊涂，几乎到了要跳楼的地步。可他一想，自己跳楼事小，工厂垮了，几千工人怎么办？一干的经销商怎么办？还有那些债主，不都得找他老婆拚命？这样一想，楼也跳不成了，还是得咬着牙，做下去。其实，生意做到一定程度，就不是你自个儿的事了，做与不做都由不得你。

公司既是你自己的公司，又不是你一个人的公司，就像你的财产，既是你的私人财产，同时又是全社会的财富，最终还是会以各种形式返还社会的。

公司是谁的公司？是大家的公司，只不过记在你的名下。你既然挂了名，就要名副其实，就有责任让公司的每一个成员都获得最大的利益，得到最大的快乐，你自己才有可能做更多的事，赚更多的钱，你才可能成为一个伟大的老板。

这本来是个不难理解的道理，可惜对大多数老板来说还只是个梦想，哪怕你的公司已经改革，员工已经占有相当的股份，你真心希望调动起他们的主人翁热情，轰轰烈烈干一番事业，但只要你骨子里还响着那个声音——“我的公司！”——你就会不由自主地摆出那个姿态，一切就都无济于事了。

三、生意是种素养

人在素质在

不排除有少年得志的人，但一般来说，除非有特殊的背景或才能，财富的积累总是和年龄成正比的，绝大部分超级富翁，在年龄上都是属于中老年，都走过了一段漫长的道路，在人生的后半段，才修成正果。

任何质的飞跃都有赖于量的积累，钢铁不是一天炼成的。

运动场上，一群人不用交手比试，只要在场上跑几步，做几个动作，谁是专业的，谁是业余的，就一目了然。专业运动员的素养，在举手投足间，在形体和气质上，都有着深深的印记。

生意场犹如竞技场，胜败全凭实力，哪怕偶尔有抢跑的，抓扯衣服的，袭人下身的，收买裁判的，即使因此占了点便宜，终究也成不了大气候。生意人做生意，终究还是凭本事，也就是能力，也就是素养。

所谓素养，就是无数的前空翻，后空翻，侧空翻，180度，360度，720度，无数次的重来，重来，再重来，运动员的每一块肌肉，每一个动作，都是在无数次这样的重复中打磨出来的，这就叫素养。

素养就是精雕细刻，素养就是千锤百炼！正因为获得素养的过程如此不易，所以高品位的素养才让常人望尘莫及，有素养的人和没素养的人，才有着如此显著的区别。

没有当过运动员的人，对世界冠军和业余选手的差别，并不是很容易理解，就像没有做过生意的人，对财富的积累缺乏认识一样。

世界上有很多天才，他们都有灵感闪现的时候，但最终成大师的并不多。就因为缺少量的积累，偶尔的闪光也就倏忽而逝了。

如果我们把做生意看成一种职业，生意人的职业素养，也就像运动员的技能一样，也是在天长日久的训练中打磨出来，也必须经过很多事，走过很多路，才有了经验的积累，才有了令人信赖的能力。

少年得志的生意人，我们可能只看到他眼前的辉煌，却没有看到他日后的危机，

过早得志，很可能忽略了素养的打磨，就是他有心锤炼，已经启动的快车，也不容他停下来慢慢调整。

其实，素养本身就是一笔财富，要相信，哪怕微软破产了，比尔·盖茨也绝不会失业。相反，一个乞丐，哪怕他中了百万大奖，也很难成为一个企业家。

所以，生意，只要你好好的去做了，做的过程，就是素养提高的过程，只要你好好的做，不管赚多赚少，你都是赢家。

和本性作战

俗话说：“学好三年，学坏三天”，显然学好要困难得多，正好说明了，好人难当，人类文明中所谓“好”的价值标准，恰恰是与人的本性相悖的。社会上经常在“扫黄”，但可以断定，永远扫不清，所谓“坏”的东西，往往正是人之快乐所在，本性的力量，是难以估量的。

人学好的过程，往往就是与本性作战的过程，所以没有人能轻而易举成功。孟子说：“天将降大任于斯人，必先苦其心志，劳其筋骨……”接下去大家不一定背得顺溜了，但意思都懂，每个接受过正规教育的人，小时候都被老师教训过。

用民间的语言来表示，就是吃得苦中苦，方为人上人。成功的过程，不仅是个吃苦的过程，还是一个失去自我的过程，前者磨练的是肉体，后者磨练的是精神。

一位资产几十亿的企业家说：“啥叫老板，就是磨盘旁边的动物，而且是用焊枪焊上去的，永远卸不了磨的毛驴。”

当老板就得学会演戏，不管什么时候都要做出一副成竹在胸的样子，给人以依赖和鼓舞。只有夜深人静，拖着一身疲惫回到家里，才能御下面具，恢复到真正的自己，此时白天的伪装土崩瓦解，才感到一种实实在在的空虚。

当老板责任太重大，很多时候不得不把自己暂时忘掉，搁在一边，尽管很多人当老板的初衷是想实现自我价值，但实际上当了老板之后，很多人又失去了自我，变成环境的附庸，成为一个庞大机器的一部分。

从来没有一个老板是想干什么就干什么的，一个人权力越大，对企业付出的心血就越多，他就越不能自由，越彻底地成为奴隶，成为他自己事业的奴隶。

老板如此，明星如此，一切想要出人头地的人都是如此，永远在戴着脚镣跳舞。

自省使人进步

作为一个领导者，自己的问题如果不能自己发现，也许永远没有人会告诉你，因为你是领导，所以你必须自省。

一件事如果做砸了，无论是不是老板亲自做的，他都有责任，如果问题出在部属，说明他领导不力，用人不当；如果出在合作的对方，则是他缺少预见，措施不够。总之，除了象地震这类不可抗拒因素，企业中的每一个失误，都能找到人为的原因。

但一般老板往往把失误的原因归结到别人身上，强调直接责任人，而缺乏深刻的自省。企业就是老板的作品，体现出他的创作思想和技巧，从企业的角度看，不同的岗位和不同的人，都是组成企业的材料，任何一部分出了毛病，都和老板有关。如果老板一味地强调别人的错误，就会忽视自己对企业的影晌，从而放松对自己的要求，为更大的错误留下隐患。

不少人年轻时都有写日记的习惯，后来工作一忙，就丢掉了。其实，写日记并不仅仅是记下每天发生的事，更大的好处是帮助自己静下心来，思考和自省。能够每天反省一下自己哪些事做得好，哪些事做得不好，既是修身养性的需要，也是事业发展的需要，作为老板，锁事越多，越要注意。

傻人有傻福

小说里如果两个情敌相争，笑到最后的，多半是看上去有点憨头憨脑的那一个。太聪明就有点让人放不下心，放不下心谁又敢托付终身呢？

傻人有傻福，因为他简单，他实在，让人信任，给人安全。和他在一起，身心就放松了，不再有那么多的算计和警惕。人首先要解除了彼此的威胁，才有可能相互靠近。傻人正因为他的傻，那种憨憨的样子，让你感觉到发自内心的真诚和友好。傻人傻，也就不敏感，不多疑，对于误解和伤害有着更多的忍耐力。傻很多时候意味着执着和忠贞，也意味着宽厚和诚实，这就让人感动，让人喜欢了，不知不觉站到了他的一边。

傻人无意中得到的，可能比聪明人费尽心机得到的还多。傻人的“傻”就是他的最大资本。

小学的思想品德课上，老师讲了一个故事：

一个国王要在三个儿子中选一个王位继承人。他给三兄弟每人发了一颗瓜子，

看谁种得好就选谁。

瓜子拿回去，三人都种上了。到了约定的时间，三兄弟端着自已的花盆去见国王。国王看见老大、老二的瓜苗都长得很好，只有老三的盆里什么也没长出来。于是，他把王位传给了老三。

答案很简单，三颗瓜子都是故意炒熟了的！国王要考验他们的，不是本事，而是品德。

关于诚实的故事很多，我们熟知的最著名的是《狼来了》，一个骗人的小孩失去了人们的信任，最终被狼吃掉。

诚实才有好处，不诚实危害很大，最终会受到惩罚。这类故事的逻辑都是这样，而现实中也确实是这样。

据中国企业联合会理事长张彦宁透露，我国每年因为逃废债务造成的直接损失约 1800 亿元，由于合同欺诈造成的直接损失约 55 亿元，产品质量低劣和制假售假造成的各种损失至少有 2000 亿元，由于“三角债”和现款交易增加的财务费用约有 2000 亿元。诚信缺失已成为企业发展的巨大障碍。

任何商品，它的价值都是通过交易实现的，而交易所产生的成本，往往超过了生产的成本。现代信用制度本来是可以大大降低交易成本的好方法，但是由于信用的缺失，不少企业只好放弃现代信用，重新选择了以货易货、现金交易等传统交易方式。

据统计，近年来合同交易只占整个经济交易量的 30%，合同履约率只有 50% 左右。此外，企业逾期拖欠银行贷款大幅度增加，贷款收息率下降。不良贷款加大了银行的风险，也使企业自身的融资渠道受阻。

信用缺失，受害的不是一个人，而是一串人，是整个社会。一个社会道德沦丧，必将遭到整体的惩罚，其中每一个人都不可避免。

其实，一切的道德教育都是建立在自利的逻辑上的，因为所有道德的最终受益者，就是人类自身。人类之所以要煞费苦心构筑一种道德的框架，就因为它对人类社会至关重要，是整个文明、整个秩序的基础。

一切好的道德品质，都是有用的，有好处的。

《淮南子》说：子路救了一个落水的人，被救者送给他一条牛作为答谢，他收下了。孔子说：“从今以后，鲁国人一定喜欢救人于危难了。”而孔子的另外一个学生子赣给一个奴隶赎身以后，政府要给他补贴，他却拒绝了。孔子说：“鲁国今后

不会有人愿意去给奴隶赎身了。”

原因很简单，子路做好事，得到了报答。人都喜欢得到报答，榜样的力量是无穷的，所以像他那样做好事的人就会越来越多。而子赣拒绝酬谢，看起来高尚，但对整个社会的示范作用却是相反。不求名，不求利，不计回报的做好事，这种人虽然也有，只是人数很少。而只有少数人做好事，是不足以造就一个美好社会的。孔子作为圣人，确实有他的智慧之处。

诚信有好报，傻人有傻福，很多表面上看起来不可理喻的事，背后其实都是有着清晰的逻辑关系的。

西北有个俚词“凤翔改改”，意思是很笨很傻的人。词的历史并不悠久，来源也很清楚。

解放初期凤翔县有位张姓妇女名叫改改。她没念过书，脑子有些迟钝，在常人眼里是个又傻又笨的女人。长大嫁人后，男人不幸早逝，改改孤苦无依，只好在路边摆了一个卖水摊。

改改不识钱，为了不收错钱，她找来一枚2分钱的硬币，一杯水收2分，每卖一杯， she就把别人给的钱和这枚2分钱硬币对照一下，小了不收，大了也不收，纸币当然更不收。

旁人都嘲笑她傻，可她依然如故。于是当地人将她视为愚蠢呆傻的代名词，如果有人要骂你笨蛋，干脆就说你“笨得和改改一样”。久而久之，这句话竟成了当地人的口头禅。

但奇怪的是，像改改这样笨的人，虽然做的是小生意，但生意却越来越好，很多人在她的水摊前驻足观看，有人为了喝上一杯改改“2分钱”的水，专门从大老远赶来，甚至于有一天，省上一位很有名望的领导也慕名来到了她的水摊前，改改一下子在西北五省都出了名。

在聪明人眼里，改改是个傻瓜，但聪明人可能没有想过，一个连钱都不认识的弱女子，能够在几十年时间里，靠做生意，哪怕是小生意，不仅养活自己，还养活了家人，这是为什么。几十年了，多少场政治风波，多少人沉沉浮浮，多少聪明人走投无路。可是改改，无论是连农民卖几个鸡蛋都会被“割资本主义尾巴”的年代，还是在摸着石头过河的改革时期，无论世界怎么风起云涌，改改始终安然地做着她的生意，衣食无忧。

抱朴守拙，向来是中国哲学中的最高智慧，傻人有傻福，这是民间的经验总结。聪明过头的人，往往不能长久，算尽机关太聪明，反算了卿卿性命。有志成大器者，不妨向改改学习。

见钱眼睛亮

俗话说“见钱眼睛亮”，通常带有贬意，但对商人来说，如果见钱眼睛不亮，他的功夫基本上也就废了。

有伟人说，兴趣是最好的老师，不爱钱，岂能做好生意？做生意是一件非常复杂的事，其中的艰辛非局外人所能理解，它需要一个人付出的智慧和毅力，不比别的任何一项事业少。所以必须处处用心，发现机会，所谓“见钱眼睛亮”指的就是这种敏锐。

世界上聪明人不少，但凡能成大事者，都是其中百折不挠，具有坚毅品质的一部分。他们为什么能坚持下去？乃是因为有理想，有激情。而在商场上，赚钱是通往任何理想的唯一途径，对于商人来说，不赚钱就一切免谈。见钱眼睛不亮，就意味着忽视利润，忽视前途，意味着缺乏斗志，缺乏理想，缺乏自我鼓舞的能力，就很容易被挫折击倒，也谈不上对他人对自己负责。

17岁就创立戴尔计算机公司，并且担任了将近20年首席执行官的迈克尔·戴尔，在谈到财富品质时说：“我相信，机会既来自直觉，也要靠着对某个产业、事物或专业的狂热投入。戴尔公司的经验证明，人可以发掘并掌握大家原本以为不存在的机会优势。想要做到以非传统的方式思考，不必是天才，也不必是先知，甚至不用有大学文凭，所需要的只是一个架构和一个梦想。”。

正因为他是这样的人，所以才能在12岁时，就热衷于为邻居推销邮票，上初中时就自己组装电脑卖给熟人，并且在这一系列的商业活动中发现“直接销售法”和“市场细分法则”。

人的天性会表现在时时刻刻。如今，戴尔电脑已经是全球最著名的企业之一，它1984年成立时注册资金只有1000美元，到了2001年，销售额已经达到310亿美元，在全球拥有3.6万名员工。2002年《财富》杂志的全球500强中，戴尔公司名列第131位。而此时的戴尔，只不过才37岁！

人类眼睛的形状、大小千差万别，但美丽的眼睛无不是富有神彩，富有光芒的，因为它闪耀的是灵魂的火花。没有灵魂的燃烧，就没有事业的辉煌。一个人如果见钱眼睛不亮，他一定不是好的商人。或许见到别的东西眼睛会亮，那他就是别的方面的人才，最好去做别的，只是不要经商。

以专业精神赚钱

棋坛高手和普通人的差别，往往就在于眼光的远近，高手能算到几十步之后，

一般的人也就只能看到两三步远。高瞻远瞩，才能运筹帷幄，这就是素养的问题。

想赚钱就要认真赚钱，要把自己当成一个职业杀手，以专业的精神去对待财富，而不是几个哥儿们喝醉了酒，随便说说而已。

《福布斯》财富榜中的日籍韩裔富豪孙正义，19 岁的时候曾做过一个 50 年生涯规划：20 多岁时，要向所投身的行业宣布自己的存在；30 多岁时，要有 1 亿美元的种子资金，足够做一件大事情；40 多岁时，要选一个非常重要的行业，然后把重点都放在这个行业上，并在这个行业中取得第一，公司拥有 10 亿美元以上的资产用于投资，整个集团拥有 1000 家以上的公司；50 岁时，完成自己的事业，公司营业额超过 100 亿美元；60 岁时，把事业传给下一代，自己回归家庭，颐享天年。现在看来，孙正义正在逐步实现着他的计划，从一个弹子房小老板的儿子，到今天闻名世界的大富豪，孙正义只用了短短的十几年。

以前一直以为世界上只有两个民族有着超强的理性和意志，一个是西方的德意志，一个是东方的日本，现在看来，高丽人有过之而无不及，所以韩国的崛起也势在必然。

有计划地赚钱，是很多富人的必由之路。有计划，就是高素质赚钱人才的标志之一。

人们常常将富人的成功归结于聪明和勤奋。聪明尤如一部车的四个轮子，灵敏、结实、质量很好，车要跑得快，跑得远，离不了这样的轮子，通常所说的聪明才智，就属于这个范畴。

但光有好轮子显然不够，一部好车最重要的是发动机，没有发动机就没有动力，再精美的汽车都只是摆设。对于人来说，发动机相当于激情、毅力，它使人产生创造的欲望，产生工作的积极性和持久性。

然而，这还是不够的，如果没有方向盘和刹车、油门，车跑得越快就毁灭得越惨。对于人来说，这些控制着人生的方向和方式的因素，就是信念和理性。

一个人成功的素质中，聪明仅仅只是一种很表浅的东西，虽然必不可少，但并不是决定因素，光有聪明远远不够，如果不解决好其他问题，聪明甚至是有害的。

能够有计划的赚钱，就说明你拥有了方向盘和发动机。路线是个纲，纲举目张，人生的规划同样如此，有计划地赚钱，一步一个脚印地赚钱，所赚到的钱才是真正的钱，而不是一堆泡沫，随时有破灭的危险。

学习就是竞争

北大的学生埋怨说，来上学的大腕太多了，伙食都贵了。

确实，不光是北大，只要是稍有名气的大学，都办着名目繁多的进修班，上至 MBA，下至短期培训，越是价格不菲，越是门庭若市。只要专业设计得好，再有几个名气大的老师，再高的学费也不愁没有人读。就专业的设置来说，最热门的当然是经营管理，教人如何赚钱，自己也就不愁赚不到钱了。

某策划大师公开洗脑，所到之处人头攒动，买一张 200 元的门票，还要开后门。听完出来的人，个个红光满面，很开窍的样子。

知识和文化空前的值钱。

八十年代中期，改革开放以来最早的市场化是流通领域的市场化。无非就是买进卖出，赚个差价，只要你不怕投机倒把，南下广洲，北上俄罗斯，几年跑下来，没有不赚钱的。

乱世出英雄，当年的陈胜、吴广，一介农民，还称了王，把个秦朝弄得摇摇欲坠。但是最先揭竿的人，总是坐不了江山的，最终把事情搞定的，还是刘邦。历史上无数次的农民起义都是如此，除了客观的诸多原因，恐怕还是与自身的素质有关。

最早起事的人，大多是草莽英雄，靠的是侠肝义胆，甚至一身蛮力，本能的东西多一点，深厚的底蕴少一点，终是难成大事。

现在再来看八十年代的倒爷，钱是赚了不少，但素质普遍不高，就凭那几板斧，在风起云涌的改革浪潮中，很难走得更远。

随之而来的第二次市场化浪潮，是生产资料领域的市场化。这时的胆量和体能就已经不太管用了，要想在“双轨制”当中跑出差价，除了有心计，还得有背景，倒服装和倒钢铁倒土地，那完全是两回事，拿到了批文就等于拿到了钱，权力第一次大规模的成为资本。那时候的知识是不值钱的，没有人能靠知识赚大钱。

直到第三次浪潮，90 年代初期的金融领域的市场化，知识阶层才看到了一线曙光。股市成了富人的孵化器。尽管除了上市公司本身的员工，要想获得原始股，多少还是得与权力挂钩。但毕竟，有了股民，有了股评家，有了庄家，有了操盘手，这些人都在一个市场里混，而这个市场，是靠头脑吃饭的。

但是知识阶层的全面胜利，还是在第四次浪潮，在 90 年代中期开始的知识与技术市场化。我们现在所熟知的柳传志、王志东、张朝阳、丁磊等等，细算起来，也

就不过是几年时间，仿佛一夜之间，就如雨后春笋，冒了一地，其声势之汹汹，简直有点令人恐怖，这就是知识经济的特征！

知识迅速地转变为资本，从精神财富落实为物质财富。

同时，权力对经济的影响渐渐淡化，经济越来越按照它本身的规律运转。当经营管理真正成为一门科学时，知识就显示出了它固有的价值。知识是第一生产力，现在再回味这句话，确实能够体会到它的真谛了。没有知识，不再是没有风雅，没有格调这样的小问题了，而是意味着没有竞争力，关系着生死存亡。

人是需要学习的，生意人更是需要。

但对不少的生意人来说，生意本身就像个巨大的黑洞，吞噬着人的精力。无穷无尽的具体事务、应酬，再加上奢华享受的诱惑，其实这两者往往是互为因果的，忙于事务，疏于思考，整个人也就很容易物质化了，也就很容易陷入物欲的陷阱。而一旦陷入物欲，就更加不能充实头脑。

这就是一个矛盾了。如何解决这个矛盾，解决得好还是坏，最终可能是一个企业是否能持续发展的关键。

好在草莽英雄的时代已经过去，新一代中国企业家的第一特质就是学习能力。远大空调集团总裁张跃，1989年创业的时候只有25岁，2002年以2.05亿美元资产排名福布斯中国大陆首富榜第26位。张跃的座右铭是：“要孜孜不倦地追求知识。当然这里不是指那种很刻板的知识，还包括生活方式的认知和品位、感受，这是决定一个人是否幸福的重要方面。要在知识中找到美感，体会到享受。”

这已不是简单的对于知识的学习，而是对自身素质的整体提升。

信息的减法

都知道我们现在已经进入信息社会，但信息多并不一定就是好事，就象让你到百货商场去买一根针，结果很可能眼花缭乱，一无所获。

困于汪洋中的人很可能被渴死，多而无当的信息也可能弱化人的独立思想，让人的创造力衰退。

如果你是决策者，每天感到昏头胀脑筋疲力尽，你能不能关掉电视，收起报纸，把可有可无的会议、谈判、应酬都删减一些？做做信息的减法，说不定让你的思维更清晰，决策更英明。至少可以让你精神更充沛一些，精力更集中一些，心态更平

和一些，做事更踏实一些。

现代人的浮躁往往都与信息过多有关，知道太多，不仅增加选择的难度，而且失去自己的个性，来来往往摇摆不定，最后什么也做不好。

如果说古代的闭门造车是一种愚笨偏狭的做法，如今说不定却是可行之道。闭门造车，杜绝诱惑，造出的可能就是精品，价值连城。

偷师学艺

古人有什么绝招，一般是不外传的，所以才有了“偷师”之说，一来表明绝招之珍稀，二来证明学艺之精诚。

现在生意场上，要学到真正的东西更是不易，这固然因为有宝贝的人通常都密而不宣，生意场上的激烈竞争更让人要多留几手，所以真正的绝招是不轻易示人的。更重要的是生意不同于武功，不是一招一式，多看几眼就可以模仿。生意是一种综合的整体的运作方式，由许多复杂的因素构成，就算师傅愿意教，这种整合的精髓也不是靠“经验交流”就能学到。

生意的精髓，非得你深入其中，去感悟、去体验，把那些师傅没有传授，或者无法讲清的本领学到，这便是偷师之“偷”。

如此看来，偷师也是件好事，但人都是有脸面的，当初还是个小徒弟时，可以忍受师傅的训斥，但是当你自己都成了师傅，受人尊敬了，再回过头去拜人为师，恐怕就有心理障碍，很难摆正自己的位置。所以有的人年轻时进步很快，年纪大了又有了些成绩，便养尊处优，再难有所突破了。

人一辈子都需要学习，对志存高远的人来说，韬光养晦，虚怀若谷，甚为重要。话又说回来，若真能做到这一点，你又何愁没有登上绝顶，指点江山的那一天呢！

诸葛亮屈当老二该不是意志软弱的原因吧，而是受传统观念的影响要辅佐刘备匡复汉世！这个例子不恰当！

支配还是被支配

诸葛亮如此人才，为什么没有当老大？客观原因很多，但最根本的，是他自己根本就没想过要当老大。就是当老二，也是刘备三顾茅庐，活生生给逼出来的。

智商再高，若没有支配欲，就没有当老大的动力，就不可能成为领导者，最多是个军师。

当老大还是当老二，很多时候并不以才智论，就像一个家里，是老公说了算还是老婆说了算，并不以谁挣钱多少来论。谁喜欢支使人，谁喜欢拿主意，久而久之谁就成了主心骨。

有没有支配欲，是能不能支配别人的关键。在公司，老板就是支配者，老板必须有强烈的支配欲。

太客气是不行的，太尊重人的人，往往被人支配。人与人之间关系的定位其实是一种彼此的适应。彼此的契合，强者支配弱者，弱者接受支配，而强弱之分，并非以智商或技能而定。每个位置都有人自觉或不自觉地对位，不长于支配别人的人，再聪明也只能处于被支配地位，这其实是一种意志的竞争。

一种权力的获得往往是意志较量的结果，强硬者总是统治软弱者，有时是无所谓对错的，正如历史上强权往往战胜仁政一样，人与人之间的竞争，“力”起关键作用。

大鱼沉底

经常抛头露面的人，往往并不是大老板，大鱼沉底，真正的大老板也常常隐身幕后。当水面平静，水流正常，鱼们虾们自得其乐，一派秩序井然，大鱼也不动声色缓缓浮游，他并不需要猛烈的动作，只要让周边的生灵意识到它的存在，就足以让这一方水域带上它的个性色彩。

只有当它的安全受到威胁，大鱼才浮出水面，打几个滚，搅得一片波浪滔天。而他的本意也并不是想要毁灭什么，只不过是做出一种姿态，显示一种力量而已。

所以大鱼掀起的风波并不可怕，真正的大老板，你和他打交道很安全，而那些二不挂五的角色，恰能置你于死地而后窜。

老总是练出来的

皇帝上朝，为什么要坐在金銮殿上？去看看故宫就知道了，那么多重门，那么多道台阶，没有一棵树，两边全是太监，整整齐齐站着。如果你是大臣，你从那一道又一道的门中穿过，在那一双又一双威压的眼光下，小心地通过空旷的场院，你会感到自己是多么渺小。当你终于走到殿下，迈过巨大的门槛，皇帝就坐在上面，

他的服饰，他的宝座，他的奴仆，他所有的一切，都在向你散布着威严，身在这样的氛围中，纵使你是再高傲的人，也由不得不诚惶诚恐，毕恭毕敬。

权威有时是一种说不清的东西，是由权力本身以及权力周围的一切共同散发出来的。

权威不是天生的，就算很有才能的人，刚登上老总位置时，往往也不象老总。

越大的官越是刻意包装，注意形象。会晤贵宾时，步子该迈几步，握手该伸成哪种角度，照像该坐在什么位置，头发是往前梳还是往后梳，都很有讲究。当老总越久，这些规矩就越熟练，以至成了自然。

气质不是天生的，而是后天各种因素造成。再大的官，当有人亲切地称呼他小名的时候，架子就不得不放下了，不知不觉卸了武装。老总的气质也不是自己一个人修炼出来的，而是周围的人渲染出来的，当你位卑言轻，对上级毕恭毕敬时，在人们眼中不过是个小角色，而当周围所有人都低眉顺眼，敬请你指示的时候，老总的气度自然就出来了。

所以老总并非生来就象老总，哪怕你确实胸有大志，身怀绝技，百分之百会成为老总，但在没有走到那一步时，你也不会像一个老总。刻意的预演，只是喜剧而已。

权威有时是一种说不清的东西，是由权力本身以及权力周围的一切共同散发出来的。

大老板的品性

当大老板，首先要在精神上和物质上作好输的准备，越大的投资，回收越慢，过程也越艰难。一个高档的大型商场，开张前就得准备亏损三年，而一个摆地摊的，可能当天就有盈利。小生意有小生意的好处，货是一件一件出去，钱是一张一张过手，金额虽小，心里踏实。到了晚上，摊子一收，就可以回家去炒两个菜，喝二两酒，好好生生睡一觉了。

大老板却难得有这样的放松。

一个大项目，杀进去不容易，撤出来就更难，完成的时间太长，牵连的因素太多，对结果不容易准确预测，大老板就随时处在不稳定的状态中。大老板操纵的是大机器，产出虽然可观，但消耗也非同寻常，经营一旦出现困难，就会象黑洞一样，把利润轻而易举吞噬掉。

所以当大老板的难处远比小老板多。一般人有了钱，最常见的选择是存银行，既保险，又能生利。大老板一旦赚了钱，因为数额巨大，钱就不是钱了，而是资本。有了资本就要运作，所以赚了钱也有压力，轻松不了。

真正的大老板都是些生活简朴，情绪稳定，具有远见卓识的人，很难大悲大喜，因为曾经沧海，阅历丰富，已将胜败视为常事，惟有专心致志走自己的路，干自己的事，不为一时的得失所动，这才是大老板的品性。

老板是厨师

人们总爱强调灵感，其实很多时候，最成功的商人不一定是某个伟大创意的发明者，他只需要把别人的创意发扬光大，就足以成就自己的辉煌。

一提财富人物，必提比尔·盖茨，一提比尔·盖茨，就必提 DOS 操作系统，比尔·盖茨正是靠了这座金矿，一直挖下去，最终坐上了全球财富榜的第一把交椅。但 DOS 的发明者并不是他，真正的“DOS 之父”很早就在一场酒吧斗殴中丧命，享年只有 54 岁。

我们不能说比尔·盖茨是强盗，抢走了别人的成果，如果不是他的推广和完善，整个信息世界也许不是今天这个样子，从某种意义上来说，我们应该感谢他，一个伟大的创意，可能给世界带来伟大的变化，而将这个创意发挥到极致的人，也是真正伟大的人。伟大的人会得到伟大的回报，在商业社会中，这个回报就是财富。

哪怕像比尔·盖茨这种技术性人才，也不需要他亲自发明，固然，他也发明了很多，但那不是他致富的根本原因。

中国的生意人也有亲自发明的，并且将这发明发扬光大，比如裘伯君，比如王永民，他们的公司也做得不错，但这恰恰是中国企业的幼稚所在。

很多时候，生意人并不需要做太具体的事，做事越具体的人，挣钱越不多。比如修鞋师傅，每一个破洞都是他亲自操劳，但哪怕补得再好，要价再高，也不可能富到哪里。

世界上富人的种类有很多，也有靠发明致富的，但大多数富人靠的是经营，是靠别人的双手致富。老板其实就是个高级厨师，把油盐酱醋恰到好处的调配起来，一炒一烹，味道就出来了。

做一个老板最根本的能力是调配的能力，人尽其能，物尽其用，把每一种资源都发挥到极致，他的事业，也就成了。

威严来自距离

美国是个讲究平等自由的国家，对任何人公然的歧视都有可能引来法律的麻烦。但是在美国的军队里，军官有军官的俱乐部，士兵有士兵的俱乐部，泾渭分明，不同军衔的人，进各自不同的门，从来不会混淆，理所当然。

一个军官，如果让士兵看到你喝得烂醉，东倒西歪，还被几个女子嘻嘻哈哈的推来推去，第二天，他还怎么能在士兵面前厉声训斥而不被觉得滑稽可笑呢？

距离产生威严。

再伟大的人其实都是凡人，都有平庸琐碎的一面，要让人对你保持敬畏，最稳妥的办法就是只让人看到应该看到的。

所以老板绝不会和下属真正打成一片，上级也不会和下级整天称兄道弟。规矩一旦坏了，局面就难以收拾。

古语说，一碗米养个恩人，一斗米养个仇人，也是这个道理。一个人饥寒交迫的时候，你给他一碗米，就是解决了他的天问题，他会感恩不尽。但是，你如果继续给他米，他就会觉得理所当然了。一碗米不够，二碗米不够，三碗四碗还是觉得你只给了沧海一粟，人的欲望是无穷的。

一个下属，如果你偶尔给他一个赞许，是对他的莫大鼓励。但是如果你每天和他混在一起，成了酒肉朋友，烂兄烂弟，他心里就把你看白了。

就像女秘书，当初打错一个字，心里面都惴惴不安，生怕老板不高兴。后来上了床，老板就得看她的脸色了，生怕一不小心，触动了她的哪根神经，顿时就唾沫四溅，或者眼泪横飞，上下尊卑也就乱了套，老板不再是老板。所以凡是和老板有了关系，秘书也就干不长了，要么转正登堂入室，要么给一笔钱打发了事。既已成为心病，不去也不行了。

太过亲近，也就有了人情，你欠我的，我欠你的，纠缠不清。于是你的就成了我的，我的也成了你的，淡漠了“你我”的概念，不仅敬畏消失，还可能因为没有对等的付出而心生不满。

女秘书一旦上了老板的床，她就有所付出了，理所当然就要求老板同等付出，而且要白天和夜晚一样付出，如果再因为打错了字而训斥，岂不是十恶不赦！

下属一旦成了老板的哥们，情况也是一样。

吃了人家嘴软，拿了人家手短，威严就是不欠任何人的情！

上级和下级之间，偶尔的亲近可以让人感动，太多的亲近则失去威严，不分彼此的哥们弟兄，更是让你的姿态再也不可能高起来。

仰视一旦变成平视，接着就是俯视了。而俯视是极可能导致渺视和鄙视的。

懦弱者灭亡

太弱的皇帝必定坐不稳天下，一个企业老板太弱，也注定要垮台。

有的能人可能会想，为这样的老板效力，至少有一个好处，那就是他会依靠你，重用你，给你一个自由发挥的天地。

其实历史上所有礼贤下士的君主，恰恰都是最强大的，因为只有他，才有这样的自信和能力。

老板太弱，他就不放心太能干的人，怕功高盖主，怕篡权捣乱。要想控制比他强的人，唯一的办法就是分权，让手下人彼此制约。臣子不吵架，皇帝睡不着，鹤蚌相争，渔翁得利。手下人都团结一心了，共同对外那倒是好，但若共同对内，麻烦就大了。而这种可能性不是不存在的，太弱的老板，难免让人欺负，为了不让别人欺负，就只有让欺负他的人彼此欺负，这也是一种策略。

这样一来，企业自然被割据成许多小团体，部门之间不仅不能相互支持，而且常常出现破坏性竞争，企业的各种资源不能有效地形成合力，内耗不断，散沙一盘，连维持都难，谈何发展。

老板太弱，企业的发展战略必定多变，忽而听张三的，忽而听李四的，也许张三和李四都掌握着真理，但真理和真理之间不一定兼容。

有些人以为，比较弱的老板会民主一些，殊不知民主并非绝对的好事，很多时候，决策不能太民主。这并非瞧不起集体的智慧，而是因为决策是个系统工程，从头到尾是连贯的，有逻辑性的，而不同的人看待事物的着眼点不同，前后的因果关系就不一样，决策的人如果完全依据别人的逻辑系统，就必然会打乱自己的思路，结果反而判断错误。

何况就算有了正确的决策，还得有铁腕的执行，才能达到效果。这一切都不是一个畏首畏尾、犹豫不决的老板可以做到的。

自信，坚强，这不仅是个人魅力的要素，也是一个老板的基本素质。企业的发展是一个系统的连续的事业，老板没有鲜明坚决的个人意志，企业也不可能有鲜明

的文化内核。即使老板还算仁慈，能够善待手下，真正的人才也呆不下去。

张狂等于找死

电视剧中，如果有人狂笑不止，这个人的死期也就近了。一定是这样的，因为导演深知道，张狂到失态的人，理智已失，在错综复杂的斗争中，肯定没有好下场。

中国有很多成语，涉及张狂的，多为贬义。中国人讲究中庸之道，凡事一过份，结果都不好。

人怕出名猪怕壮，树大招风，枪打出头鸟……这样的句子可以举出一大串。为什么？因为你已经成了靶子，还不懂得保护自己，就只有打成蜂窝了。

人一旦与众不同，必然招致注意，那些注视你的眼光有好奇，有敬佩，也有嫉妒和仇视。你要允许人家仇视，身为一个富人，你占有了更多的资源和财富，别人的所得相对来说就少了。大家都是人啊，人人生而平等，为什么你该吃海鲜，他该吃泡菜？你可以举一万条理由来说服他，道理他是懂了，心理还是不平衡，就像一个戴了绿帽子的老公，事情再合理，他还是难受。

有钱的人坐在财富堆上，就等于坐在火山口上，穷人已经受伤，你的任何张狂都是在伤口上洒盐。何况你面对的还不仅仅是穷人，还有其他的富人，要么是战友，要么是敌人，要么是观众和过客。对于你的战友来说，过份的张狂等于藐视他的存在，久而久之，必将导致他的疏远；对于你的敌人来说，张狂就是公然的挑衅，必然引起他的回击。

树敌太多，总有落败的时候，张狂就等于找死。

张狂就是目中无人，张狂就是自我膨胀，张狂的结果，是你自己受伤。愚蠢浅薄之人，随时随地雄纠纠气昂昂，一副居高临下的样子，除了满足一点虚荣，最后还是自己吃亏！

没有不能解决的事

当老板每天总要遇到很多事，其中必定有一些是令人不快的，甚至会让你大光其火。其实，无论发生了什么，焦躁狂怒、怨天尤人都是不可取的。

竞技场上，那些焦头烂额、恼羞成怒的人都是输家。笑容代表着胜利，平静则能给人信心。

情绪是可以传染的，老板如果不能控制自己的情绪，就可能造成一种焦虑的气氛，还会给职员造成无能的印象，如果怒气发泄到旁人身上，更会造成感情的伤害。

遇事狂躁是一个老板的大忌，世界上没有不能解决的事，无论发生了什么，最好把情绪抛到一边，把心思放到解决问题上，就事论事，一步一步地走，让事情向好的方向发展。哪怕一时不能达到满意的效果，随着时间的推延，事情也会发生变化，终归会有结果。

竞技场上，那些焦头烂额、恼羞成怒的人都是输家。笑容代表着胜利，平静则能给人信心。

斗钱不斗气

人活一口气，因而有人不为五斗米折腰，以保全人格的冰清玉洁；有人侠肝义胆，甘为正义赴汤蹈火；也有人为斗富而一餐吃掉 10 万 8 万，这些都可以视为气盛之举。但无论骨气、胆气还是脾气，在商场上都不得不收敛起来，因为商场上的胜负不是以气而是以钱来最终定夺的。

斗钱不斗气，就要求有气之人以赚钱为最高准则，将气置于商业利益的前提下，对各种意气淡然处之，视商业成功为最大光荣，最终达到财富增值的目的。

古人说“和气生财”，这是有道理的。“和气”并非仅指为人和善，而是包含着一种淡泊、宽容和明智，能通过和气的方式，达到生财的目的，在激烈的商业竞争中不啻为以柔克刚之道。

既然白马非马，商人亦非人。作为商人，赚钱是他的最高事业，当然他也有作为人的一面，人的灵魂总是由各种气构成，生活中不妨斗气，但若将意气用在商业上，那就不是个好商人了。

无论骨气、胆气还是脾气，在商场上都不得不收敛起来，因为商场上的胜负不是以气而是以钱来最终定夺的。

良心也是财富

好像是马克思说过，资本的原始积累是肮脏的，每一个毛孔都滴着血。

可见，不仅肮脏，而且残酷。

既然是原始积累，就是从无到有，就是赤膊上阵，拚个你死我活！温文尔雅是不行的，在赚钱的问题上，从来没有礼让三先，更何况是挣钱的初级阶段。任何事情的初级阶段，都带着一种野蛮，秩序尚未建立，制度也不健全，按常规出招，胜算很小，结果赢家大都是不守规矩的人。所以老百姓就有了一种印象，为富则不仁，富人发的都是不义之财。这种情况，在当今中国更甚。

有报道说，中国的富人普遍比欧美的富人老得快，为什么？压力太大了！别人是财高八斗，世袭几代，俺们的老爹，别说老爹了，就是俺们自己，倒回去十来年也是穷人一个。中国的富人都是从脱贫开始的，不比欧美富人底子厚，生活也就不可能如别人那样从容，身体也不可能如别人那样健康。

在一种严酷的环境里，人首先的欲望是生存，然后才谈得上其它。当一个社会的秩序紊乱时，要乱中取胜，很多时候就是靠歪门邪道，乱拳打死老师傅。

但是当紊乱的秩序渐渐理顺，事物还是会按它固有的规律运行，老师傅毕竟是老师傅，等他回过神来，几拳下去，再舞乱拳的，就谨防吃不了兜着走。

中国的现状是，富人的良心不可能大大的好，但也不能大大的坏，虽然秩序乱点，漏洞不少，坑蒙拐骗，弄虚作假，狐假虎威，巧取豪夺，都有很多机会，但法律不是吃素的，什么叫秋后算帐？不是不报，时候未到啊！一旦利欲熏了心，竟至丧尽天良，离灭亡也就不远了，钱赚得再多也是白搭。

良心的问题，其实不只是个道德的问题，还与数学有关，与人的智慧有关。

德国的阿尔布莱西德家族，从 1949 年发展到现在，是德国零售业最大的企业，它的重要准则之一，就是永远不提高商品的利润率，即使想尽一切办法降低成本，也会把利润留给客户。这个家族是德国最富有的家族，也是全世界最富有的十个家族之一。

吃亏是福，良心不仅是一种美德，也是一种资本，一种战略，是一个人得以长治久安的根本之一。

吃亏是福，良心不仅是一种美德，也是一种资本，一种战略，是一个人得以长治久安的根本之一。

一代不如一代

人总是要老的，所以创业者总是面临接班人的问题，尤其是私营企业，子承父业，顺理成章。

九斤老太说，一代不如一代，其实这是必然的，如果每一代都超过上代，九斤的女儿就有十斤，女儿的女儿十一斤，如此下去，多传几代，岂不生下来就上幼儿园了？这不符合客观规律。

有高就有低，有强就有弱，有花开就有花谢，有日出就有日落。富不过三代，这是古人的总结，其中自有道理。

据说银行大王摩根，每次住旅馆，都只要 100 美元的普通间，服务员很奇怪：“你的儿子每次来都住 500 美元的总统套房啊。”摩根回答说：“因为他的父亲是摩根，而我的父亲只是一个书记员！”

人都是想过好日子的，但是得有条件。

富人的儿子，因为生下来时家里已经很富，他就很容易将这一切看成理所当然。富爸爸有时也会对他进行传统教育，但通常收效不大。富人子弟的“苦难教育”，就有点像城里人的“野外生存”，其实没多少苦难的意味，更多的是浪漫，和当年的白毛女完全是两回事。

生物进化的基本原则是“用进废退”，原始人当年还必须靠捕猎为生时，跑得不一定比野兽慢，后来大脑越来越发达，肢体才渐渐萎缩。现在有了机器，谁还稀罕膀大腰圆？有了汽车，健步如飞也不是什么优点了。

刀子越磨越快，武艺越练越高。俗话说“穷人的孩子早当家”，那只是因为经济的匮乏，激发了孩子的潜能，逼迫他去计算每一个铜板，炼出了当家理财的硬功夫。

中国的传统是子承父业，然而“崽卖爷田不心疼”，创业者打下江山，往往不出百年，就被后人败掉，所谓“富不过三代”，是一种普遍现象。生存的条件太好，很可能引起退化，不仅是肢体，更重要的是精神和意志。

社会一方面保护私有财产，一方面也在剥夺私有财产，多吃多占是不行的，财富只能实现动态平衡，不可能无限制的向少数人集中。所以，才有巨额的遗产税、所得税等等，总之要让你把多余的拿出来。

巨大的开支必须要有巨大的收入支撑，已经形成的生活方式是很难改变的，富人的儿子，如果不能比父辈更加杰出，他的财产就只能越来越少。收支的不平衡，也就是没落的开始，最后真的是一代不如一代。

夫妻店的困惑

夫妻店无论大小，都会面临同一个问题：夫妻之间谁说了算。

最理想的答案是，谁说得有理就听谁的。但每个人之所以说出一个观点，都是因为自己认为有理，他所要做的事，都是自己认为最重要的事，所谓有理，其实都是站在自己的立场上，证明别人是错误的，自己是正确的。有理无理没有绝对的标准，最后往往还是强硬的一方说了算。

任何关系都是矛盾的统一体，任何权威都是斗争的结果。但夫妻之间又有着特殊的关系，不强硬则丢掉了发言权，太强硬又伤害了感情。

同样的难题也广泛存在于家族型企业中，原则让位于人情，决策变成一场心理战，谁能控制其它人的情绪，谁就有决定权，科学管理当然无从说起。当企业还小时，说错一句话无关紧要，但当企业已经发展起来，一句话可能就事关大家的前途，再为顾全某个人的面子而放弃自己的观点，就不能容忍了。

所以到最后，仅凭人情和个人威信是无法管好企业的，要么分家，让功臣和亲友们各霸一方，这有点象古代的分封制，搞不好就是诸侯割据，战乱频繁，实力削弱；不分也可以，但企业必须有强有力的领导核心，解决好谁说了算的问题，就确定了企业的方向和前途。

管好三巴

某人兢兢业业奋斗多年，终于升迁。众友人设宴相庆，席间一老友起身敬酒，甚是语重心长：“事业兴旺发达，先要管好三巴”。

何谓“三巴”？众人齐问。

一是嘴巴。祸从口出，福因嘴生，语言是交流思想，表达感情的最重要的工具，刚刚升迁之人，对新职务新环境并不熟悉，如果急于表现自己，轻率发表意见，往往抓不住关键，还让旁人产生反感。上任之初最重要的是了解情况，先看，先听。语言太多，就会失去份量，越高级的管理者，每句话可能产生的影响越大，千万慎之。

二是尾巴。升迁之人，常常陶醉在胜利之中，而看不到潜在的危险。在任何体系中，在大多数情况下，权力都处于相对平衡状态，有人升迁，平衡的状态便暂时打破，必然激起波澜。新升迁就等于新加入一个圈层，那些先你升迁的人，都会考虑新人带来的冲击，而你，还没有摸透水深就急于表现，很可能一踏进去就陷于被

动；还有那些没有升迁的人，正对你冷眼旁观，你的哪怕很微小的骄矜之态，都会点燃他们心中的嫉恨；另一方面，提拔你的人，未必就对你完全放心，志得意满，会让他心生防备，反而对你不利。所以武侠电视中，凡有人张大了嘴，仰天狂笑，此人的死期就不远了。得意忘形，不知天高地厚，必定短命。

最后这一“巴”，特指男性的生理器官，话虽粗俗一点，却实在有理。人在事业达到高峰时，常常容易自我膨胀，难于抑制情欲，加之这时的男人，身边常有一群追逐的异性，既已成了英雄，不愁没有美人，于是有了放纵自己的内部和外部环境，一旦决堤，不可收拾。君不见好多贪官、富豪，都坏在美人身上，所以管好这一“巴”，并不仅是生活作风问题，而是建设一块精神根据地，让人阵脚不乱，进退自如。

众人听完，抚掌叫绝，遂决定共勉。

亦愿天下人共勉。

君不见好多贪官、富豪，都坏在美人身上，所以管好这一“巴”，并不仅是生活作风问题，而是建设一块精神根据地，让人阵脚不乱，进退自如。

四、生意是种方法

老板的三要素

军队上有一句格言：“不想当将军的士兵不是好士兵。”据说这是拿破仑说的。历经过血雨腥风的拿破仑，肯定心里很清楚，士兵能够活着从战场上回来的概率，是多少分之一，更不用说最终当上将军的，基本上就等于白日做梦了。但是他还是要这样说，没有梦想就没有激情，没有激情又怎么能够出生入死？哪怕是画饼，也必须要有那么一个饼，在士兵的面前晃来晃去。从这一点来看，拿破仑是非常具有领导艺术的，他不愧为一个伟大的将军。

“不想当将军的士兵不是好士兵”，套用到今天，或许可以这样表述：“不想当老板的职员不是好职员”，或者：“不想当领导的群众不是好群众”，这显然是荒谬的。

好士兵要冲锋陷阵，忠于职守，而将军的作用在于用好这些士兵。老板也同样如此，老板的高明之处在于用好职员，职员的本份是好好干活。

老板是一个配置资源的人，汇聚各种信息，疏通各种渠道，利用各种人才，完成各种项目，最后让他的资本增值。

所以，老板之道包含着三方面的内容，一是经营之道，二是用人之道，三是为人之道。

经营之道也就是做什么项目，以什么方式做，这是每一个老板的基本功。

既然老板并不是亲自干活的人，那么谁来帮他干，怎样才能让别人干得最好，这就是用人之道了。用人有时比亲自上阵还伤神，《三国演义》里有个诸葛亮，最后几乎是活活累死，他一生都在调兵遣将，也就是在用人。而他自己，其实也是被人用的，那个做了皇帝的刘备，一生最大的成功，就在于用好了这个诸葛亮。

在老板的三要素中，最容易被忽略的是为人之道，因为从实用的角度看，每一个具体项目的成败，最直接的原因都属于经营管理方面，只有企业文化和宏观战略才与老板的人格密切相关，而这些决定企业发展方向的重大问题，恰恰不为一般人所注意。

经营之道和用人之道尚可以学习提高，为人之道却几乎是与生俱来，很难从技

术层面改进，所以它又是三道中最本质的一道。正因为如此，要想成大器者必须认真修炼为人之道。这并不是虚言。

“不想当将军的士兵不是好士兵”，套用到今天，或许可以这样表述：“不想当老板的职员不是好职员”，或者：“不想当领导的群众不是好群众”，这显然是荒谬的。

每个人都需要梦

老板和职员的最大区别是什么？老板是企业的所有者，职员不是。

所以老板有归属感，有梦，而职员没有。

老板不一定都能赚很多的钱，但是哪怕企业亏损，也是他自己的，你要让他放弃，他还舍不得。母不嫌儿丑，再不乖的儿女，母亲也会把他养着。实在养不起了，也有送人的，送的时候一定是心如刀绞，抱头痛哭。

一个儿子，不管他未来是读哈佛还是蹬三轮车，在母亲心里，都寄托着无穷的梦想，所以他每考一个 100，母亲就会笑得合不拢嘴，尽管这个 100 分离哈佛的距离还有十万八千里。

一个企业，不管未来成不成得了微软，老板都会拼命地养它，每多赚 1 元钱，老板也会笑得合不拢嘴，尽管这一元钱对他的日常消费来说，有它不多，无它不少，但这是他事业大厦上的一匹砖，他会紧紧抱着，倍加呵护。

真正的老板，再有钱也不会乱用，因为这是资本。

同样是赚钱，职员的感觉就不一样，一单生意做得再好，赚了也是给老板赚的，虽然他本人能够提一些成，得一些奖励，但那和事业无关。钱就是钱，钱多就可以多花，生活就更自在。

老板是一棵树，扎根在企业。职员却是树叶，随时可能飘落。

以前的国营企业，工人大多从学徒干到退休，甚至追悼会都是由单位给他召开，所以他有主人翁意识，至少有种归属感，虽然偶尔也发发牢骚，但心里是踏实的。

现在的企业，很少有职员能够在一个地方做一辈子了，竞争激烈的行业，能够做上三五年就已经不错。所以短视，做一天算一天；所以势利，给多少钱干多少活。

是他们愿意这样吗？不是。钱并不能代表一切，在基本生活能够满足的情况下，实现个人的价值，可能是一个人更大的梦想。

国外企业在设计薪酬制度时，就很重视物质和非物质报酬的结合。除了基本薪资、津贴、加班补助、奖金以及利润分享、股票认购权等直接薪酬外，还包括了保健计划、非工作时间的给付，以及参与决策、承担较大的责任、个人成长的机会以及较大的工作自由、活动的多元化丰富化等非物质报酬。

人毕竟是高级动物，人是有精神的，没有比让一个人能量释放和自我实现更强大的激励了，压力、责任、上升通道，学习的机会，成功的机会，甚至是创业的机会，都是一个员工之所以热爱公司的理由之一。像宝洁这样的世界一流公司，被戏称为培训基地，无数的年轻人在这里学到真本事，然后出去自己创业。

加薪是重要的，但更重要的是给员工一个梦想，让他们看到 10 年以后，自己是什么样子，让他们成为想成为的那种人。

他们会更爱公司，会更加努力的。

忠诚的价值

现在是强调个性的时代，“忠诚”似乎已无人提及。于是，跳来跳去成了众多职员的基本属性，并且美其名曰：寻找自己的位置。

什么是最好的位置？寻找的人自己也未必清楚。大家都向往的位置，肯定是好位置，但可惜早有人占了，你未必挤得上去，即使上去，又未必能够占稳。

不要轻易跳槽，这是过来人的忠告。

跳离一个地方，等于把过去投入的心血全部抛弃了，到了新的地方，又要从新开始，所以如果平级跳不如不跳，除非有质的改变。

如果迫不得已必须跳槽，最好不要跳到对手单位。美国大兵打不赢了可以投降，留得青山在，不怕没柴烧，生命存在比什么都重要。而中国人的看法，最好是牺牲，投降绝没有好果子吃。

人心之狭隘，连被俘都不能容忍，何况是叛变。在中国叛徒绝对是个贬义词，是受人憎恨唾弃的，新主子内心不尊重你，老主子刻骨仇恨你，当了叛徒就没有退路可走。

叛徒在新单位往往并不受重视，无论当初劝降时许了多少诱人的诺言，最后很多不会兑现，叛徒很久才能溶入新单位的主流和核心圈中，这是个痛苦的过程。你跳到对手单位，两家由来已久的矛盾都会集中在你一人身上，两种文化、两种管理模式的冲突也会反映出来，你就成了矛盾的焦点。

所以即使要跳，跳到不相干的地方，不要跳到对手那里。

频繁跳槽，其实是价值观不稳定的表现，很多时候，你自己都不知道想要什么，别人给你的多半也不满意，还是苦恼。

对于跳槽的人来说，放弃现在的位置，通常有两种情况，一是冲突，感到自己的价值被企业低估，或者人际关系出现问题；二是怀疑，对企业本身的状况不满，怀疑企业的发展前途，也对自己的前途发生怀疑。

其实，很多事情并不是非要通过走人来解决。任何企业都有先天的缺陷，再辉煌的企业，只要你深入内部，都会发现它有平庸、琐碎的一面，它也会面临各种矛盾和困难，你只有在感情上认同这一点，将自己视为企业的一部分，才能坦然面对这一切。

生活中没有十全十美的家庭，你可以离婚，也可以妥协。离婚多了一些机会，但也多一些风险，得到的也可能是幸福，也可能是伤痕累累。更多的人选择妥协，妥协并不是软弱，正视彼此的缺点，对并不完美的家庭保持忠诚，虽然不浪漫，却也可能是温馨的。

与企业共渡难关，共同成长，也是一条实现自己价值的捷径。

信任是相对的

有一句名言：团结就是力量！但真要把人团结起来，却有许多障碍，其中最难解决的是信任。信任包含着两方面的因素，一是品性，二是能力，如果在这两方面都能彼此信任和依托，那团结的问题就迎刃而解了。

但是人都不完美，都有各式各样的不足，道德上的缺陷使人心存戒备，能力上的缺陷使人不敢托以重任，所以任何人的信任都只是局部的，有保留的。

不能绝对地信任，也不能绝对地不信任，那么更重要的问题只是弄清楚，我们在什么前提下可以彼此信任到什么程度，而不是只考虑信不信任对方。如果你仅仅因为信不过，就拒绝与之合作，那可能错失一次机会；但如果因为信得过就一点不加防范，也可能使自己的权益受损。

信任其实是一种动态的概念，正如恋人之间，相爱的时候可以生死相许，一旦反目，比仇人还要厉害。信和不信都是随具体情况而变化的，没有永远的信，也没有永远的不信。

如此说来，就没有一个可以参照的办法了？也不是，在制度的保障下，激发对方善良的情感，抑制恶念的生长，事情便有趋向圆满的可能。

不管白猫黑猫

人们都爱骂奴才，其实奴才也很了不起，既要有很好的忍耐性，又要善解人意，让主人感到愉悦，所以真正的奴才也是一种特殊人才，难能可贵。

奴才和人才都是一种合理存在，关键是如何使用他们。如果把人才当奴才用，就象用檀木编箩筐，不仅浪费材料，而且编不圆范，硬木不堪其曲，反而毁了。相反，把奴才当人才用，尤如以藤蔓作栋梁，自然难堪重负，再大的家业都会坍塌。

所以慧眼识珠，不仅在于你能从芸芸众生中找出闪光的材料，更重要的是要把它们安放在合适的位置，这就是用人之道。

人才是个相对的概念，对一个特定的企业来说，并不是所有高智商的人都是人才，每个企业的情况不同，需要的人才就不同，哪怕是个外星人，如果企业用不上，就等于废品。对企业来说，人才的标准只有一个，就是能否为企业创造价值。

不管白猫黑猫，抓到老鼠就是好猫，不管蠢才奴才，创造价值就是人才。

用这样的标准去衡量，有很多所谓的人才就难以在企业容身了。

过去，白领高于蓝领，高学历优于低学历一直是条铁打的定律。但是 2002 年深圳市第三次向社会公布当年度劳动力市场指导价位时，硕士研究生的月薪比高级钳工低了 800 元。在山东省青岛市劳动和社会保障局举办的 2001 年秋季外商投资企业招聘洽谈会上，一家塑料制品公司给高级塑料模具技工开出了年薪 16 万元的“天价”，蓝领拿年薪，也成为一种现象。

与此同时，海归、博士，这些往常被人顶礼膜拜的金字塔尖上的人物，也被越来越多的非议所笼罩。名校光环也不那么逼人了，上海交大一帮应届毕业生，为了捍卫身价，搞了个应聘价格同盟，称月薪低于某千绝不应聘，结果还没等同盟正式推出，在招聘会上就一击即溃。

当年彩电行业为了避免恶性竞争，几大巨头开峰会，订了好多正二八经的攻守

同盟，结果还是不攻自破。群众的眼睛是雪亮的，市场经济就是看不见的手，想和市场掰腕子？也以为你是谁！

市场经济就是以价值交换为核心的经济，价格应该与价值相符。

所以无论是谁，蓝领还是白领，高学历还是低学历，他本人的价值，最终都是由他所创造的价值而定的。从这一点来说，市场经济显示出了它的公平，以及对人的普遍尊重。

想起一个笑话，某饭店的经理认识宫廷御膳房出来的厨师，高薪聘请作为主厨。一日，款待一位贵宾，经理吹嘘说有宫廷厨师，客人要求吃一顿正宗的宫廷菜。经理就安排宫廷厨师做宫廷菜，厨师不会做菜，说他在宫廷里是做饭的，经理就让他做一套宫廷饭，厨师说不会做，称其在宫廷里是专做点心的，就让他做点心，厨师说不会做，他是专做面点的，就让他做面点，厨师说不会做，他是专做千层饼的，就让他做千层饼，厨师说不会做，经理一脸茫然，问你到底会做什么？厨师说，我是专门切葱花，往千层饼里放的。

这样的宫廷厨师，没有也罢。

怀才不遇是种病态

怀才不遇是种病态。有才能的人往往自视太高，这样就容易把别人看低，在为人处事的态度上就很难谦逊平和，于是在集体中成为难于合作之人。

即使你真的高人一等，但现代社会中离开了相互协作，也成不了大事，何况真正才智超群的人很少，大多数人的怀才不遇都只是一种错觉而已。

有了这种错觉，小事就不愿意做了，内心常常有很大的梦想，怎么容得下敬业的概念？既不敬人，又不敬业，如何被人敬？被业敬？所以始终得不到赏识，始终干不成大事，始终怀才不遇。

老子说，海纳百川，有容乃大。而海之所以能纳百川，因其善下之。真正有才的人也是如此，不会吊死在一种姿态上。真正有才的人，只要把自己的心态放平和了，世界如此之大，即使机遇不找到他，他也会找到机遇的。

善待自己人

有些企业一方面拼命挖人，高薪招聘，另一方面对已有的人才却不重视，给人

一种远香近臭的感觉，结果新人一来，很快变臭，企业又不得不四处求鲜。

输血是一种迫不得已的办法，健康的肌体本身就有极强的造血功能，可以让自身的细胞新陈代谢，保持活力。

美国联邦快递是全球最大的快递公司，它有一套非常完备的培训课程，每时每刻，联邦快递都有 3% 到 5% 的员工在接受培训，公司在员工培训方面的花费每年约有 1.55 亿美元，是美国在培训方面投入最大的企业之一。但在总裁弗雷德看来，这样巨额的培训费并不是浪费，而是一笔合算的投资。

作为一个服务性的公司，员工是公司最重要的财富。2002 年，联邦快递公司以上年营业额 196 亿美元的成绩，在《财富》杂志 2002 年全球 500 强中排名第 246 位。这和公司稳定的高素质的员工队伍分不开。

公司要成长，公司的员工也要成长，通过培训和改造让员工成长，比换血式的引进人才更经济。

联邦快递员工之所以有非常高的稳定性，因为公司已经为他们提供了足够大的发展空间。每个人都有提升的机会，很多重要职位上的管理人员，都是公司内部人员提升上来的。1976 年以兼职形式加入公司的戴维·罗伯特，由于热情肯干、全心投入而不断被提升，现在已是美国操作部的高级副总裁。他凡事亲力亲为，也很清楚下属 6 万员工所做的工作范围。他说：“我一直设身处地，这使我在做决定时能顾及员工们的感受。”

对于一个在公司里干了二十多年的人来说，他一生中最宝贵的时光都是在这个公司里度过，他对企业的感情，对工作的责任心，对情况的熟悉程度，都不是一个新来乍到的人可以比的。有感情才能呵护备至，有责任才能全心投入，有充分的熟悉才能事事得体，公司自己培养的人，就有这样的好处。

外来的和尚好念经，但外面的和尚来了，对本来和尚就是个打击。终究，强龙不压地头蛇，很多事情还是要依靠本地人来做的。好斋饭都给了新人，旧人难免寒心。新人最终也要变旧，到了最后，是大家都没了盼头。

人都是喜新厌旧的，旧的看久了，太熟悉，也就不觉得有什么了不起。自己的员工长期从事常规性的工作，就像自己的老婆，穿的就是那几件衣服，怎么看都不新鲜。而别的女人，就那么惊鸿一瞥，就让你魂不守舍，疑为天人。其实，你自己的老婆，如果精心打扮了，没准也让别的男人惊艳呢。

惊艳的女人只能养眼，过日子还是得守着自己老婆的。

外来的和尚，既然有心出来闯江湖，没有不刻意包装的，当下就效果不凡。因

为是外来的，没有固有的等级尊卑，他们就可以待价而沽，和老板平等的讨价还价，如此达成的交易，往往物非所值。

这样，人才的价格又炒上去了，最后吃亏的是谁呢？何况走江湖的人，终归是走江湖的，其实哪个地方都留他不住，不是地方不好，只是习惯了。最终你会发现，那些默默干活的，还是自己人。

表扬重于批评

人与人之间最根本的关系是利害关系，人在精神和物质两方面的得与失、愉悦和痛苦，都是利和害的表现，管理者的职责就在于了解人的需求和恐惧，利用人趋利避害的本能，制定并且贯彻好激励机制，保证事业的发展。

美国联邦快递是全球首屈一指的快速交付网络，业务遍及 211 个国家，拥有超过 660 架货机及约 9.5 万辆货车，并且在全球聘用超过 21.5 万名员工和独立承包商，每天平均处理 500 万件货件。要让这样一个庞大的网络运转得井井有条，董事长弗雷德的秘诀就是以“人”为主。

在联邦快递内部，无论是新来的速递业务员还是高级的管理阶层，都一律称呼他们的董事长为弗雷德。这种近距离的称呼，折射出公司内部的人际关系。

弗雷德认为，一名成功的企业家必须做到能够与员工顺畅地交流。他不愿意让员工整天盘算着怎样做最少的工作而又不被解雇，而是希望他们想的是怎样尽全力把工作做得最好。员工都想知道公司对自己的期望和自己应该怎样去做。他们必须拥有鉴定表，而且他们希望知道那里面记载了什么，以及那对自己意味着什么。为此公司制定了许多奖励计划、许多利润分成，以及许多的内部提升制度，这些都明确的告诉了员工。

在联邦快递内部，原来从事卸货员、机械维护员、货件分发员、速递业务员、司机以及检查员工作，由于表现出色被提拔为管理层的员工比比皆是。除了平等而广泛的提升机会，以及一系列的奖励制度，弗雷德还发明了一个最受员工欢迎的节目，就是联邦快递所有的飞机都以员工的孩子来命名。员工们为了将他们宝贝儿子或女儿的名字喷涂在飞机上，都把自己宝宝的名字交给公司，每次有新飞机加入飞行队伍时就会抽签决定以哪个宝宝命名飞机。

弗雷德成功地在联邦快递内部营造出了一个大家庭的温暖和凝聚力。2002 年，联邦快递公司以上年营业额 196 亿美元的成绩，在《财富》杂志 2002 年全球 500 强中排名第 246 位。

趋利避害是人的本能，但利和害相比，前者对事业的推动力更大。奖励的作用在于鼓励人向好的方向努力，惩罚的作用在于阻止人向坏的方向发展，鼓励是建设性的，可以激发人的创造热情，去实现既定的目标，而惩罚所造成的恐惧，更多的是防止人产生破坏性，减少错误的发生。所以惩相当于防守，奖相当于进攻，只有进攻而无防守，事业的大厦十分脆弱，只有防守而无进攻，则不可能有所建树。所有成功企业家的经验，都会印证这一点。

批评是件利器

批评别人，目的一般都是明确的，就是要让对方认识自己的错误。问题是，让他认识错误的目的，是为了让他改进，还是为了实施打击。

前者是一种比较正派的目的，动机无可指责，但却往往被不正确的方法所误，比如语气激烈，态度倨傲，怀疑能力，甚至扯出陈谷子烂芝麻的旧账等等，都会严重伤害被批评者的自尊。不要以为良药苦口，你就可以随便乱灌，如果对方在心理上拒绝你，甚至把你的好心视为恶意，批评就成了一种破坏工具，让人际关系千疮百孔。

第二种目的，本身就是阴暗的，他批评人就是为了打击人，没有善意可言，自然恶语相向，或者吹毛求疵，抓住一点无限引伸，或者人身攻击，处处贬低对方人格。这就不是什么批评了，而只是以批评的名义，发泄私愤，说得好听是水平低，说得不好听，就是变态，人格畸形。

还有一种，并不是误伤，也不是打击报复，而是有意的杀鸡儆猴。这样的批评，猴虽然是被威慑住了，鸡却死得冤枉。从效果上看，明眼的鸡们是不会服气的，明眼的猴们也不会被吓住，他只会认为你黔驴技穷。

批评是件利器，方法不当形成的损害，最终都可以用别的方法修复，但如果从根本上错了，那就无法挽回。恶意的批评，对于那些被批评者来说，就是极大的不尊重，甚至是公然的挑衅，得到的结果也必然是反击。

反击的方式虽然各异，有人愤怒，有人悲伤，有人拂袖而去，都是正常的抵抗；也有人会点头哈腰，唯唯诺诺，那只是奉承你的权势；如果沉默甚至微笑，那是他内心的蔑视。作为老板来说，仔细想想，这又何尝不是一种悲哀。

批评是件利器，若使用不当，伤害别人的同时，也会伤害你自己。

指责别人损失自己

有的人爱指责别人，以为不指责便不能显出自己的高明和权威。其实指责别人对自己是种损失。不管你指点、指示还是指出别人的不足，都是把自己的智慧奉献出来了，都是你思考的结果，可以让人家明白自己的状况和出路。这种奉献本来应该让受者千恩万谢，但因为你抱着责难的态度，就伤害了对方的自尊，从而引起感情上的抵触，遭人讨厌，使人对立。结果，不仅浪费你的智慧，还伤害彼此的感情。

既然如此，为什么还是有很多人喜欢指责呢？只能说这是人性的弱点，就和人要放屁一样，明知道不雅，但非要放了才舒服，也就放了。

惠而浦中国区副总经理兼商务总监冯克琳，是位女士，女士一般在尊重人方面做得比较好。她对待下属的秘诀就是“平衡”两个字。如果下属发脾气，她不会轻易回应，如果对方是个脾气火爆的人，她会等他平静下来之后，再以强硬的态度对他，既不正面冲突，也不向他示弱。而有的人平时脾气很好，也很能干，当他们发牢骚时，她会先观察一段时间，再找他们谈，因为这些人发牢骚可能发得有道理。

指责不仅使你的智慧白白奉献，而且损失了良好的人缘。聪明的管理者，首先要学会的是听，既能接收信息，丰富自己，又能有的放矢，后发制人，还能树立一种开放谦和的个人形象，建立起良好的人际关系和平等宽松的管理氛围。

英雄骑烈马

很多老板都是打工仔出生，干活干惯了，难免留下事必躬亲的习惯，凡事都要插手，都感觉手下人不如自己做得好，结果，虽然事情做好了，其实却是失算：杀鸡用牛刀，不仅浪费了牛刀，还浪费刀手，最后是浪费了自己，鸡也不见得杀得好。

大胆授权，是老板的经营之道。很多事情，让别人去干，别人就有了更多施展才华的机会，即使一时没有你做得好，有了更多的锻炼，也会很快成长，你就有了更多的精力去思考更重要的事。

将一部分权力下放给部下，是一种让大家参与、集思广益、平等相处的用人法则，不但给公司带来了直接的经济效益，而且由于它赋予员工一种参与感和主人公意识，更能够激起工作的积极性。

老板永远要记住，个人的能力是有限的，哪怕你是超人，员工才是企业的印钞机，只有让他们永不生锈，积极动转，你的财源才能滚滚不断。

用人之道，是老板的重要修养。说来简单，不外乎奖惩分明，恩威并施，晓之

以理，动之以情等等，但要真正做好，却并非易事。因为老板也是人，是人就难免有主观意识，有七情六欲，有情绪，有偏见，难于做到客观公正。

其实世界上没有绝对公正的事，就像司机开车，方向盘得不时的动着，不停的调节，用人也没有一成不变的标准，一成不变的模式。

人都是复杂的个体，没有绝对好的人，也没有绝对坏的人，作为老板，要善于分清部属的主流与支流，激发他们身上潜在的好的品性和能量，抑制有害的性格膨胀。也可以大胆启用那些敢于犯“错”的手下，使他感受到老板的尊重和信任，他们在工作中就会激发出更多的创造力，取得更有效率的工作成绩。

人是活的，尤如树木，可以根据园丁的意志，长成各种不同的形状，只不过这是个长期的细致的工作。

最有能力的人往往也是最容易引起争议的人，如何使用他们，全看老板的眼力和胆识。古人说：“人有过世之才，必有遗世之累”，老板不仅要用人之长，而且还要能御人之短，不是关云长，就骑不了赤兔马，不是好老板，也用不了真人才。一个老板，他的助手出了问题，他本人也一定有责任；如果他周围尽是无能之辈或者无耻之徒，那他本人的能力和品质，也会令人怀疑。

真理不止一个

有的人以为真理在手，就不可一世，就可以随使用什么态度和方法去处理问题，这是一个误区。

即使你手中握着的确确实实是真理，用错误的方法去传播它，运用它，得到的也将是错误的结果，更何况你手里掌握的东西，也许并非想象的那么正确。

世界上唯一正确的事情几乎没有，真理往往不止一个，站在不同的角度，处在不同的价值体系，就可以得到不同的真理。

不同的价值体系是相互矛盾的，真理和真理之间也有分歧。这并不意味着谁是谁非，作为一个老板，如果处处以真理的所有者自居，实际上是非常狭隘的。多一些包容性，经常站在对方的角度看待问题，就会发现自己也有失误的地方，正如别人也有别人的道理，你的思路才会有更多的弹性。

坚持错误

足球比赛中，裁判难免会犯错误，有时甚至是至命错误，一声哨响，就断送一个球队的前途。这时的赛场上肯定是一片混乱，但只要你坚持判决，硬下心肠，抱起球走向中场，比赛就会继续开始。只要球重新转动起来，所有人都会重新进入状态，暂时把委屈忘在脑后。至于事情的真相，赛后肯定会搞清楚的，但那时战火已经平熄，输赢已经确定，一切都已成为历史，人们还有更多的事要关心，谁还会和你纠缠呢？

老板尤如企业的裁判，具有绝对的权威，一言既出，也不能轻易变动。老板决定的任何事情，都会牵涉到一些人的利益，有受损的，就必定有得益的，如果老板自己的态度摇摆不定，反而会激起每个人的幻想和欲望，使局面复杂，最后不可收拾。

在一些特殊的时刻，即使已经认识到自己的决定是错误的，也要用意志镇住局面。老板的意志是一种标准，标准不确定，执行的人就无所适从，混乱的局面将造成更大的损失。错误的决定也会有受益的一方，只要你坚持，也会有人拥护，也会把人的思想统一到你的决定上来。重要的是让比赛继续，让新的压力，新的希望把人们的情绪平息下去，等过了这个阶段，你再来检讨错误，纠正错误，谁也不会找你拼命了。

很多时候，犹豫不决的破坏力，比一个错误的决定还要大。当一个错误已经发生时，坚持错误，说不定可以避免新的错误，有利于新局面的打开。

概念这张牌

许多人买电器，明明知道说明书上那些密密麻麻的功能也许一辈子都用不上，但还是宁肯多掏些钱，买一台更复杂的回去，因为他们心中有一个念头，那些现在用不上的功能，也许将来有一天能用上。

这“将来”就是一个概念。人很多时候是在为概念付款，尽管将来的情况可能和现在的设计有很大差距，使你的预支永远不可能兑现，但人的本性就是如此，没有憧憬就没有激情，哪怕是虚幻的，也宁肯沉溺其中。

概念的挖掘价值，就在于它能使人克服理性的障碍，就像情人接吻的时候，不在乎对方是不是有虫牙，是不是有口臭，等到发现这些问题，吻已经接完，生米已经做成熟饭。

获取暴利的人，常常都是会做概念的人。

美国人雷诺发明圆珠笔时，正值第二次世界大战时期，人们普遍关心原子弹，正在展开大讨论，雷诺明察秋毫，抓住热点，将圆珠笔命名为原子笔。一字之差，让人联想无数。雷诺通过各种宣传，为他的新产品披上重重神秘外衣。圆珠笔是油性的，可以在水底下写字，原本不是什么了不起的事，但经过雷诺反复渲染，圆珠笔就仿佛成了潜水艇，让用惯了钢笔的人，觉得它是个绝对的高科技。结果圆珠笔身价百倍，以极高的价格向全世界销售，并且还成为身份和时尚的象征，风靡世界。

现在看来，圆珠笔不过是个廉价商品，如果你送礼送支圆珠笔，还真有点拿不出手。不过，当你明白这一点的时候，雷诺已经发了大财。

概念可以点石成金，概念可以化腐朽为神奇。不过，做概念的人自己心中要有数，石头终究是石头，腐朽终究是腐朽，神奇过后，终将归于平淡。所以概念做得了一时，做不了一世，不管再辉煌，你也要有长久的打算。

重要的是执行

有些事情看起来很简单，却往往不能做到。比如借钱，关系好了，又借得不多，或者嫌麻烦，或者碍于面子，把手续的问题免了，这也是常有的事。结果呢，你总会遇到一些人，由于种种原因使当初的承诺不能兑现，最后惹出种种苦恼。

于是你才明白，世界之所以需要原则，就因为它可以凌驾于感情之上，让人们遵循理性的规范和约束。

原则是秩序的保证，但遗憾的是原则往往不能坚持，有时因为碍于面子，有时由于懒惰疏忽，也有时是遭到故意破坏，总之，最后是原则丧失，最终对事业产生危害。

正如原则往往是好的，问题在于不能坚持一样，企业的战略往往是伟大的，但执行不好，还是等于零。

IBM 是世界著名的公司，这个蓝色巨人曾经辉煌一时，但也痼疾缠身。直到郭士纳掌管帅印，才又起死回生。这位饼干公司的前总裁并没有什么绝招，他只是强调：救活 IBM 的惟一方法不是空谈远景，而是执行。

对于老总来说，公司最重要的两件事就是战略的制定和执行。

制定战略是早就被充分认识了，社会上为制定战略服务的各种咨询公司，就如雨后春笋，让人目不暇接，一个刚刚从名校出来的 MBA，一去这种专为学生提供战略万金油的咨询公司，年薪就可以拿到十万，可见战略在很多公司心目中，已经成了

大补之药，期望能够一帖见效。

可惜，伟哥就算有效，也终究不能当饭吃。自身的强壮，还是得一手一脚练就。再好的远景和战略，如果不能扎扎实实地执行，最终只是废纸一堆。

据报载，一个濒临倒闭的工厂，请了一位外国人来把舵救厂。老外在认真考察厂情后，发现各项制度完美无缺，遂命令“照此严格执行”，果然力挽狂澜，使工厂绝处逢生。

这是一个“执行”的胜利。

善待下蛋这只鸡

股市上一般散户亏了几百元，那根本不算亏，大户输了一两万，也可以忽略不计，人们照样吃得香睡得好，但如果要他花同样多的钱去添置几样东西，可能就会左算右算，如果买贵了，还会心痛不已。人们宁愿吃盒饭、坐公共汽车、几个人合看一份报纸也要把省下的钱拿去大把赌掉。因为他们认为自己是在投资、在赌博，虽然有风险，却是有希望的，输赢并不在一两个回合间。

企业家往往也会有同样的想法，对于正在给他下蛋的那只鸡能省就省，尽量把开支压到最低限度，而将大把大把的资金投向另一些还说不准能不能生蛋的项目上。因为他认为，正在下蛋的这只鸡，能下多少蛋，有多大的价值，已经一目了然。了然了也就不再有更多的期待，人总是对未知的事物有更大的兴趣，因为是未知的，它的价值才不可估量。

但既是未知的，风险就和机会同在，事物都有两个方面，有好就有坏。一个项目，只看到它的光明前景，看不到它可能的危害，抱着美好的愿望，一头扎下去，连头发都不露一撮出来，这样的所谓全力投入，一旦失误，将很难自救。

善待正在下蛋的这只鸡，就是要让你留下充分的余地，不被任何意外的情况所毁灭。并非不要你去养新的鸡，而是让你有更牢固的根据地。人必须要有稳固的立足点，才能进退自如，立于不败之地。企业扩张的规模越大，立足点的压力越大，那只下蛋的鸡，越是要加强营养，而不是频繁抽血。

一见钟情之后

选择项目或合作伙伴就象选择人生伴侣，人们常常容易被个性鲜明，在某一方面有着过人之处的女性所吸引，于是一见钟情，却忽略了在耀眼的光环背后，隐藏

着你不能接受的性格。

恋爱中的人总的过高估计感情的力量，以为一切缺点都是可以改正的，不和谐的地方总会慢慢适应。但在日后长久的共同生活中，大多数人都没能改变自己和对方，当初早就觉察的缺点一直是幸福生活的障碍。

选择项目也是如此，那些好得让你坐立不安的事情，往往也存在着你无法驾驭和改造的因素，如果草率行动，日后难免出现麻烦。所以克制自己很重要，不急躁，不动情，不容忍难于达到的条件，不给未来留下隐患。

人一旦失恋，往往以为这一辈子就完了，再也遇不到这么刻骨铭心的人了。其实呢，人海茫茫，后来还是会遇到其他人的，并不见得不如他好。失去的人之所以好，是因为早早失去了，你没有机会感觉他的不好。

世界上好人多的是，总有适合你的。世界上好项目也不少，没有必要着急，多看看，多想想，多接触接触，这样可能平淡一点，但心里踏实。

节约是种意识

很多企业家都有节约的习惯，这恐怕不是巧合。

日本三菱财团创业者岩崎弥太郎在明治时代，日本海运由他一手独占垄断，财力可影响整个日本，号称明治时代财界第一号。就是这样一个人物，岩崎在公益、慈善事业上相当慷慨，自己的生活却很简朴，公司也绝不允许有一点浪费。他的得力干将藤廉平，曾用公司信笺写私信，被岩崎发现后，立即将他的 70 元月薪减为 55 元。

岩崎经常说：“酒桶塞子一掉下，任何人都会匆匆忙忙把它塞紧。但桶底如果有缝隙漏酒，往往就没有人发现，也不会把它当做一回事。渗漏虽然是微不足道的损失，但长年累月就可观了，比塞子掉落事态严重得多，公司经营也是一样。”

其实，很多时候，节约并不完全是为了降低成本，严格说来，它是一种意识，是境界和习惯的产物。

节约首先是对企业负责的表现，一个人如果对集体财物毫不吝惜，甚至任意挥霍，哪怕挥霍的对象很小，也能表现出他的自私和冷漠，说明他仅仅把集体作为生活的环境，把工作当作自身发展的手段，对集体只有利用之心，而无奉献和爱护之意，这种人在集体中的权势越大，对集体的危害也就越大。

节约同时还是对社会负责的表现，地球的资源是有限的，每一样事物都有它正常的作用和寿命，浪费一样东西无异于把它们的生命扼杀掉，对于地球资源来说就是一种额外的负担，对依赖地球生存的人类来说，就是一种潜在的威胁。

节约也意味着对别人的尊重，在企业中一件产品要由很多道工序完成，后工序的点滴浪费，都会抹煞掉前面很多人的劳动成果，在社会上也是一样，一点一滴的事物都是别人劳动的结晶，浪费就是对别人劳动的不尊重。

当然节约更直接地体现为朴素、现实、严谨的生活态度，节约的人能够理解一件事物的价值，并且懂得珍惜和利用，这与华而不实正好相反。懂得惜物者往往也懂得惜人，所以在与人相处中更能尊重人、理解人，更有细腻的感情色彩，这就是他们使人感到信赖的原因。

铁腕管理

历史上许多暴君其实是有所作为的，秦始皇横征暴敛，害得多少个孟姜女泪飞如雨，但客观上也为中华民族留下一段千古长城。历史上的盛世王朝，几乎都是铁腕统治，秦始皇、汉武帝、唐太宗、康熙，这些历史上最伟大的君主，无一不是强硬凶悍的，没有人能让他们屈服。

有的国君作为个人来说，仁善睿智，多才多艺，不失为一个好人，但作为国君却很可能是个庸君。为君的标准和为人的标准不同，后者可以独善其身，前者却要统治天下，由于责任太重大，利害太直接，往往只能不择手段，把一般人的善恶标准抛在一旁。

成功的生意人往往也是如此，一个人如果经常处于良心和金钱、理智和感情的矛盾中，他肯定不可能是一个优秀的企业家。当一个企业因为老板的善良软弱而不能实行严格的管理，最终导致效益低下甚至倒闭，这样的结果，不仅是他自己血本无归，也害得更多的人失去饭碗，好心反而办了坏事。这样的老板为人再好也无济于事。

既然市场如战场，企业的管理也就应该和军队一样严格。但事实上许多企业空有严格的制度条款，而未能付诸实际，关键就在于管理者缺乏足够的责任心和魄力。只有当你充分认识到企业内部那种闲散的空气正在窒息宝贵的活力，过份宽松只能使纪律涣散，士气低下，你才会象将军训练士兵一样，运用铁的手段进行铁的管理。将军并不是人人可当的，他也许有很多缺点，但一定是个硬汉。

光有韬略是成不了大事的。

亲兄弟明算账

有个老故事，俄国寓言作家克雷洛夫很穷，一次房东与他签订租契时，房东写道：假如克雷洛夫不慎引起火灾烧了房子必须赔偿 15000 卢布。克雷洛夫看后，不但没提出异议，反而提笔在 15000 后又加上两个“0”，房东惊喜地喊道：“怎么？150 万卢布！”克雷洛夫不动声色地回答：“反正我也赔不起。”

老子说：“夫轻诺必寡信，多易必多难。”一个人容易许诺，一定是缺少诚信的。如果把事情看得容易，一定会遇到困难。

对克雷洛夫那样的穷光蛋来说，一万和一百万是没有区别的，所以他不在乎你的合同写多写少。一个不切实际的标准，是没有探讨价值的。一个人如果完全不和你计较合同的条件，那只能说明他从来没有履约的打算。

所以最怕遇到那种绝口不提钱，只与你称兄道弟的人。他可以把胸口拍得叭叭山响，一口气给你许出十个诺来，于是你庆幸遇到了爽快人，毫不犹豫履行了自己那份义务。可是该他兑现了，除了没完没了的嘻嘻哈哈外，你得不到任何实质性的答复，当初的承诺等于废纸一张。于是你才明白，从一开始他就没有认真考虑过履约的问题，他压根就没当回事。

轻诺寡信，一开始就和你讨价还价的人，往往才是诚实可靠的。因为他充分考虑到合同每一条款的合理性和可行性，也考虑到了违约的后果。只有严肃认真对待承诺的人，才会去推敲它，修改它，这样经过充分协商认可的契约，才有履行的基础。

诺言轻易出口，也就少了份量。一个人如果处处和你称兄道弟，过于和你亲热，往往背后有不可告人的目的。人与人之间固然需要感情交流，但工作是严肃的，严肃的事情还是要严肃对待，不然一切就成了闹剧。

石头和螃蟹

许多企业都试图以“厂兴我兴、厂荣我荣”这类口号树立员工与企业同生共死的意识。从道理上讲，员工是靠企业吃饭的，锅里有了，碗里才有，皮之不存，毛将焉附？但事实上，很难让每个员工都有这样的觉悟水平，几乎每个企业都有这样的人，而且不是少数，他们不是首先为企业利益着想，而是把企业当作唐僧肉，能吃就吃，能捞就捞，既要依赖你，还要挖你墙角，作为老板实在寒心。

然而仔细一想，这也是人性的自然体现，正如俗语所说：“哪块石头旁边没有几个螃蟹”，人不为己，天诛地灭，谁让你石头呢！

当人的理性思维和道德水平还没有达到较高层次时，必然从直观出发，从自身需要出发，去获取实际的利益。公与私之间的关系，实质上就是一种利益关系，是相互的依赖和利用。

螃蟹的存在是合理的，石头只有正视。话说回来，如果你不是一块真正靠得住的石头，又怎么会有那么多的螃蟹向你靠拢？能被人靠被人挖，首先这是你的骄傲。

水至清则无鱼，人至察则无朋，傻人有傻福，不傻之人而能装傻，那就更是不得了。石头和螃蟹，实际上是一种共生的关系，允许螃蟹在不影响基础的前提下，适当的挖挖墙角，对螃蟹来说，可以愉悦身心，磨砺爪牙；对石头来说，也是提升自己魅力的良机。

只是，你自身的硬度一定要够，制度是完善的，脑子是清醒的，知道哪些螃蟹的爪子等于给你搔痒，哪些螃蟹一爪下去，会穿透你的心窝。

知道了就好办了。

不要让人闲着

事实证明，闲着不仅不会使人轻松，反而更累，主要是心累。一个企业如果很多人开始闲着了，那就等于开始慢性自杀。

人都是靠希望活着，而希望总是由许多具体的事情积累而成，只要有目标，在努力，每天在不停地干，人就会感到充实，生活中许多困难也就可以忍受。闲着的危险性还不在于它暂时不能创造价值，而是使人斗志涣散，对企业的前途产生怀疑，对工作失去兴趣，进而闲得无聊，将能量转移到争权夺利，惹事生非上，这时的管理就将面临更多的麻烦。

所以老板的第一要务，就是保证每个人有事可做，决策层的最大任务就是设计好项目，尽快实施，让上上下下都尽快地动起来。

其实，有人闲着，就是企业陷入危机的标志。作为员工就该警惕了，下一步必然就是裁员。

裁员，是企业自救的开始，把有限的工作投入到有限的工作人员中，既是提高效率，节约成本的必然选择，也是消除闲毒，鼓舞士气的必要措施。

如果裁员有难度，最好就培训，把多余的时间用于学习，一方面可以提高素质，一方面可以将剩余的时间填满，这对个人和企业都有好处。不过，如果经营状况没

有根本好转，这恐怕也只是个权宜之计，最终的办法还是走人，只不过苟延残喘之下，可以让事情显得不那么残酷，也让慢慢咽气的人，少了爆发的危险。这也是一种策略。

太执着不好

如果你希望与人合作，你已经明明确确表达清楚了自己的意图，对方却毫不回应，你与其留下来攻坚，把时间花在啃掉这块硬骨头上，不如转身而去，把精力用来寻找新的目标。

很多时候，太执着并不是一个好品质。

物以类聚，人以群分，人的好恶决定了他的选择态度，如果他的第一反应是排斥你的，也许你们根本就不是一类人，很难彼此接受，就算他勉强同意你的建议，日后的合作也难免矛盾重重。

没有一个好的开头，往往就没有一个好的结尾。

中国人的传统观念是羞于说不的，很多时候，你明明不太满意，但碍于面子，还是点头认可了。有些时候你很想拒绝，但说出来的话却变得婉转含糊，让别人以为你可以接受。结果原本简单的事就变得复杂，等纠缠了很多回合以后，你才明确拒绝，反而更伤害对方。

敢于说不，既是自己的需要，也是对别人的尊重，是节约时间，简化办事程序的必要方法，也是一种明朗的人际关系标志。如果对方是你得罪不起的人，早点说不，也比到了最后迫不得已才说更有回旋余地。既然是不得不说的，晚说不如早说，这样至少不会把小毛病拖成大毛病，直至不可救药。

每个人都是按自己的思维方式生活，他所做的一切都是他自认为应该做的，如果他拒绝你，至少说明你的方案和他的想法有所抵触。也许你的东西更好，他也明白这一点，但接受你则意味着要改变自己原有的体系，这种调整在他看来也许就得不偿失，你又何必去难为对方。

每个人做事都有自己的理由，放弃攻坚就是对别人的尊重，而且是一种聪明的做法。经验证明，第一次不行的事，以后成功的机率也很小，纠缠下去除了惹人厌烦，其实没有多大意思，与其把 80% 的精力耗在 20% 的希望上，不如以 20% 的精力去寻找新的目标，说不定还有 80% 的希望。

纠缠不是办法

人性的弱点可以提供很多商机，比如当你并不需要一件东西时，如果有人上门推销，不管你是否愿意，他始终笑容可掬，喋喋不休，最后不管是因为你心被打动，还是不胜其烦，总之还是掏钱了事。

于是有人就将这种纠缠战术写进营销策略，作为推销术的典范，让那些急于应聘的业务员，以为找到了生财之路。

殊不知这正是营销的没落，如果一件商品必须如此辛苦才能让人接受，那至少说明它不是人们需要的东西，你笑得越努力，就越是对别人的强迫，而强迫的关系是不会长久的。

中国的媒体总爱批评洋快餐，斥之为洋垃圾。既然是垃圾，为什么还是有那么多人趋之若鹜？别人总有别人的长处。

美国强生玩具公司是美国幼儿玩具业中第二大制造商，它的玩具品种数以千计，玩具的质量有口皆碑，更令人羡慕的是，它的顾客群有很高的忠诚度。

忠诚不是天生的，除了靠品质取胜外，从儿童呱呱坠地那一天起，强生公司就带着玩具样品找上门来，征求意见，介绍产品，并与父母签约，按约每隔一个半月送上一个适合这个时期儿童玩的玩具，让玩具伴随儿童成长。随着儿童年龄不断增长，儿童对玩具兴趣也逐渐扩大，消费的玩具越来越多，推销人员仍然定期上门，这时，他已经成了孩子的朋友，他的产品也成了难以拒绝的需求。跟踪服务，服务到底，从眼前一直到长远，这就是强生的秘密。

如果不提高商品的内在品质，不把它变成人们真正的需要，生意就会越做越吃力，再怎么纠缠也是白费力气。

全心全意为人民服务

不管怎么说，毛泽东绝对是个伟人，伟人说的话，如果你都能做到，你肯定也会成为伟人。

比如“全心全意为人民服务”，因为过去我们听得太多，就不感觉它的振聋发聩，就象空气，每天生活其中，反而不觉得珍贵，所以商人们宁肯捡几句美国人的训诫作为圣经，而不愿将自己民族的智慧奉为宝典。

“全心全意为人民服务”就是一句不朽的格言，它比流行的“顾客是上帝”有

更深的内涵。

首先要搞清楚“人民”是谁，“人民”是我们身边的每一个人，无论高低贵贱，也无论男女长幼，每个人都有他的权力和需求，都应该得到满足和尊重。你的服务项目可以有针对性和选择性，服务对象可以有所选择，但在你的意识里，必须尊重每一个人，包括那些还没有成为顾客的人。心中有“人民”，你才会真正从消费者的立场出发，无微不至的服务到家。

这样的服务最终也是会得到回报的。

据报道，某厂生产了一种烟灰缸，质地优良，造型美观，畅销国外。但不久，这种烟灰缸渐渐受到冷遇。公司调研过后，才知道这种烟灰缸虽然漂亮精致，清洗也方便，但由于家庭普遍都用上了电扇，烟灰缸很浅，电扇一开，满屋子都是烟灰，谁受得了？于是厂里马上将烟灰缸制成口小、肚大、底深的。试销后，客商和用户们又爱不释手了。

可是好景不长，几年以后，销售量又渐渐下跌。公司再次作了调查，发现原来的电扇已经换成了空调。家庭主妇们又嫌这种口小、底深的烟灰缸，清洗非常麻烦。于是又作改进，重新占领了市场。

消费者在变，消费者的需要在变，只有全心全意的体贴他们，才能使自己的产品畅销。

“人民”的概念可以让你的意识从一部分人身上跳出来，把视线投到更广阔的领域，发现更多人的需要。“全心全意”则是告诉你服务的标准和方法，利他者必定最终也能利己，只要你全心全意去做了，人民是不难满足的，人民给你的回报也是丰厚的。

后记

写这本书时，正是北京“非典”爆发高峰期，每天一百多个新增病例。学校放假了，很多单位也分散上班，大家都窝在家里，有事只是打电话。

坐在阳台的电脑前，打字。街上传来高音喇叭，仔细一听，是《中华人民共和国传染病防治法》，还有政府的公告，听清了两个字“隔离”。

有一种说不出的感觉，一场人民战争的汪洋大海啊！

这种状态已经持续一个多月了，渐渐麻木。儿子告诉我，他的门牙松了，摇了摇，果然松了，要换牙了。

突然很感动。“非典”了，还是要吃饭，还是要换牙，该生长的还是在生长，就像战争年代，每天要死那么多人，又有那么多的婴儿诞生。

其实什么也没变，日光之下，并无新事，世界还是一如既往地存在着，按它自己的方式存在。

很多事情，并不是你付出努力，就一定会有收获。但是你还是要努力。个人是渺小的，很多因素都可能置你于死地，但你不能因此而不活！

就像外面的饭店，我站在阳台就可以望到的，往日里车水马龙，何等的热闹：一大早就有服务员穿着红旗袍，排成几排，听经理训话。到了吃饭的时间，保安跑前跑后，指挥客人倒车、停车。客人走了，闲下来的红旗袍和白厨师们，就在旁边的空地上嘻笑打闹……现在安静了，没有一个人。

一切都似乎停顿了，“非典”一来，饭店只有关门，没关的恐怕也只是勉强支撑。但是那些做饭店的人，老板、经理、厨师、服务员，不可能从此就不做了。哪怕今天不做了，明天还得做，不做这一行，还得做其它，不管是“非典”还是别的，都不能阻止生命的继续，都不能阻止人的奋争和努力。

还是得做！谋事在人，成事在天。生意是做出来的！做，就能做出经验，做出机会，做出结果。活着就是做。

书稿总算完成，在这“非典”时期，也算做了一件事。

看看新闻，昨天北京的新增“非典”是27个。大大降低了！我估计，饭店重新开张的日子，也不远了！红旗袍、白厨师、保安、客人，一切还会照旧！

古古