



办公室里的**超级**斗争 丛书

超级老板 七十二计

萧 弦 著

● 老板与员工的关系，有时会变成员工与老板的关系。
发展，做强，做大，还是做久？●

SUPPER BOSS



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PRESS

超级老板

七十二计

SUPPER BOSS

- 老板一思考，上帝就发毛。
- 老板熙熙，皆为利来，员工攘攘，皆为利往，超级老板，可以和员工共赢。
- 办公室里的超级斗争，造就了超级老板。



ISBN 7-5017-7791-8



9 787501 777914 >

建议上架：管理、营销

ISBN 7-5017-7791-8/F • 6797

定价：27.00元

办公室里的超级斗争丛书之二

超级老板七十二计

萧弦 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP数据)

超级老板 72 计/箫弦著. —北京:中国经济出版社, 2006. 10

(办公室里的超级斗争丛书; 2)

ISBN 7-5017-7791-8

I. 超... II. 箫... III. 企业领导学 - 通俗读物

IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 121960 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 夏 鸿 (电话: 010-68332038)

责任印制: 张江虹

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 16.75 字数: 240 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版

印次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7791-8/F · 6797

定价: 27.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282



本书主要针对的读者是广大企业领导者、管理层……广大现实的和潜在的“有产者”。

作者以通俗幽默的语言，睿智独到的见解，以旁征博引的详尽资料，从管理者的角度，通过对出现的千千万万的事例进行分析，综合，进行研究，归纳，教读者学会分析并化解、应对或驾驭办公室里的“超级斗争”——没有硝烟有时却异常残酷甚至悠关生存与毁灭的斗争。



作者介绍:

萧弦，本名赵占伟，男，37岁。工科硕士，资深写手。现居北京。先后从业于国有、中美合资、民营、台资与法资企业，有丰富的管理经验。

主要作品：科幻长篇《克隆少女传奇》、玄幻中篇《鬼道惊魂》、现代武侠短篇系列《今世侠影录》。

搜狐读书

book.sohu.com

选题策划：占 戈 tushuohua@yahoo.com.cn

责任编辑：夏 鸿 xiahong0605@sina.com

封面设计：红十月设计室 hongshiyue@vip.sina.com

自序

员工一思考,老板就发毛。因为员工越思考就会越明白,自我意识越高,法律意识越高,又有人道主义、人性化管理等等不利于老板阶层的思想左炒右炒,愚“工”政策行不通了。外面是商海竞争对手不时掀起骇浪惊涛,内部是职场聪明员工蠢蠢欲动不服管教,正所谓外患内扰,令广大老板们吃不好睡不好,一有风吹草动鸡飞狗叫,便跟着心惊肉跳。

攘外必先安内。担惊受怕,于事无补,反叫员工暗中讥笑。不如打起精神,与员工斗上一斗——不是一般的斗,而是要运用策略,谈笑间,令员工们口服心更服,垂首俯脑。这就是超级斗争——大家好,才是真的好。

此《超级老板》秘笈,是鄙人略读老子孙子孔子孟子庄子墨子等诸子百家中的数家,粗研易经,参考西洋理论,结合自身经验及他人之玉,从老板及员工的狭义广义概念出发,从知人做人招人训人服人管人用人炒人的角度,对老板指手划脚,披历十月,增删九次而成。内容包括老板治理员工的方方面面,堪称大全,应该说对各种各样的老板(以狭义的为主)或各行各业想当老板的员工(以狭义的为主),都有些许阅读价值。

有人可能要问:胡扯,诸子百家谁没看过,哪里能找出有关老板如何管理员工的片言只语!其实,你只要用现代的眼光好好看看论语,你一定会发现,有一些经营管理理念,孔圣人早就知道了。鄙人试举一例,便可知某所言不虚:“道千乘之国,敬事而信,节用而爱人,使民以时。”翻译过来,不就是:“管理一定规模的企业,做老板的事业,兢兢业业,讲究信用(否则的话,首先银行就不给你贷款,企业无从发展);节约成本,降低开支(这样产品更有竞争力,利润更大);爱人(以人为本,爱你的员工,爱护你的部下,善待你的人才);使民以时(不强迫加班加点,按时上下班,提高工作效率)”吗?

老板熙熙，皆为利来；员工攘攘，皆为益往。办公室里，利益相关，就会有矛盾冲突，因而也就有了斗争。斗争的结果，今天老板把员工炒鱿鱼，明日员工跳出尔槽另就高。这是一般的斗争，平凡的斗争，而本套书所讲的斗争，是“超级斗争”。所谓超级斗争，顾名思义，不是通常意义上的斗争。斗争的目的，并不是要打倒谁，并不是你死我活。你要活，我也要活，更好地活，反之亦然。

小企业做事，大企业做人。所谓做人，就是正确适当恰到好处地处理人与人之间的关系。团结协作，善于沟通。曹侯有云：世事洞明皆学问，人情练达即文章。这句话用在办公室这个小小的天地里，不妨改作“室事洞明皆管理，人情练达即升彰”，升职加薪，嘉奖表彰，名利收双。马恩列斯毛皆云：矛盾斗争无处不在。办公室怎能例外？只要学会做人，便可以化争为和，化干戈为玉帛，双赢或共赢，易如反掌。虽然我们有《劳动法》，完全可以依法进行斗争。但很多时候，法律是个双刃剑，撕破脸皮，对“搏”公堂，往往两败俱伤。超级斗争，讲的就是斗争之道。道可道，非常道，换言之，道不可道，乃常道，至理。止戈为武，致和为争。超级斗争，和为上也。君子之争，胜之以道——常道，常胜之道。

目 录

2011.7

序



第一章 超越阶级的斗争/1

- 名“负”其实的办公室/1
- 广义办公室——超级办公室/3
- 广义的老板与员工/4
- 老板与员工的相互转化/7
- 老板与员工之间的斗争/10
- 超级斗争与超级老板/13
- 神治、人治与法治/14
- 超级斗争的法宝——管理/18



第二章 超级斗争必修课——人/23

- 人的5W2H/23
- 人性假设/35
- 人性本善还是人性本恶/37
- 人性如布/40
- 做一个有影响力的人/41



第三章 超级老板,从“练摊”开始 /45

学禅与经商/45

冒险——不玩命/46

成功者=失败者=实干家+冒险派/47

以客户为上帝/51

推销人品重于推销商品/51

知人重于知物/55



第四章 招聘与招亲 /60

招聘渠道/62

简历筛选/67

面试与相亲/74

老板必赌/75

“职”商测试/78

试用与试婚/79

考核与考察/81



第五章 培训与培“驯” /82

新员工培训/82

在职技能培训/92

骨干培训/93

打造你的木桶/94
欲造人先造模具/95
培训成本/96
不怕为人作嫁/98



第六章 有画饼,才能冲击/100

安利的画饼/101
联想——没有天花板的舞台/102
通用电气——海阔凭鱼跃,天高任鸟飞/103
薪水福利/103
胡萝卜与大棒/104



第七章 沟通无限/106

沟通方式/107
沟通内容/110
有效沟通/111
错误沟通/112
过度沟通/113



第八章 老板三十六计/114

第一计 瞒天过海/114
第二计 围魏救赵/116

- 第三计 借刀杀人/117
第四计 以逸待劳/120
第五计 趁火打劫/121
第六计 声东击西/123
第七计 无中生有/124
第八计 暗渡陈仓/127
第九计 隔岸观火/128
第十计 笑里藏刀/129
第十一计 李代桃僵/130
第十二计 顺手牵羊/131
第十三计 打草惊蛇/133
第十四计 借尸还魂/134
第十五计 调虎离山/135
第十六计 欲擒故纵/135
第十七计 抛砖引玉/136
第十八计 擒贼擒王/138
第十九计 釜底抽薪/139
第二十计 混水摸鱼/140
第二十一计 金蝉脱壳/142
第二十二计 关门捉贼/142
第二十三计 远交近攻/144
第二十四计 假道伐虢/145
第二十五计 偷梁换柱/146
第二十六计 指桑骂槐/146
第二十七计 假痴不癫/147
第二十八计 上屋抽梯/149
第二十九计 树上开花/151
第三十计 反客为主/152
第三十一计 美人计/153

- 第三十二计 空城计/154
- 第三十三计 反间计/155
- 第三十四计 苦肉计/156
- 第三十五计 连环计/158
- 第三十六计 走为上/158



第九章 老板新三十六计/160

- 第一计 美人计/160
- 第二计 苦肉计/162
- 第三计 连环计/164
- 第四计 权变计/165
- 第五计 缓兵计/167
- 第六计 走为下/169
- 第七计 厚此薄彼/170
- 第八计 授权分身/171
- 第九计 轮岗换位/171
- 第十计 奖勤罚懒/172
- 第十一计 化戈为玉/173
- 第十二计 变废为宝/174
- 第十三计 桃代李僵/175
- 第十四计 装模作样/176
- 第十五计 扶弱制强/177
- 第十六计 涨薪添责/178
- 第十七计 入职约法/179
- 第十八计 加班联欢/179
- 第十九计 太上忘情/180
- 第二十计 避邪远神/181

- 第二十一计 一枝二鸟/181
- 第二十二计 引颈就戮/182
- 第二十三计 苍天有眼/182
- 第二十四计 滴水引泉/183
- 第二十五计 身东肌西/183
- 第二十六计 加冠赐剑/184
- 第二十七计 假痴不癫/185
- 第二十八计 官不厌诈/185
- 第二十九计 将薪比心/185
- 第三十计 施恩作威/186
- 第三十一计 开诚布公/186
- 第三十二计 扬长补短/187
- 第三十三计 减勤增效/187
- 第三十四计 分化两极/188
- 第三十五计 韬光养晦/189
- 第三十六计 以人为本/191

第十章 老板十戒 /195



- 一戒反复无常/196
- 二戒事必躬亲/197
- 三戒恶语伤人/199
- 四戒欺人太甚/200
- 五戒偏听偏信/203
- 六戒任人唯顺/205
- 七戒独钟情根/206
- 八戒以“貌”取人/206

九戒不讲诚信/207

十戒为富不仁/208



第十一章 老板秘笈/210

易筋经/210

黯然销魂掌/212

生死冰符/214

北冥神功/216

斗转星移/218

八荒六合唯我独尊功/219

千手如来掌/219

嫁衣神功/220

双手互搏术/221

独孤九剑/222



第十二章 老板之大者 ——超级老板/224

最早的武林盟主——墨子/225

“儒商”的祖宗——孔圣人/232

逍遥派掌门人——老子/244

后 记/253

第一章 超越阶级的斗争



随着公有制经济向多种所有制经济的转变,中华大地上,一种被称为“老板”的东东,如雨后春笋一般冒了出来,几乎向时,那种学名“员工”的西西,则像老鼠爱大米一样向老板们蜂拥而去。“不是冤家不聚头”。有老板的地方,就会有员工,有员工的地方,当然不可能少了老板。老板,就是想让员工少拿甚至不拿工资多干活的人,就是一天到晚宣扬天下没有免费午餐的人。员工,就是想少干甚至不干、白拿多拿工资的人,梦想免费午餐的人。所以,老板和员工,永远是一对冤家。这一对冤家,通常住在一个叫做办公室的地方。

名“负”其实的办公室

当人们提到办公室,一般是指上班工作的地方。比如“我在办公室呢”、“我办公室钥匙忘带了”。办公室与家,是相对的概念。从参加工作开始,每天有三分之一的时间,都在办公室里。工薪族的一辈子,在办公室的时间,好像比在家呆着的时间要多得多。干活,不干不活,活着就得干。说白了,活着就得上班,就得去办公室,每天8小时,退休而后已。当然,上班工作的地方,并不都是办公室,很简单的例子,工人上班工作的地方,通常被叫做车间。

办公室这个词,也不知是什么时候冒出来的。大清及其之前肯定没有,民国时好像也没有听说。大概是社会主义新中国成立之后才有这种叫法。其字典解释为“一种特定事务的地方或提供服务的地方”——这个解释实在牵强,用于解释“特务机关”或“特高科”好像更合适。

办公室,首先顾名思义,就是“办理公务的房间”,也就是处理公事,为公家(国家集体)工作的房舍处所,这应该是“办公室”的原意。另一个涵义是企业单位内设的一个部门,负责行政、人事、后勤等工作。还有一个涵义是指政府特设的专门机构,如扫黄打非办公室、小煤炭综合治理办公室、台海事务办公室、招生或征兵办公室等等,相当于工作组、项目组等。

对于后两个涵义,恐怕没有比以下论述更为详尽的了:





“办公室……是党政机关、社会团体和企事业单位内设立的办理行政性事务的办事机构，是设在领导身边、直接为领导服务的综合部门，是沟通上下、联系左右的枢纽和桥梁，是领导工作的辅助性机构……办公室的规模、名称、因级别、地方及单位不同而不尽一致，大的一般称办公厅，小的一般叫办公室。办公厅（室）室内相应地设置秘书、综合、行政等一些机构，或按经济、文教、政法等工作性质分别设一处（科）、二处（科）、三处（科）等……我国办公厅（室）的类型大体有以下几种分法：首先，按照办公室的性质，可分为党政机关系统、群众团体系统、事业单位系统、企业单位系统办公室等。党政机关系统办公室又可分为党务系统、立法机关、司法机关、行政机关办公室。党务系统办公室指具体管理党的工作机构的办公室。立法机构办公室（厅）指各级人民代表大会办公室（厅），司法机关办公室（厅）指法院、检察院的办公室（厅）等，行政机关办公室（厅）指各级政府及其职能机构的办公室（厅）。群众团体系统……如青联、学联、妇联、工会等系统的办公室等。事业单位系统办公室指各类学校、医院、科研院所等单位的办公室。企业单位系统办公室指各类经济组织中设置的办公室。其次，按照办公室的规格、级别，同一系统的办公室可以分为不同的层次。如同是党务系统办公室，可分为中央机构办公室（厅）、地方机构办公室（厅）和基层机构办公室；同是办公室，可分为部级办公厅、局级办公厅、处级办公室、科级办公室等。”

上述三种解释，后两者将“办公室”由一个实物名词转变为抽象名词，已经脱离其原意；而第一种解释——“办理公务”之室——则越来越被实际的情况或人们的实际行动所颠覆。在过去的国营或集体企业，一切都是公家的，工作也大都是为公不为私，说办理公务好像还符合实际情况，而今随着私营企业的不断增多，为老板“私人”工作的人越来越多，“办公”室就很有些驴唇不对马嘴了。更何况有许多人，在办公室里，做的却是自家个人的私事。这种情况，就算是管理相对比较严格的外企私企也难杜绝，在一些管理宽松甚至松散混乱的企业事业单位，更是司空见惯。有的员工，在上班工作或为某个老板服务的同时，还自己开着公司；有的老师身兼数职，身在办“公”室，心在想私事，实可谓人在曹营心在汉。还有什么办公室恋情，办公室骚扰……凡此种种，都说明了办公室

一词,已经渐渐失去了“本色”。此外,随着网络及通信技术的发展,随着借助于互联网、无线通讯网、手机、电脑而移动办公或 SOHO(居家办公)的兴起,办公室这个概念,也许有一天会消失,或者完全丧失其本意。



仔细想想,现在有许多词语都是词不达意甚至词意完全相反的,究其原因,要么是由于谬种误传,将错就错,以讹传讹,习惯成自然,要么是因为随着时代的变化而“与时俱进”了。比如经济一词,原本是指经纶济世、经国济民,相当于现在的“政治”二字,到 19 世纪下半叶,被某杂交语种用于财务领域,复又传入我国,得到孙中山先生的肯定,才普及开来,演变到今天,含义已广,可指生产、交换、分配、消费等活动,也可指社会生产关系的总和,或者节约、算账等。再如超级市场,过去在西欧通常指面积在 400 平方米以上的无人售货商店(超过 400 平方米叫超超级市场),法国则指面积为 813 平方米以上的商场,美国却不按面积,而规定营业额在 200 万美元以上的自选商店才叫超级市场,而在中国,超级市场泛滥成灾,只要是无人售货,都叫超级市场,其实就是自选市场,不论大小,都叫超市,大的叫大超市,小的叫小超市。在现代汉语里,字面意思与真正涵义风马牛不相及者比比皆是,比如“东西”、“水货”、“绿帽子”、“鸡婆”、“大锅饭”、“走后门”、“洗钱”、“青蛙”、“恐龙”等,而类似“小姐”、“同志”、“大姨妈”者,本来挺好的词,却也“与时俱进”,变得不伦不类了。所谓超级女声、超级男声,虽火爆全国,就其名称本身,却不知所云,不过是一个噱头,唬一唬老百姓,哗一哗众取一取宠罢了。怪不得一些语言专家要大声疾呼,呼吁规范汉字汉语呢。

广义办公室——超级办公室

既然“办公室”已经名不符实,为了响应语言学家的号召,作者斗胆为办公室重新下一个定义,算是抛砖引玉,同时,也为本书论述方便,并使读者更好地理解本书——本书所谓的办公室,就是建立在这一定义之上。

这个定义其实很简单,即“凡是包含老板和员工的东西,就叫办公室。”这里的“东西”,既可以是房屋,也可以是场合,既可以是机构,也可以是组织,既可以是虚名,也可以是实物。唯一必要而充分的条件,是这个东西里面有“老板”和“员工”。这是一种广义的办公室,你也可以叫他“大办公室”,或者干脆

赶时髦,叫他“超级办公室”。



这个超级办公室,既包含工作(挣钱)的地方,也包含消费(花钱)的地方,同时也包含休息(为了更好地挣钱和花钱)的地方,即几乎包括了一个人一生所可能去过的所有地方——除了学习的地方(请注意这里学习的地方不是指学校)。为什么不包含学习的地方呢?因为一个人的一生,随时随地都在有意无意地学习,学习的地方可能比这个超级办公室还大,自然无法将其包含于内。具体地讲,超级办公室指的是大大小小林林总总各式各样的、宇宙空间内的、国家地区、集体个人的机关团体组织机构,可以是一个国家,可以是一个家庭,可以是一所学校,可以是一家医院,可以是一个宗教团体。无论规模大小……只要有二个或两个以上可以被分别称作“老板”和“员工”的人。

超级办公室,并不是说办公室有多大规模,而是指其定义涵盖了几乎所有的“办公室”,已经不是原来的那个办公室——传统意义上的办公室,充其量只能叫作“办公室”,或者与“广义办公室”相对,称之为“狭义办公室”。

广义的老板与员工

本书既然讲的是广义办公室,那么其中的“老板”和“员工”自然也应该是广义的老板和员工。

高级汉语词典对“员工”一词的解释有两种,其一是指在总负责人领导下执行一项指定任务并对该机构或公司负责的全体人员;其二是指职员和工人。时至今日,这两个意思好像没有多大变化。

而“老板”的本意,是私营工商业的财产所有者,零售店的业主(亦称“老办”),旅馆或公寓的主人,且多用于男性,因为中国的传统是男主外女主内,老板的妻子则用“老板娘”这个称呼,不过后来对于女性业主或者拥有或管理餐馆、公寓或寄宿舍的女人,也叫“老板娘”。再后来呢,男老板也好,女老板也罢,统统叫做老板,而老板娘又回归本意,专指老板的妻子。演变到了今天,“老板”已经不仅仅是原来的老板了。老板一词已经扩展成很多领域,对于直属上级、公司主管,甚至是研究课题的带头人,学生导师都有人称之为老板。这个词语几乎“泛滥成灾”。

看来,老板一词,现在已经与其本来的意义相去甚远,如果不重新定义,就不能算是与时俱进。归纳起来,人们已经习惯地以为老板就是领导。而对什么是领导,一般人可能会说,领导就是领导呗,究竟怎么定义,恐怕很少有人思考过;而专家学者们也没有统一的确切的定义,比如,“领导就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益,引导企业达到他的目标。”“领导就是影响力,是对人们施加影响的艺术或过程,从而使人们情愿地、热情地为实现群体的目标而努力。”“领导指通过一些不易察觉的方法,鼓动一个群体的人们或多个群体的人们朝着某个方向、目标努力的过程。”上述定义中,第一个定义将领导解释为一种行为,后两种则分别解释为影响力和过程。显然,与我们所说的领导完全不同。也可以认为,领导(老板),就是以上行为的执行者、影响力的施加者、过程的操作者。这些定义比较复杂,而且是一种狭义的概念。



那么,究竟什么是广义的老板和员工呢?

本书定义为:老板——管员工的人;员工——被老板管的人。也就是说,老板与员工,不能分开单独定义,而应该结合在一起定义,即管与被管的人,分别称为老板与员工。老板与员工,是一对相对的概念,就好比阴与阳、大与小、强与弱……老板离开员工就不能称之为老板,员工离开老板就不能称之为员工。

那么,什么是“管”呢?就是人们常说的“你别管我”、“你管不着”、“这人这事不归我管”、“这孩子怎么没人管”的“管”,有管制、约束、照管、管理等等意思。具体地讲,老板就是管人管事的管理者、领导者、负责人……员工就是被管理者、随从者、办事者……

按照上述广义办公室和广义老板员工的定义,国家、家庭、企业、学校……都是办公室,皇帝元首国君、父母家长、董事长总经理、校长教师……就是其中的大老板,臣民、孩子、职工、学生就是其中的员工。当一个学生称一位教师为“老板”的时候,他们之间的关系,已不是师生关系,而是老板与员工的关系,学生为教师打工,教师给学生好处——如果一起做课题,就给点课题费,报销点车药药费;要么就给个好成绩,帮着找个好工作。

主子与奴婢,神仙与凡人,君王与臣民……就是老板与员工。最大的办公

室就是宇宙,最大的老板就是上帝。最小的老板呢,就是每一个活人——自己管自己的时候,自己既是老板,也是员工。



在英文里, Lord 既有上帝的意思,也有老板的意思——西方有句谚语: Lord only knows, 即“只有上帝知道”, 天知道鬼晓得, 换句话说, 就是没有人知道——也许英国人早就意识到, 老板是员工的上帝, 或者从某种意义上说, 上帝是天堂及人间的总老板。

中国人遇见惊恐害怕或超自然、无能为力、无可奈何的现象时, 常常不由自主地叫“我的老天!”或者“我的天啊!”(有时候也叫“我的妈呀!”)西方人则习惯于大叫:“OH MY GOD!”这里的“GOD”是上帝的另外一种叫法, 也是最常用的一种叫法。上帝, 就是中国人口中的“老天”(苍天、上天、天)。或者说, GOD 的对应词是人, 那么人, 就是 DOG, 人是上帝的狗, 人要像狗一样顺从上帝——人是上帝的人, 狗是人的狗?

将上帝的概念推而广之, 从广义上说, 一切“当权派”、“有资派”都是上帝, 换句话说, 一切占主宰、控制、强势地位的力量、群体或个人都可以称之为上帝。皇帝是臣子的上帝, 官僚是草民的上帝, 父母是宝贝儿女的上帝(有时候相反), 顾客是老板的上帝, 老板是员工的上帝。老板是上帝? 上帝是老板? “Lord only knows”。(“只有老板知道”)

最小的老板, 每一个自己——光杆老板。谁都是老板, 每个人的一生, 都在做管理。经营你的一生, 管理你的一生, 管理你的资源, 利用你的资源。学武习文, 都是管理, 时间管理, 时间的老板, 计划管理, 组织安排的老板。做自己命运的主宰, 你就是你自己的老板, 你就是你自己的上帝。佛家说: 苦海无边回头是岸——天堂, 放下屠刀立地成佛, 因为佛在你心中, 你就是你的佛。(注: 光杆老板如何管理自己的一生不在本书胡扯之内。本书要研究的是超级办公室内的斗争——超级斗争——站在老板的角度。)

与广义的老板与员工相应的, 是狭义的老板与员工: 收买智、力、才能, 提供薪水的老板; 出卖智、力、才能, 获取薪水的员工。买方, 便是顾客、上帝; 卖方, 就是绝对的孙子, 就算不想当, 也得装, 装得不像还不行。对此只有三十七

计——无计可施。这也是传统意义上的老板与员工。很显然,这一对狭义的概念,是包含在其广义的概念之内的。

更简单,更通俗,更直白地讲:老板就是上级,员工就是下级,凡有上下级关系的场合就是办公室。



老板与员工的相互转化

老板与员工是一对矛盾。马克思主义认为,矛盾既相互对立,又相互统一,并在一定条件下相互转化。举例来说,部门经理是本部门的老板;总经理是部门经理的老板,部门经理是总经理的员工;总经理又是董事长的员工……董事长呢?是顾客的员工。顾客是上帝,是最终的老板。这是一种相对的转化。还有一种绝对的转化——比如某部门经理被撤职,该部门的员工被提升为经理,从前的老板与员工,变成了员工与老板。

老板与员工在管理链中的相对性

大鱼吃小鱼,小鱼吃虾米,虾米吃泥球,生态系统中的生物通过这种吃与被吃的关系构成食物链。每一种生物,都是食物链的一个营养级,同时又是一个消费级,既是捕食者,又是被食者,除非处在食物链的顶点,否则,就注定要被后一级生物“吃”掉,摆脱不了“螳螂捕蝉,黄雀在后”的悲剧命运。一物降一物,一级压一级,自然界是有序的。有序的社会也是如此,在我们的广义办公室系统里也是一样。从最大的老板(上帝或顾客)到最小的老板(普通员工),每个级别的人,既是上一级的员工,又是下一级的老板。每个级别的人,都是管理者,同时又是被管理者。类似于生态系统的“食物链”,我们可以称之为办公室里的“管理链”。大老板管中老板,中老板管小老板,小老板管普通员工。

你是老板,又是员工。除非你是上帝,否则,你不会永远是老板。如果你意识到自己其实也是员工,也在给人打工,你就会更好地理解员工,从而更好地管理员工。不要太把自己当个人物,地球离了谁——也许除了上帝——都照转不误。上帝据说也只是推了一下,以后就不用他老人家“神推磨”了。确切地说,无聊的老人家心血来潮,随手一推,推出昼夜交替,便撒手不管了。功成身退,大道也。你是员工,你也是老板。除非你不是人,否则,你不会永远是员工。就

算不是人，人外有人，这个世界上的人，很可能是另外一个世界里的上帝。就算你真的不是，实在不行绝对不可能……为什么不假想自己是个老板呢？



员工向老板的绝对转化

当老板的好处很多很多，可以不劳而获（换句话说就是剥削，老板对员工是否存在剥削，两大阵营各执一词，公说公有理，婆说婆有理，社会主义者坚称资本家对工人进行了剥削，资本主义学者则百般辩解，至今未有双方俱都接受的公论），可以为所欲为（相对员工而言有更多的自由），可以颐指气使，可以……至于当老板的难处，你要当过才知，过把瘾，哪怕是干瘾，然后再“死”，不亦乐乎，总算没白活。

“不想当将军的士兵就不是好士兵”，拿破仑的这句名言似有理也似无理。哪个士兵不想当将军呢？共和国的兵源，主要在广大农村，报名参军者目的大都很明确，就是为了学技术，入党，提干，跳出农门，进入中国“上层”社会（笔者的一个同学，与战友竞选班长，动刀动枪，年纪轻轻就发了疯）。所谓提干，就是做军官。就算是城市里的青年，也一样渴望能够从大兵到将军。可以认为，几乎每个士兵都想当将军，难道就都是好士兵吗？当然不是。“不想当将军的士兵就不是好士兵”，不等于说“想当将军的士兵就是好士兵”。拿破仑的潜台词是：只有想当将军的士兵才有可能成为好士兵。这句话有些绝对，但却不无道理。最起码，如果某个士兵下定决心排除万难一心一意想当将军而又没有什么后台背景的话，他就一定会想方设法，千方百计，杀敌立功，以求步步高升，直到成为将军。这是他的主观愿望，客观上就造就了自己，就算最终没有当上将军，起码看起来，是个好士兵。不知拿破仑是在什么样的场合说出那样的名言，但有一点可以肯定，他是为了鼓舞士气，如果人人都想当将军（不仅仅只是想而已，而且还要付诸行动），人人奋勇争先，则整个军队势必所向披靡，无往而不利。

同样，套用拿破仑的名言，我们也可以说，“不想当老板的员工就不是好员工”。想当老板的公司员工，就要了解公司的奖惩规则，晋升规则，先按照公司的要求成为好员工，再逐步获得晋升。客观地讲，不想当将军的士兵和不想当

老板的员工,即可以是好士兵好员工,也可以不是好士兵好员工。然而,想当老板的员工相比不想当老板的员工,想当将军的士兵相比不想当将军的士兵,前者会有一个积极因而精彩的人生,后者则要消极黯然一些,而对社会的贡献,如果不是不择手段损公肥私损人利己的话,前者要大于后者。如果比尔·盖茨不想当老板,就不会有微软帝国;如果拉里·埃里森不想当老板,就没有甲骨文(ORACLE)与微软的帝国之战;如果毛泽东不号召天下穷苦人翻身做主人,就不会有新中国的成立。改朝换代,源于想当皇帝的臣子的造反运动,推动历史的车轮,从奴隶社会直到今天的民主社会。没有一大批想当老板的员工,就没有一个个有活力的企业,为社会创造丰富的产品,推动社会的不断发展与进步。



媳妇要想成为婆婆,那是要熬的;人下人要想成为人上人,必先要吃苦中苦;士兵要想当上将军,员工要想成为老板,必然要有一番奋斗。不吃苦中苦,难为人上人;台上一分钟,台下十年功等等,这是社会规律。要想红得发紫,必先黑得发青,默默无闻,厚积薄发。有人可能要反驳:照你这么,那“超级女生”现象怎么解释?人家似乎并没有吃什么苦中之苦,却几夜之间成了人上之人。笔者并不否认,在这个世界上,存在幸运二字,存在机会二字,但机会总是给有准备的人。如果超级女生没有令老百姓欣赏的素质,没有这方面的准备,恐怕只能解释为神助佛佑——纯粹的幸运了(纯粹的幸运,也有,谁愿意等谁去等好了,大概千年可以等一回吧,大概几百万人里会有一个人等到吧,亿万人买彩票,中头奖的有几个呢)。而这种准备,除了天赋之外,还要有后天的苦练。另外,别忘了,超级女生的成功只是显于表象的成功,而在其背后,是那些善于抓住大众心理、善于市场运作——你称为炒作也可以——的一群人的成功,这群人的成功,定非一蹴而就,应该是在长期酝酿之后产生的灵感,神来之笔,反其道而行,打破规则,出奇制胜,异军突起。

矛盾的转化是内因与外因共同作用由量变到质变的结果。最重要的是内因。所以,要想实现从打杂的到管事的,从员工到老板,或者从奴隶到将军,关键还在于自己的努力。不要羡慕或是妒忌那些出身好背景好的人,不要只看见人家现在的荣耀,要知道人家的父辈曾经有过怎样的付出。李泽楷所以能成为



小超人,不可否认主要是因为李嘉诚这个大超人的缘故。但李嘉诚靠谁呢?靠自己。你是想当李泽楷,还是想当李嘉诚呢?如果你没有一个像李嘉诚一样的父亲,除非你拜老李为父,否则你只好自己来当李嘉诚!

从某种意义上讲,目前的中国,是世界的工厂,因而如果把国家比做人的话,中国就是发达国家“外资”老板的员工。虽然我们引进外资,给外资打工,挣了钱,积累了经验,中国制造走向世界,但外资挣的钱比我们多了多少倍?夸张地讲,我们挣得的数字是地理概念,人家赚得的数字却是天文概念。我们的度量单位是公里,人家的却是光年。怎么办?自主创新,抓住核心生产资料,自己当老板,叫老外给咱们打工。

老板向员工的转化

据传,拿破仑说出他的名言后,有个部下跟着来了一句:“不想当士兵的将军,就不是好将军。”拿破仑想都没想,一枪把他处决,对着他的尸体说:“用不着你来教训我。”

想当皇帝的草民,那就叫谋反,不仅要杀造反者一人的头,还要砍下所有有关连人头,株连九族,斩草除根。想当老板的员工,对老板是个潜在的威胁,不是眼中钉,也是肉中刺,令老板寝食难安,夜不能睡(Sleep on it every night),如果使唤不动这样的员工,必去之而后快。

干部终身制,专为阻止老板向员工的转化而设。深化改革之难,关键也在于既得利益者——先富裕起来的人,先当上老板的人——所谓的强势集团的阻挠。因改革而得利的人,会反过来阻挠改革,从改革中得到好处的人,会反对改革,因为怕失去既得利益,怕从老板的高位,跌回员工的卑微。“踏上脚蹬板儿,立刻变心眼儿。”

中国的和平崛起所以被某些国家看成是威胁,原因也不过是害怕自己从老板到员工,而中国的地位则从“员工”变成“老板”,从一个奄奄一息的东亚病虫,变成一个叱咤风云的东方飞龙。

老板与员工之间的斗争



家庭,办公室,都是社会的基因,具有社会的基本特征。企业是一个小型的

社会,办公室(狭义的)是社会的缩影,麻雀虽小,五脏俱全,一个小型的、存在矛盾和斗争的、有阶层的社会。翻遍人类历史,纵观古今横看中外,小到邻里纠纷,大到两国交兵,无不是因为“矛盾”的存在。大到星河太空,小到职场斗争,斗争无时不在,无处不在。



大多数情况下,办公室里风平浪静,但在这表面的平静之下,却时时发生着磨擦、碰撞、矛盾斗争——有时甚至是你死我活的斗争。你死我活?是不是有点危言耸听呢?看看下面的故事——一个并非完全虚构的故事,大家就会知道,老板与员工之间你死我活的斗争,绝不是不可能。

这个小故事发生在1848年。皮埃尔·凯斯是一个大老板,他很有钱,随手丢弃一条腰带,就够三个流浪汉吃上50年。钱或许不是万能的,但有钱能使鬼推磨,却是真的。一次又一次“使鬼推磨”的成功,使他感觉自己就是万能的——那不就是上帝么!所以,他便开始为所欲为,在公司内部压榨工人的血汗,在公司外面为非作歹,欺男霸女,欺行霸市,翻手为云覆手为雨,日子过得好不“惬意”。

忽然有一天,他的员工闹起了罢工。他派心腹保镖打手镇压,谁知压来压去,罢工变成了革命,自己的亲信也倒戈而来。那个平时三棍子打不出一个屁的工会头目卡西莫多,用枪指着他的鼻子,要他辞职滚蛋,并且献出全部家产,不然就要他的命。他答应了,那家伙将他赶出办公室。他仓皇逃窜,没跑多远,又被几个趁火打劫的逮了起来。幸好他还有一根腰带,那几个流氓收好腰带,打了他一顿,饶了他的命——还得说是钱。保住了性命,失去了金钱,他成了流浪汉。

“上帝变成了流浪汉,什么世道啊,真是岂有此理……”皮埃尔梦里梦外,满腹牢骚,有苦无处诉,有冤没地儿伸。好在革命失败了,卡西莫多被判处死刑。皮埃尔靠着秘密财产,东山再起。他开始忏悔、反思,终于悟出了一个道理:哪里有压迫,哪里就有反抗和斗争。不会斗争,不善于斗争,就会倾家荡产,甚或死于非命。

皮埃尔体会到这一点,不禁欣喜若狂,到处宣扬他的新发现。有位老板说了,我不是你皮埃尔·凯斯,我善待每一位员工,对员工像对家人一样,我这里



没有压迫,也没有斗争,不仅我与员工之间没有,在我公司的办公室里,大家公平竞争,团结协作,也没有斗争。皮埃尔回答道:没有压迫,就没有斗争吗?不对。只要有矛盾,就会有斗争。而矛盾是不可避免的,所以,斗争也是无法逃避的。必须勇敢地面对,巧妙地应对。他苦思冥想,终于找到一个好办法,给员工一点点好处——比如发红包,比如送股权,以小恩小惠来麻痹员工的斗志,缓和“办公室”的矛盾。

皮埃尔与卡西莫多之间的斗争,是传统即狭义的老板与员工之间的斗争——即无论是资本主义还是社会主义都无法避免的劳资纠纷。员工方面,既有明争(罢工),又有暗斗(消极怠工);既有文斗(谈判),又有武斗(造反、革命)。老板方面呢,尽量压低薪酬,尽量加班加点,尽量增加工作负荷劳动强度,尽最大可能剥削剩余价值。

这种斗争从来没有也永远不会停止,像农民员工工资问题,因为老板不发工资前去索要被诬蔑为闹事因而被打死打伤,像老板丢了东西员工被迫搜身下跪等,类似的令人拍案而起怒不可遏恨不得揭竿而起的事件层出不穷。这些无不是斗争外化、表面化之后,被披露报道,而未浮出水面的斗争,哪个企业没有?哪个老板没有?哪个员工没有遇见过呢?只要利益相关,有利害关系,涉及到工资、职责、权利甚至情感问题时,都会出现矛盾斗争。

狭义的老板与员工,在生产关系中所处的地位不同,一个高高在天上,一个俯首在地下,对生产资料的占有关系不同,一个占有一切,一个一无所有,按照马克思主义的观点,他们属于不同的阶级,他们之间的斗争,就是阶级的斗争。

然而目前,我国虽然进行了经济改革,但公有制仍然占主体地位,老板与员工之间的矛盾,属人民内部矛盾,他们之间的斗争,也已不再是阶级斗争,即使私有企业,在社会主义大家庭里,老板也不敢怎么欺负员工,也很少存在或者根本不存在阶级斗争。就是在当今头号资本主义国家的美国,也有不少经济学家认为其社会基本矛盾已经得到解决,鼓吹“人民资本主义”,认为在美国人人都是资本家——认为通过“股权分散”这种“经济革命”,广大中小资产者都持有一定数量的股票,已经算是资本家了。甚至有人还放出《资本家宣言》,号召进

行一场让所有人都成为资本家的资本主义革命。另外,因为“经理制”的产生,也大大缓和了老板与员工之间的矛盾。

1841年10月5日,在美国连接马萨诸塞——纽约的西部铁路上,两列客车迎头相撞。一时社会舆论哗然,严厉批评老板没有能力领导和管理现代企业。在马萨诸塞州议会的推动下,这个铁路公司进行了改革,建立了各种责任制,选拔出有管理才能的人担任领导,老板只拿红利,不管企业的业务。这就是美国第一家由全部拿薪水的经理人员通过正式管理机构管理的企业。这个改革的实质,就是财产所有权与经营管理权的分离。他立刻在实践中显现出巨大的优越性,从而迅速得到推广。这就是所谓的经理制的来历。

因为有了经理制,资本家与工人不再直接交锋,矛盾自然大为缓和。一方面,为原来资本家对工人的赤裸裸的“剥削”披上了一件叫做“管理层”的外衣。真正的老板,通过其中间老板,向下层员工传达命令,不再是赤裸裸的“剥削”;员工就算有怨气,也会因为中间缓冲区而减弱。

综上所述,一方面,狭义的老板与员工之间的矛盾逐渐淡化,另一方面,广义的老板与员工已基本没有阶级的烙印——资本家往往是老板,但老板并不一定是资本家;员工,不一定是穷光蛋,穷光蛋也并不一定是员工。所以,他们之间的斗争,是超越阶级的斗争。这就是本书要讲的超级斗争。

超级斗争与超级老板

超越阶级的斗争,是超级斗争的第一个含义,超级斗争的另外一个含义,即由“超级”二字的另外一个意思而来。“超级”,可以如上所述理解为“超越阶级”,也可以理解为“超越一般”、“非同一般”,何谓“超越一般”的斗争呢?老子云:道可道,非常道;名可名,非常名。对这句话的解释,至今争论不休,正好可以用来阐述本书的“超级斗争”思想。就是说:斗争之道,只可意会,不可言传,如果你非要我说出来,也不是不可以,我也可以说,但肯定与通常的表达方法不一样;我还可以给他取个名字,但这个名字,绝对不是一般的名字。超级斗争的第三个含义,与前述的超越一般的斗争一样,只不过前者是纯粹从概念上解释,这里则更进一步——超越一般的斗争,就是要区别于一般的斗争,一般的



斗争是要拚个死活,争个输赢;而超级斗争,却是要争取止戈为武,同生共赢。



超级斗争的最终结果,老板安排员工干适当的活,提供员工适当的工资和公道的午餐;员工在适当的时间内,出卖适当的才力,获得适当的回报。这个适当,就是中庸;超级斗争之道,就是中庸之道。各司其职,各在其位,各出其力,各得其利。

老板相对于员工,是强势,是大象,员工相对于老板,是弱势,是蚂蚁,大象要弄死蚂蚁,不叫本事,能够叫蚂蚁听话,才是本事。大象弄死蚂蚁,对大象也没有什么好处,甚至会有害处,起码大象婢婢受伤后没有排队去献血的了。

当与员工发生矛盾的时候,老板辞掉员工,易如反掌,那不是本事。与员工针尖对麦芒,有失风度不说,还存在投鼠忌器的问题(这个器,就是整个企业),也不是办法。当然,企业有时候不是自己的。自己是“经营”的老板,“所有”的老板。但经营老板也要对所有老板负责,不然也一样被炒掉。

君叫臣死,臣不得不死。但臣死了,对自己,对国家(国家是他自己的),有什么好处呢?

能把企业管理好,才是好老板;能把国家治理好,才是好皇帝;能把军队带好才是好将军,才算是真正的本事。不战而屈人之兵,上之上将也。不斗而服人者,超级管理者,超级老板也。“和”为贵。什么是和?有矛盾,怎么和?如何搞好超级斗争?如何才能成为超级老板?

神治、人治与法治

人之复杂,人性之复杂,自古就让统治者头疼。聪明人,往往被称为刁民。为了整治刁民,当权者多以简单粗暴的方式来对待。但残暴的统治,往往引发“刁民”的反抗、起义。为了使百姓顺从,统治者便利用人的弱点——迷信——来达到自己的目的。

在中国古代,皇帝可以说是一个国家的老板。为了统治需要,自谓真命天子。以天的名义,使百官臣服,使万民服首。天者,上天,上帝也。天子,就是天之子,上帝之子。天子的称谓,应该是从西周开始。商纣及之前的朝代,多称皇、帝、王。到了周代,为了给伐纣灭汤以合理的说法,“周天子”一词才频频

出现。

“儒经《尚书》中说，上帝改变了他对自己的长子、大国商国君主的任命。因此，天子的含义，乃是天的长子或嗣子，即后世所说的太子、今日君主制国家的王储。因此，原则上说，许多人都是上帝之子，都有做天子的资格，只要有德行。儒学把《尚书》作为自己的经，也就对《尚书》的说法坚信不移。中国历史上想做皇帝（天子）的人人数众多，儒经为他们提供了理论根据。汉代司马迁作《史记》，说从尧舜开始，夏代、商代、周代、秦代的君主，都是黄帝的后裔。因此，这些君主都是名副其实的、血统意义上的上帝之子，因而他们经过世代的积累德行，做了天子，是非常合理的。但是汉代开国皇帝刘邦，出身平民，他的父亲都没有名字，就更加找不到他以前的世系。所以司马迁对于他能够做天子非常不理解，猜想他大概是天派遣的大圣人，不然的话，不会在几年的时间里就取得政权，做了天子。汉代儒者为了找到刘邦的上帝血统，经历了近200年的努力。最后，儒者贾逵在《左传》中找到，尧的后代中有一个叫刘累的，曾经做过夏代的臣子。刘邦，就是刘累的后代。这样，刘邦就可以通过尧，上溯到黄帝，被认为是具有上帝血统的人。刘邦之后，王莽、曹丕做皇帝，也都要把自己的血统上溯到舜，再上溯到黄帝，以证明自己做天子的合理性。然而要证明自己有上帝的血统是个非常困难的事，而且越到后来，就越困难。由于上帝观念的变化，黄帝等也不再被承认是上帝，而只承认他们是人帝，即使能够找到黄帝的血统也失去了意义，这时候，出来了感生帝说。感生帝说是汉代儒学的重要内容之一，对后世也造成了重要的影响。感生帝说的要点是，皇帝的祖先，都是感受了天上五帝之一的精气而降生的。精气就是灵魂，也就是说，皇帝的祖先，都是得到了上天赋予的灵魂而降生的，所以他是天之子。从南北朝后期开始，国家正式把感生帝列为祭祀对象，至于五帝中哪一位是当朝皇帝的感生帝，则由儒者根据五行理论加以推算。”

可见，无论哪个朝代，皇帝为了稳固其统治地位，都在血统上欺世盗名，为了“证明”自己的神仙血统，可谓煞费苦心。

在西方，上帝及天子之称，被宗教家抢注成功，皇帝们迟到一步，只好望天



兴叹。皇权与神权,互相利用,互相争霸,各领风骚,有时国王是教皇的员工,有时教皇是国王的员工。



数千年来,无论是东方还是西方,一直是人治或神治,愚其民而治之。而中国5000年的历史,几乎全是神治,就算是人治,也大多被神而化之。然而纸包不住火,老板终究不是神,员工们早晚会有觉醒的一天,毕竟人都是有脑子的,谁也不比谁聪明多少,骗人一次两次一天两天是可以的,没有谁能够永远地欺世盗名。

“心之官则思”——人类有心有脑,思考是一种本能。人类所以有“烦恼”,大概就是因为人类“凡”且有“脑”。人类一思考,上帝就发笑。因为人类的渺小,因为人类思想的幼稚,上帝当然有理由发笑。但李伯阳、马克思等中外哲人说过:凡事皆有两面。人类思考的力量虽然微不足道,但积少成多,积小成大,总有一天,会大得可怕。所以人类一思考,除了引发上帝发笑,还会引起上帝的儿子发毛——没准儿连上帝的笑,也是为了掩饰内心的恐惧。

看看如今的人类,因为不停地思考,宏观到航空航天空间技术,微观到分子原子基因纳米技术,人类的认知领域不断拓展,尽管宇宙、天地、动植物和人类自身的奥秘无穷无尽,上帝的隐私仍然深不可测,但是,人类已经快要学会如上帝般“造人”啦。不是吗?机器人,不就是人类所造的一种“人”吗?虽然不如上帝所造的我们那样精致。克隆羊、克隆牛,已成现实;克隆人的诞生,还会遥遥无期吗?

思考的力量,一面是正能量、创造的力量,一面是负力量、破坏的力量。思考,使人类由蛮荒到文明,从茹毛饮血到美酒佳肴,自丛林走向都市再飞向太空。同样由于思考,人类在享用大自然的恩赐以及自身思考的成果的同时,不断破坏毁灭地球环境——现在又折腾到月球火星宇宙太空去了——将最终毁灭自己。某哲人说,人类是地球的癌细胞,地球是宇宙的癌细胞,似乎一点也不过分。

水土资源减少,污染日益严重;煤炭石油天然气,早晚取用殆尽……某些国家为了自己的生存发展,尽最大可能地掠夺资源,已经并将随时再次发动侵略战争、引起世界大战……为了侵略,为了防御,或者为了复仇……人类研制并大量制

造武器。除了天灾之外,生化武器、核武器,大概是人类面临的最大的危险。

如果发生核战争(这种假设并非危言耸听),且不说直接惨死于核爆炸的人将不计其数,就是那些幸存者,也将继续遭受残留的辐射及放射性污染的摧残,更难以渡过核爆炸所带来的“核冬天”。



但人造人也好,人毁人也好,上述种种,都不足以令上帝发毛。令上帝发毛的,是人们思来想去,就会对上帝产生怀疑,不再对其顶礼膜拜,继而自行其事,为所欲为,世界也就乱了套,上帝也就发毛了。

陈胜吴广,振臂高喊“王侯将相宁有种乎”;曹操挟天子而令诸侯,视天子为团国工具,一如小偷手里的万能钥匙;无产者们高唱“从来就没有什么救世主,也不靠神仙上帝,要创造人类的幸福,全靠我们自己……”当人类不信上帝的时候,上帝也就下岗了。谁喜欢下岗呢?一般的人不喜欢,有权力的人不喜欢,有法力的神不喜欢,有至高无上权力和无边法力的上帝更不喜欢。

上帝不喜欢,所以他老人家警告人类:信我则灵,活着吃香喝辣,死了上天堂;不信我的话,活着吃苦受罪,死了下地狱。上帝不喜欢人类拥有智慧,所以当亚当和夏娃偷吃了智慧之果时,对人类便展开了一系列的报复。

秦始皇也不喜欢,所以他老人家焚书坑儒。活埋聪明人,连同聪明人思考的结果——书,也一并烧掉。釜底抽薪,斩草除根,彻底消灭“思考”,消灭“思考的力量”。

但思考的力量,却是斩不尽杀不绝的,就算斩尽杀绝,或者烧化成灰,还会春风吹又生,或者死灰复又燃。

今天,随着科学的发展和人类认知领域的拓广,人类越来越聪明(起码自以为聪明),上帝的生存空间越来越小,或者说,上帝的存在越来越令人怀疑,越来越没有必要。现代人,即使仍然信仰上帝,大概也不过是种心理安慰,信得不坚决,信得不彻底,随时随地会改变信仰。信仰危机,会使人类由神治、人治的极端,走向“无治”的必然。当历史的车轮辗过20世纪与21世纪的交界处,曾经不知“市场”“职场”为何物的中国人,仿佛一夜之间失去铁打的饭碗,被无情地抛入残酷竞争的时代,被惊恐莫名地赶上弱肉强食的舞台。从一个极

端走向另一个极端,似乎一切都自由化、市场化了,法治的理想,也许永远无法实现。怨不得天,只好面对以坦然。



民不信神,如何神治?神治不行,个人崇拜、装神弄鬼的人治也没有了市场。那么,老板们的出路何在?唯一的出路,就是将法治进行到底。法治,是历史的必然。

法治,就是依法而治。治者,治理、管理也;法者,对于国家而言,就是法律;对于家庭而言,就是家规;对于宗教团体来说,就是教义教规。对于老板和员工的办公室系统,法就是规章制度,法治,就是管理。通过有效管理,达到“办公室”的文景之治、贞观之治、康乾之治。

超级斗争的法宝——管理

如前所述,老板与员工之间的关系,不等于资产阶级与无产阶级的关系,他们之间的斗争,也不等于阶级斗争,而是超级斗争——超越阶级的斗争。阶级,按照生产资料的占有与否来定义,占有生产资料的,是资产阶级,否则,是无产阶级。显然,老板与员工,不是资产阶级与无产阶级,因为老板,特别是本书中的老板,不一定是生产资料的拥有者。生产资料所有权与经营权的分离,是管理链产生的根源。真正意义上的老板已将经营权——其实就是管理权交给了广大经理——本文的广义老板中的一类人。如何进行管理,是老板们的必修课,是超级斗争的法宝。

管理学是人学

从你生下来的那一刻开始,你就开始了管理。无意识地管理你的身体;有意识地管理你的需要;无意识地管理你的情感;有意识地管理你的人生。工作,生活,爱情,你都有意无意地不知不觉地在进行计划、安排、管理、经营。可以说,管理是人类与生俱来的行为。畅销书《什么是管理》的作者琼·玛格丽塔博士认为:管理无所不在。管理不是领导者的专利,人人都是管理者;管理也不仅仅局限于商业机构和产业组织,非营利机构和社会公共部门同样也需要管理。

然而,管理真正成为一门独立学科,却是一种新生事物。二战之后,彼得·德

鲁克在大量调查研究的基础上,完成了具有里程碑意义的著作《管理实践》,确立了管理学。他认为:归根到底,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。不久,管理学受到了人们的普遍关注和重视,逐渐成为一门显学,各种论著纷纷面世,对管理的定义则五花八门。



《世界百科全书》解释为:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

而国际标准化组织(ISO)则定义为:管理就是指挥和控制组织的协调的活动。所谓“组织”,即职责权限和相互关系得到安排的一组人员及设施。

三种比较权威的解释,表述如此不同,让人无所适从,因而迄今为止,对于管理这个已经广为人们熟知的词语,仍然没有统一的定义。不同的经济学派、管理学派,不同的经济学家、管理专家,从不同的角度出发,给出了不同的理解。

管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为:“管理就是决策,决策程序就是全部的管理过程,组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。”泰罗对管理的定义是:“确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。”其他如法约尔:“管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有一种活动,这种活动由五项要素组成,即计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”孔茨:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”詹姆斯·H·唐纳利:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”

美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中,也对管理有不同的定义,如:“管理是一种程序,通过计划、组织、控制、指挥等职能完成既定目标。”“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把他看成是这样的一种活动,即发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”“管理



就是通过其他人来完成工作。”“管理就是领导。”“管理就是做人的工作，他的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激励职工的行为动机，调动人的积极性。”等等。

对于管理的定义，我们还可以找到很多很多。管理学理论研究网的许敏在其《如何给管理下定义》一文中写道：“从词义上，管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活中对管理的理解是这样，平常人们也是在这个意义上应用管理这个词的。由于管理概念本身具有多义性，不仅有广义和狭义的区别，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。”文章在列举了大量中外学者对管理的定义后，通过分析认为：“任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成，即：管理主体，回答由谁管的问题；管理客体，回答管什么的问题；组织目的，回答为何而管的问题；组织环境或条件，回答在什么情况下管的问题。既然管理行为本身就是由上述这四个管理要素决定的，构成管理行为的这四个管理要素当然应在管理的定义中首先得到体现。其次，由于要真正进行管理活动，还必须运用为达到管理目的的管理职能和管理方法，即解决如何进行管理的问题。这一点也应该在管理的定义中能够得到体现……一般地说，管理是在一定的环境下，为了达到组织的目的，组织内的成员从事提高组织资源效率的行为。”这个定义，也只能算是一家之言。

有人对西方管理学观点进行了总结，认为对管理的比较系统的解释应该是：管理是管理者或管理机构，在一定范围内，通过计划、组织、控制、领导等工作，对组织所拥有的资源（包括人、财、物、时间、信息）进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程；第二，管理的核心是达到目标；第三，管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源；第四，管理的本质是协调。

简单的“管理”二字，写来写去，扯出这么一大段文章，竟然无法确定一个简单明了的定义！经济学家与管理学家，你说你有理，我说我有理，莫衷一是。

“管理在社会中的声望却在持续下滑(作者注:就好比 ISO9000 的名声一样,也快烂大街了。管理乱七八糟,根本无从谈起的企业都堂而皇之地宣称:我们通过了 ISO9000 认证)。你最近有没有听说,一位才华出众的年轻人说自己将来想成为一位管理者?他们可能想成为一位企业家,一位咨询顾问,一位投资银行家,或者一位风险资本家,但可能没有人愿意将来成为一位管理者。更具讽刺意味的是,当今世界上最受推崇的管理者、通用公司具有传奇色彩的前任 CEO 杰克·韦尔奇也在 20 世纪 80 年代,当通用公司亟待变革、图谋发展的时候,放弃使用‘管理者’一词,而选择‘领导者’(leaders)一词,引起了强烈反响。大约同时,世界上最受推崇的管理学大师彼得·德鲁克,也放弃使用‘管理者’一词,改用‘执行官’(executive)”。在人们越来越意识到管理的重要性的时候,管理一词为什么渐渐失宠?甚至新经济学家们要废除管理学以及由此而产生的组织机构呢?虽然最显而易见的原因是糟糕的管理者、腐败的官僚使人们厌屋及乌,但恐怕与“管理”这个词没有统一定义、容易造成歧义也不无关系。



玛格丽塔认为,要正确理解什么是管理,应该将管理与老板的行为区别开来,不要把管理看成是老板强加于己的东西,不要试图通过自己的老板来理解什么是管理,这样就偏离了理解管理的正确方法。

在我看来,要想挽救“管理”一词,必须尽快将他正名,给他以名份,以免被新经济学家休掉、抛弃。

我们既然无法确切地定义“管理是什么”,那我们先来看看“不管理是什么”。很简单,不管理,不管,放任不管,任其自然,就是无为。知道了什么是不管理,那么管理就很简单了,管理,就是有为,即诸葛亮所说的“谋事在人,成事在天”中的谋事二字。管理,就是谋事,就是“为实现理想目标而进行的活动。”谁来谋之——人。

琼·玛格丽塔认为:管理学主要是关于人本身的,真正的管理学是一门超越了所有规则约束的艺术,可以帮助我们理解自身和世界。

超级斗争,以人为纲

管理也好,超级斗争也罢,说到底就是如何处理人与人、个人与他人、他人



与他人之间的关系。那么了解人,了解人的里里外外、过去现在将来,便是不得不进行的第一步。管理学,超级斗争之道,就是团结一切可以团结的人的力量,利用一切可以利用的资源,实现共同的目标。管理的学问那么多,归根到底也就八个字:法度严明,知人善用。仅此而已。

谁都可以学会三十六计,但在战场上,谁指挥得好,还在于指挥者自身的修养,即“为人”或“做人”。要善于为人处事善于做人,首先得知人(这里的人当然包括自己,不仅要知道人本身,还要知道与之相关的信息)。唯有知人,才能“出其不意”;只有知己知彼,方能克敌制胜,才能百战不殆。

上帝造人,造化弄人,老板管员工。如何管理员工?毋庸置疑,员工首先是人,是与老板平等的人。所以要想管好员工,首先要了解人。反之也一样,老板也是人,员工要想处理好与老板的关系,也得了解人。老板知人以善用,员工知人以善从。知人知己,才能精诚合作,实现双赢多赢或共赢。要想进行卓有成效的管理,更好地进行“超级斗争”,必须知人。

有一句话叫做“劳心者治人,劳力者治于人”,应该改为“知人者治人,不知人者治于人”,这样似乎更为确切。办公室里的斗争,还谈不上政治斗争,大多数情况下并不残酷,也不激烈,失败的一方大不了一走了之,反倒落个清静。什么斗争不斗争的,完全可以不予理睬,自由自在。但是员工可以走,老板呢?不能走。你招来这些员工,你要对他们负责——当然也要对你自己负责。所以你必须“斗争”。必须了解人的共性,员工的特性——为了共同的利益。

超级斗争,若以人为纲,则一抓就灵;如不以人为纲,则适得其反,徒劳无功。

在“办公室”、“老板”、“员工”的狭义定义的基础上,提出广义办公室,广义老板和广义员工的概念,并对“超级斗争”进行了诠释。由此可以看出,本书内容将不仅仅局限于通常意义上的“办公室”里的“老板”和“员工”,也不仅仅着眼于其中的一般性的斗争,而是涵盖了凡是存在上与下、主与从、强与弱等等“等级”关系的人的场合——即本书所谓的“广义办公室”或“超级办公室”,并将重点放在追求共赢互利的“超级斗争”其本质就是以共同利益为导向的管理之上。同时指出管人理事的根本在于管人;搞好超级斗争的关键在于知人。

第二章 超级斗争必修课——人



Everyone is odd except you and me, sometime you are odd too.

除了咱俩，人人都怪；有时候你也莫名其妙。

你是人，我也是人，但是人为何物？你是一个什么样的人，我是一个什么样的人？什么是好人，什么是坏人？为什么你富得金银首饰叮当响豪华别墅一幢幢，我却穷得家徒四壁空荡荡甚至无家可归四处流浪？为什么你是老板，我是员工？怎么会有连体婴、青蛙人……神童怎么回事，特异功能怎么回事……人是咋回事儿？有外星人吗？

我是谁？是否存在另一个我？我来自另外一个时空？为什么会对从未有过的经历产生似曾发生有熟悉的感觉？麦当娜第一次来故宫参观，感觉对其中的每一条偏僻小巷都很熟悉，因而断定自己是满清最后一个皇帝的女婢。此事不知是真是假，姑且不论。但笔者自己也曾有过类似的经历，且有数十次之多。眼前的场景明明没有发生过，没有经历过，但那种惊人相似的感觉却明明存在于记忆中的某个地方——明明是新体验，却又偏偏早有记忆！

关于人，可以有十万个什么再加十万个为什么再加一百万个怎么回事……动物已经够复杂了，人却比动物还要复杂。因为人比动物具有更多的情欲，动物大概只有一情一欲，人却至少有七情六欲。人，汉语中如此简单一个符号，却代表着也许是最复杂的动物。

如何了解人？从什么角度思考？思考什么？怎么思考？胡思乱想，是理不出头绪的，反而越想越乱，想得发疯，想得精神错乱，别说无法了解他人，恐怕连自己都不会认识了。这可不是危言耸听。有人说过，思想家哲学家都像疯子，越是聪明的人，越有可能发疯。

人的 5W2H

要找到问题的答案，必须要有正确的思考方法，以免陷入思索的迷宫，走入死胡同。在此我们可以借用“5W2H”之法，来整理我们的思路。5W2H 法是第



二次世界大战中美国陆军兵器修理部首创。简单、方便，易于理解、使用，富有启发意义，广泛用于企业管理和技术活动，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，也有助于弥补考虑问题的疏漏。

5W2H，即 Who（谁）、What（什么）、When（何时）、Where（何地）、Why（为何）、How（如何）、How much（多少）。5W2H，是管理学中制定工作流程或工作计划的一种方法，用以安排由何人做何事、于何时何地（何地可以指实际的空间某地，也可以指虚拟的空间地点）完成，规定做事方法、所用资源，并使其了解事件的原因、目的、意义，确定完成的程度等。把“人之奥秘”当成一个工程项目来研究，虽然有点牵强附会，但毕竟不失为一种思路、一个途径。Who and What，即你是谁？我是谁？他是谁？解决人的定义；When and Where，时间和空间环境对人的影响；Why，人的存在价值和意义；How，如何实现人的价值和意义；How much，人生的进退问题。

Who and What？

我们是谁？我们是什么？我们是什么“东西”？

天上的风雨雷电日出日落月圆月缺，地上的洪水巨震潮起潮落，人的日思夜梦灾幸福祸，种种自然与超自然的、非人力所能控制的现象，古人无法解释，往往归因于神仙，中外皆是如此。单说人类本身，想想是够奇怪的，同样是人，同样有鼻子有眼，怎么偏偏有的人美得百看不厌，有人丑的看一眼不想看第二眼；怎么呛人的烟、毒人的尼古丁会让人上瘾；人为什么会有生老病死；死人的世界是个什么样子……世界上的第一个人是怎么生出来的呢？是猿变的？那第一个猿又是怎么来的呢？是鸡生蛋还是蛋生鸡呢？

中国有盘古大帝开天辟地化身万物，女娲娘娘泥土造人炼石补天以阻天水救世间男女；西方有上帝创造万物捏造人类始祖，又建诺亚方舟拯救苍生；神话小说和民间传说，又道猴精、狻妖、猿魔、猩怪都可以化为人形……

后来达尔文创立了《进化论》学说，言之凿凿地宣称人是古猿进化而来的，如平地生雪，振聋发聩，惊世醒俗。而当我们对此渐渐习以为常的时候，人类自己造出了机器人，造出了试管婴儿，克隆了牛羊，并计划克隆人……加之飞碟

与外星人的报道此起彼伏，一时间前人造人、外星人造人的说法不脛而走，令自以为已经掌握了宇宙规律甚至认为科学已经走到了尽头的人类，再次纳闷起来。



也许有一天，我们会发现达官人的《进化论》，如哥们的《日心说》一样可笑？

想来想去，头破神经疼，也想不出所以然，只好接受普遍的观点：我们就是古猿变来的自称为人的东西。就像 $1+1=2$ ，管他 3721，就这么定了。

人，西语称作“human being”——上帝百无聊赖时捏造的“泥土玩艺儿”变成的血肉之躯，性命之体。

汉语里的“人”，象形文字，若侧面站立的人形。

“故人者，天地之德，阴阳之交，鬼神之会，五行之秀气也。故人者，天地之心也，五行之端也，食味，别声，被色，而生者也。”——《礼记·礼运》

“有七尺之骸、手足之异，戴发含齿，倚而食者，谓之人。”——《列子·黄帝》

人，就这么简单吗？果真如此，天下也太容易治理了，而人也就不能称其为万物之灵了，上帝就不会发毛了，那些统治者管理者就不用头疼了。

1920年，在印度的一个小城附近，人们发现了两个由狼抚养长大的女孩儿，大的约八岁，小的不到两岁。大的起名为卡玛娜，后来活到了十七岁；小的不到一年就死在了孤儿院里。卡玛娜不喜穿衣，一旦给她穿上衣服她立刻就给撕扯下来；她怕火怕光，也怕水，不让人替她洗澡；她喜欢四肢爬行，慢走时膝盖和手着地，快跑时则手掌、脚掌同时着地；喜欢白天缩在黑暗的角落里睡觉，夜里则像狼一样嚎叫，并且四处游荡，似乎想逃回丛林；她有许多特征都和狼一样，嗅觉特别灵敏，用鼻子四处嗅闻寻找食物，喜吃生肉，而且要把肉扔在地上才吃；牙齿特别尖利，耳朵还能抖动。卡玛娜刚被发现时，七八岁的她只懂得一般6个月婴儿所懂得的事，花了很大气力都不能使她适应人类的生活方式，2年后才会直立，6年后才会独立行走，但快跑时还得四肢并用。直到17岁死去时也能来真正学会讲话，智力只相当于三四岁的孩子！与其说她是人，还不如



说她是狼更确切一些。或者说只是外貌为人,其他内涵则更像是狼。

1944年10月,山东省高密县人刘连仁被强征至日本北海道明治矿业株式会社昭和矿业所。在经历了8个月的繁重劳役和非人的生活后,于1945年7月30日和其他4人逃出。刘连仁因与难友失散,在北海道石狩郡当别町的山洞中隐居下来。饿了草根树皮什么都吃,运气好时偷偷溜到有人家的地方,抓到米、豆子、山芋之类的东西,就生存下去……冬天,大雪封山,而且害怕被人发现脚印,他就像冬眠的熊一样躲在一个山洞里穴居不出,吃的是贮藏好的海带。夏天,他靠野菜野果为生,穿的是破衣稻草树皮。14年后的冬天,即1958年的2月8日,住在附近的一个叫作裨田清治的猎户,在追兔子时发现了刘连仁住的山洞。刘连仁看见有人来,马上逃出山洞。因为他一直害怕被人捉住,遭到杀害。但不回到山洞,在外面又会冻死,所以他又回到了山洞,被第二天中午接到猎户报告的日本警察找到。此时的刘连仁貌如野人,也基本丧失了说话能力。

以上两个事例所不同的是,印度狼孩是一生下来便被狼收养,刘连仁则是成年以后被“狼”逼上“狼”山;相同的是,二者皆长期不食人间烟火。我们可以得出这样的结论:当一个人被隔离,与世隔绝,与同类隔绝,或者独居山林,或者与狼为伍……久而久之,人将不人——他就会变得简单,像动物一样简单。弱肉强食,适者生存,不用思想,不用语言文字,只顾温饱,只知吃喝拉撒睡。而当这个人与你与我与我们大家相处在一起,就复杂起来了。西方有句话,道是“Every one is odd, but you and me, sometime you are odd too.”意思是说,除了你和我(咱们俩很熟了,彼此很了解)每个人都很奇怪,但是有时候,你也有点怪(尽管咱们很熟悉,但有时候却仿佛突然之间变成了陌生人)。我们每个人都有类似的体会,一个熟悉得不能再熟悉的人,比如自己的配偶,自己的知心好友,突然觉得不认识了。这从一个侧面,反映出人的复杂和难以理解来。

从以上两个事例我们还可以看出,人是物质的,又是精神的,既是生理的,又是心理的。先天生出人样,后天育出人性。而且一旦定性,便很难再变。印度狼孩虽生而为人,但因未得到人类的教化养育,故无人性,因与狼为伍而成

狼女。刘连仁在成年后才与世隔绝十数年,虽然暂时难以开口说话,但一段时间后,复又成为正常的人,与正常人一般无二。

所以说,人就是由相互作用的复杂的生理与更复杂的心理结合而成的统一体。无论是生理,还是心理,都会受到后天环境的影响。先天所生,仅仅是一个人的样子罢了,而且这个人样还会因为后天的影响而十八变或者七十二变。



这正是马克思主义对人的理解。马克思主义认为,第一,人的本质在于他的社会性。人的生物的自然属性不是人的本质。自然属性表现了人和其他动物的共同性,只有人的社会属性才能把人和其他动物区别开来。人的社会属性是指人在社会生活方面的特点,如人的经济政治思想和文化方向的倾向需要和欲望,他是一定的社会关系的产物。第二,人的本质是全部社会关系的总和。决定人的本质的社会关系不是单一的,而是多方面的。有经济政治和思想关系,还有家庭亲属关系等等。而生产关系是全部社会关系中最本质的关系……全面把握人的本质,必须把人放在以生产关系为基础的各种社会关系中综合考虑。第三,人的本质是具体的历史的。人们之间的社会关系的历史变动性,决定了人的本质的具体历史性。人的本质是在实践基础上的一切社会关系的总和。人区别于其他动物的根本标志主要在于人类创造性的生产劳动实践,生产劳动实践是人的本质得以形成的基础。

可以概括为,人的本质,决定于生产关系,决定于时代环境。在现今时代,最基本的生产关系之一,就是老板与员工的关系。如何做人,如何管理人,如何当一个好老板,如何做一个好员工,归根到底,就是如何处理好老板与员工的关系。人的本质取决于一定时期的社会关系。按社会关系可以分为两种人:老板与员工。

When and Where?

动物头脑简单,但四肢发达。人的身体复杂,人的头脑精神更复杂。就算是上帝创造了人的身体,但他老人家却不能创造人的精神思想。正如克隆技术,能够克隆人的基因,却不能克隆决定于后天环境的习性。

所谓环境,就是由一定自然条件和社会条件组成的时空。



先说人与自然环境的关系。自然环境,包括地理环境,对人体的影响很大。中国自古有风水学(或称堪舆学),很多人以为是迷信,全盘否定。其实风水堪舆学里有一定科学道理。所谓风水风水,就是要避风避水。你建房子,最好不要建在低洼之处吧?户门最好朝阳吧?“一夜北风紧”,门窗是不是不要朝北开吧?这些怎么是迷信呢?其实风水学,许多动物都知道。比如马蜂过冬,成千上百只抱成一团,躲在背风的地方,像屋檐柴垛等处。这就有些太神奇了,姑妄听之。

一些常见的例子,也能说明自然环境对人的影响。

众所周知,南方人身材矮小,肤色黑,鼻宽眼大;北方人身材高大,皮肤白,鼻梁高窄,多丹凤眼。原因在于,南方日照时间短,太阳辐射强度大,空气湿润,风沙小;而北方恰好相反。日照时间的长短,影响身体的高矮;太阳辐射的强弱,影响肤色的黑白;空气湿度及风沙大小,则影响鼻眼的形状。有人说,热胀冷缩,北方冷南方热,应该北方人矮小南方人高大,为什么不是这样呢?其实,热胀冷缩固然不假,但对于人体的体积的影响微乎其微。而日照时间的影响,才是影响身高的主要因素。

奥坎基查人的皮肤为什么呈蓝色?因为当地海拔高达 6600 米,气温常年低于摄氏零度,最低可达零下 40~50 度。在此低温缺氧的条件下,血红蛋白就会变成蓝色,因而使得皮肤也成了蓝色。有趣的是,当他们下山后,随着氧气的增加,肤色就会变成红色。奥坎基查人可谓货真价实的变色人。

巴拿马人长寿,得益于其地理位置生活习惯;某些地方的人易患大脖子病,乃是因为当地的食物缺碘……满清皇帝多短命,是否就是因为他们不适合北京的气候呢?(据说唯一的例外康熙所以长寿,是因为得过天花。)

自然环境不仅改变人的外部特征,影响人的身体素质,也会影响人的心理活动。优美的环境可以陶冶人的情操,恶劣的环境则影响人的心情甚至影响人的智力。有的人天气晴朗的时候,就会朝气蓬勃,天气阴沉的时候,就会变得没精打采。所以,当你晴天遇见一个人,阴天的时候遇见同一个人,你会感觉判若

从上述的这些例子,我们可以看到自然环境对人的生理心理的影响有多大。而社会环境对人的影响,有过之而无不及。

人生来便有社会属性,从他出生之日起,便至少有了父母,社会主义社会,还要报户口,长大一点,便要上幼儿园,上小学中学大学,从象牙塔走向社会,交往越来越多,年龄越来越大,人变得越来越复杂。



人,一撇,一捺,生出左右,仿佛左右腿脚,踏上两条道、两只船。人,常常面临选择,左右为难。人,常常非左即右,难得中庸之道。有左右就有关系——左右逢“缘”。有关系就有社会——社会就是一个关系网络。有社会便有了阶级或阶层,也就有了矛盾和斗争,而且在很长很长的将来,不可能将其消灭。

仓禀实而知礼节,说的是社会整体环境,对人的道德修养的影响。其实,一些微小的环境或处境变化,也会影响人的心理甚至能力。

北京人有一句俏皮话:踏上脚踏板儿,立刻变心眼儿。说的是挤公共汽车时,车上人很多,车下的人拼命挤,有人挤不上去就扒住车门不让关,谁也走不了,车上的人异口同声大骂这个扒车门的人把自己置于危险之中同时又耽误别人的时间,此人要么振振有辞,无理狡三分,要么装聋作哑,假装听不见……而一旦这个人踩上脚踏板,他立刻变成与车上人一个心理,开始劝解甚至谩骂车下的人——包括像他刚才一样扒住车门的人……

有的学生,平时学习很好,可是一考试就不灵。也有的人,很有才能,可是面对用人单位时,往往语无伦次,表现得像个弱智。有的人则相反,平常学习不怎么样,但考试时临场发挥特棒;有的人没什么本事,但在应聘的时候,则表现得相当自信,侃侃而谈,俨然学者专家一般。

我们为什么都怀念学生时代呢?因为象牙塔里都是学生,所处的环境比较简单,相比于社会人,学生要单纯得多的缘故。

有句歌词叫做“相爱容易相处难!”为什么呢?相爱,是纯感情问题,而相处,却是社会问题了。一遇到社会问题,人就变得复杂起来了。

人的心理状态、人的世界观等等,都会随着处境的变化而变化。人的想法,人的看法,人们判断是非对错,往往不能客观,常常主观。以自己的立场角度看



待一切问题。如何待人接物处事，常常取决于他所处的环境地位。知人知面不知心。面试面试，无论如何也试不出一个人心来。所谓的心理测试，不过是现代化的命相之术。

差之毫厘，就会失之千里。一念之间，有的人会由守法良民转变为杀人恶魔。

所以要想理解一个人，往往需要设身处地，而且还要记住一句话，叫做“此一时，彼一时”，人是会变的。

知道了人与环境的关系，我们就可以更好地理解一个人，一群人、一类人。理解了人，便想办法去影响管理人。如果说人类居住的自然环境，我们居住的地球环境，是天造地设，是上帝“创造”的，不太容易改变，那么社会环境，人文环境，则更多地依靠我们人类自己。

如何使社会环境变好？简单讲，只要社会里的每个人都变好就可以了。而如何使人变好？仍然还是那两个字：教养。

儒者，人之需也；儒教，人本之教也。至圣先师孔子的一部论语，赵普只得半部，便可位极人臣，治理天下。何以如此？因为论语通篇都是关于做人的，知道了做人的道理，做好自己的同时，教会别人做人，则天下定矣。

Why/For What Reason?

人生在世，所为何来？活人，都有想法，没有想法的人，那是死人，如果还能喘气却无想法，那只是一具臭皮囊，虽然活着，却与死无异，是很可悲的——哀莫大于心死。

人生在世，最重要的无外乎“想法”成真。逢年过节，最好的祝福语，就是“梦想成真”。能够实现这四个字的人，就是世上最幸福的人。

想法，只是一种通俗的说法，高雅点说，就是人生的目标，就是理想或者梦想。更广义一点，所谓“需要”，“需求”，“要求”，“欲望”，“欲求”……都是一个意思，就如同英语里的 requirement、need、want 一样，都是指的同一个东西。统而言之，就是需要。



五个层次,即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要,并认为这些需要是人类内在的、天生的、下意识存在的,而且是按先后顺序发展,满足了的需要不再是激励因素等。



奥尔德弗在《人类需要新理论的经验测试》一文中修正了马斯洛的论点,认为人的需要分为三种,即存在需要、关系需要、成长需要。并且,奥尔德弗经过大量调查证明,这些需要不完全是天生的,也没有什么先后顺序,可以越级的,有时还有一个以上的需要;会因低层次需要的满足而上升到高层次的需要,也会因挫折而倒退,即当较高的需要得不到满足时,就会把欲望放在较低的需要上。

五层需要也好,三种需要也罢,人的一生,好比要攀登几个山头,常常上了这个山头,又望见那山更高。

也许西方人总是吃大鱼大肉,造成四肢发达,头脑简单。本来很简单的事情,让他们一总结往往变得很复杂。

需要的问题其实很简单,就是如鱼之利和熊掌之义,二者不可得兼,舍什么取什么的问题。用现代话讲就是两大需要,物质六欲与精神七情,名利与实惠。具体一点,通俗一点,人的需要无外乎:求财、猎色、争权、寻情、找骨头(夏娃是亚当的肋骨)罢了。

男人和女人,对应的英语单词是 man 和 woman,有人说 man 就是 money, authority, nature 的缩写;woman 则是 wife of man 的简称,即男人就是金钱、权力、本性的体现,女人则是金钱、权力、本性的伴侣。

人的各种需要,如果与现实或自身的情况相符合,则容易实现,不然,就只能白日做梦了。这个自身的情况,就是自己的价值。

不同的人,有不同的价值观。马克思主义认为,人的价值即人与人的价值关系,也就是人与人之间的需要与满足需要的活动与关系。不能离开社会发展的具体情况,离开个人同他人同集体同阶级同社会的关系,来抽象孤立地谈论人的价值。人的价值具有社会性和具体历史性。人的价值包括两个方面:一是社会对个人的尊重与满足,二是个人对社会的责任和贡献。



员工的梦想——老板；老板的梦想——自由；人类的终极梦想：无限绝对的自由。员工的自由无法得到，于是成为 SOHO 一族，光杆老板，为的不就是自由二字吗？但对于员工，除了“老板”这个自由剥夺者外，还有其他社会约束。绝对的自由终归是空想。

How to get?

怎样满足自己的需要，如何实现自己的价值呢？芸芸众生，有的听天由命，得过且过；有的相信自我，生命不息，奋斗不止。

易经云：天行健，君子当自强不息。儒者以格物修身齐家治国平天下为人生价值目标，由近及远，由内及外，由小到大。“格物修身”，不就是“做人”吗？做人，是齐家治国平天下的基础。欲成就自身价值，实现既定目标，首要的，是先学会知人做人。

君子贪财，财之以道；君子好色，色之以道；君子乐权，权之以道。

道可道，非常道。道本无，无中生有。有生一，一生三，三生万物。一人生二意，二意生三心，三心生万事，苦海无边，回头无岸。三者，财、色、权也。三者得其一，便有了一切。

道是什么？

舍得，有所舍，才有所得。换句话说，有付出，才能得到。这就是道。

当有人追问白手起家的拉链大王，他成功的秘诀是什么时，他笑着说：“我在 17 岁念高中时读到一本书，给我印象十分深刻，便是‘除非你将你所得利益，设法与他人分享，否则你这一生不会成功’，这就是善的循环，他给了我成功。”“善的循环”，就是撒善种、做善事。善行必能获得回报。而这种善不是强取而是给予，借着给予，你自然也会被给予。这样一来，善就会永无止境地循环下去。为了贯彻这个理念，身为创始人，只占公司总股本的 16%，其家族持股也不过 24%，公司其余股份均由员工持有。对于企业利润，他与员工一起将其再投资于研发、设备和市场扩展上，以不断满足社会的新需求。在“善的循环”驱动下，逐步建立了利益共同体，尔后又建起了公司与社会相联的命运共同体。此时，企业的发展才算这到了健康、良性的境地。

台湾首富蔡万霖曾经说过,我做大富翁没什么了不起,跟我做事的人,每一个人都能成为小富翁,这才是我的骄傲。他出手奖赏下属,大方之至。1986年他拿出4亿元股票,供科长级以上员工入股,这就等于每位入股者白赚100万元。其公司的年终奖金,几乎年年都在6位数以上,经济效益紧紧拽住了员工的心。



联想集团的柳传志也说过类似的话:一个人成功不叫成功,一个人富不叫富。这种一人富而带动天下富的思想,使联想从一个由二十几人的小型贸易公司,发展成为上万人的大型民营高科技企业,并在股票上市之后,造就了许多百万富翁。

“让一部分人先富起来”,带动天下人共同富裕。只有具备分享精神或服务他人之意识的人,才有大成,才能成为真正的富翁,成为超级老板。

澳门赌王何鸿燊与赌霸叶汉原是合伙人,随着公司的赢利越来越多,两人的矛盾也越来越大,两个人都想做老大,但一山不容二虎。上世纪60年代是叶汉风光无限,何鸿燊则在暗里韬光养晦,最终战胜叶汉,成了澳门有史以来坐得最稳的“赌王”。与叶汉相比,何鸿燊懂得:真正的赌王,功夫在赌外,在管人弄权。叶汉虽然精于赌术,到头来还是受制于他人。在掌门处事方式上,叶汉是事无巨细;何鸿燊则抓大放小,一手抓人事大权,一手抓管理改革,对于小事情则睁只眼闭只眼。有人曾向他打听成功秘诀,何鸿燊说:我没有什么秘诀,一是做事必须勤奋;二是锲而不舍,有始有终;三是一定要有好帮手;四是待人忠实,做事雷厉风行。但最重要的一点,钱,千万不要一个人独吞,要让别人也赚。做生意一定要懂得有取有舍,有的虽可获一时之利,但无益于长远之计,宁可舍弃,不可强求。澳门《华侨报》评价何鸿燊的为人:“善于处事,更善于处人,能礼贤下士,智而不傲,富而不骄,谦恭自处,何鸿燊是个不赌之赌王。”

真正的超级老板,并不是迫天下之人为己所役,不是取天下之财为己所用,而是与天下之人共事同志,理天下之财为天下所用。代天下人理财,功成身退,安享晚年,还财富于万民。

知己知彼,百战不殆。作为老板,只有了解员工,才能管理好员工,管理好



“企”业——以人为重以人才为根本的事业。员工的价值只有与老板即企业的价值相符合,才能得以更好地共同实现。无论是老板也好,员工也罢,都希望对方能够付出,自己才会给予相应的报酬或努力。那么老板和员工,若能推己及人,换位思考,自己所欲,先施于人,先行付出,必皆大欢喜。这就是办公室里的仁和道。要想在管理链(或财力链、权力链)中往上升,必须对社会有更大的贡献。这就是超级办公室里的道。所以,少一事,不如多一事,为了自己的发展。在不断“多一事”的过程中,付出并得到。

How much?

中庸之道,知足常乐,过犹不及……要想小儿安,三分饥和寒……

财色权,有钱的是大财主、有姿色的是大资本家、有权的是大老板。朝悟道,夕生其一,得一可得三,三生万物。有了财色权其中之一,便可能有了一切。

绝对的权力,绝对的色力,绝对的财力,导致绝对的奇怪,绝对的变态。拥有绝对的权财色,享受无限的自由,释放心中被囚禁的魔兽。权财色,勾搭成奸,互相宠爱,好事做绝,坏事做尽。

“君子之泽,三世而斩”,或者说“富不过三”,又常言物极必反。既然身外之物,生不带来,死不带走,何不做个顺水人情,留一点给自家子孙后代,余者全部献于慈善事业;与其等人来劫富济贫,不如主动乐善好施。

欲无止境,挣一千的时候想挣两千,挣四千的时候想挣一万;有了一居,想要两居,有了两居,又想要别墅……

苦海无边,回头无岸。后撤一步,海阔天空。知行知止,进退自如。

通过5W2H,对于人的本质、人与时空的关系、人的价值及其实现等有了初步认识。这样的认识,是零碎的,不系统的。如果说,这样就可以知人,就可以“治人”了,那也未免太过容易了。“人”字简单,关于人的道理、学问却浩如烟海。要知人,一辈子也未必。朝闻道,夕死可矣。为什么呢?因为知道了“人”,就了解了整个世界,也就没有什么遗憾了,可以西归极乐了。孔子说自己“四十不惑,五十知天命”,到七十了却还去学易经,说明他老人家并未完全了解人。圣人尚且不能,常人就可想而知了。只好活到老学到老,能学多少算

多少。

人性假设

近来,人性化设计、人性化管理、宽松式管理理念大行其道。这些理念是员工的护身符,却是老板的紧箍咒。就好比共产主义共产党,是老百姓的希望,却是地主老财的恶梦。作为老板,必须知道,什么是人性。对于人性的理解,是决定老板如何做人的基础。



人性假设,是指管理者在管理过程中对人的本质属性的基本看法。管理中人性假设理论的演进。随着管理实践的发展,人们对管理中人性的认识也不断深化,先后经历了“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设和“复杂人”假设等阶段。

所谓经济人是指会计算、有创造性、能寻求自身利益最大化的人。以市场为分析对象的现代微观经济学明确提出经济人假设是市场机制运行的基本前提,认为人是“自私、自利”的,在一定的约束条件下追求个人利益最大化。即人的一切行为都是为了最大限度满足自己的经济利益。

社会人假设则认为人是社会人,社交需要是人类行为的基本激励因素,从工业革命中延续过来的机械化导致工作失去了其内在的意义,因此,需要从工作中的社交关系中找到回来;职工对管理部门的反应是由主管对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足的程度决定的。调动人工作积极性最重要的因素不是物质利益,而是工作中人的社会心理需要的满足程度。以社会人性假设指导的实践,确实提高了工人们的情绪和士气,但能否提高劳动生产率却很难确定。

“自我实现人”假设人特别注重自身社会价值,以自我实现为最高需要,而且人的自我实现需要是没有止境的。从实践来看,这种假设只是在一些管理人员和专业技术人员的行为中得到体现,对于许多在组织低层的员工来说,他们并没有将工作置于生活中主要乐趣的首位。所以,这种假设只适用于一部分人。

“复杂人”假设的观点认为,人是复杂的,其需要是多种多样的,并会受到



环境等多重因素的影响。由于人有着复杂的行为动机,不能简单地归纳为同一类人。人性之所以复杂,不仅是人们的需要与潜在欲望是多种多样的,而且这些需要的模式也是随着年龄与发展阶段的变迁,随着所扮演的角色的变化,随着所处境遇及人际关系的演变而不断变化的。因此,人的需要可以分成许多类,并且随着人的发展阶段和整个生活处境而变化;由于需要与动机彼此作用并组合成复杂的动机模式、价值观与目标,所以人们必须决定自己要在什么样的层次上去理解人的激励;一个人在某一特定的事业生涯中或生活阶段上的总的动机模式和目标,是他的原始需要与他的组织经历之间一连串复杂交往作用的结果;人们可以在许多不同类型的动机的基础上,成为组织中生产率很高的一员,并且全身心地参加到组织中去;在一切时间内对所有人均起作用的唯一正确的管理策略是不存在的。复杂人性假设深入分析了个人需要在组织中的变化特点,体现了人性的动态观和辩证观点,比前面的几种人性假设向前迈进了一大步。

对人性的假设或者说对人性的理解,决定领导者的领导方式,即管理者实施领导行为所采取的各具特色的基本方式与风格。对应经济人假设,管理者采取一种注重物质刺激,并实行严格监督控制的领导方式。对应于社会人,管理上采取一种重视人际关系,满足社会心理需要,鼓舞员工士气的领导方式。对应自我实现人,管理者采用一种注重对工作本身的满意,鼓励贡献,实行自我控制的领导方式。对应复杂人,管理者综合考虑经济、社会、自我实现等多种需要,按现代管理理念,对员工实行科学管理,采用系统的、权变的管理方式。

有效的管理者,应在系统分析的基础上,因人、因事、因时、因地制宜,灵活采取更为适宜的管理方式。换句话说,管理方法不应该是一成不变的。可以认为:这个世界上没有放之四海而皆准的管理方法。

博弈论经典案例——囚徒困境

两个嫌疑犯被警察抓住,并隔离审讯。警官分别告诉二犯:如果两人都坦白则各判8年;如果一人坦白另一人不坦白,坦白的放出去,不坦白的判10年;如果都不坦白则因证据不足各判1年。在这个案例中,每个疑犯只能有两个选

择,即坦白和不坦白,因而可能出现四种结果(假若一个代号 A,另一个代号为 B):A 和 B 均坦白或均不坦白,A 坦白 B 不坦白或者 B 坦白 A 不坦白。假定 A 选择坦白的活,B 最好是选择坦白,因为 B 坦白判 8 年而抵赖却要判 10 年;假定 A 选择抵赖的话,B 最好还是选择坦白,因为 B 坦白不被判刑而抵赖却要被判刑 1 年。即是说,不管 A 坦白或抵赖,B 的最佳选择都是坦白。反过来,同样地,不管 B 是坦白还是抵赖,A 的最佳选择也是坦白。在(坦白、坦白)这个组合中,A 和 B 都不能通过单方面的改变行动增加自己的收益,于是谁也没有动力游离这个组合,因此这个组合是纳什均衡。



囚徒困境反映了个人理性和集体理性的矛盾。如果 A 和 B 都选择抵赖,各判刑 1 年,显然比都选择坦白各判刑 8 年好得多。当然,A 和 B 可以在被警察抓到之前订立一个“攻守同盟”,但是这可能不会有用,因为他不构成纳什均衡,没有人有积极性遵守这个协定。

但是纳什均衡是建立在理性经济人的假设基础之上的,而人不仅是理性的动物,还是感性的动物。如果两人很讲义气,是一种结果;如果两人都是极端自私的,是另一种结果;如果两人是正常人,不思考那么多,没有学过经济学,不知道纳什平衡,不善于算计,仅仅根据直觉做出选择,则又是一种结果,而这种结果却包含了全部可能,令博弈论专家无法做出正确的判断。许多经济学社会学原理,都把看成理性的人,甚至马克思主义学说也把看成对立的阶级的人。而实际上,人性复杂而多变,令这些原理经常失灵,失去现实意义。在很多时候,不可知论是对的。所以笔者是倾向于复杂人的假设。

人性本善还是人性本恶

“食色,性也。”这句话得到了广大中国人民的普遍认可和欢迎。很多人以为这是孔子说的,实际上却是告子发明的。告子曰:“性犹湍水也,决诸东方则东流,决诸西方则西流。人性之无分于善不善也,犹水之无分于东西也。”(翻译过来:“人性好比湍急的水,在东边开个口就往东流,在西边开个口就往西流。人性本来就不分善与不善,就像水流本来不分向东向西一样。”)然而比告子大有名的孟子却认为:“水信无分于东西,无分于上下乎?人性之善也,犹



水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过额；激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势则然也。人之可使为不善，其性亦犹是也。”（翻译过来就是：“水流确实是本来不分向东向西的，难道也不分向上向下吗？人性的善，就好比水朝下流一样。人性没有不善的，水没有不向下流的。水，拍打一下叫他飞溅起来，也能使他高过人的额头；阻挡住他叫他倒流，可以使他流到山上。这难道是水的本性吗？是形势导致这样的。人之所以可以使他变得不善，他本性的改变也正像这样。”）

告子先生认为人性本无善恶，而孟老夫子认为人性本善。同时代的荀子则坚持认为人性本恶。孟子认为侧隐之心、羞恶之心、是非之心，人皆有之。这四者是仁、义、礼、智头等的开端，是先天的、不学而能的“良知”“良能”。荀子主张“人之性恶”，认为“目好色、耳好声、口好味、骨体肤理好安逸”。后来的董仲舒提出“性三品说”，即不教而能善的“圣人之性”，只能为恶习的“斗筭之性”，以及即可为善，也可为恶的“中民之性”。韩愈继承了董仲舒的思想，也将人性分为上、中、下三品，上品是上智，多善性，是不需要改变的，下品是下愚，是恶性，是无法改变的，只有中品的人性，才可上可下。

在古希腊罗马，以德谟克利特和伊壁鸠鲁为代表的快乐主义认为，去苦求乐是人的本性，无所谓善恶。以柏拉图与斯多葛派为代表的至善主义则认为，追求享乐是恶，而不是善，人只有以上帝赋予的理智克服感性欲望才能至善。文艺复兴时期的人文主义思想家们用人性来否定神性，以人权反对神权，以人道反对神道，他们宣称人的本性就是追求尘世欢乐的生活，反对教会的原罪说和禁欲主义。资产阶级革命时期，以卢梭、狄德罗为代表的思想家们主张天赋人权，认为人的正确性是善的，理性是人的本性——卢梭认为，人的本性即是自然的，而出自自然的东西都是好的，在人的心灵中本没有邪恶，是腐败的社会使人堕落，并对人产生恶劣的影响。以康德、黑格尔为代表的德国古典哲学家们主张理性主义的人性论，认为人的本性在于人按照自由、平等、独立等理性的原则来行动。现代实用主义主张本能论的人性论，认为人有四种基本的本能，即制造的本能、交际的本能、表现的本能和探索的本能。这些本能是与生俱来、

无需学习的。存在主义则认为,人的存在先于本质,人不仅是他自己所设想的人,而且还只是他投入存在以后,自己所志愿变成的人。人,不外是由自己造成的东西,这就是存在主义的第一原理。



马克思主义认为,人性是人类所具有、而其他物类所没有的特殊属性或特殊性质。在复杂多样的人的属性中,对人的内在本质规定性最有决定意义的主要因素,是人的能动实践性和社会关系总体性。其一,能动性的实践对人的本质具有决定性意义。在实践唯物主义看来,人的本性、人的本质既不是上帝赋予的,也不是先天具备的,而是在后天的生活、实践过程中不断生成和变化着的。人的生活实践是多方面的,其中对人的本质起最主要决定作用的是生产劳动和交往活动的实践。因为,生产劳动一方面改造着客体对象,另一方面改造着作为生产主体的人。其二,社会关系对人的本质具有决定性的意义。因为,人的生产不可能单独地进行,为了进行生产,必须同他人和社会交往,从而形成各种复杂的社会关系。在生产和交往活动中形成和发展着的人的本质,必然受到各种社会关系的制约。所以,马克思说,人的才能的差别主要不是天生的,而是在后天的社会分工和社会实践活动中形成的。搬运夫与哲学家之间原始差别要比家犬与猎犬之间的差别小得多,他们之间的鸿沟是分工造成的。根据对人的本质的这一认识。可以认为,马克思主义的观点,也是“人生而无性,后天得之也。”

综上所述,人性是善是恶,古今中外,争执不休,似乎没有定论。本人赞成“老子”老前辈及马老前辈的观点。食色,性也。你说“食”(吃喝本能)与“色”(爱美天性),是善,是恶?人性本无善恶。后来是善或是恶,全在后天环境(父母师友社会家庭)的影响。恶小而为,久而久之,成为大恶;善小而为,久而久之,可成大善。我们从母体宫殿出来时,正如一台电脑刚下流水线有了基本配置(CPU、内存、外设、固化的指令)一样,只是有了肉身和遗传基因,而无精神,就象这台电脑仅仅有了物理结构而没有安装操作系统软件应用软件相仿。我们慢慢长大,环境——主要是食色环境即满足基本需求和高级需求的两种环境——反映到我们大脑里,我们才渐渐有了思想意识。就如电脑出厂前后,安

装了各种各样的软件,才有了相应的多媒体“声色”功能。简而言之,食色环境,造就了人的性格,决定了人的状态。



人性如布

食色环境,会对人性产生强烈的影响。有人称社会是个大染缸(这种比方的发明权好象应该归于柏杨),非常确切。“近朱者赤,近墨者黑。”是这种说法的有力补充。一个人是否受染,受染的程度如何,取决于染缸的感染力、个人的可染性。人之初如白布,后天的环境为其染上各种各样的色彩。人性如布,在社会这个大染缸里,我们每个人,既是染缸里的染料——“染色”体,又是其中的染件——被染色体。人之初,无善恶,只是带着染色体基因的肉体凡胎。色彩强烈者与色彩淡泊者一起,前者是染色体,后者就是被染色体。前者可以称为“染者”,后者不妨称为“被染者”。染者通过影响单个的被染者(追随者)而影响社会主流的颜色。比如影视明星对流行文化的影响,比如亿万富翁对时尚潮流的左右。

人类大约在 100 年前从植物的花粉细胞中发现了一些丝状和粒状的东西,但当时并没意识到这就是染色体。直到 1879 年德国生物学家弗莱明(Fleming · w 1843 - 1905)把细胞核中的丝状和粒状的东西,用染料染红并观察他,发现这些东西平时散漫地分布在细胞核中,当细胞分裂时,散漫的染色物体便浓缩,形成一定数目和一定形状的条状物,到分裂完成时,条状物又疏松为散漫状,后来科学家就把这种染色的条状物称为染色体。染色体存在于人体细胞核内,由脱氧核糖核酸(DNA)以化学方式和蛋白质结合在一起,组成 23 对形态各异、分离的细微单位。简单说,染色体就是那些包含了基因的基本结构。基因则为一个人的各种特性特征编码,比如血型、眼睛颜色等。通常,人类细胞共有 46 条或 23 对染色体。我们从生母遗传每对染色体中的一条,而从生父遗传每对染色体中的另一条。即每个父母将自己一半的遗传物质贡献给孩子。孩子的性别别取决于从父亲那里遗传哪一条性染色体。母亲只能给出一条 X 性染色体。

如果父亲给出一条 X 染色体,那么孩子就是女孩;如果父亲给出一条 Y 染色体,那么孩子就是男孩。前 22 对染色体称为“常染色体”,最后一对染色体称

为“性染色体”。女性有两条X性染色体,男性有一条X性染色体和一条Y性染色体。

人们可以猜想一下。男人与女人不同,因为有不同的性染色体。那么社会上形形色色的人,形形色色的人性,大概也是由于不同的社会染色体。



马克思也认为,人是在生活于其中的社会关系和各种实践活动的影响下形成自己的。从这个意义上讲,环境和教育对人的发展起着决定性的作用。但这种作用必须通过个体的具有能动性的社会实践。人可以通过能动性的实践去改变环境,改变生活于其中的社会关系,同时又改变自身,接受教育。环境的改变和人的改变都是以人的实践为基础的,人的实践活动中,在改造环境的同时也改变着自己。这与“染缸理论”所见略同。

人生来只有本能。本能,是好是坏?本能如水,无好无坏。与其研究人性这个染色体或被染色体如何如何,继而制定相应的管理方法,不如抓住根本原因——即关注、研究染缸本身的情况。即,社会整体人性。个体人性的好坏,关键在于社会主流的引导与被引导。主流引导人的价值取向,善恶取向,荣辱观念。而引领主流的,一是媒体,政府的喉舌。各大媒体一起宣传八荣八耻,可以说是功在当代利在千秋之举。二是掌握话语权的人,能够左右甚至改变社会风气的人,有巨大影响力的个人(所谓公众人物)或团体(所谓强势群体)。想当年,一个雷锋使得中国社会涌现出多少好人好事?江湖有黑白两道,地球有红色与非红色两大阵营。谁说了算,就算谁能成为老板。

做一个有影响力的人

社会是染缸。社会风气如寒流。哈日哈韩哈什么,主要是主流媒体、主流思潮之功或过。而主流媒体听谁的?听强势者的。主流思潮是怎么形成的?由强势群体,社会主流人士而来。从来就没有什么救世主,全靠人类自己。欲救人先救己,欲助人先强大自己。

抢占制高点居高临下,站得高,叫得远,听者众,听得清楚明白,振臂一挥,则应者云集。若地处卑微,没有话语权,喊破嗓子,谁听你的。此所谓位高言重,位卑言轻也。



越是超级老板，越容易成为公众人物，其行为越容易成为万民楷模。比尔·盖茨三道普通的菜招待中国国家主席，微不足道一件小事，成为一时美谈。

有人说，中产阶层尤其是新中产阶层所具有的现代性、知识性、专门性以及可能获得的优厚待遇，使得中产阶层不仅成为上海经济与社会发展的中坚力量，而且在价值观念和生活方式上也成为大多数上海市民效仿的榜样，引领着社会风尚与习俗的流变。

要想影响或者改变社会，首先就要融入主流，再想办法左右主流。

人性弱点——是人皆有从众心理；人向往权威，崇拜英雄，人希望有人领导，人希望找到主心骨，人必须有信仰，不然，行尸走肉尔。

从福布斯排行榜到胡润排行榜再到新财富劳莱斯富豪榜……行行色色的排行榜，似乎已渐渐成为公认的成功标准。仇富心理，作为一种酸葡萄心理，已渐渐成为过去。广大平民百姓已慢慢“接纳”富人富豪，由仇富变成慕富。甚至嫌贫爱富都快要成为一种时尚。老板群越来越庞大，老板地位逐年提高。

要想改变社会风气，成为染缸里的染色体，就去当老板吧。

老板的大小，财的多少，权的大小，显示了社会对他的认可程度。正常情况下，社会对一个人的认可程度，取决于他对社会的贡献大小。但在社会变革期，如果全社会的价值观，全社会的注意力，全社会的羡慕的眼神全都盯住钱财，全部向钱看，以经济建设为中心，则一个人是不是成功，第一个标准，便是经济地位。经济基础，决定上层建筑，经济地位，决定社会地位，钱不是万能的，钱却是能力的货币体现。在一定条件下，钱的力量（财力），要强于权的力量（权力）。财力和权力，分别代表了人在经济活动和社会活动中的地位。一个一无所有的人，在经济生活中被判了死刑；就如同一个被剥夺政治权利终身的人，在政治生活中，也已经是个死人。

要当老板，要改变社会风气，抓住话语权，影响主流的观念。成为强势群体，成为老板，争得斗争主动权。少林寺首先走向世界，方丈大师言必称上流社会，为什么呢？为了话语权。李白蔑视权贵，但却渴望当官入仕。为什么呢？想要改变社会，必须占领社会主流地位。当然，不是说成为老板就是成功，能

够管理好下属,让大家一起成功,才是成功。

当今时代,存在着无数可能,有数不清的人,抓住机遇,成就自己,造福他人与社会,既无背景,也无地位,白手起家,成为平民英雄。数码世界,尤其如此,远到美国的比尔·盖茨、杨致远,近到中国的丁磊、张朝阳。



人心难测,人性难知。站得高看得远,居高临下看得清。当老板,做人,知人,从了解自己,做好自己开始。人性如白布,易被染色,做染色体,做一个对社会有影响力的人!坏人都发了财,社会就完了;好人都发了财,社会就会进步。财如水,好人用财,坏人用财,会有不同的结果。就如刀枪武器,在坏人手里,会用来杀人,在好人手里,可用来救人。美国阻止两伊研制核武器,是因为认定自己是好人,而两伊是坏人。其好坏的标准,就是对自己是否有利。

通过看书学习,我们可以从前人的直接经验转化而成的间接经验中,对人性的大概的了解。但是只有通过实践,通过自身的直接经验,才能更好地了解人,才能更好地进行管理。只有通过实践,才知道什么是管理,什么是超级斗争,如何进行超级斗争。看起来很美,实际未必;看起来很难,实际简单;看起来很简单,有时却很难。不要因看起来如何如何,而影响自己的行动决策。要实际操作,实际动手,不要光说不练习。不管看起来简单或者复杂困难或容易,有一点是不会变的,那就是熟能生巧,实践出真知,实战出军师,实践是检验真理的唯一标准。动手动手再动手,实践实践再实践,就是这么简单。干吧! Just do it! 简单化,子曰“一以贯之”,就是这个道理。

响应总设计师的号召:当老板,做富人,在小康大康路上,一马当先。同时响应胡主席的号召:将“超级斗争”进行到底,达至互利共赢,为和谐社会贡献力量。

从某种意义上说,国家也如人相仿。中国封闭自我不了解他国之国性,与他国冷热交战,旧时代沦为半殖民地半封建国家,饱受欺负;新中国虽然未曾大输,但也不曾大赢,伤敌一万,自损八千,不能算是成功;今扬帆出海,对外开放,泥沙金银鱼目珍珠一齐涌入,只要坚持自己的方向,与他国保持平等互利多赢局面,就算不能成为世界老板,也可立足世界强国之林,保障本国的利益,并对人类的未来产生举足轻重的影响。



先天人性简单单纯,以自我的基本需要为行为准则,生而为己,无可厚非;后天人性受外部自然与社会环境——染缸的影响,复杂而多变。个体人性,是先天我与后天我的合成,表现出独特的个性;众多个体的人性表现形成社会风气,形成社会主流,反映为社会整体道德水平,可以说是染缸的主色调。弱势的个体,组成弱势的群体;强势的个体,形成强势的群体;强势群体的行为对染缸的影响要远大于弱势群体。做有影响力的人,做老板,就等于抓住了超级斗争的主动权。

第三章 超级老板，从“练摊”开始



欲往高处走，必于低处穷；欲成人上人，先下海中海。商海，其实就是人海，一个由经济利益人（个人或团体）组成的海。求利，是人的一种本能趋向。为了达到各自的利益目标，必将充分暴露各种各样的人性。因而下海，可以阅人无数，可以知人识人；在知人识人的同时历练自我，学会做人。人们常常把做小生意摆地摊叫做“练摊儿”，一个“练”字，实在贴切。老板，就是练出来的。

初入大海，你还是海员，当不了船老大；刚入商海，你还是员工，当不了真正老板。只有当你了解了水性摸准了大海的习性，你才有可能驾驭你的汪洋小舟搏击大风大浪；也只有当你了解了人性把握了商海的将点市场的脉搏，你才有资格成为老板，带领你的员工你的企业船队，成为时代的弄潮儿。

学禅与经商

信徒们请禅师讲禅，禅师道：“修行就好比将筛子装满水。”信徒们面面相觑：“将筛子装满水？这怎么可能呢？难道禅师的意思是我们的修行就是一场徒劳？也许真是如此……我们听布道，做祈祷，读经书，行善事，有时候感觉好像功力提升了，但没过多久就又倒退回去，如此反反复复，结果其实还是老样子。”大家议论纷纷，有的认为禅师在嘲笑他们因而愤愤不平，有的猜想禅师不过是照本宣科因而去查经书却一无所获。渐渐地，信徒们便忘了禅师的话，依然我行我素，禅功时有时无。只有一人又去找到禅师，非要问个水落石出不可。禅师给他一个筛子和一个水杯，来到海边，禅师道：“请你把筛子装满水吧。”那人迟疑一下，随即弯下腰，一手拿着筛子，一手用水杯舀水往筛子里装——自然，装多少，漏多少。那人仍然坚持，并在心里祷告，祈求神圣显灵。但最终他还是失望乃至绝望了，无助地看着禅师。却见禅师拿过筛子，往水中一抛——筛子沉入水中，装满了水。

要想修行成功，必须全身心投入，心无旁骛。如果三天打鱼两天晒网，或者三心二意，或者置身事外，冷眼旁观，自作聪明，都不会有什么成就。要想修行



成功,必须由强迫到自然进入禅的境界,生死不返顾,物我两相忘。学英语要到国外,要的是纯正的语言环境。学游泳要到水里,不断熟悉水性,从小溪小河,到大湖大江,再到深海汪洋。要经商,就得下海,至少一趟。婴儿一生下来就有游泳的天赋。每个人都有经商的天赋,第一声啼哭,就是广告。但是婴儿长大后,为什么反而失去了游泳和经商的天赋了呢?原因在于,大人们不断将自己或他人的经验灌输给孩子:游泳会呛水甚至被淹死,商会赔本甚至倾家荡产。因为害怕淹死于水中失败于商海,因而不敢轻举妄动甚至根本不去采取行动,所以,那些本该有的天赋,也就慢慢又“赋天”——还给老天爷了。

冒险——不玩命

经商做买卖,俗称为“下海”而非“跳海”。下海,是一种有目的有计划有步骤的行为,摸着石头,试试水性,慢慢入海。而跳海,则是盲目的,甚至有自杀嫌疑。不过即使是下海,也需要一定的冒险精神。成则为老板,败则为员工。失败是成功之母,员工是老板之母。但是冒险,最好不要玩命。命玩没了,还会成功吗?成功又有什么意义?玩命玩成功的,也有,只能说是运气好,上天垂青;但如果有可选择的余地,最好还是玩输赢。

当老板,很容易,只要你有钱,有资本,或有作为抵押的资产,注册一个名称,招几个人,找个办公室,你就是老板了。但能不能成功,就没有人敢为你担保了。据统计,每年全国有几十万个公司注册,也就是有几十万个老板诞生。但一年之内就有 90% 的公司倒闭,所有者成为夭折短命老板;又四年之内,幸存者又有 80% 死于非命。

但你必须冒险。就好比摸奖,只要你买奖票,就有可能中;如果你不买,则永无可能。越是在管理相对落后,信息相对不发达的时代,冒险者越容易成功。而在管理科学日益成熟,信息高度发达的今天,冒险者,比谨慎者,成功的比例相对就低了许多。就好比冷兵器时代,武功高强的基本可以肯定要打败武功低弱的。但热核武器时代,武功就一文不值了。简而言之,在没有管理的时代,谁敢想敢干,盲拳打死老师傅,基本可以成功;管理成熟的时代,则必须懂得管理。

冒险，有可能失败，但也有可能成功；不冒险，不会失败，但也不可能成功。舍得一身胆，能把皇帝拉下马。舍得，有舍才有得，但有时候不仅要舍财，还要拚命。许多人没钱没人没地，却最终也成为老板，甚或世界级老板，其第一桶金，基本是冒险。冒险的人千千万，成功的人百里有一，万里有一。但大多数人没有成功，是因为他们压根没有冒险，到海边被海涛吓退，根本就没有下海。



成功者 = 失败者 = 实干家 + 冒险派

旧上海被人们称作冒险家的乐园，只要你敢于冒险，你就有机会纵横上海滩。其实整个世界都是冒险家的乐园，但同时，也可能是地狱。不成功没得道升天堂，便杀身成鬼下地狱。

穿越地狱，是通往天堂的捷径。黑暗炼狱中，有天堂之门。能够看到者寥寥，能打开者更是凤毛麟角。所以，世上成功者不多，失败者却不知几何。

凡成功者，几乎肯定是不怕失败，敢于放手一搏者，集实干精神与冒险精神于一身。在别人三思之时，已经开始行动；在别人前怕狼后怕虎之时，已然找到成功之门，甚至接近成功之巅。

预知后事三分钟，不想成功都难。但人非神仙，虽然可以根据所掌握的信息进行推断，但只要事情还没有发生，就不能说自己的推断百分之百准确。科技如此发达，天气预报还是要加上降水概率——从来没听说“降水概率百分之百”。从某种意义上讲，任何为了某种可能发生的事情所做的努力都是一种冒险。

无论中外，所有的富豪，都是冒险而生的。也许，只有那些知道“冒险”二字真意的人，才明白什么是“上帝”——上帝就是“冒险家乐园”的总管家。

何鸿燊20岁时与人合伙，出海押船。台风说来就来，上百吨的船说翻就翻；更有日本军舰横行，海盗出没无常。天灾与人祸，随时可能要命。何鸿燊多次死里逃生。大难不死而后得福。22岁那年，何鸿燊赚得百万港元，成为港澳最年轻的富豪，两年时间，便拥有了别人一生都不可能有的财富。上世纪60年代初，澳门政府公开招标赌博专营商。“赌霸”叶汉联合何鸿燊，又经何鸿燊联络霍英东，最后仅以万元之差，打败老赌王泰兴公司，成为新的持牌财团。泰兴



财团不甘失败，密谋暗杀，但何鸿燊若无其事，连保镖都不带。也许是被他的胆气所慑，旧势力终于退缩。凭着这种敢于玩命的胆魄，或者说是冒险精神，使何鸿燊终成一代赌王。

与何鸿燊不同，船王包玉刚虽冒险入海，却谨慎稳步发展。上世纪40年代末，包玉刚提出做海运时，母亲以“行船跑马三分险，稍有不慎便倾家荡产”相劝，父亲则以“竞争激烈，经验全无”为由不予支持。但包玉刚打定主意，说干就干。一面说服家人，一面学习船舶和航运知识，同时筹集资金，买了一艘旧货船，以“长期出租方式”转给另外一家公司。这是一种新的尝试，却是相对稳妥的方式。此举被讥为不懂规矩不自量力。因为当时世界各地航运家，包括当时世界闻名的希腊船王奥纳西斯、美国船王路德威克、香港船王董浩云，都是采用“短期出租方式”，即每租用一个航程结算一次。这样虽有风险，但收费高，且可以随时提价。包玉刚则把租期定为三五年甚至十年，租用者每月交纳租金，标准低得多，但放眼未来，长期稳定。宁可少赚钱，也不去冒险。事实证明，包玉刚的这种稳扎稳打的方式在危机四伏的海运业中是行之有效的，最终也令包玉刚坐上了世界船王的宝座。

与包玉刚的经营方式惊人相似的是超人李嘉诚。李嘉诚的座右铭是：“稳健中求发展，发展中不忘稳健。”行事小心翼翼，不“轻易”冒险，或曰“谨慎冒险”，该出手时再出手，步步为营。上世纪五六十年代，香港地产动荡。李嘉诚一方面稳固大后方“长江工业有限公司”，使之在塑胶工业中继续独占鳌头；一方面收购那些急于脱手的地皮和大楼。待到20世纪70年代初，这些地产价值大幅回升，李嘉诚大赚特赚，超过原香港头号地产大王英资置地公司。如果局势没有向李嘉诚预想的方向发展，那些地产不升反降，那后果会是怎样？李嘉诚的冒险，是基于有稳固的“长江工业有限公司”这个基础之上。有了这个支撑，就不怕暂时的反复。所谓留得青山在，不怕没柴烧。早晚可以东山再起。

冒险无国界。许多世界级的富豪，其冒险的身影，在本国来去匆匆，在世界各地，也都留下冒险的足迹。

由于无力偿还西班牙政府的旧债,濒临破产,只得发行公债,以新债偿旧债,暂时渡过难关。一般人都会认为,旧债尚且难还,购买新债无疑泥牛入海。摩根却认为,此时放债,救墨国于危难,使其政局稳定,该政府必然感恩戴德,可以要求以将来的其他机会作为补偿,从长远考虑利大于害,趁人之危,解危济困的同时,为将来的合作埋下伏笔。最终摩根冒险成功,获得丰厚回报。随后他又接连购买了在与巴拉圭的战争中元气大伤并陷入经济危机中的阿根廷的政府公债,以及因为和殖民地频繁作战并与德国展开军备竞赛而陷入极端财政困难的大英帝国的国家公债。到了20世纪初,摩根已经成为了世界债主。他说:“政府和法律没做的事情,让钱来做!”这个华尔街霸主的话在美国大地上回响了一个世纪。



希腊的奥纳西斯也不例外,经由冒险之路,成为一代船王。当年席卷全球的经济危机爆发,加拿大国营海运公司为了渡过危机而以低廉的价格拍卖货船,奥纳西斯迅速前往竞标。许多人都认为他疯了,因为当时海运业空前萧条,这种情况下追加投资,等于是将钞票白白扔进大海。但奥纳西斯预感到,大萧条之后是大复苏。危机一过,物价必然暴涨,此时乘机买下便宜货,何乐而不为。果然不出所料,经济危机过后,奥纳西斯竞买的那些船只,一夜之间身价暴涨,奥纳西斯的资产激增百倍,一跃成为海上霸主。

冒险者可能成功,可能失败;冒大险者可能成就大事业,也可能身败名裂。曾经的韩国民族英雄金宇中,就是一个典型的代表。

金宇中曾经说过:“对于开拓者而言,只有敢于冒风险,一步一个脚印地顽强拼搏,才会使机遇变为成功,这种精神就是使大宇实业发展的根本。”1968年,金宇中决定购买日本二等人造纤维作为出口纺织产品的原材料。这些纤维仅仅因为重量不足而积压,价格低廉,利润很大,但风险更大,因为一旦不能外卖,大宇实业将遭受巨大损失,甚至可能破产。金宇中的冒险获得了成功,新产品品质优价廉,供不应求,不仅垄断了东南亚服装市场,而且还打入了美国,取得对美输出垄断权。1976年初,为了发展机械工业,金宇中冒着巨大风险,收购了有数十年亏损历史的大型企业——韩国机械,并在一年后使之转亏为盈,被



评为优秀企业。这是金宇中一生中最大的冒险,也因此而荣获“韩国最优秀经营人”的称号。金宇中无疑成功了:他被韩国人当成民族英雄;美国《经济学家》称他为“伟大的冒险家”;《财富》杂志曾把他列为“最有魄力的50名企业家”;美国大学将大宇的发展和方式编入MBA必修课程。

金宇中认为,历史总是由乐意尝试者开创的。上世纪90年代,金宇中提出了“全球化经营”的口号,展开了全球性大收购,大宇的海外企业由15家猛增至600多家,其中包括许多发展中国家的不良企业。大宇扩张速度惊人,曾创下三天接管一家企业的纪录。收购如此众多的企业,需要大量资金,大宇唯有借债。进入21世纪,大宇的债务竟高达数百亿美元,超过其净资产数倍。过度扩张,债台高筑,入不敷出,可以说大宇已经为自己掘好了坟墓。亚洲金融危机爆发,失去银行资金支持,大宇帝国大厦岌岌可危,终于在苦撑两年、耗尽韩国政府提供的数不清的救援贷款之后轰然倒塌。

从上述这些世界级富豪的发迹经历,可以看出,冒险,无论是押宝赌命孤注一掷置之死地而后生的何鸿燊式的冒险,还是别出心裁、“吃亏就是占便宜”的包玉刚式的冒险,或者在稳固大后方建好根据地并以此为后路果断出击的李嘉诚式的冒险,或者是行人所未行在别人犹豫不决时抢先出手的摩根和奥纳西斯的冒险,是通向成功的必然选择,但同时也是如金宇中一般通往失败的必由之路。有人冒险成功,无数人冒险失败。如果没有亚洲金融危机,也许金宇中仍然是韩国的神话。但天有不测风云,人有旦夕祸福。是福是祸,是成功是失败,天知道地知道,鬼神晓得上帝做主,你我不知,唯有尽人事而待天命而已——就是做好失败的准备(听天命)但同时为成功而努力。曾经是成功宝典的“三思而后行”,在时间就是金钱的现代社会,已经成了成功的绊脚石或者说是畏缩拖延的借口。一思而起,再思而动,可矣;三思而行?晚矣。三思之后,往往别人已经抢先,望尘莫及,追悔不已,因而往往是三思而后不行。为失败找借口,为成功找出路,两种观念,前者注定失败,后者才有成功的可能。商海,要么成功,要么失败;要么风风火火轰轰烈烈,要么碌碌无为默默无闻。人生亦然。对老板,对员工,都是一样,对老板尤其如此。

以客户为上帝

以客户为关注焦点,是质量管理八大原则中最为重要的一条。这是国际标准化组织总结世界各国最成功的企业的最佳管理经验而得出的重要原则。下海冒险,谁是左右你命运的上帝?是客户。服务好客户,令客户满意,企业才能使客户心甘情愿地购买企业所提供的产品,企业才能获得利润,获得资金支持,才能持续发展,形成良性循环。



柯达的成功,除了先进的技术,至关重要的,还是“一切以客户为中心”的经营宗旨。柯达创始人伊士曼自始至终坚定地奉行这个宗旨。就连公司的名字——“柯达”,也是源于他的一切为客户着想的核心价值观——他的想法很简单,就是让使用任何语言的客户都容易记住,朗朗上口。在事业刚刚起步的时候,他就召回一批有瑕疵的感光材料,并且向客户全额退款,虽然当时并没有法律规定他必须这么做。因为伊士曼坚信,失去客户的信任将给柯达造成更严重的损失——品牌被打入地狱,钉上耻辱的十字架,这就是上帝的惩罚。

佐川捷运的宗旨是:顾客第一,奉献社会,负责,真诚。对于要求进入公司工作的人员,佐川捷运尽量注意招收对工作比对金钱更重视的人,尤其是刚刚从学校毕业,没有染上坏风气的年轻人,以及无违章历史的司机。对于新人,必须进行一个星期的教育,彻底将脚夫精神实践到底。公司从上到下,都牢固地树立了“顾客就是上帝”的思想。司机们为了及时将货物送达,经常加班加点,风雨无阻,使顾客深受感动,对佐川捷运日益信赖。“把货物交给佐川绝对不会错的!”这样的说法不胫而走。上世纪70年代因为中东战争而爆发的石油危机,对日本运输业是个极为沉重的打击,许多货运商纷纷降价以吸引客源,而佐川因为良好的信誉,虽然并未降价,业务却仍然不降反升。以客户为上帝,客户自然会支持你,保佑你。

推销人品重于推销商品

美国安利公司最早进入中国时自称传销,后更名为安利直销,其实销售模式并未发生本质改变。那为什么要更名呢?一来因为传销被认定非法并被取缔,二来是因为传销二字已经臭名昭著,传销员也被认定是杀亲杀熟专家,认钱

不认人的利欲熏心之辈。在未开始销售之前,人们已经对你这个人有了成见,你还想开口吗?



成功的推销员,特别重视给顾客的印象。从另一个角度讲,说明顾客很容易被推销员的个人魅力左右。

大凡成功的企业,都有一套成功的企业文化——企品。企品好的企业,所生产或销售的产品,相比较企品差甚至没有企品的企业,肯定更易于为广大消费者接受。

在华人社会,企业文化不可避免地烙上中华文化的痕迹。许多华人企业都有家长作风贯穿其中。因此企业的“企品”,与老板的人品大大相关。

老板的人品好了,企业的口碑一般不会坏,企业的产品就更好卖;而若老板的人品有问题,企业将不可避免地受牵连,产品的销售也受到不良影响。最近在网上有一封秘书PK老板的邮件广为流传,其实本来是一件小事,但许多网友在回复时,却将矛头直指老板的为人,甚至宣称要抵制该公司的产品,不跟该公司做生意。虽然有些小题大作,但从一个侧面,反应出人们对老板人品的关注。另有一件事就是京城房地产的某位老板,因为一句话措辞不当,招来老百姓群起相攻,指其为富不仁,没有良心云云——好在这些攻击者大概并不是他的目标客户,否则的话,估计他在地产界是没法混了。

许多成熟的企业在采购时,都要做供应商评价,首当其冲的,就是供应商的信誉。银行在贷款时,首先要考虑的,也是个人或企业的信誉问题。经商,离不开信誉。银行卡为什么叫信用卡呢?因为如果你不讲信用,没有信用,信誉差的话,银行是不会给你贷款的。

过去讲和气生财,现在我们可以说,诚信生财。和气也好,诚信也罢,都是待人处事的态度或准则。能够在任何情况下保持一团和气,能够在任何情况下都讲究诚信,可以说是具备了经商发财的素质。在当今社会,商业欺诈无处不在,一些商家不顾商业道德,坑害消费者,虽能暂时获利,必不能长久。当年洋货充斥中国市场时,长虹、联想、海尔等企业高举民族大旗,在广大消费者心中树立了良好形象,因而后来居上,成为市场的领先者。如今,在重建商业诚信

的大背景下,如果某个企业能够高举诚信大旗,并积极实践诚信行为,必能获得消费者的认可,从而获得成功。据知情人士透露,许多餐馆做菜都不十分地注意洗菜,因为顾客第一要求的是要快,赶快上菜,因为现代人忙忙碌碌,时不我待,时间就是金钱,上班迟到要罚钱,商业会谈迟到了就签不到合同。但如果有哪一家餐馆旗帜鲜明地表示要以卫生为第一标准,是不是也会赢得顾客盈门呢。虽然洗菜,把菜洗干净,会耽误时间,失去一些等得不耐烦的顾客,但更多的顾客,还是以健康为第一关注点,哪怕多等一会儿。讲究诚信,可能会暂时亏本,但长此以往,回头客多,定然会赢。



郑裕彤初到香港成立周大福金行时,金铺已经遍地都是,竞争十分激烈。在其他金铺的黄金成色都是双九金(即含金量为99%)的情况下,郑裕彤却推出四九足金(即含金量99.99%),这样每卖出一两金,都要亏几十块。但郑裕彤认为,亏就是赚,虽然成本高出几十万,权当广告费。果然两年之后,不用宣传,周大福金饰成为抢手货,畅销港九。亏本的四九足金,为郑裕彤带来良好的信誉,继而带来丰厚的回报。当人们问起他的成功秘诀时,郑裕彤说:“幸运可以光临你一两次,但不可能终生陪伴你。人的一生,‘勤’和‘诚’才是最重要的,只要有了这两点,你就有了成功的基础。”郑裕彤总结出了在生意和生活中的“二十三字处世箴言”:守信用、重诺言、做事勤奋,处世谨慎,饮水思源,不见利忘义。其核心就是“勤”与“诚”。郑裕彤几乎每天都要工作12小时以上,可谓勤。郑裕彤不搞投机,把握客户需求,把握时机,改革创新,脚踏实地做买卖,不可谓不诚。他常常告诫员工:“做生意要有一定的利润,但不能只顾追求利润,降低质量,欺骗顾客,欺骗得来的利润,不叫利润,是‘断肠痧’;脚踏实地做买卖才是致富的根本。”他不允许雇员投机,一经发现,立刻解雇。郑裕彤认为:“投资与投机是有本质区别的,只有买空卖空才完全属于投机的做法……凡事不要过头,不要搏尽。一个商人最好永远不要有敌人,不用视对手为敌人,做生意要胸襟广阔,不够广阔做不了大事,当然,这个未必每个人都做得到。我的原则是:大事过得去,小事决不斤斤计较,所以长期合作的伙伴很多。”

李嘉诚在谈起自己的成就时,也认为自己最大的资产是“诚”,他的许多部



下也认为他今日的成功靠的也是“诚”字。李嘉诚说过,如果没有那么多人替我办事,我就是有三头六臂,也没有办法应付那么多的事情,所以成功的关键是要有人能够帮助你,乐意跟你工作,如何才能做到这一点呢?那就是“以诚待人”。现实中他与长江实业的人同甘共苦,齐心协力,即使事业有成之后,他还是宽厚待人,使得与他合作过的个人或团体,全都对他印象深刻。他的真诚与善待,令下级对他也是忠心耿耿。他用这种精神善待雇员,因此,他的公司的高级雇员都很忠诚地为公司服务,行政人员流动率很低。在他生意没有做得很大的时候,他就说:“做生意要以诚待人,不能投机取巧。一生之中,最重要的是守信。我现在就算再有多十倍的资金也是不足以应付那么多的生意,而且很多是别人主动找我的,这些都是因为我守信。”在这个急功近利的时代,人们为了所谓的成功,不惜挖空心思,甚至不择手段。对此类做法,李嘉诚颇为反感,他说:“我决不同意为了成功而不择手段,如果这样,即使侥幸略有所得,也必然不能长久。正如俗语所说,‘刻薄成家,理无久享’”。正因为这样,他才赢得了那么多的订单,也为后来的发展打下了良好的基础。李嘉诚虽是港岛首富,但依然节俭,穿戴普通,言行低调,不夸耀财富。他没有象征富豪身份的名贵手表,平日所戴只是普普通通的电子手表,唯一特别之处,是总比别人调快15分钟,以示重视时间。但他对做善事绝不吝啬,动辄亿元。这多少与他出身寒微同情穷人有关。很多认识李嘉诚的人都说,他是个不忘本的人。捐资兴建潮州医院、潮安医院、汕头大学,并先后多次在内地投资办厂;为北京的亚运会捐资千万,为长江特大洪灾捐资数千万……为富施仁,难能可贵。

可以说李嘉诚与郑裕彤的成功,首先是做人的成功。诚信是他们最大的资本,是他们的事业稳固发展的最强有力的保障。而韩国金宇中的失败,归根到底也是做人的失败。

金宇中曾经说过:“有些事情不应该疏忽,最重要的是声誉……金钱损失固然可悲,但毕竟可以赚得回来,何况钱本来就是拿来用的;永远别让声名扫地,要把他当成生命般珍视。”这些话在现在看来,无疑是对他自己的绝妙讽刺。随着对大字集团内部账务的调查逐渐深入,笼罩在“民族英雄”金宇中身

上的光环逐渐褪去,大宇的财务黑幕大白天下。在1997年10月至1999年8月,金宇中通过伪造盈利假账,集资资款200多亿美元,然后又非法把这笔巨款转移到“英国金融中心”的个人秘密账户上,一手策划了这宗全球头号会计诈骗案。且就在调查进入微妙关头,金宇中却神秘消失了。韩国政府发出了全球通缉令,昔日的英雄已经成为了在逃罪犯。



成也冒险,败也冒险;但若成功为人,成功的把握就大,失败的可能也降到最小。

知人重于知物

下海经商,对于你所经营的产品,当然要深入了解,然而最重要的,却是对于人的了解。在ISO标准术语里,有“相关方”的概念。这个概念,包含了经商做企业所必须打交道的全部“相关”人员,包括客户、供应商、员工、股东、政府人员、甚至企业周围的邻居(企业工厂或者是居民小区)。企业要想生存发展,必须兼顾相关方的利益,因而必须了解这些相关方,尤其是现存的或潜在的目标客户、竞争对手、合作的员工。

了解客户

客户!质量管理八大原则的第一条,就是关注客户(customer focus)。企业存在的根本,是客户。一切围绕客户,以客户满意为第一追求。客户的认可与接受,是企业赖以存在和发展的基础。作为老板,不了解客户需求,没有来自客户反馈的信息,就是瞎子,聋子,盲目设计开发新产品白费人力物力,盲目生产大量积压产量越大生产越多,死得越快。

拥有购买能力和购买意愿的,潜在的和现存的客户,其实就是你的老板。在客户面前,你必须是员工。客户是上帝,你就是下人;客户是GOD,你就是DOG;客户是爷娘,你就是儿郎。没有称雄市场的竞争,就没有以客户为上帝的意识,就没有老百姓的幸福生活。以客户为上帝,就要了解客户的需求,尽最大可能满足这种需求。

要成功地进行销售,必须了解客户的需求。生产或代理适销对路的商品,企业才能生存和发展。所谓适销对路,究其根本,就是首先研究消费者的需要、



购买心理和行为、客户的需要(包括法律规定的或者说是隐含的要求、公开的要求等),然后再反过来通过必要的创新或改进产品的设计,将客户要求的功能性能甚至是价格成本等体现在所提供的产品中,制造加工后推广到市场上去。

当今的企业,可以没有设计,可以没有生产,甚至可以没有人事管理行政后勤供应链管理,但唯独不可或缺的,是市场部门销售人员。不仅要了解目标客户,还要了解潜在客户,细分需求,在此基础上细分产品,为客户提供不同的产品系列。

了解客户,还要知道谁是你的目标客户。如果找错了对象,和尚庙里卖梳子,除非有高明的销售手段,甚至走歪门邪道,否则就注定是事倍功半,甚至是事倍功无,无功而返。搞清楚目标客户,找对了目标,便成功了一半。

索尼的盛田昭夫在创业之初,研制出磁带录音机及所用磁带。这种录音机与原来的钢丝录音机相比,使用更方便,音质效果更好,且用磁带做录音介质,比原来用钢丝做录音介质的成本要低得多。盛田昭夫满以为这种新型录音机肯定大受欢迎,一经投放市场,就会供不应求。但是令他意外的是,磁带式录音机推向市场后并未立刻得到消费者青睐,反应平平。许多人甚至都不清楚他是做什么用的。盛田昭夫随即投入精力,进行推销宣传活动,到公司、商店,展示他的新发明新产品。当他用录音机录下人们的谈话,然后再回放出来时,人们无不深感惊奇。但惊奇归惊奇,购买的人仍然很少,没有别的,就是觉得贵——虽然与原先相比,价格已经大大降低——而且有他不多没他不少。盛田昭夫百般解释,人们仍然是只有心动,却无行动。后来一次偶然所见,让他茅塞顿开。那是在一家古玩店,一位顾客毫不犹豫地以高价买下了一个旧坛子。他由此想到,旧坛子在一般人的眼中一文不值,但在懂得其价值的人看起来却是宝贝。结论是:一定要向懂得产品价值的人来推销,才能激发消费行为,新产品才会畅销。哪些人会懂得录音机的实用价值呢?当然是真正需要他们的人!盛田昭夫开始有针对性地展开推销。他了解到法院的速记工作因为人员不足而不得不加班工作,马上带着磁带式录音机上门表演,法院很快就定了一大批货。后

来他把推销的重点转到了学校。因为,当时日本在驻日美军的控制之下,开始大力进行英语教育,英语教师不足,特别是进行会话、听力训练的条件很差,正好极需要录音机这种工具。盛田昭夫因此设计制造一种价格更低廉、体积更小,更适合学校使用的磁带录音机。这样录音机便迅速普及到日本全国各地的学校,销路打开了,磁带录音机成了热销货。盛田昭夫的事业也由此奠定了一个坚实的基础。



了解客户,不仅要了解客户本身,还要了解客户的背景。社会文化背景,家庭背景(如果是个体客户)等等。在推销商品时如此,推销“外交”时也是如此。当然外交谈判时,情况有些特别,双方即互为客户,又互为对手,为了本国各自的利益而讨价还价。但是如果能够互相有些了解,少些对立,多些合作,对双方来讲都有好处——起码胜过剑拔弩张,针锋相对,互不相让,那样谈判就毫无意义了。

尼克松访问中国,周恩来总理为了接待好尼克松及其随行人员,专门研究美国行政机构内部奇怪的相互制约和平衡,并体现在住处的安排中——尼克松与基辛格及白宫来的工作人员住在十八号楼,罗杰斯和国务院的人员住在不远处的一幢稍小的六号楼——因而赢得尼克松的信任与尊重,为中美首脑的首次会晤,创造了良好的氛围。而尼克松为了入乡随俗,竟与夫人一起苦练筷子的使用方法。接待小组的有些人员,却因为不了解西方习惯,而将美国访问团安排在13层的房间,差点酿成大祸,若非周总理巧妙化解,《中美联合公报》(上海公报)说不定会流产,中美关系的历史也将因之大变。

了解对手

你的竞争对手,相当于你的同事。在市场上领先,其实就相当于做市场的老大——市场的老板,当然是中间老板,而不是最大的老板,最大的老板,还是出钱买你的商品的客户。知己知彼,百战不殆。只有了解竞争对手,制定相应的策略,才能避免在竞争中被淘汰。如何了解对手?利用企业间谍窃取机密情报信息?利用专业人才分析市场公开信息?前者是违法的,后者才是合法正当的。市场的公开信息,可以做市场调研,可以从网上网下收集,可以参加各种各



样的研讨会,商贸会,利用一切信息媒介,广播电视网络,利用一切可以利用的信息资源做为自己收集对手情报的“耳目”。至于如何处理竞争对手——同事的关系,是你死他活还是他死你活,并不是本书所要探讨的主题。但作者始终认为,只有那些凡事给自己给他人留有余地的,具有分享精神的,己所不欲,勿施于人,己所欲者,勿穷者极欲,“有钱大家赚”,才能笑到最后,持续发展,成为百年老板,也只有这种人才配得上本书所谓的超级老板。而那些靠巧取豪夺,损人利己,损公肥私,不正当生意,不正当竞争,再通过洗钱变脸而小人得志者,窃之于民,还一点于民,多做点善事多积点德,也许也可以长久吧,但你自己终会鄙视你自己,如果你到死都能坦然面对自己,恭喜你,你的厚黑学已经学到家了,没脸没皮,天下无敌。

了解员工

创业之初,你还是个光杆司令,正如胡传奎所唱:“想当初,老子的队伍刚开张,十几个人七八条枪”。在商海的惊涛骇浪之中,你的公司,就是汪洋中的一条船,这种情况下,你与员工的关系,是同舟共济生死与共的关系,了解员工的目的,不是为了斗争,而是为了了解各人的特长,使人才尽其用。最好是八仙过海,各显神通,以无为而治之,无不可为。就好比开国皇帝打天下,有一帮患难弟兄,独挡一面,各展其才,团结一心,打碎旧世界,建立新王朝。在这个阶段,还很少涉及到你与员工的斗争。

但当事业扩张到一定规模,就不能再无为了。一旦打下江山,当上皇帝,一旦事业有成,建立了自己的企业王朝,若要长治久安,就必须学会管理——超级斗争技巧。创业难,守业更难,因创业时人少,业成后人多,林子一大,什么鸟都有了。人可以同患难,不能同富贵,只因患难使人心齐(否则难渡险关),易于驾驭和管理,而富贵使人欲横流,乌七八糟的事情层出不穷。因而必须有强有力的管理,要么是铁腕独裁要么是法治严明,才不至于生出内乱,使好不容易建成的王国或企业大厦轰然倒塌。古往今来,干大事者多矣,而成大事者,无不是自觉不自觉地运用管理手段,自觉不自觉地进行超级斗争的结果。

当你白手起家,有了一定的资本实力,为了更好地发展壮大,必须招兵买

马的时候，本书的重点——作为老板的你与你的员工之间的超级斗争——便从你发出招聘启示的那一瞬间，悄无声息地开始了。

生命在于运动。成功，在于行动——没有百分之百的把握，也要行动，这就是冒险。为了当上老板，不下海冒险者基本上是不可能。商海，其实就是人海，在经商的同时，可以更好地知人，同时做人。无论怎样成功的老板，都是从自己做起，从员工做起，从下海开始，在机遇与风险并存的商海，抓住机遇防备风险，历经磨练，从幼稚到成熟，最终成为超级老板。经商的过程，其实就是一个了解客户以满足之，了解对手以领先之，了解员工以用之的过程。初期阶段的超级斗争，主要是与客户（上帝——你的老板）和竞争对手（好比是同事）之间的利害博弈，只有知自己知他人者，主观为自己的同时，也为他人——主要是客户——带来福利者，才能最终胜出。而当事业发达企业要上规模之时，与员工的超级斗争便由此开始。



第四章 招聘与招亲



企，无人则止；业，有埋头苦干团结合作且有共同利益（下面的一横）的人则兴。所以，作为老板，你得有人。如果无人，就得招聘。

空缺岗位，就好比你的未婚儿女；招聘则好比招女婿娶儿媳。能不能成为一家人，要看缘份。机缘相合，结为夫妻，“有情人终成眷属”，是不是幸福，会不会变成“冤属”，还得看怎么经营婚姻了——这是男女之间夫妻之间的斗争。而员工能否与老板团结一心，能否将个人的利益与企业的利益（大多数情况下就是老板的利益）结合在一起共同发展，则要看双方的斗争技巧、特别是老板的斗争手段是否高超，是否能够将斗争演变成超级斗争——化解矛盾纠纷向着共同的目标而进军。

招聘，其实就是买人才；面试，好比是进货检验。采购的物品一定要检验，否则，不良输入导致不良输出——对于家庭而言，如未经恋爱，仓促结婚，大多会造成夫妻不睦，鸡犬不宁；对于企业而言，招聘不慎，员工不能胜任所应聘职位，引起老板不满，后患无穷。所以，招聘是超级斗争之始，一定要慎之又慎。慎于始，有了良好的开端，成功的机会总是会大些。

招聘与面试以及试用的过程，就好比男女相亲恋爱的过程。在这个过程中，一定要擦亮眼睛，一定要分清段意与真情。对于男方的甜言蜜语，一定要保持警惕；对于女方的温柔外表，也一定要保持清醒。在看清对方的前提下，尽量保持自己的秘密，千万不要毫无保留地把自己的过去隐私坦白出来。同样，作为招聘一方的老板，一定要从众多应聘者中，从他荐自荐的候选者中，以可以承受的代价，挑选出真正的人才，而将那些滥竽充数者找出来，拒之门外，列入黑名单中。在恋爱过程中，要努力争取，为以后“说了算”打下良好基础；聘用的过程，也要尽力而为，千万不要被员工发现老板的“七寸”，那么以后的斗争，就会变得异常地艰难。

知道一些应聘者的心态,对招聘的一方只有好处。以下是从网上“毕业找工作十六怕”摘录的,对于用人单位主持招聘者或许会有一定的价值——

“每次开邮箱的时候,我的心情都是复杂的,既希望能有回复,又在心里默默祈祷不要再是婉言回绝的邮件。那天好不容易看到 hotmail 里有封新邮件,开心地打开,原来又是拒信!当时的心情:反正被“鄙视”习惯了,我都麻木了。可事实上,每一次的打击都让我的信心减半。想想前段时间来学校开宣讲会的企业真多啊,现在呢,眼看着越来越少,档次也越来越低。我不禁担忧起自己的前途问题。好的错过了,差的也看不上我怎么办?”



“虽然我不是毕业于名校,但还是希望自己能进入一家跨国大公司工作,可是又担心眼光过高,到头来大公司不要我,小公司我不要,落个“落空”的下场……前两天,我好不容易参加了某知名公司的二面,感觉比第一次面试难了许多,自己心里也没底能不能通过。就在这时,一家小型房地产公司叫我去面试,职位是总经理秘书。自己当时跟着同学一起投了这家公司,并不是真的想去那工作。何况我好不容易考出的中级口译不去大公司发展岂不浪费?这么一想,我对这家房地产公司的邀约更加轻视了。一心希望自己能过五关斩六将地进入大公司工作。可是……大公司哪那么好进啊?万一大公司不要我,我哪好意思再去小公司面试呀!唉,高不成,低不就!”

“前一段时间各大公司‘疯狂’来招 MT(管理培训生),虽然和我们专业对口,但是我没有蜂拥而上。我觉得那种公司全国也就招几个而已,好事不会落到我这种平凡人身上,这年头,牛人好多呢。于是我就找一般一点的单位投简历。后来有一家南方的房地产公司给了我机会,笔试,面试,居然最后给了我 Offer,要我两个星期之内答复。这还真是麻烦,不签呢,担心以后就没机会了。签了呢,我又不甘心进这种公司,没准后面还有更好的机会呢!说是可以违约,可是违约金也不是个小数目啊。现在正发愁着呢,如果谁确切地可以告诉我,以后没什么好的机会了,我立马就签约。”

“记得我第一次去面试时,可做足了功课。在网上看了许多学长学姐发的帖子,把可能问到的问题都准备了一遍。到了面试当场,考官都问些诸如‘你



有什么兴趣爱好’‘得过什么奖励’等低级问题,而且连‘你的英文名字为什么叫 PE 鄧 TER’也问出来了。让我不禁对考官的智力产生疑问。正当我放松警惕的时候,那考官问我:‘除了我们公司,你还投了哪些地方?’我一听又是个低级问题,没多想就把自己投过的公司都告诉他。没想到,他紧跟着仍下个重磅炸弹:‘如果我们公司和另一家公司同时要你,你会如何选择呢?’诚实的我顿时愣了。就这样,狡猾的考官在最后将了我一军。让我从此对面试产生严重的心理阴影。

“我并不担心找不到工作,但是却十分担心找不到自己满意的工作,我可不想随随便便就找一家公司签了约。当然,通常情况下,现实的工作和自己的期望值会有一定的差距,其中包括薪金、工作环境、工作难度等等,我只是希望这当中的差距尽量小。总希望自己在大学接受了那么多年的专业教育以后到社会上可以学以致用,说得高尚点,就是实现自我价值。”

招聘渠道

条条道路通罗马,不拘一格引人才。现代社会,只要是人才就不愁找不到就业门路;只要是求贤若渴、真想招人就不怕没有渠道。归纳起来有以下途径:内部竞聘、广告招聘、关系招聘、毛遂自荐、现场招聘、人才中介、猎头公司等等。

内部竞聘

俗话说“肥水不流外人田”。好的职位空缺,特别是肥缺,许多单位首先是通过内部调配(或曰内部招聘内部竞聘)来解决。比如联想公司,需求部门与人事部门在内部网站发布职位信息,并通过电子邮件发给公司所有员工,欢迎符合条件者踊跃参加竞选,并将竞聘规定、流程、时间、计划等附带发送。在随后的竞聘过程中,随时发布相关报道,公开透明,公平竞争。

内部竞聘的好处是显而易见的。首先,可以促进员工的合理流动,优化组合,特别是有利于内部优秀人才找到最适合自己的位置,更好地发挥自己的特长,避免因怀才不遇而选择离开、跳槽,从而“肥水流到外人田”;其次,可以在一定程度上降低人力资源成本。因为内部员工已经经过面试、试用、新员工培训等从外部人员变为内部人员所需的过程,因而可以省去相应的费用,而且不

会因增加人员产生新的人力成本(工资福利等);还有更重要的是,内部员工对公司情况、业务模式、产品特点、文化价值观等已经有所了解,甚至已经融入公司,对公司有相当的忠诚度,公司对内部员工的情况也有了相当的了解,可靠性高,风险小,相比外部人员存在着明显的优势;此外通过内部竞聘,对员工有一定激励作用,在公司内部创造良性竞争环境,使员工更加自信,更加相信“天生人才各有用,每个萝卜都有坑”,在找到适合自己的岗位后,更好地为公司工作,同时实现自己的个人价值。简而言之,内部竞聘,可以使员工保持活力,可以节约成本,可以增加员工的归属感提高员工的忠诚度等等。



但当内部没有富余人员,或者内部竞聘没有发现满足条件者时,就不得不考虑其他招聘途径了。同时,内部竞聘虽然有很多好处,但凡事皆有两面,如果一点也不考虑外部人员的话,时间长了,内部竞聘的优点就会打折扣。“流水不腐,户枢不蠹”,人才的内部流动,是小循环,虽然也可以“防腐”,但是有限,必须与外部人才流动的大循环关联起来,才会保持活力,同时,必要的新鲜血液的补充,在任何时候都不是可有可无的。

广告招聘

这是目前最为流行的招聘方式,就是企业在各种媒体——网站报刊杂志——发布招聘广告。网站基本是专业的招聘网站,人气越旺,应聘的人越多,挑选余地越大。报刊杂志可以是专业的招聘报刊杂志或其招聘专版,也可以是非专业的,前提是发行量要足够大。当然也可以通过电视台等传统媒体发布用人信息。另外也有人选择在公共场所特别是公共汽车停靠站,张贴城市牛皮癣,如此做法,多是一些餐饮娱乐家政服务业的小企业主,虽然省钱省事,但却影响市容,不定哪天流年不利被逮个正着可就现了眼了。招聘广告就好比征婚启示,广告做得好不好,直接影响应聘者的质量,但前提是一定要真实,否则一见面就不是那么回事儿,等于浪费大家的时间精力包括财力——招聘的一方要花广告费而应聘者也有交通费损失。有的企业号称是500强子公司,实际只是500强公司的儿子公司的合作伙伴;就如同有人号称是亿万富翁之子,实际只是人家的佣人之子。



广告做得好不好,直接影响应聘者的质量。ISO9000 对质量的定义是“满足要求”的能力。所谓招聘质量好,就是招来的人正好是你所需要的,招聘的结果恰好满足用人需求。招聘广告一定要尽可能全面地适当地反映该岗位相关要求。你要招清洁工,不要要求本科以上学历;你要招工程师,不要要求英语必须八级以上听说读写皆如行云流水;你要招聘司机,计算机能力就完全可以不用考虑;你要招聘培训讲师,“年龄 35 岁以下”的要求,就应该从广告中抹去。

现场招聘

参加各种定期或不定期的招聘会。这是老板与员工第一回合的较量,一定要足够重视,否则先入为主,以后就不好办了。企业出席人员一定要有所选择,最好是由提出用人需求的部门、对所需人员心中有数者参加。如果选择得当,即可将招聘面试合二为一,当场决定是否录用。被录用者十有八九会觉得用人单位对其有知遇之恩,涌泉相报,忠心耿耿,岂不妙哉!恋爱的最佳模式为一见钟情式,大大节约恋爱成本。特别是应聘的一方,若能在第一次投简历、第一面试时,被目标单位录用,会省去多少“找工作”所花的精力时间和一大堆的准备活动。现在有许多相亲会,子女都不参加,基本都是家长在那瞎忙活,真是皇上不急,太监瞎操心,有什么意义呢?就算双方家长一谈合拍,当事人不乐意,也是白搭,除非是封建家长封建儿女。

校园招聘也是一种现场招聘方式。从纯粹利益的角度来看,招聘,其实就是做买卖,劳动力的买卖。招聘本身需要成本,付给招聘的人才以合理的报酬更是一种成本。许多大企业的校园招聘,其实就是一种低价买入以做人才储蓄,从而在一定程度上降低招聘的成本,同时在潜在的人才中间做做广告。

中央电视台综艺频道的“挑战主持人”和生活频道的“绝对挑战”,将媒体(广告)招聘与面试合二为一,特别是绝对挑战,号称将“真实招聘的真实过程进行真实记录”,其公开透明程度无有出其右者,但其门槛甚高,参加招聘的老板仿佛都有些来历,个人感觉是个做广告的好地方。前来应聘者的水准,除了擅于作秀外,其他方面未必理想。一般的老板,如果不打算同时做广告的话,

还是慎重行事为妙。即将播出的“绝对挑战”之“巅峰营销”，从5000名应征者中挑选一名年薪百万的营销总监，如果你没有足够实力，绝对不能提出这样的挑战——怕的是你引狼入室。这种现场招聘，是现代版的职业“比武招亲”，比较才智高下，有没有真才实学，行家一伸手，便知有没有。



关系招聘

关系关系，关关相系，环环相扣，织成关系网。关系是生产力，关系是财富。你的关系网越大，你的人脉越强，你的人气越旺，你成功的可能就大，事业机会就多，就连招聘应聘，也因此变得方便许多。

关系大于一切。有缘千里来相会，无缘对面难相亲。缘，就是关系。关系从哪来？熟人，亲朋好友。近水楼台先得月，亲朋好友先有机会。过去父辈有交情，常常指腹为婚。表兄妹婚姻很多，为的是亲上加亲。为什么从来不见国有银行的招聘广告？一方面当然是因为皇帝女儿不愁嫁，公子王孙不愁娶。另一方面则是七大姑八大姨早就打了招呼。有的外企，人员素质一般，拿着高薪享受好福利，进去打听打听，原来全是有关系有门路的。这种情况，也许一定时期内，会给企业带来一定的好处——从关系户那里，但基本可以肯定，这个时期不会很长。因为，如果招来的都是“关系”，充斥“企”中的都是人情，企业文化势必被这种人情文化冲击消亡，还怎么管理。近亲结婚会产生怪胎，关系招聘便导致企业管理风格扭曲变形。当然凡事有利也有弊，关系招聘的结果，相对于其他途径，可以更容易建立亲情文化，如果处理得当，并非都会发生畸变。成也关系，败也关系，关键，还是在于老板的斗争艺术。

还有一些企业采取员工推荐的方式进行招聘。这也是一种关系招聘，不过相对来说，因为主持招聘者是另外的部门，所以私情起作用不大，而且可以对推荐的人、以及每个人可以推荐的人的数量和质量进行事先规定，一方面可以防止派系的产生，另一方面对于某些“冷板凳”或者“空缺”来讲，不失为一个很好的办法——远胜过把大把银子送给人才中介招聘网站等等。

毛遂自荐

没有关系，上门自荐者，你会要吗？对于招聘者来说，其实是一种无需成本



的招聘,但对于上门的毛遂来说,因成功率过低,要无数次上门推销,因而成本(主要是时间成本,不过对于没有工作的人来说,时间有的是)较高。所以整体上讲,这种自荐方式,除了应聘者的交通费用,是不需要投入太多财力的。问题在于,作为老板的你,是否有时间应付这些不请自来的人呢?可以专门安排一部电话,一个专门接电话的人,将电话号码公布出去,在一个月的时间内有效……或者不失为一个好的解决之道。但是,电话里是说不清的,只给他一分钟时间(免得其他人打不进来),一定要求对方将简历传真或以其他方式提交给老板,另约面试时间。这种方式运用得当,肯定可以解决燃眉之急,而且顺便给自己做一下广告,广告效果也应该非常明显——因为你是第一个吃“毛遂”的。

其他招聘方式——通过中介机构、猎头公司等,就象婚姻介绍所、玫瑰之约一样。一句话,凡是可以用来找对象——招亲的方式,都可以用来招人。所有这些方式,各有优缺点,老板们可以根据自己企业的特点,岗位的特点,所要求的人才的特点,有所选择,低成本、高效率、高质量(最适合)地广纳贤良之士,共创伟业。

还有一种另类招聘方式,就是“挖墙角”。最常用的“挖法”,是高薪利诱。而被挖墙角的老板,要想留住那些动摇者或举棋不定者,就不得不以更高的薪水稳住阵脚、墙角。而如果势在必得,则开挖的一方会再次提高薪金水平,不挖成功决不罢休……“心”“薪”相印,一般情况下,这个办法最卑劣,却最有效,损人利己,一石二鸟,一举两得。然而,这些见钱眼开心动另择枝的鸟,未必是什么好鸟。将来肯定还会有更有钱的老板以更高的薪水更大的诱惑将其挖走。如此恶性相挖,极可能两败俱伤。被挖来的人才,说不定有朝一日成为你的心腹——心腹之患。最好的挖墙角之法,是以情理大局为重,利益为轻,使目标人才弃暗投明,被挖的一方,则应反思自己在用人上的不当,信誉上的问题等等。最好的结果,使得竞争的双方和为其效劳的人才都受益。挖墙角极似“第三者插足”。有的人是以占有为目的的强行插足,有的是不经意的情感放纵……在当今社会,第三者插足与挖墙角两种社会现象并驾齐驱,人们的态度已不象过去那样深恶痛绝疾恶似仇,说明了社会的开放人性的开明,但凡事不能过分,

必定要有一定的原则,要以社会整体道德水平为尺度,以你我他大家的共同利益为处事之要。

简历筛选

投简历,是几乎所有现代应聘者的常规武器。夸张一点说,没有简历就没有工作,没有好简历,就没有好工作。

好的公司,好的岗位,广告一出,应者云集,这种情况下才谈得上筛选;如若不然,就得来者不拒——因为不好的公司,不好的岗位,“善者”不来,来者“不善”——只好将就了。假设你很幸运,是一家不错的公司的老板,或者是掌握人事大权的人力资源主管,那么对于一个岗位的上百个候选者,怎么能百里挑出其中那个合适的呢?

第一关,当然是从众多自荐毛遂的简历中,挑出合适的来进行面试。当然如果你很有空闲,可以把这上百个人都约来见一面。但是大多数情况下,你没有这个时间和精力来面试。所以只好先根据个人简历进行筛选。

早期的个人简历,五花八门,千奇百怪,随着市场经济的发展,找工作的人越来越多,指导简历写作的文章也应运而生,写简历的人慢慢地有了些技巧,真真假假,虚虚实实。所以说,从你发出招聘广告,应聘者发来简历,超级斗争就拉开了序幕。应聘者尽量使自己的简历打动用人单位,而用人单位则要从真真假假的简历中发现真正适用的人才。好比男女交友,追求的一方拼命在情书上下功夫,甚至不惜找人代笔,总之是千方百计地讨好被追求者,而被追求的一方,则一定要有一双慧眼,发现你的真命天子。这就是一种斗争,一种较量。招聘工作的重要性,从人力资源总监越来越高的平均收入中就可以看出一些端倪,虽然人力资源总监并不能完全控制招聘的质量。

现在,简历的格式和内容渐渐统一固定,内容无外乎姓名、性别、年龄、籍贯、住址、政治面貌、健康状况、联系方式、工作经历、教育背景(专业及学历)、培训经历、兴趣爱好、特殊技能(特长)、外语水平、计算机水平、资格证书、自我评价、应聘职位、期望工资这些内容。下面我们就来一条一条进行筛选。

姓名籍贯,一般无关紧要。不过有些迷信的小老板,从网上找来根据名字





算命的软件,输入应聘者姓名,如果测得结果吉利则约见,不然则不予考虑,实在是荒唐可笑。还有的老板地域观念过强,认为某地人精明,适合做财务,某地人开朗,适合做销售……诸如此类,也许可作为参考,但绝不能做为择录标准。作为应聘者,这两项既不好造假,也没有这个必要,所以对于其真实性,老板们大可以放心。

再看性别。勿庸赘言,男女有别。有的岗位确实不适合男人来做,有的岗位也确实不适合女性员工,但这样的职位毕竟是少数,大多数岗位,无论男女都可以胜任。如果有一男一女条件相当,除了性别之外,其他都差不多,有的老板宁愿要男的,个中原因,可能要被女同胞们认为是性别歧视,比如女性较男性更情绪化,这样那样的琐事较男性更多,没孩子的要结婚要十月怀胎生子——据说上海的一些公司在决定录用女性员工之前,要对其做体检,若查出已经怀孕,则不予录用。企业这样做,也许是出于成本考虑,属于无奈之举,但凡事皆有利有弊,作为用人单位,因为用男员工还用女员工这样的小事上斤斤计较遭人诟病,甚至被起诉提交劳动仲裁的话,实可谓得不偿失。吃亏就是占便宜,这句话在很多时候都是成立的。虽然雇用女员工,在有些时候有些情况下看似增加了成本——比如女职工婚产假会有额外花费或者工时损失——但若因此得到职工的忠诚或者有了好的口碑,在社会得以树立良好的信誉形象,两相比较,得大于失还是失大于得,不言自明。再说不是还有“男女搭配,干活不累”吗?更何况女性也有女性的优势,这就不用多说了。

许多招聘广告都对年龄做了规定,比如“35岁以下”,“25岁以上”等等。年轻人有冲劲,有理想和抱负,但可能会频频炒老板的鱿鱼;年长者稳重,处事老练,可能对企业很忠心,但大多趋于保守。年轻与年长,各有优缺点。除了一些特殊岗位,对年龄的限制,完全可以放宽——当然不能雇用童工。

家庭住址,有关系吗?要考虑吗?俗话说,离家近是个宝。住址离单位远近,虽然不是决定性因素,但也应该有所考虑。特别是北京这样的大城市,交通问题一直得不到有效解决,住址与办公地址的远近,就更有必要有所考虑。如果住在办公室附近,当需要加班时,肯定要好些——就算打车报销,成本也低

些。住在公司附近的员工上班不迟到,下班不早退。有的甚至比老板来得都早,可以打扫卫生,可以做些勤杂。而且当你安排加班的时候,近处的员工肯定比远处的员工更容易接受。特别是对制造企业,当生产任务紧迫时,多招些近处的员工,合同工也可以,既可以应付旺季的生产任务,又为所在地政府解决失业问题,可谓一举两得。还有一得——帮助解决或者缓解交通堵塞,特别是一些交通压力比较大的城市。住得比较近,可以不用开车或者坐车,只要是半个小时以内,步行上班便是最佳选择。既为交通状况的改善出了力,又健康了员工的身体。只要看看北京的交通,看看迫于考勤压力而在上班高峰行人车辆互不相让抢行逆行的“热闹”场面,你就可以明白,家在单位附近确实是个宝。招聘近处员工可以说是造福社会造福苍生的好事。学生就近上学也是如此。所以,如果两人条件不相上下,一个住得近,一个住得远,宁要前者,不要后者。这对于双方,都是利大于弊。对于外地员工,如果企业有住宿条件,那么最远的员工变成最近的员工,也可能成为对公司最忠诚的员工。以厂为家,爱厂如家。这样的员工想要跳槽,一般比较困难。宿舍,就是他们最舍不得离开的原因之一。



政治面貌,团员或者党员,在过去,企业招聘往往很看重,关键岗位,领导岗位,一般要求一定的政治觉悟。现在,除了公职人员公务员之外,似乎不再是什么主要因素。但某些外企,居然对党员很为看重。也许他们认为,从整体素质上讲,党团员要高于一般群众一些吧。

健康状况,这一条在简历中其实可有可无,因为谁都会在这一栏填上好、良好或很好。完全可以在简历中去掉。但不等于说,用人单位对此可以睁一只眼闭一只眼。对于老板来说,这一条应该算是考虑的重点。企业毕竟不是福利机构。有的企业专门招聘老弱病残或下岗职工弱势群体者,除广告效应外,工作本身也无需太高的体能。这才是关键。正规的大企业,一定会对员工进行体检,虽然有些医院不是很负责任,有走场的嫌疑,但对于一些明显的疾病,还是可以把住关的。像肝炎等传染疾病,如能在录用之前或在其后的定期体检中检查出来,特别是早期确诊,对员工,对企业,实在是一件好事。这点体检费,聪明



的老板,效益不错的老板,应该是不会吝啬的。员工的健康状况,不仅包括身体的,还包括心理的。有没有精神病史,如果能够予以证实最好。后文将会提到,如果心理不够健康,不能够承受较大工作压力,导致精神失常,那老板可就倒霉透了。

联系方式,过去都与家庭住址一样。现在的联系方式就多了,呼机已经成为过去时——当初不少人都是靠这个来找工作的。传统的通信地址现在也很少人写了,大多是电子邮件地址,移动电话,家庭电话或现工作单位电话。从联系方式多少可以看出一些信息:如果提供的是单位电话,说明目前仍然在职,不愿花自己的电话费;如果仅提供个人家庭电话,则有两种可能,一个是目前暂时没有工作,一个是仍然在职不过不方便让同事特别是老板听到正在找工作的风声,以便脚踏两只船……当然,也可能并不准确。如果某个应聘者在简历中没有联系方式,那这个人最好不要让他做那种需要细心的工作,也太粗心了吧。

兴趣爱好,有一个机械工程师岗位,有两位候选人。一位机械相关专业研究生毕业,一位专科毕业,都有工程师证书;但前者最感兴趣的是计算机,后者却对机械设计情有独钟。如果你是老板,你是要那个研究生,还是要这个专科生?与招亲类似:你是要一个喜欢并爱你女儿的,还是要一个不喜欢也不爱但却与你女儿要求的条件相符,并且他看中了你很有钱因而答应与你女儿结婚的?答案是不言而喻的。婚姻对象的众多条件中,爱是第一位的;对应某个职位的众多条件中,兴趣也应该排在第一位。只有对工作的强烈兴趣,才会产生对工作的热爱,而对工作的热爱,往往可以创造出非凡的业绩。

21岁的艾柯卡来到底特律,在福特公司当了一名见习工程师。然而,实习尚未结束,艾柯卡对整天同无生命的机器打交道的工作已感到索然无味。他感兴趣的是到销售部门同人打交道。经过一番努力,福特公司宾夕法尼亚州的地区经理终于给了他一个机会,他当上一名推销员。推销员工作充满了酸甜苦辣。艾柯卡虚心好学,竭尽全力去干,很快学会了推销的本领,不久,他被提拔为宾夕法尼亚州威尔克斯巴勒的地区经理。销售,是汽车业的关键。艾柯卡从中明白了一个道理:想在汽车这一行获得成功,必须和销售商站在同一立场

上。在以后的风风雨雨中,他始终牢记这一点,因此深得销售商的拥护。在此期间,艾柯卡受到了一位知名人士的影响,此人是福特公司东海岸经理查利,他也是工程师出身,后来转入推销和市场工作。有一次,在本地区的13个小区中,艾柯卡的销售情况最糟。他为此而情绪低落,查利把手放在他肩膀上说:“为什么垂头丧气?总有人要得最后一名的,何必如此烦恼!”说完他走开了,不过他又回过头来说:“但请你听着,可不要连续两个月得最后一名!”在他的激励下,艾柯卡灵机一动,想出了一个推销汽车的绝妙办法:谁购买一辆1956年型的福特汽车,只要先付20%的货款,其余部分每月付56美元,3年付清。这样,一般消费者都负担得起。艾柯卡把这个办法称为“花56元钱买五六型福特车”。这个诱人的广告,使福特汽车在费城地区的销量像火箭般直线上升,仅仅3个月,就从原来的最末一名,一跃而居全国第一位。福特公司把这种分期付款的推销方法在全国各地推广后,公司的年销量猛增了7.5万辆。艾柯卡也因此名声大振。不久,公司晋升他为华盛顿特区经理。



而相反,如果一个人其他条件很适合某个岗位,但就是不感兴趣,这样一天两天可以,但若时间长了,不仅这个人会因此而“生锈”,他所负责的职位也会产生不良输出。于己于人于企业,都是害莫大焉。

特殊技能,或特别技术技艺技能,通常称为特长。特长不等于兴趣。许多人分不清什么是兴趣,什么是特长,常常混为一谈。一个人爱拉小提琴,跟会拉小提琴,完全是两个概念。会拉小提琴的人,可能会非常讨厌拉小提琴。特别是小孩子,是在家长的高压下,失去了成长的快乐,获得一技之长,以在将来的学习工作中,取得一种竞争优势。兴趣可以转化为特长;特长也可以转化为兴趣;但前一种转化显然更为常见。当然,兴趣也会变成无趣——不过对于成年人,基本不太容易变化。当然,一个人的兴趣可以同时又是他的特长;而若兴趣与特长同时又等于工作——此物只应天上有,人间难得几回闻,那实在是再美妙不过再幸福不过求之不得好得不能再好了。某个职位,如果能够找到即热爱他又专长于他的人,恰如某个人能够找到即爱他而他又爱的人一样,天造地设,完美结合。



外语及计算机能力。一般人在特长一栏,都会填写计算机英语等。对有些职位而言,外语能力和计算机水平是必须的,你就不需要写在特殊技能里。求职者应该在资格证书选项中不遗余力地卖弄,同时还要在工作经历中把曾经发挥这两种特长的点点滴滴想法设法进行炫耀。要知道,老板很忙,又有很多简历要过目,要想使他过目不忘,必须把他在招聘启示中所要求的当然也会是他最关注的条件,以醒目的方式突显出来。作为老板,对这两种能力当然不能只看其在简历中的表述和相关的证书。因为说归说,证书归证书(造个假好像并不难,查起来却似乎不是很容易),实际情况如何,还得要靠面试和实际动手操作。而且请记住,如果不是岗位必须具备的能力,就不必强求。而且如果只是应用的话,通过简单的培训,就可以上手——特别是计算机操作能力。许多中国的学生,从小学甚至是幼儿园就开始学英语,高中毕业,基本就可以用英语交流了(尽管说得很蹩脚,写得很别扭,但是只要老外能明白他所表达的意思就够了,就像许多外国人用中文一样,就像婴幼儿说母语一样)。老板们要带头,不要大材小用——那是多么巨大的人才浪费。

自我评价,许多人在简历上不知所云。一种是自吹自擂,一种是招聘广告怎么要求就怎么写,比如广告上要求有团队精神,就写自己是 team player;广告上要求经常加班和出差,就写自己任劳任怨吃苦耐劳。还有另外一种极端,就是不知道怎么评价自己。要么是不了解自己,要么是不会表达自己。他可能很优秀,但表达得很苍白,当然他也可能很差劲,所以不敢如实去写。但是更多的情况是,不了解自己,错误地评价自己,过高或过低地评价自己。因而对于自我评价,仅仅是一种参考。

以上个人信息都是附加内容,下面的工作经历、教育背景(专业及学历)、培训经历、资格证书、应聘职位、期望工资等等,才是关键部分,这些才是与职位要求密切相关的。

其中工作和学习培训经历,必须予以确认核实——面试是其中一种方式。通过个中高手或曰相关职位的专业人员,进行简单地观察口试甚至笔试,就可以知道他到底做过没有、学过没有。至于证书,完全可以看得轻描淡写,有没

有证书并不重要,有的人可能达到了相应的水平,但就是没有取得证书,有的人完全是门外汉,但却可以造个假的来蒙事儿。

有的人在简历中不写应聘职位,好像自己什么都成,你有什么职位我就应聘什么职位,对自己没有清晰的定位,全凭企业安排。他们的设想挺好,我就这样,都在简历中摆明了,你看着办吧,哪里合适哪里用吧。孰不知老板要看太多的简历,哪有工夫认真研究你的简历,再根据你的过去来安排你的将来呢?当然,这样的简历也有情可原,为了多些机会,不能限定太死。四处留情,广种薄收。典型的一稿(简历)多处乱投。而有的人,应聘职位写的是司机,自己有没有驾照却不注明,工作经历一直是会计,可谓明珠错投,太过马虎了。也有的人应聘工程师,却大谈特谈其过去的管理经验,也有点张冠李戴,牛唇马嘴之嫌。

期望工资,许多人写的是“面议”;就如大多数企业,对工资待遇的广告也是如此。双方都希望对方先开价,都想“知彼”而“掩己”。这是最保守的策略,也是明智的选择。但也有不少应聘者大胆地标出期望,最低“五千”;不少招聘者也打出“月薪 5000”甚至还有年薪低于 20 万者不要前来应聘的广告语来。这样做,在一定程度上说属于冒险;但同时也有好处,对于应聘者来说,不满足这个条件的不会打扰你;对于招聘者而言,要价过高的莫来;不敢冲击高薪者请止步。在一定程度上,节约了两方面的时间。对于整个社会来说,是一种资源的节约,同时,对于建设诚信社会,也利多而弊少甚至可以说是无害。当然前面那个打出“年薪要求低于 20 万者莫往”广告的,十有八九会告诉你,只要你努力,肯定可以达到这个数,但目前还不行。这就有欺诈之嫌了。

值得一提的还有专业。许多人学的专业与日后的工作并不对口,但是工作仍然会很出色。比如在索尼,男中音演员出身的大贺典雄出人意料地坐在了索尼公司总裁的宝座上。他与索尼公司董事长盛田相识纯属偶然。1950 年,盛田生产了第一台磁带录音机。当时,大贺还是大学声乐系的学生。他以一个歌唱家的眼光写信给盛田,对这种录音机提出严厉的批评,认为他只不过是一堆废物。对他的尖锐批评,盛田非但不生气,反而认为他所谓的镜子想法非常中肯恰当,具有挑战性,就给大贺回信,聘请他担任公司的兼职顾问。1954 年,大





贺在欧洲参加巡回演出,在这一时期内,盛田依旧积极地与大贺取得联系,坚持不断地把工资寄给大贺,并要求他留学回国后继续帮索尼干事。盛田所做的一切令大贺深为感动。最终盛田昭夫对大贺说:“你作为一位声乐家是一流的,但是,我认为你作为实业家的才能将更加突出。”就这样,在盛田的鼓励下,这位男中音歌唱家弃艺经商,跨进了实业界的大门。后来,当盛田昭夫在股东非常大会上正式宣布任命大贺典雄为公司新任总裁时,“伯乐”盛田做出的这项明智、正确的决策,获得了股东们的一致赞扬。用人不问出身,惟贤适用,其中不“循规蹈矩”者尤得宠信。

看简历,如同超级女生的海选,确实会漏掉一些真材实料的人,但是能有什么办法呢。简历相当于情书。有人的情书写得很好,有人却不擅长表达。同样,有人的简历写得不错(当然是因为看了不少简历写作技巧的书),有人则比较实在,有什么写什么,甚至有什么也不知道应该写什么。所以要面试、试用,是骡子是马,先拉出来看一看,再拉出去遛一遛。

面试与相亲

很多人面试或相亲的时候很紧张,怕这怕那,其实大可不必。因为面试之前,主考官的心理已经有了谱,一些面试技巧什么的,大可不必放在心上,只要把自己优秀的一面展现出来就可以了。另外,面试的目的,大多数是为了验证你在简历上所写的工作经验或经历、培训及学习情况等等,如果你的简历不是无中生有编出来的,为什么要害怕呢,只要如实而稍带有所选择和保留地呈现出来,尽己之力而听天由命即可。

相亲也一样,在对方心里,早就有了意中人物,如果你与其心中“偶像”(配偶的模样)不相符,那么无论你怎样努力,都可能是徒劳;而若你与那个“偶像”符合的话,你紧张也好,不紧张也罢,都会令对方一见倾心。有人说,相亲成功与否,其实在见面后的几秒中就已经确定了。所以,看简历也好,面试也好,都有一定的冒险成份。许多人都有同感:是否录用或被录用,很多时候是一种缘分。

不过与相亲不同的,也是招/应聘双方最觉敏感的,和最为关注的,是员工



的期望工资和老板可以承受的薪金水平。这是整个招聘阶段,老板与员工明争暗斗的焦点。而且会一直延续到以后的所有阶段。迟早都要面对,拖下去对双方都不利。所以,作为员工,你要大胆地说出自己想要的额度;作为老板,也应明确地给对方一个交待——注意,这个交待,要有一定的技巧,否则,就会导致失败,或者埋下失败的伏笔——要么工资过低,优秀者不屑一顾或者被其当成跳槽的踏板,另有高就时反炒鱿鱼;要么工资过高,招来个唯高薪是图之辈——唯高薪是图倒是人之常情,而若其能力平平,则损失更大。作为员工,首先要对所应聘的职位的社会平均工资水平有所了解,其次还要对所应聘的企业的相应岗位的工资待遇标准,做到心中有数。如果你的期望值远低于老板的底限,老板当然会偷着乐,但同时可能会对你的自信心产生怀疑,一旦你被聘用,你自己也会随着对公司的了解,知道自己的工资待遇大大低于其他人员,会产生不公正和受愚弄的感觉,但你已经失去了主动,唯有进一步表现、加倍努力,待时机成熟再跟老板提出加薪要求;而若你的期望值远高于老板的承受能力,估计如果有另外合适的人选,你就得跟这次机会说拜拜了。而老板作为购买的一方,在人才市场为买方市场的情况下,其实无论怎么来谈工资,都是无所谓的,但最好的策略是看人而定,并留有上升的余地——有实力的老板,可以把工资定在略高于同级别的公司的平均工资的水平,同时低于你愿意支付的水平,而不是一开始就把工资标准定得过高。如果感觉是理想人选,告诉他那个略高于平均水平的工资,并明确告诉他根据实际表现调整,表现好会有上升,但表现差肯定会有所下降。如果对于该应聘者是否属于理想人选看不清,则可以不必透露将要支付的工资,而要求对方坦白所要求的水平。老板要留有余地(上升空间,下降可能)。

老板必赌

当应聘者所具备的与职位相关的条件都能满足要求,而工资“谈判”也达成一致时,是不是就可以决定录用与否了呢?答案应该是可以。但老板们一般都会有以下顾虑,当出现这些情况时,可能是好事,也可能是坏事,没有一个必然的结果,此时老板们只能赌一把。



美女要不要？美女员工，不可或缺，也不可太多——不过似乎不必担心，美女向来不会太多。唯一要考虑的，是老板（当然主要是男性老板）自己能不能立场坚定，会不会因为是美女就生出怜香惜玉之心，在将来的管理（执行公司政策）过程中网开一面，给予特殊待遇。如果是这样，最好趁早否决，否则迟早是要出乱子。

跳槽多的要不要？要了解他的跳槽原因。跳槽的原因很多，诸如业绩不佳在竞争中被淘汰，与老板或同事关系紧张混不下去，待遇不理想而另谋高就等等。但从大的方面可以分为两种，一种是被动跳，一种是主动跳。如果是被动的，被炒鱿鱼后不得不另谋生路，说明他的能力有待考量，一次两次可以，三番五次可就有问题了——除非是特别倒霉，去一个公司倒闭一个公司（就像有的女人嫁一次亡夫一个）——这样的“晦星”人才，若不信邪，坚持任用，一般会令他感激涕零，与你同呼吸共命运，说不定晦星变吉星。而如果是习惯性的主动跳槽者——总是不满足于现状，总是向往能够提供更好待遇的地方——这样的活宝，最好别要，特别是追求稳健发展的老板。人往高处走，水往低处流，无可厚非，但对于企业，却是不稳定因素，无法长期合作。诚然，招聘要招有经验的，频繁跳槽者与死守死保铁饭碗者相比，多的不是专业经验，而是阅历，不同的公司，不同的文化，不同的老板和同事，这样的阅历，对有些岗位可能会有价值，但对于大多数岗位，却不如没有。

要不要有过犯罪记录的？杀过人放过火，抢劫过偷盗过的，要不要？或者，敢要不敢要？这同样需要一分为二地看问题，人非圣贤，谁能无过，只要洗心革面，重新做人，就给个机会。但说归说，做归做，如果我是老板，事先了解到应聘者有前科，最好还是敬而远之。话又再说回来，如果你是个有能力的老板，有足够的能耐，不妨试用一下，如果确有能耐。

有野心的要不要？一些企业极力压制有“野心”的员工。其实，如同不想当将军的士兵不是一个好士兵一样，没有“野心”的企业骨干、员工，也绝不是个好骨干、好员工。失去了“野心”，也就失去了上进心，也就没有了动力。不过，在很多情况下，招聘者并不是老板，而是老板的高级员工。如果他招来的

员工比他强,那么他的饭碗可能就保不住,他是宁愿选择一些平庸的家伙,只要能基本胜任工作,甚至差一点都没关系,只要听话,对他没有威胁就好。所以,真正的企业老板,对此应该有所认识,不见得要亲自过问招聘任何级别的员工。而作为应聘者,也应该因此鼓起勇气,不要害怕自己不行——也许你正是招聘者所要的,他说你行你就行。



比你强的要不要?男的比女的强,女的比男的强,女强人,要不要?最好不要,除非你有能力控制。关张诸葛亮都比刘备强,但却被刘备管得服服贴贴,因为刘备是皇室之后。有的男人娶比自己强的女人,有的女人嫁比自己强的男人,他/她有王牌;要么名门,要么豪门……总有一样胜过对方。

大学生要不要?“大学生是弱势群体”、“大学生自认为是文盲”、“大学生毕业即失业”、“大学生端盘子”、“大学生当搬运工”、“本科到处有,硕士满街走,只有博士还能抖一抖”云云,似乎大学生已经很不值钱了。不过个人以为,大学生并未过剩,而是就业分配市场化的必然结果,是相对过剩。有的老板没读过书,招聘时对高学历的人有一种本能的抵触。洪秀全不用书生,原因是因为自己考秀才屡试不中,再加上造反时儒生基本不支持,甚至拆台告密,所以洪天王仇恨读书人,当然不会起用读书人。但那是古代。如今的读书人,早就没有了读书人清高、臭毛病的架子,你要是造反,读书人会支持你——五四运动就是很好的例子;你要是办创业,读书人会扔下课本跟你走,甚至许多读书人自己就罢课休学挣钱去了。

日本的岩崎弥太郎则开创了日本商界起用书生的先例,他对此有自己独到的见解:“以往我们只在公司里使用一般人才,那些人因未受过多少教育,故而全然不知一件事情的轻重缓急。要让一个普通人成为学者很难,让学者熟悉怎么做生意却比较容易。因此我专门聘用学者,”他提拔了许多庆应义塾的优秀人才。甚至连会计出纳的工作他也宁愿用士人,不用商人。他认为,士人多半勤劳廉洁,不必担心他们会做假账。与其他财阀相比,三菱历代干部中受过正规教育、有学历的人占有的比重较大。当时尚属凤毛麟角的大学毕业代理者在公司中究竟起了什么作用呢?通常认为,优秀的大学生进入财阀企业,起到了



促进企业现代化进程的巨大作用。索尼的盛田昭夫曾写过一本非常畅销的书《学历无用论》。他认为,学历无用并非看不起学历,而是不能光是以学历来评价一个人的价值。以资历为主和看重学历的做法是阻挡许多年轻有为的工作人员发挥自己能力的一大障碍。因此,索尼公司必须以“人尽其才,根据实际成绩和工作能力来安排人才”作为指导思想,才能使索尼始终立于不败之地。

名牌大学毕业生要不要?就如同名门闺秀要不要将门虎子嫁不嫁也是一个道理。需要具体问题具体分析——换句话说,要还是不要,这些都不是主要考虑的因素。按照通常的逻辑,出身“名门”者,大多会有些傲气,作为老板,一定要有打消其负面影响的方法和手段,控制这些天之骄子在企业中发挥正面的积极的作用,由象牙塔里的高才生,转变成办公室里的骨干、明星。

其他需要老板们权衡的“要与不要”还有很多,或多或少地,会左右招聘的结果。对此老板们要有所思考,免得感情用事,或看错人选错合作伙伴;而员工们也应该知道,是否被录用,有必然,更有偶然。

没有最好的,只有最适合的。不能都是庸才,更不能都是帅才。适合你的人才,才是最好的人才。如果你要招聘工程师,就不应该理会有经理之才的人。如果适合,所要求的工资高些也应该考虑;如果不适合,要求得再少也不应雇用。从某种意义上讲,每个人都是天才、无价之宝。但只有适合你的,才能发挥出来。不要光看简历、学历、资历,尤其是在当前难辨真假孙悟空的情况下。理想的情况是,每个应聘者都经过公正客观的“职能(职业能力)测评”或曰“职商测试”,招聘者只要从测评结果筛选就可以了。

“职”商测试

有一家保险公司招聘,发给应聘者好几篇试卷,数百道选择题,要求大家在大约 45 分钟的时间内完成答卷,以此结果来判断谁适合做保险推销员。这种人为设置而非客观存在的职业标准,其合理成份仁者见仁智者见智。也许是因为人性太复杂,没有办法量化,职业心理测试,是没有办法的办法。但作为老板,应该知道有的人擅长考试——经过题海战术,经过千考万试,早已练成如来神掌,难题怪题,迎刃而解;就是不擅考试的,也可以请来枪手代劳;而有的

人擅长实战。千万不要仅仅依赖于考试,来判断一个人的职业素质。职业素质所包含的内容,除了相关的专业技术理论知识,还有许多为人处事的世界观方法论层面的主观意识,更有捉摸不定的心理问题。一个人的“职”商,真的能够测试出来吗?可以说,职商,既包含了智商、情商,又有与专业知识专业技能相关的“技”商,与经济头脑有关的“商”商等等,客观准确的职商测评,是不存在的。所以理想只能是理想,还得经过试用。



试用与试婚

目前青年男女试婚的很多。抛开其他,仅从“唯利是图”的角度来考虑,试婚是必要的。然而试婚的结果,必然是试而不婚。试什么?试合适不合适?基本不合适。试婚,是男权社会,男人喜新厌旧的借口。

从本质上讲,试用期也许是老板节约人力成本的诡计。因为,几乎所有的员工都会过试用期。那么试用期有什么用呢?有用。在试用期内的员工没有正式员工的福利待遇,试用期内的员工工资可以转正以后低一大截,同时,因为可能存在的过不了试用期的风险(虽然这种风险很小,但大多数人找工作不容易,对来之不易的饭碗,还是看得比较重的,摔在手里怕掉了,揣在怀里怕丢了),对员工在心理上有一种威慢作用。如悬在头上的一把剑,不定哪天会落下来。所以,试用期的设置,对老板来说,是大大有利的。但不利的一面,则是当有更好的机会摆在面前时,试用期员工随时可能消失,轰轰烈烈地来,悄悄地走,带走多片云彩。

一般情况下试用期为三个月,特殊情况可以放宽或缩短。某些老板在试用期内,发现所招非人时,因为心疼已经花费的成本,和不愿意花费新的成本(金钱时间和精力)去另外物色人员,因而将错就错,对该员工加大工作量,以便把损失夺回来,从而陷入另一个误区,即“沉没成本”的误区。

所谓沉没成本,通过一个简单的例子,就可以很清楚了:

单位发给员工每人一张免费音乐会门票,价值300元。在开音乐会的那天突然来了一场暴风雪,这场突如其来的暴风雪导致所有公共交通工具都暂停使用,但是音乐会照常进行。你如果要去,只能冒着寒风步行半个小时去音乐厅。



请问你会不会去听这场音乐会？如果这张票不是单位发的，而是你自己花300元钱去买的呢？你又会不会去听音乐会呢？很多人在第一种情况下都不愿出门，音乐会门票浪费就算了，想想自己的损失也“不大”；但是在第二种情况下，人们就感觉非常舍不得，宁愿冒着寒风和交通不便，也要坚持去听音乐会。关于这个问题，我想你的直觉会告诉你，单位发下来的票是“意外的收获”，不需要自己掏腰包，这样浪费了也不会太心疼；可是自己辛辛苦苦又排队又花钱去买的票，是付出了一笔不小的“成本”的。正因为如此，人们在自己买票和单位发两种情况下会作出不同的决策。那么为什么自己花了钱买票以后，就有更大的动力去听音乐会。

这种现象在行为决策理论中被称为沉没成本谬误(Sunk Cost Fallacy)：人们在决定是否去做一件事情的时候，不仅是看这件事情将会给自己带来的好处和因此引发的成本，而且也看过去是不是已经在这件事情上面有过投入，虽然这些投入已经不能收回了。我们把这些已经发生而且不可以收回的支出称为沉没成本(Sunk Cost)。

沉没成本从理性的角度说是不应该影响我们决策的，因为不管你是不是去听音乐会，你的钱已经花出去了。作为一个理性的决策者，你应该仅仅考虑将来要发生的成本(比如需要忍受的狂风暴雨)和收益(听音乐会所带来的满足和快乐)。不管是去还是不去，钱都已经花了，他是个确定的常数，不应该影响我们今后的决策。

“既然买了票，就去听音乐会吧”，实际上都是想通过这种“把事情进行下去”的方式来挽回沉没成本。可是如果冒着暴风雪去听音乐会给你带来的是负效用，那么你不仅没有“挽回”曾经沉没的成本，反而是自己找罪受，招致更大的浪费。去还是不去听音乐会，都已经是花了300元了，可是去听了呢，在寒风中来回一个小时，也许把音乐会带来的快乐都磨光了，弄不好还招致几天的感冒。不要因为存在沉没成本而影响了你的理性决策。你仅仅需要考虑某件事情本身的成本和收益，至于以前和这件事情相关的成本你是不应该考虑在内的。

所以在投资时应该注意：如果发现是一项错误的投资，就应该立刻悬崖勒

马,尽早回头,切不可因为顾及沉没成本,错上加错。事实上,这种为了追回沉没成本而继续追加投资导致最终损失更多的例子比比皆是。许多公司在明知项目前景暗淡的情况下,依然苦苦维持该项目,原因仅仅是因为他们在该项目上已经投入了大量的资金(沉没成本)。因为花了钱而去做自己本不愿意的事情,是我们在消费中经常犯的错误。我们总认为真正消费了才对得起花的钱,但当你已有的投入是错误的时候,接着做下去就是不理性的了。



作为理性的老板,当你发现你所辛辛苦苦培训挑选的人才使你很失望的时候,要果断地放弃沉没成本,重新投资。同样,做为理性的男人或女人,当所嫁所娶非人时,不要嫁鸡随鸡嫁狗随狗,一定要重新嫁人。

考核与考察

路遥知马力,日久见人心,日久见人品……但多远的道路才叫“路遥”?多长的日子才算“日久”?与试用期类似的,是考察期。当你要在公司内部选聘一位高级管理人员时,一定要经过长期慎重考察考核。通用公司前总裁雷金纳德·琼斯,在挑选继任总裁时,对每个候选人都要经过长期仔细的考察,然后再理性地选出最具资格的人选。后来的杰克·韦尔奇成为通用公司副董事长,竟然经过长达8年的漫长而严格的考核。从某种意义上说,高层管理者,一人之下万人之上的领导人物,最好不要用空降兵——从其他企业相应职位的人中选取并挖墙而来。因为,你不了解他或者她。你对他们的了解,只是传闻。唯有日久,方可知人,唯有知人,方能善用,也唯有从内部考核、考察和选拔,才是最好的办法。

超级斗争,抓得越早,就越能取得主动。从招聘面试开始把关,热身、做准备,这个阶段处理好了,就可以为进一步的超级斗争(其实也可以说是与之合作、对其管理)打下良好的基础。不要为不可挽回的成本损失而继续追加投入,错上加错,要及时放弃,重新开始。招聘面试的目的,是为了找到能够与你长期合作共同斗争能够共同发展进步的适当人选。对于高级员工,“肥缺不供外人填”,同样适用。



第五章 培训与培“驯”

企业招聘来的新人,即企业的新鲜血液,是否与企业血型相符,能否与企业相融,会不会产生排异反应,既要看应聘者本身“先天”(加入本企业之前)特质,还要看“后天”(加入企业被培训或曰被调教之后)的适应性。培训,家有家规,没有规矩,难成方圆。培训内容,就是家规——即企业的经营理念、道德规范、规章制度(综合起来,可以称之为企业文化)。

新员工,就像是一群野马,只有经过“培训”,才能成为好马。不听使唤的马,往往可能是好马。千里马常有,但知道自己是千里马的千里马并不常有。所以需要伯乐。但伯乐只能发现千里马,却不会饲养千里马,不懂得“培训”千里马。马无完马,人无完人,员工也没有“完美的”——完全符合老板要求的——员工。就如购买的原料零部件不可能百分之百合格。培训,可以使本来就优秀的人才变得更优秀,更可以使不满足要求的、“招聘质量不合格的”、混入“革命队伍”里的员工,转化为相对合格的员工,甚至,比优秀员工还要优秀。“我真是瞎了眼,怎么嫁给他?”“我真是昏了头,怎么娶了她?”没办法,人生短暂,有多少爱可以重来,只好将就。将就不下去了,就要他或者她改变,怎么改变他或者她?培训呗。妻子如何培训丈夫,丈夫如何培训妻子,可以参考老板对员工的培训。谁是老板,谁是员工,这个问题是许多家庭里的首要问题。谁会成为一家之主——老板,谁将说了算,看谁擅于培训转化,谁会做思想工作。

公司制度文化培训,家规培训夫妻协议,雇佣合同,约法三章,财产公证,丑话好话说在前,莫等事后因为“不知者不怪”的传统而难算账。新员工培训,可以尽可能减少日后发生劳资纠纷,就算不可避免地发生了,也不至于被动。

新员工培训

许多老板不重视新员工培训,这是相当危险和相当不明智的做法。新员工培训的主要内容,应该是企业的文化。

什么是文化?东西方专家学者各有定义,且不去管他。对于企业来说,大

到企业的经营方针,小到着装规定,都属企业文化。简单说就是公司各种规章制度或者规矩规则(成文的和不成文的,公开明示的和隐含潜在的——潜规则)。



在旧时的大户之家,都有家规——封建文化的缩影。新媳妇过门,如果不懂家规,轻则受罚,重则被休。林黛玉初入贾府,之所以步步留心,时时在意,不肯轻易多说一句话,多行一步路,惟恐被人耻笑了她去,就是因为她不了解贾府的规矩——贾府的文化。贾府文化,有马屁文化,有家长文化,有科举文化,有乱搞文化。贾宝玉和林黛玉原本不是好员工,后来也没有成为好员工,责任在贾母,不仅不进行思想改造和文化培训,还让两个反判者同吃同住,产生共鸣,成为志同道合的生死革命爱侣,就更难使之转化成孝子贤孙了。

刚到一个新的企业,许多人会很茫然,感觉自己是外人,一天两天可以理解,一个月两个月仍然如此,责任就在老板了。为什么?没有培训。

中国有句俗话,叫不知者不怪。许多被执行了死刑的法盲其实可以到阴间地狱告狱状,状告政府没有做好普法宣传,在他们还没有知法的时候就要求他们守法,犯法之后不给重新培训的机会就给毙了。

新员工入职培训的目的

新员工培训的目的有以下几种:

降低员工流失率。老板的培训做得越好,员工就越愿意留在你的企业工作;

让员工适应工作,以便减少错误、节省时间。把他需要做的那些规章制度都告诉他,他以后能少犯错误,节省时间,公司效率就相应地提高了;

展现清晰的职位及组织对个人的期望。要告诉他的职位,他是干什么的,你希望他做到什么;

帮助新员工更快地胜任本职工作;

增强企业的稳定程度。其实换句话说也就是降低流失率;

减少员工的抱怨。员工进来不受到关照,他就会产生抱怨。一次好的培训,会减少员工的焦虑和抱怨,他才能真正地专心干工作;



最重要的目的是让他融入企业的文化。也就是不管他什么背景、历史、来自什么样的公司,用强化的方式让他集训并很快适应公司的组织文化,大家用同一种声音说话,其实这才是新员工入职培训最重要的一个目的。

新员工培训的内容

第一,公司概况。包括公司历史、公司组织结构、公司物力环境的展示图。然后给他一个组织结构图标出你在组织中站的这一块,上面是谁,下面是谁,他一目了然,组织方面马上就清楚了。

第二,公司制度。包括员工手册、公司制度及政策,他要接触的产品的综述,或者是生产线及服务介绍之类,试用期的规定等等,这些都是组织方面要包括的内容。

第三,员工福利。告诉员工发薪的日期、假期及法定节假日是什么?培训及教育的福利是什么?他的保险有哪些?还有公司给他提供什么特殊的服务,比如说有的公司有买房、买车的贷款或者给员工提供心理咨询服务,这些都是公司的一些特殊项目。一定告诉员工发薪的日期,新员工进你的公司担心的事情非常多,而最担心的就是跟钱有关系的事情,这个月发多少天的工资呀,是打在存折里还是借记卡里,他老在琢磨这些事情,那你还不如顺理成章地告诉他:公司会每个月15号发薪,如果碰到法定节假日则顺延到多少号,你可以在多少号领到你的工资,工资条在什么地方领。员工一下子就踏实了,这些疑虑都解除了,员工自然会更关注工作了。

第四,工作职责。工作职责包括工作的地点、任务、安全要求等都是什么?最重要的和其他部门的关系是什么?他以后会跟谁打交道?这些通常由部门经理来介绍,以免他不知道每一件事该找谁,所以为了避免这些,我们在第一时间里告诉他这个部门找谁,那个部门找谁,都明明白白地写下来,这就扫除了他的不少顾虑。

第五,员工引见。把新员工介绍给别人并带领他参观厂区或公司;把新员工介绍给部门主管、同部门的人、别的部门相关的人、财务部、人力资源部的人。

第六,参观活动。参观厂区、医院、食堂、宿舍、运动场,然后是办公室里的

复印区、产品陈列室等等,有时我们会想,让员工自己去找吧,但是新员工进来时,他的不安全感特别强,你为什么不给他一张每个地方都标好了的图标,让他一下子就能知道到哪儿去找呢?



新员工培训的误区

第一,短时间内员工被灌输过多的知识,以至于无法吸收。拿了一大堆的入职工手册政策,回去后没有那么多时间读,他心里就很有压力:我看不完、吸收不了怎么办? 怎样解决呢? 这样就需要有一条规定,让新员工拿回去这些手册,要求他在一个月内看完就可以了,不要求他拿回去以后马上就看,给他30天的时间来看完。

第二,有的部门经理只给新员工安排初级的工作,使新员工不感兴趣。其实经理真的是好心,他担心新员工进来后承受的压力太大了,就给新员工轻松点的活儿。结果反而会导致新员工感觉不被激励而离职。事实上,员工出多大的成果,取决于经理对他的期望有多高,有时你要求他越严,你给他设定的工作,他踮着脚才能够着,那时他最感兴趣、也最爱去做。

第三,过多的表格要填,过多的手册要读,同时又让他去马上开始工作。至少应给这些新员工一个月左右的时间,让他熟悉这些表格、手册、产品,然后再按正常的员工要求来严格地要求他,把他派出去干活。你给他充足的时间,等磨合期过了以后,你用正常的工作标准去严格要求他,这时他的工作效率是最高的。因为,他已经用了一个月的时间来掌握了你的那些政策法规,就能马上投入工作了。

第四,匆匆的被介绍完毕以后就被推入工作中去。经理们往往相信实践出真知,尤其在人手不够时,还没等入职培训结束,已经把新员工分配去出差。因为经理会想,当初我入职时,不就是这么被对待的吗? 其实还是那句话,当员工心里不踏实的时候,你越急切地推他进去干活,他越容易找不到自己的位置,这样就容易导致新员工的离职。

联想的新员工培训

联想在新员工培训方面做得相当不错,新员工一到位,要不了几天,就被叫



到一起培训。联想的培训分两个大部分，一个是集团文化培训，一个分公司有关培训。在这里只根据个人经验说说联想的文化培训的主要内容。

首先告诉你有四大天条：第一，不能从事第二职业；第二，不能泄露工资收入；第三，不收红包；第四，不得利用公司之便为个人谋私利。四大天条，犯了其中任何一条，就会立即被开。

然后又详细解释联想的一二三四五——

“一”种文化——把员工的个人追求融入到企业长远发展之中。联想的成长，就是由无数员工的成长带动起来的，同时，员工个人的发展，也因为企业的壮大而前途无量。柳传志如此，从一个计算机所的研究人员，领着 11 个人创业，一步一步成为国际知名的企业家；杨元庆也如此，从一个 PC 销售人员，成长为联想电脑公司的总经理、董事长。当年的 18 位销售人员（所谓的 18 棵青松），如今也大都成为联想领军人物。可以说，联想在卖电脑的同时，造就了一大批人，成为先富起来的一部分。

“两”种意识——客户意识和经营意识，即客户至上诚信为本和开源节流意识习惯。企业要发展，离不开客户。没有经营意识，不知开源则坐吃山空、立吃地陷，不知节流，则难以持续发展，不能成为百年老店。

做事“三”原则，管理三原则、处理投诉三要素。做事三原则，即有规定按规定做；规定不合理先按规定做再提出改进意见；没有规定按企业文化标准做。管理三原则，建班子，定战略，带队伍。处理投诉三要素，即第一要先处理好用户界面，给用户以满意答案；第二要找到相关责任人进行处理或补救；第三要分析原因，预防再次发生类似投诉。

四个四——联想精神四个字，联想四天条（加深印象）、管理风格四个词、问题沟通四步骤。联想精神就是“求实进取”；联想天条是一开始就讲明白的，反反复复向新员工灌输。联想管理风格，表述并不是一成不变的，随着时代的变化不断变化，曾经由“认真严格主动高效”转变为“亲情欣赏信任平等”，估计经过大裁员，还要发生改变，联想自嘲能折腾，就是在这种不断折腾的过程中，抛弃死气沉沉的旧联想，更新为朝气蓬勃的新联想。问题沟通四步骤，第一是

找责任岗位直接沟通；第二找该岗位的上级沟通；第三报告自己上级，帮助沟通；第四由上级与上级进行更高层次的沟通。

五个转变——被动工作转变为主动工作、对人员负责转变为对己负责、单向负责转变为多向负责、封闭管理转变为开放管理、定性管理转变为定向管理。



联想的精神，求实进取；反映到联想的企业文化，也没有什么假大空的理论，这一二三四五，浅显易懂，好背好记，便于复制。

联想的新员工培训，不是一堂课两堂课，不是一天两天，而是一半个月的封闭培训。经过这样的近乎“洗脑”式的培训，所有的员工都自称联想人了。有天天高悬，有意识在心，存原则于头脑，寄精神于行动，最后发生脱胎换骨的转变。当员工认可遵循并融入企业文化时，就有可能产生核聚变式的巨大能量。

至此，想必许多人都已经明白了，所谓大企业做人，就是要做大企业的人，做“某某人”，如“联想人”。联想的培训，有一个很有趣的名字，叫“入模子”。联想的模子，老一辈的联想人经过总结实践经验形成的文化标准，称为联想人的模子。经过一代一代联想人的反复修改完善，日益精致，每一个新员工都要入模子，思想统一，行为统一，克隆复制出一个一个充满朝气富有活力的联想人。从“入模子”培训出来的联想员工，很容易看得出来，在每个人的言谈举止中，分明写着两个字——“联想”。

企业的文化，就是企业的基因特性，当每个员工都被同一种文化熏陶，就如同将每个员工都放到一个比社会这个大染缸印染能力强烈百倍的企业染缸里染色一遍，抹去原来的色彩，变成风格鲜明的某某企业人，就会更加容易产生凝聚力，由这种凝聚力产生的能量是无法估量的。

当然，并非每个人都会认可企业的文化，也并不是每个认可企业文化的人都能遵从这种文化，有人离开，有人留下，走的人没有什么委屈，留下的人心甘情愿无怨无悔。因为有了新员工培训，应该怎么做都告诉大家，制度对每个人都是公平的，“迟到了罚站一分钟”，能够接受就留下，不能接受，就离开；每个人都有公平的机会，每个人都有同样的舞台，演得好就继续演，演得不好，就得下台，由新生力量接着来。“长江后浪推前浪”，“为有源头活水来”。



然而,作为老板,应该对自己的文化有清醒的认识,没有一成不变放之四海而皆准的真理。当自己的文化不适合发展的需要,就要及时更新,补充新的内容,或者去掉旧的内容。对于一个百人千人万人的大企业,千人一面,步调一致,能够取得胜利,但若是方向错误,那么失败得也很快。

IBM 公司的培训

IBM 公司在世界各地拥有员工几十万人,在中国,IBM 公司发展得也非常快,从 1991 年的 20 多人,发展到现在的上千人。许多年轻人看重 IBM 的发展前途,纷纷加入公司。某年在广州有 3000 名应届大学生竞争 10 个 IBM 的招聘名额。经过激烈的竞争,多次考试和面试,才能成为了 IBM 公司的员工。但根据 IBM 传统人员培训计划,直接接触客户部门的员工,工作后要参加一系列的专门培训。培训内容在全球基本是一致的。其中第一项,也是最艰难的就是 ELT(Entry Level Training)。这门课程包括 IBM 理念,产品介绍,公司运作方式,如何拜访客户等。三个星期内,学院要在半封闭状态中,经过 3 次考试,4 个模拟 CALL,最后经过加权计算成绩,低于 70 分(100 分满分)会被开除。曾经有一次 50 人的 ELT 课,最后有 8 个人没有通过,被公司辞退。因此 IBM 也有许多经理反映,难道我们百里挑一选出的人都是不合格的吗?于是现在的 ELT 就经常有最后一个星期的 CALL 提分的情况。最后结果是让大家都通过及格线(除非太差)。

ELT 号称“魔鬼集中营”,有人说:“一个大学刚毕业的学生,在经过这样的培训后就像是被扒了一层皮。”在 ELT 培训中,扮演客户并打分的是公司随机挑选的销售主管们。培训通常在下午六点结束,导师开始布置案例,两天以后就有模拟客户拜访和考试。由于白天有培训,分组讨论和做方案就只有在夜里进行,几乎每天晚上都要准备到凌晨两三点钟。

“我们在培训的第一天选出了班长,他已经在 IBM 工作了一年,是我们这批人里面在 IBM 时间最长的。他加入公司后,就被直接派到首都机场的项目上,现在已经成为了项目组的骨干。他是天生做技术的材料,不擅长与人交往。

他第一次考试的角色扮演就失败了,我们看到他面色阴郁,显得压力很大。到

了最后一次考试,他的成绩非常危险。我考完后,立即打听他的成绩,听说他的成绩又不好。在结业典礼上,他没有出现。但是我们得到一个好消息,由于他在项目组中非常关键,客户写信给 IBM,坚决不允许他离开,他应该没事了。培训结束后,我还能见到他上班。他半年后离开了。其实他当时还是被解雇了,只是按照客户的要求,IBM 花了两倍的薪水与他签了半年的合同,直到这个项目结束。在这半年中,他已经不是正式员工。几个月后,我参加了另外一个必须的培训。这一次,我们部门的一位同事没有通过,IBM 从不将没有经过培训的销售代表送到客户那里。”因为在 IBM 中国,“大学刚毕业没有受过培训的员工,不了解公司的产品,不了解公司的文化,就不能代表 IBM 公司。”这是基本的共识。



可见 IBM 不仅仅是为了培训而培训,其新员工培训,实际上是对招聘——特别是销售人员的招聘——的一种补充。把那些虽然过了招聘关,但经过培训不能学到 IBM 客户理念的精髓,不能成为“IBM 人”的员工,淘汰出 IBM。

洗脑——培训的最高层次

培训最好象安利那样,以高尚理念群体激发,人性光辉互相照耀,互相激励、共振产生巨大能量。安利宣扬人人能成富翁、助人为乐没有什么不好。任何人物事物都是矛盾统一体,就像上帝一笔二意的杰作,又如某画家一像双人的肖像画——从这个角度看是一美丽的少女而从另一个角度看却是一丑陋的老妪。凡事有利有害。超女如此,传销亦然,道理人人都懂,奈何很多人并不是真懂。什么叫真懂?当道理与待人处事一体,认识与行为一致,变成世界观方法论,成为习惯时,才叫真懂,而不是道理是道理,而我行我素。

对于人们在加入安利后的变化,许多人都觉得不可思议。这些变化主要表现在:

第一,几乎所有的安利人都有非常执着,不怕失败的精神。他们会抛弃所谓“颜面”,“耻于谈利”,挖掘一切可能的机会。这也是许多人不喜欢安利的地方。有老板曾感叹:要是我的那些销售代表,客户经理有一半的安利精神就好了。第二,许多安利人的层次并不高,但是安利能够把一个懵懂无知的愣头青



转化为一个彬彬有礼,训练有素的专业人员,能够把一个大妈式的中年妇女变成一个风度和仪态俱佳的职业女性。第三,在和安利的人谈话中,总能被他们这种积极乐观的情绪所感染。而实际上安利的生存环境并不好,许多人对安利人几乎是抱有一种歧视性的偏见。

以上变化,应该归功于安利独特的培训模式:

第一,建立作安利事业的 Vision。安利培训第一件事就是告诉每个安利人:他们是在做自己的事业,安利只不过是他们创业的平台;利用安利的平台,起步门槛比较低,没有风险;安利的平台有强大的后勤保障,可以让他们专注于做事业,而不是繁复的后勤杂活。其实每个人(不管是小白领还是邻居大妈)内心深处都有创业的冲动,之所以还是有这么多人没有创业,说白了就是一个怕风险,二个怕麻烦。安利巧妙地激发了他们这种创业的冲动,但是又解决他们的后顾之忧。这样的灌输让每个人在为安利打工的同时,怀抱的是自己创业的雄心壮志。可以看得出来,一个伟大的愿景(vision)和使命感是他们能够长时间投入的重要保证。

第二,分享成功的案例。安利,如新的宣讲会都会请一些老资格的前辈来宣讲他们的成功史。这样做有两个好处:向他们展示成功后的巨大的财富效益和名人效应;这些人都是普通人从0开始做起的,这样强化“我也能成功”,“成功离我很近”这样的观念。据说,哈佛 MBA 搞得也是这一套,通过分享无数很牛的校友的成功案例,清晰的传递这样的信息:毕业后,他们也能成为这个成功的群体中的一员。无形之中,这就帮助建立了自信心。人要是有了自信心,成功就有了一大半了。

第三,在实践中学习成长。安利培训是典型的 learning by doing,安利非常强调实践,安利本质上是一个业务的实体,不是一个专职的培训组织。安利培训完全是为业务而服务的。所以,安利培训课程的设置都是紧密围绕安利生意的实践,所请的讲师几乎全部是安利的一线资深销售,更多的分享实践中的经验和得失。所有的课程都不是强制性的,都是根据自己的需要来听。很有意思的是,同一课题会安排不同的人来讲解,因为每个人心得和感触不一样,很多

学员也是非常乐意听了一遍又一遍。很多人来听的时候大多带着自己实践中的问题来听,在下课后和老师以及自己团队分享和交流自己的得失和困惑。这样,学习有的放矢,实践中反复加强验证学习内容,如此循环。



第四,实践型的团队学习。每次培训之后的团队分享和团队会议,是安利培训的一大特色。大家在嘈杂而又密不透风的教室里按照各个小组围坐在一圈。每个学员都要发言,发言无非有两类,一类是参加安利之后对自己各方面带来的积极变化。在这些学员口中,参加安利简直是包治百病的良药,能改掉坏习惯,能带来身体健康,能促进夫妻感情。无疑每个人都是真诚的,实在的。我不觉得他们是中了什么类似于 FLG 之类的毒,是良好的心态和积极的生活态度改变了他们的生活。可想而知,人在这种强大的场的作用下,在不断反复重复和灌输下,对安利的理念一定会深信不疑。另一类就是分享自己在工作中的所得和困惑。让大家集思广益,共同来解决问题。

第五,个性化的学习。每个人在加入到安利之后都有个上线。这个上线既是领导,又是 mentor。负责每个下线的学习和成长。安利培训的体系看似不系统,但是,经过每个上线的传、帮、带,根据学员的个人特点加以指导和参加有针对性的培训。这样的学习就等于给每个人量身制作一个个性化的学习方案,实际结果非常有效。

由此可见,安利培训中蕴涵着大量的先进学习方法,配合以精心设计的激励方案成就了安利的持续成功和难以复制的竞争优势。

其他公司的新员工培训

“第一天我提早 10 分钟到了人力资源部,被告知‘请稍坐,一会儿有人带你转转’。一小时后,我被领到了一间会议室。几分钟内,里面的面试官发现我不是来应聘的,而是新员工。一阵道歉后,我被领去见我的主管。主管大声地叫来一个文员,让他带我转转。在我被介绍给其他员工的同时,那个文员一直在抱怨着那个主管的脾气有多坏。吃午饭时,我问能不能请求调到别的部门去,他们说 6 个月后才能调动。我想我是不是该趁早换个工作了……”

“我的入职培训棒极了!我到了以后被带到休息室。喝过咖啡吃过点心



后,我拿到一本员工手册,上面解释了公司的绝大部分福利及政策。接着放了一段有趣的电影解释公司的历史、设施、重要人物及各部门的联系。接下来的一个小时是问题与解答。我们沿着厂区作了个小的旅行,然后公司请我们吃午饭。午饭时,我的主管加入进来边吃边介绍我们的部门并回答一些问题。饭后主管把我介绍给我的同事们,在职培训开始了……”

这是两个很极端的例子。很少有新员工被当成应聘者,当然也很少有新员工被请吃请喝。但这两个例子至少说明新员工培训直接影响着员工的自尊心、自信心、对企业的认同感以及他以后是否愿意留在你的公司。

在职技能培训

新员工经过入职培训,接受或被赋予企业的文化内涵,等于有了精神,明白本企业的做人道理。然而光有精神,不见得就会做事。做事,包括做“人”事——需要其他人配合来做的事,以及纯粹的对人员进行管理的事——还包括做“物”事,即纯粹与工作有关,无需人际技巧的事。在现代企业,分工越来越精细,则对合作的要求越来越高。纯粹的“物”事几乎没有,除非是搞科研,否则,必然会牵扯到“人”事,说到底,仍然是如何做人。懂得如何做人的道理,不一定会做人,还得要在与人打交道的过程中去应用,知与行是两个概念。当然,如何去做纯粹的“物”事,也需要培训——比如如何使用 office 软件,如何画出漂亮的报表,如何操作机器人,如何使用数据库等。不管是做“人”事还是做“物”事,只要是某个岗位所要求的,都属岗位技能。

大学生们在学校里所学的,一般来讲包括公共基础知识、专业基础知识和专业知识。基础知识相对来说不会过时。而专业知识,却日新月异,知识大爆炸,信息大爆炸,纯粹靠自学,肯定是老虎吃天,无从下嘴。利用前人的经验,不知可以避免多少弯路,在短时间内,充实丰富自己“有的放矢”“学可以用”的知识,有针对性的培训,多快好省。这就是在职培训。

如何发现培训需求?许多外企是通过 PDR 来发现需求,制定计划,再按计划一个一个进行。PDR,即个人发展考评(personel devopement review),包括制定目标、阶段考评、培训需求、培训和发展计划。

当然,在职培训还有一层意思,那就是“赶鸭子上架”。对付“不会做”的最有效方法,就是“去做”。由生变熟——熟能生巧。

骨干培训



骨干员工培训,也叫经理人培训。当员工认同你的价值观,能与你志同道合,具备一定的企业家素质(能够站在整个企业的大局来看问题,而不是拘泥于个人或小团体的局部利益——联想的大局观)时,就应该考虑提拔培训,使之成为你的栋梁。这种高级管理人员的培训,在联想有,在 IBM 也有。IBM 认为,一个公司最重要的事就是经理层能否胜任管理职能。员工来到某个公司是为这个公司的名声而来,当他打算离开一个公司,却是因为他的经理而离开的。当员工心情不舒畅,对经理丧失了信心,就会对公司也丧失信心。因此,IBM 对经理人培训十分重视,因为,他们代表着公司的文化。针对公司经理层,IBM 有一系列的培训,各个部门每年都被要求给出一个名单,列出具有领导素质的人的名字;培训中心拿到名单后,会定期挑选有领导潜质的人进行培训(HPLP)。HPLP 一共十天,分成三个模块,每个月集中培训一次,持续的时间为三个月。现在集中培训改成七天,总的培训时间还是十天,只是第一次培训时间改成了通过 E-learning 在本地学习。这一个改动不仅意味着减少三天的差旅费、酒店住宿费、员工补助费、教室租用费,还意味着集中培训时间的减少。因为参加培训的基本都是业务骨干,他们的时间非常宝贵。只要涉及到经理层人员的培训,公司不管在什么地方开班,都是把各地的骨干聚在一起,参加培训人员的数量非常大。以 2003 年为例,HPLP 在香港有一个班,台湾有一个班,在大陆有 10 个班,每个班都是 28 人。

对于参加 HPLP 培训,各地的领导人都有一个态度转变过程。自从实施 E-learning 学习制度,HPLP 培训“变脸”改成新模式后,各个部门非常欢迎。参加培训的人不仅通过 E-learning 学习了如何提升领导能力,如何带领整个团队提升业绩以及关于整个公司的发展战略等知识,同时也在与其他部门参训人员的交流中得到了新体验;而公司各个部门则因为有了 E-learning,培训成本降低了,培训时间缩短了,效果却没有打折扣。参加培训的员工在领导力的提

高上非常明显,收到了非常好的效果。



每一位 IBM 经理,还要接受一系列的 E-learning 培训,培训的时间是九个月,基本是利用 lotus 系统,在本部门学习公司所有的规章制度,公司的用人策略,公司各个部门的背景知识,以及公司的发展方向等等。九个月的新经理培训中,有一周的时间大家可以集中到一起进行课堂讨论,分享经验。对所学内容有困惑的地方,培训中心将请有经验的经理予以解答。

打造你的木桶

企业经营管理理论中有个著名的木桶理论,该理论认为:一只木桶能够装多少水取决于木桶中最短的一块木板的长度,而不是最长的那块。把一个公司比作一个木桶,公司中的各个部门,就象组成木桶的木板,木桶能装多少水,就如公司能有多大的实力,那么一个公司的实力的大小,不取决于这个公司中最有能力的那个部门,而是取决于其中最没有能力的那个部门。只有当每个部门都强大起来,整个公司才会强大。同样道理,对于一个部门来说,当每一个人都能够做好自己份内之事时,该部门才会变得强大。以人为本,在这里可以改作“以人为板”。只有每一块木板都能超越平均值,公司的实力才会增强。但是,这样做往往不现实,因为各人的能力肯定有大有小,有高有低,就算是再好的培训也不可能将每个人都变得强大。那么应该怎么办呢?只有一个办法,就是像松下那样,重视发挥所属员工的智慧,并因人而异地巧妙地发挥他们各自的特长,为企业的发展做贡献。“集合众智,无往不胜”,这是松下幸之助先生穷 70 余年老板生涯而悟出的至理名言。的确,在一个企业中,最重要的就是挖掘人才,利用人才。一个人的才干再高,也是有限的,且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用,将许多偏才融合为一体,就能组成无所不能的全才,发挥出无限巨大的力量。对于一个木桶来说,两个短的木板,可以组合成一个长的木板,如果两块木板能够互补,则容易组合。互补型“木板”的结合,会比单个木板还长。所以,在安排工作时,老板不要“长长结合”,而应长短配合。再者,一个人可能并不是一块木板(即不会只有一种能力),而是几块木板。有长有短。这一点尤其应该注意。

欲造人先造模具

如果注意观察,我们就不难发现,在许多企业里,都有一些有趣的克隆现象。比如老板讲话的时候爱咳嗽一声,那么他的下属员工就会跟着咳,似乎不咳一下,就讲不出话;如果老板喜欢时不时地提一下裤子,员工就会养成同样的习惯,仿佛都刚刚走出卫生间;如果老板讲话喜欢“这个……这个……”则员工们就会跟着“这个……这个……”。猴子看人,员工看老板,唯其马首是瞻。老板之于员工,如家长之于子女,家长有什么毛病子女就会被熏陶;老板有什么习惯,员工就会受到传染,上行下效,古今如此,中外皆然。



曾经有文章说,“老板快乐,员工才会快乐”,如果老板一天到晚板着脸,唉声叹气,员工就会跟着面无表情,没精打采。每个家长都可以做个实验,当你面对你的子女的时候,当你面带微笑心怀慈爱眼神里充满关怀地看着你的孩子,你的孩子就会跟着报以天真幸福甜蜜的微笑。

熟悉制造业的人都知道,一套模具的价格,比用这套模具制造出来的零件的价格,可以说是天壤之别。一个零件可能只有几十美元,而一套模具却可能高达几百万美元。模具对于制造业来说,其重要性可想而知。同样,良好的企业,以人为本,欲成事,必先培训员工,而好的培训模板,则是老板本人。

三洋创始人井植薰,在做人与造人方面,可以说是比较成功的一个。井植薰在姐夫松下手下打工时,曾被任命为松下第八厂的厂长。这个第八厂是个烂摊子——原来的经营者不善管理,濒临倒闭,工人素质普遍很低,生产方式非常落后,对新来的井植薰也充满了抵触情绪,特别是井植薰当时还很年轻。井植薰决心用特殊的方式来管理。首先他了解到工人们都喜欢喝酒,佩服能喝酒的人,便刻意锻炼酒量,待感觉有一定酒量时,就与他们赛酒,赢得工人人们的敬佩,并在酒桌上说出了自己的改革计划,最终使计划得到了顺利推广。

井植薰在他的著名著作《成功源于探索》一书中,第一句话就说:“何谓经营之本?我认为是造人就人。”重视人的作用,本是松下公司的经营思想。井植薰从“松下”出来时将这一思想带到了“三洋”,并加以发展完善。他认为,一家成功的企业,必须注重人才的培养,“造人”是比造产品更重要的事。只有“制



造”出优秀的企业人才，才能由这批优秀人才去开发、制造、推销优质的产品。要想造就他人，先得塑造自己。井植薰响亮地提出“制造社长”、“制造总经理”的口号。因为一个劣质的总经理不可能塑造出优秀的员工。只有严于律己才能纠正别人。在自己的公司，他必须做得比每个人都好。井植薰每天上午去公司上班的时间可以精确到秒的程度。天长日久，公司大楼的门卫竟然把他当成了标准时钟，每当他的身影出现在公司大门前，门卫就会有意无意地伸手看自己的表，有时嘴里还会说“今天我的表怎么慢了一分钟”。他这种持之以恒地严格遵守公司纪律的做法，为全体员工起到了一个良好的表率作用。“24-16-8”工作制，是他喊出的又一个口号。他认为，董事以上的干部要具备24小时都为公司工作着想的觉悟，对工作一定要“走火入魔”，时时刻刻为公司操心，甚至晚上做梦也要做公司的梦。对一般管理干部，则要求每天为公司干16小时，除了晚上睡觉做梦可以悉听尊便外，其他时间都必须思考公司的工作。至于一般职工，则要求工作8小时，只要上班时间考虑工作就可以了。在三洋公司，井植薰还有一个长长的外号，叫“一个月出差48次的人”。为了学习最先进的技术，他常常一天之内走访几个国家，连休息都谈不上，更别说去这些国家观光、旅游、购物了。井植薰的“欲善人，先律己”的观念，已被三洋全体员工所接受。一位领导人员只有“塑造自己”，才有资格去“造就别人”，造就部下，并由他们去造出优秀的产品。只有当部下都成为优秀的人才时，他才会懂得如何造就自己，才能去造就他们的部下和周围的人。这样下去，就有更多的优秀的人和优秀的产品被造出来，企业才能迅速发展壮大。也正是在这种精神的指导下，三洋才在如此短暂的时间里，创造出这么多的奇迹！

培训成本

勿庸置疑，培训要花钱。所以，如何以最低的成本达到最好的培训效果，当然是老板们最为关注的话题。其实，培训形式多种多样，只要能够达到目的。他山之石可以攻玉，他山之培训体制，可以拿来，他为我用。

许多大企业，都有自己的大学或学院，在为自己培训所需的人才之外，还向社会输送人才，可谓一举两得。虽然投资教育培训，初期会花大笔费用，但

从长远来看,并不比社会培训,或运用外部机构培训成本更高。内部培训,灵活,高效,且不愁事业后继无人,在用人方面会更具主动性。同时,还可以把培训当成一种新的业务,通过培训挣钱,以培训养培训,甚至补贴其他业务。



许多企业家在事业取得辉煌之后,都会投资教育,办学校搞培训,设立基金等等,也许有人是为了沽名钓誉,也许有人是为了慈善福利,也许有人是为了自身的发展和人才需要,但不管从什么角度来讲,不管他们出于何种目的,都是利国利民的好事。华人企业家如此,其他国家的大老板也是这样。

如今网络的普及,使得网络大学,在线教育,在线培训成为许多企业的首选。因为,网络培训,较之传统的培训,成本更低,效果更好,所以,成为越来越多的企业的首选。

IBM 公司的 E-learning 培训就是这样一种培训方式。E-learning 系统是一个完整的体系。这个体系的建立,对企业的回报是不言自明的,他在带动企业整个工作系统效率的飞跃以及企业整体性质的转变方面,都有着巨大的功效。

培训很重要,但时间更宝贵。在 E-learning 未实现之前,请培训老师往往请不到。因为,这些人都是公司的业务骨干,每天的业务安排都是满满的。头一天晚上答应好了,第二天就不得不变卦,不得不临时更换别的老师。有了完善的 E-learning 制度后,问题迎刃而解。培训部可以保证让学员有更多的时间呆在自己的业务部门里,而且,可以将最好老师的讲授制作成学习课程,让学员通过 E-learning 进行学习。E-learning 不仅使员工能够按照自己的时间随时学习,也能够让员工按照自己的情况有重点地重复多次地学习,通过 E-learning,IBM 公司实现了培训时间与工作时间的有效结合。

人都有惰性,没有监督系统就收不到效果。中国的企业家有一个普遍的顾虑就是认为,投那么多钱把资料放在网上,大家上上网浏览一下,还是比不上面授的效果好。这样的顾虑被 IBM 公司的 lotus 学习管理系统打消了。在没有开发出这一软件之前,IBM 学习培训部的工作量非常大,只能通过发邮件来不断提醒督促大家学习,但是,邮件往往没有看一眼就被删除了。现在,有了 lotus



学习管理系统以后,谁的学习进入到哪一个阶段,谁的考试成绩如何,都一目了然了。系统会自动生成一个报告发送到培训中心,培训中心根据报告再转告学员,是否通过了考试,学习达到了哪一个阶段,成绩又是多少等等,而不需要花费大量的人力物力去跟踪每一个员工。同时 Lotus 学习管理系统的报告,也给大家一个非常明确的学习阶段的标准,学员可以根据自己的情况灵活安排时间,在网上反复学习。

为了更好地实施 E-learning 培训,IBM 建立了一个网上寰宇大学,有很多工作人员专门从事寰宇大学的信息维护工作。这个网站可以容纳几万人同时学习,也是公司职员得到各方面信息的最好途径。针对亚太区网速较慢的弱势,很多寰宇大学的课程都被公司总部做成 CD 送了过来。这样的 CD,IBM 亚太地区的员工每年都要收到很多。除此之外这一网上平台还有销售指南,针对 IBM 公司有可能合作的行业,如银行、电信、保险等都有很多介绍背景的文章,以帮助员工更好地开展销售工作。这一网上平台还是全球共享的,有许多是在本地还没有实施的新信息。IBM 公司在成功实现 F-learning 系统的开发之后,帮助全球各地不少企业和政府部门建设了内部的 E-learning 平台,其中包括美国陆军的 E-learning 学习系统,让驻扎在全球 36 个国家的美国陆军士兵能够选择 30 所大学的培训课程。

不怕为人作嫁

不要因为害怕好马跳槽就不喂食。舍得,不舍不得。“具备适当能力的高水平人才是企业取得成功获得竞争优势的关键,企业迫切需要能够不断学习新知识的头脑灵活的新员工。”从 IBM 的软件部总监 Howard M Fletcher 先生的话中可以感受到,IBM 将员工技能过时且缺乏必要培训看成是企业发展的重大障碍。不过如何有效开发人力资源,对所有企业都是一个不小的难题。据了解,国内不少企业认为,如今人才流动性那么大,花太多的资金进行员工培训是得不偿失,一旦员工跳槽走人,岂不是在花自己的钱为别人办事。IBM 却认为,保留员工最有效的方式就是培训,培训是企业能够提供给员工的最好福利。在这一理念指导下,IBM 每年以总投资的 31% 用于培训,2003 年的培训费用是

19.8 亿美元。前 IBM CEO Louis V. Gerstner 先生说：“培训机会少的员工中，约有 44% 的人试图在一年内调换工作，而能经常享受培训的员工仅为 12%。”无论是育人、用人还是挽留人，培训在 IBM 是贯穿始终的一个重要功能。石凡清先生告诉记者：“无论资金紧张还是充裕，其他部门有可能裁人减少投入，但培训部门的投入却从来都是被保证的。因为，公司的高层领导认为，IBM 每年都一定要投入充足的资金培训公司的员工，让他们有更好的技能。”



是你的，跑也跑不掉，不是你的，留也留不住，索性做个顺水人情。曹操明知留不住，但仍然对关羽以礼相待。也许他只是做个样子给其他人才看，但却也最终为华容道死里逃生打下了坚实的基础。实际上，象关羽那样的人，毕竟是少数，普通人，只要你给予他们足够的“恩惠”，他们是不愿意舍你而去的。

通过新员工培训，将企业文化灌输到员工头脑当中，让员工了解企业的“游戏”规则；通过团队培训，告诉员工怎么做；通过岗位技能培训，告诉员工怎么做事；再加上进一步的管理培训，经理培训，及员工自己所要求的培训……如此五次三番，员工基本被洗脑，变成某某老板的人——联想人、安利人、华为、IBM 人等等，到了这样的地步，就不愁员工不听使唤。就是将来因为种种原因解聘而去，也会给你大做广告。

第六章 有画饼,才能冲击



市场展望——把饼画大

员工个人发展空间——把饼画细,人人有份

企业文化、企业远景——把饼画美

“共产主义一定会实现!”

做一个有理想的企业,做一个有理想的老板

让员工人人都成为有理想的员工

共产共享,互利共赢

老板与员工(“结发夫妻”),相濡以沫,“白头偕老”

与供应商——广义员工(“妻妾成群”),肝胆相照,生死与共

经过培训,把员工变成了你的人。马列主义小组,学习马列主义,把进步青年培训完毕,成为布尔什维克之后,就要设定目标——英特纳尔奈尔一定要实现——进行激励(胡萝卜),加上考核(大棒),员工实现目标,老板目标也就实现了。

松下幸之助曾说:“经营者的重大责任,就是让员工拥有梦想,并指出努力的目标;否则,就没有资格当老板。”松下给员工的梦想,就是公司的短、中、长期规划,就是公司未来的美景,就是员工的美好前途,甚至是富裕、文明的整个社会。

在对员工进行激励时,一定要胸怀坦荡,一定要确确实实是出于对员工负责,对员工的将来负责,就算有些私心,也一定要表现出无私的态度,否则,就会被员工以为你是在利用他,谁都不愿意被人利用,虽然谁都无时无刻不在被人利用,有时也利用别人。

望梅能止渴,画饼难充饥。前者利用了人类的条件反射,无水也能解渴;而画饼不仅不能充饥,反而引起肠胃收缩,使人更觉饥饿难过,但却可以激发人们为真饼而努力奋斗,坚持活下去,坚持与没有饭吃的现实斗争下去。画饼不能

充饥，但是可以“冲饥”，以“革命”（革自己的命甚至革大家的命）豪情，冲击饥饿的感觉，变得斗志昂扬。

电视剧《江塘集中营》里有一个情节，八月十五之夜，与八路军战士一起被日军俘虏的小男孩饿得没精打采，倒在老八路的怀里，说想吃月饼。老八路就用泥土做了一个，假装津津有味地吃了几口，递给小男孩，小男孩接过假月饼，咂了咂嘴，也装模作样地吃了起来。周围的八路军战士受到感染，也都变得乐观起来。面对随时可能被日军屠杀的命运，如果不是这种靠着近乎空想的信念的支撑，并时不时地自我激励（你甚至可以说是自欺欺人），恐怕没有人会坚持到最后的成功暴动，胜利大逃亡。

清晰如画的目标，也能够如画饼一样，唤醒人们心中对成功的渴望，转化为成功的动力和行动，最终不断激励人们走向成功。

安利的画饼

安利事业中，成功的销售人员，无一例外地有意无意地应用“画饼”冲饥。一代一代的直销员，把这种经验传了下来。但画饼的方式却有多种多样。有人每天早上一起床，就会站到镜子前面，恭恭敬敬地对着镜子里的自己说：“早上好，皇冠大使（对最高级安利直销员的称呼，就如学位里最高级别博士）先生，您今天的气色真是不错……您一定会成功的！”有人在纸上画自己想要卖的汽车，比如宝马轿车，每天都要看上一眼，并且写清楚，不断对自己说，要在某年某月的某一天，要将他开回家……其实不管如何“画饼”，道理都是一样的，就是把自己的奋斗目标清清楚楚地画出来、显示出来（借助于照片、镜子、摄像机），并且日复一日地进行心理暗示，不断强化，假话重复一千遍，就成了真话，画饼念叨一万遍，就成了真饼，直到有一天，连自己都给骗过去了。一个人不断地强化成功的自我影像，他就有更大的可能取得成功；相反，如果一个人总是看到失败的将来，那他大概注定要失败。这其实就是乐观主义者和悲观主义者的区别所在。天天画饼，你就会成为乐观主义者——大饼会有的，面包会有的，汽车会有的，房子会有的——你就会充满激情，每一年，每一天，都会过着激情燃烧的岁月。



联想——没有天花板的舞台



与安利的精神胜利法不同,联想的激励显得更为实实在在的,更容易看得见摸得着的。这就是联想人经常挂在嘴上的“没有天花板的舞台”。

为员工创造发展空间,提升员工价值,提高工作生活质量,是联想的一大使命。“不唯学历重能力、不唯资历重业绩”,联想强调“人人都是发动机”,从来也不鼓励员工做“螺丝钉”,要求每个员工都主动地推进工作,创造性地开展工作。对干部人员则要求能上能下,坚决杜绝在其位不谋其事,或是占着茅坑不拉屎,能力不够就让位给其他员工,为他人让出发展空间。

但一个部门只有一个总经理,几个经理,员工不可能都是干部。但在联想,“不当官也有奔头”,这就是联想的内部职称评定制度。员工可以根据个人的职业兴趣与专长选择行政升迁和专业发展两种发展道路。联想在完善行政发展序列的基础上,建立了专业发展序列(联想自己的技术职称体系),从而为各类专业技术人才提供更多的选择机会和发展空间,让那些从事研究的技术人才得到更好的发展,目前,联想的副总工程师的待遇相当于联想集团副总裁的待遇。所以,当不上经理,不代表没有发展,可以当主任工程师甚至总工程师或者首席科学家——有可能比领导职位还高。

近三年进入联想的毕业生,95%的人绩效良好。有11%的人走上了管理岗位,其中8.2%是经理,2.8%是总监。在短短的三年里面,有十分之一的应届毕业生进入到管理岗位。还有20%的人在公司被评为中级以上技术职称。

联想员工平均年龄大约不到30岁,队伍的年轻化为联想注入了源源不断的活力。联想赋予每个员工符合个人素质而又超越个人当前能力的工作,让他们在工作中锻炼成长,联想人形象地将之称为“小马拉大车”。同时,联想也非常重视对员工知识技能的补充。为此,联想专门成立了“文化与培训部”实施对全体员工的培训。联想不仅有专职的讲师队伍和以总裁室成员为首的兼职讲师队伍为员工授课,还邀请著名专家、外部培训公司以及合作伙伴高层人员作为讲师。

通用电气——海阔凭鱼跃,天高任鸟飞

上世纪60年代初,杰克·韦尔奇来到通用电气公司。他的第一个任务是找到一个制造新型化工材料的示范场地,然后把工厂建立起来。杰克与另外一名化学专家废寝忘食,干了一年,终于将工厂建成,得到了很高的年度评价。但是令他失望的是,通用电气公司只按照标准给他加薪——无论表现得好与坏,每个人是同样的加薪。杰克感到公司的官僚主义严重,体制僵化,和他以前的想像完全不同。于是准备辞职,去另外一家化学公司工作。当时,作为部门负责人的鲁本·古托夫听到消息后,决定挽留这位与众不同的年轻人。他邀请韦尔奇夫妇共进晚餐,保证使韦尔奇不受官僚作风的干扰,并将利用大公司的资源为韦尔奇创立一个小公司的工作环境。古托夫说:“相信我,只要我在公司一天,你就能利用大公司最好的部分进行工作,最差的一部分将离你远远的。”韦尔奇终于回心转意。多年以后,鲁本·古托夫回忆说:“我今生最成功的推销就是留住了韦尔奇,因为,留住了韦尔奇,才留住了通用今天的辉煌。”当然这只是表面现象,实际上,鲁本·古托夫更大的功劳是发明了一种用人机制——为真正的人才创造一个可以施展才华的环境。古托夫为韦尔奇创造了这种环境,韦尔奇又为更多的人创造了这种环境。鱼跃海更阔,鸟飞天更高。通用电气因为人尽其才,个人的进步与发展,如百川成海,使通用电气发展壮大为世界排名第一的大公司。



薪水福利

要想马儿跑,就得把马儿喂饱,但不能喂太饱,太饱就跑不动了,甚至有可能把马儿撑死了。薪水,就是喂马儿吃的草。多高的薪水也不会令员工满足,除非他拿得比老板还多。现在许多企业留人不是靠高薪。能带来利润的福利,是最好的福利——比如员工培训。

薪水福利,是最基本的激励。当温饱还是问题时,能够提供食物,就是一种激励。按劳分配尚且不能的时候,就不用提按需分配。基本激励是保证更进一步激励的前提,否则一切都是空中建楼阁。空间站当然也要建,但在目前那只是全方位发展到了一定水平的美国人的事。在大多数国家,解决地上人的生存

问题,远重要于解决天上的发展问题。具体到一个企业,老板首先关心的,应该是员工的薪水,然后再考虑对员工的其他激励。



联想公司为了更好地吸引、保留、激励优秀人才,考虑不断变化的经营需求和外部市场因素制定薪酬计划,确定公司员工现金收入在中国 IT 产业具有相当竞争力水平,同时保证内部薪酬福利的公平、合理,建立了一套比较完善的薪酬体系。除了薪金外,作为上市公司,联想的骨干员工还拥有认股权。普通员工只要业绩做得好,同样有机会获得认股权。其他员工达到一年工作年限,也都有或多或少的认股权。

胡萝卜与大棒

画饼也好,拴在驴头前面的胡萝卜也罢,都是一种激励。但人和驴子都有惰性,一旦累了,就要停下脚步,一停下来,就不想动了。这时候就要用大棒或鞭子抽打,也许不等你打下来,人或驴子就因惧怕而又活跃起来。但你必须有这个大棒或鞭子。这就是惩罚。当然对表现好的,要给点奖励。惩罚与奖励,也是一种激励,一种是对落后者的激励,一种是对先进者的激励。

无论奖惩,都要适可而止。闹钟要上弦,上一次弦走一段时间,还得接着上。上弦不能太紧,否则就断了。大棒或鞭子的抽打也不能太重,不定哪一下不小心把驴子给打死了。超过期望的奖励,超过所能承受的处罚都不是有效的;不可以通过满足已经满足的期望来激发积极性。

奖励有突出贡献的骨干员工。很多企业,给劳苦功高的员工配以自用轿车。好马配好鞍利用“妒忌之心”,刺激其他员工努力向上拼搏进取,以获得同样的待遇。然而,这种作法也有不足取之处。你不可能人人都配车。如果你的样板可望而不可及,则失去员工的激励作用,只剩下嫉妒,你的样板会被拆台,成为众矢之的。

必要的奖励与惩罚,是企业健康的需要。奖励可以是物质的,也可以是精神的。尤其精神奖励,物质成本不高,精神激励作用却很大。话又说回来,如果财力许可,物质奖励也不可少。毕竟,物质决定意识。精神可以反作用于物质一时,但不可能持久。

奖惩的依据,就是考核结果。对于考核制度或者考核方法,必须有言在先,事先让每一个员工都知晓。无论是罚还是奖,制度面前,人人平等。王子犯法与民同罪,王子得奖与民同奖。当然你可以“奖不上大夫”,对于经理级的人员,因为工资本身已经很高,完全可以免于奖励,以示公平。



如果是老板自己违背纪律,就得自我惩罚。像诸葛亮错用马谡,上表自罚,对于千古谋略大师而言,何尝不是一条苦肉计呢?联想有一条纪律是开会迟到要罚站一分钟,柳传志迟到也得站,只有制法者带头遵守,其他人才会仿效。张祖祥是联想的创业期元老,也是联想第一个被罚站的人。张祖祥有一次开会迟到,柳传志对他说:“你怎么坐下了?你迟到了得罚站一分钟。”张祖祥马上就站起来。会议停止了,讨论变成了安静。有人在看表,看够不够一分钟。一分钟到了,柳传志说:“请坐吧。”他们便接着开会。会后,柳传志找到张祖祥说:“张大哥,你不介意吧?”张祖祥说:“我不介意。”柳传志告诉他,办公司总该有个规矩,以后不管任何人开会迟到都要罚站一分钟。后来柳传志自己也被罚了几次,其中一次电梯出了故障,大家都准时去开会,没有人知道他被困电梯里,他叫了好长时间才有人把他弄出来,可他照样还得罚站。上梁不正下梁犹可能歪,上梁若是不正,下梁就更乱七八糟了。

提供员工基本的工资,给员工设定工作及奋斗目标,定期或不定期的考核并监督,通过加薪升职或减薪降职进行正面与反面激励(胡萝卜加大棒政策),奖勤罚懒,优胜劣汰。确定薪金报酬,设定职责目标,阶段考核与相应奖惩,是老板的三大法宝,用得不好,责权利分明,人人奋勇个个争先,人人有目标,个个有干劲;用得不好,责权利不清,人人偷奸耍滑,个个无精打采,人浮于事,有事没人干,有人没事干……合理的薪酬制度,公平的奖惩措施,可以使员工安居(于本企业)乐业(其本职工作)。

第七章 沟通无限



信息沟通,情感交流,不同(企业的、国家的)文化背景之间的沟通——通,信,财富。代沟之间,工人与大学生之间,老板与员工之间,都需要沟通。

当今时代,是信息时代,沟通无处不在。收废品的大哥一边蹬三轮一边吆喝中国移动:“俺上月没打电话也没接过电话,咋也要交这老多钱呢!你们这个不是坑人吗!”种地的大爷一边挥汗如雨一边呼叫中国联通:“我这老玉米能卖多少钱一斤啊,您帮咱查一查?”信息时代,沟通手段,即时通讯,无处不在。中国移动联通网通甚至腾讯,这些企业为什么那么有钱?因为老百姓已经离不开,产生了依赖,客户用户变成了员工,上帝变成了“商底”(商人财富金字塔的底层或商人攀登财富宝塔的垫脚石),垄断经营者成了上帝也。

电器故障,多为接触不良;人体毛病,多为气血不畅;企业问题,多为沟通不灵光。有了矛盾,情绪打结,唯有沟通,才能化解,矛盾易解不宜结,握手言和,利人利己,皆大欢喜,一旦打起架来,没有赢家,两败俱伤,鹬蚌相争,渔翁得利。国与国之间的外交如此,企业内部老板与员工、员工与员工的关系亦然。

一个人一旦神经出了故障,有大脑,也是白痴,如果没有大脑,则是白痴中的白痴。企业内部没有沟通渠道,等于没有“神经”,或有沟通,却没有有效的沟通,无异于神经出了毛病。沟通的关键,在于老板,老板,就是企业的大脑。如果沟通不力或无效,这个企业就是弱智企业或者白痴企业,而如果老板没有主见,那就等于没有大脑,那就是白痴企业中的白痴企业。

常常有员工抱怨某某企业邪门,难以理解,做事情总是不痛快。当一个人感觉不痛快的时候,一定是生理或心理某个地方出了毛病。当员工们在企业做事情感到不痛快时,如果体制(制度)是健全的、培训是到位的,那么肯定是在沟通上出了毛病。所以,为了防止成为白痴企业,老板应该建立一套沟通机制,并亲自出马,担任沟通中枢,确保使其运作良好。

沟通方式

现代通信技术发达,沟通的手段很多。除了传统的会议室开会形式,领导接待面谈方式等等以外,还有视频会议、电话会议、网聊会议等新型会议方式,此外也可以通过电子邮件、普通电话等进行即时沟通。通信发达了,“天涯比邻”,已经成为现实。



会议沟通

现阶段最常用的沟通方式,还是传统的开会形式。管理比较到位的企业会议多,管理不到位的企业会议也多。另外,有的会议有必要,有的会议没有必要,有的老板该开的会不开,不该开的会开一大堆。弄得自己很忙,底下人也跟着瞎忙。茶水浪费不少,问题一个也没解决。这些都说明开会存在一个效率高低问题。

如何才能提高会议效率呢?应该从四个方面加以控制:

第一,凡事预则立,不预则废,召开会议也是如此。会前准备要充分。包括会议室安排(需要多大会议室,如何布置,如何安排座位,是否需要茶水水果点心,是否需要投影机、白板及磁笔,是否需要增加电源,是否需要准备网线等等),拟定会议议程,提前发出会议通知,以便与会人员安排好自己的工作,准时参加会议,同时,提醒大家准备会议议程有关的展示材料,(如有PPT文本,应该提前发给会议主持者或召集人,以免会议过程中来回切换插头),当然还要通知会议时间,会议地点,若有意见及早反馈。会前将相关资料发给大家,让大家心中有数。就好比学生们课前要预习,上课时才能注意力集中,课堂效率才能提高。另外,还要事先定下规矩并提醒大家注意,开会不得迟到,以免浪费大家时间……这些准备工作一般交由秘书完成,但若召集人不是老板,没有秘书,那么只好亲自动手,确保会议井井有条。

第二,要有会议主持。会议主持的作用,不是像电视节目中的主持人那样,起着穿插过渡穿针引线的作用,也不要求像主持人那样博学多才,发音标准吐字清晰口若悬河头头是道,而只要善于看老板眼色,老板如果觉得没有必要讨论下去了,赶紧转换话题或者进行下一个议程,当然,事先还要提醒大家:关掉



手机,以免一会儿你那叮叮一会儿他那滴滴,弄得大家心神不宁,没法注意思考问题或者参与讨论。会议主持的作用,还在于控制时间。会议不可大大超过原计划的时间。内部会议还罢了,若是外部会议,岂不让外人怀疑老板的管理水平——连个会议时间都控制不了。

第三,会议必须有决议。不要开成扯皮会议,如果是那样尽早散会。如果会议只是泛泛而谈,空洞无内容,全是些鸡毛蒜皮的事,也最好不要浪费大家宝贵的时间,发个邮件给大家看就是了。会议,会而不议,议而不决,都没有意义。

第四,一定要有人做好会议记录或者会议纪要。如果没有,那这个会议基本是白开了。会议纪要的目的,就是要记下会议的决议、决策,开会的目的是为了了解存在的问题,但如果针对某个问题所做出的决定不被记录下来,有关责任单位或责任人就不会认真执行。有的老板说了,如果是我主持的会,我定的决策,谁敢不执行,不想跟我混了吗?俗话说,好记性不如烂笔头。如果你是一个小老板,没有多少决策的话,你大可不必什么都记下来,你的话就是决议,你的话就是真理,一句顶一万句,谁敢不听呢。但是如果是一个稍微大点的公司,几乎每天都有会议,甚至一天好几个会议,你记得过来吗?你记不过来,底下人就打马虎眼,能拖就拖,直到把你拖忘了,那该由他们做的事就不了了之了。

第五,一定要留给大家时间,消化会议内容。会议不可过多,否则上个会议精神还没理解,还没有研究透彻,就又接着召开下一个会议,势必会引起消化不良。就好比刚吃完满汉全席,又接着吃威虎百鸡宴,当然有人喜欢开会,可以借机打个盹,打发个时间什么的。

电话沟通

琐碎的、无关紧要的但却是紧急的事情,可以通过电话解决。电话沟通,便捷快速,速战速决,就算没有记录,也没有关系。解决一件,从计划中划去一件,轻松一下。但是切记,重要的事情,最好不要通过电话来解决。一方面,电话里很多事情说不清楚,要么是言者没有表达清楚,要么是听者没有听清楚;另一方面,打电话给人以非正式的感觉,安排布置下去的任务不会得到应有的重视,而且一样会被置之脑后而忘掉。

邮件沟通

这种沟通方式比会议沟通快捷,比电话沟通正规而且有据可查,现代化企业大多会采用这种沟通方式,几乎包揽了企业 90% 以上的沟通内容。当然,数量多,不见得“重量”也大,一些重要的问题,还是要通过开会的方式来解决。但是在发送邮件时,谁是收件人,谁是抄送(CC)对象,谁是密送(BCC)对象,一定要考虑清楚,万一发送错误,令不该知道的人知道了不该知道的内容,按下发送键,可就后悔也来不及了。曾经有一个会计,将张三的工资条发到李四的邮箱里,李四一看跟自己职位相同的张三工资竟然比自己高出近一倍,找到老板大吵大闹,把老板弄得狼狈不堪,最后会计出面解释说是某某经理的工资条,名字弄错了。另外许多人开着邮箱去吃午饭,也不设屏保,结果许多机密信息被别人无意中打开,引出办公室里一场轩然大波。



面对面沟通

前面提的会议沟通,当然是一种面对面沟通,但这里所讲的面对面沟通,仅指老板与员工单个的面谈。是老板了解员工的一种方式,也是员工向老板反映个人问题的途径。老板接见日,倾听员工声音。这种沟通可以防止出现一人之下万人之上欺下瞒上的奸臣。

聚会沟通

老板与员工一起度假旅游,或者以各种名义一起聚餐,大家在轻松愉快的环境气氛中畅所欲言,也是一种沟通方式,在这种场合,老板可以得到来自下级员工的相对真实的信息。特别是在酒桌上,许多员工酒后吐真言,该说的不该说的,合盘端出。许多棘手的事情,就是在这样的情况下,得到完满的解决。

意见箱

鼓励员工提出合理化建议。可以是匿名的,可以是署名的,根据员工自己的意愿。每个臭皮匠都有自己的绝招,一线工人的经验有时也是无价之宝。如果员工署名并且建议被采纳产生好的结果,就要对员工进行奖励。这种建议奖励制最早是由柯达公司设立的。早在 1889 年,乔治·伊士曼收到了一份普通工人的建议书。建议书呼吁生产部门将玻璃窗擦干净。这虽然是不能再小的



一件事情，伊士曼却看出了其中的意义所在，他认为这是员工积极性的表现，立即公开表彰，发给奖金，从此建立起一个“柯达建议制度”。这个制度一直保留到了今天，并得到了不断的改善。而公司员工已经提出建议达百万以上，被公司采纳的有三分之一以上，而公司职工因提出建议而得到的奖金，每年大约有数百万美元。让伊士曼想不到的是，他所建立的“柯达建议制度”后来成为了其他各大企业纷纷效仿的对象。

看书学习，也是一种沟通，你是在与写书的人进行沟通。许多人在现实生活中没有朋友，没有人可与沟通，但却能在书本中发现知己。有朋自远方来，有朋自书中来，书，是良师益友，读同一本书的人，有可能成为同志，成为很好的朋友。

沟通内容

企业文化的沟通，就是前面讲的企业文化培训，是最关键的沟通，也是最先应该进行的沟通。如果把企业看成是一台计算机，CPU 是管理团队，键盘鼠标是员工，那么操作系统就是企业文化。如果操作系统与键盘鼠标的驱动程序不匹配，键盘鼠标就会不听使唤，出现死机。与企业文化的沟通类似的，是一些组织中的组织纲领沟通，比如这个主义那个思潮，用我们党的话说就是抓好思想工作。物质文明和精神文明，两手都要抓，两手都要硬。在物质利益至上的今天，抓精神内涵，一抓一个准，可以说思想工作，一抓就灵。

倾听逆耳忠言。“忠言逆耳利于行，良药苦口利于病”。有作为的老板，胸怀坦荡的老板，应该善于敢于接受下属的批评，有则改之，无则加勉。日本推销之神原一平，定期举办“原一平批评会”，坚持数年，听取大家的意见，来检讨自我，改进自我。

职责目标（通俗地讲就是工作任务与工作计划）的沟通。任务要明确，计划要明确。布置任务一定要明确 5w1h！让员工知道为什么要做（why），做什么（what），在哪里得到资源、得到输入给予输出（where），由谁做什么（who），更重要的是要设定时间（when）和量化的目标（how much）。



工作方法的沟通。作业程序工作指引要具体，具体操作执行人员的沟

通——这个也有人归入 5w1h 里成为 5w2h(即多了一个 how)。

各种问题的沟通。这是最经常的沟通内容,然而却并不是可取的。理想情况是,因为提前有了沟通,不发生问题。等到出了问题,再来沟通,往往会变成争吵。防患于未然,沟通于问题未发生。这才是好的沟通,值得赞赏的沟通。



有效沟通

沟通的终极目标:化敌为友,化矛盾为“前矛”与“后盾”,由貌合到神合,志同道合。知人,才能善用。而沟通,是知人的必要条件。没有有效的沟通,如何互相理解,如何了解员工呢?

有效沟通的原则之一,是使用谈话对象了解的语言。

克莱斯勒创始人艾柯卡曾说过:“一切企业经营归根到底就是三个词:人才、产品和利润,没有了人才,后两者都无法实现。真正的人才不需要太多,有 25 个我就足以管好美国政府,而在克莱斯勒我大约有 12 个这样的人。”艾柯卡用好这 12 个人的关键在于他的知人善任。首先,他善于了解部下的心理,并且注重针对他们的心理讲话。他说:“使用听众自己的语言同他们讲话是重要的,这件事如果做得好,他们就会说‘上帝,他说的就是我想的’。他们一旦开始尊重你,就会跟你到底。他们跟随你的原因不是因为你有什么神秘的方法,而是因为你在跟随他们的想法。”

有效沟通的原则之二,是使用书面语言。

艾柯卡是尽力鼓励部下提出实际的想法和建议。在他们拿出具体办法前,他尽量做到不去干预和影响他们的设想。他还习惯在与下属交谈后,让对方将所说的意见写成书面文字,使这些想法具体化,以弥补口头交谈的缺陷,防止自己只是被他们的想法打动而采纳了不成熟或者不切实际的意见。同时,他还十分注重维护下属的积极性,他通常这样说:“假如你要表扬一个人,请用书面方式;假如你要使被批评者不至于过分难堪,那么,请用电话。”书面表扬能体现对成绩的看中 and 充分肯定。当下属的工作中出现失误时,过分的难堪则会大大地挫伤乃至毁灭他们的积极性。艾柯卡在任福特公司总裁时,他的周围聚集了一大批优秀的管理人才。而当他离开福特到克莱斯勒汽车公司任总经理时,这

批人又纷纷涌向克莱斯勒,他们放弃了福特的优厚待遇,谢绝了福特的一再挽留,而甘愿和艾柯卡一起冒风险。由此可见,艾柯卡的沟通方式产生了多大的魔力。



错误沟通

世界上有两类误会,一类是不沟通造成的,另一类是错误的沟通造成的。错误的沟通,越沟越不通,越沟通当事人越堵得慌。为什么会产生这种现象呢?这就是认知差异或信息不对称造成的。

举一种生活中常有的误会,问路和指路,双方的沟通往往会是个大问题。你要往南,他给指向北,有的人缺德,成心给你指个反方向,也有的人是好心眼,但强不知以为知,明明不是很清楚,却见不得问路的人着急,赶快把自己拿不准的方位指给人家。一次去面试,在经济开发区,三个路人,两个摇头,一个说可能就在前边,又问了三个门卫,一个油库加油工,硬是给指了三个方向。但最常见的问路指路问题,则是指路的人很清楚,便以为问路的人也清楚,比如有人问银行在哪儿,回答说在渔阳饭店门口,他在附近住,知道渔阳饭店,但问路的人家在外地,根本不知道渔阳饭店在什么地方,以此为坐标,岂不是误人于歧途。

文化差异,语言不通更容易造成误会,发生错误沟通。第一次到美国,刚下飞机就给预订的“HOLLIDAY INN”打电话,问怎么坐他们酒店的免费穿梭巴士(shuttle)到达他们的酒店。前台重复了三遍,我硬是没听到“shuttle”这个词,老听她说“green van”“down stairs”,我想了半天,“VAN”是什么意思,还有下楼干吗?我已经在了一楼了,再下楼该钻地下了,那里会有巴士车站吗?后来才知道,“van”也有与“shuttle”一样的意思,而 down stairs 后,地下一层,跟地上一样,什么都有,仿佛是另一个地面。还有一次跟老板(一个老外)一起出差,一起打出租从机场到下榻饭店,当车子到达以后,他对我说,“get out。”我当时一愣,心说“get out”不是滚出去吗,他怎么这样说呢?后来我就跟他直说,这个词很不礼貌,很粗鲁,没想到他笑了笑,说他也“get out”。后来他对我解释,这个词是不是粗鲁无礼,取决于“how you say it”。如果你是带着斥责的语气,有强烈的感情色彩(他一边说一边还示范给我,横眉立目的,挺逗),那么就是不敬

之词,而如果你平平淡淡地说,那么就是“下车,出去”的意思。因为你上车是“get in the car”,下车当然是“get out”。但愿他不是在那欺我英语不够好,否则有朝一日被我了解真相,我一定也以最文雅的方式对他说“你这个英国佬。”

过度沟通



父母与子女沟通,一件事情往往反反复复地讲,可怜天下父母心,做儿女的从来不当真,反而嫌他们唠叨。话说回来,为人父母也应该掌握一定的沟通技巧,了解做儿女的心理,长话短说,以免适得其反。

作为老板,作为领导,也要掌握一个度,虽然不会被员工认为是唠叨,但老生常谈的话,还是少说为妙。常言说言多必失,话多了,就会泄密。据说有一个贪官,从来不喝酒,怕喝酒话多说漏嘴。

佛曰:不可说。师父拈花,徒弟一笑,立无言之教,传不言之道。我辈虽然没有他老人家那等高深的法力,但有时候确实勿需多言,用行为语言也可以传递一些信号。

流通创造财富,沟通提高生产力。自上而下的沟通——传达;自下而上的沟通——反馈意见。最有效的沟通,是设身处地,以其人之言,说其人之事,解其人之困与惑。

第八章 老板三十六计



一见这个标题,可能就会有人质疑:《三十六计》为军事谋略,两国交兵、两军对垒时,方能派上用场,怎么能用来处理老板与员工的关系呢?

此言差矣。《三十六计》开篇即云:“六六三十六,数中有术,术中有数。阴阳燮理,机在其中。机不可设,设则不中。”可见,该书所要著述的,乃术数之学,阴阳之理,六爻八卦,变化无穷,当随机应变,不可拘泥于一定。有人推测其为古人研究《易经》的一种应用,就好比今人研究数学,将其应用于某一方面,因而出现所谓的“应用数学”,是一样的道理。

也就是说,《三十六计》并非仅能应用于军事方面。任何事物,只要包含术数之变阴阳玄机损益消长,均可灵活运用三十六计所言之法,以达到自己所期望的变化。

老板与员工,作为对立统一的矛盾组合,有彼此不同的利益纠纷,也有共同的目标向往。如何化解或正确处理矛盾,以实现共同的目标或使情形向利好的一面转化,完全可以借鉴《三十六计》。本人才疏学浅,愿试举若干用例,以抛砖引玉罢了。

为方便记忆,且自三十六计中各取一字,胡编两副对联:上岸假(途)鱼空手救痴美,渡海僵尸无指杀反王;远梁苦贼击树逸金虎,环屋笑客抛薪纵火蛇。

第一计 瞒天过海

按照字面意思来解释这一计策,应该是瞒着天子过大海。似乎讲的是薛仁贵的渡海之计:皇帝御架亲征,望海生惧因而却步。薛仁贵假扮老农,引皇帝到“家”——七彩幕内——吃酒作乐,忽听波涛阵阵,地摇屋晃,人已在江中,想要回头不见岸,不管进退都一样了,皇帝只好硬着头皮随大军渡海。

然而,在三十六计里的原文却是:“备周则意怠,常见则不疑。阴在阳之内,不在阳之对。太阳,太阴。”意为当敌方准备很周密就会麻痹大意,对某些现象习以为常后就不会产生怀疑。因此,我方可以把隐蔽行动藏在某些公开

的行动当中,而不是与公开的行动分隔开来。越是明显的地方,越是可以隐蔽。同样道理,越是危险的地方,就越安全。

按照第一种解释,在企业内部,则用计者应该是员工,当老板心存顾忌,对于某件事情下不了决心之时,员工瞒着老板开始行动,待木已成舟,生米做成熟饭或者半熟饭,老板也就无可奈何了。比如,老板想对办公室进行改造,但因为牵一发而动全身,不仅要拆东墙搭西墙,更麻烦的是还得重新布线,整个办公室都上不了网,即费时又费力还有可能弄得局域网瘫痪掉。这时候,就有一位经验丰富的 IT 经理,趁周六周日休息,将后勤人员,工程人员,供应商召集在一起,经过周密研究,制定详细的重建计划,确保万无一失之后,只用一天时间,就基本完成了办公室的改造。待老板周一上班时,虽然尚未彻底完工,但因为工程还算顺利,因而十分满意,将 IT 经理大大地表扬了一番。这就叫瞒着老板搞重建。



《红楼梦》里,用计最多的是王熙凤,要不怎么说她机关算尽太聪明反误了卿卿性命呢。

凤姐儿明知老板(贾宝玉)爱的是林黛玉,却趁贾宝玉丢了通灵玉而得失心疯不明不白之际,将薛宝钗打扮成林黛玉,待到洞房花烛夜,贾宝玉掀开盖头一瞧出究竟时,一切都晚了。书中叫掉包计,同样也是瞒天过海,瞒着宝二爷娶宝姑娘代林妹妹。这一段如果让曹翁而不是高先生来写,应该是连贾母这个老祖宗一起瞒过,这样贾母对林黛玉的爱才是前后一致,按高的写法,贾母前面疼黛玉疼得不行,后面却因为宝黛有私情,就说黛玉:“别的事都好说。林丫头倒没有什么;若宝玉真是这样(爱黛玉不爱宝钗),这可叫人作了难了。”“我方才看他(黛玉)却还不至糊涂,这个理我就不明白了。咱们这种人家,别的事自然没有的,这心病(与宝玉的爱)也是断断有不得的。林丫头若不是这个病呢,我凭着花多少钱都使得。若是这个病,不但治不好,我也没心肠了。”听听,竟然见死不救,只因为黛玉爱宝玉——这本是她一手造成的——安排两个人吃同桌居同室——却自己找来台阶,道是:“孩子们从小儿在一处儿顽,好些是有的。如今大了懂的人事,就该要分别些,才是做女孩儿的本分,我才心里疼他。若是

他心里有别的想头，成了什么人了呢！我可是白疼了他了。”



而按照后一种解释，那么这“瞒天过海”就是指另外的计策了。过去的战争影片里经常有这样的情节：八路军伤员被困城中，要想出城很不容易，于是有人就献计，假装办丧事，把伤员藏于棺材当中，从而混出城去。因为鬼子虽然想到伤员可能藏在棺材里，但他同时也会想：他们明知我会检查棺材，还将人藏在里面，不是找死吗？谁这么傻啊——就这么一错念，就不做检查了。

联想大裁员，表面仍然重用，若无其事，暗中却已做好一切裁员准备，等到上头发出指令，再突然宣布消息。经理不知，员工不觉。当得知被炒，已然失去一切ID，邮件，网络皆已不能使用。在员工一方，就算有人听到些风声，也会想：合同里规定了，解聘要提前一个月通知，而且劳动法规定，要补一个月工资，联想不会这么……他这么一想，也就觉得大裁员太不可能了，联想不会舍得花这么大成本的。于是，联想瞒天过海，在未引起大动荡的前提下，裁员成功。

第二计 围魏救赵

“共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。”可以理解为：让敌人合兵一处不如把敌人分成小股（或者：所有兵力都挤在一个战场抗敌不如到处开辟战场——前线后方到处都是杀敌的好战场，展开游击战、全民皆兵、全面抗战——以令敌方顾此失彼）；与正面的敌人相抗，不如去攻击其后方。

庞涓率魏国大军攻打赵国，赵国求救于齐国。孙臆不去救赵，反而攻打魏国老巢，庞涓只得回兵自救，孙臆于半路截击，大败魏军并射死庞涓。围魏，另辟战场，特别是攻其必救之重要却薄弱的环节，从而救赵，解救友方赵国之困。古今中外，运用“围魏救赵”之计者多如牛毛。美国鬼子在日本鬼子本土扔了两颗原子弹，中国战场太平洋战场立刻得到一定程度的解放。9·11袭击，好像也可以认为是围魏救赵的穆斯林版。中国正规军在前线奋勇杀敌，后方游击战士甚至普通百姓在敌战区炸军火库烧粮仓，都在一定程度上缓解前方压力，可以说是围魏救赵之计的平民化运用。

中国警方在解救人质的时候，也常常采用“围魏救赵”之计。每当绑架人质者将刀架在人质脖颈，谈判陷入僵局，人质危在旦夕，狙击手又找不到射

杀良机时,警方就会请来绑架者的亲人——一般是老娘,哭天抹泪地,而绑架者又是孝子,于是分神,放松人质,要么被警方击毙,要么被救走人质。

那么办公室里的老板如何运用围魏救赵来对付员工呢?当员工 A 与员工 B 发生纠纷,招得不可开交,员工 B 是老板的亲信,员工 A 却是老板的干将,正是如日中天之时,气势汹汹。这种情况下,老板为了解员工 B 之困,就应该讲究一点策略,不要和员工 B 一起与员工 A 正面冲突(不共敌),而应避开其锋芒(不敌阳),找到其薄弱环节(敌阴)——跟他谈谈薪水问题,最近效益不好,他的薪水是不是太高;跟他谈谈目标完成情况,特别是团队合作情况,以及其他人对他的评价。这些都是他更加关心的问题,必然会将与员工 B 的纠纷暂时放在一旁,转而全力做好薪资谈判与绩效考评。



第三计 借刀杀人

“敌已明,友未定,引友杀敌。不处自力,以《损》推演。”这段解释的前几句都好理解,唯最后一句“以《损》推演”不知所云,查周易《损》卦,曰:“三人行则损一人,一人行则得其友。”好像“两人行”是最平衡的状态。若有三人,则必损一人;若有一人,则孤独寂寞渴望交友。有人说,“三人行损一人”可以用来描述第三者插足的情形,一个男人与一个女人结婚,却有另一个男人或者女人也要加入,最终势必有一个人离开。但这与借刀杀人有何关联呢?为何这里要说“以《损》推演”呢?

虽然对借刀杀人中的以《损》推演不甚了了,但借刀杀人这个词本身,却浅显易懂,妇孺能知。古往今来,借刀杀人者,可谓多矣。上至天子朝臣,下至百姓黎民,有无数人为保全自己,而把朋友当枪使,去消灭自己的敌人。有时候借刀不成,就买刀。西方的赏金杀手,近年中国的买凶杀人,都是借刀杀人的市场化商品化结果。

现代企业里,老板为了保持和善的形象,为了不破坏自己在员工中的需雅形象,刽子手的角色是一定要由别人来扮演的。贺先生是一家外资企业的总经理,刚刚炒掉一个销售经理,与之大吵一番,感觉有失身份,大没面子。却又有一位采购经理,每每使唤不动,心里早就不满,且采购经理在销售经理被炒之



后,两人过往仍密,不由更为恼火。是可忍,孰不可忍。此人不炒,炒何人?但接连炒人,董事长可能怪罪,更有可能再与采购经理大吵一番,岂不是颜面尽失,到头来恐怕连自己也没办法混了。怎么办?借刀杀人!贺总知道生产经理与采购经理素有嫌隙,谁也不服谁,且生产经理资格最老但脾气火爆,像一堆干柴,一点就着。于是,贺总追问生产经理某大客户的订货完成情况。生产经理回答因为采购备件不齐,没办法按时交货。贺总一听,安慰道:“没关系没关系,大不了咱们一块被董事长骂,晚上我请你喝酒。”贺总与生产经理喝酒时,并未谈论工作上的事,但生产经理一提采购经理就来气,贺总劝他,怨家宜解不宜结,和为贵,要合作,沟通不够,应该与采购经理谈谈,否则二虎相争,两败俱伤,闹大了,让董事长知道,对谁也没有好处,到时候难免得找一个出气筒、替罪羊。生产经理频频点头,第二天便找采购经理沟通协商,希望采购经理催催供应商,别耽误这边的生产。采购经理其实已经催过很多次了,但对方总是以种种借口一拖再拖。见生产经理不过跟自己平级,竟然也来指挥自己,不由颜感不快,便没好气地说:“你要急,干吗自己不催?原来没有采购部,不就是生产部与供应商直接交往吗?你们互相关系那么好,干吗非得要我当这黑脸!”生产经理一听,采购经理暗指自己以前拿过供应商的回扣,不由火冒三丈……结果两人不欢而散,生产经理一怒之下,写了封邮件给总经理,历数采购经理的不是,总经理又转给董事长……结果,当然采购经理走人,仍由生产经理兼任采购经理。

还有一种借刀杀人——借专业权威的公司或借第三方认证机构“吓唬”内部人员,杀一杀其傲气脾气。老板为革除旧弊,决定重新优化内部管理程序,经过认真考虑并咨询管理专家,把建立 ISO9000 质量管理体系,作为手段和突破口。经过几个月的准备,一套新的文件化的质量管理体系终于建成。但是怎么实施呢?员工已经习惯于旧的做事方法,拖拉懒散,踢皮球,部门利益至上。在认证之前,老板立下誓言,如果过不了认证,责任部门坚决撤换领导,责任员工坚决予以处罚。在认证时,老板要求审核员公正公平,铁面无私,过就是过,不过就是不过。审核员不负老板重托,以其多年在本行业企业内的审核经验,将

该企业内部的管理问题,不符合 ISO9000 的质量原则条款的情况——揭露,彻底揪了出来,同时指出改进的方向。公司上下,对于审核员的专业素养佩服得五体投地,对其指出的毛病毫无疑问。结果企业没有立刻取得证书,老板言出必践,对责任者处以重罚,在三个月整改期内,公司上下齐心,进行彻底整改,最终取得认证。



借刀,老板的签字是一种刀,借老板的签字,可以增加某项制度的权威性,令员工服从,所以签字,并不是可有可无,并非走形式走过场。老外,有时也可以是“刀”,有的外企,决策权在洋人手里,这是其一;许多员工对洋人的管理很推崇,这是其二。所以,有时候为了推行新政,不妨找个有资格的老外签字,或者用老外的那套制度,翻译过来,加入你希望的适合企业实际情况的内容,仍由老外签字,挂“洋皮”卖国货。

《红楼梦》第六十九回,王熙凤因贾琏偷腥尤二姐,正欲除之而后快,贾琏又纳其父之妾秋桐。

“秋桐自为系贾赦之赐,无人僭他的,连凤姐平儿皆不放在眼里,岂肯容他(尤二姐)。张口是‘先奸后娶没汉子要的娼妇,也来要我的强。’

……凤姐虽恨秋桐,且喜借他先可发脱二姐,自己且抽头,用‘借剑杀人’之法,‘坐山观虎斗’,等秋桐杀了尤二姐,自己再杀秋桐。主意已定,没人处常又私劝秋桐说:‘你年轻不知事。他现是二房奶奶,你爷心坎儿上的人,我还让他三分,你去硬碰他,岂不是自寻其死?’那秋桐听了这话,越发恼了,天天大口乱骂说:‘奶奶是软弱人,那等贤惠,我却做不来。奶奶把素日的威风怎都没了。奶奶宽洪大量,我却眼里揉不下沙子去。让我和他这淫妇做一回,他才知道。’凤姐儿在屋里,只装不敢出声儿。气的尤二姐在房里哭泣,饭也不吃,又不敢告诉贾琏。次日贾母见他眼红红的肿了,问他,又不敢说。秋桐正是抓乖卖俏之时,他便悄悄的告诉贾母王夫人等说:‘专会作死,好好的成天家号丧,背地里咒二奶奶和我早死了,他好和二爷一心一意的过。’贾母听了便说:‘人太生娇俏了,可知心就嫉妒。凤丫头倒好意待他,他倒这样争锋吃醋的。可是个贱骨头。’因此渐次便不大欢喜。众人见贾母不喜,不免又往下踏践起来,弄



得这尤二姐要死不能，要生不得。还是亏了平儿，时常背着凤姐，看他这般，与他排解排解。

那尤二姐原是个花为肠肚雪作肌肤的人，如何经得这般磨折，不过受了一个月的暗气，便恹恹得了一病，四肢懒动，茶饭不进，渐次黄瘦下去……”

后来胡庸医乱用药，打下成形男胎，“凤姐比贾链更急十倍，只说：‘咱们命中无子，好容易有了一个，又遇见这样没本事的大夫。’于是天地前烧香礼拜，自己通陈神告说：‘我或有病，只求尤氏妹子身体大愈，再得怀胎生一男子，我愿吃长斋念佛。’贾链众人见了，无不称赞。凤姐……又叫人出去算命打卦。偏算命的回来又说：‘系属兔的阴人冲犯。’大家算将起来，只有秋桐一人属兔，说他冲的。秋桐见贾链请医治药，打人骂狗，为尤二姐十分尽心，他心中早浸了一缸醋在內了。今又听见如此说他冲了，凤姐儿又劝他说：‘你暂且别处去躲几个月再来。’秋桐便气的哭骂……尤二姐听了，不免更添烦恼……”

心下自思：‘病已成势，日无所养，反有所伤，料定必不能好。况胎已打下，无可悉心，何必受这些霉气，不如一死，倒还干净。常听见人说，生金子可以坠死，岂不比上吊自刎又干净。’想毕，挣扎起来，打开箱子，找出一块生金，也不知多重，恨命含泪便吞入口中……”

第四计 以逸待劳

“困敌之势，不以战。损刚益柔。”即先不跟敌方打仗，而是令其陷入困境，先挫其锐气，待其泄了士气，再与之战。齐鲁长勺之战，鲁庄公亲自挂帅，曹刿为参谋，“公将鼓之，刿曰：‘未可。’齐人三鼓。刿曰：‘可矣。’齐师败绩……即克，公问其故。对曰：‘夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭，彼竭我盈，故克之。’”这便是典型的以逸待劳之计。

招聘过程，作为招聘的一方（代表老板），应该准备充分。正规的企业，都有一整套的面试问卷、记录，现在许多找工作的人都看过面试宝典之类的文章，老板这边也应该有所了解，从而知道应聘者都做过哪些准备。（经常做 ISO 审核的人都知道，如果受审核方平时没有按照 9000 标准来执行，而只是临到现场审核的前一个星期来仓促准备相关记录的话，那是很容易发现的。同样道理，

如果某个应聘者以前没有做过与你所招聘的职位有关的工作,不管他怎么准备,都是徒劳,有相关经验的人,一眼就可以看出真假。比如有人应聘质量工程师,你只要问问质量工程师日常都有哪些工作,再让他举一两个实际的例子,十有八九都会露出马脚。)这样,你就可以在面试的过程中,突然问一个他并没有准备的问题,他就会立刻慌张起来,脑子里开始忙活,表情开始慌乱,手脚开始不停地做小动作……而你仍然心平气和,不动声色,必然可以从中发现一些蛛丝马迹,防止不合要求的应聘者蒙混过关。



有的主考官比较缺德,为了实施以逸待劳之计,本来已经约好面试时间,突然编个借口将时间大大提前。应聘者只好急急忙忙地赶过来,满头大汗,气喘吁吁,头发来不及梳理,领带来不及系好,皮鞋来不及擦亮——什么都来不及准备了——狼狈地坐在面试官的对面。在这种情况下,只好老老实实地坦白,做过就是做过,没做过就是没做过;涉及到工资时,更是心虚,不敢狮子大开口……

总而言之,无论是敌我双方,还是老板与员工之间,当存在博弈局面时,必须提前做好准备。不打无准备之仗。准备了,就可以“逸”,没有准备,仓皇应战,则疲于奔命,不得不“劳”。只有“有准备”“准备更加充分”的一方,才有条件以逸待劳。

以逸待劳,可以延伸为以柔克刚、以退为进、以守为攻、以静制动、以不变应万变……都可以达到差不多的效果,可谓异曲同工。

第五计 趁火打劫

“敌之害大,就势取利,刚决柔也。”趁火打劫,趁人之危,趁祸打劫,趁弱变强……要么利用别人的困难明争暗抢,要么借帮助别人之机为自己谋利。

孙某在一家国营大公司任销售经理,手下有十个销售人员。其中王某的销售业绩最为出色,大有取代孙某之势。孙某为此忧心忡忡,苦思无计,因为王某的业绩太明显了,一个人的销售额就几乎占了总销售额的三分之一还要强。天有不测风云,王某的父亲突然得了急病。王某急着回家探望父亲,向孙某请假。孙某很痛快地答应,表现得比王某还着急,并亲自打电话给王某订了当日的机



票，嘱咐王某回来别忘了报销。王某大为感动。孙某又要求王某将工作手机留下，把最近正在联系的新客户的资料也留下，让其他同事帮助他，跟踪联系，叫王某利用探亲假好好陪陪家人。王某有点不乐意，心说凭什么啊，趁我不在，抢我的客户？不过王某嘴上却没这么说，而是答应把工作手机留下，至于客户方面，他表示虽然休假，但不会影响工作，他会继续与客户保持联系。孙某一边摆弄那个工作手机，一边将他表扬一番，批准了他的休假申请。王某谢过经理，正要离开，孙某忽然叫住他，说这个手机坏了吧？王某说不会吧？孙某说我刚才试了试，怎么打也打不通（他打的是自己以前的号，而这个号在他的通讯录里显示的王某的名字），这个手机一点动静也没有。王某接过来听了听，里面提示说“你拨打的用户已关机……”看看确实是自己的名字，心中纳闷，正想着怎么办才好呢，孙某说你快走吧，这是小事，回头再说。王某看看时间确实不多了，就匆匆忙忙离开了公司。待确定王某上了飞机，孙某就走进了总经理的办公室，说王某要跳槽，连招呼也不打就走了。总经理不信，于是打王某的工作手机，提示用户关机（此时已被孙某关掉电源并藏起）。总经理问孙某有没有王某的私人手机，孙某说我不记得他留过私人手机号码。总经理说那怎么办，好多客户资料都在王某手上呢。孙某说我早要过来了，就是怕出这种意外。说着便拿出几个客户的资料（其实是他自己发展的新客户，当然还有自己编造的），一边说其他的资料都在客户系统里，不会有事。总经理舒了口气，直说这小子真不地道，好在咱们有这个系统。孙某说上次他“五一”加班，要求给三倍的加班工资或者三倍的倒休，您没同意，我估计是因为这个……总经理点点头，说算了，人各有志，走就走吧——不仅仅是加班的事，他能力太强了，这不是什么好事，好像公司就指着他一个人似的，这样下去，怎么得了……你看着办吧。王某回来后，孙某却也生病，请假一个星期。王某找不到自己的工作手机，邮件账号也没法用了，气冲冲去问总经理，总经理秘书告诉他总经理出差了，现在由代理总经理孙某负责给他办手续，孙经理病了，叫我代办。王某问办什么手续，秘书说离职手续啊，你找总经理不就是为了这个吗？你在这儿签字就好了……

持这个工程的是后勤部经理。其他经理早就不满他暗地里吃回扣太多,于是趁着这场大火,建议老板开会分析深层原因,结果查明是后勤部经理高价买劣等建材,防火环保性能均属下乘。于是发了一个通告,说后勤部经理任职期间,多次出现重大失误,故免去经理职务,留职查看,以观后效。



运货卡车发生事故,附近村民哄抢货物;某人因车祸死亡,路人见死不救,反而将其身上财物取走……是典型的趁火(祸)打劫。显然趁火打劫,就是损人利己,作老板的不应也不屑为之才对。能不能趁祸助人从而利己呢?当然可以。比如,当你向一家餐厅推销小型灭火器时,对方觉得没有什么用处,任你磨破嘴皮子,对方丝毫不为所动。想不到说话间这家餐厅突然失火,而那家的消防器材不知堆放在何处,眼见火就要着大发了,你及时出手扑灭小火,避免了餐厅的重大损失。事后老板买了好几台灭火器,这就叫趁火推销。

第六计 声东击西

“敌志乱萃,不虞。坤下兑上之象,利其不自主而取之。”运用声东击西之计,关键在于通过制造假象,使对方产生“混乱”,唯有对方乱了方寸,被我方的行为牵制,被我方牵着鼻子走,我方才有可乘之机,否则,就是搬起石头砸自己脚。比如攻城,当一方佯攻对方的东城,而另一方查觉到你实际是想要攻打西城,也假意在东城与你周旋,却将重兵派伏西城,岂不是自投罗网。

老板发了一个邮件,通知全公司,要亲自带队进行卫生大检查。大家一听,又可以放松神经了,都很高兴,也都很乐意,大家全体出动,扫帚翻飞,抹布乱舞,清水泼地……三下五除二,将整个办公区、厂区打扫得干干净净……终于,老板在各部门经理的陪同下,表情严肃地检查各部门的责任区,众员工等着接受老板表扬,却不料老板脸色越来越难看。临结束时,突然问了一句:灭火器都哪儿去了?各经理面面相觑,生产主管迟疑地道:我觉得灭火器有碍观瞻,就叫人收起来,也不知是谁收的……老板又问:那消防通道哪儿去了?行政部主管略带抱怨地说:咱们公司车辆太多,没地儿存放,就将消防通道利用起来,作为临时存车区用了……老板于是开了一个现场会,全体人员都在场,他讲道:我本



解实际情况。看到没有？灭火器不知去向，消防通道停满车子，你们说，如果着火怎么办？有人说了，因为我通知卫生检查，没有说消防检查，责任是不是应该在我？上次市里来检查，罚了多少钱你们知道吗？整改措施提了没有？灭火器不要乱放，更不要乱动，消防通道绝不能占用……消防应急预案我们不是没有制定，演习我们也做了，职责大家也都很清楚！但是就是没有人执行，非要等到检查的时候才应付一下差事！这怎么行呢？三天之内，一定要彻底整顿。以后不管做什么检查，我都不会通知，如果发现违反规定，不管是谁，是谁的责任谁走人。

某老板想炒掉自己的助理，但助理手上有一些重要文件，深怕他对这些重要文件做手脚，于是提出建档案室，并半开玩笑说，如果合适的话，由助理兼档案管理员。助理很高兴，积极配合 IT 部门，把资料分门别类地存档，放到相应的文件柜里，对于电子文档，还专门建了一个内部网上档案室。老板检查过后，基本满意，这才对助理发出离职通知。这里，“声东”，即建档案室；“击西”，即炒助理。如果助理不上当，那么就不是很好办了。

第七计 无中生有

“诳也，非诳也，实其所诳也。少阴、太阴、太阳。”无中生有这个词的字面意思很容易理解，想必是出自“道生无，无生有，有生一，一生二，二生三，三生万物。”但是其所包含的计谋就不是很好理解了。“诳也，非诳也，实其所诳也。”翻译过来就是“诳，不只是诳，还要使所诳的事物变成真实的事物”。而“少阴、太阴、太阳。”则是“有点虚假、特别虚假、特别真实”——正应了“假话重复一千遍，就变成了真话。”真真假假，有有无无，假做真时真亦假，无为有时有还无。以无求有，以无欲求有欲，以无产求资产，以一无所有求万贯家产，白手起家富可敌国，再到一无所有，自由自在。无中生有，返有归无。一般的老板可以无中生有，但却不能返有归无。生不带来，死不带去，何不散尽家财，大僻天下寒士俱欢颜。

无中生有，多为创业者掘第一桶金所用。互联网本身就是虚的，是空无的，但自这个无中，不知生出多少有来。有个大学生做了一个网页，划成火柴

盒大小的方格,将每个方格以100元的价格出售,大大地发了一笔财。许多网站内容免费,网民蜂拥而去,当点击率上升,人气火爆时,拉广告赞助,最终也发了大财。雅虎的成功就是典型的例子——靠免费搜索引擎,找到投资商,后又上市成功,使杨致远成为年轻的华人富翁。在网络论坛上,有的版友(即论坛网友)通过“无中生有”,来提升自己作品(帖子)的点击率和人气,比如自己换个马甲(昵称)来顶帖、评论,换一个不成,换两个、三四个……直到引起注意。但如果水平一般,反而贻笑大方了。如确有其事,倒也无可厚非。



台湾统一企业的高清源,只有小学学历,究竟有什么秘诀,使事业如滚雪球般壮大呢?高清源的回答竟然是“无私的精神”。他认为,有私心就会有偏心,偏心就会有人产生不满,有不满意就会影响到公司的发展与成长,所以,一个人若无私心,所有的事情都有一个标准可循,好的人就会留在公司,为公司而努力。当事业如日中天时,高清源又把企业交给林苍生——一个职业经理人,而不是自己的后代子孙。其所表现的,正是一种“无私”,因为这种无私,不把企业当成私有的东西,而是当成“公共”产业,他要负责找到合适的有才能的领导人,而不是自己的家人。推而论之,无私生私有,共产生产产。

无中生有,除了可以用于上面讲的造势生财、吸引人才发展事业外,还可以用来鼓舞士气。前文讲的画饼充饥,其实就是无中生有,有了理想,大家就有了干劲,最终实现共同的奋斗目标。有一家公司的新任老板,在新财年开始,制定奖励计划:每月都要给表现好的员工发奖金,额度几乎是工资的一半。大家都不信,因为,前任老板也制定过同样的政策,但从来没有实行过。然而,头一个月月末,小王突然兴冲冲地对大家说他要请客,因为工资单上突然多出一千多元。大家见新老板言而有信,说到做到,举手大方,士气为之大振,生产量猛增,销售额在后来的几个月接连翻番。大家的工资果然也随之水涨船高。其实在第一个月,小王被老板收买,要他配合一下,演了一出双簧,那工资单是假的,一千元是老板自己出的。

还有的人找工作,也用“无中生有”之计。有个刚毕业两年的大学生,一直在研究所工作,但他最感兴趣的是销售,业余时间自学营销课程,参加营销培训



班等,但找了许多单位,都因为没有相关工作经验而被拒之门外,于是根据自己从书上看到的事例,“胡编”了一些销售经验,最终成功通过一家公司的面试,成为该公司的销售代表。作为老板,就算发现他的这些经历是编出来的,也不必拘泥,小题大作,以为其人品有问题而不予录用,只要他有真才实学,确实是个销售人才,用点小小的计谋,说明他是可造之材,只要没有其他不良品性,完全可以对他敞开大门;也有人大学里学的不是某个专业,但他非常热爱,想转行,却苦于用人单位重视专业学历,于是伪造了一个该专业的证书,似乎也不是特别不能原谅的行为。

一家北京的地板制造商,也想无中生有,谎称在德国有自己的生产基地和木材基地,结果在3·15被曝光,纯粹是蒙事儿。无中没有生出有来,玩无中生有玩砸了。结果连信用也丧失,恐怕没有人会再去买他们的木板了。不过,如果能够吸取教训,坏事也未必不是好事,就看那个老板如何在失败的地方爬起来。

如果无中生有被别有用心心怀叵测的人使用,就很令人恐怖了。回想一下,希特勒打波兰,为了制造进攻波兰的借口,纳粹德国的元首希特勒再施贼喊捉贼的故伎,炮制出“波兰人袭击德国电台”的闹剧。一名纳粹摄影师也同步对“战斗现场”进行拍照。第二天,德国各大报纸全部刊登了“波兰人”入侵德国的新闻照片。1939年9月1日凌晨4点45分,纳粹德国的44个师计160万军队,在1939架飞机、2800辆坦克、6000门火炮的掩护下,以装甲摩托化部队为前导,闪电式地袭击波兰,点燃了空前绝后的“二战”烽火。日本人在万宝山事件中捏造中国人打死数百朝鲜人的新闻,煽动朝鲜人的反华情绪,数千愤怒的朝鲜人冲入在平壤的华人街,对中国侨民进行烧、杀、抢等暴行,造成数百中国侨民死伤的大惨事,日本人则以保护朝鲜人为由,增兵寻衅,终于9月18日入侵东三省。德日法西斯都是“无中生有”地制造一个本国利益受损的借口,继而发动进攻。如果老板把员工逼急了,员工也可能用无中生有的办法来对付你——比如某个漂亮女员工跟你不喜欢的某个部下联合起来,你的日子可能就不好过了。所以,得饶人处且饶人,无生有处有还无。

第八计 暗渡陈仓

“示之以动，利其静而有主，益动而巽。”明修栈道而暗渡陈仓，这个家喻户晓的故事，讲的是一代名将韩信以修栈道的假象迷惑麻痹项羽，暗中从陈仓出兵突然发动袭击，从而大败项羽的部队。此计与声东击西如出一辙。声东击西，通俗地讲就是在东面大造声势，却从西面发动进攻。而暗渡陈仓之计呢，则是表面上看要从栈道反攻，实际上却是由陈仓而出。二者似乎没有什么原则上的区别。但实际上，二者还是不同的。声东击西，重在击西，声东只是表面文章；而暗渡陈仓，却既重在暗渡陈仓，又重在明修栈道，其明修栈道，并不是表面文章，而是真真正正地修。为了“击西”而“声东”，只是做做样子，对方可能不受其惑。而为了“暗渡陈仓”，则必须脚踏实地地“明修栈道”，即使面对的是聪明的将领，也要他上当。这就是二者的区别所在，简单地讲就是，就算同样是做样子，后者显然做得更卖力气。而且，当你声东时，对方可以料到你可能击西；而当你明修栈道时，对方却并不知道你还可以暗渡陈仓。



总经理欲革新重组行政、人事两大部门，因为这两个部门职责混乱，机构繁杂，人浮于事，且裙带关系复杂。但行政与人事经理都不是省油的灯。二人联手的话，总经理还真吃不消。怎么办呢？“我们要进军海外市场！”总经理在管理会议上宣布，大家都感觉异常惊喜。总经理说干就干，第二天就飞往目标城市进行考察，一周后返回国内，并带回了详细的海外市场拓展计划，上报董事会。为了争取到驻海外机构负责人的机会，众经理无不痛下苦功，又是进修外语，又是自学哈佛 MBA，同时都争着为总经理献计献策，收搜海外市场情报，制定驻外人员工资补贴标准。行政人事经理都是文科毕业，英语水平半斤八两。二人因此较上了劲，当总经理老调重弹提出改组计划时，二人已完全不放在心上，部门优化顺利进行。但海外改组计划却因为董事会认为时机不成熟，风险过大，暂时搁置。总经理假意发了一通牢骚，心里却是暗自得意，行政、人事两位经理也是无可奈何。

老板为了起用某位老员工来做总裁室顾问，亲自修改招聘启事：年龄 45 岁以上，MBA 毕业，仅换过一次工作，工作年限 20 年以上，能用中英文进行书面



交流,化工相关专业本科以上学历,为人谦和而不失原则,办事稳重而不失果敢……总裁室成员一看,这还招什么啊,咱们不是有现成的吗!这就叫明修栈道——修改招聘广告的内容,令你在别处找不到;暗渡陈仓——将 OFFER 暗中锁定目标人选。

第九计 隔岸观火

“阳乖序乱,阴以待逆。暴戾恣睢,其势自毙。顺以动豫,豫顺以动。”第一句“阳乖序乱”,有两种不同的译法,一曰“敌方内部矛盾激化以致外人都能看出其造成的混乱”,二曰“表面回避对方秩序的混乱”。窃以为后者翻译恰当。因为“乖”字除了有“戾、不和”之意外,也有“违背、分离、隔绝”之意,而且如此译法,与“阴以待逆”上下一致,顺畅。整段注解的意思为:表面回避其乱,暗中等待其变。当其内部暴乱失去控制时,不攻而自毙。

有人说了,为什么只是隔岸观火,而不是登岸临火火上浇油,不是可以加速其灭亡的速度吗?话虽有理,但站着说话不腰疼。首先,你得付油钱,也许不多,可能承受;其次,你还要去“浇”油,无论怎么浇法,都得费点脑筋出点力气;而最主要的,在两点:第一,即使你很在意,没有引火烧身,但靠近火焰,被烤的滋味未必好受,更有可能被烤糊烤焦了,也容易被点着。第二,“发火”的是人,当你带着杀气而至,他们会不寒而栗,激灵灵打个冷颤,可能立刻就会清醒,停止内讧,联手对你,你就吃不了也兜不走,说不定死于非命。所以,好的策略,是不战而胜,不战而令其自毙,坐山观虎斗待其两败俱伤再出手,鹬蚌相争得渔翁一息时再收渔翁之利。

某研究所所长要增加一个副所长来协助自己工作,准备在各室主任中挑选,考察期为一年。其中有一个科室,一正一副两个主任,两人一个是双学位的大学本科学历,另一个是硕士毕业,工作能力都很强,研究成果也不少。为了争取研究所副所长的职位,二人各不相让。这本来很正常,但双方却不是正当竞争,而是互相指责,你说我没有规划,我说你自做主张;你说我私吞员工奖金,我说你谎报出差发票。发展到后来,两人表面相安无事,谁也不理谁,但暗地里的勾心斗角已经发展到了一触即发的边缘。另一个科室的候选人以为这是个

大好时机,就向研究所所长做了详细的报告,认为自己比这两个主任更有资格担任副所长一职,协助所长抓好研究所的工作。但所长心中的目标人选却仍然是那正副主任。不过,他并未言明,而是表现出对该主任的兴趣,接连几天,不停地找该主任谈话。那正副主任见到这个情形,突然一下子醒悟过来,二人握手言欢和好如初,工作上配合得更好。最终正主任因为在各方面能力更强一些,当上了副所长。另一候选人就是没有利用好“隔岸观火”,未等竞争对手出现“硬伤”便急于求成,而致败北。



第十计 笑里藏刀

“信而安之,阴以图之。备而后动,勿使有变。刚中柔外也。”取信于敌,暗中设谋。准备好再发起攻击,否则就会有变。刚(刀)中柔(笑)外,厉害的足以致命的手段藏在伪装的善良友好的外表之中。

王熙凤计赚尤二姐,是典型的笑里藏刀,假意百般讨好尤二姐,将她请到大观园内,后以借剑杀人法,解去心头之恨。如果不用此计,尤二姐不入圈套,与贾琏在外面风流快活,凤姐一点脾气也没有。

王老板是个生意人出身,深谙和气生财的道理。常常是见人三分笑,不管是干部还是普通员工,总是笑眯眯乐呵呵的。当初花大钱招来一个大学生,只用了一年,发现其眼高手低,志大才疏。便想生个法子把他给炒了。作为老板,炒掉一个刚毕业的学生本来不用费什么周章。不过,这个大学生为王老板设计了一套软件,可以自动产生报表,自动记账,用起来非常方便,如果……于是老板提出购买……但同时要求培训……待培训完毕,王老板私下给大学生500元(大学生后来知道,自己的软件可以卖很高的价钱),算是培训费。同时坦诚地告诉大学生,觉得他在自己这里大材小用,并给他找到一个朋友的公司,不仅距离大学生住的地方更近,而且工资也比这儿高。大学生非常感激,办好了工作交接手续,去老板朋友公司一看,是个房地产公司,而且老板跟黑社会有些瓜葛……王老板后来打电话问大学生怎么样,大学生把情况一说,王老板“大吃一惊”,说不成你再回我这儿?大学生回王老板那一看,自己培训的那个员工接替了自己的工作,王老板说先委屈你,因为两个人做一个人的工作,工资只好减

半……大学生一看王老板挺为难，说好意我领了，道完谢，便走了。这就叫王老板笑里藏刀，炒掉大学生。杀人不见血，炒鱼不见红。



第十一计 李代桃僵

“势必有所损，损阴以益阳。”《乐府诗集 鸡鸣篇》：“桃生露井上，李树生桃旁，虫来啮桃根，李树代桃僵，树木身相代，兄弟还相忘？”本意是借李树舍己为桃树，代替桃树受虫咬而死，来劝喻人非草木，更要珍惜感情，特别是兄弟之间，莫要忘记手足之情。

而按三十六计作者的注解，则指当必须做出牺牲付出代价的时候，应该舍弃次要的部分，以保全重要的部分，意同于丢卒保车、弃车保帅。但要注意，作者说的是“损阴以益阳”，而不是“损阴以全阳”。全与益，显然是不同的。如果仅仅是保全，则根本不需要什么奇计诡谋，因为地球人都知道（丢卒保车弃车保帅）。关键在一个益字。

胳膊中了毒箭，必须将其截掉，否则毒性扩散到全身，则整个人都得完蛋。这是以局部损失避免全部损失。胳膊为阴，整个身体为阳，损阴保阳。如果某人做错了事，必须受到惩罚，措施是要在他面部划一刀，那么，如果这一刀的位置选择适当，等于顺便整了整容。这叫损阴益阳。

作为老板，在必须有所舍弃的时候，首先应该考虑“损阴益阳”，如果不能益阳，然后才退而求其次，确保“损阴全阳”。比如，当企业效益不好，必须裁人的时候，要想方设法裁掉那些问题多多积重难返的部门或有恶习屡教不改的人员，以利于公司将来的发展。而不是首先保全领导干部，甚至采取抓阄的方式决定裁谁留谁，都不是明智之举。如果都没有什么问题，但仍需裁员，这种情况下，则可以保留关键岗位和骨干员工，留得青山在，不怕没柴烧，大家齐心协力共渡难关，养精蓄锐，东山再起。

钢铁大王卡耐基有句名言：“如果把我的厂房设备、材料全部烧毁，但只要保住我的全班人马，几年以后，我仍将是一个钢铁大王。”可口可乐的老板也说过，哪怕一夜之间可口可乐灰飞烟灭，只要有可口可乐的配方，凭着可口可乐的信誉，仍然可以重建一个帝国。因而对于卡耐基和可口可乐来说，其阳者，

或曰其“桃”者，就是卡耐基的人马、可口可乐的品牌和配方，而与之相关的其他附加物都可以说是“阴”或者“李”。

说白了，只要企业的精华，如企业的核心人物、企业的文化、品牌等能够保全或受益，无论是经历天灾或者是遭受人祸，都可以大难不死，获得新生，就如涅槃凤凰，可以浴火重生。



另外，对于前文所述的“沉没成本”，李代桃僵之计同样适用——必须放弃这种成本，切勿继续追加投资，而应转而将投资转移到新的有利的或新的增长点上来。这种情况下，产生沉没成本的项目，就是阴，新的好的有利可图的项目，就是阳，损阴必益阳。

许多企业老板都自觉不自觉地使用过或正在使用李代桃僵之计，用得最多的，就是出售亏损业务，将资金回笼或转投有利润增长空间特别是空间较大的业务。球星的转会，很多时候也是这种计谋的应用结果。特别是国内的某些球队的个别球星，耍大牌，不服管教，不参加训练，无组织无纪律，在外花天酒地吃喝玩乐，甚至像黑社会老大一样，瞒着教练和球队老板，公然地、肆无忌惮地，威逼强迫其他球员与之一道为赌球而踢假球。这样的球星，早晚会变成球腥，臭了球队的名声，老鼠过街，哪里都不受欢迎，主场也会变成客场。不如早点卖出，没准儿还会卖个好价钱，付给其他更有潜力，人品球技俱佳的球员身上。

第十二计 顺手牵羊

“微隙在所必乘，微利在所必得。少阴，少阳。”顺手牵羊，常用于形容喜欢占小便宜的人，趁人不备（微隙），顺手将他人的物品（常常是些小东西，微利）据为己有的小偷小摸行为。简简单单四个字，就形象地描绘出一个戏剧场面，仿佛看见一个小偷，经过一个羊圈，四顾无人，随手牵出一头羊，干净利落，眼明手快，贼头贼脑地牵回自个儿家中。

勿以善小而不为，勿以小利而不屑一顾。积小善成大德，积小利成大富。

时刻想着如何一举多得，而不是只想着一举一得。花费时间精力，做好一件事情的同时，稍带着就把一些小小问题解决了。举手之劳，顺手之事，何乐而不为？



安排工作计划时,大块的时间做重大的工作,其间的小块时间,可以安排一些小小不然的事情。最大限度地利用好自己的时间——哪怕是用来休息。

顺手牵羊的前提,是勿需额外的投资,不用花费额外的人力物力。顺手,则牵羊,若不顺手,费九牛二虎之力,就算是再额外免费赠送一头牛也不要牵。

员工出差,不管住几星级,不管什么级别,同样都给报销,为什么不修改一下政策,若能为公司省钱,一半归公司,一半归员工个人。这样既鼓励员工节约,给员工额外奖励,又可以为公司节省开支。虽然不是大钱,但积少成多,可以用来作为部门活动经费,搞好团队建设。另外,一个员工从A地出差到B地,往往要花费大量的财力(如交通住宿等等费用)人日工时(manday, maypower),何不对那些顺手做一些份外之事的员工进行奖励呢?

稍纵即逝的良机,如果不需吹灰之力就可以获得一些利益,一定不要错过,千万不要研究来研究去,待别人捷足先登,徒有望尘兴叹。顺手牵羊,顺水推舟,借力打力……都是一样道理,顺势而动,见机行事,不放过任何一个小小的机会(微隙必乘),不忽略任何一点小小的利益(微利必得)——只要有利可图,而又无须劳心费神,大可以该出手时就出手,切勿瞻前顾后,白白丧失机会。

作为老板,在号召员工为了公司的利益而“顺手牵羊”的同时,还要防止员工为了个人的利益而顺手牵羊,假公济私,挪用公司的财物,就算是价值微不足道的财物。

有一天,三菱创始人岩崎弥太郎把一位高级干部叫到他私人的住所去,交给他一张公司的便条纸写的请假单,并斥责他说:“你到底在干什么?”那位高级干部突然遭到严厉的斥责,完全不知所措,仔细看过字条后,才发现是自己前几天所写的一张请假单,而这张请假单是用公司的便条纸写的。这时岩崎弥太郎语气更为恶劣地说:“你身为公司的高级干部,都无法公私分明,浪费公司的便条纸写私人的请假理由,究竟是什么道理?我要严厉地处分你!”于是当场下令罚他减薪一年。这位干部自己也知道犯了大错,立刻就向岩崎弥太郎道歉,并且心甘情愿地接受处罚,此后的工作态度变得更积极活跃。这件事使人们感慨很深,因为在日常的工作生活中,如果只因误用了一张公司的便条纸,

就必须接受减薪一年的处分,可能是太过分了。一般而言,如果现在发现这么微不足道的过失,可能会看情形放过算了,顶多告诫他“以后要多加小心”或“以后不可以这样”,把事情交代过去。岩崎弥太郎能留意到每件细微的小事,且做适当的处理,使员工知道警觉而改善,他的细心,就是建立庞大的三菱财团的重要因素之一。所谓千里堤防,溃于蚁穴,就是这样。一张小便条的浪费,可能就是公司经营危机的开始。这就是岩崎精神,事实上,今天三菱的壮大,如果没有岩崎弥太郎最初的忍辱负重和成业后的勤俭节约、用人艺术,是无法想像的。一个贫苦人家的子弟,靠着自己的努力白手起家,创立了如此非凡的业绩,相信他的成功,给后人留下的是太多的深思和感慨。



几大银行联合发布跨行查询收费,也是顺手牵羊,不是小偷,而是大盗。从每个银行卡使用者那里顺手牵一小羊,银行就越来越“银行”了,简直是吸星吸金吸银大法。

第十三计 打草惊蛇

“疑以叩实,察而后动。复者,阴之媒也。”如果怀疑草丛里有蛇,可以打一打草,看看到底有没有毒蛇。一次不行,两次,多试几次,就可以确定是不是有蛇潜伏其中。

打草惊蛇,与另两个成语“投石问路”、“敲山震虎”都有相同的意义。有意地打草惊蛇,可以令潜伏的敌方暴露目标,有意地“敲山震虎”,似乎也应该是同样的意思,但在日常应用中,人们往往想要表达的是相反的意思:即通过敲山,使老虎感到害怕,不敢轻举妄动。无意地打草或敲山,结果惊了蛇震了虎,会使蛇虎受惊吓而跑或者采取相应的行动,会对己方不利,所以要避免。我们常常说,“要小心行事,不要打草惊蛇。”或者“不要妄动,以免打草惊蛇。”等,都是为了稳住蛇,以便神不知鬼不觉地对付他。

如果老板怀疑员工有什么不轨行为,比如做假账,虚构业绩报表,则可以放出风声,说要对公司来一次财务大审计(内部控制程序),看看什么人惊慌失措,一般做贼心虚,一旦听到风声,必定闻风而有所行动,自我暴露。

第十四计 借尸还魂



“有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之。匪我求童蒙，童蒙求我。”借尸还魂，源于八仙之一的铁拐李的传说：铁拐李，本名玄。一日告诉徒弟说要随太上老君上天求道修仙，叫徒弟守住他的坐身，第七日若未魂返，就焚化之。言罢便魂游太虚，留下躯壳。徒弟依言日夜守候，深怕有变。不料到了第六日，家里人捎来口信，说母亲病危，要他速归。徒弟大哭，如实相告。那人劝他，师义怎及母恩，况六日将过，尸体已烂，哪有还魂之理。于是两人便将李玄的真身给烧了。待到第七日李玄游魂归来，却找不到本身，唯见路边有一乞丐的死尸，只好将错就错，附体而起。这就是借尸还魂的典故。三十六计作者引用这个典故，用以概括“借不能用者而用之”这样一种计谋。

不能用者，怎么用呢？问题的关键在于，对别人没有用的，对你未必没有用，对一般人而言没用的废物，在聪明人（善于动脑筋）的人眼里，他可能是宝贝。

古玩城里古老的瓷器家具，淘宝网上的二手货……他不想要的东西，没准正是你众里寻了千百度而不得的宝贝。

尸体，有什么用呢？一般人不知所用，避之不及；而有的人，却知其大有可为。借皇帝陵，借木乃伊，借兵马俑，大发“尸”财。

傀儡皇帝，有什么用呢？在曹操眼里就有用，挟天子而令诸侯。前朝皇帝的后代，有什么用呢？许多造反派不就是打着旧王朝的旗号来招兵买马吗。一些人搞复辟，也是借尸还魂。

有的人才，别人以为没有用，你招入麾下，其必肝脑涂地，效犬马之劳。有的马看上去平平常常，在伯乐眼里却可能是千里马，价值千金，踏破铁履也找不到。

如果你的资金不多，想要开始创业的话，收购破产企业是一个很值得考虑的事情。借破产企业的尸体，实现你创业的梦想。如果你是一家有实力的大公司的老板，为了扩张，也可以考虑破产的企业。许多破产企业，不是没有好的技术设备人才，而是管理不善或资金周转失灵，只要将你的好的管理经验或资

金注入,就会给他活力。破产企业,可以大有作为。以破产企业为尸,注入、赋予好的企业文化之魂,使其重新获得生命力,避免大批员工下岗失业,利国利民。



某跨国公司,原先在中国有一项业务,因为其他地区及业务经营不善,不得不撤回投资,导致在中国的这个公司“死掉”。但近年经过种种努力,已经扭亏为赢,而中国市场潜力巨大,便又重新招兵买马(原来的公司名称并未注销),慢慢壮大起来。这也是一种借尸还魂之举。

第十五计 调虎离山

“待天以困之,用人以诱之,往蹇来连。”调虎离山,顾名思义,就是想方设法,要么欺骗要么引诱,使老虎离开山林,“虎落平原”,阿猫阿狗都可以欺负负他。老虎离开深山老林,到了平原,就会像人到了陌生的环境一样,变得胆小怕事。足球比赛中,主场作战往往可以以弱胜强,而客场作战则常常发挥不理想。

面对强敌,要想战胜他,可以像对待老虎那样,诱使敌人离开对他们有利的地形条件,使其陷入不利的境况。让某某离开他的老窝,让土皇帝离开他的大本营,失去天时地利人和,霸王就会变成王八,英雄就变成狗熊了。某京城集团老板外派张某任武汉分公司经理,拉帮结派,不听总部命令。调回北京后就变成乖儿子了。

第十六计 欲擒故纵

“逼则反兵,走则减势。紧随勿迫,累其气力,消其斗志,散而后擒,兵不血刃。需,有孚,光。”这段文字很好理解。逼得太紧了,对方就会负隅顽抗;而若一直跟着,既不试图去捉他,又不让他逃出手掌心,直到他累得筋疲力竭,意志逐渐瓦解,灰心绝望全无斗志之时,再生擒活捉,不费一刀一枪,没有什么伤亡。至于“需,有孚,光。”则是周易的需卦,意思是飘然事外(云升空中为“孚”),不涉险地、不冒险行事,静观其变,等待敌方露出破绽,己方不迷糊,不做蠢事。

很多人大概都有过这种经历,当你追求心上之人时,可能你追得越紧,他或者她逃得越快,不如暂时放慢甚至停下脚步,他们说说不定会反过来接近你。但



最好的策略，则是一直阴魂不散地跟着她，直到她把理由找够，道理讲透，而你仍然执着追求，使她知道怎么着也不能摆脱你的时候，你就接近成功了。这是一种消耗战策略。说白了，就是看谁能耗过谁。如果你没有时间和精力，一定要速战速决，否则对双方都是损失。

为了革除公司内部陋习，先不要管他，等其充分暴露，再动手不迟。员工抽烟，老板一来，赶快揣起来。那么老板就先藏起来，不要出来得太早，等他把烟点着，正抽得过瘾的时候，再突然出现在他的面前——就算他有时间往口袋里藏，也来不及熄灭，把工作服点着，自作自受，下次就再也不敢偷偷地抽了。那些不法的小商小贩，跟城管捉迷藏，也可以采取欲擒故纵之法，等大家占好地盘儿，摆好小摊儿，挤在一起，跑不起来，执法人员再如神兵天降，将其一网打尽。

此计还有一用，即当与别人争论，对方出现口误时，先不要打断他，让他说，他说说，说得越多，漏洞越多，直到漏洞百出，甚至自相矛盾，你不攻他自破。

放长线钓大鱼，也是一种欲擒故纵之法。只是不要操之过急，操之过急，只能得到蝇头小利，而若站得高看得远，该出手时再出手，则可以大获其利。

还有一种情况需要“欲擒故纵”，就是当前采取行动，有所顾忌时，就要等事态发生变化，无所顾忌时，再擒之。比如投鼠忌器时，等老鼠吃光器皿中的食物，离开那宝贵的瓷器时，再用石头砸死他。

第十七计 抛砖引玉

“类以诱之，击蒙也。”用类似的东西去诱惑敌人，使其蒙在鼓里。大人骗小孩子的时候，常常使用这种把戏。比如给小孩子一块糖果，引诱孩子说出实话——那可是比玉还要贵重的，与之相比，那糖果连砖头也算不上。

现在有许多骗子用这种抛砖引玉的办法骗取财物，他们欺骗的对象常常是老年人。当骗子知道某老人家里有金表时，会假装高价收购金表，吸引老人注意，待老人回家取出金表，前来交易时，骗子假装验货，趁机用原先准备好的假表（镀金的）调包，却借口身上带的钱不够，溜之大吉，待老人发觉上当，贼已消失在人海之中。

御史萧翼发明的。唐太宗酷爱书法，四处搜集晋代书法作品。当他自萧翼那里得知王羲之的《兰亭序》在永欣寺的辨才和尚那里时，便叫萧翼前去索取。萧翼带着唐太宗提供的道具——王羲之的其他几件真品，乔装打扮成一个落魄书生，来到湖南永欣寺。萧翼用计得到辨才和尚的信任，与之相谈甚欢。一次假装无意谈起书法，并拿出王羲之的字帖给辨才看。和尚一见果是右军真迹，但却不屑，说这个比不上他所收藏的得意之作。萧翼假意问是什么得意之作，和尚说兰亭序，萧翼冷笑说真品早已失传，和尚那里定是假货。辨才一赌气，便将兰亭序取出给萧翼过目，萧翼吹毛求疵，指指点点，说得和尚半信半疑，将兰亭序与萧翼带来的那几件真品放在桌上，每日比对。几天之后，萧翼趁和尚外出，便将兰亭序盗走了。这就是太宗御史抛砖引玉计盗兰亭序的故事。想不到旧时王谢堂前燕，如今飞入江湖肖小手中，被用来欺骗小老百姓了。



但现在“抛砖引玉”，却经常被我们用来自谦，表示提出一种不成熟的一般想法建议，供大家借鉴，以提出更好的方法。在许多企业，老板为了鼓励员工提出宝贵的合理化建议，也常常采用这个计策。当有员工提出建议时，不管是有关大事小事，只要被采纳并见了成效，就给予奖励，其他员工受到刺激和启发，群策群力，头脑风暴，就会冒出许多好主意。一方面加强了员工的参与度，提高主人翁精神，“爱厂如家”，另一方面确实创造出许多效益。

当开展新业务时，大家没有经验，缩手缩脚时，老板可以鼓励有一定经验的员工先示范一下；当某事有些棘手，大家都不愿意牵头时，老板可以先做个表率；甚至在表演节目时，为了避免冷场，主持人可以自己先放开破喉咙引吭高歌等等，带头做某事，都可以叫做抛砖引玉。

大家一起接龙，有人先写个引子，叫抛砖引玉；为了引诱母鸡在鸡窝里下蛋，在里面先放一个“引窝蛋”，也是常见的抛砖引玉之法。

近年来少林寺不断地被新闻媒体关注。前不久，被尊为武学圣地的少林寺通过网络公布了一批武林秘笈。进入少林寺网站的“武宗”页面，致命三十六穴、大力金刚指、蛤蟆功等耳熟能详的武功历历在目。少林寺网站的浏览量因此突破了10万大关。由于这次少林寺同时公布了这些武林绝技的心法口诀和



练习方法,这些绝技的神秘面纱真正被揭开了。与此同时,武侠小说中常见的少林寺的灵丹妙药也被公布了一批。央视“新闻会客厅”主持人白岩松采访了少林寺方丈释永信和他的徒弟释延王。

白岩松:其他人得到了秘笈,如果他是有心人,能练到什么程度呢?

释延王:如果了解整个少林武术文化体系的人来学,达到高境界没问题,如果光得到一本易筋经,对少林寺的基本文化不了解,需要花更多的时间。

白岩松:很多武侠小说里把少林的武林秘笈写得神乎其神,真的能练到那种境界吗?

释延王:像金庸书里写的一些武功,写意的成分比较多。少林功夫没有武侠小说里那么神奇,那么悬乎,但比那真实,比那实在。

白岩松:方丈你公布了很多少林药局的药方,他真的像武侠小说上说得那么神奇吗?

释永信:少林禅、武、医是少林寺最重要的功法的组成部分,过去禅、武这两方面对外影响比较大,作为医宗,世人知道的很少。我们希望公布几个药方,投石问路,看看社会有什么反响(能不能抛砖引玉)。我们也希望通过少林寺的僧医、高僧们,临床印证、转换,使其能够适合现代人使用。

白岩松:公布了药方之后,如果有不法商家把药方巧换名目赚取利润怎么办?

释永信:药方有剂量,还有炮制过程、药材选择,都有很多很多程序,光靠药方不会很好用。

少林寺公开武林秘笈,其用意当是为了宏扬中华文化瑰宝,这种抛砖引玉,意义重大,影响深远。抛砖引玉,是一种自谦的说法,实际可以说是抛玉引玉。但愿能引出更多更好更能够为广大群众强身健体的真正的宝玉来。

第十八计 擒贼擒王

“摧其坚,夺其魁,以解其体。龙战于野,其道穷也。”摧毁敌方精锐之师,直捣中军帅帐,使其阵营大乱,四分五裂。犹如群龙失首,四处乱窜,陷于旷野,穷途末路,必败无疑。

在公司里,老板是否运用、能否成功运用擒贼擒王之计,至关重要,切记切记,千万千万。擒贼先擒王,射人先射马,打蛇打七寸。擒贼擒王,对老板来讲,有两层意思,一是战略层面,管理策略,你的中间管理层,经理人,管理人员,能不能够管好。二是战术层面,表现在具体的工作上、具体的事情上,要抓大放小,抓住主要问题,主要矛盾。



一个企业的好坏关键在老板;一个部门的好坏,关键在部门领导。员工是基础,员工需要领导。上梁不正下梁歪,千古至理也。比如,如果你规定上班打领带,如果你不做,部门经理就不做,更别说下边员工了,这样你挖空心思写的长篇大论的规章制度等于写了一大堆废话。如果你安排某个员工做某件事情,其直接上级虽然不反对,但却不安排时间,或者把他的其他工作安排得满满的,当员工不能完成工作时,责任应该是其直接上级。同样,在项目管理或团队合作时,某个部门的某个员工的表现如何,也取决于其直接上级——部门经理的支持程度。

与员工谈话布置工作,员工心存顾虑,总是遮遮掩掩,老板就应单刀直入,直奔主题,直取要害,快刀斩乱麻。当员工集体违反纪律,法不责众时,应找到“带头大哥”,按规定进行处罚甚至开除,“杀”一儆百。当几个人被别人利用,做下不法之事,不要把主要精力放在这些替死鬼身上,而应该揪出幕后主使,施以重罚。

第十九计 釜底抽薪

“不敌其力,而消其势,兑下乾上之象。”火力太猛,难以相敌,可以避其锋芒,找到火源,将其消灭,则火情自减。釜底抽薪,立竿见影,扬汤止沸,倍事半功。与“不敌其力则消其势”同理,是“不敌其外而消其内”。要从内部找到根本原因,找到根源,斩草除根,以绝后患。

当发生火灾,只有找到致火因素,才能有效来灭火,是电路着火还是油路着火,根据不同情况采取不同灭火措施;当发生漏水事故,仅仅用密封胶去堵,是远远不够的,必须找到泄漏点,找到泄漏的根源,才能彻底防漏。

攻击敌人,攻心为上。打击他的信心,哀莫大于心死,其心既死,则战斗力



就没有了。断粮草断水源，切断供应，自然后继无力，难以为继。一方攻城，另一方死守，攻城的一方兵强马壮，粮草充足，守城的一方，全是老弱病残，难以支撑，唯一的指望就是援军友军的到来。这时攻城的一方就会另派伏兵，将援军堵在外围或消灭在半路，守军立刻就会失去斗志，束手被擒。

新媳妇做饭，往往被釜面的沸腾吓得手足无措，而忘了去抽出釜底的柴薪，结果弄得灶台一塌糊涂，被婆婆一通责骂。没有经验的人，当问题出现的时候，常常不知“薪”在何处，结果问题越闹越大，最终不可收拾。

员工在内部网传播小道消息，甚至造谣生事，影响极为恶劣，网管道高一尺，黑客魔高一丈，老板于是下令移走他的电脑，注销他的账号，他也就再不能散布言论，也无颜再呆下去了；某员工被炒鱿鱼，老板提前一个月时间通知他，此后天天上班没事，上网聊天看黄片，或者四处闲逛，搬是弄非，在员工之间产生很坏影响，于是老板下令搬走他的电脑，注销他的账号，收回他的门禁，他也就不能上网，也不能随意走动，乖乖地办完手续，灰溜溜地走了。

当员工发生骚乱事件，老板一定不要立刻卷入其中，千万不要跟着火冒三丈，火上浇油，不仅无助于问题的解决，反而使情况变得更加严重，情形变得更糟。而应沉着冷静，查明原因，对症下药，问题必然迎刃而解。这种情况下，保持头脑清醒，认真寻找“薪”情，是解决问题的关键。

第二十计 混水摸鱼

“乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息。”这段注解的前半段不难理解，后半段却颇费思量，不过我们不必去咬文嚼字刨根问底，因为“混水摸鱼”这四个字及其所表达的内容很是浅显易懂，也是许多人都有过的生活体验：捉鱼的时候，如果水很清，则鱼儿就很机敏，很难捉到他；而当你使个坏心眼，把水趟混，则鱼儿就变得晕晕乎乎，到处乱窜，甚至有的会钻到你的裤裆里，被你逮个正着；有的因为缺氧，探出脑袋到水面上呼吸；有的干脆直接跳到岸上，大口大口喘气，似乎哪怕是干死，也被憋死强……结果全部被你逮住，一顿美餐。



如果把员工比做鱼，老板是刀俎，员工任老板宰割的，老板完全不必大费

周张地去“混水”然后再“摸鱼”，完全可以明目张胆地“摸鱼”——即压榨员工追求利润或剩余价值。但这种雇佣关系，目前仅存在于一些非法的、不规范的、短期行为为主、置劳动法于不顾的小型私营民营企业内，在大多数公司里，老板还是有所顾忌不能为所欲为的，应该讲究一些策略，在法律允许的范围内，追求利益的最大化，而对于追求长远利益、追求互惠互利的正规公司来说，作老板的，不仅要追求自己（公司）的利益，还要追求为员工带来好处，甚至可以说，为了实现自己的目标，必须使员工也受益。



混水以利摸鱼。跟趁火打劫一般无二。只不过前者是主动制造骚乱，后者则更多地是内部发生动乱。

把水搅混了，把情况弄乱了，把别人弄懵了，从而打乱对方部署，乱中取胜。后周的梓州知府冯贲曾用混水摸鱼之计，以少胜多，打败叛军。当时三千叛军决定夜半三更时在城外集结，偷袭州城。冯贲让更夫们将转更时间缩短，因而还没到三更时，更夫就打了五遍更鼓。叛军在城外尚未集结完毕，听到五更鼓，都以为天快亮了，而冯贲突然率兵出击，被吓得四散而逃。冯贲乘势追击，大败叛军。

大概是跟冯贲学的，周扒皮也用混水摸鱼之计，半夜学鸡叫，引得鸡鸣狗跳，害得员工们平白无故地多干了好几个时辰。现代社会，人人都有了先进计时工具，想借乱打更鼓或者利用叫鸡来延长员们的工作时间已经不可能了，同时信息工具发达，老板能得到的消息，员工也能在同一时间得到。这个混水摸鱼之计，似乎已经过时了。

在网络论坛上，经常发生版争。所谓版争，就是在某个论坛发生规模可大可小的斗争。比如有人支持古龙，有人支持金庸，为了替古金争长短，两派版友各不相让，一开始可能引经据典，据理相争。忽然就会有人口出污言秽语，大展粗口，被骂者不甘示弱，也以粗口相向，互相人格侮辱、人身攻击，无所不用其极，最后发展到数十人上百人的“群骂”。作为论坛的版主（可以算是老板吧），怎么处理呢？当然是锁帖（即让大家没有办法再骂）、封ID（就是取消表现最恶劣者的发帖权限）……这本来没什么吧，然而立刻，压制言论自由、管理无方、



以权谋私等等帽子就扣了过来，倒版（要求版主辞职或将其撤职）的帖子铺天盖地。在版争中，那个暗中挑起事端，引起版争，从而达到让版主下野并且取而代之者，就是混水摸鱼之人。

第二十一计 金蝉脱壳

“存其形，完其势；友不疑，敌不动。巽而止蛊。”我们常用这个成语表示逃之夭夭，其实又是一个误用。其本意实际指的是分兵之法，就像孙悟空分身之术，变出一个假人，外貌形态与真身一般无二，而本人早就一个筋斗跳到十万八千里以外搬救兵去了。

作为现代企业的老板，经常奔走于全国乃至全世界各地，而往往企业又离不开老板，比如要签字、处理一些只有老板才能拍板的重要事情等等，怎么办呢？一般的企业，都是增设一个代理总经理，只要老板外出，就会发一个授权公告：本人出差在外期间，委托某某某代为行使总经理的权力……这个代理总经理，就是壳，而金蝉——老板本人——就可以放心地纵横四海了。

有了代理老板，就算老板本人不在，公司也会保持正常的运作；而若没有，你看吧，好多公司就会人去（写字）楼空，或者像放了风似的，一个个不务正业了。

在BBS里，大家都有账号、昵称等代表身份的ID，除主ID外，都叫马甲。当版主因为现实里的种种原因，不能上网管理论坛时，常常可以使用金蝉脱壳之计——其实非常简单，就是将自己的ID转给自己信得过的亲朋好友。因为谁也看不见谁的真面目，虽然换了人，但ID还是那个ID，“存其形，完其势”，上边（管理员）不知，下边其他版辅或版友也不晓，“老版”就可以成功暂离网络，处理凡尘俗务去了。待俗事既了，又可以重握论坛生杀大权，高居版墙之上。

第二十二计 关门捉贼

“小敌困之。剥，不利有攸往。”小股的敌人，要把他困住。别让他跑。一旦让他们逃出包围圈，再要追击并歼灭之，一方面会难上加难，另一方面会给我方造成重大损失，不如不追。

如果发现小偷，就要想办法困住他。如果不然，当小偷跑出事主家门，要

么随手将东西一抛，翻脸不认账，要么狗急跳墙，穷凶极恶，这两种情况，都不如不追。当一个弱女子回家，在门口发现有贼人入室偷窃，就要赶快把门锁好，如果住在一楼，就把窗户也钉好，将其困住，然后躲起来打电话叫警察——不给小偷任何逃跑的机会。而如果做不到上述几点，干脆由他去吧，千万不要自己动手，抓贼不成，反被贼人打一顿。特别是小偷如果发现无路可逃，他就会不顾一切地夺路而去，甚至不惜杀开一条血路。什么人最可怕，就是那种变成亡命徒的人。



抓住一个员工的小把柄，不要急着处罚他，而是一直抓在手里。当脸皮撕破，便不会再顾脸面，就会破罐破摔，摔一次两次千次百次，就成了滚刀肉，谁也拿他没办法了。当一个人受到惩罚以后，那把柄便不再有利用价值了。但是如果你抓他不住（控制不了），那个把柄可能很快就不成其为把柄，干脆放手得了。因为，他如果发现可能夺回把柄，就会跟你拼命——甚至杀人灭口。

美国人的什么人权啊制裁啊的大棒总是高高举着，对其他国家都是威胁，但对于古巴，就没有什么作用了。如果一个女员工被老板骚扰，她的“我会控告你”对老板是一个威胁，而她真的去控告了，就不是威胁了。所以，对于小小的把柄，犹小贼也，应该牢牢抓在手里，制而服之。

关门捉贼，还有另外一层意思，即：捉贼捉赃。为什么要关门？不能让贼跑了，只是其一，其二也是为了捉赃。如果贼人已去，保护现场，也可以叫做“关门”。警察破案，常常将现场保护起来——关起来，以便搜集证据或防止证据被破坏。那么这种关门捉贼，在企业里，指的是什么情形呢？证据！在企业里，老板管员工，员工反老板，都要证据。在一些企业，许多经理人对于签名特别敏感、特别谨慎。生怕一不留神，成为自己做错事情的证据，从而丢掉乌纱帽。但另一方面，书面的记录，也可以作为自我保护的手段。比如某件事情你做了，别人说你没做，只要你找到证据，胜过你唾沫飞溅。

“关门捉贼”，对于老板来说，很适合。因为老板相对于员工，不可谓不强，犯错误的员工，不可谓不弱小，所以当某员工犯了错误，老板完全可以在掌握有力证据（关门）的情况下，让员工低头认错甚至绳之以法（捉贼），使之受到



应有的惩罚。但是切记，得饶人处且饶人，千万不要因小失大。特别是，当你没有或者没有办法找到确切证据的时候，就算某员工的嫌疑非常之大，你也不要揪住不放，还是那句话，狗急跳墙，兔子急了咬人，你若真把他逼急了，哪天他拿把菜刀跑到你家里去，那可就不好收场了。这就是“剥，不利有攸往”。既往不咎，给员工一个改过的机会。

第二十三计 远交近攻

“形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。”这句注解的意思是：地理条件造成一定的格局，近，则可以获取利益；远，则可以隔离害。换句话说，就是攻取邻近的敌人就有利，越过近敌去攻取远敌就有害。井水不犯河水。从眼前，从身边开始，一个一个消灭，一步一个脚印地打天下，得寸而后进尺。远交近攻，语出《战国策·秦策》，范雎曰：王不如远交而近攻，得寸，则王之寸；得尺，则王之尺也。秦国正是采取了这种远交近攻之策，从而灭了六国，统一了中国。

这个计策现在看来，摆明了是教大家进行窝里斗。利从近取，那些杀熟的专家原来用的都是“近攻”的策略。远攻，对方以逸待劳，早有准备，而你长途奔袭，往往立足未稳，就被对方打乱部署，折戟而归；只有近攻，对方没有防备，见效快，获利大，当然比较可取。这里的远、近，除了空间距离上的远近，还可以指人际关系上的远近。

山姆大叔很牛，比约翰牛（英国人）都牛，自以为是世界霸主，为了全球利益，常常是不管远近，谁不服就揍谁（主要是一些弱国）。一个超级大国，一头巨牛，却往往陷入战争泥潭。这就是因为他违背了远交近攻之策略。当然，随着交通工具的发展，形势变化了，那么“形禁势格”不复存在，“天涯若比邻”的时候，这远交近攻，就不是很贴切了。

与自己切身利益相关的部门，要与之争斗；而对于局外人，则想办法笼络，让他为自己说话，不可树敌太多。员工也一样，本部门的员工，不可为友，他部门的员工，则可广泛结交，组成联盟或统一战线。

话又说回来，如今经济全球化，很难说谁近谁远，人际关系也一样，不是有人说吗，你与世界上的任何一个人也只隔了四个人。公司内部更是如此，谁近

谁远,可是要看清楚。攻错了对象,交错朋友,麻烦可就大了。这时就要牢记毛主席的话:谁是我们的朋友,谁是我们的敌人,是革命的首要问题。天下人都是朋友,谁都要结交,人人都要得益,只是一种空想主义。



作为公司的所有者,在公司内不存在交谁、攻谁的问题。除此之外,无论是作为经营者还是普通员工,特别是中间的经理人,像总经理、执行官、总监、部门经理主管之类,既是老板,又是员工,办公室政治就不得不敏感点儿,远交近攻值得研究一番。

可以说,绝对的老板与员工之间不存在什么远交近攻,故此计 N/A——Not Applicable (不可用)。

第二十四计 假道伐虢

“两大之间,敌胁以从,我假以势。困,有言不信。”给第三方以好处,让他帮助攻打另外一方,待消灭了另外一方,再来对付这个第三方。我是一强,敌是一强,两强之间,有一弱者。我先稳住弱者,并给弱者好处,答应帮助他对付另一强者。

这种玩法,似乎与远交近攻相抵,反其道而行,近交而远攻。不过,这里的“交”是假交,“远”也不是太远。当远者不是很远,近者又有利用价值时,就可以采用假道伐虢之计。此典故讲的是晋国借道虞国攻打虢国,虞国在晋虢之间,晋国要打虢国,必经虞国,所以用金银珠宝美女拉笼虞国,待将虢国拿下,再杀个回马枪,将虞国也吃掉。为什么不用“远交近攻”,先把虞国灭掉再去打虢国呢,想必也试过与虢国相交,但虢国的老板不像虞国国君贪婪好色昏庸无能没有上当受骗,知道唇亡齿寒的道理,若先打虞国,虢国必然增援,就像中国人抗美援朝一样。

A 部门是个小部门,近期又有人员跳槽,该部门的一项业务必须转到其他部门,这项业务是公司里的重要业务,B、C 两个大部门都想接手,以壮大自己的实力。C 部门比 B 部门更大,C 经理野心勃勃,其目标不只是 A 部门,还有 B 部门,所以,C 经理便定下一个假途伐虢之计,即先稳住 A 部门,搞定 B 部门之后,再来收拾 A 部门。方法是先把本部门的富余人员转到 A 部门,增加 A 部门



的实力,令A部门经理觉得很有面子,同时从B部门挖走骨干人员,使B部门业绩下滑,最终将B部门归于C经理旗下,C经理晋升为总监。而原来调往A部门的员工,重新回到C部门,最后连A部门经理本人也成为C经理的部下。

第二十五计 偷梁换柱

“频更其阵,抽其劲旅,待其自败,而后乘之。曳其轮也。”类似调虎离山之计,都是陷敌于不利的形势,从而令其自败,或者以较小的代价将其打败。

人的心态比作阵势,心中有平衡之势,促其失衡,便可击垮之。垮台,拆其梁柱,使房屋垮台,形存实亡,一击而垮。在战场上,通过运用声东击西迷惑敌人诱骗敌人等战术,使敌方精锐部队离开你攻击的目标阵地,内部空虚,徒有其形,我方不必损兵折将,即可攻而破之,甚至不攻其已自破。

干部调换,瓦解派系。通过频繁地调换工作,要么调换派系头目,要么调换其骨干成员,使帮派内部关系日渐疏远,从而不解自散。在某公司,行政经理与采购经理关系密切,而销售经理和生产经理走得热乎。后来总经理将生产经理提升为副总经理,派采购经理兼任生产经理,未费吹灰之力,一举将两个帮派瓦解。

第二十六计 指桑骂槐

“大凌小者,警以诱之。刚中而应,行险而顺。”以大压小,以强服弱,可以警戒之法引导。刚直中立,可以得到响应;果断勇敢,可以使人归顺。

老板相对于员工,不可谓不强大,要想制服员工,最好不用高压手段。尽管高压手段也可以使员工服从,但那只是表面的屈从,口服但心不服。若能以身作则,或借助榜样楷模的力量,相对来讲,更可以使员工敬服。

当员工犯了错误,可以用严厉的制裁,使员工不敢再犯。但其效果,不如“指桑骂槐”,令其心有愧疚,改过自新。不要把人一棒子打死。少用棒子,少用体罚措施,多用攻心策略,唤醒员工内心的觉悟。能够做到这一点虽然不容易,但一旦成功,定然有利无害,不似高压手段,虽然见效快,但副作用多,且易于反复。于员工来说,会产生怨恨;对老板而言,渐渐地会丧失员工的心,失去威信,只剩下威风。

有一个老板要求员工每月10日之前,汇报上个月的工作,每每有迟交甚至不交者,就用电子邮件向全体员工发出公告,说有人不善于总结,甚至对于自己做了什么工作都不清楚,实在让人怀疑,他是不是无事可做,我们也无法相信,在我们可爱的员工中,竟然有不干活,白领薪水,却能够心安理得的。结尾加上一句:“you know who you are”(你知道我说的是谁),但总没有下一次。



一般人都有是非自尊心,老板虽然不点名批评,但有错误者心知肚明,这种“指桑骂槐”式的警示,可以打动员工的是非心,同时保全了员工的自尊心,只要不是奸邪之徒,一般都会觉得过意不去,因而在下次汇报工作的时候,及时地总结,按时地汇报。

如果老板采取过急手段,在邮件中当面指着员工的鼻子将其大骂一顿,员工就算不反抗,也一定心存怨恨,逆反心理上来,我就这样了,爱怎么着怎么着,大不了我一走了之,此处不留爷,自有留爷处。结果两败俱伤,就因为汇报工作这种可大可小的事情。

不仅老板对员工可用此计,员工对老板也可以。就是我们常说的讽刺之法,言此喻彼,明说此事,暗指彼事。老板是聪明人,当然会醒悟过来,只要员工真的是胸怀坦荡,为老板为公司着想,定会得到老板的赞赏。当然,如果老板是个刚愎自用的人,或者是个糊涂蛋,员工也不会因此受到责罚,大不了,就当没有说过。

第二十七计 假痴不癫

“宁伪作不知不为,不伪作假知妄为。静不露机,云雷屯也。”假痴,装聋作哑。不癫,不轻举妄动。相传有两个神仙,一个叫天聋,一个叫地哑,二者并非真的聋哑,可谓装聋作哑到了最高境界。二仙掌管着人间富贵与禄位之事,取聋哑之名,原来是警告世人,不可太过聪明,否则将与富贵功名无缘,聪明反被聪明误。既然天聋,地哑,而天地人又为一体,故人也应“聋哑”。表面痴呆,内心了然,如此便可掩人耳目,“窃取”名利。

“只见头一页上便画着两株枯木,木上悬着一围玉带;又有一堆雪,雪下一股金簪。也有四句言词,道是:可叹停机德,堪怜咏絮才。玉带林中挂,金簪雪

里埋。”



《红楼梦》里的这一段，大家都知道是薛宝钗与林黛玉的图谶隐语。“停机德”，乃借乐羊子妻断机杼劝夫君之典，言薛宝钗一心指望并时时规劝贾宝玉读圣贤书以便功成名就。“咏絮才”，则将林黛玉比作晋代大才女谢道韞（咏絮一事，是谢道韞一生中最为人所称美的轶事，她的才女之名，由此事而得。《世说新语·言语》记载：谢太傅寒雪日内集，与儿女讲论文义。俄而雪骤，公欣然曰：“白雪纷纷何所似？”兄子胡儿曰：“撒盐空中差可拟。”兄女曰：“未若柳絮因风起。”兄女即谢道韞。）

“玉带林中挂”、“金簪雪里埋”，有人以为只是其中暗含林黛玉和薛宝钗的名字而已，愚以为不然，想曹雪芹用字组词设句，往往“双关”甚至“多关”，本处乃红楼梦点睛所在，岂会如此简单。而有人称“玉带林中挂”是说林黛玉后来上吊死了，“金簪雪里埋”言薛宝钗后来饥寒交迫冻死雪中等，则更牵强附会。

这两句诗可用两个词代替，一个是“木（玉）秀于林”，另一个是“金埋（藏）于雪”。

木秀于林，风必摧之。玉秀于林，人必妒之，若不能有之，则必毁之。虽说林黛玉初入贾府时“步步留心，时时在意，不肯轻易多说一句话，多行一步路，惟恐被人耻笑了他去”，但“年貌虽小，其举止言谈不俗，身体面庞虽怯弱不胜，却有一段自然的风流态度”，所谓“精华欲掩料应难”也——林黛玉尽管曾经克意留心，但其才华横溢，“腹有诗书气自华”，更兼为人率真，所以，无论如何也无法掩饰其风流——“影自娟娟魄自寒”，虽才气逼人，但体弱多病，“不足之症”——“两株枯木”即“枯林”（哭林）——注定红颜薄命，花魂早逝，叫人不胜悲怜，却徒呼奈何。

而薛宝钗则不然。“金埋于雪”，将自己的才能“雪藏”，给点阳光就灿烂，是金子早晚会闪光。林黛玉与贾宝玉相会在先，又有似曾相识之缘，加之同居多日，情根深种。薛宝钗迟来一步，失了先机，虽有金玉良缘之说，未免牵强，形势十分不利。在这种情况下，宝钗是怎么做的呢？她以感情的手段放松了林黛玉的提防之心。对湘云、岫烟等人更是关怀备至。平时涉及到贾府财物、经济

之事“事不关己不开口，一问摇头三不知”。一但被委任差事，也显示一下才能地妥善办好。还时不常地对贡府下人施一下小惠。事实证明，看似无为的宝钗这一系列措施必定取到了效果，得到了贾府上下的认可，从而为她当上“宝二奶奶”打下坚实的基础。



现代人也经常搞“雪藏”，一鸣则已，一鸣惊人，或暗藏奇兵，出奇制胜。子曰：“邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙”也是一个道理。

在职场中，也经常会有一个升迁机会，多人竞争的局面。如果有两个候选人，一个像林黛玉那样，一个像薛宝钗一般，最终鹿死谁手，似乎不会有什么悬念。

第二十八计 上屋抽梯

“假之以便，峻之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。”给敌方“创造”一些便利条件，诱导敌方按照我方意图前进或行动，然后切断其外援和接应，使其陷入绝地。其实就是战场上常用的“诱敌深入断其退路聚而歼之”，所谓“口袋阵”是也。

小时候跟邻居孩子一起玩，有的孩子使坏，谎称房顶有纸飞机，大家搬来梯子，叫某个同伴从梯子上去捡飞机，捡到算他的，等他爬上去之后，再撤去梯子，看那小子又急又怕哇哇大哭，大家一起兴灾乐祸。

某企业有一个空缺，老板并不愿意付给太高工资，却希望能够招聘到一位出色的员工。几经挑选，对其中一个应聘者产生了兴趣，觉得非常适合。于是对他说，等他加入自己的企业之后，虽然工资暂时并不是很高，不能达到他所期望的年薪 10 万，但公司是 500 强之一，发展潜力巨大，将来可能请他做另外两个部门的经理——如果他确实能够表现出相应的能力和素质，特别是，转正以后，工资还可以视其实际表现得到增加，基本可以接近他想要的数目。那个员工在如此巨大的诱惑面前，果然痛痛快快地辞掉了原来的工作，接受了新老板的聘用。结果，试用期结束，所期望的加薪，并没有兑现；而那两个可能的部门经理的位置，原来的经理坐得稳稳当当，更可气的，所谓的 500 强，只是一个幌子，实际上只相当于 500 强下属某个公司新收购的一个企业的代理商。可是，



他已经辞掉了原工作，再找工作并不容易，何况他还要交房钱车钱……等于没有了退路，只好郁闷地继续坚持干了下去。

计算机室主任掌握着研究所的信息资源，该室员工待遇最好工资也最高，一年四季吹着空调不说，还可以随便用电脑、网络、打印机、复印机等，总显得高人一等，大伙去上机、上网、复印，总得求爷爷告奶奶，好像那些东西是他们家的似的，借口预防病毒，对其他室的正常使用需求设置重重障碍，又是要计算机室主任签字，又是要使用者画押。大家气愤不过，便有人频频向所长报告。所长有心将计算机室主任调到资料室，另派口碑不错的信息室主任（也是计算机专业毕业的大学生）兼任计算机室主任，以杀杀计算机室的官僚作风。计算机室主任当然不愿意，所长也没办法，因为计算机室主任的后台是所党委书记。后来所长通过自己的关系，建议将计算机室主任提升为所附属电子厂的采购经理，那正好是个肥缺，但是谁都不愿意去——因为一大帮供应商总跟着屁股后面要账。不过，计算机室主任为人一毛不拔，正适合跟那帮人应酬。果然，计算机室主任欣然前往，并十分感谢所长的美意。待他走马上任，所长立刻帮其办好档案调动，同时安排信息室主任担任计算机室主任，又安排了信息室主任的新人选。原计算机室主任开始感觉挺好，可是没过多久，就厌烦了跟供应商打交道的日子（那些人好像是专门从讨债公司来的），但是已经没有退路了，因为电子厂有明文规定，辞职者得交十年违约金。

还有一种“上屋抽梯”，也常常被许多老板使用——多在迫不得已的情况下。《孙子·九地篇》曰：“帅与之期，如登高而去其梯。”即“将帅向部下下达死命令（或向军队布置作战任务），要像使其登高而去掉梯子一样，使军队有进无退。”完不成任务，提头来见。当某项工作关系到企业的生死存亡之时，老板向部下下达一些看似“不可能完成”的命令时，部下常常会打退堂鼓，这时候老板就会许之以优厚的回报，待部下硬着头皮答应下来（上屋或者上钩）之后，老板就要赶紧撤掉梯子（或将上钩的鱼儿扔到陆地上）——想方设法使其不得反悔，没有后退之路，只能咬牙往前冲。这抽梯之术，可以诱使其签合同，待其反悔时，就要拉下脸，撕破皮，没什么可以商量的余地了。

第二十九计 树上开花

“借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可以为仪也。”凭借某种局面来部署自己的兵力，虽然实际上兵力很弱小，但却可以造成很大的声势、场面。就像鸿雁慢慢着陆，巨大的双翅舒展开来，显得颇为威仪，壮观——虽然鸿雁的身子并不那么大。



此计的本意，树上——指友军阵地；花，指我方精兵。以我方精兵陈列友军阵地，以壮其势。引申指自造声势，外强中干，吓唬敌方。纸老虎、稻草人、机器警察、电子警察，都属“树上开花”。

树上开花，树上能开花吗？铁树开花，“火树银花不夜天”，无中生有之术也。好似可以借用一个时髦的词汇，就是炒作！吸引眼球！就是人们说的，现代社会，是眼球经济社会，谁能够树上开花，谁善于炒作，谁能够吸引住人们的眼球，谁就能够卓然而立于经济大潮。

现代社会，树上开花其实就是打广告——虽说广告做得好，不如产品本身好，但实际情况是，如果你广告做得不好，甚至不做广告，人们有千千万万种选择，凭什么要花时间了解你的产品，购买你的产品呢？几乎可以说，是人的本能，令他们去选择做过广告或者广告做得到位的产品。以广告促销继而来促进生产，即通过“广告”这枝花，来让人们注意那棵“树”——企业及其产品。

为达到某种目的，大做表面文章。这也叫树上开花。老板为了表示对某件可有可无的会议或事件的重视，亲自出席剪彩仪式，就是一种“树上开花”；重要的公司文件，为什么要老板签名？为了表示承诺，为了让员工服从，为了强调文件的重要性。员工的生日，老板亲自参加，这也是脸上开花，让员工觉得很有面子；老板拜访员工的家，使其蓬壁生辉，更可以说是树上开花了。

对于老板自己呢？要注意好行头的重要性，老板要有老板的衣着，太随便不好——除非你像比尔·盖茨 IBM 搜狐那么有名，随便的装束反而可以衬托其明星身份，效果更好，但你不是他们，所以，你还得打扮。

树上开花，虽然是表面文章，但如果做得好，可以起到收买人心、鼓舞士气等等功效，套句哲学语言，就是外因通过内因而发挥作用。



对于先进员工,进行各种形式的表彰,是现代企业老板最常用的“树上开花”之计。在战争岁月,前线归来的英雄受到部队首长的接见,戴上大红花,吹吹打打,广为宣传,令百姓交口称赞,艳羡不已,那么,英雄的故事到处流传,英雄的精神也就可以发扬光大啦。在企业里,老板完全可以套用这些做法,对业绩优秀的员工进行大力表彰,骑马戴花,沿街一游,使其先进事迹,无人不知无人不晓,为其他员工树立一个楷模,从而使企业的精神面貌焕然一新……这树上开花,实堪称为安天下之妙计也。

勾践领兵伐吴,大军行至郊外,道旁有只青蛙,蛙眼圆睁,圆鼓鼓的肚子一起一伏,像是发怒的样子。勾践见了,立刻起身致意。手下人不解,问是何意,越王答道,“我看见青蛙发怒,像是一个渴望战斗的勇士,所以对他十分敬佩。”全军上下知道此事,大受鼓舞,都道:“大王如此尊敬怒蛙,我等养兵千日,岂能连一只青蛙也不如吗?”所以,越国官兵在战场上无不奋勇当先,舍生忘死,终于灭了吴国。这就是树上开花——吴越王假意敬蛙,众将士奋勇敌杀。

与越王勾践的“敬蛙计”有异曲同工之妙的,是郭槐招贤之策。

燕昭王即位时,因内乱外患,百废待兴,便决心发愤图强,复兴燕国,故而思贤若渴。他亲自登门向贤者郭槐询问招贤之计。郭槐讲了个故事,说道:从前有个国君,用千金去买千里马,三年未能如愿。身边的侍从自告奋勇,国君便答应了。谁料那侍从却花了五百金买了一堆死马骨头回来。国君大怒,侍从回答说,如果天下人知道大王用五百金来买死马,那活马一定价格不菲,必然都会知道国王真心高价购马,肯定会把千里马送上门来。果然,不到一年的功夫,就得到三匹千里马。如果昭王真的愿意招徕天下贤士,就从我郭槐开始,把我当成那堆死马骨头。我郭槐尚且受到如此敬重,比我贤能的人就会不远千里投奔而未。昭王依计而行,对郭槐更加优待。不到三年,赵国名将乐毅、齐国智者邹衍等纷纷来到燕国。

第三十计 反客为主

“乘隙插足,扼其主机,渐之进也。”此计被许多“第三者”借用。趁夫妻不和,插足其间,想法设法取得信任,慢慢争取主动,得一寸进一尺,时间一长,就

可以反客为主。

在足球比赛中,每个用脑子踢球的员工,都善于“乘隙插足”,捕捉射门良机;在防守一方,一些经验老道的后卫也都会抢先一步,要么站位合理,要么出脚及时,瓦解对方的攻势,使对方的一次次射门,一次次进攻都付之东流。



客场作战的球队,往往天时地利人和,要什么没什么,如果实力本来就不如对方,也就没什么顾忌,唯有尽力而为,任人宰割而已。如果实力远远强于主队,也不必十分在意,无论怎样天时地利人和,总不至于能使娃娃队打败青年队。而倘若稍占上风或者不相上下,客队“老板”就得好好想想,如何使球队正常发挥,比如强化心理承受能力,主动出击,到处热身,适应客场气氛,对于对方球迷观众的冷嘲热讽甚至无理谩骂要当耳边风等。让队伍提前到达比赛城市,熟悉风土人情,重点是熟悉场地情况;有没有饮食问题、水土问题——特别是出国比赛;关键还在于了解对方球队的特点,战术打法,通过观看比赛录像,制定相应的策略……只要能够了解对方,而避免被对方了解,自己准备充分,而对方却只能边踢边看,这样,尽管我方是客队,一旦踏上绿茵场,我就是主队了——处处占据主动,这就叫反客为主。客观上我是客,主观上,精神上,思想上,战术上,我是主;大环境下我是客,而局部小环境内,在小小的足球场上,我是主,因为“我”的充分准备,因为“我”的知己知彼,从而以逸待劳,反客为主。

在企业里,“办公室”内,老板在某个专业是外行,有时不得已“客串”一下,这时也要想办法反客为主,使专业人员刮目相看,从而化被动为主动;刚刚入主新企业,有为客的感觉,这样不好,要尽快反客为主,否则被喧宾夺主,或者被员工小翻。唯一的办法就是迅速熟悉公司的文化(规章制度等),找下属、员工聊天谈心,一起吃饭,参加聚餐出游等活动。还有,要比员工更像企业的主人,早点来,晚点走,那么,很快就可以融入其中了。

第三十一计 美人计

“兵强者,攻其将;将智者,伐其情。将弱兵颓,其势自萎。利用御寇,顺相保也。”

古今中外,三十六计,计计有风险,唯有美女计,屡屡成功。何也? 因为,美

人计大多数人明知是计，明知是陷阱，也愿意中计。要美人不要江山，英雄难过美人关。



一些大的公司，外企，前台接待，礼仪小姐，公关先生……都养眼无比。爱美之心，人皆有之。为提高“空气”，不妨招聘一些美人——不管是男美人或女美人。男女搭配，干活不累。俊男靓女一起工作，秀色可餐，边干活边加餐，当然干起活来更加起劲，工作效率提高，何乐而不为呢？美丑也应搭配。不能清一色的美女帅哥，也不能全都是青蛙恐龙。前者会引起争风，后者会引起“阳痿”——士气不振。美人计还有一个用“色”之地，就是用美人来削弱员工的斗志——与你讨价还价的劲头。

英雄爱美人，有美人更会出英雄。如果办公室有一个美人，员工就会喜欢表现英雄主义，不怕死不怕累，苦活脏活抢着干，大包小包背着背。这个可以叫做现代美人计，与传统的美人计不同。前者是为了鼓励英雄为公司出力；后者则是为了使英雄陷于温柔之乡儿女情长胸无大志，从而将其打败。

第三十二计 空城计

“虚者虚之，疑中生疑。刚柔之际，奇而复奇。”我方城内尽是老弱残兵，不堪一击，与其弃城而逃，被对方追杀，不如就将真相示之，反而令敌方多疑的主帅以为平生谨慎的你在故布疑阵，害怕上了你的当中了你的圈套，因而，不敢进攻甚至撤兵而去。

假假真真，虚虚实实，诸葛亮其实是在赌，不得不赌。赌，尚有胜算；不赌，则必败。两相权衡，只好硬着头皮，登楼弹琴；而司马懿则是因为没有到不得不赌的地步，不赌，自己不会有损失，赌，则有可能产生损失，甚至是很大的损失，所以选择撤。

老板与员工，有时候也存在这样的局面：老板别无选择，不得不赌；而员工却可以选择赌或者不赌，进取或保守。选择进取，则可能失败；选择保守，则无所损失。比如，某员工要求加薪，不然就辞职跳槽。老板知道该员工的岗位很重要，如果他跳槽到竞争对手那里，则对自己更加不利。但是，员工工资在这个公司的成本里占很大比例，如果老板答应加薪，其他员工也都提出同样的要

求,运营成本大大增加,产品不得不加价,销售肯定大打折扣,从长远看,风险更大,老板不得不赌一把。所以,就如实相告,对员工说公司失去你,将会有很大损失,如果你非要走,我也不留你,因为我知道,你也知道,你的工资在跟你同级别的员工里,是最高的,如果你加,别人也加,公司就没法发展了。在这个时候,员工有两个选择,走人,留下。但如果他选择走人,他就会有损失;而如果他选择留下,他大不了维持原来的薪水水平。所以,他最终还是留在原单位。而老板呢?他别无选择,因为加薪,会更不利;不加薪,还有可能保全大局,和未来的利益。



第三十三计 反间计

“疑中之疑。比之自内,不自失也。”疑,则有隙,有间,有隔阂。一旦产生隔阂,相互之间没有信任,就会被他人利用。制造并利用敌方内部之“间”,此即“离间计”,若单是利用,则近于趁火打劫了。而若利用对方派来的间谍,利用敌方离间我的计策,将计就计,反过来去离间敌方,这就是反间计。然而,真正使用反间计的例子很少,大多数其实只是离间计。所以,我们现在常常把离间计、反间计混为一谈,不管离间计反间计,只要是造“间”并用“间”,两种叫法都可以,甚至仅仅是用“间”,也以此二名相称。当然还有一种,是“间”而不用,损人不利己,白开心。比如制造谣言,破坏别人夫妻感情,造成他人朋友失和,自己偷着乐,这种人大概实在是活得无聊了。

忠臣,奸臣,亲信员工,关键员工,老员工,新员工,知识分子与工人阶级,项目小组,主要部门……这些都有可能结成利益群体,互相争斗,影响企业的安定,老板应该早有所察,利用反间计,将其杀死在摇篮里。防止内部员工拉帮结派的有效方法,就是规范管理,以规章制度代替上级口谕或指令,用“按规章制度办事”取代“按领导的话办事”。凡事公开透明,则间不能行。

但是工资呢?要不要保密呢?要保密,一定要保密。公司一定要有机密,一定不要让员工彻底了解。作为老板,一定要知己知彼,瞒己显彼,特别是知彼,和瞒己。只有这样,才可以用计。

如果信息透明,什么都是“公开的秘密”“众人皆知的秘密”,一切计谋都成



了小儿科。因为,你知彼,别人也知彼,你知道别人,别人也知道你,这时候还用什么计。只有知彼的一方对不知彼的一方成功用计,决没有不知彼的一方对知彼的一方用计成功的。如果,一个人一戳屁股,别人就知道他要拉什么屎,再苦思什么计谋,不只可笑,还可怜。机关算尽太聪明,反算了卿卿性命。人不可对“神”用计,人的一切,神知鬼觉,而人对神却是稀里糊涂,要不怎么叫“神”呢。孙悟空自以为筋斗翻得远,却不知不管自己如何努力都永远是如来佛掌心里的猴子。在办公室里,公司了解员工,员工了解公司,一般情况下,老板不必也不能对员工用计。

工资可以保密,以作为老板对付员工的秘密武器,老板对此不可掉以轻心。有了这个秘密武器,老板可以用来瓦解员工中的帮派(马合之众)。很简单,只要把这些人的工资都降下来,但却声称根据表现有升有降,这样他们就会互相猜忌,就算私下里互相打听,大家肯定都说自己工资没升,但谁会相信呢?何况老板还有规定不可打听泄露工资机密,否则一律开除,他们也不能不顾忌,因而就会在心里种下一个一个的疑团,从而无法再一心一意与老板做对。

功高盖主的员工,有阴谋有野心的员工,都是老板的眼中钉,肉中刺,要想方设法对他们进行牵制、架空、离间,如果企业离不开某个人,某个人动不可动碰不能碰,如房间里的承重墙似的,好像比老板(地板)作用还大的时候,老板的地位就岌岌可危了,就要想办法,要么调虎离山,要么抽梁换柱。当销售人员以客户资源跟老板讨价还价时,老板再苦思破解之道,就有点晚了,应该在其羽翼丰满之前,就剪掉他的左翅右膀。

第三十四计 苦肉计

“人不害,受害必真。假真真假,间以得行。童蒙之吉,顺以巽也。”人的本性都是自私自利的,害人之心可能有,害己之心正常人是不会有的,如果伤害自己,不是愚昧无知,就是发了神经。世界上他杀肯定比自杀多,就算是自杀者,也是被他人他事所逼的,没有平白无故,活得好好的就去跳楼的。所以,当一个人缺胳膊少腿(王佐断臂)或者遍体鳞伤(像黄盖那样)的时候,一般人首先想到的是“被他人所伤”,这样在先入为主的情况下,王佐或黄盖们再一诉

苦,说与领导(岳飞、周瑜)有矛盾从而受罚,大家(金兀术、曹操)就会信以为真,卧底就成功了。一个人如果“为伊消得人憔悴”,常常令追求的对象相信他的真情;当企业出现困境,领导者如果能够采取苦肉之计,常常能够得到员工的敬佩,从而更好地团结在领导的周围,为领导分忧解难,赴汤蹈火,在所不惜。



艾柯卡被福特炒掉之后,没有了朋友,没有了事业,仿佛他在世界上已不复存在。“野马之父”一类的话再也听不到了。昨天他还是英雄,今天却好像成了麻疯病患者,人人远而避之。该怎么办呢?“艰苦的日子一旦来临,除了做个深呼吸,咬紧牙关尽其所能外,实在也别无选择。”艾柯卡是这么说的,最后也是这么做的。他没有倒下去。在他被解雇之后,由于过去的威名,许多大公司诸如洛克希德、国际纸业公司等,都对他发出过邀请。就在艾柯卡上任克莱斯勒总经理的当天,该公司宣布连续3个季度的亏损达1.6亿美元。在公司处于生死存亡的关键时刻,艾柯卡没有气馁,更不想退缩,而是深入员工中调查研究,认真分析国内外汽车市场的发展趋势。为了拯救克莱斯勒,确保65万员工的工作和生活,他没有简单地裁员,决定以紧缩开支为突破口,提出了“共同牺牲”的大政方针。艾柯卡从自己做起,把36万美元的年薪降为1美元,与此同时全体员工的年薪也减少了125倍。“要想渡过难关,克莱斯勒人流出的血必须一样多。如果有人光等待别人为他付出,自己却袖手旁观,那就会一无所有。”艾柯卡把自己年薪减至1美元的做法在美国企业界没有先例,很自然地引起了轰动。克莱斯勒人长期以来一直很铺张浪费,讲究奢侈,人们无不对此深感震惊,开始时很不理解。然而榜样的力量是无穷的,老总的表率作用是最好的动员令。从各级领导到普通员工,渐渐地达成共识。大家毫无怨言,心甘情愿地勒紧裤腰带。“共同牺牲”给克莱斯勒公司带来了生机,使广大员工看到了希望。艾柯卡率领高层领导班子对营销、信贷、财务、计划和人事等部门进行整顿改革,积极扶持新产品的开发,花大力气抓生产制造。尽快拿出适销对路的产品。1982年,“道奇400”新型敞篷车先声夺人,畅销市场,多年来第一次使克莱斯勒公司走在其他公司前面。K型车面市,也一下子占领小型车市场的20%以上。1983年8月15日,艾柯卡把他生平仅见的巨额高达8.1348亿美元

的支票,交给银行代表手里。至此,克莱斯勒还清了所有债务。

第三十五计 连环计



“将多兵众,不可以敌,使其自累,以杀其势。在师中吉,承天宠也。”此计在军事上也是以少胜多之法。敌强我弱,不能力敌,而是设法将其陷入圈套,或诱入陷阱,使其失去优势,我方则巧借天时(如东风)、地利(如长江天险)、人和(如孙刘联盟、众志成城),战而胜之。从而与其势均力敌,甚至在整体实力上反超。赤壁之战便是典型战例,中国人都知道,可谓计中一计,环环相扣,少了其中任何一条计策,都无法达到最终火烧赤壁大败曹军的终极目标。一步错,步步错,全盘皆输。这就好比解数学题,从已知条件入手,做推理,或从求问题入手,做假设,或从两头(逐道法)推演,最后一环相扣。如果哪一步推演错误,就无法求解或推出错误的答案。

在企业里,老板首先设定目标,比如要实现销售额多少多少。为了实现这个目标,第一步应该做什么? 赶着跑腿的销售代表们拜访客户(就像足球比赛,要想进球,就得射门!)谁也别在办公室呆着,养兵千日用兵一时! 给客户做演示,请客户参观工厂(出国考察),送些礼物,投其所好,拍其马屁——养猪,辛辛苦苦地喂养,待其膘肥体壮,再将其宰杀,或吃或卖,获得收益——拿到客户订单。为了拿到订单,可以先声东击西,不谈买卖,只谈感情,交情,吃喝玩乐;然后抛砖引玉,不断提出话题,让对方侃侃而谈,直到找到生意的切入点……明修栈道——建立完善门路,暗渡陈仓——暗中向销售目标(待售产品)靠拢,直至水到渠成,拿到客户签名的合同。

第三十六计 走为上

“全师避敌。左次无咎,未失常也。”为了顾全大局,急流勇退,或者为了长远利益,暂时地退避,以退为进,都堪称“走为上”之计。

走,要走的是时候。在事业如日中天未现败迹的时候走,好过在失败的时候退却放弃离开自己心爱的事业。功成身退,功不成,则一定要坚持。走,还要走得有艺术。不能被对手乘胜追击,落荒而逃。走避,离开,以退为进,退一步海阔天空。

柳传志在事业处于巅峰本人也年富力强之时，却让位于更年轻更有冲劲的杨元庆，一大批元老也纷纷让贤，使得整个联想集团高度年轻化，长江后浪推前浪，一浪高过一浪，在 IT 商海大潮中，一路领先，举世瞩目。



丰田英二也是如此，在事业取得成功后，急流永退，不再担任董事长，退居二线，当了会长。继任董事长并不是像其他家族企业那样传给自己的子孙，而是前任董事长丰田喜一郎的儿子。可谓“有容乃大，无欲则刚”。

从泰国首富到泰国总理的他信，功成名就，名利双收。但近两年，倒“他”声浪渐起，根源于其老朋友，商业巨子媒体大亨林明达。二人原本私交甚笃，经商时，同渡金融危机。他信当选总理后，林明达旗下的媒体几乎成为他信政府喉舌，但他信连任后，林明达日受冷落，因而心生怨恨，在《每周泰国》节目中抨击。他信政府以缺乏证据，危害社会稳定为由取缔。林明达继续以其他方式抗议，讨伐。不过并不足以撼动他信的地位。内因起了作用。他信将其旗下西纳瓦集团在资产连翻三倍后以 10 亿天价出售，民众由此怀疑他信以职务之便为公司牟利，批评之声铺天盖地。持续一个月街头示威。因为支持者在农村，且政绩显著，因此，虽然大选中议席减少，他信的泰爱泰党仍然超过半数胜出。然而，他信却发表电视讲话，宣布将不在新一届政府担任总理。并呼吁与这场政治危机相关的各方党派放弃个人恩怨，停止对立。“如果泰国人只是一味争吵，那么输的将是国家。”可以说，他信在并未身败名裂的时候，选择退出高位，不失为明智之举。

三十六计，因人而异，因时而化，应该随机而变，不然就会弄巧成拙，或被对方将计就计。诸葛亮如果胆敢对司马懿儿子用空城计，必败无疑。马谡之计，不可谓不高明，但在不对的情况下用对的兵法，是明显的不对。

第九章 老板新三十六计



其实三十六计,除了美人计和一走了之,没有一个是好用的。瞒天过海,天可以瞒吗?老板可以瞒员工,员工可以瞒老板吗?瞒地过沟还差不多;借刀杀人,谁愿意被你使唤啊,没有利益,谁愿意狗咬耗子便宜那该死的猫。围魏救赵,谁像庞涓那么傻?将在外,君命难管他,死了我正好可以取而代之。特别是,如果A方消息灵通,耳目众多,B方的一举一动被了如指掌,则不管B用什么计策,A都会将计就计,三十六计,除了走为上,简直就是狗屁。人类一思考,上帝就发笑。为什么呢?因为你一撒屁股,上帝就知道你拉什么屎,还算计上帝?你肚里有几个屎粒,上帝也一清二楚。当然,还有美人计,可以使,但如果对方不是英雄,过了这个美人关,再来个将计就计,肯定赔了美人又折了兵。很显然,旧的三十六计,在新时期已经过时了。经过苦思冥想,将三十六计与时俱进,继承发扬,变成新三十六计。这新三十六计,多数以老板为“我方”,员工为假想的“敌方”,我方以实现经营目标、持续健康发展为成功标准;敌方以按劳取酬、升职加薪为胜利标志。

第一计 美人计

此丫头非彼鸭头,此“美”人,也非彼“美人”也。新“美”人计,就是投其所好,抓住其根本的欲望。成人之美,曰“美人”。

员工的工作动机和需要(欲望)虽然千差万别,但在工作方面,其主要需求或者欲望是取得成就感或曰胜任感。员工获得胜任感的程度取决于他在其他需要上的满足和实现的程度,如:权力、独立、结构、成就和交往等。胜任感的实现,与其工作的职责和具体的任务是否与公司相适应密切相关。而且即使胜任感实现了,仍然能够起到进一步的激励作用,即可以激励员工树立更高的目标。不仅不同员工有不同的需要,甚至同一个员工不同的年龄阶段、不同时间和地点也会有不同的表现。

人来说,能够美之的就是钱,或者是权。让某个员工如愿当上部门经理,他基本就是上了贼船,死心塌地;给某个员工以他所期望的薪水甚至高于他所期望的薪水,使他足以养家糊口,扛起家里的五子(房子车子票子妻子孩子)山,他也就安居乐业了。



美女、金钱、权力或地位,并非要多少有多少,老板手里的钱是有限的,企业的领导岗位也就那么几个,而美人,美男子或者美女子,并不是老板想要给谁、决定给谁就可以给谁的,因而这三种资源当中,老板可以用来美人的,就是钱(薪水)和权(职位)。

而且,如此美人之法,对于两种人不合适。一是老子所说的无欲则刚的人,这美人计是行不通的。然而,无欲的人,除了死人,恐怕比三条腿的蛤蟆都难找。二是欲无止境的人。你永远无法满足他。只好把他赶走为上计。

所以,老板最可以用来美人的,是发现员工的兴趣,根据员工的兴趣安排合适的工作。用人从其所长,不如从其所好,投其所好。招聘员工时,写简历写兴趣,为什么呢?因为兴趣是如此重要。

比尔·盖茨所以成为世界首富,就在于对所从事的事业的强烈兴趣。许多成功者都是如此。兴趣,热爱,是成功的最好的导师。索尼公司有数千名科学技术专家和工程师,为了充分发挥科技人才的积极性和创造精神,公司推行一种独特的用人制度,即允许并鼓励科技人员根据自己的兴趣、爱好和特长,“毛遂自荐”去申请各种研究课题和开发项目,允许他们在公司各部门、各科研组之间自由流动,各部门领导不得加以阻拦。索尼公司认为,一个人老呆在一个地方,会因为成功而过于自信,从而失去创造力。那些不安于现状、不墨守陈规、敢于在各科研组之间跳来跳去的人,最具有创新精神,能激发竞争,增强科研队伍的活力,开发出新的产品。例如,笔记本式电脑就是34岁的工程师平山“毛遂自荐”到英国考察后开发成功的。这种灵活的用人制度,使许多年轻科技人才脱颖而出,成为课题的负责人,或担任了公司的重要职务。

美人计,让员工做自己喜欢的工作,安排相应的职位,给员工所期望的薪水福利。如此这般,员工如果不为企业卖命,那就是人品问题或者另有特殊的不

足为外人道的原因。



可以说,美人计,是最容易用,最安全,最有效的计策,故列为第一计,建议老板们常用常新,注意观察、发现员工们的兴趣喜好,安排与之相应的工作,赋予相应的职权和工资福利及其他待遇,使员工获得成就感或者胜任感,从而最大限度地、持续地调动员工的积极性,实现互惠双赢的战略目标。

第二计 苦肉计

美人计虽好,但一来资源有限,不可能使人人都美,也不可能使人永远都美,二来凡事要有节度,如果美人计用得太多,尤其是以物质奖励为主要手段的美人计,就不仅不能美入,简直是害人了,就像家长对孩子一样,过分的爱护,就会变得娇生惯养了。这样,一旦企业经营状况不够理想,这些员工就可能去寻找工作更舒心,工薪福利更满意的单位。另外,还有一句话,已经满足的欲望,就不会再有激励的能量。太多的正面刺激,有时也会使人麻木。所以,聪明的老板,不仅会使美人计,也要擅用苦肉计。

苦肉计,包含两个方面的意思,一个是“苦人计”——让他人(即员工)受苦,另一个是苦己计——让自己吃点苦头,这与原三十六计中的苦肉计是一模一样的。

苦人计,老板欲降大任于某人时,最好对他进行一番磨炼,正如“天欲降大任于斯人也,必先劳其筋骨饿其……”过去讲究忆苦思甜,还有,团员干部到农村去挂职锻炼,都是一种苦人计。只可惜走形式的成份大于实际的效果。老板完全可以借鉴,只要运用得当,定有意想不到的效果。富裕家庭的孩子常常骄横跋扈,父母就可以告诉他,因为经商失败,欠下巨债,所以,不能再吃麦当劳肯德基每天下馆子了……这样坚持两年粗茶淡饭,孩子终于明白真相:父母为了改掉他的毛病,上演了一出“经商失败”的苦人计,让他懂得一些做人的道理。任正非写《华为的冬天》,号召过惯了好日子的员工,要有过苦日子的心理准备,想必也是为了实施“苦人计”破铺垫,降速降薪,渡过难关。

苦己计,作为老板,应该戒色戒贪、办事不铺张浪费、勤俭节约,给员工树立一个好榜样,身正不怕影子邪。早出晚归,每天上班提前一个小时,下班推

迟一个小时,如此才能要求员工为企业多做贡献。骑自行车上下班的老总,比开私人飞机到处招摇的老总,谁更受员工敬重,恐怕不用费话。苦我计,还可以用在当公司出现重大问题,老板应该主动承担责任,对自己进行处罚,这不但包括因为自己的失误造成的问题的情形(如诸葛亮错用马谡,遂上书刘禅自贬),也包括因为员工的错误造成的问题,为了保护员工,使他不至于因为一点挫折而丧失信心不敢再放手施展才华。



还有一种苦肉计,就是与员工同甘共苦。

1975年,凯瑟琳遭遇了自己最困难的时期——《华盛顿邮报》工人大罢工。当时,她为了控制成本,采取了一连串开源节流措施,然而,部分举措却招来印刷业工会的不满。10月份时,印刷厂以至广告部门工人决定大罢工,罢工者还火烧华盛顿邮报印刷厂,导致罢工第一天的报纸无法刊印出版,部分工人还袭击报纸编采人员。在凯瑟琳的镇定领导下,报社里的记者和编辑没有动摇,继续坚守岗位。然后,凯瑟琳派人自行接洽广告甚至操作印刷机,又用直升机从报馆天台将版样运到邻近州府的印刷厂印刷。经过长达5个月的谈判,工潮终于化解。《华盛顿邮报》安然渡过难关。《华盛顿邮报》的职员说,他们最喜欢的,是她给予编辑记者的支持与尊重。格雷厄姆夫人常说,“办报者不应应对编辑记者指指点点,办报者的责任,是尽力确保报道全面、准确、公正和质量最佳。”她改变了美国报业轻视女性的倾向,她曾多次在盛大晚宴后,拒绝与场内女士退到楼上让男士们在楼下边抽雪茄边谈论世界大事,而是参与其中。她热爱简朴的生活,最喜欢黄昏时分在厨房与朋友一起帮手弄菜肴,当有人替她代劳时,她还会不悦地说:“那是我的工作。”她十分信任和忠于为她工作的记者和编辑们,从来都是勇于承担责任,遇事绝不推诿,决不后退半步。对此,亨利·基辛格非常钦佩地说:“她的传奇是一种智慧、勇气和高质量生活的象征,她是一个不可替代的人。”在最困难的日子里,她和其他男人一样夜以继日拼命地工作,从无怨言。在她的身上,看不到一点娇小姐的影子。

高高在上的老板,如能放下架子,深入员工当中,与员工同甘共苦,往往可以产生巨大的鼓舞力量。古时候打仗,皇帝为什么要御驾亲征呢?谁不知道呆



在皇宫里舒服啊，却偏要踏上征途，一路辛苦不说，刀枪无眼，说不定连命都要搭上呢。这是皇帝的苦肉计。越王勾践，卧薪尝胆，这是自我激励，是另一种苦肉计，勾践的故事，不知鼓舞了多少后人。共产党能够打败国民党，共产党的官兵一致同甘苦，不能不说也是其中一个重要因素。苦尽甘来。为了甘，必先苦。若一味享乐而不苦，则乐极生悲。

第三计 连环计

企业的运营，是一个复杂的“系统工程”，是由许多过程有机组合在一起运作的系统。比如研究开发、市场调研、采购生产、人事资源管理等过程。过程与过程之间互为关联，上一过程的输出，正是下一过程的输入，就好比一个一个个相互交叉、连在一起的圆环，只有每一个过程都能够实现过程目标——既定的合理的过程输出，系统的整体目标才可能得以实现。我们可以称之为“连环计（划）”。在制定连环计时，首先，总体目标一定要十分明确，然后再一步步分解，落实到每一个过程，落实到过程的每一个参与者。

制定目标并分解的过程，就是PDCA循环中的P过程。完成了P过程，接下来就是D（DO，做）、C（CHECK，检查）、A（ACT，改进措施）。这个PDCA循环的设计，就是连环之计。要实施这个连环计，并不是老板一个人的事，而是要全员参与。

实施连环计，有以下基本步骤：

第一，发现每个人的优点、兴趣爱好、特长或长处，激发每个人内心深处的责任心和荣誉感等道德品质，充分调动和发挥每个人的作用；

第二，运用头脑风暴，由老板牵头，管理层主导，全员参与，分析企业原有的管理理念、指导思想和经营方针，从中发掘企业发展的根本宗旨；

第三，管理层根据分析结果，共同研讨制定新的管理战略，明确一致的管理宗旨；

第四，通过建立高效合作、相互协调的组织结构和激励措施，来贯彻落实既定宗旨；

第五，通过培训，提高管理人员的管理能力，掌握弹性的人际关系技巧；

第六,通过适当的考核,检查各级人员对于企业的管理思想是否完全理解;

第七,必要时,考虑工会的作用,尽可能取得工会的参与和支持;

第八,制订公平合理的、相对稳定的聘用制度;

第九,制订合理的、长期的考核和晋升制度;

第十,经常换岗,培养员工的多种才能,拓宽员工的职业发展道路;

第十一,认真做好基层员工的动员工作,使企业管理宗旨或其变革在基层得到顺利贯彻实施;

第十二,找出可以让基层员工发挥管理的领域,促进全员参与管理;

第十三,建立员工个人和公司的全面合作关系。

以上 PDCA 循环,任何一个环节发生问题,都可能影响总体的目标。所以,要不断重复这个 PDCA 循环,不断发现问题,不断进行革新改进,就可以使公司不断进步发展,实现螺旋式的上升,实现老板与员工的共同理想。

第四计 权变计

老板应该采用因人而异灵活多变的管理之道,此即权变。对于员工,有两种假设,第一种假设认为:多数人天生是厌恶工作的,所以,如果可能的话,他就会逃避工作。由于人天生厌恶工作,因此,必须对大多数人实行强制的监督指挥和用惩罚作为威胁,迫使他们为实现组织目标作出适当的努力。由于一般人想逃避责任,宁愿受到指挥,安全高于一切。因此,多数人不能自我管理,需要另外的少数人从外部施加压力。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映了上述假设。通常的激励措施是金钱刺激加严厉惩罚。而另一种假设则认为:一般说来,人天生并非就厌恶工作,在工作中消耗体力和智力就像游戏或休息一样自然。人们在自己对目标负有责任的工作中能够实现自我指挥和自我控制,而外部控制和惩罚只是迫使人们努力实现组织目标的各种手段之一。对目标负有责任往往是报酬的函数,而报酬又是与成绩密不可分的。在一定条件下,人不仅能够学会接受责任,而且能够学会主动承担责任,而逃避责任、缺乏进取心、强调安全感一般只是经验的结果。在现代工业社会,许多人对组织具有相当高的想像力,人的智力潜力仅仅利用了一部分。所以,人的成长和发展



是完全可能的,通过组织一体化原则,创造一种条件,使组织成员通过努力争取企业成功,以最好地实现个人目标。



后一种假设,提出了把提高个人目标和公司(老板)目标一体化的思想,并体现了人性的发展。同时,把尊重员工个人人格当作企业管理目的本身,这其实是人性化管理的理论基础。而若以第一种假设为基础来指导企业的管理,根本无法实现雇员和企业之间利益的统一。

当老板的,不能只知其一,不知其二。其实上述两种假设的人,在企业里都存在。对于不同的人,不可一成不变地使用相同的管理方法,适用于这种方法,用于另外的人群,就有可能弄巧成拙,不如不管。

抛开那些复杂的假设,就举一个简单的例子。有的人做事慢,但很有责任心,凡事追求完美。你要给他足够的时间,不要三天两头就催一次,这样的压力属无效压力——甚至是有害压力,可能将员工逼出病来,或者把员工逼走。而有的人做事快,但缺乏责任感你要经常监督。明确一点说,对于前者,计划和目标要长远一些,比如每月检查评审一次落实情况,根据评审结果,对目标值和完成日期适当进行调整;而对于后者,则需要将计划和目标订得短一些,比如每周检查一次,及时指出值得改进的地方,给予适当的压力。

话又说回来,企业规章制度,就是企业内部法律,在法律面前,人人平等,这个是不能权变的。不过,原则性加灵活性,这也不失为一种权变。

比如员工工资,经理级的应该是什么样的水平,主管级的应该是什么样的水平,普通员工应该拿多少……如果工资制度明文规定了,就应该严格执行,对任何人都一样,不能因为员工跟老板关系好就多给点,也不能因为有的员工跟你谈判向你索要、而其他员工只知干活不好意思跟你提,同样的工作岗位,工资就差一个档次。然而,这里面也有一些特殊情况,必须加以考虑,并根据特殊情况,有特殊的规定。当海外业务的拓展遇到文化沟通等等瓶颈,本国员工难以胜任时,就得雇佣外籍员工。外籍员工的工资,就不可以用一个标准,因为他们不在中国,消费水平不一样,工资水平也不一样。附带说一点题外话,不要担心本土员工看到外籍员工工资比自己高出好多倍会感到不平衡。其实不平衡的严

生,只是对于与自己条件相同的人,待遇与自己不一样,才会心理失衡。在一些外企,老外月工资十几万,不会不平衡,但同是中国人,同样是大学生,有的拿多,有的拿少,不平衡就会产生,就会对工作,对公司,对老板心生怨恨。



再比如升职规定,“绩效考核都是 A、在公司连续工作年限三年以上……”等,有了这样的标准,当然要执行,但是一定还要有“破格”晋升的制度,鼓励新员工努力争取早日登上领导岗位;鼓励有进取心的员工争取连升三级。见微知著。员工是否热爱自己所从事的工作,从他的言谈举止就可以看出来。有的人一天到晚满面春风,脸上总是洋溢着发自内心的微笑,一看便知这样的员工有很好的心态,有发展潜力,就应该得到重用。这种情况下,就不要拘泥于既定的制度。有的领导干部心胸狭隘,满腹牢骚,张口闭口对谁谁不满,谁谁如何不好,仿佛天下人谁都欠他八百块钱似的,对上级分配的工作和自己所得到的回报不满意,总觉得自己付出的多,得到的少……这种人,自动请辞离开领导岗位最好,早走早好。

所以说,权变,既包含原则性,又包含灵活性,二者缺一,都不能称其为权变。变与不变的适当、有机结合,才叫权变。

第五计 缓兵计

冲动是魔鬼,当你与员工发生冲突的时候,你火冒三丈。这时候得赶快冷静下来,千万不要发作。最好是避一避。人在气头上,什么话都可能说出来,什么事都可能做出来,而且这时候说的话做的事,基本都不是建设性的,而是破坏性的。破坏之后,再来弥补,就悔之晚矣。

按照动量定理,动量的变化等于力量乘以时间,当动量的变化一定,时间越短,力量越大,而时间越长,则力量越小。老板从火气爆发,到最后平息,总的“火气”(动量)的变化是一定的,如果能够延长火气发作的时间,就可以减少因为发火而对所发怒对象造成的伤害。也就是说,这种情况下,动量定理可以描写为:火气的变化 = 发火时间 × 伤害程度。从这个公式可以看出,火气爆发(即发火时间极短),对人的伤害最大;而慢慢平息,发火时间足够长,则可以降低伤害程度。怒火爆发,他所造成的损失是不可挽回的,所以,在冲动的时候,



尽可能克制自己的情绪,延长冲动发作的时间,那么他所造成的损失就会减弱,甚至,因为这段时间的缓冲,当缓冲的时间足够长时,你已平息了怒火,没有了冲动。

但是,如果总是上火,却隐忍不发,虽然不会对别人造成伤害,却对上火者本人健康不利。久而久之,会生病,精神或者肉体。所以,首先领导者要不断修身、涵养,减少或杜绝火气的产生,减少火气产生的次数,减弱火气的大小;其次,当上火的时候,实在忍不住要发作的时候,也要让他发出来,但是不要对人,可以对物,摔东西,也可以跑到没人的地方,大叫三声:“气死我也”,结果,你没有被气死,情绪却好多了。

男高音歌唱家都很壮,肩宽背阔胸腔大,存气多,所以高音浑厚有力。但心不是胸,心宽并非胸阔。肺活量大的人,心眼儿不见得大。人心够大,胸怀够宽阔,那么就会有一个巨大的火气缓冲箱。有了这个缓冲箱,你就是有了脾气,也会存在那儿,善加利用,说不定会变成内力,令你受用无穷。对人对己都有好处。如果没有那么高的修养,普通的人,那就要三思而后发火,发火之前舌头转三百圈,尽可能延长发作时间。争吵,针锋相对,无济于事。

发火的一方,一般是强势,受火的一方,为弱势。此时应该退避三舍——制造一个缓冲地带,给双方以思考余地,或者一个台阶,下坡就驴,借时熄火。无论是老板还是员工,发火的一方要忍耐一下,受火的一方要退避一下。给彼此双方控制一下自己的情绪。待情绪稳定再行谈判,不要急于下结论作决定,特别是在情绪失控的情况下,否则你可能会后悔一辈子。

有一对夫妻,结婚不久,丈夫就外出打工,临别时山盟海誓,表达了彼此的忠诚。二十年后,丈夫成了老板,拥有不错的事业,也挣到足够的钱,准备回家与妻子团圆。临行之时,他的智囊给了他一个忠告:千万不要在你仇恨和愤怒的时候做决定。丈夫思念妻子,昼夜兼程,终于在第七天的黄昏时分,望见了自己的小屋,屋子的烟囱正冒着炊烟,还依稀可见妻子的身影。然而,虽然天色昏暗,但他仍然透过窗户看到屋里的情形:妻子并非只是一个人,还有一个男子伏在她的膝头,她抚摸着他的头发……看到这一幕,丈夫又是痛苦,又是愤怒,正要冲进去把他们杀掉,却忽然想起了智囊给他的忠告,于是转身离去。天亮

后,已恢复冷静的他对自己说:“我不能杀死我的妻子,我要回到我的公司继续我的事业,在这之前,我想告诉我的妻子,我始终忠于她。”他走到家门口,敲了敲门,妻子打开门,认出了他,扑到他怀里,紧紧地抱着他。他想把妻子推开,但没有做到。他眼含泪水,对妻子说:“我对你是忠诚的,可你背叛了我……”妻子吃惊地说:“什么?我从未背叛过你,我等了你20年。”他说:“那么昨天下午那个男人是谁?”妻子说:“那是我们的儿子,你走时我刚怀孕,今年他已经20岁了。”丈夫又惊又喜,万分庆幸,并且十分的后怕,不禁跪地叩头,感谢智囊的忠告。



第六计 走为下

铁打的营盘,流水的兵;铁打的企业,走马灯似的员工。不管是员工炒了老板,还是老板炒了员工;不管是夫弃了妻,还是妻休了夫,对于双方来说,都是一种失败。败战计,全身而退或全身而炒人辞工,最大限度地减少损失。

一般来讲,当员工离开某个老板,都会带走一定的资源。比如销售人员,会带走一定的客户资源;技术人员会带走相关的技术文件——至少,他们会带走自己的经验。有些经理人员跳槽的时候,甚至会带走他的下属,整个部门集体跳槽。如果他们跳到其他行业的公司还好,而若留在本行业,特别是跳槽到竞争对手那里,就会对原来的老板产生很大的甚至是致命的威胁。

有的老板为了防止这些情形发生,跟员工签订保密协议或在合同中加入一些合理的条款,都不失为有效的和必要的措施。但是最好的策略,是通过制定合理的薪酬、培训、发展规划,尽可能减少员工的流动率(在公司发展壮大的过程中,可以用一定时间内离开的人数,除以当前的总人数);而当员工因为种种原因无法留住时,一定办离职手续。

办理离职手续的时候,重要的,不是怕员工拿走了什么微不足道的小东西,而是要跟员工搞好关系。某外资企业的离职面试单,内容包括对公司的建议(员工要走了,肯定敢于说真话,此其一;其二,可以利用离职面试,让员工对其直接上级进行评价,以供老板参考)、可能要去行业、公司在哪些地方令他不满、有什么地方需要改进、如果他能够留下有什么要求等等,与国内的企业相比,可以说是大相径庭,真正体现了对员工的尊重,体现了一种大企业的风

度——其实就是俗语所说的好合好散。

国内的企业也有一个好传统,就是送别聚会,即当某个员工办完离职手续,行将离开的时候,大家一起聚餐,吃喝一个痛快,酒后吐真言,互留联系方式,以便日后业务或私人来往。

这一计,是下下之计,不得已而为之的最后一招。不要轻易开除员工,也不要轻易放走员工。就算是当缘尽了,不得不各奔东西时,也千万不要人走茶凉,形同陌路。记住一句话:来的都是朋——合作双赢;去的都成友——期待重逢。山不转水转,水不转人转。三十年河东,三十年河西。没准儿哪一天,又发生关系。多一个朋友多一条路,多一个敌人多堵墙。

第七计 厚此薄彼

老板欣赏一个人,可以表示出对他的好感,不一定要和颜悦色,笑容可掬,也不一定要进行物质奖励。有时候一个欣赏的眼神就会收到成效。老板不喜欢一个人,可以让他感到你的态度。不一定要横眉立目,满脸怒容,也不一定非要罚款责骂。有时候一种变化,从热情到冷淡的细微变化,就是一种从肯定到否定的信号。

表明一种态度,一种取舍,一种价值观。老板的价值观,往往会成为企业价值观企业文化的重要组成部分,或者做为潜规则,成为企业的亚文化,对员工产生潜移默化的影响。

对于工作踏实,为人老实,厚道实在的人,不妨也以厚待他;而对那些偷奸耍滑,油腔滑调,说得多,做得少的人,不妨也以其人之道还彼其人之身。

虽然企业管理要法治不要人治,但是你是老板,就算不能完全由你说了算,你的态度,你的立场,有时也会对企业文化,风格产生影响。要让员工明白,企业里的“做人”,与社会上的“做人”并不完全一样,你的目标是双赢,那么,那种只为一己私利,不肯付出,只想得到的人,是不受本企业欢迎的人。

社会是大染缸,企业是小染缸,老板是小染缸的调色师。如果老板善于调剂公司的风气,则员工的表现就会成为社会上一种亮丽的风景,让人耳目一新,说不定还会成为一种新的风向标。



第八计 授权分身

小时候看《西游记》，对于三头六臂的哪吒感觉神乎其神，玄之又玄，常常想要是哪个人能够生出三头六臂来，那该能多做多少事呀，就连跟人打架斗殴，也不知可以占多少便宜，起码一个顶仨是不在话下的。



老板日理万机，要是有三头六臂，就可以轻松应对，不至于焦头烂额，手忙脚乱，甚至忙得四脚朝天——累得躺倒不干。当然人不是神，也不是妖，三头六臂，毕竟是神话。不过，通过适当地授权，或者培养一群骨干，独挡一面，并且与老板心意相通，对老板衷心耿耿，那比之三头六臂可是强得多了。

授权，分身，就要用人不疑。否则，放权之后，却牵肠挂肚，过不了多久，又收回权柄，瞎折腾。“三星”李秉哲，可以说是一个用人不疑的榜样。

一个跟随李秉哲三十多年的老部下这样评价：“都说李会长用人之术非常高明，其实他并没有别的秘诀，就是对人的完全信赖。如果他信任你，就会全权委任你，并全力支持你的工作，这样就会使你产生责任感，产生一定要完成任务的意志。”正是因为“用人不疑，疑人不用”，多少次挽救了“三星”，李秉哲自己也说：“‘三星’克服严重危机的最大力量，是信赖我并忠于职守的社员的团结精神和爱社精神。”

第九计 轮岗换位

部门之间互相交换员工，犹如过去的“易子而教”。一方面可以给员工多方面的实践机会，消除想像甚至旧的经验与实际工作的差距，让员工找到真正适合自己的岗位。另一方面使员工体验不同的管理风格，比较不同的管理风格，更好地消化公司的管理文化。

与之相类似的，是与供应商互派驻厂人员，令员工可以体会不同的公司文化，在不同的氛围环境下工作，学习不同的管理经验，为日后走上管理岗位提供实践机会。

考核评分，如果只是本部门内部评价，难免会有互相包庇，互相只说好的一面，而掩盖差的一面，不能真实客观地反映员工的真实业绩、真实能力和水平。让相互之间有较多业务联系的不同部门的不同员工互相打分，一来成绩可以更



为接近真实,二来可以促进部门间的合作——因为如果合作精神不够,必然会影响成绩。部门间评价,不仅评价员工个人,还要对部门整体进行评价。而且整体评价的结果也要与薪酬挂钩,成为加薪升迁的依据。

不仅要让领导给员工打分,还要员工给领导打分。这样更加合理,体现一种平等的公司文化。

第十计 奖勤罚懒

所有的老板可能都经历过这样的事情:给员工额外安排布置一些工作,员工答应得很干脆。但是实际上员工并不认真去做,到需要交差的时候,不是数量上不够,就是质量上不佳。如果你对此睁只眼闭只眼,那员工也乐得保持沉默;而倘若你质问为什么不能保质保量,员工就会找出一大堆的理由。什么本职工作太忙,最近家里也总是有事,身体不太舒服……

这就是俗称的磨洋工现象。作为管理者,许多老板对此很头疼,却又无可奈何。究其原因,是公司的人治大于法治,要么是制度不完善,要么是执行有问题,久而久之,员工养成了拖拉松散,消磨时间的习惯。

对付员工的磨洋工现象,可以通过以下方法:

第一,检查职责范围界定是否恰当。如果职责分工不合理,有的员工整天无所事事,有的员工忙得要死。你给无所事事的人安排工作,他说我的职责就是这样,我拿多少钱,就干多少活。

第二,明确规定,对于能够按照领导要求,完成职责以外工作的员工,超出本职工作的,计入奖励,并且坚决予以兑现。不管是物质还是精神奖励,不管是给安排倒休还是提高福利,甚至升职加薪,都要通过与员工的协商,予以落实和体现。

第三,对于不按时按质按要求完成经理所布置的工作者,公开进行考核。

第四,公开每个人的工作量,工作计划,工作安排,以便于员工互相监督。

第五,制造竞争假象。有个老板说了一句话很实在:我不怕我的员工磨洋工,因为门口好几百人等着他那个饭碗呢。就算我不催他,门口那些人,就是对他最好的激励。后面会讲到官不厌诈。你可以制造招聘假象,通过其他途

径让员工知晓,如果他不好好干,不听话,老板就不得不重新考虑招聘新员工了。

当然还有一种死猪不怕开水烫滚刀肉老油条式的员工,趁早开掉,一劳永逸。千万不要养闲人,不要培训死猪型员工。

有的老板说了,开掉他我损失很大云云,但你要明白,你如果不开他,损失会更大。这一点,可以参考前面“沉没成本”有关的内容。



第十一计 化戈为玉

当员工之间存在矛盾,常常会互相指责,互相拆台,从而影响工作,两败俱伤。

很多时间,员工之间并无真正的矛盾,而往往是因为一些误会,一些小的纠纷,久而久之,积怨成仇。当然不排除因为有直接的利害关系,导致“不共戴天”。

作为老板,应该先从侧面、从第三方了解事情的真相,必要时分别找两员工谈话,相互印证,确定问题的根源所在,然后牵线搭桥,希望二人开诚布公地交流,消除误会,求同存异……无论最终能否和好,都要明确表明态度,把你作为老板的期望告诉二人,不必操之过急,有时候可能因为面子,暂时下不了台,可以安排二人更多的合作机会,根据表现进行评价,表现不错就予以肯定,表现不佳就给予必要的批评。

同时,完善考核标准,将合作精神、沟通技巧、大局观等,也作为考核评价内容,虽然可能许多员工并不知道如何评价这些内容,但欠合作精神、没有沟通技巧以及总盯着自己的利益不顾全大局的人,心里会明白,这是针对他们而制定的。无形中就对他们是一种督促,要合作,不要对抗,要双赢,不要两败。

需要注意的是,老板在做调停人的时候,不要轻易判断对与错是与非,因为,一般人都是以自己的标准来判断的,先不说这个标准是否客观公正,就假设他是比较公平的标准,但是你所占有的信息往往是不完全的,除了两方各执一词,公说公有理,婆说婆有理之外,你对这种恩怨纠纷的历史,也未必很清楚。情况往往是,现在A是B非,是因为以前A非B是,而以前的A非B是,则是

更早以前的 B 或与 B 有关的人的非。可谓冤冤相报，早已分不清因果。

欲化员工之间的干戈为玉帛，老板是最佳人选。就好像两个江湖好汉打架，必须有武功更胜一筹或者双方都敬服的人出面，才能够确保调解成功，皆大欢喜。



第十二计 变废为宝

不管是大人物，还是小人物，不管是老板，还是员工，都喜欢听好听话。良言一句三春暖，恶语伤人六月寒。千穿万穿，唯有马屁不穿，就算明知是马屁，也不觉其臭，反觉受用无比。

但为什么大家一说起某某人善拍马屁，就深恶痛绝，要么冷笑连连，要么一脸不屑呢？说得不好听一些，是嫉妒心在做怪。因为会拍马屁的员工，一般能够得到老板的赏识，升职加薪的机会，常常因为嘴甜人缘好而先拔头筹。

作为老板，应该善于引导，善于利用，建立马屁标准，鼓励正确地拍马屁。鼓励员工要敢于出风头，敢于表现自我。不鼓励谦虚，不欣赏谦让。中国人很含蓄，但含蓄成为习惯，时间长了，就会变得不善表达，不善沟通。老板应该强调，公司不要打哑谜文化，一切都摆在桌面上。

含蓄是一种美德，但会失去很多机会。在新员工恳谈会上，会拍马屁的员工会想方设法，“让领导记住我！”最起码，先混个脸熟。领导一旦有新的工作，就会先想到他——试想，那么多新员工，领导记不住几个。突然来个任务，脑子里首先想到的，就是那个爱出风头的。这种人，往往在领导出现的场合，滔滔不绝，有这种人在，一般不会冷场，领导高兴，员工也不讨厌。有老板说了，拍马屁者，沟通能力强，因为他们擅长察颜观色（善于捕捉非语言、隐藏的含蓄的情感）。

谁都知道，会拍马屁者吃香，会拍马屁者人缘好，会拍马屁有这样那样的好处。然而并不是每个人都会拍马屁，一是有技巧，二是心理障碍，不能由衷地赞美别人，即孔子所说的“色难”。由衷地赞美一个人，是多么困难！特别是自以为是的时候，要夸奖别人一句，实比登天还难。因为他不愿意违心！他心里不觉得对方好，所以，他这个马屁放不出来。如果一个人心胸宽广，与人为善，真

正地觉得每个人都是天才，每个人都有天才的想法，他一定会由衷地赞美别人。

拍马屁，要会拍，最主要的除了上面所说的要发自内心之外，还得了解你要拍的对象。只有了解别人，才能恰到好处地拍好拍对拍舒服他人，而不是拍到马蹄上。就如按摩，按得正确到位，就可以去病去痛去乏；如果按不好，就可能按出病来，甚至，你要是按到死穴上，说不定对方就完了。



欣赏谁，就告诉他，你真棒；由衷地赞美别人，展现的是一个人的胸怀与涵养。拍马屁，是一种修为，是一种能力。拍错地方的马屁，是废物，拍得好的马屁，是宝物，可以提神，可以振奋精神。和谐社会，需要大量马屁。

第十三计 桃代李僵

李树被刀砍，桃树也得遭殃。这就叫株连之罪。古代皇帝最爱搞这一套，而且确实有效，当有人要谋反时，他的爹爹妈妈叔叔婶婶七大姑八大姨先就跳将起来，指着他的鼻子大骂：这可是大逆不道株连九族的大罪啊……得，还是老老实实干活吧。

老板也可以用这种策略，来对付员工互相推诿、谁也不肯担负责任的现象。曾经有老板苦笑不得地对朋友们讲了亲身经历的不是笑话的笑话，将一些中层干部的官油子形象入木三分地呈现在众人面前：某处有两个处长，一姓贾，一姓杨。底下人做好项目计划上报处长批准，贾处长大笔一挥，写上“请杨处长先审。”杨处长拿到方案，看也不看，就道“方案不错，但是……”又返回贾处。贾处又道：“同意杨处长意见”，然后，给了李副总经理。李副总就来一个“已阅”！最后到了老板这里。老板火冒三丈，心说你们这到底是同意不同意啊！其实，老板心里也明白，这些下级就是不愿意发表意见，唯一给出意见的杨处长的话，也是模棱两可。说到底，是谁也不愿意担责任。如果项目失败，杨处长可以说我没有表示同意啊。其他干部也完全可以一推二五六，我们没有说什么啊。而若项目最终被老板拍板，产生了效益，大家就又会说了，看，我说不错吧。好在现在都是 OA 系统，员工不用跑来跑去，只需坐在电脑前面等结果就是了，要在过去，不把员工累死才怪呢。办公自动化，并未提高效率，只是换了个方式踢皮



球而已。

国内企业如此,老外也好不到哪去。有客户发邮件给中国区销售经理要资料,销售经理将客户邮件转发给德国销售经理,德国人将邮件转发给英国人,英国人回复邮件时将找到资料的方法(其实就是一个网址)列了出来,但是对德国人说不知道这个邮件应该回复谁,英国人转发给中国销售总监,说请转发给相关人员,中国销售总监给中国销售经理:李明,请将你的联系方式告诉德国人——其实他们只要看一看邮件历史,就一清二楚了。

作为老板,对于这种现象是深恶痛绝,却没有什麼办法。在下斗胆推荐旧社会的株连法。你不是怕承担责任谁也不发表意见吗?那好,我就把你们用一根绳子拴到一起,出了问题大家一起负责,而且如果谁切实负了责,哪怕出了个馊主意,也可以免于处罚。这样一来,问题大概就可以解决了。

在许多大公司,不仅考核个人业绩,还考核部门的业绩,工资不仅与个人业绩挂钩,还与部门业绩相关,这其实也是一种株连之法。大家的事情,大家一起负责;部门的事情,部门全体人员都有责任,部门员工也好,部门经理也罢,要得奖都得奖,要受罚都受罚。变“法不责众”,为“法就责众”。这对部门的团结协作,起到有力的促进作用,每个人都积极主动地承担相应的责任了。

第十四计 装模作样

在某办公室,老板又是扫地又是擦桌子,员工却在一边指手画脚,最后老板来了一句:你是老板我是老板?员工愣了一下,这才意识到有点不对劲儿,灰溜溜地拿起扫把干活去了。

在某集团有两个分公司,老板办公室设在东区,因而经常坐镇东区。西区员工就联名告状,说老板偏袒东区员工;东区员工则回应说,老板对东区员工要求过严,而对西区员工太过放松。

造成前一种情况的原因是,平时就跟员工嘻嘻哈哈,没大没小,全无领导的架子。如果有那宰相肚,就不要装破船。装模作样,装腔作势,当然有必要。君子不重则不威。其“重”字,有两种解释。一种是说要“板起脸,一脸的威严”。另一种是说,注意个人修养,为人稳重踏实,不夸夸其谈,说一是一,说二是二,

久而久之，便可以不怒自威，令人肃然起敬。显然，后者要好于前者。但是，当你不能做到后者时，还是要做一做样子的。为什么要板着脸？因为人的骨子里，有一种劣根性，像小孩子一样，你若过于宠爱，他就会不尊敬你，反过来把你当牛马来骑；大人有时候也一样，你若对他过于平易，他就会登鼻子上脸，没大没小，得意而忘其形。所以，板起脸来，宁令“远之则怨”，勿令“近之则逃”。这就是人性。非左即右，走极端，难以中庸。你只好在其左时右，在其右时左。



而造成后一种情况的原因，老板应该从深层次去找，因为，若果仅仅是办公室的位置没有安排在两个办公区正中间，或者没有在两个办公区都设一个办公室，是不会被员工夹击的，实际上是因为老板在许多情况下，没有一碗水端平，有时偏向东区，有时偏向西区，结果是两头都没落好。而更深层次的原因，恐怕还是没有树立起自己的威信。

第十五计 扶弱制强

“说你对你就对不对也对，说你不对你就不对对也不对。”这是许多员工对某些上司的形象生动的概括。当员工没有完成任务，真正的原因在于部门经理给员工下达的目标不科学。正确的目标，应该是稍微努把力可以实现的，既不是轻易可以达到，也不是无论怎么加班加点也没办法完成。但当出现这种情况时，这些经理们不是从自身分析原因，而是一味指责员工，甚至借题发挥，像训斥三孙子一般。

记忆最深的，是在某民营企业，有一个女员工因为绩效考核不理想，但确实事出有因，一来目标太高，二来家里确实有事耽误了，想跟领导交流交流。那天正好是她的生日，大家吃完蛋糕，那个员工趁着领导脸色不是太难看，便打算将目标未完成的原因说出来。没想到刚说不到两句，领导脸色突然阴沉下来，破口而出：吃，吃他妈什么吃，还有脸吃……那员工的面子本来就薄，第二天便不再来上班了。

这个领导态度粗暴，方法不当，训斥下属的时候十分过分，逼走好几个好员工。老板听到大家的反映，好几次也确实看在眼里，便搞了个民意测验，结果该领导的支持率远低于半数，那几个支持他的，也是惯于他平时的淫威不敢实话



实说。老板将其留职查看,将那名女员工请了回来,让她代理经理职务。那女员工本来不打算再干了,也就豁出去了,以其人之道还治其人之身……三个月之后,被老板调到另一个部门去了。而那个领导经过这次教训,脾气果然改了不少。

第十六计 涨薪添责

“你必须给我加薪!”员工对老板说,“眼前,就有三家公司的代表在我家里等着我的答复呢!”“是吗?”老板心中一惊,但不动声色地问道:“能告诉我是哪三家公司吗?”“电力公司、电信公司,还有煤气公司!”这只是个笑话,但这其实是每个员工的心里话,想说而不方便说,不敢说,不好意思提出来的最基本的加薪原因。

安居才能乐业。如果你的员工的工资穷于应付自己的生活,养家糊口都成问题,更别说买车买房开宝马住别墅了,那么,你想他还可能安心工作吗?怎么可能不人在曹营心在汉——人在你的公司,但时时刻刻都梦想并寻找着能给更多钞票的公司,一旦找到目标,随时拍屁股走人,留下一堆有头没尾的工作,你来给他擦屁股。

所以,如果你的员工要求加薪,特别是他提供的工资远低于你的上限时,而他本人又比较符合加薪条件,那么,完全可以顺水推舟,做个顺水人情,但要同时给予更高的要求——这也叫顺手牵羊,即“微利必得”。员工有可能因此不敢再提加薪的事,也就不了了之。而若果他还坚持,则说明他愿意在你这儿好好地、踏踏实实地干下去,愿意为你做更多的事情。这样的结果,对双方都有利。不过,在这种时候,不妨讲究一个策略。你可以先拒绝你的员工,看看他的反应。如果他只是说说而已,也就罢了;而如果他坚持,坐在你的办公室赖着不走,说明他是真的需要。这时候你仍然不必答应他,直到他彻底感到没戏,黯然神伤之时,突然把他叫到办公室,告诉他你想请他走人,他定然大惊失色,以为是因为自己要求加薪时做得太过分了。这时候,你再告诉他,在他走之前,考虑一下这个薪水——正是他提出的水平——你就可以发现,他已经不知所措,语无伦次,说话结结巴巴的了,“我……我……”半天也没有下文。作为老板的

你,是不是也暗自得意,毕竟,助人是快乐之本啊。不过这时候你别忘了顺风推舟,告诉他,只要好好干,你是不会亏待他的,然后把适合他的,更多的工作,安排给他。但切记不要超过其负荷,要留有适当的休息调整空间。加责,有时也意味着升职,另外还要有个考验期。



雪中送去暖身炭,天早下场及时雨。没有雪,没有旱,可以人为地制造一个相对令人寒心饥渴的处境,再突然以救世主的姿态出现。人生,不管是生活,还是工作,需要一些戏剧性。

第十七计 入职约法

俗话说得好,丑话要说在前面。刘邦在进入关中,未称王之前,与百姓约法三章:第一,杀人的偿命;第二,打伤人的办罪;第三,偷盗的办罪。除了这三条,其他秦国的法律、禁令,一律废除。本来乱世用重典,而刘邦反其道而行,只简简单单说了三个基本的法令,反而能令关中百姓安居乐业,受到老百姓的拥戴,为建立自己的根据地打下了良好的基础。

新员工在正式上岗,进入角色之前,也要事先讲好条件,除了试用合同规定一些基本的法律条款之外,应该将公司基本规章制度明确无误地告诉新员工——无需太复杂,越简单明了越好。

常见的公司基本规章制度,包括考勤制度、薪酬制度、报销制度、加班规定以及其他行政规章。有的公司对此极为不重视,以致于员工快要转正了,却连公司有没有相关规定都不知道。这是大忌,早晚要出问题。举个例子,劳动法明文规定,员工在节假日加班,应以三倍于员工正常工资的日工资,支付相关报酬。但有些公司的加班制度与劳动法并不是一致的,如果提前跟员工沟通,虽然有霸王条款的倾向,但一般员工都可以接受,但如果你没有事先沟通或明示,当员工加班后,就会按照劳动法的规定向你索要,这时你再说公司有规定如何如何,那员工就可能告你,从而发生纠纷。

第十八计 加班联欢

女儿小学三年级,天天加班至深夜十一十二点,原因在于她写字过于追求完美,只要横不平竖不直,必用橡皮擦掉重写,作业效率太低。个别员工喜欢加

班,上班时工作效率太低,下班后来了精神,几乎天天加班,只要加班,就要加餐,有的甚至以加班为名,上网聊天打扑克侃大山。



然而有的老板却鼓励员工加班,愚以为得不偿失。首先,允许甚至鼓励加班,将直接影响员工在正常工作时间的效率——反正可以加班,既可以让老板看看我有多忙(工作多得上班时间都做不完),而且可以白吃一餐还不用回家做饭(单身的员工喜欢、某些有家的员工也愿意)……一举多得。其次,员工长期加班,将会对身体产生不良影响。某IT公司就有一名员工,因为长期加班引发身体器官功能衰竭,最终病亡。这名大学生毕业后即加盟某IT公司网络产品研发部门,他的同事证明,他是长期连续加班累倒的。“为了获得好的绩效考评,他长期没日没夜地加班,基本上每天都加班到凌晨2点,睡觉也在公司对付过去。”这就是该公司鼓励加班的结果——这家公司将是否加班也记入业绩考核内容。

如果是因为客户催货,不得不加班时,有的公司老板做得比较好,就是将加班变成员工的聚餐和聚会,搞得像个小型的联欢会,利用一两个小时的时间,让大家放松神经,交流情感,时间虽然短,但效果很不错,员工加班时的干劲和热情也高。

第十九计 太上忘情

用人不避亲,如果老板的某个亲戚确实能够满足某个岗位的需求,而他也确实喜欢这个岗位,当然是肥水不流外人田,将这个位置给他最合适。

员工是亲戚,首先最好保密,不要让其其他员工知道。一旦被其他员工发现这个秘密,就有可能被一些人利用。其次,在公司里,如果能够回避,则应该回避,最好是在不同的部门,业务上离得越远越好;如果不能回避,则应该忘掉亲情,不要使用家里的称呼,这时候的关系,是老板与员工的关系,是同事关系。

当亲戚犯了错误,则应按规矩办事,就算大家不知道你们有亲戚关系。因为,如果你迁就他,他就会再犯,直到其他员工知道你们的关系,大家就会说,噢,怪不得!这时候,再要说什么王子犯法与民同罪,就为时晚矣。

忘情,不徇私情,亲戚如此,朋友也如此,其他关系也要如此。道是无情却

有情。对自己的亲戚,要比对其他员工更为严厉,这样做的结果,必然可以在公司上下形成良好的“法治”的环境,使公司的规章制度,得到落实。

第二十计 避邪远神



有一个建筑专业的大学生,分到一家效益很不错的大公司。老板决定派他去非洲某个国家工作一段时间,待遇很不错。但该学生不愿意去,却又不找老板沟通。待公司为他买妥机票,办好手续,第二天就要出发时,突然找到老板哭诉,说不想去,如果非要叫他去,他就跳楼自杀。老板慢慢发现不对,因为该大学生老找他胡侃,说9·11袭击事件中恐怖分子没有选对要撞的大楼,方位不对,杀伤力不大……后来老板叫他去精神病医院检查,结果却是正常。老板叫他回家休几个月,没过两个星期又回来了,症状愈发明显。请神容易送神难。老板却无计可施,后悔不该派他去非洲。

不过,他也得到两个教训,一个是员工的沟通能力实在太重要了。这名员工完全可以事先与他沟通,说明不愿意去的理由,甚至根本无需理由,因为有很多别的员工争着抢着要去呢。第二,给下属安排工作,压力不要太大,大学生是弱势群体,神经太脆弱了,稍微不留神,哪根神经不对了,就会发作。

这个老板还不算最倒霉的。另外一个老板,底下有个员工因为感情问题,精神失常,比前一个情况更糟糕,你正在跟他谈工作,一言不和,他竟拿开水往你身上浇。

所以,老板在招人的时候,对员工的身体状况越来越关心,是可以理解的,如果有精神病史,本着慈善之心,可以考虑,但在工作当中,一定要做好沟通工作。不过,公司不是福利机构,这样的员工,能够不用,最好不用,远避为妙。同样,如果员工是罪犯,你不知根知底,千万不要江湖义气,也是敬而远之为好。

第二十一计 一枝二鸟

有些特殊岗位,比如机要岗位,应该安排两个以上的人;另一方面,有些不可或缺或关键的岗位,也应该安排至少两个员工。

第一种情况,是基于“防人之心不可无”的古训。如果某个员工是IT高手,担任IT经理,权限很大,可能你给他最高权限,但难保不为所黑。只好再招一



个IT主管,两人轮流值班。其中一个可以是你的亲友,要么就假装是你的亲友。但道高一尺,魔高一丈。所以,最好的防止机密泄漏丢失的办法,还是不上网。要有信息孤岛。

第二种情况,则是预防特殊岗位员工突然病倒,或突然离职,而导致业务瘫痪,造成不可挽回的损失。比如检验员,可以有两个员工,平常分别负责不同产品的检验,一旦其中一位因为某种原因缺岗,另外一个可以及时补位。

此外还有一种“一枝二鸟”的情况,就如“一国两制”:一个公司要有两套系统,一套正常工作时用,一套灾难恢复期备用。两拨工人倒班,也不失为一种好的双保险策略。

第二十二计 引颈就戮

这一条很简单,老板应以身作则,严以律己。如果你行得正,就不怕影子邪。如果你真的犯了错误,就得受到惩罚。员工握着你的把柄,早晚你得面对,你就要他告诉大家,也许他还没那个胆子,但你从此就会对他忌惮几分,他则有恃无恐。如果你有足以使你身败名裂的把柄在员工手上,神仙也救不了你。要么你只有任他摆布,要么好汉做事,敢做敢当,大不了从头再来。引颈就戮,岂能让人摆布,士可杀不可辱,二十年后又是一条好汉。所以问题的关键,每日三省己身,千万不要做什么亏心之事。

第二十三计 苍天有眼

有的员工是九千岁——万岁爷之下,万万人之上。这样的员工,就会有一手遮天的倾向。作为大老板,应时刻保持警惕。但老虎总有打盹的时候,你不管怎么注意,总有疏忽大意的时候。何况一叶障目,往往看不见泰山。所以,作为老板,要与基层员工保持联系,最好的办法,是有个秘密的眼线,向你汇报真实的情况,而不用你微服私访。而且,现代社会,这个很容易做到,通过电子邮件,既不怕丢了密信,也不怕被人打劫。苍天本无眼,老板高高在上,脱离群众,就可能对下边的情况没有概念,因而会被蒙弊。所以,要接触普通员工,你在普通员工中的朋友越多,你的耳目就越多,你的眼睛就越多。

第二十四计 滴水引泉

中国人有个光荣的传统,就是“滴水之恩,涌泉以报”。老板应该对此善加利用,对自己对员工都会有利。



处处留情留心皆有恩。“三星”老板李秉哲经常用各种方式表达他对部属的信任和关心,鼓励他们积极工作。他常在各种场合对他信任的经营者给予高度评价。在一次社长会议上,李秉哲关心地对一位社长说:“你的嘴唇裂了,看样子很辛苦。”第二天他就把配好的补药通过秘书室转给了那位社长。有了这样关心下属的社长,“三星”的成功也就不足为怪了。

有时候,一些小恩小惠,不亚于大恩大德,只要及时。有一家台资企业,有个员工买房子,首付款三万,本来不多,但他家人有病,花了不少钱,一夜之间愁得白发骤增。老板无意中知道这个消息,二话没说,借了三万给他,并且建议每月扣除其三分之一的工资。该员工感激得真是热泪盈眶,什么话也没说,从此把老板的事情当成自己的事情,哪怕在别人眼里是吃力不讨好的事情,也争着抢着为老板卖命。其实这件事,在老板这边,是很小一件事,只是举手之劳,三万块钱,对他而言只是九牛一毛,实在算不上什么。但在员工那边,就是大恩大德了。滴水之恩尚且涌泉以报,这等大恩,岂不舍命相报。小恩小惠,投桃报李;大恩大德,舍命相随。滴水之恩当涌泉以报,即将小恩小惠当大恩大德,因而犬马以报。恩将仇报必竟是少数,也为社会公德不容,遭大众唾骂。

第二十五计 身东肌西

西方式的管理,是由领导层决策,员工处于被动服从地位。采用这种管理方式的公司有以下特点:短期雇用;迅速的评价和升级,即绩效考核期短,员工得到回报快;专业化的经历道路,造成员工过分局限于自己的专业,但对整个企业并不了解很多;明确的控制;个人决策过程,不利于诱发员工的聪明才智和创造精神;个人负责,任何事情都有明确的负责人;局部关系。

而东方式的管理则是:实行长期或终身雇用制度,使员工与企业同甘苦、共命运;对员工实行长期考核和逐步提升制度;非专业化的经历道路,培养适应各种工作环境的多专多能人才;管理过程既要运用统计报表和数字信息等清晰鲜



明的控制手段,又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导;采取集体研究的决策过程;对一件工作集体负责;人们树立牢固的整体观念,员工之间平等相待,每个人对事物均可作出判断,并能独立工作,以自我指挥代替等级指挥。不要单独的个人对某种特殊事情担负责任,而是一组雇员对一组任务负有共同责任。

聪明的老板,会将这东西方两种管理方式结合,取长补短,东西合璧,堪称完美,比如决策可能是集体做出的,但是最终要由一个人对这个决定负责。这样既可以避免员工的聪明才智得不到发挥,又可以避免大家各执己见,互不相让,最终无法达成一致意见,要么一拖再拖,不能决策,要么干脆不了了之。

第二十六计 加冠赐剑

当老板把某个员工安排到某个高位,比如质量总监,要他负责公司与质量有关的全部问题,产品质量不好,就唯他是指。

但问题是,当发生质量事故时,那边急着交货,质量总监是否敢冒着丢单或被客户罚款的危险,坚持质量标准,不该放行,决不放行呢?

这就存在一个上方宝剑的问题。古时钦差大臣都有皇帝的授权,要么是一把剑,要么是皇帝的某个信物,当地方官不服气的时候,钦差就会拿出那个东西,那些贪官污吏立马气焰顿消,跪地叩头。

老板是不是授予质量总监“先斩后奏”的权力,是不是赐予他上方宝剑——就算是老板亲自出马,也决不手软,是决定一个企业质量管理能力的关键。

孔子说正名,也是一样的道理。师出有名。这一点,很多企业做得都不错,每当新官上任,就发一个任命公告,某某走马上任,他的过去如何,他现在的职责权力如何……但有些企业就不行,新招聘或刚提升的干部,大家都不知道,结果当他去管事儿的时候,大家就说你算老几?一开始就没弄好,以后再树威信就不容易了。

第二十七计 假痴不癫

老板对于员工偶尔的迟到早退、上班时间浏览黄色网站、上 MSN 或 QQ 与朋友聊天,其实都可不必小题大做,完全可以睁一只眼闭一只眼。这就是老板的假痴不癫。但是一定要给员工以适当的警告,比如发邮件提醒:你的工作计划是不是完成了?你的目标是不是达到了?让员工自己认识到问题,注意不要太过分了。



这叫对目标负责,抓大放小。过程控制,过程管理,则交给员工自己,相信员工的自我计划和自我目标管理能力。如果一次两次不行,就要进行培训,三番五次,那时候再作处罚也为时不晚。

对员工的有些秘密装作没有看见,没有发现,是对员工的一种尊重。虽然可能有一些小小的问题,但无关大局。如果对这些鸡毛蒜皮的事,也要想方设法杜绝,可能得不偿失。有的企业在办公室安装摄像头,员工的一举一动,都在老板的掌控之中,虽然员工可能会变得规规矩矩,但那种无形的压力,会使员工工作效率低下,甚至会精神崩溃,生病住院……有什么益处呢?

第二十八计 官不厌诈

打任用兵,讲究兵不厌诈;老板管员工,也可以来个“官不厌诈”,欺之以道,欺之以德。坏人可以用的计策,好人为什么不可以用。就如资本主义可以富国强民,社会主义也可以用。“市场经济不是资本主义的专利”(邓小平)。

老板为了鼓舞士气,可以谎称公司经营状况正在好转,年底有望多发奖金,员工得到这样的信号,一般会振奋精神,努力工作;老板马上就要出差,可以要求部门经理不得离开办公室,因为老板要随时打电话询问、遥控,只打座机,不打电话——尽管老板并不会这样做……总之,为了达到某种目的,只要对公司有利,对员工无害,完全可以欺而诈之。

第二十九计 将薪比心

员工闹罢工的目的,无外乎改善工作条件,提高劳动报酬,如果将心比心,没有什么不好理解。如果条件允许,不必斗得你死我活,可以以此为契机,对员



工提出更高的要求,达成一致,对双方都有好处。这就叫以薪换心。薪者,员工之七寸也。抓住薪水问题,就是抓住了员工的软肋,在一定条件下,任由老板摆布。

第三十计 施恩作威

这一计,相当于“美人计”与“苦人计”的“二合一”之计,但又不完全相同。区别在于美人计不需要额外开恩,只是善于安排工作并与之相应的报酬;而苦人计,也不是或者说不仅仅是让员工感到来自老板的压力、威严,感到胆怯恐惧害怕,不敢亲近。

只有恩不行,只有威,也不行。给员工高工资,是恩。假借小恩小惠,恃仗权势,欺凌弱小,滥施淫威,固然不对,但若没有一定的威严,不给下属一点颜色看看,许多人会“给脸不要脸”,所谓人善人欺,马善人骑。这里的善,不是指发自心底的善,而是面色上的善。

甲骨文公司的埃里森是这么想的,也是这么做的。甲骨文的工资待遇很高,这是老板埃里森对员工的“恩”;但是员工们的压力却是巨大的,这个压力,主要来自埃里森的“威”。他盛气凌人的气势给下属很大的压力,同事们对于跟埃里森在一起讲话总是战战兢兢,因为他的行为总是令人无法预期,行为不可琢磨,在一本有关埃里森的传记里甚至提到,一位产品研发部主管哈威因为受不了压力,情绪变得不稳定,被埃里森下放,继而解雇,最后,这位主管杀死自己儿子并举枪自尽。而这就是埃里森提倡的“甲骨文”文化,一种“压力与激励”相结合的机制,一种“胡萝卜加大棒”的政策。他常引用成吉思汗的名言:“只有其他人都失败,才是真正的成功”,哪怕不择手段。

第三十一计 开诚布公

如何处理小报告,如何处理电子密件?作为老板,应该事先规定,公司之内部事务,应该公开透明,不鼓励小报告。如果一旦发生告密行为,可以旁敲侧击:一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密,因此,主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。打小报告找领导只说明沟通能力有问题。如果因为种种原因,不得不以小报告形式反映,那么,老板不排除要求双方当

事人当面对质。同时鼓励员工采取联想的沟通四步骤(见前文)。

当然,这样做可能导致员工有问题不反映。而且有时候确实需要小报告,比如老板为了了解一些领导干部或某个员工的工作情况,或者大家对某人的评价等,这时候,老板可以以电子信件,发给全体员工,要求大家匿名回复。



或者你也可以明修栈道,暗渡陈仓——表面上不支持大家打小报告,让大家通过正常渠道(比如意见箱、总经理接待日、合理化建议等)反映问题。私底下却要求相关员工直接向你汇报某些问题。两手都要抓,两手都要硬。不过,这是个馊主意,怎么用,老板应该动动脑。不要算来算去算自己。

第三十二计 扬长补短

通常我们说扬长避短,好像这样才是正确的做法。扬长没有错,任何时候都是正确的选择。但是避短,有时候,你没有办法避短。企业里,员工各有所长,部门各有所长,尽量用其长处,但用其短,是不可避免的。前面讲的木桶理论,你必须尽快尽可能将短板加长,或者将两个短板结合,变成长板。实在不行,你就得换人或者换板,用新的长板,来补这个短板。

扬长补短,长短结合。短期行为造成的后果,不得不由长期行为来弥补。短期目标继以长远滚动目标。短期行为有时候是必要的,就如接力赛跑,每个短跑选手必须全力以赴,否则就无法战胜对手,但必须有人接替,将接力棒传给下一个选手。短期行为不停地传递下去,才可以保持持续发展,实现长远目标。

生产旺季,必须有短期目标,招聘短期合同工。长期与短期合同结合,分别应对旺季高峰期与淡季低谷期。

长期合同,辞掉一个员工代价太高;短期合同,员工不踏实,不安心,不能安居某位,不能乐业,短期行为,产出不大,投入(特别是无形的成本)更多。长短结合,发挥“整合优势”,才是最佳选择。

第三十三计 减勤增效

工薪阶层最向往的生活,其中有一条,就是睡觉睡到自然醒。然而,当你自然醒的时候,你就自然迟到了。就算你早醒,也可能迟到,因为交通堵塞。看看北京的交通,每到上下班高峰,就如千万人大游行。万人空巷,塞得大街小巷满



满当当。看看行人，一个个行色匆匆，翻栅栏，闯红灯，为什么？怕迟到。夸张点说，企业的考勤制度，增加了交通事故，增加了交通拥堵，增加了员工生活压力，给国家带来了损失——一寸光阴一寸金，成千上万人的时间被浪费在上班的路上，这是多么巨大的损失！学校的考勤制度，导致学生睡眠不足，同时，母亲又要送孩子又怕迟到，更增加了女性的压力……压力传播，社会浮躁。考勤，于国于民，百害也，大概有一利，老百姓勤快了，但这是被动的勤快，是一种无奈，对人的健康不利，这一利的结果，是更大的不利。

考勤制度，给企业带来了切实的好处吗？员工按时上班了，真的就能工作了吗？他早上匆忙起床，来到公司，是不是还要准备点吃的喝的然后再工作呢？何况，若考勤就真考，可是你能杜绝代打卡吗？你能确保自己的员工打完卡不又回家睡觉或不知去向吗？也许对老板有一个好处，就是员工按时上下班，可以避免办公室就自己一个人，像个光杆司令，没有公司的样子。但为什么不可以将员工分开，错时考勤呢？或者采用弹性工作制，雇用 SOHU 人员，研发人员网上办公。

在大城市，交通堵塞是政府很头疼的问题。如果谁能够替政府这个大老板考虑考虑，为政府分忧解难，政府说不定会对企业网开一面，那么不失为一种政府政关行为。

加班减少出勤次数，减少出勤时间。出勤不出力，出工不出活，有什么用呢？除了浪费水电浪费日常运营成本以外，不如提高劳动生产率，提高工作效率。如何做到这一点？日日考核，今日事，不要“今日毕”——而要 8 小时以内毕。如果不能 8 小时之内完成，不准加班，每月看看谁最拖拉，谁效率最高，发“高效工作奖”。

减勤，增效，不可偏废。两条腿走路，即不能单看出勤，也不能单看绩效；功劳苦劳都要看。老板不能做冤大头，为社会做了奉献，自己却没有得到什么好处。这是不符合互利共赢原则的。

第三十四计 分化两极



华为老员工与新员工，是两个极；垄断行业与其他非垄断行业，是两个极。

在许多企业,有的部门甚至有的员工配有小汽车,可以公车私用,上下班代步或者干脆就跟私家车一样,其他的部门或员工却没有,要么挤大公共,要么自己买。

同一个公司,有富裕阶层和相对贫困阶层,有干部阶层和群众阶层,有资深员工——既得利益者,有新员工——一无所有者。这是老板的策略,人为地拉开员工与员工的差距,让一部分人先阔起来,先抖起来,先牛起来,以造成一种竞争的态势。



分化两极。太极生两仪两仪生四象四象生八卦从而化生万物,老板制造竞争的两极,可以刺激员工的上进心,创造财富,无中生有。

这种计策有两种主要用途:其一,有利于瓦解帮派。例如当贫困阶层对富裕阶层产生不满的时候,可以把他变成富裕阶层,当他的处境改变,他的想法就会发生一百八十度的大转弯;其二,可以制造落差,刺激竞争,提高劳动生产力,提高单位成本的产出率即效益。

但同时应该注意到,这个计策有副作用,就是产生了矛盾,可能发生派系斗争。如果老板没有能力控制,最好不要掀起石头砸自己脚。

第三十五 韬光养晦

韬光养晦,意为“隐匿光彩、才华,收敛锋芒、踪迹。”胸有城府,藏而不露。作为老板,如果太过透明,没有心眼,可能成不了大事。

“好老板遇上好员工就会变坏,坏员工遇见坏老板就会变乖,好老板遇上坏员工就会发疯,坏老板遇上好员工就会发财。”这是著名漫画家朱德庸总结出来的不同的老板与员工组合的结果。但是,什么是好老板坏老板,什么是好员工坏员工,他并没有下定义。

其实老板,不应该让员工知道自己到底是好老板,还是坏老板。因为,一旦他们了解了你的好坏,就会采取相应的对策,达到对自己有利的最佳组合。所谓上有政策,下有对策。但若果老板能够适当伪装一下自己,让员工猜不透摸不着你的心理,相当于你在暗处,他们在明处,就会受你摆布。

你可以做一个披着狼皮的人。你可以在心里对员工很好,表面对他却不要



那么好。不要暴露自己,保持神秘感。但有时露出一点点,真真假假,阴阴阳阳,使其不知真假,不知阴阳,敬畏之心油然而生。想那些搞宗教的人,如果没有神秘感,恐怕就不会有那么多信徒。他自己肯定知道自己是在瞎掰,但他不能告诉别人。还有一些武林高手,真有两下子,却假装没什么能耐,往往可以令对手猝不及防。作者必须要说的是,此计会弄巧成拙。

不要承诺“永不裁员”,虽然你可以这么做。你可以尽量不裁员,但永远不要承诺。有时候要做,不要说;有时候要说,不要做。说到做不到,不如做到没说到。

不畏人言,人言无畏。虚怀若谷,别人说什么,并不在意,什么人都能容,什么话都无所谓,只要你自己知道你是个好人的。大智若愚,大成若缺。

韬光养晦,还包括以下两种含义:第一不要太张扬。离开你的公司,大多数情况下,你是员工。权力社会,处处都有管理链的存在。在家里在公司里在社会里你的角色不断地变换,有时候是员工,有时候是老板。国家有法律,客户有要求,在这些法律和要面前,你必须乖乖地服从。办公室外的老板,已经不能称其为老板,大多数时候是普通人中的一员。在这一点上,可以学学丰田英二,虽然取得巨大的成功,依然不改朴素本色。

丰田英二上班的情景,曾经成了《写真周刊》的焦点。在人们的想像中,他应该坐在一辆由司机驾驶的高级轿车后座,傲慢仰靠着座椅。然而出乎意料的是,他坐的汽车不是丰田的最高级车,并且亲自驾驶。想必连那些摄影师都目瞪口呆了,因为英二已经 72 岁,而且是日本第一大企业的会长。

惠普文化锁住了惠普 12 万员工的绝大多数。与惠普打过交道的人,都会感到惠普的做派与别家公司不一样,他更加和蔼可亲,更加有大家风范。很多公司一旦发展壮大后,总裁就开始有很多的特别待遇,比如说有自己的私人飞机,但惠普历任总裁都没有。惠普总裁普莱特从北京去青岛时,与记者们搭乘的是同一架普通飞机。这种现象在其他的大公司你绝对看不到。

第二你应该做好事不留名,除非你要炒作打广告。伪恶真善。有时候要学政客,翻手为云覆手为雨,一正一反谓之政。所以政客,都是两面派。也许人

在政界，如人在江湖，同样身不由己。管理，政治，一正一反，一阴一阳，阴阳之道，阴一套，阳一套，知彼藏自己，保护自己，明哲保身，知其明守其暗，知其荣守其辱……无往而不胜，无往而不利。笑里藏刀，袖里有乾坤，宰相肚里能行船。愿意吃亏，为他人着想，急他人所急……义，利——墨子的观念，我为人人，人人为我……兼爱得利。



第三十六计 以人为本

老板之计，计计为赢——互利共赢。为了赢，为了成功，关键在于天时，地利，人和。天时地利，你无法控制，无法改变，只有善加利用。人和，是你唯一可以管理和控制的。所以，不管多少计谋，最重要的，是以人为本。无意中看见一句广告——人道就是力量——可以说是对以人为本的很好诠释。

本，本源，上帝。世界的本源是什么？唯心主义以人心意识为本，唯物主义以不以人的意志为转移的物质为本。作为老板——企业主义、人业主义，则应以人为本。这是整个老板新三十六计的压轴大计。

那么，究竟什么是“以人为本”，“以人为本”到底指的是什么，恐怕许多人都是一知半解，不能说出其确切含义。

既然大家都无法确切地定义何为以人为本，那么，就再来个逆向思维，来思考一下什么是“不以人为本”。以人为本的反面，是不以人为本，比如以规则为本，以权为本，以财（而非才）为本。当机器效率提高，人员富余，就会下岗失业，就是一种不以人为本，而以利润为本。

与其玩弄概念，不如举几个例子，更能解释清楚。先看以人为本的例子：

联想公司，在枯燥的生产线上，员工可以一边工作，一边欣赏 MTV；其研发人员可以不考勤，不打卡，实行弹性工作制，只要完成工作目标考核过关就行。

索尼公司，从总裁、总经理到普通职员、普通工人，都一视同仁，相互敬爱、相互尊重。上班时间，大家都穿一样的夹克衫，在不分等级的餐厅里一起就餐，像一个融洽的大家庭，每个人都是家庭中的一分子，充满着人情味。索尼公司的高级主管、各厂厂长都没有单独的办公室，而是与工人们在一起，以便尽快地认识他们、熟悉他们。



惠普公司,为员工提供尽可能周全的福利计划,对员工充分信任。这种方式被人称之为“惠普公司的管理方法”或者“惠普之道”。因为,管理者意识到,对待一个企业最重要的,不是技术,而是人才,雇员的工作质量对公司信誉有直接影响。所以,惠普公司给员工几乎完美的工作保障。进入20世纪50年代后再也没有解雇过任何员工。1974年美国经济危机达到高潮时,硅谷里人人自危,大量的科技人员成了失业者。而在惠普公司,一切如旧。和其他的公司形成了鲜明的对比。在惠普公司流传着这样一个笑话:要想被公司解雇,唯一的办法就是杀死自己的老板。有时候,硅谷的其他公司也会采纳惠普公司的一些做法,但都只是一些皮毛,而没有去真正学习惠普管理方法的本质;对每个员工绝对的信任与尊重。仅仅是一些面包加看电影式的小恩小惠,等到大的危机一到,就又会烟消云散了。“惠普之道”有五个核心价值观,他们像是五个连体的孪生兄弟,谁也离不开谁。每个惠普人对五个核心价值倒背如流:(一)相信、尊重个人,尊重员工;(二)追求最高的成就,追求最好;(三)做事情一定要非常正直,不可以欺骗用户,也不可以欺骗员工,不能做不道德的事;(四)公司的成功是靠大家的力量来完成,并不是靠某个个人的力量来完成;(五)相信不断的创新,做事情要有一定的灵活性。正是基于惠普之道,使其在稳健中向前发展,没有出现过的失误,没有出现过丑闻,没有大规模地裁员。

再看一个不以人为本的例子。

当杰克·韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官时,认为这家已经有117年历史的公司机构臃肿、等级森严、对市场反应迟钝,竞争不力,官僚主义严重,人浮于事。于是他开始大刀阔斧地改革,砍掉了四分之一的下属机构,消减了10多个岗位,将300多个经营实体裁减合并成13个业务部门。当时正是IBM等大公司大力宣扬雇员终身制的时候,从GE内部到媒体都对杰克的做法产生了反感或质疑,这是一个“优秀”的企业应该做的吗?他是不是疯掉了?因为太过于强硬的铁腕裁员,杰克被人气愤地冠以“中子弹杰克”的绰号。这就是杰克的经营理念——数一数二的市场原则,在全球竞争激烈的市场中,只有在市场上领先对手的企业,才能立于不败之地。任何事业

部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售。竞争，对杰克而言，已不只是获取成功的必由之路，更是一种每天持续不断的工作状态。竞争越激烈，他的生活就越是充实。他认为：“我们每天都在全球竞争战场的刀光剑影中工作。而且在每一回合的打斗之间，甚至没有片刻时间休息。”没有竞争，就不会有发展。不仅仅国家经济是这样，一个行业、一个企业乃至一个人都是如此。杰克非常明白这一点，才会有那样大刀阔斧的改革。市场变化多端，没有一个企业能够成为安全的就业天堂，除非他能在市场竞争中获胜。让杰克自豪的是：“在GE，我不能保证每个人都能终身就业，但能保证让他们获得终身的就业能力。”



这是以利为本，以成功为本。以人为本与以利为本，有时候是一种矛盾，能够有效地解决这两者之间的矛盾，还真是不太容易。

通过上述例子，我们可以勉强给“以人为本”作个解释。我个人的理解是，以人为本要么是人性为本，要么是以人道为本。本人更偏向于“以人道为本”。

以人为本，换个说法，就是尊重人权。以人为本，有时候会成为一个借口，一个美丽的幌子，就像某国的人权卫士，实际上只是把自己当人，把别人当猪养到一定程度就宰了。

以人为本，仅仅从字面上理解，还可以解释为：以人才为资本，这种资本比其他物质资本，价值更高，所以更要珍惜。人才资本可以创造物质资本，物质资本也可以吸引人才资本。

以人为本，若是解释为以人性为本，大概是以人性本善为基础和出发点的。如果人性本恶，也要依着人性吗？那不是助纣为虐吗？那么，人性本恶，还是人性本善呢？正如前文所述，人性本无善恶，以人性为本似乎失去了根基。所以说以人为本，应该是以人道为本，人性化管理，确切地讲，应该是“人道化管理”。

什么是人道？应该是人类的道义，道德仁义。扶危济弱，体恤民心民情。人道化管理，就是不要做不人道的事情，举例来说，就是不要残暴得没有或缺乏人性的管理。看来，说来说去，人性化也好，人道化也好，其实都是要符合人性。

凡事都以中庸为美，过犹不及。以人为本，也是如此。大多数情况下应该



以人为本,但有些时候却不能以人为本。千万不要一味地以人为本讲人情讲人性适可而止,毛病是惯出来的。胡萝卜加大棒,以人为本,以法为准,必须两条腿走路,两手都要抓,两手都要硬。

人性是贪婪(夸张的说法,实际上应该不知足)的,有了免费班车,还要免费午餐,有了免费午餐,还要免费早晚餐,衣食住行不要钱才好。农村的集体主义经济所以行不通,不正是因为美好的愿望不符合残酷的现实,崇高的理想不符合人性的弱点吗?

想当年,一切为公,公家富足了,百姓自然发达了,然而,人,不可能没有私心,就算有几个人一些人多数人没有私心,也肯定有一两个人有私心,一颗老鼠屎,坏了一锅汤。大锅饭的大厦大厦,建立在大公无私基础上,无疑沙漠建高楼。自然轰然倒塌。

以部分人为本,就是不以另一部分人为本。以男人为本,即是对女人的轻视;以研发人员为本,就是对其他人员的不公。

更有许多人,不知不觉地偷换概念,只要对自己不利,不管事情本身正当与否,公平与否,合理与否,都借以人为本为名,大加指责,比如把工作经验文件化标准化,某些人因此失去了经验优势,就说这是教条主义,不是以人为本,把以人为本这个概念,当成为一己私利辩护的武器;还有人懒惰贪心,却说这是人性,应该以人为本,把以人为本当成自己错误行为的护身符。

纵观三十六计,根本在于调和阴阳,不可极左,不可极右。善于管理者,总是能够一碗水端平,就如开车掌握方向盘,总是要不停地左右左右,但总体总是在中间方向。企业如人,走极端就会产生这样那样问题,阴阳失调就会生病,人体是小宇宙,企业也是小宇宙。

无为而无不为之,只要为就有过,不为,则无过,但只能停留原地!无为必须是在功成之时,身退必在最高点。拍皮球,在最高点时;拍过之后,不可再拍。

但是一味求中,亦不可取,必须以正反之力,推动中不断地向前向前向前。当达到“中”时,必须再左之或右之,实现另一个“中”。如此螺旋上升,循环而不往复——不会回到原点,而是到达新的起点。

第十章 老板十戒



质量管理八大原则为：关注顾客（Customer focus），领导负责（Leadership），全员参与（Involvement of people），过程控制（Process approach），系统管理（System approach to management），持续改进（Continual improvement），实事求是（Factual approach to decision making），供求互利（Mutually beneficial supplier relationships）。从某种意义上说，员工既是顾客（他购买你的文化，以职业生涯为代价），又是供方（他贡献自己的才能功劳苦劳每天8小时）。这八大原则，都适用于老板与员工的管理。违背这八大原则势必两败，遵守这八大原则理当双赢。本章的十戒与下一章的十大秘笈，均包含有对这八大原则基本思想的阐述，并且在此基础上有所发挥。

都说天上好，神仙乐逍遥，成功背后泪多少，多少人为当神仙因不得法而失败，要么一生苦修不见成效，要么半途而废而向天牢骚，要么误服丹药死于非命，要多少人的倒下之后，才有一个人的飞升。经商亦是如此，一次成功的背后，是无数次失败，一个成功者的背后，是无数次的失败者。失败者的经验教训，成功者引以为戒，如此才能避免短命，昙花一现，彗星一闪。

佛门八戒：一曰不杀生，二曰不偷盗，三曰不非梵行（不淫），四曰不妄语，五曰不饮酒，六曰不著香华发蔓、不香油涂身、不歌舞倡伎、不故往视听，七曰不坐卧高大床，八曰不非时食。唐僧给误投猪圈的天蓬元帅取名猪八戒，应该就是要他持此八戒。有人说这个猪八戒，就是人类毛病的集大成者，如不能戒，则无法取回真经，修得正果——无法成为真人。圣经十戒：一曰不信别神，二曰不塑偶像，三曰不犯上帝名讳，四曰不可劳作于安息日，五曰孝敬父母，六曰不可杀人，七曰不可奸淫，八曰不可偷盗，九曰不作假证害人，十曰不可贪恋他人之物。用这十戒告诫如何做人，否则就不会得到上帝的保佑，无法进入天国。佛门八戒与圣经十戒中，都有“不杀、不偷、不淫”，可见无论东方西方，此三条都是大戒，基本戒律，因此也应该是做人的基本条件，否则与禽兽无异了。



这些做人的基本戒律,老板们不得不戒,因为欲成大事,先得做人。不会做人,不会做正常的人,大家就说你变态。老板多了,什么鸟都有,老板有钱了,什么鸟都养,有什么别有病,变什么别变态。变态的老板,主要表现在:比着烧钱(一副暴发户的嘴脸,就像网上流传的“等我有了钱”成了现实),比着养雀(金丝雀)或曰藏娇(金屋),比着自杀(吸毒)等等。这些个人修养上的戒条,看似于管理无关,但如果企业的所有者因为有了钱而远离人伦道德(即变态),很难想像他的企业能够正常运作,而若企业不能正常运作,还谈什么管理呢。

大多数老板还算正常,但仍应注意一些常犯的毛病,有了这些毛病,将直接影响企业的管理,直接影响老板与员工的关系。姑谓之老板的管理“十戒”。此老板十戒,如能持之,不敢说可令终必大成,但基本可以保证稳健发展。

一戒反复无常

一个国家的政策不能反复无常。朝令夕改,将会使老百姓无所适从。香港回归,政府承诺保持其体制 50 年不变,就是为了保持香港的长期繁荣与稳定,不可谓不英明。举个简单的例子,香港的车辆都是靠右行驶的,而大陆则是靠左行使,若香港回归后便改靠右行驶为靠左行驶,不然就是违背交通管理规定。然而,如果果真发生这种改变的话,执行不了几天,就可能发现靠右行车已经习惯成自然,实难改变,交通事故骤然增加,于是又决定再改回从前,这便引起更大的混乱。朝令夕改,就如醉汉开车,忽左忽右,蛇行马路,其后果不堪设想。别说朝令夕改,哪怕是去年的令今年改,若是关系国计民生的重大问题,都会对百姓的生活造成影响,继而影响政府的形象和威信,再有新的政令,就会得不到切实的落实和执行。

同样道理,一个公司的规章制度不能反复无常。原来的老板规定可以穿拖鞋上班,新来的老板说必须西装革履才能进入办公室,没过两天又废除这项改革措施,员工立刻对新老板的能力表示了极大的怀疑。

用人不能反复无常。一个人接手,还没焐热玩熟,就移形换位;再来一个,没过几天又换掉,如此三番,这个岗位永远不会有“熟练工种”,永远不会增值,总是在投入成本,而没有多大回报。

出尔反尔,常常令得底下员工不知所措,所谓一将无能累死千军。所以,决策层要谨慎行使决策权力。前期要大胆,后期要谨慎,少年出英雄,但老谋者要深算。如何决策?质量管理八大原则第七:从实践出发,看数据说话。初入商海,以胆大为主,心细为辅,大不了从头再来,没有多大的损失,而做大做强,渐渐有了根基有了地位有了名声,则应以心细为主,胆大为辅。



当然,也不是说规章制度绝对不能改,而是说在制订制度规定或者制定计划目标的时候要慎重。计划赶不上变化,因时而变化是完全必要的。但超过一定限度,“随机应变”就成了“反复无常”,“果断”变成了“武断”。差之毫厘,谬以千里。

二戒事必躬亲

过去我们常常称颂周总理日理万机,鞠躬尽瘁,死而后已。但我却要假想,如果周总理能够适当地把一些琐碎的事情交给底下人去办,也许就不至于累出病来,也许就可以为人民多做更多的事情,也许就可以……然而假想毕竟是假想,斯人已乘黄鹤去,徒留后人感叹不已。好人不长命,祸害遗千年,原因之一,大概就是好人、值得尊敬的人,总是心太软,把所有问题都自己扛!

我们购买的许多商品,都有使用期限,过了使用期限,就要停止使用,否则,就会发生事故。产品有寿命,人也一样,过度使用,就会发生危险。谁都知道的道理,但有多少人认真思考过呢?有多少人英年早逝,有多少人过劳死。可口可乐公司总裁曾经说过一句话:我们每个人都是玩杂技的小丑,不停地抛弄五个球,这五个球就是你的工作、健康、家庭、朋友、灵魂。这五个球只有一个是用橡胶做的,掉下去会弹起来,那就是工作。另外四个球却是玻璃做的,掉了,就碎了。

何况,如果管理不当,适得其反,还不如不管。人性如水,水能载舟,也能覆舟。管理,人性化管理,老板如何管理员工,就好比治理洪水。如果治理得当,不仅可以消除水患,还能够造福社稷苍生,如果治理不当,天灾变成人祸。

曾经看过一本书,叫做《千万别管你的孩子》。乍看书名,觉得很没有道理。仔细看过之后,方才明白:作者的意思是说,如果你“管”的结果,没有使你



的孩子变好,甚至使你的孩子变得更坏,还不如不管。因为可能关心则乱,因为可能期望值过高,因为可能爱之深恨之切、可能恨铁不成钢……你若不会管,管得不好,拔苗助长,适得其反,何必要管。不如放手,让孩子自由成长,你大人只用你的慈爱之心,如阳光如甘露,浇灌孩子的心田,岂不是更为妙哉? 同样道理,因人的复杂性,其所组成的团体(家庭、集体、公司、国家、社会……)更是千头万绪错综复杂,管理起来更是困难重重,聪明如老子者,只好以一句“无为而治”来应付差事,并确立“小国寡民”思想。

就算做不到不管,也不可包办一切要什么都管。要敢于放手,赶鸭子上架,小马拉大车。否则,那可真是鞠躬尽瘁,死而不可已了。

人力有限,许多人,特别是领导、老板,一天到晚忙忙碌碌。经常有这样的情况,你问某个人“忙吗?”他回答“忙死了”,你再问他忙什么呢?他就会长叹一声“唉!瞎忙!”瞎忙,为什么这样?我想,这样的情况,这样的毛病,许多人都有,缘于不善授权,不愿授权,只相信自己不相信别人。就算是把权授出去了,把事交待出去了,但仍然不放心,最后干脆还是自己来处理。做老板的,一定要坚持质量管理八大原则之三:全员参与,明确岗位,各负其责。切莫大包大揽,如果是这样,我忍不住就想说:累死活该。

活糙理不糙。美国 CBS 的佩利,就是这样一个不知放手的老板,于公司,于个人,都不是好事。虽然早在 1945 年他就把越来越多的公司管理琐事交给了斯坦顿,自己高高在上,但却大事小情都要过问,凡是他要做到的事情,必须付出一切代价去完成。为此,许多当初创业的老朋友纷纷离开,但忠心的斯坦顿依然留在公司,甚至放弃了到华盛顿当内阁部长的机会,并且从不要求额外的报酬。他想要的是留在公司,继承 CBS 董事长的职务,实际上,他也有这个资格。但是佩利不愿意退休,公司许多人都忿忿不平,他们相信,如果佩利再这样下去,公司就会是一场悲剧,但佩利丝毫不以为然,年龄只会增加他对权力的追求和把持,他决不让步。斯坦顿坚持了几年之后,便辞去了总经理的职务,黯然离去。在此之后,佩利主要精力都花在挑一个“合格”的接班人,要求其绝对地听话,使自己即使退休之后,也能控制这个广播帝国。晚年的佩利变得日益

专横、独断、猜忌、多疑，这对 CBS 的日常管理产生了极大的干扰。然而几经更换，几经周折，佩利始终没有找到合适的接班人。直到 1986 年，佩利在赶走了斯坦顿、泰勒、贝奇之后，又赶走了第四个继承人——威曼，自己重出江湖，重任 CBS 董事会主席——85 岁的佩利已经生命垂危。



三戒恶语伤人

有一个男孩脾气很坏，爸爸一番苦思，想了一个办法。他给男孩一袋钉子，叫他每发一次脾气或者跟人吵一次架，就在院子的篱笆上钉一枚钉子。男孩一开始钉了很多钉子，后来学会了控制自己的脾气，每天钉的钉子也逐渐减少了。他发现，控制自己的脾气，实际上比钉钉子要容易的多。终于有一天，他一根钉子都没有钉，他高兴的把这件事告诉了爸爸。爸爸说：“从今以后，如果你一天都没有发脾气，就可以在这天拔掉一根钉子。”日子一天一天过去，最后，钉子全被拔光了。爸爸带他来到篱笆边上，对他说：“儿子，你做得很好，可是看看篱笆上的钉子洞，这些洞永远也不可能恢复了。就像你和一个人吵架，说了些难听的话，你就在他心里留下了一个伤口，像这个钉子洞一样。”

恶言恶语，就如这一枚枚钉子。特别是来自领导的恶言恶语。领导的批评是员工自信心的粉碎机，是投入员工心灵的炸弹。允许员工犯错误，给员工犯错误的机会。失败是成功之母，吃一堑，长一智，只有在失败中，才能积累经验，吸取教训，从而取得进步。

讨好一个人不容易，建立一个人的信心不容易，但是得罪一个人，或者打掉他的自信心，往往只要一枚钉子就够了，而且这种伤害，很难甚至不可恢复。

美国南北战争期间，南方李将军的部队节节败退。当时雨水泛滥成灾，当李带领败军到达波托马克时，前面河水暴涨，使他们无法过去，而北方联军就在后面。林肯认为这是个极好的机会，抓住李将军，可以马上结束战争。林肯立刻命令北军指挥官弥特将军，不必召开军事会议，立即进攻南方联军。林肯先用电报发出命令，继而派出特使，要求弥特将军立刻行动。但弥特将军却采取了完全相反的行动——他召开了军事会议，以各种理由拖延进攻时间，实际上是拒绝执行林肯的命令。最后河水消退，南方军队逃出波托马克。林肯震怒至



极,写了封信给弥特。那时的林肯是非常保守的,用字也非常小心,但这封信里,林肯虽然尽量克制自己的愤慨,还是能让人感觉到了他对弥特将军的强烈不满和严厉批评。这封信的内容大意是:因为你的愚蠢,我们放虎归山,本来指日可待的胜利,变得遥遥无期……你失去了黄金般的机会,我还能指望你打赢这场战争吗!可是弥特从没有看到那封信,原因是林肯并没有把这封信寄出去。这封信是在林肯去世后,从他留下的文件中发现的。

卡耐基在他的不朽著作《人性的弱点》中这样推测,林肯在即将寄去那封信时,这样对自己说:“慢看,或许我不能这样匆忙,我坐在这宁静的白宫里,命令弥特进攻,那是一桩很轻而易举的事,可是如果是我在现场指挥,我也看到弥特上星期所看到的那么多血,我的耳朵也听到死伤者的呼叫、呻吟,也许我也不会急于要向南军进攻……如果我也有跟弥特一样懦弱的个性,或许我所做的,会跟他做的完全一样。现在木已成舟,无法挽回了,如果我发出这封信,固然解除了我心中的不愉快,可是弥特也会替他自己辩护。在那种情形下,他会谴责我,引起他对我的恶感,而且会损伤他以后做司令官的效果,甚至还会逼他辞去军队的职司……”

至于为什么林肯没有发出这封信,其真实原因已随着林肯的去世而成为永远的谜。但毋庸置疑的是,如果他发出这封信,情况肯定会变得更加糟糕——说不定弥特将军因此倒戈,美国历史也将重写。

恶言恶语,小则伤人,大则亡国。祸从口出,祸起萧墙,古今中外,因意见不和出口伤人,造成内乱而致亡国灭种者多不胜数。公司内部管理层不能团结,争吵不休争权夺势争名夺利自顾不暇的话,那么也是亡无日也——兔子尾巴,长不了。

四戒欺人太甚

有报道说,1984年以来,大量外资鞋业涌向福建莆田。这些鞋厂普遍使用含有苯、甲苯、二甲苯成分的强挥发性胶水粘合剂,有数百名来自全国各地的少女,为了微薄的工资,每天在高浓度有毒气体中工作十几个小时。

晋江鞋厂的一批女工,打工几个月中毒住院,更有两名女工因白血病不治

而亡,临死前全身肿烂,更触目惊心的,是她们腹中的胎儿也随之夭折……

即使在北京,也有类似事件:某包装制品厂有好多女工陆续有鼻子流血牙龈出血的症状,后来20人被确诊为再生障碍性贫血……

在一些劳动密集型的制衣、玩具、电子企业,老板因为赶着交货而无休止地要求工人加班加点,有的甚至三四个月不安排一天休息,员工昏倒吐血猝死的案例不在少数……而其生活条件却极其恶劣:员工20个人挤在十平米的小屋,有的不得不在车间休息;老板专门在市场上买价低发酶的米……

我的亲戚的外甥女在深圳一家服装厂打工,老板不发工资克扣工资是常事。每天工作14个小时以上,站得双脚浮肿,几次差点昏倒,工友中生病、工伤事故时有发生。

《摩登时代》里,老板优化工人的每一个动作,要他们一刻也不停止,一点空闲也没有。当时觉得不可思议,但现在,越来越多的中国人,见识到了传说中的资本主义的血腥,资本家对员工的残酷剥削,已经成了不争的现实。

狗急了跳墙,DOG急了会咬GOD。用人如榨油。榨干为“止”——企业就完蛋了;用人如吸血,吸干了再生之前死掉了可持续发展成为空谈。吃饭八分饱,榨油八分停——凡事留有余地。人性化管理、有人情味的管理,其反面是非人性化管理、没有人情味的管理。本是一样人,相煎何太急!

今年(2006年)4月,几乎所有知名外企都疯狂转发一封来自某全球最大的网络信息存储商北京分部(总部在美国)的电子邮件:其大中华区总裁和他的高级女秘书因工作琐事发生激烈争吵,导致后者被迫离职。这起本该在企业内部消化的事件,却因牵起“老外和中国员工的文化障碍”的敏感话题,数天之内成为各大外企员工和网络舆论谈论的热点。事情的起因,不过是一件微不足道的小事:晚上下班后,总裁去办公室取东西,到门口才发现自己没带钥匙。此时他的私人秘书已经下班。总裁试图联系后者未果,不由大光其火,数小时后,仍然难以抑制,于是在凌晨1点左右通过内部电子邮件系统给秘书发了一封措辞严厉且语气生硬的“谴责信”,大意是批评秘书想问题、做事情不要想当然,自以为是地认为他随身带了钥匙,结果把他锁在门外,要取的东西都还在办公





室里。并要她以后无论是午餐时段还是晚上下班后,都要跟她服务的每一名经理确认无事后才能离开办公室(事实上,英文原信的口气比上述译文要激烈得多)。总裁在发送这封邮件的时候,同时抄送给了公司其他几位高管。不料女秘书用中文回了封针锋相对的邮件,发给公司所有员工:“首先,我做这件事是完全正确的,我锁门是从安全角度上考虑的,如果一旦丢了东西,我无法承担这个责任。其次,你有钥匙,你自己忘了带,还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己,不要把自己的错误转移到别人的身上。第三,你无权干涉和控制我的私人时间,我一天就8小时工作时间,请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四,从到 EMC 的第一天到现在为止,我工作尽职尽责,也加过很多次的班,我也没有任何怨言,但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情,我无法做到。第五,虽然咱们是上下级的关系,也请你注重一下你说话的语气,这是做人最基本的礼貌问题。第六,我要在这强调一下,我并没有猜想或者假定什么,因为我没有这个时间也没有这个必要。”这封邮件被数千人转发,该秘书也赢得了“史上最牛女秘书”的称号。很多人还在转发时发表了“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。其中流传最广的版本居然署名达1000多个,而这只是无数转发邮件中的一个而已。那位总裁也因此变得“声名远播”。

如果说这位老板倒霉,那么另一位老板就更令人唏嘘,因为拖欠干把块钱的工资,白白搭上一条性命。

因不满工资被克扣,一向沉默寡言的工仔李某居然狠下杀手,操起铁锤猛击老板陈某头部,致使伤者头骨凹陷,经抢救无效而死亡。让人奇怪的是,凶手行凶后并未逃走,而是平静地拿起手机报警自首。据知情人透露,凶手性格比较孤僻和偏激。据介绍,当日上午,李某因为不满工资被克扣,与陈某发生了争执。当老板娘王某把不足额的工资递给李某时,他死活不要,还坚持要求老板陈某亲手把钱送过来。约半小时后,当陈某正与一名前来修车的司机交谈时,李某操起一把修车用的铁锤,悄悄摸到陈某的背后,抡起铁锤一锤砸了过去,正中陈某后脑勺,陈某当场倒下。泄了私愤的李某并未因出了一口“恶气”而罢

手,而是继续挥锤对着陈某的头部又砸了几下,直到其躺在地上一动不动。从报道看,李某的恶行是有他的萌芽期的,是他的怨愤积聚到一定时候的总爆发。克扣、欠薪、争执……如果能在其中某个环节加以化解,结局可能就不是这样;主管部门如果能做好平日的监管和宣教,老板也许不至于如此刻薄工人。可惜,这一切都成为事后的“如果”。



上述两个例子,比起有些黑心老板,可谓小巫见大巫。小巫尚且遭到如此的下场,那些大巫,更得好好反省一下了。哪里有压迫,哪里就有反抗。老板与员工的关系,如果发展成不共戴天的敌对关系,难道不是老板的失败吗?欺人太甚,不把员工当人,早晚有一天,也会被员工当成魔鬼,斩妖除魔,以英雄自诩。(就在本书定稿时,又有一则新闻,老板不可不闻不问——“下岗职工闯入单位办公楼刺死前任院长书记”。)

五戒偏听偏信

同样一个人,不同的人会有不同的评价。一千个人眼里有一千个贾宝玉林黛玉。因为不同的人,关注的点不一样;不同的人,有不同的是非对错善恶好坏标准,也就是所谓的“萝卜白菜各有所爱”。而且,同样的评判者,站在不同的角度来评价同一个人,也会有不同的结论。如果只盯着一个人的缺点,他当然一无是处;如果只注意一个人的优点,他将是完美的圣人。所以“爱一个人,知道他如何可恨;恨一个人,知道他可爱的地方。”这样才是客观公正的评价。

一个人的自我评价,也总是与他人的评价不一样。有这样一个真实的案例:

美国人克劳雷正在车中与女友调情,突然过来一个警察,要他出示驾驶执照。不料克劳雷却二话不说,拔枪就射,连开数枪,警察当即倒地身亡。克劳雷意犹未尽,跳出车子,朝警察的尸体又开了一枪。警察总监评论说:“克劳雷是纽约历史上最危险的罪犯。他杀人就像切葱一样……他应该被判处死刑!”但克劳雷是如何评价自己的呢?当警方围捕时,他写了一封公开信,声称:“在我衣服里面,是一颗疲惫的心——那是仁慈的、不愿意伤害任何人的心。”克劳雷最终被判死刑坐电椅,在他走进受刑室时,所有人都说:“这是他杀人作恶的下

场!”而克劳雷仍然坚持:“我是自卫!我没有错!”

世界上总有一些人永远不认为自己有过错。“我将一生中最好的岁月给了人们,使他们获得幸福愉快,过着舒服的日子,而我所得到的只是侮辱,一个遭人搜捕的人。”这是卡邦所说的话,他是美国的第一号公敌,横行在芝加哥一带,一个最凶恶的匪首。可是,他认为自己是一个有益于群众的人——一个没有受到赞许,而且是个被人误会的人。休士在纽约给枪弹击倒前,也这样表示。他接受新闻记者采访时说,他是一位有益于群众的人。其实,他在纽约是个令人发指的罪犯。

星星监狱负责人华赖·劳斯在给卡耐基的信中说:“很少有罪犯承认自己是坏人,他们的人性就跟你、我一样,他们有这样的见解、解释。他们会这样告诉你,为什么要撬开保险箱,或是接连的放枪伤害人,甚至为他们自己辩护反社会现实的行为,因此坚持不应该把他们囚禁起来。”

许多人是站在自己的立场,自己的利益角度来评价他人评价自我的。所以对于老板来说,一定要尽可能客观地对员工进行评价,千万不能听信小人之言。

张某是朱记公司的高级经理,自以为是一个好员工。朱老板也总是拍着张某的“坚”膀以示嘉许,下属总是想方设法点中张某的“麻痹”之穴以求加薪。张某正志得意满,准备大干一番。那天张某牙疼上火外加感冒着凉上吐下泻,带病坚持上班,老板突然宣张某进见。一向受张某尊敬的老板满脸堆笑,金口一开,舌战群儒:明天你不用上班了……张某急忙感恩戴德地道:谢谢老板体恤,不过这点小病算什么?我去年心肌梗梗,吃片速效丸就行……老板打断张某,笑道:我的意思,你的工作交由胡先生接替,咱们合同还没到期,不过我会按照劳动法给你足够的补偿金,你今天就办交接……张某口呆目瞠。那厮下面说的话,张某已充耳不闻。走出那家伙的行宫,每个人看张某的眼神都异样……张某百思不得其解。“朱老板脑子进水了?我掌握着公司的生命线,离了我,公司还能运转吗?”果然,仅仅六个月之后,朱老板的公司宣告破产,而那位接替张某的胡先生以极低廉的价格买下朱老板的公司,易名胡记公司了。朱老板成了朱先生,胡先生成了胡老板。张某和朱先生相约酒吧,从酒醒喝到酒



醉，又从酒醉喝到酒醒，闹得死去活来，朱先生大哭不止，张某莫名其妙，朱先生这才告诉他：胡老板说你暗中笼络人心，心有异志，我也觉得公司越来越离不开你，所以对他的话深信不疑……我真不该听信他的一面之辞，想不到他才是真正的内奸啊。

六戒任人唯顺



马屁精虽然可爱，刺猬也不可缺。阴阳相辅相成，相互斗争，相互依存，才能发展壮大。如果你周围全是一些善于察言观色，见风使舵的人，但顺我者猖狂，逆我者“此处不留爷自有留爷处”另立王，原来的属下成为对手，终致我亡也。纣王将冒死直谏的梅伯炮烙，将忠心耿耿的皇叔比干挖心，剩下要么唯唯诺诺要么禁若寒蝉状若走狗的百官，焉有不亡国之理？

有的老板对于“不听话”的员工，要么打击压制，要么辞退不用，不管他是不是有才能，是不是适岗，更不想想是不是自己做错了，只要与自己意见不一致，只要不服从分派，就想设法清理“门户”，排除异己。有这么一个老板，要求某生产经理培训采购程序，而实际上这是采购经理的份内之事。生产经理感到委屈，只好推说任务紧，以后再说培训的事儿。老板因此便将生产经理开除厂籍，让采购经理兼任生产经理。如此用人之法，实在不敢让人恭维。

逆人不用，只用顺人。顺人者，固然可以令你心情愉快，也可能因此健康长寿，但是你分不清真顺还是假顺。有的人一时顺你，一朝得势，没准反你。一个对你百依百顺言听计从，你让往西他就绝不往东的，很可能是你的仇人，想方设法取得你的信任，待时机来到，趁你不备，突然给你致命一击。前面那位胡先生，就是采用这种“顺里藏刀”之术，暗中购买朱老板的股票，从而使公司易主。而那些不顺你的，很多是出于公义，仗义直言，一旦你纳谏从言，反而会真心顺你。

欲成大事，必要心胸广阔。曹操被陈琳骂得狗血喷头，但却不忌恨，一笑了之，仍然委以重任。此虽小事，却能见大，天下英雄因此而纷纷投奔曹营。越是有能力的，越有可能桀傲不顺，若任人唯顺，用的全是会察言观色溜须拍马之辈，能说能吃能拿的饭桶，如何能够发展强大呢。

七戒独钟情根



世上有许多痴情男女，终其一生，只爱一人，而对方或者爱其一时而后移情别恋，或者自始至终从无爱他（她）之心。

爱之深宠之深，对方就会得寸进尺，直到你付出全部的爱，直到你没有什么可以付出的时候，离你而去，剩下你孤家寡人，独孤一剑。

爱是相互的，互相诚心诚意全心付出，才是真爱。

企业也是如此。需方与供方，互惠互利，才是真诚的合作，所谓肝胆相照，荣辱与共。但供求双方的合作，与两人之间的情爱，少了一个“从一而终”的伪道德的约束，所以相对而言，老板不必专一，至少要脚踏两只船。

供方也是员工，员工也是供方，老板与员工也是互利关系。若某件事只能某某人做某种原料只能由某人来供，如果处理得当，当然合作愉快，他的销售有保障，你的供应没问题。但防人之心不可无，商品社会大多数人利益放在首位，如果有更好的价格的需求，供应商凭什么便宜卖你。

做好备份，做好体系——离开谁，地球照转，企业照常运营，老板高枕无忧。没有备份，一棵树上吊死；什么都指着某人某事某个供应商，人为制造其垄断地位，则处处被动，处处挨宰。这就违背了八大质量管理原则中的互利的供方关系。做好备份，鼓励竞争。供方可以因此提高改进质量，需方则可以得到更多实惠。

就用人而言，戒情根独种，从某种意义上说，就是戒以人为本，而应以规则为本，人走工作仍然继续，带走的只是他个人的经验，而非公司相关业务的全部。离了谁，地球都照转。

八戒以“貌”取人

取人用人，固然不能看长相，也不能只看表面现象，而决定对某人的评价，决定升职降职、加薪减薪或者奖励处罚。久而久之，多数员工就会感觉不公平，就会产生怨气，就会失去团结，直到走马换槽。



有的员工善于做表面文章，有的员工则不善表现自己。有的员工，当老板不出差的时候，比老板来得都早，比老板走得都晚。老板出差的时候，则比谁

都晚来早走。有的员工呢,老板在与不在,都一个样,甚至老板在的时候,比老板不在的时候,还要“迟到”“早退”(但基本上还是能遵守规定的上下班时间的)。有的员工,对于老板关心的工作,会千方百计……也许这个工作并不比他本职工作重要。有的员工却不买账,该怎么办怎么办,每项工作平均分配时间和精力,对于老板关注的工作并未下大力气,在汇报时总是能让老板找到毛病。



当然,要不要以貌取人,也不能一概而论。员工之“貌”,有真貌有假相,唯有慧眼可识真假。往往不经意的行为可以反映一个人的心态。很多人生活没有目标,当你问他的时候,他会一脸茫然或是不知所云,或者不知道说什么才好,所以会不知所措。你的员工大多如此,因为大多数人是被动生存,需要你来为他安排“用场”和“将来”——员工是块砖,哪里需要哪里搬,员工是颗螺丝钉,哪里缺少哪里拧。但是员工可以如此,干部就不可以这样。在这种情况下,如果你一问某人工作,对方回答得头头是道,目标非常明确,计划非常周到,这种人,应该重点培养。

聪明的老板,常常善于把握机会,来试探员工心态,从而以貌取人——其实是透过表面看到实质,然后再取人。有个中国员工给英国老板发邮件,信口礼节性问了一句什么时候来北京,没想到老板立刻回问他有什么需要他到北京帮忙的,弄得那个员工不知怎么答复,因为他并无所求,但又不好说我不需要你,自己能搞定,只好回复一大堆没头没脑的话来,老板因而知道,该员工计划能力很差,所以不适合管理岗位,将他安排在服务部门,果然因为热心好心,得到客户表扬。

九戒不讲诚信

物以稀为贵。当今中国社会,最缺少的是什么?如果我说是信用,恐怕许多人尽管觉得有些夸大,但还是会不由自主的点头。因为,市场经济大潮从西方席卷而来,金石泥沙,鱼目龙珠,一齐涌入中国大陆。中国人讲究信义的传统,不知被冲到哪个角落去了,反正“童叟无欺、货真价实”之类的经营者几乎绝了迹,大概也快绝了种。充斥祖国各地大街小巷的,是卖假种的、假酒的、注



水肉的好商，骗人的、赚人的败类。因为现今中国最缺信用，那么信用就是最大的资本，而且是最保值最可能增值的资本。和气生财，不如信用生财。

因而，如果有人“反其道而行”，就是讲究信用，说一是一，说二是二，他一定会赢得广大消费者，赢得人心，赢得市场。

失去了信用，“失去理解和信赖，世界将会不存在”！诚信为本，诚信是财富，诚信才能留住人才。老板对于员工也要讲诚信，面试应聘时，答应多少就给多少，可以多，不可以少，说一万就至少要一万。有的老板在与员工面谈的时候，许诺优厚的待遇，结果等员工办完关系走马上任，却言而无信，推说那是在他证明自己有那样的才能方可以兑现。这样说，道理是没有错，但问题是你为什么早些不讲明白呢？你对员工不讲信用，如何指望员工对你守信用呢？员工后来带走公司机密资料，跳槽到竞争对手那边，将该公司隐瞒产品缺陷欺骗消费者的做法透露给了媒体，对该老板以致命打击，虽然该员工的做法有点不够意思，但却可以说是那位老板自做自受，咎由自取。

已经没有诚信可言的金宇中自己也曾经说过：“最重要的是声誉……永远别让声名扫地，要把他当成生命般珍视。”但遗憾的是，他没有做到自己曾经的承诺，只能在追悔中忏悔过去的光荣和梦想。这不仅仅是他个人的悲哀，也是韩国的悲哀！

十戒为富不仁

仁字，“二人（以上）”也，所以仁者，就是指那些为人处事不仅仅考虑自己利益的人。而不仁者，则指只顾自己利益而不管他人的人，“小”不仁者，不关心别人的利益，“大”不仁者，则不择手段，不管别人死活。

有仁心的老板，要有感恩的心，饮水思源，数钱的时候，要感念你的消费者。为富不仁的老板，其实是忘本——忘了自己原来也是个员工；忘了自己的富贵来源于百姓，来源于千家万户。骄奢淫逸，忘了还有多少人在水深火热之中。诚然，企业不是福利机构，但如果有余力，为什么不施援手，举手之劳，救救那些因为你的富足而越来越贫穷的人？

社会财富社会资源就那么多，你富了，他们才穷。20%的富人占有80%的

财富。为富不仁者，老百姓都会咒他短命，圣人也说“仁者寿”，言外之意，不仁者短命。

短命，不仅仅是指老板个人活不多久，还指他的企业，不能成为百年老店，往往昙花一现，便断了财源，淹死在商海之中。

做老板，大老板，影响力上去了，却对社会产生坏的影响。从穷人变成富人，地位变了，心态也变了，价值观也变了。万恶的不是金钱，而是有了钱变了心不知做人不仁的人。

如果不想做短命老板，就要有长远打算，要对员工负责，要对社会负责。当官不为民做主，不如回家卖红薯。当老板只为自己，不如趁早上岸，以免天诛你地灭你，倾家荡产，众叛亲离。为富不仁，逼得穷人走投无路，劫富济贫，毁车砸人，过上离不开保镖的日子，防弹玻璃车，那是流动的牢笼。不管多大的老板，都要有自知之明，你其实也是员工。天外有天，老板外还有老板。唯有认真做“仁”，守法经营，才能持续发展。得意莫忘形，成功莫丢“仁”。

结之，戒，不戒，并非一定。比如有的时候要以貌取人，有的时候却不能以貌取人。如果企业是一根横卧的巨木，你想推动他往前行走，就要先撬左边，再撬右边……在撬左边的时候，要保持右边稳定，而在撬右边的时候，要保持左边稳定，还要注意，不管撬哪一边，都不可撬得太过了，横木变成竖木，你就无法借力了……如此坚持下去，早晚可以到达目标地点。



第十一章 老板秘笈



管理之道，因人而异；教无定法，因人而异。但万变不离其根本。这就是原则。道生一二，化生万物，道，是常道。根本，才能永恒。爱是人类永恒的主题，因为是人性的根本需要。组成世界的基本粒子，是永恒的，其所表现的丰富多彩的世界，却是不断变化的。所以说，你不可能两次踏进同一条河流。最根本的管理之道，就是符合最本质的人的共性的。

人与人是不同的，大脑与大脑不同，结构确定功能，特殊结构确定特异功能。不同的人，有不同的结构，当然会有不同的思想。但人的本质是相同的。企业是众人的事业，众人如一人，则所向无敌。企业如人，企业的竞争力大小，就如一个人的武功高低。老板秘笈，就如武林高手的武功招式。内功为要，外功为辅，因为内因起决定作用，外因必然通过内因而产生影响，就算是致命的影响。练好内功，搞好企业内部管理，其在市场上的表现就会强大，威震敌胆。

武功招式，武林秘笈，其实就是对“人”的管理之道。老板的秘笈，则是对“企业”的管理之道。而企业就是人业，所以，武功秘笈与管理秘笈当有相通之处。

武侠作家里，在其著作中使用武功秘笈最多的，描写武功最多最有趣的，当属泰山北斗之泰山金庸。写老板秘笈，首先想到的就是金庸名著里的一些名称。泰山北斗之北斗古龙先生虽然没留下多少武功秘笈，但其注重实际，快速灵活、运用智慧……却更接近现代管理。不过也因其以实用为本，“理论”不多，所以要纸上谈兵、纸上论武，还得以金大侠为主。所列十大秘笈，除“嫁衣神功”为古大侠所“创”，余者皆是“金朝”江湖的招牌武艺。

易筋经

“慕容老爷道：其实少林派真正的绝学，乃是一部易筋经，只要将这部经书练通了，什么平庸之极的武功，到了手里，都能化腐朽为神奇……他（中毒将死的游坦之）……看着怪字中的那些小箭头，心中自然而然的随着箭所指的笔划

想……只这般照做，做到三十余次时，臂上已仅余微痒，再做十余次……手上的黑气竟已全部退尽……游坦之每次依照书上图形，化解虫毒……那冰蚕是世上罕有剧毒之物，这股剧毒的阴被他吸入体内，以易筋经所载的上乘内功修习，内力中使附有极凌厉的阴劲。”



由上面一段文字，易筋经的化腐为奇，可见一斑。如果哪个老板，得到易筋经，则可用来化毒为功，即任何顽劣员工，在社会上有不良习气者或者调皮捣蛋者，不仅可以化解其原来的毛病，还可以为本企业所用，变成好员工。或者以毒攻毒，以“有毒”的新员工对付“有毒”的老员工，三方获益，最终企业得利。而且，这易筋经也不用十分刻苦地钻研，无需什么资质，不用动脑筋，只要完全照着修炼就可以了。

“薛神医摇头道：少年？此人武功兼正邪两家之所长，内功深厚，少说也有三十年的修为……玄难道：确是个少年，但掌力浑厚……而对萧峰击出刚猛无俦的掌力，游坦之却以深存内功奋力承受……”

由此可见，易筋经可以在短时间内，使企业（哪怕是新企业、“少年”企业）实力大增，使员工士气大振，足可以与老牌的国际知名大企业一决高下雌雄。

“（任我行）眼见方证大师左掌拍到，一声呼喝，左掌迅捷绝伦的迎了上去，啪的一声响，双掌相交，两人各退了一步。任我行只觉对方内力虽然柔和，却是浑厚无比，自己使出了吸星大法，竟然吸不到他丝毫内力，心下更是惊讶……”

易筋经的内力居然无法被吸星大师任老怪吸走，那么企业若练成这样的功夫，也不怕被其他公司模仿、窃取，必将独领风骚，起码数十年。

那么什么样的武功，才可以称得上是企业的易筋经呢？毫无疑问，是企业的文化。通过定战略、定规划、建班子、带队伍，并进行业务梳理，优化过程能力，制定规章制度，形成企业文化。带队伍（人力资源管理）、做业务梳理（企业资源计划），首先要打通“任督二脉”。任脉，老板的（公司的）价值体系，督脉，员工的价值观体系。只有二者相通，才能产生能量。如果二者相违，或者互不相通，老死不相往来，你老板做你老板的事业（任脉），我干我的事业（干私活、身兼数职、从事第二、三……职业）（督脉），那如何能够成事。其他经脉：生产



链、供应链、物流链、信息链……一个业务或职能部门，就是一条经脉。部门间的接口如果不够畅通，则整个企业就会运作不灵。而在部门内部，每个员工、每个岗位，就是该经脉上的穴位。某个穴位出现问题，整个企业也会出现不良反应。

“这易筋经实是武学中至高无上的宝典，只是修习的法门甚为不易，须得勤破‘我相、人相’，心中不存修习武功之念。但修习此上乘武学之僧侣，定是勇猛精进，以期有成，哪一个不想尽快从修习中得到好处？要‘心无所住’，当真是千难万难。”

所以老板要想练成“易筋经”神功，唯有勤破心中的自我、他人的分别，与员工同呼吸，共命运，达到“仁者”的地步，从“只求练功，无意成功”到“无求练功而练功”，便可功到自然成。

黯然销魂掌

“杨过面临极大险境，数次要使出黯然销魂掌来推败强敌，但这路掌法身与心合，他自与小龙女相会之后喜悦欢乐，哪里有半分‘黯然销魂’的心情？虽在危急之中，仍无昔日那一份相思之苦，因之一招一式，使出去总是差之厘毫，威力有限……杨过心知今日已然无幸，非但救不了郭襄，连自己这条性命也要赔在台上，凄然向小龙女望了一眼，叫道：‘龙儿，别了，别了，你自己保重。’便在此时，法王铁轮砸向他的脑门。杨过心下万念俱灰，没精打采的挥袖卷出，拍出一掌……周伯通大声叫道：‘好一招’拖泥带水‘啊！’杨过一怔，这才醒觉，原来自己明知要死，失魂落魄，随手一招，恰好使出了‘黯然销魂掌’中的‘拖泥带水’……杨过既和小龙女重逢，这路掌法便已失却神效，直到此刻生死关头，心中想到便要和小龙女永诀，哀痛欲绝之际，这‘黯然销魂掌’的大威力才又不知不觉的生了出来。”

这套功夫，要求老板悲天悯人之心，居安思危之念，心系员工，实施仁政，仁者神功，天下无敌。人在失意痛苦时，可以与有同样经历同样心情的同病相怜，结为患难之交，这种交情、友谊，可以产生巨大的能量。就如情人之间心心相印的爱情一样，可以在恋人之间产生无与伦比的聚合能，俗称爱的力量——杨

过与小龙女合练玉女剑法，普通男女却不能，因为他们两情相悦，心意相通。但是人在春风得意之时，情感的力量就会大打折扣，物质的力量，因为其更为现实，因而更能产生激励作用。而且，在这种时候，人与人之间的情感就变得虚伪苍白，友情也好，爱情也罢，其力量都因为信赖和理解的失去，而减弱甚至丧失。患难见真情，富贵则让人变得虚情假意。商人重利轻别离，大概是一样的道理。老板，大多重利轻义，金钱至上，良心在下。但那些目光远大的老板，能在得意时不忘形不忘情，鱼与熊掌兼而求之，居安思危，宅心仁厚，这种人格魅力，必将助其在商海中无往而不胜。



聪明的老板，知道广结善缘，对社会要存感激，要负责任，对在职工工要尊重，对离职员工要善待（柳传志就曾公开向战略裁员而被迫离开联想的员工道歉，要发自内心地感到对不起……），好合好散，缘缘相报；来的都是客，去的都是友。不要像阿庆嫂开店：全凭嘴一张，人一走，茶就凉。哪里会有回头客。来一个宰一个。不等你宰完，黑店的名声就传开了，谁还会再来。山不转水转，三十年河东三十年河西，多一个朋友多条路，多一个敌人多堵墙。

汽车大王福特晚年就没有这种精神。事业上的巨大成功，传媒的过分青睐，面对自己庞大无比的汽车王国，福特开始得意洋洋、居功自傲：我曾经做了那么多的事情，这些成就应该都归我所有了。他表露出自己强烈的占有欲和权力欲。曾经慧眼识人才，现在却开始排斥异己，过分猜忌。在这种状态下，许多跟他一起共同奋斗的老战友、老伙伴都被赶出了公司，而他们后来都成了福特竞争对手的得力干将，甚至自己做了老板，成为福特的心腹大患。

广结善缘，可以令真正的人才“人在汉营心在曹”，令广大人才在其他公司，心却在你的公司。广结善缘，终得善果，终成正果。得民心者得天下，得民心者得市场，得民心者得一切。对别人如此，对自己也要“善”。头是老板，脚是员工。大脑是老板，身体是员工。大脑要尊重身体，身体才不会罢工。老板关心员工，急员工之所急，员工就不会不为你出力。

钢铁大王卡耐基在发达之前，曾经拒绝帮助自己的恩人，被人称为“卑劣的卡耐基”；此后发生了许多不幸的事情，使得卡耐基的人生也开始有了巨大



的改变。从小跟卡耐基一起长大、一起奋斗的第第汤姆去世了，母亲无法承受这样的打击，也随后离开了人间，在世的亲人都一个个离开了他……得力助手琼斯厂长因为高炉爆炸而死，这又是一个沉重打击。虽然，在此之前，卡耐基信奉的是东方传统，研究孔子著作和佛经，但却从未付诸行动。这一次，他开始真正的面对残酷的事实，有所清醒了。几经思考，最后得出这样一个结论：“富人若不能运用他聚敛财富的才能，在生前将其财富捐献出来为社会谋取福利，那么死了也是不光彩的。”可以说，他是在功成名就、亲朋好友相继去世的情况下，理解到了“黯然销魂”的含义。从那以后，他宣布：“我不再努力挣更多的财富。”并开始实施他的把财富奉献给社会的伟大计划。他首先拿出千万美元为炼钢工人设立了救济和养老基金，捐款建了数千座图书馆，创办“卡耐基大学”，在美、英各地捐资创办了各种学校和教育机构。卡耐基这一黯然销魂，便留下了盖世功勋，后人也因此得富受益无穷。

黯然销魂掌，其理大致同于“哀兵必胜”、“置之死地而后生”。正常情况下可能没有什么作用，但当企业物质条件（资本状况）尚可，但企业精神或企业文化因为种种原因快要崩溃的时候，老板或员工可以共同修炼一番，说不定可以起死回生。

生死冰符

乌老大这帮人个个凶悍狠毒，却给“生死符”制得服服贴贴……只听童姥又道：“生死符入体之后，永无解药……”虚竹只觉伤处越痒越厉害，而且奇痒渐渐深入，不到一顿饭时分，连五脏六腑也似发起痒来，真想一头便在墙上撞死了……童姥说道：“你想生死符的‘生死’两字，是什么意思？”虚竹心中说道：“那是‘求生不得、求死不能’之意。”但除了呻吟之外，再也没说话的丝毫力气……

童老板将掌中之水以阴冷内气化为冰片，以暗器手法射入人体，即为员工乌老大等人种下了生死符。这种生死符，可以令员工别无选择地为老板卖命，无论多么不好对付的员工，都不得不被老板呼来喝去，永远逃不出老板的手掌心。谁要是不听话，就不给“镇痛剂”，不用施加其他惩罚措施，就足以令他求

生不得求死不能,只好乖乖地听任摆布。类似的,是唐老板的紧箍咒。孙员工那么大的本事,只要唐老板一念咒语,就令孙同学死去活来,叫他在西天取经,他就不敢东走半步。恋人生死不渝,靠的是爱情这个符咒——爱情的誓言,也是一种生死符。



企业里,老板可以练成生死符吗?答案是肯定的。第一种生死符,是马屁。老板拍员工马屁,拍得他服服贴贴,等于给员工种了“生死符”,心甘情愿为老板效力。刘老板以帝胃之尊,三顾茅庐,这个马屁不可谓不小,不可谓不真,不可谓不准,害得诸葛亮鞠躬尽瘁,死而未已——“死诸葛吓退活司马”不说,还留下锦囊杀了反骨在颈反心日盛的魏延。用人从其所长,不如从其所好,投其所好,这也是拍马屁,种生死符。招聘员工时,看简历中的兴趣,为什么呢?就是要寻找种生死符的“部位”。这种生死符,比童姥的生死符高明,就是让员工口服心也服,不会想方设法摆脱他,更不会为了寻找“破解之法”而谋反。

第二种生死符,让员工无法离开你的企业,没法离开你的公司,离开了就会痛苦。这个生死符,就是企业文化。这种生死符的种法,是培训。明里培训,暗里种符。就像童姥施以阴寒之冰,射入属下的穴道,神不知鬼不觉,无迹可寻,无法可破,为伊消得人憔悴,也在所不惜。联想的企业文化足可以自夸,因为很多员工离开之后,仍然以他为自豪,这与联想宣扬民族性,扛民族工业大旗有关。其他一些世界级的企业,吸引、留住员工的方法,基本也是通过企业文化这个生死符。

比尔·盖茨的成功不仅仅是靠他的聪明才智,他为计算机业带来的种种重大技术变化。因为要想成为一个成功的商人,仅仅靠技术是不行的,还要有商业管理。盖茨的管理方法是独特的,从自己的切身经历出发,他深深明白,充分挖掘出个人的兴趣是多么重要,这样迸发出的热情是不可估量的,所以,他千方百计要他的员工们保持对工作的高度热情和创造力,为了做到这一点,从员工的待遇到办公环境他都考虑的周到备至。微软员工工资不是最高的,但公司对员工进行股票分配,员工的利益和公司的利益紧紧地结合在一起。同对,微软的工作环境也是宽松自由的,面对重大问题,公司总是信任年轻人,放手让他们



去干。这些年轻人和总裁一起讨论,该拼命的时候就拼命,该玩耍的时候就玩耍。他们可以直呼盖茨的名字,更让他们佩服的是,盖茨不仅可以记住每个程序员的名字和长相,还记得每个人的分机号码,甚至车牌号。在盖茨的带领下,整个微软是一个作战的整体,是一个亲密无间的团队。

北冥神功

吸星大法、化功大法、北冥神功,都可以吸人内力为己所用,但吸星大法吸来别人内力后,会伤害自己;化功大法却像是吸人内力克体内剧毒,损人利己,最终也会害己;而北冥神功,可吞吐自如,可以吸人之力为己所用,也可以借己力于人,让别人得到好处。古龙小说中也有一种功夫,叫明玉神功,练成之后,内家真气旋转自如,产生旋涡,可以把什么都吸过来控制住。这些个功夫,都可以说是大同小异。作为企业,可以练明玉神功北冥神功,强己助人,而不可以练吸星大法、化功大法,损人不利己,或者损人也害己。

明玉神功,就如企业的凝聚力。老板个人修养到达一定程度,就会对员工产生凝聚作用。与这种魅力型老板接触的员工,都会为之吸引。如果把企业比作一个人的话,也是一样的道理,企业形象好的,员工趋之若鹜,否则,员工避之若瘟。

北冥神功,可以比作“取之于民,还之于民”。对员工亦如此:用员工之材,还员工以财。

福特以为:造出去的车如果我的员工都买不起,我生产车还有什么意义呢?我必须让我的员工首先买得起我所造的车,只有这样循环才能启动公司的发展。而在当时,美国工人的工资是很低的,每天1美元到1.5美元,一个月一天不休息,一个月也只有几十元钱。于是亨利·福特让公司的公关经理把所有媒体的记者都请来,他说,从今天开始福特车所有的生产线上的员工每一个人的工资涨到5美元钱,这句话惊呆了所有在场的人。在当时,一辆福特汽车大概要卖200多美元,如果一个员工一天挣1美元多钱,那么他一辈子也买不了一辆车,反过来讲,如果一天挣5美元钱,立刻就可以变成福特汽车的买主。福特真正希望的是他生产的产品是有人要的,有人用,一般的社会大众能够把他当

作交通工具,而不是前面讲的一种奢侈品。他刺激汽车行业发展的方法不是车本身降价,而是把员工的工资涨上去。因此,亨利·福特是聪明的,他不是把汽车制造当作简单的做生意,而是要将整个汽车行业带动起来,创造这个市场。“5美元工作日”这个新奇的提法,引起了全美暴风骤雨般的热烈反响。工人们无不拍手称快,他们从此以后可以过上真正体面的生活,可以挺起胸膛做人了。无数工人从全国各地涌向底特律,要求在福特汽车厂工作,以至于福特不得不把“雇员已满”的牌子挂到工厂大门口。而新闻界对此给予了罕见的赞扬,记者们一个个激动万分。“新的经济时代已经来临!”记者们在各大报头版新闻中纷纷给予赞扬。当然,最后获利的还是福特。



老板的北冥神功,还表现在将自身的企业文化、自身的经济实力,注入亏损破产企业,使之起死回生——即企业重建。

日本的坪内寿夫,就是这种北冥神功的实践者。

他通过详细的调查研究,选择了其中有可能恢复元气的公司,输入资金和管理。大多濒临倒闭的公司,从管理人员到职工都已经丧失了事业心,自由散漫。要将勇气和活力注入到每个职工的身上,使得人人承担起改造企业的职责,企业才会得以振兴。同时,为了尽快取得成效,整顿期间要采取减少工薪与休息、停发奖金等措施,这是严厉的,直接损害了广大职工的眼前利益。在重整“佐世保”重工时,就曾发生了长达3个月的工人罢工事件;后来有1400名左右的员工提出辞职,需发放退休金、遣散费等。可以想见,坪内寿夫的整顿,来自内部的难题是巨大的。然而,这些想像不到的困难,之所以都被坪内寿夫一次又一次地顺利化解,其根本原因在于他自己以身作则的“为企业服务的精神”。在重建“佐世保”初期,坪内寿夫虽然是最大的股东,但却提出“不领工资,不要股息”,甚至“自己负担企业的社交费”。当采取降低工资措施时,坪内就明确宣布:“这是我向大家借的,经营好转后,我一定偿还。”不仅如此,坪内多次说过,重建企业没什么秘诀,就是:让员工们正常工作。培养人才、重视人才,用最精简的人才取得最大的经济效益,这就是他的“少数精锐主义”。他不仅重视高效率人才,也不歧视低效率人才,他说:“我们从不放弃任何员工,只要教育



他们、重视他们,使他们树立工作的意愿,他们就会把工作干好,因为只要肯做,任何一个人都可以把工作做得很好。不能因为低效率的人资质差就轻易放弃。教育低效率者也许要花费很多时间,但从长远来看,不仅不是浪费,反而是一种投资,他的潜力是无限的。”

斗转星移

姑苏慕容家最拿手的绝技,乃是一门借力打力之技,叫作“斗转星移”。外人不知底细,见到慕容氏“以彼之道,还施彼身”神乎其技,凡在致人死命之时,总是以对方的成名绝技加诸其身,便以为天下各门各派的绝技,姑苏慕容氏无一不会,无一不精。其实武林中绝技千千万万,任他如何聪明渊博,决难将每一项绝技都学会了,何况既是绝技,自非朝夕之功所能练成。但慕容氏有了这一门巧妙无比的“斗转星移”之术,不论对方施出何种功夫来,都能将之转移力道,反击到对方自身……

类似的功夫还有乾坤大挪移、移花接木(古龙)。这种功夫有两个层次:第一层是四两拨千斤——小事小情;第二层是十斤拨千吨——重大事情。斗转星移与移花接木,都是属于第一层的功夫,当要转移的力量过于强大时,就无能为力了。

“遇到了春秋这等第一流的高手,他自知无法以“斗转星移”之术反拨回去伤害对方,是以连使三次“斗转星移”,受到打击的倒霉家伙,却都是星宿派弟子。他转是转了,移也移了,不过是转移到了第三者身上。”

这种时候,就得“施展乾坤大挪移”,光是听这名字,就知道其威力,能够改天换地,多么强大的对手,也不是个儿啊。

运用于现代老板之管理员工,四两拨千斤,是指的勤俭节约,具有成本意识和经营意识,另一个是指多做有用功,提高劳动生产率,以较低成本,产生较大效益。

在修建蛇口的一个码头时,袁庚为4分钱惊动了中南海。当时,交通部的一个工程处为了调动工人的积极性,规定每超一车工作定额就奖励4分钱。实行这一制度后,工人情绪高涨,劳动效率提高了一倍。这个办法使工人为国家

多创造产值 130 万元,而工人每人每月平均得到的超额奖金为 24.3 元,占他们多创产值的 2%。但是这个行之有效的奖励制度,很快被有关部门勒令停止,理由是为了纠正滥发奖金的偏向。于是原来能拉 131 车的工人便只拉 20~30 车了。



区区 4 分钱,可以提升一倍的工作效率,正是典型的斗转星移——四两拨千斤之法。

八荒六合唯我独尊功

童姥沉脸道:“……姥姥所练的内功,确是叫做‘八荒六合唯我独尊功’。这功夫威力奇大,却有一个大大的不利之处,每三十年,我便要返老还童一次。”虚竹道:“返老还童?那……那不是很好么?”……童姥道:“这‘八荒六合唯我独尊功’,原是一门神奇无比的内家功力。只是我练得太早了些,六岁时开始修习,数年后这内功的威力便显了出来,可是我的身子从此不能长大,永远是八九岁的模样了。”

这个武功实际没有什么内容,这里就是借这个名称,强调“独裁”主义。企业里,有时候需要独裁。绝对的权力导致绝对的附拜。老板要让自己变成 GOD,八荒六合唯我独尊,要把员工变成 DOG,忠心耿耿,死心塌地,一切行动听指挥。

不过这个功夫,有一个副作用。就是一旦开始独裁,企业就与老板个人关系极大,老板成熟,则企业成熟,老板幼稚,企业也幼稚,所以,修炼此功的时间,选择独裁的时机,一定要把握好,掌握好火候,不可操之过急,否则,你的企业永远无法成熟,就像贪功心切的天山童姥,永远是六岁的模样。

与独裁相应的,是敢做敢当,别独裁完撒手不管,让员工去给你做挡箭牌。有错一人担,因为那是你一人的决定。

千手如来掌

前面我们讲过,通过适当授权,令骨干员工独挡一面,就如老板生出三头六臂了一般。如果管理到位,可以产生比三头六臂更厉害的效果,就如“千手如来掌”。在《笑傲江湖》里,这一招由少林和尚方证大师与邪教教主在我行比斗

时使出。



“这一掌招式寻常，但掌到中途，忽然微微摇晃，登时一掌变两掌，两掌变四掌，四掌变八掌。任我行脱口叫道：‘千手如来掌！’知道只须迟得顷刻，他便八掌变十六掌，进而幻化为三十二掌……”

那么，何谓老板的“千手如来掌”呢？那就是让每一个员工都发挥自己的才华，贡献自己的力量，各负其责，如联想所说“每个人都是发动机”，每一个人都似“千手如来掌”中的一手一掌，“掌法变幻莫测，每一掌击出，掌到中途，已变为好几个方位，掌法如此奇幻”。但如果任其发挥，掌影飞舞，虽然能够迷惑敌人，但恐怕自己也要乱了，如何才能千人如一人，更好地发挥“千手如来掌”呢？要做到这一点，就需要对员工进行认真策划，培训教育，使员工与老板的思想保持一致，将个人融入公司，于是一个人变成一千个人，一双手变成一千双手，共同为企业大厦添砖加瓦，企业必将迅猛发展。万众一心，众志成城，使得“‘千手如来掌’掌法虽繁，功力不散”，重点就在这个功力不散。如果管理不善，各自为战，势必乱成一锅粥，不等别人攻你，你就败迹外现了。

要练这个千手如来掌，秘笈其实就是几句话，照着去操练，数月即可功力大增，不仅掌法奇幻高妙，内力也深沉厚重。秘笈是什么呢？就是“人人有职责，人人有目标，人人有计划，人人有考评，人人有奖惩，人人有培训”——这里的人人，对每个部门同样适用。个人的职责，分解于部门的职责，个人的目标，分解于部门的目标……而部门的职责目标，则来源于老板的整体规划总体目标。

嫁衣神功

嫁衣神功。这种功夫取的乃是“为他人作嫁衣裳”之意……嫁衣神功转注给第二人之后，他本身固然已油尽灯枯，第二个人却可受用无穷……只因这种功夫太过猛烈，所以练到六七成时，就要将练成的功力全都毁去，然后再从头练过……这正如一个人吃核桃，竟将核桃连壳吞下，结果被梗死了，旁边有人看见，就说核桃是吃不得的，却不知核桃非但可吃，而且很好吃，只不过吃核桃时，要先敲破外面的硬壳而已……这就叫，欲用其利，先挫其锋……嫁衣神功经此一挫，再练成后，其真气的锋芒已被挫去，但威力却丝毫未减，练的人等于已将

这种功夫练过两次,对这种实力的性能,自然摸得更熟,非但能将之发挥最大的威力,而且可以收发由心,运用如意了……

这种功夫,利人利己,最符合老板与员工共赢互利的精神要旨,希望老板们多多习练,多多宣善。许多知名的规范的成熟的企业,都提出“服务”文化,在企业内外进行宣传。这种“服务”精神或曰文化,就是一种嫁衣神功。



这种神功,可以分为三层次。第一层次,老板服务于员工,变管理为服务,让员工自我管理。把工作安排好,开个头,再布置给员工;第二层次,一个部门把来自客户的要求,或其他部门的输入,转化为增值的输出,服务于其他部门;第三层次,就是老板自己功成身退,为人作嫁,把企业交给后起之秀——自己的孩子,甚至自己的员工。

还可以按内外来分。在内部,老板的服务,可以促使员工为公司多干活多做事,产生生产力。而在外部,企业对社会的服务,可以直接产生经济效益。嫁衣神功,最终获利的,不只是为之作嫁的他人,也包括自己。

还有一种老板嫁衣神功,就是前文提到的培训。自己辛辛苦苦培养起来的员工,跑到别人的企业里为别人服务。这种嫁衣神功,可以看作是副作用。但作为“大”老板,应该从全社会的大范围来考虑问题。有这种博大的胸怀,金戈铁马气吞万里如虎的气势,等于你自身的嫁衣神功已经到了最高境界,跑几个员工,有何惧哉。

双手互搏术

这个功夫听起来很简单,而且很容易理解,就是左手打右手。然而金庸的“武林”,能人辈出,高手如繁星点点,却只有老顽童周伯通、老实人郭靖和活死人墓里长大的小龙女三人而已。资质平平甚至“缺心眼”的能学会,天赋奇高古灵精怪的却学不会。

正如金庸解释的那样:“其实这左右互搏之技,关键诀窍全在‘分心二用’四字。凡是聪明智慧的人,心思繁复,一件事没想完,第二件事又涌上心头。三国时曹子建七步成诗,五代间刘鄩用兵,一步百计,这等人要他学那左右互搏的功夫,便是要杀他的头也学不会的。”



也就是说,只有那些心无杂念,心地纯净,无私无欲的人,才可以修成。一手画圆圈,一手画方块,分身有术,不如分心有术,一心能够二用。

老板如果练成这种功夫,一个人当两个人使,左手右手都可以发挥作用,功力自然提高一倍。但是,要练成,却要使自己变得笨一些才行。不要一天到晚算计来算计去,到头来反误了卿卿生意。

左右互搏术,第一可用于自我反省,经常模拟一些两难的事情,自我斗争,无我与有我进行斗争。若能每日闭门自修此功,善莫大焉。第二可以让自己的产品与自己的产品竞争,靠打击竞争对手来抬高自己,一般会令人反感,但若是自己打自己,老百姓估计可以欣然接受,而且更加可信——人人都是王婆卖瓜,你反其道而行,自然可以赢得信任。第三,自己的左右重臣互相竞争。一山不能有二虎,一家不能有二主。当自己的企业出现这种情况时,就要考虑分家——一个企业变成两个企业。

不过应该提醒老板朋友,这个功夫可能会使你精神分裂,人格分裂,结果不是呆若木鸡,就是疯疯癫癫。慎之,慎之。

独孤九剑

只听风清扬又喃喃地道:“第一招中的三百六十种变化如果忘记了一变,第三招便会使得不对……”令狐冲听得单是第一招便有三百六十种变化,不由得吃了一惊……危急之中,风清扬的一句话突然在脑海中响起:“你剑上无招,敌人便无法可破,无招胜有招,乃剑法之极诣。”

独孤九剑,每一式都有成百上千变化,全部招式下来,恐怕得有几万个变化。但最厉害的,却是没有招式。从有招到无招,有一个过程。初习武功,必学套路,学得滚瓜烂熟,就可以举一反三,抛开套路,等于无招。

初学时无招,与学成后的无招,不是一个档次的无招。这就是功力。一力胜十巧,就是这个道理。若有一个三岁小孩,就算招数再奇妙,力量不够,也是白搭,大人若不怜爱他,一个巴掌拍过去——就算不会降龙十八掌,那小孩子也大概要小龙十八爬了。功力相同,比招数;招数相同,比功力;若以功力比招数,可以说没有可比性。无招胜有招,如果老板个人修为高深,举手投足,平平

常常的招数,都可以产生神奇的功效,根本无需什么招数,有自身的号召力,加上一套科学的管理方法,腹有诗书气自华,身有内功魅力自发。

从无到有,再从有到无。无中生有,有还无。嫁衣神功,也是如此。从无练到有,再从有练到无。但是这个无,并不是原来的那个无。并非封闭的循环,也是螺旋式的上升。



无招胜有招,其实就是无为而无不为。与武学之道相同,管理之道,也是先有招有为——制定规章制度,苦学勤练,再到无招无为——不要有“人为”,一切由制度说了算,或者,一切都成为习惯,化为本能,变成潜意识——有到极处,就是无。

总之,武功秘笈,要修练得法,否则走火入魔,轻则前功尽弃武功尽废,重则损伤内脏绝命死亡。所以无招胜有招,才是至上武学。管理之法,也要灵活运用,否则弄巧成拙,轻则事倍功半甚至事倍无功,重则引起员工的愤怒,旷工罢工甚或跳槽而去,所以无为而治,才是至上管理之道。无为,一切任自然之道——天之道——客观规律;一切按照企之道——企业规章制度来办事。就是要法治不要人为。无为而无不为。



第十二章 老板之大者——超级老板

侠之大者，为国为民。老板之大者，为客户，为员工，为社会，归根到底，同样是为国为民。毫不利己专门利人，大概谁也做不到，但如果一个人不是一味地为自己，也花点心思为别人，往往也可以成全自己。

在赢利的时候，郑裕彤也没有忘记公司的员工。为了增强员工的归属感，将一部分股份派分给那些多年以来为公司立下汗马功劳的老职员，使公司的效益和职工的利益直接挂上了钩，大家更加同心协力地为公司赚钱！他把中国人特有的人情带进了公司。大家都说：“公司从来都不炒人，彤哥好有人情味。”郑裕彤特别会带乡里，除了在顺德设厂铸造金饰外，亦安排不少顺德同乡，到香港周大福打工……服务周大福满10年就可获“老人牌”。

像郑裕彤这样能够真心为员工为乡邻（相关方甚至不相关方）着想的老老板，堪称“大”老板。还有那些功成身退的老板，造就一大批老板的老板，老板中的老板……这些都是令人敬仰的老板，是非常成功的老板。世界500强的所有者，各国的超级富豪，一国之君一军之帅，以及前文所列举的那些成功的老板，也都可以称为“大”老板，非常非常大的老板。但还不能称为超级老板，都不能使人由心里往外，五体投地。如果你的员工对你顶礼膜拜敬若神明，你就是超级老板。但遍数古今中外，哪个国家哪个企业的“老板”能够做得到呢？有的可以在一时蒙蔽百姓，但却不能长久。而且，大多数只能使人表面臣服，而在心里却是一百个一万个不服。

国君帝王，“天”之下，万万人之上，但他的统治，靠的是军队吏制牢狱等国家机器，配合愚民政策。如果你非要说他们也是超级老板，那我只好命名我的“超级老板”为“超超级老板”。总之，这里所说的超级老板，是那些不是老板的老板，不是教主的教主——老子、孔子、墨子，才是中国上下五千年来的最大的老板，最有资格被称之为超级老板的老板。

他们著书立说，不是为了自己，他们传经布道，是为了自己吗？就算主观

上确有自己的成份,但实际上,却为当时百姓带来了福音,并留传千秋万代,为后世人民继承,要么作为信仰,支撑人生,要么古为今用,创造新的文明,既为社会稳定提供一定的保障,也为文化的发展奠定坚实基础。

如何将这些超级老板们的经典中的精华与企业管理结合起来,简单地讲,就是如果他们来当企业老总,会有怎样的企业文化。

如果某个现实的老板,其个人魅力(老板的价值观)、企业的价值观能够深入员工内心,被员工奉若经典,那么离超级老板,也就不远了。



最早的武林盟主——墨子

追根溯源,公认的侠客鼻祖,是墨子。“摩顶放踵,枯槁不舍”、“赴火蹈刃,死不旋踵”,短短十六个字,每每令人热血沸腾,因为那就是侠义的精神!不为一己之利,只为公道公义,舍身忘死。侠之大者,为国为民,老板之超级者,亦当如此,所以超级老板,要首推墨子。

《墨子》一书,据《汉书·艺文志》记载,有七十一篇,现存五十三篇:一、亲士;二、修身;三、所染;四、法仪;五、七患;六、辞过;七、三辩;八、尚贤上;九、尚贤中;十、尚贤下;十一、尚同上;十二、尚同中;十三、尚同下;十四、兼爱上;十五、兼爱中;十六、兼爱下;十七、非攻上;十八、非攻中;十九、非攻下;二十、节用上;二十一、节用中;二十二、节葬下;二十三、天志上;二十四、天志中;二十五、天志下;二十六、明鬼下;二十七、非乐上;二十八、非命上;二十九、非命中;三十、非命下;三十一、非儒下;三十二、大取;三十三、小取;三十四、耕柱;三十五、贵义;三十六、公孟;三十七、鲁问;三十八、公输;三十九、备城门;四十、备高临;四十一、备梯;四十二、备水;四十三、备突;四十四、备穴;四十五、备蛾眉;四十六、迎敌祠;四十七、旗帜;四十八、号令;四十九、杂守;五十、经上;五十一、经下;五十二、经说上;五十三、经说下。之所以一一列出,乃是因为据我所知,大多数中国人对墨子的了解,较之孔子、老子等其他思想超人,知之甚少,并不是要一一进行研究并探讨其与现代管理、与老板斗员工的关系,而只择其相关部分进行咀嚼、品味——对于其他“老板”也是如此——这里只对《修身》、《所染》、《七患》和通常所说的墨子十大主张,用现代眼光,站在老板的角度,进行

一番“低”论。

《修身》篇



讲的是老板的品行修养与老板的人格问题,强调老板的品行是为人治企的根本,老板必须以品德修养为重中之重。“老板的品格”包括“贫则见廉,富则见义,生则见爱,死则见哀”以及明察是非、讲究信用、注重实际等内容。这与本书前文的论调基本一致,可谓英雄所见略同也,即“做人是根本”。

《所染》篇

讲的也是“染缸”理论,但主要讲的是染缸里的被染色体之间的互相印染,而不是染缸本身对被染色体的印染。用洗衣机洗衣服,要注意对衣物进行分类,不要互相染了。老板也应该挑选部下,以免被不良下级给污染了。当然最主要的,老板要成为染色体,去影响下级,上梁正,下梁不歪,而不是当被染色体,反被下级所染。下梁不正,上梁一定要坚持住。

《七患》篇

“七患者何?城郭沟池不可守而治宫室,一患也;边国至境,四邻莫救,二患也;先尽民力无用之功,赏赐无能之人,民力尽于无用,财宝虚于待客,三患也;仕者持禄,游者爱位,君修法讨臣,臣惧而不敢拂,四患也;君自以为圣智而不问事,自以为安强而无守备,四邻谋之不知戒,五患也;所信者不忠,所忠者不信,六患也;畜种菽粟不足以食之,大臣不足以事之,赏赐不能喜,诛罚不能威,七患也。”

墨子七患,在当今政府机关企事业单位,同样适用。

“城郭沟池不可守而治宫室”为第一大患。是什么呢?就是腐败。有些地方,百姓生活多在贫困线以下,而地方官员却花天酒地,住豪华别墅,开宝马奔驰;有的公司,开不出工资给员工,老板却公款吃喝,轮流出国……长此以往,天怒人怨,国将不国,企业必亡。这是从大的方面讲。从小的方面说呢,就是要老板注意控制开支,有钱要花在节骨眼上,好钢要用在刀刃上。某国营特大企业,贷款巨资引进一条生产线,公司的收入连支付利息都不够,入不敷出,却盲目引进,实为不智——那个头脑一热就大手大脚的国营特大企业、市纳税大户的优

秀企业家，灰溜溜不知所终。

四邻莫救，邻国都见死不救。做人的失败。公司要倒闭了，谁也不帮你；员工要求你下台，谁都反对你……好好反省一下吧——最大的原因，应该是失去了信用，没有人再相信你；为富时不仁，破落时别人也对你不义；要么就是你欺员工太甚……（见第十章之老板十戒）



“先尽民力无用之功”，因为你的决策失误，员工们累得半死，却做得是无用之功。上面说的那个巨资引进的生产线，员工加班加点，花费大量人力物力，调试投产后，市场上却没有需求，同时质量上也存在严重缺陷，成百上千的员工，辛苦多年，全都是无用之功。赏赐无能之人，这个更不用说了，这样的老板比比皆是，分配不公，赏罚不明，员工如何会有干劲。

君修法讨臣，臣慑而不敢拂。老板要修改规章制度——严格考勤，迟到罚款，早退罚款，旷工开除。员工虽有种种原因，却慑于老板的淫威不敢违抗，要么纷纷跳槽，要么暗中寻找新的工作，要么忍气吞声，起早贪黑，累死累活，上班没有积极性，周一刚上班就开始盼周末，工作效率低下……

君自以为圣智而不问事，自以为安强而无守备。老板自以为是，自以为下边人都对自己俯首贴耳，只看见报喜不报忧的汇报报告，却不去调查研究其真实性；不能居安思危，没有忧患意识，对于属下的阴谋诡计没有一点防备，此等老板，如果是假痴不癫，倒有情可原，而若真痴真傻，就无药可救了。

所信者不忠，所忠者不信。你所信任的员工对你不忠，暗中藏奸；而忠于你的人，你却不信任，不善于知人也。可以说墨子料事如神，后世的昏庸皇帝，莫不如此，似乎南宋赵构为最。他所信任的秦桧，与金兵勾结；而精忠报国的岳飞，他却并不信任。大宋因而成为“大送”，怪得了谁呢。

“畜种菽粟不足以食之，大臣不足以事之，赏赐不能喜，诛罚不能威。”公司财务紧张、员工不能胜任岗位要求，奖励制度不能起到激励人的作用，惩罚措施不能威慑员工……这样的公司，离倒闭恐怕不远了。作为老板，应该在这第七患刚刚现出苗头的时候，就应该分析原因，对症下药，一旦这些情况全部发生，那就是“并发症、综合症”，必须大动手术了，到那时，可能就晚了。



上述七患,皆应防患于未然。对于第一患,应以身作则,不铺张不浪费,勿以钱小而私吞……上梁正,下梁就可以向你看齐;对于第二患,预防措施,也是要以身作则,要会做人,对员工不要太苛刻,对相关方也要兼顾其利益;对于第三患,要慎于始,要做好计划,制造一个好的开端;对于第四患,规章制度应该体现以人为本的思想,苛政暴政,在企业竞争演变成人才竞争的大环境下,无异于自取灭亡;对于第五患,要与部下、员工多多沟通,广开言路,从善如流,忠言要听得入耳,良药不怕入口;对于第六患,要对手下人的为人,做到心知肚明。知人不在一时,要经过长期的考察观察,虽然人心隔肚皮,但看云看出门道了就可以识天气,看相看得多了也可以观其内心;对于第七患,开源节流,要有成本意识,要有经营意识,要鼓励员工学习,公司培训结合自我培训,脱产培训结合岗位培训,合理调配,人尽其才尽其用尽其能,赏罚合理公开透明,严格执行……总之具体问题具体分析,根据不同的“症状”(早期),对症下药,当可防患于未然。

《尚贤》篇

讲的就是任人唯贤。这里讲的“贤”,其实也包括“才”。尚贤是管理企业的根本,打破阶层界限,从中选拔真才实学之人,给他们地位和权力,同时,将那些占着茅坑不拉屎的家伙全部撤换。英雄不问出身,举贤不管贵贱。王侯将相,并非“有和”。尧把舜从服泽之阳拔举出来,授予他政事,结果天下大治;禹益从阴方之中拔举出来,授予他政事,结果天下统一;汤把伊尹从庖厨之中拔举出来,授予他政事,结果计谋得行;文王把闢天、泰颠从狩猎者中拔举出来,授予他政事,结果西土大服……只要她有才能,打工妹也可以当老板。天生人才,各有其用。

《兼爱》篇

老板应该爱员工如爱自己,不要存在血缘与等级差别的观念。唯仁者可无敌于天下。无敌,一个意思是“没有敌人”,另一个意思是“没有人可以敌”。不分你我,不分彼此,“咱俩谁跟谁”。兼,则无别,没有差别。果真有了这样的思想,果真能够做到这个地步,此时的老板,无疑于一块巨大的磁铁,将天下英

才,尽收囊中,还有什么样的事情做不成呢?!

《非攻》篇

对于老板来说,就是要以和为贵,和气生财,互利共赢。对于一国之君而言,就是不攻击侵略其他国家,不做超级大国,不搞帝国主义,和平发展,共同维护创造我们的地球家园,保持世代睦邻友好的国与国关系。引申一下,老板也应该如此,对于其他同行,对于自己的供应商,都可以看作是自己的合作伙伴。某种意义上讲,也是员工,应该将相互的竞争,互相瞄准的核弹头,掉转方向,指向共同的敌人,可能是天灾或是人祸,也可能是市场的不景气。总而言之,矛,不要互指,盾,可以暗藏——不得不防,只要非攻即可。

《尚同》篇

讲的是要统一思想、统一意见,步调一致才能得胜利。这其实说的就是企业文化的建设。这一点,老板当然责无旁贷。大多数小企业,老板说了算,老板的命令,对的要听,不对的也要听,这是一种统一。但好的做法是,集思广益,运用头脑风暴,将 best practice 进行总结,进而成为标准,成为制度,成为文化。大的原则如此,具体做事情的时候也当如此。老板(主事的人)与员工(做事的人)也应该事先商量好,事情应该怎么做,然后再开始行动。如果意见不一,吵得不可开交,就要有人能够拍板,这就是墨子的尚同思想。墨子认为,古时人类刚刚诞生,还没有刑法政治的时候,人们用言语表达的意见,也因因人而异。所以一人就有一种意见,两人就有两种意见,十人就有十种意见。人越多,他们不同的意见也就越多。每个人都以为自己的意见对而别人的意见错,因而相互攻击。所以,在家庭内父子兄弟常因意见不同而相互怨恨,使得家人离散而不能和睦相处。天下的百姓,都用水火毒药相互残害,以致有余力的人不能帮助别人;有余财者宁愿让他腐烂,也不分给别人;有好的道理也自己隐藏起来,不肯教给别人,以致天下混乱,有如禽兽一般。如果不能尚同,就会天下大乱,企业大乱,家庭不和……所以,国有国法,企有企制,家有家规。在大的方面做到尚同了,小的方面则可以求同存异,以顾全大局。志同道合,无往而不利。



《天志》篇



墨子认为天是有意志的。天喜欢义,憎恶不义;希望人们相互帮助,相互教导,反对人们相互攻击、相互敌视。只需稍做引申,我们就可以知道,如果墨子来管理一个企业,他会建立一套法典,一套规章制度——天条——不“以人为本”,而要以制度为本,要法治不要人治。违背了制度,就是违背了天的意志,必然要受到惩罚。

《明鬼》篇

墨子宣称鬼神不仅存在,而且能对人间善恶予以赏罚。在《明鬼》篇中,他列举古代的传闻、古代圣王对祭祀的重视以及古籍的有关记述,以证明鬼神的存在和灵验。其实墨子到底信不信鬼,并不重要,是不是真的认为鬼神存在,也不是关键。关键在于,墨子宣扬“迷信”的目的——在于号召人们行善而不为恶。“地上三尺有神明”,“不做亏心事,不怕鬼敲门”。当天志——国法企制家规——不能约束人们的行为,当道德观念沦丧,当社会风气乌烟瘴气的时候,恐怕只有鬼神,只有这种超自然的力量,才能使那些无法无天为所欲为者,有所顾忌,有所收敛吧。现代白领们很喜欢听鬼故事,老板如果自己行得正,没有做过亏心事,完全可以借鬼吓人,来促使员工向好向善向企业有利的方面看齐。而不是一味地向钱看,见利忘义,不择手段。

《节用》篇

墨子认为,宫殿、衣食、舟车只要够用适用就可以了,统治者不应穷奢极欲,耗费百姓财力,使其陷于困境。甚至让很多男子过着单身生活。因此,他主张凡不利于实用,不能给百姓带来利益的,应一概取消。这一点,对于当今的老板,同样具有借鉴作用。有的老板可能说了,我有的是钱,我花我自己的钱,花多少,怎么花,跟老百姓有什么关系呢?要知道,天下富人虽少,却占据着大量的社会财富,而财富的创造,要消耗资源。如果不节约资源,早晚坐吃山空——就好比不停地给一个人放血,在其自我造血无法供应时,他就死了。地球比做人,那么资源,就是他的血液,人类的开发,如果不加限制,挥霍无度,当资源不能再生,消耗殆尽时,人类就亡无日了。所以,节用就是为了持续发展。大

到整个人类社会,小到某个企业,都是如此。老板的现金流,就是他的公司的血液,如果不节用,大把大把地花掉,没有周转资金,将是非常危险的事,别说发展,恐怕维持低成本运作都有麻烦。

《节葬》篇

墨子不主张厚葬久葬,劳民伤财。这似乎与管理没有什么关系。不过如果把人的去世,比作人才的流失、项目的失败,那么就有关联了。对于跳槽而去的人才,不应总是怀念过去,非要找到一个与之具有同样才能的人,而让他原先所在的岗位一直空置下去,而应赶快回到现实,尽快弥补空缺。时间成本,也不可节。而对于注定要失败的项目,也不要再痛惜追悔,追加投资,而应尽快抛弃,重新开始新的项目(详见前文有关“沉没成本”的论述)。女人离婚了,就赶快再嫁,不要为了死亡的爱情而伤心,一时半会儿,一天两天可以,但千万不要成为永远的痛,不值得。不要花费太多感情在已经无可挽回的情感当中——节葬。

《非乐》篇

此中的“乐”,指的是音乐。在本篇里,墨子认为凡事应该利国利民,而百姓正为生计奔波,国家正值生死存亡关头,制造乐器、从事音乐(包括舞蹈)活动,需要聚敛百姓的钱财,荒废百姓的生产,音乐还使人耽于荒淫。因此,必须禁止音乐。对“享受音乐”加以引申,可以指寻欢作乐,那么,在今天来看,老板应该关心员工的生活,不要只顾自己享受,应该居安思危,以防乐极生悲。而且,适当地运用苦肉计(见“老板三十六计”一章),可以对员工,对自己进行适度的激励,促进公司的发展。

《非命》篇

命者,有命,即命定论,对此,墨子表示坚决反对,故曰“非命”。墨子认为因为命定论,上不能使国君努力治理国家,下不能使百姓认真从事生产;因为命定,上层阶级胡作非为,下层阶级自暴自弃。命定论是暴君恶人坏人为自己辩护的根据。墨子提出了“三表”法,即通过考察历史、社会实情,并在实践中检验言论,以推翻命定论。非命思想,在今天看来已经很平常,但在企业里,仍有





许多老板、经理、员工，对于一些积习旧弊，认为无能为力，只知抱怨，却无行动。对此，墨子的非命思想，完全可以借用一下，改变这种不良的现象。墨子如果当上老板，一定会召开员工大会，慷慨激昂，大声疾呼：事在人为，没有什么命中注定的，只要是人之事，皆可有为，只要是人之事，不可能也有可能，没有不可能！只要你去为！人事，人之事，与人有关的事，由人来做的事，不要事先就假定“不可能”，那样的话就真的不可能。谋人事而由天命——客观之道，成则成，不成就不成。但必须行动。向着既定的目标，勇敢地迈出第一步，一步一个脚印，终有所成。

在这里不得不提一提佛家所讲的“因果论”。因果论其实是有道理的，万事万物皆有因果、有来去、有始终、有生死。但若因此就放弃人为，听天由命，发展成宿命论，就与墨子的“非命”思想相左了。“好”的因果论，大概是这样：天网恢恢，疏而不漏；因果报应，丝毫不爽。种瓜得瓜，种豆得豆。凡事皆有因。有好的开端，才有好的结局，开头差之毫厘，结果谬以千里。根据这种因果论，老板无论做什么事情，都要在开始阶段，慎之又慎，重之又重，熟悉相关法律、社会公众道德取向价值取向、市场变化趋势等等，都是在战略策划、目标规划时应充分考虑的。

值得指出的是，“侠祖”墨子的思想与向时代的“佛祖”释迦牟尼的思想除了一个宿命一个非命外，其他的大同小异，比如墨子尚同，佛家也以为：现实种种苦难，皆缘于“比”（所以叫比丘、比丘尼）。一比，发现不平等，所以苦。佛祖说了，皈依于我，佛门众生平等，不苦，极乐，于是削发为僧为尼，隐遁入空门苦修，以求正果（上了西天，却发现那里仍然是一个等级社会，上当了）。墨子讲兼爱无别，佛讲慈悲为怀众生平等；墨子“枯槁不舍死不旋踵”，佛家“我不入地狱谁入地狱”；墨子有“七患”为管理者示警，佛家有十戒为世人操守。

“儒商”的祖宗——孔圣人

有一个比较公认的说法，就是墨家脱胎于儒家。儒家是改良派，墨家是革命者。墨子与孔子的思想既有相似相通之处，也有相异之处。

孔子的思想，集中体现在《论语》这部传世瑰宝之中。《论语》，通篇讲仁。

什么是仁呢？就字面来看，仁者，二人也。只有一个人，只有自己的场合，是没有“仁”可言的。有你有我有他，有了第二人第三者，有了利益分配，便有了矛盾斗争。相同的利益群体，会有磨擦纠纷，不同的利益群体之间，更是矛盾不断，斗争不休。这便有了仁的学问。仁，人与人之间的关系，自我与他人的关系。恰当的人际关系，就是仁道。“学而时习之，不亦乐乎？”——学什么呢？学仁道，学做事，学待人。



孔子说自己的仁道其实并不高深，“一以贯之”、“忠恕而已”，孔子最得意的颜回，也只不过是能做到“不贰过，不迁怒”而已。但是，你以为这“不贰过、不迁怒”就容易吗？特别是不迁怒，窃以为太难了，因为迁怒，可以说是人的顽疾劣根。迁怒于人，当实际情况不能达到期望或不符合要求，人就会失望、甚至发怒。公共汽车因为交通堵塞而使你不能在你预想的时间到达目的地，你就会发怒，迁怒于司机、迁怒于红灯，迁怒于路人，迁怒于其他车辆，甚至迁怒于八杆子打不着的人，风马牛不相及的事。所以，孔子对能够“不迁怒”的颜回评价最高，甚至因为颜回的夭折，而受到致命打击。

半部论语治天下，讲的是宋太祖手下的宰相赵普。赵普是小官吏出身，比起其他文臣，学问差远了。当宋太祖拜他为相时，劝他多读点书，赵普很听话，每天“下班”回家，就闭门不出，从箱子里取出一本书来苦读，第二天上朝，反应敏快。学问一日千里，仿佛得了什么武林秘笈，武功突飞猛进。后来人们发现他的书箱里藏着的不过是一部残损的《论语》。半部论语治天下，便由此而来。

半部论语治天下，当然有些夸张。果真如此的话，孔子早已不是孔子，而是孔始皇了，而赵普也不是赵普，而是赵二帝了。实际情况当然不是这样，相反，赵普被宋太祖猜忌最终罢了官，而孔子也失意大半生，凤鸟不至，河图不出，孔圣人的理想，也付之东流——幸而流传千古而不去，今人始得管窥其济世之法术。

限于时间篇幅和水平，只从洋洋万言中，信手取得片言只语，稍作分析，看看对当今之老板有何启示。

按照国学大师南怀瑾先生的说法，论语通篇结构完整，首尾呼应，条理清

断,层次分明。通篇所讲,就是“仁义道德”。孔子也说:吾道一以贯之。贯穿全部《论语》之珠玑者,就是一个仁字。



《学而》篇

第一段:“学而实习之,不亦说乎!有朋自远方来,不亦乐乎!人不知而不愠,不亦君子乎!”解释给老板听,就是:“学习管理企业(企业以人为本,管理企业就是要讲究知人用人协调好老板与员工、员工与员工之间的关系)的道理(即仁道),找到志同道合的伙伴(员工与供方),为了理想而奋斗,为国为民而创实业,以实业报国兴邦,就算别人不理解,随我以至,我也要坚持到底……乐在其中!”学习做人,老板通过不断学习理论,付诸实践,并在实践中继续学习体会应用,再反过来变成理论,变成企业制度,变成企业文化,指导企业的经营管理,“官兵”团结一致,实现共同的理想,共同的利益。就算在他人看来是一群唯利是图的群体,也要理解人与人之不同,有不同看法是正常的,不必介意。总而言之,这开篇第一句,就对老板提出了很高的要求,即“志当存高远”,纵燕雀不知,凡人不解,也无可介怀。心态要高,姿态要低,虚怀若谷,无所不能容。无私可以生有私,胸无私念什么都可以装得下,只有目光远大胸怀广阔才可以发现并装下巨额财富,以备回馈社会。《学而》最后一句:“不患人不己知,患不知人也。”则与开篇相应,指出不知人是可怕的,强调知人的重要性。而人不了解自己却并不可怕,甚至可以利用人对自己的不了解,保持一定的神秘感,反而易于管理。老板都知道,熟人不好管理,中国是个人情社会,不看僧面看佛面,这是好事,但就管理而言,却可能不得不徇私枉法。

《为政》篇

进一步强调:“为政以德,譬如北辰,居其所而众星共之。”就是说,如果老板(管理者或统治者)的个人修养很好,能够以德服人,就会产生巨大的向心力、凝聚力,可以吸纳八方英才,共图大业。末一句:“非其鬼而祭之,谄也。见义不为,无勇也。”说的是“德”的内涵之一,即正直勇敢。老板如标杆,只有立场鲜明,果敢坚毅,才能赢得员工的爱戴。其他“君子不器”、“君子周而不比,小人比而不周”、“诗三百……思无邪”、“人而无信,不知其可”等等,仍然都是

做人的道理。孔子还对自己一生的做人情况进行了总结,即著名的“三十而立四十不惑五十知天命六十而顺七十而从心所欲不逾矩”,说明通过不断地自我完善自我修养,到了一定的时候,举手投足,都不偏不倚,为众人之楷模。此时就是不当老板,也跟老板没什么两样。正应了这样一句话:要想当老板,先要有老板的言行,老板的心态。



《八佾》篇

首句:“八佾舞于庭,是可忍,孰不可忍也!”孔子认为,鲁国的季氏竟敢在自己的府上用八佾之仪——那是天子才可以用的,而季氏只不过是大大夫,只配用四佾——简直要令人拍案而起,恨不得将其立刻斩首示众。这是孔子思想的核心之一,也是被后世封建皇帝所用,而被今人诟病的关键所在,即“等级观念”!孔子对等级观念的支持,不仅表现在言论上,也表现在行动上。对此,《乡党》有极为细致的刻画:

孔子于乡党,恂恂如也,似不能言者。其在宗庙朝廷,便便言,唯谨尔。朝,与下大夫言,侃侃如也;与上大夫言,诤诤如也。君在,踧踖如也。与与如也。君召使摈,色勃如也,足理如也。揖所与立,左右手。衣前后,襜如也。趋进,翼如也。宾退,必复命曰:“宾不顾矣。”入公门,鞠躬如也,如不容。立不中门,行不履阈。过位,色勃如也,足理如也,其言似不足者。摄齐升堂,鞠躬如也,屏气似不忍者。出,降一等,送颜色,怡怡如也。没阶趋,翼如也。复其位,踧踖如也。执圭,鞠躬如也,如不胜。上如揖,下如授。勃如战色,足缩缩,如有循。享礼,有容色。私觐,愉愉如也。

看到这里,大家可能都要说了,原来孔夫子也是个形式主义者啊。实则不然,孔子讲的这些礼,是在仁的基础上的。这一点从以下对话可以看出:“子夏问孔子:诗经里‘笑脸如花,美目如画,肌肤胜雪,再打扮打扮就更好看了!’这句话是什么意思呢?孔子回答说:就是说,先有白底然后再画眉。子夏若有所悟地道:这么说,是不是表示礼节仪式是在仁之后呢!孔子笑道:商(即子夏)啊,你能举一反三,孺子可教也!”也就是说,有美丽的本质,方可化妆修饰,西施不施粉黛天生丽质,东施搽脂涂粉更加添丑。同样道理,老板有了“仁”德在



内心之中,再讲礼节,才更像君子;而如果只做表面形式,讲究表面的礼节,孔老夫子是不愿意看的——“居上不宽(老板对人不宽厚),为礼不敬(虽然彬彬有礼,心里却无敬意)……吾何以观之哉!”。

《里仁篇》

“里仁为美,择不处仁,焉得知?”这一句话,窃以为是整个论语的点睛之笔。如果这一句话不明白,那么整部论语你都会不知所云。许多人把这句话解释为“最好跟有仁德的人做邻居,如果所居之处没有仁者,怎么能说你是个聪明人呢?”或者“跟有仁德的人住在一起,才是好的。如果你选择的住处不是跟有仁德的人在一起,怎么能说你是明智的呢?”这样的解释好像蛮有道理,而且,有孟母三迁的典故为之佐证,很有说服力。然而怎么想怎么觉得别扭,难道邻居不是仁者,就得不停地搬家?再说是不是仁者怎么看得出来呢?仁与不仁又不是写在脸上,有的邻居刚开始挺友好的,但时间一长,难免产生磨擦,原本仁者,也变成恶人了——相处很久了,难道还得搬家?被这个问题困扰多日,忽然有一天看到南怀瑾大师的“论语别裁”,立觉茅塞顿开,如醍醐灌顶,日月高悬,是豁然开朗。南老的解释为:“(自我修养)要向仁者看齐,以达到仁的境界为标准,如果不是这样的话,就不能算是智者。”而且南老在这里对“仁”进行了独到的解释,大异于前人。他认为,仁的概念,有体、相、用三个方面,仁的体,在各人内心,所谓仁心;仁之用,就是如何与人相处,与人相处的艺术,法则;仁之相呢,就是你与人相处时的表现。而且仁字的写法,正是“二人”之意,也就是说,离开了“与人相处”这种需求,就没有必要讲什么“仁”了。你一个人在深山老林里,仁或者不仁,有什么关系!这时候,你千万不要仁,因为你一仁,老虎就会吃了你,你人都做不成了,更别说仁了。

本篇从头到尾,都是讲仁。仁者(君子)如何,不仁者(小人)如何。特别提到“吾道一以贯之!”而且曾子补了一句“夫子之道,忠恕而已矣!”如此一来,何谓仁,就更加清楚了,就是忠和恕。何谓忠?做人做事,尽心尽力;何谓恕?己所不欲,勿施于人,己所不能勿强于人,宽以待人,严于律己,都是恕。有了忠和恕,就差不多是“仁”了。但是仁的境界这么容易达到吗?

本篇最后一句，对“忠恕而已”进行照应，“子游曰：事君数，斯辱矣。朋友数，斯疏矣。”什么意思呢？就是说忠恕虽然只是两个字，理解起来也不是那么困难，但做起来可就难了。你是个忠臣，你就会“事君数”（当老板有了不是，就直言数落一顿），“斯辱也”，这是自取其辱啊，老板基本都会不满，“你是老板还是我是老板？什么时候轮到你来教训我了？”对朋友要忠，也要直言相劝，久而久之，他就不理你了。这就是人性。因为人性，你不能愚忠，还要恕，宽恕别人，你自己做不到，就不要说别人，更何况老板，或者朋友。就算你能做到，还要恕，人与人不同，想法不同，做法不同，何必强求别人都按你认为是对的来做？何必强求别人都能达到你的境界呢？



《公冶长》篇

公冶长坐过牢，孔子却“以子（女儿）妻之”；南宫适会做官，太平盛世能够为国效力，兵荒马乱也能自保，孔子便把侄女许配给他。

本篇讲的“仁”之用和“仁”之相。孔子嫁女，就是仁之用。孔子不因为公冶长坐过牢就嫌弃他，因为，孔子了解这个懂鸟语的准女婿，他坐牢不是因为他是坏蛋，他是被陷害的——传说有只鸟告诉公冶长某某地方有猎物，“公冶长公冶长，南山有头羊，你吃肉，我吃肠！”但公冶长后来忘了，连肉带肠独吞了，那鸟就怀恨在心，骗公冶长说另外一个地方有猎物，结果公冶长去了却发现是个死人，因而获罪。在老板三十六计中，在下给老板献计说要“敬邪远神”，提到对犯罪的人要敬而远之，能不用就不用，以免引狼入室，请狼容易送狼难，与孔子的做法是不是相违背了呢？非也。其实我说不用犯过罪的人，是因为你不了解他。而孔子对自己的学生的为人了如指掌，他可以透过表面看到本质。孔子可以嫁女于罪犯，老板却不可以将空缺许给有劣迹的应聘者。那么孔子为什么把侄女给没坐过牢人品才能都不在公冶长之下的南宫适，而不是把女儿嫁给他呢？这就是孔子的仁。因为他不在意公冶长，他是圣人，而别人（孔老大）却不能，通常情况下，己（一般人普通人）所不欲，勿施于人（一般人普通人）。孔子对人性的了解和把握，简直就像解牛的庖丁对牛身构造的了解一样，洞若观火，入木三分……怎么说也不为过。一般人，谁愿意把女儿嫁给坐过牢的呢？

所以，他不能把侄女儿嫁给公冶长，虽然孔老大让孔老二做主。这就是孔子的用“仁”之道。



其实，公冶长也好，南宫适也罢，受“鸟”诬陷坐过牢的也好，为官老到处世精明也罢，只要“本质”好，德才兼备，心中有仁，都是好女婿。科班出身也好，没上过学也罢，只要其价值观与你做老板的互相吻合，善于做事为人，都是好员工。

对于老板来说，首先，你的目标不是做仁者，而是要达到经营目标，在利人利己的前提下，没有必要强迫自己不去巧言令色，甚至应该提倡巧言令色。

唐太宗天生就很威严，有一天他问魏征，为什么这些大臣们，当着他的面都不讲话。魏征就告诉他——也只有魏征敢和他这样讲——陛下自己不知道，因为陛下很威严，大臣们看见你后，心理上先就怕了，所以讲不出话来。唐太宗听了这话以后，就去对着镜子学笑，见了人就笑，慢慢使自己的态度变得和蔼起来。

日本的推销之神原一平把微笑分为 38 种，对着镜子苦练，曾经在对付一个极其顽固的客人时，用了 30 种微笑，他的微笑被人们誉为“价值百万美金的笑”。要是孔子知道了，肯定要骂了，左丘明不耻，丘也不耻。

我们说态度决定一切，可见“色难”是一定要克服的。孔子的理论被后世发扬光大，在当时却不能扬眉吐气，大概原因之一，就在于色难。孔子不愿意讨好巴结上司。对下属也太严格，所以得罪了不少人。孔子讲究“直”，有什么说什么，不仅得罪了当时的人，连后代的女人也都得罪了。“唯女子与小人为难养也。”女权运动者当然最反感这句话，许多女同胞也因此对孔圣人颇不以为然。“不过有人认为这是千古奇冤，这句话里的“女子”，并不是我们现在所理解的女子。一说“女”通“汝”，“女子”即“汝子”，也就是“你们这些小子”——是指孔子的学生；也有说“女子”即儒子、儒生——一些专门靠办丧礼、帮人吹吹打打的一群人。”

孔子崇尚耿直，欣赏铁面无私，是一种大局观来看的，一个人巧言令色没什么，无关紧要，但如果人人都如此，整个社会风气如此，那么诚信何以安身呢？

所以，勿以恶小而为之。但从个人而言，守大仁行大义，不拘小节，并没有什么不对。

《子路》篇

都是关于治国之道。从某种意义上说，治理国家与管理公司，有许多道理都是相通的。国家，就是一个由更多的人组成的大公司。老板读论语，《子路》篇不可不读。



子路问孔子治国的道理，孔子回答说：先之劳之（先教化他们，再使唤他们）。子路问还有别的吗？孔子补充道：无倦（不要厌倦）。老板管理员工也一样，先培训，再上岗，不断地培训。

仲弓问政。孔子回答：用贤人。仲弓问怎么知道谁是贤人谁不是贤人？孔子说从你熟悉的人开始，因为你了解他们；你不了解的，会有人推荐。老板在选拔干部的时候，要根据自己的对属下的了解，做出选择。同时结合其他人的推荐。

当一个公司陷入混乱的时候，如果请孔子过来，他首先做的事情，就是“正名”。何谓正名？职责、权利、目标、赏罚标准都要规定清楚。在许多公司，都没有岗位职责描述。谁该干什么，不该干什么，全凭领导口头分派。这样的公司，如何能够规范。好的公司，规范的管理，最重要的，就是正名。孔子的这种思想，与 ISO9000 质量管理条款可以说是不谋而合！所谓君君臣臣，其实就是老板与员工各负其责各尽其责，在其位谋其事。

对于老板，孔子还有一句忠告：如果端正了自身的行为，管理政事还有什么困难呢？如果本身行为不端正，怎么能使别人端正呢。其实这个道理人人都懂，就是“上梁不正下梁歪”，老板必须以身作则，若能正身，那么管理一个公司，易如反掌。

有叶公问政，孔子是这样回答的：近者悦，远者来。就是说，要使你公司的员工感到高兴，那么，有才能的人就会愿意到你这里来工作了。这个很容易理解，好的公司，福利好，待遇好，或者仅仅是工作舒心，老板善于营造一个让员工安居乐业的环境，谁不愿意去呢？

本篇结尾，与首句呼应。首句说的是对老百姓要先进行教化，然后再让他



们工作，如此循环，不厌其烦。而结尾则总结一句：普通老百姓经过七年训练，就可以上前线打仗了。这里的七年不应是实指，而是虚指，表示经过长时间的培训。也就是说，员工经过充分的培训，就可以安排到一线、基层工作，就像新兵经过培训，就可以上阵杀敌一样。

《宪问》篇

孔子提出了一个著名的论断：不在其位不谋其政。这是一句备受争议的话。不在那个职位，就不要去管那个职位所应考虑的事。即皇上不急，太监就不要瞎起哄。甚至可以说，不是君王却惦记着天下，那不是阴谋篡位是什么。这句话，充分反映了孔子的等级观念。

同样一句话，可以有很多解释。就像我在前面提到过的那幅肖像画，既是一个美少女，又是一个丑老太太。究竟是什么，完全取决于你的一转眼，一念念。换个角度，美丑各异，一念之差，天壤之别。同样是不在其位不谋其政，如果你赞成他，你就会这样解释：是啊，你不是老板，你没有老板的水平，你愣要学老板，本来老板可以轻松搞定的事情，可能全让你给搞砸了锅了。这样的例子，举不胜举。

不仅老板之“位”的事，你不要去“谋”，就连司机的事情，你也不要去看——如果你不是司机的话。我亲身经历过一件事，使我对孔子这句“不在其位不谋其事”的论调拍案叫绝，实在是太英明了。一次因公市内出差，我不会开车，认识的司机都出去了，虽然老板给安排了一辆小奥拓，却只能眼看着，干着急。这时忽然有一个车间工人自告奋勇，说他会开车。我喜出望外，赶紧叫他开车送我过去。然而没开出半里路，我就感觉不对。他一会儿猛刹车一会儿急给油，弄得我后合前仰，他自己也像个不倒翁一样；我叫他系上安全带，他竟然从脖子后边就把安全带拉过来，这样他整个人就好像要趴到方向盘上，那叫一个别扭；后来看他见到警察就好像更紧张了，我问他为什么，他说没带驾照；好几次差点追尾，我提着心，吊着胆，捏着一把汗……我问他开几年车了，他说开好多年了。我说那你怎么手还这么潮。他说了一句话，吓得我差点要跳车——他是在农田里开拖拉机的！不在其位而谋其事，最大的问题就是把事

儿捣乱，往好了说，是好心办了坏事，有心帮忙却越帮越忙，好像是成心捣乱。不仅可能发生责任事故，甚至可能搞出人命。想起那位，我真是越想越后怕，从那以后，我基本不做陌生人开的车，出租车除外，因为没办法。

兰州市一家六层楼的女子饰品商场发生了一场特大火灾，商家的财产几乎全部烧毁。在分析火灾原因时，排在第一的是报警不及时。当时值班的保安发现起火，没有立刻拨打119报警，而是自己扑救，当发现无法控制时，才去报警，却为时已晚。他们精神可嘉，但却没有尽到自己的职责——首先报警，而是做了消防员应该做的工作。不在消防员之位，却要谋消防员之事，以非专业的能力，做专业要求极严的事情，这不能说是很合适的行为。好在没有发生人员伤亡，否则，就是不该发生的悲剧中的悲剧了。

不在其位不谋其事，大多数员工是巴不得这样呢。多一事不如少一事，多干活多出错，不干活不出错，没有功，也没有过。站在老板的角度，不在其位不谋其事，却是要反对的。本来有些员工就是被动工作，你安排的工作他都不愿干，本职工作都推三推四，再来宣传不在其位不谋其事，那些临时性的工作谁来干？老板还怎么往下派活儿？助人为乐还要不要？团结协作还怎么搞？孔子就会说：正名啊！把这些临时性的工作也明文规定下来，该谁干就谁干；老板安排工作，那是天经地义，员工推三推四，是为不忠不信；助人为乐，是仁者份内之事，并非不在其位而谋其政——仁者所处，就是助人为乐啊；团结协作，团队精神，就是“仁”之用……不在其位不谋其事和在在其位谋其政（事），你都要大力宣扬啊，二者不可偏废。

孔子要求学生们讷于言而敏于行。他说“吾道一以贯之”就是这样，我的道理其实很简单，你如果能够达到这种境界，自然就明白了。你达不到，再怎么说明也白搭。佛也说“不可说”，所以，立不言之教，拈花微笑，高深莫测。大家一起参禅。禅要悟，不要说。这样又是另一个极端了。所以，还是那句话，做人做事，就像开车，方向盘不能打死，要忽左忽右，保持大的方向，沿着正确的道路，向着目标地点稳健前行。人生如开车。





中庸之道，秩序井然，老板要像老板，员工要像员工，君是君臣是臣……这是管理的需要，不能给人以绝对的自由，不能有绝对的平等。人人平等只是一个相对的概念，是民主的概念，是乌托邦式的理想。正如有人所说的那样，“你叫杨元庆的名字，不代表你和他平级。”

每个人必须知道自己的位置。君君臣臣父父子子。知止，知道自己的价值，不要贪得无厌。“你是老板，还是我是老板？”如果关系不明，就会犯错误。得罪了你的老板，“事君数”自取其辱。知止，知道自己的位置，知道自己应该把握一个什么度。“君子不出其位”，为人做事，要善于定位、找位、补位——踢球不正是如此吗？用脑子踢球的人，位置意识极佳。不出其位，正是为了出其位，在做好分内之事的前提下，判断好形势，善于补位、救位。

等级制度必须要有。员工以下犯上，子女不孝敬老人，很多是因为老板过于爱护员工，父母过于宠爱孩子所造成的。这些都是不讲“位”、模糊了“等级”观念，好事变成坏事。

有人以为国外讲究民主，人人地位平等，那恐怕是臆想。看看来自国外的商务礼仪，就拿开会来说，老板坐在哪儿，下属坐在哪儿，我方在何处，对方居何地，统统都有讲究，处处体现老板与员工的不平衡。外国的企业等级观念更厉害，“report to”（汇报关系）非常明确。汇报的级别，就是等级。天下是人的天下，人同一心，心同一理。没有等级，指令就无法下达，没有势差，水就无法下流，必须有等级，有发令的，有执行的。

一群朋友开公司可能吗？应该是可能的，但是不好甚至没法管理。朋友之间是平等的，谁来发号施令？都来发号施令，谁来执行？别说大家都发令，就是两个人发令，出现两个声音，员工就无所适从了。义气不能成为契约。一言九鼎一诺如山的人在今天看来如古猿一样遥远珍稀可爱。就算是军人，以服从命令为天职，但不从者甚众倒戈者亦非少，若没有等级制度约束，就更加乱套，谁都有枪啊。

没有等级观念，就没有竞争意识。大家都一样，谁还往前奔，谁还往上奔，久而久之，死水一潭。学过初等物理的人都知道，有势差，才有可能做功；没有

势差,就不可能做功。大家都有势,都有权,绝对平等,没有差别,就不会有“功”。没有收入差,没有竞争,没有发展。一群朋友创业可以,但创下业之后,如何守业并发展,就不能再平等了,必须有人当老板,有人做员工。也许可以因为义气,而团结协作一时,但没有大发展。要想发展,只有打破这种平等,大家不再是朋友,而是变成老板与员工,变成君臣上下级关系。



邓老所以要一部分人先富起来,就是要人为地进行两极分化,打破平衡,让这一部分人带动大家一齐向更高层次的生活水准,向小康大康生活迈进。也许,共同富裕是个未知数,但若不打破这个大锅饭,共向贫穷的现状,将永远没有可能民强国富。

世界总是由平衡到不平衡,再由不平衡到平衡,如此循环往复,经过否定之否定,不断向前发展。势能是一种状态,势差才是一种力量,平衡是理想,不平衡是一种现实,不平衡的力量推动人类从低层次平衡到高层次的平衡。

墨子思想与孔子思想的差异,主要一点就在于此。墨子主张平等,孔子主张“不平等”。墨子主张无差别地兼爱,孔子主张等级之仁爱,主张君臣父子夫妻之爱、主张孝悌、主张三纲五常,比如君臣之道,孔子的理想是“君使臣以礼,臣事君以忠”。简而言之,墨子想要的是世界大同,孔子想要的则是“阶层分明”的和谐社会。这就是历代皇帝喜欢孔子,视儒家为国学,为后世独尊,千秋万代,几乎一字不差,而墨家则被罢黜,部分失传不说,留下的篇章,特别是关于科技方面,因为相隔久远,变得不好理解。

孔子思想,博大精深,如此小的篇幅,只能就其冰山一角加以琢磨,试图以小见大,窥斑得豹。先做人,做到仁义在心,辅之以礼,整体上要分等级——就如各个公司都有组织结构,要么是扁平(横)式,要么是一字长蛇(纵)式,要么是矩阵式(纵横交错)——在此基础上守住中庸之道,各管一摊,各尽其责,不越雷池。孔子所描绘、憧憬的这种管理模式,其实就是现在许多大企业所正在采取的。唯一需要注意的是中庸之道。要想保持中庸,必左右、右左……不断调整,而不是僵硬地、绝对地守中,那样既无可能,也没有必要,只要大方向,总体趋势是沿着既定的轨道前进,没有大的反复和长时间的偏离,就能够达到预

期的目标,取得预期的胜利。

逍遥派掌门人——老子



南怀瑾先生有一段十分精彩并且非常有趣的论述:

“儒家的孔孟思想则是粮食店,是天天要吃的,‘五四运动’的时候……打倒了粮食店,我们中国人不吃饭,只吃洋面包,这是我们不习惯的,吃久了胃会出毛病的。道家则像药店,不生病可以不去,生了病则非去不可。生病就好比变乱时期,要想拨乱反正,就非研究道家不可。道家思想,包括了兵家、纵横家的思想,乃至天文、地理、医药等等无所不包,所以一个国家民族生病,非去这个药店不可。佛学像百货店,里面百货杂陈,样样俱全,有钱有时间,就可去逛逛。逛了买东西也可,不买东西也可,根本不去逛也可以,但是社会需要他。”

对中国人来说,儒家的思想,就是阳光空气,入世做凡人,须臾不可离;道家的思想,则是出世超脱的五彩祥云,当现实生活一团糟,你需要跳出五行三界,寻求心灵良方,道家的思想,就是你飞升的翅膀。对于佛门文化,小子知之不多,不敢妄言,只是觉得与道家的出世思想有些类似,只不过具体操作方法不同——一个是隐、一个是忍。有一些国学大师主张三教一体化,愚以为也有道理。

言归正传,我们还是来断章取义——从老子的五千言中,摘取片言只语,看片羽流光,如何增色于现代企业的老板大堂。其实前面讲的老板三十六计中的无中生有,新三十六计中的韬光养晦,老板十戒之戒为富不仁,老板秘笈中的嫁衣神功、无招胜有招等等,其实都可归于老子的哲学。

无有同出

“道可道,非常道;名可名,非常名。无名,天地之始;有名,万物之母……此两者,同出而异名,同谓之玄。玄之又玄,众妙之门。”

老板白手起家,企业刚刚建立,事业刚刚起步,就如道体形成的过程,或宇宙的产生过程,是一个从无到有的过程,但不管是“立业”之前一无所有的穷光蛋,还是“立业”之后的腰缠万贯的大富豪,都是属于老板个人在社会中的两种状态,因缘际会,因为某种机遇(机遇=有准备的人+稍纵即逝的时机,犹如水

到而渠成)从无到有,两种状态,其实都很微妙,也许一夜暴富,也可能一朝倾家荡产。

有无相生

“天下皆知美之为美,斯恶矣。皆知善之为善,斯不善矣。故有无相生,难易相成,长短相较,高下相倾,音声相和,前后相随。是以圣人处无为之事,行不言之教,万物作焉而不辞。生而不有,为而不恃,功成而弗居。夫唯弗居,是以不去。”



老板的“无”、“有”两种状态,就如美丑、善恶、难易、长短、高下、音声、前后等对立面一样,总是互为因果、互为转化的,这是自然的规律,不以人的意志为转移,与其患得患失,不如任其自然。处无为之事,行不言之教,随万物之化而率性、任意、随心地做力所能及之事,不必多说什么废话,若有若无,是你的也不必执着,成功了也不必居功自傲,只有这样,才可能避免往那种你不愿意看到的方面转化。功成身退,功劳永存;行到高处退三步,莫待失足成千古之恨。凡事不可过分,物极必反。

王侯将相多出寒门,贵族富豪多出身贫苦,这就是“有无相生”。明白了这个道理,白手起家,或者夺取天下,都是事在人为的事情,没有什么不可能。对此,南老另有精彩论述,特录于下。

大舜起自田间,赤手空拳,以重孝道德行的成就,继承帝尧而有天下。大禹是以为父赎罪的心情,胼手胝足,治河治水的劳苦功高,又继大舜之后而有天下。这当然都是无中生有,“难易相成”白手创业的圣帝明王行道的大榜样。跟着而来的,汤以一旅之师,文王以百里之地,以积德行仁为大谋略……开启德治的长远规模。从此以后,划分时代的春秋霸主们,都是走“有无相生,难易相成,长短相较,高下相倾,音声相和,前后相随”权术纷争的路线,互争雄长。所谓上古的道化与德治,早已成为历史上的陈迹,学术上的名词,徒有空言,皆无实义了。因此都享国不久,世系也屡易不定。等次以降,秦始皇的蚕食吞并六国的谋略,汉高祖刘邦的手提三尺剑,起自草莽,降秦灭楚。甚至曹操父子的阴谋篡位,刘裕的效法曹瞒,以及唐太宗李世民的反隋,赵匡胤的黄袍加身,想必



烈的声东击西，朱元璋的奋起淮泗，多尔袞的乘机入关，康熙的帝王术，都是深明黄老，用作韬略的大原则，师承老子的“有无相生，难易相成”等原理而建立世系基业。

这个天地间因果循环的大原则大道理，当了老板的要知道，有备无患——防止荣华富贵化为乌有；想当老板的也要知道，志当存高远——“处无为之事，行不言之教”——纵无飞黄腾达，也可使自身修养或经验百尺竿头更进一步。庄子说：“窃钩者诛，窃国者为诸侯。”窃得天下财富的，就是大老板。比尔·盖茨，窃得“视窗”，天下财富，皆从这个窗户进入比尔的亿万豪宅。

藏贤愚民

“不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见可欲，使民心不乱。是以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨。常使民无知、无欲。使夫智者不敢为也，为无为，则无不治。”

孔子与墨子都是赞成尚贤的，墨子尤甚。老子反其道而行，反对尚贤。古往今来，任人唯贤，天下则治，任人唯奸，天下必乱。任用贤人，有什么不好呢？为什么老子要反对呢？不尚贤，为什么？

老子回答：尚贤，没错。问题在于，你能不能给出贤者的标准？什么是贤？什么是不贤？你尚贤后，贤者会不会变得不贤？如果尚贤，大家都来争宠，是不是就会引发内乱？尚了贤者，另一部分人就是不贤者？因而是不是就会嫉贤妒能？那样岂不是害了贤能之人？所有这些，答案都不确定，或者都有可能。既然贤的标准可能无法确定，贤人可能因为你的宠信而变得不贤，因为尚贤可能引起内乱，因为尚贤反而可能害贤，不如不尚贤。不尚贤，不等于不去寻找贤者，不等于不任用贤者。不仅还要寻贤用贤，还要保护他们——不尚之！一方面不要让他们自己因贤生骄，另一方面也不要他人因其贤而生加害之心。如何保护？不尚贤，雪藏之。不贵难得之货，物虽稀，但不贵之，百姓不知其价值，就不会偷而窃之，则民风归朴。尚贤、贵难得之货，无疑于教唆百姓去争贤争宠、劫财劫宝。知其贤，藏之二线；知其贵重，藏之平常之物中，使民不知其才不与之争，不知其贵不生盗为己有之心……如此，才可长治久安。

那么,作为老板管理公司也是一样,为了保持“繁荣稳定”,所制定的规章制度应该体现一个平等民主的思想,不特别崇尚某种类型的员工,任用有才能的人没有过错,但不要过分依赖,不尚不弃,不偏不倚,保持一个平衡的“有”的状态。但是,如果你不是处在有的状态,而是需要变,需要革新,需要发展,时不时的打破现有的平衡,向更高水平的平衡冲刺,这个时候,就得尚贤,就得弃不贤,就得画饼,奖励或鼓励员工为共同的 vision(远景)而“卖命”。不尚贤,使民不争,尚贤,使民争,因时而变。



虚怀若谷

“道冲而用之或不盈,渊兮似万物之宗。挫其锐,解其纷,和其光,同其尘。湛兮似或存,吾不知谁之子,象帝之先。”“谷神不死,是谓玄北,玄北之门,是谓天地根。绵绵若存,用之不勤。”

老板,不要死板,而要象弹簧。自如屈伸,则势能无穷无尽。通常保持自由状态,欲发动时,先收缩或先伸张,势必回归自然状态而产生弹性之力,但不管是收缩还是伸张,都不要超过弹性极限,发生塑性变形,则什么能量都没有了。这就叫虚冲而不盈满,虚冲若空谷深渊,潜力无穷,胸怀博大或大海深谷,锋芒内敛,化繁就简,淡若无光,细若微尘,这种若有若无的状态,是化生自然的本源,自然而然,会有无穷无尽的力量——如宇宙能量之源,绵绵不绝,源源不断。当老板的个人修养达到这样的程度,形成自家企业的文化,无时无刻不影响员工的行为,成为员工精神的动力,取之不竭,用之不尽,何患大业不成。

得意知形

“天地不仁,以万物为刍狗,圣人不仁,以百姓为刍狗。天地之间,其犹橐籥乎,虚而不屈,动而愈出。多言数穷,不如守中。”

机遇的成全,使你成为有钱有势的大财主大富翁大老板,你要有自知之明,其实没有什么了不起,不要忘形——你不过是一条刍狗。“繁华如梦转头空”“富贵如烟终散尽”,帝王将相也终将入土为安,就如祭事一过,刍狗便还原成一堆平常的草芥。得意不要忘形,不要为富不“人”,当自己是个人物,欺人太甚,那么高兴得就不能太久,就不能笑到最后,而且失势失意时,没有人会来帮

你,因为你的得意忘形,高高在上,已经没有了朋友。

百年老店



“天长地久,天地所以能长且久者,以其不自生,故能长生。是以圣人后其身而身先,外其身而身存。非以其无私邪?故能成其私。”

天地为什么会长久?因为他们不求长生,所以长生。圣人处处谦让,却为万民敬仰,因为成为表率 and 榜样,出将入相,也顺理成章;圣人先天下之忧而忧,不爱其身,以排解万民之忧患为乐,以百姓黎民的安危为己任,却往往能得以保全自己。无私,反而能够得到个人所追求的目标。

老板开店,欲要长久,就不能够只为自己的利益,坑害消费者,不能只为自己的利益,克扣员工工资,压榨员工辛勤劳动的所得。欲成长远的大业,欲成就百年老店,必定要以满足消费者的需求为第一关注点,在企业发展的同时,使员工个人也能取得发展——你一心一意为顾客,为员工,说到底就是为自己。当然,你为别人,越是能够发自内心,越是能够得到市场的支持,因而也就越是能够发展壮大,能够持续赢利。

功成身退

“持而盈之,不如其已;揣而锐之,不可长保。金玉满堂,莫之能守;富贵而骄,自遗其咎。功遂身退,天之道。”

在现有的基础上,追求尽善尽美,不如适可而止;铎薄如纸,岂可长久;金玉满堂,谁也不能守得住;为富不仁,骄横跋扈,必为自己埋下祸端;唯有功成而身退,才是客观之道,才是正确的选择。此段照应前文“功成弗居”,“是以不去”。反之,如果“功成不退”,甚至居功自傲,或贪得无厌,违背无私为人功成身退的“道”,很有可能身败名裂。要知“身后功名半张纸,夜来鼓吹一池蛙”,何不潇洒退一回。

无知而治

“载营魄抱一,能无离乎?专气致柔,能如婴儿乎?涤除玄鉴,能无疵乎?爱民治国,能无知乎……”

对这段话做一番演绎,说给老板来听,就是:你的企业文化是否贯彻到日

常的业务运作当中了？企业的机体，是否永远像公司刚刚创建时那样有活力呢？是否优化了组织清理了腐败持续改进并完善了业务模式呢？你对公司的管理、对员工的关爱，是否能够做到不用刻意而为就能为之，换句话说你是否把对公司的前途命运、员工的工作生活的关心记挂在心，甚或潜意识里从而转化成了一种本能呢？老板无知而治，员工无知而从，公司上下都按一种良好的习惯来做事，这样的公司，其竞争力可想而知。



南老对“爱民治国，能无知乎”是如此解释的：

其实，这句话的内涵，在《老子》本书第七十一章的全文，已经自作答案，不须我们另加发挥，即：“知不知，上。不知知，病。夫唯病病，是以不病。圣人不知，以其病病，是以不病。”这就是说明真是天纵睿知的人，决不轻用自己的知能来处理天下大事，再明显地说，必须集思广益，博采众议，然后有所取裁。所谓知者恰如不知者相似，才能领导多方，完成大业。这里所说的“知不知”，也正是老子思想学术中心的“为无为”，是同一道理。真能用世而成不朽的功业，正因他能善于运用众智而成功其大智。

他举了两个例子，一个是中国历史上最被人所喜爱的第一个平民皇帝汉高祖刘邦，“只从表面看来，他是漫不在乎，大而化之的人物。但当他统一天下，登上皇帝的宝座以后，很坦白地说：夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也……”

另一个是能够透彻明白“无知而治”之理并用在济世之功的千古第一人，管仲。认为他所以能辅佐太保型的齐桓公——小白，建立霸业，“一匡天下，九合诸侯”，并非偶然。

那么管仲的“爱民治国，能无知乎”的表现，又在哪里呢？我们且看他对齐桓公的建议：升降揖让，进退闲习，辩辞之刚柔，臣不如隰朋，请立为大行（主管外交使节）。垦草入邑，辟土聚粟，多众尽地之利，臣不如宁戚，请立为大司田（主管农业水利垦殖开发）。平原广牧，车不结轂，士不旋踵，鼓之而三军之士



视死如归，臣不如王子城父，请立为大司马（主管军事）。决狱折中，不杀不辜，不证无罪，臣不如皋臂无，请立为大司理（主管司法）。犯君颜色，进谏必忠，不辟死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立为大谏之官（谏官）。此五子者，夷吾（管仲自称名字）一不如。然而以易夷吾，夷吾不为也。君若欲治国强兵，则五子者存矣。若欲霸王，夷吾在此。桓公曰：善。这便是臣道第一人的“爱民治国，能无知乎”的最好说明了。

三件法宝

老子天下第一。老子之道，九九八十一章，上下五千言，真正能够完全理解并用之于治国者，屈指可数。上边的刘邦、管仲，也不过是碰巧运用了老子的个别法宝，包括汉文帝，也只得了老子的三件宝贝：“曰慈，曰俭，曰不敢为天下先。”

汉文帝自始至终，都一一做到了。汉文帝的俭约是出了名的，“不贵难得之货”，也是有事实证明的。他自己穿了二十年的袍子，舍不得丢掉，还要补起来穿。从个人的行为道德来说，一个“贵为天子，富有四海”的皇帝，能够如此俭约，当然是难得可贵。又有人献上一匹千里马给皇帝，他便下了一道诏书，命令四方，再也不要来献难得的货物。这是他继承帝位的第二年，有献千里马者的历史名诏。他说：“鳧旗在前，凤车在后，吉行日五十里，师行三十里。朕乘千里马，独先安之？于是还其马，与道里费。”下诏曰：“朕不受献也，其令四方毋复来献。”

这在汉文帝当时的政策作为，的确是很贤明的作风，不只是因为他的个性好尚节俭的关系。在那个时候，从战国以来到秦汉纷争的局面，长达两百余年，可以说中国的人民，长期生活在战争的苦难中。由秦始皇到楚汉纷争以后，直到汉文帝的时代，也有五六十年的离乱岁月。这个时候的社会人民，极其需要的便是“休养生息”，其余都是不急之务。所以他的政策一上来便采用了道家无为之治，以“慈”、“俭”、“不敢为天下先”（不要主动去生事）为建国原则。首先建立宽厚的法治精神，废除一人犯罪，并坐全家的严刑。跟着便制定福利社会人民的制度，“诏定振穷、养老之令”。诏曰：方春和时，草木群生之物，皆有

以自乐。而吾百姓鰥寡孤独穷困之人，或阽于死亡而莫之省忧。为民父母将何如？其议所以振贷之。

古为今用

老子之道，玄之又玄，“神乎其神”。余斗胆以小子之心，度老子之腹，所为的，仍然是抛砖引玉，希望广大老板不要只将目光盯在西方管理大师那里，不要舍近求远，我们有丰富的遗产，丢掉了，实在是可惜。在这一点上，一位旅居海外的华人女性——成之凡，颜值效仿。



成之凡毕业于上海音乐专科学校，若干年后到巴黎深造。她把中国文化巧妙地应用于艺术创作中，使每一部作品都深深打上了华夏民族的烙印。这一时期，她对中国道家的思想开始着迷。她以老子的《道德经》为蓝本，自编自演了大型音乐节目《道之乐》，在西欧乐坛引起轰动。

1973年4月，身兼巴黎欧洲音乐学院教授和法国国家现代博物馆艺术委员会委员等数职的成之凡，在巴黎倡导成立了“成道协会”，并自任主席。随着时光的推移，成道协会成了在法兰西最具影响力的华人社团、政治流派。谈及为何竞选法国总统，成之凡说：“这是法国朋友给我的启发。他们说，你如此辛苦地宣传中国文化，假如不能在政治上发挥作用，就只能局限在艺术这个圈子里。”1981年，她提出“选我就是选和平”的竞选口号，在法国引起很大的反响。成之凡根据法国的国家体制，抢在最后一刻发表了自己竞选总统的“一元二位制”纲领。她认为，统治国家的理想方式应由一男一女两位总统共治，并声明，即使她竞选成功，也不做唯一的总统，而是根据选票多少再任命一位男性总统，以轮流进行半日工作制的方式实行共治。1988年，成之凡决定第二次竞选法国总统。她将自己的“一元二位制”纲领发展成“三位一体制”，倡导实行三人共治。这一次，她根据法国的国家体制，运用道家的阴阳学说和儒家的中庸之道，发表了一篇震惊法国朝野的竞选演说。

成之凡说：“世界上任何哲学家都离不开谈宇宙观、本体论，中国道家始祖老子在几千年前就精辟地指出了这至高哲理。万事万物都起源于一。一生二，二生三，三生万物。人类是如此，动物植物无不是如此。天上的太阳，中国人称

它阳,天上的月亮中国人称它阴,因此我呼吁法国的总统应该男女共治,法国人并不都是男人,难道女人中不该有女人的总统?



7年后的1995年,成之凡怀着极大的信心第三次竞选法国总统。年逾花甲的成之凡以“天下为公”、“世界大同”的中国哲学为宗旨,再度向法国总统宝座发起冲击。这次,她被一些媒体称为“翱翔在法兰西政坛上空的中国凤凰”。

三位一体,企业也应该如此,最稳定的组织结构,就是由董事长(老板)、总经理(管理者代表)、工会主席(员工代表),可以一直类推下去:董事会可设董事长、副董事长、董事,总经理室可以设置总经理、代总经理、执行总经理……人员安排,也可以“三位一体”——正常情况、极好情况、极差情况下,人员怎么调配,增员减员裁员。

老子主张无为,无论怎么管,有好也有坏,有利也有弊,福兮祸兮,比翼连理,既然不管做什么选择,都是如此,那何不任其自然,图个逍遥自在。爱也好,恨也罢,来如风雷,去若云水。

墨子主张平等,老板并非天生就是老板,员工也并非天生就是员工,老板没有能力,就应该让位,员工有能力,就当仁不让。老板没有也不应该有特权,员工也不应该任老板欺负,任老板鱼肉,任老板宰割。无论老板员工,一视同仁,相亲相爱。

孔子主张不平等,各安其位。老板就是老板,员工就是员工,老板要爱护员工。但孔子不平等的前提,是平等,是仁。老板要有体恤员工的心。孔子的主张显然更合实际。这就是孔子在两千多年的时间里占据思想制高点的原因。

三大老板,孔墨各执一端,老子撒手不管。这就是道。最稳定的格局,就是一个三。我们的空间是个三维空间,空间里的任何事物,都有体用相三个方面。三,即是道。

在下斗胆,推荐一位古今中外最佳老板。即不是天下第一的老子,也不是比老子小的孔子,也不是比孔子年轻的墨子,这个最好的老板,就是孔老墨。所以老板,既要学孔子,又要学墨子,还得学老子,成为超超级老板。

后 记



本书名为《超级老板》，实际上却是写给一般老板们看的，不管是大老板，还是小老板，不管是为政作官的，还是下海经商的。当然还有那些潜在的、想当老板的广大“员工”和普通老百姓们。

然而本书并不是教老板们如何赚钱，所以，一心只想着赚钱的老板，看过本书之后可能会大失所望。但我还是要说，如果你能够认真看一看，能够在管理上得到某种启发，降低管理成本，比如降低员工主动离职率、提高劳动生产率，那不也是“赚了钱”吗？

本书的定位，就是老板如何处理与员工的关系，尽可能使得双方都获得好处，即老板与员工如何互惠互利，老板与员工如何共同发展。本书中有正例，也有反例，读者朋友自会判断取舍。

在本书的写作过程中，越来越感觉自己的的确确是一只小小的、微不足道的“井底之蛙”。是无数前辈高人令我的视野变得开阔，是无数知名或不知名的作者给了我莫大的启发。在此特别表示由衷的敬意和最真诚的谢意。另外特别要感谢的是编辑夏鸿、占戈、轩辕离别的无私帮助与指教。

引用或转述的部分，有些在书中注明，有些列于参考文章，也有一些文字来源于网络主题搜索，万一有未能注明作者或出处的，特此致谦并敬请指出，我一定按照实际情况改过。

本人水平有限，错误之处在所难免，欢迎批评指正。如果某些观点有失偏颇，也请多多海涵。而不可避免的贻笑大方之处，就当我是抛砖引玉吧。

参考文章



- 《办公室主任工作手册》朱耀垠
- 《中国哲学知道点》余秋雨、田小飞
- 《不要做正常的傻瓜》奚恺元
- 《中国远程教育(资讯)》万芳、李红 2004 年 3 月
- 《经济学家论坛》葛守昆
- 《人性假设与教育理论》张道全
- 《中国中产阶层调查》周晓虹
- 《世界新闻报》金点强
- 《论语别裁》、《老子他说》南怀瑾
- 《人性的弱点》戴尔·卡耐基
- 《上下五千年》曹余章
- 《88 位世界富豪的成长记录》康丽
- 《天龙八部》、《神雕侠侣》、《笑傲江湖》金庸
- 《绝代双骄》古龙
- 《历代名臣奇谋妙计全书》陈维礼
- 《白话三十六计》张少雄、民辉