

MBA 无法传授的课程

想当老板就看这本书吧

《我要当老板----创业学》

“老板教练”余晓雷

创业，因为无法分解训练，而成为一门 MBA 无法传授的课程，今天，这个禁区将被打破！阿雷将剑桥关于创业的神经科学的最新研究成果（新华社专电，2008 年 11 月 14 日英国《自然》杂志），与中国的师说模型结合，创造了自己独有的“六艺”训练法，使得这个从企业实践中走出来的“老板教练”阿雷，一下子站到了创业理论的前沿。老板不是天生的，剑桥的研究表明，多做有奖惩的游戏（阿雷在书中建议去自己爱好的企业卧底），就可以训练冲动与冒险决策的“老板思维”，形成老板特质。阿雷在本书中创造的“六艺”训练法，突破了 MBA 不敢传授创业的禁区。在金融风暴影响日益深入的今天，我们更预期因为本书的出版，将掀起逆流而上的创业思潮。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第 1 节：自序

自序

打工，还是当老板？

这个问题，是生涯规划的终极问题。它会困扰很多人，几年，十几年，甚至一生。

为什么满大街自以为很有本事的聪明人，大部分确实很有本事，很多人确实也很聪明，但是过了 30 岁就碌碌无为？这是因为，他们没有用一点点他们的聪明，给自己作一个职业生涯规划。

老师、父母、朋友，他们教我们作职业生涯规划时，总是说：医生不错啊，律师也很有前途呀，会计也很吃香啊，等等。

这些善良的人们，他们不知道，他们说的，只不过是"行业"规划而已。

因为，在市场社会里，只有"二元结构"--两种"职业"：做打工仔和当老板。

金融危机的启示：树欲静而风不止

2009 年，岁初。当很多企业不堪金融海啸的重负，拉出长长的裁员名单时，这个"打工还是创业"的职业生涯规划的终极问题，再次摆到很多朋友的面前。

人生，犹如逆水行舟，不进则退。

每个人都想过安逸的生活。但是，树欲静而风不止。今天没有国家正式职工与临时工之分了，也没有公务员终身制了，连华尔街的宠儿，也在浦东排队等待面试了。

但是，总有些人很从容。

他们，就是那些很早就做好了规划，做好了准备，而且具备了自己创业当老板的能力的人。

历史证明，每次社会变革，都会产生一些时代的弄潮儿。市场危机、金融危机来了，意味着产业格局重新调整、社会利益重新分配的时候到了，他们创业的机会也就到了。

当奥运圣火，在鸟巢腾空而起，我知道，创业的圣火，在很多朋友的心里也已点燃，那么，来吧，让我们一起来做好准备，重新出发！

由于市场制度本身的缺陷，经济危机会呈周期性出现，那些希望职场风调雨顺、没有创业准备的人，就如同温水锅里的青蛙.....

及早作出规划：不当老板，只能当"老板娘"

我在某大学做"创造，创业与就业"讲座时，一位女生举手提问："余总，我们大学生除了当老板、当职

员，还能当什么？"

我说："男生创业，一定要发挥自己的专业特长；女生好办，不当老板，就当老板娘！"

结果，哄堂大笑。其实，这句玩笑里，还是有很多问题值得深思的。

老板者，"当"家的；老板娘者，"管"家的。

想想江湖组织水泊梁山，宋江、吴用等一百零八个好汉的人员结构，我们就明白，"当"家的、"管"家的，这一字之差，一语道破当代市场社会的"二元结构"职业奥秘。

在市场二元社会里，所有的职业经理人，包括金领，都只是"老板娘"的角色而已！

所谓"职业经理人"，就是放弃了自己独立创业的"主权"，而"委身"于他人创建的企业或机构里，从事经营、管理流水线中的某一个环节的人。

纵有万丈雄心，也要甘当螺丝钉。

第 2 节：自序(2)

不当老板，只能当"老板娘"！--这就是职业生涯规划所面临的"二元结构"的严酷现实。

所以，职业生涯第一手准备：要及早为自己作出规划，规划越早，工作越主动，人生越生动。

及早找到学习当老板的捷径

世上没有老板学院！

所有的老板，都是"偷学"的。

因为已经当老板的人，是不愿意教别人如何做老板的，所以，要靠自己观察、总结。

老板为什么不喜欢带徒弟？

以前老人讲故事，讲到猫咪是老虎的舅舅，老虎把十七般本事学会了，就准备偷袭猫舅舅。猫咪看它野心勃勃，就留了一手：爬树。"留一手"的说法，估计就从此而来。

这种老板带会了徒弟，怕饿死师傅的"留一手"，我是不赞成的。

但是，市场是你死我活的竞争，所有的老板，都希望市场是自己的，最好是独家垄断，这是资本的属性决定的，也难怪他会留一手。

前些日子接受媒体采访，问到现在职业经理成长的"生态环境"，我苦笑："一个字，难"。

因为我们国家实行市场经济才十几年，所有创业的老板，正是三四十岁年富力强的时候，客观上没有全面授权的需要，加上市场环境变幻莫测，决策风险很大，不敢轻易放手。

另一个重要原因就是，所谓的职业经理，既没有系统的培训，又没有一个权威的资格认证，无法知道谁是合格的职业经理人。现在的法制还不是很健全，职业经理人贪污、叛逃很难追究责任，其决策失误承担责任的成本也很低，这也使得老板们无法大胆将经营权与所有权分开。

客观没有需要，主观缺乏信任，这就是老板不愿意教会职业经理人当老板的重要原因。

在资本与道义之间，能否有一个新的平衡点？

在民族复兴的最佳历史时期，先一步富裕起来的老板们，对后起的创业者，多给些无私的启示与教益，而不是简单的劳动模范似的空泛说教，这是很多人的期待。

这几年，尽管本人才疏学浅，但一直在思考与总结这些问题，并逐步形成文字与大家分享。

如果，你选择了打工的职业规划，那如何阶梯式进步？

--我在已经出版的《不当老板，就当金领》中，作了较为详尽的阐述，供你参考。

如果，你决定当老板，该学什么？怎样学？

世上没有老板学院，但万事皆有一定之规。本人将自己两次创业、十几年任上市公司金领的心得，写成《我要当老板》一书，希望通过这本书，我们能成为好朋友，也祝您早日成为大老板。

第3节：成名要趁早，当老板也要趁早(1)

不当老板，就当“老板娘”

一职业生涯规划越早，工作就越主动，人生就越生动

一定要保护好孩子的正当爱好，让他们快乐地做好自己喜欢做的事，他们把这些事做好了，就为社会作出了巨大的贡献。

比尔·盖茨喜欢编程，他的 Windows 系统让亿万人从繁杂的重复劳动中解脱出来。

袁隆平喜欢研究水稻杂交技术，他的成果解决了亿万人的粮食问题。

社会也给了他们丰厚的回报。

如果你调皮地问风水先生：“为什么那么好的风水，你不留给自己和亲友，却让其他人当大官发大财？

“看看他们如何回答。

市场，没有专家，因为它跟战争一样，这一仗赢了，更大的挑战永远还在后面……看看美国三大汽车巨头吧，现在就像婴儿一样，乞求政府“喂奶”。

上篇/解惑

境界为先

成名要趁早，当老板也要趁早

——与你探讨如何学习当老板

17岁，是学习当老板的最佳年龄。

这和张爱玲的“成名要趁早”，有异曲同工之妙。

因为这个年龄，没有任何人生的成见与拘束，充满着创造的激情与勇气。这也是比尔·盖茨主动放弃哈佛，与几个伙伴躲在楼梯间里编写程序，最后自主创业成功的核心道理。

普通人学习当老板，学什么？大学生准备创业，要先学什么？

我觉得首先要探求、要学习的秘密是：老板们是怎么发财的。

老板们是怎么掘到第一桶金的？是怎么继续发大财的？

世界上任何信仰的传播，都不是靠晦涩难懂的经文，而是靠大师布道时，一个个生动的、“源于生活，又高于生活”的寓言小故事。

面对上面两个这么有诱惑力的问题，我们不妨先看两个小故事。

我们先看一个故事。

父亲说：“儿子，我想给你找个媳妇。”

儿子说：“老爸，什么年代了，我要自由恋爱，我愿意自己找！”

父亲说：“但这个女孩子是比尔·盖茨的女儿！”

儿子说：“哦，要是这样，那好吧。”

然后他父亲找到比尔·盖茨，说：“我给你女儿找了一个丈夫。”

比尔·盖茨说：“不行，我女儿的婚事我不管！”

父亲说：“现在金融危机，这个小伙子是环球银行的副总裁呢！”

比尔·盖茨说：“啊，这样，行啊，见见吧！”

父亲找到了环球银行的总裁，说：“我给你推荐一个副总裁。”

总裁说：“可是我有太多副总裁了，多余了！”

父亲说：“现在投资制造业的风险大，IT才可靠，这个小伙子是比尔·盖茨的女婿！”

第4节：成名要趁早，当老板也要趁早(2)

总裁说：“这样呀，行！”

——绝大多数老板的第一桶金，就是这样挖掘出来的！

我们再看另一个故事。

有三兄弟去问上帝：“我们这么勤奋，为什么不能发大财啊？”

上帝说：“这个简单。”

于是用大手一挥，老大做了财主的女婿；老二进到赌场，百投百中；老三无意中进入金山，应有尽有。

上帝之手又一挥，三兄弟又回到现实。

上帝说：“明白了吧，你们发大财、暴富是有可能的。

比如继承遗产，得一笔横财；

比如进到赌场，顺风顺水；

比如白日做个美梦，进入宝山。

但是，这些都不适合你们，你们是勤奋的人，回去老老实实跟隔壁面包店的犹太师傅学当老板吧，等你们积累了阅历，摸索了经验，以后一定会发达的。如果没有阅历，没有切实的经营经验，财富就是一个梦啊。”

——这就是《圣经·旧约》中上帝关于财富的启示。

所有的创业者，都有积累第一桶金的办法，没有人是单纯地用自己的积蓄、自家的一亩三分地来发大财的，他们都有自己的阅历与经验，不会期盼天降横财、赌场暴发或周公送宝。

我们普通白领、刚毕业的大学生，如何积累第一桶金？如何掌握发大财的奥秘？我们一起来作一些分析：

有人说，性格决定命运。

但是我统计了 1000 位老板，发现几乎没有性格是相同的，可见，性格不是一个人能否当老板的决定因素，也不是充分必要条件。

老板都是天生的吗？

老板一定比我们长得高、长得帅吗？考试比我们厉害吗？比我们聪明吗？

似乎都不是。

我们还是要继续探索：一定有另外一种“东西”，在起着决定性的作用。

这个“东西”一定存在，没有人点破，我经过十几年的分析、总结，终于发现：

当老板、发大财的奥秘，就是境界、阅历、能力三位一体的个人综合实力。

境界的高下，决定你能够“做出”多大的事；

阅历的深浅，决定你可以“做成”多大的事；

能力的强弱，决定你能否“做好”你想做的事。

没有人教我们，从哪里可以得到这种实力。我们只能发明一个方法去寻找：偷师。

偷师，就是自己当自己的老师。当老板，境界、阅历、能力一切要靠自己摸索、总结！

而发现当老板、发大财奥秘的“捷径”，就是境界、阅历、能力的科学实战训练！

这个捷径，来自我国唐代韩愈发明的、很厉害的《师说》训练模型。找到这个捷径、奥秘很难，但学习掌握它，只要3天。

第一天：解惑。从五个方面抽丝剥茧，看看你是否真的适合做老板，是否有企业家的境界。看完以后，思考一下。

第5节：成名要趁早，当老板也要趁早(3)

第二天：传道。告诉你从做事、做人、管事、管人四个方面积累当老板的阅历，不要猴急。看完以后，总结一下。

第三天：授业。让你在边干、边学中，自己给自己“训练”，而不是“学习”当老板的能力！看完以后，列一个训练计划。

以下我们先关注两个当前职业生涯规划热点问题。

热点一：大学生创业与普通朋友创业的区别

说到大学生创业，很多同学就喜欢拿出名人传记，逐行阅读来寻找自己创业的“灵感”。

这种对书本的依赖，让我想起“断乳期”这个概念。人的一生有三个断乳期：

一是生理断乳期，这是1岁前后的断乳期。隔断母乳，自己吃饭。

二是心理断乳期，这是17岁前后世界观形成的阶段。这时形成自己的“主见”。

三是职业生涯规划断乳期，就是大学毕业前后。这时要独立作出人生“选择”。

由于从小到大，一切选择题，书本上都有“标准答案”。一到快毕业了，才发现社会跟书本根本就是两回事。学校的老师们，都是因为考试厉害、学问好，才留校当老师的，所以很难解答大学生在第三个断乳期，直面社会竞争时，这么重大的人生道路“选择题”。

快毕业了，学校请来作报告的专家、学者、企业家，一个接一个。现场气氛是热烈的，但是效果也都是一演讲者台上激情澎湃，听者热烈鼓掌，一出门，大家还是举目茫然。

为此，我向有志于创业当老板的大学生朋友提以下三点建议：

（1）从大一开始，正视第三个断乳期的到来，无论文科、理科、工科，都要多接触社会；

（2）一定要立足自己的专业和兴趣爱好去“高层次”创业，我们如果还是从“低层次”创业开始，那么就和我们初中就辍学的老同学在同一起跑线上，甚至落后七八年了；

（3）无论选择何种层次的创业模式，都要记住：市场没有专家，只有赢家和输家。并不因为你是大学生，他是初中毕业的农民工，你就一定会取得比他更大的成功。

对已经毕业多年，或在职场有一定起点的朋友，我觉得从做销售开始，是最容易当老板的，本书用了很多的篇幅，来介绍我身边的营销经理、广告经理是如何从做销售、市场起步，走上老板之路的。

热点二：当老板跟当金领成长道路的区别

由于职业生涯规划的不同，成长道路也不同。

从培养老板的角度：

解惑 = 境界提升；传道 = 阅历积累；授业 = 能力训练

老板的境界提升、阅历积累、能力训练与《不当老板，就当金领》一书中所介绍的金领的心态培养、知识积累、技能学习，这其中有什么区别吗？

第6节：成名要趁早，当老板也要趁早(4)

区别大了！

1 心态与境界。

心态，是自我内心调节的一个领域，关注的是自己、个人。

境界，在电影《大腕》里，优优对老外的解释：这是一个宇宙观的问题，财富观的问题。境界是社会责任感、商业道德等层面的问题，是一个企业家区别于普通商人的重要分界线。

没有境界的商人，一定不是企业家。

2 知识与阅历。

知识，是人类对主、客观世界认识的表述。

我朋友说，在浙江某企业的墙上，看过一句话，很有意思：

“知识是没有用的，只有当你相信并使用时，它才有用。”

阅历，是书本上无法学到的人生经验的积累。

中国人强调“读万卷书，行万里路”。就是说，学习知识只是第一步，要积累经验，要感悟人与自然、人与人之间的关系。要做对社会有贡献的大老板，必须要对“做事”“做人”“管事”“管人”这四个方面有切身的体会才行。

没有阅历的创业者，迟早要栽跟斗！迟早要回过头来补这一课。

3. 技能与本事（能力）。

技能，个人生存的专项技术，是可以具体衡量的，比如会计证书、计算机资格证书什么的。

本事（能力）我总结为老板“六艺”：思考力、决策力、指挥力、感染力、核算力、行动力。

在中国文化圈里，如果夸一个人：“这哥们本事大着呢！”则一定不是说他得了什么奖状、考有什么证书、毕业于什么名牌大学，通常指的是，他能搞出“一国两制”、收回香港、苏联边境退兵、美国主动联盟之类的惊天动地的大事。能力也许无法具体衡量，但是可以切身感受。

不信，以后朋友聚会时，谁若夸你有本事，你太太脸上，肯定会露出你们初恋时那种羞涩而骄傲的红晕。一起来聚会，坐在旁边的，你以前暗恋过，却对你没有特别关注过的“班花”，也会含蓄地投来意味深长、不经意的，但会让人怦然心动的一瞥。开个玩笑。

一个没有“本事”的打工仔，无论有多高超的专项“技能”，一辈子永远是打工一族。

学习当老板，会很辛苦，甚至艰苦！但是按照我的方法去做，花三天时间，思考、总结、列出计划，一定会很快就有收获的。

请千万别小看“酒”“色”“财”“气”这四个字，史玉柱先生就是从这里大彻大悟的。

我们来看看他最近的产业布局。

（1）酒：直接推出“黄金酒”，号称中国第一功能酒。

（2）色：进入保健品领域，抓住常人爱惜“色身”的人性。

（3）财：直接参股多家民营银行，做银行的股东，以财生财。

(4) 气：就是人性中的赌性，赌气，谁跟谁赌一口气。他的“征途”网络游戏，抓住的就是人的赌性。

第7节：成名要趁早，当老板也要趁早(5)

我要当老板

5

你是否有感恩之心

——用道德、健康心智打造当老板的快乐境界

WO YAO DANG LAO BAN

境界为先

——我为什么要当老板

境界为先

我要当老板

英国剑桥大学研究人员发现，企业老板和打工仔大脑部分区域活跃程度不同，表现在老板的大脑中，负责“冒险与冲动决策”的区域更为活跃。

研究小组负责人芭芭拉·萨哈基安总结：通过有奖惩的赌博游戏，普通人“额叶前部皮质区中间和边缘部分”可以与老板们一样活跃，这里正是“冒险与冲动决策”心理过程发生之处。

这是研究人员首次利用神经科学，而非心理问卷得出以上成果。

结论：老板，是可以通过训练产生的。

WO YAO DANG LAO BAN

小时候迷恋气功，希望自己能腾云驾雾，至少可以飞檐走壁，结果练到高中了，连一堵两米的墙都越不过去。

有次出差去海口，八百里关山，加上琼州海峡，一张 150 元的打折机票就搞定了。这就是本事与资源的区别。

当自己凭“本事”无法完成某件事时，试试调度一下“资源”，如果你过了 30 岁能明白这个简单道理，则尤为重要，尤为可贵……

6

9

8

8

我要当老板

金融风暴告诉我们，没有储蓄，生活是有风险的。把消费、储蓄、投资，各安排在三分之一的大致比例，是比较具有东方智慧的理财宝典。

其实，国家财政也是这样安排的。

WO YAO DANG LAO BAN

如果不懂得投资与赌博的数学上的区别，一定当不了大老板，当了也会输得很惨。

对于买彩票的人，从数学上可以给予三句评论：感谢他们的善良，理解他们的愿望，可怜他们的愚昧。

第 8 节：为什么比尔·盖茨能当大老板(1)

为什么比尔·盖茨能当大老板

——你是否具有“义在利先”的企业家境界

每个人都可以当老板。

但是要当大老板，当企业家，一定要有不同于普通商人的境界。

佛说，众生皆可成佛。

每个人都有当老板的天分，但因为“心态”的不同，而使得“境界”有高下之分。

成佛，那是多么困难的事，连唐僧都要经历九九八十一难，何况俗众？

万事欲成，先正其心。

当大老板，也要过“心惑”这一关。

我们中国人的汉字，很厉害。这个“心”字，既不是心脏，也不仅仅指心思。

心惑，心里的迷惑、困惑，一旦解开，就大彻大悟了，醍醐灌顶了，茅塞顿开了。心惑开了，我们就进入了当大老板的境界。

我们为什么要当老板

是我们贫穷，因而要摆脱困境？

是我们不想受别人摆布与指使，因而要独立创业？

是我们为了给子孙留下更多的房产、股票？

对于财富的认识，对于积累财富的正确途径，我们的文化里，太缺乏历史经验。

我们立大志，发大愿，要当老板，要发大财！如果不以菩萨心肠般的宇宙观，来进行我们的财富之旅，那么世界上只不过又多了个破坏环境，穷奢极欲，制造一次又一次金融风暴、一次又一次“三鹿事件”的恶棍罢了。

成佛，既要有“色即是空，空即是色”的平常心，又要有“我不入地狱，谁入地狱”的精进之心。

一处世可以平常心，做事须以进取心。

比尔·盖茨，在有生之年，捐出自己的全部家产。我们为他的举动惊叹，却很少探究他富可敌国的财富是怎么来的，他为什么可以做这么大的老板。

学佛的人，很容易看出，比尔·盖茨是个很有佛缘的人，他财富的来源，可以用一句哲语说：先因其舍，故有其得。

这个结论，从逻辑上似乎是讲不通的，但是在心学里，这是个非常浅显的常识。

他以平常心看待财富，故有精进心安心做事。聚财不为一己之私，而为做事，而为助人。财富既聚，复散之以助人，这才是发财的大义。

义在利先，这就是企业家与普通商人境界的首要区别。

要进入这样的境界，要从两方面过心态这一关：

修炼平常心，强化精进心。

修炼平常心

平常心的对立面是不公平心。

很多人都曾经觉得，这世界对自己很不公平。

出身不公平，上学不公平，上班不公平，奖金不公平，分房不公平，分配不公平。

然而，任何人都知道，十个手指头各有长短，但是还没见过哪位仁兄为了公平，而把手指头砍成一样长短的。

任何人都知道，地球表面是有山有水的，但是还没见过哪位愚公，把所有的山铲平，全部填到海里，让地球变成一个大操场的。

要想挑拨两个人的关系，最管用的办法就是，告诉他关于他俩的不公平：你看，你俩同一天进公司，老板每次都派他去出公差，这次培训本来是该你去的，但是，嘿嘿……

要想挑拨两个国家的关系，最管用的办法还是，告诉他们关于他们之间的不公平：这个海域的石油、天然气是大家的，为什么他们可以开采，你们不早下手？

所以，没有平常心的人，一定不知道，把每个人最优秀的地方发挥出来，做最适合他的事，才是最公平的。具有平常心的人，才会有慧眼发现，才会专注于自己最喜欢、最擅长的事。

在市场经济条件下，只要把自己最喜欢、最擅长的事情做得有意义，做成功，一定可以兑换成财富。

第9节：为什么比尔·盖茨能当大老板(2)

杂交水稻之父袁隆平就是个最好的例子。

克服贪婪欲望，将它转化为做事业的精进心

贪婪的欲望会蒙蔽心智，让人无法专注于自己喜欢的事，所以要知足。

古人说：知足者常乐！

但是，为什么那么多人不知足，那么多人乐不起来呢？

这是因为，人们不懂得调节“既得利益”与“期望利益”之间的空间。

我们首先设定我们的“期望利益”为 100%，当我们的“既得利益”能达到“期望利益”的 60%以上，就叫知足的话，我们就可以乐了，而不要去管别人达到了 70%还是 100%。

懂得 0.618 黄金分割的知足预期，我们对事就心平气和了，看人也顺眼了。

有了平和的心态，我们就超越贪婪，具备了做大老板的宝贵素质。

很多人，在贪婪的心态驱使下，会有盲目创业的冲动。

通常，几个好朋友聚在一起，“理论会餐”后就蠢蠢欲动，梦想一蹴而就发大财。结果往往只有少部分人成功了，绝大多数不但把多年的积蓄亏得精光，把多年积累的人脉损害得体无完肤不说，还把亲戚朋友拉下水，自己抬不起头来。

所以，用黄金分割的知足尺度，控制好自己的正常欲望，以创业的“大义”、以自己的爱好和特长为起点，让自己的事业为更多的人谋福利。

这也是“义在利先”的道理。

用精进心把自己喜欢的事做到极致，一定可以发大财的！

第 10 节：为什么最适合当老板的两种人功败垂成(1)

为什么最适合当老板的两种人功败垂成

——你是否具有看透人性的慧眼和驾驭人性的境界

有两种人，是很适合做老板的。

一种是各级营销人员，他们最了解生意的过程；一种是各类金领，他们了解企业最核心的秘密，包括模式、资源、运营的控制点及陷阱。

但是，他们往往功败垂成，为什么呢？

因为，他们没有最后吃透“人性”这两个字。

一些古老智慧给了我们慧眼，一些现代管理理论又给了我们分析的方法和工具。让我们从普遍的人性开始，接着来剖析金领、营销人员、老板的人性。懂得驾驭人性，当老板的境界又上升了一层。

人有自然性

酒色财气四堵墙，人人在里捉迷藏。

古往今来，无论帝王将相、高僧大德、贩夫走卒，概莫能外。

因为这是人性。

我们先辈用词精练：

“酒”可以泛指食欲，有人喜欢川菜，有人喜欢红烧肉。

“色”可以指各种心理上的爱好，有人喜欢各种音乐，这叫音色；有人喜欢旅游，这是景色；有人喜欢时装；有人喜欢集邮、钓鱼。

“财”者，钱财是生存的根本，可谓人见人爱，花见花开。

“气”，权力、荣誉、地位、理想，就是人的“气”。人活一口气，这个“气”字，又是中华文化里另一个厉害的概念，要想把它准确翻译成外语，不知道要“气死”多少老外。

“大丈夫不可一日无权，小丈夫不可一日无钱”，这句话把“财”“气”二字，阐释得再透彻不过了。

除了政府控制的烟、酒业外，博彩、灰色娱乐、色情业、毒品等，都是根据人性里可以形成“嗜好”的缺点，而形成的产业。从事这些产业，根本不用作任何的市场调查。

所以，黑社会一定会选这些产业来做。

而任何国家、地区，这些产业的背后，一定有一张黑白交错的利益网络。

人有社会性

按照马斯洛的说法，人处在不同的阶层，需求是不一样的。我们以前也用阶级成分来划分坏人好人，理由是阶级立场不同，动机就不同。

很多韩国人是不开日本车的，哪怕它再便宜，再省油。犹太人与纳粹是不共戴天的，纳粹分子改头换面躲到天涯海角，犹太人挖地三尺也要把他挖出来。这就是民族性。

我们了解了人性，就可以知道，为什么最适合、最接近当老板条件的两种人——金领、营销人员，他们往往当不成老板。

反而是进城的农民工、初中毕业的个体户，最后成为叱咤风云的大企业家！

金领、营销经理创业调查分析

我们来看看：为什么那么多金领、营销经理当不了老板。

几年来，我在思考，同时在作一个有意思的调查。

我把这两种人的主要需求，列为四项（可以多项选择）。

问题：你出来打工，是为了什么？

A. 挣钱 B. 学本事 C. 交朋友 D. 当老板

结果各选项占的比例是：A. 97%，B. 71%，C. 59%，D. 21%。

我对这个结果的真实性很有信心，因为我用的是陈云同志的“亲友调研法”。

20 世纪五六十年代，陈云同志的几篇重要的农村经济调查报告，都是回青浦松江老家，与亲友们在煤油灯下谈出来的。对许多日用消费品，特别是功能、质量差别不大的产品，我通常都是通过亲友访谈，来作市场调查，得出的结论，比花几十万请专业市场调查公司调查得出的结果还可信。

我老家在桂北山区，文风很盛，每年毕业的大学生比较多。现在国家不包分配，由于我“出道”较早，这十几年经我推荐，到各企业做营销、金领的亲友和同乡，屈指一算已经有 50 多人，我的访谈是在各种机会里，在他们完全未察觉的深度交流中完成的。

以上的统计是我自己事后私下做的，对于数据的分析，我的解读如下。

1. 为什么选择“挣钱”的占 97%？

营销经理是最缺钱花的。

一来他们常年在外，居无定所，上个厕所都要花钱；

二来工作性质决定了要经常应酬，而老板给予报销的数额有限，有时只好自己掏腰包；

第 11 节：为什么最适合当老板的两种人功败垂成(2)

三来与自己打交道的客户，都是大小不等的老板，相比之下更觉得自己没钱。

所以，他们最关心的事情就是业绩考核，最讨厌的事情就是老板说话不算数，不兑现。

所以，如何赚钱，如何赚大钱，是他们每天都苦思冥想的头等大事。

打工为了赚钱，这是天经地义的事，但是每个打工者的工钱，也只能养家糊口而已。

因为，每个人的工资，早就在企业的预算内，被老板精打细算，反复推敲了无数遍；在财务报表里，工资也永远是一个敏感而需要严加控制的指标，所以靠工资发财是很难的。

作为金领的 CEO 是否发财了呢？不然。

因为，CEO 为了维持他那个阶层的生活水准，住好楼，开好车，子女上体面的好学校，太太用昂贵的名牌化妆品，必须老老实实不间断地打工挣钱。所以，CEO 比任何人都怕失业，也比任何人都怕老板。

而绝大多数想发财的金领、营销经理，在这个关键的环节上误入歧途，从而丧失了观察总结如何当老板的思考力，如：

有的向公司申报 10% 的促销费，给客户 5%，自己截留 5%，“行话”叫“吃促销”。

有搞一个活动，做一个促销，实际请 6 个人，报 20 个名字的，“行话”叫“吃人头”。

有住 30 元的旅馆，开 80 元宾馆发票的；有请客吃饭实际花 60 元报 300 元发票的；有老婆买家里的日用消费品，开办公用品或礼品发票到公司报账的，“行话”叫“吃票据”。

有让亲戚假冒消费者投诉，自己出面重金“摆平”，还要回去请功的；有配合工商、税务、质量检验部门查竞争对手，一边讨好老板，一边自己领政府奖金的……不一而足。

其实，这点小钱并不能发财，反而把人品搞坏，名声搞臭。

2. 为什么选择“学本事”的占 71%?

大多数人还是明白“一边打工，一边学本事”的道理。

但是，往往他们学习的是“谋生”的技能，而不是“创业”的本事，他们所掌握的，是如何更好地当好“老板娘”的能力。

3. 为什么选择“交朋友”的占 59%?

在中国人的传统观念里，朋友的地位很高、分量是很重的。

确实，有朋友帮忙，做事的效率会高很多；经常和朋友在一起，压力会小很多。

我也经常说，不管是否当老板，不管是否能学到真本事，多交一些朋友是很有必要的，因为人脉资源是最重要的资源之一。

算命先生说的“贵人相助，诸事可成”就是这个意思。

可惜只有一半多点的人有这个“贵人”意识。

问题出在哪儿呢？

我们看看一些营销经理通常是怎么交朋友的。

他们最喜欢交的朋友，是一女朋友！也许是他们年轻，血气方刚，离家太久觉得寂寞；也许他们企业文化特殊。

第 12 节：为什么最适合当老板的两种人功败垂成(3)

我认识一个企业的大区营销经理，几乎在辖区内每个城市，他都有女朋友。沉迷于此，创业当然无从谈起。

另一种类型，虽然不喜欢泡妞，但是热衷于在团队里找老乡、找校友，喜欢拉帮结伙，喜欢和其他企

业的职业经理交朋友。他们经常在一起交流信息、积累感情，互相推荐一些亲戚朋友到对方企业做事。由于小日子过得滋润，也就不想再冒险创业了。

还有一种类型，既是企业的人，又拿经销商一份工资。有的离开原来的企业后，就在经销商那儿打工，但是往往好景不长。因为毕竟原来的企业是制造业，实力大，油水足，经销商大多数是夫妻店，勤俭起家，精打细算，加上管理不规范，几次架吵下来，不欢而散。

所以，打工时能够广结善缘，懂得为以后自己创业进行人脉布局的人，少之又少，将来只好凭自己那点积蓄，进行赤手空拳的低级创业。

4. 为什么选择“当老板”的仅占 21%？

有五分之一的营销经理，会经常想到要当老板，特别是在受不了老板的气的时候。

我们常说：“打工受气，创业受苦。”

其实，后面还有一句话是：“创业受苦两三年，打工受气一辈子。”

以上几个方面的分析告诉我们，不是金领、营销经理这些“士兵”不想当“元帅”，也不是“元帅”的名额太少，而是“元帅”这个高度，绝大多数人还没爬上去，要么因泡妞、误交损友误入歧途，要么望而生畏，感觉“有欲望没希望”了。

剩下的“有欲望又有希望”、打算创业当老板的人，我们从人性的角度，解惑以下几个问题：老板是什么样的人？什么样的人可以当老板？怎么样才能当大老板？

五个角度

第 13 节：王侯将相，宁有种乎？(1)

境界

王侯将相，宁有种乎？

——抽丝拨茧对老板群体全方位剖析

为什么我这么聪明，又这么努力，总是发不了大财？

而发财的人，好像既不绝顶聪明，又没特别的努力。

在中国古代“天人合一”的玄学里，人的来历和命运，与天上可爱的小星星，有绝大的关系。皇帝是真龙天子，自不必说了。文官是文曲星下凡，元帅是将星下凡，连猪八戒都曾经是天蓬元帅呢，只不过酒后戏嫦娥，犯了一点点小错误。

所以，在神秘主义观念里，老板能发大财，自然是因为财星高照，红运当头。

人类登上了月球，探测仪送上了火星，我们知道了星星也是普通的物质。

还是我们 2000 多年前的两位老大——陈胜、吴广，用充满历史唯物主义和辩证法的勇气，向农耕时代思想领域的伪科学发出了第一声怒吼：“王侯将相 宁有种乎！”

剖析一：老板是什么样的人

老板，是生产资料的所有者，是资本的所有者。这是教科书上的解释。

老板，是资本“主义”的代言人，有资本就有“主义”，有多大资本就有多大“主义”，有多大资本就有多高层次的人围在你身边，帮你搞出多大的“主义”。这是江湖定义。

作为自然人，老板也有七情六欲，而且一样不少。老板再有钱，也是吃不了多少，穿不了多少，也是和平常人一样，日食三餐饭，夜宿五尺床。

作为经济人，世界上 70% 的财富，聚集在 28% 的成功人士手中。他们要这么多钱来干什么？“大丈夫不可一日无权，小丈夫不可一日无钱”，也许可以部分地说明问题。

大凡第一代老板，多数经历过没钱没权的小丈夫的日子，创业之前的辛酸，创业过程的艰难，实不足与外人道。所以，老板再有钱，都会精打细算的。

成功了或有钱了，可以称为“大丈夫”了，很多老板并不想当官，何来“不可一日无权”的说法？

原来，老板最讲究的是“市场话语权”。

你无论参加哪个企业有老板参加的市场会议，或者企业兼并会议，老板们无论平时个性如何，这时候必定都是眼露精光、口若悬河，把全国市场、全球市场纵横剖析，如何调动经销商、广告促销如何配合、如何设定计策迷惑竞争对手，运筹帷幄，指挥若定。

这种争第一品牌，争最高市场份额的动机背后，就是对“市场话语权”的崇拜。“市场权力”是大老板永远的追求。所有的大老板都觉得，自己比当个县长、市长有意思多了。

剖析二：什么样的人可以当老板

每一位老板都有一段神秘的传奇发家史。

光环的背后，促使他们成功的真正因素是什么？

让我们从愿望、个性、能力三个方面来探讨。

首先，我们来看愿望。

当老板一定要有强烈的愿望，用过去的话讲，要有野心，用现在的港台语言叫企图心！

有了愿望，才有目标，才有动力，才会有方向地“学本事、积累资源、寻找机会”。这种强烈的愿望可能是天生的，但多数是被逼出来的。

不是每个被逼的人，都会想到要当老板，还要看个性。

过去看《水浒》，每位好汉的出场，都描写道：身高八尺，虎背熊腰，声若洪钟，气宇轩昂。就连不是算命先生的普通读者，一看这描述，就知道这人“不是久居人下之辈”。

好一句“不是久居人下之辈”！

这种人可以忍受误解，但是不会任人侮辱；可以承认失败，但是不会服输。如果你身边有这种人，看好了，他必定“不是久居人下之辈”，将来一定会搞点动静出来的。

再来看能力。

“30 岁前靠本事，30 岁后靠资源！”这句话对吗？

第 14 节：王侯将相，宁有种乎？(2)

为什么那么多高考状元，还有满大街的自以为很聪明，而且也确实很聪明的人，到了 30 岁以后就碌碌无为了呢？

古人说：“智辩力勇不耕田，琴棋书画难为王。”

就是说，聪明人、口才好的人、力气大的人、个性勇猛的人，是不种田就有饭吃的；痴迷于琴棋书画，则玩物丧志，不能做管理工作。这八种人都有一技之长，如果靠本事吃饭，一辈子日子很好过。但是，都不能当老板，硬要当的话，会输得很惨。

因为，他们缺乏一种最关键的本事：资源整合能力。

这也是企业家能力中最核心的一种能力。以前大家讨论，为什么中国缺企业家？为什么很多国企的厂长经理不能称为企业家？

费孝通老先生说过，中国的知识分子（可能指传统的知识分子）吃饭的本事有，但管理国家的本事是没有的。大概指传统的读书人著书立说、清谈论道是可以的，到了操作层面，要整合人、财、物各种资源，带领一个团队向着某个目标奋进，就力不从心了。

强烈的愿望、不服输的个性、超常的资源整合能力，具备了这三个条件的人，当老板不一定成功，不具备的，则一定失败。请你反思一下，自己具备几个条件了？

剖析三：怎么样才能当大老板

老板们如何掘取第一桶金？获取第一桶金的“宝典”是什么？

一次，电台请了一位商界奇才做嘉宾主持，大家都非常希望能听他谈一谈成功之道。

但他只是淡淡一笑，说：“还是请教大家一个问题吧，某地发现了金矿，人们一窝蜂地拥去，然而一条大河挡住了必经之道。如果是你，会怎么办？”

有人说绕道去，有人说游过去。但他却微笑不语。良久，他说：“为什么非得去淘金？为什么不买一条船开展营运？”

大家愕然，他却说：“那样的情况下，即使把渡客们宰得只剩下一条短裤，他们也会心甘情愿。因为前面有金矿啊！”

“从普遍的需求中，找到独到的商机”，这就是成功之道。

比如说：很多人要出国，培训班大赚其钱；很多人想出名，“超级女声”应运而生。平淡的热闹，在智者的眼中，往往意味着一个潜在的机遇，只是我们不曾想过。

在分析怎样才能当大老板时，要看一下自己属于经济学意义上的什么社会角色。

市场经济中，人分为四种社会角色：被雇佣者、专业人士、企业家、投资（机）者。

1 被雇佣者。

他的一生，都会在财富不自由中度过。

我们前面讲到，哪怕做到 CEO，失业两个月就顶不住了。在长江三角洲的大巴车上，每到周末，就会

见到白头发的上海工程师，为了子女出国，为了住房，为了存款养老，而到乡镇企业打工。在全国各企业的培训班上，常有北京各院校出来的老教授为了挣钱而忙碌。

第 15 节：王侯将相，宁有种乎？(3)

2 专业人士。

如会计师、律师等从事自由职业或中介业者，会有相对好的生活，但是发不了大财。他们多数靠本事吃饭，有时开个事务所之类的小公司。因为中介必须依附于别的行业，他们有时自嘲为“高级要饭的”，有业务做就好办，没业务则还要养员工、发工资、交房租水电费。有时为了生存，什么审计报告都敢出，什么烂官司都敢接。

3 企业家。

这是最可以发大财的人。

他们发财的“技术”奥秘在于“网络”二字。

从上游看，企业家有良好的政府、银行、媒体关系和供应商网络，可以优先获取信息，取得资源。资源整合后发挥出巨大的价值，创造出巨大的财富。

从下游看，企业家可以自己建立或链接现有的优质销售网络，企业家利用上游的资源如产品、品牌等，驱动整个网络为自己工作。而与此同时，企业家本人可能在外国度假或打高尔夫。

一家中型的企业，全国有 200 家总经销商、2000 家分销商，每家分销商有 10 个员工的话，则这个企业家在度假打麻将时，“网络”上还有 2 万个不用他发工资的人为他创造财富。

这也是联想可以通过收购 IBM 的笔记本产业，将 PC 业务扩张到全球；而房地产老板因为没有下游网络，坐等国家政策，害怕金融风险，“三年不开张，开张吃三年”的原因。

美国的沃尔玛，中国的国美、苏宁、华联，都有自己的下游网络。

4 投资（机）者。

如果有钱，又不愿意像企业家整合资源那么累，或没有能力像企业家那样建网、链网、管网，很多人会投资股票、债券、不动产，或在企业家那儿参股做股东，以后还会参与银行保险业。这就是投资者或投机者，他们会取得社会各行业的平均利润，如果敢赌的话，投资新兴行业也有高额利润，这也是风险投资的由来。

那自己到底适合干什么呢？

如何才能知道自己的创业欲望是科学的还是盲目的？

实践是检验真理的唯一标准！

五个角度

第 16 节：科学认识自己才能当老板(1)

科学认识自己才能当老板

——在从低级到高级的职业生涯中发现真正的自我

做最适合自己的事，把它做到极致，就会成功！

成功了，就可以兑换成财富。

但是，如何发现什么是最适合自己做的事呢？

这就需要有一个好的从低级到高级的规划。

我们知道，游泳要学习、打球要练习、开车要拜师。

那么，当老板，比游泳、打球、开车一定复杂得多。我们如何在职业生涯从低级到高级的过程中，发现自己最适合做的事情并积累经验呢？

已经有小孩的年轻父母都知道，几个月大的孩子哭闹起来，什么儿童心理学，什么幼儿教育专家都不管用，最管用的是外婆的土办法。

职业生涯规划也是一样，汗牛充栋的专业指导书籍，会看得你一头雾水，无所适从。

这时候，“过来人”的几句话，看上去很土的办法，往往是最有参考价值的。

如何从职业实践中科学认识自己？

创业能力、就业能力、创新能力、实践能力，都可以通过科学规划来逐步训练、积累。

我看了很多企业家的经历，他们起步当老板的最佳时间，是从 17 岁左右接触社会。

他们有的跟表哥、堂兄远走他乡，在异地艰难地过着社会最底层的创业生活；有的在别人的企业里做学徒，打零工。因为这个年龄，是世界观和价值观形成的最佳年龄，他们没有书本的束缚，直接在社会大学中摸爬滚打，完成自己的阅历积累，最后成就一番事业。

我们现在的青年人很难有这样的机会，因为国家教育体制把我们“圈养”起来了，我们的任务，除了交作业，就是花钱！再没有那么多的苦难，同时，也失去了那样的磨砺。

那么，普通的教育体制下培养出来的大学生，如何在职业生涯中，通过辩证的、螺旋式上升的认识，来总结自己到底是否适合做什么，从哪开始做老板呢？

许多成功的老板的经历是这样的：

22 岁以前，受完整的国民教育，最好读完本科；

22～25 岁，掌握一到两门谋生的技能；

25～28 岁，试着跳几次槽，换几个行业；

28～30 岁，小试投资理财或创业；

30～35 岁，调整自己的选择，基本确定最后的方向。

10%的创业天才例外。

由于 90%的人不是天才，我对以上这个成长经历进行了深入观察和分析，经常推荐给朋友。大多数人都认为有道理，我也觉得这是个符合辩证唯物主义认识论的职业生涯规划方案。我是这么理解的。

第一步：搭建知识平台（ 22 岁以前 ）

在我们精力充沛、记忆力最好、人最单纯的时候，打下良好的知识基础。当然，这点知识对我们当老板来说是远远不够的，但是，有了这个“系统平台”，我们什么新知识都可以往里装。有了这些系统实用的知识，我们的起点就比较高了。

第二步：学会独立生存（ 22～25 岁 ）

西点军校有门必修课叫野外生存。

离开了学校，离开了父母，要自己生存了。我们除了学校那点知识，有没有在都市里让自己饿不死的

技能呢？当然不是让你学修单车、补皮鞋，也不一定非要考个外语、会计师什么的。但是，一定要反问一下，自己除了天生的力气或姿色，一周之内你最有把握找到工作，让自己活下去的真本事是什么？有了这个本事，我们就心里有底，做什么事都可以从容不迫，对什么人都可以不亢不卑了。今后当老板，就有了立身之本。

第 17 节：科学认识自己才能当老板(2)

而很多人，毕业后由于没人管，也没人指导，要么看点闲书，要么上网泡吧，把大好时光白白浪费掉了。还有的染上不良嗜好或者交友不慎，误入歧途。

第三步：找到创业绿洲（25~28岁）

25岁左右，是一个会真正从实际出发、思考自己何去何从的年龄。

如果对未来没有什么明确的把握的话，可以梳理一下自己的人脉资源，反思一下自己走上社会几年来的所得所失。我的体会是，在成功的道路上，贵人相助是最关键的因素之一。一定不要让“自己性格不善交际”“没钱、也没时间去交朋友”等似是而非的理由，把自己长久地圈在家里或一个小圈子里。动起来，是成功之路的起点。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



千本好书 免费 下载网址 www.mhjy.net

如果在目前的工作或行业中，自己的发展空间很模糊，可以大胆地多换几个单位或行业。人改变不了环境时，一定不要让环境困死。如果认为目前的环境是沙漠，那么一定要找到属于自己的绿洲，因为无论你有天大的本事，你想在沙漠里种出好东西来是很难很难的。

而现实中，很多人总是困在一个地方，感慨怀才不遇。

其实，才华这个东西，就像刀子一样，越用越亮，几年不用就生锈了。在岸上看别人游泳十年，不如自己下水试一天。一旦找到了适合自己创业的绿洲，就要沉下心来，认真地“偷学”，边干边学，这样才不会浪费 25~30 岁这样宝贵的时间。

第四步：理财或创业（28~30 岁）

工作几年后，人都会小有积蓄。

如果收入稳定，工作又较顺心，这时候要考虑一下理财的问题。

对于符合中国国情的理财方案，前辈们是这样建议的：

三分之一，储蓄；

三分之一，消费；

三分之一，投资。

比如，如果你月收入 3000 元左右的话，1000 元存银行，1000 元用掉，1000 元投点小项目。当然这只是一个大致的说法，但是我觉得很有东方智慧。

人如果不存点钱，有个病痛、急事什么的，一点转弯的余地都没有，所以储蓄很重要。

如果这时候，自己要当老板的想法，不时来心里挠你痒痒，那就趁年轻放手一搏！

关于创业当老板的条件，我们前面已经分析过了，这里我有两个建议：

一要征求家里人的意见，二要循序渐进。

因为创业无论成败，对你个人和全家目前和以后的生活，都是一个巨大的挑战。所以在家人面前，既要描绘最好的打算，又要讲清最坏的结果，让他们对成败都要有心理准备。

创业要冒风险，但是绝对不是赌博。

可供我们创业者参考的博弈模型有三种。

1. 赌博的输赢概率各占 50%。

第 18 节：科学认识自己才能当老板(3)

这是等分均概率事件。在拉斯维加斯赌场老板的资助下，美国顶级数学家对赌博进行了长达 10 年的研究，最后研究的结论是：只有一种办法能稳赢，就是开赌场！

大家赢的概率都是一半，但是钱再多的散户，与赌博集团比起来都是本钱有限，散户输了想翻本，赢了不想走，最后的结果，都是散户输光了才黯然离场。赌徒很少有见好就收的。

赌博、色情、烟酒、电子游戏（包括网络游戏）、夜场娱乐这些行业，都是与人性中的魔性有关，通过诱发人的欲望，使之形成嗜好，产生消费依赖。

靠这些行业发家的企业家，虽然股票上市，地位显赫，富可敌国，但并不受人尊重。

2. 彩票中大奖的概率最小。

有百万分之几、千万分之几的，这是发行人早就计算好的，只不过媒体把个体的中奖事件，大肆进行渲染，让人看着眼热，无数次去作贡献罢了。彩票只能是消费与积德吧。

3. 创业、投资成功概率最高。

赢的概率要有 70%~80%，就是“大”概率事件，也就是说要有七到八成的把握，才能投资，如果贸然出手，就变成赌博。

我们知道一个新产品出来，一定要经过实验室阶段，技术基本成熟了，会进行中试，根据中试结果再改良，各方面都达到技术标准，才能批量生产。

我们创业，对个人及合伙人来说，是开辟一项新事业，比推出一个新产品要复杂得多。要想取得成功，最好先做点小投资，搞点小项目。通过这些生意的试验，对自己、对合作伙伴、对项目前景，特别是对自

己资源的整合能力，作出客观的评估与判断。因为很多答应帮忙的人，很多理所当然的事，事到临头就不是那么回事了。但是，很多人把它想得很简单，往往是头脑一热，就把钱砸出去了。

也许你会说，商机稍纵即逝，机不可失，时不我待啊。

而你没想到，创业要管理的东西是这么多，要整合的资源是这么复杂。这也是新公司 5 年市场存活率只有 5%左右的原因，有多少有志向有抱负的创业英雄，倒在这个 95%的破产率上。

心急吃不得热豆腐，与其过一两年光荣地死掉，何不当初科学地循序渐进呢？

如果你失败了，亏空的是自己的钱，多年的积蓄打了水漂，这又何苦呢？如果亏损的是朋友的钱，你如何面对那么支持、信任你的江湖兄弟呢？

看来，仅仅听了几场创业励志报告，看了几部成功人物传记，被几个朋友一鼓动，就信心满满的朋友，一定要在 30 岁前经过科学的创业指导。

第五步：科学认识自己（ 30～35 岁 ）

经历了十几年的职业生涯，经历了几年理财或创业的风风雨雨，有好人变成坏人众叛亲离的，有青蛙变王子、鲤鱼跃龙门的，有内向者变成演说家的，有狂妄者变成老好人的。

其实，创业当老板出人头地也好，打工理财过平淡日子也好，人选择的是一种适合自己的生存方式，最关键的，是要找到适合自己的生存状态。

一个开心的打工仔，也可以有很好的生活品质。

只要你开心，只要你愿意，任何年龄创业都不算晚，五十几岁创业成功的三株口服液老板吴炳新，传说中八十几岁出山的姜子牙，都是你的偶像和榜样。

在 30～35 岁，这个承上启下的年龄段，对自己要有个符合实际的评价，并依此作出科学的规划。

当老板，虽然不是每个人的人生第一选择，更不是唯一选择，但要科学规划。

根据规划，从 30 岁开始，通过 3～5 年螺旋式上升的自我调节，人就更加坚定自己的目标，无论创业、就业都会沿着这个方向无怨无悔地走下去。

如果到了 35 岁，你还没想明白自己要做什么，则一定要懂得：如何获得快乐。

因为，快乐是检验生活品质的唯一标准。

第 19 节：你是否有感恩之心(1)

你是否有感恩之心

——用道德、健康心智打造当老板的快乐境界

当老板也是为了人生快乐。

懂得感恩，才懂得真正的快乐。

我这一生，最感谢两个人。

一个是伟人邓小平，他让我结束“文革”后辗转求学、颠沛流离的少年时代，安定地有了普通人的生活，及与众人平等的尊严；他改变了历史，同时改变了我的人生，所以我感谢他。

一个是我现在的老板：韦清文。

1994 年底，他力排众议，延聘我进入全国最大的黑色食品集团董事会，成为南方黑五类集团最年轻的董事，开始金领生涯。从他那，我学会经营、创业、做人。

那之前，我刚刚放弃一切正统的国家干部身份待遇，从国企出来，新婚、失业、病痛，那年我已经 26 岁，离学习创业的 17 岁的最佳年龄已经过去 9 年。

另外，还要感谢老朋友高峻先生和足球教练米卢，他们让我领悟了快乐的真谛。

这条手机短信，就来自中国本土最大的 4A 广告公司梅高集团的董事长——高峻先生：

“人之所以快乐，不是得到的多，而是计较得少；财富不是一生的朋友，而朋友是一生的财富。”

米卢也告诉我们，足球不是为了赢，而是为了快乐。

同时，一些反面事件也让我们深思：

三鹿的三聚氰胺事件，再次告诉我们，对财富的追求，如果没有建立在道德的基础之上，就是一个危险的逐富之旅，如同那句香港电影的台词：“在江湖上混，迟早要还的！”

我们用前四节来分析为什么要当老板、自己是否适合当老板、怎么当老板，从“心学”的角度，就是为了明心见性。明心见性之后，我们就要修心养性。

第 20 节：你是否有感恩之心(2)

让我们看看，你是否可以通过以下的修炼，提升自己当老板的心灵境界，用大智慧来建立有感恩之心的、健康的心智模式。

修心：像儿童一样快乐

为什么我们长大了，反而不快乐？

因为我们开始计较得失，一计较得失，就有不公平心出现。

让我们像儿童一样不计较是不可能的，就像我们长大的身体缩不回去一样。

那么，我们又如何做到像儿童一样快乐呢？

当一只蝴蝶飞过花丛，一颗流星划过天空，孩子都会流露出惊喜的表情。对美的敏感是保持童心的方法。

人生不如意事十之八九，但是总还有一两件开心的事。

这时候我们要学会与朋友们分享快乐，交换快乐。

一个苹果拿来分享，一人只得到一半；一个快乐拿来分享，两个人都有一个完整的快乐。你拿苹果和朋友的桃子交换，每人手上还是只有一个水果；你拿快乐来和朋友交换，每个人就有了两个快乐。你每天和三个朋友交换快乐，就有八个快乐。这样一来，那不如意的八九件事情不就冲淡了吗？

作为个人的修心体会，我有以下四点 and 朋友们分享：

开放的心胸，双赢的原则，民主的作风，诚信的习惯。

1. 开放。

以前我们看不惯牛仔裤，很反感迪斯科，这些和今天的年轻人讲起来，就和天方夜谭似的，这些看得见的方面我们进步了。但是，在很多方面我们并没有改变多少，比如中国男足，我们就骂声一片；网络游戏，我们就患得患失。新生事物不一定是对的，但是，有开放心胸的人，能最早从中发现问题和创业机会。

2. 双赢。

只占便宜不吃亏，到头来往往往吃大亏。

只有让合作伙伴也能共享利益，共同双赢，事情推进起来才会顺利。处处算计别人，肯定就会处处防别人算计，这样的人生，有何快乐可言！

3. 民主。

谁也想不到一夫当关、万夫莫开的猛张飞，居然死在两个小裁缝手里。小裁缝法治观念淡薄，我们不去管他，张飞平时粗暴专横，可以说是主要原因。民主的作风，让我们交到很多真心的朋友，朋友多了，创业时获得的帮助也就多了。

4. 诚信。

受人之托，忠人之事。

如果朋友托事，做不到的，一定要预先讲出自己的困难。

答应了朋友的事，在力所能及的范围内做到了，那种守信的快乐，我相信在任何地方都是买不到的。

养性：像庄子一样逍遥

在庄子眼里，逍遥，是心灵的自由。

常人做到心无挂碍，那简直就不是人了，是神仙。但是我们还是可以修养自己的性情，让自己逍遥一些。

第 21 节：你是否有感恩之心(3)

如何养性呢？

我是这样要求自己的。

猜疑与抱怨，是职场上最烈性的心灵毒药！任何时候、任何情况下，都不要轻易去碰它。

有人说，感情的杀手是猜疑，团结的天敌是抱怨。

为什么呢？

因为，疑心障目。

大家一定还记得疑人偷斧的故事。疑心，就是这样一张非常有杀伤力的有色视网膜。

如果恋人有一点事，如加班、同事聚会，另一方就疑神疑鬼，则这一对宝贝肯定处得超级累，而且处不长。

相爱容易，相处太难。

越爱一个人，就越在乎对方的一举一动。而所有的事都能做到让对方满意，这样的人不是人，是神仙。

当不满意出现后，智慧的人，会站在对方的角度，设身处地为对方着想；愚蠢的人，会纠缠细节，从鸡飞狗跳，到鸡飞蛋打，直至鱼死网破。这种以亲人为敌、以自己为仇的惨痛教训，来自以上两个简单的词汇：猜疑与抱怨！

如果，老板对员工，员工对老板，相互之间不信任，则再完善的制度也不管用，再容易的事也办不成。创业合作伙伴间有了猜疑和戒心，则离散伙的日子也已经不远了。

大到国家之间也是一样，贸易摩擦、边界冲突、军备竞赛，都是缺乏互信的恶果。所以，建立互信，是外交的一个重要任务，哪怕有时只是一纸没有约束力的白皮书或备忘录。

同样，怨伤和气。

“所得”与“所欲”有差距，怨气就产生了。

家长对孩子成绩不满意，妻子对丈夫收入和社会地位不满意，老板对员工的表现不满意，员工对工作安排不满意，怨气就“滋滋”地生长。

怨气蹿升到一定的高度，憋在心里，那份难受可想而知。怨气发泄出来，讲的都是气话，做的都是气事，不伤和气才怪。

所以，防毒、解毒、戒毒的最好办法，就是远离毒药、远离毒品。

当猜疑和抱怨之火的苗头出现时，我们马上把它扑灭。

建立健康的心智模式，形成商业道德

经历多年的成败，我最大的收获就是：

大事，成功与否，要看是否建立起了一个模式（型）。

数学是一切科学的基础。马克思甚至说，不能用数学表达的，就不是科学。

一项生意，如果建立不起模式，成功经验在哪里，自己会搞不清楚；将来垮台在何处，也一定不会知道。

我们明心见性、修心养性，就是要建立区别于普通商人的企业家健康心智模式。

企业家健康的心智模式：商业道德=快乐创造财富+感恩

有了健康的心智模式，我们任何时候，面对任何困难，都会信心百倍，从容不迫！

我们一定会像比尔·盖茨、李连杰一样，用快乐的商业道德正确对待财富，对待人生。

我们发大财，当大老板不是为了做一个往牛奶中添加三聚氰胺的无良商人，而是为了做一个利国利民、顶天立地的企业家！

以上，是我为未来老板们提升境界而“解惑”的全部心语。

想成为大老板、发大财的朋友们，这些不知能否对你有所启发？

第 22 节：老板的阅历是怎样炼成的(1)

中篇传道

阅历为王

——我能当老板吗

老板的阅历是怎样炼成的

——阅历积累缺一不可的四大支柱

你读了博士，有了丰富的知识；你当了总工程师，有了高超的技能；你继承了遗产，有了丰厚的家底。如果你没有阅历，即使你做了老板，总有一件很大的事让你“过不去”，或一件很不起眼的小事，会让你“阴沟翻船”。

这时，你还是得回过头来，补上阅历这一课。

没有丰富的阅历，一定当不了大老板。

王永庆先生不久前去世了，他的创业历程，给我们全体中华儿女留下了宝贵的启示。

当王永庆十几岁，挨家挨户送米时，可能没有想过自己会成为大老板。

但是，他边干边学做事，并逐步学会做人、管事、管人。

他送米时，先观察这家有几口人，几男几女，几老几少，每天吃多少米。等这家人米快吃完，还没有顾得上去买时，王永庆已经把米送到这家人门口了。

王永庆把米送到人家里，并不是一丢下米袋，就收钱走人。他还要送到储物间，把米缸里剩下的旧米清出来，把新米倒进去，再把清理出来的旧米放在旁边，提醒主人及时先吃完。

这家人买了他恰逢其时送上门的米，当然无暇再去买别人的米，自然成为他的固定客户。

我们请 10 个各学科的专家来为我们解答，当老板到底需要什么样的知识，我敢保证会有 10 种结果，因为专家如果自己没做过生意的话，对这个领域只能是事后诸葛亮。

可见要为一个普通的职业，提出一个具体的知识结构是很难的，何况是为老板。

但是，王永庆、李嘉诚给了我们启发。

因为做老板，不需要专家所描述的丰富的知识，他需要的是世事洞明的阅历。

市场没有专家，只有赢家，或输家。高手过招，决定输赢的，是阅历。所谓，阅历为王！

老板不一定是年纪大的人，

但是，老板一定是阅历丰富的人。

我要强调的所谓的阅历，就是做事、做人、管事、管人这四个方面的经验的积累。

为什么做事、做人、管事、管人的阅历，对于做老板那么重要，而且缺一不可？

做事的阅历积累——当老板的立身之本

社会阶层：从“学生”到“员”。

没有“做事”阅历的积累，就没有将来当老板的立身之本。

第 23 节：老板的阅历是怎样炼成的(2)

做事的阶段，是思考力最佳的训练阶段，这时，不要斤斤计较待遇的高低、工资的多少。只要能够生存，就一定要选个自己喜欢的，有利于发挥自己特长的行业与单位，认认真真的把基本功练好，这样才有进一步积累中高级阅历的机会。

同一批学生一起被招进一个单位，大家这时候都处于“做事”阶段，职位都称为“员”，有业务员、会计员、打字员、统计员、驾驶员、服务员、售货员，等等，职责就是“做事”：听候命令，完成任务。

做人的阅历积累——当老板的人脉基础

社会阶层：从“员”到“长”。

会做人，会为将来当老板打下雄厚的人脉基础。

有些人收入并不高，但是对朋友、对客户，待人接物时，给人感觉很大方、很热情，将来他创业当老板，一定会有很多人愿意帮助他。

平时不助人，急时难求人，就是这个道理。

过了 3 个月、半年或者一年或更长时间，有人“升官”了，他的职位带“长”了，如班长、科长、柜组长、机长，现在有的 3 个人的部门也任命一个经理；这时候他的职责，除了自己干活，还要给大家派活，分配任务，这叫“管事”。

有人会纳闷，我们大家一起进来的，我们干得也不比谁差，为什么他带“长”了，我们还是“员”？

这是因为他会“做人”。上级在从“做事”的“员”里选拔“管事”的“长”的时候，一定会多方征求意见。选拔到他的时候，上下都有人讲好话，或者讲坏话的少；选拔到你的时候，非常不幸，讲坏话的人多，说明你不会“做人”，没人服你。从“管事”的“员”到“长”，可得要服众，你不会“做人”，只好委屈你了。

人经历了一两次，会明白这些道理。有人三年过去了，五年过去了，35 岁了，到了 40 岁，应该“不惑”了，还是不明白。也有很多人一辈子都奋斗在“员”的队伍里的。

所以，在“员”和“长”的阶段，一定要积极为当老板积累做事、做人的阅历。

管事的阅历积累——当老板的资源基础

社会阶层：从“长”到“总”。

市场社会，是一个交易的社会。

积累管事的阅历，除了要掌握管事的能力，还要懂得资源的交换价值。

当你管事时，你手上会有别人没有的资源，这些资源不是让你拿来以权谋私的，而是可以用来“做点事”的。

有伟大抱负的政治家、企业家，都是在管事这个阶段，掌握了一定的权力后，就像一个青春期的少年，突然发现人体的令人兴奋的奥秘一样，开始懂得了“资源”可以造福人类的积极意义与社会价值。

市场原理告诉我们，资源只有在交换的时候，才体现出它的社会价值，很多人进行灰色的“权力寻租”，就是一个反面的例子。

第 24 节：老板的阅历是怎样炼成的(3)

我们将来自己当老板，有形的资源可能是带不走的，但是我们通过管事的阅历积累，可以把无形的资源带走。这种资源就是多次交易所形成的社会资源。

管人的阅历积累——当老板的综合能力基础

“管事”的过了一定阶段，有人又升官了，他的职位带“总”了，职责除了“管事”，还要“管人”。如总监、总管、总助、副总，甚至总经理、CEO、CIO、CFO，等等。

这时的社会阶层，进入金领阶层。

戴上“总”字帽，之所以工资高，是因为你的工作分担了老板的一大部分负担。

老板没有三头六臂，所以无法事必躬亲，他一年挣个千万上亿的，花个百把万年薪，请个金领当一下“替身”，对他来说，是很划算的。

而对金领来说，则不要被“高薪”所迷惑，而一定要利用这当老板“替身”的机会，积累阅历，增长才干，为企业多作贡献，为创业打下良好基础。

“管事”只要把工作安排得有条理，不误事，按时、保质、保量完成任务就行了，而“管人”主要是管“心”。

人心隔肚皮，能管好人的人，非得有两把刷子才行。

这两把刷子，一把叫“搞定”，一把叫“摆平”。

搞定，就是排除“对立面”。什么叫“对立面”？35 岁以上的人都知道。

摆平，就是一碗水端平，这是任何组织内部和谐的基础，摆不平就一定不和谐。

除了报酬问题要摆平外，岗位安排问题，工作量的问题，培训机会、升级机会问题都要摆平，各个小利益团体间的平衡也要摆平。

所谓“摆平”，既要会摆，还要能平，对人品、阅历、矛盾协调能力、利益平衡能力的要求之高，可想而知。

如何管好基层群众、中层干部和高层领导？

如何贯彻自己的战略思想、战术主张？

如何用好老祖宗传下来的智慧——儒家、道家、法家、释家的思想？

这四种阅历，就如同一张桌子的四个支柱，我们来设想一下，如果我们当了老板，而且是大老板时，少任何一条腿的情况：

当我们继承家业，少了“做事”的阅历磨炼，一下子当上董事长，这时下属给我们一份投资 100 万元的报告，你知道风险在哪？有陷阱吗？你是签字呢，还是不签？

当我们少了“管事”的阅历，你能让手下几百几千号人这周做什么，下个月做什么吗？你的战略目标在哪？你的战术手段有效吗？

同样可以想象，一个不会做人、不懂管人的老板，能管好 200 名员工的公司、1000 个工人的工厂吗？你走路怕踩死蚂蚁，说话一米外就听不见，这些人凭什么听你的？

罗马不是一天建成的，老板的阅历，也不是一天可以练成的。我们的大脑里，需要一个像 Windows 一样的平台，有了这个平台，我们就可以筛选出实用的知识，并切实地掌握它、运用它，最后形成自己的阅历。

知识，本身没有力量，但要是用出来，用得恰当，就力大无穷！

反复使用知识、总结经验，最后形成阅历，当老板的各项基础就雄厚无比了。

而积累阅历的这个平台就是由做事、做人、管事、管人四大支柱构成的。

什么事情就怕摸不着路，有路可循就好办了。我的建议是：

偷师，边干边学，边学边用，勤奋实践。

第 25 节：如何边做事边积累做老板的阅历(1)

如何边做事边积累做老板的阅历

——让你一生受用的、积累做事阅历的“工具”

老板不是天生的。

上帝给每个人一天的时间，都是 24 小时，为什么别人做事有效果，可以当老板，可以赚大钱，而我们不能？

是不是别人在走市场时，我们在发短信？别人在策划创意时，我们在聊 QQ？别人在谈判讨论时，我们在 KTV 一展歌喉？别人在思考战略对策时，我们在郊游？

所谓周公吐哺，天下归心。

周公在吃饭，听说有人找，马上把吃到一半、还没有下咽的饭吐出来，丢下饭碗就去处理事情。

这里我们注意的，不仅仅是他做事的态度，还要关注他做事的方法。

在我们还在为别人打工时，如何积累当老板做事的方法与阅历？

下面我抛砖引玉，简单列出工具与方法。

学会每天写 TOPTEN，

自己要知道自己今天必须干什么

人们会不知道自己今天该干什么？是的，这不是开玩笑。

不信，每天刚上班那半个小时，你假装没事，到各个办公室走一圈。有偷偷吃早点的，有打电话交代家里买菜关煤气的，有议论昨晚电视剧的，有对镜补妆的，有端茶倒水、看报纸、望着天花板发呆的。

驻外业务员呢，有睡到八点半、九点半、十点半的。

而很多外企，要求员工每天在电脑上填一张叫 TODAY'S TOP TEN 的表，每个人要把自己当天要做的 10 件重要的事情写下来，老板会随时抽查。

有人会问，为什么只写 10 件事，既不是 9 件也不是 11 件？或更少、更多？

问得好！

请注意：这是一个神奇的管理心理训练。

在布置填这个表时，主管会要求你，在你只能写出 9 件事时，你要再想想，还有什么事情忘记了；在你写出 11 件或者更多件事时，他会提醒你，有什么不那么重要的事情也写上去了。

我的小老乡们走上工作岗位前，来拜访我时，我教给他们的第一件本事，就是填写这张普通而神奇的表，不到三个月，能坚持不懈的人都有惊喜：

第一个月结束，他们就会说主管交代的事，一般能想到一半了；

第二个月下来，他们说，主管能想到的，他们也想到了；

第三个月左右，他们想到的工作，主管不一定想得到了。

第 26 节：如何边做事边积累做老板的阅历(2)

你看，就这么一张普通的表，让一个初出茅庐的人，3 个月左右，对本岗位工作的熟悉程度和思考深度，能够快速地达到主管的水平。厉害吧？！

你知道为什么信仰宗教的人，自律能力强一些呢？

因为他们经常祷告、许愿，提醒自己行善积德，久而久之有一种向善的约束力。

填写 TODAY'S TOP TEN 也是这样，你每天要想：今天要做什么？想了要写出来，写出来了要去做，做了要有记录，这是一种约束。久而久之，你的工作主动性就强了，一个主动工作的人，没什么事是他做不好的。

练习方法：

（ 1 ）在电脑上做一张 TODAY'S TOP TEN 表，每天主动填写；

（2）经常要外出的话，买个可以放牛仔裤后袋、两元左右的笔记本。从你有缘买了这本书，有缘看到这一页的今天开始，每天记要做的 10 件事；

（3）如果是坐办公室的，尝试先在台历上写几天，不过为了保密和正规起见，还是弄一个笔记本好一点。

在 TODAY? 夔 S TOPTEN 的基础上，标出 ABC123

TODAY? 夔 S TOPTEN 列出来了，这是你当天工作的最好开始，你已经比那些无头苍蝇强了很多，但是这还只是万里长征的第一步。

接下来，你还要把 10 件事情的先后顺序按 ABC 排一排，并且思考一下做好每件事的 123 步骤。如果是大事，要再列一张表，小事用笔勾一下就行了。

1. ABC123 其实是一个时间管理的绝招。

我们学打球或学开车，有老师讲解一下要领的话，我们会学得很快。

时间管理也是如此，这个绝招的要领就是两个：

一是把各件事情的先后顺序用 ABC 排好。

二是把做每件事的目标、完成任务的计划、策略性的行动方案想好，想想完成它的困难在哪儿，要调动什么资源。

案例

有位离休老干部发感慨：“小余，往年这个时候啊，家里真叫门庭若市啊！有几年春节我和你张阿姨都躲到乡下老家去过，就这样这些人都还找到乡下去。现在，唉，门可罗雀喽！”

现在怎么了？是“那些人”太忙吗？

不是，是他们的时间表上，给老干部拜年这件事被排得靠后了，或者干脆把这事从 TODAY? 夔 S TOPTEN 上去掉了。人情冷暖，世态炎凉，就是这么回事。

有一次老同学在北京聚会，十几年没见面了，外地同学都到了，就一个北京的同学反而没到，打电话总说：“忙啊，一个新项目刚开张！”我接过电话说：“我们干脆去你那边吧！”我知道这位同学创业有成，最近又加盟美国一家叫赛百味的“SPY 咖啡吧”。而我这次来北京也打算考察一下这种商业模式。于是聚会又从鼓楼改到五道口，为同学新店捧场了。看来几方的优先是可以交叉、可以双赢的。

第 27 节：如何边做事边积累做老板的阅历(3)

为了做好排序，我们要加深一下对“优先”二字的理解。

以后，我们约别人做什么事，别人说没时间，不一定是真的没时间，而可能是没优先排上你的事。我们有时推掉别人的约会，又何尝不是如此呢？

在人的一生中，什么事情都可以推说没时间去做，但是有两件事，即使我们再忙，也一定要优先安排：

一是孝敬父母，二是锻炼身体。

我们求学在外，工作在外，和父母相处的时间本来就少。古人说：父母在，不远游。我们是现代社会了，可能做不到。而且，父母总是希望我们大丈夫志在四方，能出国留学读个博士，他们才高兴呢。

等到我们在外面成了家，某一天衣锦还乡再仔细看一看双亲时，我们会发现，他们再也不是我们记忆中的模样了。满脸的皱纹自不用说，那佝偻的腰身、迟缓的动作、混浊的眼神，写下了太多的岁月的艰辛。

这时候，我们可能才意识到，我们多年来，把人生旅途中最重要的两个人忽略了。我们四五年、七八年，甚至十几年的 TODAY? 疾 S TOPTEN 上，都没有写上我们最熟悉、最亲切的名字，更不用说排上 ABC123 了。

前不久，大家在议论公费医疗改革失败的事情，我说：“也没有完全失败，医药费贵，生不起病，至少让我们知道锻炼身体重要了。”

在上海，我有三位忘年之交，一位是本土最有创意的 4A 梅高公司的创建者高峻先生，一位是有“上海广告教父”之称的邵隆图老师，这两位都是得道高人，出世入世，在滚滚红尘中来去自如，进退有据，过着让神仙都羡慕的日子。而另一位曾经对我帮助很大的陈老师，病倒在浙江的影片拍摄现场，画坛一代名师，死得其所哉！提起他的名字，提起他的早逝却不禁令人歆?#91;。

最近以来，几位著名教授、几位才华横溢的 CEO，都英年早逝，可惜媒体热衷于八卦新闻，对这么重要的社会现象视而不见，只是发了点短消息，也许在娱乐记者的 ABC123 里，这个话题没有深挖的必要。

但是，我们当老板要善于多问几个为什么，为什么他们不锻炼？是他们没条件吗？是他们没时间吗？是有人拦着他们、逼着他们，不让他们锻炼身体？

看来，ABC123 这玩意，既有人世间的大智慧，又有生命的神奇密码。

2. 排定 ABC 的标准是什么？

听过正规时间管理讲座的人，都熟悉帕雷托原则（Pareto Principle）。

即在任何特定的群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数。因此，只要能控制具有特别重要性的少数因子，即能控制全局。

因此，ABC 的排列标准是：重要性和时间性。

第 28 节：如何边做事边积累做老板的阅历(4)

A. 必须做的：重要，而且时间已定。

B. 应该做的：重要，时间未定。

C. 可以做的：不太重要，时间也较松动。

这里还涉及时间限制的决定权在谁，比如说，出租车可以随叫随停，但是火车是不等人的。

如果时间限制的决定权在老板或外单位，你就要先预约；如果在本单位的其他部门如财务和人事部，他们都比较牛，你就要先协商；如果是本部门，你自己说了算的，则比较好定。

时间定下来了，我们则集中精力在可以获得最大回报的事情上，千万不要花费太多精力在无关紧要的事情上。

3. 思考目标、计划、策略。

事情的重要性分好了，接下来要动手做。我们要思考三个问题。

（ 1 ）目标：即我们预期要达到的目的或效果，最好可以量化、分解。

（ 2 ）计划：把大块的任务分成小块，并标上完成时间。特别是我们不能独立完成的，要标出合作者；不能一天完成的，要列成时间表。

（ 3 ）策略：把事情分为流程内的和流程外的。流程内的用人际关系的策略，流程外的要用谈判策略。

战争是市场营销最好的老师。

案例

假设你是突击队员，班长给你的任务是：天亮前把那座日本鬼子的碉堡炸掉。

（ 1 ）这就是要完成的“目标”：要去炸，而且要炸掉，时间是天亮前。

（ 2 ）接下来你的“计划”就是把任务分解成几小块：5 分钟通过铁丝网，20 分钟潜伏接近碉堡，3 分钟实施爆破。

（ 3 ）你的“策略”是什么呢？

首先要分析一下完成任务的难度及需要哪些配合。

通过铁丝网，需要一个战友帮忙剪断铁丝。

潜伏接近碉堡，由于敌人哨兵每 15 分钟巡逻一次，为了避免正面交火，你决定从左边接近，因此需要战友从右边制造一点动静，声东击西，把哨兵吸引过去。

在 3 分钟里实施爆破。这是你可以独立完成的。

爆破是你自己“流程内”的，你自己搞定；其他两项“流程外”的要战友配合，你需要和班长“谈判”。

要有目标、有计划、有策略地做事

1 你不理目标，目标不理你。

这句话的灵感来自 CCTV 一个节目的广告语：你不理财，财不理你。

后来，上海一家政论杂志引申为：你不关心政治，政治关心你。

而目标就没那么好的脾气了，你不理它，它一定不理你。心中没有目标的人，一定达不到目标。没有把当老板作为目标的人，一定当不了老板。作为打工仔的职业经理人和白领，你不理目标，考核会理你，当别人领奖金、拿红包的时候，目标完成率会让你无地自容。

第 29 节：如何边做事边积累做老板的阅历(5)

2 你不认真作计划，你就是计划着失败。

那种“认认真真把事情做砸”的人，是最让人哭笑不得的。因为他态度诚恳，做事认真负责，就是有一样不认真——作计划。

俗语说：“吃不穷，穿不穷，不会算计一世穷。”

就是持家过日子都要作计划。

因为不作计划，大的任务无法分解成小块任务，所以不知道难度在哪里，哪些该优先做，能否自己独立完成；不作计划，不知道时间怎么安排，怎么预留不可预计的时间，往往忙到节骨眼上，到处火烧眉毛。

3 做事有策略，是成熟的标志。

有人会听说过美国某位总统小时候的故事，每次别人给他一枚 5 分和一枚 2 分的硬币让他选，他总选 2 分那枚，没人相信有人这么傻，于是总有人试他，他也就常能得到 2 分硬币；长大后，他的政策似拙实巧，其实这就是策略。

可见，成熟不以年龄为标志。

我个人的看法是：一个人，从做事懂得运用策略的那一天起，他就成熟了。

他的阅历一定比别人丰富得多。

第 30 节：当老板如何积累做营销员的阅历(1)

当老板如何积累做营销员的阅历

——如何从“菜鸟”迅速成为“老江湖”

营销，是最接近当老板的职业。

大家一定记得，段永平从小霸王出来，一夜之间建立起步步高；也一定记得，牛根生从伊利出来，三年就超过了老东家。

小段跟老牛，有一个共同的职业，也是共同的起点，就是做营销起步。

营销人员熟悉整个生意中最关键的环节，积累了市场网络这一最关键的资源，交往、结识了各大企业推销人员这一最关键的人脉。

据统计，从营销员起家，当大老板的，占创业人数的 70%以上。

但是，很多营销人员创业失败了。包括我自己，一次成功，一次失败。第一次是做玩具代理，规模小；第二次是办厂，做全国网络，规模大。

我的总结是：阅历的火候不够。

如何在营销工作中迅速增长自己“做事”的阅历？

学会识货、识价、识账

一句奇怪的“江湖切口”：识货、识价、识账。

这是以前老广州十三行的不传之秘，怪不得看上去像“江湖切口”。

相传以前广州十三行老板，培养自家的子弟做生意，有一套严格的办法，其核心就是上面这句“江湖切口”。

别小看这句话，比很多 MBA 教材还科学、实用！

这句话用普通话读起来怪怪的，看不出有什么神奇的地方，两广人用广东话一读，意思就非常浅显，而且措辞简练生动，其精义说出来也没什么深奥或者神秘的地方，大意是这样的：

要学会一门生意，大致要三年时间：

第一年， 识货，要精通货品知识，这叫“练眼”；

第二年， 识价，要精通市场行情，这叫“练心”；

第三年， 识账，要精通投入产出，这叫“练胆”。

前些年公司新招一批大学生营销员，培训一周以后，我找他们座谈，七八个代表坐了一圈，每个人都从战略讲起，洋洋洒洒，滔滔不绝，都特别指出了公司发展中的不足和缺失所在。最后，我问道：“本公司最畅销的产品，规格是多少克？”有一位答上来了。我又问：“这产品每件批发价多少？一辆加长东风 5 吨汽车能装多少件？吨公里运费多少？”大家都不吱声了。

要知道，这些简单答案在培训的第一天发的材料里都有，只不过因为大家是高才生而没有讲解，但我亲自强调了好几遍要大家牢记，最后要考试的。

这就是营销实务与大学教科书的区别。

过去在老行当里学买卖，是这样积累阅历的。

第一年， 前辈教你识货。

做米行的，看一眼要知道是新米还是陈米，手一摸要知道水分多少。做药行的，一眼要看出这药材是江西的还是云南的，地不地道。做布行的，做南北货的，做洋货的，无不具备一副好眼力。这还是要师傅诚心教，一年才学得会。

所以叫做“练眼”。

我们现在做营销的，培训一下大道理，喊几下口号，就立马上岗，做奶粉的有几个能讲出一杯牛奶的蛋白质含量？做保健食品的有几个能清楚讲明白维生素、矿物质的具体保健功能？做电器的、做化妆品的，除了老板自己，谁不嫌培训商品知识枯燥乏味呢？但你连卖什么都不知道，你怎么卖呢？我们的营销员，客户要打款、签发货订单时，连货品、型号都不熟悉，都填不上来，这样的人不在少数。

第二年， 前辈会教你看行情，识价。

丰收在望了，米反而会跌价；靠近甘蔗榨季，白糖也会跌价。这每年的一涨一跌之间，就有利可图。向别人要货多了，要学会压价；顾客买货多了，要适当降一点价。这些是批量作价的手段，一定要留心，才能从中发现生意机会，所以叫做“练心”。

现在大公司的产品，价格都比较固定，但是我们可以通过给客户定目标，实行目标考核奖励政策或配合活动的方式，进行促销，这实际上都是价格促销手段。只要有心，你会发明出层出不穷的手段，来驱动经销商提高销量。

第三年，前辈会教你算账，识账。

这单生意，毛利多少，摊掉固定费用多少、变动费用多少，盈亏多少。有些生意看起来赚钱了，但是，细算起来扣掉开支和没卖干净的尾货，实际是亏的；有些生意看上去是亏的，但是，摊薄了固定费用，处理了库存，盘活了资金，实际是赚钱的。

第 31 节：当老板如何积累做营销员的阅历(2)

如果大致算清楚了，看准了，就该大胆地干，所以叫做“练胆”。

记账是会计的事，而“算账”是老板的事。

也许我们看不到公司的财务报表，但是作为营销员，你本人本月卖了多少货，你的工资费用能否按比例摊平，你是要清楚的，如果三个月养不活自己，有再好的企业文化的公司，也要拿你是问了。

经常这样算账，会给自己压力和动力，养成习惯了，会在其他方面也显示出精明的头脑来。这就是当老板的基本特质之一。

比如：经销商再向你要费用，你会反过来向他要销量；卖场要你搞活动，你会向他要求提供好的陈列位置，等等，你做生意的胆量也就大了。

你也许觉得三年的时间太长了。

当然，现在科技发达，新招的营销员，有的培训一个下午就可以上岗了。但是，当几年、十几年过去后，那些对自己的产品说不清个所以然，填合同要偷看价格表，连自己的差旅费都算不清的“资深营销员”，老在你面前晃悠时，你才会明白：培训是贵的，不培训更贵！

而掌握了“识货”“识价”“识账”秘诀的营销员，在一个单位干得肯定比别人轻松。即使换一个单位，换一个行业，他如果懂得尽快地从这三个方面去熟悉业务，他会很快成为一把好手，不用多长时间，他就会后来者居上了。

你要是家族企业的接班人，按照这个“识货”“识价”“识账”的模式是没错的。

以实业为例：

第一年，下车间，熟悉产品；走市场，熟悉这个行业各竞争对手产品的优缺点；去实验室，熟悉本行业已落后和最前沿的成果。成为鉴别产品质量、判断产品市场需求趋势的专家。

第二年，走访上游的供货商和下游的经销商。勤跑市场终端，明白全盘生意的来龙去脉，比如说：如何判断行情，如何掌握交易规则，如何达成交易而做成一笔生意，成为谈判专家。因为谈判的核心是价格，价格的核心是供应链各环节的利益分配。

第三年，学会投入产出、盈亏平衡的计算方法；学会判断哪一笔生意可以做，哪一笔生意不可以做，为什么。独立思考，独当一面，独担风险，最终成为一个精明的管理专家、真正的企业家。

无论你读了什么名校，拿了多高的学位，如果你有心接班，这三步是一定要走的。

至于时间，你要接下家族生意，三年时间的磨炼，只能算短，不算太长。要知道欲速则不达的道理，好多老板都经历过匆匆上马，伤筋动骨的教训。

而且，这期间还要吃很多小亏，走很多弯路，才能够真正地把“眼”“心”“胆”练好。

说到这，你应该有点相信“识货”“识价”“识账”这三部曲的神奇功效了吧。

第 32 节：当老板如何积累做营销员的阅历(3)

掌握铺货、理货的基本功

做什么事都需要有基本功，这看似简单的基本功，是万丈高楼的基础。

而我认为，营销员的基本功，既不是推销技巧，也不是谈判艺术。因为那些东西就跟前面所说的，幼儿心理专家见了小宝宝哭起来，往往手足无措一样；推销、谈判考 100 分的高才生，一去铺货、理货就洋相百出了。等过了这一关，回过头来再学习推销、谈判，就会有不一样的收获了。

以快速消费品的营销员为例，一个刚入门的“菜鸟”，经过识货、识价、识账的简单培训后，只要接着有机会再做三个月的铺货、理货，他很快就会成为一个经验老到的业务人员，看上去像个江湖老手，跟三个月前相比像换了个人似的。

1. 先看铺货。

铺货的过程中我们会遇到三种磨炼：

一是“挨骂”。

我们配合经销商做“深度分销”时，遇到的第一件事情，通常就是挨骂。经销商和分销商演双簧，在厂家新来的营销人员面前开骂，是司空见惯的开场戏。

骂的方式有假惺惺的笑骂、有比口才的对骂、有脸红脖子粗的争骂。骂着骂着，风头就转到对厂家政策的不满上来。

比如：退换货不及时啦、财务对账不配合啦、年终返利不兑现啦、促销政策打折扣啦、价格混乱啦、附近地区市场跨区域窜货啦，等等。相信你从一个下午的挨骂中学的东西，比任何高级培训三个月学的东西还多；半个月里七八趟铺货跑下来，对公司的产品、价格、销售政策，无论口试还是笔试，你都有信心过关了。

二是“自找麻烦”。

你不去铺货，不去上门服务还好，这一上门，麻烦也就来了。这个麻烦就是市场上的历史遗留问题。

厂家与经销商、分销商之间，总有一些理不顺的问题累积起来。

这些问题，有的是对合同的理解有分歧，厂家不愿意处理的；有的是经销商想钻空子，厂家多次予以拒绝的；有的是厂家人员变动，留下一笔糊涂账的；有的是厂家营销员口头承诺，查无实据，无法兑现的；有的是厂家营销员和经销商勾结，恶意侵占厂家利益，露出狐狸尾巴的。

既然你上门了，这些麻烦就一盘子全端上来了。在处理这些麻烦的过程中，你会从一个事事要汇报请示的生手，经过上司的热情指导和鼓励，或者不耐烦的责骂及旁敲侧击后，成长为一个知道什么是原则、什么是“江湖秘密”的，符合中国社会主义市场经济特色要求的合格的营销员。

三是“脱胎换骨”。

在铺货过程中，你配合客户方面的业务人员，一件件地把货从仓库领出来，又一件一件地送到各经销商、分销商的手上，知道了“物流”是什么，一笔完整的生意是怎么做成的。

第 33 节：当老板如何积累做营销员的阅历(4)

在和老营销员、经销商、竞争厂家的营销人员打交道的过程中，你见到了各种各样的嘴脸，看到各级仓库和各种报表之间的种种“猫腻”。

有一天，你会突然发现，你以前所学的东西和自己见到的现实，是完全两码事；以前崇拜的学识渊博的老师的光辉形象，好像褪色了许多。知道了“慎独”是什么意思，在不断的思索和总结中，你发现自己长大了。

事实上，你真的脱胎换骨了。

2. 再看理货。

理货的过程中，我们会有两个领悟：

一是店大欺客，客大欺店。

现在很多企业的终端管理，都是厂家自己独立完成的，这其中经销商只起到辅助的作用。1997 年以后，终端的力量突然强大起来，整个商业的业态发生了根本性的变化。

以前的商场，毛利来源主要是进销差价，赚消费者的钱。

现在为了争取客源，竞相压价、促销，进销差价小了，于是产生了各式各样名目繁多的向厂家要钱的项目：进店费，有按条码算的，有按品类算的；陈列费，有按照位置收的，有按排面收的。还有年节赞助

费、新店开张费、特殊促销费，等等。

“我给你货卖，你还收进店费？”答曰：“你不进，别人进。”

“货卖给你了，你摆上货架还要收陈列费？”答曰：“你不交，好位置就给别人了。”

“你过节，你新店开张跟我有什么关系？”答曰：“你不给则扣款，无条件下柜。”

不要说是第一次与终端打交道的“菜鸟”，就是“老江湖”有时候都受不了那店大欺客的鸟气。

也有客大欺店的时候，就是国际大品牌来了，店家得罪不起。卖场是分品项管理和核算的，因为缺了这个品牌，这一类产品的销售任务就完不成，也影响该店的档次和声誉，这就是“缺了甘草难开药铺”，也是所谓的客大欺店。

二是终端无秘密。

做好终端销售，没有任何秘密可言，如果说有秘密的话，那就是这句朴实无华的话：

“更好的位置，更大的位置，更好更大的位置。”

终端是赤裸裸的竞争，有 70%的消费者是在货架前，才决定具体买什么品牌的。而如何为自己的产品，争取一个好的、大的，更好、更大的陈列位置，以吸引顾客的眼球，这就是终端管理的秘密所在。

与此同时，围绕着这个众所周知的秘密的台前幕后的交易，在光天化日之下或夜幕中逐次展开。

这时候，那些五分钟就能学会、半个小时就能熟练掌握的商品陈列技巧，那种培训教材中标出的精美的陈列效果图，是做理货工作的营销员心中永远的痛，对于小企业来说，那更是永远的梦。因为你没有钱来做，在终端永远是个观众。

第 34 节：当老板如何积累做广告专业的阅历 (1)

有了做营销员的阅历，就掌握了当老板做生意的基本功，如推销、谈判等。

当老板如何积累做广告专业的阅历

——三个广告实战绝招

很多广告专员，也是创业团队的重要成员，像蒙牛的孙先红、农夫山泉的团队等。

在老板做事的阅历中，与营销、市场阅历密切相关的，就是品牌广告经验积累。

在企业中，从事广告和品牌管理的工作越来越重要，分工也越来越细了，比如很多企业把线上的广告、品牌传播，和线下的促销及市场拓展，进行了严格的细分。

所以，本节用案例分析的办法，对品牌、广告专员的阅历积累办法作了列举。

如果你有心当老板，掌握广告、品牌知识与经验，是阅历积累必经之途。

如何做好痔疮药的广告策划

——资深策划人的建议

对于某痔疮药的广告策划案，本人给广告项目组以下建议：

一、用特殊市场调查找出产品“买点”

对于绝大多数日用品来说，由于没有严格的市场专业区隔，一个有经验的策划人员，通过对亲友深入而恳切的谈话所得的结论，价值往往要大于一家专业市场调查一大堆似是而非的数据。对于治疗痔疮类药，可以对 5 个以上熟人做以下访谈。

（问题仅供参考）

1 您一年内患过痔疮么？

A 患过 B 没患过

2 您是如何发现自己患痔疮的？

A 便血 B 疼痛、不适 C 其他

3 发现患痔疮您通常是：

A 自己买药 B 去医院

C 第一次去医院拿药，以后自己买药 D 其他

4 您买药通常是依据：

A 广告 B 店员介绍 C 其他

5 止血后，您还会坚持用药么？

A 把买的药用完 B 很难坚持，下次出血才用

C 用到完全治愈为止

为广告而做的市场调查，能完成“买点”的梳理就大功告成了。

一定不要忘了从“卖点”出发去细分市场，或进行差异化定位，一定要用经过市场验证的“买点”，来倒推我们能站住脚的差异点。

二、抓住“买点”来进行广告、促销、特殊媒体创意

企业要求提高市场占有率，要完成部门承包的总毛利养活自己，这些都决定了：创意，是为了赚钱，而不是玩艺术。

对于一个患者作的一个调查结论是：

发现便血了才知道患了痔疮，第一次去了医院，治好了。

两年后复发，就自己买药，本案策划的药止血非常快，通常第二天就好了。止血后，就忘记用药了，直至几个月后又出血复发。

（这种懒惰行为，为药物的重复消费创造了市场）

假设，把“止血快”作为一个“买点”来创意，我们要看产品是否具有支持这一“买点”的差异点。

第 35 节：当老板如何积累做广告专业的阅历 (2)

如果这种出发点站得住脚的话，我们如何在 15 秒内，7 次提到产品与功效，而创意又不像很多药品、保健品广告那么恶俗？

三、品牌是要为产品服务的

以品牌延伸品牌，或以品牌延伸产品都是非常危险的、学院派教条主义的做法。

建议：找出毛利高的明星产品，并主攻这个创意。

最后，请大家多看点医书，哪怕是痔疮类普及通俗读物，多和家人、朋友讨论，多走点药店，不一定要自己患痔疮，但是要亲自下市场，才能成为这个行业的半个专家。

下面是来自一线的广告实战绝招。

第一招：“卖点”与“买点”

广告要解决的是两个问题：说什么，怎么说。

广告专业的一切技术含量，就在这两个问题里。

说什么，这是策略问题。

怎么说，这是创意表现问题。

很多专业广告公司也依此设置两大类部门：策略部门和创意表现部门。

策略要是能“说对话”，创意表现能“做对事”，广告就成功了。

怎么样才能把话说对？

这就看我们能不能把消费者的“买点”找准。

“买点”是什么？

“买点”就是消费者的需求。

我国古代有很多很有意思的故事，比如“买椟还珠”，国人对这个故事的哲理，早已了然于胸，但是对它所蕴涵的商机，却熟视无睹。

大家想想，我们要卖的是珠子，那位老兄买的是“椟”，是盒子。这就是他的需求，也就是他的“买点”。

那位被无辜嘲笑了几千年的老兄，能用高价买下那个漂亮的“椟”，说明他有购买力。这个地方以他这么有实力的成功人士，都不知道珠子的价值，说明当地人还没有这方面的消费习惯，珠子的市场只是潜在的需求。但是他们喜欢精美的包装，懂得欣赏华丽的设计，这是现实的需求，包装业、平面设计事务所在当地肯定大有市场。

脑白金长盛不衰，就是得益于此。

早期脑白金的广告，以功能诉求为主。苦口婆心地推荐自己的“卖点”，效果并不理想。后来一调查，70%的人买来是送礼的，于是“送礼广告”铺天盖地而来。说对话，把说对的话往死里说，广告就成功了。

我跟巨人集团的 CEO，中国身价最高、最年轻漂亮的女总裁刘伟开玩笑说：“脑白金一不小心让你给做成长线产品了。”

而事实就是这样，中国保健品各领风骚两三年，你方唱罢我登场，只有脑白金鹤立鸡群，岿然不动！

原因就是有一个：说对话了。

第二招：“品牌形象”与“产品”广告

有一次参加一个品牌战略研讨会，各位专家大谈应如何建设品牌广告之“雅”，痛心疾首地抨击产品信息广告之“俗”。参加这样的会，总是让我想起我敬仰的费孝通老人，对中国传统知识分子入木三分的评价。

第 36 节：当老板如何积累做广告专业的阅历 (3)

我的发言第一句话就是：如果各位是花自己的钱，您会先做产品广告，还是先做品牌广告呢？

如果你是企业负责广告的，在与广告公司打交道的第一天，你就要把这句话讲清楚：我的钱有限，怎么花，才有最好的效果？

1 在企业的主导产品不超出三个的时候，要全力以赴做赢利产品的广告。

不要在乎广告表现有多恶俗，只要把产品“买点”多次讲出来就行了。在这个阶段，品牌的作用，就是提高产品的“指名购买率”而已，让大家来买我的牌子，不要买错。内容有多少是涉及品牌内涵及品牌形象的，我们不要过于计较，只要朝着一个方向，按照品牌风格定位的要求去积累就行了。

我们都知道以前普京是俄罗斯总统，但是，普京属于哪个党派呢？我估计有一半以上的广告专家答不出来。普京以后的俄罗斯总统是谁？估计还是有很多人答不出来。

在相当长的一个历史时期，我们的广告的主要任务是培育产品，拓展市场，提高销量。

我们要全力以赴做盈利产品的广告，赚到钱，再开发新产品，让赢利产品形成梯队。就我们这点家底，千万不要奢谈什么“品牌形象”。

2 在企业主导赢利产品超出三个的时候，我们可以来制造品牌故事了。

这时候，我们不但有钱，而且有了抗风险的能力。

反观某些企业，只有一个到一个半产品赢利，而且这个产品的市场还是 20 世纪 90 年代初，低渠道成本时打下的江山，剩下一大堆半死不活的问题产品，还热衷于搞什么品牌延伸，结果腿没伸出去，就搬起石头砸了自己的脚。

3 那些有资本讲品牌故事的企业，都是家底雄厚的“巨无霸”。

有时候我在想，老史不是没有钱，也不是没有策划能力，他之所以迟迟按兵不动，没有推出“巨人”总品牌，除了手上只有脑白金和黄金搭档两张牌以外，一定还有什么他无法预测的风险在哪儿潜伏着。

同样，爱投广告的娃哈哈，到今天也没有一个像样的品牌形象广告。

这就是“讲对话”的两个基本要求，偏离了这两点，你就是在烧钱。

第三招：巧出创意，巧投媒体，巧用事件

什么是巧？

我个人的理解，就是事情做得又好又省钱。

“三巧”做到了，广告就“做对事”了。

1 创意出得好，制作成本又低，这叫巧出创意。

好的创意要让人过目不忘，对产品的买点又表达得恰到好处，按照传统的审美观念，是气、韵、情、趣，无论书法还是美术作品，这四样少了一样就不是上品。

2 媒体选得好，折扣又打得低，这叫巧投媒体。

好的媒体，实质上是指合适的媒体。

第 37 节：当老板如何积累做广告专业的阅历 (4)

适合你的消费群的、适合你的诉求目标的媒体，才是好媒体。

好媒体有现成的，也有开发出来的。

比如，大家都以为在中央电视台投广告很贵，其实不然。

如果你的产品是日用消费品，投在中央电视台的《开心辞典》《星光大道》这样的节目每周一次，一次两三万元，一年下来百把万元就搞定了，给人的感觉还是在中央电视台投了广告，是个全国性品牌了。

如果产品是针对成年人的，他们回家晚，看电视也要9点多快10点了，这样的产品投在《晚间新闻》这类栏目就好一些。

现在的媒体公司有很多数据分析，但是真正检验的标准是市场销售业绩。

3 跟大的事件扯上关系，广告事半功倍。

水的势能、风的势能都能转化成可用能源，大的事件也有很大的传播“势能”。

我们身边每天都在发生很多大事，比如席卷全球的金融危机。这种大事件的传播“势能”，有长达几年的传播效果，如果我们把这几年分解成几个小段，策划一些广告，一个接一个小高潮往前推，这么健康而正面的事件，操作起来是多么有意思和有挑战性啊！

有了广告品牌专员的阅历，你将来当老板时就懂得了“发动群众”。想一想，革命队伍中，那些打快板、刷标语、发传单的先辈，谁敢说新中国建立没有他们的功劳。

第 38 节：当老板如何积累做线下市场专员的阅历(1)

当老板如何积累做线下市场专员的阅历

——市场专员应具备的两板斧

市场专员，是跟营销员很接近的岗位，也是离老板决策核心很近的岗位。从事这个岗位的人也是很容易自己当老板的，所以市场专员的阅历积累，对于当老板来说也越来越重要。

如果说广告是空军，销售是陆军的话，那么线下的市场专员就是“别动队”。市场专员的出现，打破了 Marketing 和 Sales 各自为政的界限。

因为销售终端的强大，将企业的注意力吸引到了肉搏战的第一线。对于竞争对手的一举一动，都需要快速作出反应。很多企业针对这种形势，都建立了决策快速通道，那种一个促销报告要三个月才批得下来的“慢鱼”不管有多大，不久的将来，都要被“快鱼”吃掉。

在今天的市场环境下，如果哪位老板有一个月不走市场，我相信他自己心里会隐隐约约感到一丝不安的；有两个月不走市场，他会心里发虚的；三个月不走市场，再沉得住气的老板，也会对秘书说：“你帮我订张机票，我要去……”

他可以不带秘书，可以不带保镖，但是一定要带的“新拍档”，就是市场专员。

现在，哪个老板看市场，不带个市场专员，是一种落伍的表现。

下面是一位专门为决策高层服务的市场专员的报告，我们来了解一下市场专员如何与高层沟通。

南方黑五类如何实现营销创新

一解读后品牌时代的三大营销难题

所谓后品牌时代，就是品牌创立的时代已经基本结束，任何一个消费品领域的领军品牌，集中在 5~6 个，试图通过密集的广告投入创立新品牌的竞争已经告一段落，品牌的竞争格局已经基本尘埃落定。

这一时代的形成，国外一般要 50~100 年，中国用了 30 年。

后品牌时代给企业的考卷，有两道必答题：

一是产业升级；二是营销创新。

南方黑五类集团董事长韦清文带领南方团队，将南方的风味小吃，升级为畅销 20 年的健康食品产业，这个用一颗小芝麻建立起来的一个黑色食品王国，是产业升级的一个不朽的传奇。

现在，营销创新的历史使命，交给了第二代南方营销团队的领导集体。

如同革命已经胜利，但是改革开放还很漫长一样，营销创新也面临诸多难题。

最难的有三个方面：

一是产品创新；二是渠道创新；三是营销团队管理创新。

要克服这三大难题，需要我们第二代领导团队集体的智慧。

一、产品创新，从“可以做”，到“可以试”，再到“可以做”

蒙牛，用液态奶对奶粉业进行了颠覆性的革命，开创了中国液态奶时代。

脑白金，辉煌 10 年，继黄金搭档、黄金血康之后，推出了第四代产品“黄金酒”，而且这个产品，具有品牌和渠道优势，采用的是跟五粮液集团的强强联合的新模式。

娃哈哈，到现在已经是第六代产品。

蒙牛给我们的启示，就是同一个产品，换一种吃法，就是革命。

脑白金给我们的经验，只要品牌、市场推广模式有效，可以卖任何产品。

娃哈哈的宗庆后，浙派商人的标本，永远以生意为主，营销就是生命。

对于产品创新，他们共同的特点，就是从来不相信“一步到位”的神话。

蒙牛，在“未来星”项目不久后，相继推出“特仑苏”。

巨人集团，在黄金搭档波折 4 年后才开始扭转，黄金酒在局部市场一试就是 3 年。

娃哈哈，已经试销了 37 个产品，只有 6 个生存下来。

世界上不存在一眼看上去就“可以做”的产品。

但是，我们可以试试。

一定存在“可以试”的产品。

试过了，不行，再试。

再试，再试试，行了，就“可以做”了。

如何试？

（ 1 ）选择业态比较全面，而且有代表性的区域市场；

（ 2 ）配备敢吃螃蟹的人；

（ 3 ）拿出 1%的年总销售额作为年度试销基金。

我相信，这三点我们是可以做到的。

而且，与仓促上马的巨大浪费比起来，1%的学费一点也不贵。

第 39 节：当老板如何积累做线下市场专员的阅历(2)

因为，产品不创新，就等于自绝后路，这不是危言耸听。

二、渠道创新：趁势而下，势如破竹

娃哈哈最牛的口号就是：我的新产品一出来，7 天内，西藏拉萨最偏僻的小店都有卖。

很多人只注意到了这句口号的第一层意思：哇噻，娃哈哈铺货速度好快哦。即指娃哈哈的渠道铺货能力太强了。

那第二层意思是什么呢？

那么偏僻的小店， 都愿意摆来卖的东西， 一定是很小的不占地方的东西！

这才是精要所在！

试想，一家 6 平方米的小店，1.5 米的柜台，能摆上一个一年才卖一次的大棉被吗？

很多企业渠道分布，从纵向看，分布在县级以上市场；从横向看，分布在 200 平方米以上的店铺里。

不是我们不努力，是我们的产品太“大”了。

要想把停车场地地板砖的缝隙塞满，一定要用更细的沙子。

所以，我们的渠道创新，一定要有更小的、更有渗透力的产品。

我们又回到原点，要思考创新的方向，那就是产品创新不要脱离渠道的创新。

否则，学费会很贵。

三、营销团队管理创新：进可攻，退可守

一支只会卖老产品的营销团队，一定不是优秀的团队。

很多在外企 500 强品牌的光环下养尊处优了多年的营销“精英”，不管职位有多高，跳槽到没有品牌影响力的企业后，一事无成。

作为中国人，我们早就知道这个道理，动物园的老虎，通常抓不到兔子。

我们要打造一支进可攻、退可守的团队。

知道退，是要懂得严格控制营销费用。

营销费用这个东西，很特别，它不可测，也难控，只能以酌量性预算来加以框定。

生产成本要降低 1%，那可要动很多脑筋，甚至脱一层皮。但是营销费用要多用掉 5%，或浪费 10%，只要心一软，手一松，钱就像风一样吹掉了。

我们要加强和创新的，是我们的进攻能力。

让一支老团队，注入创新能力，这里有三招：

一是坚决贯彻末位淘汰，不管他口才多好，资格多老，业绩不好，坚决淘汰。

二是实行轮岗制度。分公司经理三年一轮，分公司内部两年一轮，区域内部一年一轮，不愿意轮岗的卷铺盖走人。

三是组建试销小分队，专门负责总结试销经验，不给原有团队添麻烦，但是服从总部和分公司双重领导。

集团已经吹响管理整改的号角，整改，是为了休整后的再出发。

我们第二代营销团队，绝不能落后，让我们迎难而上，实现更大的创新！

从以上案例可以看出，市场专员是与最高决策紧密相关的。

市场专员应该具备两板斧。

第 40 节：当老板如何积累做线下市场专员的阅历(3)

第一斧：独具慧眼一识天时、地利、人和

市场专员有时候就是前敌作战参谋，根据在一线观察到的情况，对作战提出及时的建议。一个有价值的建议，不但要对打好一次战斗，还要对打赢一次战役，最后打赢一场战争作出自己的判断。

在中国，公开号称或者低调地运用毛泽东军事思想，管理自己公司的企业家不在少数，我认为真正运用得好的只有一位，就是深圳华为的任正非。

如同我们用“气”“韵”“情”“趣”四个标准来进行中国传统书画审美一样。对于一个能成大业的企业家，是否真正从军事家那里学到精髓，我个人会用“天时、地利、人和”来品评。在我的英雄册里，华为任总独立华山之巅，也许是他真正地在部队里摸爬滚打过的缘故。

“天时、地利、人和”，也是传统军事哲学乃至政治哲学中，对于大事、成大业成功要素的最精练的总结。

我们把它作为指导市场专员的知识，是不是小题大做？非也！

1. 天时，势也。

春江水暖鸭先知。

市场形势的变化往往是从市场终端开始的，而市场专员就是那只鸭子。

识时，顺势。这是市场专员要掌握的第一项知识。

比如以快速消费品市场专员为例，卖场里最近人流量多了或少了、某个柜组大家在抢购某种东西、几个售货员在谈论昨晚的某个电视节目，都是一些大事要发生的苗头。

从宏观上看，大卖场人流量的异常变化，与最近的市场不景气、附近地区的居民购买力发生了变化有关系。

从微观上看，也许附近地区有新店开张，分流了人群；也许卖场经营不善，欠薪，导致员工服务态度下降，供应商不敢送货了。

这年头，大家排队抢购一种东西，要么这东西很新，要么很实惠，这说明有新产品上市，或新的促销手法出炉了。

售货员上班时间谈论如《星光大道》《开心辞典》的节目内容，可能某个大企业的大策划要启动了，等等。

做一个思想敏锐的市场专员，你可以不懂得所谓的凯恩斯，不懂得摩根斯坦利和华尔街，不了解恩格尔系数的意义，但是你要会迅速捕捉市场终端发生的诸如此类的信息，从中筛选出对自己企业有用的，对企业近期、中期、远期决策有影响的内容，形成一份具有可操作性的建议。

市场专员始终要牢记的就是：视野开阔，策略有用，行动有效。

2. 地利，形也。

市场也有地形，这个“形”就是商圈。

我们以前笼统把人划分为南方人、北方人，认为南方人奸诈小气，北方人豪爽大方。但是最近几件事让我知道这种粗糙划分的坏处。

第 41 节：当老板如何积累做线下市场专员的阅历(4)

一是我托一位在北京工作的北方籍朋友办事，这哥们什么时候都是一副为朋友两肋插刀的样子：“在北京，有什么事，您说话！”后来托他办一件小事，时间拖了不说，花的钱比通过正规渠道去办多十倍还不止。

二是请南方浙江义乌一个厂家做个促销品，草图头天晚上过去，第三天样品就过来了，还主动在原来的基础上做了不少改进，成本也比我们原方案每个降低了 5 分钱。要知道我们只是个意向，而且没付任何定金。

现在中国国内的市场，可以按很多标准来划分商圈，我认为主要有两个：物流习惯和文化习惯。

以小商品或者食品为例，一级商圈有广州一德路和浙江义乌；二级商圈有武汉的汉正街、西安的丰庆路、成都的西南食品城、沈阳的南二批发市场；三级商圈像长沙高桥、郑州航海路、山东滕州、重庆学田湾、太原尖草坪。几乎每个物流枢纽城市，都有一个像样的批发市场。

这些商品城为早期的商圈发育打下了基础。不管今天的终端多么强大，他们所依靠的供货商，都是这些批发市场的老板。

而这些老板，有着显著的地域文化特性。这就要求我们的销售政策不要搞一刀切；我们的促销办法，也不要千篇一律，全国一张脸。因为，在上海有用的办法，到了武汉就不管用了；在成都引起万人空巷的活动，在广州可能无人问津。这就要求我们的市场专员懂得“地利”二字的重要性。

我认为“地利”可以从以下三个方面来总结：

一是我们的对手或其他企业，在本商圈有什么成功的促销方法；

二是本商圈的经销商乐于采用什么方法；

三是我们总部策划的促销方法有哪些不适合本商圈的地方。

对手是一面镜子，也是最好的老师。对手吃了亏的活动，我们不要去重蹈覆辙；对手的成功经验，我们借鉴过来，省去一笔市场调研费，比如麦当劳把店开到哪儿，肯德基在它对面开一家就行了。

3. 人和，根本也。

以人为本，财源茂盛。

很多庞大的商业帝国，由于消费者的“较真”，而在一夜之间轰然倒塌，有人归罪于媒体的落井下石，有人自责危机公关处理不及时。真正的原因是什么呢？

我认为是企业骨子里对消费者的漠视。

很多企业注重利益的追逐，而忽视了人心的经营，以为这是政治家的事，其实不然。

当消费者投诉了，商场会推给经销商，经销商推给厂家的营销员，营销员有时会认为多一事不如少一事，把潜在的危机压下去了，当事情搞大了，才发现错过了处理的最佳时机。

投诉处理通常是售后服务部门的事情，但是当一个投诉按流程走到因每天“救火”已经“审美疲劳”的售后服务部门时，潜在的危机往往已悄然形成了。

第 42 节：当老板如何积累做线下市场专员的阅历(5)

所以市场专员在日常走店时若发现“人不和”的迹象，如营销员与经销商的关系不和，经销商与商场的关系不和，某商场处理消费者投诉很粗暴，等等，要及时评估对自己的产品有没有不利的影响，要定期把

自己对“人和”的观察写成报告。

同时，作为很多市场促销活动的一线指挥员，你要是平时注意和各地区的各级营销人员把“人和”处理得很好，你的活动就会搞得特别顺利。

第二斧：独具匠心——当好“啄木鸟”

如果你是一只“啄木鸟”的话，在企业里是很容易飞得高的。

为什么呢？

啄木鸟的本事就是抓虫子，台湾 IT 业最大的老板施振荣，早期创业时，他的太太就是抓“虫子”能手，她每天楼上楼下走几圈，就知道谁勤快谁偷懒；仓库里走一圈，就知道什么货被积压了，要赶紧出货。

我们内地市场这么大，商圈这么多，每个老板光靠自己的太太去抓“虫子”显然是不行的。

现在很多企业有纪律检查部门，那是专门针对违法乱纪活动的；有专门的审计部门，那是针对财务纪律的；而市场专员的职能，是观察市场动态和经营状况的，所抓的“虫子”是市场问题。

你要训练的，而且要常练不懈的本事，就是学会以老板的眼光看问题。眼界不一样了，自然层次就不一样了，这就是“啄木鸟”容易飞得高的原因。

市场专员是一个新职位，这个职位既有参谋的功能，又有侦察兵的功能。

你如果人品好，市场经验又比较丰富的话，不妨毛遂自荐去积累市场专员的阅历。

第 43 节：当老板，怎样积累做人的阅历

当老板，怎样积累做人的阅历

——成功做人的四大修炼综述

做人，是当老板的又一重要阅历积累。

做人，是中国人朋友圈子里很了不得的一件大事。

如果一个人被贴上“不会做人”的标签，他无疑被判了社交“死刑”。

一个没有论证的计算方法：

一个人的财富，等于他最亲密的 6 个朋友财富之平均值的 30%。

如果你有 6 个最亲密的朋友，他们财富的总和是 3000 万元，那么，他们的平均值是 500 万元。屏住呼吸，算算看你今生最多会有多少钱。

你的财富是： $500 \times 30\% = 150$ 万元

当然，你算出你有 1 亿元，那也只是个梦而已。

不过，这个计算方法，从另一方面佐证了“聚财先聚人”的道理。

要想聚人，先学做人。

只有会做人，才能广交朋友，特别是交到“厉害的人”做朋友。

这些“厉害的人”，就是指“成功人士”。

一个人出来“混”，如果没有几个“厉害的人”做朋友，是很失败的。

而经常参与他们的活动，取得他们的信任，跟随他们学习，“偷师”，最容易得到学当老板的信息、机会和真诚的帮助。

有个很有意思的说法是：

影响你思想的人，是离你很远的人，如古人、名人、伟人。

影响你行动的人，是离你很近的人，如上司、下属、亲戚、朋友。

当老板、发大财，思想固然重要，但行动更加重要，所以，一定要谨慎选择这“6”个影响你行动的，离你“最近”的人哦！

我们常听到长辈语重心长地说：“想要做大事啊，先要学会做人！”

但是，到底如何去做人，他们又不明说，一副天机不可泄露的样子，搞得很多朋友夫妻俩“小人儿”都“做出”好几个了，在长辈眼里，还是不会做人，真是急死人！

做人那么玄妙吗？

做人那么难吗？

成功做人的四大修炼是：

做人成功=义气+诚信+中庸+幽默

我们有困难求助的时候，首先会想到肯帮忙的人。

什么人最肯帮忙？

是讲义气的人。

我们有重要的事情要办，通常交给可靠的人。

什么人最可靠？

是讲诚信的人。

我们有麻烦的时候，愿意请教稳重的人。

什么人最稳重？

是懂得中庸的人。

我们有苦恼的时候，盼望有人能够给自己带来快乐。

什么人总是与快乐为伴？

是懂得幽默的人！

第 44 节：讲义气，当老板才有号召力

讲义气，当老板才有号召力

——义气，做人阅历的首要修炼

侠义，是中国人心中最有魅力的性格。

所以，讲义气，是做人成功的首要条件。

诀窍一：事无大小，义在利先

小时候看《水浒》，对书中的宋江能当老大百思不解。后来看韦小宝一个小混混，黑白通吃、左右逢源、妻妾成群，有时也不太明白。现在知道，他们都有一种男人的宝贵品质：讲义气！

在“5·12”汶川地震后，李连杰拒绝一切片约，冒着生命危险，在抗震第一线搬运救灾物资，而他的片酬是每天 10 万美元。

陈光标，一个从小作坊起家的民营企业家，在地震后第一时间带 60 台机械赶赴一线灾区，以 1.81 亿元的年度捐赠额获得“中国首善”的称号。

这些都是“义在利先”的真实的例子。

一个人胸有大义，无论他身材多么矮小，他在人们心目中都是高大的。一个人有侠义心肠，哪怕她是个弱女子，在人们心目中，她也是个大丈夫。

也许，你会说，他们有钱人可以这样做，要是我也有钱了，我也会去做好事，做大大的好事。

但是，在公共汽车上给老人让个座，上街给血库捐点血，这些小侠小义的事做起来难吗？

在 20 世纪五六十年代，我们国家那么困难，对于亚非拉国家的援助，还是慷慨解囊。这让我们在第三世界国家中，享有崇高威望。

那么，在现代社会，我们如何讲义气呢？

我的看法是：一要多帮助别人；二要有责任感。

诀窍二：朋友有难，安慰是良方，帮助才是良药

人生不如意事十之八九，人们现在面临的困难和问题比以前多了很多，我们要能帮则帮，尽力而为。

我们来看经济学的两个命题：效率与公平。

这两个命题落实到每个人头上就是两个概念：保障与机会。

温总理在天津火车站候车时，碰见一个患白血病的小女孩。总理当即捐款 1 万元，并吩咐工作人员安排治疗。

作为总理，他可以责成卫生部改革医疗制度；作为候车的普通人，他当场捐出 1 万元，这就是一个有情有义的男人。

在别人有困难时，安慰是良方，帮助才是良药。

当然，安慰比冷漠、比不闻不问已经好多了。

但是一个讲义气的人，除了安慰，一定会伸出援助之手。

一个讲义气的企业家，他会多安排就业人数，多纳税，多为社会作贡献；一个讲义气的普通人，会为亲戚朋友排忧解难。

一个人得到一次哪怕是很小很小的具体帮助，比听到一百句美妙动听的安慰，心里的感激之情要深得多。

诀窍三：无论平常小事，

还是有大事发生，都要敢于承担责任

讲义气的男人让女人觉得很可靠，因为他有责任感。

讲义气的老板让员工觉得很可靠，因为他敢于承担责任。

我有一位深圳的朋友，在一个偶然的的机会，知道我的一个项目碰到资金困难后，只考察了一下，就投下一笔资金。后来这个项目因为种种原因办不下去了，他至今没有催我还钱。他以前也这样帮过很多朋友，还为单位里的朋友背过黑锅。因为他的义气，我老家一位副市长的女儿，深深地爱上了他，为他放弃了众多的追求者，也放弃了出国的机会，和他一起在深圳创业。现在他已经是东南亚一带很有名、口碑很好的首饰出口商了。

而职场里面，最令人讨厌的同事，莫过于那种永远把功劳归于自己，把过错推给别人的小人了。

十几年前，我刚工作就摊上这么一位上级。当时他交给我一个任务，我完全按照他的意图做出来了，他看过以后很满意，拍着我的肩膀说：“小鬼，有你的，大学生就是大学生啊，完全理解了我的意思，一点都不走样啊！”等到上级来检查，由于我们的方案与上级的主题不一样，上级没有通过，这时候这位老兄拉下脸当着上级的面训斥我：“你怎么搞的？还大学生呢！我给你交代得那么清楚，你看你搞成什么样？”

可想而知我当时的心情。

我不久就离开了那个环境。在工作中，不论有没有上级来检查，只要工作没做好，我都对同事说：“不好意思，是我的责任。”而下属没做好工作，确实通常是上级的责任。只不过是看你讲不讲义气，敢不敢承担责任罢了。

诀窍只是提示，讲义气的修炼伴随人一生。

一个讲义气的人才有当老板的号召力。

第 45 节：讲诚信，当老板才有凝聚力(1)

讲诚信，当老板才有凝聚力

一诚信，做人阅历的重要修炼

什么是诚信？

说话算数就是诚信吗？遵守合同就是诚信吗？老实人一定吃亏吗？

什么是诚信

三鹿奶粉事件引发了我们对于诚信的辩证思考。什么是诚信？

在《老子》、《周易》中，都有朴素的辩证法。最近看了李瑞环同志的《学哲学，用哲学》，更是受益良多。

其实，很多我们学术上争论不休的问题，还有那些为争论而争论的，如“中医要不要废除”之类的伪问题，只要拿起唯物辩证法的“武器”一分为二地一看，天哪，这些哪里是什么问题！争论这些问题不是浪费纳税人的钱嘛！

就让我们以唯物辩证法的角度，试着来思考两个问题。

1. 说话算数就是诚信吗？

有一个流传不广，但是跟梁山伯、祝英台的悲剧一样惨烈的古代爱情故事。故事情节很简单。

古时候，有一对小青年约会，男青年叫尾生，女青年叫什么已经不可考了，地点就定在郊外的一座木桥下。尾生先到了，结果不巧，天下起了大雨，不知道什么原因，那女青年没有及时赴约。雨越来越大，小河的水慢慢就涨了起来，涨啊涨啊，就涨到了尾生的脖子那么高，尾生为了守“桥下见面”之约，死死抱住桥墩柱子，河水终于无情地漫了上来，尾生就这样死在桥下。河水退下去了，人们发现尾生还死死地紧抱着那根柱子。

后人对女青年为什么失信不来，作了种种猜测，有说她可能发生了别的大事，出不来的；有说她根本就忘了这回事的；也有的猜想：她看见天下雨了，心想这么大雨我不去他也不会去了吧；也有人心里想：尾生怎么那么傻，涨水了还不走上来的！但是有这种想法的人往往不敢说出来，因为怕别人说自己不诚信。就连李白在《长干行》里，也写的是“常存抱柱信，岂上望夫台”。我个人理解，他也有责备女青年失约的意思。

那么尾生该不该从桥底下走出来呢？

自从《庄子·盗跖》里记下这段故事以后，这个问题几千年来都在拷问着人们的灵魂。

2. 遵守合同就是诚信吗？

同样，我们接着要思考的问题就是：如何把“遵守合同就是诚信吗”这个问题一分为二。

如果从逻辑上看，没有偷换概念之嫌的话，我们不妨举两个极端的例子：

《中日马关条约》是合同吗？

“台独”分子和日本右翼分子要拿这个条约来说事，我们能答应吗？

老实人是否吃亏

答案一：在杭州胡庆余堂。

第 46 节：讲诚信，当老板才有凝聚力(2)

胡雪岩的故事大家耳熟能详，他在杭州的胡庆余堂至今还在。

这个胡庆余堂是个药店，虽然遇到穷人，或逢灾年荒年，也会施药赈灾，但是平时价格是比较贵的。

他卖药贵，是有言在先的，边上写着“童叟无欺不二价”。

不二价，意思就是不讲价。不讲价的意思，并不是你有病你总得吃药，趁你着急上火捞你一把，而是，童叟无欺。

无欺，就是诚信。

这里的药，保证是地道的、品质好，所以贵一点，而且不讲价。

答案二：在广州猪肉铺。

据说，北大某高才生，在广州郊区承包养猪，专门用土法喂养，全程用无公害饲料，现在一般养猪 3 个月出栏，他的猪要 10 个月才出栏。

但是，猪肉不二价。别人每斤 10 元，他卖 25 元。

试想，3 个月催肥的猪，不知道喂了些什么东西，你敢吃吗？

如果有一个老实人，他喂养的猪，都是用天然饲料，他种的菜，都没有喷农药，他的猪肉和菜比别人卖贵 3 倍，我是愿意“不二价”买的。

因为，我觉得已经没有比吃更重要的消费了。

中国最大因特网门户网站之一网易的创始人丁磊，日前宣布将开办养猪场作为副业，并强调严格用有机饲料喂猪。

网易发言人表示，养猪主要是一种公益而非商业行为。对于近期出现的多起食品安全事件，网易希望社会能够更加重视中国农业的发展。

从以上的分析中，我认为诚信是道德素养问题。我们说话，口头承诺兑现与否，是我们做人的一个重要品质，内求无愧于心，外求有助于人。

我们对合同履行与否，是法律问题。签订时权利、义务是否对等，履行时客观条件有无变化，法律有自己的程序，我们需要有守法的素养。

一个人通过长期的诚信积累，会有资源、人脉的丰厚积聚，他当老板时的凝聚力就大大增强了。

第 47 节：中庸，当老板才有向心力(1)

中庸，当老板才有向心力

——中庸，做人阅历的重要积累

中庸，对很多现代人来说，是一个既熟悉又陌生的词。

这个词里有着做人的最深的哲理和最浅的道理。

吴清源先生在他的自传《 中的精神 》中写道：“围棋最好的那一点，就是‘中’的那一点。”然而，对棋手来说，茫茫棋海，最好的那一点到底在哪儿呢？即使是电脑，对下一步棋都要经过复杂的运算。

“不偏不倚谓之中”，准确无误的“中”很难找，我们只好用模糊的态度来控制自己往“中”的方向走，也许这就是所谓中庸之道的另一种解释吧。

如此说来，也许“中庸之道”就是一种自我调节和控制的智慧。

2008 年 12 月，阻隔 60 年的海峡两岸，全面实现三通了。

这么大的历史事件，能这么快实现，幕后的推动，当然要一点“火力”才行；但是，在面对两岸复杂的历史与现实时，低调地、先易后难地进行良性互动，靠的却是“控制”。

我们要做人，要学当老板，要想干出点事，当然要一股“火力”和冲劲；但是，这股劲道要能往一个“中”的轨道走，我们才能有所收获。

那么，我们控制这股劲道的“控制点”设哪几个呢？

我认为这四个告诫是不可少的：控制欲望，控制速度，控制距离，控制时间。

如果用一句话来总结，就是：戒贪用忍！

告诫一：事前控制欲望

六欲贪为首。

很多贪官的妻子在丈夫落网后，都后悔莫及。

因为别人送来的东西，虽然名贵，但是很多是毫无用处的；送来的钱，原封不动放在那里；把孩子送出国，骨肉分离，享受不到常人的天伦之乐不说，孩子在国外无人管教、吃喝玩乐、吸毒、赌博，很多人不到几年就成为废人一个。可惜世上没有后悔药。

欲望是人的天性，是人类前进的动力。这个动力就类似于把飞船送上天的火箭的助推力，关键是我们如何来控制。

有什么控制的办法呢？我的看法是：弄明白“想要的”和“应得的”之间的界限。

人类有了社会交往以后，不但要处理人际关系，还要平衡人与人之间的利益，这时候，“想要的”和“应得的”利益之间，就有一段落差。

“想要的”就是你的欲望。

“应得的”就是你的控制线。

这条控制线，有法律的约束，你碰了就犯法；有制度的约束，你碰了就违规；有道德的约束，你碰了就要受到良心的谴责和舆论的批评。

学会用“应得的”尺度来约束“想要的”欲望，你就开始“中庸”了。

告诫二：事中控制速度

“欲速则不达。”

这句话告诉我们，在急于完成某个事情时，并不仅仅需要做事的技巧，有时还需要一些做人的智慧。

我们前面讲过：“30 岁前靠本事，30 岁后靠资源。”我们要做成一件事，要用到人、财、物等资源，一些重要的事，还要很多部门协同作战，才能顺利完成。

如果急于求成，在别人眼里，你可能是个锋芒毕露的人。这样一来，本来板上钉钉、胜利在望的事情，反而容易节外生枝。

有时很多能干的人，往往做不成大事，只因不懂得控制自己的速度，让它与客观的物质环境及社会层面的人际关系环境相协调。

我们在强调“发展是硬道理”的同时，还要注意科学的发展观，并且要注意人际的和谐、社会的和谐，也是这个道理。

所以，用一种“中”的速度去做事，往往会比你猴急地去做更快，这一点经常爬山的朋友会有更深的体会。

第 48 节：中庸，当老板才有向心力(2)

如此说来，控制速度，不但是做事必须知道的，更是做人要掌握的。

告诫三：人际控制距离

有位先人说过：“惟小人与女子难养也，近之则不逊，远之则含怨。”

用辩证的一分为二的方法来看这句话，一方面有性别歧视，而且过于偏激；另一方面又谈到人与人之

间的距离控制问题。

我是很反对在公司里重用亲戚的，这样会让有才华的人觉得公司有“自己人”和“外人”的分别。

哪怕你的亲戚只是一个普通员工，因为别人下班后就回家了，而他下班了还有机会和你在一起，你们会有各种形式的交流。

一方面，你想通过他了解基层的情况；另一方面，他会有意无意地说这个好，那个不行，久而久之，他的看法和信息就会影响你的决策。

就像韦小宝的名言所示：有本事的人是不会拍马屁的。

所以，他所说的那些“好人”，可能仅仅是平时经常给他烟抽，或者请他吃过几次饭，带他去娱乐场所见过几次世面的人而已。

如果你开始当老板了，千万不要请朋友来给你打工。

有位吃过亏的过来人谈起如何用人，感慨万千，末了说了一句：

“可以与员工交朋友，但是最好不要请朋友做员工。”

几个朋友如果在同一起点，资源共享，互通有无，这还好说。如果一方落魄，一方得志，落魄的来投奔得志的一方，这事就伤脑筋了。

你把他安排高了吧，公司里的有功之臣会心里不服。

你安排得低了，他会觉得你发达了不够朋友。

而且，人在落魄时的心理是很怪的，你好心安排一个让他建功立业的机会，他会觉得你瞧不起他；你让他从头做起，和员工平等竞争，他觉得你讲臭规矩，摆臭架子。

所以，要尽量让好朋友在“敌后作战”，大家内外还有个照应，见面没事还可以喝个茶吃个饭什么的，不然不久的将来，连朋友都没得做了。

如何掌握这种控制距离的技巧呢？

其实，看透了也非常简单，秘诀就是你要以与握有公司 80%权力的人的关系为核心，你与其他人的关系，围绕着这个主要的关系而展开，并与各种人控制好距离，否则你就会忙于应付人际关系，而没有时间积累当老板的阅历。

我们在积累做人的阅历时，一定要注意多结交那些不会拍马屁的人，这种人通常有特殊的做事的本领。

在你将来当老板时，一定需要很多人才。如何识别有本事的能做事的人？你看他平时是否会拍马屁就知道了。当然，公关、销售除外。

朋友之间，是以“义”为纽带的平等关系。

老板与员工之间，是以“利”为桥梁的主宾关系。如果你想发挥朋友的作用，最好的办法是让他“敌后作战”。

第 49 节：中庸，当老板才有向心力(3)

告诫四：“下海”控制时间

一寸光阴一寸金。

我们在上篇讲过职业生涯规划，在“做事”部分又讲过时间管理，在“做人”部分为什么还要讲时间控制呢？

我们知道，在数学上，距离除以速度就等于时间。

我们前面分析了当老板，学习“中庸之道”里的速度控制与距离控制，看来要想控制好阅历磨练与积累之火箭往“中”的方向走，时间也是个关键点。

如何用“中”的方法控制“下海”当老板的时间呢？

比如，在你的职业生涯中，有一位老板对你非常好，而那里的工作并不是你想从事的行业，待遇也一般。你如果碍于情面，犹豫不决，一待就是三五年的话，你的发展速度就会受影响。

又比如说，你常常把时间花在与无关的人的应酬上，疏远了与“厉害的人”的交流，忽视了和可以对你有实质帮助的人的沟通，这样一来你的人际关系就错位，永远等不到合适的时间“下海”创业当老板了。

“中庸”地控制时间，不是让你走向世故与庸俗，而是要你成熟起来，沿着“中”的那条轨迹去把握生命之旅。

我们前面说过，17 岁开始做事，是学当老板的最佳时间。既然我们错过了那个时间，那我们赶紧补课，把阅历迅速积累起来。

“中庸”二字，大道存焉。居身中正，万物以你为中心。

做人讲义气、有诚信，加上有“中庸之道”的智慧，我们离老板又近了一步。每天一小步，虽然很慢，但是积累下来，我们会进步很大的！

第 50 节：幽默，当老板才有感染力(1)

幽默，当老板才有感染力

——从无处不在的生活细节中积累幽默的阅历

以前有人说，当你知道朋友有不幸的事发生，而他自己还不知道时，你千万不要第一个去告诉他，因为他会一辈子把你和不幸联系在一起。今后，他每次接到你的电话，都会想到是否又有什么坏消息了。如果你上次告诉他的，碰巧是一个悲痛巨大的变故，有些人会长期有心理阴影，每次听到你的电话，他都会发抖。

当然，这是个庸俗的处世偏方。

但是，反过来，如果我们总是为别人带去快乐，每次告诉别人的都是好消息，那我们不就是一个处处受欢迎的人了吗？

什么人会经常给别人带去快乐呢？

当然是幽默的人。

1986 年，北京商学院的电教室里，当苹果电脑的 LOGO 第一次出现在我面前时，我凝视了它很久。我不是对这个神奇的、娇气的、需要在空调里工作的、当时被称作计算机的家伙感兴趣，而是对那个被咬了一口的美国苹果，发思古之幽情。（在咨询了知识产权专家后，我设计了一个反过来咬的苹果作为本书的主视觉符号，取牛顿发现万有引力及幽默之意）

曾几何时，我们的祖先用光阴记载时间，用“勾”“股”“弦”来命名直角三角形的三条边。

现在，世界颠倒了，我们连微笑、咳嗽，都要用“指数”来衡量了。一见面，“嗨，你今天的开心指数是多少？”

经验一：人文地表达科学的内容

科学，似乎往往跟枯燥的公式、乏味而重复的试验联系在一起。

其实，科学完全可以幽默地、人文地表达。

爱因斯坦曾这样解释相对论：“你同最亲爱的人坐在火炉边，一个小时过去了，你感觉好像只过了五分钟；而当你一人孤单地坐着，只过了五分钟，你却感觉好像坐了一个小时。这就是相对论。”

我的好朋友，深圳金立手机的副总张高贤先生，是广告界的资深专家。有一次我们谈到，现在手机的科技进步速度，快得连专家都不一定能跟上了，何况普通消费者。但是，再高深的科技，它的产品，最终还是要给人使用、让人消费的。广告，作为产品跟人沟通的工具，完全可以根据人的需求与接受信息的习惯，将科技幽默、人文地表达出来。

这样一来，人们对产品就有了亲近感。科技企业的朋友记住了！

2002 年前后，我独自创业的第一笔生意是拿下广东澄海奥迪双钻四驱汽车玩具厂的广西总代理。那时候广西很多孩子爱玩的四驱遥控车，都是我从南宁一个叫交易场的地方批发出去的。

这个生意让我第一次真正地做了老板，完成了原始积累。这次创业，非常成功。

下面是我以推广科学之名，在南宁市民主路小学，给三年级小朋友们做的一次促销演讲。

我们来看看里面有哪些幽默元素。

让一部分孩子先热爱科学

同学们、朋友们：

大家下午好！

老师说同学们都看过一本书，叫做《十万个为什么》，这本书讲了很多的“为什么”，今天，余叔叔也跟大家讲一些“为什么”，是关于玩具与科学的“为什么”。

第一个为什么：为什么说玩具是孩子最早的游戏伙伴？

同学 A：因为小孩子爱玩！

余：对了，当各位同学出生后，在第一个月内，你们还不会说话，只会吃奶、尿床（众笑），但是你们会看东西，这时候爸爸妈妈会拿些有颜色的气球呀、图片呀给你看，告诉你，这是红色，那是黄色。

等你们再大一点的时候，外婆会帮你买一些用小手可以抓的小玩意，开始你可能不会抓哦！但慢慢地你就可以抓东西了。

同学 B：为什么是外婆买？（众笑）

余：外婆想你啊！

所以，同学们成长过程中的每个年龄段，都有不同的玩具。

同学们玩游戏和玩具，不仅仅是玩而已，它与我们的身心发育和健康成长是密切相关的。

第 51 节：幽默，当老板才有感染力(2)

第二个为什么：为什么有人说爱玩的孩子聪明？

同学 A：因为他们爱动脑筋！

余：对！小孩子爱玩，首先说明他身体健康，如果小孩生病了，感冒发烧，还有兴趣玩吗？

其次，孩子们玩玩具，是要动脑筋的，经常动脑的孩子当然聪明。

另外，分享玩具能学会交流与沟通。有些玩具需要几个人一起玩，这样就学会了合作；有时一个玩具，你想玩久些，我也想多玩一会儿，大家需要谈判，这样就学会了妥协。沟通、合作、妥协，凡事讲原则，这些人际关系技巧，是书本上很难学到的。

第三个为什么：为什么玩汽车玩具是科学的萌芽？

同学 C：汽车玩具是有遥控的。（众笑）

余：对，遥控技术是一种科学技术。

今天满大街和高速公路上跑的汽车，就是科技的结晶，比如机械技术，汽车本身就是部大机器；电子技术，汽车里有很多电气线路与电子设备。还有很多，这里就不一一列举了。汽车玩具里也有许多科学的奥秘哦。

如果哪位同学开始玩四驱车或雷速登这样的汽车玩具，那他已经开始对科学感兴趣了，请保护好这一颗科学的种子，呵护好这一棵科学的幼苗。

第四个为什么：为什么低劣的玩具对身心不利？

同学 D：低劣玩具玩一下就坏了！

余：对，低劣玩具有这么几种。

第一种，是材料不合格的玩具。比如，有些塑料是有毒有害的。这些玩具虽然便宜，但是会影响身体健康。

第二种，是设计不合理的玩具。比如，边缘太锋利、速度太快等，会让人容易受伤。

第三种，是粗制、仿造的玩具。很多仿造的四驱车，装上电池不会动，玩一会儿就坏，这样很容易让同学们产生沮丧、后悔的心情，甚至怀疑自己的能力。

第四种，是精神不健康的玩具。如有些玩具有色情、赌博的内容，还有些是宣扬暴力的，比如日本军国主义等。这些玩具简直就是精神鸦片，是科学的垃圾，同学们千万不要玩这些玩具！

第五个为什么：为什么优质的玩具价格其实并不高？

余：我家楼下的小强，用 18 元买了“梦之队”，玩得好开心，已经玩了好久了，现在还一切正常。楼上的小飞贪便宜，花 10 元买杂牌，已经玩坏了 4 个了。而且每次比赛都输给小强，哪一个划算呢？

最后的一个为什么：为什么要经常和爸爸妈妈一起玩？

同学 E：我爸才不跟我玩。

同学 F：不对，我爸总是抢我的遥控车玩！（众笑）

余：为什么呢？

同学们，爸爸妈妈其实很辛苦，我们跟他们一起玩，一是让他们觉得开心，放松一下，也减轻工作、生活带给他们的压力，增加家庭的和睦气氛。二是让他们了解，玩其实也是有学问、有科学道理的，玩四驱或遥控汽车是有科技含量的。这样他们以后就更加支持我们玩了。三是现在社会上不健康的玩具鱼目混珠，“鱼目混珠”这个成语学过吗？

第 52 节：幽默，当老板才有感染力(3)

众同学答：学过了。

余：好，爸爸妈妈社会经验丰富，知识也多，可以帮助我们怎么识别挑选，这样，有利于我们的健康成长。

好了，因为时间的关系，今天就讲到这里，感谢你们老师，感谢电视台，同学们再见！

从案例中我们可以看出，幽默绝对不是插科打诨和乱耍贫嘴，在我的概念里，幽默有两个重要的东西：童心和大智慧。

经验二：机智地表达内心的不满

毛主席就是一个典型的幽默天才。

据说周总理在欧洲的一次会议上，向美国的某高官伸出礼貌之手，被对方粗暴地拒绝，这在重国体、重尊严的儒教传统里，是外交上一次很大的事件。

后来，为形势所迫，美国人主动跟中国接触，希望建交，表达了合纵连横对抗苏联的意思。

中美建交前夕，毛主席接见秘密来访的基辛格博士，在这么重大的外交活动里，主席说：“我们中国人鼻子短，好化妆，你们长鼻子就难一点了。因为短鼻子好化妆，把装饰物拿下，根还在。”这里鼻子可以变长变短的童趣，与能屈能伸的外交大智慧，结合得天衣无缝，真是微言大义，幽默得无以复加。

主席高瞻远瞩，知道中美关系是外交的核心，他在有生之年要有所突破。而这个短鼻子的幽默，把中国外交能伸能屈，柔中有刚，既有灵活性，又有原则性的立场表达得非常有艺术性。

经验三：有童心的幽默，才纯洁而动人

童心最大的特点是好奇，成人保持着童心，就会像孩子一样，用好奇心去发现别人发现不了的乐趣。这些乐趣从成人嘴里说出来，就有了幽默的意味。

现在的白领，两点一线，起早贪黑，每天做着同样的事情，说着同样的话，如果有什么可以减压的话，我认为最方便、最经济、最有效的办法就是幽默了，我敢肯定：幽默的人，是办公室里很受欢迎的人。

各大城市里年轻的白领队伍每年都在壮大。

以北京为例，大学毕业后，再苦也要留在北京，死活也不肯回家乡的年轻人越来越多。

这些挤成一堆的年轻人娱乐活动越来越多，快乐却越来越少。

一个不会制造快乐的人，一定缺乏战胜困难的智慧，同样，他也失去了号召大家一起战胜困难的感染力。

一个没有感染力的人，是不可能当大老板的。

在中国传统文化里，作诗是抒情言志、排遣胸中块垒的重要手段。

我这一代人，好歹还作点朦胧诗，留个长发，在路灯下弹个吉他什么的。

现在的年轻人不但减压的手段越来越少，就连表达心中不快等多种复杂情感的词，也只剩下一个——“郁闷”！

第 53 节：幽默，当老板才有感染力(4)

如果没有童心与幽默，健全的人格从何而来？当老板的创造力又从何而来？

经验四：有智慧的幽默，才能给人启迪

幽默的智慧，在于一种“四两拨千斤”的奇效。

以前听说：男人不坏，女人不爱。

我看到身边很多被女人深爱着的“坏男人”，并不是品德上有多坏，或者喜欢干坏事，而是他们的智慧和幽默在传统的语境里，显得有点“坏坏的”，而正是这一点“坏坏的”，深深地打动了渴望在平淡如水的生活中，来点希望、来点乐趣、来点拨动心弦的幽默的好女人。

生活的苦难，工作的苦恼，如果遇上智慧的幽默，虽然不一定能完全化解，但是内心的压力，会无形中减小了很多。

幽默的价值，不在于语言的俏皮，而在于战胜困难的信心感染与传递。很多人，由于经常用幽默的智慧帮助同事战胜困难，走出困境，逐渐取得大家的信任，受到大家的爱戴，为以后当老板打下了良好的基层人脉基础。

一个可爱的男人，一定有一些独到的“叛逆”之处；

一部不朽的文学巨著，一定具有一种批判的精神；

一个成功的老板，一定有一种反常的思维。

这种反常的思维，帮助大家战胜困难，鼓励大家走出困境，在面对经济危机的今天，这种品质尤为可贵。

第 54 节：当老板，怎样积累管事的阅历

当老板，怎样积累管事的阅历

——从四方面积累管事阅历

在“做事”部分，我们知道了王永庆卖米的经历。

那时，他是个学徒，以“做事”为主。在创业当老板，当上台塑集团的大老板后，他是如何管事的？

为什么王永庆 90 岁还在管事

——管事，是大老板一生无法辞去的工作

王永庆是华人做实业的永远的楷模，直到 90 岁他还在管事。

他管的都是些什么事？

第一，管制度，建立联动组织机构。

在治理台塑集团的漫长过程中，王永庆始终注重制度建设。台塑集团的优势在于制度的缜密性和执行的彻底性。

台塑集团旗下几家大的生产企业及其几百家子公司共同组成了一个庞大的关系企业。

从表面看，台塑集团是几家独立的公司，但实际上是一个紧密相连的网络。各公司间在纵向上是上下游垂直整合关系，在横向上是相关多元化关系。

就像外界在与其中的一家公司打交道时，整个关系企业会随之而动一样，其内部的任何一家子公司，皆不可能脱离整体而存在。因为关系企业的架构承担并抵消了各子公司独立运作时要承担的巨额成本。

换句话说，真正能够主导台塑集团制度建设与维持投入的关键，是企业这种组织形式本身。

第二，改善管理，创立“合理化管理”理念。

王永庆创造了一个伟大的管理理念：合理化管理。

各位学管理、做管理的朋友，请你牢记以下这句让你终生受益的话：管理，没有先进与落后之分——只有合理与不合理。

经过多年的摸索，王永庆创立了“合理化管理”理论并将之一一付诸实践。

这套理论的基本概念是：在产业特性的一定前提下，从构成产品成本的最原始因素出发，然后沿生产与管理流程，逐项作“异常点”的深入分析和持续改善，以促进效益的提高和成本的降低，从而达到最合理的境界，如此循环往复，永无止境。

第三，抓成本，创造“单元成本分析法”。

王永庆的一生，是与成本作最坚决的斗争的一生。他在管理上最伟大的具体发明，就是他创造的“单元成本分析法”。

王永庆的创新之处在于，他在原来的“单位成本分析法”的基础上，提出了独特的“单元成本分析法”。后者强调：对构成产品成本的各个最小单元，进行不同于以往的深入分析，以发掘问题点，并进而解决问题点的一整套作业办法。

这套办法将管理学当中常说的“成本控制”“成本抑减”与“目标管理”更为紧密地结合在一起。

王永庆的独到之处，在于“追根究底”和“坚持不懈”。

他采用了“标准-目标-分析-控制-抑减-新目标-新标准”这样一个模式，再循环进行。

因此说，“单元成本分析法”的关键之处，不在于分析会计数字，而在于分析产品成本结构的实质背景，亦即分析到最后一点，直至找到构成产品成本最小的那个单元为止。

他在实践中发现，任何一套引进的生产设备和技术都不是完美的，都有进一步改善的空间。他每引进一套设备，都会采用“单元成本分析法”，依靠台塑员工的切身感，沿既有的生产线逐项做“点”的改善，也就是长期通过一点一滴的做法，去实现整个生产流程和管理制度的合理化自我变革。

合理化管理是靠不断检讨、修正与改善得来的，而且必须认真执行才能有成果。

因此，王永庆认为，“管理”一词本身并无好坏之分，也无国别之分，要看是否能切合企业本身营运发展的需要。

王永庆当上大老板后，还在管事，但是，他只管三件事：

制度建设、合理化管理的改善、降低成本。

在我们还没有机会当上老板之前，我们要管好四件事，比王永庆要多一件，而且，是不同于他的四件事。

那就是决策、分工、指挥、总结。

第 55 节：当老板，要从四个方面积累管事阅历

当老板，要从四个方面积累管事阅历

1 管事第一步：决策。

决策，就是拍板。

香港电影中，常常有这样的情景：

黑道老大威风凛凛地把刀往桌上一拍，大喊一声：“话事嘅（的）人出来！”

这句话，用广东话一喊，别有一股江湖的豪爽味道。

话事，就是做主、拍板，有决定权的意思。

如果你刚刚出道管事，告诉你一个避免决策失误，又不失面子的小秘密：

凡是重大的事都让大家弄两三套方案，美其名曰“集思广益”。

然后，对这两三套方案进行利弊比较，找出利大于弊的方案。

再把其他方案的优点综合起来，一起往里“揉巴揉巴”，这时候你再外行，也能看出个八九不离十了，一板子拍下去，错也错不到哪儿去了。

因此，有人说决策就是做选择题，这话有一定的道理。

揭开了决策的神秘面纱，你对“管事”就开始入门了。

2 管事第二步：分工。

分工，就是把事情落实到人。

拍完板，事情就这么定了。

接下来按程序，就事论事把它分下去给不同的人去做，这就是分工。

3 管事第三步：指挥。

指挥，就是看看各人的进度，让大家协调前进，避免有人拉团队的后腿。

4 管事第四步：总结。

总结，就是一件事做完了，大家回顾一下利弊得失，便于以后工作。

管事，就是这么回事，简单吧。

如果你是打工的，退休后就可以不管事了。

但是，如果你是老板，而且是大老板，你会管到最后一天。只不过管的内容不同罢了。

要想将来像王永庆一样管“大事”，你必须先学会管“小事”的四个基本功。

第 56 节：决策，老板管事的基本功之一(1)

决策，老板管事的基本功之一

一发现问题，并寻求有效措施的阅历积累

作为老板，针对问题找出答案，然后决策，这些当然简单。

然而，要针对哪些问题呢？如何找出这些问题呢？

我们如何学会从细微处，去发现一些深层次的、全局性的问题呢？

我在念 MBA 时，有一位据说是从“上面”下来的老师曾经说过：总理的工作也不是很神秘，也是“看报表掌握大势，走基层掌握实情”。

自从实行市场经济后，国家每次经济工作会议，有几个宏观控制指标是必不可少的：

一是通货膨胀率，这关乎货币、投资与物价稳定；

二是就业率，这关乎消费能力与社会安定；

三是固定资本投资规模，这关系到更多的方面。

国家根据这几个指标，把复杂的经济运行，控制得简单有效。

如何发现全局问题

如果公司的总部，肩负着宏观、微观管理兼顾的重任，管理着几十个分支机构，产品遍布全国各地城乡，如何对销售进行全局性的管理呢？

我觉得应该“看报表判断异常，走市场提出对策”。

报表有三类。

一是动态分析。

（1）比如说销量，用环比及同比指数，即与去年同期、上月或上一考核期相比，销量是升还是降，升多少奖励（涨不停板，奖不封顶），跌多少处罚（跌停板负责人要“下课”）。

（2）如果是费用分析，则反过来，升了要罚，降了则奖。根据动态数据，还可以对专项费用进行投入产出对比分析。

二是结构分析。

比如商场超市、药店渠道销量（费用）各占多少比例，中心城市与周边地区各占多少比例，各产品、各品种占总销量的多少比例，广告媒体、地面促销费用各占多少比例。

通过时间与空间的结构对比分析，把资源集中使用在起量的季节、起量的市场，这是二八原则。

通过结构分析，把淡季搞活，把周边开发起来，把团购搞起来，寻找增长点，这是木桶原理。

三是排序分析。

（1）用绝对数进行经销商排序、子公司排序、办事处排序、业务员排序、各产品销量排序、费用排序。

（2）用相对数进行计划完成率排序、费用率排序等。

排序是考核的重要依据，除了奖惩，还可以分析名次的变化幅度及原因，即使考核期内的每月排名无关奖惩，但是排在前面的脸上有光，排在后面的无地自容。

只看报表还不行，报表是果，因在哪里？

对因的判断就要靠思想了。

正确的思想从哪里来？

市场深处有最鲜活的、报表上无法体现的信息。

比如公司三令五申要实施的策略，原来到了某县某镇变成这个样子了；某个我们宝贝得不得了、苦思冥想的好策划，原来竞争对手三年前就干开了，只不过是人家实力小，动静不大。

看似平常的事，如争取大卖场好的陈列位置；开发有价值的周边客户；处理有预谋的投诉等，有大量的、丰富的、来自基层的发明创造，值得我们去发掘、总结、推广！

以上营销管理案例，给出了两个重要的找出全局性决策问题的方法：

看报表，走现场。

报表，会让你快速找到雄伟壮观的千里之堤下的蚁穴，会让你迅即发现金碧辉煌的殿堂下的火药桶。

如果说数学是科学的灵魂，那么报表就是经营活动的灵魂。

一个不会看报表的老板，等于丢了“魂”！

一定要重视报表，用看小说的心情看报表

报表让我们看到前一段经营管理的结果。

在业内有句俗话：

会计是商业的语言，统计是决策的耳目。

意思是在现代的大型商业活动中，不懂会计是不敢开口说话的，因为一开口就要讲到投资回报率、成本核算、现金流等；而决策也越来越量化了，没有统计数据做基础，决策就像闭着眼睛、塞着耳朵拍板一样，可见统计的重要。

第 57 节：决策，老板管事的基本功之一(2)

而统计的主要表现形式和分析结果就是报表。

四野的老同志回忆，每次大战前，林彪都要把自己关在一个屋子里，趴在地图前念念有词，反复计算敌我双方的各种数据对比：兵力啦、武器装备啦、距离啦、运兵速度啦，等等。如果他不动声色地开门出来，召集开会了，那就意味着：胸有成竹了。

市场如战场，指挥我们市场大战的“地图”就是报表。

微软前中国区总裁吴士宏女士，以前是个医院的护士，后来自学大专外语，她谈到自己迅速成长为跨国公司总裁的秘诀之一就是“用看小说的心情看报表”！

地图，是对地形的抽象，为指挥员系统思考、运筹帷幄提供了可视的浓缩载体。报表，是对错综复杂的经营管理活动的抽象，有了报表，我们一眼就看穿了很多问题的表象。

我自己走市场，一般先不听大区经理们汇报。因为搞营销的人口才都很好。他们都会把对自己有利的，能体现自己功劳的，浓墨重彩；对做得不好的，对自己不利的，轻描淡写，一句带过。

我会不动声色地打断他们，问几个重要的数据，这些数据基本涵盖了他们的主要工作，这些工作达标了，别的都是细枝末节。

战略，需要高度的抽象，高度的简约，最好是一句话，几个字能讲清楚，如同当年毛主席所说的那样：“我们目前的战略就是，打过长江去！”

战术，需要全息论证，细节决定成败，所以，现场的灵感非常关键。

1. 如何设计报表？

报表有用来作进度分析的，有用来作结构分析的，有用来作对比分析的。

目前来说，一家中等的公司，报表体系一般都比较完善，在一个特定的时期，为了一个特别的目的，你可以自己设计一些专门的临时报表。

你先把要掌握的问题分成几个小问题，然后列出纵横两个维度的科目，一张实用的报表就设计出来了。

2. 如何使用报表？

使用报表是“管事”的人和“做事”的人的重要区别之一。

如果你是初次管事，一定要适应这一变化，要过这一关。

当你每次讲话，都带有报表上的数据时，别人就对你刮目相看了，以前和你同一级别的人，慢慢也对你从不服气变为默认了。

以前很多民营企业没有使用报表的习惯，现在管理活动复杂了，报表的作用就体现出来了。

使用报表的主要目的，是为了发现问题。

发现问题的窍门，就是看“异常数据”。异常的对立面，是正常。

你想发现“异常”，首先你得知道什么是“正常”！

所以，平时对各个指标的正常历史数据，要烂熟于心才行。

而要做到这一点，就要像吴女士一样，经常“用看小说的心情看报表”！

第 58 节：决策，老板管事的基本功之一(3)

有问题就要解决，解决的前提是找出问题的原因。

除了侧面了解情况，对一些重大的问题，为了掌握第一手材料，我们还要“直击现场”。

一定要亲临市场，用走亲戚的心情走市场

走市场，让我们发现造成报表异常的现实原因。

也许现代人走亲戚没有我们小时候那么兴奋，因为那时走亲戚，意味着有新衣服穿，去外婆家的话，还有鸡蛋吃。

用走亲戚的心情走市场，去发现报表背后的“故事”。就是说我们怀着收获快乐、解决问题的心情，去走现场。这与市场专员去现场发现问题又不太一样。

哪些问题需要我们去现场呢？

我们又以快速消费品企业为例。

1. 某地市场进度失常。

如果销售考核的计划完成情况的报表出来了，你设一个“跌停板”的警戒线，比如：下降 10%是红线，

那么过了红线的，你就要“御驾亲征”去查看一番了。

通常从这几方面去找销售量下降的原因：

（ 1 ）经销商的原因。

当月销售量下降大，首先是经销商不打款，顺着这条线索往下找，可以发现一些深层次的原因。

比如：有可能是经销商资金短缺，这时候就要鼓励他想办法融资，以保证正常运转；有可能他碰到一些实际的困难，这时候要力所能及地帮他一把。

也可能是他转变了品项的经销重点，你就要善意地对他提出警告，暗示他你可能要另找经销商。

如果他开始转行要搞餐馆或开工厂了，你趁早要找到接班的新客户。

（ 2 ）营销员的原因。

如果不是经销商的原因，通过经销商的抱怨和你自己的观察，你要找一下是不是自己厂家派出的营销员的原因。

比如说，他和经销商有矛盾，你就要找到矛盾激化的根源。如果是他偷懒，管理不力，你就要处罚他。如果是他兼职干别的或另有所图，更要及时处理。

（ 3 ）竞争对手的原因。

如果以上几个方面都不是，要看看有没有强势的竞争对手杀进市场。

很多对手总是先在某一个局部市场发起冲击，你越早发现，在其他地区布置战略防御计划就越主动。

（ 4 ）消费者的原因。

这也是最可怕的原因，比如市场购买力下降，那么市场不景气会持续相当长的时间。像现在金融危机，估计市场要一两年才能复苏。

如果是市场有更新换代的产品出现，那么要及时买到这个新产品的样品，让公司研究人员采取措施。

2. 排名有变化。

不要小看排行榜的作用。

同样，你也设立一个名次下降的预警线。

比如：名次下降两位以上或者连续三次都排在最后，就及时报警！

第 59 节：决策，老板管事的基本功之一(4)

对于名次下降，除了找原因，使用末位淘汰制，是对付养尊处优的“老油条”的最佳办法。公司历史越久，市场越成熟，这个办法越有效。

3. 市场格局有变化。

我们可以把市场分为四种类型：

稳定的市场，上升的市场，下降的市场，空白的市场。

如果是稳定的市场变成下滑的市场，连续三个月下滑的话，你一定要去找原因。如果是大面积、全局性的下滑，你就要伤脑筋了！

走市场有几个必去的地方：

（ 1 ）批发市场。

虽然现在批发市场的功能萎缩了，但是里面有小企业最新的产品信息，因为这些小企业没有实力进大卖场。同时，还有老产品的最真实的价格情况，因为批发市场的价格，决定着产品的利润空间。如果价格体系有问题，则商业网的稳定就有问题。

（ 2 ）最好、最大的卖场。

在这里，可以看到各大企业最先进、最新鲜的促销手段的表演。促销的策划，是竞争的幕后最专业、最辛苦的创作活动。

而一个活动，不管它在背后策划多久，最终要在市场终端展示出来。

它一展示出来，辛苦三个月、半年策划出来的东西，你看半个小时就学会了。当然，是否要模仿去用它，让它效用降低，或反其道而行之，去针对性打击它，是另外一回事。

（ 3 ）经销商的仓库。

以前有句话，叫做不看仓库，等于不看市场。为什么这么说呢？

库存，是最能反映市场真实情况的指标之一。

比如有些经销商连续几个月打款发货，但是货都压在仓库里，到时你还得帮他处理退货；有些经销商连续几个月只要一点点货，而市场又不饱和，原来他在拿到你的总经销权后，为了牟取暴利，居然自己去找假冒厂家。

这些幕后的黑暗面，你多走几家仓库就会慢慢发现了。

通过以上的案例与分析，我们知道，决策并不神秘，而且每个老板都有自己的风格，有些大胆、冒进，有些谨小慎微，不一而足。管理学告诉我们，决策：只有满意，没有最好！

我们看名人传记，那些成功人士个个英明神武，对市场步步为营、神机妙算。其实，那些都是“事后诸葛”的捧脚之作、小说家言，现实远不是这么回事。

决策风险计算法：

决策风险= 成功概率的 N 次方（N 为实施步骤的次数）

我们知道，决策的博弈模型，是在有七八成把握时，就抓住机遇，大胆拍板。

也就是说，还有两成三成的风险是我们必须面对的，而这还仅仅是第一次决策。当我们的项目往前推进时，我们就要面临第二次、第三次的调整或修正性决策。

第 60 节：决策，老板管事的基本功之一(5)

这一系列的决策，形成一条决策链，需要不断地修正很多东西。否则，有七八成把握的事，往后推进到第三步，成功概率 0.8 的三次方就是 0.5 了，也就是说，到决策链的第三环，我们还刻舟求剑、固执己见的話，我们的项目就变成赌博了。

再往下和对手过几招，再在市场里摔打几下，不调整决策修正错误的話，我们的投资或竞争方案，就变成买彩票了。

所以，一个好的决策，越简单越好，最好的决策是一步实施到位。

如果你的决策要通过多步实施，那么第一次决策之后，要通过不断地看报表、走现场，不断地调整策略，把每次决策调整，都当做是第一次新的决策来慎重对待。这样每调整一次，风险就又降低了一些。

你不要以为这是讲故事，有多少上亿元的“三拍”项目就这样停在那里，原因就是：

一拍，决策，“拍脑袋”：就这样，没错。

二拍，执行，“拍胸口”：我保证，没问题。

三拍，搞不下去了，“拍屁股”——走人了！

那种出高价请策划大师，出几个金点子，花重金请咨询公司，想做一个一劳永逸的方案的“英雄”事迹，最好不要出现在我们身上。

有句广告语，“没有最好，只有更好”，就是对决策的最好总结。决策是将来当老板的核心工作之一，在打工阶段就有机会作决策，是阅历积累的绝佳机会。

第 61 节：分工，老板管事的基本功之二(1)

分工，老板管事的基本功之二

——体现运筹真功夫的阅历积累

分工，就是分派工作。

有人从 3 岁起，就会给爷爷、奶奶、爸爸、妈妈分派工作，指挥大家扫地、擦玻璃。

有人读完博士了，都不会分派工作，连三四个人的实验室的事都管不好。

蒋介石为什么失去天下

——分工，将策略化为行动力的关键一环

据说，蒋介石败退台湾后，多次总结自己失败的原因。

当然，由于历史的局限性，他没有意识到，自己是地主和资产阶级的代表，维护的是剥削阶级的利益，从而失道寡助，不得民心，这是一大前提。

他将失去天下的原因，列出 40 多条，归纳为两条：

一是宣传失误；二是组织失败。

谈到宣传失误，他责怪戴季陶等，没有把握五四以后的社会舆论潮流，还是搬用四书五经的老一套，而以时尚为标榜的进步青年，是不吃这一套的。失去青年，自然失去未来。

谈到组织失败，他感叹“国民政府”和“国军”效率低下，像周恩来这样的行政高手，未能纳入“党国”的团队。

而周恩来的拿手好戏，就是分派工作。

毛主席诗人气质，视野开阔，胸怀广大。很多老同志回忆，每次政治局开会，毛主席的发言都是纵论古今，横贯中外，讲完了，讲舒坦了，就先离座了。这时，周恩来把大家留下，根据主席的发言要旨，具体分派工作，半个小时不到，分派停当，部长们各自领命而去。

后来港台野史杂家，茶余饭后谈论现代史，大家的共识是，毛蒋二人，得恩来者得天下。这个例子也有有力地证明，大事成功，策略固然重要，执行力也很关键。

我们拿几位前辈来谈论一个小问题，似乎有些不敬，但是学习管理，从本民族先人那里吸取营养，总比去盲目崇拜什么拿破仑、松下幸之助要强一些。

合理的分工，是策略执行成功的一半。

我们去到任何一个公司，都会发现：有很多人在忙，而总有几个人没有事做。我们同时还可以看到，其实旁边还有很多事情没有人去做。

决策制定以后，如果要想下属好好去做，有三个绝招。

绝招一：有要求，才会做；

绝招二：有目标，会做得更好；

绝招三：有考核，会做到最好！

有要求，才会做

我们把计划表列出来，想要别人去做，必须要提要求。

提要求是分工的第一步，所谓提要求，就是三个内容：

一是要求谁去做，这是落实责任人；

二是要求做到什么程度算做好，这是明确完成任务的标准；

三是必须在什么时间前完成，这是时限。

再英明的决策，素质再高的员工，再强势的领导，如果在分工时，不首先讲明这三个要求，这个决策注定以失败告终。

1. 落实责任人。

如果是本部门的人，则按程序公事公办；如果是为了完成一个临时的任务而组建的“草台班子”，则一定要和他们先讲清楚，不允许分配任务时找借口，说原单位原部门又有急事要处理什么的。你也不要总是感叹“还是‘自己人’听话呀”之类的！凡事都要交给“自己人”，你哪来那么多的“自己人”？只要平时以诚待人，别人一般都是配合的。

不过，通过指派人，你会渐渐懂得人的心理：有人口是心非，嘴上答应得好好的，半天不见动静；有人言出必行，说到做到；有人是“二舅家的石碾子”，推一下，动一下。

这些人情世故的积累，书上是没有的，是你职业生涯中的宝贵财富，为你将来当老板，打下良好的阅历基础。

2. 明确完成任务的标准、完成任务的时限。

很多时候你忽略了交代完成任务的标准这个环节。

比如拿扫地这件简单的事情来说。如果你要求每天打扫五次，那么地上再脏，他也不情愿扫第六次。如果你要求任何时候都保持地面干净，那么脏的时候十次八次他也要去扫。不脏的时候，你指挥他去干点别的，他也乐意。

而要能讲清楚完成任务的标准，你自己就得是这方面的行家里手才行。

所以，“管事”的如果是从“做事”的提拔上来的，则他派起活来井井有条，别人也会心服口服。

第 62 节：分工，老板管事的基本功之二(2)

如果是拿了个什么学位，或从哪儿高薪挖来，对这行又不太熟的，下车伊始，哇啦哇啦，是下属最反感的。

在一个新环境里，三个月后，除了人事部，再也没有人记得住你以前是干什么的，比如读过什么名牌学校之类。

因此，为了将来做老板加强学习，多参加培训，多深入基层，对你是有好处的。

3. 分完了工，要记得给自己留一份。

一定要让自己除了“管事”以外，还要“有事可做”。

人只有在做事时，心灵才会全方位地启动，才会发现新的阶段里事情的新变化，技术管理岗位更是如此。

比尔·盖茨干脆辞去总裁职务，去当技术总监。

史玉柱在巨人集团的职务是策划总监。这比那些屁大个公司，动不动给自己挂个董事局主席的“土财主”要强多了。

自己拿出 30%左右的时间来做事，还能起到以身作则，身先士卒的表率作用，对鼓舞士气很有帮助。

如果是复杂一些的工作，我们就要定目标。

有目标，会做得更好

没目标会四处跑。

我们在前面讲 ABC123 时，讲过做复杂的事情要给自己定目标，我们“管事”时更不用说了。

目标管理，其核心就是量化管理。

不管事情多复杂，量化的指标一定要首先抓好两个：

一是任务的量化；二是完成时间的量化。

任务的量化，又分两个步骤：

一是模块化，二是流程化。

把大的任务分解为小的任务，这就是模块化；把小的任务一个个串起来，这就是流程化。

任务完成时间的量化，就是要把模块的完成时间和小任务的完成时间，在每个流程上的节点位置标出

来，形成一张大家都看得懂的图。

如果不涉及机密的话，还可以把它挂在墙上，搞个倒计时牌，以时刻提醒大家完成任务的进度。

可别小看这张图。小到你建个厂房，大到三峡工程的建设、“神舟七号”飞船上天，都是靠这张图来分工“管事”、安排工作的。

如果是一般程度的任务，你至少要在自己的笔记本上做一个目标管理的表格，免得忘记去检查各项工作。

如果你有秘书或者助理之类的服务人员，就把这项十分普通，但是百分百重要的工作交给他，让他按照图表上的进度提醒你去督促检查各项工作。

有考核，会做到最好

赏罚分明时，三军勇向前。

1. 考核，是管理的核心中的核心！

我们给大家派工作时，如果工作特别重要，不论这事情的大小，除了交代好要求、设定好目标，还要定好奖罚措施，甚至立下军令状。

我们经常看到在各种营销人员的会议上，领导在上面讲话，下面有聊天的，有看报的，有发短信的，有打瞌睡的，有向女孩子做鬼脸的。但是，一讲到考核，大家立马变了个人似的，来了精神。

第 63 节：分工，老板管事的基本功之二(3)

因为人只对与自己切身利益密切相关的事情，才会特别关注。

这也是“考核必须以利益为核心”的理论依据。

现在的人力资源管理部门，把绩效考核弄得像门大学问似的。

很多 HR 经理，为了做好绩效考核，买上十本八本书，越看越糊涂。或者请个咨询顾问、大学 HR 专家学者来讲课，原理啊、案例啊，讲得头头是道，听得津津有味，下课了，老板一问，咱们怎么考核啊，都傻眼了。

结果，还是老板的土办法有用。为什么老板的土办法通常很管用呢？

因为考核的两个重要原则是：

一要简便易行，二要针对性强。

2. 不亲自抓考核，就不要当老板！

老板不论文化高低，都是作风干练的人，定下的考核制度，肯定是容易操作的。

咨询顾问、HR 专家学者的吃饭本事之一，就是把简单的事情搞复杂，非此不能显示出其学问。否则，你花钱请他来搞个几句话就讲清楚的东西，他不是很没面子？

而老板对花出去多少钱，赚回多少钱，说得不好听，连上厕所都在算计。他要考核的项目，他要掌控的要害，自然就是针对业务流程中最关键的部位下手。这是每个老板的特质。如果不亲自抓考核，企业的运营效率一定是惨不忍睹的，他也不配当老板了。

那么，如何设计考核体系呢？关键要抓住以下两个要点：

一是关键经营指标完成的进度要数量化；

二是各级人员的工作态度指标要项目化。

比如，对营销部门，把销量、费用两项指标一抓，就基本见效了；对于后勤保障部门，则要把工作态度、工作效率用具体项目强调出来。

对于一些重要的日常工作，表扬与批评也是一种奖罚，但是要有言在先才有考核的效果。

比如，你分派一项重要的，但是不必再单独考核的工作，你可以说：“请大家务必在规定的时间内完成，我请大家吃饭，否则的话，打你们屁股！”

当然，谁也不会真的去打屁股。

但是，你在分工之时，对大家这么一说，这句话就有了“考核”的意味。

分工是“管事”的重要一环，其实里面已经有不少与人打交道的学问。这些学问是当老板必须具备、而在书本上又很难学到的。

第 64 节：指挥，老板管事的基本功之三(1)

指挥，老板管事的基本功之三

一指挥力是从书斋到实战的第一道门槛

指挥，就是看哪儿不对劲，要去更正一下。

我们决策了，拍板了，又分工了，把事情分派下去了，接下来要跟踪、协调。

指挥主要看两个方面：

一是从分工角度看，哪些人的完成进度不能按计划进行；

二是从决策角度看，哪些纸上计划的内容与实际不太相符。

指挥力，是书呆子与老板的分水岭。

指挥力，是学者与实践家的第一区别。实践家，都是行动力特别强的人，他们与坐而论道的学者有本质的区别。但是，他们的行动，并不是自己去瞄准、去射击、去谈判、去签合同，而是指挥、驱动一个组织去行动。我们在下篇中，有专门的训练课程提要，这里，我们仅从阅历积累的角度，作些知识或原理的提示。

我们介绍两个重要原理，这两个原理，让我们一下子进入高级指挥家的行列。

木桶原理

木桶原理是用于指挥总体执行进度的均衡性调节，让大家齐头并进。

我们知道十个手指头有长短，即使是双胞胎，性格和能力也是有差别的。

所以，一项任务分工下去后，大家的完成进度就像跑马拉松一样，跑了一段时间，就稀稀拉拉地拉开了距离，分成几个梯队，这时候就需要你来协调。

同时，我们分派工作时，有时并不十分清楚每项工作的实际工作量，加上客观环境的不同，各人面临的困难不一样，相对的难度就不一样，工作进行到一定的时候，也要你来协调。

参加过几次培训的人都知道，老师们会反复讲一个原理，就是木桶原理，这个原理的大意是：一只木桶能装多少水，是由最短那块木板决定的。

很多人就像听故事一样，好像是听明白了：哦，是这么回事，有道理！但是，用到什么地方，怎么用，却不求甚解。

木桶原理，对管事的人来说是最管用的。

因为现在绝大部分的工作，都是团队协作完成的，一个人或者一个环节拉后腿，就会对总体进度影响很大，这时你就要进行“指挥”活动了！

做法是：要争取及时把最短的木板补齐，把进度最慢的部分加力推进。

一是根据实际的工作量和工作难度，调整工作分配；二是根据每个人的实际能力和工作状态，调兵遣将，调换人员；三是亲自出马；四是争取外援。

这时候，你要十分注意的是一只“猴子”，这只“猴子”的名字叫做“麻烦”。这也是管理上十分有趣的一种现象。

在工作中，下属会碰到很多的麻烦，我们生动地把这些麻烦比作“猴子”。

下属碰到麻烦了，通常会来找你解决，你如果帮他仔细分析，找出解决问题的办法，他心满意足地回去了，这时候“猴子”还在他的肩上，他自己搞定。

如果你说：“这么简单的事情都做不好！你不用管了，我来做！”

这时候，这只“猴子”就跳到你的肩膀上来了。

如果你不懂得指挥之道，一天到晚到处逞能干，不知道你宝贵的一天能搞定几只“猴子”。

二八原则

用于指挥决策的调整，让优势资源得到集中使用。

第 65 节：指挥，老板管事的基本功之三(2)

二八原则，就是通过指挥，把优势资源集中在高产出的 20%的事情上。

同样，现在很多人都知道二八原则了，但是，对于如何运用，往往是模棱两可。

比如说，木桶原理叫我们补足缺点，二八原则又叫我们放弃 80%的弱点，抓住 20%的优势，这不是自相矛盾吗？

木桶原理是讲“进度控制”的问题，与调整“分工”有关。

二八原则是讲“资源分配”的问题，与调整“决策”有关。

因为，工作进行到一定程度，有些工作还是不能按计划进行，这时候就要重新审视我们的计划，是否合乎现实，是否应调整决策。

如果确实是“生产关系不适合生产力”，则要面对现实，修正决策，把调整出来的人、财、物资源，集中到正确的决策方向上，这种调整有时候会取得意想不到的效果。

让东部沿海地区发展工业，让几大平原发展农业，让山区保护生态，这样简单的道理，统统为 GDP 让路。

现在房地产业成了许多地区的支柱产业，占用了大量的创新资金，剥夺了年轻人的创业机会，扼杀了实体产业的创新激情。这就跟乡镇男人难娶到美女做老婆一样。

这种状况说明社会资源的调配“指挥不力”。我们将来当老板，要注意“男女搭配，干活不累”。

战略聚焦，才便于指挥，才便于贯彻到底。

战略聚焦比“多元化”长命 100 倍！

脑白金换成送礼广告后，把其他的报纸广告停掉，把垃圾时段的广告停掉，聚焦投放，集中兵力主攻送礼，当月销量就提高 3 倍；

“超级女声”接受蒙牛的整合营销策略后，聚焦打工人群，一改第一届的颓势，一举成为全国上下热切关注的节目；

联想放弃了很多产业，聚焦到 IT 相关产业，抗风险能力大大加强；

华为通过几年的调整，战略聚焦，也让自己走出了“冬天”；

南方黑五类通过战略聚焦，成为中国黑色食品的第一品牌。

现在很多企业走产业多元化的道路，碰钉子了，回过头来反思：问题出在哪里？

其实，企业重大战略的缺陷，通常最早从基层的指挥活动中发现。

现在每个行业竞争都十分激烈，不聚焦就想赢，那太难了！

想想看，在你自己熟悉的行业里，你想把“水”从 90℃ 烧到 100℃，都要费很大的精力，何况，在一个

你很陌生的、新的领域里，你从 0℃ 起步，与早就在那一行业里摸打滚爬的老江湖竞争，与别人的 90℃ 较劲，你的多元化，能走多远？

因此，明智之举，就是把资源集中在自己有把握的，第一步就可以“把水烧到 90℃”的领域，聚焦起来，打一场有把握的仗，再加把火，就赚大钱了。

第 66 节：指挥，老板管事的基本功之三(3)

假如本书以创业为题泛泛而谈东抄西拼，可能读者看一眼就丢下了。所以我通过调查，以自己的亲身经历为轴，以营销员典型的成长之路为轨迹，把注意力聚焦在最有希望当老板的事情上，启发大家抓住身边的工作机会，多积累阅历，少计较报酬，多掌握能力，以尽快当上老板。

这个在“指挥”的过程中，发现问题并进行策略调整、集中优势资源的原则，就是我们今天要加强理解的二八原则。

发财，扬长比补短要快 100 倍！

个人发展也要学会聚焦，扬长。

如果你的知识与技能在某方面有缺陷，就适用木桶原理。

比如你的经验和资历都不错，有家外资企业很想要你，可惜你外语不行，这时候你就要下决心把外语补上去。付出的代价，会很快有 10 倍的回报，千万不要轻易地放弃，或以自己年纪大学不来外语为借口，因为 40 岁学外语，干到 60 岁，还有 20 年呢，一年多挣 20 万元，就 400 万元啊。

如果你的性格上有某些弱点，就要聚焦，适合二八原则。

因为江山易改，本性难移。心理学发现：人过了 16 岁，就很难改变自己的性格与世界观了。很多名牌中学，都喜欢从初中开始招生，让孩子们及早适应自己的校园文化，那些过了 16 岁才入学的高中生，会很难融合进来的。

一个精英人物，国家培养了很多年，正是要发挥专长，为社会作贡献的大好时机。如果这时把绝大多数时间与精力，用来与自己的性格缺陷、弱点作斗争，这于国于民于己，都是巨大的损失啊。

所以，用二八原则来集中精力，做你最喜欢做的事情，肯定能很快取得令人瞩目的成就。

把宝贵的时间，用来做自己喜欢的、正当的事，一定很快有成果。

初次创业当老板，不要贪多、不要贪大。做成功一笔生意，发现了挣钱的秘密后，集中资源穷追猛打。一个市值 1 亿元的企业活 100 年比一个市值 100 亿元的企业只活 1 年，要幸福得多、光荣得多！

第 67 节：总结，老板自我培训提高最好的老师

总结，老板自我培训提高最好的老师

——在默默工作中长大创业功力的老板阅历增长法

总结过去，是为了将来。

总结是手段，将来当老板时，如何吸取教训、推广经验才是目的。因此，总结的一切内容和形式，都要围绕着为将来当老板积累阅历这个目的而展开。

总结的形式可以多种多样，但是作为“管事的”来说，总结有两个技巧：

一是兑现奖罚；

二是着眼未来，围绕下一步打算，加强正激励、正反馈。

总结，是最便宜又最有效的培训。

大家都知道，当老板是没有人教的，只能“偷学”。

“偷学”，就是观察、总结。边干边观察，边干边总结。

观察，就是看老板是怎么赚钱的。

为了当老板而进行的“偷学”总结，就是要从看到的東西中，自己思考三个问题：

（ 1 ）为什么这个东西能赚钱？

（ 2 ）为什么这样做能赚钱？

（ 3 ）要是我来做，怎样才能更赚钱？如何避免不赚钱？

我们要学习的总结技巧是：当你处在“管事”的岗位，如何对一个团队的工作进行总结。不是政府机关

里的官样文章，而是管理流程里的反馈与纠偏。

技巧一：兑现奖罚

1. 赏不逾时。

每做完一件事情，要马上总结。如果原来设定了奖罚措施的，要及时兑现。这就是所谓的“赏不逾时”。

很多老板，吃了不及时兑现奖罚的亏！

很多企业为了防止营销员跳槽，就把本年的奖金在年底兑现一部分，留下一部分到第二年的五六月份才发放。

这样一来，有本事的人不在乎这点钱，该走的还是走了。

没本事的你不给，他也不敢走。

剩下中不溜的，心里老惦记那些不到手的钱，只有一半心思去做事，大半年的宝贵时间就这么虚度了。

同时，大家明显感觉企业不相信自己，并且有样学样，学着老板变着法儿克扣下面员工的钱。这样的团队战斗力可想而知。

其实，你要是在年底痛痛快快兑现，大家欢欢喜喜过个年，过年后怀着激动的心情，为了新的一年创出新的业绩，精神抖擞地奔赴各地市场多好啊！因此，今后自己当老板，一定要吸取教训。

2. 罚不责众。

这是十分痛苦而艺术的事情。

大家都处在要被罚的线上，说明任务没有完成，作为“管事”的，你的压力比他们大多了，不管上面什么态度，你首先要做的，是把责任先全部担下来。有人担责任了，大家心里就没有互相争功诿过的念头，你就可以带领大家静下心来找出真正的原因。

在找原因的过程中，责任也会慢慢地显现，但是这时候是谁的责任，已经不重要了，关键是下一次不要再犯同样的错误。而由于你为大家担了责任，大家怀着讲义气的感恩的心情，下一次会做得更好。

作为你自己，则要对自己的决策能力及团队的实际操作水平，有个客观的评估，特别是对任务没有完成的真正原因，你心里要有底。今后自己当了老板，要尽量避免大家完不成任务的情况。

也有几种情况是可以罚众的。在“管人”那一部分，咱们再讨论。

技巧二：举重若轻，鼓舞士气，共同面向未来

周恩来总理在谈到自己与邓小平的区别时说：“我是举轻若重，小平是举重若轻啊！”这既与他们的性格有关，也与他们的工作性质有关。

总理性格细腻，长期从事政务工作，新中国百废待兴，他事无巨细，都事必躬亲。小平性格豁达，长期从事党务工作，看问题一针见血，谈话直奔主题，做事雷厉风行。作为总设计师，把改革开放政策敲定了，“施工”时就放手让下面去动脑筋，去创造性工作了。

我们在做事的过程中要学习周总理，细致入微，注重细节；我们在总结时，则要学习小平同志的“举重若轻，面向未来”。

因为，我们在兑现了奖罚以后，基本上对过去的事情算是有了一个交代，总结的目的是为了更好地把握未来，而不是“秋后算账”。

所以总结的第二个技巧是在我们对下一个阶段的工作进行布置时，有一个鼓舞士气的环节。

如何鼓舞士气呢？

要掌握一个绝招：用正激励，形成正反馈。

我女儿小时候不爱吃饭，总是要人追着喂才吃。有一天外婆来了，快到吃饭时间了，我就说：“外婆，你不知道吧？现在宝宝好能干哦，吃饭的时候不要大人喂，自己吃得又大口又干净！”结果，不出所料，那天女儿自己盛饭，把一大碗饭吃得干干净净。

如果我也像有些家长一样，外婆一来，我就诉苦加告状，说宝宝不能干、不爱吃饭，宝宝肯定就没有那天的上佳表现了。

其实，大人也是这样。

这种先给人一个正面的定位，如正面的角色啦、风格啦、评语啦，让他对号入座，如：在客户面前夸自己的部下是最勤奋的，在他家人面前夸他在单位很能干，接下来他就会按照这个定位来塑造自己，这就是“用正激励，形成正反馈”。

如果我们在奖罚过后的第二阶段总结里，还是一副秋后算账的架势，把每个人的毛病都翻出来臭骂一顿，则在往后的工作里，大家就会带着沉重的压力和模糊的自我定位，把新的工作做得不伦不类。

总结是为了下一步更好地工作，学会了总结，就学会了偷学当老板的方法了。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net