

古老板观点

鲁稚 编

作家出版社

书名：古老板观点

作者： 鲁稚

出版社：作家出版社

出版日期：2000年1月

ISBN 7-5063-1832-6/I • 1818

定价： .00元

生存方式（前言）

我并不愿意别人把我当成老板，因为骨子里更多的是一种知识分子所固有的脾气。尽管在商言商，深知财富的力量，然而在内心我更崇拜智慧和人格，而且深信这也是资本。

所以我选择了文化产业，选择了网络媒体，作为事业的基石，不仅因为它们孕藏着最多的机会，是目前中国经济中少有的还未充分发掘的金矿，而且从个人兴趣出发，我热爱它们，因为它们最具智慧和个性。从事这样的工作，本身就是一种乐趣。

过去在我们的印象中，生意人总是和灯红酒绿联系在一起，总有谈不完的业务，搞不完的应酬，不会请客送礼、八面玲珑就不配在这个场子里混。当我初入市场时，我为自己不擅长这些而自卑，但五年过去了，我生存焉，并且发展，并非因为我改变了自己，而是找到了最适合自己的生存方式。所以我愿意鼓励后来者，知识经济已经曙光初现，生意场上的霸气、匪气、俗气、流氓气已经不象原来那么吃香，仅有关系和手腕是越来越难长期立足了，生意确实确实是一门科学，一门艺术，而最伟大的科学家和艺术家都是精神和艺术的典范。

看来我还有理由在市场经济中走下去，无论将来是昂首阔步还是艰难跋涉，我都感谢市场给了我这个机会，让我选择了这种生存方式，以我自己的努力，得到人生的乐趣。

*1. 生命的激情

考察人才一般都用两个标准，即品德和才能，只要德才兼备，就是好同志。其实，很多这样的好同志是不能委以重任的，因为他缺乏激情。

激情是生命的动力，没有激情是干不成任何事的。有的人成天无精打采，心神恍惚，其实又并没有受到打击，就是不能进入状态，唯一的解释只能是没有激情。没有激情就无法兴奋起来，就不可能全心全意投入工作，更不可能创造性地解决工作中的难题。

如果仅仅只是对某项具体工作不感兴趣，还可以救药，只要换到他喜欢的岗位上就行了。但是很多人缺乏的不是具体的兴趣，而是生命的激情，他没有一种渴望，不是愿望，而是渴望，就象丑小鸭看见云中飞翔的天鹅，心中就感到深深惆怅一样，万千普通的鸭子却只是熟视无睹。

激情是一种天性，是生命力的象征，有了激情，才有了灵感的火花，才有了鲜明的个性，才有了人际关系中的强烈感染力，也才有了解决问题的魄力和方法。没有激情的人，纵使财富五车，德盖天下，也不能委以重任，因为他最终是干不了大事的。

2. 赢家三赢

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

中国人做生意为什么难于合作，大概就和这种麻将文化有关。因为赌本身并不使赌金增值，无非是用种种方法对特定的资财再分配，所以不赢即输，没有共同富裕的可能。

商业世界则不同，竞争的目的是为了创造更多的社会财富，自己的生存不仅不以对手的消灭为前提，而且有赖于整个行业的兴旺程度，从某种意义上说，对手的发展壮大，对自己也是一件好事，黄金口岸的产生往往就是因为那里对手最集中，竞争最充分，市场最繁荣。所以竞争并不等于战争，而是一种共同繁荣。

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

3.波浪式前进

辩证法的基本概念有一条，事物是螺旋式上升，波浪式前进的，所以经济难免有高峰和谷底的运行周期。

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

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

长江后浪推前浪，尽管浪头在不停地涌，但每一浪都会淘汰一大批人，下一个浪潮就该由新人主宰了。曾经风光的只是历史，如果在低潮中不能积极地调整自己，超越自己，走到潮流前端，那么低潮时的状态就是一种恒久的状态，哪怕高潮到来，你的处境也不会有所改变。

4.整体智慧

虽然中国有句古话：“三个臭皮匠，胜过诸葛亮”，但是大多数自认为是诸葛亮的人，从心底里还是瞧不起臭皮匠的，所以当臭皮匠向他提出建议的时候，他往往只对迎面逼来的皮臭味大皱鼻子，而对其说话的内容懒得分析。

所以要发挥整体的智慧，最重要的是克服管理者的心理障碍，多一些人性化的平等自由的思想，从内心学会人与人之间的彼此尊重，才能发现别人的长处，倾听别人的声音。

这样才可能实行与武断专横相反的经营术，即整体智慧法。其要点有二：一是提倡充分发表意见，主张自由奔放，哪怕异想天开，甚至荒唐见解，不妨用来启迪思维；二是摆正自己的位置，做一个好的启发者、引导者、分析者和总结者，使整体智慧为己所用。

5.把蛋糕做大

如何才能把蛋糕做大？可能要解决好四个方面的问题：

一是要专心做蛋糕。不要因为蛋糕做得好，就想把手艺无限发挥，或许你还可以兼做面包，那是因为这两者都是面制品，不影响你的整体形象和核心生产力，如果同时又想做饮料、时装乃至房地产，火红的蛋糕生意可能就会因此萎缩。

二是要做出优质的蛋糕。决定蛋糕是否能够做大的最终因素还是产品的内在品质，消费者不是傻瓜，他如果从蛋糕里吃出一粒耗子屎来，哪怕这只是万分之一的概率，但他从此将百分之百拒绝你的产品。

三是尽量买蛋来做蛋糕。很多人看见蛋糕越做越大，需要的蛋越来越多，就想去办个养鸡场，以为用自己生产的蛋会节约成本。其实你生产的蛋也许并不比买的蛋便宜，而且与其把精力花在养鸡上，不如想办法把蛋糕做得精致一点。“小而全”的企业常常会走入这种节约的误区。

四是自己不要卖蛋糕。前店后厂式的蛋糕坊，往往只适合老买主，要想打开更大的销路，还得靠专门的经销商。所以生产企业建立自己销售公司并不是最好的办法，如果你的网络不比经销商好，销售公司往往就成为妨碍公平竞争，扰乱市场秩序的因素，最终影响到蛋糕的大小。

6.候鸟式生存

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

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

当季节变化的时候，有的动物吃饱喝足，长一身脂肪，准备打一场持久战。而另一些动物却远走高飞，到更适宜生存的地方。

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

如果一个人一生能够坚守一个行业一个地方，相信时间会把他送上德高望重的宝座。但是如果他不停地迁徙，或许有更多的机会，人生会有更多的风景。不过这种候鸟式的生存方式对人的素质有更高的要求，你是否具有耐力和体力长途跋涉？你有没有明辨方向的能力？你会不会躲避旅途的风险？能不能每天在一个新的地方安睡？如果你很热衷于购置房屋，把家收拾得一尘不染，那么你不是候鸟；如果你经常聚会的对象，都是些多年的老朋友，你也不是候鸟，因为，追求新的，必将舍弃旧的，对候鸟式生存的人来说，动荡不安，这就是代价。

*7.不可替代

我们常说，世界上没有谁是不可替代的，离了他，地球照样转。

但对企业来说就不那么简单，如果某个人具有一种核心能力，企业离开他就可能造成环节的中断或者系统的崩溃，那么这个人确实就是不可缺少的。在越小的单位里，对个人的依赖性越大。企业要想稳健发展，最好少用不可替代的东西，无论是人才还是物资，只有当你手中拥有可以替代他（它）的资源，你才是主动的。

反过来说，控制局势的最好办法，是让别人离不开你。哪怕你的本事不大，但只要是在某个方面独一无二不可缺少的人物，你的价值将不可估量。无论是做人还是做产品，发现个性、培养个性、坚持个性永远是最重要的。减少对别人的依赖而让别人依赖你，是一种致胜的智慧，就象沙漠里一杯水可能比宝石贵重，因为离开它人就可能送命。事物的价值不完全由事物的品质决定，而在于它的不可替代性，就象水，它本身并没有什么奇特之处，但在沙漠中，离了这杯水，确实就不行。

8.不要轻易跳槽

不要轻易跳槽，这是过来人的忠告。

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

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

果子吃。可见连投降当俘虏都不能容忍，何况是叛变，所以在中国叛徒绝对是个贬义词，是受人憎恨唾弃的，新主子内心不尊重你，老主子刻骨仇恨你，当了叛徒就没有退路可走。

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

9.当好副职

副职的为难之处在于双重压力，一是来自工作本身，二是来自上司意志，有时这两者是矛盾的，副职既想把工作做好，又要考虑上司的好恶，难免产生束缚感，左右为难。

当好副职的关键，就是摆正自己的位置，正视上司的存在，在没有当上正职之前，你是没有资格藐视他的。每个人都处在等级的阶梯中，等级制度是社会秩序的保证，虽然压抑人们的个性，却是一个集体形成合力的手段。上司的意志至少提供了一种标准，让散乱的下属步调一致，所以维护上司的权威，就是维护集体的利益，有时一百个正确意见，只等于一个错误结果，就因为缺少统一的行动。

在尊重上司的前提下，副职最重要的事是干好自己的本职工作，工作实绩永远是有用的参照物，迟早会显示出它的价值，而且你的成绩，同时也是上司的成绩，你攀登阶梯的本钱，同时也是上司的本钱，干好这一件事，也就干好了两件事，归根到底，你和上司是利益一致的，你帮了他，他也会帮你。

10.老板最重要

老板是企业中最重要的因子，尤其是在小企业中，老板既是决策者，也是操作者，有时甚至是办事员，重要的事情全由老板一手操办。所以小企业的员工要求个人收入和整个企业的效益挂钩是不公平的，也不现实，因为很多时候他们做的只是一份常规性的工作，无论在哪个企业都是一样的做法，得到一份劳动报酬，如果很敬业，完成工作质量好，再加上一份奖金，就很合理了。

在大企业中，老板当然还是最重要的因子，但是由于工作繁杂，许多事情必须交由各个部门负责人去决断和操办，这些部门经理实际上相当于小老板，如果他们的收入不能和企业的效益挂钩，那工作的积极性和创造性将大打折扣。而一般员工，哪怕身在肥得流油的单位，其收入水平也不应该和其它企业的同类员工相差太远。

*11.大哥素质

旧时江湖上的大哥，凡出场都是威风凛凛，肩膀一抖，自然有喽罗在后面把披风接住，右手一伸，旁边的跟班赶紧把他想要的东西递上。如此派头，让很多人想入非非。

所谓“大哥”，并不是用年龄来划分。大哥是指那些经过风雨，见过世面，遇大事稳得起，风险面前能承受的人。能当大哥当然是好，但人都有趋利的本质，如果你不能给弟兄以荫护，帮他们解决困苦，实现各自的人生理想，那别人又凭什么追随你左右？所以大哥不是好当的，他必须比一般人优秀，才能有所作为，才能让追随者有所依傍。

大哥必须是个宽容的人。每个人都有人格的弱点和能力的不足，平级人物之间彼此不容，对各自的命运并无决定影响，但大哥的态度关系到个人前途，每个人都希望得到大哥的赏识，而不是吹毛求疵。

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

12.思想就是财富

即使在古代，一个秀才如果落难，实在走投无路了，让他担水种地打猪草，尽管腰酸背痛，还是能很快适应。但如果一个粗人突然得到意外提拔，让他到翰林院舞文弄墨，说不定一辈子都写不出象样的文章。人的智慧高于一切，知识经济从来就有存在的土壤。

只不过当人们的日常用品，更多地是由手来生产时，手的价值被广泛认同，思想和智慧只被当作无形的精神财富，而没有具体的量化形式。

只有当工业文明发展到成熟阶段，机器代替了手的劳作，商品的丰富使制造环节以外产生了很多获取利润的空间，头脑的经济价值才被更多人认识。

这正是信息时代产生的前提。信息是物质形式和精神内容相结合的产物，当信息作为一种产业出现在人类社会时，思想和智慧也就找到了物化的途径。所以在我们这个时代，思想本身就是财富，很多时候是可以喊价出售的。有思想的人，成为巨大的物质财富的拥有者，也是这一时代的一道景观。

13.支配财富

一个人如果拥有上千万财富，人们就把他当成大老板，把这些财富当成他个人的资产。其实，他的财富再多，一天只吃得下三顿饭，睡觉不需要两张床，不管怎么奢华，也只消耗了很小一部分。这些财富更多地用于投资，再生产，在社会上循环，因而它实际上是一笔社会的财富。

就生活而言，人们其实不需要那么多钱，但是绝大多数人仍然希望个人财产越多越好，因为即使不能享受，至少它表明你对物质世界的支配达到了某个量级，财产有时就是一个人能量和权力的象征。

所以拥有财富的意义不在于享受，而在于支配，并且通过支配财富影响社会。从这种意义上看，那些虽然拥有巨额财富，却只把眼光放在财富本身的人，只不过是财富的奴隶。

14.信任度

有一句名言：团结就是力量！但真要把人团结起来，却有许多障碍，其中最难解决的是信任。因为它包含两方面的因素，一是品性，二是能力，如果在这两方面都能彼此信任依托，那团结的问题就迎刃而解了。

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

那么更重要的问题只是弄清楚，我们在什么前提下可以彼此信任到什么程度，而不是只考虑信不信任对方。如果你仅仅因为信不过，就拒绝与之合作，那可能错失一次机会，如果因为信得过就一点不加防范，也可能使自己的权益受损。何况信任也是一种动态的概念，正如恋人之间，信和不信都是随时间变化的，最好的做法是激发对方善良的潜质，抑制其恶念的生长直至萎缩，逐渐趋向圆满结局。

15.盼望招安

很多野班子骨子里都渴望招安，好成为主流社会的一员。

虽然野班子更有活力，因为有活力的人才不甘寂寞，才会在主流社会的白眼之下，去搭起自己的班子，但是招安之后，这种活力多半都会衰减。招安并不只是简单地改换旗帜，既然进了别人的门庭，就要按别人的规矩办事。久而久之，野班子的个性渐渐失去，为主流社会所同化。

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

野班子不被承认时具有很强的冲击性，野性往往和生命力同在，招安以后必然变成工具，因为有利用价值才可能被招安，既然招安，必然被充分利用，如果新主子不怀好意，野班子往往就成了被抱养的孩子，得不到公平待遇。

很多小老板盼望被大老板招安，好鸡头变凤尾；很多私营企业盼望被国企、外企招安，好旁门变正宗，这都是一件需要慎重考虑的事。

16.先学会听

有的人爱指责别人，其实指责别人对自己是种损失。不管你指点、指示还是指出别人的不足，都是自己的智慧奉献，是思考的结果，让人家明白了自己的状况和出路。这种奉献本来应该让受者千恩万谢，但因为你抱着责难的态度，就伤害了对方的自尊，从而引起感情上的抵触，遭人讨厌，使人对立。

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

17.不求最大 只求最好

很多企业嘴上说质量第一，鼓励最好，其实内心是追求最大。因为虽然是企业家，思想上却是官本位，唯有规模大，才能满足权力欲和虚荣心。一般人对资本的本质是认识不足的，对“唯利是图”不是追求太多，而是重视不够，生意往来，银行贷款，甚至消费心理，都认堆堆大，而不是品质精。这样使那些快速膨胀，虚张声势的企业受到鼓励，形成一种求快求大的气氛。

其实，说到底，衡量企业优劣的标志是利润。中国的市场已经由幼稚走向成熟，由卖方市场走向买方市场，消费者越来越有理性，选择物有所值的东西，如果企业的产品不是最好，再大的市场份额也会流失。

过去只要你敢做就能赚钱，你的成功，往往不是因为你做得太好，而是因为别人太差，竞争是在低水平上进行。现在不仅竞争的程度激烈，而且竞争的层次也大大提升，不仅仅停留在技术开发，经营管理上，有人说我们已经进入策划时代，面临的是智慧的较量，如果你不能做得最好，离失败也就不远了。

18.抓住第一次

许多企业对老客户特别优惠，不仅体现在折扣上，而且态度热情，照顾周到，逢年过节

搞些联谊活动，无非是想让老客户产生依恋的感情，生意就做得长久。

但是相比之下，对新客人就显得冷落，因为你无法知道他们谁是真买主，谁有多大实力，谁能给你带来最大的利润，正是这种实际的想法，使经营者不愿投入更多心血，去发现新的增长点。

实际上，很多人在购买某个陌生品牌商品时，瞻前顾后，非常谨慎，但一旦选定，使用满意，就成了这个品牌的老用户，不会再轻易去试别的品牌。所以抓住第一次，比维护第二次，延续第三次更加重要，优惠的折扣，热情的态度应该更多地向新客户倾斜，生意才会源源不断。

19.企业形象

男女之间经过婚介和红娘介绍，第一次见面能否深谈下去往往取决于彼此的第一印象。从这种意义上说，形象决定内容。

其实，形象本身就是内容的一部分，是内容的外化。一个人的形象和气质，是这个人综合素质的表现，企业的形象也是如此。

形象一旦确认，便很难更改，就象一个恶魔，如果有一天突然对人笑起来，人们不仅不感到愉悦，反而更觉得狰狞。所以在建立形象的过程中，要有非常明确的既定方针，最忌朝令夕改，一时表现古典高雅格调，一时又以新潮前卫自居，令人无所适从。公司形象含糊不清，在公众心目中难以留下深刻印象，经营活动就不易成功。

20.空手道

空手道最关键的一招是造势，本来他最需要的是钱，但要让人感觉他最不需要的就是钱，他在做的全是大事，支持他的尽是富豪，人们唯恐和他失之交臂，他就是一部印钞机器，是人见人爱的现代财神。

有了这样的形象，就不怕找不到钱。从本质上说，人都是趋利避害的，空手道玩的其实是信用游戏，以希望作为诱饵，以所造之“势”作为抵押，从轻信的人手中预支金钱。

空手道并不全是骗人把戏，有的人确实能凭着空手道把事情做大，因为资本的本性决定了它的走向，有钱人有的是钱，但他不会投给穷人，能够造势融资，并且把事情做成，那也是一种本事。

21.只有永远的利益

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

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

国与国之间，因为利益，同志加兄弟；因为利益，朋友变仇人，三十年河东，三十年河西，这正是人际关系的缩影。人之所以需要聚在一起，过社会化的生活，是因为人们需要彼此的帮助和支持，有时是物质的，有时是精神的，如果这个前提不存在了，友谊也就成了无源之水，无本之木。

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

***22.同志关系**

“同志”不是可以随便称呼的。过去的地下党，在历尽千辛万苦找到关系，对上暗号，当两双手紧紧握在一起，叫出一声“同志”，顿时热泪喷涌，仿佛找到亲人，找到可以生死相托的兄弟。

同志关系是一种最崇高最亲密的关系，它有一种理想主义的意味，将志同道合作为彼此关系的最高准则，置于名利和亲情之上，显示出一种极高的精神境界。

所以如果不是用庸俗的眼光来解读这个词汇，同志关系应该是事业伙伴间最理想的关系，作为一个管理者，如果能在上下级之间、合作者之间建立起这样的关系，那将是一笔巨大财富，是事业成功的资本。

23.培养接班人

生物进化的基本原则是“用进废退”，人因为靠思想而为万物之尊，所以大脑越来越发达，但肢体却因此而萎缩，有了机器，就不再力能举鼎，有了汽车，就不再健步如飞。俗话说“穷人的孩子早当家”，那也是因为经济的匮乏，激发了孩子的潜能，逼迫他去计算每一个铜板，炼出了当家理财的本领。

中国的传统是子承父业，然而“崽卖爷田不心疼”，创业者打下江山，往往不出百年，就被后人败掉。私营企业总要顺理成章传给后人，解决不好接班人的问题，就等于让一辈子的心血付之东流。但身负如此重任的公子小姐们，如果仅有贵族学校中的可怜阅历，既不知生活的艰辛，也不懂金钱的珍贵，更不能象穷人家的孩子那样，为了每一个铜板而殚精竭虑，不屈不挠，那父辈的期望只能是梦想。生存的条件太好，很可能引起退化，不仅是肢体，更重要的是思想和精神，是创业者和守业者都必须有的冲劲和韧性。

24.竞争至上

市场经济形象地说，就是讨价还价的经济，不是一家说了算，而是自由竞争，优胜劣汰。

竞争首要的好处是给了人们选择的权力，可以自由比较，孰优孰劣，不是独此一家，别无分店。所以凡是垄断的行业，必然服务恶劣，发展缓慢，因为它违背人性的基本原则，对消费者变相强制，对经营者纵容姑息，犹如溺爱孩子的父母，培养出的很可能是骄纵无能的后代。

竞争中受惠最大的除了消费者，就是各种人才。竞争越激烈，真正的人才越有用武之地，作为一种资源，人才的价格会水涨船高，对老板来说，这是一种无奈，对打工者来说，却很值得欢呼。

25.投资梯度

水往低处流，这是大自然的现象，也是资本流动的规律。如果在发达地区挣钱，拿到落后地方去用，会发现钱特别值钱。早几年，一个中国大陆的教授到美国去，只能洗盘子，而一个普通的蓝眼睛到中国来，都被当成活宝。地区间无论在经济、政治、文化上都存在一种梯度，要想让资本发挥最大效益，诀窍之一在于顺应梯度规律，到更低的地方去，让自己处于“发达状态”，拥有绝对优势，那时找到的不仅仅是大老板的感觉，而且确实会有很多实惠。

但是到相对落后的地方去发展，需要克服许多心理障碍。水往低处流，人却想往高处走。

许多人向往大城市，并不是着眼于其中的商机，而是向往所谓的格调和生活方式，在大城市呆久了，就不愿再出这个圈子。

后进地方之所以后进，除了地域的原因，就因为它缺少先进的观念和机制，这对于先进地区的投资者来说，是一种考验，所以行动之前先深入了解，对投资者的心理和操作来说，都是必须的。

26.管理核心

管理的核心是两条主线：用人和用财。

老板和打工仔的区别在于，打工靠工作挣钱，老板靠工作的人挣钱；打工者用的是老板的钱，老板用的是自己的钱。所以老板必须管好工作的人，管好自己的钱。

对小老板来说，很多事情是亲自在做，对下属的依赖相对较轻，财物因为不多，管理起来也相对容易。但对大老板来说，规模越大，亲自过问的事情越少，财务往来越复杂，要求的管理水平越高。

所以一个商业奇才，未必就是一个好老板。旧时江湖上的舵爷可以凭着个人魅力和笼络手段，管好下面的喽罗。但现代企业中老总和员工面对面的机会很少，个人魅力退居次要，更多靠的是制度和企业文化。

减少财务漏洞的最重要方式，也在于完善制度。制度是衡量企业优劣的标准，如果一个股份公司出现财务混乱的情况，股东最好的决策就是要么换血，要么撤漂，因为它说明这个企业已经病入膏肓。

27.放弃机遇

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

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

但机遇对人的强烈诱惑，确实是人难以抗拒的，就因为它毕竟是实现美好愿望的前提，要发展总要变化，总要面临挑战，只是当受到机遇的诱惑时，要记住一句哲人的话：重要的不是决定要做什么，而是决定不做什么。这至少可以少踩地雷，避免无谓的牺牲。

28.帮人打江山

自古以来，帮别人打江山的人，自己是坐不成江山的，甚至享不成太平盛世的清福。

首先打江山是个漫长的过程，你要面对敌人的子弹，内部的斗争，以及你所追随的人运道如何，这一切会将大部分人淘汰出局。就算你能熬到胜利的一天，也未必有好的结果，“狡兔死，走狗烹”，即使不怕功高盖主，事业的转型也会选择新的人才、新的合作者。

所以在一个企业草创时期，不顾一切投身其中是不明智的，创业时期鱼龙混杂，困境重重，内耗不断，前途未卜，今天张三受宠，明天王五当权，缺乏实力支撑，更无秩序规范，一个人想在这样的环境中拚杀出来，确立元老的身份，是极不现实的。真正的能干人，与其把未来押在帮人打下江山，自己得一份厚赏上，不如现在就选一个已经成功的企业效力。说到底，已经成功的企业是经过实践检验的，是健康的，竞争力更强的，机制更完善，条件更优越，更能够重用和厚待人才，当然，选择这样的企业前提是你必须是真正的人才，而且要

有足够的耐性，才能从深厚的背景中跳出来。

29.有钱更头痛

钱如果只有三五百或者三五万，一般人都会花，要么买米买油，要么买车买房，只要物有所值，不超出计划就行。

但如果突然给你一个亿，要你全部用出去，要你投资，让它增值，这恐怕就是一件把头发都要整白的事。

没有钱头痛，有钱更头痛，因为钱如流水，不可能静止不动。有钱人的心态都是不愿坐吃山空，哪怕够吃一辈子，但是没有新的发展，心也是慌的，所以哪怕冒险也要把钱投出去，搏一搏。能够支撑亿元资金的，必定是大企业，这样的企业只要存在一天，哪怕一分钱不挣，也消耗巨大，对大企业来说，要么关门，要么投资赚钱，没有中间道路可走。投资就是一件竞争激烈的事，一般人看见大老板坐的是宝马奔驰，煞是潇洒，殊不知那也是一座火山口，弄不好，投进去，灰飞烟灭，说完就完。

没有钱，欲望也小，对孩童来说，一颗糖就能满足，但越长大，越有了生存发展的能力，欲求也越大，越不能满足，相对来说，小老板能够做的事有限，容易决定和选择，大资金越是具有广阔的可能性，越是难于运作，难于达到预期的目的。

30.不愿合股

中国人做生意，要么自己干，要么请人干，很多人不愿意合股经营，说到底，一是怕吃亏，二是怕上当。

一般人的意识中，说到合作，就想到赚别人的钱，往往把自己的利益算得太多，替别人考虑得却很少。其实合作是双方的事，只有互惠互利才能长久，缺少互利的精神，正是缺少成熟的商业文化的表现。现代商业很多时候是靠信用支撑的，缺乏信任度就等于缺少润滑油，即使商业的要素已经具备，也往往无法启动。

信任度，一方面依托于社会的法律基础，在人们自觉自律的同时有完善的监督和奖惩措施，对人实行有效的强迫；另一方面有赖于商业道德的发达，使循规蹈矩成为一种集体的潜意识，人们就会自觉减少越轨的可能，使合作变成可以预期和操作的事。

*31.圈子和口碑

有的人以为当骗子是件容易的事，以中国之大，人口之多，就算一天骗一个，几辈子都骗不完。但其实这是一种妄想，任何人都有自己的圈子，骗子只能在自己熟悉的地方，以熟悉的方式伙同几个固定的同党，向有着相同特征的人群下手，所以哪怕骗子四海为家，如果存心要找他，多半都能找到，因为他脱离不了自己的圈子。

生意场上的人更是如此，一个人所处的地域、行业、阶层、亲朋好友等共同构成了他的圈子，圈子就是他基本的社会关系。尽管世界很大，但他的活动大部分都在圈内进行，人不可能无休止地搬迁、改行，越成功的人圈子越固定，越是重量级的人物圈子越小，犹如重量级拳王，全世界能与他对话的人只有几个，真正的大老板也是如此。

圈子当中，最重要的是口碑，也就是你在圈子内的美誉度，圈内人的承诺往往不用合同的形式，也许一句话就能做成一笔生意，千万不要以为打一枪换一个地方，坑害一个朋友不算件大事，只要你还在圈子里混，得罪一个就等于得罪全体，因为你坏了规矩，坏了口碑，你就自绝于圈子。

32.无形资产

其实，按目前的价格，注册一个商标，只需要二千多元，申请一个专利，只要几百元，一般的老板都能承受，一旦生效，受法律保护的时间就是整整十年，真可谓一本万利的事。

但是，很多人宁肯把几千元甩出去，一顿海鲜吃掉，或者拿去玩次心跳，玩次潇洒，他觉得物有所值，反而用来申请商标专利就觉得可惜。

因为他们眼里看到的只是有形资产，是车是房是人民币，而无形的品牌、形象、商誉却得不到应有的重视。在现代商业社会，无形资产是一笔巨大的资源，是投资的重要对象，社会越发达，越远离原始交易状态，它的价值越大。当我们周围越来越多地出现商标、专利、版权、域名这样一些词汇，我们就应该意识到，知识经济已经实实在在地走来了，这是一个新概念，也是一个新商机。

33.富贵见真金

有的人在艰难困苦时期，表现出非常可贵的品质，可以忍受一天三顿素面，不放一坨猪油，也可以顶着别人的白眼，百折不挠做自己的事。后来他终于走出困境，有了一笔小小的财富，在社会上成为令人尊敬的人物。

按照正常的逻辑，他似乎应该走上一条康庄大道了，投资、扩张、发展，形成更大的实业。但是他面前似乎总有一条翻不过的门坎，他总要受到所谓大生意的诱惑，把很不容易挣来的钱大把大把甩向自己根本不熟悉的地方。有了钱，自然也就不睡地铺了，玩的是包厢，喝的是 XO，好一片莺歌燕舞，不知不觉，钱袋空了，又回到当初那个受人白眼的境地。

于是新的一次循环从头开始，人生就在这样的循环中渐渐耗尽。俗话说烈火见真金，其实烈火中人的本能会促使你挣扎、奋进，表现出顽强的生命力，而在平安、富贵时，面临的诱惑和考验更多，经不住考验就翻不过门坎，所以拥有积极健康的价值观和意志品质，才可能拥有辉煌的未来。

34.完美样品

一般说来，商家总是提供最好的货作为样品，以吸引订单，而最后大批供货时，整体质量往往不如样品。

为什么不能反其道而行之呢？因为人们的眼光更直接地放在售前竞争上，以为把最完美的一面展示出来，击败对手，争取到订单，就万事大吉。

然而如果供货质量不如样品，你的信誉就打了折扣，以后的销售就受到影响，这并不是一个长久的做法。

有实力有信心的商家，反而应该给人更大的想象空间，给品牌更大的发展余地，拿出不完美的样品，提供比样品更好的货物，这样，至少客户希望的质量标准，你有能力达到，甚至比他们希望的更好，如此厚待客户还怕没有好的口碑和业绩？

35.核心能力

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

没有人能够做所有业务，成功的企业都有自己的核心能力，在某一方面形成竞争优势，并且以此为依托，向相关的方向扩展。

核心能力是由核心人才、核心技术、核心产品、核心项目和核心市场构成的，是企业成熟的标志，也是企业具有持续发展能力的标志。

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

有的企业已经有了自己的核心能力，却没有意识到它的珍贵。资本扩张不是为了扩张而扩张，如果在扩张的过程中，收罗的是自己不能消化的东西，扩张的是游离于核心之外的资本，那对企业的长远发展来说，可能就是一种减损甚至是陷阱。

36.寻找增长点

每个老板都热衷于寻找新的增长点，但既然称之为点，就意味着只是局部，在它还没有成长为主干之前，是不足以承受整个企业重量的。

所以为安全起见，不能把所有的希望都押在这个新的点上，即使它确实是颗好种子，但生根发芽、开花结果还有个过程，这之前，旧的增长点还是要让它继续增长的。

而且，真正成熟的企业尤如一棵大树，有着强壮的主干和根基，这是长期形成的富有个性的完整生命体系，已经萎缩的枝叶可以修剪，富有活力的嫩芽又会发出，但这一切都是为了树的整体成长。所以新的增长点不是别人都认为好的项目，而是可以嫁接到自己这棵树上，汲取原有营养，结出新的果实，使新旧相得益彰。从这种意义上说，新的增长点是独一无二的，是新旧的混合体，而不是一个天外来客。

37.老板太弱

一个企业老板太弱，注定是要垮台的。

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

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

老板太弱，他就不放心太能干的人，怕功高盖主，怕篡权捣乱，要想控制比他强的人，唯一的办法就是分权，让手下人彼此制约。

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

老板太弱，企业的发展战略必定多变，忽而听张三的，忽而听李四的，也许张三和李四都掌握着真理，但真理和真理之间不一定兼容，更何況企业发展必须具有连续性，老板没有鲜明的坚决的个人意志，企业也不可能有鲜明的形象和精神。即使老板还算仁慈，能够善待手下，真正的人才也迟早会拂袖而去。

38.英雄气短

经营者在工作中，有时会处于身心皆疲的困境，在这种情况下，人就没有办法集中精神致力于某件事情。尤其是遭受失败之后，如果不能够忍辱负重，就会丧失东山再起的良机。

有些人刚涉足商场时，雄心勃勃，干劲十足，但做了一段时间后，发现理想与现实的差距，信心便开始动摇；或者小有成绩之后突然遭到失败，就产生悲观想法，认为经营原来如此艰难，便后悔当初选择这一行。若有这种想法，那就说明你是个英雄气短的人，你的经营生涯也将开始倒数计时。

经营中出现低潮状态是很正常的，没有人会一帆风顺，重要的是振作精神，采取清醒果断的行动，尽快走出低谷。

39.习惯自省

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

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

不少人年轻时都有写日记的习惯，后来工作一忙，就丢掉了。其实，写日记并不仅仅是记下每天发生的事，更大的好处是帮助自己静下心来，思考和自省。能够每天反省一下自己哪些事做得好，哪些事做得不好，既是修身养性的需要，也是事业发展的需要，作为老板，锁事越多，越要注意这一点。

40.价值标准

俗话说：“学好三年，学坏三天”，如果学好那么困难，正好说明人类文明中所谓“好”的价值标准，恰恰是与人的本性相悖的，而那些“坏”的东西可能正是人所向往的，所以道德其实是一种补救。为了维持社会秩序，不得不压抑人的本性，以保持利益的平衡，因为大家都有相同的欲望，如果放任追求，难免强弱不均，自相残杀，两败俱伤。

秩序是以克制为基础的，比如队列，要保持整齐就要让快的人慢下来，慢的人走快些，大家都服从统一标准。正因为标准影响着所有的人，所以标准的合理性才尤其重要。

当标准趋向于保护弱者，那强者就会受到太多的压抑，当标准趋向于鼓励强者，就会让弱者受到太多伤害。没有一个标准是绝对公平的，当你不适合标准时，你就是社会的异类，纵有再大的本事，也会被社会所排斥。一个社会的总体面貌实际上是由这种标准造就的，所以真正优秀的是那种能将自己的人生理想和社会的价值标准结合起来的人。

41.效率第一

效率不能用简单的数学公式来计算，比如让两个人干一个人的活，拿一个人的工资，可能效率还不如让一个人干，拿一份工资，甚至于一个人干两个人的活拿两个人的工资，说不定比分开让两个人干效益更高，因为这减少了内耗。1+1可能小于2，因为两个物体间的摩擦可能消耗能量，人与人之间的合作也常常产生摩擦，使效率降低。而且，每个人的思维方式不同，对一件事的处理方式也不同，正如用电脑处理汉字，可以用五笔，也可以用拼音，每种输入法有天壤之别，但结果是相同的，你不能说哪种方法绝对最好，它们各有所长，在特定的环境下，每一个都是最好的。让很多人干一件事，就相当于让一个人同时运用几种输入法，必须不停地转换它们，不仅麻烦，而且混乱。所以尽量简化办事程序和办事人员，能让一个人干的事就不要让第二个人插手，能一次办完的事不要分成两次去办，这是提高效率的最好方法。

42.用人之长

大胆启用那些敢于犯“错”的手下，使他感受到老板的尊重和信任，他们在工作中就会激发出更多的创造力，取得更有效率的工作成绩。

人都是复杂的个体，没有绝对好的人，也没有绝对坏的人，作为老板，要善于分清部属的主流与支流，激发他们身上潜在的好的品性和能量，抑制有害的性格膨胀。人是活的，犹如树木，可以根据园丁的意志，长成各种不同的形状，只不过这是个长期的细致的工作。

最有能力的人往往也是最容易引起争议的人，如何使用他们，全看老板的眼力和胆识。古人说：“人有过世之才，必有遗世之累”，老板不仅要用人之长，而且还要能御人之短，不是关云长，就骑不了赤兔马，不是好老板，也用不了真人才，如果你身边已经有这样的烈马，用心驯养，委以重任，将来必成栋梁之材。

43.功过面前

如果企业中同时出现功绩和失误，尤其是自己的左右手也夹在中间，难于评价时，老板应该抱什么态度呢？

如果部属有功，要及时予以褒奖，使其感觉到老板的关注和肯定，这不仅对他本人，同时，对其他部属也是一种鞭策和激励。对于一些有重大贡献的左右手，要乘其才华横溢之际，果断明确地将其安置到最合理的职位上，以免浪费智力资源。褒奖和提升是企业管理中最重要的手段，许多老板吝惜自己的赞美之词，以为不把部属踩低，就显不出自己的高来，把重要的职位安排给别人，就会危及自己的权威。其实老板和部属是属于不同范畴的人，有各自不同的需要，老板的慷慨给予并不会损失自己的利益，相反会让手下知恩图报，只有缺乏自信的老板，才将下属看成自己的对立面。对人亲切、宽容、关怀和赞扬，既是人性的优点，也是老板的管理之道。

作为老板，面对职员的失误要勇于揽过，使其感到关怀，这有助于他在自省中改过。吹毛求疵，喋喋不休是没有好处的，这只能使人反感，抵触。对错误本身要放大分析，弄清楚来龙去脉，以利对症下药。但在情绪上要大事化小，平心静气，任何人都是有自尊的，犯了错误的人也不例外，既批评又尊重，这是处理失误的基本原则。

44.让手下去干

很多老板都是从打工仔跳出来的，有时就不免留下一些事必躬亲的习惯，凡事都插手，都感觉手下人干不如自己干得好，结果，虽然事情做好了，但一是自己太累，二是手下人没有长进，三是有能力的人得不到发挥。

大胆授权，是老板的经营之道。它可以让助手得到更多的锻炼机会，迅速成长起来，代替你去处理具体工作，老板就有了更多的精力思考发展战略层面上的事。以明智的态度和判断将一部分权力下放给部下，也是一种让大家参与、集思广益、平等相处的用人法则，不但给公司带来了直接的经济效益，而且由于它赋予员工一种参与感和自己是主人的意识，可以有效地激起员工的积极性。

老板永远要记住，个人的能力是有限的，哪怕你是超人，员工才是企业的印钞机，只有让他们永不生锈，才能源源不断印出钞票，才能使你跻身成功者之列。