

## 从用假钞买咖啡的测试说起

一些人生感悟，8000多字，未必有条理，供读者参考。

\*\*\*\*\*

几年前，我回答过一个问题。

如果面试官问：领导给你100元，让你去买咖啡。你发现这张100元的钞票是假钞，怎么办？

要下属执行命令，需要给予对应的资源。领导如果无意给了假钞也就罢了。如果领导是故意给的假钞，那就是不给资源却要求下属完成任务。

这时，就需要下属坑蒙拐骗偷，不择手段完成任务。如果弄不来资源，就把任务糊弄过去。

使用社会工程学，讹诈咖啡馆一杯咖啡.....

向自己的下属甲借钱，买一杯咖啡，领导喝了咖啡很满意，提拔自己，自己被提拔以后，把假钞给下属乙，让乙给自己换2张50的钞票.....

把办公室的设备在咸鱼网上卖掉，买一杯咖啡，领导喝了咖啡很满意，提拔自己，然后再把假钞给将来的下属，换来的真钞，把办公室的设备赎回来.....

这三种方案，分别对应让其他社会成员承担损失，让基层组织承担损失，寅吃卯粮透支未来，都是坑蒙拐骗偷去寻求资源，完成任务。这是第一种路线，通过把损失未来化、外部化，完成任务。

把咖啡店垃圾桶里咖啡杯收集一下，把这些咖啡杯里的喝剩下的残根收集起来。或者，从垃圾桶里，捡一个星巴克的旧杯子，从垃圾中翻出星巴克倒掉的咖啡豆。然后，一切都有了.....



然后把100元假钞还给他，说咖啡店搞活动，免费派送咖啡，不用领导出钱。这也是一种方法，造假。前提是领导只是想考考你，不想真的喝咖啡。不然，他一喝，你就惨了.....

这是使用现有的资源，把任务糊弄上。这是第二种路线，损失内部化同时掩盖损失。

当然，还有第三种路线，默许下属却坑蒙拐骗偷去寻求资源，然后把任务糊弄上。现在不展开讲，我们在后面会提到。

不论选择第一还是第二路线，其实都有极大的副作用，迟早都会出篓子。

让其他社会成员承担损失，必然导致社会矛盾激化。如果对方是敌对势力还好，不断削弱敌对势力，壮大自己。如果不是，那就准备增加维稳经费吧。

把矛盾向下转移，层层下移，层层加码，最后转移到基层，基层无力向外转嫁，最后基层要么使用其他邪门歪道，要么无法完成任务，要么自动瓦解。

使用亏空，可以在短期内掩盖矛盾，在长期积累矛盾。长期看，积累不下去的时候，爆发出来。

各个环节使用各种手段糊弄结果，必然导致总目标无法实现。各个环节都是糊弄，那么总目标必然也是糊弄。

要下属去完成任务，就要给下属实际的资源，不给实际的资源，却要求下属完成任务，那只能自欺欺人。

给下属假钞去买咖啡、肉类、海鲜、蔬菜、水果，办宴会。宴会能办成什么样子，会办成什么样子，可想而知。

门外一起讨债的债主，被敲诈的佣人们向菜品中吐唾沫，家中之前的器物被偷偷当掉，有些菜品是垃圾堆中翻出来的已经严重变质.....嘉宾们吃完上吐下泻。主人脸色阴沉，严禁下属、佣人和嘉宾多说少



道。

不要笑，这是现实。给真钞，宴会未必办得好，给假钞，宴会肯定办不好。

给多少钱办多少事。下属能干一点，可以给自己想办法节约资源，但是节约资源是有上限的。自己给的是假钞，自己能喝到什么，吃到什么，就应该心里有数。

一个好的领导应该明白：意志不能脱离物质存在。贯彻指令，必须有对应的物质资源，包括并不限于人财物。摧毁对方的碉堡，如果有榴弹炮，无坐力炮、火箭筒、大口径重机枪、火焰喷射器，就会相对容易.....如果有足够装甲力量，边走边打，摧毁一切挡在前进路上的敌目标。如果没有这些装备，只能靠战术弥补，战士需要冒着交叉火力爬过去爆破。没有足够的物质资源，就需要有对应的人力资源，就需要承受较大的伤亡。

没有对应的资源，一切必然是空谈，即使表面看一切正常，必然有各种风险和篓子。苏联人要求红军进攻大城市，但是资源呢？城市攻坚需要的军火呢？扩军需要的军费呢？没有对应的资源，红军怎么可能完成任务？不去农村寻找资源，难道没完没了地攻坚，以卵击石，头铁到死？

作为董事长，应该知道自己的资源能实现什么样的总目标，有足够的资源，不敢放手一搏，是右倾。没有足够的资源，总想因为极好的运气等因素，获得不可能实现的目标，是左倾。

作为CEO，按照董事长宏伟构思，制订出落实方案，有多少总资源，大致怎么分配，那些环节必须重点投入，那些环节可以适当节约资源，都应该心里有数。

失败的原因，有时在董事长，有时在CEO，多数在董事长。

各项子任务所需资源超过自有资源的极限，总目标必然无法实现。错配资源，必然导致分任务，总目标必然也无法实现。现实之中，董事长都是不知道自己能吃几碗饭，自己的公司能实现什么样的目标，步子大了扯到蛋。

这样的公司的董事长和CEO，往往也不能按照有限资源，优先任务环节，最优配置的方式，选择执行者并分配资源。比如，资源按亲疏关系分配，给自己的嫡系极其充足的资源，去完成一些光鲜亮丽的任务，同时要求非嫡系以匮乏的资源甚至零资源，去完成艰难困苦的任务。如果嫡系能力比较强，光鲜亮



丽的任务是相对核心的任务，嫡系能完成相对核心任务，总目标能差强人意地部分实现也就罢了。大多数情况下，往往是嫡系挥霍大量的资源，没有完成核心任务，非嫡系艰苦奋斗，因为资源匮乏，同样任务失败，公司的总目标自然打水漂。

董事长也好，CEO也罢，可以野蛮粗俗，可以毫无信义，可以人品全低下，可以荒淫无度，但是必须能保证公司拥有的物质资源不断滚动增长，不论这种增长的具体原因究竟是什么，是坑蒙拐骗偷，还是烧杀劫掠。只要物质资源滚动增长，团队势力便可不断壮大，每一名团队成员都可以获得直接的物质好处，团队就有凝聚力。此时，野蛮粗俗、毫无信义、人品低下、荒淫无度这些缺点，都不过是私德，团队其他成员大都睁一眼闭一眼，装作看不见。

不论什么原因，只要公司可以拥有物质资源不断膨胀即好，哪怕两人能力低下，但是仅仅因为前代公司领导层积累的资源导致的惯性，或者仅仅因为运气极佳，完全不影响两人继续担任公司最高领导者。如果不能保证物质资源不断膨胀，至少要保证资源充足。历史上大批垄断企业的董事长和CEO，封建朝代的中期的皇帝和宰相，其实资质平平，但是不影响垄断企业和封建朝代继续维持很长一段时间。

反过来，如果董事长或CEO无法保证团队拥有的资源充足，那么团队的各个成员的任务难以完成，内部必然会酝酿不满情绪。为了巩固地位一些团队的领导层不是调整战略，反思战略路径选择、资源分配和人员组织模式，而是加强弹压。

对追究责任的正常思路是，资源是宝贵的，给予资源，完成任务，如果任务失败，浪费了资源，影响整个总目标的实现，必然存在追究责任的问题。追究责任的目的是有两个：一是服众，避免让没有机会获得资源和任务的人觉得CEO偏袒浪费资源的草包，失去公信力；二是警示后来人。如果是战略和组织层面的问题，完全不应该追究执行层的责任，一是于事无补，二是难以服众，三是把基层逼上绝路。

对追究责任非正常思路是，不是董事长定的战略目标、发展路径和人事安排有问题，也不是CEO安排的任务分解和资源分配有问题，而是中下层没有执行好。层层追究既是一个推卸责任的手段，也是一个向下传导压力的手段。这种情况下，追究责任必然导致责任和压力不断向下传导，最后导致组织或公司一线经常承担无妄之灾，随时得咎，怨声载道。

战略层面的失误，会通过战术层面的事故、灾难、业绩下滑表现出来，但是，战略层面的失误，并不能靠战术层面的零差错弥补。对组织或公司的执行层面高压，要求零差错，也并不能避免战略层面的错误导致的灾难性后果。打个通俗的比喻，一辆汽车跑在崎岖的山路上飞驰，汽车的每一个零件都不出问题，螺丝不许脱落，轴承不许断裂，刹车不许失灵，轮胎不许爆胎，汽车就能悬崖峭壁随便飞驰如履平地平安无事？显然不是这样，要安全驾驶，需要从危险的绝路回归康庄大道。毫无疑问，在康庄大道上平稳行使的旧车，比悬崖绝路上风驰电掣的顶级跑车安全得多，即使有突发事故，也有更多的安全冗余。



余。

这种压力传导，随着任务分解，必然层层向下，压到基层员工身上。下级只能被动接受给予的资源和任务，毫无申诉资源和任务不对称的权力。最终，必然会有某个或某群基层员工无法完成任务，导致整个目标无法实现，甚至组织瓦解、崩溃。

二战结束前夕，希特勒曾经抱怨德军将士不能勇敢作战，德意志民族被劣等民族击败，应该毁灭。他认为，如果每一名德军都能奋勇作战，击退进攻的苏军，那么德国军队就不会输。这是没错的。但是，德国的综合国力是不足以彻底征服苏联的，每一个前线的德国士兵没有击退苏军所需要的对应的物质资源。所以，每一名德军都能击退进攻的苏军，本身就是不切实际的假设。这不是因为德国士兵不够疯狂，而是因为他们没有足够的物质资源。面对苏军的火炮和坦克，最终总会有某一处的德军被苏军的物质资源压到，肉体被消灭，阵地被突破，防线全线崩溃。这种情况下，使用军事法庭威胁德军将领，不许他们撤退，又不能提供足够的物质资源，只能导致数以万计甚至十万计的德军被苏军包围歼灭。希特勒的抱怨毫无道理。

追究责任必须与风险补偿相对应，也就是说必须有与风险相对应的救济方案，让受到惩罚者，可以将功赎罪，既不至于畏缩不前、萌生退志，也至于绝望反水。

这样才能覆盖风险，也才能保证意志的顺利贯彻。通俗地说，大棒越粗大，胡萝卜便要越鲜美。否则，就会出乱子。

比如，按照秦国的规矩，战争中，失利要削减爵位，获胜可以增加爵位。

对于具有军事才能的潜在的指挥官来讲，经过权衡风险和收益，可以选择加入秦国军团或者流亡六国。

如果，当年秦国的规矩是，战争中获胜理所当然，甚至受到猜忌，失利则必然受到严惩，那么还会有人主动加入秦国军团吗？那么，大多数人的选择是什么呢？不当逃兵，等什么？章邯投降项羽，根本原因在秦朝统治者自己。

欣见邯曰：“赵高用事於中，将军有功亦诛，无功亦诛。”



进一步考虑，如果六国已经不存在了，逃无可逃，失利的惩罚是处决，那么大多数人的选择又是什么？大多人的选择，必然是趋于保守，能推就推，能躲就躲。

如果连推托和躲避都做不到，那就难免狗急跳墙。陈胜吴广没有退路，他们的选择就是放手一搏，也许还有生机。

会天大雨，道不通，度已失期。失期，法皆斩。陈胜、吴广乃谋曰：“今亡亦死，举大计亦死，等死，死国可乎？”

有些时候，公司或组织拿不出足够的物质资源，只能选择一些高风险的解决方案孤注一掷。这时，更要提供足够的收益，覆盖风险，更不能轻易追究任务失败的责任。这样才会有人主动接受任务。

比如，在古代战争中，如果不能在野战之中歼灭对手，也没有足够的时间或粮草通过围困让敌军占据的城市陷落的话，往往不得已选择攻城。在没有重火器的时代，冒着弓箭和滚木雷石，攻击防守严密的城墙，必然意味着先登部队要承受重大的伤亡。对此，大多数军队都会重赏先登部队，尤其是首个先登的士卒。经过权衡风险和奖赏，先登部队往往会接受任务。

反过来，如果对先登部队没有足够的奖赏，甚至认为先登部队舍生忘死是应尽的义务，要求对应的奖赏和提拔是岂有此理，优先提拔自己的裙带关系人物是天经地义的话，那么不但没有人再愿意冒死攻城，军心也会很快崩溃。这时，如果再用严刑峻法整肃军纪，试图威逼部队冒死执行攻城任务，甚至吹毛求疵追究攻城过程中各种没有尽善尽美的行为的责任，那么离兵变就不远了。

统一六国的战争中，把六国的土地和劳动力作为战利品，秦国有充足的物质资源落实军功爵制度，将士们可以以此为收益去覆盖因为战争失利受到严厉惩处的风险。

统一六国之后，秦朝统治者把大量的资源用于个人享受（阿房宫、秦始皇陵、泰山封禅、寻找长生不老药）和宏大工程（长城、秦直道），没有足够物质资源作为收益去覆盖严刑峻法的风险。这种情况下，秦朝统治者不但没有降低甚至提高了严刑峻法惩处的烈度。

他们的思维大约是胡萝卜和大棒可以交替互换，拿不出胡萝卜，或者舍不得拿出胡萝卜，就把大棒做得





更粗大，更沉重，甚至换成狼牙大棒。他们认为把下属逼上绝路，下属就只能拼命买卖。他们没有想过，下属走投无路的时候，可能选择逃避、跳槽和反戈一击。

物质资源和压力之间并不是互相替换的关系。且不说贯彻压力也需要足够的物质资源，拿出假钞却要喝真咖啡，弄不来咖啡，就惩罚员工的老板，最终怎么折腾，也喝不到真咖啡，如果喝到了，也必然支付巨大的代价——毕竟员工不能凭空给他变出真咖啡。

曾经有一个问题，什么是当领导之后才体会到的事情？

我当时的回答是，最重要的是资源，最关键的是选择，最困难的是组织。

不分析后两点，说说资源的重要性：

资源充足，可以力大飞砖，资源匮乏，只能精打细算；资源充足，有很多路径可供选择，物质资源匮乏，如果不想放弃目标，就只能选择一些高风险的路径；资源充足，就很高的容错率，资源匮乏，走错一步万劫不复。

各种资源，说到底，都可以归结为物质资源。对阶级来说，获得物质资源离不开社会生产与分配，贯彻意志需要控制物质资源，控制物质资源需要掌握经济基础，掌握经济基础的阶级，可以贯彻本阶级的意志。

一个稳固的政权的统治者或统治阶级，必须稳定地控制经济基础。剪灭至少是彻底压制一切在经济领域的竞争者。否则自己的意志必然无法贯彻，竞争对手的意志必然有能够贯彻执行所需的物质资源。

许多时候，不同的意志处于冲突的状态。比如，委员长要军统天津站吴站长打击盗卖军需的行为，金钱则要求吴站长放过盗卖军需的许团长。最终，委员长的意志没有贯彻下去，因为委员长给天津站提供纸币，放掉许团长可以获得美元和金条。“那钱还是钱吗？那就是纸啊，只有美元和金条才站得稳，敲得响……”委员长的纸币站不稳，敲不响，委员长的意志就贯彻不下去。

统治者或统治阶级要贯彻意志，比如控制经济基础。在某一个临界点，统治者或某个阶级控制经济基础的程度达到了可以彻底压服反对意见所需的水平，就可以把他或该阶级的意志贯彻下去了。在此之前，



都是量变的过程，在这个临界点，发生了质变。

任何统治阶级如果要巩固统治，都需要对经济基础进行调整。调整后的经济基础和上层建筑都有利于本阶级垄断物质资源，巩固统治。

比如，资产阶级蓬勃发展的时期不是资产阶级革命以前，而是资产阶级革命以后。资产阶级夺取了政权，使用一切手段建立有利于自己获得经济利益的社会规则。只有垄断了物质资源，资产阶级的统治才能巩固。

比如，秦国变法的前提，是废井田开阡陌。商鞅废除了奴隶土地分封制，铲除了秦国旧贵族的经济基础，才能推行军功爵制，搞"宗室非有军功论，不得为属籍"。

比如，鸦片战争以后，西方列强的商品和资本如同潮水一样涌入中国，原有小农经济的经济基础被摧毁。太平天国战争以后，满清贵族失去了对地方税收的控制。辛丑条约以后，又失去了对海关关税的控制。各地离心倾向加剧，控制海关关税的列强支持哪一方哪一方胜出。

再比如，解放初期能迅速铲除封建势力、买办势力和反动大官僚势力，镇压反革命的原因，离不开土改和没收官僚资本。农村实行土改、城市没收官僚资本、实行公私合营，在此基础上，才能建立工人阶级为领导，以工农联盟为基础的上层建筑。

一个社会统治者和统治阶级出现变化，首先是从经济基础出现变化开始的。不掌握经济基础甚至主动放弃经济基础的政权，必然是无法维持的，其政令是无法下达的。失去对经济基础的控制，也就意味着统治者和统治阶级的意志难以贯彻，那就是众叛亲离、江山易主的起点。

作为竞争对手的一方，获得了对经济基础的控制权，掌握有足够的物质资源，对执行任务者能给予足够的物质资源，对以更高的效费比完成任务者给予物质刺激，可以不用甚至少用负面刺激，自然更有吸引力。

微观一点看，一个组织或公司的衰落是从主营业务的衰落开始的。或者因为生产技术的变化，或者因为市场需求的变化，或者因为大环境的变化，不论哪种变化，都可能出现原有的主营业务遇到瓶颈甚至不断萎缩的情况。这时董事长和CEO需要迅速调整战略方向，完成业务转型，为公司开辟新的财源。





比如，1920-1933年，美国禁酒，艾尔卡彭领导的芝加哥黑帮靠贩运私酒，迅速崛起。1933年以后，美国取消禁酒令，芝加哥黑帮就把主营业务从贩卖私酒转到敲诈电影行业、老虎机和地下博彩。

再比如，戴笠的军统局最初的财源是与杜月笙合作，控制长江沿线的毒品贸易。抗日战争爆发以后，长江沿线的毒品贸易被迫中断，戴笠便于汪伪政权合作，做走私生意。抗日战争结束，走私生意停顿，戴笠就安排手下大搞劫收。

能否准确判断主营业务的发展趋势，不断转换主营业务，让自己领导的组织或公司财源滚滚，是董事长的核心能力之一。如果主营业务枯竭，不但不能及时调整公司业务，反而用严刑峻法加强组织或公司内部政令下达的压力，则往往适得其反。贯彻意志的资源不够，物资刺激的资源也不够，于是加强负面刺激，试图通过加强惩戒的方式贯彻意志，最终必然导致众叛亲离。

如果某家公司，业绩停滞甚至下滑，待遇不见上涨，严格各种制度的时候，基本就是要出事情的时候。这些公司的董事长，当年经济上升，就是龙卷风中的猪，继承的资源足够，怎么胡扯，业绩都向上。后来经济周期变化，经济下行压力加大，资源马上枯竭，风停了，是骡子是马拉出来溜溜的时候，飞不起来。于是，不肯承认自己无能，明明一团糟，还自我感觉良好：当初不是挺好的吗？现在怎么不好了？不是我没管好，是你们没干好！未来的发展空间在我这里，要来我的公司，得给我当牛做马！严肃纪律，加强考核，落实问责，责任到人，看你们还不好好干！按照我的经验，这种公司眼瞅完蛋，赶紧跳槽。此处不留爷，自有留爷处，处处不留爷，爷去投八路。



# 此处不留爷 自有留爷处 处处不留爷 爷去投八路

某些政权、组织或公司，已经失去了对经济基础的控制，但是不肯主动退出历史舞台，希望通过授权的方式，给予下属谋取物质利益的自由，让下属自己谋取物质利益，完成任务、贯彻意志。

有一些社会，既无力或不能供养基层人员，也无力提供贯彻指令所需的物质资源，就把基层管理的职权外包给各种社会人士。比如，《水浒传》中，晁盖作为保正，负责东溪村的治安。比如，《金瓶梅》中，西门庆担任山东提刑所的理刑副千户，负责当地政法。比如，黄金荣身为最高华人警探，控制法租界区的治安。比如，二战期间，美国纽约黑帮帮助美国海军控制码头。比如，1960年大选期间，芝加哥黑客操纵美国货车司机的票源，推举肯尼迪上台。

对无法圆满完成任务者严厉惩处，更有利于这些人上位。用假钞买咖啡，买不到咖啡，回来就是一顿臭骂。正常人都会选择辞职，他们完成不了用假钞买咖啡的任务，他们另择高就，公司另请高明。这些位置，最终必然也只能由这些社会人士承担，他们可以不用现金弄到真咖啡，只要公司默许他们坑蒙拐骗偷的行为即可。

这些人表面上对政权俯首帖耳，服从政权的指挥，实际上鱼肉乡里，至少是控制民众，谋求各种利益——否则，哪有贯彻命令的资源？这些人有自己的组织和经济来源，听命于现政权的唯一原因，是实力



不够强大，无力从武力上与现政权抗衡。一旦板荡，这些人很容易反水，成为新政权的基层，甚至趁势做大，成为逐鹿中原的豪强之一。

这种操作方式，起源于本文开始提到的前两种路线，即损失外部化路线和损失外部化路线，最终必然会发展成我们在本文开始提到的第三种路线，即损失同时外部化兼内部化。

既然能使用坑蒙拐骗偷的方式弄到咖啡，为什么还要给只能拿出假钞的领导喝呢？想喝咖啡都拿不出真钞，给他喝了假咖啡，他又能把下属怎么样？借上司的名义敲诈咖啡店、敲诈下属、盗卖现有资源，然后从垃圾堆里好歹弄一些倒掉的咖啡豆，给上司拿过去。爱喝就喝，不喝拉倒，你能把我怎么样？信不信我把手里的咖啡泼你脸上？

真能自己坑蒙拐骗偷弄倒资源，还有必要完成任务，服从权威吗？想明白这一点，就可以考虑另立山头了。

东汉末年，东汉王朝无力控制经济基础，民间豪强垄断土地，穷苦农民加入黄巾起义，东汉王朝号召各地豪杰组织义兵征讨，后面就大家熟悉的三国。满清末年，满清无力镇压太平天国起义，满清政权号召各地在乡官绅组织军队征讨，于是就有了湘军、淮军，为日后的军阀混战埋下伏笔。

要喝咖啡就拿钱出来，没钱就别喝，胡萝卜和大棒并不是替换关系，董事长和CEO的责任是制订正确的战略目标搞到胡萝卜，拿不出胡萝卜也慎用大棒。不然，轻者后患无穷，重者组织或公司立即土崩瓦解。

越说越远，就此打住。

