

目录

人道谋术之定位	1
如何对自己进行准确定位	8
怎样才能对自己有一个正确定位	12
如何正确定位好自己	14
什么是正确的自我定位	18
如何找到自己的定位	19
职场定位	21
情场定位	27
总结	30
 人道谋术之谋势	35
给自己找点“势”	40
企业文化势学	46
 人道谋术之布局	60
做局不是做事	65
谋局者的最高境界	74
 人道谋术之整合	75
整合动力	76
资源整合初探	80
民企的未来	85
整合秘诀	88
整合思维	89
明白你缺的资源 如何判断你缺的资源	92
并购须知	94
人才整合	95
关于合伙	106
借天下智慧	112
分天下财富	123
 人道谋术之衡利	201
利益共享法则	202
职场制衡	211
制衡之术	218
 人道谋术之衡利	225

赢在执行	226
九个案例让你懂得什么是执行.....	254
结尾寄语	264

V: 357607890

人道谋术六曲

第一节；定位

我们用“我能做到什么”来判断和定位自己，而别人用“你已经做过什么”来判断和定位你。

这个世界上最难的事情莫过于认识你自己。

其实很多时候你都不清楚自己真正的位置。因为对自己的定位不准，基于这个定位而希望达到的很多目标便很难得以实现。比如一个人本来就五音不全，却想要当一名歌唱家，这当然非常困难。

可见，自我奋斗是有前提的，这个前提就是有一个准确合理的自我定位。

历史案例

韩信年轻时，家里很穷，经常吃蹭饭。有很多妇女在河边漂洗丝纱，有位老大娘看见韩信饿了，就匀出自己的饭给韩信吃。韩信感激地对这位老大娘说：“达志以后，一定要重重地报答您老人家！”谁知这位老人非常生气：“你作为男子汉，居然不能养活自己，我是看着你可怜才给你饭吃的，谁指望你报答啊？”就是这位养活不了自己的韩信，却有着杰出的军事才能，“韩信将兵，多多益善”，找对了处所，就是一个将军。找不对处所，就是一个流浪汉。

中国古代的皇帝拥有至高无上的权威和享用不尽的荣华富贵，但皇帝的身份却紧紧地束缚着他们的一言一行，使他们无法像平民般无拘无束的生活，更不能发挥自己的特长，去做自己真正喜欢的事情。明熹宗朱由校就是一位这样的天子。如果不是生在帝王之家，他肯定会成为一个出色的

木匠。

熹宗朱由校在明朝乃至中国历朝历代的帝王中都算得上是一个很有特色的皇帝。他心灵手巧，特别是在制造木器方面有极高的天赋，举凡刀锯斧凿、丹青揉漆之类的木匠活，他都曾经亲手操作过。他手工制作的床榻、梳妆匣、漆器等，均饰以五彩，做工精细，美轮美奂。史书上有记载称：明天启年间，民间匠人所造的木床，需十几人合力才能费力移动，不仅粗笨费料，样式也极单调普通。熹宗有感于此，开始琢磨改进床的样式。他亲自设计图样，锯木钉板，花了一年多的工夫造出了一张与众不同的床。这张床不仅床板可以折叠，方便携带移动，还在床架上雕镂了各种花纹，既实用又美观，当时的工匠无不为主叹服。明熹宗还善于做木制的小玩具，他做的小木人，不仅能够区分男女老少，且四肢动作、五官神态无不具备，惟妙惟肖，堪称一绝。熹宗不时派内监

将自己做的木器拿到市面上出售，见者无不以重价购买。熹宗听闻更加高兴，往往不休不眠地工作到下半夜，还常令身边太监做他的助手。

对于漆工活，熹宗也很是在行。从配料到上漆，他都喜欢自己动手，并且时常推陈出新，让身旁的太监们欣赏评论他创造的新式样。

这位酷爱木匠活的皇帝还有一大爱好，就是喜欢看傀儡戏。当时的梨园弟子用轻木雕镂成海外四夷、蛮山仙圣及将军士卒等人物形象，用以表演各样的戏文。熹宗情绪高时，也会施展自己的手艺亲自制作傀儡。他做的木像男女长幼不一，高约二尺，有双臂但无腿足，均以五色油漆勾勒眼眉表情，彩画如生。每个小木人均在下面的平底处安一个卯，用长三尺有余的竹板支撑着。为了上演水傀儡的戏码，熹宗还专门制作了戏台。这是一个用大木头凿钉成的长宽各一丈见方的

水池，里面添水七分满，池内养有虾蟹、活鱼之类的海货。用凳子将小方池支起，再用纱在周围围成屏幕，以竹板在围屏下游移转动。屏幕后面，有艺人随剧情将不同小木用竹片托浮于水面之上，游斗玩耍。傀儡戏上演之时，宫内每每鼓声喧天。当时宫中最常演出的剧目包括《八仙过海》、《东方朔偷桃》、《孙行者大闹龙宫》、《三保太监下西洋》等，均是装束新奇，扮演巧妙，活灵活现。熹宗做傀儡做得如醉如痴，看戏时更是如醉如痴。

除木工活外，熹宗还醉心于建筑。他曾在庭院中自己制作了一座仿乾清宫样式的小宫殿，高不过三四尺，微妙曲折，巧夺天工。他还曾以沉香为假山一座，池台林馆俱有，无不雕琢细致，堪称当时一绝。熹宗喜欢蹴鞠，常与太监一起踢球，他觉着在长乐宫玩起来不过瘾，就亲自设计建造了五所蹴园堂。

熹宗对木工器制作和建筑的酷爱，还表现在对朝廷建筑工程的关心上。天启五年(1625年)到天启七年(1627年)间，明朝对皇城中的太和殿、中和殿和保和殿三座大殿进行了规模庞大的重造工程，从起柱、上梁倒插剑悬牌，在整个工程中熹宗几乎都亲临现场。

熹宗好建房屋，喜弄机巧，对自己心爱的事物总是不遗余力的投入。房屋造成后，他常常高兴得手舞足蹈，反复欣赏，待高兴劲过后，又立即毁掉，重新设计新样制作，从不感到厌倦。兴致高时，甚至脱掉外衣，挥汗劳作。治国平天下之事，早被他远远地抛诸脑后，无暇过问，这就为奸臣魏忠贤创造了良机。他常趁熹宗引绳削墨，兴趣正浓时，呈上公文请熹宗批示，熹宗自觉扫兴，便随口说道："朕已经知道了，你尽心照章办理就是。"按明朝旧例，凡廷臣奏本，必由皇上御批。由于潜心于制作木器房屋，熹宗把上述公务一并交

给了魏忠贤处理，给他创造了排斥异己，专权误国的机会。而熹宗对于朝廷的腐败、国家的动荡却耳无所闻，目无所见。可叹他虽是一名出色的工匠，却是一位使大明王朝摇摇欲坠的失败之君。

当然，熹宗特殊的身份决定了他一生只能为一国之君，而不能依自己的喜好成为一个木匠。没有自我定位不得不说是一种悲哀。

如何对自己进行准确的定位

年轻人难免眼高手低，对自己的定位于自己的能力不能相匹配。其实年轻人自信是好事，只有自信才可以勇往无强闯荡出一片自己的新天地。但是要对自己拥有正确的定位，不然就会很容易误入歧途。今天小编跟打击分享一片一篇如何正确的自我定位。

看清时代的走向

想正确自我定位的第一步是看清时代的走向，一个没有时代感的人是没有办法在一个时代感很强的年代生存的。看清时代的走向才能看清自己的定位。而向看清楚时代的走向就要对时事有一定的敏感度。建议可以多看一看一些时事报刊丰富自己的只是培养自己的敏感度。

沉住气

于是冷静沉住气，分析形势才能确认自己的地位，只有沉住

气才可以更加冷静客观的分析局势才能给自己找到最好的定位点,以发挥出做自己最大的作用。暴躁总是会让自己处于劣势之中,而人在劣势之中很难正确自己的定位。建议不要有偏激的想法,平稳自己的心态。

有全局观

不要只站在自己的立场上看问题想问题,要全方位的去思考。只有全面的思考才会有准确的定位。特别是在团队作战的时候,不能以自我意识为中心。其实简单的说没有全局观的表现最明显的一点就是看不惯别人。一个拥有自己的准确定位的人是不会有一种看不惯别人的想法。

有主见

要有自己的主见思维不能轻易的被别人所左右,要有自己的是非观。如果连自己的主见都没有的话,小编表示是没有办法正确自己的定位的。因为自己都不相信自己,自己在自己

的世界里都给自己定位为配角 那在人生的舞台中你怎么演好这出戏?请坚定自己的信念。

有证明自己的能力

能力总是可以一言不发的证明一切的 ,自己可以正确的审视自己对自己有一个正确的定位 ,可是别人不相信你怎么办 ?你会用自己的能力证明自己还有相信别人的说法才是对的呢?很多时候只是一念之间 ,要相信自己有能力 ,用能力证明自己的想法是正确的。

能看到别人的优点

生活中从不缺少美 ,只缺少一双发现美的眼睛。在生活中 ,你可以看到别人的优点吗 ?对于别人的有优点你是嫉妒还是有学习呢 ?这些选择都可以让你对自己的定位变得不一样 ,对于这些问题你有不同的选择就会有不懂的自我定位。但是小编希望网友们能对自己的定位点高一点。

能看到自己的不足

发现自己的缺点是一种成长的表现 ,人会在成长中不定的自我定位 ,不停的刷新三观 ,但是小编真心的希望各位网友们在任何时候都能保持三观正。只有正确的三观正确的定位点才能对自己做出正确的评估 ,只有对自己做出正确的评估才可以准确自己的定位。

有创新意识

只要拥有正确的三观 ,拥有创新意识 ,你给自己的定位点可以高到无上限 ,创新意识是什么 ? 创新意识是创新型人才的必备条件啊。而创新型人才是现今社会最缺少的啊。但是要树立正确的三观 ,不然你得天独厚的创新能力会被人认为是在白日做梦。

怎样才能对自己有一个正确地定位

为什么要对自己定位

1. 不定位就没有方向感、目标感
2. 可能某些地方在别人眼里你是成功的，但是你自己也觉得不是你所追求的。

如何对自己进行定位

1. 大至定位你想成为什么样的人：

建立自己的信念或者价值观，就是你认为什么样的事情值得你去追求的，你想成为什么样的人。所有的行为的驱动力都是来源于你的价值观；有了价值观，你所做的事情你都会有一种感觉值。

2. 制定你人生的目标计划，不让你偏离方向你的计划一定要分一生的计划 一年的计划 一个月的计划 一周计划；周计划着眼于现在（千里之行始于足下），年计划、月计划是过

程(保障执行力) ,一生的计划定好目标(掌控目标不偏离)。

定位最适合自己的工作

好的平台是好的成功的方法。

兴趣 成长 学习 待遇 空间是选择平台的标准。

开始对自己的分析

写出你的优点、你的缺点 然后就是如何继续发扬你的优点，
如何克服你的缺点。

在成功的道路上你必须具备的和必须修炼的。

学习成功着的长处，不断修正自己的缺点

按照上面的去做，你不仅感觉不到茫然，而且你过得充实，
在成功的道路上还少走弯路，祝你成功！！！！

如何正确定位好自己呢？

合理定位就是确定自己今后的发展方向。了解自己、学校和专业是给自己准确定位的前提条件。

首先,要了解自己。要对自己有一个清醒的认识,你的性格、兴趣爱好是什么,你在哪些方面更有发展潜能,身体条件怎样等等,从而确定自己的志向和职业规划,确定自己将来最有兴趣、而且最适合从事的职业,最后根据从事该职业所必须掌握的专业知识来确定自己填报的学校和专业。了解自己当然也包括对自己的高考成绩有一个比较客观、准确的估计。当然,如果你有政策性加分或照顾性加分,应当在填报志愿时一并考虑进去。

其次,要想定位准确还应当对你所填报的学校有所了解。学校的学科优势、办学条件、发展前景、所处的地域等都需要了解,但更主要的是了解学校的招生政策和往年的录取情况

(特别是近几年的录取线),并对当年该校的录取情况有一个估计。需要提醒广大考生的是,只根据自己的兴趣爱好选择学校或专业和拿自己的成绩与高校录取线对着填报志愿的方法都是不可取的。

再次,要预见未来。在填报志愿时要充分考虑到未来人才市场的需求,也就是说选择学校时,特别是选择专业时要有前瞻性,既要考虑当前人才市场的需求,又要善于寻找、发现那些现在还不被看好、但将来有着比较广阔就业前景的长线专业。从这个意义上讲,考生在填报志愿时不必对专业过分挑剔,最好填上服从调剂。应该看到,能够考入任何高校接受任何专业训练和培养,在一个人的成才道路上都是一个重要的里程碑。

怎样避免定位不当

要想在填报志愿时给自己一个准确、恰当的定位,必须对自

己和自己所要选择的高校和专业有一个比较全面的了解和认识。任何在填报志愿时只凭兴趣、爱好,不顾本人学习成绩,或者只是简单地把自己的成绩去对照高校前一年的录取分数线填报高考志愿的做法都是不可取的。

高校录取时每年都有这样一些学生,以很高的分数考入了很好的专业,但入学后却想调换专业。主要是因为其在填报高考志愿时,没有很好地了解自己的性格、爱好等因素。所以,建议广大考生在填报高考志愿时既要充分考虑自己的兴趣、爱好、性格等因素,也要对自己的高考成绩有一个正确的估计,如果站得再高一点,还应该考虑社会的需求和祖国的需要。

考虑的侧重点应不同

合理定位主要是指在定位时要结合自己的实际情况,也就是说,每一个考生在考虑影响定位诸因素时的侧重点应有所不同。

同。成绩优秀的考生在选择学校和专业时，应重点考虑本人的兴趣、爱好和志向；而成绩不是特别突出的考生在选择学校和专业时，应把根据自己的成绩报考哪所高校、什么专业更有把握，作为自己定位时考虑的首要问题，只有这样才能使自己的高考成绩在录取时发挥出最大的效益，也可以避免不必要的“撞车”。

什么是正确的自我定位

正确的自我定位就是明白自己的价值点准确的认知自己,一个人的价值,除了本身的存在价值外,还包括在行业中、人生和社会中创造的相关价值。给自己定位要做到高点定位与低点起步相结合,不让浮躁的心态毁了对定位的把握,用做人做事的方式定位正面的社会形象。

自我定位通俗地讲就是寻找一个适合的位置。一个人要想不活得稀里糊涂、浑浑噩噩,就要学会先给自己定好位。懂得定位,就可以学会以理性的态度追求更好的生存状态,这样才能把命运的主动权握在自己手中。

如何找到自己的定位

找准方向--找准职业定位和发展方向

这是避免盲目转行最重要的一条。要先行挖掘自己的职业气质、职业兴趣、职业能力结构等方面的因素，找到自己的职业潜力集中在哪个领域，只有找准方向才能最大限度地开发和发掘自己的潜力。[分享]教你少走弯路的十条忠告

看清行业--看清目标行业的发展趋势

主动、全方位地了解目标行业现状和前景，毕竟朝阳行业才更有前途，也能给你这位新人更多的机会。俗话说隔行如隔山，不能仅仅靠报纸或者杂志介绍，比较理想的做法是向目前已在该行业供职的朋友打听，以便获得可靠消息，打听的内容包括升迁制度、薪资状况等各个方面，多多益善。剖析自我--认清自己的优势和不足

剖析自我--认清自己的优势和不足

假如不能准确地为自己定位，不清楚自己强项弱项，只是盲

目跟风或跟着感觉走是绝对不行的。要掂量一下自己的职业含金量 我的优势在哪里？这些优势是否足以帮助我在新的行业站稳脚跟？我的弱点在哪里？有什么方法可以尽快提升？和上司“犯冲”怎么办？

寻找匹配--看自己与新行业是否匹配

在自己与新行业之间寻求共同点，一般来说，知识技能、客户群、工作内容三方面中有一方面有共同点就也就等于有了转行的基础，比如原本是做销售职位的，从日用品改行做医疗器械，虽然行业变动了，但工作内容相似，就比较好上手；或者，自己的专长、兴趣与目标行业有一定的关联性，也是转行的基础。

职场定位

不管你是职场新人还是已经熟悉了职场的各种规则，想要游刃有余的在职场上生存，首先要做的就是对于自己的职场定位。所谓定位，就是明白当下自己的能力，能清楚的知道现阶段自己该做什么，不该碰什么；另外，就是要对自己未来的潜力有所认知，这样在业务和技能方面的提升才更有方向感和针对性。其实定位简单的说就是明白自己有几斤几两，不要逾越也不要总是“包子”。

如果你还不知道如何自我定位，那么就从下面这八大准则中找到方法吧。

八大法则帮你职场自我定位，认清自己的能力和潜力

资源法则

资源是成功的基础条件。在生活中，大部分资源以物质形态

出现，如金钱以及其他所有能看得见的财产；一些资源以非物质形态出现，如知识、技能、思想、精神、理念以及自身的素质等；还有的资源介于两者之间，如人际关系、父母的传承或特殊的机遇等等。

假如月收入是一百块，那就表明所拥有的资源在一百块的水平上；假如月薪是一万块，那就表明所拥有的资源处在一万块的水平，包括能力、朋友圈子以及知识等。资源越使用它，它增值越快。比如说朋友资源，越爱结交朋友的人，朋友就会越多，结交新朋友的机会也越大，成功的机会也越多。此外，时间是一种需要特别珍惜的资源。合理地利用时间，做该做的事，就会离成功越来越近。

长效法则

不要只注重“杀鸡取卵”的短期效果。一个企业有短期的销售目标，也会有长期的发展计划。职场中人也一样，不但要

有近期目标，也要有长远打算。许多人之所以不能成功、不能实现自己的梦想，往往并不是缺少能力，而是缺少正确的方向和明确的目标。成功者与平庸者的区别就在于：成功者始终有一个明确的目标、清晰的方向和十足的信心；平庸者却终日浑浑噩噩、优柔寡断，迈不出决定性的第一步。

坦诚法则

承认不足并将缺点转化成优点。做事先做人，把自己培养成一个道德高尚的人，不管事业成功与否，最起码人生是成功的。不断地改进自己的短处，才能不断地走向完美。需要注意的是：坦诚法则要灵活运用，否则会弄巧成拙。

领先法则

做得更好不如成为第一优越。在市场经济中，每个人也同样是商品，必须遵守这个法则。可在现实生活中，许多人不想当第一，或者不知如何当第一。他们往往这样想：公司也不

是我的，何必干得那么卖力。还有一种想法：工资又少，待遇又低，等找到待遇好的公司再“玩命”干。

第一种人，不管干什么工作都不可能是最好的，因为他们没有积极主动地工作；第二种人，他们也许很有才能，但不想发挥。时间一长，很可能养成不好的工作态度，影响以后的职业发展。因此，一定要明确知道自己喜欢干哪类工作，选准方向后，就可以在该行业不断地积累资源，最终走向成功。

成功法则

用“成功”搏取成功。对于刚刚开始奋斗的创业者来说，营造成功者的形象尤其重要。对于形象来说，衣物的质量远比数量更为重要。检查一下衣橱经常会发现，有很多衣服只穿过几次，如果付两倍的价钱买一半的数量时，会发现很合算，并始终觉得自己处于一种最佳状态。

失败法则

失败需要正确面对，在很多情况下，失败并不是什么坏事。从另一方面看，有创造力的思考者会了解失败的潜在价值，会利用失败当作垫脚石，来产生新的创意。在现实生活中，如果非常害怕失败，这样会使孕育创新的机会大为减少。如果一个人很少失败，那表示该人不是很有创造力。

炒作法则

在生活中，不但要学会在成功法则中展示自己，也要学会如何宣传自己。简单地说，宣传就是为自己营造一个光环，让人们对你产生更好的印象。人的认识活动有一种“润泽性”，比如一个人的某一品质被认为是好的，他就被一种积极的光环所笼罩，反之，该人就被赋予其它不好的品质，这就是“光环效应”。

牺牲法则

人的欲望往往是无限的，如果不能合理地利用自己的欲望，

就会变成它的奴隶。人生如果想要成功，就应该学会放弃。

运用以上法则就可以轻松的在职场上进行自我定位了。

情场定位

1. 清楚自己的定位

懂得换位思考，懂得他的心理需求，合理运用吸引法则，遵循情感发展的规律，高姿态的去挽回。

而不是“把自己的姿态放得很低，只要他愿意回来，你什么都愿意做”。

在感情中，每个人都是独立的个体，更何况你们现在是分手，所以，你更没有权利去要求对方对你做任何事。

如果你分手后，还是用以前的态度去对待他，那么，这只会加快他离开的步伐。

很多人选择分手，是希望能换一种新的生活方式，如果你还是沉迷于以前的生活方式，不清楚自身的定位，那么，这只会让对方觉得当初选择分手是正确的。

2. 建立二次吸引

二次吸引的目的就在于 通过自己的努力让对方重新被自己吸引，从而掌控主动权，并且二次吸引的注重点在于行动，不像道歉和挽留一样停留在语言层面上。

当你的前任感受到你的变化时 他就会自发的重新评估你的价值，会比较有主动性的去观察你，并尝试是否给你一次机会。

分手时你的前任自认为对你已经很了解 所以你的吸引力缺失就源于你对他而言不再具备神秘感，想要重新吸引他，首当其冲就是建立神秘感！

最重要的就是分手后不要再纠缠，做到干脆洒脱，给彼此留足够的空间去思考，提升自身魅力，保持情绪的稳定，这可以很大程度激发他了解你当前想法的欲望。

此外，提升恋爱的情商、智商，多了解男女的思维差异，补充两性相处知识，学习经营自己感情的技巧，反思自己过去

在感情中所存在的欠缺，多汲取经验，这会让你的情感路走得更顺。

总结

每个人存在于这个世界，必然是有着某种使命，没有人是平白无故就会出现在这个世界上的。每个人必然是在某些领域有着自己最大优势的，找到自己的优势，找到自己的定位至关重要。

今天早上总裁答疑会上，有人问到雪狼老师，我们每天都 very 忙碌，每天做很多的事情，但好像都没有做好，有的时候特别努力了，好像还是做不好很多事情

相信有很多伙伴都有这样的困惑，这个社会就是这样，有的时候我们已经拼尽了全力，却还不如别人随便搞搞。因为有的人用的是他的天赋，而你在用自己的短板在和别人比拼，当然会比不过。

每个人都有自己擅长的领域，每个人都有自己的优势。有的人终其一生都在忽视自身的优势，放弃自己的天赋，偏

偏活成别人眼中别人口中的样子，只关注提升自己的短板，而生生忘记了其实扬长避短才是王道。

如果你还在迷茫当中，不妨停下你忙碌的脚步，用心思考一下自己的优势和劣势，内观一下自己，自己到底要去到何处。

学了那么多的方法，多少是适合自己的，又有多少真正沉淀下来生发出自己的智慧了？每天都在外求，真正自己要的又有多少，有过多少内求，真正能让自己成长的永远是内求，外求都是为了让自己的更加了解自己。

清晰自己的定位，才能聚焦到最有结果的地方

一个不了解自己的人是可悲的，就像纸上谈兵的赵括，最终兵败长平，又好像盲目乐观的马谡，结果痛失街亭。

清晰自己的定位，在自己擅长的领域发光发热，让自己短板领域的人才发挥作用，是一种大智慧。

蜀汉诸葛孔明，大家都知道聪明绝顶，舌战群儒，草船借箭，巧借东风，火烧赤壁，三气周瑜，七擒孟获，这样一位千古奇才刘备在世的时候，赫赫战功。

刘备虽无关羽，张飞，赵子龙那般勇猛神武，却最懂得知人善用，而诸葛亮在刘备死后却几次三番用错人，间接导致蜀汉灭亡。

诸葛亮除了众人熟知的马谡失街亭，挥泪斩马谡之外，更错用了费祒，杨仪，姜伯约最终导致灭国。

诸葛亮虽然聪明，却不适合做君王，一个人定位好自己的领域至关重要。如果我们让刘备去干关羽的活，恐怕就不会有武圣人了，找到自己的优势所在发挥到淋漓尽致，才会发挥自己最大的能量。

定位自己发光发热的领域，借人之智完善自己

人如果没有清晰的定位，是金子也会被埋没。你一直在

做着自己不擅长的事情，一直在付出着比别人辛苦千百倍的努力，却不及别人随便努力一下。不是你不够优秀，是因为上天在提醒你，你有着自己的一片天。

如何发现自己的天赋，如何厘清自己的优势，后续雪狼老师会帮大家梳理。自己不擅长的事情，就不要钻牛角尖了，找到那些擅长的人才合作，让他们去做就好了，凡事亲力亲为终究成不了大器。

懂得承认自己的劣势，扬长避短也是一种大智慧。太多的人遇到问题，就一定要花大把大把的时间解决，却忘了也许你花四五个小时的时间解决的事情，你身边那个人半个小时就搞定了。

借人之智，整合资源，也是这个时代需要的智慧，智汇盟，汇聚天下英才，共创伟业，没有任何一个人可以靠自己的力量就可以成功，一定是一群人，每个人发挥自己的才

华和天赋最终做到一个漂亮的结果!

第二节；谋势

要摇动树木，如果一枝一叶地牵动，则只是疲劳然而并无效。如果撼动树干，那么枝叶也都摇动了。“摇木者——摄其叶，则劳而不遍；左右拊其本，而叶徧摇矣。

历史案例

第一个故事：萧何大智夺简册

秦朝末年，刘邦带着队伍攻占的咸阳，这里可是大秦的首都，聚集了六国天下的珍宝，简直是抓起一把土，都能筛出二两金来，刘邦部队的将领们哪里见过这样的繁华，都跟疯了一样冲进国库、官窖大肆抢夺金银珠宝。就在一群人蜂拥而上的时候，只有一个人朝相反方向跑去，这人就是后来的大汉开国丞相萧何，他要的地方是秦丞相、御史收藏图册、公文、典章的地方。的确，萧何是唯一冷静的人，那时候刘邦军离鼎定天下还有很长的距离，因为秦朝一灭，马上要面对的就是楚霸王项羽的威胁，偌大一个咸阳，只有这些简册、图书才是开启天下霸业的真正珍宝！事实证明，萧何的眼光是多么长远精准，在后来的楚汉争霸中，刘邦之所以能够熟悉掌握天下关塞、地理、军队布防、人口多少、地方实力强

弱、民间疾苦等等情况 ,全都因为萧何抢下的这批图书简册 ,
真正令人拜服。

第二个故事：任氏慧眼储仓粟

还是秦朝末年 ,宣曲这个地方有一位前任督道仓吏(管理官
仓内粮食的官员), 姓任。秦朝灭亡之后 , 各地大哥豪杰们
都开始疯狂的抢夺金银宝玉 ,唯独这位任氏一直在默默的采
购粮食.....采购粮食.....采购粮食.....不久之后刘邦、项羽两
军在荥阳对峙 ,大家知道 ,两军相争粮草需求必然很大 ,而
当地老百姓因为战乱也没法种地了 ,结果米价暴涨至一万钱
一石 ,这个时候大家才发现 ,方圆 N 里之内 ,只有任氏掌
握着大量的粮食 ,豪杰们很识相 ,总不能抱着金子饿死吧 ,
只好乖乖拿出先前抢来的金银财宝向任氏购买粮食 ,最后任
氏成为了这些财宝最终的主人 ,风光暴富。

第三个故事：卓氏远见求远迁

战国末年，赵国有一位名叫卓氏的人，曾经从事冶铁以致豪富。秦灭赵国之后，要将赵人中的富人百姓迁到蜀地去，卓氏也被安排迁移，于是卓氏夫妻俩只好用一个小车推着仅有的家当一路向蜀地进发。当时赵国所有被迫迁徙的家族，几乎都争相用本来已经不多的财务贿赂押运他们的秦国官吏，只求可以让他们就近在葭萌县落脚定居，别再往更远的地方折腾了。只有卓氏颇有远见的说：“葭萌县的土地狭窄贫瘠，要活下来都很难。我听说岷山下有一块肥沃的平原，当地的大芋头长得很好，那儿的人终生不会挨饿，而且那里的人也有经商的传统，有成熟的集市很容易做买卖，是一个很好的落脚之地。”于是他主动要求迁到比较远些的临邛县，押运官吏正愁没人去，很快就批准了。后来卓氏在临邛铁山之下采矿炼铁，经营贸易，终致富可敌国。有“富翁”眼光和思

维的人，你就是让他一条内裤起家，他最终也能富贵崛起。

给自己找点“势”

在这个“白骨精”横行的时代里，但凡是个人，似乎都在挖空心思追求所谓的成功。

成功自然有成功的好处，有成功的美妙，才让这么多人趋之若鹜、乐此不疲。从各种各样的成功励志类图书畅销不衰，各家各派的成功激励大师层出不穷的现象中，我们是可以“窥一斑而知天下”大势的。

一旦走向成功，就意味着个人的兴隆：香车长驱、美妻入怀、豪宅坐拥、衣锦光鲜，出入高贵之所，耳听赞誉之言……此种自我满足，乃大部分人生命中最大的快乐。

中国的老祖宗，早把世人成功后的态势，统归为“富”“贵”“功”“名”四字。富即财势、贵即权势、功即事业、名即声势。四环相扣，互为左右。所以古人把成就“富贵功名”的成功者，称谓：势要。

人生有五业：学业、就业、职业、创业、事业。所谓“建功立业”，就是指拥有和成就自己的事业。拥有财势，权势的人，不一定有自己的事业，他完全有可能是位所谓的“打工皇帝”，或者政府公务员，这些，不过是他的“职业”而已。拥有声势的人，也不一定非要有自己的事业，或者财与权，他或许注定就是位清贫的学者，如果不懂得“借势”转化的话。

但是，要追求和建立事业的人，却不得不在财势、权势、声势中左右纵横，把握互用。哪怕你的事业，卑微得仅仅是摆在路边的简易大排挡，你也得有相对的“财势”做基础，投入所必需的固定资产、流动资金，你还得积极主动的与“权势”建立关系，无论是工商城管还是黑道小混混的“保护费”，为了事业的长续经营，你得做个明白人。当然，即使你做好了这两点，面对四周并起的竞争对手，你还得有意

识的宣传和传播 ,哪怕是简单得仅仅动用你的口或媒子的口去告诉身边有限的人 ,你得制造这种 “声势” 。

“没事找事” 是不对的 ,很有可能 ,你找来的是让你更加头疼的麻烦事。为什么会有相当多的人都倒在了 “创业” 的路上 ,根本成就不了心中神圣的事业梦想。

在迈向成功的路上 ,你首先需要的是 ,重新认清自己、调整思路、看清形势 ,才能步步为赢。

如果你只想平平顺顺 ,默默无闻一生 ,你只要做到 “懂事” 就行 ,把该做的事情做好就足够啦。

如果你不想仅仅平平顺顺、默默无闻一生 ,还希望有一番大作为 ,不枉来到人世一遭 ,那么 , “没事找势” 的道理 ,你一定要懂 !

成功一定有方法 ,但是这个方法 ,并不是书本上的知识可以告诉你的 ,当我们捧起书本的时候 ,著书人的那个时代 ,

已经流逝了。成功也不是那些自我标榜为成功学激励大师们的一些空洞陈乏的口号可以改变你的，尽管我们不否认多多少少还是略有一些改善。

不过那些成功学激励大师们，还是有值得我们学习的地方，那就是他们造势兴势的本领，这，往往是我们忽略的。我们往往只会被他们的表面激情所感染、迷惑。

大师们当然不肯教会你，他是怎么在你身上找到成功者的感觉的。

正所谓：妙，不可言！

什么叫成功？成功就是差一点点就失败了，所以自古有名言：失败是成功之母！

很多人熬不过这个关口，或者看不透这个“成败”转换的本质。所以，只仅仅见到了成功的“老妈”，却让成功“胎死腹中”了。

为什么会失败呢？判断失误，没有“审时度势”；运气不佳，是为“时势未到”；孤掌难鸣，是为“势单力薄”；弱势强攻，最终“势成骑虎”……

期望借隐居而博取功名的李白

时不至则运不开，此时不可力行。必须懂得韬光养势，积蓄势能，四方聚合，暗造声势。就像唐朝的卢藏用，一心想要在朝廷求取功名入于仕途，却一直不得志，后来“逆转乾坤”、改变策略，巧借地势，隐居终南山，人为的进行炒作包装，制造出一个“隐士”的声势出来。如此这般之下，居然吸引了大批的达官贵人，最后“攀龙附凤”，得到朝廷的任用，开创了一条快速成就强势的“终南捷径”出来。

后来，号称诗仙的李白也依将此策略“移花接木”运用起来，好好炒作了一番，同样为朝廷所召，激动之情溢于言表，留下了“仰天大笑出门去，我辈岂是蓬蒿人”的千古名

篇。内心真实的策划目的全然暴露，一点不在乎世人对其
“故作姿势”的看法。

人生在世，富贵功名也好，成败得失也罢，看穿了，不过是一场游戏，千万别太较真。

如果你想在“多、快、好、省”的原则下实现成功，达到和拥有自己理想状态的事业，你就必须学会和遵循这种
“谋势”的策略，或者说叫游戏规则。

如果你拒绝这种游戏，哪怕你再有才能，恐怕连汤都喝不上。

“没事找势”，成败之要，在乎一势，运用之妙，存乎一心！

企业文化势学

一个企业经营无非两个任务：战略和文化。战略指明方向，制定策略，指导方法，规定战术。战略是刚性的，明确的，条文化的，侧重于力的作用。正是因为战略这些特性，使其具有一些先天的不足。一是不能随机应变地适应实际情况变化，二是容易给人钻空子找纰漏。一些别有用心的人，总是上有政策下有对策。战略擅长于管事，但不擅长于管人。人是企业中最活跃的因素。要真正把人管好，必须采用文化管理。

企业文化就是一种管人的手段。企业文化与战略不同，不是通过具体条文规定，要求员工怎么说怎么做，而是营造一种氛围，激励和引导员工朝着正确结果前进。人往高处走，水往低处流，这就是企业文化所营造的氛围。在这种氛围之下，不管员工具体如何言行，都是朝着积极向上的结果努力。

这种氛围之势，是无法具体明确事先规定的。

孙子兵法里也说：此兵家之胜，不可先传也。孙子兵法重在谋势，就是营造一种有利态势，使战争局势无论如何变化，都朝着胜利的结果前进。

企业文化的目的，也就是营造一种有利态势，使员工言行无论如何复杂，都朝着正确的结果前进。这就是孙子兵法与企业文化一个根本相通之处，也就是两者都是为了谋势。

企业文化管理，就是侧重于势的功能。在势的作用下，力可以发挥更大作用。相反，如果失去势的协助，力的作用就会大大减弱。

孙子兵法说：**激水之疾，至于漂石者，势也。**可见，即使水这样柔弱无力的东西，在势的作用下，也可以产生巨大的力量。良好的企业文化也一样，可以使最一般的员工，

发挥超乎想象的能力。

而不良的企业文化，即使个人能力再强，也很难发挥应有的价值。在对员工和干部管理上，更是求力不如谋势。

孙子兵法说：**故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。**良好的企业文化，一方面要充分教育培训员工，一方面要充分发挥员工现有的能力，有什么人就用什么人，并且想方设法用好，而不是一味求全责备员工的这个力那个力。一个人的能力，不是几次培训就可以快速提升的。

所谓领导力，执行力，组织力，营销力等等，都是一种不切实际的幻想。事实也证明，很多老板都哀叹，花费了大量资金时间搞得这些快餐式培训，根本没有起到什么实际效果。培训之前什么样，培训之后还是什么样。这是理论界培训界对企业的极大误导。

企业文化又是通过什么机制来谋势的呢？这方面正是孙子兵法的高明之处。通过比较两者之间的作用原理，可以发现企业文化是通过六种机制来谋势的，而孙子兵法与其具有惊人的相通之处。

这六种机制就是：动力机制，引导机制，保障机制，评价机制，学习机制，创新机制。孙子兵法不是通过一般泛泛而谈的论述，如同《论语》《道德经》那样，读起来貌似有理却不得要领。孙子兵法既是世界观，又是方法论，是道法术在谋势上的统一。

谋势首先是要解决一个最基础的问题——企业和员工的心态问题。端正员工心态，改造文化土壤，让员工明白赏罚两手的存在。有了这种对赏罚的敬畏心态，以后谋势才有了最基本条件。

孙子兵法开篇也说：**兵者，国之大事，死生之地，存亡**

之道，不可不察也。一个军事统帅，如果根本不重视谋势，兵法学得再多也无意义。企业管理者如果不重视谋势，不重视企业文化，学再多的企业管理知识也没有什么价值。员工对赏罚没有敬畏心态，再多的规定和说教都发挥不了什么作用。

民不畏死，奈何以死惧之？孙子在说明自己的兵法之前，就通过训练宫女实例，说明了什么是造势之要。孙子将两位担任队长的宠姬斩首示众，让宫女们知道了什么是赏罚分明。孙子正是首先端正了心态，改造了土壤，才使得军令得以畅通施行，将一支宫女组成的乌合之众，训练成可以赴汤蹈火的军队。企业文化建设也一样，没有良好的心态土壤，其他的一切努力都是白费功夫。

在讨论谋势的机制之前，先要明确谋势必须具备的条件和资源。孙子兵法说：**一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，**

五日法。这就是孙子兵法谋势的条件和资源。

企业文化谋势，也需要相应的条件和资源。第一是思想政治工作，第二是工作生活条件，第三是人际关系网络，第四是人才队伍建设，第五是法律规章制度。

简单说，首先是教育培训-以理服人，其次是福利待遇-以利诱人，再次是集体影响-以礼待人，再次是相互竞争-以例示人，最后是赏罚分明-以力制人。谋势必须要有手段，否则造势就是空穴来风无中生有。企业文化谋势，就是充分而巧妙地运用这五种手段，营造一种有利于员工朝着正确结果前进的必然态势。

一、动力机制。孙子兵法说：道者，令民与上同意也。

又说：上下同欲者胜。同意的基础前提是同利，只有大家最大限度形成利益共识，才能让企业员工与老板同生共死。然而，很多企业都有意无意地忽略了这个基础前提。只要求员

工与自己同意，却不愿意与员工一起同利。在福利待遇上，不是善待自己的员工，而是刻薄寡恩斤斤计较。有话说的好：**你给员工吃草，你将迎来一群羊；你给员工吃肉，你将迎来一群狼。**不善待自己的员工，最终得到报应的还是企业自己。不善待自己的员工，企业文化在动力机制上就明显不足，总体上就无法形成有利态势。

二、引导机制。孙子兵法说：**故兵贵胜，不贵久。又说，故兵闻拙速，未睹巧之久也。**战争一切为了胜利，不在乎具体招式如何。合于利而动，不合于利而止。企业文化也一样，应该营造一种务实的氛围，一切为了实际的效益，一切为了解决实际问题。华为的文化就提倡，决不让雷锋吃亏。正是这种正确的导向，才造就了华为狼性气质。

现在很多企业文化则恰恰相反，追求一种表面上的奢华炫丽，而不是追求务实高效。**在这种氛围之下，各种溜须拍**

马，弄奸耍滑的人大行其道，而默默无闻，努力踏实的人得不到好处。错误的导向必然导致灾难性的结果。

三、保障机制。孙子兵法说：故令之以文，齐之以武。又说：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也。合理的组织体制和规章制度，是确保军队战斗力的关键。企业文化也要有相应的组织体制和规章制度来保障。企业文化自身更需要相应的组织机构和管理机制。如设立企业战略文化委员会，设立执行与督导双轨机制，发扬企业民主，规范言行礼仪等等。很多企业的企业文化机构设置，都是严重边缘化底层化的。**如随便设立在人力资源部，信息资料室，市场营销部等，与企业战略和品牌管理严重脱节。这样就严重限制了企业文化在谋势方面的作用价值。**

四、评价机制。孙子兵法说：将者，智，信，仁，勇，严也。全书中对将士有多处论述。如将有五危：必死，必生，

忿速，廉洁，爱民。正确而公正的评价机制，是引导人才发展和行为的坐标系统。企业文化就是企业的精神坐标，没有这个坐标，或者坐标歪曲错位，都会误导员工的成长和行动。

俗话说，上有所好下必甚焉，上梁不正下梁歪。企业老板自己首先要确立正确的坐标系，给员工一种积极向上的示范效应。没有哪个企业老板个人德行低劣，而企业文化却高尚卓越的。

五、学习机制。孙子兵法特别强调知的重要性。书中多次出现：不可不察也。这就要求将帅经常学习研究，做知兵之将，知三军之事，学知胜之道。要知彼知己，百战不殆。要知战之地，知战之日，知得失之计，知九变之术，知诸侯之谋，知用兵之利害。知彼知己，胜乃不殆，知天知地，胜乃不穷。知之者胜，不知者不胜。吾以此知胜负矣。孙子兵法也非常间谍情报的巨大价值，成功出于众者，先知也。通

过学习研究获取信息，可以获得相对于敌人的不对称优势。企业文化也一样，通过加强学习研究，也可以使员工产生相对于竞争对手的不对称优势。

六、创新机制。孙子兵法有句名言：将在外，君命有所不受。这就要求将帅要结合实际敢于创新。孙子兵法通篇贯彻一种活学活用的思想。如：势者，因利而制权也。又如：兵者，诡道也。凡战者，以正合，以奇胜。奇正之变，不可胜穷也。兵无常势，水无常形。兵以诈立。要通九变之利，知九变之术。要根据天时地利人和条件，灵活机动采取战略战术。**孙子兵法专门写了一篇火攻，其实就是要善于借助当时局势条件灵活创新。相对于固步自封的保守态度，灵活创新本身就是一种优势。企业文化就是要创造一种鼓励创新的气氛，营造相对于竞争对手的优势。**

企业文化是一种活的机制。孙子兵法也特别强调一个活字。

活，就是掌握主动权和主导权。首先是要庙算。多算胜，少算不胜。这是掌握主动权主导权的根本之道。先为不可胜，以待敌之可胜。把自己先立于不败之地，就有了战胜敌人的最可靠保障。攻其所必救，守其所不攻。胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。故善战者，致人而不致于人。面对强大的敌人，要先夺其所爱，则听矣。企业文化也要善于掌握主动权主导权。只要抓住人们喜荣恶辱趋利避害的心理，牢牢把握赏罚两个基本手段，就能始终处于主动主导地位。每个人都有自己的人性弱点，也有自己所不能割舍的最爱。这就是治人的命门。上可以使其享尽荣华富贵，下可以置其于死地而后生，中间有利益共识拴住身心。在这种有利态势下，没有哪个员工会不在掌控之中。战争中掌握主动权主导权就是最大的优势，失去主动权主导权就是最大的劣势。企业文化也是企业最能发挥主动权主导权的最大优势。一个企业，

其硬件条件和周边环境经常是不由自主的，而唯有人才队伍才是自己最可靠的保障。企业文化通过对人的塑造，建立起一支能征善战的核心团队，打造起一个卓越优秀的企业文化，就具备了自己独特而无法超越的竞争优势。企业文化通过治气，治心，治变，以达到最终治力的效果。没有企业文化的企业，也就失去了自己最可依赖的优势。

孙子兵法说：不战而屈人之兵，善之善者也。企业经营优势，集中体现为品牌。而企业文化，则是品牌最强有力的支撑。品牌是企业文化大树上最美丽的花朵。有了品牌，企业就可以避免价格战，促销战，渠道战，广告战等低端竞争，也可以吸引更好的人才和市场资源，获取市场营销上的巨大优势地位。企业谋势就是谋品牌，谋机制，谋主动权主导权。

一句话，就是谋企业文化。没有企业文化，是不可能产生好品牌的。品牌之道，就是企业文化。企业文化就是企业

最响亮的品牌。只有深厚而卓越的企业文化，才是品牌优势的持久保障。

孙子兵法说：善用兵者，携手若使一人，不得已也。企业善于管人用人，也是因为善于利用上述五种手段(理，利，礼，例，力)，营造了员工不得不团结顺从的有利态势。一个企业，聘请、空降、拥有和培养卓越人才固然重要，而营造有利态势，让人才能尽其所能，正常或超常发挥更重要。相比而言，前者来得直接快捷；后者来得稳健恒久。企业是求力还是谋势，要根据具体情况。最好是两者兼行，不可偏废。力与势之间，是可以相互转化的。有力才有势，有势更有力。总体而言，求力不如谋势。因为求力的主动权主导权在人，而谋势的主动权主导权在己。经验证明，求力往往是欲速则不达；而谋势是慢工出细活，磨刀不误砍柴工。人都有习惯懒惰的天性，就像战争中士卒都有贪生怕死逃避

畏战心理一样。自力而作不如顺势而为。不要过多把希望寄托在员工自觉自愿之上，应该努力创造一种必然之势，必胜之势。这就是孙子兵法对企业文化最大的启示。

第三节；布局

高手之间的过招，拼的就是一个布局。

历史案例

为什么那么多人总是默默无闻一生，可悲过完一生，你知道这是什么原因么？不是他们缺乏野心，也不是他们没有成功的欲望，核心是他们设局和做局的能力，所以他们一生都默默无闻。

最近几年流行狼道和权谋文化，而这些文化一直停留在浅层次思维，他们告诉你一大堆成功的故事，其实这卵用没有。他们从没有涉及到成功的核心本质，那就设局和做局的能力，没有这种能力，你只能在底层挣扎。

所以的赢家都在根据人性的弱点在设局，无论是善良优秀的品质还是阴暗愚昧的品质，这在赢家眼里都是设局和做局的工具而已。他们非常善于利用人性设局，所以他们百分百是赢家，所以要想学习赢家思维，必须要读懂人性。

明朝的大文学家冯梦龙在《智囊》一书中，讲述了这么

一个故事，很值得思考，会让你的头脑会清醒很多。

有天杭州西湖上来了一个人，自我吹嘘自己会炼丹，家人和仆人非常多，还有许多迷人的美女陪伴，他和妻妾们在西湖上饮酒作乐，而陈列的生活用品和酒具，猛然一看全是用真金白银打造的。

当地有个富翁非常羡慕炼丹人的财力，就想着上去请教一下炼丹人是如何发财的，自己照猫画虎来发财。

炼丹人告诉富翁自己全靠炼丹发财的。于是富翁就炼丹人和他的小妾来到了家里，并且拿出两千个金作为炼丹的丹引。炼丹人给丹炉里注入铅药，炼丹炼了十多天，炼丹人找了一个托来到富翁家，让托说：“先生家突然遭到丧忧，请先生赶紧回家。”

炼丹人假装很悲痛，对富翁说：“事出无奈，我不得不暂时离开丹炉，回家处理善后之后。劳烦您与我的小妾一起

看守丹炉吧！完事之后，我就马上回来。”

临走时，炼丹人将里面的丹药早已偷走，又去命令他的
小妾与富翁滚床单，这一切富翁都不知情，一直在富翁圈套
中。

富翁与小妾一起干柴烈火数天之后，炼丹人打开丹炉，
故意惊讶地叫道：“完了，看来遇到了不干净之事了。”立
即指责富翁失去道德，竟然玷污了他的
小妾。
富翁见无法隐瞒，只好拿出钱财来赔罪，炼丹人故意装作不
开心的样子离去。

那富翁以为安然送走炼丹人感到开心，自己却不知道炼
丹人的东西一切都是假的，那名小妾也是从妓院里买来作为
诈骗的工具。

富翁自己贪财好色，才入了炼丹人所设的局，这名炼丹
人很富有智慧吧！

富翁为啥会进入了炼丹人圈套，因为富翁的本性如此，又被表面现象所迷惑，让富翁失去了本该具有的思考的能力。

所有的高手，都是非常善于设局的，所有的赢家，都是非常了解人性。根据人性所设局，没有人可以躲的过，这就是赢家的核心本质，不论他是好人还是坏人。

做局不是做事

'做局'和'做事'有根本区别：对于一个做局的人来说，万物皆为我所用，万物皆不为我所有。每一件物品、每一项服务、比如：房子、车子、股票、工资、企业、股权等等都只是它的工具，他们的目的不是彻底拥有他们，而是利用他们。

通过更新、倒手、与赎回实现增值，然后推高自己的高度，从而可以运作更多资源。

比如对电影来说，当你在看电影，别人却在赌票房。对于一个谋局面的人来说，要善于看天。什么是'天'？它是由三个东西构成的：

第一是趋势

趋势就像江水，浩浩荡荡，顺势者昌逆势者亡。投资就是对趋势的判断。

第二是工具

对传统制造业、传统服务业造成最大冲击的就是互联网这个工具，未来的几年，VR，各种黑科技，认知技术，基因革命，所有这些都是在即将改变我们的工具。

第三是政策

在中国做企业的人，都要了解政策，政策在引导一些行业，我们能不能在政策的红利中，能够获利。

所以在中国，做企业，要看天，天就是趋势、工具和政策。

未来的钱不是'挣'来的，而是'谋'来的

'活是人干出来的，钱是人想出来的。越干活的人越穷，越思想的人就越富有。'很多人都喜欢做老板，但都是小老板，老板总是做不大。

为什么做不大，我认为到一定程度以后，企业要想做大做强，老板的意识必须上一个新的台阶。

现代企业必须要突破思维的锁定 ,企业发展到每一个阶段就要用一个阶段的理念和思想 ,如百万元的利润就需要有百万元的思想境界 ;千万元的利润就需要有千万元的思想境界 ;亿万元的利润就需要有亿万元的思想境界 ,不然就很难实现突破 ,而且这种突破不需要很长时间。

在现实生活中 ,到底是挣大钱容易还是挣小钱容易呢 ?我认为挣大钱容易 ,挣小钱难。现在企业目前比较困难 ,但等到做大后就容易了。

活是人干出来的 , 钱是人想出来的。越干活的人越穷 , 越思想的人就越富有 ,这就是当今时代财富创造的环境不一样。

在西方国家是越玩越有钱 ,而我们作为世界工厂包括珠三角地区干了很多活挣了一点小钱就自认为了不得 ,那真正挣的是辛苦钱和血汗钱。而人家是在做思想 , 做标准。

我这个没钱的人在教有钱的人怎么赚钱，是因为现代社会的财富机制发生了变化，财富来自思想，做学问的人有思想。

一种新思想就是一种新货币，一种新思想就是一种新财富，在当今社会没有思想、没有新的理念、没有新的创新就很难赚钱。

有的企业老板赚了很多钱之后就说他们不会'玩'了，就是利润的来源发生了变化。如果我们的精神世界前进一小步，对企业来说就可以前进一大步。在实践中，我们对物质的突破、对利润的突破来自于大脑的突破，来自于思想的突破。如果思想不能实现突破，那么钱就拿不回来。

有一句话说得好，解放思想，黄金万两；思想解放，万两黄金，所以钱是思想解放出来的。过去对广东来说或许是班门弄斧，但现在不是，广东这几年的发展与浙江相比，我

觉得还是有点差距，比如说理念上。思想创造财富，但思想是空的还不行，就要把它物化，变成一种制度，一种体系，让体系去运作。

四种劳动和五种赚钱方式

没有利润就没有企业，就没有生存价值。目前，在中国的现状来看，企业与老板的情况不外乎有以下三种：

1、辛苦不赚钱

老板和员工整天都是没日没夜地加班，这种企业在我国不占少数；

2、越是辛苦赚钱越多，赚钱越多越是辛苦？

能够做到这种境界的老板已经是相当不错了，但已经被钱套住了，与人的本性背道而驰，人生的终极目标是休闲、娱乐和玩。这种企业在我国大概占到 30%至 40%；

3、越是清闲赚钱越多，赚钱越多越是清闲

清闲赚大钱，赚大钱更清闲。穷人的钱用来购物，中产阶级的钱用来投资建厂等，而富人的钱却用来学习和休闲。传统的三大产业发展至今，已经不能满足赚钱的需求，经过发展，体验经济脱离服务产业而单独成为一大产业被提上日程。在当前市场经济下，我认为存在四种劳动情形：

第一种是一次劳动一次收入，比如公务员、工人等，老板是绝对不会干这种劳动的；

第二种是一次劳动多次收入，如老板；

第三种是一次劳动终生收入，如某个专利、某个品牌等；

第四种是一次劳动多代收入。

在这四种劳动情形下，作为老板就应该选择后三种情形，这关系到老板实施的战略管理。一份耕耘不止一份收获，这就是实现战略转折点的突破阶段。

由过去努力工作变为现在更加聪明地工作，实现一次投

入多次产出、终生产出、多代产出。

五种赚钱方式：

第一种是站着赚钱，利用辛勤劳动赚钱；

第二种是坐着赚钱，利用经营劳动赚钱；

第三种是躺着赚钱，利用无形资本赚钱；

第四种是睡着赚钱，利用制度赚钱；

第五种是玩着赚钱，利用体系系统赚钱。

真正的企业家是谋局的人，这个局谋好了，体系和系统就建立起来了，像毛 XX 是最伟大的军事家，但作为军事家的他从来就不会放 Qiang，并且在那么多的战争中 从未受过伤，对于他而言，这就是谋局，他在打造体系和系统。对于现在的大老板就是要谋局，把大的架构和体系打造起来就可以赚大钱。

一号人物考虑架构，考虑体系，考虑系统，是'无所事

事、无所作为'而处在最高位置，重在把局谋好；

二号人物是指一个团队事必躬亲，有所作为，重在把事做好。简而言之，

一号人物是天道，是老庄之道；二号人物是人道，是孔孟之道。

体系是解决问题的最终途径

利润来自体系，这在西方国家是一个很好的见证。这其中有四大原理：分别是让能人为你工作、资本、制度和体系。

能者居上，智者居侧，闲人居下。体系是解决问题的根本出路，因此就要打造一个有竞争力的体系。

同时，我们应该把复杂问题简单化，把简单问题数量化，把数量问题程序化，把程序问题体系化。对于大家都很熟悉的新木桶理论，我们可以从中得到：**做长不做短、做点不做面、做深不做浅以及做快不做慢等四点认识**。这就是要求我

们打造一个有竞争力的体系。

同时,我们还要复制一个有竞争力的体系,实现复制复制再复制,无限制复制后最终使得成本变为零。这就是实现一个由资本运作到虚拟运作的过程。我们目前做企业存在两种形式,一种是就企业做企业,另一种就是跳出企业做企业,如张裕葡萄酒有限公司建立酒庄,实现体验经济。

因此我们要融入一个更大的体系,一个更多、更大、更好、更强的体系之中。

谋局者的最高境界

无论炒股、投资、还是买房，做局都是一个跟人性博弈的过程。这种博弈分为四种境界：技术——艺术——法术——道术。

纵横捭阖、抽丝剥茧、设点控局；洞察人性冷暖，解析大众行为，这一路走来，如果做到游刃有余、可收可发，便抵达了'道术'的境界。此时万事万物、相生相克，生来病死，一切在你心里来去自如。

最强的对手就是你自己。一旦你战胜了自己，如同跳出三界外、不在五行中。宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天上云卷云舒。

第四节；整合

《荀子》一书里说，“人，力不若牛，走不若马，而牛马为用，何也？”在力量和速度方面，我们人类和牛马相比是绝对的弱者，但是，人类却整合了牛马为我所用，为什么呢？这说明，只要一个人善于思考，善于利用，就可以让别人帮助自己，完成自己所完成不了的事。所以，如果你处于一个弱势的地位，也并不等于你不能整合到强者为你所用。钢铁大王卡内基说，“和比自己强的人合作，而不是和他战斗。”弱者与强者整合的方法不外乎将自己主动整合到强者的势力范围内，通俗地说，就是找靠山。

整合动力

1、资源整合即将为你创造的价值：

资源整合让你更轻松、快速地整合到所缺的资源。

资源整合颠覆你的思维模式，从一个埋头创造资源的人，变成一个灵活整合资源的人。

资源整合让你有更高更远的业绩目标。

资源整合成就你多年未能达成的梦想。 资源整合，为你的事业燃起重生的希望。

资源整合，将你从平凡引向出众。

资源整合，让你的理想和价值观更上一层楼。 资源整合，给你的未来创造无限机会！

2、缺少资源惹的祸——民营企业家目前面临的五大困境.....

困境一：想把企业做强做大，却缺少很多资源，更缺乏一

套将所缺资源整合回来的思维和方法。

困境二：有好项目，却缺政府资源、银行资源、资金资源、媒体资源等高端人脉资源。

困境三：想把企业做的更强更大更轻松，却缺少优秀人才。

困境四：你有好产品、有大市场客户强烈需要，你却缺营销、品牌、渠道团队。

困境五：人力资源成本增加\原材料成本增加\人民币升值\人工成本增加\价格战导致同行竞争加剧\利润空间大幅度减小。

3、你必须加入资源整合平台的十大理由！

理由一：如果你有好项目缺资金，你需要学习整合资金的策略和方法。 如果你没有掌握整合资金的方法，再好的项目也是纸上谈兵，无法开展。

理由二：如果你有好项目有资金缺人才，你需要学习整合人

才的策略和方法。 如果你没有掌握整合人才的方法，你只能自己干，并且永远干不大。

理由三：如果你有好项目缺政府资源，你需要学习整合政府资源的策略和方法。 如果你没有掌握整合政府资源的方法，你很难做强做大、基业长青。

理由四：如果你有资金有团队缺好项目，你需要学习整合项目的策略和方法。 如果你整合不到好项目，你的资金很难获得高回报。

理由五：如果你有好产品缺营销，你需要学习整合营销的策略和方法。

如果你整合不到好的营销，你的好产品永远变不了利润。

理由六：如果你有好产品缺渠道，你需要学习整合渠道的策略和方法。 如果你整合不了好渠道，你只能自己慢慢建渠道，产品很难达到快速销售。

理由七：如果你有好产品缺代理商，你需要学习整合代理商的策略和方法。 如果你整合不到好的代理商，你只能慢慢做直营。

理由八：如果你想把企业做强做大，你一定缺很多资源，你需要学习整合未来所缺资源的策略和方法。

如果你不能整合资源，你就永远做不大。

理由九：如果你想把企业做强做大，你必须与人整合，你需要学习如何整合及整合后如何做到融合与契合。

如果你与人整合后不能做到融合与契合，你将为此付出巨大的代价。

理由十：如果你想把企业做得轻松，你一定缺很多帮你做事的高手，你需要学习如何整合帮你做事的高手。

如果你不能整合到高手，你就永远做不大并且不能脱身。

整合信念： 1、诚信 2、付出 3、利他 4、共赢

资源整合初探

1. 什么是资源整合？

资源整合是快速轻松达成目标的工具。将其定义为“工具”，是因为工具的特点简单明了，一听就明，一学就会。就像飞机是快速轻松到达目的地的交通工具，手机是方便快捷的通信工具，一听一看就知道它是干什么的。

资源整合是干什么的？是为达成目标服务的。它有什么特点呢？如果你在达成目标的过程中，用资源整合这个工具的话，它会让你比较快速轻松地达成目标。

2. 资源整合的两大误区

误区一：资源整合就是收购和兼并：“资源整合”与“收购和兼并”相当与“马”与“白马”的关系，白马是马的一种，但不能说马=白马。收购和兼并只是资源整合的形式之一，除此之外，资源整合还涉及很多领域，比如，怎样整合

资金、整合人才、整合人脉等.....可以说，资源整合的理念涉及企业及人生的方方面面。

误区二：资源整合只有大企业才能用，小企业用不着：资源整合是一个帮助我们快速轻松达到目标的工具，它是无处不在的。不管大企业还是小企业都可以应有这个工具。尤其是小企业正处于起步阶段、什么都缺的时候，就更需要资源整合的策略来帮助其生存和进一步发展。

3. 资源整合的三个步骤

资源整合不是单一的整合，它本身有一个完整的体系，有一个必要的过程即：整合——融合——契合三步骤。（这里把联想整合 IBM 的案例铺一下。）

4. 资源整合的四个阶段：1+1=？

管理大师彼得·圣吉做过一个调查，得到的结果是：一个团

队里面，如果团队成员的平均智商是 120，组合在一起，团队的智商却只有 62。这是一个很典型的 $1+1 < 2$ 的案例。之所以会有这样的结果，是因为这个团队内部根本不是在算加法，也就是，团队内部的团队配合做得很差，以至于给个人的能力都打了大大的折扣。资源整合做得好不好，你的整合水平处于哪个阶段，也可以从 $1+1=?$ 来直观地判断。

初级阶段： $1+1=2$

中级阶段： $1+1>2$

高级阶段： $1+1=11$

顶级阶段： $1+1=王$

如何理解这四个阶段呢？就像两个人合伙做生意：初级阶段之时利用双方的资源，赚了点钱；中级阶段利用双方的资源，赚了点钱，还学会了对方采用的方法策略；高级阶段不

仅赚了钱，学会了方法策略，同时还整合了对方背后的人脉资源，为自己以后做生意打通了路，双方一有机会还可以再合作；顶级阶段赚了钱，学会了方法策略，整合了对方的人脉资源，通过这次合作，彼此非常认可，还决定共同用毕生精力去做一件事，共同实现各自的人生价值。

5. 资源整合的五大内涵

如果要更深刻地理解资源整合，还要知道它的五大内涵：

第一，资源整合是企业战略调整的手段，也是企业经营的日常工作。

第二，资源整合就是要优化资源配置。

第三，资源整合就是要有进有退、有取有舍、有合有分。

第四，在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式。

第五，战术上，资源整合是活用资源，获得整体的最优。

6. 资源整合六步走

成功者开始于自我分析，领导者诞生于自我反省。要想有效地进行资源整合，就要走好六大步。

第一步：明确目标

第二步：必须具备的资源。

第三步：分析已有资源

第四步：还缺哪些资源

第五步：缺少的资源在谁手里

第六步：如何将缺少的资源整合回来

7. 资源整合的最高境界

资源整合的最高境界是：你的，就是我的；我的，就是你的。

8. 想达到最好的整合状态，就要明确整合的前提和关键

整合的前提是了解，关键是信任。

如果整合者之间没有互相了解，不明确对方拥有的和缺少
的资源，那两者间的整合就无从下手。

一旦了解了对方拥有的资源和缺少的资源，就能够有针对性地进行资源整合。但是，如果不与对方建立良好的信任关系，就不能顺利地进一步整合。从这里，我们就可以看到“诚信”在整合中的重要性。如果你的诚信记录非常良好，必然会大大增加整合的成功率，相反，就会大大减低整合的成功率。

民企的未来

民营企业未来的三条路；民营企业家未来的三种选择

从资源整合的角度来思考，在未来，民营企业无论如何发展都只有三条道路：

一、整合别人、做强做大（资源整合做得很好的）；

二、被人整合、退休养老（资源整合做得不好，但自己的专业做得很好的）；

三、淘汰倒闭、遗憾终生（不做资源整合或者资源整合做得不好，自己的专业也做得不好或者已经跟不上时代的）。

民营企业家未来的三种选择：

一、升级（企业家思维升级带动企业设备、技术、服务、营销等方方面面的升级）；

二、改行（当新兴行业逐渐变成传统行业，没有任何竞争优势的时候，很多人会选择转行，在新的市场空白中寻找利润空间，但这只是暂时的，因为新的总会变成旧的，也一定会重蹈原来的覆辙）；

三、退休（思想跟不上时代不能很好地升级、转行又担心新行业会遇到更多问题，那么最好的选择就是急流勇退。拿着变现的钱退休享福总比亏光了钱无奈退休要好）。

做最好的整合者 谁来充当整合者的角色？

最好的领导者就是最好的整合者。在今天这个社会，一个企业 90%的资源来自整合，而这 90%的资源要依靠一个企业的领导人来整合回来，所以，一个好的企业领导人必须是一个整合高手。

第一，因为整合到了优秀的人才帮他们干活，他们才能有更过的时间休闲。

第二，由于经常出来和优秀的社会精英们在一起，能不断地从别人身上学到很多重要的企业经营经验及做人做事的思维。

第三，关键的是，社会上中亚的资源都掌握在这些成功人士的手里，与成功人士相处时间长了，彼此有了信任，他们更愿意把自己的资源拿出来与朋友一起共享，这样，大家都能为企业引进更多更好的资源，企业的发展也就快了。

整合秘诀

如何把你缺少的资源整合回来——资源整合的秘诀 资源整合的秘诀可以总结为 3 个词：人、资源、价值观。

在资源整合的过程中，你会发现，你**所有的资源都掌握在人的手里**，你要从别人那里拿到你想要的资源，就必须配合别人的价值观，**给他所想要的，别人才会给你想要的。**

资源类型 资源的四种类型

从资源整合的角度来对资源分类，可以大体上分为以下四种：

类型一：一次性的资源或多次性的资源

类型二：过时的资源或永久的资源

类型三：贬值的资源或升值的资源

类型四：独家的资源或大众的资源

整合思维

1. 整合思维与一般思维的区别 先看看下表：

一般思维	整合思维
创造	整合
先获得	先付出
自己为中心	对方为中心
先拿自己想要的	先给对方想要的
自己欠对方的	对方欠自己的
对方非自愿	对方自愿
很难整合回来	很易整合回来

这里最大的差别就是：一个人在知道自己想要的资源以后，整合思维是以对方为中心，研究对方想要什么，然后给对方想要的，获得对方的信任和认可，对方自愿给你想要的。

归纳起来，知道自己想要的自愿，了解别人想要的资源，给别人他所想要的资源，他就给你想要的资源，这就是整合思维。

2. 如何理解整合即是利用

资源整合，在一定意义上就是互相利用资源。

“利用”这个词，听起来好像过于功利，而人际关系心理学家认为，互利是人际交往的一个基本原则。人之所以需要与人交往，很多时候是想通过交往对象实现自己的某些需求，这种需求，既有精神上的，也有物质上的。

有人说，我这辈子最讨厌的就是被人利用。答：被人利用证明你有价值，如果你想被人利用，而别人不想或者不愿利用你，那才是最大的悲哀。

人类是群体动物，天生就是利用别人和被人利用的，离开了利用，人类根本无法生存。你一定要在善于利用别人的同

时，乐意被人利用，只要你愿意、乐意被人利用时，才能更好地活下去，才能成就事业。

弱者整合之道

弱者如何整合？强者可否为我所用？

《荀子》一书里说，“人，力不若牛，走不若马，而牛马为用，何也？”在力量和速度方面，我们人类和牛马相比是绝对的弱者，但是，人类却整合了牛马为我所用，为什么呢？这说明，只要一个人善于思考，善于利用，就可以让别人帮助自己，完成自己所完成不了的事。所以，如果你处于一个弱势的地位，也并不等于你不能整合到强者为你所用。钢铁大王卡内基说，“和比自己强的人合作，而不是和他战斗。”

弱者与强者整合的方法不外乎将自己主动整合到强者的势力范围内，通俗地说，就是找靠山。 我们知道一滴水很快就会干枯，能让一滴水永远存在的方法，就是把它融入大

海。

所以，一个人、一个企业、一个团队或者一个组织，只要善于整合强者，为我所用，在遇到巨大困难的时候，整合强者或被强者整合，就可以生存下去并得到发展，而且还有可能成为区域内或者某方面的强者。

明白你缺的资源 如何判断你缺的资源

很多人在谈到资源整合时，一头雾水，甚至不知道自己现在缺些什么资源。我们可以通过两个方法来判断自己缺少的资源：

方法一，在微小曲线上找出我们所需要的上下游方面的资源：假如我们是制造企业，那么上游我们需要产品研发、原辅材料等资源，下游我们需要客户、品牌、物流等资源。这些上下游配套资源就是我们想要的资源。

方法二，列出资源表，将资源分门别类，看看需要什么。

以小换大--租用 如何以小代价换取大用途 租用。

作为资源整合的高手，当我们发现我们所需的资源是，首先要考虑的并不是需不需要购买，而是可不可以租用。

从资源整合的角度来看，租用的最大好处就是：以小代价换取大用途，推动企业进一步发展。按照租用资产所有权有关的风险和报酬的归属分类 租用可分为融资性租赁和经营性租赁两大形式。

融资租赁是具有融资性质和所有权转移特点的设备设施租赁业务，其目的是为拥有该固定资产，只是由于价格太高而采用了类似分期付款的方式。

经营性租赁的目的仅仅是为了满足一时生产经营之需，因此它不是企业的资产，企业不进行核算和管理，只付租金便可以了。

并购须知

并购需要注意以下几点

并购是资源整合的一种有效方式，能够快速整合所需资源进行跳跃式发展，但并购不成功的案例也很多，因此，在并购的过程中，除了考虑高效整合资源以外，我们要注意以下几点：

首先，并购要有合理的商业目的：任何并购一定要给予公司发展的需要，具有很明确的商业目的。这个商业目的可能是生产能力，可能是品牌，也可能是渠道等。其次，前期的调查准备工作一定要充分：对于被收购方来说，由于信息的不对称，在前期一定要对目标公司进行充分的调查取证。这样可以规避很多风险，避免以后发生纠纷和减少不必要的损失。对买方来说，其所购买的是一个能够运转的整体业务，而不仅仅是简单的资产总和，因此，并购之后要充分考虑被

收购企业的运营、人事、组织结构、管理制度等各方面的运作。特别是在企业文化的融合方面,由于前期文化的不一致,有时候能不能有效地进行企业文化的融合,会成为决定并购成败的关键。

人才整合

1. 整合人才——聘用之道

资源都是以某种载体的形式出现的,特别是技术、渠道、信息、人脉等资源,往往依附在人的身上。在整合人才的过程中,企业可以采用高薪聘用的方式。由于这些有资源的人大多在原有公司中任高管,如何把这些人挖过来,就需要我们动点脑筋。在这个过程中,猎头公司扮演者很重要的角色。

当然在采取聘用这种方式时,我们还需要注意几点:要避

免“光环效应”；别自我推销太多；在招聘时要对该职务的未来做一个很好的规划；不要忽视对方雇主的挽留；要注重实际能力；注重与本企业发展相适应。

同时，我们也要善于发挥自身优势，有效地利用企业有限的资源，以各种方式努力创造吸引人才的条件：条件 1，运用薪资、福利 条件 2，运用职位 条件 3，运用股权 条件 4，运用企业文化

2. 老板应该做事还是用人？

越是大老板，他们反而越闲，会有越多的空闲时间休息和思考，企业也越做越好；而越是相对较小的企业老板，就越忙越累，什么事都一手包办，不仅没有时间休息，也失去了思考的时间，企业的发展也举步维艰。企业经营最重要的是人才的整合，这是毋庸置疑的。企业经营的最大障碍是：老板对人才不够重视，不会用人。为什么这么说呢？因为企

业所有的事情都是人做出来的。

老板是企业家，而一个成功的企业家，关键在于用人。所以，**聪明的老板不是做事之人，而是用人之人**。只有借用人才之力，才能将企业做大做强。

3. 整合人才的前提是什么？ 整合人才的前提是：慧眼识英才。

整合人才，发现人才需要具有放眼全球的用人思维，也就是用天下人才的思维。我们很多民营企业家在人才的使用上有些放不开，他们只能用局部区域的人才，这样一来，你的企业可能也就局部区域化了。

2008 年的金融危机给民营企业带来了很大麻烦，同时也带来了很大机会，其中最好的机会就是很多发达国家的经济不景气，很多留学生开始回流，全世界很多人才也开始流向中国。这些现象给我们国家带来了好处，在使国家富强的同

时也使民营企业的低位得到了提升。历史给了我们可以使用全球人才的机会，当然也得改变我们过去的用人思维，大胆地使用不受地域限制的人才。

4. 知人善用：天下无不用之人。

识人之后，最重要的就是善于用人。拿破仑说过：“最难的倒不是选拔人才，难点在于选拔后怎样使用人才，即让他们的才能发挥到极致。”这是因为，发现人才、识别人才、选拔推荐人才，都是为了善用人才。

首先，我们要大胆地整合比我们自己有能力的专业人才。以往的成功者，最大的特点就是他们敢于整合那些在某些方面比他们自己厉害的人才。日本“经营之神”松下幸之助就是一个善于整合人才资源的大师。松下主张任用强过自己的人，他说：“员工某些方面能力强过自己，领导者才有成功的希望。即时是一个才智超群的人，也无法胜任所有的事情，

所以只有善于用人的领导者，才能完成超过自己的伟大事业。”

善于用比自己强的人，才能获得巨大的成功。能够用好相对较弱的人，同样也是善用人才。美国柯达公司在生产照相感光材料时，工人需要在没有光线的暗室里操作，为此培训一个熟练的工人需要相当长的时间，并且没有几个工人愿意从事这一工种。但柯达很快发现，盲人在暗室里能够行动自如，只要稍加培训和引导就可以上岗，而且他们比常人熟练的多。于是，柯达大量招聘盲人来从事感光材料的制作工作。这样柯达充分利用了盲人的特点，把原本处于弱势的盲人群体安置于适合他们的岗位，既为他们提供了就业机会，也大大提高了柯达公司的工作效率。由此可见，整合者只要用人得当，缺点也可以变成优点。事实上，一个人的优点和缺点并非一成不变的，而且长处和短处是相伴相生的，我们常

见到有些长处比较突出、成就比较大的人，缺点往往也比较明显。

资源整合大师周嵘老师常说：用人所短，天下无可用人之人；用人所长，天下无不用之人。

善用人才的人眼中没有废人。用好用的人不算什么，用不好用的人，才算高手。这个人不好用，你却能把他用好，这就是善于用人。

5. 量才使用：扬长避短才能人尽其才，才尽其用。

不同的岗位，对人才有不同的要求；不同的人，对岗位也有不同的适应性。量才用人，需要根据不同人才的素质和能力，安排相应的岗位。既要防止大材小用，浪费人才，也要防止小材大用，贻误事业。

面对有缺陷的人，让其发挥优势是管理者明智的选择，但如果能巧妙地避开其短处，甚至巧妙地使用其短处，使短处

产生积极作用，这才是整合者的高明之处。 一家公司的招聘登记表中有这么一栏，“你有什么短处？”一位下岗女工来应聘，在本栏如实填上了“工作比较慢，快不起来”。很多人一致认为，她是不可能被录用的，谁知老板竟录用了这个女工，让她当质量管理员。老板说，“慢工出细活，她工作慢，肯定细心，让她当质量管理员错不了。再说，她去许多地方应聘过，没有被录用，到这里被录用了，肯定会加倍珍惜机会，努力工作，以后我们公司肯定不会有退货了。”结果正如老板所料，那名女工工作成绩显著，公司的产品质量大大提高。

常言说，金无足赤，人无完人。没有一个人是全才全能、完美无缺的，都会既有优点，也有缺点。最科学的做法是，充分了解一个人的优点，使其优点可用，同时了解其缺点，做到缺点可控。优点可用，缺点可控，扬其所长，避其所短，

就会使人尽其才，才尽其用了。

6. 用人之道的金科玉律：用人不疑，疑人不用。

俗话说，用人不疑，疑人不用。这是我国千百年来一条重要的用人原则。现代企业各项工作千头万绪，领导不可能包办一切，这就需要大胆、充分地使用人才。在选择人才、使用人才的时候，既然你认为这个人足够优秀，就要明责授权，大胆使用，充分地信任他，切不可既用又疑，授职无权。

其实，老板对员工的不信任，虽然直接挫伤的是员工的自尊心和归属感，但间接的后果是加大企业的离心力。如果老板们能进行换位思考，与员工建立起彼此信任的关系，无疑会增加员工的责任感与使命感，激发员工内在的潜能。

“用人不疑，疑人不用”是整合人才的一个关键，一个企业的领导者不仅要有爱才之心、识才之眼、选才之德、谋才之脑，还要有用才之胆、容才之量、护才之魄、育才之法，

从而集才之力，成就一番大事业。

7. 人才的合理组合，发挥聚放效应。

人才不仅有一个量才使用的问题，还有一个合理组合，发挥其集聚效应的问题。现实生活中常有这样的情况：就单个人来说，都是人才，但如果把两个能力、经历、资历、性格、年龄等相当的人放在一起，比如一个当书记，一个当经理，就很容易“碰撞”和“不团结”。而如果一柔一刚、一老一少、一男一女地加以组合，结果可能就大不一样。

对于现代很多民营企业而言，在组合人才的过程中，针对一些高端人才、专家、业内顶尖高手，不完全是要他们到公司来上班，一个月必须 20 多天都在公司里面。如果那些高端人才我们不能用全年，那我们一年就用一个月，不能用一个月就用一周，不能用一周就用一天，不能用一天就用一小时。如果我们有了用人才一个小时的思维，那组合人才也不

难饿了。组合人才，不仅要重视人才本身，还要高度重视思维方法，不仅要人才组合过来，为我所用，还要使组合起来的群体互相弥补，相得益彰，达到最好的效果。

当然，人非圣贤，孰能无过？在用人的过程中，再高明的领导也有失误的时候。所以，一旦发现有庸才愚才虚占其位，就要坚决而得法地将其撤换，即时淘汰庸才愚才，以免给企业带来更多的负面影响。 联合营销

什么是联合营销？其好处和注意事项有哪些？

联合营销，就是指两个或两个以上品牌在资源共享、共担共赢的原则下，向合作品牌开发营销资源，借以优势互补，实现扩大营销、提升品牌战略目标的营销模式。

联合营销的精髓就是“联合”，联合让品牌的资源得以集中、共享、爆发，在联合营销中联合的品牌各取所需，各得其所。 一般来讲，联合营销至少有四方面的好处：

好处一：降低营销成本

好处二：区隔竞争，封杀竞争者

好处三：提高促销效率，扩大品牌的可接触范围

好处四：使消费者利益最大化

联合的两种类型：同业联合；异业联合。

同业联合，目的是把两个以上的同业企业公司的资源形成合力，做大做强。类似的联合有很多，行业协会就是这样的联合。

异业联合，是一种利用虚拟平台进行的资源运作，主要是实现资源共享、信息共享；业务紧密相关、互相支援，创建一个支持共赢的成功系统。银行和通信企业发起的消费性异业联合，网络与普通商家建立的商业平台等关联或者非关联行业之间的合作，也都属于异业联合的范畴。

虽然联合营销是很好的资源整合手段，但在联合的过程

中，有四点注意事项需要提醒大家：

第一，资源共享是品牌开展联合营销的最大收益；

第二，优势互补是品牌开展联合营销的价值补充；

第三，价值增值是联合营销提升销售的核心卖点；

第四，品牌攀附是联合营销的战略成果。

关于合伙

合伙需要注意的几个事项？

合伙企业是现代企业最重要的特征。不选择单干而采用合伙的方式，就是想把合伙人的资源整合进来。

合伙一方面可以获得较多的资本，而且合伙人之间也可以互相增强信心，并能分担责任。另外，各合伙人之间还能形成技能互补，弥补不足。

我国很多成功的企业都采用了合伙的形式，如蒙牛、阿里巴巴、携程等。 但对待创业伙伴要仔细考察、慎重选择，

要有端正的态度,从多方面综合考虑自己、审视对方,同时,也必须对自己周围的环境以及彼此的切身利益做周密的考虑。在合伙的过程中,我们务必注意以下几个事项:

一、明确合伙的目标。商业合作需要相同的目的和目标。

当你有了任何一种资源的时候,再选择合伙者,看中的合作伙伴必然有很好的可合作资源,这种资源就是你的合作目的。有了清楚的合作目的和目标,合作才能成立。

二、双方的理念要一致。合伙人的选择是至关重要的。中国资源整合平台创始人周嵘总结了4个选择合伙人的标准:人品第一,价值观第二,工作态度第三,能力第四,这四个条件缺一不可。

三、要有一套明确的运营机制及分工合作模式。这个机制主要包括投入及股份比例、合作过程中摩擦的预防方案、退出机制、各自的职责及奖惩机制。这些必须用书面形式予以

确定，避免以后产生纠纷。

四、财务要透明，要彼此一清二楚。一定要一个人请会计，一个人请出纳，或者过一段时间大家互相交换。合伙做生意就是为了赚钱，如果财务都不清不楚，那么合伙最终一定是失败的。

五、在合作中建立良好的沟通。合伙人在合作过程中最为忌讳的是互相猜忌，互相打小算盘，这样的合作肯定不会长久。出现问题要本着真诚、互信、公平的态度来解决，有什么事情开诚布公地讨论，就事论事。大家如果都是真心相待，分歧是很容易得到解决的。

六大关键点

资源整合的六大关键点

在资源共同利用的过程中，有六大关键点需要把握，即承担、定位、互补、信任、规则、法律。

关键点一：承担。我们知道了整合的各种好处，但任何事物都有两面性，通过整合我们获得了利益，也必须去承担它带来的弊端。因为任何事物有利便有弊，有弊便有利。这一次的整合可能是九分利一分弊，但我们必须去承担那一分弊；有的整合是八分利两分弊，七分利三分弊，六分利四分弊，还有待整合是弊大于利。所以，我们在享受利的同时，必须承担弊。但人们往往会认为利是应该的，而弊却难以接受，这也导致了很多整合失败。所以，在整合之前，要有承担弊的思想准备。

关键点二：定位。整合的诱惑很容易让人失去定位。定位是一个人、一个产品、一个企业、一个组织的关键，失去了定位你将什么都不是。今天一个人一个产品、一个企业、一个组织甚至一个城市都需要营销、传播，而营销、传播最重要的就是要做到：你的潜在客户“在不需要你的时候知道

你，需要你的时候来找你”。 所以我们需要树立这样的观念：定位清晰，目标明确，“整合”这个快速轻松达成目标的工具视为你的目标服务的，投资可以多元化，但经营必须专业化。

关键点三：互补。互补的要义在于合理地取长补短，变劣势为优势，发挥整体的力量。可以说，互补是整合最重要的关键之一，因为互补就产生双方整合需求，互补会让整合变得比较容易，互补可能产生巨大的绩效，互补就会 $1+1=11$ ，甚至！ $1+1=王$ 。

关键点四：信任。信任才会让整合成功。整合之前需要信任，整合过程中需要信息，整合成功后更需要信任，因为整合不是一时的，整合之后需要长久共事，如果没有信任，双方互相猜疑，这会让人感觉很不好。人是感性的动物，很多时候感性大于理性，如果没有信任，整合之前就不会给对方

沟通的机会，整合过程中无法沟通，整合之后更沟通不了。

另外，任何整合有利有弊，没有信任往往只会关注弊，没有信任就没有谁愿意先付出，而没有谁愿意先付出就无法整合。

关键点五：规则。规则的制定可以博阿正资源整合的顺利进行，保障多方的利益。当然，规则需要双方共同提出，经过双方协商，彼此认可，各取所需，然后按此规则执行。如果规则没有明确，没有获得双方认可，然后又不按规则执行，整合是会出问题的。

关键点六：法律。今天是法治社会，虽然可能有的法律还不健全，但一定要懂得用法律来保护各方的利益，约束合作者的行为。特别是整合出现问题的时候，法律是解决问题的一个重要工具。

借天下智慧

1. 借天下智慧——如何借 借万物以御天下

假如用一个字来替代资源整合，最好的就是“借”。借万物以御天下，借他人之花献自身之佛，借亲朋好友之助登事业之巅，借天时地利之和圆成功之梦…… 借又可以分为有形的借和无形的借。 有形的借：借钱、借物、借雨、借渠道等。

无形的借：借势、借机、借智、借风、借关系、借品牌，借思维等。 现在有很多词：白手起家、零资本创业、以小博大、四两拨千斤等，用科学的语言来描述，就是通过独特的创意，精心的策划、完美的操作、具体的实施，在法律和道德规范的范围之内，巧借别人的人力、物力、财力来赚钱的商业运作模式。 学会“借鸡生蛋”

有句话说得好：“智者当借力而行”。凡成大事者，也

都是借力的高手。没有人能够说，他的成功不需要借力，他的成功中没有借力。他们正是因为敢借、能借、会借、善借，从而借出了一片新天地。

即使是当下最富有的人，最初或发展事业的过程中都可能经历资源短缺的情况，这时候，充分运用资源整合的能力，这种方法就是“借鸡生蛋”，以最少的“投入”收获最大的“产出”。

创业没有钱？没关系，你可以向亲朋好友借，你可以向银行、老板借；没有技术、没有人才、没有经验？没关系，你可以向科研机构、大专院校借，你可以借别人的脑袋和智慧来为我所用，还可以跟他们搞联盟、搞合作；你刚开始创业、名不见经传、没有名气？没关系，你可以借品牌之名、借名人之气，扬自我之美名。你还可以借劳力、借地盘、借设备、借名气等为我所用。实际上，聪明的人，有智慧的

人，都是借助他人的力量，达到自己的成功。一个“借”字，可以“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，从而让你成就一番大业，学会“借鸡生蛋”就是这个道理。

2.借天下智慧——向谁借

知道了如何借得智慧，那么你是否明确了应该向谁借呢？ 向员工借：集思广益办法多

在企业经营的过程中会遇到很多这样那样的问题，有的问题是很复杂的，有的是很简单的。而同样的一个问题，也有不同的解决方法。有很多企业遇到问题时，都是高层或老板在想办法，下属基本就是按照老方法在做，没有任何创新，执行的过程很死板，没有创造性。这种死气沉沉的团队，最核心的问题就是企业的机制、企业的管理者不善于向员工借，不会调动员工的积极性和创造性。而对于企业管理，我认为最高水平的管理就是员工在做事的时候就像做自己家

的事一样，他们会想尽办法去做成。

资源整合大师周嵘在他的新书《整合天下赢》中分享了一个向员工借的方法：当问题特别是重大问题出现时，老板可以针对这个问题拿出一个奖励方案，这个奖励方案是大家都感兴趣的，如奖金、奖品、荣誉、全公司通报嘉奖、加工资、晋升职务等。然后要求所有员工或某些相关部门的人员，必须针对公司的问题，拿出一个或几个解决方案，没有拿出方案的人员，要乐捐或者罚款。几天后，部门先开小组会议，选出前三名有效的方案，最后各部门在开会探讨。这样集思广益一定能帮企业解决很多问题，最重要的是使企业养成大家解决问题的习惯，而不是将所有的问题都推给老板解决。这样不仅有利于企业内部的团结，调动大家的积极性，还有助于企业的发展。

向高手借：借智慧而非借时间

有位企业家这样说：“借用别人赚钱的人，才能赚大钱。”

在企业发展中，有时会遇到这样的现象，即某个部门负责人的能力达不到要求，严重阻碍了企业发展，但有很难找到优秀的人才来替代，而现在的部门负责人态度不错，只是能力不足。这是，我们可以去找一个企业，这个企业在这方面非常强。如果一个企业在这方面非常强，那他们在这方面一定有非常优秀的人才，只要不是我们直接的竞争对手，我们可以找到这个企业这方面的负责人，请这个人私底下做我们企业这方面的顾问，他只需要在他非上班时间来公司给你一些建议，而你可以支付他一定的顾问费。这对你或对他来说，都是比较合算的。但要记住，你买的不是他的时间，你是买他的智慧。

这里有一则真实的故事：英国的大英图书馆是世界上著名的图书馆，馆内藏书非常丰富。有一次，图书馆要从旧馆搬

到新馆去，结果一算，光搬运费就要几百万。该怎么解决这个问题呢？馆长决定请一位高人帮忙想办法，这位高人给图书馆出了一个点子，结果图书馆轻轻松松就解决了问题。原来，这高人要求图书馆在报纸上登一则广告：“从即日起，每个市民可以免费从大英图书馆借 10 本书。”这样，许多市民蜂拥而至，没几天，就把图书馆的书借光了。等书看完后，市民把书还到新图书馆就行。结果，图书馆借用大家的力量，免费搬了一次家。

所以，向高手借智慧而非时间，简单地说就是：你聪明，我就借用你的聪明；你有好的创意，我就借用你的创意；你有智慧，我就借用你的智慧。而且，我用你的之前，还会经过你的同意，让你很乐意被借用。

向专家借：寻找智慧的光源

智慧的整合，也需要抓关键，我们寻找智慧，也就是去寻

找它的根源，让智慧产生巨大的力量。我们常说，你有一个苹果，我们交换了，我还是只有一个苹果；而你有一个思想，我有一个思想，我们交换后，我则有两个以上的思想。可以说，一个人在做事的过程中所缺的智慧，在这方面一定有专家，也许是大专院校的、民间的、在职的、退休的...只要找到这方面的专家，你给一些他们想要的资源，就可以请他们给你做顾问。在关键时候，他们的一些帮助对你来说可能会产生巨大的影响。平时一通电话，就可能帮你解决一个大难题。

向有结果的人借：问对人才是硬道理

生活中人们遇到问题，一般会问身边的朋友。关于这一点，给大家提个建议，就是不要随便问人。因为大部分人给你的方法，以来不一定有效，二来不一定是最好的解决方法。那还要不要问呢？答案是要问，关键是问谁，问对人才是问问

题的关键。

物以类聚，人以群分。你身边的朋友，一般情况跟你差不多，你不会的他大概也不会，那该问什么人呢？**你问的人应该具备两个条件：一是他在这方面的过去是你的现在；二是他的现在是你想要的未来。就是他曾经遇到过你的问题，并且成功地解决过，今天在这方面他有你想要的结果。**有问题去问这样的人，他给你的意见对于你遇到的问题一定会有直接的帮助。如果还有一个字也能体现资源整合的一部分意义，那就是“傍”，也就是说，向有结果的人靠拢。过去人们对“傍”的理解就是傍大款，那是一个贬义词，事实上“傍”就是战国时期“**合纵连横**”中“连横”的意思，连横在当时可不是贬义词，那可是当年秦国统一六国是最有效的策略，也是几千年来一致在国家军事和外交上最有效的策略。

今天，我们在资源整合上把“傍”字延伸了，我们把傍有

钱人、有权人、有智慧、有品牌、有渠道、有客户、有技术、有人脉、有各种资源的都可以傍，傍是快速整合资源最好的策略之一，也是抓关键、找对人，以最快的速度解决问题的方法。 知识与人脉是现在社会最主要的资源，而学习交流则是整合智慧的最佳方式。对于智慧整合来说，向有结果的人借智慧，还可以通过以下几种渠道：

- ① **参加培训公司的课程。现在有很多的培训公司推出形式多样的课程，我们可以从中选择一些合适的参与。**
- ② **学习大学的课程。如长江商学院、北京光华管理学院、中欧商学院以及各种名牌大学的 EMBA 班，国学班等。**
- ③ **参与政府或民间组织的论坛。如博鳌亚洲论坛。**
- ④ **参加各种协会、商会、俱乐部组织的活动。如商务考察、酒会、户外活动等。**
- ⑤ **参加平时朋友同学之间的聚会、庆典。**

在上面的这些渠道中，参与的人员往往在经历、地位及兴趣爱好方面有一定的共同点，因此，我们很容易在这些场合中结识一些成功又充满智慧的人，从而帮助自己获取有用的经验与信息。

3. 借力共赢，打造“多赢”和“天下赢”

俗话说得好：“借力发力不费力。”懂得借力发力的人，就能够以弱胜强，以柔克刚，就能够快速地取得成功。而且在整合的过程中，不仅要注重借力而赢，还要注重借力共赢，使参与整合的伙伴能够共享利益，皆大欢喜。

要知道，资源的整合不是市场竞争，而是竞合，是为了促进及提升彼此资源的效应而进行的。它不是你赢我输或零和的游戏，必须各方都从中受益。这个收益可能表现为更低的成本、更多的效益或者两者兼有。在资源整合的过程中，我们必须考虑对方的利益点在哪里，考虑到如何保障对方的利

益。只有这样，双方的整合才可能长久并形成一种战略上的伙伴关系。

在整合的过程中，要想获得多赢的结果，“舍得”是前提。大舍大得，小舍小得，先舍后得，不舍不得。很多失败的或者半途而废的整合，往往就是“舍不得”心里在作怪。大家都舍不得，都想利益最大化，结果是大家都得不到相应的利益。因此，在资源整合时，我们必须树立按照共赢原则进行整合的思维。在此指导下，积极主动地与其他资源方接触，加深了解，更要站在对方的立场上考虑问题，做到换位思考，了解对方的需求及利益，最后才能在多赢的基础上，实现资源的整合与配置。

分天下财富

1. 财富是什么？如何对待财富

财富是什么，到底应该是你为它工作，还是它为你工作？

一个人的财富，必然开始于“内在银行”，实现于“外在银行”：内在银行，即一个人创造财富的思维能力；外在银行，即存放财富的位置及数据。我们每个人都可以根据自身能力的大小，创造属于自己的人生财富。

我们知道，金钱有一个特点是生不带来，死不带去。所以，对待财富，人应该具备两种能力，即创造财富的能力与掌控财富的能力。但一个可悲的现实是：很多人一生都在为获得财富而工作，而不是让财富为他工作，甚至成为金钱的奴隶。 什么财富才是真正属于你的财富？我们应该怎么对待财富呢？著名电影明星李连杰先生在经过那次东南亚海啸以后，颇有感慨地说“花掉的，给别人的才是你的；留下的，

你只是暂时保管而已。等到有一天，你愿意还是不愿意，都得给别人。”作为人们生活的工具，作为创造幸福快乐的工具，财富天下用，财富天下分。财富是工具，赚钱是技术，分钱是艺术。在资源整合中，不仅要懂得赚钱，还要懂得分钱，赚钱是前提，而分钱才能长久。

2. 在资源整合中，正确的分钱思维是什么？

民营企业的资源整合，最重要的是人才的整合，而人才整合的关键则在于分钱。很多人不懂得分钱，也不舍得分钱，因为总是找不到好的合作伙伴，很难留住优秀人才。有的人即便找到了很好的合作伙伴，很优秀的人才，合作也总是不能长久，这其中最重要的原因之一就是分钱出了问题。

在人生路上，如果想要做一番事业，一定要懂得分，分什么呢？分名、分利、分荣誉。如果你不懂得分，谁愿意与你合作？那你就只能什么都靠你自己。自己一个人做有两个弊

端：一是太辛苦，而是很难把事情做成。

名、利、誉可以有两种分法：一种分法是你现在有的和未来的：如果你现在有，你就分现在有的；如果你现在没有，你就分未来的。另一种分法是你自己有的和别人有的：如果你自己有，你就分自己有的；如果你自己没有，你就分别人的。其实，在企业分钱的问题上，特别是民营企业分钱的问题上，一定要有正确的分钱思维，要懂得：分则别人帮你做，不分则你自己做。事实上，你自己很难将事情做成，因而关于分和不分的问题，聪明的人很快就能做出选择。

3. 分钱模式：少赚长赚多赚 PK 多赚短赚少赚

假如你我动用各自的资源做成了一单小生意，创造了100万的效益，由于是朋友介绍，之前也没有谈好怎么分享利益，现在由我来分配利益，根据你我前期投入的资源五五分成是双方投入合理的分配。由于我掌握了分配权，根据大部分人

通常的占有心理，我可以拿六成、拿七成也可以拿八成，甚至我想一个人独占，你同意吗？于是就出现了一下几种情况：

① 我要拿六成，可你不同意，最后争来争去，双方各拿五成。虽然做到均分，可大家都不开心，甚至有可能因为分钱而吵架、打架，自断后路，失去了下次合作的机会。

② 我要多拿一点，可能是六成、七成，也可能是八成。你不争也不闹，只是分完以后，有机会你也不再找我。我自断后路，没有了下次的机会，表面上看起来我多赚了，由于合作的时间短，其实最终我还是赚少了，这就是多赚就是短赚最后少赚。

③ 我选择少拿。我只拿四成，给你六成。你也是一个懂分钱的高手，你也有多赚就是短赚最后少赚的理念，于是你不要六成也只要四成，最后让来让去双方各拿五成。虽然也是

均分，但彼此都很认同，就有了长久合作的可能。

④ 我选择少拿。我只拿四成给你六成，虽然你没有整合分钱的思维，可是你一定觉得我这个人还不错，是一个不但能共事并且格局还不错的人，下次有机会你还会找我合作，那我跟你的这次生意不但赚了钱，还赚了你这个朋友和你背后的资源。下次有机会，要用到你的资源，你一定还会帮我，因为帮我，你不吃亏，过去你或许曾经帮过很多不懂得分享和感恩的人，但像我这样的人你会继续帮。

⑤ 第四种分钱模式还不是顶尖高手，真正的顶尖高手在自己拿四成对方拿六成的基础上，再自己拿出办成给当初介绍你我认识的那个朋友。那个朋友一生介绍过无数的朋友给别人，可能给他回馈的人并不多，他也应该觉得我这个人还不错，所以下次如果我有需要，他也一定还会帮助我。

于是这次的生意，我不但赚了钱，还赚了你这个朋友及你

背后的资源，同时还赚了那个介绍咱俩认识的朋友及他背后的资源，这些丰富的资源在未来的日子里都可以为我所用。与人交往，坚持这样的理念，朋友就越来越多，路就越来越宽。而前两种分钱思维则会让自己的朋友越来越少，路越走越窄。两个基础差不多的人，发展几年以后就因为分钱的理念不一样，导致差距越来越大。

4. 分钱模式：少就是多 VS 多就是零

前面谈到多赚与少赚的相对关系，事实上多少还建立在事情成与败的基础上，多与少的意义，只在事情成功的前提下才有意义，都则是没有意义的。事做成，少就是多，无即是有；事做不成，多就是零，有即是无。所以，我们做任何事情首先考虑的是把事情做成。事情做成，饼做大了，即使少，跟事情没做成比还是多。

5. 业绩、利润、股份、财富的三分法 业绩 利润 股

份 财富 分全部 分全部 分大股份 分长钱 分局
部 分局部 分中股份 分中钱 分增加 分增加 分小股
份 分短钱 业绩三分法：

分全部：就是把公司全部的营业额与你引进的人才分，业绩很容易计算，而且这种方式简单可行。

分局部：把没有打开的渠道给有能力打开的人才 5%的提成，如果他能一年帮你做到 3000 万，那他就可以拿到 150 万的提成；做到 5000 万，那他就可以拿到 250 万的提成。对于有能力的人才来说，他们会比较喜欢这种方式。等到签订的合同到期以后，可以根据情况在重新制订方案。对于缺人才亏钱的公司，这个方法同样有效。 分增加：公司辛辛苦苦做几年，每年只能做 3000 万，如果引进一个有能力做大的高手，不妨与他这样分钱：如果只能做到 3000 万以内，那他只能拿很少的基本工资，而超过 3000 万以上的部分他

可以拿 5%的提成，如果他能做到一个亿，那他就可以拿到 350 万的年收入，相信这个人才会全力以赴地创造高业绩。对公司来说，不但多赚了钱，还赚得了人才。

分增加有一个关键，那就是在衡量增长额的同时一定要考核利润，否则人才会不惜成本把规模做大，他拿到高额奖金的同时，公司却有可能少赚钱，甚至亏钱。 利润三分法：

分全部：优秀的人才进入公司后，公司所获得的全部利润，他可以分一定的比例，这种分法就是在职分红。但只分有形利润，不分无形资产，并且在职的时候可以分，离职以后就跟他没有关系了。也就是说，人才进入公司，既可以分红，又不承担亏损，而且无须投入资金。所以，这种分钱方式对于企业和人才来说也是一种很有效的模式。

分局部：分局部就是只为某一个分支机构工作，同时也只分某一个部门或某一个分支机构的利润。这种分法，其实就

是在岗分红，负责多大的部门，有多少能力，按照其业绩分红，可以分有形资产，也要承担亏损。离职以后，也还是可以维持和公司的人脉关系。通过这种方式激励人才，让其最大限度地发挥才能，同公司保持一致利益，也是可以的。

分增加：公司在你自己的经营下只能有这样的利润，或者上一年的利润只有这么多，此时你可以设定一个标准、一个数据，在这个标准和数据之内，人才或经营的负责人只能拿到一个比较低的年薪，如果超过这个标准和数据，可以拿出利润的一部分分给人才或团队负责人，超过标准和数据越多，则从利润中分到的比例越多。 股份的三分法：

分大股：把企业大股份分出去，这对于很多老板来说，可能会要他的命，但分大股份其实是一种大智慧。调查显示，中国民营企业的股份大部分在老板或老板家人手里，而世界500强企业大老板的股份平均的比例是4.76%。请问民营

企业大部分股份跟世界 500 强的 4.76%比，哪个比较值钱？大多数人认为，拿大股份的人比拿小股份的人更容易赚钱。其实这种看法不完全正确，对于小企业老板或个人能力与资源一般的人来说，拿小股份容易赚大钱。为什么呢？对于小企业老板或者个人能力与资源一般的人来说，能力、资源有限，如果占了大股份，而对你的小企业小股份感兴趣的合作伙伴，也一定是那种个人或企业资源、能力、地位很有限的人，因为只有这样的人才会跟你合作，那么你就整合不了大资源、大资金、大人才。相反，如果你能让出大股份，就有可能吸引到大资源、大资金、大人才，才有可能快速把企业做强做大。当有一天把企业做强做大了，哪怕只有 1% 的股份，你也有可能拥有超过亿万资产了。所以，自己握着大股份未必能够赚大钱，适时、恰当地分给那些比你强的合作伙伴，则更容易赚大钱。

分中股份：相对来说，分中股份是分给那些跟你实力相当的人，或者后来参与，但是在能力、资源方面比你强的人。将股份公平分配给那些给了自己巨大帮助的人，并且让对方满意，才有利于维持长期的稳定关系，获取长远的利益。因为双方资源、能力差不多，看似平分秋色，实际上能形成优势互补。聪明的人都懂得一个道理：那就是谁都不可能一个人做完所有的事情，要想达到目标，就需要把股份分给和自己差不多的人，寻求合作。因为一个人想要在社会上站稳脚跟，只靠自己单打独斗是远远不够的，如果没有背后强大的智力支持和社会关系资源，个人能力再强也徒劳无功。

分小股份：分小股份是分给那些你想留住的人才或引进拥有部分你想要的资源的人。

财富的三分法：分长钱：长钱指的是一年以上才能拿到的钱。时间越长，拿到的钱就可能越多，但风险就越大。那是

有实力、有眼光、有信誉的人赚的钱，所以你要跟那些有实力、有眼光、有信任的人分。这种人起码在当地有房有车，一年内生活无忧，是取得了一定成就的人或者非常信任你的人，否则就算你给了他们，他们的焦点也不在长远，同时也不相信，意义就不会太大。

分中钱：中钱指的是3个月到一年可以拿到的钱。这种方式较稳定，能够被大多数人所接受。所以，这种中钱对于一般的白领比较有效，他们的经济实力比较适合这种分钱模式。

分短钱：短钱指的是3个月以内可以拿到的钱。当然，由于投资回报快，不管你投入的是时间还是金钱，风险都较小，相应的回报就不会太高。这种短钱大部分是小钱，谁会在乎小钱呢？当然是经济情况比较差的人。所以，这种分钱方式比较适合于企业基层的员工和蓝领。

资源整合八式

1. 资源整合八式之一——人脉整合：善用人际关系

如果要问富人共有的特点是什么，《行销致富》的作者史坦利教授说：“答案是一本厚厚的名片簿。更重要的是他们广结人际网络的能力，这便是他们成功的原因。”

你有没有这样的经历？资金周转不过来，找朋友借一些，朋友很爽快地答应了；你想投资某只股票，又对它的信息掌握不全面，很快就有朋友给你信息了；遇到一个很重要的客户，可关系若即若离，很难把握住这次交易，经朋友介绍认识后和客户很快成了朋友，交易顺利完成了。

这些都是人脉资源价值的体现。**有人脉获得财富就像坐电梯，没人脉获得财富就好比爬楼梯。**在这个信息化的时代里，一切都在迅速地运转着，丰富的人脉资源能帮助你节省更多的时间和精力，使你畅通无阻地实现财富梦想。

整合亲属资源：

金钱往来要清楚，切忌糊里糊涂 不要高高在上或强人所难 要体谅亲戚，不要为所欲为

整合同学资源：

一提到“老同学”，就意味着一种期待，一种信任，一种实实在在的帮助。同学关系作为在学校读书期间所构建起来的人际关系，比起毕业后在社会上构建的人际关系要单纯很多，因为同学之间本来就没有真正的利害冲突，这种单纯的同学关系有其淳朴的一面，通过这种关系来处理一些事情，自然更加简捷便利。

很多创业者的成功经历告诉我们：在创业者的人脉资源中，按其重要性来看，排在首位的就是同学资源。

《福布斯》中国富豪南存辉和胡成中就是小学和中学的同学，一个是班长，一个是体育委员，后来两人合伙创业，企

业做大后才分了家，分别成立正泰集团和德力西集团。

同学不仅局限于时间较长的小学、中学、大学的同学关系，随着人们现代交际意识的提高，各种各样的短期培训班甚至会议中也蕴含着十分丰富的人脉关系资源。一个创业者曾说，他到中关村创立公司前曾花了半年时间到北大企业家特训班上学、交朋友。他开始的十几单生意都是在同学之间做的，或是由同学帮着做的。同学的帮助在他创业的起步阶段起了很大的作用。

整合老乡资源：

乡情是中国人比较重视的感情之一，共同的语言、共同的口味……诸多的共同点会让老乡们更易建立信任，有了信任就比较容易整合。国内外有很多整合老乡资源成功创业的故事。比如，几百年来的晋商会馆，今天遍布世界各地的同乡会等。归纳起来，整合老乡资源的方法有五种：

用“乡音”办事

既然是老乡，双方就必然有共同点，其中很重要的一点就是“乡音”。用家乡话做见面礼，可以说是独树一帜的，不需要物质上的东西。在这里，有一点很重要，那就是运用这种方法的场合，最好是在异乡，因为在异乡才会有恋乡情绪，才会“爱乡及人”，这时再来个“他乡遇老乡”，哪有不欣喜之理？对方离乡越久，离乡越远，心中的那份情就越沉、越深。

用“乡物”办事

在与老乡打交道时，一般人都会有这样一种想法：“既为同乡，理应帮忙，若还送礼物，这不太俗了吗？”这种想法从某种特定意义上来说是有一定道理的，但就广义来说则是谬论。老乡与其他关系的不同之处就在于，老乡之间的关系以地域连接，有一份圈子内的情存于心上。在一个地方长大之后，或许有许多事情都已经淡忘，但生活习惯是不容易改

变的，心中的烙印也不会改变。家乡的土特产往往就能牵起老乡的诸多情愫，拉近彼此之间的距离，使彼此易于沟通，从而能很好地办事。

用“乡情”办事

床前明月光，疑是地上霜。举头望明月，低头思故乡。”这首千古绝唱将一个远离家乡，怀念家乡的游子心情表现得淋漓尽致。中国人自古就有着强烈的乡土观念，其主要表现就是对同乡人有一种天生的热情。因此，如果能好好利用同乡关系，不但可以多几个朋友，更重要的是办事时能得到更多的关照。

用辈分关系求老乡办事

无论是近亲还是远亲，只要是亲，就可在老乡关系上再加一层关系，那就是辈分。在辈分的外衣下求人办事就有了更大的底气。当然，现代社会辈分关系似乎不像以前那样严格，

而它所产生的效用似乎也不比从前了。但无论如何，求老乡办事前，如果能够续上一层辈分关系，事情可能也会好办得多。

不要急功近利，要用心经营

老乡仅仅是交往的一个突破口，对待老乡，不要抱功利心态。与你是老乡，并不意味着他就一定会帮你，重要的是与之建立长久的互惠关系，而非为了特定的目的而进行交往，互利才是增进关系的最重要的法门。从老乡这一简单的关系转变为可交往的朋友是一个持续的过程，彼此应常保持联络，互帮互助。

2. 资源整合八式之——资金整合：快速启动项目

资金是企业运营的血液，没有资金，企业及管理团队就无法生存。对企业家来说，资金整合过程中能够快速、高效低筹集资金，是企业站稳脚跟的关键。资源整合大师周嵘说：

缺钱的人缺的不是钱，而是缺少有钱的人脉和朋友，缺好项目及把好项目运作成功的团队和能力。

在整合资金前，你可以认真分析一下，你缺的是什么。如果你缺的是有钱的人脉和朋友，则需要找到一个人或圈子愿意帮助你，而如果你的项目不好，团队能力不行，到哪里都不会有人投资你。

资金整合的关键点是展示信誉，因为个人或者企业的信誉好坏，直接影响到向银行申贷及寻找投资人的成功与否。

关于资金整合，企业获得融资的渠道很多，如风险投资、民间资本、银行贷款、融资租赁等，这些都是不错的融资渠道。

风险投资：

风险资本最大的特性是对高风险的承担能力很强，当然，它也要求相应的高回报。

好的项目、正确的商业模式再配合优秀的团队，自然会引来风险投资公司的关注。对企业家来说，寻找风险投资不是一件容易的事。一般企业家有两条途径可以争取风险投资的支持：**一是直接向风险投资商递交商业计划书，二是通过融资顾问获得风险资本的资助。**

对于某些正在寻找风险投资的企业家来说，寻找天使投资也是一个不错的融资渠道。天使投资是自由投资者或非正式风险投资机构对处于构思状态的原创项目或小型初创企业进行的一次性的前期投资。

天使投资人通常是企业就爱的朋友、亲戚或商业伙伴，由于他们对该企业家的能力和创意深信不疑，因而愿意在业务远未开展之前就向该企业投入大笔资金。

民间借贷：

企业家创业大多是一切从零开始，并不能确定以后的发展

状况。在迁入不明朗的情况下，处于早期发展阶段的公司很难从银行及其他金融机构整合到资金，这时，就只能靠企业家自身通过各种方式来整合资金投资了。

由于企业家与家人、朋友等彼此了解，关系亲近，因此从家人或朋友处整合资金就成为优先选择的方式，而且这种方式显得较为容易。许多企业家在起步阶段，都是依靠亲戚、朋友或熟人的财力。

整合这些资金可以采取借款和产权资本的形式。不仅家人或朋友，也会有企业家充裕资金借给短缺企业进行周转，收取一定的利息，**比如企业和企业之间的拆借、商业汇票、预付款等。还有民间的典当行、拍会等形式的借款也属于民间金融的行为。这类资金融通方式即民间借贷。**

总的来说，因为纯粹借助个人信用，担保人可能要承担无限的责任。企业家从家人、朋友处获得的资金，最好是以

借贷或合资入股的方式，分散风险的同时，企业家可以拥有更多股份，有利于创建和完善公司的经营决策。

银行贷款：

相对于其他融资方式，向银行贷款是一种比较正式的融资方式，企业家要想获得银行贷款的确不容易，但也不是完全不可能。

如今银行贷款的种类越来越多，如果根据自己的情况，科学选择适合自己的贷款品种，资金困难的问题将会变得相对轻松。对于企业家来说，银行提供的贷款主要有四种类型。

创业贷款：创业贷款是指具有一定生产经营能力，或已经从事生产经营活动的个人，因创业或再创业提出资金需求申请，经银行认可有效担保后发放的一种专项贷款。

抵押贷款：目前银行对外办理的许多个人贷款，只要抵押手续符合要求，只要借款人不违法，银行不问贷款用途。企

业家可以土地、房屋等不动产做抵押,还可以用股票、国债、企业债券或银行承认的有价证券以及金银珠宝首饰等动产做抵押,向银行贷款。

这种贷款适用于具有一定规模的中小企业,以专用机器设备和工具,无形资产(含土地使用权)和其他财产抵押。比如,武汉航天波纹管股份有限公司首创使用在建厂房做抵押的融资模式。这种方式可以促进银行和企业之间建立良好的合作关系,增强信任感,拓宽中小企业的融资渠道。

质押贷款:近年来,银行为了营销贷款、提高效益,在考虑贷款风险的同时对贷款质押物的要求不断放宽。除了存单可以质押外,以国库券、保险公司保单等凭证做质押也可以轻松得到个人贷款。从质押范围上看,范围是比较广的,像存款单、国库券、提货单、商标权、工业产权等都可以做质押。企业家只要能找到属于自己的东西,以这些权利为质押

物，就可以申请获取银行的贷款。

这种贷款适用于那些具有较好流动性的金融资产的公司，银行更看重企业的信用和成长性。一般适用于那些后劲强，流通变现能力很强或者具有高成长盈利点的行业的企业。比如，深长快速有限公司和邵武中竹纸业有限责任公司就是使用了银行股权质押的方式向银行贷款的，很好地解决了企业资金不足的问题。

保证贷款：如果你没有存单、国债，也没有保单，但你的配偶或父母有一份的工作，有稳定的收入，这也是绝好的信贷资源。

这种贷款适用于那些具有较好的资信资源的跟人和企业，且无论是中国国内银行还是国外银行，都发放信用、保证贷款，但对贷款对象、条件、程序、额度等都有严格的规定。这类贷款因为要承担无限的担保责任，所以风险很高，多数

为农信社贷款。比如，吉林农民梁桂华，将自己的 12 亩地收益权转让给梨树县物权融资农业发展有限公司，这种做法不仅得到了政府的高度认可，也为获得信用社的贷款提供了保证。

股权融资：

股权融资并不仅仅是大企业的是，中小投资者，小企业家也可以应用到。股权融资所获得的资金，企业无需还本付息，但新股东将与老股东同样分享企业的赢利与增长。这种融资方式对于企业家来说，也是一种较为实用和便捷的融资方式。 股权融资在短时间内得到越来越多企业家的认可，成功案例不断出现。对于企业家来说，来自股权融资的资本不仅仅意味着获取资金，同时新股东的进入也意味着新合作伙伴与新思路的进入。

在进行股权融资是，企业家个人需要注意的是对企业控制

权的把握，在开始时，最好是把握绝对控股权，而不是相对控股权。

投资者以股东的身份加入公司，这还需要企业家妥善处理与投资者之间的关系，尽可能选择好合作伙伴，最好选择对本行业有一定了解或者与本企业同处于上下游产业链中可以降低交易成本的战略投资者。

3. 资源整合八式之一——团队整合：发挥集体优势

比尔·盖茨说：“永远不要靠自己一个人花 100% 的力量，而要靠 100 个人每个人花 1% 的力量。” 现在的社会已经不再是单打独斗的年代，而是一个团队、一个联盟、一个国家与另一个团队、另一个联盟、另一个国家之间竞争的年代。

只有一个优秀的团队才能在激烈的竞争中获胜。在如何成为一个优秀的团队方面，我们可以向狼学习。狼是最团结的动物，面临强大的对手时，狼会充分发扬它们的团队精神，

并肩作战，奋勇抗敌。但是，要打造一个优秀的团队并非一件简单的事情。

打造一个优秀的团队，不是只要找到人就可以了，除了找到人，还要找对人，找对人之后还要放对位置，放对位置之后还要做对事。只有这样，效果才会真正显现，如果找到的是不合适的人，反而会给公司带来很大麻烦。

可以说，凝聚团队的智慧，发挥集体的优势是一种技巧。一般来说，要做好团队整合，团队领导就需要考虑几个问题。

节约时间：

对规模较大的团队来说，要想倾听每一位成员的意见是很费时间的一件事情。所以，在这样的团队里面，为节约时间，团队领导要有针对性地倾听某几个人的意见。

以解决问题为导向：

在一个团队里面，可能会出现团队领导喜欢某些成员而不喜欢另外一些成员的现象。一个真正讲原则、真正想做出成绩的领导在这时候是能够分清楚公与私的区分的，他们不会以个人的偏好来判断成员的决策，而是以解决问题为导向，以最终做好团队工作为目标，对事不对人地选择最佳建议，哪怕提出这一建议的成员不被他喜欢，他也不会受到影响。

决策权集中：

值得注意的是，决策的最终决定权仍要掌握在团队领导者手中，否则，过度的民主会出现争执不下的现象，过度依赖别人更会丧失良好时机。在团队整合中，如果要 $1+1+1$ 大于 3，就要有一些专业的做法，否则彼此勾心斗角起来，反倒会削弱团队战斗力。只有团队之间真正合作，才会汇成一股强大的力量，进而推动最终目标的实现。

4. 资源整合八式之——渠道整合：

占领市场高地整合渠道资源,可以为各个渠道成员提供更高的价值,使其获取更高的渠道效率。对制造商而言,渠道整合体现在两个方面:一是对企业内部资源的整合,二是对企业外部经销商营销中心体系的整合。

如果你公司的业务很好,原有的产能饱和了,需要重新建厂房,上流水线,训练技工,耗时一两年。而你的同行花了巨额资金投资建了厂房,上了流水线,训练了一大群技工,却因接不到订单而处于停工或半停工状态。

这时,你只需要伸出整合之手,就能轻松获益。你的同行前面所做的工作,都是为你准备的。那么,你觉得整合快,还是创造快? 如果你有一个好产品却没有销售渠道,这时有两个方法:

一个方法是,你招聘一个渠道高手,他负责训练一个团队,

全国各地租门面，寻找一批店长及促销员、销售人员、花巨大的成本，然后开始为你销售产品。

另一个方法是，你去整合别人花了几年和无数心血建成的渠道，只需要把你建立渠道的一部分成本给他们，通过他们的渠道，将赚的钱分一部分给他们。这两种方法，你觉得哪个比较容易？答案是不言而喻的。这一整合策略告诉我们：喝牛奶不一定要养奶牛。别人的销售团队、渠道一样可以帮你卖产品。其实渠道整合的神奇之处就在于，通过智慧和方法，走一条别人已经铺好的路，从而快捷、高效、轻松地实现目标。

5. 资源整合八式之——异业整合：获取更大收益

“异业”是相对于“同业”的概念，代表不同行业。不同行业的企业，也能整合？回答是肯定的。通过分享各自的资源，通过整合对方的资源，降低成本、提高效率、增强市场

竞争力。

不少行业在形成固有的赢利模式之后，市场空间和营销渠道相对单一，产品同质化严重，需要开拓新的市场和营销点。所谓“异业整合”，可以用一句很简单的话来总结，就是取长补短和强强联合。

在异业整合中，有一个很好的策略是做好购买时间差整合，**这里只需弄清一句话：买我之前跟谁买，买我之后跟谁买？**

如果有一类客户，既购买你的产品，又购买其他公司的产品，也就是说，你与一些公司拥有同一类客户，那么，你就可以把产品卖给拥有同一类客户的公司，做最有效的客户资源整合。因为那些公司花费了大量人力、物力所开发出来的客户，大部分也都是你的客户，他们在茫茫人海中找出了你的客户，你只需要在他们公司花少量的时间及人力、物力，

就可以找到大量的客户。

所以，在这个整合中，最好的方法就是：整合这一类公司，这样，他们公司全部的客户也就成为你的客户。如果不能整合公司，就整合他们主管客户的营销负责人；还不能整合，就整合营销经理；如果也不能整合，就整合他们公司的业务员；如果这样还不行的话，就只能整合一部分客户了。

例如，家装、橱柜、家具、门业、窗帘布等，这些不同的行业都是可以有效整合的：纽扣、拉链、标志、布料等，这些行业也是可以有效整合的。只要通过回答“买我之前跟谁买，买我之后跟谁买”这个问题，把我好购买时间差，就可以做好整合：

买我的产品之前跟谁买，找到拥有共同顾客的公司，我们就可以去整合他们的客户，把我们的利润跟他们分享一部分，这样花比较少的时间和精力，也能快速地开发市场；

买我的产品之后跟谁买，找到我们需要的公司，我们就可以主动联系他们，与他们整合，把我们的客户介绍给他们，或者我们也可以代理他们的产品来快速增加业绩或利润。

所以，你可以思考一下，你的行业里买我之前跟谁买，买我之后跟谁买的潜在策略联盟公司有哪些 然后通过异业整合，大家各取所需，利益共享。

6. 资源整合八式之——淡旺季整合：开启多元化营销

很多行业都存在淡季和旺季的问题，要么很忙，要么很闲，想要找到一个折中点，并不是一件容易的事。如果利用淡旺季整合的思维，这个问题其实可以迎刃而解。在进行淡旺季整合时，**首先要问自己两个问题：我忙时谁闲？谁忙时我闲？**

这两个看似不起眼的问题，却道出了淡旺季整合的关键。

在《整合天下赢》课程中，有一位来自哈尔滨做松花江游

船的老总提到，他的企业淡旺季就很明显，因为在哈尔滨做游船生意，一年中只有半年的时间能运营，其它的半年的时间是冰冻封江的，运营团队很不稳定。当他听完周嵘老师对淡旺季整合的讲解后，他立即就想到可以回去整合滑雪场。回到哈尔滨，他找了几家滑雪场老板，其中一家对他的整合方案非常认同，双方一拍即合，彼此都省下了一大笔人员工资，并且团队也稳定了。

你所在行业有淡旺季吗？如果有，不妨使用淡旺季整合的方法来解决一些资源浪费的问题。

7. 资源整合八式之——季节整合：大幅度提高效率

中国的地域差异性很大，很多行业都会因季节的问题产生很多困扰。其实，季节的差异，也是可以通过整合解决的。

举例：两个做建筑的老板，在听周嵘老师讲解季节整合时，广东的老板抱怨，夏天天气太热，工人太辛苦，效率不高，

而黑龙江的老板则抱怨自己的团队有半年是闲着没法干。在课堂上听完老师的讲解后，茅塞顿开：双方团队可以整合，互为利用，大幅提高了工作效率。

当然季节整合的思维还可以继续扩散，可以放大到全球范围。一位做农业的老板是澳籍华人。由于南半球的澳洲季节与我们北半球的刚好相反，他一年两边跑，将两个地方的季节充分利用起来，生意做得越来越大，企业也越做越好。所以，春夏秋冬的季节难题不是不能解决的。只要会利用季节整合的思维，就不存在因季节带来的困扰和损失。

8. 资源整合八式之——利益伙伴整合：优势互补，共享成果

俗话说，“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，创业路上找一些志同道合、有共同利益关系的人结伴而行，你讲前进得更快。三国时，刘备事业的成功，其基础就是“桃园三结

义”时整合了关羽和张飞这两个重要的伙伴。

关于利益伙伴整合,回答下面几个问题,并找到那样的人,
就是成功整合的开始:

我成功了,谁会跟着我成功? 谁成功了,我会跟着他成功?
我赚钱了,谁会跟着我赚钱? 谁赚钱了,我会跟着他赚钱?

跟着我们成功的人,跟着我们赚钱的人,我们可以要求他们
为我们的成功承担成本、出力、出资源、甚至可以无须成本
调动、支配、利用他们的资源。为什么?因为我们成功、
赚钱之后他们会跟着我们成功、赚钱。

那些我们可以跟着他们成功、赚钱的人,我们要想尽办法
去帮他们成功、赚钱。为什么?因为他们成功、赚钱了,我
们也就跟着他们成功、赚钱了。

无论在穿各样阶段还是在扩大发展时期,寻找利益伙伴合

作,都需要一个慎重挑选的过程,首先要了解自己合作的目的,再分析对方的优缺点,然后综合考虑选择。需要注意的是,找到利益伙伴并非就万事大吉,还要经历日后经营中的磨合期。我们在挑选合作伙伴时注重以下几个特征,可以避免在日后的经营过程中产生重大分歧,从而保证企业的稳定运行。

①志同道合。拥有共同的目标和经营理念是合作的基础。

②优势互补。最成功的合作事业是由才能和背景各不相同的人合作创造出来的。

③德才兼备。挑选合作人时要全面衡量合伙人的素质,力求合伙人德才兼备,切不可只顾其一不顾其二。

④明确利润分配。许多人合伙时喜欢采取对半的权益分配方法,但这种方法常常因合作方意见不一而导致经济纠纷,无形中阻碍了发展。

但是，整合到利益伙伴，并不意味着就可以高枕无忧了。很多人在合伙时容易陷入误区，反而阻碍了事业的发展。具有整合智慧的高手们，用自己的实践经验告诉我们，发展合作伙伴关系应该注意几个误区。

误区一：人人都是老板

这种情况下，每个合伙人都以主任的心态处理事务，谁也不听谁的，大家都是老板，各执一词，员工也不知道应该听谁的。于是，企业秩序混乱，项目无法进行，事业就必然遭遇失败。合作虽然整合了各方力量，但不能混淆合伙人的角色。对于每个人的位置、角色、职权都应该有明确的划分。

误区二：利润按人头分

合伙时利润的划分是最敏感的问题。按人头划分看似公平，实际上更容易埋下矛盾冲突的种子。由于合伙人对公司的贡献不可能是完全相同的，如果按人头分，无疑上海了贡

献大的合作人的权益。所以，利润的划分必须以公平合理为前提，合伙人投入的金钱、技术、客户资源、劳动都应该作为划分依据。

误区三：不重视沟通

很多人认为，既然合伙经营就是拴在一根绳上的蚂蚱，感情自然很深厚，凡事觉得差不多了就私自决定，不与其他合伙人进行沟通。长期下去，就会摧毁合作的信任基础，甚至导致合伙人间反目成仇。因此，合伙人之间必须多加沟通、及时交流，以促进合作的顺利进行。

误区四：人情与亲情不分

情感化管理和人情化管理是两个概念，其本质区别在于：情感化管理是以情动人、以情感人、以情励人；而人情化管理是“见人下菜碟”的人治权谋，对待不同的人有不同的标准。因此，家族企业应充分利用情感化的柔性管理方式进行

管理，切记不要陷入人情化的陷阱，人情与亲情不分。

误区五：口头合同

中国人往往认为有口头承诺就可以，没有签订书面合同的必要。尤其是与朋友或亲戚的合作，更觉得书面合同太生分，口头说说就可以。然而，生意与感情是两码事，亲兄弟也要明算账。没有书面合同，一旦产生纠纷，就没有判别的标准，反而更加伤害感情。因此，生意场上约定性的内容，一定要签订书面合同。

1. 你未来的成就和财富取决于什么？

阿基米德曾经说过，“给我一个支点，我就能撬动地球。”这句话实际上描述的是杠杆原理。杠杆原理应用于资源整合的核心内涵就是 **抓住关键，用最巧的力，最快地取得成功。**

那么我们要想取得一定的成就，支点何在呢？其实，一个人未来的成就和财富，只取决于两件事：**第一，你的时间投**

在哪里；

第二，你的资金投在哪里。把这两件事用心经营，做到最好，我们就离成功越来越近。 你的时间投在哪里？

一个人把他的时间花在哪里，他的成就就在哪里。具体表现在四个方面： 在哪个行业

同一个人在不同的行业里，创造的价值是不一样的，所以才有“男怕入错行，女怕嫁错郎”的说法。无数的成功者也告诉我们，人生就是选择，选择大于努力。 在什么岗位

在同一个行业里，如果岗位不同，创造的价值也大有区别。同样在航空公司上班，飞行员与空姐和售票员收入会相差很多。 具体做什么

在同一个行业，同一个岗位，由于具体做的事情不一样，人与人之间就会有很大差别。比如，同样做企业的老板，由于每个老板具体做的工作不一样，所以，有的老板把企业做

成功了,既有社会效益,又有经济效益,可以说是名利双收;而有的老板则把企业做倒闭了。既没有社会效益,也没有经济效益,无名无利,还连累了一群人。 在什么地方

在同一个行业,同一个岗位上,具体做的事情一样,如果地方不一样,一个人所创造的价值同样有差别。同样是企业老板,有的老板每天在同一个城市,有的老板在全世界飞,你觉得这两种老板,谁的企业会做得比较好?答案当然是后者。 那么,到底老板的时间应该花在哪里呢?这些年,我发现在民营企业中普遍地存在这样一个现象,就是企业越小,老板在企业的时间越多,企业越大,老板砸企业的时间就越少。

所以,我们研究概况:一个要把企业做好的老板,他应该1/3的时间在当地,1/3的时间在全国各地,1/3的时间在全球。只有一个企业的领导人有这种全国那只全球的思维格

局和见识，才能把企业做到行业的领先。 你的资金投在哪里？对不同的人而言，资金的用途可以有很多，它的去处自然也有很多，但结果可以千差万别。可以说，一个人的资金投在哪里，决定了他所拥有多少财富。而且，更重要的是，资金所创造出的不仅是财富，还可以体现一个人的价值。 一般情况下，人们的资金会投在这么几个方面。 投资吃、穿、住、用、行

大部分人会把用时间和体力赚回来的钱，花在吃、穿、住、用、行等人类生存最基本的需求上，很明显把钱花在最基本的生活消费商，只能让你生存，却不能带来更大的价值；而当你已经能够生存时，不妨把能让你可以生存以外的资金，投在高回报的领域，而钱投在不同的领域回报差很远。 投资赚钱工具、人脉、地产、股票

投资赚钱工具或人脉，回报是最高的，几倍、几十倍、几

百倍甚至更高都有；地产在过去的 20 年的回报有几倍甚至十几倍；股票在过去的十年绝大部分是亏钱的，只有极少部分人赚钱，未来也很难说。 投资企业

企业的投资回报是比较高的，但风险也很大。今天很多募集到的基金，最后就靠投在企业中寻求回报。 投资其他方面

其他方面的投资还有很多。

当年，马化腾等人凑了 50 万创办腾讯、陈天桥炒股赚了 50 万创办盛大、丁磊用 50 万创办 163、马云等人凑了 50 万注册阿里巴巴.....这些人最后都取得了巨大的成功。但试想一下，如果当年这些人将已有的 50 万用于买房子或者车子等，现在的他们可能连贷款都没还完。

总之，你把你辛辛苦苦赚回来的钱，投在不同的地方，回报会相差很远。这就要看你是不是具有眼光和策略，用有

限的资金、创造更多的价值。

2. 你拥有的资源比才华更引人注目

那些世界 500 强知名企业，在提拔高层管理者或者选拔 CEO 时，他们并不只是考察选拔对象的个人能力，更重要的是看他有没有过硬的人脉网。不管你相不相信，现实中，很多世界知名企业的做法就是如此。其实只要深入地想一想，就不难明白为什么了。对一个公司来说，高层管理人员的任免，意味着他有怎样的资源，而这些人和资源，必将影响企业今后的发展。

对于一名 CEO 来说，他所拥有的资源整合能力，比他个人的其他能力更重要！因为，如果仅仅看他自己具备的知识和经验，那知识他一个人的知识和经验；而他的资源整合能力，却意味着他所能动员的一切知识和经验。具体地说，一名 CEO 可能拥有不同的关系网，而在不用的关系网中，他

的个人价值也有所不同。所以，他在每个关系网中的价值总和，构成了他的总体价值。这也不难理解，为什么当你工作 10 年后，需要向更高的位置跃进时，你的才华远不如你的资源引人注目。 如果一个人在资源整合方面能力出众，那就表明他具备成长为一个 CEO 的基础；相反，如果他这方面能力不足，就无法成为 CEO。

其实，不管职位高低，一个人的价值都取决于其关系网的大小。正如职场上流行的一句话所说：“**一个人工作中接触到的人的多少，与他的工资的多少成正比。**”

3. 能走多远，在于你与谁同行

中国有句古话：“近朱者赤，近墨者黑。”美国也有句谚语：“你能走多远，在于你与谁同行。”

一个人如果和狼生活在一起，能学会嗷叫。同样，如果他和优秀的人接触，他就会收到良好的影响，成为一个优秀的

人。如果你有一帮亿万富翁的朋友，你怎么可能成为一个穷人呢？

人是一种群居动物，每个人都有自己的交际圈子。大家的区别在于：有的人圈子小，有的人圈子大；有的人圈子能量高，有的人圈子能量低；有的人会经营圈子，有的人不会经营圈子；有的人依靠圈子左右逢源、飞黄腾达，有的人脱离圈子捉襟见肘、一事无成。

如果你周围有很多能帮助你、愿意帮助你、有能力帮助你的人，你的事情就好办多了。拥有人脉资源对企业家来说尤其重要，因为你还领导着几个人，还需要做一些决策，尽自己的职责，还要比别人做得更出色、更成功、更有效率。总之，你拥有的能帮助你的人越多，你的竞争力无疑就越强。

所以，你周围的人决定了你的位置，你成功与否，就看你是否有圈子。人与人的竞争，拼的就是人脉资源。

4. 不仅依赖别人，也要被人依赖

当你需要结交新朋友的时候，最有效的方法就是告诉他你能为他做些什么。大前研一曾说过：“说到人脉，大多数人的心态都是‘对自己有用的人’，拥有这种想法的人是不会建立持久人脉的。一味依赖别人，很快就会被别人疏远.....

‘不要依赖别人，而要被别人依赖’，构建人脉应该从这一点出发。”

“别人能为我做什么”、“谁是对我有用的人”这些都是非常被动的想法，积极的想法应该是“我能为别人做点什么”，应该积极地区了解别人的需要，积极贡献自己的价值，一旦你成为“被人依赖的人”，那一定会有很多资源围绕在你身边，因为他们再也离不开你了。

总之，为了获得新的资源，请转变你的认知，不要依赖别人、而要被别人依赖，尽可能为别人做点什么，其他事情自

然会水到渠成。

5. 你的伯乐在哪里

一个卖骏马的人，在市集上连站了 3 天，连个问价的人都没有。这人就去见相马的伯乐，说：“我有匹好马要卖掉，可是接连 3 天都无人问津，马一直卖不掉，请您帮帮忙，您只要去看看我的马，绕着这匹马转几个圈，临走时在回过头看上几眼，我愿意付给你一半卖马的钱。”伯乐接受了这个请求，便绕着他的马转了几个圈看了看，临走时又回过头看了几眼。这时，立即围过来一堆人，当伯乐刚离开，这匹马就以 10 倍的价格成交。

二等人做事，一等人作势，所谓“好风凭借力，送我上青云”。但是，并不是任何人都能成功借势，因为一个人首先要自己行，别人才会说你行。你就需要具有一定的资本，需要不断地提升自己。

公司卖产品和卖马是一样的道理，你想要把自己的产品卖出去，首先要让产品的质量过硬。除此之外，还必须得到伯乐的肯定与赞赏。我们常说：“千里马常有，而伯乐不常有。”好马也要有人赏识，才有用武之地。**企业的伯乐可以是业界的名人，也可以是有影响力的公众人物。**

当然，整合资源的过程往往不会一帆风顺、一求即成。整合成功就像是远在千里之外的蓬莱仙境，虽然美丽诱人，但只坐而论道，不付诸行动，是永远不能抵达成功的。对于整合来说，付诸行动，积跬步才能至千里。要知道，行动就是取整合，去借、去融资、去找资源；不去借，不去找，就永远得不到他人的帮助。只要主动整合，就算有可能整合不到资源，但更大的可能是拥有了资源。

在整合不能立竿见影时，许多人心烦气躁，不懂得韬光养晦，不断地修炼自己。殊不知，此时正是考验你的整合思维

和整合能力是否到家。有人在整合失败后仍然坚持，寻找失败的原因，吸取失败的教训，不断更新思维，扩散思维，最终找准机会，将事情办成。

其实，在资源整合的过程中，我们向一方拿到了资源，如同前进了一步；向两方拿到了资源，如同又前进了一步；向更多方拿到了资源，就是前进了一大步。如果我们靠自己的行动，拿到了足够的资源，那么，我们会离成功越来越近。而这个过程，就是向自身寻找伯乐的过程。

总之，胸有大志者不怕等待，总有一天能够拨云见日。我们在整合时必须懂得寻找伯乐、等待伯乐，要相信滴水终会穿石，相信自己总有一天会攻克成功道路上的难关。一旦时机成熟，一个做好充分准备的人，就会如同水底潜龙冲腾而起，施展才华，创建功业。

企业做大做强最核心的因素是领导人，成功领导人与失败

领导人之间最大的区别是思维。

领导者就是整合者，最好的领导者就是最好的整合者，企业 90%资源来自于整合。

民营企业未来三条路：整合别人、做强做大；被人整合、退休养老；淘汰倒闭、遗憾终生。

民营企业家未来三种选择：升级、改行、退休。

资源整合四个阶段：初级阶段 $1+1=2$ ；中级阶段 $1+1>2$ ；高级阶段 $1+1=11$ ；顶级阶段 $1+1=王$ 。

资源整合的关键不为所有，只为所用。 你缺的，这个世界都有。

创造资源很难，整合资源很易；创造资源很慢，整合资源很快。

所有的资源都在别人那里，所有的财富都在别人账上，所有的钞票都在别人口袋，只要学会资源整合，你的就是我的，

我的就是你的。 你的+我的=我们的。

所有的资源都掌握在人手里，整合资源就是整合人，整合人就是整合价值观。 给别人他所想要的，他就给你想要的。

资源整合了解是前提、信任是关键、分钱才能长久。

把我的资源与你共享，你多赚的钱分点给我；把你的资源与我共享，我多赚的钱多分点给你。

多赚就短赚结果是少赚，少赚就长赚结果是多赚。

事情做成，少就是多，无就是有；事做不成，多就是零，有就是无。 缺钱的人，缺的不是钱，缺的是赚钱的能力和思维。

缺资金的人缺的不是资金，缺的是有资金的朋友、人脉、好项目以及把好项目运作成功的团队，缺人脉好解决，缺后两者永远缺资金。

缺人才的人，缺的不是人才，因为这个世界上有太多的人才，真正缺的是整合人才的方法和策略。

你有的，我们帮你找下家，你缺的我们帮你找上家。整合大家的资源来为大家整合资源，缺啥整啥。资源整合就是有什么、我缺什么，把我有的资源利益最大化，把我缺的资源，用我有的资源去换或者低成本买回来。

整合的核心是如何把缺少的整合回来。先给别人他所想要，他就给你想要的。先帮别人赚钱，别人就会帮你赚钱。

你未来财富与成就，取决于两件事：第一，你的时间投在哪里？上班做什么，下班跟谁玩？第二，你的金钱投在哪里？

资源整合可以无中生有、少中变多、弱者变强、小者变大、大者变强、强者变久。

整合就是利用，利用就是利他、用我，我为人人用，人人

为我用；善用彼此资源，创造共同利益。

得人才者得天下，得智慧者得财富。

只要你愿意为越多人服务，你就可以创造越多的财富赢越多越好，先帮别人赚钱，别人就会帮你赚钱。

不在乎你缺少什么，关键是谁拥有你所缺少的，如何把缺少的整合回来。 不在乎你认识多少人，认识谁，关键在于他们愿不愿意与你共享资源、整合资源。

关于财富，花掉的，给别人的才是你的；留下的，你只是暂时保管，等到有一天，你愿意或者不愿意都得给别人。 分则别人帮你做，不分则你自己做。

资源整合就是借，借万物以御天下，借他人之花献自身之佛，借亲朋好友之助登事业之巅，借天时地利之和，圆成功之梦。

案例一 淡旺季整合 解决人员闲置问题 让我每年省下 170

万 整合方式：淡旺季整合

整合前情况：在哈尔滨做水上运输公司、水上旅游公司的付总，一直以来有一个困扰：在东北，一年中几乎有半年是冬季，河水结冰，水上生意根本没法去做。但是，公司的很多工作人员，尤其是船上的技术人员又必须继续发工资雇佣，因为一旦流失了这些技术人员，来年再找人就非常难。可即便是这种不干活拿工资的做法，也经常会让一些闲不住的人员离职另寻高就。

整合过程：在整合天下赢的课程上，付总听了周嵘老师讲的淡旺季整合以后，把这个理论与自己公司的业务挂上了勾。他想，自己的公司业务是一个非常明显的淡旺季业务，夏天生意好得人不够用，冬天根本没生意还要白养一群工作人员。如果能很好的运用淡旺季整合，这个困扰了自己多年的问题就有可能解决。

那么，能和自己进行淡旺季整合的企业，有些什么类型的呢？首先，自己需要解决的是冬天人员闲置的问题，那么现在要找一个能在冬天帮助他分忧的企业，这类型的企业，在东北这里最多的就是滑雪场了。而且滑雪场也有一个问题，冬天生意好，人不够用，夏天没生意，工作人员大量闲置。正好和自己的水上企业需求相反。也就是说，与滑雪场进行人员的淡旺季整合，应该还是比较靠谱的。

抱着这个信念，付总回到哈尔滨以后，开始了与多家滑雪场商谈人员整合的事宜。其中有一家滑雪场的老总听完付总的想法后，非常认同。他说，其实无雪季节的人员闲置问题也一直都困扰着他，他每年都有几乎半年的时间要给完全不干活的这批员工开一半的工资。但是很多人根本不满足于一半的工资，直接走人另谋高就去了。一旦雪季来临，招聘新员工、重新培训、适应工作环境，又耗时又耗力，每年都

为此愁眉不展。

但是付总的办法却能解决这个困扰两位老总多年的难题：付总的企业业务主要集中在一年中的无冰季节，这个季节，天气温暖，旅游和水上运输生意好，但是人员却紧缺。这个季节，付总整合滑雪场的闲置人员，由付总的公司开工工资，滑雪场可以撒手不管工资的事情，员工在紧张充实的工作中，即能得到更多的酬劳，又能全心全意投入工作。到了结冰期，也到了哈尔滨的雪季，付总公司的工作人员闲了下来，又可以被急缺人手的滑雪场聘用过去，同样付总也不需要支付人员工资，因为他们可以在滑雪场的工作中拿到全额的工资。这样，两家工资的人员都做到了全年无闲置，全年都有全额工资。如果两家长期合作的话，各自公司的人员也熟悉了对方的业务流程和技能，对双方的业务开展也会更加有利。

整合后情况：双方都解决了各自在淡季时的人员薪酬支付问题。工作人员的流失率大大降低。

整合成果：据付总初步估计，光是淡季闲置人员的薪酬支付这一项，付总就省下了至少 170 万人民币。

案例二 合纵连横，同业整合，依附强者，弱者变强 整合方式：合纵连横

整合前情况：在广州做了十多年奶牛生意的李总，规模和产值方面一直没有突破，十几年来，奶牛总共也就 400 头，年产值也只有 600 万。多年来，他多次去银行想要贷款扩大规模，可是银行嫌他的企业太小，偿债能力较差，多次尝试都吃了闭门羹。这年，蒙牛集团来广州建基地，如果和蒙牛签订供销合同，不仅牛奶销路有了保证，而且收奶的价格也比一般奶厂每吨多出 200 元。这个千载难逢的机会李总是志在必得。但是去和蒙牛一谈，人家的要求是农场养殖规

模至少要在 1000 头牛才能签订合同。只有 400 头奶牛的李总再次陷入困境,自己一时间根本拿不出那么多钱去再买 600 头奶牛,眼看机会要失之交臂,这可怎么办呢?难道像他这样的小企业就命中注定了不能做强做大吗?

整合过程:偶然的一次机会,李总走进了《整合天下赢》的课程现场。一心想要振兴自己企业的李总在听完课程以后,一下子打开了思路,开始按老师讲的分析:我的目的是什么?和蒙牛签约;我有什么,有场地;我缺什么,缺奶牛。分析到这里,李总豁然开朗,以前总是把所有问题都归结到钱上,以前虽然知道自己缺奶牛,却只知道用钱去买,不知道能用一系列的整合方法把奶牛整合回来。他运用整合中最基础的方法合纵连横,先联合弱者,把周边一些零散的养牛农户整合到自己的农场,为他们免费提供场地,而且保证他们的牛奶销路,但是要求他们的牛在自己的农场实行统一管

理，很多散户都非常愿意以这种方式与李总的大农场合作，仅用了一个多月的时间，李总就从散户手里整合了 600 多头奶牛，达到了蒙牛要求的数量。接着他运用依附强者的做法，积极与蒙牛方面沟通，最后顺利与蒙牛签订了供销合同。

整合后情况：与蒙牛签订了供销合作合同以后，李总的农场很快突破了过去十几年来一直没有突破的年产值。不仅如此，好事接二连三地降临到农场：以前拒绝李总的银行听说李总的农场规模翻了一番多，而且还与蒙牛这样的大企业签了合同，自动找上门来要求以很低的利息贷了 400 万元给他；当地政府也给他这种规模的农场予以了大力支持，无条件为他的农场提供了 150 万元的扶持资金。

整合成果：这样一来，李总多年来的夙愿终于实现了：

第一，农场规模扩大了；

第二，多年来困扰他的资金困难解决了。经历了这次成功的整合，李总的目标更远大了，对资源整合的信心也更加足了。

案例三 借天下智慧—局部整合顶级专家，实现年产值翻 3 倍

整合方式：向专家借智慧

整合前情况：在接触到资源整合理念之前，南海步依内衣厂的曹总经营着一家 60 多人的内衣加工企业。企业一直面临着资金不足、销售不畅两大困境。当时，内衣厂每月的营业额只有 100 万左右，而影响企业不能很好发展的因素，主要存在于人才、管理、资金这几个方面。

整合过程：曹总应邀听了资源整合理念的推广课，正好是周嵘老师讲的。老师在推广课上只是蜻蜓点水地讲了一些关于资源整合、借力、交朋友的观念和方式，就已经深深地吸引了曹总。他在后续的整合天下赢课程上，更加系统地整理

了老师所讲的关于整合人才、局部整合的方式，并且很快就将这些理论应用到了自己的企业当中。他分析了自己企业的情况：规模小、产能低下，自己是销售人员出身，对内衣厂的专业技能和管理才能都跟不上步调。现在缺的，一是技术类的专家来指导、二是管理类的人才来管理。于是，他使用借智慧的方法，聘用了内衣业顶级的管理和技术专家，作为他的顾问。由于两位专家的顾问费用都比较昂贵，曹总就将整合理念中的“借”与“分”相结合，一方面只占用专家很少的时间作为自己的顾问，另一方面，曹总把自己企业的利润分红分一部分给专家，平时只支付较少的顾问费。一旦与企业利润分红联系在一起，专家的积极性也高了，每周都会有 3 天的时间呆在厂里指导工作，大大提高了工作效率和产品质量。

整合后情况：一旦与企业利润分红联系在一起，专家的积极

性也高了，每周都会有 3 天的时间呆在厂里指导工作，大大提高了工作效率和产品质量。通过整合专家，借用他们的智慧，仅仅一年不到的时间，企业的年营业额就翻了 3 倍。整合成果：至此，企业曾经长期面临着的人才、管理和资金瓶颈也全部都解决了。尝到整合的甜头后，曹总对资源整合更加热衷了，他把企业交给专人打理，自己则专门负责企业在人脉、渠道等方面的资源整合。如今，曹总还用低成本或零成本整合了多家内衣加工企业，使自己企业的规模扩大到了 400 多人。目前曹总已经拥有 2 家品牌销售公司，2 家电子商务公司，还有 4 个销售中心，30 多家经销商，这都是他课下不断整合的成果。

一、高端保健品的渠道整合。 渠道整合的开始来自于客户群体的相同

1. 客户群体精准定位：

收入(精准的分出客户群的收入是多少钱以上)、目标(试吃、送礼?)、区域、年龄层、男女区别、学历、职业、岗位、爱好。

2. 客户市场从哪里开始：

- 收入：年薪 50 万以上；
- 级别：(公务员) 科级以上、副处级以上；
- 年龄：中老年；
- 性别：中老年男人的钱交给中老年妇女；
- 区域：珠三角、长三角、山西；
- 人数：100 万左右 • 他们出现的渠道：

渠道最好的办法不是建渠道而是整合渠道。

- 整合的渠道：

①5 万元以上的总裁班；

②最贵的楼盘、别墅豪宅区附近的礼品店；

③店中店、专柜、代销；全中国最好的美容院（加卖最有效的、安全的壮阳产品）

④推荐书籍：《混世小农民》 • 金汤匙文化

①方法：朋友小孩子出生就可以领取一个金汤匙，让所有的高端会员都进入虫草的系统范畴。（人都有占便宜的习惯。）

②步骤：让客户欠你人情→信赖感转移→买产品。（填表：手机号、邮箱）

二、煲和包的品牌打造及渠道的建设

1. 分析电饭煲

- 产品的研发：要有新东西，有前瞻性。
- （食品酸性较多，酸是万病之源；可将电饭煲加功能，使食物变成碱性的，更健康。）
- 过去的 30 年，餐饮业的变化：吃饱-味道-色泽-营养-文

化-健康 • 电饭煲功能变化：方便、省电→健康、碱性

2. 分析箱包

- 定位：全球定位系统 GPS 放进包里，包丢了可以找得到。

（物联网）

- 材料：除异味材料。（产品研发的整合理念）

3. 煲和包的品牌打造：

品牌打造的差异化——我与你不同 品牌是什么？

- 品牌：客户不需要时知道你，需要时来找你。
- 品质：

是品牌的基础，差异是品牌的特色。

- 方法：找到一个国内知名品牌做品牌整合。（品牌合作不能出品牌费，分赚到的股份。）

4. 煲和包的渠道整合：

- 单店卖包压力大，加大互联网营销力度。（未来会大幅度下降的是：实体铺面的数量）

- 包：研发团队 5 人，薪酬最高 8 万，研发费用方面需要增加一倍投入。从全中国、全世界最顶尖的箱包行业中找高手。

- 研发最好的产品；有渠道有好产品，上市公司会自动来找。

- 业务部门设立“破纪录奖”。破纪录就大奖。

- 设“个人破记录奖”。

三、原有老行业如何焕发青春

1. 股权激励分配： • 1200 万 分 20% • 1500 万 分 30% • 2000 万 分 40% • 3000 万 分 49%

2. 所有的公司、团队只有两个问题：

- 一是态度，有否全力以赴。
- 二是能力，是否能有提升？

3. 设立办事处：

在 500 公里以外的范围设办事处。派遣现有人员去办事处做负责人。

4. 财务权利不可下放：

- 分钱权老板说了算。
- 数据+感觉（让负责人给分钱的数据、分配方法，但是最终谁拿多少钱由老板说了算。）

四、公司内部的股权划分 项目 股份 资金 团队

1. 分钱的关键

- 股权分配是一种工具、手段，是为老板要达成的目标服务的。（不同的阶段，目标不同）
- 解决现在棘手的问题。
- 分长钱（股权分给有钱、有眼光的人）
- 是否盈利、盈利多少？
- 项目+资金+团队=100%股权

2. 三种银股模式 • 出钱 • 出力 • 出技术

3.退出机制

- 投钱的股东，退出机制很重要
- 人在股在 人走股没
- 身股（根据工作年限）

五、管理和业务团队——如何跟上快速扩张的步伐

1. 猎头公司
2. 做小不做大不会倒；做大管不了会死。
3. 试点：二线城市（中山、东莞）；一线城市试点（北、上、广、深），几十万的三线城市。
4. 一定要在样板市场成功后再接着大规模扩展。
5. 在试点过程中，整套系统标准化，再大规模扩散。
6. 做事情，人先行：样板店à人先行à复制样板。

六、技术人才的培养

1. 列表

列出最佳的技术人才必须具备的几个条件。

2. 筛选

这些条件中，哪些是可以复制的、可以教会的。

3. 方法：

突破人才复制：在总店，在身边带助理，培养出一个可以开一个店。

- 样板店成功；
- 人才培养系统化；
- 好的门面；
- 好的负责人。

3.开分公司具备以下几个条件：

- 带团队的人：总经理；
- 懂会务流程；

- 会演讲销售的人。

5.人员配备

- 专业人员配备：一个技术类的，一个营销类的。
- 营销人员标准：形象好，声音甜，腿脚勤，腰杆软，多发问，多动脑，多微笑，多认同，动作快，善聆听，免争辩，人缘好。
- 诊断开方有资历（需要信赖感）；前台接待迎宾、后期服务、要年轻漂亮。

七、如何让有影响力的人使用自己的产品

1. 有影响力的人：政府领导、企业老板。
2. 最易打开的市场在老干部中心。老干部—老干部的儿女。
3. 全国的老干部中心：北京、广州、东莞。针对小众人群，可以试用。使用后有效果的，写出心得，以这些心得开拓其

他的老干中心市场。

4.如何打开新产品市场；市场的复制。

八、印刷业务业绩快速提升

1. 尽量减少机器和厂房的投入

- 每个城市的印刷公司至少上千家，今年 95%的印刷公司业绩下滑，其中一部分面临倒闭，大量的机器、厂房和工人闲置。

- 应当多关注同行动态。

- 当同行公司倒闭时，是活着的公司发财的机会。倒闭的公司大部分客户掌握在一两个人手里，可以接手这一两个人，即可拿到大概 3/5 的订单。接业务员在倒闭之前，接设备要在倒闭一段时间之后。)

2. 当小股东分钱，让年轻人去做；

3. 当大股东，自己尽心。

- 4. 投其他公司，占小股，赚小钱。
- 5. 提升业绩四个原则：
 - 1)增加营销人员。
 - a. 营销人员有两种：一是专职，二是兼职（无底薪，所以可以无限扩张。固定一两个月收一个单即可。）
 - b. 方法：营销人员俱乐部：整合营销人员，签订简单的合同；经常请大家吃饭，使大多数的业务员成为你的兼职业务员。
 - c. 售前服务：比如：免费为老总送名片，让别人感动，记住你并不断欠你的人情
 - d. 在老总或其朋友有印务时就会想到你。
 - 2)提升现有销售人员的销售能力（培训）
 - a. 成功先从优秀员工做起（好书推荐）
 - b. 面对面（好书推荐）
 - 3)换营销负责人(或提升营销负责人的团队管理能力)
 - 4)改变行销策略

九、如何开发新客户

1. 找到新客户； • 新客户具备的条件 • 如何找到

• 如何使其产生兴趣 • 如何建立信赖 • 谈业务——好处够、值

2. 培养营销人才的不足

方法：传、帮、带（无系统、无方法）

3. 高端客户 客户来源：兼职

（风水师、易经协会、设计院、装修公司、园林公司）

4. 销路打不开

• 将现在的好石头印刷成册，定期寄给全国的同行。让没有原材料，没有矿山石场的同行代理。

a. 找到现行最有效的方法 b. 完善最有效的那个方法。 c. 大幅度扩大此法

• 增加代理商的数量（现在只有 6 个），派遣 3 个业务员去

全国找代理商。

十、眼镜店的城市样板店及互联营销

1. 未来的商业模式：鼠标（互联网）+ 物流

2. 被互联网商业模式干掉的一个传统模式——书店

3. 改变未来的三条路：

a. 升级：思维、模式、服务、产品 b. 新模式：样板店+

体验店+鼠标+物流 c. 老板要做的

4 件事：定战略、找人才做事、设计分钱模式、资源整合。

十一、如何将职业信用产品快速推向全国

1. 与客户见面——快速介绍产品——列出抗拒点和反对意见——列出解决方案。

2. 快速进入最有效的方法是免费，但要引起决策者的注意。但要注意免费服务一定要好，否则一切前期的免费服务都是徒劳。

十二、如何寻找科学家的合作伙伴

1. 我们项目能带给别人什么好处
2. 哪些人会对我们的好处有兴趣
3. 会在哪里出现
4. 通过何种方式找他们
5. 以何种理由让他们来找我

十三、如何进行煤炭机械销售

大单销售的特点： 1. 客户大 2. 时间长 3. 决策者多 a. 购买决策者； b. 技术决策者； c. 使用决策者； d. 影响决策者。 4. 风险大

a. 对信赖感的要求高（长时间建立信赖感，没有时间则做信赖感转移）

十四、如何向代理商合理的代理费

1. 公司目前现状：四级 a. 公司 b. 销售公司 c. 省级公

司 d. 市级代理

2. 提议：

a. 代理费，防失联V：357607890最好的办法是不收。

b. 做广告、宣传——告诉人们产品——考察学习——推广——官二代成为代理商。（人民日报，参考消息，政府内刊）

第五节；衡利

利益共享法则

动机共享规律是不以个人意志为转移的客观永恒存在的人类社会的真理！说具体些，打个比方：有强，中，弱三方分配利益，第一种方案，按 6：4：2 比例分配大家满意；第二种方案，强方思想膨胀，按 7：4：1 比例分配，结果中方明哲保身，弱方不开心；第三种方案，强方玩火，按 8：4：0 比例分配，结果中方也实在看不下去了，弱方仇恨；第四种方案，强方暴欲，按 10：2：0 比例分配，结果发生战争，中方与弱方联合起来推翻强方。社会大抵如此几种情形，以上第一种状态就是社会初心社会理想状态！但现实情况是人类社会总是不停地在这四种状态中切换，这就是人类没有清晰把握住动机共享这一核心社会规律所带来的悲哀！我们人类要尽量避免第二，三，四种状态，特别是第四种状态，在第三种状态时社会已经触及红线，要引起高度警觉。

第一，二种状态属社会常态，第三种状态属社会极态，第四种状态属社会变态。

人类所有的道德与制度都是由人类自己来定义的，都是为了限制和保障人类的自私，限制与保障取得平衡就是社会管理的艺术，人类一直不敢面对真实的自己----动机，从而被特权者钻了人类的大空子！

今天人类终于找出了那面镜子，让那些想钻人类大空子的人无处可藏！

人类五千年来，本不该生活得那么苦难，那为什么人类一直苦难着呢？就是因为社会要成就人来当家，而当家者成为特权者，又生产了许多特权理论，特权社会一定是避谈动机的，更别说动机学，人类社会一切的苦果都是特权者和特权理论种下的。特权社会已演绎成把人类个人动机隐藏起来当成风俗习惯，对人类而言这叫做不作死就不会死。

世界上的特权者，他们为人类创造了多少，就一定要带回去多少，此规律无一例外，所以人类每次渴望进步，每次都落空。

任何战争与征服永远无法改变人性，永远是徒劳的！永远是折腾！人性的社会性就是动机共享。既如此，人类必须理性放弃战争与征服，回到按社会规律办事的正确轨道上来！人性决定社会规律，社会规律决定社会运行，所以说人性主宰人类！

人类要有足够的雄心来坦承：人性本私。

人类正常的自私没什么不好，既保护了自己的生存又贡献了社会；只有不正常的自私才损人利己。正因为人性本私，不可改变，人类才有规律可循，才有稳定的社会！

假设人性有三个选项：私，公，他。我们来逐一排查：公，公一定是与己有关的公，公是私之共享为公，公是由私组成

的集合体，无私何来公？公最终返还给每人则还为私；他，靠他不如靠己。所以人性只有一个正确的选择----私，做好自己才能贡献社会！

又假设人性可以改变，世界将会怎样？世界将变成机器人世界。

再假设人性不私，人类将会怎样？人类将变成无头苍蝇，你永远不知道她要干什么？

结论：人本性私决定世界有序！

人性本私并不代表不利他人，恰好相反，它有利他人，为什么？因为单个的人体在世界上是无法存活的，他必然有社会性，他的社会性就是动机共享，动机共享的本质就是既为己又贡献他人！

需求交换是动机共享的表现形式！

人类所有问题都出于自身，一个连自身真实性都不敢坦诚面

对的人类，注定其命运坎坷。

人与人，人与社会，集团与集团，国家与国家，他们的关系
只有一个，就是动机共享关系！

人类把人性这个问题戳穿 结果会怎样？大私特私者不好藏
身，互相监督变成自然，人风格反而会变得高尚，充满互爱，
竞相奉献对人类的爱 为什么？因为现在把人类大私特私的
后路断掉了，他只有一个方向前进----就是为人民服务！看
到这里，人类如梦方醒，拍案叫绝：“高！实在是高！以前
我咋没想到呢？今后可以放心了 戳穿它 此事就这么定了！

“

戳不戳穿人性这个问题，是人类面临的最大挑战，也是人类
必须要做的抉择 就看人类的真胆略和雄心了？其实这个决
择很简单！

哲学是人性及人性社会的学说！

新哲学诞生，世界会变得简单清爽直接高效阳光，不象以前那样繁琐浑沌猜疑拖沓阴暗；社会变得更尊重彼此利益，想己之想与想人之想变得同等重要，真正做到心心相印！最核心的是防止特权，战争，核武器。护卫人类社会和谐！世界和平！人类幸福！

世界还原真实，是人类义不容辞的责任！

关于动物生存法则与人类生存法则的区别？

动物不会自己生产食物，不够聪明，所以动物为了解决生存食物问题，动物的生存法则只能是森林法则；而人类有足够的智慧，自己会生产劳动解决吃住行问题，所以人类的生存法则是动机共享法则。如果把动物生存法则搬到人类社会则是多么荒谬的呀？大自然都会耻笑人类：“难道你人类与动物是一个级别？”而人类每一次浩劫确实与动物是同一个级别。不同的是 动物的动机是为了生存食物而做出无奈选择；

而人类的动机却只是为了虚荣---征服。森林里的动物看到人类互相征服很诧异，奔走相告：“喂，各位兽类，告诉你们一个滑稽的消息，人类也跟我们一起在打仗呢！”一个机灵的兽类接话：“你这消息不错，等人类火拼完蛋之后，我们兽类就是地球的主人了！”一旁年长的兽类打岔道：“听说人类有原子弹，如果人类完蛋，我们也好不了！”最后兽类得出结论：人类还是不要跟我们兽类学为好，我们实在是不得已而为之呀！

关于人类极限：

人类有没有极限？人类肯定有极限。那这个极限是什么？这个极限就是大自然赋予人类的规律！人类再怎么玩也不能跨越规律，那些在大自然规律面前狂妄的人终归自取灭亡。人类只能发现，认识，掌握和遵循规律！人类千万不能狂妄自大说：“我要驾驭规律”。你以为规律是马匹，可以由你驾

驭？好象人定胜天似的，在大自然规律面前人类不应放肆无礼，恬不知耻！

大自然规律包含人类社会规律，因为人类都是大自然赋予的，人类不应另立门户游离于大自然之外，否则人类会迷失自己，自大自雷！人类应正视自己只是大自然渺小的一分子，比动物领先而已，人类应与大自然和谐相处，正常繁衍生息，任何思想膨胀不尊重大自然规律的行为都不可取，人类科技发达不应成为蔑视大自然规律的借口！

人类的初心是什么？

人类的初心是来到大自然完成正常生命程序，既然是完成正常生命程序，那有基本的生存条件就可以了，不一定非要大富大贵及所谓的虚名，当基本生存满足后，和平就变得尤为重要，所以人类来到大自然根本目的不是来吵架的，任何制造吵架的理论都是错误的，因为人类是为和平而来！

再把逻辑理一理：

人性本私 ,但人性的主要表现形式为 真善美公平正义博爱。
为什么？因为人性的社会性动机共享决定了人性的表现形式 ,人性本私就是希望得到社会的真善美公平正义博爱。而人天性交换意识决定他必须以自己对社会的真善美公平正义博爱来与之交换 ,所以人性主要表现为真善美公平正义博爱 !当然人急了 ,他也会咬人 ,这时候人性就表现为恶。
不要以为人天生有奉献精神 ,但人天性交换意识可以把人的奉献精神的潜能挖掘出来。

职场制衡

因为资历不够深，总是有很多时候思维打不开，我不知道这样的理由算不算是废话或者找理由，但是自己确实很多时候真切的感觉如此。最近掉进一个漩涡里一个人纠结了两天，萎靡也好恍惚也罢，真的是浑浑噩噩的罪恶了两天，手头的事情除了紧急的其它都搁浅着，以至于新拜的师傅都懒得理我，和我说“工作时间”抑或总是发同一个图片回复我所有的问题，我真的只能说“OMG” ----给自己。想了两天，终于悟出点什么。

很多初入道的 HR 我想也会在某一段上陷入这样的旋窝-----不解自己周遭的职场文化，不解何因自己就开始不小心被穿了一次次小鞋，不解为何明明算是赤胆、呕心的为别人了却最后不那么讨好，不解为何是别人不那么在理最后首先必须修正的必须是自己...凡此种种，我想很多 HR 从业

者都会经历，也算的上是心路历程吧？！也许精英们会一笑而过，让这些在岁月长河里灰飞烟灭，也许一路试图先飞的笨鸟们会反复问自己为啥然后再笨笨的找十万个为何的理由，也许也有人选择以牙还牙谁都不是好惹的来个公平交易，让众人知道 HR 绝非善茬，也许也有人能豁达到什么也感觉不到，然后潇洒的走自己的路...纠结的过程里自己最想做到的是一笑而过，但是怎么也做不到，只好感于人家的豁然豁达，自己的小气。

纠结的过程里，想起了纪晓岚和和珅，乾隆的繁华盛世中不可抹煞的人物。无论是影视演绎还是历朝正史，也许最大的定论就是二位臣子在乾隆眼前斗了一辈子，一位忠臣典范，一位奸佞典范，很多人有过一个疑问，为何和珅如此奸佞却得宠一生？难道乾隆帝没有丝毫觉察？从科举落第到

身兼朝廷 60 多要职，终其一生，怎样走上了这样的令人惊羡之路？

我想，乾隆不会对其阿谀奸佞一无所知，否则不可能延续一个盛世。

和珅有其过人之处，处世圆滑变通至极，懂得琢磨人心思，懂得理财，熟读圣贤书苦读官学，更重要的是善于抓住机会，也许这些是让和珅平步青云不可抹煞的优势，由于过分的贪财后人更多的忽略了他的过人之处，纪晓岚和和珅斗了一身，嘉庆年间和珅才被二十纵罪状刺死，所有答案我都只能想到一个词-----制衡。

乾隆也是人，他有他的七情六欲，他有他衷于的一些人和事，也免不了他也需要不同的角色来调剂人生这场戏，让他喜忧参半，让他经历那些跌宕起伏，总有那么一些场合是纪晓岚是刘墉救不了场的，总有那么一些境况是需要人家捧

场做戏来逗乐的，这样这盘棋这场戏才有滋有味，才能不那么平淡。

除了是一代君主，他也是一个。朝野上下都是纪晓岚、刘墉一样的廉明、两袖清风、刚直不阿的忠臣，试想，谁来修饰朝野之外的政治生活，没有了牵制，这场博弈似乎没有丝毫的乐趣，自然人，都会受不了这种生活方式。

唯恐所有的刚直不阿、清正廉明也都因为有了牵制和对比才显得弥足珍贵，才被津津乐道和赞口不绝，才不足以被颠覆和转化，这个朝代才维持了那个盛世。

乾隆有幸得到雍正的家底也罢，但是，一个朝代的盛世终究被延续，一个皇帝终究留名青史，那么我相信这场博弈里他有他的道理。纪晓岚和和珅维持了一种平衡状态，犹如生态的平衡一样，那是朝野政治的平衡，乾隆将自己的所有情感需求、雄心伟业周旋在这场历史博弈里，就这样缔造了

乾隆盛世。嘉庆刺死了和珅，所有人说死有余辜，因果报应，是的，博弈要结束了，乾隆的历史换为嘉庆，那是另一场博弈。如果和珅仍旧继续，想必历史不容。

都说嘉庆收回和珅家产，饱了国库，如此种种留给后人，其实和珅吞掉的不也是爱新觉罗家族打造的财富吗？只是还的时候是另一个朝代。无可非议，乾隆过度宠幸了和珅，但是这种宠幸有意无意都好，他维持的只平衡局面。

想想职场，尤其是 HR 们历练的职场，总是这样那样的会出现个人内心的不平衡，勾心斗角是每个职场人最害怕的办公室文化，但是是人少不了这些，因为人的想法不同，期许不同，想要的不同，首先都要承认我们都是欲望的，无非是程度不同，纪晓岚和和珅未尝不是。

各自的方式不同，选择的手法不同，比如自己，老大说过“不是所有人都有你那样的表达能力，都能伶牙俐齿，都

能脑袋转那么快，人家的沉默不代表不会反抗，只是每个人方式不同，你不能责怪人家是穿小鞋给你，你总要人家有释放的方式吧？” ，我笑着说我明白了。

适时的装傻或者不在意，表现 HR 能周旋于各种问题的手段，八面玲珑未必的贬义，一个要周旋于各种人各部门的人，必须学会这样。

乾隆好比此时的老板们，我们好比和珅纪晓岚的争斗，老板要维持平衡，因为要盈利，企业不是慈善机构也不是评判真理对错的法庭，老板自然不是大法官，商人的最后着眼点是利润，不是评判 HR 和其他部门的是非，更不是评判 HR 和某个职员关系的大法官，整个团队的平衡是老板要看到的，所以总是有各种人牵扯制衡，不是说 HR 就是忠臣，与 HR 有矛盾的就是奸佞，仅仅是用来描述这种制衡关系，总觉得这样的典型案例更能说明白这种主题。

所以跳出历史，看初入道 HR 面临的困惑，我希望纠结过的也好，始终豁达的也罢，还是率性的同行们，都能在内心真正豁达，这样，游走在职场的我们，才能更平和淡然，这样，路就能随心一样高远。

“制衡”之术

说起“制衡”之术，我们在生活中或多或少会有所涉及，也许你是因此而得福，官运亨通。但在很多情况下，这是一种很无力又很无奈的行政运行方式。

很多人认为“制衡”之术源于“中庸”之道，其实这恰恰是对“中庸”之道的错误理解。“中庸”一词源自于《中庸》一书中所提出的“执其两端，用其中于民”，其原意是应该注意事物过和不及的两个方面，采取中立的办法实施于民众。

中庸的“中”是不偏不倚的意思，而不是当今很多人认为的“折中”之意。而官场盛行的“制衡”之术却在很大程度上是“折中”主义的写照。

比如你在单位兢兢业业，勤恳工作，工作能力和业绩一直“出乎其类，拔乎其萃”，各方面关系也都维护得不错。

按道理，当年的“先进个人”应该给你。

但领导考虑到你去年已经得过一次，为了照顾其他下属的情绪，表示自己对下属没有过分“体恤”之意，同时也是为了调动其他成员的工作积极性……总之，出于多方面的考虑，“先进个人”成为别人的囊中之物。

这时，你该怎么办？愤然而起，痛斥领导不公？你这辈子基本上就见不到领导了。面带微笑，从容认栽？也许这是很多人不得不采用的表现形式。虽然心里边苦涩一些，但惟有咬紧牙关，继续努力，希望领导“龙颜大悦”，对你深明大义之举牢记在心，他日必有“酬谢”。

但问题是，后年的“先进个人”又被领导以同样的方式平衡出去了怎么办？在当前的很多事业单位，个人奖励就像接力棒一样传个遍，今年不得，后年必得，大家在心里虽然不满，却也没法公开地发泄。因为这种“平衡”于情于理似

乎都说得通，且还蕴含着一股温馨的人情味。

长期“平衡”下去的结果是没有人变得过于突出，也没有人显得过于糟糕，这对单位的整体发展不能说没有一点好处，但对个人的积极性未免会造成打击。

这个例子其实只是“制衡”之术的基础，充其量算是“平衡”之术，但这种“平衡”之术却是我们日常生活中经常遇到的。

再举一个例子。如果你在单位担任中层领导而且表现突出，深受下属的拥护，你的受拥护程度甚至超过了你的上级领导。如果你对古往今来所有“功高盖主”的人的下场没有深刻的认识，再加上你遇上个小肚鸡肠又熟练掌握纵横捭阖之术的领导，你所面临的处境就未必有你想象的乐观了。

一般情况下，你不会因“功高盖主”而直接被撤职，除非你的上级领导脑袋进水过多。但也许会有另外一名同事倍

受重用，甚至被提拔到和你一样的位置，使你感到你所拥有的权力和荣誉在被另外一个人瓜分。这就是“制衡”之术在你身上起作用了。

在晚清官场上，制衡之术随处可见，特别是当汉族官员功劳过大，声誉过高时。曾国藩在消灭太平天国之后，个人功绩、威望和荣誉已经达到了有清以来汉族官员的巅峰。曾国藩虽然深谙并运用道家“无为”、“处下”、“不争”之理，又是主动裁军，又是让曾国荃回家养病，但仍然无法消除当政者那拉氏对他的猜疑。

但那拉氏是个“不学有术”的奸猾老太婆，她不会随便编个理由就把有功之臣“做掉”，而且曾国藩代表了整个汉族官僚集团，当时的汉族官僚集团正处在上升势头，不仅不能压制，还必须继续加以利用。国家还不稳定，平捻、平回等诸多战斗任务还需仰仗汉族官僚集团，这个时候，“做

掉”一个，就会引起全局的变动，这种愚蠢的举动那拉氏是绝对不会做的。但还必须对汉族官僚集团的势力给与遏制，不然照这么发展下去，自己孤儿寡母的老巢非得被他们掀个底朝上不可，怎么办才好？重新扶植满族官僚集团？还是算了吧！有出息的如肃顺、奕訢等恨不得早点把自己弄下去，再看看自己周围那几捆没出息的葱，怎么看都想把他们先做掉，这些满人给他们百万兵马也奈曾国藩、左宗棠不得。唯一的办法就是对曾国藩加倍鼓励、加倍体恤的同时，扶植别的汉人势力。

于是那拉氏对曾国藩大加赏赐的同时，不久又把曾国藩调离其个人势力的中心南京，让其担任直隶总督，虽是平调，但世人都可看出其用心。此外，对左宗棠、李鸿章、沈葆楨等人均给与和曾国藩相差无几的待遇，这几人虽属曾氏集团，但个人均有自己的想法，一旦曾国藩起义，他们随时可

做勤王之师。同时对左宗棠等人，那拉氏又安置了其他人加以制衡，可谓一环扣一环，每一环节都别有用心。曾国藩自然心里明白，他也不会任由那拉氏摆布，他同时也在培植李鸿章为自己的接班人，用淮军替代湘军。在自我削弱的同时，扶植新的势力。

最后，曾国藩、左宗棠、李鸿章等人以中兴名臣的姿态出现在历史潮流之中，清王朝却最终仍被汉人推翻。千秋功罪，实难评说！

晚清时期，风云际会，涌现出大量的杰出人物。他们未尝没有扭转乾坤，振兴中华的能力。清政府也未尝没有机会战胜列强，巩固统治。然而，杰出人物的大量时间都用在了做官之道上面，统治者的大量时间都用在“制衡”之术上面。这不能不让人扼腕叹息！李鸿章在世时，被中外媒体称作“东方的俾斯麦”，但他却没有像俾斯麦一样让自己的国

家跃入先进国家行列。

后来，他出访德国，遇到真正的俾斯麦。俾斯麦问其原因，李鸿章无奈地叹道：“与妇人孺子共事，殊不易也。”

这也许是李鸿章当了一辈子官说出的最大胆的一句话，当然这也是他内心的真实写照。

如果那些杰出人物把主要精力用在有用之处，晚清的局势绝对不会是如此悲惨。这种“制衡”之术既限制了个人才能的发挥，又耽误了国家发展的机会，还是没有的为好！

第六节；执行

速度第一，完美第二；

行动第一，想法第二；

结果第一，过程第二。

三讲

讲平衡，就是做什么事情都要平衡、和谐，这个平衡有很多道理，比如我们跟员工的关系的平衡，员工利益跟公司利益的平衡，还有各个部门的平衡，这些平衡做到了才能够执行得好。

讲结果，就是以完成为标准，不成不要讲任何理由。

讲危机，危机就是要告诉大家，每一家企业现在都面临竞争，每一家企业都可能随时垮掉，现在这个社会告诉我们的员工，如果不学习没有执行能力，以后就会找不到工作，或者找不到薪水高的工作，这些危机也要告诉员工，特别是国营企业的员工。

{案例 1}

去年，深圳市国资局做了一个规定，准备用三年时间，2008年、2009年、2010年，把深圳市所有的国营企业的员工，完全变成跟私有企业一摸一样，换句话说，三年以后国营企业已经没有了它对它的员工的特殊保护。劳动法保护员工利益，但是如果你没有执行力，没有能力的话，要么就没工作，要有工作都是薪水很低的工作。

这些危机都要告诉我们的员工，这样子才会有压力。

四化

把复杂的问题过程**简单化**

把简单的过程**量化**

把量化的因素**流程化**

把流程的因素**框架化**

如何执行——简化 量化 流程化

流程要简化，把流程框架化，然后量化。

什么叫专家？大多数人都认为专家是对某一个领域比较厉害的、比较专注的人就叫专家。有一种专家就是把简单的东西复杂化，把一些东西搞得很玄乎，这种是“伪专家”，真正的专家是把复杂的问题变得简单化。

我们做管理、做执行，就不应该这么做，应该简化，不能复杂。

{案例 2}

统计的报表要几个人签字？最少两个，如果根据简化的概念，一个人签就够了，由制表人签就好了，他签完还要有人审核，领导审。但是领导签字之前，有没有把那个数据的真实性落实过？基本没有，那为什么还要签字呢？

签了反而没好处，有坏处，做统计的人说领导会审的，结果领导没审就签了。

只有在一种情况下是两个人签，就是财务，但财务签字前是要复核数据的，就是真正要算的。那么不签领导就没有责任了吗？你是他的领导，责任就已经存在，不签也有责任，所以报表就可以简化到一个人签。

出差报销要几个人签字？简化后由财务部签字就可以了，因为员工不能自己安排出差，出差前要打报告，报告批下来，如要去上海出差两天，出差回来把旅差费贴了，送到财务部，财务部一看是两天，没超标准，经济舱去的、三星级酒店也没超标准，可以报销。什么时候要领导签？他住了四星级酒店超标，领导说经过我同意了。所以，可以简化到财务部签就可以了。有时领导签了，反而给财务部一种借口，领导同意了，他就不签了。

所以，不是检验的人越多越好，有时候，少才好，所以，简单反而把事情变得更容易执行。

{案例 3}

一位老师在培训时遇到一位人力资源总监，他说他们公司搞了一个很好的目标管理绩效考核，想与一起学习的同学分享一下。老师安排他先为自己讲讲看，这位总监花了一个小时，也没有讲清楚。老师后来又安排他给同学们讲，讲了五分钟基本没有人能听懂，他讲了很多变量，用数学模型去算，他想做一个全部用电脑就可以把人的表现准确地算出来的变数，所以很多人都听不懂。后来一问，他们的老板是博士出身，自诩为专家，或者这是把事情做复杂的原因。

阿里巴巴马云点评《赢在中国》的那本书中讲道：连我们都听不懂的东西，你说你自己懂，你自己懂好了，没人听得懂。你给评委讲，评委都听不懂，你这个创业项目是干什么的？你说谁给你投钱呢？

把流程、操作过程、审批过程简化，越简单的东西效率越高，越简单的东西执行起来越快。

特别是给员工做的事情，更要简单一点，作业指导书要简单，搞得很复杂，看都看不懂。作业指导书除了员工看得懂，检查的人要看得懂，检查的人也看不懂，作业指导书还有什么用呢？

所以，**简化了才有执行力。**

执行的保证

执行的保证是目标一定要明确

要可以量化，可以度量，可以检查，还要有时间表，什么时候开始，什么时候结束，所以，给员工布置工作的时候，一定要告诉他，千万不要说尽快，员工理解三天是尽快，你认为两天尽快，结果他三天做出来你把他骂一顿。

时间表定下来，事情要分轻重缓急

“二八原则”就是 20%重要的事情做好了,能够产生 80%的效果。

“六点重点作法” :每天早上醒过来,上班的第一件事在笔记本上把今天最重要的六件事写下来,只写六件事,做事情开先做第一件,把第一件做完了开始第二件,把第二件做完了开始第三件,.....把第六件做完,你的工作效率已经非常高了。

从早忙到晚瞎做一通,做了十二件都没有做六件的效果好,因为那六件是重点工作、关键工作,所以要做好每天的 PDCA 循环。

指令一定要明确简洁

建议各位去见领导的时候,最好带一个笔记本一支笔,领导一说话你马上做好记录,记完以后要复述,不但能完整记录领导的指令,清楚的领会,还可以给领导留下好印象

。

所以，指令一定要明确，要明确就要记录，要重述。有歧义或自己想当然的认为下属已理解，后果是严重的。对指令要确认，下属理解的是不是这么回事。下属也要确认领导是不是这个意思，得到确认之后再去执行，会减少很多偏差。执行中很注重一些细节问题。

要下属做承诺

重要的事情最好有文字的东西，如命令、要求，口说无凭，一定要明确，这样就会减少偏差。要下属做承诺，有时候要他签字，签字的效力很重要。

{案例 4}

新人入厂培训很不好组织，今天来两个，明天来三个，后天来五个，有的企业半个月培训一次，但有的人进来 14 天了，都不知道规章制度。最好的培训方法，是把培训给员工的那

些条文、制度、5S 要求等内容，统统编成一个小册子，让员工看。小册子后面写上一段话：“我已经认真阅读过上面的所有条款了，我愿意遵守这些条款，如果违犯，愿意接受任何的处分。”签字，有了这一条，员工都看得非常仔细。其实不是要处罚他，就是要他看，看完就达到目的了。这种看比给他讲效果更好，所以，有时候签过字跟没签过字是不一样的。

要跟进

定个制度不是万事大吉，然后就靠员工靠下属自我约束，自我管理。管理的问题不能形而上学，不能惟制度论，过程还是要关注，必要的时候要去督促，去指导，对可能发生的事情进行预判断。跟进对领导来说也是重要的一项工作。

质量执行的要点

1.真正的实行“ISO9000”而不是走过场

十年前过了 ISO9000 很牛的，现在 ISO9000 有点做偏了，做成是教员工骗人的，做 ISO9000 假记录的时候，还不能自己去做，要教员工去做，今天做假记录骗审核公司，明天做假记录骗上司。执行 ISO9000，成本很高怎么办？把不做的东西删掉，就是简化。把它简化成我们能做的，有用的就留下来，没用的或者太复杂的、成本高的删掉。严格认真地去执行 ISO9000，让员工养成一种执行的习惯。要不员工说，ISO9000 那么重要的制度都可以不执行，那操作制度干吗要执行呢？ISO9000 都可以做假，那操作做做假也正常了。所以，ISO9000 做不好，起的坏作用很可怕的，所以，质量的执行一定要认真做。

另外，做什么东西最好是自己做，不要请专家做，专家都会把简单搞复杂。

2.用推行 5S 来培养员工认真和不马虎的责任心

{案例 5}

某公司请专家做 5S，关于桌椅的定位是这么处理的：椅子有四条腿，有两个位，一个在里面，一个在外面，那就有八个定位，这八个定位用胶布在地上贴了八个小方块，放椅子的时候要正好放到八个小方块上。

老师的观点：桌子定位，椅子不要定位，人离开桌子的时候，把椅子推回去就可以了。

墙上的开关有一个红点标明开关，专家说没有标识，要粘一个胶布，贴上“开关”二字，员工说我们这里很脏的，胶布一个月就要换一次，比较折腾。

关于 5S 项目中的定位，现场干部说放在这里好，专家说放在这里好，就吵起来，告到部里面去了。专家说：你们的员工水平太差了，不听我的话。

有时候，一定要实事求是地做，ISO9000、5S，要根据自己的情况来做。

其实，ISO9000 最关键的是训练员工一种按程序做的习惯，跟 5S 是一样的。ISO9000 体系是保证质量的一个关键，但是更重要的是利用这个体系让员工做事情认认真真、老老实实，另外，用 5S 来培养员工认真不马虎的责任心。

5S 的素养就是做事情认真，照规矩办，只要做出来，质量就没问题了。

很多质量问题都是有规定、有制度，但是员工就是不按规定、不按制度做造成的问题。这种问题怎么解决都解决不了，只有提高员工的素养才能解决得了，所以质量问题特别是慢性的质量问题，需要长期来解决，这就是质量问题的执行的要点。

3.推行 QCC 活动和提案改善活动培养员工的问题意识和质量意识

效率执行要点

效率执行就是提高绩效。

特别在劳动密集型企业里面，以前用工人，因为工人的成本比较低，不用机器是因为机器的成本比较高，现在反过来了，工人的人工成本越来越高，机器成本越来越低。所以，就要提倡少人化、自动化，才能提高效率，特别是人工密集型企业，要以同样的人力物力，提高产品品质、产量、价值。

{案例 6}

某企业生产两种焊锡机，有一种是普通的焊锡机、有一种是自动焊锡机，有点半自动，脚一踩，锡丝是自动弹出来的，真正的焊锡丝是三只手、两只手，手指要拿锡丝、又要去点、

来拿锡枪，普通焊锡丝工人要训练三个月，才能成为熟手。

自动焊锡机一个星期就变熟手了。

那么，到底买自动焊锡机还是用锡工呢？就要算算账：

请一个工人，要训练三个月才能成为一个焊锡手，但买一台自动焊锡机多少钱呢？一千多块钱，三个月租多少钱？一个工人每月一千多块钱，还加上其他费用，要花五六千、七八千块钱，才能培养一个焊锡工。但是花一千多块钱就可以得到一个焊锡机，员工一个星期就会焊了，所以，我们就大量的买自动焊锡机，把人工的给淘汰掉。

这就是一个典型的机器代替人工的案例。

所以，要不要自动化、要不要机械化，就看自动化带来的成本跟人工的成本来计算，如果人工成本高了就用自动化。**而且自动化还有一个好处，可以让品质更稳定。**

另外，人工还有很多麻烦，流动性也是很大的。

所以，**要想提高效率，执行要点就是少人化、自动化。**另外，还有一些地方，比方说工作很累、很单调的地方，不把它自动化掉，很难招到人，这就是效率的执行要点，要不断地自动化。

其实，**自动化不一定说整个自动化，小改小闹也是自动化，搞一些小治具、小模具，这些都可以发挥员工来做，这是效率的执行要点。**

成本执行要点

{案例 7}

现在的产品销售价格在下降，采购成本反而在增加，一家做电线的企业，用铜来做电线，铜的价格涨得很猛，但是产品价格不涨，那么就要降成本。

当时老板提了几段话：

“不该花的钱坚决不花，可花可不花的钱尽量不花，必须花的钱尽量少花。”

必须花的钱，比方说采购原材料是必须花的，尽量少花、少买一点，买多了压库存。

利用成本降低计划，就控制了我们的库存，降低了成本。

2006年的时候，企业做了7亿销售额，赚了7000万，2007年的时候做了11亿，才赚3500万，所以2008年年初开始，就大量地减费用，还做10亿，但是要赚7000万到8000万。降成本就是要狠，“全员控制费用，千金担子众人挑，人人头上有指标。”每个部门每个人都给他下指标，就根据目标管理，你要把什么费用降到多少。“老虎要打，苍蝇要拍。”这是当年蒋经国当年到上海治贪污腐败时讲的话，就是大的浪费要堵掉，小的浪费也要堵掉。做了以后效果很好。有一句话是这么讲的：成本是你要求出来的。

{案例 8}

某电脑周边企业要求一年制造成本降低 50%，就是如果扫描仪的制造成本年初是 600 元钱，到了年终它要变成 300 元钱，用 12 个月把整个制造成本降低 50%，所有人说：发疯了。企业态度也很坚决：谁说可能就留下，不可能就走人。当时工作很难找，没人走，只能扛。到了最后降到 53%，所以它怎么做？到处都降费用。当然这里面有个前提，电脑周边产品本身有个降价率，每年大概是 20%~30%，企业自己降了 20%~30%，真不容易，但是做下来了，达到目标了。

所以成本这个东西是要求出来的，不要求没有成本，一要求，到处给你省钱，不要求，钱像水一样的，手指一漏全漏光了。很多人说，民营企业的老板很抠门，其实他不是抠门，他的财商比较高，不抠门不行，全部流光了。

所以，成本的执行要点就是要强势要求，当然要有方法，比方说降低库存，比方说把我们的产品系列变少，比方说把标准统一，也是一个办法。**有方法、有压力，就能做到成本降低，这是成本的执行要点。**

安全执行要点

安全最关键的就是预防、及时。

1.最重要的是预防

有的企业是这么考的，这个月是零，有奖金；下个月是零，有奖金；再下个月零，有奖金；再下个月死一个人，没奖金，其实，后面死的那个人跟前面几个月有没有关系？有。

工安事故的模型是金字塔，把它切下来就是一个三角，它告诉我们：每一次大事故发生之前，大概会发生十次左右的小事故，每十次小事故发生之前，大概会发生一百次左右的惊

吓事故，每一百次惊吓事故发生之前，大概会发生一千次到三千次的隐患。

所以，**要想执行避免安全事故，要避免隐患，考核目标就是要考惊吓、考隐患，不要考事故。**惊吓已经是事故了，没出事故是因为你的运气比较好，但不可能每次运气好，运气不好就出事故了。**一定要预防事故，就要避免隐患。**

2.保证安全要有措施

保证安全的措施：每一个组长，下面是班，组上面是车间，车间上面是生产部，每个班长对本班的工作范围的隐患，必须及时发现报告。当然，什么叫隐患要教给他，要教育训练，告诉他要标准化，只要发现，要么清除掉，要么就报告。

每个组长在工作的时候，在巡视车间的时候，就对本组的安全隐患进行报告，每一个车间主任要报告，经理也要报告。

那么，凡是组长发现这个班的安全隐患怎么办？扣班长的安

全奖金，就是在他的工资外面加一块安全奖金，做到了有，没做到了没有。如果发现了问题，就把他安全奖金扣掉或者扣完。如果车间主任发现组长这个地方有安全隐患，就扣组长的安全奖金，班长不扣了。经理发现车间主任的隐患，就扣车间主任的安全奖金。

公司还有个安全巡查员，专门到处巡查，他发现了，就扣经理的安全隐患奖金。这么做，班长也去看安全隐患，组长也去看安全隐患，还有安全隐患吗？没有了。所以，这就是安全执行的最好的方法。

服务执行要点

服务有很多种，下工序对上工序就叫服务，后勤部门的质检部门、研发部门、人事部门，都是服务。在服务态度跟速度两个都重要的前提下，速度比态度更重要，先讲速度再讲态度。比如设备坏了，维修人员要赶紧修好，这就是要注重服

务的速度。服务的速度也有相关的规定，比如什么毛病要多少时间修好。另外，我们对其他部门也要有要求，比如缺工人多少时间招来，目标要准确，缺一个普通工人，一个月要招进来，人家写辞职报告一个月就走了，一个月招不来这里就断档了，所以，给他的要求就是一个月。

这就是速度，如果一个月招不来，那这个人事部招聘专员就失职了。要有时间规定，要有游戏规则。企业制定好了服务的规则，速度就快了，执行就快了，特别对我们生产的执行，就会有很大的推进作用。

当然，除了速度外要注意态度。客服人员还有服务前线的人员，要 EQ 高一点的，其实态度跟 EQ 关系很大。

{案例 9}

飞机晚点的时候，人们会发火，那些地勤人员分两种：

有一种人很安静，很和谐，笑咪咪的，怎么说他也不生气，他是怎么想的：飞机晚点了，顾客发脾气正常啊，我发什么火？这是第一，第二他不是冲我发脾气，他是冲飞机晚点这件事情发脾气，我着什么急呢？我跟他发什么火呢？所以他就可以用一个很平静的心态去安慰这些顾客。

换一种人 EQ 低一点，是这么想的：哼，奇怪了，我什么都没做错，怎么就冲我发气了？我一个月不就挣这么一点点钱，受这窝囊气，不行，跟他干一场，大不了被炒鱿鱼算了。这就是 EQ 的问题。所以，服务生一定要选 EQ 高的人，EQ 高的人能够理解别人的心情，能够换位思考。EQ 低的人只想自己，老说我受委屈了就要发火。

企业要善待员工，员工才会善待客户，企业把员工当上帝，员工才可能把客户当上帝。

所以，有的人说要训练服务生对顾客微笑，微笑也可以标准化，露出八颗牙齿叫做笑，露出七颗不叫笑。事实是微笑是不能训练的，微笑也不能标准化的，心情好不露出牙齿都叫笑，心情不好露出十二个牙齿都不叫笑。

所以，要想员工笑，对员工、对顾客态度好，要善待你的员工。心情好了，自然就笑得灿烂，至于露出几颗牙齿不重要。善待员工，员工才能可能去善待客户，这就是服务的要点。

利润执行要点

一个企业没利润就是犯罪，所以有人说凡是亏本的企业，要把那个企业家送去坐牢，因为他把银行的钱亏掉了，把股东的钱亏掉了，把员工的饭碗打掉了，还把供应商的货款全部搞死了，你说这种人不坐牢那能干吗？

这个罪比杀人犯还要犯的多，搞得几千人没工作了，搞得供应商被他拖死。所以，企业盈利是天经地义的事情，企业不盈利就是犯罪。

1、全体员工的工作目标都是赢利

2、利用各种方法和手段控制成本

3、与企业利益相关者共享利润

4、不断地开发新的赢利点

销售人员的盈利很清楚，生产人员的盈利、间接工作的人员怎么判断他的工作有没有盈利呢？直接盈利后面有人支持他，如果这些人支持到他，他就盈利，支持不到他，他就不盈利。所有人的工作有支持到前线盈利，那这个工作就是合理的，没有，就不是合理的。

{案例 10}

大家知道刘翔是怎么得奥运冠军的吗？他训练有绝招，是教练用摄像机把他的动作摄下来，然后跟他分析。

“小刘呀，你看这个动作是帮助前进的动作，叫做正动作。不帮助前进的动作，是零动作。阻碍前进的动作，是负动作。好，负动作、零动作改掉。”

改完就拍，拍完又改，改完就拍，拍完又改，刘翔的悟性很高，他把所有的零动作、负动作都改掉了，再加上他良好的体力，奥运冠军就拿到了。

如果停止做这个工作，产生了不好的效果，就是正工作；如果停止做，没有任何后果，是零工作，不要做了；如果停下来，反而有好的效果，就不要做了，是负工作。我们工作里面都有负工作、零工作，他们对利润是没有帮助的，应该去掉，这是成本执行的要点，另外也要不断的开发新的赢利点。

{案例 11}

震雄铜业现在是全国最大的铜线加工厂，它去银行贷款时，银行怎么笑话它 那个玩意不就把粗的变细吗？贷什么贷？没有搞头的。就是把粗的变细，它也做出很多名堂来。进口的设备，50 万欧元一台，另外，把厂开到泰国去了，在泰国说投资 2 个亿，其实才花了五千万，其他钱都在泰国贷的，一年纯赚五千万的利润。

所以，这就是找盈利点。**企业不能守住自己的现状，一定要创新，有了新的盈利点，利润才能创出来，这是利润的执行要点。**

合作执行要点

{案例 12}

一个很有名的企业家也讲过这段话，记者采访华旗公司老总：华旗公司怎么成长那么快？华旗公司老总说：我们要七盈——股东盈、员工盈、客户盈、中间商盈、政府盈、税

务部门盈、当地老百姓盈，七盈跟那个分赃是不是一个道理？是的，这就是平衡。只考虑自己的利益不考虑别的利益不行。

比如税收，可以避税，但是不可以逃税，因为利益没给国家，你不能少掉国家；也不能对当地的政府、当地的老百姓很过分，老百姓可以封你的厂，所以作为一个企业要想执行的好，要想企业蒸蒸日上，就要合作，跟供应商合作，跟客户合作。

在企业里面，把供应商同样看成客户是有道理的，很多企业
是欺负供应商，对供应商是一个嘴脸，对客户换一个嘴脸，
这是不对的，损害你的供应商就等于损害你自己。

{案例 13}

有很多人招标，但招标最厉害的就是现在坐在监狱里面的顾雏军。他怎么招标？要采购了就把所有采购供应商叫来，每个人坐在一间房间里面，然后就开价。比方说他开 1500 万，

另外一个人跟，1400 万，你跟不跟？不跟你就出局，也不知道谁开的价，有时候他自己还在里面搞搞鬼，看没人下了，他自己又下一个，降到最后就是最后两名，倒数第一名就是价格最低的，70%的份额，倒数第二家，是 30%的份额。他这么做是不是很聪明？聪明反被聪明误，搞得大家把成本降到正常成本以下，怎么办？作假。所以这种竞标不是好事情。太伤到别人是不行的，太伤到供应商的利益，其实也伤到企业的利益。**有很多企业把所有的利益都分配得很好，但是对供应商的利益往往忽视了，随便宰割供应商的企业是没有未来的。这就是合作。**

九个案例让你懂得什么是执行力

1 谁去给猫挂铃铛

有一群老鼠开会，研究怎样应对猫的袭击。一只被认为聪明的老鼠提出，给猫的脖子上挂一个铃铛。这样，猫行走的时候，铃铛就会响，听到铃声的老鼠不就可以及时跑掉了吗？大家都公认这是一个好主意。可是，由谁去给猫挂铃铛呢？怎样才能挂得上呢？这些问题一提出，老鼠都哑口无言了。

点评：科学合理的战略部署是执行的前提！战略如果脱离实际，就根本谈不上执行。

2 忙碌的农夫

有一个农夫一早起来，告诉妻子说要去耕田，当他走到40号田地时，却发现耕耘机没有油了；原本打算立刻要去

加油的，突然想到家里的三四只猪还没有喂，于是转回家去；经过仓库时，望见旁边有几条马铃薯，他想起马铃薯可能正在发芽，于是又走到马铃薯田去；路途中经过木材堆，又记起家中需要一些柴火；正当要去取柴的时候，看见了一只生病的鸡躺在地上……这样来来回回跑了几趟，这个农夫从早上一直到太阳落山，油也没加，猪也没喂，田也没耕……很显然，最后他什么事也没有做好。

点评：做好目标设定、计划和预算是执行的基础。做好时间管理是提升执行效率的保障。

3 买复印纸的困惑

老板叫一员工去买复印纸。员工就去了，买了三张复印纸回来。老板大叫，三张复印纸，怎么够，我至少要三摞。

员工第二天就去买了三摞复印纸回来。老板一看，又叫，你怎么买了 B5 的，我要的是 A4 的。员工过了几天，买了三摞 A4 的复印纸回来，老板骂道：怎么买了一个星期，才买好？员工回：你又没有说什么时候要。一个买复印纸的小事，员工跑了三趟，老板气了三次。老板会摇头叹道，员工执行力太差了！员工心里会说，老板能力欠缺，连个任务都交待不清楚，只会支使下属白忙活！

点评：执行事前一定要做讲清结果，讲清后果，沟通到位。

4 阿诺德和布鲁诺的差距

阿诺德和布鲁诺同时受雇于一家店铺，拿著同样的薪水。可是一段时间以后，阿诺德青云直上，而布鲁诺却仍在原地踏步。布鲁诺到老板那儿发牢骚。老板一边耐心地听著

他的抱怨，一边在心里盘算著怎样向他解释清楚他和阿诺德之间差别。“布鲁诺，”老板说话了，“您去集市一趟，看看今天早上有什么卖的东西。”布鲁诺从集市上回来向老板汇报说，今早集市上只有一个农民拉了一车土豆在卖。“有多少？”老板问。布鲁诺赶快又跑到集市上，然后回来告诉老板说一共有 40 袋土豆。“价格是多少？”布鲁诺第三次跑到集市上问来了价格。“好吧”老板对他说，“现在请你坐在椅子上别说话，看看别人怎么说。”

阿诺德很快就从集市上回来了，向老板汇报说，到现在为止，只有一个农民在卖土豆，一共 40 袋，价格是多少；土豆质量很不错，他带回来一个让老板看看。这个农民一个钟头以后还会运来几箱西红柿，据他看价格非常公道。昨天他们铺子的西红柿卖得很快，库存已经不多了。他想这么便宜的西红柿老板肯定会要进一些的，所以他不仅带回了一个

西红柿做样品，而且把那个农民也带来了，他现在正在外面等回话呢。

此时，老板转向布鲁诺说：“现在你知道为什么阿诺德的薪水比你高了吧？”

点评：员工执行开始时都想把工作做好，也不是不聪明，但往往因为缺少结果思维，导致有苦劳无功劳，而执行要的是功劳！

5 猴子取食

加利福尼亚大学的学者曾做过这样一个实验：把 6 只猴子分别关在 3 间空房子里，每间两只，房子里分别放置一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子的食物放在地上，第二间房子的食物分别多次从易到难悬挂在不同高度上，第三间房子的食物悬挂在屋顶。数日后，他们发

现第一间房子的猴子一死一伤，第三间房子的两只猴子死了，只有第二间房子的两只猴子活得好好的。

原来，第一间房子里的猴子一进房子就看到了地上的食物，为了争夺唾手可得的食品大动干戈，结果一死一伤。第三间房子的猴子虽做了努力，但因食品太高，够不着，活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先按各自的本事取食，最后随着悬挂食品高度的增加，一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样，每天依旧取得足够的食品。

点评：用人机制保障执行，用好人才能做好事。如果岗位难度过低，体现不出人的能力，资源配置不合理，就会导致内耗甚至残杀，如同第一间房子里的两只猴子；而岗位的难度太大，画饼太虚，虽努力却不能及，最后人才也被埋没抹杀，就像第三间房子里的两只猴子。只有岗位难易适当，并设立段位考核机制，犹如第二间房子里的食品，才能真正提升。

6 驴子之死

一场瘟疫在动物王国里肆虐，动物之王狮子为此召开了紧急会议：“我们的王国正在遭受不幸，这是神对我们的惩罚。我们必须找出那个触怒神的动物。”狮子指定狐狸担当法官。作为表率，狮子先说：“我犯过错误，前两天看到一只受伤的斑马，就把它抓来吃了。”狐狸马上说：“大王这么做，恰恰解脱了斑马的痛苦，所以根本不算触犯戒律。”狼群的代表接着发言：“我们也犯过错误，上个星期，一只麋鹿闯进我们的领地，我们就一起把它抓住吃掉了。”狐狸又说：“保护领地安全是每个动物的职责所在，这没有错。”就这样，肉食动物一个个都被狐狸裁定为无罪。

轮到草食动物了，驴子想了许久也没有找到自己的错误：“我一直安分守己……”狐狸打断他：“你没有偷吃别人地里的青草吗？”驴子老实地说：“没有啊。不过，我前

几天看到树上的新芽绿油油的，忍不住吃了几口。”狐狸马上说：“这就对了，你是吃青草的，吃树芽就是抢别人的食物，严重地违背了神的安排。”话音未落，狮子扑上去把驴子杀了，向神祭祀。仪式完毕，驴子成了狮子的美食

点评：制度的制定对于执行力会产生重要的作用，在制度安排上一定要合理、合法，得到多数人的认可

7木桶效应

一个储满水的木桶，只要抽掉一块木条，木桶里就没水了；假如木桶的顶端参差不齐，那么水只能在顶端的最低部分。用这种效应来看企业也是如此。现在的企业不是靠一个人、一种资源、一个广告就能“长治久安”的，而是这个企业的每一个员工都要“精”。因为人是一种替代品，假如每个人的能力、素质都相当强，其整体的替代性就小，核心的人力资本在相对量上将取得优势！因此，一些竞争激烈或高

科技的企业必须把人力资源作为头等大事，作整体性的规划，要塑“专家型”的群体或组织，把人的强势变为一种胜势。

点评：执行的结果取决于执行力最差的员工，因此必须要不断增强员工的素质。

8 海尔的崛起

“海尔”是一个由濒临倒闭的小厂发展成为称雄国内外市场的企业集团。今天的海尔为什么这么强大，知名度这么响呢？海尔为什么会做得这么好呢？其实，他们也是从每件小事做起，也是从一家小的不起眼的公司发展起来的。在海尔公司，你会看见这么一个标牌：“日事日毕，日清日高。”海尔的所有人都会以这个作为目标。在张瑞敏把那七十六台冰箱砸掉后，每个人的心中都刻下一道深深地永远不能磨灭伤痕，“它”时刻都提醒他们，要有强烈的责任心，做好每

件小事,每个细节。海尔终于在中国的市场上拿下了第一块金牌。

点评：日事日毕，日清日高，执行力要从每日的工作做起。

9 水煮青蛙

如果把一只青蛙扔到开水中,青蛙会马上跳出来。但如果把一只青蛙放入凉水中逐渐加热,青蛙就会在不知不觉中失去跳跃的能力,直到死去。

“青蛙原理”很能说明企业经营者管理中的一些问题。在创始阶段,创业者激情四溢,敏感性高,所以常处于兴奋状态。在创业成功,企业走入正轨后,企业的管理趋于平淡,企业内部的一些小问题开始被忽略,这些被忽略的细节问题,积渐之久,就会弊重难返,使企业逐步失去解决问题的能力,就像青蛙那样,在不知不觉中走向死亡。

结尾寄语

这盏灯在乱世的雨夜永不熄灭。