

- 3, 观点冲突处理规则 (是投票平息还是专家平息?)
- 4, 人格冲突处理规则 (是打架解决还是司法仲裁?)
- 5, 发生矛盾处理规则 (是控制情绪还是找出问题?)
- 6, 矛盾升级处理规则 (是团伙打架还是独立决斗?)
- 7, 撕破脸皮处理规则 (是双双驱逐还是集体散伙?)
- 8, 相互动刀处理规则 (快报案!)

(以上为《翻脸前的议事规则》详细文件参考《罗伯特议事规则》)

合伙创业天规第三条——《绝不合伙法则》

- √1, 有诈骗经历的人不能与其合伙;
- √2, 说话不靠谱的人不能与其合伙;
- √3, 对父母不孝的人不能与其合伙;
- √4, 言语之间眉飞色舞的人不能与其合伙;
- √5, 参与帮派势力的人不与其合伙;
- √6, 太讲哥们义气的人不与其合伙;
- √7, 经常挑战社会规则和公共道德的人不与其合伙;
- √8, 斤斤计较的人不能与其合伙;
- √9, 喜欢抱怨的人不能与其合伙;
- √10, 喜欢多嘴播弄是非的人不要与其合伙;
- √11, 善于发现问题但从不主动解决问题的人不要与其合伙;
- √12, 推诿、善辩、否认的人不要与其合伙;

(以上为《缘分考察器》，也可以用于相亲找男人)

合伙创业天规第四条——《必须有一个法则》

- √1, 最好有个年纪偏大但未必有钱的人;
- √2, 最好有个思维活跃敢于突破的人;
- √3, 最好有个沉稳扎实善于刹车的人;
- √4, 最好有个勤俭节约善计成本的人;
- √5, 最好有个口才不错说话靠谱的人;
- √6, 最好有一个善于玩社会化网络的人;
- √7, 最好有一个有三年销售经验的人;

（这不仅是你创业时需要找到的人，也是你生命里应该找到的人）

合伙创业天规第五条——《分赃法则》

- ✓1, 以出资优先的分红规则；
- 2, 以技术优先的分红规则；
- 3, 以出力优先的分红规则；
- 4, 以卖命优先的分红规则；
- 5, 以年度利润的百分之五十分红，另五十做发展基金；
- 6, 员工之间的分红规则；
- 7, 员工之间的期权规则；
- 8, 员工之间的奖励规则；
- 9, 不可分资金的公益化处理规则；

（以上文件为《做贼也要学会分赃》）

合伙创业天规第六条——《散伙法则》

- 1, 以兄弟名义合伙的散伙法则（烧掉烂帐，重头来过）；
- 2, 以哥们名义合伙的散伙法则（一顿痛哭，各找各家）；
- 3, 以朋友名义合伙的散伙法则（一杯老酒，各奔东西）；
- 4, 以生意名义合伙的散伙法则（一纸判决，一拍两散）。

（以上参见著名电影《十一罗汉》）

合伙创业天规第七条——《管理法则》

- ✓1, 别打脸冲胖子，能苦则苦，办公条件先不讲究，节约成本；
- ✓2, 能自己干掉的活就不要请人，请人更花钱，也不可靠；
- ✓3, 必须要请的人，就要不惜代价一定请到；
- ✓4, 先别像傻子一样地追求品牌，而是要追求市场；
- 5, 不要一上手就做一个系列产品，最后把自己死在系列里面。
- 6, 一定是主打一款产品，单点突破，野蛮生长；
- ✓7, 大多时候，所有的领导都是干活的，必须冲到第一线。
- ✓8, 不要一点小权在手，就摆出个领导的架子。
- ✓9, 用最快的速度给公司做成一个市场标签，让用户记住。
- ✓10, 尘埃初定的时候，抽空给自己歇一歇，大家聊聊问题；

- ✓11, 不差钱的时候, 把合伙人中最笨的那个送去学习;
- ✓12, 成功了不要志得意满, 而是事事警惕, 市场随时会让你死去。
- 13, 公司有点样子的时候, 快速融资快速做大;
- 14, 融资的时候不要过于纠结股份而错失发展良机;
- 15, 玩资本比玩产品要轻松一点;
- 16, 玩平台比玩资本又更牛一点;
- 17, 能做成平台就做成平台而不要迷恋自己的“产品”。
- 18, 每一个活到最后的资本家都不是傻子。

印4

一把手的六要六忌



一是要当“班长”忌当“家长”。“班长”只有善于运用集体的智慧开展工作，才能战无不胜。否则象“家长”样，高高在上，盛气凌人，颐指气使，滥发号令，搞“一言堂”，不但自己会丧失威信，而且班子也会丧失战斗力。

“行动是无声的命令”，“喊破嗓子不如干出样子”，班长当好了，队伍自然也就整齐了，当“班长”就要以“五湖四海”的胸怀、度量和亲情对待班子成员，同班子成员推心置腹地交谈，亲密无间地共事，齐心协力地奋斗，无微不至地关心班子成员的工作、学习和生活。在工作中建立起友谊，工作就好干了。合作是一种领导才能，当你成功地促进人们进行合作时，你就具备了作为领导者的基本才能。

二是要善于“弹钢琴”忌“事必躬亲”。毛泽东早在《党委会的工作方法》中就指出，领导干部要学会“弹钢琴”：“要十个指头都动作，不能有的动，有的不动。但是，十个指头同时都按下去，那也不成调子”。这个形象比喻意味着领导者要具有统筹协调能力，既要兼顾全局，又要分清轻重缓急，只有这样才能在繁杂的事务中从容应对、指挥自若，弹出美妙的工作乐章。领导的工作包括决策、用人、指挥、激励和监督，这些事情都应该做的，但不表示全部都应该由领导者来完成，而应该分清楚主次先后、轻重缓急，分别授权给下属各级领导去做，让一级一级去管理好本职范围内的事情。领导只抓重中只重，急中之急，已经授权给下属做的工作，就要克制自己，不要随便插手。领导者如果太看中自己的地位和作用，不分巨细，事必躬亲，不仅浪费自己的时间和精力，还会挫败下属的积极性和责任感。总之，当领导应该学会弹钢琴，统筹兼顾、协调平衡，做到事繁勿慌、事闲勿荒，共同弹奏事业发展新乐章！

三是要“阶梯式管理”忌“越级指挥”。说到“阶梯式管理”，首先我们要谈一谈管理幅度的问题，管理幅度又称管理宽度，是指在一个组织结构中，管理人员所能直接管理或控制的部属数目。法国管理学家格兰丘纳斯指出，一个领导所能控制幅度应限制在“4-5人”之间，太多了就可能无暇顾及；但在

基层从事例行工作时，员工接触人员单一，监督工作不太复杂，则可以有一个较宽的控制幅度。领导的工作不可能一竿子插到底，只需要在自己控制的幅度内做好相关人员的工作既可。领导一定要按照阶梯式管理要求，按照职能分工，认认真真管理好自己分内的事，切忌越级指挥，这样才会形成管理流程顺畅，各级人员各司其职，各类人员适得其所的干事创业生动有序局面。

四是要“不耻下问”忌“自以为是”。孔圣人在几千年就说过，“三人行，必有吾师”，唐韩愈也说过“人非生而知之者，孰能无惑？惑而不从师，其为惑也，终不解矣。”这都要求我们不知要问，不耻下问。现在有些人总觉得自己是领导，自以为是，问别人问题，特别是问下属，就会显得自己很差劲，没有权威了，结果就很少问，闭门造车，决策不合实际，给单位、给个人造成了伤害。这里有个故事，讲的是一位母亲给六岁的孩子讲公元前13世纪的犹太先知摩西，带领在埃及过着奴隶生活的以色列人渡红海，前往上帝所应许的流着奶和蜜之地——迦南地，在荒野中流浪途跋四十年，在得到上帝的《十诫》后才达到目的地。母亲在讲完故事后问女儿：“你说说看，摩西和他的族人为什么会在荒野中流浪四十年？”女儿想了想，回答：“因为摩西是先知，他不好意思向人家问路。”童言无忌，一针见血地指出了存在的事实。在小女孩的认知里，摩西显然是“迷路”了，但他为什么不好意思问路呢？除了摩西是“先知”外，还因为他觉得是个“男人”，一个自以为能力很强、无所不知的先知，不敢开口请求别人帮助，即便是问路这种小事。其实大家想想，谁能做到无所不知、无所不能，谁都做不到。一个人的成功需要各种资源和支持，拒绝别人的才智就是在增加自己失败的几率，到头来反而更伤害到自己的事业。作为领导，一定要集思广益，开门纳谏，不耻下问，切忌自以为是，以为自己无所不能，盲目作决策，下判断。

五是要“互通情报”忌“老死不相往来”。1949年3月，在中国共产党第七届中央委员会第二次全体会议上，毛泽东专门作了《党委会的工作方法》的报告，其中讲到：要“互通情报”。党委各委员之间要把彼此知道的情况互相

通知、互相交流。这对于取得共同的语言是很重要的。有些人不是这样做，而是象老子说的“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，结果彼此之间就缺乏共同的语言，班子的凝聚力差，造成工作协调性不够，全局工作失衡。现代管理学讲，人与人之间的隔阂 80%都是由沟通不畅引起的。还有个观点，说在小单位，领导的责任很大程度是身体力行地“干”；待有了一定规模，领导的主要职责便是沟通。特别在班子成员之间更要加强沟通，敞开心扉，放开自我，让别人了解你的需求，让别人了解你的困难，让别人知道你需帮助，主动了解他人的需求，让他人感到能得到理解和帮助。让同事和下属感到对自己的尊重和信任，从而澄清疑虑、消除误会、化解矛盾，产生极大的认同感和归属感，保证同事和下属最大限度的合作，促使大家共同以强烈的责任心和奉献精神去工作。

六是要“把问题摆上桌面”忌“私下摆平”。毛泽东在《常委会的工作方法》中指出，在要把问题摆到桌面上来。不仅“班长”要这样做，委员也要这样做。不要在背后议论。有了问题就开会，摆到桌面上来讨论，规定它几条，问题就解决了。有问题而不摆到桌面上来，就会长期不得解决，甚至一拖几年。但是现在有些领导，却不是这样，看到别人的缺点或在工作上存在分歧，不是开诚布公地指出或讨论，当面说清楚，而是背后嘀嘀咕咕，互相指责，热衷于在一个小范围内私下摆平。大家在工作中有不同意见、有分歧很正常。有些干部犯错误，并不是说这个人有多坏，多么一心谋私，而是当上级领导打招呼、同事朋友说好话时没有一个鲜明有力的监督力量在对面时刻警醒，有些事情便顺水推舟，没有把问题摆上桌面上就私下操作了，结果踩了红线，碰了高压线。如果当时我们大家在对面猛喊一声、惊醒一下，迫使其想私下摆平的事情必须摆到桌面上来解决，那样问题的性质就不会像现在一样严重，那样我们的干部也就不必在监狱里面老是抱怨大家没有提醒，组织没有监督或者监督不力了。所以，作为领导干部，一定要“把问题摆上桌面”，切忌“私下摆平”，只有这样我们个人才会健康进步，国家社会单位才会持续和谐发展进步！

破坏公司文化的员工留不得

文 | 本·霍洛维茨

有一种员工，原本是你眼中的优秀人才，但最后却成了公司文化的破坏者。本文中这四类员工，每一类都是烫手的山芋，如若偏离企业文化标准，坚决留不得。保持文化一致性要比保护某个人才更重要。

第一：异类

任何一家公司都需要选拔大量头脑灵活且责任心强的员工，他们能发现机构运作中的缺陷和漏洞，并协助改进。然而，有些头脑灵活的员工不但帮不了公司，反而还会制造麻烦。当出现问题时，他们不是赶紧找出其中亟待修复的漏洞加以解决，而是拼命挑毛病以凸显自己的高明。具体点说，他会质疑公司的前景，贬低公司的领导者，以此衬托自己的高明。

有这种习惯的员工越聪明，产生的破坏力就越强，因为旁人更容易相信这类人的话。他会让原本尽心尽责、工作高效的同事变得懈怠，会煽动其他人与他为伍。这些人会对管理层的每一个决策说三道四，导致同事间丧失信任，导致企业文化毁于一旦。

这些聪明人究竟为什么要损害自己

供职的公司？原因有很多，譬如以下几条：第一，他无权无势，没机会和主管打交道，因此抱怨、发牢骚是他获得关注的唯一途径。第二，他生性桀骜不驯，不反叛他就不舒服。这种人往往更适合当领导，而不是普通员工。第三，他思想不成熟，过于天真，无法理解公司经营者在管理中，不可能知道每一个微小细节这个事实，因此会在出现问题时小题大做。

通常情况下，我们很难改变这样的异类。一旦他公开表明态度，来自各方面的压力便会让他孤掌难鸣。假如他在50个好友面前说了“CEO是个蠢货”这样的话，那下一次他再这样说时就没几个人相信他了。多数人都不愿意让自己的信誉受影响。

第二：怪人

有些人才高八斗，但却一点儿也靠不住。在 Opsware（一家美国软件公司），我们曾经聘用过一个天才级员工，名叫罗杰（化名）。说他是天才一点也不过分，当时他在工程技术部门工作，一般的新员工至少要花上三个月的时间才能渐入状态开展工作，而罗杰只用了两天，到第三天，我们给他分派了一项预计一

个月才能完成的任务，三天后，他给我们提交了一份几乎完美的报告，准确地说，他用了72个小时：不眠不休连轴转的72小时，别的什么都不做，只有编程。在头几个月里，他是公司表现最突出的员工，所以很快就给他升了职。

接下来他就变了。随意旷工，刚开始是几天，后来变为几周，连个电话都不打。等到他终于露一面，便会听到他痛心疾首的道歉，可之后依然如故。他的工作质量也大不如前，人变得懒懒散散，工作时心神不定。我当时很纳闷，这么拔尖的一个人怎么变得一塌糊涂。由于他在团队中发挥不了任何作用，主管想辞退他，但是我没同意，我认为他的天分依然在，只是需要我们把它的发掘出来。但是我错了，后来大家才知道，罗杰患有“躁郁症”，但拒绝服用治疗药物，而且他还吸毒，我们最后不得不开除他。时至今日，我一想到他还是惋惜不已。

古怪的行为背后，一定有一个深层根源。有些人是因为染上了导致他们走向毁灭的毒瘾，也有些人是因为在别的公司赚外快一心多用。就文化而言，如果一个团队倚重“怪人”，那就是在默许古怪行为，团队中的每个人都会认为，自己也可以恣意放任，不按常理出牌。

第三:浑蛋

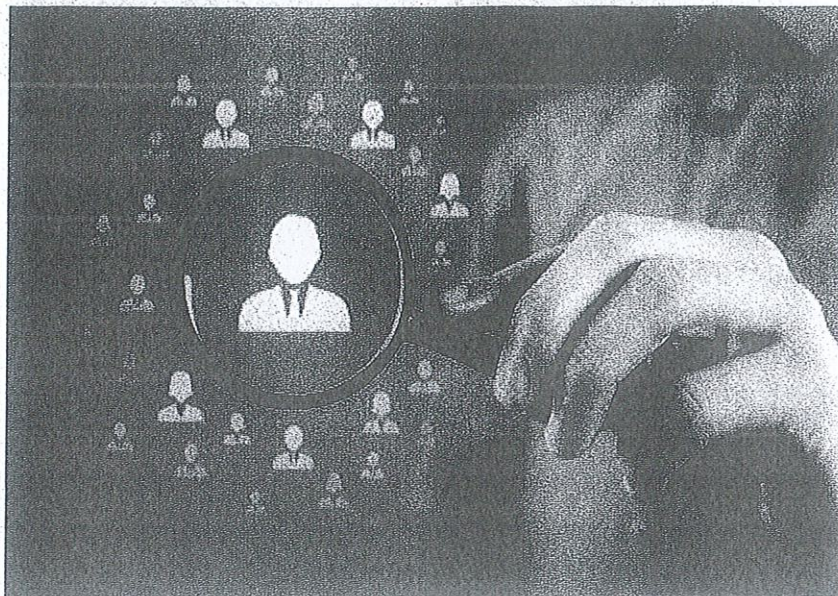
这种类型的员工在任何部门都有可能出现,可一旦出现在管理层,危害性则最大。大部分部门主管多多少少会犯点儿浑,个别时候的满嘴脏话还能起到敲山震虎的作用。我要说的是另外一种浑,那些一有机会就攻击别人——尤其是以人身攻击为乐的浑蛋。

管理人员一而再再而三地犯浑会毁掉一家公司。公司在成长壮大的过程中,最大的挑战就是沟通。如果你的主管中有一个浑球,那沟通就更难实现。有些人与别人交流时总是气势汹汹,致使别人在他们面前根本没法开口。要是每当有人指出营销部门存在的问题时,营销主管都跳出来恶言相向,那还怎么交流?这会导致人们只要见到这家伙在场就不会讨论任何工作。久而久之,沟通不畅会一步一步瓦解整个公司。

请注意,这种情况特指那些才华横溢的浑蛋。如果不是才智超群,别人也不会把他的攻击放在心上。恶狗咬人咬得才狠,如果你周围有这样的恶狗,那就必须早做了断。

第四:爆脾气的能人

有些极端个案背后,是一些你想对其加以改造的员工。他们属于“浑蛋”一类中的特例,我称之为“爆脾气的能人”,以此表达对嘻哈乐队“人民公敌”的敬意。这些人工作高效,有着坚不可摧的意志。再大的阻碍、再多的问题都不倒他们,为了工作,他们不在乎得罪人。人们常把他们比作粉碎机、牛仔、挡路



鬼、浑蛋。没错,他们是很浑,但你往往离不开他们。试问,还有谁能如此高效地完成工作?你唯一希望的是他们能变得更容易共事。

他们自以为是,就连如何开展工作这样的话题,你都很难与之进行正常的对话,因为他们坚信,自己永远是对的,别人永远是错的。他们的个人背景往往与惯有的岗位要求相去甚远。大多数人出身贫寒,没进过好学校。有些人在宗教信仰、种族背景或性取向上有别于旁人。他们或多或少经历过一些挫折,走过一些弯路,总认为别人会戴着有色眼镜看他们。为了证明自己的价值,他们甘愿赴汤蹈火(并不是说有着类似背景的人都是爆脾气,只不过爆脾气的能人多数有着相似的背景)。

这类员工是企业内部的大规模杀伤性武器,威力不可小觑,若是使用不当,他们会极大地动摇公司的根本。如何才能防止这类员工毁掉你的公司文化甚至你的公司呢?遇到这类员工,切记一点:

他们的承受能力远远低于其进攻能力。尽管他们会毫不留情地恶意攻击同事,但若是遭到同事的哪怕一丁点儿指责,他们就会陷入深深的恐惧。很多上司在遇到此种情形时只会一笑置之,不闻不问,因而错失了改造对方的良机。

爆脾气的能人都是完美主义者。他们对自己、对他人都有着近乎苛刻的要求。当看到别人的工作不达标,或者听到别人的想法不靠谱时,他们会大为光火。他们为之愤怒,对别人无情指责,这使得他们对于来自外界的指责格外敏感。他们一心扑在工作上,否定他的工作就等于否定他这个人。还请谨记一点,鉴于其背景特殊,他们往往缺乏自信,怀疑你一开始就不想留住他们。

管理要领

第一,不要评价他们的行为,而是要对其行为造成的不良后果做出评价。如果你对他说“不要在开会时对



别人吼叫”，那么他接收到的信息就会是，“你不可在开会时对别人吼叫，但其他人可以，因为我是在批评你”。相反，你应该把焦点落在他的行为所造成的后果上：“你的工作很重要，但是，当你因为安迪的手下没有配合你的工作而冲他吼叫时，他并不会因此而好好配合，反而会因为你在公开场合让他难堪而想要报复你。你这样做毫无意义。”对方一开始可能不以为然，但随后就会意识到你是对的，继而会尽一切努力解决问题。毕竟，他是个完美主义者。

第二，不要试图改变他们。无论你怎么善于领导这群人，你都无法从根本上改变他们。合宜的做法是，稳住他们，让团队中其他人清楚你的用意——这类人工作能力非凡，你希望大家能接受他们——以此来稳定人心。

第三，要知人善任。这些人想法偏执，一味地去批评他们只会让他们心生怨念，认为全世界都瞧不起他们。因此，你应该花点时间去了解他们的长处，知人善任，激发他们的超能力，让他们助你的公司飞速发展。举例来说，假如他们是销售奇才，但与团队成员总是针锋相对，那不妨让他们按照自己的想法推销产品，不要压制他们的想法。

最后要提醒一点，暴脾气的能人必须在一定程度上遵守你的企业文化规范。要知道，容忍这样的员工意味着得罪另一些员工，他们会抱怨对方得到了特别关照：他违反了公司规定，干吗不立刻开除他？某些偏离企业文化标准的行为体现着潜在的文化多样性，但是在有些情况下，保持文化一致性要比保护某个人才更重要，这种时

候，最好的办法是让违规者走人。请记住，这也是企业文化的内容之一：文化标准面前人人平等，不允许任何特例存在。

一个更深层的问题由此而生：你想要的是哪种文化？是令行禁止零包容的文化，还是灵活变通的多样性文化？当员工向你投诉某个浑蛋时，假如你耐心劝解他“他是个特殊人才，我们还是多给他一点时间来适应”，那么你奉行的就是灵活变通的文化。反之，如果你秉持零包容理念，那根本就无须费心去跟浑球们打交道。即便你领导有方，这些能人的脾气依然会随着公司的壮大而升级。但是，你仍有必要用心去约束他们的野性，因为暴脾气的能人有可能成为你公司的终极武器。 ☞

中国的老板有一种罪非常容易犯，不怕不懂，就怕太懂吃不了兜着走

中国的老板有一种罪非常容易得，就叫非法经营罪。为什么这么说？

举个例子，我们的法律把做生意分成两类的，一类只要市场监管局领个执照，就可以做生意了。比如说开个小超市你只要不卖烟就没问题。这是合法的普通经营。

但有些生意光有执照还不能做，还要获得特别许可才能做，要拿到特许证。银行、保险、宾馆、烟草、石油勘探，煤炭等等，因此需要拿到政府特许令的特别许可的，你才能做的，这个就叫做合法性。

但如果法律要求你特许才能做的，没有获得特许再去做，就叫非法经营。

在过去，老百姓把钱借出去真的不会构成犯罪的。但是现在为了保护金融秩序，维护金融秩序，保护广大老百姓的利益，我们现在开始严打借钱出去了，因此同学们记住如下几个条件。

第一，没有放贷许可证；第二，放贷的年息超过 36%；第三是两年内借出去 10 笔；第四，个人在两年内借出去的总金额超过 200 万，单位超过 1000 万。

这 4 个条件同时具备构成非法经营罪，所以这样的一个法律规定几乎消灭掉了大规模的民间借贷。

林子大了什么鸟都有，前段时间就有一个老总：“沈老师我向一个人借了钱，他现在死命的向我要，我不想还有什么办法，他说你能不能告诉我一下，这种人我要不要帮？”

不要帮对吧，不帮他，他都已经在想办法了。

他问我能不能告他非法经营罪，我先把他把送进去再说，所以告诉你真的叫人心不古。所以告诫老板们，能不放贷尽量不要放，通过放贷支付的这条路，现在已经完全不可行了。

最后讲一个问题，在出借方放贷过程中，还有一个罪在等着他，而这个罪现在生活中却很少见我提一下，叫高利转贷罪。

这个罪的目的是要保护银行信贷资金的安全。

举个例子，沈志坤把500万借给张总，但是我寄给张总的500万是哪里来的呢？是向银行贷款来的，总共500万。

就意味着我每个月从张总这儿借5到5万块钱，我赚了利差了叫高利转贷，这是一个罪行。个人获利超过5万，单位获利超过10万就构成犯罪，这叫高利转贷罪。所以高利转贷罪在现实生活中不多见，反而非法经营罪越来越多了。

这个罪告诉我们一个真理，以后你们要把钱借给别人，千万注意不要去银行贷款，如果一定要借给别人，也要用自有资金或向朋友借来借。你从朋友这借来再借给张总，这不构成犯罪。

但是如果从银行贷款贷来，只要你的利差超过5万，就可以送进去了。所以有没有发现，中国法律开始用刑法的手段来严厉的打击民间借贷中的非法行为。

因此可以这么说，这样的法律利好银行利空。这样就意味获得资金，一要小心，二民间获得资金的途径和几率已经越来越小了。逼着你多向银行去贷款。所以我说对银行业是个利好，而对民间借贷是利空。

生意人成功做生意需要坚持的十大信念

生意人做生意赚钱既快乐又痛苦。快乐的是通过努力能够赚到钱，能够让家人带来幸福的生活，让自己出人头地有面子，如果生意做得很大，政府部门都会给生意人各种荣誉。生意人做生意又是非常痛苦的，甚至要忍受常人不能忍受的痛苦：常常为融资不分白天黑夜地四处借钱；市场不景气，做得越多，亏本越大，要不要再做下去；没时间在家，家人不理解，兄弟姐妹反目成仇，朋友关系疏远；宁愿胃里喝个小洞洞，也不能让感情上出现小缝缝，交际应酬，肚子大了，头发没了，身体垮了；有烦恼，不能和家人、朋友、下属说；黑白两道都要去应酬，大小部门也要去“烧香”；公司所有人都向他要钱；所有人的工作都要他安排；学习之痛苦等。如果没有生意人坚强的信念，要坚持把生意做下去是很困难的。

一、自信

生意人做生意一定要自信，没有自信心是做不下去的。自信就是生意人要相信自己有能力把生意做好，自己有能力克服生意过程中的困难，相信自己能力比别的生意人做得更好。只有生意人有自信心，生意人做好生意。

生意人的自信力不是口号，而是需要付出努力的。只有充分了解顾客，了解顾客产品消费的发展趋势、消费热点，消费偏好，才能给顾客提供合适的产品，销售过程才有信心。只有熟悉产品，充分了解产品的知识，了解本产品的优势和劣势，才能有信心把产品销售给顾客。只有充分了解竞品，才能从容面对竞争。只有掌握销售技巧，才能应对不同类型的顾客。只有掌握产品的介绍方法，掌握各种销售技巧，增强对市场的掌控力，才能在接待各种类型顾客时，都能够让顾客满意。

二、不信命运和出身，信坚持和付出

有些生意人面对生意过程中的困境，埋怨自己出身不好，没有好的家庭背景，做生意失败，认为是自己命运不好，事实上并非如此。现在生意做得很大的老板，有很多都是出身农民和家庭背景不好的，正因为穷，所以思变，需要生意人的付出和努力。

日本保险推销大王原一平，曾经穿破了10000只鞋子，行程相当于绕地球89圈，并且说：“我的座右铭是比别人的工作时间多出2—3倍，工作时间若短，即使销售能力强也会输给工作时间长的人，所以，我相信若比别人多花2—3倍的时间，一定能够获胜。我要靠自己的双脚和时间来赚钱，也就是当别人在玩乐时，我要多利用时间来工作，别人若一天工作8小时，我就工作14小时。”

做生意是一个艰辛的工作，需要生意人付出比常人更多的努力，不仅是体力付出，更需要生意人脑力付出，要接受比常人更多的痛苦，但必须坚信，只有付出才有回报，才有可能和机会走向成功。

三、总能找到解决问题的方法

生意人都知道一句名言：方法总比困难多。生意人面对生意进程中的困难，不要被困难吓倒，不要在困难面前低头，要坚持总有办法解决困难的。永远不要说不可能。如果生意人嘴里总是说不可能，明明可能做到的事，都会变成不可能做到。

生意人聘请员工工作，不是让员工来完成规定动作，而是来让员工解决困难的。所以，不要对员工太多的命令，只会要求员工做什么，不做什么，把员工培养成算盘珠一样，拨一下，动一下。这样的训练出来的员工是没有用的。

生意人要充分发挥员工的主观能动性，更多地是要用员工的头脑。不是命令员工做什么，而是应该鼓励员工或问员工怎样做更好，怎样做更有效率和效益。只有把员工的主动性和创造性发挥出来，生意过程中的困难才能解决。

四、敬业，热爱生意

生意人不要把生意仅仅当作生意来做，不要仅仅把生意当作赚钱的工具。而应该把生意当作一种兴趣爱好来做。如果生意人把生意当作兴趣爱好来做，生意人就会热爱生意，就会把生意真正做好和做大。

因为兴趣爱好会让生意人快乐去做生意，而不是痛苦地去赚钱。做生意是一项充满着挑战的工作，充满着苦和乐，因此，生意人要学会体会生意的美妙瞬间，品味成功的喜悦，畅享生活的每一天。

竞争是残酷的，当生意人面对竞争对手时，必须抱着微笑而快乐态度，笑对工作与生活，我们就能把工作做得更完美，让我们的顾客更满意。要善于改变对事情的态度，每当问题发生以后，不要消极地面对问题，而必须以积极的心态去解决问题。任何事情发生都有正反两个方面，我们既要总结经验，又要吸取教训，这样才能把事情做得更好。

五、信员工

生意人把公司里重要的甚至是关键的工作（关键技术、财务、合同、销售等）都让员工去做了，就必须信任员工。只有生意人信任员工，员工才能放手大胆去做好工作。如果生意人不相信员工，员工事事都需要请示汇报，就会错过很多机会，同时，员工即便有能力，也不敢大胆地有创意地去做事。

生意人不要把员工当作是打工仔，而应该是合作伙伴。任正非、小米、胖东来的公司，都是把员工当作合作伙伴，老员工都有公司的股份，成就了这些公司的辉煌。

倾听公司每一位员工的意见，广开言路。第一线的员工才是最知道实际情况的。生意人要尽量了解他们所知道的事情，为了组织下放责权，激发建设性意见，。同时，生意人必须倾听同事们告诉你的一切。

五、要做得比顾客期望更好

前期造不讲满，留下余地给惊喜。

生意人提供给顾客的产品，要做得比顾客期望的产品更好，这样的产品才有真正的竞争力。生意人不要为了卖好产品做噱头，噱头是很虚的，没有竞争力，总有被顾客看穿的时候。

为此，生意人要充分了解顾客，知道顾客要什么，特别看重什么，希望帮助顾客解决什么问题。如果生意人提供的产品，真正能够帮助顾客解决问题，而且解决问题效果比顾客期望更好，就会引发顾客的口碑，实现生意的天飞跃。

七、为顾客节约每一分钱

如果生意人提供给顾客的产品，能够帮助顾客节约每一分钱，这就可以为生意人创造新的竞争优势。

在价格非常敏感的时代，在竞争特别激烈的时代，生意人要为顾客创造更多的价值，为顾客节约每一分钱，并不是让生意人提供低价的产品，而是提供给顾客真正的高性价比的产品。

八、每天进步一点点

时代在变化，生意人做生意的方法和策略也在不断变化，这就要要求生意人不断进步，每天进步一点点，不进步则会被淘汰，而不是不进则退。

生意人要不断总结生意过程中的成功经验和方法，要不断地学习。不仅生意人本人要进步，员工也需要进步，因为今后的竞争不是个人竞争，而是团队竞争。

九、抢先半步

生意人要想始终获得竞争优势，要想比其他生意人做得更好，就必须抢先半步。不论是生意人的新产品开发，还是销售策略的运用，最好都能够做到领先半步。比如，特步鞋子，每年作一小改变，至今已推出第十九代特步鞋子了。只有生意人的各方面能够比竞争好一点，就能够保持生意人的优势和让生意人充满活力。

十、责任心

✓ HSE

一是为客户提供全面系统的HSE服务，让客户舒服放心；因选你而成就自豪感，因你可靠而安心，你有所值。

一个生意人需要承担的责任有很多方面，这也就是生意人难当的原因。

一是要承担公司的责任，让公司真正赚钱；二是要承担家庭的责任，让家人过上幸福的生活；三是承担员工的责任，让员工通过在公司工作解决家庭生

活问题；四是要承担国家和社会的责任，上交税收和帮助政府解决就业问题。

一个生意人越敢于承担责任，责任心越强，使命感就越强，信心和动力就越足，就能够把生意做得更好。

摸爬滚打，总结的 10 条商战洞察，生意人要看

1、

人性，永远是赚钱的最优解。

做生意，不琢磨人性是绝对不行的，所有产品都在迎合和满足人性。

2、

商业、创业、职业过程中，很多人会陷入点的思维，比如定位定天下、爆款定生死等等，而容易忽略生意的“系统逻辑”。

所有的成功，一定是系统的成功。

3、

成功的逻辑都很简单，但是执行起来特别困难。

如同减肥一样，只要少吃多动就可以了，但做起来反人性啊，看到好吃的就管不住嘴，吃了再减肥吧。

再比如，老板们都知道，多分钱员工积极性就高，但是掏多了，心里痛呀。

4、

做生意，先模仿，再创新，先抄袭，再超越。

引进、消化、吸收、再创新，这句话要牢记于心。

5、

用内容换流量，用价值换圈子，空喊流量为王、圈子第一是没有意义的。

6、

慎谈你的梦想、情怀，那是你的事，跟我没啥关系。

生意就是交易，谈好处、谈利益才是本质所在。

7、

这几天教培机构巨头股票断崖式下跌，说明什么？

印证了那句话，没有伟大的企业，只有伟大的时代。

做生意都是赚趋势的钱，优势永远不敌趋势，资本永远不敌政策。

8、✓

专注事情，比专注客情更重要，事情做不好，客情不可能好。

专注生意，比专注创意更重要，一切创意都必须服务于生意。

9、

企业做招商、创业选项目，就看两个力：

1、项目静销力

a、是不是好行业

b、是不是好企业

c、是不是好产品

2、项目动销力

a、有没有成功的样板市场/客户

b、有没有完善的帮扶系统

c、有没有靠谱的盈利模式（投入产出）

10、✓

真诚，是最低成本的沟通方式；

专业，是最有成效的社交工具。

沈万三留下的 生意经

只要往上摆，就会有人买
只要摆的多，就会有人摸
只要货干净，顾客就高兴
只要品质好，店铺卖到老
只要回访到，业绩自然高
坐商变行商，财源达三江
买卖不算账，生意难兴旺
见人三分笑，顾客跑不掉
客人开了口，商业快到手
不怕生意小，就怕客户少

学点生意经，做个好买卖！

生意经

只要往上摆，就会有人买

只要摆的多，就会有人摸

只要货干净，顾客就高兴

只要品质好，店铺卖到老

只要回访到，业绩自然高

坐商变行商，财源达三江

买卖不算账，生意难兴旺

见人三分笑，顾客跑不掉

客人开了口，商业快到手

不怕生意小，就怕客户少

南瓜最大本地卖，辣椒虽小穿省过

不懂生意经，买卖难做通

创业者必懂的 24 个商业模式，没有钱也可以办大事 ✓

世界级管理大师彼得德鲁克表示，企业之间的竞争就是商业模式的竞争。

为什么我们看到很多创业者坚持了一段时间就失败了？因为他们并不懂商业模式，思维依然停留在传统的生意模型上面，我多少钱批发的，我就卖得贵一点，从中间赚一点差价。

这种简单赚差价的时代已经过去，我们必须同时利用多种商业模式武装自己，这样才能让竞争对手毫无模仿的可能。

更为重要的是，好的商业模式可以帮我们创造源源不断的现金流，让企业永远不差钱。

经过多年的摸索，我总结出了 24 个商业模式，这会帮助创业者从弱小到强大的华丽变身。

1、信息差模式 不透

这个世界一直是存在信息差的。以前人们天真地认为互联网的到來会消除人与人之间的信息差，事实证明，这是错误的。因为 互联网时代，我们看到了更多的假消息，这些都是影响我们判断的因素。举个简单例子，同样一个产品，在国内售价可能是 5 万元，在国外可能是 3 万元，这两万元的差价就是信息差，这就给了代购机会利用信息差赚钱。

2、信用模式 ✓

企业在成长的过程中不要只赚钱而不在乎软实力，比如说：品牌价值、信用值等。

任何一个企业都要将自己当成银行来做，你要给员工信心、给供应商信心、给代理商信心、给顾客信心。如果才能做到呢？这就要求创业者创业之初就把信用当成儿子一样来养。只要所有的人都信任你，你的企业就不会缺钱、缺客户。

3、饵+钩模式

饵+钩模式非常适用于快消品行业，比如说雀巢咖啡推出的免费的 nespresso 咖啡机，如果直接卖给一些公司和家庭并不是很容易，但是免费赠送就很容易，前提是每个月需要订购一定量的咖啡产品。

4、服务模式

服务模式是一种非常气人的模式，因为客户一旦适应了你们公司的服务，客户就会非常信任你，不愿意再更换。就算同行的服务再好，都会给人一种“东施效颦”的感觉。更为重要的是服务做到极致之后，顾客并不在意价格，国内代表是海底捞和胖东来。

5、直销模式

人们对于直销模式的争议比较大，但是并不影响这个行业出来了安利、雅芳、戴尔等大品牌，微商就是直销模式的一种变种。如果公司属于快消品，做直销并不是不可以，因为它可以降低企业的营销费用，上百万直销人员遍布在全国各地，这是一支非常可怕的力量。

6、分销模式

分销模式需要注意的是不能超过两级，否则可能会被认定违法。分销模式的好处就是分销人不需要任何投资，只要他有足够多的流量或者是好朋友就行，这种资源就可以帮助他直接变现，分销模式如果用得好，可能会有意想不到的效果。

7、O2O 模式

有些行业存在一定的特殊性，无法直接通过电商平台实现交付，那最好走 O2O 的模式，商家既能多销售，用户也能享实惠，美团就是一个代表。用户线上付款，线下交付。

8、B2B、B2C、C2C 模式

电商的模式主要就三种，分别为 B2B、B2C、C2C 模式，代表平台分别为阿里巴巴、京东和淘宝。我们可以根据自己产品的实际情况来制定相应的模式进行销售。

9、免费模式

免费模式如今非常常见，比如说 360 杀毒软件。这种模式适合用于产品快速扩张时，而且产品具有边际效应递减的效应。如果产品边际效应不能递减，那么就不太适合采用免费模式，否则成本有点大。

10、拼团模式

拼多多的出现让拼团模式得到了极大地推广，拼团让用户既有参与感，又能享受实惠，这是非常符合人性的一个营销方式。对于商家来说，消费者拼团购买可以让自己实现薄利多销的效果。

11、创投模式

创业者创业的过程中不能拿全部的钱做全部的事，这样会把自己累死。我们完全可以采用融资的模式开始创业，这样不仅可以获得资金，还能获得投资人背后的资源。当企业发展到一定程度很难发展之后，我们也可以变身投资公司，通过投资生态链的模式，让每一家企业都能活得很好。腾讯是创投模式的典型代表。

12、贴牌模式

这是一个不缺产品的时代，缺的是细分定位精准的品牌。想要做品牌的只要前期将品牌准备工作做好，后期只需要找到代工厂代工就行。代表企业有很多，钟薛高就是代表之一。

13、入口模式

一个企业一定要有足够多的入口让消费者进来了解你，可以是线上的，也可以是线下的。在入口的建设上，策略就是“广泛撒网，

重点培养”。以我自己为例，我是一个企业咨询师，我的入口就有很多，比如说朋友介绍、写书以及自媒体全网布局等。

14、跨界模式

美团王兴曾经表示，美团的边界就是没有边界。你以为美团是一家做团购的公司，而实际上人家还是一家送外卖的公司。你以为人家是送外卖的公司，而实际上人家还是一家卖菜的公司。

美团利用自己的平台流量优势一直在做着跨界的事情，不设边界是美团高速成长的原因。

对于传统企业来说，我们没有美团的流量优势，不具备跨界的先决条件，但是企业到了增长瓶颈的时候，跨界是一个不得不尝试的选择。

15、游戏模式

为什么人们玩游戏的时候可以没日没夜？这主要源于游戏设置中的及时奖励机制，这可以给人带来一种快感，促使你不断玩下去。

试想一下，假设企业也能将自己设计成一个“游戏”公司，让用户在购物的过程中就像是玩游戏，获得某项成就时可以获得即时反馈，消费者是不是会欲罢不能呢？

16、媒体模式

随着自媒体时代的到来，每个企业都应该有一个媒体部门，它可以承担公司的公关工作以及日常的营销工作，如果做得好，可以帮助公司省掉数以千万的广告费用。杜蕾斯、江小白就是媒体模式的代表。

17、门店模式

虽然门店快速扩张存在着资源的巨大浪费的可能，也会让公司资金链存在紧张，但是如果我们能设计好前端商业模式，让我们做

到门店开得越多赚得越多，门店模式还是可取的。典型代表有：蜜雪冰城、正新鸡排等。

18、生态模式

专注做一个行业或者产品，它的优点和缺点一样分明。当我们产品无法与其他产品拉开差距的时候，就会存在失败的可能。此时不妨考虑转型生态模式，通过生态占领用户的心智，让用户欲罢不能。典型代表是小米集团。

19、积分模式

企业通过给消费者积分就相当于给消费者设计了一个游戏，只要消费者不断消费，积分可以兑换的奖励就会越大。积分的这个钩子会一直勾着用户将这个游戏玩下去，前提是你的积分游戏设计非常有吸引力。

20、预收模式

当企业钱不太够的时候或者是产品销售供不应求的时候，企业就可以采用预收的模式。当前有很多新能源造车企业还没有实现量产，用户交了钱只能等，企业拿着用户购车的钱去实现量产。

21、合伙人模式

初创团队想要遇到一个跟创始人三观一致，能力超群的员工太难了，创业者无论如何都要让他成为公司的合伙人，通过利益共享、风险共担的模式让彼此搀扶前行。

22、倒贴模式

资本的疯狂入侵推出了倒贴模式，只要用户敢来平台消费，平台就敢补贴。倒贴模式杀伤力极强，前提是要遵守法律，“弹药”要足。

因为人们都喜欢占便宜，因此倒贴模式是颠覆行业最有利的一个工具。

23、网红模式

在产品知名度、品牌溢价还不太够的时候，最容易采用的就是网红模式。品牌只需要花小钱就能与网红产生关系，只要产品能与足够多网红产生关系，那么品牌很快就能做起来。比如说国内美妆品牌花西子。

24、公益模式

公益也是杀伤力比较强的一个模式，因为人人都有恻隐之心。水滴筹通过前端免费的模式获取了海量用户，后端通过卖保险实现变现。

其实每个商业模式都值得专门写出一篇文章进行分析，只可惜篇幅有限，如果大家对商业模式感兴趣，可以私下探讨。

做事没结果是匹夫，有效果但成本是个合格的管理者。

创业者必须死缠烂打

所有的成功都是死缠烂打出来的，对于创业者而言，把每一个机会都当作最后一根救命稻草去争取，咬紧牙关死扛，就算倒下也要比别人多坚持五分钟，做到这点未必会成功，但是做不到一定不会成功。

没有结果等于没做

没有结果等于没做。拉卡拉十二条令中有一条：解决问题，没有结果等于没做。拉卡拉不相信借口，你可以找，但是找了也没有用，因为我们认为只要没有结果，不管任何理由，都等同于没做，都是零分。成本呢？

我发现，找借口是一种思维方式，也是一种工作方式，而且是 loser（失败者）的典型特点之一，有这种思维方式和工作方式的人很难改变，我越来越觉得，如果你面对的是一个喜欢找借口的人，你基本上不应该和他合作，和他合作就是浪费时间，甚至和他争辩都是在浪费时间，他们不成功是大概率事件，成功是小概率事件。

winner（成功者）从来不找借口，他们要么告诉你目标已经达成，要么告诉你他正在解决问题，只有那些 loser 才会喋喋不休地和你讨论他们多么努力，条件多么不利，别人的运气多么好，他们的运气多么不佳等等。

在 winner 看来，任何目标的达成都是一个解决问题的过程，他们的存在就是为了解决问题。在 loser 看来，除非你把成功放到他面前，否则任何事情都会影响他的成功而且不是他的责任。

区分 winner 和 loser 很简单，你询问一件事情时，如果直接告诉你结果，“yes or no”，是 winner 的工作方式；如果从过程、原因讲起“因为……所以……”，是 loser 的工作方式。

据说乔布斯提拔副总时会让其明白一个简单道理：你与保洁员的区别在哪儿？“当你是保洁员时，借口有用，而副总与保洁员的区别是，借口不再管用了！”