

第二件事是，受 08 年北京奥运会影响，全民运动成为潮流，运动鞋品牌进入黄金时期，大批国产品牌比方说：贵人鸟、特步、匹克、安踏、李宁等纷纷崛起。中国鞋业从供应链到终端销售体系，都快速从小作坊进化成正规军。

第三件事是，大概在 2009 年到 2013 年，奥运会的预热催生了一个新事物——广场舞。跳广场舞，成了中老年人日常的健身方式。

注意啊，独生子女政策、奥运会、广场舞，这三件事本身没啥关系，但连起来就是一次新的财富拐点。

一来，98 年提倡独生子女政策后，经过二三十年发展，中国很多家庭结构都变成了「421 模式」：也就是一对夫妻同时管四个老人，给老人买东西也需要买四份。

二来，广场舞的本质是中老年社交，有社交就一定会有攀比，有攀比就一定会比子女的孝心，而在运动场所，大家聊聊鞋是最自然的话题，比方说「我女儿担心我跳舞扭脚，特意买了双专业老人鞋，穿起来可舒服了。」，这个时候，鞋子不光是跳舞工具，更成了用来攀比的「社交货币」。

三来，虽然老人鞋是新品类，但运动品牌已经打通了中国鞋产业。所以，张京康起步做鞋可以找青岛双星代工，开店可以招全国原来运动鞋品牌的加盟商，几年时间就招了 3000 多家加盟商。

几件事串联到最后的結果就是：**老人鞋产业爆发了。**

传统鞋品牌，一般人买鞋一次也就一双，而老人鞋赛道一次要买四双。毕竟给男方买，女方不高兴；给女方买，男方不高兴，销量直接翻了四倍！

更重要的是，在足力健之前，没有一个品牌主打老人鞋，这个赛道几乎没有竞争对手，但又有成熟的产业链支撑生产和销售。

2020 年，创业仅 6 年的足力健营业额超 40 亿；这一年，成立 20 年的鸿星尔克营业额才只有 28 亿。

张京康一年干 40 亿的秘诀用三句话就可以说清楚：发现的眼、拿来的手、勇敢的心。

这里面最重要的就是发现的眼，因为努力不等于成功，在正确的事上努力才能成功。

发现拐点的眼睛是生意人最大的聚宝盆。

找到好赛道的第二步是：找错位。

2015 年美团进入酒店团购赛道，结果遇到头部玩家携程开启疯狂资本并购模式：携程先是并购「去哪儿」，紧接着投资艺龙和同城。携程的市场占有率当年就拉到了 40%，而第二年更是扩大到了 60%。

互联网行业是典型的「赢家通吃」：一个赛道被抢占 60% 以上的市场，基本就宣告战争结束了，比方说当初滴滴和微信抢占市场也都是这样。

但王兴凭着一套「错位」打法再一次实现了逆袭。

经常出差的人应该有印象携程当年是咋做起来的：携程天天在飞机场、火车站发广告，因为在携程看来商旅需求最高频市场最大，其他的小市场太分散，整合的意义不大。

王兴仔细分析了携程商旅的特点并从中寻找机会：三四线城市商旅需求少，所以携程基本不覆盖，主要集中在一二线城市。而且为了出差办事方便，多数人喜欢住交通方便的地方，远郊基本不考虑。等于说，携程空出了两大部分市场：第一部分是，三四线城市的本地住宿需求和少量商旅；第二部分是，少部分一二线城市的商旅。

当然了，对携程来说，也确实没有整合的必要，大块肥肉都吃不完，谁会理会骨头缝里的碎肉。

而王兴当年正是凭借在三四线城市的腾转挪移干翻了「饿了么」，所以他太熟悉这部分市场了。

而且，早在 2013 年王兴就派人到丽江做过测试：本地人有本地住宿，而且由于携程主攻商旅，所以他们连携程 APP 都没有下载。

于是，王兴带着几次大战之后留下的成熟预订系统和地推铁军，顺手「收割」了这部分边缘市场。

到了 2019 年上半年，美团全面反超携程系：美团在线酒店预订数量比携程系的携程、去哪儿、同程和艺龙加一块的总量还高。

王兴总结互联网竞争的时候说：「不是在原有领域把原来的人挤掉，而是找到旧领域的新机会，这种机会往往在别人看不上的边缘地带」。

扎堆竞争肯定拼的血流成河，你做的再好也没用，倒不如退一步，**与其更好，不如不同**。

找一个小小的「错位」切进去，你会发现一片全新的碧海蓝天。

找到好赛道的第三步是：看自己。

2000年是中国地产黄金十年的开始，宋城集团的黄巧灵在杭州搞了一个几千亩的「天城」轰动全国，之后各地政府纷纷邀请他去合作。

结果，走纯地产模式扩张太快，宋城集团差点失控。

吓得一身冷汗的黄巧灵冷静下来，决心改变模式。在他看来，地产红利早晚会过去，自己不能跟着开发商跑，做地产不是宋城的强项，因为干不过万科和绿城这样的大玩家。

唱戏的不要搭台子，各是各的饭。

要知道，黄巧灵在下海前曾经在丽水管过地方演出团，后来又念古典文学的研究生，尤其对红楼梦研究很深，算是半个红学专家。

这一点，在普遍是泥腿子出身的地产圈不多见。大多数地产老板都是包工头出身，比如碧桂园的老板杨国强，他早年在顺德干建筑公司，因为给开发商垫资盖别墅收不回钱，逼得没办法只能自己上手卖房，卖着卖着就成了地产商。

所以，对于宋城来说，眼下最好的策略就是：趁着地产这条赛道还不错，找一个别人搞不定的「错位」扎进去，不管行业以后怎么发展，宋城也不会有问题。

说干就干，宋城从黄巧灵的老本行旅游演出切入，最开始只是简易的露天演出，后来发现演出比景区吸引人。于是配菜变主材，改成室内演出，推出《宋城千古情》。

《千古情》其实已经跟地产没太大关系，但完全是黄巧灵个人的拿手好戏。后来干脆把千古情做成系列，在三亚、丽江、九寨等顶级旅游景区演出。2010年宋城演艺在创业板上市，成为中国文化演艺第一股。

地产圈，老板个人天赋决定企业发展的比比皆是。

碧桂园杨国强擅长盖房子，所以碧桂园的施工效率高；绿城宋卫平追求匠心，所以绿城房子品质高；融创孙宏斌做代理出身，所以融创销售回款快。

说到底，企业的核心竞争力，还是看老板自身的长板。

适合大于一切，千万别端着金饭碗要饭，自废武功跟风走。

最好的策略永远是，在拐点红利中找到适合自己的错位赛道，集中优势兵力，最终形成一米宽、一万米深的竞争壁垒。

好了，总结一下本期内容：

做生意，如何能找到适合自己的好赛道，分为三步。

第一步、等拐点：努力不等于成功，在正确的事上努力才能成功。

第二步、找错位：与其更好，不如不同。**差异化**

第三步、看自己：适合大于一切，集中优势，形成竞争壁垒。

最后，学会赛道思维三步法，赚钱路上开满花。

94
「当老板本身就是一件反人性的事情」，所以赚钱高手们都敢对自己下狠手。

华为内部有一个著名的「心声社区」。这个「心声社区」是用来干啥的呢？简单来说就是让高层听到基层的声音；让基层建言献策甚至吐槽公司。

其实很多公司都有这种类似的内部论坛，但大部分要么只是流于形式，要么就成了捧老板臭脚的「圣坛」。我之前呆过的一家公司，起初也开通了内部论坛，结果因为员工吐槽的太凶猛，后来公司以「负能量太多」为由取消了员工的发言资格，整个论坛只有老板一个可以人发言，「内部论坛」变成了老板的「网络一言堂」，何其搞笑。不是每个公司都有勇气和智慧面对以及处理内部吐槽。

而华为的「心声社区」之所以出名，就是因为它敢揭自己的伤疤。比方说，2018年「心声社区」就出现了一个帖子：《任正非的十宗罪》，「枪口」直接对准了任正非本人；而今年年初，因为任正非小女儿的艺名「姚安娜」被注册为商标，遭到外界质疑，任正非在「心声社区」向华为全体员工道歉，承认「公权私用」；敢如此赤诚面对自己的伤疤，华为绝对是异类。

不管是之前我们说过的华为内部的「蓝军战略」，还是「心声社区」里的自揭伤疤，都是华为「自我批判文化」的具体落地。

「自我批判」其实是一件反人性的事情，我曾经见过一些老板，企业小的时候，他们可以虚怀若谷，当生意越做越大的时候，他们会误以为自己无所不能，不仅听不进去建议，而且还喜欢瞎折腾，最终就把企业搞砸了。

而那些真正厉害的赚钱高手，他们总是能够反人性地对待自己，都会得对自己下狠手，来克服自身身上的「贪嗔痴」，从而持续保持清醒和进化，最终在商业世界里战无不胜。

最后，在对待生意上，赚钱高手们都懂得通过机制设计引导人性。

18世纪80年代，当时的英国政府为了把荒蛮的澳洲开发为新的殖民地，决定把监狱里服刑的囚犯运到澳洲。这样做，一来可以释放英国监狱人满为患的压力，二来给澳洲送去了免费的劳动力，可谓一举两得。

当时的英国政府信奉「小政府，大市场」，所以就把运送犯人的任务承包给了私人船主，而且政府是按照装上船的犯人数给私人船主支付运费。

谁知道搞了一段时间之后，就发现一个棘手的问题：犯人的死亡率居高不下。

为啥会出现这种问题呢？原来私人船主们为了多赚钱，用的都是老式货船，船上的设施简陋不堪，卫生条件和饮食条件都非常恶劣，最终导致犯人死亡率居高不下。反正私人船主们是按照装上船的人数找政府拿钱，而船一旦离开海岸，谁还管犯人们的死活。

这么高的死亡率，不仅是经济损失，更是道德的沦丧，于是很多社会贤达开始在报纸上炮轰，要求彻查无良船主，要求彻查渎职的官员。

面对舆论压力，英国政府决定解决问题；而且为了解决这个问题，英国政府尝试过好几种办法。

第一种办法就是「加钱」：因为有人提出来说，那些船主之所以虐待犯人，还不是因为给的钱少？只要增加运费，问题不就解决了吗？英国政府觉得很有道理，于是就把运费加倍。结果运费是增加了，但是情况一点也没有好转。

一看这种方法不好使，英国政府就开始使用第二种方法「派人监督」：英国政府给每一个运送船上派了一名监督官和一名医生，并对船上犯人们的生活标准做了详细的硬性规定。

运行一段时间之后发现，不仅犯人的死亡率没有降下来，就连一些随船的监督管和医生也都不明不白地死掉了。

为啥呢？原来这些监督管和医生在船上看到犯人们的悲惨遭遇，但凡有点良知，无不义愤填膺，都准备等回国以后揭发私人船主们的罪行。

私人船主们一看，这可不行，你们这是要断我们财路啊，必须来点硬的：为了堵住监督管和医生们的嘴，船主们就拿重金贿赂他们，而那些坚持原则的官员，就被这些恶棍以得了传染病为由，丢进海里喂了鲨鱼。

一看「派人监督」这一招也不好使，英国政府决定使用第三招「思想教育」：英国政府把这帮船主拉到一起，告诉他们：运送犯人去澳洲是国家战略，你们得好好执行；不要把钱看得比人命还重要，你们要有良知……，你猜怎么着，这帮唯利是图的家伙根本懒得理会这些「大道理」，问题还是没有得到解决。

问题的转机出现在一个英国议员的提议，这个议员说：「你们都没有抓住问题的根本，问题出在制度上啊同志们，我们应该改变付费制度：不能以在英国上船的犯人数付费，而应该以活着到达澳洲的犯人数付费」。

这个制度推出后，船主们不仅积极改善船上的生活条件和饮食条件，还主动邀请医生上船，就是为了保证犯人们活着到达澳洲，因为这时候的一船犯人那还是犯人，而是一船英镑。

1793 年，三艘船抵达澳洲，这是第一次按照到岸犯人数来支付运费的航程，船上一共 422 名犯人，只有一人死于途中，犯人死亡率比之前降低了 52 倍！

船主还是那帮船主，为啥改变付费制度之后犯人们的死亡率就急剧降低？难道是因为船主们集体变善良了吗？当然不是，而是因为机制设计可以引导人性：坏的机制设计可以激发出人性中的恶，而好的机制设计可以抑制人性中的恶。

所以真正厉害的赚钱高手，往往都是机制设计的高手，因为他们都懂得通过机制设计来引导人性。

比方说华为今天能够如此强大，一个非常重要的原因就是华为通过机制设计解决了利益分配的问题，而华为机制设计的核心其实就是俩字：「分享」，首先是分享财富，华为有近 20 万员工，持股员工人数超过 10 万人，任正非自己仅持有 1% 左右的股份，这就是舍得分利；其次是分享权力，比方说华为从 2011 年就开启了独创的轮值 CEO 制度，而到了 2018 年又开启了轮值董事长制度，这种分权力度，在其他公司几乎很难见到；最后是分享名誉，比方说华为内部设置了很多像「蓝血十杰」、「明日之星」以及各种「首席专家」的头衔，其实都是在分享成就；正是通过这样的机制设计，任正非把华为打造成了「全体员工的利益共同体」、「利益共同体」

之上的「命运共同体」以及基于命运共同体之上的「使命共同体」，实现了在华为人人当老板，共同打天下，从而激发出人性深处最持久的欲望和斗志。

所以任正非真的称得上是「人性大师」。

顺应人性地对待别人，这让赚钱高手们能够快速捕捉赚钱机会以及与他人合作。

反人性地对待自己，这让赚钱高手们能够保持自身清醒和持续进化。

通过机制设计来引导人性，这让赚钱高手们能够通过资源整合来实现目标。

因为，真正厉害的赚钱高手，往往都是摸透了人性。

老板最容易跌的3个跟头，都跟人性有关

企业的大小、高低、都是根据企业老板的思维空间而形成的，企业家对人性的思考，决定了企业的成长上限。如果没有深入地了解人性中的贪嗔痴，就很难做出符合人性的产品，最终满足人性需求从而产生交易。让商业、产品、营销这一切都符合“人性”，才能创造出一家有生命力的企业。不断的满足人性的需求，才是企业的立足之本。

| 01 |

人性中的贪

所谓的“贪”，是最基本的人性。就是对自己喜欢的东西，非要到不可，非要占为己有，以至于是否适合自己，都一定要想方设法得到，否则就心不甘，情不愿，这个就是人性中的贪。在贪婪的驱使下，人会失去对时势的准确判断和对自我的清醒认识，殊不知这就是走向灭亡的第一步。

这样的情况特别容易出现在“强人企业”里，老板一个人决定企业的经营发展，虽然不会出现战略上的分歧，但同时也容易陷入过度超前的冒进困境，最终导致企业现金流入不敷出，资金链断裂，不少的大企业都在这上面跌了跟头。

90年代的史玉柱，正是意气风发的时候，其创办的巨人集团一度是中国计算机行业的领军企业，本人也被誉为中国十大改革风云人物、广东十大优秀科技企业企业家。但在这个巅峰期，史玉柱为了意气之争，斥巨资建立巨人大厦。

后面的故事大家都知道了，资金黑洞越来越大，甚至到了拆东墙补西墙的地步，最后更是直接导致了巨人集团的崩盘，史玉柱也为自己的急于求成付出了代价。

另一个典型的例子是乐视，曾经的创业板第一牛股，3年增长了30倍，市值一度上涨到1700亿以上，然而这背后是乐视不断在视频、电视、手机、汽车、影视等领域四面出击。最终的结果也是盲目地追求新业务，导致资金断裂。

对于企业家来说，战略的选择有很多种，进军的领域也有很多，但如果不能拒绝诱惑，往往也抓不住这些机遇。业务过度扩张、企业四面出击的最终结局，

都是一人追多兔，很难不空手而归。靠“无限联想”形成的顶层设计，理论上都是诱人的香馍馍，最终吃到的也没有几口。

| 02 |

人性中的嗔

做企业，一定会会出现各种状况。在这些状况之中但凡与心中的期望值不符，就会产生“嗔恨”的情绪。其实就是我们心中的虚荣作祟，“嗔”是生闷气，记恨。所谓“一念嗔心起，火烧功德林”，在处于“嗔心”的状态时，所有的决策都会产生偏差，将企业导向一个尴尬的境地。

在做企业的时候，也会有各方的意见或者是建议出现。但那些建议并不会句句中听，特别是那些尖锐的意见。所以，在这类情况之下就需要保证有良好的心态，进而能容下外界的言语，好话、坏话、刺耳话，都不必产生愤恨之心。

“嗔”的对应策略就是“定”。所谓的“定”就是“心定”，能够沉下心来，听取不同的意见和建议，这就是我们所说的“平常心”。这是一种风度，也是个人的涵养，要做到这一点，需要从3个方面入手。

第一是倾听，适时倾听，让对方把话讲完，是大度谦恭的表现，也是有力量的体现。容言要有勇气，没有勇气则听不得诤言；容言要有耐心。

没有耐心则听不到真言。容言不是是非不辨，良莠不分，容言要有智慧，分得清哪是良言哪是谰言；还要有气量，听得进甜言蜜语，也容得下直言不讳，“兼听则明，偏信则暗。”容言，才能广开言路，集思广益。

第二是接物，容事、易事、苦事、难事、好事、窝囊事，凡事皆能装心中，一丝不苟地去办。易事认真办，苦事用力办，难事用心办，好事朝更好的方向去办，窝囊事要理智地去办。

认认真真，踏踏实实，勤勤恳恳地做好每一件事，不因其易而轻视，不因其苦而放弃，不因其难而退缩，不因有功而自傲，也不因无过而自喜。

第三是待人，常人、能人、有功过之人，均应一视同仁，以诚相待。无论是常人、能人，还是有功之人，只是相互的能力有大小，职务有高低，功过有区别，彼此的人格是平等的。

平等待之，礼貌待之，以诚待之，这是为人的准则。以貌取人者，是俗人；以衣取人者，是庸人；以官取人者，是小人。

无论地位尊卑、年龄大小，有功还是有过，均能以诚待之，方为容人。容人才能得人得心，容人者方能为他人所容。

做好以上3个方面的工作，企业家在企业经营的过程中才不会被虚荣心支配，从而做出一些不理智的决定，企业也能形成良好的企业文化，够留住好的人才。

| 03 |

人性中的痴

“痴”这个词在企业管理之中，代表的是不明事理、善恶不分，颠倒妄取。属于不愿动脑筋的一种偏执。人始终会有惰性，图方便，走捷径都是常态。

“痴”对于做企业的人来说，是“贪”与“嗔”的起源。是为物欲蒙蔽、为主观视角所蒙蔽，被自己的惯性、心态的趋势所操纵。可以这样理解“痴”，这种状态不代表“傻瓜行为”，而是不辨正邪、不分真假、不知利害、不明是非。

一个企业走向衰亡，那一定是管理者的“愚昧”，肆意增长着“贪嗔之心”。愚昧就是罪恶。一个民族若是愚昧、无知、贫穷，它一定灭亡；因为人穷了，就没有什么道德，孟子说：“仓廩实而后知礼义”，就是这个道理。

然而在我们日常经营企业的过程中，我们往往会被过往的成功蒙蔽双眼，有些靠着偶然成功的企业家，总相信自己就是时代的宠儿，最后都被现实狠狠抽了一记响亮的耳光。

比如说许家印，靠着敢闯敢赌，恒大的资产一路飙升，许家印本人也登临中国首富，但你知道恒大的负债率是多少 70%以上！这次的风波，恒大虽然没有退市，但也是元气大伤，之后能不能东山再起也是未知数。

以上就是企业家最容易犯的 3 个人性错误，人性虽然复杂，但也有规律可循。遵循规律的人都是聪明的人，他们早就洞悉了一切，并且顺势而为，就能成功地攫取一切。

694 一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性 ✓

一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性，所以设计不出一个好的制度。

一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性

制度是一个企业从不正规到正规化的转变，从人治迈向法治的转变，只有规则和制度才能遏制人性的阴暗面。

人治的时候，领导的权力大于制度，那么下面的人就会巴结领导，而不是围绕着目标在努力，这个时候，领导就会很忙，很容易就会造成拉帮结派、腐败的现象。

所以一个企业必须要有的制度，这个制度是硬性的规定，公司的责任就是要让所有员工都明白，在我们公司，制度大于领导，要升职加薪不用靠领导，只需要靠员工自己的本事就可以了，只需要讨好客户就可以了，不需要讨好领导，这样才能加强制度的权威。

设计制度一定要人性化，一个老板做不起来的死穴，就是不懂人心人性。

一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性

1、如何穿透人性？如何驾驭人心？如何满足人的欲望呢？

人性中，要记住二个字：一个是爱，一个叫做敬。

为什么呢？必须要让所有的人对公司的制度又爱又敬，又敬又爱，爱中有敬，敬中有爱。这样的制度才是一个好的制度，这里面控制的尺度是关键，这也是恩威并施，恩服和威服，这样才能让大家口服，口服了，才能心服！心服了，大家的心才能凝聚在一起！

如果对员工只有好，那么就会对公司的制度失去敬畏之心，自私自利，损害大家的利益。

如果员工对制度只有怕，那么就会没有归属感，没有幸福感，最后都会离职，跑光光。

家里面教育孩子也是一样，如果只对孩子好的，孩子没有敬畏之心，那么孩子长大了，迟早会出问题的。

如何让员工对公司的制度又爱又敬呢？这个时候就要两手抓：

第一、用利益让员工爱上公司✓

第二、用制度让员工敬畏公司✓

一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性

用利益激发人的积极性，多劳我得，少劳少得，不劳不得，鼓励大家都努力地开干，这样才能让更多的人去努力。

用制度约束人性的恶，这是制度的高压线，做错了就必须要有惩罚，这样才能减少人性恶的一面出现。

2、激发与约束统一并存

人的欲望是不断膨胀的，当人一旦得到，第一个想到的是想得到更多，这是很正常的。人有欲望是相当正常的，没有欲望才不正常。

做企业，不要去招那些没有欲望的人，没有欲望的人是很可怕的，谁都没有办法，只能放弃这样的人。所以用利益满足人的欲望，还要用制度去控制人的贪婪，否则给再多钱，最后都会养成白眼狼。

做企业就是激发人的动力和约束人性中的恶，但是只有激发如果没有约束，那还得了，那人就会膨胀，最后就崩溃。所以，做企业必须要激发与约束统一平衡，激发与约束这两者缺一不可，要相互平衡，缺少哪一个最后都会出问题。

一个企业刚刚创办，在创业初期，基本都是人治，什么都是老板说了算。但是，时间长了，老板必然很辛苦，而且下面的人长不大，也拿不到结果，所以企业在发展的过程中，必然要配套制度，不然，靠老板去人治，你一个人怎么可以跟下面几十个，几百个脑袋比聪明呢？必须要由人治转向法治，用制度进行管理。

就像马路的红绿灯一样，如果没有红绿灯，那就会乱套；如果只靠交警指挥，那又会累死人，而且没有那么多的交警，所以红绿灯的出现，交警才能解放。红绿灯是保护谁的呢？是保护遵守制度的人，不管是开车的人，还是行

人，都是保护遵守规定的人。

所以，只有建立制度，才能解放老板，严格的制度，保护好人，惩罚坏人。

一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性

3、如何树立制度的权威呢？

很多公司的制度落实不了，不是制度不好，也不是员工不去遵守，而是老板带头去破坏，所以上梁不正，下梁歪！

很多人都是用圣人的标准要求别人，用贱人的标准要求自己。就像过马路，大家都在等红绿灯，这个时候，有一个人带头闯红灯，那么，后面就会有很多人跟着闯红灯。

老板往往既是制度的设计者，又是制度最大的破坏者。制度需要靠领导去推动，更需要领导以身作则，没有老板的推动，就没有制度的执行，有制度不执行，比没有制度更可怕！

印4

能伤害你的往往不是敌人，而是你最信任的人，就因为不懂人性

能伤害你的往往不是敌人，而是你信任的人。

敌人伤身，但不伤心，因为你有所准备；信任的人不伤身，但伤心，因为你毫无防备。伤身好治，伤心就难痊愈了。

上海滩第一大佬杜月笙曾经说过：“行走江湖，不是打打杀杀，而是人情世故，可以不识字，但万万不可不识人”

能伤害你的往往不是敌人，而是你最信任的人，就因为不懂人性

从小时候开始，我们就被教导“人之初，性本善”，于是我们天真地以为这个世界所有的人，都是好人，我们对人付出一片真心，换来的却是一片伤心和背叛。

到最后，才发现这个世界完全和自己想象的不一样。于是我们束手无策，变得不爱说话，不愿交际，生怕自己会受伤。

但，另一方面，我们要生存要发展，就不得不与人合作，打交道。职场有职场的规矩，生意有生意的讲究，就连简单的吃顿饭都大有讲究。

突然觉得城市套路真的太深了，但是别忘了农村它路也滑。

归根结底，还是很因为自己不懂人性，所以才会被商家，领导，客户，甚至朋友所利用。害人之心不可有，防人之心不可无。

问题就在于，并没有哪一门课程是社会学，教你人心人性，我们只能在一次次的受伤后才能学会。有没有什么办法可以让我们学上那么一点人性，让我们懂得保护自己，少受伤害？

能伤害你的往往不是敌人，而是你最信任的人，就因为不懂人性

有这样一部奇书，号称中国权谋学第一书，武则天看完自叹不如狄仁杰读完大呼精彩。这部奇书就是《罗织经》。接下来，为你解读此书中部分揭露人性真相的内容，看看懂人性的人有多可怕？表面和和气气，背地却致你于绝境。

“世之道，人不自害而人害之，人之道，人不怨己而自怨也”

这世间的道理就是，我们老实，不惹事。我们不伤害自己，却总是被别人伤害，人与人之间的道理，别人犯错，我们没有原谅别人，别人原谅了自己，当作什么事都没发生一样，

心地善良的老实人，以为不惹事，不争不抢，别人就不会欺负自己。错了，这是个竞争的世界，弱肉强食，忍让不会换来好心，反倒处处吃亏。而那些欺负老实人的人，并没有负罪感，反而嘲笑你，更加变本加厉。

“人不可密，密则疑生”

常说君子之交淡如水，小人之交甘若醴。君子之间的交往都心照不宣，保持适当的距离。而小人之间，则看上去亲密无间，无话不谈。实则却在这种亲密接触后，留下了很多问题。

《罗织经》则告诫世人，跟什么人都不能太过亲密，走得太近，彼此之间的缺陷暴露的太多，很容易产生矛盾。恋人之间，相爱相恨，朋友之间，因利益而分道扬镳，翻脸不认人。

逢人且说三分话，未可全抛一片心。人与人之间保持一定的距离，对彼此都好。特别是朋友，同事，和合作伙伴。

能伤害你的往往不是敌人，而是你最信任的人，就因为不懂人性

“德止不昭，人所难附焉”

一个人掌握权力的时候，并不代表永久掌握，甚至还会招来很多麻烦。此时如果不能给身边人一点小恩小惠，别人很难依从你。

如果只顾着自己捞好处，身边的人就会嫉妒怀恨在心，处处给你拆台，因为他们见不得身边的人好，而又与自己无关。

“危害常因不查，致祸归于不忍”

人之所以会受伤，归根结底是对人性没有观察和了解，而人之所以遭受祸端，常常是因为自己的心慈手软，不忍心导致的。

我们常常抱怨自己运气不好，走霉运。其实本质，则是我们不识人，不懂

人心，接触了错误的人，走进了不属于自己的圈子。

以前，对人一片赤诚之心，却换来背叛和欺骗。并不怪他们，他们只是做了人性的事。而应该怪自己给了他们做恶的机会。如果，我们能懂点人性，不给对方机会，不给对方幻想，那问题就在发生之前就消失了。

能伤害你的往往不是敌人，而是你最信任的人，就因为不懂人性

懂点人性，就知道他会怎么想，会为了一件事去做什么，甚至曾经不理解的行为。懂点人性，就知道为什么有的商家可以活得很好，有的则倒闭了。商业是将人性放大了极点，将贪嗔痴放大了极点。

如果你想在这个社会，生存得更好，发展得更好。就不得不识人，懂人性，甚至是利用人性去成就自己的事业。做领导，同事相处，做生意，哪里少得了人情世故。

遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这5个方法和法则

谈到“遇到不感恩的人”，稍有社会经历的人，都会有很多感慨。

而常年在社会上打拼的企业家和生意人，更是有锥心之痛：

拿好心，不敢亏待人，结果对员工越好，员工的要求和抱怨就越多，成本也越高

花大本钱，辛辛苦苦培养出来的员工，刚成熟就辞职，头也不回

亲自手把手教出来、带出来的徒弟、下属，背叛自己，还要想方设法弄死自己

自己舍命帮过的下属、朋友、亲戚，在背后拆台、捅刀子，带走客户，抢走订单

真心对待老客户，很多年即便成本已经上涨很多，也没敢涨过价，试着涨一点，结果老客户都不买账，营收一落千丈

其实，企业家和生意人之所以有这些痛苦经历，都是因为在“感恩”这件事上，缺乏足够的认知，不知道相应的法则，也不掌握相关的方法。

本文，子禾将从策划的角度，分享“感恩”的5个方法、5个法则，帮助大家提升对感恩的认知，了解感恩的法则，掌握处理“不感恩”的方法。

（以下内容包含5个经典案例，建议细读、细品、慢悟，会帮你彻底打通“感恩”这件事）

遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这5个方法和法则

01 严己宽人，立己达人：企业家和生意人自身要懂得感恩，用成就他人和社会来成就自己

在感恩这件事上，第一个法则是“以身作则、立己达人”，这包括以下多层含义：

首先，我们要坚守自己内心的信念，做好自己，严以律己宽以待人

不论我们遇到什么人，受到什么伤害，都不动摇自己的信念，反求诸己，

修正自己

自己做到自强自立、有价值、有实力，同时去回报员工、家人和社会最重要的是理解感恩的最深一层：

成就他人，是成就自己的最高境界；

通过成就他人来成就自己；

我们和他人，本就是一体的，通过感恩，我们才能找到彼此、成就彼此。

具体到做企业或是做生意上，运用这个法则，具体方法如下：

亡羊补牢，为时未晚：在被不感恩的人伤害时，放下抱怨、恼怒，去想怎么止损

调整自我，切莫过度：反省自己对待人的习惯，改掉“对人好，过了头”的坏习惯

综合观察，减少轻信：在对待人的时候，多方、长期观察，再去信任，不再轻信人

做好自己，学会放下：专心、专注地做好自己，放下纠正、教育、劝导他人的习惯

建立团队，找到幕僚：建立核心团队，相互提醒，相处成长、成就，找到能在专业上指导、补充自己的老师、专家、幕僚，为自己保驾护航

举个真实的案例：

高总是做印刷厂的，传统生意做了快十几年，很多老员工也跟着他做了十几年。

近几年，每年都有几个骨干级别的老员工离职，给生意带来了很大的损失。

思来想去，高总决定做内部股权激励，来留住老员工。

在子禾为他做了咨询以后，发现之前老员工的离职，只是因为印刷厂这几年营收和利润逐年降低，他们离职单纯是为了提高收入。

在调查了同行业其他印刷厂之后，子禾发现了一个奇怪的现象：同样的

设备，高总的印刷厂，还没有营收比自己低的手活得好。

那么，这问题只剩下一个：内部有问题！

之后，子禾为高总特聘了一位高级会计师，过去厂里兼职了两个月，理清了所有的账目，最后查出来两个人，一个技术主管，一个生产主管。

真相是两个人相互配合，从原材料采购上，从生产控制上，虚报消耗，每年两个人的非法获利都能达到将近 100 万。

技术主管是高总招聘的大学生，一出校门就跟着高总；生产主管是高总的老乡，没什么文化，是高总收留了他并培养了他。

子禾提醒：

没有现代化的管理，单凭感恩、情义、信任那一套，可能对有些人有用，但对有些人没用

表面问题，有人跳槽看似背叛，或许只是正常的“人往高处走”；而留下来的，可能是混蛋！

解决问题不能凭感觉，要把专业的事交给专业的人去干，从专业的高度，找到问题的真相

作为老板要反求诸己，而不是要求人感恩，要考虑如何建立、健全制度，预防类似事件

作为老板，除了要有自己内部的骨干团队，还要有外部的幕僚团队，这非常重要

遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这 5 个方法和法则

02 学会识人，严把入口：要有识人的慧眼，只挑选三观一致，有可塑性，懂得感恩的人才

在感恩这件事上，第二个法则是“学会识人，严把入口”，这包括：

做企业和做生意，在合伙人或重要岗位人员的选择上，一定要慎之又慎
除了三观，人的心性、心智、基本素质、修养，也同样重要

在识别人上，有慧眼当然好，缺乏慧眼就多看、多试，把观察期加长

招聘招募，是第一道关，严把这个入口，要宁缺毋滥

运用这个法则，具体的辨识和严守的方法如下：

举贤不避亲，有了解和信任基础的人，作为首选，这没什么问题

任何人都不能免检，要有观察期和试用期，任何人都要用具体事情和结果来说话

内部评审要各有角度和重点，不能单凭老板一个人拍板

比如某位评审负责数据分析，某位负责能力分析，某位负责人性、素质、修养观察和分析

有以下状况的人，坚决不能用：¹做事不顾后果的人；²不懂善始善终的人；³得到帮助不说感谢的人；⁴端起碗吃肉放下碗骂娘，甚至砸锅的人；⁵天生有反骨的人；⁶有抱怨、推卸逃避责任习惯的人；⁷一身负能量的人等等

举个真实的案例：

华为的任正非，在选择接班人的事情上，是吃过大亏的。

李一男在 23 岁时加入华为，入职不到两天就被破格提拔为华为工程师，半年后提升至中央研究部副总经理，两年后升至华为公司总工程师/中央研究部总裁，4 年后成为华为公司常务副总裁。

李一男展示出来的才能，让他在华为内部一直流传着已被内定为任正非接班人的说法。

此后李一男选择离开华为，自主创业。并迅速创办了港湾网络公司，他凭借自己的才华让港湾网络公司不断发展壮大，成为了华为最强有力的竞争对手之一，甚至与华为在市场中大打价格战。

2006 年港湾网络被华为兼并，李一男也自然而然地回归华为。

此次任正非依旧对李一男寄予厚望，让他身居高位（华为副总裁兼首席电信科学家），但李一男还是不满足于现状，在 2008 年再度出走，并出任百度首席技术官，再后来又辗转至中国移动旗下的 12580 出任 CEO。

2015 年，李一男因为涉嫌内幕交易罪被深圳市公安局刑事拘留，判刑 2

年6个月。

子禾提醒：

在用人上，老百姓的俗语“一次不忠百次不用”，是有道理的

一个人一旦有过一次背叛，内心谨守的道德底线就会被冲破，再难重建

遇对人是人生的大幸，遇不对人，或许就能耽误终身，这需要我们警醒

所以，在感恩和背叛这件事上，请记住：背叛之后，再无原谅

遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这5个方法和法则

03 制定规则，防微杜渐：要从规则、机制、策略上就做好预防，在制度上能做到惩恶扬善

在感恩这件事上，第三个法则是“制定规则，防微杜渐”，这包括以下多层含义：

我们当然相信，懂得感恩的人，愿意懂得感恩的人是大多数

但是，我们也要清楚，绝大多数人，是很容易被环境改变的

在好的环境里，坏人可以变好，这个过程会比较慢

在坏的环境里，好人可以变坏，这个过程会比较快

对于企业做生意来说，所谓环境，就是规则、规章、制度、标准、机制等等

比如合伙人怎么入伙、怎么出钱、怎么分钱、怎么决策，工作怎么干，出问题谁负责等等

好人总是被欺负，就是因为没有做到防微杜渐，不会给别人定规矩，在刚开始被别人很小的冒犯时，没有正确处理，于是被别人得寸进尺，逐步伤害

具体到做企业或是做生意上，运用这个法则，具体方法如下：

建立规则：建立包括不限于合伙人规则、合作规则、管理规则等等

明确章程：建立企业明确的章程，定义清楚企业所有行为必须遵守的内容

修订制度：建立健全内部管理制度，包括分工、定岗、定责、流程、标准

等等

打造机制：建立风控机制、监督机制、晋升机制、审查机制等等

举个例子：

在餐饮行业，有一个分支非常独特，叫做“素食馆”。

之所以说非常独特，是因为开素食馆和其他餐饮店完全不同。

开素食馆的老板，通常都是怀着一颗善心，想造福一方的初心，但往往损失惨重。

新开素食馆的平均寿命，只有 3 到 6 个月，能坚持 2 年以上的素食馆，不超过 1 成。

素食馆老板在开馆时，往往只凭着自己一颗感恩的心，而忽略规则的建设，比如：

有的素食馆，会搞全免费，或 1 块钱吃饭的活动，这种活动由于缺乏规则，谁都能参加，很容易把自己搞死

绝大多数低端素食馆，都是采用自助餐形式，且素食的成本比肉食更高

为了节省用工，素食馆往往要求客人在用餐后自己清理碗筷，有的会为客人的这种行为返利 1 元钱

随着素食馆老板们逐渐放下一情怀驱动，在运营规则上越发理性，在产品上逐渐分类，在价格上逐渐提高，很多素食馆才得以生存下来，并得到了发展

子禾提醒：

老板心怀感恩，是老板自己的事，要把这种感恩作用到企业或生意上，还需要配合规则来落实这种情怀，让爱心、感恩的心不至于落空，不至于受伤太惨

在企业 and 生意上，面对任何问题、任何人，都要去反过来想“这件事的规则、制度是什么？”，如果没有规定，那就是被钻了空子，怪不得人

人性中好坏都有，规则好，人性就会向好表现；规则烂，人性就会向坏表

现

用规则约束人性的恶，激发人性的善，是建立规则的出发点

遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这5个方法和法则

04 霹雳手段，菩萨心肠：给人成长的资源、空间和机会，奖励标杆，严惩不感恩犯错的人

在感恩这件事上，第四个法则是“霹雳手段，菩萨心肠”，这包括以下多层含义：

有好的规则，才有好的管理，才有好的环境，这时候要给人成长的资源、空间和机会

要对在这样的环境中成长起来，突出的优秀个人或小团队，给予奖励，把他们塑造成标杆

要对这样的环境中，还在找漏洞、钻空子的人，予以严惩，以儆效尤
手中有刀，心中有佛，对犯错的人，哪怕是亲戚、兄弟，也能快刀除之，才能成就大事

运用这个法则，具体方法如下：

恩威并施：先要对人有关照、关心、照顾、培养，再要有教育、有提醒、有震慑

塑造标杆：在内部设立荣誉岗位、标杆岗位等等，定期评选，予以奖励、荣誉

杀鸡儆猴：在关键时刻、或重大事件时，严惩犯错的人，并完善相关漏洞
举个真实的案例：

历史上，背叛次数最多，最后还能修复的事件是“七擒孟获”。

孟获在蜀国的后方作乱，让诸葛亮不能全力攻魏，只能先平内乱。

抓一个孟获很容易，杀一个孟获也很容易，但杀掉孟获，还会出现其他新的头领。

对于诸葛亮来说，只有降服孟获这一条路。

那么孟获为什么被捉七次才心甘情愿地归顺呢？

因为“恩惠”不够，那么诸葛亮的手段再霹雳，即便杀了孟获，也不能让孟获心服口服。

七次被擒获，七次被释放，即让孟获尝尽了诸葛亮的霹雳手段，也让他领教了诸葛亮的菩萨心肠，所以最后心悦诚服地归降。

子禾提醒：

我们的传统文化，是阴阳的文化，所以表里如一、直性子、真性情可以为人，但不能做事，否则就容易吃亏、上当、受伤

让人享受到菩萨心肠的待遇，也感受到霹雳手段的震慑，人性在水火交融之中，才能去恶从善

遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这5个方法和法则

05 打造文化，塑造灵魂：打造不说感恩，但有感恩氛围的环境，塑造具有感恩美德的灵魂

在感恩这件事上，第五个法则是“打造文化，塑造灵魂”，这包括以下多层含义：

切忌建立“提倡感恩”的文化，凡是被刻意提倡、教育的感恩，大多会走向反面

因为人性有自我防御，只能被引导，不能被教育

要打造不说感恩但有感恩氛围的环境，要塑造具有感恩美德的灵魂

这灵魂当对客户如衣食父母，对员工如兄弟姐妹，对合伙人如骨肉亲人运用这个法则，具体方法如下：

打造企业或生意的创始文化，比如每年有公司或生意的生日活动，保留创始时的习俗，如小米公司保留了喝小米粥的习俗，阿里保留了当初创业起步的别墅

打造企业或生意的人文关怀文化，比如新员工入职的欢迎仪式、入职培训、老人带新人的机制，对员工有定期职业规划、指导和帮助、年终会议、开

年红包等等

建立内部行为规范，形成制度，细化到邮件、会议、总结、语言体系、内部交流等等细节

举个例子：

海底捞和胖东来，是在“感恩客户”这件事上，朝着两个方向，逐渐摸索出来的两架马车。

海底捞以客户的感受为中心，把对客户的照顾做到了无微不至；

胖东来以客户的需求为中心，把对客户的需求照顾到了事无巨细；

进入海底捞，客户会感受到热情、被关注、被重视、被各种照顾（如给一个人的客户送陪吃的“小熊”，给看街边热闹的客户送椅子等等）；

进入胖东来，客户会在无数细节中发现，自己的很多需求被预判、被满足（如在称重时，客户会发现电子秤起始数字为负数，是扣除了塑料袋子的重量等等）

子禾提醒：

我们无需去比较海底捞和胖东来的孰优孰劣，因为这是两种理解下的产物

我们需要认知的是，他们的核心，都是以客户为中心，真心地感恩客户，照顾客户的感受和需求

这种被感恩包围的感觉，或许会让人有所不适，因为其他企业没有做到这么极致，但是客户一旦认可，便会深深地爱上

总结：

清明节其实就是我们的感恩节，我们缅怀先烈和先人，感恩先烈为国家、为民族的牺牲和奉献，感恩先人为家庭、为家族的奋斗和传承。

感恩本无需说出口，更无需证明，因为那本就是我们可以被称之为人的基本素质，只有在社会普遍缺失时，才会被称之为美德。

我们需要学会感恩，需要认知感恩，也需要掌握感恩的法则和方法，如此

才能让具有感恩美德的人，越来越多，越来越好！

合伙人合的不是钱，而是人品！（深度好文）



创业，一个人很难成事。因此，必须合伙。

但是纵观整个世界文明史，所有形态的合伙（黑社会也好、同盟也好、古惑仔也好），到最后，基本上没有一个善始善终的，更惨烈的是，合伙打天下成功之后，在分果果、排座座的这个环节，就发生了各种父子反目、夫妻结仇、兄弟残杀的血淋淋的事件。

其实你细看二十四史，里面讲的就是各种合伙失败之后的自相残杀和成功之后相互杀戮的故事。

人，一旦脱离规则，那么它就开始奔向畜生的道路了。

人，在规则之内的人才可以称之为入，也始终是人。其余，不是。

下面便是合伙规则。

合伙创业天规第一条——《投名状法则》

- ✓1，出钱规则（各出多少？差额如何平衡？股权如何划分？）
- ✓2，出力规则（如何分工，谁干什么？什么责任？）
- ✓3，赚钱规则（赚谁的钱？用什么去赚？怎么个赚法？）
- ✓4，执行规则（谁去执行？怎么执行？什么责任？）
- ✓5，领导规则（谁来领导？资本领导？技术领导？销售领导？当赚钱的人和出钱的人不是同一个人时，谁当领导？领导权多大？集体投票权多大？）
- ✓6，罢免规则（领导出问题怎么办？战略出问题怎么办？哪些事件发生才可以启动罢免程序？）
- ✓7，退出规则（为不把矛盾扩大化，如何退出？原股退出还是议价退出？损耗成本计算标准？）

（以上这段，江湖上称之为《大圈帮合伙作案共事章程》）

合伙创业天规第二条——《翻脸法则》

（提议、动议、附议、反对、弃权、表决的议事规则）

- 1，战术失误处理规则（是换将还是换方法？）
- 2，战略失误处理规则（是换帅还是换战略？）