

# 经营论

JING YING LUN

陈政立◎著



中国文联出版社  
<http://www.clapnet.cn>

# 经营论

JING YING LUN

陈政立◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

经营论 / 陈政立著. — 北京: 中国文联出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5190-3678-2

I. ①经… II. ①陈… III. ①企业经营管理—研究IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第111591号

# 目录

CONTENTS

## 经营论

作者: 陈政立

出版人: 朱庆

终审人: 奚耀华

复审人: 苏晶

责任编辑: 褚雅越

责任校对: 兰惠

装帧设计: 冉莹 陈大胜

责任印刷: 陈晨

出版发行: 中国文联出版社

社址: 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电话: 010-85923068 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传真: 010-85923000 (总编室) 010-85923020 (发行部)

网址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail: [clap@clapnet.cn](mailto:clap@clapnet.cn) [chuyy@clapnet.cn](mailto:chuyy@clapnet.cn)

印刷: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

装订: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

法律顾问: 北京市德鸿律师事务所王振勇律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开本: 787×1092 1/16

字数: 95千字 印张: 11

版次: 2018年5月第1版 印次: 2018年5月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5190-3678-2

定价: 99.00元

经营人····· 001

经营财····· 044

经营物····· 080

经营生态····· 101

加减法····· 128

# 经营人

得人心者得天下，人心向背决定了政权的兴衰、事业的成败、人生的成就。在现实世界中，人既有功名利禄的利益诉求，又有七情六欲的情感需要；人既有正义、良知、进取等善的一面，又有自私、自利、贪婪等恶的另一面；人既是生产力中最为活跃的因素，又是最难经营和驾驭的要素。如何经营好人？这需要卓越的智慧、高明的策略和高超的技巧，凡是成就一番事业的人，都具有洞察人性、吸聚人心、驾驭人欲、经营关键少数的本事。

人性是本善还是本恶？这是一个争论了几千年的问题。善与恶是辩证的，在一定的环境或时间内，对于某些人或某些事，善人也有恶的行为，恶人也有善的举动，趋利避害就是人最真实的本性。人性如山岳一样亘古不变，任何试图改变人本性的行为都会碰得头破血流。只有因势利导，用礼义进行教化，用道德进行规范，用制度进行约束，用赏罚进行引导，才能在最大限度上激发人性之善，惩戒人性之恶，甚至能够将恶的因素转化为积极向善的动力，这就是经营人的“大道”。

## 一、吸聚人心

古今中外，国以才立，政以才治，业以才兴，这是历史得出的客观规律。虽然说人心叵测，但也有迹可循、有章可依，那就要从人的本性出发，思人之所思、想人之所想、急人之所急、喜人之所喜、解人之所盼、供人之所需，因势利导，顺势而为，用别人的锋芒为利刃，化他人的软肋为盔甲。历史上凡是建大功、立大业的成功人士，无不精于引才、选才、用才、育才之道，都是把握人心内在规律和人性基本逻辑的高人。

### 1. 吸引人才

俗话讲，近水知鱼性，近山识鸟音。要吸引人才、招募良才、选育英才，首要事项就是要洞察人性。这里需要先回答两个问题：一是人为什么会辞别亲人、背井离乡，离开熟悉的工作、生活环境，去远方追求梦想？二是哪些因素才能吸引人争先恐后、蜂拥而至？答案必定是五花八门，但归纳起来无非几点：一是发展的机会；二是宽松的环境；三是优厚的待遇。找到了答案就是读懂了人性，找准了方向，而且要从以下几个方面着力。

第一，做到求贤若渴。“得人者昌，失人者亡”是历史的经验。人才可谓是天底下最为宝贵的资源，古今

中外凡是成就大事者无不都是麾下人才济济、精英荟萃。得人才者近可以治国兴邦，远可以平定天下。比如，秦孝公任用商鞅变法维新，奠定秦国统一六国的基础；曹操以“山不厌高，海不厌深，周公吐哺，天下归心”抒发网罗英才、统一天下的抱负；刘备以三顾茅庐的执着和真诚请诸葛亮出山辅政，三分天下才有其一。因此，只有把吸引人才作为头等大事，大力开发人才资源，精心经营人才资本，才能汇聚天下有识之士、有用之才，成就一番不朽之功业。

第二，提供发展机会。俗话讲：“人往高处走，水往低处流。”水往低处流是自然现象，而人往高处走则是基于对美好生活的向往，对建功立业的追求，以及对实现人生价值的渴望。为什么人要从乡村流向城市，从小城市流向大城市，从欠发达地区流向发达地区？“孔雀”为何持续东南飞？归根结底就是受发展机会的吸引。因此，从人才流动的基本规律出发，可以从以下两个方面入手引才。

一是以共同的信仰感召人。古话讲：“道不同，不相为谋。”共同的奋斗目标就是一面旗帜，凝聚起一大批志同道合的人士共谋发展、共创事业。比如，在新民主主义革命时期，无数仁人志士投身革命洪流，就是为了实现救国、救民的理想和信仰。正如毛泽东所说的，我们都是来自五湖四海，为着一个共同的革命目标走到

了一起。

二是以事业的平台吸引人。要想有效地吸引人才，必须要让英雄有用武之地。只有提供其干事业的条件，给予其应有的地位，搭建其施展才华的舞台，帮助其实现人生的价值，才能让人有盼头、有奔头、有甜头。

第三，确保宽松环境。江河里的水深了，鱼虾就会聚集；山林茂盛了，鸟兽就会聚集；环境和谐包容了，人才就会聚集。人都喜欢宽松、包容、友好的做事氛围，只有让人干得顺心、留得舒心、活得开心，才能对人才形成强大的吸引力。要打造宽松和谐的工作环境，必须从以下几个方面入手：

一是良好的制度环境。“法无禁止皆可行”是现代社会的的基本原则，只有大力弘扬“显规则”，努力消除“潜规则”，打破各种条条框框的约束，不断创造和延伸发展空间，才能形成强大的吸引力。

二是包容的社会环境。只有对外来人员、外来事物、外来文化一视同仁，开放而不封闭，包容而不排外，平等而不歧视，才能吸引人才蜂拥而至。为什么深圳能够吸引和汇聚全国各地的精英？重要原因就在于深圳的开放性、包容性、创新性相比国内其他城市有着明显的优势，以此吸引八方人才。

三是舒心的生活环境。要汇聚八方英才为我所用，不仅需要事业、待遇等硬条件，还需要教育、医疗等生

活配套软环境。贴心的服务、良好的后勤、有力的保障都是吸引人才的重要条件，使他们在生活上无后顾之忧，不为生活琐事而劳心伤神，从而真心谋事、用心干事、全心成事。

第四，给予丰厚待遇。“重赏之下必有勇夫。”追求美好生活是人的天性，而优厚的待遇就如同强大的磁场，极具吸引力、诱惑力、杀伤力。凡是千里马就一定不会满足于牛、驴的待遇，对待遇不满就会产生“身在曹营心在汉”的心理失衡，寻找机会另谋高就、另寻出路。虽然说待遇不是吸引人才的唯一条件，但却是不可或缺的必要条件，待遇不足，封赏不厚，不要说外部人才难以引进，内部人才也会离心离德。要想真正引进人才，就要舍得给位子、给票子。

## 2. 用好人才

历史的经验教训表明，得人才者得天下。刘邦用萧何治理后方，用张良运筹帷幄，用韩信决胜千里，开创了大汉基业，总结起来归纳为八个字：“不善将兵，善于将将。”要想成就大事、开创伟业，就必须会用人、用对人、用好人，这就是领导艺术的最高境界。

第一，举贤用能。很多单位普遍存在“武大郎开店矮点好”的现象，一些领导口头上高喊人才宝贵、人才

缺乏，但在人员的招聘、选拔、提升方面却喜欢任用比自己水平更差、能力更弱的人，A级人才任用B级人才，B级人才任用C级、D级人员，一级更比一级弱，形成“一流人才引不进、二流人才留不住、三流人才请不走”的现象，对组织成长造成极为不利的影响。

人都有私心杂念，但从组织整体利益出发，就必须采用曾子所说的“用师者王、用友者霸、用徒者亡”的用人原则。“用师者王”就是领导人尊奉真正贤能之才为老师，从而“王天下”，比如周文王重用姜太公并尊之为国师、尚父。“用友者霸”就是领导人对人才像兄弟、朋友一样，最为典型的莫过于刘备与关羽、张飞、诸葛亮的亲密关系，远远超越传统的君臣之义。“用徒者亡”就是指领导人专用能力低下、唯唯诺诺、顺人喜好的奴才，必然导致失败，甚至是灭亡，历史上一些王朝的末年，无不是在“亲小人、远贤臣”中遭受灭顶之灾。令人可惜的是，现实中喜欢“用徒”者远远多于“用师”者。

人常常不满足于自己的财富，却满足于自己的智慧，自以为是、好为人师是人性的通病。而只有具备“用师”的智慧，拿出“用友”的气量，克服“用徒”的短视，真正建立和完善一套举贤用能、唯才是举的优良用人体系，才能让远者归、近者服、强者聚，才能将事业发扬光大且持久存续。

第二，用好核心骨干。真正构成一个组织的脊梁，决定其前途和命运的核心灵魂人物永远都是少数几个人，数量虽然屈指可数，却发挥着中流砥柱作用，古今中外概不例外。比如，刘邦团队的核心主要是萧何、张良和韩信，刘备团队的核心主要是关羽、张飞和诸葛亮。用好核心骨干人士需要从以下两个方面入手。

一是识别关键人物。如果对组织成员进行分类，大致可以分成人手、人才、人物三大类。人手就是组织中的大多数人，安排什么做什么，只求过得去，不求过得硬，属于庸人之列；人才就是用心做事的人，他们有能力、有激情、有责任、有思路、有条理，属于组织中的能人；人物就是全身心投入、用思想和灵魂做事、渴望成就一番事业的人，属于组织中的栋梁。人手需要引导，只要利益没有受到侵犯，或者待遇有所改善，他们就会安分守己；人才是组织的中坚骨干力量，把事业做到优秀就要依靠人才；而人物则是一个组织的核心和灵魂，是组织最为宝贵的财富，直接奠定事业成功的基础，要把事业做到卓越就要紧紧拥抱人物。

二是用好关键人物。任何领导人的时间、精力、管理幅度都是有限的，既不可能也没有必要去跟踪和管理组织的所有成员，只需要管住、用好几个关键少数人物就足够了，其他成员都可以授权他们去管理。只要经营好核心灵魂的人，笼络好中坚骨干的人，协调好利益相

关的人，管理好经办操作的人，有效地激发他们的动力、活力和潜力，使各方利益都各得其所，就意味着事业有了根本的保证、坚实的根基和强大的动力，就意味着王道可成，霸业可期。

第三，因材而用。马能日行千里却不能负重，牛力大无穷却不堪驰骋，陆路上用车，水路上行船，这是生活的常识。用人正如用器，当用其所长，避其所短。只有爱才心切，才能识才有道、用才有法、容才有量。具体可从以下三个方面着手。

一是识人之才。作为领导人，必须练就一双伯乐式的眼睛，从人群中选拔可造之才，慧眼方能识珠，知人才能得人。识别人有很多行之有效的方法，比如，经常性、近距离地接触他们，进行全方位、多角度、立体式的考察，走进其工作圈、生活圈、社交圈，把“听其言”和“观其行”结合起来，多方印证、全面掌握他们的真实表现。也可以用心理测试来分析其性格特征，用绩效来考核其工作能力，用一团乱麻式的杂乱问题来观察其逻辑思维水平，用突发事件来衡量其随机应变的本事，用艰难困苦来考察其价值取向，用责任权利来评价其职业操守，用巨大诱惑来考验其忠诚程度，用艰巨而复杂的任务来检验其驾驭局势的能力。诸如此类的方法还有很多，不再一一列举。

二是用人之才。品德高尚、思想深远、气势恢弘、

能力超群的人可称之为全才、天才，能够见人所未见、想人所未想、做人所未做、成人所未成，足以把握大局，担任一方统帅，这种人属于人中之龙。而大多数人才只是偏才、专才，在某些方面才能卓越，但也有明显的弱点，而用人当用其长、避其短，发挥其独到的优势。比如，足智多谋、精于谋划者可担任参谋；毫厘皆较、精于盘算者可管理财务；能说会道、长袖善舞者见长于营销；性格温和、认真细致者可用于服务；善于沟通、长于协调者可用于人事；循规蹈矩、吹毛求疵者可用于质检；坚持原则、铁面无私者可用于纪检监督；技术精湛、工于匠心者可用于研发；循循善诱、耐心开导者可用于教育培训等。

高明的领导人无不精通用人之长，把合适的人放在合适的岗位上，让专业的人做专业的事。如果把人放错了位置，用错了地方，就有可能把人才变成废才，甚至会酿成悲剧，造成重大损失。比如，诸葛亮挥泪斩马谡的故事就令人深思，马谡作为一名优秀的参谋人员，并不适合充当主将，造成这幕悲剧的根本原因就在于诸葛亮用人不当；而反观战国时期的孟尝君养士三千，既有忠诚饱学之士为其谋划“狡兔三窟”之策，又有鸡鸣狗盗之徒帮其脱离险境。这些事例说明，只有让各种人才人尽其才、才尽其能、才尽其用，领导人才能够劳心少、见效快、收获多，最终垂拱而治。



三是容人之量。“海纳百川，有容乃大。”成大事者必须思想深远、胸怀宽广，能容人所不能容。而现实中却是金无足赤、人无完人，要想凝聚人心、集聚众智、汇集众力，对人就不能过于苛刻，而是要有容人之雅量，具体就是要做到包容和宽容这两点。所谓包容，就意味着要因势利导，以德服人；尊重意见，理解差异；大事讲原则、求大同，小事讲风格、存小异；做到和而不同。所谓宽容，就意味着要见人之长，容人之短；尊重人才成长的客观规律，多些允许，少些不准；多点肯定，少点否定；多点欣赏，少点指责；多点信任，少点猜忌。以包容得众智，以宽容聚人心，用心打造心顺、气旺、力聚、人和的良好工作氛围。

第四，收服人心。人是矛盾的综合体，既充满了理性，又是感性的动物，都希望与高者为伍，与德者同行，与善者共事，灵魂的寄托、思想的共鸣、情感的依赖在很大程度上决定了人心的向背和事业的成败。要想收服人心、凝聚众力，具体可从以下三个方面入手。

一是以诚待人。古语讲：“以利相交，利尽则散；以势相交，势败则倾；以权相交，权失则弃；以情相交，情断则伤；唯以心相交，方能成其久远。”这句话蕴含着深刻的哲理，经营事业也好，合作共事也罢，只有以善为念、以诚相待、以心换心，才能集众人之智为智，借众人之力为力；才能开辟一片天地，成就一番功业。

如果一个组织利益高度交集，关系和谐融洽，领导人能够敞开胸襟，开诚布公，重视民情，体察民意，平常时日抚恤“得其心”，危难之际方能“得其力”。如果上下貌合神离、矛盾重重，必定人心涣散、一触即溃，这样的队伍就是一群乌合之众。

二是以信聚人。俗语讲：“打虎亲兄弟，上阵父子兵。”父子、兄弟之间为何会达成高度的默契，危急时分定会舍身相救、以命相搏？根源就是基于血缘关系、利害相关的高度信任。一个组织要发展壮大，必须要团结和凝聚来自五湖四海的同志，最大的挑战就在于用人，而用人的最大突破就在于信任，有了信任才敢于授权和托付。

领导人最宝贵的财富是时间和精力，必须将工作事务按轻重缓急进行分类，并且授权别人替自己办事，在无足轻重的事情上浪费时间，就是在舍本逐末。如果对任何人都不信任、不放心，对任何事都不放手、不授权，上级只管发号施令，下级只管闷头做事，不仅领导人自己劳心伤神，还会使下属处于有职无权、有名无实的地位，处于“丫环掌钥匙，当家不做主”的境地，严重挫伤下属的主动性、积极性和创造性，这样既不能发现能人，也不能淘汰庸人。如果像诸葛亮那样事无巨细都要亲自过问，唯恐别人做不好，“鞠躬尽瘁、死而后已”的精神固然可嘉，但对大局无益，对大事无补，只会让

后人抒发“出师未捷身先死”的无限感慨。

古话讲：“士为知己者死，女为悦己者容。”其背后的逻辑必定是信任、赞赏及知恩图报。信任是一种无形的力量，拉近人与人之间的距离，让合作关系变得更加融洽。对人多一份信任，才会多一份忠诚；对人多一份支持，才会多一份回报；对人多一份鼓励，才会多一份干劲；对人有知遇之恩，才会有投桃报李。

三是恩惠笼络。人既有理性又有感性，其思想和行为在一定程度上受到情感的影响。要让人在关键时刻出大力、卖死命，平时的恩惠笼络必不可少，通俗地讲，人是需要“哄”的。高超的笼络手段就如同春风化雨、润物无声、滋养心田，平时对人嘘寒问暖，关心他，理解他，尊重他，赞美他，有了好处想到他，做出成绩后在精神上进行表彰，在物质上进行奖励，在情感上进行拉拢。打开心灵的窗户，阳光才会进来；架通心灵的桥梁，情感才会互动；拆除心灵的防线，思想才会交流。这几都做到了，人心自然就会被收服。

虽说人心隔肚皮，人固有忘恩负义、见利忘义的无耻之徒，但也有重情重义、知恩图报的忠义之辈。如果领导人一味抱着“宁可我负天下人，不可让天下人负我”的自私自利心态，把人都看成是把客气当作福气、把关心当成任性、把好心当成驴肝肺的市井无赖，只知一味索取，而不知耕耘付出，这种人必定是目光短浅、心胸

狭窄、格局狭小，到头来一定是聪明反被聪明误，搬起石头砸自己的脚，事业不是做不大，就是做不久。

第五，薪酬激励。大多数人都是凡夫俗子，并没有什么崇高的理想、坚定的信念、高尚的情操，工作无非就是为了捧个饭碗、养家糊口、改善生活。同时人又都是理性的，心里都有一把秤、一个算盘，会和内部成员比，跟外部组织比，衡量着自己的得到和付出是否相当。因此，激励导向明确且相对优厚的待遇就是凝聚人心、带好队伍的必备条件。

如果薪酬机制缺乏激励性，分配方式过于平均，保护和保障过多，就会产生“吃大锅饭”的现象，严重打击先进者的积极性，保护平庸者的懒惰性，长此以往必然导致组织效率下降、效益下滑、共同贫穷；而待遇过低，必定导致人心涣散、活力丧失、纪律松滞，进而形成恶性循环。有能力、有本事、有门路的人就会改换门庭、另谋高就；有职有权的人就会浑水摸鱼、中饱私囊，嘴上讲的是公家的道义，心里想的是自家的生意；而那些没本事、没门路、没职权的平庸之辈就只能是熬日子、混工资，过一天算一天，表面上是忠诚，实际上是无能。当跳槽变得没有成本制约，甚至变成创收机会的时候，组织所有的制度、规章、纪律都会失去约束力，整个队伍就没法驾驭和控制。

由此可见，想要让人工作安心，干活卖力，相应的

薪酬待遇和激励必不可少。必须以绩效、贡献为基准，提高待遇标准，丰富薪酬等级，拉开薪酬待遇，让人看到希望和前景，从而安抚人心、增加信心、鼓舞干劲。只有这样，组织的创造活力才能得以展现，战略才能得以实施，各种规章制度才能得以发挥作用，整个队伍才会有严明的纪律、顽强的作风、强大的战斗力。

第六，利益共享。西方一位哲人曾经说过，人们忘记父亲之死比忘记财产的丧失还要快一些。赤裸裸地说出了人自私的本性，唯有名利忘不了、舍不得、放不下。人都在追求自身利益的最大化，有利则聚，无利则散，因利益分配不均而反目成仇，甚至祸起萧墙、同室操戈的事例屡见不鲜。正如著名的英国政治家丘吉尔所讲，天下没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。

人都有追逐利益的欲望，但实现欲望的智慧却有天壤之别。“自立者立人，自达者达人”“自利则生，利他则久”，这些古训体现着高度的智慧。自己要想站得稳，必须也要让别人站得稳，自身要想发达，必须也要让别人发达。“水至清则无鱼，人至察则无徒。”如果领导人只想独占利益，必定会失去支持者、拥护者、追随者，最终沦为孤家寡人、光杆司令。如果能够高度尊重并合理引导个人利益，建立有效的利益共享机制，就有可能团结一切可以团结的力量，充分调动他们的积极

性、主动性、创造性，最大限度上激发他们创造、创新、创富的活力，进而让组织凝聚出坚定的向心力，爆发出惊人的战斗力，体现出强大的生命力，最终上下齐心协力，汇聚力，增添活力。

第七，开放式用人。现实中很多组织都面临两大矛盾：一是资源供需矛盾，组织内部人才资源有限，而对事业的追求却是无限；二是结构性矛盾，一方面受制于各种条件，引进人才困难，另一方面外部却有大批人怀才不遇，或者有着大量闲工夫、闲时间、闲精力而无法有效利用。

为解决这两大矛盾，用最低的用人成本达到最高的用才效率，就应当具备“不求所有、但求所用”的开放式、分享式用人思维，破除传统的、排他性的雇佣制度的束缚，打破资源和能力极限的制约，以利益共享为纽带，采取灵活机动的用人方式，最大限度上争取外部的各种人才资源为我所用。比如，可以采取委托、外包、合作、协作等形式，将专项工作交给世界上最专业的人去完成。

只要真正有能力为组织解决问题、提高能力、提升效益、创造财富，无论是“自己人”还是“外来人”，是本国人还是外国人，只要有真才实学，都可以破格录用，享受相应的待遇，赋予相应的职权，授予相应的头衔，给予相应的收益分配，都可以成为事业的合伙人、

同盟者，甚至是依靠力量。因此，只有秉承开放的用人理念，建立灵活的用人机制，不拘一格地用好人才、用活人才，才能汇天下之才，集天下之智，聚天下之财。

### 3. 培养人才

俗语讲的“外来和尚好念经”真实反映了一些组织的用人倾向。现实中有些单位总认为人才在外面，这山只望那山高，只知道招聘人、使用人，而不知培养人、训练人，最终一定无人可用。从某种意义上讲，能够聚天才英才而教之，成为他们人生的导师、职业的引路人、事业的贵人，为社会培养具有崇高信仰、道德高尚、技艺精湛、博学多才的人才，本身就是一件功德无量的大善事。

第一，教育和培训。“玉不琢，不成器。”人都有是非心、上进心、求知欲、可塑性，此所谓孺子可教。教育培训重点要从以下几个方面入手：一是遵纪守法，这既是做人的底线，也是不可逾越的红线。二是道德教化，让人陶冶情操，净化心灵，修身养性，规范行为；有德有才者是人才，有德无才者是庸者，无德有才者是歪才，能力越强，破坏性越大。三是思想教育，树立健康的人生观、价值观和世界观，塑造自尊、自信、自强的健全人格。四是知行合一，在学习中实践，在实践中

成长，克服“语言巨人、行动矮子”的不良倾向。五是自我反省，通过自我批评、自我检讨、自我改进等方式，培养自我修养的功夫。六是学习培训，以此开阔视野，更新观念，增加知识，提升技能。

第二，竞赛和训练。争强好胜、出人头地是人的天性，如果能够因势利导加以开发和利用，就可以极大地鼓舞士气，振奋人心，凝聚力量。重点要实施两项任务：

一是要引入竞赛机制。千里马不仅要靠相，更要靠比，要让人才脱颖而出，竞赛机制不可缺少，最大限度激发人的潜力，形成积极向上、争先恐后的工作氛围。

二是要加强技能训练。人的服从命令、执行任务、合作交流、沟通协调等能力都非先天所有，而是通过后天持续而系统地训练才能得以提升，比如奥运会冠军、精锐部队、坚强团队无不都是艰苦训练的结果。训练的神奇作用就在于通过不断地挑战和磨练，对身心进行一次次的大洗礼，不但可以改变人的心智，使人懂得珍惜机会，欣赏他人，感恩团队；而且能够调整人的行为，有意识地学习某种知识，掌握某种技能，并且把理念、素质转化为能力和成果。

第三，打造后备人才梯队。有些单位平时不留心人、不培养人、不储备人，要用人时就会陷于无人可派、无兵可调、无计可施的窘境。凡是优秀的组织，都有一支强大的后备人才队伍，关键时刻拉得出、用得上、顶得

住，这就是普通和优秀的差距。

打造强大的后备人才队伍，需要注意三个方面的结构性问题：一是年龄结构的合理性，青年、中年、老年人才搭配应符合锥型结构，既要发挥青年人的冲劲、中年人的稳重，又要借助老年人的经验。二是能级结构的合理性，以高级人才居少、中级人才居中、初级人才居多的塔形组合为最佳。三是专业结构的合理性，多学科、多专业的人才组合有利于从多角度、多层次观察事物和分析问题，在专业碰撞中点燃智慧的火花。

## 二、驾驭人欲

如果人人都是纯粹、高尚和无私的君子，那么所有的规章、制度、法律都显得多余。但事实上绝大部分人都不是完人，既有积极、善良的一面，也有消极、丑恶的另一面。因此，信任不能代替监督，需要用法律进行规范，用制度进行约束，用道德进行教化，用赏罚进行引导。

曹操曾讲过：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”这个“道”字意义深远，其中最重要的就是御人之道。历史上凡是成大器、立大功、建大业的大人物，无不都是操控人心、驾驭人欲的御人大师。要想成就一

番事业，就必须采取有效的控制和驾驭手段，将人引入预定的轨道，使人尽忠、履职、用心、卖力。

### 1. 领导之道

领导人是一个组织的核心和灵魂，领导的方法既是一种技术，更是一门艺术。管理人就如同驭马、驯马，离开了马嚼子、马笼头、马鞭、马鞍等工具，这匹马就是野马、烈马，再高明的骑手也无法驾驭。想要经营好人、调教好人、驾驭好人，就必须因势利导人的本性，牢牢抓住手中的“缰绳”，不断地提升治理水平。

第一，树立领导意识。纵观古今，有建树的领导人之所以能够鹤立鸡群、超乎常人，甚至影响历史的进程，其共同的特点都具有坚定的意志、强烈的意识和高度的自信。领导人凭坚定的意志积极地行动，而普通人大多是在等待；领导人靠强烈的意识敢作敢为，为伟大的事业效劳，而普通人却是为日常的生计奔忙；领导人遵循自己的思想和判断，以高度的自信让别人信服，而普通人只是在人云亦云中迎合他人。思想、意识、格局不在一个层面上，成就也就有天壤之别。

第二，加强学习和研究。古话讲：“安不可以忘危，治不可以忘乱。”学习和研究主要从两个方面展开：

一是学习历史典籍，阅读人物传记。历史是本教科

书，充满着前人选人、用人、育人、御人的智慧和经验，研究历史上伟大人物的成败得失，善可为法，恶可为戒，重点是学习先贤的思想，借鉴他们的行为，以利于自己御人的方法和举措。

二是思考未来，未雨绸缪。领导人最重要的职责是解决重大决策问题，既要高瞻远瞩，放眼地平线以外的风景，又要设立目标，把握事业发展的航向。在事业稳定时期绝不可以无所事事、高枕无忧，而是要观察形势、分析动态、规划未来，以备在形势转折之时能抓住机遇或规避风险。只有心有底气、胸有成竹、腹有预案，才能处变不惊、举重若轻、从容应对，展现统帅的风采。

第三，培养狮子加狐狸的性格。世界上常用两种斗争方法：一种方法是运用法律、制度，另一种方法是运用武力、诡计。第一种方法是人类所特有，而第二种方法则属于动物界，而正是因为前者常有所不足，所以不得不诉诸后者。领导人必须具备狮子加狐狸的双重性格，狮子虽孔武有力，却不能防止自己落入陷阱，而狐狸虽能躲避陷阱，却无力抵御豺狼。所以，领导人必须既是一头狐狸以便识别陷阱，又是一头狮子以便让豺狼畏惧。

天底下人心险恶，为了争夺利益，各种出尔反尔、不守信义的人司空见惯，背信弃义、作奸犯科的事屡见不鲜。因此，领导人大可不必将自己陷于道德、信义等

虚名之中，识别诡计、粉碎阴谋、乘胜追击、制服敌手才会让自己获取利益并博得名声。“胜者为王、败者为寇”是历史的铁定规律，任何规则永远都是由胜者、强者来制定的。无数的历史事实证明，为图虚名而必遭实祸，当断不断，必受其乱，看似高尚，实则迂腐，宋襄公式的“仁义”实则愚蠢不堪。

第四，占据道义高地。真理永远掌握在少数人的手中，而大部分人的所见所闻多为外在表象，并不完全了解事物的真相。因此，领导人必须占据道义的高地，要让人觉得你是位具有品德高尚、志向高远、仁慈宽厚、笃守信义、合乎人情等诸多美德的人，即使有私心和私利，也要巧妙地借助公义之名掩饰自己的部分企图，这样才能得到支持者、拥护者和合作者。只有得到大部分人的尊敬、爱戴和拥护，名正言顺，决策才能有更少的阻力，命令才能有更大的号召力，行动才能有更多的助力。比如，春秋时齐桓公以“尊王攘夷”号令诸侯而成就霸业，三国时曹操以“挟天子以令诸侯”而消灭群雄，刘备以“匡扶汉室”作为旗帜而扩充实力，都是历史上有名的高明之举。

第五，强势领导风格。曾国藩曾说领导人的管理风格有三种：不忍欺，不敢欺，不能欺。善良仁义的领导人受人尊重，下属不忍欺；精明能干的领导人受人爱戴，下属不能欺；而威严强势的领导人让人畏惧，

下属不敢欺。

哪一种领导方式更有效率？既仁义，又精明，还威严，三者兼备当然是最佳组合。如果非要做出取舍，“不忍欺”是可选项，尊重靠情义维系，而人具有忘恩负义的劣根性，这条纽带事实上相当脆弱。“不能欺”也是可选项，爱戴维系于利益，而人都有追逐名利的本性，当利益得不到满足或利益发生冲突时，这条纽带也就一刀两断；“不敢欺”则是必选项，畏惧是由于害怕受到惩罚，而人都有欺软怕硬的本性，冒犯一个受人尊重和爱戴的人会比冒犯一个令人畏惧的人更少顾忌，被人畏惧要比受人尊重和爱戴要安全得多，发号施令要管用得多，管理效率要高效得多。因此，管理还是威严一点好，领导还是强势一点好。

## 2. 上下同欲

孙子曾说过“上下同欲者胜”。对于任何一个组织或个人来讲，理想就是一面奋斗的旗帜，有了理想才会有目标，有了目标才会有欲望，有了欲望才会有行动，有了行动才会有成果。在实现目标的决策和实施过程中，领导人起到核心、灵魂的作用，统一思想、统一目标、统一行动必不可少，步调一致才能得取胜利，否则什么事都做不了、办不成。要达到“上下同欲”的预定目标，

具体需要从以下两个方面进行：

一是在指导思想上要“令民与上同意”。领导人具备站在高山之巅极目远眺的眼力，看到众人所看不到的风景，而大部分人目光短浅，只能看到脚下的土地，却看不到远处的高峰。领导人必须坚定自己的主见，而不能迎合他人的意志；必须让民意跟着自己的节奏起舞，而不是一味去讨好他人的诉求；必须努力争取广泛的认同和支持，而不能放弃既定的原则和目标。

二是在行为方式上要“与众相得”。领导人不仅是一个远见卓识的思想家，更是一个果断干练的实干家，组织、指挥和监督成员去完成既定的目标。只有组织内部利益高度交集，关系和谐融洽，上下团结一致，心往一处想，劲儿往一处使，才能为实现组织的既定目标而同心协力、共同奋斗。

## 3. 保持适当距离

古话讲：“近之则不逊，远之则有怨。”这句话是讲，对人过于亲近，他就会对你不尊重，疏远了则会有怨言。在现实世界中，人都有自以为是、趋炎附势、见风使舵的通病，言行都以领导作为风向标，不断揣摩和迎合上级的喜好。要观察人是否说真话、办实事，领导就要与下属保持适当的距离，很有必要保持一定的神

秘感。正如法国戴高乐总统所说，没有神秘就不可能产生威信，对一个人过于熟悉就会产生轻蔑感。美国尼克松总统也曾说过，仆人眼里无伟人。

如果领导暴露了倾向，下属就会粉饰言行加以迎合；泄露了意图，下属就会利用上级的想法而表现出异常的才能；隐蔽了喜好，下属就会显露出真性；不事先规定框架，而只要将下属的言行加以验证，比较一下是否符合预期，就可以知道下属的德行与才干。

有人曾说过，沉默是创造伟绩的因素，是领导人手中强有力的工具。领导人必须把握好说话与沉默的尺度，隐藏好自己的真实态度，少摆弄口舌而多开动脑筋。只要让聪明的人绞尽脑汁来出谋划策，让有才能的人千方百计来达成目标，根据本事的大小来授予职位，这样智慧就不会枯竭，才能就不会穷尽，声誉就不会受损。

#### 4. 平衡牵制

墙的外边眼睛看不到，门的里面耳朵听不到，管辖范围越广，环境越是复杂，情况越是多变，领导就越容易受到蒙蔽，越容易被人愚弄和欺骗。只有实现权力制衡，形成有利于领导所操控的权力结构，才能让自己耳聪目明，不给下属任何欺上瞒下、骄横放纵的机会，具体做法如下：

第一，分而治之。高度集中又没有制约的权力危害极大，轻则腐败丛生、民怨不断，重则危及政令统一、政权稳定，甚至颠覆政权、改朝换代。中国历史上曾经多次出现权臣、外戚、宦官专权现象。春秋末期三家分晋，唐朝的安史之乱，宋朝的陈桥兵变，诸如此类的事例深刻说明，别人的强大就意味着自身的危险。为防止权力过度集中，防范大权旁落，就必须通过一系列的制度安排，建立相互制衡的权力结构，主要有以下几个方面：

一是构建权力框架体系。比如，现代欧美国家往往采用“三权分立”制度，行政、立法、司法权力分别掌握在政府、国会、法院手中，形成相互牵制、相互制约的权力体系。

二是分散权力。历史上一些权力分散与制衡的原则一直影响至今。比如，在行政权力方面，明朝朱元璋废除丞相职位，把行政权力分散到六部，以保证权力制衡，解决了贯穿千年的皇权和相权之争；在财政权力方面，宋朝推行分税制，实行中央税和地方税，保证中央的财政主导权；在军事权力方面，宋朝实行军民分治原则，军队不管地方，地方不管军队，避免藩镇割据现象。

三是人事任免制度。权力都是由人进行运行和操控，管住了人事就管住了权力。比如，自秦朝开始废除分封制，实行中央集权制，中央直接掌控地方重要干部的人



事任免权，以任期制、调任制、交流制等制度作为工具，以防地方势力坐大，避免尾大不掉的局面。

第二，以小制大。通过“权”“位”分割的制度安排，让位高权重的在某些方面受制于位低职卑的，这是权力制衡的常用手段。比如，古代的御史、言官、钦差大臣制度，现代的纪检、监察、审计、巡视员制度，就充分体现了以贱抑尊、以微控贵、以近制外的制衡原则。

第三，以下属制下属。下属之间总是存在着各种不同的派系、山头和圈子，只要不危害组织的整体利益，就可以有意制造和利用他们之间的矛盾，让他们互相牵制，或者借此抑彼，形成分而制之的态势。

## 5. 奖励有方

人的本性既自私贪婪，又恐惧惩罚。恰到好处的奖励是一门深奥的管理艺术，不适当的奖励会与惩罚一样遭人不满和憎恨，收不到预定的效果。而高明的领导人施行奖赏时充沛得就像及时雨，会让人感恩戴德，达到预期的目的。

如何才能做到奖励有方？就必须回答奖给谁、奖什么、如何奖这三个问题。

第一，论功行赏。奖励和表彰那些业绩突出、功劳

卓越、进步巨大的人，以此激发所有人的激情和斗志。同时防止奖励过泛、过杂，决不能人人都有份，否则奖励就会贬值为理所应该的普惠性福利，不但达不到激励的初衷，反而会成为变相的“大锅饭”，被认为是组织的一种义务。人都有忘本的可能，当奖励减少或停止时，就是激励结束之时，不但不会得到任何的理解和支持，反而会心生怨恨，抱怨不断。

第二，逐步升级。世界上有个著名的“熬鹰论”，要让猎鹰去捕猎，不可喂得太饱。鹰太饿了当然没力气工作，喂得太饱则变得懒洋洋也不想去捕猎，只有将鹰喂得半饥不饱，才会有效地激发鹰捕猎的动力，捕到猎物后再奖励食物，如此循环往复，持续刺激鹰捕猎的积极性。自然界中的动物是这样，作为万物之灵的人也是如此，不可喂得太饱，奖励或待遇要逐步升级，让人看到更远的奋斗目标，以此持续地鼓舞人心、催生斗志、激发动力。

俗话说：“天高不算高，人心节节高。”既然人的欲望是逐步升级的，与之相适应，奖励的办法也应逐步把目标提上去，把胃口吊起来，一点、一点地及时赐予恩惠，以便让受赏的能够更好地品尝奖励的滋味。比如，有些单位在晋升通道上设置了很多层级，在薪酬待遇上有着几十级甚至更多的工资等级，就是要让人看到职务尚未到顶，待遇还有上升的空间，以此激发人积极向上

的动力；有些组织重用那些胸有大志、腹有良谋、身有绝技却口袋空空的人，正是唯其有才，唯其不得志，急于改变现状，适当的奖励就能激发出强大的战斗力。

第三，物质奖励和精神奖励并重。俗语讲“人要脸，树要皮”，人都有虚荣心，不仅要里子，还要面子，最好能名利双收，领导人应当精通并善于利用人的这一特性，满足人的虚荣心。比如，古代君主对于一些忠臣良将除了赏赐良田豪宅等物质奖励、封侯拜相等职务委任之外，还授予国师、亚父、太傅等荣誉头衔；对精锐部队授予虎贲、近卫、御林等荣誉称号，以此振奋人心，激励士气。

如果只强调物质奖励而忽视精神激励，就可能使下属成为一群一切向钱看、有奶便是娘的见利忘义之徒；而过度重视精神激励而忽视物质奖励，那就是“光着屁股坐花轿”，有名而无实，同样起不到相应的作用。因此，既在物质上要让人生活富裕，让人感恩戴德；在精神上表现尊敬，分享荣誉，给予头衔；在职务上赐予地位，分担职责；必要时又适当地敲打警示，让他清醒如果没有组织关怀和领导关照，他就站不住脚，让他害怕现有荣誉的丧失、财富的损失和地位的更迭。

第四，慷他人之慨。有句话叫“财散人聚、财聚人散”，看上去人与财两者似乎不可兼得。物质奖励和赏赐需要消耗大量的资源，如果都让组织自身承担，势必造成人

力成本、运营成本过高，不利于组织的财富积累和事业发展；而过于节俭吝啬，则一定会遭人轻视或背负恶名，失去大批的追随者、支持者、合作者，甚至众叛亲离。如何既能手握大量奖励的资源，又不消耗自身的财富，做到人财兼得？这就需要高超的智慧和策略。

要解决这个矛盾，最好的办法莫过于慷他人之慨，如果消耗的不是组织自身的财富，那就尽可以当一个阔绰的施主，因慷他人之慨而痛快淋漓地赏赐，这不但无损于名声，反而可以声誉四起，进而凝聚人心、团结力量、成就大业。现实世界中许多这样成功的先例，比如，古代有些君主为激发将士卖命去开疆拓土，承诺将攻占的城池赏赐给将领作为领地，占领的土地奖励给士兵作为耕地，并可以世袭罔替，还会许诺奖励将士其他战利品，这就是在慷敌人之慨；中国历史上曾经出现过的“均田免粮”“均贫富”等政策主张，就是在慷地主、官僚之慨。

## 6. 惩罚有术

人为什么要追求事业成功？无非是为了追求快乐和远离痛苦，而且对于痛苦的记忆远远甚于快乐。因此，执行惩罚时就要威严得如同雷霆万钧，让人胆战心惊并长久记忆。与奖励相对应，实施有效的惩罚，同样要回

答清楚惩罚谁、罚什么、如何罚这三个问题，这就需要从以下几个方面着手。

第一，依规惩处。对于那些违法乱纪、不守规矩、造成损失的人与事，必须进行严厉的惩罚和制裁，以体现法律和制度的尊严。但在实施惩罚时，还需注意几个事项：

一是必须以法律和制度为准绳，以事实为依据，按照相关规定或事先约定的条款进行惩处，切不可因怒而大罚、滥罚。事情做过了头、做绝了，就是做错了，就会走向事情的反面，产生负面效应。

二是应对事而不对人，必须按照事情本身的是非曲直实施惩罚，犯了什么错误就给予相应的惩处，切不可无限放大，上纲上线，上升到人格污辱的地步。

三是坚决清除“四类先生”。第一类是“两不先生”，即那些错误地认为“不干事就不会出事”的庸人，这些人表面上做姿态、喊口号，实际上不尽心、不履职、不落实；第二类是“南郭先生”，即那些占着位子、无所作为、混天度日的闲人；第三类是“撞钟先生”，即那些懒政、惰政、怠政，做一天和尚撞一天钟的懒人；第四类是“好好先生”，即那些没有原则、没有立场、不敢担当，遇上问题躲着走的“老好人”。对于任何一个组织而言，这“四类先生”就是四种蛀虫，不想做事，也不会做事，只想混个一官半职、谋取待遇、捞点好处，

有这四种人当道，组织的效率就无从谈起，任何工作都做不好、做不顺、做不到位，必须成为惩治的对象。

第二，罚得心痛。人性既虚荣，又害怕既得利益而复失。因此，有效的方式必定是物质惩罚和精神惩罚并重，既要打得准，又要打得狠。在物质惩罚上采取罚款、降薪等措施，在精神惩罚上采用通报批评、降职调岗、剥夺荣誉，甚至解除职务等手段，让人既丢里子，又失面子。

如果惩罚只是点到为止，下不了重手，罚不到痛处，那就是妇人之仁，看似宽厚仁慈，实际上不仅不利于受罚人吸取教训，改过自新，而且更会危害组织的整体利益，贻害无穷。正如人生了病就要进行治疗，只有经过吃药、打针、动手术、康复训练等痛苦的治疗过程，身体才能恢复健康。只有惩治得让人心痛，才能让人长记性，让人心生畏惧，让人不敢再翘尾巴，不重犯同样的错误，某种意义上是帮助人、教育人，促使其更健康地成长。

第三，惩罚有度。惩罚的目的是“惩前毖后，治病救人”，是要将人引入组织所期望的轨道。惩罚工具只是治理的手段，绝不是目的，更不能把他打倒在地，再踏上一只脚，痛打“落水狗”，必须把握好惩罚的力度。

一是“打一下、揉两下”。惩罚应该一下子做到位，以便受罚人少受一些损害，少积一些怨气，以免积怨成

仇；在惩罚之后应给予适当的安慰和鼓励，以示宽大为怀，给人以出路和机会；对于深刻认识错误、痛改前非的人，今后可以重新起用，甚至给予重用。

二是及时惩罚。既要消除人逃脱受罚的侥幸心理，又要就事论事，不能陈芝麻烂谷子的旧账、新账一起算。

三是只问首要，不问胁从。应当要清楚“法不责众”“水能载舟、亦能覆舟”的道理，打击面不宜过大、过宽、过滥，不可“一竿子打翻一船人”。如果把大多数人推向对立面，引起公愤，使之心生怨恨、抱有敌意，这个组织必定人心涣散、矛盾丛生，而给那些心怀不轨、准备搞阴谋诡计者有可乘之机。

## 7. 灌输危机意识

对利益得而复失深怀恐惧是人的本能。人最低层次的需求是生存，当人的生存面临威胁和挑战的时候，人就会产生恐惧，而恐惧感能让人振奋精神，爆发出巨大的潜力。在生产力低下的古代，生存可能只限于温饱，在生产力高度发达的当代，生存则不仅满足衣食住行等基本生活条件，还有生活富裕、事业有成等更高层次的追求。当一个人感觉到自己的利益、名誉、地位将得而复失，进而在社会上无法立足的时候，就会产生巨大的

恐惧感，进而激发出强大的行动力来改变现状，从而消除危机。

孟子曾讲过“生于忧患，死于安乐”。历史的经验教训表明，任何一个组织，大到一个国家、民族，小到一个单位、家庭，都是在艰苦环境中发展壮大，在安逸享乐中腐化堕落，即所谓有压力才会有动力，有动力才会有活力。如果一个人始终害怕自己因失业而生活困顿，因业绩不佳而受到惩罚，因事业失败而身败名裂，内心就会产生强烈的不安感、焦虑感、恐惧感，让人坐立不安、备受煎熬，急于寻求出路、改变现状，想方设法寻找答案、解决问题。在这种心理状态之下，不仅可以克服当前的危机，而且能够将事业做到辉煌。

一些伟人和大师就非常善于利用危机意识来激发组织活力。比如，美国长期设立假想敌，以激发国民的危机意识；毛泽东在中国革命全面胜利前夕，反复告诫全党同志戒骄戒躁，将进北京称之为进京赶考，发誓务必要考个好成绩，坚决不当李自成。由此可见，灌输强烈的危机意识，这是激发组织凝聚力、行动力、战斗力的重要工具。

## 8. 留住核心人物

对于任何一个组织而言，这些人的“跳槽”意味着

机密、智慧、关系等重要资源的外泄，会给组织造成大的损失。有人讲过，忠诚来自于依附。要提高骨干人物的忠诚度，长久留住人心，就必须提高其精神和物质方面的依存度。

一是思想依附。思想决定了行动，组织必须用教化引导人性，大力灌输组织忠诚思想，努力宣传组织大家庭的理念，强力构建组织的文化体系。比如，古代中国人大力宣扬儒家的忠、孝、仁、义思想，西方人推崇自由、平等、博爱、宽恕精神，其中就有异曲同工之妙。

二是情感依附。与这些人加强情感的交流和互动，动之以情，晓之以理，充分满足其个人的成就感、荣誉感和自尊感，即古话所讲的“外托君臣之义，内结骨肉之亲”。历史上最为典型的莫过于刘关张桃园三结义。应当注意的是，情感笼络必须服从于理性，不仅要做得像、演得真，更要让人愿意信其有；同时也要保持某些让人无法揣摩的神秘感，以引发敬畏与忠诚。

三是利益依附。俗话讲“人为财死、鸟为食亡”。让下属忠诚最有效的办法莫过于“诱之以利”。在保证自身安全的前提下，给予的利益越多，控制能力也就越强，让人甘心自愿尽忠效劳。比如，有些组织采用长期激励的手段给核心人物戴上一副“金手铐”，提供一个“金台阶”，使其感到“跳槽”成本远大于“跳槽”收益，

从而经得起外部世界“糖衣炮弹”的诱惑。

四是平台依附。李斯曾讲过著名的“鼠论”，宁可当粮仓里的老鼠也不能当茅坑里的老鼠，差异就在于平台的不同。俗话讲“人在台上一条龙，人在台下一条虫”。要取得出类拔萃的成绩，平台的选择、资源的运用至关重要，而聪明的领导人则为核心人物提供良好的事业平台，配置各种必需的条件，让人看到事业发展的巨大空间。“跳槽”就意味着既有地位、荣誉、职权的丢失，让人舍不得、离不开这个平台。

五是制度威慑。软硬兼施、恩威并用，历来都是治人、御人之术，除了诱之以利，还需要束之以律。必要时就要采取处罚、赔偿、诉讼等手段，增加关键人才“跳槽”的成本，使其对随之而来的风险心存畏惧，从内心感觉到走不如留，动不如静。

六是顺水推船。俗话讲：“天要下雨娘要嫁人，由他去吧。”对于去意已决、无法阻挡的人则不必强求，不如送个顺水人情，结个好人缘，为将来可能再合作做个铺垫，说不定哪一天“好马重吃回头草”。

### 三、经营关键少数

纵观历史，无论是个人的发达，还是组织的成功，

起到核心作用的永远都只是少数几个人。尽管每人一生中会遇上很多人，但真正能够对其事业、前途、命运有着重大影响、重大帮助，或者起到决定性作用的关键人物，就只有几个人，甚至只是一两个人。这些人就是你一生的贵人，必须紧紧抓住，绝对不能错过。

## 1. 经营对象

首先是上级或上级的上级。任何人的职务大都由低到高，成就由小到大，呈阶梯状发展成长，往往先结识身边的人，然后再扩大人脉圈子，结识到更高层次、更高级别的人。结识人通常有两种方式：一是直接得到上级的赏识；二是主动直接或间接结识到上级的上级。

其次是贵人。人之一生，除了亲人之外，绝大多数人只是人生旅途中的匆匆过客，曾经有过一面或几面之缘，或是一起读过书、共过事的伙伴，大都是当面开口笑、过后不思量、人一走茶就凉的熟人而已。而真正能够指导人生、引领成长，并长期赏识你、支持你、重用你的人则极少，这些人就是你一生的贵人。比如，张良遇刘邦，胡雪岩遇左宗棠。有了贵人相助，人生才有指路的导师，英雄才有用武之地，事业才有发达的根基。

## 2. 经营策略

如何才能经营好这些关键少数人物，如何才能让那些人认识你、了解你、赏识你、重用你？可以从以下方面入手。

第一，设法结识贵人。贵人脸上并没有贴着标签，更不可能从天上掉下来，正好砸在头上。而只有自己用心去寻找，全心去挖掘，精心去经营，才能把偶然变为必然。具体方法如下：

一是用心挖掘。结识贵人不必舍近求远，而是要抱着有心栽花的积极心态，留心和分析身边的亲戚、朋友、同学、同乡、领导等熟人圈子，主动寻找比自己优秀的人，有心结交那些具有潜在能量的人，广结一些雪中送炭的善缘，有意在“冷庙烧香”，有朝一日就有可能结识到贵人。比如，战国时期吕不韦挖掘出当时在赵国当人质的秦国公子嬴异人，通过一番运作帮助其回国继承王位，两人成为莫逆之交，为了报答恩情，吕不韦顺理成章地成为秦相，吕不韦和嬴异人彼此成为对方的贵人。

二是精准定位。人生成功与否其中关键是“跟对人、做对事”。既然一生的贵人非常少，就没有必要广泛撒网、重点培养，而应当明确目标、集中精力，把经营目标精准定位在那几位贵人身上，毫无目标地扩大社交圈子只是在浪费资源、时间和精力。比如，有些人一般不

参加人多的聚会、宴会，就是因为大多数重要的事情都由少数人甚至是一个人决定并解决的。

三是把握机遇。机不可失，时不再来。对于稍纵即逝的机遇，成功人士都是创造机会、珍惜机会、把握机会的高手。

有些事看似偶遇，其实是精心谋划、故意安排的结果。要想结识贵人并得到其赏识，必须做足准备，甚至花费几年时间来深入分析其志向意愿、性格特征、情趣爱好，详细研究其所思、所想、所需、所盼、所急、所虑、所喜、所恶，周密制订面见的方案。既要在很短时间内展示韬略、进献良谋、击中要害，又要迎合贵人的心理，以此作为敲门砖和见面礼。为增加成功的概率，还需要工以心计，精心设计见面的环境、步骤、言辞等要素。用当前通俗的话来讲，不仅要有卓越的产品，还要辅之以精美的包装和高超的营销手段。通过一番精心谋划，既能展示自身的才华，又能投贵人所好，顺便还要考察其爱才之心、用才之意，可谓一举多得。

历史上不乏这样的成功先例。比如，姜子牙耗时多年潜心研究，精心设计“兴周灭商”的战略大计，苦心谋划与周文王见面的策略，在其必经之路的渭水之滨直钩垂钓，制造这种奇闻怪事引发周文王强烈的好奇心，然后才有机会面见周文王直述韬略。可以讲，姜子牙直钩钓的不是鱼，而是姬昌（周文王），显示了姜子牙扩

大名声、制造神秘、创造机会、把握机遇的非凡谋略和智慧。

当然，有些事情的确是偶然的机，但偶然之中又包含着必然的因素，这就取决于个人平时的修养、才气和机敏。比如，清朝的纪晓岚在乾隆五十寿辰时献上一副对联，上联：四万里皇图，伊古以来，从无一朝一统四万里；下联：五十年圣寿，自前兹往，尚有九千九百五十年。结果让乾隆大喜，赞不绝口，称纪晓岚的寿联是最好的生日礼物，这也为他以后得到乾隆的赏识和重用起到了一定的作用。

第二，得到贵人赏识。世上千里马常有而伯乐不常有，被动地等待伯乐的出现，注定会失败。如果确信自己有某些方面的才能，切不可羞于展示自己的才华，而是要向外界积极地推销自己，让他人看到自己的才能。

一是毛遂自荐。敢于抓准时机，自我推荐，亮出自己的主张和见解，既要替贵人出谋划策解决大政方针，又要帮其处理眼前的棘手问题，使其好比是久旱遇上及时雨，这样就容易让贵人另眼相待，从而在人群中脱颖而出。

二是展示才华。古话讲“学成文武艺，货与帝王家”。如果觉得自己文成武就、满腹经纶，或者“胸中自有百万雄兵”，却又深感怀才不遇，要改变这种现状，通常有两种做法：

其一是自我展示。就是要像孔雀开屏一样，向世人展示自己的才华，塑造个人品牌，抬高自己的身价，让自己名声在外，同时又不能脱离贵人的视线，抓住有利时机引起贵人的关注，即所谓的“小隐隐于野，大隐隐于朝”。比如，李斯就是一个善于自我展示的高手，一篇《谏逐客书》引起秦始皇的关注和赏识，进而影响秦始皇的人才政策，从此李斯和秦始皇如影随形，辅佐秦始皇统一天下，加强中央集权，推行郡县制，统一货币、文字和度量衡等，可以讲有秦始皇必有李斯。

其二是要让贵人了解你。必须千方百计来创造机会、设计机会、寻找机会向贵人多汇报、多走动、多联系、多交流、多熟悉，采用“路遥知马力，日久见人心”的办法引起贵人的关注，了解产生亲近，亲近产生信任，信任产生共鸣，这样口就好开，话就好说，事就好办。如果与贵人有着共同的兴趣爱好、思维方式和价值理念，就更容易拉近心理距离，消除心理防线，产生心理默契。

三是投其所好。要让贵人信得过、用得上、离不开，得到长期的赏识，就必须充分利用自己的聪明才智，千方百计地揣测上意、善解人意、投其所好，经办好贵人的心事、乐事、烦事，与贵人同喜同悲，共进共退，长此以往自然成为贵人面前的红人。中国历史上这种典故不少。

第三，得到贵人重用。俗语讲“师傅领进门，修行在个人”。获得贵人赏识只是意味着有了敲开大门、登堂入室的机会，而最终能否被长期重用，还是昙花一现，则要看个人的修行和才干。

一是心灵相通。古代有“高山流水遇知音”的典故，如果在精神层面上一个是俞伯牙，一个是钟子期，则必定产生精神互动，这种交情就会远远超越一般上下级的关系，更像是挚友之间的情谊。如果对于贵人的一个眼神、一个动作就能够心领神会，经常会心有灵犀、不谋而合，不仅需要长期的观察、分析和研究，运用心智进行揣摩、领会和感悟，更是与贵人具有共同的信仰、思想和志向，从而产生心理默契。比如，李斯和秦始皇都推崇法家思想，都有统一天下的雄心壮志，一个规划了帝国的蓝图，一个促成了帝国的竣工，两者联手，可谓是珠联璧合。

二是利益交集。有道是“来而不往非礼也”。重用必定建立在互惠互利的基础上，如果见识、格局、能力不在一个水平线上，就会缺乏利益交换的可能性，就意味着不可能得到重用。只有与贵人在物质、精神层面构建一荣俱荣、一损俱损的利益共同体，才能成为贵人的左膀右臂。比如，晚清的胡雪岩在筹款、筹粮、理财等后勤支援方面具有卓越才干，辅佐左宗棠平定内乱、创办洋务、收复新疆、建功立业，可以说一个是高明的掌



柜，一个是出色的管家。

三是卓越才能。只会揣摩、迎合和奉承上意却才不堪用的人，只是一个俯首帖耳的奴才，可以逞一时，却很难得一世，比如历史上某些曾经权倾一时的宦官。只有真正具有真才实学和卓越才能的人，才能成就一番功业。

第四，维持与贵人的长久关系。经营贵人就如同煲老火汤，贵在火候和坚持，不仅要让汤料适合贵人的口味，更要像一名敬业的厨师，小心翼翼地守候，适时添汤加火，这样才能保证汤料愈老弥香，关系愈久弥坚。

一是不要忘本。人生在不同的阶段所需要经营的对象会有很大的差异，对于曾经出过力的恩人、引荐的媒人、提携的贵人，都应当心存感激，切不可忘恩、忘本，树高千尺也不能忘了根，经常与对方保持联系，互相走动往来，有机会提携相助，这是做人最基本的准则。

二是保持敬畏。凡事皆有度，过度的亲密就会造成彼此的伤害。无论与贵人的关系多么亲密，都要保持一颗敬畏的心，保持合适的距离，切不可越位。不要去打听对方的隐私，散布有损对方威望的言论，做出损害对方利益的事。一旦说了不该说的话，做了不该做的事，就会对其构成潜在或现实的威胁，必然会被疏远。只有与贵人在精神上惺惺相惜，在行为上互惠互利，在利益上荣辱与共，才会融为一体。

三是不可透支关系。人情关系就如同银行里的存款，必须存取有度，切不可严重透支，否则就会犯了人情世故的大忌，违反做人的原则，丢失进退的分寸。如果得志便猖狂，自恃有贵人撑腰而招惹是非，关系就会由热转冷，久而失去信任与支持。

第五，进退有据。人之所以能得到贵人的赏识、提携和重用，一个重要原因就在于彼此之间的志同道合、心灵相通、情趣相投，即通常所说的缘分。与此人有交情并不意味着和彼人有缘分，同样的人和事，以前得到赏识而后来招来厌恶，以前看作是功劳而后来认为是罪行，以前得以亲近而后来遭到疏远，就是因为贵人发生了变化的缘故。只可惜人都有贪恋富贵的本性，经常身在福中不知福，非要等到缘尽情疏之后才会感到遗憾。比如，和珅在乾隆死后几天就遭到清算，其败不在忠诚，而在贪腐；李斯在秦始皇死后几年就身亡族灭，其亡不在才能，而在恋权。聪明的人必须引以为鉴，只有分析形势、洞察风险，才能进退自如。

经营人是天底下最复杂、最艰难的事，更是做人的最高境界。大道至简，只有洞察人性，才能顺应人心；只有因势利导，才能吸聚人心；只有恩威并重，才能驾驭人欲；只有经营好关键少数，才能成就大业，成就伟业，成就霸业，成就王业。

# 经营财

财富既是生产力进步的产物，又体现生产力发展的水平，物质财富的富裕，必然进一步推动经济增长、文明发展、民生幸福和社会进步。对于国家或地区而言，财富多寡直接决定了国力的强弱，有了雄厚的财富作为基础，才能更好地发展政治、军事、文化等其他事业；对于组织或企业而言，财力丰厚就意味着可供掌握和支配的资源越多，才能对各种生产要素产生巨大的集聚效应，吸纳资源，吸引人才，吸聚能量，形成良性循环；对于个人或家庭而言，财富丰裕才有能力去做想做的事，进而实现人生的理想，体现人生的价值，增进家庭的幸福。

财富作为社会文明、进步的物质基础，无论如何强调其重要性都不为过。由此引出两个基本问题：一是如何才能高效地创造财富？二是如何才能拥有更多的财富？这就必须结合国家的战略、政策，甚至全球局势，以及组织和个人的经营进行分析。

## 一、国家（地区）如何经营财富

国家或地区作为行政组织，自身虽然不直接创造财富，但通常采用两种方式来经营财富：一是运用战略目标、政策引导、财税调节、服务保障等宏观经济工具，为企业、个人等微观经营主体提供有利的环境条件，满足他们的经济利益诉求，鼓励他们投资兴业的热情，激发他们创造财富的活力；二是运用金融、财政、货币等政策性工具直接影响货币的币值和汇率，调节资金的流入与流出，通过铸币税、通胀税、资本利得等方式获取收益，从而实现“剪羊毛”的目的，最为典型的莫过于美国。历史和现实已经证明，一个有为、有效的政府是发展经济、创造财富、经营财富所不可或缺的因素。

### 1. 顺应时势

纵观人类经济史，任何一个国家的贫富、强弱都与其当时所处的科学技术、生产方式、社会形态等时代特征息息相关，顺之则强，逆之或失之则弱。只有顺应时代潮流，才能国强民富，这是千古不变的真理。

比如，英国把握住工业革命的先机，占据先发优势而成为“日不落帝国”；美国、德国则借助于第二次工业革命及战后新兴科技蓬勃发展的机遇，发挥后发优势

而后来居上；战后韩国、新加坡、中国台湾等新兴经济体的繁荣得益于世界产业的梯级转移，成功实现现代化；近代中国积贫积弱的重要原因就在于主观上的失误错失工业革命的机遇，客观上的内忧外患多次打断现代化的进程；改革开放后中国快速实现工业化和现代化，重要因素就在于把握住了难得的历史机遇，以经济建设为中心，主动融入经济全球化大潮，从而创造出经济腾飞的奇迹。

## 2. 战略正确

马克思曾讲过，经济基础决定上层建筑。政治、军事、文化等上层建筑建立在经济基础之上，同时又要为经济基础服务，这是治国理政最基本的道理。国力强盛建立在经济繁荣的基础上，国家动乱的其中重要原因就在于经济危机引发社会危机、政治危机，再加上天灾人祸、外敌入侵等其他因素，社会动荡、改朝换代就会接踵而来，古今中外概不例外。比如，中国历史上曾经出现过汉唐盛世，强盛国力的背后是经济的繁荣和富庶，强大的物质财富支撑起盛世基业；而秦、隋、元、明、清等朝代的覆灭，无不都是在经济衰退、财力枯竭的情况下土崩瓦解。放眼世界，美国赢得了冷战，巩固了世界霸主地位，而对手苏联则走向崩溃，主要原因是内因，是苏联经济长期入不敷出而导致解体。

因此，国家要国力强盛、国势日盛、国运昌盛，必须有明确的战略目标，设计切实可行的战略途径，为各项工作提供战略指导；必须将实现国强民富、民族振兴、民生幸福作为长期的奋斗目标。比如，中国在改革开放之后，对内不断激发全社会创造财富的活力；对外搞和平外交，韬光养晦，不称霸，不当头，聚精会神搞建设，一心一意谋发展，经过几十年的努力，实现了经济繁荣、社会稳定、国力强盛的战略目标。反过来再看亚非一些国家，在独立后的相当长时期内经济依旧贫穷，人民依然贫困，其中一个重要原因就在于战略失误，把革命变成了宗教，革命成了目的而非手段，革命的激情代替了创造财富的理性，把宝贵的资源浪费在不合理的领域。

## 3. 政策引导

国家都追求国运昌盛，组织都希望发展壮大，个人都向往生活富裕。政府只有按客观经济规律制定政策，发挥社会各个经济主体共同创造财富的主动性、积极性和创造性，才能国强民富、繁荣兴旺。具体要把握好几个要点。

第一，建立和完善市场经济体系。历史事实证明，市场经济是迄今为止最有利于财富创造的机制，世界上一些发达国家、新兴经济体尽管经济体制有所差别，但无不都是市场经济。相比其他经济制度，市场经济之所

以更有效率，主要原因有两点：

一是能够对社会成员起到有效的激励作用，通过满足私人经济利益以增进社会的财富和福利，甚至开创出一个全新时代。比如，明朝郑和下西洋只是为了宣扬国威、怀柔四夷，虽耗费巨资但对当时的中国和世界并没有产生实质性的影响，而随后几十年开始的地理大发现却极大地改变了世界。后者之所以成功，重要原因就在于运用市场化手段以满足航海家们个人的经济利益，对于财富的渴望激发起他们无穷的积极性、探索性和冒险性，进而开启了欧洲资本主义的进程，加速了人类文明的进步。

二是市场经济能够发挥市场“无形之手”的作用，通过市场供求对资源进行合理配置，提高资源的使用效率；而计划经济、行政指令扭曲了资源的配置，造成产业结构的失调，资源利用效率极低。最为典型的莫过于苏联，在计划经济指令调控下，航空、航天、军事等重工业相当发达，普通民用轻工业却非常落后，能够造出空间站但做不出像样的牙膏。

既然市场经济作为人类文明的优秀成果，就应当努力学习、大胆借鉴和有效吸收，并且结合自身的实际情况，进一步完善、改良和优化，发挥市场对于资源配置的主导性作用，建立具有中国特色的市场经济体系。

第二，激发社会主体活力。人民群众才是财富的

创造者，只有最大限度满足他们的经济利益需求，激发他们创造、创新、创富的内在动力，才能最广泛地凝聚人心与共识，形成创造财富的强大合力。中国的改革开放政策之所以取得极大的成功，重要原因就在于符合人民群众创新求富的内在需求，既为他们提供可以参与的途径，更能从中得到实惠和利益，集众人之私而谋天下之公，将民族复兴、国家强盛与民生富裕紧密地结合在一起。

第三，引入竞争机制。物竞天择，适者生存。无论是自然界各种生物的进化，还是人类社会的文明进步，竞争都是最强大的推动力。渴望财富、追逐财富、创造财富是人的天性，主观上为了满足衣食无忧和生活富裕，客观上推动生产发展和社会繁荣。为了创造更多的财富，就必须采用最新颖的技术，运用最高效的组织方式，争夺最优质的资源，而资源本身却是稀缺的，这就需要动用各种竞争手段，这样才能占据最有利的竞争地位。从某种意义上讲，竞争就是人的一种本能，从人类社会的起源开始，竞争就无处不在。

要提升创造财富的效率，就必须引入竞争机制，并采取有效措施：一是要承认和保护生产者、经营者等合法的经济利益，激发他们内在的主动性、积极性和创造性，增强机制的激励性；二是建立一个结构配套、功能齐全、自由竞争的市场体系，让市场在资源配置中发挥主导作用，进一步完善竞争机制，消除市场垄断，实行

充分竞争，实现优胜劣汰。三是运用竞争机制激发个体活力，用目标产生压力，用激励提供动力，用竞争制造活力，用活力唤起潜力，从而提升整个社会创造财富的能力。

第四，保持政策稳定。老子曾讲过“治大国如烹小鲜”。财富自身具有逐利的本性，总是流向最能发挥效用、最具成长前景、最能获得回报、相对最为安全的地方。和谐的环境、连续的政策、可预期的未来是吸引财富、创造财富、积累财富、汇聚财富的基本保证。

经营财富是一项系统性工程，只有依“道”而行，按客观规律办事，长期坚持才能见到成果、收到成效。如果单纯凭借主观愿望就想一步登天，仅仅依靠激情就想一蹴而就，不但收不到预期效果，只会事与愿违，好心办了坏事，无谓地浪费财富，只会越来越贫穷，这一点历史早已做出了结论。

第五，保护合法产权。有恒产者才有恒心，这是历史的定论。安全性是财富经营的基本前提，如果合法产权得不到有效保护，遭到随意侵犯、处置和剥夺，就会严重损害有产者的利益，不要说外部财富不会流入，内部的财富也会持续外流，这样资源就得不到开发，就业就无法保证，社会就不得安定，即使资源再丰富也会产生“捧着金饭碗讨饭吃”的现象。

政府必须有效保护合法产权，维护各个社会主体的

合法权益，激发他们创造财富的积极性，共同做大“蛋糕”，实现财富增长；同时又要解决财富的分配问题，妥善分好“蛋糕”，实现社会公平，让社会成员各得其所。打倒了富人并不意味着穷人都能变成富人，一味劫富济贫，追求“均贫富”的结果必然导致共同贫穷，必定会碰得头破血流。

第六，宽严相济，适时调节。经济政策既不能一成不变，也不能放任自流，而是要适时调整 and 有效调控，妥善处理好中央和地方、政府和民间、穷人和富人这三大矛盾。

如果经济政策相对宽松自由，其优点在于能够更加激发民间投资兴业的热情，提高财富创造的效率，促进经济的繁荣。正如一枚硬币有两个面，其弱点主要表现为三个方面：一是容易形成中央穷而地方富的局面，地方势力由此坐大；二是造成政府穷而民间富的现象，政府对经济的控制能力下降；三是扩大社会贫富差距程度，造成社会阶层的尖锐对立。

比如，中国历史上汉朝的文景之治、唐朝的贞观之治时期，经济政策相对宽松，民间经济活力较强，财富创造的效率较高，但同时又造成地方势力过于强大，挑战中央的权威，为后来的“七国之乱”和“安史之乱”埋下祸根；西方英、美等资本主义国家推崇自由市场经济，政府很少对经济进行干预，政府缺乏有效的经济调控手段，导致周期性地爆发经济危机，造成社会财富的

极大浪费。

如果经济政策相对紧缩，政府加强经济管制，控制关键性资源，其优点在于能够加强中央的集权，提高政府对经济的控制能力，短期内增进政府的财政收入，有利于集中力量办大事；其弱点在于政府与民争利，压制民间资本，长此以往必定影响财富创造的活力。

比如，中国历史上长期实行盐、铁等重要物资的专营制度，一方面增加了政府的财政收入，另一方面抑制民间经济，加剧官商勾结，形成官僚经济。传统的计划经济更是将经济管制提升到了极致，政府垄断了所有生产、生活资料，排斥一切市场行为，以行政指令代替市场调节，这种僵化封闭的体制严重影响社会财富创造的生机和活力。

对于中国这个幅员辽阔、人口众多、发展不均衡不充分的大国来讲，有效政府的作用不可缺位，必须在放管结合、宽严相济、适时调整中找到一个综合平衡点。经济政策既不能过于宽松而放任自流，也不能过于管制而窒息活力；而是既要激活民间创新、创富的动力，创造出更多的财富，同时又要维护好中央的权威，保证政府对经济的调控能力。

#### 4. 财税调节

任何政府、组织、个人都关心自己的“钱袋子”，

财税既是一个经济问题，又是一个政治问题，本质上就是一个生产者、使用者各自利益博弈和平衡的问题。

第一，平衡社会利益。财富的使用者一般是政府，财富的生产者在古代农业社会一般是农民，在现代工业社会一般是企业，必须协调好使用者和生产者之间的矛盾，让两者各得其所。如果取用无度，则会形成生之者寡、用之者众的局面，造成严重的经济问题、社会问题，甚至引发政治动乱。

历史上“秦亡汉兴”就是一个鲜明的例子，秦始皇统一六国后北击匈奴、南征越族、修长城、建阿房宫，穷兵黩武、大兴土木造成的庞大财政开支势必要求不断增加赋税、兵役、徭役，无休止地轻取民财而不惭，滥用财富而不惜，势必造成政府和农民之间的尖锐对立，当矛盾积累到一定程度，农民起义随之爆发，秦朝政权土崩瓦解。而汉朝初期就很好地吸取了秦朝快速覆灭的历史教训，采取无为而治、休养生息、轻徭薄赋的政策，为大汉盛世打下了坚实的物质基础。

第二，适应生产发展。财富的取用不仅要顺应生产力的发展，更要引导生产关系的转变。纵观中国财税制度的历史沿革，上古实行井田制，春秋末期推行初税亩，汉朝重农抑商，魏晋实行屯田制，唐朝推行租庸调制和两税法，明朝实行一条鞭法，清朝实行摊丁入亩，财税制度演变的基本逻辑和内在规律就是要不断地适应生产力，解放劳动力，激发社会所有成员创造财富的活力。

第三，制定合理税率。财税不仅代表着政府的收入，更是政府治理经济结构的工具。如何制定合理的税率，取用适当的财富，达到相应的平衡？重点要处理好以下几个问题：

一是宏观税负问题。理想的税负应当既能使政府得到合理的财税收入，保证各项事业的正常运转；又能让民众有钱去投资和消费。如果税率是零，那就意味着政府没有收入；如果税率是百分之百，那么政府必定征不到税，收入还是为零。在现代社会，如果税负过重，企业主就会主动关闭企业，或者将企业迁移到国外，将财富转移到海外，不仅影响政府的财税收入，还给政府造成更多的社会负担，可以说欲速而不达。反之，适当降低税负，放水养鱼，即古代所说的轻徭薄赋、与民生息，就会更好地激励社会成员投资、消费、兴业的积极性，生产发展了，税源扩大了，税基稳固了，财税收入不减反增。需要指出的是，简单的税种比繁杂的税种要好。

二是财税结构问题。财税不仅是财富转移的工具，更是政府采用“有形之手”调整经济结构的手段，针对不同的时间、对象、任务、目标，适用不同的税种和税率，这并非政府单方面“捞好处”，而是要让各利益阶层各得其所。

比如，在改革开放初期，为了吸引外资流入，给予外资超国民待遇；而后来为鼓励高新技术产业发展，给予税收减免、财政补助、资源优惠等政策支持，加快产

业升级和结构优化；为了平衡好中央和地方的财力关系，政府就要建立权责清晰、财力协调、区域均衡的财权、事权关系；为了平抑资产价格，防范金融风险，政府就会改革税种和调整税率；为了调节社会成员贫富差距的问题，政府就会在房产税、所得税、转移支付等领域进行调整，保证社会的和谐稳定；为了实现“小政府、大社会”的综合治理目标，政府就要简政放权，降低税率，还利于民，大财政必然导致“大政府”。

## 5. 服务保障

既然有效政府是促进财富创造、经济繁荣不可或缺的因素，政府就应简政放权，扮演好“裁判员”和“服务员”的角色，制定经济政策，完善经济法规，集中力量办大事、办要事、办长远的事，将政府财力投入到公用事业、民生工程、基础科研等周期长、回报慢、涉及国计民生的领域，积极引导和鼓励民间资本投入到政府所期望的领域，有效运用“有形之手”降低制度成本和交易成本，为经济发展创造良好的环境。具体应在以下几个方面提供有力的服务保障。

第一，创新引领发展。为什么生产力会持续发展，物质财富被不断地创造出来？纵观世界各国经济发展的历程，从财富创造的两种基本模式中就可以找到答案。

第一种是粗放化模式。财富创造主要依靠资源的投入，这在农业社会表现得较为突出，财富来自于耕地面积的扩大和劳动力数量的投入，但在当今社会，这种粗放模式不可能长期持续。比如，中东一些产油国，巴西、俄罗斯等资源型国家，自然条件优越，自然资源丰富，经济状况却是结构单一、增长缓慢、活力缺乏，单纯依靠自然资源很容易陷入“资源的诅咒”。

第二种是集约化模式。财富创造主要依靠技术进步和生产方式的革新，工业革命从蒸汽时代发展到电气化时代，再到自动化、数字化、智能化时代，推动生产持续进步、效率不断提升的根本动力就在于科技的进步和生产方式的革新。而知识、技术、方法、智慧存在于人的大脑中，这就必须大力发展科技和教育，积极开发人力资源，有效激励人的能动性，并转化为现实的生产力。比如德国、日本、韩国本身并没有太多的自然资源，其经济强国地位建立在科技大国、教育大国的基础之上；而印度、印尼等国家虽然人口众多、资源丰富，但由于科学技术落后，人力资源未能充分开发，经济潜力未能充分发挥。

历史和现实已经证明，科学技术就是第一生产力，创新是引领发展的第一动力。政府必须加强国家创新体系建设，强化战略科技力量，着力建设创新型国家，为未来提供坚强的战略支撑。

第二，建设法制经济。市场经济本质上就是法制经

济，要求产权清晰有效，要素自由流动，价格反应灵活，竞争公平有序，企业优胜劣汰；要求打破市场垄断，放宽行业准入限制，完善市场监管制度，激发各类市场主体活力，否则市场机制就可能失灵或扭曲。

从市场经济的基本要求出发，政府就必须运用法律手段规范和制裁不正常竞争和垄断行为，维护公平合理的市场竞争秩序；建设法治政府，推进依法行政，严格公正执法；消除以言代法、以权压法、逐利违法、徇私枉法等不公平、不规范的现象。如果大搞人治经济、权力经济，则很有可能沦为权贵经济、官僚经济、裙带经济，比如菲律宾、阿根廷等国家就是前车之鉴，陷入“中等收入陷阱”的泥潭而不可自拔。

第三，构建信用体系。市场经济的本质就是信用经济，信用是整个商业社会的基石，构成金融体系的核心，一个藐视信用、轻视规则、目无法纪的社会不可能获得真正的商业自由。从道德角度来讲，诚实守信是一种可贵的道德品质；从法律角度来讲，讲求信用体现了遵守合同的契约精神；从经济角度来讲，信用可以创造货币，维护币值稳定，降低交易成本，加速资本融通，提升资源配置效率。

构建信用体系需要社会各个主体同心协力、齐抓共管，政府必须公开信息、健全制度、鼓励守信、惩戒失信，营造良好的营商环境，严厉惩处不讲诚信、不守契约的人，使之声名狼藉，蒙受牢狱之灾，用较低的营商成本



提高整个社会财富创造的效率。

第四，提升公共服务。公共服务既是经济发展的必备硬件，又是重要的软件。为优化创造财富的外部环境，必须加强以下四项内容：一是提供公路、铁路、管网、物流、电信等基础设施服务，创造良好的硬件环境；二是提供科技推广、咨询服务、政策性信贷等经济服务，创造便利的政策环境；三是提供国防、治安等安全服务，保障生命和财产安全；四是优化教育、科研、就业、医疗卫生、社会保障、环境保护等社会服务，提供扎实的后勤保障和人才智力支持等等。

## 6. 自主经营

政府经营财富，不仅可以通过战略定位、政策引导、财税调节、服务保障等手段，激发各个社会成员、社会主体的创富积极性，还应当运用政府组织的力量，发挥民间经营所无法具备的优势，积极开展自主经营，实现国家财富的增值。

第一，实行专营制度。政府应当对事关国家安全，甚至关系到政权安危的产业、资源和物资实行专营制度，聚集于少数核心产业和企业，形成垄断或寡头地位，中国在这方面既有历史的传统，又有现实的需要。尽管这种专营制度存在着与民争利、效率低下等弊病，但优势在于不增加赋税就可以增加政府财政收入，防范

私人势力或外国经济坐大和控制，掌握经济自主权，增强经济调控能力。更何况天底下并不存在完全自由的市场，即使是经济最自由的资本主义国家也有资源管制和经济壁垒。

第二，发展主权基金。在经济全球化的背景下，为了更好地服务宏观经济目标，充分利用国际资源，政府应当建立主权投资基金。首先目的是为了实现国家财富的增值；其次体现地缘政治、外交、社会等其他非商业性的目标，如果运用得当，甚至可以影响国与国之间的关系，有效增进国际的合作。具体可以采取：一是要明确专业化、独立化运行的原则，以实现长远投资价值的最大化。二是要规避短期国际大宗商品价格波动的风险，减少价格波动对宏观经济的影响，跨期平滑国家财富。三是要协助中央银行分流外汇储备，干预外汇市场，保持汇率的相对稳定。四是要支持国家发展战略，在全球范围内有效利用并吸收合并国家所急需的关键性资源，优化资源配置能力和水平，实现国家在世界经济活动中的利益最大化，促进经济更加优质、健康、高效地发展。

第三，占据国际金融制高点。美国前国务卿基辛格曾讲过，“谁控制了石油，谁就控制了所有国家；谁控制了粮食，谁就控制了整个人类；谁控制了金融货币，谁就控制了全世界。”从世界范围而言，实体产业是经济基础，而金融业则处于世界经济链条的最

高端，占据国际金融业的制高点，就意味着位居世界财富的中心，可以通过发行货币向全世界收取铸币税，通过通胀向全球转嫁危机，最大限度上操控财富的流向，掌握全球的经济命脉，攫取全球财富为我所用，反过来又不断增强自身的国力，以此形成正向循环。比如，美国占据了国际金融的制高点，美元是世界头号储备货币和结算货币，美联储是全球的中央银行，华尔街是世界最大的金融中心，美元的霸权地位奠定了美国世界头号强国地位。

国家要想有效地经营全球财富，必须实行金融开放或有限开放政策，实施金融国际化战略，让本国货币成为世界主要的交易、结算和储备货币，持续扩大其在国际货币体系中的份额比重，在国际金融体系中拥有更多的发言权，发挥更大的影响力，占据更重要的地位，从而汇天下之财，聚天下之富，集天下之利。

## 二、组织（企业）如何经营财富

纵观人类文明发展史，财富创造贯穿了整个人类社会的文明进程，是推动社会繁荣进步的物质基础。组织或企业作为微观的财富生产者、创造者、拥有者，经营财富就意味着要提升经营效率，增加经营效益，创造出数量更多、质量更好的物质财富，具体把握好以下要点。

### 1. 精于“商道”

古代圣贤讲究“道”与“术”。道是法则，术是谋略；道是河，术是舟，无河无以载舟，无舟难以渡河；道是舵，术是桨，无舵无以方向，无桨无以动力。核心意思就是凡事皆有其内在的客观规律，只有按规律办事才能事半功倍。经营财富同样需要遵循“商道”，依“道”而行方能无往而不利。

为什么现实社会中会有大商巨贾和小商小贩之分，有赚得钵满盆满与破产潦倒之别？重要原因就在于道行深浅有异，术业精疏有别。能够从人群中脱颖而出成为大商巨贾者，必定是精于“商道”的高手。他们经营财富就如同政治家治国理政、军事家领兵打仗、科学家发明创造一样，道法之奥妙，学问之精深，意气之宏远，手段之高明，非常人所能及。经营财富时的取与予、吞与吐、常与变、奇与正，时机把握恰到好处，方法变化奇妙无穷，正可谓运用之妙，存乎一心。

### 2. 把握机遇

任何辉煌的组织或企业都是时代的产物，都是时势造就英雄。只有将组织经营与当时的社会环境、制度环境相结合，把握历史机遇，适应新趋势、采用新技术、开发新市场、运用新型生产方式、组织模式等，引领时代新潮流，成为时代标杆，古今中外概不例外。

第一，把握特定的政策机遇。特定的政策机遇往往蕴含着垄断性的商业机会，把握机遇就意味着可以赚取惊人的利润。比如，明清时代三大富可敌国的商帮就是典型的例子，徽商得益于两淮盐业的特许专营制度，晋商受益于清末票号代理财政的金融政策，粤商则独享清代国际贸易之利。

第二，把握时代的发展机遇。任何商业组织的兴盛和败亡都反映出一个时代的特征，抓住时代机遇则快速成长，适应时代变迁则持续存在，违背时代规律则淘汰出局，这是亘古不变的道理。

从世界企业的发展演变过程来看，美孚石油、福特汽车等企业代表了电气化时代的先进生产力，采用当时最先进的科技，运用最新的经营方式，引领当时工业化、城市化的发展潮流；微软、苹果等新兴企业则顺应了现代信息化社会的发展趋势，代表了当代最先进的生产力，开启了一个新的时代；而诺基亚、柯达等曾经的巨无霸式企业则未能跟上技术和市场的变化趋势而轰然倒下。

从改革开放后中国企业的发展情况来看，20世纪80年代，国门初开，国内物资匮乏，劳动力资源丰富而廉价，商品贸易和出口加工业成为那个时代的先进生产力；90年代中后期，随着中国工业化、城市化的兴起，以海尔、联想等为代表的制造业，以万科、中海为代表的房地产业迅速成长，成为当时的明星；2000年之后，

随着产业的转型升级，以华为、中兴为代表的高新技术产业，以阿里巴巴、腾讯、百度为代表的互联网产业蓬勃发展，引领时代的潮流，而纺织、服装、五金、塑料等劳动密集型的普通制造业则不断转移和外流，在一次又一次的“腾笼换鸟”过程中实现“中国制造”向“中国创造”的升级转型。

由此可见，“商道”就是“势道”。每个时代都有各自的英雄，明星都是时代的产物。只有把握时代的脉搏，顺应时代的潮流，抓住时代的机遇，才能创造并拥有更多、更大的财富。

### 3. 战略导向

国家的发展离不开战略指引，组织或企业的成长同样需要正确的战略导向，除了明确和解决组织的战略定位、目标任务、实施途径等问题之外，还需要把握好几个核心要点。

第一，创新为源。这个世界唯一不变的就是变化，创新是推动组织发展、财富创造和社会进步的永恒动力。组织要基业长青、永葆活力、引领潮流，就必须以科学技术作为第一生产力，坚持持续创新、不断进步，具体如下：

一是要把自身打造成创新型组织，营建持续创新的浓厚氛围，建立创造型组织结构，增加创新经费的投入，

既要鼓励维持性创新以求持续改良，更要借助颠覆性创新以求革命性突破。

二是要发展高科技含量的新兴产业，在不断借鉴、引进、消化、吸收现有技术的基础上，积极把握新动向，主动满足新需求，努力研发新技术，大胆运用新工艺，持续开发新产品，不断开拓新市场。

三是要将传统产业进行现代化、信息化升级，充分挖掘现有的潜力，大胆嫁接新兴的技术，创造运用新型商业模式，实现新旧动能的有效转换，从而把握新的商机，激发新的活力，焕发新的生机，创造新的财富。

第二，量力而行。对于一个组织或企业来讲，追求财富的欲望是无限的，而掌控的资源却是有限的。如果一个组织急于求成、滥用财力、盲目扩张，过度消耗自身的财富，就意味着危机正在逼近，过度的进攻就意味着自杀。现实世界中很多组织或企业不是被饿死的，而是被撑死的，巨人、德隆等企业就是比较典型的例子，可谓殷鉴不远，引人深思。

为了平衡好发展愿望和资源约束之间的矛盾，得到最大的财富利用效能，应采取以下措施：

一是既要尽力而为，又要量力而行，协调平衡好稳定与发展的关系。路要一步一步地走，饭要一口一口地吃。任何时候都要目标明确、任务清晰，切

不可迷失方向、操之过急、盲目扩张，为图虚名而招实祸。

二是采取量入为出、略有结余的方针，确保收入和支出的动态平衡。思想上急于求成，提出一些不切实际的想法；行动上搞短期突击，采用运动的方式搞“大跃进”。这些严重透支财力、长期寅吃卯粮、打肿脸充胖子的行为，既极不理性，更极不负责。

三是有效利用外部资源。组织应当采用外协、合作、联盟等模式，与外部相关单位结成利益共同体、命运共同体、责任共同体、产业生态圈，通过共享收益、共担风险、共存共荣等形式，不断延伸自身能力的边界，有效突破自有资源的约束。

第三，重点突破。要让资源产生最大的财富效用，必须将其投入到效益最好、效率最高的环节中去，撒胡椒面似的平均使用财力不可能收到预期的效果，面面俱到就是处处不到。要想花小钱办大事，用小代价换取大成果，就必须做好以下两个方面：

一是采用“有所为又有所不为”的基本策略，控制关键，重点突破，放开其他，集中资源办大事、办要事、办优势领域的事，先寻求重点突破，再以点带面，扩大成果。

二是要发挥自身的特长，抓住关键问题，解决主要矛盾，集中资源投入那些稀缺的、难以模仿、不可复制

的核心领域，培育自身的核心竞争能力；同时将一些非核心的环节实行外包协作，合理利用外部资源，从而把好钢用到刀刃上，把资源配置在关键部位，在核心领域取得突破性进展。

第四，结构优化。自然界中的石墨和金刚石虽然都由碳元素组成，但物理性质大相径庭，价值也有天壤之别，根本差异就在于碳元素的组成结构不同。结构问题同样决定了一个组织一个企业的贫富与强弱，规模数量大并不代表富，质量效益好才意味着强。比如，一千万件衬衫可以换取一架飞机，背后却反映出科技水平和产业结构的巨大差距。

为了产生从“石墨”到“金刚石”的价值增值效果，提升财富创造的效率，增加经营的效益，应当从以下方面进行结构优化和调整：

一是调整组织结构。未来的组织架构不再是金字塔，而是扁平化、专业化、小型化、精准化的突击队模式，采用“组织平台+突击队”的运营方式，以各种事业部或专业组作为突击队去进行研发、开发新产品、完成专门任务、经营一项新事业等，既要发挥大兵团作战的规模效益，又要体现特种兵作战的专业优势。

二是优化财务结构。既要合理使用金融杠杆，用别人的钱为自己的事业服务，又要保持健康的财务结构，避免过重的财务负担，规避债务清偿的潜在风险。

三是优化资产结构。应当交替运用“加”与“减”的手段来调整资产结构，增进财富创造的效率。比如，增加高效资产，减少沉淀资产；增加“活”的资产，减少“死”的资产；增加技术、专利、信誉等无形资产，减少土地、厂房、设备等有形固定资产；增加专用型资产，减少普通型资产；增加高技术资产，减少传统型资产。

四是优化产品结构。应当调整产业结构来优化产品结构，增加产品的技术含量、精神含义、品牌价值，减少传统的、初级的、粗放的产品比重，通过技术进步、产品升级来提高附加值。

第五，加速周转。只有涓涓细流奔流不息，方能汇成大江大河；钱财只有运转正常，才能创造出与日俱增的财富。如果资金周转不顺畅，财富运营不合理，就会把“活钱”变成“死钱”，轻则影响盈利，重则危及生存。只有加快财富周转和融通的效率，把一元钱当成几元钱甚至更多钱来用，发挥几元钱甚至更多钱的效用，让金钱昼夜不眠，让财富高效运转，才能产生可观的增值效益。

#### 4. 合法经营

古话讲：“君子爱财，取之有道。”为什么社会上既有光明磊落、受人尊敬的大商，又有奸邪狡诈、遭人

唾骂的奸商？最大的区别就在于做事是否合情、合理和合法，是否讲求信誉。遵纪守法、合乎道德、讲究信誉既是获取财富的底线，更是不可逾越的红线。

如果从事假冒伪劣、盗版侵权、制假贩假等违法乱纪活动，走歪门邪道，做伤天害理之事，发不仁不义之财，也许在特殊环境下可以得逞一时，但夜路走多了总会遇上鬼，长此以往必将受到法律的制裁和市场的抛弃，结果必定身败名裂，财富必将得而复失。

## 5. 机制保障

良好的机制是推动发展、创造财富的基本保证，任何一个组织要达成预期的战略目标，必须加强机制的保障，否则一切都是以空对空，只会空耗资源而于事无补。因此，必须从自身实际出发，采取管用的、好用的、实用的措施，以强化机制保障能力：

一是要完善人才激励机制。俗话说“屁股决定脑袋”，意思是说身份决定心态，心态决定思想，思想决定行动，行动决定结果。只有通过合理的制度安排，让知识、技术、管理、资本等生产要素共享经营成果，才能使核心骨干人员实现从职业经理人向事业合伙人的身份转变，从打工者向所有者的心态转变，从“要我做”向“我要做”的思想转变，从消极应付向积极应对的行动转变，从少数人的事

业向多数人共同事业的结果转变，从而创造出更多、更大、更好的物质财富。

二是要用活经营机制。组织应当综合利用金融资源和产业资源，实现产业资本和金融资本、虚拟经营和实体经营、生产运营和资本运营有机融合，走资源增值、持续成长的道路。

三是要理顺运营机制。组织必须应时而动、按需而行，建立新制度，废除旧规定，打通断头路，简化工作流程，减少审批层级，提升组织的运转效率。

四是要优化财务机制。财务健康是生产经营的基本保障，要提升组织运营效率，必须做事要有规划，花钱要有预算，应急要有预案；科学预测、合理规划、有效筹集和合理使用组织资源，当用则用，不当用则省，把资金投入最能产生效益的关键环节中去，谋求最高的产出效率。

五是要和谐合作机制。古代陶朱公曾讲过：“我有利，客无利，则客不存；我利大，客利小，则客不久；客我利相当，则客可久存，我可久利。”只有与投资者、债权人、客户、社区等外部利益相关者保持良好的协作关系，平衡好各方面的利益关系，解决好各方面的矛盾冲突，才能形成共存、共荣、共享、共赢的和谐关系，才能合作更久、获利更多、效果更好，才能以“给予”的方式实现“获取”的最终目的。

### 三、个人（家庭）如何经营财富

古话讲：“富在术数，不在劳身；利在势居，不在力耕。”意思是说致富之道在于谋略，而不在于身体的辛劳；获利在于顺势而为，而不在于全力耕作。个人或家庭要让财富不断增值，就要懂得“商道”，遵循“道”的法则，采用“术”的谋略，这样才能进退有据，达到财务自由的目标，进而体现人生的价值。

#### 1. 培养“财商”

通俗而言，“财商”就是认识财富、创造财富、管理财富的能力。正如学业优秀需要“智商”，人际关系和谐需要“情商”，经营财富则需要高超的“财商”，体现着个人在商业社会中的生存和发展能力。历史和现实中无数著名的大商、巨商都具有超凡的“财商”。要培养“财商”，应从以下几个方面入手。

第一，审时度势。“财圣”陶朱公范蠡认为市场行情犹如阴阳五行，轮回循环，变动不居；大地时旱、时涝，谷物时丰、时歉；经商应采取“人弃我取、人取我予，顺其自然、待机而动”的策略，“夏则资皮、冬则资绸、旱则资舟、水则资车，以备后乏，乃万物之理。”他的财富经营思想充满了辩证思维，在当今商业社会依然具有积极的现实意义。要想有效理财，必先掌

握商业运行的规律，判断价格的走向，发现有利的商机。等待机会时静如处子，以张网以待之势静待猎物自投罗网；适时而动时动若惊兔，如猛虎下山之势快速收网获取猎物。

第二，顺势而为。陶朱公曾讲过“贵极则反贱，贱极则反贵”；巴菲特也讲“别人贪婪时我恐惧，别人恐惧时我贪婪”。其共同的观点就是资产价格波动如同四季轮回，贵到极点，必然下跌，贱到极致，必定攀升。古人与今人，国人与洋人，在资产或商品价格走势的判断、经营手段的选择方面可谓是“英雄所见略同”，称得上跨越时空的神交。因此，在理财时必须采取贵出贱取、低吸高抛的经营手段，当价格高涨昂贵之时，就应毫不犹豫迅速抛出，视之如粪土而不惜；当价格下落低廉之际，则应毅然乘时买入，视之如珠玉而倍加珍惜。

第三，因势而变。兵法讲“兵无常势、水无常形”，市场行情瞬息万变，机遇稍纵即逝，这时就要抛弃平常的思维定势和以往经验，反常规出牌，灵活多变，出奇制胜。面对纷繁复杂的市场行情，必须具备敏锐的洞察力、深刻的分析力、快速的反应力，统筹兼顾，因势而变，切不可急功近利、毫厘皆较，或者拘泥于一事一物、纠缠于一时一刻而患得患失，以至于捡了芝麻丢了西瓜，必要时就要舍弃眼前利益来赢得长远利益，牺牲局部利益来换取全局利益。如果运用得当，就有可能产生意想不到的神奇效果。

## 2. 勤奋节俭

古话讲“小富靠勤、中富靠俭、大富靠命”。无数的事实证明，人无俭不立，家无俭不旺，业无俭不兴，国无俭必亡。在现实生活中，勤奋是创造财富和开源，节俭是使用财富和节流，只有将广开财源和合理节流相提并举，个人才能积累财富、积蓄资本，实现财富的持续增长。

如何才能做到勤俭节约？清末左宗棠所讲的“发上等愿，结中等缘，享下等福”就非常具有现实意义。结合经营财富的具体实际，应当采取以下几项措施。

第一，自觉形成勤俭的理念而“不想奢”。必须胸怀远大的理想和抱负，将有限的财富投入到最能产生效益、最能促进财富增长的领域中去，积累财富用来成就一番事业。

第二，养成勤俭的习惯而“不愿奢”。做人应当低调处世，工作必须勤奋努力，脚踏实地积极进取，掌握正确的节约方法，平衡相应的节俭尺度，以节俭的方式达到生财的效果。

第三，杜绝奢侈浪费的行为而“不敢奢”。在生活上力求俭朴，过普通人的生活，不做盲目的攀比，不搞无谓的排场，力不可用尽，福不可享尽，通过珍惜福分来增添财富。

## 3. 适当负债

在传统观念中，很多人怕欠债，一心追求“无债一身轻”的状态。欠着债就会吃不香、睡不好，心里老是不踏实，不仅不负债，还拼命地存钱，这是非常典型的穷人思维。换一个角度来看，债务是一个实现财富增长的极佳工具，一些聪明的人不仅善于投资理财，还擅长负债和理债，总是想着借鸡生蛋、借船出海，用银行的钱、别人的钱来为自己服务，利用债务的杠杆作用撬动更大的财富。虽然自己的财富有限，却可以通过以债生钱的方式利用别人的钱来钱生钱、钱滚钱，最终得以快速创造财富，让自己走上富裕之路。如何才能利用合理的负债撬动巨大的财富？必须遵循以下几项原则。

第一，转变思想观念。如有的人在初出茅庐阶段是人为钱打工，进行财富积累，但在事业小有成就阶段就让钱为人打工。这其中尤其是要精通债务融资的内在逻辑，善于利用他人的钱为自己生钱、赚钱，这样财富的创造和积累就不再局限于有限的自有资金。而负债经营则是财富增加最快捷、最有效的办法。

第二，鉴别“良性债务”和“不良债务”。负债就像水中行船，水能载舟亦能覆舟。良性债务就是赚钱的工具，帮助人成就富裕的生活；而不良债务则会导致财富的流失，断送美好的未来。比如，利用按揭贷款、分期付款等方式购买房屋、有价证券、艺术品等资产不



仅可以解决资金问题，还可以享受资产升值的利润，抵消部分通货膨胀的压力，可以讲是省钱和赚钱的良性债务；而那些过度或毫无节制的负债，以及不能及时清偿的高利贷、赌债、信用卡卡债等不合适的债务，就会沦为悲惨的债务奴隶。

第三，只为必要的事负债。如果是投资增值性资产，或者有必不可少的重要支出，如筹措医药费、学费等，负债是有必要的。但是花费在吃喝玩乐或日常生活的消耗品上，则一定要量入为出，宁可克制消费欲望，也不要轻易负债，承受沉重的债务负担。

第四，善负债更会“理债”。在现代社会中，人们离不开负债，也应当有适当的负债，这是走向财富增值的保障。但凡事都要量力而行，只能玩自己玩得起的游戏，决不可“虱多不痒、债多不愁”。借债的时候就必须考虑日后理债、偿债的问题，确保任何时候都能还得起债，具体应做到以下：

一是控制债务规模。从个人或家庭理财角度出发，债务规模控制在家庭总资产 30% 左右较为合适。如果债务负担过重又不能及时清偿，轻则影响个人信用，重则失去生活的安宁，牺牲长久的幸福。

二是优化债务结构。贷款利率较低或者是偿还期限较长的中长期债务可以适当增加，尽量避免贷款期限短、利率高的短期负债，特别是要规避各种形式的

高利贷。

三是把握负债时机。在个人和家庭预期收入增加的时期，或者是通货膨胀较为严重的时期，或者是预期的经营收入和资本利得远远高于债务利息支出的时候，可以适当增加负债。

四是制订偿债计划。如果有债在身，在做投资、消费决策时就要充分考虑债务因素、风险因素，制订明确的偿债计划、各种预案，明确还债的资金数量、来源、时间等因素，并严格贯彻执行，这样才能及时清偿债务。需要特别强调的是，个人负债的前提和底线是不管在什么情况下，也不管有什么样的风险，都能够还得起。

#### 4. 善于理财

有句话叫“人不理财、财不理人”。个人或家庭要经营好财富，必须要善于理财，具备高超的理财才能。如果理财有方、管理得当，就会像诺贝尔基金、洛克菲勒基金一样，历久弥新，在风险可控的范围内实现财富的长期持续保值、增值。

第一，善于合理规划。理财的目的不仅要让财富保值增值，更要使未来的生活更有品质和保障。必须根据自身的理财收益需求和风险承受能力，设计适合自身实际情况的理财方案，在现实消费和未来的收益之间寻求平衡点。既要实现财富保值、增值的预期目标，又要实

现风险可控。切不可盲目选择过度激进的方式，以免因小失大。

第二，保持合理结构。俗语讲“鸡蛋不要放在一个篮子里”。资产结构多样化是降低投资风险的基本原则，在资产配置结构上要让固定资产、货币资产、证券债务资产，以及长期投资、短期投资等总体上处于动态平衡状态，在风险可控的前提下实现财富最大限度的保值和增值。

比如，住房在个人或家庭资产中往往占据最大的比重，不仅可以省去房租费用，提高生活品质，还可以享受房价上涨带来的财富增值；为家庭成员购买保险也是未雨绸缪，保护家人免受失业、疾病、天灾、事故等一些不确定因素的侵扰，同时也是筹措医疗、教育费用的重要工具；配置一部分外汇和黄金作为防御性手段，用来防范货币贬值和抵御通货膨胀的风险；投资国债、债券、理财产品主要用来获取一份可预期的固定收益；投资股票也属于一种理财方式，在获得较大投资收益的同时更要承担较大的风险。俗语讲“乱世黄金、盛世收藏”，如果具备专业鉴别能力，还可以通过收藏字画、古董等艺术品实现财富的有效增长。

第三，奇正结合，避实击虚。兵法讲究奇正结合、出其不意、避其锋芒、击其惰归，理财与用兵有着异曲同工之妙。理财者如同是帅，资产如同是兵，兵不在多贵在精，财不在多贵在理，运用合理就有可能产生以一

当百、以小博大的效能。

分散投资属于常规性“正”的行为，适用于大多数的情况，好比是分兵把守；在资产价格快速上涨之时，就要抛售资产、落袋为安，而不能盲目跟风追涨，这就是避其锋芒；当某种资产价格下跌到明显低于其实际价值的特殊情况下，就要出其不意，重拳出击，必要时乘胜追击，扩大战果，这就是避实击虚、击其惰归。

## 5. 总结提升

人为什么有贫富、贵贱的差异？除了出身、制度等外部客观因素之外，根本还在于头脑和智慧的差异，说到底就是脖子以上部分的区别。要让财富有效增值，就必须在知识技能运用、资源组织配置、资本投资运营等方面持续地进行自我提升。

第一，自我修炼。

俗语讲“要做事先做人”。一个人的性格、品质和修行决定了做事的态度、方式和策略，人所有的行为最终都是人性的表现，都是基于形势判断而做出的利害选择，所谓的“小商做事，大商做人”就是这个道理。个人经营财富的核心在于修炼“人道”和“商道”，不仅要善于开拓人脉，调和各种矛盾，权衡各种得失；还要明辨祸福利弊，正确处理义利关系；更要善于审时度势，顺势而为。这样才能使自己立于不败之地。

## 第二，自我进化。

如果把按财富的占有情况进行简单分类，天下可分成三种人：第一类人是资源的拥有者。他们依靠运用自己的专业知识、技术和技能获取财富。各种工薪阶层、职业经理人、自由职业者都属于这类人，也是社会上分布最多的人群。尽管这类人专业能力突出，但获得的财富却相当有限。

第二类人是资源的配置者。这类人不是资源的直接拥有者，而是通过脑力去设计资源的配置，从事资源的投入、整合、运营等工作，将各种专业人员组织起来为自己创造财富。企业家就属于这一类人。

第三类人是资源的操控者。这类人不直接参与企业的经营和管理，而是通过金融体系支配大量别人的资产，运用投资、入股、并购、重组等资本运营手段控制资源的流向。他们就是站在财富金融链顶端的资本家或投资人，比如美国的巴菲特、日本的孙正义就是典型代表。

社会财富看似属于分散的“资源者”，实际上却归“配置者”享用，本质上更多地归属于“操控者”。因此，个人要更有效地经营财富，必须努力地从第一类人提升到第二类人，再从第二类人进化到第三类人。具体应从以下几个方面进行提升：

一是提升专业技能水平。通过学习专业知识、积累

经验阅历等办法，让自己身怀绝技，成为稀缺资源，提高单位时间的财富创造效率。这也是大多数人自我提升的模式，一份耕耘得到一份收获。

二是提升思想和智慧。通过各种创新、创富活动，从资源的“拥有者”升级到“配置者”，用自己的思想和智慧来经营财富，让更多聪明的人、专业的人服务于自己的事业，一份耕耘得到多份收获。

三是提升资本运营能力。培养自己的资本思维，善于运用资本来赚钱，让外部的资源、智慧、人才为自己创造财富，通过以钱生钱的方式使自己成为财富的主人。这才是实现财富增长的最高境界，一份耕耘可以得到数倍甚至数十倍的收获。

综上所述，财富对于任何国家(地区)、组织(企业)、个人(家庭)都是极其宝贵的资源，是实现国强民富、发展各项事业、实现人生理想的基本物质保障。只有充分调动社会各个主体的主动性、积极性和创造性，增加他们求富的动力，激发他们创富的活力，才能更高效地创造财富、汇聚财富、积累财富、增加财富，发挥出财富的最大效用。这样国家才能国库充裕，社会才能安定繁荣，组织才能财雄势大，个人才能财富丰厚，发展才能如愿以偿，事业才能兴旺发达。

# 经营物

世界上一切事物都建立在物质的基础之上，物质既是生产资料，又是劳动对象，更是人类社会赖以生存和发展的保障。同时物又是一个相当普遍、复杂、抽象的概念，有其各自的特征和属性。比如，从物的存在形式上可分为实体之物和虚拟之物、物质之物和精神之物、有形之物和无形之物；从表现方式上可分为固定之物和流动之物、专用之物和通用之物、自然之物和人工之物；从活跃程度上可分为活跃之物和呆滞之物、高效之物和低效之物、动态之物和静态之物；从所有权角度上可分为自有之物和他人之物、公有之物和私有之物；从时间角度上可分为历史之物、当前之物、未来之物，等等。

正是由于事物之间既相互依存、相互联系，又形形色色、千差万别，因此要经营好物，首先必须精通“物理”，即掌握事物内在的本质属性、变化原理和运行规律；其次善于“理物”，即利用客观规律，运用相关原理，把握发展趋势。只有将“物理”和“理物”两者有机结合，才能最大限度地提升物的使用效率，发挥物的最大效用；社会才能源源不断创造出更多、更好的物质财富

和精神财富；国家才能繁荣富强；文明才能持续发展和进步。

## 一、国家或地区如何经营好物

国家或地区为什么会有贫穷和富裕、强大和弱小、文明和愚昧、先进和落后的区别？重要原因就在于物质财富的数量多寡，资源开发利用效率的高低。作为一个有效、有为的政府，其重要作用就在于善于运用机制、体制、法制的力量，激发国民开发资源、创造财富的活力，降低货物流通交易的成本，提供有力的物权保障，发挥社会各个主体的生产积极性，通过“加减”并用、“虚实”结合的手段，做到人尽其才，物尽其用，持续地释放和解放生产力。主要从以下几个方面入手。

### 1. 物尽其用

物作为劳动对象和生产资料，离开了人的开发加工，离开了科技、工艺、管理、机制等要素，再优质的资源也不能真正产生效益。这就必须以政策、机制为引导，以科学、技术为动力，有效激发人的创造活力，让潜在的资源得以开发、流通、使用和创新，将其转变成现实的财富。

第一，鼓励资源开发。资源作为物的重要表现形式，既是人类社会生存与发展的物质基础，又是经济持续健康发展的基本保障，资源开发在任何时期始终都是一个战略性的重大问题。中国东北地区的开发历史就是一个鲜明的例子，为保护所谓的“龙兴之地”，清政府严禁汉人移民开发，虽然资源丰富却长期成为蛮荒之地，不仅产生不了效益，还多次遭到外敌入侵；解放之后得益于投资、移民等政策支持，东北地区得以大规模地开发，“北大荒”变成了“北大仓”，一度成为国家最重要的重工业基地，创造出巨大的经济效益。

第二，促进商品流通。如果货物、商品不能得以流通，就会变成呆滞低效之物，不可能发挥其应有的效用。商品流通是一个复杂的过程，必须完成空间位置的移动，所有权、使用权的转移，实现从商品到货币再到商品的价值转换，其中涉及物流、商流、货币流等多个环节和渠道。为了保证商品流通的顺畅，降低流通的成本，提升流通的效率，政府就必须从硬件、软件等方面提供支持和协助。具体有以下几点：

一是大力开展公路、铁路、港口、航空、管网、仓储等交通基础设施建设，为物流通畅提供优质的物质基础和硬件服务。

二是建立统一的国内大市场，积极消除行政分隔、地方保护等各种人为障碍，努力降低或免除流通环节中的各种税费，为商流提供优质的政策配套软件服务，创

造良好的流通环境。

三是提供高效、便捷的金融服务，提升货币授信、信贷、结算水平，提高商品流通过程中所需货币流的保障能力。

四是积极发展对外贸易，开发国际大市场，增进国际的商品流通贸易。在政策措施上建立自由贸易区、降低关税、消除贸易壁垒、实行货币互换、提供金融支持等方式降低商品流通的成本，提高产品的竞争力。从而发挥自身的比较优势，实现国际的资源互补，增进本国经济的活力和效率。

第三，充分利用资源。现实世界中存在着一个普遍性矛盾，人的欲望是无限的，而资源却是有限的、稀缺的。这就需要找到一个最佳的平衡点，对资源进行综合利用、循环使用等，发挥出资源的最大价值。从实际情况出发，通常可以采用以下几种办法：

一是将潜在之物转化为现实之物。比如，从传统的技术水平来看，页岩砂、油页岩、可燃冰曾经都是潜在的能源，受到开发技术的限制而无法有效利用，而一旦技术上取得突破，就能够引发新的能源革命，产生重大的经济效益。

二是将低效之物转化为高效之物。比如，碳和硅在自然界分布极广，分别以石墨和石英砂的形式存在，原始价值很低；但通过科技进步和深加工，将石墨制成

石墨烯、碳纤维，将石英砂转化为半导体、芯片，其价值就会呈现几千倍、几万倍的增值，这就是所谓的点石成金。

三是发展循环经济。传统的资源使用模式呈单向性，即大量生产、大量消费、大量废弃，这种模式不可能持久。而循环经济坚持减量化、再利用、资源化的原则，优化资源输入、使用、输出的各个环节，实现资源的循环往复使用。在资源开采环节，努力提高资源综合回收率，减少废弃物的产生；在资源消耗环节，大力提倡绿色消费，减少一次性资源的消耗，增加可再生资源的消费比重；在资源再生环节，大力回收和循环利用各种废旧资源，化腐朽为神奇，积极建设资源节约型、环境友好型社会。

## 2. 虚拟经济和实体经济相结合

这里所说的“虚”，主要指虚拟经济、文化产品等，意味着“软实力”；与之相对应，所谓的“实”，就是指实体经济、物质产品等，代表着“硬实力”。当今世界，以物质生产为代表的实体经济是整个产业经济的基础，是虚拟经济存在的前提条件和物质保障；但虚拟经济具有良好的财富聚合效应，能够有效放大实体经济的资产规模，大力提升实体经济的竞争力。

如果把一个国家或地区比作一棵大树，实体经济好

比是根系和主干，虚拟经济好比是树冠上的枝条和叶子，根系发达、主干粗壮才能扎得深、站得稳、长得高，才能有效抵御恶劣环境的侵扰；而枝繁叶茂又能为树干和根系提供充足的营养成分，促使其健康地成长，缺少了任何一方都会导致枯萎、坏死的后果。由此可见，虚拟经济和实体经济如同一对孪生兄弟，既互为因果，又缺一不可。

既然实体经济和虚拟经济都这么重要，偏废任何一方都或有所缺。那么政府如何才能将两者有机结合，取得协同效应或优势？

第一，立足实体经济。实体经济是一个国家或地区物质丰裕、国力强盛、文化昌明、科技发达的根本保证。有了强大的“硬实力”作为后盾，才能有话语权，才有资格参与和制订世界的规则和秩序，其制度、思想、文化、价值、理念等“软实力”才能具有广泛的影响力。

比如，世界上存在着西方文明、中华文明、伊斯兰文明等多种形式，其中西方文明在当今占据主导地位，拥有世界话语权，具有强大的文化影响力，一些价值理念甚至已经成为普世价值，根源就在于西方文明成功地实现了现代化，成为其他文明学习和赶超的对象。近代中国积贫积弱，饱受欺凌，一直在向西方学习，曾经对自身的传统文化、发展道路缺少自信，“打倒孔家店”就是典型的例子；而现在中国经济繁荣、国力强盛，又

重新拾回对于传统优秀文化的高度自信。

第二，发展虚拟经济。在现实经济社会中，实体经济和虚拟经济如影随形，虚拟经济立足于实体经济，同时又对实体经济起到强大的促进作用。具体需要做好以下两项重点工作：

一是发展文化产业。社会生产发展到一定程度以后，衣食住行等物质产品的需求空间相对有限，而教育、影视、体育、旅游等精神产品的增长空间几乎无限，优秀的精神产品具有永久的魅力，能够激发持续的消费热情。政府应当适应消费需求变化的趋势，积极发展文化产业，既能用较少的资源消耗获取较大的经济收益，又能增强国家的文化“软实力”，实现经济效益、社会效益的最大化。

二是发展金融产业。金融业的重要作用是能够有效地引导和汇聚财富，增加财富的流动性和扩张力，产生财富的放大效应和乘数效应，获取不同寻常的竞争优势。如果占据了国际金融的制高点，取得了国际货币特权，就可以通过货币发行、汇率升降、政策变动等手段赚取铸币税，输出通胀压力，操控国际资金的流量，到世界各地去“剪羊毛”；同时金融业又是一把“双刃剑”，发展金融业必须坚持底线思维和行为，任何时候都要加强监管和防控，避免各种原因造成系统性金融风险，而导致严重的经济危机，甚至诱发社会动荡和政治危机。

第三，虚实结合。古人讲：“皮之不存，毛将焉附？”实体经济是“皮”，实体经济的衰退必然导致整个产业的空洞化倾向；虚拟经济是“毛”，虚拟经济过于强大就会对实体经济产生挤出效应，必须防止脱“实”入“虚”。有“实”未必有“虚”，但无“实”则一定无“虚”，只有虚实齐行、软硬并重，才能取得最大的财富效应。

比如，美国的金融霸权建立在强大的实体经济基础之上，成为其攫取世界财富的有力工具，是美国的核心利益之一。在享受美元特权利益的同时，美国又要防止其他国家的窥视，甚至是取而代之。西方有句话，没有利剑保卫的契约就是一纸空文。在维护核心利益的紧要关头，不只是文官动动嘴那样轻巧，有时更需要武官出来动动手。“钱袋子”必须要有“枪杆子”去保卫，这就需要依靠强大的军力、国力作为后盾，而这一切都必须建立在坚实的实体经济基础之上。离开了实体经济这个“体”，虚拟经济那个“魂”也就无处安身。

### 3. 时空联接

古人讲“万物有灵”，这只是古人朴素思想和美好愿望的体现。但在现代社会，互联网、物联网、大数据、云计算、人工智能、虚拟现实等现代科技手段正在将“万物有灵”转变成现实，通过对海量信息的智能化收集和

传递，运用大数据分析和处理等手段，实现物与物、人与物之间的信息实时共享，极大地推动生产经营效率，提高经济社会的先进性水平。

如何才能更好地运用信息化、智能化手段等实现时间与空间的无缝联接？政府应当在以下几个方面采取有效措施：

第一，统筹协调。必须遵循产业发展的客观规律，正确处理好市场与政府、全局与局部、创新与合作、发展与安全等关系，加强科学规划，统筹推进技术、产业、标准、应用的协调发展。

第二，创新发展。必须强化创新能力建设，完善公共服务平台，加强科技人才队伍建设，建立“产学研用”相结合的技术创新体系，寻求关键领域的技术突破，促进产业的规模化发展。

第三，需求牵引。必须加快信息化与工业化“两化融合”的步伐，促进产业的调整和升级，着力在交通物流、环境保护、社会事业、城市管理、安全监控、智能家居等各个领域实现规模化应用，大力建设智慧城市、智慧国家和智慧地球。

第四，安全可控。必须着力加强安全保障技术、产品研发和法律法规建设，提升信息安全保障能力，推动社会生产、生活的信息化、智能化以及可持续健康发展。

#### 4. 机制保障

政府作为一个行政组织，虽然自身并不直接创造财富，但一个有为政府可以运用制度、政策、法制等工具，有效地引导社会成员的行为，保障公民的合法财产权益，激发投资兴业的积极性，增进整个社会的经济活力。具体应把握好以下几点。

第一，政策引导。物是死的，人是活的。人作为生产力中最为能动的因素，与生俱来就有追求生活富裕的强烈愿望，最具有创造财富的活力。政府就应当充分利用人的这种本性，运用市场机制进行积极鼓励和有效引导，满足人民合理的经济诉求，这样才能最大限度地开发资源、利用资源，让人民生活变得更加富裕，让国家的财力变得更加雄厚。比如，改革开放政策顺应了人民创新、创富的内在要求，为他们提供了可供参与的途径，让同样的人民具有不一样的活力，实现了中国经济腾飞的奇迹。

第二，机制创新。纵观人类文明中的工业革命历程，推动生产持续发展的动力主要来源于两个方面：一是科技进步，二是机制创新。机制创新既能有效激发人的动力、活力、创造力，又能充分释放科技的潜力、威力、应用力，在国家的现代化进程中占据着举足轻重的地位。

机制创新通常有两种途径：一是政府自上而下模



式，比如日本的明治维新、中国的改革开放，体现着国家实现现代化的意志；二是民间自下而上模式，比如家庭联产承包责任制、企业股份制模式、所有权和经营权相分离模式的发明及广泛应用就极大地调动了人民群众的生产积极性，促进了资金的汇聚和财富的创造。

政府要实现有效的机制创新，就必须结合这两种创新模式各自的优势，既要有自上而下的全盘规划、战略设计、顶层设计，又要尊重广大人民群众自下而上的首创精神，并且适时将其上升为国家的政策和机制，从而加速现代化的进程。

第三，物权保障。古话讲的“有恒产者有恒心”，说出了物权保障的真谛。政府要维护经济社会的正常秩序，保护人民投资兴业的积极性，就必须明确物的归属，保护权利人的合法物权。只有让人民吃了“定心丸”，才能让民心安定、秩序稳定、社会安宁，才能为创造财富、积累财富提供基本保障。

具体而言，物权保障应当完成以下几项工作：一是既要保护公有、国有物权，也要保护私有物权；二是既要保护有形的动产、不动产，也要保护版权、专利权、商业秘密等无形的知识产权；三是既要保护物品的所有权，也要保护使用权、经营权、承包权、收益权等各种衍生物权。总之，只要合法的物权，都是法律保护的对象，都不容非法侵占和使用。

## 二、组织或企业如何经营好物

物质资源是组织或企业赖以生存的基本保障，资产是物质资源的表现形式，资产数量的多少、质量的高低直接决定了组织的规模和效益，但在现实社会中，“捧着金饭碗讨饭吃”的现象却是屡见不鲜。若要取得良好的经济效益，就必须提高物质资源的使用效率、运转效率、经营效率，进行全面综合治理。

### 1. 优化资产结构

人的体形巨大并不意味着身强力壮，组织的数量规模庞大并不代表质量效益好、运营效率高。要实现运营的精干化、优质化和高效化，就必须进行结构的调整和优化，需要完成以下几项工作。

第一，解决资产结构错位问题。努力盘活存量资产，剥离那些长期扭亏无望、市场份额小、竞争能力弱、资产沉淀的项目，千方百计盘活低效资产，把“死资产”转变成“活资产”，同时用好增量资产，增加资产的弹性和活力。

第二，培育核心竞争能力。应当增加技术、专利、信誉、品牌等无形知识资产的含量，减少土地、厂房、设备等有形固定资产的比重，依靠技术进步、品牌效应、文化嫁接等方式来提升产品的附加值，发挥差异化竞争

的优势。

第三，抓住核心，突出重点。将资源配置重心向技术含量高、发展前景广、产出效益好的专用性资产、稀缺性资产倾斜，控制住关键性资源、领域和环节；而对于通用型、辅助型的普通资产则可以通过外包、外协、合作、租赁等形式，充分利用组织或企业外部资源加以解决，减少不必要的资源投入，体现专业化、集中化竞争的优势。

## 2. 加速资产周转和流通

俗话说“流水不腐，户枢不蠹”。资产只有在不停地运转和流通过程中才能创造效益，呆滞的资产就是一潭死水，不仅产生不了效益，还会成为组织的包袱。通常可以采用以下几种办法实现资产周转和流通，从而创造效益。

第一，实施资产证券化战略。资产股份制、证券化是商业文明的一个重大进步，能够有效地聚集闲散资金，汇聚社会资本，加速资产的流通和变现。在现代商业社会，组织或企业应当从以下两个方面实施资产证券化战略，运用金融杠杆加大资源整合的力度：

一是充分利用资本市场的融资作用，通过引入战略投资者、发行股票、股份制改造等手段在资本市场募集社会资本，吸纳外部资金，放大资产规模，获取资本利

得，增强市场竞争能力。

二是有效运用收购兼并、剥离转让、资产重组、资产变现等手段，通过股权的交易、流通、互换等方式，买入优质增量资产，变现沉淀存量资产，从而增强资产的流动性，提升资源的配置效率，促进资产的结构优化和产业升级。

第二，通过资产置换促进周转。沉淀的资产只是空有虚名而不可能真正产生效益，某种程度上只是负担和包袱。只有通过置换、转让、重置等手段，才能将低效资产转化为高效资产，将呆滞资产转变为活跃资产，从而加速资产的经营效率。比如，将一些地域或区位条件不太好、不理想、经济效益较差的厂房、土地、物业等置换到经济繁荣或人口持续流入的城市、交通便捷的街道、生活便利的社区，就不仅可以创造好的经济效益，避免折价和贬值的风险，更是打开了资产价值不断升值的巨大空间。

第三，加速经营环节中的资产周转。比如，在供应链管理环节上设置合理库存，尽量实现“零库存”；在生产环节上千方百计减少资产闲置，将富余的场地重新利用或出租，将过剩产能承接外包订单，分摊各种固定成本，提高现有资产的使用效率；在资产管理环节上将清资核产列入日常工作，知库存，明家底，想方设法盘活库存物资和积压存货，变“死钱”为“活钱”，等等。

### 3. 资本经营与产业经营相结合

产业经营是资本经营的物质基础和前提条件，资本经营是产业经营的深化延伸和必需手段。如果缺少产业经营的支持，资本经营就会成为无源之水、无根之木；反之，缺少资本经营的滋润，产业经营单凭自身的积累则发展的速度、规模就会受到很大的限制，在市场竞争中或会处于不利地位。无数事实证明，那些世界级的跨国企业无不借助于发达的资本市场，运用高超的资本运营手段而发展壮大。

从经营实践出发，必须综合资本经营与产业经营各自的优势。既要练好资本经营这个“外功”，运用收购兼并、资产重组、分拆置换等资本工具快速做大资产规模，优化资产结构，提升配置效率；同时又要练好产业经营这个“内功”，脚踏实地、埋头苦干、懂管会理、强干固本。只有真正做到内外兼修，两手都要抓，两手都要硬，才能将事业做强、做大、做久。

### 4. 有形资源与无形资源相结合

对于组织或企业而言，有形资源通常是指土地、物业、设备等实物资源，无形资源则是品牌、信用、技术、渠道、平台等虚拟资源。在现实世界中，有形资源相对容易获取，而无形资源则需要长期的培育和积累，更能体现出组织的核心竞争能力。

如何才能将有形资源与无形资源有机结合，发挥资源的最大效用，实现最好的经济效益？具体可以从以下几个方面入手。

第一，物质产品嫁接精神产品。物质产品通常是指看得见、摸得着的有形商品，衡量标准在于产品的使用价值，即产品的自然属性；精神产品通常是指附加在物质产品上的无形的文化价值，衡量标准在于产品所能带来的身心愉悦和精神满足，即产品的社会属性。在生产高度发达的今天，人对于物质产品的消费是有限的，处于一个相对稳定、小幅增长的状态；而人对于精神世界的追求则是无限的。精神产品、文化产品的消费潜力有着难以想象的需求空间。

在现实社会中，利用精神因素、文化特色来提升产品附加值的例子屡见不鲜。比如，星巴克卖的不仅是咖啡，更是体现了一种生活休闲方式；牛仔裤代表着年轻、粗犷、勇敢、进取的美国西部牛仔文化；英国本土尽管并不生产茶叶，但英国茶商却占据着世界茶叶贸易的重要地位，原因在于风靡全球的下午茶文化是英国文化特色；玉石的价格在中国堪比黄金就受益于悠久的玉石文化，蕴含着君子温润如玉的高尚人格象征。因此，要大幅提升物质产品的附加值，就必须讲好历史故事，嫁接精神因素，增添文化特色，“卖产品”和“卖文化”同时进行。

第二，打造优秀知名品牌。品牌的基本作用是将自

身的产品与同类产品进行区隔，以显示产品的特殊性，体现的是人与物之间的使用关系；而当今品牌的价值早已超越其基本作用，带给消费者更多的是精神上的满足感、成就感和优越感，使用户愿意支付更高的价格来获取这种心理价值，体现的是人与人之间的社会关系。要想打造优秀知名品牌，实现品牌溢价，发挥以虚促实、以软制硬的效用，必须把握好以下几点：

一是体现品牌的特色性。品牌之所以能够成为品牌，最重要的就是其中所蕴含的特色，要让我们的产品从“无名”到“知名”，从“杂牌”到“名牌”，必须培育其与众不同的特色性，展现个性鲜明、风格突出的特征。比如，瑞士的钟表、仪器以精密著称；德国的机械、汽车以其精度高、品质好、经久耐用而称雄世界；日本的电器以高度注重细节、制造精致而闻名于世；法国、意大利的消费品代表着世界流行时尚的潮流。正是这些特色使得产品一直被模仿却很难被超越。

二是发挥产品的能见性。有句话叫作“数一数二、不三不四”，意思是说人们的注意力只集中在排名前一、前二的事物，而对排名靠后的事物就缺乏关注度。现代人都生活在高度依赖媒体、网络的环境之中，好酒也怕巷子深，产品不仅要做得好，还要宣传得好、表现得好，谦虚谨慎如果用错了地方就是一种平庸或错误。树立知名品牌是一项长期的、艰巨的工作，只有精心设计策划方案，真正投入一定的资源，选择合适的媒体渠道，大

张旗鼓地进行广告宣传，才能让品牌看得见、想得起、买得到，全面融入用户的工作、生活之中，使之耳熟能详、深入人心，打造好自身的金字招牌。

三是保持品牌的统一性。正所谓“名正言顺”在品牌的“名”与“利”的辩证关系中，“名”永远占主导地位，有“名”才会有“利”。产品的品牌形象如同人的个性，一旦形成就应当长期坚持，以此提高用户的品牌认同度、信任度和忠诚度。滥用品牌、随意变更或不当延伸就会破坏品牌的统一性而造成巨大的损失。比如，瑞士的劳力士手表是财富和权力的象征，如果生产廉价的电子表，那就是自贬身价；宝洁公司主要生产和销售日化产品，如果经营食品就会产生不良的品牌联想；迪斯尼公司的卡通形象“米老鼠”“唐老鸭”代表着“永恒的童年时代”，其品牌定位早已深入人心，如果以这些品牌来开发成人产品，就有可能产生品牌错位现象。

四是保护好品牌。品牌作为一种知识产权，具有独占性、垄断性、盈利性的特征，能够为组织创造非凡的价值。组织或企业必须运用法律的武器捍卫品牌的权益，既要防止竞争对手利用商业规则合法地钻空子、占便宜、打擦边球，又要打击各种非法的品牌模仿、侵权、冒用行为，切实保护自身的合法权益。多年辛苦打下来的江山岂可拱手让人。

第三，以信用促进资源增值。信用既是现代市场经

济的基石，又是一种重要的无形资源和宝贵财富，对于降低交易成本、促进资源增值、建立竞争优势，具有不可替代的战略性意义，必须内外兼修，倍加珍惜。

一是要强化内部商业信用。任何人或组织都愿意与能者同行、与德者同伍、与善者共事。良好的商业信用就是组织的形象和荣誉，不仅可以降低交易成本、信贷成本，关键时刻还能够取得合作伙伴、债权人的理解和支持，为组织战胜危机、渡过难关提供有力的支持。

二是提升外部客户、银行、证券机构、专业评级机构的信用等级。俗话说“金杯银杯，不如老百姓的口碑”。这里所讲的“老百姓”不仅是指用户、顾客，还包括了投资者、供应商、银行、债权人等外部相关利益者。良好的信用等级就是一个重要的参照物，向外部相关利益者展示组织信用的安全性和可靠性，降低因信息不对称所导致的违约风险，为组织开展经营活动、实现资源增值创造更为优越的条件。

第四，利用渠道、平台、管理等优势实现以虚促实、以虚控实。在当今时代，知识经济、互联网络早已创造了一个庞大的虚拟世界，形成了一股虚拟化的巨大力量，这就为组织运用虚拟资源控制实体资源提供了良好的外部环境。在经营实践中，一些组织或企业已经熟练掌握其中的精髓，凭借渠道、平台等虚拟资源优势控制核心，整合其余，以虚控实，以软制硬，创造出不少新型的商业模式。

比如，耐克、苹果等企业利用研发、设计、品牌、渠道的优势占据着产业链的高端，通过整合和控制实体生产企业形成一个庞大的虚拟化组织，被业内称为“哑铃战略”；阿里巴巴、腾讯依靠互联网信息平台开展电子商务、无线支付、互联网金融、游戏等业务，运用虚拟资源有效整合厂家、商家、物流、银行等外部实体资源，将业务延伸至生产、生活的各个领域，形成一个强大的商业生态圈；麦当劳、肯德基等餐饮、旅游、服务企业则是通过输出自身的管理模式，利用外部的实体资源开展连锁经营、加盟经营，不断扩大自身的经营规模和市场占有率。

## 5. 整合提升

要发挥物的最大效用，必须从物的形式和特性出发，理顺物与物、人与物之间的关系，运用现代化管理手段进行跨越时间、空间的整合，最大限度地提升物的使用效率。

第一，整合实物资产。土地、设备、房屋等实物资产是物的原始表现形式，处于经营物的初级阶段。为适应实物资产的运行特性，应当采用信息化管理工具，实时管理和监控实物资产的采购、保管、调配、处理等各个运营环节，实现资产的信息共享和互联互通，充分发挥其内在的使用价值。

第二，整合资本。资本是实物资产的货币化、金融化表现形式，处于经营物的中级阶段。为适应资本的运行特性，必须实现从“管资产”到“管资本”的转变，加大资本经营力度，不断优化资产结构、放大资产规模、促进资产升级，提升资本的质量效率。

第三，整合资源。资源是各种形式的资产、资本的抽象和升华，处于经营物的高级阶段。因此，必须立足于物质基础，充分开发品牌、信用、平台、技术等虚拟资源，嫁接精神、文化、知识等人文因素，实现物质产品与人文精神、使用价值与社会价值的有机结合；再辅之以资本经营的手段，实现虚拟资源与实体资源、“软实力”与“硬实力”的完美融合，通过资源的协同效应不断扩大自身的核心竞争优势。

哲学上讲“万物皆有其本”。无论是大到一个国家或地区，还是小到一个组织或企业，想要经营好物，就必须从事物的本源出发，抓住主体，抽丝剥茧，化繁为简。只有正确认识事物的本质属性，熟练掌握其中的客观规律，充分理顺物与物、人与物之间的关系，有机整合各种形式的资产、资本和资源，才能最大限度发挥物的效用，提升物的效能，创造出更多、更好的物质财富。

## 经营生态

当今世界，无论是国家或地区之间宏观的国力角逐，还是组织或企业之间微观的市场竞争，早已超越了个体单打独斗的传统时代，而呈现整个种群平台化、链条化、网络化、生态化等竞争态势。好比是一棵参天大树也比不上一片森林，一头猛虎也斗不过一群豺狼，一个神勇好汉也架不住人多势众。面对着新的发展形势、矛盾和任务，各类组织都要引入生态思维、构建生态体系、实施生态经营，进而依托生态、扩大生态、整合生态、优化生态，以此适应时代的变迁，引领发展的潮流，实现自身的长治久安。

### 一、什么是经营生态

生态原本是生物学的一个概念，用来研究生物个体与环境之间的相互关系。比如在一片森林、草地和池塘中生活着一些动物和植物，这些飞禽、走兽、树木、花草相互依存，进行着能量的输送和转换，形成了一个相对和谐稳定的生态圈。

在现实社会中，生态早已超过了生物学的原始概念，而被广泛地应用到政治、经济、文化等多个领域。以开放式、平台型、网络化的组织架构为依托，无限连接内外各种资源，以融入、打造、发展、优化、整合生态圈为契机，将价值创造的方式实现从个体到种群、从静态到动态、从相对封闭到跨越时空的伟大转变，这就是经营生态的主题。

## 二、为什么要经营生态

任何组织对于创造财富、繁荣社会都有着无限的需求，渴望能够以最低的成本满足自己的需求。而在传统模式下，财富和价值的创造往往依赖于组织自身，受到资源的约束和能力的限制。如何解决供需之间的矛盾？这就需要积极整合内外部各种资源，大力拓展能力的边界，从而突破传统意义上的时空限制，开发无限想象的发展空间，具体表现为以下几个方面。

### 1. 经营生态是时代潮流

第一，从国家或地区的宏观层面上讲，随着全球化进程的不断加速，世界已经变成“地球村”，政治、经济、文化等各项事业的交往更加紧密，资金、资源、人员的

流动日趋频繁，在享受全球化便利的同时，也要经受各种危机甚至动荡，任何国家或地区都不可能置身度外而独善其身。主动融入全球这个大生态，积极构建地区或局部小生态，已成为世界大势所趋。

第二，从组织或企业的微观层面上讲，在知识经济和信息社会的新时代，需求变得更加多元化、个性化，而传统的规模经济模式、金字塔型的科层制组织架构、相对封闭的管理方式已无法适应市场需求的变化。传统的经营模式就如同一个精致的花园，一场狂风暴雨就会把花园吹得七零八落，需要花费大量精力和资源进行修护；而现代的生态化经营就如同一片森林，即使再大的风暴也无法将其摧毁，森林中的各种动植物又会自发地保持动态平衡。生态的力量是如此顽强和生机勃勃，无论是发展壮大，还是抵御风险，都表现出强大的内在生命力和自我修复能力。

### 2. 经营生态的必要性

当前为什么会有一些组织谈论和实施生态化经营？原因就在于无论是理论分析还是实践活动，生态经营都具有传统模式所无法比拟的巨大优势。

第一，从理论角度上讲，具体表现为三项突出优势：一是能够将组织内外的各种利益相关者有效地集成为一个有机整体，团结一切可以团结的力量，突破企业传

统能力边界的限制，开启资源互联互通的发展空间，充分发挥生态圈中各个主体的互联、互助、互补作用。

二是有利于组织构建和延伸产业链，增强竞争优势，提升风险抵御能力，以平台化、系统化、集成化的种群与个体相竞争，好比是一群人对付一个人，一个拳头对付一个指头。正所谓“乱拳打死老师傅”，即使对方五大三粗，也有胜算的把握。

三是有利于激发组织内部的潜力和活力。生态化经营不仅可以获取组织之间的优势互补和资源共享，而且还能有效激发组织内部人员的活力，通过组织平台挖掘员工潜力，进行内部产业孵化，从而将雇佣人转变为事业合伙人，从指令性、操作型团队演变成创造性、学习型组织，实现激励机制、经营方式、商业模式等的重大进步。

第二，从现实角度上讲，打造生态圈子，实施生态经营战略，这是一项事关组织生存发展的战略任务。现实中只有两条路可供选择：要么融入他人的生态圈，成为其生态系统中的一个成员，好比是成为森林中的一个动物，背靠大树好乘凉。要么构建自身的生态体系，打造自身的生态化平台，好比是自建一片森林，吸引和选择外部动物到此落户，主动创造局部环境。

但有一个现实的问题，当他人已经打造完成生态经营圈，而自己还处于单打独斗的状态时，想用热脸贴人

家的冷屁股恐怕都办不到，想入伙也找不到门路，想加盟更没有位置，陷入“爹不亲、娘不爱”的“孤儿”境地，到头来不要说发展，恐怕连生存都成了大问题。

### 三、国家或地区如何经营生态

从某种意义上讲，世界就是一个大生态圈，各个国家或地区通过政治、经济、军事、文化等多种方式组成极其复杂的关系，相互之间既分工又合作、既斗争又联盟、既纷争不断又利益攸关。比如，大国、强国需要拉拢一些小国、弱国作为“小兄弟”，为他敲锣打鼓以壮声威；而小国、弱国又要投靠大国、强国作为依靠的“老大哥”，寻求利益支持和安全保护。这种千丝万缕的利害关系与一片森林、草原、湿地中各种动植物共生、共存、共荣的现象又何等相似。

面对全球大生态圈的现状，国家或地区要想有效地经营生态，有以下方法和途径。

#### 1. 树立开放的态度

随着科技进步和社会发展，经济全球化已是潮流所向、大势所趋，人类早已结成发展共同体、命运共同体。对全球化的趋势视而不见，把头埋在沙子里当“鸵鸟”，



在当代世界中既不现实，也没有出路。闭关锁国只会让自己越来越落后、越来越贫穷，其中的深刻教训历史已经做出了回答。

## 2. 主动融入全球大生态

第一，在国际分工合作中找准自己的定位。随着全球经济一体化进程的不断加速，国际间的分工和合作持续深化，每个国家都在国际经济体系中扮演着各自特定的角色。比如，美国主要是金融大国、消费大国、制造大国，处于国际产业链的顶端；中国（同时也是消费大国）、德国、日本等主要是制造业国家，生产各种工业产品；俄罗斯、巴西、澳大利亚、加拿大、中东产油国等主要是资源型国家，提供各种能源和原材料；三者之间不断地进行能量的交换和资源的流动，在全球范围形成一个闭合的产业生态链。在这一背景下，任何国家或地区要想自成体系而无需外部资源的支持，在理论上不足取，在实践中更行不通。

面对全球经济一体化的趋势，任何国家或地区都必须在国际分工合作中找对合适的位置，这样才能发挥自身的比较优势，取得更好的发展成果。比如，中国在改革开放初期发挥自身劳动力、土地、资源等生产要素成本低的比较优势，抓住国际产业梯级转移的机遇，发展成为“世界工厂”，取得举世瞩目的成就。

第二，加入国际性组织，合理利用各种规则，实现利益最大化。与全球化进程相适应，世界上出现了许多国际性组织，用来协调成员国之间的复杂关系，促进共同繁荣和发展。比如，国际政治、安全方面有联合国，世界经贸方面有世界贸易组织（WTO），国际金融领域有世界银行、国际货币基金组织（IMF）等。

加入相关的国际性组织，与国际社会结成一体，这是提升自身发展水平的重要途径，甚至可以倒逼自身加快改革步伐，完善相关体制机制。比如，恢复在联合国的合法席位使中国在国际政治舞台能够发挥更大的影响力，加入世界贸易组织加速了中国“世界工厂”的进程，人民币成为国际货币基金组织的一揽子货币提升了人民币的国际金融影响力，加快了人民币国际化。

## 3. 努力构建国际区域小生态

区域经济一体化、投资贸易自由化是经济全球化的重要特征，欧盟、北美自由贸易区、东南亚联盟、上海经合组织等区域性组织是全球生态圈的重要组成部分，对于成员国家分工协作、调节矛盾、利益共享、风险共担、共同繁荣发挥着重要作用。对于中国这样的大国而言，融入他人主导的国际性组织未免受制于人，完全有必要重起炉灶，自己建立一个群来当群主，占据生态圈的主导地位，时刻把握住战略主动权，从生态化经营的

初级阶段过渡到高级阶段。

比如，中国的“一带一路”就是极具中国特色的全球化战略，以基础设施合作建设和贸易畅通为重点，构建良好的营商环境，激发和释放合作的潜力。以政策沟通、道路联通、贸易畅通、货币流通、民心相通为核心，使沿线国家和经济组织都能成为“一带一路”的支持者、建设者和受益者，共同开创政治互信、经济融合、文化包容的新局面，有效构建经济共同体、利益共同体、责任共同体、命运共同体和生态共同体。

#### 4. 积极打造地域产业生态圈

由于各个地方自然环境、产业基础、发展水平等条件的差异，一个国家内部也应因地制宜、因时制宜，采取不同的发展模式，打造地域产业生态圈，从而更好地发挥区域优势。比如，在20世纪八九十年代，珠江三角洲立足于区位和政策优势，采取“三来一补、两头在外”的模式大力发展外向型经济，成为中国最大的出口加工区；而长江三角洲则是依托本土的乡镇企业、民营经济，采用“小商品、大市场”模式创造出如温州模式、苏南模式等多个成功样板；这种地域产业生态圈根植于本土的产业链优势，极具鲜明的地方特色，具有强大的生命力，使得外部竞争者难以模仿和复制。

放眼世界，打造特色性的地域产业生态圈已经成为

各个国家增强其经济活力的战略性行为。无论是美国的纽约金融区、“硅谷”高新产业区，还是中国的粤港澳大湾区、环渤海湾经济带、特色县域经济，不或者将来可能出现的长三角（沪苏杭）大湾区等，其共同的逻辑就是通过打造地域产业生态圈来挖掘资源潜力、增强竞争能力、提升经济实力。

因此，政府应当在政策上积极鼓励开放创新资源，发展平台经济、共享经济，形成线上线下结合、产学研用协同、各种组织融汇的新格局。大力支持和努力发展地域产业生态圈，既有成功的历史经验可供借鉴，更有结构调整、产业升级、梯级转移等现实性需要。

## 四、组织或企业如何经营生态

组织或企业要想有效经营生态，让各种内外部资源在自身平台上不断叠加而生生不息，发挥持久的竞争优势，就必须从以下几个方面入脑、入心、入手。

### 1. 正确认识时代的变迁

在传统的工业化时代，一个组织或企业的边界相对明确，服务和产品相对简单，经营模式相对封闭，通过规模经济优势成长为参天大树；而在当今的互联网时代

或将来的物联网时代，需求变得更加多元、复杂、模糊和不确定，一个组织或企业成为一个资源交换的平台，一个网络的节点，通过平台化、链条化、集成化等经营模式发展成一片森林，打造生态化竞争优势。

诺基亚的衰败和苹果的崛起就是一个典型例子，诺基亚只是将自身定位于通信工具生产厂商，遵循传统的经营管理模式成长为一棵大树，而苹果则提供开放式的平台以集成各种应用软件，将万事万物演变成移动互联网上一个智能终端，让多种资源在平台上不断叠加、相互联系、相互促进，将自身打造成一片森林。用一片森林的力量与一棵大树进行竞争，岂能不大获全胜。

以上例子说明，成功总是相对的，只是属于过去，繁荣本身就昭示着危机或衰败。没有成功的企业，只有时代的企业。面对着时代的变迁，任何组织或企业只有向前看，主动求变以适应新时代，才能迎来新的春天。

## 2. 融入产业大生态圈

当一个组织或企业处于初创或成长阶段，受制于资源和能力的边界限制，只能采取集中化、差异化战略而定位于某一细分市场，单打独斗成本高、风险大、生存难。为求得更好的生存和发展环境，就有必要融入他人的生态圈，好比是一棵树木、一只飞禽、一个走兽需要融入一片森林才能成长。现在很多网店融入淘宝、京东

等电子商务平台，个体餐馆、旅馆加盟连锁集团，一些实体零售店铺与万达等商业地产企业结成战略联盟，共享品牌、商流、物流、信息流、资金流等资源便利，共建一个繁荣的、生机勃勃的商业生态圈。

## 3. 构建自身小生态圈

作为一个小型组织或企业，融入他人主导的生态圈，寻求各种资源和能力支持也不失为明智之举，但对于羽翼丰满的大型组织或企业来讲，就应当积极打造以自身为核心的生态圈，营建一片属于自己的“森林”“池塘”“湿地”，才能蹄疾步稳、行稳致远。具体而言，就是要以核心能力为基础，以共同发展为目标，以平台搭建为依托，以共同治理为框架，以信任沟通为桥梁，以虚实结合为手段，以利益共享为纽带，实现共创、共建、共担、共进、共享、共荣的生态经营目标。

第一，培育核心竞争能力。

俗话说：“栽下梧桐树，引来金凤凰。”任何组织之间的竞争与合作都是基于实力对比和利益需要，都是基于核心竞争能力。如果缺少核心能力作为坚强后盾，那就是“泥菩萨过河，自身难保”，就不足以吸引和汇聚外部的资源，经营生态也就成了一厢情愿的幻想。

打铁必须自身硬，要想有效经营生态，核心组织或企业必须既具备一定的规模数量、资金实力、盈利能

力等有形的物质资源，又要拥有研发能力、创新能力、资本运作能力、营销能力、管控能力、品牌影响能力等无形的精神力量；既要具备能够构建生态圈的物质硬实力，又要拥有可以联接生态圈内各个主体的文化软实力。只有硬件、软件共用，物质、精神并举，才能培育出核心竞争能力，才能形成足以吸引外部资源的向心力，才能担得起打造生态圈的重任。

### 第二，搭建开放式经营平台。

传统的经营模式好比是在培育一棵大树，尽管树上可能生活着一些动植物，但彼此之间大多是依附或寄生关系，而非合作共赢关系。独木难成林，生态化经营需要一片森林而非一棵大树，必须要吸引足够数量的外部参与者源源不断地加入，形成共生、共荣的协作关系。

如何解决这一现实矛盾？就必须将传统封闭的形式改造成现代开放式的平台，通过搭建技术平台、交易平台、结算平台、数据平台、管理平台等多种形式，提供无障碍的平台接入口，让外部的供应商、经销商、用户、股东、投资者、合作者等利益相关方都有机地嫁接到平台上来，为他们提供参与的途径、合适的节点和发展的机会，以此成为多种产业、多个企业开展经营活动的依托，从而有效吸引外部资源，汇聚多方力量，突破单一组织或企业无法突破的资源约束，发挥集成化的竞争优势。

比如，麦当劳、希尔顿等一些连锁经营机构就是典型的管理输出和经营协调平台；京东商城就是一个为诸多网店和消费者开展电子商务活动的交易平台和数据运营平台；支付宝、微信钱包就是一个开展移动支付业务的互联网资金融通和结算平台；以平台为依托，多个企业、多种产业共同形成一个共存共荣的有机生态圈。如果将业务范围再延伸和渗透到生产、生活、服务等多个领域，平台就会迅速扩大，像原子核一样产生裂变效应，产生让人既无法拒绝又不可替代的效果。

### 第三，采取虚实结合的经营手段。

这里所谓的“虚”主要是指借助技术、信用、品牌等无形资源，运用股权合资、契约合作、事业合伙、特许经营等多种方式进行资本输出、管理输出、品牌输出，以此作为经营生态的纽带。

这里所谓的“实”主要是指必须做好实业、抓好主体，积极培育技术研发、市场营销、管理提升等核心竞争能力，而且这些关键性能力和资源必须牢牢掌握在自己手中，让自己时刻有实力、有能力、有资格在平台中发挥主导作用。

在一个生态圈中，核心组织扮演着领导者的角色，就像一个“大导演”，不仅需要吸引各种外来合作者，还需要针对各种资源的不同类型、特点及潜在作用，进行有效地鉴定、区别和整合，构建治理的框架，形成清

晰的界面，从而发挥协同互动效应。

对于最核心的资源、生态组织的领导者必须采取全资、绝对控股的方式牢牢掌握，否则就存在着平台失控、反客为主的危险；而对于一些非核心资源就没有必要自己全资拥有或控股，可以通过参股、合作、合伙、外包、外协、租赁、调配等多种形式吸引、吸收、吸聚一批相关产业和企业，不断扩大参与者、同盟者、协作者，将其纳入到自身的生态经营圈中，并不断扩大和优化利益相关者、责任相关者、命运相关者。只有以合作增进信任，以信任促成整合，以整合实现协同，才能化零为整、以小控大、以软制硬，才能有效地互相促进、互相补充，才能共同做强、做大、做久生态圈。

比如，阿里巴巴以淘宝网、天猫网为代表的电子商务作为业务核心，牢牢掌控支付宝、蚂蚁金服、恒生电子等互联网金融平台，时刻掌握平台的战略主导权，这就是“实”的表现；同时又通过契约、外包、外协、合伙、参股等形式吸引零售商家、消费者、物流商、银行等外部的上下游资源，将其集成为一个系统化的虚拟组织，那就是“虚”的做法，正是那些数以万计的网店业主、用户、合作者成就了阿里巴巴的伟大事业。这种虚实结合的经营模式就如同八爪鱼一样，把触手灵活地伸向多个领域，既能控制关键，又能兼顾其他；既有规模扩张的横向联系性，又有资源互补的纵向关联性；只有这样才能发展更快、规模更大、质量更高、效益更

好、步子更稳、风险更小。

第四，营建利益共同体。

俗话讲：“利不可独、谋不可众。”天下熙熙攘攘，皆为利益所来、所往。经营生态好比是经营一片森林，怎样才能吸引各种飞禽走兽投入这片森林，反过来讲这些飞禽走兽又为何要选择在此安家落户？这就涉及到其中的利益交换问题，必须建立一整套行之有效的机制，让利益相关方共享资源、共创价值、共赢收益、共担风险。

一是要用“资源洼地”吸引外部资源。俗话讲“良禽择木而栖”，吸引外部资源就如同招商引资，无非就是优势互补、利益均沾的优惠条件。天下平台众多，为何要选择你的平台同进共退，别人图的是什么？其中原因一定很多，但最直接、最重要的因素就是该平台能够提供比其它平台更优质、更廉价、更实惠的资源和条件，即所谓的“资源洼地”。如果一个组织或企业具有强大的核心竞争能力，在需求侧有品牌、终端、渠道、流量、用户等资源优势，在供给侧有供应链、研发、生产、信息、物流等经营支持，能够让外部合作者有机地嵌合其中，满足其成长发展的需要，就会产生强大的吸引力。如果平台中的核心组织缺少这些关键性优势，而仅仅希望把他们“拉郎配”式地整合到平台上来，这只是一种天真的想法，结果一定很难吸引外来资源，即使有人加盟合作也难以长久。

二是突出生态圈中的核心组织的主导地位。核心组织必须根据参与者、合作者的角色定位、重要程度等因素进行分类和界定，既有亲密的联系，又有松散的联盟，对于不同的合作者采取相应、相宜的合作方式，重点强化自身的集成能力、管理能力、服务能力、协调能力等核心能力，而这些能力，无论如何强调其重要性都不为过。

三是提升生态圈中的参与者、合作者的协同水平。各个参与者、合作者并非是单纯的交易关系，而是通过深度协作以共享资源、信息和知识，创造出超越彼此的原有价值，产生“1+1 > 2”的协同效应。

四是以利益分享机制共赢收益、共担风险。古话讲“天行有道”，天下万事万物皆有其内在的运行规则。维系在同一片森林中生活或活动的动物、植物相互依存、共存共荣关系的是自然规律、生态规则，而维系一个商业生态圈和谐运营的则是商业规则、分配体制。只有制定有用、管用的利益分享机制，才能让生态圈内的相关参与者形成一个利益共同体、责任共同体、风险共同体、命运共同体，共同参与经营活动，共同分享收益，共同承担风险。

比如，万达商业地产将项目开发、零售商家、影视院线、万达金融等诸多资源有机整合和集成在一个平台上，所有参与进来的商家不再是同行冤家，而是共同聚拢客户、分享商业资源、提升消费体验、降低运营成本

的合作伙伴。这些商家以万达商业平台为载体，与万达共同进退，而万达又借助平台优势、金融优势将诸多零售商家从小舢板集成商业航母，形成了一个相互依存、优势互补、利害均沾的商业生态圈。

第五，制定有效的规则。

经营生态不是一个组织的一厢情愿或单方面行为，而是诸多参与者、合作者在平台上合作、互利、共赢的集体性举动。出于人性自私的本性，不可避免会出现“搭便车”、损人利己等不道德行为，从而增加交易成本，导致生态圈的退化。

因此，生态圈中的核心组织必须制定相应的规则以保障正常的运营秩序，进而增强合作方的信任、促进资源交流顺畅、持续发现潜在价值、形成自我正向循环。这需要突出三个重点：一是规则的制定和运行必须公开、公平、公正，让规则暴露在阳光底下，不搞暗箱操作，这样才能得到大多数合作方的认同和支持；二是通过信息公开共享形成声誉约束机制，对违规者施加极大的道德精神压力；三是要形成惩戒机制，及时惩治、清理害群之马，净化圈内的环境，实现生态圈的动态优化和平衡。

#### 4. 开发组织内部微生态圈

当前很多组织或企业都存在着机构臃肿、反应迟钝、

效率低下、创新乏力、活力下降等问题，患上了所谓的“大企业病”。尽管组织看上去秩序井然，内部却是官僚主义、形式主义严重，按部就班，拒绝变革，好比是让一个大胖子去跨栏，栏看得见但就是跨不过去。

如何才能改变现状，让组织从虚胖状态变得更轻、更平、更快、更强？这就需要从大局入眼，从局部入手，从激活个体以提升组织的整体活力，具体需要在打造平台型组织、建立共享机制、实行生态化经营等几个方面采取措施和行动。

第一，打造平台型组织。

大多数组织或企业都是实行“金字塔”型组织形式。这种组织架构强调专业分工、等级层次和集中管控，可以使组织比较稳定，但是缺少活力。集中表现为几点：

一是员工只是听指令、做动作，缺少主动性、积极性、创造性，超出任务范围的事就不愿做、不想做、不敢做，甚至将其当成额外的负担。

二是职能部门横向之间形成厚厚的“部门墙”，如同“楚河汉界”一样泾渭分明，各人自扫门前雪，形成不少管理真空地带。

三是上下级纵向之间形成“隔热层”，信息传递不上来，任务落实不下去，领导者就像穿上了厚厚的棉衣，无法感知市场的温度或感知失真。

这样的组织如同一台相对封闭而又精密运行的机

器，而每个组织成员只是其中的“人肉零件”，这使得组织的运行效率大打折扣，难以适应互联网时代的竞争需要。

凡事都是不破不立、有破有立。这里所讲的“破”就是要破除“金字塔”型科层制架构；这里所讲的“立”就是要建立平台型架构、生态型组织，就是要让员工以“事业合伙制”而非“雇佣制”的形式深度参与，发挥“做事业”而非“打份工”的热情投入其中，构建组织与团队、个人的崭新链接方式，在整体可控范围之内激活局部，以点带面促进组织整体的活力。具体来讲，需要落实好几项工作：

一是组织架构开放化。不仅要破除横向“部门墙”和纵向“隔热层”所形成的各种管理“小方格”，使各个业务板块能够无缝联接，而且还要设计好业务接入口，为鼓励内部员工创新创业做好准备，为吸纳外部优质资源创造条件，为组织从相对封闭走向全面开放打下基础。

二是业务单位小型化。要在组织内部推行事业部制、项目制、矩阵制等现代化、精干化、精细化的组织形式，层级要少，单位要小，人数要精，反应要快。变一个大兵团为多个突击队、特战队，变一艘大船为联合舰队，变一棵大树为一片森林。

三是业务单位专业化。要组建以项目为中心的专

责小组，比如成立各研发小组、工艺小组、质量小组等专业化小组，承担特殊使命，完成特殊任务，做出特殊贡献。

第二，建立“共创+共担+共生+共享+共进”的机制。

共创就是在这个平台型组织上，每个合伙人、参与者都要共同创造价值、创造事业，把潜在的资源 and 能力最大限度地转变成现实的物质财富。

共担就是共担风险，共负治理责任，各个参与者不仅要出劳力、出脑力，更要出资金、出资源。只有拿出真金白银，才能避免“闭着眼睛乱下注”的现象，才能共同承担相应的风险，才能发挥同舟共济、齐心协力的效用。

共生就是要让各个参与者做到你生我生、你好我好、你损我损、你败我败。只有真正实现你中有我、我中有你，甚至谁都离不开谁，才能建立起“同呼吸、共命运”的关系。

共享就是各个参与者共同分享生态圈内部的信息、知识、资源和价值。人的本性就是“利益在哪里，心就在哪里”。共享不仅要用“分好钱”的机制去激活个体和局部，更要建立起荣辱与共的利害共同体。

共进就是要促进各个参与者共同成长、发展和壮大，这既是经营生态的出发点，又是最终落脚点，更是各方

合作共事不可或缺的基本前提和目标。如果缺少了共进作为基础，各参与方就达不成共识，产生不了强大的凝聚力、向心力和战略合力。

以上“五共”是维系生态化经营的基础和纽带，只有真正建立起信任合作机制，各参与方才能抱团打天下。事实上，这种共享模式已经成为一些先进组织或企业普遍采用的成长机制。比如，在华为叫核心员工持股制，在万科叫事业合伙制，在碧桂园叫跟投制，在海尔叫人单合一、内部创新组织，这些行为早已超越了传统的激励手段范围，更像是一种新型的商业运营模式。

第三，扩大自主经营权。

构建共创、共担、共生、共享、共进的“五共”机制，就必须基于“责权利对等”的原则，在全局可控的前提下，适度下放人事权、分配权和决策权，扩大自主经营权。

一是责任下沉，权力下放。信息天然是不对称的，越贴近市场一线，越能准确感知市场的温度和客户的需求，因此管理资源要向一线管理人员倾斜，责任要下沉而非上移，权力要下放而非上交，要授予他们便利行事的权利，不必“早请示、晚汇报”，要让前线听得到炮声的人能够及时呼叫到炮火支援。

二是独立核算，自主经营。每个业务组织都要依据价值创造进行独立核算、自负盈亏、自主经营、自我管



理，赋予其更大的责任、权力和义务，将上级的指令性压力转变成市场的竞争性压力，将员工从上级驱动转变为自我驱动，将按工作时间付费转变成按结果、成效、收益取酬，甚至是合伙制分红。无数事实证明，核算单位分得越小，则管理更直接，工作更到位，奖罚更具体，成本控制更有效，积极性也更高。从而将内在的潜力转化成积极向上的动力，真正形成“价值创造—价值评价—价值分配”的有机循环。

三是资源保障，强化服务。各个业务单元、团队、组织好比是前台，任务是创造价值，而各职能管理部门就好比是中台和后台。作为前台的业务伙伴，必须要与前台进行紧密的利益捆绑，提供各种资源支持、机制设计、制度保障和最好更好的职能服务。只有将各种信息、知识、数据、服务都集合在平台上，让平台内部成员可以依照规定按需调用，才能形成一个高效的生态平台。

第四，平台的延伸和升级。

相比传统经营模式，生态经营的最大特点在于开放。一个组织或企业的生态经营战略一般需要经历两个阶段：第一阶段是构建组织内部的平台，好比是一棵大榕树通过枝条落地生根而不断延伸范围；第二阶段则是通过平台嫁接、共享和外联，持续吸收外部的资源加盟，好比是吸引一些动物、植物加入其中，从一棵大树发展成一片森林。平台越开放，裂变质变的效应就越大，创造的红利就越多，经营的效果就越大，发展到一定的规

模和程度，就会产生量变到质变的效应，从“平台”进化到“云台”。

比如，海尔运用“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的机制，在八万多名员工中组建了大大小小两千多个小微组织，同时创新内部创业孵化机制，吸引、吸纳、吸聚外部的资金、技术、人才等资源，成功孵化出雷神游戏、小帅影院等新型产业，取得新的经济增长点。正是这种“自创业、自组织、自驱动”的组织形式成就了海尔平台化、网络化、生态化的转轨，把企业高层从管理团队转变成服务创新、创业的平台主，把业务单元从执行单位转变成微型创业团队，把员工从雇佣者转变为创业者和合伙人，把供应商和客户从买卖关系转化为共创共赢的合作伙伴。

## 5. 生态圈的整合

一个组织或企业生态圈与生物生态圈都具有多样性的特点，好比是海洋有海洋的生态，森林有森林的生态，河道有河道的生态，池塘有池塘的生态，生态圈中的动物、植物形态各异，内在关联性也不尽相同。因此，将多种资源、多种产业、多个企业整合在一个平台过程中，必须进行有效地甄别、取舍和集成，整合成一个相融共生的生态有机体。需要着重处理好以下关系。

第一，一切从实际出发，因地制宜，因时制宜。首先，

要正确评估自身的资源和能力，明确自身的战略定位和战略目标，清楚自己需要构建什么样的生态圈。其次，有计划、有步骤地吸收合并外部资源，缺什么就补什么，构建一个有机的生态圈，而不是资源的堆积和重叠。让组织作为一个整体，既要收得拢，又要放得开；既能整体作战，又能单兵突进；既身躯庞大，又反应灵敏。

第二，循序渐进地建设生态圈。俗话说“罗马不是一天建成的”，建设生态圈也应遵循由小到大、由单一到复合的发展轨迹。先从组织内部入手，然后再嫁接、整合外部的资源，逐步形成一个生态经营圈。

比如，小米原来只是一家手机生产厂商，后来通过兼并、收购等手段控制了一批家电企业。可以预见小米的战略意图就是通过手机的一键控制功能打造智能化家用电器生态圈，从而实现“电器—网器—网络—社群”的生态化经营升级。

也可以预见，华为将会打造一个以高端芯片、操作系统、智能手机等为核心，集物联网、智慧城市、智能家居全覆盖，与生产商、服务商等相结合的生态经营圈。

再比如，腾讯最初只是一家提供即时通信（QQ）的企业，后来自我颠覆开发出微信；然后以微信为平台，开发微信钱包，开办微众银行，涉足互联网金融；通过联合、连接、整合京东商城、58同城等外部相关资源，为用户提供网络游戏、在线娱乐、电子商务、金融服务、

生活服务等多个领域的一揽子服务；经过不断地发展和演变，建设成一个混合多元化的生态经营圈。

第三，促进内外生态圈的融合，实现共创共赢。生态经营涉及内部微生态、自身小生态、产业大生态等层次，如同几个同心圆，既有交集，又有分歧，必须实现内外生态圈更高层次、更深程度、更紧关系、更广范围的融合。

更高层次就是要在开发组织内部微生态的基础上，接入外部资源，构建自身的小生态，进而找准自己的定位，融入产业大生态圈。

更深程度就是要将自身打造为一个利益相关方能够便利接入、具有网络放大效应的开放式平台，体现出更多的互补性、动态性和持续的吸引力。

更紧关系就是要促进资源的动态优化，从内部单方的经营目标转化为生态圈内诸多利益相关方的共同奋斗目标，从静态的绩效评估转化为动态的能力平衡。既要考虑自身的利益，更要体现各参与方、合作者的协同演进和共同成长需要。

更广范围就是要团结一切可以团结的力量，不仅要纳入上游的供应商、股东、债权人，下游的经销商、服务商、终端用户等外部商业伙伴，而且还要包括制定技术标准、质量标准、行业规范的政府、协会、社区等外部行政组织、社会组织。从而更广泛地优化平台架构，

更准确地界定生态的范围，更有效地进行角色选择、业务布局和能力延伸，将更多的利益相关方纳入自身的生态圈，这样才能让价值范围无限地延伸。

## 6. 生态圈的持续优化

为了构建一个规模大、数量多、质量优、环境好的生态圈，就要持续地对其进行系统优化。只有做到有进有退、有出有入、有所为有所不为，才能开创生态圈内互动、互补、互助、互惠、互利的局面。至少从以下着手：

第一，以“加减法”为管理工具，进行结构优化。结构优化范围很广，这里主要讲三项：一是大力扶持具备平台潜质的组织或企业，充实资金，加大技术、品牌等各种优质资源，不断强化其核心主导地位；二是吸收关联程度较高的产业和企业，将其纳入平台，实现生态圈的向外延伸；三是清除那些相关性较弱、效益较差的产业和企业。并综合运用产权整合、产业整合、机制整合等多种手段，减少内部摩擦和交易成本。既要满足生态经营圈整体的动态演变的需要，又要保持生态成员的局部优化组合。只有这样，才能保持生态圈的动态平衡，促进生态成员之间的良性互动。

第二，以需求为导向，实现功能优化。至少包括：一是从满足现实需求出发，健全、完善、启动或采用一

些先进的或有用的功能，淘汰一些落后的或不适合的功能；二是从适应潜在需求出发进行优化功能；三是着眼未来，从创造全新需求出发，进行功能优化。同时，还需要在功能上实现宽覆盖和重特色结合、普遍性和特殊性兼容。只有这样，才能有效地占据制高点。

任何一个国家或地区，任何一个组织或企业，只有告别过去、放眼未来、着手现在，量力而行，尽力而为，持续地因时而异、因势而变、积极主动，不断地融入生态圈、构建生态圈、发展生态圈、整合生态圈、优化生态圈，才能在更多的不确定和激烈的竞争中活得强大、活得长久、活得更好。

# 加减法

中国传统哲学思想认为阴阳平衡乃天地之道，上观天文星斗、日升日落，下察地理万物、四季轮回，中看人间兴衰交替、世道变迁、人生沉浮，无非就是进与退、得与失、起与落。古人讲“大道至简”，尽管世间万象纷繁复杂、丰富多彩，但通过现象看本质，最朴素、最本质、最核心的规律就是“加”与“减”，揭示了天地之间万事万物的运行规律。因此，只有认识加减法，掌握加减法，用好加减法，才能更好地认识客观世界、指导工作实践、引领人生发展、保障事业成功。

## 一、什么是加减法

加减法是一手做加法、一手做减法的简称，是发展与调整、整体与局部、进攻与退守、舍弃与获取等对立统一关系的抽象和升华。通俗来讲，凡是各类增加、提高、强化、拓展、创新、突破、集中、合作等行为都可以称为加法；凡是各类减少、降低、精简、控制、调整、放弃、淘汰、优化等措施都可以称为减法。加法可以导

致减法的结果，减法也可以产生加法的效用，有加有减、加减并用可以取得更神奇的效果。

加减法作为天下第一大法，易于入门上手，难于登峰造极。论浅则无人不知、无人不用；论深则无人尽知、无人尽用；论易则人人能学、人人能做；论难则穷通古今、变幻莫测；做加法易，做减法难；做加法需要洞察与判断，做减法需要勇气和决断；善于运用者能求功得功、求名得名、求胜得胜、求利得利；疏于此道者则盛极而衰、转安为危，甚至一败涂地。可以讲世上万事万物都出自这简单的一加一减，好比是三种颜色可以调出世上最美丽的色彩，七个音符可以演奏出人间最动听的音乐，五种味道可以烹饪出天下之美味，其中奥妙存乎一心，难以尽言。

## 二、加减法的基本范畴

加减法看似简单易学，实则深奥莫测。作为一种工具和方法，包含但不限于以下：

第一，从哲学角度讲，加减法是探索“道”的开端，将一些抽象的、深奥的、对立统一的哲学理念演绎为具体的、通俗的、可供操作的行动指南。只有通过加减并举，有所为有所不为，才能在发展中调整、在调整中提高，全面而系统地解决进与退、攻与守、取与舍、得与

失等各种矛盾。

第二，从政治学角度讲，加减法是治国安邦、平定天下、长治久安的最基本方法。团结一切可以团结的力量，最大限度地争取同盟者、支持者、拥护者，孤立和打击反对者、搅局者、破坏者，把朋友搞得多多的，把敌人搞得少少的，实现各方利益的最大公约数。进则复兴事业、成就王业、实现霸业，退则民众安居乐业、经济繁荣富强、社会安定和谐。

第三，从经济学角度讲，加减法从资源供给的稀缺性和需求的无限性这一根本矛盾着眼，从提高资源配置效率入手，通过“做正确的事”以内部的有限性应对外部的无限性，从而达到资源的协调发展、优化组合的目的，实现最大的效用。

第四，从科学角度讲，自然科学就是从最常见的现象、最简单的加减开始，从浅入深，从易到难，最深奥的科学理论又可以重新简化为加与减。大到宇宙天体，小到原子核内部，某种形式能量的减少，或其他形式能量的增加，存在着有加有减。

第五，从管理学角度讲，加减法意味着任何组织都要立足于自身的战略定位、目标和任务，因地制宜，因时而异，因势而动，顺势而为。通过动态调控要素、调整资源结构、整合经营功能、优化组合方式等行为增加动力、提高效率、提升效益。

第六，从指导实践角度讲，无论是大到一个国家或地区，还是小到一个组织或个人；无论是大到经营人生、实现理想、成就事业，还是小到起居饮食、调节身心、修身养性，都离不开这简单的一加一减。只有懂得加减法，用好加减法，才能知进知退，善进善退，有收有放，张弛有度，内外合一，知行合一，促进自身持续、健康、快速地发展。

### 三、加减法的目的

加减法的应用范围非常广泛，内容也非常丰富，几乎覆盖了社会的政治、经济、军事、外交、文化、生产、生活等各个领域。其根本目的就是要使国家、地区、组织、个人变得更强大、更健壮、更持久、更文明、更富裕、更优秀、更卓越、更伟大。

### 四、加减法的原则

运用加减法，至少要体现六大基本原则，包括战略性原则、周期性原则、集中性原则、效率性原则、效益性原则和安全性原则。六位一体，纲举目张，共同构成了一个完整的体系。

第一，战略性原则是根本方向。战略是目的，即道；加减法是手段，即术；战略目的和实施手段的一致就是道与术的统一。无道无术不行，有术无道不立，有道无术画饼充饥，有道有术成功可期。可以说道是理想，术是桥梁，欲达彼岸，先架桥梁；道是善事，术是利器，欲善其事，先利其器。因此，加减法的运用必须根据既定的战略定位、战略方向和基本途径，从战略大局出发，统筹规划，周密部署，稳步推行。

第二，周期性原则是经营策略。运用加减法必须充分考察经济周期、政策周期、人口周期、行业周期等宏观的周期性变化规律，力求准确把握各种周期性变化中关键性的阶段信号，高峰区间谨慎做加、积极做减，低谷区间适度做加、谨慎做减；但有时还需要反其道而行之，实行反周期性操作，欲加先减，有加有减，小减大加，采用减法的手段达到加法的效果，以较低的成本获得较大的收益。比如，一个企业需要把握企业生命周期、产品生命周期等微观的周期性变化趋势，在初创期、成长期以加为主，在成熟期应加减并举，在衰退期以减为主。

第三，集中性原则是决策导向。通过统筹调控、系统决策和协同实施等方法，将优质资源都聚焦到符合战略发展方向、具备竞争优势、发展前景广、想象空间大的领域，集中人力、物力、财力、精力，从某一领域、某一局部、某一方面取得突破，进而积蓄力量，争取全局的主动地位和有利形势。对比分散资源、全面出击的

方式，这种“伤其十指，不如断其一指”的集中化策略无疑更能收到事半功倍的效果。

第四，效率性原则是评价标准。效率通俗地讲就是取得的成绩与投入时间、精力、金钱、资源等的比值。评价一个国家、组织、个人能力的高低，很大程度上是看投入与产出比值的大小。要提升工作效率，必须采取提高工作意愿、选择好的方法、分清轻重缓急、有序分配资源、设立工作规程、建立规范化体系等措施，只有通过有效的加减，才能实现系统的良性运营。

第五，效益性原则是衡量指标。效益是指效果与利益，通俗来讲就是生产成果与资源占用、成本支出之间的数量比较。如果产出多于投入，其差额为正效益，反之则为负效益。效益既是所有经营活动的出发点和落脚点，又是衡量一切经济活动最终的综合指标，反映出一个国家、地区、组织或个人的经济管理水平，宏观上体现了社会发展的物质保证能力，微观上构成了衡量组织前景光明与否的标志。比如，对于效益良好的项目要做加法，扶持其发展壮大；对于效益不佳的项目则要坚决做减法，果断快速地退出。

第六，安全性原则是底线保障。在采取加减法时必须注重对各种风险的规避和防范，做到进退有序，既不超出资源能力的限制，又保持足够的弹性，构筑风险预警防火墙。只有不把自身置于危险的境地，积极防范各种风险，才能保证事业做强、做大、做久。

## 五、人生大法

人生本身就是一个加与减的过程，人来到这个世界时一无所有，一切从零开始。随着成长，人生开始做加法，不断地从外界获取知识、经验、财富、情感、名誉等所需要的东西，期望加入智慧的光芒，加入财富的追求，加入亲情的滋润，加入品格的力量，可以讲加是一种成长。到了一定的年龄之后，人生开始做减法，减去多余的物质，减去心灵的负担，减去奢侈的欲望，减去环境的纷扰，使身体更健康，心灵更净化，人生更圆满，灵魂更安宁，可以讲减是一种成熟。只有深入领会加减法，灵活运用加减法，一切该加则加、该减则减，才能合理安排人生的进退取舍，张弛有度，游刃有余。

需要说明的是，人生大法中的加法或减法，可以是加自己或加别人的，可以是减自己或减别人的。

### 1. 人生加法

中国传统的阴阳五行学说认为，凡是各种合作互助、互利共赢、共存共荣等积极性因素都称为“阳”。人生加法作为一种相生性的行为，可以从以下入手：

第一，广结善缘，扩大同盟。俗话讲：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”个人的力量总是有限的，发展壮大总是离不开盟友和帮手，只有团结一切可以团

结的力量，结成最为广泛的同盟关系，才能形成以多打少、以众敌寡、以强击弱的有利态势。如果一切都以自我为中心，或树敌太多，就会到处碰壁，诸事不顺，成为孤家寡人。只有平时多种花、少栽刺，多修路、少筑墙，才能走得更稳、更顺、更快、更远。

第二，以诚待人，以信求利。人与人之间任何长期性关系都靠诚信维系，不论这种关系是横向的合作关系，还是纵向的从属关系，都是如此。失去了诚信，就失去了合作的基础，就会使自己成为光杆司令。从某种意义上讲，失利事小，失信事大，失利是暂时的，但却增加了诚信，收获了合作者，收获了人心；而失信却是长期的，从根本上失去支持者、追随者，最终失去利益。

第三，善用借法，借力使力。任何人手中的资源都是有限的，无限制地对外输出做加法，即使拥有金山银山也终有枯竭的一天。如何解决这一矛盾？这就要学会善于慷他人之慨，借用他人的资源达到自己的目的。具体而言，就是要善于借名、借势、借力、借财。

一是要借名。孔子讲：“名不正则言不顺，言不顺则事不成。”意思就是说必须借助公义之名，才能团结相关的力量，减少反对的势力，起码让他人找不到反对的理由，这样才能师出有名，为自身争取到更多、更大、更久的利益。比如，春秋时期齐桓公以“尊王攘夷”号令诸侯而成就霸业；三国时期曹操“挟天子以令诸侯”而消灭群雄；刘备以“匡扶汉室”的名义占据道义高地

开疆辟土；水泊梁山的好汉以“替天行道”为自己争取正义；都是在借公义之名，行私利之实。

二是要借势。借势有借天时、地理、人和之别，借势而行、顺势而为能够收到事半功倍之效。比如，库图佐夫就借助了俄罗斯严寒冬季的天时和广袤国土的地理之势，击败了拿破仑。但借势的根本在于时势，必须顺应人心和社会进步的需求，需求的范围越大，势就越大；需求越强烈，势就越成熟；内顺人心，外顺大势，才能兴旺发达、长治久安；内逆民意，外逆潮流，势必徒劳无功、朝不保夕。这就是所谓的“时势造英雄”。

三是要借力。借力是双方都有共同的利益诉求，让对方满足自己的需求，这种关系往往是一种自愿、互利、共生的关系。比如，刘备借荆州就是借了孙权的力，借了孙刘联盟共抗曹操的战略大势，形成合作双方相生、共加、互惠的关系。

四是要借财。财富永远都是稀缺的资源，创造财富、控制财富不在于自身财富的多寡，而在于如何调动和运用他人的财富为自己的事业服务，这就必须熟练运用各种募集资金、汇聚资源的工具和方法。比如，借用股权融资、债务融资、资金信托等金融工具，采用特许经营、连锁加盟、平台嫁接、品牌输出、外包服务等经营方式，就是在借别人的财办自己的事，从借财进而发展到借力、借名、借势，开创合作各方互利、共赢、相加的局面。

第四，低点切入，雪中送炭。俗语讲“患难之交不可忘”，人在走投无路、贫困潦倒的情况下就是处于人生低谷的时候，此时雪中送炭就会让受惠者感恩不尽，欠下一笔巨大的人情债，大多数人都会选择日后报答，不愿意被视为忘恩负义的小人而受到社会或良心的谴责。这时施恩者就成了对方的贵人、救星，积累了一笔让对方难忘的债权，可能是一本万利，让自己大大受益。

比如，吕不韦通过精心运作帮助落难的秦国公子异人成为秦国国君，顺理成章地当上了秦国的宰相。诸葛亮在刘备事业处于低谷时出山辅佐，使其天下三分有其一，同时也实现了自己的抱负。宋江号称“及时雨”，最擅长的就是趁人危难之际伸出援手，让人对他感恩不尽，众望所归被拥戴为梁山之主。

第五，扬人之善，隐人之过。如果说雪中送炭是最巧妙的加法，那么扬人之善、隐人之过就是最便宜的加法。俗语讲：“活着要有人捧，死了要有人拜。”说明人都有虚荣心，都需要有人赞美和赏识，可惜大多数人总觉得自己高人一等，都有吝于赞美而喜欢挑刺的毛病，总是喜欢对别人的过失幸灾乐祸。事实上扬人之善不花本钱，只要付出赞美的言辞，隐人之过也没有成本，只是替人遮掩一下缺陷和过失，却能收到很好的加法效果。比如，战国时期苏秦在游说各国君主时总是先极尽赞美之能事，得到对方认可之后再巧妙地提出自己的见解和主张，从而挂上六国相印；楚庄王“绝缨会”的故事得



以千古流传，就在于通过隐人之过而收获一员猛将。

第六，己所欲，施于人。孔子讲：“己所不欲，勿施于人，己之所欲，勿损于人。”其中包含着隐忍、内敛、自谦的道德修养。但在现实世界中，应当改成“己所欲，施于人”。意思就是说利益要共享，自己想要站得稳，要兴旺发达，要建功立业，也要让别人发迹、发展、发达，钱聚人散、钱散人聚，古今如此。只有通过利益共享，才能获得一批同盟者、支持者、拥护者、追随者，从而集众人之智为智，聚四海之财为财，汇八方之力为力；如果眼光短浅，只想独占利益而舍不得分享，最终必定沦为孤家寡人，面临众叛亲离的结局，事业不是做不好，就是做不久。比如，在楚汉相争中，刘邦舍得将地盘与功臣分享，让大家共同功成名就，因此能打下江山；反之，项羽只有嘘寒问暖式的妇人之仁，舍不得将权力和利益与他人分享，最终兵败身亡。

第七，负责尽职，肩担仁义。古人讲：“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。”其中就包含着强烈的家国情怀和责任意识。无论是在家庭生活中，还是在工作事业上，每个人都有自己特定的角色和定位，都必须承担相应的责任，履行应尽的义务。简而言之，担得起责任，才能做得起人。

所谓负责尽职，就是要在其位、谋其事、尽其职，必须把职责看得比泰山还重，承担与其身份相应甚至更高、更大的责任。尽心履职是一种担当，体现着一个人

的胸怀，勇气和格局。仁是指人与人之间相互友爱、帮助、同情等。孔子讲“仁者爱人”，将仁作为最高的道德原则、道德标准和道德境界。真正的仁者必须有一颗善良、友爱、同情、恻隐、包容之心，看事客观，心态正面，为人忠厚，能够遵从内心的良知，多为别人着想，多解人之所困。义是指公正、合理而应当做的。孔子讲：“见义不为，无勇也。”孟子讲：“羞恶之心，义之端也。”义表现为正义、仗义、情义、义气等多种形式，真正的义者必须是为人为正直、爱憎分明、正大光明、无私无畏等。仁义概括起来就是一句话：看到别人有难时能伸手帮一把，有福享的时候不能过河拆桥或独占利益，路见不平敢于挺身而出。

第八，同心同德，凝神聚力。古人讲“物以类聚、人以群分”，具有共同的思想、信仰、价值的人更容易心往一处想、劲往一处使，更容易守望相助、济困扶危。为达到凝聚人心、壮大力量、成就事业的目的，除了有形的物质利益共享之外，还需要借助精神、文化、思想、意识、信仰等无形的力量，这样才能具有更为广泛的号召力、影响力、凝聚力。任何利害关系都是暂时的、善变的，而精神的力量却是无穷的、永久的，只有利用共同的经历、地域、宗教、祖先等文化同根性，并且运用相应的仪式、标记进一步强化这种认同感，才能以同根促进同心、同德、同力。比如，日本企业通过搞“企业祠堂”或叫“企业神社”来加强成员的向心力。

第九，以德报怨，共谋发展。加法优先是人生大法的一个重要思想，能加就不减。德意味着宽恕、合作、发展，是加法的行为；怨代表着对立、冲突、报复，是减法的举动。面对利益冲突，如果总是以牙还牙、以暴制暴，则冤冤相报没有止境。既然前进一步山穷水尽，不如后退一步海阔天空，以德报怨，和谐相处，共谋发展。可谓是和则两利，斗则两败。

第十，终身学习，总结提高。老子讲：“为学者日益。”意思是说善于学习的人每天都会取得进步，有益于自身的成长。学习就是一个典型的加法行为，既要学习赢家的经验，又要总结输家的教训；既要吸取历史人物的成败得失，又要结合当前的发展形势；既要研究中国的国情，又要学习外国的精粹文化；既要增加知识、见解和阅历，把书读厚，又要归纳精神、主题和内核，把书读薄；既要学会剥除表象，抓住事物的精髓，又要从本质推广到一般，能够融会贯通，举一反三。

## 2. 人生减法

人生不仅有团结、合作、互利等相生、相加的行为，还有竞争、斗争、对抗等相克、相减的举动。比如，体育比赛中争夺名次，商场中的同行竞争，单位中的岗位竞聘等，都是难以回避的减法境地。光会使用加法是远远不够的，还需要运用减法的智慧，才能最大

限度地削弱对手，最大限度地壮大自己。人生减法至少要抓住以下：

第一，打中七寸，釜底抽薪。俗话讲，打蛇要打七寸，牵牛要牵牛鼻子。七寸和牛鼻子就是关键所在，就是致命的弱点。人性都有一些弱点，某些重要弱点就是所谓的命脉，智慧就在于找到并掐住对方根本的环节。正所谓千钧一发，只要断一发就可使千钧坠落。只有抓住关键，点中穴位才能一剑封喉、事半功倍，否则就是隔靴搔痒、无济于事。比如，清末李鸿章与左宗棠斗法，却是从扳倒左宗棠的“钱袋子”胡雪岩入手，胡雪岩的根本在于钱庄，钱庄的根本就是信用，一挤兑就可使钱庄倒闭，进而火烧连营，影响全局。

第二，夺帅夺志，瓦解斗志。夺帅夺志有硬夺和软夺之分，有拙夺和巧夺之别。所谓硬夺、拙夺，就是在肉体上消灭对手，这种杀人一千、自损八百的做法成本太高、代价太大；而软夺、巧夺就是运用美言、美物、美女等糖衣炮弹，麻痹和消磨对方的意志。比如，越王勾践就是用这三种武器得以复国，美言是装孙子，美物是珍宝，美女是西施。具体而言，夺帅夺志可以采用以下办法：

一是网开一面，围师必阙。只有留条生路、出路给对手或敌人，才能瓦解对方的斗志，不作困兽之斗，这样既能达到目的，又能减少自己的损失。

二是收服人心，化敌为友。诸葛亮七擒七纵的故事堪称典型，擒是硬的一手，是为了展示力量；纵是软的一手，是为了收服人心；七擒七纵是硬软兼施、恩威并用，目的就是为了让对手心服口服、化敌为友，永久性剥夺对方的对抗意志。

三是治乱治首，杀鸡儆猴。俗语讲：“射人先射马，擒贼先擒王。”意思是说治乱必先治首，不杀鸡就不足以儆猴，不打虎就不足以立威。比如，春秋时期孙武出山小试牛刀的第一刀就试在吴王的两个宠姬身上，把一群娇慵懒散的宫女训练成一支纪律严明的军队，成就了一位万世兵圣。

第三，调虎离山，有效控制。意思是说要把对手调离有利的环境，使之落入预定的圈套，从而可以有效控制或者寻找机会攻击。比如，古代帝王对于权臣、能臣、功臣往往采用明升暗降的方法，将其从地方调到中央，表彰其荣誉，晋升其职务，赐于其良田美宅，同时削去其兵权，剪除其爪牙，明里风光无限，暗里监视控制。

第四，趁机行事，顺手摘桃。天下有三种人：切蛋糕的、分蛋糕的和分不到蛋糕的。第一种人是规则制定者，第二种人是利益分享者，第三种人是无权无势的旁观者。趁机行事者大多为第二种人，平时袖手旁观坐山观虎斗，而到了关键时刻就充当压垮一头骆驼的最后那根稻草，使事态向着有利于自己的方向发生质的转变，趁机争夺他人的利益，顺手摘下熟桃。

第五，故意纵容，欲擒故纵。有句老话叫：“爬得越高，摔得越重。”故意纵容对手把坏事做绝，让他多行不义，坏事做到一定程度就会引起公愤，这时可能不用你动手，别人也会替你除害，这就是哲学上所讲的物极必反的道理。比如，兵法上经常运用骄兵之计，先是示敌以弱麻痹对手，让对手头脑发热犯更大的错误，然后抓住时机一举歼灭。

第六，分化瓦解，各个击破。分化瓦解含有两层意思，一是要分化对手的外部联盟，使之成为孤家寡人；二是要瓦解对手的内部堡垒，从团结一致到互相争斗。只有找到这根撬动关系的杠杆，并且针对不同的对象，采用不同的杠杆，才能使对手的内外关系从相生变成相克，从相安变成相害，才能各个击破，坐收渔翁之利。比如，晏子采用“两桃杀三士”的办法就是利用功名来撬动勇士之间的关系；越王勾践则利用美女来挑拨吴王和伍子胥之间的君臣关系；秦相张仪善于利用六国之间的利益纠纷和矛盾实施连横的策略。

第七，避其锋芒，有所作为。俗语讲“留得青山在，不怕没柴烧”，惹不起躲得起，不计一时得失，不逞一时英雄，以暂时“无为”达到长期“有为”的目的，反之只是匹夫之勇而无足挂齿。比如，古代韩信带着胯下之辱而成为一代名将；近代有列宁、孙中山等从流放、流亡队伍中走出来的伟人。

第八，深根固本，徐图发展。山顶上的小草遇上恶

劣天气只能求多福，生存权握在别人手里；而山谷里的参天大树则无惧狂风暴雨，掌握着自己的命运。要让自己立于不败之地，必先寻找安全可靠的根据地，先保存好自己才能打击敌手，自身不保何来谈发展壮大。在自己力量弱小时，暂时先退一步，示人以弱，占据对手看不上的边角地域，赶冷门不凑热闹，站稳脚跟、徐图发展才是长远之计，否则在强大的外部力量打击下，躲得过初一，逃不过十五，连生存都成为问题，更不用说发展壮大、成就大业。比如，毛泽东的农村包围城市，武装夺取政权的战略构想，就是这种深根固本、借机壮大策略的典型例子。

第九，将计就计，请君入瓮。这种策略就是让对手自己打自己的嘴巴，搬起石头砸自己的脚，让他落入自己设置的圈套，自作自受。比如，战国时期西门豹惩办巫婆、神汉，唐朝来俊臣请君入瓮，都是采用以其人之道还治其人之身的办法，让对手哑巴吃黄连，有苦说不出。

第十，推恩散势，不战而胜。孙子讲：“上兵伐谋，其次伐交，再次攻城。”意思是说面对争端有“柔胜”和“刚胜”两种办法，应当优先运用谋略、孤立、威慑等手段形成强大的外部压力，打消对方的意志和决心，使之不战而退、不战而降、不攻自败；只有迫不得已时才采取武力、对抗、战争等强硬措施，毕竟这种相互残杀、玉石俱焚的行为风险太大、代价太高。

对于一些无法回避和调和的矛盾，必须坚持有理、有利、有节的原则，讲究适当的策略、方法和手段，尽可能以柔克刚，不战而屈人之兵，用最小的成本获得最大的胜利。比如，西汉时期汉景帝强制“削藩”，导致七国之乱，爆发内战；汉武帝采取“推恩散势”的办法，推恩是加，散势是减，以加为名，以减为实，不动声色地彻底解决了困扰西汉王朝上百年的老大难问题。

### 3. 人生加减并用法

孟子讲：“穷则独善其身，达则兼善天下。”儒家思想代表着入世，鼓励人以天下为己任，实质上意味着人生需要加法。而老子讲：“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。”道家思想代表着出世，劝导人要知足、节制，实质上就是说人生需要减法。这两种思想看似矛盾，实则统一，从不同的角度说明经营人生需要加减并用，至少从以下入心、入脑、入手。

第一，严以律己，宽以待人。古人讲：“高一步立身，退一步处世。”意思是说立身当境界要高、胸襟要广、视野要宽，处世则谦虚谨慎、隐藏锋芒、低调内敛，切不可咄咄逼人，而要得饶人处且饶人。其中的高就是加，退就是减，高低结合、加减并用才能让自己看待问题、待人接物、处理矛盾都恰到好处，勇于倒空自己心灵的垃圾，约束某些欲望和行为。既要警惕加得

不足而于事无补，又要防止加得过头而过犹不及；既要警惕减得不足而张扬仓皇，又要防止减得过头而懦弱无刚。其实人生大部分时间都是有加有减、有取有舍，针对某些领域、某些时间、某些对象，有时多做点加法，有时多做点减法，以此达到动态平衡；只加不减或者只减不加，把事情做到极端，都无益于自己。

第二，为人即为己。有两种矛盾的说法：一是“人不为己，天诛地灭”，二是“毫不利己，专门为人”，似乎没有中间的选择。事实上这两种说法看似矛盾，实则辩证统一，为人就是为己。为人应当多做加法或者先减后加，一般而言为别人做得事越多，获得的回报和利益就会越大，利人是利己的最好通道。比如，做生意是为了发家致富，是典型的利己行为，但满足市场的需求，为别人创造的价值越大，提供的便利越多，自己的获利就会越大，事业就会越顺利。

放低身段，把目光放长远，把财富、利益、权力散出去是为人，是减法的行为；把人心聚起来，把资源吸进来，把事业做起来，得到更长远的发展，拥有更广阔的未来是为己，是加法的结果，而且是小减而大加，小舍而大得。只有分好钱、分好利、分好权、分好责，才能办好事、兴大业、成大器。

第三，进退有据。进可以理解为加，退可以理解为减。无数的历史事实证明，人生只有加减并举，知进知退，才能立于不败之地。成功需要加法，追求名利、追求成

功、追求富贵既是人的本性，又是促进事业成功最基本的动力；但人生也有很多无奈，有时也需要减法，远离纷争、看淡成败、安于淡泊同样需要极大的勇气和智慧。

比如，张良辅佐刘邦打下大汉天下却不居功自傲，通过明哲保身、急流勇退、超脱世事的方式来保全自己；萧何在功成名就之后采取自污的办法以消除刘邦的猜忌；反观李斯却因贪恋权位而最终身亡族灭。正反例子所包含的教训令人深思，如果只知加而不知减，只懂进而不懂退，酿成人生和事业的悲剧，则是必然。

第四，取舍得当。孟子曾讲过鱼和熊掌不可兼得的道理，人生总要面临取与舍的难题。取意味着加，舍意味着减，同时加与减又相生相克、相互作用、相互转换。人生要发达、事业要兴旺都需要加法，但有时却是从减法开始，减数中包含着加数；但成功中又蕴藏着失败的因素，在一定条件下，加数又会变成减数。

人生就是在各种取与舍、得与失之间不断地做出决策，在各种喜与忧、苦与乐之间来回徘徊。比如，选择了这个职业，就要放弃那个行当；选择自主创业，就要放弃朝九晚五、按部就班的生活；选择繁华大都市，就要放弃清静休闲的乡村；选择讲假话、奉承拍马，就要放弃内心的良知；选择了争名夺利，就要放弃原本可以拥有的闲暇和轻松。有时舍弃才会得到，有时拥有也会失去，看不清这个道理就会进退失据，自找烦恼。只有学会选择、懂得放弃、适时加减、适度加减，才能让人

生圆满、事业长青，善于决策、精于加减既是一种成熟，更是一种智慧。

第五，能屈能伸。老子讲：“居善地，心善渊，动善时。”意思是说要善于正视自己的处境，合理选择自己的位置，要将心思藏得深而不轻易显露，要善于把握行动的时机，并且让形势向着有利于自己的方向发展。通常而言，加象征着刚强与伸展，减意味着软弱和屈服。在人生的道路上，总会遇到一些暂时难以克服的困难和挫折，这时就要具备不争一时之长短而着眼于未来的智慧，即所谓的能屈能伸。光屈不伸是胆小无能、懦弱无刚，只伸不屈是自不量力、自取其辱，能屈能伸并非欺软怕硬，而是更加理性、更有弹性地应对客观情况的变化。在条件不具备时懂得退让、忍辱负重、厚积薄发，决不逞强硬出头；待条件成熟时则毫不退缩、当机立断、奋力拼搏，果断进取。

比如，康熙在皇位未稳时可以容忍内部权臣的专横跋扈、外部分裂势力的蠢蠢欲动，这些都是屈和减的行为；等到地位稳固时则雷霆出击，擒鳌拜，灭三藩，收台湾，抗击沙俄入侵，平定噶尔丹叛乱，开创了康乾盛世，这些又是伸和加的举措。由此可见，有时候先减后加、以退为进、以迂为直、以守为攻才是人生的捷径，减法产生加法的效果。

第六，扬长避短。扬长意味着加，避短意味着减，在某种条件下，优点和弱点会相互转化，长处就是短处，

短处也是长处。每个人都有自己的优点和长处，也有各自的弱点和短处。有些弱点容易补也应当补，而有些短处却很难补，也没必要去补，取长补短看似完美无缺，实际上是平庸无奇。

在茫茫人海中要想出人头地，就要发挥自己的长处，做自己擅长的事情，培养自己的核心竞争力，形成自身的专长和特色，否则就会很快淹没在芸芸众生之中。聪明的人总是能用加减法来扬长避短，不断加强自己的长处，规避自身的短处，最大限度地以己之长攻人之短；或者通过与人合作，取他人之长补自己之短；从而不断增强自身的竞争能力，工作开展得有声有色，另辟蹊径开创出一条独具自身特色而他人又难以模仿的发展道路。

第七，动静结合。中国传统的阴阳五行学说认为，天地间一切事物都可以一分为二，即“阴阳”两气。“阳”具有生长、积极、运动等特性，可以理解为加；“阴”具有收敛、消极、安静等特征，可以理解为减。阴与阳既相互依存，又相生相克、相互牵制、相互转化，维护着相对的动态平衡，无论是阴盛阳衰，还是阳盛阴衰，事物都会因丧失元气而走向衰败。动与静作为一对矛盾，具有阴阳同样的特征，静未必会成功，违反它必定不能成事；要想成功必定要动，但瞎动、乱动、盲动则必然导致失败。其中需要把握好两个要点：

一是小动大静，生存法则。自然界里蜜蜂、蚂蚁必

须终日奔忙，不然就会饿死；而鳄鱼、狮子、老虎却是平时沉静悠闲，关键时刻发出致命一击，大动必定会累死。人类社会中小贩必须天天沿街叫卖，否则日常生计就会成问题；而将帅必须运筹帷幄、稳坐中帐，朝令夕改必定累死三军。只有做到小动而大静，才能排除一些偶发性因素或思想情绪波动所造成的干扰，最大限度地避免决策的失误。

二是大能生静，静能生大。古人讲“宁静致远、淡泊明志”，所有的深谋远虑都来自于静思。心静下来才能看到远处，看见大的东西；不为琐事所累，才有时间和精力想大事、干大事。静是为了动而筹划良策、积蓄力量，在形势未明、条件不具备时，就要静得下心、沉得住气，采取隐忍、观望、拖延的态度，静待风云变化的时机，一旦时机成熟则腾飞在天。比如，三国时期的司马懿大半辈子都是在低调、隐忍、平和中度过，熬过了曹操祖孙三代强势君主，拖死了老对手诸葛亮，终于抓住有利时机雷霆一击，成功地掌握了最高权力，成为笑在最后的赢家。

第八，自损有益。通常来讲，收益是加，损失是减；成功是加，失败是减。老子讲：“故物，或损之而益，或益之而损。”意思是讲加之又加是减，减之又减是加，加法到了顶点就是减法，即所谓盛极而衰；减法到了谷底就是加法，即所谓否极泰来。深刻地点明了加与减、成与败、损与益之间的辩证关系。

成功是益之又益、加之又加，但如果不能正确地自减，成功将导致失败的结果，加数可能变成减数。比如，如果不是以往辉煌的战绩，曹操在赤壁之战中就不会那样轻易上当中计，拿破仑就不会在大西洋的小岛上死得不明不白。无数的历史事实证明，只有在成功后懂得自减才能避免失败，比如功成身退的范蠡、张良、华盛顿，虚心纳谏的唐太宗，居功不傲、修身养性的王阳明、曾国藩等。

失败是损之又损，减之又减，但如果能够合理地自加，失败者也可以成就大业，减数也可能变成加数。比如，事事不顺的姜子牙八十遇文王，刘备屡败屡战才天下三分有其一，邓小平三次遭贬终成一代伟人。人生总会遇到不顺心的事，低头不是自卑，不是懦弱，而是一种智慧，只有懂得自信、自励、自加，才能有益而无损，只有把目光放长远，才会不计较一时之成败，才能成为笑到最后的赢家。

第九，内损成圣。中国传统的儒家思想追求出世与入世的统一，人生应当有“立德、立功、立言”之三不朽，即达到“内圣外王”的理想人格状态。在穷困潦倒之时要保持原则和底线，不丧失自己的人格尊严，积极思考前进的加法；在条件具备时应当积极进取，奋发图强，以天下为己任，建功立业做好加法。在春风得意、声名显赫时要抛开环境的纷扰、世俗的烦恼，学会淡泊与宁静，保持内心清醒和自省，不断提升自身的修养，

内心深处做好减法，即慎独。只有时刻保持一颗谦虚平常的心，不贪图，不计较，不骄傲，不妄想，才能以减法的手段实现加法的目标，达到高远的精神境界。

第十，人低为王。老子讲的“低则汪洋成海，高则以实击虚”，形象地说出了水的柔顺和刚强的辩证关系。这里的低是指减，高是指加。地势越低越能蓄深水、养大鱼，平时水光潋滟、静如处子，但深不可测、大不可量，一旦风起云涌，则排山倒海、势不可挡。

从水联想到人，只有那些见多识广、人格高尚、胸怀宽广、抱负远大的人，才能真正俯得下身子、弯得下身段、放得下姿态，才能成为万民之王。放低姿态、虚怀若谷是为了吸引人才、吸纳资源、壮大队伍、积蓄能量，以减的手段提升加的能力；高瞻远瞩、厚积薄发是为了释放能量，提高竞争优势，以加的方法增强减的力量。比如，刘备一生有“三低”：一是“低身交朋友”，与屠夫张飞、逃犯关羽桃园三结义，从此开始创业；二是“低头拜贤才”，三顾茅庐请诸葛亮出山辅政，从此开创基业；三是“低眉待来宾”，礼遇益州别驾张松，从此事业达到顶点。

## 六、工作大法

工作是一个非常广泛的概念，大到一个国家或地区，

小到一个组织或企业，以及到个人，在不同的历史时期和发展阶段，面临着不同的目标、任务、使命，需要采取相应的方针、政策和措施。不同的工作方法会导致不同的结果，或心想事成、功德圆满，或事与愿违、南辕北辙，此时、此地的成功经验在彼时、彼地可能成为失败的教训，其中原因相当复杂，不可能有一个包罗万象统一的标准。

虽然工作的现象纷繁复杂，但如果对工作进行抽象概括，就能发现决定事业成败得失的另一面无非就是数量、质量、结构、功能等主要问题，从一般到抽象就是减法的应用。如果再结合自身的实际情况融会贯通、举一反三，采取因地制宜、因时而宜、因事制宜、因人而宜的办法，从抽象到一般就是加法的运用。由此可见，实现成功的途径与方法千变万化，但其中的基本规律却是相对恒定的，离不开加减法这个根本大法。只有灵活运用好加减法，才能促进事业的成功。

需要说明的是，鉴于制度、机制、科技、教育等诸多内容，在以前的文章中有所涉及，所以在这里只就一个组织或单位，从数量、质量、结构、功能方面阐述加减法的应用。

### 1. 数量的变化

数量是事物最直观、最显性的表现形式，通过数



量的加减目标最明确、方法最直接、效果最显著。比如，最大限度地增加同盟者、合作者等友好力量，减少搅局者、破坏者等反对势力。再比如，增加优质高效资产的比重和数量，减少低效资产、沉淀资产的份额；增加朝阳产业、优质企业、优势项目，淘汰夕阳产业、亏损单位、劣势业务；增加营业收入和利润，减少各种成本和开支；增加市场的占有率和用户量，减少市场的风险和波动；增加高素质人才的数量规模，减少可有可无的人员等等。

明确了数量加减的对象后，就要面对如何加减的问题，至少需要把握好以下：

第一，共享利益，形成合力。古话讲：“名之所在，与人同分；利之所在，与人共享。”意思是说只有懂得自谦、自让、分享、利他，才是长久持盈保泰之道，才能海纳百川、凝聚人心、成就大业。只有高度尊重并合理引导内外部利益相关者的利益诉求，建立共创、共建、共生、共担的利益共享机制，才能团结一切可以团结的力量，调动一切积极因素，结成最广泛、最稳固的联盟，在竞争中处于有利的地位；才能最大限度地扩大有利条件，减少不利因素，让内外部的力量甘心为我所用，形成一股强大的凝聚力、向心力；才能构建起合作各方一荣俱荣、一损俱损、荣辱与共的利益共同体、风险共同体、责任共同体、命运共同体。

第二，自减为加，利人利己。老子讲：“无为而无

不为。”如果用加减法语言来表述，无为是自减，无不为是加的极致，最大的减法反过来就是最大的加法。对于一个组织来讲，自减就是放低身段，克制欲望，以利他的手段实现利己的结果。

比如，在组织治理上推进正规化、程序化、法治化建设，防范领导人乱拍脑袋、一堂言所导致的决策风险；在工作作风上发扬民主，鼓励成员建言献策，产生集思广益的效果；在管理方式上就是适当扩大自主经营权，从管得过严、统得过死转变为简政放权、充分授权，调动成员的积极性、主动性、创造性，发挥他们的聪明才智，营造让人才脱颖而出的良好环境；在利益分配上让经营成果与成员共享，调动他们创新、创富、创造的激情；在组织文化上倡导相互平等、相互尊重的思想理念，不搞特殊化，建立大家庭的认同感、归属感。总之，只有多得人心、达成共识、形成合力，才能得天下、守天下、兴天下。

第三，自加为减，大智知止。老子曾打了一个形象的比喻，牙齿虽然坚硬可以咬断舌头却在年老时都掉光了，舌头虽柔软却富有韧性而保存完好，由此得出强者易暴亡、柔软胜刚强的哲理。正所谓月圆则亏、水满则溢，加法不可滥用，用到了极致就会产生减法的结果，不加节制地自加必定导致大减特减，加法用到了极致就是减法，扩张过度就意味着自取灭亡。

古话讲：“大智知止，小智惟谋。”意思是说做任

何事情都要懂得进退取舍、量力而行、适可而止，这才是具有大智慧的表现。自不量力、盲目扩张、功败垂成的事不乏先例，眼看它起高楼，眼看它宴宾客，眼看它楼塌了。无数血淋淋的教训显示，很多组织不是发展太慢饿死的，而是发展太快撑死的。理想和勇气固然可嘉，但扩张必须量力而行，拳头缩回来再打出去才会更加有力，不懂得暂停就不会真正懂得加速，不会做减法就不会真正懂得做加法，加法做过了头就不可避免地转变成减法。

从某种意义上讲，一次成功的减法和一次伟大的加法同样重要，战略性放弃、撤退更是一种大智慧。任何组织对于做加法行为总是激情澎湃；对于做减法总是心有不甘，认为做减法就意味着承认错误、接受失败。事实上做出具有前瞻性的战略性撤退决策，更需要有非凡的勇气、智慧和魄力，更需要战略的定力、顶得住压力、冲得破阻力。只有勇于放弃眼前利益的诱惑，打破各种桎梏的束缚，才能全力以赴去争取长远的大利。

第四，以加代减，互惠共赢。古话讲：“和气生财、大气容物。”意思是说干小事要和气，和气生财，生财者兴；干大事要大气，大气容物，容物者王。如果抱着非黑即白、非友即敌的僵化思想，就会陷于无休止的冲突、对抗、斗争之中，必定导致成本高昂、效率低下、

事业衰败。比如，内部的斗争和冲突必定是两败俱伤；对内部只知利用、防范而不知培养、激励，必定矛盾丛生；对外部只讲竞争而不讲合作，必定产生零和博弈的结果。

只有尽可能地将内部的雇佣关系转化为合伙关系，从打工转变为一起创业做事；将外部单纯的交易关系转化为合作伙伴关系，从零和博弈转化为互惠共利；寻求共同的切入点、合作点、利益点，才能变对立为合作，变消极为积极，变减数为加数。

第五，减为做专，加为做大。毛泽东军事理论中有一个重要原则就是“大步进退、诱敌深入、集中兵力、各个击破”。在毛泽东看来，战争是一个动态的过程，只有善于运用集中兵力和分散兵力两种关系，才可能赢得战争的胜利。这其中就包含着加与减的思想，在整体上先暂时后退一步，做个减法；在关键领域上做好加法，形成局部压倒性优势；然后通过局部的胜利影响全局，进而控制全局；采用减法的手段达到加法的目的，甚至是加加以上，即乘法的效果。

面对全球化、网络化、智能化等发展趋势，必须实行专业化分工协作，充分发挥自身的比较优势，先是集中资源专注于某一领域做深、做透、做强，培育核心竞争能力，创造自身的特色；然后强根固基、积蓄力量，再涉足其它相关领域，产生巨大的协同效应，从做强变

成做大，从百强做成百年。

## 2. 质量的提升

决定一个国家或组织富强、持久的因素不仅在于数量规模，更取决于质量的高低，比如人口、人才等。任何组织都应以效益和效率作为突破口，推动自身的全面进步和发展。比如，提升资源、资产、资金的周转速度和运营效率，提高经济效益；培育自身的核心竞争能力，增强市场竞争优势；理顺各项制度和流程，提高管理效率；激发成员的主动性、积极性、创造性，实现一人多岗、一专多能，提升工作效率；引入新型技术和商业模式，实现组织的转型升级；运用先进的技术、工艺、设备，提高生产效率；增加产品的品质和技术含量，提升产品的附加值；加强组织文化建设，提升组织成员的认同感、凝聚力等。

如何运用加减法更好地提升组织的质量，促进组织的全面进步？至少把握以下：

第一，多用王道，少用霸道。所谓王道，一般是指采取合作、协商、教化等加的方法减少矛盾，如春风化雨般地滋润人心；所谓霸道，一般是指采取威慑、控制、约束等减的手段待人处事。无数事实证明，单纯依靠强硬手段必定不得长久，或人亡政息，或分崩离析。秦国统一中国后很快灭亡就是例子；单纯依靠利益、地位

的诱惑让大家卖命，成员就会变成一群见利忘义之徒，前景决不会比强盗团伙更好，必定会为分赃不均而内讧火拼；只有借助于精神、文化、信仰、信念的力量才是基业长青的治本之道，才能对组织成员产生强大的感召力、吸引力、凝聚力，合作才能共赢，共赢才能相生，相生才能持久。

第二，有加有减，把握尺度。通常而言，合作和发展是加，斗争和冲突是减；左代表只斗争不联合，只会减而不会加，右表示只妥协不斗争，只会加而不会减。任何组织的治理一定是有加必有减、有减必有加，一味地加就会矛盾丛生，一味地减就会纲纪不振。当然，在不同的历史时期，面临着不同的工作任务，在某些时间、某些领域，针对某些对象，可以多加少减，或者多减少加。比如，在改革转轨时期需除旧布新而多用一点减法，在步入正轨时期可以多用一些加法。如果片面地只做加法或减法，把握不好其中的尺度，就会产生事与愿违的结果。

第三，赏罚分明，恩威兼施。有功必赏，有过必罚，有功又有过，既赏又罚，历来都是治国、治军之道。赏与恩可以理解为加，罚与威可以理解为减。随便奖励、无功有赏是不该加而加，只会有令不行，产生慈母多出败儿的后果；不忍处罚、有过不罚是该减而不减，只会有禁不止，使有过之人逍遥法外，这样人人都可以违法乱纪；过于严苛、有功不赏是该加而不加，只会使能者

寒心，无人愿意效命出力；无过而罚、小过大罚是不该减而减，只能使人心涣散，内部矛盾重重。因此，要达到兴旺发达的目的，必须要赏有功、罚有过，必须能加能减、加减并用，只加不减或只减不加都会导致灾难性的结果，只有加减并用、赏罚并举，才能保证组织的凝聚力、执行力和战斗力，进一步提升质量和效益。

第四，抑浊扬清，树立正气。如果一个组织合作多于拆台，团结多于冲突，相生多于相克，就会成长、发展、壮大；反之就会停滞、衰弱、衰败。如果团结、和谐、包容、相生的加法总量超过拆台、冲突、分裂、相克的减法总量，就是一个充满正能量的组织，反之即为负能量组织。要建设一个相生大于相克、相加大于相减的正能量组织，就必须从制度、精神、文化等方面加以引导，积极清除不做事、专惹事的刺头，清理各种本位主义，消除各种形式的窝里斗，将资源集中到创造财富、促进繁荣、增进和谐的领域中去，建设一个积极做事、风清气正、充满正能量的组织。

### 3. 结构的调整

数量的加减、质量的提升，都与结构问题紧密相关，必须通过结构的调整才能实现，结构优良则数量大、质量好。比如，调整人员结构，充分发挥人才的作用；调整组织结构，扩大自身资源和能力的边界；调整产业

结构，发展新兴产业、朝阳产业，弃舍传统产业、夕阳产业；调整资产结构，增进财富创造的效率；调整财务结构，实现流动性、盈利性、安全性的有机结合；调整产品结构，既要适应市场需求的变化，又要符合土地、劳动力、资本、技术等生产要素禀赋的演变等。

结构调整应当遵循加要适度、减要适时的原则，既要顺势而为，又要应势而变，重点如下：

第一，调整人员结构。任何组织中都存在人手、人才、人物三种人：一种是碌碌无为、养家糊口、可有可无的人手，属于组织中的庸人；一种是富有激情、条理清晰、专业突出、技能精湛的人才，是中坚骨干力量，属于组织中的能人；一种是全身心投入、渴望成就一番事业、起到中流砥柱作用的人物，是最为宝贵的财富，属于组织的精英。从人员的特点出发，调整人员结构要注意以下：

一是优化少数与多数的结构。真正构成一个组织的脊梁，决定其前途和命运的关键人物永远都是少数人，必须切实经营好，有效使用好。具体来讲，就是要稳住和引进关键人物，奠定事业的胜局；不断增加并笼络好中坚骨干人才，把工作做到优秀；引导好数量众多的人手，让他们安分守己。通过因人而异、因材而用的办法，激发各层次人员的动力、活力和潜力。

二是平衡一线人才和后备人才的结构。一个组织不

仅要有一支作风优良、能征善战的一线人才队伍，还需要在平时高度重视培养人、储备人，建立一支关键时候拉得出、用得上、顶得住的后备人才队伍。

三是平衡人才年龄结构的合理性。形成一个青年、中年、中老年人才搭配合理的锥型结构，既能发挥青年人的冲劲、中年人的稳重，又能借助中老年人的经验，形成一个合理的年龄层次搭配。

四是保持专业结构的合理性。多学科、多专业背景的人才组合有利于从多角度、多层次观察事物和分析问题，在专业碰撞中点燃智慧的火花，克服一些难以解决的问题。

第二，调整组织结构。“物竞天择、适者生存”是最基本的生存法则，所有伟大的组织都是时代性的组织。任何一个组织最为核心的能力不在于自身拥有多少资源，而在于能够整合多少资源，古今中外概不例外。为适应时代的发展需要，必须坚持全面统筹、内外兼治的办法，一手做加法营建开放式、扁平化、虚拟化、平台化的新型架构，一手做减法打破相对封闭的传统模式。

一是对内要建立现代化、精干化、专业化的组织，一手抓增加肌肉，一手抓消减脂肪，让自身变得更加精干和高效，让大块头变得更加敏捷、灵活和强壮。

二是对外组建平台化、虚拟化、生态化的组织形式，

从相对封闭走向全面开放，吸引内外部各种利益相关者成为事业的同盟者、支持者、参与者、追随者。只有吸收、吸纳、吸聚外部各种优质资源，才能从一棵大树变成一片森林，从一艘大船变成联合舰队。

第三，调整产业结构。人类文明的进步、生产的发展都伴随着技术进步和产业升级，从原始渔猎发展到传统农牧业，工业革命之后又经历了蒸汽化、电气化、自动化、信息化等不同阶段，直至当前的后工业化时代。纵观中外历史变迁，不管是什么形式的组织，顺应潮流、占据先机者都成了时代的强大者、富裕者、支配者、主导者，产业结构优良则基业稳固、实力雄厚。

要想成为时代标杆，任何组织都必须顺应经济发展的必然趋势，将优质的资源和能力投入到符合战略发展方向、拥有核心竞争能力、想象空间大、市场前景广的新兴产业中去，分享这些朝阳产业带来的快速发展的内生动力，这就是加法的行为。而对于那些技术落后、产能过剩、需求下降、效益不佳的夕阳产业，则必须采取剥离、转移、处置等方式果断退出或转型，实现产业的升级换代，这就是减法的举动。只有乘势而起、顺势而为，优化产业布局，实现产业升级，一手做加法，一手做减法，才能保证事业兴旺、基业长青。

第四，调整资产结构。资产既是创造财富的物质基础，又是财富的表现形式，必须交替运用加减两手优化资产结构，促进财富创造的效率。比如，增加高效资产，

减少沉淀资产；增加“活”的资产，减少“死”的资产；增加技术、专利、信誉等无形资产，减少土地、厂房、设备等有形固定资产；增加高技术资产，减少传统性资产等。

第五，调整财务结构。天下大道说简单也简单，都是一加一减，好像天平一样，一头高另一头就会低，平衡才是最佳状态。优化财务结构，必须克服两种倾向：

一是过于保守稳健。这种组织保守有余、进取不足，尽管资产具有很好的安全性，但不善于利用他人的资源为自己事业服务，同时也会失去发展的契机，延缓发展的速度和规模，因此应适当增加财务杠杆。

二是过于冒险激进。这种组织进取有余、谨慎不足，虽然短期内可以迅速做大规模，但资金链长期紧绷，背负着沉重的财务压力，如果遇上外部的风吹草动就很容易造成危机或系统性风险，处于被动甚至败亡的境地，因此应适当降低财务杠杆。

无论是稳健方式还是激进行为，都应当量力而行，只能做自己能力范围内的事，玩自己玩得起的游戏。如同请神容易送神难一样，做加法易做减法难，加杠杆易去杠杆难，甚至很难。因此，必须保持合理的杠杆水平，优化债务结构，加快资金、资产的周转速度，实现杠杆率的动态平衡。

#### 4. 功能的转换

功能是指事物所发挥的作用和效能，任何一个组织要实现其特定目的或目标，就必须实现新旧功能的有效转换。比如，运用新技术、新产业、新业态、新模式转换传统的生产经营模式；通过智能化、信息化、个性化加快培育新功能，改造升级旧功能；不断增强现有功能，着手布局未来的功能；强化主要的功能，减少可有可无的功能；增加新的功能，删除过时的、无用的功能等。

如何才能实现新旧功能的转换，发挥最大的效用和功能？主要有以下几点：

第一，创新功能转换。当今世界唯一不变的就是变化，新事物、新现象、新矛盾层出不穷。面对着世事更迭和需求变迁，是因循守旧、抱残守缺，还是除旧布新、求新求变？这是面临的一道必选题，不创新、不变革、不转换就会被时代淘汰，诺基亚、柯达的教训就是前车之鉴。因此，必须克服因循守旧的心理定势，打破既得利益的阻挠，改革旧机制的弊端；大胆地适应新形势，布局新未来；研发新技术，增加新功能，淘汰旧功能。只有勇于主动求新求变，不断地推陈出新，牢牢掌握核心技术，才能发挥先发优势，处于制人而不制于人的主动地位。

第二，经营功能转换。传统的经营功能着眼于自身

的资源和能力，自己能做什么就提供什么，捧多大的碗吃多大的饭。而新型的经营功能则是打破自身资源和能力的边界，有效整合外部资源，构建多层次盈利模式。比如，滴滴打车自身没有一辆车、没有一个司机，却有着出行市场最大的份额；苹果的手机还增加了软件、游戏、服务等其它多种收入来源。

面对着外部环境的变化与挑战，任何组织都必须进行经营功能转换，而功能转换也可分为急转和缓转两种形式：急转是不失时机，能够发挥先发优势，收到立竿见影之效，但如果估计不足、筹划不够、转换不顺则面临中途翻车的危险，陷于进退两难的境地，这样的例子比比皆是。缓转则一步一步，相对从容，有利于理顺功能转换过程中的各种矛盾和问题，但转换过慢有可能失去最佳时机，面临着转型成功就陷入落后的风险。

无论是急转还是缓转，都必须坚持实事求是的态度，一切从自身的实际情况出发，审时度势，顺势而为，轻重缓急，统筹兼顾，有序推进，规划新的经营功能，采用新的运营模式，突破传统资源和能力边界的限制，构建多层次、多渠道的盈利模式；有时胆子可以更大一点，步子可以更快一点，有时则应谨慎行事，放慢脚步；有些项目应当快速推进、抢占先机，有些业务则要三思而行、事缓则圆。但功能转换是必然的选择，否则在竞争中就如同用长矛对大炮、马匹对火车，胜败的结果早已分晓。

第三，机构功能转换。传统的组织机构功能设置相对封闭，倾向小而全或大而全，什么业务都要自己做、自己管，面面俱到的结果必定是重点不明、责任不清、成本高昂。在生产服务高度社会化、信息化的今天，应将一些非核心业务进行外包协作，自己集中精力、时间、资源抓好核心工作、关键环节，把好钢用到刀刃上，在关键领域取得突破性进展，实现机构功能的转换和升级。比如，人力资源管理应将重点投入到人才盘点、选拔、聘用、培育、激励等核心业务，可将一些次要工作进行服务外包；财务管理应从事后算账转换为事前规划，不能只充当表现结果的“显示器”，而要升级为发现问题的“报警器”、解决问题的“加速器”。

第四，产品功能转换。传统的产品功能相对单一，着眼满足基本需求，主要体现产品的使用价值。而在当今社会，消费者更加重视产品的智能化、个性化、定制化功能，具备从“我也有”到“我独有”的特征，注重便捷式、体验式、互动式消费模式，关心安全、环保、健康等精神文化需求，更多地体现物与人之间的社会价值。与此相适应，产品也要从功能单一走向多样化，以满足多元化的消费需求。比如，手机最初功能只是一个移动电话，而在移动互联网时代，手机具备照相、学习、社交、电视、购物、娱乐、通信、导航、资讯获取、移动支付等多种功能，将每个使用者都变成一个移动信息终端。

面对着新时代流量经济、粉丝经济、社群经济、互联网经济等需求端的冲击，必须深度洞察用户需求变化，在供给端重新定义产品、创新产品、提升质量、升级服务。只有通过产品功能的转换，才能分享市场发展的动力，让自身拥有更强大的实力和活力。

第五，管理功能转换。传统的管理功能着眼于“管”，突出层级、指挥、协调、控制和监督功能，强调制度的刚性约束作用，重视对事与物的管理，具有事后亡羊补牢被动应对的特点。新型管理功能着眼于“理”，突出调理、梳理、理清、理顺内外部各种关系，强调机制的柔性激励作用，重视激发成员的工作积极性、创造性，具有事先主动谋划的特征。主要表现为几点：一是梳理内部人、财、物等各种资源，最大限度地提升资源的利用效率；二是理清内部各种关系，进一步明确职责、达成共识、形成合力，提高运营效率；三是理顺外部各种关系，有效整合外部的资源和能力，使之形成助力。

只理不管、只加不减则缺乏约束，反之只管不理、只减不加则死气沉沉，关键就在于把握好管与理之间的尺度。只有懂管会理、重点在理，实行从管制到理顺、从重视物到激发人、从刚性约束到柔性激励的变革，实现新旧功能的有效转换，更好地发挥人的主观能动性，才能充满活力、生机勃勃。

## 七、健康大法

中国传统医学理论认为，身体健康在于阴阳调和。古人讲：“盈缩之期，不但在天；养怡之福，可得永年。”意思是说平时饮食有节、起居有常、动静结合、注意调理，才能延年益寿。现代医学理论认为，良好的饮食习惯、合理的运动锻炼、乐观豁达的心态等都是保持身心健康的关键所在。中外医学对于保持健康的解释角度不同，核心意思却是殊途同归，要保持身心健康，就必须有加有减、加减并用，在动与静、张与弛、劳与逸等多种矛盾之间保持动态平衡。

人生就是一个加与减的过程，从童年到少年、青年，成长发育，进入加法的上升通道，从中年之后，健康状况就每况愈下，经历减法的下降过程。保持健康、延年益寿必定是一个有加有减的长期行为，至少包括但不限于以下几项：

第一，科学运动，增强体质。强健的体魄是经营事业、应对繁重工作最基本的保障，没有健康的身体，就一切归于零。人生是一场马拉松比赛，而非一次百米短跑，身体健康才能比别人跑得更久、走得更远，登上更高的山峰、见到更美的风景。生命在于运动，科学运动可以保持体力不衰；适当用脑可以保持脑力不竭。俗话讲“流水不腐，户枢不蠹”，运动是延缓衰老、防病抗病、延



年益寿的重要手段，但运动也不能过量，更不能剧烈运动，而要讲究方式方法，否则就会留下后遗症。只有科学安排运动时间，规划运动方式、运动项目，才能减少疾病的发生，达到延年益寿的目的。比如，在运动强度上，年轻人可以适当增加运动量，老年人则要减少运动量；运动方式上，要以有氧运动为主，可选择快步、慢跑、游泳、球类等项目。

第二，劳逸结合，张弛有度。列宁曾讲过“不会休息就不会工作”，形象地说出劳与逸、张与弛、忙与闲、动与静之间的辩证关系。当出现失眠健忘、饮食无味、身心疲倦等亚健康症状时，就应当暂时放下工作，通过参加体育运动、外出度假、朋友聚会等休闲活动来调节身心、消除疲劳、养精蓄锐，然后再投入到工作和事业中去，暂时的休息是为了更快速、更持续地前进，以减法的手段达到加法的效用。可惜有些人不懂得这个道理，因健康原因而英年早逝，这对本人、家庭、事业都造成重大的伤害。

第三，合理膳食，营养均衡。人吃饭不只是为了填饱肚子或是解馋，主要是为了保证身体的正常需要和健康。营养是健康的根本，食物是营养的来源，均衡饮食是保持健康的首要原则，人的智力、体力、寿命、身高、体重等健康指标，以及学习、运动、免疫、康复等生理能力，都与营养饮食有着不可分割的关系。因此，饮食的结构要合理，既要满足机体的生理需要，又要避免饮

食结构比例失调，造成某些营养素摄入过多，而某些营养素摄入过少。在饮食上必须注意节制，七八分饱就可以了，不可暴饮暴食，保持清淡饮食，多吃蔬菜、水果、五谷杂粮，少吃肉、油、盐、甜食，尽量选择低脂肪、低胆固醇等的食物，白天多喝水或茶，同时要戒烟少酒。

第四，起居有常，生活规律。人的五脏六腑是相互协调工作的，而且在人体的运行过程中每个脏器都有时间上的规律，每个时辰都有相对应的脏器在工作，中医叫“子午流注”。比如，子时是胆在值班，要好好睡觉养胆气，养人体的生发之气；丑时是肝在值班，如果还没有休息，就会伤肝伤血，容易引起心脑血管疾病。任何人偏离了自然的运行规律，则必然得病。因此，必须遵循因天之序，根据健康的本性原则对待身体，才能保持健康。古今中外，养生之道千差万别，但有规律的生活方式却是共同的，比如早睡早起，不熬夜，保证每天都有充沛的精力。生活规律还被列为世界卫生组织健康基石之首，这是人体内的“预定时刻表”，即“生物钟”在支配着生命正常运转的节律，如果人的生物钟运转与大自然节律合拍，就能实现“以自然之道养自然之身”的目的，即所谓的生物钟养生。国际上称生物钟养生为最佳养生法，是自然养生的最高境界。

第五，心态平和，调节情绪。当今社会节奏快、竞争压力大，不少人为了工作和生活，甚至吃不下、睡不着。正所谓“思则气结”“多思则神殆”，思虑过度容

易导致气机郁结，进而引发疾病。“医心”和“医身”都重要，平和的心态对健康有益。中医学认为，一个人如果精神愉快，性格开朗，就会阴阳平和、气血流通，反之就会正气虚弱、抗病能力下降。俗话讲：“气大伤身”，就是指怒伤肝，肝受累，全身遭殃。因此，只有心态平和、情绪稳定，才能更加健康快乐。比如，遇到不顺心的事，不要闷在心里，要及时释放消极情绪，少生怒气，不生闲气、不生怨气、不生闷气，不要赌气，保持愉悦的心情；热爱工作，热爱生活，善于在工作、生活中寻找乐趣；凡事不钻牛角尖，多往宽处想，少忧伤烦恼。

此外，健康大法还有：戒除不良嗜好，培养兴趣爱好；讲究个人卫生，养成良好的卫生习惯；定期体检，及时就医，将疾病扼杀在萌芽状态。需要指出的是，加减法用在人的健康方面也非常广泛，几乎每个时候、每个方面都包括在内，重要的是不仅要懂，而且要注意，要行动，更重要是有成效。

加减法作为人生大法、工作大法、健康大法，充满了辩证的哲理和实践指导意义。任何成功的国家、组织和个人，一定是懂得加减法、领悟加减法、运用加减法的行家高手。学习得越深入，领会得越深刻，运用得越熟练，工作就会更顺利，事业就会更兴旺，身体就会更健康，人生就会更精彩，国家就会更强盛。

出 版 人：朱 庆  
责任编辑：杨雅洁  
装帧设计：冉 莹 廖大昆



文通社微博



文通社官网



文通社会员

上架建议 **企业管理**



9 787309 053072 >

定价：¥9.00元