

金银珠宝，他也只顾自己拿回家，不分给下属。

这样的人不适合当将军。”

但赵王觉得是她作为母亲，担忧儿子的安危，也听不进她的意见。

就这样，赵括还是领兵出征了。

但结果，果然不出他母亲所料，赵括带领的 10 多万赵军全军覆没，赵国损失惨重。

良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。

骄傲自满、一意孤行，只会害人害己。

虚心求教、集思广益，才能走得更长远。

古训：择善人而交，择善书而读，择善言而听，择善行而从

择善行而从

《三国志》说：

“勿以善小而不为，勿以恶小而为之。”

不要觉得善事小而不去做，不要觉得是小的坏事就去做。

懂得多做好事、多结善缘的人，自然会更有福报。

元末明初，有一个人叫刘继祖。

他的同村有一个村民叫朱五四，因为得了瘟疫，朱五四和他老婆都死了，留下 2 个儿子。

看到朱家家破人亡，刘继祖很同情。

他不惜拿出一块地皮，好心安葬了朱五四夫妇。

他还拿出钱，帮助抚养朱五四的 2 个儿子。

其中一个儿子长大以后，成为了明朝开国皇帝，就是朱元璋。

朱元璋为了感谢刘继祖，追封他为义惠侯，并惠及子孙后代。

古训：择善人而交，择善书而读，择善言而听，择善行而从

《周易》说：

“积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。”

懂得积善行德的家庭，自然福报深远；而如果多行不义，恐怕就会遭遇灾祸。

魏国有个丞相叫魏齐，他跟范雎平日里无仇无怨。

只是因为看不惯他，魏齐就派人把他打得死去活来。

更残忍的是，他还让手下郑安平把他扔到荒山野岭。

但郑安平不忍心这么做，就救了范雎。

范雎获救后，凭借自己的才华，后来成为了秦国的丞相。

为了报复魏齐，他就借助秦国的力量，大肆追杀魏齐，还扬言魏国如果不交出魏齐，就会惹祸上身。

魏齐到最后无处可逃，被逼得自杀。

遇事，让一步为高；待人，宽一分是福。

欺负别人、伤害别人，固然可以逞一时之快，但却让自己后患无穷。

懂得宽容别人、帮助别人，才能少一点矛盾，多一点快乐。

古训：择善人而交，择善书而读，择善言而听，择善行而从
作家马德说：

“这个世界，看似周遭复杂，各色人等，泥沙俱下。本质上，还是你一个人的世界。”

你若澄澈，世界就干净。你若简单，世界就难以复杂。”

时光荏苒，余生不长。

与其缠烂人、看烂书、做烂事，白白把时光荒废。

不如择善人、听良言、结善缘，让我们遇见更好的自己。

吕不韦：做大事的人，都深谙驭人之道，其中这2个规律最重要

远古时代，一个原始人，敲碎了一块石头，取出其中最锋利的石块，用麻藤绑在木棒上，于是世界上就诞生了一个有价值的事物【石斧】。

同样，我们每一个人，都具备各自的资源特性，倘若我们利用好每一个人身上的资源，我们就能成就一份自己的事业。

本篇文章的关键词是：人脉。如何合理利用人脉，形成共力，实现属于自己的理想。

《战国策》中记载：吕不韦行商于邯郸，他认为辛苦劳作是没有价值的，而拥立异人为君，获利却无可限量。

但是，这个“生意”的风险极高。因为，秦昭襄王何时驾崩、异人能否顺利坐上王位，是否对吕不韦的付出心怀感恩，让吕不韦飞黄腾达？这些都是未知数。

整个“生意”涉及需要“控制”的人很多，这都需要吕不韦谋得深、算得远，而且谋得全，算得广，最终才能成功。

如何利用人脉，让别人愿意为你所用，按照自己的目标形成共力呢？在这里就要明白，人性的2点属性：1、羊群效应；立场效应；

吕不韦：做大事的人，都深谙驭人之道，其中这2个规律最重要

第一点、羊群效应：

在人群之中，大部分人，都处于“羊群效应”之中。所谓羊群效应，就是指：短视、信息闭塞、不善独立思考、从众的状态。

一个人是不是潜力股，可以先看他有没有【明确】的理想，如果说不出明确方向的人，基本上一辈子都是一只待宰的“肉羊”了。

《墨子》提及：志不强则智不达。

事实就是如此，很多人，往往一辈子都会一事无成。胸无志向、目标不明确，不清楚自己要什么。因此，没有动机，动机不明确，对生活，对未来完全

没有想法，所以注定他对“信息”不敏感，更不要说提升视野，收集更完整的信息了。

让我们此刻，清醒放眼望去：人们往往总会沉迷于眼前的快乐，或者捏紧手里的某些利益，或者困在特定职位上无可奈何，被困苦的生活蒙蔽了自己的视野，但是这些人，都具备各自的资源特性。

所以，我们首先要明确自己的目的，然后根据目的，选择可以驾驭的对象，全面侦查、收集涉及在内的所有信息，继而进行谋略运算。

就好像刚开始，一个原始人，利用石头、木棍、麻绳的特性，组建成一把石斧一样。

我们看吕不韦“奇货可居”的过程：其一、说服异人听他指挥。其二，安排赵国放人、安排秦国接人，调动华阳夫人的利益而为异人奔走。其三，使异人立为太子，然后安排登基。吕不韦在整个过程中，可谓是穿针引线、运筹运算、步步迭进。

因此，我们要清楚自己的目标，驾驭好每一个人的特性，善于设计、善于布局，才能让这些人脉形成共力。

但是，为什么别人愿意为你所“用”？

吕不韦：做大事的人，都深谙驭人之道，其中这2个规律最重要

我们看，吕不韦要完成整个谋划，要调动异人、秦国、赵国、认儿子的王后、立太子的秦王等等，庞大而复杂，并且这些人，往往地位、能量，都在吕不韦之上。这些“棋子”是怎么搬得动呢？

第二点、立场效应：

人都是【立场】的动物。所谓立场，就是当你站在A点，那么你就不在B点，当你站在A点的时候，你就会维护A点的利益，从而避免自己受到损失，往往不顾真理事实。

我常说：人间道，是没有真理，只有立场。人经常维护自己的立场，而“真理”往往成了维护立场的工具。

我们看现在整个世界发生的所有事，不正是如此吗？许多人都因为羊群效应而出现反智，国与国之间，因为立场问题，不顾科学，不顾事实，甩锅抹黑。

所以说，人，就是那么一回事罢了。仁义道德，往往成了立场的遮羞布。这很可悲，但很真实。

说服一个人，按自己的意愿去走，只有一个办法：暗中让自己与对方的立场保持一致，然后推动对方。

人如果站在固定的立场上，是无法成就大事的。作为布置棋局的谋士，必须站在众多立场的正上方。因为每一个人都有各自特定的资源，但是那个资源并不是全部。

因此，棋手需要预先深入每一个棋子的立场坐标，以及他们的立场意愿（运动方向），继而计算出他们的运动轨迹、步数。等一切部署完毕，只需要在起点或者过程中，给予推动，事情就会开始按照自己的计划发展。

吕不韦：做大事的人，都深谙驭人之道，其中这2个规律最重要

总结：

要利用人脉，实现自己的理想，就要深刻掌握、运用人的两种属性：羊群效应、立场效应。

但是，人算不如天算，古语亦云：尽人事听天命。你看似站在全局谋略一些事情，为自己谋求利益，或者看似得到一时的成果，但是你的头顶还有上天在看着你，如果你的所作所为，不符合天道，你施展计谋所种下的“因”，基本会报出不能善终的“果”。

毛选：一个人，只要学会了“总结经验”，路就能越走越顺

毛主席说：“我是靠总结经验吃饭的”。毛主席在不同的场合一遍又一遍地强调总结经验的重要性。毛主席为何爱总结经验，每隔一段时间就大范围的总结经验呢？我们看，《论持久战》是抗战十个月的经验总结，《新民主主义》是革命二十多年的经验总结，《论十大关系》是社会主义建设十多年的经验总结。小范围的总结经验更多了，毛主席要求各级指战员每次战役都要总结，在井冈山时期总结的“16字诀”，贯穿了整个革命战争时期，都没有过时，解放后还被亚非拉人民借去用了。这是为何呢？这是因为很多问题是在重复出现的，如果不总结经验，当问题重复的时候，我们是没办法解决问题的。比如毛主席说，对于围剿和反围剿这种形式，“直到敌人变成弱小者、红军变成强大者那一天为止，这种形式也是不会变化的”。这就是当事物的量变还没有到达质变的时候，事物的运动形式有一个相对稳定的时期，这种稳定就是重复的出现某种现象和形式。这也就给了我们总结经验的必要性，不总结经验，当现象和形式重复的时候，就没有办法去面对。所以说，总结经验就是“观复”的过程——观察重复出现的现象，找到规律。

道德经说：“致虚极，守静笃，万物并作，吾以观复”。观复是观察重复，也是总结经验。只有观复才能看透事物的本质，只有看透了事物的本质我们才能更好地解决问题。这是为何呢？这是因为本质就存在于现象的重复之中。假如一种现象只出现了一次，大部分我们观察不到，就算恰好被我们观察到了，那这个现象就是奇迹，世上的所有的奇迹都是绝无仅有的。我们把能够重复观察到的现象称之为状态，现象重复的有规律，我们称之为线性状态，重复的不规律，我们称之为非线性状态。我们说，根据现象看本质，这个现象是状态，不是奇迹。所以我们的科学，自然科学是研究线性状态的，统计学是研究非线性状态的，而研究奇迹的我们称之为玄学。这更进一步证明了，总结经验就是观察现象重复出现的过程。

我们研究了总结经验与“观复”之间的关系，那我们还得聊聊怎么总结经验和“观复”？毛主席说，要对大量的材料，进行“由此及彼，由表

及里，去粗取精，去伪存真”的过程。这个过程在道德经上就叫做“致虚极，守静笃”。虚心才能获得大量的材料知识，静心才能对这些材料和知识进行区别，整理，才能做到总结经验的目的。现代科学也对这个过程有详细的介绍，就是“陈述，区别，抽象，概括，命名”这样的一个过程。说的也是一个道理。

通过以上分析，我们知道了，总结经验和观复，在主观上要虚心和静心，只有这样，我们才能获得大量的材料，和对这些材料进行比对的归纳的主观的能动性。而在客观上，要有一套科学的方法对材料就行“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的分析过程，这个过程就是科学的方法。我们要了解事物的本质，就要去观复，去总结经验，这需要我们虚心，静心和拥抱科学。这就是毛主席说的：“我们看事情必须要看它的实质，而把它的现象只看作入门的向导，一进了门就要抓住它的实质，这才是可靠的科学的分析方法”。

造人 顶

毛泽东了解中国国情，是人们追随的原因，根本在于其胸怀与气度？

历史是一扇窗，我们应该打开历史的窗口，让历史的光辉照进我们生活的现实，在一种富有历史感的浸润之中，用一颗尊重而敬畏的心，感知历史与过往留下的困难及精彩，收获岁月的馈赠。2021年是中国共产党建党100周年，在这个特定的时间段里学习党的发展史，回顾中国共产党领导中国革命所走过艰苦卓绝的岁月与历程，具有特别的意味和深义。但丝语相信在学习和了解党史的过程中，很多人都会产生这样的疑问：在创建与缔造新中国的中国共产党领导核心层中，从朱德彭德怀到周恩来刘少奇等等，可以说个个都是具有雄才大略，有两把刷子，甚至都是功耀中华，彪炳历史的人物，可是，为什么他们一路“争”着“吵”着，最后全都溪纳大江，心甘情愿地聚拢到了毛泽东麾下，辅而佐之地与他一起共闯天下了呢？

其实，类似的问题，早在2300多年前，汉朝开国皇帝刘邦就曾经与张良、萧何、韩信等一千文臣武将讨论过：即楚汉相争的时候，具有逆天之才的人很多，最后除了败亡者，大多数都转投到了刘邦手下？

当时在场的人，很多人都给出了相似的回答：你刘邦是真命天子，是天命所授，不是人力可以抗逆的。这里面虽然有夸大和讨好刘邦的成分，但把刘邦的成功视为天命所授，乃神！当然是不靠谱的！

那么，毛泽东究竟是有什么过人的地方，能够让自己身边的人从不了解、不理解他到信服他，从反对他到心甘情愿地支持和追随他，而且这当中还有不少人做过他名正言顺的上级或领导，曾经跟他争过、吵过，最后都自愿地服从他，跟随他，接受他的领导呢？

可以说，这些都是我们在学习中国共产党的发展历史时，需要弄明白或搞清楚的。叶帅所曾经说：毛泽东、刘少奇、周恩来、朱德、陈毅、彭德怀、林彪等等，包括我叶剑英在内，从一定意义上讲，哪一个都不是省油的灯，都有两把刷子。而且别的人也曾经在中国革命的不同时期当过头、掌过舵，然而，事实证明他们都不行。只有毛主席，把我们这些人拢到一起，干成了建立新中国这件大事情。

在这些人当中，博古可以算得是在中国革命的不同时期当过头、掌过舵，从不理解，不支持毛泽东一步步到维护和服从毛泽东领导的一个典型。在遵义会议之前，不了解中国国情及革命实际的博古，只知道教条地执行共产国际的指令，把中国革命带入了极端困难的境地，甚至绝境！如果不是在此生死攸关时刻，中国共产党在贵州遵义召开了中央政治局扩大会议，进行了历史性的拨“乱”反正，特别是增选了自四次、五次反“围剿”以来，一直受到打压被排挤在中央领导层之外的毛泽东为政治局常委，为毛泽东重新执

中国共产党和中央红军创造了条件，那么，中央红军和中国革命接下来的“结局”或遭遇将不堪想象。

所以，遵义会议最重要的成果与历史贡献包括：1），扭转了王明“左”的错误，确立了毛泽东在党中央和中央红军中的领导地位，使毛泽东从被排挤受打压状况，真正站到了中国革命的前台；2），确立了以毛泽东为主要代表的马克思主义正确路线在党中央的领导地位，形成了以毛泽东为核心的第一代中央领导集体；3），开启了中国共产党独立自主地思考 and 解决中国革命实际问题的新阶段，使中国革命的航船从此走上了正确的发展道路，在最危急的关头拯救了中国共产党、拯救了中国红军、拯救了中国革命。

但是，如果你只是这样阅读或了解中国共产党的历史和看待中国革命艰苦曲折历程中的问题，是肤浅的！因为从根本上说遵义会议的关键在于解决了当时对中国革命中具有决定意义的军事和组织问题，而核心在于中国革命的军事决策权和战争指挥权重新回到了毛泽东手上，离开了这两点，毛泽东纵然有天大的本事，也很难在中国革命的实践中发挥决定性的作用。

相关的历史文献及事实表明：遵义会议尽管剥夺了博古的军事指挥权，可是博古始终不服，而且此时在军事上真正最后拍板定调的还是周恩来，加上20多个常委中大多数人都是不懂军事的料，导致毛泽东等作出和制定的作战方案及策略不能迅速下达作战部队，而是在反反复复地讨论过程中陷入“绝对”民主的泥潭之中，错过最佳的时间，贻误最好的战机，接着下来的土城战役和鲁班场战役的失败，就是最好的证明。

正是当时作为中央红军一把手的周恩来从失败中看到了问题的关键和症结所在，主动找到博古，和他进行了诚恳的交谈：你我虽然都是吃过洋面包的，但同时也有一个很大的缺点，那就是没有深入了解中国的国情。自我领导的南昌起义失败那一天起，我就知道中国革命靠我们这些吃洋面包的人领导不行，我们要找一个真正懂中国的人，老毛就是这样的人，他懂中国。你我都当不成领袖，唯独老毛行，我们应该共同辅佐他。

周恩来正是在与博古进行这次谈话之后，主动让贤，将完整的军事决策和指挥权交到了毛泽东手上，自己则主要负责各常委之间的协调工作，尽最大可能确保毛泽东等制定的作战方案和决策能够以最快的速度，在第一时间下达到一线作战部队。经过此次看起来似乎不怎么起眼的转变，中央红军在毛泽东的率领与指挥下，开启了神奇的中国革命之旅，毛泽东用自己的“神来之笔”——“四渡赤水”一系列让人眼花缭乱的操作，带领中央红军跳出了国民党军队的包围圈，彻底摆脱十数倍于自己的国民党军队的围追堵截，实现人类历史上最伟大的战略转移。

今天，当我们站在现实的角度回顾历史，会在中国革命的坎坷与凝重中逐步了解：当年周恩来之所以会主动让贤，让毛泽东获得完整军事决策和指挥权，而且在这个过程中，包括周恩来、朱德和张闻天等在内的党和中央红军的领导人都主动站出来做其他人的说服工作，让毛泽东可以更加专心地做好军事指挥与决策上的事。毛泽东对中国的国情和中国革命的实际情况比较了解，比较深入，只是一个方面或者因素，而最关键、最根本的原因在于毛泽东具有的博大胸怀和独特的人格魅力，具有超人的眼光、胆略和智慧，具有高超的军事指挥艺术和出奇制胜的能力。

毛泽东在此基础之上的历史展示是：中国革命有他的领导与指挥，就会顺利；我们的军队在他的领导之下，就能打胜仗，就可以不断消灭敌人，发展壮大自己；反之，离开了毛泽东，我们的军队就要打败仗，吃大亏，中国的革命就会遭遇挫折，摔大跟斗，甚至惨败，而且无论换了谁，即使是对马克思列宁主义的经典理论能够做到倒背如流的王明，即使是手持国际共产“赐予”的尚方宝剑的博古、李德这些人都不行，这是经过中国革命的历史和实践证明了的事实。

写到这儿，不由得想起毛泽东《咏蛙》里的一句诗：“春天我不先开口，哪个虫儿敢作声”，这不仅是一种胸怀，更是一种气度与自信！可以说毛泽东还是“小小”年纪的时候，就有了放眼世界的胸怀和睥睨天下的霸气；就有与生俱来的桀骜不驯和张扬个性，但是，仅有这些是不够的，还不足以支撑起毛泽东与天地一样博大的胸怀，不足以支撑起他超前的眼光及判断能力，不足以支撑起他过人的胆略与气度，不足以支撑起他“运筹帷幄之中，决胜千里之外”“天才”般的军事指挥艺术和出奇制胜的能力，不足以支撑起他“全心全意为人民服务”的家国情怀、民族情怀和人民情怀，而这一切都是毛泽东深深扎根中国，对中华民族乃至世界历史有深刻而独到的理解，并且千锤百炼，矢志不移的结果。

历史是一面镜子，鉴古而知今，学史而明智。我们只有尊重和善待历史，学习和了解历史，在系统学习中国共产党和中国革命发展史的过程中，加深对中国历史和文化的理解，进一步理解和把握人类发展历史规律，从中汲取前人的智慧和我们需要的营养，才能真正懂得和借鉴历史，让历史的光辉照进现实，照亮我们的前程，在历史的光辉里浸润和涤荡灵魂，坚守使命、原则和初心，在中国特色社会主义道路上，向着伟大领袖毛主席指引的方向奋勇前进！

最后说一点：毛泽东是伟大的，有了毛泽东的中国、中华民族和中国人民都是幸运的！有人说：如果毛泽东没有冲破现实束缚及藩篱的勇气，而是一辈子甘于寂寞地守着自己生于斯，长于斯的韶山，甚至一辈子耕作于那里，

那么，毛泽东的生活就会平静如水，像绝大多数人一样老死于自己的出生地，就不会有今天的毛泽东。丝语只能说：这是他们不懂历史，不懂毛泽东！因为毛泽东的成功，绝不是一种偶然，而是他自身所具备的超人素质与能力运用到中国革命实践的结果，是历史的选择，是中国革命曲折发展的必然归宿！

德鲁克：公司存活率低，本质是创始人带团队的意愿不够 ✓

为什么有些新企业在合适的市场上成功占有了一席之地，并成功找到它所需的财务结构和财务体系，然而，几年以后，它仍陷入严重的危机之中？这通常是企业即将跨入“成人”的门槛。在成为一个完善的成功企业之时，某些企业陷入了似乎没人可以理解的困境之中。产品一流，前景光明，但企业就是不增长。无论是获利能力、质量还是其他任何关键领域都绩效不佳。

01 企业“成人”的门槛

原因总是相同的：缺乏高层管理团队。企业的发展已非一两个人所能管理，它需要一个高层管理团队。如果企业这时没有这样一个团队，想要从头组建，显然为时已晚——事实上也太晚了。到那时，能存活下来就已是万幸了。但是，它很可能因此遭受永久性的创伤，或者多年以后，仍然承受着流血不止的伤疤所带来的痛苦。公司的士气大挫，员工对公司的期望破灭，并开始破罐破摔。公司的创始人开始分道扬镳，心中充满怨恨，后悔已为时太晚。解决的方法很简单：在企业真正需要高层管理团队之前，就将它建立起来。

团队不可能在一夜之间建成，需要长时间的磨合，团队才能发挥功能。团队是建立在相互信任、相互了解的基础之上的。

团队的建立需要几年的时间，根据我以往的经验，至少需要3年。但是小规模和正在成长的新企业无力负担一个高层管理团队，它负担不起6个高管人员所应享受的高薪。

事实上，处于发展阶段的小型公司和成长中的企业都是由很少一部分人来包办一切事务的。那么怎么才能为它们提供一个切实可行的办法呢？

同样，办法也很简单。这就要看创始人是否愿意建立一个团队，而不是自己事必躬亲。

如果高层中有一两个人认为所有事情他们必须亲力亲为，那么几个月以后，或最多这样下去几年以后，就不可避免地要出现管理危机。

02 组建高管团队的最佳时机与节奏

每当新企业的客观经济指标（例如市场调查或人口统计分析）显示，其业务将在两三年内翻一番时，企业创始人的责任就是，着手组建一个新企业很快就会需要的管理团队。这是一种防患于未然的措施。

首先，企业的创始人必须与企业的其他关键人物一起组成一个小组，共同考虑企业的关键活动。他们应自问：哪些特定领域将影响本企业的生存和成功？每一个人必须列出这些主要领域。但是，如果意见不一致或发生分歧，那么他们就必须严肃认真地解决，因为这是一个重要问题。团队中任何一个成员所想到的每一种企业活动，都应被列入议事日程，仔细加以考虑。书本通常不会记载企业的关键活动。只有通过具体企业进行分析，这些关键活动才会显现出来。在一个局外人看来，从事相同行业的两家企业对关键活动的界定也可能存在差异。例如，一家可能以生产为中心；而另一家可能以顾客服务为中心。只有两项关键活动总是出现在所有企中：人员的管理和资金的管理。其他活动则由企业内部的人员视企业、自身工作、价值观和目标看法而定。下一步，从创始人开始，团队的每一个成员都要自问：“我最擅长哪些工作？我的这些重要同事，每个人真正擅长哪些工作？”然后，他们应对彼此的能力及长处达成共识。同样，也必须认真对待不同的意见。接下来，要继续自问：“不同的企业活动能发挥我们各自的长处吗？我们应该各自负责哪些关键活动？某项具体活动应由谁负责才合适？”等等。

其次，组建团队的工作就可以开始了。公司创始人如果发现自己并不适合人事工作，就应该约束自己不再插手企业的这项关键活动。也许他的长处在新产品和新技术上，也许他的关键活动是运营、生产、产品分销和服务，也许是资金和财务；而另外的人可能更适合人事管理。但是，所有

关键的活动都必须有人来负责，而且这些人必须具备公认的工作能力。没有任何条文规定说：“首席执行官必须负责这个，必须负责那个。”当然，首席执行官是公司最后的裁决者，负有最终不可推卸的领导责任。而且首席执行官还必须确保获得必要的信息，以履行这个最终不可推卸的领导责任。然而，首席执行官的工作取决于企业的实际需要和他本人的素质。只要首席执行官的工作中包括关键活动，他就是在做首席执行官的工作。但是，首席执行官还有责任保证所有其他关键活动都由合适的人来做。

最后，企业的每个主要领域都应设定目标。每一项关键活动的负责人，无论是负责产品开发或人事管理还是财务管理，都应该对下列问题做出回答：你能为企业做些什么？我们应该让你负责些什么？你在设法达到哪些目标？何时完成？当然，这属于最基本的管理范畴。开始时，以一种非正式的方式建立高层管理团队是一种稳妥的做法。这样，处于发展阶段的小型企业就无须给予班子内的成员任何头衔，也不必公开宣布，甚至不必额外付酬。所有这些都可以等到一年左右以后，新成立的团队已发挥功能时才开始实施。在此期间，小组的所有成员还有许多需要学习：他们的工作范围，他们如何一起工作，他们如何协助首席执行官及其同事顺利开展工作。

两三年后，当迅速成长的企业需要一个高层管理团队时，原有的高层管理团队就能发挥其应有的功能。

03 缺乏高管团队的危机

然而，如果公司在它真正需要高层管理团队时，却没有组建这一团队，那么企业早在自己需要组建班子之前，就已经丧失了自我管理能力。创始人将因担负过重的工作，而导致许多重要工作无法完成。在这个时候，公司会有两种可能性。一种可能性是创始人将精力集中在一两个自己感兴趣并能发挥才能的领域上。这两个领域固然很重要，但并非企业唯一的关键

领导，而此刻，创始人已无暇顾及其他关键领域。两年后，由于这些重要领域未受到重视，企业陷入了困境。

另一种可能性更糟。因为创始人有责任感，他知道人员和资金是关键，需要有人负责。在创业之初，他自己的能力和兴趣在设计和开发新产品上，但是责任感迫使他去管理人事和财务。由于他不具备这些方面的能力，不仅人事和财务管理不善，而且由于他必须花时间制定决策，或在这些领导域开展工作。致使他因缺乏时间而忽略了他真正擅长的，且公司指望他做好的工作，即开发新技术和新产品。

三年以后该公司将成为一个空壳，不但没有产品，而且没有人事管理，也没有财务管理。出现第一种可能性，公司还有可能救活。毕竟它还有产品，但是创始人将不可避免地被任何可以挽救公司的人所取代。如果出现第二种可能性，公司通常是没有救了，只能出售或清算破产。早在真正需要高层管理团队之前，新企业就应该着手组建这样一个团队。早在企业创始人发现单凭他一个人不能胜任管理工作，会出现管理混乱之前，创始人就必须学会与其他同事合作，学会信任他人，而且学会如何使他们负起责任来。

总之，创始人必须学会成为一个管理团队的领导，而不是成为一个有“许多随从”围绕的“明星”。

钱钟书：大雨过后，抬头看天

路随心转，境由心造。

听赵玉平老师讲过一个故事。

他有个学生创业不顺，不得已把房子抵押了，每天都活得郁郁寡欢。有一天跟老师抱怨：“感觉命运对自己不公，一个巴掌一个巴掌打过来，抽得自己晕头转向。”赵老师就安慰他：“生活的巴掌打过来，你把脸迎上去，当然是打击，你把手迎上去，不就变成鼓励了吗。”同样一件事，不同的态度，不同的反应，带来的是截然不同的结果。秋季萧瑟，有人只看到满地落叶，有人却看到累累硕果。大雨倾盆，有人只看到满地泥泞，有人却看到天边彩虹。希腊人说：“生活的意义不是你经历过什么，而是你面对生活的态度。”

真正的智者，都懂得：大雨过后，抬头看天。

01

抬头看天，是一种心态。

一个年轻人打算到一个镇子定居。去之前，他向镇子里的铁匠打听那里是否宜居。铁匠问他：“你为什么要搬来呢？”年轻人回答：“我现在住的地方太糟糕了。那里的人心机太多了，一点也不好相处，人前一面，背后一面，反正我是一天也呆不下去了。”

铁匠回答说：“那我们这里就更差了，你还是不要来这里了。”过了几天，又来了一个定居的年轻人，和上一个人来自同一个地方。铁匠也问他搬家的原因。年轻人说：“工作调动，没有办法。之前的街坊和谐友善，我其实挺舍不得的。”铁匠说：“我们这里的人淳朴善良，你搬过来很快就能适应的。”来自同一个地方的两个年轻人，给了铁匠完全不同的原因，也得到铁匠完全不同的回答。

钱钟书说：“生活是艰辛的，悲观的人，被凄苦与迷惘困扰；乐观的人，从痛苦中寻找乐趣和幽默。”生活从来都是不完满的，有好的一面，必

然也有坏的一面。人心如镜，照映万物。你心里有光明，看到的就是佛；你心中有黑暗，看到的就是魔。那些内心悲观，总是抱怨的人，注定无法收获幸福。上个世纪六十年代，钱钟书的女儿钱瑗独自一个人在北京，杨绛和钱钟书都在偏远的乡下。杨绛放心不下女儿，晚上经常失眠。

有一次一只猫儿叼着两只血肉模糊的老鼠跑到杨绛床上。杨绛又惊又怕，床单洗了好多次，依然洗不掉上面的血渍。她把这事儿告诉钱钟书，钱钟书说：“也许这是吉兆，老鼠的内脏与身躯分成两堆，离也；属（鼠）者，处也。说明你要离开此处了。”杨绛被他煞有介事地解释逗笑了，也因此放下心来。那段日子虽然艰难，但是夫妇二人却从没放弃。像是夹缝里的花朵，始终朝着那一点微弱的光蓬勃向上。

两人的好心态，带来了好运气。不久之后，两人得以回到北京，和女儿团圆。《积极情绪的力量》里有这样一句话：“凡事都有两面，只要不往坏处想，人多半就能往好处走。”一念天堂，一念地狱。很多时候，你对待人生的心态，决定了你的生活是繁荣还是衰败。

02

抬头看天，是一种智慧。

钱钟书曾经写过一篇文章，评论《伊索寓言》中的蛙与牛。

母蛙想跟牛比大小，于是鼓起自己的肚子，最终把自己鼓爆了。

钱钟书说：“蛙是不应该和牛比大小的，每一种缺陷都有补偿，吝啬也是节俭，愚笨也是真诚。”万事万物相反相成，彼此对立，又彼此转化。所以那些真正有大智慧的人，从不轻言祸福。相较于常人，他们更能发现阴影背后的光明，困境之中的美好。宋朝名将狄青十六岁的时候曾经犯过错误，脸上受过墨刑。后来他在军中不断立功，慢慢当上了将军。

皇帝召见，对他说：“你都当将军了，就把脸上的刺字去掉吧。”狄青说：“这是我过去耻辱的印记，但是对于士卒却是鼓励。一个犯过事的人，都能当上将军，何况他们呢？”是耻辱还是激励，全在一念之间。换一个视角，换一个条件，坏事就变成了好事。钱钟书和杨绛都曾在牛津大学就读。但是钱钟书是正式的学生，杨绛却只是陪读。杨绛抱怨说：“我看到满街都是穿学生装的人，大有失学儿童的自卑感，真羡慕人家有而我无份的那件黑布背心。”

钱钟书却说：“你不是正式的学生，所以不必接受学校的管辖，不必费工夫去准备枯燥繁琐的论文，反而有更多的自由时间去阅读，比我有更多的收获。”杨绛看了他的论文，唏嘘不已，暗幸自己不是学校的正式学生。从此之后，杨绛反而更加珍惜陪读生的身份，利用一切时间去广泛阅读，拓宽自己的视野。毕业的时候，杨绛的收获反而比钱钟书更多一些。古人说，祸福相依。灾难与福气，其实是一体两面。开心的事情，可能埋藏祸患；糟糕的事情，可能隐藏着机遇。明白这一点，面对人生种种境遇，才能淡定心情，不骄矜，不抱怨。在纷纷扰扰的世间，从容把握自己的命运。

03

抬头看天，是一种境界。

钱钟书先生曾说：“你穿一件新衣服很快乐，你喝一杯茶很快乐。快乐不是因为衣服和茶，而是因为你的心里没事。”心无挂碍，人生才得自在。若是一味执着，不肯放手，人生只能苦不堪言。

禅师让弟子去河对岸砍柴。弟子们到了小河边才发现，因为连日暴雨，桥被冲垮了。河边也没有渡船，只能一个个垂头丧气地回去。只有一个小和尚没有唉声叹气，反而很坦然地面对师傅。师傅很诧异，问他缘由。

小和尚说：“虽然没有打到柴，但是河边有一棵苹果树，我顺手摘下了树上最后一个苹果。”然后，把苹果放到禅师手里。后来这个小和尚成了禅师的传人。

人力有限，天命难违。人这一生有很多过不去的河，翻不过的山。不纠结，不执迷，果断放弃。这样的心性与豁达，方能完成人生的突围和超越。钱钟书回国之后，被聘为西南联大的外文系教授。当时西南联大人才济济，机会多，薪水也高。钱钟书本来打算在这里大展拳脚，做出一番事业。但因为说话直，才气高，得罪了不少人。很多人开始给钱钟书穿小鞋，揆叙系主任不再续聘钱钟书。他不愿沉沦在人事倾轧中，果断辞职，选择回家陪妻子女儿。后来西南联大外文系主任亲自上门请他，他依然拒绝就任。别人替他可惜，钱钟书却觉得天下之大，肯定有自己的容身之地。钱钟书陪着家人度过了一段惬意的假期，而后进入蓝田国立师范学院担任外文系主任。在这里，他身心放松，无拘无束，不仅创作出了久负盛名的《谈艺录》，还打造出一个与众不同的外文系。王维说：“行到水穷处，坐看云起时。”登山的时候，溯流而上，发现溪流不见了，那就索性坐下，看天上的云。

不必执着于水，因为水会变成云。人生走到绝境的时候，不妨往旁边看看。不必撞了南墙不回头，不必一条路走到黑。学会放下，换一个思路，换一条道路，也许可以豁然开朗