

# 创业者的菩萨行

## 版本历史

### **{2012-3-19} 改名**

原名《创业者的菩萨戒 5.3.3》，后经一位善知识 ([xiangk@163.com](mailto:xiangk@163.com)) 指点，从 5.3.4 版开始，改为《创业者的菩萨行 5.3.4》，更利于传播，感谢！

### **{2008-5-8} 源起**

本电子书的是本人 ([zhao\\_bill021@qq.com](mailto:zhao_bill021@qq.com)) 多年来筛选数万份 BP (商业计划书)、面谈数千个创业团队、对上百个创业企业提供战略策划甚至创业孵化的过程中，在工作随笔的基础上，所总结出来的对创业者非常要紧的心性哲学、谋略道术、实战兵法。能看进去的创业者，都是有一点智慧的人、有一点福报的人、有一点潜力的人，能深入进去并且做一点尝试、严格实践甚至刻苦反省的创业者，都是人中龙凤、时代英雄、业中帝王。欢迎传播，功德无量！

## 内容简介

《缘起篇》让我们觉悟了只有集众人之力共创善业，才是真正的创业。

《观念篇》让我们明白了道德确有高下之别，惟有平等才是最高的道德，尽管平等本身并不完美。

《团队篇》让我们知晓了什么人才有可能创业成功，与什么人搭伙往往会事半功倍。

《修炼篇》让我们清醒地认识到创大业的人要经过多么苛刻的心理锻炼，不比肩圣人，哪里会有大业可以期望。

《组织篇》让我们具备了洞察公司政治的机会，公司和家庭类似，随着时间推移，调整人际关系成为必然，总体趋势是关系会逐渐淡化，善恶只在谦让的节奏中蕴涵。

《时势篇》让我们感到真正意义上的世态炎凉，原来商业兴衰也存在历史和地理的大趋势。

《应变篇》让我们了解到在一刹那改变性格乃至气质，甚至控制情绪和思维，在对内驾御团队对外整合资源的重要意义。

《取势篇》让我们具备了外在的大系统和内在的大伦理的视眼，有勇气面对一切商业逻辑和人性难题。

《帮闲篇》让我们看破了道德的表象，在不洁净的世间要想成就一番事业，创业者偶显流氓相，往往是必须的。

《脱困篇》让我们知晓了人世间最高的变化之术，一刹那间转换境界，变仇为爱，变逆为顺，变困为顺，都是可能的。

《附#1：批判《韩非子》》是 2000 年来中华帝国的官僚文化的代表，从术的角度看，有诸多可取之处。

《附#2：点评《居士菩萨戒律》》是本文的最初依据，虽然经过了数千年的光阴，依然有可取之处。

《附#3：弥陀之光（又名观经因缘禅想诗）》是笔者和启蒙老师的原创诗，是对创业境界的类比。

# 什么是‘创业’？ --缘起篇

什么是创业？

百度百科的财富和追求平衡观：*创业是指某个人发现某种信息、资源、机会或掌握某种技术，利用或借用相应的平台或载体，将其发现的信息、资源、机会或掌握的技术，以一定的方式，转化、创造出更多的**财富**、价值，并实现某种**追求**或目标的过程。*

酷 6 创始人李善友的思维模式观：*创业是一种特殊**思维模式**。面对有限的资源，利用自己的智商、情商和胆商，聚焦于发现和创造机会，而不受限于资源的困乏。白手起家，变危为机，从无到有。因此，创业思维模式是指培养一种特定的态度和思想状态，一种巧妙的、具有洞察力和创新性的思维模式，它不同于行政思维模式。*

看来差别比较大。‘创业’到底意味着什么？首先，我们需要了解什么是‘业’？请看：

## 1) ‘创业’等同于‘创善业’

‘业’本来就是佛教术语，梵语羯磨 **Karma**，意思是过去无数世以及现在世到当下时刻，所造作的‘善恶无觉’之因，以及在不觉悟情况下，会随着命运惯性导致当下时刻到现在世结束，乃至未来无数世，所必须经历的‘苦乐无悟’之果。

为什么要‘创业’？就是要‘觉察’过去无数世以及现在世到当下时刻的恶因，通过‘心态的根本转变’，彻底‘醒悟’如何离苦得乐的方法，甚至找到跳出‘苦乐轮回’的大道。这里的‘创’，就是打破命运的枷锁，提升人生境界的意思。因此，‘创业’等同于‘创善业’。

## 2) ‘无戒而戒’的奥妙

如何打破打破命运枷锁？惟有在积累‘善因’上下‘真’功夫，最直接的是将价值观转变为利他和大爱，但改善后的价值观本身是不稳定的，只有靠不断的自我反省和环境约束才能保持住，这就是佛教戒律的理论依据。这里依然存在一个问题：无论是自我反省或是环境约束，都有‘被迫’的问题，不是自觉自愿的，虽有可能的好结果，但内心依然不安。怎么办？只有将改善后的价值观通过生活实践最终沉淀到性格中形成下意识的习惯，甚至凝聚到气质中形成自然而然的神经反射，才算是‘根本善因’或‘善根’。这需要深刻探究佛教戒律中‘合理’的成分，或长期努力或突然灵感一发，最终必然会产生‘心态的根本转变’，进而达到‘无戒而戒’的境界。这方面，历史上和当下依靠类似‘居士菩萨戒’修行获得不世之大成功的政治家、企业家、科学家，均可做你我表率，也恰好为本文取名之依据。

## 3) 真正‘德性’

现在，我们应该知道，广义上说，每个人都有权创业，或者说，每个人都可以无时无刻，哪怕是在梦中，也可以在‘心念’上创业。狭义上呢？或者世俗中呢？带领团队‘共创善业’，才是创业。再狭义一些或更具体一些，立足经济原则带领团队‘共创善业’，才是创业。

任何一个人，只要经济上比较自由，也基本尽到家庭责任的时候，都会自发萌生出创业的念头，这是为什么？一个人一生，如果不创业，就只有一条注定的命运，如果创业了，就有可能集众人之功为社会做出大善业，一旦成功了，就可以再创业，再成功，如此不断下去，就可以拥有多条命，并且是越来越高级的命，这种命叫**慧命**。

通读本文，你的第一个利益是具备反观自身的福报（潜藏于气质中）、素质（潜藏于性格中）、德行（潜藏于价值观中）的能力。如果你打算创业、正在参与正在或正在创业，首先你要观察你的德行，并进而逐渐深入地了你的‘德之性’、‘性德’、‘德性’是什么？而真实的‘德之性’、‘性德’、‘德性’，只有在‘德之阴’或‘背人时’或‘举头神明处’，依然能保持的道德底线，才是你的真正‘德性’，也就是你的素质和福报，或统称‘**阴德**’。如果

你‘阴德’足够，只需谨慎并且不骄傲，如果你‘阴德’足够比较好，只需坚忍并且不放逸，就会贵人常伴，好运不断。如果你‘阴德’不足，则需要细细反省，并从点滴小事中积累之，从‘存心’和‘实践’中交替下功夫！

小诗：

戒律本自外来，先做护身铠甲，  
不戒而戒成熟，性德圆满之时，

## 寻找‘恩威之源’--观念篇

普世价值观是一种超越种族、国家、文化的统一世界观，只能建立在‘统一人性’的基础上，大体指[人权天赋、生来自由、民主权力](#)一类的东西。由于种族之间、国家之间、文化之间发展程度不同，对‘人权’、‘自由’、‘民主’这些代词的内涵和外延的理解也会不一致，特别是代词之间的逻辑关系更会产生不一致，最终，普世价值观很容易被强势种族、强势国家、强势文化利用来压迫弱势种族、弱势国家、弱势文化，异化为一种政治歧视、政治霸权、政治恐怖，等等。

创业活动也具有普世的特性，自然也应该有‘普世创业价值观’。相比较一般人群，创业者的跨文化接受度比较高，对政治的排斥性比较强，更容易在对‘统一创业性’达成比较一致性的理解。参照普世价值观的三个代词--‘人权’、‘自由’、‘民主’，‘普世创业价值观’也有三个代词--‘境界’、‘人我’、‘环境’，与‘人权’、‘自由’、‘民主’不同，‘普世创业价值观’的这三个代词尽量剥离了善恶、好坏、真假之内涵，尽量做到内涵上的‘清静’。而在外延上，尽量做到不偏不倚的‘中道’，如何做到呢？

### 1) 境界：提倡人格的平等，反对人权的平均

支持内在的、人格上的平等，反对外在的、物质上的所谓‘人权’的平均主义。人从动物人到社会人再到有理想懂生命意义的圣贤人，人权偏向低级的动物人和社会人，人格偏向社会人和圣贤人或用‘神格’来表示，社会人和圣贤人具备‘先天良心’，这是‘道德之母’。比如，柳传志在“2011年（第十届）“中国企业领袖年会”的讲话中重点提出‘制度的不完善是促进中国生产力前进的动力，市场尊严包括公平竞争与企业家责任，而制度的精华——一视同仁，则有效联系了“制度进化”与“市场尊严”这两个要素。’。这里的‘一视同仁’就是‘人格的平等’。

在操作层面，把握好以下3点：

#### 1.1) 从心尊重

创业者不要公私不分，即使创业者占有了99%的股份，公司也不是企业家个人的，把尊重小股东作为一切决策的出发点，小股东就会有归属感，公司才能有凝聚力的道德基础；

元老和骨干不要执着尊卑，地位来自于授权，但源于威信，威信和学识、能力、修养有关，表面的臭架子一定要放下；

#### 1.2) 德才不兼

创业者要有坚定的价值观信念，不要为一时的利益期许而蒙蔽了自己对人的判断力。德首先体现在对公司也就是共同价值观或理念的忠诚，具体体现在对直接上级的忠诚，其次才表现在对同僚的礼貌和对下属的仁慈，越是高级岗位，对德的要求越高，只有德大于才的人才能授予部门主官以上的岗位；

元老和骨干也要有最基本的价值观底线，对创业者的严重失德行为要有最起码的警惕、反对乃至对抗的勇气；

#### 1.3) 人才梯队

人才梯队大致分为3个阶段，不要轻易跨越阶段：员工->骨干->元老，每个阶段的价值诉求是不同的，员工只需要按市场价格支付工资即可，骨干则要靠明确的KPI支付奖金或者纳入中期分红计划中，元老关系最难维持，需要稳固地位和相对独立权力空间，也需要财务公开基础上的中长期利益分享机制的明确，更需要防范伤筋动骨的背叛；

上述人才梯队建设，重点是职级制的贯彻，设计到根据级别、岗位分配工资、奖金、分

红、期权/股权等问题；

## 2) 人我：提倡思想的自由，反对行为的自我

支持思想的自由自在，甚至自私自利，但思想如果反映在行为上，就要以不损害他人作为底线，更要坚决反对极端自私的行为，为此，有必要在思想上要纠正那些极端自私的倾向，也因此，思想的自由也应该有所限制，最终，人人自利利他，最终达到能动力和集体善行之间的平衡点。比如，VMware 全球副总裁兼中国研发中心总经理李严冰在最近 1 次接受 BNET 专访的时候关于团队合作的心得“从前有个对我很有影响力的管理哲学，就是团队中的每个人都要把自己看成是一个 business leader，要有这样的心态。虽然我是做部门业务的，但我首先是公司的 business leader，其次才是部门的负责人，部门的专家。”。这里的 ‘business leader’ 就是相对统一的 ‘思想’，只有思想统一了，行为才不至于失控。

在操作层面，把握好以下 3 点：

### 2.1) 稳扎稳打

创业者应该明白，组织进化必须要经历一些阶段，典型情况是：每员工的专业性->优秀员工的职业素质->出现一批骨干岗位->自觉遵守流程->形成商业模式->在客户和合作者层面扩张商誉->加速资源整合->积极资本运作。在这个过程中，每个人的思想和行为会逐渐由分离到统一过渡，自由和自我会逐渐达到完美统一；

### 2.2) 授权控制

元老和骨干应该理解，岗位和流程很死板，必须靠文化调剂，文化表现在创业者对授权控制的度的拿捏，关键点是分清楚领导力和管理权的不同。管理权是正式授权，分独裁、主导、统筹、监督、知情等，行权范围和接口关系可书面约定但主要靠被授权者个人的领导力来争取，而领导力就是俗语中的威信，与历史贡献、专业水准、开放心态等有关；

### 2.3) 府兵募兵

创业者在创业早期必须自己当 CEO，元老岗位以临时委派制为主，以 CXO 助理、助理 CXO、代 CXO、执行 CXO 身份等头衔明确表示资源归公功劳归己的用人理念，类似府兵制，骨干岗位则不同，提倡人身依附关系，师生关系最佳，类似募兵制；

## 3) 环境：提倡道德的正义，反对法律的义气

道德上，力求动机的正义，但该动机本身必须以客观为前提，动机的客观性如何保证呢？法律。法律作为道德的底线，就是保证正义动机的客观性的最后一道防线。另外一个提高动机客观性的方法，是不可让其他人感觉到你在意气行事，这是不同人类人群和谐共存的前提，可以归结为基于理性的感性，或理性的正义观。

在操作层面，把握好以下 3 点：

### 3.1) 制衡到底

首先，创业者的个人欲望要受董事会框架制约，其次，公司的每个重要岗位都要有流程层面的上下游和后备军进行监督，特别重要的岗位如 CFO，实行决策、会计、出纳相对独立的管理模式。如此，在绝对制衡下，团队内部才能绝对地产生心印心、背靠背地团结氛围；

### 3.2) 信息透明

创业者应该提倡，只要是公事，所有员工之间发 / 抄 / 回公文，必须根据流程定义、礼貌原则和保密原则 cc / fwd 给其他员工，否则，将被视为挑拨离间，一旦发现立刻申斥；

元老和骨干应该倡导，下级向上级主动、积极、完整、客观地汇报工作进展和阶段成果，否则，将被视为消极怠工，一旦发现立刻申斥；

平级之间，根据流程和临时指令进行信息的有限共享，有助于建立基本信任；

### 3.3) 赏罚分明

创业者与团队之间关于赏罚制度的约定，其实是一种事前约定（或 KPI），而不是事后错找替罪羊或事后对乱赏赐，遇到不能明确该约定的时候，尽量按照资望等级共同谈判分配原则，大锅饭往往是最好的赏罚原则；

创业者应该警惕并且理解，大锅饭久了，团队中有威信的人就会出头尝试改变之，这时，大锅饭就成了精确管理的起点，只要顺势利导，势必成功；

### 4) 总结

在境界、人我和环境之间，如果出现两两冲突应该如何解决呢？始终坚持前者比后者重要，即可。

小诗：

高贵之人，心中定无高下之别，

自在之人，随心所欲而不逾矩，

道德之人，不惧德亏且敢为天下先，



## 打造‘黄金团队组合’--团队篇

一个人的心理品质是渐进发展的：气质->性格->价值观。创业，如果说真正有规律可寻的话，一定是价值观升华的过程，乃至性格甚至气质的改善，财富则是创业的副产品而已。

### 1) 什么是气质？什么是性格？什么是价值观？

理解价值观之前，先要了解气质和性格。气质，大约在 3 岁之前定型，对应佛教的“妄想”，是先天禀赋（神经反射系统的构造特征）的优劣，尚不存在‘人我’分别，因此也无所谓善恶，但确实有浊净或高下之别，属于传统意义上的前世因，遗传起到很大作用，依据是一句古话“三岁看大”。性格，是 3~7 岁之间养成的，对应佛教的“分别”，是在气质基础上叠加了人我分别，建立起的利害判断模式，是本能的善恶开端。下表是气质和性格的对应表，其中，气质主要针对创业团队中的一号--企业家，性格则对应全体创业团队。其中，红色是适合创业的类型：

气质类型	适合创业的气质	性格类型	适合参与创业的性格
卑劣（毒蛇）	严重不适应	丧尽天良	严重不适应
		天良未泯	严重不适应
奸滑（老鼠）	严重不适应	蝇营狗苟	严重不适应
		明哲保身	严重不适应
刁钻（狐狸）	严重不适应	口蜜腹剑	严重不适应
		八面玲珑	行政人才
孤傲（狗熊）	严重不适应	刻薄寡恩	严重不适应
		铁面无私	财务人才
聪慧（孔雀）	不适应	投机取巧	销售人才
		大智若愚	高级管理干部
粗犷（老虎）	容易有小成就的创业者	性如烈火	不适应
		大气磅礴	营销、市场型干部
恬静（大象）	有格局的企业家	孤芳自赏	技术人才
		谦谦君子	人事人才
高洁（凤凰）	有大格局的魅力型企业家	高高在上	不适应
		礼贤下士	高级管理干部
3/8 的人适合做创业者，老虎气质的人团队偏弱，只有大象气质的人懂得进退，只有凤凰气质的人是天生好命人--英雄豪杰主动投奔		假定创业者的性格缺陷是可以升华到完美境界的，那么，剩下的问题就是其他元老和骨干的性格组合，大约 8/16 的人适合做元老和骨干，但只有‘大智若愚’和‘礼贤下士’性格的人能做高管，但‘礼贤下士’性格元老和骨干最终会与‘老虎’或‘凤凰’气质创业者产生严重冲突	

### 2) ‘人格’如何被测量？

气质和性格，合称‘人格’。一个人，有可能 100% 准确地了解自己的性格乃至气质的类型吗？也就是说，有可能认识自己吗？答案往往是否定的。怎么办呢？惟有观察无利害关系的人对自己的行为的下意识反应。首先，无利害关系这个标准是最基本的，现实生活中很难寻找，这就是为什么一些传奇创业者经常在外面交朋友的原因所在；其次，观察‘下意识’行为的能力本身已经属于洞察力的范畴，更大程度地依赖语气、眼神、呼吸、身体语言等，

也就是通常说的第六感，另外，‘下意识’行为本身要受到心理防御机制的制约，为了尽可能不触发心理防御机制，创业者要首先要做到多听少说甚至只听不说。

### 3) [价值观]、‘人格’如何被发现？

而价值观，可称‘人格’，是在 8~21 岁之间成型但随着年龄增长可以不断变化，对应佛教的‘我执’，是在性格基础上发展起来的一种理性约束，是最终是非判断的标准，在面临心理刺激情况下是可以变化的，创业体验作为正向的心理刺激可以起到深刻升华价值观甚至性格的作用。如果说，性格是不假思索的利害判断，带有感性、本能的色彩，而价值观则是经过思维的是非判断，带有理性、文化的色彩。一个很不幸的事实，不同文化背景下，能建立起完整价值观的人群比例差别很大，当前中国大约不到 1% 的人有比较完整的价值观，因此，绝大部分中国人是不适合创业的。下面举几个创业成功者的价值观例子：

#### 3.1) 马云：从菜鸟到领袖五大修炼！

1、大中心：真实朴实，不装腔作势。 2、大敌人：压力、诱惑。 3、大基本点：眼光和远见，胸怀和使命感，勇气和坚持。 4、大决策：坚持 vs 放弃，绕道 vs 硬拼。 5、大硬功夫：像水泥粘合团队，像天平把握平衡的艺术，像孩子般好奇，像船长一样预见风暴，像狼一样不屈不挠。

#### 3.2) 丁磊：‘商人’称谓是对我最大的侮辱

我个人很不乐意，不喜欢被人称作商人，因为我觉得我不是商人。别人认为我有钱就是商人，我觉得这是对我最大的侮辱。我是企业家，还是一个非常有理想的企业家。

#### 3.3) 李嘉诚：超人=超乎常人的勤奋+超越自我的坚强！

1、克服困难就是赢得机会，一点点的态度也能造成大大的改变。 2、不要只提出困难，要提出解决方法，还要知道哪个解决方法最好。 3、人家求学，我是抢学。 4、描绘自己独特的心灵地图，你才可发现有思维、有能力、有承担、建立自我的你，有原则、有理想、追求无我的你。

### 4) 价值观升华，锻造‘新人格’，最优‘团队组合’

价值观的意义在于凝聚人心，价值观相同或接近的人沟通成本相对低，组合成的团队内耗比较少，这就是‘道同’的经济学依据。如果，创业团队的价值观高度相近，这时有个新名词--理念--来表示团队价值观。有理念的创业团队，如果性格再互补的话，那就是黄金组合或梦幻团队。

既然价值观是理性约束，**本文宗旨是寻找适合创业者的理性约束，由于创业者的价值观往往有利他和大爱的倾向，因此，以‘菩萨戒’来取名。**

‘团队组合’分两个层次，一个是创业者和元老之间的高管团队组合，另外一个则是元老和骨干之间的中干团队组合。

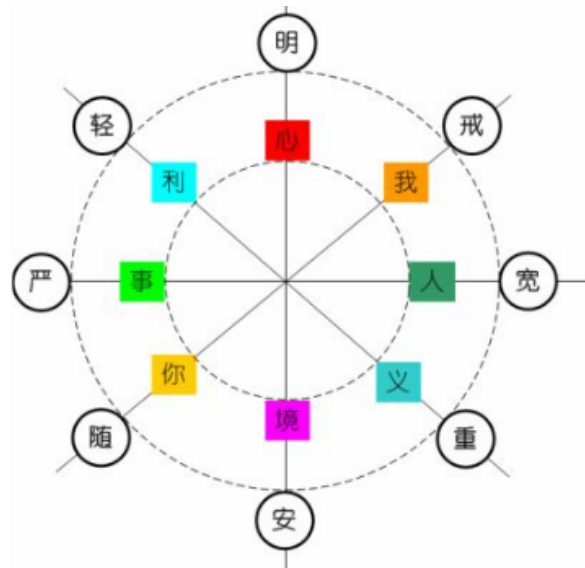
高管团队组合主要看中的是元老的性格和创业者的气质之间的互补效应。这里有一个假定，创业者由于承受‘身家性命’的压力，其性格的升华速度要比元老要快。也就是说，假定创业者的性格可以以相对最快的速度进化到完美境界，比如，‘恬静（大象）’气质的创业者可以把性格进化得非常‘谦谦君子’而丝毫没有‘孤芳自赏’的痕迹，与其具有互补效应的性格，就应该不包含‘谦谦君子’和‘孤芳自赏’，可以包含其他的性格诸如，‘八面玲珑’、‘铁面无私’、‘投机取巧’、‘大智若愚’、‘大气磅礴’、‘礼贤下士’。

中干团队组合主要看中的是骨干与其直接上司元老的性格相似程度，以及，与其岗位的匹配程度，比如，让一个‘投机取巧’的骨干去干技术工作，那就是浪费人才。

小诗：

创业是为了成就大我，  
而大我本身了无可得，  
唯有反省前世恶因，  
才能珍惜当下善缘，  
或可成就现世圣果，

## 磨练、帝王之术' -- 修炼篇



### 第一条：人心洞明非学问，保境先安天下心

创业者要有安天下之志，这个天下，可以小到公司，也可以大到行业。怎么做到呢？创业者必先具备洞悉人心之污和人性之恶之能，然后才能立安天下心之志，也就是让团队满足马斯洛的《人类激励理论》中的第 2 个层次‘安全需求’，这需要一些大手段，归结为一个字--**装**，具体点，又分几个进阶位次--**装聋**、**装怂**、**装嫩**、**装正经**、**装厚道**。为什么要装聋？是为了与小聪明的人合作，这类人往往有道德瑕疵；为什么要装怂？是为了与性格强势的人合作，这类人权力欲重，控制欲强；为什么要装嫩？是为了与专业度高的人合作；为什么要装正经？是为了与自视道德高洁的人合作；为什么要装厚道？是为了与大家认为人品厚重的人合作？

‘装’是为了满足他人的**比较心理优势**，决不能装过了头让别人感觉到你太虚伪，也不能装着装着当真了让自己的价值观和人格产生扭曲，更不能在装的过程中让内心的压力不断积聚而没有机会舒缓和排解，需要怎么掌握一个度呢？**一个心法：从一开始就让对方内心明白，装只是为了照顾他的面子，而一旦他触碰了你的底线，你将比他更精、更强、更奸、更流氓、更强盗。**

历史上，白手起家成就大功业的人，往往善于装，比如，刘邦，面对‘盗嫂受金’的陈平装聋，面对‘力拔山兮’的项羽装怂、面对‘运筹帷幄、决胜千里而不乐受统属’的张良装嫩、面对‘道貌岸然而夸夸其谈’的郗食其装正经、面对‘战必胜、攻必取而不反叛’的韩信装厚道。

### 第二条：小我大你随顺你，先人后己委屈己

马斯洛的《人类激励理论》中的第 3 个层次‘社交需求’，在创业团队的角度来看，就是解决组织进化问题的钥匙，这个钥匙可以归结为‘资历梯队’建设。舍财得权、舍权得名、舍名得命、舍名得慧命，这就是‘资历梯队’建立的阶梯，这是自然而然形成的。所谓**自然**，就是在相互尊重独立人格的基础上，以自主自愿为最高原则；所谓**而然**，就是依据形势变化逐渐地改变，而不是剧烈变革的，尤其不应该是主动地、积极地、剧烈地变革。

创业者需要做这个‘资历梯队’的表率，要具备完整体验不断出现的舍弃之痛和得到之乐之间的矛盾心态，逐渐磨练自己的**隐忍**、**安忍**和**无可忍**的能力，如此才能使人格（气质和

性格) 升华。 **一个诀窍：与其委屈，不如忘记，因我忘记，他人自可常忆。**

历史上，有大忍耐心的人物，首推‘卧薪尝胆’的越王勾践，他可以隐忍敌国为囚奴多年，更难得的是‘三年不鸣、一鸣惊人’的楚庄王，他可以安忍大臣对爱妾的调戏，最难得的是‘杯酒释兵权’的赵宋太祖，他可以在数百年五代十国所形成的谋反风气中无可忍而忍‘被释兵权’后的大将们各种变态之举—比如吃人—而不过问。

### **第三条：人人皆是三人师，无事不是缺憾事**

马斯洛的《人类激励理论》中的第 4 个层次‘尊重需求’，在创业团队的角度来看，就是解决组织和谐问题的钥匙，这个钥匙可以归结为‘威信阶梯’建设。‘威信阶梯’和前面‘资历阶梯’不同，‘资历阶梯’其实是中低级官员的任命标准，而‘威信阶梯’则是高级官员的任命标准。在前面论述‘资历阶梯’的时候，提到创业者需要做‘资历梯队’的表率，这里，对创业者的要求更高，要亲自体验‘威信阶梯’的奥妙，并且与悟性高的元老分享心得，最终达到‘心领神会’甚至‘心心相印’的境界。

‘三人行必有我师’是孔子的话，从创业者角度看，依然是不究竟的。按照西方管理学的说法，要想在决策、行动、结果这三个阶段保持 **6W2H** (**WHY** (为什么) **WHAT** (干什么) **WHO** (团队) **HOW-DO** (分步骤) **WHICH** (风险在哪里) **WHERE** (依赖条件) **WHEN** (时机/节奏) **HOW-MUCH** (成本/资源)) 的一致性，也就是让创业者达到‘明敏一切事’的程度，而这几乎是不可能的，其中，最大的障碍因素是组织不够和谐，怎么超越这个障碍因素呢？非‘谦和一切人’不可。因此，要求创业者以完全理性的方式分析、处理事情，以尽量低调和感性的方式接纳、团结周围的人，尽量做到谦和到没什么可谦，这才是真**谦**和。

在马斯洛提出《人类激励理论》后大约 20 年，在 4 个层次‘尊重需求’和第 5 个层次‘自我实现’之间，他又增加了 2 个层次，‘求知需要’和‘审美需要’，如何看待呢？‘求知需要’提高自身观察事物能力，‘审美需要’是对自身观察事物能力的检验，是一不是二。另外，‘求知需要’揭示出人与人之间始终存在‘好为人师’和‘不可无师’的心态，‘审美需要’揭示出人与事之间始终存在‘掩饰自卑’和‘吹毛求疵’的心态。前面提到的‘谦和一切人’，并非无原则的乱谦和，笔者觉得，鼓励对人‘不可无师’和对事‘吹毛求疵’，抵制对人‘好为人师’和对事‘掩饰自卑’，是一种不错的选择。

历史上，能做到‘谦和一切人’的帝王，雍正皇帝当属表率，时下流行的《雍正御批》中，雍正皇帝的语气无不透露出对大臣的**人格尊重、生活呵护、道德关切**之情。

### **第四条：义利本是同根生，非义得利类自宫**

马斯洛的《人类激励理论》中的第 5 个层次‘自我实现需求’，在创业团队的角度来看，就是解决团队内各个正式或不正式的阶层或团体的‘原动力源’问题的钥匙。什么是‘原动力源’呢？就是不计得失、利害、名位，积极、自觉地超额履行岗位职责。哪怕是个前台或清洁工，只要满足了‘自我实现需求’，‘前台那最甜的微笑’和‘清洁工那最干净的抹布’也会对周围乃至公司整体氛围产生重大影响，那样，前台或清洁工就在那一刻成了‘原动力源’。

马斯洛的《人类激励理论》中的第 5 个层次‘自我实现需求’的第一个要素就是‘道德’或职业生涯的意义。 **一个诀窍：任何顺境、利益面前先做感恩他人想，任何逆境、害处面前先做惭愧自我想，这样的创业者才能称的上‘贤’，贤到极至，就成了‘普贤’，而‘普贤’本就是‘佛之长子’，为诸菩萨之首。**

‘道德’不仅是思想正，更是行为端。前面提到的‘比较心理优势’、‘隐忍、安忍和无可忍’、‘谦和一切人’，都属于思想上的功夫，但具体落实到行为上，还要过一个面子关，这需要把善恶之辨彻底搞明白，如此，才能做到真正的理直气壮，才能最终做到‘知行合一’。

说到善恶之辨，最权威的理论来自佛教《三藏法数》提出一个概念--“三轮体空”，指施空、受空和物空，换一套更容易理解和掌握的描述方法：主体、客体、境界三个阶段渐次修空，如下：

- 1) 首先，破除自我或主体意识，先后要经历 3 个行为修正过程：不求名显、不求报速、不计多少，这属于圆满的善；
- 2) 其次，破除他人或客体的牵挂，也要先后经历 3 个行为修正过程：不求心安、不为他知、不畏色难，这属于圆满究竟的善；
- 3) 最后，破除环境或境界的羁绊，也要先后经历 3 个行为修正过程：不避污名、不为他感、不惧德亏，这属于圆满究竟决定的善；

## 总结

前面三条，都属于准备，第四条才是收官。

李宗吾先生创《厚黑学》已近一个世纪矣，其间，不知成就了多少‘英雄豪杰’！百年来，其信徒遍布天下，其厚黑理论得到不断的发扬光大，广泛应用于当今社会之各个方面，无论官场商场，情场赌场，用之者必‘昌’。为什么呢？厚黑学的本质是极端自私的伪饰之学，伪饰的越高级比如到达第三个境界-‘厚而无形，黑而无色’，黑的就会越放心，越彻底。

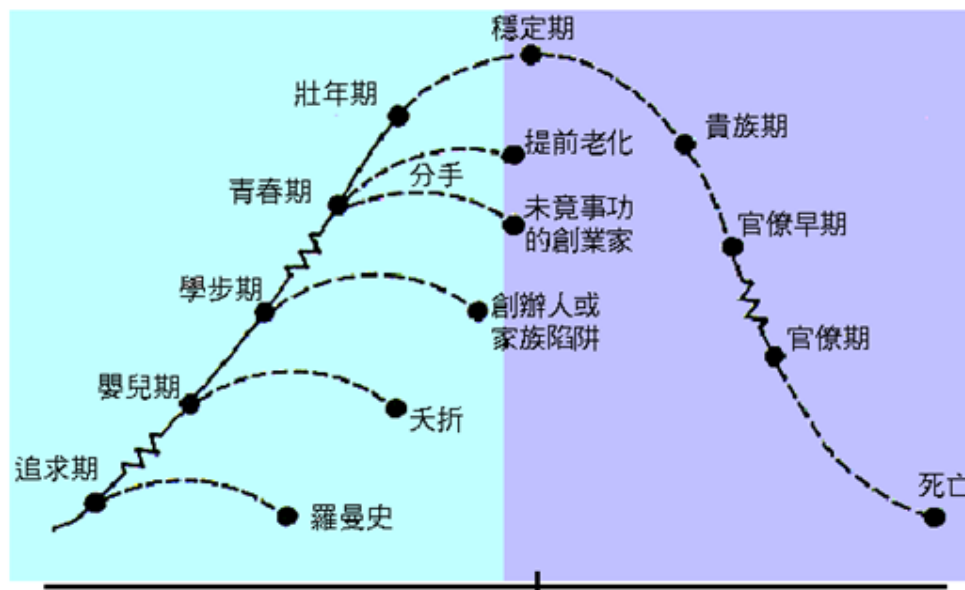
本‘帝王之术’的第四条，就是克制世间厚黑第三个境界的法宝。‘渐次修空’修证成功的时刻，也就是面子关彻底破除之时。那时，思想正和行为端就真正意义上贯通了，‘帝王之资’也就修炼成了。

小诗：

明心见性，隐智显愚，  
有舍有得，人才天梯，  
情感待人，理性行事，  
顺因他恩，逆果惭我，

## 发现、(内生)动力源泉’--组织篇

下图显示出企业生命周期的典型状态，可以明显地看到，在早期阶段，能否形成团队价值观--理念--并持续升华之，是创业者最重要的挑战。



接着分析企业生命周期和创业者的心路历程间的关系，重点关注个人价值观升华和团队理念成熟过程，其中，创业者和团队之间的心理距离需要不断调整，需要明辨诸如夫妻关系、兄弟关系、伙伴关系、君臣关系、师生关系、隶属关系、专业关系的内涵和外延，需要在关系变化的时候保持理性判断和心态平衡。因此，成功的创业者一定是‘伦理学’、‘人际学’和‘政治学’大师。下面详细分析各个阶段：

### 1) 追求期：夫妻有爱

在最早创业阶段，只有几个创业元老，元老之间的关系不是夫妻胜似夫妻，相互爱慕多于相互监督，所激发的创业激情会令一切困难相对渺小，这是创业公司的**第一动力源泉**。这样的例子很少，比如美国微软的 bill gates 团队，中国复星的郭广畅团队，比如中国三一重工的梁稳根团队。

#### 1.1 夫妻关系

内涵：只有爱没有恨，或即使恨也是因为爱，只看优点不看缺点；外延：无论如何批评甚至争论，双方都相互认为对方是为对方好，可以真正做到共富贵；

	创业者	元老		
创业者		夫妻关系		
元老				

即使到后面的壮年期，公司整体的创业激情最好能尽量保持。但是，因为爱的边界扩大，而创业者爱的精力是有限的，创业者经常性地把爱表演给公司内各个阶层里位置最卑微的那几个同事，就是最好的办法。这方面的例子很多，比如京东创始人刘强东，在企业规模上百亿的时候，依然亲自体验最弱势的送货员的角色，更难能可贵的是，他的‘借口’是为了做好第一手市场调查，丝毫没有居高临下的伪善心态，照顾了送货员阶层那颗内在‘最弱势’外在‘最渴望尊严’的心。

## 2) 婴儿期：师生有亲

虽然创业者和元老之间的夫妻关系依然亲密，但因为吸收了新员工，元老和新员工之间形成了师生关系，师生关系成为公司发展的**第二动力源泉**。这时，还没有真正意义上的理性管理需求。

### 2.1 师生关系

内涵：只要不离开公司，骨干和第一个直属上司之间维持长久的师徒礼仪规范；外延：上司确实在专业上和人格上给予了无私的教育；

	创业者	元老	骨干	
创业者		夫妻关系		
元老			师生关系	
骨干				

这个阶段，创业者和元老之间的夫妻关系，会和元老和骨干之间的师生关系，发生矛盾。调和这个矛盾的关键就是创业者、元老和骨干之间在人事权、行政权、资源权等方面的边界的逐渐清晰地切割，这为公司的下一步发展赢得缓冲时间。

## 3) 学步期：兄弟有义

这个阶段，新员工中会涌现出骨干，元老之间占有的骨干资源不平衡，元老之间会产生争斗，创业者和元老之间的关系会弱化，从夫妻关系降格到兄弟关系，这是**第三动力源泉**。所谓兄弟关系，就是以共同利益为最高理念，这会逐渐出现价值观方面的争论，并且表现在战略、模式、价值主张、企业文化、品牌、市场等显性方面。

### 3.1 兄弟关系

内涵：元老对创业者的道德底线的无条件信任和价值观的相对崇拜；外延：只要元老自己不对创业者和公司做‘五逆十恶’之事那么创业者绝对不会遗弃那些在管理上和

专业上进步缓慢的元老；在任何有可能影响元老和创业者平等关系的重大事项上创业者始终坚持元老之间的公平为第一价值观；

	创业者	元老	骨干	
创业者		兄弟关系		
元老			师生关系	
骨干				

这个阶段，对创业者的决策智慧提出了更高的挑战，要求创业者具备倾听（洞察动机）、兼听（平衡利害）、反省（自我提升）、激励（激励后进）等的领袖品德，其中，根本一条是确保言路畅通，也就是想办法让公司内部各个利益阶层甚至公司之外都有至少 1 个敢于直言不讳之人。

这个阶段，创业者要时刻牢记，不犯错误是不正常的。这会逼迫创业者不得不放下身段去向曾经的夫妻现在的兄弟请教，去越级向隶属于某个兄弟（元老）的曾经的徒弟现在的骨干去征求意见，甚至，不得不隐瞒身份以普通一线员工的面目接受客户和供应商的诘难。

这个阶段，管理上的提升压力并不大，唯一需要约束的是元老的本位意识膨胀带来的部门配合问题。如何约束元老的本位意识膨胀呢？最好靠威信，威信不足权术凑。

## 4) 青春期：伙伴有礼

之前的 3 个利益阶层--创业者、元老、骨干--之外，一个新的利益阶层--一线员工--会涌现出来，公司继续成长的动力主要在于骨干和一线员工之间的专业关系。相应地，创业者和元老之间的兄弟关系、元老和骨干之间的师生关系，自然而然地，会被分别弱化成，创业者和元老之间的伙伴关系、元老和骨干之间的隶属关系。这个阶段同时出现的三种关系调



整，成为**第四动力源泉**。

	创业者	元老	骨干	一线员工
创业者		伙伴关系		
元老			隶属关系	
骨干				专业关系
一线员工				

伙伴关系、隶属关系和专业关系本身并无‘放之四海皆统一’的内涵和外延，来自不同的社会文化和不同的个人价值观的人群之间，会有很大的不同认识，即使相同社会文化和相同个人价值观，认识的差异性也很明显，这就造成了实质上的大混乱甚至大崩溃的可能性。笔者认为，下面的定义可能是比较靠谱的：

#### 4.1 伙伴关系

内涵：元老认同创业者可以信任他的长期利益；外延：元老主动关心公司财务是否健康并依据公司财务状况谦让地主张自己的短期利益，元老主动关心公司制度建设和企业文化是否有提升空间同时积极分享自己的心得，元老主动分享他掌控的公司核心资源给创业者同时特别注意不要被其下属或其他元老所恶意控制；

#### 4.2 隶属关系

内涵：骨干认同其直属元老可以满足他的长期职业规划需要；外延：主动改善输出成果的质量标准，主动向跨部门的其他协作骨干提出流程改善的建议并主动承担更多接口工作，主动移交涉及公司资源的控制权给其直属上司元老；

#### 4.3 专业关系

内涵：一线员工认为其直属骨干可以满足其岗位自信；外延：岗位的相对稳定性，岗位的专业水准提高的可持续性，岗位在某个跨部门关键流程中的不可替代性，岗位的荣誉感；

这个阶段，人才升迁标准、岗位责任制、跨部门流程文化等，成为协调 4 个利益阶层的诉求的主要管理措施。做好了，分层管理会得到强化，做不好，公司再难继续发展。

### 5) 壮年期：君臣有信

公司治理结构会得到强化，所有者阶层 (stakeholder) 如股东、董事、监事等，与管理者阶层 (staff) 如高管、中干、员工等，之间的君臣关系得到正式确立，其中最关键的是创业者（这时候可能是董事长）和元老（这时候可能是总经理和副总经理）之间的君臣关系的确立，这个时候，在‘青春期’形成的隶属关系和专业关系会得到进一步完善和贯彻，所有者阶层和管理者阶层之间的责权利边界，将通过标准化议事流程得到讨论、约定和贯彻，这是**第五动力源泉**。

在这个阶段，公司才真正有了被投资的资格，为什么呢？因为，障碍公司发展的‘内控不确定’得到了控制，而这本身是全球 IPO 被否的最主要的原因。

总结一下。创业者和元老之间的关系是逐渐变化的，[夫妻关系](#)、[兄弟关系](#)、[伙伴关系](#)、[君臣关系](#)，很少有创业者能在节奏和时机的拿捏上十分恰当，需要掌握的大原则是被动和谦让。

关系	追求期		婴儿期		学步期(少年期)		青春期		壮年期	
创业者和元老	夫妻关系		夫妻关系		兄弟关系		伙伴关系		君臣关系	
元老和骨干			师生关系		师生关系		隶属关系		隶属关系	
骨干和一线员工							专业关系		专业关系	

人们常说，魔鬼在细节中，其实，德行也在细节中，这里的细节是心态转变顺序和节奏，比如：创业者如果在元老和新员工之间产生师生关系之后，依然和元老保持一段时间的夫妻关系，那就是善，如果反过来，不等元老和新员工之间产生师生关系，就急吼吼地看淡之前的夫妻关系，主动调整为兄弟关系，那就是恶。这种恶会直接迫使元老的本位意识提前膨胀，把本来的师生关系异化为父子关系，在这种情况下，创业者和元老之间关于骨干的人事权的争夺，从一开始就会失败，如下：

	创业者	元老	骨干	一线员工
创业者		兄弟关系		
元老			父子关系	
骨干				
一线员工				

小诗：

迷人执着于取舍，  
纠结之间有道德，  
先贤丰碑寻常见，  
当年得失哪堪闻，

# 看破‘商帮五行气运说’一时势篇

创业者首先应该有商人的素质，这就要求了解商人的历史和未来。

类似中国古代的‘政治五行气运说’，在近代现代中国的商业发展历史上，先后兴起了有明确地域文化识别性的 4 大商帮，每个商帮均有其代表性的‘商道’：晋商（一诺千金之金，主信）->徽商（盘根错节之木，主礼）->潮商（水银泄地之-水，主智）->浙商（如火如荼之火，主勇）。

下一个**商帮**的代表性‘气运’应该是‘厚德载物’或‘藏污纳垢’之土，前者的代表是苏商，后者的代表是‘G 商’，地理或布局上都位于‘中’。土商的特征大概包含：

## 1) 土商的特征之一：战略上，资源为王

火商时代，一切靠炒作，很像流寇李自成，把投资当作透支，欲望和风险矛盾越来越突出，温州危机就是明证。而温州文化对中国整体经济的毒害更加深远，比如地方债务，比如房地产，比如血汗工厂。

土商时代，不在意表面上的得失，更看重资源的掌控，尤其是不可再生的、稀缺的资源。如土地、矿产等有形资源和人才、关系、垄断地位等无形资源。

## 2) 土商的特征之二：合作上，涵养至上

火商时代，财神就是上帝，商业关系就是赤裸裸的交易，以争斗和竞争为主要协作形式。

土商时代，包容才是上帝，经济活动必须建立在包容的基础之上，长期包容的结果是消化和吸收，类似中国文化吸收外来文化一样，并不迷失自我。

## 3) 土商的特征之三：文化上，道义为先

火商时代，哥们弟兄大块吃肉为最高理想，把合伙制推向极至。

土商时代，什么事情都要先分辨道理立规矩，合作伙伴优先在价值观接近的人之间选择。

## 4) 土商的特征之四：管理上，拿捏得当

火商时代，思维模式倾向于忽略过程只问结果，造成了经验难以复制，组织难以进化，经营大起大落，内外矛盾重重，企业家时常有‘万箭穿心’之感。

土商时代，大到战略规划和资源整合，小到部门任务分配，思维模式倾向于过程的细腻，尤其在‘人/事->先/后->顿/渐->虚/实->利/义->...’方面的拿捏，在一些优秀人物看来，可以做到无限完美、圆满。

以上‘商帮五行气运’恰好和中国古代‘地理五行’基本对应，北方属金而晋商恰好在北方、东方属木而徽商恰好在东方、西方属水而潮商恰好把生意做到了西方、南方属火而浙商恰好在南方。‘金木水火土’，各领风骚数十年，土商当兴。

某佛学大家说过：人不意空，故以色诱之！空色何为？正向则趋善，反向则就功！200 多年的商帮变迁历史，大抵符合‘反向则就功’（反向是‘信智礼义仁’，正向是‘仁义礼智信’）的套路，与正向使人提高道德不同，反向让整个社会道德水准下降，现在看来确实如此，因此，所谓‘功’，不过一个人或小团体的私功，就整个社会而言，却有可能成为恶业，慎之！

小诗：

商道本自天道来，

气运之说不虚妄，

厚重涵养细腻兴，

刻薄浮夸莽撞亡，

## 好好学‘鬼谷’，天天向‘金刚’--应变篇

在内部元老交心、大客户公关、合作谈判、媒体展示等场合，创业者的应变素质至关重要，而应变之术，要点在‘对机应变’，升华在‘对境生心’。

<！>‘对机应变’的鼻祖是鬼谷子，是上古纵横家的代表--苏秦和张仪--的老师，也是上古军事谋略家的代表--孙臆和庞涓--的老师，其思想的精髓是对‘机’的把握，既有‘因势利导’、也有‘见缝插针’、也有‘穿针引线’、更有‘水到渠成’，通俗点说，就是发现机会、抓住机会、拿捏机会、掌握机会。具体：

### 1) ‘因势利导’之‘鬼谷转丸术’

是针对对象的性格特征，采取针对性的性格伪装，以期让对象认为你对他而言的价值所在，然后他就会对你显示出价值观倾向。下面有个表格，每一条对应一个‘转丸模式’，比如第一条，可以解释成‘针对奸佞的人，就用谄媚来应对，让他感觉到你对他很忠诚，然后他就会在你面前表现的尽量高雅’：

奸佞->谄媚->忠->高雅

奉承->吹嘘->智->渊博

平庸->果决->勇->详辩

忧虑->权衡->信->扼要

冷静->逆反->胜->气势

### 2) ‘见缝插针’之‘鬼谷捭阖术’

一个对象一旦‘被转丸’了，应该抓住时机立即‘捭阖之’，什么是捭阖呢？说穿了是针对对象的气质特征，用互补的气质伪装，来让对象敞开心扉，以有机可乘。下面有一个表格，每一条对应一个‘捭阖模式’，比如第一条，可以解释成‘针对贤德的人，要尽量显示自己的智慧’：

贤->智

智->勇

勇->贤

### 3) ‘穿针引线’之‘鬼谷揣摩术’

一个对象一旦‘被捭阖’了，了解对象动机的目的已经达成，大多数情况下，应对即可结束。如果要达成所期望的联合行动，还需要继续下去，下一关叫‘揣摩’，什么是揣摩呢？和‘转丸’利用人类的后天养成的性格特点（注意：在鬼谷子来看，特点就是缺点）、‘捭阖’利用人类的先天具备的气质特点不同，揣摩利用的是人类的时刻在变化的情绪的特点。人类有多少种情绪呢？哲学家、心理学家、宗教家可以体证的情绪可能有几百万种，通常情况下

文学著作中描述情绪的词汇也就不到 1000 种。‘揣摩术’的精髓是编织‘情绪链条’，因为情绪本身很容易受环境影响，所以常常不得不采取催眠的手段。

能否简单地概括‘情绪链条’呢？也可以。从‘正’或‘反’入手，下面是 2 个典型的‘情绪链’，每一条对应一个‘揣摩模式’，比如第一条，可以解释成‘在对象高兴的时候，通过情绪夸张的奉承，让对象达到狂热情绪，然后通过情绪夸张地宣扬正义，让对象自愿让利益给你’：

高兴→奉承→狂热→正义→利益

恐惧→名望→害怕→信义→和平

#### 4) ‘水到渠成’之‘鬼谷飞钳术’

‘被揣摩’的对象，在冷静下来后往往会后悔自己被忽悠，因此，必须及时以‘飞钳’坚固其心，什么是飞钳呢？其实就是 12 个字的循环反复使用，‘引申诱导’、‘忽同忽异’、‘威胁鼓励’，注意，是在纯理性的氛围下进行的，也就是说，最终达成的是着眼未来、对象自愿、双方有利的结局。‘引申诱导’是跳出现在场景，着眼于更大更远的场景，让对象暂时放下斗争动机；‘忽同忽异’其实是一会站在自己角度，一会站在对象的角度，一会站在第三人的角度，让对象也随着你一会站在你的角度，一会站在他的角度，一会站在共同第三人的角度；‘威胁鼓励’其实是底线和边界的较量，在边界交叉的地方比耐心，在接近底线的地方比坚决。

❗‘对境生心’的鼻祖是佛，其代表是《金刚经》中的著名论断：无我、无人、无众生、无寿者。抛开寻常的善恶之辩，其实是描述了一个人‘禅定之力’高下的 4 个层次，经过笔者体究，猛然发现，这是个层次恰好对应鬼谷子的四术。具体：

##### 1) ‘无我’和‘鬼谷转丸术’

‘无我’的意思是‘心中渴望证悟’，证悟什么，证悟性格可以伪装，进而改变，再而‘空掉’。‘鬼谷转丸术’的动机可能是恶的，但从术的角度看，确实可以给锻造无我制造方便。

##### 2) ‘无人’和‘鬼谷捭阖术’

‘无人’的意思是‘所证悟是谁？’，‘谁’就是人的本性，或者说是现代心理学中的‘气质’，‘是谁’就是能在气质层面进行伪装，进而改变，再而‘空掉’。‘鬼谷捭阖术’的动机可能是恶的，但从术的角度看，确实可以给锻造无人制造方便。

##### 3) ‘无众生’和‘鬼谷揣摩术’

‘无众生’的意思是‘证悟不能得到的’，‘不能得到的’就是人的念头，或者说是现代心理学中的‘情绪’，能‘证悟’‘不能得到的’，就是情绪层面进行伪装，进而改变，再而‘空掉’。‘鬼谷揣摩术’的动机可能是恶的，但从术的角度看，确实可以给锻造无众生制造方便。

##### 4) ‘无寿者’和‘鬼谷飞钳术’

‘无寿者’的意思是‘觉察能够了知’，‘证悟’必须用心，用心必分是非，而‘觉察’高在不依我、人和众生，纯粹被动地、‘无心’地‘感觉’名相和道理，已经达到‘无所空’的境界，可以对应现代心理学中的‘高峰体验’，是在‘高峰体验’层面进行的表达。‘鬼谷揣摩术’的动机可能是恶的，但从术的角度看，确实可以给锻造无寿者制造方便。

小诗：

鬼谷有术，

佛主无道，

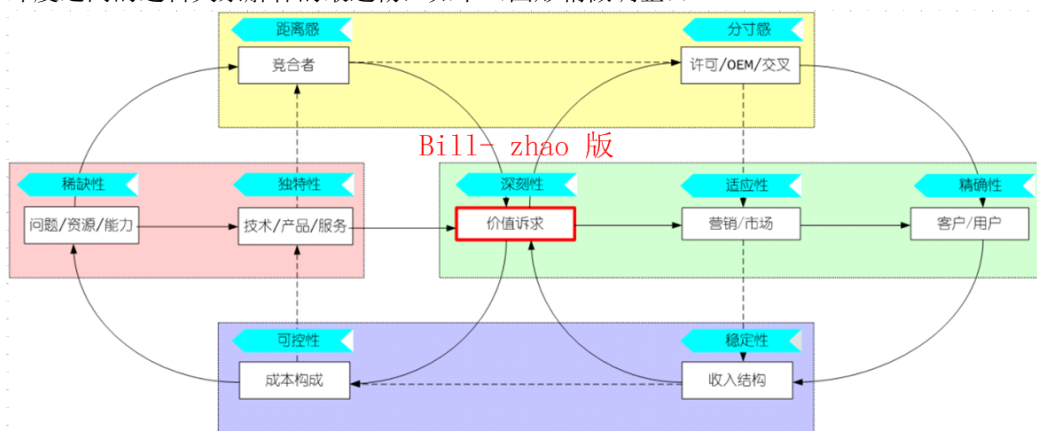
道术同流，

合乎一心，

# 把玩‘九(9)阴(隐)真经’—取势篇

## 1) 9BLOCK--‘商业模式’集大成者

‘商业模式’就像个开水锅，到目前为止，也就是美国学者 Alex Osterwalder 的 9BLOCK 模型的‘纬度’最大，达到 9 个，并且，经过多个版本的改进和至少 7 年的应用，纬度之间的逻辑关系解释的最透彻，如下（图形稍做调整）：



《Alex Osterwalder 的 9BLOCK》：商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为**客户**提供的**价值**以及公司的**内部结构**、**合作伙伴网络**和**关系资本**（Relationship Capital）等借以实现（**创造、推销和交付**）这一价值并产生可持续**盈利**收入的要素。

下面是 9BLOCK 的具体应用场景：





Osterwalder 对评价 9BLOCK 的质量标准，一直是 7 个基本问题，如下：

1. How much do switching costs prevent your customers from churning? (客户保鲜成本)
2. How scalable is your business model (with little cost expand)? (低成本下的可复制性)
3. Does your business model produce recurring revenues? (自发的重复交易)
4. Do you earn before you spend? (不需投入已获利益)
5. How much do you get others to do the work? (整合外部资源的最少代价)
6. Does your business model provide built-in protection from competition? (内生竞争边界)
7. Is your business model based on a game changing cost structure? (升级游戏规则以改变成本结构)

笔者看来，这 7 个问题依然是不究竟的，尤其在东方商业文化，具体：

### 1.1) 9BLOCK 的缺陷之‘商业思考原点’

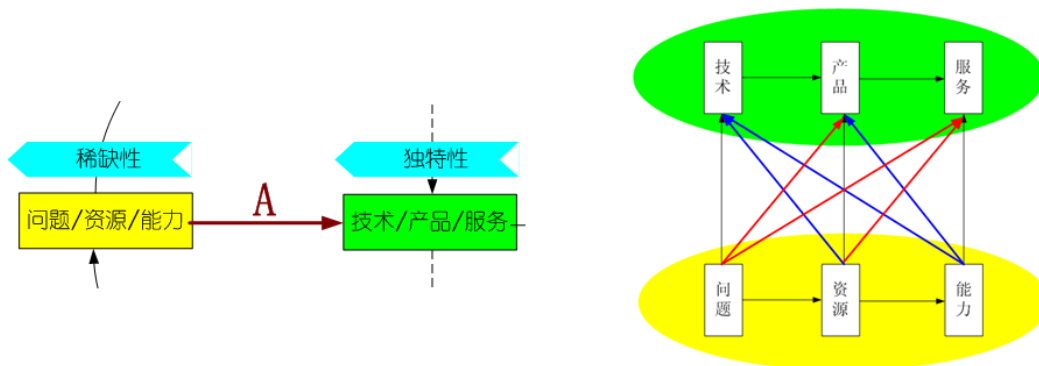
在 Osterwalder 的 9BLOCK 早期模型中，中轴线上左侧的 2 个 BLOCK 的名称一直在变化并且处于不确定的状态中。为什么呢？因为，这是企业开创的新行业或所在行业/产业的商业思考原点，Osterwalder 在面对不同的行业或产业，甚至于尚未出现的新行业的时候，出现过很大的迷惑。

为了解决这个问题，笔者通过对比处于不同思维层次的企业家在规划产品线的时候的心态，得到了下面的结论（参考下面的图）：

1) 黑色是具有发散思维能力企业家的思考路径，比如，行业/产业的问题通过技术创新/创意来解决，

2) 红色是具有跳跃思维能力企业家的思考路径，比如，资源未经过产品化直接通过服务包装主张价值，中国企业大多处于这种类别，结论是越卖越贱，

3) 兰色是具有环行/立体思维能力企业家的思考路径，比如，资源通过技术创新后再经过产品化后再经过服务包装来主张价值，成功的或有潜力的中外企业家大多处于这种类别，结论是越卖越贵；



### 1.2) 9BLOCK 的缺陷之‘竞合伦理/边际收益博弈’

在 Osterwalder 的 9BLOCK 模型中，上弧线顶点的 BLOCK 是 Partner，他没有意识到合作和竞争本身是交织在一起的。为什么呢？大约 Osterwalder 并不完全理解中国的东方中道哲学的本质。

为了解决这个问题，笔者以东方的‘中道’哲学思想为依据，延伸了竞争和合作的核心要旨阐述，通过对比处于具有不同价值观倾向的企业家在进行产品层面资源整合的时候的行为模式，发现下面的情况出现时合作的概率得到提升：

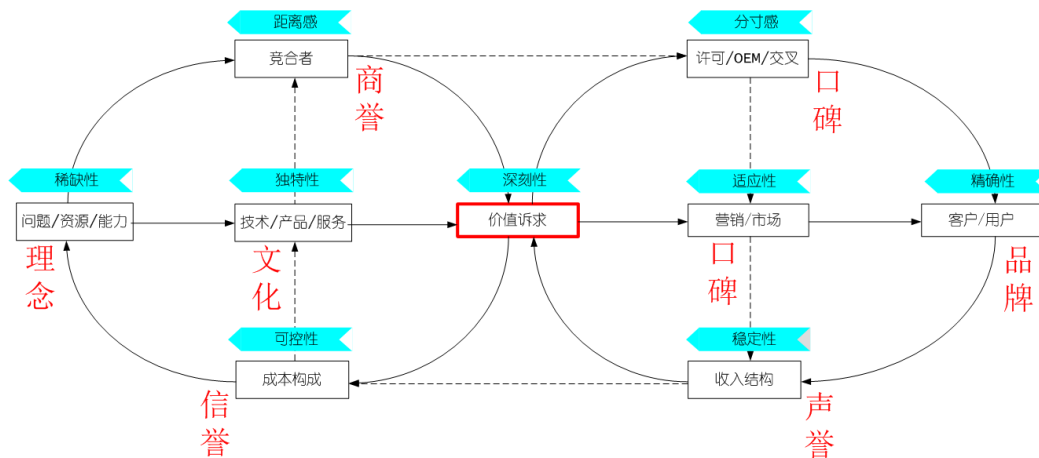
- 1) 问题层出不穷，推动技术快速升级，技术路径/边界清晰，技术壁垒得到有效保护，
- 2) 企业家或管理层的能力独特性很强，与服务相关的隐性知识体系内化很高并且与企业文化高度关联起来，
- 3) 资源边界清晰，产品线简单扩张后价值诉求更全面，并最终导致客户感受得到提升；

下面是一个具体的实例，虽然发生在国内，但依然很符合中国‘中道’哲学思想：

真茶创始人内尔巴菲教授，曾经遇到一个竞合问题，当时，大多数茶饮料制造商都使用沾满灰尘的茶叶渣作为原料，而真茶公司却选择整片的茶叶来汲取茶汁，让它的口味出众。当一个同样采用整叶萃取技术的竞争对手出现时，内尔巴菲看到了威胁和机会：这个竞争对手有着强大的营销能力和市场手腕，完全有能力把他们的市场蛋糕做得更大。因此，内尔巴菲通过一项私下的技术共享协议，让真茶可以参与到游戏中来，既可以和竞争对手一起做大蛋糕，又能分到更多的一块。而且这个私下的技术协议还保证了真茶的产品在市场中的位置不被竞争对手蚕食。这个案例涉及到了上面的“1)”和“3)”。

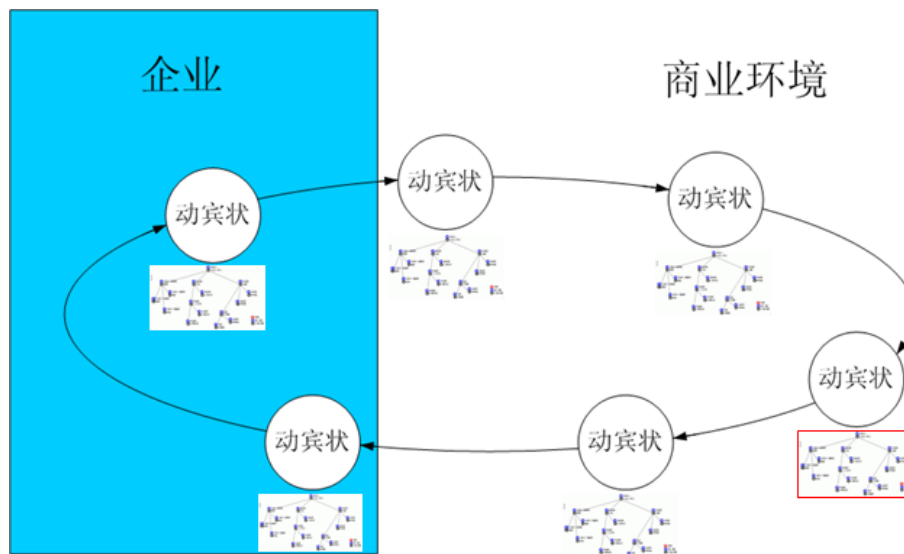
### 1.3) 9BLOCK 的缺陷之‘价值诉求的广泛化’

在 Osterwalder 的 9BLOCK 模型中，居于核心地位的价值主张只和客户的利益诉求相对应，只能产生品牌价值，事实情况却并非如此。事实上，价值主张可以渗透到所有其他 8 个环节（用不同名称来表示，比如口碑、声誉、商誉等），难度在于层次和体系化，这是商业伦理范畴的话题，如下参考图：



## 2) 源于商业伦理的‘内生力’--“增量任务环 (ITC, Incremental Task Circle)”模型

9BLOCK 模型所揭示的变化难以穷究，突出问题反映在局部复杂性，以及跨文化复杂性，其中最核心的问题是‘内生力’不足，而内生力主要源于商业伦理方面的论证不足。为此，笔者提出了 ITC，如下：



无论任何商业模式理论，都不外乎‘任务’之间的关系，‘任务’必须靠‘人’驱动，因此，任务可以简化为“动宾状”单元（比如，“发展|会员|更多”），其中，“动”是指管理行为，“宾”是指资源，“状”是指考核指标。“动宾状”之间的关系，其实是一种伦理关系，尤以自组织、互激励、高默契的协作关系为佳，这也是“无为而治”管理学的基础，以‘增量任务环（ITC, Incremental Task Circle）’命名。

先解释‘增量’（=自组织、互激励、高默契）的含义。

- 1) 是跨越企业边界，与商业环节直接发生作用的，可测度、可控制的指标集合；
- 2) 理想情况下，这个指标集中属于企业范畴的部分，与企业的组织设计是一致的；
- 3) 理想情况下，这个指标集中属于企业范畴的部分，形成的协作关系即是企业最主要的工作流的设计依据；
- 4) 推动这个增量任务环运行的原始动力是商业伦理，外在表现是企业文化；
- 5) 追求的是互激励和自组织，也就是环节之间形成了互相促进的效应，比如‘甲做了某项工作，乙就很有自觉地进行跟进与补位，丙很及时地提供了所需要的后备资源……’，又比如‘A部门产生了某个设想，A、B部门立即着手实施、执行，并在过程中对其成效进行检视……’；
- 6) 如果企业文化有问题，增量任务环节就成了**减量任务环**，互相拆台、需要强人监督和军事化管理才能推动；

明白了增量，再解释‘竞争边界’和‘隐形’。

- 1) 竞争边界又叫进入门槛、竞争门槛。通俗地说，就是“为什么是你而不是别人”；
  - 2) 竞争边界有很多种，技术、商业模式、资金、品牌、规模、稀缺资源独占权等。
- ITC 本质是解决一系列动态经营矛盾的平衡性问题的，因此，往往是不为人所知的，或至少不是全面彻底了解的，因此，ITC 又可以叫“隐形竞争边界”；

### 3) ITC@9BLOCK: 基于 9BLOCK 的 ITC, 真正的‘九阴真经’

在 ITC 的事件中，也发现了一些缺陷如下：

{缺陷#1 - 路径虚无 hold 不住} 在设计 ITC 环节的时候,天马行空,想到哪里

到哪里, 缺乏稳定的路径依据, 在团队分享的时候很难得到认同

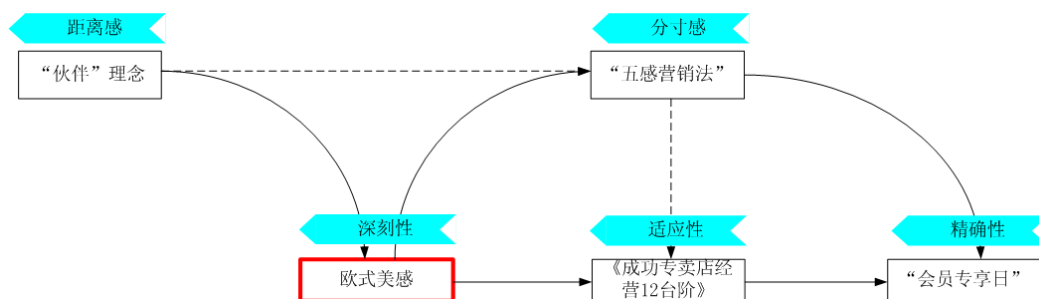
{缺陷#2 - 第一推力不给力} 在具体‘时’、‘空’、‘情’、‘态’、‘场’、‘景’下, 往往只有一个 ITC 环节可以作为第一推力, 并且, 往往不够力

{缺陷#3 - 利益预期散乱} 每个 ITC 环节最终都落实到人, 而人是有欲望的, 在长期欲望不被满足或不被制衡 (制衡=利益链条) 的情况下, 往往会失去控制

{缺陷#4 - 细节设计群魔乱舞} 每个 ITC 环节的属性值本身的依赖要素基础是不稳定的,

通过和 9BLOCK 结合, 可基本解决了上述缺陷, 合称‘九(9)阴(隐)真经 (ITC@9BLOCK)’, 下面是一个分析 case:

{ 9BLOCK }



{ ITC } : > 罗莱家纺的假外国品牌做的比真外国品牌还真, 并形成了增量效应: ‘伙伴’理念贯彻的越彻底->会员忠诚度越高->代理商教育体系越科学->...

小诗:

循前人路,  
跑跳自在,  
合人之私,  
成众人功,

## 解毒、黑话、一帮闲篇

创业者再怎么英雄，不可能单打独斗，也需要几个帮手，为什么？因为个人精力有限，因为人情复杂。大家看佛寺山门都设 4 大金刚，原因何在？是为了替佛挡煞，故意以佛门城管面目示人。而城管，自然应该有城管的‘黑话’，特总结如下：

砍 - 和刹差不多，缺乏了自信，增强了耐力和耐心，

切 - 不怎么用力地、一个回合挖点肉地，有多少好处算多少，一钱不嫌少，一两刚刚好，

卡 - 靠虚/实、缓/急、主/被等手段组合应用而使对手产生错觉而犹豫、着急、焦虑等负面情绪，

KAKA - 很轻松地，眨眼之间，破坏对手的计划，

吊 - 围绕对手的欲望精心策划一个局，逐步放大这个局，实际上一张实际的牌也不出，

冲 - 突然发力，吸引对方注意，最好是多点发力，

摆 - 偶而卖个破绽，又能买回来，反复如此，把对方的底牌全部识破，

涮 - 制造局面，卖个大破绽，把对方装进来，占够了预先设定的便宜坚决闪人，

与前面的《应变篇》重在心念控制不同，这些‘黑话’重在表演，每个‘帮闲’应该发展出自己的组合和风格来。下面举 3 个例子：

### 1) 冲->KAKA->切

创业者身边，应该有这样‘兀兀咋咋’的人乱冲乱撞，这是在乱敌之阵，让对方没办法按套路出牌，或者以非常少的代价破坏对方代价高昂的计划，为了增大对方的恐惧感，在能占便宜的时候，立刻占些便宜。

### 2) 摆->卡->切

创业者的资源永远不足，但又要直面竞争压力，惟有在虚实和节奏之间，才能找到疲敌之法，在突然示弱（真的）和长期逞强（假的）之间来回切换，以掌握先手为最高原则，并且靠‘有便宜必占’的行事风格，让对方长期紧张。

### 3) 吊->刹

创业者有可能找到可以乱敌之心的高手，所谓吊的越高，刹的越狠，风险越大，需要一些大胆量。

小诗：

床前明月光，  
原是地上霜，  
举头无明月，  
低头在故乡，

## ‘平等心念、因果当下’—脱困篇

创业者，也包含职场人士，常常会纠结于当下利害而忘了创业最初的意气以及未来的理想，‘纠结于当下利害’的种子在不经意间，经过日积月累会突然开花结果，让创业者突然感到陷入绝境，如何解套呢？只需牢记 8 个字--‘平等心念、因果当下’。下面做出解释：

### 1) ‘平等心念’

暂时抛开对你厌恶的人的任何道德善恶判断，也要抛开你自己关于道德善恶的价值观，分别站在独立第三人，过去的独立第三人，未来的独立第三人的角度，分别写下你对‘纠结于当下利害’的观点。等到过了个三、五日，情绪完全放松，再重复写下你对‘纠结于当下利害’的观点，对照之前的观点，看看是否高度一致，如果一致，你已经具备有限的理性判断力，尽管这种理性是经过控制的，有外在压力的。

下一步，在绝对没有道德善恶念头的沾染下，要逐步尝试，首先，站在对方的角度来分析你自己，然后，站在你的角度分析对方可能会如何分析你自己，然后，站在对方的角度分析你可能如何分析对方可能会如何分析你自己，就这样进行下去，你的心念就会越来越平等，无外在压力的平等心就会生起，人类可以企及的最高道德标准--**平等心**--就有可能达到。

### 2) ‘因果当下’

在上古时代，没有所谓心理学、也无现代测量和工具科学可以依凭，为了解决终极正义命题，佛提出了‘三世因果’之说。大约在宋朝，中国近代科学开始萌芽，儒家以实证主义否定‘三世因果’，一下子崩塌了中国人的终极正义命题，但由于没有提出可替代的终极正义命题，中国从此走向文明的反面，道德滑坡、人心涣散、积贫积弱，从此开始。

大约在明朝中后期的某个时候，对恢复终极正义命题有卓越贡献的两本自传一起出现，一个是《了凡四训》([http://www.youku.com/playlist\\_show/id\\_1827924.html](http://www.youku.com/playlist_show/id_1827924.html))，一个是《俞净意公遇灶神》(<http://www.tudou.com/playlist/id/4692475/>)，都是宣扬更先进的‘一世因果’或‘现世因果’，经过后代广泛流传至今，并出现了对应的民间谚语‘三十年河东、三十年河西’（清吴敬梓《儒林外史》第四十六回）。

如今的中国，社会发展的节奏比以前快了不知到少倍，‘一世因果’或‘现世因果’受到广泛质疑，终极正义命题又成了问题。创业者人群，尤其是有所成就的创业者，时时刻刻都在经历着‘善因善果’的考验，为了事业平顺，需要牢记的是‘**无伤**’：不以侵害别人为自己利益计，或者说，以利益别人为利益自己的前提。当然，如果确实遇到别人存心害你，这时的‘无伤’就体现在：让自己无伤而又不能让害人者**有伤**。

如果做到了‘无伤’，你就得到了当下商业经营活动中的根本智慧。从这个根本智慧出发，所形成的思维模式和解决方案，统统蕴涵着善的动机，不要阴谋自然有助缘帮衬，即使有恶缘出现也不会伤害到你，这就是‘当下因果’的本质。

小诗：

欲修平等心，  
先离利害境，  
次观前中后，

再转你和我，

欲学妙因果，

先立无伤戒，

次修根本智，

再入当下困，



## 附#1：批判《韩非子》

2000 多年前，法家创始人韩非写出绝世名篇--《韩非子》，即使到现在，依然有操作上的价值，但动机上看，却不可取，不可取的原因，主要是：古代高层政治不存在共赢，而现代商场则提倡并且可以实现共赢。

### 1. 法莫如显，而术不欲见

翻译：规章、制度一定要让人明了，而谋略、动机一定不能被人觉察；

批判：规章制度总有一些不能完全写出来的东西，需要靠企业文化来潜移默化地支撑，但是，针对有可能对组织健康发展产生负面影响的 VIP 人士的内控和制衡，却不需要公开出来；

### 2. 虚则知实之情，静则知动者正

翻译：置身事外，才会看清真相，保持冷静，才能制定出正确的行动计划；

批判：这说明独立监督体制和理性决策制度，对风险防范和战略制定的重要意义；

### 3. 虚静无事，以暗见疵

翻译：保持虚静无为的状态，往往会从隐蔽的角度得知他人的行为漏洞；

批判：对竞争者而言，有节奏的竞争行为往往比平铺直叙的竞争行为产生更大的心理冲击；

### 4. 故去喜去恶，虚心以为道舍

翻译：应该将亲近、厌恶等情绪一并抛弃，甚至将善恶评价也不放在心上，才能成功地使用权谋之术；

批判：权谋的对象是内外竞争者，惟有无欲者才能战胜有欲者，最先应该舍弃的是爱恨情绪和善恶判断，才能比对手更理性，更有原则，这与表面上的丰富情感并不矛盾；

### 5. 君无见其所欲

翻译：君主不应该表露自己的喜好，因为，有喜好就有缺点，就有可能被别人利用；

批判：只要是有可能损害事业的习爱好和兴趣，都应该适当遮掩；

### 6. 去好去恶，臣乃见素，去旧去智，臣乃自备

翻译：君主隐藏自己的好恶，才会得见臣下的本来面目，抛去旧有的成见，始终保持谦虚、好学的姿态，尽量不显露自己的智慧，决策的时候尽量综合所有人的意见，才会让臣下有各安其职的恒心；

批判：除非创业者能成功地将团队的好恶凝聚到创业上来，否则，不要张扬自己的好恶；成见有针对事情的，针对自己经验的，针对某个人的，与创业者‘无利益关系’的人在‘不经意’情况下做出判断，才是事实真相，这也是‘强势’创业者最终把公司搞成‘侏儒’的原因所在；

### 7. 人主好贤，则群臣饰行以邀君欲，则是群臣之情不效

翻译：君主喜欢任用贤能之士，那么臣下就会自我粉饰迎合来君主，这样的话，臣

下的真实感情就会不显露出来，因此，君主好贤不如君主好真；

批判：道德这个东西不是说的，不是表演的，只能在行为中潜移默化，表面的道德和私下的行为匹配了，才是真；

#### **8. 群臣见素，则大君不蔽矣**

翻译：如果群臣本来的面目显现出来了，那么君主就不会收到蒙蔽了；

批判：同上；

#### **9. 是故去智而有明，去贤而有功，去勇而有强**

翻译：不用智慧可以明察，不显贤能可以成就大业，不逞勇武依然强大，这才是大格局之君主；

批判：创业者在下属面前显摆智慧，属于臭显摆，不用显摆自己的智慧反倒让下属有显摆智慧的机会而又不混乱，才称得上‘明君’；创业者在下属面前显摆道德，也属于臭显摆，不用显摆自己的道德反倒让下属有显摆道德的机会而又不混乱，才称得上‘仁君’；创业者在下属面前显摆成就，也属于臭显摆，不用显摆自己的成就反倒让下属有显摆成就的机会而又不混乱，才称得上‘圣君’；

#### **10. 见而不见，闻而不闻，知而不知**

翻译：看见就好像没看见，听到好像没听到，知道好像不知道，尤其是看见、听到、知道不好的事情，为什么呢？对于低级官吏，没有欲望就不会有动力，满足欲望过程中，肯定有不好事情发生，君主只要明确底线、适当严密制度即可；

批判：就是一个‘装’，在利害比较后，临时容忍，徐徐加强制度建设，徐徐裁汰一些刺头即可；

#### **11. 君见恶，则群臣匿端，君见好，则群臣诬能**

翻译：如果是君主所厌恶的，那么群臣就会将其隐匿起来，如果是君主所喜好，那么群臣就会弄虚作假来迎合；

批判：同 7

#### **12. 倒言反事以尝所疑**

翻译：故意正话反说或正事反做，来试探臣下，但不可轻为，否则君主就有轻浮的嫌疑；

批判：不可轻为；

#### **13. 制在己曰重，不离位曰静，重则能使轻，静则能使躁**

翻译：权柄在手就是所说的重，不离本位就是所说的静，持重者能够制御轻浮者，宁静者能够克制急躁莽撞者；

批判：极重极静属于独裁，不可取，半重半静才能让组织有活力，轻浮和急噪本身就是活力的体现；

#### **14. 事在四方，要在中央，圣人执要，四方来效**

翻译：具体事务交由各级负责人去执行，而君主应保证中央权力的巩固，只要君主能在准确把握全局，那么四方的臣民就会效劳；

批判：事和要的内涵、外延和边界，无确定之说，需要潜移默化；

### **15. 众人助之以力，近者结之以成，远者欲之以名，尊者载之以势**

翻译：制和重、事和要都把握好了，众人会全力帮助他，身边的人乐于结交他，远方的人真心赞誉他，权高位重的人也会推崇他；

批判：平衡人事的制和重、协调行政的事和要，组织就是健康的；

### **16. 君人者释其刑德而使臣用之，则君反制于臣矣**

翻译：君主听凭臣下私自施予刑罚与恩德，就是放任制度决策大权旁落，这样一来就会反为臣下所控制；

批判：惩戒和赏罚大权，绝对不可旁落，但，并非不让元老和骨干参与讨论，否则，会降低威信；

### **17. 使杀生之机，夺予之要在大臣，如是者侵**

翻译：人事大权落在臣下手中，如此一来君主就有失势的危机；

批判：同上

### **18. 爱多者则法不立，威寡者则下侵上**

翻译：过于宠溺臣下，法令就难以确立，缺乏威严就会被臣下欺凌；

批判：溺爱和软弱等情绪化的性格特征，都是对公司制度的破坏；

### **19. 爱臣太亲，必威其身；人臣太贵，必易主位**

翻译：过于宠信臣下，必然会危及君主自身；臣下权势过重，必然有篡位之心；

批判：同上

### **20. 人主无威而重在左右**

翻译：如果君主威信丧失，转而要仰仗臣下了；

批判：同上

### **21. 佯爱人，不得复憎也；佯憎人，不得复爱也**

翻译：假装喜爱，就无法对其再加以憎恶，假装憎恶，就无法再对其施以恩惠，为什么呢？君主爱憎的标准混乱了，威信也就无从谈起了；

批判：情绪化使公司无法，道德化使公司虚伪，那么，忽然爱忽然恨、忽然真忽然假，如何？会使创业者自己的无信，比无法和虚伪更危险；

### **22. 树橘柚者，食之则甘，嗅之则香；树荆棘者，成而刺人，故君子慎所树**

翻译：种植橘柚，吃起来是甜的，闻起来是香的；而种植荆棘，长大了却会刺伤人，栽培人要特别小心；

批判：低劣的气质是天生，后天性格只能掩盖却不能改变，如何冲破性格迷雾发现一个人的先天气质，需要综合一群有洞察力、无利害关系、下意识地意见，才能下结论；

小诗：

**权谋有道，**

私欲无崖，

君权至大，

臣心无家，

## 附#2：点评〈居士菩萨戒律〉

六重戒、二十八轻戒 录自优婆塞戒经

（凡受菩萨戒，须半月诵此戒本一次，女居士诵时，将文中优婆塞改为优婆夷）

### 六重戒

#### 一、不杀生

善男子，优婆塞戒，虽为身命，乃至蚊子，悉不应杀。若口教杀，若身自杀，是人即失优婆塞戒，是人尚不能得暖法，况须陀洹、阿那含，是名破戒优婆塞、臭优婆塞、旃陀罗优婆塞、垢优婆塞、结优婆塞，是名初重。

{点评} 本戒律的重点在于‘悉不应杀’，尤其是其中的‘悉’和‘应’，‘悉’的本意是平等，‘应’的本意是觉照；

#### 二、不偷盗

优婆塞戒，虽为身命，不得偷盗，乃至一钱。若破是戒，是人即失优婆塞戒，是人尚不能得暖法，况须陀洹、阿那含，是名破戒优婆塞、臭优婆塞、旃陀罗优婆塞、垢优婆塞、结优婆塞，是名二重。

{点评} 本戒律的重点在于‘乃至一钱’，是不以恶小而为之，小钱不动心，大钱不夺志；

#### 三、不虚说

优婆塞戒，虽为身命，不得虚说，我得不净观，至阿那含。若破是戒，是人即失优婆塞戒，是人尚不能得暖法，况须陀洹、阿那含，是名破戒优婆塞、臭优婆塞、旃陀罗优婆塞、垢优婆塞、结优婆塞，是名三重。

{点评} 本戒律的重点在于‘得不净观’，把虚说当作满口喷粪，确实是个好办法；

#### 四、不邪淫

优婆塞戒，虽为身命，不得邪淫。若破是戒，是人即失优婆塞戒，是人尚不能得暖法，况须陀洹、阿那含，是名破戒优婆塞、臭优婆塞、旃陀罗优婆塞、垢优婆塞、结优婆塞，是名四重。

#### 五、不说四众过罪

优婆塞戒，虽为身命，不得宣说比丘、比丘尼、优婆塞、优婆夷之所有过罪。若破是戒，是人即失优婆塞戒，是人尚不能得暖法，况须陀洹、阿那含，是名破戒优婆塞、臭优婆塞、旃陀罗优婆塞、垢优婆塞、结优婆塞，是名五重。

{点评} 本戒律的重点在于‘宣说’，也就是公开地说，包含极恶的动机；

#### 六、不沽酒

优婆塞戒，虽为身命，不得沽酒。若破是戒，是人即失优婆塞戒，是人尚不能得暖法，况须陀洹、阿那含，是名破戒优婆塞、臭优婆塞、旃陀罗优婆塞、垢优婆塞、结优婆塞，是名六重。

### 二十八轻戒

#### 一、不能供养父母师长

善男子，如佛所言，若优婆塞受持戒已，不能供养父母师长，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二、耽乐饮酒

若优婆塞受持戒已，耽乐饮酒，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 三、恶心不能瞻视病苦

若优婆塞受持戒已，恶心不能瞻视病苦，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 四、有乞者不与

若优婆塞受持戒已，见有乞者不能多少随宜分与，空遣还者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 五、见四众不能迎拜问讯

若优婆塞受持戒已，若见比丘、比丘尼、长老先宿、优婆塞、优婆夷等，不起承迎，礼拜问讯，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。（或有重病，或在禅入定，说法众中或坐，非犯）

### 六、见四众毁戒，心生骄慢

若优婆塞受持戒已，若见比丘、比丘尼、长老先宿、优婆塞、优婆夷，毁所受戒，心生骄慢，言我胜彼，彼不如我，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 七、月六斋不加受八戒、供三宝

若优婆塞受持戒已，一月之中不能六日受持八戒，供养三宝，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 八、不往听法

若优婆塞受持戒已，四十里中有讲法处，不能往听，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 九、受僧用物

（未入僧数，故不应受。或于寺中暂用，非犯）

若优婆塞受持戒已，受招提僧（此云四方僧物）卧具、床座，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十、饮有虫水

若优婆塞受持戒已，疑水有虫，故便饮之，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。（疑则应谛观，应用滤囊）

### 十一、险难独行

若优婆塞受持戒已，险难之处，无伴独行，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十二、独宿尼寺

若优婆塞受持戒已，独宿尼寺，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十三、为财打人

若优婆塞受持戒已，为于财命，打骂奴婢、童仆、外人，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十四、残食施四众

若优婆塞受持戒已，若以残食，施于比丘、比丘尼、优婆塞、优婆夷，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十五、畜猫狸

若优婆塞受持戒已，若畜猫狸，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十六、畜牛羊等

若优婆塞受持戒已，畜养象、马、牛、羊、驼、驴一切畜兽，不作净施，求受戒者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十七、不储蓄三衣钵杖

若优婆塞受持戒已，若储蓄僧伽梨衣钵锡杖，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

### 十八、田溉净水

若优婆塞受持戒已，若为身命，溉田作者，不求净水及陆种处，是优婆塞得失意罪，不起堕

落，不净有作。

#### 十九、物价令平

若优婆塞受持戒已，若为于身命，若作市易，斗称卖物，一说价已，不得前却，舍贱趋贵。斗称量物，任前平用，如其不平，应语令平。若不如是，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十、非处行欲

若优婆塞受持戒已，若于非处、非时行欲，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十一、偷官税

若优婆塞受持戒已，商估贩卖，不纳官税，盗税去者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十二、犯国制

若优婆塞受持戒已，若犯国制，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十三、新食不供养三宝

若优婆塞受持戒已，若得新谷、果、瓜、菜、茹（如茅根也，又干菜也），不先奉献供养三宝，先自受者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十四、不听僧止作

若优婆塞受持戒已，若不听僧说法赞叹，辄自作者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十五、不路让僧前

若优婆塞受持戒已，道路若在比丘、沙弥前行，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十六、僧食不公分

若优婆塞受持戒已，僧中付食，若偏为师选择美好，过分与者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十七、养蚕

若优婆塞受持戒已，若养蚕者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

#### 二十八、路遇病者，不往瞻视

若优婆塞受持戒已，行路之时，遇见病者，不往瞻视，为作方便，付嘱所在，而舍去者，是优婆塞得失意罪，不起堕落，不净有作。

小诗：

佛主临涅槃，

阿难垂泪请，

后世无佛主，

我辈何皈依，

佛主曰善战，

人人有佛性，

佛法不依人，

但以戒为师，

天下可太平，



## 附#3: 弥陀之光 (又名‘观经’因缘禅想诗)

词 无光/觉法/无心@SH

评 文宽/觉禅@TW

原始 link 来自:

<http://blogs.bnet.com.cn/?uid-15332-action-viewspace-itemid-23320>

本文本意不在宣扬宗教，但不依宗教无以表达创业之路的豪情、壮美和伟大，对佛教而言，‘入净土’（《观经》是佛教净土宗最核心的经典，全名《佛说观无量寿佛经》<http://boruo.goodweb.cn/books/0031.htm>）为人生终极意义。特将 2011 年初与笔者启蒙老师（文宽/觉禅@TW）合作的‘念珠体’诗作列到这里，连上前面的 10 篇+2 附，共 13 篇，比照《孙子十三篇》之大吉数，期望可以确实帮助到广大正在创业路上的各路英雄。

极乐净土十六妙观之 (1)：日想观\_\_化忧：因业生绊-逆境而行，难免见山是山的万念俱灰  
玄奘壮行流沙地，  
半倦残阳欲归西，  
策马急行比夸父，  
信愿化虹逐日去，

极乐净土十六妙观之 (2)：水想观\_\_化境：因缘得解-困境中，超脱而见山不是山的知难行  
易  
虹愿隐没银河里，  
山川顿失洪波起，  
风雪雕琢冰世界，  
玉山妆成净琉璃，

极乐净土十六妙观之 (3)：土想观\_\_化身：因劫得修-天将降大任  
日精灼烧月华洗，  
琉璃消减七宝聚，  
错落无极羞鲁班，  
累劫终成神仙居，

极乐净土十六妙观之 (4)：宝树观\_\_化解：因道得道-这是一座山  
八万世界八万门，  
一一门中一道种，  
安乐国主种大愿，  
宝树花开因缘成，

极乐净土十六妙观之 (5)：宝池观\_\_化缘：因众得成-这是一座山的方法  
因缘成熟雨纷纷，  
汇聚功德八池成，  
澄清甜软世稀有，

润泽安养六根尘，

极乐净土十六妙观之(6)：宝楼观\_\_化升：因得得乐-成果

忽闻空中诸妙音，  
原来六根奏六尘，  
翩翩伎乐舞琼楼，  
共演无上菩提因，

极乐净土十六妙观之(7)：华座观\_\_化界：因智得慧-各有关卡

琼楼十万八千重，  
一重一朵妙莲生，  
一朵妙莲一菩萨，  
最上金莲奉佛尊，

极乐净土十六妙观之(8)：像观\_\_化法：因愿得戒-成就与顾持

万长金身弥陀佛，  
慈光遍照恒沙国，  
观音势至二侍者，  
分身无量驻娑婆，

极乐净土十六妙观之(9)：佛观\_\_化修：因修得号（所谓：立德、立业、立言）-丰功伟业  
的代表

无量净土无量佛，  
赞叹四八功德广，  
法藏成道号弥陀，  
从此佛中来称王，

极乐净土十六妙观之(10)：观音观\_\_化业：因法得律-擅长与至宝

观音本师观音佛，  
最擅雷音斩心魔，  
耳根圆通胜妙法，  
楞严会上吹法螺，

极乐净土十六妙观之(11)：势至观\_\_化众：因念得修-催众共修

末法众生少福德，  
难断五欲易着魔，  
总摄六根念佛法，  
信力法船快如梭，

极乐净土十六妙观之(12)：自往生观\_\_化己：因悔得佛-修身之法

我愿乘船生极乐，  
化身莲苞离苦厄，  
经年亿万培功德，  
花开赞佛唱道歌，

极乐净土十六妙观之(13)：杂观\_\_礼赞：众生果，离苦得乐-这样做就对了  
道歌不离妙因果，  
漫天菩萨同唱和，  
莲苞朵朵一起开，  
诸上善人印证我，

极乐净土十六妙观之(14)：上品生观\_\_劝世（分等）  
上品缘由发三心，  
十善业道百世行，  
临终一念即往生，  
不劳莲花果自成，

极乐净土十六妙观之(15)：中品生观\_\_劝世（分等）  
中品缘由持戒勇，  
孝养父母人中龙，  
临终需发清静心，  
乃至七念佛来迎，

极乐净土十六妙观之(16)：下品生观\_\_劝世（分等）  
下品缘由善知识，  
斥退业障启良知，  
临终放下万种缘，  
莲花法船仍可期，