



Wisdom Book

智播客

传播智慧 领导人生

登上 领导快车

◎陈树文 著

领导学的六堂课

领导无大小 书中有乾坤

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





Wisdom Book

智播客

传播智慧 领导人生

登上 领导快车

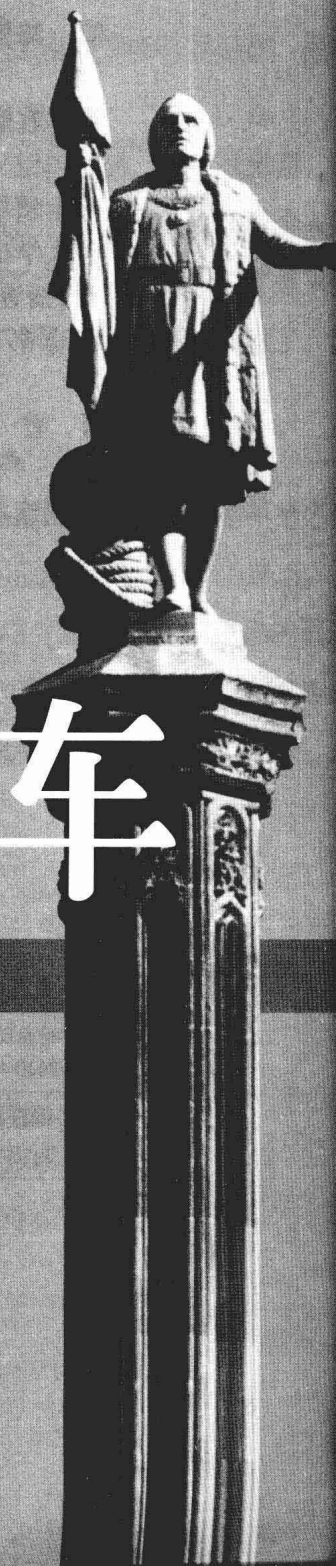
◎陈树文 著

领导学的六堂课

领导无大小 书中有乾坤

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连



© 陈树文 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

登上领导快车：领导学的六堂课 / 陈树文著. —大连：东北财经大学出版社，2010.2

(智播客领导智慧系列)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 884 - 7

I. 登… II. 陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 000909 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持：(0411) 84710309

营 销 部：(0411) 84710711

总 编 室：(0411) 84710523

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：170mm×240mm 字数：143千字 印张：12 1/4 插页：1
2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

责任编辑：孙 平

责任校对：孙 萍

封面设计：冀贵收

版式设计：钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 884 - 7

定价：28.00 元



您打开了本书，也就登上了“Leadership”号快车，当然要知道我们的快车是不是“子弹头”。

本书的体系结构是“三、二、一”的金字塔结构，塔基是基础，塔中是实务，塔顶是领导智慧的总括与提升。基础由第一堂课“领导观念”、第二堂课“领导者的基本素质”、第三堂课“领导学的基本原理”构成，实务由第四堂课“领导者的用权艺术”、第五堂课“领导者的用人艺术”构成，总括与提升即第六堂课“《周易》中的领导智慧”。

培根说：“读书足以怡情，足以博采，足以长才。”不敢说本书能够让读者有“怡情”、“博采”、“长才”的收获，也不能奢求每一位读者都能把本书读得津津有味，但可以承诺，本书确有领导智慧的沉淀，领导者如果能抽点时间，静下心来，品尝一下登上领导快车的惬意，领悟六堂领导学课的内蕴，相信可以帮助广大领导者深刻认知领导活动的规律，改进领导方法、掌握领导艺术、提高领导水平，更好地实现从经验领导向科学领导的转变，进而实现领导工作的科学化。

中国古人说：“养心莫如寡欲，至乐无如读书。”高尔基说：“读书，这个我们习以为常的过程，实际上是人的心灵和上下古今一切民族的伟大智慧相结合的过程。”但愿用开放的心态阅读本书的读者，能够实现心灵和领导智慧的结合，又能达到“养心”和“至乐”的境界！



先解一下题。现在你在市场上见到的书，有领导科学、领导艺术，还有领导智慧，它们之间到底是一个什么样的关系，它们是不是等同的概念？另外，它们彼此之间有没有特定的含义？

我们先看看什么叫领导科学，什么叫领导艺术。

我看了理论界的一些书，包括国内的和国外的，并没有把它们解释得很清楚，看来业内有时候也是“和稀泥”。也许，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

于是乎，我就跳出业内，到业外去寻找答案。

很高兴，找到了，我看到了一个世界名人的通信集，在这个通信集中，说卓别林过生日，爱因斯坦给他写了一封贺信，其中有这样的内容：您的作品誉满全球，家喻户晓，不愧是伟大的艺术家。

我们都知道卓别林，也知道卓别林的一些作品。

那么卓别林来而无往非礼也，就回了一封信给爱因斯坦，说，您的相对论知道的人寥寥无几，不愧是伟大的科学家。

你要从字面上一看，好像有贬低别人的意思。

其实谁也没有贬低谁，他们阐述明白了一个科学和艺术的关系。

什么关系？科学是非常前卫的，不是谁都能达到这个平台、这个领域去研究。研究什么？探索规律，掌握对事物最本质规律性的认识。可是有一条，我们得到了这些规律性的认识是为了指导实践，所以你要想把规律性的东西运用于指导实践，还是阳春白雪的状态，那么就无法很好地“落地”。怎么办？把这些科学性的东西，加以艺术化，形成一种下里巴人的态势，被普遍接受和应用起来。

再讲领导智慧，它又有什么含义呢？

我认为知识是一分为三的，有显性知识，就是概念、规则、规律，就是书本上的知识。这种知识是可以传授的，我们在小学、中学甚至到大学都是处于接受这种知识的状态。

第二种知识，叫隐性知识。其实就是经验，是由经历形成的积淀。你没有经历，你就积淀不了经验。所以说，这种知识在一定程度上是不能传授的。

第三种知识，是显性知识和隐性知识经过碰撞形成的一种知识，叫活性知识。这种活性知识就很难叫知识了，它已经上升到了智慧的层面上来。

我在哈佛大学学习的时候，哈佛大学教授就讲了：知识是可以传授的，智慧是不可以言喻的。这就有点老子所讲的“道可道，非常道；名可名，非常名”的意味。这个道还存在，但是你一旦把它说出来，就不是这个道。它是一种名，你一旦把它称谓起来，就不是它了。

我举个简单例子，你上市场上能买到苹果，你上市场上能买到酒，有人说能买到，实际上是买不到的。你在市场买不到酒，也买不到苹果。

假如你是服务员，“服务员，我要买酒”，你怎么对待我？你没法对待我。你就得问我，“你买茅台还是五粮液，是52度的还是48度的”，对不对？

你一问茅台还是五粮液，就不是原来酒那个概念了。对不对？酒还存在，存在呢又不可名。

说你买苹果，服务员也没法给你苹果。她得问你，“你要红富士还是国光，哪一个价位的”，是不是这样？

II 这样一来，你说我就要国光，那就不是原来苹果的概念了。

这个很重要。我们到中国台湾的统一企业去，统一企业搞方便面，当然还有饮料系列产品。在中国台湾，统一企业的方便面比康师傅做得好，可是到了大陆之后，康师傅比统一企业做得好。那么为什么呢？这里有好多原因。其中有一条，就是统一企业的广告做得有点瑕疵。

它是怎么做呢？它说道可道，非常道，这个没有问题，这是老子的话。下边来了，面亦面，非常面。完啦，中国的老百姓，特别是男子汉，最怕别人说自己“面”（付彪就扮演过面瓜）。吃了你的方便面不仅“面”，还变成了非常“面”。你说谁还去消费它？

那么智慧，大家注意，智慧的慧，在古代是这样写的——“慧”，繁体写这个字非常有讲究。

你看这个字是这样写的，实际上是三横，三个箭头下来，又写个此，然后拐弯下来，又写个止。什么意思？到此为止。智慧就是最高境界。

大家注意，理论表现是繁，繁杂的繁。有时你穷尽一生，一个理论，你也不能够探究得非常明白。

智慧的特点是简，有时一段话，有时候一句话，有的时候甚至一个字，就包含浓浓的智慧。

对于本书，不希望大家研读它，研读是研究理论的学习方式，我提倡玩读，玩字造得就非常智慧，左边是一个“王”字，右边是一个“元”字。王是一个领域当中的最高境界，元是货币数量词的最大单位。不断玩读，你就可能达到领导领域的最高境界，获得最大的财富，这就是你的最大收获。

大家先有个概括的认识，下面我们就可以登上“Leadership”号快车，开始我们的旅程了。

目录



快车路线图

登车须知 题解

第一堂课 领导观念 1

第二堂课 领导者的基本素质 30

第三堂课 领导学的基本原理 67

第四堂课 领导者的用权艺术 99

第五堂课 领导者的用人艺术 117

第六堂课 《周易》中的领导智慧 139



第一堂课



领导观念

大家注意这样一个词汇，关键词，叫观念。这个词汇非常重要，这是人独有的。

人之所以成为统御万物之灵长，说到底就是因为人有观念、有思想。

马克思曾经说过这样的话，一个蜂王营造的蜂房，就是马蜂窝，它是六边形的，通风好、透气好，防潮、防寒，是不是？他说令现代的建筑设计师望尘莫及、叹为观止。但是，那不叫人类的劳动，他说那是动物的一种本能。为什么？它开始没有观念，没有设计，没有图纸。



马克思说人的劳动是在观念的指导下实施的。

一、观念的重要性

我们现在看一下观念的重要性。

前一段时期，在山东讲学的时候，有一位领导很热心，他向我推荐了一本书，不仅推荐给我，还到市场上派人买回来送给我，让我读。

这本书叫《水煮三国》。看完以后，我的总体感受是戏说三国。后来什么“麻辣三国”、“烧烤三国”，市场上都出现了。

虽然是戏说，不过在《水煮三国》这本书当中，它引用和介绍了一些至理名言，却值得我们认真地赏析，因为这里面有智慧。

比如说，引用了西方教育心理学的一些名言：

★播下一种观念，收获一种行为。

人的任何行为，就是你执行者的执行行为，都是在观念的支配下实施的。有什么样的观念，你就有什么样的行为。

我们在计划经济体制下，之所以实施计划经济的行为，为什么？因为我们头脑里形成的是计划经济的观念。今天我们要从事市场经济体制的建设，需要我们有市场经济的行为。在这个时候我们面临的一个重要的任务叫什么，转变观念。因为你观念不变，行为就不会变，行为不变，就不能与时俱进，就不能跟上市场经济发展的步子。

★播下一种行为，收获一种习惯。

一种行为，持续的时间久了，坚持的频率高了，就会变成一种习惯。

我在国内两所重点大学教书期间从政10年。应该说从政这10年，迎来送往，吃吃喝喝的事非常多。作下病了，到2003年的时候，就显现出来了。上医院一检查，血糖高，实际上就是糖尿病。

那么怎么治疗呢？医生告诉我：“管住自己的嘴，迈开自己的腿。”

我一寻思管住自己的嘴容易啊，因为从政的10年之前我在大学里教书，那时候的大学和今天的大学情景大不一样。那时候吃吃喝喝的事很少，所以我一想，好办。到了大学里，你想吃大概都没有从政那么方便了。

可是现在的大学也是改革开放的大学，有MBA、EMBA，还有干部培训，大家都很有热情。中国人娱乐行为的表达方式很容易到酒桌上，接着是山珍海味，这血糖一高就是病态，食欲特强，几下子下去就多了。嘴就是管不住，于是乎我就迈开自己的腿。

医生还给我一个建议，爬山好。为什么好呢？上山降血脂，下山就降血糖。

我也不知道这是真的还是假的，我就秉持着这样一种观念：天天爬山。

今天起来8点要上课，我6点就起来爬。要是没有课，我7点半就起来爬。不爬非常不舒服。

城市里如果没有山怎么办？就爬楼梯。

有一位哲人说过这样的话：习惯是在人的神经系统里储存的一个投资，你在一生当中都享受它的利息。一个事情一旦形成一种习惯，变成一种职业化，而且是一种好的习惯，对你的收获是非常大的。

★播下一种习惯，收获一种性格。

一个人表现欲非常强，同志们闲聊，酒桌上，会议上，总是夸夸其谈，我在故我说，我说故我在。我们就说这是一个外向型性格的人。是不是？

一个人平时总是默不作声，言语很少，但是到领导开会，面对不利的





环境，面对组织的困境，让他帮组织研究思路的时候，他能够找出活路，为组织的发展指出出路。我们说这个人厉害。这个人叫内向型性格的人，是不是？

★播下一种性格，收获一种命运。

我们常说性格决定命运。这句话非常有道理。

楚汉之争的时候，开始的强势在项羽，后来形成一个转势，最后是以刘邦的胜利而告终。当项羽要自刎的时候，他仰天长叹说了一句话：“天亡我也。”说天让我灭亡，不是我没有能耐。其实这是他的主观自慰。

刘邦当了皇帝以后，他说我之所以能当上这个皇帝，他也说了一句话：命乃在天。就是天命让我成，我就是真龙天子。其实这是他的自我神化。

那么如果解读刘邦和项羽他们成功与失败的原因，我倒认为应该是用命乃在性格更贴切。

你分析一下看，项羽的性格是什么呢？叫凶暴残忍，乱杀无辜。

巨鹿之战以后，项羽创造背水一战以少胜多的辉煌战例，结果俘获了秦兵 40 多万。在进攻关中的时候，项羽就让这些降服的 40 多万秦兵打头阵。结果这些降过来的秦兵有抱怨，这不是拿我们当炮灰吗？把我们当二等看待。

当这些声音传到你主事人的耳朵里的时候，你应该赶紧调整政策，安抚军心，可是项羽由他性格使然，采取了一个最极端的做法，干什么？坑杀了这 40 万降卒。

你注意，这 40 万降卒来自于关中多少家庭，你这样做，在战场上打死了无所谓，两军对垒，人家投降归了你之后，就是因为抱怨了几句话，你就把他们坑杀了，这样家家户户几乎都成了你的死敌。

进了关中以后，秦王子婴已经投降了，结果项羽还是把他杀掉了。他又一怒，把阿房宫给烧了（据考证，阿房宫未建完，也非项所烧，但此说流传甚广）。

相对照的是刘邦，宽厚仁德，爱护生灵。

你看他进了关中以后，首先是约法三章，然后对皇宫里的东西整整齐齐地保管好，对降王子婴也没有杀掉，如此关中的家家户户都希望刘邦长王关中。

后来，楚汉战争进入关键时期，萧何坐镇关中，源源不断往前线运送粮草，运送兵员，主要就产自于关中。

还有，项羽心胸狭窄，嫉贤妒能。

他有一个谋士，叫范增，不能被他所用。陈平和韩信，原来都是他手下的将士，最后他不能任用这些人才，这些人才被逼到他的对立面——刘邦的队伍中来。在灭项羽的过程中，这些人都起到关键性的作用。

你再看刘邦，善纳人才，善待人才。不仅自己的人才都用到了极致，什么萧何、张良、周勃、樊哙，包括降将彭越，什么韩信、陈平，都使它们各就其位，让他们发挥了作用，帮助他打下了天下。

还有，项羽表面上很刚烈，实际上这个人性情非常脆弱。

你看霸王别姬那个场面，缠绵绵，细脉脉，是不是。

你再看刘邦为大家肯牺牲小家。你看战争进入不利的情况下，被围困，被追杀的时候，为了便于自己能够逃命，好东山再起，把自己孩子踹下车，把自己的父亲丢下，自己逃走，然后东山再起。

项羽还刚愎自用。

垓下之战失败之后，人家船夫摆过来了船之后，应该赶紧坐船到江东，组织江东子弟再起来，再战。他怎么想呢，我领着江东子弟那么多人





出来冲杀，都死在战场上了，就我自己回去，怎么有脸面去见江东父老呢？我生当人杰，死亦为鬼雄。后来，在战场上拿出宝剑把自己脑袋割下来了。实际上是这种刚愎自用的性格最后把自己推向了死路。是不是？

所以，你要从性格上分析，你会发现，一个是政治上的巨人，一个是政治上的侏儒。他们两个之间的较量，胜负已见分晓。

前面几句话，如果我们把两个关键词拿出来，一个叫观念，一个叫命运。我们再用一个关系词，叫决定，把它们连接起来，一个哲学命题就产生了。这个命题叫作观念决定命运。

我到有的学校讲学的时候，它们的核心价值观念叫知识决定命运。

后来我就提出质疑，我说怎么能是知识决定命运呢？

南方比北方发达，谁能站出来说南方人比北方人有知识？温州的农民也很聪明，谁能站出来说温州的农民比我们北方的大学教授还有知识？

得不出这个结论来。但是，人家比我们有观念。

比如说，温州的农民是什么观念呢？他们说困难困难，困在家里就难，走出去就不难。他们千方百计地往外走。

注意这个困字，里面是个木字。那个木是什么意思，那个木实际上就是棺材。行将就木，一困就死，是不是？

所以，他们千方百计往外走，包括往国外走。

我们现在搞 GDP 统计的时候，温州已经搞 GNP 统计了。

GDP 叫国内生产总值，什么概念呢？我们国民在我们国内生产的增加值，加上外国人在我们这里办企业产生的增加值，都统计起来，但我们国民在国外的增加值不统计在内。

GNP 则是我国国民创造的增加值，包括在国内创造的，也包括在国外创造的，在国内外资企业创造的这部分要扣除。那么为什么做这个统

计呢？

做这个统计得到的数值远远大于 GDP 的数值。不说近的，就是新疆也有咱们温州的商会，是不是？他们这些人创造的收入，温州都可以统计进来，这叫 GNP。当然，国外温州人创造的增加值都可以统计进来。

韩国和朝鲜，一个是亚洲四小龙、四小虎，经济发展水平比我们还高，一个是一遇到自然灾害，就得请求联合国紧急援助。那么差在什么上呢？

一个民族，基本素质差不多。有人说差在体制和机制上。一个采取的是市场经济的体制，执行的是优胜劣汰的运行机制；一个是采取计划经济的体制，是平均主义大锅饭的分配机制。一个解放了生产力，发展了生产力；一个抑制了生产力，破坏了生产力。

那么为什么选择这样一个体制和机制，而不选择那样一个体制和机制呢？相当一部分是观念使然。

观念非常重要。爱迪生有一句话：所谓天才的成功，也不过是 1% 的灵感和 99% 的汗水。言外之意是天道酬勤，懒惰是生之坟墓。

是不是这个意思？其实，原话是：如果没有那 1% 的灵感，那 99% 的汗水是白费的。

写《悲惨世界》的那个作家叫雨果。他说过一句话：有时一个小时的思考得出来的东西，胜过几年的蛮干。这话说得多深刻！

爱迪生还说过这样的话：就是单一一种观念，它所产生的力量之和，就比一个世纪以来人、动物和引擎所产生的力量之和还大。你看，一个单一的改革开放的观念，使我们 30 年的发展超过了以往几千年的发展之和。这就是观念的力量。

说观念决定命运，实际上就是用思维的力量来认识世界和改造世界。





大家知道，思维是人独有的一种精神活动，它是在表象、概念的基础上，进行分析、判断、综合、推理的一个思维活动过程。

西方有一个经济学者叫雪弗，他是财富论者，他说思维方式就是最重要的一种财富，这话非常有见地。

我告诉大家，小富豪是干出来的，大富豪是想出来的。

我举两个例子。

马克思曾经说过这样的话，说股份制的发明是一个伟大的发明。如果要是没有股份制的发明，大型基础设施的建设就是不可想象的。

什么叫大型基础设施建设？比如说铁路、公路、港口、码头，它们的投资往往几亿、几十亿甚至上百亿元。

如果靠你一个小富豪干，用你的利润变成投资，猴年马月才能积淀到几十亿元的投资上来。

没有基础设施的支撑，经济发展就会处于一种瓶颈状态。比如说公路，守着小路小富，守着大路就大富，守着高速公路就快富。是不是这样？

那么发明了股份制以后，把分散在社会中的资本，用一个产权的关系——股权的关系一下子就聚拢起来了，几十亿甚至几百亿元的投资就汇聚起来了。一个大型基础设施的投资就具备了。

有一个村长，领着村民们致富。干了几十年，结果越干越穷。

后来有一个经济学家找到了他，说你能不能把贫穷卖出去啊？注意把贫穷卖出去，听明白没有。这个村长眼睛一瞪，卖给你啊？贫穷还能卖出去？不知道我们现在穷到什么程度？我们家这几口人都不能保证每一个人都有一件好的衣服，谁出门谁就穿好的衣服，在家的人就对付。

这个经济学家说，那你就不穿嘛，白天的时候用树叶遮羞，上树上去

生活，晚上再回到家里生活。

结果这些村民照此一做，一个旅游村拉动起来了。公路也拓宽了，基础设施也上来了，各种服务业也发展起来了。子女们有了就业。另外，原来的土地就可以种各种各样的经济作物。就这样富起来了。

后来发现，贫穷不仅能卖，还能一次开发，多次贩卖。你看看，这不是思维观念产生的财富么？

现在社会上流行这么些话，叫四流的企业卖产品，为什么呢？一次开发，一次贩卖。三流的企业卖服务，注意，服务就有一次开发、多次贩卖的层面。二流的企业卖技术，更具有一次开发、多次贩卖的特点。一流的企业卖什么，各位恐怕也知道，卖标准。标准就是一次开发、多次贩卖。

我就卖这个。我到广东、广西、福建，包括我家乡东北，都能看到草原小肥羊这个火锅。其实它产自哪儿？包头。那你问他们，你们是包头人开的草原小肥羊吗？他们说不是。

他们是加盟人家的。什么意思？我拿一定的钱，加盟人家，买人家的标准，来做什么，组织生产。所以，干到一定程度的时候，包头的草原小肥羊绝不是靠自己火锅的收入，是不是？靠卖标准的收入。

我要问，从这些文化当中，你会得到多少观念上的升华和启迪？

孔子讲再思。韩愈讲“成于思毁于随”。德国的哲学家康德讲我思故我在。

我讲，我思故我变。为什么？因为意识形成一种观念，观念变行为变，行为变习惯变，习惯变性格变，性格变命运变。是不是？所以，你要想改变你的命运，从哪改变？观念。

我们看看什么叫观念，从说文解字角度讲，叫又见今心，又见今天的心。你看是不是这样，又见是观，今心是念。所以，观念前边往往有一个

