



人本教练研究中心
RESEARCH INSTITUTE

教练助你成长 | 全面、细致、透彻的领袖素养分析手册
科学理性、通俗易懂的领导力养成宝典

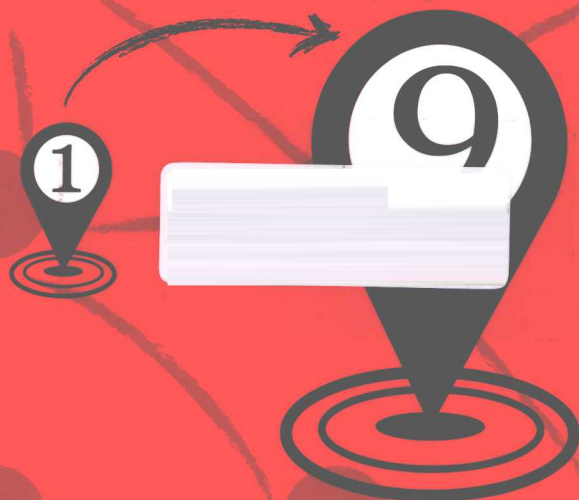
九点领导力

刘海峰◎著

9-dot leadership 使用手册

破译三国中的领导力密码

品三国风流人物
悟领导力奥秘，学九点领导力



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

教练助你成长|全面、细致、透彻的领袖素养分析手册
科学理性、通俗易懂的领导力养成宝典

九点领导力

9-dot leadership 使用手册

破译三国中的领导力密码

刘海峰◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

九点领导力使用手册：破译三国中的领导力密码 /
刘海峰著. — 北京：人民邮电出版社，2013.4
(教练助你成长)
ISBN 978-7-115-31089-7

I. ①九… II. ①刘… III. ①领导学—通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第032048号

内 容 提 要

本书借用《三国演义》中的人物和故事，形象地讲解了激情、感召、可能性、付出、共赢、负责任、承诺、欣赏、信任九点领导力是如何帮助管理者重新认识自我、提升能力和素养的，同时深入分析各点领导力对于管理者个人修为和管理水平提升的作用。本书是帮助管理者应对管理困惑、完善领导能力的参考读物。

教练助你成长

九点领导力使用手册：破译三国中的领导力密码

-
- ◆ 著 刘海峰
责任编辑 寇佳音
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：12.5 2013年4月第1版
字数：177千字 2013年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-31089-7

定价：35.00元

读者服务热线：(010)67189173 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

九点领导力是黄荣华女士和梁立邦先生根据多年的教练和培训经验，从实践中总结得来的一套行之有效的领导力模型。九点领导力历经近二十万学员十几年的实践完善，成为“人本教练模式”理论模型中的重要组成部分。

（一）如何理解九点领导力

古人云，“天地之性最贵者，谓之人”、“人是天地之心”，野兽、草木亦为天地所生，但却不能称之为“天地之心”。这自有一番道理。

人的九种素质，即九点领导力从某种意义上说是人能成为“天地之心”的内在动力。

人当以天地为师。如果人学习的不是天地间客观具备的某种特质，那就是假的学问，是人为的——伪。若善用其心，则山河大地皆在说法，草木虫鱼皆可为师。

老子讲到人应该如何修炼自身，如何学习时，提出：人法地，地法天，天法道，道法自然。人效法天地自然之道，这就是学习，就是修炼。

九点领导力，或者说九点领袖素质，讲的就是天地之道在人内心的反映。为什么这样讲呢？我们分别来看。

◆ 激情

天地宇宙间，日月交替，星辰运转，江河奔流，一刻也不停息。天道亦然，生生不息。夫天地者，万物之逆旅也；光阴者，百代之过客也。而浮生若梦，

为欢几何？

◆ 感召

感召的核心就是让人做到“纯粹”。纯，不掺杂；粹，不变易。人为何要做到纯粹，这是效法天地的道理。观察天地我们会发现：

天地纯粹，气场变化；

万物纯粹，神韵变化；

人纯粹，气质变化。

纯粹了，气场气质变化了，感召力也随之从内而外散发出来。

◆ 可能性

如果放大四方上下，贯穿过去未来，观念就会变化。时光不待，沧海变桑田；流水不懈，平地成大川。天地不拘于时，春生夏长，秋收冬藏；万物不拘于形，云腾致雨，露结为霜。道家讲有无，因为“万物生于有，有生于无”。佛家谈空有，因为真空生妙有。

◆ 欣赏

天地爱万物，是一种包容的爱。老子讲：天地不仁，以万物为刍狗。天地爱万物，没有主观的仁义，就如同祭祀用草扎的狗，用的时候绝对尊敬它、珍惜它，但也不是格外地重视它；不用的时候就扔掉，但也不是轻视它。

春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪。时运迁流，天地万物都会呈现出各自的精彩。同一片土地上，长着良药，长着毒草，包容着不同的因，接纳着不同的果。

◆ 信任

老子讲，人要像天地生育万物一样：生而不有，为而不恃，长而不宰。天地生育万物，但不会去控制万物生长。万物自然按照自己的动力生发，去创造

出各自的精彩。人与人互相信任，就会营造出信任的氛围，得到他人的支持，获得最大的忠诚与效率。

◆ 承诺

天地运行，周流不息，却都有自己的节奏。天道运行，以十变为周期；地道运行，以十二变为周期。寒来暑往，天地不会爽约，日月旋转，总有一定的规律。人顺应天地节奏而行，不累此身，不累此心。知道天地运行的自然规律，知道万事万物都有其自身变化的节奏，就会聚精会神于当下。

◆ 付出

太阳付出，给大地光和热，没有条件，自然而然。大地付出，承载万物，营养万物。我们人呢？把最脏的东西回报给大地，大地无语，自然而然。

人往往会横征暴敛，恣情纵欲，不付出，最终呢？被剥夺（过早地衰老）。你不付出，就会被剥夺，因为这是天道。高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之——天之道就是损有余而补不足。

◆ 共赢

万事万物都在生克平衡的大系统中求存。天地生万物，万物各自有各自的利益范围，有自己的立场，但万物又是相生相克的平衡关系。人要明白相生相克的共赢道理，要有尊重对方的气度和视野。视山如丘，视水如洼。一个不知道棋盘有多少格的棋手，不会有全局意识；一个气度格局不够的人，不会有共赢的智慧。

◆ 负责任

天地为万物负责任，不自生，所以天长地久。生命的意义在于：点亮别人的过程中获得不灭的光明。我们负责的范围有多大，人的影响力也就有多大；生命之光照耀的范围有多大，生命的意义就有多大。

老子说，谁愿意为天下人负责任，谁主动承担天下人的委屈和苦痛，谁就成为天下人的王——给天下人做主（受国之垢，为社稷主；受国不祥，是谓天下王）。

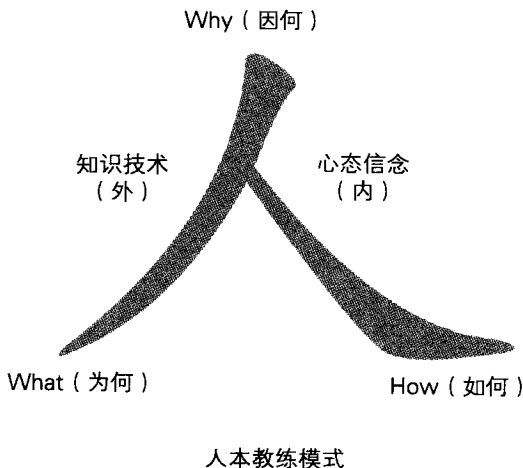
我们虽然把做一个好领导的素质用九个名词来表示：激情、感召、可能性、付出、共赢、负责任、承诺、欣赏、信任。这九个名词其实是一个整体的不同维次。

讲述九点领导力的过程中，需要对每一点分别进行解读；但修炼九点领导力的过程中，要注意用整体性思维来把握。

（二）如何运用九点领导力

佛教有“三法印”的说法，即“诸行无常、诸法无我、涅槃寂静”。仿此说法，我们也可以把“因、道、术”作为教练技术的“三法印”。

把九点领导力分为三端，用来印证对应的状态，同时方便学习者自行印证。



禅宗的宗旨是“不立文字，见性成佛”。禅宗不会像现代教育一样对完成学业者发一纸文凭，证明你毕业了，得到了什么初级禅师、高级禅师的学位。

禅宗讲求顿悟，但即使是自认为找到了答案，依然要有印证的方法。

达摩祖师把传法偈语交代给二祖慧可之后，同时引述《楞伽经》四卷的要义，印证修持心地法门的道理。祖师说：《楞伽经》便是直指众生心地法门的要典，开示一切众生，由此悟入。

六祖之前，禅宗以《楞伽经》印心。随着时间的推移，从四祖道信开始，就改变了单纯以《楞伽经》印心的做法，也用《金刚经》、《法华经》、《维摩诘经》等法典印心。到六祖惠能就开始正式用《金刚经》为印心的教典了。

通过别人的反馈，可以知道自己的领导素质如何。例如，许多领导者都会聘请领导力教练，在适当的时候领导力教练会给当事人“照镜子”，让他们自己看到真相，看到自己某方面领导力的不足。这个方法是可取的。

另一种方法就是自己去印证。九点领导力模型的创始人进一步发展了这个模型，即有了“因”、“道”、“术”的概念。一个人领导力分解后的每一点都可以通过这三个方面来印证。以我的理解，大体上讲：因（Why，因何）可以理解为自己信念层面是不是相合；道（How，如何）可以理解为自己心态层面是不是相合；术（What，为何）可以理解为自己行为层面是不是相合。

这样，我们自己可以运用这个方法来自证自己的状态。

（三）通过学习、修炼提升自己的领导力

《三国演义》中对刘备少时有这样的介绍。

玄德幼孤，事母至孝。家贫，贩屨织席为业。家住本县楼桑村。其家之东南，有一大桑树，高五丈余，遥望之，童童如车盖。相者云：“此家必出贵人。”玄德幼时，与乡中小儿戏于树下，曰：“我为天子，当乘此车盖。”叔父刘元起奇其言，曰：“此儿非常人也！”因见玄德家贫，常资给之。

明眼人看一个小孩子做游戏时体现出的气度格局，就能预见他的未来。因为游戏虽然是假的，但体验却是真的。

虽然说，人和人不同：有的人生而知之，如刘备生下来就具备某种卓越的素质；有的人通过后天的学习，具备了某种卓越的素质；有的人是因为被环境逼迫，具备了某种卓越的素质；而有的人则是被人强迫、被人教育，克服了自身的一些缺陷而具备了某种卓越的素质。然而人一旦具备了某种卓越的素质，就都是一样的。

知道自己的位置，才能拥有坚实的起点。九点领导力同样也是可以通过学习和修炼得来的。

靠短时间的培训并不能完全提升所有人的领导力，当有了一定提高的时候，我们仍然需要在生活工作中扎实地修炼。在这个时候，九点领导力，就不再是一种理念，而是成为提升自我领导力及教练工作的印心宝典。

因、道、术，分别从信念、心态、行为层面给出了印证的标准。比如有人想知道自己在某一方面的领导力如何，不妨从因、道、术三个方面自行印证。

借助三国人物来诠释九点领导力，目的是告诉读者：九点领导力其实也不是一种发明，也不是到了今天才出现的，从古到今，它就是存在的，只不过今天被人以这样一种形式总结提炼出来而已。

作者与黄荣华女士共事期间，曾多次深入探讨“人本教练模式”理论的发展和运用。

本书并不奢求全面解释九点领导力，只希望通过此书告诉读者：九点领导力就在生活中，如果读者善用其心，在生活中也完全可以锻炼自己的领导能力。

参加培训，聘请私人教练，是提升自己的领导力有效的方法。然而自己在生活中也完全可以自己训练自己，提升自己的领导力。

事须渐修，理须顿悟。

通过学习，理解领导力素质的内涵，就如同“顿悟”，但还要在工作与生

活的实践中慢慢领会，这是“渐修”。培训中领悟到的东西如果不在工作与生活的实践中总结，还是不牢靠的。

（四）本书的使用方法

如何用深入浅出的方式对九点领导力进行演绎，让更多的人以轻松的方式接触、理解，进而激发出九点领导力呢？

我想到了三国故事。《三国演义》流传至今，许多人从多种角度、多种层面面对它进行过解读。为什么呢？就如明朝李贽评价的那样：外传多矣，人独爱《三国》者何？意昭烈帝崛起孤穷，能以信义结民，延揽天下第一流，托以鱼水，卒能维鼎西隅……且古来割壤窃号，递兴倏废，皆强并弱款，并未有如三国智足相衡，力足相抗，一时英雄云兴，豪杰林集，皆足当一面、敌万夫，机权往来，变化若神，真宇内一大棋局。

通俗地说：三国是一个很好的范本，是一个很典型的可以从多角度去学习研究的案例。就领导力的学习而言，这也是个非常好的案例：在这个智足以相衡，力足以相抗的时候，每个团队领袖领导力的不同到底会给团队带来什么影响？又对个人命运有何影响？通过对这些问题的思考，对于接触过教练技术并志在提升自己领袖素质的朋友当有所裨益。

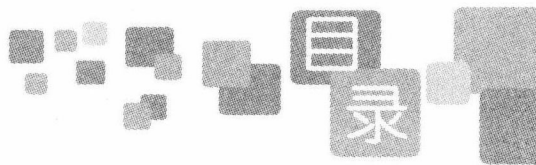
本书可以当作《人本教练模式》一书的实践手册，帮助学习者提升自己的领导力。本书结合大家熟悉的三国人物，对九点领导力进行解读，希望能增进你对九点领导力的了解，帮助你觉察并印证自己的差距，然后反省自己如何达到更高的境界。

九点领导力中每一部分都精选了九则小的案例，每天翻阅过后，把自己想象成案例中的那个人物进行体味，相信你必能从中获取相应的力量。

人能改变自己什么？人只有三样东西：行为、言语、信念。密宗修持中的“三密加持”。所谓的“身口意”，与自己修持的“本尊”完全一致，可以即身

成佛。我们可以把这种修炼方法进行世俗化的运用和理解：人和人的不同，就在于“身口意”这三样东西不同。而改变一个人，也同样也可以从这三方面入手。如果我们这老三样完全变化成新三样，人的素质也就完全变化了。

学习领导力，只是知其然，是不够的。能够为志在提升自己领导力的朋友，提供一个有血有肉的范本参考，从而在生活的各个方面取得更好的成果，是作者的愿望。



- 1 第一篇 激情领导力：笑起来的曹操、哭起来的刘备和逼急了的孙权
- 第1章 曹、刘、孙为何都没有一统天下？ / 2
- 第2章 紧急关头如何拿得起放得下？ / 8
- 第3章 人怎样活得纯粹而彻底？ / 13
- 21 第二篇 感召领导力：哭出一半江山的刘备
- 第4章 刘备三顾茅庐成功的关键何在？ / 22
- 第5章 赵云为何与刘备一拍即合？ / 28
- 第6章 争夺关羽，刘备赢了什么？ / 33
- 43 第三篇 可能性领导力：任天下之智力的曹操
- 第7章 曹操为何总能抓到问题要害？ / 44
- 第8章 曹操为何厚赏不同意见的将领？ / 49
- 第9章 八面玲珑的思维：聪明曹操也上当？ / 54
- 63 第四篇 付出领导力：鞠躬尽瘁的诸葛亮
- 第10章 千载功名身外影，但留精神存世间 / 64
- 第11章 开心最重要：游戏沙场的高人 / 68
- 第12章 诸葛亮严刑峻法，蜀人为何终而感怀？ / 74
- 83 第五篇 共赢领导力：好为奇计的鲁肃
- 第13章 谁培养了刘备？ / 84
- 第14章 鲁肃促进孙刘联盟的苦心 / 89
- 第15章 能人选老板的学问 / 94

105 第六篇 负责任领导力：被气死的周瑜

第16章 周瑜带来的启示：人如何干成大事？ / 106

第17章 千金难买我愿意：领导者如何运用激将法 / 111

第18章 小人物改变的大历史 / 117

125 第七篇 承诺领导力：千里走单骑的关羽

第19章 为何三国关羽独受后人尊崇？ / 126

第20章 一个人的品牌是如何树立的？ / 130

第21章 人生六字诀：进退存亡得失 / 134

141 第八篇 欣赏领导力：郭嘉十论

第22章 面对十倍之敌，曹操何以信心爆棚？ / 142

第23章 庞统的求职经历给人留下的启示 / 147

第24章 如何用其智，竭其力，尽其勇？ / 151

157 第九篇 信任领导力：能得“臣下死力”的孙权

第25章 领袖人物信任的不同层次 / 158

第26章 危在旦夕，孙权为何还筑坛拜将 / 165

第27章 三国中托孤谁最成功？ / 171

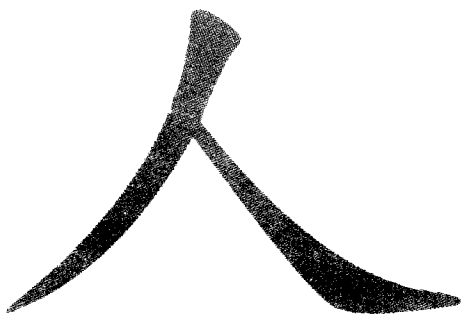
178 后记

第一篇

激情领导力

笑起来的曹操、哭起来的刘备和逼急了的孙权

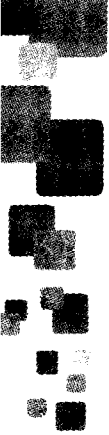
真我价值



活出真我

自由选择

我们常说某人有激情，或者是某人没有激情，可见激情具有很强的感染力，可以透过空气而感觉到，可以通过言行神色而触摸到。就像“天下至诚”一样，可以很快传递给别人，影响到别人，最终影响到天地之间的其他事情。综观历史，每一位一呼百应的英雄人物，必定是满怀激情的人；环顾四周，我们身边能量大的人，一定在内心洋溢着激情。没有激情的人，就像一颗小石子投入大海，泛不起半点波浪；缺乏激情的人，经常在各种挑战面前颓然退下，树旗投降。



第 1 章

曹、刘、孙为何 都没有一统天下？



真我价值。从一个人行为的动机出发，看他是否为了实现真我价值。真我价值没找到，内心的冲突常常让人生活在混沌之中。

一个人的人生是否由真我价值来驱动？一时的亢奋、冲动并不是这里定义的“激情”。“因何”就是我们的真我价值，是一个人最本真的追求。在现实生活中，人的本真被掩盖至遗忘，装扮被当成了真实，人们无法认识自己。于是，替代价值（有车有房有地位，受人尊敬）取代了真我价值来引导我们的行为。当替代价值成为主宰后，人们就不知道什么是自己人生中最重要，也就很容易失去方向，单纯地把快乐和幸福的心态建立在物质基础之上。



在三国人物中，曹操、刘备、孙权是比较出色的领袖人物，这三个人各具特色：曹操因为“智计殊绝”，爱笑；刘备每每感人至诚，善哭；孙权平日不显山露水，若到被逼急时，发狠。

笑起来的曹操、哭起来的刘备、逼急了的孙权，都惹不起。因为此时的他们，领导力被激发了。

然而，这三个主要领袖人物都没有完成“扫平四海，一统天下”的伟业。虽说“天意”（历史发展的必然规律）如此，但从人事上来说，都未免留有遗憾。从我们学习的角度，如有人能综合三位领袖素质之所长，势必称之为“全才”了。

是什么局限了他们呢？

先来看曹操。《三国演义》中，魏国势力最盛，这与曹操这个创始人是分不开的。曹操这个人足智多谋，且有王霸之志。有一次他在一艘大船上联欢时，意气风发地对自己的同僚说：“吾自起义兵以来，与国家除凶去害，誓愿扫清四海，削平天下，所未得者江南也。”

然而对曹操来说比较遗憾的是：他的视野胸襟，终究还是不足。唐太宗在评价曹操时说：“帝以雄武之姿，当艰难之运，栋梁之任，匡正之功异乎往代”。唐太宗还说到其真我价值的局限：“观沉溺而不拯，视颠覆而不持。”意思是说他有机会却没有拯救万民于水火，也没有用心思拯救动荡的社稷江山。

因此，唐太宗对曹操的总结为：“临危制变，料敌设奇，一将之智有余，万乘之才不足。”意思即为曹操做一个带兵打仗的大将军，其才能绰绰有余，然而若以一个英明帝王的标准衡量，还是存在一定差距的。

曹操有一次对自己的部下袒露心迹时讲到他不敢放下兵权的原因：“我本来是个愚钝的人，最初的志向不过是取得孝廉的功名。后来赶上天下大乱，筑精舍于谯东五十里，想春夏读书、秋冬射猎，以准备等待天下清明太平了，再出来谋个一官半职。没想到朝廷征召我做典军校尉，这才改了志向，立志专心

为国家讨贼立功，以图死后，我的墓碑写上‘汉故征西将军曹侯之墓’，如此我便心满意足了。（相信这是真话，人的野心和理想是逐步发展的。）后来讨伐董卓，剿灭黄巾军，灭除袁术、击破吕布、消灭袁绍、平定刘表，天下基本上平定。身为宰相，贵为人臣之极，我还图什么呢？”曹操说自己并不是贪恋权位，也没有异心，只是担心自己早先结了那么多仇家，一旦放下兵权，封侯归故里，恐怕走在路上就被人杀害了。

在畅想收服江南时，曹操的愿望是：天下无事，与诸公共享富贵，以乐太平。而且要“娶二乔置之台上，以娱暮年”。

曹操的话是其真性情的流露，起码有八九分是他的真实想法。但从他的自我剖白中我们可以看出，曹操的气度终究比不上心忧天下的刘备。他自比周文王，其实也差得太远。他并没有刘备那样心怀天下的意向和格局，用句时髦的话说：他的现实扭曲力场不如刘备强。

再看刘备，《三国演义》中，各路割地据城的势力大都是原来汉朝的官员，在汉末大乱的时候多少都有自己的资源和本钱。相当于现在总公司倒闭了，各地大小分公司纷纷独立。刘备来到荆州依附刘表时，曹操已经有几十万人马，占据天下大部分地盘，而刘备尚没有自己的固定势力范围，兵不过几千，将仅关、张、赵而已，随时面临着被剿灭的威胁。这样的本钱基本上可以说是白手起家。但刘备在这种条件下最终竟能够形成鼎立之势，确实不简单。

曹操也把刘备当作英雄看待。在“煮酒论英雄”一回里，刘备把当世名人都列举了一遍，但听曹操评论。曹操根本就没把这拨人放在眼里，全然不以为意。文中描写了以下情景。

曹操鼓掌大笑：“此等碌碌小人，何足挂齿！”刘备说：“除了这些人之外，我实在不知还有谁是英雄了。”曹操说：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”刘备就问：“那么谁又能具备这样的条件呢？”曹操以手指刘备，后指自己，说：“当今天下可以称为英雄的人物，唯有你和我罢了！”