



体验领导

超越权力

网络时代的领导行为

刘明辉 著

C
H
A
O
Y
U
E
Q
U
A
N
T
I

国家行政学院出版社

超越权力

——网络时代的领导行为

刘明辉 著

国家行政学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

超越权力：网络时代的领导行为 / 刘明辉著. —北京：
国家行政学院出版社，2011. 1

ISBN 978-7-80140-990-4

I. ①超… II. ①刘… III. ①权力—研究 IV. ①D9

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第003134号

书 名 超越权力：网络时代的领导行为

作 者 刘明辉

责任编辑 刘正刚 张进雅

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路6号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68928745

经 销 新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

版 次 2011年3月北京第1版

印 次 2011年3月北京第1次印刷

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 14.5

字 数 200千字

书 号 ISBN 978-7-80140-990-4/D • 501

定 价 36.00元

导 言 网络时代的形势与领导 1

第一章 超越权力——领导创造价值

进入后权威时代，领导创造价值成为探索的方向。“科学管理之父”弗雷德里克·W·泰罗是举世公认的古典管理理论的主要代表人物。他在 20 世纪初创建了科学管理理论体系，他这套体系被人称为“泰罗制”。泰罗认为，企业管理的根本目的在于提高劳动生产率。在成长的过程中，新模式要像工业时代泰罗制一样成熟，我们要研究管理的变化、新模式的趋势和面向未来的成长路径。

第一节 管理创造价值的权威时代已经过去 14

第二节 领导创造价值的后权威时代已经到来 21

第三节 应对领导行为变革的挑战 36



案例·解析

1970 年 12 月 18 日斯诺同毛泽东谈话纪要 43

后权威时代的典型——奥巴马的权力登顶 47



思路·出路

第二章 魅力导引——让人追随你

领导魅力因人而异，可以像毛泽东那样才华横溢——可上九天揽月，可下五洋捉鳖；也可像邓小平那样，柔中有刚，绵里藏针。认识自己是吸引别人的前提。因此我们需要不断认识自己，自我修炼，使好的理念迅速转变为习惯。实现魅力导引，让人追随是需要通过反复的实践来达到的。

第一节 认识你自己	54
第二节 魅力导引	65
第三节 养成良好的习惯	73



案例·解析

西点军校的领导魅力导引	83
-------------------	----



思路·出路

第三章 利益磋商——整合资源拥有者与利益相关者

在复杂劳动创造价值的今天，领导者在磋商中让利，被领导者在磋商中获利共赢。当然，博弈还是不可避免的，但不对称博弈到平等磋商是大势所趋。因此，利益磋商是领导者整合资源创造价值的关键所在。

第一节 利益是未来的好处	90
第二节 利益是博弈还是互利	97
第三节 怎样进行利益磋商	104



案例·解析

六国合纵抗秦——利益磋商，互利共赢	109
-------------------------	-----



思路·出路

第四章 共启愿景——甘当群众的小学生

一只毛毛虫在地底下蛰伏三年，养精蓄锐，蜕变成蛾，见到阳光、鲜花和大地的一片灿烂，产完卵后，让生命化作一朵莲花，欣然离开这个世界，这就是愿景对生命的引导价值。每个人都有愿景，领导的价值在于统筹被领导者纷繁复杂的个人愿景，和被领导者共启愿景。

第一节 对领导的新挑战——共启愿景	118
第二节 愿景引导的关键	126
第三节 凝聚个人愿景为共同愿景	135



案例·解析

史玉柱吃透了中国人的人性	138
--------------------	-----



思路·出路

第五章 网络时代——让组织活起来

工业时代的金字塔组织把个人打造成组织的零件——你就是组织中的一个螺丝钉，你只有被组织才有价值。网络时代只有让组织活起来，克服金字塔组织的局限，才能真正发挥面向未来组织的价值。

第一节 金字塔组织的局限与网络组织的兴起	146
第二节 组织网络沟通的关键	150
第三节 网络组织范例：学习型组织解读	159



案例·解析

宋江凭什么当领导	171
----------------	-----



思路·出路

第六章 制度引导 ——让鲤鱼跳龙门

如果把工业时代的制度比作养鱼的鱼缸，让鱼儿在看似无形却有形的玻璃壁里安分守己地游弋的话，那么网络时代的制度就是龙门，引导鲤鱼翻身腾跃、激荡浪花，在创造自己生命价值的同时给组织带来更大的价值。

第一节 挖掘制度引导的价值.....	176
第二节 制度引导的关键.....	180
第三节 “玩”出制度的引导价值.....	183



案例·解析

商鞅变法——制度引导.....	190
-----------------	-----



思路·出路

第七章 价值激励——给你你要的

网络时代领导作为主导者，让别人体验到自己的“给”有所值甚至是超值是网络时代领导激励的发展方向和要求。它要求领导者转换思路，给被领导者他想要的，而不是给他领导者愿意给的。

第一节 “奖惩激励，以罚为主”局限越来越大.....	196
第二节 价值激励——让人感觉好.....	202
第三节 创造活出生命意义的价值激励.....	208



案例·解析

刘备托孤.....	216
-----------	-----



思路·出路

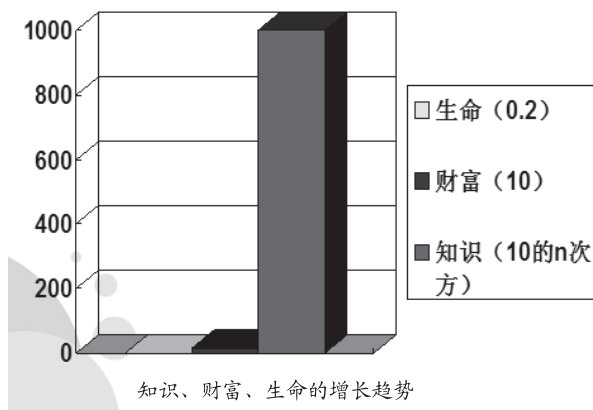
后记 在领导探索的路上.....	221
------------------	-----

导言

网络时代的形势与领导

21 世纪已经过去十年。这十年我们最深刻的体验是——信息以 10 的 N 次方在增长，财富以 10 的倍数在变化，而人的寿命只以小数点级在增加。这是一个信息爆炸可以给我们带来无限机会，同时信息垃圾充斥使人迷茫的时代；这是一个可以快速致富，同时又是一个可以快速贬值的时代；这还是一个人类用有限的寿命创造无限的生命意义的时代，同时又是一个寿命微不足道的增长远远跟不上变化的时代。

正是这个工业时代从未有过的深刻变化，让新的整合劳动创造价值的模式焕发生机，让工业时代少数人用管理与控制“挤出”效率、“挤出”



利润的模式逐步退出舞台，让政府通过权力的强制力控制社会机能弱化。权力与财富的获取和丧失的规则发生了快速的变化，利益和资源的占有者如果离开了整合脑力的能力将迅速丧失自己的优势。反之，占有脑力整合能力的人将获得利益和资源整理的优势。他们将打破上下高低的界限，可以迅速地某一点、某一个平台、某一种角色成为引导者与资源整理的中心点。这是一个人人都可以是领导的时代，这是一个领导行为创造价值的时代。站在时代转折的节点，我们有必要重新审视权力的强制力的效用，重新审视领导创造价值的行为，重新体验领导行为的智慧。

“网络时代”、“信息爆炸”、“网络革命”这些耳熟能详的词汇已经由专家告诉我们的概念，变成一种浸润在我们工作与生活中的现实。

计算机硬盘的存储量呈几何级数扩张，每年存储在全世界计算机硬盘中的信息增长量几乎是过去人类社会所有信息积累量的总和。过去奔走于图书馆、资料室甚至托关系软磨硬泡才能获取的信息，现在只要从 Google 搜索栏中输入关键词，不过零点几秒的时间就可以搜索到数以万计的相关资料。过去，打电话、看书、看电视或玩游戏是生活的不同分支，现在一部 iPhone 手机就可以兼容这些活动、汇集所有信息。“网络自有黄金屋，网络自有颜如玉。”当今无数“宅男、宅女”似乎战国时代的张良一样，操控一部电脑就能“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

互联网确实为网络“草根”提供了创造价值的平台与条件。网络带给我们的不仅仅是信息和机遇，目前牵涉到实际利益的经济活动已然在网络世界纵横交织，即使无法确定透过互联网与你交涉的对方是“阿猫”还是“阿狗”，在马云的“支付宝”第三方信用保障平台，信任问题就能迎刃而解。信任在网络平台生根发芽，大幅降低了创造价值的成本，并且让价值创造活动实现简单化、全球化、瞬时化。这是

网络时代实现领导创造价值的典范。现在就连地方政府也意识到并纷纷跟上网络时代的步伐，通过网络媒介包装并传播当地的禀赋条件、生动故事和执政服务理念，像姑娘打扮自己一样来吸引资本家的追求。网络时代引导创造价值已有很多成功的经验，我们怎样由不自觉到自觉把握价值创造的新规律与新特点，跨越空间和层级整合资源拥有者和利益相关者，实现领导力新的革命，这是当前领导面临的重要课题。

财富是价值积淀的重要象征。如今，财富累积的速度正以 10 的倍数在变化。近 10 年来，我们的财富像过山车一样经历了前所未有的跌宕起伏。在资本市场，我们经历了股市一年上涨百分之六七十，一年跌去百分之六七十的让人心惊肉跳的跌宕。这 10 年来并不少见许多人财富膨胀起来一夜暴富，缩水下去一眨眼就成了“负翁”。市场那只看不见的手，在互联网时代可以让我们在一年之内获得一生取之不尽用之不竭的财富，也可以在几天之间把家族历史积累的所有财富贬值殆尽。以往亿万富豪不无炫耀地说“财富对我只是一个符号，钱对我来说就是一张纸。”今天股市里资产不到万元的散户也能深刻地体验到财富就是一个符号，钱就是一张纸。

房地产作为财富稳定的典型物化象征，也随着时代的变化开起了过山车。当人们发现金融和纸币的价值是相对的，甚至是很不可靠的时候，就觉得不管怎么变化还是土地财富来得实在。现在，土地财富就是房子，就是住家。所以，新世纪以来，十年之间中国的房地产市值增长了不止三倍，某些地方政府的财政收入越来越依赖于土地的拍卖，房地产业成为对政府财政、税收贡献最大的行业之一。楼市从温和到疯狂的增长似乎为我们描绘了一场资产永远增值的神话。可是，历史告诉我们情况是会变化的。二战中，占有大量房产的人因为房产拖累而跳楼自杀；香港在上个世纪末，楼市曾经在一年内就跌去百分

之七十；在两年前的金融危机中，大量的“美国老太”哭着喊着希望免除房产债务，“以前交的钱我都不要了，银行你行行好，把我的房子收回去吧……”



住建部、国家发改委、人保部联合出台《房地产经纪管理办法》，将于 2011 年 4 月 1 日起实施。这是我国第一个专门规范房地产经纪行为的部门规章。

中新社传真 肖波 摄

财富以 10 的倍数在变化成为一个我们今天要认真体验的价值点。中国进入新世纪以来，大家发现“要发展，傍大款”，国土资源是一个国家最重要的资源，也是一个国家的核心利益。在这块上哪怕占有一些面包屑，增值的概率都是可靠的。丰厚的利润吸引了大量的民间资本，温州人由做制造业发家到把财富投于房地产，温州炒房团至今

“风靡”全国，这反映了追逐财富的一种模式。可是也许哪一天，温州炒房团在全国买的房子可能会导致他们资本原始积累的大大缩水。

由于全球财富的这种变化趋势，人类对利益的追逐从经济到政治以及军事都在发生着革命性的变化。有了核弹以后，联合国五个常任理事国都可以把地球打回到蛮荒状态。在制衡的原理下，各国都在博弈中不轻举妄动。军事作为利益博弈的最高形式受到了根本的制限。第二次世界大战至今，之所以没有再发生世界大战，原因正在于此。当博弈的敏感性被核武器放大到极处，动作稍大就可能让基础丧失，导致人类社会覆灭的时候，对利益的追逐方式自然也就不一样了。它已经由战争赢得利益悄然转变为在和平发展的条件下获得利益。今天，全球最主要国家之间哪怕矛盾再深，哪怕立场再对立，在面对全球传媒的时候都高度一致地高唱“共享、双赢、和谐”的颂歌。俗话说“台上握手，台下踢脚”。但是，全球在公众场合协调的结果，起码我们可以看到一个现象，在公众场合上，体现“求同存异”的“台上握手”已经成为当今国家政治的主旋律，即使相互有矛盾，必须进行博弈，这样的“踢脚”较量也都尽量是在“台下”进行。

当然，对利益的追逐还是永恒不变的。无论国家、民族、组织还是个人，首先是“屁股指挥脑袋”。把握全局固然重要，但保障自身的利益是一切的前提，甚至自身的利益还要有所发展。“政治是经济的延续，军事是政治的升级”，这个历史的经典论述已经过时了。今天，各大大利益集团争夺价值的战场已经由铁与血的现实战争转移到金融与传播结合的财富战场。今天所有的经济、政治、文化、军事的竞争，都围绕着金融符号跳着探戈。

财富变化的价值点在哪里？所有历史和今天告诉我们的经验都是相对的。只有对未来价值需求的实在把握，迅速整合资源拥有者和利益相关者，创造更大的价值，才能在变化中把握动态平衡。这个引导

要求的提升，也要求我们重新研究领导创造的新价值。

这十年，相比较信息和财富的变化，人的寿命的增长是微乎其微的。但是人对生命的价值追求却在不动声色中发生着革命性的变化。

人类自身的生产和再生产是生命价值的直接体现。人类几十万年的发展使自己的基因和动物不一样——我们比大猩猩都要多一对染色体。国家统计局对人均寿命的统计数据表明现在人的寿命每年至多只能增长 0.5 年。另外，今天几乎所有的发达国家，人口都处于负增长状态。生活质量越高的国家，生育率越低。台湾作为中国人均 GDP 最高的地区之一，紧迫地感到人口衰减的危机，政府出资百万新台币征集鼓励生育的网络口号，最后中奖的是一句话——“孩子是最好的传家宝”。从以时间为轴的全局来看，我们对中华民族的领导智慧感怀良多。中国以 30 多年计划生育的代价为中华民族的崛起创造了坚实的基础。当年勾践在濒临灭国的情况下，国王为奴，“十年生聚，十年教训”。今天中国的发展至少是同样的代价。我们在悟到人与自然的和谐、人与社会的和谐的同时一定要尽快悟到人类种族繁衍与社会、自然的和谐关系。今天，关于上海“白骨精”（白领、骨干、精英）的调查显示，百分之八十九的“白骨精”不想结婚。这项调查反映出的现象会不会在中国大陆形成人口衰减的“蝴蝶效应”？从人们对生存质量的追求到对传统生育观的蜕变，其中透露着我们这个时代大众的价值观变迁，活下去是为了什么？工作又是为了什么？在舍弃与追求间人们用行为转变给领导方式带来了革命性的挑战。

人类种族繁衍在社会中的存在形态，就是家族。手工业时代是家长制社会。在手工业时代，整个社会的基础是以家族为标志的。君君臣臣父父子子，从帝王的血缘到百姓的繁衍，把资产留给自己的下一代是这个社会领导不可违背的铁则。历史上有许多高智慧、高智商、高才能的宰相，最后不敢篡权夺国，是他们对情势的判断。要割断帝

王血缘的延续，仅凭他们个人的能力依旧是有巨大风险的。类似的情况也体现在刘备托孤时的情境上。话说刘玄德自知命不久矣，临终前把孔明召到床前说：“阿斗可辅则辅之，不可辅则丞相可自取之。”孔明马上五体投地，涕泪交流，哽咽表态“鞠躬尽瘁，死而后已”。

工业时代的家族与财富，总体是一种相互否定的关系。在工业时代中，财富不像在手工业时代中一样可以完全传承给下一代。在财富的传承上，工业时代设置了一系列的屏障。因为要保障总体资本的价值，就要防止个别资本利用家族等一系列关系获得超额价值的可能。“泰坦尼克号”的沉没曾被认为是摩根家族为骗取巨额保险金而上演的戏法。当然，家族还是有一点人性化的，据英国研究者加迪诺和牛顿的研究调查，当年摩根家族为保证“泰坦尼克号”旅客的生存，暗中安排了“加利福尼亚号”负责营救。证据是“加利福尼亚号”出航时全船除了3000条羊毛衫或毛毯外没有搭乘一个乘客。却不料美国政府预先屏蔽了遇险信号，让“加利福尼亚号”无所作为。这样一个全球性的悲剧导致摩根家族成为众矢之的，接下来政府“修理”摩根家族就成了顺理成章的事。很快，老摩根不得不卖掉所有家族成员的股票，在官司缠身下郁郁而终。洛克菲勒家族、洛希尔家族……这些曾经垄断了欧美最主要国家巨额财富的家族们在人们不知不觉中纷纷沉寂，转化为历史中一个个曾经辉煌的符号。

进入网络时代，家族对下传承整体的目标变了。家族开始让子女做自己愿意做的事，而不是千方百计让子女继承事业，承担起财富的辉煌和重负。进入新世纪，我们看到了一批世界顶级富豪“引刀自宫”的行为。以沃伦·巴菲特和比尔·盖茨为代表，两人明确表示要把95%以上的财富成立基金会捐献给社会，并联袂全球游说富豪们向他们学习。相对地，这些顶级富豪要留给自己后代的东西是什么？他们绝对不会不要自己的下一代。而他们的下一代要活得好，他们要

做的相比起手工业时代、工业时代要有什么样的改变？研究他们为下一代做的事情，我们惊讶地发现其中似乎有二律悖反的行为。一方面他们一定让自己的子女接受全球最好的教育，在这方面他们不惜投资，不惜工本；而另一方面他们在子女成人以后却并没有让子女直接进入他们熟悉的上流社会，而是通过各种各样的途径让子女自由选择，并从底层做起。

现年 56 岁的巴菲特长子霍华德，并没有子承父业。霍华德 32 岁那年卖了祖父给他的股票，买了一台推土机，开始务农。他按市价向父亲租用了一家农场，尝试协助农民生产更多的农作物。过去 4 年他更远赴非洲，致力一场对抗贫穷与饥饿的战争。他最雄心勃勃的计划是让非洲农民能够免费使用抗旱玉米生物科技。和哥哥一样，没有沿着父亲的老路，彼特·巴菲特的道路走得也很精彩。今年 52 岁的他，28 年来曾当过作曲家、制片人、演员、录音师、独立唱片公司老板，还曾参与电视剧、电影的制作。他创作了许多脍炙人口的歌曲，并因此多次获得“艾美奖”。

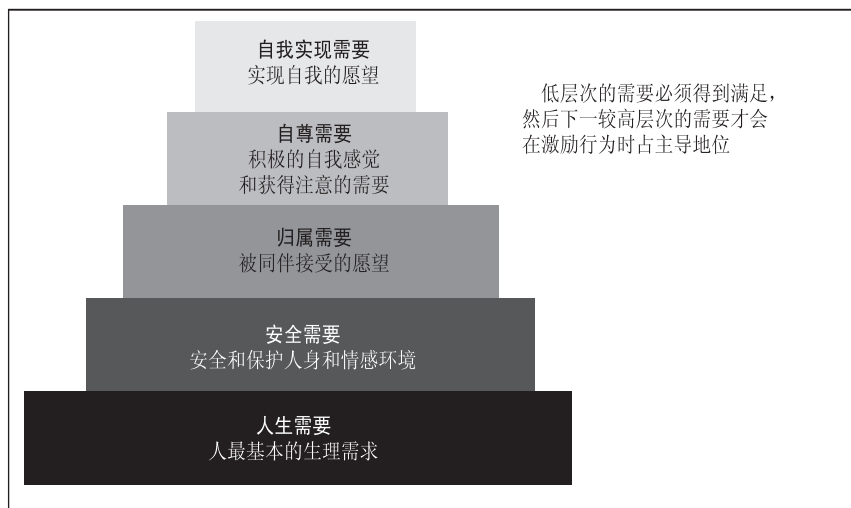
所以，网络时代家族传承的价值是信息的传承。比尔·盖茨和巴菲特他们今天的这种做法在种族繁衍上是希望自己的孩子比自己更有智慧。用中国的话来说，这就是“舍得”二字。只有舍去自己的财富，才能使自己的下一代更有智慧。因为一切都是相对的，财富也是相对的。否定之否定以后，家族的真正价值是让下一代能把握未来发展的方向，能面向未来整合资源，懂得利益磋商，懂得在价值点上共启愿景，懂得给他人带来价值，自己才有价值。也就是说，他们希望在看透权、钱、财、色、名以后，让自己的孩子有领导智慧。

进入网络时代，权力的表现方式正在从依靠暴力和财富来实现领导，向依靠信息与非权力影响力实现领导转变。没有权力不可能实现控制，更不可能实现引导。有效实现控制和引导权力有两种形式：一

种是强制影响力，这一点暴力体现得最为明显。财富，虽然没有那么直接，但也是一种强制影响力。“要拿工资，就要干活。要提岗加薪，就要做事。”这一点从工业时代起始阶段的“羊吃人”的圈地运动一直到工业时代成熟阶段全面质量管理对人的细致限定都是一脉相承的。另一种是非强制影响力。在这一点上，新中国一路走来的风风雨雨，无论是正面的还是反面的典型案例都展现得淋漓尽致。

“无数革命先烈为革命抛头颅、洒热血”，这种在生死存亡边缘对生命的实践体验是非强制影响力的结果。文革时代可以做到近十亿人民天天“早请示，晚汇报”，这是非强制影响力对生命最高价值的负面精神体验。中国粉碎“四人帮”以后拨乱反正，以实践为检验真理的唯一标准衡量一切，体现了基于经验直觉的智慧。改革开放30多年，人民群众“端起大碗吃肉，放下筷子骂娘”，糊糊涂涂，也就这么过来了。如果按有些专家上世纪80年代初的话来说，“走一步，看一步，摸着石头过河”是十几亿人面向未来“盲人骑瞎马，夜半临深池”，而今天中华民族的崛起已经成为不争的事实。中国改革开放的成功实践并不是强权自上而下地“休克”疗法，而是顺应了亿万群众追求生存与发展的强烈需求，既有大国领导者智慧与领导魅力的非强制影响力，更有准确捕捉并把握外界信息，顺应天时、地利、人和，突破意识形态争辩、对客观规律尊重的庞大而无形的力量。权力的非强制影响力并没有一成不变的模板可以复制，可能是或权威或亲和的个人魅力、也可能是洞见与超前的智慧，前提是必须克服对权力本身的迷恋，不被权力牵着鼻子、卷入漩涡，不单纯依赖权威与利益的胁迫，而是善于在信息的辨识中把握主要矛盾，在顺应群众需求与大势所趋的前提下善用权力，得到群众心悦诚服地跟随与拥护。

名（名气、名声、影响力）是领导的终极价值点。根据马斯洛的需求层次理论（生存、安全、交往、尊重、自我实现），个体上升到领导



需求理论：马斯洛需求层次论

层次，从资源的影响者升级为资源的拥有者和支配者以后，他们可以比较快地由生存，到安全，进而进入到交往和尊重以及自我实现的需求层次。得到了眼前的既得利益以后，领导往往会渐渐看到利益的相对性，进而思考自己到底要什么？历史告诉我们，伟人的终极追求就是在历史上留下自己的痕迹。简而言之，就是名。当然，名既包括物质痕迹——立国、立邦、立家族、立企业，也包括精神痕迹——立言、立论、立德。按中国人的话来说，自己活在世上的日子叫做阳寿，自己死了以后还有多少人、多长时间会想起自己，念起自己，引用自己的理念去指导现实则是阴寿。实际上，领导的水平达到一定境界以后，往往自觉不自觉都在考虑自己的阴寿能不能长一些，能不能在历史上留下更为深刻的痕迹。这就是领导对名的追求。

用俗话说来说，领导对名的需求是“吃一，挟二，眼观三”。“吃一”——怎样给我眼前的追随者带来利益；“挟二”——怎样在我离开职位和权力以后，还能发挥影响；“眼观三”——我死了以后，还有多少人念叨我，怎样念叨？所以，名看起来最虚，实际上最实。历史