

ZHONGGUO

GUDAI BINGJIA ZHIHUI YU XIANDAI LINGDAO YISHU

中国 古代兵家智慧与 现代领导艺术

李全庆 何会锁 刘智利 / 著



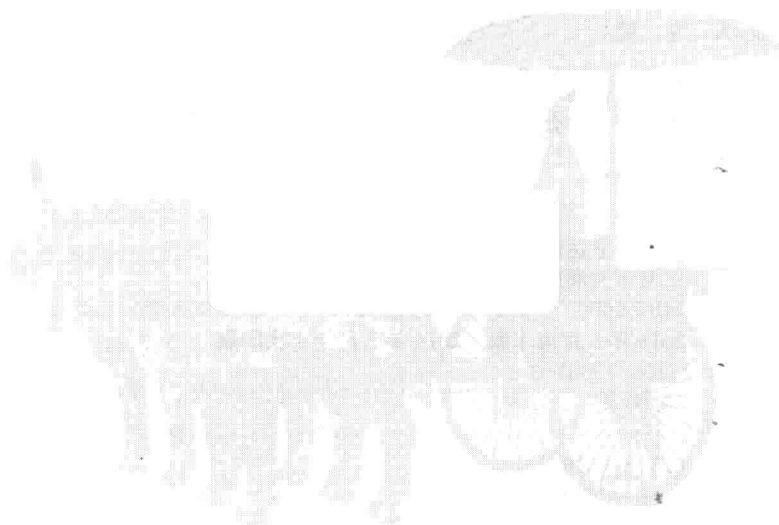
南京大学出版社

ZHONGGUO

GUDAI BINGJIA ZHIHUI YU XIANDAI LINGDAO YISHU

中国古代兵家智慧与 现代领导艺术

李全庆 何会锁 刘智利 / 著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国古代兵家智慧与现代领导艺术 / 李全庆, 何会锁, 刘智利著. —南京: 南京大学出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-305-13053-3

I. ①中… II. ①李… ②何… ③刘… III. ①领导艺术 IV. ①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 068835 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健

书 名 中国古代兵家智慧与现代领导艺术
著 者 李全庆 何会锁 刘智利
责任编辑 薛 青 王抗战 编辑热线 025-83305645
审读编辑 李廷斌

照 排 淮安市亨达印业有限公司
印 刷 三河市天润建兴印务有限公司
开 本 718×1000 1/16 印张 22.25 字数 353 千
版 次 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-13053-3
定 价 69.00 元

发行热线 025-84461646
电子邮箱 Press@NjupCo.com
Sales@NjupCo.com(市场部)

-
- * 版权所有, 侵权必究
 - * 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

目录 CONTENTS

导言	1
第一篇 用人艺术	10
一、首重赞勳	11
二、识人为基	17
三、善用为本	22
四、正名顺言	37
五、用人不掣	42
第二篇 管理艺术	48
一、顺天而为	48
二、制必先定	53
三、文武兼备	65
四、慎持二柄	73
五、威在上立	89
第三篇 治心艺术	101
一、真客共治	102
二、因形用权	110
三、威下相济	114
四、以身先人	134
五、誉赏毁罚	140
第四篇 成事艺术	144
一、同天下利	144
二、淡功薄名	158

目录 CONTENTS

三、寓智于愚	174
四、先胜后战	180
五、内修外治	188
六、禁祥去疑	197
七、通权达变	211
八、非利不动	221
九、当断必断	229
十、借势成事	235
第五篇 竞争艺术	247
一、慎战为基	248
二、全胜为本	255
三、料民选锋	267
四、致人为先	276
五、兵争贵专	290
六、庙算立谋	298
七、象情而生	312
八、出奇制胜	323
九、分合为变	335
十、战胜修功	342
参考文献	350
后记	351



导 言

（一）中国古代兵家与兵法

历史上,对“兵家”一词的解释有许多种。例如:古代将军事家或用兵者通称兵家;将先秦、汉初研究军事理论、从事军事活动的学派称为兵家;将拥兵一方的豪强或军将也称为兵家,等等。本书所谓的兵家,主要指古代战功卓著且有著名军事理论流传于世的军事家,这些军事家亦是古代兵家学派的著名代表,主要有春秋末期的孙武、司马穰苴,战国时期的孙臆、吴起、尉繚等,秦汉时期的张良、韩信,三国时的诸葛亮等;隋唐时期的李靖、李勣等;宋朝时期的岳飞、韩世忠等;元明时期的刘基、戚继光等。

在中国古代诸子百家文化的发展过程中,儒、道、法、兵各家学说对中国古代社会意识的成熟与发展起了巨大的推动作用,同时,从不同侧面对人们的社会实践起到了很强的指导作用。虽然诸家思想在特定的历史时期有过激烈的交锋与碰撞,甚至一些学派的交锋达到了水火不容的地步,但由于其具有共同促进社会发展的根本目的,最终使它们走向了相互借鉴、共同发展的道路,这为兵家的发展提供了良好的环境。在中国封建社会,各个阶层的统治者(管理者)们大都按内法外儒的方式进行管理,其中也掺杂着许多道家思想的成分,一些著名军事家的思想也在其中闪烁着耀眼的光芒。可以说,各种学派同根同源,在分支发展过程中又经过了不断交叉融合,享誉中外的中国古代兵家思想,即是各种学派思想融合的杰作。兵家不像其他诸家有明确严格的门派、师徒传承关系,发展途径相对较为宽泛、自由,儒、道、法、墨等诸家思想在每个军事家的思想中都有一定程度的体现。唐朝以后的军事著作中,甚至还可以寻到释家的痕迹。各兵家学说虽有异同,但其中都包含着丰富的朴素唯物论与辩证法思想。以军事思想为核心的兵家智慧

不仅创造了古代中国的军事奇迹,也深刻影响着民族发展史;同时,以军事著作——兵书的形式,留给我国以及世界人民以宝贵的军事思想遗产。

用浩如烟海来形容中国古代兵书战策,可谓恰如其分。据民国年间陆达汇编的《历代兵书目录》统计,共注录兵书 1 304 部、6 831 卷,存世的 288 部、2 106 卷。按 1988 年解放军出版社出版的《中国兵书知见录》的统计,中国兵书共有 3 380 部、23 503 卷,其中存世的兵书 2 308 部、18 567 卷,其余的为存目兵书。最具代表性的有北宋时期钦定的《武经七书》(包括《孙子兵法》《六韬》《黄石公三略》《尉缭子》《吴子》《唐太宗李卫公问对》《司马法》),以及《武经总要》《将苑》《虎铃经》《草庐经略》《兵经百篇》《何博士备论》等。它们都是中国古代兵家智慧的结晶。大量流传几百年甚至千余年的中国古代兵书,就说明了中国古代兵家智慧的先进性、实用价值和生命力。

中国古代兵法不仅仅为人们呈献刀光剑影的战场厮杀场景和充满阴谋诡诈的作战之法,还更深层次地诠释了各级统治者与被统治者的关系、将与士的关系、国与国的关系、经济与政治的关系、战争胜负的规律、国家兴衰存亡的规律、个人成败的规律等,这些思想认识的正确性不断为战争实践与人们的社会生产实践所证实。中国古代兵法中所存在的重战、慎战、备战、善战的战争观,军事辩证法思想,以及注重人的作用、文武兼施、赏罚并用的管理思想,已成为横跨时空的人类文化瑰宝。

(二) 以孙子为代表的中国古代兵家智慧的现实应用

虽然遗留至今的兵书很多,思想水平也令人高山仰止,但由于受历史中某些复杂因素的影响,它们中的绝大多数并未受到应有的重视,却都在军事思想史上直接或间接地发挥了巨大作用。兵家智慧的集大成者是《孙子兵法》。《孙子兵法》是孙武所著,但并非他个人独有的思想,而是春秋及之前华夏军事家们集体智慧的结晶,孙武则是对这些智慧进行系统综合、发展创新的主要承担者,他对中国古代军事理论创新发展的贡献是空前绝后的。明朝军事理论家茅元仪说的“前孙子者孙子不遗,后孙子者不遗孙子”即是对他贡献的高度评价,同时也说明我国古代各时期的兵法都具有继承性的特点。《孙子兵法》是中国古代兵书中最具有代表性和影响力的军事著作,从中外界对《孙子兵法》的评价即可以看出中国古代兵家智慧的巨大影响力。

毛泽东在汲取中华民族军事思想精华的基础上,创立了具有中国特色

的马克思主义军事理论体系。他高度评价孙子是中国古代的大军事家,在许多著作中多次引用《孙子兵法》的名言警句,并高度评价说,“孙子的规律,‘知彼知己,百战不殆’仍是科学的真理”。我军的许多高级将领借鉴《孙子兵法》的思想原则运用于战争指导,对赢得中国革命战争的胜利起到了重要的作用。如刘伯承元帅就曾被誉“当代孙武子”,在任军事学院院长期间,他还亲自主持研究《孙子兵法》的教学。

《孙子兵法》不仅对中国军事理论与实践的发展产生了巨大的推动作用,而且在国际军事界也产生了重大影响。《孙子兵法》在国外的传播以日本为最早。唐朝武则天时期,日本留学生吉备真备便把《孙子兵法》等兵书带回国内,使早期的日本人都学汉文兵书。《孙子兵法》西传,以法国神父约瑟夫·阿米欧于公元1772年在巴黎把《孙子兵法》翻译为法文的《中国军事艺术》为最早,以后又相继出现了英、德、俄等译本。至今,《孙子兵法》的译文已达24种语言,译文版本已超过700种。

《孙子兵法》在国外出现后,产生了极大的影响。在日本,《孙子兵法》被推崇为“兵学圣典”“武经冠冕”“东方兵学鼻祖”等。当拿破仑及德国的威廉二世在战败后见到《孙子兵法》时,都慨叹没有早日见到该书。英国当代军事家利德尔·哈特在其为牛津大学的塞缪尔·B. 格里菲斯的《孙子兵法》新译本作的序中写道:“在以往的一切军事思想家中,唯一可以与孙子相比的只有克劳塞维茨;但即使是克劳塞维茨的《战争论》,其生命力也远不及孙子,且部分已过时,尽管他写的《战争论》比孙子晚了2000多年。”美国对《孙子兵法》的研究是在第二次世界大战以后开始的。我们从美国冷战中的核威慑战略中,不难找到孙子的身影。美国最新版的《作战纲要》开宗明义地引用了孙子“攻其不备,出其不意”的名言,作为其作战指导思想。在全美著名的大学中,凡教授战略学、军事学课程的无不把《孙子兵法》作为必修课。美国国防大学将其列为将军们主修战略学的第一课。据说,在1990年海湾战争爆发时,美国总统布什的桌子上摆着两本书:一本是《恺撒传》,一本是《孙子兵法》。据媒体报道,在海湾战争中,有90页之厚的《孙子兵法》英译本被运往沙特阿拉伯沙漠,供参战人员阅读。美国记者从战云密布的海湾战场发回的消息称:“尽管中国在这里没有派驻一兵一卒,但有一个神秘的中国人却亲临前线,操纵着作战行动,他就是2500多年前的孙子。”定居美国的原英国著名作家詹姆斯·克拉维尔在1983年以贾尔斯英译本为依据,翻

译出版了《孙子兵法》的英、德、西班牙语普及本。在深入地研究《孙子兵法》之后,他深有感触地说:“如果我是最高统帅,或被选为总统或当上总理,我要以法律的形式确定下来:所有军官,特别是将军,每年都要参加两次《孙子十三篇》的考试,一次口试,一次笔试,及格分数为95分。考试不及格的将官立即自动罢免,并不准上诉,其他军衔的军官则自动降级。”^①《孙子兵法》在中外军事史上的影响令人震撼。孙子的战争指导思想是在对战争规律科学认识的基础上总结出来的,具有极强的生命力。甚至在他去世2500年之后,西方人还认为:“孙子引人入胜的地方,是他的思想多么惊人的‘时新’——把一些词句稍加变换,他的箴言就像昨天刚写出来的。”^②《孙子兵法》对世界军事的影响还会像常青树一样,不断旺盛地成长。

中国古代兵法是以朴素的唯物主义态度,“就事而言理”,通过对战争这一特殊社会现象的研究,抽象总结出蕴含普遍规律的伟大思想。它们所阐述的深邃而丰富的思想内涵,对社会活动具有普遍性的指导意义。

兵法在经济领域的应用极为广泛。《孙子兵法》在我国经济领域的应用由来已久。据《史记·货殖列传》记载,最早将《孙子兵法》引入经营管理的是战国魏文侯时的白圭。他将孙武兵法和商鞅之法的原理用于生产经营,善观时变,采取“人弃我取,人取我予”等策略,取得了成功。春秋时期越国的大政治家、军事家范蠡在帮助越王勾践称霸后,退隐经商,运用兵法几度成为富甲一方的商业巨头,同时又几度在兵法思想的影响下,功成身退,散尽家财,成为几千年受人尊崇、至今仍被商家奉为神灵的陶朱公。目前,许多企业家和经济学家对《孙子兵法》的商战应用价值有深刻的体会。北京大学北大国际MBA中方院长胡大源曾说:“《孙子兵法》是对两千多年前大量战争实例的精辟总结。当今MBA教育的核心就是要培养学生深入观察现实问题,进而找出其规律的能力,每个企业都欢迎善于解决问题的经理人。”

20世纪60年代,日本将《孙子兵法》引入企业管理。日本学者村山孚说,日本企业的生存和发展有两个支柱:一个是美国的现代管理制度,一个是《孙子兵法》的战略和策略。日本企业家大坂桥武夫撰写的《兵法经营学》,讲述了如何将兵法理论运用于商战,其中特别强调以“孙子兵法”管理

① 摘自[美]詹姆斯·克拉维尔《孙子析探》。

② 摘自[英]约翰·斯莱瑟《中国的军事箴言》。

企业。被誉为“经营之神”的日本著名跨国公司“松下电器”的创始人松下幸之助说：“中国古代先哲孙子，是天下第一神灵。我公司职员必须顶礼膜拜，对其兵法认真背诵，灵活应用，公司才能兴旺发达。”被英国《经济人》杂志评选为“全球五位管理大师”之一、“日本战略之父”的大前研一宣称，《孙子兵法》是日本企业的“最高经营教科书”。日本企业家非常推崇孙子“上下同欲者胜”的思想，并将其与儒家思想结合，创立了温情主义的合作型管理模式。

美国经济学界和企业界在对《孙子兵法》的顶礼膜拜上并不比日本人逊色。美国著名管理学家乔治在《管理思想史》中说：“你想成为管理人才吗？必须去读《孙子兵法》！”美国福坦莫大学商学院副院长、北京大学北大国际MBA 美方院长杨壮说：“《孙子兵法》是战略理论领域的传世之作，是世界兵法史上的经典之作，是一本企业制胜之道的巨著。”美国营销大师菲利普·科特勒也曾在其《营销管理》一书中，探讨了兵法在营销中的应用。美国学者约翰·阿利专门撰写了一篇文章，题目是《孙子七字谋略——营销经理如何应用〈孙子兵法〉》。他在文中写道：“《孙子兵法》虽然古老，却可能成为未来的蓝图。”其他国家有头脑的成功企业家也同样看到了《孙子兵法》的价值。意大利埃尼公司总裁贝尔纳贝曾说：“关于战略这一题目，我正在读《孙子兵法》，这是一本大约 2 500 年前由一位中国将军孙子所写的经典教科书，这是一本关于战略的全面的教科书，今天仍能运用到人类的各种活动中去。”孙子的思想已经在现代经济战略理论上打上了深深的印记。

《孙子兵法》在其他领域也同样得到了广泛的运用。例如，在外交领域，美国著名国际战略专家布热津斯基在他的《运筹帷幄》一书中，直接依据孙子的思想阐述对苏联不战而胜的战略，并通过对孙子“得天下之众”的“衢地”的理解，提出了“关键性国家”的概念。在体育领域，据报道说，巴西足球教练斯科拉里曾带《孙子兵法》出征世界杯，并应用孙子兵法的思想获得了世界杯冠军。另外，《孙子兵法》在科技、教育等方面的研究成果也时常见诸报刊，也有一些成果以专著的形式问世。总之，中国古代兵法的运用是全方位、多角度的。随着研究的深入，它的应用范围会越来越广。需要说明的是，虽然《孙子兵法》是具有代表性的中国古代军事著作，但不是唯一。与中国其他古代兵书综合水平相比，它反映的内容也有不全面、不深入的弱点。随着国内外相关专家学者对中国古代兵法艺术挖掘工作的不断深入，《孙

子兵法》一枝独秀的景象,将变为以《孙子兵法》为魁首,百花齐放的满园春色。

(三) 中国古代兵法与领导工作的本质联系

在社会生活中,人们对“领导艺术”一词有截然不同的两种理解。一是部分领导者把“耍手腕”称为领导艺术。持有这种观点的同志,不注重运用系统思维从根本上解决问题,而是急功近利,投机取巧,甚至采用欺骗手段,把兵法中的诡诈之术应用于日常领导工作之中,他们完全违背了兵法中“对敌要诡,对己要诚”的宗旨;这种领导方法在短期内可能会取得一些效果,但是,难以经受时间的考验,如果不思改变,终将使领导工作陷入困境。二是把个人的领导特点与内外环境有机结合并有效解决问题的技巧称为领导艺术。这些技巧也是人们平常所见的一些方式方法,关键是要达到什么目的,在什么条件下、什么时间、如何来使用、如何善后等。这些技巧,善用则为艺术,不善用则为愚术。正如宋朝名将岳飞所说:“运用之妙,存乎一心。”这种存乎一心的妙用才是艺术,而中国古代兵家智慧正是解决这些“妙用”问题的金钥匙。

也许人们会有这样的疑问,兵法的东西能不能搬到社会生活中来?《司马法》中提出:“古者,国容不入军,军容不入国。军容入国,则民德废;国容入军,则民德弱。故在国言文而语温,在朝恭以逊,修己以待人,不召不至,不问不言,难进易退。在军抗而立,在行遂而果,介者不拜,兵车不式,城上不趋,危事不齿。”^①笔者认为,即使同一领域的理论与方法由于其具体条件有所不同也不能完全照搬,但任何领域的理论、方法都可以有条件地相互借鉴。同样,领导工作可以有条件地借鉴古代兵法中的指导思想与方法。事实上,无论是日常社会生活,还是军事活动的组织管理工作,都起源于人们对自然环境的抗争以及与其他种族争斗的需要,它们同根同源。更值得注意的是,社会生活中的管理衍生于军事管理。如从法的进化、演化过程看,法的雏形是战时军法,而不是一般意义上的、适合社会的法律,法的产生与战争、军队有着直接联系,即战时军法是普通法的根。这为我们将兵家智慧

^① 摘自《司马法·天子之父》。

引入领导工作提供了有力的依据。

领导艺术是领导者通过一定的方法使自己的组织更快、更好地达到某一预定目标的艺术,本质上是对组织中的人、竞争对手以及对环境中的其他人的心理进行把握的艺术。从这个角度来讲,它与兵家领导艺术是完全相通的,只不过军事斗争中的竞争者是敌人而已。政府有领导,企业有领导,军队有领导,这些领导者虽然面临的环境千差万别,具体的工作大相径庭,但他们的工作在本质上是相同的,代表最高水平的军队领导所应用的理论与方法能够也应该为其他领导者所借鉴。

许多组织在运用兵法谋略后都快速取得了巨大成功,但也有一些组织中的领导由于乱用诡诈之术给兵法泼上了脏水。一些人在承认兵家智慧效用价值的同时,也得出兵家只注重功利而无道德是非观念的结论,因而反对领导运用兵法,也对运用兵法的领导产生了偏见。这种情况的出现是由对中国古代兵法精神的误用与误解造成的。兵法所云“兵不厌诈”与“兵者,诡道也”等思想,都是指在对敌作战过程中的运用,而对自己人则需要以诚相待,实行仁政;主须有“道”,将应具备“智、信、仁、勇、严”五德,要“人和”“兴义兵”“以义诛不义”“同天下之利”“不战而屈人之兵”等。总之,中国古代兵法基本思想的基础是“道、德、仁、义”,谋求国家富强、人民幸福安定的生活环境,注重“先胜”“不战而胜”,方法是“权变”,追求目标是“全胜”。它与当代的领导文化相一致,这也是兵法与领导工作的本质联系。

(四) 兵家智慧应用于领导活动时需要把握的问题

无论是军事领导活动还是社会生活中的其他领导活动,领导者都要有效地利用各种可用资源,经济、高效地达到各自的既定目标。领导艺术水平体现于解决 5W1H 问题的能力之中。所谓 5W1H,是指用谁(Who)、用什么(What)、什么时间用(When)、在哪里用(Where)、为什么用(Why)、如何用(How)。中国古代兵法即为解决这六个问题提供了方法论指导以及具体方法。中国古代兵家智慧体现在指导思想、识人用人、组织建设、激励、管理、决策、作战等方面,涵盖了领导工作的各个方面,也就是说领导者的各项工作都可以从中国古代兵法中找到指导思想和可以借鉴的方法。

战争是人类有组织对抗的最高形式,但它并不会伴随人类社会发展的始终,而与人类社会共生共存的对抗形式主要表现为强度较弱的竞争。竞

争是自然界中各种生物存在的一种自然选择的手段,没有竞争也就没有生物界的发展。良性竞争可以促进生态环境由低级向高级不断进化,而恶性竞争则会给生态环境造成灾难性的破坏,这种灾难性的破坏反过来又会对竞争者施加严厉的惩罚。如老子曰:“大兵之后,必有凶年。”凶年即是自然界对战争者的惩罚。在对敌作战时,行诡诈之术为不得已的手段;但从长远的观点来看,这种诡诈之术反过来也会给使用者以重大伤害。在社会生活中,无论是在官场上、职场上,还是在企业竞争中,我们都提倡良性竞争,以保持社会发展的活力;坚决反对把以保存自己、消灭敌人为目的的战争手段不加选择地应用于社会竞争之中,这不仅涉及道德问题,严重的可能还涉及法律问题。用诈者即使侥幸逃脱了法律的追究,也会由于失去诚信而在未来的竞争中失去一切,这种例子不仅在历史上可以看到,在我们身边也并不少见。

领导者要应用兵法,必须学习兵法。如何学习兵法呢?第一,发现兵法中的内容和现在有不相适应的地方,要知道这是时代的局限性所致,须变通运用。比如,《孙子兵法》中有火攻篇,不能因为火攻之术在现代战争中不再使用就认为这个理论已经失去了价值。孙子是告诉用兵者要充分借助现时环境所提供自然资源(如草、木、风等)所产生的力量来帮助提高军队的战斗能力。第二,对没有根据的言论,要能知道错在哪里。比如,一些阴阳兵家的迷信观点等。第三,对不完备的论述,要知道缺什么内容。第四,对肤浅俚俗的,要予以深化。第五,对说得很玄奥的,要探索它的实质。第六,对那些迂腐僵化的成规和俗套,务必要摆脱。第七,对于古人禁忌的事,有时要敢于实践;古人认为不能做的,在某种条件下我们可以做。如,《孙子兵法》有云“战胜不复”,意思是说,对于打胜仗的方法不要重复使用,而抗日战争期间,刘伯承元帅在山西省平定县七亘村同一地点连续两次设伏,重创日军,成为著名的战例。第八,审察粗疏的言论,使之趋向周密,纠正片面的观点,使之更为全面。第九,在具体实践中,还要善于违反常规去探索出奇制胜的谋略,变抱守原则为灵活用兵。第十,别人拘泥于书本兵法,我却创造新的兵法;别人只知道遵循前人的经验,我却能发现新的法则。这也是《兵经百篇》给我们的启示。

艺术是有个性、有创造性的活动。领导者欲将兵法应用于领导艺术的创造之中,必须深刻领会兵法的精神实质,掌握其内在规律,并内化于个人的知识体系之中,根据自己的具体情况创造性地加以改造使用。戚继光所

云“当于经籍中采其精华，师以意而不泥实事；造其知识，衡于己而通变”^①，就是这个道理。只有这样，才能够达到《诗经》中所说“左之左之，无不宜之；右之右之，无不有之”的境界。

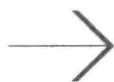
由于研究目的不同，现代管理学界对于领导艺术具体包括哪些内容并无统一的认识。从领导的主要职能角度区分，包括用人艺术、决策艺术、协调艺术、激励艺术等；从领导工作的角度区分，还有管理艺术、讲话艺术、用时艺术等；从其他角度区分还可以有许许多多的艺术。笔者认为，只要有助于领导者创造性地完成领导工作的方法，都可以称之为领导艺术。

上面所讲的各类艺术，仅是领导艺术的不同侧面，某一侧面或几个侧面做得到，并不代表具备了领导艺术品质。实际上，艺术是每个侧面的综合体、系统化，只有各个方面都做得好，并且各个侧面都配合得当才能称为领导艺术，并且这种艺术没有止境。

本书写作的目的，是为找到兵法与领导艺术合宜的结合点，因此，在选取领导艺术内容上有自己的特点。本书主要从五个方面进行论述，共分为五篇。第一篇为用人艺术，主要讨论领导者如何创造性地识人、用人。第二篇为管理艺术，主要讨论如何管理才能保证组织正常运转，提高完成任务的能力。第三篇为治心艺术（激励的艺术），主要讨论领导者如何让下级心服口服，鼓舞士气，上下一心，全身心地投入到工作中去。第四篇为成事艺术，主要讨论领导如何成事，如何成大事。第五篇为竞争艺术，主要讨论在竞争中，领导者如何带领团队战胜对手，赢得胜利。

由于我们知识水平所限，对中国古代兵法的理解还不全面，甚至存在偏颇；同时，对领导工作方面的认知水平也存在差距，本书必然存在着许多缺点与不足；但我们希望能够抛砖引玉，借此书树立一个靶牌，在大家的讨论与批评之中，达到共同提高的目的，为提高现代领导艺术水平尽我们的绵薄之力。

^① 摘自戚继光《纪效新书·总叙》。



第一篇

用人艺术

兵法有云：“善于用人者，必善于成事……用友者霸，用师者王，用众者为帝。”^①用人是领导工作永恒的主题。毛泽东曾经把领导的主要责任归结为“出主意”“用干部”两件事情。对于领导工作而言，决策是关键，用人是基础。这是因为：第一，能否善用人才是组织兴衰的风向标。古代兵家认为：“国将霸者士皆归，邦将亡者贤先避。”^②领导者如果能够礼贤下士、求贤若渴、善用人才，组织则会人才济济，呈现出兴旺之象；反之，如果领导者不能知人善用，造成人才流失，组织则会出现衰败之征。任何组织都会显现出同一规律：有了人才，弱可以变强；失去人才，强可以变亡。第二，用人是领导工作成败的关键。孙子认为，战争有六种失败的情况：“走”“弛”“陷”“崩”“乱”“北”，“凡此六者，非天之灾，将之过也”。^③任何组织中，领导者不应该也不可能事必躬亲，需要指派人员负责具体的事情，一旦工作失败，既不能怨天尤人，也不能一味诿过于下级部属，而应该从自己用人方面去寻找原因。第三，用人是领导的首要工作。人才的作用往往是常人难以替代的。古代兵家认为：“一贤可退千里之敌，一士强于十万之师。谁谓任贤而非军中之首务也？”^④1956年，毛泽东在中南海菊香书屋接见钱学森时也曾讲：“听说美国人把你当成五个师呢，我看呀，对我们来说，你比五个师的力量大多啦！”得人才者得天下，失人才者失天下，是千古不变的真理。人才有用，而人才难用；能有人可用、能将人用好才是用人艺术。领导艺术，首先体现于用人的艺术。

①④ 摘自《草庐经略·任贤》。

② 摘自《素书·安礼》。

③ 摘自《孙子兵法·地形篇》。

一、首重赞勳

兵法有云：“王有股肱耳目，大将亦必有羽翼赞勳。”^①意思是说，君王有辅佐自己左右的亲信大臣，大将一定要有扶助自己的羽翼助手。这里所讲的“赞勳”，是指与领导者有共同的理想信念和价值观，能够与领导者同甘共苦、患难与共，在关键时刻能为领导者所倚重的杰出人才，而不是领导者一般意义上的助手和亲朋好友。笔者所讲的领导者要重视赞勳，绝非是要领导者拉帮结派。孔子曰：“君子朋而不党”，“君子喻于义，小人喻于利”。只有赞勳与领导者共同忠诚于他们的信念与价值观，才能保证合作的稳定性与持久性。任何领导者不要希冀只忠诚于领导者个人，而不忠诚于信仰与公义的人才出现。在现实生活中，如果领导者希望某人绝对忠诚于自己，从而可以结党营私，那只不过是水中捞月式的一厢情愿；他们一旦失去共同的利益便会形同路人，如果利益发生冲突还可能反目成仇。领导者用人，首先是要用好身边的人才，用好赞勳是领导者展现用人艺术的起点。

（一）重视赞勳作用

纵观古今，有大智慧的领导者都深谙赞勳主导成败的道理，他们总是不断地寻找、培养、重用、爱护赞勳之才。这是因为赞勳在成就大事的过程中，能够发挥重要作用。

1. 成就大事的领导者离不开腹心、耳目与爪牙

在现代人观念中，腹心、耳目、爪牙大都含有贬义的成分，而在古代它们是实实在在的褒义词。世人熟悉的大军事家诸葛亮认为：“故善将者，必有博闻多智者为腹心，沉审谨密者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。”^②他把博闻多智者作为腹心，主要运用他们的聪明才智来出谋划策，为自己制定各种方案提供参考；把沉审谨密的人作为耳目，让他们去了解掌握影响决策所需要的各种情况，并为自己提供分析帮助；把勇悍善敌者作为爪牙，让他们去冲锋陷阵，去实现自己的各种意图，把计划变成具体行动而达到目的。诸葛亮在

① 摘自揭暉《兵经百篇·法部·材》。

② 摘自《将苑·腹心》。

利用赞勳方面可以说做得十分出色。诸葛亮本人虽然足智多谋,但在以冷兵器为主要武器的古代战争中,他作为领兵作战的军事领导者,有自己不能克服的巨大弱点,即他是文人,虽然懂兵法,但不像孙子、尉繚子、吴起、曹操、岳飞等有战场厮杀的能力,即使在一些小的战役中考察地形,也很难靠自己完成,一切具体行动都必须依靠战将们完成,赵云、关羽、张飞、马超等就是他的爪牙,姜维等便是他的腹心。诸葛亮之才可谓天下无双,而他与蜀汉的文臣武将,无一不心甘情愿地为文难称英、武亦非雄的刘备所驱使。对于刘备来讲,诸葛亮就是他的腹心与耳目。刘备从一个卖草鞋的小贩成长为雄霸一方的诸侯,其使用赞勳的能力可见一斑。曹操在使用赞勳方面亦毫不逊色,他拥有一个庞大的谋士班子,作为他腹心的谋士有郭嘉、司马懿等;作为他爪牙的武将不下千员,如曹仁、典韦、张辽、许褚等。中国古代历史上一代名君唐太宗李世民,他本人文武双全,善于用兵理政;然而,他成就大业更是得益于“腹心”“耳目”“爪牙”的作用。当李世民陷入王世充万人重围之时,尉迟恭舍命冲杀,使他得以生还;秦叔宝、程咬金、尉迟恭等将领舍生忘死奋力征战,使大唐取得战争最后的胜利;在与李建成、李元吉的争斗中,长孙无忌、房玄龄、杜如晦等人周密谋划,尉迟恭等在玄武门奋勇驰救,最终使他登上皇位;在治理国家的工作中,房玄龄、杜如晦二人为相,魏徵直谏,造就了大唐的贞观之治。

曾国藩可能是人们熟悉的最有名的近代领导者之一。毛泽东曾经说过,一生独服曾文正;蒋介石也将其作为终身学习的楷模。曾文正也就是历史上赫赫有名的曾国藩,他的领导艺术特别是用人艺术至今仍被许多领导者奉为圭臬。曾国藩除直接倚重领兵作战的将领外,还建立了庞大的幕府,将众多国内的学界泰斗纳入麾下。后来在洋务运动中声名显赫的李鸿章、左宗棠,接办福州船政局的沈葆楨,致力于近代海军建设的丁汝昌,著名的外交名家薛福成、郭嵩焘、黎庶昌,科学界的李善兰、华蘅芳、徐寿、徐建寅等都曾经是曾国藩所倚重的赞勳之才。后来官至兵部尚书的彭玉麟也是被曾国藩多次相请才成为他水军将领的;杨载福、江忠源、塔齐布、罗泽南、胡林翼等都是曾国藩的股肱战将。曾国藩从一个曾经两次落榜的举人、三次自杀的将领,一跃成为权倾朝野的清末重臣;而在中国历史上功高震主又能全身而退的功臣寥寥无几,曾国藩则更是他们之中的佼佼者。曾国藩在艰难宦海生涯中成功进退每一步的背后,都可以看到其赞勳的身影。在当今激