

领袖兵法



中国式领导力12项修炼

兵道为一，融古今中外领袖兵法为一炉
合众若水，汇十二核心领导策略于一堂



如果说波斯纳等人对于领导力的阐释是基于西方价值观的自信，那么本书以栩栩如生的古典智慧让我们看到了中国领袖的风采和底蕴

知名管理专家，“中国企业执行力研究第一人”

周永亮博士最新力作！

周永亮
陈正侠 著

本书中却以充满趣味的谈古说今让它亲切而且生动

从个人修养的角度考虑，如何成就领袖

丰富的史记，生动的历史人物让你的传统元素更有条理，精神的维度被打开，放宽……

谈古论今，以刘邦和项羽为例，成就领袖的三项特质

第一：出类拔萃的人才吸纳力

与更相信自己的能力各项相比，刘邦非常注重把不同的集合

其实，刘邦身边的人都是有一点缺陷的，比如韩信，他不能打仗

指挥能力极强，但是忠诚度有问题，且心高气傲，动不动就有点

谋士陈平在当地的口碑并不好，据说，其个人品质确实有问题

但是这个人比较富有智慧，往往能够临机善变。

所以，刘邦身边文臣有张良，陈平，武将有韩信、周勃、灌婴

后方有萧何，身边有樊哙……

刘邦能够将这些有这样那样缺点的人吸引过来，并为他做事

第二：具有超乎常人的忍耐力

项羽要把刘邦父亲煮成肉粥，怎么办？

估计很多人遇到这个情况就心理崩溃了。

但是，这个时候，刘邦说：项老弟，咱俩是拜把子兄弟。

我的父亲就是你的父亲，你把你的父亲煮粥了没关系

这时候就要记得分我一杯羹啊

数次战役中

没有打过什么像样的胜仗，

狼狈不堪，一直到最后一仗才打得大胜

样路线

自杀的话，那江山估计早就姓刘了

的利益分享力

就是很会与他人分享成果，

时候是如此）对于跟随者

该分地的分地，因为他知道只有做到了利益共享，他才能够得

领导力，迷人但有点软的主题

本书中却以充满趣味的谈古说今让它亲切而且生动

从个人修养的角度考虑，如何成就领袖

丰富的史记，生动的历史人物让你的传统元素更有条理，精神的维度被打开，放宽……

精神的维度被打开，放宽……

谈古论今，以刘邦和项羽为例，成就领袖的三项特质

第一：出类拔萃的人才吸纳力

与更相信自己的能力各项相比，刘邦非常注重把不同的集合

其实，刘邦身边的人都是有一点缺陷的，比如韩信，他不能打仗

指挥能力极强，但是忠诚度有问题，且心高气傲，动不动就有点

谋士陈平在当地的口碑并不好，据说，其个人品质确实有问题

但是这个人比较富有智慧，往往能够临机善变。

所以，刘邦身边文臣有张良，陈平，武将有韩信、周勃、灌婴

后方有萧何，身边有樊哙……

刘邦能够将这些有这样那样缺点的人吸引过来，并为他做事

第二：具有超乎常人的忍耐力

项羽要把刘邦父亲煮成肉粥，怎么办？

这个情况就心理崩溃了。

刘邦说：项老弟，咱俩是拜把子兄弟。

我的父亲，你把你的父亲煮粥了没关系

分我一杯羹啊

数次战役中

没有打过什么像样的胜仗，

狼狈不堪，一直到最后一仗才打得大胜

如果刘邦也像项羽那样愚蠢

而且打一个败仗就要自杀的话，那江山估计早就姓刘了

第三：超乎人们想象的利益分享力

刘邦还有一个特点，就是很会与他人分享成果，



机械工业出版社
China Machine Press

劍神兵法

中國大勢導力地圖集

中國大勢導力地圖集
二十一世紀中國大勢導力地圖集

二十一世紀中國大勢導力地圖集



领袖兵法



中国式领导力
12项修炼

周永亮 陈正侠 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书说古论今,从道、术、心三个方面一一解说了成就卓越领导的12项修炼,比如如何做决断、怎样才能更好地吸纳人才,领导该修炼怎样的心性等,从价值观到管理之策,广征博引史实、经典,对中国式领导力的内涵做了生动活泼的阐释。

图书在版编目(CIP)数据

领袖兵法/周永亮,陈正侠著. —北京:机械工业出版社,2009.3
ISBN 978-7-111-26311-1

I. 领... II. ①周... ②陈... III. 领导学-通俗读物
IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第017596号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:谢小梅 责任编辑:魏小奋 徐立政

责任校对:侯灵 责任印制:杨曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009年2月第1版第1次印刷

170mm×242mm·13.25印张·1插页·144千字

标准书号:ISBN 978-7-111-26311-1

0001—10000册

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379105

封面无防伪标均为盗版

前言

所谓兵法，就是战胜对手、获取胜利之道！所谓领袖兵法，就是成就卓越领袖的核心策略；就是企业领导者在市场竞争中获胜的关键策略；就是领导者打造强大团队、建设持续基业的策略。

秦朝末年！

刘邦和项羽出现在中国的历史舞台上，聚众起事反抗秦王朝。

当时，项羽 27 岁，青春年少，活力十足，乃楚国大将军项燕后代，可谓名门望族；其结交的人不是有权的人就是有钱的人，人脉关系非常广，其个人的能力自然不用说——“力拔山兮气盖世！”

反观刘邦，起事的时候已经 42 岁了，当时的职务仅仅是亭长，类似于现在乡镇派出所的所长，是个级别不能再低的小官吏。他出生于典型的农家，除了认识杀猪的就是认识卖狗肉的，几乎不认识一个贵族，个人的能力恐怕也与项羽是无法相比的。

假设你生活在他们那个时代，那么你根据上述“硬件”来判断一下这两个人谁最可能成为未来的皇帝？

恐怕很多人都会自然而然地说——“项羽”。但是，历史经常令人大跌眼镜。

不起眼的刘邦最后打败了万人注目的“明星”项羽，创立了汉王朝。

如果仔细斟酌那段历史，我们就会发现，刘邦之所以能够战胜项羽有很多原因，其中有三点特别值得注意：

第一，具备出类拔萃的人才吸纳力

刘邦非常注重把不同的人集合在自己的旗帜下。其实，刘邦身边的人都是有一点缺陷的。

比如韩信，他很能打仗，指挥能力极强，但是忠诚度有问题，心高气傲，动不动有点自己的私念。谋士陈平在当地的口碑并不好，据载，其个人品质确实也有问题。但是这个人富有智慧，往往能够临机善变。

所以，刘邦身边文臣有张良、陈平，武将有韩信、周勃、灌婴，后方有萧何，身边有樊哙。这些都说明刘邦的人才组织能力比较强，能够将这些有这样那样缺点的人吸纳在一起合作，并为他做事。

第二，具有超乎常人的忍耐力

刘邦有一个能力值得注意，那就是他的忍耐力超一流。大家都知道，他父亲被项羽抓住了，包括老婆孩子一家人都被人家抓住了。项羽要把刘太公煮成肉粥。

很多人遇到这个情况就心理崩溃了。但是，这个时候，刘邦说：项老弟，咱俩是拜把子兄弟，我的父亲就是你的父亲，你把你的父亲煮粥了没关系，到时候可要记得分我一杯喝啊。他说这话的时候面不改色心不跳，而项羽却不敢煮了，他想想也是，“我们是兄弟，把兄弟的父亲煮了影响不太好。”

而且，刘邦在与项羽争锋的数次战役中，自己带的队伍几乎没有打过什么像样的胜仗，总是被项羽追着跑，狼狈不堪，直到最后一仗才大胜，将项羽逼到了乌江边上。如果刘邦也像项羽那样暴躁，打一个败仗就要自杀的话，那江山估计早就是项羽的了。

第三，超乎人们想象的利益分享观

刘邦还有一个特点，就是很会与他人分享成果（至少在创业打天下的时候是如此）。对于跟随者，他是该封王的封王，该分地的分地，因为他知道只有做到了利益共享，才能结成利益共同体，才能够得天下。

刘氏部队最早冲进咸阳，按照约定，谁先进咸阳谁就是王。刘邦却没有这样做，而是在谋臣的建议下退出咸阳，将都城交给了项羽。项羽则蛮不讲理，还火烧了阿房宫，杀了秦王子婴。这说明刘邦当时就具有清醒的头脑和长远的眼光。相反，项羽则连个大将军的称号都舍不得赏赐给别人，谁还会愿意为他卖命呢？

项羽和刘邦是两个非常不同的领导者，刘邦知道关键的时候怎么做、知道什么是大事什么是小事、知道如何面对竞争对手、如何获取胜利——这也就是我们所说的兵法。

所谓兵法，就是战胜对手、获取胜利之道！

所谓领袖兵法，就是成就卓越领袖的核心策略；就是企业领导者在市场竞争中获胜的关键策略；就是领导者打造强大团队、建设持续基业的策略。

刘邦作为起义军的领袖，他用的就是影响力，不仅仅是权力。如果用强权，张良这些人可能早就跑掉了。这就是一种策略的体现，是一种成就领袖力的策略。

笔者将成就领袖力的兵法归纳为 12 项策略，可以用一个领袖兵法的模型表达出来，见图 1：

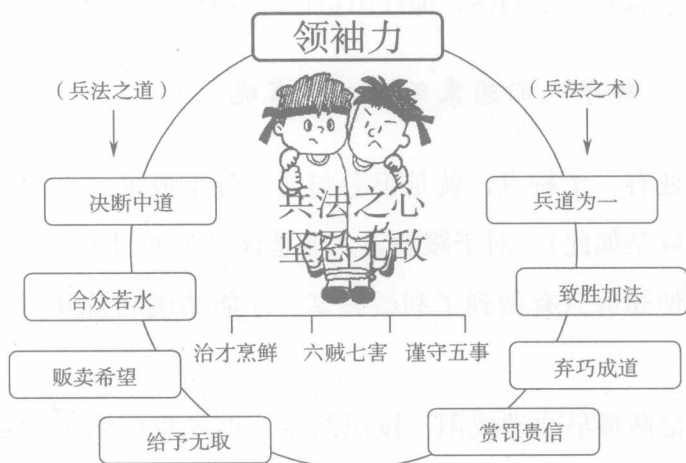


图1 领袖兵法模型

在这个模型中，12 项策略共有三个组成部分：

第一部分叫兵法之道，具体有：决断中道、合众若水、贩卖希望、给予无取。

第二部分叫兵法之术：兵道合一、致胜加法、弃巧成道、赏罚贵信。

第三部分叫兵法之心，即核心原则，也有四项，分别是：治才

烹鲜、谨守五事、六贼七害、坚忍无敌。

坚忍是核心，是其他十一项的基础。如果没有坚忍，没有坚持和忍耐，其他做得再好也无法取得持续的胜利。

从历史上看，所有的领袖，不管是商界领袖还是政治领袖，忍耐力都是最基本的，只有忍耐才能让你活着，才能让你持续，才能让其他的能力和策略发挥作用。

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____

2. 您是通过何种渠道了解到本书的?

☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____

3. 您对本书的评价

内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差

编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读

封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差

4. 您在何处购买的本书

☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____

5. 您所关注的图书领域是:

☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?

☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:

姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____

地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 李靖

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社 邮编: 100037

电话: 010-88379702

传真: 010-68311604

电子邮箱: 88379702@sohu.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

目 录

前言

第一篇 兵法之道

第1章 领袖兵法第1项修炼：决断中道 1

决断坚守中道，不是走中间道路，不是和稀泥，更不是机会主义的

冲动

决断是领导力的前提 2

不管什么样组织的领导力，其中有一个最关键的要素就是决断力！

就是在关键时刻拍板的能力。你再有实力，也要看你在关键时候的决策作为。这将决定一个组织的成败和前途。

正确决断的难点在哪里 5

一位学者曾经写道：“对于任何企业战略决策的评估都让人陷入两难。”一个领导者最关键的任務就是正确的做出决断，这个决断是最难的。如果决断容易的话，世界上的人都会成为英明的领导。那么，决断究竟难在哪些地方呢？

怎样做出正确的决断 12

正确的决断要求领导者必须具备自知之明：这不是一场独角戏；支持团队必不可少。只有吸引其他人参与才是成功之道。决策过程中涉及

的关系为决断的执行提供了方法和手段，并且代表着在整个过程中必须照顾到的各方利益。

决策中道法则 15

领导者在最后做决定的时候，不能偏执，既不是很激动也不是很消极，你首先要冷静、平静，这个平静是中，这个时候做出的决断才是正确的。

第2章 领袖兵法第2项修炼：合众若水 19

大海可纳百川，如水才能合众，万众云集方能成就领袖

怎样才能聚合更多人才 19

如何使人才聚集到你身边来，你又如何把一般人变成人才呢？首先就是关于人才的意识问题。领导者时刻都要有这种意识。领袖兵法基本的规则就是聚合更多的人才，你方能成为领袖。

领袖如海，方能人才云集 23

因为海有广阔的胸怀，它姿态很低，它不拒绝，它宽容，所以川流都过来了。因为海纳百川，让所有的河水化成了海水，海才更加的宽广，包容和博大，这也就是我们说领袖如海。只有如水，才能容众，容众才能合众。

中国的水型企业领导者 26

中国的企业家中，有这样一类人，他们做事低调，自在包容，不拘小节，随意宽厚，正像水一样善利万物而不争，唯其不争，故世人莫能与之争。所以许多优秀的人才都聚拢在他们身边。我们把他们定义为水型领袖。

西方的沉静型领导（Leading Quietly） 30

其实在西方也有类似中国“领袖如水”这样的理论。既有被喻为“中子杰克”的GE前CEO杰克·韦尔奇那样个性比较张扬的领袖，也有另外一种：看似很安静，很内敛的，不是很强势，我们叫做“沉静型领导”。

第3章 领袖兵法第3项修炼：贩卖希望 35

领导者都是贩卖希望的商人，领袖首先应该给人带来希望

给人们带来希望的领导者 36

如果你有了一个团队，凭借什么让这个团队围绕在你身边。这个世界上没有无缘无故的恨，也没有无缘无故的爱，更没有无缘无故的大家都凑在你身边，所以你一定要有吸引人才的法宝。

贩卖希望，描绘愿景 38

《领导力》一书里有一句话：领导者就是贩卖希望的商人。《圣经·旧约·箴言》里也有一句话：没有愿景，民就放肆！所以我们说，领导者是引着人们向希望奋进的人，是带领大家实现共同愿景的领路者。

愿景是如何描述的，希望是如何唤起的 40

领导者如何才能让大家看到希望并激发他们对愿景的不懈追求呢？笔者总结了描述愿景所必须具备的七大条件：形象化；故事化；感染性；不断的重复；制度化；阶段性目标的持续实现；与团队成员相关。

第4章 领袖兵法第4项修炼：给予无取 48

善于给予，而不是索取，是卓越领导力的真正内涵

耶稣的领导哲学 48

《圣经》说：“你们之中谁愿为大，就必做你们的仆人”你想成为老大，你就首先要成为他的仆人。所以耶稣说：“施比受更为有福”，这个施就是给予。领导者首先要会给予别人，要明白你要的是什么。如果你要的是江山，就得把别的利益给别人。

古老的心理学原则：如何影响他人 52

古老的心理学也给人们留下了一个原则，那就是“给予才能索取”。最强大的影响力就来自于给予，而不是索取。给予是最大的一种勇气，实际上也是一种策略，更是一种你获得自己想要的东西的一种方法。因为只有你不断地给予别人，你才能有影响力。

亨利·福特的生意经	58
-----------------	----

亨利·福特说过：你注意过没有，凡是那些为赚大钱而工作的人呢，其实并没有赚到很多的钱。但是如果让他这样开始：让他做一些更好的东西，而且价钱卖的比别人还低，如果让他有这样的决心，而且能够全身心的投入，全力以赴的话，那么金钱就会滚滚而来。

第二篇 兵法之术

第5章 领袖兵法第5项修炼：兵道为一	62
--------------------------	----

凡兵之道莫过于一，一者能独注独来，形成强大的聚焦力量。一是多的前提，多是一的基础。

兵道即权道1：威立于上，民服于下	64
------------------------	----

《太公兵法》上说：“杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。”就是说，如果杀一个人能使三军所有将士震动，那就要杀了这个，因为具有杀一儆百的作用；而如果奖赏一个人能让万人高兴，那就要奖励他，因为他是榜样。

兵道即权道2：圣人治吏不治民	68
----------------------	----

明末清初的思想家唐甄所著《潜书》指出：“天下难治，人皆以为民难治也。不知难治者，非民也，官也。”所以作为管理者，要想统一思想，统一管理团队，首要的重心应放在“吏”上，而不是放在“民”上。

兵道即权道3：威不两措，政不二门	76
------------------------	----

《韩非子·外储说右下》中对权道用一个故事比喻说：“王良、造父，天下之善御者也，然而使王良操左革而叱咤之，使造父操右革而鞭笞之，马不能行十里，共故也。……夫以王良、造父之巧，共轡而御不能使马，人主安能与其臣共权以为治？”

第6章 领袖兵法第6项修炼：制胜加法	80
--------------------------	----

得失之道，存乎一心，运用加法成就伟大的事业

三国格局毁在谁的手里 80

关于三国的格局，当时诸葛亮算盘打得精。他讲加减法，他在战略上实行的是加一减一，加孙吴，互为犄角和联盟，然后减曹魏。吴蜀联盟就变成了一加一等于二，二对付一就好办多了。但是三国的格局最后怎么就烟消云散了呢？

从胡雪岩的成败加减法说起 84

胡雪岩的成功是很多人津津乐道的，在当时的商人层次里达到了登峰造极的地步。他之所以能够如此辉煌，可能和胡雪岩的经商方式有关系。他是个很善于做加法的人。

朱元璋的加法 PK 李自成的减法 87

朱元璋的加法战略：高筑墙－广积粮－缓称王，宽容，善待旧臣；

李自成的减法路线：早称王－流动站－格杀勿论，严厉对待明臣。

成功领袖的五项加法 90

我们怎么使用加法？优秀的管理者们都怎样用加法的呢？我们总结了五种：雪中送炭；扬人之善；己所欲，施与人；羊毛出在狗身上；共同的价值观。

第7章 领袖兵法第7项修炼：弄巧成道 98

过于注重权巧，炫耀自身的能力，非卓越领袖之道

一位老板的皇帝瘾 99

一位新到任的 CEO 对部下说：各位知道和珅是怎么死的吗？因为和珅只认一个皇帝。现在，前任 CEO 已经走了，现在新的 CEO 来了，你別老心里盯着前面走的那个皇帝，知道吗？如果你心中只有那个皇帝，那就得走人。

赵匡胤 PK 王莽 102

赵匡胤：通过权技拉拢人心，以身作则巩固人心；通过权技拉打结合，人才配置强化团队

王莽：通过权技拉拢人心，以骗术迷惑人心；通过权技拉打结合，

通过亲信培植强化团队

看似同样手段，却有不同结果……

秦皇汉武的治理之道 107

秦始皇治理秦朝失败的原因是什么呢？他是纯阳无阴，技胜于道。

技术手段用得太多，却忘记了技术背后的原则：你想要的究竟是什么；

汉武帝表面上用的是董仲舒“罢黜百家、独尊儒术”思想，但实际是明

阴暗阳，道隐于技。

圣人之道，去智与巧 110

卓越之道，应该是去智与巧，智巧不去，难以为常。所谓“智巧”，

通俗地说就是小聪明，人家一看就明白了。所以老子在《道德经》中说

要“绝圣弃智。”其实讲的也是这个道理。

第8章 领袖兵法第8项修炼：赏罚贵信 114

用赏者贵信，用罚者贵心

赏罚的关键在于威信 114

《太公六韬·文韬·赏罚》说：“用赏者贵信，用罚者贵心。”《韩非子》说：“信赏必罚，其足以战。”这些话在某种程度上把管理的基本内容说透了，因为无论你是谁什么兵法，关键还是赏罚。而赏罚的关键就在于威信的建立。

统御部属的两件法宝 119

《韩非子·二柄》中说：“明主之所导制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑、德也。”用现在的话说就是你作为领导者，有两个手段是关键，那就是刑和德。而所谓刑和德，其实也就是奖励和处罚的运用。

奖罚贵信的六大要素 123

第一，对象正确：不能奖罚错了对象；第二，时间准确：不能过早或延迟很长时间；第三，内容适当：不能给错了内容；第四，持续过程：奖罚是持续进行的，不能时断时续；第五，规则明确：规则要提前明确；第六，赏罚坚决：赏罚的威信在于坚决的执行到位。

第三篇 兵法之心

第9章 领袖兵法第9项修炼：治才烹鲜 128

寻找人才重要，留住人才重要，治理人才更重要，治人才就像烹小鲜

刘备与孔明的人才治理 129

陈寿在《三国志·先主传》中，评论刘备的用人之道说：“皆处之显任，尽其器能。有志之士，无不竞功。”刘备起用人才，可谓不拘一格”。《三国志·诸葛亮传》评孔明用人说：“连年动众，未能成功，盖应变将略，非其所长。”所以孔明虽妙算，但后继乏人也。

曹操PK 刘邦的治才观 135

曹操在其多次求贤公告中说：“二三子其佐我仄陋，唯才是举，吾得而用之。”哪怕“负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之术”的人才，他都要；而刘邦用人是具体操作看才能，关键岗位看品质。

治理人才的九种方法 139

远使之以观其忠，近使之以观其敬，烦使之以观其能；
卒问之以观其知，急期之以观其信，委之以财以观其仁；
告之以危以观其节，醉之以酒以观其则，杂之以处而观其色。

第10章 领袖兵法第10项修炼：谨守五事 145

卓越的领袖，首先学会自我领导，领导了自己，就领导了别人

领导了自己，就领导了别人 145

美国领导力大师沃伦·本尼斯在其著作《论领导力》中曾经说过这样的话：“以身作则是领导力的最基本的准则”，然后他又接着补充说：“不，是唯一准则。”。而管理学大师彼得·德鲁克则认为：“领导者的自我管理是最基本的。”