



博雅光华

# 领导的气场

8堂课讲透中国式领导智慧

气场就是你的**精神名片**  
从现在开始，修炼看不见的**影响力**！

《百家讲坛》著名讲师赵玉平  
妙语解读做官的智慧

赵玉平◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 领导的气场

8堂课讲透中国式领导智慧

赵玉平◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导的气场:8堂课讲透中国式领导智慧 / 赵玉平著. —北京: 北京大学出版社, 2013.2

ISBN 978-7-301-21721-4

I. ①领… II. ①赵… III. ①领导艺术—中国 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第295229号

**书 名: 领导的气场——8堂课讲透中国式领导智慧**

著作责任者: 赵玉平 著

策划编辑: 袁 博

责任编辑: 李淼淼

标准书号: ISBN 978-7-301-21721-4 / F · 3435

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米 × 1092毫米 16开本 15.5印张 200千字

2013年2月第1版 2013年2月第1次印刷

定 价: 39.00元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## || 自序 ||

# 不知过去无以图将来

我是一个喜欢读历史，特别是读思想史的人。少年时代，最早接触的历史故事是《三国演义》和《隋唐演义》，那个时候脑子里没有二十四史，没有唐宋元明清、上下五千年，有的只是十几个大英雄，什么一吕二赵三典韦四关五马六张飞……什么一杰李元霸二杰宇文成都三杰裴元庆……历史在我的心目中就是一群大英雄的上场下场、打打杀杀。后来，又渐渐知道了诸葛亮、徐茂公、刘伯温……这时候，我知道了原来在武的英雄之外还有文的英雄，他们用智谋书写历史，而且他们的篇章愈加精彩。

再后来，读了更多的书，听了更多的故事，发现居然在武的英雄和文的英雄之外，还有第三种人大放光彩，他们看起来都很平庸，但是却能调动和使用英雄。比如刘邦文不如张良、萧何，武不如韩信；比如刘备文不如诸葛亮、庞统，武不如关张赵马黄，但他们都能带领一班风云人物去纵横天下、成就大业。

我想，这样的人应该算是历史中的第三类英雄，他们自身没有纵横天下的武艺，也没有精妙高深的谋略，但是他们却都能给英雄当领导，让英雄自愿听令、心服口服。第三类英雄就是能当领导、调动英雄去成就事业的人，就是管理英雄，他们的才华是管理才华，在这些人的身上我们可以学到很多宝贵的东西。

翻开历史，篇篇文章都充满血腥，鲜血带来的沉重几乎让人透不过气来。在伴君如伴虎、人命如草芥，动辄满门抄斩的年代搞管理，真的是一项充满挑战的冒险事业。但是我们的先人们做到了，而且做得那样精彩。他们的智慧、勇气和忠诚，值得我们每一个后来人景仰。

正是这份景仰，给我写作本书带来了最初的冲动。

三国的刘备文不如诸葛亮庞统，武不如关张赵马黄，但是他能调动这些文臣武将为自己打天下。再看水浒中的宋江，翻翻宋江这人的简历便知，他无非是山东省郓城县一个小吏，文也不能文，武也不能武。就这么一个人，却可以带领英雄团队。再看看梁山这个队伍的构成，其他的一百零七条好汉，可都不是一般人！有皇室贵胄、朝廷武将、草莽英雄、江湖好汉……这么一帮人居然都服宋江！宋江凭什么？

仔细想想，我们就发现，成功的领导者，他们身上似乎都有一种超级强大的气场，这个气场，能把英雄吸引来，把队伍凝聚住，给人力量，给人温暖，催人奋进。

管理的奥妙就在于把“我”变成“我们”——把我会变成我们大家都会，把我想变成我们大家都想，把我要奋斗变成我们大家都要奋斗。在这种变化过程中，我们往往能真实地感受到气场的存在。有些人和风细雨，但是号召一出群情振奋山摇地动；有些人声嘶力竭，但是结果却是鸦雀无声众人围观。

到底是什么因素造就了领导者的影响力和号召力，在中国几千年的文明史当中，那些管理英雄又是如何来打造自身这种影响力的呢？这个问题一直萦绕着我，指引着我，给了我写作本书的基本方向。

在写作的过程中，最大的挑战是内容的取舍与材料的筛选。用简单的八次对话来描绘一幅思想史的画卷，这简直就是一个无法完成的任务。我自始至终都是在挑战自己。

在选材方面，我坚持三个原则：一是追根溯源，坚持“早”的原

则。针对一种管理思想的演变，尽量向上去追溯，从源头入手来写。二是引用经典人物、经典故事，坚持“显”的原则。书中的人物和事件，尽量选择耳熟能详、众所周知的。因为我相信，只有传播了，才能产生影响。一个众所不知的人物或者一段流传不广的事件，对后世管理思想的影响也肯定是十分有限的。三是从史料入手，坚持“实”的原则。人物和事件尽量从史书（主要是《资治通鉴》和二十四史，其次是诸子百家的典籍）中选。全书只有第5章“和谁在一起”中“桃园三结义”的对话是从小说当中选取的材料。不过，尽管这段故事出自小说，但它在我们的的心灵当中已经成了一段真实的事件。

传统文化的精髓，应该不仅仅限于孔孟之道、八卦占卜、阴阳五行之类，它包含着更多的东西，等待我们这些现代人去探索。在读历史积累到一定程度的时候，能够清晰地感觉到，在卷帙浩繁的历史当中，有些声音是一脉相承的。中国管理思想的精髓在一个字上，这个字就是“和”。“天时不如地利，地利不如人和。”中国式管理中，人和的精神一脉相承。“人和”两个字包含着建班底、带队伍、选才用才、激励人心等一系列问题，这些也恰恰是现代管理所关注的内容。从这一点上来说，古代管理思想史的内容，对于现代管理也是非常有借鉴价值的。

本书的内容主要包括以下四类：

一是介绍常用的管理策略。例如，分析杀鸡儆猴策略，第2章里写道——“假如有个新来的领导要给一群大象当头领，为了震慑这些大家伙，这位新领导威风凛凛地从地上抓过一只蚂蚁，然后当着这群大象的面把蚂蚁狠狠捻死了。这样会不会起到震慑的效果呢？当然不会。不但不会起到震慑效果，大象还会嘲笑他的软弱。相反，如果给一群蚂蚁当头领，上来就当众捻死一头大象，那么蚂蚁一定会格外信服领导的威严。所以，我们应该捻死大象给蚂蚁看，只有处罚了有分量的人，才能起到震慑的效果。回过头来看，一般来说鸡是比猴子小的，所以如果真

的想取得管理的效果，恐怕更好的方法是杀猴给鸡看。这个策略叫作‘罚上立威’。”

二是对历史案例进行剖析。例如，第7章写张良给吕后出主意——“张良想了一个好办法，就是借助‘商山四皓’的威信和影响力来帮助太子说服刘邦。这是一个两全其美的办法。从表面上看，是四个老先生说服了刘邦，其实完全是张良的谋略。一个有智慧的人，站在台前呼风唤雨比较容易，躲在幕后默默无闻做贡献比较难。站在台前，出名确实容易一些，但也很有可能因为一时不慎给自己招来意外的灾祸。做人要收放自如。一个有智慧、有想法的人，放比较容易，但是一旦放得过火，就会有麻烦，所以该收还是要收住。放得开，是才华；收得住，是智慧。”

三是具体问题的对策和建议。例如，第6章写如何对待责任意识不强的领导——“这样的领导最典型的特征就是遇事不做主、不拍板。比如，上级通知最近有工作组下来抽查工作，有可能查到本部门。于是你问：‘领导，要不要提前协调相关部门，准备一份书面的汇报？’领导说：‘别理他们。’等真的来了通知，工作组要求提交书面汇报的时候，领导又来问你：‘你怎么没有准备书面汇报啊？’与这样的领导相处，基本的行为策略是‘当闹钟’。闹钟的作用就是提醒，不断地提醒，一直到行动为止。而且闹钟关键在于一个‘闹’字，只有提醒到对方有点不耐烦的程度，才算得上‘闹’。提醒的技巧是：一说要求，二说行动，三说后果。”

四是领导理论的引申与管理思维的启迪。例如，第4章分析对能人的管理——“《西游记》里孙悟空戴着一个紧箍，为什么不给沙僧和猪八戒戴，偏偏要给孙悟空戴？这就是奥妙所在：能人需要戴紧箍，庸人不需要。因为庸人离不开团队，离开团队就到不了西天；但是能人一个跟斗就能到西天，即使离开团队，也可以自立门户，当个美猴王。而团

队是离不开能人的。对于能人，没有约束就难以信任。信任不仅需要情感认同，还需要一种机制认同。给能人戴上紧箍，忠诚度确认了，做事情也有谱了，领导就可以放心了。可以不念紧箍咒，但一定要戴紧箍，因为紧箍是一种机制，是一种双方的承诺。”

中国古代管理思想博大精深，对这座思想宝库的每一次探索都让我浩叹不已。如果历史是一座山，当我们面山而坐，对着横亘在天边的这一段巍峨和苍茫，内心会腾起怎样的感受呢？对我来说，这份感受就是：除了想走进大山的怀抱，亲眼目睹神奇和精彩之外，还有一个想法，就是作为大山的儿子，去讲述那些山的故事，并把它们传给后人。

赵玉平

于北京邮电大学



## 自序

不知过去无以图将来 / V

## 第1章 | 问天下谁是领导 |

管理的本质是通过别人完成任务。有一百件事情，一个人都做了，那只能叫勤劳；有一百件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是管理！

弹琴的领导与熬夜的领导 / 4

“庸人”当领导 / 6

闲人的境界 / 8

给下属上发条 / 12

用人四策 / 21

## 第2章 | 你凭什么说了算 |

权威产生权威，权力导致权力。任何一种权力或者权威的产生，都必须借助已经存在的权力或者权威作为基础。没有凭空产生的权力，也没有生来就有的权威。组织是管理的基础，权力是管理的原动力。

杀鸡还是杀猴 / 33

只有一个圆心 / 36

新来的领导是熟人 / 41

荷花荷叶间的失落 / 50

温柔一刀 / 52

### 第3章 | 一路上追的原来是自己 |

领导者最与众不同的地方是具备很强的驱动力和成就导向。换句话说，就是具有强烈地想当领导的愿望，并能从奋斗的过程中获得满足。伟大的人物之所以伟大，就在于关键时刻坚信未来，坚信自己的力量。

取天下从自己开始 / 62

领导者缺什么 / 65

领导算卦 / 73

管住自己 / 80

临事有静气 / 82

### 第4章 | “没用的人”有什么用 |

正确的管理不是用最最有本事的人，而是用最合适的人。不一定处处都是能人，不一定事事都用高人。用人有两类错误：高端岗位用了低人，是错误的；低端岗位用了高人，是更大的错误。

用人如器 / 93

小人的用处 / 101

庸人的用处 / 103

仇人的用处 / 106

唱反调的人 / 108

能力、岗位和待遇的匹配 / 113

## 第5章 | 和谁在一起 |

做大事业，是从结义开始的。也就是说，做大事业，是从建立私人感情开始的。不善于建立私人关系的人，是无法把自己的事业引领到快车道上来的。

“兄弟连”的真谛 / 121

也爱诸葛亮，也爱豹子头 / 123

下一个人是谁 / 130

## 第6章 | 能人如何不吓人 |

能人要想不吓人，就必须耍搞好忠诚度管理。越是在软弱而无原则的领导手下做事情，越是要掌握忠诚度管理的策略和技巧，否则只能是连人带事业都被葬送掉。

千古忠诚说岳飞 / 148

有这样三种忠诚 / 155

五种不好相处的上级 / 161

## 第7章 | 该做不该做 |

战略首先就是确定不做什么，其次才决定做什么。随着事业的发展，企业领导每天进行的否定型决策会越来越多。在追求诱惑的过程中抵御诱惑，这个充满矛盾的主题贯穿于成功企业家的一生，也贯穿所有世界级常青公司的商业决策过程的始终。

不知钱粮的宰相与关心牛喘的宰相 / 172

有些好事不能做 / 175

责任感与有限解决 / 179

## 第8章 | 借来慧眼看莲花 |

一个人能把工作干好，是三个关键变量相互作用的结果，即“能力”加“态度”乘以“环境支持”。而能力和态度的组合，是在长期的行为过程中形成的一种带有自动反应和习惯倾向的组合。能力倾向和态度倾向在外部因素和内在动机的推动下，形成稳定的、带有习惯反应的行为模式，就是胜任要素。

大处看天下，小处看人 / 195

基于胜任要素的选拔 / 198

心智模式阻碍执行 / 203

英雄从哪里来 / 215

### 附录

老赵语录 / 223

### 后记

我是这样一个写书的人 / 229

### 再版后记

大胜靠德，常胜靠修 / 233

## 第1章

# 问天下谁是领导

管理的本质是通过别人完成任务。有一百件事情，一个人都做了，那只能叫勤劳；有一百件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是管理！

---

事 典 用贤还是用力

时 间 春秋时期

地 点 鲁国单父（今山东单县）

对话者 宓子贱、巫马期

出 处 《韩诗外传》卷二

原 文 宓子贱治单父，弹鸣琴，身不下堂，而单父治。巫马期以星出，以星入，日夜不处，以身亲之，而单父亦治。巫马期问于子贱，子贱曰：“我任人，子任力。任人者佚，任力者劳。”人谓子贱，则君子矣，佚四肢，全耳目，平心气，而百官理，任其数而已。巫马期则不然，乎然事惟，劳力教诏，虽治，犹未至也。

---

中华民族是一个热爱诗歌的民族。诗歌可以保存一个民族的灵魂。一个没有诗歌的民族，其灵魂是没有归宿的。我们这个民族的灵魂，有一个美丽的去处——《诗经》。在这本思无邪（孔子对《诗经》的评价）的书里，开篇写着“关关雎鸠，在河之洲；窈窕淑女，君子好逑”。你看，这是一幅多么美丽的图画：有水鸟清脆的鸣叫，有河水和水中的小岛，有身姿婀娜的女子，有脉脉含情的爱情。中华民族是一个善于创造浪漫的民族，同时更是一个充满睿智的民族，对于《诗经》这样一幅美妙的画卷，我们的先人在读出浪漫和美丽的同时，还读出了更多更深邃的东西。

汉代有一本跟《诗经》有关的书，叫作《韩诗外传》，是当时的学者韩婴写的，虽然跟《诗经》有关，但是内容却不是关于如何做诗的——这是一本关于管理艺术的书。读诗歌能学管理吗？当然。

如果把书比喻成建筑的话，《韩诗外传》应该是一栋西汉风格的华丽建筑，装饰精美，结构细腻，里面人来人往，比《论语》热闹了许多，而且这些形形色色的人个个都会吟诗，十分风雅。在这里住着一个人，他的名字叫巫马期。这是一个貌不惊人的过路人，一副急匆匆的样子，像所有为工作奔忙的白领一样，他也是面容消瘦，两眼发直，很有可能正在咳嗽，额头和眼角的皱纹让他显得有些疲倦，显得比实际年龄老成。他的口袋里如果装着名片，上面应该印着“鲁国单父县令”的头衔和“孔子弟子”的身份。当你看到他的时候，就像当时他本人一样，你可能同样不会想到，他要去见的一个人以及他们之间将要开始的一段

对话，将对中国管理思想史有深远的影响。巫马期要见的人是他的同学，名叫宓子贱，你可以在互联网上搜索到至少三个关于他的经典故事，他是我们常说的那种有故事的人。宓子贱和巫马期在同一个地方先后当过县令。他们俩一个擅长弹琴，一个擅长熬夜，我们的话题就从这弹琴的领导与熬夜的领导谈起。



宓子贱治单父，弹鸣琴，身不下堂，而单父治。巫马期以星出，以星入，日夜不处，以身亲之，而单父亦治。巫马期问于子贱，子贱曰：“我任人，子任力。任人者佚，任力者劳。”人谓子贱，则君子矣，佚四肢，全耳目，平心气，而百官理，任其数而已。巫马期则不然，乎然事惟，劳力教诒，虽治，犹未至也。

——《韩诗外传》卷二

## 弹琴的领导与熬夜的领导

鲁国的单父县缺少县长，国君请孔子推荐一个学生，孔子推荐了巫马期，他上任后工作十分努力，披星戴月，废寝忘食，兢兢业业工作了一年，单父县大治。不过，巫马期却因为劳累过度病倒了。于是孔子推荐了另一个学生宓子贱。宓子贱弹着琴、唱着小曲就到了单父县，他在官署后院建了一个琴台，终日鸣琴，身不下堂，日子过得很滋润，卡拉OK天天唱，一年下来单父县大治。后来，巫马期很想和宓子贱交流一下工作心得，于是他找到了宓子贱。

你可以想象一下，这个大名鼎鼎的宓子贱是一个不到三十岁的小伙子，个头不高，面色红润，说话慢条斯理的，眼睛很黑很亮。在他的面前，巫马期应该是感觉到了压力。



两个人的谈话是从寒暄客套开始的，不过很快就进入了正题。巫马期羡慕地握着子贱的手说：“你比我强，你有个好身体啊，前途无量！看来我要被自己的病耽误了。”子贱听完巫马期的话，摇摇头说：“我们的差别不在身体，而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力，可是事业那么大、事情那么多，个人力量毕竟有限，努力的结果只能是勉强支撑，最终伤害自己的身体；而我用的方法是调动能人给自己做工作，事业越大，可调动的人就越多；调动的能人越多，事业就越大，于是工作越做越轻松。”

---

用贤不用力，管理的本质是通过别人完成任务。

---

必子贱和巫马期的对话揭示了领导艺术最核心的一个问题——领导者要通过别人完成任务，领导的核心工作不是调动自己的工作积极性，而是调动他人的工作积极性。激励人心的技巧在诸多能力要素中应该是最重要的。

其实，管理的本质是通过别人完成任务。有一百件事情，一个人都做了，那只能叫勤劳；有一百件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是管理！所以，领导者可以不必擅长某些专业领域的工作，只要能调动那些专业人士为自己工作就可以了。

柳传志先生有一段关于领导的概括，说得很精辟：

总裁在企业里一般都要做两件事，第一是制定战略并设计实施战略的战术步骤；第二是带好员工队伍，让你的队伍有能力按照这个战略目标去实施。这两件事做好了，企业就能向好处发展。但在做这两件事情之前，还有一件更重要的事要办，就是建班子。企业必须要有一个好的领导班子，否则你把事情布置下去之后，后面的人未必照你的意思去做。有了好的班子才能群策群力，同时对第一