

陈树文◎编著

◎大音希声，无

◎易道广大，生

◎为政之要，务在得人

◎大道在胸，明心见性

◎笃修三商，雄济天下

◎知人者智，自知者明

领导哲学

智慧六讲

LIUJIANG
ZHIXUE

LINGDAO
ZHEXUE



清华大学出版社

领导哲学
智慧六讲

· ZHIHU LIUJIANG ·
· LINGDAO ZHEXUE ·

陈树文◎编著

C93/2093



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

领导哲学 智慧六讲/陈树文编著. —北京:清华大学出版社,2015

ISBN 978-7-302-41750-7

I. ①领… II. ①陈… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 243638 号

责任编辑:左玉冰 吴 雷

封面设计:汉风唐韵

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:14.25

字 数:300千字

版 次:2015年11月第1版

印 次:2015年11月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00元

产品编号:066135-01

前言

领导能力的开发与提升,是一个很古老的话题,自有人类社会以来,就有了领导活动,也就有了领导能力的开发与提升的研究。但是,从科学层面来研究领导能力的开发与提升,又是一个现代的课题。资产阶级革命的发生和市场经济的发展从政治经济等多方面、多层次对领导者的领导能力提出了新的要求和新的挑战。一些有识之士发扬探索精神,深入地研究了领导能力的开发与提升问题,并建立了系统性的领导能力开发与提升的科学体系。20世纪70年代末80年代初,我国随着改革开放的脚步,开始了对领导能力开发与提升的科学研究。21世纪初,执政党能力建设的提出和市场经济体制建设的发展对领导能力的开发与提升的要求越来越强烈,并成为越来越热议的话题,科研成果也越来越多。现在国内国外围绕领导能力开发与提升研究的课程很多,出版的书籍也不少,称谓也五花八门,概括起来主要有两大类:一类叫领导科学,一类叫领导艺术。当然也有把二者合而为一的叫领导科学与领导艺术。其实,什么是科学?什么是艺术?二者之间到底是一个什么样的关系?这个问题很复杂。对此我曾经在业内请教过了一些专家和学者。我这个业内包括的地域范围很广,包括我国台湾、香港的一些专家和学者,也包括北美、欧盟的一些专家和学者。老实说,他们的回答我不是很满意,因为他们对这个关系的回答不通透。于是我就想到了宋代文学家苏轼的《题西林壁》中的句子:“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,也想到了和这个诗句底蕴和堂奥非常相近的一句街谈巷议的话,叫“当局者迷,旁观者清”。受苏东坡的诗句和这句街谈巷议话的启迪,我就跳出业内,到业外去寻求答案,还真找到了。我在美国看到了一本书,叫《世界名人通信集》。在这本通信集上,记载了卓别林过生日的时候,爱因斯坦给他写了一封贺信:“您的作品誉满全球,家喻户晓,伟大的艺术家。”卓别林知道来而无往非礼也,于是也回了一封信给爱因斯坦:“您的相对论知道的人寥寥无几,伟大的科学家。”他们两个谁也没有贬低谁的意思,不是你这个知道的人多就好,我这个知道的人少就不好,而是说清楚了科学和艺术的关系。科学是非常前卫的,能够站在这个平台去探索事物之间的本质联系,去揭示事物发展运动的规律毕竟是少数人,不是谁都能做到的。据说,爱因斯坦的相对论,首次在国际学术会议发表时,与会代表上百人,持赞成观点的只有几个人,大多数人

不理解甚至持反对意见。因为这个理论太前卫了，一般人的认识还没有跟上来。但是，有一天我们把事物之间的本质联系和规律性的东西揭示出来了，就要转知为用，指导实践。这就要把阳春白雪的规律性东西变成下里巴人，这是个大众化的过程，也是一个艺术化的过程。

什么是科学、什么是艺术这个关系已经搞得很复杂了，那么领导哲学智慧又有什么含义呢？我认为知识是一分为三的。

第一种知识是显性知识。它的表现形态就是概念、规则、规律，简而言之，就是书本上的知识。这种知识是可以传授的。在小学、中学甚至大学，我们的学习状态就是在老师传授知识、我们接受知识这样一种状态上进行的。

第二种知识是隐性知识。它是一个人在一定的生活层面和生活层级或者一定的工作层面和工作层级积淀出来的经验。作为隐性知识的经验在一定程度上是不能传授的，必须靠人的实践活动才能获得。你有这个生活层面和生活层级，或者你有这个工作层面和工作层级你就可能有这方面的经验，否则就没有这方面的经验。比如说，我的汽车驾驶理论讲得非常好，可是我一天车也没有开过，谁能说我是一个好司机，连那种路面的经验我都没有积淀，成不了一个好司机；再比如我的股票技巧讲得非常好，大江南北我到处去讲，但是我一天股市都没有运作过，谁能说我是一个好操盘手，连那种心理的历练我都没有体验，成不了一个好操盘手；又比如我的领导学课讲得非常好（这一点是假设了），可是我当的最大的领导者就是大学期间一个小组的副组长，谁能说我是一个好的领导者？你没有不同层面和不同层级的领导实践活动积累起来的丰富领导经验，你就成为不了一个好的领导者。领导力的开发与提升，如同游泳，只靠阅读获得的显性知识而不去下水实践，没有隐性知识的积淀是不行的。

第三种知识是活性知识。活性知识是显性知识和隐性知识经过碰撞（注意缺项了不行），通过人们的顿悟或渐悟获得的一种知识。这种活性知识很难叫知识，它已经上升到了智慧的层面。我们在哈佛大学学习的时候，哈佛大学教授就曾说过，知识是可以传授的，智慧是不可以言喻的。这就有点老子所讲的“道可道，非常道”的意味。看得见的叫“路”，看不见的叫“道”。这个道还存在，但是你一旦把它说出来，就不是这个道。春秋战国时期，齐国有个木匠叫轮扁。那时候人起名为什么这么不雅，我也没有考察过。这里我们学南方人的习惯称谓，在名字前面加个“阿”给他个尊称叫“阿扁”。就是这个阿扁有一天被齐桓公的下属请到大王宫里做木匠活。阿扁看到齐桓公正在伏案看书，就走到殿堂前，问道：“请问君王，您读的是什么书啊？”齐桓公觉得很奇怪，一个木匠怎么能够关心我大王看什么书呢？他把阿扁叫上殿来说：“你看看，我读的都是古代圣人写的书。”阿扁不屑一顾，说：“圣人的书有什么好看的！”齐桓公一听这话，大声呵斥道：“大胆轮扁，胆敢如此放肆。本王现在命你解释清楚你刚才的话，若是能言之有理，我就饶你不死，若不然，立刻杀头！”阿扁的解释是这样的：“我的木匠活做得不错，否则您也不会把我请到大王宫殿来做木匠活。”齐桓公说：“对呀。”阿扁继续说：“我儿子就想和我学我打家具的手艺，我也真心实意地想教他这套手艺。

因为传子不传女呀。可是说起来就怪了,我做的时候会做,但是我一告诉我儿子我会做的东西,就不是我真正会做的东西。你再让我做我还会做,可是我一说出来我会做的东西,就不是我真正会做的东西了。那我真正会做的东西哪里去了呢?我死了以后,就被我带到坟墓里去了。”接着,阿扁又做了个类比,他说:“圣人写下来这些东西,已经不是圣人真正的东西了。那么圣人真正的东西哪里去了呢?已经被圣人带到坟墓里去了。”齐桓公听了阿扁的这番论道的话后,若有所思地点了点头,明白了。我想大家也听明白了吧,智慧是不能简单传递的,如果智慧能够像经营企业的资产那样很容易地就传给子孙,那家族式企业的家族式管理就没有问题了,问题就在于经营企业的资产可以传递给子孙,可是经营企业的智慧禀赋却不能传递给子孙,子孙们必须有显性知识和隐性知识,还要有顿悟,至少要有渐悟的能力才能够获得。

哲学智慧是形而上的“道”,而不是形而下的“器”。从饮食上讲,外国人讲口味,中国人讲味道,“味”里有“道”,这个“道”就是智慧。据说,有一次,美国的前总统小布什下厨房作秀,按照麦当劳的量杯,麦当劳的配方和标准,做出来的饭菜和麦当劳的口味一样。可是,中国的饭菜就不是这样,不同的人、不同的饭店做出来的同样的饭菜味道就是不一样。中国饭菜讲究的是用盐少许,味精适量、火候适度。甚至同样的原料和配比,你炒出来的饭菜,和国家特级厨师炒出来的饭菜“味道”就是不一样。你要问特级厨师区别在哪里,他的回答是:火候。做中国饭菜的“少许”、“适量”、“适度”,就不仅要靠显性知识、隐性知识去把握,更要靠“顿悟”和“渐悟”去获得。

用知识一分为三的分法,你可以明白孔子为什么“弟子三千,贤人才七十二”。从显性知识上讲,孔子对弟子是没有差别的,孔子奉行的是“有教无类”,不管你什么家庭背景的,什么社会地位的,到我这里都一视同仁。但是,隐性知识是有差别的,家庭背景不同,生活的层面和层级不同,感受和体验就不一样。社会地位不同,工作的层面和层级就不同,积淀出来的经验也就不一样。更主要的是,学生的顿悟或者渐悟能力不同,就会有贤人、散人和一般人之别。孔子听说老子很有智慧,特意渡过黄河到洛阳去拜见老子。老子告诉孔子:你现在教学生的都是现成的知识,要有这个,但是光有这个不行,要提升学生的悟性。孔子很感慨,回来之后和他的学生说:“我见到龙了。”现代教育心理学原理认为,人的心理有三力:心理倾斜力(偏离事物的标准);心理平衡力(回到了事物的标准);心理的生成力(顿悟智慧)。知道知识一分为三,你就应该知道培养和提升自己以及你的下属的路标:读书,汲取显性知识;实践,多从不同层面、层级累积隐性知识;顿悟(至少要渐悟),深入体察事物的本质和大道。

2012年4月,我到台湾参加“第一届国学与经营管理国际学术研讨会”,大陆去了很多学者,我被邀到主席台就座,第三个发言。我讲的题目是“《周易》中的领导智慧”。按规定每个人发言之后留下十分钟时间,请参加会议人员就发言提出问题,给以回答。我当时的发言会场很震动,参会人员没有提出问题来。会议主持者很睿智,就说:“陈教授,你的发言把大家震住了!那请你对你的发言做个自我总结吧。”我就又总结了几分钟。会后,台湾有的朋友

说：“你今天的发言很精彩，我们以为大陆在1949年以后，特别是‘文化大革命’以后，国学就断档了，没想到你还讲得这么精到。”我说：“从国学的知识上讲，台湾没有断档，掌握国学知识的相对比例也（相对人数比例和相对知识比例）可能比大陆高。但是，对国学知识的领悟程度，不一定都比大陆高。比如说老子讲‘无形胜有形’怎么理解？”他说：“很好理解，父母没了，子女就有了；老师没了，学生就有了。”我说：“我悟到了，真正‘无形胜有形’的元素是观念、心态、文化、眼界、境界等。”我还说孔子讲天人合一，可是只讲了“己所不欲，勿施于人”，这还不是真正的天人合一，如果孔子再讲一句“人所不欲，勿施于大自然”就更好了。烟囱往你家冒烟，你说不好，往你办公室冒烟，你也说不好，怎么往天上冒烟就好呢？你向谁道歉都可以，可是向大自然道歉，它不接受，它以惩罚的形式回应。你看H1N1才几天，就变成了H7N9，这都和人类不善待大自然有关。

记得十几年前，我在北京大学讲课的时候，有位学员曾经问我：“智慧和聪明有什么不同？”我没有用枯燥、艰涩的概念回答他的问题。我问他知道“猴子捞月”的故事吗？他说很小的时候就知道了。我和他说了这样一番话：一个猴子看到井里有个月亮的倒影，就惊呼月亮掉到井里了！众猴子决定把月亮从井里捞上来，井很深怎么捞，聪明的猴子就用自己的手搂住一棵树，另一只手抓住另一个猴子的一只手，以此把每个猴子链接起来去捞月亮，这是一个好的方法，叫聪明。但另一个猴子抬头望天，说你们看啊，月亮还在天上，井里那个月亮不过是个倒影，而且月亮那么大，即使是掉下来一个井怎么能够盛得下！这说的是大道，是智慧。用一个好的方法去干一件没有好的结果的事，只能叫聪明；用一个好的方法去获取好的结果，这叫智慧。其实，科技是聪明，比如人类从用算盘珠做计算工具到用电子计算机做计算工具，计算的效率不可同日而语，这是人类的聪明之举。技术可以超越。哲学是智慧，讲的是天地和人类社会的大道，是自然科学和社会科学的概括和总结。智慧是不可超越的。

我曾出版了一本书《解字说智》，就是把一个字拆开了来看它的智慧含义。中国“智慧”的“智”就造得非常智慧，上边是个“知”字，下边是个“日”字，“知日”才有智慧。“日”是什么，就是天道，知道天道才有智慧。西方基督教认为，人是上帝创造的，它有一套价值信仰体系，我不是信仰者，没有研究，说不明白，不说了。中国的《周易》认为，人是天地之间孕育出来的灵性动物，因此，人就要研究在天地之间合理的生存和生存的合理性问题。孔子五十岁那年看到了《周易》这本书，说：“我知天命了。”我们常说的“三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺……”其中的“知天命”就这么来的。孔子又说：“五十以读《易》，可以无大过矣。”因为读了《周易》知道了“天命（天道）”，也就是知道了人在天地之间合理地生存和生存的合理性问题，当然不会有“大过”。孔子的这句话，非常重要，但是后人们忽视了这句话，没有深刻地理解其义，更没有做深入的挖掘，因而也往往“有大过矣”。中国古人还强调“不读《易》，不足以相”，就是说没有读过《周易》不能够做宰相、丞相，泛指不能够做官。因为你不懂得“天命（天道）”，你没有智慧，你就应对不了领导时空活动中给你提出的各种挑战。

佛学上讲，人生有三段位：身、心、灵。身就是物欲，佛学认为人身上所有开窍之处都是

罪恶之源。一见了美色眼睛就发蓝,这就是罪恶之源;一看到美食就垂涎欲滴,这也是罪恶之源。佛学强调要脱去物欲之身,达到精神上的羽化登仙,这就到了心的层面,心也是荣誉,当然这里也不乏有虚荣心。灵就是智慧。佛学上讲“自觉觉人”,认为觉悟的人就是智慧的化身。佛学讲“三施”:法施、无畏施和财施。“法施”就是我掌握了一种好方法或大智慧,受益了,我要施给众生,让大家共同受益。可见,佛学也把智慧看成人生的最高境界。

按照佛学讲的人生三段位,来分析一下《史记》当中的“鸿门宴”,你会得出一个结论:项羽的失败是必然的,刘邦的胜利也是必然的。项羽就在身和心这两个段位上运作,解决物欲问题,他摆了一个丰盛的“宴”;解决荣誉的问题,他在鸿门宴上沽名钓誉。刘邦是在灵上,即在智慧上运作,你项羽不是强大,我刘邦不是比你弱小吗?那好,我就在鸿门宴上示弱,一再地示弱,既满足了项羽的虚荣心,也让自己逃过了一劫。佛学特别强调一个主旋律:转识为智。把你的认识、见识,通过大师的讲授、点拨转化成智慧。

我在全中国十几所重点大学教授EMBA课程的时候,反复和学员强调跟我学习要注意四条:学知识、学方法、学眼界、学境界。知识是基础,没有它不行,所以要学。每个老师都会给你知识,通过看书也能得到知识,甚至你自己拿电脑在网上也能荡出来知识。方法是通向境界的路径,这也是“授之以鱼”还是“授之以渔”的问题。不同的教师会教授你不同的方法,不要说谁的方法优,谁的方法劣,你自己去鉴别,去总结、研究和吸纳,在你身上集大成。有一个狮子到了草原看了一眼,悲叹道:没有肉!走了。另一个狮子看到了草原,认为有草原就会有羊,留下了。有眼光,只能看到一件具体的事物;有眼界可以看到整个世界。最高的是要学习境界,智慧就是最高境界。我在讲授课程中也弘扬一个主旋律,把佛学的“转识为智”,做了一个字的改变,叫“转知为智”。把你知道的东西,把你的知识,通过我的讲授、视频播放、案例研讨、互动体验等教学方法给你转化成智慧。有人或许会问,知识就知识呗,为什么非要转化成智慧呀!因为知识只有转化为智慧才有价值,否则,你的知识再多,充其量也不过就是一部活字典,或者是流动着的图书馆。我们今天所处的时代叫信息时代,也叫E时代,这个时代在知识平台上进行博弈,拿一台电脑就能胜过你的人脑。那么,领导之才在于什么?就在于把知识转化成智慧,把智慧再转化成权谋。我们衡量一个领导者是不是有水平,往往就是看其是不是足智多谋。

我再来解读一下本书的题目,为什么叫“领导哲学 智慧六讲”。什么是哲学?马克思阐释得极其透彻:哲学是“现世的智慧”,哲学是“文明的活的灵魂”,“任何真正的哲学都是自己时代精神的精华”,“……人民最精致、最珍贵和看不见的精髓都集中在哲学思想里。”哲学就是教人的智慧。古希腊哲学家对哲学智慧作了深入的探讨,认为哲学智慧不是现成的知识,而是一种寻根究底的趋于无限和永恒的创造性探索活动及其方法,一种寓于人的内在本质之中的抽象思辨能力和素养。哲学智慧不是生活中或者领导活动中的小聪明,而是对于宇宙人生的彻悟和洞察。哲学智慧在处理人与自我、人与社会、人与自然三大核心关系方面,往往有着知己的自我哲学智慧、知人的政治哲学智慧、知天的自然哲学智慧。讲领导哲

学智慧,就是要把哲学智慧浸润到领导力研究的重心与路径中,让领导力的开发与提升在天人我合一的层面上回归智慧的本根。这就是别人都讲领导科学或者领导艺术,我单单要讲领导哲学智慧的一个考量和主旨。正如苏格拉底所说:“我不是在给你们传授知识,我只是——一个接生婆,把你们自己的思想引发出来”,又说:“真正带给我们快乐的是智慧,而不是知识。”

本书的结构是“三二一”的金字塔结构,塔基是基础篇,塔身是实务篇,塔顶是领导智慧的总结与提升篇。基础篇包括:第一讲知人者智,自知者明——领导哲学智慧的观念、第二讲笃修三商,雄济天下——领导者的基本素质、第三讲大道在胸,明心见性——领导哲学智慧的基本原理。领导观念是领导哲学智慧的一种存在形式。每个领导者都是在一定的观念的支配和影响下进入他的工作状态,不同的领导观念决定了人们采取不同的领导方式;不同的领导观念决定了人们在领导工作中具有不同的目标以及不同的达到目标的手段;不同的领导观念决定领导者在领导过程中不同的观察问题的角度和处理问题的方法;不同的领导观念决定领导者采取不同的评价人和事的尺度;领导观念是贯穿领导活动始终的命运线。领导者是领导活动的主体,领导素质是领导者为完成其特定职能职责,发挥其特定影响和作用所必须具备的重要主观条件,领导者必须具备高智商、高情商和高逆商,才能承担好职责,履行好使命。做有智慧的领导者,还要研究领导的原理,熟悉现代领导的基本规律,具有领导理论素养,这样才能全面具备运用和提升领导哲学智慧的基础。实务篇包括:第四讲大音希声,无为而治——领导者用权的哲学智慧、第五讲为政之要,务在得人——领导者用人的哲学智慧。用权是领导活动中的最基本的职能,领导者的用权哲学智慧表现在会用职位权力和非权力影响因素、会集权、会分权、会授权。用人也是现代领导的一项重要职能,是领导活动成败的关键。领导者用人的哲学智慧集中体现在识才、选才、荐才、用才的艺术中。总结与提升篇即第六讲善《易》不卜,生生不息——《周易》中的领导哲学与智慧。《周易》是中国古代知识分子的哲学教科书。早在1669年德国哲学家莱布尼茨在其著作《中国最新事物》中就明确提出:“中国的治国之道强于西方”。莱布尼茨所讲的治国之道就是领导理论和领导实践经验碰撞成的领导智慧。《周易》是我国古代先人“治国之道”的结晶,揣摩、挖掘、提炼、升华《周易》所蕴含的领导哲学智慧,会使我们增广益宏。本书用“元亨利贞”、“刚柔密大”和“位时中应”十二个字系统地阐述了领导力、领导方法和领导思想的哲学智慧,总结出了一套具有《周易》领导哲学智慧和现代意义的领导模式。尽管没有哪个领导模式可以全面概括所有领导层面的哲学智慧,但这套模式更接近于这个范围和层次。

陈树文

2015年11月

目 录

基 础 篇

第一讲	知人者智,自知者明——领导哲学智慧的观念	3
第一节	观念决定命运	4
第二节	观念决定命运的实践诠释	9
第三节	21 世纪领导新观念——人本管理	13
第四节	人本管理的基础——人与人性	15
第二讲	笃修三商,雄济天下——领导者的基本素质	21
第一节	智商	23
第二节	情商	28
第三节	逆商	35
第四节	逆商的塑造	43
第三讲	大道在胸,明心见性——领导哲学智慧的基本原理	49
第一节	善用资源,人人可用	50
第二节	量才适位,高能为核	53
第三节	调动情绪,强化激励	60
第四节	文化凝聚,领导使命	69
第五节	执经达变,系统思考	76
第六节	和而不同,差异互补	80
第七节	天地人和,各有其责	84

实 务 篇

第四讲	大音希声,无为而治——领导者用权的哲学智慧	91
第一节	领导者的五项权力	92
第二节	集权的智慧	97
第三节	分权的智慧	99
第四节	授权的智慧	102
第五节	老子关于领导者用权的四种境界	111
第五讲	为政之要,务在得人——领导者用人的哲学智慧	115
第一节	人才的类型	116
第二节	人才的识别	118
第三节	荐才的智慧	124
第四节	用人的智慧	129
第五节	中国古代任用人才的境界	143

提 升 篇

第六讲	善《易》不卜,生生不息——《周易》中的领导哲学与智慧	149
第一节	《周易》概述	150
第二节	《周易》中的领导智慧	173
后记		214
参考文献		216

基础
篇



 第一讲

知人者智，自知者明
——领导哲学智慧的观念

这里先提出一个关键词——观念。这个词汇非常重要，这是人独有的一种思维和行为。人之所以成为万物的灵长，说到底就是因为人有观念、有思想。蜂王营造的蜂房，就是马蜂窝，令现代的建筑设计师望尘莫及、叹为观止。因为它是六边形的，据说六边形的边体与边体之间接触得非常紧密，抗压，由于六边形是中空的，通风好，透气好，由这几好又带来了一系列的好：防潮、防寒、防热。但是，那不叫人类的劳动，那是出自于动物的一种本能。为什么呢？因为它没有设计、没有图纸，简而言之没有观念，而人的劳动都是在观念的指导下实施的。

第一节 观念决定命运

我在山东讲学的时候，山东有一位领导很热心，他向我推荐了一本书，不仅推荐给我，还亲自到市场上买回来送给我，让我读。他的过分热心，让我在内心里产生了一种想法。什么想法？大概是在这位领导心目中我的知识不太够用，他推荐书让我读读好充充电，别误人子弟。这本书的书名叫《水煮三国》。当我看完以后，总体感受叫戏说三国。书市上还有什么《麻辣三国》、《烧烤三国》，那就叫“烹饪三国”好了。虽然是戏说，不过在《水煮三国》这本书当中，引用和介绍了一些学科的至理名言，却值得我们认真地赏析。我们可以把这些至理名言当作显性知识，再结合我们的隐性知识，运用我们的顿悟至少是渐悟能力去获得高于这些至理名言的智慧认知。比如说，这本书里引用了西方教育心理学的四句至理名言：播下一种观念，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。这四句至理名言就值得我们认真地赏析。

播下一种观念，收获一种行为。这句话里有个潜台词，人的任何行为，领导行为、执行行为、学习行为、消费行为的“总开关”就在观念上。你想得到一种行为，就要播下一种观念；你要改变一种行为，就要先改变一种观念。我想邓小平领导我们改革开放就是这样来思考问题的。他想让人们的行为从计划经济体制下的行为转变成市场经济体制下的行为，但转变的基点在哪里？就在观念上。邓小平理论的精髓是在马列主义、毛泽东思想“实事求是”的基础上又加上了八个字：解放思想，实事求是。解放思想，就是转变观念。邓小平 1978 年亲自倡导和发动了第一次思想解放，以“实践是检验真理的唯一标准”大讨论为标志，当时说是解决了“两个凡是”问题，今天我们讲是解决了“左”的思想观念束缚和干扰问题。因为你从不从这种束缚和干扰下解放出来，你就不能实事求是地观察问题。连社会的发展阶段你都认识不清，社会的主要矛盾是什么你都搞不明白，怎么能够坚持实事求是。当有人认为“市场取向的改革就是资本主义和平演变的突破口”的时候，为了解决中国的命运将向何处去的根本性为题，1991 年年底，1992 年年初邓小平以南方谈话的形式又倡导和发动了第二次思想

解放。邓小平的谈话虽然是寥寥数语，但解决的都是制约当时发展的观念瓶颈问题。邓小平说“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的分水岭”，又说“不要以为计划经济就是社会主义，资本主义也有计划。不要以为市场经济就是资本主义，社会主义也有市场”，解决了市场经济体制“姓社”“姓资”的问题，不“姓社”也不“姓资”，那就姓“中”，我们叫“中国”，来自于《周易》，就是以“中”立国，我们搞市场经济体制建设更是合乎情理的选择。

播下一种行为，就收获一种习惯。一种行为，持续的时间久了，坚持的频率高了，就会变成一种习惯。这在社会学上叫“路径依赖”。比如，我从家里到单位有三条路可以走，也许另两条路更便捷，但我不习惯，一出家门不用思考顺着第三条路就走下去了，长期以来就形成了一种依赖关系。社会学用“路径依赖”这个概念，是在说明这样一种社会现象：人们遇到任何问题，都习惯于问姓“社”姓“资”，姓“社”还好，拿过来；姓“资”就给批判掉了，其实有些不姓“资”（如市场经济体制）也给批判掉了。当然，习惯也不都是不好的。有一个哲人就说过这样的话，习惯是在人的神经系统里储存的一个投资，你在一生当中都享受它的利息。一种好的行为一旦形成习惯，变成一种职业化，会让你终身受益。

播下一种习惯，就收获一种性格。一个人习惯于表现自己，同事们闲聊，酒桌上、会议上，总是听他在夸夸其谈，我在故我说，我说故我在。我们就说这是一个外向型性格的人。还有的人，平时总是默不作声或言语很少，但是到领导开会，面对不利的环境，面对组织的困境，让他帮组织发展研究思路的时候，他能够指出出路，引领出活路来。我们说这个人厉害，这个人是内向型性格的人。

播下一种性格，收获一种命运。楚汉之争的时候，开始的强势在项羽，后来形成一个转折，最后是以刘邦的胜利而告终。当项羽要自刎的时候，他仰天长叹说了一句话：“天亡我也。”说不是我不行，我一个“力拔山兮气盖世”的英雄有什么不行的。那你为什么让力量不如你的刘邦给打败了？ he说是苍天让我灭亡我有什么办法呀！这是项羽打不过刘邦的心理自我慰藉，自己给自己吃宽心药。刘邦打败了项羽，建立了汉朝基业，在一次群宴大臣的时候也乐颠颠地说了一句话，我的成功是命乃在天。意思是我刘邦是真龙天子，奉天之命来统治人间的，项羽不识好歹，和我作对，别看他表面强大，但是他逆转了天意，被我打败了。那你们就更得服服帖帖归我统治。这是刘邦的自我神化。如果总结刘邦和项羽成功与失败的原因必须归结到一句话上：“命乃在性格”，我认为这句话最到位。

我们分析一下，项羽和刘邦的性格。第一，项羽凶暴残忍，乱杀无辜。钜鹿之战以后，项羽创造背水一战以少胜多的辉煌战例，秦将章邯率40多万大军投降。在进攻关中的时候，项羽就让这些降服的40多万大军打头阵。用今天的话来解读，就是当炮灰，蹚地雷。结果这些投降过来的秦兵秦将就抱怨，这不是给我们打入了另类，拿我们不当自己人看待吗？！当这些抱怨声音传到你主事人的耳朵里的时候，你应该怎么办？一要安抚军心；二要调整原来的做法。可是项羽由于凶暴残忍的性格使然，竟然下了一道绝杀令，将这40万降卒降将全部给坑杀了，统统活埋了。这40万降卒降将来自关中多少个家庭，能够链接多少亲朋好

友的关系。如果他们直接死在和你冲杀对垒的战场上,这些亲朋好友能够接受,因为战争就这样运作,人家不杀你,你就要杀人家,谁强大谁就杀谁。可是都投降归你了,就是因为几句抱怨的话,你就把他们坑杀了,无论如何也接受不了。这还不说,秦王子婴已经投降了,刘邦把他交给项羽,项羽还是把他杀掉了。项羽一愤怒又把阿房宫给烧了。这几个行为下来,导致关中几乎家家都成为项羽的死敌。再看项羽的竞争对手刘邦的性格:宽厚仁德,不涂炭生灵。刘邦进了关中以后,没有杀降王子婴,皇宫里的东西也整整齐齐的,保管完好,还和老百姓约法三章。特别是“约法三章”在当时是非常有意义的。因为暴秦的统治只讲霸道不讲王道,压得老百姓透不过气来。在这个局面上,刘邦实行“约法三章”,等于推行了王道,老百姓有一种宽松和解放的感觉,关中的家家户户都感激刘邦。你看,决定战争胜负的人心向背的因素,一百八十度的离差就产生了。楚汉战争到了关键阶段,萧何坐镇军中,源源不断地往前线运送粮草,运送兵员,主要就来自关中。

第二,项羽心胸狭窄,不能包容良才。他有一个谋士范增,还不能被他所用。陈平和韩信,原来都是他手下的将士,最后他不能任用这些人才,这些人才被逼到了他的对立面刘邦的队伍中。而且在灭项羽的过程中,这些人都成为中坚力量,起到关键性的作用。再看刘邦,英雄不问出处,善纳人才,善待人才。刘邦手下的人才,没有几个出身背景好的。张良虽然是贵族出身,但是落魄的韩国贵族,秦始皇统一中国的过程中打击的对象就是他们,因为遭受打击了,为了报仇才参加了反秦起义大军。萧何是个县吏,相当于今天的县政府办公室主任。周勃是个吹鼓手,人家有红白喜事,他去给嘀嘀嗒嗒吹喇叭。樊哙是个狗屠,杀狗卖狗肉的。刘邦并没有因为他们的出身低微而忽视了他们身上的才干,而是根据他们的才能把他们安排在相应的岗位上,让他们发挥最大的作用。不仅自己的人才都用到了极致,就是包括降将,彭越、韩信、陈平,都根据各自的才能安排他们各就其位,帮助他打下了天下。

第三,项羽妇人之仁,妇人之忍,为小家而舍大家,优柔寡断,又刚愎自用。项羽表面上很刚烈,实际上这个人非常脆弱。霸王别姬那个场面,为了一个“姬”,情绵绵,意脉脉,什么集团利益,争霸天下都抛诸脑后去了,哪有一点成就大业的气概。领导所犯的两个大忌,优柔寡断(有理由而不自信)和刚愎自用(没有理由的自信),他都犯了。鸿门宴上为了沽名钓誉,不听军师范增杀了刘邦的计谋,最后为刘邦所灭。垓下之战失败了以后,一个亭长让他赶紧坐船到江东,组织江东的兵员再战,那样鹿死谁手还很难说。可是他怎么说呢,我领着江东三千子弟兵出来冲杀,都死在战场上了,就我自己回去,怎么有脸面去见江东的父老呢?我生当作人杰,死也要为鬼雄。说着,就拿出宝剑自杀身亡。项羽这种刚愎自用的性格把自己推向了死路。刘邦则为大家而舍小家,处事果断。在战争不利的情况下,在被围困、被迫杀的时候,刘邦为了便于自己逃命,好东山再起,以图大业,把自己老婆、孩子踹下车,最后把自己的父亲也丢下车,自己逃走。刘项在广武对峙时,项羽将刘邦父亲太公放在高俎上,要挟刘邦投降。一个贵族出身的项羽竟然玩起地痞那一套,而且是跟地赖子出身的刘邦玩,他能在乎吗?刘邦就说,好啊,我俩不是在楚怀王那里认了兄弟吗?那不光是我爹,也是你爹!