

Team of Rivals

对手团队

跟林肯 奥巴马们学 { 用人
做人

管理的最高艺术是化敌为友，
让对手为你工作！

美国最优秀总统的组阁教材

中国最出色帝王的用人之道

“对手团队”，中西合璧的管理智慧

宋卫东 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



Abraham Lincoln

Team
of
Rivals



Barack Hussein Obama

对手团队

跟林肯奥巴马们学{用人
做人}

宋卫东 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

对手团队/宋卫东著. —北京: 中国法制出版社,
2009. 11

ISBN 978 - 7 - 5093 - 1545 - 3

I. 对… II. 宋… III. 管理学 - 案例 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 193879 号

策划编辑 刘峰 (52jm.cn@163.com)

封面设计 李宁

对手团队——跟林肯奥巴马们学用人做人

DUISHOU TUANDUI——GEN LINKEN AOBAMA MEN XUE YONGREN ZUOREN

著者/宋卫东

经销/新华书店

印刷/河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本/710 × 1000 毫米 16

版次/2009 年 11 月第 1 版

印张/ 14 字数/ 160 千

2009 年 11 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 1545 - 3

定价: 29.80 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 66033393

传真: 66031119

编辑部电话: 66034985

邮购部电话: 66033288



前言 ……

2008 年，奥巴马当选为美国的新总统，为传奇国度美国又添了一个新的传奇。人们茶余饭后津津乐道的不仅是草根总统的成长历程，还有奥巴马的政治智慧。此时，一个名词进入了人们的视野：对手团队。

在竞选期间，奥巴马多次提到《Team of rivals》一书。这本书由普利策奖得主多丽丝·卡恩斯·古德温所著，讲述前总统亚伯拉罕·林肯如何吸收政治对手进入内阁班底。

前纽约州联邦参议员威廉·西沃德是林肯最大的对手，对林肯很蔑视。林肯赢得总统选举后尽弃前嫌，邀请西沃德进入内阁。林肯还任命民主党对手斯坦顿担当负责防务事务的二把手，任命另一名共和党对手出任财政部长。林肯说：“我们需要最强大的人。这



些人正是最强大的人。我无权阻挡他们为国家效力。”

试想一下，如果你不能消灭你的对手，而对手可能对你很不利。那你会怎么做呢？毫无疑问，最好的办法就是把他纳入自己的团队，分他一杯羹。奥巴马的对手团队就是这么一招高明之棋。于是，拜登成了副总统，希拉里当上了国务卿。

拜登也曾两次竞选总统，在民主党总统候选人中，拜登参议员是唯一对奥巴马公开表示过负面意见的人，他曾说：“奥巴马尚不具备当总统的条件。”奥巴马让拜登当副总统，可以防止这个对手在参议院一手遮天，搞小动作。

前第一夫人希拉里一心想当总统，这次败在奥巴马手下，肯定不会就此甘心。因此，奥巴马干脆把她吸纳进来，不但可以让希拉里才尽其用，而且可以在2012年谋求连任时减少一个挑战者，可谓两全其美。

的确，如果不能消灭对手，那就切断他们对付你的机会。把他们放在自己的眼皮底下，甚至吸纳为自己的正式成员，化敌为友，这才是高明中的高明。

英国政治家和作家本杰明·迪斯雷利曾经说过一句很著名的话：“没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”我国西汉著名史学家和文学家司马迁说：天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。既然大家都是为了一个共同的“奋斗目标”，既然可以走到一起，那就应该常常牵手，多多合作。至于怎么走到一



起，不仅需要宽广的胸怀，更需要智慧。

本书以林肯把对手纳入自己的团队这一政治智慧为切入点及立足点，向读者——尤其是一个团队的领导者讲述了把对手纳入团队的好处、靠什么吸引对手加入你的团队、如何让昔日的对手在团队中发挥积极作用而不是一味地跟你对着干、如何调和团队中的“嫡系”与对手之间的矛盾、如何让对手成为你的真心拥戴者以及如何避免对手团队中的一些误区。全书逻辑清晰，阐述中事理结合，把美国特有政治制度下的领导策略与中国的历史与现实相结合，总结出了带有中国特色的用人与管人智慧，相信会对所有的领导得、管理者都有所裨益。

Contents
对于团队

Team
of
Rivals 目录

第一章 像林肯那样思考

——把死对头纳入你的团队 1

1 有些人与其放在外边不如圈在里边	3
2 巧用“马蝇效应”，让“刺儿头”听话	6
3 人无完人，太计较反而坏事	10
4 不要让自己的情绪影响工作	14
5 用坚定的姿态去影响与改变反对者	18
6 对“异己者”也要信任，充分发挥他们的长处	21
7 用“游动式沟通”化解与对手的误会	24
8 “爱”能够化解一切矛盾	27
9 做一个“鸭式管理者”，让对手发自内心地尊重你	31



第二章 对手的力量

——把对手纳入团队的好处 35

- 1 让最有能力的人为自己做事 37
- 2 让对手按照你的想法做事 41
- 3 把对手放在眼皮底下，让他无法耍花招 44
- 4 “以他排他”才能做到“相抵相消” 47
- 5 “引狼入室”才能让领导者时刻保持清醒的头脑 51
- 6 制约授权，更能发挥对手才能 56
- 7 怪人有怪才，大胆使用收奇效 60
- 8 对有能力的“刺儿头”念念“紧箍咒” 63

第三章 无利不起早

——拿什么吸引你，我的对手？ 67

- 1 摒弃前嫌，豁达大度，让对手为自己所用 69
- 2 既往不咎，化解敌意，把对手拉上你的船 73
- 3 了解对手，才能弹无虚发 76
- 4 重金之下，把强大的对手化为“鱼腩” 80
- 5 想让人服从你，先拿利益说话 84
- 6 投其所好，喜欢什么，就给他点什么 88
- 7 扶上马，还要再送一程 92

第四章 赢在博弈

——驱使对手效力的策略 95

- 1 以个人魅力折服对手 97



2 用人情换取人心	102
3 向对手示好，可以得到大实惠	105
4 帮助桀骜不驯的下属融入你的团队	109
5 喜怒不形于色更能使对手敬畏	112
6 替对手承担责任	115
7 影响对手在于潜移默化	119
8 遣将不如激将	122

第五章 摆平分歧

——调和团队中不同派别的矛盾	125
----------------------	-----

1 掌握平衡，处理好团队内的派系矛盾	127
2 应该怎样对待“嫡系”的“小报告”	131
3 火上浇油没有任何好处	135
4 协调是管理者的第一要务	139
5 让下属“自相治理”是大智慧	143
6 奖励不能让一个人独占	146
7 平衡，是解决矛盾的关键	149
8 消除矛盾，“治病”不如“防病”	153
9 “明星成员”也不能搞特殊化	156
10 不要让任何一方拥有绝对优势	159

第六章 攻心之术

——让对手不但口服，而且心服	163
----------------------	-----

1 用能力让反对者信服	165
2 一切从“心”开始	168

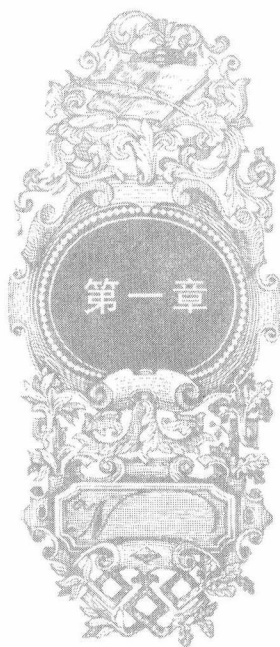


3 让反对者不必担心遭到惩处或报复	171
4 以理服人，而非以势压人	174
5 宽容是更有效的感召	177
6 坚持原则，关键时刻露一手	181
7 以情感人也要因人而异	184
8 你可以不同意对手的话，但是要捍卫他说话的权利	188

第七章 这些事情要警惕

——避开对手团队中的“雷区” 191

1 即便是人才，也不能一味迁就	193
2 阿谀奉承者才是真正的敌人	197
3 与对手结盟，关键在于有控制对手的能力	200
4 别让对手的对立与不满的情绪蔓延	203
5 奖罚分明才能公平公正	207
6 避免“踢猫效应”，别向对手撒邪气	211



Team of 对手团队 Rivals

像林肯那样思考

——把死对头纳入你的团队

奥巴马就任美国总统后，提名昔日竞选总统的对手希拉里·克林顿出任国务卿。很多美国媒体将奥巴马的这个外交团队称为“对手团队”。

很显然，奥巴马此举是在效仿林肯总统。事实上，奥巴马在竞选期间多次提到由普利策奖得主多丽丝·卡恩斯·古德温所著、讲述前总统亚伯拉罕·林肯如何吸收政治对手进入内阁班底的《对手团队》一书。当年林肯当选总统后，把一些当年竞选时的主要对手都收揽到内阁之中。林肯的用人政策是求其能用其长，而不是考虑他必须是个“完人”，只要有才能的人，即使是自己的死对头，也是可以为我所用的。

中国的有权势者更愿意说“顺我者昌，逆我者亡”，其实，像林肯与奥巴马一样思考，把“逆我者”的对手纳入到自己的团队中来，更能体现管理的智慧。



Abraham Lincoln

*Team
of
Rivals*



Barack Hussein Obama



1

有些人与其放在外边不如圈在里边

不称职的管理者总是排除异己。从短期看，这似乎避免了“异己者”对自己的威胁，实际上，这样做同时封死了自己发展的道路，而且还把那些“异己者”永远地推向了己的对立面。而好的管理者能够把对手纳入自己的圈子，一方面是将对手置于自己的掌控之中，更重要的是让他们的才干为己所用。

林肯当选为美国总统后，为了加强团结，他任命竞选对手威廉·西沃德担任国务卿。在当时，傲慢的西沃德以一种屈尊的姿态接受了国务卿这一职务，他对林肯依然保持着以往那种批判的态度。西沃德头一次到白宫见林肯的时候，他看见林肯正在擦皮鞋。于是，他挖苦总统说：“总统先生，你要知道，在华盛顿，我们是从来不会擦自己的皮鞋的。”这时候，林肯以诙谐的口吻问道：“是吗？国务卿先生，那么你们不擦自己的皮鞋，擦谁的皮鞋呢？”

林肯从来不怕重用己的对手，无论是以往的对对手，还是现在的对



手。在他重用的人中，有四位原来都是总统候选人，也就是自己的竞争对手，他们是国务卿西沃德、财政部长蔡斯、司法部长贝茨和陆军部长卡梅伦。在美国历史上，很少有总统会这样做，因为，即便不能任人唯亲，但至少也不能重用对头呀！而事实上，开始的时候，这些人也确实对总统不是很服气，还让林肯受了不少窝囊气。这时候，我们就要说一下林肯与蔡斯的关系了。

蔡斯也是总统候选人之一，他对总统职位早就虎视眈眈，最后在竞选输给了林肯，但他并不服气，他坚持认为自己要比林肯强得多，所以处处与林肯作对。而让人最难接受的是，蔡斯刚刚进入内阁，就立即宣布他要在下一次选举中跟林肯竞争共和党候选人提名。除此之外，他还要求完全控制财政部的人事任命。为了要挟总统，蔡斯还特别喜欢辞职，仅在任财政部长期间他就4次提出辞职。

当时，蔡斯的竞选主管曾经写了一封“绝密信”给许多报纸的主编，他在信中断言：林肯如果再次当选，那么民族的荣誉与自由事业就都要受到损害；而蔡斯则不同，他比任何人都更适合担任总统的职务。“绝密信”很快传开了，这成为了林肯的支持者攻击蔡斯的理由。蔡斯受不了了，于是写信给林肯，信中表示他对“绝密信”一事毫不知情，并说如果林肯不相信，他辞职。林肯是怎么做的呢？他二话不说就接受了蔡斯的谎言！一方面，林肯对外宣称他没有读到“绝密信”，并表示“我不会去读它”。另一方面，林肯还表示，从国家的角度考虑，蔡斯应该继续当财政部长。

我们从用人的角度说，林肯对待蔡斯的做法充分体现了“有些人与其放在外边不如圈在里边”的精明。在当时复杂的状况下，林肯当然不愿意蔡斯跑到内阁以外去搞反对白宫的活动，同时他也不想给外界留下共和党分裂的印象。还有，蔡斯这个人确实很有能力，当时他确实是财政部长最合适的人选。

就这样，“绝密信”事件平息了，但这种脆弱的合作关系肯定难以持



久。由于蔡斯三番五次地以辞职相要挟，林肯的不满终于无法抑制了，当时，两个人只要一见面，就会吵得不可开交。此时，林肯已经意识到，这样下去将会对工作产生负面影响，他开始改变策略了。

不久之后，蔡斯又一次故伎重演，第五次向总统提出辞职。但这一次蔡斯失望了，因为林肯这次没有忍让，而是痛快地接受了蔡斯的辞职。不过，林肯再次表现出他的政治才能，他任用了蔡斯的支持者费森登接任财政部长，并让他继续蔡斯的财政政策。

而更加出乎人们意料的是，在蔡斯以为自己的政治生涯将就此终结的时候，林肯却提名他出任首席大法官的职务，这让很多人都想不通。好心人就提醒林肯说：“蔡斯在背后经常说您的坏话，您为什么还要重用他呢？”

对于这个问题，林肯在一次谈话中给出了答案，他说：“蔡斯是个能力很强的人，但他的野心差点就毁了他，在当总统这一点上我认为他有点疯狂了。他最近的表现让人失望，有很多人对我说‘现在该让他完蛋了’，可是我不赞成让任何人完蛋！如果一个人还有能力做事，而且能做好，我们为什么不让他去做呢？”

正所谓天下无废人，然后无废事。其在林肯这里得到了很好的注解。有意思的是，正是蔡斯——这个美国历史上第一个反对奴隶制的最高法院首席法官——主持了林肯第二个任期的就职仪式。



2

巧用“马蝇效应”，让“刺儿头”听话

每一个团队，都有一些自命不凡、根本不把任何人放在眼里的狂妄之徒。但这些人有时候真的拥有某一方面不可替代的资源，比如背景，或才能，在很多管理者眼里，这些人是不折不扣的“刺儿头”。如何处理与这些人之间的关系，如何应对由这样的人引发的组织冲突，对于管理者来说，实在是一个相当有难度的挑战。

1860年，林肯当选为美国总统。一天，金融家巴恩去拜访林肯总统，进门的时候，他正好看见参议员蔡斯从椭圆形办公室走出来，等进去之后，他就提醒林肯总统，千万不要将蔡斯选入内阁。林肯很不理解，就问巴恩为什么。

巴恩回答说：“因为蔡斯为人狂妄自大，从不把任何人放在眼里，他认为他比您伟大得多。”林肯听了之后，笑着说道：“喔，那么，你认为除了蔡斯之外，还有谁认为自己比我伟大得多呢？”“不清楚，”巴恩答道：“不过，您为什么要这样问呢？”林肯回答说：“因为我想把认为比我伟大



的人全部选入我的内阁。”

其实，巴恩没有说错，蔡斯虽然很有才能，但也非常狂妄，而且嫉妒心爆棚。他狂热地追求总统的名号，本想自己入主白宫，不料在竞选中输给了林肯。后来他退而求其次，又想当国务卿，结果又败给了西沃德，无奈之下，他只好做了第三把交椅，也就是林肯政府的财政部长。

因为没有实现自己的梦想，蔡斯一直很有想法，对林肯总统更是心怀不满，因为他认为自己才是总统的最佳人选。但林肯对此并没有介意，而是不顾众人反对任用他为政府财政部长，十分器重他在财政预算与宏观调控方面的卓越才能，并且通过各种手段尽量减少与他冲突。有朋友担心地对林肯说蔡斯依然不死心，他正在狂热地上蹿下跳，谋求总统职务。此时，林肯给好心的朋友们讲了一个故事。

“在农村长大的朋友一定都知道什么是马蝇啦，有一次，我和我的兄弟在肯塔基老家的一个农场犁玉米地，我牵马，他扶犁。那匹马经常懒洋洋地不肯干活，但是，在某一段时间它却跑得飞快，我不知道发生了什么事情，低头才发现这匹马的身上有一只很大的马蝇，我不忍心马受到它的叮咬，就随手把马蝇打掉了。此时，我的兄弟对我说：正是因为这只马蝇，这匹马才跑得这么快。一样的道理，现在，正好有一只名叫‘总统欲’的马蝇叮咬着蔡斯先生，那么，只要它能使蔡斯在工作中不停地奔跑，我为什么要把它打落呢？”

从林肯对待蔡斯的故事中我们可以看出，林肯驾驭人才的能力实在是高明，这或许真的可以给我们一些启示。作为一个团队的管理者，为了使自己的团队不断攀登高峰，我们为什么不学习林肯，利用“马蝇效应”，把那些像蔡斯一样又“刺儿头”又有卓越才能或特殊资源的人充分利用起来呢？

所有的管理者都希望属下听话，但是他们更多情况下会遇到那些身怀绝技却不听话的“刺儿头”。“刺儿头”们大多身怀一技之长甚至是在某