

六韬三略论管理

李文明 高明作 著



科学出版社

六韬三略论管理

李文明 高明作 著

科学出版社
北京

内 容 简 介

本书通过深入挖掘蕴藏于《六韬》和《三略》两部书中的管理思想,重点分析其人才管理和人性管理的理念,并且深入研究两部书对利益管理、领导者的自我要求、为将、用将、励将、治军、理政、组织设计与管理、团队、学习、沟通、时机、局势、合作、联盟等方面的细节设计,以使之全面实现与现代企业战略管理、组织管理、人才管理、企业文化管理、团队管理、绩效管理、过程管理、情报管理的有效对接,并为这些管理门类和管理活动提供有效的指导思想和具体的操作方法。分门别类地找出以上所说之对应关系,系统地提炼出可以指导各类具体管理活动的思想与方法,是本书的最大特色与应用价值所在。

本书尤其适合企业家阅读,对于那些有志于成为企业家或者有志于成为企业高管的人员也具有重要的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

六韬三略论管理 / 李文明, 高明等著. —北京: 科学出版社, 2016

ISBN 978-7-03-049107-7

I. ①六… II. ①李… ②高… III. ①兵法—中国—古代—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 142386 号

责任编辑: 魏如萍 / 责任校对: 蒋 萍

责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 无极书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 6 月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2016 年 6 月第一次印刷 印张: 11 1/4

字数: 227 000

定价: 60.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前言

中国传统文化中包含着大量的可以用于指导现代企业管理的思想与观点，它们广泛散布在诸子百家的言论与著述中，而其中论述较为深入和全面的当属兵家的思想，其次是墨家、儒家、法家和道家的经典著作。

兵家的著作以“武经七略”为代表，这七部经典著作分别是《六韬》、《三略》、《孙子兵法》、《司马法》、《吴子》、《尉缭子》和《唐太宗李卫公问对》。

在这七部书当中，《孙子兵法》的思想无疑是最能运用于现代组织管理的，而且它所论述的内容既有战略方面的大话题，也有战术方面的小细节，举目世界，没有几本书可以与之匹敌。

但是，若论解读管理思想之深刻，论述人才管理之全面，分析人性管理之系统，阐述利益管理之细致，以及领导者的自我要求、为将、用将、励将、治军、理政、组织设计与管理、团队、学习、沟通、时机、局势、合作、联盟等方面的细节设计，在《武经七略》当中，还属《六韬》为最，其次是《三略》。

仅以人才管理为例，《六韬》和《三略》两部书中都有大量的文字在谈论人才管理之道、人才管理之法、人才管理的目标、人才管理的要求、人才管理的境界、选择人才的标准等。此类内容虽为古代大贤所述，但其针对现代人才管理的应用价值非常之高，很多思想和方法甚至可以直接使用。

本书的写作目的与学术价值就是要深入挖掘蕴藏于两书当中那些可以用于指导现代企业管理实践的理念、思想、观点、原则、方法等。在研究的过程中，作者发现，这些理念、思想、观点、原则和方法竟然可以全面实现与现代企业战略管理、组织管理、人才管理、企业文化管理、团队管理、绩效管理、过程管理、情报管理的有效对接，并可以为这些管理门类和管理活动提供有效的思想指导，甚至是方法说明。

分门别类地找出以上所说之对应关系，系统地提炼出可以具体指导各类管理的思想与方法，就是本书的最大学术价值与应用价值所在。

为此，本书共设计了十二章。

其中，第一章、第二章和第三章共同解读《六韬》之第一韬——“文韬”。之所以为其设计三章的内容是因为文韬是《六韬》一书的重点，它的12节安排所涉及的多数为战略层面的考虑，具体谈到了天下观、人才观、志向观、利益观、事业观、学习观、沟通观、祸福观、领导观、团结观、创造观、上下级关系的处

理、爱怨之道、君主修身、人才选择的标准、王者之道、赏罚管理、组织统一、慎战与可胜、作战原则等方面的内容，可谓包罗万象，细致入微。在第三章之末，我们选了一个具体的企业案例，即青岛宝博集团的企业文化来说明“文韬”的思想与现实企业文化管理进行对接的可行性及其实用性。

“武韬”为《六韬》之第二韬，只有五节的内容设计，所以本书用一章（即第四章）对它进行解读，解读以后得出的思想和观点包括时机三要素、成功四要素、四同与合作、四真与同利、不取与大取、惑敌与出击、积极无为、治国三大、顺民教化、不战而胜之法、治理天下的条件、三做与四不做、因势利导、慎用计谋和使用钱财等。

本书用第五章和第六章共同解读《六韬》之第三韬——“龙韬”。事实上“龙韬”的内容比“文韬”还要多出一节，一共是十三节，但是在这十三节的内容当中，有一些是现代已经无法借鉴的思想，它们分布在“阴符”篇、“阴书”篇、“五音”篇、“兵征”篇和“农器”篇当中。可以为现代所借鉴的思想和观点主要集中在高层次人才管理与如何对敌作战两个方面，具体内容包括为将之道、用将之道、用才之术、为将五材、为将十过、人才表里不一的十五种表现、判断人才的八征之法、立将之法、励军之术、进攻作战的原则、知敌、将帅自专、对敌五策、时至不疑的思想、胸有成竹与洞察一切、用兵造势与二十六个要领、将帅三不懂与军队三不通、为将七要、信息传递与信息保密、信息分类与信息控制、战时与非战时的有机结合、敌征等。

第七章解读《三略》之“上略”，“上略”与“龙韬”一样，也包括了十三节的内容，但与“龙韬”不同的是，这十三节的内容全都可以应用于现代组织管理。其中有四节的内容是在谈论柔、刚、弱、强的转化道理、应用结果、力量组合以及二十四个字的应对策略：端末未见，不可妄动；万物变化，有理可循；随机应变，因敌制敌。此外，这一略的重点也与“龙韬”一样，谈论的是人才管理、管理人才、高级人才管理以及对敌作战等方面的内容，具体观点包括：主将之法在取英雄之心，管人之法在于善用赏禄，通志于众可以众志成城，人皆有志所以人心可得，基于人性管理人才，守成三策与奖励三策，对敌十二策，综合四策，下下为君，敬士爱民，为国之道，用兵之要，将礼、养士、立将、将威，将威之一在于有令必行，将威之二在于治军有方，将威之三在于身先士卒，将威之四在于赏罚分明，将威之五在于用人得当，为君者之三要与三不可，将之重要，为将者应该具备十二种能力，为将者应该掌握的五种重要信息，为将要重用贤才，为将之八种过失，为将治军三原则，为将统军四明诫，等等。

第八章解读《三略》之“中略”，“中略”一共有六篇，谈论的内容包括三皇、五帝、三王、五霸之治及其内在的原因，人才的正向与反向分类管理及其标准，德威、谄奇以及霸者之略。

第九章解读《三略》之“下略”，“下略”有八节的内容，谈论的是天下观、揽圣贤观、明君之治、明君之道、佚政与劳政、正己与正人、道德与命令、迎贤之原因、重贤之原则、顺民心之治、顺民意之治、顺天道之治、顺正道之治、君主致贤之道、圣贤致君之道、义兵与去害等内容。

《六韬》的后三篇，即“虎韬”、“豹韬”和“犬韬”，也就是本书的第十章、第十一章和第十二章，其内容在于描述冷兵器时代两军对阵的兵力、武器装备、阵法、天文气象、地形利用等，这些描述虽然非常精彩，但是与现代企业管理的实践实在是相去甚远，是以本书仅将其介绍于后，以供欣赏和了解。

力求将中国传统文化与现代组织管理进行有机对接是本书的最大特点，将《武经七略》之二的兵家圣典《六韬》和《三略》的管理思想运用到现实企业管理过程中是本书的主要目的。

传统文化与现代企业管理的融通工作，已经有大量的学者在做。但是，在这个过程中，有人故弄玄虚，不谈传统文化，而谈国学，并因为传统文化的文言表达之不易理解而把国学谈成了玄学，一副莫测高深的样子，这其实是不对的。所谓国学不过是一国固有之学问，中国的国学其实就是中国的传统文化，而中国的传统文化其实就是中国古代先哲大贤们总结自然与社会发展规律的思想精华。既然是一种思想，那么它就一定可以用来解释社会现象，并且指导人们的行动。那些已经不能指导现代人行动的思想就变成了思想史，而还能够继续指导现代人行动的思想，其影响力就穿越了时间和空间的阻隔。

《六韬》和《三略》两书当中所包含的思想，大多是穿越时空阻隔的，可以用于指导现代企业管理实践的。所以，本书的第二个特点就是注重了两书管理思想的应用性解读，强调了两书思想精华与现代企业管理工作的实际对接。至于那些不能对接的部分，则未做深入的分析。

本书在写作的过程中，参阅了晓明注释，崇文书局出版的《六韬三略》，以及相关翻译，在此表示感谢。

目 录

第一章 “文韬”的管理思想（上）	1
第一节 文师篇的应用	1
第二节 盈虚篇的应用	10
第二章 “文韬”的管理思想（中）	15
第一节 国务篇的应用	15
第二节 大礼篇的应用	18
第三节 明传篇的应用	22
第四节 六守篇的应用	23
第五节 守土篇的应用	26
第六节 守国篇的应用	29
第三章 “文韬”的管理思想（下）	31
第一节 上贤篇的应用	31
第二节 举贤篇的应用	35
第三节 赏罚篇的应用	37
第四节 兵道篇的应用	39
第五节 “文韬”篇管理智慧的应用举例	41
第四章 “武韬”的管理思想	47
第一节 发启篇的应用	47
第二节 文启篇的应用	51
第三节 文伐篇的应用	54
第四节 顺启篇的应用	56
第五节 三疑篇的应用	58
第五章 “龙韬”的管理思想（上）	61
第一节 王翼篇的应用	61
第二节 论将篇的应用	65
第三节 选将篇的应用	68
第四节 立将篇的应用	71
第五节 将威篇的应用	73
第六节 励军篇的应用	75
第六章 “龙韬”的管理思想（下）	78
第一节 阴符篇的应用	78

第二节 阴书篇的应用.....	79
第三节 军势篇的应用.....	80
第四节 奇兵篇的应用.....	83
第五节 五音篇的应用.....	86
第六节 兵征篇的应用.....	88
第七节 农器篇的应用.....	90
第七章 “上略”的管理思想.....	92
第一节 主将之法篇的应用.....	92
第二节 柔德篇的应用.....	94
第三节 因敌篇的应用.....	95
第四节 守微篇的应用.....	97
第五节 刚柔并济篇的应用.....	98
第六节 为国之道篇的应用.....	98
第七节 军国之要篇的应用.....	99
第八节 用兵之要篇的应用.....	102
第九节 将礼篇的应用.....	103
第十节 将威篇的应用.....	104
第十一节 论将篇的应用.....	107
第十二节 养士篇的应用.....	111
第十三节 十祸篇的应用.....	112
第八章 “中略”的管理思想.....	115
第一节 王霸篇的应用.....	115
第二节 将在自专篇的应用.....	117
第三节 军之威权篇的应用.....	118
第四节 德威篇的应用.....	121
第五节 譎奇篇的应用.....	122
第六节 霸者之略篇的应用.....	123
第九章 “下略”的管理思想.....	126
第一节 圣贤篇的应用.....	126
第二节 释远篇的应用.....	129
第三节 道德篇的应用.....	130
第四节 命令篇的应用.....	132
第五节 迎贤篇的应用.....	132
第六节 抱道篇的应用.....	135
第七节 义兵篇的应用.....	136

第八节 去害篇的应用	136
第十章 虎韬	138
第一节 军用	138
第二节 三阵	142
第三节 疾战	142
第四节 必出	143
第五节 军略	144
第六节 临境	145
第七节 动静	146
第八节 金鼓	147
第九节 绝道	148
第十节 略地	149
第十一节 火战	150
第十二节 垒虚	151
第十一章 豹韬	153
第一节 林战	153
第二节 突战	154
第三节 敌强	155
第四节 敌武	156
第五节 乌云山兵	157
第六节 乌云泽兵	158
第七节 少众	159
第八节 分险	160
第十二章 犬韬	161
第一节 分兵	161
第二节 武锋	161
第三节 练士	162
第四节 教战	163
第五节 均兵	164
第六节 武车士	165
第七节 武骑士	166
第八节 战车	166
第九节 战骑	168
第十节 战步	169

第一章 “文韬”的管理思想（上）

第一节 文师篇的应用

文王将田，史编布卜曰：“田于渭阳，将大得焉。非龙、非鬲、非虎、非黑，兆得公侯。天遣汝师，以之佐昌，施及三王。”

文王曰：“兆致是乎？”

史编曰：“编之太祖史畴为禹占，得皋陶，兆比于此。”

文王乃斋三日，乘田车，驾田马，田于渭阳。卒见太公，坐茅以渔。

文王劳而问之曰：“子乐渔耶？”

太公曰：“臣闻君子乐得其志，小人乐得其事。今吾渔，甚有似也，殆非乐之也。”

文王曰：“何谓其有似也？”

太公曰：“钓有三权：禄等以权，死等以权，官等以权。夫钓以求得也，其情深，可以观大矣。”

文王曰：“愿闻其情。”

太公曰：“源深而水流，水流而鱼生之，情也。根深而木长，木长而实生之，情也。君子情同而亲合，亲合而事生之，情也。言语应对者，情之饰也；言至情者，事之极也。今臣言至情不讳，君其恶之乎？”

文王曰：“惟仁人能受至谏，不恶至情，何为其然？”

太公曰：“缙微饵明，小鱼食之；缙调饵香，中鱼食之；缙隆饵丰，大鱼食之。夫鱼食其饵，乃牵于缙；人食其禄，乃服于君。故以饵取鱼，鱼可杀；以禄取人，人可竭；以家取国，国可拔；以国取天下，天下可毕。呜呼！曼曼绵绵，其聚必散；嘿嘿昧昧，其光必远。微哉！圣人之德，诱乎独见。乐哉！圣人之虑，各归其次，而树敛焉。”

文王曰：“树敛若何而天下归之？”

太公曰：“天下非一人之天下，乃天下之天下也。同天下之利者，则得天下；擅天下之利者，则失天下。天有时，地有财，能与人共之者，仁也。仁之所在，

天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。德之所在，天下归之。与人同忧、同乐、同好、同恶者，义也；义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者，道也。道之所在，天下归之。”

文王再拜曰：“允哉，敢不受天之诏命乎！”

乃载与俱归，立为师。

“文师”篇作为《六韬》全书的第一篇，它以讲故事的方式开启了这一伟大论著的序幕。

开篇极富神秘而又不失现实主义的色彩，似乎唯心，似乎唯命，似乎唯天注定。其场景是这样的：

文王准备去打猎，但不其知所猎可能为何物，于是便让太史编去占卜。太史编占卜以后回报说：“您这次应该到渭河北岸去打猎，在那里您将会得到巨大的收获。这种收获不是龙，不是鼍，不是虎，不是熊，而是要得到一位公侯大才。他是上天赐给您的老师，将要辅佐您的事业，并将施恩加惠于您的子孙后代。”

文王将信将疑，又难以掩盖喜悦之情，就问道：“占卜的结果真有这么好吗？”

史编非常肯定地回答说：“我的远祖史畴曾为禹占卜，结果得到了皋陶。那次的征兆正与今天的情形相似。”

禹是何许人也，一代王朝的开创者；皋陶是何许人也，禹的得力助手也，他们是一代天之骄子，开创帝王大业的黄金搭档。单凭这两个人的名字，已经让人兴奋不已，更何况编言可以与之相正比。

文王满怀高兴又十分虔诚地斋戒了三天，然后乘着猎车，驾着猎马，欢欢喜喜地去了渭水北岸。刚到那里，他就见到了太公，看到了一个坐在长满茅草的河岸边，十分认真地在垂钓的睿智长者。

于是，那令千古华人传诵不已的场面就这样出现了，一个求贤若渴的君王，和一个思得明主的人才相见了。他们的相见似乎是不期而遇，又似乎是被上天做了必然的安排。

见面以后，两人从渔事谈人，由人事谈天下，然后由天下再谈回人才，彼此的感觉真是相见恨晚，相谈甚欢，最后的结果是情投意合，携手而返。

通观文王与太公初见时的这篇精彩问对，其文字当中从头至尾都包含着极其丰富的管理思想，尤其是包含着相当具有指导意义的人才管理理念，太公所论及之“人才观”、“天下观”、“利益观”和“乐志观”等思想不仅卓群于那个时期，而且一点也不落后于今日。

（一）重才与识才

初览这篇文字，跃然纸上的便是文王重视人才的态度和善于识别人才的能力，

以及领导与人才相识、相知、相惜、相敬的美好感觉。

1. 文王重才

文王重才的表现之一就是，当他听史编布卜讲，彼时可以得到盖世大才，“天遗汝师，以之佐昌，施及三王”时，乃恭恭敬敬“斋三日”方才出发去寻找，而且是亲力为之，自去寻找，不劳他人相代。

文王重才的表现之二就是，当他感觉太公是个大才的时候，“再拜”，然后“乃载与俱归，立为师”。“再拜”以表敬意，“同车”以表诚意，“立为师”以表心意，这是那个时代一个领导者能够给予人才的最高尊重和最大礼遇。

任何一个人才受此尊重，得此礼遇，无不会心受感动，且心甘情愿地为之效劳。

现代人可能没有古代人那么容易感动，但是现代的人才如果能够得到领导如此样式的礼遇和器重，也同样会有“受之以李则报之以桃”的举动。

情同此理，理同此道，是谓同源。

2. 文王识才

文王善于识才的表现在于，他通过循序渐进地提出几个问题，然后依据太公对这些问题的回答便对太公做出了判断，而事实证明他的这种判断是相当准确的。

当然，文王之所以能够如此快速且精准地识别人才的原因在于两点：一方面是基于他对人才的渴望；另一方面是源于他自身所具备的能力。其实努力寻找人才的文王，本身就是个不可多得的大才，当年他的祖父古公正是看出了他的不凡之处，才做出了将王位传给文王的父亲——在家庭当中排序第三的季历而不是他的大伯伯夷与二伯仲雍的决定。

关于这一段，《史记》当中是这样记载的：

吴太伯，太伯弟仲雍，皆周太王之子，而王季历之兄也。季历贤，而有圣子昌，太王欲立季历以及昌，于是太伯、仲雍二人乃恪荆蛮，文身断发，示不可用，以避季历。季历果立，是为王季，而昌为文王。

文王见到太公以后，因景发问，也就是自太公所做之“渔”事切入提出问题，然后太公以“渔”事喻人并作答，全面论及人才种种，当时的情境是这样的：

文王首先非常客气地上前慰劳并询问太公：“先生您喜欢钓鱼吗？”

太公也非常客气地回答说：“我听说君子喜欢实现自己的抱负，普通之人喜欢做好自己的事情。现在我在这里钓鱼与这个道理很相似，并不代表我是真正喜欢钓鱼。”

文王继续追问道：“这两者之间难道会有什么相似之处吗？”

太公用了个比喻回答说：“钓鱼如同吸引人才，有三种方法可以使用：一是用厚禄收买人才，这就如同用小的饵钓鱼；二是用重金收买死士，这就如同用中等的饵钓鱼；三是用官职招揽人才，这就如同用大的饵钓鱼。凡是垂钓，都是为了得到鱼，这正如无论使用什么方法其目标都是为了吸引人才一样。”从钓鱼这件小事情当中，便可以看出其中所包含的深奥的人才管理道理。

太公的这一番回答，十分巧妙，又极富哲理，已然引起了文王的浓厚兴趣。

于是话题就此展开，双方逐渐投入“何以得天下，何以得天下人才相助”这一重大话题，并基于太公对于这些话题的理解和文王对于这些理解的认同，双方最终找到了共同的理想和共同的信念。

如此，太公欣然，文王决然定下了两人合作一生的目标。

文王也就此完成了他一生当中最为重要的一次识才过程。

（二）乐志与乐事

正如前文所说，文王对于太公是否大才的判断源自于太公的一些精妙论述，这些论述反映了太公成熟的管理思想。而在这些精妙论述当中，首先打动文王的就是那句“君子乐得其志，小人乐得其事”。太公说这句话的意思是，君子以实现自己的抱负为志向，他们以此为快乐之事；平常之人也乐于从事他们喜欢做的事情，并从中得到自己想要的快乐。

无论是君子还是小人，他们做事的出发点都是喜欢，因为喜欢，所以乐于投入，因为乐于投入，所以所做之事往往都能够成功。这里，“能乐之”是重点，也是“可成事”的基础。当然，太公在这里所说的君子和小人，与我们当下从道德层面上理解的君子和小人的意思是不一样的，根据太公以上的解释可知，在这里君子是指那些有大志向的人才，小人是指那些平常之人。

“能乐之”是君子和小人的相同之处，但是从“为何而乐”又能看出君子和小人的不同。也就是说，君子和小人之所乐又有不同的重点，这表现在：君子是乐于“志”的，乐于志者可成大事；小人是乐于“事”的，乐于事者只能做小事。太公是君子还是小人呢，这需要他自己先做个说明，于是，继“君子乐得其志，小人乐得其事”以后，太公又补充道，“今吾渔，甚有似也，殆非乐之也”。他的言外之意就是，我乃乐志之君子，而非乐事之小人；我有成大事之志向，而不会沉迷于做小事的快乐之中。

借助这句话，太公希望向文王表明自己是一个有大志向的人。

借助这句话，文王已经看出太公绝不是一个甘于做小事的人。

而这恰恰是文王要了解的并且是第一看重的关键节点，因为他现在要找的也绝非乐事之小人，而是有大抱负之贤士。

二人经此一句话，便完成了人才互选过程的第一步，即人才“明其志”，用

人者“识其志”，这是双方能够深入合作的基础。

跳出此书原文，我们分析一下太公所言之“君子乐得其志，小人乐得其事”的思想，可有如下一些感悟：

无论是古代还是现代，无论是君子还是常人，能够做自己喜欢的事情都是一种境界，它不仅可以使当事人快乐，而且因此会让当事人有大可为之动力和大成功之可能。据此我们认为，这个思想极其适用于现代企业管理，现代企业管理演化出众多的理论，发明了众多的工具，但还是得不到令人满意的效果，主要原因就在于忽视了这一个管理的源头。无论企业管理如何去做，其出发点一定是让人喜欢做事，愿意做事，而不是被动地去工作，这几乎是所有成功企业家恪守的第一信条。有此一念，管理便会成功。

此外，“企业家们乐得其志，企业员工们乐得其事”，是一种很好的企业发展境界。试想，如果一个企业领导者能够乐得其志，并为其志而努力追求，那么企业发展就有了不竭之动力。企业员工们能够乐得其事，喜欢自己所从事的工作并热爱自己的岗位，那么他们一切的行为都将变成自发的行动，这是企业可以实现大发展之基础。既有发展之动力，又有发展之基础的企业，当然不愁会有大发展之状态。

把太公的这个思想再做更具体的延伸，将之延伸到企业人才管理的过程中，可以梳理出现代企业三类人员的发展走向：

（1）领导者胸有大志，然后可成大事。相反的，如果领导者胸无大志，只图眼前之利，那么他就一定做不成大事，甚至不能一直持续地做事。

（2）中高层管理者要立长志，然后也可追随领导者谋大事。大事谋得多了，他也可能成为一方领导，成就一番大事业。

（3）基层管理者和普通员工因为乐得其事而具有了主动做事情的动力，因此也就具备了高效的执行力，各项基础性的管理工作和基础性的事务工作可以因此而不断得到实现和完善，组织绩效也会因此而不断得到提升。

以上三种人如果同时存在于一个企业组织当中，那么这个企业一定会兴旺发达，阔步前进。

努力使自己做第一种人，并积极培养第二种人和第三种人，是一个企业家应该努力的目标和方向。

（三）利人与利己

延续前面的分析还可以得到另外一层结论，那就是君子乐得其志，当有小人们乐得其事，才能帮助他们实现乐志追求，也就是说，君子之乐志与小人之乐事相互之间是一种紧密的依存关系。为此，君子们一定要做出可以让小人们乐得其事的安排和设计，要有具体的方法可以让小人们能够真正乐于其所做之事中，这

样才能为君子们的乐志追求打下坚实的基础。

如何才能具备这个基础，以让小人们乐得其事呢？

为此，太公说，对于小人，要让他们“禄等以权，死等以权，官等以权”，这是可以让小人们乐得其事的方法；然后通过与“渔”事的比较，太公解释了这种方法的效果，“夫鱼食其饵，乃牵于缙；人食其禄，乃服于君”。

合此两句话的思想可知，太公在这里要强调的是一种基于人性求利思想而进行的管理设计，具体说就是，君子若要成功，则必须予小人以利，且要图思予以大利。可得小利者，人出小力；可得大利者，人出大力；无利可图时，则人不奋力。人不奋力，则组织无利，组织无利，则君子或可有一时之利，但终究难获长远之利。如此，君子就很难持续地实现乐得其志之目标。

把以上所论通俗地解释一下就是：君子利人，然后可以利己；小人利己，然后可以利人。

基于此，英明的领导一般都会充分考虑属下之需求，然后再投之所好，从而可受之所报。世界上知名的企业大多数都做到了这一点，它们在企业的发展过程中重视员工的诉求；在企业文化理念当中把员工当做自己的合作伙伴，当做家人朋友；在现实生活当中，时时想着为员工谋利，不断关心他们的成长。这样，他们赢得了员工们的信任和喜欢。因为信任和喜欢，员工们乐于尽全力为组织打拼，组织因而成功，因而大成功，因而一直发展得很成功。

于是乎，君子乐得其志也，又乐得其志也，一直乐得其志也。

根据以上分析可以得出的结论是：对人才好，对员工好，对属下好，则组织可以一直发展得很好，这是成功的领导和管理者应该坚持的前提。

（四）情投与意合

解决了小人们乐得其事的初始动力以后，组织管理实现了初步的目标。但是，为了让小人们发自内心地乐得其事，领导者还要谋求更高的境界，还要为组织营造更强大的发展动力。

如何实现这个更高的要求呢？

太公继之给出了办法，那就是要营造“君子情同而亲合，亲合而事生之，情也”之发展境界。

“水的源流深，水流就不息，水流不息，鱼类就能生存，这是自然的道理；树的根须深，枝叶就茂盛，枝叶茂盛，果实就能结成，这也是自然的道理；君子情投意合，就能亲密合作，亲密合作，事业就能成功，这也是自然的道理。”

分析这句话的关键词有两个，一个是“情投意合”，另一个是“亲密合作”，其中，“情投意合”是前提，“亲密合作”是结果，而作为结果的“亲密合作”反过来又会促成更进一步的“情投意合”。

在“情投意合”这个词中又可以分离出“情投”与“意合”两个关键词，它们二者之间没有先后顺序，或者因为“情投”可以实现“意合”，也或者因为“意合”可以实现“情投”，最终都能为“亲密合作”打下坚实的基础。不过，在现实生活当中，“情投”然后“意合”的情况会多一点。

“因为情投意合，然后可以亲密合作，因为亲密合作，然后组织可有大发展之动力”，这个道理好懂，但是如何实现它比较有挑战，怎么办呢？这就要求从“情投”的角度入手，从人性的视角出发去设计。具体思路是：

为了达到“情投”的目标，君子首先要主动亲近小人，要主动对小人用情，因为只有君子有情，小人才可以动情；君子无情，小人或心远去之，或身亦远去之，如此则根本谈不上“意合”，也不会有什么“亲密合作”。

君子有情，然后小人动情，是为一种“情投”。

有了这种“情投”做基础，则“意合”就会变得容易，即便有一时意不合之处，也会因为“情投”这个大前提而渐渐趋向于相合，即使不能完全相合，也不会影响最终的一致行动。

还有一种“情投”，是为小人先有情。

如果是小人先有情，然后君子一定要因之而动情，这样也可以达到“情投”的境界。只不过，小人们太多，君子只有一个，而小人们的个性差异太大，如何才能让小人们都有情呢？这就涉及组织管理的另一个话题，那就是要打造可以影响所有小人的优秀的组织文化，借助组织文化的强大影响力，可以引导更多的小人对君子动情，或是对组织动情，如此也可以达到上下“情投”的目的，从而为“意合”铺路，为最终的“亲密合作”创造前提条件。

无论是君子先有情而后小人们都动情，还是通过组织文化的影响使小人们先动情然后君子再用情，其最终的结果一定是，上下有情，彼此用情，相互动情，则组织便会形成“情意相投”的发展局面，所有的人就能患难与共，荣辱相守，共谋进步，这样就可以为组织的快速发展提供最强大的动力和最可靠的保证。

古代领导者极其看重这一点，看重这一点的领导者们都获得了巨大的成功。现代领导者应该学习古人的这一做法，它是企业发展的无尽投资和不尽财富。

（五）沟通与学习

话说到这里，太公要看一下文王的反应。

“今臣言至情不讳，君其恶之乎？”

现在我说的都是真情实话，对您毫无隐讳，这样做恐怕会引起您的反感吧？

太公的这种做法是充满智慧的，他提示我们，一个人才在向人君推荐自己之时，一个属下在向领导谏言之际，务必要时刻注意领导者的反应，要看他是听得

进去，还是听不进去；要看自己的表达方式是可行，还是不可行。在这个过程中，一定要做到有理、有利、有节和有效。

如果领导听不进去，不堪其烦，心中生气，或是火冒三丈了，还在那里说个没完，不仅此时所说已无益处，而且今后恐怕也再难争得说话的机会。

文王对于太公之所问，明确做出了“惟仁人能受至谏，不恶至情，何为其然”的回答。

文王的意思是说，只有具备仁德品质的人，才能接受如此直率的规谏，而不厌恶真情实话，我怎么会反感呢？

这种回答又反映出文王的智慧，他提示我们，作为一个优秀的领导者，必须要有能听得进属下意见的胸怀和气魄，必须要有识别属下合理建议的能力和耐心。如果做不到这一点，恐怕他就会错过很多人才和很多有价值的建议。

领导如此，普通之人也当如此。

人之进步，不在于先天知道多少，而是看他后天能够学到多少。而最好的学习莫过于有针对性地学，包括自己有针对性地去学习，在工作过程中学习有针对性的知识和技能，这都是非常有效的学习思路。

不过，如此之学习所得还是比不过旁观者提出的应该改进的学习内容，对这些内容展开的改进，是更具针对性的学习，在这样的学习过程中，只要虚心和用心，所能感悟和收获的助益也必然最多。

根据以上分析我们得出的结论是：

善于沟通，善于学习的人，一定能够不断进步，不断成长。

一个善于营造沟通环境，能够积极鼓励全员学习的组织一定能够不断取得成功。

（六）取才与用才

太公得到了文王的首肯以后，继续阐述他对于人才的想法，而其话语的重点最终落在了圣人的表现上，那就是他要“识才”，要“重才”，要网罗天下人才为之所用，并让天下人才在其身旁各得其所，以便于共同建功立业。

“圣人的德化，就在于独创地、潜移默化地收揽人心。欢乐啊！圣人所思虑的事情，就是使天下人人各得其所，而建立起各种争取人心的办法。”

太公这几句话既是在表达如何“取”天下人才，如何“用”天下人才的想法，同时也是在向文王适时地推荐自己。

作为有追求的领导你必须整合天下可用之人才，这是你成功的条件和基础。

作为优秀人才的我，如果愿意与你一起打拼天下，你一定要拿出诚意和热情。

事实上，无论古今，在对待人才这件事情上，优秀的领导者都应该牢记如下几句话：