



内容全面·案例典型

讲解透彻·方法实用

第一部全面系统阐释博弈论诡计的大型图书

# 博弈论的 诡计

## 大全集

博弈论的诡计无孔不入，无所不在，大到政治、军事、外交、商业，小到人们的日常工作、生活、人际、婚姻等，学会博弈论的策略思维，让你在人生大弈局中永远立于不败之地。

欧俊 编著



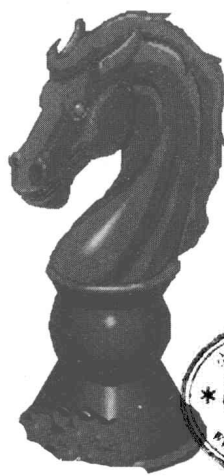
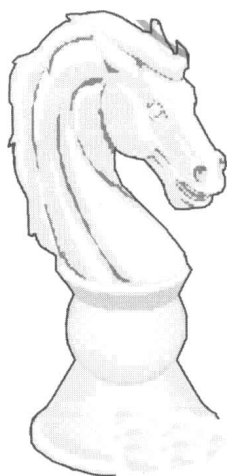
博弈论的诡计就是运用博弈论的原理、策略和思维来达到以少胜多、以弱胜强目的的方法和手段。不懂博弈论的诡计，你将永远被蒙在鼓里，处处上当受骗，被别人玩弄于股掌，赔了夫人又折兵。懂得博弈论的诡计，让你在人生的战场上识破一切机关暗算，避开陷阱，永远立于不败之地。

中国华侨出版社

# 博弈论的 诡计 大全集

(第四卷)

欧★俊 编著



中国华侨出版社

## 激励比惩罚更有效

经常看到绿地、花园边上树立着牌子：“偷盗花草罚款”。但花草被偷事件仍时有发生。有一个植物园写着“凡举报偷盗花木者，奖励若干”，令人诧异的是，这个植物园艺花木保护得很好。

从这个例子中可以看出，与惩罚相比，激励更有效。

其实这样的例子有很多。一些调皮捣蛋的学生，总让老师无计可施。老师让班长监督那些调皮捣蛋的学生，发现一次即受严重的批评，甚至开除。但作用并不大，因为调皮捣蛋的学生太多，即使班长再敬业，也监督不过来。后来，教师采取了一项措施，不守纪律的学生，如果规规矩矩，不违反纪律，就给予奖励，这样，那些学生都守起纪律来了。

公园的情况与此类似。尽管偷盗花木被惩罚，但被管理者发现的风险并不大，毕竟不是每个地方都站着管理者。当对举报者进行奖励时，公园的游人受此激励都成了管理者，偷盗花木被发现的可能性变大了，成了一件风险极大的事，居心不良者当然不敢下手了。在这种情况下，对公众监督的激励当然要比对偷盗花木者的惩罚有效得多。

激励与惩罚要达到的目的是相同的。但这两种机制产生作用的方式不同，成本也不同。采用激励机制时，其作用是自发的，行为者按激励所要达到的目的行事，简单而有效。给举报者奖励，就自发地把游人变成了不领工资的管理者，这种激励措施，无须管理者监督。采用惩罚机制时，其作用是消极的，还需要更多支出，例如，用专门监督人员及必要的设施等。这又引出了两个问题：一是监督者也是人，他们也有个人利益，可能收取被监督者的贿赂，共同作案，这类事情现实中也不少见。即使用机器监督，操纵者还是人。二是只要收益大于成本，被监督者就会用各种方式逃避监督。

激励优于惩罚的道理并不复杂，但实施起来并不那么容易。一些民营企业（尤其是中小企业）的老板仍然改不了对惩罚的崇拜。愿意制定制度，设立专门岗位，对员工规定各种惩罚条款，却舍不得给员

工增加工资。

企业领导者在经营过程中，如何设计一个有效的激励机制的关键就是如何理解员工的偏好。当人力资源主管建立各种各样的激励机制时，必须能够预见激励对象对此作出怎样的反应，无论是设计薪酬制度，还是出台招聘、解雇、职称、职位、工作环境等政策，只有深入理解员工的偏好，才能找到符合企业发展需求的最优方案。

按照传统博弈有关个人偏好的假定，即人们喜欢“收入越多越好，工作越少越好”，并且收入越多，收入的边际效用越低；工作越多，工作的边际成本越高。正因为一个人工作需要付出成本，所以要给予补偿；也正因为他在乎收入，所以企业才可以调动他的积极性，才有办法监督、约束他。

一名合格的人力资源主管至少应该可以读出薪酬激励的三种含义：一是工资水平必须随着工作量的增加而增加。当工作量、工作时间、努力程度等工作成本不断增加时，多出部分的工资率一定要相应越来越高，通常加班费高于正常工资就是这个道理。二是收入越高激励成本越高。收入水平越高，要调动员工积极性就越困难。如果员工的工资水平越高，企业为他提供的预期收入也就应该越高。三是确定的收入和不确定风险收入不是等价的，承担风险越大的人需要得到的补偿越多。

理解了这些，企业在用人时要注意，把害怕风险的人放在固定薪水的位置上，而把愿意承担风险的人放在收入波动较大的位置上，这样可以使企业的平均工资水平下降。创业阶段企业面临的风险特别大，因此创业型企业在招聘人才时需要支付的风险成本相对较高。但随着企业逐步进入成熟期，创业者们的收入越来越稳定，这时他们的平均工资虽然在上升，但增长速度降低了。同样在企业内部，当上马新项目、开拓新市场、销售新产品时，企业要支付给相关人员的预期收入应该相对较高，而在非常成熟、客户稳定的市场中，相关人员就可以接受相对较低的收入。

博弈制度规则的改变能够给经营管理者带来很多启发：

1. 激励必须适度。太少的激励不能收拢人心，也不能激发成员的工作动力，太多的激励也会让成员丧失竞争和危机意识，不思进取，无论是哪一种，都不利于企业的长远发展。

2. 对不同对象的激励力度要有所区别。比如某个企业如果实行职工全员持股的方案，其结果必然是人人有股，但起不到预想中的作用。

3. 赏罚分明。根据成员的能力与业绩的对应情况来进行奖惩，如果有的成员在某一阶段的能力确实略差一些，也要交给一些在他的能力范围内能够出色完成，并有一定挑战性的任务，按照完成的情况进行赏罚，不能因为其能力相对较差就不承担任何工作任务。对于那些能力很强、工作很有成效的员工更要加倍奖励，以便对所有员工都进行激励。

4. 制定激励制度必须考虑成本，将激励增量控制在一定的范围之内。这样做，对于促进企业效益的增长有好处，同时避免了资源的浪费。

## 将能而君不御

某日，主管走进办公室时，一位下属向这位主管打招呼并说：“早上好，主管！我们遇到一个问题。你看看……”得知事件的由来后，这位主管又再次处身于一个熟悉的处境——他成为问题的知情人，他有责任处理这事件，但他却没有足够的资料为下属即时做决定。最后，他回答：“十分高兴，你让我得知这件事情。但我现在赶着处理另一件事务。让我想想。想到方法后，我将会通知你。”而下属呢，为了确保主管不会忘记这件事，以后他会将头探进主管办公室，轻松地询问道：“怎么样了？”

为什么上司们总是没有足够的时间应付工作，但他们的下属却没有足够的工作？原因是上司们背负了下属甩出的责任，上司承担了员工的工作任务。当下级把工作推给上司，借口也就开始落地生根了。

威廉·安肯三世和唐纳德·L·沃斯曾在《哈佛商业评论》上撰文，以“在背上的猴子”的隐喻来分析刚刚描述的事件。主管与下属碰面前，这只“猴子”伏在下属的背上，但两人相谈后，下属成功地

让背上的猴子跳到主管的背上。猴子会一直伏在主管的背上，直至主管将它交回所属的拥有者。当主管接受这只猴子时，他承担了两件原为下属应有的职责：第一，他被下属分派了工作；第二，他被该位下属监督，需向下属报告事情进度。因此，他便无言地认同了比他的下属还低的职位，而那些用以处理这只猴子的时间被称为“部属占用的时间”。

明太祖朱元璋，唯恐自己手中的权力被人侵占，在明代建国初期，他干脆将宰相制度废除，并通过祖训的形式将其制度化，从此明代一直未设宰相。朱元璋认为元朝灭亡的原因是君主不能躬亲庶务，将国家大事委托给权臣。为此，他废除中书省、罢宰相，把天下的大权小权都揽在手中，改变过去“凡事必先关报（中书省），然后奏闻”的惯例，改由自己直接受理章奏。交给别人做可以节省精力和时间，但是第一他不放心，不只怕别人不如他尽心，也怕臣下徇私舞弊；第二也是最主要的，他担心把政务交给大臣会大权旁落。于是，他每天天不亮就起床办公，批阅公文，直至忙到深夜。没有休息日，也不讲究调剂精神的文化娱乐。就这样日复一日、年复一年，朱元璋变成了权力的奴隶和心情郁闷的工作狂。他成年累月看文件，看到那些卖弄学问经济，冗长而又不知所云的报告，不由得怒火攻心。典型的倒霉鬼是洪武九年刑部主事茹太素。这位茹大人写了洋洋洒洒的万言书，可谓下笔千言，离题万里。读过一多半，还没看到具体意见，朱元璋大发脾气，先赐茹太素一顿板子。第二天，终于耐着性子看到16500字后才涉及本题，建议五件事情，其中四件可取。朱元璋看后命令主管部门施行。他承认自己打人是过失，也表扬茹太素为忠臣，可谓打个耳光给颗枣吃。

废中书省以后，六部府院直接对皇帝负责，政务越发繁忙，朱元璋平均每天要看或听两百多件报告，要处理四百多件事。朱元璋的后代们更注重生活，不愿意像太祖一样把自己累坏，于是明代政治败坏到极点，是中国历史上宦官专政的高峰。明代的宦官不但拥有批红的权力，还有监军、收税和治狱的权力，许多明代正直的官吏因对抗阉党而惨死；能干的阁臣为办事勾结宦官，士林风气败坏到极点。这一切的根源都在太祖朱元璋身上，他唯恐权力被人侵夺，不但废除了有

一定决策权的宰相，还要干预中层干部甚至基层事务，自己累死不说，整个大明王朝也变得保守、狭隘，而当时的西方，文艺复兴的曙光已经出现，中华帝国在权奴们的掌控下，走向没落。

由于专权，朱元璋不仅自己做了一辈子劳奴，而且还因为企图操控一切而使得国家机器的正常运转机制出了问题。宦官专权不仅让明朝朝廷血雨腥风，也让中国错失了文化大繁荣、大发展的机会。

管理在于放权，管理者要尽量把行动的主动权还给下属，并使下属始终保持这种主动权。作为一个管理者，一定要保证下属具有工作的主动性。一旦管理者把这种主动性还回去了，自己就可以有更多的自由支配的时间了。

诸葛亮可谓一代英杰，赤壁之战等广为世人传诵之作，莫不显示其超人的智慧和勇气。然而他却日理万机，事必躬亲，乃至“自校簿书”，终因操劳过度而英年早逝，留给后人诸多感慨。诸葛亮虽然为蜀汉“鞠躬尽瘁，死而后已”，但蜀汉仍最先灭亡。这与诸葛亮的善授权不无关系。如果下属能够替诸葛亮打理众多琐碎之事，而诸葛亮只专心致力于军机大事、治国之方，“运筹帷幄，决胜千里”，又岂会劳累而亡，导致刘备白帝城托孤成空，阿斗将伟业毁于一旦？诸葛亮本应该做好指挥员，却自己当起了消防兵到处灭火，导致战斗力削弱。上司统揽一切，员工就只需把指头指向老板，“不知道，问我们领导”，“不会，我去找领导”，上司就会疲于应付这些活蹦乱跳的“猴子”。企业管理者在博弈中一定要把这些猴子扔给下属，而不要过多揽责。

李嘉诚12岁时随父母流浪到香港，后来去一家塑胶厂当了一名推销员。20岁时他用自己的7000港元积蓄，在一个破烂的工棚里办起了自己的小塑胶厂。工厂创业之初，资金少，人才缺，从原材料采购、设计施工、生产管理到产品推销，李嘉诚都得“事必躬亲”。

10年之后，李嘉诚已成为香港的“塑胶花大王”。工厂规模大了，员工多了，资金充足了，下一步怎么办？他还要把所有的事情都包下，把所有的担子都一个人挑起来吗？

李嘉诚亲眼目睹了许多同行由于坚持不改大包大揽的管理方式而

把事情越管越糟，不但不能实现事业的腾飞，反而将苦心经营起来的企业搞垮了。他深刻地意识到：要实现事业的腾飞，就必须在管理方式上来一次脱胎换骨的转变！要彻底抛掉小作坊主的管理方式！于是，他毅然决定把“工厂”变成“公司”，从事无巨细都得他亲自过问的创业者英雄式管理，转变到依靠管理专家、技术人才的“集团管理”上来，把权力下放给下属，让具体的部门负责具体的事务，充分发挥员工的积极性和主动性，让部下劳心劳力。他依靠部属进行管理，实行企业员工的分级负责制，这样一来，整个企业的员工都既开动脑筋，又积极工作，整个公司都忙起来了，而不是他一个人在忙了。通过分权，他从琐碎的事务中脱身出来，把精力放到了大局上。公司从上到下，各司其职，业绩蒸蒸日上。

当管理者无为的时候，他就能腾出空间，让员工有所为。公司是花园，他就是园丁。他栽培他的员工，并给予爱与呵护，以满足员工们成长的需要。真正的以人为本，不是像渔夫那样满足员工们的欲望，而是像园丁那样满足员工们成长的需要。这就是我所主张的管理学，园丁的管理学。

只有无为的管理者，才是真正卓越的管理者。所谓无为，绝不是无所作为，绝不是放弃管理，而是基于对生命成长规律的理解，去尊重你的员工，爱护你的员工，支持你的员工。所以，无为而治，看似无为，其实意味着你对人生的深刻理解，以及胸怀博大的爱。

## 管理场中的生意伙伴关系

管理场是生意场，在管理当中人和人之间最终只有一种关系：生意伙伴关系，以利益交换为基础的生意伙伴关系。

组织内部、外部的人际关系状态经常会发生变化，唯一不变的是生意伙伴关系，永恒的生意伙伴。弄不清这一点，你就难免会有那样那样的心理落差或行为不当。



小红曾经是电视台的美女加才女，她被一位著名媒体投资人看中，请去筹备一本都市期刊。小红非常投入，把自己的很多朋友也拉来一起做。期刊上市了，经营慢慢步入正轨，小红有一天突然发现，她的一位好朋友——被她请来做编辑部主任的小T，竟然背着她和老板（投资人）密切接触，而且说了很多她的坏话。老板则表示出一副公平竞争的态度：小红很能干，小T也很能干，至于小T能否替代小红，要看她们各自的表现。

小红觉得自己是天下最冤的人，比窦娥还冤。她心里非常郁闷，去找朋友聊天。朋友问她：“小T和你是什么关系？”

小红：“朋友啊。”

朋友：“现在呢？”

小红：“同事啊。”

朋友：“如果以前不是朋友，是单纯的同事，她想往上升来取代你，正常吗？”

小红：“嗯……正常。”

朋友：“同事关系，即工作关系，更准确地讲，就是为了利益在一起做事的关系。并且，每个人其实都希望通过工作获得更多利益，对吧？”

小红：“我明白了。”

道理其实非常简单，职场是生意场，在职场这个大“game”当中，人和人之间最终只有一种关系：生意伙伴关系，以利益交换为基础的生意伙伴关系。

职场人际关系，也是按照价值链的方式串联起来的，包括供应商、客户、合作者、竞争者、可能的替代者、潜在的对手和同盟者，等等，这些人都是你的职场生意伙伴。因为期望和人际关系会发生变化，你今天的平级同事可能是你明天的上司，今天的竞争对手可能是明天的客户。所以，在职场人际经营中，作为领导者，对各种人都要保持平和、理性的心态。

## 承诺与威胁： 胡萝卜加大棒的艺术

### 鹰鸽博弈，强硬与温和的演进

鹰搏斗起来总是凶悍霸道，全力以赴，孤注一掷，除非身负重伤，否则决不退却。而鸽是以风度高雅的惯常方式进行威胁恫吓，从不伤害对手，往往委曲求全。

如果鹰同鸽搏斗，鸽就会迅即逃跑，因此鸽不会受到伤害；

如果是鹰跟鹰进行搏斗，就会一直打到其中一只受重伤或者死亡才罢休；

如果是鸽同鸽相遇，那就谁也不会受伤，直到其中一只鸽让步为止。

每只动物在搏斗中都会选择两种策略中的一件，即“鹰策略”或是“鸽策略”。对于为生存竞争的每只动物而言，如果“赢”相当于“+5”，“输”相当于“-5”，“重伤”相当于“-10”的话，最好的结局就是对方选择鸽而自己选择鹰策略（自己+5，对手-5），最坏的就是双方都选择鹰策略（双方各-10）。

选择合作策略的结果是，可以避免对手之间浪费时间和精力地消耗斗争，可以像鸽子一样瓜分战利品；但如果选择的是竞争策略，那么双方必定会因为争夺战利品而像老鹰那样斗个你死我活，并且即使是获得胜利，也会被啄掉不少羽毛。

相比来说，鹰派更注重实力，而鸽派更注重道义；鹰派注重利

益，鸽派注重信义；鹰派注重眼前，鸽派注重长远；鹰派注重战术，鸽派注重战略；鹰派倾向于求快，鸽派倾向于求稳。但是，鹰派与鸽派到底哪者更好一些，恐怕难以一概而论。此一时，彼一时，此一处，彼一处，不同的条件、目标等因素使得鹰派、鸽派各有其存在的根据和发展的空间，应该具体情况具体对待。

## 胡萝卜加大棒，威胁与承诺并举

在博弈论中，有一种威胁策略，它是对不肯合作的人进行惩罚的一种回应规则。假如要通过威胁来影响对方的行动，就必须让自己的威胁不超过必要的范围。因此，在博弈中，一个大小恰当的威胁应该是足以奏效，又足以令人信服。如果威胁大而不当，令对方难以置信，而自己又不能说到做到，最终就不能起到威胁的效果。

博弈的参与者发出威胁的时候，首先可能认为威胁必须足以吓住或者强迫对方，接下来才考虑可信度，即让对方相信，假如他不肯从命，一定会受到相应的损失或惩罚。假如对方知道反抗的下场，并且感到害怕，他就会乖乖就范。

但是，我们往往不会遇到这种理想状况。首先，发出威胁的行动本身就可能代价不菲。其次，一个大而不当的威胁即便当真实践了，也可能产生相反的作用。因此可以说，发出有效的威胁必须具备非凡的智慧。我们来看一下女高音歌唱家玛·迪梅普莱是如何威胁那些私闯园林的人们。

玛·迪梅普莱有一个很大的私人园林，总会有人到她的园林里采花、拾蘑菇，甚至还有人在那里露营野餐。虽然管理员多次在园林四周围上篱笆，还竖起了“私人园林，禁止入内”的木牌，却无济于事。当迪梅普莱知道了这种情况后，就吩咐管理员制作了很多醒目的牌子，上面写着“如果有人园林中被毒蛇咬伤后，最近的医院在距此15千米处”的字样，并把它们树立在园林四周。从那以后，再也没有人私闯她的园林了。

威胁的首要选择是能奏效的最小而又最恰当的那种，不能使其过大而失去可信度。

其实，博弈论中的威胁策略也可应用到企业经营中。

在某个城市只有一家房地产开发商甲，没有竞争下的垄断利润很高。现在有另外一个企业乙，准备从事房地产开发。面对着乙要进入其垄断的行业，甲想：一旦乙进入，自己的利润将受损很多，乙最好不要进入。所以甲向乙表示，你进入的话，我将阻挠你进入。假定当乙进入时甲阻挠的话，甲的收益降低到2，乙的收益是-1。而如果甲不阻挠的话，甲的利润是4，乙的利润也是4。

因此，甲的最好结局是“乙不进入”，而乙的最好结局是“进入”而甲“不阻挠”。但这两个最好的结局不能构成均衡。那么结果是什么呢？甲向乙发出威胁：如果你进入，我将阻挠。而对乙来说，如果进入，甲真的阻挠的话，它将会得到-1的收益，当然此时甲也有损失。对于乙来说，问题是：甲的威胁可信吗？

乙通过分析得出：甲的威胁是不可信的。原因是：当乙进入的时候，甲阻挠的收益是2，而不阻挠的收益是4。 $4 > 2$ ，理性人是不会选择做非理性的事情的。也就是说，一旦乙进入，甲的最好策略是合作，而不是阻挠。因此，通过分析，乙选择了进入，而甲选择了合作。

因此，我们都应该从博弈论中认识到威胁的重要性，设法使自己的威胁具有可信度，并能以理性的视角判断出他人威胁的可信性，从而使博弈的结果变得对自己更加有利。

《围城》中，有那么一段话：西洋人赶驴子，每逢驴子不肯走，鞭子没有用，就把一串胡萝卜挂在驴子眼睛之前、唇吻之上。这笨驴子以为走前一步，萝卜就能到嘴，于是一步再一步继续向前，嘴愈要咬，脚愈会赶，不知不觉中又走了一站。

既要用胡萝卜，也要用胡萝卜，赶驴子要胡萝卜加大棒，这样驴子才能持续干活。管理者驾驭员工也要善用各种激励手段，奖惩结合。

激励的目的是为了调动人的积极性，提高员工的工作效率。奖赏

是正面强化手段，即对某种博弈行为给予肯定，使之得到巩固和保持。而责罚则是反面强化，即对某种博弈行为给予否定，使之逐渐消失。

善用赏罚是“砺士”的一种艺术。古代军事家说：“善治军者，赏罚有信。赏不避小，罚不避大。”中国军事史上，以“罚不避大”严整军纪、振奋军心的典型事例不胜枚举，如孙武演阵斩宠姬、穰苴立表斩庄贾、周亚夫细柳严军纪、诸葛亮挥泪斩马谡等历史佳话广为传颂。

南越王赵佗，原本是秦朝派到广东、广西管理南方的地方官，秦朝灭亡之后，他自立为王。汉高祖平定天下以后，不愿再动用刀兵，对他实行了安抚政策，仍任命他管理南方，并给以赏赐。这种怀柔政策使得汉朝的南疆和偏远的地区得以安宁。可是吕后当政时，却将南方视为蛮夷，并制定一些民族歧视和压制政策，最终激起了赵佗等人的反抗。

汉文帝即位以后，重新恢复了汉高祖刘邦推行的安抚政策，除了给赵佗许多的赏赐以外，还给他的亲属加封官职。这一切使赵佗深受感动，自动废除了王号，并上书请罚，发誓永远向汉朝称臣。

无独有偶。唐太宗去世前夕，曾故意把已经负有辅佐太子重任的宰相李勣贬官。他告诉太子道：“李勣是有能力辅佐你的，但我是我手下的功臣，是前朝元老，而你跟他并没有什么恩爱相连，因此，他难免会摆出桀骜不驯的样子，使你难于驾驭他，所以我才故意贬谪他。你即位后，可即刻让他官复原职，他便会对你感恩戴德，忠实地效命于你。”

果然，太宗逝世后，太子李治即位的当日，就让李勣复任宰相，由此，李勣对新皇的感激之情溢于言表，从此忠心耿耿、不复二心。

先抑后扬，罚赏结合；该赏则赏，该罚则罚，做到赏罚公正。这两种方法综合使用，奖罚分明，是博弈管理所不可缺少的。

运用重赏的方式进行强化激励，这样可以获得领导者所希望的结果。重赏给人们的触动会是极大的，不妨积极开动脑筋，多动新的奖励方式，对下属的成绩给予肯定，效果是颇佳的。

对于那些违反管理规章制度、破坏博弈规则，犯了错误的员工，则必然照章办事，该罚则罚，毫不手软，不能有半点的仁慈和宽容。如果赏罚不明，就不能充分调动下属的积极性，也不会有整体事业的发展。

二战后日本松下公司在艰难起步之时，管理十分严格。有一次松下幸之助的司机迟到了10分钟，使得松下先生的一次重要会谈受到影响。松下先生决定惩处他：他给了司机减薪的处分。但他的惩处并不到此为止，他说：“在创业之始，员工自律教育相当重要，有时候，抓一个典型就能达到杀一儆百的效果。”“我从不忽视员工的自律意识，没有人的自律，企业就不可能发展。”

为此，他抓住自己司机迟到的典型，把与这相关联的八个人也给予了减薪处分，理由是监管不严。但松下先生惩处的目的是为了教育，而不是玩弄暴君的统治手段。他告诉被惩处者，回去好好想一想，自己错在什么地方，自己最终肩负什么责任，这个责任在公司里具有什么影响？如果整个公司的员工都出现类似情况，会有什么结局？

几天后，与司机连带的八个受罚者，每人写了一份厚厚的检讨书。松下先生让财务部退还了扣除的薪水。

这事不久就在公司中传开了，说松下先生连自己的司机都处分，可见他的管理态度是认真的。公司上下对松下先生肃然起敬，松下公司也因严格的管理而蒸蒸日上。

管理者在进行奖罚的时候，必须把握两者不同的特点，分别对待。正面奖赏可以增强人们的积极性，使人自觉地去那些有益的，优越性也就更多，可以多用。而反面的强化，由于其负面作用明显，人们普遍对惩罚有种对立情绪，故而慎用，最好将其作为一种补充手段。同时，必须兼顾软硬两手，赏罚分明。如果随意奖罚，既不能保证公平，也不能保证实现，赏罚都会失去应有的效力。

以奖为主，以惩为辅。在激励下属时，要尽量着眼于他们的长处和优点予以奖励，而尽量淡化和忽略其短处和缺点。日本公司的许多经理都指出：工人的缺点知道得越少越好，我们要做的是知道他们能

做什么，并给他们应得的奖励。正是在这种激励氛围之中，日本人把公司视为自己的生命，把自己和公司的前途联为一体。

## 下属负重才不会跌倒

一艘货轮卸货后返航，在浩渺的大海上，突然遭遇巨大风暴。狰狞的排浪和疯狂的暴风一次次冲击着这艘货轮，一会儿把它抛到浪尖上，一会儿又把它甩到浪谷下，时刻都有船翻人亡的危险。老船长果断下令：“打开所有货舱，立刻往里面灌水。”

水手们担忧：“险上加险，不是自找死路吗？”

船长镇定地说：“大家见过根深干粗的树被暴风刮倒过吗？被刮倒的是没有根基的小树。”

水手们半信半疑地照着做了。虽然暴风巨浪依旧那么猛烈，但随着货舱里的水越来越高，货轮渐渐地平稳了。

船长告诉那些松了一口气的水手：“一只空木桶，是很容易被风打翻的，如果装满水负重了，风是吹不倒的。在船负重的时候，是最安全的时候，空船时，才是最危险的时候。”

只有给货舱灌水，让船负重，才能抗击暴风风浪，同样只有给员工加满“水”，使他们负重，员工才不会轻易跌倒，没有压力，就丢了“负重”，会导致接二连三的“跌倒”。

美国杜邦公司是一家老牌企业。1990年以前，杜邦公司的利润连年上升，而到1991年，利润却由23亿美元跌至14亿美元，1992年亏损39亿美元。面对高额亏损和公司濒临绝境的严峻局面，1993年5月，杜邦公司宣布实行大改组，把经营者的压力分解到每个经营部门和员工身上，结果公司很快恢复了生机和活力。大改组措施有两个方面：

一方面，将原有庞大的5个公司业务部门外加石油和天然气生产部门，划分成20个规模较小的、被称作具有“实质性战略意义”的

业务部门，公司最高管理人员直接与 20 个业务部门的经理打交道，减少了一些不必要的中间环节。部门经理对本部门负责，组织机体灵活运作，对国际市场变化作出及时的应变决策，使杜邦与消费者距离更近了。

另一方面，改革奖金制度，使雇员的奖金等收入直接与部门的经营效益挂钩，利益机制更直接。此外，公司还收购了英国帝国化学工业公司，为开拓世界市场铺平了道路。

压力会变动力，当沉重的压力时刻压在杜邦公司每个员工心头的时候，那些胸怀大志的人会砥砺员工进步，砥砺他们多干工作、干好工作。

企业经营中的风浪考验摧不垮企业员工，因为负重员工会坚稳地做好他们的工作。负重员工始终怀有坚定的信念，具有磐石般的坚强意志。而那些没有负重，得过且过、空耗时光的人，则像没有盛水的空水桶，往往一遇风雨便会被打翻。

如果企业内部的员工长期处于一种缺乏奋斗目标的工作环境中，整天无所事事，没有一整套行之有效的绩效考核标准对其加以约束和鞭策，那么这些员工必然会在庸庸碌碌的日常工作中变得懒散，缺乏进取心，甚至对工作产生抵触情绪。因此，通过适当增加外部压力，如严格的绩效考核，高期望激励等措施，使员工始终保持一种高昂的工作状态，充分调动其工作积极性，促使员工更加努力的工作。

日本东芝公司在总结企业用人方面的成功经验时，就对这种“压担子”式的管理方法推崇备至。他们认为，当一个员工能挑 50 公斤的担子时，而你只给他 30 公斤或 20 公斤，不仅难以发挥员工的能力和创造力，同时也会极大的挫伤员工的积极性和主动性；相反的，当承受的“担子”重量超过他日常的负荷能力时，他就会全力以赴，想方设法地提高自己，完成工作任务。更为重要的是，这些被委以重任的员工在高期望激励的鼓舞下，能够深刻地体会到领导层对他的信任，从而激发出“士为知己者死”的强大精神动力，不遗余力地投身工作，从而形成良好的企业文化氛围。

香港媒体大亨黎智英为了占据更大的读者市场，追求更高的工作



效率，独创了许多管理和考核机制，给员工施加压力。这其中就有令下属员工闻之色变的“锄报会”：为了及时地检验工作绩效和改进不足，他旗下的《苹果日报》和《壹周刊》每周都会出钱邀请读者参加“焦点群体访谈”（锄报会），收集市场意见，同时开展对报刊的每一版每一条，对编辑部的每一名员工（包括主编在内）的犀利批判，“那种伤自尊的程度，常使你处在崩溃的边缘”，往往只有获得独家新闻的记者才能幸免于难，在这种人人自危的环境下，每一名编辑和记者除了铆足力气去发掘新闻，吸引读者的眼球，别无选择。对于每次在“锄报会”上做出的决议，黎智英都会要求下属在下一个周期发行的报刊上及时地加以改进，而对于那些把意见和批评当做耳边风的员工，黎智英的处理方式很简单，直接开除！他在台湾《壹周刊》上市第一天，就开除了自己亲自招聘来的总经理，从报纸创刊到现在，被他“下条子”开除走人的副总编辑、主任级主管已经数不胜数。

适当的工作压力对增强员工的工作积极性，最大限度的发挥员工潜力有很大的帮助。负重是一个阶梯迈向另一个阶梯的过程，当上楼时身体给一只脚压力，另一脚才能向上迈进，这种短时的负重会使你不由自主地加快脚步迈向一个新的阶梯。不断地让员工负重，才能让员工不会漂浮。黎智英一直都把公司看成是一棵大树，过一阵子就要摇一摇，使那些枯叶和败叶及时掉下来，这样才不会妨碍新叶的长出。

## 与下属保持适当的距离

在冷风瑟瑟的冬日里，有两只困倦的刺猬想要相拥取暖休息。但无奈的是双方的身上都有刺，刺得双方无论怎么调整睡姿也睡得不安稳。于是，它们就分开了一定的距离。但又冷得受不了，于是又凑到了一起。几经反复的折腾，两只刺猬终于通过自己的努力找到了一个合适的距离，又能互相取暖，又不至于刺到对方，于是舒服地睡了。