

SANGUOLINGDAOLI

三国领导力

王国祥



编著



长江东流水，时代车轮不停转但留下了先贤的无穷智慧；
浪花淘英雄，一代新人换旧人却淘不尽英雄的领导魅力。

阅汉末三分，割据争战背后是领导力的比拼；
看现代竞争，时时处处体现了领导力的价值。



中国纺织出版社

SANGUOLINGDAOLI

三国领导力

王国祥



编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

诸葛亮千百年来一直被视为智慧的化身，他料事如神、知人善任、足智多谋，的确是个难得的奇才。诸葛亮勤闻己短、忠信立身、“秤心”处世、淡泊俭约、严律亲属等领导艺术，不仅对于他的个人威望的形成与提高贡献良多，也提高了他处理政务的质量和效率。除了诸葛亮，刘备、孙权、曹操等三国人物都是人中龙凤，领导者的翘楚。本书从全新的角度，融合现代企业管理理念，将三国领导的力量引入现代的商场，帮助读者更全面、更透彻地去理解和体味三国中所包含的领导智慧。

图书在版编目（CIP）数据

三国领导力/王国祥编著. —北京：中国纺织出版社，2011.6
ISBN 978 - 7 - 5064 - 7398 - 9

I. ①三… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 047538 号

策划编辑：曲小月 江 飞 责任编辑：华长印
责任印制：周 强

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：20

字数：185 千字 定价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言

领导力是一门综合的艺术。它不仅包含了各种具体的管理技能和管理方法，也囊括了感召与诱导、前瞻与规划、用人与驭人、真诚与均衡等诸多要素。在相同的条件下，不同的领导者可以给组织带来完全不同的结果，不管是对于一个国家、一支军队，还是对于一个企业、一个部门，都是如此。

有力的领导是组织成长、变革和再生最重要的关键因素之一。然而遗憾的是，领导力往往是短缺资源。所以，几乎所有的领导者总是吩咐手下的人及时掌握最前沿的管理资讯，购买西方最新版、最畅销的管理类书籍。仿佛唯有如此，才能使他们的组织立于不败之地。

然而，虽然掌握并运用西方管理知识，使管理系统化、科学化是一件意义深远的事，但中国毕竟有中国的历史与国情，如果抛开中国的国情，割裂历史地去照搬西方的那一套，必然会在实践中碰壁。

了解历史就是与过去对话，读史使人明智，而三国的历史更是蕴涵了丰富的智慧，是中华民族文韬武略的集中体现。如果把





三国的历史视为三大集团的竞争,那么,三国竞争的核心便是领导力的比拼。所谓“将不阅三国不称将”,这段历史自古就是将才、帅才必学之史。清代名臣曾国藩曾站在南京城头,望残阳如血,感叹道:“以三国之谋略,成天下之大事。不亦宜乎!”自20世纪80年代以来,全世界出现了一股“三国”热。美国的西点军校将《三国演义》列为学员的必修课;日本更是对其推崇备至,视为珍品,把《三国演义》作为管理人员的必读书之一。几乎所有读过此书的企业家都认为,“三国”智慧为企业输入了攻无不克、屡战屡胜的竞争策略与管理理念。

为了让更多的领导者汲取三国中的领导智慧,尽快提升自己的领导力,我们特别推出了《三国领导力》这本书。本书深入研究了东汉末年至三国末期各统治集团在争夺政权的斗争中,在政治、军事、外交、驭人等正反两方面的经验和教训,并分门别类地与现代领导理论和实践相结合,让领导者从形象、行为、观念和技法上全面提升领导力,可谓是现代领导者不可多得的、自我提升和珍藏的读本。

希望每一位领导者,都能从本书中学到应有的谋略,找到所遇问题的症结和解决问题的答案,萌生出智慧的新芽。

编著者

2011年2月





目录

感召：尽可能地培养追随者

1. 没有追随者就没有领导者 2
2. 把自己装扮成“得道者” 5
3. 巧用“罪己术”收揽人心 8
4. 有诺必兑才能得到更多拥护 12
5. 影响力生根于才干之上 15
6. 不断提升自己的“内功” 18
7. 要善于用博誉术提升影响力 21
8. 用眼泪制造“义”的光环 25
9. 借“义旗”号令天下 29

揽才：广纳人才方可把局做大

1. 招揽人才，观念是先导 36
2. 功业成败的关键在于人 38





3. 给人以“礼贤下士”的感觉	41
4. 让别人觉得你“爱才如命”	44
5. 不拘一格,拓宽人才通道	47
6. 鼓励部属积极推荐人才	50
7. 善用加官晋爵的手段揽才	53
8. 有容人之量,才能赢得拥护	55

识人：挑出真正的千里马

1. 识人要能透过表象看本质	60
2. 掌握识人的方法	63
3. 笔试与面试二者不可偏废	65
4. 不妨以试用的方式来知人	69
5. 别被外貌挡住了识才的眼睛	72
6. 识人不能带有个人感情色彩	76
7. 不要戴着“有色眼镜”看人	79
8. 识人要以长期观察为基础	81
9. 正确使用标准对照法识别人才	85
10. 必须警惕的五种“恶”人	88

用人：让人才发挥出最大的效能

1. 看重人才的优点而非缺点	94
----------------------	----





2. 用人最重要的是因材施教	98
3. 用人才事业兴，用奴才事业衰	101
4. 打破论资排辈的用人模式	105
5. 任人唯亲是用人的大忌	109
6. 敢于破格提拔关键人才	113
7. 用人不疑，充分发挥人才的能量	116
8. 不要轻易动摇对下属的信任	118

决策：目光长远才有高明的决策

1. 搜集信息是正确决策的前提	122
2. 对客观情况进行分析研究	124
3. 确保战略决策切实可行	129
4. 必须具备过人的决断力	133
5. 要有全局观念和战略眼光	136
6. 置人于死地不是好决策	138
7. 必要时要懂得弃车保帅	140
8. 任何决策都需要因势而动	143
9. 借谋士之智助己决策	146
10. 一定要听得进反对意见	148





攻心：领导的本质就是心理领导

1. 浇树要浇根，带人要带心 154
2. 征服人的心，就能控制他的身 158
3. 用感情的绳索绑住人才 161
4. 让部下感受到知遇之恩 163
5. 适当表达对下属的感激之情 165
6. 以德服人者上，以力服人者下 168
7. 要服人，先服其心 171
8. 以谦让得人情，以才智服人心 174
9. 让对方迫不及待地为你办事 178

驭人：既要有软招，也要有硬法

1. 学会树立自己的权威 184
2. 使能干的下属有所畏惧 186
3. 赏赐不避怨，诛罚不避亲 190
4. 惩罚下属要把握原则 193
5. 去除隐患要讲究策略 195
6. 必要时不妨杀一儆百 198
7. 不要过于蛮横无情 202





- 8. 残暴不义者难得善终 205
- 9. 黑脸白脸都要能唱得来 208

合作：单打独斗绝不会有大收获

- 1. 共同的利益是合作的基础 212
- 2. 要谨慎选择合作对象 216
- 3. 用共同愿景把大家拧成一股绳 219
- 4. 不可忽视人员之间的互补 222
- 5. 看待矛盾要从大局着眼 227
- 6. 积极化解部属之间的矛盾 229
- 7. 必要时不妨“和稀泥” 232
- 8. 学会为部下出气撑腰 234

用谋：凭谋略站上竞争的制高点

- 1. 一定要比对手多算一步棋 238
- 2. 以屈求伸是领导者的竞胜之道 241
- 3. 装成衰弱得不堪一击的样子 245
- 4. 用主动退让的方式赢得主动 249
- 5. 不争往往是争的最高境界 252
- 6. 隐匿意图，让别人打头阵 254
- 7. 虚张声势，把狼皮披到羊身上 259



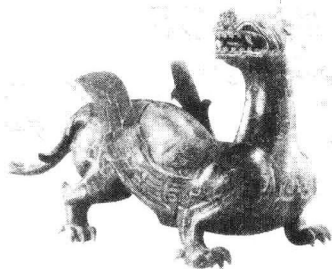


8. 明白暗藏的玄机是赢的关键	261
9. 在对手中间钉进“楔子”	264
10. 看清形势,才能在乱中取胜	270

鉴戒：牢记失误致败的深刻教训

1. “想当然”是很危险的	274
2. 别当吃力不讨好的“管家婆”	278
3. 不可忽视后续人才的培养	281
4. 一定要严防机密外泄	285
5. 要有风险防范意识	288
6. 心胸狭窄最终会害了自己	291
7. 别让不良性格酿成悲剧	296
8. 感情用事会使自己败得很惨	300
9. 绝不能背上忘恩负义的恶名	304
参考文献	309





感召： 尽可能地培养追随者

感召力是引发群体活动的重要力量，是领导者成功的核心因素。从古至今，每一位扬名历史的人物，都善于感召追随者。毕竟，没有追随者，就不会有领导者。三国中的领袖人物们也深谙此理，所以，他们总是千方百计地去感召别人，激发他人的理想，从而自愿采取行动。感召的原因是理想，感召的出发点是不不断印证，感召的主要表现是启发。

ANGUOLINGDAOJI



1. 没有追随者就没有领导者

领导者与追随者是既对立又统一的两个概念,领导者最重要的能力就是吸引追随者,这种能力称为感召力。领导者的感召力越强,吸引的追随者就越多。

一个卓越的领导者,应该是一个能够影响别人的人,更应该是一个能使别人追随自己的人。没有追随者就没有领导者,也就没有领导力。真正的领导力,就是一个领导者除了信念什么都没有的时候,他依然能够拥有追随者的一种能力和影响力。

在谈论起三国时,人们常说:“曹操挟天子以令诸侯,占了天时;孙权雄踞江东,占了地利;刘备既无天时也无地利,靠的就是人和。”事实的确如此,论个人才干,刘备并非一流人物。他的才能极其平常,却从一个八竿子打不着的皇室后人成长为三国中的英雄,成就了一番大事业。

为什么刘备能成功?

刘备在许多人的印象中,是一位仁德之人,后来苏轼的《东坡志林》就有记载:“至说三国事,闻刘玄德败,蹙蹙眉,有出涕者;闻曹操败,即喜唱快。”可见,刘备在民间竖立了一个很





光辉的仁君形象。如桃园三结义是以义感人，所以关羽后来千里走单骑寻兄；三顾茅庐是以诚待士，诸葛亮“由是感激，遂许先帝以驱驰。”都是刘备仁德之风的强大感召力所致。徐庶的母亲被曹操囚禁，徐庶欲辞刘备，孙乾曾劝刘备留徐庶，让曹操斩其母。刘备虽痛失一臂，但却说：“不可！使人杀其母，而吾用其子，不仁也；留之不使去，以绝其母子之道，不义也。吾宁死不为不仁不义之事。”读至此，也不由人不叹刘备之仁德。

刘备爱民如子，真正做到了“不抛弃，不放弃”，体现得最淋漓尽致的情节，莫过于“携民渡江”了。

刘备带10万樊城与新野的百姓，日行十里，进发江陵。刘备当时亲见两岸哭声不绝的惨状，曾哭叹曰：“为吾一人而使百姓遭此大难，吾何生哉？”使人感动。所以刘备初到新野时，百姓便作歌来颂其德：“新野牧，刘皇叔，自到此，民丰足。”而刘备欲走江陵避曹军之锋时，百姓齐声大呼：“我等虽死，亦愿随使君！”

这也是为什么刘备在战争中总是占尽人和、民心皆附之的缘由。可以说，“远得人心，近得民望”就是刘备成功的一个重要方面。他深受百姓爱戴，在被曹操大军追杀的时候，百姓携妻带子，舍命追随。军队在哪里驻扎，都能够及时地获得军需给养，其感召力可见一斑。

古人常说：“得人心者得天下。”孟子道：“天时不如地利，地利不如人和。”其实，这些话所强调的都是感召追随者的重要性。有感召力，别人才会追随你，才会愿意和你合作，你才能容





易成事。

我们在现实社会中经常可以看到，有的人经常把自己坐的位置等同于领导力，在某个位置上呼风唤雨，觉得自己无所不能。等到他一旦从这个位置上下来，他就会发现没有了追随者，可谓是“门前冷落车马稀”。这是因为这种人没有感召力，这样的领导者并不是真正意义上的领导者，起码可以说他不具备领导力。

领导力是一种让他人追随的力量，没有追随者就谈不上领导力。鲁迅先生说：“世上本没有路，走的人多了也便有了路。”我们也可以这样理解，世界上本没有领导者，追随的人多了也便成了领导者。

一个成功的领导者不是指身居高位的人，也不是掌控巨大权力的人，而是能够借助自身的影响力，把其他成员吸引到自己的周围，并且能取得他人万分的信任，引导和影响别人来完成组织目标的人。

振臂一呼、应者云集的领导力绝不是一个领导职位就能赋予的，没有追随者的领导者剩下的只是职权威慑的空壳。是追随者成就了领导者，领导的过程就是争取追随者的过程。





己. 把自己装扮成“得道者”

得人心而后得天下。得人心，才能有坚实的依靠，才能创造“人和”的良好态势，有利于平定天下。《孟子·公孙丑下》有这么一段论人心的话值得领导者深思：“域民不以封疆之界，固国不以山溪之险，威天下不以兵革之利。得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔，故君子有不战，战必胜矣。”

可见，是否得“道”往往决定了斗争的胜负。谁拥有了“道”，谁就把握了主动权，就抢占了感召大众的制高点，胜算就更大。刘备十分清楚这一点，所以总是不失时机地把自己装扮成“得道者”。

从斩黄巾到赤壁之战，刘备虽辗转南北，居无定所，更换十多个山头，但其始终爱民如子，秋毫无犯，声名远播，民心归往。任安喜县尉时，“与民秋毫无犯，民皆感化”，当督邮欲逼害其时，竟然有五六十位老人为其请愿。刘备装扮成“得道者”，初见成效。

新野时，百姓歌颂“新野牧，刘皇叔，自到此，民丰足”。





火烧博望后,刘备“尽迁新野百姓入樊城”;曹军进兵樊城,其又携民渡江,前往襄阳,进襄阳不成,又携民前往江陵,襄阳城中百姓,多有乘乱逃出城来,跟他而去。刘备与十余万军民同行,由于扶老携幼,挑担背包,一天才走十多里路,众将劝其先行,刘备哭着说:“举大事者必以人为本,今人归我,奈何弃之?”真是:“临难仁心存百姓,登舟挥泪动三军。”从此,爱民之名远播。

赤壁大战后,刘备在占荆州、取益州、夺汉中的过程中,刚进城就马上出榜安民,秋毫无犯。于是民心大悦,热烈欢迎拥护刘备军队。赵云取桂阳后,入城安民,“居民执香伏道而接”。入西川时,诸葛亮嘱咐张飞:“于路戒约三军,勿得掳掠百姓,以安民心”。刘备入成都时,“百姓香花灯烛,迎门而接”,更有小儿谣云:“若要吃新饭,须得先主来”。取汉中后,刘备也是首先安民,再大赏三军,人心大悦。自此,在刘备的领导下,“东西两川,民安国富,田禾大成”。

作为一名领导者,最重要的是要让人发自内心地佩服你,用你的人格魅力,让人们产生一种追随你的愿望,心甘情愿地为你做事。这是一种投资少、见效丰的领导艺术。

刘备把自己装扮成“得道者”,不仅大取民心,而且在军事上还以此为有利武器,攻城略地。

刘备夺零陵、桂阳、武陵、长沙四郡时,荆州各郡守将或因“义”主动献城,或因战败感刘备之“恩义”而献城,刘备所装扮“得道者”形象几乎胜过千军万马,所向披靡。

