



领导力提升实战丛书

想带好团队 就要让对的人做对的事

XIANGDAIHAOTUANDUI
JIUYAORANGDUIDERENZUODUIDESHI

鲶鱼效应

李帆◎编著

打造巅峰管理的终极法则
优秀团队永葆活力的秘密

利用鲶鱼效应，管理好鲶鱼型人才，让正确的人做正确的事情，
是管理者带领团队面对新时代的变化，积极创新应对危机和挑战最重要的一步，
也是管理者领导力提升非常关键的一步。



广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦享人生

经典
管理学
定律



领导力提升实战丛书

想带好团队 就要让对的人做对的事

XIANGDAIHAOTUANDUI
JIUYAORANGDUIDERENZUODUIDESHI

鲶鱼效应

李帆◎编著



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

观旅游·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目(CIP)数据

想带好团队,就要让对的人做对的事 / 李帆编著. —广州:
广东旅游出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5570-1005-8

I. ①想… II. ①李… III. 组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 121561 号

责任编辑: 李 丹

封面设计: 中北传媒

想带好团队,就要让对的人做对的事

XIANG DAIHAO TUANDUI, JIUYAO RANG DUIDE REN ZUO DUIDE SHI

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区环市东路 338 号银政大厦西座 12 号 邮编: 510180)

北京紫瑞利印刷有限公司印刷

(北京市海淀区上庄路 58 号)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

联系电话: 020-87347732

710 毫米 × 1000 毫米 16 开 18 印张 256 千字

2017 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 39.80 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

序言

鲰鱼效应解读

(代序)

鲰鱼，一种生性好动的鱼类，并没有什么十分特别的地方。然而，自从有渔夫将它用作保证沙丁鱼活着的工具后，鲰鱼日益受到重视。

沙丁鱼，生性喜欢安静，追求平稳。对面临的危险没有清醒的认识，只是一味地安逸于现有的日子。

渔夫，是聪明地运用鲰鱼来保证沙丁鱼活着的人，在这个过程中他也获得了最大的利益。

本书是关于鲰鱼、沙丁鱼和渔夫的故事，和其他同类故事有所区别的是，本书将这个故事运用到企业的日常管理中来。通过对故事的阐述来说明鲰鱼效应在企业管理中发挥的作用和如何发挥着作用。

鲰鱼效应，对于企业来说，其本质就在于创新。培养创新意识和机制，是所有企业当前必须考虑的现实问题。因为市场竞争在加剧，市场形势在风云变幻中。

鲰鱼效应，对于渔夫来说，在于激励。渔夫采用鲰鱼来作为激励沙丁鱼不断游动，以保证沙丁鱼活着，以此来获得最大利益。在企业管理中，领导者要实现管理的目标，同样需要引入鲰鱼型人才，以此



来改变企业一潭死水的状况。

鲶鱼效应，对于鲶鱼来说，在于自我实现。鲶鱼型人才是企业管
理必需的，鲶鱼型人才是出于获得生存空间的需要，而并非是做好事。
对于鲶鱼型人才来说，自我实现始终是最根本的。

鲶鱼效应，对于沙丁鱼来说，在于忧患意识。沙丁鱼型员工忧患
意识太差，追求稳定，但现实的生存状况不允许沙丁鱼有片刻的安宁，
沙丁鱼不想被淘汰就应该活动起来，就应该让自己活跃起来，积极寻
找新的出路。

以上四个方面都是探讨鲶鱼效应必须考虑的，然而本书的重点放
在渔夫和鲶鱼身上。其原因很简单，鲶鱼效应的根本是管理问题，而
鲶鱼效应的关键在于鲶鱼型人才。

领导者如何对鲶鱼型人才和组织进行管理是必须探讨的，由于鲶
鱼型人才的特殊性，领导者不可能用原有的方式来管理鲶鱼型人才，
已有的管理方式可能有相当部分已经过时。因此鲶鱼效应对领导者提
出了新的要求，不仅要求领导者要懂得管理的常识，而且还要求领导
者在自身素质和修养方面有一番作为，这样才能够让鲶鱼型人才心服
口服，这样才能够保证组织目标得以实现。总而言之，利用鲶鱼效应，
管理好鲶鱼型人才，让正确的人做正确的事情，是领导者带领团队面
对新时代的变化，积极创新应对危机和挑战最重要的一步。也是领导
者领导力提升最关键的一步。

本书不仅是一本专门的管理书籍，也是一本激励读物，更是为人
处世的一种指导著作，希望本书对希望提升自己领导能力和水平的读
者能起到一种指导性的作用。

目录

序言	001
----	-----

第1章 鲰鱼、沙丁鱼和渔夫	001
---------------	-----

鲰鱼、沙丁鱼和渔夫的故事是一个矛盾，是一种制衡，而正是这种矛盾和制衡保证了目标的实现。

渔夫的秘密	002
鲰鱼的命运	004
鲰鱼：到来决非善意	006
沙丁鱼：为什么我不欢迎	007
渔夫：为什么必须引进鲰鱼	009
狼群效应	011
末位淘汰制	012
鲰鱼效应	014

第2章 创新，才能在变中求得生存	015
------------------	-----

在激烈的市场竞争中，企业应该不断地创新，这样才能求得生存。流水不腐，户枢不蠹，只要在运动中，企业就有生存下去的能力。

供不应求的年代	016
所谓铁饭碗	017
最宝贵的财富：不甘心	018
学习改变命运	020
不要害怕失败	021



目 录

在岗位上实现理想	023
变革的阻力来自何方	025
优秀的文化决定了走向	026

第3章 应该有的竞争和危机意识 029

企业应该有竞争和危机意识，因此引进鲶鱼型人才是必需的；鲶鱼型人才同样也应该有竞争和危机意识，这样能够激励自己更加努力地工作。而最应该具有竞争和危机意识的是那些适应了安逸生活的员工，也就是本书第一章提及的沙丁鱼们。

培养竞争意识	030
在心理上不惧怕冒险	032
敢于竞争的魄力	034
在竞争中更上一层楼	036
不断挑起竞争的欲望	038
必须具备的危机意识	040
危机既是危险，更是机遇	045
不变才是最危险的	047
危机管理	049

第4章 有知识，管理才能有力度 053

随着互联网时代的到来，企业获取竞争优势的主要途径将是知识，而不是传统意义上的金融资本或者自然资源。企业的知识将成为和人力、资金等并列的资源，并且成为企业最重要的资源。对于企业来说，知识显得尤为重要。如何利用所拥有的知识和以多快的速度获取新知识就成为企业管理和运行的关键。要想在组织中管理鲶鱼型人才，领导者就必须具备一定的知识水平。

知识结构上的要求	054
必须知道的管理理论	058
和鲶鱼型人才有直接关系的理论	064
培养领导者的知识素质	068



目 录

掌握异向思维的能力	070
永远不要自满	072
不断补充自己的知识	074
专心致志始终优秀的品质	075

第5章 魅力发挥着重要作用 077

如果说传统的领导者主要依靠权力，那么现代的领导者则应该更多地依靠其内在的影响力。而领导者的影响力则更多地表现为领导者的超凡魅力。一个成功的领导者应该愿意而且能够更大范围地影响他人，能让更多的人服从和追随自己的行动，这样企业的经营才能有序地进行。鲶鱼型人才对企业的信心往往来自领导者正直、公正、信念、恒心、毅力、进取精神等等优秀的人格品质。

培养魅力需要立即就做	078
值得关注的外表形象	081
处理事务要公私分明	084
记住点滴才能成大事	087
注意使用非权力影响力	090
从品格着手增强魅力	095
从知识着手增加魅力	098
好的口才造就魅力	100

第6章 领导者的个性也很重要 105

思路决定出路，性格决定命运。不同个性的领导者在对鲶鱼型人才进行管理时往往会产生不同的结果。因此，作为组织的领导者，在进行企业管理时，一定要注意自己性格特征，同时还要不断地优化性格，使之符合管理鲶鱼型人才和企业发展的需要。此外，对于鲶鱼型人才来说，领导者更是统帅，领导者很多时候都成为了精神领袖，因此一个领导者在管理中必须具有统帅气度。而统帅气度的培养必须从管理风格着手。

性格决定命运	106
管理就不要畏惧	109



目 录

学会倾听别人的每一句话	114
培养鲶鱼型人才良好的性格	116
善于经常性的表扬	119
纵容下属必自食其果	121
切忌过分关怀	124
善于管理独行侠似的鲶鱼型人才	126
培养管理鲶鱼型人才所需要的性格	128
管理风格的培养	131
领导者的艺术	134
重视战略	138
英明决断	141
正确处理矛盾	146

第7章 鲶鱼型人才的冲突和忠诚问题 149

鲶鱼型人才在组织中和其他成员发生冲突是在所难免的事情，毕竟领导者引入鲶鱼型人才是希望打破一潭死水的局面，给组织以新鲜气息和活力。

处理冲突的基本原则	150
处理冲突的技巧	153
面对顶撞、失误和失礼	157
抓住关键，才能举一反三	161
坏脾气对领导者来说绝对弊大于利	163
要给下属犯错误的机会	165
不要鼓励告密的风气	167
充分信任，展现人格魅力	169
忠诚是一种境界，也是一种荣耀	172
学会无条件服从	177
做好自己分内的事情	180
要立即着手行动，不要拖延	183



目录

第8章 对鲶鱼型人才的培养和领导 187

鲶鱼型人才并不是生下来就有的，而是后天培养出来的。在组织中，领导者可以培养出自己的鲶鱼型人才来。即使是引进的鲶鱼型人才，也需要通过不断培养来引导他适应组织，以发挥最大作用。

伯乐和千里马	188
要综合考察人才，但不应求全责备	190
培养人才是有成本的	192
岗位培养和精神培养相结合	194
了解鲶鱼型人才的需求层次	196
创造好的发展平台	199
让人才产生归属感	202
给员工自己一点成长的空间	205
给员工提供个人事业空间	207
约束鲶鱼型人才过度行为	209
把单位交给员工	212
坚持人尽其才的主张	214
适时扩大下属的职责	216
敢于大胆地放权任人	219

第9章 正确管理鲶鱼型人才的再思考 221

任何组织引进人才都是有度的，不仅是人才总量上有限制，而且不同人才也应该有一定的限制。鲶鱼型人才能够保持组织的活力，保证组织成员都紧张和快节奏起来，对组织发展有极大的好处。但这种人才的引进也应该有度，如果组织中尽是一些这样的人才，那么对组织发展同样是不利的。因为这些人才不仅会极大地破坏组织的固有文化，而且还会互相残杀。因此，如何让他们的个人英雄主义情怀有利于企业的发展，又要避免他们之间的相互残杀对企业的破坏，是领导者应该深入思考的问题。

个人英雄主义	222
应该树立的竞争意识	225
团队合作精神不可缺少	227



目 录

鲶鱼的致命伤	231
将嫉妒心理转化为竞争意识	234
如何避免鲶鱼的互相残杀	237

第10章 引导鲶鱼型人才做到最好 243

鲶鱼型人才学会自我激励是必须的，在当今的社会中生存，无论是从社会现实来讲，还是从成功基础来讲，都需要鲶鱼型人才学会自我激励，激发自己的潜能。

要做就做最好的那个	244
藏污纳垢有时候是必须的	247
做杰出必须具备的素质	250
牢牢盯紧目标和果断行动	254
懂得放弃的人才会成功	258
不要思考太多	262
注意自己的生存之本	265
自信和他信	269
相信别人	273

第1章 鲶鱼、沙丁鱼和渔夫

鲶鱼、沙丁鱼和渔夫的故事是一个矛盾，是一种制衡，而正是这种矛盾和制衡保证了目标的实现。





渔夫的秘密

在挪威，很多的渔民远航去海上捕鱼，靠渔业为生。有一种鱼叫沙丁鱼，沙丁鱼死了以后就不值钱，如果是活的就能够卖到好价钱。但由于沙丁鱼生性不爱动，所以往往在没有到岸的时候就冻死了，为此渔民很是苦恼。很多的渔民都在想办法让沙丁鱼活着带回家，想了很多办法，却没有一个办法能够确保沙丁鱼活着。于是渔民们开始习惯了低价卖死沙丁鱼的生活。

然而和这些渔民形成对比的是，有一条船的渔夫始终能够卖出活的沙丁鱼。他每次都获利颇丰，这种状况让其他渔民很是不解。有人认为是这个渔民没有跑到更远的海域去捕鱼，结果发现这个渔夫和自己一样在远海捕鱼回来。有人认为渔夫用木炭去暖了船身，但有常识的人都知道，用木炭的代价还远远大于沙丁鱼的能带来的利益。况且都是木质船身，如果用木炭来烧火取暖的话，很容易将船烧着的。

渔民们对这个渔夫所采用的方法议论纷纷，但是没有一个渔民舍得撕下脸皮去向渔夫请教，因为在他们看来，如果他们有这样好的办法保持鱼的新鲜，他们也绝对不会告诉任何人。

这样的状况维持了很久，那个渔夫始终能够取得十分高的收益，而渔民们只能低价卖死沙丁鱼。过了很久，那个渔夫去世了。这个时候渔民们都迫不及待地去打开渔夫的船舱，发现船舱里空荡荡的，只有一条硕大的鲶鱼在里面活蹦乱跳着。



渔民中的聪明者立刻明白了渔夫能保持沙丁鱼活着的诀窍，于是纷纷效仿起来。最后挪威的渔民都能将活的沙丁鱼带回岸上，当然也有小部分沙丁鱼死在了归途中。



鲰鱼的命运

鲰鱼究竟在渔夫的船舱中扮演着什么角色，它的最终命运又如何？

在渔夫的船舱中，有着刚打起来的活沙丁鱼，这些活沙丁鱼被捞上岸丢进船舱以后，开始对环境还不大适应，有一些躁动。然而很快沙丁鱼就适应了环境，因为它的性格属于安静的那种，有点逆来顺受的意思。这些沙丁鱼在短短的时间内就规定了各自在船舱内活动的空间，然后就在自己的活动空间内静静地待着，一刻也不想动。天气很冷，水面很快就凝结了一层薄薄的冰。沙丁鱼虽然觉得冷，但是仍然不想动。似乎在他们的意识中，有着这样一个玩笑常识：你以为我一动，天气就不冷了吗？

沙丁鱼觉得冷得难受，但仍然还想维持现状，它不愿意再动，如果冻死了，也就这样吧！就在这个时候，一条大鲰鱼被扔进了船舱。大鲰鱼看到船舱里满满地都是沙丁鱼，自己连一点生存的空间都没有，于是就四处乱窜，希望能够争取更大的生存空间。沙丁鱼被鲰鱼的行为弄得有点烦，但是对这个大家伙有点无可奈何，于是只能一而再，再而三地忍让着，它游过来了，自己就让让闪闪。大鲰鱼很是得意，于是游得更欢，很快船舱里的格局被打乱了，沙丁鱼得不到一丝的安宁。在这个时候生存的本性促使沙丁鱼到处活动，以希望找到一个安静的地方好好待着。然而整个船舱没有一个地方安静。这样折腾了很久，沙丁鱼拼命地寻找着一个能安身立命，稳定的地方。终于，船舱打开了，沙丁鱼被捞了上来，很多沙丁鱼都庆幸自己居然活着到了岸，因为他



们的族类基本上都死在了归途中。当然还是有少量的沙丁鱼被折腾死，但这也是没有办法的事情，因为它们的身体素质本来就很差。

在这个时候只有鲱鱼孤苦伶仃地留在船舱里，它还是那么活跃，因为这是它的本性。它也期待着下一次工作的到来，它确实喜欢这份工作。



鲶鱼：到来决非善意

有人问鲶鱼为什么要这么折腾，鲶鱼说它的本性就是这样。别人又问为什么本性会是这样，鲶鱼回答说这个问题它还真不知道，本性的东西很难说出个头头道道来，如果能说出，那就不叫本性了。别人又问：你来这是为了帮渔夫的忙吗？鲶鱼说不是，它来这是为了寻找生存空间，至于帮渔夫的忙则根本没有想过，也没有想过可以促使这些沙丁鱼活动起来，避免被冻死。

鲶鱼进入船舱绝非善意，它生性好动是改变不了的事实。但是正是这种好动的生性促使了沙丁鱼们为了争夺生存空间而拼命起来。而正是这种拼命保证了沙丁鱼处在不断的运动中，最后能够平安到达岸上。

鲶鱼有自己的生存目的和生存方式，它没有必要为了保证沙丁鱼的生存空间而自我牺牲，它没有必要做老好人，没有必要委屈自己来成全大家。最后的结果是鲶鱼主观为自己，但客观上却帮助了沙丁鱼，保证了沙丁鱼的活力。

鲶鱼说没有必要对它有太多的表扬，它的出现只是因为它被需要着，它也没有想过要来当什么好人，它好动的本性客观上挽救了整个船舱的沙丁鱼，这只是客观的结果，而不是它的主观愿望。它的主观愿望是将沙丁鱼所有的生存空间都据为己有，它和这些安静的沙丁鱼待在一起很不舒服。