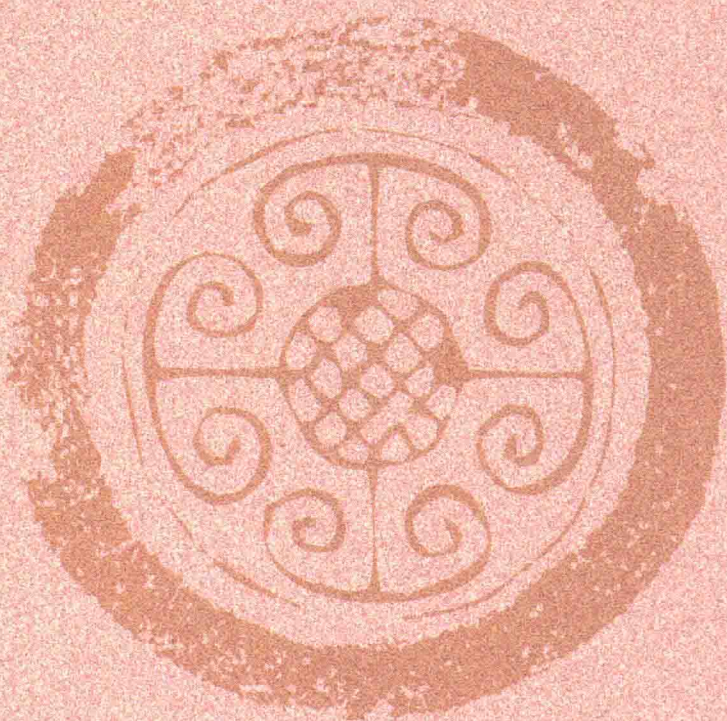




国学中的领导力

国|学|创|新|系|列

高奇琦 等 © 著



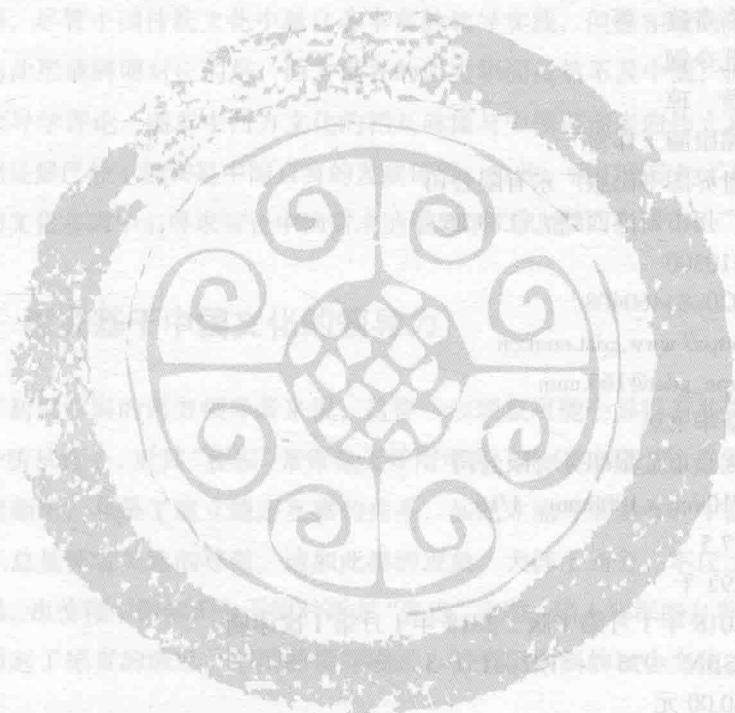
世界图书出版公司



国学中的领导力

国学创新系列

高奇琦 等 ◎ 著



中国出版集团公司

世界图书出版公司

广州·上海·西安·北京



图书在版编目 (CIP) 数据

国学中的领导力 / 高奇琦等著 . — 广州 : 世界图书
出版广东有限公司 , 2017.12

ISBN 978-7-5192-4151-3

I . ①国… II . ①高… III . ①领导学—研究—中国
IV . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 322744 号

书 名	国学中的领导力 GUOXUE ZHONG DE LINGDAOLI
著 者	高奇琦 等
策划编辑	孔令钢
责任编辑	黄 琼
装帧设计	黑眼圈工作室
出版发行	世界图书出版广东有限公司
地 址	广州市新港西路大江冲 25 号
邮 编	510300
电 话	020-84460408
网 址	http:// www.gdst.com.cn
邮 箱	wpc_gdst@163.com
经 销	新华书店
印 刷	北京市金星印务有限公司
开 本	710mm × 1000mm 1/16
印 张	17.5
字 数	292 千
版 次	2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
国际书号	ISBN 978-7-5192-4151-3
定 价	60.00 元

版权所有，翻版必究
(如有印装错误，请与出版社联系)

序 言

《礼记·礼运篇》有言：“大道之行也，天下为公。”

这篇古老的典籍，描绘了中国人理想中的大同世界，这种理想贯穿于中国历史之中，成为历代仁人志士所孜孜追求的崇高目标。从某种意义上讲，中国文化意义上的领导力，就凝聚在这种“大道”之中。

然而，尽管中国传统文化中蕴含着丰富的领导实践，但是相应的理论总结并不完备。与此形成鲜明对比的是，西方世界的历史积淀虽然不及中国，但却发展出了系统的领导学理论。随着中西方文化的相互碰撞与中国逐渐走向伟大复兴，简单的理论运用显然已经不能满足中国自身的发展需要。由此，我们便萌生了基本的思路：从中国的文化基因中去寻求符合中国需求的领导学“大道”。

一、探究基于中国文化的领导力

对于初到中国的西方领导者来说，这样一些现象可能会显得有些奇怪：中国员工习惯于听从指令，对其“授权”常常毫无效用可言；新任的领导者，必须通过“人情”为别人留面子，与员工建立稳定互惠的关系，如此才能开展工作；中国人对长者和资深员工总是怀着天然的尊敬。诸如此类的现象，大悖于西方，不仅引起西方管理者的困惑，也使得中国知识分子面对西方“先进”文明，陷入深深的自卑与无奈之中。这不禁引起了笔者的沉思：中国的领导模式，甚至于中国的社会文化，真的一无是处吗？

人固然可以构建精密的制度笼子，但人永远是其思想的奴仆。西方的管理理论和领导理论，对于中国而言就像是一件不合身的西装、一个尺寸偏颇的紧箍，虽可

以拿来借鉴使用，但终究不是长久之道。《周易》有言：“观乎人文，以化成天下。”文化对于中国人来说极为重要，它造就了中国人的整体气质，也构成了中国社会中宽泛而深刻的联系。中国人的领导模式正是根植于数千年的文化土壤之中的，中国的伟大源于此，挫折亦源于此。而我们要做的，就是要充分探索其中的优秀之道，对相关经验加以总结，构建符合中国气质的领导体系。

在这里我们强调的是，领导力不是普遍的，而是情境性的，是基于文化的。领导力植根于人们的心灵之中。《左传》中讲：“非我族类，其心必异。”此处所讲心的不同，便是文化的不同，建立在西方文化基础上的领导理论难以与国人心灵交辉。故而要寻找一种可以与中国人“情投意合”的领导理论。

然而这体系的构建却是困难重重，最大的阻力在于我们的思想观念。近代以来，西学东渐的洪流在很大程度上吞噬着国人的自尊，甚至于使国人怀疑自己，否定自己的一切，匍匐在西方文明之下。直到中国改革开放、经济腾飞之后，一批人恍然大悟般叫道：哦，原来中国还是有些可取之处的！于是“国学热”泛滥而起，一波接一波，然而其中却多泡沫，并未有任何大的建树。国学虽热，却还不足以熔断西方建构的笼子，自然也建不起中国自己的居住屋。

基于上述思考，我们用国学来引领领导力，用领导力来重新阐释国学，一方面是为了寻找适合于中国的领导理论，另一方面也是对中国文化的探索与重建。

二、只有外来的和尚会念经？

近代西方在社会科学的几乎各个学科都确立了其至尊地位，这离不开西方学者的勤勉努力，但在一定程度上也是由西方在全球的政治经济地位决定的。文化，总是要建立在强大的政治经济实力之上，才会受到重视和关注，没有现实意义的文化不过是空中楼阁。

我们不得不承认，西方企业的高效辉煌令人目眩，对中国的企业来说可谓高山仰止，可望而不可及。改革开放之后，中国大量引进西方的领导理论，却发现西方的领导理念不尽然适合中国。文化的差异代表着不同的性情和思维规范，对领导力的适用性有深刻的影响，此中滋味，可谓差之毫厘谬以千里。罗伯特·豪斯（Robert J. House）曾指出，随着文化的变化，人们能够接受的有效的领导行为也会

随之发生变化。西方的领导理论若不能适合中国文化，对于研究者和实践者而言只能是徒劳无功。

国学与领导力这两个领域的经典浩若烟海，但是对于中国文化的开发还远远不够，对中国文化在领导力理论中的意义的认识也远远不够。邱霈恩也认为，在中国传统文化中，虽然没有形成系统的领导学理论，却蕴藏着丰富的领导思想，这些领导思想是中国文化的组成部分，有许多有价值的内容值得今天学习和借鉴。因此，如今对中国领导理论的挖掘已经迫在眉睫。

三、独步天下的国学精义

传统的国学典籍对领导力的阐发，多寓于治国理政中。而其中的终极问题，就是“权术”和“信义”的辩证关系。如《韩非子》有言：“恃术不恃信。”术是要建立领导规范，而信则是组织发展壮大的源头活水，术是为了“利”，信是为了“义”。与其针锋相对的是《大学》所言：“国不以利为利，以义为利。”以及孟子见梁惠王时说：“何必曰利。”（《孟子·梁惠王上》）如果做一大概的分类，则儒家、道家、禅宗稍偏向于义，墨家、法家、兵家稍偏向于利。

西方从16世纪马基雅维利主义的权谋术到如今的以“民主自由”立国，经历了从“利”到“义”的轮回。20世纪末的领导理论中，《基业长青》、《真北》等有影响力的商业书籍都大声疾呼，希望西方企业回归领导力中的“义”，构建核心文化。其实这些个所谓的新理论，早已在中国的国学典籍中被深刻阐释。

与西方容易偏于极端不同，国学领导力的精义是强调中庸。利与义如太极的两仪，一为手段，一为动机；一为制度，一为愿景；一个是被动力，一个是主动力。这两者在实践的过程中，会因环境的变化彼此消长，所谓“变动不居，周流六虚”，而领导者就是要根据不同的情境，在两者中取得平衡，以种种现实的措施，保证领导力的稳定发展。

四、建构本土化领导力理论范式

从中国的文化传统和理论资源出发，我们可以尝试建构本土化的领导学理论。

本书的基本立场，实际上就是试图建构领导学的新结构理论和实践理论。在我看来，领导学的新结构理论包括以下四个要素：情境、动力、行动者和过程。

第一个要素是情境，指的是领导者所处的环境，包括领导环境的时间规定性和空间规定性。所谓时间规定性指的是领导者需要判断其所处的历史阶段，而空间规定性指的是领导活动中的关系判断。

第二个要素是动力，指的是领导过程中的矛盾平衡与调节，即领导者需要对领导活动中的主要矛盾和次要矛盾、矛盾的主要方面和矛盾的次要方面进行判断，并对领导行为的价值和发生场域进行预判。这一系列矛盾的研判就是领导活动的动力源泉。

第三个要素是行动者，指的是领导活动的实施主体。领导活动始终是围绕着团队中的成员展开的，其中领导者必然要在团队中发挥领导才能，而其他成员同样也要发挥各自的功能。因此，领导活动中的行动者，不仅包括领导者本身，而且还包括作为整体的团队。

第四个要素是过程，指的是领导者对领导活动所处的阶段、趋势进行研判，进而做出相关领导活动的一种方式。如果领导者研判领导活动处于顺境，此时领导者就应该顺势而为，努力推动领导进程的快速发生。反之，如果领导活动处于逆境，领导者则需要创造条件，防止情势进一步恶化。

领导力的实践理论具体包括自我领导力、团队领导力和社会领导力三个方面。首先，自我领导力指的是个体通过提高道德追求、加强能力建设以及磨练自身品质，最终实现对自身的管理。道德追求包括卓越、服务和奉献等三个方面。能力建设包括通过学习知识提高智商、学会沟通提高情商、懂得应变提高变商。一个优秀的领导者需要勤奋、执著、坚韧、自律、谦逊、廉洁、真诚、细致、宽容等九个方面的品质作为支撑。当然，领导者实现自身管理还需要乐观的人生态度，规律的生活节奏，以及日常的体育锻炼。

其次，团队领导力指的是领导者通过设立团队愿景，将团队的人才资源以制度化的方式组织起来，促进团队内部协作，完成团队设定的目标。它包括愿景认同、人才培养、团队协作和制度建设等四个方面。为增进团队的愿景认同，领导者需要在愿景设计的基础上，进行愿景沟通，并使团队成员进行愿景分享；人才培养需面

对团队的长远发展，因此领导者需要在人才挖掘的基础上，对人才进行凝聚和加强；组织目标的实现必然建立在团队协作的基础上，团队协作需要对团队任务进行合理分工、层级执行，并对团队成员进行适度授权；团队的长远发展离不开制度建设，这就要求组织设立奖惩制度，保持组织的有效运作，并将有效的制度资产通过团队成员进行代际传递。

再次，社会领导力指的是领导者在研判时势的基础上，依靠团队建立的社会网络，将领导者的领导行为进行文化塑造，真正做到引领变革。简单而言，就是要做到时势辨明、网络构建、文化塑造与变革引领。时势的辨明不仅需要认清当下、研判未来，还需要把握领导过程中的决策节点；网络的构建不仅是组织内部的关系处理，还需要团队能够跨组织、跨界别、跨疆域实现资源整合；文化的塑造需要通过做标识、同行为、立信仰等一列列措施，从而凝聚团队的文化；变革引领则需要领导者怀有危机意识，时刻做好变革准备，最终实现创新实践并引领团队的组织变革。



为了方便读者的记忆，我把领导力的体系编成了一个口诀，将上表中领导力的每一个方面浓缩为一个字，三字一断，六字一诀。例如，“卓服献”就代表了道德追求中的“卓越、服务和奉献”，以下依次浓缩排列，可以与上表相互参证。同时，

我也尽量做到押韵，使口诀读起来朗朗上口。

卓服献，习通变。

勤执坚，律逊廉。

诚细宽，乐规炼。

计通享，挖聚强。

分执权，奖效传。

当未点，组界疆。

标行仰，危备践。

五、千里之行的幼婴学步

以上述理论建构为宗旨，本书从三个大的部分剖析国学中的领导力，第一部分是理论篇，阐释了领导学的本土理论：领导力的新结构理论和领导力实践理论；第二部分是思想篇，分别阐释了儒家、道家、兵家、法家、墨家、佛学中的领导智慧；第三部分是历史篇，从五个方面阐释领导力：帝王与领导力、文官与领导力、武将与领导力、商贾与领导力、女子与领导力；第四部分是文学篇，深入解析了《三国演义》、《红楼梦》、《水浒传》、《西游记》中的领导力。当然，相对于浩瀚的典籍，我们所取的不过是沧海一粟，在国学的远途之中，我们也只是蹒跚学步的幼童，是万里长征的第一步。

有人认为，把国学与领导力结合是强行附会，是国学热之下的哗众取宠。其实不然，现代领导学源于西方，但是融贯中西一直是国人所追求的。西体中用，还是中体西用，这个问题百年来始终萦绕着中国知识分子，挥之不去。从洋务运动的“中体西用”，即保持文化制度，利用西方技术；到李泽厚所谓的现代的“西体中用”，即学习西方的体制，保持中国的传统。其实这个问题的本质乃是如何为中国的前进寻找一条有效且不失中国本真的路径。这一方面是为了减少前进中的动荡摩擦，另一方面也是为了不在前进中迷失自我，避免变为前进的奴隶。

中国文化深广无垠，对国学的整理要从小处着手，务求具有现实意义，方可使之长存于世，国学与领导力的“组合”就是为此而产生的。讨论国学领导力，就是

要阐发国学的现代价值，不必拘泥，也不必羞怯。虽水平或可一晒，态度却是十分真诚的。

我们对中国人生存哲学和生活智慧的讨论，任重而道远。

这只是起点。

目 录

高奇琦

2016年5月28日

序 言	001
第一部分 思想篇	001
第一章 国家中的领导力	003
第二章 道教中的领导力	013
第三章 兵家中的领导力	026
第四章 诗家中的领导力	045
第五章 医家中的领导力	058
第六章 佛学中的领导力	075
第二部分 历史篇	085
第七章 帝王与领导力	097
第八章 文官与领导力	113
第九章 武将与领导力	131
第十章 商贾与领导力	146
第十一章 女性与领导力	165

281		领导学	卷三
181		《论语》中《又篇》三	卷二十
905		《论语》中《又篇》三	卷三十
205		《论语》中《又篇》三	卷四十
515		《论语》中《又篇》三	卷五十

目 录

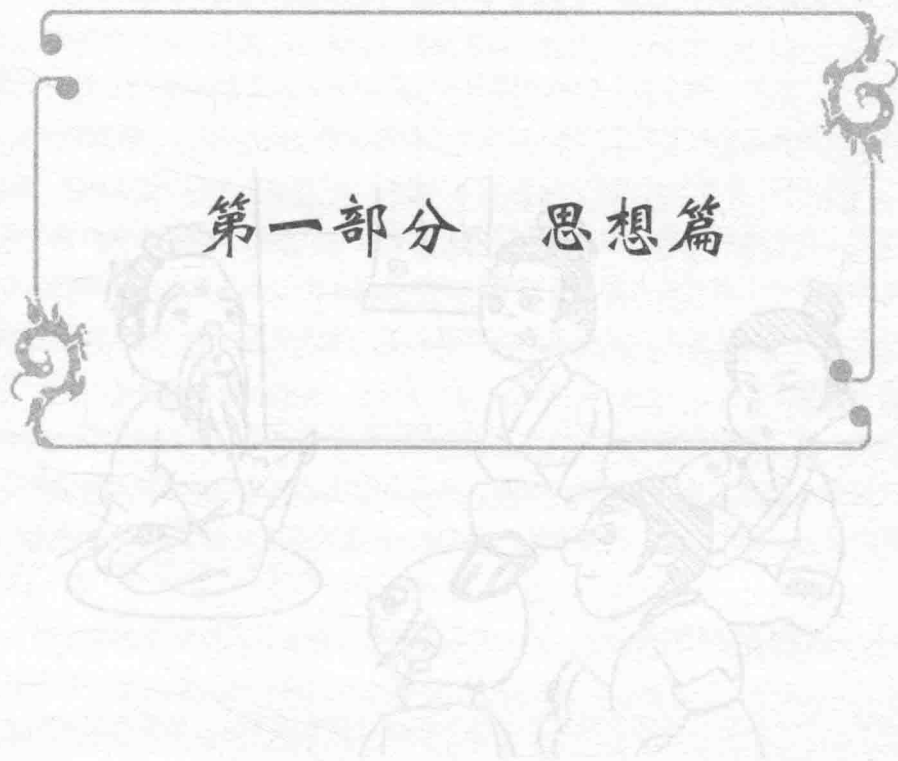
序 言	001
第一部分 思想篇	001
第一章 儒家中的领导力	003
第二章 道教中的领导力	015
第三章 兵家中的领导力	030
第四章 墨学中的领导力	045
第五章 法家中的领导力	058
第六章 佛学中的领导力	075
第二部分 历史篇	095
第七章 帝王与领导力	097
第八章 文官与领导力	113
第九章 武将与领导力	131
第十章 商贾与领导力	146
第十一章 女性与领导力	165

第三部分 文学篇	185
第十二章 《三国演义》中的领导力	187
第十三章 《红楼梦》中的领导力	209
第十四章 《水浒传》中的领导力	225
第十五章 《西游记》中的领导力	244
后 记	265

100	言 序
100	第一章 绪论
100	第二章 第一章
100	第三章 第二章
100	第四章 第三章
100	第五章 第四章
100	第六章 第五章
100	第七章 第六章
100	第八章 第七章
100	第九章 第八章
100	第十章 第九章
100	第十一章 第十章
100	第十二章 第十一章
100	第十三章 第十二章
100	第十四章 第十三章
100	第十五章 第十四章
100	第十六章 第十五章
100	第十七章 第十六章
100	第十八章 第十七章
100	第十九章 第十八章
100	第二十章 第十九章
100	第二十一章 第二十章
100	第二十二章 第二十一章
100	第二十三章 第二十二章
100	第二十四章 第二十三章
100	第二十五章 第二十四章
100	第二十六章 第二十五章
100	第二十七章 第二十六章
100	第二十八章 第二十七章
100	第二十九章 第二十八章
100	第三十章 第二十九章
100	第三十一章 第三十章
100	第三十二章 第三十一章
100	第三十三章 第三十二章
100	第三十四章 第三十三章
100	第三十五章 第三十四章
100	第三十六章 第三十五章
100	第三十七章 第三十六章
100	第三十八章 第三十七章
100	第三十九章 第三十八章
100	第四十章 第三十九章
100	第四十一章 第四十章
100	第四十二章 第四十一章
100	第四十三章 第四十二章
100	第四十四章 第四十三章
100	第四十五章 第四十四章
100	第四十六章 第四十五章
100	第四十七章 第四十六章
100	第四十八章 第四十七章
100	第四十九章 第四十八章
100	第五十章 第四十九章
100	第五十一章 第五十章
100	第五十二章 第五十一章
100	第五十三章 第五十二章
100	第五十四章 第五十三章
100	第五十五章 第五十四章
100	第五十六章 第五十五章
100	第五十七章 第五十六章
100	第五十八章 第五十七章
100	第五十九章 第五十八章
100	第六十章 第五十九章
100	第六十一章 第六十章
100	第六十二章 第六十一章
100	第六十三章 第六十二章
100	第六十四章 第六十三章
100	第六十五章 第六十四章
100	第六十六章 第六十五章
100	第六十七章 第六十六章
100	第六十八章 第六十七章
100	第六十九章 第六十八章
100	第七十章 第六十九章
100	第七十一章 第七十章
100	第七十二章 第七十一章
100	第七十三章 第七十二章
100	第七十四章 第七十三章
100	第七十五章 第七十四章
100	第七十六章 第七十五章
100	第七十七章 第七十六章
100	第七十八章 第七十七章
100	第七十九章 第七十八章
100	第八十章 第七十九章
100	第八十一章 第八十章
100	第八十二章 第八十一章
100	第八十三章 第八十二章
100	第八十四章 第八十三章
100	第八十五章 第八十四章
100	第八十六章 第八十五章
100	第八十七章 第八十六章
100	第八十八章 第八十七章
100	第八十九章 第八十八章
100	第九十章 第八十九章
100	第九十一章 第九十章
100	第九十二章 第九十一章
100	第九十三章 第九十二章
100	第九十四章 第九十三章
100	第九十五章 第九十四章
100	第九十六章 第九十五章
100	第九十七章 第九十六章
100	第九十八章 第九十七章
100	第九十九章 第九十八章
100	第一百章 第九十九章

第一章 儒家中的领导力

第一部分 思想篇



第一章 儒家中的领导力



在四大文明古国中，中国是诞生最晚的一个文明，却是迄今为止仍然保持自己文化未被中断的文明。其他没有哪个民族和国家能像中国这样历经劫难却依然经久不衰，具有无比强大的生命力和创造性。而中国朴素的传统哲学具备了与客观规律相一致的内在合理性，这种合理性正是通过明“道”、顺“道”和行“道”来得以体现的。

中国古代的圣哲们认为，有一条“修齐治平”之道可以让我们认识和把握世界。领导天下的人，必然先领导其家，而领导其家的人，则首先要学会领导自己。格物、致知、诚意、正心、齐家、治国、平天下……以儒家思想为代表的中国传统领导哲学从阐释世界与人生本原最基本的规律出发，对领导力的内涵做出了最为本质和精准的界定。

在当代，亚洲“四小龙”的经济腾飞模式已印证了以儒家思想为代表的中国传统领导智慧具有高度的现实可行性。以至于“儒教东亚工业文明”、“儒教资本主义”的论述不绝于耳。在世界商战中，日本内以“四书五经”求和，外以“孙子兵法”为战，成为现代工业化强家中唯一的非西方国家。素有日本近代工业之父之称的涩泽荣一在总结他的领导生涯过程中写下了畅销世界的名著《论语与算盘》。而被称为日本经营四圣之一的稻盛和夫，其经营的诀窍就在于“敬天爱人”四个字，而这正是儒家思想的精髓所在。

因此，将中国传统哲学与现代西方理论两者之中的领导力元素相结合，对于为领导者提供一套基于儒家领导哲学思想、具有系统性和普适性的领导力修炼方法具有重要的意义。在此之中，中国儒家思想恰恰为价值观的确定提供了有力的依据。

一、古时明月照今人

儒学，是中国古代儒家学说以及对该学说进行研究的学问，儒学在汉武帝独尊儒术以后一直是中国的统治意识形态，儒学是经世致用之学，在中国古代即是各类领导者必修学问，其内容核心也在于如何培养合格的领导者。

当然，中国古代的儒学更多侧重的是培养各级行政领导者，即所谓“官”而已，且儒学在德与才二者中更为重视德的养成。“领导力”作为管理学中时髦概念，近二三十年来在中国风靡一时，亦有诸多的所谓举世闻名的领导力专家或大师。其如

何准确定义，却甚少见到，故其“名”也混；坊间多是如何“修炼”“领导力”各类“药方”式著述，是以其“实”亦乱。

而何谓领导力呢？现代领导学越来越趋向于认为，领导力就是影响力，就是激发他人跟随你一起工作，以获取共同目标的能力。那么，如何缔造个人领导力呢？儒家思想中有许多值得我们借鉴的地方。

因为，正如彼得·圣吉所说的：“很少有像‘领导力’这样被用得滥，其作用又相反的术语。”（刘景澜：《领导力沉思录》，彼得·圣吉序，第1页）可见，“领导力”一词虽显赫于一时，但在当下中国却处于“昏乱”状态之中。在当下的工商时代，领导力是学术畅销品，是电商所谓的“爆品”。坊间关于领导力的各种著述层出不穷，多言之凿凿提出各种迅速、批量生产领导力的“秘方”，然其实质为何？却让人雾里看花。

若回归实质，从中国传统中寻找“领导力”的名与实，或许是一个有效的途径。领导力，在中国传统来说即用“内圣外王”可概括之。何也？内圣，从自我出发建构“完人”的必要修养，然后“外王”即带领团队成就一番事业。故而，“领导力”放在传统儒学的范畴里，其所指称的就是内圣外王的“君子德行”。

从领导力的角度来说，这只是随着时代变迁而用不同名词指称而已，儒学所崇尚的“德行”及其修炼养成途径，对于当下的“领导力”问题当具有相当的参考价值，此即所谓“古时明月照今人”，因为名词固然随时代变迁而大为不同，但要解决的问题却是一样的——从家庭到团体，乃至于国家的管理者能力养成问题。

（一）“领导力”之名实

人类社会的群体结合有血缘、地缘、业缘三类，从古至今历经历了从血缘为主到以地缘为主，直至现代社会的以业缘为主。中国古代长期是血缘为主的时代，即以宗法制为核心的上古商周封建时代，至中古时代则是以地缘关系为主构成了乡土帝制中国时代，进入近代以来则是逐渐形成了以社会分工为基础构成的各类团体时代。

时代不同，群体结合的主导模式也不同，但核心都是处理人际关系，人际关系之中自然有领导者与被领导者的关系，为处理此种关系，其中就必须注意领导的技巧问题，技巧发展到一定阶段，自然成为一门专业知识，此种专业知识即管理学，管理学中重要方面就是领导问题，领导问题的核心归根结底就是所谓领导力问题。