

《品位经典》系列丛书

李文哲 陈实 主编 姚丹 张小沛 选编

长江文艺出版社

韬 悔 品 道

觀
赜
黃
帝

谋者胜计，敏者胜算，智者胜藏。万物有道，无形为上。



韜
晦
品
道



新出图证(鄂)字03号

图书在版编目(CIP)数据

韬晦品道 / 李文哲 陈实 主编

武汉: 长江文艺出版社, 2013. 5

(品位经典)

ISBN 978—7—5354—6383—8

I. 韬… II. 李…陈… III. 散文集—中国—当代随笔—作品集—中国—当代 IV. I267

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第010499号

责任编辑: 夏帆

责任校对: 陈琪

封面设计: 金意广告

责任印制: 左怡 包秀洋

出版:  长江出版传媒  长江文艺出版社

地址: 武汉市雄楚大街268号

邮编: 430070

发行: 长江文艺出版社

电话: 027—87679360

<http://www.cjlap.com>

印刷: 湖北新华印务有限公司

开本: 880毫米×1230毫米 1/32

印张: 22.75

版次: 2013年5月第1版

2013年5月第1次印刷

字数: 378千字

定价: 68.00元(全三册)

版权所有, 盗版必究(举报电话: 027—87679308 87679310)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

CONTENTS

目录

第一章领导于无形 用人须有道

1.1 用人之道在于先识人

一眼识人难上难	05
听其言观其行	07
人格比才干更重要	10
困厄相人	12
荣宝斋挖掘人才	15
韦尔奇招庸才	18
餐桌识人	20

1.2 知人善任因事用人

乔布斯用人黄金法则	24
曾国藩选官	28
管理好离自己最近的人	32
诸葛亮的“七观”用人策略	35
宋太祖的选帅用将之道	40
用其力还是用其心	44
在赛马中识好马	47
两斤白糖换来伟大名曲	51

1.3 疑和用中把握精巧平衡

皇帝懂得善待厨师	56
蒋介石用人必疑	58
为人最贵有始终	60
哪把钥匙最好用	64
用才不必明察	68
宽容厨子战将赴义	70

第二章用权有学问 授中要有控

2.1 你的权力来自哪里

宁要聪明的懒人不要愚蠢的勤快人	76
宋仁宗的两次较真	79
领导必须学会弱化自己	83
好领导是怎样炼成的	86
小聪明与大智慧	92
以心甘情愿为前提	95
总裁要清清楚楚地含含糊糊	98
伍子胥无情商	101
老大别做马仔事	104
做老板不易	106
士当以器识为先	109
警惕黄袍加身失控	112
减出风度	116

2.2 激励政策让团队跑起来

最能干的人是最大瓶颈	120
老板的“大方”有时是一种“打发”	123
上车下车大学问	124
放狼激发团队活力	126
不足额激励是惩罚	129
虚实并用做好老板	132
如何管理前朝老臣	135
傻瓜式管理效率高	139

2.3 文化，非制度的强大推动力	
好的管理是公司的坟墓	142
塑造领袖人物的两把宝剑	147
先做人后做事偶尔做秀	151
用文化弥补制度 管理更有效	154
皇帝送礼藏乾坤	157

第三章选择更重要 决策定成败

3.1 决策第一步是认识问题	
一点一点做事	164
人生在势富在心	168
小老板做生意大老板做环境	172
居安思危任正非	175
“必须得想”	181
策略就是这么简单	184
保持领域内绝对领先	186
当大事遇到小节	188
选择一个不伟大的行业	190
粤商浙商比后劲	193
阳光下的利润	196

3.2 好决策经不起拖	
永争第一	200
在发展中解决问题	203
希望不容等待	205

不完美产品助力成功	208
决策速度比质量更重要	211
3.3 创新要从实际需求出发	
帮助对手走得更远	216
零利润背后的“先予后取”	219
在对立面开辟一条新路	222
不创新会死	224
苹果创新商业模式	227
败于完美成于简单	230
向寺庙学品牌塑造	232

第一章

领导于无形

用人须有道

1.1 用人之道在于先识人

一眼识人难上难
听其言观其行
人格比才干更重要
困厄相人
荣宝斋挖掘人才
韦尔奇招庸才
餐桌识人

一眼识人难上难

刘诚龙

一次，朋友请王安石吃饭，佳肴满桌，王安石却独对鹿肉感兴趣，频频伸箸，几乎是一个人把它消灭干净了。

朋友后来到王安石家做客，与王夫人聊起王公的嗜好，说王公太偏食，只喜欢吃鹿肉。王夫人问：“那盘鹿肉摆在哪一边？”朋友说摆在王公面前，王夫人说：“这就是了，下次你把一盘芥菜放在他面前，看他吃什么。”

王安石其实不偏食，只不过是哪一盘菜离他最近，他就向哪一盘菜伸筷子，不管是鹿肉还是龙肉，也不管是荤菜还是素菜。

宋仁宗也曾经这么判断过王安石。

一天，宋仁宗突然说要请大家去钓鱼，满朝文武自然积极配合。

在皇家后花园里，钓竿、鱼饵、座椅……一切都准备好了。宋仁宗带头示范，大家也就不再拘束，玩开了。

王安石也来到现场。只是他有点另类，对皇帝安排的娱乐活动没一点兴趣，独自坐在一边，心不在焉。

王安石可能有嗑瓜子的习惯吧，他一手支颐，一手抓起装在碟子里的豆子，一颗接一颗地往嘴里送。送一颗，“嘎嘣”一咬，不一会儿，竟把满碟豆子吃完了。

远处有一个人悄悄注视着王安石，那是宋仁宗。群臣都夸王安石是贤才，宋仁宗听多了，想重用王安石。

也许在宋仁宗看来，工作时间往往难以看出大臣的性情。在娱乐活动中看人，比在工作中看人更靠谱，所以他组织了这次垂钓活动，用来考察王安石。

活动结束后，宋仁宗没有看上王安石。不是因为王安石不合群，而是那碟豆子蒙住了宋仁宗的眼睛。宋仁宗看着王安石吃完一碟豆子后，作出了一个几乎可以断绝王安石前程的判断：这家伙十有八九是个奸臣！

碟子里的豆子其实是鱼饵。宋仁宗觉得，一个人沉浸在自己的心事里，误吃一颗，可以理解；错嚼两三颗，也情有可原。但这么一碟“鱼饵”都被吃完了，不是做秀吗？不是故意装深沉吗？

这次垂钓活动之后，宋仁宗把王安石晾了起来。王安石从地方上带来的万言改革书，也被宋仁宗束之高阁。

宋仁宗看人的方式不对吗？我们都是这么看人的，三岁看老，一钱落职，相人一面定人生死，从一滴水里看太阳光辉……我们都自诩是识人大师，可以从一个细节识别他人的好坏、忠奸。

然而，世界上最复杂的可能就是人了。人不是化学物品，用试剂一测，就可以确定性质；人不是物理物质，截其一面一瞧，就可以断定形态。指望一眼把人看准，哪有那么容易？那样多半会把人的品质看扁了，把人的性情看反了。

听其言观其行

陈骥

汉文帝是一代明君，西汉“文景之治”就是从他开始的。他也是一个善于用人的皇帝，但是有一次他没有提拔一个看来很有才能的人，有点奇怪吧？

话说汉文帝平时比较喜欢打猎，有一次他带着大小随从到皇家园林上林苑打猎游玩，只见奇珍异兽，应有尽有，心里非常高兴。来到老虎园的时候，上林苑的主管官员前来拜见，文帝就向他询问上林苑的面积以及动物种类。没想到这随口一问，那主管官员竟然支支吾吾，回答不上来，文帝很生气。

旁边的一个老虎管理人员对各种禽兽的情况非常熟悉，自告奋勇地跑了出来，回答了文帝的问题，并且口齿伶俐，夸夸而谈。文帝听了非常高兴，就打算撤掉原先的那个主管官员，改用这个老虎管理人员。他刚想下令，却被大臣张释之拦住了。张迂回地问道，陛下觉得绛侯周勃这个人怎么样啊？文帝说，那还用问，堪称长者。张释之又问，那东阳侯张相如呢？文帝说，也是长者，此二人都是汉初重臣，但是都有些木讷，不怎么会说话。所以张释之说道，既然如此，那绛侯周勃、东阳侯张相如都曾经有些事情说不清楚，哪里像这个管理人员这么伶牙俐齿啊！接着，他阐述了自己的主要顾虑。他说，秦朝的时候，就是注重耍嘴皮子的功夫，结果朝廷官员以耍嘴皮子为能事，文过饰非，导致亡国。今天的这件事陛下是不是应该再考虑一下。

文帝乃一代明君，一下子就明白了张释之的话，提拔

了这个老虎管理人员，确实有可能获得一个好的上林苑主管官员，但其他大臣会认为这是耍嘴皮子的结果，若闻风而动，人人以耍嘴皮子为能事，定会造成巨大的社会危害。权衡了利弊之后，文帝决定不提拔那位老虎管理人员，只是撤了那个主管官员，因为玩忽职守是必须受到惩罚的。自此，汉文帝在用人上就特别注意“听其言观其行”，官场之风得以净化，汉文帝的统治也得以巩固，也因此出现了中国历史上有名的“文景之治”。

古语云：“以人为镜可以明得失。”历史上自古到今，能否知人善任已成为事业成败的关键。成也在人，败也在人，这是领导者识人善任的定律。怎样去识别人才、选准人才，就成为用人的前提。晋朝的傅玄说：“听其言不如观其事，观其事不如观其行”，领导者用人也应遵循这句话，遵循以下六项原则：

一、直接面谈

听其言，观其色，从而能够窥视到下属的思想水平，见识的多少。听的时候要抛开他的巧言令色，抓问题的实质。在谈话前领导者要做好充分的准备工作，比如掌握他的背景资料，如何去掌握谈话的主动性，怎样从谈话中去观察他的反应。

二、平时观察

在工作中，多注意一下你下属的言行，看他们说和做是否存在差距，发现问题及时沟通。观察的主要内容有：看他们与哪些人交往甚密，他们如何控制自己的喜怒

哀乐，他们的志向兴趣是什么等等。

三、故意考验

从实践中摸索一个人的真正品质和学识，要给他设一个“局”，这个局有可能是一个有针对性的工作任务，也有可能是一次与外界的社交活动，从完成的结果看他是否言行一致。

四、他人评价

从侧面去了解一个人，就需要其他员工对这个人的评价，因为一个人的思维难免要有主观性，会出现偏差，“群众的眼睛是雪亮的”，你得到的信息越多，你对一个人了解得越透彻。

五、依靠内行

外行领导内行时，评价下属工作时会有难度，这时就需要领导者请教其他专家来测评你的下属，这是科学可行的办法。

六、工作成绩

下属说得再好听，马屁拍得再多，离不开一个铁打的准则，就是他的工作成绩，这是一项硬指标，是对下属优秀与否的衡量指标。

有一句成语叫做“差之毫厘，谬以千里”。这个道理也很适用于人才的考核与选拔。这就是说，在听其言观其行的基础上还必须坚持实践唯上的原则。要立足于在实践中选拔人才，不能急于求成，幻想在极短的时间内选出极为优秀的人才，甚至仅凭一时的印象就急于盖棺论定，这是选拔人才之大忌。

人格比才干更重要

吕元礼

1970年4月11日，“阿波罗13号”飞船载着3名美国宇航员踏上了月球之旅。

4月13日深夜，当飞船离地球32万公里时，突然，飞船外传来一声巨大的爆炸。地面控制中心不知道飞船出了什么事，过了好一会后，他们才听到航天员洛威尔说了太空史上最著名的一句话：“休斯敦，我们遇到了麻烦。”

飞船燃料电池开始停止工作，飞船电力系统逐渐失灵，3人焦灼地试图重新控制住飞船。这时，洛威尔朝窗外看到飞船后部正迅速渗漏着一些气体状物质，那是他们赖以生存的宝贵氧气。原来，飞船服务舱的2号液氧箱发生了爆炸，摧毁了指令舱中的生命支持系统、导航和电力系统，并在飞船的外壳上炸出一个洞。

爆炸发生后25分钟，飞船指令舱内的氧气只能再供应15分钟，3名宇航员唯一生还的希望，就是外壳薄得几乎可用拳头砸一个洞的登月舱。但飞船升空前根本就没有应急计划，他们根本没有学习如何紧急启动登月舱维生设施。宇航员在地面的指导下，一步步往登月舱的计算机中输入复杂的数字，他们知道，哪怕输错一个数字，对他们来说就意味着死亡。最后，就在指令舱中的氧气只剩5分钟可用时，登月舱的功能终于被激活。

接下来，如何让宇航员在氧气耗光前安全返回地球，成了头号难题。由于登月舱中的自动导航系统已被关闭，宇航员可说是通过手工导航返回地球的。飞抵地球轨道时，宇航员们抛弃了服务舱和登月舱，靠指令舱穿越大气