

# 企业领导如何提升包容力

谭小芳 / 文

尊重历史、求同存异是企业文化重组的前提，领导者应将两个企业的文化共性特征不断丰富挖掘，演绎提炼成为整合后公司的企业文化。企业原有文化对文化整合模式选择的影响主要表现在重组方对多元文化的容忍度。根据企业文化包容性，企业文化分为单一文化和多元文化。单一文化的企业力求文化的统一性，强调目标、战略和管理经营的统一性，不愿意被并购企业拥有与之不同的文化；多元文化的企业不但容许多元文化存在，还将多元文化视为企业的财富，一般会允许被重组者保留其自身文化。

古人曰：“宽以济猛，猛以济宽，宽猛相济”。“治国之道，在于猛宽得中”。领导包容，就可以使近者悦远者来，天下归心。佛家有云：“精明者，不使人无所容。”《尚书》中有“有容，德乃大”之说，《周易》中提出“君子以厚德载物”，荀子主张“君子贤而能容罢，知而能容愚，博而能容众，粹而能容杂”，讲的都是领导者要加强个人修炼，学会包容，学会超脱。

实践证明——假如你不按“包容”行事，那么，你就永远不可能成为一名真正的成功者。试想，如果你因别人的一点过错就心生怨恨，一直耿耿于怀，甚至想打击报复，整日沉溺于一些琐事上，那么你还有精力发展自己的事业吗？所以，我说，学会善待下属，拥有豁达、包容的胸怀是成功领导必需走出的第一步。

作为一名领导者，就要有领导的风范，领导者的修养，宽大为怀才配得上级，与下属一样，以德报德，以怨报怨，以牙还牙，就不是领导的风度，就是缺少领导者的胸怀。一个领导者要有博大的胸怀、雍容的气度，要能听得进不同的意见，包括逆耳之言，容得下各种各样的人，搞“五湖四海”。用古代的语言说，就是要能够容众纳谏。也有人十分委屈地说，“我已经够包容了，一而再、再而三，怎么能容？”

怎样当好领导者？中国有句古语：“有容乃大，无欲则刚”，“宰相肚里能撑船”，有多大的胸怀就能办多大的事。因此每个领导者要胸怀宽广，立足公司，放眼未来。卓越领导者，要学会包容。包容是一种美德，包容不会失去什么，相反会真正得到，得到的不只是一个，更会是得到的人的心。

包容——对于领导者个人而言，包容能使人人生跃上新的台阶，带来良好的人际关系，自己己利人，自己也能生活得轻松、愉快；对于一个团体而言，包容必定会营造出一种和谐的气氛，酝酿出蓬勃的生机。因此，包容既是建立良好人际关系的一大法宝，也是卓越领导力的重要法则。中国古代有这样一个故事：

颜回是孔子的一个得意门生。有一次颜回看到一个买布的人和卖布的在吵架，买布的大声说：“三八二十三，你为什么收我二十四个钱！”颜回上前劝架，说：“是三八二十四，你算错了，别吵了。”那人指着颜回的鼻子：“你算老几？我就听孔夫子的，咱们找他评理去。”颜回问：“如果你错了怎么办？”答：“我把脑袋给你。你错了怎么办？”颜回说：“我把帽子输给你。”两人找到了孔子。孔子问明情况，对颜回笑笑说：“三八就是二十三嘛，颜回，你输了，把帽子给人家吧。”

颜回心想，老师一定是老糊涂了，只好把帽子摘下，那人拿了帽子高兴地走了。后来孔子告诉颜回：“说你输了，只是输一顶帽子，说他输了，那可是一条人命啊！你说是帽子重要还是人命重要？”颜回恍然大悟，扑通跪在孔子面前：“老师重大义而轻小是非，学生惭愧万分！”这种宽厚与容忍绝对不是争斗小人能够做到的，明知对方错了，却不争不斗反而认输，虽然自己吃点小亏，但使别人不受大损。不重表面形式的输赢，而重思想境界和做人水准的高低，这样的人其实活得很潇洒。

这就是孔子所说：“躬自厚而薄责于人，则远怨矣。”责备自己重些，责备他人轻些，这样的人就没有怨恨了。“君子求诸己，小人求诸人。”君子严格要求自己，小人专门苛求别人。中国传统所崇尚的正是“宽则得众，能下人自有志，能容人是大器”的包容精神。

子曰：“居上不宽，为礼不敬，临丧不哀，吾何以观之哉？”这里最值得我们重视的是“居上不宽”的问题。在另外的地方，孔子曾反复从正面说：“宽则得众。”（《阳货》、《尧曰》）包容就能得到群众拥护。二千多年前，当孔子的学生请教其如何做到“仁”时，孔子给出了：“恭、宽、信、敏、惠”，仁者的五项外在行为方式。把“宽”作为“仁”的五个方面内容之一，这对于我们经营企业有莫大的助益。

孔子的核心价值观就是对人的包容，他在论语中多次提到“恕”的重要，其更认为，如果一个人能够把宽恕之心记在心中，就可以受用一生。宽恕之心不仅可以使自己每天都感到很坦荡、快乐，还能温暖你周围的人。一个宽字小到能让你很好的修身、齐家，大到可以使你成功的治国、安天下。一个强大的组织多有一个宽宏大度的领袖，在企业中也是如此，这样的领导者更具有领导魅力，这样的组织也更具有向心力。

在三国时期诸葛亮收姜维的典故中，常胜将军赵云在天水关一战中被姜维大败，丞相诸葛亮不但没有怪罪他，反而在客观分析敌我态势后主动检讨了自己的指挥失误，主动承担失败的责任，并宽慰赵云，使赵云备受感动，日后对蜀国更加忠心耿耿。毛主席在河南看过收姜维的豫剧后，称赞说：“河南的诸葛亮会做思想政治工作。”

在现实生活中，有许多事情，当你打算用怨恨去实现或解决时，你不妨用包容去试一下，或许它能帮你实现目标，解决矛盾，化干戈为玉帛。正所谓“得饶人处且饶人”，人能饶人，人才会容你，这也是包容的回报。包容是一种仁爱的光芒、无上的福分，是对别人的释怀，也是对自己善待。包容是一种生存的智慧和生活的艺术，是看透了社会人生以后所获得的那份从容、自信和超然。

如果说，包容对于一般人来说都非常重要的话，那么，对于居于上位的领导人来说，就更应该是一种必须具备的素质了。所谓“水至清则无鱼，人至察则无徒。”水太清澈了，清澈到像游泳池里的水一样，那时没有鱼儿能够在里面生存的；人太明察，太苛刻了，苛刻到像眼睛里容不得一粒沙子一样，那是没有人愿意跟随你的。俗话说：“金无赤足，人无完人。”其实也是说的这个道理。

人都会犯错误，作为经验和阅历相对差一些的部属来说，工作中出现差错在所难免。领导希望部属少犯错误，而部属更希望不犯错误。但当下属出现了差错时，领导能在指出问题的同时，多一些宽容、理解、安慰，对于部属来讲也是一种鞭策和激励。它既能体现领导对部属的关怀爱护，也能更好地赢得下属对领导的尊重敬仰，从而以加倍努力工作回报领导的包容。

我们的一些企业领导者缺乏包容的心态，很多表面虽然包容，但是秋后算账，让下属随时有战战兢兢、如履薄冰的感觉，久而久之形成了不求有功，但求无过的企业氛围，还会使员工的凝聚力与工作动力受到影响。因为领导没有包容的气度，会使员工好的建议与思想也都停留在头脑中，很多经营的好点子，或是市场的危险信号也都无法反馈到决策层，使信息断层，最终影响企业的决策，这对于需要不断创新的企业来说更是致命的危险。

著名诗人纪伯伦曾说过：“一个伟大的人有两颗心：一颗心流血，一颗心包容。”孔子为我们做了最好的注解：包容是一种美好的情感，一种崇高的境界，是人性绽放的最美丽的花朵。包容更是一种人生态度，一种良好的道德品质，是摆脱许多生活困扰的良方。在我的领导力课堂上，我总结了包容领导力的“四多法则”——多一些人情味，多一分慈悲，多一些柔软语，多一点关爱的眼神，希望对我们的领导者有所助益！下面，我们再来看一个故事。

在日本，有一个年轻的和尚，住在靠近京都的地方，他长得既年轻又英俊，全村的人都喜欢他，崇拜他，相信他是一个伟大的圣人。某一天，事情却全都倒转过来。因为有一个女孩子怀孕了，她告诉父母说这个和尚要负责，



所以全村的人都敌视他，还烧毁了他的茅屋。那是一个非常寒冷的早晨，他们将孩子丢给那个和尚，女孩子的父亲告诉他：“这是你的孩子，你要负责。”和尚只回答说：“是这样吗？”

因为那个小孩子开始哭了，他就当着围观的群众而开始照顾那个小孩子。群众摧毁了整间茅屋，将它烧毁；小孩子嗷嗷待哺，而和尚身无分文，所以，为了那个小孩子，他必须到城里去乞讨。但现在有谁愿意给他任何东西呢？不久之前，他还是一个伟大的圣人，现在他却成为一个大罪人，所到之处人们都当着他的面把门关起来，他们毫无保留地谴责他。然后，他走到了那个女孩的家门前，那个女孩非常沮丧，她听到小孩子在哭、在叫，而和尚站在那里，他只是说：“不要给我任何东西，我是罪人，但是小孩不是罪人，你可以给这个小孩牛奶。”最后那个女孩承认，只是为了要隐瞒小孩真正的父亲是谁，她才污蔑那个和尚，他是完全无辜的。

全村的人又再度回心转意，他们拜在他的脚下，请求他的原谅。女孩的父亲来了，流着眼泪将小孩抱回去，他说：“你为什么不早说？早上的时候，你为什么不说那个小孩不属于你？”那个和尚再度回答说：“是这样吗？”早上的时候他说：“是这样吗？这个小孩是我的吗？”下午的时候他也说：“是这样吗？这个小孩不是我的吗？”我想，大家已经有了答案——那就是：容人。生活中，包容无处不在，无所不有。生活中假若每一个人都明白包容的意义，生活就充满快乐和质量。

“海纳百川，有容乃大”。作为一个企业领导，容人——是取得事业成功的重要条件。在之前的讲座中，我谈到过大局意识的问题，一个企业领导是否具备大局意识是完成领导任务的重要前提。相对于一般员工而言，一个企业领导在日常管理工作中，往往都要想“大事”，做“难事”。

同时，也面临着各种各样的困难和压力，需要妥善处理各种各样错综复杂的关系；工作上千头万绪，有时还会遇到班子其他成员以及下级干部员工的不同意见，凡此种种，都要求一个领导者要有宽阔的胸怀，要“能容天下难容之事”，能化干戈为玉帛，化腐朽为神奇，化不利为有利，只有这样，一个企业领导

才能真正成就大事，办成难事。

政治家跟企业家的工作，如果说有共同之处的话，那就是都要做到“团结一切可以团结的力量”，使自己的对手越少越好，而使自己的朋友越多越好，甚至包括使原来的对手变成现在和今后的朋友。1936年西安事变出现后，国内反蒋、杀蒋呼声不断高涨。按照党对蒋的敌意和仇恨，杀蒋并不过分。

但是，毛主席从中华民族的生死存亡大局出发，通过西安事变，提出了释放蒋介石、停止内战、实行国共合作、建立全民抗日统一战线的主张。正是这种大局意识和宽阔胸怀，促成了全民族抗日救亡运动的形成，为中华民族取得抗日战争的最终胜利作出了历史性贡献。

国内企业中领导者最为包容、宽厚的范例——莫过于李宁了。最近李宁公司的总经理也由陈义红变成了现在的CEO张志勇。李宁作为公司董事长大家公认其在经营上没有“经天纬地”之才，但他还是靠他的“宽厚的性格”赢得了中国本土体育用品品牌NO.1的桂冠。这就是李宁的人格魅力，能忍别人不能忍之事；能容他人不能容之人。

14年零9个月，这是陈义红与李宁合作的时间。陈义红在其公司“中国动向”上市后说：“我要感谢李宁，如果没有他给我那样的机会和平台，我也不会拥有今天这些经验。幸好遇见的是他，因为像我这样你们称之为很霸气的人，如果没有他那样的老板，我们也不会配合那么多年，也可以说，也因为我，我们才搭上了那么多缘分，才有了李宁和动向，我们双方应珍惜缘分。”如果李宁领导者做到了李宁一样的“容人”，无疑成就了自己企业经营道路上的一座“丰碑”，因为你已经走向了真正的“企业管理”。

在容人之道上，海尔的人才理念“人人都是人才，赛马不相马”其实就是一个先容人后用人案例。谈到用人之道，至少你首先要能容纳别人，一个发展中的公司对人才的需求性是多种多样的，海尔的“人人都是人才”的理念指出不管你是一线员工，还是一个普通的机修工，只要你在自己的岗位上发挥着你的作用，能胜任本职工作，你就是人才。这是一个个人能得到尊重，人人有自己的发挥空间的容人环境。

近日，笔者还了解到一个新东方的案例：有一个语法老师在一段时期内，几乎每次上课前用半小时先把校长俞敏洪骂一顿，再开始上课，连学生都不耐烦了，校长却一笑了之：谁让他讲课讲得好呢。可以类比的还有美国华裔总裁王嘉廉，对于与副总裁发生冲突以至打断副总裁鼻梁骨的员工，不但没有处分，反而提拔了。当别人提出疑问时，还是那句话：“谁让他能干呢。”为什么要对各级主管说包容？这同领导工作的性质有关。任何工作，无非涉及到两个方面：一是同物打交道，二是同人打交道。

包容，不影响同物打交道。一个科学家，性格怪癖，但他的工作只是一个人在实验室里同仪器打交道，那么，不包容无伤大雅。一个车间里的员工，只是同机器打交道，那么，即使他同所有人都合不来，也不妨碍他施展技艺制造出精美的产品。但是，任何领导者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，包容的重要性立即就会显示出来。人与人的差异是客观存在的，所谓包容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是领导者的包容。

有些企业家在容人方面就存在很大的问题，他不相信任何人，下面的员工在他一个人的指挥下做着机械性动作，并且还要你时时汇报，事事表明，做每件事的思想动向都要向他汇报，动不动就会问你这个我怎么不知道，你这个想法怎么没向我汇报呀？最后变成没有经过他同意的一切事物都是错的，打击人员做事变成了僵硬性地执行。一味的面斥别人，不容别人有一点思想空间，是会挫伤别人的工作积极性。融入容人之道领导者会具备两个度：广度与高度。

## 一、广度：

1、胸怀宽广。有容人的雅量，能领导比自己某方面能力更强的人，因而能带出一个“狼的团队”，而不是“羊的团队”。

2、学识广泛，经验丰富。知道的东西总是比下属多，预见的事情也总是比别人多，因而总是能把握方向，引导团队朝正确的方向前进。

3、交际广泛，左右逢源。由于心胸宽广，不会轻易发脾气，总是能“开口便笑”，因而容易与领导、同事和下属相处和交流，有利于工作的开展。

## 二、高度：

1、目标高，眼光远。把工作当成事业来做，重视经营个人品牌，珍惜在每一个企业的工作历练，在意于企业提供的发展平台。

2、乐观向上。俗话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，人的情绪是可以传染的，如果带团队的经理人总是悲观、消极的，那么这个团队必然是无可救药的。

3、思维高度，看淡权力，看淡利益。一方面作为领导者，善于授权，善于激发下属自我实现的欲望；另一方面像唐骏一样，不争权斗利，做自己该做的事情，把本职工作做好做漂亮。

从当下中国的现状出发，我们有理由相信，产业转型升级时期，企业家与企业选择“仁爱”的价值观，来履行其社会责任，有着积极的现实意义。我们希望，每一个已经或正走在伟大创业路上的公司，都能从最富有包容力的“仁爱”出发，每一个已经或正在成为伟大领导者的企业家，都能够从最具影响力的“仁爱”出发，成为真正的“仁商”，为整个人类与社会做出应有的贡献。

领导者包容定律：仇恨与敌意如同一面不断增长的墙，而包容与善良则恰似不断拓宽的路。包容不仅是高尚者所具备的修养，更是一种处世的原则。世界上最宽阔的是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空还宽阔的是人的胸怀。包容别人就是在包容我们自己，我们在包容别人的同时，也为自己营造了和谐的氛围，为心灵留下一点舒缓的空间，这便是卓越领导者的包容定律！

# 对下属诉苦——领导力的重要构成因素

贾春宝 / 文

中国的易经告诉我们，任何事物都有正反两面，任何事情都需要内外有别。

比如当你有了难以启齿的事情，或者心灵中蒙受一些阴影，你自然会跟信任的人讲，陌生人之间总是会有难以跨越的鸿沟，那就是心与心之间的距离。即使是被疯传的八卦讯息，了解得再多，主要也会被用于消遣娱乐。

家里缺钱要跟家里人讲，跟外人就没有必要说，家里得到了光彩的事，或者得到了荣誉，要对外人讲，传播家庭的正面形象。那或者是直接的血缘关系、或者是能融合血缘的姻亲关系，或者是基于信任与依赖的关系。至少你所遇到的困难与陌生人是没有丝毫

关系的。即使对方是慈善家、是大善人，其行为都有一定的预期目的，都会有相应的利益驱动的。不讲究回报的付出是施舍，是需要以被施舍的人付出尊严为代价的。

企业也是如此，当企业遇到危难的时候，是需要内部员工之间同舟共济的，而不是把求救信号首先发给那些借贷公司甚至高利贷的放贷人。

不管是距离自己远近角度还是从利益相关者的角度，员工都拥有第一知情权。不管是从提高业绩开源的方式，还是从勒紧裤带节流的方式，内部员工对于陷入危情的企业都会做出相应的贡献。至少当他们知道企业陷入危机，也不会苛求更多的福利待遇。

领导需要向下属展示发展前景，让下属

看到未来以及对未来的信心。这种激励需要讲究方法与技巧，贾春宝在以往的多篇文章中都提到，所谓激励并不单纯是依靠物质与金钱的，给员工带来的安全感，公平公正的平台机制，可以伴随员工成长，实现梦想的未来。为了所面对的困难寻找解决方案，同样是一种激励。

领导要善于向下属倒苦水，坦率地告诉大家，公司所能提供的资源并不是无限的，公司对业绩下滑的容忍度是有限的，公司所留给自己的时间有限，因为公司不可能永远烧钱，永远去做看不到希望、不赚钱的事情，领导需要让下属有紧迫感，替自己去承担相应的压力。

领导对下属承认自己的焦虑，这一方面

是缓解内心的压力，同时也可以得到下属的信任。比如公司所组织的活动，未必都在KTV、夜店之类的奢华消费的场所。相比之下，在路边的烧烤，在公园里的聚餐，在爬山与极限运动的场合，都能收到积极效果。

相比于信心满满、虚妄狂躁，这种惺惺相惜与务实求真更重要。

让员工创造性地去挖掘自己的潜力，勇敢地给自己设定目标，在挖掘自己的潜力基础上，坦率地争取身边同事的协作与支撑。这也是一个向下寻求支撑的力量，避免出现托聘请不如自己的人以凸显自己的能力，并形成“武大郎开店”那样的管理格局。

领导向下属倒苦水示弱，并不是真正的软弱，更多的是树立敢于担当的心理驱使，

并提供公平的表现机会，提供提升的机会。作为领导，在向下属倒苦水的时候，必须是当着所有人的面，以坦诚为原则的，如此每个人所得到的机会与其期待、信任与所分解的压力都是平等的，而不会有厚此薄彼之嫌。

其实即使领导不公示，下属也会感受到来自企业内部的压力，甚至会瞎猜，负面的主观臆断会给企业和团队带来更多的伤害。员工对企业所面临的压力有知情权，当然会有一些内奸，希望就此打压自己企业的信心的。

让员工感觉“前途是光明的，道路是曲折的”，要有“革命尚未成功，同志仍需努力”的忧患意识。要有抱团取暖的团结协作，这才是企业机构存活的基本基因。