

国学智慧系列丛书

值得一读再读的国学首选版本

凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

凌永放 著



学校没教过的
管理学

韩非子

韩非子

传统典籍中的管理学精华
中国历代明君的处事准绳
现代管理高手的必读之书

学校没教过的

管理学

的
理
学

韩非子

凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社
WANGJIAJI CHUBENJITAI JINGJI JIYU
JINJIJI CHUBENJITAI JINGJI JIYU

凌永放 著

图书在版编目 (CIP) 数据

学校没教过的管理学——韩非子 / 凌永放著. —南京:
江苏文艺出版社, 2011.6
(国学智慧系列)
ISBN 978-7-5399-3836-3

I. ①学… II. ①凌… III. ①法家②韩非子 - 通俗读
物 IV. ①B226.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104422 号
图字: 10-2010-104 号

书 名 学校没教过的管理学——韩非子
著 者 凌永放
项目合作 锐拓传媒
责任编辑 丁小卉
责任校对 刘钰洁
责任监制 卞宇坚 江伟明
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社 <http://www.jswenyi.com>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 扬中市印刷有限公司
开 本 718×1000 毫米 1/16
字 数 290 千
印 张 17.75
版 次 2011 年 6 月第 1 版, 2011 年 6 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5399-3836-3
定 价 29.00 元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

本书中文繁体字版本由好优文化在台港出版, 今授权江苏文艺出版社
在中国大陆地区出版其中文简体版本。该出版权受法律保护, 未经书面同
意, 任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

韩非其人

韩非，约公元前二八〇到前二三三年在世，战国时韩国（今河南新郑）人，春秋战国时期法家的集大成者，后世称之为“韩子”或“韩非子”。史载韩非与李斯一同师从儒家代表人物荀卿，韩非虽然口吃，不善言谈，却长于著书立说，其文纵横捭阖，气势逼人，连李斯也自叹不如。

汉代司马迁在《史记·老子韩非列传》中提到，韩非为“韩之诸公子”。国君之子的显赫地位，决定了韩非接触到的都是上层统治阶级，不可能像儒家、农家、墨家那样与下层百姓声气相通。长期浸淫在宫廷斗争的生活经历，使得韩非谙熟官场斗争，看到人性的丑恶面在险恶残酷的权利争夺中无限膨胀，更印证了他从老师荀卿那里学到的“人性恶”的观点。

韩国是战国七雄中最弱小的国家，韩非目睹自己国家日趋衰亡，曾多次向韩王上书进谏，阐述变法图强的重要性，提出了富国强兵的多项政策，希望韩王励精图治，重振国威。然而韩王置若罔闻的态度使得韩非十分失望，他看到了韩国行将灭亡的命运，于是写出了《孤愤》、《五蠹》、《说林》、《说难》、《内储说》、《外储说》等二十卷、五十五篇、十万余言的著作。这些文章后来传入秦国，受到秦王嬴政的赞赏，发出了“嗟乎！寡人得见此人与之游，死不恨矣”的感叹。秦王为了见到韩非，便马上下令攻打韩国。韩王原本不重用韩非，但迫于形势，只能派韩非出使秦国。秦王见到韩非后，非常高兴，然而韩非却因为其“韩之诸公子”的身份，一直得不到信任和重用。李斯由于嫉妒韩非的才能，惧怕其一旦得宠将威胁自己的地位，于是不断找机会陷害韩非。韩非曾上书劝秦始皇先伐赵缓伐韩，遭到李斯和姚贾的谗害，他们进言：“韩非，韩之诸公子也。今王欲并诸侯，非终为韩不为秦，此人之情也。今王不用，久留而归之，此自遣患也，不如以过法诛之。”嬴政认可了他们的说法，下令将韩非入狱审讯。李斯派人给韩非送去毒药，让他自杀。韩非想向秦王自陈心迹，却又不得觐见。秦王在韩非入狱之后后悔了，便下令赦免韩非，然而为时已晚。这位深谙宫廷权势之术的法家代表人物，终究还是倒在了争功邀宠的谗言之下。

春秋战国时期王室衰微、诸侯争霸，学者们周游列国，希望统治者采纳自己的学术观点治理国家，各种思想和智慧也得到了充分的表达，产生了诸如儒、墨、名、法、道、农、阴阳等理论学派，也造就了孔子、老子、墨子、庄子、列子等“诸子百家”。在这种学术宽容的大环境中，韩非子无疑是其中最特殊的一位，他先天生理缺陷，“不能道说”，却文笔流畅，靠文章打动了秦王；师从儒家荀卿，却以法家集大成者的身份著书

立说；春秋战国时期思想家虽多数不能官居要职，各种学说也得不到统治者的真正响应，却也很少受到什么迫害，只有韩非得到了秦王的赏识，最终却惨死在了老同学李斯的手下。

自古以来，知识分子总有一种习气，就是感叹自己怀才不遇，希望自己的才能或观点得到赏识，“学成文武艺，货于帝王家”。然而，现实却总是“冯唐易老，李广难封”。能够将书斋式的理论上升到政治斗争的高度，并且成功将自己的学说推销给秦始皇的人，恐怕只有韩非一个。韩非推崇的刑名之术，具有立竿见影的统治效果，虽然他最后客死异乡，但秦朝的荒唐暴政与韩非的法家思想是绝对脱不了干系的。

《韩非子》其书

韩非的著作是他逝世后由后人辑集而成的。《汉书·艺文志》著录《韩子》五十五篇，《隋书·经籍志》著录二十卷，张守节《史记正义》引阮孝绪《七录》也说“《韩子》二十卷”。篇数、卷数皆与今本相符，可见今本并无残缺。自汉而后，《韩非子》版本渐多，其中陈奇猷《韩非子集释》尤为校注详赡，考订精确，取舍严谨；梁启雄的《韩子浅解》则简明扼要，深入浅出，功力深厚。

惨礲少恩，峻刻犀利

《韩非子》一书摈弃了儒家仁、义、礼、智、信的传统道德观，强调用赏罚的办法抓住人们趋利避害的心理，提出：“凡治天下，必因人情。人情者，有好恶，故赏罚可用；赏罚可用，则禁令可立而治道具矣。”（《八经》）法家认为人不可能通过自律来到达自身和社会的稳定，必须有他律，即刑罚。在赏与罚的关系上，韩非认为应“慎赏”，在《心度》中告诫人君：“刑胜而民静，赏繁而奸生。故治民者，刑胜，治之首也；赏繁，乱之本也。”

由于韩非经历过惨烈的宫廷政治，看到的都是险恶丑陋的尔虞我诈，所以“惨礲少恩”便成了《韩非子》的主要语言风格，充满怨愤之气的表达方式也外化成了《韩非子》五十五篇峻刻、犀利的文风。例如《说难》中描述了专制君主喜怒无常、猜忌无度，一切从个人好恶出发来决定事情的特殊心理；《孤愤》中则对法术之士在专制制度下，个人必将步向悲剧的历史必然性进行了论述。

说理透彻，层次分明

《韩非子》中的文章说理透彻，思想敏锐，层次分明，辩锋犀利。例如《五蠹》为了说明自己的法治思想符合时代的要求，先从社会历史的发展过程入手，逐个分析了不同时代所面临的主要矛盾，以及解决这些矛盾的办法；接着又分析了他所处时代的主要矛盾及特点；最后提出了“明主峭其法而严其刑也”的法治主张。强大的逻辑力量、厚重的历史知识，加上作者透彻的议论，使得文章雄浑博大、理由充足，极具说服力。

与孔孟之徒的著作尚清谈、不切实际相比，《韩非子》鄙视仁义道德的力量，抓住人性中自私的一面，一切从利害出发，且看法深刻。特别是对宫廷、官场的丑恶，更是剖析得淋漓尽致、入木三分。例如《备内》写君主的妻妾嫡子纷纷盼望君主早点死去，

毫无家庭温情可言的心理动机;《八奸》写了君主的“同床”者、“在旁”者、诸位“父兄”利用特殊的关系误导君主、败坏国事的现象。借助于作者丰富的表现力,《韩非子》描写的虽然是两千多年以前的事情,但今人读之,仿佛就在眼前。

寓意深刻,形象生动

《韩非子》的另一大特色是在寓言方面。虽然先秦诸子的著作中也或多或少地存在寓言的成分,但真正大量借助寓言来说理并且驾轻就熟的,却是始于韩非。据统计,《韩非子》中的寓言故事,多达三百余则,数量为先秦诸子之冠。《韩非子》有许多篇,如《十过》、《喻老》、《说林》、《内储说》、《外储说》等,都是寓言专辑,可见韩非是在有意识地搜集整理寓言故事。从此,寓言就从议论文中分离了出来,成为一种独立的文体。

《韩非子》中的寓言故事主要取材于历史事迹和现实生活,不仅寓意深刻、说理贴切,而且构思精巧、形象生动,具有警策世人的艺术效果。其中的“守株待兔”、“郢书燕说”、“画鬼最易”、“老马识途”、“滥竽充数”、“自相矛盾”、“买椟还珠”等等广为流传,至今仍作为成语常常被人征引,具有长久的艺术生命力。



目 录

韩非其人	(1)
卷一 初见秦	(1)
夫差听信谗言,勾践东山再起	(2)
新秀丽险因错误的策略破产	(3)
卷二 存韩	(6)
隋炀帝三征高句丽	(8)
雅虎的战略失误	(9)
卷三 难言	(11)
惠王不听劝告,商鞅出奔秦国	(13)
满足顾客“梦想”的新加坡航空公司	(14)
卷四 爱臣	(16)
宋太祖杯酒释兵权	(17)
娃哈哈的扁平式管理模式	(19)
卷五 主道	(21)
项羽为什么败给了刘邦	(23)
李彦宏的百度军规	(24)
卷六 有度	(26)
口有蜜,腹有剑的李林甫	(27)
为什么巴菲特有时间填写歌词	(29)
卷七 二柄	(31)
楚王好细腰,官中多饿死	(33)
独裁为公,论功行赏的郭台铭	(34)
卷八 扬权	(36)
韩、赵、魏三家分晋	(38)
贾南德拉的退位之路	(39)
卷九 八奸	(41)
善走上层路线的安禄山	(43)
一个拥有三千双鞋子的女人	(44)

卷十 十过	(46)
春秋霸主齐桓公的凄惨结局	(48)
希特勒刚愎自用,自取其辱	(49)
卷十一 孤愤	(51)
齐威王整饬吏治烹贪官	(53)
英国议员“特别费”丑闻	(54)
卷十二 说难	(56)
弥子瑕余桃啖君	(58)
谁是最懂布什心思的人	(59)
卷十三 和氏	(61)
赵武灵王废长立幼,分国为二	(63)
王安公司破产的启示	(64)
卷十四 奸劫弑臣	(66)
春申君杀子	(68)
蓝色巨人 IBM 的官僚作风	(68)
卷十五 亡征	(70)
燕王朱棣篡位夺权	(73)
新加坡关于外来人才的纷争	(74)
卷十六 三守	(76)
民称“二皇帝”的贪官和珅	(77)
企业文化导致的安隆公司(Enron)破产	(78)
卷十七 备内	(80)
宋文帝刘义隆的悲惨结局	(82)
亿万富翁的遗嘱	(83)
卷十八 南面	(84)
唐太宗用人不疑	(86)
尼克松大胆任用基辛格	(87)
卷十九 饰邪	(89)
晋献公卜筮立骊姬	(91)
恩威并施的松下幸之助	(92)
卷二十 解老	(94)
中国历史上第一位亡国之君——夏桀	(96)
美国腐败官员的下场	(97)
卷二十一 喻老	(99)
楚庄王一鸣惊人	(103)
商人与鱼缸的故事	(104)



卷二十二 说林上	(105)
涸泽之蛇	(107)
蜈蚣买水的故事	(108)
卷二十三 说林下	(110)
三虱相讼	(112)
可口与百事同演的无间道	(113)
卷二十四 观行	(115)
庞统当知县	(116)
管理中应该回避的野鸭教练	(117)
卷二十五 安危	(119)
魏文侯守约赴猎	(121)
真诚到永远的海尔	(122)
卷二十六 守道	(124)
诸葛亮挥泪斩马谡	(126)
首脑的权力大不过制度	(127)
卷二十七 用人	(129)
魏惠王问宝	(132)
索尼公司(Sony)的鲜花疗法	(133)
卷二十八 功名	(135)
白首不见招的冯唐	(137)
得人心者得天下	(138)
卷二十九 大体	(139)
崇尚无为而治的曹参	(140)
热爱迁徙的美国公民	(141)
卷三十 内储说上七术	(143)
竖牛饿死叔孙豹	(145)
兼听则明,偏听则暗	(146)
卷三十一 内储说下六微	(148)
晋文公与厨师	(151)
“李文和间谍案”背后的隐情	(151)
卷三十二 外储说左上	(153)
曾子杀猪	(156)
信誉成就摩根家族	(157)
卷三十三 外储说左下	(158)
赵简子大胆用阳虎	(160)
管理学中的刺猬法则	(160)



卷三十四 外储说右上	(162)
晏子与齐景公论田成子	(165)
小泉纯一郎铲除异己	(166)
卷三十五 外储说右下	(167)
唐太宗论隋文帝	(169)
杜邦家族从集权到分权的演变	(170)
卷三十六 难一	(172)
唐太宗封赏不私亲	(175)
日本人的等级观念	(176)
卷三十七 难二	(178)
朱元璋重典治国	(180)
新加坡完善的法制体系	(181)
卷三十八 难三	(183)
子之巧用说辞夺燕国	(185)
成功骗过希特勒的诺曼底登陆	(186)
卷三十九 难四	(188)
吕后篡权得刘氏天下	(191)
麦当劳式的走动管理	(192)
卷四十 难势	(193)
叔孙通礼法兴汉	(197)
善弈者谋势,不善弈者谋子	(197)
卷四十一 问辩	(199)
唐太宗三次谴归房玄龄	(200)
IBM 的识别牌	(201)
卷四十二 问田	(203)
唐代官员的考绩制度	(204)
ABC 的缓慢升迁制度	(205)
卷四十三 定法	(207)
九千岁太监魏忠贤	(209)
猴公司的香蕉实验	(210)
卷四十四 说疑	(212)
骊姬乱晋,里克弑君	(214)
为何王石休假,万科依然成长	(215)
卷四十五 诡使	(217)
古代文人眼中的终南捷径	(219)
员工管理中的热炉法则	(220)



卷四十六 六反	(222)
触龙说赵太后	(225)
麦克阿瑟被炒鱿鱼的真实原因	(226)
卷四十七 八说	(228)
雍正赐死年羹尧	(231)
华为不迁就有功之臣	(232)
卷四十八 八经	(234)
东汉窦氏兄妹弄权	(237)
惠普公司的金香蕉奖	(238)
卷四十九 五蠹	(240)
朱元璋鞭笞朱亮祖	(244)
迪士尼不断创新的启示	(245)
卷五十 显学	(247)
赵括纸上谈兵	(250)
英特尔的核心价值观之一——强调纪律	(251)
卷五十一 忠孝	(253)
淳于髡巧谏齐威王	(255)
军纪森严的巴顿将军	(257)
卷五十二 人主	(258)
西汉辅命大臣霍光	(260)
伊朗精神领袖哈梅内伊	(261)
卷五十三 赏令	(263)
商鞅变法兴秦国	(264)
本田公司独特的激励机制	(265)
卷五十四 心度	(267)
司马伦狗尾续貂	(269)
创新是索尼的永久战略	(270)
卷五十五 制分	(272)
汉武帝时期的“告缗”制度	(274)
日本酒后驾车“连坐”处罚	(275)

卷一
初见秦

顾名思义就是韩非初次觐见秦王的奏疏，文章要秦王凭借有利形势图天下霸业，实际上是实行强道，运用战争手段统一天下。文中反复阐述了合适的谋臣、正确的策略对成就霸业的重要。

提要

《初见秦第一》，顾名思义就是韩非初次觐见秦王的奏疏，文章要秦王凭借有利形势图天下霸业，实际上是实行强道，运用战争手段统一天下。文中反复阐述了合适的谋臣、正确的策略对成就霸业的重要。

经文

臣敢言之，往者齐南破荆，东破宋，西服秦，北破燕，中使^①韩、魏，土地广而兵强，战克攻取，诏令天下。齐之清济浊河，足以为限^②；长城巨防，足以为塞。齐，五战之国也，一战不克而无齐。由此观之，夫战者，万乘^③之存亡也。且臣闻之曰：“削迹无遗根，无与祸邻，祸乃不存。”秦与荆人战，大破荆，袭郢^④，取洞庭、五湖、江南，荆王君臣亡走，东服于陈。当此时也，随^⑤荆以兵则荆可举，荆可举，则民足贪^⑥也，地足利也。东以弱齐、燕，中以凌三晋。然则是一举而霸王之名可成也，四邻诸侯可朝也。而谋臣不为，引军而退，复与荆人为和，令荆人得收亡国，聚散民，立社稷主，置宗庙，令率天下西面以与秦为难，此固以失霸王之道一矣。天下又比周^⑦而军华下，大王以诏破之，兵至梁郭^⑧下，围梁数旬则梁可拔，拔梁则魏可举，举魏则荆、赵之意绝，荆、赵之意绝则赵危，赵危而荆狐疑，东以弱齐、燕，中以凌三晋。然则是一举而霸王之名可成也，四邻诸侯可朝也。而谋臣不为，引军而退，复与魏氏为和，令魏氏反收亡国，聚散民，立社稷主，置宗庙，令率天下西面以与秦为难，此固以失霸王之道二矣。前者穰侯^⑨之治秦也，用一国之兵而欲以成两国之功。是故^⑩兵终身暴露于外，士民疲病于内，霸王之名不成，此固以失霸王之道三矣。

注释

- ① 使：使唤、驱使、役使。
- ② 限：险阻。
- ③ 万乘：指代天子，此处借指大国。
- ④ 郢：今湖北江陵，战国时是楚国的都城。
- ⑤ 随：追击。
- ⑥ 贪：夺取。

⑦ 比周：朋党勾结，此处指六国合纵对抗秦国。

⑧ 郭：外城。

⑨ 穰侯：魏冉，原为楚国人，秦昭襄王舅，宣太后异父弟。一生四任秦相，封于穰。

⑩ 是故：因此、所以，表结果的复合词。

译文

我斗胆进言：过去齐国南面打败楚军，东面攻破宋国，西面迫使秦国顺服，北面击败燕国，居中役使着韩、魏两国，土地广阔而兵力强大，战则胜，攻则取，号令天下。齐国的济水和黄河，足以用来当做险阻；长城和巨防，足以用来当做要塞。齐国是打了五次胜仗的国家，后来仅因一次战斗失利就濒于灭亡。由此看来，战争是关系到大国存亡的大事。况且我听说过这样的话：“斩草要除根，不和祸害为邻，祸害就不会存在。”秦军和楚军作战，大败楚军，袭击了郢都，占领了洞庭、五湖、江南一带，楚国君臣逃走，向东窜伏于陈城。当此之时，用兵追击楚军，就可占领整个楚国；既可占领楚国，楚民就足以归我所有，楚地就足以归我所用，向东面可进而削弱齐、燕两国，向中原则可侵袭韩、赵、魏三国。真能如此，那就是一举而成就了霸王之名，可使四邻诸侯都前来朝拜。但是谋臣不这样做，却带领军队撤退，重新与楚国讲和，使楚人得以收复失地，聚集起逃散的百姓，重立社稷坛，设置宗庙，让他们率领各国向西来和秦国作对，这是秦国第一次失去称霸天下的机会。此后，合纵六国又紧密配合，驻军华阳之下，大王下诏击败了它们，兵临大梁城下。只要包围大梁数十天，就可攻克大梁；攻克大梁，就可占领魏国；占领魏国，楚、赵联合的意图就无法实现；楚、赵联合意图无法实现，赵国就危险了；赵国危险，楚国就会在策略上犹豫不决。则大王向东面可以削弱齐、燕，在中原可以侵袭韩、赵、魏。真能如此，那就是一举而成就了霸王之名，可使四邻诸侯都前来朝拜。但是谋臣不这样做，却带领军队撤退，重新与魏国讲和，使魏人得以收复失地，聚集起逃散的百姓，重立社稷坛，设置宗庙，让他们率领各国向西来和秦国作对。这是秦国第二次失去称霸天下的机会。先前穰侯治理秦国时，想用一国的兵力来建立两国的功业，因此士兵终身在野外风吹日晒，百姓在国内则疲病交加，未能成就霸王之名。这是秦国第三次失去称霸天下的机会。

事例解析

夫差听信谗言，勾践东山再起

提起越王勾践卧薪尝胆的故事，大概每个人都能说上几句。其实，在著名的吴越之战中，有一个关键性的人物，就是吴国的谋臣伯嚭。

伯嚭本为楚国的贵族之后，其父为官正直却被小人陷害，导致株连全族。伯嚭当时正好在外，故能逃过一劫，闻此噩耗，只能千里迢迢地投奔吴国。伍子胥作为同样逃亡出来的楚人，在吴王手下受到了重用，或者是出于对伯嚭“同病相怜”的同情，所

以在吴王面前大力举荐伯嚭。但实际上,伍子胥对伯嚭的人品一无所知,更想不到日后会被他所害。

公元前四九四年,吴王夫差为报杀父之仇,调遣了全国的军队,以伍子胥为大将,伯嚭为副将,取太湖水道攻打越国,双方激战于夫椒(今江苏太湖中洞庭西山)。越国大败,困于会稽山,万般无奈之下,派大夫文种前去向夫差求和。不料伍子胥态度强硬,要求吴王放弃讲和,继续攻打越国,求和陷入僵局。

勾践知道求和不成,本打算拼以死战,文种却向勾践献计说,吴国的太宰伯嚭好色贪财,又是夫差宠昵的近臣,如果能贿赂伯嚭的话,则有望议和。勾践立即挑选美女珠宝,让文种前去拜访。果不其然,看到这些贿赂,伯嚭答应在吴王面前代为说话,力促议和。

当文种又去拜见吴王,伍子胥仍旧坚持己见,认为吴越是世仇,有吴则无越,有越则无吴,指出“今不灭越,悔将无及”。正在僵持之际,伯嚭却一反常态打破沉默说:“我听说讨伐敌国只是为了让对方臣服,现在越国已经前来求和了,我们为什么还要苛求呢?”听了伯嚭的谗言,本来就趾高气扬的夫差更加不把勾践放在眼里,为了显示自己的宽容大度,当场答应了越王的求和,撤离了围困会稽山的大军。

公元前四九二年五月,越王勾践为实践求和时许下的诺言,毅然率领范蠡等三百人“入臣于吴”,当了人质,为夫差洒扫庭除、驾车养马。夫差看到勾践小心谨慎地侍奉自己,更加觉得志满得意,万万想不到自己以后会命丧其手。三年后,夫差再次拒绝了伍子胥的提议,听信伯嚭的谗言,将勾践放归越国。勾践回国后卧薪尝胆,励精图治,采纳了范蠡的诸多治国良策,越国渐渐壮大。而在吴国,伯嚭屡进谗言,终于导致夫差杀掉了忠心耿耿的伍子胥,夫差自己也在胜利的麻痹下终日大兴土木,寻欢作乐,吴国日渐衰微。

勾践复仇的日子终于到了。公元前四七八年,勾践率兵伐吴,大败吴兵于笠泽。公元前四七六年,勾践再次伐吴。公元前四七五年,越军围吴。公元前四七三年十一月,吴都被围三年后城破,夫差率随从逃到姑苏台。夫差派人向勾践请罪,希望像勾践当年那样做个附庸国,以保全社稷,遭到拒绝后,夫差被迫自杀,吴国灭亡。

评 论

因为听信了伯嚭的谗言,夫差诛杀了伍子胥,断送了吴国,也葬送了自己。古往今来,谋臣作为君主身边宠信的智囊,如果不能发挥积极的作用,必将导致严重的后果,这样的事情非只此一例。所以韩非提出了“谋臣不为”,会导致君主“失霸王之道”,用人不当小则内乱,大可亡国,历史带给我们的教训是极其沉重而深刻的。

事例解析

新秀丽险因错误的策略破产

谈到美国的行李箱制造业,不能不提起新秀丽,它可以说是美国行李箱制造业中

唯一一个全球性运作的大型公司。一九一〇年,公司创始人杰西·史瓦德(Jesse Shwayder)开始涉足汽车后车厢生产,在科罗拉多州丹佛市创立了新秀丽,至今已经有近百年的历史。公司最早的名称是史瓦德汽车后车厢制造公司。

许多年以来,新秀丽一直都在行李箱制造业这一竞争激烈的行业中稳坐着头把交椅。为了巩固自己的优势地位,新秀丽实行了扩张战略,向世界各地推进,广泛宣传自己的产品。一九九三年,新秀丽兼并了美国另一大型行李箱公司——美国旅游者公司(American Tourister),通过这次兼并,新秀丽开始向年轻一代和假日旅游者进行推广。但没有想到,不久之后,一个策略上的失误险些葬送了杰西苦心经营一辈子的事业。

美国旅游者公司之所以声名卓著,是与其一则广告有关:铁笼中,一只名叫伍菲(Oofi)的大猩猩狂躁地将一个行李箱向铁笼砸去,行李箱虽然碰撞剧烈,但是里面的东西却完好无损。这是美国广告历史上非常著名的一则广告,不言而喻地向公众展示了行李箱的特性,伍菲也一举成为了家喻户晓的明星,消费者看到伍菲就会想到美国旅游者公司的产品。

新秀丽刚兼并这家公司时,对大猩猩伍菲也是宠爱有加。但三年后,新任总裁尼可拉斯为了将公司从不景气和负债累累中解脱出来,采取了全新的策略,这其中就包括要给公司设计全新的形象,于是可怜的大猩猩伍菲就被赶出了家门。在向华尔街的股票分析师解释他的新措施时,尼可拉斯还沾沾自喜地说自己终于能赶走这只大猩猩了。

由于尼可拉斯一上任就裁掉上百名员工,同时还提高批发价格,重组公司的销售渠道,迫使零售商店和百货商店将这些上涨的成本转嫁给消费者,新秀丽的股票一下涨到了五十元,这让华尔街暂时对新秀丽恢复了信心。但是,之后的两年中,由于新秀丽采取了一系列现在看来是极为错误的策略,使得公司股票价格一路狂跌,从五十元降到了五元。

尼可拉斯被迫辞去了职务,新秀丽的命运被转到了一个年仅二十六岁的年轻人手中,他必须很快地设计出一个重整公司财务的计划并执行,如果这一新的调整不能成功,新秀丽这个行李箱制造界的巨人就会面临破产的命运。

年轻的新总裁凡内维砍掉许多无法营利的产业,关掉部分生产和配送中心,整顿那些运行不良的零售店,关闭过去经营的明显没有竞争能力的高档鞋类生产线,并相应地解雇了公司将近百分之二十五的员工。与此同时,公司调整了市场策略,设计了新的行李箱造型来满足消费者快速变化的需求。

更令人欣喜的是,公司新的市场策略中有一个重要环节,就是“大猩猩回娘家”。广告中,尽管大猩猩伍菲依然怒气冲冲,但是大家都高兴地看到了自从伍菲回家之后,新秀丽销量节节攀升。在经历过策略的颠簸起伏之后,新秀丽格外珍惜伍菲这个明星,它时时出现在新秀丽广告中,再也不会被轻易抛弃。

评论

因为尼可拉斯制订了错误的市场策略,新秀丽将明星伍菲赶出了家门。虽然取



得了一定的成绩,但是新秀丽很快就从财务状况良好变成了负债经营,销售大幅下降,消费者信任度和品牌知名度都大不如前。虽然不能把这些后果都归罪于赶走伍菲,但是不可否认的是,“大猩猩回娘家”的确是为公司带来了利润。可见正如韩非所秉持的主张:无论是治理国家还是经营企业,正确的策略选择是确保兴亡不衰的重要法则。



存韩二

存韩，即保存韩国，使之免受秦国的侵犯。韩非之死正是起于此文。韩非期望通过文章说服秦王，保护韩国免遭侵犯，最终却被李斯和姚贾的谗言所害，在狱中服毒自尽。有部分学者认为，真正由韩非撰写的《存韩》只有从开头到“夫攻伐而使从者间焉，不可悔也”，其余则是编者附上的李斯奏疏，缀于《存韩》之后，以见事件的全貌。此说当可信。

提要

存韩，即保存韩国，使之免受秦国的侵犯。韩非之死正是起于此文。韩非期望通过文章说服秦王，保护韩国免遭侵犯，最终却被李斯和姚贾的谗言所害，在狱中服毒自尽。有部分学者认为，真正由韩非撰写的《存韩》只有从开头到“夫攻伐而使从者间焉，不可悔也”，其余则是编者附上的李斯奏疏，缀于《存韩》之后，以见事件的全貌。此说当可信。

经文

韩事秦三十余年，出则为扞蔽^①，入则为席荐^②。秦特出锐师，取韩地而随之，怨悬于天下，功归于强秦。且夫韩入贡职，与郡县无异也。今臣窃闻贵臣之计，举兵将伐韩。夫赵氏聚士卒，养从徒^③，欲赘天下之兵，明秦不弱，则诸侯必灭宗庙，欲西面行其意，非一日之计也。今释赵之患，而攘内臣之韩，则天下明赵氏之计矣。

夫韩，小国也，而以应天下四击，主辱臣苦，上下相与同忧久矣。修守备，戒强敌，有蓄积，筑城池以守固。今伐韩，未可一年而灭，拔一城而退，则权轻于天下，天下摧我兵矣。韩叛则魏应之，赵据齐以为原^④，如此，则以韩、魏资赵假^⑤齐以固其从^⑥，而以与争强，赵之福而秦之祸也。夫进而击赵不能取，退而攻韩弗能拔，则陷锐之卒，黜^⑦于野战，负任之旅，罢于内攻，则合群苦弱以敌而共二万乘^⑧，非所以亡赵之心也。均如贵臣之计，则秦必为天下兵质矣。陛下虽以金石相弊，则兼天下之日未也。

今贱臣之愚计：使人使荆，重币用事之臣，明赵之所以欺秦者；与魏质以安其心，从韩而伐赵，赵虽与齐为一，不足患也。二国事毕，则韩可以移书定也。是我一举，二国有亡形，则荆、魏又必自服矣。故曰：“兵者，凶器也。”不可不审用也。以秦与赵敌衡，加以齐，今又背韩，而未有以坚荆、魏之心。夫一战而不胜，则祸构矣。计者所以定事也，不可不察也。韩、秦强弱在今年耳。且赵与诸侯阴谋久矣，夫一动而弱于诸侯，危事也；为计而使诸侯有意^⑨我之心，至殆也；见二疏^⑩，非所以强于诸侯也。臣窃愿陛下之幸熟图之。夫攻伐而使从者间焉，不可悔也。

注释

① 扞蔽：袖套和车帷，相当于“屏障”，与下文“席荐”相对。