

商用二十五史丛书



秦公司兴亡史

——以经营观点剖析帝国七百年盛衰

[台湾]陈文德 著

岳麓书社

商用

25

史丛书

秦公司兴亡史

——以经营观点剖析帝国七百年盛衰

[台湾]陈文德 著

岳麓书社

图书在版编目(CIP)数据

秦公司兴亡史/陈文德著. —长沙:岳麓书社, 2000

(商用二十五史丛书)

ISBN 7-80665-055-5

I. 秦… II. 陈… III. 中国-古代史-秦代-研究 IV. K233.07

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第42345号

责任编辑 云 生

封面设计 黄 朝

秦公司兴亡史

[台湾]陈文德 著

岳麓书社出版发行(长沙市河西新民路10号)

湖南省新华书店经销 长沙市银都教育印刷厂印刷

2000年9月第1版第1次印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:7.5

字数:190,000 印数:1—5,000

ISBN7-80665-055-5

K·208 定价:13.50元

如有印装质量问题 请与承印厂调换

(厂址:长沙市远大一路马王堆 邮编:410001)

前言：无敌军团现形记

大秦帝国，人类史上一个谜样的大王朝，在我国传统儒家史观中，她是一空前绝后的暴虐政权——所谓的虎狼之国，几乎所有政治上的罪恶，都可以用在她身上；而秦始皇建立的短命皇朝，更是儒者“暴政必亡”最有力的样板证据。奇异的是，当中国人自己尽情地诋毁秦国的政绩及功业时，外国史家却将秦国视为一个空前伟大的王朝，尤其肯定她对中国版图及文物的统一有着不可磨灭的功劳。当秦始皇兵马俑在日本展出时，数百万的日本人，更抱着虔诚且尊崇的心理前往参观。

这样的心态，崇信儒家学说的中国人可能大惑不解。其实如果认真研读《史记》中的卷五及卷六——《秦昭襄王本纪》及《秦始皇本纪》，我们将会吃惊地发现，司马迁的记载及对秦国的评判，与我们印象中的“暴秦”相去甚远。到底是在什么时候，我们开始产生了这种严重的误导呢？为什么身为后代子孙，我们反而对自己的先祖事迹有着“当局者迷”的错误观念呢？

儒家史观的天大谎言

正当我们以较客观的立场、更开明的观念，对秦国的历史

作平反般地重行整理，企图还给这个中国史上第一个大帝国一个本来面目的同时，秦始皇兵马俑的适时发现，有如一顆原子弹般地粉碎了数千年来传统儒家史观的天大谎言。

西元一九七四年春天，在传说中秦始皇陵墓遗迹所在地的骊山陵向东大约一公里半的地方，一群临潼县晏寨人民公社的社员，在挖掘井泉的时候，意外发现很多如人一般大小的泥塑人像，一副先秦时代武装军士的打扮。经过考古学家十数年来细心地挖掘、研究、整理，证实了这便是史书中所记载的秦始皇陵墓。这些被称为秦始皇兵马俑的武装塑像，公认是本世纪考古学家最重要的大发现之一。

在司马迁的《史记》中，有如下记载：

始皇卅七年七月丙寅，始皇帝崩于巡幸中的沙丘平台……太子胡亥袭位为二世皇帝，九月才将始皇帝葬于骊山。始皇初掌政权的时候，便曾在骊山进行挖地的工程。统一天下以后，更由全国各地征调七十余万工人，展开陵墓建修工程。深度穿越三层的泉水，并且用铜器为支撑，建立了一座豪华的地下宫殿，里面陈列文武百官塑像，各种奇珍异宝也塞得满满的。并且命令机械工程师设计暗箭藏弓等机关，只要有人贸然靠近，立遭万箭穿心。又运用人工灌输水银，做成百川、江河、大海以为护城之用……在这个庞大的地下皇陵中，可以说上有天文，下有地理……并且还有用鲇鱼油做成的大蜡烛，能够保持非常长时间的亮度……

这个空前奢华的巨大陵墓，除了象征秦国空前庞大的权力，以及秦始皇个人的好大喜功外，更与传说中的另外一个地上大宫殿——阿房宫——被不少史学家及文人并称为秦始皇一生罪

恶的代表作品。项羽火烧咸阳时，传说中的阿房宫全毁，但骊山皇陵由于处在地下，而且机关重重，想必未曾遭到严重破坏，但它到底在什么地方？是不是真的有如《史记》记述的豪华奢侈？两千年来一直是读历史的人最想知道的大谜团。

班固《汉书》中的《刘向传》里，有一段刘向与汉成帝的对话，也曾对秦始皇的陵墓作过如下的描述：

秦始皇据说埋葬于骊山山麓旁的原野中，这座巨大陵墓深入三层的地下泉底，内部格局有如一座巨大宫殿，坟上的土堆高度有如一座小山。陵墓内部高五十余丈，周围宽约五里四方，有石墩做成的桌椅，鲑鱼脂做成的蜡烛，用水银灌输而成的人工江海，用黄金做成的鸟雁和大量金银财宝。此外，陵墓内装设有各种防备用的机关暗器，华丽珍贵的棺槨，雄伟的宫殿建筑，气派不亚于秦皇的宫室……不过臣认为这些传说不免有些夸张，描述中的奢侈豪华有很多不可信之处。反正这个陵墓在建造不久，便可能被项羽同时给毁掉了，如今在原址上，根本找不到任何痕迹。

刘向这个判断相当正确，实际发现的秦皇陵，远不如《史记》及《汉书》上记载的奢侈豪华。记载中秦皇陵高五十余丈，周围五里四方，换算现代的长度，高约有一百二十米，面积则约两千一百米见方左右，但以实际皇陵的高度测量则只有四十五米，虽然占地周围有多少仍在挖掘中，但似乎在规模上比传说中小得多。

不过有一点倒颇正确，皇陵由外观看如同一座小山，因此能潜藏地下两千余年，不被发现，也不被破坏，让我们有幸从中了解到秦朝及秦始皇较真实的一面。

始皇陵墓暗藏千古谜团

就目前发现的陵墓来看，它的规模仍大于汉朝以后诸皇朝的陵墓，只是里面的结构虽庞大而气派，但并未显示奢华的一面。更让人惊异的是，根本没有珍藏什么黄金宝物，或豪华宫殿及百官列像，反而挖出了史书上从未记载过的武装塑像，也就是被称为“秦始皇兵马俑”的古物。

这些兵马俑都是用泥土烧成，与人身同等大小，有将军、兵士及战车战马等，表情各异，栩栩如生。秦皇陵的庞大无比，显然是为储藏这些兵马俑而规划的。目前在第一次发现的地方，已建立了一个大屋篷，称为第一号坑。东西宽二百一十米，南北长六十二米，排列着由第一号坑、第二号坑及第三号坑挖掘出土的兵马俑。

耐人寻味的是：这些兵马俑到底代表着什么意义？为什么秦皇陵不像一般皇陵及史书记载，充满着金银财宝，反而只是一些泥塑军人呢？而且这些塑像制作得极为精致，显然对秦皇朝有极为崇高的价值。每具兵马俑表情不一，生动活泼，与传说中严刻生硬的秦国文化也有着很大的不同。秦始皇在他的陵墓中布下的这个谜团，引发了不少国内外专家学者急于探索的兴趣。

起初不少学者认为，这是由于始皇帝暴虐成性，死后怕人报复，所以准备很多兵马俑来保护自己。但挖掘及整理研究中的学者立刻发现，这些兵马俑在装配、组织及排列上，根本不是始皇帝时代的，而应属于春秋末期、战国初期秦军改制完成时的组织。因此，一九八四年四川省科学技术出版社的自然科学技术季刊《大自然探索》的第三期号，陈景元写了一篇《兵

马俑的主人不是秦始皇》的文章，而推断此兵马俑的主人，可能是秦昭襄王时代曾享有专断权长达四十一年之久的宣太后（昭襄王之母）。他的理由如下：

秦始皇时代，马车已不再为作战的主力，但兵马俑阵势的排列法，显然仍以兵马车为主。出土的兵马俑，头上戴着软帽，身上也仅着简单的铠装，里面不曾看到始皇平定六国时的重甲冑部队，显然并非秦始皇的主力部队。

陪着出土的小铁镞，显然是秦始皇时早已废弃的青铜制兵器。

秦始皇尚黑，军队制服都以黑色为主，但兵马俑的制服却有着好几种颜色。

兵马俑采用的一车四马制度，在秦始皇时早已废弃。

兵马俑中有很多在制服及装备上显然并非中原军队，甚至可能有些属于楚国军队的装备，部分俑体上有“芊”字记号（楚王室姓氏），更为明证，而宣太后本属楚国人，或许以此象征其娘家的意义。

依据陈景元的研究报告，兵马俑皇陵的完成，应该在秦始皇出生前的数十个年头左右。

同年十月间，所有参与秦皇陵挖掘及整理工作的专家学者，举行“秦兵马俑发现十周年纪念学术讨论会”时，对兵马俑主人的问题，作了非常彻底的研讨，最后推断兵马俑仍应属秦始皇的陵墓，而否定了陈景元的说法。其理由如下：

秦兵马俑上的青铜武器注明有“吕不韦戈”“寺工”等字样，吕不韦乃秦始皇早年秦王政时期的宰相，寺工是始皇二年时设置的官职，所以这些虽然属于始皇以前的青铜器制的兵器，但仍应属始皇帝时的作品无误。

秦兵马俑出土的陶俑、陶马，与以前秦皇陵附近出土的秦代陶器，在风格、俑质、陶色、彩画、鞋衣式样上，仍颇为一致。

秦始皇陵附近出土的砖质或兵马俑，在化学成分及模样、重量上颇为一致。

就目前挖掘出兵马俑的规模判断，以宣太后当时的权势及地位不应拥有如此庞大的陵墓。

史料中记载宣太后埋葬的地方离目前兵马俑发现的地方非常远。

以上这些证言，虽可支持兵马俑的主人是秦始皇的说法，但仍无法解释：为什么秦始皇刻意摆那么多不属于他的时代的兵马俑在陵墓中，这些兵马俑到底象征着什么意义呢？这个主题的探索，或许会让人们对秦国的真面目有更多的了解。

传统中，我们总认为秦国是个文明低落的边疆部族，而且实施严刻刚硬的思想统制，社会生活死板而文化品质低落。但从出土的兵马俑，似乎又推翻了我们对于秦国的看法：每具陶俑在制作上都相当精致，而且姿态、表情各异；创作上相当的大胆而自由，完全没有思想统制的痕迹，反而可以从中看出活泼、有朝气、有创作自由的文化。为什么有这种矛盾的现象呢？

鸟图腾族的战斗主力

其实这一点也不奇怪，在后世儒学者刻意的丑化下，秦文化早已完全失去了原来的面貌。但如果认真地追本溯源，便可以发现秦国是东方高文化部族的后代。《史记·秦本纪》第五，记载传说中的秦国祖先大业氏，是其母吞玄鸟陨卵而生下的，神话之说虽不可信，但其中隐隐透露大业氏属“鸟图腾”文化的

部族。鸟图腾部族居住于黄河下游中原的东方海边，由于起源很早，所以文明的发展相当早，有巢氏、帝舜、商汤王朝都属于此一部族所建立的王朝。商王朝的祖先契，传说中也是其母吞玄鸟蛋而生下的，和大业氏的传说完全一样。

大业氏在帝舜时代，便拥有相当权势，并赐姓嬴氏，其后世子孙费昌更曾协助商汤击败夏桀，是商汤王朝中相当重要而有分量的部族酋长。为了协助商王朝巩固政权，嬴氏的后代曾被征调到西方防守边疆。商纣王时，嬴氏一族后代的蜚廉、恶来父子更拥有庞大军权，周王朝的西军联盟攻灭殷纣王时，在火烧朝歌的血战中，恶来便率领纣王禁卫军血战后殉职。商王朝灭亡后，殷商王族纷纷投降周王朝，但蜚廉却坚决不变节，率领残余军队转战到东方海边，一直战到一兵一卒时才壮烈牺牲。虽然史家指责他们父子助纣为虐，但是他们忠于职守，忠于鸟图腾部族，不见风转舵的精神，仍值得我们钦佩。

商王朝灭亡后，嬴氏一族成了周王朝政权下的重级战犯，因此一直过着东躲西藏的生活。由于他们长于军事，对养马很有一套，其后世子孙犬丘在偶然机会中，替周孝王养马，而得到周孝王对其部族罪刑赦免的奖赏，复赐嬴姓，并移居西戎，封邑于“秦”，是为秦国的创始。到了秦穆公时，发愤图强，虽然国势不盛，但他仍以坚强的作战力量称霸西戎，史家誉为春秋五霸之一。秦孝公时用商鞅变法，国力之增强更是一日千里，在惠王及昭襄王等名君的全力扩展下，秦国的武力更达于颠峰状态。到秦始皇时终于完成了中国统一的大业，也建立了中国第一个完整的大帝国。

综观帝国的起源、建国到统一的过程中，最大的特色便是优秀的战斗力。传统上，他们似乎便是个属于作战团体的部族，在鸟图腾中他们是负责战事的主要武装力量，也是鸟图腾部族

中地位仅次于共主的大部落酋长。《史记》中不断出现其祖先和鸟图腾的关系，从蜚廉、恶来父子在商王朝覆灭战中的忠贞表现，到秦穆公、孝公、惠王、昭襄王对作战部队的重视，都说明了秦国此一传统特色。

经过以上的探索及分析，始皇陵中的兵马俑所象征的意义便清楚地呈现出来了。它们不正是“大秦无敌军团”传统精神的最大表征吗？因此这些兵马俑并不是秦始皇用来保护其皇陵安全的“阴间部队”，而是秦国文化中最主要的精神特征。鸟图腾部族文化较高，创作力较活泼而自由，也反应在这些兵马俑制作上的精致、表情上的活泼及富想像力上。由于秦始皇有统一六国的大功业，所以这些富于象征意义的兵马俑，也包容有六国文化的特色，兵马俑中出现楚国军队装备的原因可能便在于此。

从这一角度来作观察，我们更能清楚地理解，为什么秦始皇必须建这么大的陵墓，来容纳这么多的兵马俑，因为这正是秦国传统文化中最重要的代表。兵马俑所展现的风格及形式，以及从兵马俑坑中，找不到丝毫的奇珍宝藏这点看来，传说中秦始皇的种种奢侈专制的恶德，我们实在有重新再检讨及探索真象的必要。

货真价实的中国式管理

笔者一直有一个希望：要将我国历史上每一个政权的兴衰起替，视为一个公司的发展来分析观察，以作为对经营管理有浓厚兴趣的朋友们的参考。研究过西洋现代化的科学管理理论后，我们不妨看看在中华文化的背景下，我们的祖先怎么来处理他们的管理问题。他们的成功，他们所遭遇的瓶颈，以及他

们的挫折及失败，在与现代管理学理论相对应后，都将是我们很有价值的参考借镜，对现代管理学原理原则的本土化，或许也有很大的帮助。

诚如《追求卓越》一书的作者所说的，每一个公司都有她的文化，公司文化对公司的经营管理及发展有着非常重大的影响。但文化是“生长”成的，是有生命的，因此也都有其历史及环境的因素。一个政权更是如此。政权文化对其权力运作及整体生命的发展影响更大。由这种角度来观察历史，或许比只沉浸在史料的搜索及考证中，更有趣也更有意义些。

本书的撰写，笔者便大胆地采用这一观点来观察秦国的由来、兴起、繁盛及衰亡。如同兵马俑所呈现出来的意义，秦国的文化是个作战军团的“武者”精神。以公司来讲，便是个“业务挂帅”的企业。谈到业务，很多人立刻联想到生活糜烂、成天交际应酬、缺乏企划能力的业务员，其实这是非常错误的。在目前国际社会，有不少成功的企业都是业务导向的，他们不在华丽的技术或精巧的企划上巧用心思，而着重在行动力上。对他们而言，技术只是行动的支撑，企划只是行动的方向。没有行动，技术及企划都只是美丽的空谈而已。

业务挂帅的政权或企业，通常机动性较强，富于拓展力，惟一的缺点是团体规则的遵守意愿较弱，每一部门都急于表现自我——正如早期的秦国，因此团体力量无法发挥。秦穆公以个人魅力曾短期统合这股作战力量，但穆公死后，秦国的各部落便又各自为政了。商鞅变法首度采用合理性的规划制度，有力地统合了这股作战力量，使秦国势力暴涨，进而统一了全中国。但面对庞大而复杂的新情势，原先合理化的制度不但无法应付，反而迅速僵化，造成帝国政权行使上严重的贫血症，很快地便百病并发，完全崩溃了。

以完全崭新的观点来处理大家熟悉的历史事件，是相当吃力不讨好的工作。但每当有机会到世界各国旅游考察的时候，看到外国人对他们的历史作科学性有系统的重新整理，赋予现代化的观念，作为现代生活的借镜，心里总觉得无限的羡慕及焦急。因此笔者不揣浅陋，择取了这种大胆的尝试，在史料的采用及推论上，或有不够严谨或周延之处，尚请诸先辈学者及读者朋友不吝指正，在此先致诚挚谢意。承蒙远流公司发行人王荣文先生及全体编辑同仁，让笔者有如此大胆发挥自己想法的机会，使能顺利完成本书的编写，特此致谢。

目 录

1	前言：无敌军团现形记
1	序幕：眼看他楼起楼塌 ——《历史研究》与秦公司兴亡的印证
18	经营启示：决策者的智慧
23	第一篇 创业维艰
25	1. 英雄末路 古中国四大图腾族 纣王聪明反被聪明误 乌图腾族的国防部长 盘肠血战，誓死效忠
31	2. 西部开拓史 重级战犯，养马翻身 五兄弟联手西征 四百年风水轮流转
37	3. 一代霸主秦穆公 西线无战事，东进图霸主 百里奚流浪

	千里 五穀大夫大器晚成 国有二老，如有二宝 福气是忍出来的
47	4. 开创者的智慧 开创中的企业文化 培养机会，等待机会 创造性洞察力与忍耐力 秦穆公“下马治天下”
54	经营启示：业务挂帅的开拓者
59	第二篇 理想国
61	1. 停滞危机 稳定中求成长 退离中国政治舞台 年轻君主重建王权
67	2. 商鞅变法 魏惠王有眼不识人才 四度会谈，龙心大悦 雄辩滔滔，力排众议 “徙木立信”的政治秀 翻箱倒柜的第一次变法 脱胎换骨的第二次要法
77	3. 卖命的改革者 灭亡或重生的关键人物 孝公：鞠躬尽瘁为改革 商鞅：严厉的理性官僚 十足的功利主义者 作法自毙，人亡政存
85	经营启示：建立制度的智慧与勇气
89	第三篇 一统天下
91	1. 合纵连横 苏秦的合纵战略 张仪的连横战略 远交近攻，瓦解合纵 乱世宣传术 恐怖诉求的鼻祖

100	2. 虎狼之国
	虎狼之主与虎狼之臣 魏冉绘出统一 蓝图 白起：冷酷的杀敌机器 从远 攻近交到远交近攻
107	3. 长平之战
	蔺相如智破强秦阴谋 新的政局，新的 战略 阵前换将，自取灭亡 赵括求 战心切，白起引君入瓮 吓破胆的廿万 人大活埋
116	4. 奇货可居
	吕不韦父子投资奇货 有钱鬼推磨，银 弹打通关 秦始皇身世之谜 长期 投资开花结果 秦王政铲除吕不韦
124	5. 并吞六国
	荀子眼中的理想国 李斯反败为胜 尉缭的“CIA 谍报网” 王翦：并吞六 国的箭头 胜兵先胜而后求战
132	经营启示：惊人的恐怖性诉求
137	第四篇 帝国贫血症
139	1. 从战争到和平
	郡县制：彻底的中央集权 必也正名乎 以阴阳五行说为宣传工具 封建 与郡县的争议 内外两派各怀鬼胎
149	2. 天下国家化
	周朝建立家天下雏形 大合并时代诞 生国家观念 秦始皇的“天下国家化” 中国文字的统一 咸阳：帝国威权

	的象征	阿房宫：“暴政”的代表作
		骊山陵：地下无敌军团现形
159	3. “暴君”真面目	
	暴政必亡的最佳诠释	天生的人质，悲惨的童年
		老练务实的政治手腕
	最了解秦始皇的两个人	长期巡幸，活活累死
168	4. 倒行逆施	
	盛极而衰，力不从心	步入神秘主义的迷途
	统一前后判若两人	为一句谎言筑万里长城
		儒生方士趁虚而入
	统一后的第一次政治斗争	焚书：严酷的思想统制
		坑儒：穷途末路，倒行逆施
183	经营启示：大成功暗藏大危机	
187	第五篇 大秦之死	
189	1. 政治解体	
	秦始皇最后的巡幸	外籍政团最后的夺权
		昏君乱臣葬送国本
196	2. 亡秦必楚	
	楚虽三户，亡秦必楚	有功亦诛，无功亦诛
		无敌军团的最后一役
		火烧咸阳三个月
204	3. 改朝换代	
	楚霸王之心路人皆知	治乱世用宽容
	争霸天下的最大本钱	以耐心养雄心
211	经营启示：反转崩溃生存术	
215	终曲：秦公司主要总经理评估	