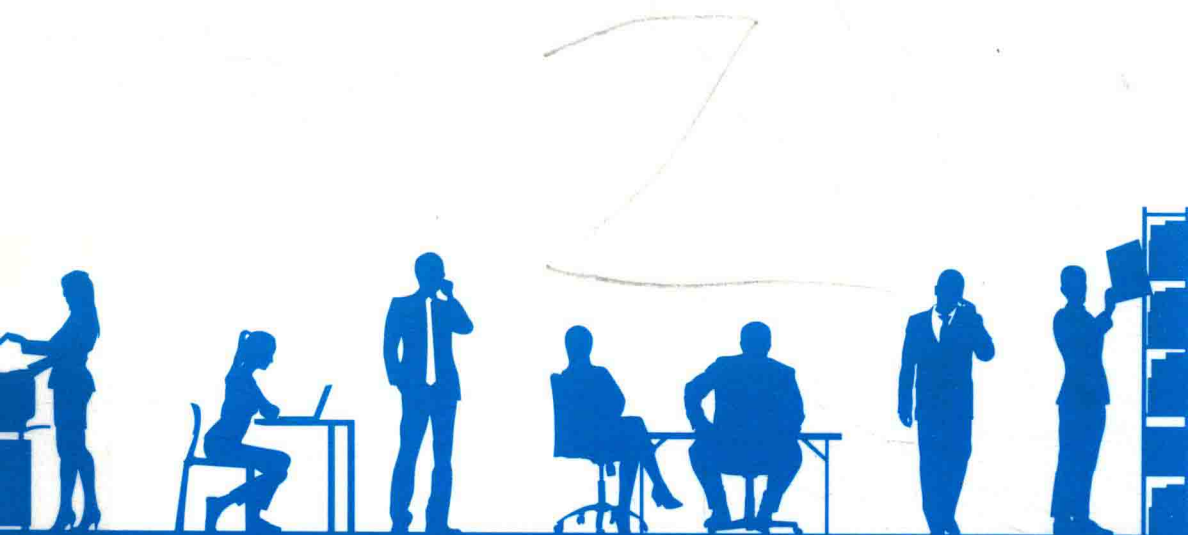


职场中的 战国策

刘
飞
著

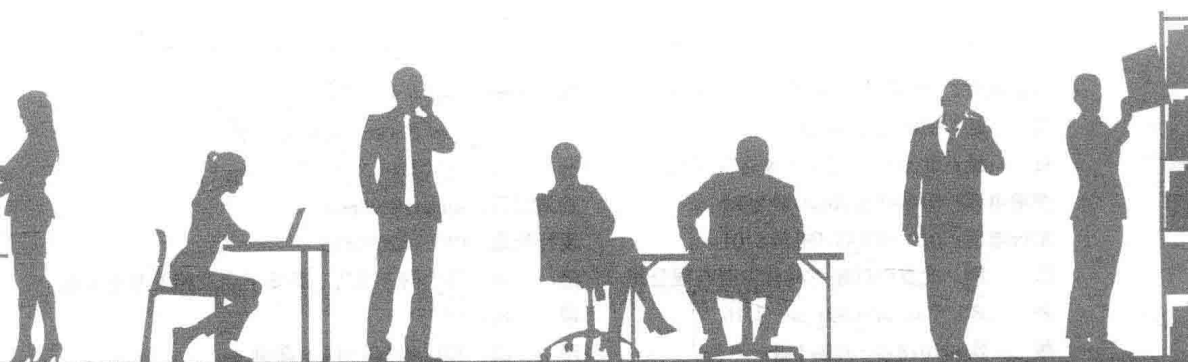


知识产权出版社

全国图书馆书刊出版单位

职场中的 战国策

刘
飞
著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

职场中的战国策 / 刘飞著. —北京: 知识产权出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5130-5557-4

I. ①职… II. ①刘… III. ①《战国策》—应用—企业管理—通俗读物 IV. ①F272-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第093952号

内容提要

本书以西汉刘向《战国策》为基础,在史实的基础上适度演绎,生动鲜活地呈现战国时期的一些重大事件;结合《战国策》中的典故,映射现实职场,并提出建设性的职场问题解决策略。

责任编辑: 李 娟

责任印制: 孙婷婷

职场中的战国策

ZHICHANG ZHONG DE ZHANGUOCE

刘 飞 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司	网 址: http://www.ipph.cn
电 话: 010-82004826	http://www.laichushu.com
社 址: 北京市海淀区气象路50号院	邮 编: 100081
责编电话: 010-82000860转8689	责编邮箱: lijuan1@cnipr.com
发行电话: 010-82000860转8101	发行传真: 010-82000893
印 刷: 北京中献拓方科技发展有限公司	经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店
开 本: 720mm×1000mm 1/16	印 张: 13.75
版 次: 2018年5月第1版	印 次: 2018年5月第1次印刷
字 数: 170千字	定 价: 39.00元

ISBN 978-7-5130-5557-4

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

前 言

亮晃晃几页史书，乱纷纷万马逐鹿，雄赳赳一代圣贤，野茫茫合纵连横。

诸子百家，百家争鸣，战国时代的天空，群星璀璨！这是中国思想、文化空前繁荣的一个时期，也是学术发展的黄金时代。“百家思想”共同构筑了中华民族传统文化的基本精神，并且在2000多年的历史进程中，不断被继承、充实、改造、吸收、转换，深深影响着中国人的伦理观、道德观、价值观。即便你从未翻阅过诸子百家的典籍著作，甚至都不知道他们有哪些名言逸事，但这并不妨碍思想文化的传承接续，因为其早已融入了中国人的血液之中，随繁衍生息流淌至今，依然影响着当下每一个中国人的思维、行为。诸子百家为中国人镌刻了一幅精妙绝伦的思想地图，按图索骥，你总能找到破局解困的路径和方向。

国别体史学著作《战国策》，记载历史跨越240年，分12策、33卷、497篇，记载了战国时期西周、东周、秦、齐、楚、赵、魏、韩、燕、宋、卫、中山各国的历史。其内容以战国时期纵横家的游辩事迹为主线，展现了诸多精妙绝伦的奇谋忠言，也使后世从中提炼出了大量脍炙人口、寓意深远的成语、典故，对于当下的生活、工作裨益良多。

企业之间的竞争合作，堪比2000年前的金戈铁马、诸侯纷争；
企业之间的人才流动，亦如战国时代的士无常君，国无定臣；
企业内部的人事纠葛，在列国君臣、朝堂之中亦能找到对应；
企业内部的改革创新，丝毫不亚于一场惊心动魄的变法图强。



二〇一七年九月三十日·西安

目录

contents

- 01 三家分晋 / 1
- 02 颜率守九鼎 / 5
- 03 东周国与西周国 / 11
- 04 被取消的国事访问 / 15
- 05 雍氏之役(一) / 18
- 06 雍氏之役(二) / 22
- 07 余波终平 / 28
- 08 周文君换相 / 32
- 09 不是客人是主人 / 38
- 10 杜赫的用人观 / 42
- 11 欢迎! 欢迎! 热烈欢迎! / 46
- 12 神箭手养由基 / 50
- 13 被“轻视”毁掉的诸侯国们 / 55
- 14 变法的前事今思 / 59
- 15 合纵是场失败的异业联盟 / 64
- 16 闪耀光芒的男神苏秦 / 68
- 17 鬼谷子遇上一群好学生 / 75
- 18 让适合的人做正确的事 / 79
- 19 金牛道上无金牛 / 83
- 20 秦宫里的辩论赛 / 88
- 21 求同存异 / 94
- 22 相府宝璧失踪谜案 / 97
- 23 段子手陈轸 / 102

- 24 扁鹊不止见过蔡桓公 / 109
- 25 宜阳之战 / 115
- 26 秦武王的指挥棒 / 123
- 27 范雎的自荐信 / 127
- 28 权力的游戏 / 134
- 29 丢失的信任 / 141
- 30 韩非子的优越感 / 145
- 31 齐威王的意见箱 / 153
- 32 桑丘之战 / 159
- 33 楚襄王的头脑风暴 / 164
- 34 近视加散光 / 172
- 35 苏秦怒怼燕易王 / 177
- 36 一时糊涂的申不害 / 182
- 37 韩宣王的人事安排 / 187
- 38 胡服骑射 / 191
- 39 以德配位 / 203
- 40 成功是下一个征程的起点 / 208

01 三家分晋

公元前403年，周威烈王正式任命韩虔、赵籍、魏斯为诸侯，史称“三家分晋”。这一年被历史学家定义为春秋与战国的分界线，也就是说，在这一年中国历史进入了东周战国时期。而三家分晋并不是在这一年完成和终结的，它经历了一个漫长的过程。确切地讲：晋国的分裂是经历了“6-2=4”的六卿火拼、“4-1=3”的晋阳之战、“3：1=3”的三家分晋这三个阶段。

“6-2=4”的六卿火拼。狭义上的晋国六卿指的是自公元前546年—公元前497年，在晋国出现的范、中行、智、韩、赵、魏6个世袭卿族。六卿共主国政，专擅晋权，这也是最经典的六卿模式。晋国不断地经历着公卿相争，一些实力较弱的公卿慢慢地退出了历史舞台。公元前479年，智、魏、韩、赵四大氏族联合消灭了范、中行两家后，晋国大权落入智氏家族。

“4-1=3”的晋阳之战。做大的智氏家族妄图消灭韩、赵、魏而独霸晋国，于是联合韩、魏攻赵。在最关键的晋阳之战中，赵成功策反韩、魏两家，灭掉了智氏家族，晋国的大权又落入韩、赵、魏3家。

“3：1=3”的三家分晋。分享了晋国实际控制权的韩、赵、魏，不再满足屈尊于晋国国君之下，他们进一步蚕食着晋国国君的公室领地，只留给当时晋国名义上的国君晋幽公很小的一点领地，算作是没有最后撕破君臣名分。到了公元前403年，韩、赵、魏3家公然向周天子要求，承认他

们为诸侯，不再蜗居在公卿的位子上。周威烈王答应了，无条件地答应，昭告天下。自此，韩、赵、魏3家成了与老上级晋国国君具有平等法律地位的诸侯。公元前376年，韩、赵、魏再也按捺不住焦急贪婪的心，3家抢夺了晋国最后一任国君晋静公那点少得可怜的地盘，彻底让晋国成了永远的记载，只能活在人们的记忆当中了。

历史就是历史，已无法改变。但是历史背后留下来的信息，却是可以揣摩和思索的。

晋国，曾经位列春秋五霸之一。与其余“四霸”有点儿不太一样的，齐、秦、楚、宋分别称霸于齐桓公、秦穆公、楚庄王、宋襄公执政时期，随着四位雄才大略的诸侯国君死去，4国的霸主地位也就不复存在了。而晋国霸业却延续了百年之久——晋文公称霸、晋襄公和晋灵公续霸、晋景公图霸、晋悼公独霸。一部春秋史半部讲晋国，晋国的存亡成了2500年前中原大地上最重要的事情，“晋存则礼乐秩序尚存，晋亡则礼乐秩序并亡”。齐、秦、楚、宋，包括吴、越、郑等其他一些区域性强国，基本上都是在列国纷争中被别国兼并而灭亡，唯独晋国没有被外部的强敌击垮，却亡于内耗。

【职场映射】

晋国，无疑是春秋战国时期最大的政治家、军事家的培养基地，它培养出了战国七雄中的三雄。本来完全有机会取代周王室而一统天下，却落得个三家分晋的结局。当下众多的企业，是不是该从晋国的历史中看到一些警示呢？

企业之中的内耗是怎样产生的？利益驱使！人都会考虑自身的利益，无论职务晋升机制设立得多么规范，绩效考核体系编制得多么严谨，奖惩

规章制度得多么详尽，都只是在程序层面做到了公平、公正，但却改变不了人趋利避害的本性。

有人的地方就有江湖，江湖之中必然会产生恩怨，人们需要感情、利益做纽带和寄托，才能达到阶段性的平衡，平衡就要有妥协，妥协才能海阔天空，一派和谐景象。在这种其乐融融的氛围中，类似于“三家分晋”瓜分企业所有权的情况似乎并不常见，也很难实现。但是企业的分裂却并不会局限在所有权这一个点上：高管的离开，可能会带走一支团队；业务骨干的离开，可能会带走核心技术；市场人员的离开，可能会带走一批客户……这不正是一种变相的“三家分晋”吗？

一个企业的领导，最关键的角色是原则、底线的维护者。晋国的国君没有做好这项工作，把自己给废了；周天子没有做好这项工作，把天下给乱了。晋国国君要是在那些公卿王侯火拼时，能及时制止，也不至于国破家亡。所以当领导的人，不坚持和维护自己组织的原则与底线，就只能像这样慢慢地让矛盾发展扩散，最终整垮企业。

而领导想要维护原则和底线，靠的是什么呢？是实力、魄力。

企业之中既然避不开纷争，那就只能有一个派系可以做大做强——领导派。领导者必须打造自己的班底，以挤压其他细枝末节的生存和发展空间。我们经常能听到企业中有元老派、新人派、海归派、本土派等说法，这和晋国六卿共主国政极为相似。晋国国君就是放任了六卿，而让自己变成孤家寡人。所以，不管出现多少种派系，领导者必须站在有利于企业发展、最大限度平息纷争的角度，去解决问题。

派系产生一方面是派系首领手上有人权、财权，可以通过升职、加薪、裁员等手段形成自己的势力；另一方面是因为部分企业成员间，在某个问题或领域中形成了心理上的共同认知和默契。前一种叫作利益驱动

的派系，后一种叫作心理趋同的派系。

消除第一种派系的方法——领导者必须通过对核心资源的掌控和调配，形成自己的管理实力。对于中小企业而言，人权、财权必须掌握在领导者的手上，或者领导者信任的人手上；对于集团化或规模较大的企业，必须分层级进行管控，不能让权力过度集中于一个或几个管理者的手中。要在相互制衡和监督的基础上，进行授权或放权，并建立责任追溯机制。

消除第二种派系的方法——领导者必须有人事取舍和统一思想的魄力。许多成功的企业，领导者都是出色的内部演说家，能够通过各种形式，将自己的理念、思维灌输给全员，至少要在管理层中保持高度的一致性。对于那些功高震主、不听指挥、不懂规矩的一方诸侯，要有敢于忍痛割爱的魄力。一时的阵痛总比长久的纷乱和内耗要好得多。同时，关键岗位的人事调整，也是在给全员传递一种派系区格的信息：利企者留、乱企者走！

02 颜率守九鼎

【原文】东周策·秦兴师临周而求九鼎

秦兴师临周而求九鼎，周君患之，以告颜率。颜率曰：“大王勿忧，臣请东借救于齐。”颜率至齐，谓齐王曰：“夫秦之为无道也，欲兴兵临周而求九鼎，周之君臣，内自画计，与秦，不若归之大国。夫存危国，美名也；得九鼎，厚实也。愿大王图之！”齐王大悦，发师五万人，使陈臣思将以救周，而秦兵罢。

齐将求九鼎，周君又患之。颜率曰：“大王勿忧，臣请东解之。”颜率至齐，谓齐王曰：“周赖大国之义，得君臣父子相保也，愿献九鼎。不识大国何途之从而致之齐？”齐王曰：“寡人将寄径于梁。”颜率曰：“不可。夫梁之君臣欲得九鼎，谋之晖台之下、少海之上，其日久矣。鼎入梁，必不出。”齐王曰：“寡人将寄径于楚。”对曰：“不可。楚之君臣欲得九鼎，谋之于叶庭之中，其日久矣。若入楚，鼎必不出。”王曰：“寡人终何途之从而致之齐？”颜率曰：“弊邑固窃为大王患之。夫鼎者，非效醯（xī）壶酱瓿（zhùi）耳，可怀挟提挈以至齐者；非效鸟集乌飞、兔兴马逝，漓然止于齐者。昔周之伐殷，得九鼎，凡一鼎而九万人挽之，九九八十一万人，士卒师徒，器械被具，所以备者称此。今大王纵有其人，何途之从而出？臣窃为大王私忧之。”齐王曰：“子之数来者，犹无与耳。”颜率曰：“不敢欺大国，疾定所从出，弊邑迁鼎以待命。”齐王乃止。

【典故演绎与职场映射】

春秋战国是一个动荡却又孕育着生机、破坏而又追求重塑的大变革时代。就在三家分晋的硝烟和纷乱刚刚散去不久，西边的秦国，通过商鞅变法，国力鼎盛、武力强劲。它犹如一只苏醒的猛兽，伸展开自己的筋骨、身形，以生存之本能，东奔西跑，掳掠猎物。在获得一定的安全和空间后，开始将目光投射到广袤的东方。

九鼎，国之重器，相传为大禹所铸，历经夏商，周伐殷商所获后，立于都城，代表至高无上的王权，是主宰天下的象征。秦国问鼎，挥师东进，周王室惶惶。周君与大臣颜率商议对策。颜率信心满满，安慰周君勿忧，并亲赴齐国求援，许诺如齐国发兵，将以九鼎入齐作为回报。齐王于是任命大将陈臣思为统帅，出兵五万救助东周，秦国遂撤兵。

后齐王要求周君兑现承诺，交割九鼎。颜率再赴齐国，以路途遥远、人力保障安排不便为由，使齐王打消了取鼎的念头。

颜率不仅为周君保全了九鼎，还轻松化解了秦、齐两国的取鼎危机，且不负承诺，齐王也未迁怒于周君和颜率。这一连串华丽动作的完成，取决于一个核心意识——深刻把握问题的本质。

颜率作为周臣，必须与周君保持高度统一的目标诉求——保全九鼎、化解军事威胁。只要确立了这个目标，实施过程中的手段则可以相机而变。

向齐国求援，是解除秦国威胁的有效措施。对于齐王的许诺，颜率抓住了齐王的本质需求：第一，帮扶周君，可以在诸侯中获得扶危济世的美

名；第二，解除秦国对周君的威胁后，可获得九鼎，这是掌控天下的象征。对于这样名实俱佳的诱惑，齐王要想拒绝，估计自己都不好意思。其实，这两点是颜率说出来的条件，还有一个利好因素，对于颜率和齐王而言，都心知肚明。一山容不得二虎，齐王自然不愿意看着秦国做大、做强，以至于威胁到齐国的地位和影响力。出兵扼制尚未有能力大举东进的秦国，且应周君之求，师出有名，齐王坐在王座上，眯着眼睛，做思索状，不消片刻，就愉快地答应了颜率。而在颜率眼中，齐王的思考，表演痕迹过重，在他内心闪过一丝狡黠后，迅速整理了一下思路，配合齐王完成了这次没有悬念的谈判。

在奔赴齐国之前，颜率早有思谋，给齐王的承诺是要兑现的。齐国出兵、秦国退兵，九鼎就得给齐王，这与周君的目标是相背离的。颜率略略思索之后，抓住了齐王取鼎的本质——能带得走吗？

武王伐纣得九鼎，一鼎用9万人牵引，九鼎就得81万人才能拉回去，而这还不算路途上护送的兵甲，以及制造、维护各种运输设备和后勤保障的人员，他们加起来也与运鼎的人数大致相差无几。如此庞大的人力，齐国根本就无法承受和调剂。就算一个一个地运输至少也要近20万人，有这20万人干点别的不好吗？就为了运输9个大鼎？更何况，齐国与周都城之间还夹杂着别的诸侯国，九鼎过路，谁不覬覦。颜率抓住了齐王取鼎的本质——运输困难，而且是极度困难。因此，这个许诺对于齐王而言，只是一张空头支票。有人可能会问，那齐王就没想到这一点吗？他或许想到了，如果想到这一点，那么齐王出兵的核心诉求就不是取鼎，而是以遏制秦国东进为实，博取强国担当之名为辅。颜率对于齐王承诺的设计，都一一对应了齐王的心思；或许齐王没有想到运输之难，那不就正说明了，处理问题时抓住本质的重要性吗？

当然，从颜率二赴齐国与齐王沟通的内容来看，齐王似乎没有想到九鼎运输的不现实性。他提出了两个折中的方案：第一借道梁国；第二借道楚国。颜率直白地回应齐王，不可能！！梁王、楚王一样想要九鼎，无论入哪国国境，无异于免费快递上门，不取白不取。齐王这次又眯起了眼睛，没了底气、没了主意，生生的燃起袅袅无奈。

而秦国的撤兵，也是颜率抓住了它的本质诉求。秦国只想在没有外力干扰的情况下，安安静静地把鼎带回去，匆匆地来，悄悄地走，就好像它从未来过一样。如果为了九鼎，而要和别人大打出手，秦国现在还没有做好这个准备。

我们不妨做几个假设，既然是假设，就暂时抛开史实。如果你是颜率或周君，要确保九鼎不失，且必须避免兵祸的发生，那么你能采取的措施有哪些？假设一：向秦国献上金银珍宝以求得消灾免难可以吗？当然不行，因为九鼎的价值比任何金银珠宝甚至城池土地的意义都要大，没有等价性，这个假设不成立！假设二：送给齐王金银、城池作为发兵救助的条件可以吗？也不可以，理由很简单，和假设一的情况一样，任何物质交易对于齐王都没有诱惑力。假设三：不依靠齐国，而向邻近的魏、韩、楚3国中任何一国求助，可以吗？更不可以，毕竟齐国相助后，才会存在九鼎运输困难的情况。而邻近的魏、韩、楚基本上不存在借道他国的情况，大不了费点儿事，一个一个地往回运，就算需要个一年半载的，也是一笔划算的交易。但对于周君而言，九鼎最终还是会被别国所占，假设三也不成立。假设四：那就选择求助于距离较远的赵国或者燕国如何？一样不可行，毕竟这两国对于秦国的震慑力太小了，秦国不见得会因此而退兵。

一番假设之后，我们更容易体会颜率抓住问题焦点和本质的能力是何

其卓越。反观当下的职场，许多人确实也有非常不错的创意和谋略，只可惜很容易就被错综复杂的情形所影响，要么是拆了东墙补西墙，不从核心关键点上做思考；要么是疲于应对和解决各种层出不穷的新问题，反而渐渐忘记了初衷。

现实中本末倒置的现象更是比比皆是。很多企业都特别重视绩效考核，有一种考核方式叫“末位淘汰”，相信管理者都很熟悉，也特别青睐。但在实际执行过程中往往是将末位淘汰变成了强制末位排名。比如绩效方案中规定，每月业绩的最后一名要按规定予以淘汰。我总觉得，“末位淘汰”不能简单地以“末位”作为考核的依据，而是应该将“绩效目标”与“末位”两个关键因素结合起来。只有在设立绩效目标的基础上，对照实际绩效与目标绩效之间的差异，对于未达到目标绩效的员工实行末位淘汰才更合理。如果某个员工实际绩效确实处于末位，但却超过了目标绩效，这个超额完成任务的末位员工仍旧面临被淘汰的命运，合理吗？如果依然要被淘汰，那么设定末位淘汰，是为了促进业绩的提升和保障目标的实现，还是仅仅为了处罚？这就是典型的没有抓住绩效考核的本质，为了实施方案而盲目采取管理措施。这样的情况下，往往是上有政策、下有对策，员工的智慧也是无穷的。面对强制排名式的末位淘汰，员工为了逃避处罚，相互之间“拆解业绩”以应对“末位淘汰”的情况常常发生，有时甚至出现多名员工业绩完成额度相同，使企业无法强制排名。这样的考核还有意义吗？这样的末位淘汰是不是早已背离了促进业绩指标完成和提高的初衷呢？“末位淘汰”制本身是具有积极作用的，可以从客观上推动员工的工作积极性、精简机构，进而促进个人及企业整体绩效的提升。但如果仅仅是为了淘汰人员而采用此种方式，且将“末位淘汰”制等同于强制末位排名，不仅对员工而言是压力大过动力，对于企业而言也可能会带来

诸多的劳动法律风险。

作为管理者，采取一项管理措施并不难，难的是如何确保措施的实施与管理诉求本质之间的关联性。任何一项管理措施，都只是为了保障和督促管理目标或要求实现的一种手段，如果仅仅是为了实施措施本身，而忽略了所要追求的核心目标，只能是本末倒置。