

从史记中学习管理，在管理中参悟人文，在人文中领略大道

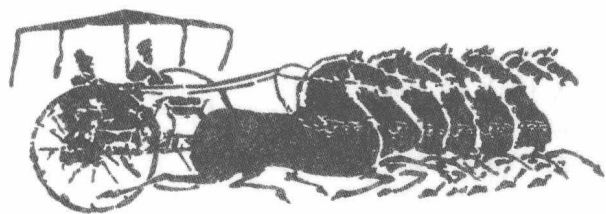
史记

中的管理大道

- 《史记》是一盏引路明灯，让我们穿越千年时空，重温先辈创业经典；
- 《史记》是一个管理智库，让我们在轻松阅读中，学习企业成功经验；
- 《史记》是一面励志明镜，让我们在热血激情中，领悟人生大道之境。

方俞◎著

MANAGERIAL DOCTRINE IN
RECORDS OF THE HISTORIAN



史记中的管理大道

方俞◎著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

《史记》中的战国时代,是一个人才辈出、激情创业的时代。战国七雄先后创业,经过激烈的竞争,秦国最终雄霸天下。“政者,正也。”秦国的成功,首先是管理的成功。这里不仅是秦孝公、秦昭王等几代企业家的成功,也是卫鞅、吕不韦等一批职业经理人的成功。他们的成功之道何在?如何成为优秀企业家和职业经理人?最好的启示,就在《史记》。

图书在版编目(CIP)数据

史记中的管理大道/方俞著. —北京:中国纺织出版社,2010.1

ISBN 978-7-5064-6030-9

I. 史… II. 方… III. 史记—应用—企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 196008 号

策划编辑:曲小月

责任编辑:林少波

特约编辑:杜 涛

责任印制:周 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2010年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:21

字数:232千字 定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

在读史中领略管理的境界

《史记》是一本让人难以割舍的好书。少时读《史记》，把它当作小说来读，看太史公大义言曲直，每每拍案叫绝；工作后读《史记》，更多的时候是出于查阅资料的需要，虽然少了几分少时的闲适，但是把《史记》和职业规划、企业管理等结合起来，却是另一种境界的阅读。

有人会问，《史记》记录的是历史，管理强调的是理念与方法，二者分属不同的学科范畴，如何能够相提并论呢？实际上，回答这个问题相当容易。

《史记》记录的是人和事——人去处理事情，就是一种管理；人去处理人与人的关系，也是一种管理；人去选择自己的职业，继而获得事业的发展，同样也是一种管理。

之所以没有把本书起名为“读〈史记〉，学管理”之类直白的名字，主要是考虑到《史记》不仅仅是一部史书，更包含着为人处世的道理；而在中国这片文化久远、人文气息浓郁的土地上，管理不仅仅是理论和技术，更是一门近乎于“道”的学问。

何谓“大”？大者，气势也，胸襟也。何谓“道”？道者，谋略也，境界也。

所谓“大道”，便是拥有开阔的胸襟、雄浑的气势，且充满智慧和谋略的一种境界。

本书的主角，是秦国的君王和执政大臣。秦国所处的环境，是一个市场竞争高度白热化、以战国七雄为首的企业不断火拼、不断兼并的时代。

统一的过程是漫长而艰辛的。正如现在的很多大企业一样，秦国也走过弯路，但是通过自身的改革，尤其是制度的确立、人才的引进等措施，逐渐成为战国时代的龙头老大，最后走上一统天下的道路。

在这个过程中，秦国的六个对手也曾试图使自己强大起来，但都没能成功。他们失败的原因有很多，其中很重要的一点，就是制度和风气。



秦国崇尚的是法家,秦国的管理方式归根结底是两个字——法治。因此,本书所说的“大道”,实际上是一种务实、高效的管理方式和境界,而非夸夸其谈、不切实际的表面仁义。还需指出的是,所谓“大道”,并非专门的帝王之术。本书中的“大道”,至少包括三层含义:

第一层:普遍意义上的管理之道。就是如何选人、用人、留人、防人,是一种自上而下的管理之道,是为领导者和老板服务的。

第二层:职业经理人的职场之道。世界上是老板多还是打工的多?无疑是后者多。世界上是已经成功的人多还是正在奋斗的人多?无疑也是后者。职业经理人就好比是战国时代的游学名士,他们需要用自己的才学去打动君王,然后建功立业。他们通过自己的奋斗,实现了从普通打工者到中高级管理者的转变。在这个过程中,他们对上需要应付老板,对下需要管理员工,如何才能在激烈的职场竞争中脱颖而出,他们同样需要“大道”的指引。

第三层:自我实现的人生之道。很多运动员在赛后接受采访时都会说,我要战胜的最大对手就是我自己。是的,管理别人不难,管理自己的职业生涯、管理自己的人生才最难。每个人在奋斗过程中都会遇到各种各样的问题,都需要调整好自己的情绪与心态,用一种豁达而进取的积极态度去面对一切,从而实现自我。而这也是一种大道,一种人生的大道。

因此,本书所阐释的管理大道不仅是给领导者和老板们看的,也是给那些中层管理者和正在创业的年轻人看的。

金庸先生说:侠之大者,为国为民。而我则认为:史之大者,以古用今。

按照我们的计划,这本书只是“史记中的管理大道”系列中的第一部,主要以秦国崛起和统一六国为背景。在不久的将来,希望还能有第二部、第三部面世,给大家的工作和职业生涯带来一点帮助。

方 俞

2009年10月



第一章 卫鞅入秦,为企业寻找合适的经理人

- 一、内外交困,秦国被逼上了绝路 / 3
- 二、一纸求贤令:秦国的招聘广告 / 6
- 三、错失良才:不要低估员工的才能 / 8
- 四、双向考察,与众不同的面试 / 13



第二章 徙木为信,新官上任三把火

- 一、一场辩论:抓住机会树立威信 / 19
- 二、一根木头:巧获员工的信任 / 24
- 三、一次裁决:要敢于亮出铁腕 / 26
- 四、一头老梟:不要低估任何对手 / 29



第三章 尽公忘私,伟大的改革者卫鞅

- 一、初次变法,从确立方针制度开始 / 35
- 二、二次变法,打造核心竞争力 / 37
- 三、收复河西,抢占市场制高点 / 39
- 四、赵良谏言,不要忽视人际关系的作用 / 41
- 五、五马分尸,职业生涯的悲剧 / 44



第四章 苏子入秦,求职也要因地制宜

- 一、纵横之术,选择市场最需要的专业 / 51
- 二、入秦碰壁,高学历遭遇就业难题 / 53



三、世态炎凉：逆境中保持信心 / 56

四、悬梁刺股：用充电提高自己 / 58

五、北上燕赵：转变求职的思维 / 61



第五章 因势而动，苏秦的纵横谋略

一、苏秦说赵，确立战略同盟轴心 / 67

二、说服韩魏，战略同盟的扩展 / 69

三、六国合纵，战略同盟的完成 / 71

四、六国相印，职业生涯最高峰 / 73



第六章 “小人”张仪，最另类的职业经理人

一、三寸之舌，立足职场要有一技之长 / 81

二、巧施激将，刺激是一种激励 / 83

三、放虎归山，竞争是一种尊重 / 85

四、初试身手，找到合适的舞台 / 88

五、吞并巴蜀，战略方向的转移 / 91

六、两戏楚怀王，以牙还牙的“联盟” / 93



第七章 杀身为谋，用敬业回报你的职业

一、东山再起，领导的信任最重要 / 101

二、桃色陷阱，不是自己的女人不能碰 / 103

三、祸起萧墙，不要错信野心家 / 106

四、投其所好，双面间谍的至高境界 / 109

五、杀身为谋，间谍是一项危险的职业 / 111



第八章 胡服骑射,魄力与手腕一个都不能少

- 一、少年王者,用胆色震慑对手 / 117
- 二、稳扎稳打,永恒的利益追求 / 119
- 三、初试牛刀,减少改革的阻力 / 122
- 四、胡服骑射,生活方式出绩效 / 125



第九章 群雄逐鹿,不以成败论英雄

- 一、迎立秦昭王,向陌生市场进军 / 131
- 二、乔装入秦,刺探对手的情报 / 134
- 三、出兵西北,恩威并施取佳绩 / 136
- 四、废长立幼,不要用感情取代制度 / 139
- 五、困死沙丘,改革缺少接班人 / 145



第十章 能屈能伸,找准机会打击对手

- 一、两方角力,秦国的老板不好当 / 151
- 二、时机来临,做好扩张的准备 / 154
- 三、起用强将,打击较弱的对手 / 158
- 四、完璧归赵,小人物延缓大计划 / 160



第十一章 寸步不让,秦国遭遇了强劲对手

- 一、渑池会议,商场的谈判技巧 / 167
- 二、将相复合,团队精神最重要 / 170
- 三、赵奢请缨,独当一面的气概 / 173



四、阨与血战，狭路相逢勇者胜 / 176



第十二章 循序渐进，体察上意方能一展宏图

- 一、拒绝跳槽，无意中得罪顶头上司 / 181
- 二、早谋退路，小团体的生存之道 / 183
- 三、巧施激将，引领领导的思路 / 185
- 四、远交近攻，掌握沟通的方式 / 188
- 五、“四贵”出局，告别女性企业家 / 191



第十三章 转嫁危机，拉开决战的序幕

- 一、上党易手，激化矛盾也是自保 / 197
- 二、唯利是图，败家子的典型症状 / 199
- 三、研判大势，企业高层的心态 / 201
- 四、三年对峙，消耗战是个大陷阱 / 203
- 五、离间之计，秦国被逼出了一记阴招 / 205
- 六、亮出底牌，好钢要用在刀刃上 / 208



第十四章 长平决胜，选择最合适的统帅

- 一、血战长平，赵国被逼上了绝路 / 213
- 二、是杀是留，秦国收购的困难 / 215
- 三、虎狼之国，胜利者反倒成了罪人 / 217
- 四、策略点评：谁是最合适的统帅 / 219
- 五、白起之憾，暗箭伤人最难防 / 223



第十五章 身居高位,责任是一把双刃剑

- 一、白起辞职,躲避责任不容易 / 229
- 二、顾问侯嬴,布衣未必无奇人 / 232
- 三、窃符救赵,挺身而出化解危机 / 236
- 四、白起之死,霸道管理的悲哀 / 239



第十六章 奇货可居,这个商人不简单

- 一、北漂邯郸,机遇比赚钱重要 / 245
- 二、投资生意,眼光比赚钱重要 / 246
- 三、“大子之门”,抓住改变命运的机会 / 249
- 四、一本万利,找到最佳合伙人 / 251
- 五、醉酒献美,美人计背后的阴谋 / 255



第十七章 峥嵘岁月,知进退方能尽从容

- 一、范雎引退,任用亲友是大忌 / 261
- 二、攻灭东周,巩固自己的地位 / 264
- 三、养士修书,管理要重在参与 / 266
- 四、一字千金,名人也需要炒作 / 268
- 五、误用嫪毐,犯下致命的错误 / 270



第十八章 务实第一,草根企业家李斯的崛起

- 一、仓鼠哲学,小人物有大志向 / 277
- 二、师从荀子,决定到秦国发展 / 279



三、择主而事,选择最优秀的领导 / 281

四、力谏逐客,一封信改变命运 / 283

五、韩非之死,孤傲也是一种罪 / 286



第十九章 名将峥嵘,用最小的成本打垮对手

一、将军李牧,赵国的经营全才 / 293

二、胡马飞骑,要技术还是要管理 / 295

三、郭开的嘴,小老鼠扳倒大象 / 297

四、挥师燕赵,没有信任就没有胜利 / 300

五、荆轲刺秦,小成本无法扭转局面 / 302



第二十章 唯才是举,构建强大的决胜团队

一、不拘一格,组建多样化的管理团队 / 309

二、少壮云集,人力资源的优势 / 311

三、水淹大梁,直击要害破乱局 / 314

四、当仁不让,该出手时就出手 / 316

五、一统天下,走出管理的大道 / 319

后记:由为白起正名想到的 / 322

参考文献 / 324

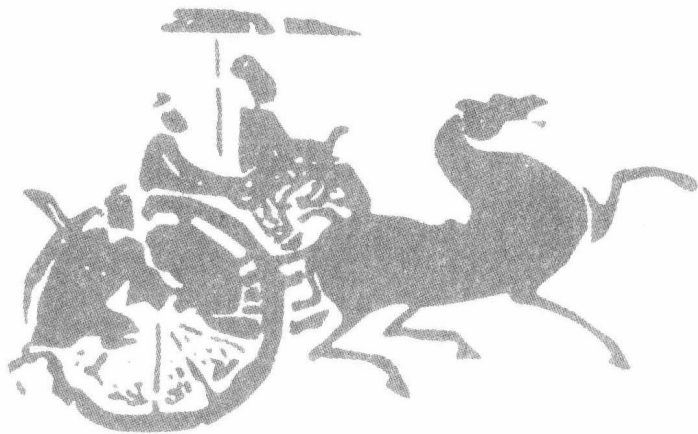
第一章

史记 中的管理大道 Mananerial Doctrine in
Records of the Historian



卫鞅入秦， 为企业寻找合适的经理人

每个企业都是在艰苦的环境中发展壮大起来的，许多企业都会遭遇生存危机。作为企业的领导者，首先要做的就是让企业生存下去。不论是逆境求存，还是顺境发展，都要有改革的决心和魄力。改革需要人才，然而，人才并不是越多越好。很多时候，不选贵的，只选对的。为企业寻找最适合的人才，尤其是起用有能力、有魄力的职业经理人，才是帮助决策者带领企业摆脱困境的强心剂。





一、内外交困,秦国被逼上了绝路

公元前 362 年,地处秦国与魏国交界处的少梁山地爆发了一场恶战。交战的一方是魏国的宰相公叔痤率领的十万魏军,另一方则是秦献公嬴师隰(xi,第二声)率领的十万秦军。翻阅史书,少梁之战似乎毫不起眼,但这场战斗对魏国和秦国而言,却具有重大的意义。

秦晋两国就像两个老牌的上市公司:春秋时,两国都很强大,难分伯仲,势均力敌;进入战国后,三家分晋,魏国首先继承了晋国的霸主地位,于是就动了收购老邻居的心思,夺取了秦国的河西之地(今陕西境内,黄河与洛水之间的大片土地),把秦国压得奄奄一息。

秦献公是一位非常强硬的领导者。在位 20 年,不但没有向魏国屈服,反而在不利的局面下硬是把这一小片市场牢牢把握在自己手里。然而,20 年的战争和魏国持续不断的打击,逐渐让秦国走到了崩溃的边缘。此战若胜,就能争取到几年喘息之机;此战若败,秦国就会被打成三流诸侯国,只能回陇西老家放马牧羊了。

不过,这场收购与反收购战的结局却是两败俱伤:秦国“董事长”战死,魏国“总经理”被俘,两国堪堪打了一个平手——魏国没能灭了秦国,失去了向西扩张的最好机会;秦国虽然不败,却是元气大伤,奄奄一息。其他诸侯也通过这场收购战看到了两个事实:

其一,秦国是硬骨头,不好啃,不过已经被打残,已难在竞争中构成



威胁；

其二，魏国连又穷又弱的秦国都灭不掉，已经不是当年的超级巨无霸了。

老牌龙头企业不行了，别人的机会就来了。少梁之战规模不大，却犹如一颗醒目的流星，惊醒了意在争雄天下的诸侯们，天下巨变，取魏国而代之、成为新霸主的时机已经来到。战国时代第二轮变法高潮就此到来！

如何称霸？必须求变。如何求变？必须改革。

唯有改革，方能图存；唯有富强，方能争霸！

公元前 361 年，21 岁的嬴渠梁接过了父亲秦献公手中的那柄带血的青铜剑，成为新一代的秦国国君。这个当时还名不见经传的年轻国君，就是历史上大名鼎鼎的秦孝公。

秦孝公即位后，面对的是一个内忧外患的烂摊子：外，三晋虎视眈眈，随时都有被竞争对手吞并的危险；内，企业人才匮乏，员工士气低落，组织结构和企业制度都处在混乱低效的状态。《史记》中有这样一句话：

“秦僻在雍州，不与中国诸侯之会盟，夷翟遇之。”（《史记·秦本纪》）

也就是说，当时的秦国远在西陲，中原各国不但把秦国看成了一个经济上、文化上落后的国家，更是把秦国当成了与戎狄蛮夷一样的“异族”！

肉体上的困苦，秦人尚能忍耐，因为他们的祖先，就是在与戎狄的血战中一步步壮大起来的。然而让秦国上下悲愤莫名的，却是天下人的轻视与嘲弄。在当时，中原各国一提到秦国，不论是君臣士子，还是普通百姓，都会以“虎狼之邦，秦国无士”漠然置之。

虎狼之邦，一是说秦国民风彪悍，二是形容秦军作战勇猛。这并不过分，也比较客观。关键是后面半句——“秦国无士”。

士，就是士子，就是读书人，就是知识分子。

无士，就是没有士子，没有读书人，没有知识分子，没有人才！

作为一个企业，没有人才，那才是最致命的！



士可杀不可辱，是可忍孰不可忍！面对中原诸侯的蔑视，面对父亲战死的血海深仇，身负国仇家恨的秦孝公愤然喊出：“诸侯卑秦，丑莫大焉！”

卑，就是蔑视；丑，就是国耻！

求存、雪耻、图强、争霸——这就是摆在秦国年轻 CEO 面前的历史使命。

企业要生存，要发展，就需要人才。秦献公在位时，就曾想通过各种手段招揽人才，但是在当时人看来，秦国就是一片“文化沙漠”——游学士子入秦者寥寥无几，唯有百余年前骑青牛入关的老子留下了一篇《道德经》，此后便与中原文明无缘。

本身穷困，再加上社会的歧视，所以，既没有吸引人才物质保障，又没有吸引人才的文化氛围。久而久之，秦国不可避免地进入了恶性循环。

为了改变被动的局面，秦孝公做了几件大事：

“孝公于是布惠，振孤寡，招战士，明功赏。”（《史记·秦本纪》）

从这句话就能看出，年轻的秦孝公并没有病急乱投医，盲目地招揽人才，而是广施恩德，救济孤寡，招募战士，明确了论功行赏的法令，首先整顿内政。

这就好比是一家将倒闭的企业，本身已经是一团乱麻了，又有哪个人才敢来你这里打工？要想博得别人的认可，首先就要有励精图治的决心和姿态。

不过，仅仅整顿内政还不够，秦国想要起死回生，还要争取宽松有利的外部环境。

少梁血战中，秦魏两军伤亡相当，魏军射杀了秦国国君，秦军也俘获了魏国的宰相公叔痤。秦孝公完全可以亲手处死公叔痤为父报仇，可他没有这么做，他决定留公叔痤一条命，为的就是换来与魏国议和的机会。为此，秦孝公顶住压力，主动与魏国议和。



魏国是当时最强大的国家。打个比方说,魏国还经得起十次收购战,但秦国却已到了崩溃的边缘。正所谓劲钢易折,再这么拼下去,秦国的家底就要打光了,秦国就会打没了。

这就像是一家濒临破产的企业,首要的任务不是砸锅卖铁与对手同归于尽,而是忍辱负重先生存下来;只有生存下来,才能争取到招揽人才、变革图强的时间,才能收回失去的市场,让自己真正强大起来。

于是,秦孝公找到了公叔痤,表示愿意与魏国议和。

公叔痤答应了秦孝公的“请求”,因为他也有自己的打算:作为市场老大的魏国,尽管实力还很强,但已经有了“三代而衰”的迹象:内部矛盾重重,企业管理者之间钩心斗角,企业的财力物力在盲目的扩张中慢慢损耗。公叔痤主张先整顿企业内部,暂缓市场扩张,可 CEO 魏惠王却更欣赏年轻有干劲、有冲劲的市场部主管庞涓。自己如果就这么死了,魏国的大权就会落入庞涓之手,魏国还会到处打收购战。自己只有活着,才能制衡庞涓的权力,才能给好大喜功的魏惠王以劝诫。

另外,少梁血战也让公叔痤清楚地意识到,魏国可以击败秦国,却无法消灭秦国;与其两败俱伤,不如议和退兵;凭魏国的实力,完全能把秦国压制得无所作为。

因此,公叔痤回到魏国后,立刻促成了两国议和。



二、一纸求贤令:秦国的招聘广告

在整顿内政和争取到和平之后,秦孝公颁布了一道《求贤令》: