



刘灿梁◎著

借千古名相智慧
指点现代管理迷津

彼持国者必不可以独也，然则强固荣辱在于取相矣。身能相能，如是者王；身不能，知恐惧而求能者，如是者强；身不能，不知恐惧而求能者，安唯便僻左右亲比己者之用，如是者危削，篡之而亡。

管理学家详解历代名相

国士无双



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

国士无双

管理学家详解历代名相

刘灿梁◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

国士无双:管理学家详解历代名相/刘灿梁著. —北京:北京大学出版社,2011. 1

ISBN 978 - 7 - 301 - 18069 - 3

I. ①国… II. ①刘… III. ①政治家 - 管理学 - 思想评论 - 中国 - 古代
IV. ①C93 - 092

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第220834号

书 名: 国士无双——管理学家详解历代名相

著作责任者: 刘灿梁 著

策划编辑: 贾米娜

责任编辑: 马 霄

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 18069 - 3/F · 2638

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 16.5印张 203千字

2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

印 数: 0001—8000册

定 价: 35.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



一言为重百金轻

商鞅

上

各位来宾、各位观众，大家早上好！

我们很高兴有这样一个机会能给各位介绍一下中国七千年历史上有名的几个宰相，以及他们在治理国家上所作出的贡献。我们学历史不是为了考试，而是为了从古人的作为当中，学到一些有用的知识和方法，用到现代社会的管理过程当中。

我们先介绍一下今天所要谈到的几个宰相。按照历史顺序，我们第一个先介绍商鞅，他是中国历史上一位改革的先驱。

商鞅以前不姓商，他姓公孙，叫公孙鞅，是卫国一个国君的妾所生的孩子，因为很不得志，卫国又没落了，所以流落到边疆放羊放牛去

了。后来他投靠了魏国，就是战国七雄的魏国，在宰相魏痤那里做了一个门客。我们中国历史上在用人举士上分为几个阶段：春秋战国那个时候叫“士族制度”，贵族是世袭的。在贵族世袭制度下，有时候贵族为了自保，会吸纳一些有用的老百姓，这些百姓称为“白衣”，因为古代老百姓穿的衣服不能有刺龙、刺凤、彩色的，都是素色的，所以叫“白衣”。老百姓为了翻身，也只能投靠权贵，找机会、求表现才有翻身的机会。当时商鞅就投靠魏痤去了，在魏痤门下当了一个门客。商鞅从小很用功，因为他很清楚，一个穷人家的孩子要翻身，只有两个途径：第一，学问很好；第二，有一技之长。否则别无他途。商鞅虽然穷，但他很用功，从小看了很多书。在他学习过的内容里，他最感兴趣的，是李悝的法学和吴起的兵书，还有管仲治齐的事迹。因此他把学习的重点放在了“刑名之学”的学习上。

这个“刑名之学”以现在来看，就是法家。很多人认为法家依法治国很严苛。其实不是，韩非集法家之大成，对法家的学说做了最简单的说明。法家的重点就是“严其境内之治，明其法禁，必其赏罚，尽其地力以多其积，致其民死以坚其城守，使天下得其地则其利少，攻其国则其伤大，万乘之国莫敢自顿于坚城之下，使强敌裁其弊也，此必不亡之术也。舍必不亡之术而道必灭之事，则治国者之过也”。韩非讲得非常简单，法家的思想就是，要把精力重点放在国内的治理整顿上，好好地吧国内的治理整顿做好，而不是把精力放到外面去。

以韩非子为代表的法家的看法就是这样，他们认为应该把重点放在国内的治理整顿上，放在国内的经济建设上，让国内先韬光养晦，把实力建立起来。那么怎么做呢？他“明其法禁”。法家认为，国内首先要“明其法禁”，一些在政治上腐败、无能、无知、无耻的官员，要全部铲



掉。把历代王朝的历史翻开，可以看到，国家灭亡都是官员的无能、无知跟无耻导致的，这样的“三无”官员，一定要铲掉！政治要清明，“必其赏罚”，使社会安定。“尽其地力以多其积”，过去的经济结构中，工商业不发达，因为古代的经济是农业经济，发展的重点放在农业上，所以应该开垦土地，发展农业，让国家的经济发展起来，让人们的生活得到改善。经济改善以后，才有能力搞国防，才能“致其民死以坚其城守”，把国防同时建立起来。这就是从整顿吏治、政治清明，到社会安定、民生富裕、经济发展，到国防强大的过程。这样一来，“天下得其地则其利少”，别国想占领你的土地要花的成本太大了，没有什么好处；“攻其国则其伤大”，想要打你要付出很大的代价，因为你的国力太强，别人就不能动你了。这才是一个国家“必不亡之术”——永远不会灭亡的道理。政治清明、社会安定、民生富裕、经济发展、国防强大，这是一个国家永远不会灭亡的根本。“今舍必不亡之术”，如果国家的治理者把这一套东西丢了，像美国这样，老是要去干涉别人的内政，到外面去搞发展，这就叫“舍必不亡之术而道必灭之事”，这样的国家是要亡的呀。到后来是“智困于内而政乱于外，则亡不可振也”，如果国家内部混乱，外面又处理不了，这个国家就是无药可救、必然要灭亡的了。这就是法家的理论，很多人说法家是严刑峻法，其实不是那个意思，刚刚讲的才是法家理论的重点所在。

商鞅受这个理论的影响非常深，他跟魏座谈怎样强国强兵，怎样把国家治理整顿好。魏座对他非常了解，也很赞赏，认为他有见地、有才学。当时魏国的国君是魏惠王，又叫梁惠王，《孟子》的第一篇就是《梁惠王篇》。梁惠王把魏国治理得不错，魏座也是很有能力的宰相。可惜魏座病重，快死了。梁惠王担心啊，“这么好的宰相走了，我魏国怎

怎么办呢”？于是就来探望魏痤。

“相邦啊，你病得好重啊，太医看过没有啊？”

“看过了。”

“太医怎么说呀？”

“禽流感，没救了。”

“哎呀，叫你保养身体，为什么不好好的？搞成这个样子。你走了，我魏国怎么办啊？”

“大王，你放心好了，魏国人才济济，不怕没有人才。”

“那你说我全朝文武百官，谁可以接替你的位子？”

“唉！大王，全朝文武百官尽是一群酒囊饭袋，接什么位子啊。”

惠王一听，不太高兴了。为什么不高兴？全朝文武百官都是酒囊饭袋，那么全朝文武百官谁用的？是我用的。物以类聚，那我不也成了酒囊饭袋了嘛。惠王不太高兴，摸摸他的额头，哎哟，发高烧。

“这么烫啊，你几度啊？”

“四十度了。”

“难怪语无伦次的。那你说，既然我全朝文武百官都是酒囊饭袋，没有一个能接你位子的，那谁可以啊？”

“哎呀，大王啊，只有我那个门客商鞅可以呀。商鞅的才华十倍于我呀，大王啊，我身为国家的宰相，我有责任、有义务为国家推举人才。商鞅的才华十倍于我，大王要是能用商鞅为相，将来魏国的实力肯定十倍于现在！大王，你不能犹豫啊，我死后你要即刻举商鞅为相。”

魏王听完了，“哦，是吗。哦，是吗”。反应很冷淡。魏痤是很聪明的人啊，虽然快死了，眼神不是很好，但也看到了魏王的反应，看来不是很喜欢。他还补了一句话：“大王，我死后四天，你赶快举商鞅为相。



你要不举商鞅为相，干脆就把他给杀了，免得他跑到国外。他要是为外国所用了，将来会危害魏国呀。”

现在美国的研究报告很清楚地表明，人才跟资金往哪里集中，哪里必然成为强国。19世纪，人才、资金往英国集中，英国成为强权；到了20世纪，20年代以后，人才、资金往美国跑，美国成为强权；50年代人才、资金往苏联跑，苏联强大；60年代以后往日本跑，日本强大。90年代以后人才和资金往哪里跑？往中国。中国就强大了。所以我们要有更大的胸襟，把全世界各国的人才都吸纳到中国来。

曹操为什么把徐庶拉到身边来，即使徐庶从此不再为曹操献一计也无妨，因为这个人刘备也无法再用了。这就叫聪明，人才能为我用最好，不能为我用，别人也别用。如果徐庶继续留在刘备身边，与关羽一起守荆州，关羽怎会丢荆州，三国历史岂不要改写？

所以魏痤对魏王说，商鞅这个人是人才，不要让他流到外国去，否则将来会危害魏国。“大王，你要是不用他，就干脆把他给杀了。”

魏惠王一听，又摸他额头，“哎哟，果然发高烧啊，烧得语无伦次了。哪有不用人家就杀掉的道理呀，太过分了。好啦好啦，我知道，我知道，你好好养身体，我会好好考虑考虑”。然后就走了。

那时商鞅正好奉魏痤之命进来听他交代遗言，于是魏王正好碰到商鞅。按照古代的礼仪，看到国君要把袖子抬起来，遮住脸，等对方离开以后才能抬起头来。所以商鞅一看到魏惠王，就赶快作揖，魏惠王一看，不认识这个人，就问魏痤的随从：“这是谁呀？”

“大王，他就是商鞅。”

“是吗？”魏王就在商鞅周围绕了一圈，看了看他，“我还以为是什么三头六臂呢，不过就是个白衣嘛”。魏王根本瞧不起商鞅，看了看，

就走了。

商鞅进去了，魏痤躺在病床上，已经奄奄一息了。

商鞅说：“相邦，我来了。”

“来得好啊，来得好。刚刚大王来过了，你碰到了？”

“我碰到了。”

“哦，大王有没有说什么？”

“没有。我作了个揖，他绕了两圈就走了，只说了一句话：‘不过是个白衣嘛，我还以为是什么三头六臂。’”

魏痤心里明白了，大王可能不会用他了。“商鞅，你听好啊。我找你来，给你交代最后一件事情。

“我身为魏国的宰相，有责任、有义务为国家推举人才，我别无选择，这是为了国家的前途跟未来。我知道，你的才华十倍于我呀！只有你能接替我的位置，你要是当了魏国的宰相，魏国的国力会十倍于现在，国家甚幸，人民甚幸啊。所以我把你推荐给大王了，我告诉他，我死后四天举你为相。所以商鞅你听好，我死后，你在家里等四天。我又告诉大王，如果不用你，让你被外国所用了，将来对魏国是个危害，不如把你给杀了。

“为国家尽忠，我得举荐人才，忠于国家，我做到了。我死后，你在家等四天，四天以后，如果大王没有举你为相，你就赶快跑！听到没有？因为我建议大王，如果不用你，就把你给杀了。对朋友得尽义，我也做到了，我总算忠义两全了。忠义两全，我死而无憾，我走了，再见！”说完，魏痤死了。

商鞅有没有跑掉？没有，他优哉游哉地在家等了四天。为什么？因为他知道，既然魏王不会听魏痤的话用他，就更不会听魏痤的话杀他

了，那他还怕什么啊！由此可见，商鞅这个人的预见能力很强。我们翻开历史，可以发现，古今中外，一个伟大的国君也好，一个伟大的宰相也好，都有一个共同的特征，那就是有很强的预见能力。

这个时候正好秦国的秦孝公向天下下诏求贤，只要是有能力的人，秦国都重用。秦国为了富国强兵，向天下招纳人才。商鞅知道了，就奔秦国去了。可是刚到秦国时他没有门路，见不到国君，后来通过人介绍，认识了秦孝公的内侍、孝公最宠信的一个太监景监。商鞅带了厚礼去见景监，让景监把自己推荐给孝公。景监收了人家的厚礼，不好意思了，就答应他：“好好好，我替你推荐。”在推荐之前，景监先跟商鞅谈了一夜，发现他果然是个人才，确实应该得到重用，就把他引荐给了秦孝公，告诉孝公，有一个了不起的人从魏国来，绝对可以帮助秦国富强壮大。孝公很高兴，就见了商鞅。

没想到商鞅见了孝公以后，跟他谈过去的伏羲氏、神农氏怎么治国，黄帝怎么治国，都是一些古代圣王之事，孝公听不下去，睡着了。商鞅讲了半天，一看大王睡着了，就走了。

出来后，景监问他：“大王听了你的建议没有啊？”

“他睡着了。”

“他没喝咖啡啊？”

“没提神，睡着了。”

“是吗？哎呀，我好不容易把你推荐给大王。你居然……哎呀，你刚才都讲了些什么呀？”

“我刚才讲了一些什么伏羲啊、神农啊、尧舜啊、禹汤啊这些伟大的领导人是怎么作为的，大王就睡着了。”

景监就进去了，问大王：“大王，那个商鞅……”

“算了算了，迂腐，无知，我没兴趣。我让你给我推荐个有才华的，能帮我富国强兵的，你给我推荐的这是什么人啊？还谈什么伏羲、神农、尧舜、禹汤，太远了！没什么意义。”孝公不高兴了。

过了五天，孝公气消了，景监就说：“大王，那个商鞅确实是有才华，可能你没听完，他还有很多特别可用的道理呢。”孝公想了想，也好，不然就再见一次，反正也没什么客人来。那时候秦国还不是强大的国家，所以没有很多外宾来访。越是强大的国家，首都越繁忙。原因是什么呢？因为它变成全球的政治、经济、文化中心了，各国的使节团、领导人、大臣啊，都会来。像北京现在就是整个亚洲最忙的一个首都，国家强大了嘛。那时候秦国还不是很强，没什么客人，既然没客人，那好，就让商鞅再来一次吧。

结果商鞅又见到孝公了，这次谈的又是哪些人呢？他改谈周文王是怎么治国的，周武王是怎么治国的，周公是怎么治国的，怎么用井田制度，怎么使国家强大，怎么打败殷商。孝公听了半天，心想：“你不过是强记的能力很强，给我讲一些历史，有什么用啊？算了算了，你回去回去回去。”又让他出去了。

景监赶快追上来，问：“怎么样？这次孝公反应如何？”

“他又把我赶出来了。”

“你讲了些什么啊？”

“尧舜禹汤，文武之道。”

“唉呀，我们大王要的是强兵富国之策呀。”

“我是从根本给他讲起啊，他听不懂有什么办法？算了算了，我不如另外找个国家算了。”

这样又过了五天。这一天孝公很不舒服，喝着酒，看着大雁飞过去



了。“唉，下诏都半年了，想招天下有志之士来帮助我，却一个也没有。就跟鸿雁飞过去一样，雁过无声啊。”

景监说：“大王，是有人才，只是你没有跟他好好谈而已嘛。”

“哪个人？那个商鞅？”

“对呀。”

“哎呀，我跟他谈了两次，他懂什么，一次给我谈迂腐的东西，一次给我秀他的记忆力，讲他记的历史，对我有什么帮助？”

“大王，商鞅治国之术有三套法宝：一套帝学；一套王学；一套霸学。他几天前给你介绍了两套——帝学和王学，博学还没讲，因为你没听嘛。你不妨再听听看这个霸学，如果不行，那就算啦。”

孝公一听，那也好，那就这样吧，再叫他来。

这一天，商鞅又进来了，这次他跟秦孝公谈富国强兵的霸学、霸王之术了，他谈到管仲是怎么使齐国强大的。孝公一听到管仲让齐桓公成为霸主，精神就来了：“他怎么做的啊？”于是商鞅就把“严其境内之治，明其法禁，必其赏罚，尽其地力以多其积，致其民死以坚其城守”，怎样让政治清明，让社会安定、人民富裕、国家强大、兵强马壮，一样一样地介绍了。孝公听了非常感兴趣，一面听一面问，谈得很满意：“你讲得很好，这正是我要的。你能不能留下来在我们国内帮我改革？”

商鞅卖了一个关子：“大王，这样好了。如果你真有兴趣，我们三天后再谈。”

“为什么要隔三天？”

“大王，我很担心，你听了我这一套理论后是一时兴起，现在你很喜欢，决定革新，富国强兵，等到我真的帮你做了，你又不想做了。那我岂不是要倒霉了？大王你还是好好考虑三天，如果确实要做了，没有

问题了，我再来。”

孝公说：“那也好。”

商鞅出来了，景监问他：“怎么样？”

“大王非常有兴趣，要我留下来马上给他做。”

“你答应没有？”

“我说三天后再说。”

景监一听，说：“哎呀，你怎么这么糊涂啊？机不可失啊，你得马上答应啊。”

“我告诉他，三天后再说，我是担心，大王没有真正要革新的意图，我让他好好考虑三天，他意志坚定了会再找我，我才敢确定他真的有兴趣了、真的要做了，我来帮他改革才有意义。一个领导人、一个老板没有意愿改革，只是一时兴起，做两天又不做了，是没有用的。”

“那好，那我就等你的消息吧。”

结果孝公耐不住了，第二天就打电话给商鞅：“公孙先生，你能现在就来吗？我要跟你好好谈谈，我等不了三天了。”

商鞅说：“大王，我们约好是三天，如果我现在就过去，我商鞅就变成一个没有诚信的人了。改革要从诚信开始，才能获得人民的信任。我要帮助你改革，自己却没有诚信，这改革怎么会成功？大王，我们既然说三天，就是三天。”

“好吧，那就这样吧。”

第三天，孝公再次接见商鞅，两人促膝而谈，三天三夜。他问了很多问题：“公孙先生，我秦国到现在为止，从穆公的强大到现在，又衰弱了，是怎么回事？”

商鞅说：“大王，你念过《组织行为学》吗？你念过《管理学》吗？”

“哎呀，那是两千多年以后才有的。”

“那我已经先读了。”

一个组织的发展是渐进的，是有阶段性的。从秦先祖建国开始，建国之前叫做始业阶段，一个组织正要开始建立，就像男女谈恋爱，没有结婚成家以前，这个家庭还没有组建，叫做始业阶段，要形成组建家庭的一切条件。

家庭的组建、公司的形成、国家的建立，叫做整合阶段。一个公司的合伙人往往是好朋友，可合伙以后就翻脸了，这种情况很多。好朋友合伙做生意，合作不愉快，友谊就要结束了。好朋友没有牵涉到真正经营团队利害关系的时候很快乐。可是真正牵涉到组织的利益和发展，要执行决策的时候，观念、意见、价值观、认知不一定一样，冲突就会开始。就像男女谈恋爱一样，恋爱的时候一点问题也没有，所有问题都在结婚后才出现，婚前有问题就不会结婚了，所以问题都在结婚后。团队组建之后，问题就出来了。这个时候需要彼此调整，改变自己，去调试自己来适应这个团队发展的需要，这就进入第三个阶段，叫做转换阶段。

很多组织的转换阶段没有转好，亡掉了，公司垮了，家庭碎了；如果转换阶段彼此调试成功了，这个组织就可以发展了。这时就会进入第四个阶段，叫做成熟阶段。

组织的成熟阶段，又叫工作阶段。这是一个组织真正发展、真正发挥绩效的最高点，所以一个组织真正发展到成熟阶段的时候，士气高昂、向心力强、沟通渠道畅通、绩效高，团队运作良好。过了成熟阶段以后，组织会开始衰亡，进入所谓的老化阶段。

人会老化，组织也会老化而进入老化阶段。到了老化阶段以后怎么

办？只有两条路可以走。像美国现在，已经是老化阶段了，进入老化阶段后只有两条路可以走：进入革新阶段，或者，如果不革新，就进入衰亡阶段。革新失败了也会进入衰亡阶段；革新成功了，就进入再生阶段。

商鞅说：“大王，穆公以后，秦国是进入了老化阶段，大王，你是了不起的领导者，你明白这个道理，所以向天下求才，要革新，让组织进入革新阶段。革新如果失败，意味着秦国必将衰亡；革新成功，就意味着秦国将走入再生。这是个关键点啊。”

孝公一听，问：“那我该怎么做呀？”

孝公该怎么做？到底商鞅说了什么谏言，下次我们再继续说。

谢谢！休息一下。

中

各位电视机前的朋友们，大家好！

我们继续讲商鞅。上一集我们谈到秦孝公三天后再次接见商鞅，谈到了改革的内容。到底要做什么？你能帮我做什么？就像很多董事会把总经理找来了，说明年我们的市场占有率要增长 10%，那你告诉我，你要怎么做呀？这需要有一个计划方案出来。在管理上有两个词很重要，一个叫 plan，一个叫 planning。plan 就是计划，计划是静态的东西。明年我们公司市场占有率增长 10%，知名度提高 20%，这些都是静态的，



叫计划。那么，怎样才能使市场占有率增加 10%，使知名度增加 20% 呢？这个执行的过程叫 planning。planning 是进行式，是一个动态的过程，所以计划是一个静态的目标，策划是一个动态的过程。而这个动态过程的要求是：第一，它是完整的，不是片断的；第二，它是连续性的、系统性的；第三，它是可执行的、切合实际的。符合这三点，才能称为“完整的策划案”，才能完成既定计划的目标。

秦孝公是一代改革的明主，他懂得这个道理。“你告诉我你能做，那你告诉我，你怎么做？你有哪些方案？怎么执行？”

商鞅说：“大王，要改革，我们需要了解将要面对的一些问题。”

孝公说：“有什么问题？”

“第一个问题，抗拒。任何的改革一定会面对抗拒。谁的抗拒？第一，既得经济利益者；第二，既得社会地位者；第三，既得有权势者；第四，既得特权者。这四种人会抗拒，因为改革，这些人的经济利益没有了，地位没有了，特权也没有了，他们不会支持改革。不但不支持，还会抵制。”

清朝清德宗光绪皇帝的百日维新为什么会失败？是因为遭到了以慈禧为首的旧势力、既得利益者的抵制。这就叫“抗拒”。现代管理学讲组织变革，里面一定会谈到“抗拒变革”。如果抗拒不能解决，变革就免谈了。比如在公司里面上班，就会发现，很多新制度的推行，都会有很大阻力。

第二个问题，是组织文化的阻碍。因为文化已经形成了，现在突然要改变，人们已经形成的习惯、习性，很难一下子修正过来。

我们学校以前发公文，都是印在纸上，发给各单位。五年前改了，学校从此不再发任何纸质公文，告诉所有单位，让老师、学生，自己上