

孙瑞◎编著

中国
古代

领导课

历史上十位著名『职业经理人』的管理札记

五千年的历史经验

十位杰出领导者的札记

二十一世纪经营管理的圭臬

历史在血腥和浮华散去之后

渐渐裸露的是真实、谋略和领导力



石油工业出版社

中国古代

领导课

孙瑞◎编著

历史上十位著名『职业经理人』的管理札记



石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国古代领导课：历史上十位著名“职业经理人”的管理札记 / 孙瑞编著.
北京：石油工业出版社，2006.1
ISBN 7-5021-5391-8

I. 中…

II. 孙…

III. 领导学—中国—古代—通俗读物

IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 160158 号

中国古代领导课：历史上十位著名“职业经理人”的管理札记
孙瑞 编著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址：www.petropub.cn

总 机：(010) 64262233 发行部：(010) 64210392

经 销：全国新华书店

印 刷：石油工业出版社印刷厂

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

787 毫米 × 1092 毫米 开本：1/16 印张：16

字数：206 千字

定价：28.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究

对于任何一个企业来说，领导者起着指引企业方向，决策企业战略，执行战略决策的作用；而且领导者个人魅力直接主导和影响着企业文化。领导水平的高低决定着企业的前途和命运。领导者的作用是至关重要的。

随着企业的不断完善和发展，企业面临的问题越来越多，领导人需要做出的决策也越来越多，对领导能力的要求也越来越高。一个优秀的领导者可以使企业沿着正确的方向前进，取得好的经济效益；一个能力平庸的领导者会给整个企业带来巨大的损失。

在科技迅猛发展，经济全球化浪潮风起云涌以及知识经济初见端倪的历史大背景下，领导者必须要对未来行业的发展做出准确的把握和预测，如何才能做到这一点呢？对于历史的把握是一个重要的方面，所谓“鉴往知来”就是这个意思。

对历史真实的了解，不单单为政治家们提供了治国安邦的镜子，更是人类认识自己的来路和去路所必需。即便是仅从个人的感受出发，也可以使我们获得许多人生的智慧。同样，这些智慧也为我们今日的现代企业经营管理提供了无限而有趣的源泉。

庄子说：“朝菌不知晦朔，蟪蛄不知春秋”。一个生命周期的长短通常与生物个体体验是成正比的，而人类的体验超越了这种束缚，将这种超越实现的便是历史，它使人类的体验变得独特，并可以超越时空。企业也有着这样的生命周期，因此，经理们往往执著于去寻求真理。我们总是企图超越今天无数的管理术语和时髦名词，决心发现历百年而不变，并使众多杰出公司基业长青的管理原则。然而我们发现，今

天很多“新颖”或“创新”的管理方法其实一点都不新。很多今天流行的术语，诸如员工持股、授权、持续改善、全面质量管理、共同愿景、共同价值观等，同样可以在历史中找到答案。在中国几千年的历史上，出现了无数杰出的领导人，他们以自己杰出的智慧创造了辉煌的历史。当历史逝去，他们的智慧依然闪耀着光芒，我们依然可以从中受到启迪。

本书带着现代管理的问题，走进历史，以历史人物的经历与政绩作为载体，结合现代管理思潮，从中寻找解决问题的智慧。希望本书能够对您的领导生涯有所帮助。

在本书的编写中，得到冯刚民、李晓林、李国超、董秀菊、敖荣青、王再华、李春风、王井艳、贾宝林、姚洪芹、朱玉芝、孙桂梅、赵秀军、张彦军、孙瑞等人的大力支持，在此一并致谢。

编者

2006年1月

CONTENTS

目录

第一章 纵横家苏秦管理札记：竞争中的合纵艺术 / 1

许多企业总是把所有的竞争对手当作自己的“冤家仇人”因此使市场变成了“战场”，使得市场混乱无序，企业也无法持续发展。面对更强的竞争对手，合作才是明智的选择。

- 一、游历遭讥讽——设定一个胆大包天的目标 / 3
- 二、合纵战略——打造“联合舰队” / 7
- 三、游说楚威王——逆向战略计划法 / 12
- 四、把齐国拉下水——竞争对手也能成为合作伙伴 / 16
- 五、张仪入秦——经理人的教练角色 / 20

第二章 官商祖师吕不韦管理札记：追求利润最大化 / 27

人们常会把商人唯利是图的本性看成是一种极其恶劣的品质，认为谋取利润是一种急功近利的行为。这样，就有人提出了“微利时代”的说法，并力图使之形成一种思潮。而他们忘记了，只有追求利益最大化才是企业经营的真正目的。

- 一、跨国贸易——企业的国际化生存 / 29
- 二、政府作用力——从商人的角度处理与政府的关系 / 33
- 三、奇货可居——以长远的目光看待未来 / 37
- 四、著书立说——文化像血液一样必不可少 / 44

第三章 铁血丞相李斯管理札记：从大处着眼搭建团队骨架 / 49

现代企业的管理过程，其实质就是沟通的过程。如果企业不重视到这一点，不注意消除阻碍沟通的藩篱，那么它将在封闭中自生自灭。

- 一、《谏逐客书》——广纳人才，不分出身 / 51

CONTENTS

目录

二、“书同文字”——冲破阻碍沟通的藩篱 / 55

三、立法定制——企业制度建设 / 59

四、统一思想——建设共同愿景 / 63



第四章 谋略大师诸葛亮管理札记：智慧决定成败 / 69

决策是行动前必要的准备，有了正确的决策，行动才会有依据。而高明决策的关键则在于对事物的发展做出准确的判断。

一、隆中一对，天下三分——选择正确的战略方向 / 71

二、出祁山巧破魏兵——迂回的运营流程 / 74

三、木牛流马的圈套——决策中的预测 / 78

四、智辞鲁肃——抢夺有效市场份额 / 81

五、三气周瑜——管理者要有大气度 / 86

六、退兵增灶——在虚虚实实中占据主动权 / 90

七、张飞贪酒失徐州——赢得员工的心 / 93

八、智激黄忠——激发员工的潜能 / 97

九、挥泪斩马谡——必要的无情管理 / 101



第五章 一代奸雄曹操管理札记：灵活应对市场风险 / 105

要成就大事业，就必须冒大风险，并能够从容化解各种危机，随机应变。因为世事变幻无常，经理人需要有足够机智的头脑去面对它，改变它。

一、董卓恶行引民愤——扶植社会正力 / 107

二、曹操献刀——随机应变化解危机 / 110

三、劫乌巢孟德烧粮草——小细节影响大成败 / 114

四、西击乌桓——抢占先机等于抢占市场 / 118

五、争夺徐庶——像争市场一样争人才 / 121

六、望梅止渴——用激励调动员工的积极性 / 125



七、战后焚书信——原谅下属的过错 /128

第六章 开明高参萧何管理札记：人才是根本 /133

要使“家里的和尚”好念经，要想留住最优秀的人才，我们不但要重视人才，还必须为他们提供最具挑战性的工作和最有益的工作环境。

一、月下追韩信——任用专家型人才 /135

二、韩信拜将——让家里的和尚好念经 /140

三、刘邦用人之道——选择合适的人去做合适的事 /146

四、往自己脸上抹黑——铸造信任同盟 /150

五、萧规曹随——建立教派般的组织文化 /154

第七章 铁腕女皇武则天管理札记：创建强势领导力 /159

企业的“分家”，实际上是削弱了企业发展的实力。并且这种企业文化的奠定，为下一代企业领军人物可以无限制地把企业分下去提供了理论和实践上的可能。企业自身的不断分裂，使企业难于做大。

一、返宫成昭仪——管理上司 /161

二、蔷薇开花，只可一枝独秀——除掉竞争对手，垄断市场 /166

三、改革科举制——赛马式人才选拔 /171

四、皇嗣之议——接班人的选择与储备 /177

第八章 改革先锋王安石管理札记：创新才能生存 /183

企业要想做大做强，只有推陈出新，寻找一条令人耳目一新的途径，才能使自己的产品尽快销售出去，才能满足不同顾客的不同口味。只有创新，企业才能领先；只有创新，企业才能取胜；只有创新，企业才更具生命力。

一、多次谢绝肥美官职——保留一份神秘感 /185

CONTENTS

目录

- 二、以真才实学取士——注重选拔人才的标准 / 189
- 三、“三不足”口号——打破惯性，做别人想不到的事情 / 193
- 四、变法的超前意识——新第一原理 / 199

第九章 开国儒相耶律楚材管理札记：向竞争对手学习 / 207

少数人创造或是制定的文化并不能长久，因为它缺少了令大多数人信服的基础。一个公司的企业文化建设过程，应是先有了多数人的理念和志向，才创造了适应多数人的企业文化。

- 一、放下马刀，以儒治国——建设多数人的可变文化 / 209
- 二、整理赋税——随时关注财务状况 / 213
- 三、农业区的有效统治——认清发展主业，保持核心竞争力 / 217
- 四、用兵前占卜吉凶——根据信息做出正确的预测 / 221

第十章 无冕皇帝多尔衮管理札记：博弈公司政治 / 225

作为一个组织，公司里存在着不同利益的阶层，当阶层之间发生博弈时，就会出现“公司政治”。不要认为“公司政治”只是一般的罪恶势力，因为每一个公司都存在这种潜在力量。但是，如果一家公司的这种问题过于严重的话，那么这家公司就会长期处在内耗的阴影之下而难以获得前进的力量。

- 一、建都北京——抢占战略要地 / 227
- 二、提高汉官地位——有效整合人力资源 / 231
- 三、剃发与满汉通婚——以市场为核心的本土化战略 / 236
- 四、皇位争夺战——公司政治的平衡 / 241

许多企业总是把所有的竞争对手当作自己的“冤家仇人”因此使市场变成了“战场”，使得市场混乱无序，企业也无法持续发展。面对更强的竞争对手，合作才是明智的选择。

第一章

纵横家苏秦管理札记：竞争中的合纵艺术



壹

苏秦（生平年不详），字季子。战国时东周洛阳（今河南洛阳东）人。学纵横之术游说各国，初至秦说惠王，不用。乃东至赵、燕、韩、魏、齐、楚，游说六国合纵御秦。他出任纵约长，并相六国，归居于赵，被赵封为武安君。其后秦使人诳齐、魏伐赵，六国不能合作，合纵瓦解。他入燕转齐从事反间活动，使燕得以破齐，后反间活动暴露，被齐车裂而死。

一、游历遭讥讽

——设定一个胆大包天的目标

背景资料

苏秦在外游历了几年，毫无收获，只好灰溜溜地回到家中。他的亲戚朋友私下里都笑话他说：“周朝人的习俗，是经营产业，从事工商，以谋取十分之二的利益为目标。现在你却放弃本来应该做的事而认口舌为业，又遇到困难，这难道不是应该的吗！”

苏秦听到后，感到十分惭愧，暗自伤心，闭门不出，拿出他所藏之书，通览一遍，说：“一个读书人已经埋头苦读，仍不能凭此获取尊荣之位，即使书读得再多又有什么用？”于是他找到一本叫《阴符》的书，埋头苦读。过了一年，有了不少心得。看到当时秦国有吞并天下的野心，而各国亦互相征战，天下不能安定，民不聊生，苏秦决心游说六国，联合抗秦。

心得自述

从小到大，人们总是劝我一定要守本分——务农或是从商，老



老实地过日子。而我看着长辈们的生命历程，却不能苟同。像他们那样，从成年起，一直到死亡，每天都过着相同的日子，没有变化，也没有激情。于是，我决定放弃所谓的“本分”，出外游历。在游历中，我发现其他地方的人们，如果没有战争，也是在固守着“安居乐业”的本分。

我终于明白了这样一个道理：“安居乐业”通常是人们生活追求的一种理想状态，统治者们也常常以百姓的这种生活状态来作为他们值得炫耀的政绩。因此，在人们内心深处往往存在这样一种观念：一份好的事业便等于安定。于是，许多人往往为争取安定而不惜放弃进步，认为只要“做一天和尚撞一天钟”便可享受“安定”，不思进取。然后，在这种“安定”中，消磨了曾经对美好生活向往的热情与意志，无声无息，并且毫无光彩地成为社会的负担，等待生命的消失。

4 我不想这样毫无作为地活一辈子，所以我决定以口舌为业，以才学作为资本，干一番伟大的事业。

当我告诉人们，我要劝说六国“合纵”，以此来制约强大的秦国时，他们都笑话我，说这小子简直是胆大包天，那么多有地位有才能的人都管不了这事儿，你苏秦怎么就能办成？这事儿连周王都管不了。

居然敢笑话我，我还要笑话他们呢！大多数人一生一点志愿都没有，要说有，也只是每天能吃饱饭，第二天继续为钱币做奴隶。我关心天下之事，反倒被人耻笑了。

没有目标，人生就没有方向，生活就没有动力；目标不远大，人生的方向就不明确，生活中的斗志就总会有用尽的时候。说我的目标胆大包天，我承认。但只有这样，我的人生才有了意义，我就不会因碌碌无为而羞耻，因虚度年华而悔恨。这一点对企业来说也是一样，企业没有目标就无法管理。

管理札记

固守根本不是一个成功人士所应具有的品质，也不是一家有远见的企业应遵守的原则。蓬勃的野心，是在竞争中取胜的不竭动力！

一个企业的首要任务就是确立目标。目标是企业存在的理由，也是企业运作的核心动力，它是决策的前提。没有目标的企业只会走一步看一步，处于投机和侥幸的不确定状态中，风险系数很大，就像汪洋中的一条船，不仅会迷失方向，而且极有可能触礁。目标是一面旗帜。目标的实现关系到企业全体成员的利益，自然也是鼓舞大家斗志，协调大家行动的关键因素。因此目标要具有挑战性。胆大包天的目标不只是自信，它更是行动的指引。很多企业家在开始创业的时候都给自己定了一个具有挑战性的目标。这样的好处在于：

1. 可以给下属适当的加压。人在不同的压力之下工作状态是不同的，压力和绩效之间的关系比较复杂：压力太大绩效不会太高，反而让人不愿意面临这样一个目标；反过来如果没有这个压力或压力非常低，团队的目标也很难实现。适度的压力对团队的目标是有帮助的，压力过高和过低都不利于目标的实现。
2. 可以调动下属的潜能和工作热情。如果把自己的潜能发挥出来，赋予一定的工作热情，努力一把就可以达到这个目标，那就会朝这个方向努力。
3. 促使下属提高自己的素质，不满足于现状。如果不需要太多努力就可以达到目标的话，很容易使人满足于现状。
4. 当具有挑战性的新目标完成时，会带给团队成员或整个团



队一种成就感。

企业家亨利·福特在1907年43岁时用“我们要让汽车大众化”这一大胆的目标，刺激他的公司奋力向前。福特宣称：

“制造一种供大多数人使用的汽车……这种汽车价格会非常低，低到任何一位薪水还过得去的人，都不会因买不起车而不能在上帝恩赐的开阔大地上和家人一起共享快乐、幸福的时光……每一个人都会买得起一部车，每一个人都会拥有一部车，马儿会从我们的公路上消失，汽车会被当成理所当然的东西。”

福特定下这个目标时，美国有30多家汽车公司正在激烈竞争，以便在新兴的汽车市场里分一杯羹，福特只是其中一家。在这个混乱的新兴行业里，没有一家已经占据稳固、明确的主导地位，福特只占有15%的市场。这个荒诞不经的野心激励了整个福特公司的设计部门，他们怀着狂热的激情，每天晚上工作到十点以后。设计部门的成员查尔斯·索伦森说：“有一次，福特先生和我工作了大约42个小时，停都没停过。”

在这期间，通用汽车眼看着自己的市场占有率从20%跌到10%，福特则升为汽车工业的最大厂商。

改变了“日本制造就是廉价与低劣”看法的索尼，同样胆大包天。1952年，索尼派出有限的工程人员，追求一个似乎不可能实现的目标：要制造一种“袖珍型”收音机，可以放在衬衫口袋里，并且因此可以普及到世界各地。如今，我们把迷你化视为理所当然，但在20世纪50年代初期，收音机是用真空管做的，要制造这么小的收音机，需要长期艰辛的劳动以实现重大创新。当时，世界上还没有一家公司成功地把晶体管技术应用在收音机这种消费产品上面。

“不管面临什么困难，我们都要研制出晶体管收音机，”井深大宣称，“我相信我们可以制造出收音机用的晶体管。”

井深大把这个大胆的构想告诉一位顾问时，这位顾问回答说，

“晶体管收音机？你有没有搞错？即使是在美国，晶体管也只是用在不是以赚钱为目的的国防用途上。就算你们做得出应用晶体管的消费产品，谁买得起元件这么昂贵的收音机？”

“大家都这么想，”井深回答说：“都说晶体管在商业上行不通……这点使这件事更有意义。”事实上，索尼这样一个员工不到千人的小公司，却要做外人认为愚不可及、甚至认为不可能做到的事情，的确让人想不到。最终，索尼制造出袖珍型收音机，实现了梦想，创造了一种普及全世界的产品。

有的人，一生都在逐梦，最终千古流芳，比如苏秦。而许多企业，靠着胆大包天的目标刺激着进步，比如那些高瞻远瞩的巨人般的企业。所以一个极具挑战性的目标是必需的，无论对个人还是企业来说都是如此。

二、合纵战略

——打造“联合舰队”

背景资料

苏秦劝秦王兼并天的游说失败后，便到赵国说服赵肃侯合纵：“我私下里衡量局势，诸侯各国的土地多于秦国五倍，以此推算，诸侯各国的士卒会多于秦国十倍。六个国家结成一体，合力攻击秦国，秦国必然失败。可现在各国却向秦国称臣。打败别人与被别人

打败，称别人为臣与向人称臣，这两者之间的差距岂可同日而语！那些主张连横的人日夜以秦国的权势恐吓各诸侯国，希望各国割地给秦国，所以望大王对此一定要深思熟虑。”

“我听说贤明的君主善于排除疑难，摒去谗言，使流言蜚语无法传播，堵塞臣下结党营私的门路，所以那些尊重明主、为明主谋划扩地强兵之道的谋臣才能在明主面前剖露忠心。我私下里来替大王谋划，不如让韩、魏、齐、楚、燕、赵六国结盟，共同对付秦国。让天下的将令在洹水聚会，交换人质，杀白马而结盟。六个国家合纵结盟，共同对付秦国，这样就可以成就霸王的业绩了。”

赵王说：“我年纪轻，继位的时间短，不曾听说过关于国家社稷的长远计划。现在你有志于保全天下，安定诸侯，我将恭敬地让整个国家听从你。”于是准备了一百辆装饰豪华的车子，千镒金，一百双白璧，一千束锦绣，让苏秦去邀约各诸侯国。



日益紧迫的形势已经不允许我们再如单枪匹马的勇士般独立行动了。秦国的强盛是不言而喻的，如果六国再不联合起来抗秦，那么秦国就会轻而易举地灭掉六国。国不可亡，生存超越一切，所以我们要团结一切可以团结的力量，在六国建立抗秦统一战线联盟。从这个角度来讲，最有能力实现统一大业的，并不一定是最强盛的国家，而是最懂得联合的国家。只有通过共同享有资源和共同承担风险，才能在竞争如此激烈的环境中生存下去。

目前七国当中，以秦国的实力最为强大，剩下的六国虽然强盛的程度各有不同，有强有弱，但如果联合起来，必定也是秦国的强大对手，秦国是不敢轻举妄动的。这样，六国便得以生存，以图日后的发展，因此，联合才是六国最紧要的问题。联合也并非权宜之