

工商管理叢書



# 戰國策

的領導智慧

陳偉光 著

現代人說「商場如戰場」，作為領導就好像古時候的君主一樣，必須這樣調兵遣將、運籌帷幄，才能事半功倍，爭取佳績。在浩瀚的中國典籍中，《戰國策》一書的內容，與今日的商業文化極為相似。

《戰國策》的策，是策略的意思；當中記載了戰國七雄秦、齊、楚、韓、魏、趙、燕，及東周、西周、宋、衛、中山等十二國的事蹟，以每一國家為單位，共計三十三篇。

本書從《戰國策》摘取個別事件作為考察個案，然後扼要述說各個個案的內容，再根據內容重點，分析及討論事件的始末和人物性格特徵，藉以顯示有關人物的價值取向、處事心態、處理手法，同時引導讀者反思古人處事及做人的智慧，把古人的智慧，轉化為今時今日的應用。每一篇末尾，附有「今用錦囊」一欄，點列簡要而有用的提示，使讀者消化了古人的智慧後，可進一步提升自己在工作上的處事和領導技巧。



中文大學出版社

THE CHINESE UNIVERSITY PRESS

www.chineseupress.com

ISBN 962-996-075-3



9 789629 960759

# 《戰國策》的領導智慧

陳偉光 著



中文大學出版社

《〈戰國策〉的領導智慧》

陳偉光 著

© 香港中文大學 2002

本書版權為香港中文大學所有。除獲香港中文大學書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

國際統一書號 (ISBN) : 962-996-075-3

2002年第一版

2003年第二次印刷

出版：中文大學出版社

香港 新界 沙田 • 香港中文大學

圖文傳真：+852 2603 6692

+852 2603 7355

電子郵遞：cup@cuhk.edu.hk

網 址：www.chineseupress.com

內文插圖：黎頌遠

*The Wisdom of Zhanguo Ce on Leadership*

(in Chinese)

by Chan Wai-kgwong

© The Chinese University of Hong Kong, 2002

All Rights Reserved.

ISBN: 962-996-075-3

First edition 2002

Second printing 2003

Published by The Chinese University Press,

The Chinese University of Hong Kong,

Sha Tin, N.T., Hong Kong.

Fax: +852 2603 6692

+852 2603 7355

E-mail: cup@cuhk.edu.hk

Web-site: www.chineseupress.com

Printed in Hong Kong

# 序一

本書從《戰國策》取材，而賦以時代領導管理新義，所以名為《〈戰國策〉的領導智慧》。《戰國策》原有《國策》、《國事》、《短長》、《事語》、《長書》、《修書》等名稱，相傳原由戰國時期各國史官或策士所輯錄。西漢時，劉向編訂為三十三篇，分西周、東周、秦、齊、楚、趙、魏、韓、燕、宋、衛、中山十二國策，並定名為《戰國策》；書中大量保存了當時各國謀臣、策士的言行資料。東漢時，有高誘的注解，到了北宋，正文和注解都有散佚，曾鞏曾作校補。後來南宋姚宏、鮑彪續為校注，元吳師道又作了補正。清黃丕烈以吳校為主，參校各本作了札記。1978年上海古籍出版社整理出版校注、標點本，並附馬王堆三號漢墓出土帛書《戰國策》釋文在後，是目前較好的版本。

研讀像《戰國策》這樣的古書，又要從中得到有用的啟發，對一般現代人特別是現代的年輕人來說，可不是件十分容易的事，這就需要有適當的人，來為他們架設貫通古今的橋梁。本書作者陳偉光君是資深的語文教育工作者，曾在香港理工大學中文及雙語學系攻讀語言學碩士課程，畢業論文是《漢字與中國古代生活文化》。這篇論文，可約略顯示偉光研讀古書的細心和駕馭古代漢語資料的能力。偉光好學深思，喜讀古書，但從不以理解古書的字詞語句和篇章大意为滿足。近幾年來，他頗有著述之志，工作餘暇，不惜犧牲休息時間，孜孜不倦，探賾索隱，盡力抉發古人撰作的精意深旨，並不斷思考如何把古人的智慧，轉而應用於現實生活之中。他讀《戰國策》的取向是這樣，讀其他古書的取向也是這樣。喜讀古書的人，大抵都有好古之心，能好古而不泥古，才

真可喜。在平日的交往和言談中，我確知偉光是個不會泥古也不甘於泥古的讀書人。綜觀本書五十篇的內容，足可證明上述「確知」之說，實有所據而云然。

顯而易見，本書的撰作體例，是先從《戰國策》摘取個別事件作為考察個案，然後扼要述說個案的內容，再根據內容重點，分析、討論事件的始末和人物性格特徵，藉以顯示有關人物的價值取向、處事心態、處理手法，同時引導讀者反思古人處事做人的智慧，讓他們可把古人的智慧，轉化為今時今日的應用。每一個案之末，都有「今用錦囊」一欄，這是作者結合當代社會的生活環境，對讀者作出簡要而有用的提示，使他們消化了古人的智慧後，可進一步提升自己在工作上的處事、領導技巧。

這樣說來，可見幫助讀者懂得如何「轉化」，是本書一以貫之的要旨，也正是本書最大價值的所在。轉化，指知識和能力的轉換變化。我向來認為，一個人有了知識和能力，但不懂得轉化為日常生活的應用，這是教育的失敗。在現代語文教育、教師培訓、成人教育等方面，這樣的指導和提示尤為重要。可惜認同這種看法的人雖然相當多，但落實到語文教育課程、教師培訓課程、成人教育課的設計時，不少教育行政人員、課程設計者以至部分教育工作者和學者，往往表現出遲疑而保留的態度。究其原因，一方面是理據的掌握仍然不足，另一方面也缺乏適當教材。我以為理據的掌握必須通過探研和實踐，積極探研，反覆驗證，是改進的辦法；而類似本書這樣的著述，則可以拿來作為轉化教材的示例，供關心教育的社會人士和有意改革教育的有關人員參考。我期望本書作者、其他有志著述之士和出版機構，今後能繼續朝向這方面多盡心力，使在學和在職的讀者，可從不同形式的讀物和豐富多姿的示例中得到啟發，懂得轉化的竅門，這是教育之福，也是社會之福。

李學銘

2002年2月 於香港理工大學

## 序二

中華文化源遠流長，博大精深，舉世無匹。然而，中國歷代不少著作，常為今人所忽略，尤其是先秦的古籍，展示給現代讀者的印象是語意難明、內容艱澀，加上文化的阻隔，讀來倍覺艱辛；若要解讀，在在需要詮釋闡明。

讀文、史、哲的人，總不能對民族文化沒有期望。本書的作者陳偉光與我份屬幷轡，曾於浸信會呂明才中學和田家炳中學共事，相識相期，匆匆近廿年。期間，他是兩校的中國語文、文學和文化科科主任，領導教、研工作，高瞻遠矚，卓著賢勞，為同事所敬重、學生所愛戴。今服務於歷史悠久的學校，擔負教學與行政重任，弦歌不輟。回想1994年秋天，田家炳中學創建伊始，我與偉光兄一起尋夢，期盼實踐繞繚胸臆多年的心願——致力推動中華文化，使其得以系統地普及校園，俾莘莘學子薪火相傳，「務求後學變化氣質，成為堂堂正正的中華文化人」，以副學校創辦人田家炳博士的厚望。難得的是，不出三數次商議，偉光兄便洋洋洒洒地擬成了設計周全而結構嚴謹的「田家炳博士中華文化獎勵計劃」。觀其規劃，比之本地大型青年獎勵計劃，信亦不遑多讓。幅員涵蓋初中學生，以至畢業校友，學子可窮十數年的精力作縱向深發展。文化元素滲透各科課程，並以相輔相成的課內、外活動，藉閱讀、研究、文化活動參與及文化推介等形式，為學子開展文化認知及感性、情性的培育。此計劃經歷八年師生耕耘，至今卓然有成，誠造就、祝福了眾多青少年人。偉光兄真是一位文化使者，其勳勞卓著，是我由衷欣賞和感激的。

偉光兄以忠誠委身的教學表現，投入推動文化活動，鍥而不捨的修研，且有志於著述，在在表達了他對中華文化的皈依，亦反映了個人的文化根基和修養。這書就是他對中華文化感悟的結晶，也是一份浸滲著誠意和汗水的表述。全書寫來，是那樣的樸實無華，深入淺出，觸類旁通，古智今用；下筆左右逢源，信手拈來，處處俱顯工夫。「衣帶漸寬終不悔」，偉光兄致力於中華文化的承接、深化、創新和弘揚，至為難能可貴。本著述不單抒發了《戰國策》蘊含的智慧，復從再發現、再創新，使《戰國策》不朽的文化貢獻，再度揭示人前。換言之，本書的著述，是《戰國策》的文化生命另一種嶄新的現代展現，叫讀者對此古老文化寶籍，可以「俯而細讀，仰而深思」。

誠心地向偉光兄祝賀，也誠心地向讀者推薦這本書。

陳建熊

寫於田家炳中學校長室

2002年4月6日

# 領導管理智慧的經典

## (代序)

「戰國」乃繼東周春秋之後，從周敬王40年(公元前480年)起，至秦王政25年止(公元前222年，即秦統一六國前一年)，共259年。當時，列國戰爭的形式，由春秋時代的簡單兵車步兵戰進而為步兵、騎兵、戰陣、正兵、奇兵之整體發揮戰，空間擴大，所牽涉之物資計算、裝備部署、謀略企劃更形複雜，需時長久，兵員亦為之增多，旨在叫大軍攻城掠地、殺敵滅國，戰爭的慘烈因而遠遠超過春秋的爭霸戰。

戰國時代動盪、變革殷切，也是競爭劇烈、汰弱留強的年代。當時，諸侯為了爭奪土地，爭奪霸權，各出奇謀，互相攻伐；而諸侯國內，篡弑謀害、恃勢凌弱等事情也層出不窮。在這個只顧利害、不講仁義的世道裏，各國領導為了掙扎求存，或進一步求立於不敗之地，或變革而富國強兵，在在需要策士來運籌帷幄、出謀獻策。而策士也因應著這個時代的需要，奔跑往來於各國之間，鼓其如簧之舌，或合縱、或連橫，或止干戈、或搞分化，以求取個人的榮華爵祿。只要計謀策略一朝得售，雖早為布衣，暮已成卿拜相了，甚或身佩六國相印，顯赫當世。

《戰國策》就是這樣一部記載戰國時期策士言行為主的史書。它記載了吳起、蘇秦、張儀、公孫衍、陳軫、蘇厲、虞卿……一大批的策士周游列國時的縱橫捭闔的說詞謀略，連同一班賢君良相的個人優良領導素質、處事的睿智與對策略的敲定，內容極其豐富。這些零碎的歷史資料，經西漢劉向編輯整理成書。劉氏因

為所輯錄的資料，大部分都是策士的奇謀策略，所以將所編的書命名為《戰國策》。

《戰國策》分別記載了東周、西周<sup>1</sup>、秦、齊、楚、趙、魏、韓、燕、宋、衛、中山十二國有關事件。東周、西周指的是名存實亡的兩個周王朝，有關史事雖然前列，劉向大抵仍心存「尊王」思想，周國雖與列國同列，其實已降格與十一國同地位。秦、齊、楚、趙、魏、韓、燕為「戰國七雄」，而宋、衛、中山則是三個小國。

《戰國策》雖是史書，但它大量的智謀妙策，讀了不但可以增長個人的智慧，而且更可將之轉化為今天的實際應用——作為領導管治的參考資料。

戰國時代，各國國君，為求保住國家，一方面搜索枯腸、絞盡腦汁，思考定國安邦之策；另一方面也不得不紆尊降貴、禮賢下士，猥自枉屈地上下求索賢士，籌謀富國強兵之計。戰國時期，百家爭鳴，學術可以大放異彩，是時代使然，其實也是時勢逼使國君放下尊嚴，開闊胸襟，廣納賢良的結果。就因為這個危機處處，人心思變的大趨勢，促使李悝（李克）變法、吳起變法、趙武靈王胡服騎射、商鞅變法等鋪天蓋地的變革得以成功。反觀後世各代的變法無甚佳績，究其原因，大抵與社會過於安穩攸關，而安穩就消蝕了像戰國時代那樣的勇闖動力。今天，這個廿一世紀競爭劇烈、變化一日千里的年代，企業互相兼併，無數機構結業，裁員風盛，汰弱留強的勢態與戰國時代相似。身為企業的領導，如果只是因循墨守、危機意識薄弱，妄圖穩住基業，恐怕只是夢想罷！再者，要面對瞬息萬變的世界大氣候，變革創新似是唯一求存的出路。

<sup>1</sup> 戰國時期的周，大權旁落，周王朝名存而實亡。戰國時代周赧王時，東、西周分治，東周都鞏，西周都王城，名義上雖稱為周，實質連小國也不如。這裏所稱的東周、西周，有別於歷史所稱的年代西周、東周。

本書之撰寫，旨在擷取《戰國策》個別事件作古今對話，讓古人的智慧轉化為今天實際的應用；借用各別的個案所展示的成敗得失，針對今天的現實處境作整理分析，進一步提供公平合理解決問題的策略和人性化治事管理的建議。

本書亦強調領導人應有的素質與風采，這都是領導人內在的成功條件。一個成功的領導人，有鴻圖壯志、勵精圖治的心志固然可貴，但仍是不足，胸襟廣闊、海量汪涵亦相當關鍵。當然，想贏得賢士兩脅插刀，就要對人推心置腹、廣施恩澤，而更重要的，卻是領導者的個人魅力。這是人性優秀面的潛深瞭解，是正面而積極的，既利己，亦利人。本書強調的是智謀策略的正確運用，而非使用智謀損人利己。筆者深信，關顧國家、社會與群眾的利益的，才算真正的領袖；以權術謀私，終會為人所識破而身敗名裂，實非長久之策。

本書亦旁及登龍、干祿的方法，有志上進、祈冀立功者，不妨借鑑。

多年前，承蒙劉國強教授引薦，得以在香港中文大學通識教育部教授「中國文化名著選讀」。本書之寫成，乃彙集多年課堂教學資料，輯錄整理而成；換言之，沒有當年劉教授的錯愛，就沒有今天這部拙作的出現。劉教授引薦之德，是所至感。

香港中文大學通識教育部主任張燦輝教授、副主任梁美儀教授鼓勵、引介，使本書的撰寫得以啟動，復經中文大學出版社社長陸國榮博士賜教、謝偉強編輯排版、校對，輔以極大的協助，使多年的努力心血得以奉獻於讀者之前，在此一併致謝。

再者，業師李學銘教授、前上司陳建熊校長都在百忙之中抽空撰寫序文，並給予寶貴意見，隆情厚意，在此謹致衷心的謝意。黎頌遠先生繪畫插圖，叫本書著實生色不少，不勝感綯。

本書「事件原出」共六十一條，全用上海古籍出版社之《戰國策》本。

2002年4月 陳偉光謹識

# 目錄

序一(李學銘教授)	vii
序二(陳建熊校長)	ix
自序	xi

## 行政

履新的智慧	3
人才的瞭解與維護	9
用其長而捨其短	15
用人之智	21
求賢必殺技	25
準確判斷	31
腦力激盪與策略敲定	35
集? 廣益	41
地利不如人和	47
循俗與變通	53
變革求存	57
管理與權術	63
組織政治	67
領導可以說不	73
輕率失賢才	77

## 領袖素質

嘉許勝於嫉妒	83
共享成功果實	89
價值取向	93
贏得兩脅插刀	99
士為知己者死	105
有心？無心？	111
察微知機	115
投石問路	121
飲食與禍福	125
逆境求存的AQ	129

## 個人素質

處私與處公	137
求真的自我反省	143
美德與實效	149
貪利毀盟	155
是友是敵，一線之間	161
學習放手	167
玩樂與長安	171
禍福無門	177
愛情·寬容	181
真愛	187

## 策略

有效的談判	195
-------	-----

聽的陷阱	201
仗勢與請纓	207
標奇廣告術	213
推銷有術	219
巧說解圍	225
攻心為上	231
脫險有術	237
忠告的藝術	243
語言自衛術	249
人言可畏與防謗有術	255
借機提點	261
謀策定略——聲名與實利	265
固本攻略	271
金錢魔力	277
參考書目	281

行政





# 履新的智慧



## 事件原出

### (第一則) 《魏策一·西門豹為鄴令》

西門豹為鄴令，而辭乎魏文侯。文侯曰：「子往矣，必就子之功，而成子之名。」西門豹曰：「敢問就功成名，亦有術乎？」文侯曰：「有之。夫鄉邑老者而先受坐之，士子入而問其賢良之士而師事之，求其好掩人之美而揚人之醜者而參驗之。夫物多相類而非也，幽莠之幼也似禾，驪牛之黃也似虎，白骨疑象，武夫(碻碻)類玉，此皆似之而非者也。」

### (第二則) 《宋衛策·衛人迎新婦》

衛人迎新婦，婦上車，問曰：「驂馬，誰馬也？」御曰：「借之。」新婦謂僕曰：「拊驂，無笞服。」車至門，扶，教送母：「滅灶，將失火。」入室見白，曰：「徙之牖下，妨往來者。」主人笑之。此三言者，皆要言也，然而不免為笑者，蚤(早)晚之時失也。