

中国管理通鉴

技巧卷

● 本卷主编 芮明杰 陈荣辉 ●

●总主编 苏东水

中国管理通鉴

●本卷主编 芮明杰 陈荣辉

技巧卷

《中国管理通鉴》编辑委员会

顾 问 袁宝华 马 洪

总主编 苏东水

编 委 (按姓氏笔划为序)

马立行 王龙宝 方君吉 许一经

苏 勇 苏东水 李邦君 芮明杰

张 震 张重庆 陈 绛 陈笃平

陈炳权 周止礼 袁 闯 屠修德

《中国管理通鉴·技巧卷》作者名单

主 编 芮明杰 陈荣辉

撰稿人 (按姓氏笔划为序)

王 震 王文芳 朱 涛 关光齐

孙 蔚 苏东水 李 涛 芮明杰

肖 翌 吴 清 何企韵 邱运平

汪宝国 陈 武 陈荣辉 赵路平

林宇灵 林端鸿 杨馥源 洪明德

郭 峰 黄文强 黎 平

序

中国是一个有着几千年历史的文明古国。经过千百年历史的积累，那浩如烟海的古籍，记载着中华民族的灿烂文化，而博大精深的传统思想体系，则反映出当时人们对于政治、经济、军事和科学文化的认识和实践，凝聚着先人的智慧，是一笔宝贵的财富，它的作用，正在全世界范围内引起越来越多的重视。尤其是中国传统管理思想这一珍贵遗产，被许多国家的企业家结合本国的具体情况，在实践中加以灵活运用，收到了良好效果。

作为一种解决现实世界中各种矛盾、各种问题的方法和手段，一个国家、一个民族所遵循的管理思想和方式，都深刻地反映出它所赖以生存的文化渊源。现代管理科学的研究者都注意到，各国所采用的管理，从基本哲学到具体方式往往都具有很大的差异，这是因为各国所处的文化背景不同。作为一种文化的体现，每一国家所采用的现代管理方法，都有其文化上的继承性和延续性。但尽管如此，由于人类社会在其发展过程中，都往往会面临同样的问题，有着相似的经历，因此各民族在自己的发展过程中所总结出的管理智慧，对于其他国家和民族，也有着十分重要的借鉴作用。

中国传统管理智慧，其内涵非常丰富，涉及行政管理、经济管理、军事管理、文化管理等多方面，从宏观到微观、从人的管理到物的管理皆有涉及。在中国传统管理思想中，提出了一系列重要观点，例如重视人的因素、强调人才的重要性，崇尚节俭、反对奢侈，强调从政者的个人品德修养、廉洁奉公，以及重视倾听群众意见等，对我们今天治理国家依然有着极强的现实意义。而早在春秋时代便已提出的掌握经营时机，根据供求规律来判断市场形势等经济管理思想，对现代经营者依然有着重要的指导意义。

当前，我国的经济发展正处于一个非常重要的时期。丰富和发展我国的管理理论，逐步形成具有中国特色的社会主义的现代化管理科学，是历史赋予我们的一项光荣任务，而认真研究和继承中国传统管理思想中的精华，是其中一项不可缺少的重要内容。《中国管理通鉴》一书的编写者们，本着学习、继承、发展的原则，从浩瀚的古籍中，整理出传统管理思想中的精华部分，编成人物、要著、名言、技巧四大卷，对传统管理思想精华既分门别类作了系统的和较为详尽的介绍，又在融会贯通的基础上，从现代管理学的角度进一步加以阐述，我认为这是一项很有意义的工作。它有助于我们更好地发掘前人的管理理论和实践经验，在当前的实际工作中创造性地加以应用。

研究中国传统管理思想的工作，近年来受到国内外学术界的广泛重视，已有一批成果问世。《中国管理通鉴》的出版，

又给这一研究领域增添了一项重要成果。我相信，经过各方面的进一步努力，中国传统管理思想的精华，将会发出更加璀璨夺目的光彩。

袁宝华

1995 年 12 月 16 日

前 言

中国文化是世界文化宝库中的瑰宝，也是人类不可多得的精神财富。在中国文化的各个组成部分中，都含有丰富的管理哲学思想、涉及管理的著作言论以及许多生动的管理技巧事例，更涌现出许多著名的管理思想家、著作家和实践家。目前，国内越来越多的学者、企业家和美、日以及东南亚各国不少人士对中国传统管理思想与实践表现出浓厚的兴趣，而散居于世界各国的华人，更是希望了解中国传统的管理思想和方法，以优秀的华夏文化来促进自己事业的发展。鉴于海内外还没有一部系统、全面反映中国历史上各时期管理思想与管理实践精华的大型研究性工具书，因此，我们深感能够编写一部中国管理的“通鉴”，系统地对中国文化中有关管理方面的各部分进行发掘、整理、研究，对弘扬中国优秀传统文化，扩大国际文化交流，建立中国特色的管理体系，促进经济发展，提高中华民族在世界上的地位，具有十分重要的意义。于是，我们在 1992 年初着手组织有关专家、学者通力合作研究，编写出了中国第一部这方面的著作——《中国管理通鉴》。

本书编写力求忠实于历史，全面反映中国历史上各时期的管理遗产；应用于现实，用传统文化精华来促进当代中国

经济的发展；着眼于未来，从哲学的高度去发掘中国管理宝库，探索融中国传统文化精华与现代管理理论于一体的中国管理新模式，使本书具有长久的生命力。

本书具体编写方针是：全面系统，尊重历史，科学论述，语言典雅。编写中力求贯彻科学性、知识性、理论性、实用性、可读性等原则。

本书由中国国民经济管理学会会长、复旦大学经济管理研究所所长、博士生导师苏东水教授主编，特聘袁宝华、马洪等领导同志任顾问。同时成立了编委会，主持全书编写工作。

《中国管理通鉴》全书由四卷组成：

第一卷：中国管理通鉴·人物卷。本卷按历史顺序，大致以1949年为限，介绍中国历史上各时期在管理思想和管理实践方面作出重大贡献的历史人物近200名，包括生平事迹、著作、在管理思想或实践方面的重要贡献、影响等。

第二卷：中国管理通鉴·要著卷。本卷介绍中国历史上各时期在管理诸方面有影响的近200部（篇）著作，包括作者、写作背景、出版或发表日期、主要观点、地位影响、目前通行版本等。

第三卷：中国管理通鉴·名言卷。本卷收录中国历史著作中有关管理的名言、佳句千余条，按分类编排。每一条目包括原文、出处、释文、点评等。

第四卷：中国管理通鉴·技巧卷。本卷收录中国历史上著名管理故事近100则，按分类编排。每一条目通过对故事的叙述，分析其中成功的管理技巧。

《中国管理通鉴》全书编写历时三年。参加编写的有复旦

大学、华东师范大学、上海社会科学院、上海对外贸易学院及北京、上海、福建等地有关高等院校、科研单位与实际部门的教授、专家、博士、硕士、经理等。

全书由苏东水教授总纂定稿。由于本书仅是一部初探性的著作，加上编者水平有限，书中难免有失误之处，敬请读者指正。在此，我们要特别感谢袁宝华教授为本书写序；同时还要感谢浙江人民出版社为出版此书付出的辛勤劳动。

苏东水

1995年10月28日于上海

复旦大学经济管理研究所

凡 例

一、本卷共收录中国自先秦至清代的管理故事七十四则。所收故事以其含有启发性管理技巧、方法为特征。

二、本卷所收录故事一般为史载，虽然不出现故事原文，但行文以原文为据；引文注明出处。

三、本卷条目分类方法为：首先根据本卷内容的要求分篇、分类；其次在每一类中，条目按故事发生的年代先后依次排列。

四、本卷每一条目的写作方法是：在阐述故事的基础上，分析其中含有的管理技能、技巧、方法及其对现代企业管理的启示。

目 录

一、管理职能	1
1.领导者	1
勾践灭吴	1
将相和	8
孺子可教	15
北击匈奴	21
三气周瑜	27
2.领导	32
西门豹治邺	32
都江堰工程	41
刘邦封雍齿	48
西汉盛世	56
李世民与魏徵	62
3.决策	69
曹刿论战	69
完璧归赵	77
诸葛亮未出隆中论天下	82
赤壁之战	88
刘备开国	95

淝水之战	102
洛阳之战	109
4.计划	116
吕不韦“居奇牟利”计划	116
丁谓修皇宫	122
5.控制	130
赵武灵王胡服骑射	130
刘晏治理粮食漕运	136
6.机遇	143
虞诩增灶赚羌戎	143
二、宏观管理	149
1.以法治国	149
商鞅治秦	149
秦王统一天下	155
王安石变法	162
张居正改革	169
2.农商并重	175
管仲相齐	175
文景之治	182
3.集权分权	189
贞观之治	189
宋太祖杯酒释兵权	197
4.政体改革	206
诸葛亮治蜀	206
5.战略设定	212

假虞灭虢	212
城濮之战	216
草船借箭	222
明安九边	227
6. 国国交往	223
齐桓公九合诸侯	223
晏子使楚	240
刘邦进咸阳	245
7. 集贤用贤	252
燕昭王求贤	252
楚汉之争	257
官渡之战	265
三顾茅庐	272
8. 德威并重	282
七擒孟获	282
三、微观管理	290
1. 竞争	290
围魏救赵	290
孙臆减灶赚庞涓	297
陈轸智谋韩、魏	301
司马懿快擒孟达	308
司马懿长途袭襄平	316
2. 谋略	324
卧薪尝胆	324
合纵六国慑强秦	330

修筑长城	337
叔孙通制定礼仪	345
开筑大运河	351
3. 博弈	358
田忌赛马	358
孙庞斗智	362
鄱阳湖决战	371
4. 公关	378
张仪破纵	378
张骞通西域	383
文成公主进藏	389
烽火台传信	397
5. 选才	403
燕王哙禅让与燕昭王招贤	403
萧何月下追韩信	410
6. 用才	416
毛遂自荐	416
甘罗十二出使	421
刘邦任用陈平	427
7. 修己	434
苏武牧羊	434
舌战群儒	440
8. 奖罚	446
南门立木	446
挥泪斩马谡	453

9.沟通	458
触龙说赵太后	458
10.经营	466
计然兴商	466
白圭经商	472
远交近攻	479
郑和下西洋	485

一、管理职能

1. 领导者

勾践灭吴

春秋末季，周室衰落，一时诸侯蜂起，相互攻伐，欲图中原霸权。当时的中原，是精神文明与物质文明的中心与策源地，各国都以争霸中原为最高政治目标。地处东南一隅的吴国也不例外。吴国随着铸铁业与造船业的发展，借助“三江五湖通商之利”，一跃而成为一个民富兵强的强国。为了进霸中原，吴在公元前 506 年击破楚国，并占据了楚都郢。吴破楚后，一时威震诸侯，而吴王阖闾则滞留在楚国，结果被楚人借秦兵击退。正当吴王困守郢都之际，其弟夫概又勾结越子允常（后来的越王）谋夺王位。不久，吴王击败夫概，而从此吴、越亦成水火之势，不能两立。

公元前 496 年，越王允常去世，其子勾践继位。吴王趁越王之丧，兴兵进攻越国，结果在檣李（今浙江嘉兴西南）被勾践击败，吴王阖闾也因重伤而死。在临死前，他叮嘱嗣王夫差说：“必勿忘越！”因此，夫差继位后日夜以报仇雪耻为志，练兵以图伐越。公元前 494 年，吴王夫差以倾国之兵攻越。勾践企图先发制人而以水军迎战吴兵于夫椒之山（今太湖中的东洞庭山），结果大败，都城会稽（今浙江绍兴）也被攻破。勾践以五千残兵退守会稽山，被吴军团团围住。危急之际，他听从了大臣范蠡的建议，向吴王请和，进以美女宝器，并以身入吴。吴王同意了勾践的要求，撤军归吴。

勾践的屈从只是暂时的。停战后，他宣慰国民，并决定了今后吊死问伤、生聚教训的政治纲领，然后留下大臣文种守国，自己则与范蠡等三百人，入吴向吴王称臣为仆。从公元前 494 年到公元前 491 年，勾践一直被扣留在吴国，执贱役达三年之久才获准归国。勾践归国后，立志报仇雪耻，积极图谋复兴越国。在范蠡的建议与策划下，他卧薪尝胆，苦志力行，贯彻复兴与强大越国的政略。三年后，越国的国力基本上得到了恢复，民心士气也团结而振奋。公元前 482 年，勾践趁夫差在黄池（今河南封丘县南）与晋争霸之时，分兵急攻吴都并破之。夫差回师不及，士无斗志，只好向越王请和。勾践以吴军势力尚盛而许之。夫差则效法勾践，欲图东山再起。公元前 478 年，越趁吴大饥之时再次进攻。吴军节节败退，被围于吴城。越军围而不攻。公元前 473 年吴军最终溃败，夫差亦自尽于姑苏山。灭吴之后，勾践大会诸侯，致贡于周，威名远播，号称霸王。