

PERSONAGE  
FROM THE VIEW OF  
HISTORY

许倬云  
看历史

02

# 从历史看人物

许倬云 一著



新 星 出 版 社 NEW STAR PRESS

许倬云  
看历史

02

# 从历史看人物

许倬云 一著



新星出版社 NEW STAR PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从历史看人物 / 许倬云著. —北京: 新星出版社, 2017.7

(许倬云看历史)

ISBN 978-7-5133-2589-9

I. ①从… II. ①许… III. ①历史人物-人物研究-中国-古代

IV. ①K820.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第074330号

---

## 从历史看人物

许倬云 著

责任编辑: 汪欣

特约编辑: 李书雅 李志卿 苏绍斌

责任印制: 李珊珊

装帧设计: 乔东 阿龙 苗庆东

---

出版发行: 新星出版社

出版人: 谢刚

社址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网址: [www.newstarpress.com](http://www.newstarpress.com)

电话: 010-88310888

传真: 010-65270449

法律顾问: 北京市大成律师事务所

---

读者服务: 010-88310811 [service@newstarpress.com](mailto:service@newstarpress.com)

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

---

印刷: 山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

开本: 889mm × 1194mm 1/32

印张: 8

字数: 170千字

版次: 2017年7月第一版 2017年7月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5133-2589-9

定价: 48.00元

---

敬启读者, 如发现本书有印刷质量问题, 请与印刷厂联系0539-2925680。

## 总 序

# 寻找中国的企业家精神

这一套书，在撰写过程之中，就是为了针对中国的企业家，提出中国管理学经营学的观念。目的不在为中国的文化张目，而是将中国传统的经营学、管理学，其发展的来龙去脉有所交代。三十年前，在撰写过程中，台湾的经济正在起飞，当时洪建全教育文化基金会的主持人简静惠女士，约我对那些企业家们，做一系列的谈话，分析中国几千年来，企业界如何处理自己的问题。

开章明义，我必须先做解释：这几本书提到的资料，几乎都在政府组织的范畴；我引用这些材料，意在讨论企业界面临的课题。管理类似治国，而不是治国；经营类似作战，而又不是作战。管理，乃是编组专业人才的工作团队，俾得有效的经营；经营，乃是取得必须具备的信息，了解其反映的意义，驾驭形势，有效运用资源，获得最大的合理利润。管理异于治国，因为治国求安定，而企业的团队，则必须能发挥高度机动性。经营异于作战，因为作战目的在克敌得胜，而经营的目的却在赢得最大可能的同业合作和协助，开拓最多顾客与市场，博取

最大盈利。经营，必须以内外“和”谐为贵，不在克“敌”求胜。经营之道，最需顺应形势，避免逆势，以致劳而无功。盼望读者朋友们，体会这些观念，从这几本拙著中撷取内涵，其运用之道则在乎一心。其实，这篇序文陈述的内容，也大多是在历史上出现过，有利于当今企业发展的情势，以及中国传统企业界长期尊敬持守的行为规范。我的讨论，既不是深文高调，更不是“武林秘籍”，只是一些平常见识而已。

长久以来，学者们都以为世界的管理学和经营学，是以地中海周边为起源，发展了一套特殊制度。欧美挟其工业革命和资本主义经济发展的威风，席卷世界的市场；于是，大家以为他们那一套管理学和经营学，乃是最先进、也是最完备的。然而，从历史追溯发展的途径，这一套管理学和经营学，自从17世纪以后，本身经历了许多变化，现代资本主义市场经济的企业，并不是落地就拥有完美的制度。再从别处历史来看，伊斯兰教世界在中世纪晚期，迄于西方力量压过伊斯兰教时，伊斯兰教世界也拥有强大的经济实力，其商业版图笼罩地中海到印度洋，以及大半个欧亚大陆。

又从比较近代的历史来看，日本在资本主义市场经济的发展过程，是要在19世纪才突飞猛进。他们一方面从欧美学习近代企业文化，另一方面，日本的企业界也拥有一些自己的发展特色。以其中著名的案例言之，松下系统——这个庞大的企业集团，其本身的管理精神，却是将中国的儒家阳明学与佛家禅宗的精神结合，转型为松下的管理方式。他们有一个“松下塾”，经常在此机构训练自己的干部。

中国的企业发展史，有两千多年的历史。在春秋时代，五

霸之首齐国进行整体的改革，将封建制的管理转化为在国家体系下的专业管理。《管子》这部书，不一定是管子自己撰述。可能是由不同的学者，将齐国发展的历程，和后来的主要特色，总结集成书。那一段齐国的经验，是在庄园经济以外开拓了市场经济，这使得齐国的国力不是仅仅立足于土地的农业生产，而是以其国民相当部分力量，投入专业的生产——例如海产和盐业，以外销换取利润，支撑国家的整体发展。

战国时代，列国纷争中，诸国都想要尽可能发展自己的实力，仅仅依仗土地的收入是不够的。而且因为列国本身不断开拓疆土，也开发非农资源，以此转化为财富，用来维持国家继续发展，俾得在列国竞争之中，争取有利的地位。这些国家，是在列国体制之下，发展国际交易。在中国广大经济网内，列国之间既有竞争，也有彼此依靠，其实和18、19世纪以后，欧美世界领导的资本主义发展形态，颇有类似之处。

战国以后，秦代以及汉初，从《史记·货殖列传》和《汉书·食货志》可以看到，以城市为基础的作坊生产、运输业和零售业，都已有相当规模。活泼的经济和都市化，两者之间有惊人的关联性——举例言之，以零售熟食为业的商人，竟富可敌国，宛若今日的麦当劳。

中国经济在汉代以后，有一个长期的停滞，市场经济转化为实物经济。唐、宋之间，中国才有经济领域的巨大变化：货币代替实物，又成为交易的主要媒介。在唐代大帝国的安定环境之下，区间的贸易交流获得强大的活力。举例言之，这个时期，为了国内货物的交流，国家设立了专门监督和管理资源流通的转运使。宋代经济特色，乃是有一些专业的榷场与作坊。一部

分是国家的专利，一部分是由国家掌管相当部分的经营，生产的货物包括钢铁、瓷器、五金用具、茶、酒等类。这些国营或是半国营的企业，拥有一批专业的管理人员和技术人员。当时中国生产的钢铁，据我一位老同学 Robert Hartwell 从《宋会要辑稿》统计，其产量超过当时全世界总产量一半以上。宋代，尤其是南宋，其海外贸易的收入支撑了南宋半壁江山，居然使其富足繁荣百余年。这些国营企业和半官营的海上贸易，都具有利用专才的特色，其专业的知识和能力，不是一般商业可以提供的。

明清时代，尤其是16世纪以后，美洲的白银流入中国，中国地区的经济，正如欧洲经济一样，因为以白银作为货币，出现所谓“价格革命”的现象，刺激经济快速发展。虽然欧洲人士，尤其西、葡、荷、英，前后掠夺美洲财富，成为最大的赢家。中国却吸收了美洲白银相当部分，扩大了内需市场的规模。

明初，永乐时代，郑和六次下西洋的大局，实际上已经将中国与印度洋之间的海陆交通，连接成为海上的康庄大道。但永乐以后，中国采取闭关政策，不再有官方主持的海上贸易。那些“海商集团”，乃是沿海居民自己发展的私下贸易，将中国的商货转卖给欧洲商船。当时，其实已有相当数量居住在海外的中国商人，建立了国际贸易的基地；但是明廷并不鼓励，而且还视同海寇，加以惩罚。虽然形式如此诡异，中国的企业界还是有相当程度的肆应之道。那些“海商集团”挟其白银收入，在各处设立收购商货的据点，将货物转运到港口，然后与西方商船交易。仅以白银和官方发行的铜币二者间的兑换而言，就是相当复杂的经济行为。在这种情况下，明代后半期出现许多

长袖善舞的大商人，他们以政府无法管制的贵金属，兑换官方发行的铜币取得厚利；再从货物的收购和转运之中，一层一层地，获取利润。

明代商人，以汪道昆为例，此人交游广阔，其经营企业的范围，跨越不同行业。很多商人也都是受过相当教育的人士，在从事企业经营的过程之中，他们将儒家的人际关系和彼此尊重等理念，灌注于企业经营的过程。明清两代，安徽的典当铺和钱庄、山西的票号，许多都是跨越数百年的大企业。余英时将这种现象，称为“中国的儒商精神”。除了这种以货币兑换和汇兑为专业的金融业以外，清代出现一些老字号，各自在其专业的范围之内，发展规模庞大的企业。例如，丝绸布料的商号“瑞蚨祥”，制药业的“同仁堂”，和几家山西的著名票号如“日升昌”等店家，他们专注于经营一种事业，可是分号遍全国。那些零售业的大商家，他们定下的货品标准和价格，包括收购原料、产品以至于零售的价格，都有全国同行追随。同一行企业内，设立统一标准的现象，并不经过政府的约束，而是由市场本身的调节得以确认和肯定。市场经济本身的规律，可说是已经相当现代化。山西票号和安徽的钱庄，灵活地运用不同地区间的汇兑差额，以及货币的充盈或不足，将其转化为采购货物、转运、零售的机制。他们也参与国际贸易，北路茶叶的外销，其终点是在东欧与北欧。这些国际贸易的经验，由于票号是专家经营，世代代经过学徒制度，训练自己的职员，才能够达到如此高度的标准。

这些“儒商”的精神，在企业内而言，他们重视从业人员本身的企业道德，职员忠于企业，企业照顾职员的终生。他们



也注重严格的考绩，以决定奖惩。他们的企业精神，以“同仁堂”为例，标榜“合药虽无人见，用心自有天知”；他们以自我警戒的敬业精神，坚持专业制药的水平。这些大商家，都拥有庞大的财力；同行之间，他们会尽力扶助中盘和各处的零售同业，编织为一个同业之间的巨大网络。在网络内，同业之间遵守同样的企业精神，保证诚信和服务质量。企业界与政府之间，也有互动的关系。例如，清代中叶以后，凡有国家大事，都有这些大商家接下挹注的任务。江浙的商号“同仁堂”，其主持人是那位“红顶商人”胡雪岩，就曾经承担左宗棠大军的后勤业务。

清代晚期，国家在各地征收的税收汇到中央，再由中央分散到地方，支付全国政务。这一工作并不经由类似中央银行的机制处理汇兑的工作，而常常是由这些大商号执行。官、商之间的关系，并不是私人利益的结合，而是商家在合理的利润之下，替政府完成转运的工作。这些大商家，通常都会担起地方社会福利的任务，救苦济贫也是从自己的小区开始；同业之间，他们对于需要帮助的同业人员，通常给予必要的援助。

中国式的儒商精神，其实比韦伯所谓的“新教伦理”，相较之下并无逊色，反而更多一些人情味。这种儒商精神，并不立足于对上帝的敬畏，而是建立在人对自己良心负责之上。

自从19世纪末期五口通商以后，中国一步步卷入世界经济圈。今日所谓全球化的经济，其实不是20世纪突发的现象，而是自古以来，逐步开展的长程演变。在最近这一个半世纪内，中国卷入世界经济；20世纪的前半段，以沿海几个大商铺为中心，中国传统的企业家与归国留学生，以及外商的买办，彼此观摩合作，逐渐形成中国式的现代企业伦理。以我自己比较熟

悉的现象为例：我的故乡无锡，是中国近代纺织业与面粉业的中心。这几家无锡的企业人士，虽然以上海作为发展的中心，他们的分厂和分店却遍设全国。山东、湖北的企业家们，发展同样的企业时，往往从无锡的同业间借才，聘用无锡的专业人员，建设他们自己的工厂。无锡荣家的起家，是由于他们能灵活使用无锡当地的“仓厅业”（米市的存积）和蚕丝的茧行，将本来可能呆滞的资金，运用于开展新的机器工业。他们将学徒制度和专业的学校训练合并为一，培养了一大批有用的干部。这些地方的从业人员，有一定的家庭背景；正由于家庭之间彼此监督和观摩，荣家企业的干部们，必须遵守一定的行为规范。他们自己从业的精神以诚信为主，求利反而在其次。另一方面，他们也知道怎么利用广大的人脉编组信息网，收集世界和国内的商情和市价，企业总部得以借此决定筹划长远规划，和近期的政策。20世纪前半段，中国现代化的企业，已经具有自己的经营特色。上海、广州、天津的华商，其经营的层级和效率，都达到世界级的水准，毋需从西方学习“现代企业管理方法”。

中国现代企业的发展，自1949年国土分裂为二以后，也划分出两条路径。台湾从70年代开始经济起飞，其实依仗的并不是从西方学习的经验，而是经过当地的企业家长期的探索。一方面延续20世纪前半段，在沿海商业都市发展的经验；另一方面，台湾的企业界，也学习日治时代日本发展现代企业的精神——二者彼此扶掖，台湾才能够在不到二十年间，迅速地完

成企业的现代化。也使得一个小小岛屿的经济，跻身于世界经济的前列。中国大陆的经济，在过去半个世纪以来，走了一些冤枉路，好不容易才逐渐回到市场经济应有的经营方式。今天，

中国大陆经济快速发展，也取得了傲人的成绩。毋可讳言，在这段发展过程中，政府的主导是重要的因素。然而，最近这二三十年来，民间自动自发的经营，已经逐渐建设出一定规模的民营企业。

在这个时期，世界经济也发生很大的转变。一方面，由于科技发展，开发了许多新的资源，也出现许多新的技术，以生产新的产品；另一方面，因应全球化的需求，信息的流动促进了物资和资金之间的流动。凡此，都是全新的现象，中国企业界，尤其是民营企业家这个群体，在这方面学习的速度颇为惊人。我们可以瞻见的前途是，世界的大企业，将逐渐从“一条龙”式的经营，切割为分段的转包。如此形式，将有利于每一个经营的环节。会有许多专业团队，在信息流动的条件下，参与物流和全球经济的不断重组。这一趋向，和中国唐、宋以后出现的现象，其实相当的类似。

前述明清时代大商家的经营，同行之间的互济和一层层的分包，都是常见的现象。以当时信息流通的条件，他们尽其可能，快速地将讯息传递到有关的单位。他们分担风险的方式，也因为同行之间的互助以及跨行企业的合作，实际上也已具有共同保险的形式和精神。以上这些发展，吻合中国自己过去长程发展的传统；今后，大概可以很容易地蜕变为中国式的经营方式，有望在世界的企业文化中独树一帜。

我们尤须注意：中国过去建立诚信的信誉，直至20世纪的上半叶，中国商人的商誉乃是世界著名的。中国企业内部的协调和互助，以及企业与雇员之间的关系，也是出名的和谐。可是到最近，中国的商誉常因有“山寨版”的伪造产品而受损，

或使用次级原料，或制造过程中偷工减料，种种劣迹使得“中国制造”竟已是恶名昭著。中国企业界应为此汗颜。如何消除这一恶名，就看中国的企业家，能不能从过去汲取经验，重新注意对得起良心的“人本”精神。

这几本书合在一起，写作完成距今已经二十多年了，而当时读者对象，是台湾的企业界。此次在中国大陆重新发行，正当中国的企业正要迈开大步向前发展的阶段，仅以这篇序文，诚恳地陈述我对于中国企业界的期盼。正因为爱之深，才言之切，国人当能谅解海外中国老人的苦衷。

许倬云序于美国匹城

2016年7月7日那一个不能忘记的日期

## 自序

# 愿有多高，力就有多大

这本书包括两个部分，一个部分是谈人物，另一个部分是谈人生价值，看起来好像不相关，其实有一定的关系。

人物的行为是由他们自己认定的生命价值决定的，生命价值如何，他们就如何做。许多失败的人能百折不回，是因为有一个理念在推动他，即使冒诸多失败的危险，历尽千辛万苦，还是会一直去做。

我们讨论的改革人物，绝大部分是失败的人物，包括王莽在内。但他们的理念，却是在为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。纵使某些人的性格不受欣赏，但他们的抱负和期许，在于看不惯苍生受苦，想要为老百姓解决困难，因此也会选择从古圣先贤的作品中找到为人民解决问题的方法。那些改革者千辛万苦，甘冒失败的危险，就是要实现他们改革的理想，从商鞅以至康有为，几乎每一个改革者都碰到不幸的遭遇，但为什么他们要如此做呢？他们就是根据自己的人生价值来做这些事的。

举王安石的例子来说，王安石的性格非常偏执、自傲，不

受大家喜爱，他也不愿意与人合作，但是他有理想，他看不下世界的苦难，不能忍受苍生受苦，所以决定要一肩担下这救赎的责任，秉持着范仲淹“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的理念。所以他念的书，是拿古代的经籍做新的注解，他认为继承孔子所要做的，把理想的世界带到人间，所以认为“祖宗不足法，天命不足为，人言不足畏”，只要自己认为是对的，就会勇往直前。

而康有为、梁启超，乃至“戊戌变法”的六君子，也都是如此。像谭嗣同，他的《仁学》是为了人间要有爱，人间要有善。他摩顶放踵，等于是菩萨般的人物，为了革命，牺牲自己的生命。他的革命着重点是在改革，而不是在武装的部分。所以这一群人，秉持着追寻人生价值的理念，担起拯救天下的责任，为苍生创造一个更好的社会。

再看“历史人物的成败”。在那些不同的历史人物当中，为什么有人一辈子事业是失败的，可是我们却要纪念他？譬如李广、岳飞，原因在于他们对人有诚有信，对朋友有忠有义，他们的品格留下来成为楷模，即使事业失败了，但声名还是万古流芳。我在文章里批评他们，认为他们在自己的专业部分都有失误的地方，像李广就不是个真正的将领，他的孙子李陵，也同样只是一个好的战士，而不是个好的将领。但因为他们个人的品格，以诚、以信、以和、以义，所以李陵当时的朋友，例如司马迁，宁可自己受官刑，也要帮他仗义执言，甚至当时很多人都要出来为他说话。而在李广的时代，更不知道有多少人为他抱屈，就是因为李广的品格过人，虽然事业是失败的，当时的人依然纪念他，后代的人也拿他当楷模。

精忠报国的岳飞，我说他朱仙镇那一仗，不见得是很重要的战役，但十二道金牌召他回来，让他死于风波亭。他个人人格的感召，使他的将领愿意为他死。岳飞死了以后，他军队里的将领一个个退下来，有的辞职，有的就此不过问政事。这都是他的人格得到人民的爱戴，得到万世纪念的证明。人生价值之所在，就是要做该做的事，不管后果且留下榜样，所以这些人能得到世人的佩服。

又例如苏轼和辛弃疾，对人非常热诚、和善，他们都不是为自己不幸的遭遇，而是为国家的兴亡、人间的不平、人生的无常而感慨，他们的那些动人的诗句，没有悲叹自己的命运，而是悲叹万民百姓、宇宙众生，这也是他们真正成功的原因，他们的成功不在于功名利禄的成功，而是人格上的成功。

所以虽然第二部分讲的是人生价值，但其实两部分是扣扣相连的，历史人物的所作所为都是他们人生价值的体现和实践。人生价值的最后一章，讲的是“心”，任何价值都有一个“心”字。我可以直陈，人在世间，不管别人怎么判断，成功或失败，贫穷或富贵，都没有关系，要看他到底是为人还是为己，为善还是为恶，是为了做好事情，还是只为了个人私欲，这就是人生价值很大的差别。

王导虽然不经意地促成了江南近三百年的稳定，但是后人并不这么尊敬他，因为他并不像诸葛亮那样鞠躬尽瘁，死而后已，为后世立下楷模，这个楷模就是人的成功。就像诸葛亮对刘备的承诺，为了这个承诺，一生心血就耗在辅佐刘家的事业上。

另外，我也提到关公，为什么现在的庙宇很多是祭祀他的

呢？关公一生的事业是失败的，他最后的下场是身首异处。作为一位将军，他是失败的，但是他却以忠义传世，所以所有的关帝庙都有着“忠义千秋”这四个字的匾额，这就是实践一种人生的价值。事业失败了，却立下了忠义原则，这是千古以来朋友间最重要的原则。“忠”不是忠于主子，而是忠于自己的承诺；“义”是对朋友相投的义气，两者都是中国人的人生价值很重要的部分。

了解这两个部分，就可以理解这本书虽然上下两部分看起来不相容，其实是一致的，都是用人来彰显这些价值。

在人物的部分，我对每一个人物都有相当严格的评论。对历史人物，我们要对他的一生做全面的评价，他做得好时，我们要说好，他做得失败的地方，我们也不要回避。我对他们的品格所秉持的理念，他们所代表的理想，我都非常钦佩。我盼望未来也能有很多人秉持着高尚的人生原则为祖国、为人类，而不要只为一己私利而祸害全民。



## 目 录

总序 寻找中国的企业家精神 / 1

自序 愿有多高，力就有多大 / X

### 第一篇 从历史看人物

003 / 第一章 历史上的改革者

037 / 第二章 历史人物的成败

085 / 第三章 创业帝王

112 / 第四章 继统帝王

### 第二篇 从历史看人生价值

135 / 第一章 人类追寻生命意义的经验

143 / 第二章 现代人的困境与人生出路

153 / 第三章 探索中国文化的人生价值