



上海人民

从历史  
看组织

许倬云 著



从历史  
看组织

许倬云

著

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从历史看组织/许倬云著. —3 版. —上海: 上海人民出版社, 2017  
ISBN 978 - 7 - 208 - 14534 - 4

I. ①从… II. ①许… III. ①政治制度史—研究—中国 IV. ①D69

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 128253 号

责任编辑 李 莹

封面设计 今亮后声工作室

从历史看组织

许倬云 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)

世纪出版集团发行中心发行 常熟市新骅印刷有限公司印刷

开本 890 × 1240 1/32 印张 8 插页 5 字数 134,000

2017 年 7 月第 3 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 208 - 14534 - 4/D · 3043

定价 48.00 元

# 目 录

序  
／  
001

读史之乐  
／  
003

序论  
／  
006

## 第一章 设计管理的机密·西周 / 009

天命的继承 / 010

分封众建 / 016

天命的问题 / 019

## 第二章 不同形式的管理制度·春秋战国 / 022

齐国的失败 / 026

贤相晏婴 / 027

主权与授权 / 029

凌空监督 / 031

## 第三章 中央集权的管理·秦 / 034

重用六国人才 / 036

封建到郡县 / 037

## 第四章 开放管理的核心·汉 / 040

赏罚分明 / 041

征求民意的察举制度 / 043

汉代丞相 / 045

财政问题 / 048

组织改革 / 050

制衡的作用 / 052

## 第五章 分裂与扩张·三国 / 066

强势 CEO / 067

开拓疆域 / 068

结合地方豪杰 / 069

诸葛亮的困难 / 071

透视情况，判断形势 / 072

南朝的整合 / 073

只求一线产品 / 075

## 第六章 解体与整合·南北朝 / 080

与地方势力结合 / 081

南方整合：利益交换 / 083

北方整合：缓慢且武装 / 086

王猛治秦 / 087

## 第七章 融合与重组·南北朝 / 090

整合步骤 / 092

彻底重组 / 093

均田和三长 / 095

府兵制 / 096

## 第八章 整合与重组的检讨·南北朝 / 098

南方失败之因 / 099

北方的兼并 / 101

融合的心态 / 103  
诸葛亮的例子 / 105  
胸襟是融合成功的主因 / 106  
西周一春秋，封建一郡县制 / 108  
汉：扩大社会基础 / 110  
南北朝：扩张经济 / 111  
组织更新 / 112  
总结：人的因素，而非谋略 / 113

#### 第九章 领导与纳谏·唐 / 116

集体宰相制度 / 117  
副署制度 / 119  
唐朝盛世 / 121  
盛世转弱 / 123  
经济生活 / 124

#### 第十章 权力集中·唐 / 130

单一首长制 / 131  
唐朝的经济 / 135  
财经专家：刘晏 / 136  
唐代的谏官 / 138  
诚信为要 / 141  
罪己诏 / 142  
君主专权 / 144

企业与组织的运作 / 146

天子所作，天下式瞻 / 147

## 第十一章 结构的老化·宋 / 154

宋朝的内政 / 154

宋朝的外交 / 155

王安石变法 / 156

整顿制度 / 159

变法的评价 / 161

政治斗争 / 162

变法失败之因 / 163

党派之争 / 164

用人不当 / 166

新旧冲突 / 167

缺乏新陈代谢 / 168

防止老化 / 170

## 第十二章 知识与视野·宋 / 172

新经济体的出现 / 173

重儒重农 / 176

文章天下事 / 178

专业与敬业 / 179

## 第十三章 选才与考核·明 / 182

唐代的考核制度 / 185

宋代的文官制度 / 186

张居正的事功 / 189

考成法 / 191

#### 第十四章 组织与效率·明 / 196

最高首长：皇帝与宰相 / 198

董事会组织 / 199

公司的组织单位 / 202

#### 第十五章 形势与资源·清 / 204

清代的经济制度 / 205

国防问题 / 207

中国经济改变 / 209

湘军之起 / 211

筹募经费 / 213

#### 第十六章 创业与接班·清 / 222

军队近代化 / 223

近代化的财源 / 225

曾国藩的办事精神 / 227

培育接班人 / 228

掌握资源为国家做事 / 230

结语 / 236



## 序

《从历史看组织》是另一本拙作《从历史看领导》的姊妹书。后者是三天讲演与讨论的记录，前者则是从四次口述转录的文字。本书没有《领导》一书的讨论问答，但是多了一些征引文献的原文。凡此是两书的差别。

两书的内容却是相补的。在《领导》一书中，焦点是领导人物的作风与特征。本书中，着眼处则是组织的结构与其所依赖的人力与物力资源。单有人而没有组织，任何人才都没有用武之地，正如有了御者而没有车乘，御者不能驰骋。单有结构，没有资源，结构也是空的，正如有车无马，车辆也只是停置而已。

本书十六章，从先秦到清代，每一代都找几位宰辅作为线索。这些人物，有能力，也有功劳，他们是相当于今日企业的主管，主持决策及执行。不过，讨论的主题，则还是组织与制度。

每一个朝代的章节，其实都有些特定的主题。周代诸节，讨论

创业时如何设计一个可以运作的规模。秦汉诸节，着眼在一个复杂组织的扩张与深化。三国与南北朝诸节，叙述一个复杂组织瓦解后的重组，尤其是重组过程中的族群融合。唐代诸节以谏诤为主题，因为决策的权力，已不在宰辅了。宋明诸节，主题在写怎样将已经成型的组织，从内部的改革，求取增加效率。清代诸节则着重在组织于转变阶段新资源的开辟。

本书由中国古代治国的历史，汲取可供参考与咀嚼的经验。今日，民间社会拥有的资源及面临的困难，其丰富与复杂，均不下于古代政府组织凭借的资源与处理的事务。

企业经营，借用太史公的譬喻，与治国及用兵都有相通之处。而且，治大国如烹小鲜，只要是人类的组织体系，一些结构性的问题，都会涌现。本书讨论古代宰辅治国经验，也只是借譬而已。

许倬云

一九九七年四月四日

## 读史之乐\*

每隔一段时间到纽约来与女儿住一阵子共同生活，是我每年的计划。我知道，一向有着自己社交与工作喜好的人到异地生活时，将会是完全不同的景况。好在时间不长，而且我抱定了是与女儿一道生活，自己早早就准备着功课来做的，如此在享受纽约的繁华、丰富、人文、美景之余，仍有一处自己的心灵空间可悠游。

这回我带来的功课之一是：为许倬云老师的《从历史看组织》做三校稿。许倬云教授是我大学时的老师，能追随一位有着丰富人文素养的大师是十分幸运的，三十多年来，我一直不放弃任何可向老师请益的机会。我十分尊崇许老师的为学与做人，尤其在做人方面，受教更多。每每在吃饭闲谈中，听到老师说到的历史典故，娓娓道来、以古鉴今，真可以说是直透人心，丝丝入扣，心里一直想着如何能将老师的学问推广及于更多的社会大众，而不局限于学院殿堂的研究论文而已。

---

\* 本文是简静惠女士为许倬云先生所著《从历史看组织》台湾地区版而写。

因此《从历史看领导》是催生成功的第一胎，而今这本《从历史看组织》则是二胎了。在纽约旅行中校看《从历史看组织》，真有恍如昨日之感。我对历史虽有偏爱，但对一个学史不成、半途而废的人来讲，看这本书的感觉真十分地流畅自在，那些过往的历史：恩怨情节、人物沧桑、战功史迹……历历呈现眼前，是如此的贴近，又如此的遥远；如此的熟悉，又如此的陌生……这些曾经在中国历史舞台上出现的人如萧何、诸葛亮、李冲、王安石、张居正、曾国藩、李鸿章……他们都是中国历史上著名的智力型领导人物，运用本身的才华及资源去协助或开创不同层次的局面，有些成功，有些失败。成功失败之因，有个人、有外在、有因与帝王的互动环境的因素……不一而定。今天看来真有无限感慨，但“读史”的乐趣亦尽在其中。

许老师提到文化与政治体系的演变，有集体推动的力量，也有个人控制的层面；谈到每一个人物的功过时，许老师以一种平稳宽容的口吻叙述，有时感到欣慰，有时也感到扼腕。

谈到领袖的条件：领袖必须是眼光远大；必须是坚毅果决；必须是胸襟宽广；必须是公忠体国……其实这些条件，何尝不是每一个人的自许与期待。

而我也一回一回地在校看，仍期待着第三胎的出现。前些时与许老师闲谈中，曾提及一个人的性格将对自己带来不同的命运发展，历史上有许多这样的例子，我赶快抓住这个话题说：

“那我们可不可以再来筹划一本《从历史看命运》？”

许老师大叹，一波未平，一波又起，对我这做学生的穷追不舍也只能大摇其头了。

怎么样，让我们一起期待许老师的《从历史看领导》、《从历史看组织》系列的第三胎：

《从历史看命运》吧！

简静惠

## 序 论

假如我们将治国当成管理一个企业，那么中国就是很大的一个公司，延续了几千年一直在经营的公司。当然这几千年来，公司不停地改组、不停地改变结构，也不停地改变市场，我们今天讨论历史的方式，事实上是将中国政府当作一个经营模式来看。国家假如是一个公司，国家的产品是什么？国家的市场又是什么？如果国家是一个公司，政府就是经营单位，国家的产品就是对国民的服务，其中包括安全和繁荣；它的市场呢，就是全国的人口，在过去，就是全国的民众，在今天，就是国家的公民。这样的一个结构中，如果市场对公司的管理单位不能满意，公司就会失去它的市场，因为它的产品不能令人满意，于是这时候，就有了革命或王朝的颠覆。

政府的服务之中包括两项：国家的安全，及人民的生活繁荣安定。要维持国家安全，就要看政府能不能有效地保卫国家的疆土；老百姓能不能得到繁荣安定的生活，就要看政府是不是让经济有适当发展的机会，让人民有安居乐业的机会。

国家的税收是用来维持管理机构的，也可看作管理机构的收费，如果收费超过市场所能负荷，市场就垮了。如果市场的负荷量和管理机构的费用间维持一种良好的平衡，市场就会一直存在，而且收入可以稳定增长；这个时候政府是有效率的，而人民也会拥护政府。从另一方面来看，如果市场扩大、市场的需求量增大，也就是国家的领土扩张、人口增加，则收入也会增加。所以古今中外的国家，常常竭尽所能地开疆辟土，希望拥有更多的人民及国土。但是这种扩张是要付出代价的：要扩张国土就要战争，战争需要金钱，会造成人员伤亡，也就是成本的增加及既有市场的损失。所以一个国家，如果要扩张领土，获得领土上的人口，从长远来看似乎是有利的，但在短期市场尚未稳定之时，不免要付出相当大的代价。有时，付出的代价不堪负荷，足以使政府崩溃。

从公司经营的角度来看，如果一个经理人为了要扩张市场、增加产品，而使得公司的财力不胜负荷，董事会将这个经理人罢免，可能另一个经理人却享受了新市场的开拓效应。因此，新的王朝可能享受到上一个王朝崩溃之后的利益，这种例子在历史上我们常常见到。

从这个角度讨论中国的历史，各位可以发现它和公司的经营管理是很类似的。公司要支付的成本，除了制造产品的成本外，有极大部分是管理的成本。为了创造安定、繁荣的条件，政府要付出极大的开

支。尤其在国防上，所需的成本是相当大的。管理的成本来自于怎么样建立一个安定的秩序，怎样减少开支、增加效率，也就是增加利润。一个文官系统（也就是管理系统），如果运作得当，则这个国家的效率增加，管理的成本也相对减少许多，累积的利润就相对增高。由上可见，一个国家的政治跟经营公司是完全一样的，因此本书就是从现代企业经营的角度，来看中国的历史。

如果我们可以找到一个经营相当长久的企业足以借鉴的话，我们也就不用引用政治史了。可惜直到近代，中国并没有一个长久得足以讨论的企业史，我们只能从历代国家经营的历史借取经验，来看看前人经营的智慧与策略。因此，这本书中是将国家当成一个经营单位来讨论，而不是一个政治单位来讨论。



## 第一章

### 设计管理的机密·西周

假如我们把周代建立的制度，当成是中国第一个有规模的组织，就必须从周公说起。当然周代以前，中国并不是没有这样的组织，但是商代的历史我们知道得不够详尽，并没有足够的资料让我们进行细节的讨论。从西周开始，我们才有了比较清楚的历史资料。基本上由西周以至后来的王朝，我们都可以将王权（君主）当成是董事会，相权（宰相的权力）当成是经理人——CEO（Chief Executive Officer，公司或机构的最高行政主管）的位置来讨论。王权常常可以影响宰相的决定，但是王权并不能完全推翻宰相的决定，就像一个公司中，董事会和总经理必须是相辅相成的。在中国历史上，第一个有作为的总经理是周公，周公是武王的弟弟，武王带领着周人推翻了商朝，而周公却是这个王朝的真正缔造者，因为武王还没有来得及建立制度就死