

## 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。从另一方面看来，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，付出的代价不克负荷，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，董事会要将经理罢免，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。由以上可见，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。

如果我们找到一个经营相当长久的企业足为借镜的话，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的不够详尽，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，董事会和总经理是必须相辅相成的。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了。相权在周公的手上是相当有力量的，这个总经理是很有力量的，因为他的董事长，也就是成王，是自己的侄子。到现在我们还不能完全确定，究竟成王那时是不是只是一个空名

的董事长，还是因为信任周公，所以完全交给他去做；我们甚至不能确定周公是不是曾经做过代理的摄政王——不过这些并不在我们的考虑之列。我们要注意的有两项，一是这个公司成立的使命。王朝这样的公司并没有一个经济部的注册登记立案，它的法定地位是什么？自西周开始，中国的王权必须依靠一个法定程序，那就是天命——皇天给你的使命，也就是上天承认的统治单位，给予合法地位。

### 天 命 的 继 承

在西周建立之初，西周以天命作为一个宣传的借口，来说明为什么一个小国能向商挑战，为什么这样的小国能统治这样大的王朝。西周在人口上、文化上、武力上，都不如它的敌手商王朝，可是居然很快就获得了胜利，理由在哪里？周人就以天命作为理由：皇天在众生之中寻找品德好、有能力的人，赐给他们天命，让他们管理天下。天命原来是在商人手里的，但商人是很差的统治者，所以皇天将原来赐给商人的天命收回。用天命为宣传的口号，使得西周的民及士兵都很有信心去打这一场看来没有赢面的战争。他们的敌人是不是相信？我们不知道，但至少他们成功以后，敌人不得不相信，这便是历史上以既成事实来说明合法性。

武王故去之后，周公和召公共同辅佐朝政，二者是平行的地位，周公担任的是宰辅的职务，召公担任的是太保的职务，他们是当时最有权力的两位大臣。甚至有一种说法认

为，召公管理西边原来的王畿，周公管理东边新增的领土。这样的分界，历史上无法证明。从青铜器的铭文看来，西周的国土的确有本土与新增国土的区别，却并没有西边和东边明确的分野。但召公享有充分的权力与威望，则大约无疑。在两人共同辅政期间，周公以先王的弟弟、今王叔父的身分，可想而知，权力是相当大的，因此也引起了他的兄弟对他的猜忌，认为会对成王不利。有所作为的人通常会受到排挤，这是古今中外都有的事。周公当时就处于这样的环境下，所有的流言都指向周公，认为他会取成王而代之，于是召公也质问他。在《尚书》中的一篇文章《君奭》<sup>①</sup>中，记载了以下一段谈话，周公一开始就称召公的名字——“君奭”，而他们两人辩论的内容，却是关于天命降给谁？在过去许多文字如《尚书》中《召诰》、《多士》、《多方》及《诗经》许多篇中，都提到天命是降给周的。可是，承受天命的是周王，也就是文王、武王、成王这一王系呢？还是由周人集团，周的全体来共同承担？用一个譬喻：这家公司是一人无限公司呢？还是股份共同的有限公司？《君奭》篇的讨论，主要就是围绕着这个问题。

周公对召公说：上天不满意殷人的管理，于是我们周国便继承了天命（注意周公在此用的是“有周”不是周王，而是周国、周的族人。一开头他就拿定了公司立场，而不是个人立场）。他说：我现在也不知道我们是不是能够永远维持现在的基础，不知道是否能永续经营，是否最后会有不好的结果，我不敢说。但我们既然承接了天命，就不能放弃我们的责任，我们的后代子孙一定要认认真真做事，要晓得天给

我们这个责任是不容易的，要建立这个公司是不容易的。天现在给了我们的天命，天可以拿走，也可以降给别人，我小子旦没什么长处，只有追随前人作为，辅助现在年轻的君王，以接续这样的福分。君奭呀！我听说殷的开国君主成汤，他接受天命时有一大群辅佐的人，他的辅佐是贤臣伊尹，中兴的君王太甲，也由伊尹继续辅佐，一代一代都有贤良的臣子帮助接受天命的君王。统治是双轨的，并非只有王在掌权。所以商人在这样的统治下，国家运作良好。君奭，以前上天将天命降给商人，现在商人亡国了，我们这个新邦国接下了商室未完成的任务。我们开国的文王有五位贤臣帮助他建立国家，他的作为及品德受到上天的赞赏，而得以继承天命，这是因为我们的周王也有一群贤良的臣子辅佐，所以周的天命是集体的。上天之所以降下天命，是这一群人良好的表现得到肯定，天命是降给这一群人的。到了武王，仍有四个贤臣辅佐，帮助武王打败了商朝。现在到了我们这一代，我小子旦接受这个工作，为辅佐的人，和你一起，就像渡河的人，肩并肩，一同渡过这条河。这一代辅佐的人就是你我二人，情况正如过去几位君主一样，天命是降在我们这一群人身上，你我都没有逃避责任的可能。现在我们要考虑的，是没有人督促我们、勉励我们，在我们老去以后，我们的作为和美德还能让下一代继续承受上天的福分，为天下百姓做事。所以如果我们听不见别人的声音，容不下别人的批评，那么我们一定会失败。如果我们连人民的声音都听不见的话，我们怎么能让上帝听见我们的声音呢？

整篇文章中周公就是以各种不同的例子与角度告诉召公，要召公与他一起同心辅佐成王。天命是降在周人集团，而非周天子一人，承接天命是一个集体的行为。这种建立自己合法性的观念，是中国政治理念的重要基础。假设由今天经营的观点来看的话，公司的地位与合法性，完全看公司的经营是不是成功。这个责任不仅由董事长负担，也是在经营管理者（CEO）身上。天命不是降给一个独裁者的——由此可见中国的政治哲学一开始就认为政府的任务是要让百姓过着安定繁荣的生活，如果这个政府不能做到，则政府就宣告破产。而经营者与管理者所要做到的事，就是让政府永续经营。一般讨论政治哲学很少讨论到天命并不是只降给一个人的，各位在电视上常常看到群臣高呼“皇上圣明”，似乎只有皇上才是天命的唯一承受者，事实上并不是如此简单。所以第一篇我特别介绍此文给各位，把这一观念告诉大家。

## 分封众建

周这个“公司”成立了 开始运作了 虽然后来周朝的经营模式有改变，稍后会再谈。周朝这个公司的招牌挂了八百年之久。周人天命的观念是周朝持久的因素，也就是他们自己了解，王朝的合法性是有条件的，必须老百姓接受它，天命才存在，如果老百姓不接受，王朝就失去了天命。我们再来看看管理的方式，周人怎么样管理？当时距今三千年前，没有电话、没有电脑、没有网络，甚至没有邮政、没

有汽车，从国都到另一个地方是要花很长时间的，通常是走路，顶多驾车。讯息的传达以及市场的反馈是很缓慢的，回应市场的需求常常来不及。周王首都在现在的陕西关中，东北到达北京、东南到安徽，这么大的领土，周王朝用什么方式来管理呢？他们采取移动的策略，一个总部是在原有的老家，也就是发源地关中，管辖的区域，往北到达黄河的边上 往西到达今天的甘肃省东部 往南到达汉中 往东走，到达黄河拐弯的地方，也就是今天的潼关，这是它的核心地区，可说是周人的本家。本家的经营是一个方式，因为本家都是自己人，这个市场是稳定的。

东边是它开拓的领土 也就是新的顾客 这群顾客包括了各式各样的人：有东方的夷人，就是山东的人；有北方的戎，就是当时居住在今天河北地区的一批人。为了经营这些不同的市场 周在当地设立了许多“分公司”。当然 在设立之初，他们挑选自己认为最能干的人，包括信任的老伙计，包括自己的叔伯兄弟与亲戚，分派带队出去。每个分封的队伍分配一小块土地去经营，只要每年回报成果，分公司的利润甚至不必缴回来。各个分公司的维持靠各自经营自己的地盘。总公司则是一个支援的力量，而支援的总资源，放在新领土的中心成周，也就是殷商的旧都附近。

换言之，老本放在本家不动，只用新赚来的钱做再投资。当一个封建诸侯分封出去时，他所带的本钱事实上相当有限：他会带一小部分周王的人，一部分商人遗留的军队，以及一部分商王朝有专业技能的人；总部给一些本钱，诸侯自己去经营新公司。诸侯在他所要经营的地方，再用

经营的利润转化新的资源 作为扩张的本钱。理论上 分封的诸侯在总公司需要时，要支援总公司。总公司在东边的都城中 设立了一个总部 有时周公会带着身边的主要干部到东边总部发号施令 集合若干分公司的人力物力 支援新的分公司成立 或是某个分公司有维持上的困难时 借用邻近几个分公司的人力物力 做及时支援 以协助有困难的分公司渡过难关。这种管理方式是相当灵活的：在讯息传达不方便的时代，派人到当地调动邻近资源，以处理当地事务，这是一个相当有效的管理网。每一个分公司有独立自主的权力，但也有责任协助总公司，维持公司整体的营运，庶几有一个可以持续运作的网络。周公带着重要干部往返东西两都的方式，一直持续了两代。当时东都也有一批职员 可能比起首都来人数较少、职位较低 在重要干部到达后 可以立刻开始执行命令。东都也设有一个仓库 用以储放各地分公司送来的物资 包括衣帛、粮食、金属等等。

近代欧洲列强侵略东方，都设立就地经营的单位。英、荷的东印度公司在东方设有总部，全权处理当地的事务。欧洲帝国主义早期并没有领土野心，主要目的只为了商业利益 政治侵略是跟着商业之后发展的。以上这个例子 只是说明 在早期交通不方便的时代 周王朝管理东边领土的方式实际上和欧洲近代侵略亚洲的模式是相似的。假如将领土的概念转化为市场的概念 我们可以了解，一个大企业常常是保留自己认为最有实力的市场，第二步才以一部分本钱开发新市场，并用新市场或新商品所得的利润进一步拓展新市场。很少有企业敢将自己的老本投注于新市场的

开发，这一点也和周人经营王朝的方式相似。

周人要维持总公司和分公司之间的关系靠的是感情，因为所有分封出去的诸侯都是自己的兄弟或伯叔姻亲。不过最后还是出了问题。不论关系如何亲近，在很久才见一次面的情形下，感情也会淡薄。再加上各分封诸侯对当地的依赖度随着时间和经营的成绩而加深，对总公司的依赖度自然相对减轻。所以周王朝赖以经营的封建制度，只维持了一百多年就毛病百出。诸侯在长久的独立自主之下，对本身的市场依赖度愈来愈高，总部对他们而言愈来愈不重要，于是诸侯纷纷要求独立。诸侯之间不时出现利益冲突，甚至不愿再提出本身的盈余集中于东边的仓库，而减少了投注于本身市场的开拓实力。此时总部本身的市场却因愈来愈多的诸侯分封，东边封地不足，而必须分割原有王畿给新封诸侯。于是王室的实力减弱，号召力也降低，东边诸侯的实力却相对增强。这是许多百年经营的老公司，如果长久不改变经营形态一定会发生的问题，现在周王朝就面临这一困难。

## 天命的问题

这时天命的问题又出现了。周人总公司的市场因为公司不断地发行新股份，每个股份持有者的利润愈来愈低，产品自然无法维持水准。在市场对产品不满的情况下，周王朝在西周末年有一百多年的动荡不安，天灾人祸外患频仍。在本钱足够时，天灾可以救济、人祸可以救平、外患可以击

退。但是在本钱不够时，却只是继续不断拿老本分给新增加的王子王孙，让他们享有利润。于是客户不见了——客户不断地缴税、不断地付款，却得不到满意的服务。因此西周晚年爆发了两次大规模的武装革命，发起革命的多是贵族及官员。但是在封建体制不变的情形下，革命于事无补，周王朝就此崩溃。

#### 注 释

周公若曰：“君爽！弗吊，天降丧于殷，殷既坠厥命，我有周既受。我不敢知曰，厥基永孚于休；若天棗忱，我亦不敢知曰，其终出于不祥。

……

呜呼！君已曰时我。我亦不敢宁于上帝命，弗永远念天威，越我民；罔尤违，惟人。在我后嗣子孙，大弗克恭上下，遏佚前人光在家；不知天命不易、天难谌，乃其坠命，弗克经历嗣前人恭明德。在今予小子曰 非克有正 迪惟前人光 施于我冲子。”

公曰：“君爽 我闻在昔 成汤既受命 时则有若伊尹 格于皇天。在太甲，时则有若保衡。在太戊，时则有若伊陟、臣扈，格于上帝；巫咸，又王家。在祖乙，时则有若巫贤。在武丁，时则有若甘盘。率惟兹有陈，保又有殷；故殷礼陟配天，多历年所。天惟纯佑命，则商实百姓王人，罔不秉德明恤；小臣屏侯甸，矧咸奔走。惟兹惟德称，用又厥辟。故一人有事于四方，若卜筮，罔不是孚。”

公曰：“君爽 沃寿平格 保又有殷 有殷嗣 天灭威。今汝永念，则有固命 厥乱明我新造邦。”

公曰：“君爽！在昔，上帝割申劝宁王之德，其集大命于厥躬。惟

文王尚克修和我有夏，亦惟有若虢叔，有若闕天，有若散宜生，有若泰颠，有若南宫括。又曰：无能往来兹迪彝教，文王蔑德降于国人。亦惟纯佑秉德，迪知天威，乃惟时昭文王；迪见冒闻于上帝，惟时受有殷命哉。

武王惟兹四人，尚迪有祿。后暨武王，诞将天威，咸刘厥敌。惟兹四人昭武王，惟冒，丕单称德。

今在予小子旦，若游大川、予往暨汝爽其济。小子同未，在位诞无我责。收罔勳不及，考造德不降；我则鸣鸟不闻，矧曰其有能格？”  
(《尚书·君奭》)

## 第二章 不同形式的管理制度

### 春秋战国

在西周王朝“倒闭”之后，诸侯纷纷独立，于是进入了多国林立的春秋战国时代。春秋战国时代，由周人分公司独立而成的小公司一时并起。以齐国为例，它的领土原来只在今山东省境内，但在西周垮台各自独立后，齐不再顾及情面，并吞许多邻近的小国，建立了自己不算小的疆土，不但包括整个山东半岛，还延伸占有夷人的领土，大致上齐国领土是以兼并小国而建立的。当领土大到一定程度时，齐人不能再用原来的封建制度管理国家，而必须采用更为流线型的管理阶层。于是相对于鲁国、宋国、郑国等其他仍然沿用封建制度的国家，齐国在齐桓公时代对管理制度做了一个重大的改革。齐桓公为五霸中的第一位霸主，他手下有一个很重要的臣子管仲，管仲做到齐国的 CEO，也就是执行官这个位子。这一现象本身就代表了原有制度的毁灭：管仲虽然在血统上未必低贱，但是实际上他相当穷困，必须靠自己的能力一步一步往上爬。

当时齐国有许多公子一起争夺齐国君主的位子，最

后是由齐桓公取得，管仲则是他的对手公子纠的手下。在齐桓公取得国君地位之后，他希望找一位很贤能的臣子辅佐他，这时他的一位臣子鲍叔牙，和管仲是很好的朋友，他便向齐桓公说：“我认为管仲是很适当的人选，只是不知道你能不能够接纳你对手的部下。”齐桓公说：“我可以接纳他，虽然他曾经差一点就把我杀了。”——管仲曾经一箭射到齐桓公胸前，还好只射到了齐桓公军装的肩带<sup>①</sup>。即使管仲差一点杀了齐桓公，但是齐桓公仍然用了他，因为他了解管仲是一个很有才华的人。就这样，管仲在齐桓公手下办事，成为齐桓公的 CEO。他们两人之间的配合是非常密切的。齐桓公授权管仲改造齐国的管理结构。主要的改革是制度，管仲结合了管理系统和市场，将市场变成资源。管仲将全国人民分成二十一个单位（乡），其中有六个单位是不用服兵役的；他们是生产者，工匠和商人，专职替国家生产。另外十五个单位是农人，从事生产，但是还要服兵役。士则是国家的基层干部。管仲因此将国家分成了十五个可用的单位——它的“客户”同时也是推销者。

齐国开拓更多新市场，征伐别的国家，使得齐国不只是直辖领土广大，它所影响及指挥的疆域范围更辽阔。齐国成为霸主，许多小国都附属于齐，成为齐的“子公司”。就这样以客户为推销者，齐桓公一跃而为北中国实质上的统治者，无论哪一个国家发生困难，甚至徒有空名的周王朝有困难，齐国都会帮忙。齐桓公曾领着十五个单位所组成的五个军东征西讨，主要的工作是抵抗北边戎夷的侵犯，和南

楚国的扩张，保存北中国的安宁。北中国变成他广大的市场，就这样开拓了几十倍于他原有的疆土，建立了新的霸主制度，这是和过去非常不同的方式。

另外，齐国工商业者不用打仗，而成为专门的生产者：产盐、制陶、纺织等等，以及其他所有能销售的商品。齐用全国近三分之一的人民生产商品，这是一种新的形态，与过去以农业作为国家经济的根本有很大的不同。以企业观点来解释，就是不仅开拓市场，还去找新的原料、新的生产方式，以此增加自己的资本。它雇用专事生产的人，给他们免除兵役的特权，去开发与生产商品，不但足以自给，还可以供外销。在当时，齐国的食盐、盐渍品、纺织品都是销到全中国的。就这样以人力资源开拓新领土，用经济资源扩张本钱，使得当时的北方、华夏列国都俯首臣服。这是一个崭新的经营方式。齐国的军队，也是新方式组成的，不以贵族为兵，而以平民为兵，一户抽一兵，伤亡的人国家皆有抚恤制度。兵源扩大了，等于把客户都变成了股东，在现在台湾的企业中，还找不出这样的例子。福特公司刚刚成立的时候，以自己的工人为新的市场，生产平民车种，使得工人阶级都买得起他们的车子，这样把客户定位为自己的员工，可以说是个类似的例子。

管仲身为齐国的 CEO，他的政策是减少贵族的特权，而大量起用有专长的人。他身边培养了许多有特殊才干的人，有善于作战的、有善于计划的、有善于出使的，他每推行一项政策时，都会和身边的人商量，也就是他自己组织了一个干部队伍帮助 CEO。而董事长齐桓公也授予管仲充分

的权力进行这些改革。此时齐国解释霸权的合法性，即是以“尊王”为口号，天降天命给周王，周王承认霸主的地位，也就是天命透过周王的承认间接地交给了霸主。这是他得到的正字商标，也得到了当时的独占权。

## 齐国的失败

在齐国称霸一代后，接替的晋国完全接受了齐国的模式，从此有了所谓的霸政。齐国失败的原因是什么呢？齐桓公如此重用管仲，但他并不给管仲贵族的地位，而给他很高的报酬，因此管仲相当富有奢华。管仲的改革也得罪了齐国贵族。而在管仲死后，又没有适当的人选接替管仲的位子。管仲原来培养了一个接班人隰朋，但是隰朋不幸早死。当管仲重病，齐桓公问谁可以接他的位子时，管仲虽不满意齐桓公的人选，认为他们都有品德上的缺点，但是自己也提不出适当的人选。因此，管仲死后，齐桓公只好运用那些专才，代替全方位的管仲，但是都不成事。齐桓公死后，五位公子没有一个被培训为可以继承王位的接班人，却个个想抢夺国君的位子。诸公子争斗，甚至齐桓公的尸体生了蛆，也没人埋。就这样，总经理和董事长这两个缺都没有合适的接班人，齐国的霸主地位也就垮了。

由此可以知道，企业要长久经营，培训接班人是相当重要的。大部分的企业家都没想到这一点，总经理总是视副总经理为威胁，却没有想到他是将来接替自己职务的人。所以早早找好第二个总经理、第二个董事长，是值得所有企