

MANAGEMENT LESSONS FROM CHINESE HISTORY

LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINESE HISTORY

历史是个 商学院

流血的历史经验 不败的商业智慧

中国的大企业，经常有大一统官僚帝国的架势；
中国的小企业，很少能跳出传统小农经济运作模式的窠臼；
中国社会最具竞争力的企业，都有点军队的风格……

一部博采中国
历史经典案例、
融汇中西智慧的
经营管理书

张晓刚 ◆ 著

读史新境界

CTS

湖南科学技术出版社

博雅文化
CS-BOOK

历史是个

商学院

流血的历史经验 不败的商业智慧

中国的大企业，经常有大一统官僚帝国的架势；
中国的小企业，很少能跳出传统小农经济运作模式的窠臼；
中国社会最具竞争力的企业，都有点军队的风格……

张晓刚◆著

CMS
中南出版传媒集团
中南出版传媒



湖南科学技术出版社



博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

历史是个商学院 / 张晓刚著. -- 长沙: 湖南科学技术出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5357-6978-7

I . ①历… II . ①张… III . ①中国历史—通俗读物②
企业管理—通俗读物 IV . ① K209 ② F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259979 号

上架建议: 企业经营管理

历史是个商学院

作 者: 张晓刚

出 版 人: 黄一九

责任编辑: 林澧波

监 制: 伍 志

特约编辑: 董荣明

装帧设计: 崔振江

出版发行: 湖南科学技术出版社

(湖南省长沙市湘雅路 276 号 邮编: 410008)

网 址: www.hnstp.com

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

字 数: 300 千字

印 张: 24.5

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5357-6978-7

定 价: 38.80 元

(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-84409925)

献给我的父亲、母亲、妻子和儿子。

经济学家和政治学家的思想，无论正见，还是谬论，其影响深远，为常人所难料。但平心而论，唯有这些思想，才是支配世界的力量。自命远离书本的实践家，往往是某位过气经济学家的理论仆从。而自称天佑神助的政坛狂人，究其妄念来源，也无非是几年前流行一时的某位三流学者。我坚信，纵使根深蒂固的利益，亦远不足以匹敌逐渐蔓延的思想。

——约翰·梅纳德·凯恩斯（英国，经济学家）
《就业、利息和货币通论》1935年

自序

这本书里所汇集的，是为实践者写的读史笔记。它们是我自 20 世纪 80 年代、90 年代在美国学习政治学、管理、传播学、社会学和历史，以及后来在国际企业就职时，重新审视国故而不断积累的心得。最近几年，我作为媒体财经报道的策划顾问，也有机会采访国际政要、企业家和管理学者，得以进一步深化思想。在整理这些笔记的时候，我大致按管理教育的主要科目做了分类，为的是方便阅读，也为了具有一定的系统性。

出版这些笔记的目的，就是为了像与我一样从事各行各业管理实践的人提供一种新的读史体验：富有批判精神但无意贩卖愤恨，长于思辨但不咬文嚼字，充满想象但不脱离现实，饶有兴致但日后也会派上用场。

我们整天工作太忙，无法忍耐空洞说教和烦琐理论；我们每天处理的事太琐碎，也没有必要给自己的脑袋再塞进一些不相干的细节。我们读史，重点是要用自主的眼光去审视或重新审视那些华夏民族共同的，甚至方方面面都被史料专家反复讨论过的经验，以便从中获取那些新近发生、但尚未充分讨论的管理案例里难以得到的智慧和教训。

书的第一章到第三章，讨论的是中国社会三大组织原型以及它们对现代组织，尤其是企业组织的诸多潜移默化的影响——比如我们的大企业，经常沾染大一统官僚帝国的架势；我们的小企业，很少能跳出传统小农经济运作模式的窠臼；我们社会最具竞争力的企业，或企业在最具竞争力的阶段，都有点军队的风格，虽然这种风格如何得以保持却永远是一个问题。

书的第四章说的是战略：战略的起点，首先是一种不甘心的精神——不甘心受穷，不甘心落后，不甘心机会都被别人抢了去，不甘心失败的精

神。你叫它企业家精神也行——但具有这种精神的人并不仅限于企业家。

第五章也是战略：如果说上一章概括的是“勇者奋起”的话，这一章的概括，就是“智者做局”。不过“做局”不是骗人，而是一种要求有很大想象力和很高道行的游戏。话说到这个层次上，难免地，我们也会涉及《孙子兵法》里的一些要点。

第六章是关于领导力。我绝对不相信某一个人，即令是天才，具有能够领导一个组织从胜利走向胜利的领导力的各种要素。怎样打造集体领导力才是问题的关键。所以我认为市面上所有教人怎样当一个好领导的书都有欺骗性；不会跟别人配合的领导都是瞎领导，而会跟别人配合的领导，一定都是通过不止一个人来发挥领导力的。

第七章和第八章是“人的管理”。这是一个大题目；我只讨论了两个方面的问题，一是如何造就青年，二是如何培育忠诚。中国人讲史，历来要辨别谁是“忠臣”，谁是“奸臣”。不过一个无情的讽刺，是现实生活中的忠奸之辨经常令人啼笑皆非。事实上，很多的“奸”都是被权力惯出来的，而很多的“忠”都是在权力的冷落中显现出来的。

第九章说的是学习：在一个大变局的时代，做管理的人到底学些什么好呢？即便你一辈子学习，你也只能学一些东西，所以，倒不如很专注地去学一些不能不学、不能不想的东西。你不能不学道德，不能不学历史，不能不汲取社会科学和人文学科的重大启示。

第十章是最后一章，讨论的是产品创意、营销和品牌。西方人为什么管中国叫“世界工厂”？这里面其实有两层意思：一是中国生产的产品很多，行销全球，他们不得不服；二是这些产品仅仅只是东西，除基本用途之外，别无更多的意义。可是这种尴尬状况为什么迟迟得不到改变呢？这应该也是跟中国服务业发展滞后相关的一个问题。

张晓刚

2011年10月

目 录

Contents

自 序

引 子 听，是谁在唱歌？ / 001

第一章 组织：帝国

仁义不施而攻守之势异也。

——贾谊（西汉，太傅）《过秦论》
汉文帝二年（公元前178年）

1. 秦帝国：一个强制型组织失败的典型案例 / 007
2. 执行力无比强大的秦朝是如何从内部瓦解的 / 009
3. 秦始皇的管理弊病：“加速陷阱”要了他的命 / 012
4. 康熙皇帝为何拒绝重修长城？ / 014
5. 焚书坑儒：抽空了文化的组织必然一败涂地 / 017
6. 宋朝自毁长城的教训：拯救个人方能拯救组织 / 020

第二章 组织：家庭经济

昼出耘田夜绩麻，村庄儿女各当家。

童孙未解供耕织，也傍桑阴学种瓜。

——范成大（南宋，参知政事）《四时田园杂兴》
淳熙十三年（公元1186年）

7. 永远的“小农经济” / 027

Contents

- 8. 帝国与农民的契约：伤不起的天朝天平 / 029
- 9. 现代大工业解决不了的问题 / 031
- 10. 在每个成员中培育“当家意识” / 033
- 11. 永续经营，不为所欲为 / 035
- 12. 从精细生产到耕读传家 / 036
- 13. 社区领袖的大作为 / 039
- 14. 南宋社区保卫战的启示 / 042
- 15. 灵活机动，随机应变 / 044

第三章 组织：军队

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；
视卒如爱子，故可与之俱死。

——孙武（吴国，将军）《孙子兵法》
公元前515年左右

- 16. 军队：最富竞争性和凝聚力的团体 / 049
- 17. 营造家园和成就梦想：刘邓大军改造俘虏兵的启示 / 052
- 18. 刘邓大军和戚家军共同的原则：打破原有建制 / 055
- 19. 飞将军李广的紧密协作型团队 / 057
- 20. 汉军靠什么赢得天下：人的因素，“仁”的因素 / 061
- 21. 军队中的幕僚角色：军师亦是王者师 / 063
- 22. 破立须兼行：为什么农民军有的成功有的失败 / 067
- 23. “招降纳叛”是大功夫 / 070

第四章 战略：心态

战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。

——《诗经·小雅·小旻》

西周末期

- 24. 战略是一种心态 / 075
- 25. 有的事比读书更要紧 / 078
- 26. 创业英雄刘邦和项羽最根本的区别 / 081
- 27. 一句威力无穷的反问 / 083
- 28. 有一种“战略”让人迷失方向 / 086
- 29. 迎接春潮——让组织蔓延扩展的逻辑 / 088
- 30. 机会的春天——展望潮流，捕捉发展机遇 / 091
- 31. 失去一个大机会就等于失去一个季节 / 094
- 32. 战战兢兢、如履薄冰——偏执狂才能生存的真正含义 / 097
- 33. 领略真精神，莫用白马制造斑马 / 101
- 34. 寂寞长松：企业家需要一种使徒式修炼 / 103
- 35. 禅的启示：相信未来，相信无穷 / 107

第五章 战略：想象

醉里挑灯看剑，梦回吹角连营。

八百里分麾下炙，五十弦翻塞外声。

沙场秋点兵。

——辛弃疾（南宋，军事家）
《破阵子·为陈同父赋壮语以寄之》
绍熙四年（公元1193年）

- 36. 战略是一种想象 / 113
- 37. 《孙子兵法》的魅力：管理者为何要读兵书 / 115
- 38. 实力 VS 计谋——理解《孙子兵法》的起点 / 118
- 39. 经营不败——抢占和维护属于你的险要地形 / 122
- 40. 简易功夫 VS 十年功力——羊祜的灭吴战争 / 124
- 41. 奇正之术的应用——解放战争和改革开放 / 128
- 42. 中国第一大“起死回生经理人” / 131
- 43. “起死回生经理人”四件事达成复兴战略 / 134
- 44. “烹狗藏弓”之辩：功成身退是无奈还是洒脱？ / 138
- 45. 开放式决策：企业家、经理人的“心灵战略” / 143
- 46. 器量决定命运：美国和唐朝崛起的共同之处 / 147
- 47. 器量是怎样打造的——两个糟老头子的赫赫战功 / 150
- 48. 寻找战略：发现你身边永不枯竭的甘泉 / 153

第六章 领导力与领导集体

同声相应，同气相求。

水流湿，火就燥。云从龙，风从虎。

——《周易·乾·文言》

- 49. 成败在于领导力 / 161
- 50. 刘邦团队如何作决策：主持辩论是“帝王师” / 164
- 51. 从一个起点，到万里长征 / 170
- 52. 站在古战场废墟上的幽思：一时霸业还是基业长青？ / 175
- 53. 创业功臣范蠡出走以后：关于高层换血的想象 / 179
- 54. 新的愿景，旧的情结 / 182
- 55. 刘备与诸葛亮的风云际会：独角戏唱不成领导力 / 186
- 56. “夹生饭”领导力：未能做大的蜀国生意 / 192
- 57. 宋神宗和王安石的变法之路为何没走通之一 / 196
- 58. 宋神宗和王安石的变法之路为何没走通之二 / 201

第七章 人的管理：青年

前不见古人，后不见来者。

念天地之悠悠，独怆然而涕下。

——陈子昂（唐）《登幽州台歌》
武则天万岁通天二年（公元697年）

- 59. 企业的春天是怎么失掉的 / 207

- 60. 大唐崛起：在青年一代中重建忠诚 / 213
- 61. 当人才成为大唐帝国的累赘：陈子昂为何盛世不遇 / 217
- 62. 燕昭王千金买士的遗患 / 220
- 63. 黄金也买不来的无形资产 / 223
- 64. 大器晚成是一种激励 / 225
- 65. 选雇主也是选命运：荀子四个弟子的人生歧路 / 228
- 66. 出身论与反出身论：赵括和刘铭传的成长路径 / 230
- 67. 足以当大企业 HR 主管的红拂女 / 232
- 68. 给员工营造一片孕育生机的林子 / 236

第八章 人的管理：忠诚

试玉要烧三日满，辨材须待七年期。

周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时。

向使当初身便死，一生真伪复谁知？

——白居易（唐，江州司马）《放言五首之三》
元和十年（公元815年）

- 69. 从金陵怀古说起：大唐冰海沉船上的呼唤 / 243
- 70. 唐玄宗身边的“奸臣”是怎样造就的？ / 246
- 71. 彼得原理与马仔政治：唐玄宗重用俗吏的代价 / 251
- 72. 唐玄宗的高管团队第二梯队建设出了什么问题 / 254
- 73. 第二种奸臣：《峯山碑》和李斯 / 258
- 74. 第二种忠臣之苏轼：让你的行动作你的政治 / 263

- 75. 第二种忠臣之辛弃疾：老战士永不倒下 / 267
- 76. 杜牧的两张面孔：行为不羁者有何用？ / 271
- 77. 失去内部认同的组织：当郭子仪旧居成为寺庙 / 276

第九章 学习与思辨

**击石乃有火，不击元无烟。
人学始知道，不学非自然。**

——孟郊（唐，溧阳尉）《劝学》

- 78. 发生在我们脚下的沧海桑田 / 281
- 79. 在商学院里偷窥和在实践中学习 / 284
- 80. 行走，并学习着 / 288
- 81. 顶峰体验 / 290
- 82. 杜甫的“转益多师”之一 / 292
- 83. 杜甫的“转益多师”之二 / 295
- 84. 管理必须以道德为指引——向“国学”学什么之一 / 297
- 85. 聆听心灵的对歌——向“国学”学什么之二 / 300
- 86. 榜样的力量是无穷的——向“国学”学什么之三 / 303
- 87. 在百家争鸣中兼收并蓄——向“国学”学什么之四 / 306
- 88. 知行合一，参与现实——向“历史”学什么 / 309
- 89. 胜负之道，带兵之道——向“兵法”学什么 / 311
- 90. 创建学习型组织的起点 / 313
- 91. 对德鲁克的误读：不了解文化渊源怎能读懂精髓？ / 316

第十章 创意、品牌与营销

应怜屐齿印苍苔，小扣柴扉久不开。

春色满园关不住，一枝红杏出墙来。

——叶绍翁（南宋，江湖派诗人）《游园不值》

- 92. 从产品工厂到意义工厂 / 323
- 93. 一件“大路货”如何做成千古绝唱 / 327
- 94. 体验经济：为权贵服务还是为人文服务 / 331
- 95. 经营品牌的关山，比守卫军事要塞更具挑战性 / 335
- 96. 杨万里自创品牌的启示：有人格才更有意义 / 338
- 97. 梅花诗和“苹果”：别让个人形象压倒品牌形象 / 341
- 98. 被大话拆台的品牌，何不以梅花本色示人？ / 343
- 99. 满足情感需求：梅花在市场上为何受欢迎 / 345
- 100. 谁在消费梅花——赢得女人便赢得市场 / 348
- 101. 境界的竞赛：积聚小差异，创造大差异 / 351
- 102. 小篇什亦是篇文章：用细节与顾客对话 / 354
- 103. 拉大旗作虎皮：从东晋扇子到酒店称谓的关系营销 / 357
- 104. 让每一条商业街都变成一本诗集 / 361
- 105. 成就中国品牌的大道：从五湖四海来，到五洲四海去 / 363

后 记 每一代人的考卷 / 367

引 子

听，是谁在唱歌？

要搞懂中国社会里的组织文化，不妨看三样东西：一是它具有悠久传统的中央集权的帝国官僚制度；二是看它的同样具有悠久传统的家庭经济；三是也要看它的军队以及战争，虽然中国军队和美国军队大不一样。

管理学大师查尔斯·汉迪（Charles Handy）指出，人们在创办企业的时候，与其说是在“白手起家”，不如说是在“营造影子”。因为他们都在不知不觉中把早年的某些体验——抑或在家庭、学校、部队或单位的切身体验，抑或从自己所钟爱的艺术和文学里获得的审美体验——作为所经营的企业（或事业）的组织原型。事实上，已经有越来越多的现代学者用形象比喻和多维观察的方法研究组织理论。¹

有人说，要搞懂美国社会是怎样组织和运行的，大致可看三样东西：一是它的社区自治（以及维系这种制度的宗教）；二是它的军队（而且要参照它的体育竞赛）；三是它的“派对”（休闲聚会，即 party）。

那么要搞懂中国社会里的组织文化，可以看什么呢？我认为，不妨也看三样东西：一是它具有悠久传统的中央集权的帝国官僚制度；二是看它的同样具有悠久传统的家庭经济；三是也要看它的军队以及战争，虽然中国军队和美国军队大不一样。

1. 著名的例子，是英国学者加雷思·摩根关于组织形象的理论，他把组织比作机器、人脑，甚至精神病院。另外一个例子，是美国学者李·鲍曼和特伦斯·迪尔对组织的“工厂/家庭/丛林/神庙”四维模型。

这样的比较，并无谁是谁非、孰优孰劣的意思——别人有别人的社会存在，中国人也有中国人的社会存在。我们下面的关于企业组织的讨论，甚至整个这本书，都将是围绕这三个基本原型而展开的。还有这本书里不可能装下的很多很多的管理实践和管理思想，其实也都可以沿着这条思路探寻下去。

其实，华夏民族的历史和传统，以及我们个人的经历和梦想，都是我们一辈子不可能摆脱的影子。审视我们自己的影子，不仅可以发现自身的老毛病，避免再走一些弯路，而且还可以发现不少原本属于我们、但尚未加以好好利用的文化上的和精神上的资源。

被誉为现代“管理学之父”的彼得·德鲁克（Peter Drucker）说：“一个公司的文化就像一个国家的文化。千万别想去改变它，而是要想办法让它为你工作。”¹

这是一条重要的忠告。为什么在现实生活中，越来越多的企业家、经理人说自己“对历史感兴趣”？为什么各种“水煮”历史的书籍那么畅销？还不是因为人们从中也能看到自己，或自己的老板和下属，以及竞争对手的影子？

人想逃避影子，只能消灭自己。而学会与影子相处，以思辨的态度与历史对话，人们甚至可发现有一些“影子”其实却是很伟大的；让它们站在自己的身后，你就不会再担心孤独、害怕失落，甚至还会感到一种个人所不可能具备的力量。

“先贤远志喻，千载犹如新”²——作为华夏文明传人，在生意草创、备受煎熬却后退无路的时候，你是不是很自然地满心“秦时明月汉时关，万里长征人未还”³的悲壮？

1. 英文原文为：“Company cultures are like country cultures. Never try to change one. Try, instead, to work with what you've got.”

2. 刘克庄《发枕峰》。

3. 王昌龄《出塞》。