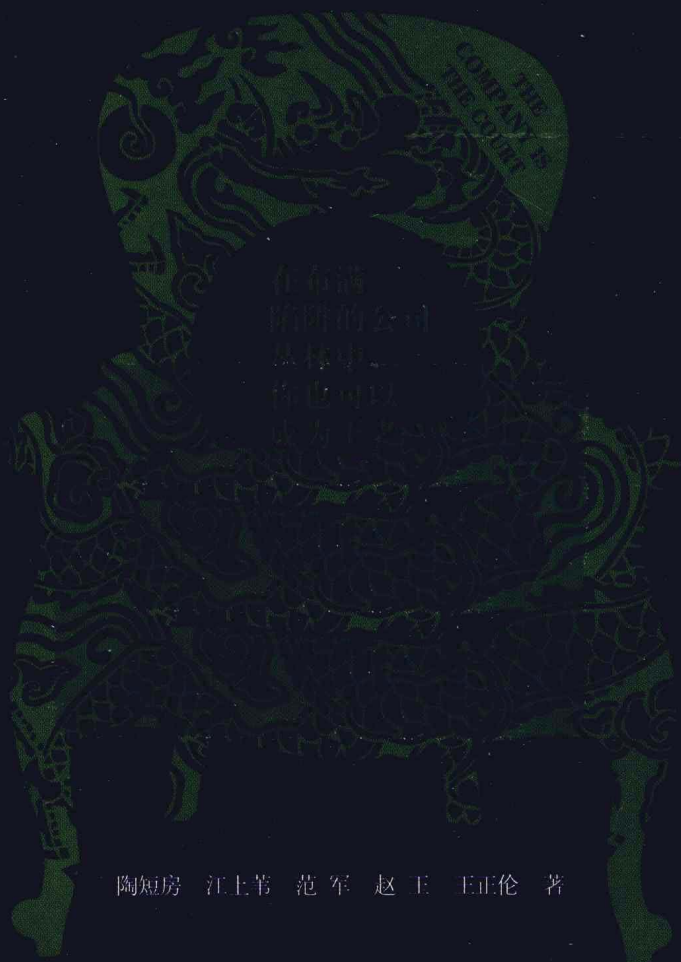


公司就是朝廷

公司组织权力、上位、博弈和制衡的深度历史解码

吕卓◎主编



在充满
陷阱的公司
丛林中——
你也可以
成为王者

陶短房 江上苇 范军 赵王 王正伦 著

公司就是朝廷

吕卓◎主编

陶短房 江上苇 范军 赵王 王正伦◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

公司就是朝廷/吕卓主编. —杭州:浙江人民出版社,2012.2

ISBN 978 - 7 - 213 - 04770 - 1

I. ①公… II. ①吕… III. ①企业组织—文集 IV. ①F271 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 273036 号

书 名

公司就是朝廷

作 者

吕卓 主编

出版发行

浙江人民出版社

杭州市体育场路 347 号

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址

浙江出版联合集团

<http://www.zjcb.com>

责任编辑

吴晓红

责任校对

叶 宇

封面设计

柏拉图创意机构

图片来源

燕王 WF 手绘

印 刷

三河市汇鑫印务有限公司

开 本

700mm × 980mm 1/16

印 张

17.5

字 数

252 千字

插 页

1

版 次

2012 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

书 号

ISBN 978 - 7 - 213 - 04770 - 1

定 价

32.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



一、历史中的寓言

知古方能观今，无古不成今。

举凡格物之学，若没有一种“上穷碧落下黄泉”的治学精神，很难一窥“致知”的堂奥。

世间学问大抵如此，小至一技如医方、历法、美术，大者若政治、经济、宗教的演化，总有一种缘起的法则来贯穿时间与空间的维度。

比如西洋的文官制度，为明治维新后的日本所效仿，再辗转于现代中国，被重新发扬光大。但文官制度并非舶来品，其源头肇始于中国隋朝的科举选拔制度，再由传教士们带回欧洲，由英国人在1870年作为现代政治制度的设计基础，此后成为全球各国现代政府的核心组织形态和手段。

从科举制到现代文官制度，回转之间，几多落花又逢春！

政治领域如此，经济领域也不例外。

在哈耶克致凯恩斯的一封信中，他对国家主义下的大政府主宰一切的现状充满忧虑，反复强调自由市场的价值。

而在中国最早的经济学著作——《史记·货殖列传》中，司马迁对政府管制和市场经济的关系则有着如下精彩的描述：“夫神农以前，吾不知矣……故善（治国）者因之，其次利道之，其次教诲之，其次整齐之，最下者与之争。”

从这些文字中，我们能够轻易发现：司马迁与哈耶克只是在用不同的符号表达同样的逻辑。

近代欧洲发轫于重商主义，鼓吹自由市场经济，催生出全球化的浪潮。

西汉崇尚无为而治的政治理念，以“与民生息”的国策，开辟出“文景之治”的盛世；而邓公自 1978 年起倡导改革开放，同样缔造了一个超过 30 年的黄金时代。

一古一今，殊途同归。从中我们能够轻易看到这些跨越历史的伟大交集。

今人首重西学，但多从器物与工具层面着手，鲜有能在根子处下工夫。

须知，希腊文化中的理性主义和希伯来文化中的基督信仰，才是西方人的立根处。

前者衍化出民主与科学，后者则维系着道德与文明。

古典斯多葛学派最伟大的哲学家——罗马帝国皇帝马可·奥勒留，在其不朽巨著《沉思录》中表达出的治国之术和自省之道，与儒家经典《大学》中“内圣外王、修齐治平”的思想，同样有惊人的一致性。

这些当然是历史，但历史也能够穿透现实。

一切历史都是当代史，而所有当代史也必然会成为历史。

这是历史的可贵之处，也是此书的可贵之处。

二、成书之时节因缘

这本书的主编吕卓，是我的同事，是一位有着经济学知识背景的新闻编辑。这部充满趣味和故事性的书之所以能成书，与她的勤奋和坚持分不开。对《南方都市报》的“公司社会”版面，吕卓倾注了太多的热情和智慧。虽然这个日报版面一个一周只出一期，但是吕卓君能下大工夫。她遍访出版界和网络江湖，海中寻宝，寻得了陶短房、江上苇、赵王、范军、王正伦这五位风格各异、才识过人的一流历史学好手，让他们从组织治理的角度探讨王朝兴衰这几位作者的文章，或激越，或谐趣，观点鲜明，逻辑严谨，对企业家、职业经理人群体

有借鉴意义。这些佳作对历史的阐述超越了一般意义上的历史解读。

作为吕卓的同事，我总是近水楼台先得月，能够第一时间在报纸的大样上读到这些散发着油墨香味的短篇，而这时，又大多是下午向晚时分，一杯清茶，一段历史钩沉，让人既悠然自得，又思绪万千。

有时遇到特别的选题，其内容正史中没有记载，或近代史中还来不及整理，故事精彩，但偏偏一个版面说不完，需要等到下个星期才能看到连载，便让人有一种久违的翘首以盼的感觉。

吕卓委托我写序，我也借此表达一下“偶得所学”的感谢之情！

古人认为，君子当“相尚以道”。

道不行久矣，在这样一个时代，如果大家还能够“相尚以学”，同样是一件令人欢欣的妙事。

种种阅读的妙处，都浓缩在这一册中，相信有缘的读者会慢慢体会到其中的真味。

最后，这本书能够顺利出版，除了吕卓对历史和经济学的跨界把握外，还要特别感谢冯启若对版面和选题的指导。同时，黄常开和曹轲两位老总的鼓励和支持，也使采编团队能发挥所长，成就佳作，在此一并致谢！

张自泰

2011年10月31日

公司就是朝廷

目 录/CONTENTS

序 /001

■ 第一章 ■

个人上位

蒋介石上位：股权乱局里火中取栗 /002

“后来者” 司马懿的 MBO 之道：两度布局“富二代” /024

■ 第二章 ■

领导风格

崇祯之败：不断试错斫伤人才，走马灯似的让 50 高管下岗 042

司马昭何以冒险用钟会：兵行险棋，上下同欲者胜 /050

项羽之败：一己之力独扛天下，创业团队分崩离析 /057

平原君之败：刚愎自用盲目不识才，错位的选才“布袋子” /066

■ 第三章 ■

利益制衡

利益博弈与制衡：组织变革对症下药，谁是“与治天下者” /074

王莽之败：从利益平衡木跌落理想主义改革者	/080
妥协与制衡的平衡点：刘秀如何与豺狼共天下	/090
商鞅之败：侵害组织内各利益集团，激进变革者的毁灭之路	/103
李斯之败：皇权相权（老板与经理人）之争，深陷皇二代接班泥潭	/112
崔浩之败：两大集团利益失衡，明星司徒高空失足	/120
韩信之败：股肱干将难成心腹大臣，创业元老黯然出局	/129
张居正之败：一个体制外“越轨”经理人的原罪	/137

■ 第四章 ■

组织异化

宋代组织膨胀之惑：一家越瘦身越发福的公司	/148
魏晋南北朝“世家政治”：大企业病的前世今生	/169
淝水之殇：一家无视整合、盲目扩张的巨无霸公司之死	/186
明万历“掣签法”：组织选拔机制异化的最后补丁	/201
西晋之败：接班人危机导致高层内斗、底层反水	/209

■ 第五章 ■

分权集权

“分封”VS“郡县”：公司组织的集权与分权	/238
公司组织的中枢掌控：该不该分权，如何分权	/245
生杀予夺 下放不得：分权模式下中枢必须掌控的关键	/252
众建诸侯VS权力集中：公司股权分割的“黄金比例”	/259

编后记 /266

丨公司就是朝廷丨

丨第一章丨

个人上位

丨蒋介石上位：股权乱局里火中取栗

丨“后来者”司马懿的 MBO 之道：两度布局“富二代”

股权乱局里火中取栗

蒋介石上位

文 / 江上苇

导读:

孙中山病逝后，国民党内骤然出现权力真空。起而继承其地位、事业者，根本不在国民党中央执行委员24人的名单里，而是一个离董事会差着十万八千里的培训部经理。蒋介石在国民党党内山头纠纷中崛起，借“北伐”恶意并购案，操纵定向增发，最终颠覆董事会，再到“中原大战”时以持股分红为诱饵，大肆挖对手的墙脚，最终将对手一一击败。8年间，蒋介石在各个山头的股权夹缝中游走，最终登上权力巅峰。

第一节

培训经理如何掌控董事会： 股权分散制企业的山头博弈

1925年3月12日，总理孙中山病逝于北京旅次，国民党核心团队一时群龙无首。刚因提出“联俄、联共、扶助农工”的政治纲领而略见起色的南方革命事业，顿时陷入困境。

由于孙中山生前并未指定或刻意培养继承人，国民党党内又长期政出多门，面对突然出现的权力真空，国民党竟找不出一个可以立刻填补空缺之人。革命大本营广州，一时因权力之争闹得满城风雨。当时的情形，颇似东汉末年袁绍身后之河北。

按照国民党的组织体系，次总理孙中山一等者，当为中央执行委员。按照1924年国民党“一大”的排名，中央执行委员依次为胡汉民、汪精卫、张静江、廖仲恺、李烈钧、居正、戴季陶、林森、柏文蔚、丁惟汾、石瑛、邹鲁、谭延闿、覃振、谭平山、石青阳、熊克武、李大钊、恩克巴图、王法勤、于右任、杨希闵、叶楚傖、于树德这24人。按理说，孙中山的继承人也应从这个德高望重的班底里产生。

不过当历史的浮云散去、一切尘埃落定之后，起而继承孙中山之地位和事业者，却压根儿就不在这个班底名单里。这个陡然崛起的幸运儿，就是时任黄埔军校校长的蒋介石——一个离集团董事会十万八千里的培训部经理。

在他前面，不但有24个国民党中央执行委员，还有多达17个的国民党候补中央执行委员。即便划去几个显而易见的“统战”名额不算，他离核心层也还隔得远呢！

孙中山时代的尴尬排名

尽管御用文人在此后的岁月里杜撰了无数亲密无间或刻意栽培的故事，企图证明孙中山对蒋介石的栽培是“蓄谋已久”的，但我们所能看到的历史事实却是：与其说刻意栽培，毋宁说是孙中山身后的国民党内的山头纠纷对蒋校长的上位帮了大忙。

我们先看看孙中山生前，蒋校长在国民党内处于怎样的地位。

在孙系武将班子里，蒋校长的军事地位不但长期屈居于陈炯明（广东海丰人）和许崇智（广东惠州人，日本士官学校第三期出身）两大军事巨头之下，甚至还不如邓铿（广东惠阳人）、梁鸿楷（广东新兴人）、吴铁城（广东香山人，明治大学法律专业出身）等粤系实力派。当时，蒋介石不过是为别人做嫁衣的粤军参谋长而已。——就这，还是靠老大哥许崇智的格外提携。

而论到校长的政治排名，就更加难以启齿了。在1924年1月召开的国民党“一大”上，这位自称从清末就跟随孙中山的“老革命”，政治地位甚至还不如他未来的死对头毛泽东——毛泽东当时已晋升为国民党“一大”中央执行委员候补委员，代宣传部长，而蒋介石却连候补中央执行委员的大名单都挤不进去。

如此一位日后“一统江湖”的“老革命”，在孙中山时代咋就死活挤不进核心层呢？说来全得怨老广东们的地方山头观念太重。

就孙中山时代的文武两套班底来看，政治上的“四大金刚”依次为胡汉民、汪精卫、张静江和廖仲恺（依照国民党“一大”中央执行委员排名），其中三个老广东（胡汉民、汪精卫为番禺人，廖仲恺为惠州人，三人均为留学日本出身），一个浙江佬（张静江曾在经济上对孙中山予以大力接济）；而以粤军为基干的孙系军事主官，则无一例外全为老广东。

也即是说，孙董事长的军政班底全以广东籍、留学日本出身者为核心，大有曾国藩“且尽用屋门口周围十余里人”之遗意。

所以蒋介石尽管精明能干，无奈籍贯实在不帮忙，更缺一海外从龙的过硬经历。要按“统战”关系照顾一下吧，他对国民党来说，

算是“自家人”；要论“山头”背景吧，在有海外从龙经历的老广东们看来，他又全然是个外人。

所以尽管蒋校长不乏野心和能力，但终究只能凭着老大哥陈其美壮烈牺牲之余荫，以及另两位拜把兄弟许崇智和张静江的大力扶掖，勉强挤到孙系骨干的外围。

那么蒋校长又是靠何种机缘，在孙中山身后得以迅速跨越前面的41位大佬，进而将北伐前的广东省军政大权揽入怀中呢？

无他，全赖老广东汪精卫苦心栽培，引狼自噬耳。

从胡汉民、汪精卫斗法中寻隙崛起

孙中山逝世后，国民党群龙无首，新的权力博弈展开。

按照国民党“一大”的政治排名，胡汉民为首，汪精卫居次。两人在国民党内属政治元老，资历不相上下。尽管私交尚可，但最高权力之争从来都是没有人情味可言的。孙中山身后的国民党内讧风潮，由此两人引发。

相对于满口广东土腔、将“三民主义，吾党所宗”读如“三味煮鸡，萝卜大葱”的胡汉民，风度翩翩，能言善辩，且又有清末孤身刺杀摄政王之英雄壮举的汪精卫，在权力斗争中暂时处于较为有利的位置。

但在乱世中玩政治必须以军事实力做后盾，若无军权的支持，政治胜利就与镜花水月无异。鉴于此，双方都竭力寻求党内军事大佬的支持。

当时国民党家底还不够丰实，除去为解决吃饭问题而勉强附从的滇、湘各军外，真正由国民党人掌握的仅有两大军事流派，其一是熊克武的川军，另一支则是许崇智的粤军。

熊克武部原活动于四川，自辛亥以来身经百战，在国民党的军事实力派中资格最老。1923年年底该部因在四川内战中失败，被迫离川，辗转于湘西。1924年年底孙中山北上北平前，曾密令熊克武部与驻

屯河南的国民军胡景翼部，待机进攻被直系军阀控制的武汉。但因孙中山与胡景翼在1925年三四月间相继去世，此计成虚。而熊克武则遭到直系军阀与湘军赵恒惕部的压迫，处境非常艰难。

当时的代理大元帅胡汉民，遂发电报请熊克武率部南下广东（两人同为留学日本的老同盟会员，私交甚深）。胡汉民招致熊克武之台面说辞，自是为熊克武部解决吃饭问题，厚积革命力量以利北伐，但隐然也有为自己准备军事王牌之意。

眼见胡汉民、熊克武大有联手谋己之势，汪精卫立刻向统率粤军的许崇智靠拢。无奈许崇智持中立态度，不肯于胡汉民、汪精卫之间有所偏袒，故汪精卫又改为拉拢在许崇智手下兼任粤军参谋长的蒋介石，并得到蒋介石的极力支持。蒋介石也不满于长期屈居许崇智之下，乃乘孙中山去世后国民党核心层重新洗牌之机，刻意向汪精卫靠拢。

汪精卫遂于7月3日宣布成立“军事委员会”，并自任主席，委员会成员依次为：汪精卫、胡汉民、伍朝枢、廖仲恺、朱培德、谭延闿、许崇智、蒋介石。如此一来，代帅胡汉民与粤帅许崇智的军事影响力均大遭削弱，而蒋介石则陡然跻身最高军事决策层。

1925年8月下旬，熊克武率近3万大军进抵粤北的连州。这支人数几近驻粤各军总数之半的强大部队的到来，立刻打破了广东各军政山头原所保持的均势，于是，一系列诡异事件随即猝发。

1925年8月20日，在黄埔军校中享有崇高威望的国民党第四号人物廖仲恺离奇遇刺。“廖案”的最终结果是，汪精卫和蒋介石联手，将胡汉民、许崇智和熊克武这三个大佬一举除掉——尽管兼任广州卫戍司令的蒋校长大张罗网，但主要涉案人等仍然纷纷成功逃脱，仅落下百口莫辩的胡汉民被软禁，后被遣送苏联“考察”；粤军主帅许崇智也在汪精卫的默许下，被他倚重甚深的小老弟蒋介石顺手软禁并被解除军权，随即被迫去上海；最糊涂的是熊克武，胡汉民下台后，此公竟还以为自己可以安然置身事外，贸然率所部主要骨干亲至广州，赴汪精卫和蒋介石安排的鸿门宴。熊克武在一顿美酒之后警惕全失，被曾在他手下当旅参谋长的张治中诱入虎门要塞监禁，所部

旋即被瓦解。

从此汪精卫在政治上一家独大，而蒋介石也因投机成功，得以完全掌握孙系军队大权。汪一蒋政军联盟从此形成。

借“中山舰事件”暴起发难汪精卫

蒋介石能够从孙中山身后的广州乱局中脱颖而出，全赖老广东汪精卫的支持和纵容。但汪精卫为什么要打破老广东一向坚持的地方山头主义，而大力扶植浙江人蒋介石呢？

在此前的胡汉民、汪精卫斗法、博弈中，蒋介石充当了许崇智这块砝码的替代品，也是汪精卫在军队中扶植的代理人。较之久历戎行、资望甚高且又在广东颇有军政人脉的许崇智（国民党中央监察委员、粤军总司令、广东省政府主席），蒋介石虽也不乏野心，但毕竟在广东全无根底，政治影响力极为有限，而经济上更是一筹莫展，必仰诸老广东之鼻息才能苟延。

汪精卫据此情势判断，自信能以政治影响军事，以财权操控军权，竟全不疑蒋介石有可能吞并自己。而蒋介石也以在内争中助汪精卫干净利落地挤垮胡汉民、许崇智和熊克武，外斗中两次东征陈炯明残部获胜的优秀业绩，为自己赚足了挤进董事会的资本。

1926年元旦，国民党“二大”在广州召开。继汪精卫之政治报告，宋子文之财政报告后，蒋介石与谭延闿联名作了军事报告，并因第二次东征的胜利而获全场欢呼及起立致敬。借此东风，蒋介石得以以仅次于汪精卫的高票，当选国民党中央执行委员会常务委员，从而跻身国民党核心权力圈。

尽管汪精卫在蒋介石的支持下，依次击败了孙系班底中的老朋友兼新对手，成为广东省的头号操盘手，但这种鹬蚌相争式的内讧也削弱了他赖以生存的广东省山头政治军事基础。他这种专整同乡的做派，更使得本山头的其他老广东大为不满。

所以汪精卫虽然取得了暂时的胜利，但同时也在不断的胜利中变

成寡助的“出头鸟”。

眼看以老广东为主的孙家班因内讧而日渐衰落，擅长纵横捭阖的蒋校长自然不会放过更上一层楼的有利战机。

仅仅两个月后（1926年3月20日），蒋校长便孤注一掷，暴起制造“中山舰事件”，并归咎于汪精卫，已成独夫的汪精卫竟无还手之力，只得发出“污渚蚊蚋聚，暗陬蛇蝎潜。哀哉市宽大，徒以便群金”之叹，挂冠出洋而去了。

胡汉民、汪精卫于一年间先后被迫出走，政治声誉一落千丈，而许崇智更是连军权都丢光了。这一系列稀里糊涂的内讧，使老广东们在政治和军事上的操盘地位几近崩盘（仅剩下一个宋子文苦撑财政局面），以蒋校长为首的外省山头从此得以坐大。

汪精卫离去后，蒋介石鉴于自身政治资历不足，乃抬出自己拜把老哥张静江出任国民党中央政治会议代理主席。从此广东省国民政府党政大权被浙江人掌握，广东的政治也逐渐形成以浙江人为主导的多头共治局面。

老广东们低水准的内讧，让蒋校长实现了上位的初步成功：从培训部经理一跃成为集团重要股东（广东国民政府辖下6个军，蒋介石所掌握的第一军为其中较强一部）兼总经理（国民革命军总司令），甚至还得以操纵起董事会来，全程历时不过两年多。

然而这才只是开始，命运女神的垂青还远不止于此，她还为善于火中取栗的蒋校长准备了一场更大的乱局盛宴——北伐。

蒋校长如何在北伐的股权之争中继续巩固、加强自身地位呢？请看下篇。

第二节

“北伐”恶意并购案：

蒋介石操纵定向增发，代言新金主，颠覆董事会

始于1926年夏的北伐事业，从一开始就掩埋了一颗定时炸弹——当这场以“打倒列强除军阀”为口号、以统一全国为最终目的战争发起之时，北伐军手里居然仅握有4个月的战争费用而已！

面对着70万劲敌（吴佩孚20万，孙传芳20万，张作霖30万），北伐军能在4个月内完成从南到北、横贯全中国的统一大业吗？

冷酷的历史进程很快就会告诉我们，这群急功近利而又过分乐观的英雄主义投资者，将会付出怎样的代价。

继利用公司内部的山头内讧实现初步上位之后，蒋介石借公司在北伐时的赤字经营的财政危机，内外勾结，实施定向增发，借此成为新大股东的代言人。

在这场恶意并购案中，蒋介石利用身为总经理的便利条件，擅自向恶意收购方——江浙财阀及其欧、美、日后台出售股权，并以改变集团经营理念和人事洗牌为筹码，换取了新金主的强力支持，最终实现了个人从总经理到董事会实际负责人的再次上位。

“股份制”的北伐集团

北伐集团无疑是一个典型的“中外合资企业”。

“十月革命”后，由于意识形态上的对立，新生的苏联遭到英、美、法、日等资本主义列强的一致敌视，不但在外交上陷入孤立，在国家