

谈古论今话管理

TANGU

LUNJIN HUA

GUANLI

企业史鉴

张嗣兴 / 著



谈古论今话管理

TANGU
LUNJIN HUA
GUANLI

企业史鉴

张嗣兴 / 著

图书在版编目(CIP)数据

谈古论今话管理:企业史鉴/张嗣兴著. —北京:中国
社会科学出版社, 2004. 10

ISBN 7 - 5004 - 4746 - 9

I. 谈… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107596 号

责任编辑 曹宏举 胡 兰
责任校对 石春梅
封面设计 毛国宣
版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

电 话 010—84029453

网 址 <http://www.casspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

版 次 2004 年 10 月第 1 版

开 本 890 × 1230 毫米 1/32

印 张 8.125

字 数 178 千字

定 价 20.00 元

邮 编 100720

传 真 010—84017153

装 订 丰华装订厂

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

插 页 2

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

开放的思维

——《企业史鉴》再版序言

—

嗣兴的《企业史鉴》是一本饶有兴味的著作。这部书写于1990年至1994年，曾在杂志连载，七年后的2001年底，方才汇集出版。改革开放以来的大多数书籍和文章，普遍有着“短命”的先天弱点，经不起时间的洗刷。恰如王羲之所说：“向之所欣，俯仰之间，已为陈迹。”而嗣兴这部写于十年前的著作，今天读来仍能引人入胜，说明他的思想和笔锋，都具有相当的时间穿透力。在一个普遍浮躁不安，急功近利的时代，这就是一部著作最可贵的品质。现在重新出版，是读书界的喜讯，尤其可以满足需要这本书的读者的渴望。

嗣兴以史为鉴说管理，本身就是一个很好的视觉。李世民认为“以史为鉴，可以知兴替”。司马光为赵项（宋神宗）编写《资治通鉴》，就是希望他能以史为鉴做一个圣明君主，并且传之后世，实现儒家理想的三代（夏、商、周）之治。实际上以史为鉴的作用又岂只限定在经邦治世上，它可以扩展到社会活动的许

多方面。嗣兴的《企业史鉴》，就是在企业管理方面以史为鉴的开辟性工作。

我国在二十世纪出现的一次又一次的历史悲剧，除了别的原因之外，割断历史的历史虚无主义是一个重要原因。鲁迅曾有“不读一本中国书”的偏颇，上世纪60年代，又有“把帝王将相，才子佳人赶出舞台”的“文艺革命”。中国几千年历史，是人民和“英雄”共同创造的，而帝王将相则大多处在矛盾的主导地位，不谈帝王将相，历史也就不成为历史。参与历史活动的人们，他们的成败荣辱，无不与顺应或违背天道和潮流有关，与符合或悖离历史的或某些具体领域的规律有关。而天道，潮流和规律等等，不仅主宰着王朝的替兴，而且渗透到人类活动的一切领域。嗣兴挖掘这些历史的资源用来分析企业管理，写出的文章不仅寓意深远，而且令人读来兴趣盎然；他还把这些历史的启迪应用在自己的管理实践上，更是举重若轻，游刃有余，成绩斐然。

中国的历史是一座丰富的思想宝库，外国的历史同样也是丰富的思想宝库，尤其是近代，他们创造的历史活剧更加有声有色。由于历史的机缘和人的主观能动性，人类的现代文明发轫于西方。西方的民主、人权、自由和经济平等，已成为当今的世界潮流，成为全人类的共同理念。这些理念，不只表现在西方的国家治理和社会进步中，更加表现在他们的企业实践中，而且许多先进的思想理念都是企业中创造出来并获得成功的。在北宋以前，中国文明曾是最先进的，特别相对于周边国家。这使我们的祖先们形成了一种视其他国家、民族为“化外蛮夷”的自大心理，认为中国的什么都好，外国的什么都不好；凡是与中国

不同的，都是错误可笑的。鲁迅先生塑造的阿 Q 先生，就是这种盲目自大的代表，他认为城里人那些不同于未庄的言论行动都是“错误的，可笑”。清末，虽然中国政府被西方列强屡屡战败，却仍然拒绝西方文明，提出了“中学为体，西学为用”，“师夷之长技以制夷”这样一些只向西方学习技术，拒绝学习他们的制度文明和科学精神的保守方针。到了 20 世纪，中国与西方差距拉得更大了，却仍然公开扬言不学习西方的制度文明。而在这拒绝从实质上学习国际先进经验的半封闭的环境中，嗣兴在他的书中大量引用国外的事例和经验，使自己的思想越出了闭关锁国的牢笼。与其说他的书是“谈古论今话管理”，不如说是“古今中外话管理”更为确切。

嗣兴在企业管理方面的许多精辟见解，主要来源于他的企业工作经验和管理实践。由于他是一位善于学习，勤于思考，敏于处事的管理者，因此他从自己的切身经历中升华出来的思想就更为宝贵。他在书中也作为例子提到了一些他曾任厂长的西安电力树脂厂的成功事例和治厂思想。但大概是出于谦虚的缘故吧，我认为恰是这些最实在、最宝贵的体验写得少了些。当然对于那些厚积薄发的著作来说，作者写出来的只能是自己想说能够说的一部分。好在嗣兴的著作有一个特点，他不是板起面孔向读者说教，而是娓娓道来，和读者共同探讨，这就为读者的独立思考留下很大的空间。他提供给人们的大量古今中外的生动事例，无不富于启发性。读罢掩卷而思，常会有举一反三的功效。从作者写出的部分，察知作者限于篇幅没有尽数说出的东西，并进而得到启发，悟出更多的道理来。从所读的好书中悟不出更多的道理，不能算一个好的读者；不能给人以更多的启迪，帮助读者悟出更

多道理的书，也不能算一本好书。我读嗣兴的著作，已感到这是一本可以启迪思想的好书。以本人浅陋的学识和不高的悟性，尚且不时有所意会而欣然忘神，何况更多睿智而博识的读者。思想史上有所谓“回忆说”，认为人的思想是先天具有的，或上辈子形成的，潜藏在此生的心灵中，由于某种机缘启发了回忆方才得到。这当然属于唯心主义范畴。但它的来源却与下面这个常见的事实有关：一本书中告诉人们同样的内容，有人读后有所开悟，有人读后茫然无识。论者据此认为有所开悟者原本就有，茫然无识者原本就无。其实这“原本就有”并非从先天而来，而是从一个人来到世上后的生活经验和知识积累而来，只是尚处在零碎杂乱的感觉阶段而已。读了一本好书，听了某种谈话，豁然开朗，一下子使以前的经验和感觉飞跃到理性高度。我多年的经验和思考告诉我，人不能改造人，思想不能决定思想。但好的书，睿智的谈话，却可以启发人的思想。嗣兴这本书就是一本可以启发思想的好书。启发的前提当然是你的库存中本就有可以启发的东西，而你又是一个善于掩卷深思的读者。

二

本书第五章说的是“企业法治”，首先介绍给读者一段古语：

小智者善于治事，大智者善于治人，睿智者善于立法。

这一段话引用得好。上溯中国几千年历史，主要在“治人”整人上下工夫。“治人”可以通过人治实现，也可以通过法治实

现。睿智者所善的“立法”是最高的也是最普遍的智慧，而“立法”的本质既不是依法办事，也不是依法治人，而是建立人人遵守，无一人例外的“法制”秩序。自从19世纪下半叶西方的炮舰轰开了满清皇权专制主义的大门，中国一些先知先觉的睿智之士，看到了中国若不走向法制社会则断无出路。从戊戌变法，中国开始了艰难的从皇权专制主义走向民主法制的改革。一个国家要法制，一个企业也是如此。专制主义和民主制度之间的区别并非一个无法一个有法，而在于法律的性质以及法律权威性的区别。专制主义的法律是统治者的工具，旨在“惩顽警愚”，它对于广大人民是一种统治压迫的手段，对于统治集团则具有很大的弹性，对于最高统治者则完全没有约束力，仅仅是随心所欲的工具；民主制度的法律本质上是一种权利法，体现着权利义务对等以及在法律面前人人平等的原则，它从根本上排斥一切法律之外的等级特权。一部中国历史，充满了最高统治者褻渎、强奸法律以及各种特权超越于法律之上的记载。在一个法制社会，不仅企业的行为必须在法律的范围之内，就是党派和政府及其各部门的政策，也必须严格限定在宪法和法律的范围之内。但在从人治通向法制的过程中，常会发生超越法律之上的行为。

长期以来，我国的法制不健全，至今有些同志对政策和法律的关系，还有错误的理解，往往把两者对立起来。不懂得运用政策和法律相结合手段的重要意义，自觉不自觉地割裂政策和法律的关系，只讲政策，不讲法律；片面地强调法律服从政策，甚至错误地认为政策可以代替法律，政策可以冲击法律。其结果不但破坏了社会主义法制，也破坏了党的

政策。

改革开放前极“左”路线的各种表现，从法制的角度看，无不是执法者在违犯法律。执法犯法之所以到了普遍的程度，在于许多人认为只要自己掌握了一定权力，就可以居于法律之上。在企业最高管理层，这种无视国家法律和企业章程的观念和行为，导致了許多企业的人为破产以及许多管理者个人的违法犯罪。他们认为法律以及企业的章程制度都是束缚别人的，自己则可以超乎其上。指导着这种行为的世界观则是马克思在《关于费尔巴哈的提纲》中否定的那种“唯物主义”，他们认为社会上的人可以分为两部分，其中一部分居于社会之上，而他们自己，或者获得了某种地位和权力，或者取得了某种名分，便属于“居于社会之上”的那一部分特殊的人类。这种观念在中国传统文化中的表现就是“圣人文化”。

但事实上，这类“人上人”的表现常是很不光彩的，司空见惯的就是贪污受贿之类的经济犯罪。为了防止这类经济犯罪，书中说到我国古代的“上计制度”。

上计制度，在我国古代就是每年一次的中央对地方官的考核，其内容以财经方面为主。也有过分级上计的制度。每次上计，都要依据考核结果，将业绩最优者和最劣者，称之为“最”和“殿”，分别予以奖励或惩罚。这种制度很像现代的审计制度。

上计是考核地方官的关键，决定着地方官的升黜荣辱。故而历代都特别注重选拔有才干的人充当上计吏。

古代的上计制度、现代的审计制度在某种意义上讲，都是从经济方面对某一种权力行为的限制和约束。历史经验不断地告诉人们，无限制的权力是危险的权力，无约束的行为是危险的行为。这不仅适用于过去，也适用于现在；不仅适用于个人，也适用于企业。近年来我国实行的企业审计制度和企业领导人任期终了审计制度，确实对企业、企业领导人的经济活动起到了政策规范、约束的作用，对加强企业管理，使企业的经济活动走向良性循环，克服短期行为，不断增强企业自我发展、自我完善的能力，起到了很好的作用。据报载，在审计以及财税检查活动中，发现了不少社会主义的蛀虫，解决了不少经济案件，有的还戴过什么“改革家”、“大王”的桂冠，最终原形毕露，他们有的想方设法侵吞国家、集体财产，有的严重偷税漏税，有的其实是不学无术的江湖骗子，把好端端的社会主义企业糟蹋得不成样子。

在专制政权下，主要的监督形式是中央监督地方，上级监督下级，辅之以百姓对官府、下级官吏对上级官吏以及同级官吏之间的检举揭发。但由于人民对政府、下级对上级知情权的限制，这种辅助的监督形式只有在偶然情况下才起作用，一般情况下，要靠最高统治者和上级主管官员的聪敏明察才能洞悉官场的奸弊，而这又何其难哉。所以“瞒上欺下”就成为专制制度下的政治通例，贪污受贿之风，虽朱元璋的剥皮重典难以根除。

中国古代也曾有以德治国的记载，但那是在比较原始的社会形态下，人们之间的利益分立、生存竞争还不明显，特别是商品货币关系尚未发生，还保存着淳朴的社会风气。就是说，以德治

国是特定的经济文化条件和历史时期的产物，而不是设定的政治目标实现的结果。然而在新的历史条件下，如果把“德”理解为健全的民主制度，结合《老子》“上德不德，是以有德”的思想，那么它就可以是有效地解决几千年来官场腐败问题和结束官僚政治的目标。

根除腐败的必要条件是推进民主进程。但是，民主化只是根治腐败的必要条件而非充分条件。有人说，有些民主国家也很腐败，并用此来否定推动民主进程的政治体制改革。他们忘记了：良好的民主体制下官风一定清廉，不良的民主体制下官风可能腐败，而在专制政体下，官风却必然腐败，“三年清知府，十万雪花银”便是最好的写照。

民主监督的关键是人民的知情权。最近发生了一件使大家都感到奇怪的事情：2002年5月7日，从北京飞往大连的一架民航飞机起火坠毁，事故发生半年后，“有关方面”忽然宣布，事故原因是一位买了七份保险的乘客放火所致，但又以“保密”为名不出示该乘客“放火”证据。按此无视人民知情权的逻辑，政府岂不是可以借口“证据保密”对任何公民处以任意的刑罚吗？人民没有了知情权，他们的监督权就会等于零。

即使法律的条文和法律的实施能保障人民的知情权，人民也不能完全知情，因为这个“情”何止千头万绪，确实太复杂了，何况每个人又有自己的事情必须去做，谁也没有时间和精力对政府的行为细缕精分，了如指掌。这就是为什么即使在高度民主的国家，也难以杜绝政府作弊的原因。

但现在不同了，现在人类发明了每秒钟可以运算若干亿次的电脑。借助电脑，人们就可以把政府少到一元的每笔收入和支出

详细记录，整理和公布出来，每个公民就可以“锱铢必较”地首先审计监督政府和自己的收支关系是否符合实情。只有当政府和每个社会成员之间收支关系都清澈如水时，政府和整个社会的财务关系，进而权利义务关系才能清澈如水。当政府处在人民能够明察秋毫的公开、透明、知情、监督之下时，它还会有作弊的可能吗？

尽可能保证人民的知情权，并提供保障这种知情权的有效技术措施，一个精简、廉洁、高效的政府就会是一件非常简单的事情。那时“以德治国”的说法就会因为它的普遍实施而被人淡忘。

社会上的事情和企业的事情都是一个道理。企业的社会性要求即使在一个私人企业中，也应该使职工有必需的知情权，更何况股份制企业和全民所有的国有企业了。现代意义下的政府，说白了，不过是全社会出资兴办的公共事务公司罢了，每个社会成员都是它的股东，应享有充分的知情权。“事无不可对人言”，不适合纯粹私人的领域，却完全适合公众事务的领域。俗语云：“怕处有鬼”，一旦事关公众的一切都处在阳光下，不论怕或者不怕，都没有任何用处。

三

关于精兵简政，嗣兴写道：“精兵简政”在我国历史上像一颗光华四射的珠玉，为政治家、军事家、实业界人士所效法，编缀成色彩斑斓的历史经纬。目前，我国已进入债务还本付息高峰年，财政困难将是很大的。克服这个困难要从多方面努力，特别

是企业要狠抓管理，提高效益。但是，企业效益再好，上缴再多，机构臃肿、人员过剩问题不解决，财政困难也是难以解决的。机构臃肿，必然办事效率差，滋生官僚主义，脱离人民群众；机构臃肿，人浮于事，必然生懒人，养闲人，吃“大锅饭”；机构臃肿，必然影响改革的积极性，阻滞正常管理机制的运行。它不仅造成财政困难，而且影响经济稳定和社会稳定，是关系到坚持走社会主义道路的大事情。

他还以自己所熟悉的电力系统为例，列举了一组对比数字：

电力系统一向被认为是技术密集型和资金密集型的行业，劳动生产率在全国各行业中是比较高的。但是，同发达国家相比，差距还是很大的。譬如，我们有的电厂装机只有 2.4 万千瓦 (1.2×2)、10 万千瓦 (5×2)，用人 1000 多名。而华能大连电厂 70 万千瓦 (35×2)，有 400 多名职工，日本的松岛电厂 100 万千瓦 (50×2)，竟只有 280 名职工。

每生产 1 万千瓦电，在日本的松岛电厂，用工数为 2.8 个，而在中国，效率较高的电厂用工数为 5.7 个，效率较差的电厂高达 416 个，比松岛电厂高出 147 倍。

效率低下的原因一是机构臃肿，二是冗员太多，三是人员素质差。究竟何者为主，要做分析。企业如此，政府机构更是如此。解放初期我国官民比例是 1:600，上世纪 90 年代初增至 1:34。以文化素质论，现在的百姓和官员，较之 50 年前提高了许多。如果其他条件不变，则官员文化素质的提高应与其管理水平的提高成正比，人民文化素质的提高则与其易于管理的程度成正比；官民比例应该低于 1:600 才合理。为什么不降反升，而且升了将近 20 倍呢？

原因是“其他条件”发生了变化。

首先是体制。以农业为例，个体农业时期不但妇女一般不下地，而且一家一个男劳力耕种二三十亩地，一年也就忙活三四个月，大部分时间都闲着，从事非农产业或文娱休息。自从通过“农业合作化”把农业纳入计划经济轨道，就连那些农业生产的“把式”也一下子变得不会种地了。不光种什么、怎么种，要由上边规定，就连庄稼的行距株距也要由上边规定。结果是男女老少全年几乎没有休息日，折腾了二十几年，反而从温饱转入饥饿。既然把本来属于百姓的事情揽到政府手中，事繁就要人多，政府机构膨胀就成为客观上必要的举措。不改变这种由体制本身产生的膨胀冲动，精简便只能在“精简——膨胀——再精简——再膨胀”的模式内兜圈子，而且总的趋势是不断膨胀。

其次是人员工作素质下降。在一个上升的健康的时代，尸位素餐是一件可耻的事情。当机构膨胀和冗员充斥到了超过实际需要的程度，“一杯茶、一支烟、一张报纸看半天”成为一些人习以为常的“上班”方式，可能这些人的文化和待遇都提高了，但他们的工作素质则明显下降了。不考虑工作的业绩和效率，本身就是工作素质最差的表现。

再次是就业需求的增长速度高于有效工作岗位的增长速度，使因人设事，通过机构膨胀解决就业问题成为一种社会选择。

最后是行政工作本身就有自我膨胀的趋势。帕金森在《官场病》一书中把这种趋势称之为“帕金森定律”，如果没有防止机构膨胀的自觉，最后就会发现“不知道怎么一来机构就膨胀起来了”。

马克思说：“我们要和原因而不是和结果作斗争。”这是科学

的和彻底的思维方式。马克思的一切著作，都是从现实的具体问题出发而不是从抽象的定义或美好的目标出发的。提出问题，研究问题的类型和原因，进一步探寻原因的原因而深入到事物的本质。以精简为例，就精简说精简，只适合于造成膨胀的第四个原因，其他诸如体制、人员素质以及就业压力等原因造成的膨胀，就不是单纯的精简本身能够解决的，必须在更广阔的背景上综合治理，才能最后得到彻底的解决。

四

30年前的中国，“集团”是一个令人谈虎色变的名词，因为那时候，可怜的中国人只知道“反革命集团”，而不知道企业集团为何物。

嗣兴在他的书中用了很大篇幅向读者介绍并且深入地探讨企业集团。嗣兴开头便引用诸葛亮的“出师行军，以整为胜”，强调中国传统文化中善于从整体出发，综合地考虑和解决问题的长处。

日本《经济辞典》给企业集团下的定义是：“多数企业互相保持独立性，并互相持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体。”

作者列举了企业集团的经济、政治、文化以及社会功能，并指出它在社会进步和环境保护方面值得注意的两项功能。

企业集团在一定时期内和一定程度上，使资本主义社会的基本矛盾得以缓解。马克思认为，股份公司是在资本主义生产方式

本身范围内对单个私人资本的扬弃。由于股份公司把单个私人资本变成了集体的私人资本，即直接联系起来的个人资本，这种形式与单个个人资本相比，能够容纳社会化程度较高的生产力，所以能在一定程度上、一定时期内缓解资本主义社会的基本矛盾。

在发达国家，持股的中产阶级达到百分之七八十以上，传统意义上的“无产阶级”人数降到百分之二三十。如果这种变化尚未越出马克思当年对股份制的分析，那么19世纪末首先产生在德国由“铁血宰相”俾斯麦大力推行的社会保障和福利制度，却是马克思始料未及的。股份制在资本主义内部引起悄悄的变化，它像霉菌一样分解着资产阶级对资本这种生产资源的垄断地位，主要在财富的起点上引起资本主义向着自己的反面转化。而社会保障和福利制度则在财富的终点上引起了所有制关系的深刻变化。按照人类社会的基本分配规律，财富从来就是按生产资料和劳动进行分配的。社会保障和福利制度使那些既不劳动也非生产资料的占有者也参与分配，它的深刻意义就是通过政府二次分配的“看得见的手”，把这部分人变成了潜在的生产资料所有者，从而在资本主义生产关系内部悄悄增长着社会主义因素。这种变化当然不能归功于资产阶级的仁慈，而是由无产阶级斗争和社会危机引起的、由统治力量内部的明智之士促成的缓解阶级对抗的变化。可惜马克思没有看到这些，从而使这种深刻的所有制关系的变化未能被吸收到他的理论体系中去。苏联的列毗、布哈林、斯大林不能理解这种变化的意义，第二次世界大战后崛起的社会主义国家则把资本主义社会这些社会主义因素的增长简单地斥骂为“资产阶级的欺骗”。嗣兴书中所说的“缓解资本主义社会的

基本矛盾”，看起来纯粹是一个自发的经济过程，它不是借用暴力手段把矛盾的对立一方强行镇压下去，而是把矛盾双方的利益有效地综合在一个统一体中，使原来的矛盾“润物细无声”地得到逐步化解。

企业集团也承担着一定的社会责任。企业集团总是存在于一定的社会之中，它必然会和社会的其他构成单位发生某种社会性的相互作用，与社会环境有一定的关系。在当今西方国家，企业集团充当着十分重要的角色，在解决许多由于工业化而造成的问题，如污染和其他一些社会问题方面起着不可忽视的作用。由于社会舆论的压力、股东的要求、立法机关及行政机关的催促和强制，为了企业集团整体及集团中各公司的长期利益或保护现有的利益，使得企业集团常常自愿或不自愿地要把资源的一部分分配于社会用途。

利益分立生存竞争的格局发展到极端，是人和自然的对立，是人类对于自己若干万年生存于其中并适应了的自然环境在数百年间的惊人破坏。这种对立关系和破坏后果造成的灾难降临到每个人头上，穷人和富人，穷国和富国都难逃劫运。开始纠正这一错误的国际性组织的主导力量不是政府而是企业。1989年成立了“环境责任经济联合体”（CERES），其成员包括投资者、环境行动主义者、宗教组织以及劳工运动的代表。联合会鼓励企业对环境给予更多的关注，其成员组织代表1000万人和1500万亿资产。它们很有影响力，在华尔街也具有举足轻重的作用。

环境保护是全球性的事业。一个有趣的例子是：日本为了保护本国的森林资源，禁止国内生产一次性木筷，他们的一次性木筷全部从中国进口。鉴于中国环境的迅速恶化和森林覆盖率远低