

许倬云著

从历史看领导



历史的启示

廿一世纪的企业特色

假如公司是一个部落

成功的英雄

失败的教训

公与私的冲突与协调

政治领导与企业领导的协

经营智慧丛书

许倬云著

从历史看领导

生活·读书·新知三联书店

(京)新登字 007 号

图书在版编目(CIP)数据

从历史看领导/许倬云著.-北京:生活·读书·新知
三联书店,1994.6

(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-00674-X

I. 从…

II. 许…

III. ①企业管理-领导学②领导学-企业管理

IV. F272.91

责任编辑:许医农

封面设计:董学军

出版发行 生活·读书·新知三联书店

北京朝阳门内大街166号

经 销 新华书店

印 刷 彩虹印刷厂

850×1168毫米32开 5印张 110,000字

1994年6月第1版 1994年12月北京第2次印刷

印数 05,001—15,000

定价 7.90元

自序

这本书是我在洪建全基金会文经学苑所办两次研讨会上的讲演记录。洪敏隆与简静惠伉俪二人,有心文教,更注意到文化基础与经济的关系,因此成立了文经学苑,希望在企业界中深植人文素养。我们曾围绕这个主题举行过几次讨论会,近两年的重点则放在讨论领导人才的特质及领导的功能上。并且为这一题目选择了麦克斯·帝普雷(Max Depree)所著《领导的艺术》一书。我在最近两次讲演中即以该书为参考资料,为此,记录中颇有引自该书而不再另加说明其出处。

我常常以为,人类历史上不同阶段各有其凝聚人群的力量。上古以亲缘关系,中古以宗教信仰及意念,近古以来为民族国家,而最近则以经济的发展为主导力量。台湾近四十年的历史,也正反映了经济力量的上升。在企业界,用太史公的名词来称,属于“素封”,用今日的白话说,即是“没有封号的封君”。企业组织也相当于古代的一国一邦,其内部结构,有层级的纵线及部门的横线。企业单位之间,也与列国关系一样,有其分合,有其合作与对抗。这些现象,早在近代资本主义的社会出现时,一天比一天更为显著的呈现。正因为如此,我才敢大胆的用政治领导的历史,配合企业领导互为比证。

另一方面,台湾面临迅速的转型,许多今天的局面,固然史无前例,但若只从组织型态与人的行为方式来讨论,其实许多变

化,仍是万变不离其宗,在历史上每有可以比较参证之处。中国历史中企业发展的经验不多,政治行为的例证则所在皆是。我以中国历史上政治人物的行为及若干朝代的政治特色,作为讨论企业领袖及企业组织的变化方式,亦不外借取其中的一些通性,使我们对于今天的变化多一分领悟。

今日台湾处处有才难之叹,尤其领袖人才更为难得。然而,今天台湾地小人少,能有如此成就,已反映并不缺乏人才。大致言之,对于身边的人才,我们往往视而不见。我们大可不必妄自菲薄,专向古代及别处找人才。人才就在我们旁边,看我们是否给这些人才有发展的机会。

人类是能学习的动物。我经常怀疑,世上是否真有“天纵”的英雄。一个出色的人才,须有知识、有见识、有胆识。知识能由学习获取与累积,固是人人皆知的道理。见识,看来难得,然而也可由历练中培养。只是一个人培养见识,必须胸襟开阔,不自满,遂能不自囿。人人可以有良朋,见贤思齐,友直友谅友多闻,自然能有广阔的视野,而能高瞻远瞩。反之,人若自命不凡,则开启心智的门窗也就关闭了。这种人不可能有见识。胆识,看来似乎与一个人的性格有关。然而有胆识之士,大多先有上面两识的累积,加上有一肩担起责任的使命感,遂能弘毅致远。这些成为人才的条件,其实都可学习培养,有了中人之智,琢之磨之,也就可以发展成熟了。

台湾企业界,甚至台湾社会任何一个部份,处处需才,也处处有人才可以脱颖而出的契机。这本小书所说,卑之无甚高明,但也代表了我对于今日有潜能人才的一番期许。江山代有才人,我们不必祈求皇天降才,只盼有人能不妄自菲薄,更有人能尽力扶植推挽可造之材。

历史的启示

王作荣

这是从中国的历史与文化中，提炼出来的一本关于领袖哲学与领导艺术的书。虽然其提炼的原料都是来自历代有关国家、政府及政治领袖的学说与事例，但其着眼点则在于现代企业领袖的形成要件及企业的管理原理。是社会大众都应该一读，而企业界人士则必须要读的一本书。

近十余年来，由于世界所称赞的亚洲四小龙中，就有三条龙是中国人或由中国人主导，另一条龙也深受中国文化的薰陶，因而儒家思想适合于经济发展，从而甚至诱导出所谓中国式的管理之说，在国际间颇有传播。但大都语焉不详，引证乏力，给人以“勉强”与“凑合”的感觉。读了本书以后，当可使读者豁然贯通，原来中国真的有这门学问，如此其富于哲理，又如此其切近人性，只是隐藏在治国平天下的大事中，未曾应用到企业管理上而已。本书应是最有系统的向这一方向发展的第一本书。

本书作者许倬云教授为一国际著名的历史学家，但其学问领域广而深，并不以历史为限，本书内容即其明证。在本书中，作者首先即指出照人类大趋势看，企业组织，乃至整个社会组织，都将是一个网状结构，其构成分子必须要直接参与及上下交流，以此为起点来决定领袖的型态、领袖能力的培养、领袖品质的构成。作为这样一个网状结构中的领袖，便必须具有透视和远

见、沟通能力、知人善任、贯彻始终的品质，发挥构思者、决策者、设计者、观念沟通者、资讯集中者的功能，然后才能适应社会、政治、科学、技术随时都在变的一个爱的世界。这已将一个企业领袖，或者任何一个社会部门的领袖的轮廓清晰而完整地描绘出来了。

紧接着作者便从中国历史与文化中，抽绎出一些治人理事的思想观念、典章制度、策略行为，来印证上面关于企业领袖的说法。在中华民族二千多年的历史中，左右中国人治人理事的思想与行为的，主要只有儒法两家，这两家源出一系，而交流揉合为用。作者即奉荀子为儒家代表，韩非子为法家代表来加以阐述印证。

儒家以人性为本，主张经由教育以改造人性，达于至善。荀子对于理事一则以谨慎为主，所谓谨慎，就是要能掌握自己，了解敌人，对自己有所准备，对环境有充分了解。这可用八个字来概括：知己知彼，谋定而动，这是原则。至于实施，则要注意条理、次序、明白。在明白的基础上建立一个好组织。同时在做一件事的过程中，必须要时时暂时安定下来，坚凝过去的成就，筹谋下一步的发展，使安定与发展交相更替，这也就是要稳扎稳打的意思。

法家则不太信任人，而认为治人理事，应以条文制度为依归。韩非子集法家之大成，而将法家所讲求的势、术、法三者予以结合。法就好像是房子的结构架子，术就是房子各种部门、各个单位相关联的流程图，而势则是房子内外的形势。作为一个领导者，必须将此三者予以结合，才能建立一个有生命的、活动的组织或机构。

到此，作者再引证历史上一些著名的朝代与人物，分别从人

才、资源、社会与政治组织、典章制度、策略运用、领导人物的个性作风等等，以现代的企业观点，分析及评断其成败得失，以印证前面关于企业领导及儒法两家与此有关的观念原则的说法，以收画龙点睛之效。

中国的往圣先哲都有以天下为己任的襟怀，因而其所思所为都不出治国平天下的范围，几乎不涉及个别生计。然而治大国与烹小鲜所用的原理策略，所需要的组织架构与领导能力，相差不多，只是规模大小与权力来源有别而已。在我们的历史与文化中，应该有无数的可适用于现代企业管理与企业领袖人才的知识宝藏待我们去发掘。许倬云教授的这本书已开其端，希望有接踵而至者，使中国式的管理成为一门国际性的学问。

鉴往知来

张安平

许倬云教授是我们所仰慕的历史学大师。在《从历史看领导》这本书里头，他以对中国历史的精通娴熟，如数家珍地将中国历代王朝的治乱兴衰，以话家常的方式娓娓道来。他臧否了历史上的王侯将相，针砭了各朝的文物典章，以察微知著的细腻，系统性地披陈历代王朝兴亡所系之关键，等于将我们过去所学到、所读过的中国历史从另外一个角度串连起来，使我有了一些新的看法。

历史学是一门“鉴往”的学问，其目的则在于“知来”，尤其可以给领导者“透视与远见”。许教授为我们回顾历史上国家与王朝兴衰的同时，也在为今天具体而微的企业体或公司组织，找寻相同共通的规律。一个地方或一个朝代成功与失败的原因，无论其为人君的领导统御，或治国用人的方略，乃至制度的建立与施行以及社会阶层的整合与分化，都值得今天政治及企业领袖或管理专家，引为借鉴，或取法乎上。书中特别对儒家与法家的代表性人物与学说，从古籍的原始教训中去推衍阐发，以与今天管理学的领导、组织阶层、沟通、流动、网络……等概念，两相对照，实为领导者与管理者提供了中肯的参考与启示。

从历史为训，我们可以察觉过去的一些积习，或者说是深植于中国人心底的“意底牢结(ideology)”，至今仍广泛地影响到

每一个中国人的生活、社会、政治与经济。自古以来，中国人对于典章制度的谋求、规划与发展，无不慎重其事，然而开始出之以良规美制，时间一久，即无法维持或发扬光大，最后流于形式，人往往超越制度之上。人谋不臧也就成了制度的大敌。从领导阶层来看，帝王经常被神化，使他本身乃至皇亲国戚，都在制度的监察之外，制度的良善，终究也被归因为皇帝的仁德或恩典。此外，“刑不上大夫”的论旨，使许多中上层官员也能在制度中获得网开一面的豁免，恂至官官相护，人人将制度视为无物，甚至等而下之，沦为中上层便宜行事的工具，组织哪有不败亡崩溃的道理。衡诸今日的企业经营，自以为“我就是组织，我就是公司”的人，仍不在少数，其制度若有似无，也就不足为怪了。所以，许教授开宗明义，首先就要打破领袖是“天生”或“非凡”的一系列神话，寓意深远，值得每一位企业经营者反躬自省。

“沟通”也是许教授深致关切的一个主题。事实上，以中国传统的政治结构而言，沟通自始即是镜花水月。将帝王赋予神性的结果，造成上、下层的脱节，而根深柢固的士大夫阶级观念，使得中、下层沟通亦复不良，阶层分化日益明显，预伏王朝覆亡的因子。所以，许教授特别举享国前后达四百年的汉朝为例，强调中层结构对上下沟通的重要——在当时也就是一个透过甄拔选训而培养出来的文官体系，对上用以平衡王权，反映民情；对下用以宣导政令、执行政策。中层的稳定力量，成为整个汉代政治结构的活瓣。此后，文官制度本身虽亦有变革，然而它维持一个“皇帝可换、文官不变”的传统，使王朝政治存续两千年。因此，中层干部的培训，对于今天企业永续经营的重要性，其理自明。

求取成功、避免失败，是主政者也是企业经营者面对的终极课题。许教授特别提出“能败才能胜”的观念，是颇饶兴味

的。中国人在传统上强调“成王败寇”，使得中国人习于寻求成功，而不太计较过程(Process)，许多伦理道德原则因而被牺牲，甚至不择手段以求目的达成。这种只许成功、不许失败的理念，在相当一个程度内主宰了无数从古至今的中国领导阶层。许教授先后举出美国瓦伦达家族的事例，与金庸笔下塑造的“东方不败”，为汲汲于营求成功的领导者，提供了“不计成败得失，以彻底赢取成功”的心法，实在是发人深省。

历代帝王治国，都有所倚重的思想家或所根据的治国思想。春秋时期，大思想家从政治的桎梏中解放出来，以至战国时期有九流十家之说，蔚为中国历史上思想勃兴的黄金时期。

列国国君在思想的百货橱窗中任选所需，“政府结构，十年、二十年变一变，实验这个、实验那个……不断地有内部的政治改革……”。然而，到了汉武帝，采取董仲舒建议“罢黜百家，独尊儒术”以后，中国的政治思想就定于一尊。我常想，孔孟的“修齐治平”、“内圣外王”的观念，对个人修养是绝佳的指导，但行诸政治层面，就有其偏颇。事实上，真正夤缘这一套教训，而获得实际利益的只有统治阶级，儒家所提倡的许多概念，与今天民主政治的要求，也多所扞格。许教授在本书中特别提出法家的政治主张，加以阐释，并认为“中国历代政制中，多为儒家与法家的混合制”，实值今日的主政者玩味，也可供企业家咀嚼。许教授还在尊孔思想居高不下的今天，特地为集法家思想大成的韩非子作翻案文章，“还他一个公道”，的确是大师风范，不同凡响。

借古鉴今，以古取譬，是本书的“经”，归纳领导方法原则，以窥成功的门径，则是本书的“纬”。许教授在书中对领导多所着墨，强调领导人应祛除神性，具备洞察力与远见，缔造“仁”、“义”的文化，辅之以“信”，从而建立认同，并掌握变局以作自我改变

或改变外在环境,都是今天企业领袖所必须身体力行的课题。然而,他也强调,领导并无必然的原则可循,而领导无宁是一门艺术,是以,领导者最好能具备“艺术家的敏感”。

身为企业界的一员,有幸拜读许教授的大作,不能不感佩他对历史的熟稔与分析的精到,他对政治演变有极强烈的敏锐度,对整个中国的未来更洋溢着使命感。许教授在书中,综合运用了历史学、文化人类学、社会学、心理学、政治学的概念与理论,亦足见大师之博大精深。

为有源头活水来

简静惠

二十多年来，我从一位憧憬未来的历史系的学生，到今日成为践行理想的教育文化工作者，一直是以尊师如父的感情向许倬云教授请教受益。

年轻的时候，在许教授身上学到的是作学问的精神，如挖井一般，要挖得深才能泉涌不断；工作的时候，在许教授身上学到做事的精神，要如走路一般，每一步要踏稳才会实在。这两个精神，对从事文化教育的我而言影响最深远，因为教育是扎根的工作，若不挖得深、踩得稳，则所有的人文理念将无法生根发芽。

能成为许教授的学生是我一生的荣幸。我也很能够把握住任何与老师相处的机会，尽可能掘取老师源头活水般的学识，学习他观照生命的胸怀。由于老师对过去历史有透彻的了解，以致于对今日的台湾社会有着深厚的责任与使命感；无论在政治或文化方面，都有他语重心长的提醒与忧虑。

在长期受业的过程中和在社会工作的经历下，深深觉得现代的企业领导人其实很需要经验的佐证和宏观的眼界，而“历史”正好就提供了借镜与指引。在中国历史的洪流中，朝代的兴衰成败、君主的更迭交替，正足以作为“知兴替，明得失”的辨别。倘若企业领导人能从历史资料和古典智慧中，吸取管理的经验，则不但能鉴古知今，更能在企业的运作上，以长远的眼光、多层

的思考来带领及作决策。

于是,自1985年开始,就借着许教授回国的机会,在洪建全基金会文经学苑为企业领导人举办名为“企业家的社会责任”之座谈会,深受企业界的嘉评。这几年更将它扩展为每年一度的“企业领导人素养系列”的课程讲座,让更多的领导人能得到亲炙许教授的机会。

许教授的课一向是在学院内才听得到,而发表的演讲虽是对社会大众,但因受限时间也未能深入。我一直有个希望:让更多喜爱历史、爱思考,有守有为的企业人也能在离开学校后,再亲聆人文学者的风范。

从历史看领导就是这两年来的热门话题,每次课后,与会学员都深受感动,也有着相知相惜的感动。课程中曾提到三国时代的组织,人才与资源,以蜀汉为例,刘备在平定诸葛亮后,如何以外来人才与当地人才交流互动,取得佳绩,真是良鉴。如果,我们的政治人物,也能在历史有所警觉,当可避免许多政治灾害。是课中内容也是现今管理界热门的《从历史看领导》,好多这类的警语提示。因为对象是现今企业的领导者,更能就近取譬、切中要害。

一位领导者的胸襟视野需靠培养孕育。领导者不一定都要去经历风浪困苦,但是可以从前人的经验,走过的路子中,去捕捉吸取;当透彻清楚后,也能使自己不再局限一隅。所以历史其实是一门相当活且有趣的学问。

《从历史看领导》只能算是许老师学养活泉中的泉眼,那源源不绝、灵动流畅的活水泉脉,还待我们用心挖掘,而我也希望在交流的过程中,能凝聚更多的企业领导人,站在关心的立场,同为台湾的企业远景多尽一分心力。

目 录

自 序.....	1
历史的启示..... 王作荣	3
鉴往知来..... 张安平	6
为有源头活水来..... 简静惠	10

第一章 公司与领导

领袖在哪里

——领袖与群体的关系

廿一世纪的企业特色.....	4
企业领袖在社会上的角色.....	7
领袖的定义及其神话	10
领袖的统御方式	13

假如公司是一个部落

——次级文化的因应之道

部落组织的特性	18
公司“文化”及公司认同感	20
留人不留人,流动性的利弊.....	23
领导者领导范围的限度	26
将将与将兵	29
分工与授权	31

第二章 历史与领导

儒家与法家

儒家与法家的差别	36
儒家的学说——荀子议兵篇	38
荀子对于人性及社会的看法	39
《荀子·议兵篇》的六术	40
《荀子·议兵篇》的五权	44
《荀子·议兵篇》的至臣	46
《荀子·议兵篇》的五无旷	47
荀子所谓的兼并及坚凝	49
法家的学说——韩非子定法篇	52
法家对于领导及管理的若干理论	52
慎到言势	54
商君重法	58
申不害重术	59
韩非的综合	60

人才、组织与资源

三国的形势及资源分配	66
曹操的用人及法家治理	72
诸葛亮与法家及蜀汉的权力分配	76
东吴的内部结构	80

第三章 成功与失败

成功的英雄

——列朝开国的规模

组织的运作	86
西周的包容——上层的坚凝	88
汉代政治权力的基础——中层的坚凝	92
唐代的用人——中层的变化	97
宋代的养士——中层的扩大	100

失败的教训

——列朝亡国的因果

秦代的缺失——中层与下层的疏离	104
东汉的缺失——上层与中层的断裂	107
明清的缺失——中层与下层的断裂	110

第四章 冲突与协调

公与私的冲突与协调

社会、企业与员工,不同层次的“我”	118
政治领导与企业领导的异同	121
企业内部上、中、下三层的结构	125
坚凝三层结构的可能性及其重要	128

附 录

比较中国历史上的领袖

秦始皇与唐太宗	134
曾国藩与诸葛亮	136
李广与程不识	138
汉光武与王导	140
魏、蜀、吴三国比较	141