

實戰智慧
・叢書67

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啓發經營智慧

陳文德 / 著

商用25史讀本

北宋 危機管理

一個問題公司
的經營對
策剖析



【作者簡介】

陳文德，台北市人，一九四六年生，政大政治研究所碩士，曾赴日本愛育院、筑波大學潛修幼教。

曾任聯廣公司經理，哈佛企管，聯衆建設、印象電影副總經理，台視、中視製作人，現任專業形象包裝(CIP)顧問、行銷顧問及幼教顧問等職，著有《霸術》、《亂世經營術》、《秦公司興亡史》(遠流版)等。

《實戰智慧叢書》

61 三國人才學

霍雨佳 / 著

62 王永慶談中國式管理

王永慶 / 著

63 技術力

吉谷豐 / 著 林傑斌 / 譯

64 廣告媒體運用手冊

馬丁·戴維斯 / 著 王知一 / 譯

66 商用戰爭論

大橋武夫 / 著 東正德 / 譯

67 北宋危機管理

陳文德 / 著

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑥7

北宋危機管理

——一個問題公司的經營對策剖析

作 者／陳 文 德

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之五

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真／341-0760

印 刷／優文印刷股份有限公司

臺北縣土城鄉永豐路 195 巷 29 號 電話／262-2379

□1989（民78）年11月1日 初版一刷

□1990（民79）年4月1日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 180 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0223-9

實戰智慧叢書 ⑥7

北宋危機管理

——一個問題公司的經營對策剖析

陳文德／著

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

打開中國廿五史，北宋，是讓中國人覺得很沒面子的一個時代：對外戰爭幾乎是戰無不敗，攻無不輸；內部則是黨爭不斷，變法無望。最後兩個皇帝、太后、皇妃、皇子、皇孫全數遭俘，畫下了一個令人難堪的休止符。

然而，細數歷代風流人物，北宋又是其中一顆耀眼的明星：「創業宰相」趙普、「寬容儒將」曹彬、「首席戰艦」寇準、「當代第一名相」文彥博、「元祐君子」司馬光、呂蒙正、呂端、王旦、李沆、范仲淹、韓琦、歐陽修、王安石、三蘇……，名臣賢相之多，足使其他時代相形失色。

北宋的皇帝可也不差：賭命創業、為天下守財用財的太祖，愛惜人民、重視責任的仁宗，拚命改革、活活累死的模範皇帝神宗，都是史上難得的好皇帝。

濟濟名君賢臣，卻教重重的內憂外患浪潮給淘盡了。扼腕嘆息之餘，我們可能從中得到什麼

教訓？——或者說，我們應該用什麼角度重新解讀這個時代？

「危機管理」。是的，就經營管理的層面看，解剖的角度，沒有比這個更恰當了。

根據《韋氏字典》的定義，危機是一件事的「轉機與惡化的分水嶺」，是「決定性的一刻」，是「生死存亡的關頭」。創辦人宋太祖趙匡胤的陳橋不流血兵變與杯酒釋兵權，使創業初期的危機化為轉機；然而，自第二任總經理宋太宗接任後，北宋公司幾乎是一路「惡化」到底了。

太宗北征契丹，兵敗歧溝關，局勢惡化了；真宗澶淵之盟似勝實敗，惡化了；仁宗慶曆革新引發新舊黨爭，惡化了；神宗、王安石世紀變法失敗，惡化了；曹太皇太后盡罷新黨，惡化；宋哲宗「迎新棄舊」，惡化；昏君上任，小人當國，惡化！惡化！惡化！……

對北宋公司而言，每個危機——每個生死存亡的關頭——都是死神一次又一次的招手。其中原因，絕不是歷史教科書上「積弱不振」這個簡單的答案所能解釋的：北宋公司的覆滅，事實上是一連串經營決策錯誤、管理執行不當下的必然結果。

順著創業、守成、興盛、變法、衰亡這條歷史軸線，陳文德先生抽絲剝繭的為我們理出了這個「危機管理個案」的經營啓示。

「文治主義」與「中央集權」，是宋太祖攘外安內的兩劑苦口良藥，果然有效的解決了當時的

危機，卻也給不知變通、無力革新的接棒者有了但求安定的口實；太祖的銀彈外交，原本是以經濟力量消蝕敵力、征服外敵的競爭策略，後繼者卻是花錢祇為消災，但求能關起門來做皇帝。企業經營理念的扭曲與淪喪，面對危機的苟安與拖延，使北宋公司的競爭力江河日下。

中央集權與文治主義的必然結果，是官僚體系的膨脹。「閒官員」從真宗時代的一萬餘人增加到仁宗晚年的兩萬五千餘人，「假軍隊」更從太祖時代的三十七萬一路往上加；太宗的六十六萬、真宗的九十餘萬，到仁宗一朝達到了空前的一百五十萬。

政府冗員暴增，賦稅自然提多了；官商勾結，豪門有錢有勢更有權，貧富差距日益懸殊；官僚體制僵化，階級特權橫行，公權力威信急速淪喪……，這些潛藏的長期性危機，使北宋公司的體質一點一滴的惡化下去。

按理說，既然優秀的經理人輩出，北宋公司應該還是大有可為的。作者書中著力描述解析的，正是各個經營者與經理人的經營哲學與管理理念（從本書目錄所列，讀者即可清楚看出）。

只可惜，人又多黨派的對立就出現了，什麼「君子派」「小人派」，什麼保守派、溫和改革派、激進派，什麼「熙寧新黨」「元祐君子」……，全都出籠了。雖然對立，但如果黨派間能保持理性競爭，良性協調，對組織卻是一件好事，無奈這些以高級知識份子佔大多數的經理人，卻是清議者衆，行動的少；偶爾有寇準、王安石這類敢作敢為的「硬漢」出現，又被衆人視為異端。這些

少數的「行動派」，規劃執行能力確實超人一等，卻也缺乏用人、容人、溝通、妥協的管理智慧，只會做事不會做人。

對雙方這種以為「擇善」就應「固執」的心態，日本歷史政論家山本七平先生即一針見血的指出：「北宋變法期的悲劇，也許就在於宋神宗、王安石、司馬光幾人都懷有幾近於固執的信念所造成的吧！」

人是企業最重要的資產，經理人更是左右公司前途的要素。美國著名諮詢顧問公司「財星集團」的總裁史蒂芬·布朗（Steven Brown），在他的著作《經理人常犯的十三個錯誤》（遠流《實戰智慧叢書》）^②明白的指出：「造成一家公司失敗的主要原因是經理人失職。」

從北宋公司這個反面教材中，我們對「經理人失職危機」有了更深一層的體會。

古希臘史家說：「歷史只是用來不斷驗證人類的愚昧。」陳文德先生是不會同意這種說法的，他的理念可能接近法國歷史學家布洛克（Marc Bloch 1886~1944）的見解：「每項歷史研究，都假定在一開始時就應有個詢問的方向，一開始就得有指導的方針。」藉著經營管理這個「詢問的方向」指導方針，《北宋危機管理》呈現了另一片歷史研究的天空：耐看，而且實用！

（陳錦輝執筆）

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

自序

序 幕 暴君昏君大集合／二五

《經營啓示》投資者・投機者／四五

第一篇 創業期

1 陳橋兵變／四九

驚人的意志力／目睹郭威黃旗加身／柴榮遽逝，幼子登基／黃旗變黃袍，換湯不換藥／用心良苦的不流血政變

2 杯酒釋兵權／五九

一榻之外皆他人家／不可告人的心中事／杯酒釋兵權，君臣無嫌猜

3 趙普：創業宰相／六七

趙匡胤的首席智囊／貪小財無礙大德／鼓舞太宗的自信心／重視大原則的管理者／半部《論語》治天下

4 曹彬：寬容儒將／七七

最不像軍人的將領／「清慎廉恪惟曹彬一人」／未嘗以私喜怒戮一人

5 創業期經營評估／八五

知識份子皇帝／生活寒酸，為天下守財／出手慷慨，為天下用財／以歷代皇帝功過為鑑

〈經營啓示〉 創業者性格／九三

第二篇 守成期

1 兄終弟及／九九

金匱之盟後遺症／兄規弟隨，穩定制度／龐大的官僚體系／名門：新的官戶階級

2 太平三宰相／一〇七

呂蒙正：治大國若烹小鮮・水至清則無魚・建立人才資料庫／呂端：小事胡塗大事精・宋眞宗繼位事件／王旦：最佳的太平宰相・宰相肚裡可撐船・力薦寇準接相位

3 寇準：首席戰艦／一二一

率性而爲的血性漢子／將皇帝逼上前線／唯有進尺，不可退寸／澶淵之盟加深君臣裂痕／只會做事不會做人／君臣搭檔無處話淒涼

4 李沆：真聖人也／一三三

拿小事讓皇帝心煩／打密報者非讒即佞

5 「守成期」經營評估／一三七

過度集權的總管理處／以筆領槍打契丹／君臣聯手粉飾太平

〈經營啓示〉要法治不要人治？／一四三

第三篇 盛世期

1 兩黨政治走偏鋒／一四七