

LEADERSHIP
FROM THE VIEW OF
HISTORY

许倬云
看历史

01

从历史看领导

许倬云 一著



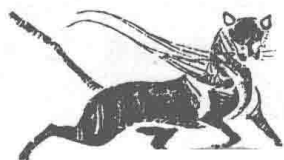
新 星 出 版 社 NEW STAR PRESS

许倬云
看历史

01

从历史看领导

许倬云 一著



图书在版编目 (CIP) 数据

从历史看领导 / 许倬云著. —北京: 新星出版社, 2017.7

(许倬云看历史)

ISBN 978-7-5133-2588-2

I. ①从… II. ①许… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第074328号

从历史看领导

许倬云 著

责任编辑: 汪欣

特约编辑: 李书雅 李志卿 苏绍斌

责任印制: 李珊珊

装帧设计: 乔东 阿龙 苗庆东

出版发行: 新星出版社

出版人: 谢刚

社址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网址: www.newstarpress.com

电话: 010-88310888

传真: 010-65270449

法律顾问: 北京市大成律师事务所

读者服务: 010-88310811 service@newstarpress.com

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

印刷: 山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

开本: 889mm×1194mm 1/32

印张: 6.25

字数: 134千字

版次: 2017年7月第一版 2017年7月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5133-2588-2

定价: 45.00元

敬启读者, 如发现本书有印刷质量问题, 请与印刷厂联系0539-2925680。

总 序

寻找中国的企业家精神

这一套书，在撰写过程之中，就是为了针对中国的企业家，提出中国管理学经营学的观念。目的不在为中国的文化张目，而是将中国传统的经营学、管理学，其发展的来龙去脉有所交代。三十年前，在撰写过程中，台湾的经济正在起飞，当时洪建全教育文化基金会的主持人简静惠女士，约我对那些企业家们，做一系列的谈话，分析中国几千年来，企业界如何处理自己的问题。

开章明义，我必须先做解释：这几本书提到的资料，几乎都在政府组织的范畴；我引用这些材料，意在讨论企业界面临的课题。管理类似治国，而不是治国；经营类似作战，而又不是作战。管理，乃是编组专业人才的工作团队，俾得有效的经营；经营，乃是取得必须具备的信息，了解其反映的意义，驾驭形势，有效运用资源，获得最大的合理利润。管理异于治国，因为治国求安定，而企业的团队，则必须能发挥高度机动性。经营异于作战，因为作战目的在克敌得胜，而经营的目的却在赢得最大可能的同业合作和协助，开拓最多顾客与市场，博取

最大盈利。经营，必须以内外“和”谐为贵，不在克“敌”求胜。经营之道，最需顺应形势，避免逆势，以致劳而无功。盼望读者朋友们，体会这些观念，从这几本拙著中撷取内涵，其运用之道则在乎一心。其实，这篇序文陈述的内容，也大多是在历史上出现过，有利于当今企业发展的情势，以及中国传统企业界长期尊敬持守的行为规范。我的讨论，既不是深文高调，更不是“武林秘籍”，只是一些平常见识而已。

长久以来，学者们都以为世界的管理学和经营学，是以地中海周边为起源，发展了一套特殊制度。欧美挟其工业革命和资本主义经济发展的威风，席卷世界的市场；于是，大家以为他们那一套管理学和经营学，乃是最先进、也是最完备的。然而，从历史追溯发展的途径，这一套管理学和经营学，自从17世纪以后，本身经历了许多变化，现代资本主义市场经济的企业，并不是落地就拥有完美的制度。再从别处历史来看，伊斯兰教世界在中世纪晚期，迄于西方力量压过伊斯兰教时，伊斯兰教世界也拥有强大的经济实力，其商业版图笼罩地中海到印度洋，以及大半个欧亚大陆。

又从比较近代的历史来看，日本在资本主义市场经济的发展过程，是要在19世纪才突飞猛进。他们一方面从欧美学习近代企业文化，另一方面，日本的企业界也拥有一些自己的发展特色。以其中著名的案例言之，松下系统——这个庞大的企业集团，其本身的管理精神，却是将中国的儒家阳明学与佛家禅宗的精神结合，转型为松下的管理方式。他们有一个“松下塾”，经常在此机构训练自己的干部。

中国的企业发展史，有两千多年的历史。在春秋时代，五

霸之首齐国进行整体的改革，将封建制的管理转化为在国家体系下的专业管理。《管子》这部书，不一定是管子自己撰述。可能是由不同的学者，将齐国发展的历程，和后来的主要特色，总结集成成书。那一段齐国的经验，是在庄园经济以外开拓了市场经济，这使得齐国的国力不是仅仅立足于土地的农业生产，而是以其国民相当部分力量，投入专业的生产——例如海产和盐业，以外销换取利润，支撑国家的整体发展。

战国时代，列国纷争中，诸国都想要尽可能发展自己的实力，仅仅依仗土地的收入是不够的。而且因为列国本身不断开拓疆土，也开发非农资源，以此转化为财富，用来维持国家继续发展，俾得在列国竞争之中，争取有利的地位。这些国家，是在列国体制之下，发展国际交易。在中国广大经济网内，列国之间既有竞争，也有彼此依靠，其实和18、19世纪以后，欧美世界领导的资本主义发展形态，颇有类似之处。

战国以后，秦代以及汉初，从《史记·货殖列传》和《汉书·食货志》可以看到，以城市为基础的作坊生产、运输业和零售业，都已有相当规模。活泼的经济和都市化，两者之间有惊人的关联性——举例言之，以零售熟食为业的商人，竟富可敌国，宛若今日的麦当劳。

中国经济在汉代以后，有一个长期的停滞，市场经济转化为实物经济。唐、宋之间，中国才有经济领域的巨大变化：货币代替实物，又成为交易的主要媒介。在唐代大帝国的安定环境之下，区间的贸易交流获得强大的活力。举例言之，这个时期，为了国内货物的交流，国家设立了专门监督和管理资源流通的转运使。宋代经济特色，乃是有一些专业的榷场与作坊。一部

分是国家的专利，一部分是由国家掌管相当部分的经营，生产的货物包括钢铁、瓷器、五金用具、茶、酒等类。这些国营或是半国营的企业，拥有一批专业的管理人员和技术人员。当时中国生产的钢铁，据我一位老同学 Robert Hartwell 从《宋会要辑稿》统计，其产量超过当时全世界总产量一半以上。宋代，尤其是南宋，其海外贸易的收入支撑了南宋半壁江山，居然使其富足繁荣百余年。这些国营企业和半官营的海上贸易，都具有利用专才的特色，其专业的知识和能力，不是一般商业可以提供的。

明清时代，尤其是16世纪以后，美洲的白银流入中国，中国地区的经济，正如欧洲经济一样，因为以白银作为货币，出现所谓“价格革命”的现象，刺激经济快速发展。虽然欧洲人士，尤其西、葡、荷、英，前后掠夺美洲财富，成为最大的赢家。中国却吸收了美洲白银相当部分，扩大了内需市场的规模。

明初，永乐时代，郑和六次下西洋的大局，实际上已经将中国与印度洋之间的海陆交通，连接成为海上的康庄大道。但永乐以后，中国采取闭关政策，不再有官方主持的海上贸易。那些“海商集团”，乃是沿海居民自己发展的私下贸易，将中国的商货转卖给欧洲商船。当时，其实已有相当数量居住在海外中国商人，建立了国际贸易的基地；但是明廷并不鼓励，而且还视同海寇，加以惩罚。虽然形式如此诡异，中国的企业界还是有相当程度的肆应之道。那些“海商集团”挟其白银收入，在各处设立收购商货的据点，将货物转运到港口，然后与西方商船交易。仅以白银和官方发行的铜币二者间的兑换而言，就是相当复杂的经济行为。在这种情况下，明代后半期出现许多

长袖善舞的大商人，他们以政府无法管制的贵金属，兑换官方发行的铜币取得厚利；再从货物的收购和转运之中，一层一层地，获取利润。

明代商人，以汪道昆为例，此人交游广阔，其经营企业的范围，跨越不同行业。很多商人也都是受过相当教育的人士，在从事企业经营的过程之中，他们将儒家的人际关系和彼此尊重等理念，灌注于企业经营的过程。明清两代，安徽的典当铺和钱庄、山西的票号，许多都是跨越数百年的大企业。余英时将这种现象，称为“中国的儒商精神”。除了这种以货币兑换和汇兑为专业的金融业以外，清代出现一些老字号，各自在其专业的范围之内，发展规模庞大的企业。例如，丝绸布料的商号“瑞蚨祥”，制药业的“同仁堂”，和几家山西的著名票号如“日升昌”等店家，他们专注于经营一种事业，可是分号遍全国。那些零售业的大商家，他们定下的货品标准和价格，包括收购原料、产品以至于零售的价格，都有全国同行追随。同一行企业内，设立统一标准的现象，并不经过政府的约束，而是由市场本身的调节得以确认和肯定。市场经济本身的规律，可说是已经相当现代化。山西票号和安徽的钱庄，灵活地运用不同地区间的汇兑差额，以及货币的充盈或不足，将其转化为采购货物、转运、零售的机制。他们也参与国际贸易，北路茶叶的外销，其终点是在东欧与北欧。这些国际贸易的经验，由于票号是专家经营，世世代代经过学徒制度，训练自己的职员，才能够达到如此高度的标准。

这些“儒商”的精神，在企业内而言，他们重视从业人员本身的企业道德，职员忠于企业，企业照顾职员的终生。他们

也注重严格的考绩，以决定奖惩。他们的企业精神，以“同仁堂”为例，标榜“合药虽无人见，用心自有天知”；他们以自我警戒的敬业精神，坚持专业制药的水平。这些大商家，都拥有庞大的财力；同行之间，他们会尽力扶助中盘和各处的零售同业，编织为一个同业之间的巨大网络。在网络内，同业之间遵守同样的企业精神，保证诚信和服务质量。企业界与政府之间，也有互动的关系。例如，清代中叶以后，凡有国家大事，都有这些大商家接下挹注的任务。江浙的商号“同仁堂”，其主持人是那位“红顶商人”胡雪岩，就曾经承担左宗棠大军的后勤业务。

清代晚期，国家在各处征收的税收汇到中央，再由中央分散到地方，支付全国政务。这一工作并不经由类似中央银行的机制处理汇兑的工作，而常常是由这些大商号执行。官、商之间的关系，并不是私人利益的结合，而是商家在合理的利润之下，替政府完成转运的工作。这些大商家，通常都会担起地方社会福利的任务，救苦济贫也是从自己的小区开始；同业之间，他们对于需要帮助的同业人员，通常给予必要的援助。

中国式的儒商精神，其实比韦伯所谓的“新教伦理”，相较之下并无逊色，反而更多一些人情味。这种儒商精神，并不立足于对上帝的敬畏，而是建立在人对自己良心负责之上。

自从19世纪末期五口通商以后，中国一步步卷入世界经济圈。今日所谓全球化的经济，其实不是20世纪突发的现象，而是自古以来，逐步开展的长程演变。在最近这一个半世纪内，中国卷入世界经济；20世纪的前半段，以沿海几个大商铺为中心，中国传统的企业家与归国留学生，以及外商的买办，彼此观摩合作，逐渐形成中国式的现代企业伦理。以我自己比较熟

悉的现象为例：我的故乡无锡，是中国近代纺织业与面粉业的中心。这几家无锡的企业人士，虽然以上海作为发展的中心，他们的分厂和分店却遍设全国。山东、湖北的企业家们，发展同样的企业时，往往从无锡的同业间借才，聘用无锡的专业人员，建设他们自己的工厂。无锡荣家的起家，是由于他们能灵活使用无锡当地的“仓厅业”（米市的存积）和蚕丝的茧行，将本来可能呆滞的资金，运用于开展新的机器工业。他们将学徒制度和专业的学校训练合并为一，培养了一大批有用的干部。这些地方的从业人员，有一定的家庭背景；正由于家庭之间彼此监督和观摩，荣家企业的干部们，必须遵守一定的行为规范。他们自己从业的精神以诚信为主，求利反而在其次。另一方面，他们也知道怎么利用广大的人脉编组信息网，收集世界和国内的商情和市价，企业总部得以借此决定筹划长远规划，和近期的政策。20世纪前半段，中国现代化的企业，已经具有自己的经营特色。上海、广州、天津的华商，其经营的层级和效率，都达到世界级的水准，毋需从西方学习“现代企业管理方法”。

中国现代企业的发展，自1949年国土分裂为二以后，也划分出两条路径。台湾从70年代开始经济起飞，其实依仗的并不是从西方学习的经验，而是经过当地的企业家长期的探索。一方面延续20世纪前半段，在沿海商业都市发展的经验；另一方面，台湾的企业界，也学习日治时代日本发展现代企业的精神——二者彼此扶掖，台湾才能够在不到二十年间，迅速地完成企业的现代化。也使得一个小小岛屿的经济，跻身于世界经济的前列。中国大陆的经济，在过去半个世纪以来，走了一些冤枉路，好不容易才逐渐回到市场经济应有的经营方式。今天，

中国大陆经济快速发展，也取得了傲人的成绩。毋可讳言，在这段发展过程中，政府的主导是重要的因素。然而，最近这二三十年来，民间自动自发的经营，已经逐渐建设出一定规模的民营企业。

在这个时期，世界经济也发生很大的转变。一方面，由于科技发展，开发了许多新的资源，也出现许多新的技术，以生产新的产品；另一方面，因应全球化的需求，信息的流动促进了物资和资金之间的流动。凡此，都是全新的现象，中国企业界，尤其是民营企业家这个群体，在这方面学习的速度颇为惊人。我们可以瞻见的前途是，世界的大企业，将逐渐从“一条龙”式的经营，切割为分段的转包。如此形式，将有利于每一个经营的环节。会有许多专业团队，在信息流动的条件下，参与物流和全球经济的不断重组。这一趋向，和中国唐、宋以后出现的现象，其实相当的类似。

前述明清时代大商家的经营，同行之间的互济和一层层的分包，都是常见的现象。以当时信息流通的条件，他们尽其可能，快速地将讯息传递到有关的单位。他们分担风险的方式，也因为同行之间的互助以及跨行企业的合作，实际上也已具有共同保险的形式和精神。以上这些发展，吻合中国自己过去长程发展的传统；今后，大概可以很容易地蜕变为中国式的经营方式，有望在世界的企业文化中独树一帜。

我们尤须注意：中国过去建立诚信的信誉，直至20世纪的上半叶，中国商人的商誉乃是世界著名的。中国企业内部的协调和互助，以及企业与雇员之间的关系，也是出名的和谐。可是到最近，中国的商誉常因有“山寨版”的伪造产品而受损，

或使用次级原料，或制造过程中偷工减料，种种劣迹使得“中国制造”竟已是恶名昭著。中国企业界应为此汗颜。如何消除这一恶名，就看中国的企业家，能不能从过去汲取经验，重新注意对得起良心的“人本”精神。

这几本书合在一起，写作完成距今已经二十多年了，而当时读者对象，是台湾的企业界。此次在中国大陆重新发行，正当中国的企业正要迈开大步向前发展的阶段，仅以这篇序文，诚恳地陈述我对于中国企业界的期盼。正因为爱之深，才言之切，国人当能谅解海外中国老人的苦衷。

许倬云序于美国匹城

2016年7月7日那一个不能忘记的日期

新版自序

《从历史看领导》是这一系列的第一本书。当年台湾洪建全基金会举办了有关领导特质的讨论会，由我与台湾企业界人士共同探讨中国历史上呈现的各种领导形态。在讨论会上，与会人士即有十分热烈的发言，而后将发言记录公诸社会，居然又引起不少读者的注意。那时，我才憬然惊悟：其实从历史中提出的许多经验，于今日仍有可供参考之处。长久以来，史学工作者埋首于专题研究，竟忽略了“历史”本身应予发挥的功能！

《从历史看领导》一书问世后，洪建全基金会的简静惠女士又陆续举办了有关组织与历史人物的讨论会，我又在北大光华管理学院主持了一系列有关管理的历史经验讲演。现在这一系列讲座由广西师范大学出版社再次发行中文简体字版本。从数年来读者的反应看来，这种我称为“应用历史学”的课题，确实还有可以发展的空间。历史学同人的研究成果，其实不应仅在专业的园地内流转，人类过去的所作所为，不论成败，应在适当的阐释后，输送给后人取擷其得失。

在专家们严谨的研究成果中，应有人担任中介，使故纸堆中的资料，转化为生活中可以对照的镜鉴。如此，史学专业成果才可能有其知识的真实意义。我一生投注于史学与社会学的专业，也做了一辈子考证、整理与综合的工作，今兹已入老境，才发觉自己可以担起上述“中介”一职。至今也已十几年了，我越来越感觉应尽此生余年，专心传输知识，使知识不再是专家们的禁脔。也许有些同行以为我“不务正业”，然而只要我这一工作有意义，知我罪我，我已不再介意。

原先讨论历史上的领导时，我专注于一个同质组织系统的领导，不论国家或企业，都属此类。今日再版此书，忽然发觉，人类社会的经验中，还有异质单元必须合作，始得互利互补的组织系统。例如各种职业之间的互助，即在相统辖的情况下，组织为一个网络。这种网络，与其说是一个金字塔形的结构，毋宁说是横向延伸的组织系统，犹如许多节连接成串的链结，其中每一个环节又可能延伸于另一间接系统，以至形成十分复杂的系统。在考古学上，有一些古代文化，在未转化为政治共

同体以前，其中一些社区与同一文化系统中的其他社区，即是以这一异质链接编织为生活共同体，彼此之间文化面貌各有同异，而又共存共依。

这种异质共同体，往往没有具体可见的核心。在共同体的共存程度历时长久，终于融合为一个同质性较高的系统时，其中某一部分脱颖而出，成为核心，再由此转化为一个有主有从的垂直组织系统，最后再由权力的集中，转化为权力从上而下的金字塔结构。以历史上的实例言之：草原上的人群聚落，经过贸易、交换诸种关系，形成松散的联合体，再由此聚合为部落，最后可能融合为一个匈奴与大蒙古式的部落联盟，甚至成为草原上的帝国。西周的发展，何尝不是如此？从姬姓集团，转化为姬姜联盟，经由征服，又转化为西周封建网，而其中同姓与异姓的结合，不论是王室的一层，抑或是诸侯的一层，处处可见其异质由共存而趋融合的过程。

在异质共同体的系统中，每一个环节与其他环节之间，并无上下的统属关系。甲环与乙、丙、丁诸环都是因彼此相利而结为合作的共同链结网。每一环节与另一环节之间，一切合作仍有其因为共存而彼此依赖之处。于是某一个环节的领导人，必须代表其单元，与共存的单元，共同筹商，如何建立互存关系，或如何延续已存在的关系。凡此将自己的意愿，加之于他人，仍是一种领导功能的呈现。上述草原部落联盟一类的组织，也必须有人以其领袖的特质，终于脱颖而出，成为联盟的共主。

这种形态的领袖，不能以强力压人，却须以宽仁可信服人；也不能以权谋利，而必须以有高瞻远瞩的视野，赢得同侪的佩服；更必须有良好的沟通能力，说服同侪，认可其指示的方向。

是以，这里在本书原来讨论课题之外，必须有所注意的另一领导风格。

今日的世界经济网，已在全球化的浪潮下走向另一阶段的聚合。单以汽车生产为例，一辆汽车，并不再由哪一家工厂全程制造，汽车的各种原配件，各有其专职的生产者，分别制造，再组装为各个部分（马达、传动、输油、发电……），而本身也由底盘、车身、门窗诸部分组装为一体。全车的组装，必须聚合许多不同地点的专业生产单位，分期合作。这一异质共同体的网络，在每一个阶段，都不能躲开发纵指使的领导者，也不能躲开检定核实的管控者。今日的世界经济秩序，正在由集中走向分散，再由分散建立新的聚合。异质共同体时时出现，又时时解散，新的领导者，正是可以大展宏图的关口。这种新的领导特质，不是强有力的司令，而是能预见契机的能力；不是分配任务的权力，而是沟通与说服的能力；不是权威，而是知己知彼的能力。

异质共存体，在人类社会久已有之，却又突出为今日最新的聚合形态。新的也是历史上久已有之的领导特质，是我们应予注视的课题。本书新版时，我以此提示，为大家思考的线索。

序于南京

2006年6月6日

原版自序

这本书是我在台湾洪建全基金会文经学苑所办的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 De Pree）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，