

MANAGEMENT  
FROM THE VIEW OF  
HISTORY

许倬云  
看历史

03

# 从历史看管理

许倬云 一著



新星出版社 NEW STAR PRESS

许倬云  
看历史

03

# 从历史看管理

许倬云 一著



新星出版社 NEW STAR PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

从历史看管理 / 许倬云著. —北京: 新星出版社, 2017.7

(许倬云看历史)

ISBN 978-7-5133-2587-5

I. ①从… II. ①许… III. ①管理学—研究 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第074329号

---

## 从历史看管理

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](http://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](mailto: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: 8.75

字 数: 186千字

版 次: 2017年7月第一版 2017年7月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-2587-5

定 价: 48.00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的中国商人，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

## 管理没有新问题

张维迎

管理没有新问题，只是问题的表现形式不同而已，这是我的一个信念。从古到今，凡是有人的地方就有组织，有组织的就有管理。不同的组织可能有不同的目标，不同的人可能有不同的追求，管理的核心问题就是如何将个人的目标加总为组织的目标，调动人的积极性，使组织的目标通过个人的行为而实现。任何组织，如果不能解决好这个问题，终究会灭亡。这一点亘古不变！当然，如何“加总”，大有学问。

近几年来，我自己一直在思考的一个问题是：企业如何做？在思考这个问题的时候，我突然想到了古老的中国。中国地域之辽阔，人口之众多，历史之悠久，生存能力之强盛，在人类历史上绝无仅有。一个自然的问题是：为什么我们中国人能把国家做得如此之大？有人也许会说，国家是垄断组织，企业处于激烈的市场竞争之中，所以做大一个国家比做大一家企业要容易得多。其实不然。至少在古代社会，国家之间的竞争是异常激烈的。一个没有核心竞争力的国家是不可能持续生存下来的。比如说，战国时代，诸侯林立，群雄争霸，竞争异常

激烈，秦国最后兼并了其他国家，统一了中国，一定是因为它有自己的核心竞争力。要知道，那时候交通不发达，信息传输很慢，要控制一个人多地广的国家真是一件不容易的事情。没有有效的管理是不可能具有核心竞争力的。

商业企业是当今社会占主导地位的组织形态。在竞争的市场上，一家企业要生存和发展，就得有效率；而要有效率，就得解决好诸如权力和收益如何在企业成员之间分配，如何选拔和培养人才，如何实行职业化的管理，如何激励每个人努力工作，如何沟通信息，如何防止权力的滥用，如何适应外部环境的变化，等等，这样一些基本的管理问题。但仔细想想，这些问题古人在管理国家的时候早就遇到了。以职业化管理为例，中国政府的职业化管理已有两千多年的历史。

我的思考使我相信，中国古代政府的管理体制和方法一定有许多可供今天的企业管理者学习和借鉴的地方。我们不能只从国外引进管理知识，我们必须发掘中国古人的管理智慧；不仅要洋为中用，而且要古为今用，推陈出新。我不是历史学者，我的历史学知识充其量只是些基本的历史常识而已，远不足以回答我所提出的问题，这就产生了求助于历史学家研究管理的想法。这时候，我读到了著名华人历史学家许倬云先生的《从历史看组织》一书，大受启发，遂决定邀请许倬云先生来光华管理学院讲授“从历史看管理”。在芝加哥大学著名华人统计学家刁锦寰教授的帮助下，许倬云先生愉快地接受了我们的邀请，克服行动之不便，于2003年9月来到光华管理学院做了为期六周的讲课。许先生“坐而论道”，纵横古今，有问必答，将中国历史上的管理之精粹娓娓道来，令所有听课的学生大饱耳福，收

获盛丰。呈现在读者面前的这本书，就是许先生在光华管理学院讲课内容的录音整理稿。

光华管理学院的一个重要使命是，通过我们的知识创造和知识传播，提升中国企业的竞争力。在管理学院开设“从历史看管理”是光华管理学院的首创；由史学大家开设这门课更是光华管理学院的荣耀；让没有机会聆听许先生授课的管理学者和企业界人士分享这门课的内容是我们的责任。

我相信，读者从本书中学到的不仅是历史知识，更是史学大家提炼的管理智慧。

我希望，本书的出版将不仅激励更多的历史学者投身于管理问题的研究，而且会使更多的企业界人士对历史发生兴趣。当然，历史没有终结，管理需要不断创新！

2005年7月1日

于北京大学光华管理学院

## 学科之间的挹注互动

这本书是我在北大光华管理学院讲演的记录。2003年，承张维迎院长的邀请，来光华讲中国历史上的管理之学，当时颇觉惶恐。我的专业是中国古代文化，曾对西周秦汉的社会文化有所探讨，近来兴趣则又上探新石器文化的分合与演变。我其实从未修习管理学，怎敢在光华管理学院讲课？

我涉猎管理学，是由文官制度切入的。说起来，人生本来即是一连串的“偶然”。我涉足这一课题，是由于旧日学生简静惠女士主持台北的洪健全基金会，经常邀我参加该会开设的演讲系列。洪氏基金会的学友，以台湾民间企业人士为多。我曾主讲有关领袖特质的演讲系列，当时我从中国历史上挑选了几位帝王将相，评论他们的成绩得失。这一系列的谈话，原音录音，转写出版，居然颇受读者注意，不但在台湾发行了若干版，在大陆也有简体字的版本。自此以后，我又针对历史上的组织与人物，前后讲过若干次，也已记录结集成书，以飨社会大众。凡此尝试，将我读史生涯，拉进了另一天地。

自从在台湾大学历史系受业，师长向我传授了相当纯粹的



学院式研究。数十年来，在历史专业中，一个一个专题，大致都是搜集资料，找出现象，以数据检验一些假设，再由若干假设中考证一些为结论。我一辈子的工作，涉及典章制度、社会演变、经济发展、文化形成过程……不论是专题论文，还是专著，都遵循师训，符合行规，不敢逾越。然而，前述有关领袖与组织诸题目的讲演，听众不是学术圈子内的同行，我不能不大胆地化约复杂的历史现象，直截了当地提出自己的解释。从专业的行规来说，这种评述历史的方式，已属超出常规。但是，我也曾有所反省，逐渐认识了史学的传统，本来即有鉴古论今的一环。如果从严谨的专题研究中，简约一些可以察知的论述，也未必是离经叛道。学史者须在史学、史识、史德三方面，都努力用功，至于是否有史才、叙述时是否能笔如据的能耐，则多少有关天分，不能强求。我自忖若能将专业的知识，转化为有益于历史学界之外的读者与听众，又何尝不是另一项值得尽心的任务？

秉此信念，我才敢将中国文官制作为素材，撷取其中的变化以及所以如此变化的条件，化约为历史的解释，当作管理学的课题。毕竟，中国广土众民，管理这么复杂的庞大群体，还确实不是易事。中国的文官组织：讯息的传递，上下层次不下四五层，分工合作，横向的专业单位，至少七八项；权威的继承与分割，成绩的考核与人员的进退；凡此种种，都是管理学必须关注的课题。中国几千年来，文官组织的成效得失，颇可从历史记录中勾勒其轮廓。为此，我在光华管理学院的讨论，可谓是史学专业对管理专业的他山之石，或可为管理学界的专家学者提供另一观察的角度。

如果本书的读者，竟因此对历史发生兴趣，当然是我所至