



咱们中华民族有5000年的历史，老祖宗留下给我们很多哲理，在今天来讲是很有现实意义的。

——潘承烈

黄色管理

解析中国皇朝管理

冯成平 白少飞 著



東方出版社



黄色管理

解析中国皇朝管理

冯成平 白少飞 著



東方出版社

责任编辑:贺 畅

图书在版编目(CIP)数据

黄色管理——解析中国皇朝管理/冯成平 白少飞 著.

-北京:东方出版社,2008.4

ISBN 978-7-5060-3105-9

I. 黄… II. 管… III. 管理学-研究-中国 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 036661 号

黄色管理

HUANGSE GUANLI

——解析中国皇朝管理

冯成平 白少飞 著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

三河南阳印刷公司印刷 新华书店经销

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 6 月北京第 2 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:19.5

字数:230 千字

ISBN 978-7-5060-3105-9 定价:38.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

总 序

管理治国，中华文明复兴的必由之路

古代中国曾经辉煌、也几度盛世，为什么人们看到的却是经常性的王朝演变、周期性的兴衰更替，而且到最后远远落后于欧美列强？近代中国各派思想相互激荡，各种力量交互登场，为什么中华民族是在中国共产党的领导下从独立解放到再度实现伟大复兴？为什么西方工业化国家能够相继崛起，并长期维持安定的秩序、引领现代改革的方向？

对这些问题，人们从多个学科、多个角度，在不同层次上、不同框架中分析、评断，可谓见仁见智、不一而足。但能否寻找一个统一的视角、综合的学科，担当起描述这些现象、解释人们困惑、解决相关问题呢？我们最终选择了对组织、任务和人都很关注的学科——管理学。因为我们发现，不管是古代还是现今，无论是中国还是西方，所有这些兴衰、成败，都是组织、任务和人的交互作用，都不可回避管理——这个由实践产生理论、从经验走向科学的人类智慧结晶。

我们在管理学的框架内，把古代王朝、现代政党、民族国家都比作组织，把实现世代相传、推动民族复兴和确保长期先进都作为任务，把王朝、政党和国家的领导人看作组织领导人，内部有组织

成员，外部是组织环境，用现代管理学来描述、解释这诸多现象。初始也有以企业代表组织、以企业负责人泛指组织领导者，把组织管理与企业管理相对接，在经济范畴内从企业组织的视角解读的计划。但是，当材料足够丰富、研究继续深入时，我们惊奇地发现，这一管理已不只是一个企业组织的普通管理问题，而是关于一切组织包括了经济组织、社会组织、政治组织乃至国家社会在内的“大管理”。管理学科作为一种实践和一个思考与研究的领域，不仅是面向企业、面向市场的，还是面向大众、面向社会的，更是面向权力、面向国家的。当市场经济呼唤科学管理，现代国家讲求科学执政时，“管理治国”理念和“管理也是生产力”的论断一并成为引领时代变革、推动社会进步的兴国之道。

基于“管理治国”理念，我们综合考察当前中国所处的时代环境，建构了“三色管理”体系，即红色管理、黄色管理、蓝色管理。我们用“红色管理”来定名现代管理与中国共产党的学科结合，写就《红色管理——向中国共产党学管理》，是把中国共产党管理实践活动理论化、学科化的大胆尝试；用“黄色管理”来定名现代管理与古代王朝的学科结合，写就《黄色管理——解析中国皇朝管理》，围绕古代中国皇帝及其皇朝进行管理学透视，因为黄色是中国古代皇家的特权颜色，由此我们称之为黄色管理；用“蓝色管理”来定名现代管理与西方国家先进管理思想的学科结合，写就《蓝色管理——破解西方管理本源》，破解现代管理的本源思想（这些管理思想起源于西方国家并在西方国家的发展演变过程中发挥了重大作用），进而借鉴国外的先进管理经验，把适合于中国国情的有益的东西进行归纳总结后拿过来。

我们的本意不在梳理历史（党史、皇朝史、思想史），何况管理学的本义也不在此。“三色管理”体系是以管理学科学理论为基础，用中国人“独特的思维方式”重新解读历史：管理学的科学方法将是我们的分析工具，历史的演进成为我们的研究对象，全新的思考角度让过去服务于未来。

“三色管理”立足管理学又不囿于管理学，指向管理而不局限于管理，不是以纯粹的合乎管理学的语言为表达约束，而是从历史中体悟管理和管理学的深意，做的是真正的“大管理”。

一定的管理理论体系必须适应一定的历史、社会、文化的条件。因此，我们有必要追溯整个20世纪在“中国文化向何处去”的问题上始终存在着的三种主张——自由主义的全盘西化论、保守主义的儒学复归论和马克思主义的综合创新论，以便为我们的大管理理论体系的建立提供向度。

自由主义的全盘西化论。这一主张对西方理论不加反思地接受，把本土资源作为论证西方理论实现西方社会思想的工具，无视西方学者已经深刻揭示的现代化危机等倾向仍然存在。事实上，一种民族的文化传统和文化惯性是在血液里流淌的，学习外来经验不可能如同电脑更新数据一样把植根于自身传统的文化观念彻底覆盖，这是西方文化在中国水土不服的深层原因。

保守主义的儒学复归论。一部分人寻求的不是对文化的“自知之明”，而是一种势头很猛的夸张的复旧，其中尤有甚者，宣扬“圣贤是文化之本，文化由历代圣贤创造”，认为中国100年近代史都错了，走的都是所谓“文化歧出”、“以夷变夏”的路；甚至主张“把

儒教重新定为国教，建立一个儒教社会”。这种倒退复古、明显排外的取向当然不是提倡文化自觉的本意。

马克思主义综合创新论。事实上，在对待文化的问题上，毛泽东早已给我们确立了一个基本的立场：“古为今用”，“洋为中用”。从20世纪40年代毛泽东提出古今中外法（关于批判地继承民族文化遗产，吸收和借鉴中外一切优秀文化，毛泽东归纳为“古今中外法”）和新民主主义论，到80年代邓小平提出改革开放论和建设有中国特色社会主义理论，再到90年代江泽民提出的“三个代表”，一直到胡锦涛提出的“科学发展观”和“和谐社会”，中国共产党人一直高举着马克思主义综合创新论的文化大旗，代表着中国文化现代化的正确方向和思想主潮。

由此可见，中华文明复兴逐步实现的进程，既不是全盘西化的过程，也不能是复活旧学占统治地位的过程，而只能是在当代中国发展着的马克思主义指导下，在创造性地继承和发展自己民族的优秀传统文化的同时，大胆地借鉴和吸收人类文明有益成果的过程，是一个中华文明在自主创新中实现复兴的过程。

历史的成功揭示了未来的方向，中国特色的管理理论体系同样需要将“中国传统文化”、“西方先进思想”和“独特的思维方式”有机结合起来。“三色管理”为中国特色理论体系的建立迈出了坚实的一步：中国共产党的管理大道“红色管理”将是航灯，始终引领中华民族的伟大复兴；对中国古代帝王及皇朝的管理学透视“黄色管理”将是镜鉴，助推中华文明的再度辉煌；对西方管理学本源的破解“蓝色管理”将是火花，激发每一个炎黄子孙的创业梦想。

在引领中国走向文明复兴的道路上，中国共产党必须将价值理

性的中国定位与工具理性的全球化视角结合起来。胡锦涛总书记在许多场合都描绘过中国对世界未来的建设性蓝图，即构建一个以多元文明并存为基础的和谐世界。

现代民族国家之间的冲突和文明冲突仍然难以消弭，一个多元文明的世界仍然在竞争和冲突中前行，全球多元文明之间的平等对话和公平竞争至今仍然是有待实现的愿望。只有理解多种文化，才有条件在这个正在形成中的多元文化的世界里确立自己的位置，经过自主的适应和其他文化一起取长补短，共同建立一个有共同认可的基本秩序和一套各种文化能和平共处、各抒所长、联手发展的共处守则。

正在建构多极世界秩序的道路上、胸襟越来越开放、实力越来越强大的中国的复兴具有世界性的意义。这个人类历史上重要的文明体的复兴，对于推进全球多元文明之间的对话与交流有着实质性的作用。这个渊源古老的文明国家在精神上经历了近两个世纪的艰难漂流之后，正对自己的文明传统生出越来越浓的兴趣，发出越来越强的自信。从本质上说，中国崛起就是中华文明的复兴。复兴进程中的精神故土有望焕发新的光辉。

中国共产党第十七次代表大会正是在中国文明伟大转变的时节登场的。积极构建社会主义和谐社会，反映了新世纪新阶段中国共产党和全国人民的不懈追求。我们在深入学习贯彻中国特色社会主义理论体系的同时，由衷地被这样一种精神、一种力量鼓舞着、推动着，惟有更努力地进行理论思考和学术研究，使当代的先进管理思想与中国国情相融合、把管理学的普遍规律与中国特有的管理资源相对接，为形成具有中国特色的管理理论体系而大胆尝试、不

懈探索。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。“三色管理”体系正是我们走出的第一步。

冯成平

2007 年 11 月

导 读

一、本书核心概念

1. 黄色管理

本书阐释的管理，不局限于企业管理，而是广义上的组织管理，或者可称为“大管理”，即对组织与时代环境、组织与阶段领导、组织与人才管理、组织与制度结构、组织与文化政策的管理学透视。其意义并不仅仅停留、纠缠在微细上，更多的是着眼、施动于宏观层面。

2. “五五制”

因古代中国皇朝的特点，我们析出黄色管理的五个因子（时代环境、阶段领袖、人才管理、组织制度、文化政策），五个阶段（开基、成长、巅峰、转折、衰亡），称之为黄色管理“五五制”。并且发现，五个因子在五个阶段的表现和作用是不同的，各有所侧重。其实，这毫不意外，在现代组织的产生、成长、衰亡过程中管理也具有同样的特征。

3. 五个阶段

五个阶段的划分在西汉、唐朝、北宋、明朝、清朝，比较典型。这不单是因为这些朝代历时长、皇帝多，还因为是在这几个朝代，各阶段的特征都较为明显，分界也相对清晰。而其他朝代，如秦朝、东汉、两晋、隋朝、南宋、元朝，历经时间短，某一阶段的特征尚

未凸现就被下一阶段的特征湮灭了，以致显得错综复杂。更不用说局面更为混乱的三国、南北朝和五代了。但错综复杂与混乱并不意味着，除那五个比较典型的朝代之外，其他皇朝就没有经历五个阶段，或者说缺少其中的某一阶段。事实上，不经历是不可能的。因为，一个皇朝，就如同一个组织，但凡开始行为，就总有一个生命，因而也就回避不掉生命周期问题，同时也就有起步、成长、巅峰、转折、衰亡。只不过，有这样一种可能：因为该组织的生命力不是很强大，甚至生命迹象显得微弱，生命周期也不是很长，导致本应该分别出现在五个阶段的特征，交叉显现，时空重叠，浑然一体。给人以“尚未开始，即告结束”的勃兴、仓猝之感。其实，尽管生命是短暂的，阶段仍是齐全的，虽然不尽是层层演进的。就好像我们常打的一个比方：麻雀虽小，五脏俱全。

4. 五个因子

和上面所谈的五个阶段一样，五个因子并不是在任何一个阶段都有显著特征的。因为，每一阶段的时空条件和任务要求不同，不仅五个因子的所占比重不同，五个因子的功能作用更是不同。还必须说明的是，时代环境、阶段领袖、人才管理、组织制度、文化政策这五个因子不是从管理学原理中直接拿来的，而是透过管理学来管窥历史，从对历史的解析中得出来的。不是先验的，而是提炼的；不是用结论来框定历史，而是历史自身的逻辑。当然，这五个因子与现代管理学一般原理中的环境、领导、人员、组织、文化很相仿，五个阶段也与组织行为学中的生命周期即组织从产生、成长到最终衰落的过程极为类似。

二、本书核心主张

黄色管理“五五制”，不等于各因子在各阶段占有均等的比重。换言之，因为阶段环境的特殊性，每个阶段对各个因子的要求是不一样的，就像集团领袖和人才管理是第一阶段开基创业阶段的重中之重，组织制度的建构之于第二阶段成长稳定阶段尤为突出。这里，我们纵以阶段，横以因子，纵横交错，希冀用历史演绎管理学，用管理学管窥历史。

第一阶段，即开基创业时期。这一时期的外部环境是分久必合、合久必分，是大风起于青萍之末的时代，也是英雄的起步阶段，是时势造就英雄的时代。领袖（领导核心）在这一阶段的作用是必须大书特书的，因为这是个群雄蜂起、逐鹿中原的时代，哪股势力胜出、哪些英雄落败，哪个集团人才济济、哪个团伙穷途末路，都与集团领袖有着至关重要的关系，当然也势必影响到乱世的结局，看谁能笑到最后。人才管理在这一时期的必要性、重要性和紧迫性也是其他阶段所不能比拟的，因为在这样一个白手起家的创业阶段，谁掌握了人才，谁就将拥有一切。无怪乎，当世奇才比尔·盖茨如此说道：他只要带走他们公司一百个人，就能再造一个微软。由此也可看出，在第一阶段，第二个因子（领袖）与第三个因子（人才）基本是一个问题的两个方面，没有英明领袖，很难聚拢人才；聚拢不了人才，领袖也不会笑到最后。组织制度在这一阶段则相对简单一些，这是与阶段环境相适应的，瞬息万变的局势容不得复杂的组织结构和制度安排，均是灵活为要、弹性至上、当机立断。这与其他几个阶段相对完善和缜密的组织建构、制度安排、程序设计

明显不同，因为他们的功能是有本质区别的。文化政策，在这里更像是集团“软实力”的同义词，因为文化的控制功能在这一阶段还不突出，所起的作用基本着重于：包装、宣传、粉饰自我，制造、引导、利用舆论，丑化、分化、打击对手。

第二阶段，即成长稳定阶段。这一时期的外部环境是民心思定、百废待兴。组织的历史使命也较为确切，那就是期许基业长青。相应地，总体战略目标由原来的灵活运用各种手段彻底摧毁旧秩序，转变为巩固领导、逐步规范、有效建构新秩序。成长的环境需要创新管理，重新建构。战略需要转轨，制度需要完备，这是守成阶段的任務，更是集团领袖的责任。集团领袖有否担当、能否担当，都将在这一阶段表露无遗。把创业基点演绎为成长支点，是对集团领导的基本要求。引导成功，组织就可能继续成长以至迈向顶峰；沉溺于胜利，组织就可能跨不过守成以致短命而亡。人才管理也由创业阶段的施展各种手段延揽人才，转变成创设体制吸纳、规范、控制人才。这时候，与创业功臣共享果实而走向和平共处，还是因独吞胜利果实而导致兵戈相向，成为人事调整的首要方面。纳入体制内进行人事管理，一如唐太宗李世民所说：“天下英雄尽入吾彀中”。制度建构对于刚完成创业的组织来说无疑是重中之重。高层权力的横向分工、整体权力的纵向切割、组织权力的运行保障都有赖于组织设计和制度安排。长期持久的生命力只能来自于管理能力，而管理能力又取决于组织设计和制度安排。文化政策在这一阶段等同于软环境建设，起到智力支持与精神保障的作用，既明确了组织发展的方向，又团结并稳定了人心，从而促进组织的成长。

第三阶段，即扩张繁荣阶段。这一时期组织的内外部环境是一

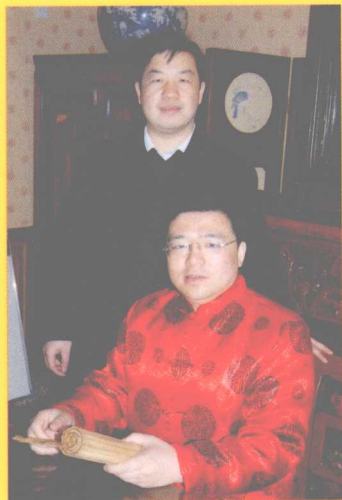
切井然有序，稳定中达到鼎盛、规范中保有收益，风平浪静已经成为组织的生命常态。然而，任何事物都有它的两面性，隐藏的矛盾和盛世的表象如影随形，如果不加注意，那么盛世就可能成为组织衰落的起点。组织的超强实力使得领导者的野心大为膨胀，收购、兼并等对外扩张取代自我创造和稳步增长，成为组织主流行为。正所谓，与成功俱来的自满情绪，成为组织使命的一大威胁。成就巅峰和导致衰落乃同一阶段同一人所为，让我们不能不思考：盛世领袖两面性格的形成因素和行为后果。这时如何实现对其错误倾向的最大限度约束，将是组织能否持久繁荣的关键。处于巅峰的组织，无疑成为人才流向的目的地。这时，发现和支持真正的人才，与阻止滥竽充数者进入组织，特别是进入组织领导层，是人才管理的基准点；人才的培养和储备、内部关系的协调等，也是人才管理的主要着力点。通常组织在巅峰时期，相互矛盾的现象将同时出现：一面是领导权力的加强，一面是执行层面的歪曲；一面是加紧总部集权，一面是区域势力坐大；一面是越来越严密的监察监督制度，一面是大批体制内人员的腐化贪污。这个现象只有从组织与制度层面描述、解释与解决，才能使人信服。文化政策在这一阶段仍然影响着组织的发展，只是受当时历史条件的限制，可能出现两个趋势：或继续开放，或趋于保守和控制。如何在控制与开放之间获致平衡，既不要过于严格控制以保持组织的文化活力，又不要过于开放以保证组织目标上的统一，是一个相当重要的问题。

第四阶段，即改革中兴阶段。组织的生命顶峰已经过去，盛世光环掩映下的问题渐次暴露，多方面矛盾日积月累加剧恶化，外部环境已经不容乐观。基业的继承者必须对各种挑战有所回应，方不

致“家道就此败落”。即使这时的领导者本身因为种种原因而不具备这种担当，也还是希望局面有所改观的。如此一来，胜任领导角色，便可能出现中兴的局面，反之，或昙花一现，或一败涂地。主张改革者本身的素质和实力将直接决定改革的进度与深度，哪怕终究是以失败结束。实际上若以最后结果论成败的话，这一阶段即每一皇朝的后半期的改革，绝大多数是以失败告终的。但是，即使是失败，也有以持续时间长短、改革力度强弱、铺开领域宽窄、后世影响大小等指标来评定新政的，如庆历新政，如熙丰变法，如张居正改革。而与这几个指标直接相关的，便是改革家的魄力、格局与谋略。改革能否抓住实质（也就是大家所关心的、最在意的、改革所触及到的利益）以及能否应对转折阶段的问题表征（人事败坏、财政困难和组织离心力）。是在组织制度层面解释与解决变革问题的关键。至于该次改革能够发挥多大效能，则要看蓝图如何化为路线图，路线图怎样成为现实了。改革有没有承继和发扬组织既有的优势：创业时期的艰苦奋斗作风、创造思考能力、进取精神、团结状态；成长时期的稳定持重作风、规范约束能力、向上精神、合作状态；鼎盛时段的宏伟大器格局、开拓进取能力、宽容精神、和谐状态。能不能在取得很大成就的基础上，向组织本身业已滋生的、不合时宜的组织文化挑战，在传承中予以更新，进而对已然凝固、沉沦的习气有所调适，以增强组织对环境变化应有的调适能力，是这一阶段组织文化的功能逻辑。

第五阶段，衰落灭亡阶段。组织的生命周期走到尽头时，其内外部环境都已经险恶至极，组织已无法有效应对环境所带来的危机，内忧与外患已经发展到令人捉襟见肘、穷于应付的地步，组织面临

着完全崩溃的压力。当组织尚有药可医时，经领导者采取措施后可以争取稍长的存活机会；但一旦病入膏肓，即使领导再有担当、再能作为，其实也已回春乏术。除了最高领导者应承担的责任之外，组织人事已经彻底腐烂。“君非君，臣非臣”，领导和员工关系持续紧张，人事权或被异化、或被权势人物把持，既有人事管理机制已然起不到任何激励、保健作用，人才或归于山林中、或走向对立面、或得不到适当任用，总之，体制内人事管理已然万劫不复。组织制度也已经漏洞百出，积重难返，结构僵化、制度失灵、行为走形，在物化形态上组织也已到了崩溃的边缘。管理层已经不再将“东家”放在眼里；地方势力已经做到不再听从“总公司”的号令，整个集团组织已经陷入分崩离析的境地。经过几代人建立、积淀、凝结的组织文化，此时也受到了前所未有的冲击。每当组织到了覆亡的边缘，其原来的组织文化开始模糊，逐渐失去勾勒愿景、凝聚人心、激发斗志、强化信念的功效，甚至连符号意义都荡然无存。不仅组织的目标群体不把组织的存在当回事，就是组织成员乃至高层管理者也不再把组织文化当回事。原来统一、和谐的组织，面临着四分五裂的危险。与此同时，组织的竞争对手，纷纷利用组织衰落阶段的缺点弊端，加大宣传攻势，利用宣传来瓦解组织存在的合法性基础，瓜分、蚕食该组织原来的势力范围。质言之，文化上的衰落既是组织衰落的先声，同时也是组织衰落的结果。在这诸多因素的共同作用下，组织也就无可避免地走向了灭亡。



冯成平简介（前）

文化商人，管理治国论坛坛主，曾用名冯成略，湖北恩施土家族人，曾在新闻界、体育界、科研机构、企业等部门供职。

是红色管理、黄色管理、蓝色管理、管理治国理念的倡导者、探索者。参与：全民健身、和平颂、企业文化、学习型社会等大型社会活动的策划组织和实施；《同舟共济》、《体育法》等影视作品的策划与实施；《落日的辉煌》、《丰碑》、《看奥运》、《毛泽东读书集成》、《奥林匹克宣言》、《中华民族文化寻根之旅》等作品的策划出版。

E-mail: fengchenglue@126.com

白少飞简介（后）

河北省南和县人。中国社会科学院研究生院政治学理论专业硕士研究生毕业。现就职于北京商务中心区管理委员会。曾参与中国基层民主政治建设研究课题组，合著有《城市基层权力重组社区建设探论》。发表《行政社会化的理念与路径》、《当代中国行政改革的原则趋向分析》、《民主的逻辑》等学术论文。近期研究领域：历史与管理、政府与社会、政治与生活等。