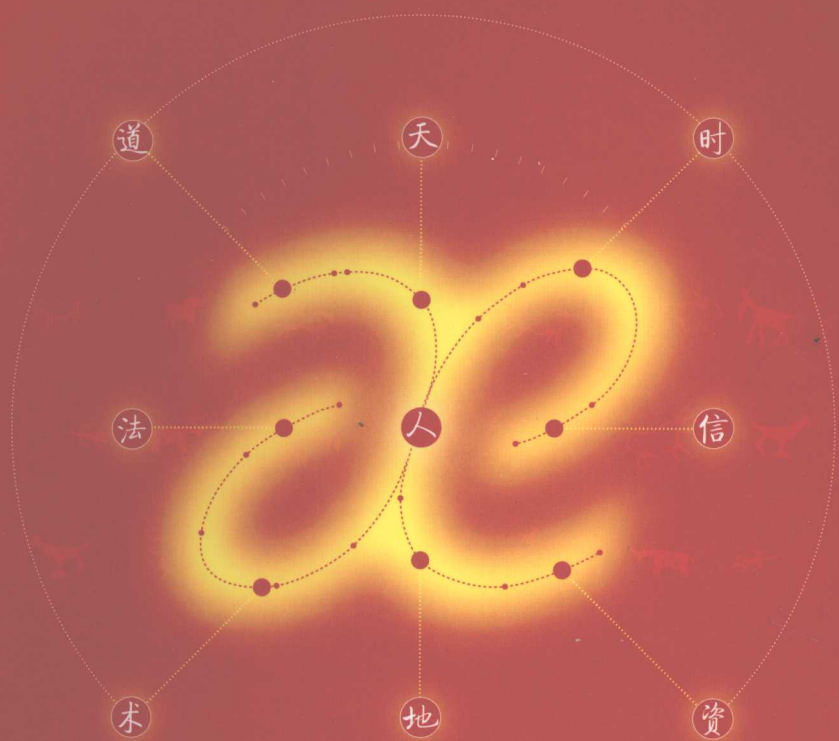




蝶图腾

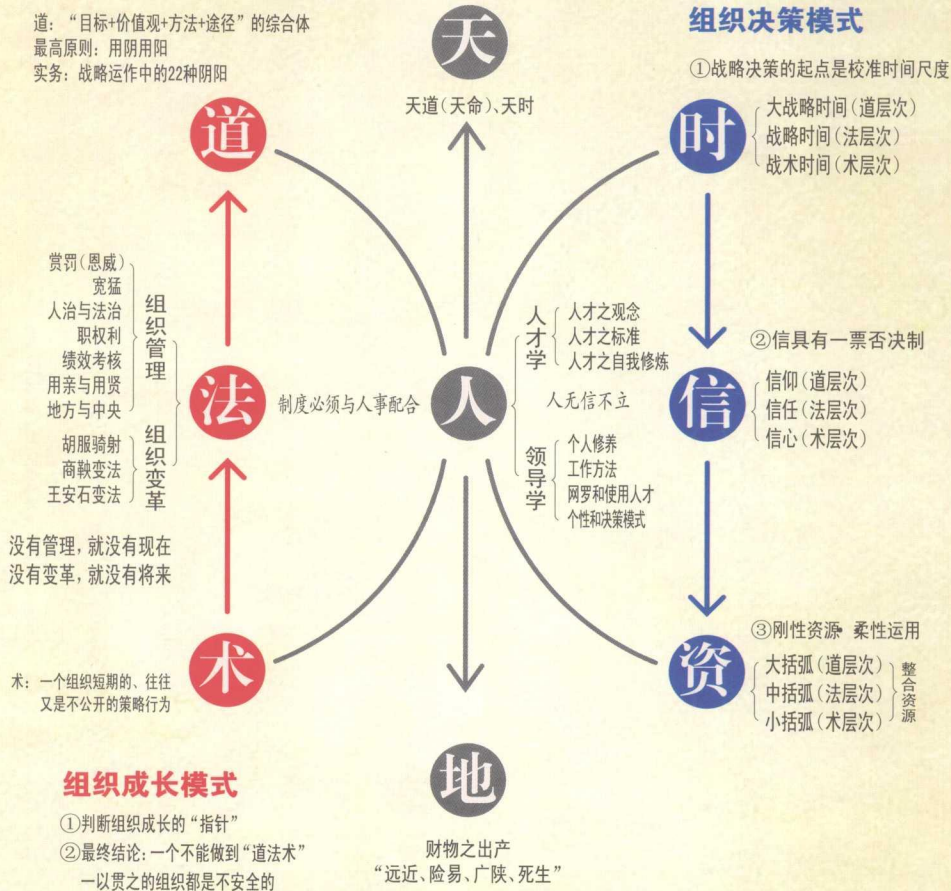
中国式公司成长战略

理顺阴阳 / 打通经络 / 霹雳手段 / 风生水起
中国数千年历史之战略管理经验历历在目

丁千城 / 著

凤凰出版传媒集团
江苏人民出版社

◎ 蝴蝶模型综合图 ◎



“成长”与“决策”的互动

前言

从历史中寻找组织“成长”的前世今生

通过中国历史来研究一个组织的成长战略、竞争战略是我感兴趣的方向。

这一想法源于我看到的一个材料：以“竞争战略三部曲”闻名全球的迈克尔·波特教授访问台湾期间，在一次论坛上，宏碁董事长施振荣指出：被忽视的价值观、软件建设，才是竞争力的关键。记得施先生还说过这样的话：战略就是用长期的观点来算总账。我认为施先生提供了一种东方思维的视角，就这种视角来说，迈克尔·波特单纯的产业视角就显得有点“狭隘”了。还有一个特别不同的背景是，施先生是企业家，如果超越“学术”回到“常识”的层面，一个企业家经营一家公司必然会遇到“产业”以外的种种无法回避的现实问题，比如人的问题、企业文化的问题、资源整合的问题、制度的问题、策划性运作的问题、接班人的问题等等。企业家必须在像地平线一样广阔的丛林中直面这些问题，勾画他们的战略地图，做出他们必须做出的选择。

我开始用战略视角重新研读历史。

研读的结果是“喜忧”参半。喜的是中国历史似乎提供了比我想要的多得多的“经验和材料”，完全有可能归纳出一种“致广大、尽精微”的战略地图，既能在宏观层面进行清晰的把握，又能在微观层面提供具体操作的指南；忧的是我快要被“经验和材料”淹没了。为《资治通鉴》作注的胡三省说：“《通鉴》不特记治乱之迹而已，至于礼乐、历数、天文、地理、尤致其详。读者如饮河之鼠，各充其量而已。”具体来说，我必须有一种合适的方法、标准、模型框架来归纳和整理我想要的材料，否则我就没有办法让《史记》和《资治通

鉴》为我所用。

焦虑在蔓延。某一天,我忽然觉得鲁迅“把喝咖啡的时间都用来看书”其实也算不了什么,喝咖啡和读书应该是可以同时进行的。

幸运的是,不久我发现了“蝴蝶模型”。“蝴蝶模型”像是汪洋中的一条船,有了它,我想感觉自己跟所有历史上具有战略思维的人物稍稍接近了,有时甚至有一点同舟共济的幻觉,我似乎感觉到他们的“体温”。

先秦百家争鸣、百花齐放,是一个大量生产思想的时代,而后世更多只是思想的研究和运用。从这个意义上来说,中国智慧实发轫和成就于先秦时期。

周朝至秦朝这一段历史,可以笼统地作一表述:周武王(西周)伐纣(商纣王),牧野之战,参战的诸侯国有 800 个。其后周幽王“烽火戏诸侯”,历史进入春秋(东周),春秋五霸(齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄王、吴王阖闾)更迭,直至战国七雄(秦、韩、赵、魏、燕、齐、楚),再其后地处西方的秦国灭东方六国统一天下。这是诸侯国争斗、兼并,最后定天下于一尊的一部竞争战略史。从时间上来说,周武王元年是公元前 1027 年,秦统一中国在公元前 221 年,中间相距约 800 年。这 800 年实是中国智慧集中发生、展示、实践的一个大区间。

“中国智慧”作为一个巨大的存在,较为彻底地了解它有现实的难度,比如典籍多出于 2000 多年前,文字古奥。但一旦深入进去,即便是“如鼠饮河”式地了解与“占有”,也顿感自己数典忘祖之罪不浅!随着本书写作的展开,我的赎罪意识也一点点强烈起来。

因为了解的不易,“中国智慧”迄今仍是一个模糊的概念。我们在使用“中国智慧”这种说法的时候,“尺度和结构”是混乱的:

- 比如民间可能把中国智慧等同于一个人有心计、有心眼;
- 比如有人认为“三十六计”是中国智慧的精华。如果真是这样的话,那么大多数中国人应该都是较为深入地理解了中国智慧的,因为“三十六计”中的大部分以俗语、成语的形式为大多数中国人耳熟能详;
- 比如有人以为“厚黑学”是可以清晰把握的中国智慧的精华,但《厚黑学》可能只是李宗吾先生的戏谑之作;
- 比如日本现代企业制度(即株式会社)的创始人涩泽荣一认为《论

语》是“工商之本”，并一直将《论语》奉为“商业圣经”。

- 比如孙子兵法的巨大的国际性声誉。据说叱咤风云的拿破仑在兵败滑铁卢之后，偶然得见《孙子兵法》，曾无限感慨地说：“如果 20 年前能见到《孙子兵法》，历史将会是另外一个结局。”又有文章说：在 1990 年的海湾战争中，美国军队将《孙子兵法》配备到人手一册，用来武装美国海军陆战队将官，以至一时形成“一位看不见的中国人指挥美国人取得海湾战争的胜利”的舆论。这一类传说不知道是不是真的（或者事实是真的，背景则暧昧不明），不过即使是假的也不要紧，因为《孙子兵法》像金刚石一样很难毁誉。

- 比如柯林斯在《基业长青》中用“阴阳太极图”表述他对高瞻远瞩公司的发现：

在本书以下部分，我们会持续运用中国二元哲学里的阴阳太极图。我们特意选择这个象征符号代表高瞻远瞩公司的一个关键要素。这些公司不用我们所谓的“非此即彼”来框限自己——那是一种不能轻易接受矛盾的理性观点，认定两种表面冲突的力量或理念不能同时并存。

成语“自相矛盾”是 2000 多年前中国法家集大成者韩非子的发明。看《基业长青》中有关这一部分的分析，我想起国学大师钱穆讲过的一个意思：中国的事情，一个外国人怎么搞得清。可是中国的“阴阳太极图”堂而皇之地成了韩国国旗的图案，想起来是一件很让人可惜的事。“阴阳太极图”对于大多数中国人来说只是一个不甚了解的神秘符号而已。

所有以上列举的关于“中国智慧”的理解和使用都是在不同的“尺度”上展开的。廓清这些尺度并找到不同尺度之间相互配合的“结构”是我努力的一个方向。中国悠久的历史为这种努力提供了可能。儒家学派的叔孙通为汉高帝刘邦制“礼”，司马光批判叔孙通“徒窃礼之糠粃，以依世、谐俗、取宠而已”。假如把“礼”比做一粒稻谷，司马光批评叔孙通只是撷取了稻谷外面的“糠”，而把“米”遗漏掉了。当然，只有“米”才是稻谷的精华，是人的粮食，而“糠”只是一种鸡饲料。

我们看一下当时的情况：

前 201 年，汉高帝刘邦全部除去秦朝烦琐的礼仪，力求礼仪简单易行。

群臣饮酒争功,喝得酩酊大醉,有人就胡喊狂呼,拔剑乱砍殿柱,高帝渐渐产生了反感(刘邦当上皇帝了,但是当年浴血奋战的哥儿们并不知道应该如何来“尊敬”他)。

叔孙通劝刘邦说:“那班儒生,很难和他们攻取天下,但可以与他们保守成业坐天下。我愿意去征召鲁地(孔子家乡)儒生,来同我的弟子们一起制定臣子朝见君主的礼仪。”

刘邦说:“不会挺烦难吧?”

叔孙通说:“礼制是根据时代、人情的变化对人的言行所确定的规范(有点像 CI 中的 BI)。我想稍微采用一些古代礼制,与秦朝仪法搀杂在一起制定出来。”

刘邦说:“可以试着去做,但要使礼仪容易被人了解,要根据所能做到的去制定它。”^①

儒家擅长“制礼作乐”,这些东西在大竞争年代没有什么用,但现在刘邦一统天下以后,儒家时来运转了。上述引文中有一点很引人注目,刘邦这个人非常“务实”,用现在的时髦话来说,就是对执行非常重视。他要求尽量简单,执行起来容易。儒家很容易把这些事情搞过头,搞成繁文缛节,刘邦对这一点是有所警惕的。

我们再看一下叔孙通“制礼”的实施情况:

第二年,长乐宫(在今西安)落成,诸侯、群臣前来参加朝贺典礼。仪式在天亮前开始,谒者(皇家礼宾官)按次序将所有人员引入大殿,排列在东、西两个方向,侍卫官有的在殿下台阶两旁站立,有的排列在殿中,都手握兵器,竖立旗帜。

汉高帝刘邦乘坐辇车出来,众官员传呼警戒,引导诸侯王以下至六百石级(官员年薪级别)的官员依次序朝拜皇帝,无不震恐肃敬。到典礼仪式完毕,又置备正式酒宴。众官员陪坐的,都俯伏垂首,按官位高低给皇帝敬酒祝福。连敬九次,谒者宣告“宴饮结束”。御史(监察官)检查礼仪规则,凡遇不遵照礼仪规则的人就将他领出去。从朝贺典礼开始直到结束,没有出现大声喧哗、不合礼节的人。刘邦高兴地说:“我今天才知道皇帝的尊贵啊!”便授任叔

^① 若无特殊说明,本书所译相关历史文献参见司马光《资治通鉴》、司马迁《史记》。对《资治通鉴》的解读,部分参考了柏杨的翻译和注释。

孙通为太常(祭祀部长),赏赐黄金五百斤。

叔孙通“制礼”让刘邦找到了感觉,过了瘾。叔孙通自己也既升了官,又发了财。但 1200 年后的司马光就此提出严厉的批评:

礼的功能太大了!

用到个人身上,动与静就有了规范,行为就会完备无缺;

用到家事上,内与外就井然有序,九族之间就会和睦融洽;

用到乡里,长幼就有了伦理,风俗教化就会美好清明;

用到封国,君臣就尊卑有序,政令统治就会成功稳定;

用到天下,诸侯就归顺,法制就会整肃严明。

难道仅仅只是用在宴会仪式之上、门户庭院之间维持秩序吗?!

就汉高帝刘邦的明智通达来说,他可以聆听陆贾(著《新语》)关于“以文治巩固政权”的进言而加以称赞,目睹叔孙通所定尊崇君主的礼仪而发声感叹,但是他所以终究不能与夏、商、周三代圣明君王并列,就错在他不肯学习啊。在那个时候,如果能得到大儒来辅佐他,他的功勋又怎会在这一步便止住了呢?

可惜啊,叔孙通的器度太小了!他不过是窃取了礼制中秕糠般无用的东西,借以依附时世、迎合风俗、求取宠幸罢了,这样便使先代君王所建立的礼制沦没,以至于到了今天这个地步,难道不令人沉痛吗?

司马光和叔孙通同是儒家学派人物。当然司马光以及同时代的苏东坡这些人都看不起叔孙通,戏称他为“死鬼”。就我来看,叔孙通所行者“小”,司马光所论者“大”;叔孙通操作性强,司马光理论性强;叔孙通务实,司马光务虚。

回到上述“中国智慧”的话题。如果我们对中国智慧仅仅作“叔孙通式”的理解和实践,那么我们只是撷取了中国智慧的“秕糠”,我们将看不到中国智慧“宏大与尊严”的本来面目;如果我们对中国智慧仅仅作“司马光式”的景仰和赞叹,那么我们就有可能对中国智慧顶礼膜拜,但最终不得其门而入,只好“敬而远之”。

中国历史最丰富地展示了众多组织首先是成长,然后在残酷的竞争中进一步成长,有的“从优秀到卓越”,有的陷于万劫不复的深渊。“成长”和“竞争”是本书最重要的两个关键词。推本溯源,自有人类之创始,则竞争即无处

不在;而未有人类之前,动物界之竞争也早已有之;即使如植物界,尚有顶端优势之竞争规律。而成长和竞争除却“本能”之趋向外,和“战略”相结合,则是人类社会之大景观、大智慧、大创造。

2007年8月6日出版的美国《商业周刊》推出最新“全球品牌100强”榜单,可口可乐、微软、IBM、GE和诺基亚名列前5位。全球品牌100强中共有52个美国品牌,10个德国品牌,9个法国品牌,8个日本品牌,6个英国品牌,4个瑞士品牌,3个韩国品牌,2个意大利品牌,2个荷兰品牌,芬兰、西班牙、百慕大和瑞典各有1个品牌。与往年一样,今年仍然没有中国品牌入围全球最佳品牌100强。

如今,各式榜单纷纭庞杂,时而掀起轩然大波。但“全球品牌100强”榜单对中国企业来说就像是一个遥远的梦。中国现阶段,市场经济取代计划经济已有30年,造就能进入“全球品牌100强”的中国企业,是眼前一代企业家和下一代企业家的当然使命。时间在慢慢流逝,再过70年,中国新时期的市场经济将有100年的历史,但市场经济有100年的历史,并不一定能保证中国出现真正意义上的“百年企业”。“百年”是一个而悠远的时间跨度,它意味着囊括了几代人的人生。“百年企业”绝不等同于一次营销行为的成功,不同于一款必然速朽的产品较长时间的畅销,不同于一个企业所有者恰巧在人才市场邂逅了一个惺惺相惜的职业经理人,但所有这一切又是百年企业成功的关键节点和必要条件。

迈克尔·波特的研究至少给了我两点启示:

- 按照西方的研究方法尽量清楚地界定研究的“边界”,否则有可能变成空泛的议论;
- 要建立较为完整的理论模型,否则有可能蜕变成一个平淡无奇的讲历史故事的饶舌客。

同时我又认为迈克尔·波特有两点不足:

- “战略研究必须以历史经验为基础”(钮先钟:《历史与战略》),而“竞争三部曲”对历史的考察显然较为稀薄;
- 迈克尔·波特的模型只关注竞争的某一维度(产业),而对竞争战略所必需的其它要素视而不见。正是在此意义上,我把波特教授的模型称为“战略技术模型”。

综上所述,我的研究将遵循以下原则:

- 从组织成长战略·竞争战略的视角来研读历史。中国虽然有非常发达的史学,但并没有专门的企业史。如果把企业看成是一种组织,而以组织成长和竞争作为研究的主体,那么中国历史典籍就有可能提供取之不尽的材料。

- 建立“完整”的战略模型,包含施振荣先生讲到的价值观和软件建设等要素以及其它更多的内容。实际上,《孙子》十三篇中的第一篇《始计》一开始就提供了一个“五力模型”:故经之以五事,校之以计而索其情:一曰“道”,二曰“天”,三曰“地”,四曰“将”,五曰“法”。不过孙子是兵家,我们还需要寻找更宽广的视角。

- 更多地把以上研究落实到现代企业的成长战略和竞争战略中去,但无需削足适履,智者自可心会。

高盛证券经济研究所“九十九号报告·2003年10月”预言:2050年,世界经济强权会剧烈洗牌,新六大经济体的面孔将变成:中国、美国、印度、日本、巴西、俄国。中国在未来2年超过德国,在11年后超过日本,在2041年将取代美国,成为世界第一大经济体。(台湾《商业周刊》2005.2.28-2005.3.6)

1986年,一代史学大师钱穆先生92岁生辰那天在素书楼讲最后一课,对学生赠言:“你是中国人,不要忘记了中国!”钱穆晚年的最后一篇文章,是临终前三月口授,由夫人记录整理而成的,表达了他对中国文化的最终信念。他对儒家“天人合一”这一最高命题专一玩味并因自己最终“彻悟”而感到“快慰”。这是他的晚年定论和临终遗言。他生前多次指出:“天人合一是中国文化的最高信仰,文化与自然合一则是中国文化的终极理想。”(参见郭齐勇编撰:《钱穆先生小传》)

我“相信”高盛作出了准确无比的预言,而不仅仅是为“中国威胁论”提供口实。

我更“相信”钱穆先生的最高信仰是中国崛起不可或缺的元素。

目 录

前言 从历史中寻找组织“成长”的前世今生	(1)
----------------------------	-----

第一篇 蝴蝶模型

组织成长的使命:由蛹化蝶	(2)
--------------------	-----

“蝴蝶模型”解密组织成长战略	(5)
----------------------	-----

【蝶身】“天、地、人”三才	(6)
---------------------	-----

一、“天”	(6)
-------------	-----

《孙子兵法》“五力模型”是蝴蝶模型的一个特例	(12)
------------------------------	------

二、“地”	(12)
-------------	------

根本之地:曹操、华为、可口可乐	(14)
-----------------------	------

三、动力枢纽:“人”	(16)
------------------	------

1. 人才学:越是高层人才,越需要个案处理	(17)
-----------------------------	------

2. 领导学:越是高级别的领导人越应该是“中医”	(19)
--------------------------------	------

“天地人”之综合观念:找回“《易经》式童心”	(20)
------------------------------	------

【左翼】“道、法、术”螺旋式上升的组织成长模式	(24)
-------------------------------	------

一、术:谋略、权术	(24)
-----------------	------

二、法:组织管理与变革的制度设计	(26)
------------------------	------

三、道:“目标+理念(价值观)+方法+途径”的一个综合体	(29)
------------------------------------	------

【右翼】“时、信、资”按顺序向下推移的战略决策模式	(31)
---------------------------------	------

一、战略决策的逻辑起点首先在于校准“时间尺度”	(32)
二、“信”具有一票否决制	(35)
三、资源整合的最高境界是“无所不包”	(42)

第二篇 人是万物的尺度

第一章 人才学	(51)
一、人才之观念	(51)
魏国人才的大量流失,导致魏国不可遏制地衰落下去	(51)
不能识别人才的领导者,一定会感叹没有人才	(52)
真正伟大的领导者,在人才问题上能够做到“无惑”	(54)
二、人才之标准	(56)
理想主义的司马光:德才兼备论	(56)
实用主义的曹操:唯才是举	(57)
“人才标准”理论与实务的矛盾	(57)
领导者的责任:让人从“无用”到“有用”,从“小用”到“大用”	(59)
三、人才标准的具体展开	(60)
宰相的职责是什么?	(60)
最高领导者必须是“中医”,而不能是“西医”	(61)
李克识人大法:如何全面考察高级别人才?	(63)
为什么白居易《长恨歌》是轻浮之作?	(64)
唐玄宗李隆基的宰相序列	(65)
多姿多彩的“君臣格局”	(66)
司马穰苴为将的“三忘”原则	(67)
孙子论为将之“体”·吴子论为将之“用”	(69)
古今为将之祸没有比“纸上谈兵”的赵括更大的了	(70)
四、人才的自我修炼	(72)
追随者必须改善“向上沟通”的技巧	(72)
组织人事“横向配合”(一):将相和	(75)
组织人事“横向配合”(二):相相和	(77)
组织人事“横向配合”(三):将将和	(82)
“对人负责制”与“对事负责制”最终造成不同的组织效率	(83)
学会“自省”,一个人就找到了进步的根本动力	(85)

第二章 领导学	(88)
一、领导人的个人修养	(88)
隋炀帝杨广“生性不喜欢别人进谏”	(88)
唐太宗明白无误地对魏征说:我怕你!	(90)
春秋五霸之一的楚庄王何以能“问鼎中原”?	(94)
任何伟大的组织都有“国土”级别的人物	(96)
“国土”之一种:方正之士	(98)
辅助齐桓公成为“春秋首霸”的管仲富可敌国	(99)
两种完全不同的皇室教育	(99)
二、领导人的工作方法	(102)
柳宗元《梓人传》是领导人工作方法的最佳说明	(102)
诸葛亮做宰相的“毛病”	(103)
谁不知不觉中成了公司的“绊脚石”?	(104)
能不能实行“粗线条”的工作方式是有条件的	(105)
失败领导人的典型案例:梁武帝萧衍	(107)
三、网罗和使用人才	(111)
东汉末年许氏兄弟的“人力资源月度排行榜”	(111)
高孝基为唐朝发掘了两位名相:房玄龄、杜如晦	(112)
前无古人,后无来者的超级伯乐:鲍叔牙	(114)
厘定“人才的尺度”,是识别与使用人才的关键	(116)
周朝、汉朝与魏晋选拔人才制度的一个简单比较	(123)
《庄子》测评人才的办法:“九征”	(124)
如何驾驭人才?	(133)
人才驾驭的真实情境:司马昭对钟会“既防又用”	(134)
“又用又防”(一):防止把人才用在不合适的“尺度”上	(137)
“又用又防”(二):防止把人才用在不合适的“维度”上	(137)
“又用又防”(三):容忍、保全人才	(139)
四、领导人的个性和决策模式	(141)
两种决策模式:深谋远虑式/条件反射式	(142)
“条件反射式”决策模式的典型代表:楚怀王	(142)
智伯的头骨何以被赵无恤做了尿壶?	(146)
马援来访:(洛阳)刘秀 VS(成都)公孙述	(148)

公孙述、公孙瓒需要放松“紧张的灵魂”，放开“紧缩的心灵” ...	(150)
官渡之战前夕：“十胜十败”策略检查表	(151)
绝大多数领导人都是“中人”	(154)
汉元帝执迷不悟，害得易经专家京房送了命	(156)
刘渊努力使自己成为文武全才	(158)
刘邦的战略思维能力远远比不上石勒	(159)

第三篇 组织成长模式

第一章 “术”是一种草根智慧	(166)
伯乐效应	(166)
“术”有时指向黑暗深处	(166)
对“信息”尤其是“信息不对称”的操控	(168)
信息操控的综合案例：田单复齐	(176)
信息探测术：如何挖掘真实的信息？	(180)
“履霜坚冰至”中的战略信息：从现在看到将来	(181)
鸵鸟式领导人：抗拒真实信息	(183)
第二章 没有治理，就没有现在；没有变革，就没有将来	(187)
一、组织治理	(188)
中国古代法之观念：从诸葛亮开始	(188)
1. 赏罚（恩威）	(194)
君主最重要的两种权柄	(194)
赏罚实务（一）：晋文公精通“赏”的艺术	(195)
赏罚实务（二）：汉初功臣，刘邦列萧何为第一	(196)
赏罚实务（三）：忠诚与功绩哪一个更重要？	(198)
赏罚实务（四）：赏“富”与赏“贵”大不同	(200)
赏罚实务（五）：赏“官”与赏“爵”大不同	(202)
赏罚实务（六）：竞争视角中的恩威	(204)
对立统一观点：恩就是威，威就是恩	(206)
2. 宽猛	(206)
用宽、用猛的“观念问题”	(206)

宽猛政策判断(一):用宽还是用猛,跟一个组织的治与乱密切相关	(207)
“一以贯之”是中国文化的精髓	(207)
宽猛政策判断(二):用宽还是用猛,跟领导者“德”之深浅紧密相关	(208)
只能“用猛”的领导者会留下巨大的权力真空	(209)
宽猛政策判断(三):用宽还是用猛,要因人制宜、因地制宜 ...	(211)
用宽、用猛的“结构问题”	(215)
用宽、用猛的“时机问题”	(218)
3. 人治与法治	(219)
“犯法”与“乱法”大不同	(219)
一向为中国人津津乐道的“大义灭亲”	(220)
“法”与“礼”双轨制:律设大法,礼顺人情	(220)
“法”不严,则必然诱人犯罪,为“潜规则”大开方便之门 ...	(221)
越是有才能、处高位的人越是要用法律加以约束	(223)
“租房客心理”导致疯狂坏法	(224)
护法之枢纽:“向理性屈服”	(225)
“人治”的极限:人际关系事实上成为法律准绳	(227)
4. 职权利	(231)
主观意愿和客观效果完全背离,就需要在制度上加以检讨	(231)
“职”是责任,“权”是环境,“利”是驱动力	(234)
5. 绩效考核	(235)
绩效考核就是要“以功举贤”	(235)
绩效考核不能单独成事,而要把它放在一个大系统中加以考虑	(236)
有效的“领导力”有助于解开“管理过度”的死结	(239)
“蛔虫”与“歪嘴和尚”都缺乏制度创新的动力	(242)
都是“绩效主义”惹的祸	(243)
不可能有一劳永逸的绩效考核制度	(244)
6. 用亲与用贤、地方与中央	(247)
“用亲与用贤”的平衡理想	(247)

“地方与中央”博弈过程中的“渐进式制度创新”	(251)
帝国权力结构图与“反竞争”制度设计	(256)
有的组织像“牙齿”,有的组织像“舌头”	(258)
二、组织变革的目标:壁虎型组织	(260)
一个有能力变革的组织是有“活力”的	(261)
组织变革的最终目标在于“教化和风俗”	(262)
“壁虎型组织”是安全系数最高的组织	(264)
“教化和风俗”的种种表象	(265)
“变法”与“护法”不同:护法执着于现在,变法则面向未来 ...	(267)
1. 单纯军事改革:赵武灵王“胡服骑射”	(268)
并不损害既得利益的改革为什么也困难重重?	(268)
儒家思想窒息了中国人面向未来的改革动力	(270)
2. 由弱变强的神奇之旅:商鞅变法	(273)
20岁的秦孝公和29岁的商鞅,即将奠定秦国的强盛之基 ...	(273)
通过严密的法律制度实施“全面、彻底的竞争导向”	(274)
法家和儒家就像一对父母,法家是“白脸”,儒家是“红脸” ...	(278)
儒家的“品牌基因”和“品牌故事”	(279)
商鞅变法没有人亡政息,遂上升为秦国之“道”	(280)
中国传统史书很难对改革家有一个合理的评价	(281)
3. 不了解王安石变法,大规模公司变革就会显得准备	
不足	(284)
有人捧王安石上天堂,有人贬王安石下地狱	(284)
22岁的变法最高决策者宋神宗举目眼花缭乱	(285)
王安石:大有作为的时机,正在今日!	(286)
司马光并不反对变法,他反对的只是“王安石式的变法” ...	(288)
宋神宗很为难,终于陷入一个怪圈	(292)
王安石与司马光渐行渐远.....	(297)
王安石在人事上越来越孤独	(299)
王安石与司马光都只能做到“行方”,不能做到“思圆”	(304)
第三章 一阴一阳之谓“道”	(308)
“道”的最高原则是“用阴用阳”	(308)

解说“用阴用阳”的 22 种形态	(312)
行道难,难于上青天	(321)
第四章 不能做到“道·法·术”一以贯之的组织都是不安全的 ...	(324)
第四篇 组织决策模式	
第一章 “时”是外因和内因结合的一种契机	(331)
一、区分时间尺度	(331)
“上、中、下”三策往往对应着三种不同的时间尺度	(331)
战略决策的逻辑起点首先在于校准“时间尺度”	(334)
【大战略时间:得道·行道】	(335)
【战略时间:立法·变法】	(336)
【战术时间】	(340)
二、战略准备与战术时机之选择	(342)
反营销的孔子成为最大的营销赢家	(342)
“激进”、“盲动”是深谋远虑的大敌	(347)
第二章 “信”具有一票否决制	(351)
一、“信”在道法术三个层面的展开	(352)
【信仰、信念】	(353)
【信用、诚信】	(354)
【信心】	(355)
二、“信”对战略决策具有一票否决制	(356)
三、退而求其次的种种“立信”制度设计	(357)
第三章 刚性资源,柔性运用	(362)
一、资源整合:大括弧·中括弧·小括弧	(362)
二、刚柔相济:资源的现实和理想	(367)
主要参考书目	(374)

第一篇 蝴蝶模型

不谋万世者，不足谋一时；
不谋全局者，不足谋一域。

——陈澹然：《寤言》