

公司就是朝廷②

设局、入局、破局：组织中人的局生存

吕卓◎主编

在布满
陷阱的公司
丛林中，
你也可以
成为王者。



公司就是朝廷②

吕卓◎主编



图书在版编目(CIP)数据

公司就是朝廷.2 / 吕卓主编. — 杭州: 浙江人民出版社, 2012.9

ISBN 978 - 7 - 213 - 05042 - 8

I. ①公… II. ①吕… III. ①企业管理—组织管理学—通俗读物 IV. ①F272.9 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 180626 号

书 名
作 者
出版发行

公司就是朝廷 2

吕卓 主编

浙江人民出版社

杭州市体育场路 347 号

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址

浙江出版联合集团

<http://www.zjcb.com>

责任编辑

吴晓红

责任校对

姚建国 张谷年

封面设计

柏拉图创意机构

印 刷

北京慧美印刷有限公司

开 本

700mm × 980mm 1/16

印 张

17.5

字 数

250 千字

版 次

2012 年 9 月第 1 版 · 第 1 次印刷

书 号

ISBN 978 - 7 - 213 - 05042 - 8

定 价

32.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

公司就是朝廷2

目 录/CONTENTS

序 /001

■ 第一章 ■

经理人陷阱

长孙无忌盛极而亡：职业经理人“明星化”的悲剧 /006

晁错悲剧出局：公司组织变革的激进者和替罪羊 /024

岳飞悲剧的公司组织行为学解构：背离企业文化、无视公司政治 /041

霍光的功与罪：强势老板缺位下，超级职业经理人的命运样本 /053

李广何以难封：职业经理人的个人英雄主义职场困境 /073

■ 第二章 ■

操盘变革

范仲淹操盘庆历新政：被“党争”摧毁的公司组织变革 /082

王安石操盘北宋公司变法：识用变容四误“操盘力”极度欠缺 /102

张居正操盘明公司组织变革：“铁三角”人事间架定成败 /126

■ 第三章 ■

人事布局

曹操“唯才是举”与曹丕“九品中正”的异曲同工：

公司人才招聘的 Who、Where、How /152

大元公司人才招聘机制考：

一相情愿的偏爱 + 无用人机制匹配 = “花瓶”人才 /157

强势“小弟”贴金：如何平衡关系、捆绑利益 /163

公司组织人才辩证法：“清官”的可恨与“贪官”的可用 /168

靠本事不靠忠诚吃饭？如何用好跳槽临界点低的职业经理人 /173

“公司大账”VS“老板小账” 孙权弃用周谷之误：

不同的人才牌该如何打？ /179

效率极其低下的唐“府兵制”何以存在？

公司组织人事“管理”与“效率”间的平衡 /185

■ 第四章 ■

权力流动

朱元璋、刘秀、赵匡胤安置公司创业元老“山头”的三种解决方案 /192

“强人政治”终结后的公司权力裂变与组织重构：后武则天大唐公司弈局 /198

公司人事制度改革之“大唐版”：科举竞聘的启动和演变 /220

王朝公司的“身边人控制”：“隐权力”打破公司治理结构，反噬组织权力 /243

桓温的“标志性工程”何以几度流产：

目标须“够得着”、适时“止损”、与人“分利” /260

“老当家”交接班：编排剧本不如制度设计 /266

后 记 /271



跟祖宗学管理

熙宁二年（公元 1069 年），王安石被宋神宗拜为宰相，锐行变法。“民不加赋而国用足”，立意何其善；“天变不足惧，人言不足恤，祖宗不足法”，决心何其大。但为何又以失败告终，乃至背负“祸国殃民”的千年骂名？

这个中学历史课本即有详述的典故，已被各种形式和角度演绎、呈现过，历史小说、影视剧集、学术论著，版本众多，不一而足。《公司就是朝廷 2》一书却呈现了一个全新视角：组织变革“操盘手”的能力探讨。“变法”本身无异于一场公司组织变革。举凡变革，都涉及对原有利益格局的调整，作为“操盘手”的王安石有决心有思路，却不善组织协调，短于识人、用人、容人之道，以致同级势不两立，下级执行不力，上级最终“厌之”，组织变革遭全面清算，整个公司乱局纷呈。

再如，岳飞这样一个悲情历史人物，其故事在中国家喻户晓，甚至已被后世演绎得成神成圣。《公司就是朝廷 2》则将其放置在组织行为学的思考框架内，抛开情感、道德因素，解构岳飞之败的原因和过程：一方面，其行事风格与南宋公司企业文化背离；另一方面，其对公司政治的无视、平衡组织关系的一塌糊涂，亦早早埋下了悲剧的种子。

在旧有的认知框架之外，如何获取真正可以镜鉴当下的历史智慧？“公司就是朝廷”系列书在历史大事件、庙堂大人物和当下社会

之间架起了一座便捷的桥梁，打通了时空，让在时间长廊里蜿蜒了两千多年的历史，投射到了“公司社会”这个镜面上。历史在书中变得鲜活，现代公司组织行为也找到了“通用法则”。

只要是人类的组织体系，无论是古代的王朝，还是当下的公司，在权力运作、组织格局、利益制衡、博弈策略、管理机制等方面，都有这种“通用法则”可循。“公司就是朝廷”系列书的编者和作者们，正是从这一原点出发，直抵当下读者最为关切却未曾照面的历史之核。

张维迎曾经说过，管理没有新问题，只是问题的表现形式不同而已。从古到今，凡是有人的地方就有组织，有组织的地方就得有管理。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，调动所有人的积极性，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。

如何“加总”，大有学问。“公司就是朝廷”系列书就如同一套历史与现实相映照的“加总方法论”。

一个有效率的组织，必须协调好权力和利益如何在组织人员之间的分配、流动，如何布局组织架构，如何沟通信息，如何激励每个人出于对自身利益的追求而努力工作最终达至整体组织目标——凡此种种，古人在管理国家的时候早就遇到了，并以军事、政治等皮相栩栩如生地演绎过，个中的显规则、潜规则，也是当下的公司人正在遭遇和可资借鉴的。

组织与人的互动、组织中人与人的互动，这些组织行为学的根本问题，无论时间远近，上至朝廷，下至公司，都无二致。从这个意义上说，“管理”不是舶来品，发掘我们老祖宗的管理智慧，古为今用，推陈出新，善莫大焉。

《南方都市报》每年生产过亿文字、15万张图片，生成8万多个版面。南都人择其内容精华，重新定位、深度挖掘、创意包装，再以“南都图书”的统一品牌抢滩阅读市场，回馈受众更全面、更系统的价值观。南都全媒体集群一向鼓励这样的资源聚合与二次开发。

“公司就是朝廷”系列书即依托《南方都市报》精品版面“公司

社会”，借经济新闻中心采编集体合力，由本书主编吕卓重新梳理、精心汇编而成。《公司就是朝廷》推出以来，其历史与管理相融合的独特定位、可读又富有张力的历史案例让众多读者津津乐道。其所引发的文化界和企业界的极大关注，直接推动了《公司就是朝廷2》的迅速出版。

基于此，相信读者诸君不会后悔买下这本《公司就是朝廷2》，并更有理由期待《公司就是朝廷3》的出版问世。

黄常开

（南方报业传媒集团副总编辑、南都全媒体总裁、《南方都市报》总编辑）

【第一章】

经理人陷阱

长孙无忌盛极而亡：职业经理人“明星化”的悲剧

晁错悲剧出局：公司组织变革的激进者和替罪羊

岳飞悲剧的公司组织行为学解构：背离企业文化、无视公司政治

霍光的功与罪：强势老板缺位下，超级职业经理人的命运样本

李广何以难封：职业经理人的个人英雄主义职场困境

导读：

大唐公司初期最拉风的职业经理人，非长孙无忌莫属。众所周知，其是大唐公司的创业元勋、第二任董事长李世民的“心腹股肱”，贞观时期在位多年的高管，又是长孙皇后的亲哥哥、皇三代李治的舅舅，更是李世民钦定的顾命大臣、高宗初年的CEO（首席宰相）。不难想象，一个拥有如此多光环的职业经理人，无论他自觉或不自觉，最后注定是要“明星化”的。然而，职业经理人的“明星化”，对其所在的公司组织和所有者而言，却不见得是件好事；对经理人本身，更可能是一场悲剧。

经理人的“明星化”本身不是个问题，就如同任何球队都必须要有明星球员。关键是，在“明星化”的过程中，要始终明晰界定自身定位，恪守契约精神。

从位极人臣、权倾朝野，到最终身败名裂、人亡政息，长孙无忌不能不令人歔歔扼腕。究其败亡的原因，关键就在于他迷失于那些巨大而耀眼的光环，对职业经理人“明星化”可能导致的悲剧完全缺乏警惕。而这一点，其实是根植于他对自身权力的来源所产生的错判。

再功成名就的职业经理人，都必须恪守公司组织委托代理的契约精神。然而，长孙无忌在“明星化”的过程中，却逐渐背弃了契约精神，破坏了游戏规则。因此，无论他和亲信们建立了一个看上去多么坚固的权力堡垒，它终究是一座沙堡。如果经理人在“明星化”的过程中架空了董事会和大股东的权力，同时对自身的角色定位过分高估，让自己的权力溢出了边界，那就必然会迫使企业所有者对其采取反击行动。

第一节

储君孵化专业户：

长孙无忌的“明星”经理人之路

大唐公司职业经理人长孙无忌的“明星化”之路，是伴随着三次对企业接班人、继承人（储君）的孵化而达至顶峰的。

辅佐李世民“佐命元勋”上位

长孙无忌，字辅机，河南洛阳人，先祖是北魏皇族，本姓拓跋，因“宣力魏室，功最居多……为宗室之长”，故改姓长孙。长孙一族，历代均为北魏重臣，迄于隋朝，依旧门庭显赫。长孙无忌的父亲长孙晟，官居隋朝的右骁卫将军，长年经略突厥，屡建功勋，只可惜英年早逝，于大业五年（609年）病卒。他死后，年少的长孙无忌和妹妹长孙氏便由舅父高士廉收养。

长孙无忌与李世民年纪相仿，自少年时代起便是好友。长孙氏十三岁时嫁给了李世民，长孙无忌和李世民的关系自然又近了一层。大业末年，李世民随李渊于太原起兵，不久攻入关中，长孙无忌当即投奔李世民麾下，从此跟随他南征北战，成了李世民最为倚重的心腹股肱。唐武德九年（626年），长孙无忌与房玄龄、杜如晦等人辅佐李世民发动玄武门之变，诛杀了李建成和李元吉，从李渊手中夺取了皇权。

李世民登基后，作为“佐命元勋”的长孙无忌理所当然地分享了巨大的红利，不仅受封赵国公，获封食邑一千三百户，且官拜尚书右

仆射，成了位极人臣的宰相。此时的长孙无忌，年方而立，便已取得如此骄人的业绩，自然招来了其他职业经理人的羡慕嫉妒恨。很快，就有人给李世民上了道密奏，说长孙无忌“权宠过盛”。可李世民非但不当回事，还把密奏拿给长孙无忌看，说“朕与卿君臣之间，凡事无疑”，旋即又当着文武百官的面，宣称“无忌于朕，实有大功”，并奉劝那些犯红眼病的人不要再离间他和长孙无忌的关系。

当时，作为职业经理人，长孙无忌“自我监控”这根筋还是绷得紧紧的，虽然老板李世民对他寄予了高度信任，可他自己还是“深以盈满为诫”，所以密奏事件一发生，便力辞右仆射之职。此外，他妹妹长孙皇后也是一个恭谨克己、深惧盈满之人，所以也力劝李世民解除长孙的宰相职务。

李世民不得已，只好改任他为“开府仪同三司”。这是个荣誉职位，没有实权，但地位尊贵，相当于公司的高级顾问。在中国历史上，许多功成名就的职业经理人最后都是转型为顾问的，按说也没什么不妥。但是，此时的长孙无忌才三十出头，其辉煌的职业生涯才刚刚开始，因此，无论老板李世民，还是长孙无忌本人，都不可能心甘情愿地让其长期闲置。

果然，贞观七年（633年），李世民欲拜长孙无忌为司空（三公之一），让他重返决策层。长孙无忌又客气地推辞了一番，但李世民坚持说“无忌聪明鉴悟，雅有武略”，“故授此官，无宜多让”。长孙无忌这才半推半就地接受了。

从此，长孙无忌再也没有离开过大唐公司的最高决策层。整个贞观年间，他始终身居宰辅、位列三公，权势日益显赫。与此同时，其子长孙冲又娶了太宗五女长乐公主，族弟长孙诠娶新城公主，族侄长孙曦娶新兴公主，表弟高履行娶东阳公主（皆太宗女），一族中出了一宰相一皇后四驸马，可谓荣宠备至、举世无匹！

也许，正是从这个时候起，长孙无忌内心的自我监控能力开始悄然弱化了。

拥立新君李治全面掌权

贞观十七年（643年），大唐爆发了一场企业继承权之争，太子李承乾与魏王李泰围绕储君之位展开了明争暗斗。在这场夺嫡之争中，李承乾一开始就处于劣势，因为他私行不检，屡屡爆出丑闻，令李世民失望不已。而魏王李泰则是胸有韬略，聪明颖悟，深受李世民宠爱。此外，李泰手下还有一支强大的政治团队，其中既有像宰相刘洎、岑文本这样的高级经理人，也包括房玄龄之子房遗爱、杜如晦之弟杜楚客、柴绍之子柴令武等一帮元勋子弟。因此，李泰的夺嫡呼声一直居高不下。最后，李承乾不得不铤而走险，企图发动政变夺取帝位，可未及动手就被粉碎，旋即被贬为庶民，不久后流放黔州（今四川彭水县）。

太子出局后，朝野上下都认定李泰必将成为他们的新老板，可就在这个时候，年仅十六岁的晋王李治就像一匹黑马突然闯进了人们的视野。而背后力挺李治的人，就是时任司徒（三公之一）的长孙无忌。

长孙无忌为什么不选择年富力强的李泰，反而选择年少无知的李治呢？原因很简单，李泰太过强势了。这一年，李泰已经二十四岁，是一个生活阅历和政治经验都已相对丰富的成年人，拥有自己的一套处世哲学和政治理念，不容易受别人摆布和掌控。而且，可想而知的是，假如由李泰继承皇位，他身边那帮少壮派元勋子弟就成了拥立新君的首功之臣，而像长孙无忌这样的前朝老臣，到时候就只能乖乖地卷铺盖回家。所以，长孙无忌必定要反对李泰。

而长孙无忌之所以坚决拥立李治，正是在于他年龄小，性格柔弱，易于掌控。中国历史上，当一个外戚极力拥护一个幼主继承皇位的时候，毋庸讳言，其目的就是要在日后独掌朝政！

最后，李世民经过一番激烈的思想斗争和利弊权衡，还是接受了长孙无忌的建议，选择了李治，放逐了李泰。李治被立为太子的三天后，长孙无忌便被任命为太子太师，承担起培养企业继承人的重责。一条金光闪闪的“明星经理人”之路，从此就在长孙无忌的脚下铺开了。

贞观二十三年（649年）五月，大唐第二任董事长、一代雄主李

世民在终南山翠微宫溘然长逝。临终前，李世民把长孙无忌和褚遂良（贞观后期重臣、长孙无忌的政治盟友）叫到身边，交代了政治遗嘱，“朕今悉以后事付公辈。太子仁孝，公辈所知，善辅导之！”然后又对太子李治说：“无忌、遂良在，汝勿忧天下！”

李治即位后，唐朝进入了“后贞观时代”，而这个时代，完全可以用长孙无忌的名字来命名。因为，此时的长孙无忌已进拜太尉（三公之首）、同中书门下三品，以顾命大臣和首席宰相的身份统揽朝政，成了大唐公司不折不扣的CEO。史称，长孙无忌和褚遂良“同心辅政，上（李治）亦尊礼二人，恭己以听之”。所谓“恭己以听之”，翻译成白话就是毕恭毕敬、言听计从。由此可见，在永徽年间，长孙无忌不仅完全掌控了大唐公司的经营管理权，而且几乎成了代理董事长，无形中将年轻的老板李治给架空了。

有一件事足以证明这一点。永徽二年（651年），董事长李治号召总公司的管理人员（百官）献言献策，对企业经营提出合理化建议。号召发出后，管理层积极响应，很快就提交了一大堆建议，可李治一一看过去，最后却无语了——他只看到一些大而无当的官样文章，根本看不见一条切中时弊的建议。

李治很郁闷，马上把长孙无忌找来，说：“朕广开言路，命群臣上疏，可为何一直以来上疏虽多，却一无可用？”长孙无忌从容答道：“自从陛下即位以来，政治清明，法律齐备，既无遗漏，更无缺失，所以，那些企图通过进言获得提拔的侥幸之徒，自然是无从置喙。”

这话纯属官腔，乍一听好像很有道理，可细想等于什么都没说。而且，如今长孙无忌一手掌握公司管理权，把经营状况夸成一朵花，与其说是在夸李治，还不如说是在夸他自己。公司现状真的那么完美无瑕，一点毛病没有吗？李治打心眼里不相信。可为什么自己广开言路，却得不到半点真实的信息呢？原因只有一个，自己被长孙无忌屏蔽了。

意识到这一点时，李治大为不悦。他瞥了长孙无忌一眼，说：“朕最近听说，朝廷有关部门在办事的时候，大多讲究人情面子，以致因私害公。不知太尉可有耳闻？”长孙无忌道：“讲面子，讲私交，乃

人之常情，自古难免。若说朝中有人徇私枉法，臣敢断言必无此事；若是小小地收取人情，恐怕连陛下也在所难免。至于某些官员私底下照顾一下亲戚，臣当然不敢说绝无此事。”

李治断然没有想到，长孙无忌居然会面无愧色、坦然自若地承认“收取人情”的合理性与合法性，这在政风清廉的贞观时代是绝对不敢想象的。然而，现在的长孙无忌却敢直言不讳地说出这些话，这意味着什么呢？

这分明意味着，如今的长孙无忌根本没把李治放在眼里。在长孙无忌心目中，李治只是一个永远长不大的外甥、一个永远没有资格独立秉政的少主。换句话说，李治虽然名义上是老板，但充其量就是一个徒有虚名的影子老板，只有明星经理人长孙无忌，才是此刻大唐公司的无冕之王。

操控企业承继，再立太子李忠

永徽三年（652年），以长孙无忌为首的大唐高级管理层集体向李治上书，要求将皇长子李忠确立为公司的继承人。李治莫名其妙。他这年才二十五岁，压根儿没想这么早册立太子。何况，李忠虽是李治的长子，但其生母只是一个卑微的宫女，母子俩向来不被李治宠爱。虽说李忠不久前被不能生育的王皇后认做义子，但这并不能改变他庶出的事实。因此，李治无论如何也不会选他当继承人。

然而，此次上书的阵容却令李治有些发憊——除了长孙无忌外，参与拥立李忠的还有褚遂良、柳奭、韩瑗、于志宁，个个都是当朝宰相，可谓超豪华明星阵容。李治倍感压力，最后不得不点头同意。

李忠被立为太子后，最感得意的人莫过于长孙无忌了。因为太子就是未来的皇帝，谁出面拥立，谁必将长保富贵，这是再简单不过的道理。而且，长孙无忌曾经拥立过李世民，也曾经拥立过李治，如今又拥立李忠，简直就是一个“储君孵化专业户”。这样的职业经理人，显然比企业所有者还牛，他当然有理由得意。

随着李忠顺利入主东宫，长孙无忌也登上了自己职业生涯的巅峰。昔日的自我监控意识早已荡然无存，取而代之的，是越来越严重的自我膨胀。有一次，长孙无忌邀请一帮当朝权贵到家中聚宴。酒过三巡，长孙无忌环顾众人，情不自禁地发表了一番感慨：“无忌不才，幸遇休明之运，因缘宠私，致位上公，人臣之贵，可谓极矣！公视无忌富贵，何与越公（隋朝尚书令、越国公杨素）？”诸位看我今日的富贵，和当初的杨素比起来怎样？继而，长孙无忌又朗声大笑道：“自揣诚不羡越公，所不及越公一而已：越公之贵也老，而无忌之贵也少！”我自认为实在没必要羡慕越公，因为我只有一件事比不上他：越公富贵的时候已经老了，而我富贵的时候比他年轻多了！

这是何等轻薄的嘴脸，何等骄狂的姿态！想当初，太宗李世民曾当面称赞他“善避嫌疑”，“求之古人，亦当无比”。可如今，他却唯恐天下人不知道他有多牛、多拽、多么得意和张狂。