

宫玉振

著

管理的 历史维度

Historical Dimension of
Management



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理的 历史维度

Historical Dimension of
Management

宫玉振

著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的历史维度 / 宫玉振著. —北京: 北京大学出版社, 2016.10
ISBN 978-7-301-27572-6

I. ①管… II. ①宫… III. ①管理学—文集 IV. ①C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 225707 号

- | | |
|-------|--|
| 书 名 | 管理的历史维度
GUANLI DE LISHI WEIDU |
| 著作责任者 | 宫玉振 著 |
| 责任编辑 | 贾米娜 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-27572-6 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社 |
| 电子信箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京中科印刷有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 880 毫米 × 1230 毫米 A5 8.75 印张 195 千字 |
| | 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 42.00 元 |

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

P 序 Preface

自从2004年加入北京大学国家发展研究院之后，我先后为EMBA、MBA和经济学双学位的学生讲授了大国国家发展战略、中国传统文化中的领导力、竞争战略与执行力（与胡大源教授合作）、困境中的决策与领导力（与胡大源教授合作）等课程。2013年以来，又在教学之余，先后应邀为《商业评论》《看历史》《新金融观察》以及“新华网·思客”“腾讯·大家”等杂志、报纸、网站撰写专栏文章。文章都是教学过程中的一些感想，拉拉杂杂写来，几年下来积少成多，竟然也有了十余万字，于是便有了这本《管理的历史维度》。

中国史学有一个很好的传统，就是关注治乱兴衰。用司马迁在《史记·太史公自序》中的话说，是“究天人之际，通古今之变，成一家之言”。应该说，读史最大的好处，大概是可以帮助我们跳出一时一地的思维局限，而从长的历史时段来揭示上到国家、下到企业的组织管理过程中，影响组织兴衰治乱的深层因素，从而可以帮助管理者把握哪些东西是可以持续的，哪些东西只是一时



的喧嚣而已。

收在这本书中的文章，分为“国家发展”“战略决策与执行”“团队打造”以及“领导力”四个部分。这些文章的共同之处在于，都是从历史包括军事史与战争史的角度出发，探讨上述领域中一些不变的主题。这些主题在管理学界其实早就有了无数优秀的研究成果，我所做的工作，仅仅是试图从历史这个特定的维度，来重新审视这些主题，从而为管理者的思考增加一些纵深的感觉而已。这也是这本书的书名“管理的历史维度”的由来。

本书付梓之际，我要衷心感谢《商业评论》的副主编刘雪慰、《看历史》的前主编赵婕、《新金融观察》的主编李香玉、“新华网·思客”的主编李晓云、“腾讯·大家”的编辑赵琼。北京大学出版社的孙晔副社长、陈健主任、贾米娜编辑为本书的出版做了大量的工作，在此一并致谢。当然，本书的问题和不足概由本人负责。

还需要说明的是，这些文章当初是分散发表的，如今辑成一册，同一主题的文章，不免会有个别表述相同之处。为了保留文章的原貌，大多数没有处理，这也是需要读者谅解的。

是为序。

宫玉振

2016年9月

国家发展	001
无法持续的盛世：中国古代国家治理的特殊困境	003
竞争与垄断：历史上中西方不同国家发展机制的形成	007
制度重要还是技术重要：航海时代中西方海上力量的不同命运	011
核心挑战、历史节点、路径依赖：理解国家发展的三个维度	015
古代中国国家发展的地理环境与战略主题	020
国家发展过程中的初始条件与路径依赖：以英法为例	024
政策选择与历史分岔：国家发展路径选择中的偶然性因素	028
无法告别的革命：法国政治历史中的不妥协传统	032
一个阶层的短视：贵族在法国大革命中的角色	036
税收协议、制度安排与政治演进：普鲁士国家的军事化之路	040
自由主义的失败：理解 19 世纪德意志国家发展的一个视角	044
领土扩张下的制度安排：俄国历史上专制传统的形成	048
制度的陷阱：西班牙帝国错失的历史机遇	052
迷失在信仰之中：西班牙衰落的另一视角	056



自西徂东：自由主义在欧洲的传播及命运	060
为什么是日本：西方冲击下中国与日本的不同反应	068
失去的二十年：日本奇迹背后的制度陷阱	072
文明人如何打败野蛮人	076

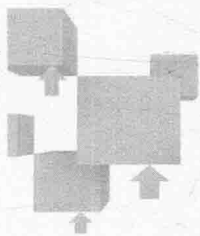
战略决策与执行 081

穆罕默德困境：最优的战略为何反遭放弃	083
加里波利战役：如何成功搞砸一个伟大的战略	087
皮克特式的冲锋：Zune 败于 iPod 的背后	092
施利芬计划：你无法保住一切	097
麦克阿瑟与杜鲁门的终极对决：粉丝并不如你想象得那么靠谱	101
霍去病与马云：MBA 教育有用吗？	106
不幸的李德与幸运的刘亚楼：MBA 什么时候有用	111
四渡赤水：那些伟大决策背后的试错与学习	118
安庆会战：曾国藩的战略定力	122
希特勒的直觉：从独具慧眼到自我毁灭	127
如何复兴衰退的企业：企业振衰起敝四步曲	132

团队打造 141

长征启示录：逆境中你得这样带团队	143
是谁毁掉了张灵甫：一个失败的中国式管理标本	149
制度设计为何重要：湘军团队精神的由来	153

湘军是如何炼成的？曾国藩打造团队的五大要素	157
成吉思汗：帝王级创业的四个必杀技	164
所有的正规军都曾经是游击队：从毛泽东井冈山创业谈起	170
领导力	175
向品格致敬：来自《美国陆军领导力手册：在任何形势下实施领导的技能、策略与方法》的启示	177
曾国藩：中国传统文化中的领导力	190
曾国藩的“拙”式领导力	207
大清模范官员吴文镕之死	226
曾国藩与中国人的历史信仰	236
从曾国藩为官看中国式领导力	243
本土领导力的当代含义	251
一灯照隅，万灯照国：从纵横坐标中寻找中国商道的当代定位	263
此心光明，世界便一同光明	267



管理的历史维度

国家发展

无法持续的盛世： 中国古代国家治理的特殊困境^[1]

中国历史上曾经出现过多次盛世，如文景之治、贞观之治、康乾之治，等等。辉煌的盛世是所有中国人最引以为傲的回忆。然而王朝不断循环的现实表明，中国历史上再伟大的盛世也只能维持一时。那些无法持续的盛世，折射出来的是中国古代国家治理中的特殊困境。

中国古代国家治理的第一个困境，是集体性腐败所导致的王朝政治的周期性紊乱。

秦朝二世而亡的历史表明，统治者对百姓横征暴敛、竭泽而渔，带来的往往是王朝的速亡。因此历史上那些明智的统治者都会以轻徭薄赋、量入为出为基本国策，避免对百姓的搜刮过度。这就是所谓的“仁政”。中国历史上的盛世，往往被认为是实施“仁政”的结果。然而“仁政”的前提是君主与官僚必须进行自我约束，以“明君贤臣”的标准来要求自己，所以明智的统治者一定是强调“为

[1] 本文刊于《看历史》2014年第11期，“新华网·思客”2014年12月10日，《北京日报》2014年12月15日，转载时有修改。



政以德”的。然而在现实的政治中，对于拥有绝对权力的君主来说，道德的约束力永远是有限的。缺乏权力的制约，缺乏高于王权的法律，君主可以随意地剥夺任何人的生命与财产。只要他愿意，没有任何力量能够制止他穷奢极欲、大兴土木。对于官员来说同样如此。尽管官员被要求清正廉明，但道德的自律无法约束官员的逐利冲动，无法防止官场腐败的蔓延，而官场集体性腐败的结果是统治成本的不断上升和治理效率的不断下降，最终使整个社会无法正常运转。以道德的自许始，以腐败的结果终，这个剧情几乎在历代王朝都不断地重复上演。

中国古代国家治理的第二个困境，是人口增长所导致的周期性土地危机，进而导致周期性的社会失序。

土地占有相对平均、百姓可以安居乐业，这是形成盛世的基础，而盛世的结果必然是士民繁庶、人丁兴旺。但是，土地总是相对有限的，盛世所带来的人口增加，必然会带来土地的紧张。再加上禀赋、机会、权力等因素的差异，在社会发展的过程中不可避免地会产生贫富的分化。在土地是主要的社会财富的时代，贫富分化的直接表现形式就是土地向特定人群不断集中。当土地集中由于人口的增加而进一步加剧的时候，越来越多的农民就会失去土地而变成流民，由此产生严重的社会问题，引发社会的失序。为了应对失序的社会，王朝往往就不得不打破过去奉行的轻徭薄赋、量入为出的政策，开始实施强征，而强征又必然会引发更大的社会矛盾，于是每个王朝都挥之不去的噩梦——周期性的农民起义传统便开始形成。动荡与破坏导致王朝更替、人口下

降，人口和土地的矛盾得以缓和。然而也就是在这一过程中，旧王朝的鼎盛最终成为追忆，人们开始在新的王朝中期盼着又一轮盛世的出现。

中国古代国家治理的第三个困境，是承平日久所导致的军事力量的周期性衰败。

几乎所有新的王朝都是依靠武力来建立的，军队是历代王朝维持统治的基础。然而一旦盛世来临，暗淡了刀光剑影、远去了鼓角铮鸣，军队战斗力的维系便会面临巨大的挑战，出现所谓的武备渐弛。更重要的是，历代王朝出于控制军队的需要，往往会采取“以文制武”的策略，把军事力量纳入庞大的官僚体系之中，其结果是导致军事力量本身的官僚化，而这又会进一步导致军队体制的僵化与内部管理的腐败化，从而使军队一步步丧失战斗力，由此历代王朝的军事力量也就很难摆脱周期性衰败的宿命。如明代的军队在明初的时候有相当强的战斗力，然而到正统年间已经“手不习攻伐击刺之法，足不习坐作进退之宜，目不识旗帜之色，耳不闻金鼓之声”（刘定之：《建言边务十事疏》，《明经世文编》卷四十八），到崇祯年间更是“矢折刀缺，闻炮声掩耳，马未驰辄堕”（熊廷弼：《严敕各镇精选援兵疏》，《筹辽硕画》卷三十），以至于“举天下之兵，不足以任战守”（《明史》卷二百五十二，《王章传》）。八旗军在清初号称“劲旅”，然而入关之后，随着战事的减少，军队的战斗力迅速下降，其衰败在康熙年间平定三藩之乱时已经充分暴露出来，乾隆年间更是出现了检阅时“射箭，箭虚发；驰马，人堕地”（《清仁宗实录》卷三十八）的可笑场面。八旗军衰败之后，绿营成为清政



府维持统治所依赖的武装力量，然而随着时间的推移，绿营也日趋衰败，到了道光年间的鸦片战争和咸丰年间的太平天国起义时，身为国家正规军的绿营已经是不堪一用了。军事力量的衰败导致的是统治者失去应对内忧外患的基本能力，一旦社会出现大的动荡，盛世外强中干的真相就会一下子暴露出来，王朝也就会随之进入一个新的循环周期。

竞争与垄断： 历史上中西方不同国家发展机制的形成^[1]

加州学派的代表人物之一、著名华裔史学家王国斌先生在比较中西国家发展的不同时曾说：“欧洲从未丧失其多国体系，而中国则未能真正经历过永久的分裂。”

欧洲的文明，从一开始便表现出其分裂性。这一点在古希腊时期就已经非常明显。希腊文明发展出来的是城邦体系，而城邦体系的根本精神，用顾准的话来说，“是完全的主权和完全的独立”。城邦之间根深蒂固的排他性，使得希腊无法走上政治统一的道路，并最终倾覆了本来就并不稳固的雅典同盟。城邦体系虽然后来遭到毁灭，但政治地理的分裂与冲突这一特点，却被此后的西方文明继承了下来，成为西方文明的一个重要的“基因”。西方世界并非没有发展出帝国体系，然而在以分裂为政治地理深层结构的西方世界中，几乎所有帝国的基础都是不稳固的，一旦崩溃，即难以再生。罗马帝国崩溃以后，西方文明即分裂为无数的中世纪封建国家。近代民族国家的出现进一步强化了西方世界内部的冲突与敌对。因此，政治地理的分裂，是西方世界体系的常态；多元政治实体——希腊罗

[1] 本文刊于《看历史》2013年第7期。

马时代的城邦国家、中世纪的封建国家、近代的民族国家——之间的竞争与冲突，是西方历史的主题。

我们可以把这样一种体系称为竞争性体系。在这样一个优胜劣汰的竞争性体系中，任何一个政治实体要想生存和发展，就必须积极寻找有利于自己的变动。那些可能会使自己的实力得以发展，从而有利于压倒对手、打破既有竞争格局的变革和力量，总是受欢迎的，而商业和军事总是社会中最活跃的力量。由此在欧洲国家内部形成了一种影响深远的机制，那就是商业—军事的一体化，商业力量与军事力量结合起来，成为西方国家发展的基本动力机制：一方面，商业扩张向军事力量提出了要求，并为军事力量的发展提供了经济上的支持；另一方面，军事力量反过来又促进了商业的扩张，从而形成了商业扩张与军事发展之间不断自我循环的关系。商业扩张与军事发展之间的这种关系，是理解西方近代文明的关键。西方学者麦尼尔指出，由于军事—商业复合体的形成，“地球上没有其他任何一个地区像欧洲国家那样有效地维持自己的军队。除欧洲以外，也没有一个地方的武装部队掌握在同情或十分关心商人盈利的人手中。”商业和军事成为西方近代以来国家发展的基本力量，这就使得近代以来的西方国家发展表现出了极大的活力，出现了一系列的变革与创新，最后完成了向现代国家的转型。

古代中国自秦以来的国家体系，则是以专制王朝的大一统为特点的。基辛格曾说，中华帝国大一统的局面维持了两千年之久，事实上这个正统也曾有动摇的时候。战争在中国发生的频率不亚于欧洲，但中国的战争通常因争夺帝位而起，其性质多属内战，而且迟早且必然会导致新的中央政权出现。在东亚地区，当然也存在着

中原王朝之外的势力，但周边的力量对于中原王朝只是补充性的，而形不成根本的挑战，相反，中原王朝与周边势力所形成的朝贡体系，反过来进一步巩固了以“天朝”为核心的东亚世界秩序的大一统特质。

由此我们可以把古代中国的国家体系视为一个垄断的体系。在这样一个体系下，专制王朝作为垄断者，心满意足地享受着垄断的利润，维持着垄断的局面，并警惕地监视着任何可能挑战垄断、引起变动的力量。

应该说，无论是中国还是西方国家，最容易挑战专制王朝垄断地位的有三种力量：贵族、商人和军队。而在中国，为了维护对体系的绝对垄断，这三种力量便成为中央政权的主要控制对象。从秦朝开始，中国逐步形成了一整套的制度安排。在政治上，出现了对贵族的打击，贵族作为一个独立的政治阶层在秦以后已经基本不复存在，取代贵族地位的是绝对听命于王权的官僚群体。在经济上，通过税收和行政的手段对商人进行抑制，使得商业仅仅维持在满足交换的基本职能的水平上，使商人形不成独立于行政控制之外的社会力量。在军事上，通过文官对军队事务的深度介入，军队本身变得官僚化，变成维护王朝统治的官僚机器的一部分。

在这样的制度安排之下，古代中国就不可能出现西方那种商业—军事的复合体，相反，在专制王权之下，通过以一整套的官僚体制为核心，来维持帝国统治所需要的基本秩序。这套体系提供了农业生产所需要的和平，使得古代中国人可以在生产力发展非常有限的情况下，通过强有力的集权手段，集中起巨大的社会剩余，从而在农耕时代创造出领先于世界的文明，取得了国人至今都为之感