

# 向土匪学分配

极端条件下，土匪同样可以通过有效的分配发展自己的一事业



土匪的某些方面同样可以成为我们学习的对象

**最极端的生存依靠最有效的分配**

土匪，是一个非法人群聚集的团体，他们在刀口上讨生活，用血与汗谋生。土匪作为人人喊打的小团体，能够在几乎所有的社会中存在，即使在面临民众自发抵抗，政府优势兵力围剿时，仍然能够存在。为什么？除了依靠强取豪夺这样的暴力手段获取财物比较简单外，其内部巨大的凝聚力也是生存发展的关键，并且这是一个必不可少的要素。

中国时代经济出版社

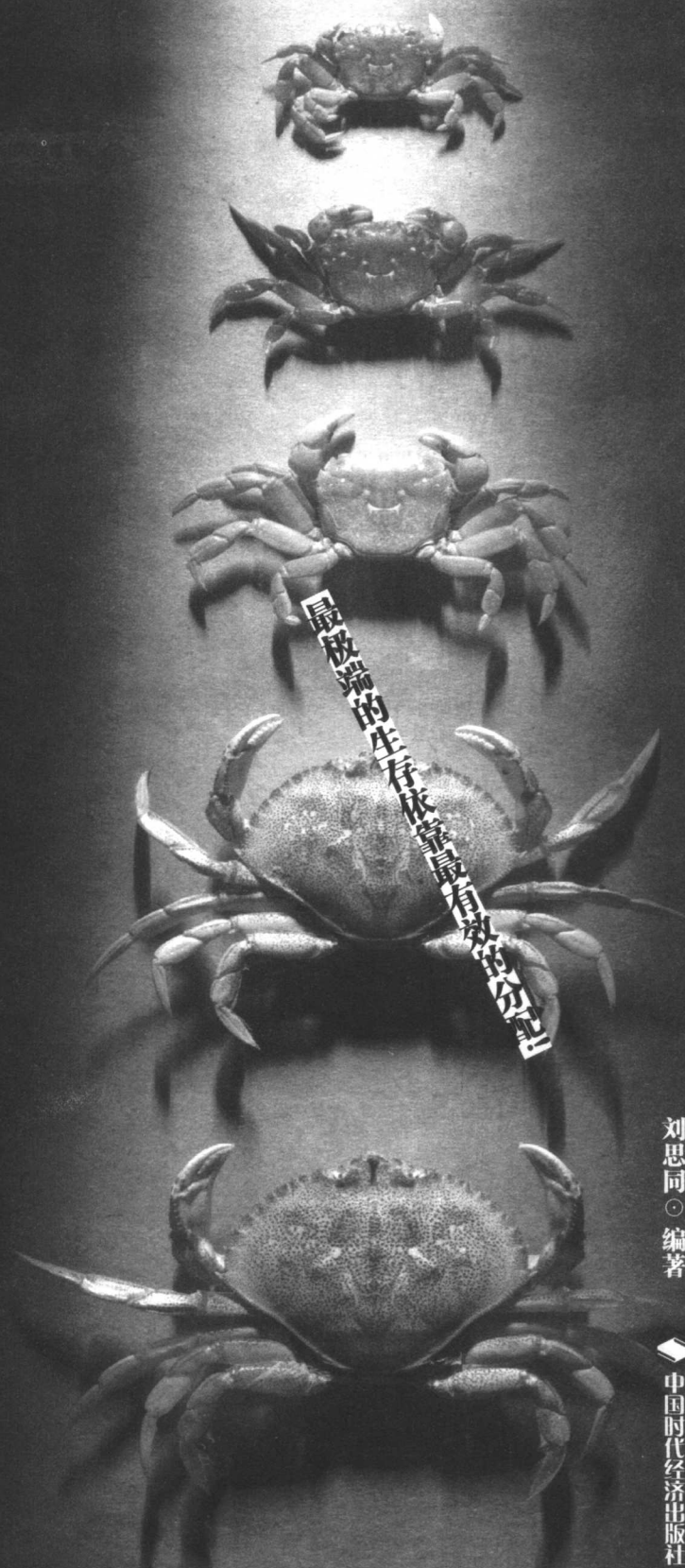
刘思同◎编著

# 向土匪学分配

刘思同·编著

中国时代经济出版社

最极端的生存依靠最有效的分配



图书在版编目 (CIP) 数据

向土匪学分配 / 刘思同编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2006.6

ISBN 7-80221-036-4

I. 向… II. ①刘… III. 企业管理—分配(经济)—通俗读物

IV. F275.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 047980 号

向  
土  
匪  
学  
分  
配

刘  
思  
同  
编  
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区
邮 政 编 码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2006 年 6 月第 1 版
印 次	2006 年 6 月第 1 次印刷
印 张	12
字 数	148 千字
印 数	1~10000 册
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 7-80221-036-4/F·006

版权所有 侵权必究

## 土匪，同样可以成为我们的学习对象（代前言）

土匪，是一个非法人群聚集的团体，他们在刀口上讨生活，用血与汗谋生。土匪作为人人喊打的小团体，能够在几乎所有的社会中存在，即使在面临民众自发抵抗、政府优势兵力围剿时，仍然能够存在。为什么？除了依靠强取豪夺这样的暴力手段获取财物比较简单外，其内部巨大的凝聚力也是生存发展的关键，并且这是一个必不可少的要素。

中国土匪的主要来源是乡村中的农民，从匪前他们的目光被局限在孤村僻壤。当土匪后，由于不可能长期在同一地方劫掠，他们的流动性大为增强。如同饥饿者对食物的嗅觉更为灵敏一样，这些冲破了孤村僻壤局限的土匪们，更容易受到他们所打劫地区的新鲜事物的吸引，尽管这些事物中的相当部分在当地人看来可能是熟视无睹的。而土匪行为的特征就是以暴力据他人之物为己所有，对新鲜事物的追求又是人的一种天性。正是在土匪的打劫过程中，新奇物品和贵重的东西一样受到土匪的欢迎。

而土匪的内部分配对这些新奇物品的特别对待，由于对新奇物品一致的态度，反而更容易让土匪团队更加团结。

为什么土匪能够形成巨大的凝聚力，合理的内部分配是关键。土匪的内部分配原则和方式，在很大程度上与今天成功企业实行的分配制度和管理权威的相应研究成果不谋而合，甚至在很多方面更具有实效性。土匪的分配体现了基本的风险——收益对等原则，体现了按劳分配的基本思路，反映了基本的公平原则、透明原则和激励原则。当然，在土匪的分配中，值得学习的还有他们奉行的有功必赏、有过必罚的原始考绩方法，以及对伤亡者的抚恤与对亲属的补贴这样的福利制度。正是由于原始的、遵循了简单而富有实效的内部分配制度，才会有很多土匪团伙能够留存上百年，成为事实上的土皇帝。

虽然，我们同样憎恨土匪这样的黑恶势力，但我们不得不承认，土匪团伙内部实行的分配制度是很有效的。而土匪的灭亡，往往就是因为违背自己原来的分配制度的结果。

我们向土匪学习，就需要找一个典型的土匪样板，看看一个发展良好的土匪山寨是怎样利用有效的分配来推动整个山寨的发展的。

高高的龙虎山，山势险峻，物产丰富。在养活了无数维持基本生存的山民的同时，也养活了无数家大业大的地主、贵族。同时，也养活了一个特殊的群体——龙虎山的土匪。

依托于龙虎山的险峻，依赖于经过龙虎山山区的两条大道（也就是大一点的山道）的重要性，依靠龙虎山山区以及附近地区地主、贵族与山民的贡献。龙虎山的土匪们建立了龙虎山寨，在龙虎山扎下了根。

龙虎山寨在长达百年的时间里一直都是官府和当地地主、富户的“眼中钉”，也是当地百姓视若传奇，但绝对是敬而远之、不敢沾边的一个话题。与龙虎山寨同一时间兴起的马帮、土匪等往往都是十年兴衰，存活时间最长的也不过是二十五年。但龙虎山寨一直到全国各地兴起大规模的起义，大多数人下山加入起义军开始衰落。最后，新的

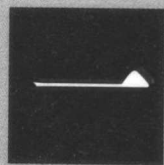
王朝建立后，下山的土匪从土匪变成了官军，回到龙虎山招安了剩余的土匪，一把火烧了龙虎山寨。龙虎山的土匪这才结束了一段传奇。

龙虎山寨土匪之所以能存在于这么长的时间，并且有愈加兴旺的势头，除了龙虎山处于三省交界的三不管地带、龙虎山险峻的山势、龙虎山山区重要的位置之外，最重要的是，龙虎山定下了规矩——一个能让绝大多数兄弟心服口服、得到实际利益的规矩。龙虎山这些规矩的核心就是分配财物、权力的规矩。

我们这本书要说的，就是能够保证龙虎山寨百年基业的分配规矩形成和实行的过程。看一看。作为现代人的我们，能不能从一个被视为粗俗的职业中，学到对自己有用的、来源于真正实践、经历过血与火考验的学问。

# 目 录

- 一 最极端的生存依靠最有效的分配 /1
- 二 分配是土匪的大问题 /13
- 三 无利不落草，土匪的本质就是获利 /25
- 四 谁担大风险，谁有大收益 /39
- 五 永远占大头的头领 /49
- 六 分配的等级制是组织凝聚力的保证 /61
- 七 见者有份与先到先得 /73
- 八 有功者永远是优先者 /85
- 九 功劳的认定与分配的确定 /103
- 十 公平也是土匪的需要，分赃不均的内斗要不得 /127
- 十一 大家都知道才不会有人吃亏 /145
- 十二 有人犯规怎么办 /155
- 十三 自发的需要是分配制度成立的基础 /171
- 后记 /181



## 最极端的生存依靠最有效的分配

---

“不能把肉分到最应该吃它的人的碗里，龙虎山的山寨明天就会被官军攻破。”

——负责后勤的老土匪李民生经常挂在嘴边的一句话





一般来说，大凡是有点规模的强盗山寨，都会设置一个聚义厅，这是惯例。实质上，这个聚义厅的性质虽然也跟强盗要讲义气相聚有关，更大的作用却是分赃。做强盗的，抢掠了财物不分赃，谁愿意跟你做强盗？

龙虎山寨作为一个实质上的土匪窝，同样也有自己的分赃大厅，也就是所有龙虎山的人称之为“聚义厅”的地方。

正是因为作为分赃所在的“聚义厅”能够让山寨成员过上比一般山民好上一些的生活，让龙虎山寨拥有了对龙虎山地区几乎所有山民的吸引力。也是因此，龙虎山寨虽然在不断的下山打劫干业务，造成持续的人员损耗，但同样能够吸引到无数年轻的山民加入。

龙虎山寨真正的兴起就是依靠他们通过吸纳山民，招到了奠定自己“百年基业”的未来领袖——刘二。

刘二第一次出去干活是在他加入山寨后的第十天。刘二还记得那天天气很好，走在他旁边的狗娃还说了这样一句话：“今天天气很好，一定会有好收成的。”狗娃比刘二早加入山寨两个月，已经出去干过三次活了，他原来是一个地道的农民，现在也还喜欢用农民的语言来形容自己的工作成果。

第一次正式“上岗”，刘二还是很紧张的，听了狗娃的话，为了转移一下自己的注意力，就问道：“狗娃哥，打到了东西我们能拿不？”其实答案在经过前几天的“紧急培训”后，刘二已经知道了，就是为了用得到财物的希望来消除自己的紧张。果然，狗娃的答案和当家的说法是一样的：“钱财、货物必须上缴，其他一些自己拿到的小玩意可以自己收着。回去后，如果是贵重东西，山寨会收回去，再补给你其他东西；如果不是什么重要东西，就是你自己的了。”

是啊！刘二之所以会来当土匪，其实与龙虎山寨到处宣扬的财物分配办法有直接的关系。刘二还记得，当龙虎山的大当家到他们镇上



“招人”的时候，刘二正巧赶上自己不愿服从官府招兵到边疆服役，准备离家躲避。再加上刘二知道龙虎山寨的兄弟们分到的财物很多。所以，刘二就毫不犹豫地上山入伙了。刘二原来到过外地，在长安城当镖伙，后来镖局因为保丢了镖，镖局散伙，自己没有了其他赚钱的行当才回家重新到地里刨食的。

刘二并没有多大的野心，他知道自己这次仅仅是望风的，没有出多大力，也就没有希望能分到多少东西。但是，刘二知道，自己分到的东西如果比一起望风的丁九少的话，自己是不会太乐意的。在回山的时候，刘二问过抢得最凶、杀得最狠的大胖：“为什么那么不要命地往人堆里冲，不怕死吗？”大胖当时就笑了，拍拍刘二的肩膀就说：“小子，我们当土匪的，就要有这股狠劲，死谁不怕，但是那些‘肥羊’与当保镖的更怕。没有狠劲，不出力，我怎么能够分到比你多的东西，怎么能够养活我妈，怎么能够娶上媳妇？”刘二想一想，就明白了，土匪本来就是没有活路的人才干的行当，既然在其他地方没有了活路，当土匪，把命系在裤腰带上就是我们这些人的命了。

龙虎山寨的“聚义厅”主要的功能是用于聚头开会分配任务和分配抢来的财物。一旦分赃所有人却都会涌向这里。况且，寨中几位寨主也不怎么喜欢开会，大寨主把每天的大部分时间用来练武，这样的好处体现在官府曾两度来围剿他们都以失败告终，这全仗了他的武功高强，打败了官府所派的武官。而二寨主，在不抢劫、不数金子、不睡觉的时候就经常拿他分到的赃物换金子，所以他也没太多空闲。三寨主就更不用说了，有女人的时候他就玩，玩腻玩死了，他再去抢，更是忙得很。三位寨主各有特色，但能保证龙虎山寨生存的并不是他们，而是一个看起来并不引人注目、负责评定功勋、分配财物的老土匪，名叫李民生。这是刘二加入山寨半年内得到的结论。

每一个被称为土匪的人和山寨，都会天然地成为官府的打击对



大胖当时就笑了，拍拍刘二的肩膀就说：“小子，我们当土匪的，就要有这股狠劲，死谁不怕，但是那些‘肥羊’与当保镖的更怕。没有狠劲，不出力，我怎么能够分到比你多的东西，怎么能够养活我妈，怎么能够娶上媳妇？”



—  
最极端的生存依靠最有效的分配

象、会成为地主、富商的天然敌人，也会成为平头百姓避之唯恐不及的“不受欢迎分子”。这样一来，土匪们的生存和生活也就不可能是安逸的、顺心的了。土匪们的生存至少可以说是社会上最极端困难的人群之一。

龙虎山的生存局面并不是很乐观，虽然龙虎山地区的山民对山寨并不是很仇视，但他们同样不会热情。山民们唯一热情的时候是山寨派人到山村里征粮或者半买半抢的时候，为了能够不被当作“惠顾对象”，才会在脸上堆满笑脸，满脸奉承。但平时，山民对山寨的表情主要是冷漠，对，就是冷漠！

虽然，龙虎山寨虽然可以说是这个时代难得的“好人”，毕竟，他们没有明火执仗抢劫附近居民，不会以山民为对象开展杀人强奸活动。

甚至有时候山寨生意火爆、业务兴隆的时候，还会把一时用不了的东西分给百姓，是免费的哦！虽然免费的对象是那些有意成为山寨预备役的山民家庭，但其他东西还是比较便宜的，虽然比正规商人的价格高一点，但比可恶的奸商的价格可低了很多。可见，比起其他地方来说，龙虎山寨镇的是“大善人”了。

虽然，频繁到龙虎山各山寨来催税派役、拉夫征丁的差役老爷、打手大人对待山民的态度比龙虎山寨的人还要差。甚至，由于龙虎山寨的建立，使得敢三三两两到龙虎山地区来作威作福的“老爷”、“大人”们来行使自己“保民安寨”的职责的频率急剧下降，只有在纠集了数以百计的人，手里拿着让人安心的武器才敢“深入龙虎山的平民生活”。

但是，龙虎山民对龙虎山寨的态度也只能是冷漠，是顺其自然、听天由命的冷漠。

得不到山民的直接支持，又时刻面临着官军的打击和剿匪。再加上由于龙虎山寨的存在，使得经过龙虎山的，原来两条还算热闹的重要大道冷清了许多。龙虎山寨的日子不好过啊！对了，忘了说一个对龙虎山寨很不利的情况了，由于龙虎山寨的影响日益扩大，不仅官府加大了打击力度，就是大商人、附近的地主与贵族们也联合起来，组成了规模不等的武力团队，抵抗龙虎山寨的攻击，影响了龙虎山寨的业务，最严重的一个月，竟然导致龙虎山寨的生活水准直接倒退二十年。

但是，对于不能通过正常的、屈从于官府的方式保证正常生活，甚至确保自己活路的山民来说，龙虎山寨是不是能分到的钱财、食物和生活用品，是最有吸引力的。即使龙虎山寨还没有真正壮大到成为官府打击对象、很少通过抢劫客商的时候，能分到东西的龙虎山寨还是很有吸引力的。

在刘二刚加入山寨的时候，山寨的首领们并没干出多么良好的政绩来。要不，山寨之中的喽啰们，怎么会大多数面黄肌瘦？但是，首领们相对比较突出的本领，老土匪李民生合理分配的保证，还是能够让山寨兄弟们比较满意的。刘二更是因为老乡身份、自己以前在镖局干过的经历和爱思考的习惯，被老土匪李民生所看重。在清闲的时候，李民生经常拉着刘二聊天。而刘二正是通过李民生学到了自己受用一生的经验与知识。而老土匪李民生经常挂在嘴边的一句话“不能把肉分到最应该吃它的人的碗里，龙虎山的山寨明天就会被官军攻破”更

凭什么他工钱少却吃得香？



——  
最极端的生存依靠最有效的分配

说起来，无论强盗劫匪、贪官污吏，还是升斗小民、书生、军人，就心理动机而言并无不同。当自己卖了力却不被承认，自己干得比别人好却得的比别人少，官府、山寨明明有大家急需的好东西却不分给大家，谁又会满意呢？不满意的人又怎么可能卖力，更别说卖命了！

是让刘二当作至理名言。

刘二知道，无论是土匪山寨，还是自己以前工作的镖局，或者是工场、会馆与军队，如果不能够把肉分到最应该吃它的人的碗里，那么谁也不会服气，大家就会离心离德，心生不满。到真正需要大家出力的时候，就没有人会全心卖力的。

说起来，无论强盗劫匪、贪官污吏，还是升斗小民、书生、军人，就心理动机而言并无不同。当自己卖了力却不被承认，自己干得比别人好却得的比别人少，官府、山寨明明有大家急需的好东西却不分给大家，谁又会满意呢？不满意的人又怎么可能卖力，更别说卖命了！

刘二记得自己以前听过说书先生说过的《水浒传》，里面有一段“智取生辰纲”特别精彩。但刘二想来，“智取生辰纲”之所以会圆满成功，吴用的计划周密、算无遗策固然重要，但是更得力于押运士卒的配合，就是说，生辰纲这“一套富贵”其实是押运士卒奉送的。为什么？看看杨志为何要乔装打扮，假做客商，隐匿行迹？这是杨志不得已之举。当初梁中书本拟“着落大名府差十辆太平车子，帐前十个厢禁军，监押着车，每辆上各插一把黄旗，上写着‘献贺太师生辰纲’”，如此招摇过市，杨志自然以为不可，梁中书遂“恁地时多着军校防护送去便了”，这时候杨志说了句实话，“恩相便差一万人去也不济事；这厮们一声听得强人来时，都是先走了的。”杨志这话才讲到了点子上，在一个丧失了公平，利益尽数归于权贵的社会里，指望下层阶级能尽心尽力，做好职责内的工作实属奢望，况且这工作还有风险，是一个怎样的笑话？

《水浒》里有描述：“一行十五人奔土冈子来，歇下担仗，十四人都去松林树下睡倒了。杨志说道：‘苦也！这里是什么去处，你们却在这里歇凉！起来快走！’众军汉道：‘你便是做我七八段也是去不得了！’杨志拿起藤条，劈头劈脑打去。打得这个起来，那个睡倒，杨

志无可奈何。”烈日下身负重担，匆忙赶路的众军汉和手持藤条、一路催逼的杨志终于来到了黄泥冈。在老江湖杨志眼中，此为强人出没的不祥地狱，但在身负重担，筋疲力尽的军士眼中，这里阴翳蔽日，却是休息避暑的天堂，于是军士们自发放假了。“智取”的关键人物是白日鼠白胜，而他登场时唱的那首歌就有挑拨离间的妙用。“赤日炎炎似火烧，野田禾稻半枯焦。农夫心内如汤煮，公子王孙把扇摇”。“农夫”暗示一路不胜重负的军士，“王孙”暗示一路严加催逼的杨志，可一旦军士们罢工了，不走了，“如汤煮”却是王孙，农夫反倒可以“把扇摇”了，所以白胜分明是在挑逗说：“别睬那个可恶的杨提辖，别听他的胡话，他才不顾你们的死活呢！”这样一来，买酒的时候杨志阻止，军士们老是不客气地回敬道：“没事又来捣乱！我们自凑钱买酒吃，干你甚事？也来打人！”杨志最后让步了，虽是系目睹了晁盖等人的演戏略有心安，也有无可奈何的原因在里面。

不要说军士们无知，不知世道险恶，说到底还是事不关己。即便真有强人来了又如何？扔下担子，四下逃去，不就成了么？即便被捉了，跪地求饶，喊几声爷爷，命也是保得住的。杨志和众士卒不属一个阶层，他考虑的是如何把这一次押运办成“政绩”，事妥之后，会有另“一套富贵”等着他，而军士们有什么可图的？能歇就歇吧，有口酒喝就喝吧，即使累死累活把担子顺利挑到东京了又能怎样？以后还会有别的劳役要接着干。这是利益上不对等，分配上的不公平造成的对立，下层无论怎么“如汤煮”，无非让上层得以“把扇摇”而已。

对比之下，为什么龙虎山寨的土匪们看起来觉悟反而比作为政府正式员工的军人们更高。这其实不是觉悟的问题，而是利益问题。土匪们的生存状态是极端的，他们的需求是非常明确的。而龙虎山寨的首领们，尤其是老土匪李民生对分配，尤其是有效的分配的作用看得很清楚。他们知道，作为土匪，自己极端的生存状态是无法改变的，



—  
最极端的生存依靠最有效的分配



但可以通过有效的分配方式来激励所有人的士气，凝聚山寨兄弟和附近山民的人气，提升山寨兄弟的斗志，给所有兄弟一个美好的希望。

有效的分配制度必须是能够调动组织成员积极性的分配制度。然而，组织成员之间必须相互协调，在山寨首领之间、山寨首领和一般成员之间都可能发生利益冲突。为此，建立一种分配制度以协调这些人之间的关系就成为一项重要的任务。在山寨首领和一般成员之间，分配激励的基本思路是通过利益获取的预期来激发领导者和业务执行者的积极性。在很多组织中，领导者对一般成员的利益剥夺往往就是通过不合理的分配方式来实现的。虽然，在土匪行业内部，山寨首领拿大头是一个通行的惯例，但是，如果不能给一般成员合理的收入，不能让一般成员感到自己的收入具有合理性，那么，土匪山寨必然会从内部开始崩溃。

龙虎山寨在老土匪李民生的建议下，对通行的土匪分配制度进行了小小的改革。老土匪李民生对在解释自己的意图时说过，我们都可以想到，要想让每一个兄弟对自己分配到的东西完全满意是不可能的，因为人对自己的利益要求及欲望是无止境的。“韩信将兵，多多益善”，人对自己的收获的要求同样如此。即使是从理智的角度考虑，兄弟们也会因为自己年资的增长、能力的提高等等原因要求增加自己的分配份额，如果山寨不能满足，必然会导致兄弟们对自己的收获不满，当然还有内部公平、外部对比等因素也在左右着兄弟们对自己的分配结果的满意度。归结一下每个人对自己的分配收获不满意的原因，大致有以下几个方面：

### 1. 低于期望值

当一个人的收获低于他的期望值时，就会对分配不满。而这个期望值只是个人的自我定位，主观性很强，相对理性些的理由是资历、