

党史商鉴

中国共产党（1921 - 1949）是中国近 100 年来管理得最成功的一个现代组织；在我们耳熟能详的党史常识中，蕴藏着博大精深的“管理之道”。

周大江 著



人民出版社

党史商鉴

中国共产党（1921 - 1949）是中国近 100 年来管理得最成功的一个现代组织；在我们耳熟能详的党史常识中，蕴藏着博大精深的“管理之道”。

周大江 著

人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

党史商鉴/周大江 著. - 北京: 人民出版社, 2006. 4

ISBN 7-01-005362-6

I. 党… II. 周… III. 企业管理-研究 IV. F 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 000452 号



DANGSHI SHANGJIAN

-
- 作 者: 周大江 (dajiangzhou@163.com)
策 划: 姚劲华 (dongfangpress@yahoo.com.cn)
责 编: 姚劲华
包 装: 鼎盛怡园
出 版: 人 民 出 版 社
地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706
经 销: 全国各地新华书店
印 装: 北京瑞古冠中印刷厂
版 次: 2006 年 4 月第 1 版
印 次: 2006 年 4 月北京第 1 次印刷
开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张: 24.75
字 数: 400 千字
印 数: 00,001 - 15,000
书 号: ISBN 7-01-005362-6
定 价: 38.00 元
-

版权所有 盗版必究 求购电话: 010-65246667 65122524
(图书如有印装质量问题, 请与本社联系调换)

前 言

“组织管理”问题在我国，从来没有像今天这样引起过人们如此广泛的关注，也从来没有像今天这样给人们带来过如此之多的迷茫和焦虑。

我国以“儒家”学说为主流的传统文化，强调的是“修身、齐家、治国、平天下”式的个人修为；在群体行为的运行机制（即组织管理）方面却始终没有形成气候。

然而，在我国的现代化进程中，“组织管理”却是一个无论如何也无法回避的问题。近年来对这一问题的关注几乎是与对西方管理思想的引进和借鉴（更多的是简单效仿）同步的，这或许正是“迷茫和焦虑”心理产生的根源。教条主义式的盲目效仿非但不能解决眼前的问题，反而会加剧效仿者的无力与无助。

人文背景的巨大差异，使得任何源自西方的先进思想都必须与我国国情相结合，才能发挥出它应有的价值。也就是说，我们必须在自己的人文背景中寻找一片“土壤”，使思想的种子得以生根发芽、开花结果，才能真正结束眼前的“迷茫和焦虑”，沐浴真理的阳光。

共产党在1921年至1949年的历史，无疑当之无愧为这样的“土壤”。

——在我国近100年来的历史长河中，共产党是管理得最成功的一个现代组织；它在组织管理方面所取得的许多成就，至今也无人能望其项背。

近来数年间，当“组织管理”的种种问题突兀在人们的眼前时，当人们在蜂拥而至的种种新词汇、新概念和新思想中手足无措时，却居然没有意识到，就在我们耳熟能详的党史常识中，蕴藏着博大精深的“管理之道”。

长时间以来，共产党的先贤们用汗水、智慧和生命铸就的伟大精神遗产——1921年至1949年的党史——对于现代组织管理的借鉴意义，一直

被人们“视而不见”，反而舍近求远地在源自西方的种种时尚的理念或潮流中亦步亦趋地邯郸学步。这不能不说是一个巨大的遗憾。

是时候了！让我们重新回归自己的传统，让我们都来学习这一段党史，并在学习中获得现代组织管理的启迪和智慧。

如同种子回归大地方能长成参天大树，我们的求索之心只有回归自己的传统，才能更加明澈、客观和自信；也惟其如此，才能使我们拥有足够的判断力和从容的定力来面对人类的一切先进文化，并从中汲取营养，以更好地继承和发展我们自己的传统。

这就是我写作本书的全部动机和立意所在，但愿我的努力能够起到抛砖引玉的作用。

坦率地说，我本人对这个问题的认识，也经历了一段极其沧桑的心路历程。

12年前，我大学毕业后被分配到一家大型国有企业工作，3年后因为极度失望而转投到另一家国有企业门下。不幸的是这两家曾经辉煌一时的企业在几年后都因自身的管理问题而先后深陷困境，后者甚至被迫关闭。这段长达7年的漫长岁月，曾经给我留下了永远无法忘却的迷茫和焦灼，以及随之而来的探索真理的坚定决心。于是，我花了整整3年的时间，企图借助于欧美管理学的经典著作来抵达真理的河岸。这些著作在我最黑暗的心路历程中不止一次地燃起过欣喜与希望，虽然我知道，这离我揭示中国本土企业管理之道的愿望还有相当长的一段距离，但它们毕竟结束了我内心的无助。

幸运的是，2000年3月的一个星期天，我意外地获得了一项特殊的资助，组织一个由志愿者组成的“本土企业观察研究小组”（以下简称观察小组）利用业余时间对50家以上的本土企业进行为期5年的持续观察。3个月后，这个观察小组便正式成立并开始运行。这使得我有机会能够和志同道合的伙伴们一起，更加全面深入地收集本土企业管理的第一手资料。在尔后5年里，虽然根据资助人的保密要求，我们只能在小组内部相互分享时而激动人心时而令人心痛的发现，但是，这确实是我“悟道”的旅途中最为“丰盛”的精神岁月。

我们将所观察的企业分为两大类：一类是可以公开的资料收集素材，此类企业多为上市公司；另一类是通过观察小组的核心成员和特邀观

察员报告其所在企业发生的重大管理事件。对于后一类企业，我们有两项基本的原则：（一）观察和记录的领域绝不涉及被观察企业的商业机密，只停留在企业内部的管理事件上；（二）对被观察的企业实行严格的保密措施，除了我和另一名核心成员（他于2002年7月因出国留学而终止了这项他深爱的工作）之外，在包括内部交流、向资助人提交研究报告在内的一系列活动中，均不得使用被观察企业的真实名称，而代之以没有任何个性特征的编码。同时，鉴于此项工作纯属学术研究活动，为了避免因此对被观察企业和观察员们造成不必要的伤害，我们对二者的名册进行了永久性的保密处理——在2005年5月向资助人提交最终研究报告并获通过后，随即将需要永久保密的有关资料销毁。因写作本书的需要而引用的此类观察资料也严格进行过保密处理，隐去企业的真实名称。

虽然观察小组成立之初的第一批11位核心成员（5位博士或在读博士、3位MBA或管理学硕士、包括我在内的3位“低学历”的研究者）和分布在数十家企业的数十位特邀观察员中的绝大多数都已经在3年后（即2003年前后）因为种种原因离开，但他们在长达3年的辛勤工作中所表现出来的无私奉献精神和追求真理的执著给我留下了终身难忘的印象，成为我人生中弥足珍贵的记忆。最令我感动的是，几乎每一位离开的志愿者，都会竭尽全力寻找和推荐自己的继任者，使得整个工作能够继续开展下去。

就在我沉浸于这项观察研究活动之种种成果所带来的由衷喜悦之中时，2001年6月，中央电视台首播的电视剧《长征》给了我一个始料不及的巨大震撼，它似乎为我打开了一道天窗，破窗而入的真理之光逐渐将我苦苦求索的内心照亮。于是，我从此便成为不折不扣的“党史迷”。对共产党先贤及其事迹的痴迷程度，丝毫不亚于今天少年“追星族”们的狂热——我从共产党早年（1921年至1949年）的奋斗历程中意外地获得了流星雨一般密集的启迪与灵感。在随后对这段党史迫不及待的学习中，我竟然屡屡为它身上蕴藏的真理所惊愕、所折服、所陶醉——长期以来，我们竟然对这座丰盛的宝藏视而不见！

我们对党史中的宝藏之所以“视而不见”，可能正是因为它过于熟悉。我把这种因为熟悉而忽视的心理称之为“习惯性忽视”。习惯性忽视可以说是人性中固有的弱点，而对这一弱点的克服往往会给我们带来

许多意想不到的收获。比如一个司空见惯的现象——苹果从树上掉落下来——就使牛顿深受启发并进而发现了影响人类文明进程的“万有引力定理”。如果我们今天再以这种习惯性忽视的心理来面对自己身边触手可及的辉煌精神遗产（1921年至1949年的党史），无异于坐在无尽的宝藏旁边忍受着贫困的煎熬。

如果克服习惯性忽视及其它种种僵化的定式思维所造成盲区，我们就会发现，今天的企业组织与当年的共产党之间，存在着一个根本的共同点：它们都必须以应对外部挑战为最基本的生存状态。因此，共产党从弱小到强大、从挫折到胜利的奋斗历程所揭示的种种真理，对于今天的企业组织同样有着直接的借鉴意义。

需要特别说明的是，“组织”一词在本书中仅仅指那些“以应对外部挑战为基本生态状态”的组织。此类组织的最大特征，就是一切行为的出发点和归宿都必须有利于应对外部挑战，或者说，其组织行为过程就是一个发现和实践真理的过程。（与之形成鲜明对比的另一类组织则是以平衡或协调内部利益冲突为基本行为状态，比如和平时期的执政党或西方国家的议会等，其遵循的运行规律显然不适用于企业组织，因此不在本书探讨的范围内。）

从这个角度再来看，今天的经理们津津乐道的种种新理念，其实远在数十年之前就已经被以毛泽东为代表的共产党先贤们天才般地演绎出精彩绝伦的篇章，并且达到了迄今为止也难以企及的高度。

本书所引用的主要党史资料之版次如下：

- 一、《毛泽东选集》系人民出版社1991年出版的第2版之第1-4卷；
- 二、中共中央党史研究室著《中国共产党历史》第1卷系中共党史出版社2002年版；
- 三、王东主编《中国共产党大辞典》系中国广播电视出版社1991年版；
- 四、高戈里著《心路沧桑——从国民党60军到共产党50军》（在书中引用时简称《心路沧桑》）系解放军出版社2004年版。

历经数年的努力，拙作终于得以完成。

在成书过程中，挚友倪训洁、顾侠夫妇、原华晨中国汽车控股有限公

司高级副总裁兼华晨宝马汽车有限公司董事孙栋先生、贵州西西弗文化传播公司董事长薛野先生及副总经理高冬梅小姐、中国纺织出版社编辑胡成洁小姐、挚友党延东先生等始终给予我精神上的宝贵支持；拙作成书之后，幸获伍修权将军之女、中国民（私）营经济研究会副秘书长伍连连女士和原中纪委驻中国社会科学院纪检组副组长兼监察局局长、党史专家张联瑜先生的鼓励和支持。他们在百忙之中对拙作拨冗垂阅并提出了许多极富真知灼见的珍贵意见，使之更趋完善。

在拙作的投稿过程中，幸蒙人民出版社编辑姚劲华先生的赏识。如果没有他的认可和努力，真不知道我还会在出版的道路上经历多少曲折。

拙作在人民出版社进行选题论证前夕，党史专家、人民出版社原副总编辑马连儒教授不辞劳苦，垂阅全稿并提出了诸多高屋建瓴的修改意见。虽然我与马老素不相识，直到拙作付梓也无缘拜晤老人家，当面恭听老人家的教诲，但是，在其意见书的字里行间，无不折射出这位令人尊敬的前辈学者渊博的学识和崇高的品格。

虽然受本人能力和水平所限，拙作还有诸多浅薄之处，但是，如果能抛砖引玉地激发更多更有才华的人一起来发掘党史中蕴藏着的伟大的时代价值，对于我这样一个普普通通的求索者来说，将是一件足慰平生的大幸事。

在拙作即将付梓之际，当我无意间掩卷回首，不禁感慨万千——在我成长和追梦的旅程中，记忆的大道上满载恩情的彩虹，凄美而动人心弦。

我的双亲目不识丁，从小就把我的成长托付给了学校的老师。杨天书、张廷坤、皮忠正、周玉芬、邓齐健、周友惠、赵光煜、丁贵普、徐耀芬、黄守模、秦在权、吴梦宇、谭群辉……这些是我从小学到大学的部分恩师的大名，他们的关怀和教诲无时无刻不在我的内心回荡，成为我一生中最为重要的精神力量。没有这种力量，我不可能在探索真理的道路上如此执著地恪守精神的家园。浩荡师恩一言难尽，没齿不忘。

小学班主任邓齐健老师曾经以中国农民特有的质朴和真挚，为我的暗淡童年平添了几多温暖的色调；如果没有他的帮助与呵护，我可能永远也走不出那个小山村。

在中学六年孤苦到几近绝望的漫长岁月中，初中班主任丁贵普老师以父兄般的关爱陪我度过了人生中最艰难的时光。他以一个老师特有的本

能，用心良苦地把他身上那种与生俱来的自强不息的精神潜移默化地移植到我的性格深处，使我终于有了足够的意志去勇敢面对人生的所有跌宕坎坷。

十多年后的今天，我依然时常梦回高中班主任黄守模老师的讲堂，不止一次地看到他消瘦的背影，却始终愧对他那慈父般的目光。音讯失却多年，不知道老人家近来可好。

此外，家乡贵州遵义的退休干部赵福田先生，在我的成长过程中曾经给过我举足轻重的影响，是他让我学会了以理性和建设性的态度来思考一切问题。

拙作还凝聚着“本土企业观察研究小组”全体志愿者们的心血和智慧，虽然只能在心中默诵他们的名字，但是，我对他们由衷的感激和敬意却未曾被时间的洪流冲淡。

能借拙作的出版之机，表达对他们怀揣已久的感恩之情，对我来说是一种莫大的欣慰。

最后，我想把这本书献给曾经相依为命的三姐周维兰女士，愿我的思念能够穿越无边的悲痛，远航九重天外，告慰她无助的亡灵。

总 目 录

前 言 / 1

第一部分 组 织 篇

六十年前的国共交锋，堪称“乌合之众”与“虎狼之师”的对决，孰胜孰负并无悬念；六十年后的商海鏖战，同样不乏“乌合之众”只身迎战“虎狼之师”。卵石相击，焉能不败？如何做到知彼知己？如何成就“虎狼之师”？

- 第1章 组织万象：从“乌合之众”到“虎狼之师” / 3
- 第2章 解放区的天是晴朗的天：铸就组织的“灵魂” / 34
- 第3章 支部建在连上：杜绝组织的“败血症” / 71
- 第4章 集体的智慧：贯穿于决策、授权和执行的各个环节 / 93
- 第5章 改造我们的学习：让学习与创新成为组织的本能 / 113

第二部分 政 治 篇

政治是处理利益关系的艺术。企业最大的“政治”是创造“生态系统”的稳定与繁荣，通过认同、影响和领导等三大阶段性策略逐渐主导客户的价值取向。此乃营销之道、竞争之策、领导之略。

- 第6章 组织的“生态”和“政治”：生存与竞争的学问 / 145
- 第7章 全心全意为人民服务：赢得“上帝”的心 / 169
- 第8章 矢志不渝的同志：所向披靡的剑锋 / 197

第三部分 思想篇

没有思想的行动是盲目的行动，不能付诸行动的思想是苍白的思想。但是，“共同思想”已经成为当代企业最需要、最缺乏，也是最不被重视的元素。

第9章 用真理武装我们的头脑：让组织行为远离浅薄与谬误 / 231

第10章 不朽的辩证法：简单的原理与不简单的结果 / 249

第11章 “机会主义”之痛：原来灾难是这样造成的 / 271

第四部分 谋略篇

“立体谋略”模式之下，个人与集体、局部与全局、历史与未来……一切谋略都被整合成相互策应的有机整体。果如此状，孰能胜之？

谋略有“求生”和“求胜”之分。求生之谋对内不对外，以“生生不息”为最高境界；求胜之谋对外不对内，讲究的是“战”则一剑封喉，“合”则以全争天下。以求生之谋对外，其结果是举手投降；以求胜之谋对内，其结果是自相残杀。

第12章 谋略论 / 287

第13章 创业的智慧 / 316

第五部分 领袖篇

伟大的领袖能超越时代和文化的局限，从司空见惯的秋毫表象之中迅速洞悉人性的本质和事物的规律。他们决不随波逐流，也不自命清高；他们集精神感召力、内部掌控力和对外决断力于一身；他们能成功地把他们的思想或主张移植到他人身上，使蒙昧者觉悟，使觉悟者升华——他们的权力源自深入人心的影响力。

第14章 领袖论 / 337

第15章 失败的逻辑 / 372

目 录

前 言

第一部分 组 织 篇

第1章 组织万象：从“乌合之众”到“虎狼之师”

组织观察的另类视角	4
注意力	4
协作力	10
经验成本	14
共同思想	18
治理机制	20
对号入座	24
乌合的组织	24
牵强的组织	27
机械的组织	28
有机的组织	30
健康的组织	33

第2章 解放区的天是晴朗的天：铸就组织的“灵魂”

解放区三问	34
精神穹宇	35
动机	36
方式	38
关系链	39

信念的太阳	44
一位职业经理人的三个问题	44
信仰和信念	47
唯一不变的是（正确的）信念	50
信念的核心是“信”	52
使命	54
愿景	56
价值观	58
组织文化的感性力量	63
非苗即草	67

第3章 支部建在连上：杜绝组织的“败血症”

“组织败血症”的幽灵	71
支部建在连上	74
组织设计的三个基本问题	77
组织结构	77
四条原则	79
内在逻辑	86
“皇帝新装”之下的资本灾难	89

第4章 集体的智慧：贯穿于决策、授权和执行的各个环节

决策	93
传统的决策模式	93
集体决策机制	97
授权	102
集权者的“黄昏”	102
民主集中制的启示	107
执行	110
悖论？曲解！	110
党史中的“执行力”	111

第5章 改造我们的学习：让学习与创新成为组织的本能

学习	113
没有学习就没有生存权	115
“要把全党变成一个大学校”	128
“批评与自我批评”	130
创新	132
“敢教日月换新天”	132
创新的土壤	133
创新者	138

第二部分 政 治 篇

第6章 组织的“生态”和“政治”：生存与竞争的学问

组织的“生态系统”	145
“政治”决定“存在”	145
动机与结果的悖论	150
企业生态系统的逻辑	154
投资者关系管理	158
社会责任的商业价值	160
“天平原理”	160
暗示与投机	162
良知的回报	164
诚信源自理性	166

第7章 全心全意为人民服务：赢得“上帝”的心

军民团结如一人	169
“流寇主义”的末日	171
(客户)关系定律	172
认同	173
影响	178

领导	183
战略定位	187
“认同”阶段：从农村包围城市	187
“影响”阶段：放手发动群众	189
“领导”阶段：保持先进性	193

第8章 矢志不渝的同志：所向披靡的剑锋

忠诚的价值	198
人心之所向	206
信用基础	207
安全感	210
方向感	214
归属感	216
角色的变迁	219
从“指战员”到“称谓无总”	219
从“劳动力”到“人力资本”	221
错位	223
识别错位	223
激励错位	226

第三部分 思想篇

第9章 用真理武装我们的头脑：让组织行为远离浅薄与谬误

思想的胜利	231
共同思想	233
哲学理念	234
信息资料	235
核心技术	236
理性分析	237
行为规则	238
共同思想的作用机制	239

认知	241
判断	244
行动	246

第10章 不朽的辩证法：简单的原理与不简单的结果

普遍联系	249
蝴蝶的翅膀	249
木桶的短板	252
“核心竞争力”中的辩证法	253
运动变化	254
“唯一不变的是变化”	254
变化中的定力	256
矛盾法则	261
“拾金而亡”：狭隘经验主义者的结局	267

第11章 “机会主义”之痛：原来灾难是这样造成的

历史的疤痕与现实的伤口	272
“机会主义”之企业版	275
失控的“投机”	275
恶习之源	277
“内功”的缺失	280
扩张之虞	283

第四部分 谋 略 篇

第12章 谋略论

立体谋略图	288
信念级谋略	289
方略级谋略	291
任务级谋略	301
大道无谋	305

道生之，德畜之	307
无智名，无勇功	309
上善若水	313

第13章 创业的智慧

生存的逻辑	316
觅食式生存	319
井冈山的启示	323
生存大计	324
发展道路	326
组织能力	329

第五部分 领袖篇

第14章 领袖论

领袖的“角色”	337
领袖的诞生	338
“三位一体”	344
“跛脚鸭”	348
挑战与超越	353
权力的价值	356
权力的本质	356
权力的建立	361
组织变革时期的领袖	363
开启组织变革之门	365
变革是强权的游戏	368

第15章 失败的逻辑

短期行为	373
滥用权术	377
一步登天	379