

張建雄

讀

水滸

論

袖



NLIC 2970720794

讀



許



NLIC 2970720794

張建雄 著

讀

許

論領袖

商務印書館

讀水滸・論領袖

作 者：張建雄

責任編輯：黎彩玉

出 版：商務印書館(香港)有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東匯廣場8樓

<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：美雅印刷製本有限公司

九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓A

版 次：2005年12月第1版第1次印刷

© 2005 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 962 07 6354 8

Printed in Hong Kong

版權所有 不得翻印

導讀

——由水滸英雄看合併命運

以《水滸傳》中梁山泊一零八好漢，用來作研究中小企業的興亡，不失為一個有趣的方案。《水滸傳》的故事雖然純屬虛構，但箇中人物不少真有其人，虛虛實實，但以古視今，仍然有可以借鏡之處。

首先看看《水滸傳》所處的環境。1101年是一個諷刺的年份，這一年，兩家百多年老店，北宋號和大遼號都挑選了一位亡國之君作為領導。北宋號是宋徽宗，大遼號是天祚帝，兩位吃喝玩樂，無心經營，但在強幹弱枝政策下，兩地京師所在，都是繁榮鼎盛。兩家老字號的CEO都沒有危險感，遑論要亡國。但百年老店有個特質，文官系統在沒有領導下繼續運作，和現代大企業一般，即使CEO失蹤，制度可以令公司運作一段時間，不會崩潰，直至有外敵侵入為止。經過十五年的安和利樂，宋徽宗享盡由“花石綱”而來的享受，天祚帝則享用北宋號年年進貢，歲歲來銀，大金號這個吞遼滅宋的後起之秀卻在1115年建國了，金太祖完顏旻用了八年工夫，就俘獲天祚帝，而金太宗亦承父志，不用五年就造成“靖康恥”的局面，丙午丁未一向對北宋帝不利，而這次丁未，四十六歲的宋徽宗和二十八歲的宋欽宗，亦走上大遼號天祚帝的命運，一家大小三千人，齊齊被押去北方五國城，北宋號倒閉。

《水滸傳》中的宋江，大約亦在大金號面世時崛起，但宋江這位曾中秀才的“忠義的黑三郎”，有文無武，只當上了山東鄆城的刀筆吏這種未入流的小官，若無大變，終其身亦是原地踏步，要當上節度使，封妻蔭子，光宗耀祖，除了向北宋朝廷的“六賊”作出大貢獻，是沒有指望的。

梁山泊由王倫草創，規模極小，結果被林冲火併，晁蓋繼位，但仍是過渡人物，兩位都欠缺運用權力 authority 的能力。

權力的來源有四：一、江湖地位 Role。王倫的白衣秀士、晁蓋的托塔天王，與宋江的及時雨，不可同日而語；宋江在官吏中是小號，但在江湖中已有名聲。二、威力 Coercive。王倫班底太弱，手下老二老三日後在梁山泊排名不高，王倫即使願為牛後，亦不入三十六天罡，晁蓋的七人幫亦不足嚇人，宋江的班底則路路俱有。三、分賞 Reward。宋江既是及時雨，人人知其用手大方，自然擁護，王倫小氣，晁蓋大而化之，不能賞罰分明，只有以死解脫。四、專業 Expertise。宋江雖然文不文、武不武，但總算有些墨水，要當老大本來不必好功力，能服眾即可；王倫落第秀才，宋江總算中過秀才，晁蓋只是大老粗，武功除了大力未見有何特出之處，盧俊義河北大豪，本來有機會當老大，但服不了宋江手下諸人，只能忍讓。

領袖的最大挑戰，本來就是“如何負責任地運用權力”：晁蓋之死，本就是濫用權力，不應出戰而戰，才會死於史文恭之箭下，但死前居然又再濫用權，能替他復仇者當

老大，毫無選舉觀念，亦即是說不能選賢舉能，對宋江的信任，亦是“有限公司”。但當然宋江的“招安心態”未露，也許“權宜之計”已被晁蓋看破也不一定，心腹的吳用是聰明人，是早就看穿，不言而耳。

宋江的眼界看到大遼號的不振，看到大宋號朝中以“六賊”當權，但權臣在未敗露之前，總是大忠於 CEO 之人。宋江帶着一零八位好漢和數千之眾，可以替天行道，但並未有江南方臘手擁卅萬雄兵，和北宋號分庭抗禮的規範，只是小企業在梁山泊爭到一席位，北宋號由輕視到加以利用，並未感有威脅的危機反而是招安對象。

宋江於此，立心在亂世中尋找梁山泊的方向和使命。

權宜之計：立足梁山泊，加強實力。

長遠之計：接受招安、封妻蔭子。

謀略：發展梁山、以替天行道作口號。

行動：反貪官、不反皇帝、穩住宋徽宗。

培訓中心：梁山泊縱橫百里。

夥伴：一零五好漢和三位女將。

團隊精神：忠義為精神，跪拜為手段。

管理的定義，是達到目標的組織能力，這方面宋江是優為之。宋江的招安目標，是晁蓋死後才出現的，晁蓋的七人幫的目標只是自由自在生活。所以宋江要組成卅六天罡，其中的戰將大都是由北宋號改投而來，暫時無家可歸，亦是一

批有權宜之心的人物，所以招安在高層早有群眾基礎，林冲、魯智深、武松、李逵是勢孤力弱的，宋江這招偷樑換柱，暗改mission statement，替天行道，最後變了替天子打方臘，梁山泊英雄損兵折將。一零八人只剩下廿七名回朝，成了北宋號的高官，對宋江而言，在幾年間，由鄆城小吏而梁山首領，再而北宋號大軍先鋒，後封節度使，如此躍升，沒有梁山這個經歷，是不可能的。當然前有高俅的例子，由蘇軾小廝到駙馬親隨到皇子愛僕，而至太尉，那是京師人才有此機緣。

宋江物傷其類，火併方臘，自家實力大損，最後在招安旗下遇害，是中小企業被收購後的苦情。宋江有江湖手段，卻欠了政治手腕，更無內援。今日的宋江、盧俊義，在簽定招安合約，肯定有黃金降落傘條款，在合併後盡力為弟兄說話，謀一個合併後的好差事。但事不可為，大都引退，收了巨款，再謀東山再起，至於弟兄們的遭遇如何，只能各安天命，古代招安，宋江致死，今日招安則可致富，兄弟們只能說“哥哥”賣友求財而已，世事本如此。



圖一 北宋徽宗時代，梁山泊仍在境內，但和北京大名府相去不遠。北宋四京是北京大名、西京洛陽、東京開封、南京應天。



圖二 南宋高宗時代，梁山已在大金國境內。梁山英雄餘族成為敵後遊擊隊，支持宋軍北伐。

目 錄

導讀——由水滸英雄看合併命運	i
----------------------	---

一、水滸時代背景	1
----------------	---

1. 表演天才	2
2. 失勢英雄	3
3. 禍福一人	4
4. 奸魁邪上	5
5. 轉面忘恩	6
6. 恃吾有以待之	7
7. 惡公差三部曲	9
8. 奸相祖師	10
9. 蔡京十四條	11
10. 權臣質素	12
11. 權臣無後	13
12. 梁山未用	14
13. 四等人物	15
14. 進不可攻，退不可守	16
15. 桐鄉誰愛我	18
16. 是非顛倒	19
17. 將不習兵	20
18. 管治難度	21

19. 收支失衡	22
20. 將不知兵	23
21. 何時太平	24
22. 英雄氣短	26
23. 虛名所誤	27
24. 靖康無恥	28
25. 北宋科技	29
26. 科技應用失效	30
27. 大而無當	31

二、梁山興起 33

過程篇

1. 成立過程	34
2. 四海之內	35
3. 火併王倫	36
4. 小試牛刀	37
5. 宋江上梁山	38
6. 晁蓋讓位有茅招	39
7. 逼上梁山	40

謀略篇

1. 水滸出場	43
2. 初具規模	44
3. 營造主流思想	45
4. 梁山關係學	46
5. 用人不當	47

6. 獵頭經驗	48
7. 觀人四訣	50
8. 三代統領	51
9. 宋江必敗	52
三、梁山衰亡	55
1. 現代梁山	56
2. 偷樑換柱	57
3. 君王赦	58
4. 成功帶來失敗	59
5. 受職求閒	60
6. 困難決定力	61
四、宋江的 CEO 質素	63
1. 劣質取勝	64
2. 臥底CEO	65
3. 三等資質	66
4. 排名學	67
5. 擒賊先擒王	68
6. 憂多樂少	69
7. 溝通至上	71
8. 宋江合法性	72
9. 宋江的 Role Model	73
10. 組織能力	74
11. 最後知情人物	75
12. 偈語經濟	76

13. 廿一世紀領導訓練	77
14. 柔性管理	81

五、梁山領導特性 83

1. 通論梁山領導群潛質	84
2. 梁山CEO特質	87
3. 甲子乙丑丙寅丁卯的盧俊義	88
4. 果有悽惶事	90
5. 一流人物	91
6. 管理吊詭	92
7. 當下即是	93
8. 少有才遂成器	94
9. 青樓名妓	95
10. 梁園雖好	96
11. 梁山泊三女性	98

六、梁山招安與現代合併 101

1. 招而不安	102
2. 用武之地	103
3. 擒賊擒王	104
4. 敵意善意	105
5. 敵意收購	106
6. 反收購戰	107
7. 談談打打	108
8. 水滸式購併	110
9. 自由引退	111
10. 盛極而衰	112

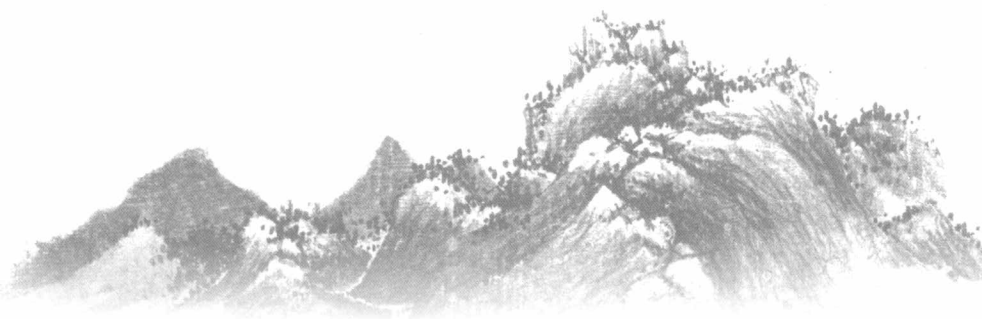
11. 合併苦果	113
12. 重僱方案	114
13. 合併結果	115
14. 合併失策	116
 七、梁山忠義記	 119
梁山忠義掙扎圖解	120
 附錄	 125
1. 梁山金句	126
2. 梁山泊派別圖	130
3. 梁山三十六員天罡星	132
4. 梁山七十二員地煞星	133
5. 梁山前後期上山軍官職銜表	135
6. 北宋號 Executive Committee	136
7. 北宋號州府武官排名	137
8. 梁山人物寫真	138
9. 《水滸傳》所載的北宋興亡過程 (1100-1127)	155
 後記	 156

第一章



水滸時代背景

由北宋徽宗到南宋高宗



1 表演天才

大宋號宋徽宗二十歲當 CEO，這個時代是大遼號和大宋號都變了老字號，沒有了衝勁，沒有了競爭，相安無事。宋徽宗可以全心“生活”，忘掉“工作”，但安樂了十五年，大金號崛起於白山黑水之間，九年後吞了大遼號，隨即再次進行 hostile takeover，要併購大宋號。

宋徽宗醒目，面臨巨大競爭對手，立即 CEO 都唔做，給兒子欽宗去預鑊，但欽宗只是“守成之主”，不到兩年，收購戰敗北，大宋號除牌，前後董事長還要變成大金號手下“打工仔”。個人自然破產兼打監獄工，肯定是 CEO work life 失衡的教訓。

同是二十歲的趙構，無端端當上 CEO，在江南另起爐灶。一個人的少年經歷，很多時影響一個人的一生。趙構當 CEO 前曾被宋欽宗派去大金號當人質，被大金號囚了二十多日，對金人怕得要死，怕了一生。

趙構的三十六年 CEO 生涯中，面對大金號兵力，南宋朝內的權臣秦檜、武將岳飛、韓世忠的各路勢力，在對抗 (confront)、協調 (coordinate)、平衡 (balance) 和約制 (constraint) 的運用方面，絕不遜於任何各代的 CEO；在表演天才上，更是現代跨國 CEO 的典範。Management must tell lies 的無可奈何，“信誓旦旦”後然“棄如敝屣”，“言足以飾非，智足以拒諫”，更是高手中高手。假秦檜之手殺岳飛，忍秦檜專橫十九年，管理目標是 anti-war。

歷史證明大金號過不了第三代的樽頸，第三第四代的