

一个问题公司的经营对策剖析

北宋 危机管理

作者：王逸飞

远方出版社

北宋危机管理

一个问题公司的经营对策剖析

王逸飞/著

一个问题公司的经营对策剖析 **北宋危机管理**

作者 王逸飞



远方出版社

责任编辑:文 兴

封面设计:刘 冬

图书在版编目(CIP)数据

北宋危机管理/王逸飞著. - 远方出版社, 1998.6

ISBN 7-80595-396-7/X·135

I. 北… II. 王… III. 北宋危机管理 IV. M899.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12679 号

北宋危机管理

王逸飞 著

远方出版社出版发行

(呼和浩特市新城区老缸房街 15 号)

内蒙古新华书店经销

内蒙古大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32

印张:9.125 字数:160 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN7-80595-396-7/X·135

定价:18.00 元

北宋危机管理

内容简介

北宋皇朝可视为一家先天不良、后天失调的艰苦企业，偶然的变局下，由赵匡胤接手，财务恶劣，随时可能爆发争权叛变；这样的问题公司，我们应如何解决？

王逸飞在本书中抽丝剥地分析北宋自创业至灭亡各期所遭遇的问题、经营者与经理人的管理决策。陈桥兵变、杯酒释兵权曾使初期的危机化为转机，然而第二位总经理宋太宗接位后，公司几乎是一路恶化。到底危机与转机间的转折点在哪里？如何化解危机？从北公司这一典型个案，我们可以找到“危机管理”的启发。每一个危机其实都是转机，北宋公司的历史教训将使我们学到如何在危机中付出最低代价，在转机中获得最高效益。

AM 14/12 10

前 言

打开中国廿五史，北宋，是让中国人觉得很没面子的一个时代：对外战争几乎是战无不败，攻无不输；内部则是党争不断，变法无望。最后两个皇帝、太后、皇妃、皇子、皇孙全数遭俘，画下了一个令人难堪的休止符。

然而，细数历代风流人物，北宋又是其中一颗耀眼的明星：“创业宰相”赵普、“宽容儒将”曹彬、“首席战舰”寇准、“当代第一名相”文彦博、“元佑君子”司马光、吕蒙正、吕端、王旦、李沆、范仲淹、韩琦、欧阳修、王安石、三苏……，名臣贤相之多，足使其他时代相形失色。

北宋的皇帝可也不差：赌命创业、为天下守财用财的太祖，爱惜人民、重视责任的仁宗，拼命改革、活活累死的模范皇帝神宗，都是史上难得的好皇帝。

济济名君贤臣，却教重重的内忧外患浪潮给淘尽了。扼腕叹息之余，我们可能从中得到什么教训？——或者说，我们应该用什么角度重新解读这

个时代？

“危机管理”。是的，就经营管理的层面看，解剖的角度，没有比这个更恰当了。

根据《韦氏字典》的定义，危机是一件事的“转机与恶化的分水岭”，是“决定性的一刻”，是“生死存亡的关头”。创办人宋太祖赵匡胤的陈桥不流血兵变与杯酒释兵权，使创业初期的危机化为转机；然而，自第二任总经理宋太宗接任后，北宋公司几乎是一路“恶化”到底了。

太宗北征契丹，兵败歧沟关，局势恶化了；真宗澶渊之盟似胜实败，恶化了；仁宗庆历革新引发新旧党争，恶化了；神宗、王安石世纪变法失败，恶化了；曹太皇太后尽罢新党，恶化；宋哲宗“迎新弃旧”，恶化；昏君上任，小人当国，恶化！恶化！恶化！……

对北宋公司而言，每个危机——每个生死存亡的关头——都是死神一次又一次的招手。其中原因，绝不是历史教科书上“积弱不振”这个简单的答案所能解释的；北宋公司的覆灭，事实上是一连串经营决策错误、管理执行不当下的必然结果。

顺着创业、守成、兴盛、变法、衰亡这条历史轴线，王逸飞先生抽丝剥茧的为我们理出了这个“危机管理个案”的经营启示。

“文治主义”与“中央集权”，是宋太祖攘外安内的两剂苦口良药，果然有效的解决了当时的危机，却也给不知变通、无力革新的接棒者有了但求安定的口实；太祖的银弹外交，原本是以经济力量消蚀敌力、征服外敌的竞争策略，后继者却是花钱只为消灾，但求能关起门来做皇帝。企业经营理念的扭曲与沦丧，面对危机的苟安与拖延，使北宋公司的竞争力江河日下。

中央集权与文治主义的必然结果，是官僚体系的膨胀。“闲官员”从真宗时代的一万余人增加到仁宗晚年的两万五千余人，“假军队”更从太祖时代的三十七万一路往上加：太宗的六十六万、真宗的九十余万，到仁宗一朝达到了空前的一百五十万。

政府冗员暴增，赋税自然提多了；官商勾结，豪门有钱有势更有权，贫富差距日益悬殊；官僚体制僵化，阶级特权横行，公权力威信急速沦丧……，这些潜藏的长期性危机，使北宋公司的体质一点一滴的恶化下去。

按理说，既然优秀的经理人辈出，北宋公司应该还是大有可为的。作者书中着力描述解析的，正是各个经营者与经理人的经营哲学与管理理念（从本书目录所列，读者即可清楚看出）。

只可惜，人一多党派的对立就出现了，什么“君子派”“小人派”，什么保守派，温和改革派，激

进派，什么“熙宁新党”“元佑君子”……，全都出笼了。虽然对立，但如果党派间能保持理性竞争，良性协调，对组织却是一件好事，无奈这些以高级知识份子占大多数的经理人，却是清议者众，行动的少；偶尔有寇准、王安石这类敢作敢为的“硬汉”出现，又被众人视为异端。这些少数的“行动派”，规划执行能力确实超人一等，却也缺乏用人、容人、沟通、妥协的管理智慧，只会做事不会做人。

对双方这种以为“择善”就应“固执”的心态，日本历史政论家山本七平先生即一针风血的指出：“北宋变法期的悲剧，也许就在于宋神宗、王安石、司马光几人都怀有几近于固执的信念所造成的吧！”

人是企业最重要的资产，经理人更是左右公司前途的要素。美国著名咨询顾问公司“财星集团”的总裁史蒂芬·布朗（Steven Brown），在他的著作《经理人常犯的十三个错误》（远流《实战智慧丛书》⑦）明白的指出：“造成一家公司失败的主要原因是经理人失职。”

从北宋公司这个反面教材中，我们对“经理人失职危机”有了更深一层的体会。

古希腊史家说：“历史只是用来不断验证人类的愚昧。”王逸飞先生是不会同意这个说法的，他的理念可能接近法国历史学家布洛克（Marc Bloch, 1886

~1944) 的见解：“每项历史研究，都假定在一开始时就应有个询问的方向，一开始就得有指导的方针。”借着经营管理这个“询问的方向”“指导方针”，《北宋危机管理》呈现了另一片历史研究的天空：耐看，而且实用！

自序

英国大文豪狄更斯，在他的不朽名著《双城记》一开头，便有一段引人深思的名言：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；是一个充满智慧的时代，也是一个普遍愚蠢的时代；它象征着光明，也象征着黑暗；它像是个充满希望的春天，更像是个绝望的冬天……。”

用这段话来描述我国历史的宋皇朝，真是再恰当不过了。

宋皇朝的确是个相当令人难解的时代，名君、名臣、名才子一个接一个，但时代的问题却老是解不开。尽管以文化、经济及法政上的典章制度来看，宋皇朝都有令人刮目相看的成绩，但是从宋皇朝“开业”的第一天开始，到靖康年“破产”为止，这家“北宋公司”一直处于内忧外患的威胁中。

北宋前半期，除了宋真宗的表现较差外，其余的经营者几乎都能战战兢兢地求发展。但自从中兴名君宋神宗变法失败、忧愤而死后，继位的宋哲宗年纪太小，无法掌握新旧党的意气之争，使政治局势呈现严重不稳，国力因而直转急下。其后接棒的

又是个风流才子型的宋徽宗，整天耽溺在梦想里，当北方的新兴异族金人攻灭北宋宿敌契丹的辽王朝时，徽宗君臣还特别举办庆功宴替别家公司高兴；等到金人的铁骑军大举南下、逼近汴京时，一百六十多年的祖宗基业，便在毫无防备下毁于一旦。

南宋的偏安，一直就不像是家正常公司，充其量只是“破产重整”而已。执政的君臣心理上也相当不健康，是和是战举棋不定，经营上根本缺乏有系统地规划，因此即使出了不少贤相名将，也始终无法力挽狂澜，终于沦陷在连番而来的异族铁蹄下。

其实如果以客观的外在威胁及内在困难来看，宋太祖时代的危机，似乎比宋徽宗更严重。以人才及组织的成熟度来讲，太祖时代也是最薄弱的，但是他反而能够在短短数年内，领导着北宋公司转危为安，并朝着更稳定的方向发展；而到了号称太平盛世君王的宋仁宗，以及接下来的宋神宗，都是中国历史上难得的好皇帝，但北宋公司的问题在他们的手中却反而日益恶化，这到底是什么原因呢？这正是我们最感兴趣的问题了。

北宋公司经营情势逆转的关键，是王安石变法的失败。王安石其实是百世难得一见的政治奇才，他的变法内容也的确是当时社会亟需的，那为什么当代的名士韩琦、欧阳修、苏洵等人会如此激烈地反对他？而《资治通鉴》的作者司马光，更领导着

所谓的“旧党”打算和王安石的“新党”硬拼到底？难道这群堪称中国史上学问、道德、文章最好，才华也最高的名士才子，在经营国家的能力上，反而远不如太祖时代的开国众老粗吗？

撇开传统知识份子酷爱精致道德文章的观点，从经营管理上来看北宋皇朝这段“生于忧患，死于安乐”的故事，或许可以让我们在决策及领导风格上，能有更多新的启示。

《北宋危机管理》是笔者《商用廿五史》系列作品中的第三本，所以把北宋皇朝提前作讨论，是因为她的时代背景和台湾现阶段企业界所面临的大环境及小环境，在本质上有相当类同之处。因此，北宋公司经营者的心路历程及行为，或许有更多值得我们参考的地方。

本书的构成，是以南宋著名的儒学大师朱熹所编纂的《宋名臣言行录》为蓝本，再由《宋史》中整理出其时代背景的发展脉络，以期读者能更清楚的了解这些“言行”的因果关系。由于众名臣的著作甚多，因此和本书相关的资料，数量多得令人头痛，实非笔者有限功力所能够完全掌握的。因此在编撰之中，疏忽及错误处在所难免，祈望读者及先进们不吝指教，能使笔者在往后的《商用廿五史》编写中，作得更完整、更有深度。

王逸飞

责任编辑：文 兴

封面设计：刘 冬

ISBN 7-80595-387-3



9 787805 953877 >

ISBN7-80595-387-3/I · 75

定价：18.00 元

目 录

□ 前 言	(1)
□ 自序	(1)
序幕：暴君昏君大集合	(3)
〈经营启示〉投资者·投机者	(23)
第一篇 创业期	(25)
1. 陈桥兵变	(27)
惊人的意志力/目睹郭威黄旗加身/柴荣遽逝，幼子登基/黄旗变黄袍，换汤不换药/用心良苦的不流血政变	(27)
2. 杯酒释兵权	(37)
一榻之外皆他人家/不可告人的心中事/杯酒释兵权，君臣无嫌猜	(37)
3. 赵普：创业宰相	(44)
赵匡胤的首席智囊/贪小财无碍大德/鼓舞太宗的自信心/重视大原则的管理者/半部《论语》治天下	(44)
4. 曹彬：宽容儒将	(54)
最不像军人的将领/“清慎廉恪惟曹彬一人”/未尝以私喜怒戮一人	(54)

5. 创业期经营评估	(61)
知识份子皇帝/生活寒酸，为天下守财/出手慷慨，为天下用财/以历代皇帝功过为鉴	(61)
〈经营启示〉创业者性格	(69)
第二篇 守成期	(72)
1. 兄终弟及	(74)
金匱之盟后遗症/兄规弟随，稳定制度/庞大的官僚体系/名门：新的官户阶级	(74)
2. 太平三宰相	(82)
吕蒙正：治大国若烹小鲜·水至清则无鱼·建立人才资料库/吕瑞：小事糊涂大事精·宋真宗继位事件/王旦：最佳的太平宰相·宰相肚里可撑船·力荐寇准接相位	(83)
3. 寇准：首席战舰	(95)
率性而为的血性汉子/将皇帝逼上前线/唯有进尺，不可退寸/澶渊之盟加深君臣裂痕/只会做事不会做人/君臣搭档无处话凄凉	(95)
4. 李沆：真圣人也	(107)
拿小事让皇帝心烦/打密报者非谗即佞	(107)

5. “守成期”经营评估	(111)
过度集权的总管理处/以笔领枪打契丹/君臣联手粉饰太平	(111)
《经营启示》要法治不要人治?	(117)
第三篇 盛世期	(120)
1. 两党政治走偏锋	(122)
皇太后垂帘听政十一年/银弹外交, 购买和平/新旧党争: 下坡的起点	(123)
2. 富弼: 谈判奇才	(130)
外交谈判我独往/战争利臣不利君/一薰一莸, 只闻其臭	(131)
3. 杜衍: 无求人知	(137)
出了名的“书吏克星”/过渡宰相不含糊/做官第一清畏, 无求人知	(137)
4. 范仲淹·韩琦	(143)
范仲淹: 一家哭何如一路哭/先天下之忧, 后天下之乐/韩琦: 实务改革的政治家/物之成毁自有定数	(144)
5. 欧阳修: 学者政治家	(150)
仁宗皇帝的心头刺/朋党论, 辨忠奸? /政治理念: 治民如治病/名士派政治家的领袖	(151)
6. 文彦博: 当代第一名相	(158)
风格高尚的名门宰相/睿智务实的谋略家/	