

傅雲

历史智慧丛书

在台湾洪建全基金会文经学苑上的讲演  
从历史看领导

理想国

imaginist



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS  
广西师范大学出版社

许倬云历史智慧丛书

在台湾洪建全基金会文经学苑上的讲演

# 从历史看领导



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

从历史看领导 / 许倬云著. —2版.—桂林: 广西师范大学出版社, 2011.1 (许倬云历史智慧丛书)

ISBN 978-7-5633-6127-4

I. 从... II. 许... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第055404号

广西师范大学出版社出版发行

桂林市中华路22号 邮政编码: 541001

网址: [www.bbtpress.com](http://www.bbtpress.com)

出版人: 何林夏

全国新华书店经销

发行热线: 010-64284815

山东鸿杰印务集团有限公司印刷

山东省淄博市桓台县 邮政编码 256401

开本: 787mm × 1092mm 1/32

印张: 6.125 字数: 103千字

2011年1月第2版 2011年1月第1次印刷

定价: 32.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

# 目 录

新版自序.....	1
原版自序.....	7
<b>第一章 公司与领导</b>	
领袖在哪里.....	13
假如公司是一个部落.....	29
<b>第二章 历史与领导</b>	
儒家与法家.....	47
人才、组织与资源.....	85
<b>第三章 成功与失败</b>	
成功的英雄.....	109

失败的教训.....	129
------------	-----

#### 第四章 冲突与协调

公与私的冲突与协调.....	143
----------------	-----

#### 附 录

比较中国历史上的领袖.....	159
我的学思历程.....	169
历史的启示 / 王作荣.....	179
鉴往知来鉴往知来 / 张安平.....	183
为有源头活水来 / 简静惠.....	189

## 新版自序

《从历史看领导》是这一系列的第一本书。当年台湾洪建全基金会举办了有关领导特质的讨论会，由我与台湾企业界人士共同探讨中国历史上呈现的各种领导形态。在讨论会上，与会人士即有十分热烈的发言，而后将发言记录公诸社会，居然又引起不少读者的注意。那时，我才憬然惊悟：其实从历史中提出的许多经验，于今日仍有可供参考之处。长久以来，史学工作者埋首于专题研究，竟忽略了“历史”本身应予发挥的功能！

《从历史看领导》一书问世后，洪建全基金会的简静惠女士又陆续举办了有关组织与历史人物的讨论会，我又在北大光华管理学院主持了一系列有关管理的历史经验讲演。现在这一系列讲座由广西师范大学出版社再次发行中文简体字版本。从数年来读者的反应看来，这种我称为“应

用历史学”的课题，确实还有可以发展的空间。历史学同人的研究成果，其实不应仅在专业的园地内流转。人类过去的所作所为，不论成败，应在适当的阐释后，输送给后人取擷其得失。

在专家们严谨的研究成果中，应有人担任中介，使故纸堆中的资料，转化为生活中可以对照的镜鉴。如此，史学专业成果才可能有其知识的真实意义。我一生投注于史学与社会学的专业，也做了一辈子考证、整理与综合的工作，今兹已入老境，才发觉自己可以担起上述“中介”一职。至今也已十几年了，我越来越感觉应尽此生余年，专心传输知识，使知识不再是专家们的禁脔。也许有些同行以为我“不务正业”，然而只要我这一工作有意义，知我罪我，我已不再介意。

原先讨论历史上的领导时，我专注于一个同质组织系统的领导，不论国家或企业，都属此类。今日再版此书，忽然发觉，人类社会的经验中，还有异质单元必须合作，始得互利互补的组织系统。例如各种职业之间的互助，即在相统辖的情况下，组织为一个网络。这种网络，与其说是一个金字塔形的结构，毋宁说是横向延伸的组织系统，犹如许多节连接成串的链结，其中每一个环节又可能延申于另一间接系统，以至形成十分复杂的系统。在考古学上，

有一些古代文化，在未转化为政治共同体以前，其中一些社区与同一文化系统中的其他社区，即是以这一异质链接编织为生活共同体，彼此之间文化面貌各有同异，而又共存共依。

这种异质共同体，往往没有具体可见的核心。在共同体的共存程度历时长久，终于融合为一个同质性较高的系统时，其中某一部分脱颖而出，成为核心，再由此转化为一个有主有从的垂直组织系统，最后再由权力的集中，转化为权力从上而下的金字塔结构。以历史上的实例言之：草原上的人群聚落，经过贸易、交换诸种关系，形成松弛的联合体，再由此聚合为部落，最后可能融合为一个匈奴与大蒙古式的部落联盟，甚至成为草原上的帝国。西周的发展，何尝不是如此？从姬姓集团，转化为姬姜联盟，经由征服，又转化为西周封建网，而其中同姓与异姓的结合，不论是王室的一层，抑是诸侯的一层，处处可见其异质由共存而趋融合的过程。

在异质共同体的系统中，每一个环节与其他环节之间，并无上下的统属关系。甲环与乙、丙、丁诸环都是因彼此相利而结为合作的共同链结网。每一环节与另一环节之间，一切合作仍有其因为共存而彼此依赖之处。于是某一个环节的领导人，必须代表其单元，与共存的单元，共同筹商，



如何建立互存关系，或如何延续已存在的关系。凡此将自己的意愿，加之于他人，仍是一种领导功能的呈现。上述草原部落联盟一类的组织，也必须有人以其领袖的特质，终于脱颖而出，成为联盟的共主。

这种形态的领袖，不能以强力压人，却须以宽仁可信服人；也不能以权谋利，而必须以有高瞻远瞩的视野，赢得同侪的佩服；更必须有良好的沟通能力，说服同侪，认可其指示的方向。是以，这里在本书原来讨论课题之外，必须有所注意的另一领导风格。

今日的世界经济网，已在全球化的浪潮下走向另一阶段的聚合。单以汽车生产为例，一辆汽车，并不再由哪一家工厂全程制造，汽车的各种原配件，各有其专职的生产者，分别制造，再组装为各个部分（马达、传动、输油、发电……），而本身也由底盘、车身、门窗诸部分组装为一体。全车的组装，必须聚合许多不同地点的专业生产单位，分期合作。这一异质共同体的网络，在每一个阶段，都不能躲开发纵指使的领导者，也不能躲开检定核实的管控者。今日的世界经济秩序，正在由集中走向分散，再由分散建立新的聚合。异质共同体时时出现，又时时解散，新的领导者，正是可以大展宏图的关口。这种新的领导特质，不是强有力的司令，而是能预见契机的能力；不是分

配任务的权力，而是沟通与说服的能力；不是权威，而是知己知彼的能力。

异质共存体，在人类社会久已有之，却又突出为今日最新的聚合形态。新的也是历史上久已有之的领导特质，是我们应予注视的课题。本书新版时，我以此提示，作为大家思考的线索。

序于南京

2006年6月6日



## 原版自序

这本书是我在台湾洪建全基金会文经学苑所办的两次研讨会上的讲演记录。洪敏隆与简静惠伉俪二人，有心文教，更注意到文化基础与经济的关系，因此成立了文经学苑，希望在企业界中深植人文素养。我们曾围绕这个主题举行过几次讨论会，近两年的重点则放在讨论领导人才的特质及领导的功能上。并且为这一题目选择了麦克斯·帝普雷(Max Depree)所著《领导的艺术》一书。我在最近两次讲演中即以该书为参考资料，为此，记录中颇有引自该书而不再另加说明其出处。

我常常以为，人类历史上不同阶段各有其凝聚人群的力量。上古以亲缘关系，中古以宗教信仰及意念，近古以来为民族国家，而最近则以经济的发展为主导力量。台湾近四十年的历史，也正反映了经济力量的上升。在企业

界，用太史公的名词来称，属于“素封”，用今日的白话说，即是“没有封号的封君”。企业组织也相当于古代的一国一邦，其内部结构，有层级的纵线及部门的横线。企业单位之间，也与列国关系一样，有其分合，有其合作与对抗。这些现象，早在近代资本主义的社会出现时，一天比一天更为显著地呈现。正因为如此，我才敢大胆地用政治领导的历史，配合企业领导现状互为比证。

另一方面，台湾面临迅速的转型，许多今天的局面，固然史无前例，但若只从组织形态与人的行为方式来讨论，其实许多变化，仍是万变不离其宗，在历史上每有可以比较参证之处。中国历史中企业发展的经验不多，政治行为的例证则所在皆是。我以中国历史上政治人物的行为及若干朝代的政治特色，作为讨论企业领袖及企业组织的变化方式，亦不外借取其中的一些通性，使我们对于今天的变化多一份领悟。

今日台湾处处有才难之叹，尤其领袖人才更为难得。然而，今天台湾地小人少，能有如此成就，已反映并不缺乏人才。大致言之，对于身边的人才，我们往往视而不见。我们大可不必妄自菲薄，专向古代及别处找人才。人才就在我们旁边，看我们是否给这些人才有发展的机会。

人类是能学习的动物。我经常怀疑，世上是否真有“天

纵”的英雄。一个出色的人才，须有知识、有见识、有胆识。知识能由学习获取与累积，固是人人皆知的道理。见识，看来难得，然而也可由历练中培养。只是一个人培养见识，必须胸襟开阔，不自满，遂能不自囿。人人可以有良朋，见贤思齐，友直友谅友多闻，自然能有广阔视野，而能高瞻远瞩。反之，人若自命不凡，则开启心智的门窗也就关闭了。这种人不可能有见识。胆识，看来似乎与一个人的性格有关。然而有胆识之士，大多先有上面两识的累积，加上有一肩担起责任的使命感，遂能弘毅致远。这些成为人才的条件，其实都可学习培养，有了中人之智，琢之磨之，也就可以发展成熟了。

台湾企业界，甚至台湾社会任何一个部分，处处需才，也处处有人才可以脱颖而出的契机。这本小书所说，卑之无甚高明，但也代表了我对于今日有潜能人才的一番期许。江山代有才人，我们不必祈求皇天降才，只盼有人能不自菲薄，更有人能尽力扶植推挽可造之材。



## 第一章

# 公司与领导



