

# 目 录

序一:管理没有新问题…………… 张维迎

序二:学科之间的挹注互动…………… 许倬云

## 第一讲 人类社会复杂系统与管理(2003年9月13日)

一、复杂系统的不稳定性…………… (4)

二、复杂系统的领导…………… (6)

三、复杂系统的层级…………… (7)

四、复杂系统的串联…………… (10)

问答录…………… (13)

## 第二讲 中国社会基层组织的形态(2003年9月14日)

一、地缘群与小区…………… (20)

二、血缘群的延续与变化…………… (23)

三、天下意识…………… (25)

四、小圈子与大圈子之间的联系与分合…………… (27)

问答录…………… (30)



第三讲	中国历史上的管理模式(2003年9月20日)	
	一、封建制度——连锁网络	(47)
	二、郡县制度——树型网络	(50)
	三、羁縻制度——加盟网络	(53)
	四、理藩制度——联盟网络	(55)
	问答录	(56)
第四讲	管理结构的模式(2003年9月21日)	
	一、汉代的模式——子母叠合	(65)
	二、宋代的模式——垂直控制	(69)
	三、唐代的模式——双重结构	(71)
	四、金元清模式——点状驻防	(73)
	问答录	(74)
第五讲	管理功能的配套分析(2003年9月26日)	
	一、计划——广开言路	(79)
	二、决策——皇权与相权	(83)
	三、执行——尚书与部曹	(86)
	四、监督——监察御史	(87)
	问答录	(89)
第六讲	组织中的干部(2003年9月28日)	
	一、干部的选择——考试制度	(98)
	二、干部的培训——郎署与翰林	(103)
	三、干部的类型——官与吏	(107)
	四、干部的更换——旧人新人	(110)

问答录·····	(113)
第七讲 领导的方式与风格(2003年10月11日)	
一、李广与程不识·····	(117)
二、唐太宗与明太祖·····	(119)
三、诸葛亮与王导·····	(124)
四、现代管理与家族企业：	
董事会、董事长、执行长·····	(129)
问答录·····	(132)
第八讲 朝代的兴亡——	
调节功能的分析(2003年10月21日)	
一、领袖的因素·····	(135)
二、结构的因素·····	(139)
三、新陈代谢的机能·····	(142)
四、复杂系统的规模与讯息流转·····	(145)
问答录·····	(147)
附录	
在北京大学历史学系的讲演·····	(155)
在北京大学中国古代史研究中心的讲演·····	(178)

# 序一： 管理没有新问题

张维迎

管理没有新问题,只是问题的表现形式不同而已,这是我的一个信念。从古到今,凡是有人的地方就有组织,有组织的地方就有管理。不同的组织可能有不同的目标,不同的人可能有不同的追求,管理的核心问题就是如何将个人的目标加总为组织的目标,调动人的积极性,使组织的目标通过个人的行为而实现。任何组织,如果不能解决好这个问题,终究会灭亡。这一点亘古不变!当然,如何“加总”,大有学问。

近几年来,我自己一直在思考的一个问题是:企业如何做大?在思考这个问题的时候,我突然想到了古老的中国。中国地域之辽阔,人口之众多,历史之悠久,生存能力之强盛,在人类历史上绝无仅有。一个自然的问题是:为什么我们中国人能把国家做得如此之大?有人也许会说,国家是垄断组织,企业处于激烈的市场竞争之中,所以做大一个国家比做大一家企业要容易得多。其实不然。至少在古代社会,国家之间的竞争是异常激烈的。一个没有核心竞争力的国家是不可能持续生存下来



的。比如说,战国时代,诸侯林立,群雄争霸,竞争异常激烈,秦国最后兼并了其他国家,统一了中国,一定是因为它有自己的核心竞争力。要知道,那时候交通不发达,信息传输很慢,要控制一个人多地广的国家真是一件不容易的事情。没有有效的管理是不可能具有核心竞争力的。

商业企业是当今社会占主导地位的组织形态。在竞争的市场上,一家企业要生存和发展,就得有效率;而有效率,就得解决好诸如权力和收益如何在企业成员之间分配,如何选拔和培养人才,如何实行职业化的管理,如何激励每个人努力工作,如何沟通信息,如何防止权力的滥用,如何适应外部环境的变化,等等,这样一些基本的管理问题。但仔细想像,这些问题古人在管理国家的时候早就遇到了。以职业化管理为例,中国政府的职业化管理已有两千多年的历史。

我的思考使我相信,中国古代政府的管理体制和方法一定有许多可供今天的企业管理者学习和借鉴的地方。我们不能只从国外引进管理知识,我们必须发掘中国古人的管理智慧;不仅要洋为中用,而且要古为今用,推陈出新。我不是历史学者,我的历史学知识充其量只是些基本的历史常识而已,远不足以回答我所提出的问题,这就产生了求助于历史学家研究管理的想法。这时候,我读到了著名华人历史学家许倬云先生的《从历史看管理》一书,大受启发,遂决定邀请许倬云先生来光华管理学院讲授“从历史看管理”。在芝加哥大学著名华人统计学家刁锦寰教授的帮助下,许倬云先生愉快地接受了我们的邀请,克服行动之不便,于2003年9月来到光华管理学院作了为期六周的讲课。许先生“坐而论道”,纵横古今,有问必答,将中国历史上的管理之精粹娓娓道来,令所有听课的学生大饱耳福,收获盛丰。呈现在读者面前的这本书就是许先生在光华管理学院讲课内容

的录音整理稿。

光华管理学院的一个重要使命是，通过我们的知识创造和知识传播，提升中国企业的竞争力。在管理学院开设“从历史看管理”是光华管理学院的首创；由史学大家开设这门课更是光华管理学院的荣耀；让没有机会聆听许先生授课的管理学者和企业界人士分享这门课的内容是我们的责任。

我相信，读者从本书中学到的不仅是历史知识，更是史学大家提炼的管理智慧。

我希望，本书的出版将不仅激励更多的历史学者投身于管理问题的研究，而且会使更多的企业界人士对历史发生兴趣。

当然，历史没有终结，管理需要不断创新！

2005年7月1日

于北京大学光华管理学院

## 序二： 学科之间的挹注互动

许倬云

这本书是我在北大光华管理学院讲演的记录。2003年，承张维迎院长的邀请，来光华讲中国历史上的管理之学，当时颇觉惶恐。我的专业是中国古代文化，曾对西周秦汉的社会文化有所探讨，近来兴趣则又上探新石器文化的分合与演变。我其实从未修习管理学，怎敢在光华管理学院讲课？

我涉猎管理学，是由文官制度切入的。说起来，人生本来即是一连串的“偶然”。我涉足这一课题，是由于旧日学生简静惠女士主持台北的洪健全基金会，经常邀我参加该会开设的演讲系列。洪氏基金会的学友，以台湾民间企业人士为多。我曾主讲有关领袖特质的演讲系列，当时我从中国历史上挑选了几位帝王将相，评论他们的成绩得失。这一系列的谈话，原音录音，转写出版，居然颇受读者注意，不但在台湾发行了若干版，在大陆也有简体字的版本。自此以后，我又针对历史上的组织与人物，前后讲过若干次，也以记录结集成书，以享社会大众。凡此尝试，将我读史生涯，拉进了另一天地。

自从台湾大学历史系受业，师长向我传授了相当纯粹的学院式研究。数十年来，在历史专业中，一个一个专题，大致都是搜集资料，找出现象，以数据检查一些假设，再由若干假设中考证一些为结论。我一辈子的工作，涉及典章制度、社会演变、经济发展、文化形成过程……不论是专题论文，还是专著，都遵循师训，符合行规，不敢逾越。然而，前述有关领袖与组织诸项题目的讲演，听众不是学术圈子内的同行，我不能不大胆地化约复杂的历史现象，直截了当地提出自己的解释。从专业的行规来说，这种评述历史的方式，已属逾出常规。但是，我也曾有所反省，逐渐认识了史学的传统，本来即有鉴古论今的一环。如果从严谨的专题研究中，简约一些可以察知的论述，也未必是离经叛道。史学者须在史学、史识、史德三方面，都努力用功，至于是否有史才、叙述时是否能有笔如据的能耐，则多少有关天分，不能强求。我自忖若能将专业的知识，转化为有益于历史学界之外的读者与听众，又何尝不是另一项值得尽心的任务？

秉此信念，我才敢将中国文官制为素材，撷取其中的变化以及所以如此变化的条件，化约为历史的解释，当作管理学的课题。毕竟，中国广土众民，管理这么复杂的庞大群体，还确实不是易事。中国的文官组织：讯息的传递，上下层次不下四五层，分工合作，横向的专业单位，至少七八项；权威的继承与分割，成绩的考核与人员的进退；凡此种种，都是管理学必须关注的课题。中国几千年来，文官组织的成效得失，颇可从历史记录中勾勒其轮廓。为此，我在光华管理学院的讨论，可谓是史学专业对管理学专业的他山之石，或可为管理学界的专家学者提供另一观察的角度。

如果本书的读者，竟因此对历史发生兴趣，当然是我所至盼。另一方面，如果史学界的同行，也有人愿意一试转输的工



作,将自己专业的知识转化为可以应用于史学以外的姊妹学科,则更为我所企望。人类的知识,本来应合一体。从数据构建的实证知识,若能提炼为智慧,又本来是学术工作者应予尝试的志业,寄语同行,史学园地之外,还有十分广阔的大千世界,若能挟本行功夫,出关一游,也颇有可观之处。

本书出版,受惠于颇多朋友。首先,张维迎院长邀我来光华讲演,发踪指使,企划之功,可感之至。本书的内容,在光华的讲演记录外,还包括了在北大历史学系及中国古代史研究中心的讲演记录,如王天有、张希清、邓小南、田浩、牛大勇、李孝聪、阎步克、罗新诸位等都曾有指教,特此虞致感铭。党宝海、赵冬梅二位当场记录,党宝海、刘贞君、姬婷三位将录音转写为文字,遂得有此书底本,吴兴元安排出版,许医农负责编辑,均为本书劳心费力。广西师范大学出版社及香港商务印书馆方面的同人,则为本书出版工作努力推动,对这些朋友的心力,我特借此处致谢忱。

21世纪正是中国承前启后的转机。大陆、台湾、港澳、星马……各处的华人社会,均有可观的成就。身逢中国转变之机,中国人应有欣喜之感。但愿历史上的兴衰得失,对今天各地的中国人,能有借鉴之处,应避免缺失于未萌,厚培潜能于几微。我已是七十五岁的老人,如能见到中国的和平盛世,即是最大的幸运了!愿占吉兆,拭目以待!

2005年6月19日

于台北金龙湖

# 第一讲

## 人类社会复杂系统与管理

(2003年9月13日)

张院长、各位来宾、各位同学：

我很抱歉不能站起来跟各位讲话，我确实是坐而论道。学历史的人要来谈管理学这门学问，似乎是有了跨行的嫌疑，广东话叫作“捞过界”。其实，在海外，学术界里面行与行之间的分界是分不太清楚的。我到目前为止大概转行转了有两三次之多，这是大的转行，小的转行就更多了。

我必须跟大家坦白说，对管理学这行我是没有入过门，我没有在管理学方面认真地做过研究。我只是拿历史学的一些知识，用人类学和社会学的一些观念凑在一起，居然可以和管理学所讨论的一些原则、一些角度有点契合，这也是悟出来的。

我的研究源于一个非常偶然的事情。大概二十年前，台湾的经济刚刚起飞到一定水平的时候，当地的企业界人士慢慢出现了，他们中的一些人做得相当成功，但也有一些困扰，面临怎么管理、怎么组织的问题。尤其有些新出现的事业的组织者，忽然发现自己变成领袖了，但这个领袖该怎么当？有人就来问我



皇帝怎么当,我说我可没当过皇帝,我还老批评皇帝。他们说批评皇帝正好,所以我就干脆批评起皇帝来了。这个皇帝包括穿着皇袍的皇帝以及不穿皇袍的皇帝,一块儿批评一块儿讨论,如此这般,累计到一定的数字就开始讲演,得到了一些反应,我的讲演被记录下来,成了一本书。这是完全偶合的事情,后来居然那本书还卖得不错,我自己的专业书从来没有这么多的读者。如此我才发现这里头颇有可以思考的余地。后来我就认真真地往这方面研究。

我从前读历史时,我的老师教我们典章文物也就是制度,以后又学社会学,后来是行为人类学,再之后好像是系统学。这一路下来,我就觉得老师教的制度都是静止的,都是呆的,真正讲起来,制度没有不变的。制度变化基本上只有一个办法来解释——用动态的方法来解释。我今天和大家讨论的就是制度变的方向以及变的需求。

系统本身就是不断变化的,不是一个呆的、静止的编织物,它是一个不断流动、不断重复、不断调试的过程。从对立的方向来看,在人类历史上,中国很难得地记录了这两千多年来的历程。这两千多年来,中国人一直在想怎么才能管得好。中国是个大国,广土众民,现在是十三亿。从汉代四千八百万到现在的十三亿,这其中每个朝代都在思考怎样才能管理得好,怎样才能提高管理的效率,怎样把下面的问题传达到上层,有难题来了怎样能够解决。几千年来不断地设计,设计过程中又不断地变化。有的变化往往朝坏的方向发展,变到一定地步,朝代垮了,就换一帮人来设计,有的相信前朝的办法,如法炮制。有的想想,好像不是人的问题而是方法的问题,于是就改变了一些方法。开始很好,逐步的又不行了。就这样几千年来不断地尝试,是个很长期的经验,一串经验难能可贵,全世界只有中国有这么好的经

验。连续不断的实验,连续不断的朝代更替。但朝代可以亡,中国不可以亡,制度虽坏,管理的对象还在。因此,同一群老百姓,事务增加了,国土也有大有小,一串不断的尝试和努力,就变成了各朝各代的制度,有时候治,有时候乱。我归纳而言,刚开始成功了,是一时的,甚至我们可以讲是碰巧的,要天时、地利、人和都碰上才能成。但失败是必然的,不可避免,到最后,没有一个朝代不垮的。同样的,没有公司是不垮的。可是要诀是什么呢,公司垮,工业不垮;工业变,市场不会变,市场还在。所以总有一些东西,要用另外一套方法处理。

从这个角度来讲,两千年来的记录,有的时候是低效,是重复,有时甚至是建立制度的人以为改了,结果犯的 error 和原来一样。那种错误有时候不是人为的,是管理方面自然的趋向,下面如果碰到这种情况,我会简单地和大家说明一下。因此我们讨论的东西就是一个动态的过程,这个过程没有终点站,只有中继站;中继的时候,要换个方式重新走一遍。

假如我们说世界上有完美的制度,这是梦想。我们说民主制度很好,其实意思是说民主制度是一种灾害比较少的,而效率也很差的制度,如此而已。世界上没有一种制度是完美的,完美的结果只有在童话里面才会出现:美丽的公主碰到了白马王子,相爱并过着幸福的生活。但是大家想想看,王子到老的时候,一样要拄拐杖,公主到了老的时候红颜变白发,人间不忍看,对不对?因此,任何制度,都是会变的东西,任何治理的方法也是会变的东西。接下来我们来讲:为什么以系统论的方法来讨论。

系统,英文中为 **system, system** 这个词在希腊文的字根上,是指三块五块木棍搭成的锥体。这个形象,你可以想想,它有着群体,有三个或五个或六个个体,部分和群体是互相并立的。用部分来建立群体,借群体来界定部分,这些中间关系是切不断的。



因此系统一词隐含着群体跟个体这种双重的现象,个体的运作改变就会影响群体的改变。但另外一方面,系统既然号称一个群体,应该有个范围,有个边界。从另一个方面看,假如任何一边的系统和邻边的系统有互相依靠互相影响的地方,它就变成一个大的系统。于是这个边界只是局部性的,只是某一个层次为了方便说明而建立的一个边界,它不是真正和别处切割得非常清楚的边界。

一个公司是在工业里面的,工业是一个更大的系统,而它又是经济体里面的。经济体是人类社会的一部分,人类社会是宇宙的一部分,地球是自然环境的一部分,地球环境是宇宙环境的一部分。其大无外,到外面就没有东西了。往里看,公司内部的部分与科都是小系统。最后就到了我们个体,个体是知识的系统,也是生物跟化学的系统。往小而言,也是其小无内。我们讲所有系统的边界都是暂时性的、局部性的,它不可能真正被切割离开其他部分构成的大系统。

这种情况下,造成系统变化的原因很多。它固定的条件只有一个,就是当初设计时的初始状况。这就像赛跑鸣枪,在跑道上面,八个选手起跑的时候,“砰!”手枪一响,那时是固定的,但枪声响后就不能确定。系统永远变动,永远演化。

了解这些以后,我们就开始讨论问题。今天我们讨论的是一个系统内部的情形。

## 一、复杂系统的不稳定性

一个系统的稳定要有共同的意志,在民主社会里面当然是有千千万万的意志,但是最后你总要经过讨论取得共同的决定。

这个共同的决定最终要由一个人或者一群人或者一群代表来做。这就是三种不同的制度：一个人是专制，一群人是一人，一群代表是代议制。任何公司中都有这三种可能，再由领袖执行决定及其实施，也要不断地考察这个共同的意志是否合适，更要经常不断地鉴定未来的方向。因此，领袖是需要的。那么，领袖说话，大家听不听呢？在上古时代，我指的是新石器时代，那个时候好办，三五十个人、一两百人变成一个村落，谁胳膊粗，谁力气大，谁能打得过人，他就管人，那是依仗暴力建立的。

权威的出现有几种。归总在一起，最重要的就是 *charisma*，今天我们可以称作威信，在中文里面 *charisma* 有种种的翻译。本来 *charisma* 这个词的原义是上帝给某个人特别大的恩赐，让他有比别人更高的智慧、更强的能力、更坚定的意志等，这是领袖的特质。但如果我们不是用上帝的观念来看的话，我们就知道威信是慢慢建立起来的，我不相信领袖生来就高人一等，领袖也是慢慢学，终于取得大家的信任。这威信不只限于一个人，也不只限于一群人，或一种特别的制度。它可以是公司的董事会，可以是国家的议会，可以是国家的总统府，还可以是军队里的司令部——这都是制度化的后果。也有的时候，领袖威信是长期由一个人在带动。这个现象在中国，不用我说，大家都很清楚，有很晚近的经验。这就是将权威寄托在一个人身上。这种威信存留的时间就由一个人生命的长短来决定。很少有爸爸是皇帝，而儿子也是一样能干的好皇帝。同样的，董事长的儿子未必像爸爸一样，有些还是败家子！权力会腐化人，权力腐化使得人不能很好地成长。

假如权威是停留在一个人身上的话，那么这种权威持续的时间是不稳定的。一方面，这个人有生之年很少能够顺利交接。交接的过程通常是不稳定的，会发生许多动乱，造成很多内部的分



裂及由此而意志不集中,或者是共同意志没有办法稳定地执行。这是一个自然生命终结之后发生的现象。更可能发生的现象就是,人的生命本身从年轻到老,经过成人、壮年到衰老长期的演变。一个人的经历,一个人的智慧,一个人的习惯能力,都不会长期保持如壮年时一样的水平。

最好的例子就是唐明皇,前半段挺好,后半段实在糟糕。中国的历史是在唐朝切成两段的,一个人的历史可以切成截然不同的两个半段!因此把权威依附在一个人身上常常是靠不住的。

非常不幸,中国历史两千多年来,权威依附个人的时期,远比赋予许多人的时期要长。这是人们很痛苦地学习了几千年才学习到的一点。这种个人权威的不稳定性,是造成系统本身经常变化的重要原因。让我们以文官制度为主要的考察点。这文官制度的本身一定是在皇帝的管辖之下。几千年的中国政治,从秦始皇开始算,这毛病出在个人 **charisma**,而生变化的例子真是太多太多了。好皇帝一死,他手下的文官组织就不能同样运作了。这是文官制度受个人权威牵累的情势,是文官制度不很稳定的重要因素。

## 二、复杂系统的领导

第二个因素就是我才讲的 **charisma** 转换。中国的领袖是世袭的,皇帝死了有皇子的争位、立错太子、太子不幸早死,或是年龄小、母后临朝、国丈临朝等,这些事多得很。**Charisma** 的转换过程中朝代中断的例子也不少。在中国历史上常有篡夺,篡夺有夺位置的,有不夺位置的,有明夺,有暗夺。明夺就是改朝换代,暗夺就是国丈听政或者是太后当政、宦官干政,像慈禧太后垂帘

听政这样的事情,再不然,糊里糊涂的乾隆让和□夺了不少权力。

所以这个转换过程通常不稳定,所有世袭的领袖权在这个关口上,没有几次是顺利完成转换过程的。即使顺利完成,皇太子或皇太后也非常好,朝廷还要解决老宰相与新宰相、老臣与小主人之间的纠葛。因此,权威转换也是经常不顺畅的。从权威的现象看,马克斯·韦伯有相当有意义的讨论。中国的皇统权威是被当作“天命”的。“天命”都是假的东西,可是假的东西也有一个貌似合法的程序,比如中国人相信天象等。只要老百姓不造反,皇朝就不倒,权威建立的时间有长有短,建立的过程又通常有内战。因此,拿皇朝的制度作为基础来讨论文官制度并不完全适用于企业管理模式的转移,因为企业很难有皇朝式的权威。讨论权威问题,有的可以拿文官制度和企业文化对比,有的现象又不能类比。公司不是一个帝国,董事长不是一个皇帝。此处是皇权与文官制度的讨论,只能用作参考,不能硬套。

### 三、复杂系统的层级

第三个现象我们要讨论的是系统不稳定现象的层次问题。人类学上的第一级群体是建立于人跟人对面直接的关系。二百人是个人关系的极限,超过这个数目,就得拿权威委托于别人,派他做你的个人代表,个人代表做什么事情呢?——传话。传下面的话上去,传上面的话下来。有了这种现象就是有了第一层的阶层化了。这既是权力的委托也是权力的分化,就看怎么说了。

讯息必须确切地传达。张维迎院长对讯息循环是精通的。一个讯息向上或向下的传递,经过两个层次是最起码的情况,很少有了一定规模的公司却只有两层的。公司规模愈大,传递讯



息的层次愈多。作为王朝政府,层级就更多了。中国这么大的地方,所以层级化在中国永远是个问题。中国文官制度的层级分几级合适,一直是需要讨论的。

层级愈多讯息的传递愈是不顺畅,愈是会有错误。单单口头传话我不知道各位玩过这个游戏没有?一个人低声向另一个人耳朵里灌句话,然后第二个人传给第三个人,传到后来就完全不是那么回事了。本来是狗咬人,后来变成人咬狗了。讯息假如口耳相传,一定会流失。书写下来讯息传播就准确了。到现在有电报、电话、计算机传播讯息,不仅快了,而且还可以跳过层级,准确率加大了许多许多。

中国古代传递讯息是相当艰难的工作。汉代居延(在内蒙古靠近蒙古的边境上所在的额济纳河流域)离长安十分遥远,消息从发出来的那一天到消息传到需要两个月。从长安的丞相府发出一条命令,到达额济纳河边戍守当地边防的军士手上,中间要转手四道。在古代,这段时间不算太长,可今天我们看来还是延迟太久了。

所以我们常看见中国的记录上,往往京城的皇帝已经换了人了,或者年代换了,甚至朝代换了,边疆上的人还不知道,仍在使用旧皇帝的年号甚至旧皇朝的年号。这就是因为当时的交通设施不好,中间的层次又多。总之,讯息传递一直是中国古代政府需要不断调节与适应的工作。

第二个层级化的问题就是疆界划分,或者是权威的划分。每一级多多少少应有些自主的能力,有一定的权威。单单做个传达单位,不能传了话就算了,中间总有一些要自主的权力,或者一些自己可以用的资源。

有了权威资源,就是一个单位了。排长在军中级别不高,排长很少有自主权,但如果恰好在战壕里面,跟后面的联系又被切