



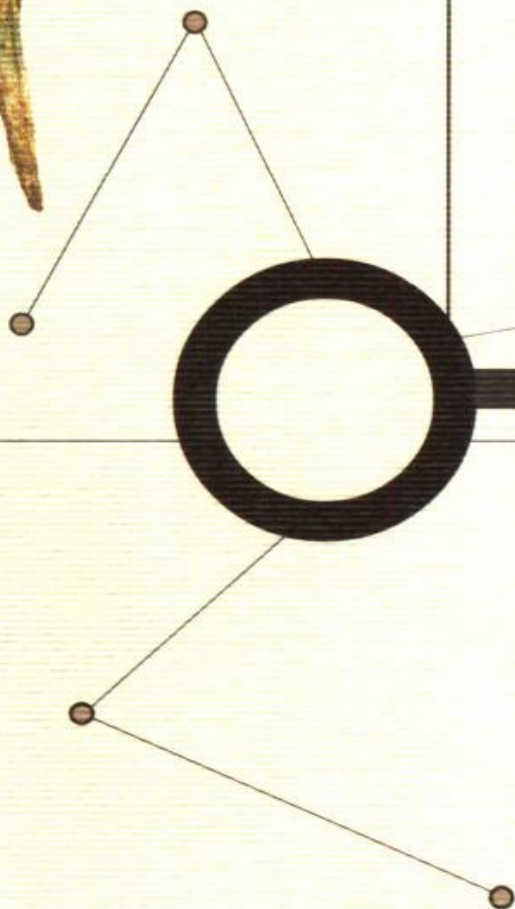
光华管理学院
Guanghua School of Management

许倬云
作品

许倬云 讲演

北京大学光华管理学院 整理

从历史看管理



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

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。

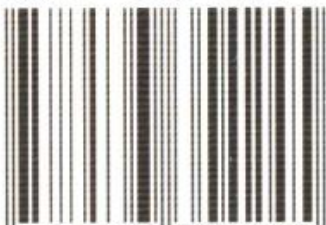
——北京大学光华管理学院院长 张维迎

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。

——国际著名历史学家、台北中央研究院院士 许倬云



ISBN 7-5633-5424-7



9 787563 354245 >



ISBN 7-5633-5424-7/C · 100

定价：16.00 元

上架建议：经济管理，历史读物



从历史看管理

许倬云 讲演

北京大学光华管理学院 整理

广西师范大学出版社
· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

从历史看管理/许倬云讲演;北京大学光华管理学院整理. —桂林:广西师范大学出版社, 2005. 8

(许倬云作品)

ISBN 7 - 5633 - 5424 - 7

I. 从… II. ①许…②北… III. 管理学 - 文集
IV. C93 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 068513 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市育才路 15 号 邮政编码:541004)
网址:www.bhpress.com

出版人:肖启明

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

山东人民印刷厂印刷

(山东省泰安市灵山大街东首 邮政编码:271000)

开本:965mm×1270mm 1/16

印张:12.75 字数:138 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

印数:0 001 ~ 10 000 定价:16.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

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;而要有效率,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襄教授的帮助下,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。学史者须在史学、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,特此虔致感铭。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

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)

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人过门，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。往小而说,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，一群人是寡头，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

第二个因素就是我刚才讲的 *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珅夺了不少权力。

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,准确率加大了许许多多。

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,往往北京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

断了,排长还得有自主的指挥权。

每一个单位自主的权力到哪里?接受上级指示到哪里?这其间的落差也是层级化中间发生的。授权授得太多,上面不放心;授权授得太少,下面会出问题。怎么样能够让机器运转,而不至于妨害到机器本身的完整性,使整体机器不受伤害,这是层级化过程中经常要处理的课题。

第三个就是,假如上面对下面不放心,要不要派一监督者来?监督者是定期的还是临时的抽查?京城里面忽然派个人微服出巡,这是不定期的。定期的固定有人来看,更定期的是有人长期驻守,这种种监督的方式中国尝试了不少。这种监督者和分级领导者共同分享权威,二者之间有冲突的话谁来解决这个难题,也是组织经常要面对的困难。层级化结构使得任何组织都不断扩大。我举一个例子,1957年我刚刚到美国念书时,一封平信是六分钱,礼拜六送信两次,礼拜天还可能加一班,当天的信当天能到。现在,一封信是三十七分钱,礼拜六不送信,本市信两天到。那时美国邮政局人数是现在人数的1%,现在人多了,信慢了,还是年年亏本。再说我住了三十多年的匹兹堡,那里有一家公司当年赫赫有名,后来几乎垮掉。这家公司扩大到十三个部,有十三个副总裁。每一个副总裁下边都有一批人,每一个副总裁都有监督的权力,每一个副总裁都有派遣人员下去查看的权力,每一个副总裁都有一个独立的办公室……走到这一步,它不垮才怪。而当年我读书的时候,从头到尾就一个校长,没有副校长,我刚刚到匹兹堡大学教书的时候,大学也只有一个校长、一个副校长。而现在匹兹堡大学有五个副校长,还分出第一、第二、第三来,匹兹堡大学反而没有以前管得好了。

权力分化可以使组织膨胀,层级结构变得更复杂,讯息的传达变得更混乱。中国有没有这种现象呢?有。中国皇朝政府常



见双重协作,文官系统出现权责不分也是必然的。中国太大,人太多,难以避免面临这些困难。越复杂的系统越可能老化,身上的脂肪太多了,真正能用的肌肉和精力反而少了。

四、复杂系统的串联

前面讲的是分层,下面说的是分科。有不同的业务,就有不同的部门,不同部门之间难免发生权力的划分问题。尤其是两边都可以管、两边都可以不管的地方,这条界限该划在哪里?部门与部门之间可能在这个中间地带互相推诿,以至于事情没人管,或者互相争权,以至于命令不一致。俗话说,一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃,就是这一现象。

他们之间必须有所协作,从部属到上司,一直到中央到皇帝,要在横线上有协调,协调的方法究竟是会商还是通知,也是部门与部门之间永远无法真正解决的问题。中国的皇朝里面,最常见的就是上面利用这种部门之间的矛盾或是不协调,造成各部门互相牵制,互相监督,使文官不会联合起来夺走皇帝的权力。上面权力愈集中愈专制的时候,愈不希望下面的部门之间有很好的合作,尤其不希望建立起来的制度可以完全不经过上面而互相协调,这是皇权与相权最不愿见到的事情。

解决的办法或是演变的后果往往是某一个单位变得特别大,但更常见的是,因为个人的能力或者威望,导致一个部门的首长凌驾于平起平坐的首长之上。

部门之间的串联,可以导致权力与任务的分割。刚才讲到的个人权威特强的首长,他可能变成一个领袖,领导同僚共同决定。这种事,皇帝有时候很喜欢,有时候是制度化的,像唐朝的

时候。但这种情况,大多数的皇帝是不喜欢的,因此,在回避部门串联时,皇权又增加了新的不稳定因素。

分部办事、分工合作既可以是制度化的协调,也可以是非制度化的阻挡,还可以是大家互相抵制,最后纠合到一起。比如螃蟹,如果螃蟹拉成一串,什么事都很难做。这就是部门与部门之间协调不好或牵制过分的结果。彼此牵制的话,系统就不能运转——被卡住了。这种情况是非常严重的病症,甚至比层级的老化还要严重,不幸的是几乎所有的大型系统都躲不开那种螃蟹的命运。这是第四个现象。

文官,顾名思义,要得到皇朝的任命,有一定的官职,在“二十四史”的“职官志”里面有位置,有品级,有俸禄,有一定的条例规章赋予的权力。但是在任何制度之外,一定也会有情感方面的因素。

感情也有制度化的感情和非制度化的感情之分,非制度化的感情,如我和你们首长感情特别好,随便打个招呼说“老张啊,我这里有东西,过来拿吧”。这样,老张就占了便宜。这种是完全靠个人联系的。中国的个人联系是什么呢?同年、同学、同乡、同门等。这样便生成了一个网络,这个网络伸展得很远很远。有些人可以找到张三的表哥的同学的舅舅的姐夫,一路扯过去!系统理论中有一种藤蔓网。举例言,竹林有竹鞭,上面是竹林,一根根独立的竹子,下面是纠合在一起的竹鞭。藤蔓理论或说藤蔓现象,是“关系”的深刻描写。中国的社会除文官制度以外,藤蔓的关系是很重要的。在明朝的时候,我们看到“抄十族”,不止是杀九族,第十族是朋友,朋友是一个关系网,很大很大的网。而在清史中我们经常可以看到,士绅经过自己的关系网,得到的讯息比官方的消息还快,这边是驿站慢慢递,他那边是快马加鞭,换马不换人,将这个消息递送出去。所以查办贪污



案的时候,这边还在慢慢溜达呢,那边已经知道了。这种网络的干预是坏事情,也是好事情,因为它使消息更快地传播,是另一条传播途径,可以弥补正常的传递。网络不在原结构内,不会影响到原结构的平衡。

在中国文官系统中人际关系的“藤蔓”现象一定会出现,原因是中国的文官来自同一个来源——科举制度。宋朝以后,人际关系的变动很快,包括那些科举出身的士大夫也不能稳定地保持家族的影响力——这就需要体制外的人际关系帮助他们维持一定程度的稳定了。

我们一连串地讲了很多人为的因素,现在讲自然因素。任何朝代的文官系统为什么会垮,这中间也有法律问题或财政问题。财政问题不一定是收税的人贪污,不一定是收税收不齐,也可能是年成不好。黄仁宇先生认为,中国不会数字管理。其实中国很会用数字管理,从汉朝起,第一件事就是找税收的记录,谁掌握财政、法律这两样东西谁就赢了。中国经济的重要基础是农业,农业的基础是天时,例如,雨量如何对农业有很大的影响。天气大系统对农业小系统造成了影响。在今天的工商业社会,这个问题可能不如以前那么突出,但今天的工商业同样有其他类似的因素影响出现,都是大系统、小系统互相影响。在中国许多因素,天时、地利、外交、交通,包括与邻邦的关系、运输条件等都是超越文官系统以外的因素。这会使中国文官系统非常不稳定。其实任何系统不稳定是好事情,不稳定它就会继续演变。我们应当了解演化的方向,进行相应的调整,推迟系统的崩溃,为新的创造赢得时间。总之,我们没有办法来制服制度或系统的老化,没有办法防止制度本身肥胖化的过程,我们能做的就是随时调整系统。举例言之,日本的经济体制出问题已有十四年了,他们没有

意愿调整,只是补漏洞,一层一层地补,补得漏洞越来越大,日本人惮于改变,因为大企业垄断导致权力已经互串,他们不想改变制度。中国古代皇朝政府有没有调整意愿?基本上没有。在朝当政的人一般年岁都很大,从二十岁应科名到中进士,等到做了宰相,通常比我现在的岁数还大。老年人安于现实,不想改变。其实儒生已是既得利益阶级,他们不愿有所改变。假如改的话,上升的途径可能就断了,所以整个皇朝都不想有所改变。

我对英国既讨厌但又佩服,我们的国耻第一方面就是因为英国,所以我讨厌英国。但我却又佩服英国,英国不受陈规约束,什么事情都能够临时改变。所以英国的系统转变比别处都快,它可以留下装饰点缀的王室,保持一定的稳定,却在暗中调换机制。这种调整机制,有内部重整调试的机缘,不致僵化,英国王权不彰,竟是可以常在易与常之间有一层保障!

问答录

问:中国自古就重人情、重关系,古代选官怎样才能防止任人唯亲呢?

答:中国的王权是个性命问题,多多少少是拿一国当作“家产”的。从董仲舒三次上书也就是“天人三对”以后,中国文官制度是以“任人唯贤”作为基本要求的。任人唯亲则不单用亲戚、内戚,还用幸臣、老臣等。中国文官制度基本上是从“唯贤”的角度设置的。

可是中国文化的家族色彩很浓厚,所以在中国法律里面有所谓“八议”,其中的一条是“议亲”,就是君主对那些和他亲近的人给予特别宽容。大多数皇朝在这一条款上对惩罚亲贵,常常不太能够贯彻“尊贤”这一原则。中国的科举制度和家族观念实



际上有隐藏的冲突,皇朝解决的办法是至少在开始的时候就避免冲突的产生。比如说父亲做考官,他的儿子就不许报考,为了避免嫌疑。后来有个补充的办法:老爷死后,皇帝赏儿子一个官做。汉朝对于避免亲戚干扰的现象,有非常严格的措施。东汉有一回避之法,就是州刺史及郡太守,他们的亲戚不许在其辖境内任官。回避本籍倒还罢了,亲戚也得回避。回避到后来,有些地方人才出得多,任高官特多。那个时代,冀州(即河北省)是很繁盛的一个州部,居然十年八年派不出官员来,因为要回避冀州政府是冀州人,或者是冀州的亲戚。所谓三互之法,有婚姻关系,无论直接间接,都不得在回避之地任官。总之,任何事情都有两面,看你怎么处理了。

问:您刚才讲到在文官系统中会出现一个非正式的感情网络,因为各朝各派都会涉及党争,高层权力也往往扶持两批权力作为相互制衡的手段。古代的皇朝这样解决问题,您觉得在现在的企业中是否也用这样的方法或者您是否有更好的方法?

答:此中没有很好的解决办法!在任何企业里只要有两个人能干的人就会有两派,两个能干的人互相僵持的局面比两个能干的人水乳交融的局面的可能性要大得多。这种派系之争就是由本来没有关系的人建立关系,造成互相的斗争。公司愈大,这种现象发生的可能性愈大。皇朝不能避免,大公司也不能避免。

另一方面,中国的皇朝斗争中,多多少少有一些理念的问题牵涉在内,中国古代虽然没有所谓执政党和在野党,但至少宋朝、明朝甚至唐朝的后半段是有两股不同的力量存在。两派政策不一样,政策后面的理念也不一样。中国历史上是分清流、浊流的。有时清流理论高尚,但不会办事,而浊流倒会办事。其实,清流里面有好官,浊流里面也有好的。唐代牛李党争很难一

刀切开贤愚,王安石变法也不一定能一刀切开好坏。最近,余英时先生完成了一部大著作,他从宋朝的儒生、理学家们的交往入手,分析政府里面的派系划分,他理出头绪来了。从北宋开始到南宋中叶,将近三百年。两个不同的士人网络各自行事,而各自又都有相当有力的理论做后盾。因此两个集团之间不一定是利害问题,而是理念问题。到后来,开始发生一个现象,就是非正式的互相监督。大家知道,去年有个安然公司的丑闻,这个丑闻不是一家,现在我们发现企业与审计互相串通是常见的现象。安然后面有派系,派系之中有提出警告的,有被当权派赶走的,但最后提出证据的,是反对派。因此这个现象,虽然是斗争,假如也有理念之争的话,也有一种监督的作用在内。不过假如是浊流当权,监督就是反监督,会把清流的理论都排斥了。

我们纯粹是用A派B派来看。假如拿A派B派加上清浊的价值判断、正派邪派的价值判断、贪污清廉的价值判断,这就不一样了。

问:刘邦和韩信的关系很独特,韩信立下那么大的功劳,刘邦却设计把他杀掉。这是出于什么原因呢?

答:刘邦杀韩信很简单。他当年与韩信谈过话;刘邦问韩信能带多少兵,韩信说多多益善,但却认为刘邦只有指挥万把人的能力。所以他们两个人的能力和自我期许距离太大,韩信绝对不服刘邦管。刘邦当年派韩信去打山东的时候,并没有让他做王,是他自己说“我是假王(代理的王)”。刘邦很生气,张良劝他说:反正对付不了他,让他做个帮手,将来制服他。所以他们俩的关系一直是貌合神离的。那么把他从齐王贬官到淮阴侯,是阴谋,在他没有预防的情况下解除他的兵权。是刘邦要杀他,不是吕后杀他。因此这个矛盾在于韩信威胁刘邦的权威,老百姓



打出天下来了,这是自古以来历史上都没有过的事情,因此他对人也不放心,遇到能力比他强的人他当然要防了。

当年的关东(函谷关以东)刘邦管不了,韩信号召天下。韩信本可以韬光养晦,或者远避嫌疑。但他却常常口出怨言,刘邦是不放心啊。刘邦还算好的,你看朱元璋一杀杀那么多人。

问:中国古代有商朝和周朝,这两个奴隶制王朝的时间比后来的封建制王朝的时间要长。这是不是说明结构越简单或者说人们的文化开放程度越低,整个王朝或者说系统就能存在得越久?

答:这个我先说明一下,我平常用来思考的名词跟你用的名词不太一样,我不用“奴隶王朝”这个名词,我们没有这个名称。封建王朝,“封建”这两个字我们的定义是封土建国、殖民设藩,不是大家所谓封建制度的“封建”。若说自古代到1850年都是封建王朝,这是不易理解的。

你讲的前半段即统一天下以前的周朝并不是一个真正的王朝,周代只是一个共主,这是个仪式性的共主,基本上天下被分成许多独立的单元,亦即诸侯。各地诸侯的发展程度并不一致。商代统一的疆域其实不大,我们能够理解的就是北到藁城,南到盘龙城,东到郑州,西到华山这么一块地方,其实不大,我们也并不完全清楚商人的管理方式。考古上我们知道一些它的演变,至少有三次不同的形态,一再变化。周人号称八百年天下,实际上有三四百年就不错了,后面的春秋其实不是周了。因此抛开名词的定义差异,你提的问题确是很重要的事情。

中国分成若干块的时候,每一块都不大,中国是个多元的中国,是切成许多块的,那时还没有产生一个共同的系统,更没有产生一个文官制度。直到战国的时候才出现文官制度的雏形,春秋的系统是贵族统治,甚至可说是庄园主的统治,简单得很。

和人口很多的统一王朝相比,两者的情况是很不一样的。从公元前 8000 年一直算到 2000 年,中国并不是一个政治体,而是太多太多不同的复杂组织用不同的方式在管理。

考古学上呈现的古代文化是多元文化。过去人们常说中国是一盘棋,各处的演化过程遵循同一条轨道、同一个步骤,这是不对的。苏秉琦先生从 80 年代开始就逐渐指出,中国是许多不同文化系统组成,各有自己经历的变化。每个文化圈里头都有不同地区不同的演变方式。苏先生的民族多元与文化多元的理论,在最近十年左右冒了头,到 1996 年才在香港印出来,得到很多考古学家的赞赏和同意,但是同样也引发了一些争论。

问:您刚才谈到中国古代的皇朝和现代的一些家族企业,创业的上一代的威信无法被下一代继承,但是清朝却连续出现了几位有作为的皇帝。有没有方法可以避免家族企业和一般皇朝领导人的衰退现象?

答:一是要训练。清朝的办法是训练皇帝。每一个王子都要管点事,都要学,各有专行。其后果,康熙是因为活得长,不然的话,皇子争位的现象可能就避免了。清朝的训练制度是有点用处,再说到了后来建储是不公开的,是秘密建储,他可以更换,究竟有没有换不知道,但从制度上看,康熙至少有换储君的动机。清末有恭王辅政。恭王是一个贤王,恭王上去管事肯定比慈禧管得好,但是他不能上去。王子训练是清朝非常特殊的一点,但也因此造成了王子们的内斗。

中国历代王朝,上一代的皇帝选下一代的皇帝,给他好的训练,给他好的机会。这也有成功的。汉光武的儿孙明帝、章帝,两代都不赖,都训练得很好,所以光武、明、章三代都算是可以过得去的皇帝。



企业董事会并不是由家族控制,董事长是凭能力而不是凭家族的选票。美国一些很大的公司的董事会成员,很多不是该企业、工业里的人员,很多董事会里面的董事是外边人。这有一个好处:外人看问题的角度不同于在业内看,外行人说外行话,有时候比内行话还有意义。洛克菲勒家族子孙还没有做董事长的,但基本上都在董事会,而且也是世代继续下去。如果论票,洛克菲勒家族尽管不做董事长,但董事会的票数不少,洛克菲勒家族的公司不仅是委托专家经营,而且被反托拉斯法分成了许许多多公司。台湾地区现在出现了一种现象:许多大的家族公司互相投资,构成一个非常严密的网络,彼此坐在董事会里面。这种现象,美国没有,美国不愿意看到这种现象发生。台湾地区这种家族企业转变的过程我们还未见到结果,对此,我是不看好。

你刚才提的是一个很好的问题,民主制度也不一定能够保证领导者都是优秀的。比如说刚才张院长说的情况,现在美国的副总理切尼,这个人将金钱和政治挂钩,美国有三分之二的能源在他手上,三分之二的能源公司他已经控制了。他通过政治权威以及个人网络操弄,其行为已招人批评,甚不足取。

问:清代的州县官作为政府正式的官僚组织中最低一层的官僚,他和地方士绅的关系很复杂,可不可以认为他们处在一个权力平衡的状态。地方士绅对地方事务有一定的管理权力,但有时候他们也会有冲突,比如很多地方出现过争夺钱粮的问题,但我觉得不应该简单地认为这是一个简单的利益争夺,是不是还有其他原因?

答:对,这是一种非常微妙的平衡,但也因地而异。全国士绅力量强大不强大各地并不一致,何炳棣把“乡绅”硬性地规定在举人一层。张仲礼提出的标准比较好,但规定要有土地,这也

太呆板了。真正讲起来,每一个地方,不管是大小、是偏僻还是在中原,都有一批带头人,这批带头人的权力基础并不一定全是科名,也不会绝对是靠土地,有种种其他方式造成带头人的位置。每一个县都有若干带头的人,这些人和州县官是需要平衡的。清朝有灭门知县之论,清朝的知县权力可以大到灭门,州县的正式力量是公共权力,士绅代表的是民间力量,这两种力量冲突的时候就看两边后面有多少凭借。强项的州县,以压制强梁立名,灭了强梁,他自己宁肯充军发配也要贯彻他打倒强梁的政策。大多数地方官不愿得罪豪门巨室以保留自己升官的机会。

在汉朝,刺史的首要工作不是做州郡的行政长官,而是以六条监督地方上的豪强:有没有力量太大,有没有聚集财富过多,有没有行为太嚣张等。他到地方考察的六条里面,有三条是考察地方官,两条是考察地方豪强的。除了我刚才所说的形式上的平衡以外,我们还记得清朝各省的法律并不一样,一部《大清律》的推行在全国并不一致。各省有各省办事的原则,各州县有各州县的常规,尤其偏远省份。少数民族聚居的地方,《大清律》不一定全能执行,《大清律》中的一些成法到了某些少数民族地区必须随风俗与习惯修改。官员和士绅的力量之外,还有第三种力量,就是世袭罔替的“吏”,他们是管当地档案的。书办们每家有一套档案管理的经验,世代传习,不教外人。这些人掌握了过去的成例,过去处理的方法,他要用哪一条他就拿那一条给你看,他不用哪一条就拿另外一条给你看,这个力量就是《水浒传》里宋江押司的工作。这一批力量和谁勾结呢,和地方上乡镇的头头。第三种力量是底和边,上面是中和上,底边力量不容忽视,这也是正式结构外面的一个非正式结构。因此开始我就和各位说,看一个系统,不能只从系统着眼,系统本身是其他大系统的部分,部分和全体永远是一个辩证的关系。

第二讲

中国社会基层组织的形态

(2003年9月14日)

一、地缘群与社区

春秋战国的时代就不说了,太远了,从汉朝说起。

汉朝的基层组织叫“社”和“里”;社是管祭祀的,同一个土地神的祭祀区就形成了一个土地社;里是政府的管理单位。考古学的资料显示,里的组织管理功能很多,基本的户口统计都是在里这一层统计的,而不是在县这一级。汉代的税收、派公差都在里这一层上进行管理。里的档案,我们发现了一些,以湖北荆州郑里为例,每个家里有多少人、多少财产、多少大男人,多少可以调用的人,谁纳了多少人头税,谁纳多少地租等都很清楚。

汉代的里是确认一个人身份的标志。从汉代的买地券及死者的殉葬品,可以看出死者属于哪个里。我记得小时候家里祭祖时要烧纸钱给祖先,纸上写着我们家的地址,上面写的不是某某街某某路,而是某某里某某图,那个地名可以追溯到五代。地

名中什么图什么甲,什么土地庙的东边第几家,对死者来说这才是一个真实的地名。他所归宿的不是某个国家,而是一个社区(community)。

举这个例子来说明,里本身对我们人生归宿感的强烈性。县可以换,朝代可以更改,这个地名从五代传到民国,许多地名已经不知道变成什么了,口耳相传,一代代地写着这个地名,延续性非常强。但一个乡一个里一个自然村能办许多事吗?不能。水来了要防水灾造堤防,节庆的时候要组织庆典,盗贼来了要防卫。这些工作不能由一个村来完成,必须有跨村跨里组织。

最近有一些调查工作,其中一队在山西、陕西之间考察,考察了许多古代寺庙留下的碑刻。在尧山地区也就是现在晋陕交界的地方发现:从11世纪初到19世纪,尽管朝代换了,神换了,但尧山的地区组织——社没变。社有十一支,每一支代表三到八个村,十一支就是有五六十个村,这十一支以尧山神的祭祀作为团结的中心。他们做的工作很多,比如团练、防水、灌溉、挖井、修渠等,十一个社轮班工作,从宋朝到光绪基本上没变,这叫作社区力量。社区和政府可以合作,也可以对抗。

再说更近的年代。台湾地区也作过调查。台湾地区也有祭祀圈,祭妈祖或祭王爷,最大的祭祀圈是台湾的中部彰化地区,横跨三个县,三个县都是台湾光复以后重新规划的。

这一个祭祀圈包括十余个角头,一个角头就是一串,下面是十来个村,这个祭祀圈管三县的一部分。妈祖巡境,神轿在几十个村转,一个月要动用十几万人来迎送,他们出动时,台湾全省的旅游车大部分都被他们雇过去帮忙了。

这种祭祀圈台湾少说也有几十个,和今天的行政区划无关,捐款动辄数亿,数字惊人。他们也管水利,也练兵(当然现在不能练了)。出巡的时候由宋江阵一百零八个好汉一路翻着筋斗。



还有八家将,八个武艺最好的年轻人在神轿前面一路打——这是练兵用的。今天的作用是什么呢?今天是在台湾“选举”时借以动员选票的机制。任何党,不经过这个组织,掌握不了选票。

他们这种组织和政府既对抗又合作。他们的头头称为“角头”,现在这个词在台湾地区已经变成一个政治上的专业名称,即地方上帮助动员选票的头。其实角头本身的定义是组织祭祀活动中一个小旮旯里头的人,提香炉、抬轿子什么的,但今天变成了另一个意思。

从宋朝的尧山到台湾的彰化这种现象处处可见。

我有个故去的老朋友杨庆堃教授,是最早做中国农村调查的,30年代从山东邹平县开始就做调查工作。他发现山东邹平县有个市场机制,一个三级的市场结构,从农村的赶集到大一点的农村中心的小店,以及小镇上物品的集散,这个区市场网络以泰山庙为中心。而美国社会学家 G. William Skinner,从四川的市场认为中国的市场体制是阶层化的,从农村到全国性的大都市里有四级到五级的分布,下面的三层基本上和杨庆堃先生在邹平发现的是一样的。他们各自独立发现了这一现象。

Skinner 是在四川成都平原发现这一现象,杨庆堃是在山东发现这一现象,这些和我刚才讲的晋陕等地的尧山、台湾的彰化甚至福建的莆田等地的情况基本上一致。从南到北,从东到西,这种基层组织基本都存在,而且范围都相差不远,大概可以动员十万上下人口,一个圈子大约有几十个农村。这个我们称为中国社会的基层。其他的群体都从这上面构建起来。

古代中国文官组织的力量能够到达城门,城门以外就是这些基层组织了。文官组织代表国家的动员和国家的支配。政治力量碰到社会力量时,必须运用民间力量来协调,不然政府的管理就不能落实。

在汉朝,察举地方的领袖,第一步察举出来的就是县以下这一阶层的人,他们被选拔到县政府里去做工作人员。这是衔接中央政府和地方政府的一种方式。

这个和公司和管理有什么关系呢?公司、企业在外面要碰到很多力量,我们称之为压力集团,今天谈的这种社区力量,最类似于目前的工会。工会代表工人,代表被雇佣的人,这些人有自己独立的组织,是一种社会力量,他们可以给公司形成压力。他们可以运用一种最彰明昭著的办法——罢工,罢工就要谈判。罢工以后还得谈判,商定协议。但除了工人罢工以外还有别的类似组织,比如说主顾。主顾也有组织。在美国有一个消费者联盟,每次选举总统时,该联盟的负责人都被推为候选人。不只全国性的组织,在基层、在各地方都有一些组织,这些组织进行各种监督、游说的活动。此外,还有看不见的组织,就是邻里之间说某菜场今天的西瓜不错,某菜场的饼干太旧了,这种街坊间的传话,一传十、十传百,力量也很大。

二、血缘群的延续与变化

刚才所说的这些社会基层细胞,在今天依然有类似机构。那种强大的国家性的文官组织同样会碰到一种压力,比如说上述的组织。另外一种“压力组织”的历史更长久,即所谓的“家族组织”。

全世界都知道中国的文化是家族意识最强、家族组织最有力的文化。其实家族在各个时代的意义并不相同,家和族不一样,家、族联在一块,每个时代的理解不一样,代表的力量也不一样。对于国家和文官组织,在不同的时代造成的冲击也不同。



最早的家庭是一夫一妻及孩子组成的核心家庭,很快成为单系,或父系或母系。中国习惯于说是父系,虽然曾经在若干地区也有过较长时期的母系,但以父系为最常见的形态。父系的家族可以超过三代或更多,代数一多,旁边延伸出去的也就越多。不同时代的家族大小不同,其功能和影响力也就有不同的呈现方式。在汉朝以前,甚至家庭和姓氏都不是普遍的,只有上层才有姓氏,一般老百姓是有名无姓(即便今天,在北欧一带很多人也都没有姓氏)。因此,最初一般百姓有名无姓,也就谈不上家族。家族是属于贵族的,是上层社会的。

到了汉朝,家族制度发生了改变,东汉时的家庭比西汉时大。西汉只有家庭,没有家族,东汉时开始出现若干相当大的家族。南北朝时更大,北朝时有万把户家族,把别的依靠他的家族都裹进来了,并且随了他的姓,因此同一个姓并不一定有血缘关系,血统是一种假想的关系。国家是想像出来的社会体,其实家族也一样,也是想像出来的社会体,不一定真的有血缘关系,许多依靠家族的人都会改姓该族的姓,就像奴仆改姓主子的姓一样。

南朝的家族是分支出去的,其血统关系反而非常鲜明,总记得自己姓什么,而且老记得自己是从哪儿来的。到今天,客家还是如此。客家的家谱上常记着七八代以前的祖宗坟墓是什么样的山形,什么样的地形,朝南还是朝北。南朝家族的分支,每一支人不是很多,不像北朝那样集中居住,但互相联系的力量很强。唐朝贵族阶层世袭很长,但开始分“房”“房”是指大家族的分支了。到宋朝以后这种上千户的大家族没有了。到今天,同族最多只记得三代五代,只剩祭祖上坟时大家碰头的习惯了。

说这些是让大家明白,家族的定义是不一定的,它的大小、影响也不一样。但是有一点,家族是共同生活的社会体,担起许

多社会功能：孤儿寡母无处可去的时候，族人要收养他们；出轨的行为，族人有权力惩罚他；长老有权力管教小孩；小孩上学成绩优秀的，全族可以凑钱让他用，供他上学等。这种社会福利替国家担起了很多负担。

这种族的共同体的意识非常强烈。举个例子说，我们家在太平天国时代，很多人都被太平军抓去当壮丁，为了防止逃跑，一人耳朵上穿根红绳，像大闸蟹一样，一串一大帮。我们家一共有六口人被抓，后来有四个人被抓到一块，其中一个人把耳朵撕烂逃跑了，他一个人就要负担起另几个家庭的重任。这个共同体的意识之强可以想像。

从家传成族，族传成大的族，家族为姻亲关系连成一片。地方的乡镇上，大族力量很大，可以和政府力量既对抗又协调。

上面讲的这两种组织在中国被概括为“邻里乡党，亲戚故旧”，这八个字涵盖了中国的社会力量，是一种社会资源。这种社会资源不完全掌握在政府手里。1950年以后，国家力量极为强大，这种社会资源基本上弱化了。是不是完全消失？我想不见得。

下面就要讲，我们有没有真正国家这种东西？中国的文明里边，一般的老百姓心目中有没有国家这种东西？

三、天下意识

首先说的是国家这个名词是什么时候出现的。

中国从来把国家视作朝廷，所以顾炎武说“可以亡国不可以亡天下”，国是朝廷，朝代可以换。古文中写的国家不是指国家，而是指政府。所以在写国家两个字时，是要抬头的，要写上去，



提格,表示尊敬,代表皇上、朝廷的力量。它指的不是疆域和人口,指的是江山社稷的主人。江山社稷的对面是黎民百姓,亡国亡的是江山社稷,亡天下是丢掉了黎民百姓。国家朝廷可以亡,黎民百姓不能丢,只要黎民百姓还在,还可以等待一个有天命的人来统治。

因此中国的“国家”两个字和西方的“state”不一样,更和今天政治学上界定的“民族国家”(nation state)不一样,它和“族群”(nation)是一致的。欧洲近代才用 nation state,它对中国的广土众民来说不太合适。我们说中国是一个多民族国家时,在英文中就变成了 nations state,这在词义上是有矛盾的。中国自古以来没有真正意义上的 state,更没有 the state。the state 在近古指的是有枪有炮有车有马的王公建立的国家,用来对付城墙圈里的百姓。我们是官家在里边,百姓在外边;欧洲是自由民在城圈内,有权势的王公贵族在外面。中国的模式和西方社会不是一回事。

我们所讲的二者的对抗就和西方社会的对抗不是一回事了,官民的一个衔接点,是城门口。政治力量和社会力量的对抗不是 state 跟 society 的对抗。

接下来要说明的是中国在社区上面是什么呢?是天下。中国人有天下意识,从周天子开始,列国都是天下的一部分,周天子代表的不是 nation state,他代表的是“普天之下,莫非王土”的秩序,他们知道的世界都在这“天下”之内,不听他管的只是不知道或是在太远的地方,所谓四夷。天下是没有边际的。在中国,社区以外是没有边际的,是人类的共同关系。所谓“民吾同胞,物我与也”,大家都是一样的人。儒家的观念如此,到后来弥漫中国的佛家观念基本上也是如此。

佛陀不太管他的国家亡不亡,他当时是喜马拉雅山底下小

王国的一个王子。他的国家快亡了,国人说你回来带领我们抵抗敌人吧,他说这不是我关怀的事情,我关怀的是众生之苦。

孔子关怀的是天下百姓,孟子关怀的是天下所有的人。所以儒家教养之下的中国老百姓关心的不是一个你疆我界的国,而是普天下的人类。一个人身处在社区和天下之间。

既然朝廷是过渡的,三百年也罢,两百年也罢,没有不亡的国,没有不垮的朝,那么天下与社区之间,我们真正关心的是什么,我们的认同摆在哪里?

四、小圈子与大圈子之间的联系与分合

西方近三百年的观念认为:最终极的单位是国家,这和当时资本主义刚开始是有关的。资本主义刚开始时,国家的财富是全体的财富,大家一起拥有,一个民族一起拥有,所以亚当·史密斯的名著叫“国富论”。但中国没有这一环,我们的认同在于全人类,大哲学家张载的《西铭》不但关怀全人类,民胞物与,连蚂蚁苍蝇都关怀。周敦颐的话:窗前的草都是我的关怀对象。这种博爱精神了不起。但一般老百姓没有那么博爱仁慈,日常生活里面我接近什么?接近我的社区,所以社区的力量以及对社区的认同感十分重要。天下就隐退在可见不可见、可知不可知的状态,只有思想家、学问家、哲学家和胸襟广阔的人具体地关怀天下。这个时候天下在一般人那儿简约到什么呢?简约到“人”,天下就成为每一个你我他普通人的代表了。所以我们讲人命关天,“人”这个字是不能随随便便地侮辱的,也不能随随便便看轻。从先秦到现在,这个观点基本上是一脉相承的。中国只有两个观念:个人和社区。个人不是和其他个人对立的个人,



而是和其他个人平等的。西方 I and others 就不一样,英文 I 是个大写,“我”特大,you 是小写,I 比 you,两回事。中国人的“人”又是一回事,我是我国、我们之间的一个,家族与社区这两个社会力量就变成个人与政府之间的中介物,而且代表了个人来做压力集团。

回到公司管理的话题。假如要管理一个公司、单位、企业、工厂,我们要深刻理解这个 community 在欧洲、在美国面临的是什么力量?是工会、消费者协会等,但在中国则是另外一批力量。还有一些东西和这有关系,即:在今天你管理一个公司、一家企业不能不碰到的“知识的力量”。在中国,家族也罢,社区也罢,都要支持一些成员去获取有用的知识,有了知识,一方面可以叫他去做官,另一方面在社区里可以做许多有用的事情,如算账、丈量田亩等。读书人是靠乡里亲族来维持生活的,也必须对这些群体负责。在今天,知识的力量在美国是什么呢?是学校,研究所,实验室,各种学会,甚至还有在这个东西后面支持研究工作的基金会。这一类的团体是压力团体,也是支持者,同时也是主顾。生产的产品,第一步可能不是上街出售,而是让有知识的人判断合不合用。比如药品,第一步的消费者不是病人,而是医生,他们是判断医药能不能有用的人。我的儿子读人类学,现在正在读学位,他的论文题目就是研究 Microsoft 对面有一群死心眼的计算机科学家,就是不服 Microsoft 管,硬要打破 Microsoft 的垄断。Microsoft 的产品不能随便地拷贝,不然要上法庭。这批研究人员有组织地研究代用品。这个组织的规模不小,各学校、各公司都有他们的人。我儿子就研究这么一群人,研究他们与 Microsoft 的冲突。研究课题的周边就多了:基金会支持哪边?实验室支持哪边?这些人支持哪个实验室?供给哪个基金会?作为压力团体,消费者的支持力量,这些力量同企业之间的冲突

与抗衡是十分复杂的。

用这些例子足以说明,社会上一家企业面临的压力很多。我不谈工会之类的,因为你们懂,我谈几个你们平常见不到的东西来说明这种压力团体的现象。其实讲这门课时,我有两条线索同时进行,一条线索给你们讲中国社会史,另外一条线索讲公司管理。我希望你们理解,我不是个管理专家,我是社会史学习者,我借这个机会将两个课题串联为一体。

总的来说,我刚刚讲的一种情况是常态,常态以外还会有其他的变化,这暂时不予理会。我们要理解的是,中国的文官系统站在一个合法的公共权力上面,国家认可文官系统的权力,因而文官系统具有合法的优势,而这个体制以外的对抗社会的力量相对而言即居弱势,但社区有其延续性,而且延续性极强。前面曾说尧山从宋朝传到光绪,这是有记录的年头,没记录的还不知道呢。这种连续性造成了稳定性,它本身是个社会资源,使得公共权力及处于支配地位的文官体系有时候还不得不向这一体制外的力量低头。

同样的,在美国公司组织有其优越性,因为它是法律上认可的立案的法人。法人受法律保护,有其财产权、契约权,可以和工人签订合同,可以和分销商订立合约等,有许多法律规定给法人强大的保护力量。在美国这种社会里面,法律保护他们的公民权利。公民权利笼统地说,是指公民有自己权益不受损的权利,也有生命权。比如吃药,吃错了药,卖药的有法律责任讲清楚药里面少了或是多了什么成分,或者使用什么代用品。公民的生命权与财产权都有保障,公民的言论权也得到保障。这是法人与自然人的权利对抗。自然人的延续性比法人强,法人可以被解散,自然人不能被解散;自然人可以投票改变这个政府,法人不能投票。在这种情况下,压力团体所具有的对抗力量和



刚才所讲的中国社会的对抗力量基本上是可以类比的。

昨天张维迎院长给了我一本他的大作《信任、信息与法律》，特别讨论法律的问题，有法律的保障，人们才可以建立互信。刚才我讲的也是特别突出法律问题。在今天的这个企业文化下面，法律这一环代替了过去权威者一环。开始我讲文官系统和社会系统是权威，后来我讲企业文化是讲法律。这是两种不同的理念。

问答录

问：中国古代的商业经营活动情形如何，有没有股份制的萌芽呢？

答：“中贩共侍约”这几个字出现在汉代的一个简牍上面，讲的是一群人合伙做买卖，约定何时开会，何时运输何物到何处。可见中国也曾经有过公司组织。宋朝时出现了“股”。若干人合成股，“股”是绳子拧成的单位，几个人力量合起来拧成一股绳，这就是“股”字。今天的“股份”就是从这个字眼来的。宋朝就有这种叫作“股”的组合。不单做生意是“股”的组合，太平军起义期间，凤阳一带有捻军，“捻”也是“股”。也就是说，那种武装力量集团也是合股合起来的。因此这种组织的力量并不是西方资本主义社会独特的发明，在很多不同的文明里面都有类似现象。中国在商业上、社会组织上都有这种情况。近代，类似捻军的东西叫“联防”，是团练组织，由许多各处的民团拧在一起的大股力量。因此这种股份现象不仅今天有，过去也曾经有过。

问：您能否介绍一下台湾地区文史学界的情况，比如有哪些著名的学者？

答：我先说文科方面。

文科方面，台湾学术界的发展，几十年来和美国挂钩比较紧，所以学术发展的方向很受美国影响。许多学者也往来美台之间。学生基本上都是去美国留学，或者从美国回到台湾来工作。台湾的教学基本上不像内地是导师制，师父徒弟代代相承。我们的方法和美国比较接近，每个学生有几位老师，有一个指导小组，一个学生选论文之前不能只学一个学科的课，他一定要学杂一点。因此不像内地的教学，有师承的来源。往往一个学生前面几个老师都不一样，好处是有机会进入新的领域，坏处是没人能将老师的家当全部接下来。一个老师教几个学生或者一个学生几个老师教，各有长短。从这个背景上面看，台湾的问题是学问愈来愈不够深入，一代不如一代。不单台湾，美国也是如此。为什么呢？因为力量分散，学生力量分散在好几个科目，肯定不能在某个方面集中。这个跟内地的情况正好相反，内地的学生对某一个问题钻研得很深，台湾的学生则不够。文献基本功或者经典著作的基本功等也就因为力量分散的关系，很难真正做踏实。台湾的学术人口（指从事学术工作的人口）是相当少的，80%是教书的，他们不一定做研究。另外20%里面，有一半认认真真做研究，可以说是10%。这10%里面，有一半是属于做得不错的。这么一算，可以看得出来，如果用棋盘来打比方，将相马炮，要让这个棋盘上的每个位置都摆一个人，是摆不全的。因此，只能希望多和内地的同人合作交流，也许可以弥补这方面的局限。

台湾学术界获得信息的速度比较快。单从图书馆来说，我所在的中央研究院有十一个人文社会所，总图书量大概六百万到七百万册。我想内地的一所高校不大可能拥有这么多图书。期刊（包括内地的期刊、外语期刊等）的种类总共有三千多种，好



的期刊基本上全了。博士后相互访问、合作研究方面,很普遍,但我看内地高校现在也很普遍。因此这一方面双方差距并不大,差距主要在信息方面。关于图书:图书应当是开架的,不该闭架。我大学期间图书馆的书都是闭架的,使用很不方便,开架的图书馆就好多了,台湾在这一方面占了相当的便宜。

若要说台湾学术界,我这一辈的哪些人在某些领域可以作为代表,我不大方便一一点名。总而言之,我这一代人数量不够多。像我在大学的同班同学,历史专业十五人,考古系三人,中文系二十人,哲学系五人,人数就这么多,能出几个人?出不了几个人!底牌太少,加上还有中途改行的。跟我的老师比起来,我自愧不如。我有五六位老师,每一位给我很多恩赐,我感激他们,也对他们感到惭愧,因为我没有教出接过他们棒子的学生。我唯一的学生从政了,他的学生也不学这一行。这是很遗憾的事。找人合作研究很容易,找个学生十年寒窗研究这个,却是很难。

说到点名的问题,我只能谈谈最熟识的老朋友。挂一漏万,也是无奈的事。我最佩服的是余英时先生,我同他交情甚好。我是研究社会史的,粗枝大叶,不擅细活。他在思想史方面就做得很好。他不研究古代,而是研究中古时代。我跟他两个人的路逐渐在接近,当年他完全走思想我完全走社会,现在逐渐交叉了。我做的是社会思想,他也曾经从思想而社会。他最近研究宋代士大夫的社会网络,基本上就走向社会史了。他是个了不起的人才,百年难得一见。他的老师是钱穆先生,钱穆先生有这个徒弟是非常幸运的。这就是我愿意提的最重要的一个人物。

张光直逝世了,他比我低一级,他和我选的课题很多都一样,我们都是李济先生的学生。他学考古的,功底很深,可惜没有在中国内地进行田野考察的机会,一辈子都是在将内地的考

古介绍给全世界。他这种做法对全世界的考古学有莫大之功。他的《中国考古学》第一二版时,我劝他不能搞“中原中心论”,那是行不通的,可他还是坚持“中心论”。到第三版才开始改了改,第四版才去掉。直到他看了苏秉琦先生的书和文章之后才相信这一点。他在聚落维生圈的理论方面,很有贡献。他是专而精,余英时是深而博,两者不太一样,但都比我强。

余国范先生在美国芝加哥大学。他是做宗教思想与比较研究的,对佛学、道教、基督教神学、犹太教神学、儒家里面的形而上思想、宗教仪式等,都很有研究。他还翻译了《西游记》,这是很难译的,真正看《西游记》的人才能看出一层、二层甚至可以看到更深层的意思,他对这本书的许多玄妙的地方很有领悟,并翻译了出来,这是很不容易的。

杨国枢先生的心理学非常好。他希望拿西方心理学融入本土心理学,这有其吃亏之处,因为本土心理学要想套洋理论,相当不容易。不过他在内地影响很大,因为他帮助了心理学的早期复苏工作。

杨庆堃先生故去了,他的主要贡献在社会学。

李亦园先生是我最好的朋友。我们有共同的老师,如凌纯声、芮逸夫等。他的宗教研究是很在行的,思想方面不是他专门注意的地方。

经济学尤其是数量经济学方面,能人最多。因为那是教学与理论性的,可以一点文化基础都没有,照拿不误。数量经济学方面很多人都非常优秀。统计经济上有非常优秀的一些人物,都是世界重量级的。到光华来的刁锦寰,是我很好的朋友。他的统计学非常出色。他有许多预测曲线,做得非常好。这都是自然科学与数理科学交界的地方。

同辈之中,汪荣祖、陶晋先、李同祁、张朋固,都是极有成就



的学者。

年轻的一代,中年以下,也有很多不错的学者。他们中相当出色的人是我们这一辈的活着的两倍不止。中年以下,四五十岁的有希望的也不少。

总的讲起来,总人数不够多,这是缺陷。但不论是老一辈还是中年一辈,优秀的学者还是很多的,青年一辈中有一些是非常有前途的,如王泛森、黄进兴、黄宽全等,陈永发写了《中国共产党的早期党史》,内地没有出。他写的角度跟内地不一样,查的档案比内地的多——这都是很不错的学者。刘翠溶是经济史专家,也研究环境史,是这一辈的翘楚。

海峡两岸的力量如果能够合在一块的话,定能让彼此受益,分开是很可惜的事情。我总盼望有一天没有了海峡的限制,能相互自由来往。其实我们中央研究院设立了一些奖学金,等海峡限制取消之后,欢迎大家来申请。我们有博士后、博士生等,将来我们还要办一个研究生院。因为现在我们在体制上直属“总统府”,不归属“教育部”,因此照章不能招生办学。

我的岁数大了,没有办法常来做事,我身上拖了一大把莫名其妙的责任。我在这儿停留的时候,如果你们有问题的话,很欢迎你们来问我,打电话或者到我们家都行。

问:第一个问题,请您评价一下余英时先生和严耕望先生的治学路数;第二个问题,请您讲一下历史上的会党组织。

答:严先生和余先生都是钱穆先生的弟子。严先生跟我同事的时间很久,严耕望先生的研究确实是做考证,但他的考证是有目的的,不是瞎考证。他做了两种:以前是做官僚制度的研究,后来做地理研究。他做地理研究时不单是从地理志里找资源,例如,对唐代地理的研究所用的地图很多就是从唐诗里找出

来的。这种做法确实是见人之所未见。他最后一部分稿子没有写完,我找人整理出了一部分,还有一部分没整理。留有两鞋盒子卡片,卡片记得很简略。单单就卡片看是关于佛教地理的,可是没有办法整理,不知该如何办。严先生与余英时先生都能下绣花针功夫。钱穆先生确实非常喜欢严先生,常跟我讲他这辈子最得意的学生就是严耕望。他是非常沉默的人,不说话,整天做活,他不会写白话文,他写的一本白话书,其实根本不是白话书,是民国时代的白话。他的影响力是在学术圈里面,是在断代史的制度史和交通图上面,功力极深,功夫极厚。但是这种做法做下去很难真正抓到要领。余英时先生的天分非常高,余先生跟宾四先生学的是思想史部分,所以他开始走的都是这条路。他在哈佛读 PHD 时写的《汉代中外经济交通》不是他的本行,这跟他当时的导师有关系。他写的真正得力之作是《论戴震与章学诚》。最近写的这本书《朱熹的历史世界》是替宾四先生写序文才写出来的东西,也是考据。他把宋人的文集,包括唱和的诗、互相赠送的序放在一起寻找当时士大夫的交往关系。从这种关系里边来找寻一些理学议题的发展线索,把儒家内圣外王的两个部分联结在一块。内圣,替圣人立言;外王,救生灵之苦。这两个东西在他这部书中结合在一块,使得我们理解宋代的士大夫做官不是为了做官,是为了济世,而济世又是为体现一定的理念,从这上面衍生出来形而上学为知识学。这一部书基本上是考证议论都有。我不愿意说严先生不如他。严先生实质上是非常渊博和深邃的人。但他的著作由于表现的方法和写作内容取向等原因,没有办法对史学界造成跨时代的影响。英时可以。他是可以接下宾四先生造成划时代影响的。宾四先生造成了划时代的影响,今古文之争被他解决了。宾四先生晚年的《朱子新学案》平心而论不算他老人家最好的著作。宾四先生对我很爱



护,因为我是他的同乡。他同我谈的话可能比一般学生还多。那是他晚年时,只要我每次回台湾,他都把我叫过去谈话。能够跟随这位前辈学到一些东西,是我一生之幸。英时是我非常佩服的,他可以作出划时代的东西。这部宋代思想史已经出来了,它不仅会解决上一代的历史,而且对儒家学派本身的学风、理论基础都会有很深的影响,这是无可否认的。

第二个问题,会党问题。刚才为什么没提,会党不是一个贯穿中国历史全部的东西。我刚才讲的那两个都是贯穿中国历史,可以远溯到秦汉一直到1950年。相对而言,会党是一个新的现象。明代以前,不见会党,只有宗教。而且会党现象也不是全国性,大致偏重在交通路线上。近代会党就是在清代革命前的会党,它的特殊性是有租界的存在,也就是说有中国法律所不及的灰色地带。灰色地带在过去被称为江湖,开商埠以后是通商口岸。会党发生超越江湖的威力是在进入通商口岸时代,因此会党现象有其时间与地域局限性。它延伸的地域不是很远,沿长江流域延伸到重庆为止,沿海岸延伸到天津为止,所以我没有把它归入普遍的民间力量。我找的都是时空上在中国非常普及的东西。假如讲到近代中国史,会党确实有其重要性,对都市化现象和运输路线发展都有极大的关系。大家一般对会党的知识,我肯定绝大多数都是从小说里面看来的。会党内容之复杂远比小说所讲的复杂得多。那是很有意思的题目,可是到现在真正讲还没有很好地去,因为没有文献,文献都是内地的。今天在台湾,洪帮可以开山,登记成为社团,它的仪式公开举行。可是我所理解的真正的仪式和它公开举行的仪式也不是一样的。它能公开的部分可公开,不能公开的还是不公开。它里头有很多方式,很难解密,很难有依据可以写下来。红帮和青帮之间的关系、青帮本身的性质、青帮与宗教的关系都错综复杂,

难以确考。

问:请您谈一下中国古代社会特别是中古时代基层组织的变化,谈一下中国古代在宋朝和明之间有什么转变有什么区别。

答:第一个问题,也是时代性的。在南北朝的时候,社区组织的领袖就是大族,大族与社区组织可以说是叠加在一起的。但并不是每个时代都是如此,尤其并不是每个地区都是如此,有很多地方的社区组织没有大姓。这也和族群本身的分布有关系。开拓地区,像台湾、东北等地区常常没有任何大姓,到第二个阶段,开拓地区会有一个大的家族,人不多,但有钱有势,可以领导,但它不能形成过去那种因为自己家族人丁众多而形成的大姓的地位。它的地位高,可以养一大批家丁、佃户。另外,通常的社区组织不会长期被一个大姓操纵,经常是轮流做领导。像尧山,十一个支,南支和北支是要轮流的。南支和北支里面有几个支是要固定做头的,基本上他们有六个支要轮流做事。台湾彰化的祭祀团,完全没有大姓操纵,但是要轮流,必须轮流。领头的叫“炉主”。这些组织依附在祭祀系统上,但祭祀系统叠在灌溉系统、社会系统、救济系统上,却没有家族和社区组织的领头者。

第二个问题也是地区性的问题。明朝一个非常显著的现象就是南方的兴盛,从江南到广东,长江流域的下游,这些地方的财富集中情况和宋朝大不一样。宋朝已经是南方富,北方差一点,明朝不能相比。按照宋朝的都会和明朝都会来比,宋朝相当不错的都会在明朝已经不足一提了。明朝的郑州和宋朝的郑州不能比。而南方,像江南一带,明朝没有办法找出一个独立的大城市,它是连成一片的,珠江流域也是连成一片。我说这种经济实力,就连带说到大家族的力量。经济实力强的地方没有一个



大家族存在,因为有权有势有钱的太多了,必须协调。而在内地,穷困点的地方,只要有一个家族冒出头来,就很容易领导一方,支配社区组织。社区组织如果还是采取轮流的制度,也不能忍受主导大姓。

宋明之间的改变主要在区域性的特殊上。明朝时,国家的财富、赋税都很集中。这是宋朝没有的。宋和明是两个极为鲜明的对照。区域性的发展,使得区域性的社会结构有各种极端的取向。

问:台湾是以中小企业为主体方式来发展经济的,中小企业灵活性很强,变动性很大,可以灵活调整自己的步调和目标。中小企业应该也可以按照王朝的方式来看待其管理方式,若以管理的方式来说,他们之间应该要怎样来看待中小企业?

答:张院长有篇文章叫“大国家小企业”,你们可能看过,讲得很好,中国内地只有小企业没有大企业。台湾地区好像有几个公司极大,但在世界上来看却属于小企业,最多是中企业。那么,台湾地区所谓中企业从世界标准看是小企业,台湾地区的小企业在世界标准中规模太小。台湾地区的大企业是“国营”的,像铁路、邮电。我们讨论的很多台湾地区企业是以家族企业的形式来处理。他们不太有平常我们讲的公司企业文化所具有的特性。这些企业模式的灵活性很强,但我们了解,台湾地区的经济发展主要是在代工,做零工。至今没有办法做自己的品牌,更没有 R&D 研发。虽然政府是花了力量,在新竹设园区,但这些园区研究出来的东西,因为隔了一层,不是生产者自己在考虑下一步的突破,而是一群学者的思考。要转移到商家生产,而中小企业没有太多的本钱去发展新商品。所以台湾地区的中小企业是挂在另外大的经济体上的一个部分,虽参与其中而没有办法

发展为大系统。这是台湾地区能够发展的幸运,也是台湾地区没有办法真正突破变成巨大经济体的苦处。拿世界各处来比,荷兰国家不大,也只有办法做出一个飞利浦,没办法做出更多的飞利浦,因为,荷兰也是小国家。欧洲很多小国家,是挂在德国、法国上面,现在欧盟各国还没有完全融合,融合起来以后,小国家就是欧洲的一个部分,就无所谓谁是谁了。台湾地区将来能够怎样做,必须要跟某个大的经济体挂靠,不能单做代工的工作。这也是我们的一个苦楚,我们的大学不能靠政府过日子,我们应该自己做,但是台湾地区的工业不愿意支持大学的研究工作,我们很多很好的研究人员,也看准了研究方向,但捐不到钱。比如基因技术、生物技术等,得不到资金的支持。这就是台湾地区企业没有办法真正升级的缘故之一。

第二个缘故,台湾地区在经济发展的初阶,蒋经国“执政”时代,李国鼎等一批技术官僚拿政府的资本直接拨下去。这样直截了当的做法,使得台湾地区的经济迅速起飞。最近这十五六年,政府是空转的局面,都在政治斗争上内耗,没有放在经济发展上,所以台湾地区的经济无法升级,永远都是高级打工时期。内地现在也是打工时期,但是希望内地庞大的经济体,能够逐渐充实自己,能从研究到开发,到生产、量材,一步步充实起来。我现在没有看到内地的企业和企业之间的连锁性,研究和发展更没有连锁性。这需要政府帮忙,也要民间自己组织,尤其企业家要组织。能够做到这一点的话,这个经济体就可以非常庞大。因为这个机缘,这个机缘是过去难得出现的。每个大经济体的出现都是有其机缘的。这个大经济体出现的机缘就是别的小经济体劳力与人才不够了,水不够了,而中国自身有土地、有人、有水(但北京没有水,其实北京不应该这么大,三分之一大就够了,这种情况就像脑充血)。



问：第一，请您谈一谈战国到秦汉中央政权对基层的管理方式；第二，秦汉时期的社会阶层、社会流动的情况。

答：第一个问题，战国的史料不够，没办法说，秦朝对乡、里管理的史料有限，战国更不确切，没有史料可用。汉朝可以达到这个层次，查户口查得很清楚。

第二个问题，可以说一点，但也不能涉及全国，因为秦汉的资料基本上只有《史记》、《汉书》等，资料不多。但从察举制度上可以看出：一个能干人，经过察举在十年左右可以从一个啬夫到二千石，西汉的察举是相当有效的。东汉则因为察举仅限于大族，一般老百姓基本上察举不上来了，因此东汉的社会流动不如西汉。但东汉知识的下达相当不错，私家讲学到乡里，在山间旷野建立学校，学者之间相互访问，一个学者讲课，许多学者去听。这一点是相当可喜的，西汉没有。东汉知识下达的渠道宽，可是上升的管道受限制。战国时代严格地说，各国管理乡村的能力不一样。秦国管得最多，齐国管得不怎么多，楚国根本管不下来，各国都有差别。杨宽先生的《战国史》中有相当多的参考数据。

问：刚才您谈到社区，我觉得中国的大部分是农村，按照我的理解，城市不是一开始就有的，有的是由于商业、交通等的便利而慢慢聚集起来，慢慢形成了的。在欧洲曾经出现过城邦，为什么在中国，城市形成以后，城市中的民间力量一直很弱小呢？

答：中国的城市和欧洲历史上的城市很不一样，中国的是军事性、行政性多于别的。即使在交通要道上，发展的商业城市，像《史记》里讲的那些城市，其背景都是行政城市。行政城市是行政力量的基地。进城的人口是附属在城市上面的，不是独立于行政系统以外的。城市里面，底层人口由脚夫、车夫、马夫等

构成,这些人在城市里边有,但还不足以构成一种社会力量,因为他们的依附性太强,自己能够动用的资源太少。

从明初开始,这种城市尤其江南强大的经济力量,会产生一种城市力量。比如说明朝的锦衣卫到苏州抓人的时候,苏州街上的老百姓居然能把锦衣卫的特务从马上拽下来砸死。这种力量中闲散的流动的人口很多,像织户、运送货物的劳工等,他们都聚集在城市里,有事情可做时就一呼而至,没事情可做时就聚集在一起,交换消息,彼此串联,构成一种力量,这就是会党的前身。他们也有的一种工会式的组织,即职业行会。从远的看,宋朝已经有行会,力量很弱,到明朝确实有很多行会了。清朝行会尤其江南和沿海几个大都市,甚至包括北京,行会力量是相当强的。但行会力量强,不能以罢工的方式出现,因为它没有谈判对象,他的主雇是散的。它的表现就是动动手。用什么方式来表现呢?用集体的仪式、宗教仪式来表现。许多城市有赛会,赛会后面的组织者不是当地的士绅,而是当地的行会。每个行会以一个庙宇作为基地。比如无锡的铁匠帮,西到重庆,东到上海,长江流域铁匠帮是无锡包了的。铁匠帮的行会在无锡力量很强大。他们的庙宇就是火德星君,火德星君出来的一队人马,人强马壮,还赛富,扛的珍珠宝贝都是向当地的士绅家借来的宝藏。赛富不是讲我有什么东西要拿出来看看,而是表现自己的力量。行会的部分就是市井力量,即经济发展到某种水平之后,城市的行政性减弱了。

城邦是非常特殊的一类现象,在中国历史上恐怕根本就没有真正出现过。西周的封建制以前可能有若干地方围绕一个城市组织起来,可这个城邦和希腊历史上的城邦很不一样,也和中古时候英国和地中海海口的自由市很不一样。我知道内地常用西洋词,但这个词不能随便套用。



问：现代企业的经营为了避免大公司之间的互相竞争，会采取互相持股的方式，为了内部稳定，也让员工持股。这个现象可不可以与中国古代各个大朝代之间的和亲作对比。比如汉朝、唐朝，为了朝代稳定对外进行和亲。这也是一种互相持股吧。清朝也采取这种方式吧。

答：这个可以作个比较，但不是一样的现象，有时是持股，有时是抵押的意思。真正的持股现象，我们看日本人不是用交叉持股方式，而是进行互相协商。所以日本在国内企业可以竞争，到海外通常联合一致。美国现在持股的是同行里面避免“反托拉斯法”。公司的合并不能超过一定地步，唯一的办法就是以持股避免“反托拉斯法”。后果当然是互相帮忙，但同样会有一个强者用持股方法使那边纳入旗下，变成其附属。这个现象会有，可真正同合并比起来还是不一样。你的这个比喻很有意思，但并不完全一样。原因是你刚才讲的，交换婚姻有一定的期限。春秋时代，每娶一个夫人，九个和她一起走，姊妹、侄女儿一起嫁。这就保证即使死光了，下一代毕竟是外甥，但外甥反舅舅的多得很。所谓秦晋之好，等到晋文公死了以后，晋襄公把秦国好好揍了一顿。

问：内地 50 年代出生的学者，我称之为知青学者。这些人里边，有哪些给您留下了深刻的印象？

答：我在内地旅行的地方是考古的比较多，我第一次不做考古就是到这儿来，所以对内地的认识并不全，不能说谁怎样怎样，无法作出判断。你前面说到的第一个现象，我相信这是一个过渡时期，希望很快能够转换。台湾地区是自由，但也有很多滥用的自由，不是说没有自由，而是说太着重在考核成绩，着重在

考核他的数量成绩。所以你所讲的平均、较为整齐这句话,有一个层次,但不是全部。现在年轻的一代中,忙于升级,常常不能真正很开阔地去做学术工作。台湾地区有一百八十五所大学,我们说不应该这么多,这一百八十五位校长,肯定里面有些是不合格的。因为有自由,人人都可以挂大学招牌,开大学校长会议,黑压压一排,令人啼笑皆非。因为学校太多,教授的资格也就不免泛滥。我们也无法分等级,因为他有自由,也无法审议,审了也不遵守。

第三讲

中国历史上的管理模式

(2003 年 9 月 20 日)

学科背景通常是指我们习惯于从哪些角度来思考问题。拿自然科学来说,物理学里面关于物质、波的理论都并不是完美的,都是在很大程度上进行理论抽象的结果。有一位数学家说,物理学实际上可以用线性的角度来分析。所有这些都是帮助我们思考问题的简约方法。实际上没有真正物理学上的物质 article,也没有真正物理学上的“波”,也没有真正物理学上的线。就像盲人摸象,摸出是树干或者是一堵墙壁,都只是看问题的角度不同。实际上经过盲人摸出来的既不是树干也不是墙壁,它是大象。从不同的角度去想,凑在一起,可能依稀想到物理实验怎么样。系统论也是帮助我们依稀仿佛想到人群居住在一起,互相合作,一起生活,做出事情来大概会是什么样。

系统,我曾经在第一天就讲过,系统的最初含义是一把丝,没有抓起来前是一根根细丝,抓起来是一团丝。英文的 system 从希腊字根上来讲就是一堆木棍架在一起,横的、竖的、弯的都可以,这就是许多个体拼合起来成为一个整体。

人群本身是一个整体,但没有一个人群能脱离其他人群。

所以,大而言之,人群是系统中的一个,从小的方面讲,个人也是人群中的一个。系统有各个部门的互相冲突,有各个部门之间的配合,每一个个别的部分的生活水平都会影响到整体的均衡。用这个观念来讲,我们许多固定的结构照顾不到的事情就可以个别地来解决。实际上,系统和数学中的函数是非常接近的。各位学理工的可能知道,函数绝对不是一个东西,它里面包含种种部分,同时函数本身包涵于更大的函数。这是系统中需要交代一下的观念。

要知道,自然科学也罢,社会科学也罢,我们所运行发展的法则不是像法律一样。法则本身只是用来解释部分的现象,没有铁定的法则。世界不照法则走,但是短期的小的应变,它会有一个法则可套,比如两件前后发生的事,后面的事不会发生在前面之事之前。

一个同学问我有无可用的历史书供大家参考,我给大家讲的东西不完全是按着历史书来讲的,没有一本历史书像我这么教法。我会尽量给各位解释我所涉及的历史问题,但每个历史问题本身有不同的呈现方法,也有不同的背景。因此没有一本书是完全可以用来做解释的。我上两节课讲的各种事物,都不会在历史资料中找到相同叙述。因此历史框架的问题要看怎么框法,马列是一种框法,还有不同的另外的一些非马列的框法。不同的框法解出的结果是很不一样的。我最近和历史系座谈过几次,都是讲历史的客观和主观的问题。

既然没有真正客观的历史,而历史现象又是被观察者、记录者、叙述者来鉴定的,因此历史做到真正完全客观是不可能的,历史做到纯净也不可能的。比如:我们一屋子的人坐在这儿,我在讲课,大家在听。假如把听课当作历史现象,我们两点钟开始上课没错,但是两点以前我们这个课已经筹备了。我老早就已



经想了,你们老早就走过来了,因此这个单元到底从哪儿切起,这个边缘又切到哪里?中间有几位已经走出课堂的,他们的边缘和没走出课堂的就不一样。因此,每一个人理解这门课的进程都不一样。如果每个人回去都就此讲座写一篇日记,肯定没有两个人的日记会是一样的。因此,这种历史现象的单元切割就不是完全客观的和绝对的,许多单元的综合因此更加麻烦。而对从许多单元合起来的一堆堆的历史现象要做历史解释、历史分析,又加了一层分析者和解释者本身的训练、角度,所以要是你让我给你一本绝对可用的书,那是没有的。但是如果你要就史实而说,有一部倒是很好,里面没有观点只有叙述,即白寿彝先生主编的《中国通史》。这套书很完整,现在许多大小问题都在里面介绍了。它本身又来自许多史学家共同写的,每人写一小节,各写各的,很难凑成完整的一片。像我们这些学历史的可以看出哪一节是谁写的,平常怎么注意这个问题;哪个人写的有时候又隐藏着矛盾,但这是很专业的一些矛盾,别人看不出来。一些叙述性的东西,粗枝大叶的,不能说特别完整,但到现在为止基本上是中国内地史学界共同合作的一套大书。其中并不包括海外的中国人的著作,也不包括关于中国的洋人著作。总之,这套书是此间容易找到的参考书。

习惯上,中国的断代是按朝代的,我本人不喜欢按朝代的断代。朝代是一个很片面的以政权的转换作为线索的。历史真正的转变,政治常常是最后受到冲击的地方,在这之前有经济、生态、文化观念。这些都是重要的历史转变。因此,单单以政治上权力的转换作为历史切割线其实并不适合。

白先生主编的通史,每一段的若干朝代,比如明代或清代,它通常会有两种方式:一种是较为传统的“二十四史”式的记述方式,以皇帝的事迹作为大纲,以主要历史人物的传记为主要组

成部分；第二种通常是按现代编撰历史的方法，即单篇论文的方式，一个课题一个课题地写，要一起看才看得出大概的情况。现在我们回到今天的题目上去。

一、封建制度——连锁网络

今天我们讲述四个时期，从管理的角度上作比喻：第一个是封建制度的国家；第二个是郡县的国家；第三个是羁縻州府的国家；最后是联盟国。这四个实际上都是一个政权怎么样把它的权力经过中央达到下层或达到四周，四周有的是平等，有的不平等。我讲的四种方式可以用来比喻四种公司结构。

第一种是麦当劳的连锁方式；第二种是总公司和分公司；第三种是代理行；第四种是友行，或者结盟的公司。这四种形态都可看作是一个公司处理它的业务分配或者是业务网的结构，我用这四种政治上的形式来解释。

第一点，为什么说封建制度是麦当劳的连锁？

封建这个名词，我用的是西周的概念，这和国内习惯上使用的“封建”意思是不一样的。国内的用法其实是误用，根据是马恩理论，是从西欧的历史上得出的结论，西欧是从教会体系下解脱成为独立的列国。西欧近代国家在经济上脱离了庄园，转变成城市经济，转变成生产和市场的经济，不再是农庄上的单支结构和简单组织。这一说起来是非常简单的转换，中间内容其实相当复杂。欧洲这个转变只经过了两三百年。而中国社会很久以前就发生了变化，从西周的封建到战国的王国，再转变成大帝国，政治上的转变很顺当，经济制度上许许多多的转变不跟着同步而行。中国很久没有相当于早期欧洲资本主义的那种经济形



态,因此很难用欧洲的模式套在中国历史的发展上。

在中国思想还很封闭的时候,只有一种固定的说法,但改革开放以后,有一个时期逐渐变了,出现了七八种说法。在这之前,奴隶社会转变成封建社会又有七八种说法。换句话说,每一个地方的历史有自己演变的过程。你不能把这个人的过程套到那个人头上去。你我他每个人成长的过程都不一样,不能硬拿我的成长的日记表套到别人头上去,那不合适。过去的学者喜欢用旧的机械式的阶段论来看历史,把近代以前统称为封建。这个在我们学历史的看来其实是不妥当的。国内的历史学家未尝不知道,过去不过不敢言而已。现在,还是不敢言的多,有的框框条条还在那儿呢。

先谈西周的封建。西周封建是一个征服王朝,以其族人与部落军分到各处重要的据点上去,戍守要地,控制各地的资源。在那个时候交通不发达,派出去的军队没有后勤补给,只有就地征收,剩下的用不完的部分集中于某个中心点。分封出去的这些戍守兵团带头人不是王子就是王孙,或者是亲戚,封建亲戚宗藩就是这么回事。可他们出去打的什么旗号呢?就是周文化,后来自称为华夏文化。

他们所到之处没有办法不和当地的居民联合,没有办法不和当地的重要领袖和重要部落群通过联姻等方式合作。以结婚的方法使本来的敌人、陌生人合成一家人。

第二种分工的办法是:封主将土地分封,让当地人民耕种他们戍守之地,这即是封地,与周王的关系就是君臣关系。也就是以封赏特权,来换取归顺。麦当劳、星巴克都是这类东西。

这种方式在欧洲、美国也不是很早,都是逐渐演化出来的。演化过程里有若干条件,但有一个特点,必定是某种特定的商品,比如说麦当劳肉饼加几片面包,或者是星巴克的咖啡。连锁

店交付的是权利,买的是招牌,它也要向总店批发进来规划好的若干种商品,有的是全成品,有的是半成品。30年前,麦当劳用的牛是在自个儿特定的牧场里养的,土豆是在自己的农庄上种的,以保持同一品质、同一味道。麦当劳有个大学,其中有包装系、切肉系、调味系等,所有在麦当劳工作的人都在这儿上过学,也要给他学位,才能出去工作,由三五个人分工合作去维持其品质的一致。是不是能长久如此呢?不!很快就发现不能光吃肉饼加面包了,添了鱼,添了鸡块,一点点增加了许多种类。单一产品的状态已经失去了,唯一存留的是黄金色的拱门。

我有个朋友 Watson 教授,是人类学家,现为哈佛讲座教授,他本是我在匹兹堡的同事。他组织了一群队伍在各国找了当地的人类学家坐在麦当劳观察顾客的行为以及店面的许多现象:地点的选择、店员谈话的内容、顾客的成分等,据此写成了一本书《黄金拱门》。其主要内容就是指陈各地麦当劳的特有社会功能:在中国内地,是中上阶层的年轻人聚会场所;在台湾省,是中学生聚会的场所和太太们购物时休息、聚会的场所;在美国则是赶着上班的人吃了就走的消费场所。《黄金拱门》这本书也就是看各地吃的东西是否一样,它指出各地的麦当劳内容并不一样。当年同一个牧场生产出来的牛肉已经不存在,怎样选择肉和怎样调味也与所在各地的品味有关。

从这个例子我们可以看出,周人的封建帝国实际上是非常松弛的。它只是派个人出去到各地求生计,打着王室招牌,就要有一套礼仪(如一年去朝贡一次)。一旦有事情,诸侯驰援某一诸侯,称之为救援文化:“尊王攘夷”,这是他们的口号和任务。但实际上一个分公司发展出去的店,它在当地住久了,当地的礼仪、当地的风俗习惯都会影响其作风,以至于它和总店的距离会越来越远,和当地的距离则越来越近。总之,用麦当劳来类比封



建制度,即分封一定会变,从外来变成土著,整个系统将瓦解。

中国的封建也是这样:西周总店瓦解了以后,各分店自立门户,齐国出现了齐国的小空间,鲁国出现了鲁国的小空间。国与国之间照旧有小分工,照旧会出现新的瓦解,照旧会在当地进行竞争合并。总店选择的点是有固定战略和策略的,一百平方公里分几个点,几个交叉路口摆几个店,有一定的策略的。但是日久以后,它就管不上来了,管不上来以后,同样都是一个招牌,也会竞争,直至垮台。连锁经营没办法保证它不变。

二、郡县制度——树型网络

中国从战国时期开始,即公元前4世纪,因为国与国之间的竞争要争夺资源,用最好的效率争夺资源,于是凡是夺来的领土不再分封,正如总公司不再设立分公司管理地方业务,而是直接管理。当然,条件是那时候道路交通已较方便,组织能力也较发达,直接管辖已不很困难。这种由中央派人去管的方式即是郡县制度。

郡县产生于秦国和楚国这两个不是中原的国家。秦国和楚国兼并别的国家是最多的。它们兼并来的一片片的领土都是派一个特定的官员,定时去定时回,管三年或是两年,而且不一定由带军攻伐的将军驻守,往往另派一位能办事的担任地方首长。管理者收税、收粮,作为后勤补给。郡是边界的意思。郡就是裙,裙边一撇,都是旋,那个旋出去的裙边就叫郡。县呢则是悬挂的悬,吊在那儿,一件衣服挂在挂钩上,我随时可以拿回来。因此郡和县就是中央派人管理的挂在边上的东西,它们直属于中央,和封地是不一样的。

秦始皇还没有统一中国时,这种郡县在秦国和楚国就已经不少了,秦国少说也有五六十个县,楚国也有三五十个县,甚至晋国照着秦国和楚国的模式也设了好几个县。等秦始皇统一,把各处的县归并为三十六个郡,郡比今天的省小,比县大。一个郡下管辖五至十个县,最初设了三十六个郡,后来增为四十六个郡,最后有五十二个郡。

秦始皇时代,全国的地方行政为二级制。郡是一级,县是二级。中央直接监督,命令由丞相府发到郡再转到县。

以公司结构比喻,这二级制度称为总公司和分公司,业务却完全一样的。比如航空公司,总公司有卖票的部门、飞机修理部门、找营运基金的部门、购置设备的部门、管理人事的部门。总公司有的功能除了少数一两个以外,分公司全部都有。分公司可能没有董事会,没有全部资金。分公司下面还有办事处。比如我昨天订票,是买到港龙的机票,港龙的北京分公司,与总公司业务没多大区别。

这种系统是由树枝一样的分叉分出去的,也有一套类似于神经网络的信息传播系统传递讯息。政治上的郡县制,是整合得很好的一套系统,实行的不止中国一个,但中国的郡县制度发展早,而且在战国时即已完善。

总公司、分公司、办事处的结构有没有毛病呢?当然也有它的毛病。

以中国制度来说,自秦始皇开始,实施了一种相当不错的监察制度,各郡经常会由中央派人去考察业务,这就是刺史。刺史是由中央的丞相府派出去的。刺史的官阶低,但他管的事多,也带回来各种讯息。本来这是一个很好的制度,可以监控各地方单位的所作所为是否恰当、是否侵权、有无贪污等。但这个监督者逐渐固定化了,不再四处巡视,而且有了固定的办公地点。郡



守向刺史报告,于是刺史就成了郡县的上司了。同样的,郡对县有巡视,县对乡也有巡视,郡对县管的叫功曹,县对乡管的叫督邮。比如《三国演义》里,张飞怒鞭督邮。督邮就是各县派到乡镇考察的,邮就是邮亭,当时的邮亭和现在不一样,是地方公安系统。

总公司、分公司、办事处这个系统,往往会犯的毛病就是中央和地方联系的人员本身变成地方的常驻官。这个官员后来就变成部的首长。由州部来管辖郡的时候,汉朝就有了十三部。中国那么大,因此这十三部每个部比现在的一个省还大。这个时候,地方性就强了,强了以后,同样不听中央管。地方官可以托词当地情况特殊,或者事出仓促,必须便宜行事;或者中央指令不多,地方官自己做主,这就是总公司分解的一个前奏。

这种总公司、分公司的结构,一有任何变故就会崩解,汉朝就是如此。十三部的刺史在东汉的时候,名正言顺地变成了大地地区的首长,相当于解放初期的大区,如西南区、西南区的局……华南区、华南区的局。西汉没来得及削藩,于是西汉的皇权崩解了,最后由三家组合即三国鼎立。三国实际都是由大的州部发展起来的。曹操在北方,拥有的部最多;孙权在东南方,拥有的部至少有两州半;刘备最可怜,最多一个州,还没据有凉州的边上,只有益州地,还是辛辛苦苦南征才取得的。

这一形势说明任何总公司、分公司的结构都不会永久的,封建制的连锁制度到郡县的总公司、分公司,没有不解体的。

美国有“反托拉斯法”,不许你在同一个行业里占领太多的份额,如果超过的话,国家就勒令分解。目的在于不让一家独霸全部市场。战后美孚石油公司分成几块。过不了几年,分割之后的那些分公司每个都要扩展自己的营业范围。南边的石油公司侵犯到东边的石油公司的领土上。今天在美国,有几个当年

来自一个总公司的加油站,开在街对面的,你的价格是 1.59,我的就是 1.56,你降到 1.55,我就降到 1.49。对着街竞争,其实当年都是一棵树上发展起来的。

同样的,当年的美国电报电话公司(ATT)是大公司。我 1957 年刚去的时候碰到一个老秘书,他说他有 ATT 的股票,这辈子不愁吃不愁穿,因为手上有 ATT 的股票。今天 ATT 分成七八家了,每一州一家,互相竞争,互相兼并,互相消灭。后来宾州的 ATT 成为一个很大的公司,于是政府又要分割它了。由一家公司分割为两个子公司,子公司就又开始竞争了。

我用郡县制来比喻总公司与分公司的关系。假如郡县制分割成地方力量,一旦足够自主,有自己足够的资源,分公司独立出去,总公司也就瓦解了。

三、羁縻制度——加盟网络

羁是用绳子拴着一匹马,縻是拴着一头牛,这样就跑不远了。羁縻州府在唐朝时很盛,唐朝有六百多个州,其中至少有二百多个州不是正常的州府,而是羁縻州府。最大的一批在哪儿呢,在今天的中亚,包括新疆在内,远到阿富汗及里海边上,都有中国的羁縻州。当地有各种部落,唐政府都给部落首领一个头衔,如刺史、都督等,好像编入了中国的体制之内,是中国的一部分了,与国内的州郡一样。实际上,他有充分的自主权,他的主要职责就是定期或不定期地朝贡。地方太平了,他们可以联合起来,由朝廷派遣安西都护监督他们(安西都护驻守的地方在今天阿富汗以北)。哪些地方有小矛盾了,安西都护一兵一卒都不用带,他只要把附近若干羁縻州府的兵这边调个一百,那边调一



百,一转眼就成千上万了,用这个来打场小战争绰绰有余。

在东西交通路线上,中国的丝绸、瓷器都从这条路上运出去,不管北路也罢中路也罢都从这里走过,千里沙漠,驼铃远渡,带出去的是绣帛,带回来的是金银珍宝和各处的物资。千里驼铃运出去,百万财宝进关来,对唐朝有很大的好处。唐朝的军队兵马之盛,旷世空前,这些马都是西边来的马,一批批的马从三河地区运进来。

在商业上,这可以比喻成代理行。别人替我代理,我本钱都不要投出,一个电报就送货,代理行自负盈亏,但这也有问题。问题在哪儿呢?

比如说,唐朝的羁縻州府,他们中间矛盾大了,而中央政府本身无法及时处理危机的时候,一个安西都护未必能有处理的实力,安西都护是空的,解决不了大矛盾。一旦瓦解之后,有些外边的部落还要求内迁。

羁縻州府自从安史之乱后大规模瓦解,实际上这个过程在安史之乱以前就开始了。安史之乱以前,安西都护在西域吃了大败仗,怛逻斯河(Oxiana,即今阿姆河)一役,中国败于伊斯兰教的新兴力量。当时的安西都护纠集了羁縻州府的兵准备作战,结果羁縻州府的军队垮了。这一垮非同小可,自从安史之乱以后,中国无力西顾,所以中亚一片一片地垮。从波斯王子开始,一个一个的羁縻州府带着人员、带着部落来到中国,中国忽然收容了一大批移民。这批人从今天的甘肃安置到今天的陕西、山西、河北,一开始安置在边境,边境安置不下了就往内地放。唐朝的新移民就是这么进来的,是被打败了的羁縻州府投奔大唐来了。

因此代理行要是弄得不好,总公司交给代理行的货物,全卖出以后,货款收不回,代理行很难加以约束。代理行愈多,销售

网愈宽,但你发出去的货有去无回的机会也就越大。总行也无法审核,他不代理你的货,还可以代理别人的货。

四、理藩制度——联盟网络

清朝天下是靠谁打出来的,它天下的很大一部分是蒙古军队帮它撑起来的。当年攻打明朝时,是蒙军和它一起打的。清朝的西边是靠西藏帮它看着的。蒙藏两个民族和满洲有始有终,所以清朝的理藩院所管的不是汉人地方。中国分成两块,一块是汉人地方,一块是满蒙藏。这种民族联盟的时间比整个清朝存在的时间还长——在建立清朝以前就已经结了盟。今天去承德避暑山庄,外八庙就是统治者接见蒙古王公、西藏喇嘛的地方,这不是一个休闲的地方,而是一个政治首都,是蒙藏满的行政中心。

清朝靠这个联盟获得的力量很大很大,他靠西藏喇嘛来控制蒙古王公,靠蒙古王公挟制北方和西边的一大片区域。这种制度我称之为“友行”——友好的公司。同行的、自己的业务不会太冲突,就变成友行。比如生产纸的企业,一家公司专门生产擦手擦脸的软纸,另一家公司专门生产写字的纸,第三家公司生产的是装食物的包装纸,互不相涉,三个市场间隔开来,技术上互相帮忙,资源上互相协调,形成非常友好的同盟关系。运输公司、航空公司都可以用这种方式结成联盟。

但这种关系不稳定。等到哪一天新的总裁说要换产品,认为这个厂生产牛皮纸的机器太旧了,改用新机器生产更好的纸——塑料纸,牛皮纸厂改装改成生产漂白纸。这一来市场就不能间隔了,市场马上冲突,大家都生产这种漂白纸,于是不像



过去那么友好了。斗到后来是两败俱伤,友好关系彻底结束,这一行业之间变成两个阵营、三个阵营互斗,造纸业的版图整个改变。这个故事也不是凭空编出来的,这是美国造纸业正在进行的斗争。

同业之间如此,不同行业之间也是这样。现在新兴的大的经济体在最近 20 年的旺季里面都在不断进行市场经营,每一家都采取多角经营的方式。老的经济体长期是单项经营,不太分散到别处去。但因为新兴经济体的刺激,老的经济体也开始进行多角经营。于是版图的分割就比以前复杂得多了。譬如说,有人并购 ATT,理论上买进来的是电器电话公司,没想到拉来了一串:拉来了超市,超市下面拉来了运输公司,ATT 变成了一个什么都有大企业。于是,ATT 的新主人根本就不知道谁是友人,谁是敌人了,一不小心就自己和自己打起来了。现在这种复杂的多角经营、多层次经营局面使得当年的友好结盟、同行业之间互济互助的现象变得日益减少,友好关系变得非常脆弱。

历史上这四个形态基本上不是一个接一个,它们在中国的王朝里面是共存的,而且是可以共存的。用同样例子来看,这四种形态的经营格局也是同时存在的。

问答录

问:现在企业界有很多交叉投资的现象。您怎样看其中的利弊?

答:用交叉投资来取得资源。最可能就是投资到某一家以后,占有那家股权的若干比例,这样投资方可能拥有一个董事资格。有董事资格后他就可以提要求,比如资金不够了,要求交叉投资的这一家支持他。这实际上是资源的交换,使得在紧要的

时候资源可以集中使用,跟那种蒙古人、西藏人和清朝的交易方式有点像,不过不一定有“清朝为主,蒙古、西藏为从”那种上下之分,因为交叉投资是平行的。交叉投资往往也是善意合并、友好合并的前身,一般公司不大会愿意凭空地跟人家进行交叉投资。

(插话:交叉投资相当于古代通婚,互相之间到时候都是一家人了。)

通婚是一个手段,结盟的关系只是一个象征而已,更要紧的是会盟、定条约等,因为真正靠婚姻来维持并不容易的。像汉朝跟呼韩邪之间和亲了许多代,一直到刘聪,但这并不能保持真正利益的互依。满洲跟蒙古通婚相当长久,满洲和朝鲜通婚也很久。满蒙之间的婚姻关系非常稳定而密切,满洲跟朝鲜之间的婚姻关系却密切而不稳定,而且政治意义几乎不存在。每一个满洲的新皇帝即位以后,朝鲜都会送上若干美女,其中有若干位可能封为嫔妃。在明朝,朝鲜的美女进来的更多,每一代都有。明朝跟朝鲜的关系密切而可靠,满洲从来没怎么把朝鲜放在眼里,而朝鲜人永远把满洲当成过去的敌人看,直到最后袁世凯去参与、介入了朝鲜的内部斗争,才真正第一次使满洲力量沁入了朝鲜。所以单从婚姻来看,这只是个现象而已,不能够用这一现象解释交叉投资。我们想想看,婚姻与兄弟未必就近,一个老板有几个儿子都可能互相吵架,吵到分家。兄弟翻脸的事情多得很。因此这是一种现象,是一种手段,它本身不能说是一个真正的条件。

互相交叉投资,善意的后面肯定有若干不得已处,迫不得已处就可能是弱点。弱点暴露了,挽回不了了,就变成屈服,善意投资就变成合并。合并以后一定是一强一弱,弱的就等于没有了,弱的能拿干股已经是运气,不能在董事会里面站住脚。因此



一般说起来,交叉投资不是好事情,一定是有弱点才需要人家来投资,而弱者反向交叉投资,他的本钱可能是借的、抵押的,使他的弱点更加深。

问:许老师,您刚才讲的是从历史上来类比,如果拿现在来说,比如说现在的中国相当于什么样的制度,是郡县还是什么?另外,美国 50 个州相当于什么情况?

答:清朝和明朝,西南各地的土司官跟羁縻政府是相类似的。明朝云南和贵州的土司基本上不是直接归中央管,而是由黔国公沐英的后代来统治云南和贵州。但慢慢汉人越来越多,土司官的领土越来越小了,汉人的地方越来越大,而且汉人的城市建立起来,土司的首府——寨就逐渐削弱了。到清朝的时候,吴三桂本来是几乎相当于沐家的位置,但是清朝废掉了他。之后,清朝没有在云、贵再设一个中间机构,基本上变成了郡县制。到改土归流,把土官改称流官,这就是从羁縻州府转变成州府的过程。

至于美国,十三个州相当于十三个独立国,这十三个州理论上都是独立的主权国家。各州共同拥有一部宪法,所以具有双重代表权,众议院议员是民选的,参议院议员是州选的,虽然也是老百姓投票,大州小州每州两票。参议院和众议院是互相牵制的,所以州权的比例远比我们想像中的要大,小州如罗德艾兰州,大州如德州,都有两票。阿拉斯加州人比较少,它也有两票。无论州大州小都是两票,这个制度,是当年十三个主权国家的遗留。

美国的州权是很大的,总统可以赦免一个快要上电椅的犯人,州长也可以特赦一个快要上电椅的犯人。同样的道理,首长和元首的权力是一样的。州有州旗,州有州宪,州有本州的最高

法院,完全是独立国的架势,州权一直维持到19世纪内战的时候。林肯以国家不能分割作为理由打了内战,打完了以后,很少有州再敢说叛离出去。但真正权力的削弱是在“二战”前,1930年后,罗斯福总统实行“新政”,“新政”之后政府直接管到了老百姓的生活,亦即社会福利制度。这个制度使得老百姓和联邦政府之间直接挂上了关系,不再经过州了。从罗斯福以后,州权基本上没有再严重地丧失过,一直到民权运动兴起。民权运动时,南方各个州说要黑白分离,但联邦的法律说是“违宪”。联邦第一步把州自己的部队即州军,收编成国军,这样州里面就没有武装力量了。第二步把州警、县警转化由联邦指挥,州警是州自己雇佣的,不是公务员(如果比喻成公司,一个市就是一个立法基本法人,市民是这个市公司里面的成员,所以警察不是政府官员)。但是联邦法庭,或者联邦上诉法院的法官和检察官可以命令把州警、县警、市警统统转化由联邦指挥,这样什么都没有了。民权运动以后,基本上五十个自治州的独立自治权已经削减得没剩多少了,可是各州还是制定了税法,收税的方法不一样。

你的意思或许是:美国这个制度天下没见过第二回,那将来会不会见到第二回呢?我认为:会见到第二回,欧洲正在上演第二回!欧洲从当年的煤铁同盟,经济上的结合,一步一步演化成欧洲共同市场,演化成欧盟,演化成今天要发行统一的货币。但是阻力也很大,英国人迟迟不肯参加,瑞典前天投票了,绝大多数反对,当时还有个主张用欧元的部长被刺了。欧洲最终还是会变成欧洲合众国,今天的主权国家会变成和美国一样的州,一步一步地丧失它们的主权,这个事情会发生的,所以美国这个发展的过程是第一回但不是唯一一回。



问：那中国可以学美国的哪一些东西呢？

答：中国有点不太一样。其实按照中国宪法的话，自治州、自治县都有自己的自治权。满洲和蒙古的关系很好，当然也不是一开始就很好的，满洲跟察哈尔部很好，跟科尔沁部也很好，和准噶尔部则经过战争方才合一。以合并的过程言，即使满蒙藏关系这么好，也从来不是很和顺的。美国本来是分得开的，然而最后还是合到一块来了。

过去的阿拉巴马州州长已经死了，当年他在阿拉巴马州政府挥着拳头发誓要跟华府干到底，到后来倒过头来极力主张联邦权，为什么呢？他州里面的老百姓觉得联邦也没什么不好。但美国联邦是其名，统一是其实，其间还是容忍了许多空间。每州的收税就不一样。我是退休人员，退休人员在各州都是不同待遇的：宾州退休工不纳税，纽约退休工跟未退休工一样纳税，各州的条例很不一样。在我年轻的时候，州还可以发护照的，外国旅行护照现在理论上还可以发，但是必须有联邦的加页，说这个护照视同我们的护照，其实就是一回事了，就是多了个发护照处而已。

这中间可运用的空间很多，每个州都有自己的主权，哪些保留，哪些老百姓喜欢保留就应该保留，都是当年主权国家定下的法律，还在执行着。今天我们过州界时连一条线都没有了，就是公路上有指路标：此线以东某某州，此线以西某某州，如此而已，也没人管理。收费那是公路收的费，不是州收的费。所以其间有一些弹性也很好，同样的情况，英国不是一个国家，是一个联合王国。它有英格兰、爱尔兰、威尔士和苏格兰，当时是以不同的条件、不同的情况进入大不列颠帝国里的。理论上，今天苏格兰有苏格兰的国会，威尔士有威尔士的国会，爱尔兰有爱尔兰的国会，爱尔兰还有一个独立的南爱。一个联合王国有三个国会，

有三个王冠,加上国王的共四个王冠,日子还是一样过。偶尔威尔士说要开国会了,开完会就多收老百姓一点税,也就算了。因此政治上的制度种类多得很,政治和商业其实没什么大不同。以王朝政权比作公司,那样的话,现在市场挂帅的民间民主政治当然变成了公司经营的方式。所以很多美国的市没有市长,而是选一个市议会,市议会去雇佣一个经理,就像公司雇佣一个经理一样。从头看,所有复杂组织基本上没有太多的形态类别,转来转去就那么几个模式。

问:现在很多商家采用了连锁经营的方式,比如一些很好的餐饮行业。您对这种经营方式有何评价?

答:中国现在因为经济改革刚刚开头,发展成为现在的经济体,刚刚进入这个复杂的大花园,必然眼花缭乱。有许多理论介绍进来,也有许多制度介绍进来,其中隐藏很多危机必须注意。我从一开始就讲了,我们成功的路只有一条,失败的路有无数。任何的制度都不是万全的,但任何制度也都有它存在的理由。为什么会有加盟的出现呢?其实加盟不外乎分销而已,就是分销制,跟代理差别不大。加盟的主店是以设备和产品做独一无二的来源。比如加盟麦当劳,就是销售麦当劳全部的商品,不但能投资麦当劳,还要向麦当劳付权利金。麦当劳经营几十年了,已经在圈子里面打出一片天下了,这三个字本身就是金字招牌,所以加盟的目的就是要一个靠得住的品牌;一个靠得住的商品可以因为加盟而保持其品质完整的可靠,服务的完整也可靠。对这个品牌来说,加盟比分销店要好,因为它的价格可以统一,服务可以一致。而分销店和代理行不一定,分销店和代理行自己可以加码,可以改货,也可以代理别的东西。所以代理行可以同时代理类似品牌,而加盟的方式,就不能既替麦当劳做又替全

聚德做,这才能保持单一的纯粹和品质的整齐。

加盟的坏处在于,它不能适应多元化的需要。当本地条件要求口味不同、地方供应的原料不一样的时候,地方的主顾要求麦当劳发挥的功能不同的时候,它就必须进行若干调节。调节以后,原来的单纯品牌打了折扣,就搞乱了,所以它到最后还是会垮掉。美国类似麦当劳的店很多,一家家垮下来了,麦当劳是生存最长久的。麦当劳也可能快垮了,因为它调换食物的种类速度太快,换到已经不知道它是什么味道了。

倒过来讲,中国以前,王麻子、张麻子是卖剪刀的,或是同仁堂有真正同仁堂、老牌同仁堂等。当初家族企业里面没有连锁的观念。人家愿意用你的品牌,用不上来的就冒牌,王麻子变成汪麻子,或者变成是二麻子、工麻子。因为中国当初没连锁所以就变成了冒牌货,如果当初有连锁我肯定那个汪麻子绝对不会多起三点水,他可以向王麻子批货来卖。因此连锁是个相当有趣的发明,基本上他是从代理行升级升出来的。

问:老师我想问一个稍微广义一点的问题,您是搞历史的,我对历史是外行,您刚才讲到,历史不是完全客观的,那么这里是不是有一个史和论的关系在里面?再深入一点呢,是不是说各家都有各家的一套方式,那么您研究历史的主线是什么?

答:我一辈子换了好几次主线,我最早学的是制度史,后来我学了社会学以后,拿社会学的方法来研究就跟制度史不一样了,是一个结构功能学派。再后来又转变成文化史,然后逐渐又融入系统的想法,变成动态的,专讲变化线索,不再讲静态的、平面的历史。所以我一辈子至少转了三次主线,还不包括一些小转变。以前我做社会史的时候最初是从量化来讨论结构问题的,然后慢慢发现社会制度甚至经济动力对社会的影响固然是

很重要的,观念、思想和习惯对社会的变动也一样有极大的影响,所以我在思想史和社会思想史方面也花了些力气。其实今天我的兴趣,我对商业行为的了解不比学管理的更深入。我拿它当复杂人群看,看见报纸上有个公司要垮台了,我就很注意它,注意的范围不仅是投资行为,我还注意它股票价格的上涨,也注意它的债权、债主,也注意它的产品分布……一个公司其实是个小国家,和小国家没什么大的差别,就是社群不同而已。

问:我看中国古代的历史,政府和百姓似乎都很不重视法律,法律的观念似乎很淡薄。您是怎么看这个问题?

答:你讲古代这两个字我会产生错觉,因为我的古代是上古,但我现在知道,国内的古代是18世纪以前统统算为古代。

我们一般所理解的明清的法律,一部分其实来自戏剧,比如包公案,一声开铡就铡了,哪里有那么容易的事;或者看清宫戏里面,那个皇帝一下就拟旨下来杀人,皇帝杀人也没有那么容易。中国的司法到了明清其实已经是延续相当长的传统,这个传统就是《大明律例》、《大清律例》。中国的法律系统和欧洲美国的法律系统最大的差别是:欧洲美国的法律系统是法律面前人人平等;在中国呢,法律之中人人不平等。此话怎讲?人跟人之间的相对关系,必须个别考量。在美国的法律,儿子跟爸爸斗殴,儿子一失手打死了爸爸是过失杀人罪,爸爸一失手打死人也是过失杀人罪。而根据中国的《大清律例》、《大明律例》,儿子失手打死爸爸是大逆不道,不但犯人该死,县太爷都要被罚俸三年。所以人跟人相互的关系是中国法律的一个特色——这是人间伦理,人与人之间的长幼、大小、高低,都会有所差别,待遇是不平等的。但这个不平等是为了拿法律来维持一个伦理秩序。欧洲和美国的法律是规范个人的权利和义务,在一个社区里面



维持一个社区的安定。为什么这么说呢？一个犯了罪的人要由陪审团来决定他有罪无罪，不是法官决定，法官根据陪审团决定他有罪以后才根据法律的规定判他多重的罪，有罪无罪是陪审团决定，陪审团不必懂法律，是盲目抽签抽出来的，所以说社区的对错不由法律决定，是由社区的不成文的习惯和共同的意见来决定的。这两套法律的差别：一个是人与人的社区，一个是若干人在共同组合为一个社区。

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

汉朝的一个郡相当于一个小型的中央政府,汉朝的一个县也相当于一个小型的中央政府。每一层都是自给自足,有它的领导,有它的干部,有它的分工,每一级和上一级间的联系是整体性的。郡级的军事长官不能跳过郡首长去和中央联系,县级的军事长官、领导不能跳过县级的头头去和郡级联系。下级整体性地接受命令或者报告信息,信息要集中在每一级的领导身上,每一级的神经中枢再与中央的神经中枢联系。这是最常见的层级,所以昨天我用总公司、分公司和办事处来作比喻,可是中国的结构有两个特殊的点,必须要说明。一个特殊点就是除了直接的第一级主管、第二级主管、第三级主管以及他们之间的联系以外,上层另外还开一条管道来收集讯息,这个号称监督,或称监控,最重要的还不是惩罚下面做错了事,而是收集信息报告上级。



秦朝时代丞相府有一批御史。史就是史官,当时的史官不是真正做历史研究的,而是档案人员。“史”这个字就是一个人的手拿了一支笔,即写字的人。这些人就是丞相府中写字的人,他们被派出去到各处收集信息。同样郡一级也是这样,县里面有他的功曹去收集下一级的信息,县一级由督邮去收集乡一级的信息,这是平行于层级化结构整体之外的一个旁道。这个旁道发明以后,在中国变成了常轨。而在西方,我曾经了解过,两河的古帝国没有这种制度,埃及古帝国没有这种制度,罗马古帝国也没有这种制度,这是相当特殊的一套结构。西方一直到最近还没有完全采纳这个东西,但公司结构方面,这种制度开始有了,有时候叫作 *coordinator*,又叫作 *visitor*,总公司特别派遣一个人,往往被称为 *trouble shooter*,是来解决困难的。有时候看见下面送上来的产品不对了,或者看见送上来的营业额不对了,就派 *trouble shooter*,这是临时性的,不是固定的。*trouble shooter* 也没有实权,但是知道的事情很多,往往也是能力很强的人。

我注意到在美国的中国工程师很难做到经理或主管,但是很多都做 *trouble shooter*。很多我认识的工程师他每个礼拜出一趟差,出差就是搜集信息,或者带一些总部在电话或者电子邮件里说不清楚的指示,下去当面说明,这种人就相当于我们讲的御史、功曹、督邮这一类同性质的人员。

中国发明出来的第二个特殊点,也很少见的,就是主管和掾史。汉朝地方政府有一类干部,担任郡政府或县政府里各种职能性的职务比如功曹,通常是由当地选拔出来的能干的人担任。汉朝的选举制度是相当特殊的,从当地的老百姓中挑选当地的精英分子、能干的人担任郡县一级的管理人员。但主管一定要回避本籍,绝对不是当地的,要躲开他在当地的关系。也就是说派来的主管可以不受当地的特殊利益影响,但当地的干部会把

当地的情况充分地反映给主管。这些人员将来就变成中央选拔干部的候选人。每年地方政府送上计(也就是它的工作报告)去的时候,郡太守通常会选出属下最能干(通常也是比较年轻的人),带着工作报告到首都。太守通常还会推荐此人,以备中央录用。中央留下计吏担任郎的职务。中央设有郎署,汉朝郎署有一两千人都并不稀奇。这是储备官员,将来做高级官员的。这种 local staff 提供当地消息,而中央派来的回避本籍的官员可以超越地方党派和地方特别利益举荐人才。

这种现象在公司管理里面多不多呢?英国殖民时期就有这种现象:

英国派到香港和印度的官员,只有一级官员,没有二级官员、三级官员,香港本地人或者印度人则担任司以下的职位。在今天的企业里面有没有类似现象呢?目前我们看到一个很接近的现象:台商到深圳、东莞等地设厂,工人动辄数千人,但台商一定会带去在台湾已经训练好的工程师和车间主管。这种台商自己带去的台湾干部就等于汉朝的回避本籍人员,他们和老板的利益是一致的,语言是相通的,而且他们的家属都还在台湾,属下的领班、工人则都是当地人。

这种结构从汉朝一直维持到清朝:官是外边来的,吏(书吏,书办)是当地的。外来的官员对当地的资料两眼漆黑,一无所知,对当地有多少亩地,收多少费等一无所知,全靠当地掾吏帮忙。当地掾吏终身停留在本地,很难上升。明清时代吏这一阶层是很难考取功名的,他们的专业非常狭窄,他们的出路远比汉朝人困难。汉朝的掾吏只要自己努力,能干的人十年的时间里能从县升到今天省长、部长的位置。汉朝人才的征用是非常灵活的。

因此我认为汉朝是两级制的关系,而不是三级制,到东汉时,三级就越来越多了。仿佛一个公司的子母套,即下层的单位

比上层的单位小的模型。子母叠合的形态层次不能太多,层次太多的话信息走得慢,下达命令也就很慢,人员升迁也会很缓慢。从三等官升到一等官,十年升上去没太大问题,而从五等官要升到一等官中间还有二等、三等、四等挡路。一个好的公司结构不应有超过三级以上的层次。但这一制度还不稳定,因为监督人员会变成一个新的层次,汉朝就多了部刺史这一级。现在西方就多出了许多副总裁,二十年来我们很少看见公司里没有副总裁的,往往副总裁里还要加上一个执行副总裁,几个副总裁里还加一个主任副总裁,岂不是又多了一级了?

从西汉制度的完成到逐渐的毁坏,经过一百五十年,到东汉就已经坏掉了。西汉的后期有一点点毁坏,但坏得不多。西方从大型企业出现于 19 世纪晚期,到 20 世纪迅速成长。美国是新开发的国家,煤、铁、石油等资源的开发以及新资源的发现使美国猛然出现了大企业。当时汽车工业是个龙头工业。

美国从 19 世纪末到 1930 年以前是一个时代;1930 年开始大衰退,这个衰退也是因为泡沫破了;到“新政”以后重整,才再度发展起来。所以直到 20 世纪初期的几千上万人的大企业,才有层级的分化,有了总公司、母公司、分公司的配置。从当初的子母配套到今天的逐渐老化,也不过经达了百年的时间。老化得相当快,中间还经过了两次到三次的衰退。经济衰退时,要更换龙头产业的种类。现在美国正在换龙头,要把信息工业换成生物科技。这一转型正在进行,不到几年又将迅速发展。

这种子母结构有坏的过程。

一个是刚才讲的,监督人员越来越多,并且管官的官比管事的官多;第二,掾吏经过几个世代的人员更替,形成了一个相对固定的阶层,就是地方大族垄断了当地权力的阶层。也就是说不再自由选拔,穷人永远选不出来。东汉的世家大族基本上是

靠掾史这一阶层来形成的。

美国如今的公开竞争也逐渐在衰退,50年代开始,大量的外籍人员到美国去,凭学问和能力,发展很快,但他们上不了经理层。经理受若干优势族群的影响——必定要出自哪个学校,必定要在哪些公司历练过——特殊利益集团逐渐固定化。人才的选拔就差了,即使最好的人,不在圈子内,他的上升速度也会很慢。这一现象,工业界如此,学校里如此,政治界更是如此。我们看看今天美国的参议员、众议员,已经开始出现世袭现象,两代或者三代都曾担任州长、市长、议员。总统也有很多父子两代,南方诸州都有政治世家,两代到三代的参议员、众议员、州长等,这不是好现象,继续下去的后果就是世家大族的特权了。

我们一开始就讲系统,没有一个系统是密封的,每一个系统都在另一个大系统之内,所以每一个系统所呈现的现象,在大系统里也随处可见。美国从工业的小系统到全国的大系统,都可以看到小系统和大系统的一致。分析任何小系统既不能忘记大系统,又可以看见大系统。

二、宋代的模式——垂直控制

第二种类型与子母叠合型不一样,属于高度中央集权。

我用宋朝来作比方。宋朝每一个路(路相当于现在的省,省是随元朝的中书省出现的)有好几个长官,每一个长官有一定的职务。管财政的,有的地方叫转运使,因为没有长官,所以财政事务直达中央。中央有一个财政部门,包括三个司,有的管盐铁,有的管转运,有的管财赋。这三个司本来是各自独立的部门,宋初很快就将这三司套在一块,叫三司使。所有各路的财政



长官都向三司使报告。同样的,当地管理司法的部门,要向中央司法部门报告;当地管军事的,要向中央的军事单位枢密院报告。也就是说从中央直达到下层,没有一个地方官僚机构是直达的系统,州的事务不专门由州首长来管,也就是说中央权力直达到最基层。有些地方的茶监或者酒监,经过三级就直接达到中央管财政的部门了。

这种中央直辖全国资源很方便、很迅速,但是支线之间没有横向联系。管兵马的人需要粮食补给了,他要上书到枢密院的枢密使去申请,枢密使行文到三司使,三司使行文到户部,才能拨给粮饷,横的方面没有联系,这是很差的一种办法。

因此尽管宋朝经济发达,其富足不亚于唐朝,国防力量却十分不足,给辽国、西夏银子和绢,购买和平。中国历史上,宋朝官员的薪水是最好的。宋朝有钱但干不了活,就因为横向的联系不发达。上层联系也不能一个人联系,宋代朝廷不是只有一个宰相,而是一个宰相集体。宋朝的宰相至少有三个,有一到两个大宰相叫同平章事,两到三个副宰相叫参知政事。刚才讲的管兵的、管钱的,还不一定能进入这个集体领导班子。

假如把这一制度用在公司结构上,只能用于小公司,不能用于大公司。初起的新公司往往像这般结构。雅虎从五千块钱做到现在这个规模,开始没有内部结构和层级,一切事情从上到下,反应迅速。各个地区的雅虎就地打天下,用雅虎的名字和经验,开拓一片地盘,再实行制度变化。当地方成长后,又可以分出一些人,开拓新疆土。地方的雅虎发生问题,总部必须立即派人去解决。这是非常初级的做法,能维持多久有待我们密切观察。相对于美国的子母叠合结构的老化,新的公司出现也未必能纠正老化。在19世纪中期,美国工业刚发展的时候,也有类似的组织形态。换言之,雅虎是个新的工业,它在尝试一个新的东西,等到工

业本身老化了,工业本身复杂性大了,也就不能如此做了。

再一个特点,雅虎的财产是在看不见的智慧处,它是个网络,它没有可以转移的产业,如果雅虎破产,能出售的产业是一些专利和办公室。因此这是全新的形态,没有负担,是一种全新的企业方式!以政府来讲,任何政府都没有真正的资产,政府破产也没有什么可卖,只有几套官帽、官服而已。一个政府的权力建立在信用之上。

三、唐代的模式——双重结构

第三种形态是唐朝的管理方式,它是宋朝的直线管束和汉朝子母叠合的过渡期。一个过渡就是拿许多直线的东西,经过委员会的结构并成一个集体领导。刚才我们讲同平章事、参知政事,这两个头衔,都是唐朝的名称。唐朝把政府的功能分成三个部门:中书省,决策;尚书省,负责执行;门下省,在决策与执行之间复核,看决策和执行之间有没有落差。本来是三种不同的功能,各有各的职权。但是工作分开,就会太麻烦,于是三方面凡事就要会商,最后演变成三个宰相合署办公了。合署办公以后,就另外挑选一些同平章事,一起决定——平章就是商量问题,就是一起商量事。到后来说三个人不够,找几个年轻会办事的人帮着办——这就是所谓参知政事。如此调整,才有了一个集体领导的宰相班子。

唐朝在这种初期出现的 M 型结构上组织了一个横向的沟通,宋朝没接下来。唐朝的地方则还是子母叠合的结构,道、府、县等,结构和汉朝基本上类似,不过中间有一些官要作双轨的报告,他既要向首长报告他的所作所为,也要向中央政府管这一摊

事务的部门报告。这就有了一个问题：谁听谁的？税务局的官是听中央税务局的呢，还是听省长的？唐朝这种双轨制可能没被宋朝继承，于是成了纯粹的 M 型，只在上层设立了横向的联系，除了顶上的头头，下面基本上没有联系。

唐朝还有另一个双轨制的情形。边境上设立了一些军事长官主导的单位——节度使，因为他是战地的军事长官，有许多事情他来不及向中央请示，需要有全权决定。所以军事长官手下有他的参谋部。地方上还有一个文职官员，一样有地方政府，军事司令部和文职长官，各管各的事。所以唐朝同一个长官身兼两职，既有文官的头衔又有军事长官的头衔，两个头衔一起用。两个政府不是一个招牌两个班子，而是两个招牌两个班子，上面有一个共同的领导。所以唐朝这一重叠的制度太浪费。相对的，宋朝的设官分职没有固定的制度，常见的是差遣，就是你做什么官，不一定让你管什么事，而是管另外一些事。具体管什么事不一定是有这一头衔的人。差遣的好处是灵活，而唐朝这两套班子则有些不灵活。

军和民这种双重结构，到后来，军的力量越来越大。安史之乱以后，出现藩镇之祸、军阀割据，军权就完全把民政权吞噬了。

这件事让我想起了另一件事情发展的第一阶段：有一个西屋电器公司，它最盛的时候从电灯泡、胡子刀到核能发电厂什么都做。今天的西屋电子公司只是维持现有的发电厂的运转而已，其他的公司全完了。当年西屋兴盛时，其中有一个小行业，生产半导体收音机。因为生产收音机，所以发展了 CBS，就是供给收音机的节目。慢慢有了电视机，生产电视节目，这样愈搞愈大。大到后来，CBS 比西屋本身还大。

Life 和 *Time* 杂志原来是姐妹，后来 *Time* 和 *Life* 弄不过电视节目，逐渐垮掉，而时代杂志则一直是世界上领先的新闻杂志。

时代杂志一度非常庞大,但等到平面的刊物不够用的时候,电影、新闻片出现了,于是 *Time* 与华纳兄弟结合了。结合后,从新闻片到卡通片,到迪斯尼乐园,到迪斯尼下面的旅馆,到米老鼠的玩具、衣服、商标全给买下来了。本来大系统中的一个部门吞下了一头大象。

这类似于唐朝的两套系统,其中一套膨胀太快,就会将另一套完全吞并。吞并之后是祸是福就不知道了。

四、金元清模式——点状驻防

中国近古的征服王朝不算少:辽金元清。这四个征服王朝都以少数民族征服了多数。比如满族,24 万人入关后要管中国两亿人口,他们采取了驻防的方式,以解决其以少驭大的难题。

清朝在全国战略要地驻有将军,比如成都将军、西安将军、荆州将军等,还有一些办事大臣。每一位将军所在地有一个旗营,由世袭的满族兵丁驻扎,他们不是属于某一旗的,而是若干旗都派人组成的混合队伍。这些将军有调动绿营(汉人的军事单位)的权力。中央政府靠将军和这些驻扎的旗营控制全国的战略要地。这些战略要地要么是交通要地,要么是财富所在地。控制住这几个地方,也就控制住全国的资源与资源流转的网络。

金人的谋克猛安,即驻防军,其军营远比满洲的旗营大,但并不很固定驻在某个地方。蒙古人的万户、千户制是,大官叫万户或千户。

前面几个朝代基本上都有类似于清朝的驻防情形。回过头看看西周的时候,派驻各地的诸侯其实也和驻防差不多。征服王朝用这种控制的办法,统御全国,神经系统的末梢远到控制地



区的关键穴道。

今天我们看一个公司的兼并,友善的不友善的都可能发生,有时候要交叉投资,交叉投资往往是兼并的第一步。这时优势公司的几个重要部门比如会计部门、人事部门、业务部门……都由自己人来接管。兼并一个三万人的公司以后,不能解散它,也不能原封不动,而是按点、按线直接单线联系加以控制,随时用自己人,以协调或解决困难的名义监控新合并的单位。

所有的公司运作最后只有一个目的——最好地运用资源。昨天和今天讲的都说明,要组织一个公司,要控制一个公司,必须知道资源在哪里。能不能获取利润就是另外一回事了,利润不在管理之列。管理永远是耗损的东西,管理不会生出钱来,生钱是运用资源,衍生更多的资源。我刚才所说的,任何结构都会膨胀,都会老化——这才是管理上最令人头疼的难题。

问答录

问:您能否讲一下国外的妇女运动和性别问题研究?

答:性别研究是个很大的题目,来源也很复杂。以美国来说,长期以来都有女权运动。美国宪法很长一段时间以来,妇女都没有投票权,女性比黑奴的投票权略早一步而已。美国的货币上有一个苏珊·安东尼图像,是女子参政运动的活动家。在美国立国以后,大概是19世纪中叶,才有妇女参政运动。所以美国的女权主义运动源远流长,一直在进行。还有一个,基督教会的女权本身就是问题。尤其是教会按照基督教的教义,女子在《圣经》上是很没有地位的。女子不能做牧师,不能解救人的灵魂,在教会做礼拜要戴帽子,不能露出头。所以,美国的妇女从来就要争取自己的命运。但是一直偏重在政治方面,最初还没

有偏重在其他方面,如妇女地位的解释等。

女权运动真正被当作研究来看,是与美国的民权运动同步进行的。黑人发展的民权运动是1950年代开始,到今天黑人的地位在法律上平等了,但实质上改善不多,并没有真正平等。参加民权运动而获得平等地位最多的是妇女。争取民权运动时,女权是很大的一部分。女权运动者和黑人人权运动者合作,一起奋斗。女权运动中有许多女性知识分子,黑人之中受高等教育的还是不少,黑人中的知识分子往往志在从政,很少参加其他的活动。今天要找一个人黑人历史学家难如登天。找到一个黑人历史学家,如果确实不错的话,就视同国宝。妇女不一样,学问很好的妇女不少。这些人推动了妇女研究工作。女权运动的范围立刻扩展了,从60年代开始,一个重要的课题即是重新研究妇女在历史上所遭受的不平待遇。

实际上,男人写女人、白人写黑人等,都有偏差的眼光。女子自己写女子也会有偏差的眼光,就等于第三世界写第三世界要借用第一世界眼光一样。我们今天许多在美国受教育的汉学家,是从白人的眼光来研究中国——所谓东方主义,即是以西方来界定东方。女子也一样,女子过去分析女子问题有两个角度。第一个,女的跟男的一样强。比如花木兰,女子能做男人事,但必须乔装改扮。这不是从女子角度讨论的。第二个角度,女子是弱者,只有风花雪月,李清照、林黛玉,只能悲伤。就这两个角度。妇女中还很少有女子写自己的生活、命运。女子的自觉,经过第一个阶段,妇女也能做男子的事;发展到第二个阶段,妇女要做自己想做的事。这就不仅要在政治上求平等,而且要在文化上寻求自己的理解。历史学家发掘史料,社会学家、人类学家从事田野考察,都探索女子思考方式、生活习惯等。举例讲,今天男女离婚,男子不必付赡养费,如果单亲女子

有个小孩在家。女子在政治社会解放之后,实际上比以前更辛苦了。今天男女分工,已与从前不同,有些职业妇女,成就不错,丈夫倒是在家操持家务。今天的性别研究实际上是遍布于人文、社会科学各个学科,不过,主要工作还在于收集足够的资料。许多社会学上收集数据的工作比分析数据还来得多。平心而论,过去文献由妇女为自己留下的,实在是太少。史料与文献都是男人写的。

中国社科院研究所有一位李银河,她是匹兹堡大学的社会学博士,现在是性别研究的重要人物。她很努力,在这方面确实探了很多路。同性恋是性别研究中的一个课题,可见性别问题不限于妇女问题。

目前做的就是几个方向,一个是历史上性别的分工。考古方面的出土文物,过去很少区分哪些是妇女使用的,哪些是男性使用的,现在开始区分了。过去考古报告所谈的母系时代,是虚无缥缈的,没有特定的时代。有的地方文化曾有母系的制度,但是很快被父系代替。也有的母系父系都有,隐藏着的母系制度还是有的。女权主义的天地很宽,最忌以弱者自居。以弱者的悲愤心态来写,这就糟糕了,要有平常心。男性也可以写女性,就跟我可以写白人问题,可以写动植物学问题一样,保持一颗平常心就好了。用平常心去做,就不再有这个差别。女子抓紧性别研究的特权一天,就表示女权主义还没真正上轨道。中国内地的学术界,性别研究还未发达。我在杜克大学做讲座,有两个学生,他们都做妇女研究。一个做的是袁枚的女弟子,这个学生想做这些女子的才华,我说不然,要研究女子被利用的假平等。另外一个考古学的,写的是墓葬女子的陪葬品里,有多少是属于她的,多少不属于她的。两篇论文都写得不错。

问:清朝除了满人的八旗之外,还有一种汉军旗。汉军旗中汉人成为旗人的现象是怎么回事呢?

答:汉军旗的来源至少有两种:一种是辽东汉人居民,满洲占了辽东,这批辽东地区的汉人就在满族的控制之下。按照满族的习惯,凡是虏获的,都是他们的奴隶。这批人最初不分作某一个旗,而是分在每一个旗的奴籍里。后来有的人手上的奴隶实在太多了,皇帝觉得不太好,便抽出来,另外编旗,编成包衣旗。旗里的汉人多了,就变成汉军旗。也有一些就列入本来旗主下边。后来人数多了,另外编为牛录,像佟佳氏等。佟佳氏是很早就连家族都归顺满洲的一个大户人家。他们不算真正的汉军旗,他们列入满洲的正规的旗里面,列入若干牛录。四旗编八旗的时候,实际上有很多辽东的汉人已经编入满旗了。这是一种情况,是满旗中的汉人。

另外一种汉军旗是后期虏获的汉人俘虏,合编成汉军。还有一支很大的汉军是毛文龙的部下。辽东海边的一座岛叫皮岛,毛文龙是一支地方武装,在皮岛发展,又做海盗又做海商,既做满汉之间的贸易,又有自己的武装力量。袁崇焕处死了毛文龙,他的部下最后投降了满洲。这支武装力量便改编成了汉军旗。孔有德、尚可喜等,这支部队是汉军旗里最主要的一批力量,有很强的战斗力。毛文龙又做海盗又做海商,有钱又有兵,买来了葡萄牙在澳门制作的西洋火器,也买来了日本人翻制的葡萄牙人的火枪。所以这支部队是火器部队;又在山东整编时,接受孙元化手下天主教士的训练,熟悉火器的操作。满洲自己的部队以弓箭为主,明朝的部队中若干人有火器,可这支部队基本上是重装备的部队,战斗力很强。满洲进关二十几年打天下,攻城略地,这支部队的功劳很大,从山海关打到西安、广东、福建。攻城略地,所向披靡,这支部队起到很大的作用。打平台湾,降兵降将,以及后来



的吴三桂的部队,这些都整支整支地并入汉军旗。可见,汉军旗来源很复杂。

“种族”这两个字基本上没多大意义。满洲从努尔哈赤报父仇兴起时的十三四个人,到后来的数十万人,哪里有纯粹的种族?都是在战争中卷入的。佟佳氏就是在汉姓后面加个“佳”,换个名称来代替原来的“家庭”的“家”。凡是汉人在满旗里面,通常姓氏有两个字。满洲姓里没有单姓,如果是单姓就加个字。这不是种族问题,是地位问题。至于说满洲宫廷里边,理论上没有汉女,但依然有汉军的女儿。举例子,《红楼梦》里的曹家,汉军旗,《红楼梦》里的元春,不是正经八百的宫里的皇妃,只是一个旗主的夫人。汉军的女子一样可以进宫,做女官,做嫔妃,都可以。皇帝的生养记录,谁生谁养,不一定全靠得住。例如,雍正的母亲究竟是谁,到现在还搞不清楚。族群的名称,大多是文化定义,很少真正与种族有关。

问:您昨天和今天讲了四种管理模式,您能不能归纳一下每种模式适用于什么样的情况?

答:稳定的情况是用子母叠合,初创或不稳定的情况用直线领导,异常的情况下用驻防,这是征服型的,极不稳定。但层级化出现以后,要防止层级的增加,层级加得愈多,机制的效果就越差。三级是一个限度,超过三级就有负效果了。爱尔兰的南北之争,英国吞了200年了,到现在还不消化。美国南北战争,过了160多年了,两边合心吗?没有。尤其是谢尔曼部队一路打下去的一线,那里的人民对北边政府的仇恨很强,至今没有消除。

第五讲

管理功能的配套分析

(2003年9月26日)

任何管理都牵涉四个阶段：第一个阶段是筹备，政策从哪里开始，谁提出政策的建议；第二个阶段是决策，从许多政策建议里边，谁怎样做出最后的决定；第三个阶段是执行，具体由谁执行；第四个阶段是考核，看看成绩怎么样。可以说任何单位做任何工作都要经过这四个阶段，有无制度化，实质上都一样。

一、计划——广开言路

下面我讲讲中国历史上的情形。先讲第一个阶段：谁提出一些建议，作为将来决策的参考和依据，亦即谁发现了问题。我把这个称之为广开言路。中国皇朝的制度，常经由选拔人才的途径，开展政策讨论的机制。例如郡县推荐人才到政府担任郎官，在政府见习。这些人见习了一段时间以后，便有权利甚至有义务向政府提出建议和看法。有时候是皇帝问他们，说目前有什么事情，你们有什么想法。最著名的个例是董仲舒的《天人三



对》。董仲舒是当时很有学问的一个人,他可以做郎官,但他选择做贤良。贤良方正,就是学问好、又有品德的人。例如问董仲舒的问题是:我们汉朝开国已经两代了,但为什么还没有治安,很多秩序还没有建立起来,还经过两次内战,为什么会这样?董仲舒对这些问题的解释和答复就成为汉武帝时代改变许多制度的依据和起点。这种问题有时候又是非常特定的。比如,匈奴打过来了,皇帝会问那些贤良:在朝各位对匈奴打过来有什么意见?或者说,我们要派人去开西域,开西域的带来了许多讯息,各位对这些讯息有什么想法?再如打南越的时候,皇帝也许会问:你们对南越战争有什么想法?这些都是寻找民间的意见,或者,寻找有学问和有经验的人的意见,要他们提出对国家的建议。这是汉朝的做法。

后来实际上每一朝都有类似的做法。甚至有时会开很大的会,叫廷议,廷议就是在朝廷上开一次讨论会,鼓励大家发言,言者不禁。汉朝一直是这种制度。其他朝代,南北朝差一点,没有太具体的这种制度。唐朝又是如此,凡是有大小事情的时候,他们都问一般的读书人或在朝官员。这可以说是科举制度的前身。唐朝考进士,第一就是考诗。此外,还考策论。后者即是对时务的意见。这种制度一直到1905年才废止。我们诟病许多科举的毛病,说科举考八股。的确,明代以后考八股是有其诟病之处,但不管是明朝还是清朝都还考“策”和“论”。策是考对现实政治的意见。具体的例子,策问会问:今年天气不好,不是旱就是涝,我们明年收成会有问题,你有什么具体的建议?这叫策。还有论,论是指对历史上的事件加以讨论,比方说,王莽变法是汉朝的事情,离现在很久远了,现在我们本朝也有人说要变法,请你论论历史上的变法。这些都是以皇帝的口吻来咨问的。这些东西在考试的时候,平时并不占很大的分量,因为他文章写

得四平八稳。平常都考八股,因为八股最难。八股是个智力测验。老实说,能写好八股的人,是相当聪明的人。因此,拿最难的东西来量度你的水平这也有其功能。

策论要交各部,部里有部曹,专门负责整理与该部有关系的业务。甚至分得很细,凡是论盐的文章都送到管盐的司,论粮的文章集中到管粮的司。这些中等的官员手中大多集中了全国的各种相关资料,因此部中对策论的计议或评价也是根据具体资料的反映。忽然有一篇好文章,讲得既中肯又内容充实,皇帝看了会觉得了不起。大多数文章皇上自己看,皇上不看,宰相也会看,留心有什么批评和意见,因此,其殿试的策论,还是相当有用的机制,各种意见都可以经常在考试中出现。发生各种突发事件时,朝廷也会广开言路,让人们写意见,从中筛选好的。天灾与天象有周期,过一段时间就出现一次。这种事情,用心的皇帝和宰相经常可以打听不同的意见。那时没有正式提出今日的民主制度,但却并不是真正封死了言路。

中国皇朝都有通政使或类似的官职,通政使是接受全国大小臣民意见的单位。还有临时巡按的钦差大臣,钦差大臣的牌子在路上经过,任何人都可以拦轿提意见。只要不是顶差的皇帝与宰相,中央可以听到很多意见,不至于完全不知道外面的情况。明朝的万历皇帝,三十多年不上朝,但是他的宰相知道很多事情。张居正做宰相的时候,很少有他不知道的事。许多意见归纳起来以后,通常都会送到皇帝、宰相的手上。重大的改革要廷议,全朝四品以上的官员汇聚在朝廷提意见,任何人都可以发言。廷议之后,朝廷就已有筛选合理建议的机会了。

今天美国的大公司常用“意见箱”(suggesting box)收集公司的任何意见,公司职员对公司的意见可以直接寄给总经理。几乎任何公司都设有这种意见箱。当然,意见提归提,看不看由总



经理决定。他一般让秘书看看,有好的意见再挑选给他。一般来讲,美国公司里,每个单位一定有汇报。例如,礼拜一小单位汇报,礼拜二大单位汇报,礼拜三是全公司首长汇报。开汇报会的时候,并不只是主管总结上段时间做的工作,很多人都发表意见。最常有的意见是 trouble shooter 带回来的一大堆问题。trouble shooter 是派下去到各处察访、解决问题的人。他从外面回来,发现哪个厂子有什么问题。这些问题经过挑选,汇集到首长手上以供汇报时进行讨论。信息的流动在制度上基本是很畅通的。实际上畅通不畅通,要看内部的人的执行,以及公司的习惯与气氛,即公司本身的文化。美国公司运作过程中有一种称为“吹口哨”的机制,低级职员觉得他的意见在汇报中没有受到重视,很生气,他可以越级去报告,甚至越级向公司主管提意见。如果他觉得公司不注意一些重要事项时,还可能向社会公开揭露。去年(2003)安然公司发生的问题就是两个最低级的职员提出来的 whistle。一般讲起来,使用了 whistle 手段的人有两种结局,一种是被炒鱿鱼,另一种可能则是由公司指定某些特殊的小组研究这一问题。吹口哨的人可能被安排到这种小组,以便听取他们更多的意见。这里指的是正常的公司好的运作,下情基本可以上达,而且下情可以形成政策。

此外,美国企业很重视知识,重视学术意见,所以经常邀请管理学院、商学院或某种特定的顾问公司为公司的决策提意见。因此,他们政策的筹划即开始引进一个观念的时候,不一定从内部出来,从外面进来的也很多。董事会当然也有权讨论政策,董事成员大部分是股东代表,也有相当数目的董事来自学术机构或顾问公司。大型的投资公司,也可能派人担任公司的董事。投资公司手上掌握的代理权很多,他们有发言权。这种投资公司也会发动政策的筹划。内部种种程序使下情上达,外部有关

的专业单位提出意见。任何公司在决策以前提的观点、意见,来源极为宽广。这种做法的好处是讯息非常迅速,坏处是每家公司都可能接到类似信息,因此,每家公司决策都差不多。举例说,假设我的公司是做鼠标的,那么所有做鼠标的公司可能都收到与给我的公司一样的建议。来路太广、太丰富以后,基本上大家收到的讯息就完全一样,小意见就见不到了。这是信息进来的问题。

二、决策——皇权与相权

中国的决策部分,常见君权与相权的冲突,也就是皇帝的权力与宰相的权力的冲突。宰相等于是总裁或者总经理,皇帝是董事长。理论上他只管大事,其他行政工作由宰相处理。汉朝时,全国的报告都汇集到丞相府,全国的决定由丞相府提出。设有两个副宰相,一个是监察御史大夫,负责考核;一个是会计,负责算账。御史大夫有一个副相的名称,管会计的理论上不算副宰相,但他掌管钱,有相当大的发言权。这三个人实际上是全中国事务的总管。他们决定了之后,向皇帝报告,皇帝认为可行就去执行。

时间久了,汉朝开始有内廷。内廷就是皇帝的秘书班子,丞相府送过来的公文,由他们替皇帝先做个提要。由于提要本身就已经包含了做决定的方向,因此内廷实际上具有替皇帝决策的部分权力。这个秘书班子在汉朝叫尚书,即:内朝的文书。秘书班子不一定是宦官,也不一定不是宦官,宦官与一般士人都有。逐渐地,内廷的权力大了起来。皇帝越年幼或者越懒,内廷权力就越大。汉武帝的儿子昭帝,即位时太小,霍光任尚书令。



他又是内戚,又是大臣,他管的秘书班子实际上就是小皇帝的发言人。内廷掌握批示诏书的权,丞相反而隔了一层。但是汉朝有规矩,皇帝的诏书没有丞相的副署不算数,这是相权在制度上的保证。

列朝都有内廷专权的倾向。宋朝的知制诰、明朝的学士都是内廷班子,到了后来就变成干扰外朝了。是不是内廷班子挪到外朝,就变成真正的宰相了呢?也不是没有。东汉的时候,尚书令就是真正的宰相,原来的宰相变成了三公。同样的情形也见于清朝。清朝本来内阁是宰相,是管事情的。内阁之外添了军机处,军机大臣就变成真宰相了。内阁大学士就成了空设,不能真正管事。大学士不进军机处即不过是荣衔而已。我只是拿汉朝和清朝做例子,实际上中间的朝代也几乎都有这种情况。有的早点,有的晚点,有的时候形成制度,有的时候不形成制度。这种情况使得靠近皇帝身边的人永远有机会对内廷的政务行使真正的决策权。例如唐朝的太监内侍和明朝司礼监都是真正代替皇上做主的人。

联系到公司文化,我们可以发现美国公司在决策上有两种趋向:一种趋向是美国很多董事长自兼总裁。这种独裁制有很大的风险。第一,没有中间的缓冲余地;第二,董事会很难管束总经理,董事会如果不满意总裁,可以开掉他,但不能开掉董事长。这种制度看起来效率很高,但实际上既无腾挪的余地,董事会也可能被架空。另一种趋向是总经理下边设若干特别助理,他们常常由秘书升上来。如果总经理手下特别助理多了,有五六个,就变成秘书班子,每个人分管若干事务。这些人合起来等于是总经理的代理人,总经理可能反而没有权了。由这些人担当事务,权力就下移了。这种现象在美国的公司里经常可以看到。对董事长来说,被一群特别助理分权的现象不太常见。如

果是空头董事长,就更不存在这个问题了,他本来就没什么权。这一制度就要看权力在哪里。单位越庞大结构越复杂的时候,这种伙计分老板的权,甚至伙计挟持老板的情况都会发生。这种情况之下,最坏的就是掌权的人不再替公司前途想,而是替自己想,因为他不在制度之内,不在原有的结构之内,所以他替自己想的话就会从狭窄的角度去思考,图方便,图短利。美国的董事长兼总经理制度之所以出现,是很多总经理要在三到五年的任上看成绩。很多董事长自兼总经理,就是为了避免这种情况的发生。皇帝与宰相之间,权力的平衡和纠纷以及职务的划分同样会有这样的问题。董事长是权力的来源,总经理或总裁是权力的执行者。这两人之间一定会起冲突,不是东风压倒西风,就是西风压倒东风,二者很难取得平衡。理论上,董事长选拔总经理是希望他执行自己的政策。但是到了一定的时候,他们就是两个不同的人。总经理会觉得按照董事长的执行不如按自己的想法执行。除非总经理是董事长非常相信的亲信,才会一直信任他。还有一种情况,就是董事长存心提拔某人出来,他的权力有可能加大到架空董事会。董事会的权力被削弱,而董事长提拔的总经理的权力增大,就相当于董事长的权力增大。这种种事情都可能发生。对于权力,董事长和总经理都会去争。但是,总经理是有任期的,假如公司看好,他可能做两任,但是两任以后就不太可能继续做下去了;或者就升到董事长的位置,或者到别的公司去做,甚至自己开公司。这一过程中,总经理的利益和公司利益往往不很一致,总经理做得好,明年董事会可能加薪水或奖金,或者给分红股。总经理对公司很难真正忠心。他会考虑自己的前途,将来跳槽到别的公司,或者成立自己的公司,与原来的公司成了对手。董事会里面对有关平衡的问题,具有专业知识的人常有发言权。他们凭借专业知识能够告诉其他董



事,什么事情发生了。再有就是革命性的力量——股东代表会。股东代表会几乎年年举行。股东们手上永远有若干股票,他们不愿让公司垮掉,也不愿让公司亏本亏得太厉害,因此他们会发言。这些股东代表会的意见有时会形成革命,致使董事会改组。凡事都是平衡问题,经常要有变化的平衡。

三、执行——尚书与部曹

第三个阶段是执行。明清两代设有六个大部。这种一级单位——执行单位都有一个领导、两个副领导,也就是一个尚书两个侍郎。清代每个部有两个班子:一个汉人班子,一个满洲班子。每个部有两套。这样,清朝的一个部共有六位领导。清代称之为堂官,清朝各部的重要事务不是尚书一个人决定的,而是六个人开会决定的。部里的事务由六个人轮值带领。尚书管若干司,若干司归左侍郎管,若干司归右侍郎管。每个人都特别监管一些事务。三个人或者六个人合起来讨论全部的大小事务。部里的执行,由他们交派下去,并由他们提出大的原则。部下面还有司官——各司的领导。不同司负责相关的不同事务,例如盐法司管理盐务。清朝这种官也都是由考过进士的人担任,或者外官来中央,都是有一点专业的。比如原来在某个地方做盐运使的,调到户部来,就到盐法司;反过来盐法司的人也可能调出去做盐运使。

另外,还有几个人监督执行。这一职务的名称各代不一样。清朝的是给事中,其专门业务,即是对政策的复核。如果给事中认为有问题,政策就要重新拟定。司官有责任监督给事中,给事中也有责任监督司官。这是一种双重监督,理想的制度是,给事

中应是真正懂法律的人。政府结构中,当年的参事职责即在审核政策。中华民国把这套制度搬了过来。

清朝的部里有四位法律专家,是由每个司的法律专家升上来的,称为部丞。他们监视全部事务合不合法。民国时代也有四位专家,但是他们不是业务专家,是法律专家。在台湾,现在这四个职位变成闲曹了,没有真正的工作可做。在清朝,即使是皇帝专政体制,部里的事情,有人管法律,也有人管业务。

四、监督——监察御史

最后是考核部分。明朝的考成法,是张居正制定的。张居正是个很有争议的人物。他能干,也有决心。手段方面,他对下面辣一点,对上面,为了保证权力,也跟宦官勾结。他搞权力斗争的时候从不手软,但他的确替老百姓着想。考成法的大致做法:任何公事要发几份,一份往下发,一份往上发,一份往旁边发,发到监视单位。监视单位在部里边的话就发到部里去。发公事的时候就规定了日程:三个月做好什么事,六个月做好什么事,九个月做好什么事。日程到了,没做好,监察官也就是给事中或者监察御史即可查问。当然,上司也会查问的。张居正的考成法,整个明朝和清朝一直在使用,到民国时候叫行政三联单。那时没有复印机什么的,要靠用图蓝纸复写,一式三份。更早的时候,手抄三份。

那么,谁在真正地管呢?给事中是谏官,御史大夫是言官。秦朝就有监察制。到了明清两朝,都察院,是一种监察机构。都察院的御史,分管事务。当时全国十八个行省,每个行省有一位御史来管。六部九卿,每个单位也由几位御史管。顺天府,也就



是北京城,也由御史管。御史的职务是专门看管某个衙门,看看行政效率是不是高,做得对不对,有没有违法之处。除此之外,他们还管大臣做事情对不对,品行好不好,甚至还管皇帝做得对不对。唐朝时,言官管政务,谏官管行为,后来二者相混,不易区隔。都察院每年要执行考核工作。都察院派人考核各部诸司,诸司司官亦考核下属,监察院都御史考核司官的考核。清朝的京察,四品以上,要写自白书,自己检讨,自己送上去,上面给你看对不对,还互相核对。这种京察先从中央官和首都市政府考起,考完了,都察院派人去各省考。四道手续在皇朝政府里,管理行政的过程是相当严格的。

公司结构中,少了最后一道监察。企业最后一道监察是账务稽核。美国每年有四次报表,第一次报表应该在一月中旬到二月中旬之间。每过三个月做一次报表,但真正完成上面三个月报表公布出来,通常要花一个半月左右才弄完。不单上司考核下属,董事会考核总经理,再加上专业会计公司查核。每一公司除了自己的会计事务以外,其会计业务一定要雇佣与自己不相干的会计事务所,替公司审核账务,经审核的账务由会计师签字公布,送给股东看,也送到市场上。联邦政府可以对会计事务所报表的内容进行复核,看是否有违法之处。内线交易是犯罪的。股票上市以前先买了或先卖了,或者透露消息给亲戚来买卖,这就是内线交易,这是犯罪的。可以看出,美国的考核是专业与法律的考核,没有刚才提到的那种套在整个制度内部的考核制度。

皇朝政府的四道程序,并非各朝都有。南北朝、辽、金、元,都未见认真的制度。南宋是认认真真做的。汉、唐、明、清,这些长期统治的朝代,其政府制度中,不管用什么名称,实质上这四道程序都是有的。这一点的好处是,政务多少有所约束。比如,

官员贪污的现象,自古难免,但是贪得过分(例如和珅)一定出篓子。坏处也有,考核严格,执行的官员动辄得咎,宁可少做不要多做,少做不会出错,多做就有可能出错。宁可不要改革,改错了,就要追究责任。另外,考核太勤、太细,广开言路的空间扩大,不免放言了。朝代愈长,考核事务越多,兴利事务越少。政府中许多部门彼此制衡,整个结构变成“牵一发则动全身”。哪个角落里有人权力大了,就有另外的角落权力小了。哪个地方事情做得快了,就有另外的地方事情做得特别慢。这是一种动态平衡,不是说互相有意识地制衡,而是在效率上被卡住了,卡得谁都不能动得太快或太慢。这样,一个政府会慢慢老化。一旦制度以外的权力出现,或者制度内的权力外移或旁移,没有力量监督制度外的权力的时候,整个结构就散掉了。

美国的百年公司,不垮的很少。我在美国看到很多公司垮掉。美国钢铁公司垮掉了,它自己花很多钱盖的钢铁大楼卖给别人了。西尔斯邮购公司从邮购业务转换成一般的百货公司,这是一家很大的百货公司。30年代的时候有句话,西尔斯的商品从妇产科的奶瓶到墓碑都全了,但是这个公司现在也分解了。航空公司更是如此,一家一家地垮,美国快要没有航空公司了。

通过上面这些分析,我们可以认识到,只要用动态的、变化的观点来观察并分析周围的事物,大致都能看出一些现象,不论是政府抑是私家企业,不论是古抑是今,许多现象的兴灭,其实还是万变不离其宗。

问答录

问:评夏商周断代工程。

答:古史年代难考,只能笼统地说大概多少年而已,我们没



法指出确切的年代,说哪个王是从第几年到第几年。但周朝它本身的可考年代,《诗经》上记载是从一次日食开始的。从那以后,中国的时代可以考证。除此以外,西周本身没有年代可以确定。所以我写《西周史》,只列大致年代,不敢涉足精准的年代。国内有个夏商周断代工程,其实,老实讲我们做不到不就行了吗?人家埃及有是因为他们赶巧有,我们没有是因为我们赶巧没有,勉强地扭曲了证据来订立的时代是很有问题的。

我为什么说古代的不考呢?先讲他们使用的技术依据。青铜器的铭文通常不带年代,有了年代也不会指出是哪一位王的年代。因为活的王,还不知道王号,只是说王多少年。今天月有干支,也有月相,是按照月亮的形状、月亮的位置用不同的名称来表示。对这种表示方法,自古以来有五六种不同的解释。这五六种解释没有一种是说得准的。今年(2003)出土了两件东西,同一个坑里出土的,两件铭文,年代正好一前一后,去年跟今年结合在一起。干支完全相连,月相套不上,所有五六种月相解释都不符合。换言之,不是干支有错就是月相有错,月相的解释不是我们今天都理解的东西。今年陕西眉县杨村出土的两件铭文,一前一后对不拢,我们就知道中间一定有错误。我在我的《西周史》序文里就说过,古史年代不能考。

第二,古人的十二个满月不是太阳年的一周年,对不齐的我们就闰月,摆额外的月。这个闰月摆在哪里?有时候摆不进去,有时候摆错了,还要在每月的月份上调整日数,二十九天或者三十天。有连大月有连小月。这些都是对它的调整,使太阳月与太阴月能够相符。对上头的話,日食、月食出现就是核对时间。如果对不上头,就再添个大月对上它。在金文铭文里无具体的线索。

第三,汉朝的铜镜后面通常会讲哪天是好的日子,是铸镜的

日期。当然我们后来知道,那个好的日子,只是说是带火的日子带金的日子,不是真正铸镜的日子。所以它的日子干支和所讲的好日子月相里的天数根本不是一回事,只是记下吉利的日子。因此,这种解释月相的名称和干支关系不是很准确的。再有,古人算历法,没有现在这么好的天文仪器,不可能精准,实在错离谱了,就补一补,减一减。汉武帝的时候有一年改历,那一年多了四十三天。前面累积的错,错到不改不行了,按照当时的天象,订了新的历法,改得日食那一天必定是满月,月食那一天不是初一就是三十,按这个改成了新的历法。但那一年多了四十几天,读书不小心的人看《汉书》,根本看不出来多了天数。汉朝的记载比西周可多得多了,我们订月表都可以定出来的,小心的能看出多了四十几天,不小心的根本发现不了。所以我说西周的年代不能定,商代的更不能定,夏代的渺渺茫茫,强不知以为知,不是求知的态度。

问:从五四开始一直到现在,我们的人文社会科学一直都是使用西方的话语、西方的眼光、西方的理论分析工具来处理我们自己的文化,那么有一些学者就想探讨真正从中国文化当中找来一个角度、一个眼光来审视自己的文化,甚至于给西方文化一个自己的解读,但是至今没有找到一个比较好的门路,能否请您谈一谈?

答:你提的是个非常严重的问题。强大的欧美文化笼罩了全球,以至于我们今天说的名词中的一大半都是从西方传过来的。不但我们已自觉有些问题,别的国家也已察觉问题。萨义德写的《东方学》是这一课题的名著。他是哥伦比亚的教授,和我差不多岁数,癌症很严重,可能快不行了。他本身就是很有趣的人物。他是埃及人,在叙利亚长大,受英国教育,在美国教书。



他第一个标志就是我们今天讲的“东方”。东方是一个方位,从西方看,中东是东方,从中东看,中东不在东方。他指出,中东借用欧洲人的名词,讨论自己的事务,从材料分析到理论解释,其实都是西方的观点。中东人讲伊斯兰教世界怎么没有我们自己的叙事、自己的历史、自己的文化立场?但是具有讽刺意味的是,这本书还是用英文发行的,在英文世界流传,用英文的方式来讨论这个问题。这个冲击很大,我们都受到它的冲击。另外一个问题是,世界正在合而为一,全球化的现象从1492年新大陆发现以后就开始了,现在正在进行当中,我们的词汇在交流,互相沟通。今年出版的牛津英语词典,是所有词典的词典。它多收了一千多个外来字,里头有一半左右是中文字。显然,我们也在影响别处的词汇。

既然世界在“合一”,那我们自己的一套解释也得用,不能自己说给自己听。我们自己过去有一套能自圆其说的解释是“中华中心”,按照这种解释,中华以外的其他地区是蛮夷之地,中国人必须来教化他们。另一个中心思想就是“天命”之说,有人造反就是天命没有了。这种解释言之成理,讲得很清楚,还有阴阳五行等,也都很清楚。阴阳、金木水火土都应该轮着来。这本来是汉朝已经形成的一套世界观,但是凡此种种,现在已经用不上。举个蛮夷戎狄的例子,我们中国本来是没有边界的,蛮夷收进来之后变成中国人,中国人跑出去就变成蛮夷。中国的蛮夷戎狄是固定的吗?不见得。匈奴是蛮夷戎狄,南越老广是蛮夷戎狄,汉朝以后,匈奴、老广都变成自己人了。北魏拓跋是蛮夷戎狄,到唐朝时出现了大诗人元微之(元稹),他的祖先是拓跋氏,以他的文化水平,他还是蛮夷吗!

我自己学历史的,不能不想这个事情。几十年来一直在想:任何地方都有小的文化中心,不断与其他文化交流而终于混合,

所以小中心会变成大一点的中心,到更大的中心。如此这般,从一个小中心可以变成今天河南东部的河南龙山中心。河南龙山中心到了后来变成中原的中心,过渡到青铜文化时代,中原中心变成商代,又扩大为关中与东部的中原。中原的中国吸纳了楚国、秦国,山东那时还算是外邦呢。等到战国以后,齐、楚、秦都融入中国了,所谓秦汉时的“中国之中国”。经过南北朝时期的交流,隋唐时是“东亚之中国”,它的文化疆域之宽广,东到日本,西到中亚。成吉思汗扩张了东亚的圈子,明朝有所收缩,但明朝时候,中国进入世界的贸易网,明朝的贸易很多是从外面来的。明朝的知识也有很多是从外面引进来的。明朝的文化向外也输送很多到邻近的地区。这是中国进入“世界之中国”。到今天,20世纪结束了,中国人都不能脱离世界,世界已经进入中国。简单地讲,从小的核心,到中原之中国,到中国之中国,到东亚之中国,到亚洲之中国、世界之中国,一步一步,内容在改,也不断复杂化。外来的成分——我称之为“他者”,其他的东西。比如说佛教,本来是他者,现在是我们的东西。过去,在五四时代,德先生和赛先生是他者,今天赛先生是“我人”了,我们吸收进来了。所以,“他者”“我人”一直在改变。我的“他者”变成更多的“我人”,我的“我人”部分与邻居的“我人”部分有了重叠。所以在东亚的中国时代,中国一个省份的某些成分和日本某些城市的文化成分十之七八是一样的,除了说话、写字不一样以外,有十之八九是一样的,和朝鲜也有十之八九是一样的。我们的“我人”和人家的“我人”“我”的成分重叠之处逐渐多了起来,重叠越多,全球化的趋向越明显,只有区域性的差异,而没有根本性的差异,大家都变成一样的了。这一套解释是成长的解释、演变的解释,而且“他”跟“我”是辨证的关系。这一套我觉得可以解释许多的东西,也不再会有所谓文明与野蛮的问题,也不会说我们中国优秀



洋人坏,也不会说洋人开化、日本现代而中国落后。

从希腊讲起,希腊从一个小半岛的中心变成伯罗奔尼撒半岛的中心,变成地中海的中心,变成地中海的欧洲,变成欧洲的欧洲,变成大西洋的欧洲。将来我们中国也可以从中国人的亚洲,亚洲的亚洲,变成亚洲太平洋的亚洲,然后整个世界的亚洲,这一路增长一路再变,各处同步的,并不一定怎么配合,但方向是一样的,是殊途同归的趋同,趋于同一个点,发展到后来,彼此重叠,终于完全融合了。

我正在写一本给高中教历史用的《文化史解读》,每一章不是一个朝代,是一个时代,比如 1500 年到 1840 年算一段,这一段有十节,每一节有三五千字,这一段就有三五万字,我希望这本书能帮助历史老师解释历史和我在每一个时代都必定讨论的内外文化交流。汉朝:我讨论的文化交流可能以与西域的文化交流为主体;唐朝:我会说到和中西亚、日本的文化交流;明朝:我会说到与欧洲的文化交流。还有一个章节讨论同期的比较,比如秦汉我会和罗马比较怎么起怎么落,唐朝我会和伊斯兰教大帝国比较,明朝我会和欧洲菲利普二世时的西班牙比较,1840 年后的清朝我可以和奥斯曼帝国比较。近代的改革,我可以拿日本的明治维新和中国对比,诸如此类。用这个办法可以使得教历史的老师知道中国文化在当时的定位是什么。同时我也会讨论为什么 1500 年前中国的科技走在世界的最前方,而之后却落后了,对此我会将前人的讨论进行归纳,把我的意见和他们的意见合在一块得出我的想法。这样教历史有线索可寻,可以帮助我们理解历史,历史教学不是给我们讲故事,不是教给我们散乱的知识。历史是看变化的,从变化之中我们会学得一些对变化的认识,并且转换成一种智慧。至于是否能真正转变成智慧,当然要看自己的努力、悟性和造化。有了这些智慧,做人做事就会明白一点;看

许多事情不会那么死心眼,老盯着一个角度看。这是我学历史的目的。

我这一条路和前述萨义德的路不同。萨义德没有讲中东历史,他指出单一视角的问题,但是并没有从中东历史看世界。他最后得出的东西,使我深受感动。他去年写了本书,又像自传又不像自传,许多杂感夹在里面,也不是按照时间顺序来回忆,而是片断的回忆和印象。我也是早年离开故国,一辈子待的时间最长的是在美国。三十三年在美国,十九年在中国内地。在中国内地待的时间,赶上抗战八年,那八年中,各处流浪,不遑宁居。看萨义德漂流的经历,我很有同感。最后他说自己属于这么多文化,却不感到悲哀,而是感到幸运,因为能进入不同的文化,懂得不同的文化,比别人多几个角度看问题。可能会多一点悲伤,但不会那么多愤怒,悲天悯人而不是嫉恨、仇恨——我深受感动。

问:我们看到现在的五百家大企业里面百年的企业比较少。这和大学等文化单位有很大的差别。您怎样看这种现象,特别是企业文化的问题?

答:其实对这五百家大企业的定义并不很容易谈,他们攀攀扯扯可以攀成很大的网络,就五百家大企业在市场上的报表来讲,本身是很抽象的。他的经营数字并不表示他的财富。真正讲起来,公司经营能不能找到一个非常好的模式?我说:找不到!这就像政治管理找不到完美的模式一样。我们说民主政治最好,因为它最少危险,但民主政治的效率也最差。一个最好的民主总统是无为而治的总统,最好的民主可能是精英式的民主,英国式的民主。有一批精英式的专业人物,用他们的经验教育老百姓,老百姓用选票购买他们的服务,他们用他们的知识获取



权力。这是英式的制度。美式的制度是逐渐走到凡庸政治,其结果是一事无成,现在布什实际上就是靠煽动的口号,拉动老百姓跟他走。

整体讲起来,正如世上没有完美的政治制度,世上也没有完美的公司管理制度。同一个人他会老,会衰;有了权力,好人会变坏,只要有人的因素存在,制度不会永远只是制度,它一定会受人的影响而产生变化。世上没有任何绝对完美的制度。美国目前的制度,公司的股东可以决定抛出股票,不好的公司会垮台,因此市场不会让它永远霸占下去,这是市场式的民主,由股票——来决定它的存废。有些公司本来濒临倒闭,但靠卖股票起死回生,这也是一种办法,也是依仗市场机制。市场机制像民主投票机制一样,只能进行事后矫正,却不能事先防范。

问:您刚才讲民主制度是最不危险的制度。您认为在管理制度中什么制度是最不危险的呢?

答:这要看从哪个角度去看。从股东的角度看,市场机制是一个保护,不好的公司无法存在。以公司持续经营的角度来看,应该是专业化,企业业务单纯。董事会管大政策,总经理是专家,公司规模中等,层级不超过二三层,保持持续不断的研究开发,不断机动地调整。同时不能追求杀鸡取卵的暴利,广告可以做,但不用花太多的钱在上面,以免损害自己的成本。广告不过是销售技巧,不是产品本身。这是稳定的持续经营,不会暴起,也不会暴落。

问:我们看到在中国历史上各个朝代存在的时间长短不同,什么是其中的决定因素呢?

答:一部二十四史从何说起?严格讲起来,南北朝根本不能

算是朝代,它没有构成朝代的资格。疆域也不是很完备,它的继承没有经过民意的考验,只是内部权力的转移。北朝算是隋唐的前奏曲。隋朝和唐朝是一体的。我脑子里的时代是一个时期,不是一个皇朝。我们也有许多中国本位的错觉。如认为:蒙元在中国的国祚很短,其实不短;蒙古回沙漠以后,后元继续存在,统治草原的几个大汗国也存续了相当长时间。辽朝是两个中心——南院和北院,两种统治办法。辽朝灭亡的时候,它的一支——西辽跑到中亚去了,在那儿还维持了差不多一百年之久。所以中国所谓的朝代,是因为二十四史的正统观念,才有这些划分。我们应该按照真正的历史实际来划分时代。我刚才讲到我正在写的书,其中对朝代的划分就不是按照传统的方法来划分的,可能从传统意义的某个朝代的中间划开,因为它的转变从那个时候就开始了,而不是从朝代的兴和亡开始。朝代的兴,必须所有兴起的条件(包括人的因素)凑在一起才行。当它亡的时候,任何灭亡的因素都成立,朝代就会灭亡。灭亡的原因有很多可能性。

衰亡的偶然性不少,致命因素一出现,就无可挽回。成功的偶然性更大,可能几个因素凑齐了才行。赵匡胤不就碰上了吗?如果周世宗柴荣不死,后来所谓宋朝就是周朝嘛,但是从大结构来说,从后来发展的形势来说,周世宗柴荣能够做的选择可能也跟赵匡胤没有什么太大的区别。

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

我们先从科举考试讲起。数百年来,不断有人在诟病科举。各位如果记得《老残游记》的话,在《老残游记》中就已经有很多地方批评科举的不当。清朝下半段,不少有志气的高人根本不愿意考科举,认为科举埋没人才。南京的贡院保持着过去考试的考房。大概多大呢?就我这张桌子这么大,一块板子是坐的,一块板子放砚台,上面还有一块板子放篮子等其他东西。整个人就在这个框框里面,白天这块板子放在上面写字,晚上放在下面睡觉。考棚三面有墙,一面对外,挂个帘子。上千的小房,一列一列,排成行列。外面有兵丁巡逻,考生要在这个天地里坐三天,自个儿做饭自个儿吃。大热天,八月节的时候,在北方还好一点,在江南是很热的。走进考场的时候要搜身,要把身上的大褂、内衣解开。在考场里面熬三天,写三天文章。这本身就是很

苦的事情！一个学生从在县里面考秀才，考取了之后到省里考举人，考取举人到北京来殿试，再考取便是进士，可以做官了。这进士做官，起身就做父母官，管老百姓。如果进士没考上，举人也可以做知县，或者做部曹。

科举是明清两代干部的主要来路，这种来路能不能选拔人才，自古以来大家一直在争辩，尤其是明朝发明了八股文制度之后。八股文就是一篇文章写八段，每一段有一定的规范。第一段是解题，题目是截搭题。什么是截搭题？从《四书》里某处取出某句话的半截，又从某处取出某句话的半截，把两个半截凑成不完整的句子，让考生去写文章。通的题目写出不通的文章很容易，不通的题目能写出通的文章，是很不容易的。文章还要言之有理。八股有固定的章法。第一段解题，第二段将解题申述一下，第三、四段是承，发挥一下，第五段回旋过来叙述一遍，这样更清楚。第六第七两段是拿来作个总结，第八段是一句话，就是结论。

这种文章中的理论都是按照朱熹对《四书》的《朱子注》来理解的，不得超出官定的想法。你们写论文已经写习惯了，但如果按这种结构去写也可能写不下来。三天里哪怕只有一天做这件事都会很累。这样的考试，是挫伤你的志气。学了八股，一辈子思想必须在这个圈圈里面想，在这个圈圈里面琢磨，替人家说人家的话，不替自己说自己的话。

这种考试，要过关很不容易，有很多人从“束发就塾”，一直到胡子白了，可能还没考到童生。所以终生困于场屋的人非常多，能够过关斩将，直到考上进士的话，那确实是相当大的运气。这样考出来的人，在思想上一定是受到拘束的，因为只考一家之言。千百年来，一直都是这种考法。所以，过去做官的人，一定都是被这个圈圈驯服得很好的人。这是他们的基本考



法,考出来的思想跟他们一样被套牢了——这就是明清两朝的科举。

对这种制度,我先讲坏的部分:就是一些绝对思想已经捏成形了,考生将一到两三百篇文章背得烂熟,按这些文章套路来写,就是自己的文章。这些人不一定要将《四书》读通,也不必将朱子的译注读通,只要背下模范作文就可以了。《儒林外史》里不就讲了选文吗?选文就是模范作文。明朝发明八股文以后,考了不过五六次,这种模范作文就开始出现了。一直到清朝科举终了为止,考科举的人最大的功夫放在读选文上面,叫作选墨,或者闹(“闹”就是考试的地方)墨。这样考出来的人数,从县试至殿试,淘汰率是很大的。由于每年报考的人有重复,我们没有办法精确地统计总人数。但每年到京城赶考的人大概有两到三千,考出来的大概两百多人。这个比例比现在高考还低。没考上进士但已经是举人的,在地方上就已经是绅士了。客观地说,科举制度中,哪种人才真正是绅士,哪种人不算绅士,这是因地而异的。其实在很多地方,“山中无老虎,猴子称霸王”,秀才在地方上也算是绅士。科举不一定跟有田有地的地主有关。的确有很多贫寒子弟辛苦地读出来,而有钱人家的子弟,却不见得能读出来。所以从社会的流动来说,这也是贫寒子弟向上的一条路。总的人数,所有秀才以上的人加在一起,大概占全国人口的2%。这个数字挺有意思,它和许多国家的“精英”数目大体相当。所以这个比例数可以说在社会学上具有一定的意义。从这2%里面要选出政府官员若干人,假如进士以及举人作为主要的来源,那么拿政府俸禄的人,总算起来,在清朝中叶的时候,也就是嘉庆年间,大概是六百名老百姓养一位官。越到后来官越多,老百姓就必须养更多的官。在美国,官员数也在增加,三十三年中增加了三倍。这些人就是国家的统治组织里的“干

部”。

那么,这种考法有没有用呢?科举其实是智力测验,也需要有一定的功夫,才能够凑出那种莫名其妙的文章。第二种智力测验就是考诗。各位现在还写不写诗?我想除了中文系的学生以外大概很少有人写古诗了。诗中的绝句好写,律诗难写。律诗一排八句,中间两联的四句是一定要是对对子的,如青对白、红对黑、天对地之类。要对出两对对子来,又要在音韵上和谐,意思上还要讲得好,这也不容易。这种双重的文字游戏对检验考生的智力水平有一定的作用,但是对治国平天下就没有用了。

持续三天的考试,其中有一天考的是“策论”,“策”是对当前的事务有何建议。汉朝就有“策问”。“策”是在竹简或者木板上面写上问题,送到考生面前,让他写篇文章回答。“论”是论历史上的某个事件或某个人物。从这“策”和“论”倒是能看出一些人的功夫、气度和胸怀。那么为何不拿策论作为考试的主要内容呢?这是因为策论好写,八股难。以难的东西作为尺度,衡量起来容易淘汰考生,所以就把八股文的位置摆得很重要。在考试过程中,八股文写不好,策论写得很好的会被淘汰;策论写得平平,八股写得很好的反而取上了。这种事情极多。智力特别高的人、特别用功的人、读书读得很好的人,可以两者兼具:既能写有思想有内涵的文章,也能应对这种智力测验的玩意儿。这种人,倒常常是经过严格淘汰最后脱颖而出的人才。

看文章的考官不止一个,而是有一批,他们轮流看文章,看完了喜欢的打一个圈,更喜欢的打两个圈,差一点的打半个圈,最差的打点。按照点、圈的数量来确定是否录取该考生。录取完之后再核对、排列次序。按这种次序,状元不一定排在最前,他可能字写得最好、最漂亮。状元写八股文,中规中矩,他的策论也一定没有激烈的意见,所以状元一定是四平八稳的人物。



殿试的时候,状元长相好也是很占便宜的。

如此这般考下来的人物,考完了以后,上级主管总会拿今科人物的材料来看看,看里面有没有哪个人的策论写得特别好。主管专门事务的官员也常会在策论里面搜索可能有用的专才,因此考试本身虽然无聊,而且常常抹杀人的灵性,可是真正头等的人才还是能够挑出来的。但头等人物里面不肯弯腰的人是不可能出人头地的。假如他不肯写八股文,写策论又来一句“凡官都该杀”,那肯定考不上。所以,几百年来取士的制度,的确有问题。但平心而论,还是选拔出了一些相当有能力的人物。要不然,明清加起来有五百年,其中至少有几百年,中国治理的成就比欧洲国家好。这不是偶然的,历史上代代传颂的许多治国名臣不就是这样考出来的吗?有为之士可以做出一番事业来,忠鯁之臣对皇帝抗辩的时候,正气凛然。客观看这种取士制度还是有些用处的。

第二个,这种取士办法还代表了另外一种用处。汉朝的时候,计吏送地方政府的年度报告到首都,留下做郎。汉朝为什么这么做?有了计吏,每一个地方都有人在首都,使得中央政府对各地的情形随时可以找人来问。朝议的时候,不同地区的利益想法也有人可以参加讨论。他不是经过民主票选的,但他代表某些地方的意见,他对当地自然条件、人情风俗的知识,能让中央有所了解。不然中央天高皇帝远,对很多地方的事情都不知道。明清两朝,每个县有配额,配多少生员,这个配额由该县上交的税收数量与人口两项核计得出。这就保证了每个地方至少会有一批生员。有了生员,将来就有可能变举人,再慢慢考上去。省也有省的配额,也是按照人口和赋税的数字来决定的。这也是从汉朝开始的,汉朝一个郡每二十万人口出一个孝廉,送到首都去。不到二十万的有一个,每超过二十万人,就多一个。这种配

额制从汉朝一直延续到清朝。每一个省都有一个固定的数字。考进士的时候没有配额,但进士有另一个规定——“南榜北榜”。南方人文荟萃,尤其江南一带,状元数不胜数,随便一抓就是一把。但在有些偏僻的省份,几百年考不出一个状元来。定下“南榜北榜”使得进士有配额,不至于全部由江南人去做官。江南教育程度高,赋税缴纳得多,赋税多配额就多,配额越多,报考的候选人就多,因而录取的也就多。像我家所在的县,一个县城分成了两半,为什么?税纳得多。纳税太多,所以把它划成两个县。像苏州、杭州,一个县划成三个县。缴税多是因为物产丰富,这是天然条件决定的。这种偏差是一面倒的,配额越多考取的越多,考取的越多教育程度越高。南北榜也是为了顾全平衡。所以科举制度还隐含着在中国土地广阔的情况下,要有一个办法使得全国各地多多少少具有代表参加皇朝的统治。

这个是考选。考选有一定的尺度,还是大致适用的。

二、干部的培训——郎署与翰林

仅有考试而没有培训是不够的。明清两朝的学校教育都不行,宋明有书院,私家讲学,师生互相切磋,单日读经,双日读史。读历史,是读人生的经验,人类过去总结的经验;读经是读儒家理论,一半的时间放在理解人生上。书院教育其实挺好,清朝书院就差多了,因为清朝不喜欢知识分子聚会。任何专制政权都不太喜欢知识分子讲学讲得太热闹。从考试中出不了能办大事的人才。清朝的翰林制度,其实是培养高级人才的办法。从每届考取的进士里面选出拔尖的人来做翰林。翰林院理论上是皇帝的随从秘书,并无一定的事务,皇帝吩咐做事才做事。翰林有



很多自由,他可以看很多书,皇家图书馆的书可以随便借,可以到各部看档案,也可以向大臣们学习。他还常常同自己考进士时的座师来往。看考卷的大臣通常是地位高,学问也是比较好的。这些人叫作座师。师生之间总会有联系,也可将他推荐给志趣相当的大臣。一年翰林下来,他只需写两三篇文章,不占很多时间,因而有很多自由去看问题。他也可以在朝廷里面讨论时旁听,处理公事时可以帮人拟个稿子等,学习处理事情的细节。如此下来,到翰林解散时,他可能做部曹,可能分到外省去做地方官,或者去监察百官的都察院任御史。他也可能被派去做学差,主持地方考试。他的去路很多,经过几次历练他的兴趣多少有点专业化。这都是些专才的培训。将来可能一辈子不论担任什么职务,都会与这个专业有关。他也可能从事与自己专业不相同的职业,学习一些专业以外的工作,能在另一个职务上工作。一批专才就是靠这种过程历练出来的。没有考上翰林的进士,有的派外官,有的做部曹,也逐渐会有自己的专业。

领袖应有通才,只是不及翰林从容,机会多。我父亲是清朝的海军出身,小时候他教我,一个舰队司令要从甲板上敲锈开始。敲锈让你感觉到海浪与船队之间的关系。一个好的海军军官,船上的所有职务都要学。所以,清朝的头一等的职位也是要历练的。从翰林院里面又挑出一些人,这些人不是做普通的翰林,他等于进了皇帝的秘书班子。他要帮着内书房看许多公事,等这些做完了,外调的时候,有意栽培的人就被放在不同的职位历练。他可能在礼部做一段时间,又在户部做一段时间,吏部做一段时间。这样做的目的是使他懂得不同的部门里面的情形。这些人是将来留做宰相用的。

表面上看,糊糊涂涂考八股文,但实际上藏着一种制度,这种制度没有写下来,只是习惯做法。如此这般训练出来的宰相,

糊涂宰相不少,能干的宰相也不少。像刘墉、曾国藩等,是非常能干的人,他们也是通过这种方法选出来的,但是胆子大的人不多了。不单是知识,气度还需得到培养。他们向别的大臣学习,潜移默化,了解国家大事的问题以及解决问题的方向。清朝有其特殊之处。朝廷有一批天生的亲贵,这些人将来要做大官的,尤其是王爷们。翰林院孕育专才与通才的制度,到了道光以后,逐渐势微。道光以后国事如麻,所以很多人惮于事务,转而寄情于翰墨。以清代的诗而论,清后期的诗,尤其是道光以后,兴盛一时,且不乏佳篇。

乾隆一朝,纪律宽松,官箴不严,贪污严重。有很多官员是旁途出身,不经科举。什么是别的途径呢?保举和捐纳。前朝军功很多,有十大武功的,都要保举人才。文的也一样,治河、运漕粮,每一件大的事情做完之后,就要保举人才。保举官没有经过训练。有了灾荒,有些老百姓捐输救灾,也会得到皇帝嘉奖,最初赏一个空行头,不给实在的官职做。后来这个虚衔慢慢变成实缺。捐纳出身的,通常不能担任正常的官务,只是临时的职务,叫作委员(委派之员)。这种事情多起来之后,官就乱了,很多事务不在正式的官员手上,反而在额外的官员手上了。打太平军的时候,清朝保举捐纳更多,尤其捐纳之途,因军事大开。曾国藩的粮饷是民间来的,不是政府给的。政府发给湘军淮军一摞空白的委任书,拿着空白委任书去卖钱,再填上姓名和职位,交了钱就有委任书。这其实是买官,但是以捐纳的名义出现。最开始是捐虚衔,慢慢地变成了真正的买官。到了慈禧以后,捐官到了什么地步呢?可以包一个买卖,例如包二百个官,这二百个官卖了一百多个之后,成本就可能已经够了,其余的都是利润。等到这个时候,清朝的选用制度完全坏了,训练制度也坏了。它的干部已经不像样子,于是整个清朝就垮下去了。



回过头讲,翰林的训练是不是清朝才有呢?不然。每个朝代实际上都有类似的例子,但以不同的名义出现。苏东坡真正的官职是“知制诰”,他就是翰林院出来的。很多宋朝的名臣都曾经做过翰林。明朝的翰林跟清朝也差不多,不过比清朝人数少。

转换到管理学上来讲,一个好的公司选拔干部时,不仅要考选人才,还要加以训练。一个好的公司选人要分两类,一类是选来做专才用的,如会计、推销员等。另一类则是从公司已有中等职员中选一两个优秀的人,加以培训,培训办法类似选翰林,调到几个大主管左右做特别助理或秘书,做了一阵后,如果能干的话就外放到某个部门做主任,不够的话就调个部门做。有时候可能会派去别处考察,必要时送到学校进修。当年的 EMBA 就是这么来的,现在的 EMBA 是带职进修。当年真正的 EMBA 是大公司出钱派他们认为有前途的人到哈佛去,哈佛为若干家公司派来的人开一个特别班,不要他们从头选课,而是进行培训,课程包括世界眼光、经济大势的观察,甚至哲学思想。这些人回来,不在本公司做总裁,将来也终能到别处做总裁、副总裁。这种培训办法跟翰林院的培训方法是很类似的。如果是家族企业,那就糟糕了。家族企业头上的位置一定是留给子女的,不会经过培训。很少有家族企业让自己的子弟去念书。台湾的几个大的家族企业倒确实让子女去念书,读得也不错,通常是读 business school,可是凡在外面读得好的,回到自己亲戚身边来以后常常上不去,因为已经有另外的儿子掌权很久了。他留在家里的弟兄,可能已担任父亲的助理,积累了经验,也有了相当的权力。相对的,在外读书的儿子回来之后,与公司脱节了。而当助手的儿子对本公司的业务却是一清二楚,于是兄弟之间,往往冲突。出去读了 EMBA 的人回来之后,如能另外开一个小公司,已是幸运了。

这是台湾家族企业的情况。在内地,目前的家族企业我想还不是很多,大部分都是单位企业,不像台湾,绝大多数都是家族企业。对家族企业,美国公司的那套培训办法就行不通了。美国公司,儿子要么是董事,不做总裁,或者是不在公司。他如果做总裁的话,董事会很难约束他。如果儿子多了,还容易在公司内部产生党争。台湾有的公司就是这样,由家变造成企业的分裂。

三、干部的类型——官与吏

明清两朝的干部有两种:一种是官,做主管的;一种是吏。六部九卿都有一大批吏。省政府、州政府、府政府、县政府都有一大批吏,这些人分两类,一类是世袭的,书吏、书办。从名字上就能看出,他们是抄抄写写的。他们多半穷孩子出身,写字写得可以,抄抄写写不错,抄惯了以后,对档案就很熟悉,自己有一套查案例的方法,别人非找他不可。如果这个人老了之后,他儿子没有做别的事情,他就可以让儿子做助手,把这套查档案的方法教给儿子,让儿子来做这些事情。于是书办这一行世袭罔替。所以说“官无世袭,吏有世袭”。这些人的职位为什么能够世袭呢?因为查案里面有窍门,查到不同的例子对不同的人有利。过去是“有法依法,无法依例”,我交给你哪个例看就按照哪个例来办。所以还是颇有油水,一个能干的书办可以很阔的。《水浒传》里的宋江,就是书办。这本书写的就是明朝时候的书办。这些“吏”,从中央到地方,各有各的地盘。还好,因为他们是世袭,缺少横向的联系,如果有横向联系的话吏就很难管治了。

另有一批人,他们的横向联系很紧密,则是清代的“师爷”(私人秘书)。清朝的官,六百多名老百姓养一个官,官数之少可



想而知。一个县里办公事的人有几个？一个县令，一个县丞，一个典史，一个教谕，能数出来的半打人。小一点的县几十万人，怎么办？让书办办，如果书办搞不清楚怎么办？于是就出现了一种私人秘书，叫作“师爷”。分为两类：一类管钱谷，也就是财务；一类管刑名，也就是司法。所有的大小官员都有一批师爷帮他，大的衙门师爷多，小的衙门师爷少，县里面至少有两个师爷。师爷，学徒出身，一个退休的师爷会招一批徒弟，教他们公文程序、本朝律令条列等。这种形式可以说是今天的管理学院的前身。能干的大的师爷，还不是一人办，常常几个老朋友合着教出一批弟子。师爷之间都有一些联系，可以推荐自己的学生出去。清朝师爷，以浙江人为多，俗称绍兴师爷。真正做事情的是刑名师爷和钱谷师爷。绍兴刑名师爷数量尤胜于钱谷师爷。

这些人有横向的联系，他既不是官，又不是吏，而是客卿，与官员之间是宾主关系。官员的位置变化，他也跟着走，可能跟一辈子。官员的职位大了，他的薪水也就增加。官员对他很客气，称他为“老夫子”；他对官员不称“大爷、老爷”，而称“东家”。由于这些师爷有自己的网络，他们在一件事情发生以前已经知道了。例如上司奉命查案，他上司衙门的朋友已经快马送信，并告知案子的来龙去脉。师爷网络无远不届，层层请托，可以不露痕迹。这一条横向的联系不是今天任何单位的秘书班子可以做到的。他们是同学、师生、同行，散布在全国，一荣俱荣，一枯俱枯，互相包庇，互相掩饰。

师爷中也真有能干的人。碰到能干的师爷，那真是办事情办得好，写文章也写得好，有时候一个字的差别就可以完全不一样。讲几个闲故事。南京城里官不多，有总督，有巡抚，还有其他的官员。皇帝生日的时候，要给皇帝叩贺。有一次典礼上出了岔子，第三排的官员里面有人交头接耳讲话，这本来无所谓，

但偏有人要扳倒这个总督。报告打到皇帝那儿去了,皇帝派人来查。总督不能否认,他得负责任。他问师爷怎么办,师爷让他上奏的时候加上几个字:“臣在前列,礼无后顾”,我的位置在前面,在礼节上我不能后看。也就是说,我是非常遵守礼的,一回头,我就不遵守礼了。告他的人是第二排的,一鞭子打两个人,第二个人显然回顾才看见嘛。当然更有名的是,打败仗说“屡战屡败”,不行,师爷给改成了“屡败屡战”。这一类的事情,师爷有笔如刀,的确得罪不起。

在美国大公司之间,这是最忌讳的。如果一个公司里的职员与另外一个公司的职员有横向联系,这是犯他们的行规的。但是美国国家的政务有没有呢?一样有。哪一个参议员哪一个众议员手上训练出来的“学习员”,将来都可能做中等官员或者众议员。他们互相勾连,这张网也是很大的。不同地区选出来的参议员众议员,都在首都办事,交个朋友,就变成一张网了。他们出去,做地方上的其他职务,或者联邦政府的其他职务,有了这一层,凡事好办。哈佛校友网也是网络,也是有力的网络。这种网络在美国的政界远比学界要大。哈佛出身的教育人物,一呼百应,因此,美国大学的同学会,其实就相当于绍兴师爷的“网络”。学校也靠这些来捐钱等。

美国是民主国家,如果真正分析一下美国政界人物的背景,看看他们哈佛耶鲁的比例数有多大,再看看学校背景,哪一帮的人哪个学校毕业。大体上可以这样划分:共和党是耶鲁,民主党是哈佛。当然中间有出入,但这个大的方向虽不中,亦不远矣。英国也有,剑桥与牛津,还有六七个头等的中学。英国中学是住校的,住校出来的交情是“哥儿们”的交情。在牛津也罢,在剑桥也罢,他不只是为了读书上学,而是在结识“网络”。英国国会成员选举是选党不选人,丘吉尔的区他压根没去过。某个选区选



出某个党,这个党就安排一个人在那个位置。英国的议员难得有到过自己选区的,因为他有把握自己的党会在这一选区获胜。好处是,这些人不是地方豪强出身,而是有能力的一批人中选出来的。这些人基本素质和训练都不错,因而从这批人里面选拔出内阁班子也不会很差。英国的政治是“精英民主”,并不公平,但有他的好处。好处是选出来的人的能力够用,不公平在于一般老百姓很难进去。

美国则面子上是“大众民主”(popular democracy),底子里头也是“精英民主”,选拔制度基本上和英国很接近。也是选精英,精英里面选精英,再加以培训。牛津和剑桥最重要的不是上课,而是演讲比赛。所以英国的议员随时一张口就可以演讲,说得头头是道。

四、干部的更换——旧人新人

干部的更换,也就是其新陈代谢。新陈代谢是自然生命的换代,可也有个程序。退休的人下来,换成新人一拨拨上去。除了这种自然的更换以外,还有一种不能避免的情况,有些能力比较差的要淘汰,有的人要提前走。有些人老了之后,身体差了,却不肯走,这种新陈代谢怎么办?管理的制度有两条路,一条是从成绩考核,看这个人的作为是不是好。从汉朝开始,中国文官体系就有考察制度。明清两代,从张居正行考成法之后,考察制度相当严格。明代的考成:一件公事出来,要有三份单子,一份留在手上,一份送给应当接受命令的执行者手中,一份送到自己的上司处。再多一份,应该给跟这个案例有连带关系的部门。同一个公事要分散出去好几份。公事上面要讲明这件公事办好

的时限,必须在规定的时间内完成。到时候,该管单位没办成就可以追查。上面就会监督,相关部门也会检举。这种相互之间通过日程实现的约束,已经不太能够偷懒。

真正的“督察”是中央政府从首都来考察,各省由都察院考察。根据这种考成法的记录,看有没有误事。“贻误”是很重的罪名,换句话说,考效率。别处是考查成果,中国是考查效率。集体办事情的时候,哪一组人慢了,就集体受影响。所以考效率,亦即工作进度,是相当先进的办法。

近代美国就实施了这种制度,尤其是利用计算机进行登记考核。中国当时由师爷办事,师爷一看到时间了还没有结果,为了躲避贻误,可以申诉,比如“下大雨无法修堤”、“旱灾收不到粮食”等,申诉合理就算了。如果贻误常出现而且没有办法合理地申诉,考成即须扣分。一般考绩:三年大考一次,升迁降落都按考成的等级,还是很严的最严的是张居正当权的时候。张居正,是很能干的。这套制度,清朝本来也延续使用,乾嘉以后则松弛了。但是清朝的公文里面,从早期公文看,这个都还在。看内阁档案的话,应该可以看见下面送上来的,说是某某贻误多少。考绩中中以下的,或留任原职,或降级。通常品级与职位关系很紧,所以降了职务往往也要降品,薪水也一起降。这一套审核的办法使得官员有新陈代谢。他们最大的毛病就是没有很好的退休制。年纪老了,生病了,可以申请退休,但又没有一定的退休年龄。还有一种腾出空缺的制度:一个官员的父母死了,必须丁忧或丁艰,马上辞职回去守制三年。守完制回来能不能回任就不得而知了,有没有他的适当的位置也不知道。他守制完毕,没有位置,就先搁在那里,搁到有位置为止。三年的丧假,可以空出若干位置来,轮流空,但不能解决根本问题。

但是真正能腾出位置的制度,比如到了一定年龄一定要退



休。退休下来,除了很大的官员,皇帝特别赏他多少银子,其余的人是没有退休金的。因此,退休回家,等于是没事情可做了。清朝的薪水也并不是特别好。雍正的时候,按照职务,设立养廉银,以防止贪污。清朝的薪水加上养廉银,官俸其实不高。于是清朝官员几乎非贪污不可,否则不能仰事俯育。这是他们在新陈代谢上很吃亏的地方。

宋朝有独特的办法,在任与离职之间,还有另外一条路可走。这条路叫“提举宫观”。宋朝是以道教为国教的,所以全国的道观都是官家的单位。比如宰相下来了,或者皇帝不喜欢他了,就免掉他的宰相职务,叫他去“提举玉清宫”、“提举上清观”之类的虚衔。王安石就做过“提举宫观”的职务。一位宰相就管一座道观。宋朝这个办法是对最上层的人而言的,全国有上千座道观,对快退休的人来说,能派去的地方很多。所以他有这个腾挪的余地,多花一份薪水,把位置腾出来。这个特别的办法,只有宋朝有。在新陈代谢上它有其功能。很有面子的一批老臣靠边站,省了许多新旧之间的斗争。清朝,老皇帝死了,新皇帝即位,新皇帝用的一批新人上来,老人还没走,一朝天子一朝臣,中间冲突是很多的。

美国的企业文化,换一个总裁,中高级人员就全部都换。美国的企业文化很少有常任官。中国自古有政务官和常务官,英国也有。英国一个部里给两个部长,一个部长管部务,一个部长管政务。管政务的是国会议员,他定政策。管部务的部长是不随着政党轮替来改变的。他管部里面的事务——这就是常务官、政务官的区别。中华民国时代,在南京的时候,有政务次长和常务次长。政务次长跟部长一起走,常务次长是不动的。政务官与常务官有差别是有道理的,每天正常的业务不能中断,办事也必须遵守律令条例。美国的企业文化里没有常务官,这并

不好。到现在他们并没有找出个办法来处理这个事情。常任人员经常动,会造成非常不安定的局面。最好是留下一些可用之人,维持起码的稳定。

公司愈大,愈需要常任人员。他们对事情熟悉。政务人员换政策、换方向,但不能换规矩。美国企业文化的理由:换了领导以后,政策可能有一百八十度大转弯,本来办事的规矩也必须改革。而旧人有他的习惯,不能执行新政策。这一理由不能成立,也是见仁见智,难以断言。

问答录

问:您刚才讲到,捐官在我们看来是很不合理的,和保举不一样。如果捐官有个实缺的话,就会捞回来,相当于一种投资,从法理来说他为什么这么做?

答:清朝晚年财政实在很困难,它有太平天国的事,要偿付各国赔款的事,还要花大批银子办洋务办维新,实在是没有这么多钱。本来最初是捐小的官,后来捐滥了,既然一下子可以集结一大笔钱,为什么不做呢?捐官中间揩油太多,当时替政府卖官也是一等很好的收入。譬如,有人捐款救灾,政府以官衔或官职奖赏捐款人。清末有人专从赈灾捐官中寻求剥削,获利颇为丰厚。

捐官绝对是坏事,要看捐官里面的笑话,可以看两本小说,一本是《二十年目睹之怪现状》,一本是《官场现形记》。除了明捐以外,还有暗着贿赂,这就已经是不合法的了。

保举也是官制以外的大漏洞。经过军功保举,一个士兵可以一级级升到总兵衔、提督衔,却还是个卫兵,他的上司可能只是一个文官的三品四品,他已经是一个二品提督了。保举到无



可再升的时候,便送个黄马褂。另一部小说,像《施公案》,其中讲到许多人。

中国官制混乱,其实主要在清朝后半段。几千年下来,有它一套经验,这套经验很多地方还是很值得参考的。如果只是笼统地说过去的帝王时代怎么怎么样,不完全公平。

问:您认为中国最近这几百年比较落后,这是必然因素还是偶然因素?

答:以1500年为线,这条线以前,虽然明朝皇帝坏的多好的少,中国基本上比欧洲国家日子过得好。1500年到1800年这三百年间,全世界的财富集中在东方,东方的财富集中在中国。中国卖出去的都是顺差,进来的都是白银,美洲来的白银多一些,江南和华南三百年富足。而且这段时间不是说国家富,而是老百姓富。国家收税收得并不太多。为什么后来转变了呢?有人说是因为人口太多,粮食需求大。1500年后,中国多了几种粮食植物:玉米、土豆、地瓜,什么土壤都能够种植,单单这三种植物养活了不知道多少人。因此仅仅说人口太多,不是个充分的原因。另一个是从明朝万历以后,中国的吏治一直不佳。清朝的康熙时代贪污是非常严重的,雍正时代稍有纠正,乾隆时代又是贪污盛行,这种吏治之坏,说是偶然因素也可以,说是必然因素也可以,必然是因为明朝的监察制度已经朽坏,朽坏的原因是宰相换得太少,新陈代谢不够,再加上太监干政,即便政策好也没有办法施行。清朝是征服王朝,奴役用人,官员已没有自尊。因此虽然人民生活过得不错,科学技术比欧洲高,最终还是不行。这是原因之一。总之,有许多原因累积而成。

但不能仅从我们的角度看,还要从人家的角度看,欧洲忽然崛起了,欧洲为什么要找新航道?新航道的出现是因为原来的

这条贸易路线被伊斯兰教国家切断了。新航道开通,欧洲人竟走出一条新的发展方向。再加上欧洲人口减少,导致他们要想办法节省劳力,还可以生产同样数量的产品。欧洲从16世纪开始找到了工业生产方式。欧洲的机器和中国的机器,比如《农政全书》中讲的机器相比,中国机器再巧也还是木头做的,中国也未用火来作为能源。还有一个小事情,我们没有螺丝钉,没有飞轮、转轮、带动轮,以致未能解决能量转换。我们有相当于转轮、齿轮的装置(比如水磨、水车),但没有飞轮转动得那么快。换句话说,这两个小东西使得我们的机器工业无法发展。天主教给中国带来了知识,但中国没有学,没有学的缘故是,精英们比如徐光启读了他们的书,但士大夫和下层的工人没有联系。工人们,比如江南的织工,江西做瓷器的人,佛山做铁器的人等都没有办法获得徐光启这一批人所取得的欧洲机器的知识。他们的工艺进展还停留在寻求精巧上,没有尝试搞机器大生产。新航路的出现,中国赚了,是以丝绸瓷器换来大量白银。

先是欧洲国家在国际贸易损耗太多,希望可以不受伊斯兰教国家的拦截。但是,新航路通了,欧洲贸易依然是逆差。他们必须找到可以平衡贸易的商品,才开始发展他们的纺织业。新航路通过非洲,欧洲人以暴力掠取非洲人为奴。在美洲与非洲南端种甘蔗,制蔗糖,种棉花发展纺织业等。等到这些事业发展以后,欧洲的资本主义也就起来了。在欧洲的新经济下,他们配合了工业革命,发展了新的企业组织。

在能源方面,中国未使用火力作为能源。中国宋朝就开始烧煤了,但除了烧饭、打铁外,从未把煤用做其他用途。欧洲则以煤和铁的机械配合起来,造成了煤铁革命,造成了机械文明。机械文明提高了生产力。工业革命的第一批产品是棉布,棉布销售各处,一般老百姓穿棉布比皮的、麻的便宜,立刻就有内销



市场来维持企业的进一步发展。由纺织工业开始,新兴的资本主义就以新的生产方式,换得了巨大的财富。欧洲西部的国家在对外开放方面是受益最多的。等到他们丢掉了罗马教对他们的干涉后,民族国家的形成使他们能带动更多的人力参与生产,王政国家的统治比贵族国家要优秀得多,这使得他们能集中对外的力量。因为力量集中了,才可能组织庞大船队,远航东方。英国和荷兰的公司都是国家支持的。资本主义没有民族国家不能动员资源,这使得欧洲的经济结构起了深刻变化。相对中国而言,一个英国没多大,几个省而已,因为小反而好办,不像我们广土众民,事事都管,反而事事都管不全。中国政府基本上动用所有能够动用的资源来喂饱全国人口。而欧洲这些民族国家,一个民族国家可以不管另外一个民族国家。于是若干民族国家不必将资源分散于欧洲其他地区,能够局部地积累,所以到了1800年以后,即使没有鸦片贸易,他们的工业生产已经足以改变东方与西方世界的供需关系。

问:有一种说法,认为企业之间的竞争都是文化的竞争,那么国家之间是不是也有这种说法,就是说本世纪是一个文化的世纪,9·11事件就是文化竞争的开端,那么您认为中国的文化和西方的文化会不会和谐发展?

答:这是一个非常重要的问题,我下次一开始就讲这个问题,对此我有自己的想法,而且我认为这是极为重要的事情,不只关乎我们一两代人,可能与整个人类的未来有深切的关系。

第七讲

领导的方式与风格

(2003 年 10 月 11 日)

一、李广与程不识

李广和程不识都是汉武帝时的大将,但两个人治军的风格迥异。在这里举他们两个人做例子,是想谈一谈领导的方式与风格对事业的影响。

李广大家都知道,是有名的飞将军。程不识,可能除了专门研究秦汉史的人之外,很少有人听说过他。其实在汉朝前期,特别是汉武帝时代,两个人是齐名的。他们一个是现在河北省的太守,一个是今天山西省北部的太守。当时的太守大多是边境上的守将。

李广和他的孙子李陵都是名声很大的人物。司马迁是李陵的好朋友,司马迁由于为李陵辩护受了官刑。李广由普通军人成为一代名将,史书说,他能叫出部下士兵的名字。李广是边郡太守,领军万人之众,他不可能叫出那么多名字来。实际上,他

是和他周围的亲兵关系密切。李广训练部队以恩义相结,不重纪律,因此每位将领都与他交情好。作战时,他的行军布阵采用自由的作风,不拘一格,他所带领的骑兵非常精良,以机动性代替当时中国传统的行军布阵,所以李广的部队常常获胜,有时即使士兵比较少,也能以少制众,反败为胜。李广时常带领少量精锐突击队突袭匈奴,有时成功,有时失败。比如有一次就被匈奴俘虏,但他夺了匈奴的马逃出来了。还有一次是用类似“空城计”的险计脱围:他自己骑着马,缓缓后退,匈奴以为这是诱敌,不敢贸然前进。其实,李广的做法不是带领大兵团作战的方式。打匈奴时,大军五道出击,武帝不让他领导正面的军队,只让他率领辅助部队,未尝没有道理。“冯唐易老,李广难封”,李广的悲剧,造成他的英雄事迹的传诵。

李广的孙子李陵带五千名荆楚健儿出塞。这些汉军都是步卒,无法和匈奴的骑兵对抗。李陵率军从居延(在今天的额济纳河流域)出发,进入大漠,自然条件非常恶劣。李陵的敌人是匈奴的右贤王,他的部队数量多,而且战斗力很强,李陵要想取得胜利是极其困难的。最后他的五千人的军队覆灭,他本人也被俘了。李广和李陵作战很勇敢,但靠个人英雄主义无法打赢一场大的战争,这不是统帅的做法。作战不是逞强,不是炫耀自己。要论作为一个指挥官,李广和李陵都是不够格的。

程不识和李广、李陵相比,有鲜明的特点。他是非常严谨的将领,将部队按照最严格的纪律训练,分成部伍,有职责明确的层层级级的指挥系统。部队出战时,总是处在人不解甲、马不卸鞍的戒备状态。他的军队以步兵为主,行军很慢,但很坚实。凡是率军作战,前面一定有斥候,左右一定有掩护,一队一队互相呼应,互相照管,安营扎寨很有章法。行动起来,全军一起行动;扎下营来,敌人冲不动。他从未让匈奴人得逞,但他自己也

没有取得过重大的胜利。程不识应当算是极为稳重的将领。在西汉,人们都知道程不识是名将,因为他战不败。而李广呢,不是大胜,就是大败,就好比在赌场赌钱,不是大赢,就是大输。程不识则能够不断地积累胜利。

李广、程不识代表了两种指挥管理的典型,各有所长,也各有所短。这两个人之间难作必然的好坏评断。就亲和力与团结力来说,李广军队的五千人可以顶五万人来用,而程不识的一万人则永远是一万人,但也是不至于轻易被打垮的。程不识指挥军队的风格在汉朝延续了很长的时期,所以汉朝时“军中只闻将军令,不闻天子诏”。换句话说,指挥的命令只能下达到第二级,无法下达到第三级以下。这样的部队非常坚实,但扩张性与活动性都受到相当大的限制。

这两类例证在中国历史上并不少见。具体说来,居上风的时候,李广的军队较容易成功。平常的时候,程不识的作风可以维持不败。最好的方法是适当地调和这两种风格,但如何调和则是另一门大学问。从一般情况来看,如果我们不知道眼下的局势如何,还是选择程不识那种类型的人才或者采取程不识那样行事的作风比较稳妥一些。

二、唐太宗与明太祖

唐太宗和明太祖都属于中国历史上最有影响力的皇帝,但他们创建帝业的方式、施政的风格却有极大的差别。通过比较这两位皇帝,我们可以看到他们不同的领导风格、决策方式对国家造成的巨大影响。

唐太宗的大业依靠的是三支力量:一支是关陇集团,一支是



山东集团,另一支则是江南文士。关陇集团以北魏鲜卑贵族为首,代北武川系军事贵族是其主体,也包括一些胡化的汉人和西域的胡人。他们握有兵权,多以军功致位通显,世代承袭封爵、勋阶,与皇室、关中郡姓通过联姻等方式相结合,成为西魏、周、隋三朝的政治核心力量,虽经改朝换代,仍然势力不坠,正所谓“关中尚冠冕,代北尚贵戚”。山东集团包括山东士族和山东豪杰两部分。山东士族具有悠久的历史、雄厚的经济实力和强大的宗族乡里基础,并由此产生出巨大的政治能量。他们进可左右朝政,退可控御乡土,当南朝高门走向衰亡之际,山东士族却仍有生命力。山东豪杰是在隋末混乱的形势下崛起的寒门地主武装集团。换言之,他们是在隋朝末年大动荡的社会局面中力量迅速膨胀的山东地方豪强。所谓山东豪杰是以暴力形式提升其政治地位的。江南文士中,很多出自隋朝统一之前南朝以文学见长的世家大族,他们一方面参与政治制度、典章则例的制定,另一方面又在江南地区继续发挥影响。这三支力量对唐朝的建立和唐前期国力的恢复与壮大起到了很大作用。

为了平衡各派政治势力,唐太宗下令修撰了《氏族志》,以抑制山东旧士族。他能够利用上述政治集团的长处,从中调控,保持平衡,不让其中的哪一支力量凌驾于其他集团之上。他重用魏徵,一个重要原因是魏徵早年与所谓“山东豪杰”有密切关系。魏徵为李世民所用,能够“接洽山东豪杰监视山东贵族及关陇集团,以供分合操纵诸政治社会势力之妙用”。

从政府的组织形式来看,唐太宗同样重视在制度上保证分权制衡。这种制衡不仅仅针对各个官僚集团,也包括控制皇帝本人的言行。唐朝在中央继续实行三省六部制。三省为中书省、门下省和尚书省。中书省的正副长官是中书令和侍郎,下设中书舍人,负责起草诏制。门下省的正副长官是侍中和侍郎,下

设给事中,负责审核中书省起草的诏旨,驳正违失,并审批尚书省的奏事。尚书省的正副长官是尚书令和左右仆射,下设左右丞;该省统辖吏、户、礼、兵、刑、工六部,负责贯彻执行中央拟定的政令。唐初,三省的最高长官都是宰相。当时在门下省还设政事堂,是三省宰相共议军国大事的场所。

中央的监察机构是御史台,以御史大夫、御史中丞为长官,主要掌纠察百官和监督府库出纳,可以说是“天子耳目”。御史大夫下分设台院、殿院和察院。台院置侍御史,掌弹劾中央的百官;殿院置殿中侍御史,掌纠察朝仪、朝会、郊祀及巡视京师,以维护皇帝的尊严;察院置监察御史,掌监察地方官吏。

中央的司法机构有三家:分别为大理寺,这是最高的审判机构;刑部,是司法行政机构;御史台,负责监督大理寺和刑部的司法审判活动。每遇重大案件,大理寺卿会同刑部尚书和御史中丞共同审理,称“三司推事”。

很明显,唐太宗不是把权力牢牢掌控在自己手中,而是把权力分散到各个相关的职能部门去,这些部门既互相合作,又互相牵制,这就能较好地处理各种政务。

唐太宗本人很爱惜人才,能礼贤下士。他接受隋亡的教训,慑于农民起义的余威,与群臣“居安思危”,励精图治,国家出现了繁荣的景象,史称贞观之治。当时的政绩主要表现在以下几个方面:任用房玄龄、杜如晦等贤相,知人善任,进忠贤,退奸佞,朝政清明。太宗能够虚怀纳谏,以魏徵为代表的一些大臣可以面折廷诤,这就避免和纠正了不少错误。他下令制定刑律,以轻代重,君臣执法能不避权贵。太宗还重视吏治,慎择刺史,严惩贪官污吏,实行轻徭薄赋、劝课农桑的政策,以恢复经济,发展生产。他本人节俭自持,力戒奢淫。在他的言传身教的影响下,唐朝二十年间风俗淳朴。通过上述政策和措施,贞观时期形成了



连年丰收、谷价低廉、马牛布野、外户不闭的状况。

明太祖的作风与唐太宗差异极大。他主要是靠两支力量开创帝业的。一支是他最初起家的家乡武将谋臣，号称“淮西功臣”或“淮西勋贵”，其中包括徐达、常遇春、汤和等能征惯战的将领，以及冯国用、冯国胜、李善长、陶安等运筹帷幄的文士。另一支则是以宋濂、刘基等人为代表的浙江文臣。在推翻元朝、消灭各路割据力量的过程中，这两批人都发挥了很大的作用。元末朱元璋攻占集庆（今南京）后，实行了“高筑墙、广积粮、缓称王”的策略，发展生产，且耕且战，为军需奠定了雄厚基础。这条策略就是徽州儒士朱昇提出来的。

明太祖夺取了全国政权之后不是继续利用这些文官武将的长处，相反，他对创业功臣心怀猜忌。为了保证朱家子孙能坐稳天下，朱元璋大肆屠戮有功之臣，正所谓“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”。他借胡惟庸案、蓝玉案大肆诛戮功臣。胡惟庸案是明太祖以丞相胡惟庸谋反为借口，大规模诛杀功臣宿将的事件，起于洪武十三年（1379）。胡惟庸是凤阳府定远县人，早年随朱元璋起兵，很受宠信。明朝建国后，他任右丞相，位居百官之首。随着权势的不断增大，胡惟庸日益骄横跋扈，擅自决定官员的生杀升降，在朱元璋之前审阅内外诸司的奏章，凡是对自己不利的奏章，他一律匿不上报。各地喜好钻营、热衷仕进之徒与功臣武夫失职之人，争先奔走其门，馈送金帛、名马、玩好。这一切引起朱元璋的极大注意。洪武十三年，有人告发胡惟庸谋反。朱元璋以“枉法诬贤”、“蠹害政治”等罪名，将胡惟庸处死。胡惟庸死后，其谋反“罪状”继续被揭发，牵连韩国公李善长、吉安侯陆仲亨、平凉侯费聚、延安侯唐胜宗等人。朱元璋借题发挥，为肃清“逆党”，株连杀戮了三万多人，前后延续达十年之久。被列入“胡党”而受株连至死或已死而追夺爵位的有开国功臣李善

长、南雄侯赵庸、荥阳侯郑遇春、永嘉侯朱亮祖等一公、二十一侯。胡惟庸被杀后,朱元璋废除了丞相,罢去中书省,严格规定以后的君主不能再立丞相;臣下敢有奏请重新设立丞相的,一律处以重刑。丞相废除后,原来由丞相管理的政务由六部分理,皇帝随之拥有了至高无上的权力,中央集权得到进一步加强。蓝玉案是洪武二十六年明太祖借口凉国公蓝玉谋反,杀戮功臣宿将的又一政治案件。蓝玉是凤阳府定远县人,也属于淮西勋贵。他有谋略,作战英勇,屡立战功。洪武二十年拜大将军,大败北元,获人畜甚多,被封为凉国公。但蓝玉居功自傲,日益骄横跋扈。洪武二十六年,锦衣卫指挥告发蓝玉谋反,朱元璋利用这个借口,族诛蓝玉等人,并株连蔓引,自公、侯、伯以至文武官员,被杀的约有两万人。朱元璋还手诏布告天下,并把这起案件的始末编成《逆臣录》。列名该书的所谓“逆臣”包括一公、十三侯、二伯等重要大臣。

蓝玉案与胡惟庸案被合称为“胡蓝之狱”。经过这两次案件,明朝元功宿将差不多被屠戮殆尽。

从政治制度的设计来看,明太祖走的也是集权路线。朱元璋在中央废中书省和丞相,政归六部,六部尚书直接听命于皇帝,结束了自秦汉以来存在了一千多年的丞相制度,从而加强了皇权。他又改监察机构御史台为都察院,与大理寺、刑部合称“三法司”,其职权是“纠劾百司,辨明冤枉”。在地方行政方面,朱元璋废行中书省,设立布政使司,又设提刑按察使司、都指挥使司,合称都、布、按三司,分掌地方民政、财政、刑法、军事,各自直属中央,使得中央可以独揽地方大权。

为了削弱将领的军权,朱元璋在废丞相的同时,又废统领军队的大都督府,分设中、左、右、前、后五军都督府,分别管理京师及各地卫所和都指挥使司。五军都督府和兵部各自掌管军籍和



军政,遇有战事,皇帝亲自选官派军,战后官归将印,军回卫所,以防止大将拥兵自重,危及皇权。为保证统治的稳定,朱元璋制订了《明律》和《大诰》,还特别设立锦衣卫特务机构,以强化帝王的权威。

比较唐太宗和明太祖,两位领导人的性格、行事风格不同,对国家的政治风气形成了极大的影响。他们对后世的影响也是深远的。唐朝前期的国力强盛以及文化上的开放心态与唐太宗有很大关系;而朱元璋也给明朝政治打下了很深的烙印,明朝长期出现君主与臣下的紧张关系以及文化上的故步自封倾向。

三、诸葛亮与王导

诸葛亮和王导也分别代表了两种不同的领导风格,与上面唐太宗和明太祖的例子不同的是,他们两人只是朝廷首相,而不是国家君主。

诸葛亮是琅琊人,东汉末年,他随叔父诸葛玄投奔荆州刘表,隐居在南阳隆中(在今天的湖北襄樊西面),躬耕陇亩,自比管仲、乐毅。刘备听说他的大名,三顾茅庐。诸葛亮隆中对策,为以后的蜀汉制定了总的战略,成为刘备的主要辅佐。他游说东吴,促成孙权、刘备的联合,取得赤壁之战的胜利。随后,诸葛亮辅助刘备取荆州四郡,从荆州率军溯江入蜀助刘备包围成都,推翻刘璋的统治,夺得益州。刘备出征,诸葛亮常镇守成都,稳定后方,保证供给。刘备称帝后,他任丞相。刘备病重,临终托孤于诸葛亮。刘禅继位后,诸葛亮以丞相辅政,又领益州牧。刘禅暗弱,朝政无论巨细,都取决于诸葛亮。

诸葛亮是卓越的行政人才,十分注意管理。蜀汉是几拨人

搞起来的。一拨是刘备的旧部,包括李岩这些人;一拨是荆襄集团,这是和诸葛亮最亲密的;另一小块是西北凉州的军人集团,前期是马超兄弟,后期是从曹魏投降来的姜维。蜀汉建立后,诸葛亮平定了南中地区的叛乱,所谓“九月渡泸,深入不毛”。他收伏了孟获,任命他做了御史大夫。这是很大的官,相当于副宰相。这几部分人互不统属,怎样把他们团结在一起,很不容易。诸葛亮用信赏必罚的做法保证一定的纪律,以法家的观念治国。在他当政期间,主要依靠从荆州带来的旧属,同时注意笼络原来刘璋部下和益州豪强大族。对出身贫寒而有才干的士人,也大力拔擢,被称赞为“能尽时人之器用”。诸葛亮在开发四川初期就带去许多干部与当地势力结合,他自己兼任丞相和益州牧两项职务,作为沟通的桥梁,以个人的诚信、威望和亲和力使这两股力量结合。当时四川的地方力量非常强大,刘备带进四川的荆襄人士很少,诸葛亮只能给予当地人士管理益州的权力。但是,如果权力完全被地方势力所把持,那么中央就架空了。诸葛亮的做法是用严刑峻法使四川的豪杰接受他的委任,执行他交代的任务,甚至提供足够的兵力,支持他做征伐中原的本钱。例如,益州豪强大族自刘璋统治以来,长期专权自恣,蔑视君臣之道,诸葛亮对他们的不法行为,毫不容情。诸葛亮对西南少数民族也采取了恩威并用的政策,打击为首的叛乱分子,同时尽量争取当地上层大姓,有的被起用为地方长官。从此这些地区的统治得以基本稳固,为蜀国提供了物质财富和兵力。诸葛亮的领导保证了蜀国政治上一定程度的清明和统一。

诸葛亮从来不是为了个人私利滥用职权,他定的法律连他的儿子、侄子和最亲近的朋友犯了法也一样惩罚。诸葛亮信奉申韩法术,法令严明,赏罚必信。不论何人犯法,都严惩不贷。参军马谡极受器重,北伐中马谡为先锋,违反节度,为魏将所败,亮



流涕将其处死,并以用人失察自请贬官。诸葛亮治蜀很严,这种严是严明,不是严酷。所以他处罚别人,被罚的人没有什么怨言。比如李岩就是“虽死无怨”。严而明,是他让大家信服的原因。严而明之后便是诚而信,他对人有一定的信任,但是如果出了问题,他一定严加惩罚,决不宽待。有人认为他是法家作风,不是儒家。

诸葛亮的领导风格混合了儒家、法家的特点,实际上,汉朝时法家和儒家已经混合得很厉害了。他强调人为,看重事功。诸葛亮坚持与孙吴的联盟,并多次进行北伐,虽苦心筹谋,企图消灭曹魏,恢复汉室,但都未能成功。其主要原因是蜀汉地方太小,这就像企业的市场太小,没办法以这样少的客户和强大的对手竞争。

我们在《三国演义》中看到的呼风唤雨的诸葛亮不是历史上的诸葛亮。陈寿在《三国志》中说用兵、将略非诸葛亮所长,这就和《三国演义》很不一样。在小说里,诸葛亮是用兵如神的。陈寿说诸葛亮真正的长处是治国。诸葛亮退兵后,曹魏的司马懿去参观诸葛亮的营垒。古代驻军做饭要搭灶,根据灶的布置就能够知道军队是如何管理的。司马懿看到,诸葛亮军营的布置井然有序。

诸葛亮治蜀很成功,成功得简直具有某种传奇性。以至于到现在还有这样的传说,老辈的四川人爱在头上裹块白布,是在给诸葛亮戴孝,这个孝一直戴了一千多年。诸葛亮留下的制度直到蜀汉亡掉仍然存在。他的那套制度、规范维持时间很长,任何取得四川盆地统治权的力量都离不开这套规矩。四川大族不能像江南那样嚣张,读书很受重视,文化气氛很浓。

王导和诸葛亮有很大的不同。他是东晋开国的功臣,就是在他执政期间,脆弱的东晋小朝廷度过了最艰难的一段立国时

期。王导是琅琊临沂人(在今山东临沂的北面)。琅琊王氏是山东士族之冠。西晋末年八王之乱时,王导劝琅琊王司马睿(后来的晋元帝)回封国。后来司马睿移镇建业(即建康),成为江南的最高军政长官。王导为其谋主。江南的顾、陆、朱、张、沈、周等地方士族,轻视避难南下的“伧父”(南人对北人的戏称),而司马睿又是晋皇室疏属,声望不高,甚至江州刺史华轶也不肯听命。王导除选取避难南下的名士为属官外,首先劝司马睿虚心吸引各方人士,特别是优礼江南士族以维系人心。乘三月初三举行重大典礼的机会,司马睿乘肩舆出游,盛具威仪,而王导、王敦和其他北方南下的大族名流都骑马随从,以提高司马睿的威望。同时王导竭力笼络江东士族,主动拜访江南首望顾荣、贺循,司马睿命他们参与军府政事。荣、循应命,转相荐引江南的其他名流,司马睿才得以站稳脚跟。王导外倚扬州刺史王敦的实力,内则利用荆州扬州局势稳定、户口殷实的经济条件,协同江南士族,希图一起“戮力王室,克复神州”。司马睿视王导为萧何,朝野号为“仲父”。

西晋灭亡后,司马睿即晋王位,任王导为丞相。次年,晋王称帝,百官朝贺,命王导升御床共坐,他再三固辞。由于在东晋政权的建立过程中,琅琊王氏翼戴之功居多,当时有“王与马,共天下”之说。后来王导的哥哥王敦从荆州举兵反晋,有大臣劝晋元帝诛灭王氏。王导带领昆弟子侄二十多人,每晨入朝请罪,元帝始终没有加以处罚。元帝死后,明帝即位,王导受遗诏辅政;明帝死,他又和庾亮等受遗诏一起辅佐幼主成帝。苏峻起兵,建康被焚。叛乱平定后,朝中的一些大臣建议迁都,王导则主张镇之以静,力排众议。他历任元、明、成三帝丞相,稳定了东晋的偏安政权,从而形成南北对峙的局势。

王导的领导作风和诸葛亮有很大不同。他为政宽简,对士



族息事宁人,自奉俭约,仓无储谷,衣不重帛。东晋初期,土、客的斗争相当激烈。王敦率兵东下的一个目的就是要诛杀当地的领袖。所谓的“我不杀伯仁,伯仁由我而死”,江东大族的领袖周伯仁就是这次被杀死的。王导面对的局势和诸葛亮相似,国内有几支不同的力量,比如有北方南来的“流民帅”,有长江中上游的军人集团。当时江东大族已在长江下游三角洲占尽了土地,渡江东来的大族只能在今天浙江一带发展。此外在今天江西、湖南一带,亦颇多土著民族。渡江的汉人流民,组织武装集团开拓,他们的领袖号称“流民帅”,都不是原来有名的大族。这些在内陆的新建势力,也逐渐发展为相当独立的地方势力。上述各个集团都不是中央可以有效指挥的。面对分立的各派力量,南方势力觉得受到了北人的压迫。王导的做法是:尽力避免冲突,少干预原有的地方势力,保持南方势力的权威,不使原有势力感到威胁,甚至给予那些地方大族某些特权,以此来寻求南北大族之间的合作。东晋朝廷对地方的控制相当松散,只在缝隙中安插进北方势力;同时把一些南方势力的代表选入中央,参与中央的决策,容忍南方势力较多地介入中央事务。在王导“镇之以静”的政策下,东晋的外来大族和当地大族,逐渐主客相安,和平共存,形成南人北人共治的局面。根据《世说新语》,王导几乎每天都与各派人士会面、聚饮,刻意建立一种友好的关系。王导以他个人的威望,将中原南渡的士大夫和江南本身的士大夫结合在一起。

琅琊王氏最早是在山东地区,当地流行道教,是新兴道教的根据地之一。王导并不信仰道教,但他有道家的思想。王导采用的不是诸葛亮儒法并用的办法,而是有些像道家:他调和各派,与每一个派别交好。

王导的继任是谢家的谢安等人,基本上对王导的做法保持

不变。于是,江浙一带能够有较长时期的稳定。不足的是,江南的稳定不是靠制度,而是靠人事关系。社会的阶级分化和大族间的斗争越来越激烈。每一次斗争的结果都是军人得势。“镇之以静”的措施有它的作用,也有它的局限。这里面也有些权谋的成分。王敦率兵一路打过来,没有他弟弟王导的默许是不可能的。王敦打来了,他又不逃。周伯仁可以不死,王导一句话就可以救他,但王导就是不救。这些事情都是跟王导有关系的。他还是很有权谋的。道家的思想里头权谋的因素不少。总体来看,王导施政在一定程度上体现了道家“无为而治”的特点,他息事宁人,善于调和南来北人集团和江南土著力量的矛盾,为东晋的长期稳定奠定了基础。整个南朝的历史没有特别的繁荣强盛,但也一直没有崩溃。

四、现代管理与家族企业:董事会、董事长、执行长

前面我们讲了将领、君主、宰相和一系列政治制度。我们不妨用刚才分析的道理来和公司管理作一个比较。

董事会就像是政治统治集团,董事会里面有董事长,也有一般的董事。这和统治集团中既有皇帝又有官僚相似。董事长不如皇帝那样有权威。如果他是企业的创始人,那么他会有较大的威信,因为他的声望、地位都没有问题。但是他毕竟不是皇帝,只是一个私人集团的领袖,他做任何事情都必须从整个公司的利益考虑,不能只凭个人喜好做事。一个任性妄为的创业者是不多见的。任何人都有退休的时候,到了他退休时,下一任的继承者未必仍有他的威信与地位。这时候董事会本身就必须维持一定的稳定性。假如董事会不安定,就没有办法管理整个公



司,就没有办法去聘请专业的总经理。同样的,如果没有办法得到董事会在安定和协调的情况下的授权,总经理也没有办法执行董事会的政策。权威的来源就是公司的董事会,在权威来源不稳定的情况下,公司是没有办法正常运行的。任何董事会的内争或意见分歧,都会导致政策不分明、权力不稳定的局面,而使得公司业务无法开展,甚至失败。前面讲到朱元璋的例子,他不信任高层官僚,通过“胡惟庸案”、“蓝玉案”大杀功臣,这就使整个“董事会”无法发挥正常的职能。

董事会的安定非常重要。它是一个集体组织,创业者必须在董事会内制定一定的规则和秩序,使得人在制度在,人走了制度依然继续。否则人亡而政息,创业者退休了,公司就垮台了。所以一个创业者必须在董事长任内确定董事会的组织,确定董事的产生办法,确定董事会是一个集体讨论、贡献智慧的地方。在集中智慧下所产生的权力,才会是有效的。唐太宗就是一位能够很好地建立制度的君主。前面我们已经讲到他为唐初各项制度的完善采取的措施,这实际上是建立了一个调动集体智慧的机制。

一个稳定的、可以容纳不同意见、从不同角度看待问题的董事会,可以为公司决定一个长远有效、带来长久利益、使公司长期经营的政策。这样的董事会确定了政策、确定了方向,他们就可以聘请一位符合他们需要的,能够替他们实行理想、推行政策的专家来担任总经理。总经理就可以知道他的权力范围在哪里、任务在哪里、时限在哪里,那么他就可以放开手,以专家的身份去推行这个政策。他也可以聘请不同业务的专家来帮助他推行这种方案。总经理和古代王朝的宰相很相似。宰相的好坏,也会影响到国家的政策,就像上面讲过的诸葛亮和王导的例子。

一般说来,一个公司同时还需要几个永久性的常务性质的

部门,比如会计部、稽核部、档案室等。除此之外,其他部门的负责人应该统统由总经理直接聘用、管理和指挥,这样一来,总经理就有一批人可以差遣,而不会有那些他差遣不动的人。所有的董事会的成员,包括董事长在内,都不应该干涉总经理在他职权之内的用人方法、在他预算范围之内花钱方式、在给他任务之内的做事过程和方式。这样,总经理和董事会的职权就划分得很清楚,董事会考核也比较容易,不会有总经理说我本来要如何如何,但是董事会派给我的人无法差遣或能力不足,使得工作受到妨碍。当总经理有机会说出这种说词时,董事会就没有理由责备总经理没有实现他们赋予他的任务。

公司的这种组织机制要比中国古代政府清晰。每个人都明白自己的职权和任务。总的成绩讲起来,就使得宾主都得到益处。公司、董事会得到了应有的利润,完成了应当实现的任务;总经理和他的属员得到应得的报酬,如果成绩出色,还可以得到一定的奖励。有功劳的人得到一定的升迁,公司的业务扩展,公司扩大,员工工作的机会也会增加,大家都得到了好处。这些都是短时间内看不出来的。

要达到上述目标,需要董事会、董事长、总经理共同努力,集思广益,通过一套行之有效的制度来理顺各方面的关系。

人与人之间的关系是很奇妙的。若干人摆在一起时,总会有意见不协调的地方。如果都是由亲人担任决策单位的成员,或是由共同创业的伙伴担任成员,在一个阶段内不会有什么问题,不论是大家长或是大家都佩服的大哥,都能控制住局面。但是等到董事会进入第二代,有新的成员加入或是旧的成员退休,那么斗争就难免了。甚至亲兄弟之间、父子叔伯之间,都可能有矛盾和斗争出现。很多家族企业在发展过程中都会遇到类似的问题。这种例子在古今中外实在太多,从皇位继承我们已能够



得到不少启示。历史的经验教训是必须记取的。

问答录

问：您能否谈谈思想文化与经济发展的关系？

答：人类的行为受自己文化的影响，这是自古以来的重要课题。人的认识一定会影响到人的行为。商业管理、企业管理都是人的行为，它们一定也受到文化的制约。

最著名的一个命题就是马克斯·韦伯所说新教的理念影响到资本主义的出现和发展。为了讨论这个问题，韦伯写了五部书。他集中研究的一个问题是加尔文教会。加尔文教会今天还在，瑞士的教会主要是加尔文派。荷兰、比利时的一部分也受这个教派影响，在这些地区出现了资本主义的最早发展。韦伯讨论到很多相关问题，如一神教、公教会、犹太教、印度教等问题，把这些宗教又和中国的宗教相比较。他认为宗教影响了人们思考的方式、人们的行为，产生了不同的后果。资本主义的发展不是看人是否勤快是否刻苦，而在于信仰上的问题，即人和上帝的关系问题。

在加尔文教派里面，上帝是全知、全在的，一切都由他来决定。设想一下，如果人做了好事坏事，得到相应的奖惩，那就是人在影响上帝，决定上帝的判断。这样上帝就不是全知全能的了，主动权在人的手中。加尔文派是命定论。为什么人会有好坏贫富，这不是人所能决定、所能知道的。这要由上帝决定。那么一个人怎样才能知道自己是否能够被上帝救赎呢？加尔文派的教义认为，这要靠人们自己的行为来证明，用自己的行为来荣耀上帝。《圣经》中讲“哈里路亚”，意思就是荣耀神。怎样荣耀神呢？就是去做大家称赞、佩服的事情，做一个成功的人。人必

须要用自己的行为来表明上帝对自己的召唤(call),也就是说这是一种使命。人要不惜一切去做好事情,但做事的成果不一定归自己独有。先要做成功的企业家或商人,但赚到的钱并不完全归自己所有。人只是上帝的工具,在人间表现上帝的能力和恩宠的手段。这是新教加尔文派的一个特色。据韦伯的研究,这种思想后来成为资本主义第一波动力。

不过,后来有一些学者反驳他。比如说,有人从经济史的角度来反驳韦伯,如 Nefs 认为,主要看资源,资源决定一切。那些有煤有铁、有船舶有运河的地方就很容易形成资本主义。与韦伯相比,他们一个是物质论,一个是思想论。Nefs 是个天主教徒,他绝对不能同意新教凌驾于天主教之上。天主教的救赎是通过向上帝忏悔祷告,以得到上帝的宽恕。我们从历史来看,第一波的资本主义却是在新教流行的角落发生的。而天主教国家在科学研究、工业发展各个方面都确实差了一点,但我们不能因此说天主教徒就得不到上帝的恩宠。

印度次大陆人口很快就要赶上中国了,民主也搞了多少年。人的脑筋也不坏,美国几乎所有大学都能找到来自印度的自然科学家,都有第一流的脑筋,但是印度的经济一直上不来。再看东亚,先是日本发展起来,接着台湾、香港地区以及新加坡、韩国都发展起来,所以有人认为儒家文化里面也有类似新教伦理的东西。但是这个提法有问题,儒家传统中的勤俭、朴实不能说是新教伦理的东西。从心理来看,儿子做好了事情,最大的孝就是显亲扬名,这就等于荣耀上帝一样。儒家的传统文化是讲用“义”克服“利”,用“理”克服“欲”,这就构成了一对紧张关系。这可以构成心理动力。上帝与魔鬼的斗争是一种动力,中国的义理和利欲的斗争也是一种天人交战,在这里也有一种紧张关系。中国可否从这里找到类似的思想命题呢?



中国的问题是：为什么在儒学最发达的时代，中国的经济水平不高；为什么儒家文化衰落的时候，经济反而发展起来了。香港没有多少儒家文化，新加坡看重的是法家。他们请了九位学者讲复兴儒家。我当时就讲，任何文化都不是人为的、靠政府能够复兴的。内地的经济发展是不是与儒家有关，天晓得！单纯用这种命题说明文化能导致什么是不够的。

韦伯的学说确实有他的道理，但是还比较单薄。资本主义的发展，主要是通过模仿扩展开来的。就像轮子不能被发明两次一样，别人发明了，就会有人来学着用。

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

我在第一堂讲座里讲过,成功的机会只有一个。历史上成功的案例,要有很多因素,只有在那个时空条件下配合起来才成为成功的例子;但它失败垮掉的因素是无穷的,有很多另外的因素发生,干扰它当初成功时几乎是稳定的条件。成功的获取,它的系统是十分稳定的,但立刻会随着时空改变:皇帝的年岁每多一岁,不稳定程度就要增加一成;皇朝的管理系统多一个部门,它的复杂性、不稳定性就又多了一层。人类有寻找安定、寻找平衡的趋向,寻找本身是动的,动的过程就是从稳定到不稳定。过程是不稳定的过程,目标则是趋向于稳定的。但因为它是动向的目标,它本身就是不稳定的。用骑脚踏车来讲,假设它两个轮子站在地上,非倒不可,如果它两点着地,一出问题用手扶着它,就变成了三点着地,它动的时候一直在寻找它不倒的趋向,所以



它一直在动,因此你猛踩它就猛走,它不是定的,可就是因为不定它才定。

这个观念我们知道,任何皇朝从成功到失败的过程里面,会发生许多干扰因素。发生之后都会自己寻找平衡的点,自己调节。但调节机能的好和坏,就决定了干扰因素的效应是强大还是可以消失,是强大得不能消失还是调节的功能可以逐渐抹平干扰的因素。但干扰因素被抹平以后,调节它的那部分功能会变成新的干扰因素,因为它在本来没有的因素中增加了一个因素。

我常常用来做比喻的就是,挂在屋顶作装饰的那个动态的“动片”。秤杆放在那里,秤砣挂在中间,两头放了要称的东西,两边是平衡的,风不动,门不开,它达到了一定的稳定状态,风一动它就动了,动的时候不停地找方向,不停地高高低低的调节,寻找一个新的平衡。即使门不开风也不动,假如是挂了大大小小的芯片,它是结晶体,可以气化的。一气化成分就要改变,重量也会改变,这就会时时刻刻颠覆它原来的平衡状态。假如是容易挥发的结晶体,如铁的氧化作用,时间一久,铁都会氧化,氧化后,重量就会改变。

用这个比喻来看时间本身:

同样一大堆人在朝廷做官,有人活得长有人活得短,有人衰老得快有人衰老得慢,有人精神状态改变得快有人精神状态改变得慢。这时时间就摆进去了,五年、十年,一百年,时间的进度一样,所有的个人构成了这个大的平衡体。时时刻刻每个人发生比重差异,它中间在改变。时间对我们生理上的身体以及顺带出来的心理上的状态都会有影响,因此没有皇朝可以说,我设计了一个制度,从此永远快乐下去,万岁万万岁,永远不死,所有的人都永远健康长在。所以从整体来讲,皇朝的系统永远在动,

只是调节功能能否做到随时自我调节。

最常见的领袖就是皇帝和他的宰相,最严重的困难就是 charisma 的问题,即一位领导的才能和声望(这二者一般是配合在一起的,但也有时候有才能无声望或者有声望无才能), charisma 本身,一位创业的君主或者贤相死后,他的 charisma 如何转移?在这方面,中国的方法很多。

可以采用选举贤能。传说中尧舜禅让,但到了禹要让给伯夷的时候,伯夷就不能接受了,禹的儿子启挑战了伯夷。让最贤能的人担任领导这的确是个办法,但并不能做到,因为第一号第二号中间总是隐性地竞争。所以天下最好的事情是做第三号人物,第二号总是受威胁的。这是第一个办法。

第二个办法就是现在的民主政治。民主政治中间培养出一个新的领袖,但这个领袖能不能真正存在呢?我们看竞选造成的 charisma 很多是假象,因为能力常常是有限的,就是没有坐到总统的位置,他做州长、参议员可以很优秀,但做总统和做参议员所要求的能力完全不一样。他有一个百分之多少的测验,但用一百减 N 之后的百分比是否能胜任要到上任以后我们才知道。但这个 charisma 转移的程序至少是从民主选举的过程。

中国都是父子相承的。这是从周代定下来的,商代怎么样并不清楚。周是父子,而且是长子。周代的政治系统和家族系统是套在一起的,权力的分配和代理都是用家族的系统分派出去的。这时长子的地位很高,生下来就是大哥,是王位继承人,可以代替父亲执行其权威,这是周代分封制度的特色。这个特色在中国的王权继承上一直保留了下来。但后来我们不是分封制度,实际上到后来,很多王朝根本不允许第二个王子的出现。只是给你很多的土地养着你,或者让你闲住在宫里,或者派你做某些工作,但是绝对防范你篡位。换言之,臣子理论上不是皇帝的臣子。



这个时候,传给儿子没有西周分封的家族权威的合法性。爸爸是好爸爸,儿子是好儿子。实际上,好爸爸不一定有好儿子,更不一定有好孙子。因此这种权力的转移只是一个号称的合法性,皇位本身成为合法性的代表。任何人站在皇位的后面,任何人在龙袍的旁边,他可以做代理,皇权转移变得合法化和制度化,常常是非常不稳定。

我们拿第一个皇朝秦朝来看,就是因为秦始皇大儿子和二儿子之间的问题,结果大儿子被赵高矫诏赐死,皇位旁边的代理人赵高篡夺了皇位。汉朝,汉高祖很有权力,汉高祖的儿子没什么抱负,就用他的妻子吕后,但后来吕后和刘氏之争,几乎把汉朝弄灭亡。另一个例子,汉武帝雄才大略,建立了很大的帝国,传位到小儿子时,小儿子是最宠爱的夫人生的,武帝传位之前,先将这最宠爱的夫人杀死,防止再出现类似的太后干政现象。其后果是什么呢,后果是汉武帝托付外戚霍光辅政,以至于在汉朝开了个内廷干涉外廷的制度先例,一直到王莽,都是这个问题,凡是内廷有内戚专权都会如此。再不然到东汉,就是宦官干政。

从秦汉两代可以看到以后各个朝代的领导权的转移,只是那几个模式在不同的状况下出现而已。因此王朝的覆灭常常是因为在最关键的时刻,领导权缺少合法性而引起其中的不安。调节不安的办法有时候是清君侧。经历了吕后的事情以后,汉高祖当时的老功臣集团起兵,清除吕家力量,迎代王即位。功臣集团是一种平衡力量,功臣集团权势太大后,汉武帝又削掉了它。从汉景帝到汉武帝一直都在致力削弱功臣集团,这个集团本来是平衡力,使得中央的领袖本身非常稳定。但所有的王朝在领袖权的问题上,没有一次是真正安定到两代以上。稍微稳定的情况是什么呢?一定是宰相(执行长)这个层次能干、强大,

而他们是皇帝的辅佐人,合法的辅佐者以及文官系统合法的领导者,他们以这个身份来做王朝的代理人。这个时候稳定性比较强大,因为他是双重的代理,双重的合法性,一个是第二位,另一个是下面文官系统长大的,他的根在文官系统里。

皇室和文官永远是处于既合作又对立的状态。

假如皇帝非常平庸、不能干或者年纪很小,那么这个班子永远都在危急状态之下,即使是第一代创业君主,也在危机状态下,因为他掌握权力是没问题的,但他老去以后心里的恐惧会不断地出现。所以汉高祖的时候,把功臣一个个除掉,朱元璋要杀掉四万多名功臣这都是一样的情形。末代君王本身通常是一个很合法的继承者,不合法的不多,即使是崇祯,也是通过过继的手续取得皇位的,挺合法的。而因为只是位置有 *charisma*,而他本身没有掌握全局的 *charisma*,于是皇位成了一把空的龙椅,缺少了有力的人掌舵来管制平衡的功能,势必覆亡不可——这是结构性问题。

二、结构的因素

结构性是单线的 M 型的系统,是一套套的,从中央政府到郡到县,结构层次增加,其复杂性也就增加了:要管的天下还是那么大,但管官的官多了,管事的官少了。管官的官多了以后,信息的传播、吸收、消化也多消耗,结构难免运转不灵。M 型的结构中,所有的地方权力,经济统治是一条线,军事统治是一条线,人事统治一条线,司法统治一条线,至少得分成四条线,每条线都从中央直达到地方,中间不发生增加监督者的层次,每个都是一线到底,但互相之间没有协调,中央是综合全部线条都拿在



手上的人。这看上去很稳定,因为不会产生信息传播、上传下达不灵通的问题,最多两道就到中央了。中央四个首长一商量,就可以解决问题。可是等到中枢神经一断线,就散掉了。宋代的结构是最典型的M型的结构。靖康之后,徽钦二帝被俘虏了,开封的朝廷散掉了,赵构到了南边,建立新的王朝。坏处是中央没有了,很难号召;好处是每一根线本身没有断,找到这四根线扯到一块还可以重新管理。所以宋朝很快在南方重新建立起了管理系统。这个重建的速度非常快,北宋本来非常衰弱了,但高宗在南方重建远比东晋的渡江迅速,甚至比汉光武的复兴迅速,兵也有了,钱也有了,所有南方一带的赋税都出来了,法律也没变。相当于只是把北方丢掉,南方的日子照过。这就是因为这四条线索本身有个头在那儿,一下就能抓到。

但是这个结构也有困难之处,因为它没有地方层次的协调,所以综合的线头出现任何的松弛,下面就会瓦解。宋朝后来的瓦解就是因为南宋后半段文官政府内部太多斗争,不是因为朝代本身的领导困难,宋朝后半段有权相,权相权力大的时候一把抓,什么都抓在手里。南宋有四个权相,这四个权相统治的时间占了南朝三分之二的的时间。他们虽然掌握了这四条线,文官政府依旧有理念上的选择,从宽从严,重法重儒。从范仲淹到王安石,利益之争,清浊之争,北宋的党争习气延续到南宋。因此文官政府里面一直至少有一半的人认为权相当权是不合法的。合法性的质疑,使得权相的权威总是受影响。

权相做过了头以后,他不再公平地做事情,他在党争中介入了国家的权力,招来怨恨,从而瓦解。所以南宋后段没有办法维持是因为结构上的困难。

明朝亦是如此。明朝有两个都城,一个北京一个南京,两套文官制度:北京有个六部,南京有个六部;北京有都察院,南京也

有都察院。因为本来定都定在南京,后因为永乐夺权,才迁都北京。按道理,南京是陪都,北京一有问题,陪都南京马上可以接手。理论上很好,而且南京是财富之区,全国的财富东南占了一大半,是陪都又有本钱,但为什么北京被李自成打下之后,又被清朝夺取了政权,明朝南方居然没有抵抗的余地?南明政府节节败退,小朝廷站不住,这是结构的问题。

这个结构的问题在哪儿呢?从朱元璋废了丞相以后,他的专制是中国前所未有的。这种专制十分彻底,以至于除了紫禁城外没有第二个位置上的人可以重新整合。而明朝的政府形态是子母相叠结构,有省有府有州县,不像宋朝抓了一条财政的线就全部抓住,政府的线索一条条是分散的,没有一个人能一手抓住权力。所以北京的权力中心一散,就会全局皆散。崇祯皇帝换宰相,三个月换一个,五个月换一个,它的不稳定性在崇祯一朝已经严重地出现,不需要多尔袞带清兵打进来,明政权就已经没有办法运行了。中央的神经中枢已经长期不能运行,于是中间一垮之后,全盘没有领导中心。这一结构中,没有一条线索抓财政,因此南京小朝廷没有办法做到宋高宗那样重整政权。南京的文官系统有档案但是没有权力,权力要从内阁来,但内阁不见了。崇祯上吊以前,其实内阁已经不存在了,三个月五个月换一次宰相,内阁已经是个瘫痪的局面,这是结构上的难题。

同样的情况,清朝慈禧太后进八国联军打进来西逃时,政府的权力机构还在运作,李鸿章等设立的总理各国事务衙门以及军机处部门本身并没有垮掉。这个权力结构围绕着慈禧本身并没有散掉。掌握这条线以后,慈禧到了西安,东南督抚没有一个敢出兵勤王,劫走光绪。政府具有合法性,虽然皇帝跑了,京城陷落了,圆明园烧光了,但中国居然没有亡。但是慈禧回朝以后,清朝结构瘫痪,中国实质上已经瓦解。因为结构未散,所以中国



终于没有瓦解,袁世凯篡位,中国才开始军阀割据的局面。清朝没发生这种现象,东南足够自立,但中国没有分裂。崇祯时代的结构整个瘫痪掉,而慈禧这个结构是运作不好但没有崩溃,亡与不亡之间只有这一点差别而已。

三、新陈代谢的机能

第三个就是调节功能的问题。我们看到中国的调节常常发生在新朝代起来的时候,往往是鉴于旧皇朝发生的困难,新朝必须有新的调节。

汉朝汉光武为什么要把宰相的职位调节成三公,把内朝的尚书班子变成实际上的运作中心?他是有鉴于西汉时大将军录尚书事,既是内朝的领袖,又是外朝的领袖。他既不愿意由外朝的文官来做大将军录尚书事,又不愿意内朝的内戚揽权,于是把本来宰相的职能一划为三分成三公。本来御史大夫、御史中丞是监督者,把它变成三公里的一个,他自己全空了,再也没有检查的权力。掌军权的太尉提升到三公之一,目的是平衡大将军录尚书事。这三个人一坐,宰相的权力就没有了,一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃。所以内廷的班子调节的后果,是使得王权之旁没有别的权力。这种调节是为了保持皇权独尊。皇权独尊的后果,皇权旁边的秘书班子内廷并入了外廷,太监代替了内廷,皇帝讲话了,传递人可以上下齐手。东汉的外廷和内廷不断冲突,外廷的掌握了正规军,内廷的掌握了禁卫军,以至到最后,何进带了外廷的军队消灭了禁卫军的宦官。调节功能目的是为了矫正前朝的失当之处,结果却构成了新的问题。

同时东汉的内廷外廷不断斗争,一个郡只管七八个县而已,

一个州就不一样,十三州的刺史力量大了。中央不安的时候,地方势力就会逐渐增大,中央再想任何调节的办法比如回避本籍、经常调动职务等都没用。到最后汉朝中央崩溃,地方军阀割据,分裂了国家。

汉朝的文官系统不只是接受皇帝的命令来担任这项工作,而且文官系统也是一个自身能延续的体系。东汉是儒家力量很大的时代,文官都从儒生里面训练出来,这些人有儒家本身的使命感。他们的权力合法性是双重的,一方面是皇朝的任命,另外一方面是儒家治国平天下的使命,一种相当于教士秉承上帝意志的使命。汉朝的儒家有一次还几乎变成了宗教。东汉皇帝不愿意儒家变成宗教,因为一旦王权和教权搅在一块,教权常常会胜于王权的。光武、明帝、章帝三代先后努力阻挡儒家变成宗教。但儒生们的使命感还在,用民间串联的办法,儒生构成了对皇权批评的力量。舆论批评本身是个调整的机制,舆论有力时,足以救枉匡正,但批评的力量同时也是干扰的力量。旁边的批评,会有掣肘的效应,以致政务动辄得咎。汉朝的清议有它的功能,但同时也是很强烈的干扰因素,足以让这个系统解体。

南北朝时,南朝政府根本不像政府。南朝的文官系统当中的官员世家子弟,即是名流,都不是真正有意要做行政,权力不免落到助理手中,这就是吏掌权了。吏本来是只管事务不管政务的。所以南朝政府只有日常工作,没有政策制定。

唐代统一中国,首要之务,即是把世家大族的社会力量,改变成政治力量。一方面,世家大族和官僚平分权力,掌握皇朝政权。另一方面,皇朝本身又改为三省制,是执行与监督权力的分散。监督权可以时时刻刻挑剔决策权,也可以时时刻刻卡住执行权,调节到后来的结果则是,三省合并为集体的相权。因为安史之乱以后中国纷扰,战争不断,养兵作战,无不需钱。唐朝重



新整顿朝廷,最重要的步骤是掌握财权。它最大的工作就是怎么样收税,在不断的调节税收制的条件下,两税制代替了府兵制和均田制。其实均田制是否曾经在南方执行过,这大成问题。均田制可能根本不存在于南方,所以两税制一直在南方暗中执行,以至于到刘晏的时候,两税制端上台盘。财政权力,它成为中央里最大的一种力量。唐代的情形,也指陈结构调整,可以借某种新的力量而使政治体系再次趋于平衡。

武则天用进士平衡世家大族,则是另一个例证。从唐朝后半段权力的分布以及进士籍贯的分布来看,实际上世家大族与进士互相渗透,两者的权力基础暗中偷换,合而为一。这一次的调整是很重要的转折。后来的朋党之争,牛李党争,进士和世家的对抗,面子上看来是两种力量的竞争,实际上是两种力量彼此调整,本来清流应该在进士一系列的,倒过来反在世家一系列了;本来浊流应该是世家大族一类的,世家大族也一样有清浊。

安史之乱以后中央政府不断设法要把军人的力量压下去,但是,压下一批军人,又不免扶植另一批军人。沙陀可以帮助打下河北三镇,但沙陀本身是新的力量。宋朝的办法就是重文轻武,把武人打击下去。武人要听命文人。宋朝的枢密使——军事首长从头到尾只有两次由武将出任,一次是宋太宗,他是皇帝的弟弟,一次是狄青,但他做得非常不安稳。宋朝用枢密使控制了军队,但是没有足够的军事力量保卫国家。南宋的军队永远是地方军,因此宋末文天祥拉不动军队。文天祥抵抗元军的是乡兵,在他家乡临时调动起来的两三千乡兵而已。宋朝的例证说明,矫枉也可能过正,以致切断了这一体系的存在。

四、复杂系统的规模与讯息流转

几千年下来皇朝垮了,中国没垮,一代代地亡,中国没亡。为什么呢?中国这个系统大于政治这个系统,一个大系统内部的小系统垮了以后,大系统还可以孕育出代替的小系统。另有一些力量会成为新起小系统的动能。汉朝垮了,世家大族还在,北方世家大族的功能是儒家的学问、理想和抱负,这些潜伏的因素终于整合出唐朝的新秩序。

一个思想体系,一个散在各处的社会体系,社会体系下还有许多社区,社区潜伏的生机使它有促进重整的力量。元朝摧枯拉朽,但中国垮掉了没有?并没有。中国的思想体系还在,儒家的朱子学派还在民间,新道教、禅宗在民间成长。于是在南北力量最冲突最不稳定的地方即河北山东,这些民间的思想苗长了。北方的社区组织稳定了地方。南方起来的力量变夷为夏,建立明朝,明朝重新动员的是地底下复活的儒家、佛家、道教,再加上各地社区的组织,才有这样一个新的政府。

一方面,明太祖犯了一个很大的错误,开国之始即采取了封闭政策。另一方面,从宋以后,南方因为外贸拥有极大量的财富,新航道开通后,南方的经济更是突飞猛进。到17世纪,中国的财富都是当时世界第一的。今天的经济史家还在辩论,滨下武志认为当时世界经济的主要舞台应该是大西洋,克拉克(Clark)却认为真正的经济舞台在太平洋,而太平洋最大的财富集中地就是中国的南方。一方面中国很开放,另一方面中国极为封闭。明太祖时开始封海,而不像元朝那样开放,郑和下西洋是一时盛事,但明成祖之后就立刻海禁,明朝累次海禁,可是封



锁无效,可见政策仍是封闭。换言之,明皇朝宁可中国是一个密封的系统,民间却发展了开放的系统。明朝的封闭政策,也见之于思想界。明朝用科举封闭思想系统,使得只有依照朱子《注》是士人唯一能够进入文官系统的道路。天主教进入中国,但没有打开中国的封闭。其中影响只及于极少数人,在教科书上我们讲了从徐光启到方以智有五六位,实际上这五六位的影响并没有达到广大的知识阶层。

明代中国思想体系是封闭的,权力的体系是封闭的,高度的威权和压制使权力结构封闭。用海盗的名义把所有的海上活动定为非法,用驱逐倭寇的行动使得中国的海上活动完全被赶去海外。事实上,从明到清,南方的海上活动始终没有停止,移民活动也始终没有停止。我到过马来西亚的马六甲,该地华人街从明朝到现在没有断过华人移民。站在马六甲的街上,像是回到了明朝。这些移民持续不断地从广东、福建下西洋,钱进来,人出去,实际上那个开放的部分和封闭的部分同时存在。

北边长城就是这种封闭系统的一个证明。长城本来是一道预警线,明朝把它变成了密封的封锁线,明朝的心态是把自己罩在一个大圈圈里面,唐朝没有这样的心态,宋朝是用交易买来的和平,不是闭关防守。一个封闭的系统,缺少调节的机制,因此皇权一垮,明朝就彻底地垮掉了,不然,清朝的二十四万军队怎么如此轻易地打进中原? 封闭系统里面的稳定性,其实是僵化的,破碎之后,即全盘皆散。

清朝入关以后,致力于收取东南的财富——还是海外贸易留下来的基础。南方丝绸瓷器,贸易从五代早就开始了,一天天增长,到1500年前后非常巨大,南方经济更为繁荣。靠封闭系统里存在的开放系统维持,是为了补救这个封闭系统。那么这个系统究竟是封闭还是开放的? 实际上开放和封闭是同时存在

的,有些部分开放,有些部分关闭。最后这个大系统终于演变成世界经济网。从1500年左右开始,由新大陆的财富开始往旧大陆输送,航道开始变成连接的线,从那个时候世界上开始了一个正在形成中的庞大经济体系,中国东南财富是这个体系的一部分。这一现象不是边墙管得住的,也不是海禁管得住的,中国与世界经济的连接,维持了康熙乾三代的繁荣,但等到西方资本主义出现,这个开放的大系统本身有了极大的改变,于是半闭半开的中国小系统就难以适应了。

问答录

问:请问许先生,您觉得内地目前哪些学者可以称为大师?

答:同学或者朋友问我,让我讲内地目前哪些学者可以称为大师。我觉得回答这个问题很困难,因为“大师”这两个字不是什么好名号,任何人被认为是大师或者自认为是大师都是学术生命终结的时候。我不愿让自己的朋友学术生命终结,更不愿意让自己的学术生命终结。

第二个,你们让我说哪些人是重要的,我也很难说。我这次总共八次讲演,不知欠了多少人多少债。每一句话都有一个来历,每一个比喻、证据都有某位同人的研究在后面。我无法列出所有的人,也不能抹杀他们,所以我不能讲。我想我自己秉持的这种对同人的想法、对自己学术生命的珍惜,是必须声明的。我不可能说一锤定音的话。如果有人认为他自己有这个能力,那么等于自己终结了学术生命。所以我自己不觉得应该说哪个人是大师,更不能说自己是大师。

问:您提到,崇祯皇帝由于内阁的神经系统坏了,导致了全



局的失控。请问他为什么总是和内阁合不来,为什么会出现这种情况?

答:相当大的一部分原因是他个人的性格问题。他是一个外藩入主的皇帝。明朝的藩王,从就藩开始就不许回首都,也不许和官员来往,完全生活在孤立的环境中。明朝的外藩心里一直非常寂寞,也非常惧怕。崇祯入宫做了皇帝以后,忽然面临一个庞大的权力,四周却都是不认识的人,其恐惧可以想见。他又是个自信心很强的人,凡事自以为是,身处权力中心,却没有完全值得信任的人,于是他做任何决定都是冲动的。假如在别的朝代,很可能就相信自己的内戚。明朝册封后妃,要从平民百姓里找。目的是希望不再犯过去外戚干政的毛病,所以没有一个外戚能够进入权力系统。明朝的外戚也没有能干的人,更少有学问的人。所以崇祯是彻底的孤立,这使他掌握了权力中心却无法真正理解政府的运作,也无法得到足够的信息。信息到神经中枢就断掉了。崇祯最大的毛病是:他用一个大臣一段时间以后,就不再相信了,只要一个谏官说哪个人不好,就马上撤掉。明朝的谏官很盛。所以无论哪个宰相,不管好坏,三个月不被骂的很少。有个谏官一骂,崇祯就换人。神经中枢不能接受信息,以至皇权无法行动。明朝权力系统瘫痪很久了,不是到崇祯在煤山上吊才有问题,明朝早就僵化了。

问:今天你先评论了日本,然后讲您的观点,我想听听您的看法。

答:日本人有一堆阴谋之书,从《易经》开始到《孙子兵法》,他们都当成阴谋之书、权术之书。把阴谋、权术之书用来搞管理学,我认为这是甚为不当的。在我看来真正的管理学应当是堂堂正正、光明正大,没有阴谋的,所有的阴谋都会被戳穿,所有的

权术都会被别人倒玩过来。玩权术玩得再高,到后来都会被人家倒玩过来。所以我觉得日本人那一套是害人之事,不是正规的,因而不可取。

问:您的这个“正解”能用几个字来概括吗?

答:我的“正解”简单得很。我基本上相信儒家的“己所不欲,勿施于人”,正在管人之人应该明白这个道理。管人之人一定要设身处地,想人家的利益点,想人家的痛苦。管人之人要做到这一点;管事也要想到对方。生产产品,要想到顾客。服务,要想到服务的对象。永远要从别人的立场来想问题,而不是从自己的立场。所以,“己所不欲,勿施于人”这八个字,我自己认为,是任何一个领袖都应该体会的。这是儒家最根本的道理。

从这八个字上,又可延伸出一串串的观念,比如“仁”、“恕”(即刚刚讲的“己所不欲,勿施于人”)、勇气、见解等。

无欲则刚,心就不会被欲望蒙蔽。贪权,眼睛就被蒙蔽起来了;贪财,心就不能摆在中间了。占有,就不会舍,就永远会流掉调整自己、调整机构的机会。无欲则刚,没有欲,才敢说话,敢做事。

知识本身是好东西,但本身也是个魔障。太多人对知识的贪欲,与贪权贪钱一样。浮士德贪知识,尤其是他以为知识可以无穷无尽,以为可以拥有它。这种贪恋同样会蒙蔽他。要能够将知识以及获取知识的过程转化成性格。获取知识不能骗自己,不能骗别人。在实验室里边做实验,不能假装倒下去的是硫酸,而实际上是硝酸。研究历史,不能假装对自己有利的东西就是真的,而自己明白其实它是假的——不能骗自己。学术上的伦理道德可以转化成性格,对管理和经营都是有用处的。这一学术上的求真,也就是诚和敬。对别人,任何一种理论、观念和



证据,我们就要在他的证据和逻辑下面低头。这是诚和敬。不骗自己是诚,接受人家的证据和逻辑是敬。

我们从“己所不欲,勿施于人”引申出这么多东西。这些东西合在一起,就是一个领导者应该有的品质。要将知识转化成智能,智能本身不是死知识,它是从知识里面抽离出来的原则。智慧永远没有最高的,一层比一层高,追求智慧是永远追寻的过程。追求智慧本身就是智慧。走过一程,我们才知道此前的愚。我们永远到达不了最高的智慧,我们能拥有的智慧都是有限的——这是谦虚,知道谦虚之后就不会苛责别人。不苛责,就是原谅,这就是“恕”。上个星期,我在戒台寺,我爬不上去,看不到卧龙松,就在下面瞻仰瞻仰,在石凳上休息。这时来了一个和尚,跟我谈了一会话。这个和尚有悟性,有非常高的智慧。他只是很普通的和尚,扫扫地而已。他是从五台山来的,跟我谈了一会,当时我们听音乐,放的带子是观音小品。我问他哪来的,他说五台山,我说是文殊菩萨。后来我问听的是什么音乐,他说是观音小品。观音跟文殊,一个是智慧,一个是慈悲。他说,慈悲即智慧,智慧即慈悲。我佩服他。一个看上去一点不起眼的和尚,扫完地,端个盘子,两个馒头一把枣,馒头是饭,枣子是菜。站在我旁边,聊了十几分钟,我觉得非常幸运。他这两句话,“慈悲即智慧,智慧即慈悲”,你获得知识,不断从知识中提炼出智慧,融化在心里,可以走向慈悲。

头一等的领袖知道用智慧,还要心存慈悲。常怀悲悯之心和原谅之心——真正好的领袖能做到这个地步。当然我们不能盼望每个企业界领袖、国家领袖都能真正达到这个境界,但希望有人能达到这一境界。还要记得,任何人都会老,气血衰了,力气衰了,智力衰了,这时也不要觉得过去的成就可以保证下一步有同样成就。我说这些,不仅是讨论领袖的品质,也是做一个真

正的人的品质。我跟各位在这里讨论,是一种缘分。这几句话,算作我送给大家的礼物。那个和尚给我那两句话,我深有感触,觉得很受用,在此奉送各位来听课的朋友。

问:刚才您提到日本学界以及陈寅恪先生的一些东西。我有一个观念,日本学术界很强大,但也很狂妄,他们认为,你们推崇陈寅恪,而我们日本像他这样的人不止一个两个。前一阵北京大学搞教学改革,提出建立世界一流大学的目标。有的人站起来反驳,认为我们本身有些学科已经是世界一流,比如文史哲,有人则对这种观点提出反对,认为其实不是一流的,一流的在海外。请您评价一下海外和国内的人文学科的现状,并分析造成现状的原因。另外,能否讲一下在海外和在国内做人文学科研究各自的优势所在,或者对年轻人将来的发展有何建议。

答:这是一个很重要的问题。不过你要讲海外,希望你不是单讲海外的中国研究,而是指整体的人文研究。

问:我指的是海外的汉学研究。

答:海外汉学研究的优势在于汉学研究本身是多项目的,既与文化的研究相比,也与社会学、经济学等有相当程度的交流。海外的中国籍学者其实人数不多,研究中国的学者,基本上是当地的洋人。他们进入中国研究之前,尤其年纪大一点的,一定是在其他学术范围里面有了一定的根底。许多洋人学者的研究领域,常超出汉学之外。这是他的长处。

第二个长处,学者之间的讨论往往相当热烈。国内开讨论会,评论员的话是恭维别人;而在那里,评论员的话往往很尖锐,甚至在中国学者看来可能是很严厉的批评。讨论时针锋相对,也可以在刊物上进行反驳与回驳。这是正规的场合。在日常生



活里,讨论经常举行。我教书教了 30 多年的学校,我的房间门永远开着,不关的。永远会有同学或者同事靠在门边问我问题。他从别的学科来提问题,提问与回答的过程,是一种交流,能让你对别的学科有所了解。这是国内没有的机缘。

另外,图书是开架的。在库里看书,跟查到一本书的名字再来看,完全不一样。我一辈子得到的意外收获,在书架中看到的远比自己找到的多。

这三点,国内都是没有的。但另一方面,国内对某一个项目的专精,是国外望尘莫及的。我们华裔学者在语文能力上,中文的能力上当然远超外国学者。但外国学者抠得紧,抠我们不注意的小问题,而这些小问题可能隐含着大问题。我读中文书,读得很快,但他是一个字一个字抠。到后来,能够找到我们以为没有问题的问题。所以国内同事的长处在于对资料的掌握绝对强于国外,但受资料的限制也比较多。跨科学和跨文化的角度,咱们不如他们。这是两边各有专长。我们对资料的掌握可以很完整,但他们在学習角度上比较宽广。

至于日本人,我们佩服他们。日本汉学有一个特别强的地方,他不是学生跟老师单线传承,愈学愈窄,而是几代学者,同一研究室,对某一个范围的问题,愈讨论愈多。研究室秉持的学术传统,不是只学老师而已,而是一同开辟更多领域。日本学术界有一个传统教研方法:就是老师和学生一起读原典。在这个过程中,时时刻刻找到新问题,而且原典不止读一次,继续不断地读。新的材料配合原典一起读,在原典的基础上往上长。这一点很值得佩服,锲而不舍,一代又一代。法国和德国有时也有类似的做法,美国没有。

问:有一种一般的看法,在中国传统社会,人治重于法治。

听了您的讲座,我明白了中国历史上积累起了很多管理的经验和教训,那么这样的话,我们是不是对管理和制度的理解应该更宽一些,制度和人这两种因素不能分得那么绝对,或者说它们之间的联系很多,并不是简单的类似人治、法治的一种排斥。

答:对。制度是车,人是司机。徒有法没有人不能执行,但驾驶者本身要知道这种制度,要适当地用它。我屡次讲,领导者本身会败坏,他的性格会败坏,权力会腐蚀他,他会老化。运用制度的是人,但人不能滥用制度。这牵涉伦理问题。我刚才讲了一些领袖的品质,其实也是伦理问题。“己所不欲,勿施于人”,这是所有伦理中最高的原则。一个驾驭制度的人,必须要有自律的精神,这些精神包括了刚才讲的一大串伦理。职业伦理基本上就是做人伦理,职业伦理离不开做人的伦理。人超越了伦理许可的范围之外的话,就会滥用权力和制度。假如他背离了伦理,就会用阴谋来玩弄别人,也用阴谋来滥用制度。最后形势反扑人,这有太多的例子了。假如各位做领导者的话,永远记住,权力会腐蚀你。这种例子,历史上、现在,处处都是。也因此,我们在制度方面设立了一个制衡和监督的东西。在独裁和专制制度里,处于权力最巅峰的人,无法制衡,所以中国设立了谏官言官,用来制衡皇帝。谏官言官具有言者无罪的特权,他们秉持的是道德勇气——这是文化赋予的力量。长期孕育的文化对是非的理解,给了谏官言官道德的勇气。他在这个职位上,就应该这么做。史官本身就是一个言官。史官要记载下来,历史学家写下来,本身就是言官。他裁判人的性格、制度、人性等。在这裁判的过程中,他必须秉持职业上的忠诚和不苟。

问:自然科学的一些理论成果对我们认识社会应是有帮助的。物理学上有一种耗散理论,dissipation(耗散)是一个科学的



概念。根据热力学的研究,自然界可以分成不同的三种系统。我们可否把自然界的状态和人类社会相比。比如中国如果和西欧比的话,封闭程度比较高一点,稳定性会高一点,演变很困难。在经济学上最好的政策就是自由贸易,随便进出,但实际生活里面从来不存在。我们如何看待理论和实际研究的关系呢?

答:“dissipation”是与“熵”有关的。“熵”本来是说任何热的流动都会产生一些能量变成负面积累。我们用物理做一个模拟。我觉得我们人类系统的几个维度中,有一个维度是不会消耗的,这就是我们自己的智力。智力没有限制,也不会消耗掉。所以明朝的封闭系统、官僚系统是封闭的,商业系统半开半闭,生产系统是小的关闭的行业,可是它的思想系统关不住。朱熹也罢,王阳明也罢,都关不住。新出来的东西在有的场合由于反抗、离开原来的系统而产生冲突,这种冲突会有牺牲者(比如说李贽、汤显祖这种人)。他们当时有负面影响,可他们留下的遗产是正面的。我觉得这要看什么维度。智能——intelligence 这个维度,理论上不会有耗散。我们讨论制度的时候,看见的是制度面、人事面,但智慧这个维度是人类希望之所系,它是永远开放的。人思考的能力可以不断开发。整个人类理解的系统可以是封闭的,但人类理解的能力不会封闭,这个系统永远是开放的。人类理解的能力和愿望可以造成一个永远开放的大系统,除非自己关闭自己。这有两种:一种是强大的权力、金钱的约束、欲望;另外一个是自己的自满。消除欲望与自满,人类智能系统就永远开放,一代一代。这也是我们真正的希望所在。

在北京大学 历史学系的讲演

牛大勇：许先生 1930 年出生，原籍江苏，1953 年毕业于台湾大学，1962 年获得美国芝加哥大学人文科学博士学位。获得博士学位以后，许先生先后在台湾中央研究院任副研究员、研究员和教授，后担任台湾大学历史学系主任。从 1970 年开始，许先生到美国开始了长达三十年的国际执教生涯，在美国匹兹堡大学担任历史学系和社会学系的合聘教授，后获得匹兹堡大学的讲座教授，以及香港中文大学、香港科技大学、美国夏威夷大学和美国杜克大学讲座教授的职衔，担任台湾中央研究院的院士。许先生在漫长的学术生涯中，著作等身，计：二十七部中文专著，四部英文学术著作，论文近二百篇。其中，《西周史》、《中国上古史》等对国际汉学界影响至深。许教授在海外和余英时教授等齐名，内地对许先生的成就钦佩已久。许先生学术生涯后期还在不断地开拓新的研究方向和新的研究领域，如这次到北京大学光华管理学院演讲的“从历史看管理”系列讲座。2000 年 6 月讲的“系统论和历史学”，对我们来说也是新的方法和新的知识，反映出许先生在不断地创新不断地开拓。我们非常荣幸，今天



许先生又给我们带来一个关于“历史解释”方面的研究成果。我们对许先生表示欢迎。

许先生：各位同人，各位同学，我是台湾大学历史系毕业，北大历史系对我而说是母系，我们台大的历史系是北大的历史系教授到台湾去教的，所以我是间接在这儿受教的，因此回到北大来总记得我的一些老师们的影子。印象中他们在这儿转来转去，但不是在这个校区，只在红楼那边的老校区。顺便说一下，最近有一位我的老师，也是北大的老朋友，劳贞一先生他故去了。他8月30号故去的。我最近一直都想回到北大来，像回到他的学校一样。

今天作的报告题目是我从飞机场到东门、到来的路上，赵冬梅女士和我一起商量的，后来我跟她也大概琢磨了内容是什么，可今儿想的恐怕和那个又有点儿区别。我用同一个题目讲不同的东西，那天跟她讲过了以后，后来想想又不完全是那回事，大概我讲的就是“历史解释与再解释”这方面。用现在所谓解构的解释嘛，历史本来就是文本，就是史料再加一个对话，就是一个解释，那么对这种行话我们不去管它了。但实际上，我们不能说解构真正颠覆了我们历史本行。我们想想看，史料是无穷无尽的，历史事件是没完没了的，我们要切割一个历史事件本身是作裁断、作切割、作编排，所以这确实是我们写历史的人的工作：面对无边无际——大到无外，小到无内——的历史现象，自己却是有意识地，不一定是客观地，哪怕是主观地有意识地抽提了一些把它变成历史。我有一个比喻，譬如在一块板上打个孔，上边有个灯往下照，经过这个孔往下投射在下面一个板上是圆圈，这个圆圈我们算它是一个历史事件，但在经过那个孔穿下来的时候，它无数的前因、无数的后果，都经过这个孔约束着的，这个孔就

是历史学家自己的着眼点。我们呈现给人家的是下边的光圈，整个事情是透过我的眼写下来给人家看的，于是我们用别人编下来的史料、别人拿史料裁剪出来的东西的时候，我们同样要经过他的眼才看见下面这个圈，或者我们只看见下面的圈，忘了上面的眼呢？我们以为这个事本身孤立存在，独立自己，其实我们已经借人家的眼睛看了——不完全是我们自己的眼。真正从原材料里边拿来的所谓“原材料”，事实上是没有的，最初的材料叫档案，档案实际也不是原材料，书记在记，长官在批，还有管理档案者在选，是不是？司马迁把各种资料拿出来看，还各处游历，记笔记、访谈，写下了这部《史记》。我们今天认为这是汉代的史料，其实已经被他老人家编过不知道多少次了。我们看见的是他老人家画的圈，圈外的、他的眼光外边的，我们要么被他驾驭住了，要么看不见了。他完全确确实实地告诉我们他认为什么，他看见什么，他理解什么，他编排的一个前因后果，可是我们被他框在里边了。是这样的，我们学历史的人看这一圈一圈东西的时候，是被无数的孔眼透过的不同光圈套住，我们往往不去看那孔眼，不去看那穿孔，往往不注意那穿孔的是谁，也往往不注意那穿孔的角度，以及后面的灯光和穿孔的关系。因此我们没有对话，我们是整体地端进来，不再筛拣，也不再衡量一下不同内涵的意义——这个就是我们今天学历史常常面临的难题。

我在读台湾大学二年级的时候，历史研究的方法学是姚从吾姚先生教的，他也是北大的毕业生。姚先生是万变不离其宗，教我们的历史方法论，还是他在德国念的历史方法论。姚教授介绍给我们的是什么呢？反映的是他当时在德国接受的一种历史研究方法。那时候传入到中国的现代史学，后来呈现的后果，我们不说别的，就是几大套期刊、史语所的期刊、燕京学报。研究的选题，论文的格式，历数十年仍是主流。专题单篇论文、考



证历史,最后从档案开始,没有档案的话,尽量辨别史料本身的真、伪、先、后,原手、二手等。这一套办法是非常谨严的,做出来的结果给我们看。但是姚先生没有告诉我们:你要看哪些,谁写的史学、谁写的笔记、谁写的通史、谁写的志书。没有!

现在我得自个儿想想我自己的想法。例如拿 SARS 这件事情来讲,假定说我们只是用档案、用官书、用报纸重新写 SARS,假如用文物典章制度来讨论事件发展的过程,我们会有一大堆资料,我们会有台湾的卫生制度、医院的结构、医院的分布,甚至我们可以细到每位医生个人的传,每位殉职的护士生平……都可以。我们甚至可以按日期每天排下来,每天有几个病例发生,排成大事表,但把这一切整体搁在一块是什么?有没有让我们了解那种恐慌感?没有!因为这些资料是经过记者筛选的,是经过电视报道筛拣、编制的片断而已;我们也看见访谈的谈话,“卫生署署长”讲我们采取了什么措施。我们甚至可以听见医生和院长怎么互相分配责任,如何值班等。但我们看不见别的,历史记载这些都是原材料。但如果我们从政治角度看,哪一个电台是民进党的电台?哪一个是中国国民党的电台?哪一件报道实际上讲的不是 SARS,而是中国国民党的市长马英九与民进党陈水扁之间的矛盾。某一个区整个封闭起来了,那么你再看各种报道,讲到这一地区的人年龄老的、房子旧的、收入少的;再一看,不同的报道,有的是站在居民的角度报道,有的是站在政府的立场报道,有的是站在卫生隔离的立场报道。如果我们不看报道的话,我们应该去看消息来源、报道来源、记载者,我们能够构成一个不一样的图像。这个图像,才真是我们当时关怀的图像。知道群众为什么恐惧,也知道为什么政治斗争纠缠在内,我们也看见市场经济在如何运作,口罩空运来,在飞机上几十万口罩不见了,过了十来天,又出现了。到底怎么了?让另外的工厂加工赶

制口罩,可空运进来的口罩被劫掉了,但他不偷你的,不抢你的,只是劫到仓库里存十来天再说。同样的,市场经济运作,一个工厂,生产胸罩的,忽然变成生产口罩,小商人能够和工厂合作,市场配套。二十四小时内有需求,就有生产,就有销售。我讲这些例子,零零碎碎地加到一块来说,就如此这般!

不从记载来评述这个片面的、平面的典章和政府的公令,我们也能拼出个动态的图像,从几十个孔一起看的时候,拼成的图像就是:几个月前,一个地方叫作台北,那里边的人的精神状态,为什么那样的事情可以发生,为什么会造成那么大的恐惧,为什么造成那么大的不信任。从这些事件上面一一分析之后,你才知道台湾长期在恐惧之中,造成了人跟人的不信任,造成人到了要崩溃的临界点。究竟为什么恐惧?那是长期竞争的压力,经济衰退的压力,台海两岸关系不稳定等,从这些长期恐惧的背景,写下来的一个非典事件的历史,就不是单篇论文,能从制度典章拼合历史了,这是解释的解释,也解释了那些解释者。

同样,我们现在剩下的汉朝的东西不多,《史记》是宝贝,但我们看《史记》给我们的是什么呢?《史记》给我们的不是司马迁提出来的一片片资料,他给我们的是一件衣服,这件衣服反映了他的眼光,反映了他的角度,也反映了他的时代的角度。他的心目当中的历史是庞大的系统,这庞大系统包罗了“天人之际,古今之变”,所以,他给我们的不仅仅是中国的历史,他给我们的是全套的观念。但如果我们只拿它当作史料的汇编,我们有两个办法:一个办法,这件衣服拿来了,我不喜欢穿,或者我穿不上,与我时代不一样,我把它拆散了,变成丝,变成线,重织一件衣服。这就是现在我们做的事,是我们对历史不断地改写,拿从前的拆过重来,我们这阶段、那阶段拆过重来,这样编出来的是我们用那些材料当作材料来写的历史,我们要晓得是什么东西,我



们有我们的需求,于是我们写成了一篇篇文章。但如果我们已开始了解司马迁这个人,拿这个人作为眼睛,以司马迁作光点来看的话,我们也许就能掌握住他那个时代所弥漫的一种气氛。那是乐观的气氛,新的大帝国刚形成;那也是紧张的气氛,很多事还没做,还正在摇摇摆摆,许多不平之气还在。这样子,我们也许能从他的观点上看到汉代;再者,我们可以从董仲舒这个光点看,但我们可以看见的一切,也许就是另外一个汉代的景象了。

那时代的现象不是从史料上得来的,而是聚光,聚在零点上出现。时代不一样的时候,每个人想要问的问题不一样,所以我们才要重找线索、重编故事。你去问中学生,什么课你最不喜欢?他们的回答准是:最讨厌历史。为什么讨厌呢?年代记不住吗?不是。无聊!怎么会无聊呢?历史跟我们有什么相干?他问:汉朝开疆辟土跟他有什么关系?大唐声威远震跟他有什么关系?五代的起起伏伏,节度使、天子跟他有什么关系?没关系!什么三省制、两税制跟他一点儿关系都没有。不能怪年轻人,因为我们不能回答他的问题。

台湾现在有很大的历史危机,他们要改写台湾的历史,对我而说,这是个不忠实的行为,但是我倒过头来从他的角度想,从他的父母的角度想,甚至从他的祖父母的角度想,就不一样了。“七七抗战”,对我而言,是历史上的大事,七月七日那天,我一定很严肃。但是今天的台湾青年心中,卢沟桥有什么意思?一点意思也没有。当时他们站在战线的另一边啊。如果没有共同的历史经历,要我说历史给他听,他当然是不清楚、不明白。台湾青年也会问:我们究竟是谁?民进党和李登辉跟他说你是台湾人,但我们的老一辈史学家就跟他说你是中国人。我呢?我会告诉他:你的祖先来自中国内地,到了台湾,住了一百年,生下

你。他的祖父还有另外的经验,那是日本留下的历史,因为他们经历过日本的统治。他经过了一段反复,又经历了另一次反复,他觉得自己失落。这个时候,他们的历史需求跟我们给他的教科书上的历史需求并不一样。今天台湾中学教科书上教学生的东西,是历史学家教给历史研究生的历史,至少是我们学历史学的人认为要紧的东西。今天许多过去不问问题的人在问问题,妇女在问问题:干吗你们二十四史上除了武则天、吕后、慈禧,还有什么那几个诗人、几个词客,没女的,一半人都到哪去了?我们妇女的历史在哪?这个问题不能不使我们想到史料的重编,这就得找另外的眼睛来找从来没用过的史料。同样的,在美国的社会上,黑人的历史要重新谱写。

中国传说的历史是大一统的历史,皇朝的立场、中原的立场、北京天安门后边紫金殿上的立场,和老百姓、少数民族的想法是不是一样?不一样啊。他们也有自己的历史。在美国,有一次我和越南来的神父谈话。那时我大中国思想挺强烈的,说越南本来是我们中国的一部分啊。他摇头,他说你晓不晓得徵侧、徵贰,我说知道啊,交趾女子。这不是《后汉书》的史事吗,对不对?他说:我告诉你,我们越南人的教科书,第一册,第一本,画了个人:一个女将军,肩上挑了个人头,标题写着“徵王杀汉将”。又是妇女又是越南的角度,那一下子对我是相当大的震撼。我一直在中国大一统的底下过了几十年,从此我常常翻来覆去看,从不同的角度看问题。今天我们理解:要有不同的兴趣的自觉,不同人群要有新的需要,要问新的问题,但是我们给大家讲的历史还是一样,是单片的、平面的、从一个角度叙述的故事。别以为我们在驾驭史料,不是的,我们跟史料之间,有一重辩证关系。我们必须理解史料跟我们的关系究竟怎么样?我今天说一个故事的时候,谁是我的听众?谁要把我这篇东西编入



历史教科书,谁是读者?把这些弄明白才知道我们写些什么样的历史能够满足读者和听者。他们要理解的问题过去我们不大管。“我们吃什么饭”,“穿什么衣服”,这是稗官小说的闲话,但是今天太多人要问这些问题了。

回过头来,假如我们就历史本身来说,我最近正在尝试写一本文化史。从上古史、考古的、新石器时期到现代,这是一连串写历史的解题,目的是给中学老师看,帮助中学老师去教历史。中学老师是我们的学生,或者是我们学生的学生,他也受过历史训练,他跟我们前面讲的一样,不太了解学生想知道什么问题,学生一问他答不上。我已是老年了,爱做什么做什么,做一些服务性的工作也不错。写到明朝,我就想起史景迁,这位耶鲁大学的教授,英文好,读他的书也是享受。他说过:如果能再生,想投胎投到明朝江南做士大夫。但是假如是我呢,我在写到明代这一章的时候,会有不同的感觉。在江南那么旖旎的风光之下,我不会快乐。当时人物的幻想,汤显祖的“临川四梦”为什么写了那么四个梦,他一肚子委屈啊,他编排了生前得不到的婚姻,得不到的爱情。因此,唐伯虎点秋香,干吗他装疯作傻?他一肚子委屈啊。为什么黄宗羲、方以智有那么一大堆批判的文章,他们质疑了中国文化的特色。从这些角度我们才能理解当时的情况,这是我理解的明朝。风光依然旖旎,江南依然繁荣,但是感受完全不同。这就是说我们解读当时人,不仅是用他们的著作,也是用他们当时的眼光来看当时,重新阐释他们那个时代。

我自己有过经验(我中文和英文《西周史》是连着的,写的材料其实是一样的,写的过程却很不一样,编章节的方法都不一样),写中文《西周史》时,写到最后《西周史》要写完的时候,我引用《诗经·大雅》《小雅》若干篇,也采用当时考古学挖出来的窖藏铜器的铭文。这些窖藏的青铜器的出土时还是闪光发亮的,似

乎主人仓促离去时一样的光亮。那一章我是带着眼泪写下的，写完了之后大哭。自己经历过流离之痛，才能懂得板荡之苦。看见窖藏，想起我们离开老家的时候，1948年，我们把书藏在一个夹间里边，先祖的一些手稿都藏在夹间里边。现在老屋都拆光了，什么夹间不夹间，唯一剩下的就是大门口的下马石。拉拉杂杂说这一大堆啊，就是想说明我自己的一些感受。我们能不能活在历史发生的那个时代？对历史我不仅拿它当史料看，也将古人当作我的朋友，至少是我的采访对象。这时候我的解读，就不仅是史料、文本跟作家，而是无数层次的对话，我跟读者的对话，我跟历史学家的对话，我和历史学家笔底下记载的人物和时代的对话，我变成了那个孔，变成了那个小孔，但那小孔上面射着无数灯光，到下面影射形成一个光圈，那个光圈也许就是读者也能跟我有同样感受，而不再是一个有年代、有历史事件的高中课本。

我耽搁了各位五十分钟，我想下面我要倒过来请各位指教了，谢谢！

王天有：许先生刚才作了一个非常精彩的发言，用非常简单的话，但是说出了一个非常深刻道理。今天的时间非常宝贵，下面就由我们老师、同学提问，我想能提出问题让许先生来回答恐怕也是不容易的。

牛大勇：许先生上次来是2000年6月，那时候没有这个麦克风，没有准备，也是这么一屋子人，开着这个门，坐着很多人，所以他说他讲话很难把声音传达到外面的听众，他不得不唱了一次男高音。今天我们给他准备了麦克风，就希望他别太累，能给我们唱一唱男中音或者男低音就可以了。那次我听了以后很



受启发,他讲这个历史是一个不断的由研究历史和学习历史的人 interpretation,就是解释再解释的一个过程。但我听完了后,有点悲观的感觉,为什么呢?初学历史的时候我们怀着一个强烈的愿望:希望能把历史上发生过什么事情以及这些事情为什么这样发生搞清楚。我们觉得,哪怕一个小小的问题能谈清楚,就是一种乐趣,就是一个成就。但是当我们研究到一定程度以后,也有许先生讲的这样一种感觉,当然许先生比我们感受更深,我们只是个初步感觉。我们产生了一个疑问:既然我们所看到的材料以及前人留给我们的材料是很有局限性的,不是也不可能是完整的,我们在理解这些材料、取舍这些材料的时候也有局限性,那么我们能把握历史是什么以及它为什么是这样的问题探讨清楚吗?如果探讨不清楚,如果反正总是会有偏见,或者会有这样那样的局限性,那我们做这个工作的意义在哪里呢?我们努力的目标又是什么?这是一个问题。许先生研究的是中国古代史,特别偏重在中国上古史,我自己偏重在近代以来的历史。我想问一下,您觉得近代史更容易研究一些,还是古代史更容易研究一些?这两个好像各有一些优势。古代材料可能比较少,要看到那么多材料不太容易。近代的材料很丰富,但是人们去研究古代的时候是可以超越时代的,完全不带什么感情色彩,比较客观。近代呢,往往带有很多感情因素在里面。比如昨天,我们在开日本侵华史研讨会,开着开着大家就都很激动了,侵华史嘛!不容易客观了,那您看近代史和古代史哪个更容易弄清楚一些?

答:我想第一个问题,你讲的悲观的问题,我们一直是悲观的,“生也有涯,而知也无涯”,这是没办法的事情。我的想法是这样的,我们能够做一份是一份。但这一份呢,也要从大处着眼小处着手,由小见大,由一个东西多少能够反映大的方面。虽然

大的图像可能比较粗粗疏疏的,像卡通画一样,但是卡通画有时候抓住的精神比工笔划还精确一点。历史本身是个悲观的工作,尤其是现在学历史越来越少了,同学们学管理的多,学历史的少。我在管理学院教课。他们三千子弟呀,好大的大楼,相对来讲,我们的同志日稀,我们的责任越重,正因为同志日稀,我们越要非常努力。我平生向来是明知其不可为而为之。我自个儿从不能走路到今天拄个棍儿,也是明知其不可为而为之。第二个问题呢,古代史的材料确实没有近代史的史料多,非要从头背到尾,中国本身的文献,其实背不出来,但是要准备的工具更多。我们在台湾大学的中国上古史,就只教了一个学生——杜正胜,现在杜正胜去做官了,一个也没有了。我常常劝他说,你回来吧。我们史语所有有一个振兴上古史的计划,软的哄,硬的压,不成,没人来。人家十年寒窗,两个博士都得了,读上古史呢,一个博士还未到手。考古学、古文字学,还没说古文献呢。读点什么社会学理论、经济学理论、人类学理论,人家读两个博士了。读近代史,我是很佩服各位的,你们掌握那么多史料,要看那么多东西,这确实是比我们麻烦多了,而且还有个情感的问题——我觉得情感不要回避,要诚实,该写就写,我有情感呢,我承认我有偏见。日本侵略中国,所以我写日本侵华史,就是要揭露他们的罪恶,要把史实交代清楚!同时,从日本的角度看,我必须压下自个儿的火气。比如说他们讲“东亚共荣圈”,我们说:鬼话!可是日本人认为这一观念有其来历:在中国文化特色里我们要推广教化,他们也要推广教化。按日本人的逻辑:日本现代化比中国早,中国就该由日本指导,而且亚洲人受白种人侵略,亚洲最好的日本人就有责任“挽救”亚洲。但是他们听说的“挽救”就是把刀子架在人家脖子上……



问：您刚才提到从多个角度提出解释，我们引进来好多。中国学者也有自己的理论。谈到历史，从一个角度上，比如像研究近代思想史的顾颉刚，他就提到一个内在、外在的变化关系，就是国家一个外在的凝聚，是有外在的或者立场、或者角度、或者自身的一套规律。那么就是说，我们是不是还有共同的想法。比如说我们可以对有些事情有一个不同的想法，但我仍然遵守史学发展到这个时代自身的一套约束，或者可以考虑一个人是围着一个圆心转，还是自己转。我的问题就是：是不是也有一些存在在约束着某些事情。

答：当然是有的，历史学或任何学科，都有些自个儿内在的逻辑，这一个逻辑就是历史理论。每位史学家，都有一套他自己的史学理论，其中包括怎么解释因果关系，切割不同的因素，说明不同的变量之间怎样互相影响——都有一套内在的逻辑。这一套不一定完全按照历史学本身，比如说不同变量之间的关系，这种关系的内在逻辑可能从其他社会关系得知。那么，因果呢，也可以从历史学本身来看，最简单的一个逻辑：不会后发生的事情是因，先发生的事情是果。这个逻辑，我觉得是最硬的，绝不能随便乱来。我不相信，一个写历史的人，不管他写哪个时代的历史，他可以用心编史料、编故事。因为，存在着一个历史学的基本逻辑，这就是历史与小说之差别，也就是历史著作与历史小说之差别。历史小说可以很有趣，当然它可以跳出这个逻辑，它可以移花接木。比如金庸，他的武侠小说历史背景很有意思，但毕竟不是历史。二月河的书我们都晓得他移花接木的地方多得很呢，不同的事儿，栽在一个人身上，转接过去。《三国演义》移花接木的地方也多得很。读者对这个感觉很有趣，不曾警觉到其中有许多违背了我们历史学的内规。但历史学家自己知道，因为历史学家不会故意犯规，每个人写东西都是自个儿写给自

个儿良心看的,对不对? 第一步是写给自个儿良心看的,给别人看是偶然的事情,对不对?

问:我想问您,什么样的史料更真实? 因为最近几年国内有若干争论,其中有一种,也就是目前比较流行的说法吧。年轻的学者比较相信民间的材料,比较相信非正史的史料。这里面就有一个问题:到底什么样的史料更真实? 通常我们得考虑史料的文字取舍。但是有一种思路,就是觉得正史的材料,即鲁迅讲过的帝王之家史,它的不可信程度更高一些。民间的史料,笔记啊,这些材料可信度更高一些。最近有一些人在寻找信史,这些新史料有些是没有发表过的,是没有看见的档案。您刚才说了,档案本身就有问题。这样,大家争着找那些非正史的材料去作历史研究,这个过程中必然出现过分偏重非正史的材料。我就想问您一问题,您认为这种现象对我们的历史研究有什么利和弊,尤其是弊方面?

答:对我而言,天下没有不是史料的东西,是东西都是史料,活的、死的,文字的、不见文字的,都可以作为史料,都可以用来做史料。问题在于你怎样处理它,你要用什么样的史料做什么样的问题,课题本身是什么才决定什么样的史料要紧。比如说档案史料,按说,档案史料应有一定的权威性,例如外交档案。可实际上外交档案就有无数的谎言在里边:为国家说的谎言,无数外交官在外听来的谎言,无数对谎言作解释的谎言……对不对? 它讲的东西可能有扭曲,但是时间、地点大致都对,要不然对不上号。所以,就看你怎么用法,对不对? 某一战役司令官的笔记、日记,战地上的小兵写的记录,难民的记录,参谋总部一则战报,三百里外的一个记者搜罗来的材料……所有编辑出来的一个个报道,哪个是真,哪个是假,哪个靠得住,哪个靠不住? 这



里边没有一定的尺度。小兵看见了却不全面,司令官看见的就全面吗?那要看怎么说法儿,司令官知道他打仗的全面布局,可他没有看到战壕里的苦,你如果问的问题是战场里边的惨状,他不可能提供给你,小兵可以给你。一场战斗,真实的,硝烟弹雨,司令官、小兵都可以给你,记者却看不见。但是,记者可以在三五天甚至一个月以后,得到本来没有得到的消息,虽然是二手的,是间接的,可是他得到的比较全面。所以,完全要看你怎么处理。没有一定的章法、一定的尺度,很难说这个可用,那个不可用。你说的档案,严格地讲起来,我们中国历史上的档案是不多的,你要到欧洲去看的话,法国地方史,哪个教堂的记录都有一大把。谁哪年生,哪月死,出生病死,结婚,都有,我们没有。日本的神社有,我们没有。所以得看你怎么说。欧洲许多地方有历史很长的市镇里面的细碎的档案,一些商业机构的档案,我们没有。我们的历史档案部分其实是非常短缺的,皇朝自己收档案,是不会交给你史学家去用的,直到皇朝亡了,才会由下一朝的去用这档案。所以国史大半记下来没用,大半记下来不是档案,是家里面的家乘,作为大臣将来编撰的基础,这些不能算真正的档案。所以论起档案学,傅孟真先生他们在德国的研究是很重要的事情。可是中国的情形不同,现在就有一档、二档、三档、四档,我们南港还有当年一批买下来的明清档案,士林的故宫博物院还有一些档案,就这么些而已。这都是中央档案。地方档案,我真是盼望还有那么几个地方能搜寻到地方档案,我想偏僻的县份里面可能还有一些,非常偏僻的县份就不知道有没有了。

牛大勇: UCLA 有一位教授,他在中国一年多,就搜集中国档案馆编的杂志,他也到各个档案馆跑了一下。最后他和他太

太——他太太是中国人，一起编了一本关于中国档案馆（包括县一级档案）的书。县级档案还很多，明朝的鱼鳞册还有，北大，还有那个历史博物馆都有。

许先生：好啊，要是能拿来地方的刑事案件编到一块儿，可能对那个地方的民间历史，比什么都重要。

王天有：广西还保存着完整的明清将近五十年的灵塔，卖木材的账单保存完整，有几千本。

许先生：我们在孔府看到，卖豆腐、卖油的账本，还有豆芽户，专门养豆芽的，几户人专门替他养豆芽。鸭蛋户，是专门管鸭、管蛋的。

问：许先生，非常感谢您的精彩演讲，我也很受启发。有几个问题向许先生请教。您谈到一个历史的真实性、全面性和材料的客观性问题。刚才您也谈到主观性，自己的好恶取舍是不可避免的，我也有同感，中国传统的史书有秉笔直书的传统，就是不能讳过呀，尤其强调记载国君的错误，绝对不容讳过，讳过其罪当诛啊。这就是中国直书的史学传统，但是现在有所不同。刚才牛教授提到日本人侵略中国，许教授对此也义愤填膺，但我觉得有一些历史事实是被人给抹杀了的。钱穆先生的《中国近三百年学术史》，用民族主义的史学、爱国主义的史学那种史学观去取舍材料。日本人占领东北时，是干了很多坏事，但是日本人在东北也是搞了很多所谓的建设。

许先生：我们写历史是希望能够正反两方面都写的，我们做历史研究不是做单方面的判断，至于你刚才讲的秉笔直书，确实



是没错。可你也不要忘记,这是我们许家的事儿啊,春秋“许世子弑其君”,他明明没杀他的爸爸,但春秋记载“许世子弑其君”。为什么呢?因为许世子没有亲自杀其父,就把他说成“弑其君”,这个判断就不是直书,是判断的书写。

对日本人的事情,我刚才已经讲过了,我觉得日本所谓的“东亚共荣圈”的事情,我帮他们找出它的来历。我一向正反两面都看,所以阁下刚才讲的不是问我问题,是阁下宣扬自己的意见,这意见是我们大家应当做的,就是说:不应当拿某一件事情片面地说好和坏。实际上,好和坏里面有许多角度看。假如我们进一步问,日本人修东北的铁路,是用谁的名义?靠谁的劳力修建的?不是东北老百姓的劳力吗!发了工资吗?征的土地给了钱吗?这铁路用干什么?为谁?是侵略,还是为了其他?他们能老早想到那么多吗?不能从一个单独的事情上片面地一点点想,要前、后、正、反想,学历史的都应当有这个责任,也有这个良心去做,是不是?还有哪一位有问题?

问:您刚才讲的历史学的几个问题,史料本身具有争论,然后争论的本身也有争论的必要,这些,我个人感觉和后现代史学的一些思想比较暗合,我不知道您说的是您自己的想法还是受了别人的影响。

答:我想我是读历史的,二十二岁开始写东西到现在,五十多年了,我大概也能悟出一些道理来,应该也读出一些经验来了,我用不着偷人家的东西,是不是啊?暗合不暗合,就表示大家想法差不多,我不用抄别人的文章,是不是?我刚刚已经用个人的经验讲,你可能也听过一些,写《西周史》的时候我自己的情感问题。比如说,你要讲历史本身呢,周全不周全。刚才这位先生讲打仗的时候的事情,东北的事情。抗战期间,我在各处逃

难,我跟先父走,不能上学,所以兄弟姐妹都是十二三岁、十一二岁就住校,我是在战地来来去去跑。每年春夏就逃难,我从小就晓得,报纸上写的跟我自己逃难看见的不一样。逃到了一个地方,安定一点点,收到重庆寄来的报纸,一看,跟我自己看见的不是一回事儿,完全不一样。那么后来,我再举例来讲,不用讲我个人的,我讲大家都能理解的事情。我们就讲刚刚这位先生讲的淮海战役,等等,就讲淮海吧。从台湾的角度看,不叫淮海叫“徐蚌战役”,这就已经有两个立场了。一个是徐蚌,一个是淮海。两边,你把每一个人、每一幕场景都用录音机录下来,用照相机照下来,你能不能重现淮海战役?没法儿重现!你重新活一次,能不能重现淮海战役?不能!因为活一次只是活一个人的立场,是生活在杜聿明的立场还是在刘邓的立场?或者小兵的立场,或者重活一次逃出来的当地农民的立场。再重新活一遍,你还是不能重见全部,当时当地的几十万人,每一个人有录音机,三百六十度的角度在照,也还是不能够得到全面,为什么呢,当时的全面还有前因,当时的前线还有后方,后方还有一百多年中国的历史,还有二百年的社会主义、资本主义的发展历史……这是写不完的!所以任何一个事件,没有办法留下完整的、全貌的历史记录。没有!除非我们每一个人重新活一遍。但是每一个人重新活一遍,我看到的和你看到的就不一样。站在这间房间里,我看见那边书架,你看见那个红条,我们看见的东西不一样。所以你们想穷尽记录,那不可能!但一定会有节选。

问:刚才您提到在面对一堆史料的时候,如何画一个圈,如何形成自己的历史观念。

答:这要看你写的是什么东西,写《西周史》的时候,我的圈可大了。要一个时期一个时期画下来,而且不是到西周終了,因



为我要界定西周,所以一定要从东周往上界定,是不是?地理圈,我倒是定了的,我当时是以西周首都附近,找西周本身文化的形成、政治制度的形成、文化圈的扩大作为我的一个界定范围。举例讲,如果我写的是良渚文化,我的圈就是良渚文化的圈,是它的考古数据所能界定的圈。可是一定要比它大。我界定良渚文化,必定心目之中有红山,有马桥,也有湖北与湖南的稻米,我不能单单说到河姆渡稻米,我必定要说到湖北湖南的稻米,所以这个圈有小圈有大圈,要看做什么题目定什么圈。这很难,也因此,怎么收笔,怎么结束,是很麻烦的事儿。我想,在座的我们历史系的同事都知道,写历史写到最后收笔时最困难。前面的绪论,往往是在写完结论以后,回头再写绪论,于是绪论往往只是帮助读者,而不是帮助研究者自己。中间试画的圈有时候大一点,有时候小一点。其中取舍像冬日喝凉水,滴滴在心头,所以说到底,先画圈是绝对画不出来的,这是个人的经验之谈。

问:感谢许先生刚才精彩的演讲,我想问一个问题,就是您刚才提到,无论是史料,还是研究的成果都没有完全的真实和客观,这只是相对的。您说您是一种悲观的立场,但我想悲观跟绝望是不一样的,总还有希望在,如果总是绝望的话,可能就不会再做下去了,有的时候在小问题上不太满足,就总希望找一个原理和目标。这个目标可能是一个理想化的、达不到的,但是有这么一个美好的憧憬,这也会成为一种工作动力。我就想问您,那您有没有这样一些前景和目标?

答:人生越来越短,我不敢想我还能做多少事儿,但是我常常想,一定要尽力而为之。我目前做的工作是为了帮助中学老师,都是大的轮廓,大的线条,细处的问题没法做下去了。可是

呢,这个悲观的态度,其实有另外的作用,那就是培养性格,叫我们谦虚,叫我们不敢妄为。做不到的事儿太多,我们做的就只是那么一点儿,只是那么有限的一些,所以我就敢说写出的这个定论。如果有一位史学家说我写出来的就是千年不变的,这位史学家我看活得和上帝差不多了。有吗?有,有这种人。我感觉到学历史愈学到后来,愈觉得要宽容,愈觉得要谦虚,愈觉得自己实在是能力有限。

问:这是我第二次听许先生的讲座,第一次是在2000年6月,这一次较上一次我受的教益更多,主要是因为听许先生的讲座需要具备很多方面的修养,我个人可能相比两三年前有一些进步,所以,今天再听您的教诲,觉得受益多一点。我有一点感想,附带有一个小问题。历史学从某个角度可分为两个:一个可以说是考据的史学,另一个可以说是感怀的史学,那么在学术规范日益严谨的今天,人们对能够做实的、能够考证到底的这样一些问题越来越表现出浓厚的兴趣,而且也有严格的学术规范要求。那么从您刚才所阐发的,比如说通过实际来看司马迁和司马迁他那个时代,我想很多学秦汉史的同学,学一段之后,会非常认同这样的想法。但是很难以这些想法作出一篇博士论文,而且即使作出来,可能在我们历史系里也很难通过答辩。您对此有什么样的看法?您是认为从感怀的史学出发,就有可能作不出一个通过答辩的博士论文,或者说从考据的史学出发,那么感怀的成分是否就会少一点,或者说这只是一个过程。最初我们接触史学是因为有一点感怀,然后呢,我们做了很长时间的考据之后,到了您这样的岁数,感怀的情感又起来了。

答:这是个很好的问题,纯粹感怀而没有考据,是写诗,当然,写得很好的史诗也很了不起。但是我们学历史,基本上是学



史而不是写诗,所以必须要有严谨的考证功夫。整理这些东西,甚至刚才我讲的观点问题,也必须经过严谨的考证,不能认为我一探讨,一感慨就行了。那一份感触必须经过自己严谨地考证每一个材料的可用性以及逻辑上的审核,你才能写出东西来。所以读史,感怀是态度,考证是方法,二者不能偏废。一偏废,只有考证就干枯了,只有感怀则是文学创作,而不是写历史了。当然,也有很好的,像司马迁笔底,既是文学又是史学(有些他写的历史,平心而说,不是历史,是文学)。所以这两者也要取舍,在两者之间,自己把立场摆到哪里?这得凭良心。我有个副业,好几十年了,替报纸写专论,要写下来必定有所感慨,而且不被人家抓着小辫子,自己得先作个谨慎的检验才能行。

许先生:田先生有什么指教?

田浩:很有趣,特别是从德国的历史界出来,一定要抓住这个历史的本身,注重读者的需要,看世界是怎样的演变,这个演变非常宽泛。很值得注意。还有历史的偶然性和突发性、历史不同的功用……老师的演讲我觉得特别精彩。我想会给同学很多帮助,我听了也很开心。谢谢!

邓小南:其实在座的人里边我可能是第一个听许先生作报告的,当时我在会场上提了一个问题向许先生请教:关于宋代的士大夫和宋代当时的政治环境问题。我想借这个机会向许先生请教另一个具体问题吧。刚才好多学生提出的问题中有一个教师和学生共同面临的问题。近些年来,随着大家的视野越来越开阔,也觉得在历史学的研究上碰到了一些过去没有认真思考过的问题。比较突出的,就是许先生今天讲到过的解释和再解释,“解释的解释”这样的问题。近些年来,大家都越来越多地意

识到一些历史知识的真实细节,实际上是没办法复原的。在这样的历史面前大家就产生了很大的困惑:历史学的意义和价值究竟是什么?这里边也涉及刚才有的同学提到的考据和感怀的关系问题。就我个人来讲,有一些我的同事,包括一些学生,都有这样的一种期待、一种想法,就是说,用这个细节来讲,我们可能永远不能复原历史的本来面貌,但是就一个历史的真实来讲,应该说:这是我们可以不断接近并且永远要朝之努力的一种目标。如果我们没有这样一个目标,可能我们就真的要从悲观走向绝望了。只有始终怀有这样一个目标,我们还是能持之以恒地追求的。我想许先生是一位史学大家,通过许多具体问题的讨论,我们希望能够在学生和教师共同面临的一些困惑上受到您的点拨。

许先生:我们有永远做不完的活儿,但要有人去做,做一份算一份。找到一点,找到那个点本身,并且尽心去做,如此而已。这是一种志业,一种立志做的事业。这也是一种训练、一种持之以恒的事业,一代一代传承下去的事业。一生的志业,不可能不经历许多转变。我从初进史语所到现在,如我刚才讲的,我的态度在改变。在史语所70周年庆和傅孟真先生纪念讲演上,我都作了报告。傅先生虽然高谈史料就是史学,实际上他自己学到的一套东西本身就不是从纯粹的史料来的,是有他的时代需求的。当时的德国史学界,重要的事情是:界定什么是日耳曼,界定什么是日耳曼文化,界定什么是日耳曼民族,界定什么是日耳曼国家,界定政治和宗教如何脱钩。傅先生是在那个大的气氛之下学来的,所以他带回来之后,不知不觉地也在做中国国族的界定工作,从夷夏东西考到研究满洲,在他的时代,中国必须要找到自己在列国秩序中的位置。他们那一代的人做的都是界定



国族的工作。传统上,中国文化系统在现代的世界必须界定为国族。整个一代人都做这个工作,所以不自觉地,他们自己写下的东西都是全中国的制度。每个朝代画出来的制度都是全国一盘棋。当然,各地有地区性的差异,也有发展性的差异。他们那个时代有不自觉的需求,都往一盘棋的上面走,反映了德国学派的影响,也反映了当时的时代对他们的影响。我在史语所一直呆到了现在,过了一辈子,也在外面活了一辈子,我对历史的态度和他们有不同的下手处,但是我对历史的认真和忠诚跟他们一样。因为,老师们教给了我们工作的尽责与忠诚。我一直庆幸受到老师的教诲,终生不敢忘记。所以我最大的工作就是时时警惕,告诫自己:不能昧着良心做学问。这就是我在史语所工作的唯一教条。

问:许先生,我是学英文的,我比较感兴趣的是:您认为中国的历史观和西方的历史观有什么不同?

答:这个问题很笼统啊。

问:对,比较笼统。我觉得有时候我们也可以总体、笼统地谈一谈,中国人研究历史的方法与外国人到底有有一些什么样的不同。

答:在二三十年代以后,中西史学研究途径基本上是相同的。在那时以前,中国有自己的研究传统。我又要回到司马迁上面讲“天人之际,古今之变”。这个“天人之际”,老老实实讲,不是上帝的天。司马迁的“天人之际”四个字表现了人类与宇宙系统的互动。而西方呢,在近代以前、上帝出现以后,丢不开与上帝、与教会的关系。不管制度还是教会,上帝的影响总是在起作用,种族问题也跟上帝牵扯在一起。直到近代的西方史学,天

然环境才为大家所注意。中国二十四史里的志书,一定会有地理志,另外是祥瑞、五行、天文等神秘的世界,神秘世界反映人世,人世跟超越的力量是互动的。西方的观点是人不能影响上帝,上帝能影响我们。中国呢,是自然能影响我们,我们也能影响自然。中国史学经常注意到天人关系。

王天有:今天许先生作了非常精彩的发言,许先生这次是应光华管理学院的邀请来的。听了许先生的报告,我想说两点。一个呢,许先生所说的悲观,恰恰是他的谦虚,这是一种饱学之士经过多年的体会之后自然流露的心态。我们从事历史教学也好,从事历史研究也好,都是在不断地追求历史的真实,但是又永远达不到历史的真实,这正是历史学的魅力和生命力所在。第二个呢,许先生这次特别讲到,在香港,第一次讲座是一百人左右,第二次讲座二百人左右,最后到了一千人左右。许先生讲了,对五十人讲的是高层次的。到了一千多人的时候,就低一点儿。我想在咱们这个五十人不到一百人的讲座上,许先生给咱们作的报告无疑是高层次的。为此我代表全体与会者对许先生给咱们作的高层次的报告表示感谢,再次感谢!

在北京大学 中国古代史研究中心的讲演

王天有：许先生这次到北大来是应光华管理学院邀请来讲“从历史看管理”的，先到我们这儿来指教。

许先生：哪里是指教，是学习，是受教。

王天有：我们主要谈中国古代史，因为中国古代史是我们的本行，随便谈谈。

许先生：其实我讲的就是各位所研究的官制，不过我呢，将官制转换几个角度。中国几千年管人管事，管出一些制度来，制度也常常出毛病。毛病出在哪儿，怎么出现的？我觉得大至管天下，小至管公司，其实万变不离其宗，就这么几套。所以我把这几套东西整理出来，用系统研究的办法，给同学们说说。他们还另外安排了几个班，我不知道谁是听众，听说是企业家。我从来没管过人，对不对？只管过事，没管过人，所以我这就是纸上谈兵。从这件事情上面，我觉得我们所学的历史，实际上是社会

学科与人文学科的基础,就等于学自然学科要学数学一样。历史数据,历史方法,历史深度,都可以转化成别的学科的用处。我试着用历史讨论管理,也是偶然的因缘。我有一个学生,他家里开了个不算小的公司,他办了一个文教基金会,常邀我讲演,与企业界的听众讨论中国的历史及中国传统的管理方式。这些讲演的记录编成了三本书,在这儿,我带来请各位有空的时候翻翻,给予指教。我带来的另外两本,是我的散篇论文集,由台北三民书店出版。近二十年来,不光在美国,包括在欧洲的学术界都有一些共同幻象,研究工作相当零碎化,很难找出主题在哪里。过去东亚研究,包括中国研究在内,相对于欧美的研究多少呈现边缘化的现象。近年来,东亚研究边缘化趋向更为显著。一个边缘化,一个零碎化,这是相当严重的问题。

所谓零碎化,就是没有主题,也没有主流。过去在历史圈外的族群,争取自己发言的权利,许多课题本来不讨论的,现在也要列入讨论,比如说自然史、科技史等,好处是多姿多彩,毛病是每一个课题一个范围,不无分散,每一个圈子都有若干人很认真地在找新材料、新方法、新角度,也设法配合其他的若干学科,开拓新的研究项目。举例说,单讲环保研究,从地质到地理,从生物到工业,都可以牵扯在历史圈里。这几年,北京发展很快,各位也能感觉到这问题。我在匹兹堡教了几十年书,三十多年前钢铁厂的污染十分严重。现在钢铁厂搬到别处去了。匹兹堡现在青山绿水,另成一番景象,这一类的经验使得新的课题列入了历史的范围之内。

当然其中也有外来的影响,像法国的年鉴学派对美国社会史与文化史研究的冲击,工会运动对美国工业史与城市史的冲击,黑人对奴隶贸易的自觉,凡此种种真是五花八门。今天美国开个全国历史学会,会有万把人参加,可是真正能交谈的同行,



也不过数十人而已,这一零碎化的现象是相当严重的。过去所谓断代,过去所谓国别、文化种种分科,都不用了。开课的情形受到冲击,写论文的内容受到冲击,考试的尺度受到冲击,连聘用新人的项目也受到冲击,这些后果是相当严重的。世界各地,都有内外之分,所谓本国史、外国史本来就有自他之别,这个自己的“自”是靠“他”来界定的。可是现在呢,世界经济网络成形了,二百年来主流的市场经济决定了今日之世界文化,也决定了未来世界文化的趋向。欧美文化成为主流,区域研究沦为边缘。主流经济的扩张尤其迅速。前台是今天的市场经济、国际贸易,文化发展隐入后台,可以没有中国的过去,照旧是中国的公司;没有中国的过去,照旧流行的是 POP MUSIC。第一,过去的传统和现在切开了,切开以后,研究各个区域文明的过去,对当前青年一代就不具有意义了。第二,因为这个世界各处交流频繁,促使研究者也注意到中国不是孤立的,中国自古以来和中东与太平洋都有过许多来往。非洲也不是孤立的,美国和欧洲的交易是从非洲的奴隶贸易开始的,区域之间不再能够简单地界定中国、日本、阿拉伯等,甚至不能说是第三世界、第一世界、第二世界,大家揉成一团了,于是区域的独立性也消失了,所以当年热门一时的区域研究冷落了,取而代之的是全球化。此外,在我们历史学与文化研究的项目内常常出现的就是这个超大地区的交流现象。正大有一位同人,就是研究跨大西洋问题的,这里的课题很多:文化的交流,人员的移动,民间的贸易,国际的交涉,等等。因为课题转移,“区域”一词很难再依照过去的定义。

中国研究在美国的学术界面临双重挑战,既躲不开大家都有的零碎化,又躲不开边缘化。倒过来,在美国,美国本土研究本身,在全球格局中也变边缘了,变成一小块了,而且许多过去认为很有用的理论,例如 Turner, 他的理论现在也靠边站了,都

市化的理论也靠边站了。凡此种种,改变的幅度与改变的方向,变化之迅速令人无所适从。这个情况我是作为抛砖引玉,顺便说一下。我们中国的史学界,既然活在这个世界上,还能不能真的孤芳自赏,独善其身?还说什么,我们要调整方向,向人家的长处学习。这么做很可能变得随波逐流,人云亦云,乃至不知所云:其间颇有许多值得考虑之处,考虑之一:今天我们的读者、我们的学生、我们的听众,他们感兴趣的是不是跟我们感兴趣的一样?我们老师做了一个自己感兴趣的课题,自以为是重要课题,但是到后来学生听了打哈欠,读者不肯买书,那么累积知识的工作岂非白费了?我与管理学院讲这个事情,基本上是拿历史转换成另外一套学科的解释,大家也许会觉得我们不能完全丢开历史,只管今天。现在的尝试是,发挥历史潜在的功能,我们研究典章文物,实际上对它们有借鉴的好处。如果没有一个人在中间做消化工作,管理学的同人怎能自己说在浩瀚的史料中找到了对管理学有意义的资源呢。

问:我想问您一个问题,您刚才提到区域研究等,这种快变的趋势,很难说是某个人或者某一个群体引起的。谁来引领一下呢?

答:两个课题,一个是基本上研究领域的趋势。每一个知识领域都会有分歧的方面发展。这是一个课题,第二个课题是,新开拓的学科,影响了我们的日常生活,我们不免会提出过去未曾碰到的问题。知识需求在引领,这个我们叫作需求的一面。

今天全世界说中文的人有四分之一,但是在国际交流上,不是主流,可是其他的语文,转入西方语文的基本上比我们的速度快。今天英文已经无可置疑地代替过去的拉丁文,代替过去的法文,成了共同语言。不同语言的交流,产生了刺激。以美国的



学术界来说,美国长期是欧洲的学术殖民地,美国是后进,在欧洲某些地区,一些想法、一些学说,到了美国,忽然遇上了肥沃的土壤,大为发展。这是供给面的刺激。供给面和需求面可以互相配合,自然引发新的事物。西方的旧殖民地出现非洲的文学,就可能引发文化认同问题。

当然也有供给面需求面叠加在一起的,如妇女运动是个需求面,妇女运动也是民权运动里面的支流,现在妇女运动中又有支流就是同性恋。要问谁主导,没人主导!这是民间运动。在历史学界,文化研究刺激了史学,很多地方无往不利。举个例子来讲,文化研究可以和所谓后现代结合在一起,可以和弱势群体的研究结合在一起,可以和阐释学结合在一起,可以和比较史学结合和在一起。今天要研究今日史学的版图,这门学问很有意思。可惜我退休了,不然我真要找学生,肯花十年寒窗,来研究今日史学之版图,但是真做起来功夫也非常不小,许多学科都在交叉,和自然科学之间也在交叉混同。台湾有一个主题计划,是研究中国民族的形成。这个主题有三支队伍,一支队伍是搞基因的,一支队伍搞语言学的,一支队伍搞人类学的。第一个阶段这三支队伍所做的不令人满意,我觉得人类学加上考古学和历史学应当有更好的视角。

问:以前我在美国的研究,有一些问题。那个时候,我们的研究生觉得,有几种情况多好,我们要解放。而且我们毕业之后,就分发到很多比较小的地方,下放到美国的沙漠。我们的研究题目,跟许老师提出,也分发了,每个人做自己的,开始的时候觉得这个很好,可是现在觉得原来的也有问题。其中一个问题,我觉得跟这个有关,我比较关心的就是现在我们特别是搞中国古代史的或者跟古代有关的类似研究,欧洲也好,其他地方也

好,我们在历史系平常大家都不讨论。他们就是从近代的立场,比如,搞中国近代史这类的,他们觉得有问题可以讨论。可是欧洲古代史或者中国古代这类的,他们就基本上不讨论。所以我们遇到一些困难,例如招不到研究生等。像 Columbia, Chicago 等,也常有这个情况。以前有几个人搞古代史,有人退休后,他们就把那个位置转到近代史去了,所以我很抱歉。第一方面就是我们怎么培养下一代,让他们继续古代史研究这个方向。我想一个重要的办法就是许先生提到的,在这个历史无边的情況下,想办法更密切地跟国内国外的学者往来。近代史一个好处就是,他们可以叫着 globe 的历史。可是他们觉得这个是从 17 世纪以来的,只要我们有更多的国际来往、研究合作,这种情况,对我们个人的研究有帮助,可能在历史学界,至少在美国的历史学界,他们会比较承认我们跟国外历史学界是有来往的。我不知道许先生对这类思路有什么意见,而且,有什么办法让我们可以走通,应该如何走。

答:首先是大家多多交流合作,如同庄子的“枯鱼之肆”,我们都是干鱼,相响以湿,相濡以沫,可能是必需了。不同的地区,每个地方既然人很少,结合在一块成为一群人,就可以互相帮忙。同时,大家在一块,声音也大一点,看见的东西也多一点,这是我就田先生说的一点而言,田先生自己到北大来就是一个证明。实际上全世界的这种交流活动正在逐渐增加,这几年世界经济情况是差一点,可是各种基金会在交流方面愿意花的钱还是有的啦。我在十五年前劝说台湾当局办一个奖金或基金会,目的就是交流,国际交流,希望把大家拉到一块。第二个想法是,我想我们得从历史园地伸展出去,向有关的其他学科伸过去,把他们也拉进来,告诉他们我们可以怎样合作,会使他们那个圈地的那个科目更有意思,为需要跨科际合作,尤其需要跨科



际地指导学生。我知道国内习惯单线渠道忽视跨科际问题。我们可以告诉他们：几千年的记录，几千年的经验，对今天还有用，至少告诉你别犯错误。自古没有不亡的朝代，自古没有不破的国家，就像自古没有不死的人一样。千巧万巧才凑出那么一个成功的，亡的办法可就多了，随时可亡，随地可亡，无所不亡。我们可以警惕世人，历史学不单是学术研究，总结朝代兴亡经验，剖析人类犯错的过程。其中智慧对人生有用处，那是“无用之用，其用大也”。学生会忘记所有朝代的名字，忘记所有英雄的名字，但他会记着好像有点什么东西，对他的人生有启发，这就够了！从知识转成常识，常识转成智慧，智慧使人生有点意义，有点欣赏，也有点悲凉。这样我想，对很多人是有点用处的。

我在写一本历史的解题：从考古学上看中国，多元怎么变成一个核心，怎么从中原的一个核心变成一个中国，中国变成东亚的一个重要的部分，然后中国进入世界变成全世界重要的一部分。这一步步扩大，在哪里接受什么东西，在哪里转变什么东西，对外输出什么东西。每一章是十节，里头八节是讲各个事情，最后一节一定讲比较。比如说我讲秦汉的时候我的比较是罗马；我讲明代的时候，我的比较是奥斯曼帝国跟莫卧儿帝国。还有一节，是讲交流的问题，这本书是希望给中学老师看，让中学老师教课的时候，有发挥的角度。平常我们讲大人先生思想，我不去谈了。我谈民间思想，我不去讲美术有多高超，我讲民间艺术；谈宗教的时候，我不讲佛教宗派，我讲民间信仰对当地发挥的功能。总之，我专门找别人不碰的角落去谈。这一套解读，我希望能在一年左右能写成，但最后这五十年内地的发展我不能写，因为我没有这方面的学习，我也没有这方面的经验。那一章我悬空，台湾的五十年也不写。这一本书，我相信在我们中国史学界里边没有旁人写这套东西，纯粹是替中学老师服务的，目

的在哪里,目的是通过这条路把历史的意义传到一般不读历史的大众中去。我余年无所求,我自己写,写了有人约定出,就让他出吧。

我对管理学院讲的是管理的原则,不是跟他们讨论中国官制史,我是跟他们讨论公司管理、公司结构,所以重点与官制史不一样,我不可能在八堂课上就讲完官制——他们也没有兴趣。我是针对他们的需求,给他们讨论一些例子,不是跟他们细谈历史。

罗新:您刚才说到咱们学历史的是一个中间环节,是一个消化者,然后我们把知识转化为什么什么,给予那些需求有关知识的人。这样会不会造成一种情况:我们学历史的人,只是一个环节,学历史不是一个目的,历史学本身成了一个服务性的行业?

答:并不是让大家这么去做,只有我老了,不必去做专业工作了,我可以去做,愿意去做。当然,愿意从这个角度去做的人都可以去做。大师们不可做;专业学者不可做,我这种老人可做。过去研究的成果多,有这么丰硕的佳作,只因为语言的隔阂,世界上的学者、非中文的学者,不能够从我们这里边汲取精华。至今,中国史学界对世界其他地区的学术界,并没有提供刺激,没有提供他们一些新的角度。因为语言的隔阂,我们一些好的理论、好的观察,没有办法进入另外一个语言世界。现在是在世界全球化的过程中间,我们将来过的是全世界日子,谁也不能隔绝彼此,我们这么好的东西,应该想个办法,或者有一些机缘,像田先生那样可以两边都跨的,能帮助我们吧有价值的观念和方法介绍给世界。也许某一个时候某种理论,在西方历史学界会掀起大的浪花来。举例说吧,顾颉刚先生的历史层累论证基本上可以变成非常好的诠释论,在今天诠释论的文献里边,却



没有提到中国这一环。五四前后,中国历史学家们对古代的解释,怀疑和解释,再解释。其实,诠释论也罢,意义的解释也罢,应当可以作为思想资源提供今天西方同样的课题,只因为东西文字语言上的隔阂使世界不知道中国学术界的成就。

中国这么大的国家要在更大的世界里边存留下去,将来的世界是没有办法切开的,我们保存与发扬好传统,为什么不传递给其他地方的同行参考呢?

刚刚阎先生讲到金观涛的这个观点,他的系统里面有一个大的可以讨论的余地,他的系统是密闭的系统、封闭式系统,天下系统没有关闭的,天下系统应该都是开放的。部分和全体无法切断,在中国系统之内,中国是个全体,就中国内部的子系统讲起来,子系统本身也是一个全体,但是中国系统是在全世界系统里边,中国系统又是其中一个部分。所以,北朝南朝的问题,我们就不必把它说成中国的密封系统引进了什么东西,而是中国这个系统和另外一个系统(草原上的系统),两个系统融合构成了一个新的系统。这就不再有你和我,因为你和我连在一块了。从上游往下看,南边好像是主流,从中游往下游看,北边不可忽视。陈寅恪先生就指出北朝不可忽视,他的名作《隋唐制度渊源略论稿》,就是谈这一问题,于是他就不必讨论说谁为主谁为副了。中国文化的发展,是一个开放系统的发展。在其他文明发展过程中,也可以看到同样的逐步融化、接受并扩大的过程。我们说中原的中国,中国的中国,中亚的中国,世界的中国,同样的,希腊之欧洲,地中海之欧洲,欧洲之欧洲,大西洋之欧洲,世界之欧洲。各处又有幅度的大小,有时间的落差,也有接受与拒绝,并不完全一样。假如从考古时代来说,美洲曾从旧世界接受过很多东西,而等到美洲被旧世界重新勾连在一块的时候,美洲又给旧世界提供了很多事物。所以,如果从这个角

度来看,就不再有尔疆我界,各地历史变成了人类共同的经验,在各个地区以不同的方式存留。中国一套长期记录下来的丰富经验,对人类的历史而言,应当是很重要的遗产,但到现在并没有被世界真正地理解,更不要说欣赏了。要等到世界能够理解以至吸纳与融合,这个过程大概还是很长的。这一工作不能委托他人,我们也有责任,应该有意识地灌注进去。几百年来我们从西方,接受他们的文化,并不断解释与反省,日本自中国接受多少次,日本现在至少从西方接受两次,也有其取舍的抉择。我教书的时候,也是不分尔疆我界,我告诉学生们说,你们将来是世界人,你们的儿子、孙子肯定是世界人。我给你们讲的是人类共同经验的一部分,将这些共同经验转述时,要看听众的背景,要使听者能理解。比如我的听众是工商界的人物,我就不能又讲历史问题。我要用他们的语言,满足他们的兴趣。我从对企业家人士谈话中得到的体会,是要让他们理解中国文化中可取之处。我不能用英文的教科书告诉他,因为那只是再讲一套管理学而已,我要转化一套东西告诉他们,让他们举一反三,悟出有用的智慧。

阎步克:在文化交流中,难免有的时候客观上起了一种创造性的作用,比如中国学者的有些东西,比如许先生说的对国外学者接受理解,的确是很重要的,要寻求这种理解。前些天跟我的同事罗新聊天儿,觉得侯旭东有新史学的特点。因为他的有些方法,有新史学的特征:面向下层,采用新材料。这两种新史学的特征大概可能引起他们的兴趣。其实罗新也刚刚从美国回来,我想在这方面他有些感受,学术风格、学术观念是互相影响的。



罗新：我们这儿有一个本科毕业生，到杜克去还听过您的课，叫栾庆华，他去年回来做了一篇硕士论文：“十七八世纪江南的妇女”，我看了看，很有意思，我想他要是在国内就做不出这种先进的东西。

答：我在美国杜克大学讲过课，是有过这位学生。

邓小南：您刚才说到的，在历史研究里边，历史研究的问题也好，我们的课题也好，存在边缘化、零碎化的一种趋向。这点，这些年里大家都有非常深切的感受，但是这种感受背后，还是有一种大的秩序在起导引的作用，就是像您说的那种全球化的秩序在起作用。另外，就是像刚才在光华阎教授说到的问题，比如说这个振荡啊，重建一种秩序啊，从破坏到秩序的这样一种演进、这样一种变与不变的关系。其实，类似的关系在中国史的研究里很多，突出的就是流动和秩序以及两者之间的关系。那么，如果说到中国历史上一些问题的活力的来源，我想也和不断的流动、旧秩序的打破、新秩序的建立这样一个生生不息的过程是相关的。我们和中研院的一些先生过去也有过一些商议，也就是刚才您说过的：有一些同人在四面八方，有共同的兴趣，合在一起声音肯定就能大一些，影响可能也就比较明显。另外，大家有不同的角度、不同的想法，在一起就可能有一些碰撞，像这种学术交流，我想已经和二十年前非常不同了。但是，一些学术会议、一些学术的合作项目还是各说各的情况为多，真正的讨论、真正的碰撞比较少。这可能跟您刚才说到的缺少一个环节有关系，就是 work-shock 这个环节我们不太注意。比如说 conference 现在已经越来越多了，在内地召开，或者在外面召开，但是基本上就是大家把自己研究的论题拿来读一读，然后有二十分钟的

讨论,就各走各的了。现在有一些学术上比较密切能够达到真正交流的就是这个 work-shock,这个阶段应该组织得更好。我们本来想和史语所的一些同人,到山西去考察,也定了一个题目就叫“层累与叠加”,就是您刚才提到,顾颉刚先生过去已经说到的。像历史学的一些诠释问题,后现代的一些问题,对我们来说,应该不是很隔膜,我们在自己的历史学训练里边,曾经不同程度地接受过、接触过一些东西。这样的一些东西,怎么和现在国际上的研究趋势结合起来,这也是我们考虑的问题。我们当时也曾经设计过一些题目,曾经计划以基层社会为主,以一些基层的群体,包括一些贱民啊,周边的族属啊,个人啊,以及从个人到乡里的一些变化,那么我们实际上看一看在唐宋时期发生了什么。我想现在大家所说的唐宋变革论与内藤湖南所说的已经有很大的不同,虽然框架是一样的,语汇的表述似乎也是一样的,都是在说唐宋变革论。实际上内藤湖南他们所关心的是一种现代化历程,是中世和近世。那么,他们关心的现代性的因素在哪个时期划界,而我们现在说到唐宋变革论的时候,实际上大家关心的是唐宋时期发生了什么。那么,和当时的那个关注点已经有了很大的不同,所以,按我们个人的想法,比方我们从流动和秩序这样两个话题来看一看那一个时期,中国历史究竟是怎么一步一步地走过来的,那么鉴古观今,也希望能有一些两岸的合作,或者是国际上的合作。我们现在也有很多同人的研究不限于唐宋时期的,而且不一定是关心政治问题的,有关心社会问题的,民间信仰问题的,少数民族问题的,中西交通问题的,历史地理问题的,等等。大家想共同协力做这样一个项目。

答:讨论这个课题,然后说一下哪些人分配哪些题目,不由他自个儿定,分配给他去写,是按照他自己的专长,考虑到互相



补充的功能,初稿完成后再开会,自里头挑出可以真正配套的若干篇,再由个人回去修改,修改以后,再开个会,把修改的结果合在一块儿,再写一次,这个过程一般要五年。从第一个预备会,到出一本书,要五年。但是从 conference 到出书,中间还有两个来回。修改,修改定了以后,再看,再定案。比如说,六个到八个人做准备工作,要是十二个人开会,有八篇到十篇可用,这八篇和十篇才可能是将来出书的成果。这八篇可能不包括开头阶段那两个人的成果,但是一本书对某一个问题提供了比较全面、互相补足的解答,就能借以进一步探讨,从而做下一步的扩展,这才是累积和延伸,不会是散片(fragment)。如果有若干套这种书出来,和英文一块出,麻烦最大的就是中文转英文这个阶段的工作,要找翻译人员,他还必须是相当的专家,才不会犯错。这一工作,很简单。如果一项史学研究成果能以中英文两套版本同时出现在世界上,每套有那么二十来本书,那就可以主导研究的方向了而且它的冲击力可能超越中国历史。当然,要看它的好坏和水平高低。我确信只要锲而不舍,一直做下去,就不会没有影响。但这个工作开头甚难,现在已经开了许多会,但是许多会的结果不一定能聚集起来,没有累计,没有延伸,做这个事儿,不能靠一个机构,要有一小群人,要经过不断的讨论。当然,还一定要筹够相当数量的钱,才能延续不断地去做。所以我觉得,我做这个工作并不是挺容易的事,但总得有人开个头,开个头就行。我能沾点儿便宜就是:目前我可以把手放在这个钱包上,能放多久我不知道。我这个人一辈子管事儿,自个儿出东西不少,就规划的钱来说也不少,但只是个过路财神,自个儿没沾,从三十多岁起我就是过路财神。

王天有:希望您做中古史中心的过路财神!

许先生：中古史中心很有规模，挺有样子啊。我们可以一起报，一起合作。但我究竟能活多久，能不能起这个作用，很多其他变量在内，如台湾的政治局面、台湾的经济状况。目前在南港我是有一个前所未有的方便处，就是我的学生四处都分布，那么叫一声大家都会帮忙。这个局面实际上是我们以前打下来的。没被打下来以前，能做多少做多少。

主持人：实际上我们以前做的 10 到 13 世纪中国文化的碰撞与融合，有田浩教授，台湾有黄宽重教授，在内地有邓小南教授、李孝聪教授，这就是一个核心了，许先生在那里操作、运作着。关于这个运行的情况，我跟田浩另找个时间向您汇报一下。

许先生：中古史中心很有规模，挺有样子啊。我们可以一起报，一起合作。但我究竟能活多久，能不能起这个作用，很多其他变量在内，如台湾的政治局面、台湾的经济状况。目前在南港我是有一个前所未有的方便处，就是我的学生四处都分布，那么叫一声大家都会帮忙。这个局面实际上是我们以前打下来的。没被打下来以前，能做多少做多少。

主持人：实际上我们以前做的 10 到 13 世纪中国文化的碰撞与融合，有田浩教授，台湾有黄宽重教授，在内地有邓小南教授、李孝聪教授，这就是一个核心了，许先生在那里操作、运作着。关于这个运行的情况，我跟田浩另找个时间向您汇报一下。