

領導的藝術

管理的學問

現代人必修

帝王學的智慧



守屋洋／著
史可平／譯

新潮社

■封面設計・編輯製作／新潮工作社

■總策劃・林鬱

■執行編輯・陳秀珍

■編輯羣・人間製作羣

・現代經典・

帝王學的智慧

行政院新聞局局版台業字第 4037 號

原 著／守屋洋

編 譯 者／史可平

出 版／新潮社文化事業有限公司

發 行 人／林春美

地 址／台北市師大路 184 號 5 F 501 室

電 話／02-3913298

郵 撥／1180396-0

發行總代理／寶元有限公司

地 址／台北市師大路 184 號 5 F 502 室

電 話／02-3913296-7

郵 撥／1166612-3

印刷・裝訂／羣峯製版印刷有限公司

本書如有印刷・裝訂不良／請退回更換／謝謝。 初版／1988 年 4 月

■版權所有・禁止翻印轉載■

定價／130 元

—現代人領導的藝術—

帝王學的 智慧

守屋洋 / 著
史可平 / 譯

新潮社

現代經典——序

傳燈——思想上最親切的照面

經典，是一盞盞文化的燈。

黃昏裡，有人點起一盞燈——以生命以性情——周代的孔子如是，莊子如是，漢朝的司馬遷如是……千古以來，這是一樁何其美麗而動人的事業！

「現代經典」的出發，本身是一件相當莊嚴的故事。經典之所以歷經千年却能燦爛光采，不曾被淘汰，自可證明其存在之價值。然古籍文字之古典與內容之艱深，却早已成爲現代人接觸它的「存在代溝」。

經典的基調既是關懷人間的，自然要讓它落實人間、回歸人間，使它切切實實地走入現代空間、活活潑潑地調適現代生活；而不再局限於學院高高的圍牆裡。因此，「拆牆」的工作，也就變得刻不容緩了。

坊間雖不乏古書今釋語譯，其立意誠然可敬、用心誠然良苦，却是大多只適合於學術界之需要，不免稍嫌枯燥，使人有可望而却步的感覺，而於真實的一般性之瞭解有所不逮，以致「中國古典知識大衆化」乃成爲一種遙不可及的理想。有鑑於此，本社乃致力於經典承傳的事業中，希望爲它塑造一個新的里程碑——以現代的社會環境加上現代人的觀點，對先知的智慧寶庫作一次重新介紹、重新認知，以符合現代人需求的「現代經典」。

基於普遍化的要求，在行文上儘量作到輕鬆親切、深入淺出。內容方面則兼容並蓄各家的說法，希望透過各個角度來充分而完整地烘托並發皇各個原書的精神，開啓您對原典的興趣與研究，以期經典的芬芳不啻是可薰蒸的，更是可親可掬可濡可染的，這是一種「全民的提昇」主張。提昇與普及之間原是相輔相成的，藉著這種關係的不斷運作，必能與往哲思想上最親切的照面。

只要仔細品讀這些作品，您將發現往聖先賢仍然是活在我們這個日新月異的時代，以其前隲性的智慧，繼續放射著光芒、照亮前路……

經典乃一盞盞文化的燈，而你，能不作個實無旁貸的傳燈者嗎？(◎)

前言

「領袖論」，是中國學術傳統的一大課題。例如在幾本極有名的經典——「論語」、
「孟子」、「荀子」、「老子」、「韓非子」、「孫子」等書中，都對於領導階層的政治、領導哲
學有所論述。

所謂「領袖論」，即是帝王學。

在中國古書中，尤以「書經」及「貞觀政要」兩本名著，特別以帝王學為中心來做反覆
深入的探討。自古以來，這類書籍，無論是在中國或是日本都是領導哲學的聖典。

此外，在中國浩瀚的古籍中，更有一股沛然莫之能禦的龐大力量，那就是歷史書。
與其說中國史籍的目的是記載過去的輝煌事蹟，毋寧說它是一種未來的借鑑，因為流傳
下來的大量史書，保存了帝王們的各種功過。

也就是說，史書中清清楚楚地記述了過去歷史中：皇帝的政績、遭人民放逐、或導
致滅亡的悲劇……等。

經書「論語」，有句話可爲帝王學下定義：

「身正則令自行，身不正則令不從。」

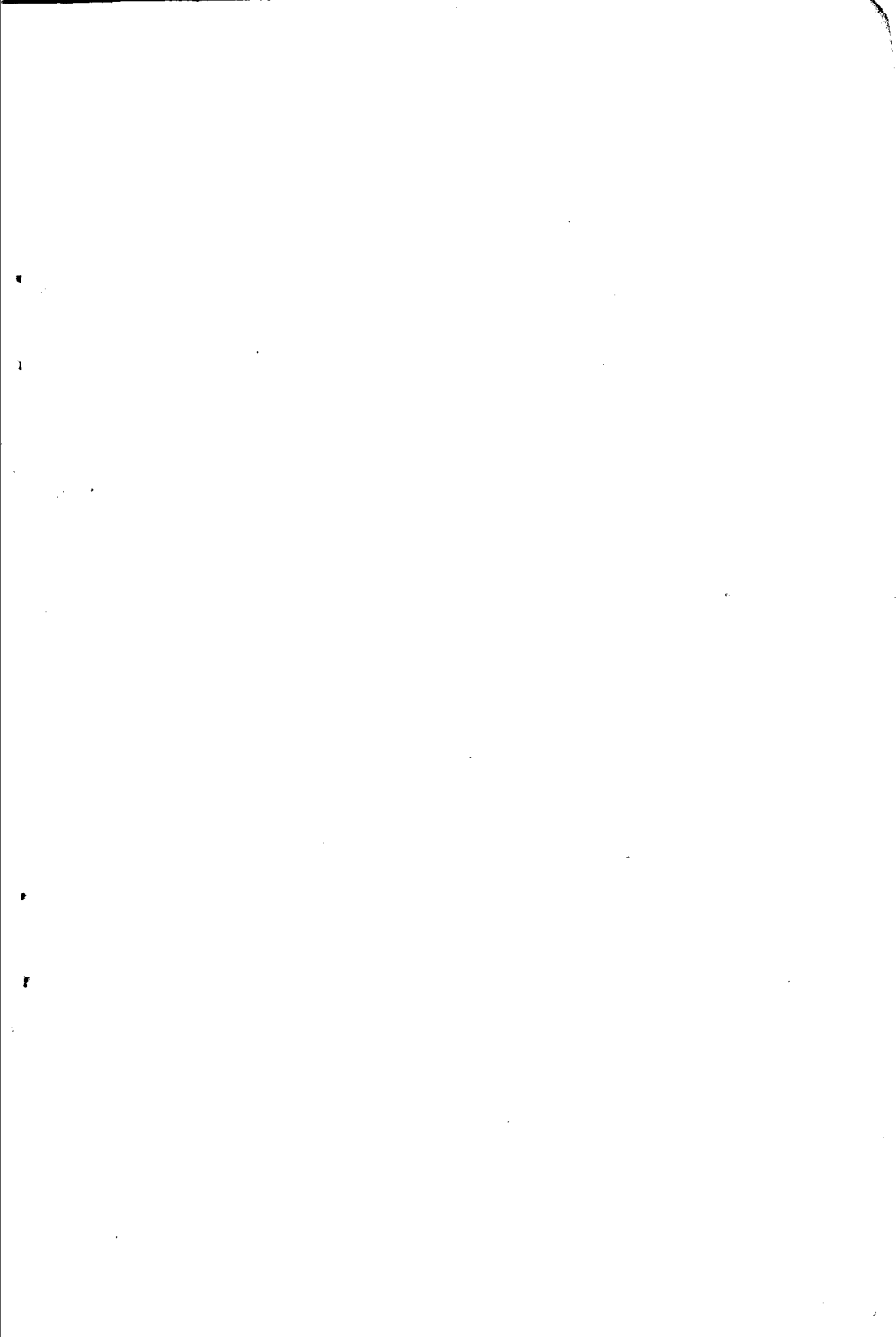
一個卓越的領袖必須兼具說服力及個人的魅力，才能在無形中引導部下。那麼，到底該如何才能使自我達到標準以上呢？這非得有自我的鍛鍊和自覺的努力不可。所謂的努力，首先就必須學習帝王之學。

於是在本書中，我們一面研究中國古典及史書的帝王學理論，追溯帝王學的源流，並且以現代領導學的智慧來加以探討。

身爲一個領袖，首先必須自我鍛鍊，以堅定不移的信念鞭策自己努力向上。

目錄

第一部·將領的條件·····	9
第一章／「貞觀政要」中的理想領袖·····	10
第二章／霸王們的阿奇里斯健·····	27
第三章／爭奪「帝位」的曠世奇謀·····	44
第四章／錯誤的「進退之道」·····	66
第二部·「調兵遣將」的中國三千年智慧·····	83
第一章／「調兵遣將」用人之「力」·····	84
第二章／用人之道與其實例·····	112
第三部·中國智者列傳·····	127
第一章／春秋戰國的智者·····	128
第二章／謀略家的權謀學·····	155
第四部·中國古典帝王學·····	177
修己治人的指導哲學·····	178
組織管理之「術」·····	200



帝王學的智慧



告读者

我们选印这本港台出版的图书，
仅供读者内部参考。书中如有不符
合我们观点的内容，甚至有错误之
处，请读者在使用时注意分析批判，
取其精华，弃其糟粕。

第一部 「將領」的條件

第一章 「貞觀政要」中的理想領袖

何謂帝王學？

一言以蔽之，就是生於「守成時代」的上位者所必須具備的心理建設。守成就是「守住既有成就」，不必再創建新的基業，只需保守其既有成就即可。

守成與創業各需不同的苦心及努力，能夠去深刻的體會，就是帝王學的第一步。

歷史上曾有一段軼事：

漢高祖劉邦打敗強敵項羽而登基之時，有一位學者陸賈向其進言，要求為他講授「詩」「書」經義。

劉邦由一名出身默默無聞的庶民階層，少時投身於遊俠之列，當然缺乏一般士人應有的學問及涵養，但貴為天下至尊，自然就應具有這些條件才是。

古代的中國，最基本的修養就是「詩」「書」二經，於是學者陸賈竟在皇帝面前要求講授此二經。

創業與守成



開創漢朝的高祖（劉邦）

「我是在馬上號令三軍而取得天下的，與詩書何干！」

陸賈聞言，犯顏直諫：

「陛下雖在馬上發號施令取得天下，卻不能在馬上治理天下，要使四海昇平，必須文武並用，才是為君之道。」（注）

此時的劉邦，臉上浮現「羞慚之色」。貴為君王，自然不願接受臣子的犯顏直諫，一旦有人進諫了，又不能不從，故內心不免有些悻悻然。

在「貞觀政要」中，曾有君臣間「創業與守成」的問答紀錄。

唐朝第二代皇帝太宗李世民，詢問臣子：

「帝王之業，草創與守成孰難？」



唐代功臣·魏徵

尚書左僕射房玄齡答道：

「天地草昧，羣雄競起，攻破乃降，戰勝乃尅，由此言之，草創爲難。」

然而，一旁的魏徵卻持相反的觀點：「帝王之起，必承衰亂，覆彼昏狡，百姓樂推，四海歸命，天授人與，乃不爲難。然既得之後，志趣驕逸，百姓欲靜，而徭役不休；百姓凋殘，而侈務不息，國

之衰弊，恆由此起。以斯而言，守成則難。」

一旁聆聽的太宗，下了結論：

「玄齡昔從我定天下，備嘗艱苦，出萬死而遇一生，所以見草創之難也。魏徵與我安天下，慮生驕逸之端，必踐危亡之地，所以見守成之難也。今草創之難，既已往矣；守成之難者，當思與公等慎之。」

唐太宗李世民，幫助父親唐高祖李淵以定天下，並參與唐朝基業的草創，當他即位時，早已過了創業艱苦之期，而面臨守成的時代，於是他決意秉承過去的精神，繼續努

力，並廣納忠言，以爲警戒。

「貞觀政要」的帝王圖像

建立於七世紀的唐王朝，爲中國歷史上，最具實力的一代。其隆盛基業的維持，端賴第二代皇帝太宗身邊忠臣的輔佐。

太宗本身就是一位人格高尚能力卓越的君王，再加上善用人才，當然能君臣同心協力地振興朝綱。例如太宗朝中有一名叫做王珪的臣子，就曾在宴席上留下一段令人深思的談話：

「孜孜奉國，知無不爲，臣不如支離；每以諫諍爲心，恥君不及堯舜，臣不如魏徵；才兼文武，出將入相，臣不如李靖；敷奏詳明，出納惟允，臣不如溫彥博；處繁理劇，衆務必舉，臣不如戴胄。至如激濁揚清，嫉惡好善，臣於數子，亦有一日之長。」

「貞觀政要」一書忠實記錄下唐朝太宗與臣子之間爲了守住大好的基業而苦心經營朝政的史實。內容採取太宗與臣子問答的形式。

所謂「貞觀」即爲治世的年號，長達二十三年。其間四海昇平、國運昌隆、百姓安居樂業，是爲史上最著名的「貞觀之治」，完全符合古代理想政治的最佳典型。此外

「政要」的解釋，就是取政治的要領之意。

換言之，「貞觀政要」就是「貞觀之治」中的政治要訣。在這本書中，完全解開了理想政治的祕訣。

若是賢明君王閱讀「貞觀政要」後尚不能有所悟，則必政績不彰，天下危殆。

庸碌之君喜逸樂，疏於朝政，自然昏昧無所得，只聽從口蜜腹劍的佞臣妄奏而朝政日衰。反之，若是仁君，則禮賢下士，從善如流，而能安社稷而救黎民。

首先為君者，必要能忍得針砭之言，並嚴以律己。甚至在掌握大權之際，仍能抑驕矜而受忠諫。

最重要的是，必須要求自我作到完全的犧牲，這就是帝王學的第一課。此外更要能持久，不是兩年，而是數十年的忍耐，超出一般人所能堅忍的極限。

「貞觀政要」一書，即是一位英明睿智的君主，為國為民的心路。其內容不僅限於唐太宗時代，而是具有超越時代的普遍性，這也是本書何以能成為帝王學中之經典的道理所在。

至今，「貞觀政要」仍為為政者的寶典。唐後的歷代皇帝莫不親閱此書，甚至連日本也對它推崇備至。

例如以一女兒身而成爲鎌倉時代政治家的北條政子，她的勢力龐大，號稱「尼將軍」，對本書著迷到命令學者將之譯成和文。

又如鞏固德川幕府三百多年基業的將軍德川家康，對此書也愛不釋手，不僅召學者藤原惺窩傳授講義，並且下令出版以普及學校，而江戶時代著名的藩主無一不反覆研讀此一寶典。

此外，歷代的天皇，也以此書爲天皇必修之學而命人講解，近代尤以明治天皇最爲著名，侍講者爲元田永俘。他對此書的關心不下於任何一位賢明君主。

那麼，「貞觀政要」中對守成的君主又是如何描繪的呢？我們將進一步詳細地介紹。

居安思危

「貞觀政要」強調處於安逸時代的君主，必須時時居安思危、保持警戒。

貞觀十五年，太宗與大臣討論治國之道。

「守天下難易？」太宗詢問左右臣子。

侍中魏徵上奏：

「甚難！」