

商用二十五史丛书



北宋危机管理

——一个问题公司的经营对策剖析

[台湾]陈文德 著

岳麓书社

商用 25 史丛书

北宋危机管理

——一个问题公司的经营对策剖析

[台湾]陈文德 著

岳麓书社

中文繁体字版于 1993 年由台湾远流
出版事业股份有限公司出版
中文简体字版于 2000 年经台湾远流
出版事业股份有限公司安排授权由岳
麓书社出版

版权所有 侵权必究
著作合同登记号:图字 18—2000—036

自序

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

用这段话来描述我国历史上的宋皇朝，真是再恰当不过了。

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

北宋前半期，除了宋真宗的表现较差外，其余的经营者几乎都能战战兢兢地求发展。但自从中兴名君宋神宗变法失败、忧愤而死后，继位的宋哲宗年纪太小，无法掌握新旧党的意气之争，使政治局势呈现严重不稳，国力因而直转急下。其后接棒的又是个风流才子型的宋徽宗，整天耽溺在梦想里，当北方的新兴异族金人攻灭北宋宿敌契丹的辽王朝时，徽宗君臣还特别举办庆功宴替别家公司高兴；等到金人的铁骑军大举南下、逼近汴京时，一百六十多年的祖宗基业，便在毫无防备下毁于

一旦。

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

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

北宋公司经营情势逆转的关键，是王安石变法的失败。王安石其实是百世难得一见的政治奇才，他的变法内容也的确是当时社会亟需的，那为什么当代的名士韩琦、欧阳修、苏洵等人会如此激烈地反对他，而《资治通鉴》的作者司马光，更领导着所谓的“旧党”打算和王安石的“新党”硬拼到底？难道这群堪称中国史上学问、道德、文章最好，才华也最高的名士才子，在经营国家的能力上，反而远不如太祖时代的开国众老粗吗？

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

《北宋危机管理》是笔者《商用廿五史》系列作品中的第三本，之所以把北宋皇朝提前作讨论，是因为她的时代背景和台湾现阶段企业界所面临的大环境及小环境，在本质上有相当类

同之处。因此，北宋公司经营者的心路历程及行为，或许有更多值得我们参考的地方。

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

陈文德

一九八九年四月

目 录

1	序幕：暴君昏君大集合
16	经营启示：投资者 投机者
19	第一篇 创业期
21	1. 陈桥兵变
	惊人的意志力 目睹郭威黄旗加身
	柴荣遽逝，幼子登基 黄旗变黄袍，
	换汤不换药 用心良苦的不流血政变
29	2. 杯酒释兵权
	一榻之外皆他人家 不可告人的心中
	事 杯酒释兵权，君臣无嫌猜
34	3. 赵普：创业宰相
	赵匡胤的首席智囊 贪小财无碍大德
	鼓舞太宗的自信心 重视大原则
	的管理者 半部《论语》治天下
41	4. 曹彬：宽容儒将

	最不像军人的将领	“清慎廉恪惟曹彬一人”	未尝以私喜怒戮一人
47	5. 创业期经营评估		
	知识分子皇帝	生活寒酸，为天下守财	
		出手慷慨，为天下用财	以历代皇帝功过为鉴
53	经营启示：创业者性格		
55	第二篇 守成期		
57	1. 兄终弟及		
	金匱之盟后遗症	兄规弟随，稳定制度	
		庞大的官僚体系	名门：新的官户阶级
64	2. 太平三宰相		
	吕蒙正	吕瑞	王旦
74	3. 寇准：首席战舰		
	率性而为的血性汉子	将皇帝逼上前线	
		唯有进尺，不可退寸	澶渊之盟
		加深君臣裂痕	只会做事不会做人
		君臣搭档无处话凄凉	
84	4. 李沆：真圣人也		
	拿小事让皇帝心烦	打密报者非谗即佞	
87	5. “守成期”经营评估		
	过度集权的总管理处	以笔领枪打契丹	
		君臣联手粉饰太平	
92	经营启示：要法治不要人治		
95	第三篇 盛世期		

- 97 1. 两党政治走偏锋
皇太后垂帘听政十一年 银弹外交，购买和平 新旧党争：下坡的起点
- 103 2. 富弼：谈判奇才
外交谈判我独往 战争利臣不利君 一薰一莸，只闻其臭
- 108 3. 杜衍：无求人知
出了名的“书吏克星” 过渡宰相不含糊 做官第一清畏，无求人知
- 113 4. 范仲淹·韩琦
范仲淹：一家哭何如一路哭 先天下之忧，后天下之乐 韩琦：实务改革的政治家 物之成毁自有定数
- 119 5. 欧阳修：学者政治家
仁宗皇帝的心头刺 朋党论，辨忠奸 政治理念：治民如治病 名士派政治家的领袖
- 125 6. 文彦博：当朝第一名相
风格高尚的名门宰相 睿智务实的谋略家 只要人才，不问新旧
- 129 7. “盛世期”经营评估
继承问题引发危机 危机四伏的太平盛世 君子动口不动手
- 135 经营启示：稳定中的改革
- 139 第四篇 变法期
- 141 1. 振衰起敝
闲官员，假军队 鞠躬尽瘁的模范皇帝

	老臣下台，新锐登场
147	2. 王安石：伟大的改革者
	造福地方，名满中央 吃鱼饵的皇帝秘 书 变法路上匹马单枪 永远退出 政治圈 含冤莫白一千年
156	3. 世纪变法
	农业政策的改革 经济制度的革新 军事制度的革新 以治县之道治国 执行上的严重扭曲 爱民适足以害民
165	4. 熙宁新党
	知王安石者司马光也 熙宁新党尽小 人 倒戈、背离、内斗、分裂
170	5. 司马光：元祐君子
	声名卓著的反对派 活生生的“历史百 科” 祖宗之法不可变 旁观清，当 局迷
177	6. 三苏：一门皆硬汉
	苏洵：超凡的洞察力 苏轼：公私分明 真君子 苏辙：热情革新，冷静批评
184	7. “变法期”经营评估
	革新的“乾坤”“阴阳”学 三个顽固的 理想主义者
188	经营启示：全面革新的风险
191	第五篇 衰亡期
193	1. 意气之争
	旧去新来，公报私仇 新酒旧酒难调和
197	2. 蔡京：小人中的小人

	墙头草，两面倒	“元佑君子”总鞭尸
	官逼民反，方腊作乱	
202	3. 亡国恨	
	联金灭辽，与虎谋皮	靖康耻，无从雪
207	4. “衰亡期”经营评估	
209	经营启示：失去理性的时刻	
212	终曲：北宋公司总经理评估	

序幕：暴君昏君大集合

中国有一句俗话：“秀才遇到兵，有理讲不清。”但宋皇朝的创办者，却打算用一群有学问的秀才，来收拾唐末及五代十国的军阀式暴君及他们的骄兵悍将所留下来的混乱……

由一代名君唐太宗所创办的大唐帝国，从经营角度来看，的确称得上是家跨国大企业。她所直接统辖的版图之广和种族之多，以及外交上的影响之大，在中国的历史上都是空前绝后的。因此，为了有效地管理每个地方，唐帝国的经营者不得不采取彻底的分权制度。

唐玄宗时代“安史之乱”后，中央政府的威望及力量均大为衰退，为了应付外敌威胁及内部动乱，不得不更为加强各地方的武装力量，以期能有效维持治安，因而正式采用所谓的“藩镇统治制度”：在各地方设置军事区指挥官，以进行统治管理。久而久之，中央政府的控制权愈来愈弱，各军事区便逐渐形成了半独立性的小王国，相互攻讦，这便是唐皇朝末年藩镇割据的乱局。唐皇朝覆灭后的五代十国，其实只是这些藩镇的延续而已。

藩镇割据并发症

五代指的是在唐宋之间接续着统治中原地区的五个皇朝，她们分别是后梁、后唐、后晋、后汉、后周。十国则指在这段期间围绕在中原附近的军阀集团，她们有的称王、有的称帝，俨然独立的王国。这段期间，北方的契丹及西北的西夏势力颇强，所以除了和契丹有密切关系的北汉国外，其余九个国家均建立在中原的南方，大约是现代的江苏、浙江、福建、江西、安徽、湖南、湖北、四川、广东及广西一带，她们分别为吴、吴越、南唐、前蜀、后蜀、闽、楚、荆南、南汉九国，加上位于山西的北汉，合称为十国。不过这十个国家并不是同时并立，其中有很多是相互接续的政权。

五代十国诸王室最大的特色是，在近百位的统治者中，称得上胜任的不到十位，绝大多数都相当的暴虐、荒淫、昏庸，称得上是个暴君昏君大集合的时代。因此这些“公司”普遍也经营得不成功，大多不到十年便倒店了，政变、军变、民变更是接连不断。从以下的史实可以发现，被统治者所承受的痛苦，实非笔墨所能形容。

后梁末帝朱友贞发动政变时，叛军攻入洛阳，原朱友珪王朝的宰相及学士，全被乱兵所杀，洛阳城几乎被掠劫一空，人民损失无以计数。后唐王朝的创办人为沙陀国人，因此统治者对汉人相当刻薄，后唐庄宗为了建宫殿大厦以纳凉，日役万人，耗资巨万，导致“四方饥馑，军士匮乏，有卖儿贴妇，道路怨咎”。

后晋创办者石敬瑭，为击败后唐，不惜向契丹称臣称子，自称“儿皇帝”，并割让燕云十六州给契丹。后晋晚期，契丹王耶

律德光由汴梁回军途中，所过之地，城镇村落烧劫一空，经相州（今河南省汤阴县）时，更杀尽相州城男子，妇女劫掠北上，胡军掷婴儿于空中，以尖刀接之作乐；契丹军过后，检视城中百姓，仅余七百人，而骷髅竟有十余万。每次的政变、军变或异族攻入，均发生不少惨绝人寰的残杀，经济、文化更到达了完全破产的地步。

后梁：叛乱世家

五代的第一位创业者是后梁的朱温，他是江苏人，曾参加唐末的黄巢之乱，因累积军功，而由一名小队长晋升为重要军团大头目。朱温为人机伶又富谋略，他看到黄巢的势力面临衰退时，便立刻带头倒戈投降唐皇室，不久便被封为大唐宣武节度使，并赐名为朱全忠。因此当黄巢之乱敕平后，朱温也成了唐皇朝的重要藩镇之一，雄据汴州（今开封市），称得上是一个幸运的投机分子。

唐朝末年，皇室已完全失去了统辖力量，这些藩镇便大鱼吃小鱼般相互攻伐并吞，连年兵荒马乱，人民几乎难以存活；这便是史上有名的“藩镇之乱”。到了最后只剩下了三个大藩镇，分别是镇守河东的晋王李克用，镇守凤翔的岐王李茂贞，和镇守汴州的东平王朱温。

由于朱温占有地利之便，乘机挟持了唐昭宗，使之成为傀儡皇帝；不久又加以谋害，另拥立十三岁的唐哀宗为皇帝。一年后，他便又强迫唐哀宗让位，自立为皇帝，改国号大梁，是为后梁太祖。

不过，后梁的朱氏王朝统治的地区，其实只限于汴州一带而已，西北李克用军团控制下的军区，一直未曾表示臣服。朱

温以出卖其旧主人黄巢起家，所以对一起打天下的伙伴一直心怀猜忌；不久，便用阴谋借故杀害了所有的功臣，使后梁王朝一直处于血腥及嗜杀的阴影中。朱温贪淫好色，不但部属的妻女很多被他侵犯，连自己的弟媳、儿媳都不放过，终于因为继承权争夺事件，被三子朱友珪暗杀。

朱友珪“青出于蓝”，比他的父亲更嗜杀、更贪色，加上有弑父的恶名，因此亲族、大臣都不服，终于引发了一场朱氏血亲的骨肉相残。朱友珪当皇帝不到一年，龙骧军团叛变，转而拥护朱友珪之弟朱友贞。朱友珪被迫自杀，由朱友贞即帝位，是为后梁末帝。

这个末帝为人优柔寡断，不信任部属，对强敌后唐的威胁又提不出因应的办法，因此造成后梁王朝惟一可以对抗外敌的王彦章军团因后援不继的情况下兵败遇害。不到几年功夫，后梁王朝便被晋王李克用的儿子李存勖讨灭了。后梁王朝历经三个皇帝，仅十六年而已。

后唐：沙陀入主中原

朱温最大的政敌是沙陀军团的统帅晋王李克用。后梁建国的第二年，李克用去世，由其子李存勖继位统领。不久，便屡败后梁的军队，版图及声势急速扩大，后梁王朝北方重镇几乎完全落入其手中。因此，在所属各军团将领的拥护及要求下，李存勖也自立为皇帝，仍以大唐为国号，史称后唐，李存勖便是后唐庄宗。

以沙陀族当上了中原皇帝的李存勖，对汉人非常苛薄，在统治上进行大规模的剥削政策，并且非常重享乐，即位不久便耗资巨万，日役万人，建筑大型宫殿，以容纳全国各地抓来的

三千美女，弄得百姓生活穷困，连军队都没有东西吃。《旧五代史》记载：“庄宗在位……四方饥馑，军士匮乏，有卖儿贴妇者（贩卖自己妻子儿女求生），道路怨咎。”大臣郭崇韬进谏，反而被诬造反，全家抄斩，终于引起了后唐王朝属下最大的军团，也是李存勖养子李嗣源领军叛变。李存勖在乱军中被杀，李嗣源即帝位，是为后唐明宗。

李嗣源虽是大字不识一个的老粗，但他出身微寒，较能体谅民间疾苦，即位后，立刻取消对汉人的苛政，历经劫难的中原人，至此总算有喘口气的机会。但李嗣源年纪太大，而且仓促夺得政权，基础不稳。在诸子互争继承权，引发一连串的军团内斗时，无力控制的李嗣源便忧愤而死，由三子李从厚即帝位，是为闵帝。

但闵帝仍控制不了局面，他在众大臣和军团领袖的互攻中逃离了京城，李嗣源养子李从珂率领大军攻入洛阳平乱，并由太后下令，指定李从珂继位为皇帝。

李从珂进军洛阳时，为争取各军团支持，竟答应攻城之日，军士每人赏钱一百缗。孰料军变成功后，却发现国库中所余连发这笔奖金都不够，只好向百姓预借税金。此举立刻弄得天怒人怨。从珂不久又取消此令，转而减少当初答应军士的奖金，因此军士也没有获得满足，使后唐政权笼罩在一片危机的阴影及暗潮中。

不久，李嗣源的女婿石敬瑭勾结契丹人入侵中原，后唐的军团在长期内乱中根本不堪一击，将士纷纷投降，李从珂及李嗣源之妻曹太后登玄武楼自焚而死，石敬瑭即帝位，建国号为晋，史称后晋。后唐总共历任四位皇帝，前后只十三年。

后晋：儿皇帝王朝

石敬瑭虽然是后晋的创业皇帝，但他的帝位却是靠契丹出兵帮助才得来的，因此他不惜割让北方的军防重地以为报酬，并自称是契丹的儿皇帝。

石敬瑭及李从珂本来同为李嗣源的左右大将，两人都以骁勇善战闻名，一个是女婿，一个是义子。但这两个人却是死对头，因此，李从珂称帝时，最感到不服气的便是石敬瑭了。

这两人的军事力量如果能够结合，不但可以成为中原主要的安定力量，或许更足以对抗契丹的威胁。但是李从珂为了攻打洛阳，竟允许军士抢劫京城；石敬瑭为对抗李从珂，更不惜向契丹称臣，更以大礼事奉契丹主耶律德光，自称为儿皇帝。这时候，石敬瑭已经四十五岁，而耶律德光只有三十四岁。为达成超乎自己实力的野心，石敬瑭的牺牲不可谓不大。

对日后中国政局影响更大的，却是燕云十六州的割让。后继的北宋王朝一直无法做好北方边务工作，丧失此重要的防守屏障便是最主要的原因。燕州是现在的北京，云州则为山西的大同，燕云十六州几乎包括了全部河北省及山西省所有的军防重镇。

不过，石敬瑭在位期间，政治倒还算安定；石敬瑭去世后，其侄石重贵继位，是为出帝。出帝即位不久便和契丹再起冲突，镇守太原的河东节度使刘知远，原有在马家口战役大败契丹军的战绩，却引起出帝疑虑，从此不再重用刘知远。由于各军团相互猜忌，连年征战，国库枯竭，出帝乃派遣官吏搜刮民财，主管财务的吏卒乘机假公济私，人民及军士对后晋统治者的不满，很快达到了顶点。