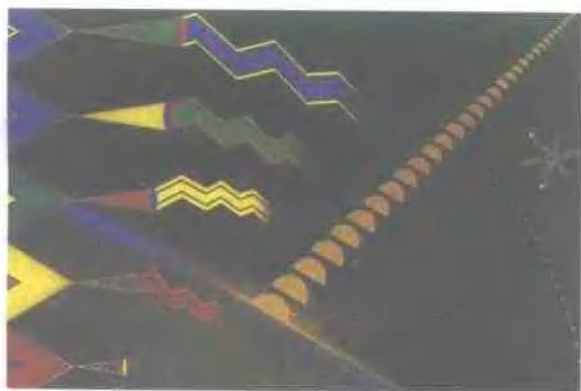


〔日〕山本七平著 周君铨译

《贞观政要》的领导艺术



以《贞观政要》之精义比照日、欧兴亡史实
引申应用到现代社会市场经济征战中

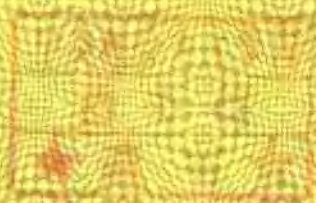
古代君王治国宝典

今日企业家经营管理之圭臬

经营智慧丛书

〔日〕山本七平著 周君铨译

《贞观政要》的领导艺术



生活·读书·新知三联书店

(京)新登字 007 号

图书在版编目(CIP)数据

《贞观政要》的领导艺术/(日)山本七平著;周君铨译.
—北京:生活·读书·新知三联书店,1994.6
(经营智慧丛书)
ISBN 7-108-00702-9

I. 贞… I. ①山…②周… III. 贞观政要-领导学-应
用-企业管理-日本 IV.D691.5 C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 02355 号

责任编辑:许医农
封面设计:董学军
封面画:永井一正

出版发行 生活·读书·新知三联书店
经 销 新华书店
印 刷 彩虹印刷厂

850×1168毫米 32开 6.75印张 145,000字
1990年9月第1版 1994年12月北京第3次印刷
印数 18,101—28,200

定价 5.90元

关于《贞观政要》

作者 唐·吴兢。

汴州浚仪(今河南省开封县)人。史称他“少厉志，贯知经史，方直寡谐。”是开元天宝之际的著名史官。居官多忠谏，叙事简核，有古良史之风。曾撰“则天实录”，直笔无讳，当时称之为“今董狐”。他是在唐太宗歿后十余年才出生的，在天宝八载(西元七四九年)去世，享寿八十余岁。他的一生正是大唐由盛转衰的转换期。唐朝在太宗驾崩后，继高宗、中宗、睿宗、武后篡位，最后政权回到中宗手里。这段时间，史官吴兢因为希望再度见到如太宗时代的清明政治，所以编撰了这部“贞观政要”，呈献给中宗皇帝。

体裁 语录体

内容 分为十卷，四十篇。

第一卷 论君道、论政体。

第二卷 论任贤、论求谏、论纳谏。

第三卷 论君臣鉴戒、论择官、论封建。

第四卷 论太子诸王定分、论尊敬师傅、论教戒太子诸王、论规谏。

第五卷 论仁义、论忠义、论孝友、论公平、论诚信。

第六卷 论俭约、论谦让、论仁恻、慎所好、慎言语、杜才邪、论悔过、论奢纵、论贪鄙。

第七卷 崇儒学、论文史、论礼乐。

第八卷 论务农、论刑法、论赦令、论贡赋、辩兴亡。

第九卷 议征伐、议安边。

第十卷 论行幸、论畋猎、论灾祥、论慎终。

影响

本书不仅是中国传统论政的宝典，也是研究初唐历史的基本史料。当时不仅唐代宗室列为祖训，后代帝王也莫不列之讲读，形之论议。

原著序

也许有人会说：“‘帝王学’这一类的书，和我们当前所处的时代毫无关系；《贞观政要》这本书，我听都没有听说过。”然而，如果换个角度来看，也许会发现《贞观政要》这本书，是当代主管阶层最需要研究的一本“领导学”。

为什么这样说？因为在从前的君权时代，权力集中于一人，只要天子一个人懂得领导学就可以了。但现在是民主时代，主权在民，权力要求分散，这样远较权力集中安全得多。可是权力分散的结果，产生了许多“小帝王”。尤其在现代复杂的工商社会里，无论是公务机关或私人企业机构，握有生杀予夺权力的小帝王比比皆是。当报纸上刊载出有关某个机构中有人运用人事权、特权、人情关说或收受贿赂而造成的丑闻时，我们不免会想：“这些人大权在握，虽然行使权力的范围不像古代帝王那么大，但是他们滥用权力所造成的不良后果，也许远在古代专制帝王之上。”的确，一个企业的主管权高位重，有时可以把一个人的家庭弄得妻离子散，甚至逼人走上穷途末路、自寻短见。

大众就是帝王

在现在这个民主时代，握有最大权力的应该说是大众。“大

众就是帝王”，如果漫不经心地背叛大众，很快就会受到反抗。因此，我们不能说“大众是愚蠢的”。

本书中提到“嗜欲喜怒之情，贤愚皆同”。若以每一个人的个性来看的话，也许大众才是真正的贤者。然而无论任何贤者，一旦掌权以后，行为心态可能都会改变。有句谚语说得好：“掌权三年，人就变得愚蠢。”此外，令人感到困惑的，就是大众在行使权力之后，又往往不负责任的不了了之。因为当众人一起行事时，人们总是认为自己可以不负责任，于是不知不觉中失去自我控制的意识。最明显的就是在群众活动的时候。例如，你绝不会听信人言平白无故地推翻、烧毁一个陌生人的汽车，因为这样做是犯法的，要负刑事责任。但是当群众集体行动的时候，你却可能不假思索地做出这件愚蠢的事情。因为在那个时候，每个人都会以为这样做不是他一个人的责任，更不会考虑到被害人的立场。

因此，当大众握有权力，认为大众就是帝王的时候，究竟会产生什么样的情况呢？说不定会出现人类史上最大的暴君。这是当前民主社会最难理解的问题，也是一项很大的隐忧。

权力的周围必然会聚集一些阿谀逢迎之辈，这就是本书所提到的“六邪”。我们时常看到一些失意的政治家、企业家以及高级主管人员，他们的身边时常围绕着六邪，使他们失去“十思”与“九德”，不能“兼听”而产生“偏信”。一个人一旦握有权力，六邪必然会随之出现。这种事实似乎古今中外皆然。当大众就是帝王的现象显现时，六邪也许就化成了大众传播。六邪说的话，通常总是悦耳动听的。人们虽然知道听信六邪会产生困惑，甚至于身败名裂，但是在潜意识中却不知不觉地被诱导而造成偏信，失去了兼听，最后终于失败。

我们如何辨别“六正”与六邪呢？六正与六邪可作为资讯情

报以利判断选择；公司甄选职员、提拔主管干部都可据之以为考核标准。可是这个基准无法完全用纸上的测验判断出来。中国科举时代注重书面的考试，对于六正与六邪的道理，下过相当的考证研究。六正和六邪的确有它独到的判断基准，只是我们把它忽略和遗忘罢了。

相惜颜面

在当前太平盛世的守成时期里，我们如何才能使一个机关组织经常保持良好的活力呢？有人说，组织相同，其功能也必然相同；然而事实并非如此。如果人人因为“相惜颜面”，彼此不愿伤感情，那么对方所有的缺失，必然会隐藏起来，使组织功能丧失殆尽。上司一旦默许这种情形，就变成“上下雷同”了。这种不良的状态潜伏在组织之中，表面上令人有天下太平的感觉，看不出任何弊害，但是长时以往，会使组织与现实逐渐脱节，形成腐蚀，终将导致崩溃。

当读者遇到上述种种问题时，如果阅读本书，自然会获得特别宝贵的启示。《贞观政要》到底是一本怎么样的书呢？这本书自从日本平安时代开始，一直就是日本帝王的教科书。日本自镰仓时代以来，就进入权力分散的时期。各式各样的领导者都依照本书的哲理学习领导统御之术，同时也提示领导者应如何修持，才能善尽克终之美。这本书在二次大战以前一直被广大的读者所喜爱，但是大战结束之后，它竟然被遗忘了。现在知道《贞观政要》这个书名的人，可能寥寥无几，想起来，真令人感到不可思议。

当日本经济新闻社出版局邀请我撰写一本“帝王学”时，我心想，足堪做为现代帝王学的《贞观政要》，应该有人出版了才对。但是很遗憾地，几乎找遍了书局，还是毫无所获，以帝王学为标题的《贞观政要》显然还没有人出版过。难道这本早年广受读者喜爱，并且极富启示性的帝王学，已被人遗忘了吗？这样一本宝贵的中国古籍任它埋没不彰，实在可惜。做为一个知识分子的我于是义不容辞，当仁不让地执笔撰述。

良师益友

我研读《贞观政要》早已是几十年前年轻时代的事了。原文中有许多名言，例如“创业与守成熟难”、“六邪与六正”、“相惜颜面”和“上下雷同”等，这些哲理所带给我的启示，和我在二次大战期间亲身体验到的，具有密切的关连。这些都还很深刻地留在我的印象里。这次重新阅读《贞观政要》，原以为应该已经记忆模糊，其实不然，反而发现自己早已受到这本书深远的影响。

本书如能放在桌上当座右铭，随时阅读，就犹如自己身边有一位良师益友，随时严厉督促着你一样。在当前经济社会里，人们常受大众传播界严厉批判却不敢诉苦，或许就是所谓相惜颜面的情况吧！在这样的时代里，我们把谏言、直言、敢言当作座右铭，诚是每一位，尤其是握有权力的人所应有的、不可或缺的修持吧！人生如要“克终其美”，应该多多研读中国古典的哲理，并且领悟及力行其真谛才是。

山本七平 1983年11月

译 序

《贞观政要》风靡日本

拥有数百万工商金融界读者的日本《经济新闻》，在1983年11月出版了一本书，叫做《帝王学》。它是东京山本书店创办人山本七平先生所写的，一出版便受到了喜爱中国古典文化的人士，尤其是工商界高阶层经营者的热烈欢迎。该书在日本最大的书局东京八重洲书店排行榜（非文学类），连续半年不是第一名便是第二名。在当前欧美先进国家工商界积极倡导管理哲学之时，这本中国古政治要谛——《贞观政要》，能风靡日本工商企业与知识分子，必然有其道理。重要的是，《贞观政要》是我国古典文化遗产，国人始终未能珍惜它，实在令人感叹。这本书所蕴涵的治国哲理，历千年而不衰，如今却在扶桑三岛被日本人加以发扬光大。

PHP列为古典领导学

山本七平替日本《经济新闻》撰写的这本书，能如此畅销是有原因的。

第一、这本书是日本经济新闻社自己出版，行销力强。依笔

者的估计,该社所拥有的读者大概不下 500 万人。因此在出版宣传及行销上占尽了优势。大略估计,只要每 10 位读者中购买一本,便可销售 50 万本。排行第一位,自然是可以预料的。

第二、《经济新闻》邀请山本七平主笔。山本氏,1921 年生于东京,今年 65 岁。他是东京青山学院毕业的,对历史、文学、宗教都有相当的研究,而且有很深的造诣,对中国历史及古典文学更是了若指掌。山本氏在工商界很活跃,脸上常常挂着一副和蔼可亲的笑容。几年前松下幸之助创设松下政经塾,山本便应聘担任顾问兼特约讲座。山本这本《帝王学》,除了引述原文之外,内容的叙述很通俗化,尤其常引用日本及欧洲历年几代兴亡史实相对照,使读者获得许多宝贵的启示。全书深入浅出,因此特别受到欢迎。

第三、《贞观政要》原著,是我国唐朝卫尉少卿兼修文馆学士,也就是唐朝史官吴兢所写的。这是一部叙述唐太宗李世民和朝廷辅弼重臣之间的政治谈话录,不但内容充实,而且很富哲理,尤其文字更是简洁生动、优美而富说服力。全文共分 10 章,从论君道一开始,到论慎终为止,共有 40 篇,每篇内容哲理,都能作为当前工商企业团体经营管理的圭臬,也可作为企业最高经营者研读管理哲学、检讨事业成败的题材。

多年来,笔者时常看到日本工商人士不断在 President、日经 Business、以及 Will 等企管刊物上,对《贞观政要》发表读书心得。

在此值得一提的,就是松下 PHP 研究所出版了一套三卷供给企业高层管理使用的卡式彩色录影带。其中第一卷叫做领导者的条件,它的内容就是用《贞观政要》来讲授。

依照山本氏的考证,《贞观政要》一书输入日本的年代,大约

是在桓武天皇时期(约公元 800 年左右),历代掌理国家大权的将军,以北条政子和德川家康两位较为重视。名僧侣也读《贞观政要》,有时也常引用其中哲理,列述于佛典法雨之中,成为佳话。

在日本平安时代,山本曾说《贞观政要》早已称为帝王学了。他说日本经济新闻社邀请他选择一本堪称为当代经济社会之帝王学,他毫不犹豫地推荐了《贞观政要》。山本又说:北条政子将军特别喜爱中国古典文学,尤其是《贞观政要》。但是他的汉学底子较差,无法用日语来念汉文,因此他便命令当时汉学家菅原为长,翻译了《贞观政要》的全文,供其研读。山本说,菅原所翻译的《贞观政要》,可能是日本翻译史上的第一本作品。

历代天皇穷研本书要谛

诚如该书作者所言,唐太宗给大唐帝国 300 年的基业奠定了光辉灿烂的历史文化。作者同时指出,日本从一条天皇执政以来,历代君主都以《贞观政要》为治国之宝典。在奈良及平安时代,日本曾分别派遣大批使者与僧侣学生,前来我国长安(大唐首都)朝贡并研究我国历史文化,吸取盛唐各种文物制度之精华。鼎鼎有名的日本佛教密宗创始人弘法大师——空海和尚,便是在公元 804 年随日本遣唐使前来我国,在长安青龙寺拜密宗高僧惠果大师学习密宗真言。空海和尚在公元 806 年返回日本后,便在和歌山县高野山设道场,并兴建金刚峰寺宣扬佛法。他圆寂后,天皇追谥为弘法大师,千年来为日本朝野及工商文教各界所景仰。空海和尚长于书画、雕刻、医学,他对汉字造诣极深,

曾采用汉字草书做为平假名，凡 47 字，并撰伊吕波歌，奠定日本文字之始。据悉，日本当代经营之神——松下幸之助，每年均要莅临高野山一次，以祭拜这位日本佛教密宗创始人的丰功伟绩，并在寺庙住一夜，以增益灵性生活。

日本 NHK 曾经播映德川家康大将军连续剧，念过日本历史的人，应该都了解德川家康统一日本战国群雄纷乱的时代之后，聘汉学大师藤原惺窝为作寺讲（宫廷）老师。这位老师主要讲解《贞观政要》的哲理，做为德川治理日本的理念。后来历史学家认为德川家康所以能统一日本战国时代，而且其子孙后代还能维持 265 年基业，传了 15 代才把大政奉还明治天皇，可以说，除了崇尚儒学——朱熹与王阳明的哲学之外，最重要的还是受到了《贞观政要》一书的影响。这位文事武备均佳、称为“堪忍哲学”泰斗的大将军，其治国理念完全模仿唐太宗李世民，他也要求他子孙后代要勤勉为学，精研中国古典哲理，吸取《贞观政要》的治国奥秘。在日本广济堂所出版的《德川家康之洞察力与决断》是一本最佳的参考读物。

周 君 铨

目 录

2405105

关于《贞观政要》

原著序

译序

第一章 为何需要《贞观政要》?	1
第二章 兼听	12
——广泛搜集情报的重要	
第三章 十思、九德	25
——领导人应有的涵养	
第四章 上书	37
——舍弃全能感	
第五章 六正、六邪	44
——鉴别人才的基准	
第六章 实需	56
——舍弃虚荣心	
第七章 义与志	68
——部属应铭记的信念	
第八章 自制	79
——排除人情世故的困扰	
第九章 仁孝	88
——继承人的资质	
第十章 德行	99
——领导者的条件	

第一章 为何需要《贞观政要》？

“创业”与“守成”孰难？

中国古书上有一句名言：“草创与守文孰难？”如今我们通常说：“创业与守成孰难？”意思就是：究竟是开创事业比较难，还是把事业维持下去比较难？这句话虽然是出自《贞观政要》，但是如今即使是不知有《贞观政要》这本书的人，对于这句话也能琅琅上口。不过真正能了解这个问题的人却又少之又少。倘若只是知道问题所在，却不晓得真正的答案，也就是“知其然，而不知其所以然”，那就失去探求问题的真正意义了。我认为“创业与守成孰难？”这个问题的答案，对于解决当代国家社会及企业所面临的种种问题，提供了良好的解释和启示，实在不能等闲视之。

关于这个答案的真谛，我想留在第三章再谈论。现在先让我们对于造成盛唐贞观之治的时代背景，以及《贞观政要》对日本文化发展的影响，做一些探讨和比较。

依照历史记载：日本遣唐使最早是唐朝贞观五年（即公元631年）到中国的，这在《唐书》及《资治通鉴》的《唐纪》上，都有明确的记录。《日本书纪》上也有相同的记载。《日本书纪》叙述：舒明天皇2年（唐贞观四年）8月，日本天皇派遣犬上三田耜与药师惠日两人使唐，舒明天皇4年（唐贞观六年）10月，中国朝

廷派官员高表仁护送日本遣唐使安返难波津。《贞观政要》这部著作,大约是在唐太宗驾崩后 50 年才撰写而成。贞观早期的日本遣唐使当然不可能把这本书带回日本,不过他们亲眼看到《贞观政要》所记载的政治修明、文化灿烂的景况,所受的震撼可能比德川幕府末期的日本遣美使节更为强烈,而且很可能抱着一种热心探索的心情吧!

贞观之治——是中国盛唐政治修明、国家富强安定的时代,向为后世所赞颂,堪称为中国历代王朝的楷模。日本文化受到中国文化的影响最为深远,正确的说法,应该是“受唐代文明的影响最深,受宋朝儒学的影响最远”。

日本在接受外来文化方面,可以说是非常幸运的。在世界上,一个国家相承沿袭他国文化的例子相当多,但是所引进的文化,未必都是他国全盛时期的精华。有时反而引进别人在颓废时期所沿袭下来的陋规,日本在唐朝开始衰退时,就不再派遣留学使节到长安,而开始专心研究那些从盛唐时期吸收而来的珍贵文物,并融合到自己的传统文化里。因此,这部蕴涵唐太宗弘大治国理念的《贞观政要》,已成为一种永恒不变的哲理,所以能留存到今日。

《贞观政要》传入日本的时间也许是在桓武天皇的时代(约公元 800 年时),或者更早以前也未可知。这本书是唐以后中国帝王必读的治国宝典,在日本,也曾经是天皇进修的教本;传到北条、足利及德川以后,历代的幕府政权都相继援用。民间的高级知识分子,甚至寺庙的僧侣都争相研读。

日本文学作品中,也处处可见引自《贞观政要》的典故。《贞观政要》就是这样直接或间接地广泛影响了日本。书中的哲理一直流传到现代,并且广为社会所接受,也许就是因为它所蕴涵的

哲理是亘古不变的吧！

德川家康穷研《贞观政要》

德川家康是日本德川幕府的第一代大将军，他勤勉好学，自然不会不读《贞观政要》。文禄2年（公元1593年），德川曾邀请藤原惺窝讲解《贞观政要》。可见早在关原战役的前7年（即公元1600年），家康就已心怀大志。研读这部帝王学，无非是受了想要称霸天下的野心所驱使。在庆长5年，大约是关原战役的前半年，德川幕府出版了《贞观政要》这本书。从这件事看来，德川实在是深谋远虑，他早已考虑到攫取天下之后的治国大政方针了。我们可以肯定地说，在这7年之间，唐太宗这部治国哲理——《贞观政要》的精髓，无时无刻不萦绕在德川的脑海里。

“草创与守文孰难？”这个问题，在《贞观政要》的原文记载中，是群臣在太宗面前论政的争执点。多数人认为守成比草创艰难：创业诚然是一件大事，它是属于阳刚的，必得经过艰苦奋斗才能得到。但其实一个人只要有坚强的毅力，全力以赴，必然可以达到预期的成果。至于守成，那就不同了，它的重要性是属于阴柔的。明了守成道理的人，时时刻刻战战兢兢，经常处在“忧患慎重”之中。这种忧患慎重小心翼翼，很有耐性地持续下去。虽然一时不会看到显著的成果，但是却万万不可粗心大意、稍有松懈。

德川家康专心研读《贞观政要》，或许是有鉴于以前的帝王有人创业成功，却因守成失败，以致国家大政无从为继。翻开日本历史来看，开创武人政治的是平清盛，统一全国事业的功臣是