

剑桥大学执政教育参考书

宰相经纬学

〔宋〕朱熹 著

公姓王諱旦
葛鼎春
任崇辟人
隆
太平興國五年進士及第累官右
制誥真宗朝累進工部尚書
官曰為朕致太平者必斯
如契丹借幣西夏假糧皆不動聲
有遠能使人懷服俾哉宰相才也
國公證文正



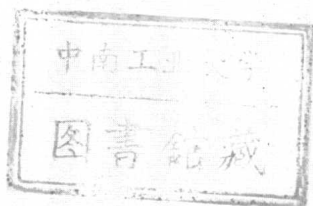
內蒙古人民出版社



0844580

宰相经纬学

〔宋〕朱熹 著 / 葛景春 任崇岳 译



26.12141
ZX

责任编辑:王月林

责任编辑:星鸿工作室

宰相经纬学

(明)朱熹 著/葛景春 任崇岳 译

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街20号)

昌平第二印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:20.25 字数:600千字

1998年5月第1版 1998年5月第1次印刷

印数:1—20000册

ISBN 7-204-04107-0/K·300

定价:32.80元

《古典著作极品》丛书出版说明

我们知道，我国五千年的文明积淀，为我们留下了浩如烟海的古典书籍，尽管大浪淘沙，历史之笔无情地删去大量的糟粕，遗留下来的国粹仍难以数计。近年来，我国出版界陆续出版、重版了大批古典著作，但仍有部分有价值的艺术珍品被遗。自1996年3月始，我社组织几十位专家、学者，从事挖掘、整理这些艺术珍品的工作。尤其重视那些被日寇掠走及散佚在国外、民间的古典著作珍本、孤本的收寻工作。

自1997年始，我社将陆续推出《古典著作极品》丛书。这将是一批极有阅读及收藏价值的稀世珍品。已经出版的有《反经》、《素书》、《说典》三部。现又推出《宰相经纬学》、《帝王纵横学》两部。我们相信这些珍品绝不会使喜欢阅读、收藏古典著作的读者朋友失望的。

在此，我们感谢为《古典著作极品》丛书作出贡献的专家、学者们。并诚挚地欢迎喜爱古典著作的读者朋友向我们推荐尚未出版过的古典著作。

前言

一部改变日本历史的中国读本

陈文德

一、令人愤怒又敬佩的政权

以一个中国人的立场看，北宋皇朝是个令人愤怒的政权。

从宋太祖赵匡胤陈桥兵变、黄袍加身，到靖康年间金人铁蹄踏入汴京，徽宗赵佶、钦宗赵桓两个末代皇帝被俘，北宋皇朝的国祚有一百六十余年。自对外竞争的角度看，从创业到破产，她一直摆脱不掉外患的阴影，饱受着四方异族的威胁，契丹、西夏、金人，在边境地区予取予求，连远在汴京（今开封）的中央政府都经常遭到欺凌。北宋，真是一个让人觉得很没面子的时代。

作为一个中国人，北宋皇朝又是一个令人敬佩的政权。

面对四方强大的枪杆子政权的威胁，北宋皇朝——这个道地的笔杆子政权，在政治、社会的发展方面却成绩辉煌：不但国家内部和平安定，工商经济持续发展，文化方面更展现了空前绝后的高度精致化，中国文学史上威名显赫的“唐宋八大家”，就有六位（欧阳修、苏洵、苏轼、苏辙、曾巩、王安石）活跃于这个时代；不但如此，科技、艺术、思想各方面的成就，实在令人激赏不已。

这一切，可能大部分都要归功于称得上是中国五千年历史最佳典范的北宋文官制度。

《宰相经纬学》中的主角，正是这个伟大的文官制度中的领导精英群。这样的一本书，我们可以试着用两种概念去理解。

二、历史的理解概念

第一种概念是历史。本书是大名鼎鼎的南宋学者朱熹的史学代表作，自宋太祖至宋徽宗八朝，他一共收录了一〇四位名臣的传记（编按：其中包括附传五人）。

朱熹了不起的地方在于，书中呈现的宋名臣言行，是颇为接近他们的“本来面目”的，既不一味颂扬，也没有隐藏恶迹，秉笔直书，为后代留下了一部珍贵的史籍。

由于人物都是朝政精英，书中的每一章，都可以说是某一段北宋皇朝生命轨迹的缩影，从赵普到陈无己，顺着编年的序列，借着这一〇四位领导精英结构群的言行，几乎已将北宋皇朝的政治、军事、社会、经济、文化、教育、民生等各个层面，做了最忠实、最完整的反映。

人物是读史者最容易亲近历史的角度之一，对北宋这一段历史只残留着“积弱不振”的印象的读者，从本书中，会另有一番不同的理解与想象。

日本评论界的重量级人物土居屋太一，在他的《如果现在是历史》中这么说：

“弱兵的经济大国”宋朝，以提供“经济援助”的方式购买国家的安全……强化军事力量，需要军备费用与兵源，换言之，既要花钱又得流血。宋朝不愿流血，一切都想以金钱解决，因此耗费远超过军备费用……

对辽和西夏的“经济援助”虽然增加了，但因为宋朝本身的经济持续成长，总是能克服过来的……当时的北宋，具备绝对的出超能力，而提供“开发中国”岁币（经济援助），或许是维持产业生命力的必要之举……

宋帝国的历史显示：弱兵的经济大国，也有她辉煌的生存之道。

士界屋太一原本的用意，是期望以北宋的历史经验提供“弱兵的经济大国”日本一面反省的镜子。这样一个不同凡响的理解角度，正点醒了我们展读《宰相经纬学》时应抱的态度。

三、经营的理解概念

回到笔者的专攻，让我们来谈谈理解本书的另一个角度：经营管理。

人是企业最重要的资产，高层经理人更是最最重要的资产。而北宋，可能是中国历史上“高层经理人”阵容最完整、实力最坚强的一家公司。

创业宰相赵普，一直是宋太祖赵匡胤的首席智囊；他个性冷静、思虑周密，是个能掌握大原则的管理者。首席战舰寇准，敢做敢当，善断大事，是个天不怕、地不怕的经理人。谈判高手富弼，头脑清楚，胆识机智兼具，二度进出契丹朝廷，凭一张嘴赢得几十年的和平。改革派龙头范仲淹，对外领兵作战，保国卫土，对内积极革新，培养人才，是个组织力高超的领导者。改革派健将韩琦，积极勇猛，敢担当，讲实际，是个绩效卓著的管理者。名门出身的文彦博，做事公平有原则，睿智务实富谋略，被誉为当代第一名相。大改革者王安石，有眼光、有理想、有操守。元佑君子司马光，一门皆硬汉的苏洵、苏轼、苏辙父子……

从首任总经理赵匡胤到第八任总经理赵佶，北宋这家百年老店，历经创业、守成、改革、衰亡四个阶段，领导精英鱼贯登场，这些主导着组织经营方针的高层经理人，无不使出浑身解数。从《宰相经纬学》中，我们看到的，有经营者与经理人之间的信任、授权、向上管理等的互动，有经理人与经理人之间的合作、对抗与斗争；有保守的举措，有激进的改革；有用人选才的智慧，有竞争谈判的机变；有光明正大的行事作为，有阴狠毒辣的人性黑暗。

我们看不到完人，我们看到的是，在一个大型的官僚组织中起

着指导作用的人,如何运用权力、贯彻理念、决定公司的前途。这一个个栩栩如生的“个案”,以及个案与个案之间的微妙关系,正是企业组织必须随时思考的重要课题。

四、一部改变日本历史的中国读本

可惜的是,这么好的一部经营教材,在中国所受的重视竟远不及日本。

《宰相经纬学》绝对称得上是改变日本历史的一本书,日本“战国”时代的大赢家德川家康视这本书为至宝,即使身在军营,也常常双手不离《宰相经纬学》,拿它作为自己判断及处理问题的参考。

更重要的影响是明治天皇。这位以十六之龄登基的少年天皇,处在一群历经革命动荡的大臣之间,随时有被这些政治老手架空的危险。当时便有一位负责教导天皇的大臣,送给明治一本《宰相经纬学》,明治天皇非常喜欢这本书,读之再三,因此牢记了许多宋名臣事迹。

此后,每遇有重要决策,明治天皇便凭脑海中的印象,索阅书中相关的言行,强化或修正自己的决心,明治天皇本就聪明,再加上有“良师”的指导,决策的品质于是益发精良。日后在西乡隆盛起义、甲午战争及日俄战争时,明治天皇表现得敏锐而果敢,终成一代名君。

对中国历史特别重视的日本学者,当然更不会放过这部经典,远的如1818年近藤元隆所著的《宋八朝名臣言行录辑释》四卷,近如当代历史政论家山本七平的《指导力》,在日本都有相当的影响力。

人是群体的动物,不同的生命阶段,总会附属于某个组织。从经营管理的观点理解《宰相经纬学》,只是笔者解读的一个角度,当

然不会是唯一的角度；一本好书如《宰相经纬学》者，应该是“横看成岭侧成峰”的，有正面激励的意义，也有反面警惕的作用。

当我们面对组织中错综复杂的关系与问题时，想起朱熹留给我们的一幅幅真实的、人性的指导者群像，其功其过，其成其败，或许会有更深一层的体悟吧！

目 录

前 言：一部改变日本历史的中国读本·····	陈文德 (1)
赵 普：强干弱枝，国相计谋安天下·····	(1)
曹 彬：自律自制，是治军治国之本·····	(11)
范 质：御规蹈矩，爱惜名器，持节清廉·····	(20)
窦 仪：明思虑远，刚直严正，不计名利·····	(24)
李 昉：大度大器，不以私恩收买人心·····	(28)
吕蒙正：国脉系之，宰相必通知人之术·····	(31)
张齐贤：饱学博识，巧断皇族讼案·····	(35)
吕 端：台辅之器，小事糊涂，大事不糊涂·····	(37)
钱若水：慎密稳健，断案处事高人一筹·····	(40)
李 沆：先见过人，以忧惧警君王最得宰相大体·····	(46)
王 旦：三槐王氏，宰相肚里能撑船·····	(53)
向敏中：成宰相者，是经得起做大官的人·····	(69)
陈 恕：真盐铁使，悉通生财之道·····	(73)
张 咏：敏思远虑，处事非常人能及·····	(77)
马知节：宰相所虑，当非常人所思·····	(91)
曹 玮：运筹帷幄，大将胸中百万兵·····	(94)
毕士安：不畏流俗 乃宰相之本色·····	(99)
寇 准：乾坤一掷，胆大包天莱国公·····	(101)
高 琼：国难当头，大将才是顶梁柱·····	(116)
杨 亿：文才盖世，满腹用世之道·····	(118)

- 王 曙：宰执大臣，须怀菩萨心肠，行霹雳手段…………… (122)
- 王 曾：辅佐天子，宰臣不能收恩而避怨…………… (125)
- 李 迪：安国重臣，不可软曲分寸…………… (132)
- 鲁宗道：鱼头参政，身正不怕影子歪…………… (137)
- 薛 奎：遇事不苟，使天下事无大小都绳之以矩…………… (140)
- 蔡 齐：状元宰相，安天下于覆盂，其功可大…………… (143)
- 吕夷简：老谋深算，三起三落过问国事至年晚…………… (146)
- 陈尧佐：命令迫人，不如以身作则…………… (157)
- 晏 殊：神童宰相，平和修身，诚实处事…………… (161)
- 宋 庠：大度有德，“欲将嘲强解，真意转悠哉” …… (164)
- 韩 亿：大节小过，当视内外而别…………… (167)
- 程 琳：洞幽察微，人主有宽厚之量，宰辅有仁爱之心
…………… (171)
- 杜 衍：心思慎密，教诲属下从善如流…………… (173)
- 范仲淹：始终不渝，不以进退易其操守…………… (181)
- 种世衡：奇计百出，将军谋略定两边…………… (195)
- 庞 籍：深谙政道，“不能恃位高权重而扰天子之法”
…………… (203)
- 狄 青：器度深阔，用兵处事皆非常人可比…………… (207)
- 吴 育：抑制豪强，即是惠及百姓…………… (218)
- 王尧臣：兴国栋梁，须通理财善治之能事…………… (221)
- 包 拯：关节不到，有阎罗包老…………… (224)
- 王德用：黑王相公，宅枕乾冈，貌类艺祖…………… (227)
- 田 锡：名比汲黯，为治世而忧虑，向明主敲警钟…………… (231)
- 王禹偁：弃小务大，屈于身而不屈于道…………… (234)

孙 奭：学问奥博，处事不离中正之道和章法。·····	(238)
李 及：为人厚重，乃执宰大臣立世之本·····	(241)
孔道辅：胸坦心直，孔道辅一语千金·····	(243)
尹 洙：外忍内和，临大节断大事亦心坚如金石·····	(247)
余 靖：安外有方，精通契丹语的使臣·····	(252)
王 质：冰清玉洁，为官清廉始至终·····	(256)
孙 甫：国学之见，不以小仁而废大利·····	(259)
陈 抃：白云先生，优好之所勿久恋，得志之地勿再往 ·····	(265)
胡 瑗：醇厚和易，教化四方，海人不倦·····	(274)
孙 复：泰山先生，治学严谨，德高望众·····	(281)
石 介：坚守正道，不因环境险恶而改易·····	(284)
苏 洵：纵横奇才，名动天下，使当时文风为之一变 ·····	(288)
韩 琦：镇静稳练，成大事在于胆识·····	(292)
富 弼：国土重臣，像纽带一样地把百官团结在一起 ·····	(325)
欧阳修：光明磊落，文坛巨擘，史学大家·····	(347)
文彦博：为大臣者，放在哪里做官都可以称职·····	(366)
赵 概：平和恬谈，直言敢谏，忧国忧民·····	(381)
吴 奎：佐政执宰，时时提醒人主应有容人之量·····	(384)
张方平：社稷所依，良臣乃百姓之福源·····	(386)
胡 宿：居安思危，宽厚待人，正直立朝·····	(396)
蔡 襄：能臣良相，都不夸耀自己的长处·····	(400)
王 素：切近人情，不愧是一名称职的御史·····	(403)

- 刘 敞：学识淹博，天文地理无不通晓…………… (407)
- 唐 介：耿直慎重，深谙侍君之道…………… (413)
- 赵 抃：铁面御史，可告苍天慰心平…………… (420)
- 吕 海：三居言官，敢谏良言终不悔…………… (425)
- 彭思永：廉正朴拙，以平常心待人接物…………… (431)
- 范 镇：当世师表，秉道德才能者方为勇士…………… (435)
- 曾公亮：施行仁义，执法平恕，政简刑清…………… (444)
- 王安石：立志图新，独步朝野，遗世孤独…………… (447)
- 司马光：大智若愚，深察一切，不求不争…………… (462)
- 司马康：致君尧舜，忠言谏论，独善其身…………… (484)
- 吕公著：位及三公，学问是推动一切的根本…………… (486)
- 吕希哲：谨守官箴，循规蹈矩，处处谨慎…………… (497)
- 曾 巩：一代文豪，学问深厚，大笔如椽…………… (501)
- 曾 肇：慷慨陈言，为官不可计个人安危…………… (506)
- 苏 轼：虚怀若谷，文章垂青史，英名播万世…………… (509)
- 苏 辙：四朝为官，所思所虑皆百姓疾苦…………… (517)
- 韩 绛：国事执宰，仍社稷之中流砥柱…………… (520)
- 韩 维：忠贞事君，善心推及天下，就是仁义…………… (524)
- 傅尧俞：清而不率，直而不偏，乃常人所难…………… (529)
- 彭汝砺：铁骨铮铮，“知无不言，言无不尽”…………… (532)
- 范纯仁：执宰大臣，须重大节，抓大事，目光超卓…………… (534)
- 王 存：恭敬谨慎，没有偏激的言行…………… (548)
- 苏 颂：胆识过人，公论如在上位，天下大治…………… (550)
- 刘 摯：德性为重，读书人首当注重度量见识…………… (558)
- 王岩叟：去邪辅正，积累专勤四字是学习的要领…………… (562)

刘安世：顶天立地，仰观于天俯察于人以诚为本·····	(566)
范祖禹：淳朴厚道，修史为鉴，以正天子·····	(579)
邹 浩：胸怀坦荡，君子之于人，当于有过中求无过 ·····	(591)
陈 瓘：操守纯正，我身为谏官，不能不攻击邪恶·····	(596)
邵 雍：一代宗师，天为而无不为·····	(604)
陈 襄：一尘不染，己身不正，怎能正人·····	(612)
刘 恕：博学广识，《资政通鉴》执笔人 ·····	(617)
徐 积：端正心性，修养气质为首要之务·····	(621)
陈无己：砥砺志操，穷而后工·····	(625)
 译者跋 ·····	 葛景春 (628)

赵普：强干弱枝，国相计谋安天下

“刑赏是国家的刑赏，而不是陛下一人的刑赏，怎能以陛下一人之喜怒来决定呢？”

——赵普

1

赵普为滁州判官时，太祖一次与他谈话，对他的才智大为惊奇。

当时官府捕获了一百多个盗贼，准备把他们全部诛死。赵普认为其中必有冤枉，启禀太祖重新审讯，结果十之七八得以活命。

2

宋太祖得天下后，诛灭了李筠、李重进（二人皆后周大将，宋太祖代周而立，他们起兵反宋，为太祖所败，皆自焚而死）。

他召见赵普问道：“天下自从唐末以来，数十年之间，帝王易姓的就有十个。长期战乱不止，百姓遭难，生灵涂炭，这是什么缘故呢？朕想平息天下之兵，为国家建长久之计。”

赵普回答：“陛下能问及这个问题，这实在是天地人神之福啊！唐末以来，之所以战争不息、国家不安，原因没有别的，正是节度使藩镇的权力太重，造成君弱臣强的缘故。现在要想治理好国家，不使动乱，没有他法可想，只有一条，就是削弱或夺回节度使藩镇的权力，控制他们的钱谷财权，收回他们手中的精兵，这样，天下自然就安定了。”

赵普此话尚未讲完，太祖就说：“爱卿不必再说，我已经明白了。”

不久，太祖在晚朝之后，与石守信（时为侍卫亲军马步军都指挥使、领归德军节度使）、王审琦（时为殿前指挥使、领泰宁军节度使）等人饮酒。

太祖屏退左右侍从，说：“若不是尔等之力，我是不会有今天这个位置的。对于你们的功德，我将永远不会忘记。然而，当天子也是很难很苦的差事，远不如当初干节度使时快活，我现在可是整夜都不敢安枕而卧啊！”

石守信等都连忙问道是何原因。

太祖说：“此中道理是不难明了的，天子这个座位，谁不想坐一坐呀？”

石守信等人闻言皆大惊失色，慌忙顿首不迭地说道：“陛下为何忽出此言？当今天命已定，谁还敢有异心吗？”

太祖说：“这谁说得准。你们虽无此心，但是你们的军队里难道没有想富贵腾达的人？一旦他们将黄袍加在你们身上，到那时你们即使自己不想干，自己却也做不了主了。”

石守信等人捣蒜般的叩头不已，痛哭流涕地说：“臣等愚昧至极，竟想不到这一层，望陛下哀怜臣等，指示一条活路！”

太祖说：“人生犹如白驹过隙，所谓的富贵荣华，也不过是多积金钱，经常享受娱乐，使子孙后代不受贫穷罢了。你们为什么不释去兵权，选择好田好地和上等的宅第买下来，为子孙后代安置永久之业？另外再多置些歌妓舞女，日夜饮酒享乐，欢度余年？这样君臣之间，两无嫌猜，上下相安，不是很好吗？”

大家听了太祖这一席话，再度叩头拜谢道：“陛下对臣等如此关心，使我等不啻死而复生，白骨生肉。”

第二天，这些打天下的将领们纷纷称病，请求解除军权。太祖答应了他们的请求，一一赐予他们散官尊荣归乡里，并赐他们丰厚的财物，与他们连姻结亲，作为慰抚。太祖另外派遣容易控制的人，

使他们主管亲军；后来，又设置转运使、通判，让他们主管诸道的钱谷财物，收选天下各地的精兵，充实京师的守卫。

这些功臣后来都能善终，子孙后代富贵荣华，至今不绝。

如果不是韩王赵普的深谋远虑和太祖的英明果断，天下怎能治平至今，白发老人终生不见干戈？由此可见，圣贤者的见解是何等的高明深远啊！

赵普的为人阴险刻薄，在他当政的期间，常常是睚眦必报，被他中伤的人很多，但他的子孙后代至今福禄不绝，国初大臣的子孙，很少能比得上他们的，这岂不是因为赵普安定天下的计谋立下大功的缘故吗？

3

太祖采纳韩王赵普的计谋，多次派遣使者分别到各道去选择精兵。凡是有过人的才力和技艺的人，都被收揽补充到禁军中去，聚集在京师，以备宫中值宿警卫，对他们的粮饷待遇赏赐都很丰厚。平常皇帝亲自检阅训练，一个个都是以一当百，精悍无比。

诸藩镇都知道自己的兵力和精锐远不是京师禁军的手，都不敢怀有二心。这都是太祖皇帝实行强干弱枝的方针，在未乱之时就采取治理措施的缘故。

4

太祖亲信韩王赵普如左右手。御史中丞雷德骧弹劾赵普强买民宅，聚敛钱财，贪污受贿。

太祖闻知大为震怒，叱责雷德骧说：“鼎铛这样的器物，尚且有耳，而你（却无耳）不曾听说赵普是我的社稷大臣吗？”

于是命令左右侍从，将雷德骧按倒在地，拖着他在庭中绕了数圈。过了一会儿，才让他将帽子戴上，召至殿上。

太祖说道：“今后不要再胡说八道，我姑且饶了你，此事不要让