



實用歷史

9

修己安人的領導哲學

# 現代帝王學

伊藤 肇 / 著◎東正德 / 譯

■實用歷史叢書

C 933  
923



9

現代帝王學  
修己安人的領導哲學

伊藤肇／著  
東正德／譯



90105062

實用歷史叢書◎

## 現代帝王學 · 修己安人的領導哲學 ·

---

原書名 / 現代の帝王學

作者 / 伊藤肇

譯者 / 東正德

責任編輯 / 陳錦輝

發行人 / 王榮文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路782號七樓之5

郵撥 / 0189456-1 電話 / 392-3707

傳真 / 341-0760

發行 / 信報股份有限公司

印刷 / 優文印刷股份有限公司

香港總代理 / 有成書業有限公司

地址 / 香港柴灣康民街2號康民工業中心10字樓8室

電話 / 558-0288 傳真 / 558-2101

□1991(民80)年4月1日 初版一刷

---

行政院新聞局局版臺業字第1295號

**售價 220 元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

**版權所有 · 翻印必究**

ISBN 957-32-1104-1

## 出版緣起

王榮文

### · 歷史就是大個案

《實用歷史叢書》的基本概念，就是想把人類歷史當做一個（或無數個）大個案來看待。

本來，「個案研究方法」的精神，正是因為相信「智慧不可歸納條陳」，所以要學習者親自接近事實，自行尋找「經驗的教訓」。

經驗到底是教訓還是限制？歷史究竟是啓蒙還是成見？——或者說，歷史經驗有什麼用？不可用？——一直也就是聚訟紛紜的大疑問，但在我們的「個案」概念下，叢書名稱中的「歷史」，與蘭克（Ranke）名言「歷史學家除了描寫事實『一如其發生之情況』外，再無其他目標」中所指的史學研究活動，大抵是不相涉的。在這裡，我們更接近於把歷史當做人間社會情境體悟的材料，或者說，我們把歷史（或某一組歷史陳述）當做「媒介」。

## • 從過去了解現在

為什麼要這樣做？因為我們對一切歷史情境 (milieu) 感到好奇，我們想浸淫在某個時代的思考環境來體會另一個人的限制與突破，因而對現時世界有一種新的想像。

通過了解歷史人物的處境與方案，我們找到了另一種智力上的樂趣，也許化做通俗的例子我們可以問：「如果拿破崙擔任遠東百貨公司總經理，他會怎麼做？」或「如果諸葛亮主持自立報系， he 會和兩大報紙持哪一種和與戰的關係？」

從過去了解現在，我們並不真正尋找「重複的歷史」，我們也不尋找絕對的或相對的情境近似性。「歷史個案」的概念，比較接近情境的演練，因為一個成熟的思考者預先暴露在眾多的「經驗」裡，自行發展出一組對應的策略，因而就有了「教育」的功能。

## • 從現在了解過去

就像費夫爾 (J. Favier) 說的，歷史其實是根據活人的需要向死人索求答案，在歷史理解中，現在與過去一向是糾纏不清的。

在這一圈圍城之日，史家陳寅恪在蒼皇逃死之際，取一巾箱坊本《建炎以來繫年要錄》，抱

持誦讀，讀到汴京圍困屈降諸卷，淪城之日，謠言與烽火同時流竄；陳氏取當日身歷目睹之事與史實印證，不覺汗流浹背，覺得生平讀史從無如此親切有味之快感。

觀察並分析我們「現在的景觀」，正是提供我們一種了解過去的視野。歷史做爲一種智性活動，也在這裡得到新的可能和活力。

如果我們在新的現時經驗中，取得新的了解過去的基礎，像一位作家寫《商用廿五史》，用企業組織的經驗，重新理解每一個朝代「經營組織」（即朝廷）的任務、使命、環境與對策，竟然就呈現一個新的景觀，證明這條路另有強大的生命力。

我們刻意選擇了《實用歷史叢書》的路，正是因爲我們感覺到它的潛力。我們知道，標新並不見得有力量，然而立異卻不見得沒收穫；刻意塑造一個「求異」之路，就是想移動認知的軸心，給我們自己一些異端的空間，因而使歷史閱讀活動增添了親切的、活潑的、趣味的、致用的「新歷史之旅」。

你是一個歷史的嗜讀者或思索者嗎？你是一位專業的或業餘的歷史家嗎？你願意給自己一個偏離正軌的樂趣嗎？請走入這個叢書開放的大門。

## 編輯室報告

著名的學者嚴家其先生，曾在名作《首腦論》的序言中寫道：「有一本描寫英國女王伊莉莎白一世的書說，只要女王在宮廷大廳中一出現，大廳中立刻鴉雀無聲，人羣紛紛爲她讓路。有人說，這種情景使人們想起《聖經》中摩西用手杖分開紅海的情景。……」

這種情景，豈不令人羨煞？但他又寫道：「當人們談論首腦時，大概不會想到伊莉莎白一世在當上英國女王前的幼年時代的淒涼境遇，和青年時代倫敦塔中的囚禁生活。……她終身未嫁，實際上是沒有選擇配偶的自由。」

嚴家其先生因此說：「在有些情況下，首腦職位成了首腦本身的牢籠。」

做爲一位政治理論的學者，研究過四百多位首腦的嚴家其先生，不免對某些身爲首腦者寄予同情；所謂君，所謂王，追根究柢仍舊是個人罷了。這樣的看法，只是《首腦論》的許多前提之一；但在日人伊藤肇所著的《現代帝王學》裡，卻是全書的精華所在。

伊藤肇是當前日本有名的評論家，畢生致力於「帝王學」的探究；他相信「權力使人腐化」

，也了解成爲首腦者的孤單和痛苦，因此他只著力於「帝王」的養成教育，有別於《首腦論》的行爲規則研究，更不同於馬基維利的名著《君王論》，絕口不提領導者的權謀術數。

在《現代帝王學》中，伊藤肇揭發了三個「帝王學的基礎」：擁有教導法則的老師、擁有直言不諱的親信、擁有良好的入幕之賓。他認爲，即將握有權力或希望將來握有權力的人，都必須經過這三個階段的追尋。

這三個階段，都是人與人的關係，也就是說，伊藤肇把「人」的位置放在任何策略、任何理論之上；他相信，這是使一個領導者、一個握有權力的人不致腐化、不致失敗的不二法門。

伊藤肇的大學教育，是在偽滿洲國的建國大學完成的，數十年來目睹日本由侵略者一變爲滿目瘡痍的敗戰國，再變爲今日的「經濟動物」，筆下慨嘆良深，言之諄諄，是我們可以攻錯者之一；而早年寓居中國，更養成他從中國古代典籍中尋找智慧的習慣，是我們可以攻錯者之二。

佐藤榮作擔任總理大臣的第一天，就到伊神宮拜謁；隨行的記者問他祈禱什麼，他說：「我來向神明訴說擔任總理大臣之後，就再也沒有人可以傾訴心中話了。」這是高層領導者的宿命，也正是伊藤肇致力除魅的所在；深諳「現代的帝王學」，等到握有絕對權力之時，便不會絕對孤獨，更不會絕對腐化。而上述佐藤榮作的名言，不過是書中衆多語錄之一，喜歡座右銘或雋永小故事的讀者必定不會失望——這是你可以攻錯者之三。（執筆：陳正益）



## 修己安人的領導學

在國內，黨國大老黃少谷素有「帝師」的美譽，意指他歷經「多朝」，始終能為最高當局所敬重，甚至是「總統級」人物的拜年對象，足見在經國濟世的智慧方面，有其獨到之處。

無獨有偶，在日本，也有「帝王學」權威：安岡正篤，生前望重政經界，日本戰後歷任首相，從吉田茂開始，池田勇人、佐藤榮作……，都曾有過向其諮詢的紀錄。安岡本人以碩學之士，對中國文史尤為醉心，因而闡釋以經典為架構的「帝王學」，就格外受到尊重。他本人已於一九八三年逝世，但是過世後的這幾年來，他生前的演講集、著述等，一直受到讀者的歡迎，甚至成為暢銷書。

為什麼「帝王學」會如此受到日本政經界的注目呢？誠如本書作者伊藤肇所揭示的，帝王學根本說來就是修己安人的領導哲學。安岡大師生前交遊遍及各界領導階層，以他深厚的漢學造詣，再加上對時局的洞察，每能有發人深省之語，再加上他生前頗有孔夫子「述而不作」的風貌，

著書的時間少，卻偏好以聚會的方式，在日本高級餐廳雅室內，與「弟子」關懷暢飲，無話不談，而將傳道、解惑，融於一爐。伊藤肇就是參加了其中的讀書會，對此頗能領略，因此常以「帝王學」為主題，發表這方面的闡釋性或驗證文章，由於言之有物，頗受讀者喜愛。

伊藤肇本人由於是記者出身，與日本知名大企業家或經營者，保持相當的情誼，有這種親炙的機會，更容易對照這些領導者的做人處世之道，是否脗合「帝王學」，合者昌，逆者衰，這是具有文史修養的記者，能夠突破「浮面」式報導的重大關鍵所在。

伊藤肇如此醉心「帝王學」，如同本書的交待，與安岡大師的結識，啓導最深，而他在中國東北「建國大學」唸過書的學歷，恐怕也有關聯。日本人在東北成立「滿州國」後，也成立了該所大學，畢業生的「就業」目標是在當地當起「縣太爺」，這是當年日本人「統治」東北的策略之一。以安岡大師的經歷而言，對於日本人經營東北，也投注相當的心血，例如一九三四年，他即應偽滿政府的邀請，對駐留在東北的日系官僚、「滿鐵」職員，發表「王道」哲學的講義。這時候軍方人物還有「武事必有文備」的顧慮，不敢那麼明目張膽主張侵略。此外，如早年對輔佐張作霖奠定基業，而力主「保境安民」為先，不要入關的王永江，安岡大師也曾專程拜訪。可以說，安岡與伊藤双双都是「留心治世」之士，尤對日本經略東北，也有奇緣式的淵源。

像本書所提及的耶律楚材，是以遼國王族身份出任元朝宰相；此外，中國歷史上名臣賢相當

中，安岡大師也偏愛以漢族身份協助滿清的曾國藩。這些著眼點反應出一個情結：假如有機會日本「入主」中國的話，那麼應該如何「經世濟民」呢？這些有過為異族效命的宰相級人物，正提示了一面鏡子。國內過去與安岡大師素有來往的王新衡先生（曾任立委，為蔣經國總統在莫斯科中山大學時代的友人）即曾告訴筆者：安岡大師早年也有過這類的「夢想」，他與偽滿的來往，不無這種動機。

因此，以炎黃子孫的立場來看日本人研讀「帝王學」，最好也能了解一下時代背景，這樣對文章內容，更能有豁然開朗的感受。

現在大家都知道：日本戰後蓄積的經濟實力，已經達成了戰前想以軍事武力侵略各國而未果的目標，放眼全球各主要市場，盡是日系企業馳騁的天下，美日經濟實力呈現消長互見的現象，更令人憂心忡忡。換個角度來看，日本由戰前的「尚武」轉向戰後的和平建設，如今有此成果，是不是「文事必有武備」所致呢？也許從本書的記載中，可以得到蛛絲馬迹的印證。

安岡與伊藤在戰後也都隨時局的轉變，再也不能存有任何經略中國的想法，但中國的帝王學，無論時局的演變、空間的移轉，始終是領導者基本的修行，他們傾力闡揚，自有其意義，也可以看出日本在現代化過程，仍舊有相當的鑑賞力，知道去蕪存菁，並將美好之物發揚光大，書中所舉的實例，令人深深體會政經界領導人物言行舉止，非格外講究進退應對之節不可，領導績效

的高低，可說與帝王學的實踐，有密不可分的關聯。

伊藤肇本人於一九八〇年因病去世，享年五十四歲，可說英年早逝，至為可惜。當時安岡大師的弔辭中，有一段最足以描繪伊藤肇著作的神韻：

君之經濟學，猶較世間通常之俗學，有所進之，形成獨特之經世濟民之學，宰相學之名著，以稜稜之氣骨、峻烈之機鋒，磨練有加，而有大家之風。

《現代帝王學》一書提示帝王學的支柱、人物驗證，再加上宗教方面的啓導，可以看出安岡大師所言，頗為中肯。

伊藤肇生前最後一本大作是日本經濟新聞社出版的《魅力的研究》，民國七十年筆者第一次赴日旅遊時，在大阪書店見到排在暢銷書的書櫃，略翻之下，頗多引述我國經典之處，心生親切感，於是買回當作紀念品。這一次出門，在旅日學長的鼓勵下，一度有準備赴日留學之舉，可惜功敗垂成，在灰心之際，突然翻閱東洋經濟雜誌，刊出帝王學安岡大師的介紹專文，從此開啓對「經典與經營」融合之道的眼界，也是業餘自修的一大好題材。

七十二年夏間再度赴日時，專程到安岡大師主持的「全國師友會」拜訪，進一步了解「帝王學」的經世濟民運作之道，當時大師身體不適，已謝絕見客，但承蒙該會贈與多本大師的著述，

並提示安岡在台好友：王新衡先生，可多請益。由此機緣，有一段期間，筆者經常出入王府，王先生每述說一段軼事，就足以令筆者回家後翻閱一大堆資料，以徹底了解他所談的內容或來龍去脈。同年底，安岡大師去世，王先生親自寫了一篇紀念文章，發表在《傳記文學》，還影印原稿乙份給筆者，至今仍收存完整。

過去的工作當中，確實「帝王學」有諸多啓示之處，尤其伊藤肇以記者身份廣結企業界人士，更令筆者「見賢思齊」，適在「經濟日報」服務，提供了交遊的機會。從企業的興衰演變，對照領導階層的作風，一直是令筆者著迷的題材。如果說過去的記者生涯最充實的收穫，恐怕是這一段「帝王學」的有關淵源了。

當然，有時候換個角度來看，「帝王學」揭示的境界實在是陳義過高，領導人物真正脗合這些道理者，又有幾人？因此，冷靜想來，應該倒過來看，正如本書提示的例子，能夠脗合道理者，領導績效就突出。已故工商界聞人徐風和生前即常說：「有好的經營理念，不一定經營得成功，因為成功要具備的條件實在太多了。但是，沒有正確的經營理念，則註定要失敗，是可以確信的。」台灣企業界經常有各類事件發生，就是活生生的例子。因此，筆者深深覺得，「帝王學」可以做為追求的境界，能夠達成幾分就看個人的修爲了。最忌諱的是，領導者自己做不到的事情，反而要求部屬做到，這樣就有失「以身作則」的根本之道。

很諷刺的是，一向強調謹言慎行的安岡大師，就在過世前十個月，突然結識年紀差他四十多歲的女占術家，名叫細木數子，出入社交場合狀極親暱，大家都覺得這位素有「歷代宰相指導者」盛譽的名人，怎麼會跟這麼一位不相關的女人扯在一起。不只如此，安岡後來還在細木小姐的安排下，在「結婚誓約書」上蓋章（大師的元配夫人已於八年前去世）。這一幕可說是大師走完人生盡頭、落幕前一段令人遺憾的演出，他所患的毛病，也正如本書第十五章「向知友學習智慧」所提示的「肉體的衰退與頭腦的鈍化」。足見一個人要享有令名，有始有終，實在難矣哉！大師如此，更何況凡夫俗子！？

然而筆者提示這個例子，並不是否定本書的價值，事實上，「帝王學」運用之妙，存乎一心，在乎自己，見賢思齊，見不賢而內自省，不正是《論語》提示的學習精神嗎？由此事例也不禁令人想起孟子的名言：「人之患，在好爲人師。」「盡信書，不如無書。」單靠一本書，想要達到「聖經」的功效，當然不可能，但是做爲一種借鏡，應該有其功能。（本文作者現任「經濟日報社」

副總編輯）

廖慶洲

謹記於八十年元月

## 權力的學問

不相信「權力效用」的人，不能成爲政治家和經營者。組織衆人，營造黨群，操運公司，親自掌握權力，以利自己和其他人，這便是政治、便是經營。然而，沒有比權力更能令人墮落的了。因爲支配權力可以名聞利達，但也容易造成道德的腐敗。

因此，有“Poison of Power”（權力之毒）這麼一句諺語。

長久習慣於掌握權力，必然會患上「傲慢」之毒；而且一旦染上便很難治癒，就算拚死也不願離開權力。鹽水喝越多越渴，權力得越多心越不平靜，不安和焦躁繼之而至。

「新自由俱樂部」的河野洋平如此回憶：

當時當上國會議員，便可以拿到搭乘「綠色車廂」（譯註：早期日本電車的頭等車廂）的免費乘車證。我第一次用這種證件搭坐綠色車廂時，心想：「普通市民要花不少錢才能搭綠色車廂，就因為我是議員便可以坐霸王車？」於是就畏畏縮縮地找個不顯眼的位置坐下。可是才過一年，要是搭上沒有空位的綠色車廂，便一肚子不高興。權力這東西真是可怕。

不洞悉權力本質或不能明確把握權力法則的人如果站上高位，那可是最危險不過了。《大學》所說的「小人治國，災害並至」，便是指這類的事。

亞里斯多德在其有名的「政體循環論」中指出：議會政治推不動時，必然要獨裁政治輔助；獨裁政治走不通時，議會政治當然抬頭，如何調適這兩者，便是改革的妙諦所在。此外，他還斬釘截鐵地說：不論是君主政治或民主政治，當局者如果缺乏見識，不具人性教養和道德氣魄的話，不管任何體制，都難以維持。

美國現代的政治學者、思想家傑斯·巴南於其著作《馬基維利學》中，也說出相同的話：

姑且不論理由為何，社會和社會之間最明確的差異，在於社會菁英的差異。其差異取決於該社會擁有何種菁英，或該菁英具備何種實質。所謂的政治學，即如何組織這些菁英的一門學問。而所謂的革命，即指這些菁英在社會中的急激交替、變化。



翻閱歷史，可以明確知道：「民衆決不希望被統治，但沒有統治者卻又無所適從。民衆即是  
一大矛盾。」

本書揭櫫的「帝王學」，一言蔽之，即「權力的學問」「菁英的人類學」。

吾師安岡正篤如是教誨：「蘇老泉（蘇洵）評論名相管仲時說：『國家因其一人而興，因其一人而亡。賢者不悲其身之死，而憂其國之衰亡。』這便是帝王學的基礎。帝王學是由『擁有教導法則之師』『擁有直言不諱之親信』『擁有良好的入幕之賓』三大支柱構成。」筆者以此爲藍本，添加許多具體的史實，並加以驗證、體系化，得以完成此書。

帝王學原本是筆者畢生探究之學，有幸能在《統領》雜誌（一九七九年一月號～一九八〇年十二月號）上連載，如今又能百尺竿頭，進一步編整成冊，真是無比欣喜。

春夕不絕，芳香永續

—— 蕪村

伊藤肇

一九八一年 早春