

宋朝名臣

趙普

曹彬

竇儀

呂蒙正

張齊賢

錢若水

李沆

王旦

趙鼎

唐介

馬知節

曹瑋

宋癢

範仙

韓億

孔道輔

尹洙

吳奎

張方平

王安石

劉安世

鄒浩

邵雍

劉恕

陳瓘

範祖禹

陳罐

陳襄

徐積

傅堯俞

蘇軾

韓絳

韓維

蘇軾

韓絳

世衡

吳育

王德用

呂夷簡

曙

寇準

薛奎

呂夷簡

億

寇準

魯宗道

蔡

中国宰相学

宋朝 朱熹/编 葛景春 任崇岳/译

宋朝 领导层精英群像
智囊团结结构透视

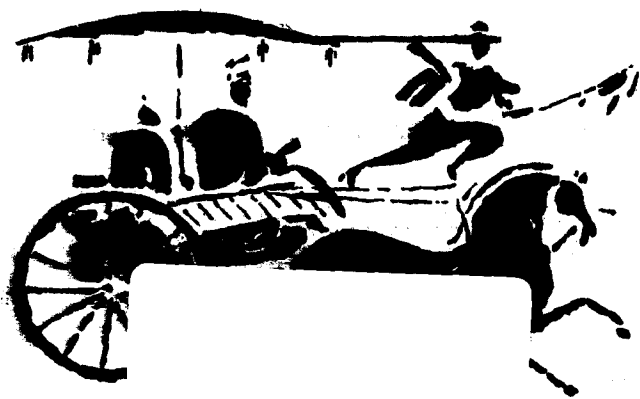
《宋名臣言行录》白话版



中国宰相学

—— 宋朝 领导层精英群像
智囊团结构透视
《宋名臣言行录》白话版

(宋) 朱熹/编 葛景春 任秉华/译



花城出版社

粤新登字 05 号

责任编辑 林贤治

封面设计 周晓晖

中国宰相学

领导层精英群像
宋朝
智囊团结构透视

(宋)朱熹/编 葛景春·任崇岳/译

*

花城出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路 11 号)

广州番禺市印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 22.5 印张 530,000 字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—20,000 册

ISBN 7—5360—1445—7/K·3

定价: 13.80 元

最完整的指导者群像（前言）

陈文德

令人愤怒又敬佩的政权

以作为一个中国人的立场，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、钦宗赵恒两个末代皇帝被俘，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）的中央政府也经常遭到欺凌。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。

《中国宰相学》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。

历史的理解概念

第一种概念是历史。《宋名臣言行录》，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，他一共搜录了 104

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，藉着这 104 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《宋名臣言行录》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榊屋太一，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，因此耗资远超过军备费用……

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增长，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“开发中国家”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。

榊屋太一原本的用意，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《中国宰相学》时应抱的态度。

经营的理解概念

回到笔者的专攻，让我们来谈谈理解《宋名臣言行录》的另一个角度：经营管理。

人是企业最重要的资产，高阶经理人更是最最重要的资产。而北宋，可能是中国历史上“高阶经理人”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，有担当，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阶经理人，无不使出浑身解数。从《中国宰相学—宋名臣言行录》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。

改变日本历史的书

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。

《宋名臣言行录》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《宋名臣言行录》，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《宋名臣言行录》，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、发动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《中国宰相学—宋名臣言行录》，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《宋名臣言行录》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！

作者简介

朱熹，字元晦，号晦庵，徽州婺源（今属江西）人，南宋著名理学家。一生著述甚丰，后人编其文集有《朱子大全》、《朱子语类》等，《宋名臣言行录》是其史学的代表作。

译者简介

葛景春，河南开封人，生于1944年。现任河南省社会科学院文学所古代文学研究室主任、副研究员。著有《李白与中国传统文化》、《李白思想艺术采骊》、《中国纵横术大全〈长短经〉白话版》、《中国帝王学〈贞观政要〉白话版》等。

任崇岳，河南临颖人，生于1938年。现职河南省社会科学院历史所副研究员。著有《误国奸臣贾似道》、《庚申外史笔证》及历史小说《李后主》等。

目 录

前 言 陈文德

1. 赵 普：深谋远虑的开国名相 3
2. 曹 彬：名震四夷的开国元勋 14
3. 范 质：明识大体 持节清廉 24
4. 窦 仪：刚直严正 不计名利 28
5. 李 昉：不以私恩收买人心 32
6. 吕蒙正：兼容大度 知人善用 37
7. 张齐贤：勇干人主 力献良策 41
8. 吕 端：小事糊涂 大事不糊涂 44
9. 钱若水：不因贫穷而改操 47
10. 李 沆：“不能让人主一日不知忧惧之事” 55
11. 王 旦：宽以待人 严以律己 62
12. 向敏中：经得起做大官的人 79
13. 陈 恕：精于生财之道 一心富民强国 83
14. 张 咏：爱民如子的治蜀良宰 87
15. 马知节：常备不懈的忠直将军 101
16. 曹 玮：西北边关的常胜名将 104
17. 毕士安：不畏流俗 为国荐贤 109
18. 寇 准：多谋善断 胆大包天 115

19. 高 琼：不向权势屈身 一切靠自己 …… 131
20. 杨 亿：直道独立 文才盖世 …… 133
21. 王 曙：怀菩萨心肠 行霹雳手段 …… 137
22. 王 曾：“宰臣不能收恩而避怨” …… 140
23. 李 迪：安国重臣 才比宋璟 …… 147
24. 鲁宗道：皇亲国戚害怕的“鱼头参政” …… 152
25. 薛 奎：刚毅守节 遇事不苟 …… 155
26. 蔡 齐：无所畏惧的状元宰相 …… 158
27. 吕夷简：三次入相的元老大臣 …… 161
28. 陈尧佐：命令迫人，不如以身作则 …… 172
29. 晏 殊：出身神童的太平宰相 …… 176
30. 宋 庠：雍容大度的有德君子 …… 180
31. 韩 亿：“要看大节，不要抓住小过不放” …… 183
32. 程 琳：人主有宽厚之量 宰辅有仁爱之心
 …… 187
33. 杜 衍：对国事未能一日或忘 …… 189
34. 范仲淹：先天下之忧而忧 后天下之乐而乐
 …… 199
35. 种世衡：奇计百出的安边名将 …… 213
36. 庞 籍：“不能恃位高权重而扰天子之法” …… 221
37. 狄 青：叱咤南国的一代名将 …… 226
38. 吴 育：抑制豪强 嫉恶如仇 …… 237
39. 王尧臣：善于理财的治国能臣 …… 240
40. 包拯：关节不到 有阎罗包老 …… 245
41. 王德用：威震北国的“黑王相公” …… 248

42.	田 锡：	名比汲黯的忠谏直臣	252
43.	王禹偁：	雄文直道 一代文宗	255
44.	孙 奭：	德行醇厚的儒学名臣	259
45.	李 及：	谨慎忠厚 执法无私	262
46.	孔道辅：	不失国格 无辱使命	265
47.	尹 洙：	力矫颓风 文蔚欧苏	270
48.	余 靖：	精通契丹语的中国大使	275
49.	王 质：	终身廉洁 玉洁冰清	279
50.	孙 甫：	不以小位而废大利	282
51.	陈 传(并录穆修、种放、李之才、魏野、林逋)：	乱世之逸人 盛世之神仙	288
52.	胡 瑗：	弟子三千 一代儒宗	299
53.	孙 复：	德高望重的《春秋》学专家	306
54.	石 介：	守道不阿 独立不改	309
55.	苏 洵：	纵横奇才 名动天下	313
56.	韩 琦：	成大事在于胆识	319
57.	富 弼：	像纽带一样地把百官团结在一起	355
58.	欧阳修：	文坛巨擘 史学大家	377
59.	文彦博：	四朝元老 社稷重臣	396
60.	赵 概：	直言敢谏 忧国忧民	411
61.	吴 奎：	人主应有容人之量	414
62.	张方平：	宏猷嘉谋安边陲	416
63.	胡 宿：	正直立朝 革除弊政	426
64.	蔡 襄：	艺苑奇才 朝廷净臣	430
65.	王 素：	敢于抨击邪恶的“独击鹤”	433

66. 刘 敞：学识淹博 无书不通 438
67. 唐 介：廉洁耿直 不畏权贵 444
68. 赵 抃：使奸邪丧胆的“铁面御史” 451
69. 吕 诲：三居言官 击浊扬清 456
70. 彭思永：廉洁奉公 忠于职守 462
71. 范 镇：道德才能 当世师表 466
72. 曾公亮：执法平恕 政简刑清 475
73. 王安石：享誉百代的改革家 481
74. 司马光：史学泰斗 治世能臣 499
75. 司马康：忠言谏论 致君尧舜 521
76. 吕公著：轻徭薄赋 任贤用能 523
77. 吕希哲：洁身自爱 谨守官箴 534
78. 曾 巩：一代文豪 两朝清官 541
79. 曾 肇：慷慨陈言 不计安危 546
80. 苏 轼：文垂万世 英名千古 551
81. 苏 辙：胸怀坦荡 悉心辅政 560
82. 韩 绛：为国理财 弊绝风情 563
83. 韩 维：心存社稷 忠贞事君 567
84. 傅尧俞：清亮硬直 节操堪风 572
85. 彭汝砺：铁骨铮铮 一身正气 576
86. 范纯仁：为国荐贤 不计得失 581
87. 王 存：循规蹈矩 恭敬谨慎 595
88. 苏 颂：胆识超人 治国有方 597
89. 刘 摯：“修严宪法 辨白邪正” 605
90. 王岩叟：进贤去佞 善于用人 609

91. 刘安世：顶天立地的铁汉	613
92. 范祖禹：修史为鉴 以正天子	626
93. 邹浩：“君子之于人，当于有过中求无过”	638
94. 陈瓘：我身为谏官 不能不攻击邪恶	643
95. 邵雍：道家风范 一代宗师	655
96. 陈襄：为官清正 一尘不染	663
97. 刘恕：《资政通鉴》的具体执笔人	668
98. 徐积：潜心讲学 掏诚育人	672
99. 陈无己 [师道]：砥砺志操 穷而后工	676
译者跋	679
附录一	686
附录二	687



赵 普

1 赵普：深谋远虑的开国名相

“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

〔简介〕赵普字则平，幽州（在今北京市一带）人。事太祖太宗两朝，官至中书令（即丞相之职），卒后配享宋太祖庙庭，追赠韩王，谥忠献。

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