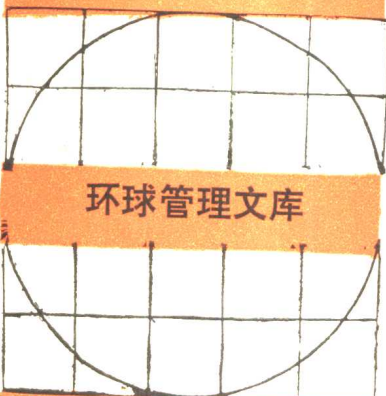


帝王学中的 管理韬略

〔日〕守屋洋 著

王子今 编译
马振智



环球管理文库

科学技术文献出版社

帝王学中的管理韬略

〔日〕宇屋洋 著

王子今 马振智 编译

科学技术文献出版社

《环球管理文库》编委会

主 编：徐海波

副主编：耿铁军、张志宏

**编 委：庄志毅、王子今、魏 巍、
耿铁军、徐海波、杜世伟、
张志宏、刘跃先、郝 勤**

帝王学中的管理韬略

〔日〕守屋洋 著

王子今 马振智 编译

科学技术文献出版社出版

中央党校印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 15印张102千字

1989年8月北京第一版第一次印刷

印数：1—7400册

社科新书目：224—027

ISBN 7-5023-0826-1/C·16

定价：2.00元

目 次

引言	(1)
第一篇 “将才”的条件	(3)
第一章 《贞观政要》中理想的领导者	(3)
创业还是守成	(4)
《贞观政要》中领导者的形象	(6)
居安思危	(8)
率先垂范，先正其身	(10)
虚心纳谏	(11)
严于律己	(13)
谨言慎行	(15)
鞠躬尽瘁，死而后已	(16)
第二章 帝王们的“阿喀琉斯之踵”	(19)
暴君殷纣王	(21)
残暴专断的秦始皇	(23)
多欲好战的汉武帝	(26)
自掘坟墓的隋炀帝	(29)
唐玄宗的教训	(31)
第三章 项羽与刘邦的两位顾问	(34)
反秦志士范增	(35)
进献奇计	(37)
率直自负的项羽	(38)
范增成为项羽的军师	(39)

张良与刘邦相见·····	(40)
张良的谋略·····	(42)
范增的戒心·····	(43)
优柔寡断的项羽·····	(45)
刘邦的严重危机·····	(46)
陈平的离间策·····	(48)
调动部下的积极性·····	(49)
真正的智谋·····	(50)
张良预防反叛的建议·····	(51)
第四章 适时合度的“出处进退”·····	(53)
韩信的迷误·····	(55)
狡兔死，良狗烹·····	(57)
第二号人物萧何·····	(60)
萧何的明哲保身之术·····	(61)
打消对现世的关心·····	(62)
张良无祸而善终·····	(64)
陈平的“黄老之术”·····	(65)
第二篇 “打动人心”：中国三千年的智慧·····	(68)
第一章 “打动人心”的力量何在？·····	(68)
一 力量的源泉：谋略与德行·····	(68)
心胜于力·····	(68)
借鉴流水的规律·····	(70)
用最小的力量取得最大的成效·····	(72)
二 中国古代的领导艺术·····	(74)
严厉与仁慈的均衡·····	(74)
静寂恬淡型领导者·····	(77)
率先垂范型领导者·····	(79)
《三国志》的教训·····	(81)

三 以德服人·····	(84)
王道与霸道的区别·····	(86)
“德”在于“仁”·····	(88)
卑让德之基也·····	(90)
第二章 调动人的积极性的思想与实践·····	(92)
一 统率部下的秘诀·····	(92)
倾听部下的意见·····	(92)
归功于部下·····	(93)
示以信赖·····	(95)
培育部下·····	(96)
作为领导者的“德”·····	(98)
二 《史记》中追求声望的表演·····	(98)
巧妙的待客方式·····	(100)
不损伤别人的声誉·····	(102)
同艰苦共患难·····	(104)
第三篇 中国智者列传·····	(106)
西周王朝著名的辅臣周公·····	(106)
春秋名相管仲·····	(108)
问鼎轻重的楚庄王·····	(110)
刚柔并济的子产·····	(112)
折冲尊俎的著名外交家晏婴·····	(113)
围魏救赵的孙臆·····	(115)
行迂直之计的赵奢·····	(117)
运用火牛计的田单·····	(120)
足智多谋的秦国大将王翦·····	(122)
中国兵法的始祖孙武·····	(124)
第四篇 帝王学：从中国古代寻求管理经验·····	(127)
“修己治人”的政治哲学·····	(127)

超越“智”而追求“明”	(129)
“仁”“勇”兼备	(132)
上善若水	(134)
“宽而栗”	(137)
纶言如汗	(139)
喜怒不形于色	(142)
太上下有知之	(145)
“术”对于组织管理的作用	(147)
功成、名遂、身退，天之道	(150)

引言

中国古代文化的重要支柱之一，是关于统治的学说。例如从《论语》、《孟子》、《荀子》、《老子》、《韩非子》、《孙子》等著名的古代文化遗产中，都可以看到对于处在社会领袖地位的人应当怎样行使领导权这种关于统治的学说的深切关注。

对这种关于统治的学说加以集中和提炼，就形成了所谓“帝王学”。

中国古籍中，专门以帝王学为主题的有《尚书》和《贞观政要》。这些著作，自古以来，无论在中国还是在日本，都是作为帝王学的教科书使用的。

此外，中国古籍中，有浩如烟海的历史著作。自古以来，中国人几乎可以说始终对于历史的记录表现出一种近乎狂热的异乎寻常的偏好。于是，存留至今的汗牛充栋的历史书籍，也成为帝王学的实例汇编。

某位皇帝如何因政务荒废而为国民所背弃，某位君主如何因淫乐失度终于走向覆灭，可以说，中国的历史书正是这一类史例的详尽的记录。

如果要用一句话来概括帝王学的内容，或许可以引用《论语》中的说法：

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”^①

^① 译者注：见《论语·子路》。

无须强令而使部下信从，领导者就必须具有超群的感召力和人格的魅力。怎样才能够具备这些品质呢？只有不断地自觉地努力锤炼自我。必须首先有这种努力，才能进一步进行帝王学的探讨。

当年，在我的《贞观政要》现代语译本付梓之际，人们对“帝王学”这一语汇还不熟悉。因此当时不得不首先对其意义加以说明。然而自伊藤肇氏的《现代帝王学》问世以后，关于帝王学的书籍已出版多种，“帝王学”已经成为相当大众化的语汇了。

因此，本书在解读堪称统治术和帝王学的真正源流的中国古籍（包括历史书）的同时，企求探索现代仍普遍通行的实用的智谋，而并不把重点放在对帝王学本身的解释上。作为领导者，最重要的首先应当是锻炼自己，提高自身的素质。本书如果能为此提供点滴有益的帮助，作者将感到荣幸。

守屋洋

1984年1月

第一篇 “将才”的条件

第一章 《贞观政要》中 理想的领导者

什么是“帝王学”？

用一句话来回答，就是生活在“守成时代”的君主的思想 and 策略。所谓“守成”，就是保守成业^①，不是创立新的基业，而是维持已经取得的成就。

守成，需要与创业不同的艰苦努力。可以说，正是基于这一认识，才产生了帝王学。

历史上有这样的故事。

汉高祖刘邦击败竞争对手项羽，登上皇帝的宝座之后，一位名叫陆贾的学者时时在他面前进讲《诗》、《书》。

刘邦出身于平民百姓，年轻时，还曾混迹于游侠社会。显然根本没有什么学识教养。可是，对于一位皇帝来说，这样就表现出基本素质的欠缺。

自古以来，在中国，对于站在社会领导者立场上的人来说，学识教养被认为是不可缺少的条件。对于皇帝来说，不学无术更是不可思议的。

① 译者注：《吴子·图国》：“夫道者所以反本复始，……要者所以保业守成。”

因此，陆贾向刘邦进讲可以称作当时最基本的文化教养的书籍《诗》、《书》，然而，刘邦不久就厌倦了，有一次，他叱责陆贾说：

“乃公居马上而得之，安事《诗》、《书》！”

（我是在马上取得天下的，不是靠这些絮絮叨叨的《诗》、《书》！）

陆贾当时这样规劝刘邦说：

“居马上得之，宁可以马上治之乎？”“文武并用，长久之术也。”

这段话的意思是：陛下确实是在马上取得天下的，然而却不能在马上治理天下。只有文武并用，才是长久保有天下的要旨。

《史记》记载，刘邦听了这番话，“不怩而有惭色”^①。

因此被臣下驳难，当然心中不快。但是，对方的话又是正确的，所以内心确实也感到惭愧。

这段插曲告诉人们，保有天下，是需要与创立帝业不同的艰苦努力的。

创业还是守成

更直接而明确地说明这一观点的，是《贞观政要》中所记载的一次关于“创业还是守成”的著名的辩论。

唐王朝第二代皇帝太宗李世民，有一次问身边的大臣：

“帝王之业，草创与守成孰难？”（帝王的事业中，创

^① 译者注：见《史记·陆贾列传》。

业和守成，哪一种更困难呢？）

宰相房玄龄首先答道：

“天地草昧，群雄竞起，攻破乃降，战胜乃克。由此言之，草创为难。”（创业之初，天下纷乱，各地群雄并起。实现统一天下的大业，必须与群雄争锋，战而胜之。由此可见，创业更为困难。）

魏征则提出相反的看法：

“帝王之起，必承衰乱，覆彼昏狡，百姓乐难，四海归命，天授人与，乃不为难。然既得之后，志趣骄逸，百姓欲静而徭役不休，百姓凋残而侈务不息，国之衰弊，恒由此起。以斯而言，守成则难。”（新朝皇帝即位时，必然承继前代的衰乱，平定扰乱治安的贼寇。人们欢迎新的皇帝，才会服从他的命令。其实所谓皇帝的地位，是天赐授，而人民给予的，不能说得到它有多么困难。但是一旦天下已在手中，骄狂自得，不能抑制自己的欲望，人民向往和平安定的生活，但赋役没有止境，人民生活贫苦，而皇帝为了淫佚的生活不间断地征发劳役，导致国家衰落的，往往都是这一原因。由此可见，守成更为困难。）

听了两人的话，唐太宗徐徐开口说道：

“玄龄昔从我定天下，备尝艰苦，出万死而遇一生，所以见草创之难也。魏征与我安天下，虑生骄逸之端，必践危亡之地，所以见守成之难也。今草创之难，既已往矣，守成之难者，当思与公等慎之。”①

唐太宗李世民帮助他的父亲、开国皇帝李渊，参与谋划

① 译者注：见《贞观政要·君道》。

了唐王朝的创建，但是他即位时，创业的艰难已成过去，而迎来了守成的时代，于是在近臣面前开诚布公地表示克服守成之难的决心。

《贞观政要》中领导者的形象

7世纪初建立的唐王朝，在中国3千年的历史中，可以说是国力最为充实的王朝。奠定这一繁荣强盛的王朝的基础的，是第二代君主太宗以及辅佐他的大臣们。

唐太宗本来就是在才能和人格各个方面都表现出优异特质的人物，可是他又积极擢用著名的人才，在政治事务中得到他们的协助。于是，在唐太宗左右，集聚了一批积极辅佐他的干练的人才。例如，作为重臣之一的王珪曾说过这样一段话，由此也可以看到唐太宗任贤政策的某些特点：

“孜孜奉国，知无不为，臣不如（房）玄龄。每以谏诤为心，耻君不及尧、舜，臣不如魏征。才兼文武，出将入相，臣不如李靖。敷奏详明，出纳惟允，臣不如温彦博。处繁理剧，众务必举，臣不如戴胄。至如激浊扬清，嫉恶好善，臣于数子，亦有一日之长。”^①

《贞观政要》，是一部对唐太宗和他的辅臣们相互协力，苦心经营，完成守成之业进行总结的书。从内容上说，大多取唐太宗与大臣们问答的形式。

所谓“贞观”，是唐太宗治世的年号，贞观时代共历时

注：见《贞观政要·任贤》。

23年^①。这一时期，据说实现了历史上极其少见的政治清明的局面，因而所谓“贞观之治”，自古以来就作为理想的政治典型而备受赞誉。所谓“政要”，大约有政治的要谛的含义。

所以，《贞观政要》一书反映的是“贞观之治”的政治要谛。“贞观之治”这样理想的政治局面是如何形成的呢？这部书基本上揭示了这一秘密。

读《贞观政要》，使人感触最深的，是作为领导者的艰难。

当然，如果甘于做一个平庸的领导者，自然没有必要作种种艰苦的努力。为众多的部下所侍奉，听着他们的阿谀之辞，露出洋洋得意的微笑，这就行了。但是，如果有心从事尽可能成功的经营，期望成为一名杰出的首脑，成为一名受到敬爱的领导人，那么，一般的艰苦努力还是不够的。

首先，要心情平静地倾听逆耳的谏言，同时必须严格地约束自己。而且，在被赋予巨大的权力时，必须极力抑制自己言行的随意性。

总而言之，忍而再忍，做到彻底的自我牺牲，这可能就是帝王学的出发点。1年2年，或许还可以做到；而10年20年，一般人就难以做到了。

在《贞观政要》中，可以说全面无遗地历述了这位君王的苦心。而且，其内容绝不仅仅适用于唐太宗所处的唐代，实际上具有超时代的普遍性。这部书被作为帝王学的基本经典而受到珍重的原因正在于此。

自古以来，阅读过《贞观政要》的政治家为数极多。在中国，后来的历代皇帝在大多数情况下都将阅览这部书作为

① 译者注：公元627—649年。

为政者的义务，即使在日本，也有不少君主喜爱这部书。

例如，女中豪杰、镰仓时代第一流的政治家、以“尼将军”而威震四方的北条政子就是如此。据说，对这部书的迷恋，致使她特意命令学者将它译成日文。

奠定德川幕府300年基业的德川家康也十分看重这部书，他不仅召藤原惺窝来为他讲解，还命令足利学校印行普及。于是，以纪州家为首，江户时代的藩王中许多人都爱读这部书。

此外，历代天皇也都把《贞观政要》作为帝王的教科书而聆听进讲。仅见于记载的就多达十数人。近者有明治天皇。他聆听侍讲元田永孚进讲，据说对这部书寄予极大的关注。

那末，《贞观政要》对于生活在守成时代的君王的思想 and 策略都说了些什么呢？我们拟在下面作比较具体的介绍。

居安思危

《贞观政要》中谈到的君主思想和策略，第一条就是不允许出现精神上的怠懈，要时时不间断地使其处于紧张状态。

当政通人和，百事顺利，一点问题也没有时，想要松一口气，这是人之常情。但是，作为君主，这是不允许的。《贞观政要》指出，越是在顺利的时候更要紧张勤勉、兢兢业业地处理政务。

有一次，唐太宗问大臣们：“维持一个国家，是困难，还是容易？”

侍立一旁的魏征回答说：

“这是极其困难的。”

唐太宗反问道：

“选用优秀人才，听取不同意见，不就行了吗？为什么说很难呢？”

魏征这样回答：

“观自古帝王，在于忧危之间，则任贤受谏。及至安乐，必怀宽怠，言事者惟令兢惧，日陵月替，以至危亡。圣人所以居安思危，正为此也。安而能惧，岂不为难？”^①

当然，对于这一认识，没有魏征这番话，唐太宗本身也是有深刻体会的。有一次，他对近臣们这样说道：

“治国与养病无异也。病人觉愈，弥须将护，若有触犯，必至殒命。治国亦然，天下稍安，尤须兢慎，若便骄逸，必至丧败。今天下安危，系之于朕。故日慎一日，虽休勿休。然耳目股肱，寄于卿辈，既义均一体，宜协力同心，事有不安，可极言无隐。悦君臣相疑，不能备尽肝膈，实为国之大害也。”^②

以唐太宗为首，辅佐他的一班大臣，在处理国家政务时精神上始终充溢着这种紧张感。其结果，迎来了“贞观之治”的盛世。

但是，这的确是不容易做到的。在中国3千年的历史中，由于没有能够成功地保持这种紧张感而陷于灭亡的事例数不胜数。

例如，唐太宗的玄孙唐玄宗就是如此。玄宗皇帝起初能够虚心倾听臣下的谏言，兢兢业业、谨慎小心地主持政治，

① 译者注：见《贞观政要·君道》。

② 译者注：见《贞观政要·政体》。

于是，开创了被称为“开元之治”的繁荣昌盛的时代。但是，在他执政的后期，意志却完全松弛了，不问国事，专宠杨贵妃，使国家陷入濒于灭亡的局面。

君主的意志稍一松懈，就会形成统治基础的巨大裂痕，应当说，持续保持一种紧张感，是成功的帝王的基本条件之一。

率先垂范，先正其身

记录孔子言行的《论语》一书中有这样一段名言：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

领导者要更好地发挥对部下的领导效能，真正做到令行禁止，必须先正其身。唐太宗在这一方面也时时自戒，努力实践，不敢有丝毫怠懈。

《贞观政要》中记录有这样的问答。

有一次，唐太宗对待臣们说：

“为君之道，必须先存百姓，若损百姓以奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。若安天下，必须先正其身，未有身正而影曲，上治而下乱者。朕每思伤其身者不在外物，皆由嗜欲以成其祸。若耽嗜滋味，玩悦声色，所欲既多，所损亦大，既妨政事，又扰生民。且复出一非理之言，万姓为之解体，怨仇既作，离叛亦兴。朕每思此，不敢纵逸。”

魏征答道：

“古者圣哲之主，皆亦近取诸身，故能远体诸物。昔楚聘詹何，问其治国之要。詹何对以修身之术。楚王又问：‘治国何如？’詹何曰：‘未闻身治而国乱者。’陛下所明，实同古