



宋朝名臣

宋朝名臣

范質

周知

之罪

太宗亦種

爾

王溥

無選

正事詳張

圖

祖命太宗

其策雄矣

有器量而

事得嘉賞

易能識

大體

李穆

初知

莫敢干以私

故大用性

至孝操履純正

母

喪奪情以哀毀卒上臨哭曰穆國之良臣方

倚用而遽歿非斯人不幸乃朕之不幸也

王化基

大指導力 [上]

●●朱熹 / 編◎ 葛景春・任崇岳 / 譯

透視

群

結構

英

青

錄

行

言

宋

王

宋

趙普

事詳

寶儀

事詳

呂蒙

太祖曰下并汾富民封建敦
學務田畝良吏懲盜謹刑太
代州夜遣兵擊死契丹

白話版

王溥手口倉卒遣將五

不封太祖重之以爲具宰

名英結

青

錄

行

言

宋

王

宋

王

言

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

言

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

言

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

言

宋

王

宋

王

宋

王

宋

王

宋

26

大指導力〈上〉

宋王朝領導菁英結構群透視

《宋名臣言行錄》白話版

朱 熹／編

葛景春・任崇岳／譯

實用歷史叢書㉔

大指導力〈上〉·《宋名臣言行錄》白話版〔全二冊〕·

編 者／朱 熹（宋朝）

譯 者／葛景春·任崇岳

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 107 汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／365-4747

傳真／365-7979

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

□1992(民81)年1月1日 初版一刷

□1992(民81)年3月16日 初版四刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 320 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有·翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 957-32-1430-X（套號）

ISBN 957-32-1431-8（上册）

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（Rank）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，他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. Febvre）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。

在第一個圍城之日，史家陳寅恪在倉皇逃死之際，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。歷史做為一種智性活動，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，正是因為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。

原序

我讀近代人的文集和記事之書，看到書中所記載的國朝名臣的言行事跡，對於世教多有補益。但是，這些材料都散見於各處，而且也沒有什麼系統。從中既看不出一個人始終表裡的全貌，而且還有一些虛浮怪誕之說混雜在裡面，我總覺得這是個缺陷和毛病。於是，我便將這些名臣的言行事跡，摘取其要，聚爲此書，以便讀者記覽。

遺憾的是，書籍不夠齊備，遺闕的部份還相當多。以後若有新的材料，當再出書續之。

新安

朱熹

序

朱熹小傳

朱熹，南宋理學家，字元晦，號晦菴，別號紫陽，徽州婺源（今屬江西）人。僑寓建陽（今屬福建）。曾任祕閣修撰等職。

一生著述甚豐，有《四書章句集註》《周易本義》《詩集傳》《楚辭集註》《宋名臣言行錄》《通鑑綱目》等十多種。

後人編其文集有《朱子大全》《朱子語類》等。

最完整的指導者群像

令人憤怒又敬佩的政權

以做為一個中國人的立場，北宋皇朝是個令人憤怒的政權。

從宋太祖趙匡胤陳橋兵變、黃袍加身，到靖康年間金人鐵蹄踏入汴京，徽宗趙佶、欽宗趙桓兩個末代皇帝被俘，北宋皇朝的國祚有一百六十餘年。自對外競爭的角度看，從創業到破產，她一直擺脫不掉外患的陰影，飽受著四方異族的威脅，契丹、西夏、金人，在邊境地區予取予求，連遠在汴京（今開封）的中央政府都經常遭到欺凌。北宋，真是一個讓人覺得很沒面子的時代。

做為一個中國人，北宋皇朝又是一個令人敬佩的政權。

面對四方強大的槍桿子政權的威脅，北宋皇朝——這個道地的筆桿子政權，在政治、社會的發展方面卻成績輝煌：不但國家內部和平安定，工商經濟持續發展，文化方面更展現了空前絕後的高度精緻化，中國文學史上威名赫赫的「唐宋八大家」，就有六位（歐陽修、蘇洵、蘇軾、蘇轍、曾鞏、王安石）活躍於這個時代；不但如此，科技、藝術、思想各方面的成就，在在令人激賞不已。

這一切，可能大部份都要歸功於稱得上是中國五千年歷史最佳典範的北宋文官制度。

《大指導力——宋名臣言行錄》中的主角，正是這個偉大的文官制度中的領導菁英群。這樣的一本書，我們可以試著用兩種概念去理解。

歷史的理解概念

第一種概念是歷史。《宋名臣言行錄》，是大名鼎鼎的南宋學者朱熹的史學代表作，自宋太祖至宋徽宗八朝，他一共蒐錄了一〇四位名臣的傳記（編按：其中包括附傳五人；另邵雍的事跡則錄入《道學錄》，不在本書中）。

朱熹了不起的地方在於，書中呈現的宋名臣言行，是頗為接近他們的「本來面目」的，既不一味頌揚，也沒有隱藏惡跡，秉筆直書，為後代留下了一部珍貴的史籍。

由於人物都是朝廷菁英，書中的每一章，都可以說是某一段北宋皇朝生命軌跡的縮影，從趙

普到陳無己，順著編年的序列，藉著這一〇四位領導菁英結構群的言行，幾乎已將北宋皇朝的政治、軍事、社會、經濟、文化、教育、民生等各個層面，做了最忠實、最完整的反映。

人物是讀史者最容易親近歷史的角度之一，對北宋這一段歷史只殘留著「積弱不振」的印象的讀者，從《宋名臣言行錄》中，會另有一番不同的理解與想像。

日本評論界的重量級人物堺屋太一，在他的《如果現在是歷史》中這麼說：

「弱兵的經濟大國」宋朝，以提供「經濟援助」的方式購買國家的安全。……強化軍事力量，需要軍備費用與兵源，換言之，既要花錢又得流血。宋朝不願流血，一切都想以金錢解決，因此耗費遠超過軍備費用。……

對遼和西夏的「經濟援助」雖然增加了，但因為宋朝本身的經濟持續成長，總是能克服過來的。……當時的北宋，具備絕對的出超能力，而提供「開發中國家」歲幣（經濟援助），或許是維持產業生命力的必要之舉。……

宋帝國的歷史顯示：弱兵的經濟大國，也有她輝煌的生存之道。

堺屋太一原本的用意，是期望以北宋的歷史經驗提供「弱兵的經濟大國」日本一面反省的鏡子。這樣一個不同凡響的理解角度，正點醒了我們展讀《大指導力》時應抱持的態度。

經營的理解概念

回到筆者的專攻，讓我們來談談理解《宋名臣言行錄》的另一個角度：經營管理。

人是企業最重要的資產，高階經理人更是最最重要的資產。而北宋，可能是中國歷史上「高階經理人」陣容最完整、實力最堅強的一家公司。本書的書名《大指導力》，強調的就是這一個特色。

創業宰相趙普，一直是宋太祖趙匡胤的首席智囊；他個性冷靜、思慮周密，是個能掌握大原則的管理者。首席戰艦寇準，敢做敢當，善斷大事，是個天不怕、地不怕的經理人。談判高手富弼，頭腦清楚，膽識機智兼具，二度進出契丹朝廷，憑一張嘴贏得幾十年的和平。改革派龍頭范仲淹，對外領兵作戰，保國衛土，對內積極革新，培養人才，是個組織力高超的領導者。改革派健將韓琦，積極勇猛，有擔當，講實際，是個績效卓著的管理者。名門出身的文彥博，做事公平有原則，睿智務實富謀略，被譽為當代第一名相。大改革者王安石，有眼光、有理想、有操守。元祐君子司馬光，一門皆硬漢的蘇洵、蘇軾、蘇轍父子、……

從首任總經理趙匡胤到第八任總經理趙佶，北宋公司這家百年老店，歷經創業、守成、改革、衰亡四個階段，領導菁英魚貫登場，這些主導著組織經營方針的高階經理人，無不使出渾身解

數。從《大指導力—宋名臣言行錄》中，我們看到的，有經營者與經理人之間的信任、授權、向上管理等的互動，有經理人與經理人之間的合作、對抗與鬥爭；有保守的舉措，有激進的改革；有用人選才的智慧，有競爭談判的機變；有光明正大的行事作爲，有陰狠毒辣的人性黑暗。

我們看不到完人，我們看到的是，在一個大型的官僚組織中起著指導作用的人，如何運用權力、貫徹理念、決定公司的前途。這一個個栩栩如生的「個案」，以及個案與個案之間的微妙關係，正是企業組織必須隨時思考的重要課題。

改變日本歷史的書

可惜的是，這麼好的一部經營教材，在中國所受的重視竟遠不及日本。

《宋名臣言行錄》絕對稱得上是改變日本歷史的一本書，日本戰國時代的大贏家德川家康視這本書爲至寶，即使身在軍營，也常常雙手不離《宋名臣言行錄》，拿它做爲自己判斷及處理問題的參考。

更重要的影響是明治天皇。這位以十六之齡登基的少年天皇，處在一群歷經革命動盪的大臣之間，隨時有被這些政治老手架空的危險。當時便有一位負責教導天皇的大臣，送給明治一本《宋名臣言行錄》，明治天皇非常喜歡這本書，讀之再三，因此牢記了許多宋名臣事蹟。

此後，每遇有重要決策，明治天皇便憑腦海中的印象，索閱書中相關的言行，強化或修正自己的決心，明治天皇本就聰明，再加上有「良師」的指導，決策的品質於是益發精良。日後在西鄉隆盛起義、發動甲午戰爭及日俄戰爭時，明治天皇表現得敏銳而果敢，終成一代名君。

對中國歷史特別重視的日本學者，當然更不會放過這部經典，遠的如一八一八年近藤元隆所著的《宋八朝名臣言行錄輯釋》四卷，近如當代歷史政論家山本七平的《指導力》，在日本都有相當的影響力。

人是群體的動物，不同的生命階段，總會附屬於某個組織。從經營管理的觀點理解《大指導力——宋名臣言行錄》，只是筆者解讀的一個角度，當然不會是唯一的角度；一本好書如《宋名臣言行錄》者，應該是「橫看成嶺側成峰」的，有正面激勵的意義，也有反面警惕的作用。

當我們面對組織中錯綜複雜的關係與問題時，想起朱熹留給我們的一幅幅真實的、人性的指導者群像，其功其過，其成其敗，或許會有更深一層的體悟吧！

目錄

□ 《實用歷史叢書》出版緣起

□ 原序

□ 朱熹小傳

□ 導讀

第一卷

陳文德

1 趙普／五

2 曹彬／三

3 范質／三五

4 竇儀／四

5 李昉／四七

6 呂蒙正／五一

7 張齊賢／五七

第二卷

8 呂端／六三

9 錢若水／六七

10 李沆／七

11 王旦／六七

第三卷

12 向敏中／二三

13 陳恕／二九

14 張詠／一三五

15 馬知節／一四五

16 曹瑋／一四九

第四卷

17 畢士安／一五九

第五卷

- 18 寇準／一六三
19 高瓊／一八五
20 楊億／一八九
21 王曙／一九五

第六卷

- 22 王曾／二〇一
23 李迪／二一一
24 魯宗道／二一九
25 薛奎／二三三
26 蔡齊／二三七
27 呂夷簡／二三三
28 陳堯佐／二四九