

【实·用·历·史】

北

(台湾) 陈文德 ○ 著

北宋帝国危机生存

九州出版社

宋

[实 · 用 · 历 · 史]

(台湾) 陈文德 ○ 著

北宋帝国危机生存

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北宋帝国危机生存 / 陈文德著 . — 北京 : 九州出版社 ,
2006.5

(陈文德实用历史丛书)

ISBN 7-80195-453-X

I. 北… II. 陈… III. ①中国—古代史—北宋
IV. K244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 034653 号

著作权合同登记号：图字 01—2006—2494

北宋帝国危机生存 / 陈文德 著

* 本书由台湾远流出版公司授权，限在中国大陆地区发行

北宋帝国危机生存

作 者 (台湾)陈文德 著
责任编辑 战葆红
责任校对 程铁柱
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010)68992190/2/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 北京毕诚彩印厂
开 本 720 × 1020 毫米 16 开
印 张 13.25
字 数 200 千
版 次 2006 年 5 月第 1 版
印 次 2006 年 5 月第 1 版 第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-453-X / K · 96
定 价 28.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★



编者的话

打开中国二十五史,北宋,是让中国人觉得很没面子的一个时代:对外战争几乎是战无不败,攻无不输;内部则是党争不断,变法无望。最后两个皇帝、太后、皇妃、皇子、皇孙全数遭俘,画下了一个令人难堪的休止符。

然而,细数历代风流人物,北宋又是其中一颗耀眼的明星:“创业宰相”赵普、“宽容儒将”曹彬、“首席战舰”寇准、“当代第一名相”文彦博、“元祐君子”司马光、吕蒙正、吕端、王旦、李沆、范仲淹、韩琦、欧阳修、王安石、三苏……名臣贤相之多,足使其他时代相形失色。

北宋的皇帝可也不差:赌命创业、为天下守财用财的太祖;爱惜人民、重视责任的仁宗;拼命改革、活活累死的模范皇帝神宗,都是历史上难得的好皇帝。

济济名君贤臣,却让重重的内忧外患浪潮给淘尽了。扼腕叹息之余,我们能从中得到什么教训?——或者说,我们应该用什么角度重新解读这个时代?

“危机管理”。是的,就经营管理的层面看,解剖的角度,没有比这个更恰当了。

根据《韦氏字典》的定义,危机是一件事的“转机与恶化的分水岭”,是“决定性的一刻”,是“生死存亡的关头”。创办人宋太祖



赵匡胤的陈桥不流血兵变与杯酒释兵权,使创业初期的危机化为转机;然而,自第二任总经理宋太宗接任后,北宋公司几乎是一路“恶化”到底了。

太宗北征契丹,兵败歧沟关,局势恶化了;真宗澶渊之盟似胜实败,恶化了;仁宗庆历革新引发新旧党争,恶化了;神宗、王安石世纪变法失败,恶化了;曹太皇太后尽罢新党,恶化;宋哲宗“迎新弃旧”,恶化;昏君上任,小人当国,恶化! 恶化! 恶化! ……

对北宋公司而言,每个危机——每个生死存亡的关头——都是死神一次又一次的招手。其中原因,绝不是历史教科书上“积弱不振”这个简单的答案所能解释的;北宋公司的覆灭,事实上是一连串经营决策错误、管理执行不当下的必然结果。

顺着创业、守成、兴盛、变法、衰亡这条历史轴线,陈文德先生抽丝剥茧般地为我们理出了这个“危机管理个案”的经营启示。

“文治主义”与“中央集权”,是宋太祖攘外安内的两剂苦口良药,果然有效地解决了当时的危机,却也给不知变通、无力革新的接棒者有了但求安定的口实;太祖的银弹外交,原本是以经济力量消蚀敌力、征服外敌的竞争策略,后继者却是花钱只为消灭,但求能关起门来做皇帝。企业经营理念的扭曲与沦丧,面对危机的苟安与拖延,使北宋公司的竞争力江河日下。

中央集权与文治主义的必然结果,是官僚体系的膨胀。“闲官员”从真宗时代的一万余人增加到仁宗晚年的两万五千余人,“假军队”更从太祖时代的三十七万一路往上加:太宗的六十六万、真宗的九十余万,到仁宗一朝达到了空前的一百五十万。

政府冗员暴增,赋税自然增多了;官商勾结,豪门有钱有势更有权,贫富差距日益悬殊;官僚体制僵化,阶级特权横行,公权力威信急速沦丧……这些潜藏的长期性危机,使北宋公司的体质一点一滴地恶化下去。

按理说,既然优秀的经理人辈出,北宋公司应该还是大有可为的。作者书中着力描述解析的,正是各个经营者与经理人的经营哲学与管理理念(从本书目录所列,读者即可清楚看出)。

只可惜,人一多党派的对立就出现了,什么“君子派”、“小人



派”，什么保守派、温和改革派、激进派，什么“熙宁新党”、“元祐君子”……全都出笼了。虽然对立，但如果党派间能保持理性竞争，良性协调，对组织却是一件好事，无奈这些以高级知识分子占大多数的经理人，却是清议者众，行动者少；偶尔有寇准、王安石这类敢作敢为的“硬汉”出现，又被众人视为异端。这些少数的“行动派”，规划执行能力确实超人一等，却也缺乏用人、容人、沟通、妥协的管理智慧，只会做事不会做人。

对双方这种以为“择善”就应“固执”的心态，日本历史政论家山本七平先生曾一针见血地指出：“北宋变法期的悲剧，也许就在于宋神宗、王安石、司马光几人都怀有几近于固执的信念所造成的吧！”

人是企业最重要的资产，经理人更是左右公司前途的要素。美国著名咨询顾问公司“财星集团”的总裁史蒂芬·布朗(Steven Brown)，在他的著作《经理人常犯的十三个错误》中明白地指出：“造成一家公司失败的主要原因是经理人失职。”

从北宋公司这个反面教材中，我们对“经理人失职危机”有了更深一层的体会。

古希腊史学家说：“历史只是用来不断验证人类的愚昧。”陈文德先生是不会同意这种说法的，他的理念可能接近法国历史学家布洛克(Marc Bloch, 1886~1944)的见解：“每项历史研究，都假定在一开始时就应有个询问的方向，一开始就得有指导的方针。”借着经营管理这个“询问的方向”、“指导方针”，《北宋危机管理》呈现了另一片历史研究的天空：耐看，而且实用！

(本书原名《北宋危机管理》，由台湾远流出版事业股份有限公司出版，此文由原出版者所撰。)

陈锦辉执笔



自序

英国大文豪狄更斯，在他的不朽名著《双城记》一开头，便有一段引人深思的名言：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；是一个充满智慧的时代，也是一个普遍愚蠢的时代；它象征着光明，也象征着黑暗；它像是个充满希望的春天，更像是个绝望的冬天……”

用这段话来描述我国历史上的宋皇朝，真是再恰当不过了。

宋皇朝的确是个相当令人难解的时代，名君、名臣、名才子一个接一个，但时代的问题却老是解不开。尽管从文化、经济及法政上的典章制度来看，宋皇朝都有令人刮目相看的成绩，但是从宋皇朝“开业”的第一天开始，到靖康年“破产”为止，这家“北宋公司”一直处于内忧外患的威胁中。

北宋前半期，除了宋真宗的表现较差外，其余的经营者几乎都能战战兢兢地求发展。但自从中兴名君宋神宗变法失败忧愤而死后，继位的宋哲宗年纪太小，无法掌握新旧党的意气之争，使政治局势呈现严重不稳，国力因而急转直下。其后接棒的又是个风流才子型的宋徽宗，整天耽溺在梦想里。当北方的新兴异族金人攻灭北宋宿敌契丹的辽王朝时，徽宗君臣还特别举办庆功宴替别家公司高兴；等到金人的铁骑军大举南下、逼近汴京时，一百六十多年的祖宗基业，便在毫无防备下毁于一旦。

南宋的偏安，一直就不像是家正常公司，充其量只是“破产重



整”而已。执政的君臣心理上也相当不健康，是和是战举棋不定，经营上缺乏有系统的规划，因此即使出了不少贤相名将，也始终无法力挽狂澜，终于沦陷在连番而来的异族铁蹄下。

其实如果以客观的外在威胁及内在困难来看，宋太祖时代的危机，似乎比北宋徽宗更严重。以人才及组织的成熟度来讲，太祖时代也是最薄弱的，但是他反而能够在短短数年内，领导着北宋公司转危为安，并朝着更稳定的方向发展；而到了号称太平盛世君王的宋仁宗，以及接下来的宋神宗，都是中国历史上难得的好皇帝，但北宋公司的问题在他们的手中却反而日益恶化，这到底是什么原因呢？这正是我们最感兴趣的问题了。

北宋公司经营情势逆转的关键，是王安石变法的失败。王安石其实是百世难得一见的政治奇才，他的变法内容也的确是当时社会亟需的，那为什么当代的名士韩琦、欧阳修、苏洵等人会如此激烈地反对他？而《资治通鉴》的作者司马光，更领导着所谓的“旧党”打算和王安石的“新党”硬拼到底？难道这群堪称中国史上学问、道德、文章最好，才华也最高的名士才子，在经营国家的能力上，反而远不如太祖时代的开国众老粗吗？

撇开传统知识分子酷爱精致道德文章的观点，从经营管理上来看北宋皇朝这段“生于忧患，死于安乐”的故事，或许可以让我们在决策及领导风格上，能有更多的新启示。

本书的构成，是以南宋著名的儒学大师朱熹所编纂的《宋名臣言行录》为蓝本，再由《宋史》中整理出其时代背景的发展脉络，以期读者能更清楚地了解这些“言行”的因果关系。由于众名臣的著作甚多，因此和本书相关的资料，数量多得令人头痛，实非笔者有限功力所能够完全掌握的。因此在编撰之中，疏忽及错误之处在所难免，祈望读者及前辈不吝指教，能使笔者在往后的写作中，做得更完整、更有深度。

陈文德

目录

编者的话

1

自序

1

序幕 暴君昏君大集合

1

第一篇 创业期

17

陈桥兵变

18

惊人的意志力

18

目睹郭威黄旗加身

19

柴荣遽逝，幼子登基

21

黄旗变黄袍，换汤不换药

22

用心良苦的不流血政变

23

杯酒释兵权

26

一榻之外皆他人家

26

不可告人的心中事

27

杯酒释兵权，君臣无嫌猜

29

赵普：创业宰相

32

赵匡胤的首席智囊

32

贪小财无碍大德

34

鼓舞太宗的自信心

35

重视大原则的管理者

36

半部《论语》治天下

37

曹彬：宽容儒将

39

最不像军人的将领

40

清慎廉恪惟曹彬一人

41

未尝以私喜怒戮一人

43

「创业期」经营评估

45

知识分子皇帝

45

生活寒酸，为天下守财

46

出手慷慨，为天下用财

48

寇准：首席战舰	69
王旦	64
吕端	63
吕蒙正	60
太平三宰相	60
名门：新的官户阶级	58
庞大的官僚体系	58
兄规弟随，稳定制度	56
金匱之盟后遗症	54
兄终弟及	54
第二篇 守成期	53
经营启示	50
以历代皇帝功过为鉴	49

率性而为的血性汉子	69
将皇帝逼上前线	70
唯有进尺，不可退寸	71
澶渊之盟加深君臣裂痕	73
只会做事不会做人	74
君臣搭档无处话凄凉	75
李沆：真圣人也	77
拿小事让皇帝心烦	77
打密报者非谗即佞	78
「守成期」经营评估	80
过度集权的总管理处	80
以笔领枪打契丹	81
君臣联手粉饰太平	83

目录

经营启示

84

第三篇 盛世期

两党政治走偏锋

88

皇太后垂帘听政十一年

88

银弹外交，购买和平

90

新旧党争：下坡的起点

92

富弼：谈判奇才

94

外交谈判我独往

94

战争利臣不利君

95

一薰一莸，只闻其臭

97

杜衍：无求人知

99

出了名的「书吏克星」

99

过渡宰相不含糊

100

做官第一清畏，无求人知

101

范仲淹与韩琦

103

范仲淹：一家哭何如一路哭

104

先天下之忧，后天下之乐

105

韩琦：务实改革的政治家

106

物之成毁自有定数

107

欧阳修：学者政治家

108

仁宗皇帝的心头刺

108

朋党论，辨忠奸

109

政治理念：治民如治病

110

名士派政治家的领袖

111

文彦博：当代第一名相

113

风格高尚的名门宰相

113

睿智务实的谋略家

114

只要人才，不问新旧

115

「盛世期」经营评估

继承问题引发危机

危机四伏的太平盛世

君子动口不动手

117

117

119

120

122

125

126

126

129

130

132

132

134

振衰起敝

闲官员，假军队

鞠躬尽瘁的模范皇帝

老臣下台，新锐登场

王安石：伟大的改革者

造福地方，名满中央

吃鱼饵的皇帝秘书

变法路上匹马单枪

永远退出政治圈

含冤莫白一千年

世纪变法

农业政策的改革

经济制度的革新

军事制度的革新

以治县之道治国

执行上的严重扭曲

爱民适足以害民

熙宁新党

知王安石者司马光也

熙宁新党尽小人吗

135

136

137

139

139

141

142

143

144

145

148

148

149

目录

倒戈、背离、内斗、分裂	150
司马光：元祐君子	153
声名卓著的反对派	153
活生生的「历史百科」	154
祖宗之法不可变	156
旁观清，当局迷	157
三苏：一门皆硬汉	159
苏洵：超凡的洞察力	160
苏轼：公私分明真君子	161
苏辙：热情革新，冷静批评	163
「变法期」经营评估	165
革新的「乾坤」「阴阳」学	165
三个顽固的理想主义者	166
经营启示	167

第五篇 衰亡期	169
意气之争	170
旧去新来，公报私仇	170
新酒旧酒难调和	171
蔡京：小人中的小人	174
墙头草，两面倒	174
「元祐君子」总鞭尸	176
官逼民反，方腊作乱	178
亡国恨	180
联金灭辽，与虎谋皮	181
靖康耻，无从雪	182
「衰亡期」经营评估	184
经营启示	185
终曲：北宋公司总经理评估	188

宋太祖：天生的企划高手

188

宋太宗：家族企业的自私自态

190

宋真宗：不要英雄，只爱忠臣

190

宋仁宗：温和的改革派经营者

191

宋神宗：壮志未酬身先死

192

宋哲宗：意气断送最后转机

193

宋徽宗：不折不扣的末代皇帝

194



序幕 暴君昏君大集合

中国有一句俗话：“秀才遇到兵，有理讲不清。”但宋皇朝的创办者，却打算用一群有学问的秀才，来收拾唐末及五代十国的军阀式暴君及他们的骄兵悍将所留下来的混乱……

由一代名君唐太宗所创办的大唐帝国，从经营角度来看，的确称得上是家跨国大企业。它所直接统辖的版图和种族之多，以及外交上的影响之大，在中国的历史上都是空前绝后的。因此，为了有效地管理每个地方，唐帝国的经营者不得不采取彻底的分权制度。

唐玄宗时代“安史之乱”后，中央政府的威望及力量均大为衰退，为了应付外敌威胁及内部动乱，不得不加强各地方的武装力量，以期能有效维持治安，因而正式采用所谓的“藩镇统治制度”：在各地方设置军事区指挥官，以进行统治管理。久而久之，中央政府的控制权愈来愈弱，各军事区便逐渐形成了半独立性的小王国，相互攻讦，这便是唐皇朝末年藩镇割据的乱局。唐皇朝覆灭后的五代十国，其实只是这些藩镇的延续而已。

藩镇割据并发症

五代指的是在唐宋之间接续着统治中原地区的五个皇朝，它们分别是后梁、后唐、后晋、后汉、后周。十国则指在这段时间围绕在中原附近的军阀集团，它们有的称王、有的称帝，俨然独立的王国。这段时期，北方的契丹及西北的西夏势力颇强，所以

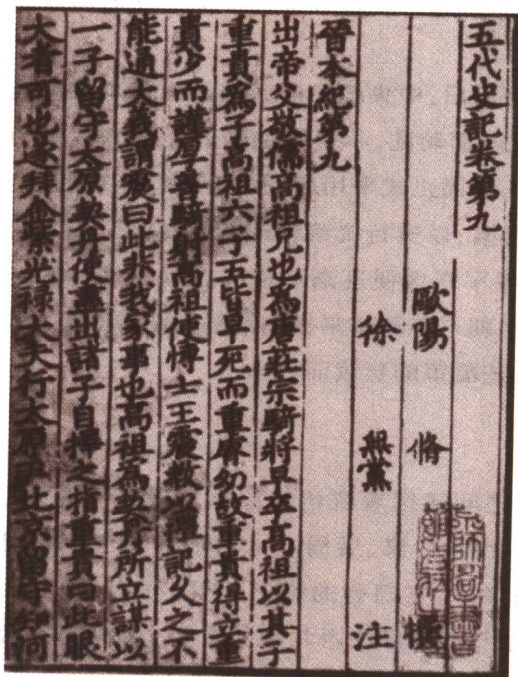


除了和契丹有密切关系的北汉国外，其余九个国家均建立在中原的南方，大约是现代的江苏、浙江、福建、江西、安徽、湖南、湖北、四川、广东及广西一带，它们分别为吴、吴越、南唐、前蜀、后蜀、闽、楚、荆南、南汉九国，加上位于山西的北汉，合称为十国，不过这十个国家并不是同时并立，其中有很多是相互接续的政权。

五代十国诸王室最大的特色是，在近百位的统治者中，称得上胜任的不到十位，绝大多数都相当的暴虐、荒淫、昏庸，称得上是个暴君昏君大集合的时代。因此这些“公司”普遍也经营得不成功，大多不到十年便倒店了，政变、军变、民变更是接连不断。从以下的史实中可以发现，被统治者所承受的痛苦，实非笔墨所能形容。

后梁末帝朱友贞发动政变时，叛军攻入洛阳，原朱友珪王朝的宰相及学士，全被乱兵所杀，洛阳城几乎被掠劫一空，人民损失无以计数。后唐王朝的创办人为沙陀国人，因此统治者对汉人相当刻薄，后唐庄宗为了建宫殿大厦以纳凉，日役万人，耗资巨万，导致“四方饥馑，军士匮乏，有卖儿贴妇，道路怨咎”。

后晋创办者石敬瑭，为击败后唐，不惜向契丹称臣称子，自称“儿皇帝”，并割让燕云十六州给契丹。后晋晚期，契丹王耶律德光由汴梁回军途中，所过之地，城镇村落烧劫一空，经相州（今河南省汤阴县）时，更杀尽相州城男子，妇女劫掳北上，胡军掷婴儿于空中，以尖刀接之作乐；契丹军过后，检视城中百姓，仅余七百人，而



《五代史记》元刻本

北宋欧阳修撰，全书七十四卷。是唐代设馆修史以后唯一的私修正史。大约于景祐三年（1036）至皇祐五年（1053）成书。



骸骨竟有十余万。每次的政变、军变或异族攻入，均发生不少惨绝人寰的残杀，经济、文化更是到了完全破产的地步。

后梁：叛乱世家

五代的第一位创业者是后梁的朱温，他是江苏人，曾参加唐末的黄巢叛乱，因累积军功，而由一名小队长晋升为叛军的重要军团大头目。朱温为人机伶又富谋略，他看到黄巢的势力面临衰退时，便立刻带头倒戈投降唐皇室，不久便被封为大唐宣武节度使，并赐名为朱全忠。因此当黄巢之乱被平后，朱温也成了唐皇朝的重要藩镇之一，雄据汴州（今开封市），称得上是一个幸运的投机分子。

唐朝末年，皇室已完全失去了统辖力量，这些藩镇便大鱼吃小鱼般相互攻伐并吞，连年兵荒马乱，人民几乎难以存活；这便是史上有名的“藩镇之乱”。到了最后只剩下了三个大藩镇，分别是镇守河东的晋王李克用，镇守凤翔的岐王李茂贞，和镇守汴州的东平王朱温。

由于朱温占有地利之便，乘机挟持了唐昭宗，使之成为傀儡皇帝；不久又加以谋害，另拥立十三岁的唐哀宗为皇帝。一年后，他便又强迫唐哀宗让位，自立为皇帝，改国号大梁，是为后梁太祖。

不过，后梁的朱氏王朝统治的地区，其实只限于汴州一带而已，西北李克用军团控制下的军区，一直未曾表示臣服。朱温以出卖其旧主人黄巢起家，所以对一起打天下的伙伴一直心怀猜忌；不久，便用阴谋借故杀害了所有的功臣，使后梁王朝一直处于血腥及嗜杀的阴影中。朱温贪淫好色，不但部属的妻女很多被他侵犯，连自己的弟媳、儿媳都不放过，终于因为继承权争夺事件，被三子朱友珪暗杀。

朱友珪“青出于蓝”，比他的父亲更嗜杀、更贪色，加上有弑父的恶名，因此亲族、大臣都不服，终于引发了一场朱氏血亲的骨肉相残。朱友珪当皇帝不到一年，龙骧军团叛变，转而拥护朱友珪之弟朱友贞。朱友珪被迫自杀，由朱友贞即帝位，是为后梁末帝。