



决定日本历史 的瞬间

会议中的权与谋

[日] 加来耕三◎著 周洁◎译



世界图书出版公司



决定日本历史 的瞬间

会议中的权与谋

原著：《推动历史的会议》

〔日〕加来耕三◎著 周洁◎译

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

决定日本历史的瞬间：会议中的权与谋/(日)加来耕三著;周洁译.—北京：
世界图书出版公司北京公司, 2014.3
ISBN 978-7-5100-7176-8

I. ①决… II. ①加…②周… III. ①历史人物—人物研究—日本②历史事件—日本
IV. ①K833.130②K313.05

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第280292号

REKISHI WO UGOKASHITA KAIGI by Kouzo Kaku

Copyright © 2011 Kaku Kouzo

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with
Asahi Shimbun Publications Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing Kareka Consultation Center, Beijing

决定日本历史的瞬间——会议中的权与谋

著 者：[日] 加来耕三

译 者：周 洁

策划编辑：杜 辉

责任编辑：何江鸿 张 永 刘小芬

出 版：世界图书出版公司北京公司

出 版 人：张跃明

发 行：世界图书出版公司北京公司

(地址：北京市朝内大街137号 邮编：100010 电话：010-64038355)

销 售：各地新华书店及外文书店

印 刷：北京博图彩色印刷有限公司

开 本：787 mm × 1092 mm 1/16

印 张：13.5

字 数：200 千

版 次：2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

版权登记：01-2012-7173

ISBN 978-7-5100-7176-8

定价：30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请与本公司联系调换)

前言

我想不必将拿破仑一世退位后的 1814 年，奥地利首都维也纳召开的会议——列举，我们也能够看出“会议就是跳舞”这一特性吧。换言之，会议常常变得华而不实、原地踏步。

反法同盟历经连番苦战，终于战胜了拿破仑。各国希望通过会议来落实此前达成一致的领土与政治重组条款，于是维也纳会议召开了。

然而，列强皆各怀鬼胎、利害迥异，到了最后关头却迟迟不能达成协议。在优雅之都维也纳，连日不断的豪华飨宴和舞会背后，欧洲各国甚至到了不惜再次交火、剑拔弩张的地步。

俄罗斯、普鲁士、英国与奥地利、法国——就在这两个敌对阵营不惜一战，僵持不下之际，“会议的舞步”依旧不停。

这种紧张关系一直持续到 1815 年 1 月，在俄罗斯的妥协下得到缓解。接着到了 2 月，问题总算以外交交涉的方式得到了解决。

刚才我用了“总算”一词。而说到世界历史（当然也包括日本历史），会议的结果往往是不了了之，最后导致无可避免地用拳头说话的事例反而占大多数。

——“会议就是跳舞”，舞过了头，头晕目眩，倒地不起，然后在一片混乱中被拖入战争漩涡。

关于崇佛与废佛之争，历经了苏我氏与物部氏两代人的唇枪舌战。但“会议”终未开花结果，演变成了苏我马子与物部守屋之间真刀实枪的战争。

当时年仅十四岁的圣德太子（厩户皇子）站到了苏我马子一方。这一战，以物部守屋惨败、悲壮辞世而落下帷幕。

日本人记忆中有名的会议，有“小田原评定”。这个作战会议也算是“跳了舞”的好例子。战国时代日本的关东地区，历经五代人、统治八国之



地九十五年之久的北条家，面对丰臣秀吉催促上京的通告，家主北条氏直（第五代）与隐居的北条氏政（第四代）一同，毫不客气地予以拒绝。当时，虽有姻亲关系的德川家康拼命斡旋和解，北条氏仍置之不理，只是无端地反复进行评定（会议），毫无意义地荒废了数日光阴。

“我北条家，有主城，还有五十余领城。无论将士，还是领民，皆受我北条家五代恩惠。必定不惜生死，为我一战。”

北条家在己方势力圈内，无一遗漏，发起了动员令。其总兵力达到三万四千有余。

然而丰臣秀吉一方三十七国的三十万大军，以猛虎下山之势直逼城下，北条氏直只得投降，北条家从此名存实亡。

此时的会议，也只是跳了跳舞，最终没有起到任何作用。

本书的目的，是从“会议”中寻求决定日本“历史”的瞬间，列举一些推动了历史进程的会议的成功案例和失败案例。并尝试用历史心理学，对于时下的热门课题——推动会议的机制和技法进行分析。

古往今来，日本人都是喜欢开会的民族，但却从不向过去学习经验教训。

“经验和历史告诉我们，民众和政府从没有一次向历史学习过，做出行动时也从未吸取历史的教训。”（《历史哲学讲义》）

德国古典哲学家黑格尔也如此叹息。

为何不能对历史活学活用？——因为人们只执著于表象，却从不关注事物的本质。本书中，将特别关注会议的“真相”，寻求其原理和原则。

序章以“争霸天下”的关原之战——大战前夜德川家康召开的两次作战会议为中心，整理会议之基本，并发现“走向成功的会议的条件”。第一章将关注“事前游说”及其机制。在第二章里，作为会议现场的技法，主要讲通过“扰敌战术”而促成的成功案例。第三章将讨论抓住对方破绽借题发挥的成功案例，以及暴露破绽反被对方借势击溃的失败案例。第四章《以退为进的会议策略》里，列举了一些历史事例来讨论另一种技术——面对占据优势的强敌，要么叛变投敌，要么“溜之大吉”。最后一章将统括全书，列举一些“历史会议的失败案例”作为反面教材，同时再次回顾如何巧妙地推动会议展开、引导会议走向成功的方法和技巧。

如果本书能为各位读者提供一些启发，帮助各位引导会议走向成功，则本人之幸甚也。

拉封丹（Jean de la Fontaine）在《寓言》中曾写道：“若只是纸上谈兵，议员是一抓一大把。一旦需要付诸实践时，却谁都不见了。”剩下的除了会议本身，就只有付诸实践了。

借此机会感谢朝日新闻出版社新书编辑部总编首藤由之先生给予我机会完成本书。

2011 年春 于东京练马羽泽

加来耕三



目录

序章 胜利从控制会议进程开始 / 001

会议是达成胜利的手段而不是目的 / 002

德川家康的会议操纵术 / 003

会议前的困局 / 004

德川家臣们在会议上的头脑风暴 / 005

决定命运的作战会议 / 007

最关键的男人——莽夫福岛正则 / 008

会议制胜的瞬间——策士黑田长政的会前游说 / 010

决胜“决定天下霸主”的会议——选择主持人的玄妙 / 011

撬动历史的小人物——山内一丰 / 013

第一章 “事前游说”会议的胜利决定在开会之前 / 017

(一) 从“让国传说”看“事前游说”的重要性 / 018

交流沟通的艺术——“佞媚” / 018

“让国”的真相——缺少沟通的蛮干 / 019

(二) 走向胜利的演说——“承久之乱”制胜天皇的宣传战 / 022

面临巨大危机的幕府 / 0220

“三个困难”与绝处逢生 / 024

- (三) 北条时宗强加于人的“事前游说” / 026
 - 全面对外断交——幕府与蒙古帝国的外交对决 / 026
 - 蒙古来袭的意外好处 / 027
- (四) 秀吉在清州会议上的把戏 / 029
 - 身处劣势的秀吉 / 029
 - 羽柴秀吉与柴田胜家的对抗 / 031
 - 忠义武将柴田胜家 / 033
 - 明予暗取的游戏——会议上的讨价还价 / 034
 - 棋差一招的柴田胜家 / 036
 - 决胜于贱岳之战前 / 037
- (五) 坂本龙马的谈判技术 / 039
 - 萨摩藩与长州藩的结盟 / 039
 - 为面子所困的长州藩与萨摩藩 / 040
 - 龙马的攻势——动之以情、晓之以理 / 042
 - 从伊吕波丸事件看龙马的诡辩术 / 044

第二章 以“扰敌战术”获取优势 / 047

- (一) 和气清麻吕打破“事前游说”扭转局势 / 048
- (二) 冲撞大唐的外交，“日本”国名的由来 / 051
- (三) 圣德太子的扰敌战术——针对隋炀帝的计谋 / 053
- (四) 从“中国大返还”看秀吉的政治艺术 / 054
- (五) 临危不惧——上杉鹰山化解家臣政变 / 057
- (六) 胜海舟的海军建设计划 / 060
- (七) 心怀天下和以诚相待——胜海舟的谈判术 / 063
- (八) 副岛种臣与软弱无能的清朝外交谈判 / 065

第三章 出其不意攻其无备的会议技巧 / 067

- (一) 诉诸非常手段的暗杀 / 068
- (二) 利用“窃窃私语”取得胜利的平治之乱 / 070
- (三) 不会察言观色以至失败的“鹿之谷密谋” / 073
- (四) 舍生忘死、扭转乾坤的松平定政 / 075
- (五) 因不慎失言而落败的山内容堂 / 077
- (六) 大久保利通“凌晨两点的勇气” / 080
- (七) 迁都东京背后的博弈 / 082
- (八) 江户无血开城的会谈 / 084
- (九) 大久保虚张声势窃取琉球 / 086
- (十) 瞒天过海、构筑三菱财阀的岩崎弥之助 / 089

第四章 以退为进的会议策略 / 093

- (一) 秀吉将山穷水尽变为柳暗花明的手法 / 094
- (二) 做最坏打算、舍弃面子也要逃跑的织田信长 / 096
- (三) 巧用“六顶帽子”激怒上司的羽柴秀吉 / 098
- (四) 岩仓具视的见风使舵 / 100
- (五) 着急“废刀”而被驱逐的森有礼 / 103

终 章 吸取失败的教训 / 107

- (一) 木曾义仲因会议而败亡 / 108
- (二) 欠缺“直觉”的花房助兵卫 / 110
- (三) 未能“俯视”全局的上杉军追击计划 / 111
- (四) 因“空口无凭”而失败的大坂冬之阵会议 / 113
- (五) 名作《日暮砚》与现实中的恩田民亲 / 116



(六) 先“明治维新”而行的蜂须贺重喜的领导力 / 118

(七) 未能确定“主见”的阿部正弘 / 120

附录 1 出场人物小传 / 123

序章人物 / 124

石田三成 / 124

丰臣秀吉 / 124

丰臣秀赖 / 125

织田信长 / 125

德川家康 / 126

加藤清正 / 126

上杉谦信 / 127

福田正则 / 127

黑田长政 / 128

山内一丰 / 128

第一章人物 / 129

天照大神 / 129

高天原 / 130

建御雷神 / 130

建御名方神 / 130

后鸟羽天皇 / 131

北条义时 / 131

北条政子 / 132

北条时宗 / 132

明智光秀 / 132

柴田胜家 / 133

坂本龙马 / 133

胜海舟 / 134

第二章人物 / 134

和气清麻吕 / 134

粟田真人 / 135

小野妹子 / 135

黑田孝高 / 135

上杉鹰山 / 136

西乡隆盛 / 136

副岛种臣 / 137

第三章人物 / 137

苏我入鹿 / 137

源义朝 / 138

藤原信赖 / 138

平清盛 / 139

松平定政 / 139

山内容堂 / 140

德川庆喜 / 140

岩仓具视 / 141

木户孝允 / 141

明治天皇 / 141

大久保利通 / 142

前岛密 / 142

岩崎弥太郎 / 143

第四章人物 / 143

足利义昭 / 143

浅井长政 / 144

森有礼 / 145

末章人物 / 145

木曾义仲 / 145

花房职秀 / 146

直江兼续 / 146



蜂须贺重喜 / 147

阿部正弘 / 147

附录2 日本历史名词注释 / 149

德川幕府 / 150

镰仓幕府 / 150

萨摩藩 / 151

长州藩 / 152

中国 / 153

本州岛 / 153

四国岛 / 154

北海道 / 155

关东、关西地区 / 155

江户 / 156

京都 / 157

附录3 日本历史战役事件注释 / 159

关原之战（序章） / 160

承久之乱（一章） / 161

清州会议（一章） / 162

本能寺之变（一章） / 162

伊吕波丸事件（一章） / 164

宇佐八幡宫神托事件（二章） / 165

中国大返还（二章） / 165

平治之乱（三章） / 167

鹿谷密谋（三章） / 168

源平合战（三章）/ 169

王政复古（三章）/ 170

小御所会议（四章）/ 171

市原合战（末章）/ 172

附录 4 日本历史年表 / 173

附录 5 日本天皇世系表 / 179

附录 6 日本战国人物名言 / 189



序 章

胜利从控制会议进程开始

会议是达成胜利的手段而不是目的

“水能浮舟，亦能覆舟。”（《名将言行录》）

这是德川家康在成为天下之主后的感言。

家康说是浮舟，还是覆舟，全由水来决定。他把水比作主公（领导者）。那么这漂浮于水上的船，是否可以说就是会议呢？

一般认为随着科学技术的不断进步，人类之间最基本的沟通能力会明显下降。

战国时代的日本有这样的名将。只要他们一声令下，成千上万的武士便会不顾一切，毅然奔赴刀山火海。家康就是这样一个人物。那么在现代社会中，又是怎样的状况呢？

再者，不论是多么英勇的名将，若事先不召开作战会议，得到部将和士兵的支持，也是无法带兵出战的。从常理来看，召开会议这一步是不容跳过的。

换言之，如果不能在战前召开成功的作战会议，便没办法打好这一仗。也就是说船在水上翻掉了。

那么，一个成功的会议，到底应该具备哪些条件呢？

我想应该是：最大可能地集思广益、共享信息、让参与者相互沟通、让大家向着同一个目标倾注全部的精力和能量。

我们应该这么理解：打胜仗是目的，作战会议则是一个手段。

会议必要的信息有5W（谁 who、何时 when、何地 where、为何 why、要做什么 what）和1H（如何做 how）。

德川家康的会议操纵术

家康于庆长五年（1600年）七月二十四日召开了作战会议。原本身为丰臣家五奉行之一的石田三成（四十一岁），在畿内组织了西军，人数超过十万，并且队伍还在不断壮大中。而此时德川家康并不在畿内。基于这一现状，他把用来讨伐会津地区上杉家的部队重新整编，组成东军。这次作战会议的目的，是要保证全军上下一心，还要确定作战方向，也就是与西军一决雌雄。

这一年，德川家康五十九岁。（若按照现代人的寿命来算，估计至少也得有七十五岁高龄了。）

一般来说，会议的目的，是让众多与会人员达成一致意见，因此最需要注意的一点，是尽量不让反对的声音出现。

直到会议召开前夕的一段时间之内，德川家康一直对周围的将士保持着微笑。

他那宽下巴厚脸皮的脸上，始终洋溢着微微的笑容。

于他而言，这可以说是非常反常的举动。

织田信长和丰臣秀吉终其一生，在感情上都非常直率，高兴则现狂舞之态，发怒则如雷霆之势。

这也让二人给人留下了深刻的印象，令周围的气氛也随之绚丽夺目起来。然而德川家康自从从娘胎里出来，就是个强迫自己控制情绪的男人。也许出于这个原因，那总是微显阴暗的茶色，在不知不觉之间便成了他标志性的脸色。

他平时既没什么特别激烈的情绪，也总是不苟言笑。



会议前的困局

在向伏见城进军途中，德川家康一反常态，面带微笑。当时的侍医坂坂卜斋也特意记录道：“主公独自面带微笑。”看来家康的确心情极佳吧。但其中主要有两个原因：

其一，这是为了照顾跟随自己一路北上会津的各路诸侯的情绪。大战在即，德川家康却不着片甲，乘坐着轿舆，气定神闲地行军。他的这一姿态，必然会让诸侯们更加佩服不已——“不愧是内府大人”。

此次出兵的目的，原本是为了讨伐丰臣家五大老之一的上杉景胜（四十六岁），不过德川家康同时也将手下兵力一分为二，另一支部队用来提防由石田三成召集而成的西军。所以，他此行带上了六万九千兵马。

德川家康打算讨伐上杉氏的同时，让一队人马折返西进，讨伐石田三成及其党羽。为此，倘若他无法有效地调遣手下诸将，反而很可能会背腹受敌，陷入窘境。

他急需向己方阵营的将士们，展现自己游刃有余、成竹在胸的模样。

而另一个原因，大概是他已经感觉到夺取天下指日可待了。

德川家康是个苦命人，空想或梦想从来都离他很远。不过也许这一次，他真的感到夺取天下指日可待了。家康本人虽已努力压抑自己极度兴奋的情绪，不过脸色这东西，是怎么藏也藏不住的。

然而，军至下野小山（现在的栃木县）以后，德川家康的微笑忽然间隐去，表情僵硬了起来。

关于石田三成举兵的征兆，已经有一直以来担任五奉行之一、同时也是告密者的增田长盛，发来了一封秘书。另一种说法是，同为五奉行的长束正家、前田玄以也传来同样的消息。其他还有蜂须贺家政、生驹一正等大名，也都在作战会议召开当天——二十三日的时候发来了书状。

不过，这些通牒都有个共同点，内容不够详尽。直到德川家的忠臣——鸟居彦右卫门（元忠）的书信送至小山，德川家康才首次掌握了西军的具体动向和全貌。

七月十八日，一位使者，以驻进大阪城、成为西军统帅的毛利辉元