

「拗相公」王安石

偏執誤政

岳曉東

前言：王安石（1021—1086），字介甫，號半山，封荊國公。撫州臨川人，北宋傑出的政治家、思想家、文學家。慶曆二年（1042）登楊鎮榜進士第四名，先後任淮南判官、鄞縣知縣、舒州通判、常州知州、提點江東刑獄等地方官吏。治平四年（1067）神宗詔安石知江寧府，旋召為翰林學士。熙寧二年（1069）提為參知政事，從熙寧三年起，兩度任同中書門下平章事，推行新法。熙寧九年罷相後，隱居，病死于江寧（今江蘇省南京市）鍾山。

王安石決裂。不光如此，王安石改革中用的人後來都被稱為「熙豐小人」（熙甯是神宗的年號）。到了1074年，神宗皇帝迫於眾議，不得不將王安石免相。雖不到一年又被調回京城任相如故，但王安石再相一年九個月，終被罷免，不復啟用。

王安石竭盡全力變法，不惜與眾多親朋好友決裂，到頭來卻好心不得好報，備受後人指責，究其原因主要有兩條：一是變法過激而令人無法適應，二是用人不當而令奸臣當道。

「熙寧變法」王安石的兩大失誤

從宋神宗熙寧二年（1069年）到宋神宗元豐八年（1085年）的16年間，王安石及其追隨者在神宗皇帝的大力支持下，倡導變法，革除積習，這便是中國歷史上著名的「熙寧變法」。可惜這次變法前後跌宕起伏極大，並使朝臣長期相互傾軋，致使改革成效大打折扣。這與王安石的決策與用人失誤有極大的關係。

其實，王安石在沒有被重用之前，就已有才名。《宋史》說他「屬文動筆如飛」，又「議論高奇，能以辯博濟其說」。後來，文彥博和歐陽修極力推薦王安石，司馬光、韓絳、呂公著等人又大力呼應，王安石得以出任朝廷命官。可惜王安石自1070年任同平章事（宰相職）後，朝中大官能與他合作的只有韓絳一人，其他人除了去世者，皆與

變法步伐過快 導致民怨沸騰

王安石搞「熙寧變法」，堅持「天變不足畏，祖宗不足法，人言不足恤」，在10多年間，以「急進」變法形式，接連推出農田水利、青苗、均輸、方田均稅、免役、市易、保甲、保馬等新法，並一口氣裁併了全國的一百幾十個州縣。這些舉措雖一時減輕了國家的經濟負擔，卻給各級管理帶來了極大的混亂，最終使「熙寧變法」始而只進無退，終而大退少進。換言之，王安石搞改革，想改什麼就改什麼，全都是一攬子買賣，安有不敗之理？！

與此相反，司馬光等人則主張「漸進」的改革方法，逐步改變朝政。據《宋史·食貨志》記載，變法之初，司馬光也曾上疏神宗皇帝：「國用不足，在用度太奢，賞賜不節，宗室繁多，官職

變法用人不當 終成小人亂政

毛主席曾有一句名言：「正確路線確定之後，幹部就是決定因素。」王安石變法不僅政策有誤，用人更是有誤，到頭來是因人廢事，前功盡棄。換言之，王安石之變法失利，也在於他濫用親信，排斥異己，啟用了一大批雖順從己見卻陰險狡詐之徒，結果導致「小人亂政」，「奸人壞法」。

何謂小人，以司馬光之見，就是德行不立，無論其多有才華。小人通常有兩個突出特徵：為求功名可以不擇手段，為泄私欲可以不計後果。而王安石最重要的支持者與助手呂惠卿、章惇、曾布、蔡卞、呂嘉問、蔡京、李定、鄧綰、薛向等人，儘是後世聲名狼藉之輩，絕大部分都被列進了官修正史《宋史》的奸臣冊中（見表1）。這些人初入官場時，大多做事盡心盡意，盡顯才幹；但時間久了，他們便以王安石為榜樣，用人唯親，排除異己，並做事急功近利，唯利是圖，為達目的可以做出種種人所不齒的事情來。

例如，呂惠卿曾是王安石最堅定的親信，也是一位很有才幹的官員。但他後來為求自身的升遷，竟設計陷害王安石，令神宗皇帝對王安石的信任大打折扣。章惇也是王安石的得力助手，可他後來在迫害「元祐黨人」時，可謂窮兇極惡，空前絕後，一點君子風度都沒有。王安石的另一得力助手鄧綰更是做事不擇手段，厚顏無恥，他曾說：「笑罵由人笑罵，好官我自為之。」這句話成為後世指斥官場厚顏無恥行為的專用語。至於蔡京，那更是成為中國歷史上少有的奸臣，搞得北宋末年的政治臭氣熏天。

宋朝自立國以來，就一直遵循執政大臣「異論相攬」的祖訓，以防一家獨大，權臣當朝。可惜，王安石為求變法速成，將不同己見的大臣一概逐出朝廷，破壞了「異論相攬」的優良傳統。這不僅使王安石無法做到「兼聽則明」，也為北宋

冗濫，軍旅不精。」但就如何變法，司馬光認為：「必須陛下與兩府大臣及三司官吏深思救弊之術，磨以歲月，庶幾有效，非愚臣一朝一夕所能裁減。」兩朝元老富弼也曾勸神宗皇帝：「陛下臨御未久，當布德惠，願二十年口不言兵。」蘇軾則一開始就提醒神宗皇帝：「陛下求治太急，聽言太廣，進人太銳。」可惜王安石對「漸進」的做法不屑一顧，以後更令這批「反改革派」或貶為地方官、或致仕退休。

王安石變法不切實際，導致民怨沸騰，以至於東明縣農民上千人集體進京上訪，在王安石住宅前鬧事。熙寧七年（1074年），一個曾被王安石提拔的看門小吏鄭俠，畫了一張《流民圖》進呈天子御覽。鄭俠還附了一道奏疏，說微臣在城門上，天天看見為變法所苦的平民百姓扶攜塞道，質妻鬻子，斬桑拆屋，橫死街頭，實在是忍無可忍。因此懇請皇上罷廢害民之法，「延萬姓垂死之命」。這件事令神宗觀後大為震驚，心如刀絞，兩宮太后（太皇太后和皇太后）觀後更是泣言：「安石亂天下」。其實早在熙寧二年，御史中丞（相當於監察部部長）呂誨就上疏宋神宗：「臣究安石之跡，固無遠略，唯務改作，立異於人。……人情未知，惟在澄清，不宜撓濁。如安石久居廟堂，必無安靜之理。」不知宋神宗此時會對此作何感想？

管理學上有一條重要原則：「做對事，並把對事做對」（Do the right thing, and do it right）。王安石搞「熙寧變法」，無疑是在做一件對事，可惜由於他剛愎自用，獨斷專行，終而沒將對事做對。由此，王安石上負神宗皇帝之聖恩，平愧同僚故舊之信任，下辜四海黎民之殷望。後人王夫之說：「熙豐新法，害之已烈者，青苗、方田、均輸、手實、市易，皆未久而漸罷。」

末年蔡京等奸臣把持朝政埋下了禍根。

變法初年，御史中丞呂誨就曾彈劾王安石：「大奸似忠，大佞似信」，「外示樸野，中藏巧詐」，「罔上欺下，文言飾非，誤天下蒼生。」御史劉琦等人則指斥負責實行新法的薛向等人皆是小人。富弼罷相時也上疏宋神宗：「（安石）所進用者多小人。」可是王安石為了執行自己的路線，從未在德行上嚴格要求自己的盟友，致使他們大多都變成了「子系中山狼，得意便猖狂」（《紅樓夢》語）的佞人之輩，與「元祐黨人」相比差之深遠（見圖1）。王安石有著不可推卸的責任！

王安石人格偏執 拗扭誤政

王安石在「熙寧變法」中，獨斷專行，不容異見，導致變法嚴重受挫，其原因在哪裡？史學界一向認為這是由於王安石缺乏變法謀略及宋神宗支持不足，但就心理學而言，這也是由於王安石人格偏執，不善團結各方人士，最終以人廢事。作為一個偏執類型的人，他（她）一般都具有強烈的自尊心，並十分敏感，固執己見，自命不凡。此外，一個人格偏執的人，還十分缺乏同理心，易將錯誤推諉他人或種種客觀原因（見表2）。凡此種種，都會使當事人在待人處事中表現出種種的偏向、偏見、偏信、偏好、偏激行為，並給其人際溝通及合作共事帶來極大的阻礙。

王安石由於其偏執人格，既不善聽取不同意見，也不善團結各方面力量，樹敵過多，不但陷自己於不利境地，也累及神宗皇帝不能充分調動各方面力量來完成「熙寧變法」的大業（見表3）。例如，王安石在變法過程中，一貫剛愎自用，獨斷專行，導致朝中大臣多與他決裂。這當中有人原來是他的靠山，如韓維、呂公著等人；有人原來是他的薦主，如文彥博、歐陽修等人；有人原來是他的上司，如富弼、韓琦等人；也有人原來是他的

朋友，如范鎮、司馬光等人。雖然他們都是一時俊傑，朝廷重臣，卻因為不同意王安石的某些做法而被逐一趕出朝廷。特別是司馬光，念在與王安石共事數年的交情上，曾三次寫信給王安石，勸他調整自己的治國方略。可惜王安石就是執迷不悟，看一條駁一條，導致司馬光最後與他分道揚鑣，終身不再往來，直到西元1086年二人同年去世為止。

還如，熙寧四年（1071年），開封知府韓維報告說，境內民眾為了規避保甲法，竟有「截指斷腕者」。宋神宗就此事問及王安石，不想王安石竟回答：「這事靠不住。就算靠得住，也沒什麼了不起！那些士大夫尚且不能理解新法，何況老百姓！」神宗皇帝聽了頗為不悅地說：「民言合而聽之則勝，亦不可不畏也。」王安石聽了仍是不以為然，因為在他看來，就連士大夫之言都不可不予理睬，更何況是什麼民言！王安石如此極端看問題，難怪人們都稱他為「拗相公」。

王安石早年在《上仁宗皇帝萬言書》提出了「教之、養之、取之、任之」的人才觀，認為若「有一非其道，則足以敗亂天下之才。」王安石還主張朝廷應對人才加以規劃培養：「明詔大臣思所以陶成天下之才，慮之以謀，計之以數，為之以漸，期為合於當世之變。」可惜，王安石口頭上講用人要從長計議、任人唯賢；行動上卻急功近利，濫用親信。這雖為他的政策執行帶來一時的便利，卻為他的變法失敗埋下了禍根。而到了後來，北宋的朝政已不再是變法與否的爭論，而是瘋狂迫害異己的鬥爭。北宋政權也就在這樣的爭鬥中迅速衰落、以至滅國。想來這都是王安石偏執人格惹的禍！

王安石的變法失利告訴後人：欲改變社會，必先改變自己；一個人格不完善的人，是不配也無法領導社會進步的。說到底，一個性格「拗扭」之人，何以包容天下，禮服眾心呢？！

表一：王安石親信一覽表

新黨人物	主要官職	主要讒佞 / 反復舉動
呂惠卿（1032-1111）	參知政事（副宰相）	為求自己的進一步升遷，竟離間宋神宗與王安石之間的關係，令王安石二次任相，難有作為。
章惇（1035-1105）	參知政事 同平章事（宰相）	把司馬光、蘇軾、範純仁等時下名流一概打成「元祐奸黨」，人數多達120人（以後又擴大到309人），並把他們的姓名鑄刻在石碑上，遍佈全國州縣，其瘋狂報復之程度空前絕後，令人髮指。
蔡京（1047-1126）	參知政事 四任同平章事	積極參與並執行對「元祐奸黨」的殘酷迫害，晚年更是殘害忠良、任人唯親，導致奸臣當道，北宋滅亡。
蔡卞（1048-1117）	中書舍人 官尚書左丞	迫害異己、殘害忠良，謀取私利。
蔡確（1037-1093）	參知政事 同平章事	迫害異己、誣陷賢良，謀取私利。
曾布（1036-1107）	尚書右僕射 同平章事	排除異己，謀取私利。
李定（不詳）	御史中丞	迫害異己，誣陷賢良，製造「烏台詩案」之文字獄，瘋狂迫害蘇軾，牽連歐陽修、文同等20多人。
鄧綰（1028-1086）	御史中丞	多中傷善類，奸惡過於章惇，並厚顏無恥。
安惇（不詳）	吏部侍郎 刑部尚書	為了巴結章惇，多次誣陷賢良，進讒言、彈劾鄒浩、陳瓘、江公望、任伯雨、陳次升、常安民等人。
舒亶（1041-1103）	知制誥 御史中丞	迫害異己，誣陷賢良，參與製造「烏台詩案」之文字獄，瘋狂迫害蘇軾，牽連歐陽修、文同等20多人。
呂嘉問（不詳）	市易司提舉 戶部侍郎	依附章惇、蔡卞等人，多殺無辜，焚去案牘。

註：(1) 本表所選之人皆出自《宋史》（奸臣冊）

(2) 司馬光曾將王安石的門生故舊概括為讒佞之徒與反復之徒，其中尤以呂惠卿為最。

表二：偏執型人格障礙特徵

定義	心理特點	行為表現
一種因過分自尊與自主而造成的偏離常態的人格狀態 它可對人際關係的和諧帶來極大損傷	強列的自尊心與自主性 缺乏同理心 過分敏感 害怕受傷害 總將錯誤推諉他人或客觀原因	主觀武斷 固執己見 好勝逞強 自命不凡 過分堅持原則 沒有靈活性

表三：王安石偏執人格行為表現及後果

特徵	定義	行為表現	突出後果
偏向	不公正的認知傾向	自命不凡 一意孤行	變法強制執行，缺乏宣傳與嘗試，導致變法以小亂大，不得人心。
偏見	不實際的認知判斷	不切實際 急功近利	頭腦發熱，不思反省，改革步伐過快、導致事與願違，民怨沸騰。
偏信	帶有個人成見的判斷傾向	偏聽偏信 自以為是	聽不得不同意見，破壞了宋朝立國以來「異論相攪」的優良傳統，為後來奸臣當道埋下了禍根。
偏好	帶有個人成見的選擇傾向	任人唯親 排斥異己	重用呂惠卿、章惇、安惇、曾布、蔡卞、呂嘉問、蔡京、李定、鄧綰、薛向等有才無德之徒，導致「小人亂政」，「奸人壞法」。
偏激	過激的行為舉動	剛愎自用 主觀武斷	與司馬光、蘇軾、文彥博、範純仁等穩健改革派派決裂，變改革爭論為黨派傾軋。

圖一「元祐黨人」與「熙豐小人」德行比較圖

王安石 司馬光	為公 蘇軾 富弼 文彥博 蘇轍 範純仁 黃庭堅 呂大防 范祖禹 張耒 晁補之 秦觀
狹隘 蔡卞 舒亶 鄧綰 呂嘉問 呂惠卿 李定 章惇 安惇 蔡京	寬容 蔡確 曾布 為私

註：本表根據有關史料製作，僅代表作者本人的見解。其中「元祐黨人」指反對急進變法的人士，而「熙豐小人」指「新黨」人士。