



决策智慧与历史博弈

陈相灵 著

决策是一门艺术，是领导科学的至高境界。透过历史的博弈画卷，读者领悟到的是中华民族从灾难走向辉煌的最新诠释，汲取的是经过无数次战争洗礼的制胜之道。

国防大学出版社

责任编辑◎刘会民

封面设计◎许楠



专家点评

吴如嵩：中国孙子兵法研究会副会长，军事科学院原战略研究部博士生导师

本书是近年来在传统战略思想研究方面很有价值的一部新作，鉴古观今，对于提高指挥人员的战略思维能力很有裨益。

刘春志：国防大学战略教研部博士生导师，少将

古典智慧，传承悠久，积淀深厚，历久弥新。本书是相灵对古典智慧长期感悟的力作，将烛照决策者的案头，点燃他们心中那盏永不熄灭的智慧之灯。

徐焰：国防大学杰出教授，战略教研部博士生导师，少将

陈君大作，浩气帛竹；春秋指点，如闻鼙鼓。稽之往史，再引新途；兵学精粹，至要精武；荐之读者，立志伏虎。

任力：军事科学院战争理论和战略研究部四室主任，博士生导师

本书汲取诸子百家决策思想的精华，探究具有东方特色的决策智慧和决策艺术，史论结合，可读性强，是现代决策者和决策辅助人才一部不可多得的书。

ISBN 978-7-5626-1801-0



9 787562 618010 >

ISBN 978-7-5626-1801-0

定价：30.00 元

决策智慧与历史博弈

陈相灵 著

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策智慧与历史博弈/陈相灵著. —北京: 国防大学出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 5626 - 1801 - 0

I. ①决… II. ①陈… III. ①军事战略—决策—研究—中国
IV. ①E201

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 108843 号

决策智慧与历史博弈

陈相灵 著

出版发行: 国防大学出版社

地 址: 北京市海淀区红山口甲 3 号

邮 编: 100091

电 话: (010) 66772856

责任编辑: 刘会民

经 销: 新华书店

印 刷: 北京国防印刷厂

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 16.5

字 数: 253 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版

印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

序

陈相灵同志的《决策智慧与历史博弈》是近年来在传统战略思想研究方面很有价值的一部新作，鉴古观今，具有较好的现实意义。

中国传统的战略思想与战争实践，内容丰富，其中最引人注目的是战略决策。决策问题是战略谋划的核心，决策一旦错误，必将严重影响战争全局。中国古代的战略家们十分善于从战略的高度进行决策，善于把握好事物发展的方向。反映在军事思想上，古代兵书中的远观精神就显得尤为突出，《孙子兵法》第一篇讲“计”，“计”就是讲决策，讲预见，讲宏观，所谓远谋长策。

中国人重视战略决策是以一贯之的。翻开中国古籍，翻开二十四史，就可以看出这一特点。史书对牧野之战的记述，周文王和周武王为推翻商纣王统治，做了大量的谋划，诸如如何修德振兵，如何隐蔽战略企图，如何翦商羽翼，等等，写得既很详细也很生动；但对于战术层面的问题，却写得很简约。史书对楚汉战争的记述也是这样，项羽为什么会失败，刘邦为什么会胜利，也是从战略决策层面进行阐述的，换言之，刘项之间的差距，集中体现在“博弈”层面。“博弈”，是指下围棋。战争中的“博弈”，关系到国家的存亡，必须对战争行动的全过程，对战争的利害得失进行综合思考。它极大地考验决策者的智慧与胆识。

相灵同志从浩如烟海的史籍中总结历史经验，揭示出许多有益的决策理论和方法。难能可贵的是，他还从哲学层面进行了探究，指出了重宏观、重整体、谋长远的中国人的思维特点。

还要看到，相灵同志通过对思维规律的研究，剖析了“执端思

维”等不良思维习惯对决策的危害，强调了由此及彼、由现象到本质的思维方法对决策的重要意义。这些论述对提高指挥人员的战略思维能力，无疑是很有裨益的。

战略决策既是学术，又是艺术，具有很强的实践性。相灵同志在论述这一问题时很好地注意到了。值得强调指出的是：他把视角聚焦到历史转折期的重大决策，通过对史料的挖掘，进一步揭示了重大历史事件发展演变的历史价值和现实意义。像殷商独特的“中心”战略文化，秦国崛起背后的人才战略，汉唐盛世形成过程中应对危机的安全战略，元代忽必烈对南海的经略，明清由“海禁”到“闭关锁国”国策的形成等等，这些既是历史，也是我们今天仍要面对的现实问题。

胡锦涛同志指出：“科学发展观，第一要义是发展，核心是以人为本，基本要求是全面协调可持续，根本方法是统筹兼顾。”事实确实如此，没有统筹兼顾，也就谈不上科学发展。军队建设也是如此，军队的可持续发展，取决于决策的科学性。毫无疑义，当我们在学习和实践科学发展观的时候，相灵同志的《决策智慧与历史博弈》难道不可以给我们提供许多历史启示吗？是为序。

吴如嵩

2010年6月12日

前 言

人类自有生产活动、军事活动以来，就有决策活动相伴。

随着文字的产生和战争由低级向高级的发展，人类的决策活动逐渐趋于科学化。在漫长的世界古代史中，战争史贯穿其中并占有很大比重。残酷的战争实践培育了政治家、军事家卓越的决策能力。与此同时，决策者大量的决策活动推动了决策思维、决策思想、决策机制等方面的全面发展。

近代以来，随着工业革命的迅速发展和市场经济在全球的不断扩展，决策理论广泛运用于经济领域。因此，现代决策理论产生的土壤主要来自于经济生活。尽管如此，无论是军事领域的决策活动还是经济领域的决策活动，都面临复杂多变的战场和市场，只有流血和非流血之分，而无其他本质上的区别。从某种意义上讲，传统的军事领域的决策活动，为现代决策理论的产生、发展，奠定了坚实的基础。

从理论产生的源头来讲，现代决策理论发源于西方。20 世纪 40 年代，现代决策理论随着科学技术的进步和大规模的工业化生产的扩大而逐渐发展起来。在古典决策理论到现代决策理论的嬗变过程中，人们通常把诺贝尔经济学奖获得者美国卡内基大学教授赫伯特·西蒙对决策理论的贡献，看成是决策理论发展中的一个重大转折点。在西蒙之前的决策理论，人们称之为古典决策理论，之后的则称之为现代决策理论。

现代决策理论有统计决策理论，研究在不确定随机状态因素的条件下，如何科学合理地做出决策的理论和方法；对策论，也称博弈论，研究在竞争或对抗条件下，如何科学地做出决策的理论和方法，它与作战指挥决策关系更为密切；系统决策分析，研究当决策问题涉及因素众多、内部关系复杂、结构庞大时，所需要的科学决策理论和方法。

现代军事领域的决策，以一般决策理论和方法为基础，并在实践中逐步形成了独具特色的决策理论。比如当代作战指挥决策理论，是运用一般

决策理论和方法，按照作战指挥决策本身的特点，建立的指挥决策与谋略的理论方法体系。在这个体系中，统计决策理论和运筹决策方法得到充分运用，庞大的信息库使决策的“外脑”更加高效和便捷。科学决策方法与谋略的结合运用，使决策结果更趋于主客观的一致性。它的突出特点，是把现代决策方法与传统的谋略相结合，充分发挥数据准确性、客观性与谋略的灵活性、前瞻性的多种优势，进一步完善传统的决策模式。但这种模式并非那样完美。钱学森曾经指出它的局限性：“对策论今天所能达到的水平和成果，远不能处理社会系统的复杂问题，原因在于对策论中已把人的社会性、复杂性、人的行为和心理的不确定性，过于简化了。”^① 战争领域更是一个充满模糊性和偶然性的领域。战场的态势变化急剧，任何科学手段再超前，也不能对不确定性的结果做出准确的判断和预测，主要还要靠人的主观能动性。历代战争证明，战争是一门艺术，是科学化的艺术，是指挥员智慧的较量。因此，当我们借用现代决策理论研究充满变数的战争时，决不能把复杂问题简单化，否则，我们将被一场虚拟的机器人战争所迷惑。

在当代，随着军事技术的迅猛发展，信息化战争已成为战争的主要样式。战争节奏的加快，使决策者得到情报的数量成倍增长。在这种情况下，战略决策必须尽可能地集中更多人的智慧。与过去的战争相比，决策的主体已从统帅个人转变为由国家和军事领导人组成的决策集团；辅助战略决策机构，除了传统的参谋部外，还有一些由军内专家组成的高级智囊机构和一些专门的研究小组以及大量被称作“智囊团”或“思想库”的民间专业决策咨询机构。这些机构和智囊，是决策层的“外脑”，发挥了重要的咨询作用，对战略决策能产生重大影响。因此，今天的战略决策呈现出多元的特征。特别是军地智力资源，比任何时候都得到了更充分地调动和利用。因为在大战略的框架下，纯军事的决策已不复存在，而参谋部、智囊机构和民间决策咨询团体等多种机构共同辅助下的集体决策，已成为今天战略决策的突出特征。

在这样的大背景下，如何审视中国古典决策思想、决策机制与丰富的决策实践？特别是在当代西方决策理论占统治地位的情况下，它们的历史

^① 钱学森：《一个科学新领域——开放的复杂巨系统及其方法论》，《自然杂志》1990. Vol. 13 No. 1。

价值和现实意义又是什么？

中国传统的决策思想，依然是今天决策者学习的重要内容。无论当代的决策“外脑”是建立在什么样的平台之上，人的智谋依然是决策的灵魂。这恰恰是中国古代决策理论的优势所在。此外，人的思维定势是人类在长期生产斗争的实践中形成的，不同的民族有其不同的思维习惯；同时，人的思维离不开思想的指导，中国传统的决策思想，至今还影响着每一位决策者，只是我们常常未意识到这点而已。

中国传统的决策机制是在频发的战争实践中形成的。它所依附的具体制度已经消亡，但机制的核心要素和机理依然有强大生命力。如在重视谋士作用前提下形成的臣谋主断的决策模式，体现了决策精英在决策过程中的突出地位；而内外朝议事、御前会议、宰辅会议、集议、廷议等议事模式，则体现了“乘众人之智”的决策机理。这些也是现代决策者所应遵循的原则。

决策思想是一个民族战胜自然、战胜敌人而获得安全保障并保持持续发展的智慧结晶，是世代承传的精神财富；决策实践是决策者依托决策机制规划长远、应对危机、决胜千里的行为总和。决策的目的在于决胜，而博弈的过程曲折多变，有些结果甚至违其所愿以失败而告终。中国五千年的历史，最终得以承传并不断走向繁荣，其根本原因是决策智慧的胜利；而每次历史的低谷和民族承受的巨大灾难，则是决策失误所致。决策与博弈，承载了中华民族不断奋进的历史，由此我们将获得的，不仅仅是启迪，更重要的是信念和智慧。

目 录

第一章 诸子的决策思想	(1)
第一节 《易经》的回顾	(1)
一、以“三才”为坐标的时空观和决策之道	(6)
二、以“太极”为核心的决策方法	(7)
三、以“德”为基本尺度的决策标准	(7)
第二节 决策中的“道”与“中和”	(8)
一、决策价值标准的第一原则	(8)
二、“道”与决策判断的客观性	(10)
三、“中和观”与决策的艺术性	(11)
第三节 决策中的智愚之术与知身法则	(14)
一、决策中的智术	(15)
二、决策中的愚术	(16)
三、决策中的“惚恍”现象与“知身”法则	(18)
第四节 决策中的利益分割与“谋而有得”	(20)
一、决策中的利益分割法	(20)
二、“谋而不得”的破解方法	(23)
第五节 决策中的“道”、“力”、“数”	(25)
一、决策中的“道”	(25)
二、决策中的“力”	(27)
三、决策中的“数”	(29)
第六节 决策中的揣摩之法与捭阖之术	(31)
一、“达人心之理”的决策捷径	(31)
二、“纵横捭阖”的决策方法	(33)
三、以客观条件为准绳的决策准则	(35)

第二章 兵家的决策理论	(37)
第一节 庙算论	(39)
一、庙算的第一法则	(39)
二、庙算中天地变化之利	(42)
三、庙算中将领的核心价值	(43)
四、庙算中法的体系魅力	(45)
五、庙算中的“相敌”之策	(47)
第二节 谋划论	(48)
一、战略利益的谋划	(48)
二、战略全局的谋划	(52)
三、战略重心的谋划	(54)
四、战略力量的谋划	(56)
五、战略“全胜”的谋划	(60)
第三节 决断论	(64)
一、权衡轻重，趋利决断	(65)
二、把握关节，寻机决断	(68)
三、“践墨随敌”，因变决断	(70)
第三章 决策机制	(74)
第一节 决策主体	(76)
一、决策主体的构成特点及作用	(76)
二、决策主体的思维活动规律	(78)
三、决策主体的心理因素及其影响	(86)
第二节 决策制度	(94)
一、谋士参与决策的制度	(95)
二、议事制度	(101)
三、决断制度	(105)
第三节 决策信息系统	(113)
一、用间情报系统	(113)
二、信息侦察、传递系统	(116)
三、行政信息体系	(119)
第四节 决策机制的运行	(124)

第四章 影响中国大一统战略形成的重大决策	(127)
第一节 “盘庚迁殷”的重大决策	(128)
一、商代迁都之谜与中国独特的“中心”文化传统	(129)
二、盘庚迁殷的决策依据	(130)
三、盘庚迁殷决策的实施	(133)
四、盘庚迁殷的重大影响	(134)
第二节 “翦除羽翼”的重大决策	(137)
一、“翦除羽翼”重大决策的历史背景	(137)
二、“翦除羽翼”决策的过程及艺术特点	(139)
三、“翦除羽翼”决策的重大影响	(141)
第三节 秦国崛起与统一过程中的重大决策	(143)
一、偏于一隅的西秦	(143)
二、东进战略决策的失败与称霸西戎	(145)
三、走出夷狄之圈与非同寻常的改革	(148)
四、统一大势的营造与决策	(150)
五、统一战略的转变与决策	(153)
六、里程碑式的胜利	(156)
第五章 影响中国安全战略形成的重大决策	(157)
第一节 西汉抗击匈奴的决策实践	(158)
一、强大的战略对手	(159)
二、“无为而治”的战略思想与对策	(162)
三、战略决战的宏观运筹	(168)
四、珍贵的战略遗产	(174)
第二节 唐初应对突厥侵扰的战略决策	(175)
一、突厥的来由	(176)
二、唐初战略思想	(177)
三、打击东突厥的战略决策	(181)
四、经略西域的战略决策	(184)
五、“华夷一家”的战略之根	(188)
第三节 北宋的战略基点和应对安全危机的决策	(190)
一、北宋战略筹划的基点	(190)
二、北宋应对安全危机的重大决策	(197)

第六章 影响中国海上战略形成的重大决策	(206)
第一节 元代征服战略的海外延伸及重大决策	(207)
一、蒙古军队与成吉思汗的征服战略	(207)
二、征服高丽、日本的决策	(212)
三、经略南海的重大决策	(215)
第二节 明代“海禁”与“开海”的重大决策	(220)
一、明初“海禁”决策的主要依据	(220)
二、朱棣的“开海”与郑和七下西洋的重大决策	(224)
三、倭寇威胁下海防的“禁”与“开”	(229)
四、海禁与开海之策对古代中国中后期的 发展产生的重大影响	(232)
第三节 清代海上战略决策的偏失	(234)
一、明清海禁战略的承传性	(235)
二、西方列强对中国的认识与对策	(237)
三、中国对西方列强的认识及对策	(240)
后 记	(250)

第一章 诸子的决策思想

春秋战国时期，诸子百家在历史的大变革中应运而生。这一奇特的历史现象，是中华文化所特有的。诸子思想的产生，有两个直接的原因：一是文化本身。文字的成熟运用和官学下移，是其思想文化高度发展的重要条件。无论是儒家、道家，还是墨家、法家，他们总结了西周以前思想文化的成果，并结合现实需求不断创新，发展了自己的学说，力图将自己的主张运用于诸侯国的决策之中。这一时期的思想文化，不仅具有理论的开拓性，而且具有实践的鲜明特征。二是战争。频发的战争关系到各诸侯国的安危，因此催生了思想文化的大发展。战争的残酷性和对诸侯国力的综合考验，迫使“士”对社会所关注的问题作出回答，并提出自己的救世良方。诸子的决策思想和基本方法，与他们的政治理念和思想学说融为一体，不仅指导了当时社会的发展，而且对后世产生了巨大影响。

诸子决策思想的源头是《易经》。它们之间承传的历史脉络，明晰地体现了从夏、商、周三代到春秋战国决策思想的历史继承性。

第一节 《易经》的回顾

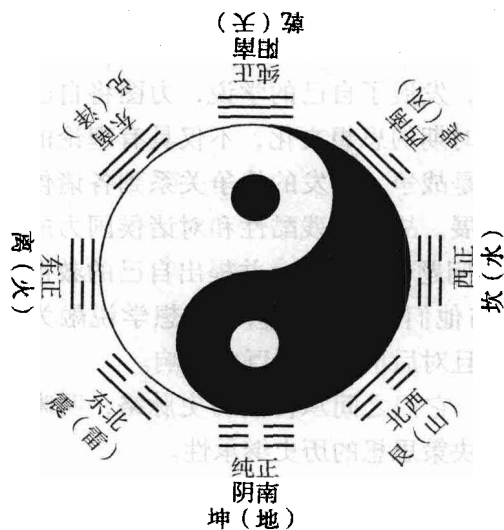
说起决策，人们不能不追溯到《易经》。

在远古时期，中国人借助对自然的长期观察，形成他们的世界观，并把这种成果以某种形式固定下来，一方面预测未知世界，另一方面把人类早期的知识凝聚其中，留给后世，成为宝贵的财富，这就是《易经》。中华文化与《易经》有着十分密切的联系。产生于西周以前的《八卦》和《易经》，就是中国最早用于决策的理论和工具。

《八卦》的起源距今约有 5000 年的历史。据《易经·系辞下》中所说：伏羲氏“仰则观象于天，俯则观法于地，观鸟兽之文与地之宜，近取诸身，远取诸物，于是始作八卦。以通神明之德，以类万物之情”。这段

描述，为我们展现了《八卦》产生的缘由。它不是远古圣人的凭空杜撰，而是建立在对大自然长期观察的基础之上，是对万事万物的感悟。

它的内核体现在两个方面：通神明之德，即做到能与神共有的洞察万物的高超本领。它的本质是强调人对自然规律的认识，在认识中积累经验，从而预测万事万物的变化。因此，《八卦》对未知世界的探索，开启了人类智慧的先河，是后世思想产生的源头。类万物之情，是对复杂多变自然规律的一种模拟，是人类对自然界相互依存关系的原始建模。它近于自然，但难以等同于自然，因此用八卦预测未来具有很大的局限性。但伏羲的创意，代表了中华民族的巨大智慧。



伏羲八卦 (先天八卦)

相传，不仅伏羲作“八卦”，黄帝、炎帝也曾画过“八卦”图，只是他们各自强调的重点不同。伏羲是以乾卦为首，乾代表天，反映了伏羲部落对天的崇拜；黄帝以坤卦为首，坤代表地，反映了黄帝部落对地的崇拜；炎帝以艮为首，艮代表山，反映了炎帝部落对山的崇拜。后来随着生产力的不断发展，人们对自然的认识不断深化，相对简单的“八卦”已不能满足人们的需要，便出现了由六爻组成的六十四卦。

《礼记》中记载了伏羲之后“八卦”演进的史实，即“夏连山，殷归藏，周周易”。《连山》，相传由夏禹根据炎帝的八卦演化而来；《归藏》相传由殷人根据黄帝的八卦演化而来；《周易》相传由周文王根据伏羲的八卦演化而来。据《史记》记载：“昔西伯拘羑里，演周易。”^① 商纣王一度把周文王囚禁在羑里，他在那里作《周易》，现流传后世的，只有《周易》。就内容而言，“自伏羲以上，皆无文字，只有图画，最宜深远，可见

① 《史记》卷百三十，《太史公自序第七十》。

作易本原精微之意。文王以下，方有文字，即今之《周易》”^①。

孔子老年很偏爱《周易》，“居则在席，行则在囊”。他把《周易》列为六经之首。他偏爱的是《周易》所包含的德。其后他的学生做《易传》，通过《传》解《经》，阐发儒家的学说，从思想的角度深化、扩展了《周易》的内涵。

《易经》全书六十四卦，三百八十四爻，共有四百五十项语句。《四库全书总目·经部易类小序》中说：“又易道广大，无所不包，旁及天文、地理、乐律、兵法、韵学、算术，以逮方外之炉火，皆可援易以为说，而好异者又援以入易，故易说愈繁。”这说明，《易经》是各门学科的源头；它贴近生活，茶余饭后，人们以易说事，应用广泛。就军事而言，在400多语句中，军事的事项“在任何事项之上”^②，说明《易经》非常重视军事。

《易经》所涉及的内容包罗万象，面对大千世界，它的预测体系是怎样构成的呢？

易以阴阳二爻为基石，以卦象为结构，首先建立一个模仿自然界及其规律的预测系统，然后把要预测的事物转换成预测语句，再通过对预测系统中要素之间的关系，分析得出预测结论。

阴（--）阳（—）是《易经》的基本要素。阴阳两爻三个为一组，共有八种组合方式，分别代表天、地、水、火、山、雷、风、泽八种自然现象。八卦重组生成的六十四卦、三百八十四爻，构成易经预测的符号系统。除了这些符号系统外，还有对其论说、说明的卦辞、爻辞的文字系统。

《易经》的预测体系需要靠人去操作。预测者的素质对预测的结果影响很大。每次占卜，预测者要根据简单的卦辞，联系所要预测的重大问题，做出判断。就战争而言，从未发生过完全一样的战争，六十四卦显然难以囊括所有的战事，这就更不用说要覆盖大千世界丰富多彩的事物了。就预测者而言，各自水平的高低决定了他们对预测结论的领悟，这种主观因素的大量掺杂，往往直接影响到预测的结果。但这并不意味着《易经》预测的不可靠性会损害其科学价值，我们从它所蕴涵的“道”中，依然能

① 《新刊四书五经·周易本义·宋·朱熹注》，中国书店1994年版，第13页。

② 郭沫若：《周易时代的社会生活》。

悟出关于自然和社会的一些规律。

比如《颐》卦：“观颐，自求口实。”卦辞《颐·彖》解释道：“《颐》，‘贞吉’，养正则吉也。‘观颐’，观其所养也。‘自求口实’，观其自养也。天地养万物，圣人养贤以及万民，《颐》之时大矣哉！”

此卦的中心是讲“养”。天地能养万物，遵循的是自然之道；而人要求吉，必须像圣人那样，重用贤人，并惠及百姓，这就是“养正”。因此，从初九到上九各爻（由阴阳两爻组成的六种符号）所卜筮的未来，由它们所处的位置及各爻之间的内在关系而定，有些利于养，则吉，不利于养，则凶。如六二爻，“颠颐拂经于丘颐，征凶”。拂指违犯，经指常理，养正之时违犯常理而出征，则不利。

从科学的角度讲，事物的发展进程与卦的某项内容之间存在着极为偶然的关系，所以用它预测未来是靠不住的。但是，从根本上讲，只要做到“养”之有道，自然会吉多凶少，这恰恰是《易经》真正的生命力所在。

《易经》在实践中是如何运用的呢？

在先秦，通过占卜决策重大事件是比较普遍的事。关于这方面的事实司马迁在《史记》中有记述：“昔先王之定国家，必先龟策日月，而后乃敢代；正时日，乃后入家；产子必先占吉凶，后乃有之。自伏羲作八卦，周文王演三百八十四爻而天下治。越王勾践放文王八卦以破敌国，霸天下。”^①这段史实，出自一位叫司马季主的楚人。他占卜于市，汉初宋忠、贾谊拜访他问到占术时，他对占卜一事做了如上的评说。实际到了西汉，用占卜之事预测未来已不像过去那么神圣。占卜由宫廷走向民间，也标志着这一行当的没落。司马季主的这番话，有一半是符合先秦现实的。从建国的大事，到日常生活中搬家、生子，都离不开占卜。但文王治天下、越王勾践灭吴，到底多少胜算可归功于占卜，实际无从考证。

《易经》在实践中扮演着两种角色：一种是它能预测未来的神明者身份，另一种是通过卦辞内容所体现的智者身份。人们在决策占卜中，对“神明者”所言，既不全信，也不全否，更多的是将其作为解释历史的重要依据，从而说明历史的合理性。孙子的祖先陈完因内乱由陈国避难到齐国，改姓田。田氏在齐的势力越来越大，最后田氏代齐，成为战国初期的

^① 《史记》卷一百二十七，《日者列传第六十七》。