

後謀定動

談中國的

村山 孚 著

參謀藝術



村山 孚／著

星光出版社

謀定後動

——談中國的參謀藝術

國立中央圖書館出版品預行編目資料

謀定後動：談中國的參謀藝術／村山孚著；任
任霞，周珉譯。--第一版。--臺北市：星光，
民84

面； 公分。--(智謀系列；8)
ISBN 957-677-099-8(平裝)

856.9

84010314

版 權 所 有 · 翻 印 必 究

智謀系列：8

謀定後動——談中國的參謀藝術

作者：村山

孚

譯者：周任

霞

發行人：林

紫

社

出版者：星

光

出

版

社

台北市寧波西街一一六號

郵政劃撥：〇〇二四四三一號

電話：三〇三〇九五一二

排版者：紀元電腦排版股份有限公司

印刷者：建昇彩色印刷廠

地址：板橋市松柏街86號

電話：二五五一〇三〇

中華民國八十四年十月第一版第一刷

定價：160元

行政院新聞局出版事業登記證：局版台業字第零壹陸玖號
ISBN：957-677-099-8

目次

序 章：輔佐者的系譜 1

第一講：自始至終甘當副手的創業實權人物 2

第二講：『軍師』元祖太公望的政治力學 6

第三講：優秀輔佐的巧妙隱退 10

第四講：不通政略的兵法家 14

第五講：策士之間的情義 18

第六講：冷靜觀察人間的人 22

第七講：中了離間計的君主和軍師 26

第八講：鞠躬盡瘁的內務良臣 30

第九講：舉生相互信賴的君主和軍師 34

· 成語故事：四面楚歌 38

第一課：參謀的『戰略戰術』 39

第二課·參謀的『先見性』和『洞察力』 67

- 第十講·沒有戰略眼光的努力只是徒勞 40
- 第十一講·以感情貽誤戰略的英雄 44
- 第十二講·要認識彼此的實力和形勢 48
- 第十三講·戰術須隨客觀狀況的變化而變 52
- 第十四講·得人心者勝 56
- 第十五講·乘勢而動，推波助瀾 60
- 第十六講·如何啓發人的積極性 63
- 成語故事：遠交近攻 66
- 第十七講·變化也有規律可循 68
- 第十八講·世上萬物皆變 72
- 第十九講·不可忽視細微的徵兆 75
- 第二十講·培養辨識事物實質的眼力 78
- 第二十一講·用二面思考法預測未來 81

第二十二講・獨具「識貨」慧眼的鼻祖 85

・成語故事：吳下阿蒙 89

第三課・參謀的「危機管理」 91

第二十三講・用變被動爲主動的方法轉危爲安 92

第二十四講・避實就虛的戰術 96

第二十五講・勿拘於眼前小事 99

第二十六講・越是困苦危難時，就越是要…… 102

第二十七講・用水力阻止洪水 105

・成語故事：斗酒亦不辭 108

第四課・參謀的「進言、勸說術」 109

第二十八講・何謂慎重的提案 110

第二十九講・了解對方的心理 114

第三十講・設身處地 118

第三十一講・吸引對方的注意 122

第

- 第三十二講·將對方引入你的思路 125
第三十三講·事實勝於雄辯 128
第三十四講·巧妙地使用譬喻 131
·成語故事·漁翁得利 135
- 第五課·參謀的『情報管理』 137

- 第三十五講·控制內部情報的管道 138
第三十六講·以『情報通』自恃是危險的 142
第三十七講·重視情報的孫子兵法 146
·成語故事·左袒 150

第

- 第六課·參謀的『人事關係』 151

- 第三十八講·要殷勤待人 152
第三十九講·提防上司的猜疑 156
第四十講·上司的『逆鱗』不可觸 160
第四十一講·不可因上司的信賴，而與之狎昵 163

第四十二講・務須警戒上司的權術 166

第四十三講・處理好與同僚間的微妙關係 170

第四十四講・勿逼人太甚 174

・成語故事：東施效顰 178

第七課：參謀的『自我管理』 179

第四十五講・先憂後樂之戒 180

第四十六講・爲了不受孤立，只可先行半步 183

第四十七講・勿炫耀自己的才能 187

第四十八講・處於逆境時…… 190

第四十九講・危險的是一時的感情，一時的欲望 194

第五十講・與情性習慣作鬥爭 197

序章

序章：輔佐的系譜

譜出中國古代史之諸位名人，他們如何掌握政權、與君主保持維妙之關係。從他們鮮明且多樣的人生觀中，我們可擷取其智慧之結晶。

第一講

自始至終甘當副手的創業實權人物

周公旦，公元前十一世紀周王朝第一代天子武王的胞弟。他輔佐胞兄推翻殷王朝以後，又致力於穩定新政權。武王去世後，他又輔助繼承王位的侄子成王，鞏固了周王朝的基礎。他還被封於魯，故為魯國開山鼻祖。

無論是一個國家或一個企業，都不能靠一個人的力量完成創業。不管是多麼卓越的人物，均是靠一個圍繞著他的創業集團來完成大業的。

縱觀成功的創業集團，其最大的特徵就是完整鮮明的職務分工。首領、副手、參謀、進攻司令、守備司令……，如此這般，在官盡其職、人盡其才、相互理解、同心協力的過程中，事業就會順利進展。

在失敗的實例中，大都是分工不清，或是互不信任，以至爭權奪利；還有不少情況是，創業時

期尚能通力合作，卻隨著局勢的穩定，便產生了領導權的糾紛，招致一部分人反叛，然後另一部分人再進行肅清，最後遭到崩潰的禍殃。

中國歷史上記載著衆多這種成敗的模式。

其中作爲輔佐人員的典型事例，就是周王朝開創期的周公旦。比他晚五百年出生的孔子，平時最尊崇周公旦，就是在他步入老年時，仍常常哀嘆：『近來衰老多了，夢不見周公了。』

在現代中國人當中，也有人將輔佐毛澤東的周恩來比作周公旦。周恩來過去在共產黨內比毛澤東的地位高。可是，一九三五年發生了劃時代的政策轉變，周恩來對自己的方針作了自我批評，承認了毛澤東的領導權。自那以後，他始終在毛澤東下當副手，其立場一直沒有改變。在『文革』中，他容許了毛澤東晚年的主觀臆斷，同時也爲免遭迫害、防止悲慘的結局，而使盡了渾身解數。他沒有自我膨脹的野心，具有超羣的平衡感覺和傳統的『篤仁』人品，這些都可與周公旦媲美。周公旦的業績在《史記》中有詳細的記載。

中國古代王朝以夏、殷、周的順序延續，雖然考古學上尚未發現最初的夏王朝存在的實證，但一般認爲它滅亡於公元前十八世紀前後，隨後便進入了史載時代。殷王朝是以現在的河南省爲中心發展起來的。自公元前十三世紀起，位於現在的陝西省西部的周逐漸興起；前十一世紀，武王東征，滅掉殷王朝，建立了周王朝。

周公旦就是這位武王的弟弟。他作為哥哥的左膀右臂，打敗了殷王朝以後，論功行賞被封得現在的山東省曲阜，建立了魯國。他讓兒子伯禽到這塊領土赴任，自己仍留在都內輔佐武王。

武王死時，其子成王尚年幼。從周公旦的實力來看，他繼承帝位並非不可能，以致他的兩位弟弟懷疑他想篡奪王位，並欲先發制人，掀起動亂。周公旦果斷採取行動，平定了這次動亂。弟弟們懷疑他的所謂篡奪帝位，是他連做夢也未曾想過的。在侄子成王成人以前，他一直採取了「攝政」方針。

七年過去了，當成王長大成人以後，周公旦便將政權雙手捧出，下去加入了羣臣的行列。

雖說捨去私心是順應當時倫理道德的事，但作為政治家的他，則更清楚爭奪繼承王位所帶來的混亂會直接危及王朝的存在和延續。

他能夠客觀的觀察到，包括自己的處境在內的情勢狀況，可以說，他完全具備作為參謀、副手的資格和條件。

周公旦之所以被人們奉為偶像，不僅僅是因為他毫無私心，而且也因為他的自我犧牲精神。當然，好多事例都是民間傳說，其中還流傳著這樣的故事：

武王染病在身，周公旦在先祖三公靈牌前祈禱，要替代哥哥生病。結果，武王痊癒，周公旦也從三公那裏得到了新的生命。

還有一次，年幼的侄子成王也患重病，攝政的周公旦便剪下自己的指甲拋進黃河，並祈禱：『大王年幼無知，不到之處均是我的罪過，請懲罰我吧！』爾後，那份祈禱書藏在宮中的庫房。後來，成王的病痊癒了。

成王長大親掌政權以後，有人毀謗周公旦，至使周公旦不得不亡命他鄉。成王從庫房中發現周公旦的祈禱書，痛哭流涕地又將周公旦喚回。

這個故事有兩種解釋，一說此乃周公旦待人誠懇；另一說，這是他早已預見到了首領的武斷專行，才將祈禱書有意保存下來，設下了身為副手的自我保護措施。相信哪一種解釋呢？這可是因人而異的吧！

第二講

『軍師』元祖太公望的政治力學

太公望，本名呂尚，與前項的周公旦一樣，是位對周王朝的創建有著豐功偉績的人物。歷史上，他是最早冠以『軍師』名稱的人。傳說兵書《六韜》是他的說教，實際上這是假託之辭。他的真正才華表現在他那與草創期相吻合的政治力學上。建國後，他被封於齊，故為齊國開山鼻祖。

還是在周推翻殷王朝之前，當時的周部落僅是與現在的陝西省西部毗連的地方政權，其首領西伯（建立王朝後，諡名為文王）在一次外出狩獵前算了一卦，說是：『本日的獵獲既不是神獸，也不是動物，而是輔佐霸業的大臣。』

西伯在河邊遇到了垂釣的老人呂尚，攀談幾句，便認為此人乃超凡聖賢。

『我們周氏家族，自太公（父親、祖父、曾祖父的尊稱）時起，就傳言現在要出聖人，使周族興

隆，您一定就是那位聖人。」

西伯按太公期望之人的意思，給與呂尚『太公望』的稱號，爾後坐一輛馬車回去，並委任他爲軍師。這是《史記》中的記載。

從這個故事中，可以了解到日本把釣魚的人稱爲『太公望』的原因，可是在產生這個典故的中國卻有另一種傳說。有人認爲這傳說俗不可耐，有人認爲這傳說發人深省。這傳說講的是呂尚本不算那時釣魚，故在魚竿上只垂線不掛鈎，只等西伯的到來。因爲自我推薦勢必降低身價，所以，在中國一提到『太公（望）釣魚』，就意味著擺出架式，讓對方主動過來。

從史實看，太公望的經歷不明。有人認爲他以前曾跟隨殷紂王，因看不慣紂王的暴政，而分道揚鑣來到了周的領地。

不管怎麼說，太公望自當上周的軍師以後，便大顯身手，其業績無愧於西伯賦與他的稱號。

他不但在西伯時代竭力施仁政，集天下之衆望，而且在其子武王時代也嘔心瀝血，打倒了殷王朝。在跨越西伯（文王）、武王兩代的每一個細節條目上，作爲軍師的太公望都必然參與企畫。

《史記》上記載，他的獻策『大多是兵權與奇計』，即軍事行動和謀略。

因殷王朝統治力衰退，小地方政權之間發生了糾紛，周的西伯曾進行了調停。過去還流行過頌揚調停成果的贊歌，而大多數人都推定其導演實際上就是太公望。

武王率先發動了討伐殷紂王的行動，向天下發出了名曰『太誓』的宣言書。這份聲討殷王朝的暴政、敦促諸勢力揭竿而起的呼籲書就是太公望起草的。可以看出，是他事前製造了輿論，起到了煽風點火的作用。

正當討伐大軍即將出征的時候，武王卻抽出了個凶卦。那個時代連外出狩獵都要占卜的，因此，連同意打倒殷王朝的諸侯也躊躇不決了。這時又下了暴風雨，全軍更加膽怯起來，擔心結局不妙。又是太公望在這危難之時，激勵大家，促使武王下定決心，踏上了決戰的征程。

太公望作爲參謀的非凡才能，在滅掉殷王朝、建立新政權時，也發揮得淋漓盡致。

雖說那時政權交替了，可是舊勢力仍根深柢固，新政權的基礎還非常薄弱。由太公望出謀畫策的新政策，就是在這種情況下接二連三地貫徹下去的。

新政權修復了因向紂王進諫，而慘遭虐殺的比干之墓，釋放了受監禁的殷王朝的忠臣箕子，分發殷王朝的財寶和儲糧來救濟貧民。

另一方面，新政權還給與紂王之子祿父一部分領地，讓他治理殷的遺民，以攏絡殷的殘餘勢力。祿父後來發起反亂，但這時周政權的基礎已得以鞏固，所以沒能構成什麼威脅。就是說，太公望利用懷柔政策贏得了時間。

太公望擅長的政治力學，就是巧妙地利用現實中的力量關係，推行自己的新政策。就此，還有

一個這樣的傳說：

太公望被封得齊，與王弟周公旦（見前講）的魯相鄰。周公旦派兒子伯禽代理去治理領土，而伯禽花了三年時間方才返鄉。周公旦說：「這豈不太遲了？」伯禽答道：「因我注重禮法，要改變當地人民的風俗習慣，所以就……」在此之前，太公望赴任新領國，五個月後就返京了。周公旦說：「真快啊！」太公望答道：「因我簡化禮法，按當地風俗習慣貫徹新政策，所以……」

周公旦喟然長嘆，說：「齊將來要輔助魯嘍！」