

不同阶层人们的生存妙法  
职场与江湖中的进退规则

在中外历史中，为了得到权势，为了驾驭他人，  
无数人把玩着生存游戏。

他们深谙人性丛林的进退规则，洞悉他人的心灵弱点，  
从而能够进退自如，将胜券牢牢握于掌中，一举成功。

# 历史中的 生存游戏



The Games  
of Survival in  
History

[西] 巴尔塔沙·葛拉西安 著  
彭书淮 编译

剖析近代欧洲宫廷政治和江湖骗术，探讨中国古代历史权势与  
用心、斗智、出奇，为达目的而进行的大与人之间的角逐。  
这是一场游戏，一场场关系着国家命运和个人成败的生存游戏。

哈尔滨出版社

# 历史中的 生存游戏



The Games  
of Survival in  
History

[西] 巴尔塔沙·葛拉西安 著  
彭书准 编译

图书在版编目(CIP)数据

历史中的生存游戏 / (西)葛拉西安著;彭书淮编译.-哈尔滨:哈尔滨出版社,2007.3

ISBN 7-80699-846-2

I.历... II.①葛...②彭... III.人际关系学-通俗读物 IV. C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 125308 号

责任编辑:王姝 李英文

封面设计:红十月设计室

**历史中的生存游戏**

(西)巴尔塔沙·葛拉西安 著 彭书淮 编译

---

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街6号

邮政编码:150040 电话:0451-82159787

E-mail:hrbchs@yeah.net

网址:www.hrbchs.com

全国新华书店经销

北京市荣海印刷厂印刷

---

开本 889×1194 毫米 1/16 印张 18.25 字数 170 千字

2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

ISBN 7-80699-846-2

定价:28.00 元

---

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292

本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

在世界历史中，为了得到权势，为了驾驭他人，无数人把玩着生存游戏。他们深谙人性丛林的进退规则，洞悉他人的心灵弱点，从而能够进退自如，将胜券牢牢握于掌中，一举成功，无数伟大的人物尤其如此。

拿破仑从来不参加聚会，他总是住在自己的宅邸之内，从来不让人们见到他。因为拿破仑知道，经常在公众场合露面，就会使自己变得越来越平凡；相反，不轻易抛头露面会让别人更频繁地谈论你、仰慕你。

唐玄宗时，宰相萧嵩，虽然为人正直，清正廉洁，备受唐玄宗的赏识，但他却遭到了另一位宰相的嫉妒，处处受到排挤。面对这种情况，他果断地作出决定，向皇上请求告老还乡。因为他知道，趁现在皇上还没有厌恶他的时候，他还能平安退下。等皇上厌恶了他的时候，他可能连头颅都保不住了。回乡后，他修园造林、修身养性，得以安度晚年。

漫长的世界历史中，这样的生存游戏不可胜数，战场上金戈铁马，需要的不仅仅是勇气和力量，智慧更不可少；谈判桌上唇枪舌剑，你来我往，进退之间慎重抉择；生意场上尔虞我诈，明争暗斗，浓缩人生百味；仕途之中，现身与引退更需有勇有谋；爱情游戏中引诱与追求，成败尽显技巧。

纵观世界历史，大凡能成就伟业者，无不是深谙进退规则之人。

人生之中，知何时退让为上策，何时进攻是时机，方可圆通通达。而无视进退规则者只能永远失败，甚至遭逢厄运。在罗马执政官马西努斯围攻希腊城堡时，自作聪明的雅典军械师认为，较短的一支桅杆其实更容易把墙撞开，而且坚持自己的意见，盲目地认为『真理』可以战胜一切，结果却遭致杀身之祸。

进退规则是世界历史中生存游戏的典范，是为人处世、行走社会、圆通通达的最佳指南，更是巴尔塔沙·葛拉西安生存策略的完美阐释，让你从故事中借鉴历史人物的教训，从道理中感悟生存的方略。

时过境迁，历史人物也已故去。但这些故事和道理是永恒的，无论处于何地，进退规则都能让你在细微的差别中找到永恒的规律。

## 掌控人生主动 (1-82)

# 目录

## 洞悉生存方略 (83-160)

### 1

- 让人需要而不是感激 (003)
- 成功需有所谋 (005)
- 获取人们的关注 (008)
- 不战而屈人之兵 (012)
- 不要轻易表露自己的真实意图 (015)
- 为自己造势 (018)
- 诡计总是不动声色的 (022)
- 掌握主动 (023)
- 精明的骗子总是显得很愚蠢 (026)
- 攻心为上 (030)
- 要有成熟的判断力 (034)
- 利用别人的弱点 (038)
- 漠视的态度更高明 (039)
- 登高而去其梯 (042)
- 善于「攻心」 (046)
- 该出手时就出手 (049)
- 用诚恳攻陷堡垒 (052)
- 善于利用现成的有利条件 (055)
- 利用别人获得信息 (058)
- 得饶人处且饶人 (060)
- 让自己变得高深莫测 (062)
- 让别人保住面子 (064)
- 用智慧控制别人 (066)
- 宰相肚里能撑船 (069)
- 了解对方的弱点 (071)
- 借助别人的力量 (074)
- 要敢于冒险 (076)
- 攻其无备,出其不意 (078)

### 2

- 择善而交 (085)
- 左右逢源而不依附任何人 (087)
- 把弱势转化为强势 (090)
- 让自己不可替代 (094)
- 行众人之事,持自身之思想 (095)
- 察言观色,左右逢源 (099)
- 转移注意力是一种巧妙的伪装 (101)
- 以个性引人注目 (103)
- 善于听取别人的建议 (105)
- 懂得适可而止 (107)
- 成为公众表演人物 (111)
- 用心去做每一件事 (112)
- 做一个现实主义者 (117)
- 关照身边的人 (119)
- 创造友谊以牟利 (122)
- 少依赖朋友,多利用敌人 (125)
- 沉默是金 (127)
- 良禽择木而栖 (130)
- 打破常规是制胜的法宝 (133)
- 学会自我创造 (135)
- 善于「狐假虎威」 (137)
- 行为一旦确定,魅力就会消失 (140)
- 平易近人是获得人心的最好方法 (145)
- 把话变个说法说 (145)
- 对未来有所预见 (148)
- 只养自己需要的鹰 (149)
- 让自己神秘 (152)
- 学会放弃 (157)



### 铭记处世智慧 (161-210)

#### 3

- 警惕伪装的诚实 (163)
- 莫让『烟幕』迷了眼 (164)
- 不要被假象迷惑 (166)
- 不为小事所困扰 (168)
- 防人之心不可无 (169)
- 不要完全让别人满足 (172)
- 不要卷入无休止的纠纷中 (173)
- 愤怒使你陷入他人制造的漩涡 (175)
- 不要局限于前人的成就 (178)
- 不要被胜利冲昏头脑 (182)
- 滥用夸张的言辞是不明智的 (183)
- 不要逞口舌之能 (187)
- 争辩不能赢得荣耀 (188)
- 星星不可遮掩太阳的光芒 (190)
- 勿以鸡蛋碰石头 (192)
- 切勿墨守成规 (197)
- 不要把自己孤立起来 (198)
- 不要和上司争风头 (201)
- 谨防嫉妒 (203)
- 兼听则明，偏信则暗 (206)
- 追逐金钱过犹不及 (208)

### 驾驭进退规则 (211-285)

#### 4

- 以退为进 (213)
- 先胜而后求战 (214)
- 让人信服，而非征服 (217)
- 欲擒故纵 (219)
- 随机应变，保全自己 (223)
- 假装糊涂 (228)
- 知己知彼才能进退自如 (229)
- 先为不可胜，以待敌之可胜 (232)
- 退让是最好的进攻 (235)
- 站在竞争势力的中间 (238)
- 以静制动 (239)
- 『打击牧羊人』规则 (242)
- 虚怀若谷，以情动人 (244)
- 放长线，钓大鱼 (246)
- 重赏之下必有勇夫 (249)
- 谨慎与大胆 (250)
- 制造假象迷惑对手 (255)
- 懂得隐匿与现身 (257)
- 退一步，海阔天空 (259)
- 给予利益与恳求恩惠 (263)
- 凡事三思而后行 (265)
- 把荣誉的桂冠戴在别人头上 (269)
- 步步为营，稳扎稳打 (270)
- 最好的朋友可能正是最大的敌人 (274)
- 软硬兼施，以柔克刚 (276)
- 对手可以利用 (278)
- 知人善任 (280)
- 胜利时更要谨慎 (284)

# 掌控人生主动



ZHANG KONG  
REN SHENG ZHU DONG

古往今来，无数人为了安身立命，为了能在竞争中占据优势，都在不断地学习并实践着各个方面的进退规则。他们深知，要在竞争中获胜，要想达到自己的目标，就必须掌控人生主动，而不能受制于人。

因此，他们了解了「该出手时就出手」，懂得了「诡计总是不动声色的」，学会了「让自己变得高深莫测」，做到了「得饶人处且饶人」……







## 让人需要而不是感激

在欧洲中世纪时期，一位雇佣兵首领拯救了一座城池，城内善良的百姓千方百计地想要报答他，可是用哪种方式呢？

金钱似乎显得轻微，多少金钱才足够奖励保存一个城市自由的人的功绩呢？有人想让这名雇佣兵首领担任城邦领主，但又有人反驳说，这也不足以报答他。最终人们采用了他们一致认为最完美的方式：“让我们吊死他，然后把他封为我们的守护圣人吧！”

这就是雇佣兵首领得到的回报。

1847年，32岁的俾斯麦成为普鲁士国会议员时，在国会中竟然没有一个可信赖的朋友。细心地观察之后，他决定与当时已经没有任何权势的国王腓特烈·威廉四世结盟，这与人们的猜测大相径庭。腓特烈·威廉四世虽然身为国王，但个性软弱，明哲保身，经常对国会里的自由派让步。这种缺乏骨气的人，正是俾斯麦在个性及政治上所不屑的。

俾斯麦的选择的确让人费解，然而他却依然不断讨国王欢心。当其他议员攻击国王诸多愚昧的举措时，只有俾斯麦支持他。

1851年，俾斯麦的付出终于得到了回报：腓特烈·威廉四世任命他为内阁大臣。他并没有满足，仍然不断努力，请求国王增强军队实力，以强硬的态度面对自由派。他鼓励国王保持自尊来统治国家，同时慢慢恢复王权，使君主专制再度成为普鲁士最强大的力量。国王也完全依照俾斯麦的意愿行事。

1861年腓特烈逝世，他的弟弟威廉继承王位。然而，新的国王很讨厌俾斯麦，并不想让他留在身边。

威廉与腓特烈同样遭受到自由派的攻击，他们想吞噬他的权力。无奈的国王感觉无力坐稳如此危险不安的王位，开始考虑退位。这时候，俾斯麦再次出现了，他坚决支持新国王，鼓动他采取坚定而果断的行动对待反对者，采用高压手段将自由派赶尽杀绝。

尽管威廉讨厌俾斯麦,但是他明白自己更需要俾斯麦,因为没有他的帮助,自己的权位就会面临危机。于是,他任命俾斯麦为宰相。虽然两个人在政策上有分歧,但并不影响国王对他的重用。每当俾斯麦威胁要辞去宰相之职时,国王从自身利益考虑,便会让步,这种方法很奏效,可以说,俾斯麦在真正意义上掌握了国家的权力。

当时,很多野心勃勃的青年政客,都希望自己能够在国家政权领域中占有一席之地。于是,他们把精力倾注在最有权势的人物身上,希望能够以此掌握权力。而俾斯麦则认为,依附强势是愚蠢的行为,因为强势已经很强大了,他们可能根本就不需要你;而与弱势结盟则更为明智,可以让别人需要你而依附于你,让自己成为他们的主宰力量。他们不敢离开你,否则将会给自己带来危机,他们的地位就会受到威胁,甚至崩溃。

俾斯麦聪明地攀上了权力的最高峰,他身为国王的左右手,不仅牢牢地掌握了自己的命运,同时也掌控着国家的权力。

意大利的卡曼约拉伯爵 1442 年受雇于威尼斯城。当时威尼斯和佛罗伦萨长年交战,矛盾难解难分。卡曼约拉伯爵是所有首领中最赫赫有功的一位。

一天,伯爵应邀前往威尼斯,接受盛情的款待和崇高的荣誉。晚上,总督邀请他共进晚餐。然而他并没有在总督府享受盛宴,而是被带进了大牢——他以莫须有的罪名被控,第二天,在圣马可广场被斩首示众。

还有许多和他一样骁勇善战的将领,损失他一个并不会影响统治者的地位。

在这个世界上,失去一个可以替代的人对于权势者来说,并不会太多的损失。

中国有句成语“兔死狗烹”,意思是说事情成功后,一些曾经有过功勋的人,往往得不到好的报答,因为他们再也不被需要了,迟早都会有新人取而代之。

#### 葛拉西安智慧箴言 1

真正聪明的人宁愿让人们需要,而不是让人们感激。有礼貌的需求心理比世俗的感谢更有价值,因为有所求,便能铭心不忘,而感谢之词最终将在时间的流逝中淡漠。

## 成功需有所谋

战国末年，在改革中逐渐崛起的秦国，开始了中国历史上最为著名的统一战争。秦国大军东进，开始兼并各诸侯国。当时位居山东、国力较为强大的齐国，与其他的弱国小国一样，都没能逃脱被兼并的厄运。

原来，当时齐国的最后一位国君田建在位，他不修战事，荒于朝政。田建年少时，国事取决于齐襄王后。她对中原的兼并战争置若罔闻，只知道奉行“谨事秦，与诸侯信”的外交策略，而不作充分的战争准备，她以为这样就可以保国安民了。田建当政后，依然奉行先王后的政策，浑浑噩噩度日。朝中谋臣劝告他加强武备、援助赵国、抵御强秦，可是他并没有采纳。直到秦国陆续吞并各国，扫除入主山东的门户“赵国”时，田建才开始在齐国西部边境设防，断绝与秦国的往来，收编韩、赵、魏、燕、楚等国的流亡部队，企图抗御强秦，可惜为时已晚。

秦王嬴政二十六年（公元前221年），秦国大军避开齐国的西部防线，从齐国防御最薄弱的北面——燕国南部进攻，直抵齐国都城临淄。齐王田建被擒，齐国灭亡。

诸如此类不重视战争，招致国破家亡的事例，在中国历史上屡见不鲜。齐国的灭亡，虽然是战国末年统一战争的大势所趋，但它如此不堪一击，则是与齐王田建长期不修战事，安于现状、苟且偷安的政治心理分不开的。在秦国不断发动的强大攻势面前，田建竟然把关系到国家生死安危的“国之大事”完全置于脑后，最终落得个“国破人亡，山河易主”的悲剧。

在汉高祖刘邦平息了梁王彭越和韩王信的叛乱之后不久，淮南王英布又兴兵反汉，于是刘邦亲率大军前去平叛。汝阳侯夏侯婴的门客薛公被推荐向刘邦献策。薛公料定英布对抗平叛不外乎以下三种策略：一是英布东取吴，西取楚，北并齐鲁，将燕赵纳入自己的势力范围，然后固守封地以待征讨，这是上策。二是东取吴，西取楚，夺取韩、魏，保住敖仓的粮食，以重兵守卫成皋，断绝入关之路，这是中策。三是东取吴，西取楚，将重兵置于淮南，这是下策。并且他还说英布只是一介武夫，目光短浅，必定会采取下策，建议刘邦率大军长驱直入，前去讨伐。刘邦听后认为薛公所



言一语中的,于是在公元前196年亲率十万大军讨伐英布。英布果然东取吴,西取楚,然后又重兵防守淮南。刘邦事先就已经做好了充分的军事准备,等待时机成熟,立刻挥师急进,英布落荒而逃,蓄谋已久的叛乱以失败告终。

其实淮南王英布的叛军实力相当强大,但是刘邦及其谋臣在开战之前就已经预料到战争的结局,可谓“未战而庙算胜者”。


对于任何一个国家的统治者来讲,战争都是事关国家命运安危的大事,所以一定要高度重视。尤其是在开战之前,一定要慎重研究整个事态的发展,对战争的全局以及战争胜负给国家带来的影响,作一个全局性的预见,要对敌之强弱、将之贤愚、兵之多寡、地之险易进行认真的比较分析。可见战前的周密谋划是多么重要。谋划周密就可能在战争中获胜,谋划不周则难于获胜,根本不进行谋划则注定要失败。

政治是高智商者的游戏,其中蕴藏着很高的思维含量。虽然这场游戏比较复杂,但事先有准备,善于谋划者却总能在这场游戏中胜出。

公元208年,曹操率军进逼东吴,孙权为了自身利益与刘备结成联盟,共同抗击曹军。但东吴三军都督周瑜对诸葛亮心存妒忌,于是请诸葛亮三日内造十万支箭,诸葛亮满口答应,并立下军令状。可是事后诸葛亮只是饮酒作乐,到了第三天,才找到好友鲁肃,请鲁肃拨给他快船一批,每只船上都扎满草人,然后把船划向长江北岸。此时,江面上大雾迷漫,诸葛亮命令士兵们把船只一字排开,又命令他们在船上擂鼓呐喊。曹军听到震天动地的鼓声,以为是敌人前来偷袭,纷纷放箭,没过多久,船上的草人就全部插满了箭。这样,诸葛亮顺利完成了“造箭”的任务。原来,诸葛亮通晓天文地理,早就料定三天之内必有大雾,于是一口答应了周瑜的要求。

要善于作长远打算,有备无患方可获得成功。不打无准备的仗,不做无准备的事。理智不是要等到困难来临的时候才用的,而是要运用理智来预测困难,并且在遇到困难的时候运用理智来克服困难。

明智的人在夏天的时候就储备过冬的物资,而且也更容易一些。未雨绸缪总不是坏事,身陷逆境时一切事做起来都会很困难。有才智的人并不是事事都靠机遇。只有个人的努力才能决定自己的命运。有些人满怀信心,期待好运降临到他的身



上。有些人则更为灵活通达,他们谨慎却不拘束,大胆却不狂妄。他们勇往直前,凭借勇气与美德,运用过人的胆识和明察秋毫的眼力,与运气周旋迎合,使其发挥最大的功效,最终如愿以偿。

待人接物要有所准备,要时刻准备好对付粗鲁的人、顽固的人、虚荣的人以及各种各样的蠢人。要事先有所准备,不要把自己的名誉葬送在一些庸俗的事上,谨慎的人是不会受到愚行伤害的。

### 葛拉西安智慧箴言 2

明智的人在夏天的时候就储备过冬的物资,而且也更容易一些。未雨绸缪总不是坏事;身陷逆境时一切事做起来都会很困难。

## 获取人们的关注

美国 19 世纪杰出的演艺界大师巴纳姆大名鼎鼎,可是他的演艺生涯却是从一个马戏团老板的助手开始的。

1836 年,特纳的马戏团来到马里兰州的安纳波里演出。演出的那天上午,巴纳姆依旧穿着崭新的西装,脸上洋溢着微笑,在众人的簇拥下漫游全镇。忽然人群中有一个声音叫喊道:“巴纳姆就是恶名昭彰的艾弗里牧师!”

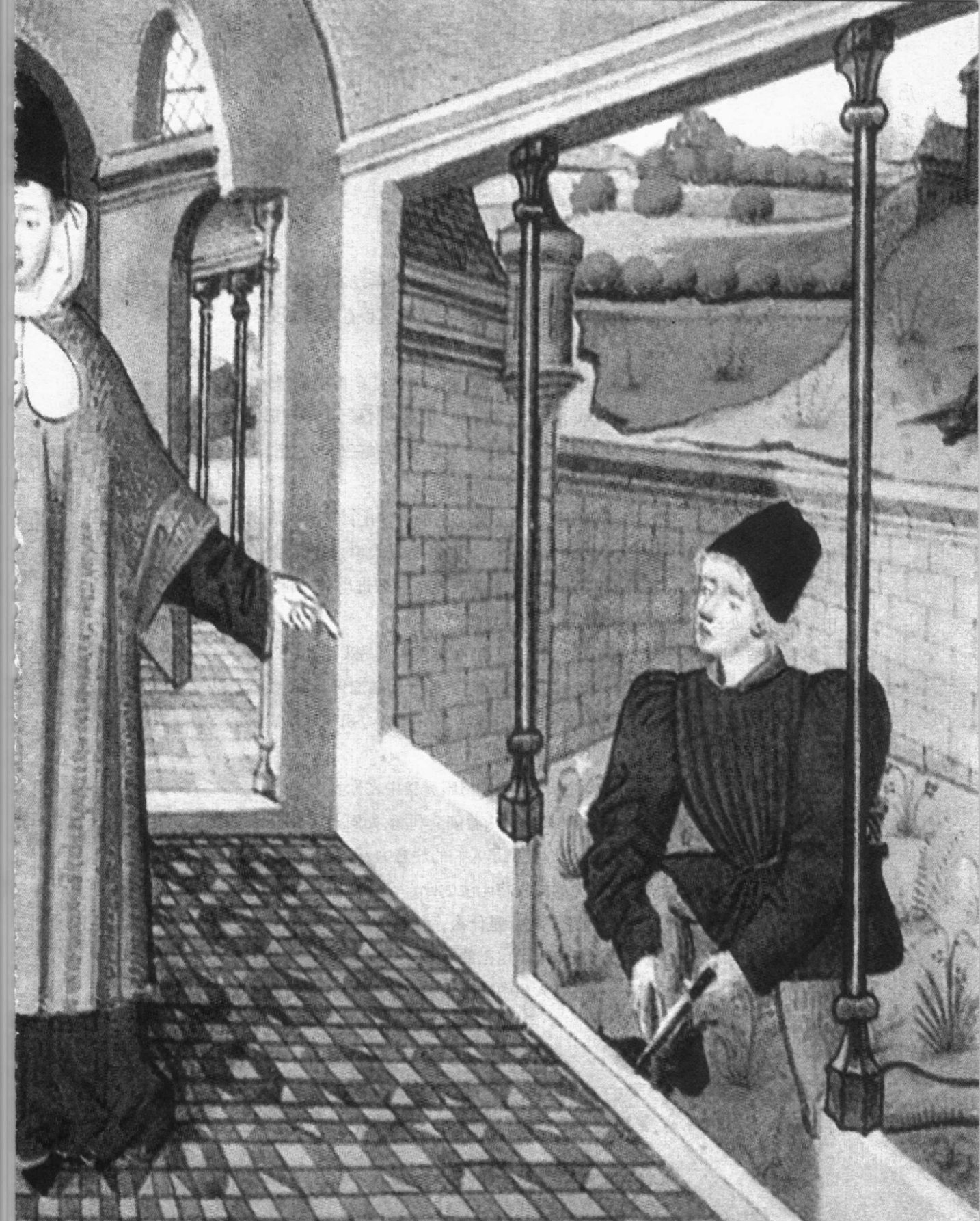
观众立刻将巴纳姆团团围住,抓乱了他的头发,撕碎了他的西装,还有很多人主张处死他。在巴纳姆的极力辩解和哀求下,人们同意让特纳证明他的身份。原来,这完全是一场恶作剧——特纳散播了“巴纳姆就是艾弗里”的谣言。

巴纳姆对特纳的做法很不理解,很想知道特纳为什么会开这种无聊的玩笑。

特纳回答说:“巴纳姆,这全是为了我们的利益着想。如果想让人们来观看节目,就要想法争取别人的关注。获取人们的关注是商业成功的起点。”

事实也正是如此,这个玩笑成了人们谈论的主题,巴纳姆的名字也被大家牢牢记住了,当天晚上的演出座无虚席,这样的情况一直持续了很久。







另一位演艺大师朗林杜拉也深谙这一规则。

有一天，朗林杜拉在一个小镇演出，演出前他碰到一个年轻的乞丐，朗林杜拉没有施舍给他一分钱，而是对他说：“我不会给你施舍，但我可以让你得到更多的金钱，我要雇用你。”乞丐答应了。

他把乞丐带回马戏团，给他两块砖头，要他沿着小镇的几条街道慢慢地转圈。去的时候，先在街道上放下一块砖头，手上拿着一块；回来的时候，用手上那块砖头换下街上的那块。在这个过程中，朗林杜拉要求乞丐不可以和任何人说话，回到马戏团后，绕一圈，然后从后门离开，继续相同的动作。

第一次走过小镇时，人们开始注意到这名乞丐奇怪的举止；第二次，有两个人开始嘀咕他的行为；第三次，有一些人驻足；到了第五次，一大群人簇拥在他身旁，争论他到底在做什么。每一次他进入马戏团，就有一些人买票进场，继续盯着他看，其中有许多人进去后被里面的节目吸引了。

第一天结束时，那个年轻的乞丐就吸引了 2000 多人进入马戏团。

几天之后，因为围观的人群阻碍了交通，放砖头的行动被迫停止了，然而许多人都因此被吸引到马戏团，观看了节目，其中还有许多人成为朗林杜拉忠实的支持者。

朗林杜拉深谙招徕众人目光之道：一旦人们将眼光集中在你身上，你就拥有了特别的地位。对朗林杜拉而言，聚集观众就意味着创造利润，如同他后来所写的：每一堆群众都是叮当作响的钱币。一旦你吸引了人们的注意力，千万不要让它溜走，如果群众的目光转向其他人，那么你的损失将无法估计。

通常，人们判断事物，不是根据它们实际是什么，而是根据它们看来是什么。不仅要拥有真实的才干，而且要知道怎么展示自己的专长，这才叫卓越。别人看不见的东西又怎么能发现其价值呢？所以，人生中懂得吸引别人的眼球，获取别人的关注，至关重要。

通常，人们判断事物，不是根据它们实际是什么，而是根据它们看来是什么。凡