

韬略智慧大观

谋略是手段而不是目的。
我们主张为达到一定目的而使用正确手段，
同时也反对为达目的而不择手段。
告诉人们要善于应变而不是圆滑，
长于辞令而非诡辩，驾驭属下却不玩弄权术。

正是基于这一点，
本书在编辑过程中，均采用正确观点，
正面立论，涉及错误反面的材料，
均加以批判。
公理正义，是非曲直，泾渭分明。

应变之谋

应变篇 统御篇 辨谬篇

应变篇 统御篇 辨谬篇

广州出版社
唐彦生 周正舒 主编

韬略智慧大观

应变之谋



主编：唐彦生 周正舒

编著：朱少华 刘源沥 曲波

广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

韬略智慧大观/唐彦生,周正舒主编. —广州:广州出版社,2003. 11

ISBN 7-80655-303-7

I. 韬… II. ①唐…②周… III. 谋略—中国—古代 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094148 号

书 名: 韬略智慧大观

主 编: 唐彦生 周正舒

责任编辑: 刘 胜

封面设计: 郭 炜

责任校对: 何发斌

出版发行: 广州出版社

(广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码: 510121)

印 刷: 广东省茂名广发印刷有限公司

(地址: 茂名市计星路 60 号 邮政编码: 525000)

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 30.75 印张

字 数: 600 千

印 数: 1-3000 册

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次

书 号: ISBN 7-80655-303-7/C·27

定 价: 38.00 元(全二册)

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

目录 CONTENTS

应变之谋

一、远虑之应变

- 韬光养晦 /2
- 隔岸观火 /6
- 养精蓄锐 /9
- 卧薪尝胆 /11
- 狡兔三窟 /14
- 避招风雨 /18
- 忍辱负重 /21
- 夺气攻心 /24
- 借机离间 /27
- 远交近攻 /31

二、近忧之应变

- 调虎离山 /34
- 釜底抽薪 /38
- 通权达变 /42
- 反经行权 /45
- 先发制人 /49
- 假手于人 /52
- 以迂为直 /57
- 欲擒先纵 /61
- 各个击破 /65
- 反劳为逸 /69
- 以逸待劳 /72
- 刀斩乱麻 /75
- 奇正互变 /78
- 别出新招 /82
- 亡羊补牢 /85

三、处危之应变

- 以攻为守 /88
- 以守为攻 /92

- 以退为进 /96
- 以屈求伸 /100
- 以静待哗 /103
- 以柔克刚 /106
- 以战止战 /109
- 以毒攻毒 /112
- 将计就计 /115
- 巧用反间 /119
- 金蝉脱壳 /123
- 巧过昭关 /126
- 巧施障眼 /129
- 主动解脱 /132
- 假痴不癫 /135
- 临危装死 /139
- 虚张声势 /142
- 死马活医 /145
- 丢卒保车 /148
- 破釜沉舟 /151
- 后发制人 /154
- 以走为上 /157

四、临机之应变

- 相机行事 /160
- 巧借东风 /163
- 巧用机缘 /166
- 反客为主 /170
- 顺水推舟 /174
- 顺手牵羊 /178
- 顺其自然 /181
- 望梅止渴 /184
- 王顾左右 /187
- 进退相宜 /190

统御之道

一、决策篇

- 武戏文唱 /194
- 红白脸相间 /201
- 得民众则得天下 /206
- 审时度势 /211
- 有备无患 /215
- 集思广益 /220
- 群策群力 /225
- 一策保两全 /228

二、治事篇

- 似有实无 /232
- 因形造势 /237
- 敢为天下先 /242
- 随机应变 /248
- 故意激怒 /252
- 情感策动 /257
- 赏罚严明 /263
- 重赏驱动 /267

三、御人篇

- 择人任势 /272
- 择人任时 /277
- 骏骨吸才 /281
- 信而不疑 /284
- 不计前嫌 /289
- 容其所短 /293
- 八观六验,六威四隐 /296
- 六正六邪 /299

四、辨奸篇

- 见微知著 /303
- 难中辨人 /308
- 拴羊吃草 /312
- 焚书定心 /316
- 先发制人 /319
- 二桃杀三仕 /322
- 杯酒释兵权 /326

五、正己篇

- 正人先正己 /331
- 严以律己 /336
- 取信于众 /340
- 容天下之量 /345
- 公而忘私 /349
- 事不躬亲 /352
- 大智若愚 /356
- 廉生威 /359

辩谬之鉴

一、借助外力篇

- 借助武力 /366
- 借助传闻 /371
- 借助权威 /376
- 诉诸情感 /379
- 诉诸怜悯 /381
- 诉诸联想 /385

二、内容实质篇

- 预期理由 /389
- 以眼还眼 /391
- 以全概偏 /394
- 以偏概全 /396
- 多米诺法 /399
- 绝对二分 /403
- 谬算法 /406
- 混淆因果 /410
- 统计掩盖法 /413
- 机械类比 /417
- 攻其一点 /420
- 内容抽象法 /422
- 相对代绝对 /425
- 可能代现实 /429
- 阿基里斯追龟 /431

三、逻辑规律篇

- 模棱两可 /434
- 模棱两不可 /438
- 不置可否 /441
- 自相矛盾 /443
- 故意曲解法 /447
- 问题转换 /451
- 循环论证 /454
- 移花接木 /458

四、语言文字篇

- 名实混一 /460
- 语焉不详 /465
- 语句障眼 /468
- 语词歧义 /471

• 合举误推 /475

• 分举误推 /478

• 复杂问语 /480

五、思维形式篇

• 中项不周 /483

• 四概念法 /487

• 不当周延 /489

• 双特前提 /492

• 双否前提 /494

• 不当肯定 /496

• 不当换位 /498

• 选言肢不全 /502

• “半费之讼” /505

• 对当转换 /510





一、远虑之应变

韬光养晦

韬光养晦是指暂时敛藏自己的才能，隐匿踪迹，待机而动的计谋。韬光，却把才华掩藏起来；晦，隐晦，即瞒人耳目，不让人知道踪迹。韬光养晦一词出自清朝文人郑观应《盛世危言·自序》，云：“自顾年老才庸，粗知易理，亦急拟独善潜修，韬光养晦。”然而，在我国历代典籍中，有许多相近的表





述。如南朝梁人萧统《靖节先生传序》有“圣人韬光，贤人遁世”之说；金人马钰《满庭芳》中有“怀美术，便韬光隐迹，二十余年”的语句；《隋书·薛道衡传》则提出：“韬神晦迹则紫气腾天。”

韬光养晦作为政治生活中的应变术，主要是应付个人所处的不利的政治环境，保全自身性命，以图他日东山再起。由于隐藏了自己的本来面目和真实意图，可以迷惑自己的政敌，解除对手对自己的戒备，因此当时机合适时，就可一展个人宏图。三国时，刘备在沛城被吕布打败后，失去了栖身之地，只好投曹操麾下。后来，曹操移师许昌，也带着刘备，目的是要控制刘备。刘备既不甘居于人下，又怕曹操谋害自己，因此装出胸无大志的样子，还在住处后院开了一块地种菜，亲自浇灌。一天，曹操请刘备小酌，煮酒论英雄。酒至半酣，曹操说：“当今天下，英雄只有使君与我。”刘备以为曹操看出了自己的心思，心里一惊，手中的匙箸都掉在地上。正巧霹雳雷声，大雨骤至，刘备随机应变，说：“圣人云‘迅雷风烈必变’。一震之威，乃至于此。”曹操听后说：“雷乃天地阴阳击搏之声，何为惊怕？”刘备接着道：“我从小害怕雷声，一听见雷声只恨无处躲藏。”曹操听罢，一声冷笑，认为刘备是个无胆、无识、无用之人。从此放松了对刘备的戒备。刘备用韬光养晦之计，才得以从曹操的忌恨中平安脱身，日后方才造就三国鼎立之势。

韬光养晦，还作为复仇雪耻的应变术。东汉时期，有个叫苏不韦的人，其父苏谦曾做过司隶校尉，被上司李皓泄私



愤判了死刑。当时年仅 18 岁的苏不韦把父亲的灵柩运回家乡,浅浅地埋在地上,发誓报仇后再为父亲正式下葬。接着,他又把母亲隐匿在武都山里,自己也改名换姓,用家财招募刺客,待机刺杀李皓。几年以后,李皓升迁大司农,其官署紧靠堆积军用秣草的厰,苏不韦带领亲从,暗中潜入厰中,夜挖地洞,白天躲藏起来,这样持续干了一个月时间,终于把地洞打到了李皓的寝室下。一天,苏不韦带人从地道潜入李皓卧房,不巧李皓上厕所去了。事情暴露后,苏不韦又用其他计将李皓气死。古人评论说,李皓能凭着私愤杀了苏谦,却不能治苏不韦,为什么?恐怕是因为侠士们善于隐藏自己。

韬光养晦也有用作处世之道,人生应变之术的。其主要目的是在于免得锋芒毕露,招惹是非。洪应明先生在《菜根谭》中说:“君子之才华,玉韞珠藏,不可使人易知。”不露锋芒,并不是消蚀锋芒,不是改变操履,而是指人应隐其锋芒,不要恃才恃权恃财而咄咄逼人,从而使个人更容易被社会、被他人所接受。其实,这也是一种强化自己的学识、才能和修养的过程。学会以此来应变人生,有利于培养自己处理好各种人际关系的能力和技巧,也是放弃个人的虚荣心,踏踏实实走人生旅途的表现。

《史记·滑稽列传》云:“三年不鸣,一鸣惊人。”凡事没有取胜的把握,就不必四处张扬,与其使人早有预闻而有准备,不如突然制胜而使人惊愕不已。这样做,一来可以减少取胜的障碍,特别是人为的障碍;二来可以造成惊人的心理效应,增加胜利后的影响力。自古道:识时务者为俊杰。所



谓时务,就是客观形势或时代潮流。认清客观形势和时代潮流,才是聪明能干的人。人的一切活动都需要借助客观条件,并且受客观条件的制约;人要想建立功业,取得出色的成就,更要认清和善于利用客观形势的发展变化,因时制宜,待时而动。落后于时势,见识狭窄,则处处受阻,不能实现自己的抱负。反之,客观条件不具备、不允许的情况下,不讲究策略,不善于韬光养晦,一味地硬拼蛮干,英雄倒是英雄,然而却可能一事无成,或于事无补。这也就是韬光养晦在应变中的积极意义。

《史记·留侯世家》记载了张良在秦末起义中,因避祸而隐居,后来在刘邦起兵后,才出山辅佐刘邦,最终帮助刘邦建立了汉朝。张良在秦末起义中,因避祸而隐居,后来在刘邦起兵后,才出山辅佐刘邦,最终帮助刘邦建立了汉朝。

《史记·留侯世家》记载了张良在秦末起义中,因避祸而隐居,后来在刘邦起兵后,才出山辅佐刘邦,最终帮助刘邦建立了汉朝。张良在秦末起义中,因避祸而隐居,后来在刘邦起兵后,才出山辅佐刘邦,最终帮助刘邦建立了汉朝。

《史记·留侯世家》记载了张良在秦末起义中,因避祸而隐居,后来在刘邦起兵后,才出山辅佐刘邦,最终帮助刘邦建立了汉朝。张良在秦末起义中,因避祸而隐居,后来在刘邦起兵后,才出山辅佐刘邦,最终帮助刘邦建立了汉朝。



隔岸观火

隔岸观火的字面意思是，对岸失火，隔着河观望。引申意是比喻对别人的危难不加援救，而在一旁看热闹，或指因为同自己没有切身利益关系，因而不去管它。然而，从发展的眼光看，彼岸失火也可能给此岸带来些许影响，有时可能发生重大的利害关系。因此，当对岸失火时，不应事不关己，高高挂起，而应隔岸静观火势走向，这才不失为一种高明的应变策略。从这个意义上说，隔岸观火也就是一种“坐山观虎斗”的策略。

“坐山观虎斗”一语出自《战国策·秦策二》：“有两虎争人而斗者，管庄子将刺之，管与止之曰：‘虎者，戾虫，人者，甘饵也，今两虎争人而斗，小者必死，大者必伤，子待虎伤而刺之，则是一举而兼两虎也，无刺一虎之劳，而有刺两虎之名。’”在多元化的竞争较量过程中，遇到两强争斗，而双方又同属自己的竞争对手，则不妨采取“隔岸观火”或“坐山观虎斗”的策略，待到双方两败俱伤或一胜一伤之际，再分而治之，将其逐一击败。这样，往往能以最小的代价，获取巨大的成功。

隔岸观火作为敌战计，许多政治家、军事家运用这一计谋，争取和获得政治或军事上的主动权。“三十六计”这样解



释：敌人内部分裂、秩序混乱，我便等待他发生暴乱，那时敌人内部反目为仇，势必自行灭亡。我方应根据敌人的变动作好准备，以柔顺的手段坐等愉快的结果。《三国演义》记述了曹操在平定河北时，两次使用“隔岸观火”之谋，以小的代价换取到大的胜利。第一次是在袁绍得病身亡后，曹军以破竹之势攻占了黎阳，很快便兵临冀州城下。袁尚、袁谭、袁熙、高干等人带领四路人马合力死守，曹操连日攻打不下。谋士郭嘉献计说：“袁绍废长立幼，而袁尚兄弟之间权力相并，各树自党，急之则相救，缓之则相争；不如举兵南向荆州，征讨刘表，以候袁氏兄弟之变；变成而后击之，可一举而定也。”曹操听从了郭嘉的计谋。果然，曹操一撤军，长子袁谭为争夺继承权，同袁尚大动干戈，互相残杀起来。袁谭打不过袁尚，便派人向曹操求援，曹操乘机出兵北进，杀死了袁谭，打败了袁尚和袁熙，很快占领了河北。第二次是平定河北之后，当时袁氏兄弟逃往辽东投奔了公孙康。夏侯惇等人对曹操进言：“辽东太守公孙康久不宾服，今袁熙、袁尚又往投之，必为后患，不如乘其未动，速往征之，辽东可得也。”曹操却笑着说：“不烦诸公虎威。数日之后，公孙康自送二袁之首至矣。”诸将当时将信将疑。没过几天，公孙康果然派人将袁熙和袁尚的首级送来了，众将大惊，都佩服曹操料事如神。曹操大笑说：“这也是郭嘉献的隔岸观火之计。”原来，袁绍在世的时候，常有吞并辽东之心，公孙康对袁氏家族恨之入骨。这次袁氏两兄弟去投奔，公孙康存心想除掉他们，但又担心曹操引军攻打辽东，且想利用二人助一臂之力。当公孙康打听到



“曹公兵屯易州，并无下辽东之意”时，便立即将袁氏两兄弟斩首。曹操兵不血刃便达到了目的。

1948年6月，人民解放军也用“隔岸观火”之计，解放长春。当时，人民解放军围困长春，凭借坚固的工事，使长春的10万守敌进退无路，粮源断绝，仅仅依靠空投接济。在这种情势下，长春市内秩序异常混乱，敌人为了抢空投的粮食，经常发生火并。人民解放军充分利用敌人的这一矛盾，采取对长春围而不打的策略，结果敌滇籍部队第60军在我军围困压力、政治攻势等影响下，终于起义；而新7军和其他游杂部队也由于陷入绝境，被迫投降。人民解放军兵不血刃，一举将长春解放。

隔岸观火或坐山观虎斗，其目的是收取渔翁之利。人们在阐释“鹬蚌相争，渔翁得利”的寓言时，往往是强调与人竞争较量时，不到万不得已，不要作胶着僵持的对抗，以免双方同处于被动地位，使第三者插手渔利。其实，这个寓言从另一侧面反映出渔翁的高明。如果他分别去抓鹬捞蚌，可能一无所获。然而，他静待旁观，当鹬啄蚌的肉，被蚌用壳夹住嘴巴，两者争执不下时，方才下手，结果鹬蚌兼获。足见渔翁之精到处。



养精蓄锐

养精蓄锐是一种积蓄力量,从容应变的策略。养精,即保养精神、精力;蓄锐,即积累锐气。养精蓄锐不是养尊处优,而是蓄力待机而动。养精蓄锐者胸怀开创自己事业的大志,可是又没有作好自立门户的充分准备,于是,采取暗自积聚实力,蓄养精神的办法,以待展宏图大志。

明太祖朱元璋运用养精蓄锐之术,在群雄中立于不败之地,最后平定天下。他巧用“养士”的策略,把一大批知识分子团结在自己周围,为己所用。“养士”给朱元璋带来许多意想不到的好处。首先,“养士”可以削弱敌人。假如“士”不为我所用,势必要跑到敌人方面去或者自行纠集起来,结果对自己不利;其次,“养士”可以安民。儒士大都知识渊博,在地方上有声望,在老百姓心目中有地位,朱元璋用“士”,对于民心的向背有着潜移默化的作用;再次,“养士”有利于地方行政管理。在经济上,儒士处于中小地主阶层,拥有许多佃户,“士”归民归,“士”顺民顺。在攻下徽州时,老儒生朱升告诉朱元璋三句话:“高筑墙,广积粮,缓称王。”这一建议对朱元璋的事业影响极大。朱元璋按此建议,养精蓄锐。第一,巩固后方,保存实力。他在军事上通盘调度,统一指挥,建立巩固的根据地,并使之由点成面。第二,发展生产,兵民