

汇天下之奇谋 集古今之韬略

天下无谋

权变术

事急则变，遇变当从权。利与害，强与弱，舍与得，无不时时在变化中，以智权衡，以术谋攻，则事成而有余，功大而不彰。



谋略经典系列

冯敬 张易◎编著



远方出版社

汇天下之奇谋 集古今之韬略

天下无谋

权变术

事急则变，遇变当从权。利与害、强与弱、合得，无不时时在变化中，以智权衡，以术谋攻，则事成而有余，功大而不彰。



谋略经典系列

冯敬 张易◎编著



远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

权变术/冯敬,张易编.—呼和浩特:远方出版社,2009.1

(天下无谋)

ISBN 978-7-80723-387-9

I. 权… II. ①冯…②张… III. 谋略-通俗读物 IV. C934-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第195202号

天下无谋——权变术

- 编 著 冯 敬 张 易
责任编辑 王松年
装帧设计 边兰秀
出版发行 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路666号
电 话 0471-4919981(发行部)
邮 编 010010
经 销 新华书店
印 刷 北京威远印刷厂
开 本 787×1092 1/16开
字 数 1800千字
印 张 150
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次印刷
印 数 1-5000册
标准书号 ISBN 978-7-80723-387-9
定 价 (全10册)198.00元

远方版图书,版权所有,侵权必究。

智谋与文化

(代序)

五千年光辉灿烂的文明史，博大精深的中国文化，是我们中华民族对全人类的卓越贡献。历史是现实的镜子，学习历史、借鉴历史是我们走向成功的必然之路。在中华民族浩瀚悠远的历史中，出现并发展了众多的思想学派，儒、道、法、墨、兵、纵横、阴阳……百花争艳，百家争鸣。这些学派大多产生于那个政治混乱、思想繁荣的春秋战国时期，它们生于政治，服务于政治，所以，这些学派不约而同地强调“治国”、“治人”；而治国、治人总要有方法、策略，这就产生了智谋、谋略。两千年的历史长河成为各家学派争奇斗艳的舞台，你方唱罢我登场，智谋型文化得以形成，并发展成为中国文化的一种特色。

怎样做到能把握住谋略和智慧？首先要了解中国的众多思想学派，尤其是最具代表性的是儒、道、法三家。只要把握住了这三家的思想精髓，也就基本了解了中国的智谋文化。只有融合贯通领悟了众多智谋文化的思维与案例，才能成为来去自如，德才兼备的谋略家。

“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”为人之道，为官之道，经商之道，管理之道，无不在谋略之中。智谋不是技术，更不是简单意义上的权术，它是智慧、谋略的有机统一，是一种深刻的文化。深入学习这种文化，能让为人处世以品德修养为根本，以计谋权术为辅助，道德与智慧兼备，达到事业的大成功。

古代中国的智谋是我们取之不尽、用之不竭的智慧宝库，五千年文明史造就了恒河沙数般充满智慧的语言和事迹。本着方便读者阅读和理解的目的，我们编著了这套“天下无谋”系列丛书。丛书根据古人言论和事迹的主题，分门别类、归纳整理，合集成册，分别为：《守衡学》、

《王霸学》、《避患学》、《通达学》、《初赢学》、《斗智术》、《权变术》、《谋略术》、《御心术》、《隐忍术》十册。

丛书从诸子百家、各种学说与学派、各式各样的哲人或思想者的著作中，选取了名言警句数千条，为每条名言警句配以译文、引申评论、反论，以及和名言相关的历史故事。通俗易懂，可读性强，使读者能简单明了地在深奥玄妙的古人思想中汲取所需的营养。

需要说明的是，中国文化虽然有着深刻的智谋型特点，但我们不能把中国人的学问简单地理解成谋略、计谋，更不能把谋划、算计别人当成“正业”，形成自以为正确的智谋型处世态度和人生观，这不仅给社会带来了极大的内耗，还本末倒置，把本来属于“术”的计谋，当成了属于“道”的智慧。我们要知道，中国的智慧首先是“道”，“术”只是这种“道”的表现形式而已。无论是儒、道、法、墨、兵等任何一家学派，它们都首先要求提高自己的道德修养，然后才讲究智谋。如果颠倒了这个顺序，就只能算是小聪明，是成不了什么大事的。

万千谋略，无非是为了谋名谋利。但所有的智谋背后都洋溢着强大的人性。运用热闹灵活的手段做道场，树立诚信光明的品行为根本——不起贪人之欲，莫有害人之心。牢牢把握智谋与人性之间的和谐平衡，才必能成大事而不损声名，得大利而不害良知。





目 录

权术第一

为人处事的方法，便是权术。权术之运用，意在于控制局势，维护利益。权术之利害，为人所共知。在古代权术之中，自有勾心斗角，相互攻讦，也有明争暗合，掩人耳目，其中隐含的规则和技巧，都是心思的暗中较量，智慧谋略的比拼。

谗言毁谤，造谣伤人	3
实而备之，强而避之	5
赏罚严明，维护权威	6
德高之人，众望所归	9
深入谋划，强敌智取	12
运用之妙，存乎一心	14
惩罚下属，注意分寸	17
柔可胜刚，另辟蹊径	18
知己知彼，造势取信	20
偏听偏信，受人牵制	22
不知耻者，无所不为	25
将失一令，军破身死	27
因时制宜，度势行法	29
依令从事，按法治官	32
利而诱之，乱而取之	33
集思广益，广开言路	35
不拘常制，不循众情	37

权 变 术



处事第二

处事乃为人之第一要义，在官场、商场中也莫不如此。一个人的处事态度和方法，决定了他的命运和前途。虽然名为“处事”，其实是“处人”，着重于人和人之间的交往。处事的态度和方式是能否得到他人器重和赏识的重要因素。

- | | |
|-----------------|----|
| 忠言逆耳，修正言行 | 43 |
| 言不在多，实效为要 | 45 |
| 处事低调，无中胜有 | 48 |
| 坚定自己，坚定事实 | 49 |
| 以直报怨，以德报德 | 52 |
| 在邦无怨，在家无怨 | 54 |
| 钧而不纲，弋不射宿 | 57 |
| 非礼勿视，非礼勿听 | 58 |
| 言而有信，与民同乐 | 59 |
| 率先垂范，以身作则 | 62 |
| 贪利则败，欲速不达 | 64 |
| 不在其位，不谋其政 | 66 |
| 以言举人，悔之晚矣 | 68 |
| 务民之义，远离鬼神 | 70 |
| 小善常施，强于千金 | 73 |
| 对己要严，对人要宽 | 74 |
| 与人为善，君子之长 | 79 |

攻守第三

权与利的得失，如同行兵打仗，在于攻守。在防范和夺取之间，掌握好尺度与分寸，宜攻则攻，宜守当守，切不可自以为是，冲动鲁莽。相关于重大事件的时刻，更要谨慎为是。





智者举事，转祸为福	81
不胜则嫉，嫉则谤生	83
誉毁不一，正常应对	84
为者常成，行者常至	86
忍辱负重，待机勃发	88
德薄恶美，政乱恶治	89
国之安危，在于是非	92
因势制宜，国泰民安	94
因时制宜，审势而行	97
当机立断，当仁不让	99
临渊羡鱼，退而结网	101
势胜必衰，形露必败	103
兵无常势，盈宿随敌	106
兵贵因机，事贵乘势	109

利害第四

利与害，犹如一柄双刃剑，在争斗中，能对付别人，也容易伤到自己。能否用好这把剑，关键在于能否遵循用剑的规律，掌握好主动权。当一个人的权力越大，面临的局势就越危险。充分认识到利与害的关系，才能运用和保持好自己的权与利。

存亡祸福，其要在身	115
用智狭隘，难成大功	116
智者乘时，时不可失	118
机不可失，失不再来	120
势力之变，天壤之别	123
背暗投明，古之常理	124
危中建功，自显贤德	126
大人不华，君子务实	129

权 变 术



大智若愚，大巧若拙	131
位尊则危，任重则废	133
抱薪救火，适得其反	135
能有所弃，方有所得	137
大人不华，君子务实	139
利害相随，见利思害	141
居高不显，祸事不招	143
得利思害，乐成虑败	145
以战去战，盛王之道	149
思危求安，虑退能进	152
敌存灭祸，敌去召过	154
正人正影，正物正根	157

制约第五

为人处世不仅在于扩展，还在于相互的制约。有张有节，才是为人的最高境界。权力并不是为个人谋私利的武器，而是社会的财富。能够真正认识到这一点的人，才能做好一个合格的管理者，也才能保持自己的权力。

祸福无门，吉凶由己	163
欲善防守，必先善攻	165
公正致明，偏狭致暗	167
知是行始，行是知成	169
经事谄事，阅人如川	170
做人之理，道德为本	173
安逸享乐，祸患滋生	174
亲仁善邻，是为国宝	176
身体力行，事成功就	178
制人握权，受制丧命	180





大成若缺，其用不弊	182
不吝钱财，固荣保宠	185
交往过密，引火烧身	188
不在其位，不谋其政	190
恶小不为，善小常做	192
不分上下，齐力同心	194
内忧为本，外忧为末	196
进不失廉，退不失行	199
知止常止，终身不耻	201
为政之要，惟在得人	203
非常之人，能建大功	205
善筹划者，不泥古法	206
变法之法，富国为先	209
善起于公，恶源于私	211

权
变
术



权变术

权术第一

为人处事的方法，便是权术。权术之运用，意在于控制局势，维护利益。权术之利害，为人所共知。在古代权术之中，自有勾心斗角，相互攻讦，也有明争暗合，掩人耳目，其中隐含的规则和技巧，都是心思的暗中较量，智慧的比拼。



权
变
术





谗言毁谤，造谣伤人

谗言伤善，青蝇污白。

——（汉）王充《论衡》

【简译】

毁谤的言语伤害善良的人，苍蝇沾污洁白的东西。

【引申评论】

对于邪恶的人，他本身就是邪恶的，那么无论任何毁谤的语言，不过是在他的各种拙劣事迹中点出一二，对他本身则毫无影响。但是对于一个从来没有做过坏事的善良的人，用恶毒的语言去毁谤他，则犹如在他洁白的人生当中画下一道斑，其影响和伤害是十分刺眼和明显的，以至于玷污了他的一生。所以，谣言诽谤，要分清楚用在什么样的人身上。或许一个不经意的谣言就能毁掉一个人。说话做事一定要负责任，以免不必要的悲剧发生。

【反论】

所谓“恶语伤人，止于智者”，谣言能够伤害人是因为很多人都相信，对当事人造成压力。如果理智一点，谣言的伤害力也就荡然无存了，那么对人的伤害就无从谈起了。

【历史故事】

栾书，春秋时期晋国上卿、名将，又称栾伯，谥号栾武子。主要活动在晋景公、晋厉公时期。栾氏在晋国为显族。栾书位高权重，但一生清廉。《国语·晋语·叔向贺贫》一文中有：“昔栾武子无一卒之田，其不备宗器，宣其德行，顺其宪制，使越于诸侯，诸侯亲之，狄戎怀之，以正晋国”的记载。

栾书在多年重点中屡立功勋，所以他在后期很注意维护自己的声



誉，甚至不惜用计陷害同僚。

晋厉公六年（前575），郑国叛晋联楚，厉公决定讨伐郑国。执政大臣讨论这件事时，范文子认为，厉公好大喜功，骄横奢侈，国外敌对势力多一些，还可以抑制他的这种倾向；如果出兵讨郑，维护晋国的霸主地位，只能助长厉公的恶劣倾向，使晋国不得安宁。栾书却认为，在他当政期间，决不能失去晋国的霸主地位，一定要讨伐郑国。于是，晋厉公及中军元帅栾书率上、中、下三军及新军攻郑，楚共王及中军主将率左、中、右三军救郑，两军会于鄢陵（今河南鄢陵西北）。

五月三十日，楚军早晨逼近晋军摆开阵势，晋将范匄建议采取“填井平灶，军营布阵”的对策。栾书鉴于楚军轻佻，主张固垒坚守，以待援兵。新军佐郤至则认为楚军有六个空子可以利用：两卿互相排斥，楚王的亲兵都是旧人，年纪已老；郑国的军队虽排开阵式，但军容不整，蛮族虽有军队却摆不成阵式，士兵在阵中喧闹不已。因此主张速战。晋厉公采纳郤至的意见，晋军在该战役中俘虏了王子熊茷，射中楚共王之目，楚国则由于司马子反饮酒误事，引兵遁归。晋军大胜而归。但栾书却因此对郤至大为不满，凯旋后即谋除去郤至。

栾书暗中召来俘虏熊茷，告诉他，只要能按自己的意思向晋君做出有关郤至的假证，他就将其放归。熊茷急于返国，满口答应，遂按照栾书的意思，对晋厉公说：“鄢陵之战，实是郤至暗召楚王来与晋国作战的。郤至见当时晋国的东方盟军尚未到达，而晋军诸将亦未到齐，就劝我父王前来决战，并且说：‘等晋国战败后，我将迎奉孙周为晋君，以臣事楚国。’战争中若不是郤至暗中配合，我父王恐怕连性命都保不住了。”听了熊茷之言，晋厉公心中大惊，但仍有所怀疑，遂将此事告诉了栾书，请栾书帮助判断熊茷之词的真伪。

栾书对晋厉公讲：“我也听说，郤至曾派人去故意迟缓齐、鲁盟军的发兵时间，而他自己却劝您与楚国立即交战。他既然想迎奉孙周为君，现孙周在京师洛阳居住，您派他出使于周，再让人暗中监视他，看他去洛阳是否与孙周接触。”晋厉公依其言而行，派郤至去周都告战楚





之捷。

孙周属晋公室的旁支，当时有与晋厉公争国之望，郤至离晋赴周时，栾书派人暗中对孙周说：“郤至执晋国之政，他来王都报捷，你一定要见见他，这对你返国大有好处。”

孙周果然在京都接见了郤至，二人谈话多时。晋厉公派去暗中监视郤至的人了解到这一情况，将其如实报告晋厉公，晋厉公因而确信郤至不忠，不久找机会将郤至斩杀灭族。栾书的目的终于达到了。

实而备之，强而避之

实而备之，强而避之。

——（春秋）孙武《孙子兵法·计篇》

【简译】

敌人力量充实须加防备，敌军强大则须避开。

【引申评论】

有时候退却就是一种进步，而防守是为了更好的进攻。辩证的哲学在生活当中到处可见真实的例子。和敌人较量的时候，并不是逞一时之勇，拼死力和对方对抗，而是要根据敌我双方的形势采用相应的方法。如果敌人过于强大，防备和转移后，再做其它打算才是要点。如果和敌人硬碰硬的话，结果只能是白白牺牲，损耗实力，对现实还没有一点点的帮助。这是人们最不愿意看到的情况。“实而备之，强而避之”，就是在教人们避敌锋芒，保存实力，再做长期对抗。

【反论】

虽然敌人的力量和装备非常重要，但是气势也很重要，在每次遇到强敌的时候，总采用防备和躲避就不是好办法，鼓起勇气和气势，发挥出最大的潜能战一把，或许就胜利了。



【历史故事】

晋襄公元年（前627），晋国大夫阳处父率军攻打蔡国，楚国大将子上率兵救蔡，两军隔泝水相持。阳处父后来因晋军粮草将尽，意欲退兵。但他既怕退兵时楚军乘机进攻，又怕退兵后给人落下临阵退却的笑柄，于是想出一计。

他派人前去对子上说：“你若想和我决战，我就退后一舍，让你渡河列阵，咱们早晚决战；你若不想渡河，那就让我一舍之地，使我渡河列阵。不然这样相持下，劳师费财，对谁也没有好处。”

子上欲渡河列阵，随行的孙伯说：“晋人不讲信用，如果乘我半渡而击之，那就吃亏了，不如让他们渡河列阵。”

于是子上让楚军后退了一舍，等待晋军渡河。但阳楚父等楚军一退，故意宣扬说：“楚军不敢与晋军决战，已逃跑了。”乃率军退归。

阳处父知道楚国太子商臣与子上结怨，退军后让人对商臣说：“子上受了晋国贿赂，所以退兵。”商臣将此事告于楚成王，成王便杀掉了子上。

同年，秦将孟明视等三将率兵越晋伐郑，被晋军擒获。晋襄公在继母文嬴的劝说下放走了三帅，不久又后悔了，遂派阳处父去追捕。阳处父急急追到黄河东岸，见秦国三帅刚刚坐上渡船，阳处父知一时寻不到船只，于是心生一计，他故意解下自己所乘的左骖之马，假托是晋襄公要送给孟明视的礼物，让三帅上岸接受。孟明视有心提防，他立于船头拜谢，并不上岸受礼，阳处父的虚饵计落空。

赏罚严明，维护权威

凡民自得罪，寇攘奸宄，杀越人于货，罔不畏死，罔弗憝。

——《尚书·康诰》





【简译】

对那些故意犯罪的人，如抢劫、杀人、盗窃、内乱、外乱罪等，应一律斩尽杀绝，决不宽大。

【引申评论】

战国时期以韩非子为代表的法家学派，力主以严厉的刑法来统治天下。所谓“赏莫如厚而信，使民立之；罚莫如重而必，使民畏之”，十分强调刑法的作用。这在我国封建王朝是十分得力的方法。法律是维持统治秩序、保证生产发展的根本，以严厉的法律来约束人的行为，赏罚分明，不能不说是一个统治者英明的表现。其实不仅仅是在治国当中，在管理企业和家庭生活中也有相似的作用。如果一个企业没有赏罚严明的规则和相应的执行力，那么人人都可以为所欲为，企业就会混乱不堪，无法经营。一个家庭，如果没有严厉的约束和管教，那么子女就可能任性蛮横，无视长幼尊卑的礼节。所以，在一定的条件下，赏罚严明是维护权威的最有效手段，不可不用。

【反论】

虽然“执法必严”，但是规则一定要适宜，要合理而不能过于苛刻。秦始皇可以说是坚持法家思想最彻底的君主，但是他的执法行为太过于残暴，以至于失去了民众的支持和信任。所以，法规一定要结合实际情况而定。

【历史故事】

武则天是我国历史上唯一的一位女皇帝，14岁时被唐太宗召入官中，立为才人。太宗死后，武则天为避免殉葬，便在感业寺出家，削发为尼。

早在唐太宗在世时，时为太子的高宗李治便已被武则天的美貌所吸引，故而在父亲去世不久，重新将她召入官中，封为昭仪。永徽六年（655），极受高宗宠幸的武则天在内官的斗争中稳操胜券，并日促高宗立己为后。但封建时代废立皇后乃一国大事，须征得大臣们的支持。王

