

处世智慧锦囊

# 成败学

杨帆 著



成功是一个无所不在的事实，构成了历史演进的动人篇章。  
“成败学”也就走进了人生，社会，历史的智慧之门，  
拥有“成败学”，成功之匙就在你手中。

新疆青少年出版社

---

# 成 败 学

杨 帆 著

新疆青少年出版社

责任编辑:刘丽萍

装帧设计:春 晓

## 成败学

杨 帆

---

新疆青少年出版社出版发行

(乌鲁木齐市胜利路100号 邮编 830001)

四川眉山县新华彩印厂印刷

850×1168毫米 32开 印张11.56 237千字

1998年5月第一版 1998年5月第一次印刷

---

ISBN7—5371—2791—3/C·47 定价:20.80元

## 引子 初说成败

成败是一个古老的话题，更是无所不在常新的事实。成败，构成了历史演进最动人的情节。

正因为成者败，人才迭出，长江后浪推前浪。

正因为败者成，独领风骚，春兰秋菊各当时。

古老的中华民族，是一个造就英雄、敬爱英雄的民族。之所以敬爱英雄，是因为英雄创造了令人景仰的成功业绩。尤其推重智能型英雄，比如姜太公、诸葛亮、刘伯温等，他们神机妙算，料事如神，失败几乎和他们无缘，即使暂时失败了也能当机立断，转败为胜。

神秘的传说已成为历史，科学的阐释才是今天。我们固然向往诸葛亮等的神机妙算、稳操胜券；然而，社会学行为学表明：只要是人的行为，都是可以分析的、可以了解的。成功必有成功的原因，失败又有失败的根由。找出成功的因素，认清失败的根由；说明道理，指导实践，这便是一门切实的学问：成败学。

必要性如此，这就使我们可以这样说：无成败，何以知孰为英雄？

并且，作者还提醒：

成败是绝对的，在于激励弱者，树立强者意识。人类之所以成为万物之主，在于他屈伸进退都体现为实现目的强而有力，而

不是其他。

成败是相对的。那是历史的评价，道德的评价。

不计一时之得失，不争一日之长短，不以成败论英雄。那是大智者、大英雄的博大胸怀与高瞻远瞩。

正因为这样，读者揭开《成败学》，也就走进了人生、社会、历史的智慧之宫。

侃侃而谈，卷舒历史，千秋成败皆有理；

细细思量，推敲人事，一生得失岂无因！

## 第一编 智谋：成败之门户

谁不渴望事业成功，人生顺利！也许对人生而言，成功并无终南捷径。千里之行，始于足下；一朝分娩，在于十月怀胎。然而，福祸无门由人自取；这样，成败作为事到最后的一种结局也有门户。找对了门户，就是成功，找错了门户就是失败，这个门户笼统地说就是智谋。或者进一步说，成败就是两个比邻而居的门户；智谋就是开启成功之门的钥匙。大门顺利打开，登堂入室，迎接我们的是成功的温馨与辉煌，一切瓜熟蒂落，如愿以偿。打不开成功之门或进入的是失败之门，当事人遭受身心打击，许多美妙愿望胎死腹中，过去所有努力尽付东流。智谋之与人生成败作用就是这样。

但在这里，关于智谋为何物，我们还须说破一二。智是天生聪明，不能小看聪明，无聪明就无以谈什么智谋了。谋，可以谋略并称，就是聪明的脑袋里想出的好主意。古人说，“虑难日谋”，读者一看便知其意。

然而，智谋不是无源之水，无本之木，必以才学和人生的好品质为基础。一个人不修才学、品德，不做好人好事，一味地只

用心计，耍滑头，自以为聪明，白诩为足智多谋，那不过是聪明反被聪明误。这样的人无成功可言。

智谋，品质与才学，对于人生事业之成功，独如火种、干柴与燎原大火的关系。这里，智谋是火种，品质与才学是遍地干柴，成功才是遍地熊熊大火。徒有火种，没有干柴，遇事不过是电光石火，稍纵即逝；徒有干柴，遇事缺少火种，依赖别人，那成功率就小得多。

还应当说明的是，人之智谋与为人之品质、才学本身就是鸡生蛋、蛋生鸡的关系，不可偏废，这问题下编我们将专门谈及。

至此，智谋乃成败之门户，智谋乃成功之锁钥已大抵说清。下面我们再细说智谋，就能提纲挈领，进知门户，退有路径；虽进宝山，琳琅满目，却并不贪得无厌，心机用尽；虽入大海，波涛浩淼，诡谲奇幻，却心有灯塔。

于是，我们可以备说智谋与成败。

## 第 1 章 人间五大谋略(一)

事是人的事，谋因事而生，所以，人世间的谋略是人的谋略。

而人世间的<sub>事</sub>，三百六十行，纷繁复杂，落到人生只有两件事：生存与发展；三百六十行，大约也可归宗并数，无非做工务农、行商坐贾、执掌军政，如此之数而已。然而各色人等，又不是老死不相往来，任你大富大贵，张老阔、李大亨，也任你极贫极贱，王小二、赵痞三，大家仍然低头不见抬头见，于是，便有相逢开口笑，不打不相识的送往迎来。这就是人间交际了。

因此，生存、发展、交际，说尽人间事，也引出人间五大谋略。这就是：渔樵之谋、商贾之谋、军政之谋、交际之谋、混合之谋。人生，近看细枝末节，远望浑然一体，谋略种类大略如此。道理只说精神紧要，一人一事一景即有一聪明才智一谋略，活学活用，举一反三，读者诸君善自把握之。下面我们从谋事的重要性说起，仍取观今宜鉴古之法，历史会使我们更聪明、更深刻。

### 一、谋：四两拨千斤

谋略果真如此重要吗？

是的，不但重要，而且秤砣虽小压千斤！

现实生活中，人们的成败天天发生，容易被人视而不见，即使偶尔关注，也不过说某人运气好，成了；运气坏，失手了。这是没往心里去。当然，有人老是办一事成一事，这样别人会说：“某人真精！”

说某人“真精”，就是承认别人会谋事，让我们的问题从这里开始。

### 1. 诸葛亮论谋

说谋事的重要，谋略的必要，按人们熟悉的程序，恐怕要属诸葛亮了，这或许就是因为诸葛亮满脑子都是智慧，行军打仗，战无不胜，料事如神，他一身就是智慧谋略的化身。

但这只是一方面，关键是他曾有一番名扬古今的谋事论，这就是他在《隆中对》中比较曹操与袁绍两个人物。诸葛亮说，曹操比起袁绍，根基、势力都远远不及。袁绍祖上，一连几代人官都做到仅只比皇帝小一点的地步，又握有兵权。到袁绍手中，他不需什么努力，便可一呼百应，让天下发抖。可曹操呢？出身几乎是平民，翻家谱也只找得出一个做太监的祖先曹节。而一个男人到了做太监的地步，还有何荣耀富贵可言？所以这两个人是不能比的。但曹操打败了袁绍、并彻底地消灭了袁绍的势力。曹操为什么能这样？诸葛亮总结——

“不惟天时，抑亦人谋也。”

诸葛亮这九个字的结论非同小可，它说尽了曹操的秘密。这句话翻译成现代白话就是：（曹操打败袁绍）不单单只是他占有时机，可也是他主动谋略的成功啊！诸葛亮这话，也算是英雄识英雄，说尽了谋于事的重要性。

曹操谋事情况怎样呢？

## 2. 曹操生平四大谋

到赤壁大战以前，曹操的成功表现在四大事件上的眼光深远，并行动得宜：一是对付汉灵帝身边的太监，所谓“十常侍”，二是对待董卓的态度，三是对待汉献帝的态度，四是以弱胜强，调动部下智慧，打败袁绍。

首先是对付“十常侍”。当时掌握兵权的何进，以及他的部下袁绍，主张征调各地部队进京，这实际是引狼入室。曹操一眼看穿，一语破的地说：宦官之祸，古今都有，只命令一员法官去足以把他们逮捕。如果劳师动众，消息传开，这事必败。后来果然应验。十常侍假借皇后召见，在宫中伏兵杀死何进；董卓应召领兵入京，立即把京城控制起来。袁绍只有仓惶逃跑。

对待董卓，曹操不受董卓的笼络，首先是想亲手除掉董卓，为天下除害。谋杀不成，他便潜逃外出招兵买马，武力讨伐董卓。一系列行动，曹操显示了深谋远虑，勇于献身的英雄品质。

对待汉献帝的态度，由于天时、地利条件，加之曹操的眼光、心胸，迎献帝去许昌。曹操这一举动，确实充当了当时天下第一英雄的角色。

到与袁绍决战的官渡之战，袁绍拥兵 70 万，打的是进攻战；曹操领兵 7 万，打的是防御战。力量的悬殊是十比一。开始一接触，曹军吃了亏。但曹操能面对现实，让刘晔、荀彧、荀攸一帮谋士充分出主意，让武将上阵不怕死，战场上便占了上风。袁绍虽有田丰、沮授这样杰出的谋士，但自己心胸狭窄、见识短浅，不但不使用，还要把他们打入监牢、武将上阵又上下猜疑，终于弄出

谋士许攸临阵降曹。接着曹操一把火烧了袁绍的粮草，又多路埋伏，乱中取胜。就这样曹操运用智谋，像没费什么大力气就打败了袁绍，并使袁绍一蹶不振。

形容曹胜袁败，两句诗说得明白：势弱只因多算胜，兵强却为寡谋亡。其实这两句诗正好用另一种语言说出了诸葛亮的“不惟天时，抑亦人谋也”的见解。

也由于同样的道理，不惟天时，抑亦人谋。刘备以皇帝叔父的身份也可以拉下架子，冒着风雪三次到乡下的茅屋里，拜见比自己年纪小得多的诸葛亮。也正是因为这原因，在现代商品经济的竞争中，人才的竞争也空前激烈。老板们已深刻地意识到，到市场上抓钱，远没有到高等学府去求贤更能使自己立于不败之地。

### 3. 先谋后事者昌

谋事不仅重要，中国的古代贤人还明确提出：“先谋后事者昌。”这个人就是周朝开国第一功臣姜子牙。

先谋后事者昌，这句话的意思是：做什么事情，先谋划好，再动手做，就能胜利，人事就兴旺。

它要求注意以下三个方面：

①主动。任何成功都是和主动争取联系在一起的。关于主动，我们在后面将专门谈及，在这里先提示一点：没有主动争取的胜利，要小心！古希腊时期的特洛依战争，就是特洛依人贪便宜，把希腊人故意留下的一双巨型木马拉进特洛依城中。这一下就像铁扇公主把孙悟空随茶水喝进了肚子，巨型木马里正好埋伏着敌人的兵将。到了夜晚，木马中的希腊兵将出来开城门，

里应外合，特洛依人城池陷落。特洛依人为非主动争取的胜利付出了国破家亡的代价。

### ②积极准备

### ③待机成熟，迅速夺取。

姜子牙提出这一谋略思想，当时的时世背景是这样的：商朝的最后一任君主纣王，是一个才智勇力十分出色的人物。然而这样好天赋没有成就他作一番事业，反倒使他因聪明足够拒绝规劝，因智慧正好掩饰错误，因勇力正好仗势欺人。他亲近一批奸臣，大兴土木，设肉林、酒池；逼死丞相商容，又挖出比干的心，还把他的另一位忠心耿耿的老臣箕子投入大牢……看到这样的情景，年轻的周武王问姜子牙说：“仁者贤者死的死，走的走，商朝可出兵消灭了吗？”

姜子牙回答说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡。夏天树上的枝条婆婆柔弱，编织在一起就有力量；冬天河水结冰，坚硬强大，天气暖和，它就要融化。机会难得而容易失去。”

“先谋后事者昌”，姜子牙这一段话等于说出了他替周武王制订的战略规划：机会渐渐成熟，我们积极准备吧。

## 4. 依计而行则事成

姜子牙果然成竹在胸，依计而行。当时周已拥有商朝领土的三分之二，姜子牙仍要武王继续向商纣王称臣进贡。以维护纣王的虚荣心，使其在罪恶自戕的泥淖中越陷越深、不可自拔以至陷入灭顶。另一方面宣传、团结双管齐下。宣传，在于使纣王罪恶昭彰，使其众叛亲离，完全孤立无援；团结，使中原与边远各政治与军事势力更加同情与支持周武王的事业。

政治上的工夫做到家后，便是军事上的部署了，这所有就是上面说的第二条积极准备。最后看准商纣王确实烂透了，没有切实的号召力了，姜子牙果断地下令东征，高举“弔民伐罪”之旗，天下同心，势如破竹。牧野一战，仅用战车 200 乘，敢死队 3000 人，战士 45000 人，一举打垮商纣王的 70 万乌合之众。纣王总算明白，他已无路可走，只好自焚于鹿台。

无须旁证，姜太公自己的行动已给他自己的先谋后事的思想作了最好的说明，并且给后人作出了好的榜样。懂得先谋后事者昌的道理，行事中的积极设谋，因而获得成功的事例可以说多得不得了。一部历史就是一部成败史，也几乎就是一部谋者成，不谋者败的历史。

明朝的开国皇帝朱元璋，以一个穷途末路的叫化子、小和尚去投红巾军，他的成功就在于：他自己谋事认真，推敲仔细，又能听刘伯温、李善长这些谋士的好主意。仅仅一位老书生朱升给他说出的九个字的主意，就使他受益无穷。这九个字是“高筑墙、广积粮、缓称王”。当时朱元璋刚占领南京，上有韩宋王朝，东西北三面都临大敌。朱元璋明白这九个字是叫他认清形势，巩固后方，多积攒粮草，不要老早自立为王，免得树大招风。就凭这种态度，加上战场上的谋略，朱元璋无旁贷打败了一个个对手，夺得了天下。

谋，使朱元璋一步一个脚印地走向成功，其整个军事生涯充满传奇光彩。于此，我们也看出先谋后事者昌，对于成功，既是好道理，更是好办法！

## 5. 成大事者不谋于众

成大事者不谋于人，这是谋事的另一种情况。这一原则通俗地说，谋求特别重大的事情，不必与人商量。因为谋求非常重大事情的人，自己必定有非同一般的眼光、心胸与气度，自己看准了，去做就是了，如果去和别人商量，反倒麻烦。

首先，如果别人见识低下，心胸狭小，气度平凡，必定不理解你的想法。七嘴八舌，会动摇你的意志，也会破坏你的信心和情绪。

第二是人多心杂，也会出现走漏风声，葬送机会的坏事。

秦孝公的商鞅变法就是这样的情景。

当时秦孝公支持商鞅改革，秦国的大臣都不太欢迎。商鞅就对孝公讲一番道理：“对于一般人，事情开始的谋划，和他们谈不拢，只能成功之后和他们共同享乐。讲究崇高道德的人，不附和于俗人，建立大功大业的人，不必和普通人商议。能使国家强盛，旧的章法便可换一换。”

当时有个叫甘龙的大臣立即反对，他说：“一点也不对，旧法度官吏熟悉，民众习惯，大家在一起正好相安无事。”

商鞅回答说：“平庸的人安于现状，平常的读书人局限于自己的见闻，这两种人只能守着现在的摊子，实在不值得和他们谈现实和他们知识之外的事。有智慧的人可以为国家制订新的法规，平庸的人只能看守现存的局面；贤明的人能更改制度，无能的人就只能拘泥于现状。”

商鞅这一套见解可能太狂了点，但确实是既深刻又合实际，说出了成大事者不谋于众的道理。正因为商鞅的见解既有道理，又合实际，所以他在秦国变法成功了。

一般说来，胸怀大志的人由于人生目的和知识见解与普通人有很大距离，有些事他不和普通人商量，应当说是正常的。正因为这样，社会才会进步。秦末农民起义领袖陈胜，在起义前当长工时说：“伙计们，将来谁富贵了，可不要忘了老朋友啊！”陈胜说的是实话，表明他不甘做奴隶，要做一番大事业！

但长工伙伴马上笑他：“唉！小燕雀那里晓得鸿鹄远走高飞的志向呢！”

陈胜这里表现的就是一种成大事者不谋于众的情绪，因为他和他的长工伙伴在这一点上谈不到一起，只有自行其是。

## 6. 独谋在于卓识

像在紧急关头，生死难卜，有人能当机立断，临危不乱，表现的也是一种成大事者不于人谋的风度。比如赤壁之战前夕的鲁肃。

那时曹操送给孙权一封信说：“我奉皇帝的命令讨伐有罪的人，想和你一起在江南打猎。”曹操这话半玩笑，半威胁，却是十足的挑战，把江东一班文臣武将都吓呆了，以张昭为头领，大家一边倒：投降曹操。

这时只有鲁肃力排众议，认定只有一条路才是好出路：抵抗曹操。但他也不与人争论，只等孙权上厕所，他便在屋檐下等。孙权正五心不定，看见鲁肃的样子，赶紧问道：“先生想说什么？”

鲁肃便从容向孙权分析利弊，鼓励孙权起兵，并批评张昭等人只是守着老婆孩子过日子的，根本不值得听他们说长道短。他又建议孙权召回出差在外的东吴大将周瑜。这样，由于鲁肃一人卓有见识，孙权联刘抗曹的决心才最终下定。应当说明的

是，成大事者不谋于人，对于当事人虽然不与人商议，在他本人却必是深思熟虑的。另外，他必须确实具有成大事的才干，能力，他胸中之谋还必须合乎事物发展的道理。如果仅仅是自以为了不起、不知天高地厚，那只是搬起石头砸自己的脚。还有，即使愿望是好的，行为有人支持，但计划不切实际，虽然雄心勃勃，也须放弃幻想。

在这一点上，失败的例子也很多。秦始皇不用老将王翦的计策，而重用李信进攻楚国，后来损兵折将，就是秦始皇瞧不起王翦的教训。

而宋太宗赵光义坚信“成大事者不谋于众”，拒绝所有的反对意见，执意进攻辽国。幽州会战、兵败受伤，差一点做了辽军俘虏，这也是对他过分自信的报复。

所以，成大事者不谋于众必是个人能集众人智慧，同时又能远远超过众人智能的情况下方可这样认定，否则切勿自命不凡。

## 7. 智囊团

智囊团就是一个谋事的群体。

要成事必须先谋事，先谋后事者昌，这是必然的。这样，凡是稍微重大一点的事情，尽量和有关人商量一下，这是利用大家的智慧使事情获得成功的好办法。

俗话说，三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮；一个人见识短，二人见识长，就是这个意思。智囊团的意义也就在这里。大家互相取长补短，一个行动计划便完满无缺。《战国策·楚策》中一个故事非常生动地说明了智囊团的作用。

故事讲的是楚襄王的事。襄王做太子时当过齐国的人质，他回国的条件是献地五百里给齐国。回国当上了楚王后，齐国便派人率领车马到楚国索要五百里土地。

虽然自己亲口答应，但这明显是趁人之危勒索人家，襄王不想给，就问计于慎子：“齐国要割去我们的东地五百里，怎么办？”

慎子说：“明天早朝，大王叫群臣献计。”

果然，第二天早朝几位大臣都提出了主张。

子良说：“不能不给。大王金口玉言，答应的又是强大的齐国，要是不给，别人就说大王不守信用，以后大王就在诸侯中不好说话。请先给他们，再夺回来。给他们是守信用，夺回来可显示我们的武力。所以我主张给。”

昭常说：“不能给。君主不能嫌土地广大，而且五百里实占去楚国一半。这样，君主虽名为大王，若失去了五百里国土，实际上成了小地方官了，坚决不能给，昭常愿带兵去东地坚守！”

大臣景鲤则说：“不能给呀！虽然是不能给，但仅靠我们楚国的力量又不能独力守住。大王金口玉言，既然答应了又不兑现，必然在天下人面前背上不义的名声，我们输了理，更是不能独自守住。我建议向秦国求救。”

三个人说得都有道理，襄王不知怎么办，就把三人的计策一一告诉慎子，并问：“您说我该采用谁的计策呢？”

慎子想了想说“全部采用。”

襄王以为慎子在开玩笑，立即恼火地拉下了脸：“你是什么意思？”

慎子说：“我可按照他们的主意做，大王就可以收到像他们预见的效果。大王可派子良率车 50 乘，向齐国履行献地手续。第