

进退规则



中国历史中的博弈生存

司马迁《史记》卷一百一十五《游侠列传》

在中国历史中，为了得到权势，为了驾驭他人，为了自我保全，无数人把玩着生存游戏。他们深谙人性的进退规则，从而能够进退自如，将胜券牢牢握于掌中。

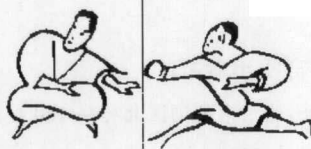


司马哲◎编著

在中国历史中,为了得到权势,为了驾驭他人,为了自我保全,
无数人把玩着生存游戏,他们深谙人性丛林的进退规则,
从而能够进退自如,将胜券牢牢握于掌中。



江苏工业学院图书馆
藏书章



进退规则

中国历史中的博弈生存

ZHONGGUOLISHIZHONGDEBOYISHENGUNCUN

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

进退规则:中国历史中的博弈生存/司马哲编著.

—北京:中国言实出版社,2006.5

ISBN 7-80128-806-8

I. 进...

II. 司...

III. 谋略—中国—古代—通俗读物

IV. C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030343 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64890042(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京明月印务有限责任公司

版 次 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

规 格 787×1092 毫米 1/16 16 印张

字 数 318 千字

定 价 29.80 元

前言

古人云：“以史为镜，可以知兴替。”无论是“修身”、“齐家”，还是“治国”、“平天下”，我们都应该以史为鉴。中国古代官场常常是一幅激烈竞争生存的画卷：为了得到权势，为了驾驭他人，为了自我保全，无数人把玩着生存游戏。有些人深谙人性丛林的进退规则，洞悉他人的人性弱点，从而能够一举成功。也有一些急功近利之人在最后败下阵来。但无论是成功还是失败，我们都可从中发现值得人琢磨的经验教训。

的确，历史的经验值得注意。历史上充满着无数的生存之道和智慧之谋，那些伟大人物和明智之士的深谋远虑、进退抉择总是让人惊叹。且看：

越王勾践在被吴王夫差以摧枯拉朽之势击败之后，在十年之间迅速崛起，最终消灭了吴国。这一切皆源于他那“深藏不露”之功。

汉武帝刘秀以“柔道”兴汉，少杀多仁，柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，使其在军事、政治、外交等方面都处理得很好。

李世民在玄武门之变后，采取宽心策略，

狄仁杰





王猛

最终消除了秦王府与原东宫、齐王府之间的矛盾，进一步取得了臣僚的忠心；而汉高祖刘邦为了集中军权，宁可舍弃忠心的臣子，在臣属立下汗马功劳之后，一次次制造了“狡兔死，走狗烹”的惨剧。

曹操之所以能够成就霸业，主要由于他具备一种居高见远、洞察大势的战略眼光。

东汉皇甫规、唐朝娄师德淡泊个人名利，勇于发现人才、举荐人才，成为令人敬仰的贤臣。

狄仁杰等人在面对武承嗣与来俊臣的诬陷时，并没有与他们硬碰硬，而是灵活机变，巧妙处理，终得申诉的机会，洗刷了罪名。

蔺相如面对廉颇的羞辱一再退让，其以国家利益为重的态度终让廉颇愧悔难当，上演了“负荆请罪”的一幕。

.....

历史上这样的生存故事不计其数。他们在藏露之中寻求守稳，在刚柔之中回旋制胜，在取舍之中揽心集权，在时势之中把握机会，在名利之中抉择进退，在变化之中灵活应对，在忍让之中踏实前行。他们知何时退让为上策，何时进攻是时机，在进退中他们达到了自己人生的巅峰。

选取中国历史中生存游戏的一些典范，通过一个个生动的故事向人们揭示了历史人物的经验和教训，从而使人感悟到生存的智慧 and 方略，这便是本书的主旨所在。

目录

在藏露之中寻求守稳 (1)

藏锋露拙与锋芒毕露，是两种截然相反的处世方式。锋芒引伸指人显露在外表的才干。有才干是事业成功的基础，在恰当的场合显露出来是十分必要的。但是带刺的玫瑰最容易伤人，也会刺伤自己。露才一定要适时、适当。

将复仇之心藏在屈辱中 (3)

自污以保全身 (8)

木秀于林，风必摧之 (10)

恃才傲物，于己不利 (14)

疯癫之中隐藏大计 (18)

韬光养晦，伺机而动 (22)

藏形隐迹，骗过大敌 (25)

藏锋是一种自我保护 (28)

聪明之人不自招妒忌 (33)

深谋远虑成大功 (37)



在刚柔之中回旋制胜 (41)

古语曰：天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，



太刚则折。古人做事，历来讲究刚柔相济、宽猛并用，这的确是成事的最有效方法。

- 不卑不亢，化争斗于无形 (43)
- 善于操纵外力的控权之术 (46)
- 谁先强硬谁就可能占有先机 (50)
- 以赏为表，以罚为里 (53)
- 罚不失爱，严中有情 (56)
- “柔道”是治国处世的最佳方法 (59)
- 仁德才是受人推崇的治政之道 (64)
- 情义最能打动人 (67)

在取舍之中揽心集权 (71)

在创业的路上，收揽人心是这些做大事的人的常用手段，于是不惜用情用恩义；在守成的路上，集权又成了这些人的重要工作，于是“卸磨杀驴”便成了常事。

- 放宽政策收买人心 (73)
- 不因人过而废其才 (76)
- 公正对待敢于直言者 (79)
- 不计私怨，取信于人 (81)
- 恩义胜过严厉 (83)
- 饶人一条路，伤人一堵墙 (86)
- 集中军权也可用软招术 (90)
- 为绝后患，屠杀忠贞 (94)
- 权力与亲人孰轻孰重 (97)

因一己之私而妄杀贤才 (101)

心狠手辣，疑杀忠良 (104)

为保皇权不惜毒害手足 (107)

强权下的弱者命运 (109)

在时势之中把握机会 (113)

任何世事在其发展过程中都存在时机和事机，尤其对人生的选择、战略决策、计划实施等至关重要。能够较准确地识别时机和事机的到来，能够较准确地洞察大势的发展，并据此做出人生抉择，即为识时务的俊杰。

认清形势再做决定 (115)

要有洞察大势的战略眼光 (118)

因时势发展改变自己 (121)

顺应潮流，随时变化 (125)

选准时机，乘势而进 (129)

审时度势，谋划人生 (131)

度势用兵，揣情待人 (135)

智者能将弱势变成强势 (137)

洞察大势，乱世意味着机会 (140)



在名利之中抉择进退 (143)

每个人对利的态度是不同的，有的人对名利看的很淡，有的人把名利看作是自身价值的一种体现，而有的人则为了



名利不择手段。在权名、利益面前，每个人都作出了自己的进退抉择，因而也就演绎出不同的人生。

- 将权力视如淡水 (145)
- 不贪名利，屈己让贤 (150)
- 放弃是为了永久的拥有 (154)
- 不慕权名，甘于清贫 (156)
- 谦恭实为追名逐利 (159)
- “媚上”是官场的攀升术 (163)
- 用阴谋掩盖阴谋 (167)
- 不为虚名而贸进 (169)
- 不惜代价求功名 (175)
- 以退为进，巧妙跻身朝堂 (179)

在变化之中灵活应对 (183)

做人处处离不开“应变”二字。世事变化，往往出人意料，在变化莫测的各种事端面前，善谋善变、机动灵活之人总能够巧妙应对。

- 见招拆招，心静气定 (185)
- 善于应对，灵活处事 (189)
- 危急时刻才显英雄本色 (193)
- 以表面的平静来麻痹对手 (196)
- 机动灵活才有巧思妙算 (198)
- 以变应变，当机立断 (202)
- 以不变应万变，化被动为主动 (207)
- 行不通就退下来 (211)

在忍让之中踏实前行 (215)

历史上凡是显世扬名、彪炳史册的英雄豪杰、仁人志士，都有一个共同的特点——善于忍让。人生在世，成大业要忍让，谋生活要忍让，保平安要忍让，解困境更要忍让。这里所说的忍让并不意味着怯懦，也不意味着无能。

信守诺言，退避三舍 (217)

退让是为了国家的利益 (220)

学会容忍，顾全大局 (223)

善于克己纳良言 (225)

学会穿梭在夹缝中 (228)

该忍则忍，不可因小失大 (233)

该让就让，绝不冒险 (235)

一个“忍”字保平安 (238)

在藏露之中寻求守稳





藏锋露拙与锋芒毕露，是两种截然相反的处世方式。

露才一定要适时、适当。时时处处才华毕现只会招致嫉恨和打击，导致做人及事业的失败，不是智者的所作所为。

藏露之道不是纸上谈兵，而是一种与具体实战相结合的成事之道。越能藏身者，越有可能做成大事业，喜欢到处露己，是一般人最大的做人弱点。

将复仇之心藏在屈辱中

真正有大志者，往往都能忍辱负重，将不满和屈辱深藏心中，然后待时而动。

公元前四四九年，越王勾践听说吴王夫差日夜练兵，将要攻打越国，便想先发制人，攻打吴国。这时，他的大臣范蠡劝阻道：“战争是十分残酷的事情，无端斗杀更是违背德信，这是上天所忌讳的，对于出战者没有好处而且非常不利，应该慎之又慎，万万不可轻举妄动。”

这时的勾践，血气方刚，不懂得隐忍之道，更不懂得“不为而为”的妙用，只是强硬地说：“我已经决定了，您就不要再说了。”

于是，勾践在全国范围内调动精兵三万人，北上攻吴，与吴兵战于夫椒。结果，勾践大败，仅剩五千兵，退守会稽山，又被吴军团团围住。

到了这时，勾践才明白范蠡的高明，凄然对范蠡说：“我不听先生之言，故有此患。眼下如何收拾危局？”

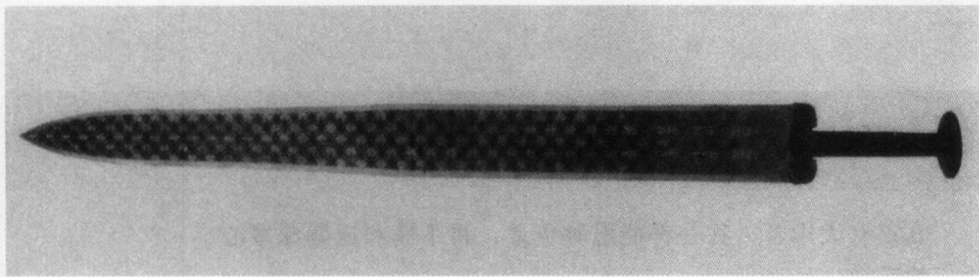
范蠡冷静进谏说：“可屈身以事吴王，徐图转机，这是危难之时不得已之计。”也就是说，要主动向吴国示弱，把自己的决心和斗志隐藏起来。

大约在公元前四九三年，勾践君臣数人到达吴都见到夫差，当即进献美女宝物，并低声下气地极力奉承献媚；再经伯嚭一旁帮腔，勉强取得夫差的谅解。

勾践夫妇和范蠡到了吴国首都姑苏后，吴王夫差就让他们住在阖闾坟墓旁边的一间石头屋子里，为吴王养马。夫差把勾践留在都城，是为了考验他是否真心臣服于他。夫差每次坐车出去，



范蠡，字少伯，曾称鸱夷子皮，楚国宛（今河南南阳）人。越国大夫，政治家、经济学家、富商。



越王勾践剑

他都让勾践给他拉马。勾践在吴国所受屈辱是可想而知的。

勾践夫妇在吴国住了三年。在这三年中，勾践把自己的复仇之心深深埋藏。为了取得夫差的信任，让自己早日回到越国，他很小心地伺候夫差，做到百依百顺，显得比夫差的其他仆人还要驯服。与此同时，文种还经常派人给伯嚭送礼，伯嚭也老在夫差跟前替勾践说情。

有一次，勾践听说夫差病了，就托伯嚭给夫差带话，说要去看望。夫差听说勾践这样惦记自己，就答应了他。伯嚭带领勾践进了夫差的卧房，正赶上夫差要大便，勾践就赶过去搀扶他。夫差叫勾践出去，勾践说：“父亲有病，做儿子的应当服侍，大王有病，做臣下的也应当服侍。再说我还有点小经验，只要尝尝大王的粪便，就能知道大王的病是重是轻。”夫差心里很高兴，就不再拒绝了。夫差拉完屎，觉得舒服多了。勾践扶着夫差上床躺好，又去掀开马桶盖看了看，取粪尝味，然后向夫差磕头说：“恭喜大王！大王的病已经没有什么危险了！”夫差问他：“你怎么知道的？”勾践说：“刚才我尝了大王的粪便，知道肚里的毒气已经散发出来了，病还不快好了吗？”夫差看到勾践服侍自己这样周到，倒有些过意不去，就对勾践说：“你待我不错。等我病好了，就放你回去。”

由于勾践处处小心服侍夫差，再加上伯嚭不断向夫差报告越国十分平静，一点也没有反叛吴王的迹象，夫差就以为越王勾践真的完全臣服自己，越国对吴国已经没有什么威胁了，于是，公元前四九一年，夫差亲自送勾践夫妇上车，放他们回了越国。

在吴拘役了三年之后，勾践回到越国。这时，越国百废待兴，勾践向范蠡请教振兴越国之道，范蠡作了精辟的论述。

范蠡主张在对外关系上，越国应该礼待弱小国家，对于强国，表面上应该采取柔顺的态度，当然，在骨子里绝不能屈服。至于灭吴报仇，不是一日之间就可以成功的，要等待或促使他走向衰落，等到时机成熟了，才可一举而灭之。而且，一定还要坚持把自己的目的深藏不露，否则，这几年的忍辱负重就都白费了。范蠡最后说：“但愿大王时时勿忘石室之苦，则越国可兴，而吴仇可报矣！”

勾践听了，连连称善。他立刻命文种主持国政，范蠡治理军旅。勾践也苦身劳心，发愤图强，不用床褥，积薪而卧。又在坐卧的上方悬挂了一个苦胆，无论是饮食起居，都要先尝尝苦胆，激励自己不能忘记过去的苦难生活。每到夜里，勾践常常暗自流泪，恨恨地自言自语道：“勾践，你忘了会稽之耻吗！”同时，他尊贤礼士，敬老恤贫，以求得百姓拥护。他还奖励生育，积聚财物，演练士卒，修甲兵，始终不敢怠懈。

但是，对待吴国，勾践始终谦卑有加，一丝野心也不露出来。

到了公元前四八五年，勾践归越五年了。这时越国国库充实，土地垦辟，人民乐为所用。于是勾践的雄心重新奋发了出来，有点忘记了深藏不露这个大原则，想要起兵报复吴国，一雪会稽之耻。范蠡一听，知道时机尚未成熟，连忙跑进宫中谏阻说：“我国虽然尽心人事，但时机不成熟，勉强去求成功，对己不利。”勾践猛然醒悟：对啊，我又自高自大起来，忘了过去受过的苦难了。

又整整过了一年，吴王的老臣伍子胥眼见越国一天天强大，心里越加闷闷不乐，劝谏吴王应早日击越，吴王不听。伍子胥气愤地说：“大王不听劝阻，过不了三年，吴国必然会被越国攻破了！”吴王大怒，赐伍子胥一把宝剑，命他自杀。

伍子胥死后。吴王宠信太宰伯嚭，朝政更加腐败昏暗。这



伍员，字子胥，因功封于申，又称申胥，楚国人。吴国大臣，军事家。

时，勾践召见范蠡，问道：“吴王已杀伍子胥，阿谀之徒日众。可否伐吴？”这次，勾践已经不像上次那样锋芒毕露了，可是，范蠡说：“反常的迹象虽然已经萌芽，但从整体看，吴国灭亡的征兆尚不十分明显，现在还不可伐吴。”范蠡非常清楚吴越的力量对比，如果强行出兵，只能招致下一次的失败。勾践想了一想，深以为然。于是，又把对吴国的“谦卑”继续下去。



范蠡在吴越争霸中辅佐越王勾践灭吴，后弃官退隐，移居陶，经营商业，改名陶朱公。

公元四八二年，吴王夫差不虑螳螂捕蝉、黄雀在后的境况，竟然带精兵北上，到卫国黄池大会诸侯，国中仅有太子友及老弱残疾留守。这时候，勾践和范蠡才认准：时机已到！于是，他们率兵从海路迂回进入淮河，然后登陆直捣吴都姑苏。越兵训练多年，武器精良，范蠡等皆为宿将，双方交锋后，吴军大败，吴太子友被杀。

夫差在黄池闻此噩讯后，不敢张扬，暗中派使臣，一如越国当年兵败椒山一样，卑词厚礼，请求勾践赦免吴国。按说，这种计谋越国

已经使用过一回了，越王和范蠡心中就像明镜一样，可是，范蠡却对勾践说：“现在还难以使吴国灭亡，大王且准和，待机再给予毁灭性打击。”范蠡真是绝世高人，不但在失败时让越王勾践深藏自己的目的，休养生息时不露自己的动机，居然在胜利时还能深藏不露，能做到此点，那么离成功便不远了。

于是勾践赦吴，班师回国。

四年后，越王勾践再次北进伐吴。吴军慌忙应战，惨败于笠泽（今太湖附近）。越军继续挥师，将吴都姑苏团团围住。按着范蠡的战略，高筑营垒，围而不歼，竟达三年之久。

最后，吴王夫差实在势穷力尽，日暮穷途，支持不下去了。于是，他派使臣跪行至越军大营，乞求罢兵言和。这时的勾践，又有点妄自尊大了，一见吴王如此谦卑，就想允许和议。范蠡对时局看得明明白白，在一旁说道：“当年大王兵败会稽。上天把越国赐给吴国，结果吴国不要，致有今日。现在天又把吴国赐给

越国，越国怎么可以逆天行事？况且，大王卧薪尝胆，全是为了一个吴国。难道忘记昔日的耻辱了吗？谋划二十年，一旦捐弃前功，天与不取，反受其咎。”

吴国的使者无可奈何，只好涕泣着离开了越国的大营。不久，越国的军队就灭了吴国。勾践玩弄假仁假义的权术，封夫差于甬东（会稽以东的海中小岛）一隅之地，让他去当几十户人家的君主。夫差蒙受此辱，悔恨交加。直到这时，他才看出勾践和范蠡的城府之深，可是，什么都已经晚了。他深悔当初不听伍子胥之言，才有当日之耻。于是以麻布蒙面，表示没脸见九泉之下的伍子胥，随后拔剑自杀了。

此后，越国称霸江、淮，成为春秋争雄于天下的一霸。

从古至今，我们都把这个故事当作激励人们战胜困难的典范。可是，我们可以想像，如果不是范蠡一再给勾践出谋划策，让他把自己的意图深深隐藏起来，一步一步地消磨吴王的锐气，不用等他卧薪尝胆，他早就死了。

可见，在这个历史事件中，无论是吴王之灭，还是越王之兴，范蠡之智，伍子胥之忠，都不知不觉地被四个字的所遮盖，这四个字就是：

深藏不露。