



素书博弈学

「秦」黄石公◎著 何晓◎释评

从中国经典中学中国智慧

上有道德治国之行，中有全身保命之术，次有霸业匡邦之理

著名演员陈道明的案头书

《素书》全书仅有六章，一百三十句，一千三百三十六个字，却可以知天地变换，晓人事莫测。凭借这本书，张良在楚汉相争的乱世帮助汉高祖刘邦创建了大汉王朝，以至于刘邦慨叹：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房！”



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



中国博弈第一书

素书博弈学

「秦黄石公」著 何晓◎释评

从中国经典中学中国智慧

上有道德治国之行，中有全身保命之术，次有霸业匡邦之理



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

素书博弈学 / (秦)黄石公著;何晓释. —北京:新世界出版社, 2009.10

ISBN 978-7-5104-0618-8

I. 素… II. ①黄…②何… III. ①个人—修养—中国—古代②素书—注释 IV. B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 178878 号

素书博弈学

作 者: 黄石公 著 何晓 释评

责任编辑: 董晶晶

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

http: //www.nwp.cn http: //www.newworld-press.com

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京兴鹏印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 350 千字

印 张: 18

版 次: 2009 年 11 月北京第 1 版 2009 年 11 月北京第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-0618-8

定 价: 39.8 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

前言

上下五千年，一部谋略史。在这条充满智慧的历史长廊中，那些卓有成效的谋略家，像每一个拐角处最醒目的雕塑，各自无声地讲述着一段曾经的惊天动地——手握《素书》的张良，就是其中极其引人注目的一位。

张良是战国末期韩国人，他的祖父和父亲都曾经是韩国的宰相。韩国被秦灭亡后，张良招募刺客刺杀秦王失败，不得已逃亡到下邳，得遇当时的大隐士黄石公。在下邳的一座小桥上，黄石公通过故意扔鞋，让张良捡鞋、穿鞋，五天后天亮时见面等方式考察了张良，认为他“孺子可教”，然后传给他一本“读之可为王者师”的奇书。

这部奇书，就是《素书》。“素”的本意是白色生绢，含有“质朴”、“根本”的意思，在这里指的是“简单的道理”。《素书》全书仅有六章、一百三十句，用一千三百六十个字说明了一个想要成就大业的人必须具备的思想基础、修身方法、处世之道、用人原则、治国经验。凭借这本书，张良在楚汉相争的乱世帮助汉高祖刘邦创建了大汉王朝，化解了无数政治、军事、经济等方面的危机，以至于刘邦慨叹：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房！”

能由一介莽夫变成一个谋略大师，并立下令天下人仰慕的盖世奇功，就是因为张良拥有蕴含博大精深的智慧、又“简单易行”的《素书》！

自古至今，大到社会的发展，小到个人的得失，无一不与谋略有关。而谋略的过程，就是博弈的过程；谋略的智慧，就是博弈的智慧。其实，在人生这个永不停息的博弈过程中，每一个人，都可以成为某一个领域里的“张良”，关键在于，你能否从手边的《素书》中读出博弈的智慧。

在博弈过程中，博弈者在行动中的知识储备非常重要。谁能在博弈中胜出呢？《素书》告诉我们，是那种“明于盛衰之道，通乎成败之数，审乎治乱之势，达乎去就之理”的人。

博弈有两个关键词，就是策略和收益。博弈意味着通过选择策略，达到预期的效果。选择策略，便是决策。博弈是双方或者多方的，就是说，决策者不是唯一的，



其身边的每一个人在其范围内都是决策者，一个决策者的选择会直接影响到另一个决策者的选择，彼此之间的选择将相互作用，而这样的互动又会对每一个决策人的思维和行动产生重要的影响……博弈的概念讲起来如此复杂，但《素书》却给了我们最直接的答案：“设变致权，所以解结。”

作为一部讲述谋略的经典名著，《素书》里充满了诸多的博弈智慧，在这里就不一一列举了，期待读者能通过阅读本书，得到自己需要的更多智慧。

何晓

2009年秋于北京





前言

第一章 潜居抱道 成绝代之功

贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数，审乎治乱之势，达乎去就之理。故潜居抱道，以待其时。若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功。如其不遇，没身而已。是以其道足高，而名垂于后代。

——《原始章第一》

张良博弈的秘诀：明道、通数、审势、达理 /3

“潜行隐世”就是“伺机而动” /10

“得机而动”，就能成为博弈强者 /13

第二章 德智兼备 为人中豪杰

德足以怀远，信足以一异，义足以得众，才足以鉴古，明足以照下，此人之俊也；

行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以使守约，廉可以使分财，此人之豪也；
守职而不废，处义而不回，见嫌而不苟免，见利而不苟得，此人之杰也。

——《正道章第二》

成大事的关键是要讲信义 /23

不爱财，才能跨出成功第一步 /26

敢担当的人才有机会成功 /28

第三章 绝嗜禁欲 人无欲则刚

绝嗜禁欲，所以除累；抑非损恶，所以禳过；贬酒阙色，所以无污；避嫌远疑，所以不误。

——《求人之志章第三》



- 一个走远路的人必须轻装上阵 /33
常念“八字真言”就能不犯错误 /36
不怀疑别人，也不让别人怀疑 /37

第四章 深计远虑 具莫大之神通

博学切问，所以广知；高行微言，所以修身；恭俭谦约，所以自守；深计远虑，所以不穷。

——《求人之志章第三》

- 人不学习，再聪明也不会有智慧 /43
想成功，一定要有完美的计谋 /47

第五章 先揆后度 居不败之地

亲仁友直，所以扶颠；近恕笃行，所以接人；任材使能，所以济务；瘅恶斥谗，所以止乱；推古验今，所以不惑；先揆后度，所以应卒。

——《求人之志章第三》

- 知人善用是创业的关键 /51
谗言恶行是祸乱的根由 /53

第六章 设变致权 莫测如鬼神

设变致权，所以解结；括囊顺会，所以无咎；权权梗梗，所以立功；孜孜淑淑，所以保终。

——《求人之志章第三》

- 左右为难时，不妨随机应变 /59
将志向深藏在心里，让它发芽生根 /61
在博弈场上，失败是平常事 /63



第七章 博谋忍辱 保吉祥安乐

夫志心笃行之术，长莫长于博谋，安莫安于忍辱，先莫先于修德，乐莫乐于好善，神莫神于至诚，明莫明于体物，吉莫吉于知足。

——《本德宗道章第四》

博谋能让人少走弯路，更快地实现理想 /67

笑对羞辱是为了集中精力完成事业 /69

“至诚”的力量胜过任何技能 /71

第八章 贪鄙苟得 危亡自败之道

苦莫苦于多愿，悲莫悲于精散，病莫病于无常，短莫短于苟得，幽莫幽于贪鄙，孤莫孤于自恃，危莫危于任疑，败莫败于多私。

——《本德宗道章第四》

博弈之道最难过的关是欲望 /77

自负的人注定孤立无助 /81

任用可疑的人等于置自己于火药桶上 /83

第九章 敛智藏器 真人不露相

以明示下者暗，有过不知者蔽，迷而不返者惑，以言取怨者祸，令与心乖者废，后令谲前者毁，怒而无威者犯，好直辱人者殃，戮辱所任者危，慢其所敬者凶。

——《遵义章第五》

有错而不自知的愚蔽之人没有博弈能力 /89

个人的权威能达到什么境界，取决于这个人的心胸 /93

尊重你任用的人，将事半功倍 /96



第十章 祸福无门 唯人自招

貌合心离者孤，亲谗远忠者亡，近色远贤者昏，女谒公行者乱，私人以官者浮，凌下取胜者侵，名不胜实者耗。

——《遵义章第五》

失败的先兆，是忠诚的人离你越来越远 /101

倚势挟权者会被逐出博弈的角斗场 /107

名与实相符，可成大事 /113

第十一章 反复无常 用人之大忌

略己而责人者不治，自厚而薄人者弃废。以过弃功者损，群下外异者沦，既用不任者疏，行赏吝嗇者沮，多许少与者怨，既迎而拒者乖。

——《遵义章第五》

众叛亲离，必致灭亡 /119

有才的人会比无才的人带来的损失更大 /120

心胸狭窄的人，绝不可能成就大事 /122

刘璋的教训：既迎又拒，必招祸端 /124

第十二章 以弱胜强 当决策于仁人

薄施厚望者不报，贵而忘贱者不久，念旧而弃新功者凶。用人不得正者殆，强用人者不畜，为人择官者乱，失其所强者弱。决策于不仁者险，阴计外泄者败，厚敛薄施者凋，战士贫、游士富者衰，货赂公行者昧。

——《遵义章第五》

忘记过去的人，就像从树上掉下的落叶 /129

强者就是善于使用人才的那个人 /133



第十三章 小功不赏 则大功不立

闻善忽略，记过不忘者暴。所任不可信，所信不可任者浊。牧人以德者集，绳人以刑者散。小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。赏不服人，罚不甘心者叛；赏及无功，罚及无罪者酷。听谗而美，闻谏而仇者亡。能有其有者安，贪人之有者残。

——《遵义章第五》

李广难封：心胸狭窄者难得善终 /139

怨气就像种子，生长出果实后就大祸临头 /142

赏罚有度，公道自在人心 /144

第十四章 得人者安 无定谋者危

怨在不舍小过，患在不预定谋。福在积善，祸在积恶。饥在贱农，寒在惰织。安在得人，危在失士。富在迎来，贫在弃时。

——《安礼章第六》

大局安危全在某些人的一念之间 /149

任何荣辱都不是一时一事造成的 /150

第十五章 国危政乱 皆因上梁不正

上无常操，下多疑心。轻上生罪，侮下无亲。近臣不重，远臣轻之。自疑不信人，自信不疑人。枉士无正友，曲上无直下。危国无贤人，乱政无善人。

——《安礼章第六》

喜怒无常的人一事无成 /155

有什么样的君主，就会有什么样的臣子 /157



第十六章 求贤养人 当有容人之器

爱人深者求贤急，乐得贤者养人厚。国将霸者士皆归，邦将亡者贤先避。地薄者大物不产，水浅者大鱼不游。树秃者大禽不栖，林疏者大兽不居。山峭者崩，泽满者溢。

——《安礼章第六》

养：让人才留在身边的方法 /165

观察时势是博弈者的基本素质 /168

第十七章 慧眼识珠 良禽择木而栖

弃玉取石者盲，羊质虎皮者辱。衣不举领者倒，走不视地者颠。柱弱者屋坏，辅弱者国倾。足寒伤心，人怨伤国。山将崩者，下先隳；国将衰者，人先弊。根枯枝朽，人困国残。与覆车同轨者倾，与亡国同事者灭。见已生者慎将生，恶其迹者须避之。

——《安礼章第六》

拥有一双慧眼，是认识英才的前提 /173

盲目重才，那么这个国家仍是不堪一击 /175

第十八章 有道者吉 吉则百福皆归

畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道则吉，无道则凶。吉者百福所归，凶者百祸所攻。非其神圣，自然所钟。

——《安礼章第六》

居安思危，最佳的博弈心态 /179

有道无道，判断博弈结果的风向标 /180



第十九章 人无远虑 必有近忧

务善策者，无恶事；无远虑者，有近忧。同志相得，同仁相忧，同恶相党，同爱相求，同美相妒，同智相谋，同贵相害，同利相忌，同声相应，同气相感，同类相依，同义相亲，同难相济，同道相成，同艺相规，同巧相胜。此乃数之所得，不可与理违。

——《安礼章第六》

找志同道合的人共谋大业 /189

不用无益的事来损害有益的事 /192

远离那些热衷于争宠的女子 /193

和面对共同强敌的人结成联盟 /196

第二十章 正己化人 得博弈无上妙道

释己而教人者逆，正己而化人者顺；逆者难从，顺者易行；难从则乱，易行则理。

——《安礼章第六》

“利益共享”是博弈的最佳战略 /201

“顺其自然”是博弈的最高智慧 /202

附录

[秦] 黄石公/素书(原文) /206

[宋] 张商英/黄石公素书原序 /209

[宋] 张商英/黄石公素书考 /211

[清] 钦定四库全书·素书提要 /212

[晋] 皇甫谧/高士传·黄石公 /213

[晋] 干宝/搜神记·黄石公神祠 /215



- [宋] 张商英 / 黄石公素书注释 /217
- [秦] 黄石公 / 三略 /244
- [秦] 黄石公 / 青囊经 /253
- [汉] 张良等注 / 阴符经 /256
- [汉] 司马迁 / 史记·留侯世家 /263
- [汉] 班固 / 汉书·张良传 /268
- [五代] 杜光庭 / 仙传拾遗·张子房 /272

第一章

潜居抱道 成绝代之功

贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数，审乎治乱之势，达乎去就之理。故潜居抱道，以待其时。若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功。如其不遇，没身而已。是以其道足高，而名垂于后代。

——《原始章第一》

【解读】

贤人和君子，明白事物兴盛和衰败的道理，通晓事业成功和失败的规律，清楚社会有序和混乱的趋势，知道什么时候该留下，什么时候该离开。所以，虽身怀道术，却韬光养晦，以等待时机。一旦时机成熟，出而任事，就能位极人臣；得到合适的机会，一展身手，就能成就盖世奇功。如果碰不到机会，则宁可身怀道术而死，也没有什么遗憾。所以他的道德值得人们尊崇，而他的名字也会流传后世。

素書序

宋張商英天覺謨

明臧懋循晉叔閱

黃石公素書六編。按前漢列傳。黃石公圯橋所授子房素書。世人多以三畧爲是。蓋傳之者誤也。晉亂有盜發子房塚於玉枕中獲此書。凡一千三百言。上有秘誠。不許傳於不神不聖之人。若非其人必受其殃。得人不傳亦受其殃。嗚呼。

【博弈之道】

作为一部蕴含丰富博弈智慧的经典，《素书》一开始就向我们表明了自己的立场，即本书是为贤人君子而作的，《素书》所论的博弈之道，既非阴谋诡计，亦非旁门左道，而是堂堂正道。

兴衰有规律，成败有定数，去留也有一定的道理，要想把握这些规律、定数和道理，就得明道、通数、审势、达理，这是一个人要想取得成功必须具备的素质。所谓明道，即“明于盛衰之道”，能看清兴盛、衰弱、存亡的道理；所谓通数，即“通乎成败之数”，通晓事业成功和失败的规律；所谓审势，即“审乎治乱之势”，清楚社会有序和混乱的趋势；所谓达理，即“达乎去就之理”，知道什么时候该留下，什么时候该离开。

张良博弈的秘诀：明道、通数、审势、达理

张良在下邳得黄石公传《素书》，虽不能完全领会书中的奥妙，但其所学却足以使他“明于盛衰之道，通乎成败之数，审乎治乱之势，达乎去就之理”。也就是在这样的前提下，他实现了自己灭秦的大志，帮助汉高祖完成了建立汉朝的大业，功成名就，而且得以善终。因为张良是《素书》的第一代传人，他一生的功业，与《素书》存在十分密切的关系，因此，在本书的开篇，我们有必要详细地介绍张良的生平。

张良，字子房，韩国人，他的祖父张开地历任韩昭侯、宣惠王、襄哀王三朝的相国，他的父亲张平也曾经是韩国的两朝相国。因为张家做了韩国的五代宰相，秦将韩国灭亡后，张良便拿出全部的家财招募刺客，打算刺杀秦王，结果没碰到秦王，却失误伤着了驾车的人。秦王大为震怒，命手下迅速捉拿刺客。张良无奈，只得更名换姓，逃亡到下邳。一天，张良从下邳的一座桥上经过时，一位穿着褐色衣服的老者来到他面前，故意把自己的鞋子扔到桥下，说：“小子，下去把我的鞋子拾上来！”突然听到一个素不相识的老人这样和自己说话，张良很诧异，但想到他年纪那么大，还是忍气吞声地下去将鞋子取上来，并屈膝给他穿上。老者穿上了鞋子后笑着离开了。走了不多久，老者又返了回来，对张良说：“你这个小伙子是可教之材。五天后天亮时，在这



里等我吧。”张良虽然纳闷，但还是答应了。可是五天后天刚亮，他来到桥上时，老者已经等候在那里了，看到他来，生气地说：“怎么能来得这么晚？你回去吧，五天以后还是在天亮时来见我。”这样反复两次之后，张良终于让老者满意了，这才得知自己前段时间三番五次被考验的原因。老者从身上取出一部书，告诉张良：“读了这部书，你便可以做帝王的老师。十年过后天下将大变，十三年后，如果你想见我，便去找济北谷城山下的黄石，那便是我。”说着便不见了踪影。张良天明后将书打开，才看清书名叫《素书》。从此，他潜心诵读，每天都有收获，感觉自己就像脱胎换骨了一样。

十年后，陈涉起义，张良也聚集了百余个年轻人响应。景驹在留地自立为楚假王后，张良想去投奔他，却在去的路上遇上了沛公刘邦。张良曾经多次对他人讲述《素书》中的智慧，但都没有人能够领悟其中的真谛，后来他给沛公讲，沛公听了十分叹服。于是，张良感叹道：“沛公的悟性是上天赐予的啊！”从此，张良开始凭借《素书》辅助刘邦一统天下。

刘邦和项羽接受楚怀王的命令，分路进攻秦国都城咸阳，并当众宣谕“先入关者为王”。

刘邦先入，但权力尽归项羽，反受其控制，被封为汉中王，驻节南郑。项羽的谋士范增深忌刘邦，打算把他杀掉，没有成功就想把他软禁在咸阳。刘邦为了脱离虎口，问计于张良，张良说：“我有办法。”

第二天，张良先以调虎离山之计向项羽奏请，派范增往彭城催怀王徙居郴州。范增临行的时候，向项羽约法三章：一是不可离开咸阳；二是重用韩信，若不用则杀之；三是不可让刘邦归汉中。

事隔不久，张良再次让刘邦上表说，国家经济拮据，改变这种状况，首先就要节约开支，目前驻咸阳有几十万军队，坐吃山空，不如将诸侯遣回驻地，减少开支。项羽准奏，即令新封诸王限五天内起程返国，可是由于与范增有言在先，于是就单独不准刘邦成行。

刘邦大惊，急与张良计议。张良眉头一皱，计上心来，叫刘邦上表，向项羽请假回故乡沛地省亲。项羽看过了刘邦的表章，沉思了好一会儿，对刘邦说：“你要回乡接取父母，亦是人子孝亲之意，但怕不是出自本心，是不是我要你留在咸阳，才有此举呢？”

刘邦装出悲戚的样子回答：“我父亲年老，无人侍奉，我日夜怀念，无时或已。往日因见陛下初即位，事务繁忙，故不敢启齿。今见各诸侯已返回驻地，能享天伦之乐，独我留在此地，又不知何年何月得见父亲之面了！”说到这里，哭了起来。

这时，张良故意唱起了双簧，他悄悄地对项羽说：“不可以放刘邦回乡取家眷，宁可遣他驻汉中去，使人去沛地把他的家眷带到这里来当人质，就可以好好控制刘邦

