



實用歷史

15

策謀學

張慧良 / 著

《戰國策》：人性本質的掌握術

15

策謀學

《戰國策》：人性本質的掌握術

張慧良／著

實用歷史叢書⑮

策謀學 · 《戰國策》：人性本質的掌握術 ·

作 者／張 慧 良

責任編輯／陳 錦 輝

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路三段184號七樓之五

郵撥／0189456-1 電話／365-3707

傳真／365-8989

發 行／信報股份有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

香港總代理／有成書業有限公司

地址／香港柴灣康民街2號康民工業中心10字樓8室

電話／558-0288 傳真／558-2101

☐ 1991(民80)年7月1日 初版一刷

1991(民80)年8月1日 初版三刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 180 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有 · 翻印必究

ISBN 957-32-1248-x

出版緣起

王榮文

· 歷史就是大個案

《實用歷史叢書》的基本概念，就是想把人類歷史當做一個（或無數個）大個案來看待。

本來，「個案研究方法」的精神，正是因為相信「智慧不可歸納條陳」，所以要學習者親自接近事實，自行尋找「經驗的教訓」。

經驗到底是教訓還是限制？歷史究竟是啓蒙還是成見？——或者說，歷史經驗有什麼用？不可用？——一直也就是聚訟紛紜的大疑問，但在我們的「個案」概念下，叢書名稱中的「歷史」，與蘭克（Ranke）名言「歷史學家除了描寫事實『一如其發生之情況』外，再無其他目標」中所指的史學研究活動，大抵是不相涉的。在這裡，我們更接近於把歷史當做人間社會情境體悟的材料，或者說，我們把歷史（或某一組歷史陳述）當做「媒介」。

• 從過去了解現在

為什麼要這樣做？因為我們對一切歷史情境（milieu）感到好奇，我們想浸淫在某個時代的思考環境來體會另一個人的限制與突破，因而對現時世界有一種新的想像。

通過了解歷史人物的處境與方案，我們找到了另一種智力上的樂趣，也許化做通俗的例子我們可以問：「如果拿破崙擔任遠東百貨公司總經理，他會怎麼做？」或「如果諸葛亮主持自立報系，他會和兩大報紙持哪一種和與戰的關係？」

從過去了解現在，我們並不真正尋找「重複的歷史」，我們也不尋找絕對的或相對的情境近似性。「歷史個案」的概念，比較接近情境的演練，因為一個成熟的思考者預先暴露在眾多的「經驗」裡，自行發展出一組對應的策略，因而就有了「教育」的功能。

• 從現在了解過去

就像費夫爾（L. Febvre）說的，歷史其實是根據活人的需要向死人索求答案，在歷史理解中，現在與過去一向是糾纏不清的。

在這一個圍城之日，史家陳寅恪在倉皇逃死之際，取一巾箱坊本《建炎以來繫年要錄》，抱

持誦讀，讀到汴京圍困屈降諸卷，淪城之日，謠言與烽火同時流竄；陳氏取當日身歷目睹之事與史實印證，不覺汗流浹背，覺得生平讀史從無如此親切有味之快感。

觀察並分析我們「現在的景觀」，正是提供我們一種了解過去的視野。歷史做為一種智性活動，也在這裡得到新的可能和活力。

如果我們在新的現時經驗中，取得新的了解過去的基礎，像一位作家寫《商用廿五史》，用企業組織的經驗，重新理解每一個朝代「經營組織」（即朝廷）的任務、使命、環境與對策，竟然就呈現一個新的景觀，證明這條路另有強大的生命力。

我們刻意選擇了《實用歷史叢書》的路，正是因為我們感覺到它的潛力。我們知道，標新並不見得有能力，然而立異卻不見得沒收穫；刻意塑造一個「求異」之路，就是想移動認知的軸心，給我們自己一些異端的空間，因而使歷史閱讀活動增添了親切的、活潑的、趣味的、致用的「新歷史之旅」。

你是一個歷史的嗜讀者或思索者嗎？你是一位專業的或業餘的歷史家嗎？你願意給自己一個偏離正軌的樂趣嗎？請走入這個叢書開放的大門。

自序

張慧良

整部《戰國策》可說就是一部亂世的謀略攻防史，它是記載戰國時代二百四十多年間，列國如何鬥爭生存、發展，以及平民志士如何遊說晉身，公卿將相如何營進爭權……等的重要事紀，最先的編著者是西漢的劉向，嗣經東漢的高誘，宋代曾鞏、姚宏、鮑彪及元代吳師道等人的注補，迄今成爲一部吾人研究中國謀略學的最重要典籍之一。

吾人對於謀略的理解，重在兩個面向：一是謀略方法，例如方法上之陰謀、深謀、運勢與奇襲；另一是謀略種類，例如兵謀、智謀、權謀……。在此我們要特別提的是權謀（按：權謀有兩義，一是權謀方法，另是權力之謀。前者在強調一種見機制變，務實反經的思維，與守常奉經的思維相對；後者則在探討權力如何營取與運用的技術，兩者有別），過去，一般人常把《戰國策》只看成是一種權力之謀的書，因此不准多讀，認爲讀這種書會學壞。

其實《戰國策》固然是一本權力之謀的書，但是從更深層面來說，它實在是一本不可多得的

方法之學的書，因為謀略是非常講究方法、手段之品質的，雖然它的目的與一般的方法學 (methodology) 一樣，都在追求效果 (effectiveness) 和效率 (efficiency)，但是取向不同。一般的方法學靠著執簡御繁的原理，來追求方法之效率，同時靠著手段與目的間的因果律來保證方法之效果；謀略方法學則除了靠因果法則外，還相當側重陰謀、深謀、運勢與奇襲法則來對應人的阻力或助力問題。

謀略方法學為何要有此側重呢？

因為在價值觀分歧的現代社會裡，行事最大的困難常來自人際間的抵抗力，運用這些謀略的操作法則：運勢法則——借勢使力，做事可以力少而功多；奇襲法則——出其不意、攻其不備，可以避實擊虛，減少抵抗力；深謀法則——預見存亡禍福之原、早知盛衰興廢之始、見事知得失成敗之分，做事可以制變於機先、遇事不弊；陰謀法則——細緻、隱藏、屈曲、使人不覺、使人誤，行事上可防止事件的發展被破壞、因果關係被遮斷。

這些都是一個現代人立身行事時最需要具備的能力。也就是因為這個緣故，謀略方法學才較有研究的實益。

孫子云：「上兵伐謀，其次伐交，其下伐兵，其下攻城。攻城之法，為不得已。」蘇秦云：「攻戰之道非師者，雖有百萬之軍，比之堂上；雖有闔閭、吳起之將，擒之戶內；千丈之城，拔

之樽俎之間；百尺之衝，折之衽席之上。」他們是謀略方法學的先驅，且成就斐然者。整部《戰國策》更是蘊含這樣的智慧之光，不細加研讀，豈不可惜！

當然，在中國浩瀚的古籍中，與《戰國策》類似，蘊藏豐富的謀略方法思維者，除《易經》《道德經》《太公兵法》《孫子兵法》《鬼谷子》外，尚有：《左傳》《史記》《資治通鑑》《韓非子》《東周列國志》《三國演義》《水滸傳》《新序》《說苑》《增廣智囊補》……等，但還是以《易經》《道德經》《太公兵法》《孫子兵法》《鬼谷子》《戰國策》和《智囊》《列國志》所含謀略濃度較高。這其中，《易經》《道德經》《太公兵法》《孫子》《鬼谷子》因是說理性的書，即使研習，實際操作仍不易；唯後三者才是個案實例的著作，研讀它，有血有肉，較易體會。

本書的內容已先後刊載於「高戰點子銀行」的《寄付智庫》，今番重新結集出版並重新訂名為《策謀學》，爲了配合書的主體架構，部份內容業經刪補。在這刪補、結集工作的進行中，多虧有杜至偉君從旁提供編輯協助，全書才得以如此順利完成。書成之日，要說的，除了筆者才疏學淺，誠請讀者多予指教外，就是應好好感謝他。

一九九〇年十二月

一本教人如何策謀的書

《戰國策》在中國傳統的主流社會中，一直是一本上不了檯面的書，因為有人把它視為辭巧之書，（參見《史記·田儼列傳索隱》：「言欲令此事長則長說之，短則短說之，故《戰國策》亦名《短長書》是也。」）也有人把它視為亂政之書，（參見曾鞏《戰國策》校補序：「戰國之游士：不知道（先王之道）之可信，而樂於說之易合，其設心注意，偷爲一切之計而已，故論詐之便而諱其敗，言戰之善而蔽其患，其相率而爲之者，莫不有利焉而不勝其害也，有得焉而不勝其失也，卒至蘇秦、商鞅、孫臏、吳起、李斯之徒以亡其身，而諸侯及秦用之，亦滅其國……君子之禁邪說也，因將明其說於天下，使當世之人，皆知其說之不可從，然後以禁則齊，使後世之人，皆知其說之不可爲，然後以戒則明。」）另外有人則把它視為權謀策術之書。（參見顏師古《漢書·張湯傳》注引張宴語曰：「蘇秦、張儀之謀，趣彼爲短，歸此爲長，《戰國策》名短長術也。」按：趣彼爲短，歸此爲長，其中「彼」「此

「，一指合縱，一指連橫也，「短長」則是指具象的度量衡也。」

這樣的一本書在傳統士大夫眼中，是《六經》之棄也，當然很少讀書人會去深究，就算有心人深究了，也不願多加張揚，以免有損形象。這是《戰國策》的悲哀！

我個人對《戰國策》有興趣，是從研習企業管理學中勾起來的，企業管理學中有一門叫「策略規劃」，它非常強調策略性的思維方法（尤其在如何擬策和擇策上），而《戰國策》裡有很多個案對這方面頗具啟發性，所以我不管別人怎麼看待《戰國策》，我是一直把它視為寶，每當碰到難題、想不出對策時翻翻它，點子就跳出來了，我甚至把它當隨身智囊或當謀略方法的書看待。

其實《戰國策》的素材，本來就多是各國策士針對時事所擬的對策，此從劉向的書錄中亦可看出：「所校中《戰國策》書……除復重，得三十三篇……中書本號或曰國策，或曰國事，或曰短長，或曰事語，或曰長書，或曰脩書，臣向以爲戰國時，游士輔所用之國，爲之策謀，宜爲戰國策。」（按：《戰國策》亦曰短長，這裡短長所指的意思，實則亦「策」也，蓋策乃連編之竹簡，依古制，策有長短兩種，長者二尺四寸，短者一尺二寸，張宴稱《戰國策》爲短長術應是轉用）這是群體智慧的結晶。

這個智慧結晶有幾個特色：

第一，它是屬於「經用」而不是「經體」的符號載體：所謂「經用」「經體」，我們先舉一個例子，讀者便可明瞭。

例如我們說話時就牽涉到語言與言說的概念，在這裡「語言」是指涉著語詞、語義和語法規則等靜態的組件，因為它是經常不變的，所以為經體；至於言說，則是指涉說話者依主觀的目的，從語言（經體）中取用組件，自由構成一種陳述的實際過程，它是隨主體的主觀意志表現的，是一種經用。又如我們在下棋要運用很多的棋步規則，其中牽涉的「下棋」與「棋步規則」，也是一種經用與經體的關係。

《戰國策》中的泰半素材，多屬策士為了特定目的，從各種事理、定律（經體）中擇取適切者加以組合、演化的行動方法，具有強烈的經用色彩，深入了解它，可以體會到經體（包括實然界和應然界的不變知識或定律）與經用間之張力關係（張力是指揮用經體——做為手段工具時對於目的之達成效果的緊密程度）。

第二，它是現實主義而不是理想主義下的產物：理想主義者是在想像如何讓世界可以適合他們的理念（指一些不滿意於現狀或執意要超越現實的人所編織出來的理想規範），現實主義者則是在盡可能地調整人類的思想行動以適合世界的實際狀況，兩者取向是有很大不同的。

《戰國策》是在爭戰時期樣樣講究「利」與「力」環境下的產物，現實主義的色彩尤其濃厚，當然也比較務實。

第三，它是一種智鬥而不是力鬥的腦力創作：解決問題憑力鬥是下下策，孫子云：「上兵伐

謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城，攻城之法，爲不得已……故善用兵者，屈人之兵，而非戰也；拔人之城，而非攻也；毀人之國，而非久也。」戰國時代縱橫派的策士尤其是這個觀念的奉行者，他們穿梭於國際間，極力遊說各國君王採取謀略戰、外交戰，以避免武力戰，就都是高度鬥智的表現，像蘇秦、張儀聯手的「合縱連橫大謀略」，就是最佳典型。

蘇秦、張儀聯手的合縱連橫大謀略，是以「維持國際勢力的動態均衡，確保戰國時代各國共存」的基本架構來設計的：當蘇秦主導的東方合縱勢力威脅到西秦時，張儀就用連橫出來分化合縱；到了張儀主導的連橫勢力威脅到東方各國生存時，合縱策又出來制衡西秦。如此循環運作，使各國國力雖有消長，但終能在東西方集團性的權力制衡中，各自維持生存。這套架構，總共繼續了當時十數年的國際和平。

諸如此類，運用謀略、外交消弭戰爭於無形者，在《戰國策》中比比皆是。

第四，它的取向是一種追求個別性而不是普遍性的：追求普遍性者，就像自然科學在研究知識定律；追求個別性者，就像歷史學在探索歷史事件的真實一樣，基本取向頗不相同。《戰國策》中的各種對策方案，都是針對個案研擬設計的（其中或有因使用的經體一樣，以致擬出的對策方案在邏輯上相類似，但是基本上它是追求個別性的，這樣才是真正的「對」策）。

個別化的對策是因事制宜，不像普遍化的對策是大而化之。據云明朝崇禎末年，天下大亂，

內有闖王，外有滿州，情勢危急，崇禎帝臨朝向百官問策，當時理學家劉宗周獻策說：「陛下心安，則天下安矣！」像這種大而化之的對策，在《戰國策》裡就沒有過。

第五，它的對策方案是非常講究方法上之品質的：這裡所說的方法，包括以「勢」勝和以「智」取。

我們不妨舉個實例。《戰國策·秦策》中有一段故事：

秦王嬴政剛即位不久，朝政由權臣呂不韋專擅。當時秦、趙對峙，呂不韋想謀取燕、趙兩國鄰接河間一帶的土地，怕燕、趙聯合抗秦，就先派剛成君蔡澤去臣侍燕王三年，並交換燕太子丹到秦國作人質；隨後再派張唐去燕國做宰相，以示願與燕國結盟，共同攻取趙國河間之地。

誰知張唐卻以「往燕國必經趙國，而趙王正以懸賞百里土地捉拿我」為由拒不赴命，呂不韋很懊惱。

這時候年僅十二歲的甘羅就去求見張唐說：「閣下的功勞，自認比武安君白起如何？」

張唐說：「武安君戰勝攻取，不知其數，我當然比不上他。」

甘羅又說：「那麼，照你看應侯范雎和文信侯呂不韋哪一個比較專權？」

張唐說：「應侯當然比不上文信侯，你一個小孩子問這些幹什麼？」

甘羅說：「當年應侯欲伐趙，武安君因不贊同，結果被絞死在咸陽城外；現在比應侯更專橫

的文信侯親自來請你出任燕國丞相，你竟然不給他面子，拒絕他。我正在爲你擔心，不知你要死於何處呢？」

張唐一聽，臉色發青，神色慌張地說：「看在你可是個小孩子的份上，那我就去赴任吧！」在張唐出發幾天之後，呂不韋又任命甘羅出使趙國。

甘羅到了趙國便對趙王說：「大王知不知道燕太子入質於秦的事？」

趙王說：「聽說過！」

甘羅又說：「那大王有沒有聽說過張唐將任燕相國的事？」

趙王說：「有啊！」

於是甘羅就向趙王說：「燕太子入質於秦，就表示燕不欺秦；張唐相燕，就表示秦不欺燕。秦、燕不相欺，其實也不爲什麼，只是想聯合夾攻趙國，要河間那塊土地罷了。我這次奉命來的任務，就是要傳達我大秦的意思：假如大王願割讓河間五城之地與我秦國的話，秦國就可以把燕太子送回燕國，同時幫助大王去攻打燕國。大王意下如何？」

趙王一聽，就立刻割讓五個城池給秦國，秦國隨即送燕太子回國，並派兵助趙國共同攻打燕國；燕國因爲來不及應備，一下子便失去三十六個城池，秦國因此順利奪取它所需要的土地。

在這個案例中，呂不韋爲防止燕、趙聯盟，並奪取河間之地，策略上並不用兵直取河間之地

，而是先結交燕國，再藉秦、燕聯盟之優勢，威制趙國，逼取趙王割地，然後誘趙攻燕，用以製造燕、趙仇恨，並且藉燕、趙大戰削弱兩國實力，手段就是用智取；甘羅說服張唐，手段並不用嚴刑，而是借用白起的故事，就是用「勢」勝（藉呂不韋之勢）。這些都是講求方法品質的，《戰國策》中類似這樣的方策還很多。

上述這些《戰國策》的特色，都是在策略規劃時必須掌握的基本原則。換句話說，一部《戰國策》，除了是一部「戰國謀策全集」外，實際上它也是一部策謀方法的書。

本書《策謀學》就是在這種對《戰國策》的認知之下編撰而成，書中除解析《戰國策》中最精華的個案（讓讀者得以了解每一個方策都有其個別性的邏輯之外），另外還從個案中歸納出策謀方法的四項法則，這四項法則分別是運勢法則、陰謀法則、奇襲法則和深謀法則：

一、**運勢法則**：這是一種以優勢制勝的法則，係藉著創勢、蓄勢所取得優勢，或乘借外勢的力量來施為的一種行動設計法則，此即所謂運用「形」「勢」逼人也（參考《孫子兵法》〈形篇〉〈勢篇〉）。

二、**陰謀法則**：這是一種藉著行動的隱匿性或誘詐性來操控對象（使對象依己意目標來實施作為或不作為）的設計法則。依此法則，行動者通常可以藉對象的認知或判斷錯誤，利用對象的助力或轉移對象的抵抗力。《太白陰經》上說：「謀藏於心，事見於迹，心與迹異者勝。」即其神髓。

三、奇襲法則：這包括故意以違反對象所預期或違反對象習慣的狀況加諸其身上，或以迅雷不及掩耳的手段，迫使對象在匆促慌亂中應對的設計。運用這個法則，可使對象遇事不及深思熟慮並集中全力，從而喪失其主動和優勢。毛澤東言：「錯覺和不意可以喪失優勢和主動，因而有計劃地造成敵人的錯覺，給予不意的攻擊，是造成優勢和奪取主動的方法，而且是重要的方法。」可供參考。

四、深謀法則：這是一種以制變於機先的前瞻計劃或明暗隱伏的精密佈局，驅誘人或事按特定方向、目標去遂行或轉化的行動設計法則。依此法則，行動者可以利用對象的部份不知（未見機微或不明全局的隱伏），消極上避開他們對行動者行事的抗拒或防備，積極上可驅誘對象提供合力或助力，來促成行動目標的順利達成。

這四項法則，不但可做為策謀的方法原則，也可以做為評策的品質指標。讀者進一步看本書正文當可明瞭。