


古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓



大	谋
	士
秘	经

领导者可以用之
纵横疆场
驰骋政坛
遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

领导者纵横智慧书

大谋士秘经

常万里 主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋士秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

前 言

《棋经》是中国古籍中的谋经七书之一，它不仅是一部围棋经典，更重要的它是一部谋略学的通论。据说此书乃宋朝张擬所写，书中所写的围棋论说十二篇实际暗合谋略的思维图像和方法，由象而形，由形而意，由意而神，分层渐入谋略的最高境界。棋路纵横，有天地方圆之象，阴阳动静之理，星辰分布之序，风云变化之机，世道沧桑，人事盛衰，确实神鬼莫测。可惜历史上领略其奥秘之人并不多见，因此我将其中经营措置之方，攻守审决之道一一揭示，但此书学之通玄，众妙之门，出没变化实在深不可测，我也只是初窥门径。

简言之，围棋学就是一种以宇宙法象为原理，以棋类工具来作演练的符号谋略学。棋盘代表着国家版图，山水空间，说白了就是战场；棋子就是军队，就是资源、武力的象征；下棋规则就是自然规律，此消彼长，数量增减等无法抗拒之因素；下棋落子就是战争，双方战略的拼杀，棋手的思维包含着各种行动方案、各种致胜的诀窍、各种招法，这些都是构成谋略要素的精华。人们在看书学棋的过程中由实际操作而进入谋略的殿堂，对人们的谋略学思维训练绝对有好处。此书就是以围棋来作谋略演练，借此

把谋略的格局发扬光大，提高人们的层次。

《棋经》开篇的“论局”即从大处着眼，指出局法的变化无穷，用意深远，思虑精妙；下棋讲究厚势取利，谋略以奇攻见长，这一切皆在“得算”；“权兴”所说乃布局占地，联合势力，以“权”来制约敌方是这一步的精髓；“合战”讲的是中盘的攻防要诀，以取得厚势开始，最终要以奇袭取胜；“虚实”是讲临进变通而不应固执于一念；知己知彼，百战不殆，所以说“自知”者明；谋略成功的情况只有一种，能够“审局”者多能得胜；揣测万物，辨明性情，胜败的结果就能先验而知，此乃“度情”；变幻不是斜门歪道，“斜正”是指沉思远虑，因形用权，不行诡道；神游局内，意在子先，无形中谋得胜利，是为“洞微”；棋路虽远近纵横，变幻莫测，但落子终逃不出一一定“名数”；围棋九品，循序渐进，较高境界得来不易，唯见“品格”。这十二篇会冲谈一般人对谋略所感的阴毒、巧诈，使它更具游艺性，寓学于艺。

目 录

第一编 谋略秘经	(1)
第一篇 论局	(3)
第二篇 得算	(18)
第三篇 权兴	(41)
第四篇 合战	(58)
第五篇 虚实	(89)
第六篇 自知	(109)
第七篇 审局	(140)
第八篇 度情	(166)
第九篇 斜正	(194)
第十篇 洞微	(216)
第十一篇 名数	(242)
第十二篇 品格	(277)
第二编 谋略六品	(299)
谋略六层境界说	(301)
谋略第一层 小巧	(304)
谋略第二层 用智	(313)

谋略第三层 通幽	(321)
谋略第四层 具体	(338)
谋略第五层 坐照	(346)
谋略第六层 入神	(350)
第三编 基本谋术	(357)
第一 守权蓄势	(359)
第二 攻防权力	(362)
第三 辅王之术	(365)
第四 说“不”之谋	(368)
第五 权力招牌	(370)
第六 敲山震虎	(373)
第七 分绪击头	(376)
第八 借势压小	(378)
第九 “义”字当头	(381)
第十 高层策谋	(385)

第一编

谋略秘经

第一篇 论局

【原文】

夫万物之数从一而起，局之路三百六十有一，一者生数之主，据其极而连四方也，三百六十以象周天之数，分为四隅以象四时，隅各九十路以象其日外周，七十二路以象其候。夫棋三百六十，白黑相半以法阴阳。局之线道谓之枰，线道之间谓之罫。

局方而静，棋圆而动，自古及今弈者无同局。传曰日日新。

故宜用意深而存虑精，次求其胜负之由，则至其所未至矣！

【译文】

万物的数量都从一开始，棋局的交叉点有三百六十一个，一是产生数量的渊源，占据棋盘的天元而连结四方。三百六十之数好像整个天宇的数目，划分为四角好像春夏秋冬，各角有九十点好像太阳的外围，七十二点好像太阳的诸侯。棋局三百六十子，仿效阴阳之法而黑白各有一

半。棋盘上的线称为枰，线与线之间的空间称为罫。

棋盘呈方形而显静态，棋子呈圆形而显动态，自古到今，下棋者没有相同的棋局。这就是传说上所说的“日日新”。

所以下棋的用意应当深远，思虑应当精妙，以便求得胜负的依据，达到所未达到的境界。

解析一

原文中说：“局方而静，棋圆而动，自古及今弈者无同局……”

什么意思呢？意思是说，棋盘是四方的，静而不动；可是圆形棋子的棋法却是变化无穷的，自古至今人们就没有下出过相同的棋局。高层次的谋略亦要这样。

因为人的思想有沉淀性，思考也有习惯化的倾向，因此当人们学习或体会到许许多多的棋局致胜秘诀后，一旦与人对弈心中总想用这些既成的棋法来制敌取胜，殊不知这反而可能成为自己的致命伤。盖高手下棋，常用的策略之一就是先诱使对手进入思路的窠臼里，然后再一步步用力来合围、钳制、压缩。

例如下面这个故事。

孙大令，宰合肥时，有庐江某甲者，故家道中落，沦至为人佃。有姊，适同邑某素封家。姊夫行颇不谨，其翁卒，所遗数千金，都以付其姊。曰：“谨守之，毋为不肖儿败去也。”甲侦知之，诣其姊曰：“弟思佃人之田。终无发迹日；幼学货殖，颇自信；奈乏资本，徒负此志耳！姊

盍为我图之！”

姊出数百金予之，乃经营设一米肆。逾年，居然获利，乃复诣姊曰：“藉姊之助，既获利矣，计当偿还母金；而迩日有某货，估其值当涨，计尽所有子母，犹不足以尽储之，惟有小试耳。苟再得千金，获利且倍也。”姊又以千金予之。

他日又谓姊曰：“某物奇货可居也，苟得如千金，当可垄断之。”姊又信之，如数予之去。如是数四，姊之金既尽，甲本善经营，数年间居然致富；报捐职衔，俨然搢绅矣。

又数年，姊之儿女长，谋婚嫁，念弟已富，当可谋归母金，谓其夫曰：“儿女债，动需多金，尽商之于吾弟。”夫如言往，言及婚嫁事，渐露求助意。甲遽曰：“日来生计大难，力不能为也！”夫归恚其妇，姊疑曰：“弟殆疑吾夫之犹昔也耶？”乃亲造之，求还母金。甲怫然曰：“是何言也？昔者甥辈榷，弟故稍协助，以存亲谊；今乃诬我借金耶？”姊大骇，与之辩数四，甲置之不理。不得已，讼于庐江令。

甲冠服至案，辩曰：“甥辈幼榷，固尝协助之；今婚嫁矣，乃欲取资于我。此各人门户事，力不能为故辞之。姊乃以之诬我也。”令问券据，无有；问中证，无有；问过付，无有也。姊遂不得直，号哭而归。或语之曰：“县君愤愤，不足与决疑难。合肥令孙公，神明父母也，盍往诉之，当得直。”姊曰：“邻邑可控耶？”曰：“是固不可，第往哀之，孙公慈祥，必不负汝！”

姊乃诉于孙大令，大令曰：“汝庐江事，何为而诉于我？”曰：“庐江愤愤，不我直也。闻诸人言公神明，故诉之。”曰：“虽然，吾不便越俎也。”姊哀之不已。乃问其当日交涉事，及其母族家世甚悉。曰：“汝姑待之，吾当为汝取偿！”姊谢而退，大令于狱中，取盗犯之罪较轻者二人至，谓之曰：“纵尔为我办一事，当宽尔罪；苟逸，则罪加一等，尔愿乎？”曰：“愿甚！不敢逸！”乃授以计。先以一犯衣华服，至酒肆中，伪为相识而久别者，絮絮与谈，迂，故作筹划状，甲以为贩运者也，款以酒饭。正言笑间，次犯蓬首垢面，狂奔而入，直闯席间。合肥县役，忿息追至，狂呼逸犯，径入扭之。突见前至一犯，故啗曰：“尔亦在是耶？何都在此？”犯则指甲曰：“此吾主人也，胡为不来！”役擒二犯去，反革。大令故升座问之，则曰：“某甲，吾等主人也。”大令曰：“是窝主也。”亟移文庐江，传甲至，令二犯与之对质。甲力辩，犯曰：“若何必辩！若十年前，犹佃人之田！若无我辈，汝有今日耶？”甲曰：“天乎冤哉！吾之致今日，吾姊实有以助之！”问：“姊适何人？”具以对。问：“助汝几何？”曰：“数百金。”曰：“数百金之母，十年乃能至是能耶？”曰：“继之者，且若干也。”乃呼其姊至，姊顿首白其图赖状，甲舌不敢再辩。

大令笑谓之曰：“吾固知汝非盗党！然不如是，汝不吐实，今既无可狡展矣，则汝一身之外，皆汝姊物，当尽归姊。汝十年经营之劳，凭汝姊酌酬之，苟不遵断，且褫汝职衔，而凭汝矣！”甲乃伏罪遵断退。

案例中，孙大令能制服某甲，就是利用他在紧急时施以奇袭，让他现出这种人类的思考特性——思考惯性，迫其搬出沉淀在经验底层的思考架构来为自己辩护，从而加以钳制。

围棋精妙之处尽在于变化无穷，不拘一格。同样，在谋划时，也需要不落俗套，旧中求新，不受原有思维的限制。在这一点上，《三十六计》中的“欲擒故纵”就很好地诠释了其中的奥妙。“欲擒故纵”首先是一种思想指导。“将欲取之，必先予之”，有失才会有所得，只有先施以小的代价才能换取最大的胜利。

善于钓鱼的人都知道放长线才能钓大鱼。大鱼上钩，必须有一定的条件，没有“长线”，没有“等待”，大鱼是不会上钩的。

在战争中，对敌策略也是如此。对敌逼迫太紧，敌人必反扑而来；可故意放开一路，让其逃走。

在战争中使用此计，一是当敌人气势很盛的时候，我方故意示弱，使敌人骄傲、麻痹，放松戒备，而后我方可乘机进攻。二是在我方掌握了战争主动权时，我方采取穷寇勿追的方法，给敌人一条生路，以创造更有利于我方的战机。

“欲擒故纵”之“纵”是有条件的。我方所纵之敌是可以“手到擒来”的敌人。

“擒”敌是我们的目的，“纵”敌是我们的手段。

所“纵”之敌，须对全局有利。

所“纵”之敌，并非放虎归山，欲擒不得。

使用此计的人，必须有眼光，不可斤斤计较眼前小利，患得患失是不成的。

三国时，诸葛亮曾经七擒七纵孟获。这一史实成为“欲擒故纵”之计的典型。

孟获是云南一带少数民族部落的首长，经常侵扰蜀国，为了解决边关之患，诸葛亮亲自率兵南征。

孟获派三洞元帅迎战，全部战败。他亲自出征，却陷入蜀军伏击圈，被活捉。

诸葛亮放了数千俘虏，让他们与家人团聚，这些人十分感动，拜泣而去。而孟获却说：“我只是中了埋伏，放我回去，整顿兵马再与你们交战，如果能活捉我，我才心服呢！”诸葛亮立即放了他。众将不解，孔明解释说：“若想彻底平定南方，必须使他们心悦诚服才好。”

孟获回寨后，逼迫部属出击蜀军，并用刑责惩败将。众将领感谢孔明不杀之恩，恨孟获无人道，于是绑了孟获来见孔明。孟获乃以“手下人相害”为由不服。孔明再次放他回营。

孟获派他弟弟孟优托辞上门谢恩。带几百名蛮兵先行潜入蜀地营房，准备里应外合。不料都被孔明灌醉了。孟获率兵长驱直入时，又被抓获。他借口他弟弟贪酒，所以失败，孔明第三次放了他。

孟获四处求兵，凑了10万人马准备再战，却见蜀军突然撤兵，营中留下许多粮草，料想蜀国一定有急事，所以率兵急追，不料蜀军正埋伏在身后，前后夹攻，孟获再度被捉。孟获不服，认为“误中诡计”。孔明第四次放他。

孟获退避山中，借山高路险抵挡蜀军，打算坐等蜀军粮草困乏时再打。不料孔明智破天险，引兵直入山中。此时孟获已是众叛亲离，于是被洞主札锋拿下，押到蜀营。孟获埋怨是洞中人相害才落到这种地步，不服。孔明第五次放了他。

孟获设计，诈降孔明。身后带着 2000 精兵，被孔明发现，当堂抓获。孟获又说：“我是自来送死的，不是你的本事。”孔明喝道：“你老巢已经被端了，还有什么能耐！再放你一次，如果不服，决不轻饶！”

孟获已成丧家之犬。他联合乌戈国王，带来 3 万藤甲兵。蜀兵果然吃了亏。孔明因此设计，将敌军引入峡谷，前后夹击，放火烧杀。藤甲兵全军覆没。孟获被马岱活捉。孔明说要放他。他垂泪拜谢道：“七擒七纵自古未有，我感恩不尽。”表示心服，永不再反。

孔明仍取用孟获作部落之主，与汉人永结友好。由此可知，用信义服人，才是长久之计。

蜀军回师后，在蜀汉年代里，南方边境，再也没有战火。这正是诸葛亮用计之功。

三国时，司马懿是仅次于孔明的权谋家。他也曾用此计诈病避曹爽。

公元 239 年正月，魏明帝病逝。他去世前，曾诏司马懿入卧室，拉着他的手向他托付后事说：“我死后，江山大事就托付给你了，希望你与曹爽共同辅佐少帝。”

开始时，大将军曹爽认为司马懿年高德重，总是十分敬重他，但是曹爽的朋友何晏、李胜等人多次劝说曹爽不

能把军权交给他人。曹爽经不住诱惑，便加封何晏等人为尚书，李胜为河南尹，与司马懿争权夺利。

司马懿一看曹爽一度势盛，难与相争，便诈称有病，不理政务，将一切权务都暂时交到曹爽手中。曹爽得以专权，越发气焰嚣张，与何晏等人私分洛阳一带良田，私取先帝的后妃、车马，服饰也与皇帝相同。甚至于建造密室，放浪形骸，简直无法无天。

司马懿此时却韬光养晦，等待时机。

公元248年李胜出京作荆州刺史，特意去司马懿家中辞行，实际是替曹爽探听司马懿底细。司马懿故意作出病态，给李胜看。李胜信以为真，以为司马懿会不久于人世了。

得知情况，曹爽等人愈发无所顾忌。

公元250年正月，皇帝曹芳驾崩，高平、曹爽等人都跟从而去。司马懿行动了。他先派兵占领武器库，尔后去皇太后的永宁宫请求下诏处置曹爽等人。得到皇太后的准奏后，引兵至洛水守住浮桥，截断曹爽归路，然后上书皇帝：“昔日我从辽东回师后，先帝召陛下、秦王、我相见，把后事托付给我，这是众人皆知的。大将军曹爽不顾先王遗命败坏朝纲，对外专横，独揽朝政，破坏诸营，把持禁军，唯亲是用，架空皇帝，使陛下如同虚设。我虽老了，但先帝之言不敢忘，因而奏请永宁宫，皇太后命我按所奏之言行事。我暂以主事大臣和黄门侍郎身份罢免曹爽及其兄弟，降格为侯。命令他们不准挟持陛下，否则我便兴兵讨伐。”