

韬略智慧大观

谋略是手段而不是目的。
我们主张为达到一定目的而使用正确手段，
同时也反对为达目的而不择手段。
告诉人们要善于应变而不是圆滑，
长于辞令而非诡辩，驾驭属下却不玩弄权术。

正是基于这一点，
本书在编辑过程中，均采用正确观点，
正面立论，涉及错误反面的材料，
均加以批判。
公理正义，是非曲直，泾渭分明。

应变之谋

应变篇 统御篇 辨谬篇

应变篇 统御篇 辨谬篇

广州出版社
唐彦生 周正舒◎主编

韬略智慧大观

应变之谋

主编：唐彦生 周正舒

编著：朱少华 刘源沂 曲波

广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

韬略智慧大观/唐彦生,周正舒主编. —广州:广州出版社,2003. 11
ISBN 7 - 80655 - 303 - 7

I. 韬… II. ①唐…②周… III. 谋略—中国—古代 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094148 号

书 名: 韬略智慧大观

主 编: 唐彦生 周正舒

责任编辑: 刘 胜

封面设计: 郭 炜

责任校对: 何发斌

出版发行: 广州出版社

(广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码:510121)

印 刷: 广东省茂名广发印刷有限公司

(地址: 茂名市计星路 60 号 邮政编码:525000)

规 格: 850 毫米×1168 毫米 1/32 30.75 印张

字 数: 600 千

印 数: 1 - 3000 册

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次

书 号: ISBN 7 - 80655 - 303 - 7/C · 27

定 价: 38.00 元(全二册)

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

目录 CONTENTS

应变之谋

一、远虑之应变

- 韬光养晦 /2
- 隔岸观火 /6
- 养精蓄锐 /9
- 卧薪尝胆 /11
- 狡兔三窟 /14
- 避招风雨 /18
- 忍辱负重 /21
- 夺气攻心 /24
- 借机离间 /27
- 远交近攻 /31

二、近忧之应变

- 调虎离山 /34
- 釜底抽薪 /38
- 通权达变 /42
- 反经行权 /45
- 先发制人 /49
- 假手于人 /52
- 以迂为直 /57
- 欲擒先纵 /61
- 各个击破 /65
- 反劳为逸 /69
- 以逸待劳 /72
- 刀斩乱麻 /75
- 奇正互变 /78
- 别出新招 /82
- 亡羊补牢 /85

三、处危之应变

- 以攻为守 /88
- 以守为攻 /92

- 以退为进 /96
- 以屈求伸 /100
- 以静待哗 /103
- 以柔克刚 /106
- 以战止战 /109
- 以毒攻毒 /112
- 将计就计 /115
- 巧用反间 /119
- 金蝉脱壳 /123
- 巧过昭关 /126
- 巧施障眼 /129
- 主动解脱 /132
- 假痴不癫 /135
- 临危装死 /139
- 虚张声势 /142
- 死马活医 /145
- 丢卒保车 /148
- 破釜沉舟 /151
- 后发制人 /154
- 以走为上 /157

四、临机之应变

- 相机行事 /160
- 巧借东风 /163
- 巧用机缘 /166
- 反客为主 /170
- 顺水推舟 /174
- 顺手牵羊 /178
- 顺其自然 /181
- 望梅止渴 /184
- 王顾左右 /187
- 进退相宜 /190

统御之道

一、决策篇

- 武戏文唱 /194
- 红白脸相间 /201
- 得民众则得天下 /206
- 审时度势 /211
- 有备无患 /215
- 集思广益 /220
- 群策群力 /225
- 一策保两全 /228

二、治事篇

- 似有实无 /232
- 故意激怒 /252
- 因形造势 /237
- 情感策动 /257
- 敢为天下先 /242
- 赏罚严明 /263
- 随机应变 /248
- 重赏驱动 /267

三、御人篇

- 择人任势 /272
- 不计前嫌 /289
- 择人任时 /277
- 容其所短 /293
- 骏骨吸才 /281
- 八观六验,六戚四隐 /296
- 信而不疑 /284
- 六正六邪 /299

四、辨奸篇

- 见微知著 /303
- 先发制人 /319
- 难中辨人 /308
- 二桃杀三仕 /322
- 拴羊吃草 /312
- 杯酒释兵权 /326
- 焚书定心 /316

五、正己篇

- 正人先正己 /331
- 公而忘私 /349
- 严以律己 /336
- 事不躬亲 /352
- 取信于众 /340
- 大智若愚 /356
- 容天下之量 /345
- 廉生威 /359

辩谬之鉴

一、借助外力篇

- 借助武力 /366
- 借助传闻 /371
- 借助权威 /376
- 诉诸情感 /379
- 诉诸怜悯 /381
- 诉诸联想 /385

二、内容实质篇

- 预期理由 /389
- 以眼还眼 /391
- 以全概偏 /394
- 以偏概全 /396
- 多米诺法 /399
- 绝对二分 /403
- 谬算法 /406
- 混淆因果 /410
- 统计掩盖法 /413
- 机械类比 /417
- 攻其一点 /420
- 内容抽象法 /422
- 相对代绝对 /425
- 可能代现实 /429
- 阿基里斯追龟 /431

三、逻辑规律篇

- 模棱两可 /434
- 模棱两不可 /438
- 不置可否 /441
- 自相矛盾 /443
- 故意曲解法 /447
- 问题转换 /451
- 循环论证 /454
- 移花接木 /458

四、语言文字篇

- 名实混一 /460
- 语焉不详 /465
- 语句障眼 /468
- 语词歧义 /471

• 合举误推 /475

• 分举误推 /478

• 复杂问语 /480

五、思维形式篇

• 中项不周 /483

• 四概念法 /487

• 不当周延 /489

• 双特前提 /492

• 双否前提 /494

• 不当肯定 /496

• 不当换位 /498

• 选言肢不全 /502

• “半费之讼” /505

• 对当转换 /510



应变之谋



一、远虑之应变

韬光养晦

韬光养晦是指暂时敛藏自己的才能，隐匿踪迹，待机而动的计谋。韬光，却把才华掩藏起来；晦，隐晦，即瞒人耳目，不让人知道踪迹。韬光养晦一词出自清朝文人郑观应《盛世危言·自序》，云：“自顾年老才庸，粗知易理，亦急拟独善潜修，韬光养晦。”然而，在我国历代典籍中，有许多相近的表





述。如南朝梁人萧统《靖节先生传序》有“圣人韬光，贤人遁世”之说；金人马钰《满庭芳》中有“怀美术，便韬光隐迹，二十余年”的语句；《隋书·薛道衡传》则提出：“韬神晦迹则紫气腾天。”

韬光养晦作为政治生活中的应变术，主要是应付个人所处的不利的政治环境，保全自身性命，以图他日东山再起。由于隐藏了自己的本来面目和真实意图，可以迷惑自己的政敌，解除对手对自己的戒备，因此当时机合适时，就可一展个人宏图。三国时，刘备在沛城被吕布打败后，失去了栖身之地，只好投曹操麾下。后来，曹操移师许昌，也带着刘备，目的是要控制刘备。刘备既不甘居于人下，又怕曹操谋害自己，因此装出胸无大志的样子，还在住处后院开了一块地种菜，亲自浇灌。一天，曹操请刘备小酌，煮酒论英雄。酒至半酣，曹操说：“当今天下，英雄只有使君与我。”刘备以为曹操看出了自己的心思，心里一惊，手中的匙箸都掉在地上。正巧霹雳雷声，大雨骤至，刘备随机应变，说：“圣人云‘迅雷风烈必变’。一震之威，乃至于此。”曹操听后说：“雷乃天地阴阳击搏之声，何为惊怕？”刘备接着道：“我从小害怕雷声，一听见雷声只恨无处躲藏。”曹操听罢，一声冷笑，认为刘备是个无胆、无识、无用之人。从此放松了对刘备的戒备。刘备用韬光养晦之计，才得以从曹操的忌恨中平安脱身，日后方才造就三国鼎立之势。

韬光养晦，还作为复仇雪耻的应变术。东汉时期，有个叫苏不韦的人，其父苏谦曾做过司肃校尉，被上司李皓泄私



愤判了死刑。当时年仅 18 岁的苏不韦把父亲的灵柩运回家乡，浅浅地埋在地上，发誓报仇后再为父亲正式下葬。接着，他又把母亲隐匿在武都山里，自己也改名换姓，用家财招募刺客，待机刺杀李皓。几年以后，李皓升迁大司农，其官署紧靠堆积军用秣草的廩，苏不韦带领亲从，暗中潜入廩中，夜挖地洞，白天躲藏起来，这样持续干了一个月时间，终于把地洞打到了李皓的寝室下。一天，苏不韦带人从地道潜入李皓卧房，不巧李皓上厕所去了。事情暴露后，苏不韦又用其他计将李皓气死。古人评论说，李皓能凭着私愤杀了苏谦，却不能治苏不韦，为什么？恐怕是因为侠士们善于隐藏自己。

韬光养晦也有用作处世之道，人生应变之术的。其主要目的是在于免得锋芒毕露，招惹是非。洪应明先生在《菜根谭》中说：“君子之才华，玉韞珠藏，不可使人易知。”不露锋芒，并不是消蚀锋芒，不是改变操履，而是指人应隐其锋芒，不要恃才恃权恃财而咄咄逼人，从而使个人更容易被社会、被他人所接受。其实，这也是一种强化自己的学识、才能和修养的过程。学会以此来应变人生，有利于培养自己处理好各种人际关系的能力和技巧，也是放弃个人的虚荣心，踏踏实实走人生旅途的表现。

《史记·滑稽列传》云：“三年不鸣，一鸣惊人。”凡事没有取胜的把握，就不必四处张扬，与其使人早有预闻而有准备，不如突然制胜而使人惊愕不已。这样做，一来可以减少取胜的障碍，特别是人为的障碍；二来可以造成惊人的心理效应，增加胜利后的影响力。自古道：识时务者为俊杰。所



应变之谋

yinbianzhimou

谓时务,就是客观形势或时代潮流。认清客观形势和时代潮流,才是聪明能干的人。人的一切活动都需要借助客观条件,并且受客观条件的制约;人要想建立功业,取得出色的成就,更要认清和善于利用客观形势的发展变化,因时制宜,待时而动。落后于时势,见识狭窄,则处处受阻,不能实现自己的抱负。反之,客观条件不具备、不允许的情况下,不讲究策略,不善于韬光养晦,一味地硬拼蛮干,英雄倒是英雄,然而却可能一事无成,或于事无补。这也就是韬光养晦在应变中的积极意义。



隔岸观火

隔岸观火的字面意思是，对岸失火，隔着河观望。引申意是比喻对别人的危难不加援救，而在一旁看热闹，或指因为同自己没有切身利害关系，因而不去管它。然而，从发展的眼光看，彼岸失火也可能给此岸带来些许影响，有时可能发生重大的利害关系。因此，当对岸失火时，不应事不关己，高高挂起，而应隔岸静观火势走向，这才不失为一种高明的应变策略。从这个意义上说，隔岸观火也就是一种“坐山观虎斗”的策略。

“坐山观虎斗”一语出自《战国策·秦策二》：“有两虎争人而斗者，管庄子将刺之，管与止之曰：‘虎者，戾虫，人者，甘饵也，今两虎争人而斗，小者必死，大者必伤，子待虎伤而刺之，则是一举而兼两虎也，无刺一虎之劳，而有刺两虎之名。’”在多元化的竞争较量过程中，遇到两强争斗，而双方又同属自己的竞争对手，则不妨采取“隔岸观火”或“坐山观虎斗”的策略，待到双方两败俱伤或一胜一伤之际，再分而治之，将其逐一击败。这样，往往能以最小的代价，获取巨大的成功。

隔岸观火作为敌战计，许多政治家、军事家运用这一计谋，争取和获得政治或军事上的主动权。“三十六计”这样解



应变之谋

yinbianzhimou

释：敌人内部分裂、秩序混乱，我便等待他发生暴乱，那时敌人内部反目为仇，势必自行灭亡。我方应根据敌人的变动作好准备，以柔顺的手段坐等愉快的结果。《三国演义》记述了曹操在平定河北时，两次使用“隔岸观火”之谋，以小的代价换取到大的胜利。第一次是在袁绍得病身亡后，曹军以破竹之势攻占了黎阳，很快便兵临冀州城下。袁尚、袁谭、袁熙、高干等人带领四路人马合力死守，曹操连日攻打不下。谋士郭嘉献计说：“袁绍废长立幼，而袁尚兄弟之间权力相并，各树自党，急之则相救，缓之则相争；不如举兵南向荆州，征讨刘表，以候袁氏兄弟之变；变成而后击之，可一举而定也。”曹操听从了郭嘉的计谋。果然，曹操一撤军，长子袁谭为争夺继承权，同袁尚大动干戈，互相残杀起来。袁谭打不过袁尚，便派人向曹操求援，曹操乘机出兵北进，杀死了袁谭，打败了袁尚和袁熙，很快占领了河北。第二次是平定河北之后，当时袁氏兄弟逃往辽东投奔了公孙康。夏侯惇等人对曹操进言：“辽东太守公孙康久不宾服，今袁熙、袁尚又往投之，必为后患，不如乘其未动，速往征之，辽东可得也。”曹操却笑着说：“不烦诸公虎威。数日之后，公孙康自送二袁之首至矣。”诸将当时将信将疑。没过几天，公孙康果然派人将袁熙和袁尚的首级送来了，众将大惊，都佩服曹操料事如神。曹操大笑说：“这也是郭嘉献的隔岸观火之计。”原来，袁绍在世的时候，常有吞并辽东之心，公孙康对袁氏家族恨之入骨。这次袁氏两兄弟去投奔，公孙康存心想除掉他们，但又担心曹操引军攻打辽东，且想利用二人助一臂之力。当公孙康打听到



“曹公兵屯易州，并无下辽东之意”时，便立即将袁氏两兄弟斩首。曹操兵不血刃便达到了目的。

1948年6月，人民解放军也用“隔岸观火”之计，解放长春。当时，人民解放军围困长春，凭借坚固的工事，使长春的10万守敌进退无路，粮源断绝，仅仅依靠空投接济。在这种情势下，长春市内秩序异常混乱，敌人为了抢空投的粮食，经常发生火并。人民解放军充分利用敌人的这一矛盾，采取对长春围而不打的策略，结果敌滇籍部队第60军在我军围困压力、政治攻势等影响下，终于起义；而新7军和其他游杂部队也由于陷入绝境，被迫投降。人民解放军兵不血刃，一举将长春解放。

隔岸观火或坐山观虎斗，其目的是收取渔翁之利。人们在阐释“鹬蚌相争，渔翁得利”的寓言时，往往是强调与人竞争较量时，不到万不得已，不要作胶着僵持的对抗，以免双方同处于被动地位，使第三者插手渔利。其实，这个寓言从另一侧面反映出渔翁的高明。如果他分别去抓鹬捞蚌，可能一无所获。然而，他静待旁观，当鹬啄蚌的肉，被蚌用壳夹住嘴巴，两者争执不下时，方才下手，结果鹬蚌兼获。足见渔翁之精到处。



养精蓄锐

养精蓄锐是一种积蓄力量,从容应变的策略。养精,即保养精神、精力;蓄锐,即积累锐气。养精蓄锐不是养尊处优,而是蓄力待机而动。养精蓄锐者胸怀开创自己事业的大志,可是又没有作好自立门户的充分准备,于是,采取暗自积聚实力,蓄养精神的办法,以待展宏图大志。

明太祖朱元璋运用养精蓄锐之术,在群雄中立于不败之地,最后平定天下。他巧用“养士”的策略,把一大批知识分子团结在自己周围,为己所用。“养士”给朱元璋带来许多意想不到的好处。首先,“养士”可以削弱敌人。假如“士”不为我所用,势必要跑到敌人方面去或者自行纠集起来,结果对自己不利;其次,“养士”可以安民。儒士大都知识渊博,在地方上有声望,在老百姓心目中有地位,朱元璋用“士”,对于民心的向背有着潜移默化的作用;再次,“养士”有利于地方行政管理。在经济上,儒士处于中小地主阶层,拥有许多佃户,“士”归民归,“士”顺民顺。在攻下徽州时,老儒生朱升告诉朱元璋三句话:“高筑墙,广积粮,缓称王。”这一建议对朱元璋的事业影响极大。朱元璋按此建议,养精蓄锐。第一,巩固后方,保存实力。他在军事上通盘调度,统一指挥,建立巩固的根据地,并使之由点成面。第二,发展生产,兵民