

谋略的运筹与修养

董书城 编著

谋略

谋略

用之于政治，则成为

“政略”

用之于管理，则成为

“策略”

谋略

谋略

用之于军事，则成为

“战略”

用之于生活，则成为

“计谋”

中国城市出版社

谋略的运筹与修养

董书城 编著

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

谋略的运筹与修养/董书城编著. —北京:中国城市出版社, 2000. 12

ISBN 7-5074-1242-3

I. 谋… II. 董… III. 谋略—研究 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 78143 号

责任编辑	王双林	
美术编辑	孙岩	
责任技术编辑	刘宪林	
出版发行	中国城市出版社	
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号	邮编 100013
电话	84275833	传真 84278264
电子信箱	cncity @ peoplespace. net	
经销	新华书店	
印刷	北京市通县电子外文印刷厂印刷	
字数	187 千字	印张 11
开本	850×1168(毫米)	1/32
印次	2001 年 1 月第 1 版	2001 年 1 月第 1 次印刷
印数	0001—5000 册	定价 18.00 元

·版权所有,翻印必究·

前 言

中华民族是个智慧型的民族。在中国五千多年的文明发展长河中，谋略大师们一代又一代人才辈出。他们之中，既有帝王，也有将相；既有政治家、军事家，也有思想家。他们在各自的历史环境中，运用奇谋伟略，导演着中国历史上一幕幕活剧。他们的谋略智慧，像一颗颗闪亮的明珠，照耀着后来者……

《谋略的运筹与修养》一书就是对我国古代谋略智慧的总结与分析。作者从其运筹规律和产生的基础进行研究，提出了一系列重要的见解。全书分上、下两编，上编是探讨谋略的运筹艺术；下编是探讨谋略者的修养之功。上编所研究的问题是：一、审时度势。这是指审察时机，忖度形势。它既包括对形势的客观分析与正确判断，又包括恰当地把握时机，驾驭机遇，做出正确处置的能力。二、胸怀全局。谋略需从整体、全局着眼，强调总体效果，不拘泥于局部利益，不能不顾全局，只顾局部。三、预见未来。预测艺术在谋略中的运用。要掌握预测的艺术，关键在于要把握好谋略中的长远性的问题，不应被眼前的局部东西所迷惑，应着眼于长远利益，着眼于未来。四、明察秋毫。谋略家应见微知著，目光敏锐。观察艺术的高明与否，对于谋略者来说至关重要，直接关系到谋略水平的高低和谋略的成败。五、防患未然。在事故或灾害发生之前就加

以防备。六、随机应变，即随着客观情况的变化，灵活机动地应付。谋略家应处变不惊，遇事不惧，胆略过人。七、猎奇创新。谋略的运筹者，需要勇于谋别人所未谋，出别人所不意，只有掌握奇正变化的奥妙，才能收到“出其不意，攻其不备”的效果。八、刚柔相济。谋略家在治国安邦中，必须文武并举，德刑并用，刚柔相济。九、联弱抗强。无论是在政治斗争中还是在军事斗争中，都需要团结一切可以团结的力量，集中优势对付主要敌人，明确进攻方向，各个击破，这是克敌制胜的要术。十、借用他力。要战胜对手，取得斗争的胜利，必须依靠他人之力，借人成事。借他人之力为自己图谋，这是谋略运筹的一个重要内容。十一、韬晦待机。表面上收敛锋芒，隐藏行迹，麻痹敌人，等待时机，这是在形势不利时的以屈求伸之术。

本书下编所研究的是谋略家应该具备的修养。书中主要阐述了以下几个方面：一、博学多识。知识是智慧的海洋，是谋略的土壤，是谋略家生成奇谋良策的基础。任何谋略，无一不是丰富的科学知识在社会实践中的综合与体现。二、宽厚仁爱。古代战略家无论是治国还是平定天下，都讲究以德为本，施仁义于天下，不急功近利，体现出伟人的气质。三、勇敢决断。事物的发展具有极大的不确定性，新的情况随时都可发生，在新的情况面前，及时拿出适宜的对敌之策，并果断地付诸实施，这是谋略家必须具备的能力。四、坚韧顽强。古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。坚韧顽强的精神对于谋略家的事业的成败是至关重要的。五、谨慎细心。谨慎细心是保证谋略成功的安全链。高明的谋略家总是考虑问题十分周全，常常计中有计，谋中有谋，处处小心，切防疏忽，功败垂成。六、使人纳谏。古代谋略家主张向君主进谏

时，要善于寻找时机，察言观色，忖度君主的心理，委婉曲折地将意见表达出来。这样所献的奇谋妙计，才能被人主接受。

七、体魄锻炼。体魄，是体格和精神的总称，是谋略的载体。谋略家要在体魄上满足其实践的需要，则必须努力加强体魄锻炼。

八、将性修养。将性就是将帅的性格，它和心理特征密切相联。良好的将性修养，是正确用谋的必要素质。将帅的性格有完善的，也有不完善的，它展现出各种栩栩如生的人物风貌。

此外，书中还分析了谋略失误。一些谋略家性格上的缺陷，必然在用兵指挥、施谋定策上造成失误。失误的主要原因是君主专断、贪图小利、儿女情长、急功近利、先入为主、投机心理、畏惧冒险，等等。这是应该汲取的经验教训。

“古为今用，洋为中用。”我们今天研究古人的谋略，并非为研究而研究，我们的目的，是借古人的智慧，丰富今人的头脑，借鉴古人的谋略，为当今社会经济生活服务。可以说，谋略这一高智慧的工具，已离我们今天的生活越来越近。

开风气之先的是日本人，他们首先把《孙子兵法》中的谋略运用于商战之中，并有多种有关著述传入我国。嗣后，我国亦多有商战与谋略的研究与著述问世。今天，只要我们留意，什么“赚钱的谋略”、“经商的谋略”等书大量充斥于书肆，这样的谋略，那样的谋略，让人眼花缭乱。细辨之，这些读物大多为借用古人的谋略的一些表面技巧，深层次的东西挖掘的很少。然而，这却是借鉴谋略之大忌。我们研究谋略，必须从深层次上去把握，既要知其然，更要知其所以然。因此，本书既谈谋略的运筹，又研究谋略者的修养。作为一个谋略家，如果不具备“博学多识、宽厚仁爱、勇敢决断、坚韧顽强、随机应变”等异于常人的修养，恐怕是难以运筹出什么雄谋大略的。

本书中诸多实例，都在阐明这一观点。但愿读者朋友们读了拙作之后，能有一定的启发和裨益。

董书城

2000年10月1日

目 录

上编 谋略的运筹	(1)
一、审时度势	(3)
兵家论机势	(3)
待机而发	(5)
逆取顺守	(6)
乘势攻取	(7)
谋取内讧	(9)
审时度势	(11)
中国革命的审时度势	(14)
二、胸怀全局	(17)
系统严谨	(17)
布置周密	(19)
结构调整	(20)
步步连环	(21)
眼观全局	(25)
把握关节	(26)
三、预见未来	(30)
极目放远	(30)

预见后患·····	(32)
神机妙算·····	(36)
高瞻远瞩·····	(38)
仁者无敌·····	(43)
四、明察秋毫 ·····	(51)
观察敏锐·····	(51)
辨别能力·····	(53)
敏察知奸·····	(56)
察奸之术·····	(58)
善观风色·····	(60)
见微知著·····	(62)
慧眼识祸,见机夜遁 ·····	(63)
五、防患未然 ·····	(64)
危生于隐微·····	(64)
何以谓危·····	(65)
安不忘危·····	(67)
文治武功·····	(69)
防患未然·····	(70)
早有提防,舜帝免遭瞽叟害 ·····	(72)
息壤定盟,甘茂出征防奸臣 ·····	(72)
处死钩弋,武帝预先治外戚 ·····	(73)
徐福上疏,提醒宣帝抑霍族 ·····	(74)
先期堵漏,王导增兵守阜陵 ·····	(74)

移民边境,崔浩上表陈国策	(75)
备战檀溪,萧衍避祸又起兵	(76)
加固城防,南梁太守退敌兵	(76)
居安思危,杨坚出藩以求福	(77)
帝位传弟,太祖稳固宋政权	(78)
六、随机应变	(79)
机灵迅速	(79)
临危不惧	(81)
沉着应变	(83)
危难应变	(85)
机灵警觉	(87)
诡计脱身	(89)
深谋秘密	(90)
急中生智	(92)
机动应变	(93)
善于处断	(95)
当机立断	(96)
敏捷应对	(98)
诙谐雅对	(99)
情急之“变”	(100)
七、猎奇创新	(102)
科学谋算	(102)
示形用诈	(106)

出奇和不意·····	(108)
胜于无形·····	(113)
伐交·····	(116)
用间·····	(119)
励气·····	(121)
创新·····	(123)
八、刚柔相济 ·····	(127)
文武并举·····	(127)
宽猛相济·····	(128)
王霸相杂·····	(131)
儒法兼施·····	(133)
赏罚相辅·····	(135)
德威并举·····	(138)
擒纵相攻·····	(140)
剿抚并用·····	(141)
软硬兼施·····	(144)
刑术相寓·····	(146)
刚柔之术·····	(148)
刚柔忌偏·····	(149)
九、联弱抗强 ·····	(152)
合纵连横·····	(152)
远交近攻·····	(153)
反楚联盟·····	(155)

联吴抗曹·····	(158)
联合斗争·····	(161)
扶弱抑强·····	(165)
十、借用他力·····	(167)
借人成事·····	(167)
借人解危·····	(169)
借人谋划·····	(171)
借人自重·····	(174)
借敌制敌·····	(179)
一一、韬晦待机·····	(184)
示无大志·····	(184)
巧智深藏·····	(186)
忍辱取怜·····	(187)
装疯作傻·····	(189)
威仪凝重·····	(190)
暂缓称王·····	(192)
矫情伪装·····	(192)
以屈求伸·····	(193)
善于释疑·····	(195)
暂时妥协·····	(197)
自全之术·····	(199)
下编 谋略的修养·····	(201)

一二、博学多识	(203)
知识是谋略的土壤	(203)
识、智、谋的相互关系	(206)
上等智谋	(207)
博采广学	(208)
一三、宽厚仁爱	(210)
胸怀大度	(210)
不念旧恶	(213)
安定反侧	(215)
庙堂之量	(218)
以民为重	(220)
示德于民	(221)
显忠劝义	(223)
崇尚礼让	(225)
仁的误用	(227)
一四、勇敢决断	(229)
智勇双全	(229)
决心果断	(234)
机勇沉着	(236)
忌优柔寡断	(239)
忌刚愎自用	(242)
一五、坚韧顽强	(245)

坚韧不拔·····	(245)
意志比赛·····	(246)
忍辱负重·····	(249)
一六、谨慎细心 ·····	(252)
遇事不能粗心·····	(252)
警惕恃胜而骄·····	(253)
外交上应当待人以礼·····	(256)
治国时贵在敬慎爱民·····	(258)
为人处世要谦虚谨慎·····	(260)
修身齐家要恪谨慎独·····	(262)
谨慎过度则成保守·····	(264)
一七、使人纳谏 ·····	(268)
顺而后谏·····	(268)
示以威力·····	(271)
审以大势·····	(273)
说以存亡·····	(274)
动以利害·····	(275)
谏以危言·····	(277)
责以大义·····	(278)
喻以礼威·····	(279)
责以王命·····	(280)
析以哲理·····	(281)
触以隐痛·····	(282)

示以隐讳·····	(282)
教以自全·····	(283)
休以隐患·····	(284)
发以天性·····	(284)
喻以祸福·····	(285)
动以真情·····	(286)
一八、体魄锻炼 ·····	(289)
德智寓于体·····	(289)
老当益壮,建功立业·····	(291)
壮年早逝,壮志未酬·····	(296)
强身健脑,谋有载体·····	(302)
一九、将性修养 ·····	(306)
做性格完善的人·····	(306)
性格残忍遭唾骂·····	(309)
性格奸诈失人心·····	(311)
二〇、谋略失误举例 ·····	(315)
君主拒谋·····	(315)
贪利失谋·····	(320)
私情误谋·····	(324)
常规乱谋·····	(328)
急功断谋·····	(330)
投机坏谋·····	(332)
畏惧丧谋·····	(334)

上编

谋略的运筹

