

做

任浩之◎著 历史深处的真实博弈

局



商务印书馆国际有限公司

做局

历史深处的真实博弈

任浩之◎著



商务印书馆国际有限公司

图书在版编目(CIP)数据

做局 / 任浩之著. -- 北京: 商务印书馆国际
有限公司, 2010. 11

ISBN 978-7-80103-699-5

I. ①做… II. ①任… III. ①中国—历史—通俗读物
②对策论—通俗读物 IV. ①K209②0225-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 194148 号

版权所有·违者必究

ZUO JU
做 局

商务印书馆国际有限公司出版

(北京市东城区史家胡同甲 24 号 邮编 100010)
电子信箱: cpinter@public3.bta.net.cn

著 者: 任浩之

责任编辑: 唐明星

广东永正图书发行有限公司发行

发行热线: 0769-23058817 电话、传真: 0769-23058812

东莞新丰印刷有限公司印刷

字数: 200 千字

开本: 787*1092mm 1/16 19 印张

2010 年 12 月北京第 1 版 2010 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 29.80 元

如有印刷质量问题, 请与我公司联系调换

前言◎



中国有着非常发达的谋略文化。在中国历史的相当长一段时间内，占主流地位的文化形态，既不是古希腊的理性知识，也不是西方中世纪的宗教文化，更不是近代西方的科学文化，而是以治国安民、为人处世、谋事谋人为基本内容的谋略文化。这种文化背景极大程度地造就了中国老百姓对谋略家的崇拜。姜尚、老子、范蠡、孙武、苏秦、韩非、张良、诸葛亮、李泌、刘伯温、曾国藩等智谋大师，历来是人们崇拜景仰的对象。而张仲景、张衡、祖冲之等科学家，老百姓却知之甚少。

谋略从来都是中国人的正宗智慧。无论你是否关注它，它都已经是并将继续是中国生活智慧的一个核心；无论你是否欣赏它，它都仍将继续极大地影响并制约着中国文化的发展。

中国古代的谋略智慧无疑是中国文化颇具特色的智慧宝库。只要人类还要运用智慧与人相处，谋略就必不可少。只要世界上还有国家、敌对集团和战争，兵法韬略、外交权谋就仍然是最实用最有效的学问，而中国古人积累的丰富经验至今仍然有用。近年来谋略类图书一直畅销不衰，博弈论也成为显学，均证明了这一点。

从文化影响上说，谋略文化养成了中华民族实用、理性的生活态度。中国人不喜欢走极端，不追求无用的知识，不崇尚怪力乱神，不贪图大而无当的理论体系和玄辩，随时随地关心当下，注重人际关系的和谐，有着高明的处理实际事务的智慧和极强的生存能力。

当然，谋略文化的消极影响也十分明显。人们过分倚重谋略，必然养成一种

狡黠自私甚至阴暗畸形的文化心理。人人都谈权谋，家家都有谋略，人与人之间互相猜疑，互相算计，互相拆台，加大了社会运行的成本，降低了社会交往的效率。在这样的文化氛围中，很难有正义之声的高扬和对社会公平原则的维护。

《做局：历史深处的真实博弈》就是一本结合中国历史案例分析谋略智慧的书。所谓“局”，具有丰富的涵义，既可以理解为搞阴谋诡计，不过此乃末技；也可以理解为博弈，这才是学问。生活中处处有博弈，去市场买菜，与小贩讨价还价，最终以双方接受的价格成交，也是一次博弈。现实中的博弈往往不是单次博弈，而是多次博弈、复合博弈。输掉一场比赛并不意味着败局已定，还可以在后面扳回比分。谁胜谁负，要看具体的情境和博弈的规则。在田忌赛马中，田忌靠三局两胜成为赢家；而在有些对局中，一城一池之得失并不重要，全看谁在关键决战中胜出；如果把人的一生当作一个局来看，笑到最后的才是真正的赢家。

一部中国史，上下五千年，其中有数不清的局，读得人惊心动魄。读罢你会发现，不论忠奸善恶，每个人的命运都与形形色色的局拴在一起，只不过有人在做局，有人在防局罢了。做局的人或一举成名，或一夜暴富，或一败涂地；而防局也是万分必要的，任何时候都要小心掉进别人的局里，成为牺牲品。而那些看破恶人的伎俩，挺身而出，勇于搅局、破局的人，则更有一份济世的胸怀，让人敬佩。

作者并不是教你诈。首先，读这本书，可以开阔思路，学到很多处理事情的办法。人人都需要一场头脑风暴。我们要解决观念问题，观念不突围，你的思想就不会有新突破。其次，作者提倡搞“阳谋”而不是搞阴谋。鲁迅先生说过：“搞鬼有术也有道，然而有限。成大事者，古今未有。”读者如果能提高自己的道德境界，加强自己的人格修养，书中的这些博弈之“术”就会成为一种正面的力量，就会上升为“道”；反之，如果心术不正，意志不坚，书中的“术”则无辜地助纣为虐了。这正如一把菜刀，可以切菜，也可以杀人，关键在于使刀的人。

智慧无罪，博弈有道。把做局的智慧用来振兴国家，建设和谐社会，一样卓有成效。读一遍看清历史大势，读两遍参透人性本质。



一 设局之策

最高明的局，如春风化雨，润物无声，让人心甘情愿。
最经济的局，讲究以最小的投入，换取最大的回报。

- 002 润物无声的设局法
- 004 吕不韦的长线投资
- 008 千古第一反间计
- 011 借船出海，借树开花
- 015 借刀杀人
- 021 无风也能起大浪
- 025 把潜在对手解决在摇篮里
- 029 连环计，走不出的迷局
- 033 神秘感也是种威慑力

二 开局之需

“名不正则言不顺”。开局需要取得道义的合法性，抢占有利的制高点。
要建好自己的根据地，明白自己的核心竞争力在哪里。
机会不是等来的，而是靠自己创造的。没有东风可以造东风。

- 038 做局者的演技
- 043 要关心对方的利益和需求
- 046 打造自己的人才库

- 048 取得道义合法性
- 051 自己成功，也要成全别人
- 054 建好你的根据地
- 056 没有东风可造东风
- 059 在上级面前的种种表演

三 观局之法

一个局，做局的与被做局的，被扯进局的，想搅局的，想坐收渔翁之利的，各方势力斗智斗勇，费尽心思，可谓无所不用其极。同时，就是一个再简单的局，只要从多角度观摩，都是复杂的，能看出不同的道理。

当时机成熟时，如果不能及时把握，不仅做不成局，甚至还会掉进别人的局里。而如果时机还不成熟时，就头脑发热地认为大显身手的机会到了，从而盲目行动，则结果是做得越多，错误就越大。

- 066 不要授人以柄
- 068 圆滑老练的张之洞
- 071 浑水摸鱼的几种技巧
- 078 难以克服的人性弱点
- 081 看碟子下菜
- 085 上轿容易下轿难

四 控局之道

运用谋略的时候，一定要做到不露锋芒，既能有效地掩饰目的，又能达到目的，不仅要说服对手，战胜对手，又不能显得太张狂太咄咄逼人。当你做大事时，不可趾高气扬、目空一切、不可一世，否则你会被别人当靶子打！

但是，到了该出手的时候，一定要杀伐决断。胡林翼曾力劝曾国藩不可专学诸葛亮的谨慎小心，还曾一再敦劝曾国藩要有不怕包揽把持、放手去干的勇气。这些特点，正是曾国藩缺乏而胡林翼所特有的。

- 090 耐住性子才能钓到大鱼
- 094 苏秦张仪的一唱一和
- 096 由扁鹊的医术想到的
- 098 把事办得妥帖
- 102 抓其弱点，逼其就范
- 105 刚柔兼备，宽猛并用
- 108 以霹雳手段，显菩萨心肠
- 111 软硬兼施，流氓打法
- 115 一场和平的权力移交
- 119 内紧外松，制造烟雾

五 对局之争

当双方实力不相上下时，要尽量避免真刀相见、两败俱伤。因为这是一场零和博弈，对双方都没有好处。

所谓渗透战术，就是在和风细雨中瓦解对方，而不必大动干戈。可以先给对方一些甜头，使其入局，等他感觉不妙时，已成骑虎之势。把青蛙扔到沸水里，它能跳走活命；把它放在温水里慢慢煮，它会舒舒服服地死掉。

- 124 不战而屈人之兵
- 128 把对手拆得七零八落
- 135 无处不在的三方制衡
- 139 朱元璋与陈友谅的“智猪博弈”
- 143 趁火打劫，速战速决

- 148 温水煮青蛙
- 152 把对手推上绝境
- 157 李渊的反客为主
- 164 再看“田忌赛马”

六 僵局之救

局势到了最关键的时候，也往往是最困难的时候，这时一定要想方设法挺住，不管你用什么办法。挺过去了你就是英雄，挺不过去你就是草包。

大难当前，可以施“李代桃僵”计，找到替人受过者。也可施“金蝉脱壳”计，这实际上是一种分身计、逃遁计，是一种面临僵局、败局时的反败为胜之法。

- 168 败中求胜之计
- 174 关键时刻要有决斗的勇气
- 187 巧用力，才能扳倒大石头
- 192 替罪羊与炮灰
- 197 通过造势来救市
- 200 扬汤止沸，不如釜底抽薪
- 203 借助外力办自己的事

七 搅局之技

搅局，就是“我赢不了，你也别想赢”。既然自己成不了，那就谁都别想成。来明的遭人谴责，那就来暗的，就是扯后腿拆后台，也要坏了你的局。

- 208 露出些破绽给人看

- 211 制造假象，借机敲打
- 213 扯后腿，拆后台
- 216 就是要看你的笑话
- 218 忽真忽假，把对手玩晕
- 220 彻底消除一切隐患

八 破局之巧

与对方博弈时，要争取对自己有利的游戏规则，把主动权抓在自己手里。
打蛇就是找准七寸，争取一击成功。

不要总是龟缩在自己的阵地，要敢于争取战略空间，在自己的阵地之外建立一道防火墙。这一做法对于防范小人来说，尤其必要。

- 226 把博弈的主动权抓在手里
- 230 蛇打七寸，攻其要害
- 233 自建一道防火墙
- 235 寻找你的盟友

九 收局之要

收局就是打扫战场，消除一切隐患，保住自己的胜利成果，维护自己的声誉。

凡是胜利者，都欠下了很多债。所以要有还债的意识，功成名就之后多想着回馈社会，以减轻你的原罪。

- 240 收尾一定要漂亮
- 245 张居正的不完美退场

- 248 曾国藩全身而退
- 250 李鸿章办事留余地
- 254 胜利者要有还债意识
- 256 一个人可以红多久
- 259 自己的事业不可维系于一人
- 262 选好接班人
- 264 人到用时方恨少
- 268 关键时拉对手一把

十 败局之训

使你成功的因素有时也正是导致你败亡的因素，胡雪岩的例子就很能说明这一点。所以，我们不仅要知道那些成功的局何以成功，也要知道那些失败的局何以失败。

“出来混，总是要还的。”种下什么因，就要收获什么果。失败，往往是逃不掉的宿命。

- 274 分析历史上的败局
- 278 绝不可永远与狼共舞
- 284 性格缺陷招来厄运
- 287 一定要把利益格局看清楚
- 290 武则天，赢了天下又如何

一 设局之策



● 一 二 三 四 五 六 七 八 九 十 十一 十二 十三 十四 十五 十六 十七 十八 十九 二十 二十一 二十二 二十三 二十四 二十五 二十六 二十七 二十八 二十九 三十 三十一 三十二 三十三 三十四 三十五 三十六 三十七 三十八 三十九 四十 四十一 四十二 四十三 四十四 四十五 四十六 四十七 四十八 四十九 五十 五十一 五十二 五十三 五十四 五十五 五十六 五十七 五十八 五十九 六十 六十一 六十二 六十三 六十四 六十五 六十六 六十七 六十八 六十九 七十 七十一 七十二 七十三 七十四 七十五 七十六 七十七 七十八 七十九 八十 八十一 八十二 八十三 八十四 八十五 八十六 八十七 八十八 八十九 九十 九十一 九十二 九十三 九十四 九十五 九十六 九十七 九十八 九十九 一百

最高明的局，如春风化雨，润物无声，让人心甘情愿。
最经济的局，讲究以最小的投入，换取最大的回报。

—— 润物无声的设局法 ——

有这样一个小故事：

猫是害怕辣椒的，怎样让猫吃辣椒？

有人说，把辣椒塞进猫嘴里，然后用筷子捅下去。这种办法虽然有效，可是太过粗暴。

有人说，让猫饿三天，然后，把辣椒裹在一片肉里，如果猫非常饿的话，它会囫圇吞枣般地全吞下去。办法好一点了，但欺骗了猫。

最好的办法，是把辣椒擦在猫屁股上，当它感到火辣辣的时候，就会自己去舔掉辣椒，并为能这样做而感到兴奋不已。

这个故事很有哲理。本书讲的是做局。如何做局才是高明的？使用强硬手段和欺骗，都不算高明，最好是让猫自愿。

汉朝时，汉武帝想削藩，但又怕诸侯们反对，万一再来个“七国之乱”怎么办？

有个大臣叫主父偃，向汉武帝献计说：“现在诸侯们一般都有十多个子弟，但仅嫡长子可继立为王侯，其余的虽同是亲骨肉，却得不到尺

寸的封地。这不能体现您作为天子的仁义之道。您如果让诸侯们给每个子弟都分封一块土地，各自据以为列侯。这样，诸侯王的子弟都满足了自己的心愿，感到您给每个人都施予了恩泽。而实际上，您已把各地的诸侯国化整为零，分而治之。不用我们动手削封，他们的势力也就自然衰弱下去了。”

汉武帝听后，觉得这个计谋很好，于是颁布“推恩令”。果然，通过广封列侯的方式，汉武帝成功地削减了诸侯王的势力。

这个办法好，好就好在当事人自愿。允许诸侯把土地再分配，所有的孩子都可以有份，诸侯们高兴，皇帝也高兴。土地像蛋糕一样越切越小，想造反也造不成了。

高明的谋略家不把使用强力作为第一手段，而是设法使自己的目标与别人的利益相一致，别人自然会乐于接受。

三国早期，刘备还在刘表手下做事。刘表有两个儿子，长子叫刘琦，小儿子叫刘琮。刘表偏爱刘琮，冷落刘琦。刘琦听说诸葛亮学识渊博、智慧出众，就想求助于他。诸葛亮给刘琦指条出路：现在江夏正好少一个太守，公子可以请求带兵驻守江夏。那样就可以避免灾祸了。刘琦接受了建议。

第二天，刘琦求见刘表，说想去防守江夏，刘表犹豫不决。请刘备来商量。刘备说：“江夏是重地，别人防守不太可靠。正好公子愿去，我认为此事可以答应。”于是刘表就命刘琦领兵三千赴江夏镇守重地去了。

在这场谋划中，诸葛亮就逼着刘琦这条鱼自愿咬住“镇守江夏以自保”这个鱼饵，达到了自己的目的。其实，诸葛亮的本意是帮助刘备夺取荆州，偏偏刘备不肯乘刘表内外交困时下手。诸葛亮只好利用刘琦请



求避祸之计的机会，提出镇守江夏的建议，为刘备将来不敌曹操时，留一个去处。

局，无处不在。小到人与人的竞争，大到统治一个国家，都需要策略。封建社会的科举取士，不正是一个高明的局吗？知识分子想进入统治阶层，必须学习官方指定的经典，接受官方的洗脑，为了求取功名，他们欣然入局，乐此不疲。难怪李世民视察科举考试时，看着鱼贯而入考场的学子们，得意地说：“天下英雄入吾彀中矣。”彀就是圈套、牢笼的意思。

这，就是局。生活在滚滚红尘之中的凡夫俗子们，谁躲得掉呢？

—— 吕不韦的长线投资 ——

做局，就是抛开常规手段，尽量以最小代价，实现最大价值的做事方法。为什么人们对局津津乐道？就是因为它体现了人的智慧，能给人以启发，可以当作美来欣赏。

在中国历史上，以最小代价实现最大价值的，是吕不韦，因为他做成了一单生意，换来了一个大国的控制权。

吕不韦出生在韩国的阳翟，也就是今天的河南禹县，在当时，他只是个商人。在中国古代，商人是没有地位的，必须在政治上有靠山，心里才会踏实。其实这种传统在今天也没有太大改变，不然人们为什么那么推崇红顶商人胡雪岩？吕不韦很希望光大门楣，争取政治地位，他知道，改变现状的途径要在社会现有的体制内寻找。或许是出于商人的本能，他选择了“风

险投资”。吕不韦看中了子楚，把他当作可以创造巨大价值的“奇货”。

子楚是什么人呢？他是秦国派到赵国做人质的王子。秦国的王子一大堆，他并不受宠，所以被派到那里去了。子楚作为人质，在赵国不受尊重，而且经济拮据，日子过得很不称心，天天借酒浇愁，当时的人们都不大看得起他。

有一次，很懂得研究市场的吕不韦去邯郸做生意，见到子楚被酒家揪着衣服索债，大为感慨地说：“这真是一件奇货啊！”心里就已经有了一个谱，认为子楚就是他弃商从政的切入点。

于是，吕不韦走上前替他解了围，子楚自然是感激不已。这时，吕不韦却说：“我能让您富有天下，贵为天子。”子楚听后，讥笑着说：“这怎么可能呢？你先自己富贵了再说吧！”

吕不韦神秘地笑了笑说：“您有所不知，我的富贵得待您富贵后才能实现啊。”说完，便带着子楚来到自己家中。

到了密室，吕不韦才把话挑明了，他说：“秦王老了，您的父亲安国君如今又是太子。我听说安国君最宠爱华阳夫人，而华阳夫人膝下无子，如此，能推立继承人的就只有华阳夫人了。您兄弟二十余人，而您排行居中，且长年在外国做人质，又如何能被安国君重视？如此看来，即使秦王死后，安国君得立为秦王，您也没有多少把握和长兄及诸公子争得太子之位。”这一席话打动了子楚，子楚深以为然，说：“那依先生之见，该如何是好？”

吕不韦说：“您现在没有钱财，我吕不韦可以出钱去帮你铺路，让安国君及华阳夫人立公子为继承人。”子楚一听，高兴都来不及，忙说：“如果能够做到，我当秦王后，我们一起分享荣华富贵。”

如果认为吕不韦只是一时投机走上政治之路，或者只是为了谋取高官

厚禄、赢得无数资财，那么也未免太小看他了。以吕不韦当时的家资来看，已经足够用上一辈子了，大可不必做这笔很可能惹来杀身之祸的生意。凡是有抱负的人，总想尝试新事物，挑战一下自己能力的极限，赚钱已不能提起吕不韦的兴趣，而扶植一个国君，影响一个国家，那可是一件很刺激的事。

吕不韦以最便宜的价格买了一只潜力股。

后面的事大家也都知道，吕不韦花了一笔钱，走华阳夫人的门路，使膝下无子的华阳夫人认了子楚做儿子，接着在安国君面前为子楚争取到继承人的资格。子楚成了王储，事情就成功了一半。

子楚，这只潜力股终于有了起色。吕不韦决定加大投资，在子楚回到秦国之后也能将这只潜力股牢牢抓住，不让别人夺走。

他决定使用美色。吕不韦的姬妾之中，有一个美姿容、善歌舞的赵姬。在一次酒宴上，醉眼迷离的子楚见到了赵姬，爱慕不已。借着酒劲，他请吕不韦把这个漂亮姑娘赐给他。

吕不韦佯装吃惊、愤怒，对朋友的妻妾怎可心有妄念？表演了一番之后，就顺势答应了。但吕不韦已把子楚套牢，因为赵姬已有孕在身。史记载：“姬自匿有身，至大期时，生子政。”

公元前 250 年，安国君即位为秦孝文王，但登上宝座刚三天就去世了。子楚继位，是为秦庄襄王。按照原来的约定，就让吕不韦任相国，这样秦国的大权开始操在吕不韦手中了。

吕不韦的成功，用现代词汇来讲，就是他具有商业眼光和投资勇气。的确，吕不韦的这个优势是超越时代的，在今天仍不失为经典之作。首先是投资五百金给穷困潦倒的子楚，“为进用，结宾客”，然后再以五百金