

谋略者必备操典

权谋

古卷

QUAN MOU GU JUAN【中国谋略大智慧】

李卫东◎编
王晓明◎释评

愚者暗于成事

智者见于未萌

愚者守道而失路

智者离路而得道

QUAN MOU GU JUAN

【中国谋略大智慧】

李卫东◎编
王晓明◎释评

叔 谋



古 卷

图书在版编目 (CIP) 数据

权谋古卷 / 王晓明编著: —北京: 经济日报出版社, 2011.1

ISBN 978-7-80257-225-6

I. ①权… II. ①王… III. ①政治—谋略—中国—古代 IV. ①D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 235828 号

权谋古卷

作 者	李卫东编 王晓明释评
责任编辑	李卫东
责任校对	李 静
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63513524 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京兆成印刷有限责任公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	11.75
字 数	120 千字
版 次	2011 年 1 月第一版
印 次	2011 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-225-6
定 价	38.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前言

在中国人的传统世界里，有一种神秘的东西，虽然表面上为人所避讳，实际上却每个人都想掌握它的精髓。这个东西，就是权谋术。

早在很古老的时候，像鬼谷子、韩非、孙子这些伟大的先辈们，就设计了一套又一套适用于各种环境的策略和手段，在他们所建构的世界里，趋利避害成为了人们追求的终极目标，而且在这个世界里，没有什么是不可以利用的东西，于是人们自然可以因利乘便，不受羁绊。

其实，2000 多年来，权谋思想早就已经深入到每个人的骨髓里了，所以到了今天，权谋术不但没有绝迹，而且在我们的政治、经济乃至日常生活中总能看到层出不穷的、花样翻新的权谋故事在上演。

权谋术在实际中大行其道的同时，并没有妨碍人们在表面上予以避讳。为什么要避讳呢？因为在中国的传统思想文化中，孔孟的儒家思想才是主导。儒家思想，重伦理，讲道义，认为“巧诈不如拙诚”，所以正统的社会风气，从来都是指导人们以孔孟自励。另外，权谋之术也确实为不少阴谋家所利用，他们不但有失光明磊落，有时甚至是严重违背

道义。这也是事实！

然而，作为人们为趋利避害而运用的策略和手段，权谋术，本质上只是一个工具而已，必有其双重性。如果将权谋术与道义有机地联系起来，并好好地利用其积极的一面，巧妙地运用到正当的人际关系和工作中去，那一定也是相当“善哉”的事情了。

我们都知道，易学分为理、象、术、占四大部分，而其中的“占”，也就是占卜术，是四大部分里的应用技术部分，然而技术就是技术，尽管其应用较多，但总有其能力有限的一面。所以，高人们其实更看重“理”的部分，比如《易经》里说“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”，说的就是趋利避害的大道理：事事谨慎小心，最终不用占卜，也是吉利的。因此古人说“善易者不占”，说的就是善于运用易理来为人处事的人，本身也就用不着占卜了。

权谋术其实和易学里的“占”是一类东西，都是工具、技术而已，只不过权谋术还并没有像易学那样形成一个很系统的学问，但这并不代表没有人深入地研究，要不然历史上也不可能出现那些家喻户晓的权谋大家了。当然，这些权谋大家虽然把权谋术运用得炉火纯青，但常常把它们当成秘籍，绝不示人。这就为后人研究权谋术制造了不少障碍，也带来了不少遗憾。

《权谋古卷》是李卫东先生所编，文本中所言尽采集于“二十二子”，且颇得其义理之精要，既有用谋之大道，又有运谋之法术。最后一章中，又有“大巧在所不为，大智在所不虑”等语，阐述的则是不用权谋的权谋，都是用权使谋的指导思想，告诉人们权谋之术应该什么时候用、什么时候不要用，以及用权使谋应该侧重于哪个方向。同时，书中又不乏具体的法术。比如，第二章有“与智者言，依于博；与博者言，依于辨”等语，阐释的又是根据不同的情况和不同的人采取最适合的权谋技术的文字。读来不但有所顿悟，而且感觉极其实用。

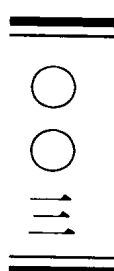
《权谋古卷》共分六章，两千余字，虽不能说对权谋术的运用原则和技术阐述的非常详尽，然而读来又确有道法恢恢，疏而不漏之感。因

此，笔者珍爱之余，不顾自己水平浅陋，尽量采集古今之实例，为该书作注，并对运用权谋的道理和技术加以浅显地阐发，希望能对读者理解权谋术的精髓有所助益。

本书书名由著名书法家、中国书法家协会理事李纯博先生题写，敬谢！

王晓明

2010年9月于北京



目 录

前言 / 1
权谋古卷白文 / 1
人和第一 / 2
用智第二 / 2
奇正第三 / 3
度势第四 / 4
决疑第五 / 5
去谋第六 / 6
权谋古卷释评 / 7
人和第一 / 8
用智第二 / 37
奇正第三 / 82
度势第四 / 117
决疑第五 / 147
去谋第六 / 163

权谋古卷白文

人和第一

谋者，所以远害就利，巧者有余，而拙者不足。然谋之大要，不在智计，人和为贵。故善谋者，天时不如地利，地利不如人和。

决策于不仁者险，畴谋于不义者败。君子不仁则不成，不义则不生。谋必度其义，事必因于民。顺爱不懈，可以使百姓，强暴不忠，不可以使一人。故智及之，仁不能守之；虽得之，必失之。

君子善谋，小人善意。君子谋国，小人谋利。君子求诸己，小人求诸人。道不同，不相为谋。与死者同病，难为良医；与亡国同道，难与为谋。故君子和而不同，小人同而不和。

先谋己，后谋人。欲胜人者，必先自胜；欲论人者，必先自论；欲知人者，必先自知。自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自矜者不长。故形不正，德不来；中不静，心不治。奢欲深者，天机浅。

用智第二

智者明于事，达于数，不可以不诚事也。必计国家百姓所以治者而为之，必计国家百姓之所以乱者而辟之。故智者不妄发，择善而为之，

计义而行之。智而用私，不若愚而用公。

得时者昌，失时者亡。智者善谋，不如当时。精时者，日少而功多。故人虽智，而不遇时，无功。不知常，妄作凶。

愚者暗于成事，智者见于未萌。愚者至危易辞，智者将动必知。愚者惑于小利，而忘其大害；智者用其小利，而成其大功。愚者守道而失路，智者离路而得道。故智者先忤而后合，愚者始于乐而终于哀。

智者之举事也，满则虑谦，平则虑险，安则虑危，曲重其豫，犹恐及其祸，是以百举而不陷也。智者之虑也，必杂于利害，杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。智者之谋也，所理者远，则所在者迹；所治者大，则所守者小。

故惟智者能以小事大，以弱博强。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。

愚而信人，可诈而诱；贪而忽名，可货而赂；上富而骄，下贫而怨，可离而间；进退多疑，其众无依，可震而走。

与智者言，依于博；与博者言，依于辨；与辨者言，依于要；与贵者言，依于势；与富者言，依于高；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢；与过者言，依于锐。

奇正第三

凡谋者，必以正合，以奇胜。正者，道德仁义；奇者，诡道也。守

其正，方能用其奇。先义而后利者荣，先利而后义者辱。行善者天赏之，行不善者天殃之。

势有不可得，事有不可成。故必得之事，不足以赖也；必诺之言，不足以信也。此乃事之常理，乐天知命则不忧。缘道理以从事者，无不能成也。

安危在是非，不在于强弱。存亡在虚实，不在于众寡。安则智廉生，危则争鄙起。故畏危者安，畏亡者存。聪明圣知，守之以愚；功被天下，守之以让；勇力抚世，守之以怯，富有四海，守之以谦。

天下难事必作于易，天下大事必作于细。积于柔必刚，积于弱必强。故大而不为者复小，强而不理者复弱。

求多者，其得寡；禁多者，其止寡；令多者，其行寡。上多故则下多诈，上多事则下多态，上烦扰则下不定，上多求则下交争。知足不辱，知止不殆，可以长久。故大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷。

祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。分争者不胜其祸，辞让者不失其福。故去甚去泰，身乃无害。利莫长乎简，福莫久于安。故常无祸，不常有福；常无罪，不常有功。

度势第四

天下势，莫大于天理。其功顺天者，天助之；其功逆天者，天违之。故凡事成于顺，败于逆。

无为者，不先物也；有为者，因物之所为。因循而应变，常后而不

先。遭治世不避其任，遇乱世不为苟存。穷则独善其身，达则兼济天下。水因地而制流，兵因敌而制胜。故千里之路，不可扶以绳；万家之都，不可平于准。不自进，不逾节，则位安；不自蔽恶，则行自全；不从枉，则邪事不生。

权势之柄，足以移风易俗。桀为天子，能制天下，非贤也，势重也。尧为匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。故立功者，常不足于力；成名者，常不足于势。

凡善谋者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。是故先王不恃其强，而恃其势；不恃其信，而恃其数。托其势者，虽远必至；守其数者，虽深必得。

知人而用之，任人之长，不强其短，任人之工，不强其拙。力胜其任，则举之者不重也；能称其事，则为之者不难也。故欲知者知之，欲利者利之，欲贵者贵之。人之自失也，以其所长者也。故善游者死于梁池，善射者死于中野。

知事而举之，得道者多助，失道者寡助。伐矜好专，举事之祸。疑行无成，疑事无功。事大则利厚，事小则利薄。将欲歛之，必固张之。将欲弱之，必固强之。将欲废之，必固兴之。将欲取之，必固与之。故以乱攻治者亡，以邪攻正者亡，以逆攻顺者亡。

决疑第五

圣人千虑，必有一失；愚人千虑，必有一得。小惑易方，大惑易性。疑今者察之古，不知来者视之往。故智莫大乎弃疑，行莫大乎无过，事莫大乎无悔。愚者有备，与智者同功。

太山之高，背而弗见；秋豪之末，视之可察。是非疑，则度之以远事，验之以近物，参之以平心。凡度权量能，所以征远来近。

自疑不信人，自信不疑人。故使人信己者易，而蒙衣自信者难。自信者，不可以诽谤迁也；智足者，不可以势利诱也。

去谋第六

天不变其常，地不易其则。用常者治，失常者乱。凡立大事者，守之天道，不用人谋。用其众智，而弃其奇计。故得道则愚者有余，失道则智者不足。

君子任法而不任智，任公而不任私，任大道而不任小谋。权谋立则国亡，吏多智则法乱。故以智治国，国之贼。众智之所为，则无不成也。

专用聪明则功不成，专用晦昧则事必悖。察见渊鱼者不祥，智料隐匿者有殃。事有所至，巧诈不如拙诚。

巫咸虽善祝，不能自祓；秦医虽善除，不能自弹。故耳目之察，不足以分物理；心意之论，不足以定是非。以计损人者危，以谋乱智者戒。道之所在，大巧有所不为，大智有所不虑。

权谋古卷释评

人和第一

【原典】谋者，所以远害就利，巧者有余，而拙者不足。

〔王氏注〕巧者，与时兴废，因势动静，故有余；拙者，木讷呆板，致于人而不能致人，故不足。

【释评】谋略，是用来帮助我们远离祸害和获得利益的手段。智慧的人运用谋略的时候游刃有余，可是愚蠢的人却因为不能灵活有效地运用谋略而处处碰壁、事与愿违。

祸害是人们所厌恶的，利益是人们所喜爱的。如何能够尽可能长久地得到利益，以及在祸害面前，如何逢凶化吉，就成了每个人的必修课。这个时候，谋略，就有了用武之地。有谋略的人善于应变，不计毁誉，有时甚至能把祸害本身也利用起来，从中找出对自己有用的东西，并把它们神奇般地变成让自己尽快走出低谷、进而再创辉煌的资本。

可惜的是，正人君子们往往只能伸而不能屈，倒是经常认为是“小人”的人，总是能真正把谋略之术做到身体力行。

温体仁就是个小人，他是明朝崇祯时的辅政大臣，为人外表谨慎，内心凶狠，屡兴大狱，劣迹昭昭，因此，后来不断遭到那些正直大臣们的弹劾，尤其是崇祯二年，温体仁因为贪污受贿的罪名，被多位高官联名控诉。消息传出，温体仁的家人都以为温体仁这次

必死无疑。

但是温体仁却神态自若，他将计就计，直接跑到崇祯皇帝那里，声泪俱下地说：“臣办事一向直率，所以得罪了很多大臣。现在臣在朝廷里十分孤立。那些表面上忠心的大臣们不把我整死，肯定是不罢休的。与其让您看着我被活生生地整死，不如您可怜可怜我，免了我的官，让我回老家讨个活路吧。”一边说着，一边又继续放声大哭，悲恸欲绝。崇祯皇帝平日里最恨群臣结党，听到温体仁的哭诉，不但没治他的罪，反而对他更加怜爱，一年后，竟然把他提升成了礼部尚书。大奸臣逢凶化吉的本事，真是绝了！

当然，我们千万不要以为，权谋之术只存在于古代的朝堂当中，以至于我们只能远远地瞻仰它。其实，权谋术离我们非常接近，我们身边就有很多很多这样的例子，只是我们并没有把它当成是权谋术而加以注意而已。

比如，华为的任正非在经营管理中就是权谋术的高手。华为的副总裁很多，而每个副总裁的权限都受到了严格限制，互成犄角之势，这看起来颇有些鬼谷子的“飞箝（qián）”意味。其实，这正是任正非从有利于公司发展的角度刻意做出的安排——高官们的功高镇主，最终导致的结果很可能是另立门户。所以，这些年来，华为的副总裁们倒还真没有什么功高镇主的，而在整个华为内部，当然也就找不出几个足堪大任的人。

可见，善用权谋之术，在某种程度上，总还是可以帮助我们实现自己的目的。可遗憾的是，很多所谓的君子们一直受孔孟之道的深刻影响，常常对权谋之术不屑为之。姑且不谈运用权谋之术时的手段是否卑劣，以及运用权谋之术时对人格是否有贬损，君子们的行为虽然可敬可佩，但他们不懂屈伸、“视权谋如敝屣”的同时，又确确实实付出了极为惨重的代价。

【原典】然谋之大要，不在智计，人和为贵。

〔王氏注〕人之穷通，不必尽赖心机。虽显迂讷，而众心向之，时

扶助之，便不为弱。

【释评】运用谋略的关键，不在于计谋本身是否高明，而在于是否能够得到或驾驭人心。

想要得到或驾驭人心，总以保持人心安定、维护局面稳定为首要的任务。如果过分依赖机巧之心，想通过高明的计谋，使得人人露出“马脚”，其结果只能是聪明反被聪明误。俗话说“水至清则无鱼，人至察则无徒”，能够适当地收起自己那份机巧，难得糊涂，这才叫做高深的谋略。

想当初，在“官渡之战”前，袁绍可以说是势力盛极一时，可是曹操用兵如神，在官渡之战中以少胜多，奇迹般地灭了袁绍。战后，曹操发现手下一些官员与袁绍往来的书信，知情的官员都劝曹操把这些私通袁绍的人全部逮捕。谁知，他看也不看，命人将书信一把火烧掉，不再过问。侥幸地逃过了这一劫，大伙在心中对曹操感激倍至，纷纷拜伏在地。此后，再也没有谁敢对曹操怀有二心了。

其实，受到利益的驱使是难免的事情。因此，很多人经常首鼠两端，希望左右逢源，谁的势力强大，就想依赖谁。这是人的本性所在，很难改变。如果不顾及这种人性的真实，非得要设计来揭发这些所谓的“阴暗面”，结果只能是造成人心浮动，影响大局的稳定。曹操在这种事情上做得非常漂亮，他明白，那些官吏们未必真的想背叛他，无非是错误地估计了当时的敌我形势，想给自己留条后路罢了。这种事情要是追究下去，本没有多大意义，而且还会丧失人心。如果宽容大度，反而会让他们心存感激，这比那些机关算尽的小谋略不知道要强过多少倍了。

相比之下，蒋介石虽然是公认的权谋家，但是说到“人和”，他显然就逊色多了。在他一步步走向权力巅峰的历程中，充满了狼子野心和尔虞我诈。他从来不把任何一个人当做自己人，但凡对自己的权力有一丁点的威胁，他都无所不用其极。为了自己的权力，可以把任何一个东西当做牺牲品，包括国家安危、民族命运。因此，尽管在国