

本书由台湾远流出版公司授权中国大陆出版

[台湾] 陈文德著

霸术

——
商用马基雅维里兵法



商战智谋丛书

光明日报出版社

作为君王，必
须拥有狮子般的凶
猛，和狐狸的狡诈。

—— 马基雅维里

SHANG·ZHAN·ZHI·MOU·CONG·SHU

霸 术

——商用马基雅维里兵法

(台湾)陈文德 著



光明日报出版社

一九九六年十月·北京

图字:01-97-0028号

图书在版编目(CIP)数据

霸术:商用马基雅维里兵法/陈文德著. —北京:光明
日报出版社,1996.10

(商战智谋丛书)

ISBN 7-80091-931-5

I. 霸… II. 陈… III. 商业经营-谋略-通俗读物 IV.F
715

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第20664号

霸术——商用马基雅维里兵法



光明日报出版社出版发行

(北京永安路106号)

邮政编码:100050

电话:63017788-225

新华书店北京发行所经销

北京市朝阳区科普印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张:7 字数:160千字

1996年10月第1版 1996年10月第1次印刷

印数:1—7000册

ISBN 7-80091-931-5/Z·47

定 价:12.80元

授权者:台湾远流出版事业股份有限公司

台北市河沟路三段 壹楼之

Jm68/12

大陆版序

重新定位的帝王术

默 子

从15世纪下半叶起，以意大利为发源地，欧洲进入了大气磅礴的文艺复兴时期。这是一次人类历史上从未有过的、伟大而进步的变革，是一个需要巨人的时代；而且是，在思维能力、热情和性格方面，在多才多艺和学识渊博方面，也确已产生了众多巨人的时代。马基雅维里正是那个伟大时代的巨人之一。

马基雅维里（1469—1527），生于意大利佛罗伦萨的贵族世家，意大利著名政治思想家，历史学家。他在少年时代即通阅西塞罗和李维等人的著作，从此奠定了他热爱自由、崇尚勇武的思想基础；他是人类历史上第一位使政治学独立、并与伦理学彻底分家的人，有近代资产阶级政治体制奠基人之称。他的《君王论》初版至今460余年来，在整个世界，在宗教界、政界，学术领域和社会各阶层，引起了空前广泛的强烈影响，近来更被誉为“影响世界历史的十大名著”之一。

然而，这样一部杰作，此前却长期珠埋玉沉，饮泣吞声。原因无他，只因为这本小书中，将历代统治者夺取政权、保有政权的所有术数谋略，坦诚的披诸天下，为天下人所共识；所以，尽管马基雅维里不过是说出若干史实，并且，很多后来者也正

是一丝不挂的照着他书中的路子学步，但作者本人四个多世纪以来，却一直饱受屈辱，声名狼藉，被指斥为人间最大的叛逆。果真如此吗？我们只要撇开偏见，略为认真一点的去读一读历史，就不难发现，对祖国、对人民的无限忠诚，正是马基雅维里写作《君王论》以及其他一系列政治、军事学和史学著作的根本动因。“祖国的利益高于一切”，只要是为了祖国的统一，民族的振兴，任何手段的使用，都应当被认为是正当的和高尚的。

革命，免不了要有血污。鲁迅先生也十分赞同这一观点。为了正义的和崇高的目的，不得已而使用一些较为隐蔽的手段，这是现实斗争的需要，完全无损于领袖人物的人格和品德。相反，优柔懦弱、心无定见的领导人，有时恰恰正是葬送国家利益和人民利益的罪魁祸首。

基于这样的认识，我们应当为马基雅维里和他的“帝王术”重新定位。

励精图治，团结奋进，热爱祖国，振兴民族，这才是460余年来一直被错误地扭曲和丑化了的“马基雅维里主义”的真正精髓。

反过来我们观照当今的社会，国际局势风云变幻，商业竞争千姿百态，如火如荼；处在这样一种纷纭复杂的大环境中，就更需要我们充分动用知识，运用智慧，把握时机，创造奇迹，再塑历史。在这个看不见硝烟的战场上，尤其需要最高的谋略，最健全的筹划。

孙子曰：上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，最下攻城。在现代商战中，“伐谋”的策略，仍然是值得我们继续奉行的圭臬。

我们曾不止一次的听到，在对外贸易（商战）活动中，中

国人遭受了许多无谓的损失，使国家利益一再受创。这其中，除了少数腐败分子的损公肥私外，大部分都是由缺乏商战经验所致。如果我们能多运用一些谋略，这些损失是否可以完全（至少是大部分地）避免？

值得庆幸的是，我国人民已逐步的学会了在国际商战中的技巧和谋略。在中美贸易进程中，虽然美国的强权政治一再侵入经济领域，而我们在加入世界贸易组织、最惠国待遇、知识产权保护等方面，仍然保持着有理、有利、有节的作风，在国际舞台上，一次次的挫败少数发达国家对我国的刁难和欺诈。

中东的“石油战”，西欧的“牛肉战”，日美的汽车贸易谈判，朝鲜半岛的“粮食问题”……无一不为我们研究当代商战技巧，提供了鲜活的、优秀的范例。

学而知用，知不足，这才是我们今天重读马基雅维里的目的所在。

早些年，日本人将我国的《孙子兵法》、《三国演义》化为自己的商战理论和技巧，运用于实践之中，发挥了巨大的经济效益和社会效益，从而也一定程度上间接的促动了国内的“三国热”。但是，将外国的优秀古典兵书翻译、演绎、介绍到国内来，我们还嫌不多见。台湾省经济理论家陈文德先生的《霸术——商用马基雅维里兵法》一书，在这方面作了大胆而可贵的探索和开拓；虽然书中的观点，我们不尽认同，但作为一种尝试，其精神无疑是值得肯定的。我们乐意于在此将这部书稿整理推荐给大陆广大读者，以期在借鉴外来经验以充实自己方面，能对诸君有所裨助。

1996年5月于北京

原版序

还他一个本来的面目

沈 希

- 一个称职的君王，必须拥有狮子般的凶猛，和狐狸般的狡诈。

- 只拥有世俗美德的君王，常常反使国家毁灭；所以，作君王的人，还要有做坏事的能力。

- 只要结果对正义的达成有必要，任何违犯道德的罪行都是被允许的。

- 以暴虐的手段夺得权力的君王，仍有赖暴虐的方式来统治较为易于成功。

- 作君王的，要懂得如何牺牲别人。

十五世纪时，意大利人马基雅维里在他的著作《君王论》(The Prince)中，写下了上述这些惊世骇俗的言论；二十世纪，这本书成为两大“名人”的经典：希特勒自称《君王论》是他的床头宠物，时时要从书中寻求灵感和启示；墨索里尼早年更

推崇《君王论》是政治家的最高指导原则。“马基雅维里”从此竟成了权谋术数、狡诈背信的代名词。

美国加州州立大学教授、著名社会学家罗伯·尼斯贝(Robert Nisbet)在他的著作《西方社会思想史》中分析道：“马基雅维里很早就被认为是一个玩弄权术的人，一个政治上的犬儒主义者；尽管后来许多欧洲的政治哲学家都承袭了马基雅维里的思想，但很少有人愿意承认这一点。由于马基雅维里的一些著作锋芒毕露，他几乎成了举世指摘的靶子。”

也正是由于这个原因，马基雅维里的思想在扣上“肮脏”的帽子后，被严重的扭曲了四、五百年。如今，该是还他一个本来面目的时候了。

还他一个本来面目，正是作者陈文德先生写作此书的一个重要出发点。在第一篇“地狱兵法”中，从“水深火热的意大利”、“大战略家的兵法秘笈”到“一切为统一”，马基雅维里——这个心忧祖国的热血政治人物，这个一心企求国富兵强的“意大利韩非子”，这个“地狱中的兵法家”，终于得见天日，以他的“真面目”与世人见面了。

正由于此，我们才可能公正的看待马基雅维里的政治思想。

那么，《霸术》一书能教我们些什么呢？这些“古老”的政治理论，对现代的企业界人士又什么样的帮助呢？

1. 重新定位的帝王学

根据历史学家的见解，马基雅维里对近代思想最大的贡献是，他把军事和政治紧密地结合成一体——也就是把战争与政治视为一体的两面。

这个曾经在西方近代史上发挥过启蒙作用的思想，在本书作者“重新定位”后，又有了时代的价值。

日本人在训练下一代接班人时，“帝王学”总是被作为重点教材之一；同时，唐太宗李世民的《贞观政要》也成为其中重要的一部著作。而细览《霸术》之后，我们发现，作者陈文德先生的企图之一，正是希望借论述马基雅维里的思想，让读者从中汲取“帝王学”中的丰富的理论。

很明显，马基雅维里的诉求对象是统治者，转换成现代商场用语，就是企业经营者。依此引申，“如何做老板”自然是全书论述的主题之一。但如果只是单纯的解释《君王论》、《政略论》中的政治主张，或者只局限在分析马基雅维里的立论根据、权谋术数的运用技巧等表层，这样一本书，可观的程度就有限了。

2. 一本权力的教科书

作者的眼界显然要宽广得多。细心的读者可以发现，《霸术》其实更是一本“权力的教科书”，借助于铺陈马基雅维里的政治主张，如何取得权力、运用权力、进而享受权力，也从字里行间渐次流露出来了。

为了提高读者阅读的兴趣，《霸术》中更是旁征博引，纳入了许多中国历史人物及一些外国统治者的权力运用实例，使全书更加多姿多彩。日本知名作家世屋太一曾说过：“过去的历史事件，有不少是可以帮助我们更容易理解正发生在我们周围的情况的本来面目。它们能帮助我们消除现实的复杂与混沌，更接近事实的本质。”《霸术》中的史实虽然精简，但大致具备了这

个“以古鉴今”的功能。

马基雅维里的著作中毫无遮掩的主张，似乎耸人听闻；然而深入观察现实商业社会，许多权力更迭的状况，往往不脱他的理论范围。具有讽刺意味的是，那些深得《君王论》精髓的企业人士，在暗施马基雅维里主张的同时，口中却大骂他们的“恩师”；更令人齿冷的是，他们所实际操作的，依然是马基雅维里的主张：“即使事实上缺乏道德，至少也要在表面上具备各种美德。”

或许，在这个“形象作用高于一切”的时代，这也是不得已的做法吧？

帝王学的运用与限制

郑家钟

在当今工商业界与政治界，不知马基雅维里其人的，大概不多。这位封建时代的政治策士，之所以博得历史性的知名度，自然有他的道理：他是第一位把“夺权”的行动术，升高到政治理论高度的政论家。时至今日，有些政客、企业家，在翻云覆雨的斗争生涯中，尽管嘴里不说，而实际上无处不使用“马基雅维里”帝王术者，往往大有人在。

我们今天回顾历史，对照当今社会，面对环境演化、时代更替，又值企业的崛起与衰落等等总体与个体的沧桑变迁之时，重新衡量马基雅维里的知识遗产，仍能使我们得到不少的教益。这也是这本书的价值所在。

综括来说，本书有下列一些基本特性，读者可细心体味：

一、它的个性是兵家的，是一种战斗术，并不是一套管理思想。所谓兵家的思维模式有三个特征：

（一）极端现实：因为打仗是生死存亡的大事，因此如本书所言“为达目的”，一定要“不择手段”，而且对人性不能抱有幻想，不信仰鬼神，不感情用事……这么多个“不”，组配成一架战斗的机器。

（二）非黑即白：兵家的行动是紧急的，当机立断，因此要求对每一件事必须采用两分法，或进或退，或攻或守，都要立做决

定,含糊不得。在商业战场上,很多工作境况的确如此。但两分法逻辑如果过火,便会窒息组织内部的弹性;这种战争时期的“必要之恶”,却可能成为平时管理的“历史包袱”。因此,我们常说,和平时期的好将军往往不是战争时期的战将,反之亦然;麦克阿瑟、马歇尔都是最明显不过的例子。马基雅维里的基本论点,都是根植于“战争状态”中的,读者不可不加鉴别的延用于其他所有场合。

(三)在行动中思考,而非谋定后动:马基雅维里的很多名句,如“君王要有狮子的凶猛,狐狸的狡诈”、“身为君王者,要懂得如何牺牲别人”等,都有很强烈的暗示作用,即掌权者应主动出击,让下属无法预测其行为趋向。在行动中随时改变人我关系以“控制”对方,是“道德”的——这也是兵家的典型特征。

兵家思维方式的优点是,可激励读者的实践能力,在事业上敢下赌注,敢用权谋;但它也有缺点,那就是扩大了对立面,四面树敌;过分强调“控制术”,使得组织与组织、个人与个人间的关系完全“赤裸化”,这也有极大的负面效用。

二、它是动态的:马基雅维里的几本著作,很多论点从静态的角度来看,是自相矛盾的。例如他认为,依靠人民的共和政体优于依靠狄克推多的专制政体;但同时又认为,君王的专制驾驭术才是国家前途的决定性因素,群众只是实现国家目标的工具。这种论调上的混乱,绝不是一位严谨理论家所能容忍的。我们只能说,马氏的“言论尺度”是“见机而作”的,因此他的很多观点,都是在动态的现实环境里才有价值,绝不能单独抽离出来做为管理的教条。

一切身为管理者的人,面对的也是动态的纷杂的经营事务,

因此马基雅维里的“不管黑猫白猫，会抓老鼠就是好猫”的言论，我们必须体会，在什么状况下他是对的；不能读死书，以为他讲的要么全对，要么全错。因此，读者在读本书时，一定要注意“前提”与“结论”间的连接环节，读出“状况判断”的味道来，才算读活了书。换句话说，马基雅维里的观点，统统都是“有条件地正确”，而不是“放诸四海而皆准”的绝对真理。

三、它是短线出击的：马基雅维里处身于意大利内忧外患、风雨飘摇的局面下，以其昂扬的爱国热情，尝试提出救国的特效药，其目的在于解决短期的现实问题；因此他的很多“勇敢”的论断，都是救急性质的，不能谓之长治久安的良策。例如：他对僭主夺权以后的镇压手段，提出很多点子，如对旧势力的完全清洗，故意制造敌人再击败他以替自己树立威望等等。这些操作方法，都是为了短期的巩固政权的手段；而为了长治久安，则必须彻底改革社会，需要持久的耐性与坚定的信仰，避免“以暴制暴”的恶性循环。从企业经营的观点来说，这就是意味着仅凭更换领导阶层以期振衰起蔽是远远不够的，最重要的是，企业的组织、运作、员工条件等，能否在“大潮流”中仍保持较强的竞争力。

然而，如果企业已走入危险期，濒临倒闭或被人并吞的边缘，此时犹在空谈潮流、奢望长期对策，也是非常不现实的。这个时候就需要马基雅维里所描述的强者，采取马基雅维里式的君王统治术来力挽狂澜；这种时候，他的这套东西就是最佳的急救药。我们知道，随着国内市场的进一步开放，各企业目前的问题，多届急迫，陷入战时状态的比比皆是。这本书的讨论内容，对这些经营者而言，又无疑具有重大的参考价值。

由此可知，读这本书，对企业人士来说，应是“运用之妙，存

乎一心”。明白这本书的特性后，我们不妨再针对其内容的使用价值，略申一二，或许更有益于读者进入状况。

一、从台湾经济发展的现状来看，由于内外压力，本土的开放速度是史无前例的，一些传统产业所面临的市场竞争，再也不是“同等级”的分庭抗礼、各有千秋的竞争。随着国际企业来华投资数量和金额的剧增，台湾产业界的确类似于几个世纪前的意大利——外国强权入侵，本国盟主不断易手，小国动荡不安的局面有增无已，令人心忧。目前食品界、百货界就是如此。在这一局面下，马基雅维里的“危机”霸术，显然有其积极的参考性。

马基雅维里特别专精于弱势图强的谋略战，很多名言都是发人深省的，例如“帮助比自己强大的国家，势必自取灭亡”等等。

二、由于股市的活跃、金融投资业陆续解禁，岛内大小企业集团互相购并、合作或对抗，情况愈演愈烈。如东帝士与潘氏企业联手、鸿源集团吃掉华电、国泰信托易手给黄世惠、台泥股权斗争等，都是企业界争雄的著名案例。这种重大购并事件之发生，及衍生出来的后续问题，特别适合用马基雅维里的“政治术”来诠释，可以帮助我们思考和总结个中的教训。

总的说来，这本书的可贵之处在于，它的主要贡献，在于弥补一些管理书籍的先天缺陷，诸如偏重理论的精巧堆砌，或是推理过于复杂、把活生生的行为记述变成死板板的所谓“例子”，反而丧失其灵活应变的味道与价值。本书的可贵之处在于，它使一股充沛的活力跃然纸上，使苍白软弱的知识分子白领阶级恢复了英雄的本色。然而，诚如我们所知道的，它的特色也就是它的限制条件，但愿读者能用得恰到好处。

自序

陈文德

“危机”一词，有“危险”和“机会”的两重意思。当我们面对危险的情况时，也正是我们最能以突破性的策略，铺筑一条康庄大道，迈向丰功伟业的最好机会。马基雅维里的《霸术》（又译《君王论》）便是探讨领导者们如何面对危机、克服危机，以赢得成功的方针与策略。

所谓“领导”，在本质上乃是一种权力的运用；权力的外衣总是庄严而华丽的，但实质上却只是集团力量间冷酷而严峻的抗衡；满口仁义道德的背后，也难免有一连串的阴谋狡诈、背信忘义。生活在危机四伏的意大利政坛，本身又是一位杰出的政治人物，马基雅维里对权力的运用早已具有非常透澈的认识。

但是，眼看着意大利国土四分五裂，人民生活颠沛流离，马基雅维里祈求能出现一位政治英雄，以早日统一意大利，拯救生民于水深火热之中。虽然他本身是共和派的政治人物，在思想上，也确信只有共和政体才是长治久安之道；但面对风云险恶的政治环境，他只有寄望于更有力量、更有效率的政治英雄的出现，甚至于不惜拉拢非合法政权的僭主，以达到救国救民的目的。《霸术》便是马基雅维里以科学的眼光，观察实际权力的运用策略所得出的有关谋略的政治艺术；马基雅维里真诚的希望新的政治英雄，能学到霸术中的各种技巧，从而获致成功。

领导者身负国家存亡兴衰的重责，所以他必须是超道德的；

要能为善,也要能为恶,更要有作恶事的胆量与勇气。在面对危机时,马基雅维里式的英雄,是刚强坚毅的,能以最积极的态度、最有利的谋略,去克服困难,赢得胜利。所以马基雅维里非常重视力量,他认为领导者一定要专务于军事,要拥有自己国民组织的军队,绝不可依赖雇佣兵或外国援军。(以企业而言,军事及武器可理解为公司的业务及资金。)

本书脱胎于日本著名兵法及管理学家大桥武夫先生所著的《恶德谋略家——马基雅维里兵法》。该书对马基雅维里著作中的诸多问题分别加以讨论,并运用了很多日本历史上的事例作解释。笔者在编译及整理时,为求让我国工商业界朋友及青年学子较容易作系统阅读,特打破原来格局,分为“地狱兵法”、“权力基础”、“统治力学”、“领导艺术”、“战略战术”五篇一一探讨;并以中国或外国较有名的案例作注脚,使读者能更掌握马基雅维里兵法中的精髓。

撰写本书时,笔者分别从我国传统兵学中的《孙子兵法》、《吴子兵法》、《三略》、《六韬》及《韩非子》中截取资料,并从《资治通鉴》中寻找可作资证的案例,希望更能适合于国人阅读。

原书中有很多罗马早期及13世纪意大利的历史例证,人物大多陌生,因此译名上很难有两全的定格;不善之处或译笔之误,皆笔者才疏学浅之过,尚请见谅并予以指正。

目 录

重新定位的“帝王术”(大陆版序)	默 子
还他一个本来面目(原版序)	沈 希
帝王学的运用与限制(专文研讨)	郑家钟
作者自序	陈文德

第一篇 地狱兵法

1. 水深火热的意大利	(3)
天主教教皇闹双胞	
古老帝国的悲惨岁月	
马基雅维里的心血结晶	
2. 大战略家的兵法秘笈	(8)
实战派的政治思想家	
惊心动魄的犀利笔锋	
意大利的韩非子	
3. 统治术的教科书	(13)
完全为统治者而写的	
宫廷政治没有仁义道德	
军事:君王的第一优先考虑	
统治者必须“超道德”	