第一章　计谋概说

计谋,既像行踪不定的仙子,又像变化无常的妖魔，在世间随处可见，却又那么令人难以捉摸。它究竟是什么,为什么会在人间出现?让我们带着这些疑问去捕捉它、逼近它,撩去它那覆于其上神秘已久的面纱。

一、计谋的定义

——隆中对，定策还是定计？

计谋(计策)是为对付对手或某种情势而预先安排的方法或特殊的策略。这是计谋的传统定义。

然而，一般的策略是人们关于某种行动的总体规划,只涉及大致的展开方式、途径,而不规定具体的细节。一个策略可以在一定范围内不同的细节性行为中同样地得以体现，因此策略对行为有较大的宽容度。由此,当某一具体行动失利时只要适时加以调整,便可以继续既定的策略。譬如孔明隆中定三分天下之策,庞统进川失利,后来孔明自率兵马入川,终成鼎足之势。可以说,策略是较

需要全本请访问 www.ertongbook.com

高层次的东西，体现着定策者的总体目标和意图，限定着行动的大致方向，是事件行为的根本依据。

计谋则是为达到特定目的而对采取相应行为的具体规定，不具有一般策略的那种粗放性和宽容度,而具有严格的约束力,甚至某些行为细节是特别地设定的,从而具有唯一性。因此,计谋构想与实施计谋的行为之间基本上是一种一一对应的关系，一细节性行为的失利便会导致整个计谋的废弃或失败。例如“狸猫换太子”的阴谋,就因让宫女寇珠害死太子这一环节没有实现，最终还是彻底败露了。当然,细节性行为指的是构成以某一目的为中心的特定行动的各个步骤，并非每一个行动参与者的每一言语、举止。

计谋服从于策略,受策略制约,依循策略而展开。计谋和策略，统称为谋略。

计谋也不是常规的方法。一般的常规方法是解决问题的正常门路和程序，遵循人们的日常经验思维习惯。在不受人为干扰的条件下,面对特定问题,熟知其事理且有正常思维能力的人,总能找到一相应的解决办法 在受人为干扰时,尽管这一方法合乎事理,却不能解决问题。因此,日常方法不具备抗干扰性。另一方面，解决特定问题的日常方法可能有多种,这些方法可能有优劣之分,可能完全等价。因而相对于一定目的的一般行动方

法往往具有较大的充分性，对方法的选取也就有较大的自由度。所谓条条大道通罗马，殊途同归，就是这个道理。

计谋是对抗行动（包括与己方人员的善意的思维对抗）中的反应措施，必须有极强的抗干扰性,且能控制对方的思维,为此必须突破习惯性思维而进入对方思维的死角，因此往往表现为违背常理（实质上是顺循思维作用于事物时构成的新的大系统的深层事理），因而习惯于常规思维的人,不一定能在特定情势中构设适当的计谋。也正因为这种超常规性，使得相对于特定事件情势的计谋,虽然不一定具有唯一性,但其量的充分性和选择的自由度都远远小于普通的方法。

由此可见,计谋是针对特定情势而构想、设定的具体的对敌行为规定，具有很强的抗干扰性和控制力。

那么，世间为什么会有计谋这种东西呢？

二、计谋的社会根源

——人和兔子一样吗？

在自然活动中，人们面对的事物有稳定的运动规律，只要顺应这些规律就能得到确定的结果。而在社会活动中,除人与自然的关系外,还不可避

免地会形成人与人之间的关系。一方面,在物质生产能力较为有限的条件下，生存物质总是与生存需求有一定的矛盾，由此导致人与人之间的利益矛盾，从而会产生能与之相适应的矛盾解决方式。另一方面，人脑的高度发达使人的意识诡谲难测，导致人的行为规律也极度复杂。一般动物在生存竞争中也有一定的斗争方式，例如肉食动物在距猎物远时会先悄悄逼近到适当位置再猛然跃扑，兔子受空中老鹰追击时会突然刹步转向来躲闪鹰的俯冲,但这些都是为数甚少的几招本能行为,与人的行为的善变是不可相提并论的。因此,大脑的聪慧，在人与自然的关系中其单向的意识活动——认识自然，可使人类从一般动物中分离出来；在人与人的关系中其双向的意识活动更令利益矛盾的解决方式高度复杂化——双方都希望找到一个既不受对方思维干扰而又能控制对方思维的方法来使矛盾冲突向于己有利的方向展开。这就是说，计谋是社会矛盾的必然产物。

当然,并非每个人都能充任谋士,也并非每一社会矛盾都必须借助于计谋。陈胜揭竿而起,不可谓声势不大,却以败北告终 项羽力能拔山,却因未听范增之言而终有乌江自刎 刘备飘泊半生,不是关羽、张飞、赵云等人不勇猛,而孔明一出山便据荆州、占西川。可见,在政治、军事斗争中,计谋

的作用是何等重大。其实,即使能以常规手段处理的矛盾又何尝不能借助于计谋来取得更令人满意的结局呢。

三、计谋的性质

—— 宋襄公遗笑千古

在重大的社会矛盾冲突中，计谋是严酷无情的。它以最大限度地损害对方而最大限度地满足自己为准则。因而计谋本质上只遵循自身的运动规律，几乎不受任何社会行为规范的约束。“道德”和“法律”在它面前似乎显得软弱无力,因为社会冲突本身就可能体现着不同的道德规范和法律体系的冲突。仁义之师是相对于其代表的历史潮流而言的，宋襄公式的对敌仁义只能成为千古笑谈。就是在一般社会矛盾中,计谋也是冷峻的,总是诱使人们摆脱道德与法律的羁绊。在封建时代民间有“女不读《西厢》,男不读《三国》”之说,原因就在于老夫子们害怕熟读者从此学会耍弄计谋而行为越轨。中国人对计谋自古便表现出一种矛盾心理 既颂扬大智大谋,又斥责阴谋诡计。其实在撇开施计者的目的这一前提下，一切计谋本身都是至阴至诡的欺诈之术，正如兵器本身全是杀人之物一样。即使是日常生活的细微矛盾冲突中的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

小手段,要称得上是计,就不免含有迷惑对手的成分,而迷惑便是一种哄骗。尽管哄骗的内容不一定悖于道德或触犯法律，但哄骗作为一种行为终究是不道德的。一般地说,计谋与日常社会行为规范的相悖度，同施计方的集团化程度及双方矛盾的大小成正比，同施计者的社会传统意识的强度成反比。

如果说计谋产生的社会根源决定了它的严酷性,那么计谋的本性(使对手处于迷惑状态而难以实施对抗的抗干扰性)则以奇巧性、严密性、隐密性来具体显现。

计谋的奇巧性是不言而喻的，不奇不巧何以突破惯常思维而钻进对方的思维死角？用计的目的就是出奇制胜。历史上的计谋名家在民间传说中总是显得神乎其神，原因就在于计谋是奇巧异常的东西，足智多谋者自然也就显得神妙莫测了。如果透过感性的神妙而细加分析，就会发现计谋的奇巧有单纯与复合之分。单纯的奇巧婉如急转弯智力测试，不说破则极其玄奥,点破了则令人发笑。明朝时,山东某县有一妇人回娘家,在城外无人处被从城里跟出的樵夫强奸并被掠去首饰，便回城告了官。县令估计樵夫砍柴尚未回家,便派众差人在大街小巷四处叫喊，说是有个樵夫砍柴时被虎吃了，并照妇人所述将樵夫的身材相貌描述

一通。其妻听到了便大哭起来。差人便埋伏在她家附近。傍晚樵夫回家,差人便捉住他,果然搜出了妇人的首饰。战国时期,吴越两国结仇,但越国表面臣服于吴国。为了消耗吴国实力,越国向吴国借粮万石。次年,越国大丰收,便精选好粮还吴。吴人见这些粮食籽粒饱满,却不知全是蒸熟了的,便作为种子使用,结果当年颗粒无收。这类单纯奇巧的计谋特点是,远离问题的正面焦点,而实行大迂回。就事论事、密切关注事件的核心或焦点是一种本能性的习惯,在此范围内,当事者都有一定的处理经验且精神高度集中,预先有准备,难以找到空隙,越出这一范围,则能出人意料而显其奇巧。如吴国只注意粮食是否饱满这一通常的质量标准,根本没有想到生熟问题。

单纯奇巧之计一般可用于对事件只能作出常规反应的对手,复合的巧计则可用于具备超常反应能力的对手,且复合的层次应据对手的超常反应程度而定。孔明深知曹操熟知‘虚则实之,实则虚之’的用兵之道,于是在曹逃跑方向的大道不设伏兵,也令其风平浪静,华容小道设了伏兵却升起狼烟,结果曹偏奔华容而来。明白了计谋奇巧的单纯与复合之别,就不难理解冲突双方为何总是要力求全面地了解对方,也不难明白同一计谋用于甲则大胜而用于乙却大败的缘故了。所谓复合,就

是双方超常规思维的相互作用。复合过程是:一方对在自己的计谋行为实施后对方可能作出的超常反应进行预测，据此判定对方超常思维所处的层面,再以此确定己方计谋翻转常规的层次,由此最终构合成最适当的计策。单纯的巧计是单向作用于对方的,是对常规的翻转;复合的巧计是双向式的,是对常规的再翻转。

与奇巧性相比，计谋的严密性就不是人人都看重了。计谋是事先设定的圈套，对方是否上当，取决于计谋对对方思维的诱导控制力。诱导控制是通过己方的假象性行为系列来实现的，除各行为本身须具可行性外,各行为间的关联(空间并行和时间相继)须是内部封闭的。同时还应预料到己方行为实施后敌方各种可能反应，且预备有对付种种可能反应的变通、后续措施。这就要求先期行为应具有与各种可能的后续行为的相容性，即前者能迅速演变成后者。因此，计谋各步骤高度协调、完整无缺是使冲突如愿进行的前提。假使某一环节被忽略而残缺，或者某种可能情况未曾料及而无法及时调整来弥补，则不论此计看来多么奇巧诱人,也终是劣计。算计周全则能轻取巧制,一招落空导致全盘皆输，这是计谋不同于常规方法的一大特点。当双方都好设谋时,优劣便往往取决于各方计谋的严密性。赤壁大战时，周瑜连施反

间、连船等计又设火攻之计,但计划不周——万事俱备还欠东风,最后孔明"借来东风"[①]才使火攻得以实现。此后"赔了夫人又折兵"等一系列败招,均表明周瑜在设计上不如诸葛亮周全"既生瑜,何生亮"的感慨表明他至死不明败在何处。

奇巧是计谋取胜的根本,严密是其运行的保障,隐密则是其实现的前提。计谋的奇巧就在于出人意料,一旦泄漏便无奇可言。因此,冲突双方总是一方面竭力防止己方计谋的泄漏,一方面又尽力搜集对方的计谋信息,由此使计谋在更广的领域展开。于是,人们在获取和证实情报时要借助计谋,为防止情报失窃及让对方获取假情报也借助计谋(以假乱真、以假隐真、以真当假等)。这种围绕计谋信息展开的计谋使计谋配套、包嵌更趋复杂化。这意味着,对计谋隐密不可作片面的绝对化的理解,公开也是一种特殊的隐密手段和方式。可以说,大部分计谋都密不可分地嵌有信息计谋的成分,因而隐密不光是计谋的一大性质,还是计谋的一大重要内容。

① 所谓借东风,实质上是诸葛亮根据气象学知识所作的科学推断。

四、计谋的基本原则

——千秋胜负在于理

与计谋的性质相应，用计当恪守以下原则：

一是顺天应人。计谋看来与社会行为规范是难以相容的,但不等于说可以不受任何约束。尽管人类活动含有一般动物所不具有的自觉成分，但终归是一定历史时代的产物。人们即使能在一定范围内改变历史发展的进程，也无法改变社会发展的规律。在社会集团的利益冲突中不能单纯着眼于其局部的直接胜负，还应从历史发展趋势的角度来考虑整个集团的成败兴亡。“恃德者昌,恃力者亡”。与历史潮流不相合的任何社会集团,不论其怎样施计设谋,虽可能强悍一时,但最后终将因背离民心而丧失计谋施展所必需的条件，难逃失败的命运。在一个稳定发展的社会里，其道德、法律是与历史发展进程相适应的，它们对社会成员的行为限制也就体现着时代的要求，因而个人或小集团利益冲突中的计谋活动若与此相悖，也便是与历史相悖。故此,小到个人,大到阶级和国家，一切计谋都须顺应历史的发展和社会的进步。

二是可行性。计谋的奇巧是以一定的客观条件为基础的,不是随意的凭空想象,不能一味刻意追求,否则会弄巧成拙。因此，在运构计谋时必须

详尽准确地测定计谋所需的各项条件，将此与当前情势相对照，然后一方面设法增补尚缺的条件，一方面修订计谋。闭门造车，再绞尽脑汁也只是竹篮打水一场空。

三是经济性。计谋是争利的高级技巧，应以最小的投入换取最大的收获。倘若“所利不能药其所伤，所获不能补其所亡”，则失了计谋的本义。所谓经济，不光是人力、财力、物力的付出应尽可能小，而且计谋的步骤应尽可能简单，施计过程应尽可能便捷。人们也许会认为计谋的奇巧即在于复杂，与简单、经济是不相容的。其实这是一种误解。任何计谋的逻辑结构都是简单的，只不过常人无法料及。施计行为的纷繁变幻，是假象的幻影式呈现。计谋表面上复杂，一是假象的频繁显现使人眼花 乱感觉扑朔迷离，是数计相嵌使人顾此失彼而忙乱不堪，复杂不过是中计者的感觉。对成功实施的计谋了解真情后往往会一拍大腿：“咳，就这么回事呀。”而在计谋实施之前，习惯于常规思维的人听了可能会一 撇嘴“:这算什么计谋!”

五、中国计谋发展概况

——从武丁依梦选相到《三十六计》

中国是个文明古国，也是历史上政治、军事斗

需要全本请访问 www.ertongbook.

争最复杂的国度之一,且经历过春秋战国、三国这样特别的“谋士时代”。要真正把握计谋,就不能不了解一下中国计谋的发展史。

在原始社会后期的黄帝时代,曾发生过多次部落战争。传说黄帝曾与炎帝战于阪泉之野,与蚩尤战于涿鹿之野。但这一时期的事件并无详细的历史记载,而从现今残存的原始部落来看,其群体争斗是本能的,属较单纯的体力型。由此可以猜想,黄帝时的战争虽然已是有组织的大规模征杀,但形式上还是较为单纯的,谈不上真正意义上的计谋行为。

但人毕竟不同于一般动物。据说:“舜父瞽叟盲,而舜母死,瞽叟更娶妻而生象,象傲。瞽叟爱后妻子,常欲杀舜……后瞽叟又使舜穿井,舜穿井为匿空旁出。舜既入深,瞽叟与象共下土实井,舜从匿空出,去。”① 如果舜在凿井时不在井的侧面挖个地道,他就没命了。可见,舜在此已表现出一定的心计。不过,作为计谋,这还是原始朴素的。

商成汤时:“阿衡(伊尹)欲干汤而无由,乃为有莘氏媵臣,负鼎俎,以滋味说汤,致于王道……汤举任以国政。”② 伊尹此举,与舜一样,属朴素的心计。

①见《史记·五帝本纪》。
②见《史记·殷本纪》。

远古传说中，总是包含许多神话，这是先人因自身力量不足而求助于超自然力量的历史折射。有史料证明,殷商时极尚鬼神。国中行事,巫、史的意见高于王、卿。巫、史一致赞成则不论王、卿意见如何,都为可行 巫、史一致反对则不可行。这时的史官虽记人事，但又观天象、卜龟，与巫同是代鬼神而言。在这重天命鬼神而轻人谋的时代，计谋从何而来呢？

“帝武丁即位，思复兴殷而未得其佐。三年不言，政事决定于冢宰，以观国风。武丁夜梦得圣人，名曰说。以梦所见视群臣百吏，皆非也。于是乃使百工营求之野，得说于傅险中。是时说为胥靡，筑于傅险。见于武丁，武丁曰是也。得而与之语，果圣人,举以为相,殷国大治。”① 武丁此举可算是真正的计谋行为，且是借鬼神而行人谋，因而它是由重鬼神向重人谋的一种过渡。

随着社会生产的发展和生活内容的日益丰富，人们的处世阅历和处理问题的能力也不断积累、增长，尤其是文字的出现和史官文化的形成为人们多角度地思考问题提供了历史参照。于是，人谋在人们的行为中日益加强。生活阅历深、熟悉事典者渐渐有了强于他人的行事能力，而知识、能力

① 见《史记·殷本纪》。

的积累又导致其思维方式的变换，由此少数善谋者便出现了。商末的社会动乱则为大智大谋者提供了施展才能的机会。

据说“纣囚西伯羑里。西伯之臣闳夭之徒，求美女奇物善马以献纣，纣乃赦西伯。”①

“周西伯昌之脱羑里归，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权皆宗太公为本谋。”天下三分，其二归周者，太公之谋计居多。”②

如果说周文王推演八卦标志着通鬼神、知天命的卜筮之道已形成为成熟的完整体系，那么吕尚兴周火商的过程则标志着计谋的真正兴起。此后虽然卜筮、谶纬、阴阳五行术等各有风行之时且一直延续并愈演愈繁，甚至还渗进兵家，但在重大的政治、军事问题上，人们愈来愈倚重人谋。随着历史本身的日益丰富，史官逐渐专于记述人事并削弱以至最终消除了巫在政治上的作用。

周朝号称以礼义治国，其实这不过是驾驭臣民的一种手腕，与后来的刑名法术不过是形式上不同而已。同时，分封既是以亲情维系天下的手段，又是部落分立的远古遗风。几代之后，亲情维系作用会被部族分立趋向排斥殆尽，诸侯间被表

① 见《史记·殷本纪》
② 见《史记·齐太公世家》。

面名分包裹着的利益冲突也便日益明显。故此，在以礼闻名的西周，计谋不可能被礼义湮灭。

东周时的纷斗，大大激发了对计谋的需求。于是乎谋士群起如云，奔走于列国，效力于诸侯。其间著名者有助齐桓公九合诸侯一匡天下的管仲，有百里奚、晏婴等等。

最引人注目的是兵家鼻祖孙武。他不仅在吴楚战争中威名远扬，还著有兵法十三篇传世。他指出“: 兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；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。”强调‘ 上兵伐谋 ”。在《用间篇》中还专门论述了情报计谋学。《孙子兵法》的诞生标志着计谋的成熟，也正式开启了总结计谋经验传诸后世的先河。

战国初期，吴起先后在鲁、魏、楚三国大展其才，又著有《吴子兵法》，其中论将篇谈到“ 夫总文武者，军之将也。兼刚柔者，兵之事也。凡人论将，常观于勇。勇之于将，乃数分之一尔。 ”

战国中期，齐威王命大夫追论古司马兵法，而附穰苴于其中，即《司马法》。此书追述古代军礼军法，但杂有战国时期的制度，因而其中不乏这样的词句“: 古者以仁为本，以义治之之为正，正不获意则 权 ”、“以 材为说诸候 ”:“ 凡战 、权也 斗，勇也；

阵,巧也 ”。

《鹖冠子》则说“: 用计谋者,荧惑敌国之主,使变更淫俗,哆恭 怵恣而无圣人之数。”又说“: 所谓因人事者,结币帛,用财货,闭近人之复其口,使其所谓是者尽非也,非者尽是也,离君之际用忠臣之路。”

当时首屈一指的大谋士当推孙膑。“ 围魏救赵 ”“ 增兵减灶 ”“ 假痴不癫 ”都是他的杰作。他在《孙膑兵法 · 八阵》中指出“: 知不足,将兵,自恃也。”

与孙膑不同,苏秦、张仪是以唇舌行计,穿梭于列国,纵横天下几十年。传说孙膑、庞涓、苏秦、张仪都是鬼谷先生的弟子。世传《鬼谷子》一书,专论诡诈之术。假若确有其人其事,则这一时期已有专门传授计谋术的了。

战国后期,有托名吕尚的兵书《六韬》行世。书中将“ 无智略权谋,而以重赏尊爵之故,强勇轻战,侥幸于外 ”列为人君选才的“ 七害 ”之首。此外,书中专门论述了十二种用谋的具体方法。

秦王嬴政时,尉缭献赂臣之计,又任太尉主兵事,助秦统一天下。他在《尉缭子》中多处言谋“: 使敌之气失而师散,虽形全而不为之用,此道胜也。”“ 善用兵者,能夺人而不夺于人,夺者心之机也。”

春秋战国时代,计谋得以充分应用,也进一步

臻于完善，后世的单纯型计谋几乎都能在这段历史中找到原型。其谋士之多也是前所未有的，孟尝君、信陵君的门客均数以千计，其中虽有鸡鸣狗盗之辈，但也不乏善谋之人。计谋不断地形诸书本也似乎成了一种传统，专门学习计谋也便有了条件。这时人们不再是从历代事典中吸取智谋的原始养分，而是直接获取前人的用计经验，用计也便从随意而发的自创发展到经验指导下的自创活用，但也伴随而来简单的摹仿、盲目的搬用。

秦末，群雄并起，刘邦势力弱于项羽，却先于项羽入咸阳，最终又灭项羽而一统天下，这与张良、陈平的多谋是分不开的。此后安国平乱，张、陈两人也屡出奇策。张良因“运筹策帷帐中，决胜千里外”而功盖披坚执锐的战将。《史记》则誉陈平“常出奇计，救纠纷之难，振国家之患”；“定宗庙，以荣名终，称贤相，岂不善始善终哉！非知谋孰能当此乎”。

汉初，张良、韩信受命序次兵法。武帝时，杨仆又“捃摭遗逸，纪奏兵录”。成帝时，任宏再次论次兵书。《汉书·艺文志》中著录有历代兵书五十三家，七百九十篇。系统地整理兵书，与撰写兵书是意味不同的。这一方面可见前代兵家言论已积累甚多，另一方面表明已开始对兵书本身的初步研究。

需要全本请访问 www.ertongbook.