

第一部分.术

人性弱点

闭合之术

翻身之术

攻守异术

法家霸术

儒柔之术

用人之术

进取之术

示弱之术

同情之术

软肋攻击术

助人之术

胜人之术

窥测之术

驭人之术

辩术

出头之术

相人之术

揣摩之术

弄权之术

承欢之术

术

察奸之术

诈之术

笼络之术

训诫之术

钓语之术

驭男之术

方圆之术

掌控下属术

第二部分.谋

第一章：定位

第二章：预见

第三章：谋局

第四章：谋势

第五章：借力

第六章：谋利

术

第一部分.术

术

人性弱点

自私

自私，只是一种分类方式，人都是为了满足自己的需求。比如以佛教的分类法，用六尘来满足六根的需求。用马斯洛的划分法，满足人性的五大需求。这些原始或者叫本能的需求，是驱使人行行为的基本源动力。

自私，其实是一个贬义词，世上本无善恶，有了人，才分善恶。很多的善与恶，其实都是人类社会文化，历史，教育综合的产物。

大多数情况下，以善恶来分对错，本就非理性，非理性行为，很难有理性的结果。

一个村子有个习俗，老人老了就背山里扔了，等着饿死。有一个男人，也把自己老爸背着去扔了，回来的时候，儿子把背篓拿去藏起来，他问儿子干什么？儿子说：等你老了，我要拿这个背你。

没错，人是自私的，用对方的词汇。说白了，孝敬也是自私的。人类进化到现在的文明社会，一个最大的进步是，人有了选择权。如何为达到利益最大化进行取

舍。每个社会的道德文明，都是各种“自私”本能动力的平衡。商品的价格，买卖又方自私力的平衡，在哪家公司上班，也是自私力的平衡。平衡的前提是：有选择。一旦有选择，就有博弈的可能。否则回到计划经济年代，任何东西都被分配，没有选择。那时候就不是自私力平衡的结果。最后的结果也证明，那是反自然的。

“自私”这个标签，自私不是单一的力量，抚养子女是自私，不孝敬自己父母也是自己。但还有一个自私，即：防止自

己的子女不孝敬自己。 中华文明几千年，到今天的孝道，也就是这些自私力量的平衡。人借着“自私”理直气壮地说可以不孝敬父母。在我看来：

1、人傻，确实非常自私，自私到只看短利，不看长远。以后有意无意在自己子女面前也聊聊试试。

2、贪心，想好处都占全，而不冒任何风险。

自私是在没有选择时的一种体现，倘若一对父母只能生一个儿女，没有选择。

出于传承自己 DNA 的生物本能，就算子女不孝敬自己，作为动物身体的人类，就算年老被抛弃，也终屈服于生物本能。一旦有选择，可以生多个，最简单的道理，多生个，谁不孝顺，掐死谁。既可以满足抚养子女的愉悦感，同时也可以对人类基因做选择。

适应

第一次坐过山车，失重的落差让你惊叫不已，如果你天天做，你也一样慢慢没有感觉。

第一次牵女孩的手，有可能兴奋几天睡不着，当接触多了，兴奋度自然下降。

不仅是兴奋的事，痛苦的事情也是一样。

参军第一天，估计都累得哭爹喊娘的，但随着时间的推移，也都慢慢适应。

自然界的一个主题是：适者生存。

历史上有过多次的环境聚变，如冰河世纪，而且古时候的人还需要面对野外的猛兽。能存活下来的，身体和心理都具备了一定环境的适应力。

再比如：

体能之耐受力

适应力同时也可以让为是一种耐受力。当年知青下乡，知识份子的书生身体，去干农民的体力活，虽然有人没撑下来，强度超出了他们的耐受力，但大多数人的身体也都适应了环境。

心理之麻木

第一次上战场的人，很多在战场上枪都拿不稳，吓尿裤子的不在少数。但只要活下来了，杀人杀多了，跟杀鸡杀鸭已没有区别。

审美疲劳

以上耐受力和心理麻木比较好理解，好看的一个东西，适应了，就疲劳了。从生理角度，任何的惊奇都落差，即预期与现实的巨大落差，让你身体分泌了肾上腺素，身体在提醒你记住这样的新东西。但

当这东西一而再，再而三地出现的时候，它已经不是新东西，不会再激起多少肾上腺素。

也许有人会举反例，如果我给你发红包，发 1 万个，你了不会觉得审美疲劳吧？

把这个拆分出来，微信红包刚出来，第一次抢到红包，给人的是新奇感，而后边，驱动去抢的，就不是新奇感，而是欲望驱使。我们说欲望是永无止境的。但过度的欲望是对身体有害的，所以人体会做

自我保护。比如再好吃的东西，吃到你肚子涨难受的时候，这时候就是涨肚和贪吃的力量 PK。最后，难受占优，停止继续吃。为止，古代西方贵族为了扩大这一欲望，甚至吃吐药，吐了再吃，吃撑了再吐.....然后，然后身体没吃坏，农民造反了。这里要注意一下，审美疲劳和欲望满足的区别。

知道适应性，你就知道今天恐高，怕脏，害羞，怕这个，怕那个，归根到底，还是自己做得少了，做多了，心理麻木了，

术

你也没啥好怕了。

遗忘

折磨读书人几千年的头等大敌，非遗忘莫属了。头悬梁，锥刺股，无所不用其极对抗着这一天性。被遗忘折磨得苦不堪言，已经没有脾气的学子们，无一不期望自己天赋异秉，有一个过目不忘的记性。其实，遗忘是上帝送给人的一个自我救赎的礼物。

人生三大悲：少年丧父，中年丧夫，老年丧子。有很多人经历过，很多经历过的人，依然有活下去的勇气。我想，应该

是遗忘给她/他洗去悲伤后留下的力量。

因为没有时间带不走的伤痛，没有时间带不走的伤悲。

人的遗忘特性，有不好的一面，同时也有好的一面。人们总是不得不用时间去记住一些有想得到的东西，同时不经意间，时间也免费帮你洗去你不想回忆的过去。

一个人没有放在心上的东西，就会容易忘记。很多人，特别工作狂的人，在听到如同“常回家看看”的歌谣，或者“子

欲养而亲不待”句子的时候，总是负罪感极重，但同时也人在江湖，身不由己一般感叹“没时间，忙，应酬，陪客户~”。以我自己就是这种狼心狗肺的的所谓“工作狂”的人来说，其实一切都是借口，只有一个原因。太过于自我。人的注意力是排他的，当注意力都放在自己的“前程”，自己的“事业”上的时候，对外界，家人的注意力自然就少了。同样也很多人说，没时间看书，一年看不了几本书。我自己通过中午不吃饭的时间看书，地铁上看

书，哪怕站着也看书，就单单用这点时间，就可以差不多一周一本书的进度。很多人，我自己的案例也证明：“没时间”，仅仅是用来减轻负罪感的一个借口罢了。

一个人，要是忘记一个难忘的东西，不可能不放在心上。很多失恋的男生女生们，深陷情感漩涡不能自拔，要么借酒消愁，愁更愁，要么借吃消愁肥上肥。始终无法摆脱伤痛的阴影。能忘记前一段感情的唯一解决方案，就是开始一段新的感情。当注意力转移了，遗忘才成为可能。

就像让你不要去想猴子的红屁股，那是非常难的事情。但如果让你去想美女，那猴子的红屁股可能很快你就不知道扔哪去了。

上边是故意忘记，但就算不想忘记，一个人学的新东西越多，旧的东西越是容易忘记。很多能把小学同学，初中同学名字还记得住的人，往往都是初中毕业就不再读书的同学。他们的学生生涯的记忆就凝固在了那个时候。我自己很多大学同学，的名称和相貌其实也都忘得七七八八。再由

于最近看的书越来越多，记忆方式也转向只记本质逻辑，再从逻辑把一个个点推导出来的方式记忆。脑容器很大，但负责记忆的一块记忆有限，就算你百般不乐意，在你记的东西越来越多的时候，也会有越来越多的东西会被你忘记。或者变得模糊。哪怕是通过图像记忆，记忆依然有极限的地方。这是自然的规律。

总结：

1、人遗忘一些东西，很多的时候是没放在心上。

2、人是需要靠新东西来替代旧东西，来将旧的东西忘记。

舞台

舞台？估计有人会困惑，舞台和人性有啥关系？要学会演戏？还是戏如人生？人生如戏？

还真都不是，我既不讲“说学逗唱”，也不讲如何迎合观众，我要讲的是一种舞台效应。

舞台上只有胜利者

舞台其实是一个 0 和效应，而且是反应非大的 0 和效应，一将成名万枯骨。因为人们只会记住在闪光灯下的“剩者”，

淹没在闪光灯后的黑暗，是没人会去看，也看不到的。

人其实还有一个特性，就是恶果没发生的时候，往往是乐观的。当恶果发生在自己身上的时候，就会加倍地悲观。所以，没有人认为自己是那个被挨打的贼，都会把自己当成潜在的将来能吃肉的贼。

冠军是最大的绝大多数利益的受益者

一个舞台，冠军享受了绝大部分利益。奥运军，人会只会记得冠军，亚军

没多少人能记起。有好的一面，就是让更多的人，为冠军拼搏。但有些舞台，却是起相反的作用。

春晚，为什么越来越没人看？因为在这个舞台上，有些“冠军”已经霸占很多年。

为什么我要用“霸占”这个词，因为在某种能力的舞台上，拼的已经不是能力，而是关系，或者脸熟。这种就是恶性的垄断。

勾起人的攀比本能，羡慕嫉妒恨！

舞台上，闪光灯下享受鲜花，掌声和赞美的冠军很倍受旁人羡慕嫉妒恨的。很容易勾起很多人效仿的本能或激起好胜之心，前赴后继地加入那个舞台参与竞争。

每个人，不管是谁，一天就是 24 小时，你跑的舞台越多，分摊到各个舞台的时间就越少。相对于专注于花相同时间在一个舞台的人来说，你就会慢慢变得在他面前弱不禁风。我是花很多年，很大的代价明白了这个道理。也花费了很大的功

夫，让自己慢慢拥有对抗舞台魔咒的能力。 每次我好胜的激素暴增的时候，我会条件反射... 这是我需要的舞台吗？这是我的舞台吗？

舞台成千上万，哪个才是你的舞台？

这个世界上有很多舞台。有人擅长逻辑思维，有人擅长发散思维。逻辑思维强，从事理工行业，发散思维强，可以做艺术家，可以去写作。 有人读不下书，可以去学手艺。 有人读书万卷，可以做学者。有人看到电脑屏幕就想吐，有人看

到 0 和 1 就像打了鸡血。 人和人本就不一样，现代多元化已经产生足够多的舞台让大多数的人都有能让自己发挥的舞台。没有绝对的利，也没有绝对的弊。有利必有弊，有弊必有利。 结合顺势而为，也就是找到自己的势所在，即看清楚自己，找到适合自己“利”发挥的场合。

也就是说，性子急，用不着跑去慢性子的舞台去改变自己拼慢性子。而应该找到适合急性子的舞台。

思维属于发散型的，没必要跑到逻

辑缜密的舞台跟别人拼逻辑，而应该找到适合自己发散思维发挥的舞台。

动手能力强的，就找适合自己动手的工科舞台，没必要跑到别人多愁善感的舞台上竞争。

年轻人，应该在自己年轻激情四射，不羁的舞台上找自己的存在感，而没必要跑到中老年舞台上去拼成熟。

总结：

舞台效应：

- 1、 零和效应，一将成名万枯骨。
- 2、 人们只记住舞台的成功者。
- 3、 找到自己的舞台，对抗舞台的魔咒，不要被舞台左右。

我是错的

我曾经认为我们国家是世界上最强大的国家。

我曾经认为加班加点是决定一家创业公司成功的标志。

我曾经认为我们房子贵，认为因为是奸商的原因。

我曾经认为一个地方发生灾难，比如出租车打的费暴涨，飞机票暴涨应该被谴责。

我曾经认为太自我不对。

我现在又认为太不自我也不对。

我曾经认为我没有错。

我现在认为我是错的。

我现在认为我认为我是错的，也是错的。

一个人，不愿意承认自己的错，主要有两个方面：

1、认知受限。

2、受情绪影响，如，爱面子，或敌视。

以我自己经验的总结，但凡看到不顺眼的，让自己不舒服的，上火的..任何的情绪波动，都可以认为是这件事情还存在

我没看懂的地方。还存在我做不到的地方。比如一个地方地震后，当地物价上涨，我也曾经和一般人一样，站在道德制高点对这种行为进行谴责。这是一种情绪的波动。凡是用道德来解释一切的，都是傻逼行为。为什么物价会上涨，因为资源紧缺，强压物价，并不解决资源紧缺的问题，只是把资源分配通过价格分配的方式转嫁到排队，或者哄抢等方式上，中间没有增加任何一丁点资源。而涨价呢？虽然资源开始是通过钱多少的一种方式分配资

源，但由于高利润的商业万有引力，必然会吸引很多的商家为灾区供货。缺货现象慢慢消除，资源不紧缺了，物价自然也会回到自然水平。而强压物价，没有利润的吸引，甚至亏损，商家凭什么把自己身家搭进去，做没钱赚，甚至亏钱的买卖？强压物价，受害者是谁？

重要的事情再说一次：**利益，是商业世界的万有引力。**

一个人，只有承认自己有错的可能，才拥有一个开放的心态。从闭合转为开放。

一个人从接收信息的入口，眼，鼻，口，耳，身，意天生的局限性，视角的单一性等原因，注定了人的预期与现实必然会有存在或多或少的差距。先不说一定全错，但一定不可能全对。人都会犯错的可能。

以前与人辩论争对错，回想起来，有相当大的成分，是争面子，而非事情本身。而辩论的结果，不是求异，而是排他。

什么意思，排他，有你没我，有我没你，辩论为争输赢，输赢的游戏就是零和

效应。

什么叫求异，找你我的差距，我无你有，我有你无，然后共容，再共溶，你有我有，我有你有。这样做的前提是，不是零和博弈，而是先放空自己，即先承认自己是错的，才能把闭合的自己化为开放，才能容异。

我是错的，是反省，我是错的，才会去分析，去反省，才真正地说会一日三省吾身。我是错的，我就会是饿的，我就想吃。

我是对的，我就是饱的，我够了，不想再吃了，也吃不进了。这也是一个人开始进化迭代的标志。

我是错的，是一种敬畏之心。很多的小说，电视节目把有钱人，掌握着很多资源的人描绘得趾高气扬，飞扬跋扈。举个例子，一个资产 10 万的人，亏掉 20%，也就 2 万。10 亿资产的人，亏了 20%，就是 2 个亿。

过度的自信就是自负，自负让人盲目，盲目容易失败。我不敢说 100%，从

现实各种力量博弈 ,可能的风险 ,我相信 ,
能积累 10 亿以上财富的人 , 只有拥有敬畏之心 , 才能守得住 , 管得他的财富。

我是错的 , 是一种境界。

其实没有绝对的对 , 也没有绝对的错。只有相对的 , 看你站在什么样的视角。但注意 , 我都是错的 , 是自卑 !

贪

贪脏枉法，贪生怕死，人心不足蛇吞象... 想来不用我多解释，一般人都知道贪是什么意思。

贪，佛法说的三毒(贪、嗔、痴)之一。指对顺境贪爱之心。贪，从上边提到的各种词汇，可以看出，都是贬义之词。我们透过表象看本质，需要做的事情，就是去繁就简，还原真相。世上本无褒贬，褒贬因人而生。自从人有了道德，也就有了褒贬。要看本质，即去除贬义，还原贪

之本质，所贪之物，为人需求之物。一个人，最基本的，需要吃饭，吃才能活下去。很多人把六根吃，属于本能需求之一。吃饭也本无褒贬，加上贪，变成“贪吃”后，其实隐藏着一个潜在的意思——过度。

人之贪念，就如同苍蝇一般，随时准备叮有缝的鸡蛋。不仅仅可以贪吃，贪利，人之提升之欲望，也可以引发贪念。而且随时可能在你不留神之时，出人意料之外出现，似乎无处不在。如同我最初坚持写文章，坚持一个月以后，心起得意之色，

贪念陡起。欲求达到不仅能坚持写文章，而且文笔也要达到小说高手之水平。起初，强催脑力高速运转，确实脑洞比之前要大开许多，但几天下来，便开始尝到苦果。现阶段，能坚持写文章已经是艰难，还要强行达到创造和讲究文笔，就算出来成果，是以牺牲健康为代价。过度，是一种说法，过度使用身体。再仔细分析，其实是为达到一个目的，以牺牲其它利益为代价。

强逼自己，说得好听点，是挖掘自己

潜力，挑战上限，但身体毕竟是肉身，遵循自然规律，强催之下，就算达到了目的，也必须有东西付出代价，强逼没错，但需要考虑身体现实的承受力。每天的近四点才睡，精神愈发乏困，身体已经发出警示。

人之需求，本无罪，无褒无贬。为什么有贬。是因为为满足该需求，以牺牲其它利益为代价，弊大于利时。有的代价是自己的，比如身体健康，比如家庭和睦。有的代价是他人的，如有人贪财，去偷，去抢。什么情况下有褒，以需求满足需求

为动力，收获利大于弊时。如合理膳食，于身体有利。如果法制保证人合法赚钱，可以实现多赢，推动社会进步，是为有裨。

没有绝对的优点，也没有绝对的缺点。做一个事情，不会好处都占用，全无坏处。凡事都会有好有坏。理论上，只要如果人是理性的，利弊权衡得当，就不会有“贪”。

现实是没有人是理性的。同时，一般人的思考东西的维度，非常有限，很多人都是单细胞动物。而满足一个需求，可能

影响很多东西，一般人也没有足够的脑力与耐心去考虑，所以为本能驱动，为满足需求，而不计后果。很多人其实不是看到后果，不去计较，更多是，无法计较。这句话应该改为：为满足需求，而无法计较后果。当出现恶果之时，便是“贪”。也就是说，贪是必然存在，只是或多或少。

由上边分析，个人猜想，避免“贪”的办法是：

1、天道，自然道，自然道是守恒的，有

得必有失，有失，也必有得。

**1、培养好的习惯，因为没有人是理性的，
只能靠养成的好习惯。**

**2、提升智力与见识，即修“慧”，提升
思考维度，有足够能力权衡利弊得失。**

学习

我不清楚生物学是如何定义的，我从我个人学习的过程中，自己总结，并且用我的语言来描述，人学习的过程分为几个阶段：知识->理解->大脑记忆->条件反射。

理解，不管是客观听得懂还是自认为听得懂，暂时都认为听得懂吧。

大脑记忆，关于这一块，由于以后聊的东西相关性比较多，在这里，我需要展开一下。大脑记忆有很多种方式。

- 1、先天记忆力。我记得我在刚读书，懵懂无知的时候，读小学一年级的時候，成绩第一，当班长。印象里，没什么悬梁刺骨，也没去凿人家墙。回想起来，那段时间几乎过目不忘。随着早晚读的开始，按部就班的用传统教育，重复记忆的方式。那种先天性的记忆力开始慢慢消失。
- 2、不断重复，加强记忆。这是传统教育里使用的方式，不断地读，不断地写，增强记。我定义为愚公移山型。

3、推理记忆。 这种技巧在理工科比较常见。 理解某定理，或理论，记忆其逻辑，再推导表象。这招在我先天记忆慢慢消失后，偏科为理科后，慢慢掌握的技巧。

4、图像记忆。 很多的事实已经证明，图像记忆要强于文字记忆。这种方法的话，记忆的不是文字，而是把文字转换成图像。通过回忆图像来记忆。

5、规律记忆。 人对有规律的东西比较容易记忆。 比如记：1234567890，就比你记:973145926 容易。比如有人把 PI

给转换成一个故事来记忆的。说 这一特性，在设计领域应用比较广泛，这个在未来我会有专门的文章来阐述。

6、其它。世界上方法很多，我不知道不代表没有，当然，我不知道，所以不在这说了。

7、混合记忆。很多时候，记忆方法不是孤立存在。比如又有图像法，又有规律法。比如

《最强大脑》中的，记忆一整副扑克牌或多副牌，用的方式称为路径法。我以

一副牌为例，是这样来记忆的：

1) 把扑克牌的号转换成你熟悉的事物，比如说名人。

2) 挑一段你最熟悉的路，上班的路或者老家的路。挑 52 个点，比如路过的报刊亭，

或者电影院。

3) 记忆的时候，想想号码对应的人物，在相应的点，做某一动作。

比如：红桃皇后代表拿玫瑰的玛丽莲·梦露。第 10 张为电影院，那我就记忆成

在

电影院门口有人送玛丽莲·梦露一朵玫瑰。 当把 52 张牌依次编成故事后。

你就很容易记住。

以我自己为论，我的记忆方式经历了几个阶段。

- 1) 靠父母基因吃饭，先天记忆力强。这段时间持续到小学 3-4 年级。**
- 2) 接受传统教育，使用愚公重复记忆法，这种办法一直陪伴我到几年前。**
- 3) 后边偏科数学，学会逻辑推理记忆法。**

同时和愚公重复记忆法共存。

4) 现在逻辑推理 + 规律法。这是目前我的记忆方式。我现在看东西 , 会先找出看的内容跟我已有的知识体系共性的地方。
比如 : 很多书聊到企业如何留住员工 , 上百条办法 , 其实都和马斯洛的 5 大需求对应。

比如 :

你不能让员工光干活 , 不谈恋爱 -> 生理需求

要给员工买保险 -> 安全需求

舒适的办公环境->社交需求

要让员工做事情有成就感->自我实现需求

对员工，公开表扬，单独批评->被尊重需求

看到这些的时候，我是把看到的知识，转化到我自己的知识体系和逻辑组织方式上。

再比如，我看交互设计的书，别人看到的是颜色，图片，形状等的应用。我看到的是如何利用人性去设计，我看到的

更多是心理学。这个我以后也会单独写文章来聊一下我眼中的设计。

由于我自己有自己知识的组织和分类方式，从形而上，到形而下。所谓条条道路通罗马，很多领域的知识都是相通的，比如，只要有人参与的地方，都得考虑人性(人之特性)。我看书更多是对我知识体系的印证的补充。所以我可以一年看 100 本书以上。

知识，只有到条件反射这一级，才真正是算是自己的。到这个层次已经是神经

或者肌肉记忆了。已经很难再忘记。而到这一级，是需要实践去不断重复去练的。所以，听别人讲课，漫说听不懂，就算听懂，理解了，那也只是刚刚开始，离成为你自己的东西，还长着呢。

前些天跟同学聊学英语。我这同学数学牛B，用推理的方式记忆。但就是搞不定英语。我给他分析了：因为这是两回事。

1、搞数学，那是逻辑推理。记忆也是推理记忆。

2、学英语学得好的，那是条件反射。

你用记忆的方式来玩英语，当然玩得不好。

术

闭合.之术

零和游戏

这是一个源于《博弈论》的一种游戏理论。简单点说，一场游戏：假设，赢的人加 1，输的人为-1。总分最终还是零。其实这是闭合空间的另一种理论阐述。

闭合空间内，总量就那么多，当两个活物竞争的时候，自然是你占得多，我就占得少。最后总量还是不变。并没有因为竞争总量发生变化。

那如何解决零和效应呢？那就是化闭合为开放！

开放之双赢

当闭合空间打开后，空间问题增加了。双方竞争才有谈双赢的基础。即：猪和羊谈生意，钱从狗身上赚。

虎父犬子，不想成犬子的办法，要么更“虎”，把虎父变犬，要么突破闭合环境，变成开放，寻找自己的“虎”气发展空间。

总结：

1、一个闭合空间内，只要有两个活物以上，必然存在竞争。

- 2、破除竞争的方式，即打破闭合为开放。
- 3、 作为一个聪明的容器，如果不想做炸弹，那就在容器里放两个互相消磨的炸药。

开放与闭合

为什么情色行业，屡禁不止？

为什么大禹治水用疏不用堵？

为什么你减肥屡屡失败？如何才能成功？

为什么虎父有犬子？

为什么古代皇帝，打下江山后，开始收拾大臣了？

以上看似无关的问题，却有着完全一样的内在联系。

下边说说两个定义：

活物：有动力催动变化的有形或无形物体。

容器： 容纳活物的边界。

闭合之爆炸：

什么是爆炸，爆炸有两个前提：

- 1、容器的空间已经被活物占满。**
- 2、容器的禁锢力小于活物的力量时。**

现实中很多这样的例子，炸弹爆炸，子弹飞出，汽球爆炸，大家都知道爆炸原理，但是有没有想过，大禹他老爹鲧不懂，就算懂，他也不知道他的治水方式，其实

是制造爆炸。鲛治水的时候，就是用堵的方式来治水。即想用有限的空间来限制活物

水的自由。这个想法是有可能成功的，就是容器的手臂比活物粗的时候。而事实证明，全世界人类的手臂加起来，也没有老天爷的粗。结果就是容器被冲爆，失败。

用逻辑推理，就可以想到大禹当年做的事情。很简单，解决的办法就是让它不爆炸，爆炸有两个前提。

1、空间被占满。

2、容器禁锢力小于活动催动力。

开放空间之疏通

第二点已经是事实，没有谁的手臂比老天爷粗。那么能做的，就是想办法让空间不被占满。毛主席他老人家就明白对抗强力的最有效的办法：就是不正面冲突。敌进我退，敌驻我扰。不给这股力量制造有限容器，而是不断想办法放大容器。大禹即是用疏通的办法，制造各种水道间接把“堵”的闭合空间，化为“疏”的开放

空间，不跟老天爷比臂力，给足空间他老人家挥手臂。所以，爆炸没有发生，问题解决。

同样的道理，为什么情色行业，屡禁不止。因为情色的驱动力，属于人之本性，人之本性即为天性。一样是要跟老天爷比臂力。禁即闭合，圈住它。

想要解决这问题，除了疏通，还有一个办法，

闭合之竞争

当存在单一活物的时候，就会面临着容器与活物的对抗。当一个容器中，有两个以上活物的时候，活物就开始争夺容器空间，互相竞争。自然界竞争的前提是闭合资源。反过来，在开放容器中，不存在竞争。

例如新西兰有一种鸟叫 KIWI(中文翻译奇异鸟)，新西兰环境，造就一种开放资源的环境，没有天敌，没有竞争，现在成了一种有翅膀不会飞的鸟。

很多人看历史据，看到坏官无恶不作，皇上老儿个昏君不管不顾，让坏官残害忠良。比如明朝嘉靖的严嵩。关于这个，至于真相，没有答案，因为真相只有嘉靖知道。我只在这里站在闭合空间角度，戏说一下。

站在闭合空间角度，皇帝本人的定位，就是容器。容器内有好多活物，

势力比较大的是一个叫严嵩的。看着比较凶而已。作为容器担心的，不是其它个别活物的生死，而是自己这个容器是否

安全。

如果容器内只有一个大的活物，而且这个活物发展越来越不受控，最终的结果就是和容器的力量对抗。聪明的容器，不会直接和活物对抗，而是利用其它的活物，把刺头干掉。这么多的活物里，得有个听话活物，那就是严嵩。一件称手的兵器罢了。哪天严嵩尾巴翘了，不受控制了。

那就该调别的活物来灭它了。很多聪明的活物，会私下商量：明天你参我一本，后天我参你一本。 不然明天你把我

灭了，后天你也完蛋。咱都是容器下的活物，我们不能太强大，我们日常工作还得互相竞争。

历史上也有直接和活物对抗的容器，如朱元璋。这是一个史上无比强大的容器，利用扒皮、抽筋等方式极尽虐待之能镇压着容器里的活物，把活物们的生存空间压得非常低，而活物们根本没有丝毫直接对抗的机会。

但如果容器不够强大，那就直接被活物干

掉。早在春秋战国的齐恒公被三宠联合起来做掉。

虎父犬子

我们看到很多家庭里，强势的父母，总有个唯唯诺诺的小孩。所谓虎父犬子。

原因在于，在家庭这个闭合容器下，“虎气”都被父母占了，小孩如果性格不够要强，自己将被压制得非常少。只有一种情况是例外，就是小孩表现“叛逆”，与“虎”父母竞争，为自己的“虎气”争夺生存空间，或者突破家庭这个闭合环

境 ,到外边 ,更开放的空间培养自己的“虎气”。 如果一个小孩外边朋友也少 ,也不叛逆 ,那成 “犬” 是必然。

利与弊

任何事物，总能找到一个限制场景，对它有利的一面。同样，也总能找到一个限制场景，对它不利的一面，即弊端。

在自然界：

大象，体型硕大，可以对很多幼小动物碾压。但灵活性弱。该弱点被狮子利用，几头狮子一块把大象做掉。

狮子拥有大块的体型，矫健的身姿，锋利的爪牙，让其成为草原霸主。但个别的狮子，经常被更有团队精神的猎狗，体

型更小，耐力更强的猎狗(此猎狗非家养猎狗)从嘴里抢食而无可耐何。

而落单的猎狗，失去团队的力量，由于体型的差距，也容易被狮子猎杀。

哪怕身体，头脑强如人类，依然有致命的敌人——病毒细菌。

在人类社会：

大企业如大象，看似强大，其实也正因为其实体型肥硕，尾大不掉。机动性奇差。

总结：

体力劳动者，身体强壮，但寡谋。

脑力劳动者，脑子灵活，但体弱。

有体力，脑子好的，都平庸。

军队

骑兵可以在平原上对步兵碾压，如果在树林，就会被碾压。

弓箭手远距离碾压其它兵种，近距离被其它兵种碾压。

兵家通常避死地(没退路的地形)犹不

及，项羽反而破釜沉舟，斩掉退路，不仅死而复生，而且还大获全胜。

人的性格

性急之人，想做就做，风风火火。但由于欠缺考虑，经常碰壁。

性慢之人，谨小慎微，不容易犯错，但也容易因为有机会犹豫不决而错失良机。

胆大者，敢想敢干，但也由于没有敬畏之心，容易招来致命的风险。

胆小者，小心翼翼，长命百岁，但

也容易碌碌无为。

“利弊”，其实我想讲的是“完美”与“不完美”。我个人九型人格里属于“对已完美主义者”。所以对“完美”与“不完美”感受颇深。对已完美主义者一个显性特征是好胜。看到别人有的，自己也想有。如果没有，会感觉到没有面子。这就会造成看到看似有人某些能力比自己强，就想去学什么。一方面，由于好胜心理作祟，某些方面也做得比一般人强很

多。但也导致一个结果，被别人带着走。精力被打散，而不能集中精力把一件事情做到出类拔萃。

“对已完美主义者”一方面显性特征是好胜，另外的一个隐性特征表现在“自卑”，由于是个负面词汇，对自己要求完美的完美主义者当然不会承认。很多人是打死也不会承认。我自己首先会承认这一点，我过往容易放大自己的缺点，导致心理有某方面的自卑。由于有极强的好胜心，会在某个领域，或多个领域做得很强，

来抵消自卑的负面情绪。“自我完美主义者”是非常在意别人的眼光的，这就导致这种人，自己一个人时，意志可以很坚定，多人环境时，很容易受别人眼光的影响。这种人大部分的脑力和精力都是在围绕如何让自己更“完美”中度过。

我通过看大量的动物世界，看大量关于历史，心理学，看各种名人，所谓牛人，伟人们的事迹，现在活着的名人的各种访谈，也观察身边的牛人。最后得到一个让我失望又释然的答案：没有完美的人。如

果真的有，就是存活于人们的意淫当中。

既然世界上没有完美的人，每个人都有优点和缺点。再放大点说，任何事物都有优点和缺点，有利亦弊。自然不以自己之缺点而卑，也不以自己优点而暗喜。因为优点和缺点会相互转化，今天是你的优点，明天可以让你一败涂地。今天让你羞于启齿的缺点，明天可能给你带来成功。

只有深刻明白这一点开始，才能不纠结“是否完美，或者追求完美”。把更多的注意力放在“攻守”，而做到精于“攻

守” ,需要有足够多的知识 ,阅历与实战 ,
让自己对自己的人生越来越有掌控力。

术

翻身.之术

复盘

复盘一词源于围棋，指下完棋后，再重新回放，分析总结对局中招法的优劣与得失关键。后来成为联想的企业文化，经柳传志提起次数比较多后，变得出名。

因为出名，很多人都知道复盘，但很少人会去做。也很少人能深度的复盘，大多都只知道，这件与做错了，下次不要再犯。从习惯角度，复盘也是一种习惯。不去培训的话，不会自然而然成为习惯

的。同时，如果不去反省造成错误的深层原因，不总结下次规避的办法，下次再重犯的概率还是相当高的，因为那是习惯。

以我个人而言，因为意识到思考的时间越短，大多都是靠思维和行为的习惯行事。所以，每当重大决策的时候，我已经养成一个习惯，不会马上做决定。留到第二天再决定。这样的话，留足时间思考，而不会被以前的习惯左右。所以：

一个坏的习惯，需要靠新的习惯来抵消弊

病，而不是只停留在意识层。

而用什么样的习惯来抵消，又得需要对事情的本质原因，有深入的分析，才能知道解决方案。

复盘不单单是复盘自己的弊病，下次不要再犯。同样也可以思考自己做得好的地方，下次如何扬长。同时还需要再深层思考，自己为什么会那样做？原因是什么？

举一个我自己的例子，当初我管猪场时，有一次跟一个场长下达一个新的制度(时间久了，不记得具体是什么措施了)。场长没有想像中的，马上去执行，而是提了很多的反对意见。复盘当时的感觉，我心中是有点恼羞成怒的感觉。感觉老脸没处放。好在我对下，还是能压得住火的。听他说完。慢慢听着，其实场长说得也挺有道理。后来按照他建议的方案做了，效果还不错。

复盘维度

人性

从上边的例子，我自己回想当初，我被我的场长反驳的时候，而且由于他只有初中毕业，回应起来，直接了当，不会给你留什么面子。我自然而然会感觉没有面子。身体的反应马上就上来了。马斯洛的五大需求里，就有一个被尊重需求。当被尊重需求被触犯的时候，人就必然会有身体反应，一般是怒气，而我又是肝火比较旺的人，怒气是很容易上头。

而这个时候，身体的反应，不代表我是对的，不代表场长说的是错的。那仅仅是一种身体的反应。你不能说有怒气，就是修养不够。我现在所倡导的，顺势而为。那么，我会正面看待自己的怒气。不会觉得有罪恶感，同时我也不会相信自己的怒火，凭怒火行事。生气是生气，但生气不会影响我去听场长说他的理由，谈他的解决方案。

针对上边的事情，我事后，包括我现

在也都会跟我的队员说的类似的一句话：
把事情做好了，你不给我面子，我也会给你面子。
事情做不好，你给我面子，我也不会给你面子。

就在同一个地方的另一个工人，因为给面子，不会说不，也造成了挺大的损失。
印象里，我对那个四川籍场长，说得更简单粗粗暴：
老 X，我只看结果，不看给不给我面子，

把事情做好了，你踹我一脚，我也不会记恨你。

反面：

对于我个人而言，因为我类似于甲方。所以我可以站在我的角度来说这样的话。但如果站在乙方的位置。以己度人，直接的，不考虑面子的粗暴回应，会触犯到对方的被尊重需求，怒气是不以意志为转移产生的。同时大多数的人，都会依自己的本能反应行事。比如我当初的合伙人，典型双鱼座，比较感性。还是对这个

场长，由于不给他面子，虽然生产成绩不错，曾经在几个月后，想把人开除回老家，后来被我留住。

总结：

没有走遍天下都不怕的不变的单一原则，只有不同情况、不同人，不同处理方式的原则。

你真的会翻身吗？

知识与阅历

为什么我能够被人激怒了，还能保持理智。不是道德水平高，或者天赋异禀，骨格奇佳。而是曾经有因为面子问题，一言堂问题，让我损失惨重。同时，也看过足够的书，拥有足够多的知识量，知道面子重要，脾气重要，还是自己的企业生存重要？同样一件事情，可以翻身出一条：**知识与阅历让人开智，保持读书，继续扩大阅历就是竞争力。**

存在即合理

存在即合理维度，其实也是复盘，需要考虑的通用维度。存在即合理的反义词，就是不合理的期望。一个初中毕业的人，一直在猪场里干活的人，你还想期望他能够像大学毕业的人一样说话委婉，给你面子，还要把事情做好。可能吗？期望太高了吧？哪怕我自己做技术久了，也养成了直肠思维，变得简单粗暴。我自己看这么多书，都还这样，却要求别人对你委婉，也忒厚颜无耻了一点。

同样，以己度人，别人为什么冒着惹怒你，有可能被开掉的风险，来跟你说你不喜欢听的话。为自己吗？归根到底还不是为了你。技术之人，着眼于技术，在人情世故上自然弱些。这也不能说明其坦诚吗？一个坦诚的意见，真实的意见，不去听，却想听被加工后的，虚假的给面子的回应。那是自己面子比自己企业的生存重要。

所以我以后对队员都会说这样的话，重要的事情，再说一遍：

把事情做好了，你不给我面子，我也会给你面子。

事情做不好，你给我面子，我也不会给你面子。

碰到任何情绪上的应激反应

1、想想是不是自己错的，一般都是自己错了。

2、存在即合理，思考其合理之处

如果再要深入去复盘，还可以再复盘

出一条：

不要追求完美

对于这个场长，生产成绩做得中上，以他的教育水平，为人性格，已经做得不错。如果上边所说，还要求他面面俱到，全能。可能吗？就算哪一天，他真做到了，也必然会有新的毛病被你挑。如我在《利与弊》中提的，有利就有弊，有弊就有利。所以，对于不是新手的人来说。要做的是：不是扬长补短，而扬长避短。短，永远存在。

关于人性这一条，理论上来说，要深入，可以无限深入。但理论毕竟是理论。现实中，没有那么多的时间，精力，资源，现实中是要把无限为有限，有限还要分轻重缓急。

我其实有过减肥失败的时候，到最近的可以随意想减就能减。

减肥失败的人，其实也有上边提到的原因，就是有不合理的期望。以我自己亲身的减肥经验来看，就算你一个星期不吃任何东西，光喝水，如果不运动的话，也

就只能减 7-10 斤左右的肉 ,甚至有时候 ,一天下来 ,一斤肉都没减。但很多人 ,仅仅是节一下食 ,或者调整为吃蔬菜 ,水果 ,然后就想在一个星期内要减几斤肉 ,一个月要减十几二十斤 ,可能吗 ? 大多坚持一个星期 ,只看到减一斤 ,两斤的 ,没有大的效果推动 ,顶多再坚持一个星期 ,就放弃了。

通过上边 ,我做到的 ,我复盘总结出两条 :

- 1、制定自己跳起来够得着的的目标。**
- 2、坚持**

以上边减肥为例，买一个称，先按自己的计划，不管是节食也好，运动也罢。也减一个星期，看看减掉多少。如果没有效果，就加大一下强度。直到有效果为止。如果强度还可以接受，也不想再加大强度。就就在这个基础上，推算时间，然后就是坚持。

减肥无外乎就是，要么加大强度，自己不舒服，时间短。

要么就是轻松型的，自己舒服，但时间长。

又想舒服，又要时间短。请到电线杆去找秘方吧。

同样的原理放在创业也是一样的，很多人的创业失败也是在于，违反了上边两条。要么是制定了远超于自己能力的目标。要么就是不能坚持。

同样的原则，我不仅应用于减肥，也应用于看书。我也有过一年看不了几本书的情况。但现在差不多是一周一本。

1、晦涩难懂的书，我一般会放着。去找容易看得进去的书，比如《国富论》我买

过一本民国时期翻译的书，里边有部分文言文。看着有点费劲，后来又买了一本其他人翻译的，用现代语言的，看书的速度明显加快。这就是看书，我也要看够得着的，看着费劲的我一般会放着。

2、坚持，定好时间。比如在地铁上，一上地铁，就拿书来看。很快进入状态。我一般不吃午饭，中午一个小时，我是连带日常减肥和看书一块做了。

同样的原则，我也用在写文章，到今天为止差不多坚持了一个半月，一天一文，一

文 1000 字。应该是有快 5 万字了。我不会对自己写的文章一下子有过高的期望，达到名家水平。我制定的是自己够得着的目标，还有就是坚持。

术

攻守.异术

预期、现实与攻守

一个人看世界，有自己的预期。一个人做事情也有一个预期。但预期不等于现实。

影响一个人预期的，有先天的，有后天的，后天的有以前的，有现在的。

先天的为先天本能，比如看到漂亮姑娘，就想亲人家一口。

后天分以前的，即之前的教育，经验。

现在的，当前通过眼，鼻，口，耳，身，意获取的信息，综合影响下得到的判

断，或者期望。

由于以上因素，每个人都有自己的局限性。不管是先天的教育，后天的经历，当时所看到的，听到的，感觉到的等等，不可能覆盖所有现实。所以，预期与现实，总是存在差距。简单点说，可以算是一个人的性格，知识和经历决定了这个差距的大小。

如同在蓝海，每个企业的功能，有多多样性。但在红海，企业的成功都有惊人的相似之处。即：人在各种外在条件温和

的情况下，个体的行为比较难预测，当处于一种比较苛刻的情况下的时候，比如：当几个人被困在一个密室，没吃没喝，时间一就，很大概率就会发生人吃人的事。当人被自己本能需求被逼得很难受的时候，必然需要去满足需求。当需求有冲突的时候，取其重。 最大的需求，通常是生存需求。这就导致人的行为模式，在某种特定情形下，其实是可以预期的。

再如人的思维，男人看到裸体的女人，会血脉喷张。 听到不同的声音，会

不由自主调动不同的情感。味道食物的香味，很多人都会咽口水。还有许许多多的本能或后天练就的条件反射，也是有很多规律可循。

一旦有规律可循，即意味着有形。

攻守，现实分三种：

- 1、物物对抗。**
- 2、人与物对抗。**
- 3、人人对抗。**

物物对抗比较简单，纯力量的竞争。

人与物对抗，在《开放与闭合》我已经讲过一些。如大禹治水，如果力量相差悬殊，那就由攻转守，由堵转疏通。即由有形对抗，转变为化对方有形攻击到无形的疏通上。面对无形，有形力量再强，只要无形够大，有形的力量最终也会被消耗完。

我主要还是讲人人对抗，这也就为什么我在前边花了那么多时间来讲预期与现实。人人对抗更多样性在于，人人对抗不仅是力量的竞争，而且更多的是脑力的

竞争。虽然形式复杂多样，但依然还是能在众多的攻守战术上，找到共性。

人人对抗的一个分水岭《孙子兵法》，在那之前，两军对战还是比较君子，而且是贵族才有资格去打仗。《孙子兵法》问世后，书中就写了“兵者，诡道”。何为诡？如何诡？这一切的前提就是，利用各种因素，影响人的判断，让对手按我们安排预期。当对手一旦有规律，甚至规律被引导。其实跟砧板的肉，没太多区别。

人人对抗，还有一个特征。以春秋战

国为例，有很多个国家，存在多人混战。这时候的攻守战术，又更有考究。这时候，就衍生出一种攻击手段。借助第三方的势力。即“借刀杀人”。现代社会的创业者，喜欢说，狗和猫谈生意，钱出在猪身上。在战场上，就是狗和猫打仗，让猪出马。

人人对抗 比物物对抗多了几点：

- 1、脑力比拼。**
- 2、利用人的预期为攻击手段。**
- 3、借助第三方力量。**

1) 可以是人

2) 可以是物：如地形，水利，天时等等。

多了几个维度，直接的攻守对抗本质，
然后还是：

1、最强之防守，为无形。

2、进攻必然是，有形攻有形，如有形攻无形，必败。

由上边的这些变化，可以演化出成千上万的战术。这是我对“无极生太极，太

“极生两仪，两仪生四相，四相生八卦”的另类理解，即，由本质的相关因素的根本变化，推导表象的万千变化。

攻守与谋

攻，是有形的，最有效的进攻就是攻敌之短。攻敌之短有两种方式：

- 1、增强自己的力量。(强武器)**
- 2、利用现有弱点。**
- 3、找不到敌人现有弱点，或者现有的弱点不够条件攻击的时候，就要创造弱点。**

理论上，所有相关的因素都可以作为被攻击的入手点。比如：地形，从高向低攻，比由低向高占优；背着太阳，比面向太阳好。如此等等。

攻，是无形的，最有效的防守就是把自己无形化。针对于上边的攻，即：

- 1、增加自己的力量。**
- 2、要么隐藏自己的弱点。**
- 3、制造假的弱点**

为什么攻，守都需要增加力量，因为攻守最初，就是力量的对抗，当力量有绝对的碾压式差距的时候，比如美国空袭伊拉克。这种绝对力量的情况下，已经几乎不需要谋了。

攻和守如何去做，那就是谋，为什么需要

谋，是在敌我力量没有形成碾压式的差距，如何取胜，及如何以最小成本取胜。力量提升，不属于谋。如何攻，如何守，如何发现弱点，如何制造弱点，如何隐藏弱点，如何制造假弱点，这一切都需要谋断。

《孙子兵法》中第一篇始计篇就指出了，带兵打仗，需要考虑的几个维度是：道，天，地，将，法。而每个维度也需要考虑相关的因素需要考虑。如，其中也指出了为将者，需要的特性是：智，信，仁，

勇，严。

谋三个维度：外部资源，内部谋划，执行
说一下原则的攻守几个原则：

1、资源，用“借”：借用第三方资源来攻守，比如战争时期，通过外交的方式，瓦解外敌同盟，或者结交盟友。做产品，别人有“轮子”，就不要重复自己花钱来造轮子。生意场上常见的，资金就是调度外部资金。这也就为什么贷款和投资盛行。

2、谋划：上兵伐谋，攻击不止在物理世

界有竞争， 实体世界的竞争，是受人指挥的。《孙子兵法》里提到的上等的伐谋即不战而屈人之兵。 这与中医说的，上医治未病，异曲同工。大凡一旦动了军队，军费的开支就海了去了。所以说如果只是动动嘴皮子，动动脑子，做做样子，送送礼就可以不战而屈人之兵，对一个国家来说是成本非常低的方式。这一点和互联网产品创业有非常多相似的地方。最好的方式，不是我要带多少开发，多少产品，多少设计去开发一个功能强大无敌的产品。

最好的办法，不是高效地开发，而是能不开发，就可以用别的办法验证的，就不要找开发团队开发出来了，再拿到市场去验证。

3、执行之攻，攻击弱点。弱点分轻重，分有无。即：做事情，性价比最高的事情做，事情分轻重缓急。

1) 相同成本，取其重，或综合看性价比。

如：擒贼先擒王，打蛇打七寸。

2) 没有弱点，利用尽可能利用的条件，

想办法制造弱点。如：上边说的，我背着

阳光，敌人背着。

4、执行之攻，创造弱点(即有条件要上，没条件创造条件也要上)。如：让敌进入弱勢的境地。把强大的军队，引诱分兵，再小股消灭。

5、执行之守，知道自己的弱点，守住和隐藏或者借助天然条件来守住自己的弱点。

6、执行之守，伪装自己的弱点，利用或者创造条件，把自己的强点伪装成弱点，引诱敌人攻击，这时候，就可以攻守兼备。

综合：

- 1、能借，就不要自己买，不要自己做。**
- 2、没办法需要自己做了，做得要分轻重缓急，尽量争取最大利益，最小成本。**
- 3、上等善谋者不仅善于利用现有条件，还有创造条件。**

补充对经常听到的一种句式，用上边的第三点解析“如果我有....，我一定成功”。我只知道，很多人把一些事情做成功之前，都没有那些条件，都是创造条件。而我要说的是：如果有.....,谁都可以成功。

谁都可以“成功”的事，就不是“成功”。

三守

韩非子对君主所强调的“三守”，在今天看来是一把手必须遵循的三项准则，即：深藏不露、自主决策、大权独揽。

掌握并熟练运用“三守”也能避免“三劫”，所谓三劫是指公开的威胁、政事威胁和专擅刑法的威胁。

有野心的下属往往通过“三劫”来篡权，因此对于一把手来说，应坚持“三守”——不被亲信所蒙蔽，善于听取端直

之人的进言;自主决定关键性的奖惩赏罚;
把持住关键人物的任免聘用大权。

让我们更具体地来了解“三守”。

第一、下属中有议论领导和其他同事的错误、过失、隐情的，领导不把这些深藏在内心，却把它透漏给身边的亲信，这样会导致臣子们日后想说出这些话的时候，不得不先去迎合他们的心意，然后再去告诉领导。如此下来，正直无私的话语、办事公正的人才就难以被得知、被重用了，且劣币驱逐良币之势更为忧患。

第二、领导者赏识某个人的时候，自己不去当即决定行赏，而是要等别人称赞他以后才去奖赏他。讨厌某个人的时候，不是自己当即决定给予处罚，而要等别人批评他以后才去处罚他。这样，权威也就逐渐消失了，大权也会旁落到左右亲信的手里。

第三、觉得亲自处理事务太辛苦劳累，就让下属凑合着替自己做所有的事。久之，就会致使权力和势位都发生转移，奖惩赏罚大权便旁落到亲信手里，领导者

的各方面利益也将随即受到损失。

而且一旦“三守”把握不了，“三劫”又会侵袭。

一般说来一把手受到的威胁有三种：有公开的威胁，有通过政事的威胁，有专擅刑罚的威胁。

第一、公开的威胁就是说亲信利用手中的权力蒙蔽自己，结党营私，排除异己，最后党羽丰满，大权在握，连一把手也都被架空了。

第二、政事的威胁有一句经典的话语

“事败与主分其祸，功成则臣独专之”。

下属通过危言耸听地渲染祸福得失，怂恿领导做一些能达到自己不可告人目的的事情，事成了，功劳是下属的，事情失败了，顶多也就一起背锅，而那些不可告人的目的会让他受益倒是非常确定的。这种威胁的隐蔽性很强，所以也最值得警惕。

第三、关键人物任免与重大奖惩权力

如果被亲信擅自窃用，对于领导者来说也是一种威胁，因此，此类权力万不可被下

属擅自使用。

儒术产生

《诗经·豳风》有一篇《伐柯》，“伐柯如何？匪斧不克”。此篇虽然意思浅显，读来易懂，却意味深长。伐柯之前先要一把斧头，而斧头又要有木作其柄。无柄则斧头无用。既有锋利的斧头，却无木作柄，斧头又有什么用呢？斧头虽利却难削自柄，君子虽能却拙于谋生。这是数千年来，的文化传统所发出的咏叹。但细细思之则知，儒家经典，我印象中只有一句“生财

有大道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒……则财恒足矣” 论述生财之道。其余的都是“不义而富贵，于我如浮云” 之论。君子取仁义，轻富贵，谋道不谋食。注定了其拙于谋生的性格命运。孔子曾发过感叹：若富贵可为，虽为执鞭之士，吾亦为之。但感叹只是感叹而已，虽然孔子自谓多能，少从鄙事（多才艺，因为年轻的时候穷困，做过很多杂活），但后来却终生以教育为业，再未见其从事过什么“鄙事”了。

先说说君子小人的本意，以免引起今人的误会。古时候说君子，指是有点文化的人。小人指的是普通老百姓，没有多少文化的民众，并非指的是现在世俗意义上的小人。君子贤于谋道而拙于谋食，小人善于营利而未必全废于道。为何这样说？没有多少文化的人，就是“百拙之夫”，而百拙之夫，财终不匮。君子下笔能言，谈治道，论阴阳，穷通得失，才如珠藏玉韞，拙于衣食生计，乏于资财。此因为君子之财，以才为财也，以学为财也。小人为何

善于营利而未必全废于道？此是因为营利即是其所追求的道也。儒家之学的有严格的修习原则，从幼时的扫洒应对之外，则是以：格物，致知，诚意，正心，齐家，治国，平天下为普遍原则。但是我们看看历史就知道，多少建功立业的英雄豪杰，却并非是按步就班来进行，而且大多数还都是颠倒次序来做的。这就是涉及儒家学问的另一个问题。

儒家也讲究：经，权，机。其实六经之外的权，机，都是术学的主要内容。所以

汉武帝才会有“罢黜百家，独尊儒术”，这儒不就是含有术的内容吗？所以先秦诸子皆是六经之余绪，六经所言，所不及言的，或反面驳斥的观点，都是诸子的发源。就是有鉴于儒学之难行，而有术学之兴起。术学也是为了适应当前具体情势而产生的，用现代话说就是有需求就构成了有市场，有了供求双方的关系。

术

儒柔.之术

儒术挖的一个陷阱

（一）

对于儒术 ,我一向认为是个极其虚伪的学说 ,是愚民的学说。主要的看法有以下几点：一：儒术里人的等级观；二：儒术的人治观念；三：历史和现实表明儒术不是一个导致社会进步的思想。四：儒术是历代封建帝王统治人民的工具。五：中华文化深厚广博，儒术只是其中一滴水，把儒术做为核心是毫无道理的。

从现代民主政治学的角度分析，对于人的权利和义务的看法，分别构成民主政治学和专制政治学的基础。民主政治学主张人的权利，天赋人权的概念是其基石。所谓天赋人权就是人生而带来的权利，指的是生命尊严权、自由权、平等权、财产权、反抗压迫的权利。基本人权是一种普遍的权利，是个人的权利，是人人平等享有的权利，是整体性不可分割的权利，是没有义务的权利，是不能剥夺的权利。在此

基础上形成了一整套的理论。我国古代的人性恶论与此有相似之处，性恶论是申韩的刑名学等法家理论的基础。而儒术强调的是人的义务，讲忠孝节义，人分等级，形成了仁义道德治国观念，讲的是修身齐家治国平天下，用一种道德去制约另一种道德。我国漫长的封建社会，就是用的这个思想，导致社会进步缓慢，社会公平正义的缺失。厚黑学宗师李宗吾说的好，不讲仁义道德，就到达不了厚黑的最高境界，这是个很好的讽刺。

（二）

从以上的认识出发,反对儒术，提倡民主法制，就成了个人的业余爱好。在网络上面，也注意看过一些倡导儒术和批判儒术的文章，也参加过讨论。感觉是反对的和倡导的，虽然争论很激烈，甚至有的互相搞人身攻击，形成了服装学院帽子系和武术学院的棍子系 PK 的局面，当然这样的结果是谁也没有说服谁。为了给批判儒

术贡献点薄力，我提出过一个用儒术分粥的问题。问题如下：

用儒术的思想如何解决分粥问题。

一位叫阿克顿(1834-1902)的英国历史学家讲过一个分粥的故事。绝对权力与绝对腐败的问题就是他提出的。

有七个人组成的小团体，解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量

用具或有刻度的容器。从民主政治学的观点出发，即这七个人都是平等的人。那么，经多次博弈后，形成了日益完善的制度和办法。。大体说来主要有以下几种：

制度一：指定一个人负责分粥事宜。很快大家发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。阿克顿的结论是：权力会导致腐败；绝对权力绝对腐败。

制度二：大家轮流主持分粥，每人一天。

这样等于承认了个人为自己分粥的权利，同时给予了每个人为自己多分粥的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃的饱而且有剩余，其余六天都饥饿难挨。大家认为这种办法造成了资源浪费。

制度三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。不能放任其堕落和风气败坏，还得寻找新思路。

制度四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本做到了，可是由于监督委员会常提出各种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。可见，如果制度效率不高，就要吃凉粥，就要影响当初制定制度时所想达到的那个目的。

制度五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个制度下，七只碗里的粥每次都一样多，就像用科学仪器量过一样。每

个主持分粥的人都认识到，如果七只碗里的粥不相同，他确定无疑将享用那份最少的。

可以看到，通过民主政治，最终解决了公平分粥问题。应该再次指出，如此分粥的前提是：人是平等的。

对于这个简单的问题，如果用儒术的仁义道德的观念，又该如何解决呢？其结果又是什么呢？

(三)

这个问题，我在二个论坛提出来过。儒术的粉丝回复也不少，但是，令人惊奇的是，却几乎都不给予正面的回复。有代表性的答复有：

一：认为这是个伪命题。因为这个命题割裂了生产和分配的关系，根本站不住脚。社会从来没有如此简单的规则。

二：认为这不适应社会现实。观点是：现实是经济强国在争夺分粥的权力，而不是让大家都轮流坐庄。因为这种分粥的权力是以政治、经济、军事等综合国力为基础和保障的。谁的国力强盛，谁就有分粥的权力，谁就能得到更多的利益。也就是说，分粥的人自己肯定会拿最好的那一碗，甚至不介意全部独吞。而不是像那那位善良而天真的历史学家所想象的那样，大家轮流坐庄，分粥者拿最后一碗。因此，为了得到这分粥的权力，各种手段自然是

无所不用其极。

三：强调中国资源的问题，把 7 个人的分粥扩大到 70 个人来分，结果饿死了一部分。

四：认为阿克顿分粥是个梦想。

当然，也还有一些别的很另类的回复，如七个人的饭量问题，粥从何处来的问题等。不再一一列举。也有的儒学人士顺便给本人上纲上线，认为这是削弱中国的需要和拆解中国的需要。呵呵，好在这是

21 世纪了，幸甚，幸甚啊。

通过对于这些回复的研究，可以看出，儒术人士全部回避了分粥问题。为什么儒术人士不能从仁义道德的理论出发，来对这个七人分粥问题提出指导意见呢？由此可见，儒术是解决不了什么问题的。

实际上，就分粥问题本身来讲，对于儒术的确是个陷阱。阿克顿的七人分粥问题的实质，不在于采用那个方式去分，关键

是这个问题说明了制度的产生过程，对于这七个人而言，只有在平等的前提下，才能找到大家都能认可和接受的制度。儒术里没有平等的思想，因此，七人分粥的问题，必然导致混乱，出现先天下之喝而喝，或者一部分人对另一部分人专政等问题。我猜想，这就是儒术分粥的必然结局，也是儒术人士不能面对这个问题的真正原因。

引用《三国演义》看刘备的儒术

如果把《三国演义》读作一部兵书，那么其诡诈尚可理解。因为孙子早就说过“兵者，诡道也”（《孙子·计》）。曹操曾对这一定义作注，说：“兵常无形，以诡诈为道”。以孙子为缘起，兵不厌诈，已成为公理。在你死我活的战场，以消灭对方为目的，只要能达到目的，便不择一切手段，特别是伪装、欺骗等手段。可是，以《三国演义》开端，中国的诡术从军事进入政治，进而泛化到一切人际关系领域，到处

是诡人诡士、诡舌诡言，在沙场上施行的是诡计、诡谋，在日常生活中则充满诡情、诡态。“诡”字进入兵事不奇怪，甚至进入政事也不奇怪，奇怪的是，《三国演义》的“诡”进入了婚事(如孙夫人孙尚香变成孙权与刘备争斗诡计的筹码)、情事(如貂蝉成为董卓、吕布的陷阱)、儿女事(如吕布把女儿作为和袁绍等交易的工具)。从高度上说，《三国》诡到宫廷的尖顶，从深度上说，《三国》诡到人性的最深处，从广度上说，诡到人人用计，不诡不能活。

诡术，其实就是骗术，就是伪装术。因此，《三国演义》展示一条规律，谁伪装得最巧妙，谁的成功率就最高。表面上看，魏、蜀、吴三国是力量的较量，实际上是诡术的计量，即骗术与伪装术的较量。论个体的力量，吕布力量最大，刘、关、张三人联手也打不过他，但是，他是大失败者，败在曹操手下，也败在刘备手下。临死之前，他才看透刘备的伪装(假朋友)，可惜太晚了。论群体的力量，曹营大大胜刘备集团与孙权集团，但是，在赤壁之战

中，曹操被打得落花流水，狼狈逃窜，差些丧命，曹操不是输于力量，而是输于诡计，他完全没有识破刘、孙联军的那麼多诡计，不断上当。庞统的连环计，黄盖的苦肉计，周瑜的离间计(借蒋干而灭水军将领)等等，他全中计。曹操虽然也“诡”，但还是上了更“诡”者的当。可见，诡术诡计之高明，也是山外有山，强中更有强中手。

其实，曹操的诡术不如刘备，早在“煮酒论英雄”的情节中就显露出来了。刘备

的一装再装，曹全然不觉。这段故事表明刘备的伪装术非同一般，可帮助我们理解为什么他能成功地建立蜀国，不妨重温一下。

故事发生于建安三年(公元 198 年)，本据小沛的刘备因吕布袭击而投奔曹营，被曹操任命为豫州牧。同年十月，他随曹东征，活捉吕布并杀了吕布，返回许昌后被提升为左将军。他“身在曹营心在汉”，参与了汉献帝的妻舅、车骑将军董承剷除曹操的阴谋，在天子手书的血字密诏上签

字画押，并叮嘱董承“小心，切不可洩”。一面参与如此重大的反曹政治阴谋，一面却装得什麼事也没有。为了骗过曹操的耳目，他特在自己的寓所后闢一菜园，每天浇水施肥，一身汗水，对什麼都不关心，惹得性急的关羽和张飞很不耐烦。他这样装倒是曹操一点也未提防。有一天他正在菜园里，曹操派人把他请到府中，一见面，曹操说：“你在家中做了大好事”，刘备吓得脸无血色。曹拉着刘走到后园，说“你学习种菜，真不容易”，果然没有看

出种菜中的诡术。接着，他们便煮酒论道，酒半，突然电闪，见到乌云似龙，曹操便说起龙：“能大能小能升能隐，龙可比当今英雄”。于是问起刘备：“谁是当今英雄？”接着，刘备的回答便是满篇“诡言”。他先是作谦卑状，说“我无知浅陋”，当曹操硬要他讲时，他便装糊涂说：“淮南袁术，兵粮充足”。曹操反驳道：袁术不过是“凭先世荣耀，我早晚捉住他”。刘备立即改口，又装糊涂：“河北袁绍，今盘冀州.....”，曹又反驳道：“袁

绍表面厉害，实际胆小，有谋无断，想干大事又惜生命，见小利而忘义。”刘备听后第三次装糊涂，开了“刘表、刘璋、张鲁、张绣”等一串名字。曹操说这些不过是“碌碌小人，何足挂齿”之后，刘备才认真地问英雄是“谁？”当曹操说“唯是君与曹耳”时，他吓得魂不附体，连手里的筷子也拿不住而掉落地上。此时曹操竟看不出刘备的诡态，问道：“大丈夫也怕打雷吗？”刘备立即应以诡言：“孔圣人遇惊雷有所动”，终于逃过一场风险。

刘备最后这一句话，打的是“孔圣人”的牌子，这是刘备诡术的关键，也是了解刘备的钥匙。前边的文字已说，《三国演义》是中国权术心术的大全，这些诡术包括儒术、法术、道术、阴阳术、诡变术等等，而刘备玩的是打着圣人面具的儒术，即扮演“仁君”，满口“仁义”，但谋取的是自己和集团私利的圣者诡术。鲁迅于一九三四年写过《儒术》、《隔膜》等文，揭露儒术是一些士大夫的政治术和帝王的统治术。他引用宋代余阙的《送范立中

赴襄阳诗序》的话：“……虽天道忌满恶盈，而儒者之泽深且远，从古然也”，什么时候都可高人一等，即行的是虚伪的谋私利的儒术，收到的却是“仁君”、“仁臣”等一片礼讚之声的“儒效”。鲁迅说：

但是，清朝的开国之君是十分聪明的，他们虽然打定了这样的主意，嘴里却并不照样说，用的是中国的古训：“爱民如子”，“一视同仁”。一部分的大臣，士大夫，

是明白这奥妙的，并不敢相信。但有一些简单愚蠢的人们却上了当，真以为“陛下”是自己的老子，亲亲热热的撒娇讨好去了。他哪里要这被征服者做儿子呢？于是乎杀掉。不久，儿子们吓得不再开口了，计划居然成功；直到光绪时康有为们的上书，才又冲破了“祖宗的成法”。然而这奥妙，好像至今还没有人来说明。

（《且介亭杂文二集·隔膜》）

鲁迅这里讲的是清朝帝王的统治术也

是打着中国古训的旗号满口仁义的儒术。结果一部分臣民上了当，断了头。刘备在打江山的过程中用的也是“爱民如子”、“兄弟仁义”一套儒术，结果吕布、刘表、刘璋一个一个都上了当，或丢头颅或丢城池。鲁迅说这种利用祖宗成法的奥秘没有人来说明。其实，庄子早就道破这奥秘乃是一种诡术。庄子在《徐无鬼》篇第十二节说：“夫尧畜畜然仁，吾恐其为天下笑。后世其人与人相食与。夫民，不难聚也，爱之则亲，利之则至，誉之则劝，致其所

恶则善。爱利出乎仁义，捐仁义者寡，利仁义者众。夫仁义之行，唯且无诚，且假夫禽贪者器。是以一人之断制利天下，譬之犹一必见也。夫尧知贤人之利天下，而不知其贼天下也，夫唯外乎贤者知之矣”。庄子这里指出仁义包含着爱与利，可惜真正愿意付出的爱少，而通过仁义之名谋取“利”的则很多。因为，借仁义之名的行为，便造成虚伪(无诚)，义旗本身也成为“禽贪者”的工具。庄子真是一针见血。在《三国演义》中，我们看到刘备

对刘璋所讲的“义”，完全如庄子所言。

刘璋係益州牧，乃四川一方诸侯，因面临曹操、张鲁的双重压力，加上自身稟性懦弱，早就想借重同宗兄弟刘备的力量，而当时他的属下大夫张松到北方曹营说项失败后到南方却受到刘备隆重款待，有感于知遇之恩，张松便献上蜀中地图，请刘备“长驱西指”，入主西川，他与法正、孟达等两位心腹契友可作内应。刘备听到张松的大计后，口头上虽说：“刘季玉与备同宗，若攻之，恐天下人唾骂。”嘴上

还含着同宗之义，心里却高兴得不得了，也对张松感激到极点，并向张松作了许诺：“青山不老，绿水长存，他日事成，必当厚报。”张松投靠刘备后返回四川便实施其计划，劝说刘璋请刘备相助，曰：

“荆州刘皇叔，与主公同宗，仁慈宽厚，有长者风。赤壁鏖兵之战，操闻之而胆裂，何况张鲁乎？主公何不遣使结好，使为外援，可以拒曹操、张鲁乎？”刘璋倒是老实，经张松一说就中计，连忙应允，曰：

“吾亦有此心久矣”，并派张松推荐的法

正孟达作为使者前往荆州请兵入川。倒是刘璋的幕僚黄权、王累等一眼看清事态的严重而全力阻挠，尤其是王累，他更是直截了当地撕下刘备的面具：“……刘备入川，乃心腹大患。况刘备世之枭雄，先事曹操，便思谋害；后从孙权，便夺荆州。心术如此，安可同处乎？”王累说的是实话，刘备口里讲的是“义”，心里却是“术”。但刘璋不听，仍然相信刘备同宗之义的真实，驳王累道：“玄德是我同宗，他安肯夺我基业？”并立即令法正带上

他的书信前往荆州。书信言词殷切，完全相信刘备係“真仁义”：

“.....璋闻‘吉凶相救，患难相扶’，朋友当然，况宗族乎？今张鲁在北，旦夕兴兵，侵犯璋界，甚不自安。.....倘念同宗之情，全手足之义，即日兴师，剿灭狂寇，永为唇齿，自有重酬”。此后，刘备便率军入川，步步为营，开始时刘备还带仁义面具。到了摊牌时刻便翻脸不认人，借钱粮军马不足而发难：“吾为汝御敌，费力劳心，汝今积财吝赏，何以使士卒効命乎？”有

了借口，便采纳庞统之计，开始图谋成都，后又因张松暴露事件，与刘璋决裂，便大举进军攻下涪关，直逼成都。所谓“手足之义”也全埋葬于惨烈的腥风血雨之中。在庆功的宴会上，庞统和刘备两人都喝得醉醺醺，酒后吐真言，他们两人有这么一段对话：

玄德酒酣，顾庞统曰：“今日之会，可为乐乎？”庞统曰：“伐人之国，而以为乐，非仁者之兵也。”玄德曰：“吾闻昔日武王

伐纣，作乐象功，此亦非仁者之兵欤？汝言何不合道理，可速退。”（第六十二回）

庞统说的是真话，伐人之国，非仁义之师；佔了便宜还要庆功作乐，非仁义之举，这恰恰打中了刘备的痛处。刘备满口仁义，可是，吃掉刘璋却大背同宗之仁、兄弟之义，这种不仁不义的背叛行为偏偏被自己的军师说破，这哪能受得了。他除了把自己比作武王伐纣的仁义之师以自慰之外，就是一反温柔敦厚的脾气，竟把庞统赶出

宴席。按照老子在《道德经》中所言，兵者乃不祥之器，如果不得不用兵，而且取得胜利，也不应当高兴庆功作乐，而应当以丧礼的形式悲哀地面对，这才算是仁义之师，但刘备不是这样，一打下涪关这一战略要地，就设宴劳军，乐得酩酊大醉。庞统在酒后无意中撕下刘备的“仁义”面具，不能不使刘备作出强烈反应。

整个征西歼灭刘璋的过程，可以看到庄子所说的“捐仁义者寡，利仁义者众”乃是真理。刘备的仁义，也只是以仁义之

名谋取霸业之实。庄子所说的“无诚”二字，放到刘备身上极为贴切。刘璋把无诚当有诚，上的正是刘备柔术、仁术的大当。说曹操是不仁不义之“贼”，而刘备征西的仁义何在？说是“贼天下”太重了些，但说他的仁义不过是一种诡术，一种掩盖霸业野心的权谋，绝不过份。我们说《三国演义》是一部权术的大全，正是它不仅包括刚性的露骨的曹操式的法术，也包括柔性的伪善的刘备式的儒术。

《三国演义》第四十一回、四十二回载，

赵云“单骑救主”，最后的结局是九死一生地冲出曹军重围救出阿斗。但在赵云见到刘备的那一时刻，却发生了这样让人意外的故事，书中写道：

云下马伏地而泣，玄德亦泣。云喘息而言曰：“赵云之罪，万死犹轻。糜夫人身突重围，赖主公洪福，幸而得脱。适来公子尚在怀中啼哭，此一令不见动静，多是不能保也。”遂解视之，原来阿斗正睡着未醒。云喜曰：“幸得公子无恙。”双手递与

玄德。玄德接过，掷之于地曰：“为汝这孺子，几损我一员大将！”赵云忙向地下抱起阿斗，泣拜曰：“云虽肝脑涂地，不能报也。”

在此生死存亡之际，赵云自然是忠勇可敬，但是糜夫人壮烈投井自杀也同样感天动地，而小婴儿虽然溷沌未凿，毕竟也穿越重重战火和死亡深渊，可是，在这样的时刻，刘备既没有为夫人的死亡而悲伤，也不问小生命是否存活，只顾讲一句骇人

听闻的话和一个掷子于地的唐突行为，这不是为了笼络赵云的心是什麽？爱才之心本是可以理解的，但是，以掩盖爱子之心来突现爱才之心则是一种心机。这种连亲子之爱也拿来笼络人心的游戏，正是权术的极致游戏。

曹操在与刘备“煮酒论英雄”时说：

“夫英雄者，胸有大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志也”，而且认为，刘备所列举的袁术、袁绍、孙策、刘表、刘璋、张鲁之流皆是徒有虚名，唯有

他和刘备也是真的英雄：“今天下英雄惟使君与操耳”，这一判断固然把刘备吓得双手发抖，但毕竟道破一种真实，即刘备确实“有包藏宇宙之机”，这就是野心的心机。刘备与曹操在行为模式上虽有儒、法之别，但在“包藏宇宙之机”这一点上却是相同的。掷阿斗于地，不过是“包藏宇宙之机，吞吐天地之志”的一种内心信息而已。

“儒术”还是“巫术”？

我们都知道，在先秦时期，诸子百家都很活跃，儒家只是各种学说流派中的一种。

汉武帝“罢黜百家，独尊儒术”，儒家思想才成为之后 2000 多年中国历代的统治思想。但是，儒家思想究竟有什么好，能够受到汉武帝的青睐呢？我们必须结合当时的社会文化风气才能解释。

历史学家吕思勉先生说过，秦汉时代“乃一鬼神术数之世界”。秦汉时期，迷信的种类非常多，风水、望气、占梦、相面、

神仙方术、奇门遁甲等，等等，都广泛流传。

秦始皇就迷信神像方术，派人到处寻找海外仙山和不死灵药。秦始皇焚书坑儒，诸子百家的书都烧了，但是占卜的书不烧。为什么？在秦代，占卜对于政治军事、日常生活有着极大的影响，不仅是上层统治者进行政治、军事决策的重要依据，也是

中下层官吏处理日常事务的工具书。所以不能烧。

汉朝的皇室成员没有一个不迷信的。汉高祖刘邦一即位，便把全国各地的江湖术士都弄到长安来，纳入正式政府公务员序列之中，朝廷里有专门的职位。汉文帝召见青年政论家贾谊，贾谊怀有济世安民之理想，可是汉文帝跟他促膝长谈直至深夜，没谈怎么治理国家，专谈鬼神。后来李商隐作诗讽刺这件事说：“可怜夜半虚前席，不问苍生问鬼神。”

淮南王刘安跟八位术士在寿春山炼制长生不死仙丹，其中一种炼丹方法是在豆浆中加入石膏，结果仙丹没炼出来，作出一锅豆腐，豆腐就这样意外地发明。到现在淮南豆腐宴还非常有名。传说刘安后来真的炼成了仙丹，吃了之后白日飞升，成仙了。淮南王府的鸡和狗吃了他剩下的仙丹残渣以后，也一同飞升。留下了一句成语“鸡犬升天”。

汉武帝是汉朝皇帝中最迷信的一个。他大量任用方士，为他求取长生不死之药，在

宫中铸造了一个巨型铜像，高二十丈，手里托着一个大盘子，每天早上承接露水，搭配用玉屑配成的丹药吃下去，以求延年益寿。他宠爱的王夫人死了之后，还曾经让方士把王夫人的魂灵招来相见。

整个社会都是如此。当时长安城的街市上、皇宫里，到处聚集着方士和巫师。达官贵人在道路上作法，想把厄运转嫁给别人，以求自身消灾解难。巫婆流窜于闺房之间，向寂寞的妇女传授讨好意中人，谋害情敌的法术。这就是汉朝人日常生活的

一部分。人们为了祈福避害，往往很舍得花钱，所以汉代巫师的收入很高，很多的人都学做巫师谋生。王莽的时候甚至将巫卜算命视为工商业活动的一种，巫师跟工匠和商人一样都是要交税的。

尽管举国上下热衷于巫术，但有一种巫术却是被严厉禁止的，那就是“巫蛊之术”。害人的那种。比如说广陵王刘胥就喜欢玩巫蛊之术，汉昭帝的时候，他用巫蛊之术诅咒汉昭帝，汉宣帝时，他又诅咒汉宣帝，直到阴谋败露，被逼自杀。

害人的人相信巫蛊能够起作用，被害的人也同样相信。于是施行巫蛊之术就成了一种刑事犯罪。汉律明确规定，抓住了要公开处死。曹操年轻时候担任过司隶校尉，这个官职最初其实就是汉武帝设置来专门惩治巫蛊犯罪的，权力相当大。政府以法令的形式，限制和取缔某种巫术，并不表明政府反对巫术，恰恰说明，政府对巫术能够害人是相信的，所以要严厉打击。

仅汉武帝在位时期，因施行巫蛊之术而被

杀的王侯贵族就达二十来人。丞相公孙贺因儿子指使巫师诅咒皇帝，被全家灭族。另一个丞相刘屈氂也是同样下场。贰师将军李广利北伐匈奴之时，听说让他的夫人因为牵扯到巫蛊之术被捕下狱，为了邀功免罪，李广利贸然发动进攻，结果打了败仗，进也不是，退也不是，实在没办法，投降了匈奴。

就是在这种迷信氛围之下，汉武帝终于铸成了一桩自灭三族，诛杀十万的血案——巫蛊之祸。因为一个术士的蛊惑，太子被

逼自杀，皇后上吊自尽，两个皇孙也被害死，加上受牵连的人，前后超过 10 万人被杀。

儒术这个时候被儒生们与时俱进地改造成了“巫术”。汉代的儒生们把春秋时期的阴阳学纳入了儒家的学术体系当中。他们首先肯定天是宇宙的主宰，万物的创造者。从日月星辰到宇宙万物，都是上天有意的安排。皇权就是上天在人世间的代表。因此，皇权是至上的，是不容怀疑的。

帝王都是天的子孙，受命于天，依照五行的次序，轮流下凡执政。这种“君权神授”的说法正是皇帝们最爱听的。这才有了“罢黜百家，独尊儒术”。如果没有把这些迷信理论引入儒学，死守着孔孟的章法，儒学不可能取得独尊的地位。

不仅如此，汉代很多著名的儒生或多或少都会点巫术，董仲舒出任江都王的国相的时候，赶上江都大旱，他就曾经做法求雨，还专门写文章论述他求雨的理论和方法。有的人还曾预言自己的什么时候死，据说

到那天果然死了。儒家经典也被当成了充满各种隐晦暗示的“圣经”，可以用来预言人事吉凶祸福和国家治乱兴衰。这种预言被称作“讖纬[chèn wǐ] 符命”。孔子则被塑造成一个能知过去、未来的神。他的形象被描述为：海口尼首，斗唇昌颜，骈齿龙形，龟脊虎掌，手垂过膝，耳垂珠庭，眉十二采，目六十四理，立如凤崎，坐如龙蹲，望之如林，就之如升。腰大十围，舌理七重，胸前还有一行字，很多词我都不知道怎么翻译，不过根据这些形容词我

们可以大致猜想孔子长的跟一只直立行走的恐龙差不多。

两汉交替之时，政治野心家们非常喜欢利用讖纬符命证明自己就是真命天子。王莽篡位之前，有人向朝廷进献了一个铜匣子，里面有两道策书，假装是上天和汉高祖刘邦的神灵写给王莽的信，说他是真命天子，要他改朝换代。信里还指定王莽应该任用谁谁谁做辅政大臣，列出来一个名单，其中也包括献宝人自己的名字。王莽

一看有这个符命，随即篡汉自立，建立新朝。王莽被农民起义军推翻后，刘秀起兵角逐天下，他也在一本书中找了一句谶语“刘秀发兵捕不道，卯金修德为天子”，以此来为自己登基称帝制造舆论。不料当时割据四川的公孙述也在一本书里找到了一句谶语，“废昌帝，立公孙”，以此来证明自己天命所归。刘秀对公孙述的说法深感不安，专门写信告诉公孙述“你把文献理解错了”。双方如同在进行一场神学辩论。

讖纬渗透到国家政治生活的各个领域里，甚至成为处理政事，任免官吏的依据。东汉建立以后，刘秀见书里有一句话叫“孙咸征狄”，恰好他手下有个人名叫孙咸，于是就任命他为平狄将军。社会上一些人也混水摸鱼，自己编造讖纬符命，求官封爵，一时间全国上下符命满天飞。那些没有封上官爵的人碰在一起，往往相互取笑说：“难道上天就独独没有给你下达符命吗？”

到了东汉末年，黄巾军起义的时候也编出

了一句讖语作为推翻东汉王朝的旗帜：“苍天已死，黄天当道”。对此，后来的统治者感触颇深，你可以利用预言建立自己的权威，别人也可以利用预言推翻你，危害性太大。于是南北朝时讖纬神学被大力禁止，隋炀帝时彻底禁绝，不许搞这一套了。不过儒学仍然作为历代王朝的官方思想保留了下来。儒术独尊其实是借了迷信的光。

经商之术

在此之前，贫道写过经商之道一文。今天再写写经商之术吧！贫道认为：道即规律，术即方法。研究道就是研究战略。研究术就是研究方法。经商之术很多，但贫道更看重以下几种：

一为薄利术。如果你的产品既不是什么知名品牌，又面临着激烈的市场竞争，那么，薄利多销，微利快销，不失为一种最佳销售经商之术。薄利多销也好，微利快销也罢，都是通过销售量的快速递增，来

赢得自己丰厚的利润。这种方法，就一产品的个体利润看来是很小的，但就产品的总体利润是很大的。其中奥妙，就在于低廉的价格，无疑会吸引广大客户，以至于迅速拓展市场，使产品得销售量骤增，从而赢得产品销售的主动权。

二为导购术。顾名思义，引导购买的方法。导购术的前提必须是：产品质优价廉，服务上乘一流。在这个前提下，通过自己潜心钻研和对销售员的培训，将产品的来源、制作、质量及其性价比和真假产品的

鉴别方法等内容，——向的客户进行口头宣传、讲解和现场实验，逐步引导广大客户自觉自愿的购买你的产品。这样，通过一传十，十传百，百传千，慢慢就会使自己的产品逐步占领竞争激烈的市场，赢得众多客户的青睐，达到“金杯银杯不入口碑，金奖银奖不如百姓夸奖”的良好效果。

三为借力术。借力，就是借助力量推销自己产品，就是有意识的与自己相识或不相

经商之道

很长时间以来，他就想弃政从商。因为他通过再三反思和反省，认为他的性格和为人处事的风格，很不适应新的历史时期从事行政工作，更不适应“官场”那一套。干企业，搞经营，从事经商活动，他自觉比较适合。至于理由嘛，这里就不说了吧！如果真能让他干企业，搞经营，从事经商活动，他说他将按照“一不三以”的经商之道，去努力践行自己的目标。

“一不”，即：不唯利是图。因为这是

一种目光短浅，过于现实，只顾眼前，不顾长远，只顾自己，不管他人和社会的经营理念，与社会发展规律格格不入。在这样的经营理念指导下，任何经营都是不可能成功的，至少是不会长久的。

“三以”，即：以德经商、以情经商、以智经商。

所谓以德经商：就是始终遵循以人为本，互利共赢，丰富自己，服务他人，促进社会的经商法则；坚守利己不损人的道德底线。

所谓以情经商：就是始终遵循顾客至上，员工至要，动之以情，晓之以理，导之以行的管理原则；坚守伤面不伤心的情感底线。

所谓以智经商：就是始终遵循胸怀企业，放眼市场，唯才是举，科技兴企，“四人四我”的市场规则；坚守独断不专行的智力底线。

* “四人四我”——人无我有、人有我优、人有我精、人精我变。

术

法家.霸术

1.法家的思想简略介绍如

下：

反对礼制

法家重视法律，而反对儒家的“礼”。他们认为，当时的新兴地主阶级反对贵族垄断经济和政治利益的世袭特权，要求土地私有和按功劳与才干授予官职，这是很公平的，正确的主张。而维护贵族特权的礼制则是落后的，不公平的。

法律的作用

第一个作用就是“定分止争”，也就是明确物的所有权。其中法家之一慎到就做了很浅显的比喻：“一兔走，百人追之。积兔于市，过而不顾。非不欲兔，分定不可争也。”意思是说，一个兔子跑，很多的人去追，但对于集市上的那么多的兔子，却看也不看。这不是不想要兔子，而是所有权已经确定，不能再争夺了，否则就是违背法律，要受到制裁。

第二个作用是“兴功惧暴”，即鼓励人们立战功，而使那些不法之徒感到恐惧。兴功的最终目的还是为了富国强兵，取得兼并战争的胜利。

“好利恶害”的人性论

法家认为人都有“好利恶害”或者“就利避害”的本性。像管子就说过，商人日夜兼程，赶千里路也不觉得远，是因为利益在前边吸引他。打渔的人不怕危险，逆

流而航行，百里之远也不在意，也是追求打渔的利益。有了这种相同的思想，所以商鞅才得出结论：“人生有好恶，故民可治也。”

“不法古，不循今”的历史观

法家反对保守的复古思想，主张锐意改革。他们认为历史是向前发展的，一切的法律和制度都要随历史的发展而发展，既不能复古倒退，也不能因循守旧。商鞅明

确地提出了“不法古，不循今”的主张。韩非则更进一步发展了商鞅的主张，提出“时移而治不易者乱”，他把守旧的儒家讽刺为守株待兔的愚蠢之人。

“法” “术” “势” 结合的治国方略

商鞅、慎到、申不害三人分别提倡重法、重势、重术，各有特点。到了法家思想的集大成者韩非时，韩非提出了将三者紧密结合的思想。法是指健全法制，势指的是

君主的权势，要独掌军政大权，术是指的驾御群臣、掌握政权、推行法令的策略和手段。主要是察觉、防止犯上作乱，维护君主地位。

法家思想和我们现在所提倡的民主形式的法治有根本的区别，最大的就是法家极力主张君主集权，而且是绝对的。这点应该注意。法家其他的思想我们可以有选择地加以借鉴、利用。由柳洪平创建。前面的朋友有点主观了，法家是主张以法治

国，代表人物是韩非子，他的主张其实有进步意义，但触犯了当时士大夫的利益。而儒家是主张是“得”施“仁”政，代表人物孔子和孟子鄙视复制党，法家注重依法治国。

法家三派：法治派 就是依法治国为重中之重。 商鞅

势派 建立以君主为中心的治国，强调君主权力至上。

术派 以术御人，注重官员考查。 申不害
误国儒术

施行仁政，但仁政和平时才可能发生。当时极其不现实。

老子道家

无为，就是什么都不干，该干嘛干嘛。法家是春秋战国时的一个重要学派。起源于春秋时的管仲、子产，发展于战国时的李悝、商鞅、慎到和申不害等人。商鞅重法，申不害重术，慎到重势。到了战国末期，韩非加以综合，集法家学说之大成。

法家代表的是新兴地主阶级的利益，在当

时是一种进步势力。他们要求建立强大的中央集权的封建专制主义制度，为地主经济的发展开辟道路。在思想上，以加强君权，实行法治为其基本主张。

韩非认为,法令应该"编著于图籍,设之于官府,而布之于百姓。"齐国早期的法家代表管仲也说："君臣上下贵贱皆从法。"他们积极主张通过变法来打破贵族统治，用官僚政治代替贵族政治，将最高权力集中于封建君主手中。因此，他们通过一系列

的改革措施，公布法令，统一制度，奖励耕战，富国强民。

法家在理论上提出了进化论和性恶论两个重要观点。他们认为"古今不一度"，社会是不断演变向前发展的。固守先王之道是行不通的。"世异则事异，事异则备变"，要想使社会达到长治久安，就必须加强法治。但到了汉代，统治者们看到只用法家思想并没有使秦王朝得到长治久安，严刑峻法，反而加速了秦王朝的灭亡。于是，

汉武帝改变策略，"罢黜百家，独尊儒术"实则把法家思想同儒家思想等结合起来揉为一体，进行政治统治。这一思想被历代统治者所效法。

法家思想的一个重要特点是注重实际需要，不尚空谈。春秋战国几百年的战乱，是法家导致大一统的封建帝国的建立；封建制度经法家之手，在 2000 多年前就确立了郡县制，后来历代王朝大体上承袭了秦代的制度，而秦制又是出自法家之手。

可见，在历史发展的长河中，法家思想犹如一股伏流，始终在发生着影响。后世许许多多的进步思想家、政治家，都不同程度地继承了法家的变革精神。

法家为了统一全国上下的思想，加强中央集权，而实行的限制文化教育的某些措施，对后世产生了不良影响。

法家的政治学术思想概略的讲，主要有以下内容： 1、奖励农耕，崇尚军功，以求

富国强兵。 2、因时变法，整饬法令，设立在官府，布之于百姓。 3、厚赏重刑，执法严厉，刑过不避大臣，赏善不遗匹夫。 4、君主谨守主道，用刑名之术考核群臣，操持赏罚二柄。 5、君主独占权势之位，高度集权，君临万民，权力无限，超越于法令之上。

局限:法家为了统一全国上下的思想,加强中央集权,而实行的限制文化教育的某些措施,对后世产生了不良影响。

2.法家

前期法家代表人物:战国初期的新兴地主阶级 改革家和政治家，如魏国的李悝 kui、楚国的 吴起、秦国的商鞅、韩国的申不害。主要贡献 在社会经济政治的改革方面。 ？ 后期法家代表人物:韩非。主要贡献在政治学 术思想方面。

3

商鞅

(约前 390—前 338)商鞅是卫国国君疏远的宗族,姓公孙名鞅,也 叫卫鞅,后在秦因

功封为商君,所以历史上称为商鞅。 在位执 政十九年,秦国大治,史称商鞅变法。商鞅年轻时爱好刑名之学,先到魏国,为魏相公叔痤 cuo 家臣。公叔痤在临死前,推荐他给魏惠王,要惠王用他为相。魏惠王嘿嘿而应。公孙痤当即明白魏惠王不会重用商鞅,就又说 如果不用,就把他杀掉,不能让他离开魏国,以免他日后去 帮助别国强大。魏惠王又点头同意。魏惠王走后,公叔痤叫 来商鞅:“我刚才向大王推荐你为相国,但看上去他不会采 纳我

的建议，我又建议他说如不用公孙鞅，当杀之。大王答应了我，我这是先君王，后臣下，现在，你赶快逃吧。”商鞅却说：“大王既然不会听你的而用我，又怎会听你的话杀我呢，”他没有马上离开魏国，后来，公叔痤病逝，魏惠王果然既没有用商鞅，也没有杀他。

4

秦孝公下令求贤，商鞅就到了秦国。他不知道秦孝公心里想的是什么，于是采取先行试探的方法。商鞅托人引见，第一

次见孝公，讲远古尧帝、舜帝之事，秦孝公直打瞌睡。商鞅直到秦孝公对五帝的事没有兴趣，就在第二次见孝公时，又对孝公讲述夏禹、商汤、周文等人做王的方法，孝公听时神色很烦。商鞅又知道孝公对前朝诸王之事不感兴趣，志不在此。第三次见孝公，就讲许多在当前形势下强国称霸的方法和真理，孝公怦然心动，在商鞅走后，觉得商鞅的话很有道理，但并未说透。于是，孝公主动召见商鞅，两人面对面交谈，孝公直接告诉

商鞅：“我要在自己的有生之年显名天下，哪能活活等待 数十百年成为帝王～” 商鞅就将早已想好的富国强 兵、称霸诸侯的战略规划对孝公——道出。

5

韩非

韩非 也称韩非子(约公元前 280—前 233) 战 国末期韩国人(今河南新郑)，韩王室诸公子 之一，《史记》记载，韩非精于“刑名法术之 学”，与秦相李斯都是荀子的学生。韩非不擅 言语，但文章出众，连

李斯也自叹不如。韩非目睹战国后期的韩国积贫积弱，多次上书韩王，希望改变当时治国不务法制、养非所用、用非所养的情况，但其主张始终得不到采纳。韩非认为这是“廉直不容于邪枉之臣。”便退而著书，写出了《孤愤》、《五蠹 du》、《内外储》、《说林》《说难》等著作，洋洋十万余言。

6

韩非的一篇《孤愤》，曾让秦始皇为之倾倒：“嗟夫～寡人得见此人，与之游，死不

恨

矣~”

有人说：“身为帝王，不能不学韩非学说。”其实“抱法处势任术”不仅在春秋战国时代，而且在以后都被历代王朝的君主所利用，成为帝王之利器。

“罢黜百家，独尊儒术”与“霸王道杂之”的治国秘诀——“儒法兼综”

7

一、以法为重的制度管理

经典名言

法者，天下之程式也，万物之仪表也。

(《管子·明法解》)

大意

法律制度是天下的规程，万物的准则。

8

(一)人性“自为”的管理前提

慎道：“自为”：靠自己？商鞅：自私自利，好利恶害？韩非认为，人人都是自私的，追求名利是人的本性。

造马车与造棺材的目的，？韩非讲了一对卫国夫妻的故事：一天，一对卫国夫妻去

作祈祷，妻子虔诚地求愿：“愿我平安无事，得到一百束布。”丈夫不解的问：“为什么只要求 这么少，”妻子回答：“多了，你会用它去买小老 婆，”

9

结论:自私本性不能改变，管理者要顺应并利用这一状况。 ？法治即是从人性出发而设计的一种管理制 度，并以此来制约人的自私之性。

10

(二)以法治国的管理取向

儒法之别，人治——法治，？为何取法，
“使中主守法治，拙匠执规矩尺寸，则
万不失矣”。????“法”的三重含义：
立法——立制度，定规矩 变法——制度
变革 任法——排除情感，以法为准

11

(三)一断于法的管理措施？首先是“明
法”，就是要将法律条文公布出来，使
法令公开化、明确化,让老百姓明明白白，
认真遵守。？其次是“守法”，就是要
求法律制度必须 普遍适用，“在法律面

前人人平等”。？最后是“严法”，就是严格执行法律制度，为了达到治理的目的，甚至不惜实行严刑峻法。

12

“以法治国”与“依法治国”是否等同，？二者有着本质的区别：？法家所讲的法是君主利益或意志的体现，君主本人则是超越于法律之上的，而现代法律则是民众利益或意志的体现，没有超越于法律之上的权力；？法家的“法治”强调公共权利而忽略私人权利，强调惩罚而忽略保护，

而现代法治则建立在尊重 和保护人权的
基础上，主张公共权利和私人权利 的一
致性。 ？ 法家的“法治” 观既有积极的
意义，又具有明显 的历史局限性。

13

古代故事

汉武帝一向执法严厉，不徇私情。昭平君
是隆虑 公主的儿子，又娶了汉武帝的女
儿夷安公主，可 以说既是汉武帝的外甥
又是汉武帝的女婿，身份 十分特殊，并
且隆虑公主病危的时候，出钱恳请 预先

为儿子昭平君赎一次死罪，汉武帝也答应了。后来，昭平君醉酒后杀死公主的一个保姆，犯了死罪，法官请示武帝应该怎样处理，武帝身边的人也都提示武帝，当初对隆虑公主的承诺，汉武帝说：“我妹妹老年得子，临终托付给我，可是国家法令由先祖所创，我若为了妹妹破坏了先祖的法令，如何对得起列祖列宗，又如何对得起天下的百姓，于是痛哭不已，但还是批准法官的要求，将昭平君处以死刑。”

14

二、以势为尊的集权管理

(一)得势而治的权势作用？(二)得助于众的权威基础？(三)重在人为的权力运用

15

法家十分注重最高管理者(帝王)的权威问题，一方面他们主张帝王应当充分利用自己的“势”来实行“法治”、进行管理，另一方面，他们又主张用“法”与“术”来稳固、强化帝王的权威，法家所提供的是一种集权管理模式。

16

(一)得势而治的权势作用

经典名言

势者，胜众之资也。

(《韩非子·八经》)

大意 权势是制服众人的凭借。

17

解说

所谓“势”，即权势、权威、权力。——

管理的前提和凭借

慎到指出，君主要想实行“法治”，必须

“权重位尊” ,才能 “令行禁止” 。 ? 儒家:以德服人 ? 法家:以势服人

18

孔子名满天下，人人都称他为圣人，但他周 游列国也只有 70 来个学生追随他。鲁国当时 的国君鲁哀公生来愚笨，但全鲁国没有一个人敢违背他的意志，即使孔子也不得不听鲁 哀公的命令，说明:权势高于一切。

19

古代故事 大权不可旁落

东汉 中后期，外戚和宦官交替专权成了东汉历史的主题，发生多次流血事件。？

东汉外戚专权最厉害的是梁翼，他在汉顺帝刘保年间就已经权力很大了，顺帝死后，冲帝刘炳在位半年就死了，于是立了汉质帝刘缵 zuan。别看汉质帝人小，但是很聪明，梁翼怕威胁到自己，就把质帝毒杀了，又拥立了汉桓 huan 帝刘志，也是因为他才 15 岁，无法掌握实权。外戚梁翼掌握大权 20 几年，皇帝身边都是他的眼线，汉桓帝想除掉他，只能依靠

身边最亲近的人，就是那些宦官，等到利用 这些宦官除掉了梁冀，汉桓帝把五个宦官一天内封 侯。打这儿起，东汉的大权又转到宦官手里，等汉 灵帝刘宏继位后，外戚窦氏家族，力图铲除宦官的 实力，发生了窦武与太监两军对垒的情况，最终窦

20

武失败，结果汉灵帝身边形成了以“十常侍”为首的 宦官集团，把握了汉末政治，直到被袁绍等人发动 兵变，将他们赶尽

杀绝，东汉政权也随之在事实上 灭亡了。？我们回顾东汉后期的历史，这些皇帝继位的时候， 年纪都非常的小，汉冲帝只有两岁，汉质帝 7 岁，汉 桓帝 15 岁已经算大的了，汉灵帝继位的时候，只有 12 岁，在这种情况下，女王摄政，只能依靠外戚， 小皇帝夺取权力依靠宦官，在这个交替过程中，皇 帝始终无法扭转乾坤，大权始终旁落，皇帝失去应 有的权威性，屡屡出现被谋害的情况。？适当的授权是必需的，但是必须保证控制局

势的权 力不可旁落。

21

春秋后期，鲁国鲁桓公的后代季孙氏、叔孙氏、孟孙 氏，人称鲁国三桓，他们作为王族

成员，朝中重臣， 一面大肆兼并土地，发展势力，一面图谋更大的政治 势力，公元前 562 年，鲁国三桓 “三分公室” ，即将 鲁国的军队分为三军，由三桓各自统领一军。这样鲁 国国君的势力大减，20 多年后，三桓又 “四分公室” ， 这样

鲁君的实际政权已被彻底瓜分。三桓日盛，鲁君日衰，鲁君不满现状，企图反扑，鲁君联合贵族组织 兵马，突袭季孙氏，但三桓的势力已很强大，执掌政权也很久了，不是轻易可以击败的，果然，三桓联合起来打败了鲁君，并且一不做二不休，将鲁君赶出国都，鲁昭公最终客死他乡。昭公之后，三桓势力更加壮大，鲁哀公稍有企图，便遭到被放逐出国都的命运，到了“三分公室”近百年之时，“鲁(君)如小侯，卑于三桓之家。”

22

(二)得助于众的权威基础 经典名言

得助则成，释助则废。

(《慎子？威德》)

大意？只有凭借众人的帮助，才能够把事情办成功；如果摈弃众人的帮助，那就什么事情也办不成。

23

解说

法家强调君主在国家治理中的权威，但又明确指出，这种权威的基础来自于民众，

即所谓“得助于众”。慎到论述说：一把软弱无力的弓，凭什么能够把箭射上天？这靠的是风力。同样，一个没有多大本事的人，居然能够发号施令，那也是因为得到众人的帮助。？管理者要想得到众人的帮助，就要善于集思广益，兼容并包。慎到指出，人们聚居杂处，各干一行，其专长各有不同，这显然是由各人的兴趣、爱好所决定的。作为一个高明的管理者，就应当充分爱护并热情培养这些各有专长的人，当作自己的依托。对这

些人，不但要竭力加以包容，还应当精心进行培养，也不要定下什么框框，去作种种限制。这样，管理国家所需要的人才就不会匮乏。 24

古代故事 李斯上书批驳“逐客令”

秦王嬴政开始执掌秦国大权后，下了一道“逐客令”，规定凡是别国来秦的人不准居住在首都咸阳；在秦国做官任职的别国人，一律就地免职，三天之内离境。李斯是当时朝中的客卿，来自楚国，也在被逐之列。他认为秦王此举实在是亡国的

做法。因此，上书进言，详陈利弊。他说：从前秦穆公实行开明政策，广纳天下贤才，从西边戎族请来了由余，从东边宛地请来了百里奚，让他们为秦之大业出谋划策。而当时秦国的重臣蹇叔来自宋国，配豹和公孙枝则来自晋国，这些人都来自于异地，但却为秦国的强大做出了巨大贡献，收复了二十多个小国，而秦穆公并未因他们是异地人而拒之门外。

25

古代故事 李斯上书批驳“逐客令”

李斯又举出大量历代有作为的秦王广招贤才、多方纳谏的事例，并直言指出，“逐客令”实在是荒唐之极，把各方贤能的人都赶出秦国，只能是为自己的敌国推荐人才，帮助他们扩张实力，而自己却被削弱，这样不仅统一中国无望，就连保住秦国不亡也是一件难事。这一系列的肺腑之言虽然尖锐刻薄，但都是逆耳之忠言，使得嬴政如醍醐灌顶，恍然大悟。他立刻传令四方，告知士人，收回“逐客令”，挽留各方人才。同时派人请回

李斯，为其复职，当面谢罪，并同他共同商讨统一六国的大业，决定此后要广招各方志士，争取他们为秦国的强大做出贡献。由此，秦国的实力大大增强，最终扫平六国，统一了天下。

26 古代故事

上(刘邦)问曰：“如我能将几何，”信(韩信)曰：“陛下不过能将十万。”上曰：“于君如何，”信曰：“臣多多而益善耳。”上笑曰：“多多益善，何为我禽，”信曰：“陛下不

能将兵，而善将将，此乃信之所以为陛下禽也。”

27

张良善于筹谋划策，所以刘邦留在身边，充当高级参谋，随时献计献策、咨询顾问；萧何是搞行政出身，所以让他镇守后方，安顿根据地，抚慰老百姓，随时供应粮草物资，支援前线；韩信善于统兵打仗，所以让他征战沙场。这样使他们各司其职，分工明确。

28

现代回响 伊利员工“弃明投暗”奔蒙牛？蒙牛的横空出世本身就是一个奇迹。1999年初，蒙牛的注册资本只有100万元。传说伊利老总郑俊怀听到这个消息，不由拍案大笑：“100万元能干什么！”但老郑大概没有想到，他的手下大将，包括液体奶的老总、冰淇淋的老总、总工程师，纷纷弃大就小，都跑到牛根生那边去了……这样陆陆续续“哗变”的，前后大概有三四百人。？当然，到底是“跑”过去的，还是“赶”过去

的，尚可探讨。因为相当一部分人是在被免职、被降职的情况下出走的。牛根生曾告诫他们：“你们不要弃明投暗。”但大家坚定地认为他不是“暗”而是“明”。王富属于“跑”过来的一族。王富当时担任伊利冰淇淋公司销售 部副部长，在 1998 年的牛根生风波中，属于“纯而又纯”的第三 阵营。1999 年 4 月 14 日，他决定加盟蒙牛。牛根生说：伊利工资 高，企业大，待你也不薄，蒙牛现在啥也没有，，，你为什么 要过来？王富答：

我相信跟着牛总肯定差不了，肯定能做好
,,,万一 做不好，讨吃要饭也认了。牛:你
这是弃明投暗嘛。王:今天看 上去是弃明
投暗，明天也许就成了弃暗投明。牛:我们
过去没怎 么打交道，你为什么这么相信
我?王:虽然没有直接打交道的机 会 ,但你
所说的话，所做的事，我都知道。牛叹:
无心插柳柳成 29 荫啊,,,

现代回响 伊利员工“弃明投暗”奔蒙
牛

在“蒙牛品牌为零”的时候，这些忠诚的

老部下演出了一幕“哀兵必胜”的悲壮剧:他们或者变卖自己的股份,或者借贷,有的甚至把自己留作养老的钱也倾囊掏出,,,“连买棺材的钱都拿出来了”,一位中层干部这样评论。在1000多万元“同心钱”面前,牛根生感受到了沉甸甸的责任。 ? 这是后话。孙先红有句名言:蒙牛是郑俊怀一手“办”起来的。 ? 如果郑俊怀不赶走牛根生,,, ? 如果郑俊怀只赶走牛根生,而对其他人采取怀柔政策,,, ? 如果伊利这头狮子没有对蒙牛这只羚羊

穷追不舍”？然而，历史从来没有“如果”，历史只有弯弯曲曲的现实”？于是，郑俊怀成为内蒙古乳业事实上的、史无前例的大功臣。或许连他自己都没有意识到，正是由于他逼走了牛根生，清洗了一批人，追逼了这个叫做“蒙牛”的企业——才使内蒙古乳业在几年之中，风靡全国，液态奶市场份额蹿升至47%~？如果老郑是无心这样做的，可谓是弄巧成拙。？如果老郑是有意这样做的，那他是——我们说他是神仙吧~？(资料来源:

孙先红、张治国著:《蒙牛内幕》,第 55-56 页,北京大学出版 30 社,2006 年版。)

(三)重在人为的权力运用

韩非把势分为“自然之势”与“所得而设之 势”(即人为之势)。? “自然之势”是指客观的既定条件下的或治 或乱的管理情势;? “人为之势”则指管理者通过创造条件而人 为地对自己权威的强化,使被管理者不得不 顺从君主的意志和的权威。

法家获得“人为之势”的手段: 重赏严罚
(韩非), 以刑去刑(商鞅) 控制言论(商
鞅), 不贵学问(商鞅、 韩非) 李斯建议:
“焚书坑儒”

32

三、以术为用的控制技巧

经典名言

术者，藏之于胸中，以 偶众端，而潜御
群臣者 也。（《韩非子？ 难三》）

大意:所谓“术”是藏在君主胸中 ,用以综
合检验各种 情况，而暗中驾驭群臣的。

33

解说

韩非将申不害的“术”纳入其“法治”体系,并力图使二者紧密结合起来。在韩非看来,“法”是君主要求臣下遵守的东西,而“术”则是君主自己掌握在手里的东西,“君主不用术,就会在上面受蒙蔽;臣下不守法,就会在下面胡作非为。”因此,“术”和“法”缺一不可,都是帝王行使权力所必须具备的东西。?

术:小动作,不能公开。

34

韩非子驾驭臣下的“七术”——从不信任的角度

?????? 1、参观:从多方参考验证臣下的言行。 2、必罚:罚必威严,要有权力 3、赏誉:赏赐要讲究信用。 4、一听:逐一听取臣下言论。 5、诡使:故布疑阵迷惑臣下,以观察是否忠诚 6、挟智:明知故问 7、倒言:故意说反话,做反事,以检验臣下的正邪。

35

术:是否有好坏之分,

36

古代故事 齐湣王一听吹竽退南郭

韩非主张君主要“一听”，就是逐一听取臣下的言论，然后责求他们的功效。在韩非看来，一一听取臣下的意见，那么愚蠢、智慧就不会混乱；责求臣下，那么有能的臣下与无能的臣下就不参杂在一起。例如，齐宣王喜欢听竽，每次都要三百人一起吹奏。南郭先生根本不会吹竽，但也混进了乐队。宣王很高兴，给予

他象 其他人一样吃官粮的待遇。宣王死后，齐泯王 即位，齐泯王喜欢一个一个地听人吹竽，南郭 先生不会吹只好逃走了。

37

古代故事 唐玄宗轻信丧权而误国

唐玄宗过分相信李林甫而丧权误国，就是一个反面的教训。当时唐 玄宗年纪大了，听政决断就有些懈怠，厌倦各种约束和处理繁芜 政事。李林甫每有奏请，必然给皇帝周围的人送东西，探知皇帝 的心思，

投其所好，曲意奉承，稳固自己的宠信。众宦官、宫女 都能得到李林甫的厚待，所以唐玄宗的一举一动他都知道。就这样，唐玄宗愈加对他信任不疑。当时，唐玄宗颁诏让天下有一技 之长的人到朝中受选，李林甫害怕士人面见皇上时说出对他不利 的言谈，当即向唐玄宗建议说：“皇上日理万机，政务繁忙，而 且士人一向恃才傲物，不知禁忌规矩，只会以狂言扰乱圣德，不 如把这小事交给下面的人去办好了。” 唐玄宗乐得落个逍遥自

在，就放手让李林甫去办。李林甫遂让亲信统一监督试问，结果没有一个符合要求的人。李林甫因此上书向唐玄宗庆贺，说皇恩浩荡，天下士人皆已归心为朝廷效力，认为朝野没有遗留任何人才。一席奉承话，说的唐玄宗龙颜大悦，更加觉得李林甫办事得力了。李林甫凭借着唐玄宗对他的宠信，欺上瞒下，纳谏官们都被他所贿赂，没有人敢讲真话。一些正直大臣上书言事，痛斥李林甫的奸佞谄媚，如张九龄、赵奉璋等人，最后都

被李林甫借故罢免官职或处死了。李林甫权倾朝野，唐玄宗的言路被彻底禁绝，唐皇朝从此走向下坡路。 38

古代故事 韩昭侯失职越职皆处罚

有一次，韩昭侯喝醉酒而睡觉，典冠官(掌管君主帽子的近侍官)怕昭侯受寒，便替他加了一件衣物，昭侯醒后很高兴，便问左右近卫：“谁给我加了一件衣物？”左右告诉他，是典冠官。韩昭侯因此而处罚了典衣官(掌管君主衣服的近侍官)和典冠官。韩非对此评论道，处罚典衣

官，是因为他 失职;处罚典冠官，是因为他越职行事。 并不是韩昭侯不怕冷，而是因为官员职责 被侵犯的行为比寒冷更厉害。

39

现代回响 王石观言查行看下属

王石对于下属的考核方式有比较独特的见解，他有一次这样袒露 自己的思路：“有的人习惯表现自己 ,有的人不动声色，但后者 并不意味着就是踏实肯干的。不同的人会有不同的表达方式，本 身并

不说明什么问题。观察一个部属的工作态度和要能力要观其言，查其行。我的观察方法比较简单：判断你的行政管理能力，去看办公室的卫生间就可以了。设想一下：卫生间都打理不好，其他免谈。一般来说，万科办公间的卫生间还有吸烟室的功能，不讲究怎么行呢？”？有一次在一个论坛上，王石这套理论刚说到这里，北大的张维迎教授在旁边听了就打趣说：“那你的部下很容易揣摩你，专门打扫卫生间。”听众们忍俊不禁。？王石也哈哈

一笑说：“这只是一个例子，说明观察要从细微之处着眼。到工地，不是看样板房，而是看施工队的宿舍，宿舍乱七八糟，施工能保证质量才是怪事呢。”

(资料来源：陆新之著：《王石是怎样炼成的》，第 217-218 页，浙江人民出版社，2004 年版。) 40

韩非的监督技巧——防奸术？首先是辨别“成奸”之术 1、同床(“吹枕边风”)——人臣贿赂君主的夫人和宫妾 2、“在旁”——人臣贿赂身边的太监、

侍从 3、“父兄” 4、“养殃”——投君主所好 5、“民盟”——人臣发放公家财物或私行小惠取悦民众 6、“流行”——豢养巧言之人,为自己私利向君主进言 7、“威强”——人臣招揽侠客以恐吓群臣百姓成其私 41

管理者潜御下属、确保权力的方法

1、密不可测术。 8、善用二柄(刑、德)术。 2、装聋作哑术。 9、因任授官术。 3、明知故问术。 10、防止篡位术。 4、监视群臣术。 11、防范近亲术。 5、严

防重臣术。 12、韬晦之术。 6、功君罪臣术。 7、除阴奸术。

42

1、密不可测术

管理者要在下属面前深藏不露，让下属不知道你在想什么，不知道你的观点和决策，这样下属就会更加敬畏管理者。

43

2、装聋作哑术

管理者不仅要装出高深不可测的样子，还得学会装聋作哑，使自己处在暗处观

察大臣,引导下属暴露思想,然后制裁 他们的过错。

44

3、明知故问术(挟智)

明明是心知肚明的事,偏要装作不知道,询问下属,这样可以检验下属是否正直,忠心。

45

古代故事

明朝开国皇帝朱元璋,生性多疑,他豢养锦衣卫(特务人员)暗中监视朝臣,严察不

忠心不诚实的大臣。有一天，大学士宋濂在家中设宴，请客饮酒。次日早朝，朱元璋就问宋濂昨天干了什么，宋答：请人饮酒。朱元璋又问请了谁，吃了什么菜，饮了什么酒。宋又一一回答了。朱元璋听完后笑道：“你说的全对，没有骗朕。”说完，取出一张锦衣卫绘制的宴席座次图给宋濂看，宋一看便觉得后背冷风阵阵。 46

4、监视群臣术

暗中派出爪牙去监视下属，然后让下属

明白君主是无所不知的，使下属畏惧，不敢向管理者隐瞒一丁点实情。

47

古代故事

朱元璋对辞官还乡的老臣也不放心。原任吏部尚书的吴琳告老还乡后，朱元璋担心他在家乡从事秘反朝廷的活动，就派锦衣校尉暗中前往监视。这个锦衣校尉到了吴琳所住的乡下。见一农夫打扮的老人坐在小机 wu 上准备下田插秧，就上前打听：“吴尚书住在这里吗，”谁知

那农夫起身敛手答道：“我就是吴琳。”

锦衣校尉暗吃一惊，马上寒暄一番就作别了。听了锦衣校尉的报告，朱元璋才完全放心了。

48

5、严防重臣术

重臣乱国甚至篡国的实例太多，管理者不得不防。具体方法有：经常变换下属的职位、职权，不许大臣与豪门过近，不许大臣与外国势力勾结，不许大臣拉帮结派等等。韩非形象地将国家机构比喻

为树，指出:要经常砍削、修剪树枝，不要使某一树枝过于茂盛而影响了树干。

49

6、功君罪臣术

管理者只作决策，而操作由属下，管理者不具体办一件事，但件件事都由他决定。这样，管理者即可保证永远不犯错误，永远英明正确。罪过是下属犯的，功劳是管理者的。?? 武则天是中国历史上唯一的女皇帝，女皇当政，反对者众多，武则天就用酷吏周兴、来俊臣等人，运

用残酷的手段诛杀政敌，除去对立势力。但当政局稳定之后，她又以兴冤狱、滥用刑罚等罪名将酷吏杀掉，既消灭了政敌，又杀酷吏，防止用刑太盛而生乱，还“为苍生雪恨”，杀酷吏以谢天下，确立了自己的政治地位。

50

7、除阴奸术

当对势力较大的属下已有控制不住的苗头时，要坚决果断地将其除去。

51

8、善用二柄术

杀戮之刑？庆赏之德 让被管理者知道：他一生的生死荣辱都系于君主一人。如此，被管理者就不敢不尽忠为管理者所用了。

52

9、因任授官术

管理者不要去理会大家的议论，不去管某人是某人的亲属，而只是按照实绩来决定他的晋升或降职。并且，有才者必须逐级提升。

53

古代故事

有一位弘文馆学士叫罗复仁，不是朱元璋的老部下，朱元璋不太了解他。他秉性刚直，经常直言谏上，朱元璋表面装出喜欢他耿直的样子，叫他“罗老实”，其实心中怀疑他另有目的。一天，朱元璋采取微服私访的形式，突然走进罗复仁的家中，罗复仁当时正在粉刷墙壁，满身灰土。他一见到皇上驾到，简直不知所措，慌乱无比。朱元璋亲眼看见罗复

仁家里十分简陋，没一样值钱的家当，房屋又小 又差，马上就明白了罗复仁是一位真正的忠臣。他 夸奖罗复仁是一个清廉的好官，还赐给罗复仁一所 大宅第。

54

古代故事

唐太宗李世民辨奸惩奸的手法别出心裁。唐太宗曾暗中派人给官吏行贿，考验这些官员， 但发现一名司门令受贿时，唐太宗十分气愤， 要将他处以死罪，户部尚书裴矩建议不要杀死 他。唐太宗采纳

了裴矩的意见。后来，唐太宗 采取羞辱受贿者，促使受贿者改正错误的方法。

一次，大臣长孙顺德受贿若干匹绢，事发后，唐太宗当众赐给他几十匹绢，羞辱他。右卫大 将军陈万福违法索取驿站数石麦麸，唐太宗就 当众赐麦麸给他，还让他自己背回去，使他蒙 受耻辱。 55

成大事者要不要拘小节,

56

法家思想在管理上的误区: ? 1、重制度，轻文化 二者的关系, 2、人性都是 “恶”

的——以刑去刑 管理中的大棒政策好吗,

3、过度的集权 诸葛亮是如何去世的, 启示:正确授权

用人之道

平时经常听到一些人在侃“用人之道”，其中有积极的，也有消极的。比如说：“凭党性干工作；靠政绩用干部；横批：任人唯贤”，这就是积极的。又比如：“说你行，你就行，不行也行；说不行，就不行，行也不行。横批：不服不行。”类似上述这些对联式的用人之说，经常可以见到，可以听到。

以己所观历史和现实之见，用人之道无非是这样几法。即：重用、利用、适用、

备用、不用。简称：“五用”。

第一，重用：这种用人之法，适用于那些特别全面优秀的人，也就是常说的“德才兼备”的人。不管其现实工作岗位是否重要或是否急需，都不应该站在本人（领导者）本单位的利益考虑问题，并依此为理由而耽搁此类人的提拔和使用，这样不仅会误人子弟，对单位、对国家也都不利。正确的方法应该是：坚持决不放过一切用人机会的原则。

第二，利用：这种用人之法，适用于那

些能力很强，但德性比较欠缺的人，也就是高能低德之人。对于这类人的使用，从辩证的观点看，从人的本性和变化性看，应该说是大多数的。因为无论是德还是能，特别是德方面怎么样，都是相对的。所以，在使用过程中，要因人而宜，做到在使用中考察，在考察中使用。根据其变化，视情况可转变为重用，也可以转变为不用。因此，利用是介于重用与不用这两个用人方法之间。是最能反映一个人能否善于使用人的根本标志。

第三，适用：这种用人之法，适用于那些能力不大，但德性很好的人，也就是德高能低之人。对于这类人使用是最简单的。简言之，根据其能力状况，把他（她）放在其合适的位置即可，无须多费心思。但不要被其低能的假象所迷惑！

第四，备用：这种用人之法，适用于那些德才兼备，但暂时却没有位置，或年龄很轻，但却有发展潜力的人。对于这类人应该加强培养、锻炼、考察，使其在实践中不断提高，也使用人者不断识别真伪。

从而为成就事业奠定最牢固、最雄厚、最扎实的基础。

第五，不用：这种用人之法，当然适用于那些既无德又无才之人。

当然，无论那种用人之法都是相对的，不是绝对。相互之间，在一定条件下，是可以转化的。对于用人者来说，关键的关键是识别、考察问题，善于不善于用人的问题，自己是否有高超的领导才能问题。一句话，是否知人善任的问题。

“五用”是从用人之道整体而言的。就

具体而言，应该还有“用人之术”一说。

所谓用人之术，就是用人的技法。

一是，把最放心的人，放在最不放心的地方。

二是，把最能干的人，放在最难干的地方。

三是，把最不放心的人。放在最放心的地方。

四是，把一般的问题，交给大家去处理。

五是，把重要的问题，交给能人去处

理。

六是，把关键的问题，交给知己去处理。

七是，把要害的问题，交给自己去处理。

任何一个事物，或一项工作，都是由诸多环节构成的。在诸多环节里，相比之下，肯定有你最放心的和最不放心的；有最容易干的和最难干的；有干的最好的和干的最差的；有一般问题、重要问题、关键问题和要害问题之分。那么，要想使整

个工作或事物顺利成功，就应该做到上述“七把”。否则就极有可能招致失败，造成满盘皆输。

为夫之道，恐怕也是仁者见仁，智者见智吧！

如果谁的妻子对自己不满意，那就说明谁的为夫之道是不大成功的，至少是不完全成功的。那么其婚姻自然也是不幸福的。

鄙人的为夫之道概括起来就是“一二三”。

所谓 “一” ，就是 “一个理念” -----
既娶之则安之，相守尽责一辈子。

所谓 “二” ，就是 “二个不能” ----
在家庭里，大事双方应该商定，但不能让
妻子操心有压力，这应该由丈夫自己来
扛；小事双方应该共同做，但不能让丈夫
操心有压力，这应该由妻子来扛。

所谓 “三” ，就是 “三不主义” ----
对妻子不打，不骂，不责怪。

附：在家庭，何谓大事，何谓小事！？
小事就是做饭，洗衣服，扫地擦桌。其他

都是大事了。比如，家人的生老病死；买房装修房；孩子上学接送、转学升学的一切；妻子的工作等一切后顾之忧，双方家庭的需要帮助的一切重大问题，等等都不应该让妻子操心着急！简言之，挣钱，解决家庭重要困难！

呵呵，这种为夫之道是不是有点儿“大男子汉主义”啊！？自由评说吧！

进取之术

苏代对他的领导说：“有这样一个，他孝顺父母好比曾参和孝己，他诚实守信好比尾生高，他廉洁自律好比鲍焦和史鳅，这三种品行集于一身，他来帮您干一番事业，您能不能用他？”领导说：“如果真有这样一位全才，那我很满意。”苏代接着说：“您满意这样的人，我就回家乡去，种粮供家人吃，织布供家人穿。”领导听后问：“这是为什么？”苏代指出：“孝顺象曾参、孝己一样，只不过奉养双亲而

已；守信象尾生高一样，只不过不骗别人而已；廉洁象鲍焦、史鳅一样，只不过不偷人的钱财而已。我是要有所作为的！我认为：廉洁不能与事业腾达共存，守信不能使自己创造佳绩。躬行仁义，仅能自我完善、自沽其名，决不是有所作为的策略。”（出自《战国策·苏代谓燕昭王》）

苏代引用历史名人的故事来阐发自己的观点，他两千多年前说的话，到如今依然一针见血。曾参著写了《孝经》，他以孝为本的孝义观，修、齐、治、平的政治

观，自省慎独的修养观，至今仍具有极其宝贵的社会意义和实用价值。孝己是孝子的典范，因遭后母谗言，被放逐而死。尾生高令人敬重，他与某女子相约于梁下，女子未来，河水涨了他仍抱着柱子不走，傻傻地等待，用性命坚守了对那女子的诺言。鲍焦因不满时政，廉洁自律，遁入山林，抱树而死！至于“史鰌尸谏”则更为极端，史鰌临死前对儿子说：“我在世不能说服领导提拔蘧伯玉，也不能让领导把弥子瑕免了。我活着不能纠正领导的错

误，死了就不必讲究礼节了，你们就把我的尸体放在北堂好了。” 史鳅死后，卫灵公来吊丧，史鳅的儿子把这些话如实说给卫灵公。卫灵公感动地说：“夫子在世时举荐贤人，弹劾奸人，死了还要用尸体来进谏，真是忠心耿耿。” 于是卫灵公召见蘧伯玉，封他为卿，辞退了弥子瑕，卫国因此而进入大发展时代。

从苏代的举例来看，这些人分别在孝、信、廉等不同方面堪称典范，但除了著书立说的曾参以外，其他几位都有些悲剧色

彩。苏代认为这些人墨守“自完之道”，不是他理想中的“进取之术”——而自完之道与进取之术是对立的，前者虽属好人甚至完人，但不能成就伟大事业，只有后者——在孝、信、廉等方面都有所不顾的人，才能留名青史、恩泽子孙。我们不妨摊开来说，孝吗？唯唯诺诺，难脱“懦弱”之嫌，岂有“革命”精神？信吗？作茧自缚，迂腐到连命都不要，谈何大干快上？廉吗？即使“廉”到“一琴一鹤”，只怕到最后也只能“烧琴煮鹤”来维持

生命。不难看出，所谓“自完之道”，其基础是自律，内因是自尊，态度是自闭，过程是自虐，结果是自作自受。所以，以“自完之道”为操守的人不懂得“进取之术”，他们很少能够成大器。两千年前是这样，两千年后也不会有更大改变。

示弱术

示弱——刚而易断，柔能克刚

天下莫柔于水,而攻坚强者莫之能
胜

——《道德经》

对一个人来说，争强好胜几乎是本能，谁不愿意出尽风头，高高在上？但你别忘了，枪口瞄准的永远的是出头的鸟，你在得意忘形

之际，大祸可能就在你身边。

看过一个科技片，说蜥蜴是恐龙的同类，恐龙灭亡了，蜥蜴却存活下来。其中一个重要的原因是，恐龙体积过于庞大，不便保护自己。蜥蜴小巧灵活，虽然纤弱，却便于隐藏自己，从而得以生存。

在日常生活中，我们常用“毫不示弱”来形容一个勇敢的人，但时时处处不示弱的人能得一时之利，有时却难成为最终的成功者。

倒是有些人，凡事忍让，不逞能，不占先，

心境平和宽容，能抛除私心杂念，不受外人干扰，做事持之以恒。他们即使遇到打击，也不会

万念俱灰，因为心境平和，所以能处之泰然。这种人跑得不快，但能坚持到终点。

纵观中国历史，凡是平常恃强者最终都归于失败，甚至因此而丧失了性命，结局是几乎必然的悲惨，凡是示弱求存又胸怀大志的人，最终成就了一番事业。祢衡骂曹操，何其刚烈？但结果却只能是身首异处；一曲《广陵散》让街市为之纸贵，当

时是怎样的风光，但是结果却被押赴了刑场。还有一些才华横溢、胆识过人，为国家或帝王立下了汗马功劳。但是他们善于谋国，却不善于谋身，结果不得善终。

为什么会是这样的情况呢？原因其实很简单。俗话说刚而易断，柔能克刚，极端的狂妄招致怯极而狂的报复，结果起码是两败俱伤同归于尽。如果遇到理性强者的利用和

计谋呢？那结果就只能是自身的失败。

崔浩，是北魏的重臣，历仕北魏道武帝、明元、太武三帝，无论是平定北方诸国还是对南朝作战，崔浩的谋策都为北魏军队的胜利起到了决定性的作用。

崔浩其人，纤研洁白，长相如美貌妇人，生性敏达，常以张良

自比。平凉大胜后，太武帝在一次盛大宴会上手拉崔浩，向沮渠蒙逊的使者说：

“所说的崔公，就是眼前这位。才略之美，
当今无比。朕

干任何事情一定先征询崔公的意见，成败
在胸，没有一点不符之处。”

可就是这样一个有功之臣，为什么却
被太武帝无情地杀害呢？

崔浩累积功勋，官至司徒。就是这样一个
善于谋人的大家，却不善自谋，在立下
赫赫战功以后，言谈举止也开始无所顾
忌。他自己

笃信道教，就讽喻太武帝灭佛。拓跋焘言

听计从，寻个机会在全国大杀和尚，毁灭佛寺，成为灭佛帝王“三武一宗”中很有名的一位。而

当时北魏上至太子、公卿，下至庶民百姓，信佛的人不计其数，崔浩此举正得罪了一大批鲜卑贵族。

崔浩主修国史时，又直抒其原，不避忌讳，内容涉及魏王朝先辈许多同族杀戮、荒暴淫乱的史实。文人喜功，崔浩又把国史铭刻于石碑上，费银三百万，方一百三十步，想使内容万代流传。

鲜卑贵族、诸王以及嫉恨崔浩的群臣纷纷上言，惹得太武帝拓跋焘怒不可遏，这位还未全开化的胡人武夫，毕竟不是英武神明的苻

坚大帝，他不仅尽诛崔浩全族，又族诛与崔浩有姻亲关系的范阳卢氏，河东柳氏以及太原郭氏。

临刑之前，崔浩被囚于城南木笼之内，兵士数十人，在台上嗷嗷大叫向他脑袋上小便，如此精明的文人谋士，受尽污

辱。这种遭遇，为几千年文人功臣所未遇，以至于写《魏书》的魏收发此感慨：“崔浩才艺博通，究览天人，政事筹策，时莫之二，此其所以自比于子房也。属太宗为政之秋，值世祖经营之日，言听计从，宁廓区夏。遇既隆也，勤亦茂哉。谋虽盖世，威未震主。末途邂逅，遂不自全。岂鸟尽弓藏，民恶其上？将器盈必概，阴害

祸佑？何斯人而遭斯酷，悲夫！”

功劳越大，越应该示弱，而不是得意忘形，无所顾忌。其实，越是这时候，一个人面临的风险就越大。而崔浩一直受太武帝宠信而“得意忘形”，最终竟敢于和太子争任官员，“校胜其上”，完全忘掉了道家“明哲保身”、“功成身退”的宗旨，从而引来杀身之祸。把示弱这一素质发挥的淋漓尽致的莫属汉高祖刘邦。一开始的时候，刘邦以自身的简单实力，根本无法对抗力拔山气盖世的项羽，

甚至曾被迫投归项羽门下，鸿门宴更是低三下四示弱求存，这才免了被项羽消灭的灾祸，得以被封汉王得据蜀地，因此获得发展的根据

地。当他卧薪尝胆有了和项羽对抗的实力之后，这才明修栈道暗渡陈仓，开始了与项羽争夺天下的楚汉征战。

刘邦示弱求存的手段，不仅表现在前期对待项羽的时候，甚至在他的政权内部，对他的下属也有这样的表现。大将军韩信

用兵如神，汉王朝大半天下是依仗他打下来的，当韩信恃功傲慢邀封齐王的时候，刘邦在张良的提醒下慨然应允，尽管那不是出于他的本意，但

是当时的势力状况，他也只有这样的选择。对韩信的示弱示宠，使刘邦稳定了政权内部，并让韩信再一次对刘邦的知遇之恩感激涕零，从

此一心一意地扶佐刘邦战败项羽，终于使刘邦开创了汉家王朝。刘邦在天下稳定之

后，记起韩信曾经的张狂，于是假吕后之后杀了他，最终实现了弱者为王的最终成就。

同情术

起之為將，與士卒最下者同衣食，臥不設席，行不騎乘，親裹贏糧，與士卒分勞苦。卒有病疽者，起為吮之。卒母聞而哭之。人曰：“子，卒也，而將軍自吮其疽，何哭為？”母曰：“非然也。往年吳公吮其父疽，其父戰不旋踵，遂死於敵。吳公今又吮其子，妾不知其死所矣，是以哭之。”

吴起这个人物，司马光用了大量的篇幅来描述，可见这个人是一个典型。什

么典型呢？后面我会深入分析。这里把吴起的这个情节拿出来分析，是想说明“德”与“才”的矛盾关系。

废话少说，看看这一段到底说了什么。吴起做大将，与最下等的士兵同样穿衣吃饭，睡觉不铺席子，行军也不骑马，亲自挑上士兵的粮食，与士兵们分担疾苦。有个士兵患了毒疮，吴起为他吸吮毒汁。士兵的母亲听说后却痛哭。有人奇怪地问：“你的儿子是个士兵，而吴起将军亲自为他吸吮毒疮，你为什么哭？”士兵

母亲答道：“不是这样啊！当年吴将军为孩子的父亲吸过毒疮，他父亲作战从不后退，就战死在敌阵中了。吴将军现在又为我儿子吸毒疮，我不知道他该死在哪里了，所以哭他。”

这一段说的太经典、太透彻、太精彩了，以至于本人每次读到都沉思不已。吴起做大将，是一个很了不起的将领，这一点不容人否认。但我要问的是：他是不是有“德”？从这一段的内容可以看出，他应该是一个有德的人：与士兵同吃同住，

爱兵如子，平易近人。有个士兵患了毒疮，吴起为他吸吮毒汁。让人着实感动。可是，那个老妇人却一针见血，几句话点出了问题的实质：当年吴将军为孩子的父亲吸过毒疮，他父亲作战从不后退，就战死在敌阵中了。吴将军现在又为我儿子吸毒疮，我不知道他该死在哪里了，所以哭他。

吴起到底真的是发自内心地爱护手下的将士，还是收买人心，让士兵去卖命？如果是前者，着实让人感动和钦佩，如果是后者，我们无论如何都会感到一丝

丝凉意，太可怕了！软刀子扎人，他不过把人当作了替他卖命的工具！那吴起的内心真正的意图是什么呢？估计只有他自己知道！幸亏司马光在后面还有一个伏笔，让我们看到了吴起那阴险的目的。

魏置相，相田文。吴起不悦，谓田文曰：“请与子论功可乎？”田文曰：“可。”起曰：“将三军，使士卒乐死，敌国不敢谋，子孰与起？”文曰：“不如子。”

吴起在一个不经意间把自己的

“恶”透漏了出来：将三军，使士卒乐死！
太可怕了，原来所有的一切都是让士兵甘心情愿地去送死！可惜的是，我们在读历史的时候，有时候还不如几千年前的一个妇人！

软肋攻击术

在人身上，最容易受到攻击的地方是软肋；在处世过程中，最容易被人利用的是弱点。一旦被别人抓住弱点，也就被击中了要害。何谓弱点？有的人认为，只有那些不好的东西才是弱点。比如，粗心大意、性格急躁、心胸狭窄、好色嗜酒……其实，你所偏执的一切东西都可能成为你的弱点和软肋，哪怕在你看来是一种优秀的品质。

蒲松龄先生在《聊斋"牧竖"》中曾经讲

过一条狼的故事：

有两个牧童在深山老林里迷了路，他们恰巧走到一个狼窝前，见窝里有两只小狼崽，这两个机灵的小牧童连忙商量了对策，于是，一人捉住一条，分头爬到相距几十步远的两棵树上。过了一会儿，老狼回来了，它一看小狼不见了，急得团团转。一个牧童在树上对小狼又是扭脚，又是揪耳朵，让它嚎叫。老狼听到小狼的叫声，仰头看见了，愤怒地冲到树下，一边嚎叫一边连爬带抓。这时，另一个牧童也在树

上整得小狼嚎叫起来。老狼听到，慌忙四下张望，才看见另一棵树上的小狼，于是老狼又往对面奔跑过去。这样，老狼口中叫个不停，脚下奔跑不止，来来往往跑了几十趟，渐渐跑不动了，叫声也渐渐弱了。不一会儿，就累得奄奄一息，直挺挺地倒在地上。又过一会儿，便一动不动了。牧童爬下树一看，老狼已经死了。

舔犊之情是非常崇高的一种情感，但在狼这里，却成了它致死的“软肋”！牧童正是抓住了这一点，才能够轻松地把穷

凶极恶的老狼置于死地。还有前段日子轰动一时的美国大片《金刚》。影片里的大猩猩如若不是对女主人公心存爱慕，以至于碍手碍脚，人类的尖端武器也是奈何不了它。“金刚不是被飞机射死的，它是被美丽害死的”，这是片尾点睛的一句话。其实，野兽在爱上美女的那一刻起，它就已经死了。

《三国演义》中的刘备以仁义著称，世称“刘皇叔”，“侠义播于四海”而得民心，成就了大业。他由一个市井小民直

至一代仁君，其过程是艰难曲折的，但他始终牢牢记住了“仁者无敌”、“得民心者得天下”、“举大事者必以人为本”的道理。就在刘备集团被曹军打得大败，“弃新野，走樊城，败当阳，奔夏口”落荒而逃的途中，刘备还念念不忘人民，每次议事，以民为先，携带十数万民众一同转移。危急时刻宁肯自己投江而死，也不连累百姓受苦，其仁心仁德，足可惊天地而泣鬼神。

刘备的仁德之心还通过人民之口

而广为传颂。徐母责子骂曹而盛赞刘备，称刘备“仁义布于四海”及刘备是“得其主”，归曹是“弃明投暗，自取恶名”。这些话，不乏褒扬美化刘备之辞，但有一点是可以肯定的，即刘备宽仁爱民，深得民心，农民刘安甚至杀妻以食刘备。这与曹操因疑而滥杀其叔吕伯奢一家数十口形成了强烈的对比。

正因为如此，刘备才有着其他人无法比拟的人格魅力，能吸引一大部分高超人才为他抛头颅，洒热血。他对人才的爱护

简直到了无以复加的地步，刘备四十六岁才得到的宝贝儿子，却为了赵云可以完全扔向冰冷的地面。甚至，刘备的人格魅力连敌人都会为他折服：曹操说：“天下英雄唯吾与使君。”明知关羽杀了颜良文丑，袁绍还是舍不得杀他。刘表听信谗言，提剑要杀刘备，走到一半，还是觉得“玄德必不负我。”周瑜对孙权说：“要是只有刘备，荆州就借给他，可是现在他身边有个狡诈奸险的诸葛亮，荆州就不能借。”

就是这样一个如此“仁义”的人为何不能统一天下，却要病死白帝城呢？为什么蜀国在三国鼎立中最先倒塌呢？原因还是这两个字——仁义。在他的头脑中，仁义是主导，一切事情都得为之让道，比方说，在对待益州问题上，刘备是应该接受法正等人的建议，乘刘璋邀请之机进占西川，还是恪守“信义”，坐守荆州？答案理所当然的是前者，因为占益州是刘备集团的既定方针，这个目标的实现是迟早的事，至于用政治手段、还是军事手段，抑

或两者并用，只是方法问题。纵使刘璋邀请刘备的态度是诚恳的、言词是热情的，但最终目的是让刘备为其占领汉中，防守北方，对抗曹操。刘备如果真的傻到恪守“信义”到这地步，那就根本甭想做益州的主人，顶多是充当刘璋的炮灰。

又比如，刘备攻下涪城，心中十分高兴，遂大会诸将，饮酒作乐。席间，谓统曰：“今日之会，可谓乐矣。”刘备拘泥于信义，几此失了速取益州的机会，庞统早就看在眼里，为使刘备早日摆脱信义宽

仁等观念的束缚，庞统便接过话说：“伐人之国而以为欢，非仁者之兵也。”刘备正得意时，不由大怒，反驳说：“武王伐纣，前歌后舞，非仁者邪？卿言不当，宜速起出！”庞统见状，只得退席。但刘备随即发现自己失态，不一会又将庞统请了回来。庞统回到座位，对刚才发生的事也不置可否，初不愿谢，饮食自若。刘备见状，问道：“向者之论，阿谁为失？”统则回答：“君臣俱失。”于是，先主大笑，宴乐如初。

“君臣俱失”，是说刘备和庞统都有过失。

庞统的过失是用“仁义”的标准衡量“伐人之国而以为欢”的行为；其实话虽出自庞统之口，意思却是刘备的，因为刘备在与刘璋争夺益州的斗争中，常常被信义所困扰。庞统否定了自己，也就否定了刘备，否定了“仁义”作为政治斗争和军事斗争的标准。

关羽死后,刘备悲痛过度,念念不忘的是桃园结义之兄弟情谊,一味地想着报仇,

而不去研究新局势、新问题,置国家利益于不顾,更不纳诸葛亮、赵云等人顾全大局的肺腑之言,率兵 70 余万攻打东吴,结果犯了兵家大忌,被陆逊在夷陵火伤连营八百里,几乎全军覆没,最后败走白帝城,刘备也在悲痛和悔恨中郁郁而终。至此,蜀汉元气大伤,正如诸葛亮在《出师表》中所说的:“益州疲惫,此乃危急存亡之秋也。”更为严重的是,刘备的贸然举动基本上毁灭了当年诸葛亮隆中对策时制定的宏伟战略蓝图,成为蜀国衰弱,乃

至灭亡的预演。

刘备因诚恳厚道而得以招揽数位有能之士及获取他人敬仰，正如他所说：“今指与吾为水火者，曹操也，操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠；每与操反，事乃可成耳。今以小故而失信义于天下者，吾所不取也。”但他又过分地注重仁义情理而走上了一条不归路。他的智慧和才能是绰绰有余的，但性格上的缺陷还是时时刻刻、或早或晚地阻碍，限制了他的发展及进步，最终造成大业晚成，甚至是

穷其一生都未能实现霸业。

感情意气拯救了刘备，也毁灭了刘备。就像《金刚》中的那个大猩猩，从关公走麦城开始，就已经决定了刘备命将休矣。他靠仁义得天下，最后又因拘泥于仁义而失天下，正所谓：“成也仁义，败也仁义”，仁义最终还是成了刘备的软肋和致命伤。

助人之术

很多人想得到别人的帮助，也有很多人乐意去帮助别人，但是，相助对我来说，并不能时时如愿以偿，甚至有时出现相反的效果。也就是说，无论是得到帮助，还是提供帮助，并不是一件容易的事，有必要做更深入的讨论。

首先，我把帮助链分为供助者（提供帮助的人）和受助者（接受帮助的人）两方，帮助行为可由供助者提出，也可由受助者提出，但无论由哪方，相互之间的了解是

最重要的，只有相互之间在相关的帮助行为内彼此熟悉，才能知道对方能够提供什么和需要什么，但是很多人并不了解这一点，往往会造成很尴尬的场面，比如，看见一个老人路过，你要他给你提一些重的东西，这就是一个不明智的行为。而如果想帮助别人，又不了解对方，那就更会出错，比如，不了解孩子的长处和兴趣就去给他填报大学志愿，这会给孩子未来的发展带来很大障碍。这样看来，帮助行为相关的熟知度是影响协助效果最重要的因

素。

当然，如果在一定的熟悉度下，我认为由受助者提出帮助内容比供助者提出更为有效，我想这是基于人复杂的思想，直接向有相关能力的人提出自己需要什么样的协助，而不是老是希望别人主动提出，这即是作为自我主动性的一个考验，更重要的是，避免别人的猜想会产生最优化的效果。所以我认为，如果想帮助别人，而又不是很了解对方，那么就不应该主动提出去帮助别人，这在人情上，也许会带

来收益，但是在效果上，削弱了别人的主动性，往往会适得其反。

警言：

首先，即将发生的，与自己相关的事情都能够在自己的计划和预料之中

再次，对临时发生的情况做出及时和准确的反应，纳入自己的计划中来

而后，协调一切的行为，使之产生最美的效果

胜人之术

有这样一种说法，说：我们在言语中对别人的否定，那么其实也就是变相地对自己进行了肯定。仔细品位一下，虽不尽然如此，但确实不少情况是与此相吻合的，用这个说法可以解释得了。一个小例子，比如说“文人相轻”的现象，一个文人对另一个文人进行否定，那么他的目的或者出发点其实就是对自己的肯定。

《史记·五帝本纪》中有这样的记载：

“尧崩，三年之丧毕，舜让辟丹朱于南河之南。诸侯朝觐者不之丹朱而之舜，狱讼者不丹朱而之舜，讴歌者不讴歌丹朱而讴歌舜。舜曰‘天也’，夫而后之中国践天子位焉，是为帝舜。”

我们从这里可以看出舜帝的德行魅力，但似乎也看到了尧之子丹朱的不肖。《史记》里面的确这么说了，而且是出自尧自己之口：“尧知子丹朱之不肖，不足授天下，于是乃权授，授舜则天下得其利而丹

朱病 ;授丹朱 ,则天下病而丹朱得其利。”
尧是圣王 ,故而 “终不以天下之病而利一人” ,禅让给舜。

这是司马迁的叙述 ,或者他去尧舜之时代不远 ,尚有较为可靠之传闻 ,风言尚存。但司马迁毕竟是后人了 ,而且二者相距之时代已有千年之久远 ,那么他的叙述的可信度不得不打上一个折扣。然而他之所以这么说 ,是有根据可寻的。尧之子丹朱未必是不肖 ,可能只是不如舜贤能罢了 ,而

舜的“辟丹朱”未必就不是以退为进。只是为了突出舜的风范，丹朱便慢慢被后人刻画为了《史记》中的这样形象。他在一定程度上，是牺牲品，这个程度多大多深不好定。结果呢，能更加成就舜。

同样，在舜的后期，他给禹禅位的时候也有类似情况出现，这两件事如出一辙，甚至连司马迁的叙述也大致如此，未出前窠臼。同样是《史记》，在夏本纪里面：

“禹辞辟舜之子商均于阳城。天下诸侯皆

去商均而朝禹。禹于是遂即天子位，南面朝天下，国号曰夏后，姓姒氏。”禹有了舜的前车可鉴，辟位的事情他做起来便驾轻就熟游刃有余了。不过在这里没有出现关于舜之子商均不肖的细节上的描述，但我们自然会联想到，如果他“肖”的话，舜大概就不必把帝位禅让给禹了吧。

依此可以再推想，每每改朝换代之时，新朝帝王往往先给自己、给本王朝正名。而其中一个方法，便是通过否定前朝亡国

之君的所为来实现的。亡国之君未必个个如此残戾，但出于新王朝的需要，他们便被描述成不顺应天命的人：气数已尽，福祚应移。于是革命乃鼎沸鱼烂之势，新的王朝可以顺理成章地以继天命自居，是天的新的代言人，替天行道。否定了前君，从而成就了自己。

再回到现实中来，我们应当引以为戒。这倒不是说我们有多么卑微，经常以贬低对象来肯定自己，这种情况属于少数。更

多情况是我们在不经意的言谈中流露出了这样的倾向，不经意以至我们自己并没有发觉，而闻者却有意。

所以，我的认为并一直在力行的想法是，一者我们平常应当尽量避免随意臧否人物。习惯是一种很强大的力量，好的习惯固然可爱，但不好的习惯危害甚矣。二者即便是我们偶尔需要对一个人做出评价，那么我们应当先提醒一下自己，看自己是否摒弃了一己的爱憎，是否附加了自

己的情感。不说则以，要说则应尽量客观，而不是我经常会碰到和听到的，有一种人动辄喜欢臧否，并且在评价他人时开口便是“这个人如何如何……”云云，一副很是不屑的，居高临下、盛气凌人的样子，似乎自己早已经把这个人彻底看透彻。

其实他看到的，只不过是这个人的一点点，甚至只是缺点的一点点而已。《中庸》里面孔子讲的一句话可以给这种人定性：“愚而好自用，贱而好自专”。即使你把人

都看透了，还有这样的警句可参鉴：“知人不必言尽，留三分余地与人，留些口德与己；责人不必苛尽，留三分余地与人，留些肚量与己；锋芒不必露尽，留三分余地与人，留些深敛与己”。不过能做到看透人到如此地步的人，想必不会如此的轻薄吧。所以那些动辄喜好指斥他人的人，或许他更应该做的，是闭上嘴，好好反省先把自己弄明白，仅仅如此而已。

窥测之术

窥者，从小孔、缝隙或隐蔽处偷看也。测，本为测量，引申为推测。这里说的窥测，当是找一个小小的角度来推测事理、物理、人之理，主要是取窥其一斑而欲知全豹、看小处而知大处的意思。

下面主要想说说欲窥人之心的臆测之言。窥人之术多矣，难以备述，不可能也不必备述。这里仅想找一个小小的孔隙，来说说通过人之言，而窥测人之心。我对心理学没有一点信心，就我之鄙陋之

见，科学发现至今，已经对自然界的物之理，大到宇宙空间、小到原子夸克，都有十分精细的描述，然而如何知人之心，数千年以降，人们做了大量的努力，却仍暂付阙如，几乎是一片空白。所谓人心难测，万物好认、肉蛋（人）难分者，是也。

那么我欲说也许仅是胡说，但愚者之得，智者察也。说的好来，鼓鼓掌，说的不好，哈哈一笑，不必较真，权作痴人说梦、傻瓜言智，也未尝不可。

如果说还有一个孔隙可以窥知人心

的话，我觉得也许最能传达一个人心曲的，便是自我表白。我相信，有很多人对一个人判断来自他的行动，而他的行动中最重要项目之一，便是他的自我表白。古人所说的“观其言，而知其行”，也许就是这个意思。欲知其欲行，当观其言，其言中最重要的部分，便是表白。如此，未必能百分之百正确，但总可八九不离十。

表白有各种各样，在直接的表白，说我想什么，不想什么，我能做什么，不会

做什么，这些属于直接表白；当然也有间接表白，不说自己说别人，而说别人时却传达了自己的取向，透露了自己的心曲。从这一点去看一个人心中所想，虽然也会有走眼的时候，但自是不会太离谱，也是大致可信的。

很多人都知道太史公有一段非常著名的话：“盖西伯拘而演《周易》；仲尼厄而作《春秋》；屈原放逐，乃赋《离骚》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，《兵法》修列；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩

非囚秦，《说难》、《孤愤》。《诗》三百篇，大抵贤圣发愤之所为作也。此人皆意有所郁结，不得通其道，故述往事，思来者。”

虽然太史公好像并不是说自己，但却实在是说自己“意有所郁结，不得通其道”，所以他也与列举的那些人一样，想“述往事，思来者”，这显然就是他的一种间接的表白。在这个表白中，我们不难窥测到他的志向和心情，知道他的《史记》所以要“通古今之变、究天人之际，成一家之言”，也是因为“意有所郁结”，才“发

愤之所为作”的。

当然，直接表白就更能窥测人心之所向了。仍以太史公《史记》的例子为例。如陈平在社里作为分肉的主持人，分肉非常公正，在父老们夸奖他的时候，他曾有一番表白说：“如果让我能作天下的主持者，也会像分肉那样。”果然，他后来有了主持天下的机会，正如他的名字，能做到公平、公正，被后人所赞赏。而张仪，在被楚怀疑他偷窃了璧玉被掠斥数百，他的妻子讥讽他的时候，他问妻子说：“看

我的舌头是否还在？”妻子说还在，他说“足矣。”这无疑也是他在困窘时的一种表白，这种表白正是他的志向，只要舌头还在，他便觉得已经满足了，后来他果然以自己三寸不烂之舌，游走于诸侯列国，成为中国历史上吃口舌之饭的典范。而李斯的表白更是非常著名，在他作小吏的时候，看到旁边有老鼠在吃厕所里的粪便，看见人或犬后，便立即仓惶逃窜；而后来到了官仓见到那里的老鼠，饱食却无人犬惊扰之忧，于是，有一段非常著名的表白

说：“人之贤不肖譬如鼠矣，在自处耳！”

一番自我表白，说出了他想作官仓之鼠的人生理想，他以后经常鼠首两端，在不断寻找官仓以实施自己的理想，终而弄到了欲牵黄犬而不可得。读他的感慨亦即表白，便很能看出他是怎样的人了。

人的表白，有些是有意的，也有一些是无意的，但无论有意抑或无意，似乎都可能把自己的内心写在脸上。无论是指天划地、赌咒发誓的，还是鼠首两端、骑墙观望的，无论是表白自己正确无误，如天

上下个白猪娃，抑或并竭力否认心有所想，犹如地上的独行侠。还是多少会表露出自己某方面的心理。

例如说自己很在乎，固然是一种在乎，但千方百计说自己不在乎，仍似乎说明自己很在乎。如果不在乎，一定会如东风过耳边。即使有时貌似无意，一旦表白，便会暴露出自己的心曲，这就是杨修一听“鸡肋”，便知曹操要撤退的原因，也是在唐太宗死前贬诏刚下，李勣便连家都不回便去赴任的原因。

照此看来，看一个人表白，便能大概猜测他意欲何为，则是阅人最有效的方法之一。学会通过窥测而知人心，也是人们在安身立世时的一门必修课程。

既然如此，再拣重要的说几句：在表白中，有一点必须特别注意，对于那些一再表白自己多么清白的人，一定不要完全相信他是清白的，对一再表示自己有多么高尚的人，一定不要完全相信他是高尚的；当然，对一再表白自己多么污秽的，一定也不要完全相信他就是污秽的，对在

表白中一再自贬的，一定不要以为表白者，认为自己一无是处。对死不认错的，一定不要完全相信他肯定没有错。

虽然如此窥测人心，似乎有一些不够忠厚，然而这个世界上忠厚一词是给人听的，并不是完全是用来实践的。在某种意义上，忠厚一词又与无能两字，有时可以划上等号。所以说，我们在窥测人心时，一定要做一个忠厚的人，但却千万不要一再表白自己多么忠厚。

驭人之术

帝王掌管天下需要各方面力量的支持。在这诸多力量中，中央执行机关里的行政长官，特别是那些资深且有能力者，更常常成为帝王要优先考虑的对象。既要调动他们的忠诚心和积极性，又予以适当限制和合理控制，这是再理想不过的。因为没有这些人的工作，帝王将一事无成。如果使用不当、控制不严，帝王也会大权旁落。究竟如何驭臣，这其中不仅多有花样，而且也颇具难度。

1. 自树威信

做了皇帝的人并不一定是最有威信的人，而一旦身为国主，树立威信又是绝对必要的。比如秦始皇在统一天下、位至尊以后曾经多次到全国各地巡游，每到一地，他都要刻石立碑，碑文写的无非是他身为皇帝的功劳和辛苦。这样一而再、再而三，不厌其烦地自我标榜，其目的无非是要建立自己的威信，在百官和百姓中

确立自己不同于他之外任何人的特殊地位，秦始皇的这一举动，在其驾驭臣下方面确实起到了预期的作用。

灭秦建汉的汉高祖刘邦也深知自树威信的重要性，有两件事很能说明他对这一问题的敏感和自觉。其一，刘邦在平定天下以后，有一次在洛阳南宫摆酒设宴，问群臣项羽之所以失天下、自己之所以得天下的原因，群臣各有所答，但都不中肯綮。刘邦自己总结说：“在运筹帷幄之中、

决胜千里之外方面，我比不上张良；在管理国家行政事务、安抚百姓、给前方战士提供足够给养方面，我比不上萧何；而在率领百万大军，战必胜、攻必取方面，我更比不上韩信。张良、萧何、韩信三人，都是杰出的人，我能任用他们，这是我获得天下的重要原因。” 刘邦这番话既直言不讳，又入情入理。你与其说他是在讨论汉得天下的原因，不如说是为了自树个人威信。特别是他巧妙地运用欲扬先抑法，先谦虚地称赞张、何、韩三人，然后话锋

一转，那意思是说，他们三个“人杰”都愿意为我所用，那么我的高人一筹不是不言自明的吗？

另一件事是，刘邦在得了天下以后，大臣们整天大吃大喝，这些人大多缺乏文化教养，完全不懂礼仪，喝醉酒就吵吵嚷嚷，甚至舞刀动枪，这使刘邦很不开心。这时有个精明的儒生名叫叔孙通的看出了刘邦的心事，就建议刘邦制定礼仪。刘邦虽然是个粗人出身，但他马上意识到了

叔孙通建议的价值，于是当即命令叔孙通尽快去做。叔孙通遵照刘邦的旨意，找来三十多个懂礼仪的儒生没日没夜地抓紧排练。一个多月以后，儒生就演练成熟，正好这时大汉定都长安，刘邦就把叔孙通排练的这套礼仪原原本本地运用在大臣们身上。群臣照礼仪进殿陆续接受刘邦的召见，按官阶高低依次向刘邦行叩拜之礼。进见的大臣都俯首低眉，恭敬备至，整个召见过程井然有序。自此以后，刘邦端坐于上，群臣用礼仪进宫接受召见，就

自然成为一种规矩。借礼仪制度建立个人尊严、提高个人威信，这是刘邦有意而为的。所以，当刘邦目的达到以后竟喜不自禁地说：“我现在才算真正体会到当皇帝的尊贵了。”

2.猎人与猎狗

皇帝御前臣将多多，区别对待、分级管理和任用是平衡大臣心理、调动各方积极性的有效办法。西汉开国皇帝刘邦在

未起事之前，曾经是家乡沛县的一个亭长，后来做了丞相的萧何则原是沛县主吏掾。刘邦有一次到咸阳服差役，同事们都送给刘邦三个钱，而萧何却独独送刘邦五个钱，这关系就显得比别人亲近。刘邦起事后，萧何率整个家族一起投到刘邦麾下，而且还尽力为刘邦出谋划策、招揽人才。在灭秦和后来的楚汉战争中，萧何虽然没有随刘邦在战场上厮杀，但在刘邦被项羽接连击败，很多人离刘邦而去的情况下，萧何一直坚持从吴中招募军队，补足

供应。战事不利，刘邦曾多次逃亡山东，萧何却一直坐守关中支持刘邦。毫无疑问，萧何为刘邦赢得天下，起到了无可替代的作用。

刘邦平定天下后论功行赏，他认为萧何功劳最大，就封萧何为侯，食邑八千户。为此，一些大臣提出异议，说：“我们披坚执锐出生入死，多的打过一百多仗，少的也打过几十仗，攻打城池，占领地盘，大大小小都立过战功。萧何从没领

过兵打过仗，仅靠舞文弄墨、口发议论，就位居我们之上，这是为什么？”刘邦听后问：“你们这些人懂得打猎吗？”大家说：“知道一些。”刘邦又问，“知道猎狗吗？”大家回答：“知道。”

刘邦说：“打猎的时候，追杀野兽的是猎狗，而发现野兽指点猎狗追杀野兽的是人。你们这些人只不过是因为能猎取野兽而有功的猎狗。至于萧何，他却是既能发现猎物又能指点猎狗的猎人。再有，

你们这些人只是单身一人跟随我，而萧何可是率全家数十人追随我的，你们说他的这些功劳我能忘记吗？”这一番话，说得诸大臣哑口无言。在刘邦看来，功臣也有三六九等，就像猎人和猎狗一样，虽然都在为获取猎物奔忙，但猎人的作用要远大于猎狗。那么优先考虑，更加重用前者，则是不会有问题的。

3.偷梁换柱

古代君臣之间多为相互依存、相互利用关系，君为臣做主，臣为君服务。帝王对臣下的褒贬升降，甚至生杀予夺，一般都是经过认真思忖考虑的，而考虑的标准无非两条：一是感情，一是利益。但细想起来，帝王的感情是有限的，皇室的利益也不是无边无际。所以帝王有利益给甲大臣，就难免要亏乙大臣。这其中的道理真有点像儿童做游戏时说的，好事轮到谁，谁高兴，而坏事则是轮到谁，谁倒霉。但有时情况特殊，属于非正常的例外，帝

王不希望倒霉的臣下却眼见要倒霉，那么在可能的情况下，帝王仍要扭转乾坤，方法之一就是偷梁换柱，嫁祸他人。

北朝十六国时，后赵石虎的太子石宣骄奢淫逸，大造宫殿，役使民工数万之多，百姓怨声载道。禁军领军王朗上奏皇帝石虎，希望他能对太子的行为加以阻止，但因此却开罪了太子石宣。建武十年，天空中出现了“荧惑守房”的星象。所谓“荧惑”就是我们现在所说的火星。火星本呈

红色，荧荧发光，亮度常有变化。以今天我们对天文知识的了解程度，实在不难明白它变化的道理，因为火星绕太阳公转一周的时间差不多比地球绕太阳一周的时间要长一倍，所以站在地球上看到火星运行的轨迹，则有时向前，有时向后。可古人天文知识贫乏，不明白火星色泽泛红，为何行踪忽东忽西，忽明忽暗，因此称火星为“荧惑”。所谓“房”就是房宿，是二十八宿之一，它和心宿同被古代星象家称为“天王布政之宫”。他们以为，反复无

常的“荧惑”停留在天王布政的地方，自然是不祥之兆。这个星象一出现，石宣心想机会来了。他要借这次天象除掉王朗，于是就收买负责天文星象工作的太史令赵揽，要赵揽向皇帝石虎进言，就说要想逢凶化吉，必须“以贵臣王姓者当之”。目标是直冲王朗来的，所以当石虎问“这王姓都是谁”时，赵揽脱口而出，说：“王姓大臣中最尊贵的，莫过于王朗了。”要杀王朗，石虎哪里舍得。石虎不同意，要赵揽再举出个次一等的。赵揽无奈，只好

再举个次一等的中书监王波。——既然要消灾，就不得不付出生命代价。于是中书监王波就莫名其妙地做了祭刀鬼。本来石宣谋划的是除掉王朗，因为王朗虽为朝中重臣，但他有碍自己的作为。而石虎所信任和保护的也是王朗，因为他对自己的统治有益也有利。但是，不管是太子的谋诛，还是皇帝的有意保护，都通过星象师赵揽之手，把灾祸转嫁到与此全无干系的王波头上。太子有意设计，却未能遂愿，皇帝偷梁换柱，竟达到了保护重臣的目的。这

真可谓古代皇室政治斗争中的一出悲喜剧。皇帝和太子各施心术，各逞计谋，双方像打太极拳一样，你来我往，但拳脚所击打的都是无辜的臣下，在这种情况下，像王波这样的人只好自认倒霉了。

4.下诏罪己

帝王在对待大臣、处理政事时，如果他感到罪己比杀人能获得更大的政治效益，那么这时他也会选择前者，因为政

治利益才是他最终要考虑的。

曹魏黄初二年六月，日食发生。日食在今天看来已是一种很容易理解的自然现象，即日、月、地球三者并行，月球挡住了太阳光线，就出现日食。古人往往把自然现象与人间社会政治联系起来，认为自然的非正常现象是上天对人类的警告，如不及时向上天承认错误，上天就会给人间降下灾难。当时，负责官员将此事上报文帝曹丕，要求按旧例罢免太尉以避

灾。此时的太尉是老臣贾诩。这贾诩原本是张绣手下的谋士，归附曹操后，他自知身为降臣难与曹操旧部相比，于是就暗地里在曹操儿子曹丕身上下功夫。他先是帮曹丕“深自砥砺”争宠、固宠，谋算曹操身后自己的政治命运。一次曹操就立嗣一事征询他的意见，贾诩避而不答。曹操问他为什么不说话，他回答说是在想袁绍和刘表的儿子们因争立而相互残杀的故事。这一说，曹操自然明白这是在劝自己按长幼顺序册立曹丕为太子。贾诩在老谋深算

的曹操的眼皮子底下冒险押了这一宝，暗怕会被多疑的曹操识破，自此便韬光养晦，闭门不出。后来曹操果然立曹丕做了太子，曹丕也知道贾诩于此事甚有功劳。所以，曹丕一上台，就立刻任命贾诩做了太尉。曹丕重用贾诩，不光是因为贾诩对自己有恩，而且还因为贾诩的深谋远虑对自己稳坐帝位大有用场。而这黄初二年，是曹丕登基称帝的第二年，政局还未完全稳定，当然不能因一个小小的日食就除掉贾诩。所以，曹丕听完报告，下诏说：“上

天降下灾异，是警告天子的。天子委过于下级官员，这不是圣人的做法。文武官员们，大家小心尽职吧！以后凡有此类警告，绝不归罪你们。”曹丕这纸“一切责任由我来负”的罪己诏书，不仅保住了谋臣贾诩，而且也为自己买下了宽仁、厚待功臣的美名。

帝王的所谓“下诏罪己”无非是把政治行为过失归罪于己，这里表现出的有帝王的政治胸怀，也有帝王的个人人格问

题。后代帝王一遇政治困难便做自我批评的做法不免显得太过做作，太缺乏真诚，而承认错误、承担责任在中国早期政治家那里倒显得更真实自然、更感人，也更产生政治效益。

5. 情感诱惑

帝王君主在驭臣行为中常常有意识地进行情感投资，从而深深感动臣下，使臣下在深受感动之余更不惜一切地为其

出力和卖命。

刘秀早年有个老同学叫严光。此人一生清高。刘秀做了皇帝后，这严光干脆隐姓埋名，不与官家发生任何联系了。但刘秀还是设法使人找到了严光，并亲自下驾到严光的住处来拜访严光。刘秀来到，严光还没有起床。刘秀驻足观看，严光仍旧呼呼大睡。等了大半天，严光才缓缓醒来。他见刘秀坐在自己身边，不用问就知道皇帝此行又是请他出山做官的。严光直

言不讳地说：“古代有个贤君尧要把帝位让给许由，许由听后觉得这话弄脏了自己的耳朵，就忙到河边去洗耳朵。我虽不是许由，但立志向许由学习。你还是请回吧。”刘秀无奈，只好悻悻而归。

刘秀之所以强请严光出山，并不仅仅显示自己虽然做了皇帝但仍不忘过去同窗之谊，他实际上是要用他对严光的情感和友情投资为臣下和世人作出个榜样，以便争取臣心和民心。所以他一不做、二不休，

一定要把这件事做得淋漓尽致。上次刘秀在严光住处碰了软钉子之后，刘秀不久又把严光接进宫中，这次刘秀与严光只谈过去友情，只字不说请严光做官的事。两人畅叙到深夜，刘秀完全不摆皇上架子，夜间就和严光同床睡着了。一觉醒来，刘秀发现严光的大脚正放在自己的肚子上。这时天已大亮，大臣们进来发现这一情景，个个恐慌不安，刘秀却满不在乎地说：“一晚上我和老朋友同床睡了个好觉。”严光的脚压在刘秀的肚子上，刘秀却颌首

微笑、谈笑自如，大有欣赏备至的味道。刘秀以超常规的宽容和难以想像的低姿态对待这位儿时的朋友，无疑有他的真实情感在内。但作为做了皇帝的刘秀，他所做的这一切又有多少属于纯粹私人而不牵涉政治甚或邀买人心呢？这种问题也许不可能有一个确切无疑的答案，但他的这一行为被载入史册并因此获得众多赞誉，却也是显见的实情。

6.收买人心

稳定臣心，收买人心，是皇帝分内的工作，“条条大路通罗马”，封赏最不喜欢的人也是有效的办法之一。像汉高祖刘邦，当年打天下时，前有韩信等横扫千军、攻城略地的武将，后有萧何供应粮草、补充兵员坚强得力的后盾，同时还有张良为之运筹帷幄、决胜千里，陈平出奇制胜，全力辅佐等等。刘邦战胜项羽夺得天下之后，由于大臣们争功不止，封赏工作迟迟无法进行，仅封完刘氏宗室和外戚就停止

了。有些旧臣对此很不满意，一时间议论纷纷，人心浮动。刘邦对此颇为担心，就把张良找来询问原委，研究对策。张良详细向刘邦作了汇报，并添枝加叶地说，大家对皇帝迟迟不赏功臣很有意见，就要计划造反了。这准备造反的人当中，连曹参和陈平也包括在内。刘邦一听，情况十分紧急，忙向张良讨主意。张良说：“陛下取得天下靠的是这批功臣，而现在封赏的却大都是亲戚朋友，将领们怕封赏轮不到自己头上。还有，陛下平定天下剪除的都

是平常怨恨的人，现在还没得到封赏的人当中，哪个敢保证平时没有一点过失，因此他们是怕陛下乘机处罚打击他们。”刘邦是个绝顶聪明的人，他知道天下初定，功臣良将无论如何是需要的。于是忙问张良怎么办才好。张良问刘邦：“这些人中有没有陛下平时最憎恨、最不喜欢的？”刘邦说：“有。雍齿仗着和我同乡，曾经多次跟我过不去，我早就想杀掉他。可是因为他立功多，所以一直不忍心下手。”这里所谓“功多”、所谓“不忍心”其实

都是说给人听的。韩信不是功盖天下，照样被杀掉了吗？刘邦深知，此时最要紧的是安定人心，于是这一念之间，雍齿就彻底改变了命运。刘邦听从张良的建议，当天设酒摆宴，封雍齿为二千五百户汁方侯。群臣得知雍齿受封的消息，都很高兴，他们说：“连雍齿都有资格封侯，这封赏还怕轮不到我们吗？”于是，一场即将发生的骚乱，以雍齿的受封为界，在一夜之间就平息了。主意显然是张良出的，可实际操作者仍然是刘邦。利用封赏最不喜欢

的人稳定臣心，收买人心，刘邦做得出色到家了。

无独有偶，唐太宗李世民也有意识地做过与刘邦类似的事。刑部尚书张亮被控犯有谋反罪，唐太宗非常愤怒，下令朝中百官讨论如何处置张亮。对于这个问题，多数大臣都认为张亮罪在不赦，应当立即杀头。只有殿中少监李道裕认为张亮犯罪证据不足，不应定罪，并且在朝廷上说得慷慨激昂，把倾向治罪的唐太宗一时弄得很没面子。盛怒之下的唐太宗根本不

听李道裕的话，毫不迟疑地就把张亮杀掉了。事后不久，刑部侍郎的职位出了空缺，因为这个职位关系到大唐帝国执法的准确和严肃，所以唐太宗反复叮嘱宰相要严格对待这个人选。可是，宰相几次上奏推荐的人，唐太宗都没有批准，最后唐太宗竟建议宰相把这个位子让李道裕来坐，理由是李道裕执法谨慎严格，这个说法的确是过硬的。但是还有，群臣都知道李道裕曾经当众反对唐太宗的意见，唐太宗不会不记得。而现在偏偏任命李道裕做这个执

法官，这其中哪能没有名堂。于是，此项任命一经公开，朝廷上下无不盛赞唐太宗的仁德和雅量，开明君主的招牌亮得更鲜艳了。由此可见，唐太宗的任命李道裕和汉高祖的分封雍齿无疑是有异曲同工之妙的。

7.丢卒保车

中国封建皇权社会是一盘棋，帝王之下的大臣是棋盘上的卒马炮车。帝王本

人连棋盘上最重要的老师也不想做，而宁做可以任意调兵遣将的下棋人。既然是下棋，那么为大利益牺牲个把小利益是常见的事。

明成祖永乐年间，贵州一带的少数民族势大。镇守贵州的都督马烨采取各种手段，企图刺激当地的少数民族造反，以便抓住口实，彻底废除土司制度，代之以中央选派的“流官”。其中采取的最极端做法是把前任土司头目的妻子奢香脱光

衣服鞭打。这一下，当地少数民族果然愤怒异常，打算起兵反叛。但被现任土司头目坚决制止了。他亲自进京上访，状告马烨。永乐帝自然对此事洞若观火，他明白马烨完全是为了明王朝利益，又清楚此时正是提出交换条件的好时机。于是召宣受辱遭打的奢香进京。永乐帝问奢香说：

“马烨辱打你是错误的，我现在为你除掉他，你准备怎样报答我？”奢香叩头说：

“我保证世世代代不犯上作乱。”永乐帝微微一笑，说：“不犯上作乱是你们的本

分，怎么能说是报答呢？”奢香万般无奈，答应为明王朝从贵州东北部开一条通往四川的山路，以供驿使往来。奢香答应的这一条件无疑是永乐帝极其欢迎的。官府有路可通，铁鞭可及少数民族地区，那他们自然不敢再造反。永乐帝也实践诺言，随即召回马烨，将其斩首。这马烨所做的一切都是为了明王朝的利益，但他所做的一切却又成了最后被杀的罪状。事后永乐皇帝也说过：“我也知道马烨对朝廷忠心耿耿，但是我如果顾惜他，就没办法安定

贵州这块地方了。”话说到这份上，即使被杀的马烨在场也不会再有什么话说的。

8.互相监督

人是永不满足的动物，历史上有才能的臣子虽居万人之上、一人之下之位，却也不免常觊觎王位，因此帝王对臣下如管理不善、控制不严，往往要付出巨大的代价。

雍正皇帝刺探监督臣僚，不仅限于公务，就连私生活他也不曾放过。据载，某大臣退朝后邀了几个亲朋好友聚在一起玩几圈麻将牌，玩着玩着忽然发觉牌少了一张，无奈只好就此罢手。第二天上朝时，雍正问某大臣，晚上常常以何为乐，大臣以实相对。雍正笑笑，夸赞对方是个老实人。然后把昨天晚上他们玩丢的那张牌拿给他看。皇帝对手下大臣监视掌握到如此精细的程度，那手下大臣有什么不恭不敬的歪邪招数能逃得过皇上的耳目？

利用臣僚互相刺探、互相监督，皇帝可以明察秋毫、坐收渔利。

9，以他排他

皇上操纵大臣彼此互相刺探、互相监督，说到底是为防患于未然，不利事件一旦发现苗头，对皇帝来说，就是要当机立断，干净彻底全部消灭之。消灭的办法也有种种，以他排他、相抵相消即其一。

也就是说，用甲去削弱乙，再用丙去消灭甲。比如唐大历年间，宦官气焰十分嚣张，唐代宗利用宰相元载的力量诛杀了宦官鱼朝恩，收回了宦官霸占的权力。但此后元载的权势却因此得到扩张，有一件小事即可看出元载权势之大。元载有个亲戚向他讨官，他一向瞧不上这个亲戚，就胡乱在一张纸上写了“元载”二字，这个亲戚就拿着纸给地方官看。地方官一看是元载的签名，竟然像面对当今宰相元载似的，对元载的这八竿子打不着的亲戚大加款

待，尊敬有加。元载势力如此之大，这是代宗绝难允许的。代宗起初还单独召见他，希望能既保住这位“功臣”，又使之悔过自新。但后来见元载一意孤行，不思悔改，就决定搬掉这块绊脚石。代宗对付元载的办法，先是任用不依附元载的大臣。而元载也非等闲之辈，他则多派亲信，于内外广泛搜集刺探代宗的情报。代宗信任将军李泌，元载就诬陷李泌是鱼朝恩的余党。代宗为不过早刺激元载，忍痛把李泌派往江西观察使魏少游处任参佐，并约

定：“朕决意除载，当有信报卿，可束装来。”大历六年，成都司录李少良上奏揭发元载“奸赃阴事”，代宗准备就此下手除掉元载。不料李少良走漏了风声，元载抢先诬告李少良，代宗从大局考虑，宣布李少良“凶除比周，离间君臣”，将李少良处死，暂时稳住了元载。大历十二年，代宗又收到一封状告元载“图为不轨”的密奏，代宗借此命令将军吴凑趁元载来政事堂议政的机会，当场将元载逮捕，并“赐载自尽”。元载自知这次难逃一死，

只提出要求，让自己死得痛快些。而使者明白其中就里，故意要元载“受少污辱”，脱掉脚上的臭袜子塞入元载口中，然后才砍掉他的头。这临刑前的小小插曲颇有些闹剧味道。从代宗和元载斗法的前前后后看，代宗先是利用元载扫荡了宦官，然后又设法除掉了元载。常言说，官场就是战场，在这个战场上不管是宦官还是元载，哪一方都不会成为真正的胜利者，而胜利者只有一个人，那就是代宗。这里，代宗就是利用以他排他，达到相抵

相消的目的。

10.分职弱权

皇帝对臣下的分职弱权，成功者莫过于在政府机构设置上做文章。像丞相一职，位极人臣，他既可以是皇帝的得力助手，又可能对皇室构成重大威胁。西汉初期的丞相甚至可以驳回皇帝的诏旨。到汉武帝时，中央设尚书省，尚书令分去了过去丞相拆读天子奏章的权力。以后，皇帝

又提高太尉、御史大夫的地位，使之与丞相平起平坐，并把三者先后更名为司徒、司马和司空，变一相为三相，从而彻底改变了丞相掌管天下一切的局面。东汉光武帝宠信尚书令侯霸，把原来由丞相掌管的政务移交给尚书台。曹魏时期，朝廷又设中书监掌管机密政务，尚书台草拟诏书，评议尚书奏事的权力也移交给中书监，尚书台的权力又受到限制。南北朝时，皇帝命过去专管皇帝家庭杂务的侍中、黄门侍郎参预平议尚书奏事，以削减中书监的权

势。到隋代，朝廷设立殿内省，包揽皇帝内务的一切工作，而门下省则成为参预政事的封驳机关。至此，丞相与尚书的权势被削弱，中央各机构都成了围绕皇帝旋转的大小秘书组织。秘书组织大体上是服务性的，它从根本上就不具有动摇皇帝威权的能力。

从机构设置上分职削权，这是皇帝处理自己与臣下关系中最具特色、最为实用且奏效的一种办法。唐代以后虽然有三

省六郡制，还有宋代设同平章事、参知政事以及枢密院等花样翻新，但翻来覆去，目的却只有一个，那就是皇帝集权力于一身，皇帝以下的各种机构设置仅为备员而已，皇帝在处理对臣关系时，最注重的莫过于这一点了。

辩合之术

舌战群儒

好口才，赢未来。现代征服世界的三大武器，便是电脑、口才和原子弹。想当年公孙玲珑舌战群儒，连胜六个回合，第七回合竟因她失口使绝说白马非马的理论溃散，看看她反胜为败的辩论吧！

鸟的感受人不知？

第一回合的题目是：鸟快不快乐？公孙玲珑故作姿态，巧设了一个圈套，说道：“敢

问鸟到底快不快乐？”儒家弟子马上把问题推到了她身上，问道：“那敢问公孙先生可否知道？”公孙玲珑见对方已进了自己精心设计的圈套，便马上回答：“快乐。”那儒家弟子见有机可乘，便道：“公孙先生又不是飞禽，怎么可能知道鸟的感受，这个结论真是荒谬。”眼见胜利在握的儒家弟子将眼光一齐盯向公孙玲珑，但见她不紧不慢地回答：“真是荒谬，你又不是我公孙玲珑，怎么会知道我知不知道鸟儿快不快乐呢？”儒家弟子，满脸

通红，急匆匆地退出.....

日出日落

第二回合的题目是：胜败是不是相反的？

公孙玲珑轻声问道：“敢问子聪，胜负是不是相反的？”子聪答道：“是。”公孙玲珑又问：“那么日出日落又是不是反的呢？”子聪道：“是。”殊不知，一场阴谋大网正向他撒来。接着公孙玲珑又问：

“敢问日落大约是在什么时候呢？”子聪照常回答：“呃，大约黄昏时分。”公孙玲珑见时机成熟，干笑两声，辩道：“先

生真是大错特错，太阳从东边升起时，便已经向西边缓缓移去。正如这日出日落，你一开始求胜心切，便已经向着失败逼近，这是注定的.....”

白马非马

名家的公孙玲珑的诡辩之术已经大获全胜，第七个回合便拿出了绝活“白马非马”之说，眼见一大堆理论把儒家弟子逼上了绝境，难道堂堂儒家被一姑娘杀得抱头鼠窜？正在危急之时，一个孩子走了出来，一脸羡慕的表情看着大堂中的白马，

说道：“真是一匹好马，真漂亮。”公孙玲珑暗笑，一个小小毛孩竟然来与我辩论？于是她说道：“不，兄台，是一匹好白马。”那小孩连忙改口说：“好漂亮的白马啊！”话音刚落，他竟然脚下一滑，手一掌拍到了马肚子上。白马受惊，一刹那，白马跑得无影无踪，可见是多么好的一匹宝马啊！公孙玲珑见传家宝丢失，大惊，一时间竟然让儒家弟子反败为胜，原来她失口惊呼了一句：“还我马来。”

口才不仅靠口，也要靠随机应变与冷静来

对待不利于自己的情景。口才是征服世界的武器，虽然只有一张口，但其中学问不少，让我们一起来，把握好这把武器，比自己更厉害，证实更多可行的观点。

出头之术

1、拼死命一定要出头

人要尽早解决志向的问题，千万别老大不小了还不知到自己要干什么。可以说，宁肯立错志，不能没有志。

（20岁以前：立志；30岁：成家立业；40岁：越做越大；50岁：功成名就，第二次立志；60岁：继续攀登；70岁：达到更高境界。）

2、借势踩到人生跳板上

做事要认真，顺风还要借风出发。

3、跃起去捉月亮

机不可失，一旦发现机会就迅速赶上。

4、发力强壮大脑

虚心学习别人的手法，不要羞于跟随别人，情况复杂是要多长一个心眼。

5、解决东山再起的大问题

干大事一顶要有支持与资助

6、用人为 自己打天下

要做招纳贤才的贤主

7、占先——成功的手段之一

抢先一步，意味着提前成功一步；落后一

步，表明拱手让人成功一步。即“率先法则”；要努力寻找大项目，好项目；还要懂得谦让，谦让的人弹性极佳，弯下头是弓，挺起身是刀。

8、采取不为人知的“跟进”术

做事要认准目标，一跟到底。

9、精明于收场之技巧

收场和开局同等重要，而且收场是赢得成功最重要的一步。

10、要狠就狠到位

面对一堆烂摊子，要拿出整顿的一等功

夫：狠！

11、或软或硬的神秘技巧

硬碰硬之后要用软手收场。

12、纵敌与较手的快感

一定要把刚壮大的对手趁早剪灭 棋逢对手是一中人生境界。

13、善算明细帐

大败之后要能保本，任何时候都要为自己留至少一条退路。

14、绝不低头的斗志

新败之后求新胜；另找一人开刀。

15、活着即是一场鏖战

世上最大的对手是自己。你不能战胜自己，就战胜比了对手。

16、自我得意的弊害

任何时候不能太骄傲；陌生人求见，要明察。

17、以和为胜

当退则退，见好就收；有的仇不报比报了好，有的仇不报就是报。

18、顺天求应

假如天时地利人和，最好的办法是再鼓一

把劲，趁势把局面做大；为人做事要直奔目标。

19、拿出应变的绝活

计划赶不上变化，要见招拆招。大计划不变，小计划可以变；要变就变在对手之先。

20、不战为胜才是高手

当棋逢对手、实在不能取胜利时，以和为胜；做事要注重感觉，感觉好就是成功。

21、做一回治人专家

造大反的不怕造小反的。

22、以逃遁为上策

实在打不赢要学会溜。

23、藏起回应的手段

借刀杀人不伤身：一是借别人的刀杀人，二是让别人来借自己的刀杀自己想杀的人；做事不能太暴露意图，一要学会藏身，二要懂得借势，三要学会谋算究竟该如何出手。

24、为人要多造福

你给别人造福，别人就会给你送来赞誉。

相人之术

「相由心生，貌随心转」，一般的江湖术士算命，是从一个人的相貌来断定一个人的命运与未来。其实，人的命运不在相貌上，而在他的心地与行为上，所以真正会相人的人，要看这个人的心术正邪、待人厚薄、才情胆识如何？关于「相人之术」，有四点：

第一、以利诱之、审其邪正：「君子临财不苟得，小人见利而忘义」，所以要知道

一个人是正人君子？或是邪佞小人？可以用重利来诱惑他，看他的态度、反应如何。如果是有道之人，对于无端而来的利益，他会一介不取，表现正直的本性；如果是无德之人，有一点小小的利益，他就如蝇逐羶，不顾一切，趋之若鹜。所以，是君子、是小人，利益之前，无所遁形。

第二、以事处之、观其厚薄：厚道的人，处事宁可自己吃亏，绝不以自己之长来彰显他人之短；薄德的人，遇事但求有利于

己，不管他人的名誉是否受损。所以如果要知道一个人的道德厚薄，只要跟他相处共事，从他的行为，就能看出人格高下。

第三、以谋问之、见其才智：有智能的人，胸藏兵甲，腹有韬略，做事懂得安排计划，尤其善于出谋策划，如果你问计于他，他会有很多忠恳的意见。如果是一个才智平庸、没有智能的人，胸无点墨，既说不出一点道理，也没有半点能耐。所以一个人的才智如何，看他谋事的能力，即可分晓。

第四、以势临之、看其胆识：一个人如果识见不高，容易滋生事端；有胆识的人，才能承担大任。要看一个人的胆识如何？可以用威权势力来逼迫他，如果在权势威逼之下，他就不敢表示自己的意见，这就表示这个人没有胆识；在势力权威之前，他无所畏惧，就表示他有胆识，有担当。

历史上，伯乐善于相马，然而「千里马常有，而伯乐不常有。」世间上，有才华、

有能力的人很多，只是善于相人而又懂得用人的人，恐怕并不多。所以，做主管的人，善于相人之外，更要善于用人，这才是重要。相人之术有四点：

第一、以利诱之、审其邪正；

第二、以事处之、观其厚薄；

第三、以谋问之、见其才智；

第四、以势临之、看其胆识。

揣摩之术

所谓“摩”，就是揣测的权术；所谓“内符”，就是揣测的主要对象。在运用这种揣摩之术时要有道，而且这种道必须要隐藏起来。进行初步揣摩时，必须有一定的目的，然后进行侦察刺探，其内容必然暗合呼应。呼应时，必然有所发现，因此适当地加以排除，这就叫做“堵塞漏洞、隐匿痕迹、伪装外表、逃避实情”，而使他人不知，所以事情成功也不会招来祸患。先进行“揣摩”，使对方发生“内符”，

两相呼应，那就没有什么事不能成功的了。

古代善于运用“揣摩之术”的人，就像拿着钓钩来到深渊钓鱼一样，只要他把带有鱼饵的钩投进深渊，就必然能钓到大鱼，所以说：“所主持进行的事成功了还没人知道，所指挥的军事行动达到了目的还没人感到恐惧。”圣人进行的谋划都是在暗中进行的，所以才被成为“神”；而其成功都显现于光天化日之下，所以才被称为“明”。所谓“主事日成”的人，就是积

有暗德的具体表现；而人民有安全感。却不知道其中的好处，这就是积有善行的具体表现。假如人民以次为正道，而不知其所以然的话，那就可以把天下比做神明。所谓“主兵日胜”的人，是说经常在不争不费的情况下作战，以致使人民不知所以，不知所畏，而且把天下比做神明。在进行“揣摩之术”时，有用和平进攻的，有用正义责难的，有讨好的，有用愤怒激励的，有用名声威吓的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信义说服的，有用

利害诱惑的，有用谦卑套取的。和平就是安静，正义就是直爽，讨好就是取悦，愤怒就是恐吓，名声就是全誉，行为就是成功，廉洁就是清高，信义就是明智，利害就是追求，谦卑就是陷没谄媚。因此圣人所单独使用的“揣摩之术”，众人都能明了。然而运用不成功，那就是运用的不当。因此谋略最难的莫过于做到周到，游说最难的莫过于要对方全部听信，做事最难的莫过于每事必成。只有这三方面都能做到的人才算是有才能。

谋略必须要做到周到，而且要选择跟呢通好的游说，所以才叫做“如果要结交就应没有嫌隙”。要想把事情做成功，必然跟揣摩之术相合，所以说“道理、权术、天时三者合一才能成事”。所游说的内容能被对方接受，必然是这种内容合乎道理，所以说“合乎道理才有人听”。万物都各归其类，例如抱着柴草往火堆跑，干燥的柴火必然先燃烧；往平地倒水，低的地方必然先进水，这就是物类互相呼应的道理，在这种情势下那是必然的结果。而

“内符呼应外摩”也是如此。

假如对他人的揣摩也能这样的话，又如何有不呼应的呢？于是再顺着对方的欲望去揣摩，又如何有不听从的呢？至于那些精通关节的人，都不可以坐失良机，他们都是功成不居的圣人，世间一久可可以达到改变世界的目的。

弄权之术

久当奴才之人，定会察言观色，揣摩上头意思，并互相倾轧，打击同级和下级。这种当奴才的哲学影响了数代的中国人，并延续至今。公仆这个词用得精辟，“公众的奴才”，自然成了公众的主子了，所以很佩服这种大白话中包含的反讽意味。时下能当好主子的，一定是当好奴才出身。

奴才的最大期盼自然是有个好主子，并做个多管几个奴才的奴才。奴才之道造就了

荧屏上的清戏的泛滥，好比公众的集体意淫。这就有了对天上派下个包龙图的包青天情结和以卖弄权贵某某隐私为己脸上贴金的纷纭众生。

管理之道在于成事，弄权之道在于成势。职场和官场习气类似，弄权之术如下：

其一，故弄玄虚。简单的事往复杂里办，复杂的事往不了了之里办。透明往往使弄权之人无处藏身，几斤几两暴露无疑。事

情只有模糊了，复杂了，牵扯得人多了，承担的责任就小了，透着自己的能力无疑也高出许多。出问题责任不容易查清，浑水摸鱼的利益自然也多。事情太清楚，神秘感没了，成本评估也出来，中间可捞的油水自然就少了。降低风险，扩大收益，抬高声望当属第一招。

其二，制造矛盾。鹤蚌相争，渔翁得利。能用得淋漓尽致才显得本事。弄权的另外一个法宝就是制造争端，制造矛盾，扮演

善后角色的协调者是风险最小的。瓦解矛盾双方力量，还在双方落个顺水人情，仲裁者这种天然的高位又把自己自然烘托成了一个领导。无风还要起点浪，他人都活得轻松了，顺畅了，矛盾的焦点自然就到自己身上了，好奴才他可不傻。

其三，多边外交。弄权的人一定不会是立场分明的，距离一个群体稍远一点的时候，这个群体以你作为负面话题的可能性就倍增。只有混迹于多个群体，才有卖弄

的资本，才能另某一群体的隐秘作为在另一群体中抬高身价的法宝。况且对于制造矛盾来说，搬弄是非岂非是最便捷的方式？

其四，频繁曝光。奴才再卖力，主子如果不知道不是白搭。注意力是稀缺的。无论大小好事，弄权之人总要沾点光的，最好再能挂一个在某某的领导下，在某人的指挥下，最不济也要挂个名号。曝光多了，被提拔的机会也多了。积腋成裘的道理奴

才也明了。

其五，创造依赖。人性贪而不足，弄权必然要利用这一点。恩可施却不可尽施，留点意犹未尽之处以便为长远计。不要指望弄权之人能简单痛快地办一件事，这种天然秉性是他赖以生存的根基。把每个部分拆来，岂不是最好的销售策略？所以奴才不笨，起码还是个好商人。

承欢之术

广义上讲女比男稍微强一点，都算不得登对、门当户对、般配，既然规则如此，男人多些担待，女人略示弱才显和谐。

承欢不是讨好拍马屁，承欢亦是一种诱惑。

撒娇、小醋、牵挂（别到纠缠地步）都算承欢。但撒娇撒到任意指使，吃醋吃到跟踪翻手机，牵挂到不回家就电话轰炸就讨厌了。（我是女人都觉得如此腻歪）

大部分男人还是蛮享受女人撒娇的风

情，有道：我的温柔只有你看的见，大男人或不怒自威或谦谦君子在小女子的娇嗲的反衬下便是两极的性感。

信不信我不知道，但男人都享受什么“看不见你我没胃口”、“没你还真不知道怎么办”、“幸好你来了”、“这么多人都抵不上你一个”，再或“你怎么才来”、“人家都生气了”、“你知不知道等人好辛苦”……那些没说出来的潜台词，男人们的解读阳光自信，切记说的人要小抱怨多娇嗲，要是用感叹号说出来，

风情就减半了。

吃醋的潜台词是“我只在乎你”，这点男女都一样，与男人的霸气相比女人的占有欲更加绵长。当男人不再抓耳挠腮的把爱啊情啊挂明面上，女人的醋意也要有分寸感，懂事外衣下半遮面的参与感才能叫男人膨胀之余不生嫌恶。一声叹息“好羡慕那些跟你一起的人”比“我也想去”有着小可怜样的性感。

分开时候，女人想“他在干什么”，男人想“那天她穿的真性感”。所以女人问

你在哪里你在干什么的时候一点都不知道自己的牵挂已经被误读成“审问”。不如神情气爽的打个电话，愉悦轻快的说：亲爱的，我发现一家特棒的意大利餐厅，他家的面条你准爱吃。最经典的台词不是我想和你一起睡觉，而是我想和你一起起床。

承欢的另一面是邀宠。叫男人以为你离了他不行，离他扔你不远了，但是，叫他屁垫垫的愿意效劳，雄风飘飘，何乐而不为呢？

察奸之术

察奸之术源于《韩非子·内储说左上》，由于该书是以君主的统治术为主题，因而用许多篇幅论述了怎样才能看透臣下的内心。

《韩非子》的察奸术，有观听法、一听法、挟智法、倒言法、反察法等。

所谓观听法，就是不是片面地根据一件事实，而是进行综合的全面判断。

“观听不参则诚不闻”。大意是，如果所看到的和所听到的不参证，就

不能了解事情。人往往有这样的习癖，对喜好的事乐于接受，对嫌厌的事则加以排拒。如果所“观”的事令其愉快，那么有关此事的否定的评价就不愿去“听”。如果所“听”到的令人高兴，有关此事的恶劣现实也就不愿意去“观”了。了解君主这一弱点的好邪的重臣，就往往口出蜜言，或者只让君主看到他所喜好的一面，因此，即使听到令人满意的话，也必须用自己的眼睛加以确证，即使看到令人满意的情形，

也必须倾听多数人的意见。不仅对于封建君主是如此，这也是判断情报真假时基本的思维准备。

所谓一听法，是指识破隐蔽在群体之中的“滥竽充数”者。“不一听则智愚不分”。这种方法，是说若不一一听取每个人的意见，则都混杂于众人之中，不能察知每个人的能力。《韩非子·内储说左上》讲述了这一寓言以为例证：齐宣王使人吹竽，而喜爱合奏，于是经常在宫中召三百人合奏。南

郭处士自称吹竽名手，也参与合奏，并得到丰厚俸禄。宣王死，缙王继位。

新王不喜听合奏，命乐人们独奏。南郭处士迅即逃亡。这种方法，不一定仅仅限于“分别听取每个人的意见”，而被个别地巧妙应用。它也用于诘问难以摇摆不定的暧昧态度逃避责任的人，穷追不舍，看穿其真心。

所谓挟智法就是佯作不知以试验对方。韩阳侯有一天故意把一片剪下的指甲握在手中而假装遗失，严厉命令道：

“剪下的指甲如果丢失是不吉利的，无论如何也要找到！”于是近侍们在房间里到处搜寻，然而一无所获。“绝对不可能丢失。好好给我找！”一名近侍悄悄剪下自己的指甲交了出来。“找到了，在这儿找到了！”韩昭侯就这样知道了谁是说谎者。《韩非子》对这种称为“挟智法”的察奸之术作这样的说明：“挟智而问，则不智者至；深智一物，众隐皆变。”“挟智”就是虽然知道却佯装不知。就是说，“佯作

不知而询问，则得以明白不知之事；熟知一事，则得以明白其他隐晦之事。”

如果使人觉察到我们已经知道，对方就会采取相应的对策。只有以为我们不知道，才会无所戒备地显露出其真实形态。更何况如果摆出洞察一切的面孔，最终却难免受到愚弄。

所谓倒言法是以谎言考验对方。“倒”，就是颠倒，“倒言”，就是倒错其言，用与事实相反的话来看透对方心理的方法。燕国曾有一位官至相国

的，名叫子之的人物。有一次。他正与部下交谈，突然说：“刚才从门口跑出来的是匹白马吗？”显然，这是谎言。

“没有，没有什么马跑出去呀！”“没有看见吗？”大家异口同声加以否认。但是，其中一位却走到门外，又来报告说：“确实有一匹白马跑了出来。”子之由此知道左右谁是不诚实之人。

（《韩非子·内储说》）这种方式用今天的话说，可以称作“圈套测验”。

所谓反察法是说从相反的立场寻找动机。

《韩非子》中说：“事起而有
所利，其尸主之；有所害必反察之。”（《韩
非子·内储说》）如果发生某
种事件，起主要作用的是因此受益之人。
在有人被害的情况下，也可以据此
推测是因此受益者所为。《韩非子》中记
载了这样的事例：韩喜侯入浴，浴
盆中发现小石子。韩喜侯唤来近侍询问：
“负责浴室的官员一旦免职，其继
任者确定了吗？”“是的，确定
了。”“召他到这里来。”韩喜侯严厉责

问

他：“为什么往我的浴盆里投放石子呢？”那人无法隐瞒，招认说：“负责的官员被免职，我就可以取而代之。所以，才镣”不能仅限于主观的分析，而应当站在对方的立场上找寻其动机，这是识破、驾驭对手的一种方法。

在古代社会，统治者和部属之间、统治集团内部人与人之间是一种互相利用、互相猜忌、互相倾轧的关系，统御者为了自身的利益，创造了许多洞

察他人心理的谋略方式。在了解这些谋略时，对它们的时代局限性也应引起足够的注意。

诈之术

古之骗者曰纵横，曰阴曰阳，今之骗者曰欺曰诈，曰蒙曰诓；窃以为骗非把马曰扁这般，骗有骗之道，骗之理；背道而驰，岂不悲哉？

兹将古今行骗之人，蒙骗之事，略以梳理，所感如下：

三忌：

貌假者，如果看起来都不象真的，那想来也就是假的了，比之如蜚螳充汽车；

己疑者，所谓己所不欲？此等皆类掩耳盗铃；

所骗之事为真，是真的就不是骗人了，诸如些许“名人”所云---我还很不成熟，不胜尔尔。

三原则：

不骗不可骗之人，不能骗，骗不过，霸王硬上弓落个惴惴然，惶惶然得不偿失，弄个心不安，理不得，于心不甘不忍，问心有愧，悔恨终生；

不面红耳赤，心燥则面赤，面赤则

心虚，心虚即为不实，昭然若揭，可谓上天无路，入地无门；

不可骗于人无关之事，所谓事不关己，人家整个无所谓了，你骗自己还是骗别人呢？

有所骗：

大奸大恶巧骗，唯须小心谨慎，仔细推敲，切不可纰漏稍出，不其然轻则人财两空，重至殒命损身，虽可取义成仁，然无类飞蛾扑火，倘能留得青山，聚沙成塔，成莽原之势，何火不灭？

佞小猥琐之人必骗，以彼之道还治其身，不亦乐乎？然偶有所得，不可欣然招摇，小人之所以谓之小人，报复之心可谓强也，此间毋庸多言；

善骗者力骗，骗计隧行，班门弄斧，此间得乐不可多得。

有所不骗：

为一己之私利不骗，胜亦败，大丈夫治国平天下，岂可囿于一家之利，一人之益；

良善童叟不骗，彼之善世间已然难

得，怎忍再生罪恶，阿弥陀佛！

于己有恩者不可骗，父母子女，亲朋挚友，凡骗必得，然暗箭伤人，岂非无父无母无天无地？

此上皆吾之所感，泣血所得，万望诸位得其味，品其意，天地昭昭，成约纵离横之业。

然害人之心不可有，防人之心不可无。此若为叵测之人所得岂不残害忠良，吾背一为虎作伥助纣为虐不爰不忍，送佛上天，凡矛必有盾。

防人贵在防己，空穴不来风，心不贪，天上不掉馅饼。时常抱一颗平静的心，见利不忘义，擦亮眼睛，可防人。

谋色者，只看诸君能否识得负心汉，风尘女。凡骗色兼劫财者皆一副得意面孔，为男则随便猥琐，为女则卑微下作。貌美不足惧，施以乔装，得一华冠，看不穿，看不破。情之所致，亦不可引狼入室，不其然，羊可成虎狼之势。色计遂行，复以之为饵，钓财。不露财，不与人说己之所出，可安枕无忧。如已入彀，不可馁虎，

落个陪了夫人又折兵，着实委屈，当付之有司，纵鱼死网破亦不可求全。

谋财者，先示以利，得旷世奇珍云云，此等美事岂能让人？

谋权者，是为政治，非吾所长，不敢误人。

示人以矛授人以盾，所谓骗，皆自相矛盾，路遥知马力，骗与被骗，已然成骗，吾之所言，意之为骗，实为骗，赧羞呈上，聊以沽笑，如有雷同，实属冤枉。诸君切莫上纲上线，奉之为典，是为声明，

术

不幸为吾所骗者，不负连带之责。

笼络之术

收揽人心是一种无言的说服，更是求人成事的极致。

《史记》中有句名言叫做“桃李不言，下自成蹊”，意思是说桃李虽然默默不语，但由于会开美丽的花、结可口的果，所以人们自然喜欢接近它们，而在树下形成小径。这是比喻一个人若能诚信待人，无须开口，就会获得人们的帮助和支援。这句话是《史记》的作者司马迁，用来歌颂李广这位将军的。李广将军究竟是何许人

物，能够使得司马迁如此看重呢？

李广是西汉名将，勇猛善射，伐匈奴有功，武帝时任卫尉，后任右北平太守，使匈奴数年不敢南侵，因而被誉为“飞将军”。但李广似乎也时乖命舛，由于受武帝及外戚军人卫青等的嫉视，虽然屡建奇功，却始终未封侯。李广的死也很悲惨。已近年迈，李广仍鞭策衰躯，自愿随大将军卫青远征匈奴，在行军中却因受卫青排挤而迷了路，以致影响作战计划，最后引咎自刎而死。

李广虽是个以悲剧收场的将军，但就其对人心的收揽而言可说是非常成功的，部下对他无不心服。李广自刎而死的消息一传开，根据记载：“广之军士大夫，一军皆哭。”也就是说，非但其属下部将，连士卒都为李广的死而恸哭。不仅这样，连全国人民，不管是否直接认识他，也都为李广的死而流泪悲痛。

李广所以如此广受全国人民的仰慕，固然是因其具有与匈奴 70 余载皆胜的辉煌战果，但其所以受部下爱戴，主要原因还是

在于李广平时对待部下的态度。

李广一生淡泊名利，若有恩赏必将之悉数分配与部下，每天都与士兵吃相同的饭食，一生当中，虽有四十年以上期间两千石的俸禄，但李广家中从无恒产，也从未有人听他发过一句牢骚。

行军中，全军兵马饥渴交迫时，好不容易发现可供饮用的水，李广从未抢先饮用，必定等到全军兵马喝足才饮；食物也一样，在部下还没有全部分配妥当以前，自己也从未先吃过。

有位同僚将军曾这样评价李广的军队：

“李广的军律未免太松懈了，若遭突袭则必然不堪一击。但是，士兵行动虽然松散，却都是随时乐意为李广效命的勇士！”由此可见部下们都衷心仰慕李广，对李广的命令也都乐意服从。

司马迁在记述李广事迹以后，还引用《论语》中“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”这句话评说李广。而关于李广平时的为人则说成是：憨厚如乡巴佬，口讷如结巴样。

可见李广看起来就像憨厚的乡下人，而且
又是个拙口笨舌的人，居然不用提出什么
口头的要求，就能够使其部下心服口服，
心甘情愿为他而死。

战国时著名军事家吴起也发生过一个类
似的故事。当时吴起担任魏国的将军，领
兵攻打中山国。有个士兵长了疮，吴起就
跪着替他吸吮脓血。这番情景恰好被这个
士兵的母亲见到了，站在那里就哭了。人
们问她：“吴将军待你儿子这么好，你为
什么还要哭？”

她回答说：“当年吴将军也曾为我儿子的父亲吸过伤口的脓血，后来他为此而拼命报效吴将军，结果战死了。如今我儿子看来又要送命了，我怎么能不伤心呢？”

爱兵如子是中国人推崇的带兵之道，不少文人墨客都曾宣扬这种“将军的仁慈”。但在母亲看来，这种仁慈则是赶着士兵去送死的一道催命符。那身受将军如此厚爱而又拿不出什么东西回报的小兵，自然只有以死相报了。

李广和吴起的故事就是所谓用行动表现

的“无言说服术”，也是收揽人心的极致。收揽人心靠的不是花言巧语、钻石珠宝，而是以自然毫无做作的行动取得对方的信赖、抓住对方的心，获得对方的支援和帮助。也就是说，在求人之前，不妨先给予别人一点什么，让对方能记住你，想着有一天能有机会回报你对他的好。而当你有求于他时，便是他回报你的时候。

训诫之术

作为一名领导，当你的职工上班迟到、早退、工作不尽心造成次品，或犯了错误时，应该采取何种方式来批评、教育他，帮助他改正缺点和错误？不妨使用下列几种巧妙的训诫法，或许对你有所帮助。

1.暗示

例如，对迟到者首先要想到他必有原因，不要不分青红皂白地训斥一顿，造成消极抵触情绪。可以微微一笑，打个招呼：“早晨好。”他会自知迟到的错误，并感到未

受指责的溢暖.从而努力工作，弥补过失。

2.忠告

例如，对乙说：“甲如何如何取得了成功.你也可以试试，我的嘴很严，能守口如瓶，有什么事跟我说吧，也许能帮你点忙，你认为可以的话不妨试试看。”像这些正面鼓励、援助、放开式的谈话均属此例。

3.提醒

可稍稍施加压力.但要尊重对方的人格，注意态度与措词：“你平时一贯很镇重，这次太出乎意料’了;请想我直育.....

良药苦口利于病嘛.我提解注意.....” 这样事先申明是出自善良的动机，而非严厉的谴责，会使对方更感惭愧而心悦诚服。

4.指责

采用这种方法.指责者也是很痛心的。在指责别人时，也不要忘记解剖一下自己，这是很重要的。要怀着自己也有责任的心稍去批评对方。在指责部下或年轻人时，不要忘记自己到上级那里承担一些责任。

5.制裁

在采取这一办法之前,一切问题都已查清了,是在不得已的情况下才采取制裁措施的。但采取这一方法须实事求是.恰到好处.使人心服 n 服。

批评下属也是一门学问,如何对待犯错误的下属.是领导必须谨慎对待的一个大问题。处理得当.双方满意,促进工作;处理失当,则为自己无故树敌.增加工作阻力。切记慎作批评惩罚,掌握尺度,方能惩前毖后,一箭双胜。

钓语之术

战国期间,赵太后刚刚主持国政,秦国就加紧攻赵。赵国向齐国请求救援。齐国说:“必须让长安君来做人质,我们才会出兵。”赵太后不肯,大臣们都极力劝谏。赵太后明确地告诫左右大臣们:“谁要是再提起叫长安君做人质的事,我一定吐他一股唾沫。”

左师触龙说自己想拜见太后,太后怒气冲冲地等待着他。触龙进宫后慢慢走上前去,走到太后跟前就向她谢罪,说:“老臣

的脚有毛病，一直无法正常行走，很久没有拜见太后您了。虽然自己原谅自己，但仍然担心太后您的身体欠安，所以希望能拜见一下太后。”赵太后说：“我只能靠车子行动了。”触龙问：“那天饮食该不会减少吧？”太后说：“靠喝点粥维持。”触龙说：“老臣最近很不想吃东西，就勉强散散步，1天走上三四里，渐渐地喜欢吃东西了，身体也舒服了。”太后说：“我可做不到这点啊。”太后的脸色稍微缓和了些。

左师触龙说：“老臣我有个儿子叫舒拱，

年龄最小，没什么出息。我已经年老体衰了，私下里很疼爱他。我希望他能充当一名王宫卫士，来保卫王宫，因此我竹死来向太后提出这一请求。”太后说：“好吧。他今年多大了？”触龙答道：“十五岁了。虽然年纪尚小，老臣还是想趁着自己没死之前把他托付给您。”太后说：“男子汉也疼爱自己的小儿子吧？”触龙答道：“比妇人还厉害。”太后笑着说：“妇人家疼爱小儿子才特别厉害呢。”触龙说：“老臣私下里还认为您疼爱燕后要超过长安君呢。”

太后说：“你错了，我疼爱燕后远不如疼爱长安君厉害。”触龙说：“为人父母的疼爱子女，就应该替他们做长远打算。您送别燕后时，在车下握着她的脚后跟，为她掉泪，因为您想到她要离家远嫁。这就是爱她啊？燕后走了以后，您并不是不想念她，祭礼时总是要特她祷告说：‘万别叫她回来。’这难道不是替她作长远打算，希望她的子孙世代为王吗？”太后说：“正是这样。”

左师触龙问：‘从现在起，上推到三代

以前.甚至推到赵氏立国的时候,赵王子孙被封侯的,他们的后代还有在侯位的吗?,太后答道:“没有。”触龙又问:“不只是赵国.就是其他诸侯的子孙,他们的后代还有在侯位的吗?”

太后答道:“没有听说过。”触龙就说:“这些国君们,有些是自己取祸而亡,有些是祸患延及子孙而亡。难道说国君的子孙们都不会有好结果吗?只是因为他们地位尊贵却无功于国,伟禄丰厚但没有为网出力.只是拥有大最的金玉珍玩而已。现

在您使长安君的地位很尊贵.又封给他肥沃的土地.给他很贵重的金玉珍玩.却不让他趁现在为国立功。有朝一日太后您不幸去世，长安君将依仗什么在赵国安身立命呢？老臣认为您件长安君打算得不够长远，所以说终爱长安君不如疼爱燕后。’

太后说：“好吧，那就任凭您怎样安排他吧？”

于是，触龙为长安君准备一百辆随行的车马，送他到齐国充当人质，齐国这才出兵援救赵国。

子义听说了这件事，感叹道：“君主的儿子，是骨肉之亲，尚且不能倚仗没有功勋的高位，没有劳绩的体禄，来长期守住金玉珍玩，更何况是做臣子呢？

（鬼谷子）一书曾讲“钓语”：“其钓语合事得人实也……常持其网骆之，其不言无比，乃为之变。以象动之，以报其心，见其情，随而牧之。”

钓语是六谈开始时的导引性、启发性育语，以便引出对方的话头以及对方不愿外露的思想情感。清人俞袍释曰：“钓语谓人

所隐藏不出之言.以术钓而出之。”就像钓鱼投饵一般，用简单而富有引诱力的话语引导、开启对方，使得对方非得说话不可。

驭男之术

虽然说现在女少男多，女人不愁嫁，但女人们往往也很困惑，为什么自己的对象总是辣么“不解风情”，不如别人家的男票辣么“懂事、会照顾人”呢？

其实，如果你觉得你手上的男票先天资质还不错，就是在“懂女人”方面不辣么老道的话，你是可以把他“调教”得很到位，很符合自己，小琦不知道你掌握好了驭男技巧了吗？

他需要被依靠，他需要被感谢

在这里先公正公平的说一句良心话，大部分的男人都不是为了发展一夜情而投奔感情的，他们只是奔着真心真情来的。所以说他最单纯最直接的目的，就是让你这个令他可心的小女人快乐、幸福，让自己的男性风格在女人面前可以毫无保留发扬光大.....

So ,他需要在帮你拎了一大堆扫货后的战利品时，得到你的感激；他需要跟你分享他事业上的成功时，你适时地来一句“你

真棒，我就知道你一定行！”的肯定；他需要跟你约会后，不假思索送你到家时，得到一句感谢……

被人肯定被人感谢的过程，就是他在默默付出后得到的“报酬激励”。如果你还不是很懂的话，那我打个比方：如果你今晚有场约会，你精心装扮了一番再去赴宴，这时，他若称赞你一句：“今晚你真漂亮，比平时更迷人”，你一定会暗暗欣喜，肯定自己下午“折腾”的时间没有白费，因为它得到了肯定；而如果你赴宴的整个过

程他都没有特别评价你今天的穿着，你一定会在心里忿忿不平地想：“你瞎吗？都没看出我和平时不一样，害老娘下午浪费了两个钟头，真是浪费表情！老娘以后再也不这样白费事了……”。那么照此下去，受损的是谁呢？是他，因为他再也看不到你如此“用心”对他了，你不会再为他花费时间装扮自己，因为“教训”让你知道，你所做的一切都是“浪费表情，浪费时间”“他不值得”。

女性朋友们不妨想一想，你有多久没有称

赞或是肯定过他了？哪怕是一件很小的事情，如果你不称赞不肯定，认为这是他“该做的”，那他就不知道自己的付出是不是被你“心领”了，他也不知道是不是要继续努力得到“肯定”。多找男票的优点，用感激的语言表扬他，他就会为你越来越卖力。

给足男票面子

和男票在一起时间长了，免不了跟他成双入对的出入他朋友都在的场合，不管你平时在两人世界中是怎么“收拾”他，怎么

虐他的，在他朋友面前都要给足他面子。这样的好处是，他朋友都会觉得这女孩不错，识大体，懂规矩，不和一帮老爷们侃天说地的，不插嘴，他说什么你都听着，他可真有眼光，挑了这么一位善解人意的女朋友。

你就在心里暗笑吧，很多称赞你的词语都会在他朋友间流传，说他好福气，找了这么一位女朋友。而他，也可以在朋友面前挣足面子，回家给你跪，被你虐又怎样？他朋友都说了，你是“难得一见”的好姑

娘，要他珍惜你呢。

男人最有得意最有面子的地方，就是“外人的目光都流连在你身上，而你是他的人，他们想都别想；外人都说你特好，百里挑一善解人意懂事识大体，而你是他的人，没他们的份！”这会让他睡在梦里都要笑醒，而这正是他甘愿为你鞍前马后毫无怨言的必要条件，因为你是他自信的来源，他干嘛不把你伺候好点，不好好珍惜你呢？

有独立意识的女性

现代社会压力都大，男性背负了买房买车给聘礼才能娶老婆的压力，自然也希望女票多少能有些独立意识，而不是只依附于男人才能活下来的个体。试想想，现在适婚年龄组，基本上是 85-90 后，这批已经成人的家庭结构组里面，基本上都是 4-2-1 模式，而两个人一旦涉入婚姻，就可能变成 8-4-2 模式，如果这 2 个人里面，一结婚就有一个人不工作了，那压力是何其大？如果你的男票不是富二代商二代官二代，没有雄厚的资本让你在家里坐享

其成，那女性朋友们不妨还是清醒一点：
靠别人不如靠自己。

当你没有想要依附别人才能存活时，你的
精神状态是不断地提升自己，投资自己，
以防自己贬值。那不管这个你在工作上有
没有突出的表现，你都不会为时代所淘
汰，而他也会更加努力的工作，因为他知
道工作状态中你承受的压力不比他小，而
他是不想让你在工作里遭受委屈的，所以
为了这么拼的你，他不努力能赶超你，让
你过得更好吗？前面都说了嘛，他跟你在

一起，就是为了让你变得更幸福更快乐的，为了这个目标，他定是要拼尽全力的，不知不觉下，你的男票就变得又疼爱你，又对工作上心负责的好男人了。

半糖主义

爱他很深，但仍然要保持自己的框架。有的女性一恋爱就失去自己了，一心扑在对方身上，无时无刻不想着他，对他说的话也是“没有你我怎么活”“你不在我感觉我的世界都要缺氧了”。

虽然遇到令人深爱的人是一件好事，但若

用情太深，或许并不能得到相同的回报。反而还会让他产生“你是离不开他的女人”，但同时，你自己的身价也就跌份了，以前你说一句话顶十句话，他会乖乖照做；自从你说了这些话以后，你说十句他听进去一句就算好的了。

让他得到你的一半，另一半永远保持自己。如果你全部给了，那就相当于把自己100%交给另一个人处置，那还不是他说怎样就能怎样的吗？跟你讨价还价的时间都省了。甩你还不是分分钟的事？保持

适当的距离，既是对自己最好的保护，也是令你的男票不能轻易丢弃你的原因，因为“你总有令他捉摸不透的一面，你是个神秘的女人”。

怎么样？还在埋怨你的男票不够体贴，不够上进，不够细致，跟隔壁那谁的“暖男”差一大截吗？他也许后天不足，接触女人太少，但你又教会了他怎么当你“合脚的鞋子”了吗？感情当中有很多“合适”不是别的女人教会他而你直接接盘就能用的，是需要你悉心调教，帮他

找准你最舒适的需要是什么样的。毕竟要自己亲自磨合的，才是最适合自己的！驭男之术，你学会了吗？

方圆之术

“方”为做人之本，“圆”为处世之道。

“方圆”之说源于我国古代的钱币，一枚铜钱外圆内方，朴实无华，但古代先贤却在这小小钱币中悟出了许多的道理。

《论语》中“仁者可谓方也矣”。古代把“内外相应，言行相称的人称做“方者”；而“圆”则具有圆滑世故、言虚行伪的意思。唐代医学家孙思邈主张“治事合乎至德”，所谓“至德”就是“胆欲大而心欲小，智欲圆而行欲方”，“智圆行方”被古人当

做境界极高的人生道德和智慧。黄炎培给儿子写道“和若春风,肃若秋霜;取象于钱,外圆内方”,意思是做人应当方圆并用,该方则方,该圆则圆。

洪应明《菜根谭》中有:“处治世宜方,处乱世当圆,处叔季之世当方圆并用。”

《曾国藩家书》中:“立者,发奋自强,站得住也;达者,办事圆润,行得通也。”

史上有很多精通“方圆之道”而成就功业的人,如:诸葛亮、徐文远、曾国藩、勾践、

乾隆二刘(刘统勋和刘纶)、刘墉、纪晓岚等俱精此“变通”之道。柳宗元因严正刚直,藐视贵族,直言抨击官场丑恶,显得锋芒毕露,以至遭到种种报复和打压,最后流放南方,方才觉悟:“吾子之方其中也,独外之圆者。固若轮焉,非特于可进,亦将可退也。”

我们在做任何事时都需要有一定的限度,在这个限度之内,你期望的结果才会出现,而在这个限度之外,结果当然就会有很大出入。为人处世就是需要我们学会去把

握这个限度,做在这个限度之内允许的事情,使结果达到我们预期的目的。为人处世之所以要留三分,就是为了把握一个限度,路经窄处,让一步予人行;滋味浓时,减三分让人尝,话不要说满,事不要做绝,谨慎处世,小心做人。怀一种自谦心理,认识到自己的渺小,你才有可能在社会的风浪中平稳航行。

古希腊神话里有这样一个传说:太阳神阿波罗的儿子法厄同驾起装饰豪华的太阳车横冲直撞,恣意驰骋。当他来到一处悬崖

峭壁上时,恰好与月亮车相遇。月亮车正欲掉头退回时!,法厄同倚仗太阳车辕粗力大的优势,一直逼到月亮车的尾部,不给对方留下一点回旋的余地。正当法厄同看着难以自保的月亮车而幸灾乐祸时,他自己的太阳车也走到了

绝路上,连掉转车头的余地也没有了,向前进一步是危险,向后退一步是灾难,最后终于万般无奈地葬身火海。

人生一世,千万不要使自己的思维和言行沿着某一固定的方向发展,直到极端,而应

在发展过程中冷静地认识、判断各种可能发生的事情,以便能有足够的回旋余地来采取机动的应对措施。

宋朝时,有一位精通《易经》的大哲学家邵康节,与当时的著名理学家程颢、程颐是表兄弟,同田时于和苏东坡也有往来,但二程和苏东坡一向不睦。

邵康节病得很重的时候,二程弟兄在病榻前照顾。这时外面有人来探病,程氏兄弟问明来的人是苏东坡后,就吩咐下去,不要让

苏东坡进来。

躺在床上的邵康节此时已经不能再说话了,他就举起一双手来,比成一个缺口的样子。程氏兄弟有点纳闷,不明白他做出这个手势来是什不久,邵康节喘过一口气来,说:
“把眼前意思。

不久,邵康节喘过一口气来,说:“把眼前的路留宽一点,好让后来的人走走。”
说完,他就咽气了。

邵康节的话是很有道理的,因为事物是复杂多变的,任何人都凭着自己的主观臆断

来判定事情的最终结果,对于每个人的人生来是浮沉不定,常常难以自料。

少对人说绝话,多给人留余地,这样做其实并不仅仅是为对方考虑、对方有益的,更是为自己考虑、对自己有益的。因为我们都知道自己的能力是有限的,这就需要与人合作。如果什么事都做得过火,必将给自己留下隐患,堵死自己的退路。认识到这一点就认识了自我。

俗话说:“十年河东,十年河西。”在社会发展日新月异的当今时代,人情世事的变化

速度无疑更快,社会生存的空间也变得越来越小,用不了“十年”就可能发生此消彼长的变化。人们相互间更是“低头不见抬头见”,如果把话说得太满,把事做得过绝,将来一旦发生了不利于自己的变化,就难有回旋的余地了。所以,要认识到自己仅有的那一点微薄之力,低调做人是我们明智的选择。

所以说,在强大的对手高压下,在面临危的时候,

采取藏巧于拙、装糊涂,扮作“诚实”的样

子,往往可以避灾逃祸,转危为安。面临险境或遇到突发事件而装傻看呆,要比临危不惧和视死如归的壮烈要明智得多。留得青山在,不怕没柴烧,以拙诚与对手周旋,确实不失为一种高明之术。

掌控下属术

一、适度褒扬，顺水推舟。每个人的内心都有自己渴望的“评价”，希望别人能了解，并给予赞美。身为领导者，应适时地给予鼓励慰勉，褒扬下属的某些能力，引导他们顺水行舟，更加卖力地工作。当下属由于非能力因素借口公务繁忙拒绝接受某项工作任务之时，领导为了调动他的积极性和热情从事该项工作，可以这样说：“当然我知道你很忙，抽不开身，但这种事情非你去解决才行，我对其他人没

有把握，思前想后，觉得你才是最佳人选。”这样一来就使对方无法拒绝，巧妙地使对方的“不”变成“是”。这一劝说技巧主要在于对对方某些固有的优点给予适度的褒奖，以使对方得到心理上的满足，减轻挫败时的心理困扰，使其在较为愉快的情绪中接受你的劝说。

二、设身处地，将心比心。俗话说，设身处地，将心比心，人同此心，心同此理。许多说服工作遇到困难，并不是我们没把道理讲清楚，而是由于劝说者与被劝说者

固执地据守本位，不替对方着想。如果换个位置，被劝说者也许就不会“拒绝”劝说者，劝说和沟通就会容易多了。领导者在劝说下属时，尤其应注意这一点，并自觉地运用到工作中，清除无形的情绪障碍。领导者站在被劝说人的位置上瞻前顾后，同时，又把被劝者放在领导的位子上陈说苦衷，抓住了被劝说人的关注点，使他心甘情愿地把天平砝码加到领导这边。

三、求同存异，缩短差距。平级之间、上下级之间或多或少都会存在“共同意

识”，作为领导，为了有效地说服同事或下属，应该敏锐地把握这种共同意识，以便求同存异，缩短与被劝说对象之间的心理差距，进而达到说服的目的。领导者要说服别人，就要设法缩短和别人之间的心理距离。而共同意识的提出，则能使激烈反对领导的人，也不再和领导者意见相反了，而且会平心静气地听从领导者的劝说，这样，领导者就有了解释自己的观点，进而攻入别人之心的机会。

四、推心置腹，动之以情。古人云：感人

心者，莫先乎情。领导者的说服工作，在很大程度上，可以说是情感的征服。只有善于运用情感技巧，动之以情，以情感人，才能打动人心。感情是沟通的桥梁，要想说服别人，必须跨越这一座桥，才能到达对方的心理堡垒，征服别人。领导在劝说别人时，应推心置腹，动之以情，讲明利害关系，使对方感到领导的劝告并不抱有任何个人目的，没有丝毫不良企图，而是真心实意地帮助被劝导者，为他的切身利益着想。白居易曾写过这样两句诗：“功

成理定何神速，速在推心置人腹。”今虽非古，情同此理。

五、克己忍让，以柔克刚。当下属与自己的意见和看法相左时，作为领导，切忌用权力去压倒下属。如果那样做，也只能是千斤压而不服的状况，下属的反抗会像收紧的弹簧一样随时扩张、爆发。而高明的方法应该是克己忍让，对对方礼让三分，以柔克刚，让事实来“表白”自己。一旦领导这样做，其高风亮节必然会激起下属的羞愧之心，下属会打心底里由衷地佩服

领导的度量，在无形中便接受了规劝与说服。这种容忍的风范和“四两拨千斤”的说服技巧常常能赢得下属真诚的拥护与尊敬。

六、先行自责，间接服人。当你作为一个领导，欲将某一困难的工作任务交付同事或下属时，明知可能不为对方接受，甚至还会引起他的非难，但此事又太重要实在非他莫属。要说服他十分困难，你不妨在进入主题之前先说一句：“现在我要向你说这么一句话，虽然明知你会感到不愉

快！”对方听了以后，便不好意思拒绝或非难你，因为你毕竟是领导。先行自责，就等于在对方的手脚上加了枷锁，使他无法拒绝你，无法拒绝你的意见，从而接受你的难题，达到间接服人的目的。

七、适加作料，轻松诙谐。领导者说服别人，总不能一律板着脸、皱着眉，而且，这样子很容易引起被劝说人的反感与抵触情绪，使说服工作陷入僵局。在工作中，上级说服部下时，可以适当点缀些俏皮话、笑话、歇后语，从而取得良好的效果。

这种加“作料”的方法，只要使用得当，就能把抽象的道理讲得清楚明白、诙谐风趣，不失为说服技巧中的神来之笔。

八、为人置梯，保人脸面。领导要改变部下业已公开宣布的立场，首先要做的就是尽量顾全他的面子，使对方不至于背上出尔反尔的包袱，下不了台。假定领导与下属在一开始没有掌握全部事实的情况下发生了分歧，作为领导，为了劝服下属，他可以这样给下属铺台阶：“当然，我完全理解你为什么会这样设想，因为你那时

不知道那回事。”或者说：“最初，我也是这样想的，但后来当我了解到全部情况后，我就知道自己错了。”为人置梯，可以把被说服者从自我矛盾中解放出来，使他体面地收回先前的立场。在实际工作中，领导最好采取单独面谈的方式，让下属避开公众的压力，使其反省。这样，部下定会顺着你给出的梯子，走下他固执的高楼，并且还会因为你保全了他的脸面而对你心存感激。

术

第二部分.谋

第一章：定位

**有金钱者只可金钱，有背景者可凭背景，
以此渡过乱世。那么我既没有金钱也没有
背景怎么生存？**

那就应当运用谋。所谓“谋”，就是生存智慧。

“谋”就是以智慧来决定胜负的方式。
在看《谋》之前，先谈谈我的观点。你从
“谋”字眼中，得到印象大概是“阴险”、
“黑暗”、“邪恶”的事物无异。这是合乎
情理的。

“谋”起初就被解释为“巧妙地蒙骗他人的伎俩”，“为达到目的而不择手段的统治的诈术”。这是妄加罪名。

把道德和权谋（才智）对立起来，不是正确合理的思维方式。

古代成者为王败者为寇，如刘邦和项羽。因为，项羽虽然失败，却赢得了史书赞美，现在还有很多人赞美项羽不肯过江东的尊严，批判刘邦要求分食父亲肉羹的无耻！

某种程度来说，刘邦和项羽各得其所！有句老话，吃的咸鱼耐得渴。所有的人不管是成功还是失败，只是回归到和自己道德和才智相符合的位置，仅此而已！

再比如说，开车出门，遇上碰瓷的，被讹了一大笔钱。于是有人说，看！碰瓷人有勇有谋，所有成功不劳而获赚到钱了！司机有品味有道德，所以失败了，被骗了！

这个故事是不是告诉别人成功主要靠骗术？要知道骗术基础上的成功是短暂的，

碰瓷多了那一次就把自己碰得粉身碎骨！

想要过得比别人幸福，比别人更成功，需要努力，努力提高个人的才智，也需要紧守道德和法律底线。

换个角度来说，不为失败找借口，多为成功找出路。那些失败的 loser 迷恋道德，是因为他们一无所有，他们只能用自己人品好这一点安慰自己千疮百孔的心灵！

有句话叫，爱国是流氓最后的避难所，仿

照说一句，道德是失败者最后的遮羞布！
不歧视弱智，但希望弱智能够自强自立，
而不是用道德绑架强者。

再比如说菜刀是用来做菜的厨具，然而也可以用来杀人。但没有人因为菜刀偶尔曾被用作杀人凶器而怀疑菜刀本来是做菜必需的厨具。

“谋”原本是人类为在复杂的人际关系中生存而产生的智慧。如同菜刀是必备的厨具一样，然而被坏人用来行恶，又被道学家判定仿佛是邪恶之物，于是被蒙以污

名。

谋，起先是两千数百年前中国被称为春秋战国时代的大变动时期逐步发达的处理人际关系的技法。其特征，不是单凭蛮力硬干，而是以间接方式巧妙地摆布对方，使对方的行动自然而然地归循于自己所规划的方向。为此，就要机动灵活地利用人们的心理，在弱肉强食的乱世中谋求生存的极为奇特的智谋和技法。

现实生活中有许多人一旦离开学校，就不再继续学习了。几年前，中央电视台做了

一次调查，发现许多人成家后家里根本没有买过什么新书，书架上放的几乎全是在校学习期间的课本。这反映了一个事实：上班后许多人不再读书，不在工作之外求知，往往把时间浪费在闲聊与看电视上。电视节目固然也是具有一定的教育作用，但并不是所有电视节目都如此。我们更应该学一些工作之外的新东西，以增强自己的综合能，不断提高自己适应这个社会的能力，这样才能在充满竞争的社会中立于不败之地。

学习并非单停留在书本上，社会是一所大学，到处都有学习的机会。向成功者学习就是一个不错的学习方法。

每个人成功的方法都不一样，譬如说，有的人成功是因为背后有一个“有能量”的爸爸，有的人是因为去了一个能干或很有钱的老婆，有的人是因为有

熟人提拔，但也确实有人从基层一步一步通过自己的苦干实干努力上来的……

面对未来，遥想“成功”二字，你是不是也有无从迈步的迷惑？如果有，不妨看看

术

别人成功的原因，学习一下他们的“谋”。

术

第二章： 预见

权谋术数的第一步，是从“预见”开始的。对方将采取何种手段，形势会发生怎样的变化，如果没有这样的预测，就无从确定策略。

自古以来，人们总是急于早早地预测还未发生之事。对于不同的人，这种预测未来的尝试的意义也迥然不同：它要么危害无穷，要么在使用得当的情况下变成一个有益无害的有用工具。

动物处处可见，但是理解动物的秘密是否

真的超出了人类的领悟能力呢？很有可能，因为那些在灾难发生前感知并作出反应(比如举动异常)的动物之间存在很强的进化联系，但是我们却不知道它们是如何做到的。

几个世纪以来，人们一直相信动物能预测地震。有报道说地震前，鲶鱼猛烈游动，母鸡停止下蛋，蜜蜂惊慌离巢。但是，动物们到底感知到了什么(如果它们真有所感知的话)还是一个谜。有一种理论认为，野生和家养动物都能比人更早感

觉到地球震动。还有人认为，动物们察觉到了空气中的电流变化或地球释放的气体。例如，有些动物可能可以“听到”人耳无法听到的次声——地震、火山和暴风雨等自然现象产生的声音。这种能力可能使这些动物有足够的时间来作出反应，逃到安全地带。

预见认识到祸可以转化为福，福可以转化为祸。在春秋战国时代，活跃着许许多多个性鲜明的人物，而越国的范蠡等人，在这种意义上可以说是预见人生的“达人”。

他是辅佐越王勾践灭亡宿敌吴国的名臣。他历尽二十多年艰难困苦，在主君勾践实现称霸天下的愿望，终于成为霸主之时，他本人也被任命为上将军，然而在凯旋回国后不久，他自行辞职了。他想到，“长久地持续保持很高的名声是困难的，大名之下，难以久居。”自古以来，热望富贵与荣誉，却不知有限界，以致最终丧命的可悲人物无可计数。特别是创业时期君臣合心历经劳苦，

功成名遂之后，争权夺势以致杀身的事

例相当多。范蠡预见到这样的前景。

他辞职之后，由海路移居到齐国，即今天的山东省。在那里他隐姓更名，经营农耕，没有经过几年就成为巨万之富。在齐国都城传说着这样的故事，他被恳请就任相国。然而他却以为“荣誉为祸患之源，久受尊名，不详”，于是把财产分赠友人和村人，只携带必要的财物，悄悄脱逃去齐国。移居于陶的范蠡，再次改变姓名，在农耕、畜牧之外还经营贸易，于是又一次成为巨万之富。名高则辞，功成则去。

这种多次隐身的贤智之士，可以称作清醒地预见人生祸福的达人。但是，不能说范蠡这样的预见与争夺先手之术必然是最优胜的。在人生之中，如果预见过于精细，那就什么也干不成了。与半途而废的精明的人相比，许许多多愚钝的人并不多作考虑，只凭实干而成就了大事。很可能正是蛮撞之徒，可以排除忧虑，毫不迟疑地完成想要做的事。此外，就是各人的性格和爱好的问题了

谋的第一步，是从“预见”开始的。对方

将采取何种手段，形势会发生怎样的变化，如果没有这样的预测，就无从确定策略。

具有洞察未来的眼光是众多有钱人的一个显著共性。

李嘉诚先生是香港人熟知的首富，他的成就一次大过一次，似乎永远都会有更大的成就出现。如果一个人没有洞悉未来的眼光，只单凭虚无缥缈的所谓运气，谁也不相信他能够创造出如此庞大的事业。

如果你留意过李嘉诚先生做生意的手法，

应该会看到，李嘉诚先生经营的生意，当时都并非有很多同行参与，但过了一段时间之后，这门生意就会成行成市，变得非常热门，市场上也变得极兴旺。李嘉诚先生能够在早期进入市场，竞争一定很少，而他却能快人一步，在市场内奠定根基，对该行业的运作、成本、管理、市场、供求情况、消费者的

心态、潜在的竞争对手等等进行了解。

到其他人进入这个市场之时，李嘉诚先生已经成为该行业的领导者。其他新加入

者，还在学习、摸索、尝试，但李嘉诚先生却已经将业务在打了基础之后，不断提升，其他竞争对手将很难再和李先生的企业匹敌。

有一句宣传语是这样说的：“快人一步，理想达到。”在商场上，能够洞悉先机，先人一步捕捉到市场，开发出新的市场、新的产品，提供市场上从来没有人提供过的服务，或是在市场已经有这种服务，但行内的企业只是一盘散沙未成气候之时，以企业化的形式去经营，使市场人士耳目

一新，都算是快人一步的做法。这样的眼光不是每个人都能拥有的，但却更容易达到目标。

做每一件事情都要洞察先机，都要比别人早一步，都要比别人更迅速地掌握未来的动态、未来的资讯、未来的走向，这就是超级成功者所拥有的观念，就是我们应该具有的思考模式，也是那些成功者的秘诀。

从对大多数成功人士的研究分析中我们可以看到，成功首先来自于对未来的科学

预见和高瞻远瞩。

预测经济大势

无论是做生意还是打工，在社会经济大势以及全球经济大势面前，都不能独善其身。经济繁荣时，大小生意也一片繁荣，社会失业率低，工薪也相对高些。在这种形势下，只要经营上不出什么大差错，基本上是开门进财。

相反，经济形势不妙，各国的经济都在倒退。这时，大多数行业都必定会面对顾客

不足的局面。消费力弱的压力使各类生意纷纷收缩，使各企业很多都倒闭收场。

做生意一定要懂得预测经济大势，就算只是开一家小公司，或是开一家小店，做一些小生意，经济大趋势都举足轻重，对生意有极为重大的影响。任何生意人都应该留意经济大势，否则一定会做出错误的生意决定。很多在经济变化剧烈时创业的人，就是看不到这个经

济大势，以致该进不进，应退不退，有钱赚不到，错过机会，有危机也守不住，损

失惨重。

例如，经济坠落于谷底时，消费力疲弱，楼市淡静，股市人人持观望态度。这时候，商人就要留意经济会在什么时候有起色，会在可见的未来，还是在不可见的长远以后。若是开了一家店铺，上述的资料肯定会帮助你作出正确的决定，到底是值得守下去，还是索性结束，等到经济好转时再来一次？

你开了店，只要打开门，无论有没有生意

上门，店铺租金和人工都要支付，灯油火蜡也要支付，如果在可预见的未来都不景气，守下去只有一路蚀本，像个无底深潭；那么，是否要暂时结束，或是减缩经营的规模，就要作出果断的决定。否则一路拖下去，可能把每一笔资金都耗蚀掉。

如果你开了一家店铺，会不会继续撑下去？唯一支持你撑下去的理由，只有是你预见经济会很快再起，现在只不过是暂时现象。到时候，那些欠远见的都结束了，你就可以突然抢得有利滩头，

赚取很高的利润。

但如果你预计的经济大势有误，你就要付出惨痛的代价。任何商人都要对自己的预期付出代价，或是相反收到很好的回报。

无论如何，你都应该具备一些预测经济大势的能力，判断得正确，对于生意的进退有很重要的意义。如果不是懂得很多，也要虚心一点，看看各大媒体经济专家们的分析。虽然他们的分析有时会错，但无论如何，总算有些参考的材料，不至于盲目跟风或靠估计生存。怎么分析呢？不妨从

以下问题人手：

你从哪里来？你的起点在哪里？你的家庭出身与环境情况如何？你有哪些重要经历（怎么来）？这些重要经历给你带来什么收益（物质上的条件、精神人格、能力素质上的收益等）？带来什么弊端和损失（物质的、精神的、能力的等）？你现在站在一个什么位置？拥有哪些资源（金钱、物质、知识、能力、人际关系等）？你以前的人生大目标是什么（要到哪里去）？有没有阶段性目标和行动计划（怎

么走)？

根据以上问题，认真地逐个进行反省分析。在反省分析中，自然会产生许多新的思想认识，对自己就会有一个较客观、全面的了解和认识。明“己”之势的目的，是看清自己的优势和劣势，清楚理想与目标之间需要哪些资源来支持。对于阻碍自己腾飞的“短板”，要想方设法加长。

卫国于是立即加强了国防。实际上，这些

赠物是晋国智伯的谋略。智伯先赠其宝玉令其放松警惕，继而赠其乘马令其深信不疑，然后企图乘机一举攻破卫国。兵临国境的智伯看到对方守备严谨，知道自己的计谋已被识破，于是退军。这也是通过不正常的现象看到了某种先兆。什么现象是正常的，什么现象是不正常的，这是另外的问题，总之，如果出现不正常的现象而被忽略，以至放松警惕是不行的。

如果在通常状态下喜悦是自然的，然而却不为之喜。由此可见异常之兆。这恰恰与

在地表看到细微的异状于是发现矿脉一样。 人的内心活动 ，会以某种形式在外形有所表现 。关于这位智伯 ，又有被对手预见其谋的事例。

“凡事豫则立，不豫则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。” 豫，亦作 “ 预 ” 《礼记·中庸》在毛泽东《论持久战》八八亦曾引用：“‘凡事豫则立，不豫则废’，没有事先的计划和准备，就不能获得战争的胜利。那么怎么预见呢？

在收集的逸闻中多有关于古代贤人们准确地预见的故事。按照当时的定义，似乎所谓“权谋”就是“预见”。那么，他们运用怎样的方法预见未来呢？这里有一个共通的型式。这就是根据先兆判断将来的方法。事物大体在显露清晰的形态之前，有某种先兆。即使在突然发生的情况下，经常也有明显的征兆。只是由于人们不注意或者由于缺乏知识，一般难以发现这种先兆。人际关系、社会现象或者自然现象中，在事件发生前表现出来的先兆，

应当说是宝贵的预告的情报。首先，应当捕捉这种先兆。

“圣人见微以知萌，见端以知末。”就是说，圣人从细微的征兆，可以明白地察见其形态，看其开端，可以了解其结果。但是，这种“兆原因结果”的方法之特别有效，一般限于与人的心理活动有关的事项。基于心理活动的人的行为，也易于进行“兆原因结果”的推定。怎样发现先兆？对于先兆的判断，最重要的终究还是经验和直觉。只能这样，而并非通过尽人皆可

掌握的普通的方法，这是这种判断法的弱点。

但是，并不是完全没有规律可寻。其中之一，就是对异常变化加以核查。不放过一点一滴反常现象，并分析其意义。

所谓先兆，就是最终所发生变化的先声，是微小的变化。如果探究其根源，将这种微小变化加以放大，就可以知道变化的结果。

行为分析

人是有理性的动物，人的行为大多是有目的、有计划的。从一定意义上说，一个人的行为多是他的心理活动的结果。而人的心理藏于内心深处，如果本人不愿意流露，外人很难把握。但心理总是要通过一定的迹象外现出来，“寓于内必形诸于外”，而人的外在行为就是心理迹象的表现形式。因此，从现象发现本质，从行为观察心理，早已成为人们识人知事的一条重要途径。

三国的时候，东吴武陵郡将樊佃诱使附近

的外族作乱，州都督请求发兵万人征伐他们。孙权召问潘浚，潘浚说：

“容易对付，5000 人足够了！”孙权问：

“你为什么这样轻视他？”潘浚答道：“樊佃善于夸夸其谈，实际上并无真才实学。过去他曾经为州里人整治酒饭，等到下午，酒饭还没上桌，他竟十几次站起身来观望，这个小事足可以证明他不过是个饭桶。”孙权大笑起来，随即派遣潘浚率兵出征。潘浚果然只用 5000 人便斩了樊佃。

察言观色

人的喜怒哀乐难免形诸于色，尽管有人城府很深，掩藏不露，但总不能没有蛛丝马迹，察言观色就成为了解人和事物的一个通用方法。齐桓公早朝时和管仲商量要攻打卫国，退朝回宫后，一名从卫国献来的妃子看见了他，就走过来拜了拜，问齐桓公，卫国有什么过失。

齐桓公很惊奇，问她为什么问这件事。那妃子说：“我看见大王进来，腿抬得高高的，步子迈得大大的，脸上有一种骄横的

神气，这显然是要攻打某个国家的迹象。并且大王看到我时，脸色全变了，这分明是要攻打卫国。”

第二天，齐桓公早朝时朝管仲一揖，召他进来。管仲说：“大王不想攻打卫国了吗？”齐桓公惊讶地问：“你怎么知道的？”管仲笑着说：“大王上朝时作了一揖，并且很谦恭，说话的声调很缓和，见到我也面有愧色。我由此判断您改变了主意。”

难道你自己就没有通过察言观色而获知

他人内心的经历吗？不妨找出来总结一下。

言论判断

从一定意义上说，语言只是一种现象，人的欲望、需求、目的则是本质，现象反映本质，本质总要通过现象表现出来。语言作为人们欲望、需求和目的的表现，有的是直接明显的，有的是间接隐晦的，甚至是完全相反的。对于那些直接表达内心动向的语言来说，每个人都能理解，而那些

含蓄隐晦甚至以完全相反的方式表现心理动向的语言，就不是每个人都能理解的。高人与凡人的差别，也就在这里。这才是创造性思维的用武之地。若能够举一反三、触类旁通，反过来想想，倒过去看看，最后通过他人的言谈话语，发现他人内心的深层动机，那就说明你比别人强得多。

明朝洪武元年，浙江嘉定安亭有一个叫万二的人，他在安亭一带堪称首富。一次，有人从京城办事归来，万二问他

在京城见闻。这人说：“皇上最近作了一首诗，诗是这样的：‘百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡。不如江南富足翁，日高丈五犹盖被。’”万二一听，叹口气说：“唉，迹象已经有了！”他马上将家产托付给仆人掌管，自己买了一艘船，载着妻儿和家中细软，向江湖泛游而去。

两年不到，江南大族富户都被朝廷以各种名目没收了财产，门庭破落，只有万二幸免。

4.究之情理

所谓究之情理，就是考察事物和行为是否合乎规律。人世间事物的存在和运行都是有规律的，当你发现一个事件或行为是不合乎规律的、是反常的，其中肯定另有原因，如果找到了这个原因，便发现了事物的本来面目。

春秋时期，齐国攻打宋国，宋王派臧孙子求救于楚国。楚王很高兴，答应得也很爽快。然而，臧孙子却满怀忧虑地回去了。他的车夫问：“你求救成功了，怎么还面带忧色？”臧孙子说：“宋是小国，齐是

大国，为救一个小国而得罪一个大国，这是人们所不愿意的。然而，

楚国却很高兴地答应了，这不合情理。他们不过想以此坚定我们的信心，让我们拼死抵抗齐国而已，以此削弱齐国，这样就对楚国有好处了。”

果然，臧孙子回国后，齐国接连攻占了宋国的 5 座城池，而楚国允诺的援军连个影子都没有见到。

由近察远

事物的运行和发展，其实都有其一定的秩

序和规律性，无缘无故、杂乱无章的事物应该说是并不存在的。如果我们善于发现、收集并分析整理事物的现象，就能见人所未见，知人所未知，对事物的发展趋势和结局就会有一个清晰的把握，即高瞻远瞩、预知未来。

战国时期齐国握有实权的田常，通过武装政变，拥立了顺从自己意愿的君主，他自己做了相国。在事变之前，曾发生过这样一件事：

一天，齐国的重臣隰斯弥到田常家拜访，

田常和他一起登上高台，向四周眺望。东、西、北三面什么障碍物也没有，视野十分开阔，只有南面，因为隰斯弥家前的大树挡着而望不远，田常对此什么也没说。

隰斯弥回到家后，马上叫家奴们把大树砍掉。但还没砍几下，隰斯弥又突然改变了主意，急令停止砍树。家奴们都惊讶地问他原因。他答道：“古人说：‘知道深渊处藏着乌龟是十分危险的。’你们还记得这句话吗？我感觉到现在田常好像在谋划

什么大事，如果我们砍了大树，他就会认为我是个很细心的人，可能察觉到他心中的计划，这是很危险的。不伐树，不会被怪罪，但若是知道了别人心底的秘密，其罪过可就大了！所以我才让你们住手的。”这是由近察远的典型例证，给人以深刻的启迪。

伟人和凡人、眼光长远与短视的人，差别只在咫尺之间。即便是在那些很微小的地方，有的人发现了重要的甚至是石破天惊的事件，有的人却视而不见。因此，我们

活在世上，绝不可忽略小事，往往就在对眼前的一件小事上，就在对

一个人举手投足的认识上，一失足成千古恨！对此，不可不慎啊！

莫让预见变成见

事情总是处于变化当中，虽然大多数变化都有迹可循，但由于客观原因，并非所有的迹象都能捕捉到，而且也并非所有的趋势都有预兆。所以，所谓的“势”其实也是处于一种动态的变化当中，这就造成辨势与预势有可能存在一定偏差。

有些人总是以自我为中心，坚信自己预见的都是准确的，倔强地按自己的预测一条道走下去，结果却一头撞到了墙上。

而成功者不仅善于预测事物的发展方向，而且更善于根据事物的发展变化趋势，及时修正已有的预见。

凡事预则立，不预则废。做出抉择以前，我们有必要对相关的情况进行科学合理的了解和分析，以提高选择的正确性。

在现代社会，需要预测的未来情况实在太多了，既有宏观的，又有微观的；

既有社会的，又有家庭的；既有经济的，又有政治的。而且，由于目标不同，所预测的内容或重点也千差万别。一般说来，以下几点十分重要。

1.预测需求的变化所要选择的事业只有适应社会的需求才会有价值，而社会的需求又是千变万化的，今天的

“热门”可能瞬息变成了“冷门”；而今天的“冷门”明天也可能变为“热门”。这就需要从种种迹象对未来的社会需求状况作出分析预测。在市场经济条件下，

实现目标更是强调适应需求的变化。

2.预测时代的潮流

时代的潮流也是千变万化的。适应时代潮流的选择，才是值得做出的选择，才是实现价值的选择。换言之，只有适应时代潮流，才能适应社会需求。因此，在做出选择之前，有必要对社会潮流的变化加以关注和预测。

3.预测“规则”的变化

无论干什么事，都要本着一定的规则进行。即使违规，也有违规的“规则”。而

在变革的年代，规则是不停地变化着的，这对一个人的选择有重大的影响。

简单地说，假如你本着过去的规则，经过努力可以如愿以偿；可是，如果在朝着选择的路子迈进的时候，规则变了，而你仍按老规则行事，那将必败无疑。可见，在确立自己的事业方向时，首先要顺应社会发展的趋势。那种脱离社会现实、一厢情愿的选择，难免步入“覆巢之下，焉有完卵”的无奈境地。

社会局势的变化，往往蕴藏着巨大的商

机。一个机遇如巨浪般翻滚而来，有人乘浪头扶摇直上，有人仍停留在波浪的谷底。随着机遇的翻滚，人与人之间财富的多寡、身份的高低，不断在发生变化。局势每来一次，社会的面貌就改写一次。

第三章 谋局

'做局'和'做事'有根本区别：

对于一个做局的人来说，万物皆为我所用，万物皆不为我所有。

每一件物品、每一项服务、比如：房子、车子、股票、工资、企业、股权等等都只是它的工具，他们的目的不是彻底拥有他们，而是利用他们。通过更新、倒手、与赎回实现增值，然后推高自己的高度，从而可以运作更多资源。

比如对电影来说，当你在看电影，别人却在赌票房。

对于一个谋局面的人来说，要善于看天。

什么是'天'？它是由三个东西构成的：

第一是趋势

趋势就像江水，浩浩荡荡，顺势者昌逆势者亡。投资就是对趋势的判断。

第二是工具

对传统制造业、传统服务业造成最大冲击的就是互联网这个工具，未来的几年，VR，各种黑科技，认知技术，基因革命，所有这些都将改变我们的工具。

第三是政策

在中国做企业的人，都要了解政策，政策在引导一些行业，我们能不能在政策的红利中，能够获利。

所以在中国，做企业，要看天，天就是趋势、工具和政策。

未来的钱不是'挣'来的，而是'谋'来的
'活是人干出来的，钱是人想出来的。越干活的人越穷，越思想的人就越富有。'

很多人都喜欢做老板，但都是小老板，老板总是做不大。为什么做不大，我认为到一定程度以后，企业要想做大做强，老板

的意识必须上一个新的台阶。

现代企业必须要突破思维的锁定，企业发展到每一个阶段就要用一个阶段的理念和思想，如百万元的利润就需要有百万元的思想境界；千万元的利润就需要有千万元的思想境界；亿万元的利润就需要有亿万元的思想境界，不然就很难实现突破，而且这种突破不需要很长时间。

在现实生活中，到底是挣大钱容易还是挣小钱容易呢？我认为挣大钱容易，挣小钱难。现在企业目前比较困难，但等到做大

后就容易了。活是人干出来的，钱是人想出来的。越干活的人越穷，越思想的人就越富有，这就是当今时代财富创造的环境不一样。在西方国家是越玩越有钱，而我们作为世界工厂包括珠三角地区干了很多活挣了一点小钱就自认为了不得，那真正挣的是辛苦钱和血汗钱。而人家是在做思想，做标准。

我这个没钱的人在教有钱的人怎么赚钱，是因为现代社会的财富机制发生了变化，财富来自思想，做学问的人有思想。

一种新思想就是一种新货币，一种新思想就是一种新财富，在当今社会没有思想、没有新的理念、没有新的创新就很难赚钱。

有的企业老板赚了很多钱之后就说他们不会'玩'了，就是利润的来源发生了变化。如果我们的精神世界前进一小步，对企业来说就可以前进一大步。在实践中，我们对物质的突破、对利润的突破来自于大脑的突破，来自于思想的突破。如果思想不能实现突破，那么钱就拿不回来。

有一句话说得好，解放思想，黄金万两；
思想解放，万两黄金，所以钱是思想解放
出来的。过去对广东来说或许是班门弄
斧，但现在不是，广东这几年的发展与浙
江相比，我觉得还是有点差距，比如说理
念上。思想创造财富，但思想是空的还不
行，就要把它物化，变成一种制度，一种
体系，让体系去运作。

四种劳动和五种赚钱方式

没有利润就没有企业，就没有生存价值。
目前，在中国的现状来看，企业与老板的

情况不外乎有以下三种：

1、辛苦不赚钱

老板和员工整天都是没日没夜地加班，这种企业在我国不占少数；

2、越是辛苦赚钱越多，赚钱越多越是辛苦？

能够做到这种境界的老板已经是相当不错了，但已经被钱套住了，与人的本性背道而驰，人生的终极目标是休闲、娱乐和玩。这种企业在我国大概占到 30% 至 40%；

3、越是清闲赚钱越多，赚钱越多越是清闲

清闲赚大钱，赚大钱更清闲。穷人的钱用来购物，中产阶级的钱用来投资建厂等，而富人的钱却用来学习和休闲。传统的三大产业发展至今，已经不能满足赚钱的需求，经过发展，体验经济脱离服务产业而单独成为一大产业被提上日程。

在当前市场经济下，我认为存在四种劳动情形：

- 第一种是一次劳动一次收入，比如公务员、工人等，老板是绝对不会干这种劳动的；
- 第二种是一次劳动多次收入，如老板；
- 第三种是一次劳动终生收入，如某个专利、某个品牌等；
- 第四种是一次劳动多代收入。

在这四种劳动情形下，作为老板就应该选择后三种情形，这关系到老板实施的

战略管理。一份耕耘不止一份收获，这就是实现战略转折点的突破阶段。由过去

努力工作变为现在更加聪明地工作，实现一次投入多次产出、终生产出、多代产出。

五种赚钱方式：

- 第一种是站着赚钱，利用辛勤劳动赚钱；
- 第二种是坐着赚钱，利用经营劳动赚钱；

- 第三种是躺着赚钱，利用无形资本赚钱；
- 第四种是睡着赚钱，利用制度赚钱；
- 第五种是玩着赚钱，利用体系系统赚钱。

真正的企业家是谋局的人，这个局谋好了，体系和系统就建立起来了，像毛 XX 是最伟大的军事家，但作为军事家的他从来就不会放强，并且在那么多的战争中

从未受过伤，对于他而言，这就是谋局，他在打造体系和系统。对于现在的大老板就是要谋局，把大的架构和体系打造起来就可以赚大钱。

一号人物考虑架构，考虑体系，考虑系统，是'无所事事、无所作为'而处在最高位置，重在把局谋好；二号人物是指一个团队事必躬亲，有所作为，重在把事做好。简而言之，一号人物是天道，是老庄之道；二号人物是人道，是孔孟之道。

体系是解决问题的最终途径

利润来自体系，这在西方国家是一个很好的见证。这其中有四大原理：分别是让能人為你工作、资本、制度和体系。能者居上，智者居侧，闲人居下。体系是解决问题的根本出路，因此就要打造一个有竞争力的体系。

同时，我们应该把复杂问题简单化，把简单问题数量化，把数量问题程序化，把程序问题体系化。对于大家都很熟悉的新木桶理论，我们可以从中得到：做长不做短、做点不做面、做深不做浅以及做快不做慢

等四点认识。这就是要求我们打造一个有竞争力的体系。

同时，我们还要复制一个有竞争力的体系，实现复制复制再复制，无限制复制后最终使得成本变为零。这就是实现一个由资本运作到虚拟运作的过程。

我们目前做企业存在两种形式，一种是就企业做企业，另一种就是跳出企业做企业，如张裕葡萄酒有限公司建立酒庄，实现体验经济。因此我们要融入一个更大的体系，一个更多、更大、更好、更强的体

系之中。

谋局者的最高境界

无论炒股、投资、还是买房，做局都是一个跟人性博弈的过程。这种博弈分为四种境界：技术——艺术——法术——道术。

纵横捭阖、抽丝剥茧、设点控局；洞察人性冷暖，解析大众行为，这一路走来，如果做到游刃有余、可收可发，便抵达了'

道术'的境界。此时万事万物、相生相克，生来病死，一切在你心里来去自如。最强的对手就是你自己。一旦你战胜了自己，如同跳出三界外、不在五行中。宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天上云卷云舒。

第四章：谋势

要摇动树木，如果一枝一叶地牵动，则只是疲劳然而并无效。如果撼动树干，那么枝叶也都摇动了。“摇木者——摄其叶，则劳而不遍；左右拊其本，而叶徧摇矣。

谋势最终是为了乘势。善于谋势，必须精于乘势，这样才能抢占先机，谋出新局面，创出新境界。只知谋划却不落实到行动当中。充其量只是一个“空想家”；只求“大刀阔斧”，一味蛮干而不管时势，也只是一个“莽撞汉”。这两种人均成不了大事。只有把谋划与行动有机地结合起来，才能

在机遇与挑战的并存中做到坚定和清醒，
不仅能抓住机遇，而且能用好机遇。

如果说造势是靠本事的话，那么乘势则要靠敏锐的眼光能及时发现机会，要靠手腕牢牢抓住机会，还要靠精神力气把一个个被发现或遇到的机会，经营成一个个实实在在的财源。

如果我们已经明势，从“势”看到了机会的骏马，那么就赶快骑上马背吧。机会如时间一样，似白驹过隙般迅速出现又会迅速消失。失去的机会，永远不可能再得到

了，这就像人不能两次踏入同一条河流一样。

从某种意义上说，个人智慧的确不如时势造英雄，工具优良也的确不如时机重要。

所以，很多人怨天尤人。认为自己怀才不遇，实际上是自己还没有学会乘势待时、抓住时机。可以用田径赛中的起跑为例。

如果你错过了起跑的口令，老是慢半拍才回过神来，这就是没有抓住时机，自然会

影响你的成绩，肯定要被别人甩在后面。

但是，如果你投机取巧，抢在口令之前起

跑，那就不仅没有抓住时机，反而还犯了规，就有被取消比赛成绩的危险了。

识时务者为俊杰，因此，真正要乘势待进，还是离不开智慧。有智慧才能正确分析各方面错综复杂的情况，作出决断，抓准时机，收到事半功倍的效果。相反，

则很难做到这一点，往往让时机从自己的身旁悄悄溜走而不知晓。就像有人所说：“许多人对于时机就如小孩子们在岸边

所做的一样，他们的小手盛满砂粒，又让那些砂粒漏下去，一粒粒地落下以至于尽。”

风不会只朝一个方向吹，潮水也不可能一直涨下去。趁有风的时候，放飞你的风筝；趁涨潮的时候，把船推入大海。

《孙子兵法》中曾说：“践墨随敌，以决战事”。意思是说：在对敌作战时，敌变我变，灵活地决定自己的作战计划，不能墨守事先定好的计划一成不变。兵家没有万古不变的胜战之法，商家也同样如此，

不可能有长久通用不变的经营之道，必须具体问题具体分析、具体对待，客随主“变”，应时而变。一味墨守成规，则必将失败。唯有审时度势，以变制变，才能在商海中快速发迹并且能够长立不倒。

现在社会上有一句非常流行的话，叫做

“这世界不是缺少美丽，而是缺少发现”，指的就是人们只要用心去找，必定可以成就自己。“发现”，就是找到自己的财路，为此处处留心，善于发现，那就很容易为自己广开生财之路。

为自己开拓财源，不仅要有精明的生意人眼光，还要能看得准、看得远，同时还要眼界开阔，头脑灵活。所谓眼界开阔，头脑灵活，简单地说，就是不要死守着一个自己熟悉的行当。而是要善于在其他行当中发现可以开发的财源。说到底，也就是要时刻想着去不断地寻找新的投资方向，不断地扩大自己的投资经营范围。一个生意人如果只能看到自己正在经营的熟悉行当，最终只会是抱残守缺，连正在经营

的行当都不一定经营得好，更不用说为自己广开财源了。

一个人能有多大的势，并不是看他个人拥有多大的能耐，而是看他能够调动多大的资源。资源归根究底都是由人掌控，如果一个人拥有一张足够强大的人际关系网，他的势自然强大。权凭他可以调动关系网的资源，就可以帮助自己达成那些个人无法完成的事，所以在一定程度上

来说，你拥有多大的“人势”，就能成就多大的事。

有一个贬义词叫“狗仗人势”，原意指狗依仗主人的势力而趾高气扬、为非作歹，这句成语常用来比喻某人仗他人之势而欺人。单从这个成语中，我们也能够体会到“人势”的力量之大，居然有令鸡犬升天的魔力。其实，“人势”人人都是可以“仗”，但只要不是仗势欺人，不做昧心事就行，好人仗势行好事，恶人仗势做恶行，所以，我们大可不必对“仗势”讳莫如深，怀有

成见。

人势决定了一个人的势，那么，又是什么决定了自己的“人势”？是你自己。

因为，对于“人势”来说，“势”在人为，因为你自己就是“人势”棋盘上的棋手。

值得注意的是：造势只能改变一下小环境。从这一点上来说，造势实际上也就是人们常说的做局。大势不可造，更不可违。有逆大势的造势，如何用心良苦也

收不到预期的效果。

古人云：“无势不尊，无智非达。”意为没有声势就谈不上尊贵，没有智慧就谈不上通达事理。

造势是由平凡走向成功的一条捷径。无势之人一般都是落魄之辈，无人追随和扶持，连生存都是艰难的，尊贵更是遥远。造势要借助于智慧，通达事理方能获取人心，增强人望。

事实上，人虽然都是有弱点的，但也是有所追求的，只要在这方面多动些脑筋，善

加运用，就不愁无人来投。一旦声势渐起，事业便可期待了。

古往今来，一切成大事者，莫不注重为自己造声势，让声势的浪头将自己推上事业的巅峰。只是，水能载舟，亦能覆舟。声势能成就一个人，也能毁灭一个人。倘若一个人盛名之下，其实难副，或该人的声势对能决定其生死者产生了威胁，则有“覆舟”之虞。这两点，造势者不可不察。

向谁借势？强者当然是一个不应放过的首选目标。与普通人相比，强者具有更加

宽泛的资源可用以调动。有时普通人跑断了腿上不得要领的事情，强者一个电话就可以帮你搞定。这是现实，不服气也没有办法。

向强者借势，你得先想清楚一个问题：别人凭什么借给你。世上没有无缘无故的爱和恨，也没有无缘无故的借予与帮助。你要借势，先要给借势者找一个借出的理由，要让对方觉得借势与你是一件值得的事。

最常见的借势是利益驱动。帮我做了某事，事成后你会得到某些好处。为了避免过于赤裸裸，也可以称这事是别人托你办的，事后可以.....这样，对方自然会很坦然地接受。但使用这种方法的前提是你不能违背法律与道德。难度在于对方可能根本就看不上你所谓的回报。

弱者也有势可借

我们在说“强者”与“弱者”时，戴的是世俗的眼镜。聪明的人都知道：尺有所短，

寸有所长。“势”绝不是只有强者才拥有的，弱者也有他的优势，这同样是不容忽视的，谁都不可小看。成大事者必须要有这样的眼光，看不到这一点，就难免出现大的差错。“势”不仅仅是权力和地位，它其实是多方面的。因此，任何有长处地方，都是人们值得借鉴的，如此方能完善自己，使强者愈强，使弱者变强。

向弱者借势，《势胜学》中告诫人们：借于弱，予不可吝。意思是：向弱者借势，

虽给予却不可吝嗇。给予对弱者来说，是雪中送炭，也是他们最需要的，对此若慷慨大度，回报便愈加显著。

借势打势，本是一武术搏击用语，指借助对手的招式、劲力，给予及时而准确的打击。巧妙借助对方进攻的劲道，用以还击到施力者本身。俞大猷在《剑经》中说：

“问：如何是顺人之势，借人之力？曰：明破此，则得其至妙极妙之诀矣！盖须知他出力在何处？我不于此处与他斗力，姑且忍之，待他旧力略过，新力未发，然后

乘之，所以顺人之势，借人之力也。”《通备拳论》中还有“借

他千斤力，不费四两功”的歌诀。

借势打势是一件高明的搏击术，同时也可将此方法推及在人的工作与生活之中，它的确是一种高明的谋势术。

“借刀杀人”的妙招

借刀杀人，出自三十六计。讲究的是“刀”要“借”得巧妙，不动声色；“人”要“杀”得机智，不留痕迹。

一己之力，毕竟有限，若能借助他人的力量巧除对手，实在是一种人生的大智慧。面对面地交锋，即便有必胜的把握，也是“杀敌一万，自损八千”，而不动声色地借用第三者的力量将对手除去，可以令自己不伤片甲。

势在必得，势不可挡，势如破竹，这些成语所传递给我们的都是乘势的神奇力量。明势的最终目的是乘势，而要乘上势头，就要抓住最佳的时机。机不可失，时不再来。虽有智慧，不如乘势。所以有大智者

不与天争，不与势抗，因为他们明白，真理有如舟船，时运有如江河，
没有可达彼岸的浩瀚之水，真理只不过是一个寸步难行的客观规律。

第五章：借力

了解自己的力量。又必须借用他人的力量。但是，仅仅这样是不够的。如果不能进一步使敌人的力量也为我方的战斗力产生积极作用，那就不能称其为权谋术数。

伯乐的一顾一个人要卖马。他牵马立于市，然而历经三日，没有一个人来问一句。他于是探访并求助于以相马著名的伯乐。

“请您到市上我卖马的地方，环而视之，去而顾之。我将给予您丰厚的酬报。”伯乐照他说的做了，那马立刻以十倍的价钱

卖出。(《战国策 燕策》)

这个故事，是战国著名策士苏秦的弟弟，才能不次于其兄的策士苏代到达齐国时，为了见齐王，请求齐国有影响的顾问官淳于髡代为推荐时讲的。在当时用为比喻。顺便说一下，所谓“伯乐”，古代中国人以为星象的命名，是天马之神。因此秦国的叔阳(公元前 世纪)这位从事相马的名人就被称为伯乐，而且后来熟悉马的人，进而买卖马的商人也被称为“伯

乐”。伯乐的权威被巧妙地利用了，这个故事称作“伯乐的一顾，”

是包含有正反两方面双重的意义的。

在商品广告和竞选鼓动中利用名人进行宣传等等方式，实际上也是“伯乐的一顾”，

而起到伯乐作用的又并不仅仅限于人物。

如果注意到近来电视中播放的内容被认为具有权威性，电视似乎也可以说是现代的伯乐。

利用他人的力量，只是说为我方所用，至于具体方式，却没有说明。其实质，在于

使处于敌对状态的对方的力量虽然形式，
却为我方所巧妙利用。

例如，拳击中的“反击”技法等等就是如此。一般采用迎面打击对方的手段，而这却是用对方的力量击倒对方。就是说，对方击出的力量越强，所受到的打击就越沉重。总之，对方最终是被自己的力量所击倒的。

不只是利用敌人的力量，还有对敌人的存在这一事实本身也加以利用的。只要一看到敌人就要锄尽灭绝，这是出于本能而行

动的短虑浅见的人的作法。作为

熟练运用权谋术数的士，连政敌也由于自己要加以利用从而有存在的必要。

韩国相国公叔与韩王爱子几瑟对立，相互争夺权力。结果，对手几瑟流亡在外。公叔的内心仍然不得宁静。在几瑟流亡之前，他曾派刺客暗杀几瑟，有策士相劝说：“不要这样做。太子伯婴非常看重你。这

是为什么呢？正是因为几瑟的存在。是因为要牵制几瑟，你才受到重用的，因此，他如果死去，你也必然要受到轻视了。只要几瑟存在，太子就有所畏惧，不得不依赖你的作用。这就是政敌存在的价值。这也是对他人的力量的积极的活用。只看到“敌人”的外在特征，只是从感情出发，就不可能产生这样的认识。只有通过冷静地计算以期求力量的均衡，才会形成灵活调整力量对比的观点。

这种相对的观点，在个人处理人际关系时

也可以应用。在工作场所等环境下的人际关系中，多有因存在着反对势力和难对付的人而苦恼的情形，但是这种存在终归无法排除，倒不如以这种存在为杠杆而加以利用。

敌对力量的存在，可以看作防止自己疏误的警戒信号，也可以作为努力的目标，或者作为巩固自己营垒的团结的媒介，进而还可以作为发生失误与事故时辩解的理由。

敌人的力量，又有其他的利用方式。这就

是作为“反面教员”而加以利用的方式。

“教员”是讲授应当肯定的内容的，与此相反，“反面教员”则讲授否定的内容。

小偷是告诉人们“不要偷盗别人东西”的反面教员，酒精中毒者则是对饮酒不能过量进行现身说法的反面教员。恶劣分子是作为告诉大家“别做这样的人”的典型的“反面教员”，人们可以由此从反面得到教益。敌人，作为告诉我们敌人的手法的“反面教员”，发挥出突出的作用

第六章 谋利

我们每个的心底都有一个梦想：成为英雄。可是什么才是英雄呢？

那日，蒙古铁骑兵临襄阳城。郭靖对杨过说道：“过儿，眼前强虏压境，大宋天下当真是危如累卵。襄阳是大宋半壁江山的屏障，此城若失，只怕我大宋千万百姓便尽为蒙古人的奴隶了。”

郭靖又道：“只盼你心头牢牢记着『为国为民，侠之大者』这八个字，日后名扬天下，成为受万民敬仰的真正大侠。”这次

对话不久郭靖黄蓉夫妇以身殉国。郭靖无疑是金庸笔下真正的英雄，真正的侠客。其实不仅是郭靖，如果我说纵横家也有英雄梦，你信吗？只不过在武侠世界里，侠客们用的是屠龙刀倚天剑。而在现实世界里，纵横家的利器却是唇枪舌剑。当他们遇到郭靖相同境遇时，无不挺身而出，以良谋济世为别人谋利，成全他人。

你可能会说：“为什么我不知道纵横家有英雄呢？”

说了你不信，很多纵横家英雄都是隐姓埋

名的。真实的历史中还真有人做好事不留名的。他们在暗处，默默无闻的救济着天下百姓，改变着历史的进程，不图名利。时间一长，时间就模糊了他们的面孔，遗忘了他们的姓名，所以我们叫他们：无名。不仅每一个能被叫上名字的英雄值得尊重，那些无名英雄也值得我们祭奠。提到纵横家，您肯定会想到心机深不见底，眼中只为自己谋私利的小人。可是读《战国策》后，我惊奇的发现，纵横家们不仅如此，他不但为自己，也为别人，他，他们

追求的目标居然是不战。何谓不战？既是以一己之力止息战争。你绝对想不到你心目中的小人们，居然一直在试图平息战争。

今天，我们就来讲几位纵横家里无名英雄的故事。

—

在《战国志》里最早的无名先生出现在韩国，咳咳，不是隔壁的思密达。

那年东周和西周准备约架，战争一触即发。这里的东周和西周指的是东周公国

和西周公国，是诸侯国。与战国七雄的区别是，他们是周天子的直系亲戚。你知道为什么东周和西周是怎么出现的吗？因为分封制。战国时期的周天子已经成了傀儡，自己都没几平方土地了，即便如此，周天子还是“大方”的把土地分封给了的西周和东周。由于周天子这个大家长实在太弱了，穷的叮当响，就不得不寄住在西周公国，忍气吞声的过日子。

从某个角度上讲，西周公国才是最早挟天子以令诸侯的人。见西周耀武扬威，韩、

赵两国拥立公子根于巩独立，是为东周，与周天子和西周公分庭抗礼。

所以东周和西周的关系，我们可以理解为是分家引发的爱恨情仇，兄弟反目。鬼谷子其实描述过那个时代：天下纷错，上无明主，公侯无道德，则小人谗贼，贤人不用，父子离散，乖乱反目。

鬼谷子吐槽周天子不是明主，讽刺公侯们不讲道德，规矩坏了，所以父子反目成仇，手足相残。只可惜天下百姓遭了殃。

鬼谷子用“纷错”这个词简直妙计了。

啥叫纷错，意思就是天下乱成一锅粥，关系变得错综复杂。就比如东周和西周开战，韩国却准备出来调停。为什么韩国要出来呢？很多人一直把韩国当成弱者，韩国到底弱不弱呢？很弱。但是跟西周和东周比起来，他是强国。

你想想周天子弱成啥样了？因为有前车之鉴，这也正是为什么秦始皇登基第一件事就是加强中央集权的原因，他可不想当第二个周天子。

为什么韩国要出来指手画脚呢？我们说过东周是韩扶植起来的，为什么要去帮西周呢？因为这么做对他有好处，老板们向来都是无利不起早的，韩国想在周天子那儿捞点好处。所以韩国决定出兵去救西周了。

眼看着东周西周都弱成啥熊样了，还想荏架。要是西周和韩国联合起来，东周的百姓必然又要身陷战乱中了。如何才能化解这场纷争呢？

无名先生于是对韩襄王说：“天下人皆知

大王欲助西周，此时大王可按兵不动，则东周会用重金感激大王的恩德。”

韩襄王疑惑的说：“那西周怎么交代？”

无名先生说：“鹬蚌相争渔翁得利，届时东周西周要是真开战。西周为了催促大王出兵，自然也会献出重金。”

俗话说：坐地起价，落地还钱。啥都还没做，韩国就已经占得了先机，两头通吃，进可攻退可守。区区几句话就哄住了韩国，无名的计策的确是高。最重要的是三国的战乱就此平息，东周百姓逃过一劫。

二

自古大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。上个故事里，韩国佯装老大。可是不久楚国就找韩国比划，韩国立马怂了。

有趣的是，楚国跟韩国荏架，东周在背后高小动作暗中帮助韩国，真是 no zuo no die。楚王知道后火冒三丈，楚国连韩国都不放眼里，小小的东周国算个毛线，马上发兵准备给东周点颜色看看。

看到超级巨无霸楚国冲着自己摩拳擦掌

的要揍自己，东周公表示很忧伤。如果早个十几年，看在周天子的面子上，还能对东周国客气一下，现在周天子就是个弱鸡，谁都能拉过来扇两巴掌，更何况东周国呢？

东周这种小国属于典型没事找抽型的，那么这次无名打算如何让风雨飘摇的东周国脱离险境呢？

无名直接来到了楚国，对楚王说：“东周公听说大王要打他，都快吓尿了。可是大王想一下，东周公会等死吗？”

楚王说：“量他一个小小的东周国还能翻起什么浪？”

无名说：“大王明鉴，可俗话说狗急跳墙，东周公肯定不会坐以待毙，所说定会与秦、韩联合起来，试图以卵击石。”楚王说：“寡人怕他？”

无名说：“大王的目标是韩国，而不是小小的东周国。与其强大敌人，大王不如姑且放东周一码，如此东周公一定会对大王感激涕零，鞍前马后侍奉楚国。”无名这招的确是高，就如鬼谷子说的：阴虑可否，

明言得失，以御其志。说暗中思考谋略是否可行，然后说清利害关系，借以驾驭对方的思想。

于是无名再一次帮东周危机化解，可是时代发展的时势不是无名能改变的。插一句，我们说过张仪和司马错的辩论，实际上他们两说的都没错，秦国先用了

司马错的意见占据了巴蜀，接着又用了张仪的策略东进，就直接把周朝给灭了。张

仪说挟天子以令诸侯，秦国是直接灭了周朝。

三

东周西周一直在楚国、韩国、秦国之间纠缠。正所谓屋漏偏逢连夜雨，一波未平一波又起，东周的确是没救了，因为他又把楚国的大臣昭翥给得罪了。本来偶尔闹闹矛盾也没关系，可是这其实暗藏杀机。比如我们的无名先生看破了玄机，又出来捣糨糊。

无名对昭翥说：“我给你算了一卦，卦象凶险呐。”

昭翥忙问：“先生何出此言？”

无名先生说：“我听说东周和西周两个诸侯虽然是亲戚，但是却相互看不顺眼。尤其是西周，一直打算在东周和楚国之间从中作梗。”

昭翥说：“他们的关系我知道，但是跟我有何关系呢？”

无名说：“昭大人怕是有杀人之祸。大人

想想您贵为楚国之臣，世人皆知您与东周在闹矛盾。此不正是西周苦等的机会吗？西周必然会派刺客刺杀大人您。世人皆知东周与您有隙，自然认为是东周干的。到时候西周必然与楚国合谋对付东周，如此大人您就成了牺牲品，还让东周和楚国交恶，白白送了性命。”昭翥惊愕的说：“岂不正是一石二鸟？好一招趁火打劫。依先生之言我当如何？”

无名说：“大人，小不忍则乱大谋，只能屈驾与东周通好，如此西周自然会放了大

人一码。”

老实说，这位无名的智商真是高的逆天，他能根据事情的变化，在东周、西周、楚国的关系中洞察出漏洞，发现昭翥即将身处险境，又能随手帮助昭翥化解了危机。顺带着东周西周又借机苟延残喘了几日，百姓又安居了几日。可是在时势面前，无名就跟郭靖一样充满了无力感，纵然有绝世武功，却依然改变不了什么。

四

历史只会记住强者，而淡忘弱者。人们只会记得成功者，遗忘失败者。人们永远只会记住那些有名有姓的人，遗忘那些叫无名的人。过去不会记得，现代不

会记得，未来也不会记得。那些记载过他们曾经存在过的零星证据将会烟消云散，永远被湮没在历史的洪流中。

不必同情，其实总有一天，包括你我也会被世界遗忘，世界不会记得我们曾来过。其实，鬼谷子也是无名先生中的一位。如

果你再细读这上面几则故事，你会有一个惊奇的发现，无名先生们居然都在试图用纵横谋略实现止战的目的，以一己之力去说服诸侯达成停战目的。在纵横家眼里，英雄不是自己牺牲的多壮烈，而是能让多少人活着。

与儒家用仁、法家用法，墨家用术不同，纵横家始终用合纵连横的方法试图平衡利益关系，在权力的游戏中守护着自己的谋主，保护着一方百姓。

就如孙武说：上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵。孙武认为打打杀杀是最下等的，最上层的智慧是伐谋和伐交，用权谋与合纵连横实现不战而胜的目的。能达到这个境界的才是高手。

有人会说了，无名不是吃饱撑的嘛，为什么要做这些对自己没好处，吃力不讨

好的事情呢？这就让我想起了鬼谷子的一句话：既用见可，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也，故先王之道阴。

对，你没看错，纵横家居然会说出两个字：为人，也就是我为人人的“为人”。这段话的意思是说如果谋略被谋主认可，那么选择事来做事就是用来帮助自己获得成功的方法。如果自己的谋略不被谋主认可，那么选择事情来做，是为了帮助别人，

正所谓明知不可为而为之。

因为鬼谷子认为聪明人的谋划都是玩阴的，纵横家们为了帮助别人，所以从一开始他们就选择了隐藏自己的真实身份。也因此使得很多纵横家在纵横天下之后，归于平凡，谋私是为了生存，为他人谋利才是人生的目的，因为他们跟你一样，都有一个英雄梦想。与很多人嘴上高呼仁义道德让自己名垂史册的人不同，在他们看来：

英雄从来不是为自己能千古留名，只为自

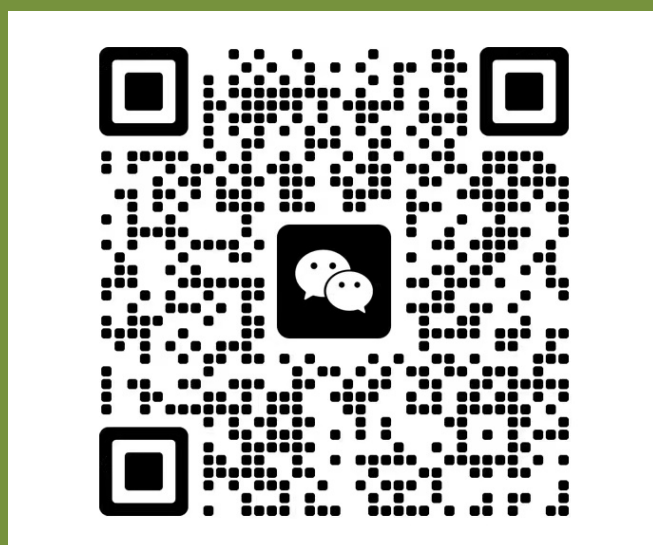
己谋私，更懂得为他人谋利，成全别人！

谋利往往都是建立在群体上的，单个人跑到沙漠大海里去哪有什么谋利。

谋利的侧重点就在于:我如何能够去获得某利益。

和谋生不同，谋生讲如何去办，谋利讲如何去拿。

术



更多文件请添加微信：jakenian