

生活·讀書·新知 ● 上海三聯書店 ● 吳稼祥著

智慧 算術

加減謀略論



生活·讀書·新知 ● 上海三聯書店 ● 吳稼祥 著

智慧 算術

加減謀略論

智慧算术——加减谋略论

著 者/吴稼祥

责任编辑/倪为国

装帧设计/姜 明

责任制作/钱震华

责任校对/朱蔚雯 黄建章

出 版/生活·读书·新知 上海三联书店
(200020) 中国上海市绍兴路7号

发 行/新华书店 上海发行所
生活·读书·新知 上海三联书店

印 刷/天华印刷厂

版 次/1997年3月第1版

印 次/1997年3月第1次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/265千字

印 张/12.75

印 数/1—13000

ISBN7-5426-1000-7
G·239 定价 19.20元

谨以此书献给
我已故的父亲吴邦富
和已故的母亲张顺娣

致 谢

我首先要感谢赵法生先生引起了我的研究中国传统文化的兴趣，特别要感谢他和我一起对本书主题的最初讨论，没有这些讨论，这本书不可能进入写作。我原打算和他合写这本书，只是由于他工作繁忙而未能如愿。他为本书提供的许多杰出见解都已被我采用。

我要特别感谢单少杰博士，他慷慨贡献他渊博的分析哲学知识，为我澄清了许多概念上的混乱，但他不必为本书可能依然存在的其他概念混乱负责，我未获他为我审阅原稿的荣幸。

半年前，我跟随陆锦川先生修习太极哲学与太极养生。这是我此生际会的最重要的机缘之一。他使我开始真正地遭遇自己，同时也开始遭遇所有古圣前贤们遭遇过的那种生命的奥秘与宁静。这种情感大大提升了本书的境界。对陆先生的感激，非言语所及。

杨滨、王政先生是我少见的几个越在朋友困难的时候越能提供平淡的真情的人，没有他们的帮助，我将失去写作的基本条件。因此，每当我坐到电脑前开始工作时，我对他们的感激之情就油然而生。

我还要感谢君安证券公司总裁张国庆先生和总裁助理李元阳先生，他们对我在物质和精神两个方面的鼓励，对于本书的完稿至关重要。

我能重新恢复写作能力，并能有充裕的时间从事研究和写作，要感谢我的前妻李曼英女士，她曾经悉心照料我的病体，使我生命之火得以重燃；她一直照料我的女儿，使她健康成长。女儿是我精神力量的重要来源。

我对不愿提及姓名的女性朋友的感激是至深的，谁都知道殷殷的期望、盈盈的深情对一个作者的推动作用。

如果在致谢的名单里没有我的侄女吴梦娇的名字，那是不公正的。她对我生活的照料和电脑技术方面的指点，加快了我工作的进度。

我还要感谢朱斌、郑亚南、陈湘安、钱纲、于劲、龙南华、张祖桦、施滨海、王培棟、潘永立、李家东、周桂龙等朋友和所有给我帮助的朋友们，他们的浓情厚意对我的温暖奠定了我对人的信心的基石，这样的基石是开始任何有意义的工作的起点。

最后，也许是最重要的帮助来自倪为国先生，他的鉴赏力是我继续本书写作的保证，他的督促是加快本书写作的动力。感激他的最好方式莫过于尽最大努力提高作品的质量，我这样做了，但愿他能满意。

作者

1996. 10. 3

目 录

致 谢	1
序 章 写给八种人的七篇序言	1
0.1 人间第一大法——序一般读者	3
0.2 理性思维与悟性思维——序思维学家	5
0.3 道与谋——序道学家和谋略学家	7
0.4 月光下的世界——序历史学家	8
0.5 完全骗子模型——序经济学家	10
0.6 作局理论——序博弈论专家	12
0.7 杂树生花——序文章家	14
第一章 我何以想到加减法	17
1.1 三国毁于关羽	19
1.2 我经商的失败	24
1.3 胡雪岩的加减法	28
1.4 《孙子兵法》与克劳塞维茨的《战争论》	31
1.5 “三大法宝”与“不斗行吗”	34
1.6 损卦和益卦	37

1.7 太极拳：难易相通	42
第二章 基本模式	47
2.1 隆中对	49
2.2 诸葛亮的分析框架	52
2.3 模式分析：察势	56
2.4 模式分析：度数	59
2.5 模式分析：作局、对局和入局	64
2.6 模式分析：阴阳之患	67
2.7 大谋、中谋和小谋：一个模式三个层次	71
2.8 谋略模式与“经济人”假设	76
第三章 六大加法（上）	81
3.1 盗患不已与人质危机	83
3.2 予法（一）：雪中送炭与锦上添花	87
3.3 相互性原理	92
3.4 予法（二）：扬人之善	95
3.5 己所欲，施于人	99
3.6 羊毛出在狗身上：借法引论	102
3.7 借法（一）：假力之计	104
3.8 借法（二）：借势与借名	110
第四章 六大加法（下）	117
4.1 化法：威逼利诱、吴越同舟与外部威胁原理	119

4.2	合法：同根同心	125
4.3	信法：舍利取信	132
4.4	神法：装神弄鬼	137
第五章	十大减法（上）	143
5.1	世事如棋局	145
5.2	《三十六计》：半部谋略	148
5.3	夺本法与夺根法	152
	1. 釜底抽薪：李鸿章“抽钱”与美军“抽油”	152
	2. 竭泽而渔	154
	3. 去皮脱毛：叶利钦战胜戈尔巴乔夫的法宝	156
	4. 夺根法：斩草除根	157
5.4	夺帅法与夺志法	159
	1. 用夺帅来夺志	159
	2. 用夺志来夺帅	160
	3. 帅与志一起夺	161
	4. 杀猴给鸡看	163
	5. 驯服头牛	165
5.5	夺路法与夺爱法	167
	1. 洛克菲勒的下游垄断	168
	2. 质子、绑架与大众情人	169
第六章	十大减法（下）	171

6.1	引法：引出与引入	173
6.2	嫁法与累法	178
6.3	趁法与纵法	184
	1. 做压断驴背的最后那根稻草	184
	2. 多行不义必自毙	185
	3. 趁便法：顺手牵羊	187
	4. 趁乱法：混水摸鱼	188
	5. 趁危法：趁火打劫、雪上加霜	190
6.4	分法与间法	191
6.5	自攻法和窃法	196
第七章	加减联用法	203
7.1	贾谊的泪、晁错的血、主父偃的策	205
7.2	皇家空军、以色列突击队和湘军	210
7.3	治道	215
	1. 治国之道：从“一个纲”到“两手抓”	216
	2. 争霸之道：取而后予，予而再取	218
	3. 唐三藏与孙悟空	219
7.4	大战略（上）：五霸之策	220
	1. 齐策：尊周亲邻，诛乱攘夷	221
	2. 晋策：报施救患，取威定霸	223
	3. 秦策：德抚力征，并西扼险	224
	4. 吴策：安居而理，从近制远	226
	5. 越策：吊死问伤，卑躬图强	227

7.5	大战略（下）：从三王之对到美苏争霸·····	228
1.	渭滨对：同利共财，薄俸寡赋·····	228
2.	汉中对：任勇封功，东归王秦·····	229
3.	隆中对：建基西川，联吴抗曹·····	231
4.	美苏争霸的战略：加 N 减 1 ·····	231
5.	毛泽东的国际战略：加 N 减 2 ·····	232
7.6	加减兼用：倍加和倍减的谋略 ·····	234
1.	“运输队长”与“人事部长” ·····	234
2.	让 40% 等于 0 ·····	236
3.	和平反抗·····	238
第八章	反减法与反加法·····	241
8.1	空城计的清代版和日本版 ·····	243
8.2	深根固本：弃腹占角与“农村包围城市” ···	247
8.3	反减法的权宜之计 ·····	253
1.	拼法：小麻雀和弱女子·····	253
2.	避法：不败之走·····	256
3.	弱法、强法与靠法·····	258
8.4	反加法 ·····	260
1.	田单反乐毅的加法：割鼻掘坟·····	260
2.	齐襄王反田单的加法：掠人之美·····	262
3.	汉高祖反萧何的加法：使其自辱·····	264
8.5	反反减法与反反加法 ·····	266
1.	反反减法之一：“狼来了” ·····	267
2.	反反减法之二：羊来了·····	268

3. 反反加法之一：功劳上缴，过错自揽·····	271
4. 反反加法之二：不当第二把手·····	273
第九章 加减的辩证法·····	275
9.1 最大的加法是减法·····	277
1. 倒空你的杯子·····	278
2. 自减得天下·····	280
3. 反腐败：自减守天下·····	282
9.2 最大的减法是加法·····	284
1. 树立爱病思想·····	284
2. 天下无敌·····	286
3. 从对抗到分享·····	287
9.3 加之又加是减，减之又减是加·····	289
1. 欲废先举与“U”型曲线·····	290
2. 人间沧桑·····	293
3. 警惕成功，不怕失败·····	295
第十章 加减的艺术·····	299
10.1 水性谋略·····	302
10.2 静功：理性原理·····	303
1. 三顾厨房·····	303
2. 静功体现的其实是理性原理·····	305
3. 繁忙的蚂蚁与勿用的潜龙·····	307
4. 慎加慎减·····	308
5. 两种无所适从·····	310

10.3	柔功：耐力原理和弱反作用原理	311
1.	嘴里的道和脱棉袄比赛	311
2.	泡功	313
3.	太极功的另一面：减弱反作用力	316
4.	梅杰的以退为进	318
10.4	顺功：磨擦力最小化原理	319
1.	“阿托中心”的顺功	320
2.	不碰逆鳞	320
3.	“是”字诀	321
4.	顺人心，顺大势	324
10.5	诡功：反合理预期	325
1.	误导与反合理预期	325
2.	“空车计”：虚者实之与实者虚之	327
3.	奇正相生与实者实之、虚者虚之	330
10.6	低功和高功：蓄能与势能原理	332
1.	内低外高	332
2.	地低成海，人低成王	335
3.	高峡平湖	337
第十一章 加减法的原则		339
11.1	加法优先原则	341
1.	霸气还是大气	341
2.	用尽加法与“双胜共赢”	342
3.	两个案例	344

11.2	不被减原则和生加克减原则	346
1.	李昌镐的棋和蜘蛛之道	346
2.	最大最小原理	347
3.	魏文侯错在哪里	348
4.	竞争与合作的选择	350
11.3	能加能减原则	351
1.	慈惠亡国	351
2.	古剑铭	352
3.	不能加则不能减	353
4.	不能减则不能加和“哥们公司”的困境	355
11.4	平衡原则和点穴原则	356
1.	人生三大危险	356
2.	三大平衡原则	357
3.	打中七寸，搔到痒处	360
11.5	减用内线，加用外势原则	362
1.	减用内线的几个案例	362
2.	内线的作用	363
3.	加用外势的案例	364
4.	论势：时势造英雄与英雄造时势	365
第十二章	加减哲学	367
12.1	人道之用	369
1.	“哲学独联体”	369
2.	出世和入世	370

3. 有与无	371
4. 天道与人道	372
5. 阴阳、五行与加减	373
12.2 加减的社会哲学：争取一个加法社会	374
1. 拒绝“兽”与“猪”的哲学	374
2. 社会加法总量和减法总量	375
3. 负和社会的三种形态	376
4. 争取一个正和社会	377
12.3 加减的人生哲学：内损外益	377
1. 为学与为道	378
2. 为己与为人	379
3. 成圣与成王	380
12.4 加减的道德哲学	381
1. 价值的道德哲学与功能的道德哲学	381
2. 道德功能跛足的后果	382
3. 中庸的德性与边际调节	384
12.5 谋略的局限	386
1. 玩物丧志，玩人丧德	386
2. 谋事在人，成事在天	387
3. 谋略对规则的侵犯	388
4. 从谋略到博弈	389

序 章

写给八种人的七篇序言

0.1 人间第一大法——序一般读者

世界上只有一种方法，连傻瓜都会用，但即便是圣人也未必用得_得好。论浅，它是人生的第一课；论深，哥德巴赫和陈景润终其一生也没有窥见它的底。论易，扳扳十个指头就能懂；论难，它穷通古今，察乎天地，无人能及。

这是什么方法？这是加减法，人间第一大法：无人不知，无人尽知；无人不用，无人尽用。它是道之用，道之变，道之行，“君子之道费（广泛使用之意）而隐，夫妇之愚，可以与知焉，及其至也，虽圣人亦有所不知焉；夫妇之不肖，可以行焉，及其至也，虽圣人亦有所不能焉。”（《中庸》）说的是中庸之道，也正是加减之法。

它是智慧的起点，数学从它开始，自然科学从数学开

始；道从它开始，从一有一无一阴一阳一加一减开始，万物从道开始。

它是生活的双足，不用它，家庭主妇不能采买，企业经理不能经营，军事家不能打仗，政治家不能运筹。

天道有加有减，春夏秋三生，隆冬一杀；三生是三加，一杀是一减。天之道好生恶杀，好加恶减。

人道有减有加，友我相加，敌我相减；加以求利，减以避害；战争与竞争是互减，和平与合作是互加。

加减法，用于物的探究是科学，用于道的询问是哲学，用于利的追求产生了谋略学。本书的奢望，就是用加减法的芝麻，叫开中国谋略宝库之门；用加减法的阿拉丁神灯，驯服变幻莫测的谋略妖魔。

千谋万略，一加一减。善用则从无到有，由弱变强，消灾酿福，长盛不衰；不善用则反胜为败，转安为危，甚至身死族灭，贻祸子孙。

毛泽东的前半生锤炼“三大法宝”：党的建设，统一战线，武装斗争。两加一减，颇得天道。于是，从窑洞里走出一个巨人，从山沟里打出一座江山。

毛泽东的后半生只剩下一个“阶级斗争”，除了减，还是减，今天“斗争”，明天“专政”。于是，风光萧瑟，百花凋零，一片肃杀。国危党危身危，天灾地灾人灾。

毛泽东用对了加法，“雪中送炭”：为穷人送温暖，成了“人民救星”；蒋介石用错了加法，“锦上添花”：给富人增福利，成了“人民公敌”。

诸葛亮雄才大略，制定了“建基西川，联吴抗曹”的

“以2减1”的立国方针，蜀国从无到有，从小到大；关羽莽勇小义，与孙权为敌，“以1减2”，腹背受敌，身死国微。

美苏当年争霸，两大阵营对抗，价值对立，策略一样，都是“加N减1”：一个要把所有国家变成“自由国家”，孤立苏联；一个要把所有国家变成“社会主义国家”，孤立美国。

中国在两大阵营之外，为防止孤立，毛泽东创立了“三个世界”理论，策略是“加N减2”：“第三世界”团结“第二世界”，孤立苏美两个“超级大国”。

治国安邦之策，可谓大矣，但究其根柢，不过是一则加减运算而已，人生中的其他谋略也是如此。

本书提供的就是这样一些加减运算法则，至简至易，至大至小，一学就会，但要臻于化境，需要付出毕生努力。

0.2 理性思维与悟性思维——序思维学家

看到一只鸡蛋和另一只鸡蛋之间差别的是理性思维；看到一根针和一头骆驼之间的共同之处的是悟性思维。

理性思维能在没有界线的地方发现界线；悟性思维能在根本没有共同之处的地方发现共同之处。

理性思维的上帝是确定性，给它一片树叶，一朵鲜花，一片云彩，它能给你一个完美的表达式；悟性思维的情人是不确定性，它能在一块石头里看到风暴，在一粒砂

子里发现灵魂，在满街的繁华里瞥见荒原。

顺着树根往上爬的是理性思维，它从树干爬向树枝，从树枝爬向树叶和花朵，总之，从根本爬向枝节，从简单爬向复杂；顺着树叶往回爬的是悟性思维，它从树叶爬向树枝，从树枝爬向树干，再爬向树根，它从枝节爬向根本，从复杂爬向简单。

理性思维是理念的外化，悟性思维是心灵的返观。理念渴望未来，心灵回归起源。外化是发展，返观是归真。

理性思维瘦骨嶙峋，它的骨骼是逻辑和条理；悟性思维珠圆玉润，它的灵光是无碍与圆融。理性思维荷枪实弹，杀气腾腾，与自己以外的所有观点对立；悟性思维海纳百川，包融一切，与所有观点共存。

维其从简单到复杂，理性思维越思考越多，是益之又益；维其从复杂到简单，悟性思维越参悟越少，是损之又损。所以，理性思维是加法思维，悟性思维是减法思维。

理性思维从无入有，从化外进入时空，所以很快成为过去；悟性思维从有入无，超越于时空之外，所以总是在现在。

《资本论》是理性思维的代表作，数百万字写一个资本，还没有写完；《道德经》是悟性思维的样板品，五千言说大千世界，已经淋漓尽致。前者成书于 100 多年前，发行量业已下降；后者杀青于 2000 多年前，购阅者依然踊跃。

本书在理性思维与悟性思维的两岸之间流动。论损，万千谋略一加减；论益，加减谋略变古今。论理性，要在

杂乱中理出头绪；论悟性，想从支流上溯到源头。

如果你崇尚理性，希望你从本书里尝尝悟性的味道，相信你不会呕吐；假如你喜欢悟性，本书将指给你看理性的风景，也许风景这边也好。

0.3 道与谋——序道学家和谋略学家

道无谋不行，谋无道不立。

坐而论道，道不出门。道要出门，谋要偕行。如果说，道是正义之旗，谋就是正义之剑。无剑，旗可能为他人作嫁；无旗，剑可能为虎作伥。

唐三藏西天取经是道，孙悟空降魔伏妖是谋。没有孙悟空，得道高僧不过是小妖嘴里的唐僧肉；没有唐三藏，成精石猴也不过是大闹天宫的美猴王。道因谋以成事，谋因道以扬名。唐僧得经，行者成圣。

道是的，谋是矢。无的放矢，矢是废矢；有的无矢，的是空的。

清谈误国，是口中有道，心中无谋，贻误国事；奸佞殃民，是手里有谋，心里无道，糜烂百姓。

有谋之道，是成功之道；无谋之道，是失败之道。有道之谋，是君子之谋；无道之谋，是小人之谋。

刘向说：“夫权谋有正有邪，君子之权谋正，小人之权谋邪。”（《说苑权谋》）此之谓也。

谈谋色变的道学家是伪道学家，谈道生厌的谋略家是坏谋略家。伪道学家成事不足，坏谋略家败事有余。

道是理想，谋是桥梁。道是目的，谋是手段。道是善事，谋是利器。欲善其事，先利其器；欲达目的，先备手段；欲渡彼岸，先造桥梁。

道与谋的统一，是目的与手段的统一。以道立国，以谋治国。若要国兴，二者结合。若以谋立国，则是盗匪之邦，国是赃物，分赃不均，必起祸乱。

司马光说：“故用国者义立而王，信立而霸，权谋立而亡。”

信哉斯言，资治通鉴！

0.4 月光下的世界——序历史学家

阳光下面没有新鲜事，那么，月光下面呢？

阳光下面没有新鲜事，是因为新鲜事都躲到了阳光照不到的地方。在月光下，它们就像食肉动物和蝙蝠一样，从其隐身之处纷纷出动，寻找并享受夜露滋润的甜蜜，食物的甜蜜和爱的甜蜜。

新鲜事是那些不愿意让人知道、不愿意让人看透的隐秘之事。在阳光照射的历史里，大小事件和大小人物的新鲜部分，都像蜗牛暴露在壳外的部分一样，羞涩地缩了进去。新鲜的东西总是很柔软的，受不了强光。

阳光下的历史飘满道义的旌旗，漾满正义的呐喊，布满仁义的目光，充满侠义的壮举。阳光下的历史是道的历史，是经孔子们删改过的春秋史，是“有意”的历史，是被化妆被粉饰的历史，未必是真实的历史。

谋略研究是月光下的一条幽径，历史学家沿着它曲折前行，可以到达一处幽暗的古堡，在那里，已经消逝的幽灵重新复活，他们将以完全不同于阳光照耀的史书里的姿态和表情表演。

这是月光下的世界，更美丽，更神秘，更危险，也更真实。我们将看到不穿衣服的动机，看到没有装璜的利益，看到所有的设计都是作局，看到一切动作都是招数。

这是月光下的世界，朦胧月色使伪装成为多余。在月光下，我们看见刘备的忠厚是精巧的诡计，比干直谏是另一种科举，隐居终南是升官的捷径，高举金字招牌是要领导一场倾销攻势——

这是月光下的世界，月光下，“举杯邀明月，对影成三人”，没有观众，没有喝采，也没有专栏作家的挑剔，所有的做作，都像美髯公的胡须一样被剃得一干二净。月光下用不着道具。

我们开始理解历史，而不仅仅褒贬人物。没有虚假的褒扬，也就没有过分的苛责。没有人给予我们审判前辈的权力。在月光下，我们将看到阳光下看不到的东西：道貌岸然下的权欲和可憎面目里的人性。

月光抹平了许多人为的差别。阳光下，为了让光亮的部分更光亮，只有让阴暗的部分更阴暗。月光下，反差缩小，一片朦胧。即使你穿着最华丽的衣服也无人欣赏。楚霸王要衣锦还乡，那是在阳光下。他知道称王的不如此，等于是锦衣夜行。

月光下的世界是有待开采的历史，是历史的潜在部

分，是被成千上万精选的辞藻掩埋的历史。让我们通过谋略研究的幽径走到月光下（当然这不是唯一的路径），让我们与前人共舞，吟一阙“起舞弄清影，何似在人间”。

月光下的世界令人神往。

0.5 完全骗子模型——序经济学家

我有两个朋友，一个是著名的经济学家，一个是著名的哲学家。他们之间就我们社会广泛存在的骗子现象进行过一场讨论，十分精彩，让我大开眼界。

经济学家的论点，使我认为骗子问题不会让经济学家神经衰弱。经济学家有“交易费用”牌的“安神补脑液”。经常服用它的经济学家认为，骗子行骗有收益，也有费用，这个费用通常应当由政府让他们支付。就算政府不制裁行骗行为，骗子们也会相互支付行骗费用。骗别人的骗子，也会受别人骗。

如果骗人的收益抵补不了受骗的费用，或者说，行骗的收益减去受骗的费用后的纯收益，小于诚实经营的收益，骗子们就会改邪归正，放弃行骗。樊纲把这种状态称为“骗累了”。

结论是，骗子现象不用管，它会自我消除。

感谢经济学家，如果没有他们的乐观，这个世界该是多么灰暗，是他们挽救了一大批忧郁症患者。

但是，哲学家不领情，他们强健的神经不需要安慰。与经济学家更关注经济利益的职业嗜好相比，哲学家更关

心社会正义。在哲学家看来，两块门板虽然可以治好任何人的驼背（只需要一夹就行了），但治好的是死人的驼背。也许在骗子现象自我消失之前，社会臭味就会让人窒息。

更何况骗子现象的自我消除不过是经济学家的幻想，是他们炮制的诸多乌托邦中的一种。骗子是永远骗不累的，因为骗子遇到的并不总是骗子。换句话说，只有在整个社会都成为骗子而且骗术相同的情况下，行骗与受骗的机会才会均等。

如果一个社会有一部分人变不了骗子（谢天谢地），骗子们就会联合起来对付他们，骗子之间将高挂“免骗牌”。老实人会在每一个卡拉OK厅里流着眼泪歌唱：“为什么受伤的总是我？”

只有建立一个完全骗子模型，骗子现象的自我消除才有可能。但这种治驼背的方法比驼背本身更可怕。我们谁也不会愿意把全社会的人都变成骗子。

不过，完全骗子模型对我却有启发。虽然我不希望所有人都变成骗子，但我却希望更多的人懂得谋略。谋略知识为少数人所垄断，是不公正的。这会造成社会中一部分人在玩弄别人，另一部分人被别人玩弄。

有一个故事说的是不识字带来的悲剧。一个地主让一个长工给官府送一张便条，便条上写的什么，他不认识。当官的是地主的“关系户”，收到便条后马上逮捕了长工。便条上写的是“把来人抓起来。”

类似于这种被别人卖掉还替他数钱的事并非杜撰。许多善良本分的人掉进别人设的陷阱里，还十分感激挖陷阱

的人。

本书介绍的加法谋略知识将告诉读者，有许多仁慈是谋略而不是真正的善意，散财买国是很古老的招数。“雪中送炭”和“锦上添花”在有些情况下，也只是谋略思路的不同而已。

如果本书能提高人们识别陷阱的能力，为谋略知识的普及有所贡献，那就算实现了我的心愿。

当所有的猎物都能绕过陷阱，挖陷阱的猎人也就不干了。谋略的普及，可能是谋略的消亡。

希望这本书永不过时，又希望它马上无用。你能理解我的心情吗，亲爱的读者？

0.6 作局理论——序博弈论专家

对博弈论，我一知半解，尤其是它生长在数学土壤里的根部。但它伸展到经济学天空中的枝叶我观赏过几回，很有美感。

博弈论和谋略论有共同之处，它们都研究人类的竞争行为。比如，体育竞赛，就是两者都要研究的一个领域。不同的是，博弈论主要研究场内的竞赛，谋略论主要研究场外的“竞赛”。

1996年4月，中国奥林匹克足球队和韩国奥林匹克足球队在马来西亚比赛，场上踢球，是博弈论要研究的，但赛前让比赛时间一直拖延，让中国队冒雨作了三次准备活动，而韩国队以逸待劳，则是谋略论要研究的。

1996年5月，世界羽毛球团体赛“尤伯杯”和“汤姆斯杯”的争夺在香港进行，场上比赛是博弈论要研究的，但印度尼西亚队用钱买通内线，把比赛场馆包下来独自进行适应性训练，把包括中国队在内的所有球队拒之门外，则是谋略论要探讨的。

1996年5月，意大利拉齐奥足球队在北京和中国队进行对抗赛，哨声响过以后是博弈论者考察的时间，但哨声吹响以前，拉齐奥队给中国队提供了一份上场队员的假号码，一开赛，中国队才发现号码和人根本对不上，对此则要谋略论进行分析。意队领队总结以前本国强队在中国遭败绩的原因时说，中国队了解他们，他们不了解中国队，他们是蒙着眼睛挨打。这回，他蒙了一回中国队的眼睛。

1996年5月，中国足球甲A联赛第5轮，北京国安队作客济南，博弈论考察电视转播的部分，不转播的部分是这样两个场景，是北京电视台事后报道的：镜头1：北京队前去事先安排的球场练球，山东队先一步占了，北京队被赶走；镜头2：正在另外一个体育场练球的北京队，被突然从四面八方喷射的水龙头浇灌，据说到了浇草地的时间，“御林军”变成落汤鸡。画外音：这时离正式比赛开始不到1小时。这是谋略论考察的主题。

博弈论考察有规则的竞赛，谋略论考察无规则的竞赛；博弈论考察有裁判的竞赛，谋略论考察无裁判的竞赛；更重要的是，在竞赛的三个阶段：作局、对局、结局中，博弈论只研究对局和结局，谋略论三个阶段都研究。

着重研究作局。

博弈的局都是事先设定的，比如一场球赛的局；谋略的局则是作局的人单方面设定的，吉隆坡三次拖延比赛时间，印尼队垄断比赛场馆，拉齐奥队提供假号码，山东人用水灌溉北京队，对方都不知道。

谋略研究分为内容研究和形式研究两个部分，本书是对谋略内容的研究，称为加减理论；对谋略形式的研究主要是对作局的研究，称为作局理论。

作局理论研究是极有趣味的研究课题，但不是本书的任务，如果我有时间再回到谋略研究上来，下一本书将是《作局理论》。

0.7 杂树生花——序文章家

“江南三月，莺飞草长，杂树生花。”据说，这几句美文曾经引起胡人对江南美景的渴望，发动了入侵中原的战争。这是“五胡乱华”时期的事。这就是中国文化的好处，连血腥的战争也被描绘得这般风雅。

我也想用这几句话来描绘我在本书中试图追求的文章风景，如果读者真的看到了这番景象，欢迎您“入侵”本书，骑上您鉴赏力的铁马，举起您批评的戈矛，长驱直入吧，它决不抵抗。

中国的文章很讲究意境，讲究气象，讲究风格。高远的意境，宏大的气象，雅洁的风格，是文章家们所追求的。春秋以来，美文如云，气象万千。

历史上，产生过许多次文章革新运动。写作方法的模式化和反模式化的倾向始终存在。最大的模式化运动是八股文运动，最大的反模式化运动是白话文运动。

我的一位哲学家朋友对此有独特研究。在他看来，八股文过于收敛，有点“便秘”；白话文，特别是写得不好的白话文过于放开，有点“拉稀”。

“五四”以后的文章革新运动无疑是有史以来最伟大的文章革新运动之一。它大大扩大了汉语文章表达思想的空间，使口语和书面语接吻，使汉语表达方式更接近世界通行的表达方式，大大方便了东西方文明的交流以及文化普及。

但也要承认，白话文注重文章内容甚于注重文章形式，经过数千年锤炼的许多文章表达方式，在白话文里很难找到位置。

话说天下合久必分，分久必合。放得过开的文章是否已经到了该有所收敛的时候了？当了许多年小媳妇的文章形式是否也该尝尝当婆婆的滋味？

我的那位哲学家朋友在这方面进行了令人钦佩的探索。他提出了文章三要素理论：气势、结构和节奏。在他最近未出版的著述中，他相当完美地实现了他的上述主张。

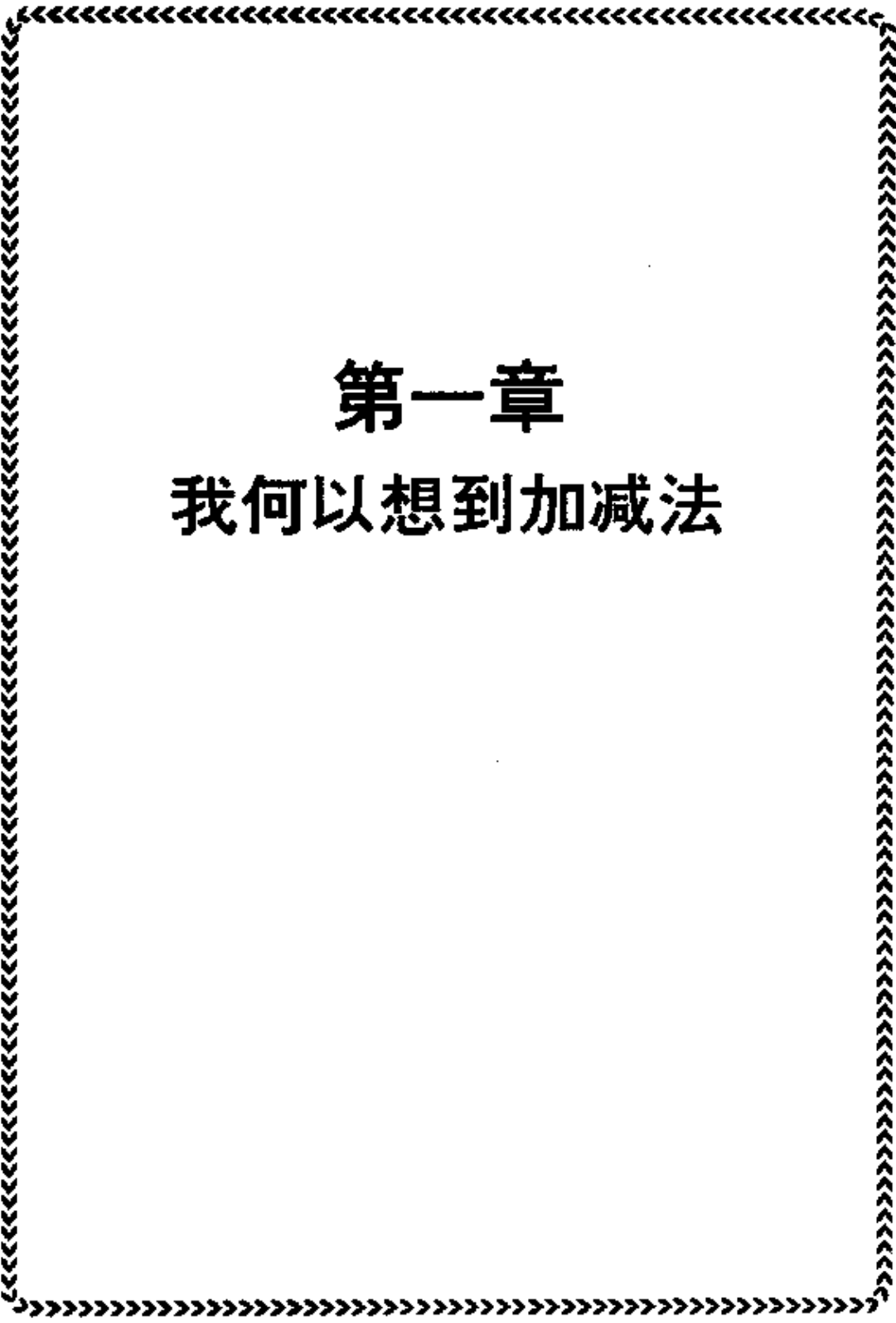
读他的那些文章，仿佛是在聆听贝多芬的英雄交响曲，气势宏大，大开大合，论述空间广袤无垠，解释结构四通八达，每个重要主题都经过展现、再现和多重变奏。真可谓大俗大雅，不论你修养如何，都可以在那座文字音

乐厅里得到与你的欣赏水平相适应的艺术享受。

见贤思齐焉。我在本书中想学习他的精神，但学不到他的功力。我无力提供一座殿堂，也许只能展现一个花园。这里，杂树生花，群莺乱飞，希望每一步为读者展现一处不同的风景。

您会遇到一些小小的意外，您会发现一些无法命名的花朵，您会走进某些愿意留步的地方。我在文章里，动用了我所熟悉的所有表达手段：论说的，诗歌的，小说的，格言的，散文的。虽谈不上万紫千红，倒也有花团锦簇。

我像宝贵花种一样宝贵文字，我像看重花的芬芳一样看重文字的表现力，我栽培了诗意和幽默，我浇灌了节奏和韵律。我努力了，我当了一回园丁，我给您这座花园。



第一章

我何以想到加减法

1.1 三国毁于关羽

《三国演义》我读过两遍。

上初中时读过第一遍。最近，为了配合看《三国演义》电视剧，我看了第二遍。读第一遍时，书中人物只给我留下了似懂非懂的漫画式印象。书中只有两种人：好人和坏人，忠臣与奸臣。关羽是好人与忠臣的完美典型，而曹操则是坏人和奸贼的集中代表。

黑白分明的幼稚，抵挡不住岁月的磨砺。这次再读《三国》，对这两个人的印象差不多完全颠倒了过来。

且不说曹操，只说关羽。关羽过五关斩六将给人的快感，远远不能抵补大意失荆州给人的痛感。由于降曹，桃园兄弟之义令人生疑；而由于辱吴，他成了孙刘联盟的一

个分裂因素，则可以肯定。

有人说，诸葛亮最怕的人不是曹操，不是司马懿，而是关羽。作为本集团的中坚力量，反而比敌对集团的中坚力量，比自己的死对头更可怕，这很耐人寻味。

诸葛亮怕关羽什么？是怕他身在汉营心在曹？证据不足。他虽在华阳道放走了曹操，但据此认为他卖国通敌，恐怕不妥。是怕他武艺不精，不能在两军阵前斩将夺旗？也不是。他在百万军中取上将首级，如探囊取物。是怕他轻举妄动，不堪军国大任？还不是。不能谋而后动，并不是他的主要缺点。

到底怕他什么？怕他成事不足，败事有余。怕他使自己的隆中对毁于一旦。怕他终究会变成一块暗礁，撞沉联吴抗曹的联合舰队。而联吴抗曹，则是诸葛亮三国鼎立的根本大计。此计不成，蜀国难保，诸葛孔明的殷殷心血将付诸东流。

说到底，是怕他搞不好与东吴的关系。荆州与东吴接壤，又是一块“借”而未还的有争议的地方。作为这个地方的边将守臣，最难处理的是保住荆州与维护孙刘联盟这二者之间的关系。上策是既不伤害吴蜀联盟，又长“借”荆州不还。这正是诸葛亮处理这个难题的一贯方针。

但诸葛亮害怕关羽不能贯彻这个方针。

他深知关羽其人，识小义而未必明大义，尽小忠而可能害大忠，逞小勇而未能奋大勇。

关羽浓厚桃园之义，却淡泊天下大义。否则，他不

会再三阻挠刘备三顾茅庐，也不会刁难诸葛亮初行军令。他只知道诸葛避见乃兄，使三兄弟失了面子，不知道乃兄如果见不到诸葛，会失去争夺天下的机会，会在瓜分国土的军事竞赛中被淘汰出局，连最后一勺残山剩水也得不到。

马超不懂规矩，口称玄德，而不称陛下。关羽和张飞都很恼怒。但两人要出的招数却不相同。关羽要处死马超，张飞则要作个样子给马超看。第二天上朝，马超不见关张二人在班，正自纳闷，一抬头，看见二公正站在蜀帝身后，垂手而立，甚是恭敬。马超深自惭愧，从此对玄德再不敢失礼。

可见，张飞识大体而关羽执小义。张飞比关公更懂得，得人和，是刘备与曹操、孙权分庭抗礼的最大资本。如果因失礼而失人，刘备就会失去这个资本。况且蜀国偏居一隅，人才凋零，得失一员身经百战的虎将，关系军国大计。依张飞，刘备得义得计得人和；如果依关羽，刘备则可能失义失计失人和。

关羽降曹，曹操善待于他，此“义”（其实是计）不忘，故有华容放曹，贻祸国家之举。联吴抗曹，对关羽来说，似乎是联疏（吴）抗亲（曹），此“义”（国家大义）不记，故有拒亲辱吴，丧盟失地之举。

这正是诸葛亮最怕的。

怕关公守荆州，荆州与孙刘联盟不可兼得，却可能俱失。

既如此，换个人守荆州行不行？不行。荆州重地，非

至亲之人，非文武双全之臣不能守。刘备至亲之人唯关张，关张之中，文武兼备是关公。

诸葛亮怎能不怕？在刘备看来，非关公不能守荆州；而在诸葛亮看来，关公最不能守荆州。但疏不间亲，此话怎好对刘备直说？

为了让关公心悦诚服地执行他亲手制订的联刘抗曹之基本路线，诸葛亮可谓煞费苦心。他智算华容，阳算曹操，阴算关公。他料定关公的“曹操情结”不解，不能真心联吴抗曹。所以，故意给关公一个放走曹操的机会，同时又要他立下军令状。

其目的有四：一是刹刹他的傲气，赢了他的脑袋，又还给他，是要折服他的心；二是抓抓他的把柄，提醒他注意，他有历史问题，他的历史并不清白，正因为这个原因，才不让他执行重要军事任务，如果放走曹操，则又有了现行问题；三是解除他的“曹操情结”，放曹操一条生路，足以报答曹操所给他的一切，此后抗曹不会背不义的名声；四是晓以大义，让他体会守小义（报曹）而损大义（误国）的真实后果。

尽管诸葛费尽心机，但关公有他自己的行为逻辑。逻辑的结果是腹背受敌：腹受国家之敌曹军，背受自己制造的敌人吴军。结局是丧师失地，败走麦城，穷途末路，军没身死。

这就造成了刘备的大不幸，逼着他面对自己一生最困难的选择：要顾孙刘联盟的大局，就不能为关羽报仇，不报仇，结义誓言（不能同日生，但愿同日死）便不能遵

守，便会失去自己的立身之本——人和；要报仇，就要伤害自己的立国之本——孙刘联盟。也许比较好的选择是做样子的报仇。

刘备一生，也是个好演员，而且是个相当本色的演员，其主要演技是哭。痛哭了几场，便决定为义弟报仇。也许开始是演戏，但开场的精彩误了他。连胜过几战之后，真的进入了角色，以为甩掉军师这根拐杖，也能顺水推舟地灭了吴国。

结果自然是自误误国。

有了诸葛，才有联吴抗曹；有了孙刘联盟，才有赤壁之胜，才有吴国转危为安蜀国从无到有，才有三国鼎立之势。

因为关公，才有荆州之失；有荆州之失义弟之死，才有猇亭之败，才有蜀国伤筋动骨大流血，从此一蹶不振，卒为司马氏所灭。

有诸葛，才有三国，所以说三国成于诸葛；因关公，盟友相攻，蜀国败亡，所以说三国毁于关羽。

三国之成，成于两弱相加攻一强；三国之败，败于两弱相减养一强。

联吴抗曹，就是加一（吴）减一（曹）的战略，这是正确的加减法。诸葛与鲁肃正确地使用这种方法，使国家从无到有转危为安。周瑜与关羽不懂这种方法，以一（己方）减二（敌方），都没有好结果。

这是我第一次想到加减法，想到它在国家战略上的运用。

1.2 我经商的失败

禅宗推崇“证悟”。悟是什么？用佛学大师星云的话说，悟就是“我找到了！”

我顿悟到“加减法”，也有这种灵光忽然一现的感觉。当时我正坐在飞往济南的班机上，心里想着到目的地后如何才能说服那位女士，继续履行，至少部分履行我们两家公司签订的合同。那份合同是我借以上岸的最后一根救命稻草。

那女士是一家大金融公司的副总，是我许多朋友的共同朋友。一年前，我接手操作一项大型医疗设备租赁项目，需要融资 270 万美金。找到她，她爽快地答应了，并费了不少劲才把资金落实下来。

我们签了一项合同。根据合同，我的公司作为主要承租人享有项目利润的 60%，她的公司作为融资者，除了收取租金外，分享 5% 的利润（他们本来只要 4%，是我主动提出给 5%）。

我说“我的公司”，这是为了行文方便。其实，在为这个公司投资的那个山东朋友的眼里，它是他的公司，尽管它是我创办的；而在公司内部的朋友眼里，它是大家的公司，公司的权益哥们儿平分，尽管公司的主要资源是我提供的。

这使我心理不平衡。

第一个不平衡，来自与投资者的关系。他不是在对

的公司投资，而是在对我这个人投资。对这一点，他以前用“兄弟”和“朋友”的鲜花加以掩盖，后来则露骨地加以强调。

他给我的公司投资不多，给我本人的“投资”更少，但要求我回报的却是我的一切，包括我的关系资源和名气资源，包括我的智慧和我的尊严，甚至包括我的自由和闲暇时间。

我一直想使我们的关系弹性化、经济化，对公司进行股份化改造，使我对公司的贡献在股权上得以体现，并吸收其他朋友当股东，使我与他之间保持适当的距离。距离产生安全 and 美感。

这意味着摆脱他的控制，是大逆不道。从此我们相互忍受。他则加强了公司内外对我的控制。

第二个不平衡，来自与公司内部同事的关系。在决策上，他们把公司看成是委员会，要求投票表决项目的取舍。在利益上，他们把公司当成人民公社，权益要平均分配。他们把自己当成了公司的董事和股权平等的股东，虽然他们没有投入一分钱。

两个不平衡，使我与上下都处在紧张关系中。紧张终于导致了爆发。上下联合起来，使我陷于孤立。冲突表面化了。他们想把公司和项目都拿走，让我走开。而我想保住上文提到的设备租赁项目。

为此，我提出一个方案：我辞去本公司的总经理职务，但我用另一家公司承担它的债权债务。我负责在半年内归还对原公司的全部投资及利息，原公司的项目由我的

新公司承接。他们同意了。

我的底气来自医疗设备项目。有这个项目垫底，什么样的借期借息我都能对付。

不久，那位女士来北京，我去见她。刚提出重签合同，她说出一句话来，幸亏我当时已经落座，不然，我不敢保证我能站得稳：“那个项目不跟你做了，我们自己做。”

“收益怎么分配？”

“我们公司 35%，中心 25%。”

所谓“中心”，就是我的上级单位，就是我的那个朋友、那个投资者的公司。

“我被耍了！”这是我当时最尖锐的感觉。一刹那间，《汉语大辞典》里的许多词组有了直观的意义，比如，“鹬蚌相争，渔翁得利”、“合伙抢劫”、“明修栈道，暗度陈仓”等等。

接下去的谈话可想而知，不会令人愉快。事后想想，觉得应当做做她的工作，劝她履行原来的合同。这就是我的济南之行的使命。

怎样才能说服她呢？我苦思冥想。

“找几个有份量的我们的共同朋友去说服她。”我忽然想到一个主意。

对！应当把尽可能多的朋友加到我这边来。加得多了，她权衡利弊与力量，可能被说服。

在这个关键时刻，我想到了加法。我以前为什么想不到？回想起来，我以前用的几乎全部是减法。这是导致我

经商失败的根本原因。

我两手空空，下海办企业靠的是什么？当然靠朋友。靠朋友出钱，靠朋友出力。朋友出钱出力，当然不会是无偿的。有的要求回报信任平等和利益共享，比如我公司内部的朋友；有的要求回报顺从捧场、忠诚不二，比如我的老板。我为什么不能理解呢？

这有一个禀性问题。那个老板朋友曾经说我“既不能做领导，也不能被领导”。这种任性自然的禀性，做人，或许有魏晋的潇洒；做事，则可能一事无成。这种习性排斥组织，难以在人事关系上使用加法。

也有一个心态问题。我曾经风光过一回，现在不风光了，但风光的心态还在。不能随便供人驱使，甚至不甘心与人平起平坐，事事处处寻找受人尊重的名人感觉。一个朋友把这称之为“低谷时期，高峰心态”，是很贴切的。海能使用加法，把每一滴水都加过来，是因为它低。我这样“高”，谁肯流过来？

还有一个脾气问题。过去十年，可能只发过一回脾气；现在每天恨不得发十回脾气。任何人任何一点不如意的小事，都会让我暴跳如雷。在我的一次狂怒之后，我的侄女（在我的公司实习）离公司出走，留下一封信：“我爱你，但我受不了你！”

和气生财。为什么？和气能把对头变成朋友，故能生财。怒气会把亲友变成对头，只会丧财。

和气是以一加百，怒气是以一减百。

对于一个初创的公司，经营之法莫大于加法，加法莫

大于和气。

尽管由于其他原因，我未能说服那位女士。但我因此悟到的道理，却让我非常快乐。这快乐，是世界上不多的几种拿金钱买不到的快乐之一。

1.3 胡雪岩的加减法

悟到加减法时，我正在读台湾名作家高阳所著的《胡雪岩全传》。我的许多朋友都已读过这套书。

谈起胡雪岩的经商之道，很多人都能作出精彩的概括。

我的朋友、万通公司董事长冯仑认为，胡雪岩的境界，是一个成功商人的最低境界，这个境界就是：“前半夜想想别人，后半夜想想自己”。这个境界都达不到，在商场上一定混不长。冯仑坚持这一条，使他的公司成了一个人们乐意与其合作的伙伴。

有的朋友强调另一点，认为胡雪岩成功的诀窍是“花花轿子人抬人”。他全心全意、真心真意捧别人抬别人，别人也会这样捧他抬他。

还有人看中了胡雪岩这样一种哲学：官场和商场一样，都讲究交易；做官和经商一样，都是做人。贯通官商两道，故能发迹成一个红顶商人。

都有道理都深刻。而我忽然觉得《胡雪岩全传》简直就是一部加减法谋略教科书。读这套书，使我对加减法有了丰富感性的理解。

窃以为，胡雪岩成于善用加法，败于加数变成减数。

胡雪岩善用四种加法：给予、借用、转化和联合。

红顶商人一生给予别人的东西不计其数，但最重要的给予只有两次：一次是送给王有龄 300 多两银子，一次是送给左宗棠 1 万石大米。300 两银子是王有龄做官的本钱，1 万石大米是左宗棠救命的稻草。300 两银子给在王有龄穷困潦倒、迹近乞丐之时，1 万石大米送在左宗棠攻破杭州城、军民无粒米之际。

因为第一次给予，胡雪岩从有到无发了家；因为第二次给予，胡雪岩从小到大发达到了顶点。

说到借法，这可算是他的看家本事。他通过王有龄、左宗棠靠上官场，通过尤五、郁四联结帮会（漕帮），通过古应春拉上洋场。他的工作就是在这三者之间调节有无余缺。官场办不到的，他让帮会洋场办；洋场办不到的，他让官场帮会办；帮会办不到的，他让洋场官场办。他是当时中国三种最强大力量的中间人。这三种力量都为他所借用，就没有办不成的事情。

胡雪岩化干戈为玉帛和化腐朽为神奇的功夫都是超一流的。刘不才、跷脚长根、朱福年都一度是他的对头。

刘不才死活不同意侄女芙蓉给胡老板做小；跷脚长根（小刀会的小头目）不仅要打劫胡雪岩押运的枪支，甚至还要劫持他作人质；朱福年则勾结洋人处心积虑地要在上海洋场打垮胡雪岩。

他用合伙开药店的办法笼络住了刘不才；用输钱又招安的办法降伏了跷脚长根；用礼而不兵、保留杀着、暗打

明拉的办法折服了朱福年。

结果，三个对头变成了三个朋友，三个阻力变成了三个助力。

联合他人一起行动，几乎是他的第二天性。最显著的例子，是联合丝业大户庞二，领导上海所有丝行一致对外，实行价格垄断，制止同胞同行降价竞争，保护了民族利益和同行利益。此举使化成了丝业领袖。

这样一个善用加法的高手，怎么会落得个“烟消云散”的凄凉结局？

听听乌先生在胡雪岩陷入困境时给他拆的字是很有意思的。

“‘雪岩’两个字就是‘冰山’。”乌先生说，并且为他抽一个字来拆，抽出来的是个“嶽”字。“这个字不好，冰‘山’一倒，就是牢‘狱’之灾。”

仿佛是命中注定，胡雪岩的靠山，最后要变成“冰山”。太阳一出，冰山融化，靠不住。靠山是谁？是王有龄，是左宗棠。王有龄死了，左宗棠失宠。

靠山仅仅变成“冰山”还好，可怕的是变成“火山”。而晚年的左宗棠却是一座不折不扣的火山。不断喷发冲天的怒气，爱好引火烧身。

结果，城门失火，殃及池鱼。左宗棠成了李鸿章的政敌，为了扳倒左爵爷，李中堂采取的策略是断其爪牙、翦其羽翼。要断要翦的就是胡雪岩。

乘凉的大树，成了上吊的工具。加数变成了减数。变成减数的还不止是左宗棠，不止是官场，还有怡和洋行主

宰的上海洋场。对英国缫丝工厂的拒绝，使他成了洋行必须排除的障碍。

而原来的第三个加数民间帮会——漕帮，则日趋衰微，已经被社会忽略不计。

合上《胡雪岩全传》的最后一页，惆怅之余，也颇有心得，我对加减谋略的认识进了一步。

1.4 《孙子兵法》与 克劳塞维茨的《战争论》

这两部书，可以说是东西方兵法理论的代表作。

根据我国新兴的军事谋略理论，军事谋略可以分为“全胜策”和“战胜策”（参见李炳彦、孙兢著《军事谋略学》）。

《孙子兵法》是全胜策的开山之作，而克氏的《战争论》则是战胜策的军事教科书。

战胜策的核心是“战”，全胜策的核心是“全”。所谓“战”，按照克氏的解释，就是交战双方的“相互消灭”；所谓“全”，在孙子看来，就是交战双方的相互保全。

全胜策的最高原则是“兵不钝而利可全”，最高目标是全我以存、全敌以降；战胜策的核心原则是“无限制地使用暴力”，最终目标是彻底地消灭敌人。

美国“相互确保摧毁”的核战略的理论基础是《战争论》，是战胜策；而后来的“相互确保生存”的战略防御理论和核威慑理论的基石是全胜策，是《孙子兵法》。

我把全胜策称为“加法兵法”，把战胜策称为“减法兵法”。

减法兵法的基本原理是克劳塞维茨所谓的“两极性原理”。这一原理认为，敌对的一方和另一方的利害总是正好对立，“正数和对立的负数”“恰好抵销”。根据这一原理，他推论出三个极端的“相互作用力理论”。这就是说，在交战双方之间，存在着一个确定无疑的减号。

加法兵法的基本原理之一是“利害转化原理”（也就是“生克转化原理”，以后我们将专门讨论）。己方不是绝对的利，“久暴师则国用不足”，这就是己方用兵之害。敌方也不是绝对的害，敌方全国以降，就变成了利。收服一个繁荣的国家与得到一片战争废墟，孰利孰害，是不言自明的。可见，毁敌可能是有害的，而全敌可能是有利的。这就是说，在交战双方之间，存在着可能的加号。胜利也许对双方都有害处，而免战则对双方都有利益。而况在核时代，不会有真正的胜利者。

据此可以认为，加法兵法隐含着一个“理性人”假设。在孙子看来，战争的唯一动机是利益。战争不是毁灭，而是求利。他的“兵不钝而利可全”的最高用兵原则，就是利益最大化原则。

他排除了非理性的战争动机：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动。”至于希特勒发动的种族灭绝战争，当然是非常不理性的。

理性人的战争追求利益最大化、损害（也就是成本）最小化。

战应不应该打，要看战争收益能否抵补战争成本。孙子计算过动用 10 万军队的费用：“凡兴师十万，出兵千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者七十万家。”日费千金，年费 36 万金，70 万家干不成事，人力物力的耗费都是可观的。

战能不能打，要看敌我双方的条件，看双方的加数与减数：有利条件是加数，不利条件是减数。

《孙子兵法》第一章“计篇”，就是要求用兵者从“道、天、地、将、法”五个方面，计算各自的加数与减数。

杰出军事领导人要做的工作是：自己正确地计算，同时，千方百计地让对手误算。自己正确计算的前提是获得准确的情报，第十三章“间篇”，谈的就是这个问题。让对手误算，就要善于制造假象，善于示形用佯、显虚隐实。

战如何打，要看谁最善于保全自己，要看如何增加自己的加数与对手的减数，如何减少自己的减数与对手的加数，如何使双方的加减数发生有利于己方的转化。也就是说，要看如何设计与实施加减军事谋略。

加减的目的是取势，取势的目的是“不战而屈人之兵”，是“安国全军”的全胜。让人屈服的是“势”，不是力。势一大，就会让敌方感到抵抗是徒劳的。

因此，加法兵法追求绝对的优势，“以镒称铢”（镒的重量是铢的 480 倍，以重举轻的意思）。要追求绝对优势，就要最大限度地用加法。战前最大量地用了加法，战时就

能最小量地用减法（消灭对手），甚至不用减法，不战而胜，让对手变成我们的盟友。尼克松在《不战而胜》那本书里发挥的主要就是这个思想。所以胜在先，战在后；所以“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”。

孙子首先强调的是天时、地利、人和的优势，将领和治军法度的优势；其次强调军队数量的优势、状态的优势；特别强调局部优势（整体优势要靠国力和外交，局部优势主要靠战场调度），所谓“我专为一，敌分为十，是以十共其一也。则我众而敌寡”；还强调了速度优势、战斗力优势、士气优势，以及情报优势，等等。

把所有这些优势加在一起，就可以达到全胜的目的。

我想《孙子兵法》的伟大贡献之一，就是在主要运用减法艺术的军事领域，引入了加法。

1.5 “三大法宝”与“不斗行吗”

1939年对于毛泽东来说，是不同寻常的。

但是，这一年最重要的，还是他写了一篇论文（《共产党人》发刊词），提出了他黄金时代的黄金思想：克敌致胜的“三大法宝”。它们是统一战线，武装斗争，党的建设。

这也许是他一生最伟大最成功的战略性谋略的根本总结。

曹操说，天下高见，每多相合。毛泽东有三大法宝，老子也有三大法宝。老子的三宝，一曰慈，一曰俭，一曰

不敢为天下先，也就是谦。

老子的三宝，是老子的政治谋略；毛泽东的三宝，是毛泽东的政治谋略。

老子的三宝，一加两减：慈是和众，是相加；俭、谦是自减。毛泽东的三宝，两加一减：统一战线是相加、党的建设是自加，武装斗争是相减。

把毛泽东的党看成加数，把统一战线中的其他力量看成被加数，把武装斗争的对象看成被减数，可以看出被加数与被减数之间的函数关系：被加数越大，被减数就越小，反之亦然。

可见，某些被加数是可变的。根据毛泽东的分析，农民阶级是“坚固的”被加数；城市小资产阶级是“可靠的”被加数；民族资产阶级“在一定的时期中，一定的程度上”是被加数，在别的时期则不是，甚至是被减数；至于买办性的大资产阶级，则基本上是被减数，只有在极个别的情况下，才具有被加数与被减数的“二重性”。

什么是“左”？“左”就是看不到资产阶级可能是被加数，所以只会斗争，不会联合。只会减，不会加。

什么是右？右就是看不到资产阶级可能是被减数，所以只会联合甚至屈从，不会斗争。只会加，不会减。

两种倾向相异，但导致的结果相同：自己力量的消减。右当然会使自己成为敌人的被减数，成为砧板上的肉，但“左”不仅壮大敌人，孤立自己，逼着敌人打击自己屠杀自己，而且还自相迫害自相残杀。

对“左”的这种危害，我本人有体会，但绝不会有老

共产党员体会深。最近，朋友送我一本惠浴宇口述的《朋友人》一书。读得我兴趣盎然。作者好几次差点让“左派”幼稚病送了命。他极其沉痛地写道：

“积几十年的经验，我发现犯‘左派’幼稚病的人，有三个特点：一是唯我独革，二是好扣帽子整人，三是搞小宗派。这些人无权便罢，有权就会害死人。”

所以说，“左”比右的祸害更大。在外敌已不存在的条件下，“左”倾份子就会制造敌人，把自己人变成敌人，把加数变成被减数。

毛泽东晚年只有一个“法宝”，那就是阶级斗争。他晚年的特点是，只讲先知式的训示、格言和箴言，只讲启示录。

最著名的训示是：“阶级斗争为纲”。最莫名其妙的格言是：“八亿人民，不斗行吗？”

这是设问句，是毛泽东很擅长的一种修辞手法，当然用不着任何人回答。其修辞效果超过祈使句和感叹句。

根据这个训示和格言，他只会用减法，不会用加法。他是这么说，也是这么做的。建国以后，他用的几乎全是减法。

闭关锁国，减去了所有的西方国家和现代文明；反对修正主义，减去了绝大多数社会主义国家，后来连亚得里亚海岸的最后一盏明灯和印度支那残存的火把也相继熄灭了；批判封建主义，减去了祖国的文化传统。

分田分地，减了地主富农；社会主义改造，减了民族资本家；土地改革和统购统销，减了农民；引蛇出洞和批

打右派，减了民主党派和知识分子；上山下乡，减了城市居民和青年学生；文化大革命和干校牛棚，减了党内栋梁；三支两军，减了军队在人民中的威信；三年大饥荒，减了所有的人……

“安得倚天抽宝剑，把汝裁为三截。”这是毛泽东作为伟人的辞采与豪情。他后半生手不离剑，横挑斜刺，当者披靡。他裁的当然不止是昆仑山。

他一生的功过，在“加减法”上见了分晓：前半生，用对了加减法，马背上得了天下；后半生，用错了减法，马背下苦了天下。这个错，他大炼钢铁，熔尽神州赤县的所有铁锅门环也不能铸成。

如果说孙子的伟大，在于他在主要运用减法的领域引入了加法，那么，毛泽东的错误，就在于他在主要运用加法的时期主要用了减法。

1.6 损卦和益卦

毛泽东为什么这么喜欢用减法？

这与他无拘无束、我行我素的叛逆性格有关。

他喜欢“沧海横流”，以显示他的“英雄本色”；也喜欢“漫天飞雪”，以衬托他的“梅花风骨”。

他爱好逆流而上，以展示反潮流战士的豪迈风采。“弄潮儿向滩头立，手把红旗旗不湿”，这才是他的写照。他不能忍受没有对手的寂寞与孤独。如果没有对手，总可以制造对手。

他崇尚彻底：要彻底的胜利，要进行彻底的斗争，要战无不胜，攻无不克。古人说：“穷寇勿追”。他可不理这一套，他要“宜将剩勇追穷寇”。在他的脚下，没有走不通的路；他的眼前，没有不能违反的清规戒律。

他不师古，也不信“天”。董仲舒说：“天道之常，一阴一阳。阳者天之德也，阴者天之刑也。是故天之道，以三时（春、夏、秋）成生，以一时（冬）丧死。”这表明，“天之任阳不任阴，好德不好刑。”也就是说，天道是“三德一刑”，或者说是“三加一减”，毛泽东之道则是只减不加。

这样为人治国，不符合中国的古老智慧。古老的智慧说：“过犹不及”。《易经》、《老子》和儒家都很推崇“中道”。“中”的意思就是既不太过，又不不及。而毛泽东减有过之，加则不及。

冯友兰先生论及这个问题的时候说，“人的自然倾向是太过。所以‘易传’和《老子》都说太过是大恶。”（《中国哲学简史》）古人说，矫枉不能过正。毛泽东偏偏反其道而行之，要求人们矫枉过正：“矫枉必须过正，不过正不能矫枉。”

吃过矫枉过正的苦头之后，对“中道”境界就有了几分神往。

那境界宋玉描写过：“增之一分则太长，减之一分则太短，著粉则太白，施朱则太赤。”这就是说，有一种境界，加减无用武之地，那就是美到极致的境界。美是一种分寸，美是一种恰当，美女是身材和容颜的“中”（比如

现在讲的“三围”尺寸云云是也)。这是实体与关系的“中”和“恰到好处”。

杜甫描写过时间上的恰到好处：“好雨知时节，当春乃发生”。早一点不好，晚一点也不好，恰恰在春天下的雨才好。所谓“及时雨”就是这个意思。孔子是乱世的“及时雨”。所以，孟子说，“孔子，圣之时者也”。

这就是加减要达到的一种境界：“中”。

“中”不是整齐划一，不是事物的同质性，而是事物比例关系的适当和不同事物的和谐。

为说明这一点，先秦思想家提出了“和”的概念。“和”是什么？

“和，如羹焉。”晏子说，“水，火，醯（醋），醢（酱），盐，梅，以烹鱼肉”。由这些作料产生了一种新滋味，它既不是醋的味，也不是酱的味，而是一种新的美味。这种美味是“和”。

异与和不仅不冲突，而且是和的必要条件。诚如冯友兰先生指出的：“只有几种异合在一起形成统一时才有和。但是要达到和，合在一起的各种异都要按适当的比例，这就是中。所以中的作用是达到和。”

所以，“中和”不是死的同一，而是和谐的发展；所以，中和是儒家推崇的上乘境界：“中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和。天地位也，万物育焉。”（《中庸》）

通过中能达到和，但通过什么能达到中呢？

当然是通过加与减。过则减之，不及则加之。这个思

想在众经之首的《易经》中，几乎可以说是贯穿全篇。

根据朱熹的研究，《易经》上经 30 卦，讲的是天道；下经 34 卦，讲的是人道。上经的核心卦是“泰”卦与“否”卦，“无否无泰非易也”。下经的核心卦是“损”卦与“益”卦，“无损无益非易也”。（朱熹：《周易本义》）

泰者，通也；否者，闭塞也，穷也。泰否卦，启示人们的是变化之道。《系辞下传》说，“易，穷则变，变则通，通则久。”所以，《易经》的根本道理是变。唐华先生在其所著的《易经变化原理》一书中，认为易经的第一原理和根本法则是变的哲学。

如何变？有损有益是谓变。损者，加也；益者，减也。损益卦，启示人们的是得中之道和盛衰之道。

中道的概念渗透在几乎所有的卦象、卦辞和爻辞中，但专门表达中道的是“谦”卦。《周易》：“象曰：地中有山，谦。君子以裒多益寡，称物平施。”裒多益寡，就是取有余，补不足。朱熹本义注：“裒多益寡，所以称物之宜，而平其施。损高增卑，以趣（同趋）于平，亦谦之意也。”减高的，加低的，就能趋平得中。

至于盛衰之道，孔子的“易传”有解释。孔子读《易》，感触最深的是损卦和益卦。《系辞下传》、《杂卦传》、《序卦传》都有对于损益二卦的评论。《说苑·敬慎篇》、《孔子家语·六本篇》、《淮南子·人间训》都记载了他读《易》至损益时的大感叹。所记内容大同小异，看来比较可信。

对损卦和益卦，孔子最感兴趣的是它揭示的兴衰之

理。《杂卦传》说，“损、益，盛衰之始也。”《淮南子》说他读易至损益，愤然而叹曰：“益损者，其王者之事与。……利害之反，祸福之门户，不可不察也。”

怎样求盛而不衰？首先要自损，“自损者益，自益者缺。”（孔子）“损”卦“象”辞说：“山下有泽（指损卦卦象，兑上艮下），损。君子以惩忿窒欲。”自损的根本是清心寡欲。孔子在这里提出了一个极其重要的原则，就是“自损者益”的原则。自损者益，即自减是加，而且是倍加。

其次是“损以远害，益以兴利”（《系辞下传》），意思是减少损害，增加利益。这就是上文提到的利益最大化原则。

再次是“挹而损之”。这是孔子推荐的“持满之道”，也就是不衰之道。一个主体（不论是个人、团体还是国家）通过加减求势兴盛起来以后，就要防止“满势”带来倾覆。

满势，是最大化优势，是兴盛到了极点。这时候，就要从满势中舀一点出去。“挹”，意即舀出。这里谈的是不到顶点的原则。

到不到顶点，有时与事业大小无关。到顶点，更多的是当事人的感觉。感觉如器，器大的人，永远到不了顶点。谁见过大海满到了顶点呢？

唐太宗，创建了一个盛唐，他也没有顶点之感，觉得离尧舜还有一段距离。而禹作敏，不过创建了一个大邱庄，就很容易地找到了前无古人，后无来者的感觉。

某些中国人特别是农民，是很容易到达顶点的。刚建了个土圩子，就做起了土皇帝。刚搞了七、八条枪，就当上了总司令。

总结以上的观点，加减法，要达到两个一般目的：

第一、通过加减，争取优势，使自己的力量和事业兴旺发达，使求功者得功，求名者得名，求胜者得胜，求利者得利，求权者得权。这是致胜之道。

第二、通过加减，防止过与不及，防止盛极而衰，这是亚里士多德所说的完美的“黄金中道”，也是安全持满之道。

1.7 太极拳：难易相通

即使不承认南怀瑾先生是最好的易学家，也必须承认他是最通俗的易学家。

他的那本《易经杂说》，写得晓畅易懂，但不能说寡淡无味。谈到易数时，他说了一段极浅显的很深刻的话：

“宇宙的一切道理，都是一加一减，非常简单；好像天平一样，一高一低，这头高了，另一头一定低了，所以只有加减，包括了乘除，也包括了一切数理；这还不算什么，人的智慧发达到最高亦就最简化，只用这十个数字（指从一到十），便把宇宙的法则归纳进去了，只要一加一减就算出来，就了解。所以说《易经》的数理哲学，不是基础，也不是开始，而是最高明的归纳到如此简化的。”

宇宙的道理、《易经》的哲学难不难？当然难。可南

先生说“非常简单”，就是一加一减。他说错了吗？没有。他说了一个浅显而深刻的道理：最难者最易，最易者最难，难易相通。

“一”字好写不好写？好写。刚识字的娃娃第一个会写的字就是一。但它也最难写，连最好的书法家都怕写“一”。一笔下去，一个书法家一生的功力就会见真章。

《中庸》说过类似的道理。它说：“君子之道，费而隐。夫妇之愚，可以与知焉。及其至也，虽圣人亦有所不知焉。夫妇之不肖，可以能行焉。及其至也，虽圣人亦有所不能焉。……君子之道，造端乎夫妇，及其至也，察乎天地。”

我又想到太极拳。北京的公园里，有许多教练太极拳的速成班，一个星期就能学“会”一套简化太极拳。可谓简明易学。

去年结识了一个济南的朋友赵法生，我窥见了太极拳的另一面：深不可测。他已经练了多年太极拳，但他说还没有真正入门。还在练起式之前的站桩。每个星期天，他都和拳友们聚在一起，在老师的指导下，切磋拳艺，交流体会。

太极拳什么人都可以学，凡学了的，差不多都可以打。但真能得太极拳之道的，可以说百年不一遇。

老师讲过这样一个故事。一个太极拳前辈大师应请求显示功夫。他平伸手掌，掌上放一只小鸟。小鸟扑腾着翅膀，试图飞走，但不论它如何纵跃展翅，就是离不开手掌。众皆愕然，大惑不解。

莫非他的手上涂了胶，把小鸟粘住了？或者手上有所谓“真气”，把小鸟吸住了？这是物理或生理的思想，不是太极思想。

太极不用拙力。粘和吸都是拙力。太极甚至不用力。太极拳思想的精髓是借力而不被借。

小鸟要飞起来，必须要借一点力，双脚要蹬一下，才能腾空。而大师的手掌，让鸟无力可借。鸟的脚蹬到哪儿，就把那儿的力预先卸掉。意在机先，是太极拳的另一要义。对方力未发，自己意先知。

这种太极招法，在谋略上就是后发制人、将计就计和反败为胜。对手用多大的力打击，他自己就会受到多大的伤害。太极拳并不打人，只是让攻击者自我伤害。典型的例子是诸葛亮三气周瑜。周瑜算计诸葛亮的计谋越狠辣，他自己受到的打击也越沉重。结果是自己算计了自己。

这种招法，在加减法里称为反减法。既是防御的招法，也是反击的招法。官场上得到广泛使用，只是寡有得道。

加减法也是这样。世界上没有人不会加减法，三岁孩子，弱智儿童，痴呆男女，都会加减运算。这是它易的方面。

但是，世界上能真正用好加减法的也并不多。人人知道自加，有多少人知道自减？人人知道钱越多越好官越大越好，有多少人知道要与别人分享？许多伟人、能人都在加减法上出问题，遑论他人？这是它难的方面。

因为它易，人人能学，人人能做；因为它难，学无止

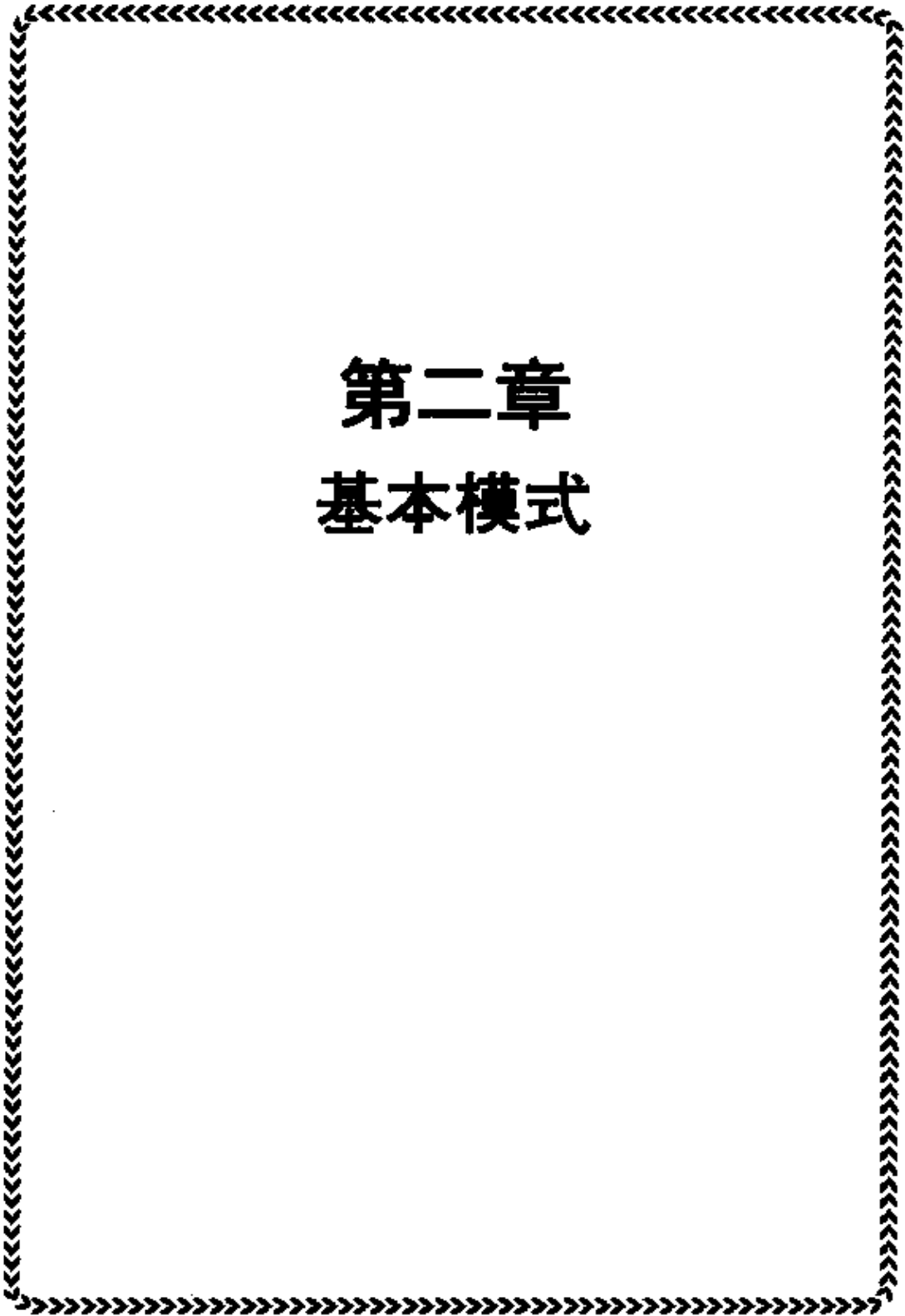
境，做无穷期。但只要去学，只要去做，则必有所成。成就的大小，取决于努力的大小。

《老子》说，“图难于其易，为大于其细。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”这是难易相通的基本道理。凡是难易相通的东西，必定易于入门上手，难于登峰造极。

易处入手，天下无难事；难处着眼，天下无易事。

让我们在加减法上试一试吧。事实上，我们每个人天天都在使用加减法，但很少有人把它当作一种方法有意识地加以运用。

让加减法伴随你，成功的喜悦也一定会伴随着你。



第二章

基本模式

2.1 隆中对

多年以前，我写过一本书。在那本书的开头，我提到了海明威的“冰山创作理论”，以引入对某种论著的阐释。

海明威在谈到根据自己的生活体验写作时说：“我总是试图根据冰山的原理去写它。”“冰山在海里移动很是庄严宏伟，这是因为它只有八分之一露出水面。”

这是有意创造的“冰山”。很多别的“冰山”则是“天然的”。诸葛亮的“隆中对”就是这样一座“天然的冰山”。诸葛亮没有对刘备说的要比已经说的多得多。

如果对这座“冰山”的水上部分和水下部分进行总的考察和分析，我们或许会发现一个制订加减谋略的一般模式。

因为《三国演义》，“隆中对”家喻户晓。但“隆中对”的版本却不止一个。对照《三国志》、《资治通鉴》和《三国演义》等几个版本，关于隆中对的记载出入不大。为通俗起见，还是举《三国演义》为例。

在刘备的一再请求下，诸葛亮同意回答他的问题。于是问他有何志向。

玄德屏人促席而告曰：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯其厄，实为万幸！”

孔明曰：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守：是殆天所以资将军，将军岂有意乎？”

“益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”

言罢，命童子取出画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：

“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”

第二天临行前，孔明嘱咐诸葛均说：“吾受刘皇叔三顾之恩，不容不出。汝可躬耕于此，勿得荒芜田亩。待我功成之日，即当归隐。”

这里有几个背景性问题，需要先提出来：

一、诸葛亮有经天纬地之才，治国安民之术，克敌制胜之法，为何深藏不露？正当青春请缨之年，治乱交替之际，群雄并起之日，不思建功立业，莫非真要老于林泉之下？

二、诸葛亮为什么要刘备三顾而后才与他见面，而且从秋末到早春，拖延数月？

三、诸葛亮为什么不投曹操、不投孙权（该处还有其兄诸葛瑾可以引见），最终投了刘玄德？

四、行前，为什么要特地向弟弟交待：照顾好田园，以待功成归隐？

回答这四个问题，涉及中国古代知识分子的自谋问题。

谋略，根据出谋者和用谋者的不同，可以分为自谋和他谋。自己出谋自己用，是自谋；自己出谋，让别人用，是他谋。他谋，是中国古代一个独立的阶层——谋士的职业。以此为生的人，就是职业谋士。

表面上看起来，隆中对无疑是他谋，如上文所引：“此亮所以为将军谋者也，惟将军图之。”但如果有人认为隆中对只是他谋，没有诸葛亮的自谋，那就错了。

不少谋士长于他谋，短于自谋。比如曹操的著名谋士荀彧叔侄，为曹操划策，高明之极，却没有为自己谋得一个好下场。

孔明之所以迟迟不出山，之所以不投靠曹操孙权，是因为他绝不只想当一个职业谋士。他要做吕尚管仲那样的丞相辅佐。

这是他“隆中对”要达到的第一个目标，即自谋的目标。

第二个谋略目标才是为怀胎中的“蜀国”制订取国争霸方略，从三国鼎立到恢复汉室的一统天下。

第一个目标立即就达到了，第二个目标终其一生只实现了一半。

2.2 诸葛亮的分析框架

让刘备三顾而后见，反映了诸葛亮谋定而后动的谨慎深谋。

首先是考察一下刘皇叔的诚意和他对自己的需求程度。如果刘某抱着一种见不着就拉倒的态度，那就表明自己在他心目中没有地位，对自己的需求程度很低。

在心目中没有地位，在政治军事上也不会有地位。对自己需求程度低，也就可能随时抛弃自己。既知如此，不必当初。诸葛亮也就只好拉倒。

其次，诸葛亮要留出充分的时间准备“隆中对”。等到刘玄德第三次来访时，他不仅已经成竹在胸，而且连未

来国家的蓝图都画出来了。

不到半年时间，他一个人搞出了这样一份高质量的建国可行性报告，在今天看来，都算快的。如今，写一个会议报告，都需要一大帮人忙一年。

作为他谋的“隆中对”，诸葛亮的“建国大纲”可用八个字来概括：“建基西川，联吴抗曹”。

这八个字，绝非心血来潮、信口胡诌，而是来源于他对当时天下大势、力量对比、生克关系和地理条件的深刻分析。

他先从天时、地利、人和三个“大视角”（也时髦一回，现在流行“大”，犹如当年流行“红”），分析了当时三大力量的优势和劣势、有利条件和不利条件：

曹操占天时（挟天子可令诸侯），但“国险”（地利）不如东吴，人和不如刘备；

孙权占地利（长江天险），但天时不如曹操，人和不如玄德；

皇叔占人和，但天时不如曹操，地利暂时不如东吴。

这是三国鼎立的基本根据，没有这个根据，就没有刘备的前途，也没有诸葛亮的出山。

天、地、人三道，各得一道则三国分立，三道兼得才能统一天下。曹、孙、刘三家，谁能首先具备这三道？

在孔明看来，应当是刘备。在三道之中，最难得的是人和。没有地利，可以争取；没有天时，可以等待。但人和，更多的是道德情操问题，不能说有就有。

所以，孔明建议玄德取西川以并地利，其“岩阻”可

比长江之险；“跨荆、益”以“待天下有变”，有什么变？待曹操灭汉称帝，倒行逆施，丧尽人心，天时就到了刘皇叔这边。刘皇叔为“帝室之胄”，本来就占了半个天时。

我猜想，这个分析，曹操也做过。他一直没有称帝，是个功利问题，不是道德问题。他也怕过早地去掉汉室的装饰，会丧失天时之利。

诸葛亮的以上分析，我称之为“阴阳”分析。阴阳者，天下之大势也。现在所说的“形势”分析，就属于阴阳分析。毛泽东非常善于形势分析，他的重要施政报告，一般都有形势分析。

接下来进行的是“生克”分析。生克分析，就是利害关系分析。人事关系的生克分析，就是敌、我、友分析。毛泽东的阶级分析方法，也是人的生克分析方法，其代表作是《中国社会各阶级的分析》。

经过分析，诸葛亮认为，可以与刘家相生的，西面是“诸戎”，南面是“彝、越”，东面是孙权。特别是孙权，“可用为援而不可图”。唯一要对付的是谁？是“中原”，这当然指的是曹操。

这个生克分析，不是阶级分析，而主要是利害分析和性格分析。当时，曹强而孙弱，刘更弱。如果助曹灭孙，旋踵而亡的就是刘备自己。如果联孙抗曹，等灭曹之后，刘的力量也壮大了，还有胜孙的机会。

孔明相信，孙权也会进行同样的分析。这是弱者的共同利益。

从性格上看，刘备与曹操之间的差异要远大于与孙权

之间的差异。也就是说，刘备与孙权相生的地方，要多于曹操。刘备自己都认为，他为人处处与曹操相反：

“今与吾水火相敌者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谄，吾以忠；每与操相反，事乃可成。”

此外，孔明还分析了地理上的生克关系。中原对曹操，江东对孙权都是生地，但对刘备就是克地，因为曹孙都已深根固本。而荆、益两州，对刘备来说，是生地而不是克地。因为两州好地未得明主，而刘备这个明主未得好地，两者结合，相得益彰。

经过生克分析，诸葛亮制订了他的加减战略决策。加减决策的依据是生克分析，准则是相生相加、相克相减。

孙权、诸戎、彝、越与刘备相生，用加法，组成统一战线；曹操与孙刘相克，用减法，是统一战线的打击对象。中原、江东暂时与己相克，去之；荆州、西川与己相生，取之。这就是“建基西川，联吴抗曹”八字建国方针的由来。

由于在相生的力量中，孙权最强大，所以孙刘联盟是基础，是立国之本，是对外政策的立足点。诸戎彝越也是统一战线的重要力量，要安抚笼络，这才有后来的七擒孟获。擒孟获在抚不在剿，重要的是夺其心而不是灭其身。

根据加减战略，可以推知未来的成败，无论成败，都会对原来的阴阳生克关系产生影响。这是“隆中对”分析框架的最后两个环节。

考虑到成败的人也许很多，但考虑到成败对阴阳的影

响的人就凤毛麟角了。庄子就是这样一根凤毛。在《人间世》中，他借孔子的口说，“事若不成，则必有人道之患。事若成，则必有阴阳之患。若成若不成而后无患者，唯有德者能之。”

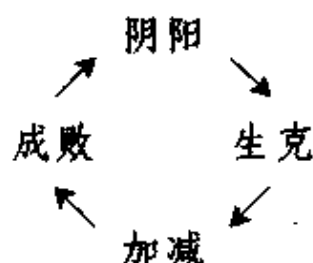
诸葛亮就是这样一位有德者。门尚未出，就已经考虑了成功以后的阴阳之患。这可以回答上面提出的第四个问题。

如果孔明辅佐刘备打下江山，外部相克关系结束了，内部相生的君臣就可能转化为相克关系。此所谓“飞鸟尽，良弓藏。狡兔死，走狗烹。”范蠡懂得这个道理，功成之后，搂着西施（据说）远走高飞，快活了后半辈子。文种不懂，身首异处。

孔明当然不愿落个文种的下场，因此预先埋下伏笔：我将功成身退，归老林泉。这也是他自谋的一部分。

2.3 模式分析：察势

总结一下诸葛亮的分析框架，可以得出下面的模式：



这是一个闭环模式，从阴阳到生克，从生克到加减，

从加减到成败，从成败又回到阴阳。

阴阳生克是考察与分析，加减是制订行动方案，成败是方案实施的结果。回到阴阳，是对结果作出评价，消除谋略结果可能带来的阴阳失调的负效用，并针对新的阴阳形势，制订新的谋略方案。

这个模式的起点是分析阴阳，是构思谋略的第一个步骤。分析阴阳就是察势。

察什么势？诸葛孔明察的是天时、地利、人和。说得更具体些，是人势、地势、时势、事势、名势这五势。阴阳分析，就是“五察”。

《红顶商人》里的左宗棠曾教导胡雪岩要学会察势：

“我再跟你讲讲办大事的秘诀。有句成语，叫做‘与其待时，不如乘势’，许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得乘势的缘故。”

当时，他们正在运筹一个大谋，办一件大事，他们要办一个大造船厂（即后来的马尾船厂），经费还要从李鸿章把持的江海海关那儿捞。

胡雪岩的谋略是借洋债，让江海关担保。实惠咱们得，风险少荃老哥担。这是一举两得：壮大自己的实力，枯竭李鸿章的财源。

胡雪岩担心的是朝廷不许借洋债，大人物恭亲王就断然拒绝过借洋债的动议。看来，“既无外债又无内债”和反对举外债的政策，还是祖宗遗产。

左爵爷不以为然，为了开导胡雪岩，说了上面的话。他认为，要办大事就要察势。察什么势？人势、事势、时

势。

“人之势者，势力也。就是小人势利之势。当初我几乎遭不测之祸，就因为湖广总督官文的势力，比湖南巡抚骆秉章来得大，朝中听他的。他要参我，容易得很。”

同样的事，不同的人说，效果不同。同样的人，说不同的事，效果也不一样。事势大，效果大。

“以当今大事来说，军务重于一切，而军务所急，肃清长毛余孽，又是首要，所以我为别的事说话，不一定有力量，要谈入闽剿匪，就一定会听我的。”

这是事势。借这个事势，要求别的事，也容易成。事势有了，还要看时势。“时机把握得恰到好处，言听计从。说迟了自误，说早了无用。”

等到朝廷要左某平定西域时，他所提的所有要求都得到了满足。他们谋划的事情也获得了成功。

左宗棠没有谈到地势和名势。地势在政治上、军事上、商务上都极重要。山谷里的大树，还不如山顶上的小草出风头，就是地势使然。父亲，对于儿孙，是地势的一部分。

有些事，在甲地办不成，在乙地就容易办；另外一些事，在A地是大事，在B地就成了小事。

像深圳那样的地方能很快发展起来，也是地势使然。第一是天高皇帝远，第二是毗邻香港，近水楼台。二者缺一不可。

至于名势，孔子说得最清楚：“名不正则言不顺，言不顺则事不成”，所以，“必也，正名乎！”“文革”中整人

为什么要上纲上线？为了正名。纲和线，具有巨大的名势。以革命的名义可以干许多事情。革命是正名势，反革命就是负名势。谁被定义为反革命，谁就有被打翻在地并被踏上一只脚的义务。

如此我们可以理解当年国民党杀共产党是以革命的名义，如此我们可以理解“文革”中人们为什么要打语录战；如此我们可以理解所有进行战争的各方都宣称自己打的是正义战争；如此我们可以理解世界上许多坏事都是在最美好的名义下干的。这都是争名势的结果。

不过，在人们心中，有些东西比名势更强大，那就是人类的情感。当一个母亲说，“这场战争当然是正义的，因为我的儿子是在这场战争中牺牲的”，这时，我们理解了这种情感。在这里，正义的是她的儿子，不是战争。

2.4 模式分析：度数

谋略一般模式的第二个环节是生克分析。

生克分析首先要区分主体和客体，其次还要对客体进行区分，把它分为与主体相生的客体（简称相生性客体）和与主体相克的客体（简称相克性客体）。

谋略学的主客体概念，与哲学上的主客体概念不同。马克思说：“主体是人，客体是自然。”单少杰在这个概念的日常语义上说：“主体是人，客体是人之对象。”（《主客体理论批判》）

谋略学的主体是我，客体是我之对象。这里的“我”，

指适合于第一人称的所有单数和复数。我，可以是我自己，可以是我公司，我单位，我家，我军，我党，我派，我国，等等。这里的“我之对象”，指适合于第二和第三人称单复数的其他人，以及非人格的自然与社会存在物。

举例来说，“隆中对”里的主体是刘备集团，客体是曹操集团、孙权集团、西戎南彝等少数民族，还有中原、江东、荆州、益州等地方。

就客体来说，孙权集团、西戎南彝是人格化的相生性客体，曹操集团是人格化的相克性客体；中原、江东是非人格的相克性客体，荆州、益州是非人格的相生性客体。

第三个要区分的是，主客体自身的自我相生因素和自我相克因素。谦虚、勤奋、勇敢、公正、智慧、内部团结等等，是自我相生的因素，称之为自生数。易怒、纵欲、自大、懦弱、无知、内部分裂等等，是自我相克的因素，称之为自克数。自我克制，就是限制这些自克数。

《韩非子·十过》列举了君主容易犯的十大过错，即十大自克数：

1. 行小忠，则大忠之贼；2. 顾小利，则大利之残；3. 行僻自用，无礼诸侯；4. 不务听治，而好五音；5. 贪愎喜利；6. 耽于女乐，不顾国政；7. 离内远游，而忽于谏士；8. 过而不听于忠臣，独行其事；9. 内不量力，外恃诸侯；10. 國小无礼，不用谏臣。

由此，我们可以定义忠臣和奸臣、明君和昏君。忠臣就是与主上的自生数相生并与其自克数相克的臣下；奸臣是与其主子的自生数相克并与其自克数相生的臣子。

明君能发展自生数、减少自克数，所以明君自我相生，与忠臣贤臣相得；昏君放纵自克数、萎缩自生数，所以昏君自我相克，与奸臣佞臣为伍。

所以，在昏君的眼里，奸臣就是最大的忠臣。丞相李斯曾上书秦二世，要他提防赵高，说他可能成为窃国大盗。二世十分惊讶，说：“何哉！夫高，故宦人也；然不为安肆志，不以危易心，洁行修善，自使至此，以忠得进，以信守位，朕实贤之，而君疑之，何也？且赵君为人，精廉强力，下知人情，上能适朕；君其勿疑！”

奸佞之辈世世不绝，就繁衍于掌权者的这种自我生克两重性。而且，自克数是人类情欲的舒适区，使他们更易得手。相生性客体是相生数，相克性客体是相克数。曹操是刘备的相克数，孙权是刘备的相生数。

相生性客体的生数和克数，依然是主体的生数和克数；但相克性客体的生数是主体的相克数，相克性客体的克数是主体的相生数。离间计，就是增加对手的自克数和自己的相生数。通俗地说，就是负负得正，敌人内部的敌人是我们的朋友。

有时，扶持敌人内部的一个小人，比增加自己的一支军队都更有战斗力，不了解这个谋略思路，就不一定明白韩非子说的下面这个故事：

周文王有一件宝物，名叫玉版。大约是祖传的宝贝，片状的玉版上，刻有祖宗遗训。一般不轻示于人。

殷纣王听说了，很想把它搞到手。派谁当使者呢？都说西伯（周文王）敬重贤臣，就派素有贤名的胶鬲去吧。

文王对胶鬲表达了敬意，但婉言拒绝了他对玉版的要求：“实在对不起，这是祖传之物，恕不敢让。”

胶鬲脸上无光地回国了。

纣王不死心，又派大臣费仲来索要。费仲是著名的奸臣，助纣为虐，朝野切齿。大家以为文王这次一定一口回绝。不料，周文王一见费仲就立即应允，把玉版给了他。

这真有点不爱贤臣爱奸臣。文王糊涂了吗？没有。关键要看是谁的贤臣，谁的奸臣。

对于殷纣朝廷，胶鬲是自生数；对纣王本人，胶鬲是相生数。敌方生数，便是我方克数，应当去之。所以玉版不能给他，不能让纣王重用他。

而费仲则是殷纣王朝的自克数，应当留之。让他出色地完成使命，让纣王更宠信他，以加速其自我毁灭。

说完故事，韩非子评论道：“文王举太公于渭滨者，贵之也；而资费仲玉版者，是爱之也。”姜尚是自己的贤臣，是自生数，所以贵之。费仲是对手的奸臣，是对手的自克数，也就是我方的相生数，所以爱之。韩非认为，懂得这个道理，“是谓要妙”。

仔细读这一节的读者或许已注意到，费仲并非与周氏集团直接相生，而是通过造成敌对集团的自我相克而与己方间接相生。这种相生数，称之为间接相生数。

间接相生数可以与己方发生三种直接关系：1. 直接相生，2. 中性，3. 直接相克。第一种情况等同于直接相生数，第二种情况是中性间接相生数，第三种情况是负间接相生数。中性间接相生数在谋略实践中是“借刀杀人”

的“刀”；负间接相生数在谋略实践中是“以毒攻毒”的“毒”。

因此，对生克关系的分析，实际上就是对主客体之生克数的分析和衡量。我称此为度数。度数者，权衡度量生克之数也。

度生克之数，要度生克的不同程度。请看下表：

相生	相克
相赏	相刑
相利	相害
相合	相冲
相安	相离

自上而下，相生相克的程度逐级递减。注意这一点很重要，提高客体的相生程度，降低客体的相克程度，是加減谋略追求的目标之一。

还要注意到生克数的可变性。任何事物都在一定限度内保持自己的性质。真理往前多走一步就是谬误，生数往前多走一步就变成克数。中国古代有部《长短经》专门讲这个道理。

仁，多走一步变成反仁；义，多走一步变成反义；礼，多走一步变成反礼；乐，多走一步变成反乐；名，多走一步变成反名；如此等等。

在某种条件下，自生，多走一步会导致与人相克；增

加自克数，反而能与人相安。著名的例子是萧何贱买田地自辱。还有个故事也很能说明问题。

汉武帝时，封地在河间的献王，来朝见武帝。武帝见他举止得体，合乎礼仪，隐然有王者气象。便勉励他说：“好好干吧，你前途大得很呢。汤武当年只有七十里的地盘，文王也不过百把里领地，后来都贵为天子。你的封地比他们大，你要努力呀！”河间献王大概吓出了一身冷汗。回去后马上纵情酒色，不理政事。

在前面胡雪岩一节里，我们看到了靠山如何变成火山，加数（生数）如何变成减数（克数）。

间接相生数的可变性更值得注意。弄得不好，你的间谍会变成双重间谍，你借来杀人的“刀”会反过来杀你。

东周时的息侯和蔡侯就忽视了这一点，两个人都借楚国这把刀去杀对方，结果两国都被自己借来的“刀”所灭。

2.5 模式分析：作局、对局和入局

我有个朋友，才思敏捷，出口成章，多妙谈高论。听说他不同意鲁迅《狂人日记》中的狂人对历史的解释。写满史策的并非“吃人”二字，而是另外两个字：“作局”。

他的灵感可能来自他的商海实践。这几年畅游商海的高手们最常用的词之一就是“作局”。

作局，确实是商海谋略的关键一环，也是谋略学区别于其它学科的地方。博弈论也是研究对局的，但它的

“局”是已知的，局中人、博弈规则都已给定。局中人只是在可供选择的几种策略中进行选择。

谋略论的精髓在于作局。完整的谋略过程包括局前分析、设局（作局）、对局和结局。与我们的模式相对应，阴阳（察势）和生克（度数）是局前分析，加减是设局和对局，成败和回到阴阳是结局。而博弈论一般只研究对局和结局。

在谋略论里，一个谋略局一般不产生于既定规则和局中人的共同协议，而产生于设谋者单方面的设计。局面、局限（人限、时限、区限、事限等）、局中人和对局规则都是设谋者自己选定的，而且越出乎其他局中人的意料越好。

因此，我把谋略研究定义为对非程序、无规则、前契约条件下的人类竞争（包括对抗性竞争和非对抗性竞争）行为的研究。

察势和度数的结束，就是作局的开始。在加减谋略里，作局就是编制一道加减算式或一个加减方案。

所有新设的局都是在既定局的条件下设的。因此，谋略必定包括设局（设新局）和入局（入新旧两个局）两个方面。

“隆中对”也是如此。设局，是为刘备设三国之局（三个局中人，或称三人局），其加减算式是加一减一或叫以二减一；入局，主要是诸葛亮本人入当时天下纷争的大局。前者是他谋，后者是自谋。

回到 1.1 节的第一和第三个问题：诸葛亮为什么不早

点出山，为什么不投奔力量相对强大的曹操或孙权，而跟随处于危难之际的刘备？

这涉及设局与入局所奉行的不同原则：设局要看到并寻求优势，入局则要看到并利用劣势。入局是加盟别人的组织，是被加。被别人加，要看别人对你的需求程度。

在同等条件下，越处于劣势的组织对你的需求程度越大。成功的组织对新成员的欢迎程度总是不高的。它的老成员不愿新来者分享成功。即使头儿让你身处高位，无功受禄的自我感觉不好，别人也会侧目而视。

加盟一个组织要在两者之间作出权衡：一是组织在社会中的地位，一是你在组织中可能获得的相对地位。越是劣势的组织，越是危难中的组织，对你需求程度越大的组织，越可能使你处于很高的地位。在这样的组织中，干不好只会受到一半的责备，干好了，会得到加倍的颂扬和奖赏。

你看诸葛亮《前出师表》写得多么感人：“后值倾覆，受任于败军之际，奉命于危难之间。”找的就是这种感觉。

不过，如果上的是一只正在下沉的船，而且无可挽救，即使让你当船长，也没多大趣味。这就需要出色的他谋，需要这个组织具备通过谋略可以转危为安、反败为胜的潜力。

“隆中对”是完美解决这两方面问题的杰作，是自谋、他谋完美结合的杰作，是设局和入局完美结合的杰作，后面还将看到，也是把谋略的功利追求和价值追求完美结合的杰作。

低点切入的入局原则，不止具有考古价值，它在现实生活中有广泛用途。全球闻名的美国实业界巨子李·雅科卡，受聘于一蹶不振、危机四伏的克莱斯勒公司，就实际上运用了这个原则。如果不是这样，他的名声就不会那样大。

这个原则对个人也适用。美国电视系列剧《黑暗的公正》，是一部西方少有的突出破案谋略的娱乐片。其中有这样一个情节：法官尼克为了让凯莉小姐打入一个犯罪组织，自己和助手扮成歹徒威胁这个组织的头头，让凯莉救了他，目的便达到了。危难中的人最易接近，也最少防卫心理。

先把别人推到水里，然后再去救他。于是你便成了“及时雨”、“大救星”什么的。宋江等人是也。

吕不韦盗窃秦国也是低点切入。他先把自己的“种子”“切入”侍妾赵姬腹中，继将赵姬“切入”落难赵国的未来秦国国君异人的生活中，再将异人“切入”思子心切的太子宫中，最终将自己的儿子“切入”王位。

对个人的低点切入，我称之为“雪中送炭”，是加法谋略的一种，下章专节讨论。

2.6 模式分析：阴阳之患

学界一般认为，中国是一个伦理至上的社会。换句话说，在中国文化中，对伦理价值的评价，要远远高于对功利的评价。用公平和效率这对范畴来说，我们高看公平而

低看效率，为了公平，甚至可以牺牲效率。是所谓“不患寡而患不均”。

可以算作例外的是谋略。如果说，规范的经济活动在道德上是中立的话，那么，谋略活动给人的印象，则是反道德的。

著名谋略家苏秦是一个有说服力的例子。他先向秦惠王献上对付六国的连横谋略，不被采纳，马上转向六国献上破秦的合纵谋略。在这里找不到一点道德考虑，看到的是不道德的典范。

吴起是另一个例子。据《史记》，他从小就是一个败家子，受人嘲笑，他却把笑他的人全都杀了。绝母而去，母死不归。他的妻子是齐国人。齐人攻鲁时，他为了当上鲁国的将军，便杀了妻子，以表示绝齐。道德的楷模是大义灭亲，不道德的楷模则像吴起这样：杀妻就名。

总的来说，道德沦丧的时代，谋略就特别昌盛。春秋无义战，战国多谋略。因此，谋略的名声一直不怎么好。正经人是不读谋略书的。谋略经典，比如《鬼谷子》之类，和淫书一道，常常列入官方禁书名单。当然，私下研习谋略典籍，是历代皇家的特权。这本身就是一大谋略：懂谋略的人越少，皇家的谋略就越易成功。

在我的老家，要形容一个人坏，有这一句就够了：“他是看《三国》的！”于是人人敬而远之。

应当承认，非道德性，确实是传统谋略的一个缺陷。也许，刘向是第一个想纠正这一点的人。他把价值评判引入了谋略。他说：“夫权谋有正有邪，君子之权谋正，小

人之权谋邪。”（《说苑·权谋》）他提倡君子之权谋。

君子之权谋，就是道德优先的权谋。有些人不能接受这个主张。在他们看来，谋略和道德是一对冤家。1969年香港版《三十六计古今引例》的作者就持这种看法：

计谋与仁义道德是死对头。……对敌人仁慈必伤残自己。他嘲笑了宋襄公在战场上对敌人讲仁义而导致失败的迂腐做法，并评论说：“仁义道德拿来说，用来骗人倒可以，但骗自己就不行”。

把谋略等同于阴谋诡计的人，也同样会认为谋略就是反道德。

所有这些见解，都大大降低了谋略的价值和谋略的层次，都把谋略排斥在战略之外，把它变成了战术问题和技巧问题。

克劳塞维茨比他们看得透彻。他说，“蒙蔽对方的诡计，不具有战略的价值。在处理人生问题时也同样。”“狡猾与诡计，不是战略确定的常规方式。”（《战争论》）这是说，诡计是奇不是正。

诡计和狡诈可以获得战术上的胜利，很难获得战略上的胜利。因为战略是长期性、全局性谋略，任何欺骗都不可能是长期的全局的欺骗。火烧赤壁可以欺骗，联吴抗曹，则不可能欺骗。

诡计和狡诈可以取得一时的成功，很难取得长久的成功。因为蒙骗总是暂时的，而且是丧失人心的。得道多助，失道寡助。反道德的阴谋诡计，不会有很多人欣赏。

所以刘向说：“诚者隆至后世，诈者当身而灭。”这不

是吓唬人，是真的。

诸葛亮的高明之处在这方面也得到了体现。在曹、刘、孙三人之中，刘备是道德感最强的。如果失败，大家都有人事之患，如果成功，道德感最强的，阴阳之患最小。这是他决定加入刘备集团的深一层考虑。通过这层考虑，他把谋略的功利追求和价值追求结合起来了。

为道义而战，失败了是烈士，成功了是英雄；如果悖逆道义，失败了是败类，成功了是奸雄。

成功之后的阴阳之患可以从三方面看，一是成功得彻底，天下无敌，阴阳失调，而导致自我衰败；

二是成功得不彻底，但打破了旧的势力平衡，为了恢复旧的平衡，失败者们会联合起来对付成功者；

三是获得成功的手段有问题，暴力手段获得的权力，很难指望人们以和平的态度对待它，为了防止这一点，要做许多过分的事情，比如像秦始皇那样，“废先王之道，燔百家之言，以愚黔首。隳名城，杀豪杰，收天下之兵聚之咸阳，销锋镝，铸以为金人十二，以弱天下之民。”（贾谊：《过秦论》）目的是摧毁所有力量。

阴谋狡诈获得成功，也很难指望人们报以阳谋和真诚。

以什么方式到手的東西，极可能以同样的方式失去。司马氏正是用曹操对待汉朝末代皇帝的同样方式对待他自己的子孙，连细节几乎都一样。

谋略模式的最后一个环节，回到“阴阳”，是要求施谋者对谋略的结局作出评价，并采取相应措施。

当年李泌襄佐唐肃宗立下大功，被授以高位，他却请求告退。肃宗惊问其故，李泌说他有“五不可留”：

“遇陛下太早，任臣太重，宠臣太深，臣功太高，迹也太奇。”

这“五太”就是李泌担忧的阴阳之患。太早难久，太重人妒，太深见嫉，太高震主，太奇生疑。

如果说“成败”这个环节是结局，回到阴阳就是“后结局”。结局求胜，后结局求不败；结局求兴盛，后结局求得中。

打下天京，是曾国藩、曾国荃兄弟围剿太平天国的结局，裁减湘军，九弟还乡，是后结局。前者求功，后者求中。

求功是致胜，求中是安全。致胜和安全，是谋略要达到的两个目标。

2.7 大谋、中谋和小谋： 一个模式三个层次

孙武说：“兵者诡道也。”

克劳塞维茨说：“蒙蔽对方的诡计，不具有战略的价值。”

我同意刘向的意见，君子之权谋，是道德优先的权谋。

一位香港的作者则说，计谋与仁义道德是死对头。

这些看起来针锋相对的观点，不一定有一对必有一

错。他们说的不是同一个层次的问题。

刘向说的君子之谋，是战略上的谋略；孙子说的诡道，是战术上的谋略；而反道德的计谋，至多是智巧。

战略性谋略，我们称之为大谋；战术性谋略，称之为中谋；智巧性谋略，称之为小谋。

战略性的大谋略，一定要以人心向背为依归。《孙子兵法·计篇》开宗明义就提出了兵家必须首先考察的五件事：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。五者之中，道为先。这里谈的，才是战略问题。

曹刿论战，首先论的也是民心。曹刿问鲁庄公，用什么去战胜敌人？庄公先说自己乐善好施，继说自己祭神诚信，曹刿不以为然，说是“小惠小信”，民不从神不佑。听到庄公说他秉公办案时，曹刿才认为他尽心于民，可以一战。

接下来才是战术性谋略。等齐人三鼓才战，这是避其锋锐，以逸待劳；视辙望旗，然后追之，是怕大国佯败，暗设伏兵。这是反诡诈。我称为反减法。战术上的谋略，是兵不厌诈，同时，兵贵防诈。

为什么战略性谋略不尚诡计，而战术性谋略兵不厌诈？

《孙子兵法》和曹刿论战提供了一种解释：战略性谋略考虑的是包括主客体、敌我友在内的全局问题，但重点是我方力量的问题，即如何生我的问题。因此，战略谋略的核心，是加法，它追问的是，曾经是否用过今后如何用好加法。

战术谋略也考虑主客体、敌我友，但重点是敌方，即如何克敌的问题。因此，战术谋略的核心是减法。

显然，战略谋略用好了，加法用到了极致，敌方受到最大限度的孤立，战术谋略就不需要了。这正是孙子所追求的“上战伐谋”和“不战而屈人之兵”。读《孙子》，如果不记住这个，只记住兵不厌诈，那便是读歪了。

这使我想到了赤壁之战前，如果刘备和孙权去做做马超和韩遂的工作，让他们在曹操的后院放火，进攻许昌，是否有赤壁之战，便很难说。孙刘并没有把当时的战略资源用尽。

这样，我们就明白了为什么战略谋略要道德优先，因为加法是道德优先的；也明白了为什么战术谋略要兵不厌诈，因为减法的艺术，就是能减人而不被减的艺术，这个艺术当然离不开虚实之法，离不开诡道。

再说三国，“隆中对”是大谋，是战略性谋略，重点是建立统一战线；赤壁之战是中谋，是战术性谋略，重点是抗曹；围绕赤壁之战设下的种种计谋，如苦肉计、连环计、智赚蒋干的离间计等等，都是小谋，是智巧性谋略，是诡道。

战术性谋略，是战略性谋略的实施方案和操作步骤；智巧性谋略，是落实战术性谋略的具体措施。

如果把大谋称为设局，中谋就是对局；如果把中谋称为设局，小谋就是对局；如果把小谋称为设局，实施小谋的步骤就是对局。

只设局，不对局，再好的局也是纸上谈兵。

没有赤壁之战，隆中对便是空话；没有苦肉计、连环计、离间计，赤壁之战的方案，也是空话。

以前我不理解罗贯中为什么要花那样大的篇幅（八回，而官渡之战只写了一回半）来写赤壁之战，以为是他反曹尊刘情绪的发作。

现在我明白，隆中对是奠定三国基础的大谋略，赤壁之战则是实现这一谋略的关键一战。这一战的结束，才是三国的真正开始，不能不浓笔重彩地来写。

无论大谋、中谋或小谋，设谋之前，都需要进行阴阳、生克分析。谋略的一般模式，适合于大、中、小三种谋略，是一个很有用的工具。

隆中对讨论过了，现在来看看赤壁之战。

赤壁之战前，有主战主降之争。这涉及双方如何察势的问题。在主和派代表张昭看来，曹操势大：一、有名势，“挟天子而征四方，动以朝廷为名”；二、有兵势，本就强大，近又得荆州；三、以千百条战舰抵销了己方的长江之利。

主战派代表孔明、周瑜的意见恰恰相反，他们认为曹操势劣，孙刘势优：

一、名势。曹操得名势之虚，他托名汉相，实为汉贼；我方为国除暴，得名势之实。

二、人势。曹克多于生，外有后顾之忧：北土未平，马腾、韩遂为其后患；内有心腹之患：荆州士民附曹非本心。己方生多于克：无后顾之忧，有孙刘之合力。

三、地势。曹失我得：北军不熟水战，舍鞍马而仗舟

楫；东吴水师，天下无双。

四、时势。曹不利我有利：时值隆冬，无有蒿草，马吃草而船不吃草，因此，不利曹军之马，无损东吴之船。

五、兵势。曹短我长：曹军远来疲惫，我军以逸待劳。中原士卒，远涉江湖，水土不服，多生疾病。我军土生土长，身强力壮。

既察了势又度了数，完成了孙子所说的“庙算”，此所谓“未战而庙算胜者，得算多也”。庙算已胜，当然要战。并定下了火攻的作战方案。

这也有阴阳生克分析。第一是天时，隆冬时节，少雨干燥，易着难灭，火势威猛。曹公注《孙子·火攻篇》说，“以火攻人，当择时日也。”不知道是不是从赤壁之败中总结出的教训。

第二是以火助水，增加曹军相克数，使其雪上加霜：遇火投水，北军不会水，全无生路，引起的是绝望而不是斗志。

第三是曹操本人的长与短。曹操精于断人粮道，官渡之战致胜的关键也在于此，但不善于火攻。

人擅长什么防什么，不擅长的也疏于防范。孔明最了解这一点。当周瑜赌气要去断曹操粮道时，孔明劝他休去，“操贼多谋，他平生惯断人粮道，今如何不以重兵提备？”至于火攻，孔明说，“吾料曹操虽两番经我这条计，然必不为备。”

这就叫：知己知彼知天知地；知阴知阳知生知克。

我们还可以用这个模式来分析赤壁之战中的几个小谋

略，比如：智赚蒋干的离间计，棒打黄盖的苦肉计，草船借箭的食敌计，庞统巧授的连环计，等等。我们把这个有趣的事留给有兴趣的读者去做。

2.8 谋略模式与“经济人”假设

构思本书的过程中，我曾向几个朋友谈我的想法，请他们指点。那位哲学家友人问我：“你用加减法来解释谋略，但你用什么来解释加减法呢？解释者需要被解释。”他斜倚在写字台上微笑着看着我。

我说用阴阳和生克来解释加减，因为有阴阳才有生克，有生克才有加减。

“这可能导致循环解释，”他说，“用来解释加减的‘阴阳’和‘生克’概念，比加减更需要解释。解释者应当比被解释者更通俗更公理化更不需要再解释。”

慌乱之际，我祭起了我的看家法宝：“我用‘经济人’的概念来解释。我可以把经济学上的经济人假设引入谋略模式。”

我进一步发挥：经济人都是自利的，并且在约束条件下，追求个人利益最大化。我们假设谋略主体是经济人，他追求正效用的最大化和负效用的最小化。对正效用用加法，对负效用用减法。

他点点头，通过了。我长长地吐了口气。

显然，谋略模式中的经济人，既不同于经济市场上的经济人，也不同于公共选择理论构造的政治市场上的经济

人。

首先，经济市场和政治市场上的经济人，都分为供求双方，他们各自需要对方的东西，所需要的东西不同。通过讨价还价，在协议价格下相互满足。这就是交易。

谋略活动中的经济人，不是供方和求方，他们需要的东西一般是相同的东西，比如胜利、名望、金钱、权力、功业等等，因此他们分为争夺方（主体和相克性客体）和同盟方（相生性客体）。所以，谋略活动一般不能使所有各方（局中人）的效用都极大化。换个说法，谋略活动更多地具有零和博弈的性质。一方得到的，可能恰好是另一方失去的。

其次，经济和政治市场上的经济人，相互关系是交易关系，谋略活动中的经济人主要不是交易关系，而是相生相克关系（对抗或合作关系）。

第三，经济和政治市场上的经济人，必须付出一定的有形成本，才能获得收益。在经济市场上，你必须付出钱才能获得电视机，或者，你必须付出电视机，才能获得钱。在政治市场上，你必须纳税，才能获得政府的公共产品，或者，你必须提供公共产品，才能获得税收和选票。

谋略人的最高境界是无本万利。唯一的成本是无形的智力。诸葛亮智取荆州，孙子“兵不钝而利可全”，渔翁坐得鹬和蚌，就属于这种情况。

由此可见，谋略活动，不是生产性活动，主要是再分配活动。

第四，经济和政治市场上的经济人，其自利行为，可

以自动地促进社会公共福利；谋略活动中的经济人，其自利行为并不一定能增进社会总福利。

区别在有无市场体系上。在经济、政治市场上，经济人只有通过生产并出售自己的产品，才能获得个人利益。只有先满足他人，然后才能满足自己。这就人们通常所说的“主观为自己，客观为他人”。

在完善的竞争性市场结构中，经济人不可能通过损害他人来谋利。欺骗性产品无人购买，不正当竞争行为会受到法律制裁。

市场竞争，是有法律和制度保障的竞争，是有序的、有规则的、有契约的竞争。

谋略活动也是一种竞争，但不是公开的市场竞争，一般情况下，是不公开的个别竞争。它在法律、程序、规则和契约的约束之外进行。因此，无法保证谋略竞争一定能促进公共利益。

在某些情况下，谋略竞争，还会损害公共利益。在政治非市场化条件下，政府中的经济人，倾向于通过谋略而不是通过提供好的公共产品来扩大个人利益，即使个人利益与公共利益发生冲突，他也会照干。

但在另一些情况下，谋略竞争，能够保护社会公共利益和自我正当利益不受侵害。在社会受到外部战争威胁和内部不法份子破坏时，在自我或组织的利益受到内外侵犯时，而正常的法律程序、谈判和契约都不能排除这些威胁、破坏和侵犯时，谋略就找到了用武之地。

即使像美国那样法律制度相当完备的国家，也有许多

法律程序不能解决的问题。社会破坏份子总能找到法律的漏洞，总能找到法律柔软的下腹部，拳打脚踢，让法律无能为力，捂着肚子，弯下腰去。

美国电视系列片《黑暗的公正》中的尼克法官，就有这种感觉。作为一位法官，他起初相信法律的公正，虽然目睹不少杀人嫌疑犯利用法律的空子和律师的技巧逍遥法外，他仍未放弃对法律正义的信仰。

直到有一天，他的妻子和爱女在他的视野之内被人谋杀，他虽身为法官，却无力通过法律程序将罪犯绳之以法。他放弃了对法律公正的信赖，他开始做法庭之外的法官：黑暗的公正法庭上的法官。

他所谓“黑暗的公正”，其实就是通过谋略得到的公正。他和他的助手们，用各种手段、圈套，让法网外的罪犯互相残杀，或互相提供证据，自己走入法网。

只要世界上有法律之光照不到的地方，只要人们还生活在非公开化的黑暗之中，只要人类的兽性和攻击本能还没有灭绝，只要还存在人与人之间的冲突和战争，谋略就有它的社会功用。

有人把谋略比着菜刀，可以用来切菜，也可以用来杀人。（〔日〕村山孚：《权谋术》）如果被厨师用来切菜，谋略就能促进社会利益；如果被歹徒用来杀人，就会损害公共利益。

于是结论就变成了：不要让菜刀落到歹徒手里，或者，我们希望拿菜刀的都不是歹徒。

这种诉诸道德愿望的善意，我以为是好的。只可惜要

落空。我们不当害怕菜刀被用来杀人，只要：

第一，杀人者必受制裁。这要通过政治等领域的公开化、市场化和整个社会的有序化、法制化、契约化来实现。

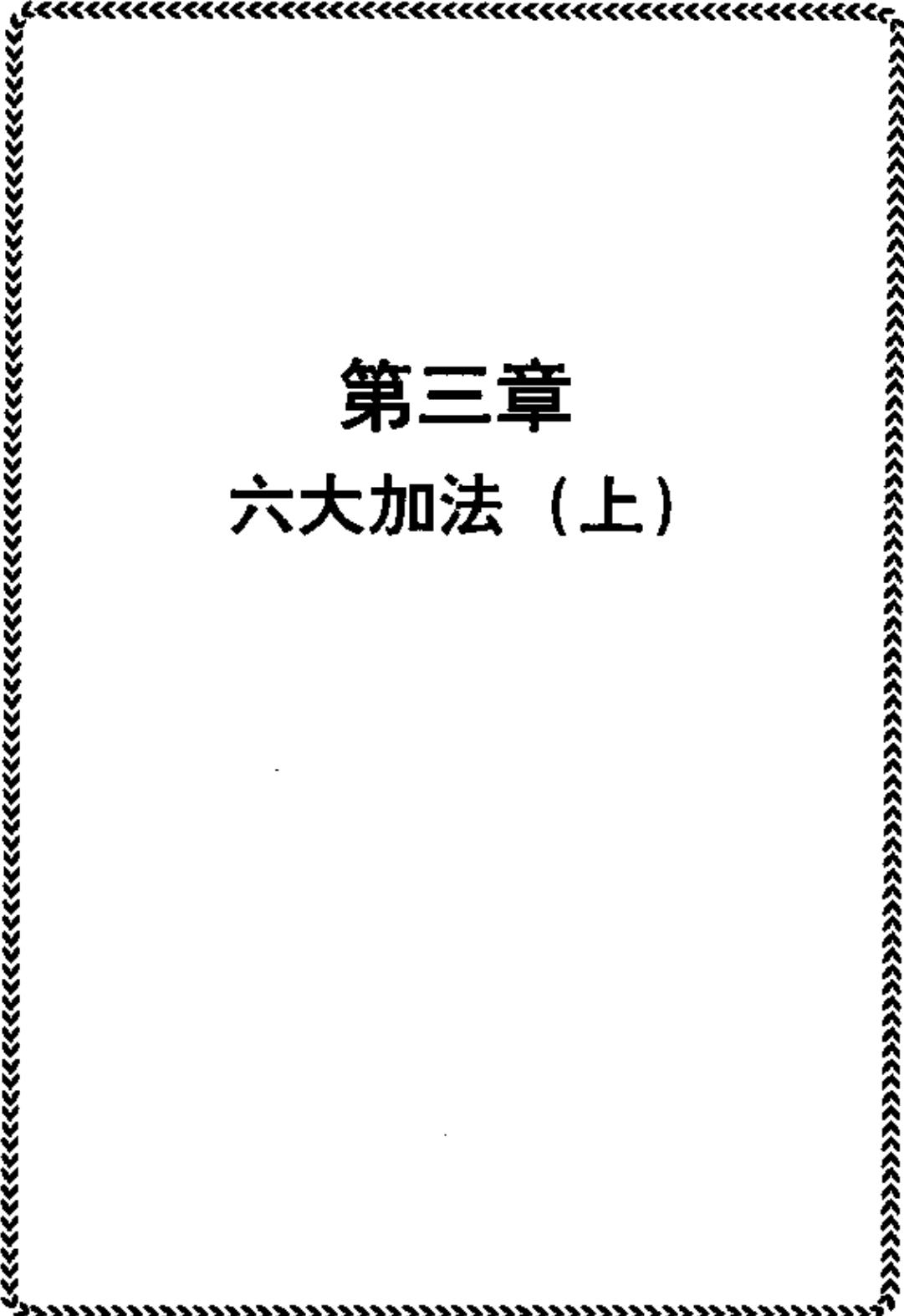
第二，让人人都有一把菜刀，并且会使用它，以便在被杀的时候自卫。这就是谋略知识的社会化，也是本书的目标之一。

第三，在必要时，被当作手术刀来用，切除社会病患。

做到了这三条，谋略的菜刀，就会更多地用来切菜以增进社会利益，更少地用来杀人而损害公共利益，甚至，被当作武器自卫以保卫自身和社会的安全。

也许正是从这个意义上，日本学者村山孚把权谋术称为乱世和超密集社会中的“安全运行术”。

安全极大化，也是经济人效用极大化的一个方面。



第三章

六大加法（上）

3.1 盗患不已与人质危机

晋景公时，晋国遇大饥荒，盗贼蜂起。那时也许没有发明警察宪兵或武警等内务部队，景公只好让军队统帅来干抓强盗的事。这个苦差落到了中军荀林父的头上。

好个荀林父，果然能耐。他找到了一个抓强盗的能手。这人名叫郤雍，此人非同小可，在街上走来走去，看一眼，就知道谁是盗贼，而且一抓一个准，一天抓好几十个。

让元帅头疼的是，盗贼并没有减少，反而越来越多。聪明的大夫羊舌职对荀帅说：“你让郤雍抓盗贼，可能贼还没有抓尽，他自己的死期先到了。”

荀林父问此话怎讲？羊舌职说，有句谚语你听说了

吗，看见深水里的鱼不是好兆头，料到别人隐私的人必定有灾祸。郤雍一个人抓不完盗贼，而盗贼们联合起来，必定干掉这个群盗的克星。

果然，不到三天，郤雍就被群盗割掉了脑袋。中军元帅忧愤成疾，很快就死掉了。

景公把羊舌职找来，问道：“你预料的结果很准，荀林父的办法不行，你有什么好办法？”

羊舌职说，用小聪明对付小聪明，就像用石头压草不让草生长一样，草会从石头缝里长出来。用暴力禁止暴力，就像用石头打击石头，打和被打的都得碎。目前治盗的最好办法不是多抓盗贼，而是除人盗心。要用安抚的办法，感化人心，使人们知道廉耻。知道行善比作恶好处大。

羊舌职建议治盗要用善人，不要用刽子手。景公于是任命说话算数、公正廉洁、有勇有谋、深得民心的士会接替荀林父的职务。

为了劝善，景公升了士会的官，提了士会的级，加了士会的职，扩了士会的封地，还让周天子赐给他高级官服。士会废除了前任缉盗的苛刻条款，行仁布善，注重教化，盗贼奸民受到社会舆论的谴责，纷纷逃到秦国去了。晋国大治。

晋国两次治盗，两种办法，两种结果。荀林父、郤雍用的是对抗的办法，是减法，效果不佳；羊舌职、士会用的是感化的办法，是加法，效果极好。

在对抗条件下，人们容易想到的就是“以暴禁暴”的

对攻，即以减对减。如果效果不好，就以为攻击力不够，于是加大攻击强度，进入对抗性升级循环，直到两败俱伤，玉石俱焚才罢手。代价大而收益小。

这时如果用加法，可能会收到减法收不到的效果。

类似晋公治盗的现代事例，是美国解决人质危机。

伊朗伊斯兰革命之后，美伊关系骤然紧张。用加减法语言来表述，革命的最大特征，就是减法至上。谁最爱减法、谁最相信减法万能、谁把减法用得最彻底最激烈，谁就最革命，也就最有资格当革命领袖。因此不要指望革命者妥协，特别是新出炉的革命。妥协的革命者也不再能领导革命，他将被坚决的革命者所取代。这是革命的逻辑。

另一个逻辑是，凡是敌人拥护的，我们就要反对；凡是敌人反对的，我们就要拥护；凡是敌人的朋友，就是我们的敌人；凡是敌人的敌人，就是我们的朋友。“凡是……，就……”，是典型的革命句法。

巴列维国王是革命政权的敌人，而美国是巴列维的朋友，所以美国是革命的敌人。最革命的学生占领美国驻伊朗使馆，扣留 60 多名使馆人员作人质，是合乎革命逻辑的。

人质战的帷幕一拉开，就很难收场。支持恐怖组织绑架美国人质，成了伊朗向美国政府施加压力的常规手段。作为对美国冻结伊朗在美资产的报复，恐怖组织实施了一系列的绑架行动。

1984 年仲夏在贝鲁特绑架美国驻黎使馆的商务参赞大卫·安德森，是这一系列行动的一部分。近年来，美国

外交官、商人、牧师在贝鲁特失踪的事件，已有十多起。

当电视屏幕上的安德森夫人抱着婴儿、泪流满面、悲痛欲绝地出现在里根总统目前时，他面临两种选择：一是与恐怖份子对着干，二是寻找妥协的可能途径。

前者是“以暴禁暴”，是减法，用反恐怖突击队去营救人质，代价可能是牺牲人质的生命，以及更多的境外美国人成为人质。后者是以理性对暴力，是加法，代价可能是国会的围攻和舆论的谴责。“绝不同恐怖分子打交道”，“与霍梅尼不共戴天”，是国会强硬的原则。这多了点“阶级斗争”的味道，少了点美国牌的实用主义。

经过权衡，里根总统决定用加法，用对人质生命威胁最小的办法。为了绕开国会的喋喋不休，他与伊朗进行了一笔秘密交易：美国向伊朗提供部分武器零部件，伊朗让其控制的恐怖组织释放了部分人质。

美国人质获得了安全，里根政府被打入了“伊朗门”。人质危机缓解了，政府信誉危机发生了。

拿政府信誉危机换人质危机是值得的。前者可以通过政府更换解决，但更换一百次政府也不能让死去的人质复生。

里根政府在解决人质危机中奉行的是人的生命高于一切的原则，是能找到共同点就绝不扩大冲突的原则，是能用加法就不用减法的原则，简称能加不减原则。这也是晋景公政权治盗的原则。

能加不减原则，决定了加法谋略的优先性。故此，我们首先讨论加法谋略。

本章要讨论的六种加法谋略是：予法、借法、化法、合法、信法和神法。

予法、借法、化法、合法和信法都是谋略主体为主，把客体加过来，但客体并不丧失一定独立性。这种加法，称之为相加。予、借、化、合、信都是相加。毛泽东的“统一战线”和诸葛亮的孙刘联盟也都是相加。

予借化合信，虽都是相加法，但有区别。就目标来说，予法是谋略主体先满足客体的目标，客体再满足主体的目标；借法是主、客体各有目标，通过互借，相互满足了对方的目标；化法是主、客体目标相反甚至敌对，通过化解，目标达成一致；合法是目标相同但各干各的主、客体，采取联合行动；信法是使谋略者和谋略目标可信。

神法是神化自己的谋略，是编制神话的谋略。所以，神法是自加。

3.2 予法（一）：雪中送炭与锦上添花

予法种类很多，比如先意奉承、阿谀谄媚，这是献媚；花花轿子人抬人，这是给面子；等等。我们先讨论雪中送炭和锦上添花这两种予法。

如果有人只让我各用四个字来概括毛泽东和蒋介石的政治谋略，我只好说，毛泽东的政治谋略是“雪中送炭”，蒋介石的政治谋略是“锦上添花”。

毛泽东要让贫苦人翻身解放，蒋介石要让地主资本家财富更快地增长。毛泽东宣布自己要解民于倒悬，拯民于

水火，蒋介石表明自己只关心富者更富，不怎么关心贫者更贫。

锦上添花的蒋介石，得到了城市、轿车、美女和财富；雪中送炭的毛泽东得到了农村、窑洞、步枪、民心 and 一支名曲《东方红》。

“东方红，太阳升，中国出了个毛泽东，他为人民谋幸福，他是人民大救星……”这说的是毛泽东。雪中送炭的人，就是被人称为“大救星”的人。

“独夫民贼”，这说的是蒋介石。虽然这在一定程度上是对手给他贴的一个宣传标签，但也多少说出了一个是锦上添花者的处境。有“锦”的人在当时毕竟不多，为他们“添花”，必然遭到“雪”中人的孤立。

锦上添花，在当时必定要以穷人的血汗之花送给有锦者。这是损不足而奉有余，是越有越有，越无越无，是马太效应，是老子所说的“人之道”。

雪中送炭，当然是拿有钱人的炭送给雪中人。打土豪分田地是也。这是损有余而补不足，是老子所说的“天之道”。所以那些打着劫富济贫旗号造反的人，都声称自己是替天行道。

雪中送炭和锦上添花虽然都是“予”，但予的对象不同、予的东西不同、予的时机不同，予的效果也不一样。两者相比，前者好。

第一，对于者来说，相对成本低。一篓“炭”的价钱比一篮“花”要低，如果是金枝玉花，花就更贵了。胡雪岩给“雪中”的王有龄送了“一篓炭”，是300两银子；

后来给“锦上”的宝中堂添了“一枝花”，花了2万两银子。

第二，对被予者来说，相对价值高。这个相对价值，主要是边际效用大小的问题。炭对于雪中人来说，边际效用最大；而花对于锦上人来说，边际效用就小得多。

第三，对于受双方来说，道义价值都高。锦上添花，有趋炎附势之嫌，道义价值是负的。雪中送炭，有扶危救困之名，得仁人义士之誉，道义价值之高，可想而知。

第四，受者对予者的回报高。雪中送炭的回报有多高？保守的估计，是投入1碗饭，回报100两银子。这是汉代名将韩信对漂母的回报。韩信饿肚子时，漂母给他1碗饭，韩信封侯后，回报漂母100银子。这个回报还算是小的。吕不韦得到的回报更大。他花费了一批金银、一个宠妾、一个儿子就夺来了一座江山。这是大生意经。

第五，予者对受者的约束力强。一旦你在雪中被人送了炭，你为送炭者无论回报多少东西，都不为多。他要你回报灵魂，你也没有办法。你回报是应当的，你如果不回报或不能按要求回报，你会背上不仁不义之名。

第六，可送的资源多，送的对象也多。毛泽东和蒋介石生活的时代，雪中人多，锦上人少。打一个锦上人可以送一批雪中人，打一个土豪能送一村人土地。相反，搜刮一批雪中人，才能给锦上人添一朵花。所以，锦上添花的结果，是使雪中人雪上加霜，制造一大批苦大仇深、水深火热的人，呼吁拯救。

雪中送炭之计有些变种。有的施谋者把自己当作

“炭”送出去。比如武媚娘，把自己送给了欲火如焚的“儿子”高宗。也许，把这种予法叫做“炭中送雪”更合适。

这种送法是“献身”。先把自己献出去，再把自己要回来。献出去的是武媚娘，要回来的是武则天；献出去的是小美人和几滴眼泪，要回来的是女皇帝和一个江山。

雪中送炭的另一个变种是“英雄落难”之计。宋江一伙最擅长这一谋略。先把英雄拉下水，快淹死的时候，再来教你一把。让你无路可走，只好跟他们上梁山。一百单八条好汉并非都是给官府逼上梁山的，好多是给他们的同伙逼上去的。让人们都陷入贫困，然后再加以救济，也可以看作是本计的运用。

雪中送炭还有一个变种是“存亡继绝”。以孟尝君为首的战国四公子就是靠这一招起的家。越是有问题的人，他们越要招揽。罪犯和逃亡者，他们都欢迎。不仅救本人，还救他们的亲戚。这就叫“养士”。这些被养的“士”，能为主子效死。这一招很高，花了国家的钱，养了自己的士，进而“养”了自己的名。当时，人们不知有其君，只知有四公子。

不过，存亡继绝是一险计，非有钱有德者不能玩。楚汉相争时，为了削弱楚之实力，酈食其给汉王刘邦献了存亡继绝之计。他劝刘邦复立六国之后，效法商汤伐桀和武王伐纣封其后的榜样。

此计被张良否定了。他从八个方面对比了商武与刘邦当时情况的不同，说明若行此计，刘邦会完蛋。

政治谋略上的雪中送炭是普惠性的，人生谋略中的雪中送炭，则是选择性的。你不可能给所有的雪中人送炭，你只是给那些对你有用或有能力给你成倍回报的人送炭。杭州城那么多落魄之人，胡雪岩只给王有龄送炭；郑国街头那么多潦倒之徒，吕不韦只给公子异人送炭，就因为他们非等闲之辈。

如果把送炭和添花都看作投资，送炭是长期风险投资，添花是短期稳定投资。王有龄如果没有谋到官职，胡雪岩的300两银子就泡了汤。把这300两银子送给当时的杭州官场，马上拿个批件是没有问题的。雪中送炭有长线大鱼之期，锦上添花收立竿见影之效。非胸怀大志者，不会做雪中送炭之人。

因此，现实生活中，锦上添花者远远多于雪中送炭人；因此，锦上添花之计也比雪中送炭之计有更广泛的用途。如果你有一匹好锦，少了某朵花就美中不足，恰好有人给你送来了，你对那人想必有求必应。

明朝宣德年间，宦官王振把持朝政。没有他的首肯，再好的事也办不成。有志于革弊政的周忱，为了得到他对自己的支持，便行使了锦上添花之计。

当时，王振正大兴土木，修建王氏府第。而周忱以工部右侍郎巡抚江南。周忱派人丈量好王氏新居的尺寸，让松江府按尺寸精工制作了华美的地毯，遣使赶在新第落成时送到。华厦配上新地毯，尺寸正好，宛如自己定做的一般。这真是锦上添花，乐何如之。

从此，王振对周巡抚青眼有加，凡他送呈的改革建

议，无有不准。不几年，周忱的治下便百废俱兴、政通人和，巡抚的政声也闻达朝野。

可见，予法谋略最讲究予什么、予在何处和何时予。搔到痒处，点到穴位，最是紧要。想干大事的人，要懂得破格提拔人才的玄妙。一级一级地、按部就班地提拔，被提拔者不会感激你，他以为在任何地方都可以得到这样的提拔。

要提拔，就要提他个一辈子忘不了，他才为你效死命。不是所有人都能从科长一步提到局长的，也不是所有人都能像王洪文那样从一个工厂保卫干部，坐直升飞机直达国家首脑宝座的。

“越级提拔”属于“予法”中的精微部分，想培养尽忠之士的人，不可不懂。

3.3 相互性原理

“是的，我们雪中送炭，我们锦上添花，我们得不到回报怎么办，那不变成了肉包子打狗，有去无回？”

不会的。如果把“送炭”、“添花”和回报看成是一次“社会交往”，那么，社会交往中的“相互性”，决定人们的付出或者叫恩惠，会得到相应的回报。这种“相互性原理”，是美国著名社会学家彼得·布劳提出的社会交往理论的基本原理之一。

相互性原理并不新奇。用中国俗话来说，就是“种瓜得瓜，种豆得豆”，或者，“善有善报，恶有恶报”，或者，

“投李报桃”。恩惠，会得到报答；伤害，会得到报复。

当你向某人付出了恩惠（炭或花），别人立即给以报答，这叫“不欠债相互性”。别人不能马上给予报答，表明他欠了债，欠债是延期报答，延期报答称为“欠债相互性”。

欠债相互性在布劳的术语里是“不平衡性”。一般说来，从事经济活动的人追求不欠债相互性，不欠债相互性是一种平等的交换关系。渴望权力的人追求欠债相互性。欠债表明交换出现了不平等，不平等产生权力。

布劳解释说，“通过单方面地向其他人提供利益，一个人就积累了一笔让他人愿意服从的资本，不管什么时候，只要他愿意，他都可以利用这笔资本把他的意志强加于人”。（彼得·布劳：《社会生活中的交换与权力》）而对他的服从，可以看作是欠债人的回报。

一个欠了债又不服从的人，会被社会视为不报答恩惠的、忘恩负义的小人。这种谴责是一种社会惩罚。大多数人宁愿选择报答，而不选择受社会谴责。

不欠债相互性之回报是物品或一次性服务，欠债相互性的回报是较长期的服从。前者得到效用，后者得到受支配的人。两者都是加法效应。

相互性原理表明，善有善报，恩惠得到回报，加法得到加法效应；同时表明，恶有恶报，伤害得到报复，冲突导致冲突，减法得到减法效应。

恩惠是受惠者欠债，伤害是伤害者欠债。伤害导致流血的，就是血债。血债是一切债务中最难抹去的债务。侵略者都是伤害者，所以侵略者是债务人。债务人要承担某

些义务，比如支付战争赔款、惩罚战争罪犯、向受侵略国赔礼道歉并承诺永不再侵略。这当然是被减。减（侵略）了别人，自己被减，这就是相互性。

有一种逻辑认为，打破了镜子，就可以消除自己脸上的雀斑。某些日本人就信奉这个逻辑。他们以为，只要拒绝承认日本发动过侵略战争，就可以完全取消侵略者应当承担的义务。这就和掩耳盗铃一样可笑。他们以为，只要自己不承认，别人就会接受；只要在本国的教科书上擦掉了墨写的字迹，就可以在各国人心中抹掉血写的事实。

从道义上说，这很不崇高；从谋略上说，这很不明智。不承认侵略，是想赖侵略的债，债自然是赖不掉，反而又欠了道义的债。不论日本是多少个国家的金钱债权人，但只要拒绝承认侵略，它就是全世界的道义债务人。而道义是拿金钱买不到的。得道多助，失道寡助。一个孤立的日本，能富得长久吗？

根据相互性原理，日本不承担对别国的义务，别国也不会承担对它的义务。

美国人就聪明多了。美国人是善用加法的民族。他们实施加法的主要手段是“国际援助”。国际援助是美国争霸世界的法宝，是其全球战略的基础。

国际援助，就是国际间的雪中送炭或锦上添花。美国在战后日本最困难的时候，减轻了对它的惩罚，实施了麦克阿瑟援助计划。这奠定了此后几十年日本对美国在国际事务上的从属地位。

1947年，美国对希腊和土耳其的紧急援助；同年提

出，第二年实施的“援助欧洲经济复兴”的“马歇尔计划”，对战乱后的西欧废墟来说，是真正的雪中送炭。正是这“一簣炭”，把西欧纳入了美国的全球战略体系，为西方也是世界最大的军事政治集团组织——北大西洋公约组织的创立打下了基础。这个组织把西欧对美国的依附组织化制度化了。

此后，不管世界的什么地方出现什么问题，那里都有美国的声音，或者美国的特使，或者美国的武器，或者美国的物资，或者美国的货币，或者美国的军队……从印度尼西亚到越南，从朝鲜半岛到印度次大陆，从安哥拉到南非，从古巴到中东，从海湾到巴拿马，从海地到波黑到墨西哥……雪中送炭，落井下石，混水摸鱼，趁火打劫……

它在什么地方提供了援助，它就在什么地方站住了脚跟，并在那儿扩大了影响，发展了势力。

可见，雪中送炭作为一种政治谋略，不仅适用于国内政治，也适用于国际政治；不仅东方人会用，西方人也用得挺好。

3.4 予法（二）：扬人之善

如果说雪中送炭是最巧妙的予法，扬人之善就是最便宜的予法。赞美和表扬，不花本钱，只付出言辞，但加法效果却很好。

如果说这个世界上有一种东西，人人都需要，人人都具有，而又人人都不愿给予的话，那么，这种东西就是对

别人的赞美。

没有人不需要赞美，连乌鸦都需要，虽然它最不爱赞美别人。大家都知道“乌鸦和狐狸”那则伊索寓言。乌鸦运气好，得到了一块肉，站在树杈上准备进餐。这让树下的狐狸流了不少口水。

“你长得好英俊呀！”一个优美的声音从树下飘上来。

“什么，我英俊？是说我吗？可从来没有人说我英俊呀！谁都说我是丑八怪，都不愿理我。我还在为能否找到个姑娘给我生继承人犯愁呢。”乌鸦顿时觉得这声音比肉味鲜美，停止用餐，朝树下的狐狸膘了一眼，想证实一下狐狸说的不是别人。

“我说你呀，乌鸦大哥。你的羽毛多光彩，你的肌肉多发达，你的两腿多修长……”

乌鸦挺挺胸脯，收收翅膀，做出健美表演的样子，他那双可怜的小腿哆嗦了一下，差点儿从树上掉了下来。

“哎呀呀呀，真是人见人爱的美男子。人类的潘安和大卫什么的，见了你肯定会自杀。听说比你的身材更美的是你的歌声，我能有这种幸福听你给我唱一支曲子吗？让百灵鸟、云雀和夜莺听见你的歌声羞死吧！”

一股热血和激情奔到喉头，那是乌鸦的自制力控制不了的。

于是，“哇——”结局大家都知道，狐狸得到了美味，乌鸦得到了嘲笑。

狐狸给予乌鸦的是谄媚，不是赞美。谄媚是与事实不符，甚至与事实背道而驰的吹捧。谄媚以得到被谄媚者的

东西为目的，赞美以得到被赞美者的喜悦为目的。

谄媚者不一定喜欢受自己吹捧的那些东西，赞美者一定由衷地赞赏被自己赞美的一切。所以，谄媚是虚伪的，赞美是真诚的。

亲朋好友相会，学界名流围坐，政坛高人碰头，名媛淑女欢聚，人们都愿意把自己最漂亮的羽毛展示出来，人人都渴望得到别人的赞美，但在这种场合，比新鲜空气更缺乏的就是对别人的赞美。

我们都忙于展示自己的羽毛，没有时间欣赏别人的羽毛。我们都希望这些聚会，是上帝和他的崇拜者的聚会。而我们都愿意做上帝，不愿意做崇拜者。

“名人”是什么人？是等待别人来崇拜来赞美的人。没有人赞美，就自我赞美，甚至邀请别人赞美。

司马迁在“孔子世家”里，暗示孔子曾经有类似的毛病，并且使他活得很不顺心。他当时“去鲁，斥乎齐，逐乎宋、卫，困于陈、蔡之间，于是反鲁。”然后到周室“问礼”，遇到老子。

老子对他的事很了解。送给他两句临别赠言：“聪明深察而近于死者，好议人者也。博辩广大危其身者，发人之恶者也。”这是说孔子不能扬人之善，专爱揭人家疮疤。仅仅有这个毛病，也许问题还不大，如果加上你又有挑毛病的杰出才能，一挑就挑在了点子上，那就有大难临头。

孔子回到鲁国后，一定改了不少老毛病，所以史记说他“弟子稍益进焉”。

人是很需要赞扬和鼓励的，特别是在遭受挫折和自信

心受打击的时候。美国 IBM 公司继任总裁小托马斯·沃森年轻时，是一个被各种大学拒之门外的坏学生，很少受到好评。参军后作为副驾驶师随布拉得利将军出使前苏联，他和机组人员相处得很糟。

当他谈到下一次飞行时，机组人员说：“别算上我们。我们宁愿执行战斗任务，也不想再和你飞下一趟。”

小沃森承认，这对他是一次沉重打击，心情沮丧。过了几天，布拉得利将军把他叫到自己房间里，对他说，“下一次飞行，我要你当机长。你努力工作，学会了不少东西，我很高兴。你完全胜任。”

小沃森当时的感觉是：“即使给我 100 万美元，我也不会感到更高兴。”他懂得了赞扬的价值。也同样去鼓励机组人员，关系渐渐融洽，都同意留下来下次同飞。他发现，赞扬很容易使他们兴高采烈。他感到，“给一点赏识，拍几下后背”，这句格言的确有效。

与扬人之善相辅相成的是隐人之过。隐人之过，不是文过饰非，而是替人遮掩天生缺陷、偶尔的过失和在同样条件下你也会犯的错误。

阿拉伯谚语说，和一个瘸子一道上街，你也要跛着脚走路。说的就是这个意思。

楚庄王是个传奇人物，是楚国的中兴之主。关于他的故事流传下来的不少。其中一个“绝缨会”的故事，很有教益。

有一次，他大宴群臣，这是他平定内乱之后的庆功宴。君臣痛饮，忘了时辰。日已落而兴未尽，庄王命秉烛

夜饮，并让他最宠爱的许姬出来为大家敬酒。

突然，一阵风吹灭了堂烛，也吹出了庄王的风度。席上一人正值酒酣耳热之际，烛火灭时，美人恰巧就在自己身旁，香泽微闻，心头一阵迷乱。趁黑灯瞎火，握住许姬柔嫩的手，又扯住她单薄的衣。

许姬弄断了被扯住的衣袖，顺手揪下了那人的帽缨，急步走到庄王面前，说如此这般，要庄王赶紧点烛，抓住那个帽上无缨的小子。

庄王急命掌灯人，“且慢点烛！咱们刚才喝得太斯文，来来来，趁黑再干一杯，大家摘帽绝缨，喝个痛快。”

调戏许姬的人被遮掩过去了，也没有扫群臣的兴致。后来在一次激战中，有一员虎将冲锋陷阵，攻无不克，战无不胜，无比英勇，为那场战斗的胜利立了头功。这位将军名叫唐狡。庄王要厚赏他，他不好意思地说，“我怎么敢讨赏呢！那次‘绝缨会上’牵美人的罪犯就是我。蒙大王不杀之恩，今日才舍命相报。”

这就是隐人之过的效果。

扬人之善和隐人之过，都需要有很大的气度。喜人过的鬼魅和闻人一善如割三刀的小人，是很难做到的。

3.5 己所欲，施于人

有朋友从美国回来，谈起中美之间的文化差别。他说，中国人的传统信条是“己所不欲，勿施于人”；美国人不同，他们不成文的行为规则是“己所欲，施于人”。

他们认为雪茄好，待客的时候也让你抽一支；他们认为自由好，就千方百计地让你也搞点自由。

我们认为这是干涉别国内政。假如你不喜欢别人干涉你的内政，那么你也最好别干涉别人的内政。这就是我们的“己所不欲，勿施于人”。

不讨论这两种信条的优劣。单说要有效地实施予法，恐怕要奉行“己所欲，施于人”的原则。你不能把花生仁吃了，把花生壳送人。

楚汉战争时，楚败汉胜。败者就败在不懂也不愿懂这个原则；胜者就胜在起初不懂后来弄懂了并咬咬牙实行了这个原则。

经过几次决定性战役，项羽大伤元气，后方不稳，便放弃了与刘邦的对抗，退而求其次：与汉两分天下，以鸿沟为界。

刘邦可不愿就此罢休。他撕毁约定，传令给手下的诸侯和大将韩信、彭越，让他们前来合兵击楚。哪知刘邦进兵后，韩、彭二将却没有践约出兵。刘邦孤军作战，被项羽打得大败。

刘邦问张良：“他们为何不出兵？”其实，他应该问问自己。

早在韩信刚投奔他的时候，韩信与他纵论天下大计。韩信把他和项羽作了一番比较，问刘邦，“就英勇善战、仁爱坚强来说，您比项羽如何？”刘邦自愧不如。

那韩信为什么不随项羽而投靠刘邦？原因是项羽只有妇人之仁，没有帝王之仁，成不了气候。项王见人，又恭

敬，又慈爱，和颜悦色，温言温语。如果你病了，他会急得流泪，把自己的东西分给你吃。

但是，注意这个但是，一到有人立了大功，要封爵位时，就像要刺他的心，把爵印拿在手上，反复摩挲，舍不得送出去，仿佛那是他的心的一部分。

韩信希望刘邦反其道而行之，要舍得把天下的城池封给功臣。果如此，就能得天下。

可是，韩信连战连捷，下赵五十余城，下齐七十余城，未见汉王有尺土之封，这个齐王还是死皮赖脸要来的。这不成了项羽第二？

张良知道这其中的关窍，所以故意问汉王：“大王起兵反秦，在外征战，颠沛流离十几年，为了什么？”

刘邦想了想，答道，“为了占领地盘，以取荣华富贵，封妻荫子，永享万年。”

张良说，“对了。那么，当今乱世，各路诸侯抛妻弃子，跟着你起兵反秦，出生入死，南征北战，又是为了什么呢？”

刘邦大悟，己所欲，施于人。马上传令，把陈地以东至东海（今山东全境和河南东部、江苏安徽北部一带）封给韩信，把淮阳以北至谷城（今河南北部和山西南部一带）封给彭越。

二人大喜，马上起兵援助汉王，与项羽在垓下决战，灭了项羽，统一了天下。

如今创立一个企业，也如同打一个天下。而股权，就相当于地盘城池。一个企业家如果将股权死死把在手里，

舍不得和与他一起打江山的功臣分享，那他很可能要做今日的楚霸王。

当然，股权是企业的命脉。分出太多，势必削弱自己对企业的控制权。汉朝封地过多，中央政府的地盘只占30%。没有达到绝对“控股”的比例。导致异姓诸王不断叛乱。平了异姓王的叛乱，同姓王又坐大起来，不安分守己。七国之乱，险些使王朝翻了船。一直到一代雄主汉武帝时，才解决了这个问题。

所以，实行予法的分寸在这里：既要己所欲，施于人，又不能威胁自己的安全。

3.6 羊毛出在狗身上：借法引论

除了动动嘴皮子的赞美和恭维，要雪中送炭或锦上添花，没有庞大的财富和丰饶的资源是不行的。但不论你有多少资源，也会枯竭。真正善用予法的人，根本不用自己掏腰包。

宋江只是一个小小县衙门里的小小押司，相当于今天的法警，既不是广有田庄的员外，也不是腰缠万贯的富商。他给“旱苗”们下的那些个“及时雨”，也是从官府或哥儿们那儿“借”来的。

海湾危机时，美国领导多国部队（其实主要是美国部队，让别国也出一点人，是美国决策者用的加法谋略，目的在于孤立对手、争取道义、为分摊军费制造理由），执行联合国决议，军费却是科威特、德国、日本和其他国家

分摊的。不仅如此，海湾战争简直就是美国“爱国者”导弹的广告活动和推销活动，他们从这项武器交易中到底获利多少，只有美国军方和武器厂商知道。

如果说科威特掏钱给美国保卫自己的祖国，是羊毛出在羊身上，那么，德国、日本等国为美国掏军费，就是羊毛出在狗身上了。

谁有困难他就出现在谁的面前，当然是要出现在有权有势的人面前。你提供物品，他帮你去公关。物品总要超过实际需要，超出部分，就成了狗身上的羊毛，他广泛地送给他认为以后用得着的人。

这种单方面的给予，根据相互性原理，使他获得了支配受惠者的权力。下次再让受惠者成为出羊毛的狗。现在出羊毛最多的狗是公家。他领导的好几个国有企业集团，为他提供了源源不断的“炭”源和“花”源，使他有足够的资源进行单方面施惠，从而也使他控制的欠债相互性网络越编越大。此种网络，俗称“关系网”。

这种羊毛出在狗身上的谋略，是类似于借花献佛的一种借法。善用予法的人也必善用借法。借法在中国谋略文化中内容庞杂而丰富，蕴含精微又深奥。

对借法进行全面研究，不是本书的任务。不过，简单梳理一下，还是必要的。

借者，借用、利用也。借法可以分为借力、借名与借势。借力之“力”，泛指人力、物力和财力。

借力、借名和借势，可以借敌人的，也可以借敌人之外的第三势力的。前者称为借敌，后者称为借异。

应当注意，我国古代兵法和谋略典籍中的借，主要是从减法而不是从加法的角度论述的。所谓从减法角度，是指从进攻和防御的角度，从打击敌人或消灭敌人的角度；从加法角度，是指从壮大自己和同盟者的角度。

比如《三十六计》中的第三计“借刀杀人”，第二十四计“假途灭虢”，第五计“趁火打劫”，第二十计“混水摸鱼”，第十四计“借尸还魂”，除了第十四计有自救自保（属反减）外，其余四计都是攻击敌人，属于相减法。其中借刀杀人和假途伐虢是借力，趁火打劫和混水摸鱼是借势。

再如《兵经百篇》第七十九篇“借”，传授的是如何借敌制敌的法门。如“盖艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财，匿于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可智谋则借敌之智谋。”都是以敌攻敌的相减借法。

除此之外是防御借法，也就是反减借法。如《庄子》中的“神社之树”，《战国策》、《史记》和《资治通鉴》中吴起“走伏王尸”之计，还有我翻用“狡兔死，走狗烹”而得的“留兔保狗”的借敌自保之计，翻用投鼠忌器而得的“危鼠就器”之计，等等。

相减借法和反减借法，将在以后有关章节里讨论。本章只讨论加法借法。

3.7 借法（一）：假力之计

关于假力，儒学大师荀况在他的名篇《劝学》里说过

一段很精辟的话（他说的话很少有不精辟的）：

“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰；假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”这里借的都是物力。

荀子指出了假力的本质：取长补短。取他物他力之长之有余，补己物己力之短之不足。我的胳膊短，远方的人看不见，但我登在高处挥手，远处的人就看见了，这是我借高处之长补我的胳膊之短。余者类推。

因此，我短，是借的前提。如果我是上帝，比世界上最“长”的东西还要“长”，我是不会借的。

我短，而且我需要补这个短，是借的进一步前提。如果我短，但并不想补这个短，我也不会借。

青蛙跑不快，这是它的短。可它想和跑得贼快的老虎赛跑，那就要借借老虎的尾巴了。当老虎狂奔的时候，青蛙坐在它的尾巴上享清福，就在它跑到目的地前的一刹那，青蛙跳到老虎前头，轻而易举地拿了冠军。

井底之蛙就不同了。它的眼界本来就小，偏偏又呆在井底下，以为天只有巴掌大。它不以自己之短为短，就不会有借高处看世界的冲动，不会有陈子昂登幽州台的那种“前不见古人，后不见来者。念天地之悠悠，独潜然而泪下”的感触。

可见，借力产生于补自己之短的需求，完成于被借之物对这一需求的满足。一方（借方）有需求，另一方（被借方）有供给，并且愿意向借方供给，这就叫加法借法。

我喜欢美丽的老虎皮，前面那只老虎恰好有所喜欢的皮。我有需求，它有供给，我想借，可老虎却不一定愿意。谁都知道，与虎谋皮，不是一件轻松的事。如果我强行去借，老虎可能反过来把我“借”去磨它的胃。如果我是武松，打死那只虎，取到那张皮，那是夺，不是借。

也有强制性的借。比如曹操向粮仓官王后借头。谁愿意把头借给别人？你曹操也有一颗头，你愿意借给别人吗？曹操借头，是移祸之计，让王后当替罪羊，再借头弭怨。乍一看，似乎具有加法效应，其实不然。曹操借头可以弭一时之怨，却会积下千古之怨；以小斛散粮是小欺，借头嫁祸是大欺。小欺失人少，大欺失人多。

刘备的荆州也是强借的。使荆州问题一直成为孙刘联盟的一个致命伤。周瑜受气身死，关公败走麦城，刘备军没猇亭，都是这一致命伤的发作。

故此，加法性借力谋略的第一个特性是非强制性和自愿性。

也有隐蔽性的借，或称暗借。比如狐假虎威和草船借箭。狐狸借了老虎的权威，老虎自己不知道。它一旦知道，狐狸的小命便休矣。这是暗借的危险性。草船借箭让曹操上了当，再让他上同样的当，就不容易。这是暗借的不可重复性。

故此，加法性借力谋略的第二个特性是非隐蔽性。

为什么要强调这两个特性？因为强制性的被借物和隐蔽性的被借物，从根本上来说，和实施借计的谋略主体不相生，即使暂时相生，长期必定相克。

鸦片战争以后，外国列强强“借”我国沿海沿江口岸，与强占相比，名义上虽然好听一些，但“租界”，是中国人民心头越来越疼痛的伤疤。

我以为，日本人必定悟出了这个道理。“大东亚共荣圈”的美梦被日本自己军队的铁蹄踢碎以后，却在慢慢地被日元输出国外。日军所到之处，遇到抵抗；日元所到之处，受到欢迎。日本借助各国人民对现代化和摆脱失业痛苦的渴望，让日元继承日军的遗志，从事日军的未竟事业，做日军没有做到的事情；占据这个地球上最丰腴的地方，让日本的国旗到处飘扬。

加法性借力谋略的第三个特性是相互性。这里的相互性指的是“互借”。这就是说，想借别人的人，自己也要有可借之处。借者有短处，想借别人的长处弥补；借者也应当有被借者所需要的长处，让他借。

狼狈之所以能够为奸，是因为狼可以借狈的后腿，狈可以借狼的前腿。这一互借它们就能干各自行动干不了的坏事。

这就是相互需要和相互满足。相互需要的强度越大，相互满足的程度越高，互借的主客体的相生性越强，借力谋略就越成功，越没有负作用。

因此，借力谋略的基础，是主客体的相生性；相生性的基础，是主客体相互之间的需要程度和满足程度。／

单方面的需要和单方面的借，是不能长久的。以满足对方需要为诱饵，借用了别人，结果却让对方的期望落空，这样的计谋即使设计得非常巧妙，也只适合减法，适

合对付敌人，不适合对付内部和外部的伙伴。

有一则和尚借力搬瓦的故事，就属于这种用错了的借法，虽然用得很妙。

江西大庾县境内有座雄山，山上有处飞瓦岩。飞瓦岩的得名，来源于一个民间传说。当年和尚们要在这座山上建寺庙，需要木料和砖瓦。木料可以在山上就地砍伐（那时没有林业局批计划），砖瓦却要从山下运上来。

自己运吧，人手不够；请民夫运吧，付不起费用。和尚们一齐挠起了光光的脑袋。一个聪明的和尚挠出了一个聪明的点子。

他让人把砖瓦堆在山下，而后四处宣扬，说自己神通广大，作起法来，砖会自动飞起来砌成墙壁，瓦会自动飞起来铺好屋顶。看来“意念致动”的神功不是今天才有。比起只能把药片从瓶子里摇出来的所谓“大师”来，这和尚的特异功能要棒多了。

和今天一样，这个神话引起了人们的极大兴趣。到预定飞砖走瓦的那一天，山下聚集了几千人。几个和尚扮着佣工前去挑砖担瓦，观众为了早点看到飞瓦绝技，都争着帮忙搬砖运瓦。不一会儿，就搬完了。

就在人们等待奇迹出现的时候，那和尚出来连连施礼，说是他已作完了法，砖瓦都已飞上山来了。

他比现在的“大师”们诚实。诚实是要付代价的。在场的人们都有一种被戏弄感，大有悖于“出家人不打诳语”的信条。这当然会损害寺庙和和尚在人们心中的形象。

情节差不多，互借性强些的故事是宋代名将种世衡留下来的。他做县令时，修缮山上的一座破庙。有根巨梁十分沉重，工匠无法抬到山上。

那时的县令没有如今的县太爷权力大，下一道命令，搞一场运动，发动一下群众，山都搬了，河都填了，还在乎一根木头？有权力，就不需要动脑子。权力妨碍智慧。权力畅通无阻的时代，是平庸的时代。

种大人心生一计。他让身大力壮的衙役扮成摔跤手，从闹市穿过，声称要到山上庙里进行摔跤比赛。他自己也跟在后面。县老爷都去看，比赛一定精彩，很多人跟到山下。

种世衡要摔跤手把大梁扛上山，他们当然扛不动。众人为了尽快看到比赛，争先恐后地帮他们抬，大梁就这样上了山。

与和尚不同的是，观众们看到了摔跤比赛。借与被借的需要都得到了满足。

这两种借力之计都算不上大智慧，只是智巧性小谋略。称得上大谋略的借力之计，是管仲为齐桓公设计的“尊周亲邻”和荀彧向曹操建议的“奉天子以从众望”。

这两计的共同特点是“挟天子以令诸侯”。但当时的“挟”，是周王室和汉天子求之不得的。桓公时代的周室已十分衰微，诸侯各自坐大，不事朝贡。

而荀彧进言时的汉献帝正蒙尘洛阳，被叛军李傕、郭汜追得匆匆若漏网之鱼，惶惶若惊弓之鸟。

他们都巴不得被“挟”被“借”被“奉”。周天子想

得到被尊重感，汉天子想得到安全感。

借与被借的双方互有需要，因此一拍即合。被借的周室和汉帝得到名义权威，借威的齐桓公和曹丞相得到实际权威。

管仲之谋，成就了齐桓公春秋首霸的伟业；荀彧之计，奠定了魏武王立国之基。孔明说曹操得天道，指的就是他的手中有个汉天子。

不过，借与被借的相生性不是长久的。人的需要是变化的，互借双方的相生性也是变化的。一旦互借的任何一方不再能满足对方的需要，甚至成为障碍的时候，这一方就由生数变成了克数，由加数变成了减数，由靠山变成了火山，由乘凉的大树变成上吊的工具。

这种转变，有的是借方或被借方自己发生了变化，如曹操；有的是借方或被借方与周围的环境发生了变化，如被胡雪岩借的左宗棠，他与李鸿章集团发生不可调和的对抗，使自己成了这种对抗的牺牲品。

3.8 借法（二）：借势与借名

周武王盟津观兵的故事，《史记》上有记载。武王观兵的目的是很清楚的：看是否能顺水推舟地灭了殷纣。所以，与其说他是观兵，不如说他在观势。

八百诸侯不约而同地会于盟津，都说纣王可伐。武王却说不行。为什么？天命未允。怎么知道天命未允？莫非真的像书上写的那样，渡河时，一条大白鱼跳到他的船

上；过河后，有一团火从天上落到他住的屋顶上？莫非这是天命通过异象警示他？

我看未必。八百诸侯灭纣的需求和对周武王的需求，在观兵时是观到了。但纣王朝内部对周武王的需求，他还没有“观”到。即使有，可能还不够强烈。如果没有这种强烈需求，被灭的就可能不是纣王，而是自己。因为纣王的兵力占绝对优势。

不到两年，纣王把坏事做到了极点：杀比干，囚箕子，大小官员纷纷逃到周地。需求强烈起来了。武王率各路诸侯兵约五万人伐纣，与纣王大军七十万人会于商郊牧野。

五万对七十万，兵力的优势在纣王一边；但“纣师虽众，皆无战之心，心欲武王亟入”，兵心的优势在武王一边。

盟津观兵时，武王观到了诸侯对自己的需求；牧野之战前，武王“观”到了纣人对自己的需求。所谓借势，就是借助这种需求。需求的范围越大，势就越大；需求越强烈，势就越成熟。

借势与借力的区别就在这里：借力是自己有需求，别人满足你的需求；借势是别人和社会有需求，你满足别人和社会的需求。

武王满足了诸侯和殷人的需求，灭了殷纣，诸侯臣服。没有殷人的需求，灭不了纣王；没有诸侯的需求，灭了纣王会群雄逐鹿，天下大乱。

借势的关键，是准确判断人心向背和社会需求。有需

求，坏事也可能干成；没有需求，或需求不强烈，好事也可能干不成。这一点适用于政治和军事，也适用于商业和其他方面。

一个有说服力的例子，是连接美国东西部的太平洋铁路的修建。

一生都致力于这项事业的天才铁路工程师塞欧道亚·犹大，终其一生，没有完成这一壮举。他处处碰壁的根本原因，就是当时的美国社会不仅没有产生对这一铁路的需求，而且还有反对这一计划的马车公司的反需求。

另一个原因，是他无力可借，既没有钱，也没有权。等到太平洋铁路计划正式上马，他就被淘汰出局了。

1856年，后来的铁路大王、当时的加州共和党议员里兰德·斯坦福，在党员大会上，提出了“促成大陆横贯铁路计划”的共和党竞选政策纲领。

遗憾的是，不仅社会对这一铁路的需求没有到来，而且对共和党的需求也没有到来。共和党竞选失败了，铁路计划也就泡了汤。

促进转机的是南北战争。南北战争一方面提高了共和党的地位，斯坦福当上了加州的州长，并且十分接近林肯总统，这使他可以借力；另一方面，产生了对太平洋铁路的紧急需求：运送战争物质和军队，这使他可以借势。

斯坦福可算是半路上杀出的程咬金。在他之前，包括犹大在内的许多人已经把这项计划推进到瓜熟蒂落的程度。

斯坦福等人就是伸手来摘熟瓜的。

斯坦福的合伙人之一亨金顿对犹大说的一段话很有代表性：“任何事业，钱最重要。但是要筹到钱，还得先掌握你提供的正确调查报告，然后找政府帮忙”。政府是谁？是斯坦福。钱谁提供？我们提供。你犹大把调查报告拿出来就走开。

可见，摘熟瓜也是要实力的，没有实力，要善于借力。借力是借势的前提。

摘熟瓜是借成熟的势。南德公司总裁牟其中曾用一句话来概括自己的经营谋略，这句话是“九十九度加一度”。

譬如烧开水，让别人加柴添煤，烧到九十九度，最后那根柴，由牟其中来提供，他来提高那最后的一度。于是，水是我烧开的。我喝我烧开的水，是理所当然的。

这句话说明，牟其中只做最后一度的工作，也就是摘熟瓜的工作。

这也是共产党当年指责蒋介石所做的工作：从峨眉山上下来摘抗战的桃子。也许是巧合，牟其中也是从峨眉山下下来的。

你育苗，你栽树，你浇水，你施肥，你剪枝，你护果，等到果子熟了，要摘的时候，你没有了最后一点力气，于是，我来摘。这是九十九度加一度。

你谋划，你设计，你勘察，你施工，你挖土，你挑土，等到大坝合拢的时候，你跌倒在那里，功亏一篑。我来挑那最后的一“篑”土。这是九十九度加一度。

房地产形势不佳，许多人要“跳楼”，我去接他，这也是九十九度加一度。会做房地产的人，大概是专门坐在

那儿等别人跳楼的人。

所以，借势，并不一定是借好的形势，有时是借不好的形势。只有恶劣的形势，才产生某种特别强烈的需求。

殷纣时期的国家形势一定是糟得不能再糟了；美国南北战争也不是什么好形势。但周朝崛起于殷纣，美国几个最大的财阀也发迹于南北战争时期，如斯坦福、卡内基、洛克菲勒、J·P·摩根，等等。

我认识一个朋友，在上海当过多年的国有企业的领导人。他 1993 年底下海，但没有下在上海，而是下在了成都。从事最不景气的房地产开发。

我说他是在低潮时期、在低潮地区、从事低潮行业。正是这“三低”，增加了对他的需求。他借的正是这个“低势”、这种需求。

他说，“如果经济很热，大家都很忙、都很神气，要见省里的领导谈何容易。现在他主动找我，原来许多难办的事好办了，不让办的事让办了。”

我认为他是很懂借势的。

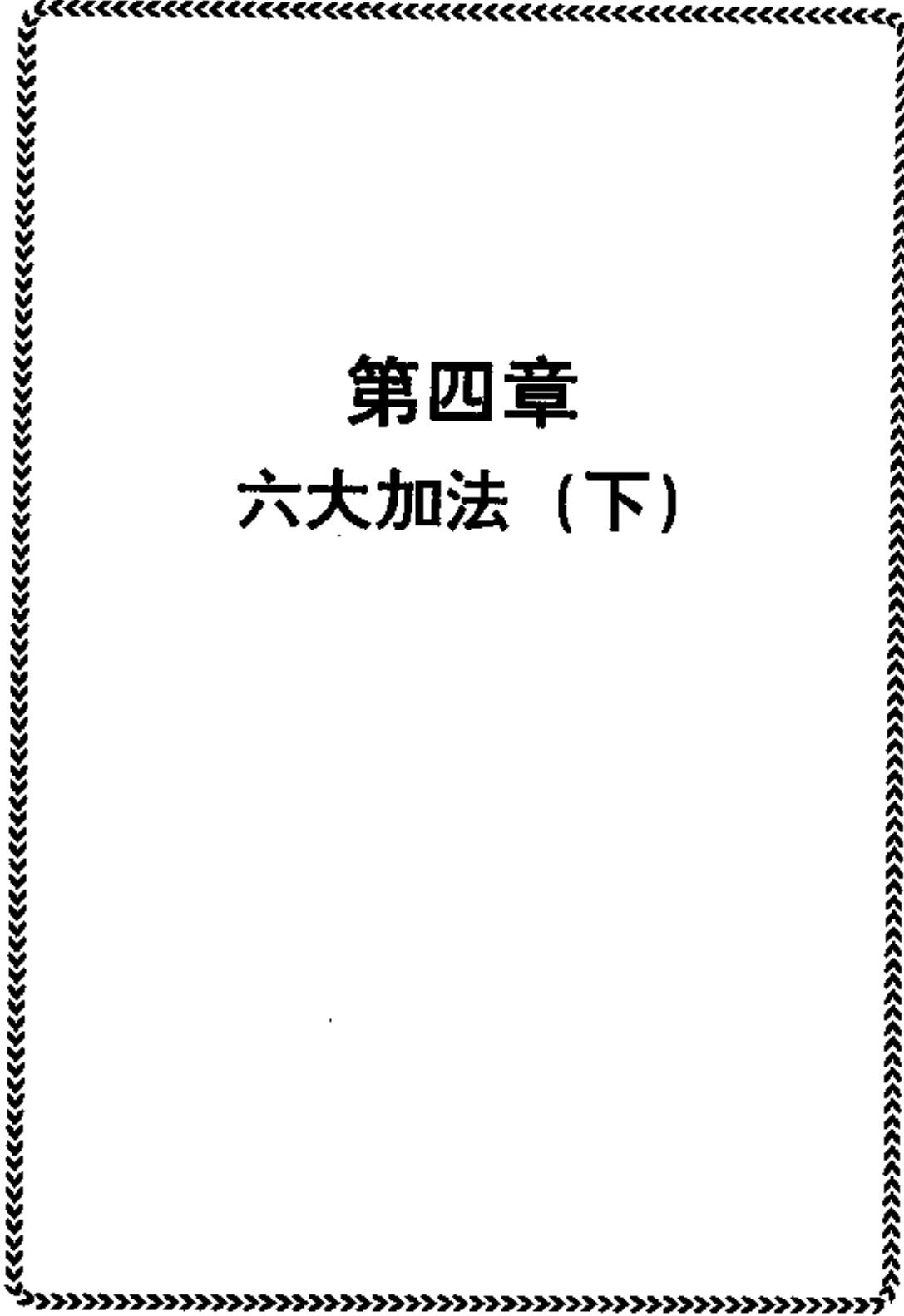
除了借力与借势这两种基本借法之外，还有借题发挥的借名之计。如果没有现成的名义可借，就要自己巧立名目。

中国人历来重名，孔子的训诫是“名不正则言不顺，言不顺则事不成”。中国 1992 年以来的商战，从实际上说是权力之战，从表面上说就是借名之战。谁借的名义大，谁就能得到别人得不到的东西。

北京有个小汤山温泉，那儿的地竞争得太激烈，很难

批。有人借民政部门巧立了一个“国际老人度假区”的名目。又是民政，又是国际，又是老人，谁敢不批？温泉不让他们享用让谁享用？

日本入侵前，共产党要发展武装力量很困难；9·18，特别是7·7事变之后，共产党征兵就容易。为什么？借了抗日和民族大义之名。有了这个名义，尽管蒋介石又怕又恨，也不敢提出反对。反对的结果是什么？是破坏抗日统一战线，是日本侵略者的走狗，是汉奸卖国贼。



第四章

六大加法（下）

4.1 化法：威逼利诱、吴越同舟 与外部威胁原理

1867年冬，纽约。寒冷的北风劲吹，中央公园内夜深人静。落叶四处飘飞，使人心头响起美国大诗人弗罗斯特的名诗《踩叶人》：

“从早到晚，一路尽踩着落叶，
直到我完全失去了秋兴。
天知道让我践踏和糟蹋的落叶，
有多少种色彩和多少种造型……”

我不敢保证，此刻坐在超豪华的圣尼古拉斯大饭店餐

厅里的那位贵宾也有这种诗兴。他对踩落叶丝毫没有兴趣，他要踩的是比落叶更多的美金。

这位绅士坐在餐厅的一个角落里，静静地看着报纸。眼睛不时地瞟着另一个角落，一位和他年龄相仿的先生正在独自享用夜宵美点。

看报人是正在成名的钢铁巨子卡内基。他经营着一家专供铁路使用的卧铺车公司。眼下遇到了强有力的竞争对手。一个名叫乔治·普尔曼的家伙研制出一种迄今最好的卧铺车——普尔曼皇宫车，获得前所未有的成功，威胁到了卡内基的卧铺车公司前景。

这个可厌的家伙就坐在那个角落里用点心。他一定十分得意。联合太平洋铁路公司在圣尼古拉斯大饭店刚刚召开了董事会，决定订购普尔曼的皇宫车。订单已经下给了他。

这订单的美味一定超过盘中的任何点心。

普尔曼吃完点心匆匆离去。卡内基扔下报纸，快步跟出门外，尾随他，并且打着招呼：

“嗨，散步呀？”

“是的，天挺冷的。”普尔曼回过头来笑着回答。

“你心里可暖着呢。”卡内基在心里嘀咕。嘴上说出来的却是：

“听说你收到订单了？”

“哦，……这，是的。”

“对不起，我是卡内基。”

“啊？！你就是卡内基先生，要我帮忙吗？”当然要，

就怕你不肯。

卡内基开门见山：“让我们共同制造卧铺车怎么样？”

普尔曼有点惊慌：“你这是什么意思？”

“意思就是普尔曼皇宫车与我们公司合并。”

“这个嘛，我……”普尔曼像鳗鱼一样想溜。

时机已到，卡内基使出了杀手锏：“假如不行的话，那我们只好倾销卧铺车了。我也是没有办法呀。”

这分明是要比拼实力，普尔曼当然不是对手。普尔曼迟疑地问：“如果合并，那新公司的名字是……”

“普尔曼皇宫车。”卡内基一贯不要虚名，只要实钞。

看到对方心动了，卡内基立即建议：“为什么不到我房间里喝一杯呢？”这个房间是卡内基专为争取联合太平洋铁路公司的订单订下的。

一走进房间，首先撩开普尔曼眼帘的，是桌上的一份电报：

“贵电拜悉。如果普尔曼与贵公司合并，宾州铁路的大量订单将给合并的新公司。特此约定。汤姆·斯考特。”

斯考特是卡内基的多年老友，又是合伙人。

最后这一招使普尔曼下了决心，同意了卡内基的合并计划。

这是一个典型的通过威逼利诱，化竞争对手为合作伙伴的案例。先威逼以“倾销”，后利诱以出让名义和已经到手的新订单。

应用于法和借法的前提是，主体和客体之间、予者和被予者之间、借者和被借者之间存在着相生关系。如果是

相克关系，就不能简单地使用上述加法。而要以减作为威胁手段。

不懂这个道理，简单地用予法化解矛盾，效果不一定好。

《胡雪岩全传》里讨论过类似的情况。有一个做南北货生意的方老板，生意一直兴隆，但两年来出了纰漏，大量的最贵重的海货，如鱼翅、燕窝、干贝之类，发生了走漏。

最近终于发现，是方老板最信任的一个伙计把海货藏在火把里带出去的，他与购买火把的顾客合作，私分赃物。

方老板问他是否与某个购买火把的人是朋友，他立即否认，但神色慌张。

对此人，有两种处理方案可供选择：第一，用减法，开掉他；第二，用加法，收买他。方老板选择了第二个方案。

在他看来，此人是他的同宗，难减；两年作蔽不被察觉，本事不小，舍不得减；此事有同伙勾结，闹出来于信誉有损，而且受牵连的人不少，势必还要开除一班熟手，伤筋动骨，影响生意。

所以方某决定重用此人，升他的职，加他的薪水。这样一来，那人想必感恩图报，不再偷漏。

此法似乎尽善尽美，但胡雪岩觉得尚有欠缺：做贼的不能拆穿，一拆穿，就不能再相处。他断定那小子一定会走人。以他之见，暗中查明，但不说破，就给他升职加

薪，并派他专管稽查偷漏。

这法子更高明：给你好处，但保留减的威胁。如果再发生偷漏事件，一定拿他试问，但罪名不是偷盗，而是渎职。

威逼利诱并非化解矛盾的万应灵丹。它一般适合于化解个别的、小规模冲突和矛盾，对于大规模的冲突和全局性的矛盾，则要用吴越同舟之计。

吴越同舟之计，是孙子首先提出来的。他说：

“夫吴人与越人相恶也。当其同舟而济遇风，其相救也如左右手。”

这段话的现代注脚是一部英国影片《新侏罗纪公园》。二战时期，一艘德国潜艇击沉了几只英国军舰和商船，落水的英国船员攻入德国潜艇，俘虏了德国人。

潜艇迷失方向，开进了冰川中的侏罗纪公园。面临恐龙、野人等强敌，他们从敌国变成了战友。

吴越同舟，是制造、利用或阐明矛盾、冲突或敌对的双方或多方共同面临的更大危难，缓解、弥合或消除彼此之间的原有矛盾或冲突，使相克转为相生，相攻转为相助。

苏秦的合纵谋略，用的就是吴越同舟之计。他分别对燕王、魏王、赵王、韩王、齐王和楚王所下的说辞都贯穿一个意思：我们都在一条船上，我们都遇到了秦国这阵狂风，我们不团结起来，不同舟共济，秦国的狂风就会把船吹翻，我们都得完蛋。

毛泽东是善用吴越同舟之计的大师。在他的前半生，

他善于用民族矛盾缓解阶级矛盾，用阶级矛盾缓解党内矛盾。

1936年9月，红军长征到陕北以后的形势是严峻的。在国民党最后的围剿计划中，国民党有17个师，而毛泽东只有不到1万人。

对抗的结局，毛泽东本人也是很清楚的。所以，早几个月，他就聪明地搞了一次“东征”，声称要去河北和热河对日本作战。这是一次真正意义上的战略性佯攻。是有意意识地利用了吴越同舟之计。

人们当然不必指望这点兵力能打多少日本人，其意义有象征性的一面，也有实效的一面。象征的一面是让人们看到我共产党是真抗日的，我们的爱国主义诺言是有行动支持的，在西北的张学良将军当然也看见了。其效果就是稍后发动的西安事变。

实效的一面就是顺便征集了8000名新兵。不多，但是一种试探。如果效果良好，以后便可放手大干。而且真的干了。到1940年春，八路军已达到40万人。顺利地渡过了生存危机。到抗日战争临近结束的1945年4月，八路军和新四军合计达91万人。已经可以与国民党中原逐鹿了。

因此，吴越同舟下的相生和联合，都不会长久。我们总不能一辈子生活在船上，即便如此，也不会刮一辈子的东风。风一停，船一靠岸，敌人一走，威胁一解除，旧病就会复发，被缓解的矛盾又会激化。

利用日本入侵，毛泽东既保存和发展了自己，也壮大

了抗日队伍。但吴越同舟之计，更多的是被用来缓解组织内部的对抗。

所有的独裁统治都要制造外部敌人，以便缓解因独裁而引起的内部反抗并消除人们对自由的渴望。希特勒制造了犹太人和支持犹太人的所谓阴谋集团；拿破仑制造了法兰西革命的敌人；霍梅尼制造了魔鬼美国……

这不仅是一种谋略，也是一种理论。美国著名政治理论家乔治·卡特林曾提出一个他自称是像物理学定律一样普通的政治学定律：“在一个社会里，假使其他情况均保持不变，则满足需要的内部自由与外部压力成反比。”

这就是说，外部压力越大，内部的自由就可以越少。外部压力到了一定程度，人们甚至可以忍受被奴役而与压迫者团结一致。

卡特林说，“一种推论是：当反对外部压力以保护自己的需要不再存在时，对内部自由的压制就会产生化学爆炸式的不迫害（如波兰），除非直接使用强制力量就不能维持平衡。”

为了防止出现这种不适意的情况，就需要保持外部压力和威胁。让人民永远做“船民”，并让狂风不停地吹。不过，这也够累的。

4.2 合法：同根同心

“同戴一块天
同履一方地

同淋那场雨
同浴这阵风
同享这段情
同温那个梦
同根同心同悲欢
同生同死同来生……”

这是一首通俗歌曲，表达生死与共的爱情。你听过吗？肯定没有。它还没有找到作曲家和歌唱家，它是我刚刚写出来的。

要想爱情牢固，就要在“同”字上狠下功夫。有人很讨厌在爱情上使用谋略，就像讨厌在眼睛里“使用”沙子。听完我下面讲的故事，你或许另有所感。

话说一个热恋中的男子，已经几个月没有收到心上人的来信了。心里由焦灼而变为恐慌。

正在这时，收到了他妈妈的一封信。这封信加剧了他的恐慌。信中说，快回来一趟吧，孩子，可能要出问题。我去看她，她不像往常那样高兴。请她来家吃饭，她也不来。

他以我们可以想象的速度奔了回去。

“你有新的对象了吗？”他一见那姑娘就迫不及待地问，满脸焦灼，满脸渴盼，像面对最后的赌注，要翻最后一张牌。

“没有。”

“有救！”他猛拍一下大腿，吓了姑娘一跳。

他没有提出过分的要求，只是一个小小的不可能被拒绝的请求：“把你的那些照片再给我拿回去看看吧，我想重温一下过去。”

两个月以后，姑娘生日前夜，她得到了他送来的生日礼物，别开生面的礼物：一本诗集和一本影集。

诗集汇集的是他们相处过程中他所写下的所有诗篇。每首诗都对应着一个场景一段回忆。诗集用外秀内刚的蝇头小楷书写，字字执着，笔笔深情。

影集是一个杰作。姑娘从刚出生的第一张照片开始，就和所有人分离，和妈妈分离，和爸爸分离，和姐妹分离，和弟弟分离，和同学分离……只和一个人结合在一起，这个人就是本影集的作者。

他把姑娘的玉照（包括没有穿裤子的婴儿时的裸照）统统铰下来，和他同年龄段的照片贴在一起。每个这样的组合都配上一句题辞或一首诗，无非是“前世缘，今生情”之类。

姑娘从此失去了自己的历史，只有和他共有的历史。只要从历史引出一条直线，向现在和未来延伸，姑娘和他的结合就是不可避免的命运。

姑娘离开他就不再有属于自己的用照片排列的人生，丧失这段人生，对谁都是一个难以弥补的损失。避免这一损失的唯一选择，便是和他共同生活。

其用心用情可感，姑娘终于回心转意，和他重归于好，并结成伉俪。

挽救这场爱情的谋略，可以叫做“同根同心”的加

法谋略。实施这个谋略的目的，是提高和加强主体和客体之间、组织之间和组织内部的亲和力、向心力和凝聚力。

予法、借法和化法，或是把物质利益作为相加的粘合剂，或是借助共同的敌人或危难使相克转为相生。合法利用的主要是非物质的东西。比如共同的经历、共同的历史、共同的民族或种族、共同的阶级、共同的信仰、共同的理想或共同的祖先，等等。一句话，共同的根和共同的心。所谓“物以类聚，人以群分”。

上面故事的男主人公展现的是两种共同性：诗化的共同经历（诗集）和“创作”的共同人生（影集）。前者是“心”，后者是“根”，尽管是捏造的根。

日本企业为了加强企业职工的向心力，有许多创造，其中之一就是“企业祠堂”，或者叫“企业神社”。企业建一个祠堂或神社，把企业主和企业员工们的祖宗牌位一起供在里面，按时按节由企业领导人带领大家去祭祀参拜。使全体员工产生一种同祖同宗的幻觉和一家人的亲切感。

东方人的祖先意识很强，企业祠堂利用的正是这种“根”的意识。

此外，东方人家的意识也特别浓厚，家是人们的归宿，是人们的避难所。日本企业也非常注意利用这一点。日本索尼公司董事长盛田昭夫在他的自传性著作《日本制造》（中译本名《经营之神》）里，把他乃至日本成功企业的经营之道概括为5个字：“企业即家族”。

“企业即家族”，并非意味着在企业里大刮裙带风，不是把家族成员变成企业管理者和企业员工，而是把企业全体员工变成家族成员，把他们当家庭成员一样看待。盛田昭夫认为，这是日本企业不同于欧美企业的最重要的地方。

他是很懂得合法的。他告诫人们，人并不仅仅为金钱而工作，要使人们努力工作，除了工资以外，还要像对待自己的家庭成员一样对待他们。

金钱有时尽，人情无日休。靠金钱激发和维持的向心力和工作热情，会随着企业困难、金钱枯竭而消失。而如果使企业成为员工的家和根，企业的困难就会变成大家的困难，企业越困难，越能激发员工同舟共济的精神。任何人都不会因为自己的家庭遭遇困难而抛弃家庭。

灌输阶级意识是运用同根同心谋略的现代形式。贫穷，是无产阶级的共同徽章。凭这枚徽章，人们曾经到处都能找到自己的同志。因为大家都是一根苦藤上结的苦瓜。这就是共同的“苦根”意识。

希特勒向国民灌输的是种族意识。所谓雅利安人的优越感和自豪感，把国民牢固地凝结起来，成为一种可怕的毁灭性力量。

培养同根同心意识，办法很多，运用歌曲，是一种好形式：“公社是棵常青藤，社员都是藤上的瓜。瓜儿连着藤，藤儿连着瓜。藤儿越肥瓜越甜，藤儿越壮瓜越大。”这是为了加强人民公社的凝聚力。我们都是吊在一根藤上的苦瓜，我们都是拴在一根线上的蚂蚱。反复咏唱这首

歌，就会产生这种同命运共患难的同根感。

公民意识通过国歌得到加强。每个国家都有国歌，每个有凝聚力的团体也都有自己的歌。索尼公司有，IBM 公司也有。后者还有自己的学校，每天上午上课时都要全体起立唱 IBM 王国的“国歌”《IBM 之歌》：“永远向上”。

其次是运用徽章和标记。最早的徽章是图腾。华夏族的图腾是龙。龙是中华民族的象征，龙“是我的中国心”。它所引起的认同感，强于镰刀斧头。现在公司广泛使用的徽记，除了识别功能之外，更重要的功能就是促进本公司人员的认同。

再次是举行共同仪式。没有一个正儿八经的宗教组织不经常举行各种仪式。基督教的礼拜和弥散，佛教的诵经和法会，伊斯兰教的礼拜和朝圣，都是这种仪式。共同仪式能加深人们的认同感，使参与者分享集体兴奋。文革中的“忠字舞”，也具有仪式性质，其效果是使人民对毛泽东的崇拜超过了对任何神祇的崇拜。

比以上三者更重要的是树立共同的价值、共同的目标和共同的理想。一个团体或组织，如果只以官位和金钱为诱饵，让大家卖命，那这个组织的前景不会比强盗团伙更好，它必然会因为分赃不均而相互火并。

一个组织的战斗力和发展潜力以及对其它组织 and 个人的感召力和吸引力，来源于组织内部的合作程度和相生性；合作程度和相生性，取决于组织成员是否有共同的目标以及对该目标的信念是否坚定不移。

按照德国 K·蒂佩尔斯基希所著的《第二次世界大战史》反复强调的观点，德国和法国决战之前就已经分出了胜负。法军除了装备落后之外，最重要的是“缺乏激情和决心。即使在最优秀的部队中，也没有表现出坚定而明确的信念……”这就是法军失败的根本原因。而德军战斗力的源泉之一，则是希特勒使其受他的信念所鼓舞。

只有比希特勒更能用信念鼓舞士气的领袖，比如苏联的斯大林、英国的丘吉尔、美国的罗斯福和中国的毛泽东等人，才能领导他的人民战胜法西斯。

第二次世界大战，实际上是信念之战。有信念的战胜了无信念的，有伟大信念的战胜了只有渺小信念的。希特勒的信念，虽然让本国的亚利安人兴奋，但只能让别人仇恨。而英美的自由信念，中苏的共产主义信念，在当时都是具有广泛感召力的信念。

国家、民族、党派和企业之间的竞争，从根本上来说都是精神的竞争。一个国家，一个民族，一个党派，一个企业，如果失去了精神，就会分崩离析，就会衰亡。

予法、借法和化法，都是暂时性和治标性的加法，合法才是长久和治本的。因为它诉诸的是精神的和心灵的力量。利害是暂时的，精神和心灵是永久的。在这方面，宗教有任何别的信念无法比拟的力量。犹太人作为一个民族在世界的夹缝里和其他民族的屠刀下生存下来，并且作为一个国家在灭亡数千年之后重新出现，这都是犹太教创造的奇迹。

4.3 信法：舍利取信

让我们先来讲几个故事。

第一个故事：齐桓公舍地取信。齐桓公三次伐鲁，三败鲁国大将曹沫，占了鲁国不少地方。最后一次，鲁庄公请求献出遂邑之地和谈。桓公同意了。

在和谈协议就要签字的时候，曹沫突然掏出匕首劫持了桓公，要求齐国把三次入侵所占的鲁国之地还给鲁国。这叫在战场上失去的土地和面子在谈判桌上捞回来。桓公答应了他的要求。

等到曹沫回到位子上，桓公感到后悔，不仅不想还地，还想杀了曹沫。管仲制止了他，说，“杀了曹沫，只图个一时的小痛快，但会因此失信于诸侯，天下人都会背弃我们。这事不能干。”

地给了鲁国。诸侯们听到这件事，都很信任齐国，纷纷归附它。两年以后，诸侯和桓公会盟于甄地。这是他“九合诸侯”的第一次。齐国从此称霸。

第二个故事：晋文公舍降取信。晋文公上台这一年的冬季，派兵围困原伯之地。相约三天之内攻下，如果原能守住，晋文公就走人。

三天过去了，原没有降。文公下令撤军。这时，被派到原伯内部的间谍跑出来说，“他们已经坚持不住了，马上就要投降。”军队将领请求慢点解围，等原伯投降。

晋文公说，“不可。已经约定的事不能反悔。信用，

是国家的法宝，是老百姓生存的保障。得地于原，而失信于民，使人民失去生存保障和生活信心，这叫得不偿失。”

晋军撤退三十多里地后，原伯听到了文公所说的话，主动向文公投降。

第三个故事：魏文侯舍乐取信。有一次，魏文侯与群臣饮酒作乐。宴会厅里，杯觥交错，鼓乐齐鸣，长袖细腰，舞女美如天仙。外边下着大雨，不必操劳国事，真是难得的快乐时光。

谁知正在兴头上的文侯突然命人备马。左右惊问其故：“今天大家喝得痛快，玩得痛快，天又下雨，您要到哪里去呢？”

文侯说，“我和管理山林的虞人约好今天去打猎，虽然正喝得痛快，也不能失约呀！”于是，文侯亲自越过野地赶去告诉虞人，由于下雨，今天打猎的约会取消。

第四个故事：秦孝公舍金取信。为了图强，秦孝公决定任用卫鞅进行变法。新法赏罚分明，但怕民众不信。民众不信，再好的法令也只是一纸空文。

为了取信于民，卫鞅想出了一个办法。他在国都南门外立起一根三丈长的木头，召集一批居民来，对他们说，“你们谁能把这根木头搬到国都北门，就可以得到十斤黄金。”

没有人敢相信，甚至不相信自己的耳朵，以为听错了。大家七嘴八舌，议论纷纷，就是没有人动手。卫鞅重复一遍，并且加了赏金：“有能搬的给五十斤黄金！”

有一个傻小子试试探探、抖抖索索地把木头搬到了北

门。他立即得到了五十斤黄金。于是，卫鞅的新法无人不信。

四个故事的四个主人公，都是一代雄主。齐桓公“九合诸侯，一匡天下”，是春秋五霸之首；晋文公取齐桓公而代之，其霸主地位受到周王室的认可；魏文侯使魏国崛起于战国之初，大于三晋，韩赵皆朝，列国都不敢与其争雄；秦孝公任用商鞅变法，实际上奠定了秦统一中国的基础。

四人治国方略各异，但都视“信”为宝，可见他们深得治国之要。

有人说，谋略尚诈，何必言信？这是只懂谋略的一半，不懂谋略的另一半。天下有治乱，谋略有加减。军事谋略主要是进攻和防御的谋略，是减法和反减法谋略，讲究奇正虚实之法，所以尚诈；治国谋略的根本是能得民心，是加法谋略，讲究仁义忠信，所以崇信。

如果对敌人讲仁义忠信，对治下搞奇正虚实，耍不必要的威风，就会闹出笑话和危险。在历史上搞得最有戏剧性的要算宋襄公。会盟是讲信修睦的场合，最好不用诈，不做失德的事情。宋襄公则反其道而行之。他代去世的齐桓公当盟主主持会盟，大耍齐桓公都没有耍过的威风，把两个迟到的小国君主，一个关押起来，一个烹了祭神，而那时祭神是从不用人的。

而在临阵作战的时候，他却要在战场上用仁义战胜强大的楚兵。楚兵正在渡河时，大夫公孙固说：“敌兵半渡，乘机击之，等于我们用全军打他的半军，或可取胜。”宋

襄公指着大旗说：“你没有看见我们旗上的‘仁义’二字吗？半渡击人，还有什么仁义可言？”

楚兵渡过了河，尚未布阵。公孙固又说：“敌人正要布阵，正好出击，打他个措手不及，敌人必定大乱。”宋襄公朝公孙固的脸上狠狠地啐了一口：“呸！你要贪一击之利，不顾万世仁义吗？寡人堂堂仁义之师，岂可乘人之危？”结局可想而知，宋军大败，襄公本人多处受伤，屁股上中了一箭，射断了腿筋，成了残废。

这就是用错了谋略造成的后果和弄出的笑话。不了解这一点的阴谋家和正人君子都坚持认为，谋略与仁义信誉势不两立。有谋略，无诚信；有诚信，无谋略。不同的是阴谋家坚持谋略反对诚信；正人君子坚持诚信反对谋略。

任何长期性关系都靠信任维持，不论这种关系是水平的合作关系，还是垂直的权力关系。失去信任，就失去了合作的基础，也失去了权力的基础，使自己成为孤家寡人。

因此，失信事大，失利事小。失利是暂时的，失信是长期的。失利，可能增加信任；失信，则从根本上失去利益。所以，大谋略家往往主动舍利取信，花钱买信。买到信就“买”到了合作者，“买”到了支持，“买”到了人才。

当年燕昭王发奋图强，要招揽人才。大夫郭隗说：“大王是真想招揽人才，还是说说而已？若真想招揽人才，就从我开始。古时候，有个国王派人带一千斤黄金去买千

里马。使者到时，马已经死了。使者花五百两黄金把千里马的头买回来了。国王大怒。使者说，‘死马头都买，别人知道我们买千里马不是假的了。这下千里马一定会送上门来。’果然，不到一年，有三匹千里马送上了门。大王就把我当一回死马头吧。”昭王以为然，赏郭隗百金，为他改建宫室，并拜他为师。于是人才都到燕国来了。其中有乐毅和剧辛这样的人中之千里马。

在商场上，求信同样重要。我有个朋友，他有个弟弟留学美国，现在经商，干得很好。我问他，他的弟弟靠什么在美国站住了脚？他说：“靠信誉，靠道德。”

他弟弟一开始从一个韩国商人那里批发中国长毛绒玩具。由于是滞销商品，只要付一点定金就可以提货。他弟弟只要卖掉了玩具，首先付给韩国人货款，从不拖欠。韩国人对他极其信任，此后他提货，连定金都不要他付。即使畅销商品也是如此。这是信誉程度最高的寄售形式。

他的知名度因此提高。中国大陆的许多长毛绒玩具厂商也采用这种形式委托他代理销售他们的出口产品。他的生意越做越好，如今成了他所在的那个州的著名长毛绒玩具经销商。

我的朋友因此得出结论说：“我们应当确立靠道德和信誉赚钱的观念。”

我很赞同他的观点。真正的大商人宁可倾家荡产，也绝不丧失信用。信用在，产业可以恢复；信誉亡，产业可以丧失。美国著名金融家 J. P. 摩根的祖父约瑟夫传给

他孙子的或许就是这个观念。

约瑟夫 1835 年参加了一家名叫“伊特那火灾”的小保险公司。那时参加保险公司，并不要你马上投入现金，只要在股东名册上签名，就可以收取投保人交纳的手续费。只要不真的发生火灾，火灾保险公司就是无本生意。

然而不久，纽约突发了一场特大火灾。投资人一个个吓得脸色惨白，纷纷要求退股。约瑟夫以低价统统买下了他们的股份。他卖掉了自己的旅馆，和一个朋友一起凑足了 10 万美元赔偿金。

他派代理人到纽约对投保人说：“为了付赔偿金，我已经倾家荡产。不过，下一次签约，投保费要增加一倍。”

费用提高了，投保人反而增加了。“信用可靠的伊特那火灾保险”在纽约名声大振。这次火灾后，约瑟夫净赚 15 万美元。

这就是信法谋略的效用，这就是信用的价值。

4.4 神法：装神弄鬼

咸丰二年春天的一个傍晚，洪秀全带着一班侍卫，悄悄来到长沙城外的制高点妙高峰上。他屏退左右，与东王杨秀清闭门密谈了大半夜。

太平军自杀进湖南境内以来，一路攻城略地，所向披靡。只有这个省城长沙久攻不下，损兵折将，西王萧朝贵还在攻城时丢了性命，士气受到很大影响。

第二天，一件天大的喜事在太平军将士中传开：东王

杨秀清的几个亲兵在长沙城外的岳王庙的神座下发现了一颗前明的传国玉玺。这玉玺四寸见方，上镌五龙交钮，刻着“天地齐寿，日月同辉”八个篆字，套以檀香木匣，锁以金锁。经鉴定，确系真正的国宝。

据东王解释，玉玺是吴三桂在明宫里搜来的，一直想自己做皇帝。康熙十二年，他发动叛乱，从云南打到湖南，占领长沙，准备称帝。因时局不利，撤退到衡州，匆忙之中，将玉玺藏在药王庙神座下。

“今天，是天父天兄将这颗传国玉玺赐给了我们，只有我们的天王陛下才是真正的真龙天子。”这个消息，在太平军里煽起了狂热，感谢天父天兄把清妖的江山，把真命天子赐给天国。全体将官匍匐在洪秀全脚下，山呼万岁。群情激昂，斗志高涨，决心一举攻克长沙。

这时，没有人注意到，洪秀全和杨秀清交换了一个诡秘的微笑。只有他俩知道，这个故事来自昨夜的密谈。

这种伎俩并非洪杨独创，早在秦末，陈胜、吴广就玩过。

戍卒的伙夫买鱼烹食，剖鱼时，发现鱼腹中有一块布，上面的红字赫然写着：“陈胜王”。这布是陈吴二人偷偷放在渔人刚捕到的活鱼肚子里的。

入夜，戍卒们围着篝火烤被大雨淋的衣服。荒郊野祠中有一只狐狸在呼叫，似乎在喊：“大楚兴，陈胜王”。众卒毛骨悚然。第二天，人人指看陈胜。那个会说人话的狐狸，就是吴广。

这几招，是一个算命先生教的。算命先生说：“我为

你们卜的卦上上大吉，但你们不到鬼那儿卜一卦吗？”陈吴二人悟性挺高，一下就明白了其中寓意：“此教我先威众耳。”

请注意“威众”这个词。威者，立威也；众者，得众也。立威，一般要通过减法实现，所谓杀一儆百，杀鸡儆猴是也。得众，一般要通过予法实现，所谓雪中送炭、锦上添花是也。如今，既不刑罚，也不施予，却能兼得立威和得众的双重效果，可见这一招更为高明。

这是什么招法？这是“神法”，或者叫做装神弄鬼法。洪杨是装神，陈吴则是弄鬼。

所有的王朝创始人和宗教创始人，都精通这些招法。其中最重要的是“化身法”，把自己说成是人们最崇拜的力量或事物的化身。

氏族时代人们或许只崇拜奇怪的动物或巨人。所以，殷的始祖契被说成是一种神鸟的化身。契的母亲洗澡时，看见一只大黑鸟下了一个蛋，她拿起来吞了下去，就怀孕生了契。

周的始祖弃（乳名，长大叫后稷），母亲叫姜原。姜原有一天到野外郊游，看见一行巨人的脚印，心里充满快感，控制不住自己想要踩它的欲望。踩过以后，浑身颤抖，像受孕一样，十月临盆，生下了弃。

秦的始祖大业也是大黑鸟投的胎。他的母亲也是吞了一只大黑鸟（玄鸟）下的蛋后，生了大业。

黑鸟也好，巨人也好，神圣性都很差。中华民族最神圣的图腾是龙。要想长治久安的王朝，必须想方设法和龙

挂上钩。汉王朝就是这么干的。刘邦的母亲有一回睡在沼泽地的斜坡上，梦见自己和一个神人做爱。其时，电闪雷鸣，颇有音响效果。她的丈夫还是见证人，他看见在他妻子身上的是一条蛟龙。这就是说，他不是刘邦的父亲，刘邦的父亲是龙。这就难怪项羽要烹他的时候，刘邦不仅无动于衷，还哈哈大笑，向项羽申请分一杯羹，那是见财有份的意思。

从此以后，龙就成了皇家的专利。自称为龙的化身的人，不是颈子红（被砍头）就是顶子红（做皇帝）。连曾国藩也只敢说是蟒蛇精投胎，想诬告他的人，说他自称是龙的化身。这要是告准了，清皇室一定有兴趣砍下他的脑袋，看看是不是真的龙头。

一个神话只要被广泛接受，神话的主人公就会拥有无穷的力量，获得最广泛的拥戴。每一种巨大的力量后面都有一个神话。没有神话的政治权力和经济权力都难以维持。所以，对旧势力的致命打击，是破除其神话；对新势力的最有效的维护，是制造新的神话。

不久前，和一个朋友回顾往日时光。他说很多人都没有注意到，在“文革”中，中央人民广播电台天天在《新闻联播》节目前后播送的两支家喻户晓的名曲：《东方红》和《国际歌》是相互打架的。

我问怎么打架。他说，《国际歌》中唱道：“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝——”，《东方红》则针锋相对：“东方红，太阳升，中国出了一个毛泽东，他为人民谋幸福，他是人民大救星——”一个说，从来就

没有什么救世主，一个说，他是人民大救星。究竟谁对谁错？

当时我无言以对，现在我想说，两个都对。《国际歌》破除的是旧的神话，所以说从来就没有什么救世主；《东方红》创造的是新神话，所以说他是人民大救星。

编制神话的一般方法是化身法，不同的是传统神话是把主人公说成是神秘力量的化身；现代神话是把主人公说成是科学力量的化身，是真理的化身。毛泽东曾经就被描绘成这样的化身。十次路线斗争，别人都错了，唯一正确的是他。

随着新神话的破产，科学真理的声誉扫地，神秘力量的威望日隆。许许多多的牛鬼蛇神纷纷出笼，打着“特异功能”和“气功大师”的招魂幡，到处招摇撞骗，居然从者如云。这是世纪末病的一种症候。

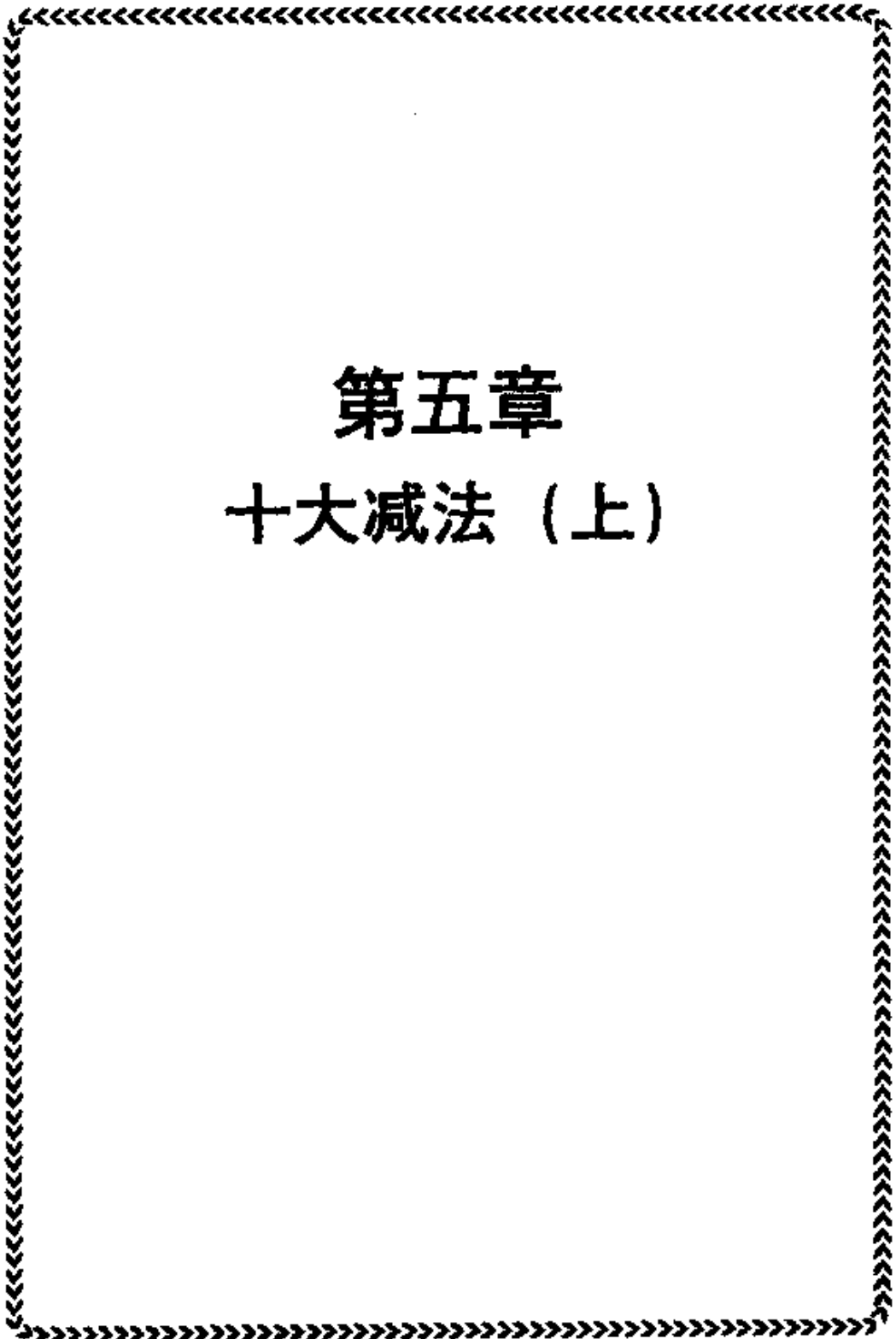
化身法不是神法谋略的唯一方法，另一种方法是神乎其神。神乎其神法的要诣是编造一个没有谜底的谜语、一种没有真象的神秘现象、一种无法证伪的巧合。比如我打喷嚏时，恰好打了一个雷，那个雷便是从我鼻孔里打出来的；大兴安岭火灾区里下了一场雨，那场雨便是我发功发出来的。

苏秦的《鬼谷子》是这样一种神乎其神；张良的黄石公传说也是这样一种神乎其神；可口可乐的配方还是这样一种神乎其神。所谓祖传秘方云云，玩弄的都是神乎其神谋略。

神法谋略和招摇撞骗之间，只有一纸之隔。不过这张

纸十分神圣，一般的指头不敢碰它。人有一种相信神奇事物的天然倾向，人没有办法生活在一个没有神的世界里。如果没有神，人们一定会造出一个神来。

人对神的这种不可遏止、不可替代的需求，是神法谋略屡屡奏效的人性基础。



第五章

十大减法（上）

5.1 世事如棋局

提到中唐名臣李泌，人们首先想到他小时候是个神童；提到神童，人们首先想到他作的那首棋赋。

据说李泌七岁时，神童的美誉就震动朝野。唐玄宗想试试他，便请他入宫。

李泌进宫时，玄宗正在和宰相张说对弈。皇帝让宰相出个题目。宰相指着围棋盘和围棋子吟道：

“方如棋盘，圆如棋子，动如棋生，静如棋死。”

好个李泌，不假思索地脱口对了四句：

“方如行义，圆如用智，动如骋才，静如得意。”

乍一听，仿佛张说是七岁孩童，因为他的棋赋是完全写实的，至多只写了棋道；李泌是当朝宰相，因为他的棋

赋不仅写意，而且写出了任用贤才的快意，借写棋道，写出了人道。

美中不足的是，李泌只表达了个别棋子的感受，表达了个人的处世原则，没有写出棋盘与棋子、人世与世人之间的关系，没有写出棋子活动的目的性。

我不揣愚陋，想狗尾续貂地和上一首：

“方如城池，圆如百氏，动如求功，静如得势。”

三首棋赋，各写了一个侧面。如果把这三首棋赋结合起来考察，我们就能看出棋道、人道和世道之间的共通之处。共通在何处？主要在六个方面：

第一、为了一个共同目标，人们才会团结起来，采取共同行动；

第二、一个共同目标的产生，依赖于一个敌对的目标的存在；

第三、为了获得有限的资源（地盘或胜利），人们相互之间进行你死我活的争夺；

第四、为了更大更根本的目标，可以忍受甚至主动作出较小的牺牲；

第五、在所有可以衡量的力量都相同的条件下，获胜的决定性因素是智慧；

第六、这种智慧的核心，就是最大限度地减少对手的力量和地盘，最大限度地保护自己的力量并扩张自己的地盘。

不过，我们在谈论棋道、人道和世道的共通之处时必须谨慎，围棋摹拟的只是人生的某种境遇，但不是人

生的全部境遇。棋类境遇的共同特点是狭路相逢和你死我活。

这种境遇，第一，没有合作的可能，第二，除了对抗的双方，没有第三方介入。在博弈论里，这种境遇叫做“零和博弈”，其含义是，博弈的结果，双方所得的总和等于0。这就是说，一方的所得，恰好等于另一方的所失。

在加减谋略论里，这种境遇，我们称之为“纯减法境遇”。在纯减法境遇里，没有加法谋略的用武之地，只能使用减法类谋略，包括减法谋略、反减法谋略和反反减法谋略。

纯减法境遇绝非虚构，也并非只在游戏和体育比赛中出现。警察在作案现场遇见了小偷；检察官在法庭上面对被告人；两支军队对面摆开阵势；两个情敌狭路相逢；古罗马斗技场里两个角斗士持刀相向，他们之中只有杀死对手的人才能活下来；两个生产相同产品的寡头进入了同一个市场；都想独占领导权的两个阶级或两个政党展开搏斗，等等，都是这种境遇。

商场、官场、情场、战场和各种各样的竞技场，经常会使你陷入纯减法境遇。每个人在人生的战场上都难以逃避这种境遇。所以，光会用加法谋略是不够的，还应当熟悉减法谋略。概括介绍减法谋略，是本章的和下一章任务。

我国最丰富的历史遗产是谋略，特别是减法谋略。两个因素决定了我国文化的这种特点。其一是我国社会长期处于纯减法环境。农业，从根本上说，是零和产业。就是

说，无论怎么努力，都不可能稳定提高人均收入，人口增加会抵销农作物产量的增加。是否占有土地，就成了生死存亡的问题。可耕地的有限性和不可再生性，使得对土地的争夺只能具有零和性质：你有我无，你死我活。

其二是我们的祖先聪明智慧。并非只有中华民族长期生活在纯减法环境中，只有有高度智慧的民族生活在减法环境中，才能发展出谋略。谋略，特别是减法谋略，本身就是在对抗中争取胜利的智慧。在这个意义上，我同意李炳彦先生给谋略下的定义：

“在活力对抗中，寻求致胜之法的思维过程和结果。”

有这样高度的智慧，脱离减法环境，就一定能创造出灿烂的科学和经济繁荣。

5.2 《三十六计》：半部谋略

中国兵书虽多，但没有一部兵书像《三十六计》那样，以如此通俗的形式加以表达，深入人心，家喻户晓，发行量如此之大，影响面那样深广。

因此，对《三十六计》略加考察，似有必要。

《三十六计》并非一部兵法理论著作，三十六计的排列和分类也未必遵循了同一分类标准。在三十六计里，找不到严密的逻辑结构，原有分类也使人感到很不舒服。“胜战”、“敌战”、“攻战”、“混战”、“并战”和“败战”之间的区别并不明显，带有很大的随意性。比如，为什么“声东击西”在“胜战”计里，而“暗渡陈仓”在“敌战”

计里，就弄不明白。

《三十六计新解详析》的作者于学彬就苦恼地指出：“三十六计中，有一个最令人头痛的问题，就是有些计谋之间很难区别，总是给人一种‘似曾相识’的感觉。例如：‘金蝉脱壳’和‘走为上’两个计谋，都有主动退却的意思，那么它们之间是否有区别呢？”

他根据相似性对三十六计重新作了分类。一共分为六组。

一、瞒计：瞒天过海、声东击西、暗渡陈仓、无中生有、假痴不癫、空城计、笑里藏刀；

二、走计：走为上、金蝉脱壳、李代桃僵；

三、擒计：擒贼擒王、远交近攻、假途伐虢、欲擒故纵、关门捉贼、调虎离山、上屋抽梯；

四、借计：借刀杀人、顺手牵羊、混水摸鱼、隔岸观火、趁火打劫、借尸还魂、树上开花、连环计、反间计；

五、引计：抛砖引玉、打草惊蛇、指桑骂槐、美人计、苦肉计；

六、换计：偷梁换柱、围魏救赵、釜底抽薪、以逸待劳、反客为主。

这个分类是否妥当，值得研究。比如，把“釜底抽薪”归入换计似乎牵强。但总是个有益的探索。它突出的不是敌我双方的态势，而是计谋的手法。

从加减谋略的角度分析，《三十六计》是三类兵法著作中的一类代表作。三类兵法是：加法兵法、减法兵法和加减联用兵法。加法兵法的代表作是荀况的兵法，他反对

那种认为兵法之要在于势利变诈的观点，主张“兵要在乎附民”，在于己方上下一心，三军同力。加减联用兵法的代表作是孙子兵法，他在强调己方加法的同时，也强调对敌人的诈力。减法兵法的代表作就是三十六计。三十六计不谈加法，只谈减法，所以被有的研究者称为诡道大成。

三十六计可以简单地分为三类：进攻之计、防御之计和破坏防御的进攻之计。进攻之计，我称之为减法谋略；防御和反攻之计，我称之为反减法谋略；破坏防御的进攻之计，我称之为反反减法谋略。三者统称之为减法类谋略。

三十六计里，减法谋略最多，有 21 计；反减法次之，有 10 计；反反减法最少，只有 5 计。分类如下：

一、减法：借刀杀人、趁火打劫、调虎离山、擒贼擒王、釜底抽薪、混水摸鱼、关门捉贼、远交近攻、假途伐虢、上屋抽梯、反客为主、美人计、苦肉计、连环计、顺手牵羊、隔岸观火、打草惊蛇、欲擒故纵、抛砖引玉、偷梁换柱、指桑骂槐；

二、反减法：以逸待劳、李代桃僵、金蝉脱壳、树上开花、假痴不癫、空城计、走为上、围魏救赵、借尸还魂、反间计；

三、反反减法：瞒天过海、声东击西、暗渡陈仓、无中生有、笑里藏刀。

正是从三十六计不谈加法谋略的意义上，我把它叫作半部谋略。把它仅当作兵书使用尚嫌不足，更不用说把它当作处世指南、生活教科书和成功秘诀来使用了。

但就减法谋略本身而言，三十六计称得上是减法类谋略的百科全书，它把兵法玄机通俗化为成语故事，又注以《易经》经文，可以说是既至简至易，又至深至奥。一看就懂，却又奥妙无穷。这或许就是它的魅力所在。

本章和下章只研究减法谋略，尽量包含三十六计的同类内容，但并不亦步亦趋。去掉重复的，补充缺失的，我把减法谋略分为十类：

一、夺法。包括夺本法、夺根法、夺帅法、夺志法、夺路法和夺爱法六种。

夺本法：釜底抽薪、竭泽而渔、去皮脱毛、师夷长技；

夺根法：斩草除根；

夺帅法：擒贼擒王、治乱治首；

夺志法：围三缺一、美人计、玩物计；

夺路法：关门捉贼、断绝生路；

夺爱法：质子擒母。

二、引法。包括引出法和引入法。

引出法：调虎离山、引蛇出洞、驱鼠离器、打草惊蛇；

引入法：上屋抽梯、抛砖引玉。

三、嫁法。嫁祸于人。

四、累法。

五、趁法。包括趁乱法、趁便法和趁危法。

趁乱法：混水摸鱼、隔岸观火；

趁便法：顺手牵羊、坐收渔利；

趁危法：趁火打劫、雪上加霜。

六、纵法。

七、分法。翦其羽翼、远交近攻、借刀杀人、假途伐虢。

八、间法。二桃三士、一骨群狗、撒牢进草、收买谗臣、散布谣言。

九、自攻法。请君入瓮、自除亡道。

十、窃法。窃恩盗威、反客为主。

全面讨论这些内容，是一本书的任务，我们只能分两章简要介绍一下这些方法。

5.3 夺本法与夺根法

1. 釜底抽薪：李鸿章“抽钱”与美军“抽油”

晚年的左宗棠已经成了李鸿章及其派系的绊脚石。为了搬掉它，他们制定了釜底抽薪的夺本策略。

在经费拮据的清王朝，左宗棠干大事的资本是他的私人“财政大臣”胡雪岩为他筹措的。过去平定回疆如此，当下主张对洋人开战仍然如此。没有胡雪岩，他的饭就做不成，水就烧不开，因为灶间里没有柴火。要扳倒左宗棠，先要除掉胡雪岩。

胡雪岩有四大行业：钱庄、当铺、丝行和药店。从何下手？所有行业，以钱为本。他们决定从钱庄下手。只要钱庄一发生危机，其它行业不攻自倒。

胡雪岩钱庄满天下，但大本营是上海滩的钱庄。只要

上海的钱庄一倒，就会产生多米诺骨牌效应，其它钱庄都会跟着倒闭。

钱庄的命根子是信用。钱庄开出的钱票不能及时兑现，钱庄的信用就完了。

上海滩很快就风传胡雪岩的阜康钱庄现银周转不灵。一天下午，有人持 500 两阜康的银票来兑现银，接着有人兑走了 800 两现银。第三个兑银者带来了一辆板车和两个脚夫，要兑总额 2.1 万两。

钱庄的挡手（即经理）一下慌了手脚。马上满脸堆笑地与来人商量：“两万两现银，1200 多斤，搬起来很不方便。能否请教派啥用场，看看能不能汇去？”

来人不领情：“多谢关照。这笔款子有个无可奈何的用场，恕不奉告。请付现银。”

付完这笔款子，库存现银只剩 1.8 万两。第二天排门未卸，等在门外兑现银的人就排起了长龙。其中有两个大户，一个要提 25 两万，一个要提 18 万两。除了关门拒付，已没有别的选择。如果开门，很可能要出人命。这就等于宣布上海阜康倒闭。

提款风潮当天就波及杭州和北京，两地阜康钱庄相继关门。仿佛积木搭成的一座摩天大楼，被人抽去了最底下的一块积木，整幢大楼轰然倒塌。胡雪岩的所有产业就是这样一幢积木大楼，被人抽掉了上海阜康钱庄信用的木块，胡家基业烟消云散。

这是连环夺本之计的绝好案例。智慧就表现在能否找到本中之本。在这个例子中，左宗棠的本是胡雪岩，胡雪

岩的本是钱庄，钱庄的本是信用。千钧一发，断一发，可随千钧。

我看过一部美国电影《坦克大战》，说的是二战期间美国坦克部队和德国坦克部队一次会战的故事。会战之初，美军屡战屡败，溃不成军。由于运气、智慧和美国人特有的孤胆英雄的勇敢，美军发现并炸毁了德军坦克部队的油库，德军数千辆坦克顿时瘫痪，成了破铜烂铁。

我国古代战争中断敌粮道的做法，现代商战中常用的切断对手资金供应的办法，用的都是釜底抽薪的夺本之计。

2. 竭泽而渔

鱼在水里，抓不住。用网打，用钩钓，是一种思路。但水中的鱼钓不完，有一网打尽这个词，不见得有一网打尽这种事。

要想把所有的鱼都抓住，就要有治本的办法，要使用夺本之计，要竭泽而渔。

最让日本侵略军头疼的，就是我国的抗日武装与老百姓之间的鱼水情谊。无论怎样扫荡，也不能彻底扑灭敌后抗日烈火。于是，残暴的日军实行“三光”政策，想把老百姓和被他们掩护的抗日武装统统杀光；狡猾的日军想到了智谋，把老百姓的“水”淘走，让抗日武装成为涸泽之鱼，任他们抓获。

日军就曾用这个谋略对付过让他们胆寒的“铁道游击队”。他们找来一批酷像刘洪等人的汉奸，扮成游击队员，

到村庄里干各种坏事，想使村民躲避、拒绝、仇恨甚至出卖真的铁道游击队员。

这个计谋当然没有得逞。失败的原因，是“水”和“鱼”同时受到伤害。一经发觉，原来的鱼水关系会更亲密，施谋者反而成了干沟里的鱼。

我国三国时代的名将张辽对这一谋略有创造性的发挥。张辽受曹操之命去长社屯兵，汇集兵马的当夜，军营里有人造反。一时火光冲天，喊声震地。

张辽登高一呼：“谋反的肯定是少数人。不反的都坐下来！”顿时坐下来不少人。张辽再喊一次，又坐下来许多人。每喊一次就坐下一批人。就这样，“水”给一点一点淘干了，少数几条谋反的“鱼”露出水面，被抓了起来，就地斩首。

可见，施用竭泽而渔谋略的关键，是把“水”引到自己这边来，让“鱼”孤立起来。水是什么？水是民众，水是民心。水可载舟，亦可覆舟。水可养鱼，亦可煮鱼。讲的都是民心。民心为本。竭泽而渔，要改变人心向背。使你的敌人失去民心，敌人就变成了涸泽之鱼。但前提是你自己能得到民心。这是竭泽而渔谋略区别于一般离间计的地方。离间计是夺标，竭泽而渔是夺本。

前半生的毛泽东是这方面的大师。他的两个95%（团结干部的95%和团结群众的95%），他的人民战争的思想，他的军民鱼水关系的策略，既是夺对手的“水”，也是固自己的“水”。既是对敌人施用竭泽而渔之计，也是反敌人对自己的竭泽而渔之计。

3. 去皮脱毛：叶利钦战胜戈尔巴乔夫的法宝

皮之不存，毛将焉附？这句中国成语，俄国总统叶利钦未必听说过，但它的含义，他不会陌生。在与前苏联总统戈尔巴乔夫的政治斗争中，他十分熟练地运用了这句中国成语蕴含的政治智慧和政治谋略。

说不好从什么时候起，也许就在叶利钦当选为俄罗斯总统那天起，苏维埃联盟和它的总统戈某，在他眼里失去了过去的含义：苏联不再是凌驾在俄罗斯之上的权力结构，而只是一张被各共和国独立论者的脚肆意践踏的皮；戈尔巴乔夫也不再是能够限制他从事政治活动的“沙皇”，只不过是附着在这张可怜的皮上的一根可怜的毛。

所以，1990年8月，俄罗斯的新主人在和克里姆林宫的老主人会晤时向后者拍胸脯保证：他在任何条件下，即使人民要求他，他也不竞争苏联总统职务。

“甚至您自己推荐我作为唯一的候选人，我也会拒绝，坚决拒绝。”叶利钦再次保证说。

这是一个讽刺。几个月前，戈氏还在不择手段地履行他断送叶利钦的政治前途的诺言。现在，却要对手保障自己的政治前途了。

戈尔巴乔夫的悲剧是，他当时并不知道俄罗斯总统的诺言肯定会被履行，但是，肯定没有价值。谁也不能说服叶利钦去做那张注定要被历史抛弃的旧联盟之皮上的毛。他怎么会争着去做陪葬品呢？

前苏联总统被玩弄了。叶氏向他许诺的时候，早已筹

划好了置对手于死地的谋略。叶利钦找到了自己的“皮”，俄罗斯之皮。这是一张永远揉不烂的皮。苏联，会像一件衣服一样被人脱掉。人成长了，衣服不变，使人感到难受，感到不合体，感到难堪和不体面。俄罗斯是俄罗斯人的皮肤，是不可更换的。

俄罗斯议会一通过国家独立宣言，戈尔巴乔夫就成了一根失去生命力的毛。正如《叶利钦传》的作者索洛维约夫指出的，俄罗斯宣布独立后，“戈尔巴乔夫随之一下子便失去了统治国家的权力，就如同那个把自己的王国分给女儿们的李尔王。戈尔巴乔夫现在领导的国家只存在于地图上。”

这个地图上的国王，这根从国体上剥离的死皮之毛，很快就隐入了历史的阴影中。

4. 夺根法：斩草除根

斩草除根，这四个字每个字都滴着鲜血，使人情不自禁地想起满门抄斩、株连九族；想到屠岸贾追杀赵氏孤儿；想到黑手党的枪手们朝着孕妇的肚子开枪；想到清查，想到黑名单——

在所有的减法谋略中，斩草除根是最毒辣的谋略，也是最有效的谋略。

我国战国时代，最彻底实行这一谋略的是秦国。它看到，列国之间打了几百年的战争，谁也没有最后战胜谁。问题在于各国的战斗力得以完整地保存，要彻底战胜对手，只有彻底摧毁其有生力量，消灭每个能战斗的男子，

不让他们像原上草一样，“野火烧不尽，春风吹又生”。

商鞅变法后，以人头论爵，斩草除根，已经成了秦国的国策。此后的各类战国史书，都明确记载秦国军队斩首的数量，但没有看到关于别的国家军队斩首的记录。

我查了一下《资治通鉴》，从公元前362年到前236年的一百多年间，秦国军队斩赵军70余万人，斩魏军34万人，斩韩军39万人，斩楚军11万人，斩齐国军队3万人，共计156万人。其中一次坑赵卒45万，斩魏韩联军24万。这还是不完全的统计。

在生活水平极其低下、死亡率极高的战国时代，这么多青壮年男子被杀死，国中残留的大概也只有老弱病残妇女儿童了，除了投降，别无出路。

北伐战争胜利后，军阀内讧战争又起。蒋桂蒋冯蒋阎战争打打停停，没完没了。蒋介石终于明白，不动真格的不行。要结束战争，就要使对手无力再进行战争，也就是说，要斩草除根。

1930年蒋阎“中原大战”前，蒋介石给军队训话：

“作战的关键问题，是对敌人兵员的杀伤。只有对敌人兵员的大量杀伤，才能解决战争——你们应当大放手地尽量利用我们的优势炮火，予敌人以重大的杀伤。”（李理等：《一世枭雄蒋介石》，金城出版社）

“中原大战”结束之后，蒋介石的地位也巩固了。

第二次世界大战中德国军队成建制地消灭被侵略国家的军队，用枪炮，用集中营，甚至用毒气，用的也是斩草除根的谋略。

夺根法是强大毁灭弱小的最有效的减法，但也是最不道德的减法。用此谋略可能获得军事政治上的成功，但必定遭到道德上的失败。使用该谋略的人应当在二者中作出权衡。

5.4 夺帅法与夺志法

1. 用夺帅来夺志

“三军可夺帅也，匹夫不可夺志。”这是道德宣言，不是谋略原则。其实，匹夫的志并不难夺，难夺的是大丈夫的志。

这句话 20 多年前曾经衰弱地口齿不清地从一张牙齿脱落的嘴里吐露出来，却像一颗重磅炮弹，在全国政协的一次批判会上爆炸开来，震得与会者大惊失色目瞪口呆。

那张嘴是梁漱溟的嘴，那个会是批判他的会。当人们逼他接受对他的批判时，他说了上面那句话。

不过像梁漱溟这样的“匹夫”，甚或像鲁迅、马寅初、孙冶方、顾准这样的“匹夫”是太少了，少得像鸟中的凤凰，兽中的麒麟，宝石中的钻石，人中的丈夫。

一般说来，“帅”是三军之“志”，“志”是匹夫之“帅”。擒贼擒王的传统谋略要达到的一个主要目的，就是通过夺帅，来夺敌人三军的士气和意志。帅一被夺，抵抗就被摧毁，有如中国象棋和国际象棋。

因此，帅的价值就在于他是三军意志的集中体现，不在于他自己的个人生命。东晋时桓玄的部将何澹之就不懂

这个道理。他受命守卫湓口，让帅船旌旗飘扬，自己却躲入另一艘船中，以为万无一失。

敌将何无忌追到这里，本着擒贼擒王的原则，开始进攻帅船。诸将劝阻说，“此船防卫不严，看来何澹之不在船上，攻之无益。”

何无忌不这样看：“正因为防卫不严，我们一定能攻下来。而他们的士兵和我们的士兵都不知道主帅不在船上，帅船一失，都以为主帅被擒，我军士气会大盛，敌军斗志会丧失。”

果然，帅船一捕获，众将士就大声呼叫：“何澹之被杀了！”何澹之的士兵闻风丧胆，四处奔逃，何无忌率军追杀，大获全胜。

何无忌的擒王之计是一个创造。他把攻易与攻难结合起来，夺敌之志与振己之志结合起来。确实，夺敌之帅，不仅可以摧毁敌人的斗志，还可以鼓舞自己的士气。希特勒的第三帝国灭亡之前，天天传说美国总统罗斯福马上就要死了。这是对夺帅的幻想，它不能夺掉对方的士气，但可以给自己打强心针。这个事实从另一个侧面证明，夺帅的意义是何等重大。

2. 用夺志来夺帅

夺帅，有硬夺与软夺之分，有拙夺与巧夺之分。何无忌就是巧夺。硬夺，就是夺帅的肉体；软夺，就是夺帅的意志。软夺的武器，毛泽东称为“糖衣炮弹”。糖衣炮弹主要有四种：美女、美物、美金、美言。这里的“美金”

或指当代的美元，或指古代的足金。如果是“四美俱，两难并（软夺巧夺）”，什么样的帅的什么样的意志都可能被夺下来。

越王勾践用其中的三种武器夺了吴王夫差的志：美女是西施，美物是宫室，美言是甘做孙子。

晋献公用美物（屈产的名马和垂棘的白璧）夺了虞公的志，假途灭虢，回过头来又灭了虞。

武媚娘用自己的美色夺了唐高宗的志，差一点夺走了李姓江山。

第二次世界大战爆发前，希特勒用美物——波兰领土和波罗的海诸国夺了斯大林的志，使苏联不对波兰的安全和世界的安全承担任何责任。如果苏联采取另一种立场，和英法站在一起，这场灾难性的战争能否发生，还是一个值得探究的问题。实际情况使希特勒和斯大林演了一出现代假途伐虢的戏剧。不同的是，德国不是借苏联的领土去灭波兰，而是借波兰的领土去进攻苏联。

3. 帅与志一起夺

通过夺帅来夺志，其效果可能只是暂时的。你夺了帅，人家再立一个帅就是了。当年楚国夺了宋襄公，宋国马上另立新主，危机立即解除了。秦国夺了楚怀王，楚国也用了同样的办法。

通过夺志来夺帅，需要比较长的时间。在战事紧迫的条件下，可能没有时间这样做。这时候要想办法挫折所有敌人的斗志，既包括士兵，也包括元帅。

四面楚歌是一个著名的例子。当忧伤的楚歌在垓下，在月光中，在夜风里如泣如诉如断如续地回荡的时候，楚兵开始哭泣，霸王最后别姬。兵无战心，帅无斗志。楚歌声中的楚军，宛如秋风中的落叶，瑟瑟发抖，纷飞飘零。

在英国和阿根廷之间进行的马尔维纳斯群岛争夺战中，英军使用了同样的谋略。英军登陆成功，把梅嫩德斯将军指挥的一万多人的阿根廷军队压缩在十来平方公里的合围圈里。

英军对自己的囊中之物展开了强大的“楚歌”攻势。白天，他们派飞机投撒劝降传单；晚上，从四面八方向阿军阵地播放阿根廷流行歌曲。女播音员用缠绵悱恻的声调广播道：“赶快回家吧，在电视中观赏一下世界杯足球赛多么畅快……”

第二天凌晨，英军发起总攻。几乎没有遇到抵抗，阿军大本营上空飘起了白旗。当天夜里，梅嫩德斯将军用颤抖的手在投降书上签了字。也许，他们是太想回家听音乐看足球了。

夺帅夺志的另一谋略是网开一面，或叫围三缺一和围师必阙。三国时，吴军就是用这个办法生擒了不可一世的关羽。关羽被围于麦城时，只剩 300 多人。吴军如果强攻，必有一番苦战。关某神勇，逼急了，也不好惹。狗急了还跳墙，何况一代名将。

吕蒙下令猛攻麦城的东西南门，只留北门不攻，让蜀军逃走。吴军随后尾追，杀伤不少。最后用绊马索抓住了关羽。

对中国谋略文化很感兴趣的日本人，对这一谋略并不陌生，甚至有很精彩的运用。15 世纪的日本名将太田道灌是有名的军事谋略家。他的臣下有 7 个人犯了重罪。他下令逮捕治罪，他们在住宅中固守顽抗。五、六百人围攻始终攻不进去，7 人拼死抵抗，锐不可当。

道田大声喊道：“围攻的士兵听着！他们 7 个人中，只有一个人可以赦免，进攻的时候要小心！”这话其实是喊给住宅里的人听的。

屋里的 7 个人都想成为那幸运的一个人，于是各怀鬼胎，斗志大减，最后，全部就擒。

最精彩的夺帅夺志谋略是诸葛孔明的七擒孟获。上述夺志法都是暂时的，在敌人醒悟过来以前就摧毁了敌人，如果没有彻底摧毁，敌人就会重新组织反抗。孔明不能这样对待孟获和他的部落。在他隆中对的战略中，南方少数民族是反曹同盟军，所以，要永久性地夺掉他们的反叛意志。

孔明擒孟获是夺帅，放孟获是夺志，夺孟获之志。为了摧毁，一擒足矣。为了降服，七擒才行。费尽了他的移山心力。不过，他的心血没有白费。七擒之后，孔明的威德远播南彝，长期结束了汉族与他们之间的武力冲突，开始了文化和经济交往。

4. 杀猴给鸡看

夺帅，多数情况下是指夺敌对阵营之帅。自己阵营出了问题，也可以运用夺帅之计，不过这时不叫擒贼擒王，而叫治乱治首，或叫杀猴给鸡看。

常用的谋略是杀鸡给猴看，打猫给虎看。效果不一定显著。只有有魄力的大谋略家懂得，不治首就不能治乱，不杀猴就不能儆鸡，不打虎就不能立威。

我国兵圣孙武出山小试牛刀的第一刀，不是试在悍兵猛将身上，而是试在两个女人，两个漂亮女人身上。欺负女人，是否胜之不武？不。这一刀，把一伙娇慵懒散的女兵试成了纪律严明的铁军；把一个初出茅庐的军事著述家试成了万世兵圣。

这一刀不是试在旁人身上，而是试在吴王最宠爱的姬子身上。当吴王问孙子是否能在妇人身上试试他的兵法时，吴王是有几分游戏态度的。但军中无戏言。三令五申之后，美女们仍然嘻嘻哈哈，不听口令，孙武只好拿两个女兵队长——吴王的宠姬开刀。

吴王大惊，派人来求情，近乎哀求地说，“寡人没有这两个姬子，吃饭都不知道是啥滋味，饶了她们吧！”

孙吴没有答应，他援引的是兵法圣则：将在军，君命有所不受。

这一下，就把吴王逼到了一种境地：他必须在江山和美人之间作出选择。吴王选择了江山，也就选择了孙吴。这一刻，吴王代表了历史。

追根溯源，杀猴之计，孙武可能受了另一个兵法大师、齐国人司马穰苴的启发。晋燕两国合兵犯齐，齐君仓促应战，拜名不见经传的司马穰苴为大将，率师出征。

司马出身卑微，怕“士卒未附，百姓不信，人微权轻”，请齐景公派他的宠臣监军。齐景公派庄贾前往。

谁知庄贾自恃宠信，素来骄横，全不把司马放在眼里。过了发兵的时间才醉醺醺地来到军门。大将问他何故迟到，他嘻皮笑脸，不以为然，说是亲戚设宴送行耽搁了一会儿。

穰苴大怒：“将受命之日则忘其家，临军约束则忘其亲，援枹鼓之急则忘其身。今敌国深入，邦内骚动，士卒暴露于境，君不安席，食不甘味，百姓之命皆悬于君，何谓相送乎！军法官！”

“在！”

“按照军法，不按时报到的将士该当何罪？”

“斩首！”

“好！把他拉去砍了！”

齐景公闻报，派使者持赦免庄贾的手谕驰入军中。穰苴说了上面孙吴所说的话：“将在军，君命有所不受。”并以在军中乱冲为由，斩了使者的仆人，以代替景公使者受死。

晋燕两军闻信，不战自退，把所侵齐国地尽数归还齐国。再次证明了，治乱必须治首，胜人必先胜己，攘外必先安内。

5. 驯服头牛

70年代，有一件事让日本索尼公司百思不得其解，在本国畅销的名牌索尼彩电，为什么在美国成了无人问津的杂牌货。

索尼公司新任海外部部长卯木肇来到美国芝加哥，决心解决索尼彩电在美国的销路问题。他苦苦思索，一筹莫

展。

一天，他路经一处牧场。夕阳西下，飞鸟投林。一个牧童牵着一只大公牛进了牛栏。一大群牛驯服地跟在后面鱼贯而入。卯木肇看着看着，忽然大叫一声：“有了！”

有什么？有主意了。头牛跟着牧童，群牛跟着头牛的情景启发了卯木肇：索尼彩电这个牧童要驯服一只头牛，其他的群牛（电器销售商）才会跟进。

头牛很快找到了。卯木肇第二天兴冲冲地赶到马希利尔公司（当地最大、规格最高的电器销售商）求见该公司经理。回答是：“经理不在。”

第二次求见，据说经理还不在。

第三次求见，经理仍然不在。

第四次见到了经理，见面第一句话就是：“我们不卖索尼的产品。”

“为什么？”

“你们的产品降价拍卖，像一只泄了气的皮球，踢来踢去无人要。”

卯木肇回去立即从廉价寄售商店取回所有索尼彩电，取消降价销售，大登广告，重塑商品形象。

卯木肇带着刊登新广告的报纸再次走进马希利尔公司经理的办公室。经理说：“我们还是不能卖索尼彩电，你们的售后服务太差了。”

卯木肇二话没说，回去马上设立特约维修部，并在报上刊登维修部的地址和电话号码，保证随叫随到。

马希利尔公司经理仍不满意，第三次拒绝了卯木肇。

理由是索尼知名度低，不受顾客欢迎。

卯木肇回到驻地让 30 多位工作人员轮流打电话，询问索尼彩电，每人每天至少拨 5 次。马希利尔公司乱作一团。

再一次见到经理时，他大光其火：“你搞什么名堂，简直是在干扰我们的正常工作！”

经过卯木再三解释再四请求，经理只答应代销两台试试，如果一周内卖不掉，请搬回去，以后再也不要提索尼彩电了。

卯木肇派出两个最能干的、又年轻又英俊的推销员去送彩电，嘱咐他们不惜一切手段一定要在一周内卖掉彩电。彩电卖不掉，人也就不用回来了。

好消息终于来了。当天下午两个年轻人就回来了，两台彩电已经售出。

从此，索尼彩电挤进了芝加哥“带头牛”商店。一个月卖出 700 余台。有头牛带头，芝加哥地区 100 多家商店跟着销售索尼彩电。有芝加哥这只头牛带头，全美市场也逐渐打开了。

三次拒见，三次拒售，驯服头牛可不容易。但只要驯服了，你就能制服一个庞大的牛群。

5.5 夺路法与夺爱法

1. 洛克菲勒的下游垄断

夺路法是关门捉贼之计的广泛应用。夺路的关键是找

到对手的脖子在哪儿，把它掐住；找到对手的命脉在哪儿，把它切断。并不一定非包围不可，包围是很费事的。

洛克菲勒公司当年击败几乎所有同业对手，所用的谋略，主要就是夺路法，他们自己称为“下游垄断”。

石油工业的上游是采油业，下游是炼油业，下游的下游是运油业。采油业很难垄断，美国当年发现的油田很多，要垄断，就要买下所有或大部分油田，这是洛克菲勒当时的财力根本达不到的。垄断炼油业也不容易，兼并起来动静大，交易费用高，财力消耗大。

洛克菲勒看中的是运油业。油采出来要运，油炼出来也要运。油采出来或炼出来，如果运不出去，或运费太高，采油企业和炼油企业都得倒闭。19世纪中叶美国的运油工具以铁路为主，输油管和油轮是后来发展起来的。

一天，洛克菲勒的合作者佛拉格勒对洛克菲勒说：“控制世界的市场就是垄断！现在原油产地也在炼油，这样下去，我们的利润将大幅度减少。”

“那怎么办？”洛克菲勒故意问道。

“我们要在下游生存下去，非开发新的炼油技术不可。不过，开发技术，我们不是亚利加尼德国集团的对手；要论资本实力，我们说不定哪一天会被纽约或费城的权势所吞并。”

“我们死路一条了？”

“如果我们同铁路公司订下合同，从中享受折扣优惠，我们就能击败对手。”

“铁路公司愿意吗？”

“我想他们是愿意的，”佛拉格勒肯定地说，“铁路公司之间的竞争也很激烈，都在寻找稳定客户。原料产地的石油公司在需要的时候才用铁路，不需要就置之不理，反复无常，使铁路公司经常让机车躺着晒太阳。一旦我们与铁路公司订下合同，固定每天的运量，他们一定给我们打折扣。其他炼油公司不能享受折扣，运价高于我们，就会被我们打败。”

这就是著名的运费联盟。洛克菲勒很高兴他的合作者和他想到一块儿了。他们就是用这一手段一次又一次击败竞争对手，最后垄断了美国石油业的95%以上。（素材选自〔日〕大森实：《石油大王洛克菲勒》）

2. 质子、绑架与大众情人

夺爱法很古老。我国战国时代，人与人，国与国之间的信任程度很低。光靠一纸盟约已不足以维持与盟者的信任，聪明的祖先想到了抵押。一般的抵押品没有价值，人们相互要求对方提供最有价值、最心爱的抵押品——太子。这可能是中国历史上最早的人质。

质子，对其父母来说是很痛苦的。《战国策》中的名篇《触龙说赵太后》具体而细腻地表现了这种痛苦。秦急攻赵，赵向齐求救。齐要赵把赵太后最小的儿子长安君送去当人质，才肯发兵相救。你瞧，要夺的是掌权者的心头肉。齐知道太后最爱小儿子。

这种形式的夺爱还带有反减法的性质，我出兵，你不可背叛我，否则你的小心肝没了。到秦汉魏晋，夺爱被越

来越多地用于纯粹的攻击。

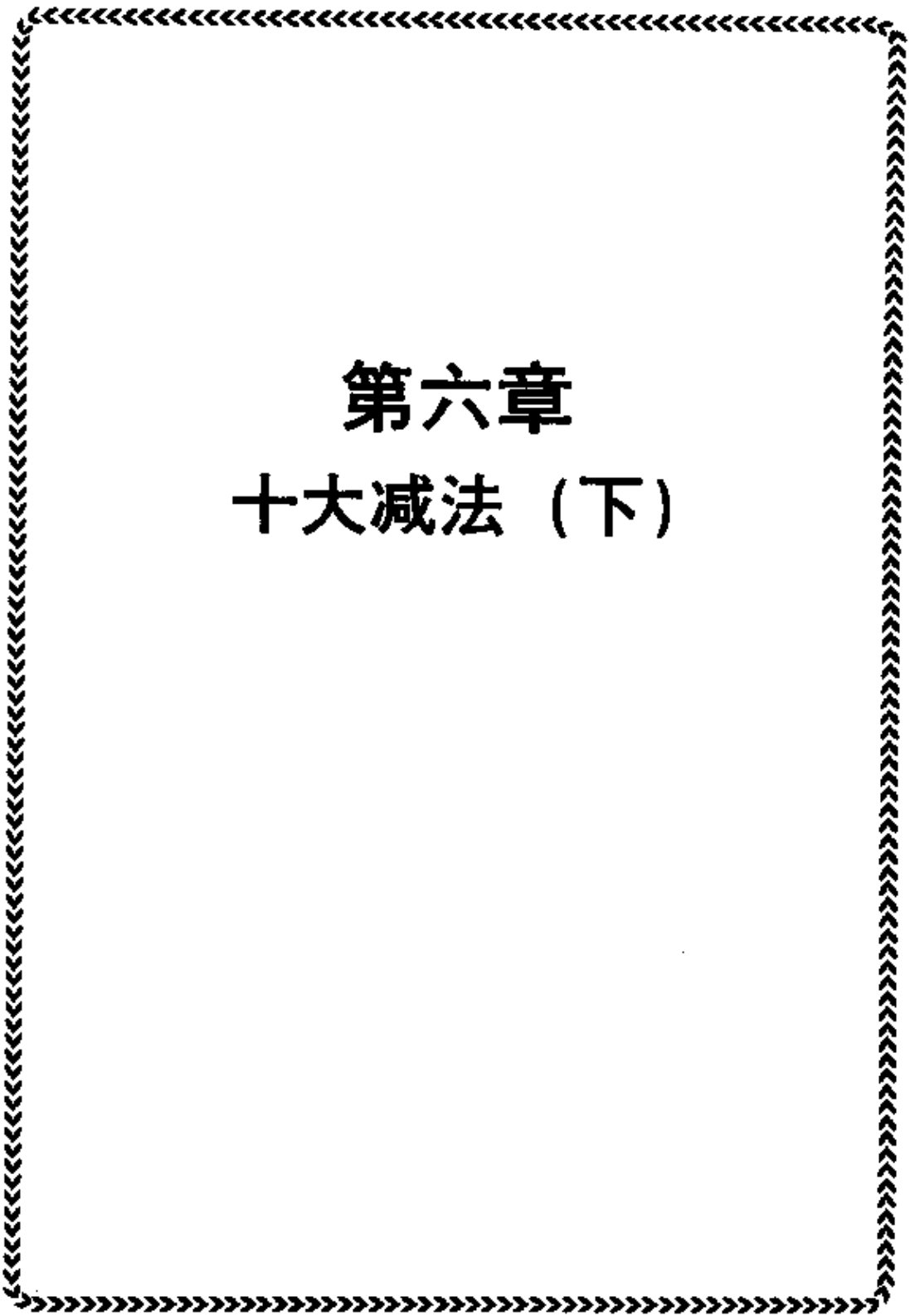
著名的例子有项羽抓住刘邦的父亲，并当着刘邦的面威胁要烹掉他；曹操取来徐庶的母亲，目的是把孝子徐庶从刘备那儿夺来；诸葛亮以其人之道还治其人之身，用先夺母后夺子的办法，从魏国夺来了姜维。

予法要予己所欲、己所爱；夺法要夺人所欲、人所爱。这是两法的要诀。夺爱并非目的。人所爱，不一定是己所爱。有一个“二战”阵亡的妻子给亡夫的挽辞很好地说明了这一点：

“对于世界，你是一个士兵，

对于我，你是整个世界。”

你夺走了人家最爱的东西，你就夺走了他的整个世界。他恢复不了自己的世界，很痛苦；他为了恢复自己的世界，会牺牲任何别的东西。因此，夺人之爱，一是要给对方以致命打击，使其痛苦或丧失理智；二是让被夺爱的人接受夺爱者的条件，或是加入其集团，如曹操和孔明所干的；或是拿东西来赎走，这是现代以绑架为手段的犯罪分子们常干的。



第六章

十大減法（下）

6.1 引法：引出与引入

夺法并非万能。有些东西很难夺，或者夺不走。比如，你不能把山从老虎身边夺走；你不能把洞从蛇身上夺走，你不能把人们的真心话从心里夺走，尽管你能夺走他们的沉默。这时候，你如果想打虎捉蛇，搞到人们的心里话，你就要用引法，用引出法。

引出法主要有四种：调虎离山、引蛇出洞、驱鼠离器 and 打草惊蛇。

不久前，我读《世界侦探推理小说精选》，其中有两篇小说中的著名侦探用的是同一种破案谋略：打草惊蛇。在《德巴海峡之谜》中，弗兰奇警官经过千辛万苦的调查，终于发现海上谋杀案的凶手是一直被排除在外的诺

兰。原以为他所乘的汽船的航速太低，以最快速度航行，在案发时间里也到不了凶杀现场。

后来发现，他添加了附加马达，使航速增加了 50%，恰好能在案发前赶到出事海域。而且他的汽艇尾部有安装过附加马达的痕迹。但仅凭这一点不足以定案，因为他可以抵赖说，那是他以前安装的，与本案无关。况且，被凶犯抢走的价值 100 万英镑的钻石，还不知道藏在何处。

为了让凶手现出原形，弗兰奇警官故作神秘地告知诺兰，案件侦探有了突破：已查明嫌疑犯逃离现场时，在船上使用了附加马达。只要找到凶手使用的那只船，一切就都明白了。在船上安装附加马达是会留下痕迹的。

诺兰果然大惊。当夜就赶到海边想消除船尾的痕迹，并从发动机里掏出了隐藏的钻石。正在这时，警察出现了。

另一篇叫《幽灵的悲鸣》。已故布尔库男爵 12 岁的儿子被夜间不断出现的可怕的东西活活吓死了。他的叔叔布尔库继承了爵位。

大侦探林格鲁斯探明，小布尔库是被他叔叔所派的仆人用一个特别可怕的鬼头模型吓死的，目的是夺取爵位和遗产。还发现被认定自杀身亡的老男爵，也是被人推下悬崖摔死的，凶手极可能就是死者的弟弟，即现任男爵。

为了取得证据，林格布斯让人给嫌疑犯布尔库写了一封信，说是有人正在调查老布尔库的死因，那个人曾到过布尔库家调查过小布尔库死因。

受惊的蛇迅速采取行动。布尔库找到了林格布斯，说

要和他一齐到他哥哥跳崖自杀的现场，有重要实情相告。在现场，男爵和侦探共进午餐。在侦探喝下两杯葡萄酒，脸上现出痛苦表情时，布尔库现出原形。说他还有5分钟好活，非常真诚地承认酒中含有剧毒海奥辛。说完，转过身走到悬崖边抽了一支烟，大概是慈悲心发作，让侦探一个人死得舒服些。

不过，等他抽完烟转过头来，他惊呆了。预料中的尸体不见了。找了一圈也找不到。大概临终的挣扎太剧烈，掉下悬崖了吧？

最终掉下“悬崖”的是凶手自己。林格布斯根本没有喝酒。他趁机将毒酒倒进了裤兜里的手绢中，然后躲在树丛里，逃过了厄运，取到了铁证：手绢上的毒药和老布尔库尸体中所含的毒药一样，都是海奥辛。可怜的老人是被毒杀之后推下悬崖的。

两个侦探都成功地使用了打草惊蛇的谋略，把罪犯从伪装状态中引了出来，自我现出原形。本想消除罪证，反而自我提供了罪证。

打草惊蛇在军事上也广泛得到应用。主要用来侦察敌人火力和军事部署。

引蛇出洞有所不同。施谋者不是用棍子使蛇受惊，而是用阳光，用灿烂温暖的春天的阳光照在洞口，让冻僵的蛇满怀感激地钻出洞来，舒舒服服地躺在阳光下，口中喃喃：“啊，冬天终于过去了，春天毕竟来——，呵，快逃呀！”怎么啦？没什么，一群人拿着棍子来打蛇了。

57年反右，就是引蛇出洞……。

所有的《三十六计》解说本在调虎离山的条目下都附有案例。最精彩的是于学彬先生在《三十六计新解详析》里所举的秦将白起破赵长平关。白起三用调虎离山之计：

第一次用离间法调走了老将军廉颇，廉老将军老谋深算，固守险要长平关，秦军屡攻不克。白起想把虎调出来，但廉颇怎么也不上当。要把赵军之虎调离长平关之山，先得把廉颇这头老虎调离赵军。

第二次是利用赵军新任将军赵括长于谈兵，短于实战且求胜心的弱点，故意示弱，屡战屡败，引诱赵括轻出长平关，进入白起埋伏圈。

第三次利用赵括被围急于脱身的心理，故意网开一面，让赵军放弃固守的新营垒，突围逃跑，秦军突然袭击，40万赵军全部被擒就歼。赵国从此闻秦军而战栗。

蒋介石是玩弄调虎离山之计的老手。北伐胜利之后，有三只大老虎让他寝食难安。一只是中南虎李宗仁，一只是西北虎冯玉祥，一只是华北虎阎锡山。他们分别是第二、第三、第四集团军总司令，重兵在握，又各霸一方，是心腹之患。

蒋是谋林高手，妙招百出。他先任命冯玉祥为军政部长，阎锡山为内政部长，李宗仁为军事参议院院长，让他们都住在南京。这是让三只老虎都远离自己的山。

蒋也知道是虎总想归山，调是暂时的，调虎容易留虎难。于是他紧接着出了第二招：削平山头，让虎无山可归。实质是废藩，名义是裁军，是节省军费支援经济建设。这个裁军会议称为“编遣会”。编遣会决定大大裁减

“三虎”的部队，废除地方军，军权归中央，也就是归蒋介石。

算盘很如意，不过，算珠拨不动。三虎联合起来抗拒编遣会议决定，并一只接一只地逃归山去。于是爆发了蒋桂、蒋冯、蒋阎战争。（李理、夏潮：《一世枭雄蒋介石》）

引出法是把对手或潜在对手引离有利环境和条件，引入法相反，是把敌手引入不利环境和条件，引入困境和死地，三十六计中的上楼抽梯和抛砖引玉，都是引入法。

在波斯帝国的历史上，有一个用引入法互攻的战例，很有意思。波斯帝国之父居鲁士智谋过人，一生立下战功无数。他先后灭了强大的米底王国、吕底亚王国和新巴比伦王国。结果却栽在一个小部落的女人手里。

这里所说的“栽”有双重含义：居鲁士向她求爱被拒绝；跟她开战又被杀死。这个因为一个伟大的男人而成名的女人，就是中亚游牧部族马萨革泰人的女王托米丽司。

起初，居鲁士让那女人中了自己的圈套。双方约定，托米丽司的军队从阿拉克赛河向后撤退3日的路程，居鲁士率领波斯军队渡河作战。

这是一个圈套。引入法就是要巧设圈套，把对手引到圈套里来。居鲁士率军渡河，深入1日行程后，命令军队就地扎营，留下少数老弱士兵在营中饮酒作乐，自己率军又返回阿拉克赛斯河对岸。居鲁士留下的是诱饵。

托米丽司之子斯帕尔伽波斯以为波斯军队全都渡河到此，而且全无戒备，心中大喜，率先锋部队前来劫营。他们吞掉诱饵（杀死老弱士兵）之后，在敌人的营中纵

酒，喝得大醉，呼呼大睡。居鲁士亲率精锐部队杀了回来，马萨革泰人伤亡残重，斯帕尔伽披赛斯自杀。

托米丽司发誓报仇。她猜想居鲁士一定以为马萨革泰人已经崩溃，并且决心跟踪追击要抓住自己。她将计就计，诱敌深入，向大草原深处退却，占据有利地势设下埋伏圈。

也许是对那个拒绝了自己的女人的渴望过于强烈，从而烧毁了他的智慧，居鲁士居然真的长驱直入，陷入托米丽司军队的包围。一个只让别人中自己圈套的一代雄主，也中了别人的圈套。经过数日残酷的战斗，波斯军队被击败，居鲁士战死。江山美人都要的美梦破裂。（张秀枫：《世界谋略家全书》）

6.2 嫁法与累法

碎玉瓜子有限公司李总经理哼着小曲，心情舒畅地走进办公室。这种好心情持续了好几年。几年来，碎玉牌瓜子畅销省内外，连续数年被省市消费者协会评为“最受消费者欢迎的产品”。

不过，今天公司的气氛似乎有点异样。一个总经理的职业敏感告诉他，公司里出了事。职工们神色凝重，连空气也显得压抑。女秘书忧心忡忡地报告说，市消费者协会的老宋在会议室里等他。

“是老宋呵，什么风把你吹来的？”李总走进会议室，和老宋打着招呼，他们是老熟人。

“哎呀，老弟呀，不是好风呵。你看看这个。”老宋递过去一摞信件。

仿佛是看见了鬼魅，李总刚瞟了第一页信笺，脸就唰地一下白了，像信纸一样白，手似乎有点哆嗦，也许那些信件过于沉重。

“这只是个别现象和个别反映吧？”

“你接着往下看。”

“碎玉牌瓜子质量极为低劣！”“太肮脏了！”“里面居然有土疙瘩，有小石子！”“尽是瘪的！”“即使嗑瓜子嗑出了臭虫，也比嗑碎玉牌瓜子强。”如此等等，越看越心惊。

“这是有人诬告！”李总有把握地说。

“遗憾的是，这次恐怕是真的。你再看看这个。是你们公司产的吗？”老宋递过来一袋瓜子。

谁说不是呢，本公司的产品包装，上面还印着出厂日期呢。打开袋口一看，一股霉味差点把他熏了个跟头，里面与其说装的是瓜子，不如说装的是像瓜子的垃圾。

李总开始了严厉追查。一个月后，终于查明，这批货色是碎玉公司的竞争对手星月瓜子公司替碎玉公司生产的。星月公司并不指望对方付给报酬或登门感谢，他们所期望的报酬只是碎玉牌瓜子从此从市场上消声匿迹。

他们的期望没有落空，经此打击，碎玉公司的销售额大幅度下降，两年都没有完全恢复元气。

星月公司联用了两个谋略：方法是偷梁换柱，目的是嫁祸于人，这和历史上“狸猫换太子”的传说异曲同工。

显然，这很不道德。不过，与希特勒的“国会纵火

案”比起来，与蒋介石的“中山舰事件”比起来，与武则天“杀女诬后”比起来，就是小巫见大巫了。

所有这些嫁祸移灾的人和事，都受到当时和后世人们的谴责。但也有受到人们称道的，比如《三侠五义》中的智化嫁祸马朝贤，日本倒幕派豪杰西乡隆盛嫁祸德川幕府。

杭州霸王庄里住着一个恶霸马强。这小子依仗他叔叔在朝廷里的势力，欺压乡邻，横行霸道，杀人越货，强奸民女，无恶不作，家里还豢养着一大批打手。没有人敢惹他，历任杭州太守都不敢受理霸王庄的案子。因为马强的叔叔马朝贤是当朝四值库总管，很受皇上宠爱。

包公的弟子倪继祖就任杭州太守，下决心为民除害。通过私访，他抓住了马强的如山罪证，把他逮捕归案。马朝贤施了一个移祸计：他向皇上奏了一本，说是倪继祖结连大盗，明火执仗，洗劫民宅。其实，是霸王庄的众打手见马强被捕，知道大势已去，把马家洗劫一空，溜之乎也。马朝贤硬说是帮助倪太守捕马强的北侠欧阳春带人抢的。

这一状告准了。于是，惩凶的大侠被通缉，除害的青天遭羁押。

这气煞了一个人。这个人就是小诸葛智化，他是个足智多谋的义士。他决定以眼还眼，以牙还牙，以其人之道还治其人之身，以移祸计对移祸计。

他盗来四值库的国宝九龙冠，放进马家的神龛里。派小侠艾虎告发马朝贤监守自盗。这一状告准了。二马被

斩。正义得到伸张。

1867年，德川庆喜把大权奉还给天皇。但他怀里揣着另一把算盘：他要当国民议会议长，通过诸藩会议来执政。

如果德川庆喜如愿，倒幕运动就会夭折。智谋过人的西乡隆盛献了一个嫁祸计策。他以幕府名义煽动浪人骚乱，幕府受到全社会谴责。德川为了洗刷自己，不得不派兵镇压。

浪人的真正后台是各藩，这一镇压，激起藩兵反击。几战之后，幕府军大败而逃，倒幕成功了。（〔日〕村山孚：《权谋术》）

其实，西乡的嫁祸计并不高明。稍有常识的人都应当知道，大政虽然奉还给天皇，德川幕府仍然是当政者。当政者自己是不会煽动骚乱搞垮自己的。判断谁是骚乱的背后支持者（黑手），有一个简单的办法，就是看谁能从骚乱中得到好处。

嫁法与累法最接近。嫁法是真实的累法，累法是虚假的嫁法。累法通常是一种威胁。只要被威胁者按照施谋者的愿望采取、中止或取消某个行动，威胁就会消失，祸事就不降临。

累法女人最常用。尼采说，你去见女人吗，别忘了带上你的鞭子。现在很难做到。如今鞭子已经不生产了。但如果你去见对你有特殊要求的女人，别忘了带上你的录音机。当你不能满足其要求时，她会扯开胸衣，拿起电话，说要报警，你强奸未遂。

我刚看了小道格拉斯主演的一部电影，他扮演的角色是个倒楣蛋，受到他漂亮的女上司的性骚扰。她是他以前的情人，他有了美满家庭，不想再风流。而她还想重温旧梦。一场强制性的接吻、叹息、搓揉、喊叫和强制的中止之后，女人威胁说，你要不听我的，你死定了。

第二天，女人指控他试图强奸她，但她不想起诉，同意私下调解。调解意味着什么是不言而喻的。正当事情朝着不可收拾的方向下滑的时候，一个朋友救了他。朋友给他一个小小的录音磁带，上面录有那个戏剧性场面的全部音响。

这纯粹是幸运。女上司袭击他的时候，他正在用手提电话给一个朋友打电话，朋友不在家，电话机里的录音机开始了工作。由于太突然，手提机没有来得及关上。

当然，累法不是女人的专利。伍子胥逃离楚国时被抓获。如果被押回去，死路一条。他心生一计，问抓他的士兵们：“你们知道大王为何要抓我吗？”

一个士兵说：“不知道。”

“告诉你们，我偷走了宫中的传国之宝，故大王要悬赏拿我。这宝贝我在渡河时不慎落入水中，再也找不到了。反正我是活不成了。大王向我要宝贝，我就说是你们抢去卖了，你们还有命吗？不如把我放了。”

再多的赏钱，也不如一条命值钱。为了保命，士兵们把伍子胥放了。

我有两个朋友在某地开发一个项目，实施过程中，发现当地的一个合作者极难合作。想请他开路，又怕得罪了

他，当地人是得罪不起的。于是，在一次愉快的谈话之后，那个人主动撤退了。谈话是这样的：

朋友甲：“听说你（当地人，某公司总裁）要高升了？”

某总裁（得意地）：“你们信息蛮灵的嘛！”

朋友乙：“我们怕连累了你。”

“怎么会呢！”

朋友甲：“真人不说假话，明人不说暗话，朋友要说掏心窝的话。有一件事，如果你不想升官，我们说不说无所谓，现在再不说，就不够朋友了。”

某总裁（急切地）：“什么事？”

朋友乙：“不瞒你说，我们都是问题人物。我因动乱进过监狱，现在还经常受到安全部门关怀。”

朋友甲：“我没有他问题严重。你看报纸了吗？知道正在被查处的某大公司吗？”

某总裁：“知道，问题还不小呢。公司总裁据说要被枪毙。”

朋友甲：“我就是那家公司的副总裁，我的问题虽不大，只是还没有查清楚。”

某总裁：“没事，没事，我们搞公司，又不搞别的。”

三天以后，那个总裁向我的两个朋友表示道歉，因为资金问题，他的公司不能参加项目合作了。

累法的制度安排是“株连制”和“保甲制”。秦法是一人违法不举，全村坐同罪；历代皇家刑律是一个朝臣犯重罪，九族受诛。侵华日军以华制华，用中国的保甲制度

对付中国人。保甲制度的当代发展是“成份制”。一人变“黑”，全族皆墨。

累法制度是为增加臣民的反抗成本而设计的。因而为暴君和缺乏自信的占领军当局所广泛采用。

6.3 趁法与纵法

1. 做压断驴背的最后那根稻草

世界上有三种人：切蛋糕的、分蛋糕的和分不到蛋糕的。第一种人是掌大权的，第二种人是享利益的，第三种人是无权无利的。

趁法是第二种人常用的谋略。借法中的借势法和趁法有相同之处，二者都是对“势”的利用；有不同之处，借势法是加法，趁法是减法。借势法用于壮大自己的力量，趁法用于争夺别人的利益。

阎锡山是运用趁法的大师。他在中国风云变幻的战场、官场上始终立于不败之地，得益于他的趁法神技。首先，他从来就不想在中国成为切蛋糕也就是掌刀把子的人，他只想分得他的份额；其次，他有准确把握进入或不进入一种局势的最佳时机的惊人才能。

什么时候进入？他进入马上成功，他不进入立即失败的时候进入。只要一种局势胜负未卜，他就袖手旁观。北伐战争打得难解难分时，他悠闲地坐在家里听山西梆子。北伐军连战皆捷南京政府取得优势时，他马上通电南京，服从节制。准备不动一兵一卒，在革命聚餐中分一杯美

羹。

他知道这杯羹一定能分到。他倒向张作霖，北伐军可能失败；他支持蒋介石，革命军肯定成功。他是一根稻草，份量不大，但在两头驴子都过量负载的条件下，他加在谁的背上，谁的背就会被压断。

这根稻草就是事物从量变到质变的临界值。趁法的精髓，就是找到这个临界点，添加一点小小的临界值，使事物、态势朝着损害敌人有益自己的方向发生质的转变。

英国在欧洲一直就是这么干的。英国远征军总是扮演最后一根稻草的角色。大英帝国欧洲政策的基础是“力量均衡”。所谓力量均衡，就是始终使欧洲局势保持临界状态，英国远征军可以随时作为稻草添加到它看不惯的任何一头骡驴的脊背上。

2. 多行不义必自毙

如果不是寻找、保持而是有意培植这个临界点，就是纵法谋略。纵法谋略的经典之作，是郑庄公创作的。

一个庄公自己不知道也不应该由他负责的原因（难产），使他得罪了自己的母亲武姜。武姜一心想让小儿子共叔段代替庄公做郑国之主。

这是心腹之患。但要除掉可不容易。敌人是母亲和兄弟，除之不仁不义不孝不悌。为了除患，就要放纵弟弟干坏事，干臣民们不能容忍的事，让他“多行不义”，再把纵容的罪名加到母亲头上。当大夫劝他限制段的不法行径时，庄公很委屈地说：

“姜氏欲之，焉能辟害？”

他把大城京邑给弟弟，听任弟弟命令西北两个边城也要认他为主。大夫请除之。庄公不许。他知道尚未到临界点。段果然得寸进尺，进而把西邑北邑收归自己，甚至把手伸到廩延邑，还修城练兵，准备袭郑，郑母将为内应。

庄公打听到袭击的日期后说，“这下行了！”时机到了，临界点出现了。出兵击之，克段于鄢地，囚母于城颍。

纵法，就是使对手做损害他自己的事情，坏事做到一定程度，不用你动手，别人也会替你除害。这便是庄公的名言：“多行不义必自毙”。让对手自己害自己，就是“自累”，所以，纵法也叫自累法。

自累法也有个经典案例。晋国衰微，智伯、魏、赵、韩四族分权，以智伯最强大。智伯骄横贪婪，不断向异族提出领土要求。

这天，智伯要魏桓子割一块丰腴的地给他。魏桓子愤怒地拒绝了。家臣任章问道：“为什么要拒绝他呢？”

“如此蛮横之徒，绝不能把地给他！”

任章说：“正因为如此，才要把地给他。智伯得到地，一定不会满足，会更加骄横无礼，会向别的公族提出更过分的土地要求。必然引起公愤，大家联合起来对付他，他就完了。”

事态的发展完全是任章预料的样子。这个谋略，老子将它上升到了哲学高度，叫做“将欲废之，必固兴之”。它依据的哲学原理是物极必反。

不过，这里的“兴”，并不是引导、纵容其干好事，而是引导、纵容其干坏事，把坏事做绝。

骄兵之计是自累法的一个应用。战国名将李牧最善用此计。他大破匈奴，杀10余万骑，用的就是骄兵计。他花了好几年的时间，在匈奴面前塑造自己的怯懦形象。他下令，匈奴入侵时，只许坚壁清野，不许出战，有敢捕获匈奴者斩。

数年下来，连李牧的兵将都以为他怯懦，赵王指责他，他不理。只好派人替换他。结果屡战皆败。复用李牧，李牧故技重演。

又过了几年，他觉得自己的懦弱形象已经塑造得相当完美，匈奴的轻敌情绪已到临界点，便大纵牲畜人群，淹没了草原。匈奴单于闻报，倾巢来犯。早有准备的赵军设奇阵大破之。匈奴胆寒，10余年，不敢正眼看赵国。

3. 趁便法：顺手牵羊

趁便法的特点是“捡便宜”，是“捞一把”。关键是顺便，顺手，顺路，顺时，顺势，都是顺。要牵的“羊”，不是一次谋略的主要目标，只是次要或再次要目标，或者本来不在目标之内，在行动中进入了视野。

比如，春秋时，秦将孟视明、西乞术、白乙丙率军偷袭郑国，路遇郑国商人弦高，弦高为了救国，谎称自己是郑君的使者前来劳军。秦军见偷袭不成，于心未甘，便顺手牵羊地攻取了滑地。

再如J. P. 摩根，他出道第一招就是顺手牵羊。他

去古巴为公司采购鱼、虾、贝类和砂糖等货物，就是不准备买咖啡。但在归途中，他改变了主意。

当时，船停泊在新奥尔良，他漫步码头，码头上一片繁忙景象。忽然，有人拍了一下他的肩膀：

“喂，哥儿们，怎么样，想买咖啡吗？”

那人自我介绍说是往来巴西的咖啡船长，受托从巴西运来一船咖啡，不料美国的买主已破产，只好自己推销。如有现金，可以半价出手。

无疑，这是一头“羊”。他决定牵。他以他服务的邓肯公司名义买下了全船咖啡。然而，公司不喜欢这只“羊”，要他放弃交易。摩根借钱自己买下了这船咖啡，结果赚了大钱。巴西咖啡因受寒而减产，价格猛涨了2~3倍。

“羊”也可以成为系列谋略目标中的一个平行目标。这时的“羊”就成了一箭数雕的“雕”。这个谋略是晋献公假途灭虢之计的后续谋略。

晋将里克假途灭虢之后，并未回国，而是假称有病，休兵虞国城外。等晋侯来把虞公骗出城外，顺手把虞国灭了。用同一支军队灭了两个国家，是假途伐虢、顺手牵羊两个谋略的联用。

4. 趁乱法：混水摸鱼

本世纪上半叶，日本对华政策的谋略基础，就是混水摸鱼。中国军阀混战得越起劲，日本内阁越高兴。他们趁乱摄取了我国的东三省，还不过瘾，又觊觎我国的华北。

中国大乱，不符合中国的利益，但符合日本利益。所以，日本的国家利益要求他们在中国不断地制造动乱。

按照日本人的利益，中国的北伐战争最好长期打下去，直到日本在中国的利益要求得到完全满足，想摸的大鱼，都装进了笼子。所以，当北伐军节节胜利，攻下济南时，日军悍然制造了济南惨案，妄图遏止北伐军的攻势。他们不希望看到一个统一的中国，希望看到一个四分五裂的中国。

日本人把保持中国混乱局面的希望寄托在张作霖身上，支持他和蒋介石继续打下去。张作霖是军阀，但不是卖国贼。他看清了日本人的图谋，不愿做日本人搅浑中国这塘水的棍子。他为了国家放弃了北京。在返回东北的路上，遭到了日本人的暗算。此举是为了让东北群龙无首，好继续混水摸鱼。结果如愿以偿，把东三省摸走了。

日本发动芦沟桥事变的日期的选择也颇值得玩味。1936年，毛泽东率领的红军到达陕北，人数不到1万。蒋介石随后调集了17个师的兵力准备最后的围剿。就在这时，中日战争爆发了。（〔美〕费正清、费维恺：《剑桥中华民国史1912~1949年》）

我们有理由设想，日本人不愿等到国民党把共产党消灭了以后才动手侵略中国。这倒不是日本人爱共产党，而是日本不愿中国这塘水由混变清，不愿等到蒋介石安了内再来攘外。留下共产党，并适当使之壮大，让中国人相互磨擦，最好乱成一团，谁也不真正抗日，都把保存实力作为最后消灭对手的上策，日军就不会遇到真正的抵抗。中

国军队在二战结束后的内战中和在朝鲜战场上的战斗力，与在抗日战争中的战斗力相比，确实有霄壤之别。

这是日本对华的谋略。

5. 趁危法：趁火打劫、雪上加霜

趁危法是利用敌人或对手危机的谋略。趁危，手中要有“稻草”。在敌人或对手像驴子一样负载过重时，能及时把稻草加上去。这稻草，在军事上就是战略预备队和战术预备队；在企业经营上就是后备资金。在经济萧条时，谁有雄厚的后备资金，谁就能压断 1 千头驴子的脊背，击败所有竞争对手。

俄国人是使用趁危法的高手。代表人物是 19 世纪初的名将库图佐夫和 20 世纪的朱可夫。前者击败了拿破仑的法军，后者打垮了希特勒的德军。谁都知道，这两支军队曾是人类有史以来最强大的军队。

战胜它们的主要法宝就是自累法和趁危法。奥斯特利茨会战之前，库图佐夫就提出了这一战略。他主张，俄奥联军不断撤退，一直退到喀尔巴阡山地区，与俄国增援部队（稻草）会合，并迫使法军拉长交通线，分散兵力，陷于疲惫，然后伺机转入反攻。他说：

“愈是引诱拿破仑深入，他就愈削弱，脱离其预备队愈远。我将在加里西亚腹地打断法国人的脊梁骨。”

这就是让敌人自累，接近自己的“稻草”（预备队），而让敌人远离他们的“稻草”。但双方都成了疲惫的驴子的时候，谁有稻草，谁就能压断对方的脊梁。

俄皇不听，致有奥斯特利茨之败。在法军兵临莫斯科城下时，才重新启用库图佐夫。库图佐夫制定了疲敌、累敌计划，特别是组建了大批后备部队。放弃莫斯科之后，开始了退却机动，拖延时间，拖垮法军。一直把法军拖进了俄国可怕的冬天，拖进了零下50多度的严寒。这是雪，再加上后备部队的“霜”，埋葬了几十万法国大军。

第二次世界大战期间，朱可夫也是巧妙地利用了德军的精疲力尽和俄国的冬天，在这匹驴子就要垮下来的时候，又加上战斗力旺盛的预备队，在斯大林格勒一举压垮了德军。

可以说，俄国人是运用严寒、预备队和危机的专家。抗击入侵是这样，入侵别人也是这样。“二战”开始时趁德军击溃波军之机对波兰的瓜分，70年代末趁内乱对阿富汗的出兵，都是精彩的创作。

6.4 分法与间法

分法用于分化敌人的外部联盟，间法用于瓦解敌人的内部堡垒。内外是相对的，所以分法和间法也是相对的。有内中之外，也有外中之内。因此，分法中有间法，间法中有分法。

分法和间法的目的是相同的：使敌人内部的相生关系变为相克关系，或者使相安关系变为相害关系，使其自相残害，或各个击破。著名的例子是晋献公假途灭虢。虞国和虢国都是小国，唇齿相依，唇亡齿寒，是相生关系。晋

献公用一块美璧、一匹名马作为杠杆，轻轻一拨，这种关系就发生了倒转，变成了相害关系。虽然虢国之君还不知道这种变化。

战国后期，秦国的分法战略是远交近攻。这和假途伐虢的战略刚好相反。假途伐虢是近交远攻的战略。这个战略的成功，产生了摹仿效应。直到范雎相秦之前，秦国也奉行这一谋略。张仪就想用此策贯彻他的连横战略，很不成功。成功的是范雎。张仪没有看到，近交远攻的谋略，只能用于分化小国，灭了其中一个之后，要马上灭掉另一个。否则，灭掉的国家等于给你的邻居灭了。你很难越过一个大国去统治另一个国家。

这个道理，有人给秦穆公说过，秦国未能举一反三。当年秦穆公和晋文公伐郑。郑大夫烛之武对秦伯说，“越国以鄙远，君知其难也，焉用亡郑以陪（即倍）邻？邻之厚，君之薄也。”穆公贤明，马上退兵，为人作嫁的事他不干。

进入战国，对手都是强国。越邻灭国已无价值。采用新战略的秦国成功地贯彻了它的连横国策。

无论分法间法，都要找到拨转关系的杠杆。拨动虞国虢国关系的杠杆是璧与马。晏子用来拨转三勇士关系的杠杆是两个桃子。拨转一群狗的和睦关系的杠杆是一根骨头。陈平用来拨转项羽和其最重要的谋臣范增之间关系的杠杆是招待项羽使者的方式。

晏子的故事叫二桃杀三士。齐景公好勇士。得宠的“齐邦三杰”公孙捷、田开疆和古冶子恃宠恃勇自傲，并

与权臣交接，大有移国之兆。晏子怀忧。

一日，鲁昭公来朝。晏子心生一计。他奉上6枚蟠桃，二君各1枚，叔孙大夫和晏子自己各1枚。还剩2枚桃子，赏有功之臣。

公孙捷抢先一步：“我跟主公在桐山打猎，杀死一只要伤主公的老虎，功劳怎么样？”

晏子说：“功劳很大。来，吃一枚桃子。”

话音未落，古冶子跳了出来：“杀老虎有什么了不起！我在黄河里斩了一只成精的大鳖，救了主公。这功劳怎么样？”

这次是景公发话了：“太大了。不是你救，我哪有命？快快吃桃喝酒！”晏子慌忙拿酒递桃。

“慢着！”说话的是田开疆，“我奉命攻打徐地，斩将杀卒。吓坏了徐君和好几个国家的君主，纷纷求和，奉我们主公为盟主。凭这样的功劳，还不能吃一枚桃子吗？”

晏子惋惜地说：“开疆的功劳，比公孙和古冶子的功劳大得太多了，至少大十倍。可惜桃子没有了。喝一杯酒吧，明年补你一枚桃。”

田开疆按剑长叹：“斩鳖杀虎，小事一桩，可以吃桃。我冲锋陷阵，战功赫赫，反而没有桃吃，在两国君臣面前丢脸，为人耻笑。有何面目苟活？”说罢，挥剑自刎而死。

公孙捷大惊，拔剑在手道：“我等功小吃桃，田兄功大没有桃吃。不给他桃，是贪；不能从他而死，不勇。”公孙捷是有名的勇士，可以贪，但不可不勇。于是，也挥剑自杀。

古冶子重的是义。他大吼一声：“咱三个人，义重骨肉，誓同生死。他俩死了，我怎么能活！”跟着挥断了自己的脖子。

桃子的杠杆首先撬动的是功名，变三勇士的相得为相争。死了一个之后，连动的是勇与义，舍身取仁取义取勇，是壮士的本色。晏子利用的正是这一点。

狗与骨头的故事说的是范雎使用的谋略。秦灭六国的趋势日益明显，为了绌秦，六国谋士会聚赵国商讨结成反秦同盟。秦王很担心。

相国应侯（即范雎）说，“大王不必担心。您看见您的那些狗了吗？它们卧的卧，站的站，走的走，停的停，相安无事，并不相斗，有的还显得很亲密。你丢一根骨头给它们试试，立即相互咬起来。为什么？争那根骨头。”

于是秦王派人给聚在赵国的谋士们送去了一根骨头（5000斤黄金），刚散发了3000斤黄金，谋士们就打得不可开交，不欢而散。这个故事可名为“一骨群狗”。

黄金的杠杆撬动的是人的利禄心，变谋士们的同气为异心。两个例子都是改变了对手内部原有的利益结构，使利益一致变成利益冲突。

第三个故事名叫“撤牢进草”。三头牛为一“牢”，进牢，是待客的高级规格。没有肉，只有些个破蔬菜，叫“草”。话说范增是楚王项羽的宝贝，却是汉王刘邦的心病。有范增在，楚王少上好多当。这次楚王又把汉王包围了，危在旦夕。汉王求和，范增劝项羽急攻。汉王很着急。

恰好这时项羽派使者来。陈平宴客，上了“太牢具”，这是待客的最高规格。席间，一听使者自报是楚王派来的，陈平装着很吃惊的样子说：“我还以为是亚父（即范增）的使者！实在对不起，来人！把太牢撤下去！”换上的是“恶草具”，就是下等菜肴。使者大怒，又不好发作。回去后，马上向楚王报告。楚王果然怀疑范增。他的建议一概不听，也不急攻汉王。范增听说楚王怀疑他，要求告老还乡，楚王一口答应。结果气死在回乡的路上。

这里，待客之礼的杠杆撬动的是楚王的狐疑之心。陈平反用了“打狗看主人”的世俗人情，造成了侍使看主子的联想。重范增之使，而轻楚王之使，其潜台词是，我们只和范增真打交道，对楚王只是应付。

此计成功的关键是楚王是一个特别好生疑的人。陈平抓住的正是这一点。因此，杠杆的设计要因对象而异。对勇士，撬功名；对谋士，撬财利；对楚王，撬疑心。当王的人最怕的是臣下的卖主行为。

这最后一招司马懿也用过。他当时大败于孔明，坚守不出。恰好蜀都尉苟安误粮受责，投靠司马懿。司马懿让他回成都散布流言，说孔明有怨上之心，在外拥兵自重，早晚欲称帝。苟安照办不误。后主听报，慌忙把孔明召回，司马懿因此解围。

这种间计能得逞，应归功于对方昏君。如果君不昏，就要使用使其发昏的杠杆。这种杠杆一般是美女。齐国送给鲁君大批美女，让其享用，目的是气走大司寇孔丘；秦送八对女乐给戎王，是要让其耽于女色，让戎王的贤臣由

余呆不住，将他夺为己用。明君贤臣相得，昏君贤臣相克。女色的杠杆撬的是主子的理智。手段是夺志。

越王勾践向吴王献西施，也是此意。西施加剧了吴王的堕落，使他和伍子胥的相生关系归于终结。

6.5 自攻法和窃法

东汉光武帝时，九江境内的浚道县（今安徽合肥市东）有两座大山，一座叫唐山，一座叫后山。当地百姓盛行山神崇拜，年年到这两座山上祭山神。祭祀时，必须由当地巫婆、神汉主持挑选两名未婚男女充当山公和山婆，代神受祭。每年换一对。一旦当上山公山婆，便没有人敢与之结婚，当地百姓深受其害。如不想被选种，就要贿赂巫婆神汉。

这年，宋均任九江太守。闻知此事，颇感为难。如果明令禁止，好事可能变成坏事，巫婆神汉会从中挑拨，说官府不许百姓敬神。任其胡来，百姓受苦。

想来想去，终于有了一个计策。他传令：“为了保证山公山婆的神圣，从今年起，山公山婆必须从巫婆神汉家中挑选。违者以不敬神论处。”

此令一下，再没有人敢主持祭祀山神之事，谁也不想让自己的子女当山公山婆。这一恶习从此绝迹。

这招数不是宋均的发明。专利权归战国时魏国名臣西门豹。魏国的邺县在黄河中游，最怕河水泛滥。据说，河水泛滥是河神想要老婆。于是巫婆们每年给河神送一个漂

亮姑娘，放在床上，让床顺水漂流，葬于河底。

吓得有女儿的人家都出钱贿赂，没有钱的只好弃家逃难，因而郾县一带人烟稀少。西门豹任郾县令后，决心根除这一陋习。

给河神送姑娘的大喜日子又到了。西门豹兴致勃勃地前来观看河神娶亲的盛典。女巫带着她的女徒们把迎到河边。

“把河神的新娘领来我瞧瞧，看漂亮不？”西门豹说。

哭哭啼啼的新娘领来了。西门豹一看，勃然大怒：“这姑娘谁挑的？这么丑，怎么能送给河神，这不是成心要惹怒河神吗？幸亏被我发现了！”

女巫战战兢兢，不知怎么办才好。西门豹安慰她说：“没关系，这事不怪你。烦你去禀告河神一声，说改日挑个特漂亮的姑娘送去。快去快回，我在这儿等你。”说完，不由分说，扑通一声，把女巫扔进河里。

西门豹恭恭敬敬地站在河边等候。等了半个时辰，不见女巫回来，西门豹困惑地转过身对大伙说：“女巫去了这半天不回来，大概是被漂亮的龙宫迷住了。再派个人去催催。”让手下把女巫的一个弟子扔进了河里。

西门豹又毕恭毕敬地等了一会儿，回头对一个主事老乡绅说：“看来女人办事不行，烦你老再去看看。”又是扑通一声。

不用说，一个人也没有回来。西门豹有点不耐烦了：“怎么一个都不回来？是不是河神请他们吃饭了？”他扫视一眼众人说：“再派谁去呢？”小女巫和老乡绅吓得面无人

色，一起磕头求饶。

西门豹说：“大概河神要留他们住一夜了。改日再说吧。”

小女巫和乡绅如蒙大赦，抱头鼠窜。从此，再也没有人敢提给河神送姑娘的事。

西门豹和宋均用的就是自克法谋略。自克法，就是让对手自己打自己的嘴巴，自己落入自己的圈套，让他哑巴吃黄连，说不出苦来。

当宋均要巫婆神汉送自己的子女当山公山婆时，他们绝不能告诉人们，这是假的，这等于自己戳穿了自己。当西门豹把女巫乡老扔到河里时，他们绝不敢说扔下去回不来，会淹死。如果说了，来索命的姑娘家长们会把他们活活打死，还不如淹死在河里。

《半夜鸡叫》里的老财主被当作偷鸡贼痛揍一顿，也是中了高玉宝的自克计。

没有一个人给自己设圈套。圈套都是给别人设的。所以，中自克法计谋的人，一般都是设圈套害人的人。当他用这个圈套去套比他更聪明更有智谋的人时，他就会自己套住自己。这叫自作自受。

一个卖矛和盾的人先举起手中的矛吹嘘说：“这是世界上最锋利的矛，没有它刺不破的盾。”

接着又举起盾说：“各位客官，这是世界上最坚固的盾，没有它挡不住的矛。”他的本意，是要人们既买他的矛，也买他的盾。他忘了，他说的两句话，不可能两句都真，必有一句是假，却可能两句都假。

一个聪明人抓住了他的漏洞：“那就请你用自己的矛刺自己的盾试试。”卖矛和盾的人无言以对。这就是著名的自相矛盾的出典。

分法是瓦解对方联盟，间法是崩溃对手的堡垒，减的是集团或团体。自克法打击的是对手个人，或者消除的是某种现象，通过打击个人来制止某种行为或消除某种丑恶现象。

用这种谋略对付作恶多端的恶人，效果特好。有名的请君入瓮就很解气。周兴和来俊臣都是武则天让人胆寒的酷吏。终于有一天，告密者被告，有人告周兴谋反。武后让来俊臣审理。

公文送来时，周兴正在来俊臣家吃饭。看完公文便对周兴说：“朝廷要我审一要犯，又怕他不招，如果是你来审，你怎么办？”

“这还不好办！你取一大瓮来，四周用炭火烧烤，让罪犯坐到瓮里，不怕他不招。”

果然是天才，亏他想得出。来俊臣更是天才，亏他做得出。他立即命人取大瓮来，如法烧烤，然后对周兴说：“请君入瓮吧！”说着，把公文递给周兴看。周兴一看大惊，马上招供。唐代毕竟是唐代，作恶也作出了才华。

自克法运用得好，能出大手笔。宋太宗时，大名府一带喜种茭白。茭白是水生植物，种在水塘里。当地的富户豪强豢养一批无赖地痞，专门扒挖官堤，把水放入自己塘里养茭白。富户发财，官堤破烂，旱不能浇田，涝不能防汛。历任府尹都无法破案，更不能制止。

赵昌言就任大名府尹后，决定根绝此患。他也不去破案，提出了一个直接了当的解决办法：水入谁家茭田，谁家出钱修堤，如造成灾害，还要拿钱救灾。只这一招，吓得再也没有人敢扒堤了。（郑杰文：《鬼谷智谋》，山东人民出版社）

简洁得具有美感：谁受益，就是谁破坏；谁破坏，自然谁赔偿。此后，不仅富户自己不敢扒堤，还会阻止别人扒堤。

现代治理环境污染的一个原则是，谁污染谁治理。这是自克法的一个运用。而这个原则，赵府尹近千年前就提出来了。自克法的基本原理是提高当事人干某件事的成本，使成本大到你再干那件事便得不尝失，从而不得不中止那件事。山上的巫婆和河边的巫婆是这样，周兴招供也是这样（招比不招代价小），学鸡叫的财主和扒堤的豪强还是这样。

最后简单提一下窃法。窃钩者诛，窃国者侯。这是先秦最伟大的名言之一，也是人类最沉痛的经验之一。从根本上说，《鬼谷子》是一本教人们学习窃国之道的书，集窃法之大成。

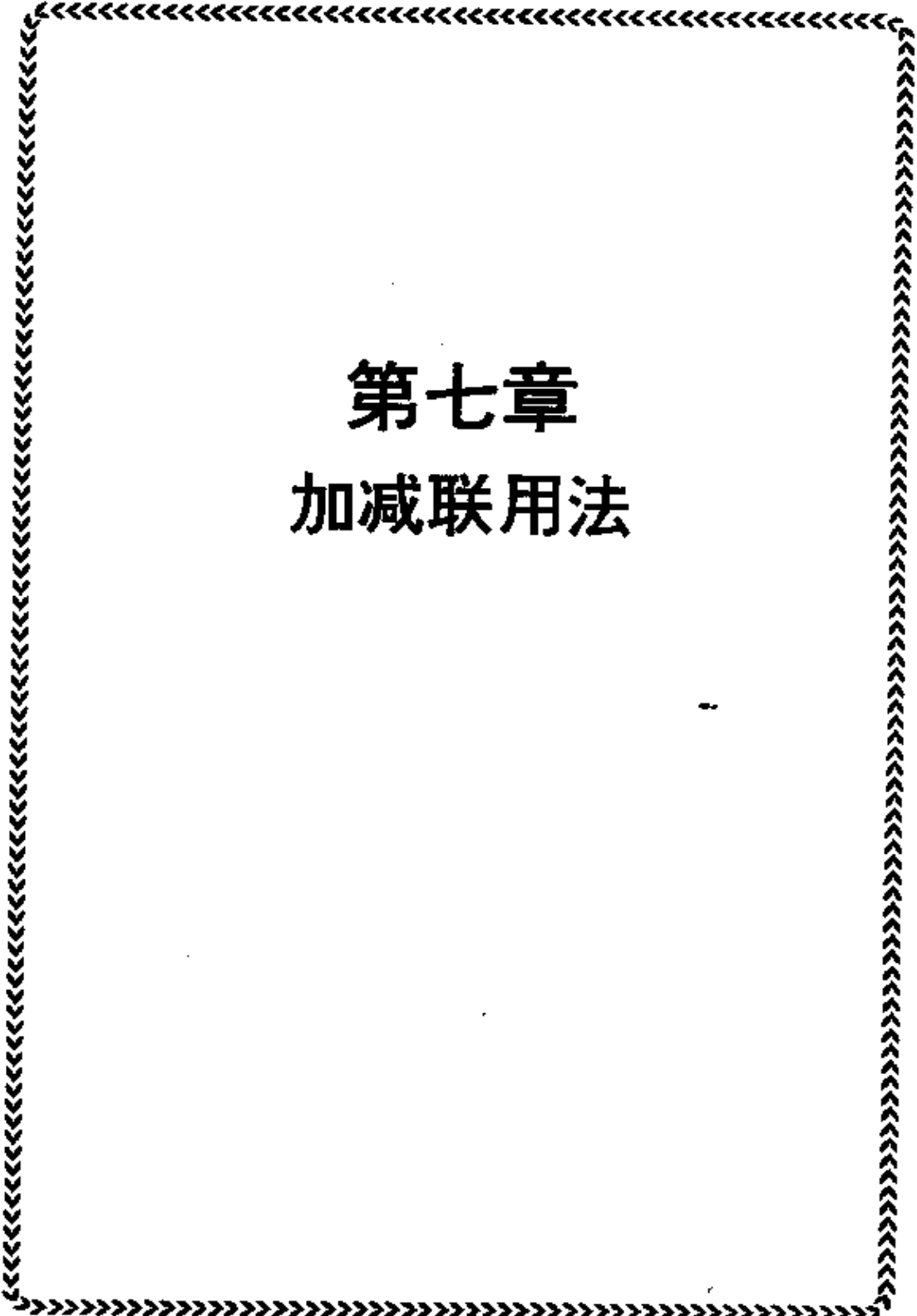
“捭阖篇”谈窃法总纲，谈转化阴阳，谈事在人为；“反应篇”教以言探情的方法和技巧；“内捷篇”教读者如何取宠制君，如何拍马骑马；“抵巇篇”教人怎么乘隙而入，无孔不入；“飞钳篇”教授以辞为钳以术为钩的窍门，以甜言蜜语为诱饵，让人主上钩；“忤合篇”提醒你要反复无常，择主而事，就是说，能窃则窃，窃不成就走；

“揣篇”教导的是察言观色、量权揣情的大法；“摩篇”传授先意奉承的要诀；“权篇”论游说之道；“谋篇”最重要，讲解出谋划策和乱君惑主之道。如此等等。

《韩非子》是反窃法的书，专门警告人主，要提防窃国大盗就在你身边。

国家有两扇总也关不上的窗户，是窃国者经常进入的：一是宦官内侍，二是情人外戚。掌权者总要人服务，他的妻子往往偷情（在他忙于同样事情的时候尤其如此），他的女儿必须嫁人，这些，都是窃国窃权者的秘密通道。

古今中外莫不如此。



第七章

加减联用法

7.1 贾谊的泪、晁错的血、主父偃的策

贾谊爱哭是有名的，和他的《过秦论》和《治安策》一样有名。鬼谷子传授游说之道，没有提到眼泪的作用，是一个不小的疏漏。在《治安策》里，贾谊写道：

“臣窃惟今之事势，可为痛哭者一，可为流涕者二，可为长太息者六。”

真可谓涕泪交流，长吁短叹。贾谊为什么痛哭？为当时社会生了一种奇怪的病，他叫做“肿足症”。症状是：脚脖子大如腰，脚趾头大如股。他指的是刘姓诸侯坐大，中央权威丧失，各封国终有一天要造反。

这病根子还是汉高祖刘邦种下的。当时为了与项羽争夺江山，不得不反楚霸王之道而行之，裂土分王，划地封

侯。不久就反风大盛，燕王、韩王、赵国相国、淮阴侯、梁王、淮南王等相继造反，弄得汉高祖在平叛中度过余生。最后还是叛军的一枝箭伤了他，并最终夺了他的命。灭了异姓王侯之后，便把故国封给自己的子侄。姓改了，脚还是肿的。

贾谊敏锐地发现了问题的严重性。他认为造反与否，与同姓异姓、性善性恶无关。强国反，弱国不反。要长治久安，就要让“脚”消肿。办法是多封些诸侯，使大诸侯变成小诸侯。国小了，享乐有余，用兵不足，可以无忧。就是把婴儿皇帝放在摇篮里，把摇篮放在御座上，也天下太平。

站得高，看得远，主意好，办法妙，不愧是旷古才子。遗憾的是他生不逢君，汉文帝绝不是能裁抑诸侯的人。他以德治天下，常常以德报怨。吴王濞不为臣礼，称病不朝，当死。文帝不以为意，反而让假成真，赐给他手杖，支撑他的“病体”。大臣张武收受贿赂，文帝知道后，不仅不制裁，反赏赐他许多金钱，让他自己惭愧而后改。

在他的仁爱孝悌下，淮南王刘长开始与朝廷分庭抗礼；吴王濞更加肆无忌惮。文帝生前没有出大乱子，是因为大国之王还很幼小。文帝的德，生息了百姓，也种下了祸根。使天下免于土崩，却把国家推向瓦解。

可见，治理国家，光用加法不行。

问题从文帝手里传到了景帝手里，为臣的责任从贾谊的肩上移到了晁错的肩上。文帝晚年，晁错就上书 30 篇，痛陈诸侯坐大的祸害，请求裁削。文帝自然不听。

景帝即位，在晁错一再坚持下，动了真格的。找茬子削了楚王的东海郡，削了赵王的常山郡，从胶西王那里削掉6个县。正在议论削吴王的时候，吴王策划举事了。这就是历史上著名的“七国之乱”。借口是“清君侧”，诛晁错。

不出事，晁错天天叫削藩，七国一举兵，他吓破了胆，要皇帝带兵出征，他在皇宫留守。甚至主张把更多的地送给吴王。当然激怒了景帝。七国一逼，赶紧把晁错的头抛了出去。

七国之乱虽然平定了，祸根没有拔掉。担心一味地削，会逼出更大的乱子。

文帝只用加法，治不了“肿足病”，而且越治越肿；景帝只用减法，也治不了“肿足病”，由于消肿的方法有问题，差一点危及皇朝的性命。

文帝是加法皇帝，景帝是减法皇帝。他们都是我国历史上有名的好皇帝。文景之治，是少有的太平盛世。但他们外没有解决匈奴之患，内没有根治叛乱之祸。他们为后任留下了功德和财富，也留下了隐患和问题。

汉武帝是个文治武功的英主，他宽严兼济，加减联用，雄才大略，相当彻底地解决了威胁汉王朝长治久安的两大难题：内部的诸侯坐大，外部的匈奴扰边。

贾谊流尽两行泪，晁错洒完一腔血没有治好的“肿足病”，到了武帝手里，只用了谋士主父偃一个小小的处方就治愈了。这处方上只有两味药，一曰“推恩”，二曰“散势”。处方之前，主父偃有一番诊断：

“古时候的诸侯领地不大，方圆不过百里，容易控制。现在的诸王领地纵横数千里，城池好几十个，宽待他们，就骄奢淫逸，伺机窜连作乱（这是在指汉文帝时的政策及后果）；削减他们，就会马上起事，不久前的晁错就是这样（这实际上是在批评景帝的政策）。 ”

症状表明，只用加法药剂，或只用减法药剂都不行。要用加减混合药剂。如何配制？

“给所有诸侯王的子弟封侯，每个王侯的子弟都有十几个。”主父偃对武帝说，“长子继承制使长子以外的子弟无尺土之封，无法尽人子人臣之道。使他们人人得封侯，并以其长辈的地封给他们，被封者人人会感激陛下，这叫‘推恩’；而实际上瓜分了大国的领地，不用削，其势力就分散了，减弱了，这叫‘散势’。”

汉武帝采纳了他的建议。更绝的是，武帝愿意把人情送给诸侯王自己。他下诏说：“诸侯王或欲推私恩分子弟邑者，令各条上，朕且临定其号名。”各藩国踊跃上报，一个老大难问题就这样不动声色地解决了。

推恩是加，分势是减。以加之名，行减之实。果然是一条妙计。后世效尤者不少。颇有谋略的慈禧太后就用这一招对付过曾国藩。为了平定太平天国，清室不得不违反康熙定下的不许汉人拥有自己军队的规矩，让各地办团练，并恩准曾国藩组建湘军。对慈禧来说，湘军是一把两刃剑，可以斩杀太平天国，也可以斩断她们孤儿寡母的未来。任湘军发展，她食不甘味；马上动手裁减湘军，一则天京尚未攻下，二则可能生变。

她想起了汉武帝的推恩散势法。她推恩给左宗棠和李鸿章，让前者组建楚军，让后者组建淮军；同时散了曾家湘军的势。楚军、淮军的核心都从湘军的精锐部队中抽调，削弱了湘军；楚军、淮军的发展，对曾国藩是重大牵制。她知道左宗棠目中无人，根本不服气他曾国藩。他不是写过这样一副对联吗：“文章西汉两司马，经济南阳一卧龙”。曾国藩不在他的眼里。那个李鸿章虽然对曾一口一个恩师地叫，其实他真正的“恩师”就是权力。慈禧给他权力，就是他最大的恩师。

她这一招真灵。后来有许多人劝曾国藩顺水推舟地取代清王朝时，他最担心的是左宗棠和李鸿章不听他的，那就免不了要打一场内战。这是这位近代圣人不愿看到的。在他眼里，中国人真正的敌人是外国列强，不是清王朝。

推恩散势之计在公司里也经常使用。我认识的一个朋友领导着一个大财团，下属好几个集团公司。各路“诸侯”坐大的倾向很明显。他搞了个内部职工股份化方案，目的是分散总裁们的决策权，同时向职工“推恩”。谁也不敢反对。谁反对，谁就会与众人为敌。

这正是这一谋略的可行之处。推恩的目的是提高反对散势者的反抗成本。诸侯王反对加封，他们将与自己的子孙为敌；曾国藩反对组建楚军和淮军，他将与左李二人为敌；各集团公司总裁反对职工股份化，他们将与自己的职工为敌。这真是加中有减，减中有加。不服从被减，将被你所依靠的人减。这计谋高明而又狠辣，名正而又言顺。是煌煌大谋，不是雕虫小技。大可安邦定国，小可治理一

方。

7.2 皇家空军、以色列突击队和湘军

天空明净起来。如果不是远近的地面上火光冲天，黑烟弥漫，很容易使人们误以为已经到了济慈和华兹华斯名诗中描绘的那种悠闲而美丽的伦敦郊外的秋天。

这是1940年8月的一天上午。伦敦上空刚刚结束了一场激烈的空战。一个由波兰人组成的英国皇家战斗机群在没有接到战斗命令的情况下，给突然出现的德国轰炸机群以毁灭性打击，安全返回地面。此刻飞行员们正坐在基地的一间休息室里，听一名英国军官训话。

“我再重复一遍！”军官停了停，好让译员翻成波兰语，“英国的天空不是马戏场，皇家空军不是马戏团。绝不允许纪律散漫，自行其是！”

他扫视了一眼垂头丧气的波兰飞行员们，满意地看到了他们脸上的惶恐不安的神色：“还有，执行任务时，不许用他妈的波兰语交谈。我的话听见了吗？”飞行员们点了点头，没有德国军队的那种起立敬礼。

“我最后给大家念一封短信，”军官语气缓和下来，“致波兰飞行员：你们在今天上午的战斗中所表现出来的英勇精神和智慧令人敬佩。我向你们表示祝贺和敬意。并给予嘉奖。”

军官折起信件，漫不经心地补充一句：“顺便提一下，这封信是皇家空军副元帅亲自签发的。”

这是影片《不列颠之战》里的一个片段。

以色列纳泽里姆空军基地。以军突击队“戈兰旅”旅长薛姆龙将军倒背着手走进娱乐中心的电影厅。他目光阴郁，逼视着等候他训话的突击队员们。坐在前排的尼坦雅胡中校知道这不是好兆头。

他刚刚执行任务回来，归途中经过贝鲁特西区的叙利亚导弹基地，灵感突发，命令飞机驾驶员用机翼切断了基地上空的许多电源线和电话线。这是极其危险的动作，机翼几乎贴到地面，稍有闪失，便机毁人亡。并因此耽误了时间，回自己突击队基地时迟到了两分钟，一直在机场等他的薛姆龙将军愤然离去。他的时间表是从来不允许误差半分钟的。在他看来，1秒钟的误差关系一次行动的成功或失败。

将军简要总结了尼坦雅胡率领一个突击小组完成战斗任务的经过，接着，话锋一转：“这次行动的指挥官尼坦雅胡中校在完成任务后，擅自决定用飞机机翼去切断叙利亚人的电线，因此未按预定时间返回，不遵守时间是一种不能容忍的行为。突击队指挥官如果没有时间概念，就等于没有生命！我已报请上级批准，给予尼坦雅胡中校拘禁一天一夜的处罚！”

全场肃然。

薛姆龙将军的声音威严之极：“念其初犯，这处罚是轻的！”

听者无不凜然。人们把目光投向尼坦雅胡。他高昂着头，两眼直视讲台，毫无窘态。

“但是，”薛姆龙突然提高了声音：“我认为，尼坦雅胡中校指挥飞机用机翼切断叙军电线的行动是一种壮举，是动人心魄的勇敢行为。完成这一壮举不仅需要胆量，更需要对祖国的责任感和创造精神。军人需要这种胆量和精神！沙龙将军一再对我们说：‘只要战斗取得胜利就行，无所作为就是犯罪。’即使做过了头，也比什么都不做强！”

全体官兵为之动容。大厅里静得能听见人们粗重的呼吸。

薛姆龙举起一只手来：“这是一枚国徽勋章，目前我们‘戈兰旅’仅此一枚，它将授予最勇敢最富创造精神的战士。为了表彰尼坦雅胡中校的行动，我已报请上级批准，将这枚勋章授予他！”

掌声突然爆发。

“明天，总参谋部还会再送一枚国徽勋章来，它将授予下一个最勇敢最富创造精神的战士！”

掌声。

“有功必赏，有错必罚，有功又有错，又赏又罚！”

掌声。

会后，尼坦雅胡戴着他的勋章去关禁闭了。

这段故事，我摘自刘亚洲的《攻击、攻击、再攻击》一文，这是国内作者所写的有关以色列令人胆寒的突击队的最精彩的描述。

现在让我们看看湘军统帅曾国藩。江西一战，是湘军出炉后打的第一个大胜战。他的弟子兼朋友罗泽南和金松

龄率领的泽字营和龄字营，不足一千人，却杀败太平军数千，收复了安福，解了吉安之围。初试告捷，使曾国藩大为高兴。

不久前线又传来让他担忧的噩耗，泽字营在南昌附近中了埋伏，大败。更气人的是，说好要援救的金松龄率领的龄字营居然见死不救。

几天后的一个晴朗的秋日。衡阳的演武坪上，全体湘军将士按营、哨、队对着指挥台整齐地排列着。天空中不时传来一两声清唳的雁叫，使人想起《滕王阁序》中的名句“雁阵惊寒，声断衡阳之浦”来。

踏着秋风古意，曾国藩骑马来到演武坪，后面跟着十个营官。他听完集合完毕的报告，清了清喉咙，大声说：

“弟兄们！”5000 湘勇一齐挺腰收腹，脚跟靠拢，发出一阵威武的响声。“弟兄们，这次泽字营和龄字营出省与长毛作战，是湘勇创建以来第一次与敌人交手。旗开得胜，值得大大庆贺。这是他们英勇作战取得的胜利。我今天要在这里重重奖赏泽字、龄字二营。营官罗泽南、金松龄各赏银 50 两，各营哨官赏银 20 两，哨长赏银 15 两，什长赏银 10 两，每个弟兄赏银 5 两。”

台下开始骚动，一片啧啧赞叹之声。

曾国藩把手向远方一挥：“弟兄们，今后，我们要到湖北、江西、安徽、江苏去和长毛打战，只要大家不怕死，把战打赢，本部堂每仗都要大发赏银。打了几战之后，大家都会阔起来。”

像一片朝霞从演武坪上兴起，那是勇丁们脸上兴奋的

光彩。

而统帅的脸上却突然布满阴云：“但不幸的是，我们在南昌城外误中埋伏，哨官、哨长多人和另外 22 名弟兄以身殉国。我们为英烈的忠魂三鞠躬。”

曾国藩带头脱下帽子，带领官兵鞠躬。三鞠躬后，他说：“对这些英烈，将在他们的家乡建祠纪念，使他们的英名留芳百世。”

湘军统帅的目光忽地严峻起来，像刀子一样扎人：“事情并不是一切都好。这次在南昌城外，泽字营陷入敌人埋伏，即将全军覆没，而约好了的龄字营居然见死不救，撤离了战场。我们是弟兄，见弟兄危难不救，不仅违反军纪，更是没有良心！我们湘勇里绝不允许为保全自己实力而不救援自己弟兄的现象存在！”

说到这里，曾国藩的三角眼里射出肃杀的冷光，大吼一声：“把见死不救的龄字营营官金松龄押上来！”

早就被看管起来的金松龄，腰间还挂着 50 两赏银被推了上来，他面无人色，跪倒在地，但并不紧张。

一声惊雷从半空中劈下：“给我推下去斩了！”

所有人都惊呆了，除了发号者自己。求情者跪下了一排，包括曾国藩的弟弟曾国葆。国葆提醒哥哥：“金大哥的父亲救过我们母亲的命。”曾国藩没有动摇。这是治军，不是儿戏。

这就叫赏得你眼红，罚得你心惊。这就是曾国藩的带兵之法：用恩莫如仁，用威莫如礼。礼者，军法是也。这就是湘军统帅的统帅之道：千金在前，猛虎在后。（取材

于唐浩明：《曾国藩（第一部）》）

三支军队，属于三个不同的国籍，处于三个不同的时代，但奉行的原则是一样的，做法也基本相同：有功必赏，有过必罚；有功又有过，既赏又罚。

坚持这个原则，三支军队都是威震当时的强大军队。赏罚分明，恩威并施，加减联用，是军队战斗力的源泉。只赏不罚的军队不听号令，只罚不赏的军队不会效死。

遵守这一原则的军队，不一定百战百胜；但违反这一原则的军队，必定百战百败。

7.3 治 道

7.1 节阐述了治国之道，7.2 节说明的是治军之道。治道处理的不是水平的联合或对抗关系，而是垂直的组织关系，是组织、集团、国家内部的上下级关系。水平的联合可以只用加法谋略，水平的对抗可以只用减法谋略，处理组织内部的垂直关系则必须加减联用。这是加减联用法的第一个独特性，也是治道的基本规律。

既是治道，就不是一锤子买卖，而是常规性的、反复使用的。常规性和重复性是加减联用法的第二个特性。

第三个特性是公开性。治道不搞阴谋，全是阳谋，越阳越好。这是治道与权术的分野。汉武帝的“推恩散势”是公开下诏书实施的，慈禧分湘军为湘、楚、淮三军也是正大光明的。但目的可以隐藏。

主要的治道有如下几种：

第一，治国之道：宽严相济，文武兼治；
第二，驭臣之道：皇恩浩荡，天威凛冽；
第三，用人之道：进能退劣，奖勤罚懒；
第三，治军之道：有功必赏，有过必罚；
第四，争霸之道：战伐攻取，割地会盟；
第五，理教之道：菩萨心肠，霹雳手段；
第六，修身之道：清心寡欲，格物致知；
等等。

由于篇幅关系，不能一一解释了；我们挑几个出来略加展开。读者可以举一反三。

1. 治国之道：从“一个纲”到“两手抓”

在我国历史上，最完整体现文武之道的是周王朝。一个政权的成长有三个环节：一兴，二取，三守。兴是在旧政权的框架中兴起和发展，取是取旧政权而代之，守是治理好取得的新政权。

文兴，武取，文武守，是周朝成功的经验，为后来的汉朝所效法。周文王演周易，“阴行善(《史记》语)”，是“文兴”。据说，虞和芮地方的人打官司委决不下，到周地去终裁。但一到周地，看见耕地的农人都把地界往自己这边挪，让邻人多占地，遇事都优先照顾长辈，虞人和芮人受到教育，感到惭愧，互让而去。诸侯听到这件事，都说西伯（即周文王）是受命于天的真天子。

有了文王“文兴”的基础，周武王才能摧枯拉朽地灭掉殷纣。但武王不是一味的“武”。用董仲舒的话说：“武

王行大谊，平残贼，周公作礼乐以文之。”礼乐是什么？是教化。

汉政权没有“文兴”的长过程，秦王朝没有给任何异己的力量生存和发展的机会。但与楚霸王相比，刘邦的“约法三章”可算是“文兴”了。汉高祖把文兴与武取合并了。

守有两种，消极的守和积极的守。文景二帝是消极地守，以文为主。武帝不是消极的守成之君，所以他文武兼施，文有董仲舒、公孙弘、主父偃、司马相如、东方朔和司马迁，武有李广、卫青、霍去病、霍光。文以教化天下，兴办官学；武能力却匈奴，开疆辟土。

拨乱反正，有多方面的含义，就治道而言，是拨减法为纲之乱，返加减联用之正；拨“一个纲”之乱，返“两手抓”之正。

“一手抓经济建设”是加，“一手抓打击经济犯罪”是减。不加，经济不能发展；不减，经济秩序不能建立。

“一手抓物质文明建设”是加中有减，“一手抓精神文明建设”是减中有加。物质文明建设主要是加，但要减去禁锢经济发展的旧体制才行。精神文明建设，要废除旧的意识形态，同时要建立新的精神支柱。

“一手抓建设”是加，“一手抓法制”是减。在现代条件下，用恩莫如仁，是搞建设；用威莫如礼，是抓法制。

可见，加减联用的正常化和公开化，必然导向制度建设。制度是一套自动进行加减的运行机制，比如在完善的市场制度下，你提供高质量的产品它“奖”给你利润，你

提供劣质产品它让你亏本；在完善的民主制度下，你好让你上台，你坏让你走人。

任何一个好的制度，都是加减联用的制度。

2. 争霸之道：取而后予，予而再取

美国企业界的大谋略家 J. P. 摩根出道不久就玩过一次大手笔，从预谋变成主谋，把所有局中人都玩进去了，还不知道他玩的是什么。

为争夺萨斯科哈那铁路，顾尔德和凡德毕尔特这两个铁路大王展开了决战。结果，后者被击败，萨斯科哈那铁路落入顾尔德手中，原总裁拉姆杰被停职。

为了复仇，拉姆杰等人找前任纽约州州长艾德·摩根帮忙，艾德把年轻的金融家、堂弟 J. P. 摩根推荐给他们。摩根答应帮忙，但条件是雇佣他的岳父和他的亲信做律师，并成为战利品公司的新股东。

摩根出手不凡，通过擒贼擒王的谋略战胜了对手，夺回了萨斯科哈那铁路，并出任副总裁，成了事实上的决策者。他作出的第一个决策让所有人目瞪口呆：把千辛万苦夺到手的铁路出租给拉杰姆的死对头顾尔德的后台老板——特拉华·哈德逊运河公司，年利率 7%，租期长达 99 年。这等于奉送。

如果摩根把铁路租给顾尔德的死对头伊利铁路公司，人们还好理解，他却把好处送给自己同谋的对头。其实，送给伊利铁路，那是鬣狗的战略：瓜分利益；送给对头，则是狮子的战略：谋取霸权。此举一箭三雕：

第一是对敌人用加法，一打一拉，不为已甚，获得了利益，又化敌为友。毕竟顾尔德是别人的死敌，不是自己的死敌，犯不着为了一点小利，树立一个大敌。不直接租给顾尔德，而是租给他的后台，是为了照顾战友拉杰姆的感情。

第二是对自己人用减法，把“国统区”变成“敌占区”，以便自己以后再把“敌占区”变成自己的“解放区”。夺回来的铁路是哥们共有的，不便占为己有，送给敌人，再夺回来，则是把内战变成外战，把猪养肥了再杀。后来的事情正是这样发展的，摩根加剧了顾尔德的破产，租出去的铁路又成了自己的囊中之物。

第三是对自己用减法，从萨斯科哈铁路的管理中解脱出来，自己有更重要的事要做。这件事是：攀登华尔街金融帝国的宝座。

3. 唐三藏与孙悟空

可以给《西游记》下各种评语，但在评论家的辞典里，一定不包括这条评语：“《西游记》是一部宗教谋略百科全书。”

冒着惹评论家不高兴的危險，我实用主义地在本书里有保留地赞同这个评语。

如来佛委托观音菩萨组建的大唐西天取经班子，是一个比较理想的班子。什么理想？既有普渡众生的菩萨心肠，又有降魔伏妖的霹雳手段。在这个班子里，唐三藏是菩萨心肠的体现，孙悟空是霹雳手段的化身。

没有唐三藏，孙悟空顶多是大闹天宫的调皮蛋，是统领群猴的山大王，成不了正果。没有孙悟空，唐三藏只能是妖魔口中的唐僧肉，是寸步难行的阿弥陀，取不到真经。

只有菩萨心肠，自身难保，谈何普渡众生？只有霹雳手段，神妖之间，难免胡作非为。只有把两者结合起来，才能成就佛门伟业。

心里有什么，在书里就能读到什么。有菩萨心肠的，在书中读到菩萨心肠；有霹雳手段的，在书中读到霹雳手段。毛泽东是霹雳手段的赞赏者，特别在晚年，他欣赏的只能是孙悟空的霹雳手段，而不是唐三藏的菩萨心肠。有诗为证：

一从大地起风雷，便有精生白骨堆。
僧是愚氓犹可训，妖为鬼蜮必成灾。
金猴奋起千钧棒，玉宇澄清万里埃。
今日欢呼孙大圣，只缘妖雾又重来。

在诗中，菩萨心肠不再是霹雳手段的目的，而成了可教育的对象。唐三藏如果有幸活在本朝，大概要“五七干校”的干活。

7.4 大战略（上）：五霸之策

不仅治道要加减联用，决定一个利益共同体命运的大

战略也必须加减联用。对于一个国家来说，大战略就是国策。所有的国策都必须处理两个基本问题：

第一，谁是我们的朋友，谁是我们的敌人。毛泽东说这是革命的首要问题，其实，这是所有国策的首要问题。不同的是，在毛泽东看来，朋友和敌人是由意识形态决定的；在更实际的国家看来，朋友和敌人是由国家利益决定的。英国人的格言是：“没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”第二次世界大战期间的跨意识形态合作，就是对这一格言的一个注释。

第二，什么是国家的有利条件，什么是国家的不利条件。

一个英明的国策必须深刻地有针对性地解决这两个基本问题。联合朋友，打击敌人；扩大有利条件，限制不利条件。这就是加减联用。

历史上发达昌盛的国家，无一例外地都有一个成功的国策，比如春秋五霸。哪五霸？一说是齐桓、宋襄、晋文、楚庄、秦穆；另一说是齐桓、晋文、楚庄、吴阖闾、越勾践。

我从其中挑出五个有个性的霸主略作分析，他们是齐桓、晋文、秦穆、吴阖闾和越勾践。

1. 齐策：尊周亲邻，诛乱攘夷

这是千古名相管仲为齐桓公制定的。齐桓公听了管子的强兵之道后问：“兵强马壮了，可以征天下诸侯了吧？”

管子回答说：“还不行。周室未屏，邻国未附，君欲

从事于天下诸侯，莫若尊周而亲邻国。”

怎么尊周亲邻？

管子说：“把我们侵占的土地还给人家，多送些礼物给邻国通好，但不要他们的东西，四邻的国家都会和我们亲善。多派些人周游列国，交朋友，也找茬子。进攻有过失的国家，可以扩张土地；诛杀淫乱篡位的人，可以立威（有点像今天美国人干的，当国际宪兵）。天下诸侯必然听命于齐。再率领他们侍奉周室，到了这时，你想不称霸都办不到。”

管子还以中原霸主的身分谈到了对外政策：“奉天子以令诸侯，内尊王室，外攘四夷。”

把管子的话概括起来，就是尊周亲邻，诛乱攘夷。

齐国地处中原，四周为邻国所包围，是一枚中腹的棋子。搞不好邻居关系，会四面受敌。与秦国、楚国、吴国等国相比，没有地利可言，既不占边，也不占角。所以要争取天时和人和。争天时是“尊周”，挟天子以令诸侯；争人和是亲邻，睦四邻以屏边疆。齐国的这个国情决定了它的国策。

这是两大加法，使用加法，可以壮大自己的力量，可以使人怀德。但有力量不使用不能称霸，只怀德不立威不能称霸。鞫叔为秦穆王擘划国策时深刻地阐明了二者之间的关系：

“非威何畏，非德何怀？不畏不怀，何以成霸？”

立威要用减法，但减法不能瞎用。管子主张对内讨伐昏君乱臣，对外抗击外族侵略。这是两大减法。

终齐桓公一生，认真奉行这两加两减的国策，使自己成为春秋首霸。

2. 晋策：报施救患，取威定霸

吃苦受难的人不一定都能成王称霸，但圣王雄主大多苦过心志，劳过筋骨，或者被囚，或者被逐。商汤王和周文王被囚过，齐桓公和晋文公被逐过。晋文公的早年逃亡经历，不仅锻炼了他的人格，还成了他成就霸业的国策基础。

他在流亡过程中，受过屈辱和冷遇，也受过善待和礼遇。他回国登位后，便开始实施他的以德报德，以怨报怨的计划。以德报德，是加法，把自己由德的债务人（受施者），变成德的债权人（报施者），使受报的国家和君主对晋国怀德；以怨报怨是减法，把自己由受害者，变成立威者，使过去亏待过晋国和现在打算亏待晋国的国家和君主敬畏晋国。双管齐下，恩威并施，便可称霸。这就是晋国名臣先轸概括的“报施救患，取威定霸”。

乍一看，晋文公是把报恩复仇的个人道德标准变成了国家道德规范和国策，把国家变成了私人复仇工具，是否明智？细一想，报德报怨都不过是一种说法，是一种正名的方法，真正的目的是瓦解楚国的联盟，从楚国手里夺回霸权。

当时，楚国趁齐国霸权衰微，晋国骊姬乱国的大好时机，挺进中原，成了盟主。为了进一步扩大霸权，楚国出兵讨伐那些不臣服自己的国家，首先是宋国。

要和楚国见高低，晋国不能不救宋国。但师出无名不

行。一个现成的名义是宋国在晋文公流亡时提供过帮助，因此要救患。可是，楚国也善待过晋文公，不能直接进攻楚军。只好间接攻击楚国的盟国，来解宋国之围。不过，攻击有恩于己的人的朋友有伤风化。但如果恩人的朋友是自己的直接仇人，就另当别论。曹国和卫国就是仔细挑选出来的，它们是楚国的盟国，在晋文公逃亡时又都很刻薄，不给礼遇。这样，进攻曹卫，救宋争霸的权欲行为，就变成了报德报怨的道德行为。

这是一着高招。把楚国置于尴尬境地：不救曹卫，失去的不只是曹卫，其他盟国都会离楚而去，寻找晋国做保护伞；救曹卫，必须先解宋围，晋国救宋成功，立了国威，楚国还要冒先打晋国的恶名，免除了晋国进攻楚军以怨报德的道义谴责。

报施救患的战略赢得了广泛的国际支持，晋国联合宋、齐、秦三国军队大败楚军，登上霸主宝座。

3. 秦策：德抚力征，并西扼险

这个国策便宜吗？不，它不仅奠定了秦穆公继齐桓公和晋文公之后称霸春秋的基础，而且奠定了秦国长期国运的基础。秦国后来役六国，一天下，基石就是这个时候奠定的。可以说是万金难买。

这个国策昂贵吗？不，它是秦穆公用五张羊皮换来的。换来的不止是这个谋略，还有提出这个谋略的人——百里奚。百里奚是虞国的大夫，晋灭虞后，把他当作仆人送给秦国。他中途逃到楚国，为楚王牧马。

秦穆公闻其贤名，想出大价钱把他买回来，怕这样做等于告知楚王：百里奚是个人才。楚王必定不给秦国，而留给自己用。于是用五张羊皮换回百里奚，说他是逃亡的奴仆，买回去治罪。

秦穆公和百里奚一交谈，就发现他牧民的本事比牧马的本事大多了。穆公问他：“敝邑介在戎狄，不与中国会盟。叟何以教寡人，俾敝邑不后于诸侯？”

百里奚说：“夫雍岐之地，文武所兴，山如犬牙，原如长蛇，周不能守，而以畀之秦，此天所以开秦也。且夫介在戎狄，则兵强，不与会盟则力聚。今西戎之间，为国不啻数十，并其地足以耕，籍其民可以战，此中国诸侯所不能与君争者。君以德抚而力征，既全有西陲，然后扼山川之险，以临中国，俟隙而进，则恩威在君掌中，而伯业成矣。”

这篇治国大纲的要义是充分利用秦国的地利。齐国无地利，所以扬长避短，用加法利用天时人和。秦国很难与中原诸侯争天时人和。它不是周室的同姓或功臣之后，尊周让人不信；它地处戎狄之间，不被中原人视为同类，要人和很难。

但秦国有任何其他国家都不能比拟的地利：第一，有数十个蛮荒之国，这块肥肉别人拿不走，是养在秦国后院里的牲口，随时宰杀，把它们和人民变成战士，把它们的土地变成军需仓库；第二，有山川之险可以凭借。这就是说，秦国可以任意使用德威两手、加减两法兼并别人，但不受别人兼并。秦国可以先“德抚力征”，并掉西陲；再

“德抚力征”，并掉中国。

秦国后来的历史，完全是百里奚这个思路的现实发展。

4. 吴策：安居而理，从近制远

吴国的兴起和一个人的名字分不开，这个人就是楚国的逃犯伍员。伍员刚到时的吴国还相当落后。用吴王阖闾的话说：“吾国僻在东南，险阻卑湿，又有海潮之患，仓库不设，田畴不垦，国无守御，民无固志，无以威示邻国。”

一派边陲弱国景象。

针对这种国情，伍员为吴王设计了自强为主的王霸战略。如果说齐、晋、秦的争霸战略都以相加相减为核心，吴国的争霸战略则是以自加和自我发展为核心。伍员这样阐述他的战略：

“臣闻治民之道，在安居而理。夫王霸之业，从近制远。必先立城郭，设守备，实仓廩，治兵革，使内有可守，而外可以应敌。”

这个“安居而理，从近制远”的国策，着眼于增强自己的国力，同时提出了一个地处边远的强国必须遵循的外交军事战略：远交近攻，即“从近制远”，远加近减。秦国的国情在这一点上与吴国有相近之处。但它悟到这一点，要到许多年后的战国时期，由范雎向秦王建议实施。

吴国根据这一战略，富国强兵，远交强邦晋国，近攻悍邻楚国，又败近邻越国。一时国势鼎盛，写下了吴越春

秋的上篇。

5. 越策：吊死问伤，卑躬图强

吴越春秋的下篇是越王勾践写的。勾践写下的是以柔克刚、以弱胜强、反败为胜的经典篇章。

这个篇章的关键段落记载在《国语》里：

“勾践说于国人曰：‘寡人不知其力之不足也，而又与大国报仇，以暴露百姓之骨于中原，此则寡人之罪也。寡人请更！’于是葬死者，问伤者，养生者；吊有忧，贺有喜；送行者，迎来者；去民之所恶，补民之不足。然后卑事夫差，宦士三百人于吴，其身亲为夫差前马。”

吴策的关键是自加，越策的关键是自减。勾践的自减表现在两个方面：一是向国人作自我批评，改正错误，去除劣政；二是向敌人俯首称臣，放下王者的高贵与尊崇，给吴王牵马随镫。

孔子说，自损者益。也就是说，自减者加。勾践自减的结果正是这样。在国人面前自减，赢得了民心，君臣一致，上下同心，全国同仇，要雪亡国之恨；在敌人面前自减，就免除了敌人的相减，保住了越国的生存权，同时，使敌人蔑视自己，放松戒备，以掩盖自己的图强行为，使自我壮大成为可能。

通过自弱达到自强，通过自损达到自益，通过自减达到自加，最终一举击败对手，是越策的精髓。不图自强的自弱，是怯懦；不图自立的卑躬，是奴性；不图收复的屈服，是投降。这些行为的结果不是称霸，而是永久地受奴

役。

7.5 大战略（下）：从三王之对到美苏争霸

谈到大战略，我们不能不提到诸葛亮的隆中对。不过，隆中对不是千古绝对。在它之前的楚汉战争时期，有韩信在汉中对汉王刘邦问；更早的有吕尚（用直钩子钓鱼是假，用直钩子钩周文王是真的姜太公）在渭河边对周文王问。对刘邦可称之为“汉中对”，对周文王可称之为“渭滨对”，它们和“隆中对”一起，成为我国古代王霸战略天才的三道最耀眼的闪电。

1. 渭滨对：同利共财，薄奉寡赋

一个风和日丽的春日，兴致很高的周文王到渭河北岸狩猎。临行前，巫师按惯例为文王占了一卦。巫师说，“你将得到一个大猎物，不是虎，不是豹，不是龙，不是鸟，而是你的老师，他将帮助你成就三王之业。”

于是，猎翁之意不在兽，在乎渭滨之人也。放了几箭，来到河边，看见一个老翁在河边钓鱼。文王上前问道：“你喜欢钓鱼吗？”

老翁头也不抬地答道：“小人喜欢得利，君子喜欢得志。你看我用直钩子垂钓，就知道我的志趣不是钓鱼，而是钓别的什么东西。”可谓钓翁之意不在鱼，在乎君王之顾也。

文王一惊，知道猎物出现了，变寒暄为请教。从钓鱼

谈到钓人（治人），又谈到钓天下。

这老翁就是吕尚，一辈子精心钻研垂钓的学问。谈到钓天下的方法，他微微一笑，说：“天下不是一个人的天下，是天下人的天下。和天下同利的人得天下，想独占天下之利的人失天下。天有季节，地出财物，能与天下人共同享用的人，有仁名。谁有仁名，天下就归谁。”

这番话是有针对性的。针对的主要是当时独占天下的殷纣王。吕尚希望文王反其道而行之，把纣王一个人的天下，变成天下人的天下，文王自己也就成了天下之王了。

要做到这一点，自己就不能太奢侈，要像尧一样，不披金，不挂银；不衣秀，不穿锦；不玩宝，不藏珍。“其自奉也甚薄，其赋役也甚寡，故万民富乐而无饥寒之色。”

这一篇钓天下的理论，用八个字可以概括：同利共财，薄奉寡赋。在当时十分低下的社会生产条件下，统治者只有薄奉寡赋，才能与天下同财共利。否则，万民只有饥寒交迫了。这是我国最早的政治经济学。

同利共财是两加，是相加；薄奉寡赋是两减，是自减。太公战略的核心是自损益民。换句话说，少取民物，多得民心。得民心者得天下，此之谓也。

2. 汉中对：任勇封功，东归王秦

这八个字有点费解。先说说背景。秦失其鹿，天下共逐之。两个势均力敌的猎手是项羽和刘邦。当年他们两个人都在楚义帝殿前供职。义帝与诸侯相约，先入关中灭秦者封秦王。

后来刘邦先入关中，与秦人约法三章，律已多于律人，废除秦朝的严刑厉法，受到秦民的爱戴。但项羽倚仗武力，以帝王自居，毁义帝之约，不封刘邦为秦王，把他赶到汉中，封为汉王。裂秦地为三，封给三个秦朝旧臣。

韩信就是在刘邦窝在汉中生闷气的时候来到他身边的。他首先问刘邦：“就威勇强悍而言，大王比得上项王吗？”刘邦老实承认不如。岂止刘邦比不上，千古以来，比得上的又有几人？

威勇强悍，是减的能力。争霸只会减是不够的。就争天下而言，加的能力比减的能力更重要。韩信接下来指出，加的能力和条件，项羽不如刘邦。这也是他去楚投汉的主要原因。

第一，项羽失天道。背义帝之约，又把义帝放逐到江南。后来走得更远，派人暗杀了义帝；

第二，项羽失地利。不居关中而都彭城（即今天的徐州）；

第三，项羽失人和。下属有病，哭哭啼啼。部将立功，舍不得封赏。这样的人可以做婆婆，但不能王天下。楚军所到之处，烧杀抢掠，百姓切齿。

而刘邦，首先有地利。已经在汉中，东取秦地，名正言顺，按义帝之约，他是当然的秦王。关中进可攻，退可守，是帝王之基。

刘邦还有人和，汉军秋毫无犯，入关除秦苛法。东取关中，也是人心所向。汉军都是东方人，久思东归；秦民思汉王，如饥似渴。

汉王还可以争天道，高举义帝的旗号。

唯一要增强的是减的能力。所以韩信强调要刘邦“任天下武勇”，以便“何所不诛”。要想这些“武勇”保持战斗力，还要“以天下城邑封功臣”。

这就是汉中对的基本分析和构想：任勇封功，东归王秦。执行这一战略，霸王的地盘渐渐变成了汉家的江山。

3. 隆中对：建基西川，联吴抗曹

对此，我们已经作过详细分析。这里想多讲几句的是，隆中对虽然比渭滨对和汉中对更著名，但却更不成功。渭滨对的结局是周室的七百年气运，汉中对的果实是汉时明月照耀了四百多年的关山。而隆中对的辉煌，随着孔明病榻前的最后一枝蜡烛的熄灭而熄灭了。

这说明什么？说明谋事在人，成事在天。人算不如天算。天是什么？天是人无法预见的偶然性，也是人无法避免的必然性。也许诸葛亮比姜太公和韩信更伟大，但刘备肯定比周文王和刘邦更没有气象。至于他的儿子刘禅，是个乐不思蜀的傻瓜。这就是气数。让这样的人统一中国，到底是一件功德还是一桩罪过还很难说。幸亏没有发生这样的事，从而使诸葛丞相有了几分“出师未捷身先死”的悲壮。

历史上，胜利和同情往往不在一边。

4. 美苏争霸的战略：加N减1

加减联用战略的一种模式就是加N减X。比如，“联

吴抗曹”，就是加 1 减 1。

二战后的美国和苏联的国际争霸战略也是这种模式，不过，因为局中人不止三个，其战略就不全是已知数。加 N 减 1，其中的 1，在美国，是指苏联；在苏联，是指美国。 N ，在美国，是指“自由国家”的数目；在苏联，是指“社会主义国家”的数目。

扩大 N 的数目，成了双方战略成功的关键。 N 越大，自己的霸权就大，对方就越孤立。扩大 N 的方法，在美国是输出“自由”，把非自由国家变成自由国家，最好把“社会主义国家”变成“自由国家”；在苏联是输出“革命”，把非社会主义国家变成社会主义国家，最好把西方自由国家变成社会主义国家。

于是有了朝鲜和越南的争夺，有了中东和非洲的争夺，有了古巴和阿富汗的争夺。

这个战略的基础是“两大阵营”的理论，即社会主义国家阵营和自由国家阵营。“北大西洋公约组织”和“华沙条约国组织”就是这两大阵营的中坚力量。

争夺的结果，苏联失败了。瓦解的不止是它的阵营，还有它自身。这与它的国际争霸战略无关，而是一个更深刻的原因起了作用。

5. 毛泽东的国际战略：加 N 减 2

毛泽东从来反对争夺世界霸权，他声称中国永远不称霸。这是他老人家的高明之处：不争之争，是为上争。

中国不当娘，但也不做没有娘养的孩子。世界被分为

两大阵营，中国脱离“苏”字号的“社会主义阵营”，也不成为西方阵营的成员。

好在咱中国人精通一生二、二生三、三生万物的法门。在两个阵营之外生出一个“三”来，就找到了自己的立足之地。这就是毛泽东提出的“三个世界”的理论。这个理论把全球各国分为三个世界：美国和苏联是第一世界，属于超级大国；美苏阵营中的发达国家是第二世界；剩下的所有其它国家都是第三世界。

这“第三世界”原本是第一世界的两个超级大国争夺的对象，经毛泽东这么一划分，世界的这个部分在理论上就不再是美苏磨刀霍霍所向的牛羊，而成了独立的第三力量。这个力量的主要发言人之一是毛泽东。

第二世界是第三世界的盟友，只有两个超级大国才是第三世界各国要反对的霸权主义头子。这个战略模式是“加N减2”，式中的“2”是美苏两个国家。

三个世界理论所取得的最伟大成果之一，是联合国恢复了我国的应有席位。

和任何战略思想一样，三个世界的理论和战略也在经受时间和新情况的考验。用发达程度划分世界势力不可能一劳永逸。一方面，随着中国的不断发展，其第三世界的地位可能受到怀疑；另一方面，随着现代化在各国逐步实现，发达程度的差别势必慢慢缩小，可能要另找标准来划分世界势力。

新世纪要求新的国际战略。

7.6 加减兼用：倍加和倍减的谋略

请注意这一字之差：加减联用和加减兼用。加减联用是两个动作，一个是加的动作，另一个是减的动作；加减兼用是一个动作兼有加和减的双重作用和效果。它是一箭双雕，一只雕是加法，一只雕是减法。

1. “运输队长”与“人事部长”

让敌人成为自己军队的“运输大队长”，是最好的加减兼用的例子。毛泽东在这方面最闻名，不过，他不是它的专利持有人。

理论上的首倡者是孙子。《孙子兵法》说：“取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”这种“食于敌”的思想受到历来兵家的重视。但它的出发点，是解决自己军粮的匮乏，不是要断敌人的军粮。

但实际上，食于敌同时具有益己损敌的双重作用。假设敌人有10万石大米，我方有5万石大米。取敌人5万石大米送进自己的军需仓库，结果，敌人的大米是5万石，我方的大米是10万石。敌我大米总量之比，从2比1，变为1比2。敌人减少5万石，我方增加5万石，等于我方增加了10万石。对我方而言，大米成倍增加；对敌方而言，大米成倍减少。

倍加是乘法效应，倍减是除法效应。加减谋略用到妙处，就是乘除谋略。乘除谋略的效果是我方实力成倍增

加，敌方实力成倍减少。

诸葛亮的“草船借箭”就是精彩的乘除谋略。本来，周瑜要孔明临阵造箭10万枝，是帮助曹操破坏孙刘联盟，其结果，无非三者选一：造不成箭，杀掉诸葛亮；诸葛亮明知这是陷害，偷偷逃走，孙刘联盟从此破裂；诸葛亮先发制人，先动手干掉周瑜，或用计先攻东吴。无论哪种情况发生，都是亲者痛，仇者快，加速曹军胜利，促进孙刘灭亡。

谁也没有想到，诸葛亮让曹操当了一回运输大队长，让曹营水军赠送10万枝箭。使敌我双方的箭数之比发生了20万枝的变化：我方增10万，敌方减10万。把我方内部的减法，变成了加法（周瑜受到感动，暂时停止陷害孔明），同时变成了对敌人的除法，和我方军需物资的乘法。其间的差别就是胜利或失败的差别，就是生存或灭亡的差别。

这是让对手当“运输队长”，让对手当“人事部长”也具有乘除效果。让对手当人事部长，就是把对手辛辛苦苦罗致或培养起来的关键人才挖过来为自己所用。

这方面的老手是秦穆公。秦国与戎人的十几个国家相邻，戎王是他们的最高首领。戎王听说穆公厉害，就派第一贤臣由余使秦，探听虚实。穆公向由余炫耀自己的宫室。由余不屑一顾：

“这么豪华的宫室，让鬼来造，鬼都辛苦；让人来造，老百姓辛苦。”

穆公大惊。对内史说：“邻国有圣人，是敌国之忧。

由余就是个圣人，是我的心腹之患。怎么办？”

办法是留住由余，给戎王送去美女音乐，戎王乐在其中。然后让由余回国，让他看看他的主子是多么不成器。苦劝不听之后，由余接受了穆公的挤眉弄眼，投奔秦国。秦国用他伐戎王，大败之，征服了12个国家，辟地1千里。秦国从此雄霸西方。这就是一个心腹之患变成左膀右臂的乘除效果。

石油大王洛克菲勒也精于此道。洛克菲勒通过与铁路大王的勾结，订立了运费联盟，把石油产地的采油公司排除在外，爆发了他与石油产地集团之间的战争。

产地企业在一个名叫亚吉波多的年轻人领导下，组成了生产者联盟，实行减产封锁，对洛克菲勒是个极大的挑战。但是不久，一家取名为ACME的新公司在产地成立，并大量收购同行公司的股票。开设它的是亚吉波多。但是，后台老板却是洛克菲勒兄弟。该公司很快就并入洛氏的标准石油公司。

敌人的领袖成了自己的伏兵。洛克菲勒大获全胜。顺便提一句，亚吉波多不久就被提升为标准石油公司副董事长，在洛克菲勒退休后，出任第二任董事长。

2. 让40%等于0

第二次世界大战以后最值得玩味的现象之一是，输掉了那场战争的国家，却赢得了经济增长。日本和德国的大公司让战胜国的企业界受了不少气。但被逼急了，也会奋起反击，出一口闷气。美国通用公司和福特公司就曾联手

击败过日本日产公司对洛杉矶奥运会赞助权的竞争，吐了口恶气。

英国的 BWF 公司对德国 SBN 公司也来了这么一下子。德国 SBN 公司已经把 BWF 公司逼到了国际市场的墙角。BWF 公司转过身，仔细打量了一下对手，发现了对手的破绽：SBN 公司的生命线是它的子公司“爱尔兰化学用品公司”提供的 B-5 化学添加剂。这种添加剂是德国公司产品的主要辅助剂，它使 SBN 公司的成本大大下降，使其获得了价格竞争优势。

经过调查，BWF 公司得知 SBN 只控有爱尔兰化学用品公司 40% 的股票，BWF 公司决策人脸上浮起了微笑。他们采取一切可能采取的手段，包括金钱和民族感情，很快获得了爱尔兰化学用品公司 51% 的股份，掌握了该公司的决策权，立即停止对 SBN 公司的供货，迫使它停产寻找代用品。BWF 公司不仅收复了失地，还夺得了 SBN 公司的部分市场。

在这里，BWF 公司使用了“断敌粮草”的釜底抽薪夺本谋略，使 SBN 公司当了一回无柴生火的巧媳妇。但做到这一点的前提是掌握爱尔兰公司的控制权。为了夺取控制权，BWF 公司使用了具有乘除效果的股权战略。对于受益权而言，多大股份，分享多大利益；对于控制权而言，不足一半的股权可能等于 0，只要别人占有的股权超过一半。

股权超过一半等于 100% 的控制权，股权不足一半的控制权等于 0。这一股权法则，在公司争霸战中十分常

用。一个常见的战略是“上游控股”。所谓上游控股，就是顺藤摸瓜，找到一个控股财团宝塔尖上的控股公司，获取对它的控股权，这样就可以支配整个财团。这叫“四两拨千斤”。这是真正的倍乘效应。因此争夺控股权，是企业争霸战中最关键的战斗。从控制权来说，获胜者得到全部，失败者失去一切。

3. 和平反抗

“跪在地上造反”，是对不彻底的革命者意含讽刺的指责。但是，用语不同、含义相近的“和平反抗”或“非暴力不合作”或“文明的反抗”或“非暴力起义”，却和一个伟大的名字以及一项不朽的伟业联系在一起。这个名字是莫汉达斯·K·甘地，这项伟业是印度独立。

和平反抗，被某些西方著作家称为群众行动的艺术。我宁愿称之为反抗的谋略，是一种具有倍加倍减效果的谋略。和平是加，反抗是减。用和平的方式反抗，是用加的方式减。和平加的是精神，是道德，是印度的反抗者，是世界舆论和其他民族的同情和支持；反抗减的是英国殖民者。甘地被称为“圣雄”。圣，是对他加的能力的赞许；雄，是对他减的威力的颂扬。

和平反抗，仿佛是一堆只冒烟不燃烧的柴堆，让某些反抗者和被反抗者都不太舒服。据说，丘吉尔一想到一个煽风点火的游方士半裸着身体跨上通往总督府的台阶，就感到“恶心”。而尼赫鲁也感到越来越不过瘾。

痛快不是谋略。

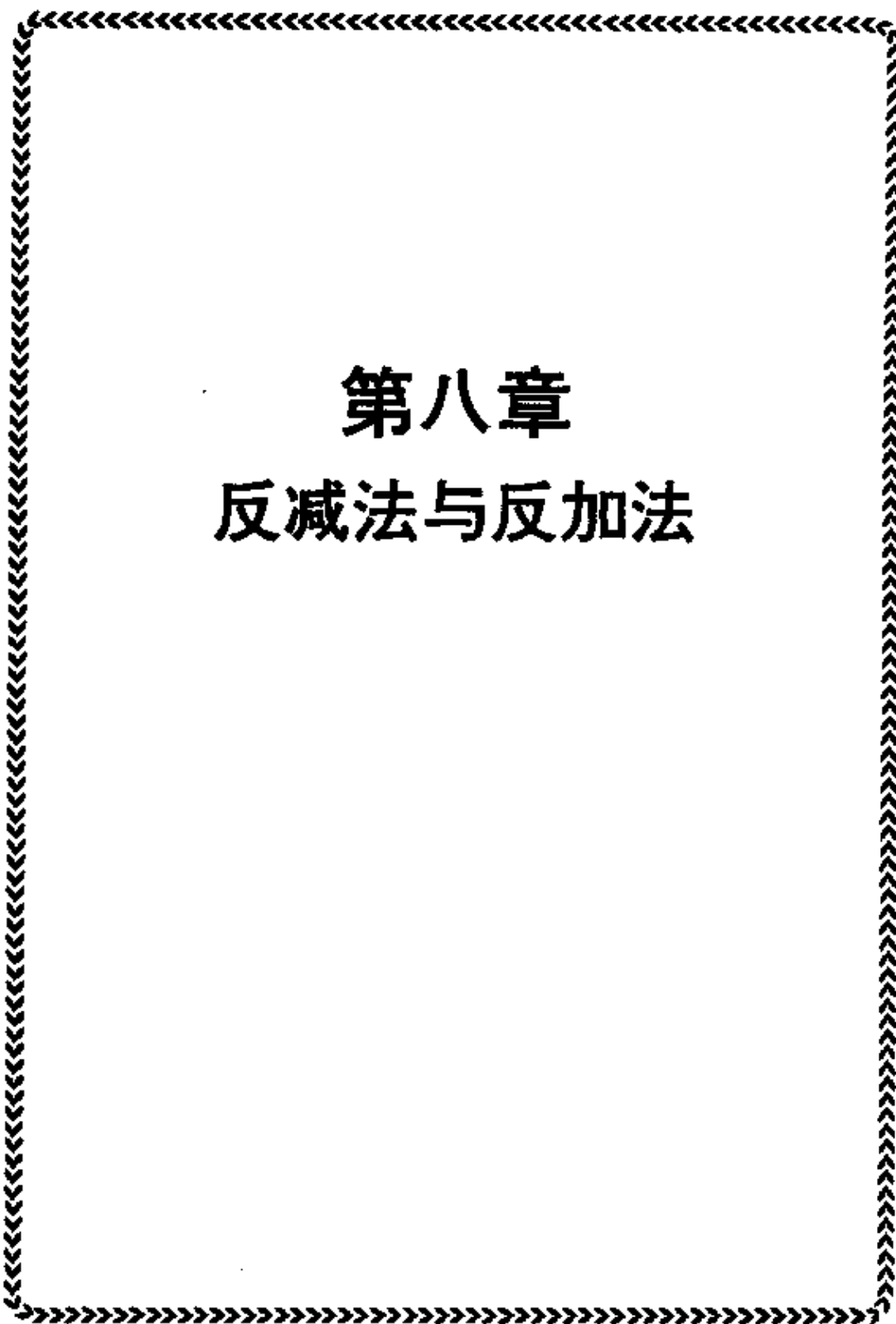
和平反抗解除了统治者所有的武器，暴力的，非暴力的。使用暴力手段对付手无寸铁的反抗者，英国当局就会一丝不挂地站在世界人民面前，站在历史面前，如果是这样，恶心的就不是丘吉尔了；不使用暴力，整个社会面临瓦解。

在甘地于 1930 年发动的非暴力反抗中，印度人辞去了公共职务，停止购买外国货，在商店和法院外面设置纠察，甚至拒绝纳税。《世界文明史》的作者写道：

“最有戏剧性的事件是甘地的著名的‘向大海进军’，在这次行动中，他带领一大群追随者步行走过一村又一村，直达海岸。他们把锅子注满海水，又让海水蒸发来制造海盐，打破了制盐纳税的法律，又公然蔑视了政府的权威。在这次盐的插曲中，就像在抵制全国的酒店一样，甘地精明地把政治活动同精神原则结合起来，从而使他的对手处于十分难堪的境地。”（〔美〕伯恩斯和拉尔夫合著：《世界文明史》第四卷，商务印书馆，1988 年，第 103 页）

和平反抗还消除了反抗者的暴力。暴力引起暴力的升级。暴力反抗不成功，会加剧统治者的暴政；暴力反抗成功，夺得政权的人们会像熟练的钳工熟练地使用扳手一样，熟练地使用暴力。只有和平取得的政权最有希望和平地维持和更迭。

获得独立，免除暴力和暴政，就是和平反抗的价值。但是，和平反抗的成功，需要两个条件：第一，富有宗教情感的反抗者；第二，文明的被反抗者。对于不怕裸体的被反抗者来说，和平的反抗，不过意味着增加一次军事演习。



第八章

反减法与反加法

8.1 空城计的清代版和日本版

诸葛亮用一座空城、一架瑶琴和几个老兵吓退司马懿15万大军的空城计被认为是千古绝唱，是天才的杰作，所以不可模仿。一切天才之作都是不可模仿的。硬要模仿，难免狗尾续貂之讥。

号称“文章西汉两司马，经济南阳一卧龙”的清代奇才左宗棠，以“今亮”（当今诸葛亮）自居。大概是为了向世人表明他不是浪得虚名，在江西景德镇玩过一回空城计。

当时，太平天国的天才将领李秀成率领1万5千人马正在实施围魏救赵的计划，从天京奔袭武昌，以解曾国藩的安庆之围，途经江西的石门镇。而左宗棠正驻扎在离此

不远的景德镇。

正是隆冬时节，雨雪霏霏。太平军将士饥寒交迫。李秀成的养子、20岁的先锋李容发请求父王攻下石门镇，补充粮草，略事修整。李秀成经过侦察，得知驻守石门的是声名狼藉的绿营，只有2千兵马；驻防景德镇的左宗棠有5千楚军，没有出城动向。

李秀成决定攻打石门。排山倒海的攻势，使石门守军战抖多于战斗。左宗棠得到告急文书，以为打败李秀成，一展楚军威风的天赐良机到了。他派出全部兵马前去支援，留下景德镇一座空城。

景德镇内的太平军细作快马向忠王报告了这一军情。忠王大喜。派义子李容发带3千人奔袭景德镇。行前李秀成叮嘱义子：“左宗棠老奸巨滑，千万小心。”

太平军来到离景德镇50里的路口时，镇里得到消息，一片慌乱。左宗棠眉头一皱，计上心来。他一边派人火速传令楚军返回，一面布置大摆庆功宴，灯笼高挂，酒肉飘香。说是楚军旗开得胜，在石门城外大败太平军，生擒李秀成，楚军正押解他往景德镇奔来。

左宗棠知道太平军迅速来攻，城里必有他们的细作，让他们为俺老左也当一回差，把城里的戏文送出去。果然，当细作眼见左宗棠醉到花厅，城里根本不做任何防守时，马上溜出城外，向李容发报信。

李容发听罢大惊，父王对他恩重如山，今日被擒，岂能不救？立即拍马回头，要迎头痛击楚军，救出父王。毕竟是奶味太重。在他面临的选择中，他作出了最糟糕的选

择。他可以一边继续进军，一边派人回去侦察。即便军情属实，也可以先攻下景德镇，将计就计，继续庆功，同时，伏兵路侧，出奇制胜。

得知太平军返回石门，左宗棠立即下令紧闭城门，布置防守，再次派人催促楚军回防。到了傍晚，左宗棠得到太平军又杀回来的报告时，仰天长叹：“看来，这空城计只能唱一次！”

其实，他不必要长叹。诸葛亮的空城计可能是虚构，他的空城计却是真实。虽然李容发走到半路，突然醒悟这可能是空城计，并派人回景德镇探听到真实情况，重新杀回来，但左宗棠赢得了、而李容发失去了宝贵的时间和宝贵的战机。等太平军赶到城下，夜幕已经降临。黑夜加上城墙加上城上庄严的阵容，使李容发不敢妄动。决定天亮再攻。

姗姗来迟的冬日阳光和十万火急的楚军救兵一块到来。城里城外一齐夹攻，李容发大败而逃。（参阅唐浩明：《曾国藩》第二部《野焚》）

看来，只要是天才，就能使天才之作重放光彩。“今亮”的空城计，不是“古亮”空城计的简单翻版，而是再创造。本世纪在日本企业界出了另一个天才，他在经营战场上的创造性，使原产中国古代的空城计又放了一回光彩。这个天才就是有“经营之神”美誉的索尼公司董事长盛田昭夫。

本世纪60年代，是全球左派的狂欢年代，狂欢的主要形式是学潮和罢工。连劳资关系最为融洽的日本也无力

拒绝世界性罢工台风的登陆。左派们选定索尼公司作为主攻目标之一。

1961年5月7日是索尼公司创建15周年纪念日。左派们知道索尼公司要举行盛大纪念活动，这个活动举办得如何对公司至关重要，便煽动工会威胁要在这一天罢工，并阻碍庆祝活动进行。目的是迫使公司作出重大让步。

盛田昭夫摆出强硬态度，但显得外强中干，使工会领导人觉得老板不过是故作姿态，到最后关头，一定会让步。双方陷入僵局。

得知庆祝活动预定在总公司举行，特邀贵宾中有池田勇人首相等一大批政界要人后，工会方面十分高兴。他们准备届时在路上布置纠察队员，让宴会无法举行，使公司名誉扫地。估计盛田总裁会临时让步。

盛田假作不知，准备活动照常进行。大庆当天上午，游行队伍包围了公司大楼，标语满街，喊声震耳，交通堵塞。而盛田穿一件晨礼服忧心忡忡地倚窗而立，无可奈何地指挥进行庆宴前的准备。

已经过了预定时间，池田首相等贵宾还没有出现。正当罢工者们自以为得计，使公司蒙受了停办庆典活动的损失时，有人高呼上当了，中了盛田的“空城计”，庆祝活动改在了王子饭店举行。这是在庆典的前一天晚上公司挂电话通知300多位来宾的。

这时，盛田昭夫已经从后门溜走，很快来到会场。他受到了英雄般的欢迎。这时，比盛田昭夫更得意的可能是诸葛亮。

初看起来，诸葛亮、左宗棠和盛田昭夫用的都是空城计，都是在遇到比自己强大的敌人的情况下不得已采取的自卫行动。这个行动的目的在自保，在防御，在拖延或避开敌人的进攻。我把这类行动称为“反减法”谋略。

减法是进攻，是打击，是消灭，是剥夺；反减法，就是避祸，是防御，是自保，是对进攻的瓦解和对安全的保卫，是对进攻的反进攻，也就是反攻。

同是空城计，同是反减法，仔细分析一下，会发现上述三个空城计也有区别。诸葛亮的空城计，是隐弱示强，摆出一副胸有百万兵，诱你来进攻的样子，把多疑的司马懿吓走，这种反减法称为“示强法”；左宗棠的空城计，是演一场假戏，以图改变敌人的进攻目标，把攻城改为拦截，使自己暂时摆脱攻击，这种反减法是“调离法”；盛田昭夫的空城计，是用假目标吸引住对手，使真目标避开对手的攻击，这种反减法称为“避开法”，在《三十六计》称为“走为上”。

反减法不止示强、调离和避开这三法，还有固本、示弱和拼命三法。本章扼要研究这六种反减法，最后，还要简单述及反加法。加法是好事，为何要反？看完这一章，就会明白我究竟想说什么。

8.2 深根固本：弃腹占角 与“农村包围城市”

我有个朋友研究《易经》，发现了不少神秘现象。其

其中之一是，发现陕西一带是建立王霸之业的风水宝地。周朝从那儿兴起，秦朝从那儿兴起，汉朝也从那儿兴起，唐朝还是由分封在那儿的秦王（要知道，刘邦曾是实际上的秦王）李世民兴起的。最不能忽略的是历史上最了不起的共产党政权，仍然从那儿兴起，兴起于小小的陕北根据地。

我不是神秘现象的崇拜者。我从中看到的是另外的东西：地利。什么地利？攻人易，人攻难。这样的地方，可以称为“不败之地”。占据了这样的地方，就叫做“立于不败之地”。

不败，在军事上、政治上、外交上和人生中，都具有首要意义。《孙子兵法》说：“昔之善战者先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。”这就是防御为首、安全第一的思想。不能寄希望于敌人不打我，要立足于自己不受攻。

如果你是一棵山顶上的小草，你只能祈求不要刮暴风，你的安全和生存权在别人手里；如果你是山谷里的参天大树，12级台风也伤害不了你，你的安全在你自己手里。所以，安全来自深根固本和远离风口浪尖。

因此，不败之地有两个特点：第一，不是人人都争夺的地方，越是没有人要的地方越安全。没有人要你的地盘，你当然不败。楚国名相孙叔敖深明此理，临死前告诫回乡务农的儿子日后不要接收楚王的封地，如果一定要封，就要贫瘠的有寝那地方的荒丘地，绝不能要肥饶之地。后来，楚国的功臣之后都失去了原来的封地，只有孙

叔敖之后独存。

第二，占边占角，山高水险。如果把群雄争夺的地盘比作围棋盘，安全地带首先是角，其次是边：角有两边不受攻，边有一边不受攻。占角最易成活，占边也比中腹容易成活。中腹四面受攻，要成活，必需花费更多的子力（人力、物力、财力）。所以有“金角银边草肚皮”之说。如果“角上”的地势又很险要，安全系数会更高。

陕西三秦之地具备不败之地的所有上述特性，既不是“江南三月，莺飞草长，杂树生花”的梦幻之都，也不是兵家必争的战略要道，而是贫瘠苦寒的关外边塞。而且占边占角，险关重重。这就是它一再成为王霸基地的原因。所谓风水宝地，就是没有人要的边角度地。

在争夺天下的过程中，懂得这个道理的大谋略家一般都会采取弃腹占角的深根固本战略。三国时代有过许多煌煌大谋，其中最重要的莫过于三个弃腹占角的重大决策。

首先是荀彧退守河济之计。依曹操，是要弃角占腹，弃兖州而取徐州，以雪刘备坐得徐州之恨。荀彧劝止，说了一番极重要的话：

“昔高祖（刘邦）保关中，光武据河内，皆深根固本以制天下，进足以胜敌，退足以坚守，故虽有困，终济大业。明公本首事兖州，且河、济乃天下之要地，是亦昔之关中、河内也。今若取徐州，多留兵则不足用，少留兵则吕布乘虚寇之，是无兖州也。若徐州不得，明公安所归乎？弃兖州而取徐州，是弃大而就小，去本而求末，以安而易危也。”

这番话的关键是，徐州地处中原，是东进西出南来北往的交通枢纽，历来是兵家必争之地，易攻难守，刘邦有过体会；而河济之间背靠北方粮仓，没有后顾之忧，是理想的根据地。这一计，首先奠定了三国之首国——魏国的基础。

其次是朱治的借兵江东之计。孙策在日，就想携玉玺回江东图霸，速离中原是非之地。可惜恃勇丧生。长子孙策投奔袁术，不堪篱下之苦。孙策旧臣朱治为其划策，以玉玺为抵押，借袁术之兵取江东建基。此计一出，三国之第二国——吴国的蓝图便已完稿。

再次是诸葛亮的建基西川之计。西川是我国的西南角，是当时天下棋盘上的最后一个星位，孔明把子投到这里，三国的最后一个国家——蜀国找到了自己的版图。

江山改姓，城头易旗，始终不变的是：要想成就大业，必先深根固本。守江山是这样，打天下是这样；革命派是这样，反革命派也是这样。毛泽东以前的中国共产党的领导者不懂得这一点，革命一开始就想抢占天下的中腹，在大城市搞得很热闹。但是，很难成活，总是处在敌对势力的围剿之中。

毛泽东比他们更懂得中国的国情，也更懂得中国的传统智慧。他的放弃大城市，建立农村革命根据地的思想；他的农村包围城市，武装夺取政权的战略构想，实际上就是弃腹占角的深根固本谋略的活用。

不过，毛泽东这一谋略比传统深根固本谋略含义更深。不败之地并不就是纯地理概念。魏蜀吴三国之中，地

势最不险要的是魏国，也就是后来的晋国，但灭亡的却不是它。可见有比地利更重要的东西在。

关于这个问题，吴起和赵武侯曾有过一段有名的对话。当时他俩泛舟西河中流，看高山如屏，流水如带，武侯对吴起说：

“美哉山河之固，此魏国之宝也！”

吴起回答说：“在德不在险。昔三苗氏，左洞庭，右彭蠡；德义不修，禹灭之。夏桀之居，左河济，右泰华，伊阙在其南，羊肠在其北；修政不仁，汤放之。商纣之国，左孟门，右太行，常山在其北，大河经其南，修政不德，武王杀之。由此观之，在德不在险。若君不修德，舟中之人皆敌国也！”

好一个“舟中之人皆敌国”！一针见血地道出了一个深刻的哲理：山川之固，不如人心之固；深入堡垒，不如深入人心。人心向，众志可以成城；人心背，舟中就是敌国。

毛泽东建立的，不仅是易守难攻的边远根据地，也是守卫希望的人心根据地。什么希望？广大贫苦人民翻身解放的希望。这才是双倍的深根固本。

企业经营上的弃腹占角，就是赶冷门不赶热门。热门行业和项目竞争激烈度大，很容易还没有站稳脚根就被击倒。正当成群的罪犯、流氓、亡命之徒、梦想家和拜金主义者在美国金矿区的腹部用拳头和手枪解决矿位争端的时候，一个聪明人占据了一个别人没有发现的“角”：为淘金者提供饮用水。当时饮用水奇缺。结果他所得的利润超

过大部分淘金者的收入。

在经济生活中常常有一些这样的“死角”，只有慧眼独具的人才能发现。在人人都追逐精美物品时，日本东京手冢兴产公司的董事长手冢国利先生却经营起垃圾，清理垃圾收入清洁费，用不付费的垃圾生产的垃圾砖具有极强的竞争力；在人人都争夺优质油田时，洛克菲勒却以极低的价格购买了秘鲁利马一块没人要的酸性大油田，一项小小的技术革新，就使该油田的油从每桶 0.15 美元上升到每桶 1 美元；在人人都高看汽车行业的日本五、六十年代，坪内寿夫却高看造船，而且是不足 500 吨的渔船，占据了三井、三菱等大公司视线到不了的死角，8 年之内就成了日本第 5 大造船企业；在人人都蜂拥到加利福尼亚淘金的 19 世纪 40 年代的美欧，华尔克先生却去和尼加拉瓜总统查摩罗签订了一项垄断过境权的协定，在太平洋到大西洋的铁路尚未连通、巴拿马运河尚未通航的那个年代，欧洲前往旧金山的人大多坐轮船绕道南美最北端，垄断了过境权，就垄断了这条航线。这些都是让“死角”变成“金角”的例子。

也许更重要的企业深根固本战略是股权安排。股权过于集中和过于分散都可能使公司成为墙头芦苇，根基浮浅。

股权过于集中，公司在市场上的根就不能深：不能与人分享股权的公司，不能招揽高级人才，也不能让一般雇员效死卖命。这样的公司是朝不保夕的。西方“分享经济”的产生，与其说是经济公平的增进，不如说是经营谋

略的发展。

股权过于分散，公司创始股东的本就不能固：公司内外想夺权的小股东可能通过股权重组达到目的。为了安全，有谋略的企业家总是使自己处于控股地位。请看看洛克菲勒创设标准石油公司时的股权安排：

洛克菲勒自己拥有 2667 份优先股，他的弟弟威廉拥有 1333 股，其他三名股东，其中 1 名拥有 1334 股，2 名各持 1333 股。自己处于相对控股地位，和弟弟联合则处于绝对控股地位，即使其他三位股东联合起来，也不能动摇他的控制权。持有最大股份，是相对控股；持有 50% 以上的股份，是绝对控股。握有绝对控股权，才真正称得上是立于不败之地。

8.3 反减法的权宜之计

深根固本是最根本的反减法。说它根本，一是因为它和自加法相结合，是自强之计；二是因为它深谋远虑，是长远之计。反减法的其它谋略或多或少地都带有暂时性，都是权宜之计。在这些计谋后面跟随后续谋略，才能奏大效。否则，在强大的打击之下，你逃得掉初一，逃不掉十五。这是在讨论其它反减法谋略之前首先要强调的。

1. 拼法：小麻雀和弱女子

记得巴尔扎克说过，当一只小虫子不退不缩不依不饶地向一只鸡爬过来时，逃跑的就是鸡。

强大的不是虫子的力量，而是虫子的大无畏精神。无畏的精神令对手生畏。

屠格涅夫写过一只无畏的麻雀：

“我打猎归来，沿着花园的林荫路走着。狗跑在我前边。

“突然，狗放慢脚步，蹑足潜行，好像嗅到了前边有什么野物。

“我顺着林荫路望去，看见了一只嘴边还带黄色、头上生着柔毛的小麻雀。它从巢里跌落下来（风猛烈地吹打着林荫路上的白桦树），呆呆地伏在地上，孤立无援地张开两只羽毛还未丰满的小翅膀。

“我的狗慢慢向它靠近。忽然，从附近一棵树上飞下来一只黑胸脯的老麻雀，像一颗石子似地落到狗的鼻子跟前——它全身倒竖着羽毛，惊惶万状，发出绝望、凄惨的叫声，两次扑向露出牙齿、大张着的狗嘴边去。

“它是猛扑下来救护幼雀的。它用身体掩护着自己的幼儿……

“一种比它的理智更强烈的力量，使它从那儿扑下身来。

“我的狗站住了，向后退了退——看来，它也感到了这种力量。

“我赶紧唤住惊惶失措的狗。然后，我怀着尊敬的心情走开了。”（屠格涅夫：《爱之路》）

不能认为小虫和麻雀精通反减法谋略，吓退了强大的敌人，使自己和自己的孩子免于劫难。它们在这样做时，

是无意识的，是某种本能的反应。有意识地使用这种“拼命招法”，使自己免受强手侵犯，才是谋略。

我的朋友给我说过一个真实的故事。

农家两姐妹先后出嫁。妹夫贪杯而且粗鲁，动不动就对妻子拳脚相加。有一回，妹妹鼻青脸肿地回娘家，向姐姐哭诉。姐姐一笑，教她如此如此，这般这般，“只要你按我说的去做，保管他以后再不敢打你。”

怀揣锦囊妙计的妹妹回到家里，正在开怀畅饮的丈夫以为她搬来了救兵，见她孤身一人，松了口气。某日，丈夫酒后手痒，又打妻子。妻子掏出火柴：“你再打，俺把房子烧了，不跟你过了！”

“嘿嘿，你烧呀！”又是一巴掌。

妻子不慌不忙地划着火柴，悠然地把窗户纸点着了。北方干燥，火苗欢呼一声，就向房上窜去。

“凶手”这一惊非同小可，两杯烧酒变成一身冷汗。历来逆来顺受的妻子做出这种举动，再给他一个脑袋也是想不到的。他狂奔到水缸边，舀起一盆水向窗纸上泼去，幸亏及时，火熄灭了。

其实，被挡住的窗户边早有一盆水等在那里。

惊魂稍定，丈夫又举起巴掌：“你这悍货，敢烧房子，俺打死……”巴掌举在空中，话尾巴咬住半截，惊恐的眼睛盯住一样东西，那是妻子举在头顶的菜刀。

“你再打，俺砍死你！”有刚才的火光作证，丈夫不敢造次，举起来的巴掌像被抽掉脊骨的蛇垂了下来。

一日，妹夫遇到姨姐，面露愁容：“你妹子咋啦？平

时好好的，俺打她一下，她就疯了似的，又烧房子，又拿刀，吓死俺了。”

姐姐哈哈大笑：“俺妹妹什么都好，就这么点毛病，不能挨打。小时候，俺爹打她一下，她差点咬断爹的手指。”

从此往后，丈夫再也不敢动妻子一指头。

当英国首相丘吉尔当年在下院发表《热血、辛劳、眼泪和汗水》讲演时，他也许没有想到，他代表英国扮演了我们所讲的故事中老麻雀和弱女子的角色，而希特勒成了故事中的“猎狗”和“丈夫”。

丘吉尔当时像老麻雀一样倒竖起羽毛，像弱女子一样举起菜刀，你听：

“你们问：我们的政策是什么？我说：我们的政策就是用上帝所能给予我们的全部能力和全部力量在海上、陆地上和空中进行战争；同一个在邪恶悲惨的人类罪恶史上从未见过的穷凶极恶的暴政进行战争。这就是我们的政策。你们问：我们的目的是什么？我可以用一个词来答复：胜利——不惜一切代价去争取胜利，无论多么恐怖也要去争取胜利；无论道路多么遥远和艰难，也要去争取胜利；因为没有胜利，就不能生存。”

投票结果：381对0。也许正是这篇讲演和这个投票结果，吓退了希特勒登陆不列颠的“海狮”计划。

2. 避法：不败之走

如果说深根固本的“固法”是立于不败之地的话，那

么，走为上的避法则是行于不败之走。

走的一种形式是流亡。齐桓公、晋文公都是从杀身之祸中“走”出来的霸主。在流亡者的队伍里，还有马克思、恩格斯、列宁、萨达姆、霍梅尼等等。

走的另一种形式是出访或旅行。我认识一家大公司的一个常务董事，他们公司经常闹人事纠纷。每到这种时刻，他就坐上飞机满天飞，一直飞到纠纷结束，他才着陆在胜利者的跑道上。

走得最聪明的是古罗马的斯巴达克思，他能把反减法之走变成减法之走，把求生之走变成反攻之走，把劣势走成了优势。在竞技场上，在一场残酷的团体角斗中，他的同伴一个个倒下去了，只剩下他1人，而对方还有3个强手。1个对1个，对方任何人都不是他的对手，如果对方3人一起上，则难以招架。

斯巴达克思急中生智，拔腿就跑，看台上的贵族们一片嘘声。3个对手紧追不舍。由于各人跑的快慢不同，4人之间很快拉开了距离。突然，斯巴达克思返身战斗，迅速打倒第1个追上来的人，接着又打倒第2个、第3个追上来的人。看台上的嘘声立刻变成了喝彩声。

他的聪明之处，就在于他通过走，把1场1对3的败局，变成了3场1对1的胜局。这一谋略他后来成功地运用到反对罗马军队的起义中，罗马贵族不再报以喝彩，而给以诅咒。

走得最惊人最壮烈的是中国工农红军的2万5千里长征。红军的躲避战术使围剿它的浩浩荡荡的国民党十分头

痛。“打得赢就打，打不赢就走”的避法战术，成了红军最基本的战术原则。第5次反围剿之后，一点胜机也没有，灭顶之灾则迎面扑来。诗史般的撤退开始了。穿过河流和高山，越过死亡和不毛之地，保存下了毛泽东所所谓的火种。

走得最灵巧的是八路军和新四军的游击战。游击战的目标是“保存自己，消灭敌人”。有保存自己之实，有消灭敌人之名。8年抗战下来，被抗击的敌人和八路军新四军的兵员都成倍增长，足见以走为上的游击战魅力无穷。

走得最狡猾的是孙悟空棒下的白骨精。她的走法原型是“金蝉脱壳”和“李代桃僵”。在想走又担心走不掉的情况下，人们往往采取这种走法：用假目标代替真目标，让对手去攻击，真目标乘机溜走。大汉、大明两个朝代的开国之君都是从壳里脱出来的“金蝉”：刘邦被围荥阳，将军纪信扮成假汉王诳楚，成了真汉王的替死鬼和脱下来的“壳”；朱元璋被困鄱阳湖舟中，裨将韩成着他的衣冠替他投水，成了代僵的“李”。

白骨精不愿照搬照抄，她的创造性在于：一举两得，走法中藏着杀机，反减法中寓有减法，避法里生出嫁法与间法。当她在孙行者的棒下依次脱掉3个村民的“壳”时， she就把打死他们的屎盆扣在了她的主要敌人的头上，洗刷不掉罪名的圣徒只好回花果山继续做他的猴王。

3. 弱法、强法与靠法

最后简单说一下反减法的后三法。弱法是示弱法，强

法是示强法，靠法是靠山法。

这三法在《三国演义》中都能找到精彩的例证。第106回司马懿佯病，装聋做哑，洒汤漏水，是示弱；第95回诸葛亮丞相唱空城计，作诱敌深入状，是示强；第54回候选新郎刘皇叔一行按孔明的第一条锦囊妙计先朝拜乔国老，一是要让孙权弄假成真，二是要让乔国老和吴国太成为靠山。

司马懿示弱，是要大将军曹爽轻视他，使曹爽觉得，他已经成了一个多余的人、废人、无用的人，消灭他就是一件多余的事、无用的事；诸葛亮丞相示强，是要吓退司马懿，使他不敢贸然攻城；刘备让乔国老和吴国太作靠山，就是让他们做了名贵的“器”，不论孙权、周瑜多么痛恨刘备这只“耗子”，但只要呆在“器”边上，就有安全感；因为孙周二人想打“耗子”，又怕伤着“器”，这就叫“投鼠忌器”。乔国老是他们俩的老泰山，吴国太是孙权的母亲（姨母，视同母亲），这样的“器”是伤不得的。

这三种反减法在我国政治、外交和军事史上被广泛使用，创造了许多光辉范例。比如，示强法，有东汉名将虞诩的“增灶断追”；示弱法，有韩信的“胯下饮辱”；靠山法，有吴起的“走伏王尸”。虽然吴起还是被丧失理智的复仇者追杀了，但他们同时砸坏了名贵的“器”——伤着了先王的尸体，一个个被满门抄斩；反减法暗含着老辣的减法。这是一代名将和谋略大师吴起的最后杰作。

8.4 反加法

1. 田单反乐毅的加法：割鼻掘坟

攻城易，攻心难。对此，燕国名将乐毅有别人不能比的深切体会。他用6个月的时间攻下了齐国70多座城池，可是，花去3载岁月却还没有攻下两座小城（莒和即墨）的人心。

他包围了齐国的最后这两座小城，希望城民自己投降。他去城9里而营，让城里人自由出入，重操旧业，还赈济城中的穷困者。

他知道经过儒家文化熏陶的齐人，人心比城墙坚固。只攻城不攻心，攻下的城池还会轻易丧失。对前70余城，他是先攻城，后攻心：攻下城后，禁止军队抢劫；削减百姓赋税；去除齐王暴政；寻访民间隐逸，向其求教，使其显贵；并且郊祀桓公和管仲，封祭死不降燕的烈士之墓。齐民大悦。

对最后两城，他想先攻心，后下城，使其自降。

但是，攻心之难，难于上青天，围城忽忽已三年。攻城是硬碰硬，易；攻心是软碰硬，难。攻城是对敌人用减法，有“阶级立场”坚定之美誉；攻心是对敌人用加法，有“里通外国”之嫌疑。

果然，燕昭王在日，就有人打小报告，说乐毅呼吸之间就攻下了70余城，两座小城却3年不克，明摆着是要拥兵自重，南面称王。燕昭王不负他的贤名，哈哈大笑：

“齐国是乐君打下的，当然归乐君所有！”派人立乐毅为齐王，乐毅不受。

蚂蚁钻不了无缝的鸡蛋。齐国大谋略家田单虽能，反不了燕昭王和乐毅之间的加法。燕昭王一死，田单大喜。派人散布谣言说：“齐人不怕乐毅，他在等机会做齐王。最怕燕国派别的将军来。别的将军一来，即墨就惨了！”

新燕王早疑乐毅，立即派将军骑劫代替乐毅。田单反加法的第一招成功了：离散了燕国君臣之间的团结，除掉了心腹大患乐毅。

接着，他又创造出一个“神师”，自己顶礼膜拜，让他给燕人泄漏秘密说：“田单最怕燕军割掉被俘齐卒的鼻子，让他们在城下走。一看到没鼻子的齐卒，即墨就完蛋了。”

燕军照此办理。城里人见到被割掉鼻子的同胞，都很愤怒，下决心不投降，坚守即墨城。

田单反乐毅加法的第二招成功了，乐毅辛辛苦苦怀柔3载所赢得的齐民之心，随着齐卒被割掉的鼻子一齐丧失了。

燕军并不知道城里齐人的愤慨。田单又让“神师”走漏“风声”：“田单只要看见燕人挖城外齐人的坟冢，就会吓得发抖，早上挖，晚上城就丢了。”

听话的燕国傻瓜这次有了点创造性：不仅挖坟，还烧坟里的死人。齐人在城上看见，痛哭流涕，愤怒中有了点疯狂，纷纷要求出战。

田单反乐毅加法的第三招成功了。第二招激起了齐人

的守志，第三招迸发了齐人的战心。结果一战成功，燕军一败千里，齐城尽复。

田单的反加法，其要素是减法中的间法。间法用于主动进攻是减法，用于破坏对手的加法是反加法。田单反加法的成功，在于他成功地利用了这样一种曾经被毛泽东他老人家竭力推崇的习惯思维：凡是敌人反对的，我们就要拥护；凡是敌人拥护的，我们就要反对。

根据这个思维，我们要干敌人害怕的事，不干敌人喜欢的事。当敌人把自己渴求的事说成是害怕的事时，你就非上当不可。执着于这种思维，最容易中敌人的离间计谋。

2. 齐襄王反田单的加法：掠人之美

人们所反对所打击的东西，往往是他们所擅长的东西。田单能反乐毅的加法，他必定通晓加法的厉害。复齐故城之后，他被齐襄王封为安平君，当了相国。壮志豪情顿生。

一日，他渡淄水，看见一个老人涉水渡河，天寒水冷，老人上岸后冻得直哆嗦，不能走路。田单脱下自己的皮袄给他穿。齐襄王在远处看见了，十分厌恶，说：

“田单这样施惠于人，是要取我的国家呀！要早加防范，不然，后患无穷。”左右看看无人，只见岩岸下有一个养珍珠的人。襄王向他喊道：

“我的话你听见了吗？”

“我听见了。”

“你说我该怎么办？”

“大王不如把田单做的好事，变成自己的好事。办法是下令表扬田单，说您忧民之忧，田单忧君之忧，给饥民饭吃，给寒者衣穿。这样，田单做的善事越多，您积的德也越多。”

襄王大喜。马上赏给田单牛和酒。几天后，襄王又在朝廷上口头表扬田单做了不少善事，并要求他布告国中，国家要收养饥寒交迫者。

不久，襄王就听到了街谈巷议：“怪不田单这么爱百姓，原来是大王教的。”襄王的反加法成功了。

给一个老人披件衣，襄王就想到田单要夺国，是不是多虑了？不，在那个时代，给国人雪中送炭，从君王虎口夺权的事屡见不鲜。齐国的公子商人、宋国的公子鲍，都通过厚施国人，收买人心，买来了国家，当了国王。

作为一国之君或一个大企业的总裁，面对臣下行善买国或部下施惠卖好的行径，除了任其所为，丧权辱己之外，有三种选择：

第一种选择是掠人之美，表扬他做的好事，把他收买的人心收归己有，你行善如水，我扬善如船，水涨船高，你总是在我的下面。这就是齐襄王的做法。

第二种选择是使其自污，让好事做多了、人望升高了的臣下或部下做点坏事，逼他自我损害、自我污辱、自我贬低。

第三种选择是及时更换，那些做了好事又不想做坏事的臣下、部下，特别是第二把手，让你睡不着觉，唯一的

解决办法就是更换。更换有两种形式：一是罢免他，二是选一个更年轻更无资历的人压在他上面。

第一种选择已经谈过了，下面谈谈后两种选择。

3. 汉高祖反萧何的加法：使其自污

在权威性的结构（独裁政权、军队、企业和帮会等）中，臣下或部下是最难做人的。没有功劳不行，功劳多了也不行。在有生杀之权的地方，没有功劳，你站不住脚；功劳多了，你保不住头。秦将白起、蒙恬都是功多取死的。秦将王翦功盖当时而全身以终，是他懂得其中的难言之隐，出兵之前就向秦王嬴政索要好地，以显示自己的卑污和胸无大志。

并不是所有的大功臣都想居功傲主，甚至创班夺权，但是，只要有一个这样干的先例，做主子的就放心不下。要站住脚，又要保住头，最好的办法是甘居中游。仅这一点，就决定了独裁政权下难出杰出人物。如果出，都是不怕死的。这与独裁者的人格无关，是权力本身的性质问题。

闲话少说，言归正传。话说当年汉高祖扫清六合论功臣时，把丞相萧何排第一。众将不服。汉高祖以他特有的介于市井无赖和盖世英雄之间的口吻反驳了那伙武夫莽汉，说，“萧何是功人，与他相比，你们只是功狗！”

“功狗”们一时哑然。

不知道萧丞相当时是否得意。算他幸运，遇到了刘邦而不是朱元璋，否则他的脑袋早就告别他的脖子了。汉高祖无疑是中国少数几个有胸怀的帝王之一。他当时不认为

萧何有篡位之心，也许萧何自己也不认为自己有南面之德之能。所以在一段时间里，君臣二人相安无事。

不久，反风大炽，功臣诸侯纷纷造反，汉高祖奔波于平叛的征途中，把老窝交给了萧何。以前这样做，他很放心。现在那颗心却有点悬空。

他老在外地打反叛的黥布，只能用一只眼睛看前淮南王，另一只眼睛要盯着在长安的萧丞相。他几乎每天派一个使臣慰问丞相，问他在干什么。萧何以为皇上对他宠爱有加，越发忠信爱民，为军队筹集钱粮。

有人对丞相说：“你离灭门之祸不远了！你位居丞相，功盖当世，早年入关，深得民心，皇上在外能放心吗？现在几次派人慰问，其实是打探您的虚实。稍有不慎，您还有后吗？”

一席话说得萧何汗下沾衣：“这如何是好？”

“赶紧干点不法的事，比如大量买地，用低于市价的价格强买。把自己搞得灰头土脸的。这叫自污求安。”

萧何照办。汉高祖听到后，非常高兴。回长安的路上，许多百姓拦驾上书，告丞相以贱价强买民田。高祖哈哈大笑：

“相国这是为百姓好。”

萧何受到表扬，脑子一热，想真的为百姓做点好事，于是对皇上说：“长安地少，皇家上林苑里有不少空地荒废在那儿，不如让老百姓去开垦。”

高祖勃然大怒：“你一定是收了商人的贿赂，拿我的苑林捞好处！”把莫名其妙的萧丞相下了大狱。

这是什么逻辑？强买民田，说是为百姓好；为民请地，说是收了贿赂。这不是真实的逻辑。真实的逻辑是权力逻辑：萧相国刚刚把脸弄脏，表明他没有买国的野心，又立即当众把脸洗干净，还涂了点脂，抹了点粉，为民请命。

你脸洗得太快了！

你这一请命，叫刘邦很难为人：同意，好人是你做；不同意，恶人是我做。萧何这一请命，表明他如果不是一个天生的好人，就是一个天大的笨蛋，或者就是一个天才的谋略家。三者居其一。从后来的事实看，我相信他是一个天生的好人。

我们讨论了3种反加法，反的东西都是一个：阻止别人用加法谋略把原本属于自己的东西，变成他的东西。

田单反的是乐毅的化法谋略，消除他造成的齐人心向燕国的后果，此后果不消除，齐国就从根本上灭亡了；

齐襄王反的是田单的予法谋略（齐襄王本人这么想，在田单可能只是在履行相国的职责），阻止人心之水流到田单家的池塘里，他开了一条沟，半路截留了；

汉高祖反的是萧何的予法和借法谋略，不愿意萧何借皇帝的皇家公园和其它东西送给老百姓，给自己收买人心，要他干点坏事，把人心还回去；

由此可见，反加法争夺的主要是人心和威望。

8.5 反反减法与反反加法

最后简单谈谈反反减法和反反加法。何谓反反加法？

反反加法实际上是反减法的一种。它反的是特定的减法，是有不安全感的君主或第一把手的减法。反反加法，就是增加他的安全感。何谓反反减法？反反减法是破坏防御的进攻。在“三十六计”中，“瞒天过海”、“声东击西”、“暗渡陈仓”和“笑里藏刀”等计，讲的都是反反减法。

1. 反反减法之一：“狼来了”

上小学的时候，学过一篇课文，题目是《狼来了》。课文的主旨是劝戒孩子们不要撒谎。一个放羊的孩子闲得无聊，一日无事，突然狂呼乱喊：“狼来了！狼来了！”

乡亲们纷纷赶来，并没有看见什么狼，看见的是那孩子脸上恶作剧的窃笑。重复几次之后，乡亲们再也不来了。有一天狼真的向羊群扑来，放羊的孩子又哭又喊，乡亲们以为他又在撒谎，不理他。结果羊群遭了殃。

反反减法中的“瞒天过海”，使用的就是这种“狼来了”的策略。在谋略的寓言中，“狼”是进攻者，“羊”是被进攻的防御者。当羊预计狼要来的时候，他会把门关得紧紧的，不敢出门吃草。

当羊每次看到狼来了，其实并没有真来，狼虚幌一下尾巴就走，久而久之，羊就放松了警惕。

公元589年，隋朝准备大举进攻陈国，完成统一大业。但陈国据长江天险，严加守备。隋朝名将贺若弼频繁地组织江边守备部队调防，每次调防，都大张旗鼓，号角连天，大有狼来了之势。

陈国起初以为隋军要进犯，立即调集国内所有兵力布

防。事后才知道是隋军换防，把集结的部队撤了回去。隋军三番五次这样搞，陈军渐渐习以为常，放松了戒备。贺若弼在一次调防时弄假成真，乘机过江，一举攻占陈国的南徐州（今江苏省镇江市）。

第二次世界大战中，进攻法国的德军也玩过这种把戏。不过现代战争要让羊相信狼真的要来，要困难得多。德军先后 29 次改变进攻法国的时间，并把每次更改都当作绝密情报故意让其他西方国家政府和参谋部获悉，使“羊群”习以为常，放松警惕。当英法情报部门再次获悉德军正式进攻的情报时，当局以为不过是又一次狼来了的闹剧，谁知就是这一次闪击摧毁了法国。

“狼来了”反反减法谋略着重瓦解的是民众和一般士兵的斗志和警惕性。它把敌方统帅部门（国家或军事当局）置于“放羊的孩子”的尴尬境地。狼每来（当然是假来）一次，他叫唤一次，叫过几次之后，他的“乡亲们”就不相信他了。即使当局——放羊的孩子仍然保持警惕，乡亲们已经高枕无忧了。

2. 反反减法之二：羊来了

披着羊皮的狼，是又一则寓言故事，其策略在另一招反反减法谋略（笑里藏刀）中经常被使用。“狼来了”毕竟让人毛骨悚然，虽然有时麻痹，警惕性不会完全丧失。如果来的不是狼，而是一只羊，不仅没有了戒备，还会想入非非要吃涮羊肉。等到羊皮脱下来，露出狼的真身时，后悔已经来不及了。

著名的特洛伊木马，就是这样一只羊。特洛伊人坚守城池十几年，顶住了希腊人的进攻。当他们把一只木马抬进城去时，想必有些朦胧的渴望。希腊狼半夜从木马中窜了出来，特洛伊城于是陷落。

三国时的东吴名将陆逊，最善于扮演笑咪咪的羊。老将吕蒙狼声在外，胡弄不了关羽。他于是称病退养，推荐不知名的陆逊代他掌军，要他乘关羽攻魏时夺回荆州。

好一个陆逊，一上任就羊态十足。他写信给关大将军，把他与晋文公和韩信相提并论，对他敬重有加，要做他攻魏的助手。背后是一只崇拜自己的小羊羔，关羽全力以赴攻打樊城。就在这时，东吴的军队袭取了荆州。

日本人和前苏联人都极擅长出“羊相”。日本人是彬彬有礼的“羊”，前苏联人是深情厚谊的“羊”。偷袭珍珠港前夜，日本“羊”还派了个日本的美国女婿到美国去进行友好活动；前苏联“羊”出兵阿富汗的前一天还向“好朋友”阿明祝贺苏阿友好条约签订一周年，第二天，阿明死于非命，阿富汗名存实亡。

商战中，“羊来了”的谋略也有用武之地。美国内战时期，西联电报公司处于垄断地位，其老板是诡计多端的老范德比。古尔德对这家公司垂涎三尺，但有老魔鬼看守，下不了手。

老范德比一死，古尔德有了一条妙计。他先制造了一个“羊圈”，一个特洛伊木马。他花钱开了一家太平大西洋电报公司，摆出一副要与西联公司决一死战的架势，引诱小范德比来谈判。经过精心设计的艰苦谈判，古尔德把

太平大西洋公司卖给了小范德比，原公司的设备和全班人马（全圈的羊）都并入西联公司。

小范德比实际上买的是一个羊圈，羊圈有一只肥羊叫艾克特，是原公司的总工程师，由于才能出众，当上了西联公司的总工。这只“羊”温顺又能干，工作十分出色。小范德比很满意也很得意。

当时，爱迪生发明了四重发报机，比原来的发报机效率高出一倍还多。西联公司派艾克特去与爱迪生谈判，小范德比要求艾克特要用低于5万美元的价格买下爱迪生的专利。西联公司是垄断公司，爱迪生别无选择，只好接受。

当天夜里，两个贵客驾临爱迪生府上，其中一个古尔德，一个是艾克特。艾克特开门见山：

“我今天上午代表西联公司，现在代表新成立的美联电报公司，这是美联公司的总裁古尔德先生。我和古尔德先生愿意出10万美元购买您的专利，而且请您出任本公司的总工程师。薪金从优。”爱迪生一口答应。

羊突然变成了狼。小范德比做梦也没有想到。大小两张王牌（总工程师艾克特，专利持有人爱迪生）都到了古尔德手里，除了投降别无选择。西联公司和美联公司合并，古尔德任总经理。刚刚出手的“羊圈”太平大西洋公司又回到了古尔德的怀抱，还带回来一头他垂涎已久的肥牛。钓到一条大鱼，连鱼饵都不费，古尔德可谓是钓中圣手。

反反减法还有“暗渡陈仓”和“声东击西”等几种策

略，前者用于掩蔽攻击线，后者用于掩蔽攻击点，实战中都有许多妙用。由于篇幅关系，从简。好在阐述这两计的书籍汗牛充栋，不乏佳章，读者可以找来参阅。

3. 反反加法之一：功劳上缴，过错自揽

汉高祖刘邦在对天下第一功臣萧何实施反加法时，对他的不会当第二把手很是不快，他抱怨说：

“我听说李斯给秦始皇当丞相，有好事都归主上，有坏事都自己兜着。谁像萧何，收了贿赂，还为老百姓申请我的花园地耕种，这不是向老百姓讨好，捞取自己的名声吗？”

指责汉高祖的心胸不宽是容易的。但不当第一把手，不能真正体会刘邦的心情。我做过几天总经理，有过几次尴尬经历。我有个副手，被我的某些朋友称为“唔不熟的瓜”，意思是教不会他做人。公司只要有好事，他揽为自己的资源。比如，有一个到美国的机会，他先要自己去，自己去不了，私下许诺给别人。我同意，好人他做；我不同意，恶人我做。萧何当众替市民向汉高祖要地，使他处于我描述的同样境地。

可以肯定的是，第二把手当不到底，有第一把手神经过敏的问题，也有第二把手不会做人的问题。在我的印象中，在集权体制下从第二把手顺利当到第一把手，稳定而又持久的，当首推伊拉克现任领导人萨达姆·侯赛因。

萨达姆是复兴社会党政变上台的第一功臣，从1968年7月到1979年7月，他一直扮演着伊拉克实际上的首

脑和名义上的第二把手的特殊角色。

当时的伊拉克总统和革命指挥委员会主席是贝克尔，萨达姆协助他清除了一个又一个助手，据说他们有反对贝克尔的阴谋。到最后，萨达姆成了贝克尔唯一的副手。这时他要取代他誓死捍卫的领袖易如反掌，但他非但没有这样做，反而比以往任何人任何时候对贝克尔都更忠诚，更恭顺。

萨达姆实际上已经大权独揽，加到无可再加，但贝克尔并没有不安全感，可见萨达姆的反反加法的功夫已经炉火纯青。每当他成功地处理完一件又一件重大事件之后，他总是小心翼翼地把成绩归功于总统，出了问题，都是自己认错；他还指示大众传媒歌颂领袖贝克尔的丰功伟绩，在他的名字前加上“总统和总指挥”的称号，甚至要求人们给贝克尔冠以“革命之父”的尊称，类似于“陛下”之类。

要知道当时贝克尔已经是一个重病在床的病人，什么事都不干，只在病房了收获萨达姆播种的荣誉和功劳，一时还没有病危的迹象。萨达姆就这样耐心地等待了10年，热情地歌颂了10年，多次推辞贝克尔交班的提议。

萨达姆此举已经超出了反反加法的范畴，进入了加法境界，为自己塑造了忠诚和信义的典范形象，也为自己挣得了要求别人对自己忠诚守信的资本。反反加法，达到了加法效果，是萨达姆又一个过人之处。一个国家首脑，不仅是一个精神领袖、一个谋略大师，还应当给自己罩上道德光环。公开背信弃义的事情少干。你有初一，别人就有

初二。背叛者被背叛，几乎是一个铁律。

贝克尔终于受不了无功受颂的尴尬，于1979年7月宣布辞去国家总统和复兴社会党主席职务，由萨达姆接任。他在广播讲话中高度称赞他的接班人，说他“是一个勇敢的值得信赖的同志”。这是被称赞者应得的。

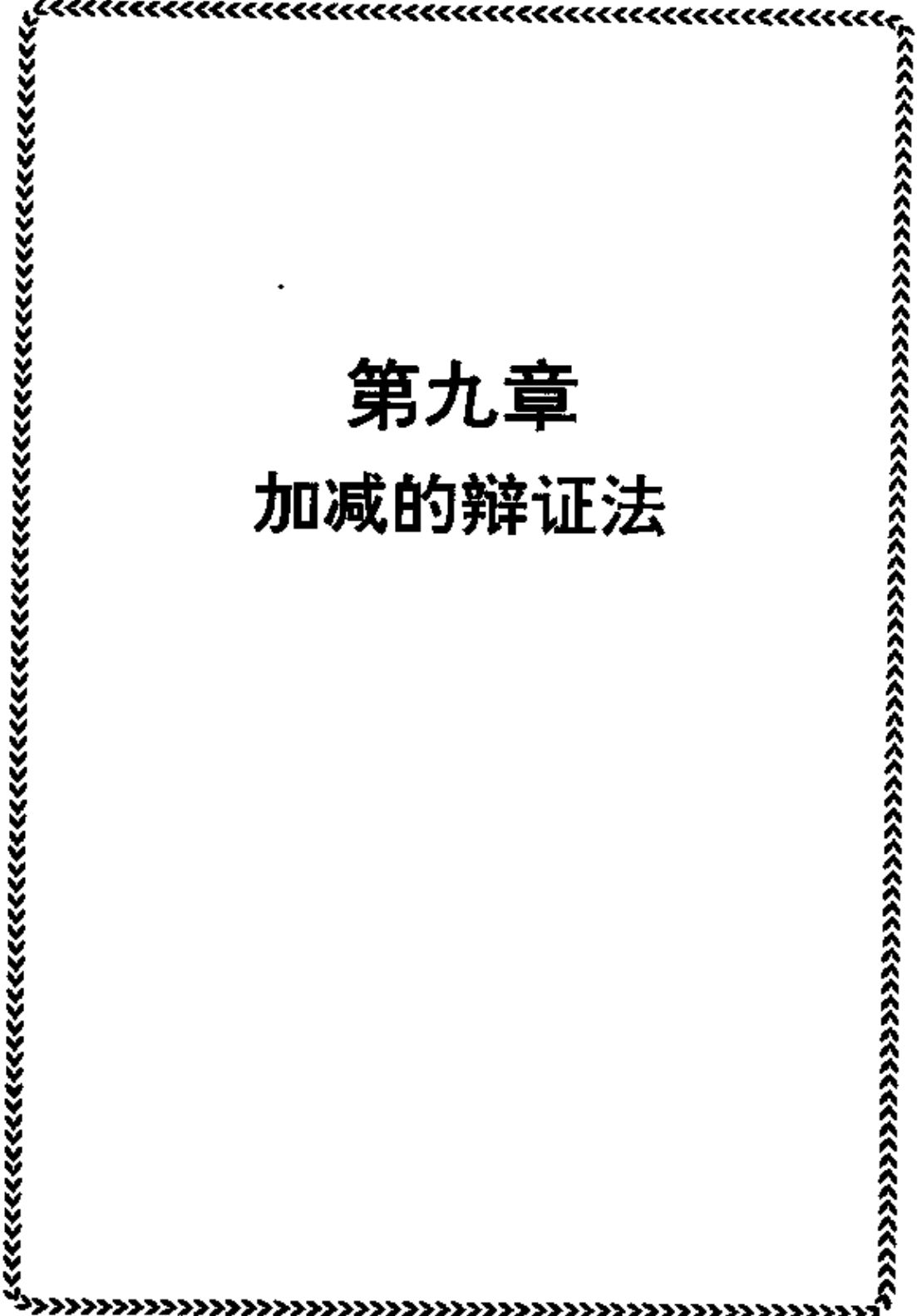
第二把手当到了萨达姆这种境界，可谓得道。（参阅杨双、谭英洲：《政坛超人登极权术》）

4. 反反加法之二：不当第二把手

第二把手更换率说明了第二把手位子所具有的危险性。在非民主非世袭的权威组织中，对第一把手有直接威胁的是第二把手。这种组织的首脑职位是想患神经官能症的人最值得追求的。在这个位子上日日夜夜担心别人抢班夺权，神经很容易崩溃。

给一个神经有缺陷的首脑当第二把手是一种灾难，即使你小心翼翼地鼠步猫视，他也可能什么时候掐死你。比如斯大林，他掐死的可不止一个第二把手，而是一个第二把手集团——所有的苏共。

这种事很罕见。一般的首脑提防的主要是现任第二把手。当你运用功劳上缴的反反加法不能奏效，也就是不能让首脑安心时，你就应当考虑使用本招：避开第二把手的位子。



第九章

加减的辩证法

加减法讲完了。本章和下一章介绍运用加减法的方法。本章着重从认识论的角度谈谈如何辩证地而不是僵化地看待加减法谋略。读完这一章，你将会明白，加和减都是相对的，加法可能导致减的结果，减法可能出现加的效用。运用之妙，存乎一心。

9.1 最大的加法是减法

从形式逻辑看，这个句子不能成立，它自相矛盾。但从辩证逻辑看，它不仅成立，而且还经得住摔打。这里所说的减法，不是对别人使用的减法，不是相减；而是对自己使用的减法，是自减。对个人来说，自减是修身，是修道；对政府来说，自减是廉政，是宪政。一句话，一句老

子的话，自减是为，无为而无不为。无为是自减，无不
为是加，是加的极致，是最大的加法。

1. 倒空你的杯子

有一个禅宗故事颇有趣味。一个学禅的小和尚向一位
禅宗大师求教，如何才能入禅。他说，禅的方法也略知一
二，可就是入不了心。

大师此时正在给他沏茶，杯子已经满了，大师还在往
杯子里注水。水溢出杯子，流满桌子，淌到地上，大师仿
佛没有看见，仍然面带微笑地给他倒水。

“大师，”学生终于忍不住，小心翼翼地开了口，“杯
子已经满了，装不下了。”

大师吃了一惊，恍然大悟似地喃喃自语：“哦，已经
满了，怎么能装得下新的水呢？”

这回大吃一惊的是学生，恍然大悟的也是学生。是
呀！我不就是一只杯子吗，如果我这只杯子已经装满了
水，禅的清泉怎么能流进来呢？要学禅，首先要倒空我的
杯子。

青年禅师倒身便拜，叩谢大师教诲。大师先是装出莫
名其妙的样子，然后微笑着点点头。

倒空你的杯子，是这个故事的禅意。要想增加新的，
首先要减去旧的。俗话说，旧的不去，新的不来，就是这个
意思。

所有别的学问，都是教人们如何获得；只有一门学问
教人们如何失去，那就是我国的道家学说。有人给道家学

说的定义是“关于失去的学问”。

禅宗，不过是被佛学包装的道家学说，它的第一代祖师虽然是达摩，但禅宗最高经典的作者却是慧能。他的《坛经》浸润着道家无为、自然、返本的精神。

倒空你的杯子，是禅言，也是道意。

倒空你的杯子，首先要倒空你的欲望。欲望如水，装满你思想、精神和心灵的杯子，你真实的自我就会溺死在杯子中。很多人自我死了，欲望还活着，那欲望越被满足，就越感到空虚。

美国著名诗人罗宾森写过一首著名的诗《理查·珂利》：

每当理查·珂利走进闹市，
我们，街上的人，两眼瞪圆：
他从头到脚是地道的绅士，
潇洒纤瘦，风度翩翩。

他衣着永远淡雅素净，
他谈吐永远文质彬彬，
当他向人问好，人们不禁
怦然心动，他走路光彩照人。

他有钱——是呵，富比王侯——
令人钦佩地读遍各种学问，
总而言之，他是无所不有，

谁都盼望能有他的福份。

我们苦干，等着福光降瑞，
整月没肉吃，面包讨人嫌，
而理查·珂利，在宁静的夏夜，
回家朝自己脑袋放一颗子弹。

理查·珂利什么都得到了，他“无所不有”，但他失去了自己，这种获得是最大的丧失，结局自然是“朝自己的脑袋放一颗子弹”；有的人可能什么都失去了，但他得到了自己，这种失去是最大的获得，比如成道者，比如耶稣基督，比如释迦牟尼。

倒空你的杯子，还意味着你摆脱了所有羁绊，重新获得自由。人越活，羁绊越多，自由越少。随着年龄的增长，人们获得的东西越来越多。获得一份东西，失去一份自由。你得到一份工作，你便失去了天下所有其他的工作；你得到一个女人，你便失去天下所有其他的女人。

任何获得都有个机会成本，最大的机会成本是自由。倒空你的杯子，使你获得重新选择的机会。

你把自己倒得越空，你获得新发展的机会就越大；彻底倒空了，你将获得再活一次的幸福。

2. 自减得天下

在我国有文字记载的历史上，有两朝天下是靠自减获得的。第一个朝代是周朝，第二个“朝代”是当代的社会

主义政权。

周朝的取国方针我们在“加减联用法”那一章里已经谈到过，是“同利共财，薄俸寡赋”。自加过度，是自取灭亡，这是殷纣王提供的教训；自减寡欲，可以与民共享天下，这是周朝决策者的深谋远虑。

在那一章里，我们提到少取民物，多得民心。少取民物，是自减；多得民心，是相加。在所有的政治加法中，没有比得民心更大的加法了。古人对此体会尤深，在他们看来，得民心者得天下。还有比得民心更大的事情吗？

在生产极其低下的古代，得民心的唯一办法就是自减，就是轻徭薄赋，就是减役免税。除了周朝，清王朝可能是中国历史上赋税最轻的朝代，也是异族统治中原时间最长的朝代，这两者之间是有直接联系的。

共产主义思想比历史上任何自减思想都更先进。它除了自减（毫不利己）之外，又多了个他加（专门利人）。因此，它的旗帜最鲜艳，最得民心，最具有感召力。在现代条件下，不必只通过自减来相对增加人民的利益；生产力的进步，使执政者有可能通过发展生产力实现人民福利的绝对增进。

中国共产党在延安窑洞里就是这样向人民宣布的，它宣布共产党人没有自己的利益，一切为了劳苦大众。它事实上也勉力这样做了。夺得的土地自己不要，分给贫苦农民。于是，人心成了河流，延安成了海洋。条条江河流向延安。最后，毛泽东打蒋介石，和武王伐纣差不多，都是

以弱胜强，摧枯拉朽。这是人心的胜利。

自减夺来的江山，也要用自减来守。海纳百川，是因为它处在最低处，这是它自减的结果。什么时候停止自减，水就停止向你流淌；如果你高高在上，人心之水就会改变流向。

自减在政治加法中重要，在企业加法中同样重要。只管自己发财，不管职工死活的公司是绝对没有前途的。只有懂得自减的企业领导人才能造就一个超一流的公司。

在这方面，日本的公司一般做得比较好。团队精神来自人心的凝聚，会自减的公司领导人才能赢得人心。企业的加法，莫大于领导人的自减。索尼公司总裁盛田昭夫深明其中关窍，他最大限度地削平企业领导人高出一般职员突出部分：他们和职员穿同样的制服；在同一个大食堂共同进餐；与部下同用一间办公室，同用一样的办公设备；公司职员有奖金，领导人一律不领奖金；公司不景气时，削减工资从上层领导人开始。

只有这样，公司职工就不仅是用手在工作，更是用心在工作。

3. 反腐败：自减守天下

现代廉政和宪政的实现，首先是民主发展的结果，也是政府自减的结果。廉政是政府自减开支，官员自减欲望；宪政是政府接受对自己行为的约束，不再为所欲为。

如果说，得民心最快的是政府自减，失民心最快的就是政府自利，是官员腐败。得民心得天下，失民心失天

下。因此，没有一个政府听任官员腐败而不严加制裁。

反腐败有3种武器，其中2种是常规武器，1种是非常规武器。2种常规武器是中国古代的官僚监察制度和现代民主自由制度，1种非常规武器是毛泽东发明的群众运动。

3种武器都很精锐，适用的范围不同。官僚监察制度是自上而下地反腐败，群众运动是自下而上地反腐败，民主自由是上下结合来反腐败。

自上而下往往不彻底，自下而上容易失去控制，相对而言，民主自由制度要好些。当年有人对毛泽东表示过担心，中国所有的朝代都没能摆脱腐败周期，都不得不从兴盛走向衰亡。毛泽东很有把握地说他找到了打破周期的办法，这个办法就是民主。他老人家说的一点不错，只可惜建设民主的步伐没能赶上腐败的速度。

毛泽东是天才，天才是难不倒的。他深深懂得腐败不治，会亡党亡国，绝对不能等到建设好民主再来反腐败。他使出了群众运动的看家本事，在党内政府内一次又一次地进行自我革命，一次比一次暴烈，直到发动“文化大革命”。结果，治病的药比疾病本身更致命，文革把共产党和国家推到了崩溃的边缘。

致命的药禁服了，但疾病本身并没有好。近几年来，腐败现象有蔓延之势，就说明了这一点。如今，一举两得的办法是加快发展民主来根治腐败。发展民主得民心，还建设了宪政；根治腐败也得民心，建设了廉政。有志治天下者不可不察。

9.2 最大的减法是加法

1. 树立爱病思想

教我太极养生的老师陆锦川先生有一次与我论道，谈到他治疗癌症病人的方法，使我大开眼界。他先把患者集中起来，给他们讲病人之道。

他说，要想病好，不能恨病，要树立爱病思想。不爱病，病是好不了的。癌症是什么？癌症是你身体里的反叛份子，你越敌视它，反叛者的队伍就越壮大。对反“政府”份子，不能围剿，只能安抚。安抚不能是虚假的，要有真诚的爱。

为什么爱它？它也是你自己的一部分。这一部分“自我”之所以反叛，是你对不起它，亏待了它。你或者超出身体承受力之外来滥用你的身体；你或者忧心忡忡，把过多的痛苦强加给你的精神；你或者养成了恶劣的饮食习惯，过量吸收了致癌物质；你或者狂饮滥喝，或纵欲过度，伤害了身体，等等。你应当对你的身体忏悔，承认错误，请求宽恕。而且你乐意承担它给你带来的痛苦，毫无怨言。你应当为你的不良行为承担后果。

局部致病是对你的警示，提醒你中止对你自己的糟蹋，使你免于一次彻底崩溃。对这样的报警者，你确实要爱，不能恨。

陆先生说，凡是真做到爱病的病人，心情马上宁静了，安详了，病情得到了缓解，在他的气针治疗下，痊愈得也

特别快。

这种爱病思想，和与疾病作斗争的思想截然不同。与疾病作斗争，是在治病中大搞“阶级斗争为纲”。其实，这是用致病的心态在治病。斗争心态，只能使病情恶化。

爱病思想，是不把敌人当敌人看，用加法来对待减的因素，使减的因素转变为加的因素，加法达到了减法难以达到的减的效果；与病斗争的思想，是用减法来对待减的因素，想从根本上消除它，但越是如此，疾病越会恶化，减法反而达不到减的目的。结果，越减，减的因素越多。如同越搞阶级斗争，阶级敌人越多一样。

爱病思想和基督教提倡的爱你的敌人的精神是一致的。对待打你的人有两种方式，一种是与他打，以牙还牙，以眼还眼；另一种是基督教的方式，“你的右脸被打，把你的左脸也送上去”。“左脸送上去”，和左直拳送出去，效果是不一样的。

左脸送上去，对方的拳头会缩回去，中国有句俗话：“伸手不打笑脸人”；左直拳送出去，对方的刀子可能刺过来，攻击引起攻击的升级。北京某小区，两个商贩为争一个摊位争执起来，先是对骂，后是对打，继之动刀，卖肉的商贩两刀捅死3个人：卖葡萄的小贩和他的妻子和妻子腹中的胎儿。

左脸送上去是加法，左直拳打出去是减法。加法可以化解减的因素，减法可能导致减法升级。“怨家宜解不宜结”，说的就是这个道理。

当然，左脸不可能抵挡所有的攻击，对于那些把忍让

当作软弱可欺，把爱意当作胆小怕事的莽汉武夫，对那些没有人性和理性的畜生和歹徒，应当要有左脸和左拳两手。

2. 天下无敌

曾国藩初出茅庐的时候，大有“以阶级斗争为纲”的味道，他的所谓“阶级专政”是清廷，他的“反革命阶级”是太平天国。凡是和太平天国沾一点边的都是他的死敌，凡是不以剿灭“长毛”为中心的人和势力都是他的死敌。他杀人如麻，砍头如剃头，因此得了个“曾剃头”的美名。

结果，他四面树敌，正面要阻击“长毛”，后面和侧面要对付湖南和江西官场，搞得他四面楚歌，心力交瘁。经过痛苦地反思，通过钻研黄老之学，他终于学会了“以退为进，以加代减”的韬略。重新出山后，他向自己得罪过和得罪过自己的人一一登门请罪，化敌为友，最终成了一个天下无敌的人。

与曾国藩相比，胡雪岩在这方面是无师自通，他是以加代减、化敌为友的高手。我们在第一章就提到过，胡雪岩用种种谋略把跟自己作对的刘不才、翘脚长根和朱福年都变成了自己的朋友和干才。

胡雪岩这样做，有很深的谋略思考。我曾经有个朋友颇有胡雪岩之风（他后来不可一世，觉得自己极其伟大，无人可比，更不用说胡雪岩了），我在他所在的省工作期间，见他十分礼遇我们调查组里一个没人理的很窝囊的

人，觉得纳闷。后来问他，他说，要广交朋友，上交帝王将相，下交乞丐穷汉。不能得罪任何人，再无能的人，虽然成事不足，败事可能有余。他后来从一个科级巡视员变成了一个正厅级企业领导人和省委委员，成了一个不折不扣的“红顶商人”。不过，他如今正在背离他的早期做人哲学，不断为自己树立强敌，令人有胡雪岩结局之忧。

每个人都可能成事不足，败事有余，这就是以加代减谋略要避免的。对别人使用减法，总是有后果的。所有的帝王都明白这一点。他们为了树立自己凌然不可侵犯的权威，不能不杀人，但杀了人，又怕被杀者的家族成为他的仇敌，并且要报仇雪恨，“赵氏孤儿”就是典型的例子。因此，杀一个人，就要杀全家。杀了全家，还不放心，要杀全族。杀了全族，还睡不好觉，便杀九族。

现在没有人能从肉体上减掉一个人，更不用说灭九族了。因此，你减（打击、损害、陷害）一个人，你将得到一批敌人（他的亲戚朋友同学老乡），何如化解冲突，把他变成朋友？以减对减，敌人会翻番；以减对加，敌人变友人。难道不可说，最大的减法是加法吗？用减法去减，减的因素反而增加；用加法来减，减的因素变成加的因素。这就是加减的辩证法。

3. 从对抗到分享

当然，并非所有的减的因素都可以用加法来处理。比如胡雪岩就没有能用加法来处理他与李鸿章的关系，导致了他的覆灭。

他掉进了复杂关系的链条中。如果减的因素只存在于两方关系中，其中一方可以用加法来处理，不涉及第三方利害。出现第三方，就会使当事人面临困难的权衡局面。

拿李鸿章（A）、左宗棠（B）和胡雪岩（C）来说，A与B之间存在不可调和的冲突（这是不能用加法来处理的另一种情况，下面再谈），C与B之间存在不可背离的共同利益关系，A与B的冲突必然传递到C身上。

在这种情况下，C很难用加法来化解与A的冲突，他对A在任何程度上使用加法，都在相同的程度上对B使用了减法。他不采取行动，被A减掉，还可扮演受难者的角色；如果对A用加法，破坏了与B的同盟，被B抛弃，被B减掉，还会留下背叛者的恶名。胡雪岩选择了前者，是明智的。

这里的关键，是A与B之间的冲突。如果其冲突只是利益冲突，是可以调和的，除了根本利益冲突之外，一般的利益冲突都可以用加法来化解。但李鸿章与左宗棠之间的冲突，除了根本利益冲突之外，还有价值观念和人格上的冲突，这种冲突是很难调和的。

左宗棠认为李鸿章在奉行投降主义，而投降迹近卖国；李鸿章认为左宗棠在推行盲干主义，不懂“小敌之坚，大敌之擒”的道理，正在把国家拖进灾难的深渊。双方都欲置对方于死地而后快。

价值观念的这种不可调和性，一再把人类抛进冲突、分裂、对抗、斗争和战乱的刀山火海和血雨腥风中。意识形态僵化的时代，必定是只有冲突没有协调的时代，必定

是只用减法不用加法的时代，必定是只有衰退没有发展的时代。

这种意识形态僵化症曾经蔓延到企业界。劳资双方都认为，他们之间的利益是不可调和的。双方都幻想，要实现自己的天堂，必须消灭至少是统治对方。他们之间的斗争是两个阶级之间的斗争，是你死我活的斗争。

于是强硬的企业管理理论和强硬的工会理论纷纷出笼。双方对减的结果，两败俱伤，命运更惨的是劳方。在一次次经济危机的打击下，资方损失的是利润，劳方得到的是贫困。

浆硬了的衣服用久了会软化的，意识形态也是。当代西方出现的“共享经济”，表明劳资双方在企业管理和工会运动方面用加法理论代替了减法理论。

以加代减，就是寻求共同利益，只要把价值观念和意识形态还原为利益问题，就能在冲突中找到和谐，变消极因素为积极因素，变减的因素为加的因素。

9.3 加之又加是减，减之又减是加

老子说，“故物，或损之而益，或益之而损。”这是对本节内容的最好概括，深邃简明地点出了加减之间的辩证关系。这一思想已经成为我们民族精神的一部分。

“惯儿不孝，肥田出瘪稻”，这是民间流传的俗语，最形象最贴切地指出了加之又加所导致的减的后果。对孩子太娇惯了，长大了反而不知道孝敬父母，甚至还会虐待父

母；给稻田的肥施多了，茁壮成长的是稻草和稗子，稻粒反而是瘪的。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其肌肤，空乏其身，行拂乱其所为……”这是载于经典的哲理性格言，最概括最精辟地阐明了减之又减将产生加的效应。伟大人物几乎都是苦难造就的。

这里蕴含着“物极必反”和“无极生有，有极生无”这一中国古代最深刻的智慧。

1. 欲废先举与“U”型曲线

欲废先举这个词的意思是，为了让某人摔下来，特意把他抬得高高的，抬得越高，摔得越重。

只要任其发展，世上任何事物都会从弱小走向强大，从强大走向衰亡。只不过这个过程可能很长。我们可以人为地中断这个过程，在某个事物或某个势力还弱小的时候就消灭它；我们也可以人为地加速这一过程，使它更快地走到强大，当然，也就更快地走向灭亡。

第一个选择是普通的减法谋略，第二个选择是辩证地使用加减谋略，用加法促进减的到来。

当我方足够强大时，自然采取第一种选择，它费力较大，但费时较少。人生苦短，那有许多时间等待？特别是对恶势力，虽然是为了干掉它才抬举它，但抬举恶势力，心理感受毕竟不佳。

可人间的法则偏偏是：现在时总是恶势力强大，过去时才轮到善强大。善是总会计师，只在清算历史旧帐时才

发挥作用。

所以，在与恶势力的斗争中，人们，特别是渴望成功而舍弃痛快的人们，往往选择欲废先举的谋略。

历史上的著名例子是韩康子和魏桓子对付智伯的“欲废先举”之计。晋国衰微，智、韩、魏、赵四家公族瓜而分治，其中以智伯最强大。智伯想加快侵削其他三姓的地盘，先向韩康子要地，韩康子想不给，谋臣段规建议给他，而且给好地。这样做，第一可移祸，第二可以使智伯更骄横。智伯得到韩家的万家之邑，果然又向魏桓子要地，魏桓子也不想给，其谋臣任章主张给，理由是智伯得地越多，越骄横轻敌。他骄横，大家必然团结起来对付他；他轻敌，必然失败。任章还征引《周书》上的话论证自己的观点：“将欲败之，必姑辅之。将欲取之，必姑与之。”魏桓子同意了。

事情的结局正如两位谋臣所预料的，智伯取地之后，自取了灭亡。

越王勾践对吴王夫差也使用了同样的谋略。他在自减的同时，对吴王加之又加。一是自卑到无耻的程度（像奴仆一样尝吴王的粪便），把吴王抬到半天空里，飘飘忽忽，不知道自己姓甚名谁；二是送他绝世美女，让他沉湎女色，不理朝政；三是进贡稀世巨木，让吴王大建宫室，使他劳民伤财，既消耗了国力，又积怨于人民。

勾践达到了目的，吴王最后被他从半空中摔了下来，粉身碎骨。

在企业经营和商战中，此计也被经常使用。当年，洛

克菲勒在兼并石油产地企业的时候，遇到他们顽强地抵抗。他们结成同盟，限制石油日产量，实行价格垄断，每桶油 4 美元，偏高，人们预料洛克菲勒不会接受。

令人费解的是，他竟宣布以每桶 4.75 美元地高价向原产地同盟买油，只要现货，并订下了合约。任何同盟也低挡不住如此厚利诱惑，人们疯狂地采油，石油产量大大超过市场需求，油价暴跌，洛氏的标准石油公司取消了原来的合约，合约上并没用保证永远保持 4.75 的高价。

原产地同盟瓦解了，油价降低了，洛氏不仅买到了大量便宜石油，还促使大批采油公司破产。

这是人谋的欲废先举，还有“天谋”的欲败先辅。所谓天谋，是指“上帝的手”，指市场波动。对于生产产品的企业，最好的消息，莫过于订单猛增。但在这加之又加的福音中，潜在着巨大的覆灭的危险。

香港大亨李嘉诚年轻时是个生产塑料花的小商人，他的成品不坏，订货大增。他一高兴，大量贷款扩大生产规模。不久原材料大幅度涨价，像个吸血的蝙蝠，吸干了所有的利润。差一点让他破了产。经过艰难挣扎，才爬出了泥坑。

索尼公司创始人盛田昭夫对这种可能是“益之而损”的后果很警惕。50 年代中，索尼公司的晶体管收音机在美国销路不俗。有一次收到了 10 万台收音机的订单。人人大喜，只有盛田怀忧。要接受这批订货，生产规模必须扩大一倍。如果以后没有后续订货，可能导致起步不久的公司破产。

他设计了一套价格安全阀：“U”型订货价格曲线。5000台以内是原定价，5000台到1万台，价格逐渐下降，1万是最低点；1万台开始定价上升，10万价格更高。当时索尼公司生产曲线的最大边际效率大概是1万台。超过1万台，就要扩大投资。扩大投资就会有风险（订货减少，原材料涨价等等），提高定价可以分散风险。这样做，可能会损失一些订货，但总比破产要好。

2. 人间沧桑

第一次世界大战后，协约国逼迫德国签订了一个对德国损之又损的凡尔赛条约，意在使德国萎缩和丧失体面，结果被伤害了的德意志民族自尊心，被纳粹所利用，加速了德国力量的“益之又益”，最后带着复仇的疯狂进行新的世界大战。每当想起这件事，我心里总难免有世事沧桑之慨。

德国益之又益结果如何？是一次新的毁灭。新毁灭是又一次损之又损，新损又导致新益，德国经济迅猛增长，使它的战胜国们相形见绌。

和德国情况相近的还有日本。德日是二战的最大战败国，如今成了直逼甚至超过美国的经济大国。是历史开了个玩笑吗？

不，不是玩笑。这就叫“故物，或损之而益，或益之而损。”想到它的精辟和不可逃避，使我感到戒惧。

我于是回头，看看中国这100年。北洋军阀对孙中山的国民党损之又损，结果是国民党在南京再建帝都，为这

个六朝古都新编历史；国民党对中国共产党损之又损，要赶尽杀绝，结果是共产党翻天覆地，君临九州；共产党对国民党又是损之又损，“宜将剩勇追穷寇”，把它逼到了台湾岛上，结果是它在70年代创造举世瞩目的经济奇迹的同时，大陆经济到了崩溃的边缘。

故事当然没有完。对那些在经济上益之又益的国家比如日本，我有“益之而损”的不祥预感。1989年2月，我访问日本，加强了这种预感。

日本经济的崛起，有天时地利人和三大因素的搭配。天时一是赶上了朝鲜战争，为美军生产战争物资；二是它的周边国家都在奉行计划经济，自己捆住了自己的手脚，把机会拱手让给了它。

地利一是它离朝鲜半岛近，在经济恢复阶段挽到了为朝鲜战场的美军生产军需品的肥活；二是它远离欧洲发达地区，避开了它们的激烈竞争，很轻松地独占了亚洲市场。

人和一是被战败强化了国内的向心力，二是美苏争霸加强了它与美国的特殊战略伙伴关系，美国为它提供保护伞，节省了大量国防开支。

目前，日本人差不多完全失去了上述条件。仅就人和而言，日本人处境不佳。因为它死不肯承认战争罪行，成了亚洲人民的讨伐对象；因为它在经济上的成功和咄咄逼人，成了欧美的竞争对手，美日经济贸易摩擦不断发生。

经济成就又激起了日本人的大国雄心，要当常任理事国，要海外派兵，要赶走美国人，自己承担国防费用，甚

至要建立一支与自己的经济地位相称的强大军事力量。包袱越背越重。

而国内据说正在兴起“休假革命”，累坏了的日本“经济动物”也想当一回人。

在那次访问中，日本人的勤勉和干净给我留下了深刻印象，他们精于细微之处和社会运转的全自动化也给我留下了深刻印象。同时我对日本人的缺乏人情味和缺乏幽默感，也印象深刻，更难忘他们的大处不算小处算。而彬彬有礼与强烈利益动机结合起来，多少让人联想到虚伪。这样的民族可能让人敬佩，但很难让人喜欢。所有民族的衰落，都是从让人不喜欢开始的。

我们在日本期间，遇到的最有人情味最亲切真诚最讨人喜欢的日本人，要算丰田公司的中国科科长了。他告诉我们，他是在中国长大的战争孤儿，20多岁才回到日本。他是中国文化结出的果实，尽管是在中国极不正常的年代里。

刹那间，一股做中国人的自豪感占据了我，一种让我耸然动容的民族自信心鼓满了我。

日本当今的辉煌，是对它在历史上受苦受难的报偿，是损之又损的结果；中国近代以来的衰落，是汉风匝地、唐日中天之后的幕间休息，是益之又益的结果。

久损之后，必有大益。中国人的苦难不会白付。

3. 警惕成功，不怕失败

世界上最可怕的是成功，不是失败。许多人都能战胜

失败，很少人能战胜成功。失败只能毁掉不成器的人，成功毁掉的都是成器的人。

如果不是成功，毛泽东晚年的错误可能不会犯；如果不是成功，刘备的猇亭之败不会那样惨；如果不是成功，曹操在赤壁之战中不会那样轻易受愚弄；如果不是成功，拿破仑不会在海中荒岛上死得不明不白；如果不是成功，希特勒不致于在地下室里死无葬身之地；如果不是成功，大邱庄的禹作敏不会在班房里度余生；如果不是 13 岁就夺得欧洲冠军，俄国跳水名将米洛申娜不会走向深渊……

这些大大小小正正邪邪的人物都难逃成功的劫难。人们可以从失败的挫折中站起来，很难从成功的挫折中恢复过来。有的人一辈子经受住了多此失败，但受不住一次最大的成功。不过，坏事的不是成功，而是不善于对待成功。

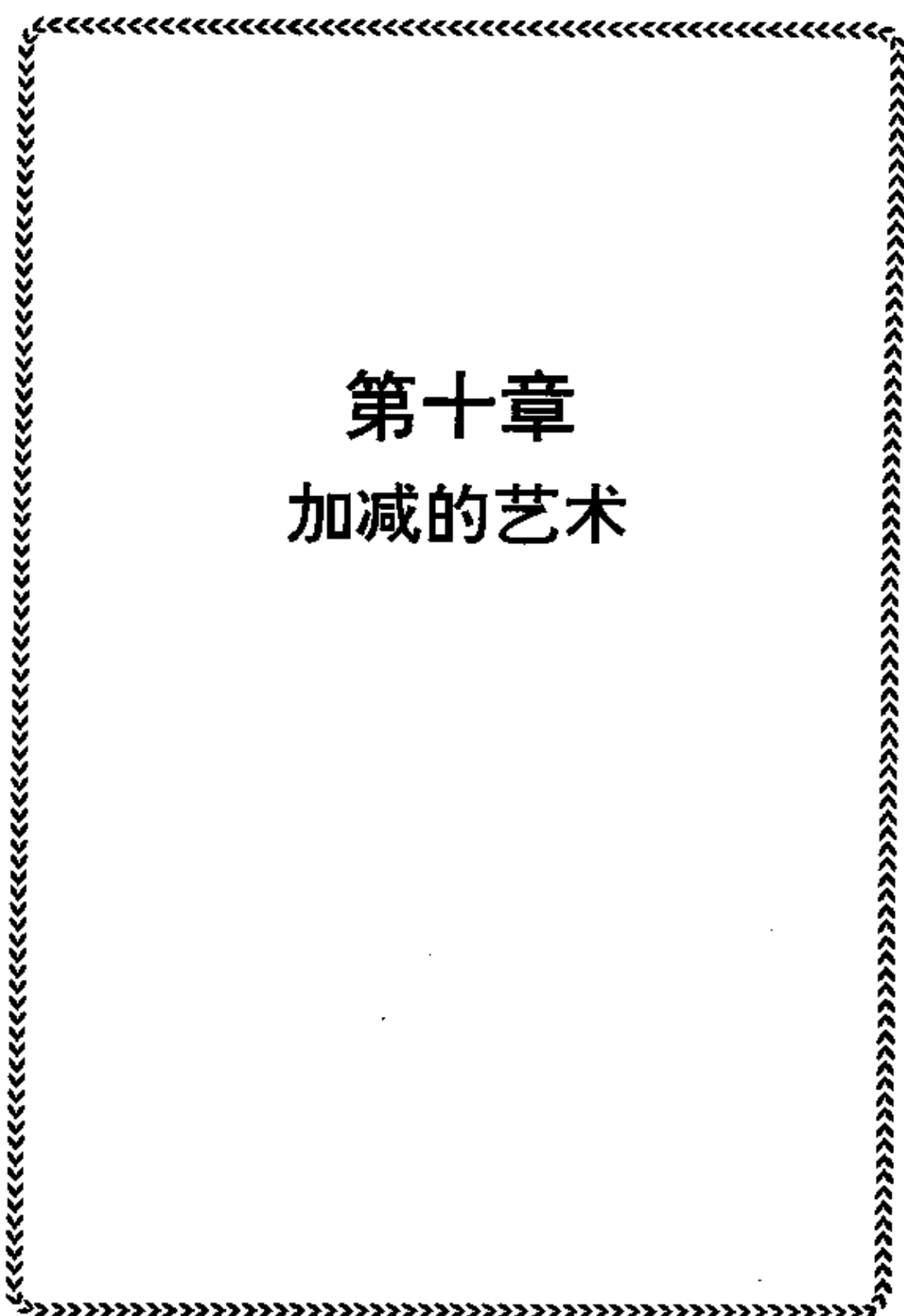
成功是益之又益，加之又加，懂得自减的人可以避免招损，比如功成身退的范蠡、华盛顿、李光耀；比如虚心纳谏的唐太宗；比如修身养性、自翦羽翼的曾国藩等等。

处理不当，成功可能是坏事；处理得当，失败可能是好事。因此失败并不可怕，可怕的是认为失败可怕。

文王不被囚禁，不会演《周易》；屈原不被免官，不会赋《离骚》；孙悟空被投进老君炉，才炼出火眼金睛；红军被逼进雪山草地，才造就铁骨钢筋；受了宫刑的司马迁笔下生花；剜去膝盖的孙膑战无不胜；屡遭败迹的孟明视一战成功；事事不顺的姜子牙八十拜相；犯了强奸罪的泰森有了平常心；三次遭贬的邓小平成了世界级伟人……

失败是损之又损，减之又减，懂得自加（自励）的人才能屹立百代。

成功者有失败的戒惧，失败者有成功的自信，如果是这样，便能有益无损。



第十章

加减的艺术

本章讨论使用加减法谋略的一些具体方法。这些方法经过历代琢磨，相当光滑精致，已经达到了艺术的境界，故而称之为加减的艺术。

要把这些家珍都数一遍，恐怕既庞杂琐碎，又没有篇幅。光是徐兆仁先生撰写的《三国韬略》就列举了 25 对 50 种方法，什么奇正、虚实、分合、利害、攻守、常变、明暗、情理、真伪、谋决、刚柔、动静、阴阳、有无、缓疾、曲直、进退、深浅、劳逸、顺逆、先后、强弱、心力、勇怯、内外。他那本书写了 120 万字，可谓煌煌巨著。

在下不才，无此功力驾驭如此丰富的内容，我只能从中挑选 7 种艺术谈谈。它们是静、幽（无形）、柔、顺、变、高、低。我称它们为加减谋略的“七字真经”、“七种内功”。炼好了它们，加减谋略才能收放由心。

10.1 水性谋略

细心的读者也许已经发现，静幽柔顺变高低，都是对水性水态的描述。确实如此。在常温常态下，水是安静的；静水净水虽然清澈见底，但只要深不可测，就难以洞见其幽暗；水如处女，温柔绕指；水顺地势而流，物顺水势而流，可顺不可逆；水无常形，因物成形，或江，或河，或溪，或湖，或海，或塘，或渠，或井，或渊；水无常态，因情而变，可水，可冰，可雪，可雹，可霜，可雾，可汽，可云，可雨；水可高，或万丈瀑布，或高峡平湖；水可低，或地底潜河，或汪洋大海……

水的这些特性，为我们的先民们所熟知。最早的谋略大师们特别是道家 and 兵家，对水性有深刻研究，从中悟出了许多生存之道和自安求胜之道。此亦所谓道法自然。

最推崇水性的是道家。他们首先看中水的自甘卑下（低）的特性，《道德经》第8章：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”第28章：“知其雄，守其雌，为天下溪。”第61章：“大国者，天下之下流。”第66章：“江海所以能为百谷之王者，以其善下之，故能为百川王。”老子几乎把道等同于水性。

其次推崇水的至柔，《道德经》43章：“天下之至柔，驰骋天下之至坚。无有，入于无间。”这说的是水，没有形体的东西能够渗入没有空隙的物体。第78章：“天下莫柔软于水，而攻坚强者莫之能胜”。

再次是静，《庄子·天道》篇说：“水静则明烛须眉，平中准，大匠取法焉。水静犹明，而况精神。圣人之心静乎！天地之鉴也，万物之镜也。”

兵家看重的是水在高处的打击力量。《孙子·形篇》：“胜者之战，若决积水于千仞之溪者，形也。”《势篇》：“激水之疾，至于漂石者，势也。”

再就是水的顺，顺势，顺情，《虚实篇》：“夫兵形象水，水之行避高而趋下，兵之形避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。”

还有变，《虚实篇》：“水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”

最后是静与幽，《九地篇》：“将军之事，静以幽，正以治。”虽然没有以水为譬，但静以幽，正是深水的特性。

有人把中国的谋略概括为水性谋略。

10.2 静功：理性原理

1. 三顾厨房

我有个相识，颇有知名度。在他若干项知名的特长与业绩中，最知名的要算创办公司了。他有“创办公司专业户”之称。他专业就专业在，每创办好一家公司，不久就被人赶走，接着再去创办。锲而不舍，无怨无悔。最近他又从一家上市公司董事长的位子上被赶下来，去向不明。

我一直想探索他在董事长的位子上呆不住的奥秘，碰巧遇上我的一个师弟，师弟给我说起他的一段逸事，使我

茅塞顿开。

他曾经和一帮包括我师弟在内的豪杰聚会探讨创办一家合伙人公司。他是拟议中的董事长，正在主持会议。拟议中的总经理在厨房里下饺子。这位厨师是我国著名的青年经济学家。

突然，他中断会议，跑到厨房里关切地问：“喂，水开了没有？应该开了吧？水一开就把饺子倒进去。”

“好的。”对新任董事长的第一道指令，总经理不敢怠慢。

这是一顾厨房。

5分钟之后，会议又一次中断，董事长再次光临烟雾腾腾的厨房，大叫道：“水开啦，赶快下饺子！”

“正在下，不用担心。”这是二顾厨房。

3分钟后，董事长再次屈尊辱驾，奔到厨房门口，焦急地问：“饺子漂起来了么？漂起来就可以捞了。煮时间长了容易破。”

“好的，我马上捞。”这是三顾厨房。

饺子端上来是完好的，但公司计划“煮”破了。总经理一去不返，公司刚刚怀胎就流产了。这是他第一次被炒，走的是别人。

刘备三顾茅庐，顾来稀世之才；他三顾厨房，顾走一个名家。这只有表面上的对比性。刘备三顾茅庐，炼的是“下”功（礼贤下士，后边再讲），那哥们三顾厨房，违反的是静功。

违反静功的哪一条？待我细细说来。

2. 静功体现的其实是理性原理

中国传统文化中的各家学说都很重视静功，其中以道家为最。道家的静功分为两个部分，一是静心，二是无为。

静心的目的是消除非理性情绪。人为了快乐，可以放纵自己的情绪，比如看足球比赛，进入迪斯科舞厅，躺进情侣的怀抱，等等；人为了成功，要最大限度地排除情绪对自己行为的影响，比如将军制定战斗方案，企业家考虑是否投资，政治家决定采取何种行动，等等。

扰乱心性，让对手受情绪化的冲动支配，是克敌制胜的法宝之一。为了让司马懿放弃坚守不战的方针，诸葛亮对他百般侮辱，希望他失去定力。谁知司马懿可能在许多地方不如诸葛亮，至少在一个方面超过后者，那就是静功。

诸葛亮给司马懿送去女人衣服，侮辱他懦弱得像个女人，不敢一战。司马懿的两个虎子都气得暴跳如雷，要与孔明拼命，为父雪耻。只有司马懿，笑咪咪地穿上女服，连声称赞十分合身，还要谢谢丞相厚爱。

公平地说，孔明静心的功力还属上乘，无为的功力却输给了他的老对头。鞠躬尽瘁是诸葛丞相的致命伤。六出岐山，劳民伤财，无功而返，何如积蓄力量，致命性地一出？孜孜矻矻于具体事务的细微末节，何如高瞻远瞩，执简驭繁？越俎代庖，事必躬亲，何如各司其职，职责分明？

静功的第二个基本功是无为。无为的目的是划分职责，对此，《庄子》说得很清楚，《天道篇》说：“静则无为，无为也则任事者责矣”。作为领导者的你无为，你手下干活的人才会负起责任来。对一个谋略家来说，无为不是不做事，只是不做你的部下和你的对手能做和会做的事。当司马懿得知诸葛亮无事不管，饮食渐少的时候，他知道诸葛亮正在杀死自己，不必自己动手，他要做的只是保持压力，耐心等待而已。所以坚守不战。当邓小平当年看到总书记和总理把改革开放的文章做得有声有色的时候，他知道，他的职责就是不妨碍他们，他要做的就是放手让他们干。所以他说，天掉下来由他们顶着。

邓小平的静功是炼得很好的。所以毛泽东说他是帅才，周恩来说他举重若轻，自己是举轻若重。举重若轻的人都是精于静功的人，都是善于无为的人。

很清楚，静心和无为都是理性的要求。静心排除非理性情绪干扰；无为贯彻的是权力职责原则。

一个曾在乔石同志身边工作过的同志对其首长的静心功夫印象十分深刻。他说，乔石同志很少受情绪的支配。对一份重要文件，他要反复研究多次，才形成意见，才下笔批示。批好的文件并不马上送出，放两天再重温一次，如无差错，才送达有关部门。他这样做的主要考虑，就是不把某些时刻的情绪因素带到决策中去。

人在不同时刻受不同的情绪支配。感冒、饥饱、一场重大体育比赛的结果、情人伴侣和孩子身上发生的某件事，甚至内分泌的周期性变化，都对自己情绪产生影响。

在这种情绪下的决策可能出错。换个时间对同一决策进行复核，是排除偶然情绪干扰的重要步骤。一个大国的领导人，最大限度地避免决策出错十分重要。不然，要么坚持错误，要么朝令夕改，二者必居其一。这不是国家的幸事，也不是决策人的幸事。

遵循静功原则未必成功，违反它必定不能成事。“三顾厨房”的那位仁兄犯了原来意义上的越俎代庖错误，违反了无为原则，不遵守责权对称规则。在这种人手下是无法干事的。士兵当上将军，将军当上元帅的人，容易犯这个毛病。站惯了的贾桂不敢坐，踢惯了球的人不会裁判，干惯事的人不习惯“清闲”。这里有个角色转换问题，也有个本人器局问题。

3. 繁忙的蚂蚁与勿用的潜龙

要蚂蚁炼静功，如果它炼不成，不是蚂蚁的过错，是要它炼的人的过错。蚂蚁只能忙忙碌碌，鳄鱼只能静卧待时；小贩必须沿街叫卖，将帅必须运筹帷幄。

小动大静，是万物生存的法则。小静是等死，蚂蚁一日不觅食，蚁王会饿死，不干活的蟋蟀和不垒窝的寒号鸟，都成了对懒人的训诫；大动会累死，鳄鱼、蟒蛇和狮子如果像蚂蚁和蜜蜂那样奔忙，肯定活不长。

大能生静，静也能生大。心静下来，才能看见远处，看见大的东西。不为琐事所牵，才有时间和精力想大事干大事。“宁静以致远，淡泊以清心。”深谋远虑，都来自静功。人无远虑，必有近忧。静心才能远虑。因此大谋略家

的第一课就是炼静功。

曾国藩一生都在炼静功，他的静功深湛，非常人能比。当时俊杰，包括左宗棠、胡林翼、王恺运和道人陈广敷，都数次劝他顺水推舟，取清庭而代之，他不为所动。他比他的同时代人看得更远更大。

他看到，清庭“推恩散势”的谋略已获成功，从湘军中分出去的李鸿章的淮军和左宗棠的楚军，不会对他俯首称臣，因此，反清战争可能旷日持久并且胜券未握；他看到，经过多年太平天国战乱，已经山河残破，民不聊生，再也经受不住长期战争，“兴，百姓苦；亡，百姓苦”，战，百姓更苦；他看到，中国和世界的大势已变，满汉矛盾正在让位给中外矛盾，中国人的最大敌人是要瓜分中国的洋人，我们要养精蓄锐，一致对外，才能免于亡国灭种。

这是保家卫国之谋，是治国安邦之谋，是享誉千秋之谋，是什么也不做的无为之谋，超越了个人和家族的短视利益和满汉之间的恩怨纠葛，心不静者何能为？

忙碌的蚂蚁遇到小利就上，不管是热锅还是汤碗；勿用的潜龙静待风云，大势到了才腾飞在天。

4. 慎加慎减

谋略是危险的游戏，无远虑者不能玩。心静虑远的人，会发现在如下三种情况下要沉得住气，不能轻率采取行动，要慎用加减谋略，甚至不加不减，像阳光下的鳄鱼一样，沉静而悠闲。

这三种情况是：第一，形势未明；第二，左右为难；第三，筹策未精。

官场上，对立的两派胜负未分；战场上，隐秘的敌情尚未查明；市场上，供求的行情心中无数；情场上，意中人的爱好和内心尚未表露，等等，这些都是形势未明。

唐代有位刺史，竭力巴结当朝权贵，派他的一个幕僚前去送极厚的寿礼。幕僚劝刺史别送，据认为，皇帝重病在身，不久要大行。太子对那个权贵的态度不明，权贵专权跋扈，积怨甚多，新帝即位，对手们可能反攻。这时送礼，是把自己挂上了权贵的战车，可能大祸临头。

刺史不听，硬要幕僚上路。刺史面临第一种情况，形势未明，但他不明白，还不听劝，从而使幕僚面临第二种情况，左右为难：不送是抗命，得罪上司，前景不妙；送，可能得罪新帝，刺史有祸，自己也难免。

他采取了静功中的特殊功法：拖延策略。既不违抗上司，又不真的送礼。他在路上装病，走一天，停三天。他的病情，根据老皇帝的病情来定。老皇帝病重，他的病也重。老皇帝病死了，他的病好了。

果然，新帝即位伊始，那个权贵就被满门抄斩，并按他的受礼名单捕获他的党羽，天下刺史十捕其九，这位有个明白幕僚的糊涂刺史幸免于难。

晋代名士阮籍也遇到过左右为难的尴尬局面。司马昭为收买名士，要阮籍把女儿嫁给自己的儿子。换个人，可能很想尝尝当国丈的滋味。但阮籍不想为了一时尊荣，留下千秋骂名。司马家族的篡逆丑行人神共怒。

不过，要明确拒绝司马昭，立即就有杀身之祸。按通常思维，阮籍要么选择当下富贵和后世垢名，像钟会；要么选择身盖黄土和名垂青史，像嵇康。

这两种人阮籍都不想当。他不在这两者中作选择，采取了拖延策略：天天在家饮酒不朝，连续醉了 60 多天。60 多天后，连司马昭都忘了娶女之事了。这真是：“天下事左难右难何妨一拖了之”。

拖是为了自保，为了不作加减，为了静。你想静，别人不让你静，不妨拖拖。这里，静是目的。但静有时只是手段，为了大动而大静。大静是为了筹思良策，为了积蓄力量。

美国金融家 J.P. 摩根是个每临大事有静气的企业家，他从不轻易出招，但只要一出招，都是既操胜算又精采绝伦的妙着。1873 年和 1893 年，美国经历了两次大的经济动荡，前一次，摩根筹思 5 年，出招经营联邦政府债券，一举登上全美经济的指挥塔；后一次，他又长期闭门不出，进行周密调查和谋划，抛出了“摩根化体制”，成了现代金融体制的创造者和华尔街金融帝国的君主。

5. 两种无所适从

最后简单谈谈两种无所适从。一种是不会静功的领导者造成的，但不是有意的。他事必躬亲，以为除了自己，别人什么都干不好，甚至元帅兼班长，既冲锋陷阵又统帅全军，搞得部下无所适从，不知该干些什么或该怎么干。

这是过动症导致的无所适从。结果是别人都不干，让

你一个人干。你动，别人就静了。

这种状况是老子竭力要避免的。他把“不为天下先”作为他的三大法宝之一，有深刻用意。不为天下先，不仅是不与民争利，也指不要站在民众前面，指手划脚，告诉人们应该干什么或怎么干，而要站在民众后面，不要挡了他们的路，让他们干他们自己的事，你在后面制定规则，制裁犯规者。走在前面，背对着运动员，是当不了裁判的。

另一种无所适从是谋略者有意造成的。他什么事都不干，甚至不制定规则，让你干。你怎么干都可能是错的，因为他事先不告诉你错的是什么。这是无规则裁判，叫你无所适从。这样的球赛无法进行。但裁判的目的不在赛球，而在把所有人都红牌罚下场。

这是静功的没落，最后被罚出场的一定是自己。

10.3 柔功：耐力原理和弱反作用原理

1. 嘴里的道和脱棉袄比赛

话说孔子周游列国，到处碰壁，想到老子是一代宗师，察万物之机，通古今之变，何不向他请教，吾道何以不行？

孔子见到老子，说明来意，恭敬求教，道为何物？老子哈哈大笑，张开老掉了牙的嘴，问孔子：“看见了吗？”

孔子定睛一看，恍然有悟，叩谢老子不吝赐教，带领

弟子拜别而去。

弟子们如堕五里云雾中，走了一舍多路，无人说话。天气正热，不觉汗衣，师徒们来到一棵大树下歇息。颜回忍不住问道：“那老头儿故弄玄虚，老师问道，他要老师看他的嘴，莫非他嘴里有道？”

孔子笑道：“正是！”

弟子们大惑不解：“什么道？”

孔子说：“老子张开嘴是想告诉我，口中坚硬不过牙齿，柔软不过舌头。他嘴里柔软的舌头还在，而坚硬的牙齿却一颗都不剩了。这是说，世界上刚强的东西都不长久，柔弱的东西才能保存下来呀！”

弟子们都熟读过《老子》，对其中“飘风不终朝，骤雨不终日”，“柔弱胜刚强”，“天下之至柔，驰骋天下之至坚”等句子都能背诵。听了老师的话，相互参证，都若有所悟地频频点头。看来，要推行儒家学说，有牙齿的锐利还不够，还要有舌头的韧性。

有则西方寓言，也是劝谕世人不必迷恋强暴。北风和太阳打赌，看谁有本事把走在路上的那个行人的棉袄脱下来。

“小菜一碟！看我的吧！”北风说完，鼓起嘴巴朝那个行人使劲地吹。一股强风吹来，行人本能的双手交叉抱紧双肩，顶风前行。

北风看没有吹掉他的棉袄，更加起劲地吹了起来，风力足有11级。风力越大，那人把棉袄抱得越紧，一是因为冷，二是怕风把棉袄刮跑了。

北风只好认栽。轮到太阳出场。太阳只是暖暖地照耀着，行人慢慢松开了紧抱的双手。接着，解开了棉袄上的第一个纽扣，他感到有点热。

太阳继续照耀，渐渐增加温度，行人越来越热，把棉袄完全敞开了。阳光更热烘烘地照射下来，行人额头开始出汗，汗顺着鼻尖流下来。

终于，行人脱掉了棉袄。太阳获胜，也就是柔功获胜。

两个故事，阐明了柔功的两个基本原理。第一个故事强调的是柔功的耐力原理，第二个故事提醒人们注意柔功的弱反作用原理。

柔能克刚，是因为柔的东西比刚的东西更有耐力。水能淹死任何不能在水里生存的生物，是它比任何生物都更有耐力，它的耐力可以维持几十亿年；蜘蛛网能够擒获落入网中的昆虫，不管昆虫如何拼命挣扎，是它比任何昆虫更有耐力，它的耐力超过所有昆虫的自然生命。

柔能克刚，还因为柔的东西不会激起强烈的反作用力。猛烈的打击，会引起同样猛烈的反打击力，从而使打击者受损。这就是以刚克刚，两败俱伤。

运用加减谋略，掌握这两个原理很重要。

2. 泡功

运用耐力原理的柔功是泡功。死磨硬泡，能解决许多初看起来不可能解决的问题。

日本人的泡功是有名的。我们在十大减法中的夺帅法

里谈到过日本索尼公司国外部部长卯木肇拓展美国市场的谋略：驯服头羊。

驯服头羊有许多种方法，卯木肇采取的是泡功。他为了攻占芝加哥市最大的电器商店，闭门羹吃了四碗之后，他的热脸才碰到这家公司总经理的冷屁股。然后不断增加脸的热度，一直到人家的屁股感到舒服为止。

日本的另一个泡功高手是著名的土光敏夫。他的经典之作是“盒饭作战”。1946年，土光就任石川岛芝浦透平公司总经理。战后的日本，资金极其短缺，许多大公司都很难从银行贷到资金，更不用说土光的小公司了。

为了筹措资金，土光玩起了泡功。他每天跑银行，甚至一天跑几次。后来发现，跑几次，不如跑一次，一次跑到底。

一天，他端着从车站买来的几盒饭来到第一银行总部，与营业部部长长谷川再次商讨贷款事项。

“今天无论如何都要借到资金，不然就不回去了！”土光一上来，就摆出泡相。

艰难的谈判持续了十几个小时，天色暗淡下来，长谷川哈欠连天，倦容满面，站起来说：“该回去吃晚饭了吧？”

土光笑咪咪地拿出盒饭，递过去：“请吃吧，我们边吃边谈，谈到天亮怎么样？”

他下决心要作一罐醋，泡软任何僵硬的态度。也许是感动，也许是精力不支，长谷川只好服输，给了土光所需要的贷款。

几年后，土光用同样的泡功泡软了日本政府，为机械制造业争取到了补助金。

泡功是对付官僚机构的有力武器。一般说来，官僚最擅长泡功，好事泡成坏事，姑娘泡成媳妇，即便你是钢铁好汉，也泡得你骨软筋酸。当年，太上老君如果不是用老君炉而是用泡菜坛来对付孙猴子，效果一定好得多。泡的目的，是要泡出你的买路钱。

不能生气，不能着急，对付泡功，要用更大的泡功。我侄女的公公，是契可夫笔下常见的那种可怜的小吏，一辈子泡在小镇的官场上，练就了一身高深的泡功。

为了他的女儿合理调动，他一次又一次地微笑着走进有关衙门。每次都遭到呵斥，每次都点头称是。但过不了两天又笑咪咪地来了。再笑咪咪地走掉。明知是故意刁难，明知是期待油水，但一概装作不知。要礼物，没有；要微笑，有的是。

终于有一次，那个办事员的顶头上司科长大人看不下去了，大吼一声：“给人家批了吧，拖什么！”这正是老人所期盼的，千恩万谢地走了。

泡妞，是很不文雅但绝对生动的措词，确实有不少耐力一流的求爱者，泡来了本不爱他的美丽姑娘。据说有个不愿为别人做小事的学者，为了把一个女大学生搞到手，每天为她煮两次中药，送到她的唇边。煮了一年多时间，这是比泡功更深的煮功，结果自然如愿以偿。

毛泽东抗日军事战略的基本原则就是和日本人比耐力，看谁“泡”得过谁。他的《论持久战》，主张和敌人

打消耗战。这是中国传统柔性军事谋略的天才运用。

泡功用到极限，是比寿命。在势均力敌和死不相让的权力角斗中，谁活得比对手长久，谁就有获胜的机会。笑到最后的人是寿命最长的人。我国自古以来，养生之道，就不仅仅是一个个人健康问题，更是一个千秋荣辱和身后祸福的政治历史问题。

3. 太极功的另一面：减弱反作用力

歼敌一万，自损八千。这是对以刚克刚之后果的最好描述。正因为如此，伟大的军事家和谋略家，都不主张打硬仗。兵圣孙武特别强调“谋攻”的军事战略的最高境界。

他说，“凡用兵之法，全国为上，破国次之。全军为上，破军次之。全旅为上，破旅次之。全伍为上，破伍次之。”因此，百战百胜，不是最优的选择；最优的选择是不战而胜。

孙子虽然不懂作用力与反作用力相等的物理定理，但他的天才使他发现了军事上的这一定理。只要战，全国全军全旅全伍，一句话，全胜，就是不可能的。要全胜，就不能刚胜，而要柔胜。

军事上的柔胜有“伐谋”和“伐交”两种主要选择。“伐谋”就是斗智，就是智力上的对攻，主要作用是打消敌人的进攻意向、意志和决心，使之不战而退、不战而降、不攻自败。

“伐交”是争夺同盟者，谁争取到强大的同盟，谁就能不战而胜，或以最小的代价获得最大的胜利。法西斯德

国初战大胜，很大程度上要归功于伐交的成功。它争取到了当时最强大的军事大国苏联的联盟，并定下了合攻波兰并瓜而分之的秘密协议。等到它进攻苏联，它失败或两败俱伤的命运就已经注定。

军事上的反作用力一般是共时的，你打击敌人的同时，自己也受打击。政治、经济、刑事以及人生其它领域的反作用力有的是共时的，有的是滞后的。

报复或复仇，是滞后反作用的典型形式。大仲马的名著《基督山伯爵》和我国名著《赵氏孤儿》都极其精彩地叙述了这种反作用。反作用力还会引起反反作用力，变成基督山伯爵的爱德蒙未必能逃脱对其报复的再报复。

为了中断这种反作用力的循环和过当，人类才发明了司法制度，让损害者受损害的不是被损害者，而是执行公道的政府。由于政府实施的反作用适当而且不可报复，使伤害别人的人等于自我伤害。复仇事件不断发生的国家和地区，必定是政府和法律都不怎么起作用。

鉴于上述，谋略家不能不考虑谋略的反作用。我不怎么高评周瑜，主要就是因为不太计算他的谋略所引起的反作用。他是受他自己的谋略反作用力打伤而致命的。

在我看来，最注重反作用力的柔功是我国的太极功法。它在自卫时，加大反作用力，把打击者的打击力送回去，并稍稍加点力；它在进攻时，缩小反作用力，顺着对手用力的方向推一把，帮助他倒下。太极推手遵循这个原理，加之又加的谋略也奉行这个原理。

最具有太极功法味道的光辉范例是武王伐纣。武王伐

纣，在当时几乎没有遇到一点反抗，在以后也没有遇到什么反叛，不像汉高祖登基之后那样叛风劲吹。之所以能如此，是周人长期怀柔政策的后果，是殷人反抗纣王统治的结果。武王不过是顺着这股反抗之力，轻轻推了一把，殷商的大厦就坍塌了。

4. 梅杰的以退为进

武功片上常有这样的镜头：一个被追赶的人受到前后夹击，他一闪身退出他所立足的地方，两个夹击他的人的招数相互使到了对方的身上，双双倒下。

英国现任首相约翰·梅杰 1995 年底突然宣布辞去保守党领袖的职务，用的也正是这个招数。

这招数叫以退为进。退，是退出自己所处的困境或险境，把自己的处境让给打击你的人，让他尝尝受打击的滋味，当然，不是你打击，是打击你的人相互打击。

在如何对待欧洲一体化进程的问题上，英国议会和内阁分成两派，大陆派攻击梅杰态度消极，本土派攻击梅杰过于积极，有的人甚至宣布参加保守党领袖竞选，要赶梅杰下台。

其实是两派互相为敌，现在倒把自己当成了他们的共同敌人。最好的办法当然是闪身退出，让他们体会一下，他们要打击的并非他梅杰，而是对方。他一直在替甲方承受乙方的攻击，替乙方承受甲方的攻击，代人受过，还不领情，你们自己打去吧！

梅杰辞职了。

这一招还真灵，相互攻击的对方发现自己处在了比梅杰尴尬得多的境地：他们谁也不会接受对方接替梅杰。保守党全体党员进一步发现，他们原来在一条船上，正在遭遇工党的狂风暴雨：大选在即，工党在磨刀霍霍。

这一退，梅杰把自己的尴尬变成了保守党的风雨同舟；这一退，把党内的减法变成了加法；这一退，使他以更多的票数重新当选保守党领袖。这就叫以退为进。

以退为进的要义是减弱自己的反作用力。面临打击，用太极功反作用回去，使打击者受自己力量的伤害，这是比较高级的柔功，更高级的柔功是消除自己的反作用力，因为反作用力还会引起反反作用力。如果打击者受到了反作用力打击，那是另一个打击者给予的。

蒋介石也很熟悉以退为进招法，他数次下野，都是这一招法的应用，而且效果都不错。

10.4 顺功：摩擦力最小化原理

无论是加法谋略还是减法谋略，都要在顺字上下功夫。顺势顺情，加法减法都事半功倍；逆势逆情，则事倍功半。顺加，是顺人心；顺减，是顺敌情。《兵经》第56篇是《顺经》，讲的就是顺敌情：“大凡逆之愈坚者，不如顺以导瑕。”逆着敌人的意思作战，敌人会更加顽抗，不如顺着它的意图行事，诱导它露出破绽。

顺加，是顺以得势；顺减，是顺以导瑕。这两条，是练顺功的指导原则。

1. “阿托中心”的顺功

北京街头到处跑着搬家公司的车子，更不用说日本了。说日本的搬家公司多于牛毛，绝不是修辞。但在那些牛毛搬家公司里突然露出一个“牛头”，那就是一个名叫寺田千代的女人创办的“阿托搬家中心”。

阿托搬家中心何德何能，为何执掌日本搬家业的牛耳？最主要的，是它比任何一家搬家公司都会顺从消费者的心意。这从寺田千代为它取名和为它选电话的苦心中可见心血一斑。

为了独占搬家业鳌头，公司的名字就要排在同类公司的前头。如何按顺序排在前面？寺田千代想到电话号码簿。日本电话号码簿刊登的企业首先按行业分类，同行业按日本字母排序。第一个字母发音是“阿”，第二个字母发音是“托”，把这两个字母联结起来，肯定排在最前面。于是，“阿托搬家中心”诞生了。

这是顺字母的顺序。接着，是顺人们的记忆规律。寺田发现，电话局有一个极好记忆、顺序感极强的空白电话号码：“0123”，她马上申请作为公司的专用号码。

“阿托搬家中心”和它的“0123”电话号码，像一阵风，吹进了千家万户。（据《世界智谋故事精萃》第1卷，张玉安等编，蓝天出版社）

2. 不碰逆鳞

在给上司进言、与对手谈判、向顾客推销产品和动员

部下行动时，注意不引起对方的反感是获得成功的关键。绝不能哪壶不开提哪壶，人家不愿听什么，你偏说什么。有这种性格的人，绝不能做在君主身边当差，否则有性命之忧。

韩非子对此有专门研究。他的研究表明，人像龙一样，都有不能碰的“逆鳞”。通常，龙柔顺得可以让你骑，若不小心碰到了它喉下的一片逆鳞，它立即会咬死你。人，特别是有权力的君主，也有这样一片逆鳞。搞清楚它在哪儿，小心别碰着它。

一般来说，身体缺陷是人的逆鳞，不良嗜好和心灵的隐痛也是逆鳞。对矮子不要提挺拔，对瞎子不要提光明，对老处女不要提美满婚姻。

有的人以为自己有权力有地位有力量，别人的什么地方都可以碰，那就错了。当年齐国不可谓不强大，国母萧太夫人不可谓位不尊，她和齐顷公取笑了晋国使者的瞎、鲁国使者的秃、卫国使者的跛和曹国使者的驼，碰到了他们的逆鳞，结下了深仇。后四国联军攻齐，差点儿受了质母东甯之辱。

3. “是”字诀

顺功的入门功夫是说“是”。首先是自己说“是”，其次让对方说“是”。说“是”难，说“不”更难，用“是”来说“不”难上加难。

“是”字秘诀的发明者是韩非子。他在《说难》里，感叹于对君主下说辞的困难和危险，对靠舌头谋生的说客

提了几条建议，总纲是，要顺着被说者的意思，粉饰被说者的瑕疵，掩盖被说者的疮疤。

接下来是 7 条秘诀：

1. 当他急于干一件自利的事又有点踌躇时，要证明他的做法符合他一贯标榜的公义。（“李总，就把您的外孙安排在我们公司吧，您可以多一个联系群众的桥梁。”）

2. 当他戒不掉某些不好的嗜好时，要告诉他，他有许多好习惯，偶然有点小癖好无伤大雅。（“董事长，打打麻将没什么，打麻将打不掉您的衣冠整洁！”）

3. 当他怎么也达不到为自己订立的高标准，并为此烦恼时，要对他说，这不算糟，有许多不良行为他都没有。（“局长，您虽然没有按规定接见来访者，但您也很少给人小鞋穿啦！”）

4. 当他想显示一下自己的聪明才智时，就和他多谈些奇奇怪怪的事，装作自己什么都不懂，请他解说和开导。

5. 当他说一个人的好话时，要赞扬他的美德，不能说被赞扬的人有私惠于他；当他说一个人的坏话时，要让他感到，那个人跟他并没有私仇。

6. 当他提到某个与他共过事的人时，如果他们一起干过不光彩的事，要说那件事对任何人都造不成伤害；如果他们干过失败的事，要说那是小小的失手，一根毫毛都没损失。

7. 当他吹嘘自己多么能干时，不要提他某件难办的事来为难他；当他炫耀自己的判断总是英明时，不要谈他

以前的判断失误来激怒他；当他标榜自己的智谋多么过人时，不要拿他过去的臭招难堪他。

所有这些，看上去都是肯定，其实其中有否定；似乎都说“是”，其实说了“不”。这就是“是”字诀的妙用。顺着被说者的毛摸，他才会舒舒服服地听从你的意见。

要成事，光自己说“是”不行，还要对方也说“是”。自己说“是”，是赞同对方的看法。赞同对方的看法，为了换取对方赞同自己的看法。自己说“是”，是为了引出对方的“是”。

美国威斯汀豪斯电气公司的推销代理艾利森先生是“是”字战术专家。在他的推销区里有家需要发动机的工厂一直拒绝购买他公司的发动机，他的前任花了10年功夫，也没说服它购买1台发动机。

艾利森先玩起了泡功，坚持3年登门拜访，终于说服对方购买一批威斯汀豪斯发动机。

但过了几星期艾利森再次前去拜访，争取更多订货时，该厂总工程师说了一句令人震惊的话：“我们不能再向你购买发动机了！”

“为什么？我们的发动机一向性能良好。”

“因为你们的发动机升温太高，我都不能用手摸！”

和对方争论没有任何好处，这不是进行学术讨论的场所。最要紧的是改变对方“不”的态度，让他说出“是”来。“不”带来“不”，“是”引出“是”。要对方肯定自己的意见，先要自己肯定对方的意见。

“一点不错，总工程师先生，我完全同意你的意见。你当然不能购买升温太高的发动机。全国电器制造商协会规定了标准热度，你应当购买运行温度不超过这个标准的发动机，对吧？”

“是的。”总工说出了第一个“是”。

“我记得，电器制造商协会规定的发动机温度可以比室温高 72 华氏度，是吗？”艾利森用请教的口吻问。请教是“低”功，你比别人低，别人才会顺着你流过来。

“是的。但你们的发动机温度远远高于这一温度。”引出第二个“是”，又出现了一个“不”。

“是吗？请问，你们的厂房温度多高？”

“我想想，大约 75 华氏度吧。”

“难怪了！如果厂内温度是 75 度，再加上 72 度，总度数是 147 度。如果你的手放在 147 度的热水里，你的手会被烫伤吧？”

“是的，我想你是对的。”总工知道自己错了，又订了一大批货。

4. 顺人心，顺大势

要说顺，功夫最深的要算我国历史上的太监和奸臣了。顺，是他们的看家本事。电视剧《宰相刘罗锅》让人们看到了奸相和珅的顺功。但是，几乎没有什么太监和奸臣有好下场。有的当时灭族，有的万人唾骂，有的遗臭万年。

有顺必有逆。太监是顺人主的生活嗜好甚至恶劣欲

望，逆的是人主的理性追求和国家的理想。顺小逆大，岂有善终！

善谋者总是顺大逆小。所谓大，是人心所向；所谓大，是大势所趋。顺势者昌，逆势者亡。不管你逆大势还是逆小势。不同的是，逆小势可能是暂时的亡；逆大势则是彻底的亡。

内顺人心，外顺大势，方能兴旺发达，长治久安。如果内忤人心，外逆大势，势必食不甘味，朝不保夕。

希腊神话里有一个寓言式的故事，讲的是众神为了惩罚西西弗斯，让他推石头上山，推到山顶，让石头滚下来，再推，如是者再，永不让他停歇。

从这个故事可以看出许多东西，加缪看出了荒谬；还有人看出了众神的残酷；我看出的是对世人的警诫：要顺天行事，不要逆天行事。逆天行事，永远徒劳无功。就算你费了九牛二虎之力把石头推上了山，它还会自动滚下来！

西西弗斯，逆势者诚！

10.5 诡功：反合理预期

1. 误导与反合理预期

把幽功和变功合练，练成的是诡功。诡，正是水的一个重要特性，云谲波诡，形容的就是云水的怪异和变化，《兵经》“变篇”所谓“万云一气，千波一浪，是此也，非此也”，说的也是这个意思。

诡，也正是以减法为主的兵法要诀，《孙子兵法》说，“兵者，诡道也。”算是说到了点子上。

但首先应当指出，诡道或诡功，主要适用于减法系列（包括反减法和反反减法），即使在减法里，也主要适用于中谋和小谋，也就是战术性谋略和智巧性谋略，不太适合战略性谋略。这主要是因为诡功的欺骗性与加法原则难以相容，与涉及长期性和大范围的战略问题的大谋略也难以相容，人可以受骗一时，很难受骗一世。

赞同这一点，我们就会赞同德国伟大的军事战略家克劳塞维茨的意见：“蒙骗对方的诡计，不具有战略的价值，在处理人生问题时也同样。”又说：“狡猾与诡计，不是战略确定的常规方式。”

诡功，主要包含三方面内容：第一，掩盖己方的真相和真动作，《兵经》里的“秘篇”、“隐篇”和“敛篇”对此都有研究；第二，传递或展示己方的假象和假动作；第三，故意暴露己方的真相和真动作，使敌人以为是假象和假动作，这包含变的意思。

如果用一个现代概念来概括诡道，最接近的可能是对敌人的“误导”。误导就是有意给敌人和对手提供虚假信息，使他作出错误判断，采取错误行动，让其计划和行动归于失败。

误导的目的，是破坏对手的合理预期。人们对自己的未来和计划的后果总要进行预想和推测，这种预想和推测在当代西方“合理预期学派”（经济学的一个分支）的术语中叫“预期”。当人们的预期符合于实际上将会发生的

事实，就叫做“合理预期”。

“合理预期”理论认为，当博弈和谋略的一方看到情况即将发生变化时，就倾向于从自身利益出发作出合理明智的反应，这个反应产生一种效果，使另一方的谋略达不到预期结果。

如果敌人对我方的计划和行动能作出合理明智的反应，我方就达不到预期目的。对抗性谋略就是要破坏对方的合理预期，保障己方的谋略达到预期效果。诡功就是破坏对方合理预期的一种功夫。

2. “空车计”：虚者实之与实者虚之

在往下考虑用何案例来阐述诡功之前，休息一下，打开电视机，电影频道正在放映故事片《卡萨布兰卡快车》。巧了，在截获与反截获英国首相丘吉尔的斗争中，德国军方和英美军方都使用了诡功，都在相互破坏对方的合理预期。干得都很漂亮。影片是英国拍的，当然他们干得更漂亮。

二战中，丘吉尔原打算坐专机前往卡萨布兰卡与美国总统和苏联首脑会谈。英国谍报部门截获一份德国军方的绝密文件，他们准确掌握了盟军的这次计划和丘吉尔要乘坐的飞机，并且安排了周密的截机计划。有关部门已经观察到德国军方采取了与此有联系的军事行动。计划的泄漏，表明有隐藏极深的内奸。

英美军事当局立即决定改变行动计划，让首相乘坐卡萨布兰卡快车前往，但为了破坏德军的合理预期，决定专

机照常起飞，玩一会虚者实之、实者虚之的把戏。空飞机认真保卫，实火车看不见一个保卫人员，军队都埋伏在一个专用车厢里。让德国人去截飞机吧，让他们去上当吧！等他们发现飞机是空的时，丘吉尔已经在卡萨布兰卡点他的雪茄烟了。

其实上当的是英国人。德国人玩弄的正是实者虚之、虚者实之的把戏。他们要截飞机是假，想截火车是真。情报是故意泄漏给英国当局的，目的是要英国人按照德国人的意图行事，把丘吉尔送上火车，也就是送往德国。假计划做得像真的，而真计划好像并不存在。

火车出站不久，一个出色的英国特工就发现情况不对，快车刚停靠的法国车站上的工作人员供出他们往车底下安装了炸药！指挥部立即通知快车加强戒备，并派一列满载美军的火车火速前往支援，命令皇家空军截击一切靠近快车的德国飞机。

德国伞兵部队迅速占领了卡萨布兰卡快车，车上的美军被全歼，不少平民被打死。丘吉尔被抓获，等待德国飞机把他由士兵的俘虏变成元首的俘虏。德军发现了增援的列车，命令它停在几十公里以外，否则，将炸毁整个列车。

又是那个英国特工孤身潜入快车下，和随车受伤的两个特工合作，出生入死，切断了所有炸药线，保卫首相无恙，通知美军专列赶来全歼了德军。

“谢谢你，你干得出色极了！”行动指挥部首长握着那个特工满是血污的手说，“你会得到一枚英雄勋章。”

“我倒希望首相本人对我说声谢谢。”特工望着正在上轿车的丘吉尔说。

“他会亲自感谢你的，不过他现在不在这里，他已经到了卡萨布兰卡，坐那架专机去的。”

即使说希特勒到了卡萨布兰卡，他也觉得比刚才的消息更真实些，一股被耍弄的感觉使他结结巴巴：“什，什么，那刚才那，那个人是假首相？”

“是的，我再说一遍，你干得棒极了，真的。”

看来上当的不只是德国人，还有整列火车上的所有人和这个出色的特工，他们都被当成了一场谋略游戏的道具。

其实，那个特工应当明白这一切。既然有当时不知名的内奸泄露了首相的行动机密，改走火车的计划，他当然还会泄漏，不能等到破获了内奸丘吉尔再走，那首相去卡萨布兰卡的路线应当瞒过所有人，除了指挥部自己。

虚飞机而实火车，可以破坏得不到新情报的德国人的合理预期，但不能破坏有内奸的德国人的合理预期，恰恰相反，这个计划只能帮助德国人破坏英国人自己的合理预期。

现在要破坏的是内奸的合理预期。在让内奸确信德国人和英国人都认为丘吉尔坐火车同时达到了双方虚者实之（坐火车与截火车）、实者虚之（不坐飞机与不截飞机）的谋略效果后，英军当局突然改变计划，对内奸又玩了一回虚者实之（坐飞机）、实者虚之（不坐火车）的把戏。

英国特工们越不顾生命危险去救假丘吉尔，戏就越不

像是戏，真丘吉尔就越安全。这就叫假戏真做，而且除了导演本人，连演员都不知道自己是在演戏。

这出戏可以叫做“空车计”。

3. 奇正相生与实者实之、虚者虚之

“空车计”说明，诡计成功的关键在于合理而明智地改变计划。没有改变的德国人失败了，改变了的英国人成功了。

谋略之高，高在善变，给大谋略家的最高赞美是他有“鬼神不测之机”。谋略之变，变化无穷，但变中有常。常是什么，是奇正。

《孙子》说：“色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？”

正是常规，奇是打破常规。但常规与非常规、奇与正是相对的。孙子说，“以正合，以奇胜。”就是说，用常规的办法正面迎敌，用非常规的办法胜敌；用正规部队迎敌，用奇兵胜敌。老子说，“以正治国，以奇用兵。”用常规治国，用非常规打仗。可见，说奇，有奇中之正；说正，有正中之奇。

就兵法和谋略而言，被人用过的常招是正；自己独创的变招是奇。就拿用行军灶误导敌人来说，孙臆用减灶增兵的办法，造成士兵逃亡、部队减员的假象，诱使庞涓轻进，是实者虚之的引法，隐强示弱，是奇招。

这招一经使出，就成了“正”，要用它，必须有所改

变，否则，不能收到“奇”的效果，达不到误导敌人的目的。东汉名将虞诩在前去平叛的途中，遇到比自己强大得多的羌人的攻击。他扬言救兵马上就到，绕过敌人，向羌人老巢猛扑。每次驻军，他都命令加倍增修行军灶，给敌人造成援军已到的假象，使之不敢追击，分散掠劫。取得主动权后，大败羌人。这是军事史上著名的“增灶断追”，是从孙臆“增兵减灶”化出来的奇。

增灶断追在诸葛亮手里又翻了一次新。他用减兵增灶的办法退兵，给司马懿造成有伏兵的假象，不敢追杀。

孙臆是增兵减灶，制造逃兵假象，诱敌追击；虞诩是原兵增灶，制造援兵假象，调离敌人；孔明是减兵增灶，制造伏兵假象，安全撤军。这就是妙用军灶之计的正奇相生。

就特定的谋略家而言，他的一贯做法是正，其反常做法是奇。在关键时候，违反自己的习惯，进行谋略策划，能收到出奇的效果，让对手无从捉摸。

诸葛亮空城退司马和华容捉曹操，不是司马和曹操不懂兵书、谋略和诸葛亮的为人，而是因为太懂兵书、谋略和孔明了；不是司马、曹操的谋略不高明，而是诸葛的谋略太高明了。

空城退敌和华容捉曹不是一般地奇，而是双倍的奇。一奇奇在反兵书的常规，此前的兵书主张虚者实之、实者虚之，而空城计则是虚者虚之，把一座空城打扮得活像一座空城；二奇奇在诸葛亮一反自己谨慎小心的习惯，冒了一次大风险。如果司马懿认为诸葛亮不那么一流，他一定

攻进了城；如果司马懿再愚蠢再无知一些，他也一定攻进了城。空城计是超一流的谋略大师胜过一流谋略大师的绝唱。

至于华容道，曹操已经出了一会奇，他运用了诸葛亮同样的思维方式，一反兵书虚者实之的教程，玩了一会实者实之的把戏：不走大路，也不伪装自己在走大路，这是虚者虚之；走小路，反而告诉对手他在走小路（烧炊烟），这是实者实之。他希望诸葛亮根据兵书得出他在玩弄虚者实之的技巧，从大路去追赶他。

对不懂兵书的人来说，兵书是奇，曹操的逃计是正；对熟读兵书的人来说，兵书是正，曹操的逃计是奇；对于既熟读兵书又“熟读”曹操的人来说，他的计又成了正，出奇就能把他擒住。兵法和谋略奇正相生，变化之妙，于此可见一斑。

10.6 低功和高功：蓄能与势能原理

练低功主要是为了蓄势和蓄能；炼高功则是为了取势和增加势能。你不低，“水”和“电流”不会流向你，你的力量不能壮大；你不高，你积聚的能量不能做功，如同不把水提升到高处，就不能发电。所有的水力发电站，都是低与高的统一。

1. 内低外高

水库的形象富有启发性。人类的群体生活类似于水

库，“水库”的面积越大，群体越大；“水库”底部越低，蓄的水越多，聚合的人才越多。群体里的谋略家和领导人能否练好低功，关系群体的发展与壮大。

“水库”的外部是其他群体，“水库”的地势越高对其他群体的压力越大。

可见，练低功，增强的是加的能力；练高功，增强的是减的能力。低功增强内部的合作和团结；高功提高对外的竞争优势。

在我军事史上，对内最善于用低功的是战国名将吴起。他能用舌头为受伤的士兵舔伤口，别的就不用说了。他的军队为他效死卖命，是他百战百胜的秘诀之一。以致于当一位母亲听到吴将军为他的儿子舔伤口时痛哭失声，人们以为她受到了感动，其实她是在为他的儿子哭泣。去年，吴将军为她的丈夫舔伤口，他一上战场就奋不顾身地战死了，她儿子也会这样的。

共产党的军队比国民党的军队更强大，其中一个并非不重要的原因，就是前者的将领比后者的将领更接近士兵。

内低外高的功夫不仅在团体发展上有用武之地，在地区发展上也可展示身手。对地区发展来说，内低，就是把进入本地区的门槛大大削低，谁的门槛越低，吸引来的企业、人才和资金就越多。前些年，争取优惠政策是降低本地区门槛的不二法门，深圳的高速发展是建立在保持别的地区高门槛的基础上实现的。

上海近几年发展很快，得益于浦东的开发。浦东开发

为上海降低自己的门槛提供了理由，为浦西提供了可借的势。上海领导人至少在一个问题上观点是明确的：开发浦东，首先是发展浦西。“声东而击西”，是说大造浦东开发的声势，大做浦西发展的文章，让浦东的优惠政策覆盖浦西。

优惠政策的平均化把越来越多的地区又拉到同一个起跑线上。新形式下的低功竞赛，主要不再是减免税竞赛，而是政府为企业的服务竞赛。什么地方政府最愿意把自己由老爷变成服务员，什么地方发展才最有希望。健全法制，放低姿态，降低企业的交易费用，根治政府部门和人员的寻租行为，是想练低功、蓄“深水”、养“大鱼”的地方领导人当前要着重做的。深圳的颓势，首先来自深圳当局的强势。深圳的门槛由原来全国最低，正在变为全国最高。许多在深圳工作多年、为深圳建设献出青春的人，至今还没有真正进入深圳：尚未取得深圳户口。有人叹息：深圳户口之难，难于美国绿卡。另外，深圳企业交易费用，特别是与政府的交易费用，高居不下，让业者却步。

谋求地区发展，除了内低以外，还要外高。外高主要指确立本地区的优势，高于其它任何地区的优势。可以认为，就综合指标而言，上海是全国最高的，虽然它海拔很低。它高在它的历史传统，高在它的人员素质，高在它的工业商业和金融业基础，高在它的周边地区灿若明星，拱卫着它这轮明月。

所有这些都是其他地区不能比的，就像纽约之高不可

比一样。其他地区要寻找自己的一地之高。在所有的高中，最重要的高，是当局的见识。有了高见识，才能发现自己的高优势。

2. 地低成海，人低成王

我刚才谈到了高见识，事实上见识越高的人，越低；人格越高的人，越低。

朋友给我讲了一个故事，是关于世界著名指挥家小泽征尔的。小泽曾到北京，指挥某国著名乐队演奏弦乐，其中有他喜爱的中国名曲《二泉映月》。第二天，他参观中国音乐学院，一位少女为他演奏二胡独奏曲《二泉映月》。听着听着，小泽从座位上慢慢站起，缓缓跪在地上。

在场的人们大惊，少女也不知所措地停止了演奏。小泽对姑娘说：“请继续演奏吧，听这样伟大的音乐，只能跪着听！”

演奏完后，小泽泪流满面地站起来，对姑娘鞠了一躬，说：“谢谢你的演奏，要是早一点听到你用二胡演奏它，我是根本不敢指挥乐队再演奏它的。”

当听到小泽跪下去的时候，真正想跪下去的是我，为这部伟大名曲，为它的作者阿炳，为小泽征尔，为他的伟大理解力和他的伟大谦恭。一个不懂得向伟大的东西致敬的人和民族是悲哀的。

不论是真情流露，还是功利性的谋略，只有那些胸怀像海一样宽广的人，才真正低得下去。海低为百川之王，

人低成万民之王。这话用在蜀帝刘备身上是再贴切不过了。

刘备一生有“三低”最著名，它们奠定了他王业的基础。一低是桃园结义。与他在桃园结拜的人，一个是酒贩屠户，名叫张飞，另一个是在逃的杀人犯，正在被通缉，流窜江湖，名叫关羽。而他，刘备，皇亲国戚，后被皇上认为皇叔，肯与他们结为异姓兄弟，可见他低的功夫。他这一低，两条浩瀚的大河向他奔涌而来，一条是五虎上将张翼德，另一条是儒将武圣关云长。刘备的事业，从这两条河开始汪洋。

二低是三顾茅庐。为一个未出茅庐的后生小子，前后三次登门求见。不说身份名位，只论年龄，刘备差不多可以称得上长辈，这长辈喝了两碗那晚辈精心调制的闭门羹，毫无怨言，连关公和张飞都在咬牙切齿，他们忘了当初大哥如何下交自己的了。这又一低，一条更伟大的河流汇入他宽阔的胸怀，有了一张宏伟的建国蓝图，和一个千古名相。

三低是礼遇张松。益州别驾张松，本来是想卖主求荣，把西川献给曹操。但曹操自从破了马超之后，志得意满，骄人慢士，数日不见张松，见面就要问罪。后又向他耀武扬威，引起对方讥笑，又差点将其处死。刘备派赵云、云长迎候于境外，自己亲迎于境内，宴饮三日，泪别长亭，甚至要为他牵马相送。张松深受感动，终于把本打算送给曹操的西川的地图送给了刘备。这再一低，西川百姓汇入了他的帝国。

最能反应刘备与曹操为人差别的，要算他俩对待张松的不同态度了：一高一低，一慢一敬，一狂一恭。结果，高慢狂者失去了统一中国的最后良机，低敬恭者得到了最后一勺残山剩水。

但是，刘备能低不能高，为报私仇（二弟被杀之仇），不顾国家的根本利益，亲手破坏了孙刘联盟，结果兵败身死，让人惋惜。

曹操能高不能低，成就不了统一大业；刘备能低不能高，也不能成为一代雄主。最后完成霸业的是司马家族，司马懿和他的儿子，比刘备、孙权更能高（有更明确的战略思路，也更能坚持），比曹操更能低，而且更年轻。

历史虽然爱开玩笑，但去掉一个最高分，去掉一个最低分，总起来还是公平的。

3. 高峡平湖

低则汪洋成海，高能以实击虚。前者是道家老子的思想精华，后者是兵圣孙子的战略集萃。

大道相通。他们从自己的哲学出发，提出了最伟大的人类谋略思想中的两个侧面。它们并不矛盾，而是相互补充。要理解它们的补充和统一，只需要读一读毛泽东的诗句：“高峡出平湖”就够了。

毛泽东无疑是当代最重要的谋略家之一。他读得最仔细的还是中国古典著作中的伟大作品，特别是具有谋略价值的史书和专著，如《资治通鉴》、《容斋随笔》等等。他

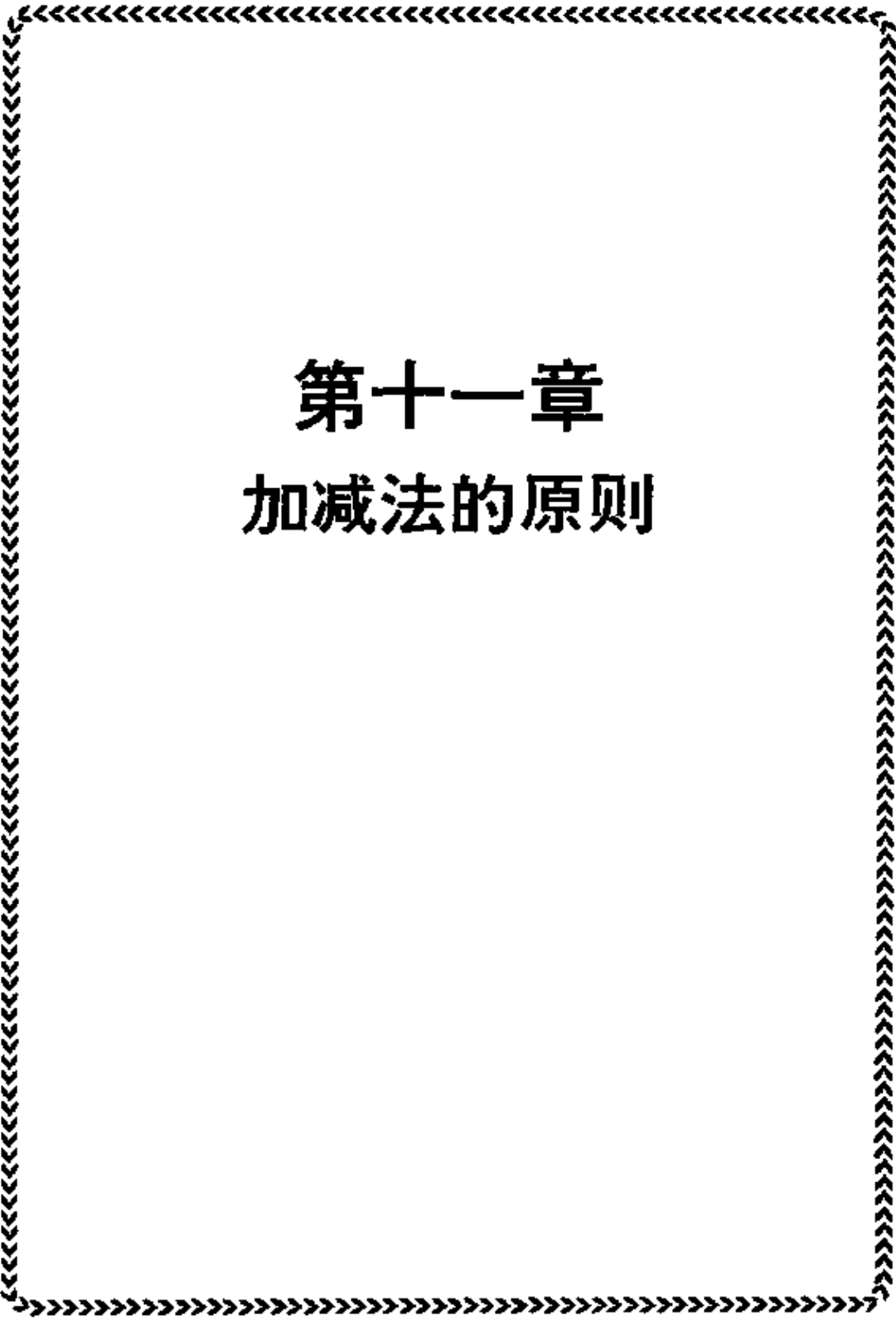
对我国的谋略思想有很深的研究，有独特的心得，有精彩的运用，当然，也有误用，特别是晚年。

他不经意塑造的高峡平湖的诗歌形象，反应了他对某种力量的理想状态的追求。高峡平湖，集中体现了水性谋略的各个方面：静柔幽顺变高低。

高峡平湖静如处子，柔胜温情；可以让你欣赏，泛舟，畅游；但深不可测，大不可量；遇热蒸腾，当冷冻结；风起波浪，雨溅涟漪；形态万方，不可逆料。苏东坡西湖诗有云：“水光潋滟晴方好，山色空濛雨亦奇。欲把西湖比西子，浓妆淡抹总相宜。”说的是西湖无论怎么变，不变其美。高峡平湖也是一样。

但是，它一旦溃决，顺流而下，是有形的雷霆，有声的电流，是一股力量的洪流，比狮群更狂暴，比虎族更凶猛，一泻千里，势不可挡，当之者溃。

毛泽东用这股力量摧枯拉朽，冲垮了国民党 800 万大军，在最后 4 年内战中；毛泽东也用这股力量淹没了自己的田园——在“文化大革命”中。



第十一章

加减法的原则

11.1 加法优先原则

1. 霸气还是大气

中国农村信托投资公司原总经理翟先生被解职在家，有点闭门思过的意思。据一位接近他的人说，他最近总结经验教训，颇有心得，说出了一句好像名言的东西：“干小事，要有匪气；干大事，要有霸气。”我宁愿这是误传，如果这真是他说的，那他的下台就是必然的，而且失败也没有帮助他，这句格言只能指导他从失败走向失败。

为什么这么说？因为他的经验违反了本节要确立的加减法第一原则：加法优先原则。他的经验是减法优先，甚至是只减不加。何谓“匪气”？横行霸道之气也。有匪气的人，不讲道理，不守规则，不择手段，不计后果。我原

来有个搞公司的朋友说过一句他自己引以自豪的名言：“我的是我的，你的也是我的。”这是对匪气的最好注脚。

如果说匪气是对公司外的人的掠劫和抢夺，霸气则主要是对公司内部下的颐指气使，是“朕即国家”。

有匪气的人是当强盗的老虎，老子要吃谁就吃谁；有霸气的人是做了王的老虎，老子的屁股摸不得。

谁敢以老虎为伍？匪气的结果是众叛亲离，霸气的结局是孤家寡人。若论霸气，古往今来，谁能与楚霸王相比？真正是“暗鸣则山岳崩颓，叱咤则风云变色”，结果如何？霸王别姬。司马迁批评他至死不明白自己失败的原因，说什么“天亡我”。其实，天助自助者，天亡自亡者。楚霸王减法当头，“以力征经营天下”，是他“兴之暴”，“亡之忽”的根本原因。

毛泽东晚年错误的核心也是违反了加法优先原则，他的“阶级斗争为纲”理论，就是减法至上理论。所谓“匪气霸气”论，不过是阶级斗争为纲理论在市场经济中的一种表现形式。它对市场经济具有极大的破坏和腐蚀作用。歌唱匪气霸气，几乎是当今企业界的通俗歌曲，唱唱可以，施行则亡。

按照加法优先原理，翟先生的格言应当改为：“干小事要和气，干大事要大气。”和气生财，大气容物。生财者兴，容物者王。这是我对翟先生和他的同道者的忠告。

2. 用尽加法与“双胜共赢”

我们每天面临种种矛盾和纠纷，要我们去解决。解决

的办法很多，概而言之，不外对抗的办法与调解的办法，竞争的办法与合作的办法，你死我活的办法与皆大欢喜的办法。前者是减法，后者是加法。

按照加法优先原则的要求，只有在加法用尽还不能解决问题时，才能选用减法。

生活中多的是变竞争为合作的选择。我有一次从很偏僻的地方等着打出租车出去。除我之外，还有一男一女也在等待。他们一见我来，就朝出租车可能出现的方向走了一段路。

我朝他们走过去，遇到了敌视的眼光。“请问你们到哪里去？”我说。

“这你管不着。”

“如果你们也是到地铁站，我们可以合打一辆出租车，我和你们各掏一半车费。”

他们脸上露出笑容，敌意变成了笑意，争夺变成了合作，相减变成了相加，你走我留变成了大家都走。与争夺相比，合作不仅都争取了时间，还节约了车费，又不损害第三者（出租汽车司机）的利益，一个人乘车和三个人乘车对他没有差别。

我有一个校友在企业经营中作出了一次与此类似的选择，效果特好。他和一家工厂合作包装一个写字楼，工厂出长房，他出装修费。双方按比例分利。

按协议工厂给他派来了6个门卫，都是原来厂里的职工，纯属安排性质。值勤的门卫站不住，不值勤的门卫闲不住，无事生非，制造混乱，干了许多违章的事，让人头

疼。

可以惩罚他们，但工资是双方商定的，不能随便扣发；可以开除他们，但和合作者的关系会趋于紧张，新来的门卫就老实吗？

有许多减法和冲突的方法可供选择，他选择的是最佳的方法：加法。他的加法也很巧妙，他为门卫们设计了一个可变的增量：让协议工资成为他们的保底工资，再利用他们不值勤的时间为他们安排一份小时工作，按小时付酬。

像擦了一下阿拉丁手里的魔灯，奇迹发生了：门卫们都老实肯干了。是何缘故？读者一想便知。

这种思路在企业管理中大有用武之地，被有的人称为“双胜共赢”理念，也就是我国“和为贵”的理念。印度尼西亚著名华人银行家李文正先生用这个理念指导他的经营活动，把许多同业竞争者变成合作者，避免了两败俱伤，实现了利益共沾，使自己的实力成倍增长，成为印尼仅次于林绍良的第二号华人银行家。

这一原则被日本企业家吉田忠雄称为“善的循环”。加法引出加法，善意带来善意，合作得到合作。我们给予别人的东西，有点像飞去来器，发出去还会飞回来。发出善，飞回善；发出恶，飞回恶。善恶都在发出者与接收者之间循环。种瓜得瓜，种豆得豆。种下善因得善果。这是坚持加法优先原则的颇有宗教意味的说明。

3. 两个案例

一个是成功的案例，另一个是失败的案例。成功的案

例成功在遵循了加法优先原则，失败的案例失败在违反了这一原则。

两个案例涉及两家著名公司，其中一家公司蒸蒸日上，另一家公司名存实亡。前者是万通公司，后者是长城机电公司。1993年它们都出了点问题，长城公司因非法集资受到中国人民银行查处，万通公司因募股违规受到中国证券委员会的查问。

当时很难说那家公司的问题更严重，后来查出的沈太福的经济问题并不是公司行为。而两家公司一兴一亡，结果的差别，是两家公司领导人处理危机的不同方法造成的。

长城公司总裁沈太福霸气吓人，在公司内部咆哮如虎，没有人敢接近他，更不用说让别人献计献策了。一个当时在该公司工作过的人说，他当时自我感觉不是人，而是神。无人敢摸他的老虎屁股。人总行下令冻结公司帐户，在他看来是太岁头上动土，怒不可遏，几乎发狂。于是这个唐吉可德向风车挑战，状告人总行，乱咬别人。一句话，使出了所有的减法。

而万通公司董事局主席冯仑处事冷静，虚心检查公司问题，积极弥补公司漏洞，不断向上级和主管部门汇报情况，争取指导和帮助，动员自己的朋友、同学帮忙疏通淤塞的渠道，一句话，用尽了所有的加法。

结果，万通公司画圆了自己的圆圈，公司屡创佳绩。沈太福自己出师未捷身先死，公司也从此消声匿迹。

世界上的事大小一体，这两家公司的不同命运很类似

第二次世界大战中中、英国两国和德、日两国的不同命运。中英两国在争取朋友，德日两国却在树立强敌，德军进攻苏联和日军偷袭珍珠港分别把美苏两个军事大国拉进了战争的泥潭和为自己铸造失败的工厂。

11.2 不被减原则和生加克减原则

1. 李昌镐的棋和蜘蛛之道

李昌镐是当今世界围棋界的顶尖好手，甚至可以说，他很难求得一败。关于他的棋，最近《新民体育报》登载的赵之云先生的文章作了非常精辟的分析评介。

在他看来，李氏围棋的特点或他的制胜武器是“几无破绽”。他本人追求的也正是这种境界，他说过：“棋局如人生，下棋时，布局越华丽，就越容易遭到对手攻击，生活中，少犯错误的人，要比华而不实的人更容易成功。”

李昌镐在棋盘上，有如蜘蛛在网上，自己绝不犯错误，只等待他的“昆虫”犯错误。对手一犯错误，他就抓住不放，置于死地。

许多与他交过锋的高手这样感叹：“碰到如此无隙可趁的对手，我们拿什么去赢他？”

李昌镐在棋盘上做到的，正是大谋略家在人生的战场上想做到的。对此，军界圣经《孙子兵法》有教导：“先为己之不可胜，以待敌之可胜。”这就是不被减原则，或者叫做“安全第一”原则。

李昌镐和蜘蛛都很精彩地贯彻了这个原则，所以能立

于不败之地。蜘蛛总是寻找一个安全地带，大都是无人注意无人需要的阴暗角落结网；但这个地方同时又是昆虫经常出没且最易犯错误的地方，即明暗分界的地方；结完网后，自己躲在一个更安全的地方等待，遇到强敌，损失的至多是网，不是它自己；它要做的事，一是耐心等待，二是弥补网上的漏洞。等待对方犯错误，必须有惊人的耐力，蜘蛛如此，据说李昌镐也如此。¹

2. 最大最小原则

上面阐述的不被减原则，有点类似于博弈论中的最大最小原则。博弈论中的理性行为遵循两个基本原则，一是均衡原则，二是最大最小原则。

最大最小原则是指博弈者所采取的策略能使自己所获得的最小收益最大化。所谓最小收益，就是采取某种谋略所能带来的最小收益。比如安全策略的最小收益可能是0，但进攻而不安全的策略的最小收益可能是负的。按照最大最小原则，应当选择前者，因为前者的最小收益比后者大。

在刚刚结束的欧洲足球锦标赛上，进入第二阶段比赛的各个强队普遍遵循这一原则，所以才有那么多的0比0。先求不失球，再求击败对手。

在用人问题上，这个原则也很有用。我听许多人讲过许多背叛行为，凡是遭到背叛的，都是违反了这个原则的。对一个人不加任何约束地使用的最大收益不可估量，但最小收益是背叛，背叛的后果可能是你的覆灭，是你不

能承受的负数；在严格约束条件下使用一个人的最大收益可能大可能小，但最小收益是 0。按照本原则，应当严格约束。

在运作项目时，这个原则也很有用。任何项目是否上的关键因素不是它能带来多大利益，而是它有多大可能失败，如果失败，你是否能够承受。因此，公司领导人的最主要的责任之一，就是堵塞公司经营中可能出现的漏洞。

我问一个在上海滩混得很精彩的年轻人管理公司有何妙法，他说，他只做两件事，第一用好人，第二堵漏洞。他是懂得个中三昧的。

不被减原则要求人们遇事往最坏的地方防范，最大最小原则，实际上是风险最小化原则。这个原则可能是保守的，缺乏激情的，但是安全的。它不适用于诗人。

3. 魏文侯错在哪里

我们用测验题的方式来引入对第三个原则即生加克减原则的讨论。

题目是一个著名的故事：西门豹治邺。西门豹做邺县县令，为官清正，政绩斐然。但因为他没有财物贿赂魏文侯身边的人，引起了他们的不满。他们便到魏文侯面前进谗言，说西门豹的坏话。魏文侯听信他们的话，撤了西门豹的职，收缴了他的官印。

西门豹向魏文侯请求说：“过去我不知道怎样治理邺县，现在知道了，请求您再给我一个机会，让我再干一年，如果再治不好，您就把我处死。”魏文侯同意了他的

请求。

这一年，西门豹狂征滥敛，用大量钱财贿赂魏文侯左右的人。到了年终，魏文侯请他进宫，重重犒赏他，说他治理邺县很出色，要他继续当邺县县令。

西门豹把大印呈送给魏文侯：“您还是另请高明吧，这个县令我当不了。”

魏文侯面露困惑与不快：“去年不让你干你要干，今年要你干你不干，你不是在耍弄我吗？”

西门豹连忙叩首：“耍弄您的不是我，是您身边的人。去年我为您治理邺县，您撤我的职；今年我为您身边的人治理邺县，您却表彰我，还要我当县令。我怎么能只为您左右的人治邺县，不为您和邺县百姓治邺县呢？”

魏文侯恍然大悟：“是我错了。我知道该怎么办了。请你继续治理邺县吧。”

魏文侯错在哪里？

错就错在：他惩罚了对他和社会都有益的人，奖励了对他和社会都有害的人。第一年，西门豹做了第一种人，第二年，西门豹做了第二种人。第一年是真我，第二年是扮演。

魏文侯违反了加减法的第三条原则：相生相加，相克相减。他是相生相减，相克相加。该用加法时他用减法，该用减法时他用加法。这就导致了加减法的反效果。

魏文侯之所以犯这样的错误，是他颠倒了忠奸生克。把身边与他相克的奸臣，当成了与他相生的忠臣。我们说过，每个人都有自我生克的因素，不好的欲望与自我的根

本利益相克。奸臣与君主自我相克的因素相生、与君主自我相生的因素相克；忠臣与君主自我相克的因素相克，与他自我相生的因素相生。所以，奸臣总是与忠臣相克。

这番道理很难说清楚，而《韩非子》的大量篇幅说的都是这个道理。谋略大家西门豹不想说给君主听，而是做给君主看，让他明白把与他相克的奸臣放在身边，所有的刑赏即加减法都得错用。

坚持第三条加减法原则，首先就得清除身边的小人。

4. 竞争与合作的选择

在商战中坚持生加克减的原则也很重要。与谁竞争？和谁合作？首先要看谁与自己互补（相生），谁和自己争夺（相克）。一般说来，同行的互补性大大小于相邻行业的互补性。中国俗语“同行是冤家”说的正是这个意思。

同行之所以是“冤家”，是因为同行争夺相同的市场，他市场份额的增加意味着你市场份额的减少。而与自己有互补性的相邻行业的联合，却能增加自己与同行的竞争能力，还不侵占自己的市场。

洛克菲勒策划的著名铁路运费联盟依据的正是这一法则。他与相邻的铁路（当时唯一的运油工具）联手，击垮了几乎所有石油业同行，一举登上霸主地位。

同行业并非没有联合，但这种联合一般都是上帝和他仆人的联合，鲨鱼和它的猎物的联合，是兼并性质的联合。

外部威胁能增加同地区同行业的相生性，从而实现同

行业的伙伴合作。欧洲空中客车公司的诞生，是美国波音公司和麦道公司威胁的结果。这种威胁能使同地区的宿敌联合起来。

在党派斗争中，以地域来划分竞争与合作的范围是政治体系的原始形态。同乡的相生性是有限的。政治信念的一致，是最大的政治相生因素，是稳固的政治同盟的基础。

11.3 能加能减原则

1. 慈惠亡国

战国时，有不少沽名误国的君主，宋襄公是其中比较出名的一个。另一个小国的君主也为自己浪得的慈名和惠名而沾沾自喜。

一日，一个周游列国的贤士到这个国家来作客。君主摆出一副请教的样子对他说：“你走过不少地方，觉得我们的国家怎么样？你有什么治国的好方略可以教我吗？”

“您想听真话吗？”贤士问。

“当然。”

“贵国将要灭亡了。”贤士毫不客气地说。

“什么，我的国家会亡？你没有听到人们在赞扬我多么仁慈多么乐善好施吗？”君主不满地问。

“尊敬的阁下，正是因为您过于仁慈过于乐善好施，贵国才面临危险。”

“此话怎讲？”

“阁下，您过于仁慈，不忍心处罚人；您乐善好施，随便奖赏人。不忍心处罚人，使有罪过的人逍遥法外；随便赏赐，使那些无功的人也得到奖赏。有过不罚，无功有赏，不正是亡国之征吗？”

这套“慈惠亡国论”颇为深刻。从加减论的角度看，慈惠之所以亡国，是因为过慈则该减不减，不罚有罪；过惠则不该加而加，犒赏无功。不罚有罪，人人可以违法犯禁，有禁不止；犒赏无功，无人愿意为国效命，有令不行。一个国家这样，国家亡；一个团体这样，团体亡。

在韩非看来，国家要兴，必须使用好“刑赏”“二柄”，赏有功，罚有过，能加能减，加减联用。不能像那个慈惠君主那样，既不能减，又不会加。

2. 古剑铭

读过唐浩明的长篇历史小说《曾国藩》的读者，大概还记得王船山的后人把一柄祖传的宝剑赠给曾国藩时，曾大人的岳父欧阳凝祉老先生赠给爱婿一首比宝剑更宝贵的《古剑铭》：

“轻用其芒，动辄有伤，是为凶器；深藏若拙，临机取决，是为利器。”

这首古剑铭，实际上是对减法谋略的最深刻描述。减法谋略有如利剑，如果搞减法至上，当匪气霸气的崇拜者，或者像曾国藩初当团练大臣时那样动不动就杀人，当“曾剃头”（杀人如剃头），或者像毛泽东晚年那样，大搞“以阶级斗争为纲”，那就是凶器，既伤别人，最后必然伤

着自己。

如果坚持加法优先，把减法像利剑一样深藏匣中，让它在必要的时候跳出来；或者像达摩克利斯之剑那样悬在对手头上，随时可以落下来，如果是这样，那它就是利器，可以防患于未然，或者除害于祸胎。

3. 不能加则不能减

以前读《三国演义》，有两件事让我有点困惑。

第一件事：在与马超的相持中，曹操命曹洪、徐晃坚守潼关，为期10日。10日内失关皆斩，10日外失关无事。但是曹洪受不了马超军队的辱骂与引诱，于第9日开关杀敌，中了马超军的计，失了潼关。曹洪当死，众将劝免。

第二天，曹操与马超对阵，大败。曹操割须弃袍，仓皇逃命，是曹洪舍命相救，才免此一难。回营后，曹操感叹说：“幸亏没杀曹洪，否则，今日死于非命。”唤曹洪来厚加赏赐。

第二件事：关公受命出征，先锋傅士仁、糜芳深夜饮酒，帐后失火，烧掉了不少火炮、军器和粮草。关公大怒，喝令推出斩首。汉中王刘备的司马费诗出使在军，苦劝乃免。关公余怒难消，各杖40，摘去先锋印绶，罚傅士仁守公安，糜芳守南郡，且警告说，“稍有差池，等我得胜回来，二罪并罚。”

不久，东吴袭取荆州，傅士仁、糜芳被劝降。关公闻报，气得伤口迸裂，昏绝于地，差点步了周瑜后尘。

同是不杀，何以曹洪感恩，舍命救主，而傅、糜二人怀恨，最终背信投敌，差点气死关羽？

我以前归因于曹洪和傅、糜二人的品质不同，现在我宁愿从加减谋略的角度分析。曹洪不听劝、违军令、失潼关，该当死罪，全军皆知，不斩是法外施恩；傅、糜失火，是过失，未必当死，要斩是法外施刑，免斩是别人的人情（费诗）。

曹洪是曹操的族侄，至亲至爱，要斩是假，想免是真；糜芳是刘备的小舅子，与关公不亲，且新登位的汉中王封五虎上将，把他了不起的关公与老兵黄忠并列，关公十分气愤，他当然不是气黄忠，是气封黄忠的人，他要斩糜芳是真，是泄愤，向刘备泄愤，放糜芳是无奈。

曹操于曹洪，假斩是为了当场放；关羽于糜、傅，假放是为了以后斩（“稍有差池，二罪并罚”）。

曹洪早已亲附曹操，当罚而无怨；糜、傅未亲附关羽，罚不当而含恨。曹洪被赦，可以戴罪立功，有功必赏；糜、傅保命，未能免祸，关羽还要寻隙报复。荆州已失，还要傅、糜二人10日内越荆州送白米10万石到前线，逾期立斩，就是佐证。

有过应当罚，但只有已经受自己爱护还将继续受自己爱护的人，受罚后才不会怀恨背叛，甚至还会感恩效命。这就叫能加才能减。

这个原则，《孙子兵法》说得清清楚楚：“卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。”关羽常常手里捧着一本书，据说是《春秋》，不

知《孙子兵法》上的这段话他读过没有。

4. 不能减则不能加和“哥们公司”的困境

深圳有家公司老板被一个职员撬了抽屉，拿走2万元人民币现金。他花了3万元买路子，请司法部门抓到了那家伙，将其送进班房。但被拿走的钱已被花光，一个子儿也没收回来。

有人说他傻，花钱买麻烦。其实，他不傻，说他傻的人才傻。他花钱买的不是麻烦，而是减的能力，是公司其他职员对他的忠诚，虽然这忠诚是极其有限的。如果他不显示他的制裁能力，以后被撬走的就不止2万元了。亡羊补牢，他花的是补牢的费用，不是找羊的费用。

有一个铁律是，凡是和你闹个没完的部下，凡是敢与和你对着干的同僚或合伙人，都是你无力请他开路的人。

根据这个铁律，“哥们公司”一般是搞不好的。哥们之间，谁也不会听谁的。搞不好，谁也不愿自己走，谁也不能让别人走。最后只有散伙了事。我的目光所及，前些年雨后春笋般诞生的哥们公司，后来，都像霜后秋叶一样，纷纷坠落。

根据这个铁律，旧体制下的国营公司也很难搞得好，其原因是企业领导人像个牧师，对职工除了精神鼓励以外，完全没有加减手段，而职工又不是为了信教才工作的。经过改革，有了奖金，但开除职工仍然是个难题：根据理论，工人阶级是主人翁，领导人是公仆，公仆如何能开除主人？能奖不能罚的结果，职工成了“惯孩子”，用

孙子的话说，“卒已亲附而罚不行，则不可用也”。

根据这个铁律，凡是非选举、非组阁而诞生的委员会一定是一筐螃蟹，一窝斗鸡，你夹我斗，互不相让，相互痛恨。“天长地久有时尽，此恨绵绵无绝期”。这样的委员会一般是平衡各种关系的产物，是各种力量的凑合，每个成员都有一根粗腿可抱，我有粗腿我怕谁？

对权威者而言，组阁制是唯一一种可加可减的领导体制，它被君主体制、民主体制和现代企业体制广泛采用不是偶然的，是在漫长的历史进化中不断选择的结果。

11.4 平衡原则和点穴原则

1. 人生三大危险

“天下有三危：少德而多宠，一危也；才下而位高，二危也；身无大功而受厚禄，三危也。”这是《淮南子·人间训》所载的人间第一教训，古往今来，无数史实证明了它的可信性。

这三大危险来自人生加减法的失衡，来自德宠的不相称，才位的不相称和功禄的不相称。

著名的《触龙说赵太后》中触龙也是用这种危险来警醒赵太后，劝她心甘情愿地把她最宠爱的小儿子长安君送给齐国做“抵押品”（人质），以换取救兵，抵抗秦国的侵略。

触龙在说词中提到了一个无法反驳的论据：自赵国立国以来，到三代以前，赵国君主的子孙凡被封侯的，没有

一个后代还在继承爵位，其他国家也一样。

不是君主的子孙都不好，而是因为他们“位尊而无功，奉厚而无劳”，使他们身受灾祸，或殃及子孙。

2. 三大平衡法则

这些被害者违反了三大平衡法则的第一条：付出与收获的平衡法则。所有的盗窃罪犯都违反这条法则，所有的不劳而获的剥削者也违反这一法则。

如果你获得的地位、金钱、名声超过你付出的，超出的部分就会被社会或他人削去。在削的时候，伤着被削者的事是常有的，许多次的查抄、政变、暴动、革命和战争都是由此引发的。

才下位高还多一份危险：自己伤害自己。只能举 100 斤的人硬要举 1000 斤，压死的当然是他自己。秦武王就是在举鼎的时候伤了脚筋后死去的。赵刮和马谩也是想举起超过他们力气的“重鼎”——军队统帅的重任时被压死的，同时被压死的还有赵国的 40 万父老和蜀国的一次胜机。

所以说，最大的危险莫过于小人干大事。

如果说付出—收获法则是要保持自我加减平衡的话，第二法则要保持的是自我与他人的平衡，它叫做人我平衡法则。这个法则想说，即使你真的漂亮，不要比别人漂亮太多；即使你能干，不要比别人能干太多；即使你有功，不要比别人功大得太多；即使你富有，不要比别人富得太多；即使你权力大，不要比别人权力大得太多……

人人都知道这几句话：木秀于林，风必摧之；堆出于岸，水必湍之；人俊于群，众必谤之。“出头的椽子先烂”，也是这个意思。

《庄子》说：“凡事不成有人事之患，凡事成则有阴阳之患”。何谓“阴阳之患”，就是你和别人之间失去平衡之患，是溢满之患，盛极之患。“花忌全开月忌圆”，全开则败，满月招亏。所以，我国古代有“散财求福”，“散财分谤”之说。

名之所在，与人同分；利之所在，与人共享。这是古今贤哲常做的。这是持盈保泰之道，是求和持中之道。

名盛当时的曾国藩很怕盛名。他提醒自己，“名满天下，谤必随之。”他读《宋书·范泰传》，读到范泰对司徒王弘说的一段话“天下务广而权要难居，卿兄弟盛满，当深存降挹”时，深受震动，他兄弟二人很有点像范泰兄弟，也是“盛满”。他感触良多，在书上写了一段意味深长的话：

“处大位而兼享大名，自古能有几人深善末路者，总须设法将权位二字推让少许，减去几成，则晚节渐可以收场耳。”

他真的这么做了。九弟曾国荃攻下天京不久，他就让官瘾正大的弟弟告病回乡，并且大幅度裁减湘军。对此，慈禧母子深感满意。

可见，恢复人我平衡的主要方法是自减。当代有些位高名大的兄弟，不懂得自减自挹，没有保住晚节。

倒是很多企业家很明白保持人我平衡的重要。我的家

乡有个名叫高根宝的人，是个闻名乡里的韬略家。我们乡里有 4000 多亩鱼塘，谁都经营不好，他承包经营，据说挣了百十万元钱。他拿出十几万块钱，给乡亲们修路，通自来水，做了政府许多年没做的事，深受好评，也没有人嫉妒他的暴发。

越来越多的成功企业家关注公益事业，捐助慈善机构，建立公共基金，资助文化教育，都是保持人我平衡和长远昌盛之举。

第三个平衡法则是第三势力平衡法则。所谓第三势力平衡，是指在对立的两大势力之外，寻求或自己扮演平衡这种对抗的第三势力，以保持势力均衡，保障自己的安全。

有些美国人吵吵嚷嚷地把它的倡导权归于前国务卿基辛格。应当承认，基辛格博士把中国作为平衡美苏两大势力的第三势力，以牵制苏联集团，使不稳定的两极对抗，变成三极均势，并在 1971 年勇敢地访问中国，实现了这一战略意图，干得确实漂亮。

但是，在他之前和之后，英国人一直是这一法则的忠实维护者和实践者。若干世纪以来，英国人总是扮演平衡欧洲大陆冲突双方的第三势力，它像个砝码，哪边轻就加入哪一边。拿破仑的法国强大，它加入俄奥普联盟；希特勒的德国强大，它加入中俄美联盟；苏联强大，它加入西欧联盟；现在法德调情，它则更多作为欧美或欧日冲突的平衡力量发挥作用。它确实为世界和平作出了巨大贡献，但首先保障的是本国的利益：自诺曼人之后，欧洲的战火

还从未燃烧到英国本土，德军的飞机只给英伦三岛投下了几个火热的“飞吻”。

这种国际平衡术广泛地被人们用于国内政治，发展为一门权力平衡术。首脑人物为了睡眠的香甜，在他的部属中制造两派对立，让他们互相争斗，相互告状，他居中调停，今天打你一巴掌，明天踢他一脚，保持平衡。不过，平衡术并未被领导者所垄断，聪明的部下也会在两个相互冲突的上司之间保持平衡，使自己成为胜利一方的同盟者。

3. 打中七寸，搔到痒处

现在简单谈谈点穴原则。所谓点穴，是指无论加、减，都要落在关键部位上。减要打中蛇的七寸，加要搔到人的痒处，不能隔靴搔痒。

雪中送炭和锦上添花都搔到了痒处，擒贼擒王和釜底抽薪也都打中了蛇的七寸。所以，加法中的予法和减法中的夺本法，都是首要的谋略。

穴位，首先是指人生或组织的要点。军事上的战略要地，经济上的原料产地，政治上的首脑机关，人生中的爱情、事业和家庭，等等，都是要点，在这些要点上的加、减，最有价值。

穴位，其次是指人生或组织的弱点。人生如围棋，“断点”处是最危险的。自加，要发现并弥补那些断点；攻敌，要找到并攻击那些断点。所谓断点，就是薄弱环节。卡内基《人性的弱点》一书专门讨论了人性的许多弱

点，那都是穴位。

我听说一位在国家部委工作的干部私下办了一个公司。这件事就成了他的一个断点。他把一个因经济犯罪在逃的同学请来当总经理，以为是雪中送炭，也以为点到了对方的断点：在逃。但他忘了，他的断点更致命。结果，那个同学卷款而逃，他还不报警。只要他不报警，那个罪犯也不会举报他，一举报，等于把自己送进监狱。他们各自点在对方的断点上，都不敢轻举妄动。

穴位，再次是指人生或组织的亮点，也就是闪光点。打人打弱点，用人用亮点；自省看弱点，自尊看亮点。狂妄自大的人是因为看不到自己的弱点，自暴自弃的人是因为看不到自己的亮点。

用人用己，都如用器，用其最长的方面，突出其最亮的点。孟尝君食客盈门，并非人人有大用。但在秦国救了他的命的，还是食客中的鸡鸣狗盗之徒。鸡鸣狗盗，在某些情况下也能闪光，更不说门客冯谖的深谋远虑了。如果不是他提前为孟尝君收买了薛地的仁义，后来差点无处避难。

一眼就能看到的亮点，未必是真正的光辉。和氏璧的外面是最不起眼的石头。人也是这样。面庞上的亮色，可能投下心灵的污点，而像庞统、张松那样的相貌丑陋之辈，却身负稀世之才。庞统若不是在审案时闪了一下光，张松若不是在背书里闪了一光，他们肯定没入历史的黑暗中了。以刘备、曹操之明，尚有此失，也可为天下人才发一浩叹。

11.5 减用内线、加用外势原则

1. 减用内线的几个案例

案例 1：对方的统帅变成己方的伏兵。这个案例前面提到过。亚吉波多是反洛克菲勒的石油产地联盟军的统帅。他被洛氏暗地里招安，表面上代表石油产地厂商的利益把他们合并进一家新成立的石油联合公司，要与洛氏斗，实际上是代表洛氏的利益把这家公司出卖给洛氏。洛氏大获全胜，产地联盟彻底崩溃。

案例 2：己方的勇士变成对方的九爷。看过样板戏的人，都知道我指的是《智取威虎山》。杨子荣冒充九爷打进极难强攻的威虎山，取得关键人物座山雕的信任，并当了他的副官。之后，杨子荣设计了一个解除匪帮武装的“百鸡宴”，乘匪徒们烂醉如泥之际，把他们像一只只醉鸡似地捉了起来。

案例 3：政府官员成了扫除对手的清道夫。美国的铁路大王凡德毕尔特是用内线清除竞争对手的高手。他年轻时买了一只汽船经营海上运输，为了垄断运输权，他买通取缔码头的政府官员，把竞争对手一一赶走。后来，他又用同样的方式，击败所有竞争对手，获得了纽约铁路的筑路权。由于收买政府官员做内线成了他的常规竞争策略，他被人们冠以“小偷贵族”的雅号。（参见〔日〕大森实：《石油大王洛克菲勒》，中国经济出版社）

案例 4：祭神的木马变成送葬的死神。为了一个美丽

的女人海伦，希腊人渡海和特洛伊人打了9年战争，还是没有攻下特洛伊城。希军英雄奥德赛心生一计，假装撤退，留下一只好像是献给雅典娜女神的巨大木马。特洛伊人把木马拖进城里。到了半夜，木马里杀出了以奥德赛为首的希腊英雄，他们打开城门，埋伏在外的希腊军队杀进城来，毫无防备的特洛伊人全部就歼。

2. 内线的作用

第一，完全解除敌人或对手的武装。4个案例都是如此，虽然解除武装的方式不同。

案例1是通过领头羊把“羊群”领进屠宰场，而“羊群”还以为是被引向一片丰美肥嫩的草场。

案例2是用欢乐和美酒把敌人都圈在一起，并使丧失行动能力，更不要说战斗力了。

案例3是让政府来对付“违法”的平民，在政府面前谁敢有“武装”？

案例4是让一只木马把一座固若金汤、众志成城的城池，变成一座不设防的城池。

第二，让对手自己挖掘自己的坟墓。在案例1中，产地公司自愿合并，让洛克菲勒一网打进；在案例2中，匪徒们自己把自己集中起来，自己把自己灌醉，让人家一锅端；在案例4中，特洛伊人自己把木马里的敌人拖进城里，让人家瓮中捉鳖。

可见，内线最主要的作用，就是不战而胜，不用自己动手，敌人就束手就擒。所有这些，主要是通过内线对敌

人的误导实现的。第一是利益误导，以为对手谋利的方式把对手引入死路；第二是信息误导，故意提供假情报，让对手作出错误判断，落入自己的圈套。

内线的最大作用之一，是彻底破坏对手的合理预期，以保障己方预期的合理性。有了内线之后，对手就成了脱衣舞女郎，己方就成了不付费的欣赏者。敌在明处，我在暗处，敌与我斗，就是瞎子和明眼人斗，岂能不败？内线的这种作用，为许多侦探大师所认识，为了获取罪犯证据，打入其内部是他们长用的侦探策略。

内线的巨大作用和利益，使对抗和竞争对手之间的内线战愈演愈烈。内线战的典型形式是间谍战和情报战。

3. 加用外势的案例

几粒老鼠屎可以坏一仓稻，但几粒老鼠屎绝对不可能种出一仓稻。内线坏敌人之事也许有余，成自己之事往往不足。要想成事，要想自己的事业壮大，还要借用外势。

案例：太平洋铁路水到渠才成。从1846年开始，天才的铁路工程师塞欧道亚·犹大就为兴建美国横贯东西的太平洋铁路进行不懈努力，但一次次遭到失败。支持者很少，马车公司却坚决反对。势不到，事难成。

一直到10年后的1855年，一小段铁路开工，但几乎马上就停工了，原因是缺乏资金。斯坦福看中大陆横贯铁路计划，于1856年开始推进，他虽然是加州的共和党议员，来势比犹大大，但民主党控制了议会，铁路法案无人感兴趣。

1861年美国南北战争爆发，推进该计划的外势真正成熟了：有权势，民主党人回南方参战，共和党人当政，斯坦福当选加州州长，他本人还是林肯总统的好友；有事势，战争对横贯大陆的军需品运输的需求增加；有财势，斯坦福和他的合伙人筹集了足够的资金。1862年，国会很快通过了林肯总统批准的太平洋铁路建设法案，斯坦福争取到了极其优惠的政策。（据大森实：《铁路大王斯坦福》，中国经济出版社，1991年版）

4. 论势：时势造英雄与英雄造时势

铁路大王斯坦福是时势造就的英雄，中国的文化大革命则纯粹是英雄造就的时势。

势是什么？势是一种需求。大势是大需求，小势是小需求。借势，是发现某种社会需求并设法满足这种需求；造势，是创造出某种对自己和自己创造物的需求。

斯坦福发现并满足了战争对太平洋铁路的需求，毛泽东用“文革”创造了全国人民对自己的唯一需求，其他人都成了革命对象。

秦始皇满足了饱经战乱的人们对和平稳定的需求；陈胜、吴广满足了深受暴政之苦的人们对造反的需求；希特勒满足了当时蒙受一战屈辱的德国人民对强大和自尊的需求；丘吉尔满足了英国人民对自由和光荣的需求。

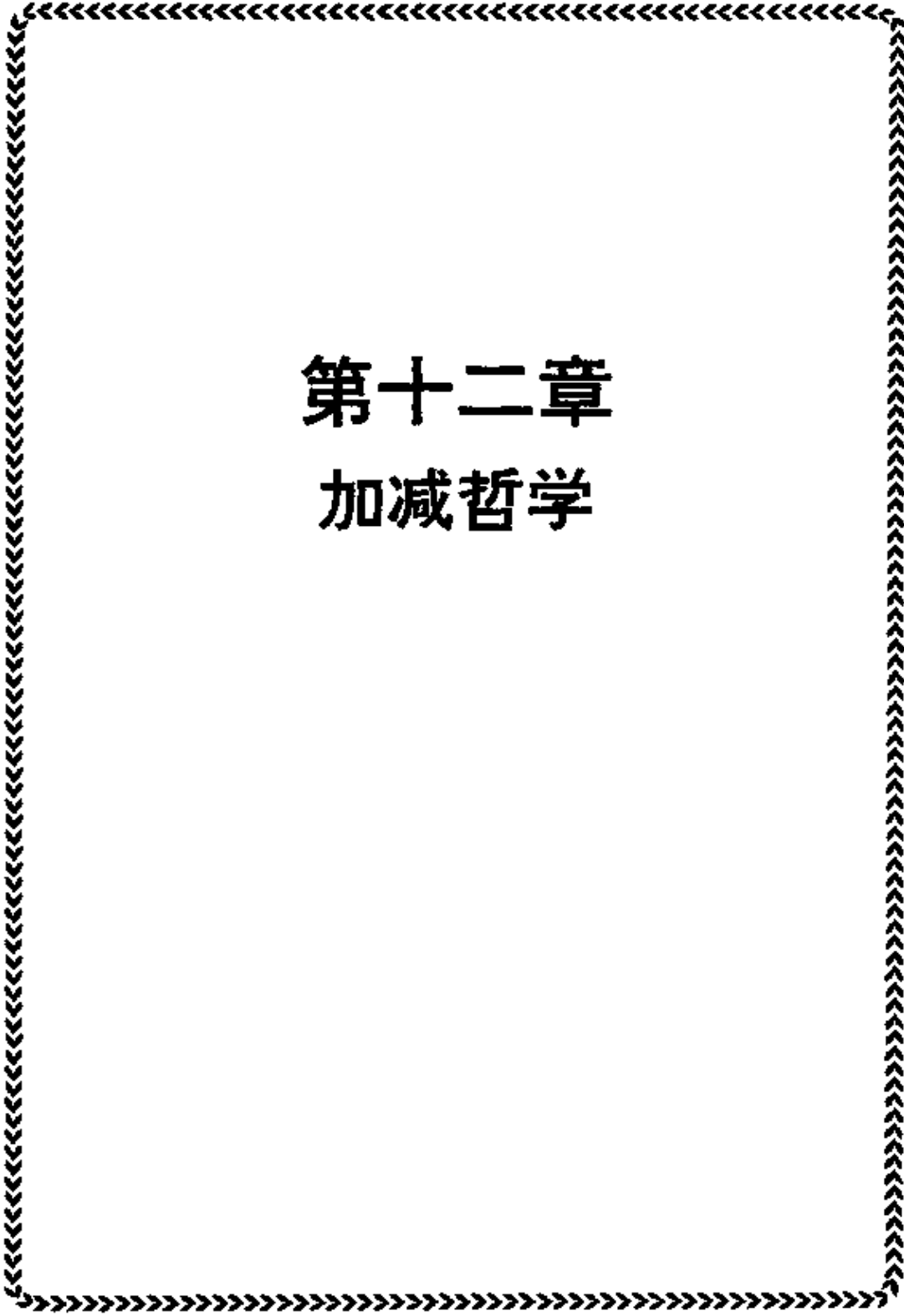
可见需求不会一成不变。一种需求的过度满足可能引起相反需求的产生：稳定的需求过度满足后，引起造反的需求；一个民族对强大的需求过度满足，引起另一个民族

对反抗的需求。有如上述。

最根本的需求是人心和人性的需求。内顺人心才能外顺大势。密切关注人心的变化，是借势举事的英雄不能忽略的。美国南北战争，如果人心不是主要在北军这边，斯坦福的铁路计划是要泡汤的。邓小平南巡之前，人心已经渴望经济的更加开放。早顺此心的人，一定能得风气之先，获得巨大企业成就。心乃势之征。

借满足某种大需求之名来满足自己的某种小需求，是借势者常用的谋略。1992年炒广西北海市的人们把开发北海说成是西南数省地区经济发展的需要，后来炒作吉林珲春的人把图们江三角洲的开发说成是联合国的需要，其实主要是抢先圈了地的人们的土地升值的需要。

时势造的英雄，大多是人心造就的英雄；但英雄造的时势，多半是违背人心的时势。主要就是因为他很难避免把他的个人需求说成是所有人的需求。所以，成熟的民族对自己的英雄人物特别警惕，“二战”一结束，英国人民就把丘吉尔束之高阁，证明了该国人民的成熟和伟大。



第十二章

加减哲学

本章的任务不是提出一种新的哲学体系，只是想朝更虚的方面把加减谋略思想再推进一步。本章所论及的加减人格哲学、加减社会哲学和加减道德哲学，都属举例性质，不是研究成果。加减哲学研究是否有价值，有待读者评判。在此之前，我没有足够的自信开始这项工作。

12.1 人道之用

1. “哲学独联体”

哲学曾经是一个庞大的帝国。在它漫长的统治历史中，遇到了一次又一次的起义和背叛，有许多小王国宣布独立。这些独立的小王国中，有经济学王国，有政治学王国，有物理学王国，有化学王国，有数学王国，等

等。

但不能由此就认为哲学已经成了丧家之犬，在书籍的城市街头流浪。哲学仍然有它的统治领域。这个领域，按罗素的说法，在科学与宗教之间；按英国另一个哲学家伯林的说法，在经验知识和规范知识之外。

凡是没有确切答案的问题都是哲学问题。所有的科学，包括经验科学和规范科学，所有的宗教，都有些没有答案的问题，对它们的探究，是哲学的任务。

哲学从大门退位，又从窗口驾临。因此，哲学帝国有点像前苏联，虽然瓦解，但并非彻底崩溃，它还有个总的名称，叫“独联体”。当代哲学，就是这种“哲学独联体”。

加减哲学也是探究很难有确切答案的问题，希望它能成为“哲学独联体”的新成员。

2. 出世和入世

冯友兰先生是世界公认的中国哲学研究方面的主要权威之一，读他的《中国哲学简史》比读他的任何一部著作都愉快。他创作它时，在国外，用英文，无顾忌，很轻松，确实体现了他在本书中强调的中国哲学的精神：追求出世与入世的统一。这种统一的公式是“内圣外王”。

不过，出世、入世是人生态度，内圣外王是人格理想。为什么中国哲人会有这种人生态度和这种人格理想？“内圣外王”公式本身不能提供解释。还有更根本的哲学世界观有待阐释。

3. 有与无

中国哲学派别众多，但基本世界观儒道两家逐渐认同，特别是新儒家和新道家，他们都持有“三界存在说”。

这三界是：无界，有界，有无界。

道家的鼻祖老子和儒家创始人孔子都对世界的存在发表过十分类似的想法。《老子》第40章说：“天下万物生于‘有’，‘有’生于‘无’。”第42章还说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”在据说是孔子写的《系辞传》中，有这样的句子：“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。”

老子的“一”似乎是孔子的“太极”，都生“二”。“道”更接近于“无”。“道生一”等于说“无生有”。但“道”与“无”又有不同，《庄子》的《天下》篇说老子的主要哲学范畴是“常”、“无”、“有”，而统之以“太一”。“太一”就是“道”。可见，“道”不是“无”本身。

可以这样说，相对于“有”，“道”是“无”；而相对于“无”，“道”是“有”。郭象认为“道”是真正的“无”，我难以接受。“道”既是“无”，又是“有”，所以是“太一”。这个“太一”和孔子的“太极”含义更接近。

这样我们就有了“三界”的概念：“无”界、“有”界和“道”或“太一”或“太极”界，即“有无”界。

《易传》和《洪范》对“有”界作了进一步的分析，《易传》把“有”界分为“阴”和“阳”（所谓“两仪”），《洪范》把“有”界分为“五行”：水、火、木、金、土。

“阴阳”说想解释“有”界的起源，“五行”想解释“有”界的结构，二者都想解释“有”界的运动、发展和变化。

集大成者是汉儒董仲舒，他把“有”界的构成因素扩大到10种：五行阴阳，再加天地人。

所有这些范畴和概念，是构成中国本体论哲学大厦的主体结构。新儒家周敦颐的《太极图说》对这座大厦进行了一次“装修”，并且提出了“无极”的概念：

“无极而太极。太极动而生阳，动极而静，静极而生阴。……阳变阴合而生水火木金土，五气顺布，四时行焉。……”

无极、太极、阴阳五行和气，是新儒家对三界存在的新称谓。“太极”的概念到了朱熹的手里，变成了最高的“理”。这“理”，显然是有无界的存在：有“理”而无形。在王守仁那里，“太极”是“心”，他的“心”，也是一种“有无之界”。

如果我们把对“无”的探求，说成是超越或出世，如禅宗，把对“有”的探求，说成是致用或入世，那么，对“有无”之界，也就是对老子的“道”，孔子的“太极”，程朱的“理”和陆王的“心”的探求，就是对出世和入世统一的探求。这正是中国哲学一脉相承的传统。

4. 天道与人道

本书探求的不是“有无”之界，而是“有”界。“有”界分为自然界和人类社会。在中国古典典籍中，人们把自

己所认识的自然规律称为“天道”，把社会规律称为“人道”。

著名的《周易》及孔子为其所作的《传》是一部对“天道”和“人道”进行综合考察的经典之作。它用许多象征、格言、暗喻和隐语的形式，对自然规律和社会规律进行了深刻揭示。

对《周易》可以作出多方面解释，神秘主义的，宿命论的，体悟的，思辨的。其中以朱熹的《周易本义》最具有思辨价值，特别是他的《上下经篇义》，颇见其精思功力。

在朱熹看来，《周易》上经研究的是“天道”，是“体”；下经研究的是“人道”，是“用”。“天道之体以否泰为主”，“人道之用以损益为主”。无否泰无易，无损益也无易。

损益，是自动的加减；加减，是人为的损益。朱子等于是说，社会规律的核心是加减规律。

5. 阴阳、五行与加减

朱熹的见解虽然大胆，但绝非狂妄。他的结论是从中国哲学的本体论中自然引伸出来的。

有界既然分为阴阳两仪和水火木土金五行，那么阳动阴静和五行生克的过程，都是一个彼此消长的损益过程。如果说，阴阳五行学说属于中国哲学的本体论范畴，那么，损益加减学说，则属于中国哲学的实践论范畴。

这就是我给加减哲学的定位。

12.2 加减的社会哲学： 争取一个加法社会

1. 拒绝“兽”与“猪”的哲学

兽，特别是野兽的主要特点是好斗；猪，特别是家猪的主要特点是好吃。人也是动物，也难免俗，也要斗，也要吃。对于动物来说，斗与吃是悠悠万事，唯此为大。人越接近动物界，斗与吃也就越重要。

使人接近动物界的首先是贫穷。一个贫穷的社会，只有两件大事，一是斗争，二是吃饭。把这两件大事精致化和哲学化，就是“斗争哲学”和“吃饭哲学”。

马克思主义的阶级学说和唯物史观的创立，是人类哲学史上的里程碑，它是我们认识和改造世界的锐利武器。但正如精良的金币投入流通会发生磨损一样，伟大的思想用于实践也难免“磨损”，当不顾条件地使用它时更是如此。

阶级学说磨损后变成“阶级斗争为纲”的哲学，唯物史观磨损后变成“吃饭哲学”。

“斗争哲学”的苦我们都受够了，但“吃饭哲学”的福我们还没有享过。不知道那“福”的味道是否就是傻阿斗乐不思蜀的味道。

猪的吃饭问题是解决了，但尊严问题却始终是个问题。当猪被送上屠宰场时，救救它则过，“俺们的哲学家！”

2. 社会的加法总量和减法总量

有一则克雷洛夫寓言，说天鹅、梭子鱼和虾合拉一辆车，天鹅往天上拉，梭鱼往池塘里拽，虾呢，往后拖。它们拉得满头大汗，车却一动不动。

这就是说，它们的合力等于0。如果朝同一方向用力是加，则朝相反的方向用力就是减。设定一个方向为正，则反方向为负。加大于减，合力为正时，车朝正方向移动；减大于加，合力为负时，车朝反方向移动；加减相等，合力为0时，车原地不动。

如果一个社会是一辆车，人们合作多于竞争、团结多于战斗、相爱多于互恨时，社会就前进；相反，社会就衰退；二者相等，社会就停滞。

我们把一个社会的合作、团结和相爱的总和称为加法总量，把竞争、仇恨和战斗的总和称为减法总量。

加法总量超过减法总量的社会，我们称为“正和社会”；减法总量超过加法总量的社会，我们称为“负和社会”；二者相等，我们称为“零和社会”。

毫无疑问，乌眼鸡社会和窝里斗社会都是负和社会。这个社会把大量的人力、物力和财力用于你死我活的斗争中，而没有投入创造和相爱中。

判断一个社会或一个组织是正和还是负和，计算一下它的成员能把多少精力投入工作中就行了。如果他要花去60%以上的精力用于算计别人或防备别人算计，如果每个成员都是如此，这个社会或组织则是负和的。

3. 负和社会的三种形态

第一是战争时期的社会。战争把几乎全部的国民财富和最年轻的生命都投入屠杀，收获的却是一片废墟，即使是胜利者也是如此。虽然战胜能掠夺敌人的某些财富，但就整个社会而言，财富只会减少不会增加。我们在战争中毁灭的不仅有如花的生命，还有前辈们留给我们的辉煌。

第二是团体冲突剧烈的社会，或者叫做准战争社会。民族冲突和阶级冲突，是其主要形式。中国的“文化大革命”是阶级冲突的实例，民族冲突的实例在阿拉伯地区、前南斯拉夫地区和某些非洲地区不难找到。

“阶级斗争为纲”把建设一个负和社会的任务庄严地宣布给人民，这是社会自杀行经。

第三种是个人之间不能合作的社会，或者称为窝里斗社会。有人说，“一个中国人超过一个日本人，但一个日本人超过三个中国人。”这是窝里斗消耗了自己的能量。

中国人内部的难以合作确实到处可见。似乎人人身上都插满了负号，别人在自己身上找不到结合键，自己在别人身上也找不到结合键。负号林立，像长满刺的刺猬，刺猬与刺猬之间难以靠近，相互保持安全距离。

这种国民性的形成与减法谋略的滥用有关，特别是36计的普及和好斗精神的灌输，害人不浅。36计是减法谋略教科书，也是窝里斗教科书。把诡计诈谋当作人生必读，培养出来的当然是乌眼鸡。

4. 争取一个正和社会

中国近代以来的衰落，与我们始终难以摆脱负和社会的命运有关。内战和反抗外族入侵的战争连绵不断，人为的阶级冲突不断升级，人与人之间的不信任也在发展。我们曾经是三种形态的负和社会的合体。

结束外战和内战之后，有一个短暂的繁荣时期，团体冲突缓解，个人冲突被宏伟理想所压抑。

阶级斗争的寒风很快就吹落了稀疏的繁荣，文化大革命的洪水更是冲垮了一切。人性的堤坝崩溃，兽性的激流淹没文明的家园。悲剧普及到千家万户。

结束“文革”，结束了大规模的团体冲突，在全社会推行发展经济的最大加法，出现更为持久的繁荣，这是近代以来少有的。

但是，深层次的文化问题依然存在，政治冲突性质的阶级斗争在嘘声中谢幕，个人经济利益的格斗已经粉墨登场。要实现一个持久的正和社会，就要造就带加号的国民。要使我们的国民像兼容机一样和任何软件、硬件兼容。

普及加法，学习加法，是实现上述要求的基本前提。

12.3 加减的人生哲学：内损外益

1. 为学与为道

《老子》说：“为学者日益，为道者日损；损之又损，

以至于无为，无为而无不为。”（第48章）。这是中国思想史上第一次对为道和为学作出的区别。

什么是为道？为道就是修道？什么是为学？为学就是求知。为道或修道，是要使自我成为道的载体，成为道的自我意识，成为道的人格化。

道在《老子》的思想体系中，是“有”界诞生前的状态，是“无”界或“有无”界。要使自己成为道的人格化，自然要使自己归于“无”。

自我是“有”，归于“无”，方能入道。从有到无，是一个减和损的过程，是一点点放弃从生活中获得的社会性自我，而一步步返归于道的自我（本我）的过程。所以才说“为道者日损”。当代道家太极文化大家陆锦川的说法是：“道是关于失去的学问。”失去，也是损，也是减。

所以，为道是要达到超乎现实世界也就是有界之上的空灵境界，这只能是一种心灵境界。苦修派道士或僧人以为远离尘世，过“无”的苦修生活，就能成道成佛，恐怕是一种误解。身空未必心空，心空则四大皆空。

因此，没有必要把为道与为学对立起来，恰恰相反，完善的人格产生于为道与为学的结合，产生于出世与入世的结合。为道出世，为学入世。

如果把道的内涵作儒家式的延伸，为道与为学就更加密不可分。按照儒家的理解，道在万物之中，《中庸》说：“道也者，不可须臾离也；可离，非道也。”这等于在说，柴米油盐皆有道。

儒家的求道，是求万物生成的道和万物变化的道，这

道是热闹中的门道。热闹是表象，门道是本质。求道对于认识事物来说，就是透过表象看本质；对于做事来说，是寻求做一件事的最理想的方式，也就是符合事物本质的方式。这种意义上的求道，很像科学研究中的抽象过程。

抽象是损，是减，是把无关的表象、假象剥去，露出事物的内核。人们常说，“把书读薄”，就是减去无关紧要的情节和叙述，抓住书中本质的东西的意思。

这样的道，不仅与求学不矛盾，而且只有很好地为学才能很好地为道，只有先“多”（致知），才能后“少”（得道）。

为学的方法是加，为道的方法是减。

2. 为己与为人

把为人与为己对立起来，是小农经济社会的一个特点。要么是“人不为己，天诛地灭”，要么是“毫不利己，专门利人”。似乎没有中间的选择。

小农经济自食其力，万事不求人，不需要通过造福别人来获取自己的利益；别人也不需要通过造福于你来获利。人像动物一样，自己不给自己找食吃，人人都得饿死。此所谓“人不为己，天诛地灭”。它是小农国家人人奉行的民间哲学。

小农经济下的收获，刚够维持生存，很难做到在贡献国家和他人之后，自己还能体面地生活。要么专门利己，要么专门利人。要专门利人，只能毫不利己。而贡献国家和他人是一个国家生存的基本条件，因此，“毫不利己，

专门利人”自然成了小农国家的官方哲学。

真正把利己和利人不可分割地联系起来的是现代市场经济。在市场经济条件下，除了犯罪，不先有利于别人而直接获取自己利益的事是很难找到的；在市场经济条件下，要想更多地获取自己的利益，必须更多地造福于别人；在市场经济条件下，利人是利己的唯一通道，所有想利己的人，必须通过利人之门。

在这种条件下，为人为己的问题变成了：为人以获利，为己以修身。

为人用加法，你为别人做的事越多，你获得的利益就越大；为己用减法，你越少地在有害的欲望和无谓的小事上耗费时间、精力和情感，你的身心就越健康。

3. 成圣与成王

“内圣外王”是新儒家明确提出的人格理想，它的模式是“格物致知修身齐家治国平天下”。格物致知是“为学”，修身是“为道”；为道是“成圣”，为学和齐家治国平天下是“成王”；成圣是“为己”，成王是“为人”。

应当说，这种人格模式，不独属于儒家，它也是中国传统文化对理想人格的最高构造。

内圣，是要有圣人的伟大高远的精神境界，这只有通过减损欲望和倒空心灵垃圾才能做到；外王，是要创立不世功名，造福天下人，这只有通过增益才干和不断进取才能做到。

在我国哲学流派中，早期道家和佛教强调的是成圣的

一面，庄子说，“至人无己，神人无功，圣人无名”，他对成王是不感兴趣的；法家强调的是成王的一面，韩非只看重“法术势”，对成圣没有欲望；儒家，特别是新儒家，综合了道、佛、法三家之长，锤炼出“内圣外王”的人格模式。这模式，是儒道法佛四大文化的共同结晶。并且教导出了像王守仁、曾国藩那样理想人格的典型。

加减人生哲学不是对这一模式的修订，而是对实现这一模式的途径的补充：内损以成圣，外益以成“王”。

12.4 加减的道德哲学

1. 价值的道德哲学与功能的道德哲学

迄今为止的大部分道德哲学，都是价值的道德哲学，它要回答的问题是好坏问题，诸如“什么是善”，“什么是正当”，“什么是正义”，“什么是正义的善”等等。

至于道德是干什么的问题，价值的道德哲学是不回答的，对它的回答是功能的道德哲学的任务。

道德的功能是赏善罚恶，赏善是褒扬，罚恶是批评。这种功能可以由社会承担，也可以由个人自己承担。社会承担它的手段是“舆论”，个人承担它的途径是“自律”。

舆论的褒扬是社会赞美，舆论的批评是社会谴责；自律的褒扬是自我激励，自律的批评是自我谴责，或者是毛泽东所说的“自我批评”。

社会的即时赞美和谴责是新闻的功能，社会的滞后赞美和谴责是历史的功能。孔子作《春秋》，就是想让历史

承担道德功能。

社会舆论与个人自律相比，前者比后者重要。个人道德自律的产生，是社会舆论作用下个人选择的结果。受自己激励的行为，首先是受社会赞美的行为；被自己谴责的行为，首先是被社会谴责的行为。

社会赞美带来名誉和欢乐，社会谴责带来损害和痛苦。通过内省，个人尽量规避受舆论谴责的行为，努力去做受舆论赞美的行为。

舆论的颠倒会带来自律的颠倒。现在社会舆论高看小人行为，于是有许多真小人自豪地宣布自己是小人，有些伪小人痛苦地宣称自己是小人，后者还保留了些许道德的历史评价。

白天做人，觉得小人是好的；夜里读书，觉得小人是坏的。故此，伪小人以读书人为多。不读书的人，或不读正经书的人就没有这些麻烦，踏踏实实地做个快乐的真小人。

我把褒扬称为道德的加的功能，把批评称为道德的减的功能。

2. 道德功能跛足的后果

一个社会或个人，只有道德的加的功能，没有减的功能；或者相反，只有减的功能，没有加的功能，都是道德功能跛足。

如果加是道德功能的右足，减是它的左足，右足跛，这个社会就只让人看它的黑暗面，看它的百孔千疮；左足跛，这个社会就只让人看它的光明面，看它的莺歌燕舞。

只有批評沒有表揚，將沒有人做好事；只有表揚，沒有批評，人人都可以干壞事。

不過，就社會健康來說，在道德的兩種功能中，減的功能比加的功能更重要，在一個世風日下的社會中尤其如此。

如果加是裝飾房間，減是清除垃圾，房間不裝飾尚可居住，但垃圾不清除，則無法生存。

如果加是進補食品，減是治療疾病，補品緩進，尚無性命之憂，疾病不治，苟延殘喘無日。

如果加是改進空姐的服務態度，減是消除飛機隱患，態度不改進，還可平安著陸，隱患不消除，可能隨風而去。

如果加是培育新品種，減是消滅病蟲害，新品種不培育，莊稼還在，病蟲害不消滅，顆粒無收。

目前，社會上出現的腐敗現象，就是道德與法的減的功能萎縮帶來的後果。尤其是有權人的輿論監督和譴責付諸缺如，使得以權謀私者、以權尋租者屢屢以身試法。

雖然樹立了不少像孔繁森那樣的好榜樣，其效果有如上述。揚善如春園育草，半月寸許；縱惡如秋原失火，一日千里。

法家的杰出著作家韓非對懲惡重要性的認識十分深刻。他說：“夫聖人之治國，不恃人之為吾善，而用其不得為非也。恃人之為吾善也，境內不什數；用人不得為非，一國可使齊。為治者用眾而舍寡，故不務德而務法。”（韓非子：《顯學》）

他是说，治理国家，不能靠培育出七、八个孔繁森，而要靠所有人都没有可能成为王宝森。道德中的减的功能，就是道德中的法。

西方政治学家把舆论称为三权之外的第四种权力，所指的就是它的监督功能，也就是道德的减法功能。

3. 中庸的德性与边际调节

无独有偶，东方和西方哲学的两位大师和两部经典都很推崇中庸的德行。东方的大师是孔子，西方的大师是亚里士多德；东方的经典是《四书》之一的《中庸》，西方的经典是《尼各马科伦理学》。

东方的经典说：“中庸其至矣乎！”（朱熹注：《四书集注 中庸》，中国书店，1994年版，第19页）

西方的经典说：“中庸是最高的善和极端的美。”（苗力田主编：《亚里士多德全集》，第八卷，第36页，中国人民大学出版社，1992年版）

对中庸都用了顶极评价，好像有点不“中庸”，但从中可以看出中庸在东西方道德哲学中的地位。

对中庸的解释，两者也很接近，就是在过与不及之间有一个中间点，命中这个中间点，就是得了中庸之道。用亚氏的例子：如果10是多（过），2是少（不及），那么6就是中间点。朱熹对中庸的解释是“不偏不倚，无过不及”。

对审美而言，这个中间点是美；对伦理而言，这个中间点是善。宋玉的《登徒子好色赋》描写了美的中间点，

他形容美女是：“增之一分则太长，减之一分则太短，着粉则太白，施朱则太赤。”

医生用药的中间点是恰如其份的剂量，增之一分要死人，是恶；减之一分无药效，也是恶。这是善的中间点。所以亚里士多德说：“过度和不及都属于恶，中庸才是德性。”（同上）对于勇气来说，过了是鲁莽，不及是胆怯，中间点是勇敢。鲁莽和胆怯都是恶，勇敢是善。

由此可见，所谓中庸，就是事物或行为的质和量处在不能增加也不能减少的状态。这是什么状态？是理想状态。它在东方哲学中是“道”或“理”，在西方哲学中是“理念”。

获取中庸的办法是加减。药量大了，要减少；药量小了，要增加。勇气多了，要减少；勇气少了，要增加。春秋时在两军营前“出卖余勇”的齐国将军高固，就有点鲁莽。以他的鲁莽衡量晋军，得出了敌人胆怯的结论，致使齐军轻敌大败。

为了命中中间点，加减的幅度不能太大。大幅度加减，会走向过与不及的两个极端。从而远离中庸。大幅度加减是对事物的极端调节，小幅度加减是对事物的边际调节。因此，边际调节是通向中庸之道的唯一道路。

人类在求善翦恶的历史进程中，常常背离中庸之道，走向极端调节。为了平等，有时彻底牺牲效率，比如旧体制，这是恶；有时为了效率，彻底牺牲平等，比如早期资本主义，这也是恶。

社会的中庸之道是正义。不管对正义如何定义，它必

须是平等与效率的完美结合。

中庸之道，用今天的术语来说，就是最优的均衡状态。平等与效率在社会中达到最优均衡，社会的正义就基本实现了。

12.5 谋略的局限

有山峰必有山谷，有正面必有反面。而且山峰越高，山谷越深；正面越亮，反面越暗。谋略也是这样。谋略的山峰和正面已经说了许多，最后来谈谈它的山谷和反面。

1. 玩物丧志，玩人丧德

“玩物丧志，玩人丧德。”这是我们民族最古老的训诫之一，它载于《尚书·周书》中，是召公对武王的劝诫。当时，西旅人送给武王一条大獒犬，召公怕他沉缅玩乐，作书示警。

享乐过度势必玩物，谋略过度势必玩人。我们都见过猫玩老鼠。老鼠虽然可恶，但当它被猫往死里玩的时候，我们的同情不在猫一边。

谋略玩得不好，就给人以猫玩老鼠之感，从而使人对谋略家产生不道德的印象。曹操是一代豪杰，是伟大的政治家、军事家和文学家；但《三国演义》的作者对他没有好感，谩骂多于赞扬。“操贼”，“奸雄”，“阿瞞”，漫卷皆是。对他进行道德谴责的唾沫，更是洒满字里行间。主要就是他用谋略玩人，而且玩的是皇帝、同僚、部下和名

士。

这就是界限。谋略可以玩人，但玩的必须是敌人，是不正义的敌人。

即使玩弄敌人，也有个限度。老鼠是敌人，猫的玩弄也不给人以快感，因为它太残忍，伤害了人天生的怜悯之情。

谋略，特别是减法谋略对道德的这种伤害有时是社会性的。当一个社会道德体系崩溃时，谋略就开始昌盛；谋略昌盛的结果是道德的更加堕落。

春秋战国是我国历史上道德堕落和谋略繁荣的第一个时期，我国近代史是道德堕落和谋略繁荣的又一个时期。阶级斗争为谋略提供了战场，但“战后”废墟不仅是物质的，还有思想文化和道德上的。

当前谋略的普及和发展，对道德重建不是福音。本书把加法引入谋略，是消解谋略的非道德因素的一个努力，希望不会事与愿违。

2. 谋事在人，成事在天

美国电影《阿甘正传》里阿甘的成功，肯定不是谋略的成功，而是“痴情”的成功。他对事情的痴情，使他成为一名好战士，一名出色的乒乓球选手；他对朋友的痴情，使他成了百万富翁；他对恋人的痴情，使他成了长跑名人，成了人们的偶像。

当然还有点幸运。片头，幸运随风中的鹅毛而来；片尾，幸运的鹅毛又随风而去。是命中注定的，还是偶然得到的？是前世的因缘，还是盒中的巧克力？

许多整天算计别人的人以失败告终，从不知道算计的阿甘从成功走向成功。这就叫“有心栽花花不发，无意插柳柳成荫”，这就叫“谋事在人，成事在天”。

什么是天？天是灰姑娘脚上的水晶鞋，两姐妹求之不得，灰姑娘得之不求；天是陈胜吴广手中的旗，秦王朝处心积虑，销兵毁城，焚书坑儒，旗角一卷，秦月成梦；天是滑铁铲战场、斯大林格勒战场和淮海战场上空飘散的烟，大势一去，兵溃千里。

天是纯洁的真情，天是一致的人心，天是时代的潮流，天是事物的规律，顺之者，无谋可成大事；逆之者，有谋自取灭亡。

王熙凤机关算尽，不能挡忽啦啦大厦倾，不能留情绵绵红楼梦；诸葛亮算天测地，“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”；曾国藩呕心沥血，强国梦三更难寻，清王朝江河日下。天使然，人力不可为也。

更不用说在谋略不能到达的彼岸，有一方圣土，飞翔着成群的有翅膀的灵魂。比智慧更伟大的是开花的心灵，比成功更有价值的是洞穿生死那扇门……

3. 谋略对规则的侵犯

首先说明，本小节讨论的谋略，主要是减法类谋略，包括减法，反减法，反反减法和反加法。

有谋略就没有规则，有规则就没有谋略。这一点，我们已经谈到过，我们对谋略行为的定义是，无规则、无程序、无契约、不公开条件下的人类的智力竞争行为。

因此，谋略是战争的宠儿，是人治的谋臣。战争从来就是，目前仍然是最没有规则的人类活动领域之一，人治过去是，今天依然是最不要程序的幕后活动场所之一。

规则是正，无规则是奇；程序是正，无程序是奇；契约是正，无契约是奇；公开是正，不公开是奇。谋略追求的是奇，规避的是正。不遵守规则是谋略的精髓，出奇制胜是谋略家的圣经。

规则下的行为是可以预测的，谋略行为不可预测。破坏对手的预测是谋略成功的前提。所以说，谋略的世界是一个遍地陷阱的世界，是月光下的世界：夜色朦胧，危机四伏。

强者喜欢这样的世界。规则是保护弱者的，无规则意味着强者的绝对自由。由此可以清楚，凯撒一定要废除共和制的所有规则，建立他随心所欲的帝国。

规则对于强者是障碍，它碍手碍脚，很不舒服。毛泽东是谋略大师，是中国第一强人，‘他不喜欢规则也是可以理解的。与其说他喜欢阶级斗争，不如说他喜欢没有规则和约束的谋略世界。在阶级斗争的战场上，有什么规则好讲，难道我们要对我们的敌人讲规则和程序吗？

4. 从谋略到博弈

如果说，减法类谋略侵犯规则的话，加法类谋略则有可能把规则引入谋略。减法是竞争，加法是合作。合作是双方自愿行为，自愿是协议缔结的前提，也是协议得到遵守的前提。

如果说军事对抗领域主要是谋略的天下的话，那么，经济市场则为博弈提供了广阔空间。市场经济活动使非零和的“双赢”竞赛成为可能。军事冲突并不增加财富，至多改变财富的分配，而经济活动能增加财富总量，在许多情况下，合作的利益大于竞争的利益，有规则地竞争大于无规则竞争的利益。

事实上，建立规则是任何经济活动得以进行的条件。体育竞赛也是如此。有了规则，无论合作或者竞争都会有序化，谋略行为就会转变为博弈行为。

但是，人类活动不可能完全规则化。在国际政治、外交、军事、反恐怖活动和不规则的商战及政治角逐中，谋略仍然有它作用，谋略天才仍然可以在这些舞台上演出精彩的悲喜剧。

滚滚长江东逝水，辈出代代英雄。青山不老夕阳红，一壶豪杰泪，壮行千古风。

俊才一去多寂寞，愧对灿烂星空。欲问何处是隆中，春雨潇潇下，有谁顾卧龙。