

基础谋略学

储昭学 著

前言

谋略，自从人类文明开端以来，一直是古老而永恒、深奥而神秘、熟悉而陌生的话题。说她古老，因为在五千年前我们的祖先黄帝，就运用她大败了炎帝和蚩尤，统一了黄河两岸流域。说她永恒，因为她为千百年来政治、军事斗争等所必用，有人类文明的地方就有谋略。谋略无处不在，无所不用。说她深奥，她是那样令人不可捉摸，深不可测。她没有专门的方法，也没有固定的形式，她是千变万化的。她神秘，似远似近、似隐似现、虚虚实实、实实虚虚。这让我们感觉她熟悉而陌生，邻近又遥远。

最初的谋略来自于兵书记载，谋略学的研究也是源于兵家。《孙子兵法》、《吴起兵法》、《三十六计》、《六韬》、《三略》、《三国演义》等经典著作，从不同角度阐述了谋略。如《孙子兵法》之“善战者，不战而屈人之兵”、“知己知彼，百战不殆”；《吴起兵法》之“内修文德、外治武备”；《三十六》之“阴在阳之内，不在阳之对”。《六韬》之“天下非一人之天下，乃天下之天下也。同天下之利者则得天下，擅天下之利者则失天下。天有时，地有财，能与人共之者，仁也。仁之所在，天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。德之所在，天下归之。与人同忧同乐，同好同恶，义也。义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者，道也。道之所在，天下归之”等微言大略，不胜枚举。古人之谋略虽好，但言词深奥生涩，于今瞬息万变的时代，很少有人有时间去揣摩、有耐心去领悟。而今天谋略的意义，远远超出了军事范畴，被广泛运用于政治、经济、文化等各行各业，是一门重要的边缘交叉学科。研究谋略具有深远的历史意义和潜在的经济价值。所以我们有必要在总结前人经验的基础上，更通俗、更准确、更系统地表述谋略。

谋略她是一个多层面的问题，涉及到自然科学和社会科学各个领域。中国古代谋略家不乏佳作，如《孙子兵法》、《吴起兵法》、《六韬》等。尽管中国古代谋略曾一度辉煌，近代却鲜有佳作。人类社会已经进入了知识经济时代，谋略应该得到更完美的诠释。可见，研究谋略任重而道远。因此，我写了这六篇《基础谋略学》，仅用以抛砖引玉。

《基础谋略学》共六篇，第一篇是效果篇。主要研究谋略的定义、谋略学研究的内容、什么是预期目的、预期目的与目标的关系、目标确立的基本原则、效果的含义及预期目的、效果、目标之间的关系；第二篇是现象篇。首先说明谋略的基本要素是因素，其次说明现象的起因、假象与真象的区别、因素现象之间的联系及什么是矛盾；第三篇是主动篇。主要内容是主动被动原理、趋势之定向性与不定向性及惯性的含义；第四篇条件篇。谋略必须进行转化，转化必须在相应而必要的条件下。什么是条件（条件是怎样形成的）、转化原理及正合凑合巧合的内涵。第五篇是转化篇。主要介绍转化原理、转化方法。第六篇是运筹篇。简述识人用人，略谈变通之道，总结前五篇（即效果、现象、主动、条件、转化）的应用，深入剖析其中包涵的道理。

第一篇 效果

从宏观上我们可以给谋略如下实义：

谋略，即计谋策略，是矛盾双方（两个以上的人或集团）最大限度地运用精神力量和物质力量以实现各自预期目的与效果的艺术。

矛盾双方为创造有利条件实行全盘性行动的计划和策略，最大限度的运用各种力量，有精神力量，也有物质力量，以实现各自的目的。从长期、综合观点来看，谋略即是“创造致胜条件而动用各自精神力量和物质力量”。精神力量是指智慧、言论、文化、传统、科学、技术、勇气、道德、制度等精神方面，因人类智力活动所产生的

能力能量；物质力量是指具体的实物资源和自然资源，如森林、江河、山地、气候、阳光等。也指通过人类改造自然资源所生产的物资或所掌握的物质，如兵器、电力、火、桥梁等。精神力量与物质力量在一定条件下可以相互转换的，是相对的。

这里为什么要用“最大限度”这个词？一方面矛盾双方为了达到各自预期目的绞尽脑汁，无所不用其极；另一方面，也会考虑使用的方法对现实和未来影响，有自身的条件限制。在二战中，美国用二颗原子弹分别投向了广岛和长崎，而不是投一颗或三颗或更多，在当时投第一颗原子弹并没有令日本立即投降，二颗正好达到了预期目的和效果；如果再投第三颗或更多，会怎么样呢？那么国际社会就会认为美国与军国主义日本、法西斯德国没什么区别了。所以最大限度的运用，而不是全部动用，也不是毫无意义的折腾，而是最科学、最恰当、最适时的运用。

谋略存在于矛盾之中，没有矛盾就没有谋略艺术。希腊人与特洛伊人之间的矛盾，孙臆与庞涓及齐国与魏国之间的矛盾。没有这些矛盾出现，便不会出现“木马计”与“增兵减灶”、“围魏救赵”，或者说不是以这样的方式出现。

谋略帮助人们克服困难，有效的解决矛盾，从而推动人类文明的进步，改变历史的进程。通常人们对谋略的理解是以最小的代价争取最大的利益。这是谋略的效果的一个方面。对于商人、企业来讲，谋略是为取得最大的经济效益。对于战争双方来说，谋略是为了赢得最终胜利。对于一个国家和民族而言，谋略关系到国家安危、民族存亡。孙子说：“死生之地，存亡之道，不可不察也。”

谋略的特点概括起来，主要有以下几点：

1、目的性。谋略的根本是解决矛盾实现预期目的。在很多情况下为了预期目的，可以不择手段。《司马法》云：“古者，以仁为本、以义治之之谓正。……杀人安人，杀之可也；攻其国，爱其民，攻之可也；以战止战，虽战可也。”

2、效果性。不择手段的谋略不是可取的。在预期目的可实现的基础上，更注重谋略对于未来现状的影响，并计划多种方案以供选择，优化最终方案，事半功倍而达到最佳效果。

3、条件性。无论是特洛伊战争，还是齐魏的马陵之战，矛盾双方都具备旗鼓相当的条件。如果一支军队与一位普通市民发生一场战争，那是多么的荒唐可笑！因为双方没有可对抗性，也不会产生出令人称颂的谋略。因此，任何谋略实施都符合客观实际，以物质条件为基础，遵照事物的客观规律。

4、主动性。也就是积极性。谋略中双方正如龟兔赛跑，主动者获得胜利；也如愚公移山，积极者知难而进，结局出乎意料之外。《三十六计·走为上》说：“全师避敌。左次无咎，未失常也。”在不利或没有把握的情况下主动避开敌人，可以保全实力。在谋略中，掌握主动权是胜利的根本保证。

5、转化的必要性。在矛盾发展过程中，事情发展不一定都有利，所以要进行适当的转化。孙子说：“敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。”奇正、虚实、攻守、远近、强弱、先后等都可以转换的。

总结起来，谋略有四大原则：

1、协同原则。

谋略离不开人，每个人都离不开他所在的集体。在冷兵器时代，无论军事谋略，还是商业谋略都带有个人英雄主义色彩。在科学日益进步的现代，谋略更需要集体的智慧。《孙子兵法》云：“道者，令民与上同意也。”《书经大禹谟》：“询谋金同”、“弗询之谋勿庸”。“走群众路线”也是这个道理。相对而言，一方面多数人的意见具备客观性、科学性、互补性，另一方面这样形成的决议有利于团结、执行，共同努力实现目标。

2、周密原则。

谋略必须做到周到机密，一旦泄露机密，则必惨遭失败。古人十分重视谋略的周密性。《虎铃经·卷之三·胜败第十七》云：“机事贵密”、“机事不密，败也”。《孙子兵法》论周密

云：“深间不能窥，智者不能谋。”《六韬·文韬·兵道第十二》云：“阴其谋，密其机。”《兵法百言·智篇·机》云：“谋之宜深，藏机宜密。”现代更注重谋略周密性，情报成了专门的职业和学科，密码破译与反破译，文件加密与破解、信息战、间谍战等人们乐此不疲。这些都是为了获取、识破对方周密计划。

3、变通原则。

如果我们在某一时期拟定了一整套优秀谋略方案，而在今天或明天不适用的话，那么我们应该舍弃，而非恋恋不舍，尽管这套方案十分优秀，但是我们还是不能用它。我们应该重新思考原来的问题，并制定更实用、更经济、更有效的方案来替代它。这就是谋略的变通原则。《孙子兵法》之“以迂为直”、“涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”、以及十二“诡道”之“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近”也都是变通之法。善于变通的谋略者总能做到“如环之无端，孰能穷之”。

4、时间空间原则。

谋略受时间空间的制约。在一定的历史环境下，科学技术的局限性、人们认知思想观念的束缚性，影响谋略的结果。反之，如果没时间空间的制约，人们也相对变得无拘无束为所欲为，也就不需要谋略了，谋略变得毫无意义。假如在春秋战国时，楚国就有了大炮，那么其他国家也对之望而生畏了；那么也就没有秦始皇的统一六国了。因此，谋略促进时代的变迁；同样，谋略也是时代的产物。

从宏观上看，谋略可分为战略、战术；从研究范畴上，可以分为基础谋略和应用谋略；从应用领域上，谋略可划分为军事谋略、政治谋略、外交谋略、商业谋略、生活谋略……

我们提倡学习谋略从基础理论开始，认真研究中国古典兵法。谋略学习者应保持良好的心态，淡泊名利。谋略学习者具有热爱祖国、献身祖国的精神，具备崇高理想，心系百姓福祉。老子说：“为而不争”。只有这样才能展现高超的谋略艺术。谋略的应用在于不断地创造，在实践中不断学习、进步。

预期目的，指谋略者在运用谋略过程中解决矛盾想要达到的最终结果或最终目标。没有目标的谋略是没有价值和意义的。目的是由若干目标组成，组成目的的最终目标称为预期目的。各个目标的实现与预期目的的实现是紧密联系的。预期目的与目标有两种基本联系（如图1-1）：

甲、目标 1——→目标 2——→……——→目标 n

乙、

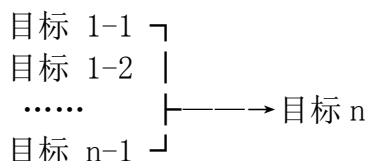


图1-1

甲种情形是串联式的，说明下一个目标的实现必须在上一个目标完成的基础上才能实现；乙种情形是并列式的，说明（n-1）个目标同时实现基础上，才能实现第 n 个目标。孙子说：“治众如治寡，分数是也。”

在实际应用中，甲、乙都不是单一出现的，是相互交叉嵌套的形式出现的。目标的确立必须遵循以下原则：

- 1、具体的；
- 2、量化的；
- 3、实施的可行性；
- 4、与预期目的、效果相关；
- 5、受一定的时间期限、空间限制。
- 6、目标的制定与实施，都应在谋略者控制范围内。

效果，是谋略目标实现过程中的对于未来、现状各种影响，是谋略在现实和历史中的客观反映。有些谋略看似高明，但社会影响不好。有些谋略效果不是立竿见影，而要经过一定的时间期限才能验证。昔日王翦为打败楚军，率六十万大军与楚军对垒，而不决战。王翦与士兵日日“牛酒斗进，投石为戏”进行休养。三个月后，楚军将士懈怠，引兵东去，王翦乘此时机率领早已挑选好的精兵一路追击，以逸待劳，大破楚军。不同时代，有不同的道德观念、舆论基础、价值观，有不同的历史检验标准。古人云：“众口铄金，积毁销骨。”袁崇焕的“和清”谋略没有得到明朝统治者和同僚的认可，而在我们今天看来，在当时情况下是惟一的且很高明的谋略。

可见，效果具有不确定性，放在不同的历史阶段、不同的历史环境和不同的社会背景下有不同的衡量标准。效果是贯穿谋略始终的一缕红线。我们运筹谋略既要考察实现目标对于预期目的实现的影响，又要考察其对于过去、现状、未来的影响。

谋略，是古老而永恒的话题。她源于战争、政治斗争，又关乎人类生活生存的点滴。所以谋略以社会互动为前提，表现为社会属性；又以客观事物和客观规律为依据，表现为自然属性。超自然和超社会的谋略是不存在的。谋略离不开人，谋略所反映的是人的思想意识和物质意识。微观上，**谋略是人们在控制、创造、消除因素和发展、再现、消除现象过程中，实现预期目的与效果的高超艺术。**

第二篇 现象

世界是由客观物质组成的。我们人类总是在不断地运用世界的客观物质，形成人类文明和智慧。在谋略中，我们把组成世界的客观物质称为因素。某一因素在运动过程中所表现的某种特征，是为现象。因素在运动过程中形成了千变万化的现象和各种各样的矛盾。所以，因素是形成现象和矛盾的要素。

《孙子兵法》云：“兵者，国之大事……故经之以五事，校之以计而索其情：一云道，二云天，三云地，四云将，五云法。”古代军事学家孙子把影响战争胜负的因素高度概括为政治、天时、地利、统帅和军队装备编制等。天时、地利指的是自然因素对于战争胜负的影响；而道、将、法指的是社会因素对于战争胜负的影响。在谋略中，因素分为自然因素和社会因素。自然因素是形成自然现象的要素，自然因素形成谋略中的自然力量。在谋略中，我们研究范畴广泛。自然因素包涵时间、空间和气候、山川、河流，也包括空气、阳光等一切可见的和不可见的自然物质。时间因素是不可再生，过去永远成为历史，现时只能靠自己把握；未来就是过去和现时的继续，可以预测而不可预知。空间是时间的扭曲和延续。空间因素现时指地球上空间，未来人类的生活或战争可能要涉及到地球以外的空间。社会因素是形成社会现象和社会矛盾的要素。社会因素一般是由人改造自然因素产生的。社会因素又包涵物质因素和精神因素。物质因素是指人类改造自然物质后所得到的物质，形成谋略中的物质力量。社会精神因素是指人类的思想意识、科学知识、民族传统、价值观念等人类文明，形成谋略中的精神力量。

在某一现象或矛盾中，有主要因素和次要因素，有重要因素和辅助因素。主要因素是在现象或矛盾产生、发展过程中起主要作用的因素，她决定现象或矛盾的本质，支配现象或矛盾的产生、发展、变化。次要因素是在现象或矛盾产生、发展过程中没有决定性作用的因素。这不是说次要因素就不重要，可有可无；当条件成熟时，次要也有可能转化为主要因素。

因素具有可控制性、可创造性、可消除性。因素的可控制性是指在一定范围内可以控制因素的发展变化；可创造性是指可以根据某因素的本质或外在特征进行复制和替代；可消除性是指可以消除因素的某些特征或本质，也可以根本消除某一因素或其影响。处于现象和矛盾中的因素不是孤立存在的，而是既相互依存紧密联系，又相互斗争彼消此长的。现

象和矛盾中因素的发展变化直接影响现象和矛盾的发展变化；同样，现象和矛盾内在发展变化的规律又制约着因素的发展变化。

现象，是因素在运动过程中所表现的某种特征。在一定条件下，相同或相似因素运动所表现的特征或作用是相同或相近的。由社会因素引起的称为社会现象；由自然因素引起的称为自然现象。因素现象在一定的限度内，是由人的意识来控制 and 转移的，人是最重要的因素。人为的社会现象和自然现象，称为人为现象。现象包括真象和假象。真象是因素自然运动过程中所能表现的某种特征；假象是因素在人为控制下所表现的某种特征。假象最重要的手段是掩饰因素自然运动时的某一或几部分的特征，具有很强的迷惑性、欺骗性。

因素与现象紧密相联。因素产生现象，现象离不开因素。现象随着因素的产生而产生，变化而变化，消亡而消亡。

处于社会中的人们，随时随地都置身于许许多多的矛盾之中。矛盾是社会进步的强大动力。一种旧的矛盾刚刚过去，新的矛盾又接踵而至。矛盾并非自古就有的。它可以产生，也可以消亡（事实上，矛盾会一直存在下去的，只有在理想境界中才可能消亡）。矛盾是由产生、发展、解决三个环节构成的。也就是说，矛盾一般存在两个对立体。故而解决矛盾基本方法是消除其中的对立体。矛盾对立的一方不存在了，那么就可以达到解决矛盾的目的。矛盾解决的结果是：一方战胜另一方；和解；一方自然或人为消亡。《易》云：“否极泰来”。

第三篇 主动

在一定的历史条件下，矛盾中必然存在对立的双方，有主动者、被动者，二者必居其一。在解决矛盾过程中，主动占据绝对优势，制约、牵制被动者，处于驱使运动状态；被动占据相对劣势，受主动者制约、牵制，处于被驱使运动状态。《三十六计》云：“扼其主机，渐之进也。”

矛盾中的主动、被动不是绝对的，而是相对的，随时间的推移、空间的转换、因素的转变变化而不断发展变化。在两个不同时空，在前一时空主动而后一时空被动称为蒙受主动，即“蒙主”；反之，在前一时空被动而后一时空主动称为假受被动，即“假被”。主动，是主导矛盾产生、发展、解决方向主要的运动。孙子说：“善战者，致人而不致于人。”

在谋略中，运动是因素、现象通过分解、组合及相互作用，转化为其他因素、现象的过程。运动包涵变性运动和定性运动。运动的变性与定性不是绝对的，在一定条件下和范围内可以相互转化。运动变性是指运动的方向和周期在一定条件下和范围内受到其他因素、现象影响而发生的变化。运动定性是运动的方向或周期在一定条件下和范围内不受其他因素、现象影响而发生变化。运动的方向性包括定向性与不定向性。定向性又称为趋势性，是指运动始终朝着某一个方向前进的曲折性与迂回性（如图3-1）。

定向性(实线)、不定向性(曲线)

范围:



图3-1

定向性指因素、现象运动而达到的最终目标；不定向性是指因素、现象运动的整个过程的曲折性，它是起反作用的，是因素运动过程中实现目标的阻力。运动的方向性直接受动力（如个人毅力、集体向心力、凝聚力等）的影响，公式如下：

$$A(\text{定向性}) - B(\text{不定向性}) = C(\text{运动动力})$$

当定向性大于不定向性时，那么运动结果将是积极的、有效的，而达到运动的目标，预

期目的和效果。反之，则运动结果将是消极的、无效的，而达不到运动的目标，预期目的和效果。

运动的周期性是指部分与整体、静与动、外力与内力、重复与不重复、间断与持续……的相互转变、变化。部分运动相对于整体的一部分区别其他部分的运动。整体运动包括各部分的运动，和个别（或部分）运动，也具有定向性和不定向性，称为大趋势（如图3-2）。

运动力（实线）、不定向性（虚曲线）、定向性（实曲线）

范围：



图3-2

静与动运动界线在于直觉。可以直觉、直观到的为动，反之为静。一个人思想转变，表面是静，而实质是动；但是这个人整个人身体等外部特征那是没有什么改变，是为静。所以静中包涵有动，动中包涵有静。孙子说：“兵怒相迎，久而不合，又不相去，必谨察之”。两军愤怒迎战，既不正面交锋，又不撤军，这个时候就仔细观察对方的一举一动了，因为对方看似静，却可能要采取重大的举措，蓄意着重大的计划对我方不利。对于一个运动体而言，由外部因素引起运动的为外力运动，由自身因素引起运动的为内力运动。运动的不定向的波动一致性称为重复运动。不连贯的运动变化的运动为间断运动。可见，运动的不定向性中有定向，定向性中有不定向。所以孙武说：“以迂为直，以患为利。”

在现象中运动的因素所体现的基本特征，在另一种现象或几种现象得到保持的性质，我们称为“惯性”。

因素的待征一般是指因素运动时所能体现的基本特征。因素的基本特征是指这种因素之所以区别其他因素最根本的特征。只有因素的基本特征才能在不同的现象中得到保持。不同的现象是说现象在不同地点、时间等上的差别，而非两种性质上根本不一样现象。如果是两种性质根本不一样的现象，那么因素的基本特征的保持也将值得怀疑，甚至不可能得到保持。也就是说属性相近的现象才能保持因素运动时的特征。惯性在谋略中的作用非同一般，可以说，谋略离不开惯性。因素本身有自己的特性，是与其他因素不同的特性，否则就不是这种因素，而是另外一种因素了。晏子说：“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。”两种橘的叶子和外形相似，但味道不一样。但又都是橘子，基本特征相同；只是因为生长环境不一样，又有了不相同的特征。

惯性的客观存在，所以谋略得以实现。惯性体现为因素在现象中的运动特征的保持，根据因素现象的某种特征，把目标实现的可行性，转化为现实的可行性。故物有所长，亦有所短，根据它的长短不同而用之，故能立于不败之地。惯性的利用应注意现象的类似（同类和近似）以及因素的特征能否保持，利用惯性当注重时空界限和范围，顺其自然而用之。孙子说“故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”

第四篇 条 件

所谓落差，是指同类因素、现象之间存在的差别。转化就是利用其他因素、现象，消除或放大所需的因素、现象的差别，形成转化条件。落差包涵三方面：因素和因素之间的差别；因素与现象之间的差别；现象与现象之间的差别。落差在客观上具有特定性，不可改变逆转；在主观上又具有可克服性，可以改变逆转，加以应用。故而，落差表现为很强的选择性，克服性和可利用性。当目的一定，转化选择适宜落差，效果明显；当落差一定时，克服有效和适当利用，转化可实现，效果亦明显；当效果确定时，落差与目的要相比。落差必在运动中得到克服和利用，但其克服、利用有一个过程，克服的缓慢性与克服

后的再生性、利用的前进性及利用的反复性。运用落差，必须知道静与动所蕴含的内容，必须知道运动定向性与不定向性所蕴藏的道理。

事物之间总是存在着不同。性质相同的因素、现象，形态各异；形态相同的因素、现象，性质不同。故孙子云：“兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”可见，相同的性质或形态可以利用，不相同的性质或形态也可以利用。《三十六计》之《抛砖引玉》云：“类以诱之，击蒙也。”千千万万个相同不同，故能形成千变万化的世界，也就形成千变万化的谋略。

故相关因素、现象转化，在相应而必要的条件下。

转化原理论述的是转化的可行性。条件篇所论述的是转化所必须的条件。只有相应而必要的条件下才能实现。孙子云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；夫未不胜而庙算不胜，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”“庙算”就是在推敲、判断转化所需要的条件，相应而必要的条件具备了，实现预期目的与效果也就水到渠成。

转化分为可实现性和不可实现性。可实现的条件称为吻合，不可实现的条件称为不合。吻合包括凑合、巧合、正合。

《孙子兵法》云：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”又云：“胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。”高超的谋略，必须凑合相应而必要的条件，所以不打无把握之仗，不用无胜算的谋略。

凑合，有意识凑合，是通过因素的控制、创造、消除或现象的发展、再现、消除形成相应而必要的转化条件。巧合，无意识巧合，是因素、现象自然形成相应而必要的转化条件。凑合是人为的，而巧合则是自然的。正合，已具备的相应而必要的转化条件。

孙子云：“战胜不忒。不忒者，在于所措必胜，胜于已败者也。”故而，凑合相应而必要的条件，方可制胜于无形。孙子云：“微乎微乎，故能无形；神乎神乎，至于无声。”

吻合与不合没严格的界限，但在一定时空下存在界限，在一定时空下又被消除，继而产生新的界限。转化与条件是一一对应的。什么条件下，只宜这样转化，而不宜那样转化，相对来说是一定的。因此，转化与条件密不可分，相辅相成；反之，则失去主动，效果不明显，目标不可实现。

实现预期目的和效果的方法很多，如果可以通过两种或两种以上的途径去实现预期目的和效果，那么期目的和效果的实现就存在了选择性。我们就把这种选择性称为弹性。上策、中策、下策，上略、中略、下略，善于决断是决策者、谋略者实现目标的神器。

第五篇 转 化

落差是客观存在的。当因素、现象本身的性质或形态不能发挥作用时，那么必须借助其他的因素、现象，进行相应而必要的转化，以发挥因素、现象本身的潜能。

转化，即是转变、变化，令因素、现象改变原来的某种性质或形态。因素、现象自身一般无法实现的自我转化，借助其他因素、现象，相互作用，是可实现。

故与预期目的相关因素、现象，在一定条件下可以转化。

转化目的性很强，没有目的的转化是没有意义的。与预期目的相联系的因素、现象，即是相关因素、现象。一定条件是指可以借助实现目标和预期目的的因素和现象。

转化需要适当的落差。否则，转化没有结果，甚至适得其反。《易经》之《系辞传》云：“德薄而位尊，知小而谋大，力少而任重，鲜不及矣。”《孙子兵法》云：“数赏者，窘也；数罚者，困也。”《六韬》云：“赏贵小，罚贵大。”

转化的三种基本方法：替换、催化、过渡。以一种因素、现象替代另一种因素、现象称为替换；以一种因素、现象加速改变另一种因素、现象称为催化；以因素、现象掩饰另一

种因素、现象性质、形态或运动的称为过渡。此三种基本方法相辅相成，相互补充，形成变化万千的策略。三种基本转化的格式如下：

替换：因素（现象）——→替换——→因素（现象）

催化：因素（现象）——→催化——→因素（现象）

过渡：因素（现象）——→**掩饰**——→因素（现象）

图5-1

所谓加稳，是通过两种或两种以上的途径和方法去实现某个目标。加稳，是用来保证目标实现的准确度、必然性。孙武说：“多算胜，少算不胜。”所谓“多算”“少算”指的就是加稳。加稳必须进行有效地转化，掌握主动权，创造各种充分而不可抗的条件实现目标。1、目标不可实现就换；2、多个目标同时执行；3、多种计划方案，在具体实践过程中选择最优的方案。

有一定时空里，占据了主动权，不进行有效地转化，那么达不到预期目的和效果；进行了可行性转化，没有占据主动权，那么也不能达到预期目的与效果。主动时不转化，最终被动；被动中转化，没有效果，易受挫折。所以，预期目的与效果的达到，必须占据主动权及进行有效的转化。占据主动权，进行了转化，才能为实现预期目的与效果提供契机。

第六篇 运筹

我们正在努力改变世界，世界也因为我们的努力而不断改变。我们人类，天地的精华，万物的灵长，正在主宰和将继续主宰着这个世界。

然而人的力量是有限的。古代的大力士也不过力举千钧；人的生命是有限的。生老病死，人人难免；人的精力是有限的。没有不吃饭的人，没有不喝水的人，更没有不休息的人；人的生命是脆弱的。在各种灾难面前，人人都那么的不堪一击……

可是人的智慧是无穷无尽的。人的力量虽然有限，但是人可以研究、制造出了力量足够大的机械；人的生命虽然有限，但是文明可以代代相传，生生不息；人的精力虽然有限，但是制造出了昼夜运转的机器，日行千里的汽车和飞机；一个人的生命尽管脆弱，但是集体的意志是何等的坚强！地震、台风、暴雨、干旱等自然灾害，哪一次不在人们集体的智慧和意志下屈服了！人类的智慧如无边无际的宇宙，如奔腾不竭的江河。因此人类不愧为地球之主，主宰和将继续主宰着这个世界。

造物主却捉弄我们，造出了千千万万个不同的人，又让我们这些千千万万不同的人同时生存在这个地球上；又因为我们这千千万万的人的智慧、家庭背景、生活环境的不同造成了千千万万的差别。《易》云：“天下何思何虑？天下同道而殊途，一致而百虑。天下何思何虑！”天底下的人们在想些什么呢？天下的人为了相同的目的而存在着，要处理的事情都差不多，但采取的方法都不尽相同，处理同样的事情采取不同的方法。也就是说，如果天下的人都是一样的容貌，一样的想法和做法，一样的生活条件，什么都一样了，那么我们就没有了追求和理想，没有了精神支柱，那是多么的可怕啊！我们永远都不希望那样。因此，有人贫穷，有人富贵；有人卑微，有人高尚；有人愚蠢，有人聪明……

人的最大的悲哀也就在这里。那么人类最大的悲哀是什么？是“欲望”。人类的欲望随着社会的发展而不断的膨胀，有一天人类将毁灭在自己无限膨胀的欲望里。古人说：“绝嗜禁欲，所以除累。”我们都是为了自己迅速膨胀的欲望不断地付出，弄得自己疲惫不堪。你看那叫化子整日睡在阳光雨露沐浴之下是多么的悠闲自在。当然，我们不提倡这种悠闲自在，因为我们有更好的方式去实现自己更惬意的悠闲自在。所以顺应自然和社会的一切规律，与世无争，保持一颗平常而真诚的心，才是最悠闲的方式。想的越多，想得到越多；得到越多，事情越多，那与悠闲自在就失之交臂了。但是许多时候我们不得已打破这份悠闲，如在紧要关头、存亡之际。在这些情况下我们又必须奋起图强，勇往直前。

总的来说，一个人的一生要体现自己的性格，即至情至性，这才是最高明的。其次是以静制动，以不变应万变。孙子说：“动而不迷，举而不穷。”善于用兵的人行动起来不会困惑的，而是能根据敌情的不同不断的变化采取不同的策略，所以游刃有余。这和处世的道理是一样的，善于处世的人应付世事起来不会困惑的，而是能根据各种复杂的情形采取不同的策略，辟如庖丁解牛。《易》云：“仁者见之谓之仁，知者见之谓之知，百姓日用不知；故君子之道鲜矣。”

怎样才能真正了解一个人？古今中外都为之烦恼。所谓“识人”是指识别有品德、有才能的人。在中国古代就有许多关于识人的方法。孔子说：“以言取人，失之宰予，以貌取人，失之子羽。”仅从言辞和外貌的表面特征来鉴别人才，是得不到真正有用的人才的，是不可取的。《六韬》列举了十五种外貌与实际不符的人：

“有严而不肖者，有温良而为盗者，有貌恭敬而心慢者，有外廉谨而内无至诚者，有精精而无情者，有湛湛而无诚者，有好谋而无决者，有如果敢而不能者，有卞空(卞空)而不信者，有恍恍惚惚而反忠实者，有诡激而有功效者，有外勇而内怯者，有肃肃而反易人者，有嚙嚙而反静恣者，有势虚形劣而外出无所不至无所不遂者。天下所贱，圣人所贵，凡人莫知，非有大明，不见其际。”

《六韬》还说明了八种“识人”的方法：

“一云问之以言以观其辞，二云穷之以辞，以观其变，三云与之间谍以观其诚，四云明白显问以观其德，五云使之以财以观其廉，六云试之以色以观其贞，七云告之以难以观其勇，八云醉之以酒以观其态。”

我觉得这八种方法有些不怎么实用，但具有普遍性。第一种方法考察一个人的口才和学识；第二种方法考察的是一个人的随机应变能力及知识应用能力；第三种方法考察一个人的态度即诚意和心态；第四方法考察一个人的品德；第五种方法是试探一个人的廉洁；第六种方法是考察一个人的贞洁；第七种方法是观察一个人的勇敢；第八方法是考察一个人的常态。《易》云：“将叛者，其辞惭，中心疑者，其辞枝，吉人之辞寡，躁人之辞多，诬善之人其辞游，失其守者其辞屈。”

这些都是古人的识人之道。当然现代社会识人的方法更多。企业招聘人才时，一般先通过笔试的办法考察一个人的专业水平，再通过面试的方法考察一个人的外貌、语言组织能力、应变能力，在一定的限度内了解这个人和他的品德。这主要靠这个人留给主考官的印象深刻程度。最后在满意的人中通过1~3月的试用期来进一步考察筛选。现今的这套方法之于古代的还是比较合理的，但也存在不少的问题。其一，笔试题目由谁出？出题人的真实水平如何？其二，面试标准是什么？主持人的态度怎么样？司马迁说过：“能言之者未必能行，能行之者未必能言。”能说会道者不一定能够完成他所说的事情，反之能完成那件事的人不一定能说会道。况且人才都有缺点或不足。特别是有些人才是有棱有角有见地，个性较强，锋芒外露；他们注重了埋头苦干，却不善于研究人情世故，不注重感情投资调节平衡人际关系。所以面试从一定的程度上对人才形成一道封锁线，更不用谈学历、经历了。“英雄不问出身”，大约就是这个道理吧。其三，在现代大多数企业里，1~3月的试用期往往出现下列问题：老员工排挤新员工；有才能的下级受庸俗上能排斥；新员工的良好表现得不到如实反映，相反是以点盖面，以片盖全是家常便饭；那更不用说新员工有什么好的建议、想法可以被理解和言传上达了。如果企业到这等田地实在很危险了。新员工犹如新的血液，一个企业必须时常注入新的血液才可能充满活力。与企业一样，现时的政府录用之道没有做到不拘一格，相对而言走过场式照搬硬套，与古人相差甚远。

识人固然重要，用人就更重要了。如果我们知道某人有能力而不去重用他，给他施展的舞台，那么如将奇珍异宝束之高阁没什么两样。甚至，当这人为了理想不得不做出他不想做的决定——去做你的对手或敌人时，那真是一件极其糟糕的一件事。商鞅在卫国得不到重用，转而投身秦国，辅佐孝公变法，秦国由此渐渐强盛；韩信在项羽手下不得重用，

星夜投奔刘邦，封为大将，屡建奇功帮助刘邦平定天下……在中国历史长河中，这样的事例不胜枚举。

《军势》说：“智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀趋其利，愚者不顾其死。因其至情而用之。”所谓“至情”是指一个人的最大长处。有才能的人一般都有两种以上的特长。春秋战国时的百里奚善于养牛，周王、楚王用他喂牛，喂的牛又壮又肥；秦穆公听说他有治国的才能，用五张羊皮把他“换”到秦国，拜为左庶长，辅助秦穆公成为春秋五霸之一。用人之道不是很微妙吗！

人们常说：“用人不疑，疑人不用。”所谓“疑”就是不信任，相互猜忌。因此用人宜推心置腹，以诚相待，上下齐心，自然攻无不克所向无敌了。齐桓公问于管仲曰：“吾欲使爵腐于酒，肉腐于俎，得无害于霸乎？”管仲对曰：“此极非其贵者耳；然亦无害于霸也。”桓公曰：“何如而害霸？”管仲对曰：“不知贤，害霸；知而不用，害霸；用而不任，害霸；任而不信，害霸；信而复使小人参之，害霸。”桓公曰：“善。”管仲却一语道破用人要诀。

用人者要学会宽容。海纳百川乃成其大，泰山不让寸土乃成其高。用人必须学会容忍别人的缺点和错误。只要我们翻开史书，我们不得不佩服古人在这方面的表现出色，值得今人学习。“人非圣贤，孰能无过。”齐桓公不记射钩之恨，重用管仲，终于成就一番霸业；楚庄王没有追究绝缨者，得到臣子在战场上以死相报。胸怀有多大宽容度，就能走多远；容人、容物、容事而已。宽容有“度”，不能超越这个“度”。如何把握这个“度”，每个人都要量身打造这把尺子。

《军谏》说：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”又说：“香饵之下，必有悬鱼；重赏之下，必有勇夫。”赏罚分明可以激励人才。如果有人立了功劳而吝惜奖赏的话，那立功还有什么意义！奖赏除了物质上的，还有精神上的。精神上的嘉许比物质上的给予更显重要。一种精神向往，一句恰到好处的表扬，一个真诚的拥抱，一次信任的微笑，一双感激又不乏敬佩的目光，都能令人死心塌地。《尉繚子》云：“杀一人而三军震者，杀之。杀一人而万人喜者，杀之。杀之贵大，赏之贵小，当杀而虽贵重必杀之，是刑上究也。赏及牛童马圉者，是赏下流也。”

学习和研究谋略的人，大概可以分为以下几类：一是死记硬背；二是模仿；三是灵活运用；四是综合运用；五是根据情形而随机应变，水到渠成。六是化流事物于不知不觉中，令某些事情不可以发生；既使不可避免发生了也已经做好应对的充分准备；七是顺应事物的客观规律，见微知著，可行则行，不可行则止。正是：无形胜有形，无声胜有声。

每个人的处事与其他人比起来总有细小的差别，这种差别的结果就拉开人与人之间的距离，分出了层次。每个人的思维或处事为人方式都会和社会中其他人的方式相互交流，即社会互动。在这互动过程中不断地修正完善自己的行为 and 思维方式，哪怕只有一点点，都是融洽与进步。这一切都在不知不觉中，也有有意识的改变，那也是潜移默化的。《素书》说：“道者，人之所蹈，使万物不知其所由”。

孙子说：“兵者，诡道也。能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。”这也是一种变通。

因此，不但书本知识要灵活运用，而且要做万事万物都可以“活用”。所以一要具体情况具体分析，二要谋随意转，三要实践中不断融会贯通。这是需要很高的悟性和造化，在实践中可以不断得到升华。

故而运筹谋略是一个积极主动的过程，凑合必要条件，实时有效转化，从而解决矛盾达到预期目的与效果。

2005-02-22 始成于杭州

2011-07-18 修正于南京