

附录1

政  
略  
政  
術

蜀諸葛朋作

## 《政略政术》

李浴日（署名：诸葛朋）著（~1933年）

李仁雄编（2014年）

### 目次

编者序

张序

一、一般篇：

1. 智仁勇，2. 大公无私，3. 奇正相辅，4. 因权制宜，5. 斗争像水，6. 革命与反革命，7. 防患消祸，8. 宽严治国，9. 斗争之法，10. 行动要神速，11. 斗争之变则，12. 统一意志，13. 人情机微，14. 组织、作势、造形，15. 自救救人，16. 取胜之机，17. 败中求成，18. 健康为斗争之本，19. 谨言慎行，20. 利与害，21. 死生度外，22. 处事用名，23. 变之常理。

二、计知篇：

1. 谋动之极：无声无形，2. 知己、知彼、知时，3. 计划之变动，4. 敌情专家之重要，5. 先知与用间，6. 四十三计，7. 因敌制宜。

三、领袖篇：

1. 领袖之事，2. 领袖之六危，3. 领袖之强弱，4. 领袖之智识，5. 领袖之安全，6. 编制与通讯，7. 亲民之要，8. 宁静政远，9. 刚柔并济。

四、集团篇：

1. 集团之事，2. 集团之生存，3. 集团之害，4. 起事正名，5. 防御攻击，6. 以政领军，7. 政党组织，8. 革命根据地，9. 持久之计，10. 清除不良份子，11. 迂回：左倾、右倾，12. 掌握宣传，13. 顺应民心，14. 善用结社集会，15. 善用宣传计俩，16. 有功必赏，17. 宣传者，诡道也，18. 宣传者，利器也，19. 虚伪之宣传，20. 全面抗争，21. 群众运动，22. 得道者多助，23. 增长精神力。

五、用人篇：

1. 知人之法，2. 用人之法，3. 适材、适地、适时，4. 参谋之重要，5. 更新人才，6. 用人之术，7. 驭下之要，8. 用士之法，9. 使人之法，10. 分合之术，11. 栽培新血。

六、制敌篇：

1. 认清敌友，2. 立于不败之地，3. 制胜之道，4. 避实击虚，5. 饵兵勿食，6. 乱而取之，7. 衢地合交，8. 借此制彼，9. 利害之运用：智者之虑，10. 因时与敌，11. 克敌之法，12. 乱敌之法：使用间谍，13. 引友杀敌，14. 力、财、智之用，15. 分化利用敌人，16. 敌之可用，17. 迎士用士，18. 外交：波诡云谲，19. 政治与武力，20. 以谋取胜，21. 败里求生，22. 收编之法，23. 一胜者上。

## 编者序

1950 年先父将其所收集的中国兵学书籍，放在一个箱子里从大陆带至台湾的。他过世之后，先母舍不得丢弃它们，1976 年又把它们带至美国，存放在我家里。其间我曾翻阅过它们，却无暇研究。2013 年初，我们兄弟决定出版为纪念先父的《李浴日全集》。经过一年多的时间，我们收集了几乎所有先父的著述，重新排版、校对，即将在 2014 年 4 月间印行出版。2013 年年底，《全集》的主编要我再找些先父的书信手札时，让我想起了那箱收藏。再度检阅它们时，赫然发现了此书的原稿，细读之后，就把它整理成 MS Word 文档。经其它编辑阅读之后，一致认为也应加入《全集》之中。

本书的原稿是先父用毛笔字写在稿纸上的，约一万字左右。初稿大概是他 1933-1937 年在日本留学时完成的。但从笔迹上可看出，他在 1955 年去逝之前亦在初稿上做过修正和小幅度的增减。

1933 年前，先父出版过几本有关政治方面的书籍。但 1937 年后，他出版过的书籍和发表过的文章，则大多是在军事方面的。此稿从未公诸于世，是曲高和寡？是敏感议题？是没有新意？……个中因由我无法知道。

但从他的年谱上来考证，1933 年前，他热衷于政治，积极参与当时国内的各种社会改革运动，希望从政治上的建设去为振兴中国尽力。在留学日本期间，却看到日本军国主义的强大和列强对中国无情的侵略剥削，因而专注在军事、兵学方面的研究，希望以军事上的建设去抵御外侮、巩固国防为优先。回国之后就

积极的加入了中国抗日战争的行列，以阐扬中国固有兵法，介绍列国最新兵学，造成文武合一风气和提高抗日战士斗志为己任。即使在国共对抗期间，国内外的氛围亦是以军事为主。此稿就被搁置于一旁了。

本书原稿无序言，我无法得知先父著作此书的原意。从他一生的志趣来看，大概是他以在国学和军事上的智识而在政治上作的一个论述，期盼人们能了解政治的原理和策术，积极参与政治，进而将中国发建设成一个民有、民治、民享的强国。

此书此次出版，渥承吾学长张孚威赐序一篇，谨此致谢。

李仁雄

二〇一四年一月三十一日记于麻省

## 张 序

台湾师大附中实验班及新竹交通大学李仁雄学长来 Skype, 嘱我为其先翁李浴日将军大作《政略政术》写篇序, 顿时受宠若惊, 兴奋不已。

李浴日将军是中国近代著名军事理论家, 与蒋百里、杨杰同为近代中国军事巨擘, 驰名海内外。

《政略政术》一书是李仁雄学长近日发现其先父早期著作。其内容杂采易理的变, 儒家的仁, 法家的术, 道家的虚柔, 墨家的尚贤, 王廖(战国)的先, 兵家的无常, (唐)赵蕤的长短经及(三国魏人)刘邵的人物志, 揉入近代的民主社会中, 突出领袖及政党政治的重要性与运行原则。

《政略政术》一书是中国千年文化之集大成, 不可多得的好书。李浴日将军七、八十年前有此高瞻远瞩, 古为今用, 与时迁移, 随物变化的眼光及广大胸怀, 更是我辈必须学习之处。

张孚威

二〇一四年一月十四日完稿于加州悠然轩

## 一、一般篇

### 1. 智、仁、勇

智仁勇者，一也。仁者，中心也。有智无仁则险，有勇无仁则暴。是故，吾人常见救天下者以智勇，乱天下者亦以智勇，何也？关键问题，仁之一字耳。是故，弃仁之智勇虽胜，偶胜耳。秉仁之智勇虽败，暂败耳。智仁勇三者合一，此取夺政权之大道也。

### 2. 大公无私

公者，治国之本也。夫公则无私。是故，言论无私，计划无私，升迁无私，理财无私，则谁不悦服，又谁不愿为我戮力？夫公者，弭乱剂也，又兴隆本也。自古公天下者，莫不治，又莫不兴。私天下者，莫不乱，又莫不亡。

### 3. 奇正相辅

用兵以奇正，政争亦以奇正。正者，主义政纲也。奇者，阴谋诡计也。是故有奇无正，则仅见其争夺，不足以益于国家，有正无奇，则陷于空谈，难以收实际之效。要之，一明用，一暗使，此成事之母也。

### 4. 因权制宜

权谋诈术者，侧道也，自古未有不用侧道之斗争，亦未有专用侧道可以成大业者。侧道者，不得已而用之也。是故，用之以扑灭恶魔，用之可也。用之以救国安民，用之可也。不然，徒用之以相残杀，是自甘为天下之蠹贼也。

## 5. 斗争象水

斗争之事如水，如水之静秘，如水之怒号，如水之冲击，如水之旋回，如水之奔腾，如水之细注，如水之洋洋，如水之汹汹。是故不知水之理，亦不知斗争之理，水之形声变化无穷，斗争亦犹是焉。

## 6. 仁师义战

为富贵而杀人者，贼也。为救人而杀人者，仁也。是故，为救人也，纵杀百万亦无过。反之，为富贵也，虽杀一人，犹死有余辜。夫为救人而杀人者，杀其所应杀也。为富贵而杀人者，杀其所不应杀也。革命与反革命，于此判然。

## 7. 防患消祸

夫防患于未然，消祸于无形者，至善也。唯其至善，故能自保而全胜也。此为在乎先知本身弱点之所在。盖本身弱点之所在，即祸患之所由起也。此外，环境之变迁，敌人之消长，亦须时加研究焉。夫防之于未然，弭之于无形则易，反之则难。此所谓火成燎原，势难扑灭也。

## 8. 宽严治国

平乱也，治国也。自古有成于纯宽者，有成于纯严者，有成于宽严中和者，有成于始宽终严者，有成于始严终宽者。夫声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。治则不过宽严，宽严之变，不可胜用也。对症下药者，此良医也。

## 9. 诚与术

斗争者，力也。无力固不足以斗争，力小亦不足以成事。力之种类有五：一曰党力，二曰武力，三曰民众力，四曰经济力，五曰国际力。是故，从事斗争，必先集力，亦可一面集力，一面斗争。而集力之法：术与诚。

## 10. 机动

政争之行动，亦如军事然。其疾如风，其徐如林，不动如山，难知如阴，动如雷震。夫疾如风者，举止迅速，不可捉摸也。徐如林者，机会未至，采取渐进主义，或静观态度也。不动如山者，勿为威迫利诱也。难知如阴者，隐匿我之企图，使敌无从窥知也。动如雷震者，机会成熟，集中打击，一举打倒敌人也。

## 11. 知所变通

斗争者，难事也，亦危事也。是故，杂地无留，敌地变装，白昼则匿，夜间则行，入狱则赂，难逃则谋，交友必约，行装必简，策谋必密，途有所不由，利有所不取，害有所不避。凡此变则，此从事斗争者不可不知也。其成也以此，其败也亦以此。

## 12. 扭转乾坤

力弱则联合，

责大则分担，

怀疑则警戒，

不决则谄谋，

势穷则苦斗。



### 13. 人情机微

人之情也：同心相爱，同患相济，同敌相合，同艺相非，同利相忌，同贵相残。善斗者善能利用之，亦善能警戒之。

### 14. 组织、作势、造形

组织可以医乱之病，作势可以医怯之病，造形可以医弱之病。是故，善斗者，组织而使之治，作势而使之勇，造形而使之强。

### 15. 自强与任势

不知从文化运动到政治运动者突。不知先宣传后倒敌者逆。不知自救而徒求人者灭。不知节制生活以康健躯体者悲。不知积资以为生死关头之用者穷。不知先正己而后正人者空。

### 16. 掌握先机

先者，速也。凡百事务，先人至，先人为，均取胜之机也。是故，对于要地也，吾则先占据之。对于敌之爱地也，吾则先夺取之。对于中立者也，吾则先联络之。对于纯洁人才也，吾则先延揽之。对于蓄意谋反者，吾则先驱除之。对于新学术新问题，吾则先研究、先检讨之。后者，迟也，迟为失败之母。

### 17. 败中求成

夫事之败，往往败于所忽之点耳。是点也，看之似大，亦似小，顾及则成，忽之则败，甚可怪也。然事忽于一二点挽救犹易，而忽至数点挽救则难。此行事所以贵审慎，而忌疏忽也。次之，有事之败，并非在于不知者，而往往在于已知者。是已知

者，或因为之不力，或因人事经济之不足，此其所以败也。虽然，事有成亦有败，有败亦有成，在败中求成者，此斗争者应守之教条也。

## 18. 健康为斗争之本

健康为斗争之本，健康者，内部问题也。「攘外必先安内」，理之固然。夫人失掉健康，则志气颓唐，精神萎靡，耐苦不能，振作不得，一切从此休矣，曷谈斗争？故斗争者，未健康，则求其健康；已健康，则保持其健康，此要事也。大凡居高为阳，饮清食鲜，嗜好有度，浴运并行，此保健之要领也。此系就诸平时而言。至在非常时，或难顾及，亦未可知。然平常时之保健，即非常时之支柱，此不可不知也。

## 19. 谨言慎行

言语多出者失，  
计谋常发者穷，  
嗜好多有者累，  
认识不足者损，  
问病于味者死，  
轻信谗谤者亡。

## 20. 利害相生

凡事有利必有害，有害必有利。利从害生，害从利出。此自然之理也。故智者，遇利必思所以避害，遇害必思所以转利，求其安全，登彼康庄。

## 21. 死生度外

视死如生者，英雄也。闻死惊骇者，鸡犬也。鸡犬之怯夫，干不出英雄之大事。亦犹狗嘴里挖不出象牙。自古之英雄，莫不置死生于度外，出死入生，死则死，生则生，此其所以能表演惊人之壮剧，创造历史，开辟一新天地也。夫死者，人之所不免也。死之迟早，一也。革命之死，胜于无聊之活。悲壮之死，贤于平庸之生。

## 22. 处事用名

有人问曰：「处事用名有何关乎？」余曰：「所关甚大。有事以本人名义出之宜，有事以部下名义行之利，有事以团体名义施之适，有事以第三者名义发之吉。大凡堂堂正正之事，未有所忌，则适用本人名义或团体名义。事有所偏，尚有所忌，则宜用部下名义或第三者名义，此不可不察也。」

## 23. 变是常理

变者，宇宙间一切事物之常象也。宇宙间一切事物之质量、时间、位置不同。因之，其变之程度亦异：有迟速、有大小、有轻重。而其复杂纵错，则未有如革命政争者。此其成败常系乎变之解决也。故从事斗争者，不明变，以及其关系、地位，而知所预防，或临头突破，鲜未有不败。反之，鲜未有不成。变之关系如此。

## 二、计知篇

### 1. 谋动之极：无声无形

动莫大于不意，谋莫大于不识。不识者，我无形也。夫无形，则深间不能窥，智者不能谋。反之，无谋人之心，而令人知之拙。有谋人之心，而令人知之殆。

### 2. 知己、知彼、知时

空谈大敌，形动是宝。知为行之始，行为知之终。知则必先知己知彼，以至知时。知己者，知我之虚实也。知彼者，知敌之虚实也。知时者，知环境时势也。由知而计，依计而行，是行不失于盲动矣。

### 3. 临机应变

计划綦要，夫人知之。然计划者，亦仅工作之准备而已。工作进行之后，由于本身、对象、环境往往发生变动，而赐与之困难、变化，常为当初时所预想不及。斯时，有临机应变，以完成计划者。亦有仅能完成计划十之几者。亦有至于变更某一部分之计划，以达成者。夫计划仍有如此变动，此为吾人不可不先知也。

### 4. 专家之重要

夫善观敌情者，见微知著，见此知彼，见真知伪，见止知动，以至于无所不知。知之效率如此，此用间之所以贵乎得人也。故欲侦知军事之秘密，必须用精于军事者。欲侦知政治之秘密，必须用精于政治者。欲侦知经济之秘密，必须用精于经济者。不然，吾未见其可也。

## 5. 先知与用间

欲破秘密，必先知秘密之所以存在。秘密之所以存在者，基于彼一切之秘密也。故破之极难。然亦非无法。其法在于先知。第一、使人迟图加入彼之组织，因是而知之也。第二、侦知彼中之失意者而收买之，因是而知之也。第三、施行严密查检，捕得彼中人，而威迫利诱之，因是而知之也。知之，则破之易矣。

## 6. 四十三计

古今之计诚多矣：有美人计、有苦肉计、有迂回计、有色围计、有孤立计、有称病计、有托宴计、有诈降计、有震慑计、有迂延计、有逃避计、有空城计、有勇示怯计、有智示愚计、有富示穷计、有强示弱计、有近示远计、有用示不用计、有先亲后离计、有先与后取计、有先散后集计、有先危后安计、有亲而离之计、有卑而骄之计、有佚而劳之计、有借此制彼计、有虚结金兰计、有政略结婚计、有因粮于敌计、有逐个击破计、有以毒攻毒计、有声东击西计、有远交近攻计、有宗教利用计、有鬼神假托计、有调虎离山计、有借尸还魂计、有移尸嫁罪计、有登高去梯计、有破斧沉舟计、有狡兔三窟计、有坚壁清野计、有将计就计计，诸如此类，不胜枚举。此为吾人不可不先知也。知之者，即所以防之也。用之者，乘其不备，出其不意也。

## 7. 因敌制宜

水流无常形，制敌亦无常策。策而至于常，敌必知之。敌知之，是我不能制敌，反而敌制我也。故善制胜者，无留恋，不拘泥，唯因敌之变化而立策以制之，是谓之神。

### 三、领袖篇

#### 1. 领袖之事

领袖之事：思虑、用人、指挥、应付。

#### 2. 领袖之六危

领袖之危，孰甚于此？一曰：犹豫不决。二曰：自恃而不好谋。三曰：举棋不定，无一贯之主张。四曰：亲小人而远贤人。五曰：赏罚不公，以喜怒出之。六曰：不正己，任下放恣。有此六者，必败也。

#### 3. 领袖之六强六弱

领袖有六强六弱：一曰：度量宽宏，二曰：开诚布公，三曰：广揽人才，四曰：爱护同志，五曰：努力求知，六曰：欢迎忠言，勇于改过。此谓之六强也。一曰：不舍小过，二曰：用人不专，三曰：侥幸得失，四曰：事后多悔，五曰：吝啬金钱，六曰：溺于不良嗜好。此六弱也。

#### 4. 领袖之智识

领袖必需有领袖之智识，领袖而无或缺领袖之智识，吾未见其能大成，吾亦未见其能安民救国也。大凡领袖知古，亦须知今，知政治，亦须知军事。夫知古不知今则昧，知今不知古则缺，知政治而不知军事则短，知军事而不知政治则乱，此必然也。

#### 5. 领袖之安全

领袖者，集群之生命也。亦敌人眼中钉也。是故，敌人之谋害，刺客窥伺，莫不尽其技俩。此领袖的安全之所以必须讲求也。固然，领袖决不怕死，然以无谓之遭难牺牲，则非避免不可。此领袖的安全，必须有机以司专责也：一、对于领袖之出入、集会、家居之时，力加戒备，以弭患于无形。二、对于领袖之所在地，及敌人活跃地域，乃张设侦查网，以图预知敌人之阴谋，而知所制先。是则领袖的安全可期矣。领袖之安全，即全体之安全，重要曷可言喻。

## 6. 编制与通讯

夫治众如治寡者：编制严密是也，令远如令近者，通讯完善是也。盖有严密之编制，十人有长，百人有长，千人有长，万人有长，大长治中长，中长治小长，小长治众人，如身之使臂，臂之使指，何况又益以铁之纪律乎？至于通讯机关完善，电话也有，播音机也有，无线电也有，飞机也有，汽车也有，是数时内可远往万里指挥也，是在国内可以指挥远隔重洋之僚属也。一元首统治一国也如此，一领袖统治全世界也亦如此。

## 7. 亲民：简单、热情

与众约，贵乎简单，诚以简单则易记、易行也。与众说，贵乎热情，诚以热情则易得感动也。

## 8. 宁静政远

喜怒者，乱也。抑之则吉，乘之则凶，此用事之必然因果也。方其用事也，必须超乎感情之外，沉遥于理智之中，心如古井，眼如明灯，见是则为，见非则歇，见利则动，见害则止，此

安全之计也。夫怒者，痛恨也。喜者，兴奋也。痛恨可以复平，兴奋可以复静，而败事则不可以复救，亡国则不可以复存，此自古之善斗者无喜怒也。

## 9. 诚术因用

刚柔互用者强，纯刚纯柔者亡。恩威并施者得，纯恩纯威者失。正奇两用者胜，纯正纯奇者覆。诚术因用者利，纯诚纯术者害。



## 四、集团篇

### 1. 集团之事

集团之事：筹划、赏罚、增进效率、对外斗和。

### 2. 集团之生存力

集团之生存：一曰感化力，二曰强制力，三曰经济力。夫所谓感化力者，领袖贤明，下自悦服是也。所谓强制力者，立有纪律，人人不得干犯是也。所谓经济力者，人人赖以生存及一切活动有资是也。是故，三者强弱，兴亡系之。

### 3. 集团之七害

夫集团之害有七焉：一曰阴结小组，肆意倾轧。二曰专讲是非，以私动众。三曰窃取机密，私通敌人。四曰谈相算命，妖言惑人。五曰见害巧避，见利先争。六曰寅缘运动，纳贿害公。七曰视上若闲，工作敷衍。是故，是类份子不除，其亡无日矣。

### 4. 起事正名

凡起事，必先正名。名者，表也。名之正否，固不足以支配事之成败，然足以影响事之发展则有余。名正者，宜于号召鼓吹，含有攻心之力也。

### 5. 防御与攻击

斗争之事，亦不外防御与攻击。防御者，防御敌人之破坏我，分化我，侵占我之地盘也。攻击者，从事宣传，领导民众，及指挥民众军队，倒乱攻击敌人也。大凡防御贵固。是故，统一我之意志，整齐我之步伐，威之使胆寒，害之使不敢至，牵制之

使不能动。则彼又乌得为祸我哉？攻击贵猛。即乘其不备，伺其弱点，集中打击也。抑尤有进者：大凡攻击出于防御。自古未有以防御胜敌者。故善斗者，不攻防并用，则始防终攻，以期制胜。此为吾人不可不注意也。

## 6. 以政领军

昔之夺取政权者，仅以军队组织。今之夺取政权者，益以政治组织。军事组织者，伐兵也，攻城也。政治组织者，伐交也，攻心也。是故，有政治组织，无军事组织则空。有军事组织，无政治组织则缺。抑尤有进者：军事组织支配政治组织，其国易乱。政治组织支配军事组织，其国可安。

## 7. 政党组织

政治组织者，政府也。其最高者，党也。党之要素：为主义、为份子。份子贵精，亦贵多。多者，量也。精者，质也。量质两全主义，此党之要求也。夫所谓精之份子者，不外：一曰有智识，二曰有才干，三曰服从命令是也。然谈何容易，必也凭乎事后之训练，以及严厉之督导与制裁。何况人性喜逸恶劳，爱自由，厌拘束，乐安全，怕危险乎？由是而论，此各级干部所以贵乎得人也。兵法曰：「招兵易，选将难。」正此之意。故各级苟有精良之干部负责，吾不信若何份子未有不变质，亦未有不如愿如偿者。鹦鹉能言，鸽子传递，猴子演剧。大凡各级干部，在平时，贵选定。在非常时，贵委派，或圈定。模仿军队式组织，此值得研究也。

## 8. 革命根据地

革命者，长期斗争之工作也。其势必须要有根据地。根据地者，前进之准备场，退却之收容所也。其条件为出海自由，为天然屏障。夫革命苟无是种地带，必至前进困难，退却混乱，其害曷可胜言？至其设备：如学校也，兵工厂也，工作人员病院也，均为不可少。此系就诸已取有地盘而言。至无地盘时，亦须以中立国，或敌人势力所不及之地为之，以期补救焉。

## 9. 统一与安定

与敌争前，莫急于内部之统一。与敌争时，莫急于内部之安定。夫内部不统一，则力量不能尽量发挥，易为敌人击破。泊与敌争时，挫折失败，势所难免。因之谣啄频兴，造成内部之动摇，亦势所难避。此安定之事，必须计图也。然则，将何计图乎？曰：或先或后，或正或侧，注射安神强心之剂也。若然，是可以言持久斗争矣。

## 10. 清除不良份子

上级命令贵正确，下级命令贵服从。是故命令潦草而发，其发愈多，其败事亦愈甚。下级份子倘若反抗命令，或是口是心非，其势必破坏战线之统一，造成行动之支离。是纵有千人之斗，不如百人之斗，纵有万人之斗，不如千人之斗也。一马之败，实足害群，此不良份子必须彻底清除也。由上观之，一个集团，既须有健全之首脑，亦须有忠纯之手足，此易明之事也。

## 11. 政治迂回

政治者，迂回也。遇有障碍不能突破，则须迂回以达目的，此难免之事也。夫迂回者，右倾之谓也。但政治在过程之中右

倾，决不能断为反动或反革命。其反动或反革命，则视乎最后之如何，以及在此过程中，起码应为工作之如何。俗言：在野左倾，在朝右倾，亦非无理。

## 12. 善用宣传

人者，政治之动物也。政治者，人之精神粮食也。政治之良否，人必关心。其良则向之，其恶则背之，此常情也。故善为政者，必求其所以支配之。集中视线，转移视线者，支配人心之法则也。所谓集中视线者，我为善，大宣特传，唤起注意，使之悦服，以图常向我也。所谓转移视线者，我偶为不善，或僨事，将使人心惶惶，恣怨丛生，则急为别善，大宣特传，新其注意，使之参加，以谋勿背我也。斯二者善为运用之，是人心在我掌握中矣。

## 13. 顺应民心

天下人心，贵顺恶逆，顺者恒存，逆者恒亡。是故，众人皆欲友之，而汝独亲之。众人皆欲杀之，而汝强用之。众人皆欲兴之，而汝独废之。众人皆欲革之，而汝独留之。如是，天下必乱，而已未有不亡者。虽然，凡为政者，逆民心时，在所难免，苟速回头，亦未不可挽狂澜也。

## 14. 善用结社集会

结社可以集中力量，集会可以吸收人心。是故，欲说服各种专家也，则召集各种专家会议。欲说服学生领袖也，则召集学生代表会议。欲说服工人、农民、商人领袖也，则召集是种代表会

议。固然，召集有因，尤须有道。主持者，贵长雄辩，尤贵虚怀若谷。

## 15. 善用计俩

方其在野也，调必高唱；泊乎在朝也，琴可低弹。尤宜者，以商声而代之以羽声，以繁华林而代之以三味线。

## 16. 有功必赏

夫集团之事，孰有重于赏罚者哉？赏罚贵严明，严明固属尽善尽美。但应罚而不罚尚可为，至应赏而不赏，影响尤大。盖前者，可以表示宽大，令其感恩，勉其图报。而后者，反证为昏庸，溺于忌功，贤者唯有他去。至赏贵乎速，更贵乎诚。

## 17. 宣传者，诡道也

宣传者，诡道也。是故有可说无，无亦可说有。难可说易，易亦可说难。危可说安，安亦可说危。祸可说福，福亦可说祸。虚可说实，实亦可说虚。败可说胜，胜亦可说败。是手段也，对内对外，均可活用之。

## 18. 心理战

宣传者，心理征服之武器也。效力之大，人所共知。其种类大别为二：一曰对内者，一曰对外者。其对内者，在鼓吹前进，排除谣言，巩固战线也。其对外者，又分两种：一曰对敌人，一曰对中立者。其对敌人者，在摧毁斗志，破坏一致，促成内部崩坏也。其对中立者，在使对我同情，对敌反感，促成援助我，或加入我之战线也。然则，此目的将何达乎？曰：必须采取不择手段之法，如煽动也，高唱也中伤也，嫁罪也，扬己也，制造事

实也，均可因时因事为之。此巧莫巧乎宣传，密莫密乎宣传，伪莫伪乎宣传者也。

## 19. 虚伪之宣传

虚伪之宣传，仅能骗人于一时。决不能骗人于永久。正大之宣传，不独可服人于一时，而且可服人于永久。虽然，二者未必不可因用也。诚以正大之宣传有时而穷，势非用虚伪者不足以济之。有事也，亦仅在取胜于一时。

## 20. 全面抗争

有一动，必须有他动以佐之。今日之斗争，仅凭单纯之行动，奏果殊难。是故有军事之行动，而无政治之动则拆。有政治之动，无文化之动则夭。有外交之动，而无宣传之动则孤。善斗者，善用其主，亦善用其佐。佐者，因主而用之也。

## 21. 群众运动

领导群众者上，妥协群众者中，屠杀群众者下。有背景之群众运动难应付，无背景之群众运动易处理。群众运动犹气，顺之则消，逆之则涨。

## 22. 总体战

有人曰：「各党之争，其成败视乎主义孰适，政策孰宜，宣传孰力，组织孰强，国际孰能利用矣。然则，两军之战，其胜败视乎若何？」余曰：「视乎主孰有道，将孰有能，兵众孰精，机械孰良，天地孰得，内部孰固，财政孰足，生产孰富也。合此八者而比之，吾知胜负矣。然尚有最重要之外交问题者在，诚以外交之孰得孰失，亦足以决定胜败也。」

### 23. 精神力

斗争之事，不忧乎物质力之缺少，而惧乎精神力之衰弱。此优越之精神力必须振作也。优越之精神力者，志气壮旺，人怀必死之心也。是故有此精神力，以守则固，以攻则取。物质力缺少于一时，决不能缺少于永久。是故物质力虽强，而精神力弱之集团，仅等于躯壳空存。物质力虽弱，而精神力强之集团，必可蒸蒸日上。然则，强大精神力从何而生乎？曰：生于革命之主义，严密之组织，伟大之领袖也。

## 五、用人篇

### 1. 知人之法

知人难，有知之才，知之法，则不难。知之才，暂置勿论。知之法，吾于此言之：大凡欲知其智，则咨之以谋。欲知其勇，则临之以祸。欲知其信，则约之以期。欲知其廉，则试之以财。欲知其欲，则诱之以色。欲知其口才，则使之登坛。欲知其沉着，则醉之以酒，告之以危。欲知其学问，则问之以难，使之为文。欲知其责任心，则委之以事，观其诺言。欲知其志其诚，则常与深谈，或使第三者与之之交游。此外，尚须注意者，观人不可观于相貌，一也。询彼之朋友同乡以明其历史，二也。有其长，必有其短，如长于智者，往往短于勇。长于勇者，往往短于仁，三也。假以相当时日，或与之同住，四也。如是，可以语于用人矣。

### 2. 用人之法

夫用人者，用其忠，用其才也。全才难得，苟有一艺一技之长，均可用也。而最关重大者，莫若其忠。夫以今日社会之复杂，人心之难测，万一不慎，延入奸者，其为祸岂浅鲜哉？是故，对于奸者，虽兄弟亲戚皆弃之，纵认有其长而用之，亦必时加警戒也。此系就已知者言之。至尚未鉴别其果忠果奸，有时不得不用之，将若之何？曰：实施管辖负责之制也。即用某人于某部某课，而其某部某课之长，须负考查检视之责，务将其人之一切判明于平日，以免受骗于有事之时。此用人不为人所累之法也。

### 3. 适材、适地、适时



用人贵乎适材适地。适材者，所以使之展其所长也。适地者，所以使之克服人事困难也。此外，适时，亦须略加注意焉。其中，则以适材为第一。是故，不长于理财者，而使之理财。不长于宣传者，而使之掌理宣传。不长于外交者，而使之主持外交，欲成臧事，吾未见也。

#### 4. 智囊团队

吾未见不好谋而有成者，吾亦未见无心腹而有为者。固然，领袖用人，非限于心腹，其它如耳目、口舌、手足之才，亦莫不须俱收并蓄。但其重要，则未有如心腹者。心腹者，参谋也。其资格为忠智之士，一切机密均可披露也。夫事之成败，深系乎机密。机密者，重大之事也，往往非一人能处理得宜，必有心腹，以供咨询，以发奇谋。更就心理言之：凡一事之来，一念之生，本人以责任所在，难免感情冲动，囿于见鲜。斯时，为心腹者，则立于客观地位，其头脑冷静，其观察自由，其判断出于真实之感觉，此其所以能助成动而不迷，举而必成者也。

#### 5. 更新人才

工作之进展，范围之扩大，人才之需要，亦随之增加。故善用用者，必随时物色新的人才。夫新的人才，除用其才外，尚足以监督旧者，刺激旧者，削弱旧者。盖旧者其佐我已久，其权势已大，难免骄慢放恣，蒙蔽我，包围我。至新者，则以根基未固，时感动摇，必恐旧者议短乘隙，势必尽忠我，效力我，亟图立功建绩，两者互相牵制，互相维持，而我又从中善为统驭，是我之内部日固，事业日益发展矣。

#### 6. 用人之术

夫用人有术焉：一曰：有可用于此时者，未必可用于彼时。一曰：有可用于主持外务者，未必可用于主持内务。一曰：有可交与权者，未必可使之有力。一曰：有可委与事者，未必可交与财。知此，是可以收用人之大效矣。

## 7. 驭下之要

驭下之要：仅能委之以事，不能告知以意。只能晓之以利，不能告之以害。夫不告以意者，所以免彼怀疑误会也。不告知以害者，所以去彼畏缩不前之病也。充分指正其短处，尽量鼓励其前进，此驭下之要务也。

## 8. 用士之法

夫用人之道：欲使士至者，招之以理，尊之以爵也。欲使士服者，身体力行，赏罚无私也。欲使士死者，待以至诚，感以主义也。夫使士至非难，而使士服士死则难，此吾人所以常见先至后叛，貌合神离之象也。原夫所谓士者，智识阶级也。既谈思想，又主名利，故非应付得宜，鲜得终为我用也。

## 9. 使人之法

革命之事，固属纠合最优秀、最觉悟之份子而努力之。然有时亦可使贪、使劣、使愚、使恶、使流氓、使土匪，推至于无人不可使。问题之所在，视如何使之耳。是故，善使者，不蒙其害，常取其利，临机应变而使之，而清之，此收利之道也。

## 10. 分合之术

力之运用也，有合有分。合有时而穷，必速分以济之。分而至于可为，必亟合以成之。然合易分难，而由分返合更难。此所谓非圣智之领袖不能运用也。

## 11. 栽培新血

欲图大举，创办学校，实为急不容缓。夫创办学校者，所以吸收青年，扩大下层力量也。诚以下层力量，乃上层之基础，如树之于根，若水之于源。根深蒂固，源深流远。故智者，一有机会，莫不出此。诚以由是场所养成之份子，其接触多，其了解深。又以师生同志关系，自然感情深，团结力强。是故，以之为我下层基础，其基础必固。基础固，是攻守得矣。

## 六、制敌篇

### 1. 认清敌友

认清敌友者，斗争之大事也。斗争之事者，长期活动之工作也。在此过程中，敌友之变，因时而异。是故昔日之敌，未必不可变为今日之友。今日之友，未必不可变为他日之敌。斗争之事，常因对此认清不足，以致转弯无从，断送前途者，曷可胜数。此吾人不可不注意也。

### 2. 先立于不败之地

实可以破虚，虚亦可以破实。夫以虚破实者，出奇不意，可偶而不可常也。以实破虚者，此为吾人应努力之方向也。是故，吾之有虚，务求其实，一切均实，此立于不败之地也。

### 3. 制胜之道

不能即取，即须待机。然必先治己。是故以静待躁，以勇待怯，以佚待劳，以正待邪，以治待乱，此致胜之道也。

### 4. 避实击虚

敌之攻我者，避我之强，冲我之弱也。故善御者，对己之弱，则装强，使敌避之。对己之强，则装弱，诱敌堕入我术中

### 5. 饵兵勿食

敌之饵我者，勿食也。敌之佯和者，勿听也。敌之诈降者，勿收也。敌之吓我者，无惧也。是故，智者以存，愚者以亡。

### 6. 乱而取之

政争之要，在乘乎敌之弱点。敌之内讧者，弱点也。敌之财穷者，弱点也。敌之腐化者，弱点也。敌之孤立者，弱点也。敌之众叛者，弱点也。敌之外交失败者，弱点也。敌之领袖死亡者，弱点也。是弱点也，即俗之所谓机会也，乘而攻之，必可力半功倍。然则，敌无弱点，将若之何？曰：制造之也。

## 7. 衢地合交

方与敌争，中立者之向背，亟宜注意之！中立者，如锤之于秤也。彼之相背，小足以影响工作中顺逆，大足以支配大局之成败。故善制敌者，不使其依然固守于中立地位，则必诱之加入我的阵营，绝不让敌人依其意志之如何，此致胜之方也。

## 8. 借此制彼

吾未见以全世界为敌者，吾亦未见与全国为敌者。何则？孤立故也。故善制敌者，不联甲以制乙，则联乙以制甲，以期达到目的也。虽然，孤立亦非绝对不可偶为，是在视乎本身力量与时势之如何耳。

## 9. 利害之运用

有敌也，非利不足以取之，非用不足以灭之。然用之利之非难。而取之灭之则难。盖我用彼利彼之后，而彼当亦必有所以警戒我，牵制我，妨害我。故欲取之灭之，势非大智者，鲜难奏效也。

## 10. 因时与敌

倒敌之法：有激烈者，有缓和者。所谓激烈者，施行威力，一气清除之也。然其反抗力强。所谓缓和者，采取和平手段，徐

徐削弱之，以至最后消灭之也。故其反抗力弱。用之，则曰：因时与敌。

### 11. 克敌之法

克敌之法：查知其性格，所短而攻之，此不可乎之事也。大凡暴躁者，可激怒之。懦弱者，可恐吓之。无谋者，可巧取之。贪财者，可贿赂之。多疑者，可震扰之。骄矜者，可长成之。好色者，可色迷之。无所谓者，可劝降之。头脑简单者，可欺骗之。然彼左右之如何，亦足以影响支配之，此又不可乎之事也。

### 12. 乱敌之法

乱敌之法有四：一曰：诳事于外，使敌间知之而返报。一曰：布谣言于外，使敌间知之而返报。一曰：收买敌方官吏间谍，使之伪报。一曰：故意使我间谍为敌所擒，而将错知错供。如是，敌必惑于知我，惑于知我，是败之媒也。

### 13. 引友杀敌

兹有敌于此，我不能攻之，有人欲攻之。斯时，则宜纵其恶，长其罪，以激人起而攻之也。人攻之，则我乘其危。

### 14. 力、财、智之用

兵者，征服敌人也。金钱爵位者，收买敌人也。一曰力，一曰财，而运用之则曰智。此力、财、智三者，奸雄常用之以制霸焉。奸雄者，幸成而非久也，为己而非为他也。英雄者，于利、于财、于智之用，在民与国，其胜虽难，其成则久。

### 15. 分化敌人

敌人力大，难攻不落，奈何？曰：分化之也。分化之道，贵因其隙。分化之法，莫善用间。用间之法有三：一曰反间，一曰潜间，一曰刊间。反间者，收买其代表、间谍、部下而用之也。潜间者，遣间潜入敌地散布谣言也。刊间者，创办或收买报纸，刊布流言，暴露隐秘也。三间俱起，敌人莫测，由互相疑忌，而至交恶。由交恶而至分裂混乱，一至分裂混乱，我并力攻之，此制胜之机也。

## 16. 敌之可用

我力大，虽敌可用。

## 17. 迎士用士

对于学者，敌逐之，我迎之。

## 18. 善用外交

外交者，非正经之道，亦非君子之行。其立也以诈，动也以利，变也离合，波诡云谲，莫知其极。外交者，专门也，无其才而负其责，貽笑四邻，有其才而负其责，不血胜人，要之。在外交上，虽友变敌，敌变友可也。

## 19. 政治胜于武力

政治之包围，胜于武力之攻取。是故，以政治屈人者全，以武力屈人者缺。善胜人者，喜政治，不喜武力。武力者，政治之后盾也。用之为不得已。是故，政治无武力则危，武力喜用则穷。

## 20. 以谋取胜

刚可胜柔，柔亦可胜刚，刚可胜刚，柔亦可胜柔。夫刚胜柔者，以武力胜之也。柔胜刚者，以谦逊胜之也。刚胜刚，柔胜柔者，以谋术胜之也。

## 21. 败里求生

取胜不能，惨败于敌，此整理力量，补充力量之时，非即起反攻之时也。盖敌势方张，我方衰败也。须待其弱点发生，然后并力反攻。

## 22. 收编之法

敌在朝，我在野。斯时，有叛敌来归者，其初绝不可深信重任也。须先使之加入小组工作，或派往别地活动，令其竭力反敌，久而久之，其形迹已无可疑方可。不然，倘中其诈降之计殆矣。反之，敌在野，我在朝。斯时，有叛敌来归者，宜优遇之，使之竭力反敌，又宜以诚以利吸收其它份子来归，以谋拆散彼之阵营。

## 23. 持久战

胜敌之事：一胜者上，二胜者次，三胜者下。胜敌而敌又起，胜敌而生别敌更下。下者，亡之媒也。是故，善胜敌者，不急急于一时，而期以五年十年。