P013 当一个领导掌握了权力，他的政治生存就取决于支持者组成的小小联盟，因为赢得领导权只需要少数选民支持，所以，确保长期在位的方法就是给予支持者私人回报。

P013 **首先，政治就是获得和维持权力，它与“我们，人民”的普遍幸福无关。其次，确保政治生存的最好方式是只依靠少数人来上位和在位。第三，当这个同伙小集团明白，外面还有大把人排队等着取而代之大吃公家饭，最高领导层就有了如何花钱、如何征税的巨大自由的裁量权。所有这些税入和自由裁量权为很多领导人大开窃国之门，很少人为公共利益着想。第四，依靠一个支持者的小联盟，领导人可以放手大肆提高税率。**

P104 底层颠覆领导层之所以容易，是因为言论自由和集会自由。治理结构和经济运行方式影响人们拥有权力的多寡，影响人们是否走上街头，是否能成功策动变革。

P105 凡是在事关政治的地方，意识形态、国籍和文化远没有那么的要紧，我们越快放弃思考或谈论诸如“美国政府应该……”、“美国人民要求……”这样的句子，我们就越能更好的理解政府、企业和所有其他组织形式。在对待政治时，我们必须使自己习惯于思考和谈论具体的、有名有姓的领导人的行为和利益，而不是思考和谈论那些含糊不清的理念，如国家利益、共同福祉、普遍福利[[1]](#footnote-1)等。政治，正如所有的生活，是关于个人的，每个人都致力于做对自己最有利的事，而不是对他人有利的事。

P016 霍布斯、孟德斯鸠等思想家，提出的思想，是启蒙了很多人，但是他们猛然得出的是部分正确的结论，其使用的语言很模糊，比如用“大”、“小”形容国家、群里，而没有区分有多少人在选择领导人上有发言权（可相互替代者），以及有多少人对确保领导人继续掌权起到关键作用（小联盟）。资本主义真正发展的是马基雅维利那种绝对的利己主义，具有更实际的应用，不太见的人，但是大家都是在用。在《论李维》中，马基雅维利写道，任何寻求建立自由平等政府的人注定失败，“除非他能从平等大众中挑出一批最具野心、最不安分者，将他们变成事实上的而不是名义上的绅士，赐予他们城堡与领地，以及金钱与仆从。于是在这帮人的拥护下，他得以维持权力，而他们则在他的支持下满足自己的野心……”，统治者应将马基雅维利的论点作为最佳思想来研习。

P019 关于“世界应该怎样”的诸多大问题的确很重要，但它们不是我们所要关心的，或者说，那些只是表面唬人的，面对群体时，你要使用的语言，具有煽动力的语言，政治正确的语言。

P021 统治者的自私是所有政治的推动力，构成了他的统治方式。对于领导人，什么才是最佳的统治方式？答案就是：采取一切必要手段先攫取权力，然后维持权力，并从始至终的最大限度的控制财权。

P027 当债务超过了偿债能力，对于领导人，真正的麻烦不在于必须削减公共开支，而在于他丧失了必要的资源去换取核心支持者的政治忠诚。在民主制下，糟糕的经济意味着没钱去自资助分肥工程以换取政治支持。贪官们的秘密银行账户缩减，报酬过低导致喽啰们忠诚度下降。

P028 路易十四上台亲政后，面临政权奔溃的风险，他没有钱。这时，他建立了职业化的、相对平民化的军队，这样其实是为平民成为贵族提供了一个通道，这个新贵族掌握了实际权力，加入了核心集团。这个军队成为了容易进入的、政治和军事上具有竞争力的组织。同时，路易十四为了消除老贵族的威胁，他要求老贵族大部分时间必须待在凡尔赛宫，老贵族的年金多少，取决于他们侍奉国王的优劣。

P029 通过提拔众多的新人，路易建立了一个对他感恩的新阶层，形成了对老贵族的控制。他的成功依赖于军队和新贵族的忠诚，也依赖于限制老贵族的权力，将他们的福祉直接转化为他的福祉。

P029 所有领导人都一样：与关键支持者们建立共生关系。

P030 对领导层而言，政治情势可以分解为三种人群：名义选举人（**奴隶**），实际选举人（**公民**）和致胜联盟（**贵族**）。对路易十四而言，致胜联盟就是一小群法官、军官和高级公务员。名义选举人就是领导人的潜在支持者，实际选举人是对领导人的支持确实有重要影响的人，致胜联盟只包括领导人不可或缺的关键支持者。这三种人的关系可概括为：可相互替代者、有影响者、不可或缺者。

P33 每个组织里，可相互替代者、有影响者、不可或缺者的相对规模，就是这个组织的秘密。这个相对规模决定了领导者能做什么。

P034 独裁制的意思是政府建立在极少数不可或缺者的基础之上，而他们是从庞大的可相互替代者和通常相对较少的有影响者中产生的。民主制是政府建立在数量庞大的不可或缺者和可相互替代者的基础上；同时有影响者几乎和可相互替代者一样多。君主制或军事独裁的意思是可相互替代者、有影响者、不可或缺者都很少。

P035 政治体系具有令人难以置信的多样性，因为人们在操控政治以从中获益方面有令人惊叹的创造性。两个民主国家可能组织差别很大。

P038 设法利用可相互替代者、有影响者和不可或缺者来达到自己的目的，就是统治的行为、艺术和科学。

P039 依赖于大型致胜联盟的、较民主的政府趋向于将钱花在能增进普遍福利的公共政策上。独裁者、君主和军政领导人以及大部分企业首席执行官只依赖于一小撮不可或缺者。马基雅维利所言，他们通过大慷公家之慨，以私人回报的方式收买致胜联盟的忠诚，这种统治方式极有成效，尽管这意味着要牺牲广大纳税人、或中小股民的利益。

P039 小致胜联盟助长了稳定、腐败、以私人物品为导向的体制。高尚良善的动机此时被收买人心取代。

P040 税收：人们都想留住钱，除非它们被集中起来以提供某种他们自己买不起的东西。

P041 当致胜联盟很小并且私人物品成为维持权力的有效方法时，大部分人民福利就靠边站了。

P042 只有领导人为那些不可或缺者提供了超过别人的回报时，他才能稳定的在位。否则，一旦核心支持者预计会在别人身上得到更多好处，他们就弃汉投曹。

P042 **成功可靠地兑现给核心支持者许下的承诺，是任何在位者优势地位的来源。**

P042 政治变迁中，充满了辅佐领导人上台的支持者被撤换的例子，因为他要将最有可能继续保持忠诚的人和未来可能把他搞倒的投资者区分开。无论在政府、企业、黑社会或任何其他组织，都是如此。领导者必须让致胜联盟的每个成员都明白，有大把的人在门口等着取代他，每个成员都需要小心翼翼不给在位者理由寻找替代者。

P044 当不可或缺者占可替代者很小的比例，收买致胜联盟忠诚度的成本最低。在位者拥有对政府收入的巨大自由裁定权。

P045 五个基本法则：

* 法则1: 让你的致胜联盟越小越好；
* 法则2: 让你的名义选择人集团越大越好（可以轻易的替换掉有影响者或不可或缺者）；
* 法则3: 掌握收入的分配（让一大批人受穷，然后自己决定重新分配财富，让支持者发财）；
* 法则4: 支付给支持者刚好足够确保他们忠诚度的钱（你的支持者宁愿成为你，而不是依赖你，你的巨大优势在于你知道钱在哪里而他们不知道[[2]](#footnote-2)）；
* 法则5: 不要从你的支持者的口袋里挪钱去改善人民的生活[[3]](#footnote-3)。

P053 上台：1）干掉以前的统治者[[4]](#footnote-4)；2）找到钱；3）建立一个小联盟；4）给他们刚好足以保持对他忠诚的钱。不考虑善治理念，那都是表演，别把人民关心的事情至于你和你的支持者之上：这是给那些想要成为独裁者的金玉良言。

P055 2008 年穆巴拉克下台，因为经济困难，失业率高，老百姓上街军队不镇压，军队不干预老百姓的游行。[[5]](#footnote-5)

P056 速度是关键，时机来了立刻动手，错过后什么都没有了。

P057 精明的人不仅看新领导人今天能给他们多少，还要寻思将来预期能得到多少。

P057 消除支持者对被抛弃的恐惧是上台掌权的一个关键因素，可以做政治承诺换取信任，如果要换掉对方，事前做好保密，然后迅速执行，不给对手反击的机会。[[6]](#footnote-6)

P067 致胜联盟成员期望领导人做父-子传承，因为这样他们才得到的多，外人很难给的比这个多。家族内传承有其稳定性。

P071 我们必须从潜在支持者的视角来理解什么东西构成了“正确的事”。它可能与对社群、国家最有利的东西毫无关系。[[7]](#footnote-7)

P072 俄国十月革命之所以成功是因为沙皇没有给军队足够的钱去镇压革命者，沙皇没有钱是因为沙皇不懂财政：他禁止俄国贩卖伏特加，而伏特加税构成了沙皇收入的1/3。沙皇以为一个清醒的军队比醉醺醺的军队更容易在一战中胜利，这样可能改善俄军在战场上的表现，但是这样沙皇自己丢了皇位。你必须要亲自处理财务，使用财务工具做决策。

P073 当没有群众基础时，不足以形成一个庞大的致胜联盟，无法建立民主政府。

P073 成功的领导人将开源创收和收买支持者至于一切之上。[[8]](#footnote-8)

P076 在自然资源不足的地方，为了搞到钱，统治者必须放松对人民的管制，解放被压迫的创造力。[[9]](#footnote-9)

P077 叶利钦说服了俄罗斯联邦的官僚，脱离苏联可以有更多的自主权力，于是叶利钦建立了一个拥护自己的致胜联盟。原来，叶利钦曾走民主路线，也就是讲怎么取消官僚特权，结果叶利钦失败了。他后来吸收了经验，聪明了。

P079 王朝式规则在民主国家也是司空见惯，比如美国议员的当选者很大比例是有亲属曾担任过这个职务。民主领导人也存在私相授受的情况。因为规则虽然公开，但是利用规则的人、能挖到规则窍门的人，能最快获得消息的人，占了很多便宜，而且看起来还是公平的，外人挑不出毛病，实际上是利用了系统漏洞。

P080 独裁政治是个人回报的争夺战，而民主政治是好的政策理念的争夺战。

1. **Use emotion for the many, use reason for the few. 面向一个群体时，使用感情，谈论宏观的，模糊的，表现出伟大的情操和美德；面向一个人，一两个人时，可以谈论利益，而且是具体的，给对方的利益。** [↑](#footnote-ref-1)
2. 给你的联盟足够多的钱，以免他们到处找人替换你，但一分钱也不要多给；穆加贝面临多次军事政变威胁，每次都是用钱摆平，只有他知道如何搞到钱 [↑](#footnote-ref-2)
3. 饥饿的人民不可能有精力推翻你，可是失望的致胜联盟成员则可能把你推翻 [↑](#footnote-ref-3)
4. 三种方式：领导人自己死掉；收买他的致胜联盟成员；和外部力量勾结，把现政权压垮，造成人民起来造反 [↑](#footnote-ref-4)
5. 和沙皇、苏联政权崩塌类似，军队中立，不对上街人员镇压。革命的一般经验是，当现存制度的守卫者对报偿十分的不满，有意寻找新的领导人关照他们时，革命就会发生。另外一方面，击退人民永远是一件不快的事情，守卫者必须被大大的褒奖，如果拿不到足够多的好处，他们不会阻止人民造反。 [↑](#footnote-ref-5)
6. 绝不要提前泄漏风声，你大权在握，行动迅速，立刻驱逐对方，才是良策。1965 年，阿尔及利亚总统贝拉宣布一周后开会：1）改组内阁；2）撤换军队领导人；3）清算军中反对派。然后出国考察了，一周后他回国遭到软禁，军事政变了。他的同盟者出卖了他。他犯了很多低级错误。行动不果决，没有立刻执行；出国访问；没有说清具体撤职谁，人人自危。在你必须做某事前，不要提前摊牌，这无疑将断送你的好局。 [↑](#footnote-ref-6)
7. 如果一个人以为好的统治者就是做对广大群体（比如国家）最有利的事情，他最好不要涉足政治，而是做学究。在政治中，上台掌权与做好事毫无关系，而永远与做有用之事有关系。 [↑](#footnote-ref-7)
8. 津巴布韦穆加贝，稳坐独裁者宝座：国家经济奔溃，到处饥荒，霍乱肆虐。但是他总是按时给军队钱，人民水深火热并不重要。他不懂经济，但是是统治的大师，凡是收买党羽的政策，他都准行。 [↑](#footnote-ref-8)
9. 苏联戈尔巴乔夫时期，其政策正是这样出发的。 [↑](#footnote-ref-9)