目　录

卷首语

第一编　辨识小人之术 ……（1）

谁都知道，小人最难提防。之所以如此，并不是因为小人从实力上比正人君子强多少，而是由于小人从不在自己脸上刻字，他们的小人勾当，也多是在阴暗角落里干出来的；到了人前，他们也许比君子装得还要像“君子”。这就给我们出了一道大大的难题，究竟什么人才是小人，又该怎样去识别形形色色的小人？本章正试图解开这道难题，教给你一套办法，让你身边的小人曝光。

○ 须将锐眼识小人 ……（1）
○直钩子钓鱼，斜眼睛看人 ……（3）
○他总有蛛丝马迹 ……（5）
○听话听声，锣鼓听音 ……（7）
○看准他是什么德行 ……（9）
○日久才能见人心 ……（11）
○明察不如暗访，暗访最见真情 ……（13）
○学会看他脸色 ……（16）
○透过现象看本质 ……（18）

○欲知心腹事，且听口中言 …… (20)
○不可放过反常现象 …… (22)
○三岁看小，七岁看老 …… (24)
○编个小品让他演 …… (26)
○嫉贤妒能，小人惯行 …… (27)
○拉拉扯扯，好人不多 …… (30)
○溜须拍马，小人不假 …… (32)
○献媚取悦，小人本色 …… (39)
○口蜜腹剑，准是坏蛋 …… (40)
○征敛求宠，必定奸雄 …… (45)
○媚主为官，小人手段 …… (47)
○巧言令色，小人一个 …… (51)
○阿谀奉承，人品自明 …… (55)
○贪财好色，必为小人 …… (57)
○沽名钓誉，值得警惕 …… (60)
○假阳行阴，务必当心 …… (67)
○可怜巴巴，心术不佳 …… (71)
○贪生怕死，难成君子 …… (74)
○残害忠良，小人之王 …… (79)

第二编　驳斥小人之术 …… (85)

“黄钟毁弃，瓦釜雷鸣”，这句古语十分形象地说明，小人往往是舌辩的专家，他们总是鼓唇弄舌，习难敏于行而讷于言的君子。虽说“义正”方能“词严”，可小人也有他的一套歪道理，并不是那么容易就

“理屈”而“辞穷”的。所以，本章采撷了大量古今明哲君子舌战小人的精彩实例，以告诉大家怎样去驳斥小人。魔高一尺，道高一丈，掌握了雄辩术的君子，必能把小人驳得体无完肤。

○给他端上一盆烂糊面 …… (85)
○将他气极，自然败坏 …… (90)
○抓住他残余的情感 …… (93)
○除掉他心里的虾蟆 …… (96)
○大棒加上胡萝卜 …… (98)
○酒具，淫具，巧妙的比喻…… (103)
○从他想不到的方向出击…… (105)
○帮他算笔帐…… (107)
○顺手加俩字，干赚一头驴…… (109)
○瞄准他的要害…… (111)
○把皮球踢还给他…… (113)
○一报还一报，这招实在妙…… (115)
○让他左右为难…… (117)
○捧到云端，摔到深渊…… (118)
○以利害动人心…… (120)
○用事实戳穿谎言…… (123)
○你有水下石，我有肉上竹…… (125)
○谁也堵不住你的嘴…… (127)
○有理不怕走天下…… (128)
○练就你的伶牙利齿…… (131)
○揭开他的伤疤…… (133)

○眼泪也能当炸弹……（135）
○以迂为直巧说话……（140）
○先用气势震住他……（143）
○实话实说，好处多多……（144）
○以骨气挫傲气，弄得小人没脾气……（147）
○推己及人屈己伸人……（150）
○牵住他的牛鼻子……（152）
○用荒唐驳倒荒唐……（154）
○以狂妄制服狂妄……（155）
○打铁先得自身硬……（157）
○做一颗铜豌豆……（159）
○占住正统，稳居上风……（163）
○大义凛然，百口难辩……（166）
○人嘴两片皮，正说反说全有理……（171）

第三编　制服小人之术……（174）

小人如魅，小人如蝇。这世上，有多少正人君子，被如魅如蝇的小人困扰着，事业被掣肘，家庭被破坏，前途被设障，甚至，连闭门家中坐，都会有小人的阴影干扰你的安宁。那么，怎样制服可恶的小人呢？本章列举的大量君子斗败小人的绝佳片断，从不同的角度，提供了种种实用的招术技法。

○虎离山、蛇出洞，任他再狠也没用……（174）
○挑动他们窝里斗……（177）
○以毒攻毒，小人必服……（179）

○擒贼擒王，不怕他狂……（182）
○征心攻心，釜底抽薪……（184）
○看谁敢摸热炉子……（187）
○有权用权，有势用势……（189）
○心狠手快，小人必败……（192）
○兵贵神速，捷足先登……（195）
○知己知彼，百战不殆……（197）
○因人制宜，所向披靡……（201）
○不出奇兵难取胜……（203）
○我比你更无赖……（206）
○以硬对硬，一步到位……（209）
○成败全在先下手……（212）
○舍去胳膊腿，取他心肝肺……（215）
○酿杯苦酒让他吞……（218）
○一层一层剥他皮……（221）
○借力使力，借刀杀人……（225）
○把他的支持者拢过来……（228）
○就用他的办法来治他……（230）
○打他一个冷不防……（232）
○国王的老婆也敢杀……（233）
○设个比他还大的骗局……（235）
○打狗不必看主人……（238）
○抓住过错治对手……（240）
○身正不怕影子斜……（242）
○天王老子也别惧……（245）

○抢在对手前面……（246）
○吃小亏能占大便宜……（248）
○给他记下这笔帐……（251）
○有德有威，不怕鬼魅……（253）
○出击不必打招呼……（254）
○板起你的铁面孔……（256）

第四编　智胜小人之术……（259）

小人如疥，小人如癣。制服小人，要靠大义凛然的正气，要有百折不回的毅力，但更要凭的智慧。对于癣疥顽疾，硬抓硬挠，只会落个自家遍体鳞伤而癣疥如故的结果。只有对症下药，该内服的内服，该外敷的外敷，才能根本祛除它。本章讲述的君子智斗小人的经典故事，正是消灭这为祸世界的顽癣劣疥的灵丹妙药。

○把祸事嫁到他家去……（259）
○借力打力，将计就计……（262）
○推不成，拉拉看……（265）
○相机而作，顺势而行……（267）
○拉大旗作虎皮……（270）
○顺着他就是逆着他……（274）
○闲聊天拆散联盟……（277）
○冒名顶替，声东击西……（279）
○撤了他的顶梁柱……（281）
○弄把诈和也管用……（283）

○借他的题目做文章……（286）
○傲慢有时胜谦恭……（287）
○你急我不急……（291）
○故意拖延冷处理……（296）
○巧用逆反心理……（299）
○吹起气球唬住他……（302）
○用闪电速度钻空子……（307）
○借政敌狐疑而削弱对手……（310）
○趁政敌相残之机而破敌……（316）
○一个红包破了三国大军……（319）
○出尔反尔俱似有理……（321）
○妙用偷梁换柱计……（324）
○死后还能复仇……（327）
○正话也得反着说……（331）
○人间正道在，不怕恶人磨……（333）
○一环扣一环，环环不放松……（336）
○把他们绑在一根绳上……（340）

第五编　计赚小人之术……（342）

小人得志，往往愈发猖狂，令正人君子们更加头疼。其实事物都有两方面。得志的小人，头脑发热，遇事反倒不那么清醒，常常会丧失小人特有的狡谲，这时，你不妨施展一些计谋，引他上当入圈套。本章收集了许多正义的“骗局”，正可供你为得志的小人设下这样的陷阱。

○送他一份假情报……（342）
○空口说白话……（347）
○明援之实耗之……（351）
○移花接木，蒙人无数……（352）
○送他一顶大高帽……（356）
○砸碎美玉解开环……（358）
○转移对方的注意力……（359）
○学会施行麻醉术……（361）
○假借天意，妙用神灵……（363）
○欲擒故纵，掌握主动……（366）
○藏起你的锋芒……（371）
○把他当做顺毛驴……（375）
○见风使舵，看水行船……（377）

第六编　避让小人之术……（379）

当小人风头正劲的时候，是不可与之正面对垒的。这时，不妨学学刘备的韬晦之计，学学韩信的胯下忍辱，学学勾践的卧薪尝胆，学学徐达的激流勇退。忍让不是目的，退避并非耻辱。有道是，三十年河东，三十年河西。本章提醒你，对于小人，斗争要讲策略，保存自己才能最终消灭敌人。

○竹林七贤的命运……（379）
○国王做了俘虏之后……（383）
○不到火候不揭锅……（388）
○大英雄争胜不在一时……（391）

○退一步海阔天空……（394）
○看谁笑到最后……（396）
○不给他红眼的机会……（399）
○打消他的猜疑……（404）
○打掉牙齿肚里吞……（407）
○夹起尾巴做人……（408）
○羽翼未丰且忍耐……（411）
○扮猪吃虎……（415）
○有力难打笑脸人……（418）
○居功自傲，脑袋要掉……（420）
○留得青山在……（422）
○忍者未必就是弱者……（425）
○冷眼看他横行……（428）
○是非之地莫久留……（431）
○保护自己的优势……（434）
○激流勇退，见好就收……（436）
○忍让得和服人心……（438）
○惹不起还躲不起……（440）

第七编　化用小人之术……（442）

小人不是天生的，君子也不是永远的。君子与小人之间，其实是可以互相转化的。说句不客气的话，大多数人身上都可能具有君子与小人的双重人格。由此推论，与你为敌的小人，也极有可能为你所用，转化为你的盟友。本章推荐的化敌为友、妙用小人的巧妙

手段，或许能帮助你从小人的敌对中解脱出来，甚至让他们自觉自愿地为你这个君子效力。点石成金，说的不正是这种情况吗。
○投其所好　化敌为友……（442）
○慷慨布施落难人……（444）
○乘隙而入招降将……（447）
○大勇大信服叛将……（450）
○借得顺水好行舟……（453）
○好风凭借力，送我上青云……（455）
○借助“第三者”之力……（458）
○让他后院起火……（460）
○死灰也有复燃日……（462）
○小人成了内应……（464）
○小人也是人，收他先收心……（465）
○但求结果，不问动机……（467）
○鸡鸣狗盗也是才……（469）
○枕边好大风……（472）
○容纳不同意见的人……（474）
○从前的仇恨记不得……（476）
○假戏必须真做……（478）
○狂要狂到正地方……（481）
○重赏之下有勇夫……（482）
○全都摘掉帽缨子……（484）
○留给他几分面子……（485）
○化敌为友如同变废为宝……（487）

○不计私怨成大业……（489）
○别盯住小节不放……（490）
○给刺头戴上顶帽子……（492）

公众号·东山之发

第一编　辨识小人之术

谁都知道，小人最难提防。之所以如此，并不是因为小人从实力上比正人君子强多少，而是由于小人从不在自己脸上刻字，他们的小人勾当，也多是在阴暗角落里干出来的；到了人前，他们也许比君子装得还要像“君子”。这就给我们出了一道大大的难题，究竟什么人才是小人，又该怎样去识别形形色色的小人？本章正试图解开这道难题，教给你一套办法，让你身边的小人曝光。

○ 须将锐眼识小人

人生活在世界上要和各种各样的人打交道，这是说的普通百姓；至于社会的管理者领导者则更有个用人的问题。用人恰当不恰当，于个人来说关系其前途命运，对于集体则关乎其胜败得失乃至关系到更多人以至国家的前途命运。而要用人则必须先要知人，知人是善任的前提。如何知人短长呢？这在于知人者的敏锐洞察力，在于多方面的长期的考察了解，对了解的事情还要做到穷根究底，这样才能分清是非。如何获得这种敏锐的观察力呢？这全凭从实践中去获得。

周武王曾向姜太公问策道：“君王起兵准备选拔英雄，了解

士兵的才能高低优劣，你认为应该如何去做?”姜太公说：“人的外貌与内质不相一致的有十五种情形：有表面庄重严肃而行为却不检点的，有外表温良敦厚而偷鸡摸狗的，有貌似恭敬而心怀轻慢的，有外表廉洁谨慎而内心虚伪的，有看似真诚专一而实际无情无义的，有貌似品性忠厚而并无诚意的，有看起来足智多谋而实际上缺乏主见的，有表面上敢作敢为而实质上什么也不敢做的，有貌似诚恳而不讲信用的，有表面上迷糊不清而实际却忠实可靠的，有貌似奇异偏激、言行悖离常理，而实质上能建功立业的，有表面勇敢而内心怯懦的，有貌以威严而实质上却是容易应付的，有表面严酷而内心却谨慎真诚的，有外表虚弱、其貌不扬但出外却什么都干而且干什么都如愿以偿的。天下人所看不起的，却为圣贤之人所看重，原因就在于一般人不了解其中奥妙，没有极强的洞察力，是看不到边际的。以上就是人的外表与内心世界不相一致的种种情况。”周武王又问道：‘那么，怎样才能知道这些表里不一的情况呢?”姜太公回答说：“要了解这些表里不一的情况，真正看清一个人的本质有八种方法：一是和他交谈，考察他的言辞谈吐；二是循着话题，刨根问底，来观察他的应变能力；三是和他就某件事情进行密谋，观察他的诚信程度；四是当面表彰他的学问来观察他的德性；五是给他钱财，来观察他是否廉洁；六是用美色来考验他是否贞洁不淫；七是告诉他某处出现了危难，看他是否勇敢；八是让他喝醉酒，看他酒后情态。用这八种方法考察一番，他的贤能与否就能够区分得一清二楚了。”

○ 直钩子钓鱼，斜眼睛看人

姜太公姜尚，是辅佐周文王打天下的能臣，据说他对于辨识小人有着一些很为中肯的看法，我们不妨引之鉴之：

其一曰“同床”。即君主大都具有，爱孺子，贪美色，喜荒嬉的弱点。奸臣通过买通这些人，使其惑主于宴娱酒色之中，然后趁机提出自己的请求，在君主不注意之时，达到窃权弄柄的目的。

其二曰“在旁”。君主身边常会有一些优伶侏儒来供君主娱乐。这些人善于察言观色，讨取君主欢心。奸臣通过贿赂他们，来充当自己的耳目、说客，以达到自己欲想达到的目的。

其三曰“父兄”。在中国古代，宗法血缘关系占有相当重要的地位。以血缘构成的亲族关系，以婚姻构成的姻亲关系，在古代政治生活中有着巨大影响。这些与君主有亲族血缘关系的人，是君主主要依赖和重用的对象，他们大多为朝中的权贵。奸臣往往用声色财宝迷惑他们，结成联盟，以期共享荣华，同分权力，实际上是相互利用。

其四曰“养殃”。奸臣用声色狗马以乱君主之心，用楼台宫榭以纵君主之欲。这样，既达到取宠谋权之目的，又可遂贪污谋利之野心。

其五曰“民萌”。奸臣用国家或自己家财来取悦于民众，广施小恩小惠，进而树立自己的声望，并借此谋取更大的权利，乃至威胁到君主的地位。

其六曰“流行”。君主深居九重深宫，容易为所听到的舆论所蒙蔽。奸臣便广寻能言善辩者，以巧饰之言，广为传播，流

行于朝野，以达到蒙蔽君主、为自己歌功颂德、邀取声名的目的并期待更大的权益。

其七曰“威强”。“君，舟也；民，水也；水能载舟，亦能覆舟。”君主一般都知民众力量的威慑性。奸臣通过自己掌握的权力，威胁民众，把自己的意志转化为民意，进而用民意来挟制君主。

八曰“四方”。奸臣在国内重赋穷敛，浪费府内资财，消耗国力使国穷民贫不得不依赖于大国再通过结交大国，来压服挟制君主。

所谓术臣“五术”，即：①使用大量财货贿赂以捞取声誉。②使用嘉奖赏赐以获取众人拥护。②专门结交朋党，以尊士为名，实欲擅逞其志。④使用解免、赦罪、兴狱等手段以树立自己威信。⑤假意顺从民意，装成正人君子，以能言善辩来眩惑百姓耳目。

所谓忠臣“事君三道”，即：①事圣君，应该是恭敬谦让，思维敏捷，不以自己之私来决断和选择政事，不以自己之私来剥夺和结与官爵，专心顺从君主。②事中君，应该是忠信而不阿谀，谏诤而不谄媚，刚强果断而无私心杂念，是非清楚。②事暴君，应该是顺从而不随大流，柔顺而不屈从，宽容待人而不违反原则，用正确的道理来感化君主。

由上可见，无论是君，还是臣，都处在君臣上下左右的政治关系和复杂多变的人际关系之中，处处是陷阱，步步有危机，稍有松懈，便有罹难致祸的危险。为了应付这种局面，首要的问题就是认识人，鉴别人。

○ 他总有蛛丝马迹

辨识小人古圣先贤有古圣先贤的理论，更有其实践经验，有其可以供操作的方法。这些方法体现社会的复杂和人生的智慧。有道是“魔高一尺，道高一丈。”小人再聪明再狡猾，总有让人可辨之迹。

西汉御史大夫张汤为人狡黠多诈，滥施刑罚，办事专门迎合皇帝的心意；对于皇帝不喜欢的人，就妄加诬蔑，任意诽谤；对于皇帝喜欢的人，就胡乱吹捧，极力美化。他利用任御史大夫的职权，经常随意罗织罪名，弹劾大臣，残害同僚。

张汤对他的副手御史中丞李文怀有宿怨。张汤最宠信的小吏鲁谒居，为了替主子铲除政敌，邀功献媚，就悄悄地派人上书皇帝，用罗织来的罪名检举李文。于是，皇帝命令张汤来审理这个案件。张汤借机滥引法律条文，施以酷刑，终于诛杀了宿敌李文。后来皇帝偶尔问起案发原因，张汤假装自己并不知情，故作吃惊地说：“可能是李文的仇家干的。”

其实，张汤做贼心虚。退出之后，急忙赶往鲁谒居家密商对策。此时，正赶上鲁谒居卧病在床。当张汤看到鲁谒居的两脚红肿时，就亲自给他按摩双脚。这事正好被赵王刘彭祖看见了，心想，从没听说过一个大衙门的主管长官竟然如此伏侍一个小吏，判断其中必有隐情；加上刘彭祖素来不满张汤的残暴，于是，向皇帝告发说：“张汤身为国家重臣，竟然给一个卑贱的小吏按摩双脚，我认为其中有不可告人的勾当。”皇帝将此事交给司法部调查。调查期间，鲁谒居正好病死，事情牵连到他的弟弟身上，因而被囚禁了起来。一天，张汤恰好去监牢里提审

犯人，看见了鲁谒居的弟弟。张汤本打算暗中营救，所以表面上假装不认识。这样一来，鲁谒居的弟弟误解了张汤的意思，心中既害怕又愤怒。于是，一不做，二不休，教他的家人上书皇帝，揭发了张汤与他哥哥鲁谒居共谋陷害李文的经过。皇帝得到举报，命令立案审理。

就在这个时候，有人盗取了汉文帝刘恒墓的殉葬品。宰相庄青翟和张汤一同晋见皇帝请罪。想不到见到皇帝之后，庄青翟请罪，而张汤在一旁不说话。皇帝下令要张汤审查庄青翟在刘恒墓被盗中应负的责任。原先，张汤就与庄青翟不和，此刻，张汤正好乘机罗织庄青翟“知情不报”的罪名，企图将庄置于死地。此时，庄青翟也与宰相府的三位长史（秘书长）秘密商量对策，一边派人逮捕了与张汤关系密切的商人田信等人，一边四处散布消息说：“张汤向皇帝奏报的任何事情，田信都事先知道，所以囤积居奇，成了富豪，然后再分给张汤。”消息传到皇帝耳朵里，皇帝问张汤：“我做什么事，商人们都先知道事先就动手脚，好像有人把我的话告诉他们了。”张汤明知说的是他，却故作惊讶，回答：“能有这回事！”后来，皇帝看到鲁谒居弟弟的口供，认为张汤心怀狡诈，欺君罔上，就派人向张汤严厉诘责问罪。张汤自知有罪，就写下遗书，向皇帝请罪自杀身亡。

这是见于《资治通鉴》的一幕官场上权力斗争的闹剧。这里引述意在说明赵王刘彭祖能够见微知著，透过现象看本质，从张汤为小吏“摩脚”一事，洞察其中的阴谋。这确是一种较为高深的知人谋略。

○ 听话听声，锣鼓听音

听言观行，是一种由表及里的知人方法。但若能够从人的欲望、抱负，去进一步观察言行，就更不失为一种窥探他人内心世界的高招。奸诈狡猾之徒，往往善于掩饰他们的本质，给人以假象。但是，欲望这东西，一般是不容易完全隐匿的。所以，知其欲望，是防止受骗上当，识别奸人的极好方式。春时期，管仲识别奸诈小人开方、竖刁、易牙三人，就是运用以欲识人的最好例证。

据史书记载：管仲病重之时，齐桓公十分焦虑，亲往探视之际，向管仲咨询道：你老的病如此沉重，万一不幸一病不起，我将把国家大事交给谁去管理呢？此时，齐国贤臣宁戚、宾须无已先后逝世了。管仲叹息说："可惜啊，宁戚不在了。"齐桓公说："除宁戚以外，难道就没有人才了吗？我想委任鲍叔牙，你看怎么样？"管仲回答说："鲍叔牙是位贤德的君子呀。虽然如此但是要让他主政还是不恰当的。这个人爱憎过于分明。好善固然是好事情，但对坏人坏事痛恨超过极限，连对一般性的错误处理也十分严厉苛刻，那谁能受得了呢？鲍叔牙看到别人的一点缺点，就会终生不忘，这是他的不足啊！"

齐桓公又说："隰朋这人怎么样？"

管仲说："基本上可以的，隰朋善于虚心学习，不耻下问，即使人在家里，心也在操劳着国家的大事呀！"说着，长叹一声，接着又说："天生隰朋，像是把他当作我管夷吾的舌头呀！身体既然已经死去，舌头又哪能单独存在呢？恐怕您任用隰朋是不能长久的！"

齐桓公又问："既然如此，那么您看易牙怎么样？"

管仲答道："君王您就是不问，我也是要说到他的。这易牙、竖刁、开方三个人，是一定不能亲近的！"

齐桓公又说："易牙曾烹煮自己的儿子，以迎合我的口味，这是爱戴我超过爱他的儿子的，难道还有什么可以怀疑的吗？"

管仲回答道："人间之情没有比爱怜儿女的情更深了。易牙连儿子都能舍弃，又哪里会在乎舍弃您君王呢？"

齐桓公又说："竖刁自愿接受宫刑，侍奉于我，这是爱我胜过爱惜自己的身体的，难道还有什么可怀疑的吗？"

管仲说："人与人之间的情谊不会比自己的躯体更重要吧，连自己的躯体都能割舍，又哪里会在乎割舍一个国君呢？"

齐桓公又说："卫国公子开方，抛弃他千乘之国的太子地位，甘愿做我的臣子，把我对他的垂爱当作他最大的荣幸，这是对我虔诚地顶礼膜拜的缘故所致。就连他的父母去世也不去奔丧，这是爱戴我胜过爱他的父母的。这是丝毫也没有怀疑的了。"管仲回答说："人间恩情没有比父母的养育之情更亲的了，他对父母养育的恩情尚能割舍，又哪里在乎割舍一个君王呢？再说，千乘之国的封地已是人们极为向往的了，而开方抛弃千乘之封的地位投奔归附于您，这说明，他的欲望远远超过了拥有千乘之国的。君王您呀，千万要除去此人，不可重用他。与他亲近，必然会导致国家大乱。"。

齐桓公在管仲死后，并没有听取管仲临终前的谆谆奉告，而是重用了"三小"——竖刁、易牙、开方。结果，在齐桓公死后，这"三小"果然兴风作浪，招致齐国大乱。

○ 看准他是什么德行

人都有优点有缺点，对世界上的任何事物也都要一分为二区别对待。但这决不是说，人就没有差别，没有办法区分，因而也就没有办法区别对待使用了。恰恰相反，人的优点与缺点之大小多少实在有着极大的差别。君子具大德有小过因而可谅可用，相反，小人则是缺大德因而不可信、不可用而必须提防之压制之。识人用人，不言而喻要体现在对这种根本问题的把关上。在封建宫廷内部，既有知人之明，又能处事得当的人是很多的。以宋真宗时期的王旦为例，也许能看到些什么。

宋真宗想拜王钦若为相，王旦制止说："王钦若受陛下赏识提拔，地位与待遇已相当优厚，我还是希望他能留在枢密使的位置上，这样，枢密府与相府之间也可以保持平衡。我朝从太祖开国以来，还没有任用南方人当宰相的先例，虽然古人说唯才是举，但也必须是真正的贤才才可以破例提拔。我身为宰相，不敢压抑贤才，但不同意王钦若当宰相，这是公众的意见。"由于王旦反对，真宗便暂时放弃了自己的想法。直到王旦去世后，王钦若才被放手使用，因此，王钦若逢人便说："是王旦使我当宰相的时间延迟了十年！"当初，王钦若与陈尧佐、马知节同在枢密院任职，因为汇报工作，当着皇帝的面发生了争吵。真宗把王旦叫来处理纠纷时，王钦若还在大骂不已。马知节哭着说："我愿与王钦若一起到御史府对质，请求公正评判。"王旦怒叱王钦若退下，才平息了这场纷争。事情发生后，真宗非常愤怒，立即下令要将王钦若三人投入监狱。王旦严肃地说："王钦若等人多年来一直凭借着陛下的特殊宠爱，所以才敢如此肆无忌惮。

陛下要责罚他们，也应当选择公开正式的场合。今天，您暂且回宫休息，明天我再来领取圣旨。”

真宗召见王旦，问他是否安排了处罚王钦若的事情。王旦回答：“王钦若等人理当处罚，但不知陛下要冠以什么样的罪名？”

真宗说：“判他们忿争无礼的罪名。”

王旦说：“陛下治理着天下，却用忿争无礼的罪名将大臣入狱，如果这件事传到国外，恐怕会因处罚失当而损害您的威信。”真宗问：“你说该怎么办呢？”王旦说：“应该通过中书省传达您的旨意，把王钦若叫来宣布陛下对他们宽大为怀的态度，同时对他们予以警告。等过一段时间，再将他们罢免也为时不晚。”真宗同意了王旦的处理办法，并说：“如果不是您说了话，我真是难以容忍他们这样放肆。”一个多月后，王钦若等人都受到了免职的处分。

王旦曾经与杨亿在一起品评当朝人物，杨亿问：“丁谓这个人日后的前途和表现会是什么样子？”王旦评论说：“丁谓是个有才华的人，但在品德修养上还有所欠缺。日后担任了高级职务，假使有品德高尚的人帮助他，可能会有一个好的晚节；如果是他单独掌权，一定会给晚节带来不幸。”后来，丁谓的发展果然证实了王旦的预见。

王旦作为皇帝使者负责修理衮州景灵宫，太监周怀政与他一起同行。有一次，周怀政趁便请求与王旦相见，王旦却一定等随从的人都来到后，才穿着官服在大庭广众下与他见面，说完了正事就立即告别。后来，周怀政因为策划政变而被杀，众人才知道王旦识人之准与深谋远虑。另一名太监刘承规因为忠

厚老实受到真宗的喜爱，在他将要病死的时候，请求皇帝能封他做节度使。皇帝对王旦说："如果不答应他，刘承规会死不瞑目的。"王旦却执意不批准，并说："如果今后有人临死前请求封为枢密使，难道也要答应他吗？"刘承规的遗愿终于没有实现。而且自此以后，北宋的太监们没有一个人做官到枢密使这一级别的。

今天看来，王旦并没有什么惊人之举，也算不上千古留名，但他在处理日常事务中能够时时处处以知人为先，又能有理、有利、有节地具体安排每件事的处理方案，把事情做得既符合公忠体国之道又稳妥有条理，从中可以看出王旦的水平。对我们来讲，也极富有借鉴意义。

中国历代的统治者都极其注意收罗人才，能否收罗住人才，在其有无德行，但能否认识人才，却在于其智识了。所以，得人在其德，知人在其智。仅能得人而不能识人，则所得皆庸才；只能识人而不能得人，则人才皆为他人所用。所以，得人与知人是不可分割的整体。但在用人上面，却以知人为首。无其才而使当其任，必遭摧折；有其才而不便当其任，则必不能久居。无其德而使居其位，则必败亡，有其德而不使居其位，则必远遁。若在征战之事、权力之争中，一旦知人有误，必有大祸，这样的例子，也就不必再举了。百智之首，知人为上。若能知人善任，事业自成功了一半，再兼有雄才大略，就不虞其他了。

○ 日久才能见人心

正与邪、奸与忠之对立斗争不但不可避免，甚至有时惊心动魄，并且常常是"树欲静而风不止"，小人主动出击，花样翻

新。在这种情况下正人君子就不能太单纯、太天真而处处以己之心去度量别人，应当多个心眼对复杂事以复杂心。害人之心不可用但防人之心却是不可无的。不能人云亦云听任小人的摆布。这样做就常常能避免不少祸患，挫败不少小人的伎俩。北宋时期的大臣丁谓本是寇准推荐的官吏，但他是个小人，却反过来陷害寇准，欺骗皇帝，将寇准贬到道州。被贬之后的寇准，心潮却无时不在汹涌回荡。范仲淹所谓“居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君”，正是此时寇准心声的写照。忧国忧民的政治情怀，常常驱使他翘首北望，向往日后再次秉政，施展自己的才学和抱负。他在道州时所写的《春陵闻雁》，就倾吐了难以名状的怅惘心情，其诗说：

萧萧疏叶下长亭，
云澹秋空一雁轻。
惟有北人偏怅望，
孤城独上倚楼听。

然而，“怅望”总归“怅望”，在云淡秋高时节，萧萧疏叶只有籁籁坠落一途，北归宏愿充其量只能成为憧憬和梦思，挥斥朝堂也只能是对往事的回味而已。

乾兴元年（1022年）二月，宋真宗病危。起初，寇准罢相之后，目昏耳聩的宋真宗并不知道他月内三黜，还时或问道：“我为何久久不见寇准？”群臣畏惧丁谓权势，无人敢如实奏述。及至临死，真宗又想起当年贤相的谆谆嘱托：“唯独寇准、李迪可托大事。”

李迪仍将寇准引荐于新皇，与之共掌朝政。丁谓见李迪现为首辅，与寇准心心相印，担心日后大局陡变，于是，便勾结

刘皇后，在当年四月，再贬寇准为雷州司户参军。与此同时，又凭空诬陷李迪私结朋党，将他贬为衡州（今湖南衡阳）团练使。

为把李迪驱逐出京，丁谓竟致不择手段。有人颇觉不忍，对丁谓说："李迪若死贬所，丁公如何受得了士人的舆论！"丁谓一声奸笑，肆无忌惮地回答："他日好事的书生记述此事，也不过写上'天下惜之'四字而已。"

丁谓必欲将二人置之死地而后快，便挖空心思地想出一条毒计：在传达刘皇后懿旨时，故意在中使（太监）马前悬一锦囊，内插一把宝剑，并有意使剑穗飘洒在外，以示将行诛戮。李迪憨直，一见这般场面，误以为降旨赐死，便主动要去自裁。幸遇其子和宾客悉心救护，才不得枉送性命。

中使来到道州，也想如法演试，加害寇准。此时，寇准正与郡中僚属在府内聚饮。众人一见中使杀气腾腾的样子，十分惶恐，无不手足失措。寇准却神色自若地对中使说："朝廷若赐寇准死，我须亲看圣旨。"中使窘态百出，只得如实宣旨：敕贬寇准为雷州司户参军。寇准异常镇定地叩拜于庭，然后升阶继续宴饮，直至日暮才罢。次日，寇准打点行装，再赴雷州贬所。

○ 明察不如暗访，暗访最见真情

有一位名叫胡世宁的曾说过；

"人非按其貌，听其言，无以察其心之邪正，才之短长。若屏绝大夫，徒按考语，则毁誉失真，而求激扬之，难当矣。"意思是说，要想对人的品行和才能有一个正确把握，就必须亲自接触被考核对象，了解有关人的反映和意见。如果高高在上不做实事，只是在那些档案评语中过日子，势必脱离实际，导致

失误。

在中外历史上有许多实地考核下属的方法可供借鉴。其中微服出访就是较好的一种。微服出访，是领导者以非领导者的身份，深入到群众或被考核对象之中，调查了解有关情况的方法。这一方法，避免了被考核对象为维护自身利益而制造的虚假成分，也排除了与其有关的人们的顾虑和担心，从而看到对象的真实客观的面貌。

明朝的周新做浙江按使察，曾经巡查下属的一县。他换了便服，故意触怒县官，被抓进狱中。在狱中他和囚犯们谈话，知道了一县百姓的疾苦。第二天，县官迎接按察使，周新竟然从狱中走出来。县官又惭愧又害怕，就交出大印，解下绶带，自动离职。从此，各郡县的官吏闻风恐惧，没有敢于不忠于职守的。十分明显，假如周新不去微服私访，而是临驾县衙，等待他的只能是一派花言巧语、一堆胡编乱造的官样文章。而他伪装囚犯在监狱里待那么一会儿，就吓得县官交印挂职而去，可见私访的作用之大。

清朝吏部尚书宋牧仲的事迹，更有典型性。

一天，宋牧仲身穿布衣在街头走访，突然，某县令的轿子迎面走来，差役组成的盛大仪仗队前呼后拥，好不威风。百姓见状纷纷躲到一边，宋牧仲却不顾差役的喝止，直向仪仗队走去，结果被抓到轿前，硬让他向县令请罪。县令从轿里向外一望，见是巡抚大人。吓得急急忙忙跳下轿来，跪下请罪。宋牧仲笑着扶起县令说："这不怪差役们，他们不认识我。"他邀请县令换上陈旧的便服，一同去乡下酒店喝杯酒，县令唯唯称是。走出城门，过了小桥，渐渐来到一个村庄，见僻静处有一家酒

店，俩人走进店内坐下，店主人马上端来酒菜，宋牧仲和县令对饮起来。饮过几杯之后，宋牧仲问店主人：最近有什么新闻？生意做得怎么样？每天能卖多少钱？有喝酒不给钱的吗？有没有官吏差役到店里骚扰？等等。店主人随问随答，越说越气，不由地诉起苦来："唉！最近新到任的那位县太爷，太凶横了。常常纵容手下的差役欺压百姓，我们小民百姓真有说不出的苦啊！"县令听到这里，满脸涨得发紫，又不好发作。宋牧仲看在眼里，心中已有几分明白，只是默不作声，算过酒钱，离开酒店，原路返回。

途中，县令神情紧张，局促不安。宋牧仲婉言相劝道："店主人讲的话，你又何必介意呢？乡下百姓骂当官的，到处如此。我哪能以此给你定论！天晚了，我们彼此分手吧！"县令走远以后，宋牧仲急忙返回那家酒店，对店主人说："今晚你家将有大祸，我特意来救你们的。"他说服半信半疑的店主，穿上杂役人员穿的带裆的裤子，睡在酒店的柜上，还说"半夜有什么响动，千万不要作声，更不要出来。"过了一会儿，果然有几个差役铛锒一声撞开大门，怒吼而入。见柜上有穿带裆裤的人，以为是店主人，不由分说绑起来就走。宋牧仲一言不发，由他们押到县衙，低身伏在阶下。大堂之内灯火通明，县令威严地坐在堂上，脸色铁青，一拍惊堂木，骂道："你这个混蛋酒保，竟敢辱骂本官，知罪不知罪？"这时，伏在阶下的宋牧仲突然站起身来，脱去那条破裤子，仰着脸慢条斯理地说："原来如此！你看看我是什么人！"

县令凝目注视，发现站在阶下的又是赫赫有名的抚台大人，不由得"啊"了一声，慌慌张张地走下堂来，跪在宋牧仲面前，

连连磕头，几乎把地磕出个坑来。宋牧仲看看县令的丑态，挥挥手说："现在我才认识你！白天酒保骂你，我并没全信。现在我信了。你竟然这样作威作福，无法无天，黎民百姓不知被你欺压到什么地步！好吧，我也不难为你，把大印交给我，我转交布政使！"接过大印之后，宋牧仲走出县衙，回到行辕。

第二天，布政使的官府门前贴出一张告示：某县令开缺，罢官回原籍。百姓见此，纷纷奔走相告，无不拍手称快。

○ 学会看他脸色

人之喜怒哀乐难免形诸于色。尽管有人城府很深，深藏不露，但总不能没有蛛丝马迹。为此，察颜观色就成为了解他人的一个通用方法。

齐桓公早朝时和管仲商量要攻打卫国。退朝回宫后，一名从卫阁献来的妃子看见了他，就走过来拜了他，问齐桓公，卫国有什么过失。齐桓公很是惊奇，问她为什么问这件事。那个妃子说："我见大王进来，脚抬得高高的，步子迈得大大的，脸上有一种强横的神气，这都是要攻打某个国家的迹象。并且在看到我时，脸色全变了，这分明是要攻打卫国。"

第二天，齐桓公早朝时朝着管仲一揖召他进来。管仲说："大王不想攻打卫国了吗？"齐桓公问："您怎么知道的？"管仲说："大王上朝的时候，做了一揖，并且很谦恭，说话的声调也很是缓和，见到我面有愧色。我由此判断您改变了主意。"

春秋末年，智伯向韩赵魏索要土地，唯独赵国的赵襄子不给。于是，智伯率韩魏之师伐赵，围困晋阳（今山西太原），引水灌城。智伯和韩康子、魏桓子约定，城破之日，三分其地，各

得其一。可赵襄子却暗中派使者张孟谈和韩康子魏桓子合煤。灭掉智氏，三分其地。一天，赵襄子谋士张孟谈访智伯回来，在门外遇见了智伯的谋士智过。智过入见智伯说："韩康子和魏桓子要变卦！"智伯问："怎么知道？"智过答道："我在辕门外遇到了张孟谈。我发现他步子迈得高高的，一副自信得意的样子。"智伯说："不能。我和韩魏两国约好的，一旦破赵，三分其地，绝不能言而无信。你这些话千万不要向外说。"

智过离开智伯，去面见韩康子、魏桓子。回来又对智伯说："这两个人见到我，颜色都变了，肯定背弃了您，不如现在杀了他们！"智伯说，"我们围晋阳城三年了，用不了多久就攻克获胜，得到土地。他们怎么能有别的念头呢？你千万不要再说了！"智过说："要是不杀，那就应该和他们进一步搞好关系。"智伯问："怎么个搞法？"智过说："魏桓子的谋臣赵葭，韩康子的谋臣段规，都有能力改变他们君主的意志。您应该和他们约定：一旦破城，就封给他们一人一个有一万户的县。这样，可以靠他俩控制他们的君主，使其不改变主意，而您的计划也可实现。"而智伯却说："这不行。本来我就只得到三分之一，又给他们拿出去两个万户的大县，我得到的太少了！不行！"智过见智伯根本听不进自己的主张，觉得大势已去，就改姓辅氏，逃离出去，谁也找不到了。

赵襄子谋士张孟谈听到这个消息对赵襄子说："智过觉察了我们的动向，但入见智伯之后更名改姓，逃离外地了。今晚是进攻智伯的最好时机，错过今晚，恐怕要麻烦。"赵襄子说："好。"就让张孟谈联络韩康子、魏桓子，夜里行动，杀了守河堤的将士、引水灌智伯的军队。智伯的军队被大水淹了乱作一

团。韩、魏的军队在侧翼杀来，赵襄子的军从前面杀来，智伯大败被擒。智伯身死国亡，土地被人瓜分。智伯的宗族被消灭了，只有改为辅氏的智过一支生存了下来。

三国的时候，有一位客人来到刘备的住处，主客二人谈论得十分愉快。诸葛亮突然走进来，客人马上起身上厕所。刘备对诸葛亮夸奖客人，而诸葛亮却说："我看这人脸上眉飞色舞，而神情似有所畏惧；眼睛看着低处，眼珠子却四处乱转；外形露出了奸心，内里包藏着邪念。我估计此人可能是曹操的刺客。"刘备急忙派人去追拿，可是，那人已经翻墙逃走了。

从如上事例说可以看出，心力高超的主人公们都是通过察颜观色去把握他人的心理秘密的。这一方法之所以行之有效，原因在于表情，特别是眼睛是心灵的窗口。我们通过这一窗口，可以洞悉人内心的大千世界。比如，嘴角后拉，脸颊向上隆起，眉头舒展，眼细眯，是愉快心情的外现。反之，嘴角下落，面颊下垂、拉长，眉皱成八字形，则表示痛苦、悲哀、愤怒、恐惧的心境。正因为表情和人心是一体的，所以我们可以据此察彼，并在清楚掌握他人心计的基础上，决定自己行为的方向。

○ 透过现象看本质

人是有理性的动物，人的行为大多是有目的有计划的。从一定意义上可以说，人的行为是人的心理活动的结果。人的心理藏于内心深处，如果本人不愿流露，很难把握。但心理总要通过一定的迹象外现出来，'寓于内心必形之于外"，而人的行为就是心理迹象之一。为此，从现象发现本质，从行为观察心理。就成为领导者的一条重要方法。

韩晃在吴地做官，在他身边的下属和宾客，都能根据不同的能力和水平而被安排一个合适的位置。有一位老朋友的儿子来投奔他，可一无所长。在一次宴会上，韩晃发现了这人的一大行为特点：整个宴会期间，一直端端正正地坐着，没有同邻近的人说一句话。他由此断定，这人肯定性格内向，心理沉稳冷静，不易受外界影响。为此，他就安排他跟随自己，专门看管仓库。这个人每天很早早地就进入库房，老老实实地坐到晚上，那些军卒没有敢随意进进出出的。

庞仲达做汉阳太守。汉阳这地方，有一个名叫任棠的人，知名度很高，隐居不仕，以教书为业。庞仲达特意去拜访他，等了半天，他也不说话。他只是把一根极大的薤（多年生宿根草木植物）和一盆水放在窗前，自己抱着孙儿倚在房檐下。仲达手下的人以为任棠太骄傲，很不满，可仲达却说："他是以这样的方式向我说话。水，意谓让我清白：大大的薤，意思是让我打击列强；抱着孩子，是想让我抚恤孤儿寡母！"于是。仲达叹息着离开了。他按着任棠的嘱托，抑强扶弱，廉洁如水，深受百姓喜爱。

宋朝人陈权在一次朝会上，偶然发现了蔡京。只见蔡京眼睛盯着太阳，很久很久，眼睛都不眨一下。为此，他总是对人说："以蔡京这种精神状态，以后肯定能够升为显贵。但他目空一切，居然敢于和太阳为敌，恐怕得志之后，要独断专横，肆意妄为，心中没有君主。"后来，他做了谏官，就不断地攻击蔡京。可因为蔡京的面目还没暴露，人们都说陈权有些过分。而陈权则常常用"射人先射马，擒贼先擒王"的诗句自励，愈攻愈激烈。后来事实证明，蔡京真的像陈权说的那样。这时，大

家才想起陈权的话。

三国的时候，东吴武陵郡守樊伷，诱使附近的外族作乱。州都督发兵万人征伐他们。孙权召问潘睿，潘睿说："容易对付，五千人足够了。"孙权问："你为什么这么轻视他？"潘睿说："樊伷善长于夸夸其谈，实际上并无真才实学。过去，他曾经为州里人整治酒饭，等到晌午，酒饭还没吃到嘴里，他十几次站起身来观望，这个小问题可以验证出他是个侏儒。"孙权听了大笑起来，随即派遣潘睿率兵出征。果然用五千人斩了樊伷。

伟人和凡人，心力高超的人和智力平平的人，差别只在尺寸之间。就是在那很微小的地方，有的人发现了重要的甚或令石破天惊的事件，有的人却一无所见。为此，我们活在世上，且不可忽略小事．往往就在小事上，就在对一个人举手抬足的认识上，一失误终成千古恨！

○ 欲知心腹事，且听口中言

言谈话语，也是了解人的重要途径。

明洪武初年，浙江嘉定安亭有一个名为万二的人，他是元朝的遗民，在安亭郡堪称首富。一次，有人自京城办事归来，万二问他在京城的见闻。这人说："皇帝最近作了一首诗。诗是这样的：'百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡。不如江南富足翁，日高丈五犹披被。'"万二一听叹口气道："唉，迹象已经有了！"他马上将家产托付给仆人掌管，自己买了一艘船，载着妻子，向江湖泛游而去。两年不到，江南大族富户都分别被收缴了财产，门庭破落，唯有万二逃之于外。

三国才子杨修，也很懂得通过言谈话语理解人的意思。

杨修做魏武帝曹操的主簿时，修建相国门。刚刚开始兴建时，曹操亲自查看一番，然后，在门上写了个“活”字，就离开了。杨急忙命人将门拆毁，说：“门中加‘活’字，是个‘阔’字，他这是嫌门太阔太大了！”有人献给曹操一杯酪。曹操喝了一点儿，再盖上杯，题了个“合”字展示给众人轮看，人家都都不明白是什么意思？等轮到杨修时，杨修便喝了一点儿，说：“曹公叫每人喝一口，还有什么可疑惑的呢？”曹操扫平汉中，要去征伐刘备，但不得进军，要守又难以成功。护军不知进退，曹操出口令说：“鸡肋”。外曹不知此为何意，杨修说：“鸡肋，要吃没吃头，要扔掉又有些可惜。曹公决心要退兵了。”于是，私下告诉营中准备行装。不出杨修所料，曹操果然班师回朝。

事实证明，分析判断人的言语，也是洞察人的心理奥秘的有效方法。从一定的意义上说，言语是一种现象，人的欲望、需求、目的是本质。现象是表现本质的，本质总要通过现象表现出来。言语作为人欲望需求和目的的表现，有的是直接明显的，有的是间接隐晦的，甚至是完全相反的。对于那些直接表达内心动向的语言来说，每个人都能理解，正常的、普通的人际交往，就是以这种语言为媒介进行的，无须赘述。而那些含蓄隐晦甚至以完全相反的方式表现心理动向的言语，就不是每个人均能理解，人与人的差别，大多也就发生在这里。这是创造思维的用武之地。若能够知一反三、触类旁通，反过来想想，倒过去看看，增加点儿参照物，减少些虚假的东西等等，最后透过言谈话语，发现人的深层动机，那就说明，你比别人聪明的多。而这种知人的方法，也就是言语判断法。

○ 不可放过反常现象

正常人的行为，一般都是合乎情理的，而那些不合情理的事情，其中必有原委。为此，诉诸于情理的分析和判断，也是辨识小人的一个方法。

齐国攻打宋国。宋王派藏孙子向南求救于楚国。楚王很高兴，答应得也很痛快。然而，藏孙子却很忧虑地回去了。他的车夫问："您求救成功了，怎么还面有忧色？"藏孙子说："宋是小国而齐是大国。为救一个小国而得罪一个大国，这是人们所不愿的。然而，楚国很高兴地答应了。这不合情理。他们一定要想以此坚定我们的信心，让我们同齐国抵抗，以此削弱齐国，这样，对楚国有好处。"

藏孙子回国后，齐国攻占了宋的五座城池，而楚国的援兵真的没到。

长州一位姓尤的富人，开了一家典铺。年底的时候，忽然听到外面乱哄哄的，出外一看，原来是一些邻居在围观店伙计和一个人吵架。店伙计告诉他说："他把衣服典当在这儿，今天空着手要取衣物，还出言不逊，哪有这样的道理？"那个人也恶狠狠地大吵大嚷。尤富慢慢地对那个人说："我知道你的意思，不过是想过新年嘛！这样的小事，吵什么？"他让伙计找出那人的典当之物，指着棉衣说："这是挡风御寒的东西，少不了。"又指着道袍说："这给你拿去拜年用。别的东西不等急用，就暂时放在这儿吧！"那人拿着两件衣服，悻悻地走了，夜里死在别人家里，官司打了一年多。原来，那人负债太多，就服了毒药。他知道尤翁有钱，想坑他一下，没有成功，就换了别家。有人问

尤翁："您是怎么知道这个阴谋的？"尤翁说："凡不合情理的行为，其中一定有原因。对那些不讲理的行为，如果不能忍耐，就会招来祸害。"苏涣在衡州做知州时，有一个耒阳人被强盗杀害，凶手逃脱。一天，他手下的人抓住一个人，说就是那个凶手。苏涣经审查觉得可疑。苏涣问是怎么抓获的。那人答道："有一个弓手在草地里发现一件血衣，呼喊同伴来看，后来抓住血衣的主人，送交我们。"苏涣说："弓手看见血衣，应当自己拿着去报功，谁肯呼喊别人？这里肯定有假！"经审讯，那位弓手承认报的是假案，并交待了罪犯的踪迹。后来，抓住了那个强盗。

单县有一个种田人，他的妻子送饭到田间，他吃完饭就死了。他的父亲认定是儿媳有意谋害亲夫，告到官府。妇人经不住严刑拷向，被迫招供。许襄公当时在山东做官，为了解此案实情，亲自到了单县，提出狱中囚犯，逐个审视。审视到了那个送饭的人，就说："夫妻相守，白头偕老，是人们的最大愿望。用毒药杀人，应该秘密用计，哪有自己把饭送到地里，又把药放在饭里去毒死丈夫的道理？这太不合情理了！"于是，询问妇人送的什么饭食，走的哪条路。妇人答道："送的鱼汤米饭，穿过了一片荆树林，此外，没有遇到别的事情。"许襄公就派人买鱼做饭，把荆树花拌在鱼汤米饭里，拿狗和猪做试验，狗、猪吃了，都立刻死了。为此，妇人的冤屈得到了昭雪。所谓究之情理，就是考察事或行为是否合乎规律。事物的存在和运行都是有规律的，也就是说，各个事件之间都有着统一的内在联系。当你发现一个事件或行为和其他事件或行为是统一的时候，就可以断定其是合乎规律的。反之，当你发现一个事件或行为和其他的事件或行为是矛盾的时候，则可以断定它是不合规律的，

是反常的。既然是反常的，那肯定还有另外的原因，如果找到了另外的原因，便发现了事物的本来面目。这就是究之情理方法的机制。

○ 三岁看小，七岁看老

事物的运行和发展，都有其惯常的秩序和规律性，无缘无故、杂乱无章的事物是不存在的。这是马克思主义哲学的常识。

事物发展的内在规律和必然趋势，作为本质范畴的东西，人是无法用感官直接把握的。但并非不可知。因为事物的规律性总要通过各种现象表现出来。如果我们善于发现、收集并分析整理事物的现象，就能见人所未见，知人所未知，对事物的发展趋势和结局有一个大体清楚地把握，即高瞻远瞩、预知未来。

周朝的时候，太公被封为齐国的诸侯。周公被封为鲁国诸侯。周公问太公怎样治理齐国，太公说："尊重贤者，崇尚功劳。"周公说："这样的话，以后肯定有篡权弑君的臣子！"太公问周公怎样治理鲁国。周公说："尊重贤者，崇尚亲近。"太公说："这样做，肯定力量要削弱！"太公和周公的这段对话，具有千载不朽的永恒价值，是由近察远的典型例证。崇尚功利，将功利作为最高价值尺度，势必导致见利忘义的结局，为获取物质利益，不择手段，不讲道德，篡位弑君的事也就毫不奇怪；相反，将尊重长者，亲近兄弟姐妹作为最高价值指标，维护宗族内部人和人的和谐亲善关系，发展到极端势必限制每个个体的生机和活力，进而使整个国家的竞争能力削弱。以后鲁齐两国的发展，充分证明了周公和太公的预见。范蠡住在陶地，生了个小儿子，小儿长大以后，二儿子在楚地杀人，被抓获下狱。范

蠡说："杀人偿命，这是应该的，但我有钱，可以买一条命。"于是，拿上一千两黄金，想让小儿子去楚国奔走。大儿子非得要去，不让去就要自杀。范夫人也为他说话，范蠡不得已，派遣了长子。他给长子带上一封信，说："这信是给我的老朋友庄生的。到了以后，就把千金放在他家。听他怎么说就怎么办，一定不要争吵。"长子按范蠡的话做了。庄生说："快点回去，不要停留。这样，你弟弟就出狱了，别问为什么。"长子假装回去，暗地里住在一个贵人的家里。庄生很穷，但廉洁耿直，楚国上下，都很敬重他。范蠡给他的金子，本无意接受，准备事成之后还回去。但范蠡长子根本不理解。庄生找个机会面见楚王，说："天上有个星宿，对楚不利，应做些好事消去这灾祸。"楚王对庄生深信不疑，准备举国大赦。长子知道这个消息，以为弟弟自然会被放出来，原来花那一千两黄金不是浪费了么？于是，重新去见庄生。庄生一见他，惊问道："你没回去？"长子说："没有。我弟弟快要被赦免了，不用努力活动了，所以，现在想回去。"庄生明白了他的意思，就让他自己把金子带回去。庄生对此很气愤，觉得被这个年轻人玩弄了。马上又向楚王说了些话，楚王听后，下令先杀了范蠡的儿子，然后下令大赦。

最后，范长子竟然带着弟弟的尸体回到家里。全家上下都很悲痛。范蠡却说："我事先就知道，他肯定坏事。他不是不爱弟弟，而是太看重金钱了。他小的时候和我一同受苦，深深体验了生计的艰难。所以重财。至于小儿子，生来所见，就是富裕的生活，他哪知道生计的艰难！我想让他去，就是因为他不怜惜钱！而长子做不到，所以杀了弟弟。"

○ 编个小品让他演

即制造一定的事件，试探人的能力和德行。但这一方法的最大特点是，所设计的事件一般都是虚假的。韩昭侯手里拿一个瓜，却假装丢了一个瓜，十分急切地寻找。左右侍从有人急忙从园中摘一个瓜送给他，说这是他丢的瓜，找到了。韩昭侯以这个办法来考察左右侍从的诚实和虚伪。还有，子之在燕国做宰相。一天，他坐在府内忽然说谎道："怎么从门内跑出去一匹白马呀？"左右侍从都说没看见。其中有一个大臣跑出去追，回来说："是有一匹白马从这里跑出去了。"子之以此能察知属下的臣僚哪一个诚实。

寿春县有个叫荀泰的人，有个三岁的儿子，被盗贼拐走了，一连几年不知下落。后来，他发现自己的儿子在本县赵奉伯的家里。于是，就把此事告到县里。县里审讯时，荀、赵二人都说儿子是自己的，又都有邻居作证，郡、县两级都无法判决。后来，李崇受理了这个案子。他让荀泰、赵奉伯和这个孩子分别住在三个地方，故意拖延了一段时间，不加审讯。忽然，有一天派衙役分头通知荀泰和赵奉伯说："那个孩子不幸得暴病死了。"听罢此讯，荀泰立即跳着脚大哭，悲痛万分；赵奉伯只是哀叹而已。李崇察知这一情况，就把儿子还给荀泰。李崇要赵奉伯交待诈骗荀泰儿子的罪行。赵说，自己先丢了一个儿子，所以，冒认了荀泰的儿子。

这位李崇还有一个假戏真唱的故事。

定州人解庆宾、解思安犯了罪，被流放到扬州。弟弟解思安忍受不了劳役之苦，逃回定州去了。哥哥庆宾担心人们发现

此事，买通有关人等，认领城外的一具死尸，说是弟弟被人所杀。那个人长得很像思安，人们都看不出来。还有一个女巫杨氏，说看到了鬼，还说思安被害时极其痛苦等等。庆宾诬告一同流放来扬州的苏显甫、李盖是凶手。经过州里审讯，这两人难忍苦刑，被迫招供。这个案子就要定下来的时候，李崇知道了，他有些怀疑。李崇秘密地派两个本州内谁都不认识的人，假称从外地来，对庆宾说："我俩是北州人，曾经见过一个人，一同寄宿。夜里一块闲谈时，发现他有些可疑，就盘问他，他说是流人解思安，是逃跑苦役到达里的。我们想把他押送到官府，可他苦苦相求，说：'有个哥哥，住在扬州城内，嫂嫂姓徐。如果您们不交我到官府，那么，见到我哥嫂，说明原委，他们一定重重酬报。假如他们不酬报您们，马上回来再押送我也不迟。'所以，我们就造次拜访。您的意思怎么样？如果满足了我们的要求，我们就放了你的弟弟。若是不信，可以一块看看。"解庆宾很为难，颜色大变，要求他们待一待。这两人将此情如实报告给了李崇。李崇抓获庆宾审讯以后，庆宾就服罪了。又向李盖等人说是本无此事，也平反了他们的冤案。

○ 嫉贤妒能，小人惯行

世界上的一切人都有各自的优点和长处，也都有其缺点和不足，这正是社会之复杂多样之所在。世界上只有人有其个性有其特点，只有人和人的这种不同才是有意义的：取长补短相互学习嘛！人类就是这样高于动物不断前进的。胸怀坦荡的人见贤思齐，敬重人才。记得一个哲人说过：对于别人的优点，我们除了表示敬仰之外，没有其他更为合适的办法。然而有的人

不是这样，小人们不论自己有才无才，差不多都是见不得容不得才能超过自己的人而必欲毁之除之。人才是一面镜子，对人才才能的态度可以照出人的品位高下来。当然由此也造成了千百年来无数的悲剧和损失。我们这里说的是李斯害韩非的故事。

秦王政英明果决，命令李斯谋划灭韩。韩王十分恐慌，便与公子韩非商讨救亡图存之策。

韩非系韩国贵族，早年曾与李斯一同师事荀子，攻读刑名法术之学。韩非口吃，不善于演讲，但擅长著述，李斯自以为才学不如韩非。可是，由于两者在人生道路的抉择上大相径庭，致使结局殊不一样。李斯能择地而处，择主而仕，涉足于蒸蒸日上的秦国，投靠雄才大略的秦王政，终能大展奇才，立下不朽的业绩。韩非念念不忘故国，情牵于贵族世家，身归于江河日下的韩国，希图挽狂澜于既倒。结果，他见韩国日趋削弱，屡屡以书进谏，昏聩无能的韩王却每每不能听用。韩王不尽心修明法制，昧于求才任贤，不能力图富国强兵；宽缓时宠信沽名钓誉之徒，紧急时才征用甲胄之士，所养非所用，所用非所养，令国贼禄蠹凌驾于功臣斗士之上，使廉直之臣不容于邪恶小人。韩非对此真是痛心疾首，悲愤莫名。于是，他总结古今得失，奋笔撰写《孤愤》、《五蠹》、《内储》、《外储》、《说林》、《说难》等五十余篇，计有十余万言。秦王政读过韩非著述，连连拍案叫绝，赞叹道："寡人得见此人，与之（交）游，死不恨矣！"也因为仰慕韩非之才，秦国更加急攻韩国，以求虏取此人。

韩王起初不信用韩非，及至情势危急，才想到韩非的用场，并于秦王政十四年（前233年）派他出使秦国，劝秦存韩。韩非至秦，眼见万象峥嵘，耳目为之一新，知是来到英雄用武之

地。于是，他当即上书秦王政，说道："如今，秦地数千里，雄师百万，号令赏罚严明，天下不及。臣冒死求见大王，进献计谋。大王诚能听臣之说，必一举而破天下合纵，亡韩，克赵，降服楚、魏，亲附齐、燕，使秦成霸王之名，君临四境诸侯。否则，大王斩臣示众，以戒为王谋划而不尽忠之人。"这话说得斩钉截铁，使秦王越发敬重韩非，便把他羁留在秦国，以备后用。

这一来，却触犯了大臣李斯和姚贾的私利。李斯一则嫉妒韩非的才学，恐怕他夺走自己擅宠的地位，二则更怕他破坏先取韩以威胁他国的战略计划。姚贾则纯系私人仇怨。当初，秦王政封姚贾千户之土，拜为上卿，韩非很是不满，说道："姚贾是魏国的大盗，赵国的逐臣，秦用此人主持国政，何以勉励群臣？"李斯、姚贾同声相应，便交互在秦王面前毁谤韩非，说道："韩非身系韩国公子，终究是心向韩国，必不肯为秦国效力，这是人之常情。日后放他归国，定然贻害不浅，不如寻其过错，依法诛杀了事。"秦王对这个不速之客也难以深信不疑。

欲加之罪，何患无辞！韩非很快就被囚入狱中。

李斯尚怕秦王反悔，急忙派人送毒药予韩非，敦促他速速自杀。

韩非初入狱中，还想上书自辩其冤。久而久之，哭诉无门。一代才人，怨愤不已，只得服药自杀。过了一些时候，秦王政猛然悔悟，派人去赦韩非，为时已经晚矣。

司马迁一再悲叹韩非不能自脱其难，说道："韩非知说之难，为《说难》书甚具，终死于秦，不能自脱。"其实，这既不足为怪，也不足叹。韩非是卓越的唯物主义者，是杰出的思想家，却不是个高明的政治家。他能批判地吸收商鞅、申不害、慎到等

不同流派的法学理论，融“法”、“术”、“势”三者于一炉，成为先秦法家思想的集大成者。但他并未能将自己的理论运用于自己的政治实践中去。因为认识同实践并非天然联接在一起的，思想家与政治家终究有很大的距离。

李斯害死了韩非，却在自己的政治生涯中贯彻了韩非的基本思想。二人倘能联珠合璧，无疑更能完善法家流派。但是，历史是无法随意假设的。本来，在它的发展过程中，既饱含着合理的内核，又充满了谬误和悲剧。

此后仅三年，秦正式灭韩国。

○ 拉拉扯扯，好人不多

人和人之间应该搞好关系，包括上下级之间自然也包括与上司的家人之间，不管怎么说无端地得罪人既不应该也无好处。但是正事公事自是在上下之间公开场所进行的，人们没有必要和上司的家人（主要是夫人）拉关系套近乎而达到个人目的。凡是热衷此道依靠此道者罕有君子。古代是这样，就是今天我们不是也能够看到这条法则仍然是正确的吗？

审食其，沛郡（今江苏沛县）人，与汉高祖刘邦同乡。在秦末农民大起义中，原为沛县亭长的刘邦，也在家乡组织了一支队伍，举起了反秦的旗帜。不堪忍受秦朝残酷剥削和压迫的各阶层人士，纷纷投入刘邦的队伍，审食其就是其中之一。他投到刘邦门下，开始只是一个舍人。因服侍吕后得宠，被封为辟阴侯。吕后称制时，任他为左丞相。

审食其虽然貌不惊人，才不出众，但口齿怜俐，善于逢迎，

还有一套办事能力。刘邦率兵东征西讨，家中无人照料，就委派审食其代管家务，听候吕后使唤。刘邦不在家时，吕后主持家政，审食其唯命是听，并察颜观色，曲尽殷勤。他善于捉摸女主人的心意，在女主人的心意尚未表达时，就能按其意图行事，因而吕后对他格外喜欢和信任，日久天长，情笃谊密，审食其便成了吕后的私宠。

陈胜、吴广牺牲后，项羽、刘邦率领的起义军成为反秦的主力。当时楚怀王曾同反秦诸将约定：谁先破秦入咸阳，谁就先称王。刘邦在黄河以南作战，乘虚西进，于公元前206年先入咸阳，秦王朝宣告灭亡，接着刘邦退出咸阳，还军霸上。这时项羽也在黄河以北摧垮了秦军主力，率40万大军西取咸阳。当他听说刘邦已先入咸阳，便勃然大怒，立即率军入关，进驻鸿门，要向刘邦发起攻击。在万分危急的情势下，刘邦为避其锋芒，采取以退为守的策略，亲赴鸿门谢罪，避免了一场灾难。项羽进入咸阳，自立为西楚霸王，定都彭城（今江苏徐州市），封刘邦为汉王，居巴蜀汉中之一隅。汉元年（公元前206年）8月，刘邦乘机进入关中，消灭了关中三王。接着又率军东出，远袭彭城，结果被项羽打得惨败。刘邦的父亲和妻子吕氏在逃难途中也成了项军的俘虏。审食其念与吕后的情谊，不肯独自逃生，宁愿同为囚俘。他们在楚军营中被拘禁三年，审食其昼夜不离吕后，服侍周到，关怀备至。刘邦在彭城兵败后，退守荥阳、成皋之间积蓄力量，与项羽相持。后来刘邦的势力逐渐强大起来，迫使项羽不得不放回押在楚营的全部俘虏。刘邦的父亲、吕后、审食其也安全无恙地回到了汉营。公元前202年，刘邦与韩信、彭越等联合攻打项羽。项羽兵败垓下，退至乌江自

刎。刘邦在与项羽争夺天下的角逐中成了胜利者，同年6月登上皇帝宝座。次年刘邦对跟随他打天下的功臣论功定封，封王者七人，封侯者一百四十三人。而这个仅以舍人起家，侍奉吕后、孝惠帝（刘邦儿子刘盈）的审食其，并无攻城略地之功，竟被封为辟阳侯，为列侯中第五十九位。这既是阴谋家审食其取媚吕后的目的，又是野心家吕后今后施展手腕的需要。从此审食其荣耀起来，对吕后更加殷勤献媚，勾结紧密。

○ 溜须拍马，小人不假

人们知道拍马屁历来是小人们的拿手好戏，也是小人们的最最基本的基本功，所以我们要用一些篇幅介绍这项功夫。马屁人人会拍，小人更是善拍，但是拍马屁的技术也有上下高低之分，这清朝的太监李莲英的技术那算是炉火纯青，少有人比了。

太监李莲英先是在清宫梳头房当一“侍奉巾栉”的小太监，他一直在寻找暴发机会，他深深地知道，只靠这样一天天地熬下去，是无论如何也熬不出头的。所谓皇天不负有心人，机会终于来了。

一次，慈禧想改造一种新的发型，弄来弄去不满意，一连几天，梳头的太监挨骂挨罚，无计可施，回到房里成天垂头丧气。李莲英一听，计上心来，立即跑出宫去，钻入妓院。妓院原是他过去经常光顾的地方，此次前来，决非为了领略妓院风光，而是由于他深深地知道，妓女们是最会打扮，也是最赶时髦的女人。他在妓院里刻苦学了三天，掌握了几种最新最漂亮的发型。

回来之后，他恳求专门替慈禧梳头的大太监向慈禧推荐自己。开始，梳头太监怕再挨罚，不敢推荐，经李莲英再三恳求，并亲做了示范表演，梳头太监这才敢向慈禧报告，再加上李蓬英的老乡沈兰玉也向慈禧吹风说李莲英心灵手巧，慈禧就同意让他试一试。

李莲英知道，此后半生全在这次梳头上了，这一宝如果押得好，就可飞黄腾达，如果押不好，那就鸡飞蛋打。他使出了浑身的解数，把从妓院里学来的本领尽数使在慈禧的头上，给她梳了一个当时妓女中最流行的发式。梳完以后，慈禧左照照，右照照，十分满意，心情也就好了起来。一高兴，就让李莲英当了梳头太监。

李莲英的第一步是成功了。他知道仅靠第一步成功是远远不够的，还必须继续努力，尤其是必须取得慈禧的信任，成了她的心腹之后，才能长期受宠。他无时无刻不在寻找这样的机会。这个机会终于来了。咸丰皇帝知道慈禧十分能干，又有权力野心，怕自己去世以后慈禧会专权。于是，他跟当时的权臣肃顺商议，把她比作汉武帝的钩弋夫人，其意是打算把他废掉后处死。钩弋夫人是汉武帝最为宠爱的妃子，是汉昭帝刘弗陵的生母，武帝临终前，怕自己死后立弗陵为帝，钩弋夫人母以子贵，再加上十分年轻容易干政专权就把她处死了。咸丰皇帝想借鉴前朝故事，其用意是十分明显的。

真是天赐良机于李莲英，咸丰皇帝的这些话，却偏偏被李莲英听见了。他知道机会来了，便连夜出宫，跑去告诉了慈禧的妹妹。慈禧的妹妹是一位亲王的老婆，听了这一消息，吓得连站都站不起来了，第二天一早，她就赶进宫中，报告了慈禧。

慈禧是个十分沉着老辣的女人，经过一番周密的策划以后，使用各种手段，调动各种力量，对咸丰皇帝施加影响。真可谓动之以情，晓之以理，咸丰皇帝终于把处置慈禧的事搁了起来。咸丰死后，同治即位，他只有五岁。慈禧太后搞了一次政变，杀掉了咸丰临死时指定的三个“顾命大臣”，罢免了其他“顾命大臣”的职务，掌握了宫廷权力。从此，慈禧开始了长达几十年的统治生涯，李莲英由于这次告密和在政变中出力，被慈禧太后视为心腹之人，并逐渐取得了政治上的信任。

但李莲英从始至终都贯彻他的四字方针：一是谨慎，一是奉迎。一次，慈禧出宫，路过李莲英的府第，李莲英的府门上挂着“总管李寓”的匾额，慈禧凝望了片刻。李莲英虽是太监总管，但挂上这种牌匾，未免招摇。李莲英没有忽视慈禧的这一神情，等回到宫以后，即刻向慈禧请了一会的假回到家中，摘下匾额，撕下上面的金字，跑到慈禧面前说：“奴才不常回去，小太监不知好歹，居然在我家门上写了“总管李寓”的匾额，我这是头一回看见。我刚才回家一趟，摘下了匾额，撕了金字，把那个混帐小太监狠打一顿，送内务府查办了。”慈禧心里本来有点不高兴，经他这么一说，便烟消云散了，就让他放了那个小太监，不必送内务府查办。李莲英之谨慎，一至于此。

一次，一位大臣买了一件西洋钟，想献给慈禧，又怕不中慈禧的意，就请来李莲英，让他先看看这钟到底如何。原来，这是一件做工精巧、价值昂贵的自鸣钟，每当报时之时，钟内神龛会自动开启，走出一个小人，小人展开条幅，条幅上写有“万寿无疆”四字。这钟的设计，不可谓不极尽巧妙了。李莲英思索了一会，还觉不妥。他说：“万一这机器出点毛病，小人手

里的条幅只展开了三个字，成了‘万寿无’字样，你的身家性命还保得住吗？”那大臣一听，即刻吓出了一身冷汗，连忙去退了自鸣钟。后来，李莲英又把自鸣钟弄来，把小人手中条幅上的字换成“寿寿寿寿”四字，即使发生任何故障，也不会出现“万寿无”的咒骂之语了。李莲英处处小心，时时在意，这两件事可见一斑。

至于奉迎，李莲英可谓是挖空心思了，中国历史上，似乎还没有哪个太监能够像李莲英这样奉迎有术的。他当了梳头太监之后，不久就把慈禧的好恶摸得一清二楚，往往不待慈禧开口，他就能事先替她安排好，弄得慈禧十分舒服。在李莲英休假时，别的太监服侍慈禧，简直是动辄得咎，受够了责罚，以至许多太监跪请李莲英不要休假。那些对李莲英有怨恨的太监，见除了李莲英实在无人能使慈禧满意，也就不再想扳倒他了。

关于李莲英奉迎事例，那实在不胜枚举，兹举几件小事来看一下。慈禧经常到太监值班的屋子去坐一会，慈禧走后，李莲英就把她曾坐过的凳子用黄缎子布包起来，从此再也无人敢用屁股去沾一沾这凳子。日子一长，屋子里的十二把凳子竟有八把包上了黄布，慈禧太后见了，觉得李莲英真是又细心又忠诚。

最有传奇色彩的是两次放生。慈禧爱别人称她“老佛爷”，当然要做做不爱杀生、行善积德的样子给人看看。特别是六十大寿之际，更要做出一番“功德”来，好让天下世人都知她慈禧有好生之德。

李莲英见拍马的机会又到了，就绞尽脑汁地想出一些绝招来奉承慈禧，这些“招”在今天看来都还有些难解之处。在六

十大寿这一天。慈禧按预先安排好的计划，在颐和园的佛香阁下放鸟，一笼笼的鸟摆在那里，慈禧亲自抽开鸟笼，让鸟儿自由飞出，腾空而去，李莲英让小太监搬出最后一批鸟笼，慈禧抽开笼门，鸟儿纷纷飞出，但这些鸟儿在空中盘旋了一阵，又吱吱喳喳地飞回笼中来了。慈禧又惊奇又纳闷，还有几分高兴，便问李莲英说："小李子，这些鸟儿怎么不飞走哇？"李莲英跪下叩头道："奴才回老佛爷的话，这是老佛爷德感天地，泽及禽兽，鸟儿才不愿飞走。这是祥瑞之兆，老佛爷一定万寿无疆！"

一般说来，李莲英的这个马屁可谓拍得极有水平，但这次却拍马屁拍到了驴腚上。慈禧太后虽觉拍得舒服，但又怕别人笑话她昏昧，要显示一下"英明"，于是怒斥李莲英道："好大胆的奴才，竟敢拿驯熟了的鸟儿来骗我！"李莲英知道慈禧不会把他怎样，别人十分害怕，他没有慌张，反而大有应变之才。他不慌不忙地躬腰禀道："奴才怎敢欺骗老佛爷，这实在是老佛爷德感天地所致。如果是我欺骗了老佛爷，就请老佛爷按欺君之罪办我。不过，在老佛爷降罪之前，请先答应我一个请求。"在场的人一听，李莲英竟敢讨价还价，吓得脸都白了，哪个还敢吱声。大家知道，慈禧虽号为老佛爷，实是一个杀人不眨眼的刽子手，许多因服侍不周或出言犯忌的人都被她处死，哪个敢像李莲英这样大胆。慈禧听了这话，立刻铁青了脸，说："你这奴才还有什么请求？"

李莲英说："天下只有驯熟的鸟儿，没听说有驯熟的鱼儿，如果老佛爷不信自己德感天地，泽及鱼鸟禽兽，就请把湖畔的百桶鲤鱼放入湖中，以测天心佛意，我想，鱼儿也必定不肯游走。如果我说错了，请老佛爷一并治罪。"慈禧也有些疑惑，便

来到湖边，下令把鲤鱼倒入昆明湖边。真也奇了，那些鲤鱼游了一圈之后，竟又纷纷游回岸边，排成一排，远远望去，仿佛朝拜一般。这一下子，不仅众人惊呆了，连慈禧也有些迷惑。她知道这是李莲英在糊弄自己，但至于用了什么法子，她却一时也猜不透。

李莲英见火候已到，哪能错过时机，便跪在慈禧面前说："老佛爷真是德配天地，如此看来，天心佛意都是一样，由不得老佛爷谦辞了。这鸟儿不飞去，鱼儿不游走，那是有目共睹的，哪是奴才敢骗蒙老佛爷。今天这赏，奴才是讨定了。"李莲英说完，立刻口呼万岁，舞拜起来，随行的太监、宫女、大臣，哪个不来凑趣，一齐跪倒，真乃人、鱼、鸟共贺。事情到了这份上，慈禧太后哪里还能发怒，满心欢喜，把脖子上挂的念珠赏给了李莲英。

据后人回忆说，李莲英先把鱼虫放在纱笼里，固定在岸边水中，鱼虫慢慢地从纱笼网眼里钻出来，便在岸边布满了一溜，鲤鱼要吃鱼虫，当然就会游到岸边来了。要说这是小的奉迎的话，那大的奉迎可就祸国殃民了。

颐和园的修建耗资三千万金，这些巨款，从何而来呢？原来，自从中法之战中国在马江失败之后，福建水师就丧失殆尽，清政府决定大办水师，这事由李鸿章主持。但李鸿章接连奏请朝廷，筹集军费，却是总不获准。李鸿章无奈，只得亲自到朝中打探消息。李莲英便传出话来，对李鸿章说："太后近年老想找个地方静居，要造个园子，只愁没有款项，时常感到烦躁，所以遇到各省筹款的奏折，往往不许。"李鸿章听了这话，知道李莲英的意思，两人就密商起来。于是，他们两人定议，借建海

军筹款的名目，责成各省每年定期定额输款，就中提出一半，做筹建颐和园的经费。慈禧太后听说了这一消息，当然十分高兴，连连夸奖李莲英忠心能干。

李莲英也深深地知道，慈禧如果失去了权势，自己就首级难保。于是，他开始经营“三窟”。他见光绪帝即位，气象不凡，便想把自己的妹妹献给他，光绪帝看透了李莲英的用心，不加理睬，但慈禧却非常喜欢，竟昵称她为“大姑娘”。后来，李莲英又巴结上了光绪帝的隆裕皇后，在光绪帝要处置他时，隆裕皇后从中劝阻，终于使李莲英老死家中。

李莲英可以说无恶不作，他干预军政大权，做了许多祸国殃民的多，公开卖官鬻爵，肆意收受贿赂，积累了巨额财富。在他死后，宫中的存银未及起出，很多人为侵吞他的财富而争得你死我活，后来被隆裕皇后据为私有。他历年来搜刮的财富，宫内宫外加起来，达上千万两银子之多。李莲英可谓是一个“成功”的太监，他既有权、有钱，罪恶昭彰，又能得以善终，在中国历代太监中，实属少见。其实，他的秘诀就在谨慎和奉迎两点上。奉迎使他发迹，谨慎使他长保富贵，尤其在经营退路上，他和以往的权监都不相同。李莲英实在是一个在宫廷内部能够游刃有余的人。

俗话说：“千穿万穿马屁不穿”。人人都喜欢奉迎，更何况有些奉迎并不仅仅是空口说白话呢？所以善于奉迎之人往往易于发迹，但善于奉迎之人又往往一旦发迹便得意忘形，所以不能保持长久。像李莲英这样以谨慎贯穿始终，在封建统治者的眼里，就显得弥足珍贵了。所以，李莲英能寿终正寝。

李莲英之善于奉迎，恐怕也是利用了人性的弱点之一，也

许只有能够不受奉迎之人，才能真正保持清醒的头脑，立于不败之地。

○ 献媚取悦，小人本色

竖刁是春秋时期齐国人。他少年时进宫伺候齐桓公，深得齐桓公的宠爱。长大后更是显赫于齐宫内外。他利用伴君受宠之机，一方面小心谨慎竭力设法取悦于桓公，稳定自己的地位；另一方面拨弄是非谗毁忠良、制造矛盾，图谋得到更高的权位，最终达到篡夺国家政权的目的。他媚君乱政的行为，在我国春秋史上留下了丑陋的一页，成为后人认奸识佞、防微杜渐的反面教材。

竖刁由侍人到专权害国是有一个不断渐进的发展过程的。他侍君，就千方百计设法得到君王的宠幸；受宠之后，他所需要得到的是权力；得到权力之后，他所需要的就是掌握国家命运的王权了。竖刁那不断膨胀的野心，正是从他做身世低微的侍人时开始的。

竖刁出身贫寒，入宫后，他就极力设法进内廷做近侍。可是，宫廷之路，甚为深远，难以急成。于是，他便由外廷做起，时时小心，处处谨慎。加之他天资聪颖，手脚伶俐，渐渐受到桓公的注意，不久就把他调为近侍。在桓公身边，他处处留心观察桓公的生活习性和内心活动。不久，他就把桓公的各种嗜好摸得一清二楚。于是他事事投其好、足其欲、迎其欢使桓公非常满意，所以常得到桓公在众人面前的夸赞。天长日久，他也就成了桓公日常生活中不可须臾离开的人物了。

竖刁深知桓公有两大嗜好，一是喜食美味、奇味；二是喜

好女色。于是，竖刁就着力从这两方面下手，投桓公之所好以取悦于他。宫中有一个叫易牙的人，为人奸诈，精于烹调之技。竖刁就设法与他结为朋友。易牙也深羡竖刁显赫之势，不久，两人遂成莫逆。有一天，竖刁向桓公举荐了易牙，桓公听说他很擅长烹调，就问易牙："我对人间的鸟、兽、虫、鱼都吃腻了，只是没吃过人肉，不知人肉的味道如何？"这本是桓公的一句戏言，可是，言者无心，闻者有意，易牙便把这件事牢记在心，总想着怎么才能给桓公做顿人肉宴，来博得桓公的赏识。思来想去，他忽然眼前一亮：用自己的儿子不正好吗！几天后的一次午膳上，桓公吃到了一盘嫩如乳羊、鲜美无比、从没吃过的菜，当桓公知道这是易牙儿子的肉时，虽然心里感到很恶心，但又觉得：易牙杀子是为了自己，可见他爱我胜于爱他的亲骨肉啊。桓公同时也觉得推荐易牙的竖刁确有识人之才，此后，桓公不仅宠信易牙，他对竖刁也更是恩宠有加了。

宫中有一个叫开方的大夫，也是竖刁的好朋友，为了得到美女，竖刁就和开方计议要把卫懿公的女儿推荐给桓公。果然，桓公得到这个美女后非常高兴。竖刁就是通过这些手段，博得了桓公的宠幸，使他在宫中身价日增。后来这三个小人狼狈为奸，在桓公死后大乱齐国，为害非浅。

○ 口蜜腹剑，准是坏蛋

中国有句成语叫做"口蜜腹剑"，以形容人之嘴甜心辣，生动之至，深刻之至。而这个成语所由来之的生活来源就是大唐权臣李林甫。一个人狠毒到这个份上，狡猾到这个份上，是让人防不胜防的。不过人们一旦知道某人有这样的名声，或者发

现某人之过度热情精明，远离他一些还是不会有错的。中国人自有敬鬼神而远之的传统。斗不过或不屑于斗之人远离他就是了。

李林甫，生年不详，小字哥奴。因厚结武惠妃和武三思女，于开元二十二年（753年）任礼部尚书，旋封晋国公，其权势颇盛，但政事甚坏。其待人表面和善，而暗中却加以陷害，被称为口蜜腹剑之人。尤为罪孽深重的是，他为了争宠固权，排斥异己，居然极力主张重用吐蕃族人为将，使安禄山等得掌重兵。他死后不久，便发生了安史之乱。

李林甫是平长肃王李叔良的曾孙。而李叔良又是唐朝开国皇帝唐高祖李渊的堂弟。无疑，李林甫是沾了皇亲的。李林甫的父亲李恩海任杨府参军。舅父姜皎为玄宗时秘书监，受封楚国公，并与执政的侍中源乾曜联姻。显然，李林甫是朝中有人的。李林甫就是利用这些关系，投机钻营而步入仕途的。

开元初，李林甫由千牛仗迁太子中允。李林甫嫌官职太低，但又因不学无术，难以登科入仕，于是他便利用舅父的关系，巴结源乾曜之子源洁，请源洁向其父代求司门郎中，岂知源乾曜待李林甫“素薄之”，说：“郎官应得才望，哥奴岂郎中材也?”只给他安排为谕德，继而迁为国子司业。开元十四年（726年），在李林甫的不断钻营下，御史中丞宇文融将其引荐为御史中丞。后又进为刑部，任吏部侍郎。

李林甫任吏部侍郎不久，吏部置长名榜，遴选官员。善于钻营的李林甫，把此视为官场交易的极好机会。唐玄宗之兄宁王李宪私下来见李林甫，拿出一个十人名单，请其优先选补为官。李林甫毫没犹豫，满口应允。不过，他也对宁王提出一条

件："愿绌一人以示众。"发榜之日，李林甫要从这十人中挑出一个，指出其托王爷讲情之举，公开宣布："放集"（留待冬选再议）这样，李林甫不仅最大限度地满足了宁王的要求，结交了皇兄，而且还闹了个公正的美名，真可谓既当了婊子，又立了牌坊。

李林甫不仅善于巴结权贵，还善于巴结权贵的夫人。当时，"武惠妃宠倾后宫"，其子寿王、盛王也因母受宠而被皇帝宠爱。皇太子李瑛则被冷落。李林甫经过一番思谋，便通过宦官对武惠妃说："愿护寿王为万岁计。"谋废太子，以图另立，实属冒杀身之祸的险举。当然，李林甫清楚，巧妙地利用皇宫内潜在的太子之争，不仅不会有险，而且反会有利。果然，武惠妃对他颇为感激，时常在皇帝面前替他美言。朝中侍中裴光度夫人，乃是武三思之女，李林甫便对其暗中献媚，以致使裴妻武氏"尝私林甫"。待裴光度死，李林甫便迫不及待地欲继相位。武氏更是鼎力相助，请深受皇帝宠幸的宦官高力士帮助达此目的。高力士本出自武三思家，对武氏所求自然非常效力。不过，此等大事，高力士也不敢与皇帝直言，只好见机行事。而皇帝听信了萧岩的建议，决定任用韩休为相。李林甫虽未如愿，但足见其野心勃勃，且又善于走权贵夫人的门路。古往今来，走权贵夫人的门路，往往比直接走权贵的门路还要奏效。李林甫深谙此道。

事未如愿，李林甫并未心灰意冷，由于高力士是在任命韩休和诏书未下之时向武氏及李林甫传出这个消息的，所以给善于钻营的李林甫又提供了一个投机的机会。李林甫变自己欲求相，而改请韩休为相，以此讨得了韩休的欢心。韩休任相后，便

向玄宗荐举李林甫，说其“有宰相才”。武惠妃又在宫中相助。终于，李林甫官拜黄门侍郎，后又任礼部尚书，同中书门下三品，位列朝中三宰相之一。

玄宗欲用李林甫为相之时，曾向中书令张九龄征求过意见，张九龄说：“宰相系国安危，陛下相林甫，臣恐异日为庙社之忧。”玄宗没有听从。李林甫知道此事后，对张九龄非常恼恨。但是，张九龄“以文学为上所重”，李林甫对其虽恨，亦无可奈何。于是，善于伪装的李林甫将其怨愤深藏于心，表面上对其，“曲意事之”。侍中裴耀卿与张九龄关系很好，因此李林甫对裴耀卿也非常恼恨。是时，玄宗在位已久，“渐肆奢欲，怠于政事”，每逢议事，无论大小，张九龄常与玄宗力争。李林甫则利用这个机会，“巧伺上意”，夺得玄宗的欢心，并想方设法地中伤张九龄。

开元二十四年（736年）十月，玄宗巡游到东都洛阳，欲还长安。裴耀卿、张九龄说：“今农事未毕，请俟仲冬”。裴、张二相考虑到时值秋收大忙季节，皇帝若返驾归京，沿途迎送，势必影响秋收，所以建议玄宗推迟至初冬再归。待裴、张二相退去，李林甫装作脚疼，落在后面。玄宗问其故，李林甫说：“臣非疾也，愿奏事。二都本帝王东西宫，车驾往幸，何所待时？假令妨农，独赦所过租赋对也。”玄宗大悦，立即西还。

朔方节度使牛仙客，勤于政业，能节用度，仓库充实，器械精利。玄宗对其极为赞赏，欲拜其为尚书。张九龄反对，说：“不可。尚书，古之纳言，唐兴以来，惟相及扬历中外有德望者乃为之。仙客本河湟使典，今骤居喉要，恐羞朝廷。”玄宗改变了主意，决定对牛仙客加以“实封”。张九龄依然反对，玄宗听

后沉默无语。李林甫趁此机会，对玄宗说："仙客，宰相材也，何止于尚书！九龄书生，不达大礼。"李林甫一番话，既博得了玄宗的欣悦，又进了张九龄的谗言。第二天，玄宗复又提出此事，张九龄固执如初。玄宗非常恼怒，变色道："事皆由卿邪？"事后，李林甫向玄宗奏道："天子用人，有何不可！"这话显然会进一步激怒玄宗，从而离间玄宗和张九龄的关系。

玄宗原来对赵丽妃、皇甫德仪、刘才人皆宠幸，丽妃生太子李瑛，德仪生鄂王李瑶，才人生光王李据。待玄宗即位后，唯武惠妃专宠，惠妃所生寿王李瑁，在诸皇子中也最受宠爱。太子李瑛与李瑶、李据也都居禁中，因为受到冷漠而常发怨语。驸马都尉杨回是武惠妃的女婿，他经常刺探三位皇子的言行，并立即告秉惠妃。专宠的惠妃本来就想日后让自己的儿子李瑁登基称帝，便利用太子的怨言，诬陷太子。她哭泣着对玄宗说："太子阴结党羽，将害妾母子，亦指斥至尊。"玄宗大怒，想要废掉太子及另两位王子，张九龄坚决反对，力陈不能废掉太子之理，最后说："陛下必欲为此，臣不敢奉诏。"玄宗非常不悦，李林甫当面不发表意见，背后却向玄宗宠幸的宦官说："此主上家事，何必问外人！"其意甚明，既表白他是赞成废黜太子的，以取悦于玄宗和惠妃影射张九龄干预皇家私事。玄宗愈发不悦，李林甫趁机在玄宗面前日夜说张九龄的坏话，渐渐地，玄宗疏远了张九龄。不久，张九龄、裴耀卿被罢政，李林甫取代张九龄为中书令。牛仙客升任相职。开元二十五年（737年）夏，监察御史周子谅上书弹"牛仙客非才，滥登相位"，结果是惨遭"杖之朝堂"，后又被流放攘州，至落田而死。李林甫独占了相位。

○ 征敛求宠，必定奸雄

拍马屁者有各种手法：或以语言，或以媚态，或以美色，或以明帮，或以暗助，总之是投人所好，尽己之能。那真是“有一分热，发一分光”，极尽谄媚之能事了。

阿合马（？——1282年），生年不详，回回人，出生于花剌子模细浑河畔的费纳克忒城。他把持元初朝政二十年，千方百计讨得忽必烈的欢心，在得到皇帝的宠信后，大肆网罗党羽，耍弄权术，阴险奸诈，打击、陷害异己，倒行逆施，胡作非为，是元初历史上罪孽深重的人物。

在元朝的历史上，忽必烈可以说是一个有作为的皇帝。他从小受到中原文化的影响，逐渐认识到统治汉地应用汉人和汉法。于是召聘汉族儒士和官吏，在他的周围形成了一个汉儒幕僚班子。在南征北战中，忽必烈勇猛善战和政治家的才能逐渐展现出来，1260年3月，忽必烈继承汗位，积极推行汉法，重用一大批汉族官吏，按照汉法建立政权机构和官职制度，实行劝农政策，承认和提倡以儒学为主体的汉族传统文化。这体现了蒙方游牧民族在征服中原后，必然要适应发展程度较高的汉族封建文明的历史趋势。在此基础上，忽必烈进而灭亡南宋，稳定了庞大的元朝大帝国的统治。

1262年2月，发生了李旦兵变事件。李旦时任山东益都（今山东省寿光县）行省长官、江淮大都督。虽然蒙古族统治者招纳和任用汉族地主官吏，在中原地区建立了蒙古族贵族和汉族地主阶级的联合统治，但是在权益上仍然存在着民族矛盾。李旦作为汉族官僚，不甘心屈服于蒙古汗权之下，而且，他统治

山东益都一带长达三十余年，重兵在握，一直在等待时机。后乘忽必烈与其弟阿里布哥争夺汗位、内地防务空虚之机，发动叛乱，并将海州、涟水等三城（今江苏省东海县以东至涟水沿海一带）献给南宋，挥兵北进。忽必烈得知消息后，即命诸王哈必赤率领各路蒙汉军从北方前线转师南进，讨伐李旦。这时，李旦犯了战略性的错误，占据济南后，错过了军机，导致了最后的失败。

李旦兵变给忽必烈很大的刺激。他感到汉族官僚是不能完全信赖的，于是采取措施，削夺汉人公侯的权力，重用西域人。正是在这种特定的形势下，阿合马开始得势。由于连年战争，朝廷国库空虚，忽必烈迫切需要增加财源，于是阿合马从一个小官吏被越级提拔为中书左右部兼诸路都转运使，一下子掌握了财政大权。由此可见，阿合马被委以重任，是与忽必烈改变了用人政策和当时的局势有密切关系的。

阿合马为了取悦忽必烈，在朝廷站稳脚跟，用尽心思揣摩忽必烈的心理，摸透了他嗜财贪利的特点，使出浑身解数来满足忽必烈的贪欲。阿合马不是靠发展生产来增加财政收入，而是采取横征暴敛的手段。首先是向农民增加赋税。由于不断的战争，农民困苦不堪，一些地方不得已减免了赋税。阿合马下令追征赋税，不予减免。盐、茶、酒等的税更是猛增无止。农民和其他阶层庶民的负担日益加重。由于交不起赋税，有几十万农民逃到江南，流离失所。其次是实行官办矿冶，以冶铁的规模最大。原来主要是私人冶铁，阿合马把私人冶铁收归官办，铸造农具高价官卖，继续在农民身上进行榨取。第三是实行盐法和钞法。阿合马在产盐地区专门设置了巡禁私盐军以缉私盐。

1275年3月，元军攻克建康，长江流域全部被占领。阿合马立即在江南实行盐和药的官卖。大量发行无本的纸钞，搜刮财富，导致“钞轻物重”，物价飞涨，百姓更加贫穷，饥寒交迫，民不聊生。

阿合马这些横征暴敛的措施，赢得了忽必烈的赏识和宠信，于是阿合马官运亨通，青云直上。1264年，左右部并入中书省，阿合马升为中书平章政事。又兼制国用使。1270年，设立尚书省，阿合马任尚书省平章政事。1272年，尚书省并入中书省，他仍任中书平章政事。操纵朝廷二十年，直至被杀。

○ 媚主为官，小人手段

哈麻（？——1356年），字士廉，是元朝末年臭名昭著的阴谋家和野心家。他早年充当顺帝宿卫，靠取媚顺帝和丞相脱脱而逐步高升，累迁为殿中侍御史，又升为中书右丞。后来，见顺帝“怠于政事，荒于游宴”，更投其所好，专门引导顺帝以淫亵，使本来就已走向衰落的元朝统治更加腐朽不堪。在国家走向危亡之际，哈麻仍然热心于权力争夺，捏造罪名，陷害脱脱，从而爬上中书左丞相之位。继而又阴谋废掉顺帝，另立太子。阴谋败露，被杖而死。哈麻的胡作非为，进一步激化了元朝的社会矛盾。加速了元朝的灭亡，成为千古唾骂的罪人之一。

元朝末年的一天，在一个名叫秃鲁的康里族家庭，一个婴儿落地，秃鲁非常高兴，便给这个婴孩起名为哈麻。据《元史》记载，“康里”是由汉朝的高车族发展而来，高车族是因其族使用的车轮高大而得名，在历史上也称丁零、敕勒、铁勒等，南北朝以后为突厥所兼并，成为突厥部落之一。突厥灭亡以后，

他们游牧于乌拉尔河以东至咸海东北一带。元太祖成吉思汗西征俄罗斯获得胜利，回军时征服康里族全境，并将其地分封给长子术赤。其后，康里人不断被蒙古人征发为兵和承担各种劳役，并随同蒙古军大批进入中原。哈麻的祖先大约就是这一时期进入内地的。

元朝统治时期曾把辖区人民分为蒙古人、色目人、汉人和南人四等，对四等人的政治地位、法律待遇和经济负担等都按照不同的等级作了不同的规定。康里人属于第二等的色目人，虽然地位比汉人、南人为高，但终究不如蒙古人优越，生长在这样一个家庭，要想出人头地、掌握国家大权，确实是一件不容易的事。但说来也巧，哈麻出生不久，就遇到了一个能够攀附皇族往上爬的机会，那就是在他出生前后，元宁宗懿磷质班也出生了，宁宗出生后，要寻找一个乳母，找来找去，便选中了哈麻的母亲。这样，哈麻便与宁宗同饮其母之乳，逐渐长大起来。靠着这种特殊的关系，哈麻同皇族的一些人日益亲近起来。

至顺三年（1332），元文宗病死，文宗皇后卜答失里害怕自己的儿子燕帖古思年纪幼小被遭折而死，主张立宁宗懿磷质班为帝。但宁宗是一个短命皇帝，即位仅五十三天就死了，所以，在宁宗时期，哈麻并没有借上多少“力”，沾上多少“光”。

宁宗死后，由其兄顺帝妥欢贴睦尔继位。哈麻靠其母为宁宗乳母的关系，与其弟雪雪很快被选为宿卫进入宫中，得到了经常与顺帝见面的机会。

有了同顺帝见面的机会，不等于就能马上高升，还要善于利用这个机会，才能事事如意。哈麻就是这样一个善于抓住机会的人。他利用自己能说善辩的口才，采用不断变化的花言巧

语去讨好顺帝，顺帝喜欢什么，他就说什么；顺帝不喜欢的东西，他绝口不提。所言所行无不符合顺帝的心意。顺帝刚一接触这个伶牙俐齿、说话痛快的小伙子，就觉得他特别善解人意，便不知不觉地喜欢起来。哈麻得到顺帝的喜欢，自然官运亨通，不断被提拔，很快就当上了殿中侍御史，成了管理宫中事务的主要官员之一。

哈麻靠其巧舌如簧的口才和善于揣摸人意的本领，步步高升，便更加注意利用起自己这个“特长”来了。他特别注重察言观色和了解众人的好恶，然后投其所好，谄媚得宠。如，他见到顺帝喜欢玩双陆游戏，便苦心钻研，学会了一套玩双陆游戏的本领，然后，去接近顺帝，与其展开对弈。哈麻与顺帝玩双陆游戏也很有招法，他见到顺帝不甚高兴之时，就输一盘，见到顺帝高兴时，就赢一次，当然，也有旗鼓相当的时候。哈麻这样做，既讨了顺帝的喜欢，又弄得顺帝的心里痒痒的，愈发愿意找他一起玩双陆游戏。这样一来，两人便逐渐成了双陆“棋友”，随着双陆游戏的频繁，哈麻所受顺帝的宠幸也逐步升级，很快就超过了身边的任何人。据《元史·哈麻传》记载，一天，哈麻与顺帝在内殿玩双陆游戏，哈麻穿件新衣服站在旁边。顺帝一边下棋一边喝茶，由于全神贯注于棋盘之上，不小心把茶吐到了哈麻的新衣服上。哈麻一边抖掉新衣服上的茶末，一边笑着说：“做天子的就应该这样么!”在封建社会中，皇帝说一不二，人们只能谄媚逢迎，而不能稍有违抗。哈麻虽然是在说笑中夹杂指责之意，也可被看成是敢于冒天下之大不韪了。可顺帝毫不介意，一点儿没有生气，只是一笑而已。这说明哈麻同顺帝的关系已非同一般，无与为比。

哈麻还知道，要想步步高升，仅仅讨好顺帝一个人还不够，还应该取媚于其他当权者，才能事事如意。于是哈麻又开始打起王公大臣们的主意来了。

当时，在王公大臣中，权力最大、声望最高的是脱脱丞相。脱脱在后至元六年（1340），大义灭亲，驱逐了专权害政的养父伯颜，于至正元年（1341）出任中书右丞相，为扭转伯颜专权时造成的社会混乱，进行一系列改革。他重新恢复被伯颜废弃的科举取士制度，加强对人才的选拔；建议编修辽、金、宋三史，总结历史上治国的经验教训；崇儒重道，倡导文化和思想教育；修订法律，加强对各级官吏的考核；开马禁，减盐额，免除旧欠赋税，鼓励发展生产等等。脱脱改革，取得了一定成就，史称“更化”。脱脱“更化”，深得社会和各阶层人士的拥护，一时号称为“贤相”。

哈麻见脱脱声望日高，就想巴结他以为进身阶梯，遂频繁出入脱脱之门，曲意逢迎、点头哈腰的谄媚相，用语言是难以表达出来的。说来也怪，那样精明的脱脱，对哈麻的一系列献媚活动不但没有反感，反而日益喜欢起来。哈麻博得脱脱的好感以后，又遍贿王公大臣之家，赢得了一片“喝彩”。

哈麻官运亨通，声势日盛，越发肆无忌惮起来。他借助于皇帝的宠爱、大臣的信任，利用手中的权力，大干结党营私之事。在他管辖范围之下，谁若向他贿赂巴结，立刻就会得到好处；谁若秉公办事，不去谄媚他、顺从他，谁就会被抓小辫、穿小鞋，甚至掉乌纱帽。因此，想求个一官半职的人，开始纷纷出入于哈麻之门，送礼、贿赂等乌七八糟的事情便接踵而来。哈麻更是来者不拒，遍受贿赂，甚至连宣让王的驼马等物也敢收

下，妄作威福，达到了无以复加的程度。

○ 巧言令色，小人一个

清朝的乾隆皇帝爱新觉罗·弘历，在中国历史上是一个赫赫有名的人物，其文治武功，彪炳史册，他开创了大清帝国的全盛之世，但在他的后期统治中，清帝国走上了下坡路，由全盛局面逐步进入了衰落时期。而在边个由盛转衰的过程中，被人称为“乾隆朝第一权臣”的和珅之专权乱政、祸国殃民则起了不可忽视的重要作用。

和珅（1750—1799年），字致斋，钮枯禄氏，满洲正红旗人。其父常保本是不知名的副都统，和珅少年时贫穷而无所依恃。至乾隆中叶，还不过是八旗官学生，只中过秀才。以这样的基础，和珅要出人头地几乎是不可能的。但乾隆三十四年（1769年），和珅却沾了祖上的光，而开始摆脱困境。由于他的高祖尼雅哈那有军功，故他在父亲死后承袭了三等轻车都尉之爵。这个世爵给和珅带来了相当可观的收入。三等轻车都尉的岁俸为银一百六十两，米一百八十石，和珅有了这笔固定的收入，就可以安享中等以上的生活了。但这还不是主要的，这一世爵给和珅在政治上带来了更大的好处，为他提供了一条接近万岁爷的便捷之径。因为他的高祖是开国功臣其后人就有可能随侍帝君，因此和珅袭三等轻车都尉不久，便于乾隆三十七年（1772年）授三等侍卫，旋补粘竿处（其正式名称是“上虞备用处”）侍卫，其职责是协助侍卫处侍从皇帝。

乾隆四十年（1775年），是和珅一生的重要转折点。在这一年，和珅巧逢机缘，得见天颜，奏对称旨，甚中上意，从此便

攀龙附凤，飞黄腾达。这种突然的时来运转，连和珅自己也未曾料到。

一日，乾隆帝大驾将出，仓猝间求黄龙伞盖不得，乾隆帝发脾气，问道："是谁之过也?"皇帝发怒，非同小可，一时间，各员瞠目相向，不知所措，而和珅却应声答道："典守者不得辞其责!"他声音洪亮，口齿清晰，语言干脆。

乾隆皇帝不禁一怔。循声望去，只见说话人仪态俊雅，气质不凡，乾隆帝不仅更为惊异，叹道："若辈中安得此人!"问其出身，知是官学生。虽然学历不高，但毕竟乃读书人出身，这在侍卫中也究属凤毛麟角了。乾隆皇帝一向重视文化，尤重四书五经，对一些读过四书五经的满族生员，当然更另眼相看。所以一路上便向和珅问起四书五经的内容来。这和珅原本不学无术，可对四书五经倒稍能记忆，居然"奏对颇能称旨"。至此，和珅进一步引起了乾隆帝的好感，遂派其总管仪仗，升为侍卫。从此官运亨通，扶摇直上。一次偶然的机遇使这样为和珅铺平了升迁之路。耐人寻味的是，和珅登上政治舞台之前的第一声叫喊，便是整人之语。仓猝间一时未能找到黄龙伞盖，这本为小事，然而和珅却小题大作，以义正辞严的架势指责起典守者来。"典守者不得辞其责"，一语双关，它不仅是对"典守者"的指控，也有自荐其能的含义。和珅在乾隆面前的第一次亮相，便已表现出不善品性，露出踩着他人肩膀往上爬的端倪。可惜，此时的乾隆帝对此已不可能有所觉察了。过了几十年天皇老子生活的乾隆帝，此时更是充满虚骄之气，对一些生活琐事变得更加挑剔了。可能和珅对此已先有所闻，因而才敢于放胆而言。结果倒真地获得了皇帝的眷顾，并取代了原来的仪仗"典守者"。

陈悼之《归云室见闻杂记》中也载称："和珅起自寒微。……扈从上临幸山东。上喜御小辇，辇驾骡，行十里一更换，其快如飞。一日，和珅侍辇旁行，上顾问是何出身，对曰生员。问汝下场乎？对曰庚寅（乾隆三十五年）曾赴举。问何题？对孟公绰一节。上曰：能背汝文乎？随行随背，矫捷异常。上曰：汝文亦可中得也。其知遇实由于此。比驾旋时，迁其官，未几列居卿贰，派以军机，凡朝廷大政俱得与闻，朝夕论思，悉当上意。"

"巧言令色，鲜矣仁"，熟读四书五经的乾隆帝当不会不知孔夫子的这些教诫。按照传统的看法，和珅的"矫捷异常"本非什么好兆头，可乾隆帝恰恰欣赏这一类人。这也正是和珅后来专宠擅权的客观条件。和珅自从随驾蒙皇帝赏识，便很快青云直上，连连升迁。和珅虽然既无资望，又无治国才干，但他却有一套远非他人可比的特殊本事，即长于揣摩窥测，谄媚逢迎，玩弄权术。此等人虽不堪治国，但却善为身谋。

乾隆皇帝虽称"英明老练"，但在其统治后期，随着年事已高，骄心暮气日渐滋长。他曾自诩建立了"十全武功"，认为历代帝王都不能与自己相比。前期的一些成就，后来几乎都成了乾隆皇帝自我陶醉的资本。这样，乾隆帝本来早年就有的骄傲和挥霍倾向，后期则更趋严重。如果说早期的乾隆帝是"英明干练"的话，晚年的乾隆帝则是昏愦怠倦的。他好大喜功，喜谀恶谏，贪财好货，爱摆阔气。而和珅正是在准确地揣摩把握乾隆帝心理意向的基础上，投其所好，曲意迎合，极尽阿谀奉承之能事，所以才取得乾隆帝的欢心和宠任，并将其一直保持到乾隆帝升天之日。

乾隆四十六年，乾隆帝意欲增兵，曾征询军机大臣阿桂意见。阿桂认为，“国家经费，骤加不觉甚多，岁支则难为继。此项经费岁增三百万，统计二十余年即须用七千万两，”请求不再增兵。这意见本来是很有道理的。而和珅因深知帝必欲增兵，故与阿桂相反，而极力赞成之，因而使乾隆帝大为欢心。

乾隆帝喜欢游山玩水，和珅便极力迎合和诱导之。他为皇帝监造龙舟，穷极华丽；巡游江南，铺张备至，挥霍银钱无数，兴师动众，劳民伤财。乾隆皇帝玩得很高兴。

和珅亲自主持备亦乾隆皇帝七旬、八旬两次万寿庆典和千叟宴，规模盛大。为了备办贡品，“督抚取之属员，属员必取之百姓”，给全国人民带来很大的骚扰和痛苦，但却使得乾隆皇帝大为开心。

和珅利用手中掌握的户部尚书、崇文门税务监督等权力盘剥商民，将勒索所得解送内库以供乾隆帝任情糜费。皇帝恣意挥霍，不乏财源，对和珅所出之力，深为感念。

至于自己的行为会给国家带来什么影响，和珅是不会考虑的。只要使皇帝欢心，能给自己带来好处，他什么事都肯干，什么手段都肯使。

和珅已经做了军机大臣，但却仍像当年担任皇帝的近身侍从那样，对乾隆帝的生活起居照样关心并亲予其事，无微不至，备极殷勤。“皇帝若有咳唾之时，和珅以溺器进之”。“言不称臣，必曰奴才，随旨使令，殆同皂隶”。和珅本来相貌俊雅，口齿伶俐，其谄笑奉迎之态，定当甜蜜可人，这对于已具老年心境的乾隆皇帝来说，其感化力量可想而知。和珅的悦耳之言、悦目之态，给这位老人带来了莫大的抚慰，他不但在政治上，而且

在生活上也越来越离不开和珅了。和珅本来机灵乖巧，再加上对乾隆帝长期的细心观察研究，因而他对皇帝心理的揣测，几乎达到了细致入微、出神入化的程度。

○ 阿谀奉承，人品自明

小人的一个特点，就是阿谀奉承，无原则地讨好和巴结别人。我们不反对一个人和另一个人搞好关系，世界上也的确有不少人比较具有亲和性和粘合力，他们一般不与人计较名利，也不愿与别人勾心斗角，往往显得人缘比较好，不轻易得罪人。这样的人应该说是好人，而且是难得的好人，值得人尊敬和学习。但是有一条，这样的人从来不主动讨好别人，在和人的交往中没有什么私心杂念，而且一般说来他们和一切人的关系都是友好的、等距离的。对比之下，佞者则不具有这样的特点，他们是只认有权的有钱的有用的，这就注定他们是抱着个人的丑恶目的与人交往的。人都有自己的尊严、思想、利益，无原则地迁就、服从别人，不是有私心者，谁能如此？所以，只要看到一个人具有拍马屁的特点，就足以断定他的人格人品了。

公元前522年的冬天，有一次，齐景公打猎归来到达淄台，当时晏子在一旁侍候，梁丘据也驱车匆匆忙忙地赶来。此时，景公对晏子说："只有梁丘据与我比较和谐啊！"晏子回答说："你们之间只是'同'，不是'和'。梁丘据只是一味迎合您，和您保持一致而已，怎么谈得上是和谐呢？"景公奇怪地问道："难道和谐与保持一致还有区别吗？"

"当然有区别。"晏子答道。"和谐就像做羹汤一样，用水、火、醋、肉酱、盐、梅来烹调鱼肉，先用火烧煮，再由厨师搅

拌把它们揉合在一起，使味道适中，太淡了再增加调料，太浓了就加水冲淡。这样，人们吃起来才会津津有味，身心愉快。君臣关系也是同样的道理。君主认为是正确的，要是意见中也有不正确的成分，当臣下的就应该贡献出自己的意见，否定君主意见中不正确的部分，使合理的部分更完善；被君主否定的东西，也可能是正确的，臣下就应陈述可以肯定的理由，帮助君主改正他的错误决定。这样，国家才会政治稳定，减少失误。所以《诗经》说：'又有羹汤实鲜美，五味齐全散芳香，心中默默暗祷告，无人争吵秩序良。'先王调和五味，谐调五声，就是用来稳定人们的内心，以完成政事的。音乐的作曲和厨师作汤，就是同政治活动一个道理，味道有五种，音乐也有五种，声音相配合才能成曲调，使人们听起来悦耳，感到心平气和。"

最后晏子把话题转到梁丘据身上，他说："梁丘据这个人，可不是这样。他对君主的话随声附和，君主认为是错的，他就说'不对'；君主认为是正确的，他就连声说'是'。这样，就好比在水里面加进水，毫无味道，谁会去吃它呢？又好像琴瑟，只弹一个声音，谁会去听它呢？可见，在君臣关系上，不能一味地逢迎和保持一致，就是这个意思。"

从这个故事中可以看出，晏子是主张"和"而反对"同"，也就是主张君臣之间的互相交流，取长补短，达到和谐，反对君臣关系中的唯唯诺诺，盲目的保持一致。在我国古代，"和""同"问题既是一个重要的哲学问题，同时，将这一问题的哲学认识运用到实践工作中去，又是重要的谋略思想。"和而不同"，既是治国谋略，又是用人谋略。

○ 贪财好色，必为小人

人生活在世界上，都有七情六欲，都有自己的权利和责任。君子不能是生活在真空中的不食人间烟火的活神仙，因而也未必不要财不爱财，不近色不爱色。“食色，性也”。这是孟老夫子早就教导过的。不过“君子爱财，取之有道”，用之有度，无非分之求，弃不正之道，任何时候都能自己把握自己，做物质财富的主人。相反，小人则不是这样。他们是物欲的奴隶，诱惑的俘虏，欲求之大之多，往往几近无限。这就使得他们很难保持清白，很难不做坏事。当然，这也就给了一个人们认识他们的机会和标准，占用他们的一个途径和突破口。

“美人计”是用软刀子制服敌人的一种有效方法。在现代激烈的竞争中，美人计实际也成为某些商人们不择手段，唯利是图的惯用计谋，私心妄念多一点，就有可能落入网中。

某日下午，一个妙龄女郎用娇滴滴的声音在电话中向一家高级饭店服务员预订了房间。深夜 12 点左右，一位绝色丽人仅带着一只手提包出现在前厅，自称是白天订房的客人，她照章预付了租金后，请了一名男侍者带她到预留的房间。她边走边和侍者搭讪，一反刚才故作高雅的姿态，显露出风骚的表情，挑逗得老实而幼稚的侍者有点神魂不定。他按工作程序向这位女客人说明了电灯开关位置，冰箱和冷暖气机的使用方法之后，刚要离去，那个女人嗲声嗲气地说道：“多谢您的照顾！现在夜深了，你的事大概也忙完了，能和我聊会儿天吗？我热得实在睡不着。”侍者手足无措地说了句：“饭店有规定，不允许我这样，对不起，失陪了！”便要出屋。突然，那女子的玉臂挽住了他的

手："你真好！我看见你头一眼就动心了。要不你忙完了，再到我房里坐坐，今天夜里我就在这儿等你，你一定要来啊！"侍者对美貌女郎的调情惊讶不已，支支吾吾后，便飞也似地从客房里溜了出去。

午夜过后，忙活了一阵子，那侍者到值班室歇息抽烟。吞云吐雾中，忽然想起那美人儿——刚才忙得晕头转向，已经忘了这件事，现在脑海中总有她卖弄风情的影子晃来晃去。侍者暗自想："她那样勾引大概不是出于真心，怕是想捉弄人吧。"他越想越情不自禁地要弄个究竟。

侍者蹑手蹑脚地走到那女子房间一看，不觉吃了一惊：房门虚掩着，从外面望进去，可以看见那美貌女郎，穿着鲜艳的睡装，酥胸微露，斜椅在大床的靠背上，正目不转睛地向门这边看着。当那女子看准是他之后，马上显出高兴的样子，向他招手，嘴里还不停地说："一直等着你哩。"侍者心想：难道她真的在等我？犹豫了片刻后，终于悄悄地溜进屋去。

刚一进门，那女子就迅速地锁上了房门，口里嘟哝着："真叫人好等啊！"说着，一把搂住他，翻倒在床上。这位一向老实的侍者，在妙龄女郎肉感的诱惑下，也无法控制男子汉的本能了。那女子喃喃地催促着："快点快点。"随手将早就放在桌上的剪刀硬塞到侍者手里，"行啦，我等不及了。"就用剪刀把衣服从下往上"嘶"地一铰，不等侍者从困惑中醒过来；她已经用手把着他提剪刀的手，开始"嘶啦嘶啦"地铰了起来，事已至此，服务员便一口气把女子上装的前身全铰开了，然后把自己的上衣甩在地毯上……。

不料此时，那女子却偷偷地松开手，按下床头柜上录音机

的录音键，并抄起床边的电话听筒，拨通了夜间值班室经理的内线电话，大呼："××房间有流氓！强奸啊！救命啊！"说完，便摔掉听筒，一把扭住侍者的手腕，当经理急匆匆地赶到房间时，侍者茫然地呆立着。美女胸前的衣服被铰开了，正发疯似地喊着："快快抓住这个色狼！他要对我非礼。"

"由于一时马虎，好像是忘了锁上房门。我正睡得迷迷糊糊的，这个人闯了进来，袭击了我，还用这把剪刀，就这样……现场你们都看到了。这个流氓是你们店的服务员吗？你看怎么办吧！"经理受了这顿抢白，怒气冲冲地对干了混帐事的服务员追问道："喂，这到底是怎么一回事！"

"完全是一派胡言，是她主动勾引我，又将这把剪刀硬塞给我，强行让我铰开她的衣服。""你说什么？这个不知羞耻的坏蛋。"那女子愈发火冒三丈起来。

经理对下属了如指掌，经初步考虑断定，这个一向老实的侍者绝不敢做出这种事来，这里面定有什么蹊跷，便一面诚恳地道歉说："唉！真对不起您了。"一面又劝慰激动的女郎："不管怎么说，天夜里已经太晚了，我们还要向这个职员了解事情的原委，明天早晨再拜访并协商处理办法，现在请您先休息吧！"

女郎似乎怒气未消："经理先生，这种精神上、肉体上的打击我实在无法忍受，而且这套法国巴黎高级时装店最好的礼服也撕成这个样子，简直难以置信，这一切是你们这家第一流饭店的职员干的！我一定要起诉，索赔！"

经理再三道歉："实在让您受委屈了，明天我们一定给你一个满意的答复。"忙乱中，他根本不知道这一切已经原原本本地录到了磁带上。

回到自己的房间，经理向侍者询问了事情的全部过程，又让饭店保卫人员连夜进行调查，了解到那女郎就是附近一个中等俱乐部的服务员。此刻，他对事件的原委已经明白了八九分，当即把想法报告了总经理。

原来那个俱乐部因为管理混乱，经营不善，服务水准太差，生意清淡，几乎要倒闭。而俱乐部的经理认为连年亏本的原因是这个一流饭店抢了他们的生意，多次派人上门找岔子，这一次竟用了“美人受辱计”，想达到不可告人的目的。

第二天早晨，妙龄女郎果然威胁饭店经理，要到法庭告状，并让记者曝光，而且还提出了一笔令人咋舌的赔偿费用。饭店经理断然拒绝：“我们不可能接受你无理的要求，悉听尊便，请到法庭上见吧。”女郎气冲冲地离开了饭店。

不出所料，俱乐部的经理下午打来了电话：

“听说你们店里昨晚出了点麻烦，要是丑闻让公众知道了，恐怕对你们不利吧！”

“贵经理的消息真灵通啊！不过，我们不在乎。”

“实话告诉你吧，那个女子是我派去的。如果贵店不想让事情闹大，就如数付款吧。”

“如果我们否认此事，你拿得出证据吗？”

“我这里有当时的全部录音，要放给你听听吗？”

于是，一场敲诈与反敲诈的商业纠纷开始了。

○ 沽名钓誉，值得警惕

隋朝第二任皇帝隋炀帝杨广，是个重美人不重江山、好纵欲不顾人伦的彻底享乐主义者。为了美人和纵欲，他敢作敢为，

无所顾忌。他以弑病父、淫庶母作为当皇帝的开端；曾经不惜工本开辟三百里地的“西苑”，内五湖、十六苑、三大山，专门用来安置从全国各地采选来的美女；曾经整日转悠在户户西施、室室王嫱的“迷楼”里，天天用“御女车”来广试童女；曾经特地开凿运河，直通扬州，命五百名少女为他牵船巡幸；最后把乃父隋文帝毕生经营下的富冠历代的隋朝断送在奢侈享乐之中……如果谁要数一数在古今中外的封建帝王中，谁最豪华奢侈、工于享乐而又大逆不孝，那么冠军恐怕非杨广莫属。

然而，就是这个嗜欲如命、大逆不孝的隋炀帝杨广，他的一生中却也有过一段戒色戒欲、忠厚仁孝的时日。

那是杨广当晋王的时候。隋文帝有五子；都为独孤皇后所生。长子是杨勇，次子便是杨广。杨坚篡周为帝之后，按照立长不立幼的老规矩，立长子杨勇为皇太子，而杨广以下当然只能封王。杨广被封为晋王。

从近期看，太子与晋王都是皇帝的儿子，地位和权利相差无几。但是，太子是下一任皇帝，到那时候晋王的地位便无法与之相提并论了。杨广深知，只有当上皇帝，才能肆意纵欲，乐到极地。他不甘自己只得王位，一心要取代哥哥成为皇太子。但太子换人，事关朝政大计，只有他父亲才能决定。而他父亲杨坚是历史上少有的开明皇帝，聪明过人，并非三言两语可以蒙骗得了的。于是他又想到了他的母亲。

杨广的母亲独孤皇后，家世贵盛，资质颖慧，在杨坚代周建隋的过程中也曾立下过汗马功劳，深得隋文帝的宠爱。每当隋文帝临朝，她总是并车随行，一直送到朝阁门外。又在皇帝身边，密布心腹，随时了解各种大事；一旦发觉朝政大事有失

妥当，便等隋文帝退朝回来，在枕头边婉转规谏，隋文帝当然是言听计从。朝廷内外都知道独孤皇后对朝政以及皇帝的重大作用，所以都把独孤皇后也当“皇帝”看待。她和隋文帝被合称为“二圣”。

杨广想取得太子之位，最后当然得由父亲做主，但如果能说动母亲，感化独孤皇后为他去吹枕头风，其效果实际上是完全一样的。于是，杨广一方面委屈自己去迎合隋文帝崇尚俭朴的性情，另一方面把重点却放在独孤皇后身上，密切关注他母亲的性情脾胃。独孤皇后对隋文帝温柔体贴，但有一点却做得空前绝后，那就是生性奇妒，满腹是醋。她绝不容许隋文帝拈花惹草，用情不专，甚至要隋文帝发毒誓不准有异生子。隋文帝也学得乖巧，甘做“气管炎”（妻管严）丈夫，后宫佳丽，成群结队，却只能悦目，不敢染指。

皇后还推己及人，痛恨男子宠妾姬，谁要是冷落结发之妻，她便要横目怒斥。平时听说某大臣娶小老婆，或者小老婆怀孕生育，更是咬牙切齿，坚持要隋文帝加以惩戒，甚至免去官职。母亲性情如此，正好是杨广嗜好美人的克星。但要感化母亲，杨广居然忍痛割爱，表面看去，已全然换了一副模样。

晋王府中本来美姬如云，现在却只剩一些又老又丑的宫女；杨广本是日日歌舞、天天宴乐，现在却学而不倦，清茶、淡饭；本来朝朝选美、夜夜新郎，现在却只与王妃日日相伴，如胶似漆，就是以前多如牛毛的异生子，现在在晋王府中一个不存，只报独孤皇后“从无生养过”。隋文帝和独孤皇后视察晋王府，见只有又老又丑的宫女充当侍役，晋王、王妃只穿粗布衣衫，一切陈设更是因陋就简，豪华乐器，厚积尘垢。更兼小夫小妻恩

恩爱爱，依依左右，曲尽孝道。隋文帝素性节俭，最恨奢华，当然惬意。独孤皇后见晋王能如此专情于王妃，自然更是心欢。从此老夫老妻，特别喜爱杨广，常遣亲信左右到晋王府第探视。杨广早有准备，不论来使显贵低贱，一律携王妃亲自迎候奉送，盛宴款待，殷勤劝酒，另赠金帛。如此甘心委屈自己，迎合众人，朝廷中哪有不说好话的人？独孤皇后只听到一片赞声地说晋王如何贤孝，如何宠爱王妃。隋文帝只听到独孤皇后及大家都盛赞晋王俭朴无华，宽厚有才，谦和懂礼……

慢慢地，隋文帝心动了，竟私问上仪同三司韦鼎："诸王谁能当得大任，足以立嗣？"好像早就忘掉太子早已确定这一事实。杨广苦心经营的第一步终于达到了目的。

每个人都是一个独立的个体，每个个体都有自己独立的性情、目的和行为方式。如果个体与个体之间毫不相干，绝无瓜葛，那么大可不必顾及别人的反感而我行我素。然而社会上的个体，或多或少总是与他人有联系的，尤其是自己要完成一个重大的目标任务时，更需要赢得别人的好感、支持。要赢得别人的好感和支持，像杨广那样甘于暂时委曲自己，收敛自己的个性，主动迎合他人脾性的做法应该是最为明智的一种。

杨广由于别有用心，所以才这样苦心孤诣故意做作，相比之下，太子杨勇就不是这样了。皇太子杨勇是隋文帝杨坚的长子，性情坦荡，不尚矫揉造作。常参与决定军国大事，言论多被采用。但因隋文帝崇尚俭朴，而杨勇却喜欢豪华，杨坚便当面劝责："从古帝王，好奢必亡，汝为储君，当先知俭约，乃能奉承宗庙。"还特地送给太子一件自己所穿的旧衣服，一柄旧刀，一盒普通豆酱，希望太子能常服食，体会他的良苦用心。杨勇

虽然当面答应，但时过境迁，便早把父亲的教导丢于脑后，一如既往地讲排场摆阔。隋文帝于是开始怀疑太子继承皇位的能力，渐渐疏远了太子。

杨勇既被排斥于朝政大事之外，更加肆情声色，恩宠姬妻。他特别喜爱姿貌殊丽的云昭训（昭训为东宫女官名）。云昭训不负太子厚爱，连生了三个儿子。另外，太子宠爱的高良娣、王良娣、成姬等，也纷纷为隋文帝增加了一大批异生孙子。唯独太子的嫡妃元氏，性情恬谈，不为太子所爱，也就从无生育。对于这些，隋文帝当然无暇计及。偏偏皇后独孤氏生性奇妒，最恨男人宠妾忘妻。皇太子不知深浅，居然敢撞她枪口，怎不使她气愤难抑？

还有更凑巧的事，那太子的嫡妃元氏，突然心脏病暴发，御医救无可救，不到两天便命归黄泉。太子对元氏本无可无不可，当然没有哀伤，反而因此感到无所羁绊了。便大胆让云昭训来掌管东宫内政，视如嫡妃，宠爱有加。独孤皇后更气得差点炸破肚皮，怀疑元嫡妃暴死，定是太子与云昭训下的毒手，只因为没有确凿证据，满腹不平也就无处发泄。每当太子前来省视，总是用冷淡来克制暴怒，在心里暗暗咒骂。太子漫不察觉，一如既往。独孤后便常遣内侍去东宫侦察，要找证据好好处置太子。

杨勇的弟弟杨广，一门心思想夺取哥哥太子的宝座，且他处心积虑施用的一套把戏，即佯装勤勉俭朴，故意藏起成群结队的美姬，只拿出又老又丑的宫女在晋王府中撑台面，日日与嫡妃厮守，早已骗得独孤皇后和隋文帝的欢心。但偏爱归偏爱，废长立幼毕竟是件大事，而且长的幼的都是自己的亲生骨肉，父

母亲不到迫不得已、不下狠心的话，再偏爱也是无济于事。所以杨广在诱取父母欢心之后，更加注意寻找现太子的缺点失误，以便给予致命一击。然而却没有找到。杨勇心地坦白，行事光明，与世无争，并无大过。杨广正大失所望之际，猛听说太子的正妃元氏暴亡、母后生疑的事情。杨广便下决心要拿这件事来做篇大文章。

本来，为攻伐南陈，杨广当时被派在扬州镇军。可他见哥哥的结发之妻元氏暴死，有机可乘，他到任不到两个月，便要求觐见父母。隋文帝夫妇既已偏爱此子，当然允准。杨广来到都城，言行举止更加谨慎。就是对待普通朝臣，也分外谦和，恭敬到家。惹得大臣小吏都纷纷为他到隋文帝面前“说谎”：“晋王堪承大器！”

到了辞行还镇那天，杨广特意赖在母亲房里，罗索半日，反复唠叨“远离膝下”、“常怀孺慕”，说得独孤皇后几乎要把他搂到怀里、含到口里。天色重暮，不得不分手了，杨广却故意装出欲行又止，欲言不言的样子，别有一番神情。独孤皇后当然诧异，问他原因。杨广更是神色惨淡，似有难言苦衷。皇后即屏退了左右宫女，反复询问原因。杨广才猛地伏地泣诉：“臣儿生性愚蠢，向来不知忌讳，奉命出镇，毫不介怀。因为常念双亲，才未及二月即递上觐见朝表。原想一见父皇、母后，亲聆训诲，哪知竟触犯了长兄太子的忌讳。”

独孤皇后听扬广说到太子杨勇，赶忙问：“他敢怎么样？”

杨广诚惶诚恐地说：“他竟然怀疑臣儿不愿久居外地，是觊觎他的太子大位，要加害于我。还扬言说……”

独孤后正要寻找处置杨勇的把柄，又怜惜杨广，更加急迫：

“他说什么?”

“对付嫡妃元氏的手段灵验异常,长兄说要拿同样的手段在臣儿身上试试,是否也同样管用。”杨广信口开河,却字字击中独孤后的心扉:“臣儿因此惶恐至之。念臣儿今远到外藩,而东宫太子日侍左右,如果谗惑交加,父皇岂是容易辨别的?臣儿更不知兄长将用何等手段,只怕莫名暴死,魂归异乡。从此一别,再难见到母后慈颜了!”

杨广说毕,早已涕泪纵横,呜咽不止了。皇后好生怜惜,愤然切齿道:“他这是实在荒诞。我替他娶了元氏女,向来身体健全,竟会一旦暴亡。他却毫不悲伤,反与妖姬云氏等淫乐。我也早疑惑元氏被他所害,只是查无实证,尚未穷追。而今他却越发狂妄,竟自供口实,还欲如法炮制到你的身上!我尚在此,他已是如此,往后真不堪设想了!”

皇后说到这里,也已泫然泣下。杨广见母亲虽已心动,但还没往他的心里想。便佯装劝慰,继续“点拨”:“臣儿自是不肖,未感化长兄,反使母后因此伤感,徒增臣儿罪戾!母亲只管放心,只要母亲健在,臣儿一时难被加害。异日兄长登基,臣儿必尽臣道。只要母亲愿认云昭训为儿媳,臣儿也一定依礼跪拜皇后大嫂。相信兄长会被臣儿的忠恳所感化的:若兄长仍不见容,但只要他能做好皇帝,臣儿死亦何憾!”

皇后一听,竟半晌说不出话来。她岂肯容纳贱妾云昭训之流成为将来的皇后,与自己一般平起平坐,还要承受爱儿杨广的跪拜?一跺脚,竟恨恨说道:“汝尽管放心还镇扬州,我自有处置,决不会亏待我好儿!”独孤后下定决心要废去杨勇,而让杨广承太子大位了。杨广闻言见状,心头暗喜,但依旧作了惨

容，依依拜别而去。皇后却开始日紧一日地刮她那法力无边的枕头风了。隋文帝本对杨勇不满，偏爱杨广，那还经得住皇后的整日缠磨？杨广能谋取哥哥的太子大位，独孤皇后起了关键的作用。皇后喜欢什么他就做什么，成功地欺骗了他的老娘，只做她喜欢的事，只说她喜欢的话，当然是在表面上而不是背地里，是一时而不是时时。

○ 假阳行阴，务必当心

人们都讨厌小人，憎恨小人，但是真正的小人头上并没有贴着符号，而且就是小人在你的身旁，你也未必就能识别出来，憎恨起来，相反倒是可能十分高兴十分欣赏地对待他们。这一方面因为小人有故意做假的一面，背地里做的心里想的事是你所不知道的；另一方面让你知道和看到的又都是十分符合你的心意和你的需要的东西。人就有这样一个弱点：喜欢听奉承话，贪安求逸，怎么舒服怎么来。所以预防小人也要注意从自己方面找原因。在一定意义上说，小人也未必就是天生的坏蛋小人，有时也是欣赏小人的人制造出来的。“上有所好，下必甚焉。”

唐玄宗天宝十四载（公元 755 年）11 月 9 日，安禄山以讨杨国忠为名，率所部及一些少数民族军队十余万人，号称二十万人，由范阳（今北京）急速南征。大军所到之处，绝大多数州县望风瓦解，或降或逃或被杀，毫无抵抗能力。12 月，安禄山已抵达灵昌(今河南滑县西南)，利用河水结冰迅速渡过黄河，克陈留、陷荥阳，直逼虎牢（今河南汜水）。

直到此时，安禄山才遇到唐朝由封常青率领的 6 万官军的阻挡。可是，封常青所率官军都是仓猝征集，未曾训练的新兵，

哪里经得起安军铁骑的冲杀。封常青大败于虎牢，再败于洛阳城郊，三败于洛阳上东门内。百般无奈只得以退为进，与陕州的高仙芝合军，弃城让地，退守潼关，企图据险抗击，防止安军进入长安。唐玄宗心急火燎要反攻，怒斩后退避敌的封常青和高仙芝。派哥舒翰将兵八万前往潼关替代。一面敕令天下四面进兵，会攻东都洛阳。

安禄山本拟从洛阳亲攻潼关，以便一举夺下西京长安推翻唐朝。不料河北军民在颜杲卿、颜真卿的带动下奋起抗击，声势浩大，切断了洛阳安军与范阳老巢的联系。加上李光弼、郭子仪两大将及时率朔方兵出井陉，与河北军民声气相连，对安军形成了很大的威胁。安禄山只得退回洛阳重作部署：派猛将史思明回救河北，令儿子安庆绪攻夺潼关。无奈河北军民尤其是名将李光弼、郭子仪足智多谋、英勇善战，史思明连连败退。而哥舒翰则凭潼关天险，只守不出，安军根本无法西进。唐朝终于稳住阵脚，有了抽调优势兵力以一举灭敌的机会。安禄山则前阻潼关，后断归路，虽迫不及待地在洛阳当起了大燕皇帝，实际上已心虚途穷，无所作为了。

不料正在安禄山日夜担心的时候，唐玄宗为迅速平叛竟听信杨国忠的片面情报，下令哥舒翰急出潼关，进灭安军。哥舒翰只得放弃天险冒险进攻。十余万唐军将士，即此丧命于安军的伏杀之中。长安的屏障无端落入叛军之手。

潼关失守，长安乱成一团。原本怒不可遏，急于迅速平叛的唐玄宗，此时已志丧神靡，只带了杨贵妃姐妹及皇子皇孙，颤抖着乘夜溜出长安，逃奔西蜀。公元 765 年 6 月，安禄山又轻轻巧巧地夺取了西京长安。这就是使唐朝由强盛的顶峰走向衰

败之深渊的关节点——“安史之乱”的第一个阶段。

人们不禁要问：大唐帝国正处最强盛之际，虽然朝政已开始衰败，但依然拥有八十万雄兵、一大批忠于皇室愿意效死疆场的将帅和历史上最辽阔的国土以及取之不尽的战略资源；而区区安禄山虽性甚狡诈，但并无雄图大志，虽控兵近二十万，但仍不足唐军1/4，且反叛朝廷不得人心，却为何能势如破竹，瞬间攻占唐朝两京，逼得唐玄宗屁滚尿流闻风而逃呢？这里的主要的原因，是由于安禄山成功地运用了“假阳行阴，乘疏击懈”的计谋。

戒备疏忽松懈，势必思想麻痹，斗志涣散，指挥不力，协同不好，反应迟钝，战斗力弱。如果出其不意地在这种时机向敌人发起猛攻，会使敌人措手不及，神志混乱，失去抵抗能力。但在一般情况下，敌人不会麻痹松懈。因此在发起猛攻之前，往往要通过“假阳行阴”来迷惑敌人，使敌人麻痹，使自己养精蓄锐。“阳”是公开、暴露，“阴”是伪装、隐蔽。“假阳行阴”就是用公开的行动来掩护隐蔽的企图和行为。

安禄山在发起攻击之前，用了整整十年时间来施行“假阳行阴”的计策。安禄山的“假阳”就是故意装出痴直、笃忠的样子，赢得唐玄宗百般信任，对他毫不防备。公元743年，安禄山已任平卢节度史，入朝时玄宗常常接见他，并对他特别优遇。他竟乘机上奏说：“去年营州一带昆虫大嚼庄稼，臣即焚香祝天：‘我如果操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；否则请赶快把虫驱散。’下臣祝告完毕，当即有大批大批的鸟儿从北下来，昆虫无不毙命。这件事说明只要为臣的效忠，老天必然保佑。应该把它写到史书上去。”

如此谎言，本十分可笑，但由于安禄山善于逢迎，玄宗竟信以为真，并更加认为他憨直诚笃。安禄山是东北混血少数民族人，他常对玄宗说："臣生长蕃戎，仰蒙皇恩，得极宠荣，自愧愚蠢，不足胜任，只有十为国家死，聊报皇恩。"玄宗甚喜。有一次正好皇太子在场，玄宗令与安相见，安故意不拜。殿前侍监喝问："禄山见殿下何故不拜？"安佯惊道："殿下何称？"玄宗微笑说："殿下即皇太子。"安复道："臣不识朝廷礼仪，皇太子又是什么官？"玄宗大笑说："朕百年后，当将帝位托付，故叫太子。"安禄山这才装作刚刚醒悟似地说："愚臣只知有陛下，不知有皇太子，罪该万死。"并向太子补拜。玄宗感其"朴诚"，大加赞美。

公元747年的一天，玄宗设宴。安禄山自请为胡旋舞呈献。玄宗见其大腹便便竟能作舞，笑着问："腹中有何东西，如此庞大？"安禄山随口答道："只有赤心！"玄宗更高兴，命他与贵妃兄妹结为异姓兄弟。安禄山竟厚着脸皮请求做杨贵妃的儿子。从此安禄山出入宫禁如同皇帝家里人一般。杨贵妃与他打得火热，玄宗也更宠信他，竟把天下1/4左右的精兵交给了他掌管。

安禄山的叛乱阴谋许多人都有察觉，一再向玄宗提出。但唐玄宗被安禄山"假阳行阴"之计所迷惑，将所有奏章看作是对安的妒嫉，对安禄山不仅不防，反而予以同情和怜惜，不断施以恩宠，让他由平卢节度使再兼范阳节度使、河东节度使及闲厩、群牧等节度使。

安禄山见假阳行阴之计得手，唐玄宗对他已只有宠信毫不设防，便紧接着采取"乘疏击懈"的办法，搞突然袭击。他的战略部署是倾全力取道河北，直扑东西两京（即长安和洛阳）。

这样，安禄山虽然只有十余万兵力，不及唐朝1/4，但唐朝的猛将精兵，皆聚于西北，对安禄山毫不防备，广大内地包括两京只有八万人，河南河北更是兵稀将寡。且承平已久，武备废弛，面对安禄山一路进兵，步骑精锐沿太行山东侧的河北平原直逼两京，自然是惊慌失措，毫无抵抗能力。因而，安禄山从北京起程到袭占洛阳只花了三十三天时间。

唐朝毕竟比安禄山实力雄厚，惊恐之余的仓猝应变，也在潼关阻挡了叛军锋锐，又在河北一举切断了叛军与大本营的联系。然而无比宠幸的大臣竟突然反叛，唐玄宗既被“假阳行阴”之计所震怒，又被“乘疏击懈”之计的高速度刺伤自尊心，变得十分急躁。而孙子曰：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。”安禄山的计谋已足使唐玄宗失去了指挥战争所必需的客观冷静，又怒又急之中，忘记唐朝所需要的就是稳住阵脚，赢得时间以调精兵一举聚歼叛军之要义，草率地斩杀防守得当的封常青、高仙芝，并强令哥舒翰放弃潼关天险出击叛军，哪有不全军覆灭，一溃千里的呢？安军占领潼关后曾止军十日，进入长安后也不组织追击，使唐玄宗安然脱逃。可见安禄山目光短浅，他只想巩固所占领的两京并接通河北老巢，消化所掠得的财富，好好享受大燕皇帝的滋味，并无彻底捣碎唐朝政权的雄图大略。然而，就是这样一个目光短浅的无赖之徒，竟然把大唐皇帝打得溃退千里，足见“假阳行阴，乘疏击懈”计谋的效力了。

○ 可怜巴巴，心术不佳

“同情心”，古往今来，人皆共有。

皇宫深处，一位丽人轻轻地揉着玉臀，恨恨地咬着银牙。杏眼中带着三分怒意。她长得轻重合度，修短适宜，面容艳若芙蓉，腰身纤如杨柳，既可与褒姒，昭君媲美，又令杨玉环、赵飞燕稍逊风骚。此人便是深得宋哲宗宠爱的刘婕妤。此时，她正恼羞成怒，在心中暗暗地骂着皇后。

宦官郝随在旁劝慰道："娘娘不必生气，宫里谁不知皇上疼爱，总有一天，皇后宝座还不归娘娘。"

刘婕妤说道："有我无她，有她无我，她让我猝不及防，摔倒在地，这个耻辱，我怎么也得报复！"

原来，这一天是冬至时节，孟皇后带领众妃嫔去拜见太后，因皇后还未上殿，大家在殿下就坐，按规矩，只有皇后才能坐朱漆金饰的椅子。内侍郝随为了讨好刘婕妤，便撤去了原来的椅子，换来一个和皇后所坐相同的朱漆金饰的椅子。刘婕妤刚坐定。忽听有人传呼道："皇太后上殿！"孟后和妃嫔们，立刻起身站立，刘婕妤也只好起身。哪知站了好一会儿，却不见太后上殿，后妃等都是莲足，不堪久立，便陆续坐下。刘婕妤也向下坐去，不料坐了个空，一时收缩不住，顺势仰天跌了一跤。妃嫔们见了，都偷偷地笑起来，连孟皇后也觉得有些忍俊不止。刘婕妤认为，这是孟皇后耍的把戏。但因在太后宫中，不便发作，她便忍下了这口气。

正当刘婕妤在生气时，一位小宫娥进来传告，皇上驾到。

这位皇上便是哲宗，他是在神宗去逝后即位。

刘婕妤知道哲宗优柔寡断，今见哲宗前来，心里便有了主意。

哲宗走了进来，刘婕妤装作没有看见，不上前接驾，直到

哲宗走到身边，才慢慢地站起身来，而且一句话也不说。

哲宗仔细一瞧，见她眼里含着泪滴，两肩不住地耸动，不由得惊讶地问道："今天是冬至节令，朝见太后，想必是太后有什么斥责？"

刘婕妤呜咽着说："太后有训，理所当然，怎敢生气？"

"那还有谁能惹着你呢？"

刘婕妤见皇上关切地询问自己，陡然跪了，连哭带泣地说道："臣妾被人家欺负死了。"哲宗道："何人欺负？"

刘婕妤只是哭泣着，索性不回答。郝随见此情景，忙从旁跪奏，讲了大致的情况，并一口咬定是孟皇后的阴谋。

哲宗听后疑惑地说："皇后处事小心谨慎，一切皆按宫规为之，不至于有这种事情吧。"

刘婕妤当即接口道："都是臣妾的不是，望皇上把臣妾撵出宫去。"说罢，竟枕着哲宗的膝盖，一味娇啼。

哲宗见她愁眉泪眼，仿佛一枝带雨梨花，心里十分怜惜，于是软语温存，好言劝慰。

刘婕妤见此，便停住啼哭，装作凄楚的样子说："皇后仗着自己是后宫之主，倨傲无礼，全不将臣妾放在眼里，往后还将遭其羞辱，请皇上为臣妾做主。"

哲宗连忙说道："朕已知，待明天训诫皇后一番。"说罢，哲宗把她扶到一边，唤内侍取来酒菜，与刘婕妤对饮消愁，并令人取来一些珠宝，赐给刘婕妤。

第二天，哲宗把皇后训了一通。

其实，孟皇后性情温和贤慧，刘婕妤倒是飞扬跋扈，傲慢无礼，此次摔倒在地，那是活该，宫廷规矩，怎可擅自改更。但

她颇有心机，做出一副弱者姿态，引得哲宗爱怜，反而让孟皇后遭到一通训斥，这一计谋着实厉害。

人都具有怜悯之心，引发这种怜悯之心，便是以哀攻心的方法。

在现代社会中，以哀攻心，利用“同情心”，抓住人们幼稚善良心理大做文章的也比比皆是。

施展该计最有效的应数日本千代田生命株式会社的“寡妇大进军”。千代田生命株式会社为在人寿保险市场上独领风骚，高薪聘请了大批寡妇进行专门培训，授之以“寡妇拉保秘诀”。如此一来，该会社的营业额连续以40%左右的速度上升。

有如此高的效率，全在于寡妇们投保险时，能够以现身状况打动顾客，她们常常对顾客说：“假如我的丈夫在生前投保人寿险，现在我也不至于为了谋生如此东奔西走不得安宁。”

话外之音是“可怜可怜我吧”，面对这些寡妇，顾客的同情心油然而起，毅然参加了保险。

不但如此，她们还向客户大“吐”其丈夫死后生活的艰辛和独力持家的“苦水”。这种利用“未亡人”来进行自揭伤疤的痛述，听了能不让人大发慈悲吗？

尤其是那些身为人妻者，更是毫不犹豫地掏钱投保。

○ 贪生怕死，难成君子

人的生命是宝贵的，人应该珍惜自己的生命。但是人又不能以时时处处以保全自己的性命为最高目的。西人有诗云：“生命诚可贵，爱情价更高，若为自由故，二者皆可抛。”这就点出了自由解放尤其是国家的自由解放是更为重要可贵的东西，而

且这本身也是以牺牲少数、暂时的利益而为民族国家的长远的根本利益着想。在生死考验的关头，在对敌斗争中能不能经受住这种考验就非常重要的了。这是敌我忠奸的分水岭。

自徽、钦帝被金兵掳走时，秦桧也跟随前行。当徽宗得知康王赵构当了皇帝时，便写了一书给粘罕，要求议和。信写好后，徽宗便交给秦桧，请他润色。秦桧看了，觉得徽宗的信引用历史太多，写得罗索，便替他重新修改，并送至粘罕府上。

粘罕接过信来，见此信写得字文皆佳，料定不是徽宗手迹，就向秦桧问道："上皇乃是六十老翁，兼之一目已盲，怎么能够写这蝇头小楷？"

秦桧答道："是秦某奉命代笔，亲呈大帅察阅的。"

粘罕含笑道："状元手笔，毕竟不凡，愿不愿在北朝为官呢？"

秦桧答道："若蒙大帅汲引，愿效犬马之劳。"

粘罕将秦桧带至金太宗之前，金太宗询问宋朝的一些情况，秦桧对答如流。金太宗又问："愿不愿在我朝为官？"

秦桧答道："亡国奴隶，得蒙圣恩知遇，敢不竭尽全力，供圣上驱使。"

金太宗便把秦桧交给了挞懒，让他做了挞懒手下的转运使。

秦桧从此死心塌地地为金朝卖命了。金军攻打楚州，多次攻打不下，挞懒便让秦桧写了一篇奉劝楚州军民投降的檄文，广为散发。秦桧的妻子王氏做了挞懒的厨役，夫妇二人都尽力报效金朝。

这年十月，在挞懒的派遣下，秦桧带着老婆和奴役，来到了越州。

秦桧从北到南数千里，怎么这么容易逃回！朝中大臣们纷

纷议论。参知政事范宗尹，同知枢密院事李回，一向与秦桧气味相投，就主动地向群臣解释、辩解。这两人还对昏庸的高宗禀奏道："陛下，秦桧不辞兵戈之险，风霜之苦，风尘仆仆、千里迢迢从北国返回本朝，全凭了一片忠心。在此兵连祸结之日，朝廷正宜重用这样的忠臣！"

高宗听范宗尹、李回这么一说，立即说："召秦桧上殿！"

秦桧一进殿，扑通跪倒在地，眼泪鼻涕流了满目，泣不成声地说："臣在北国，无一日不思皇上，无一日不念我大宋江山……"

接着，秦桧毫不掩饰地告诉高宗，如南宋愿意降服，自己可以担任说客，并把早已拟好的向挞懒求和的"国书"呈给高宗。

这位被金国势力吓破了胆的皇帝，觉得秦桧很了解自己的心事，竟然高兴地对左右说："桧忠诚，机智，朕得之，高兴得都睡不着觉。"于是，下诏任命秦桧为参知政事。

秦桧做了半年的参知政事以后，就被提升为宰相。从此开始肆无忌惮地实施挞懒交给他的阴险恶毒的计划。

1135年，岳飞巧使反间计，使挞懒废除了北齐伪政权。随着北齐被废，中原百姓和伪齐将士们，有的也打算反正归宋。临汝的崔虎和蔡州的刘永春，在绍兴八年正月，先后率领部队投了岳飞军队。这时，正是南宋恢复中原的大好时机。但秦桧见此却大肆鼓动高宗投降金国。

在秦桧的鼓动下，高宗派人去与金国"议和"。

南宋的文武官员听说高宗要派人与金议和，纷纷上奏章表示反对。枢密副使王庶，大将韩世忠等都上疏反对投降，另一

位宰相赵鼎也表示反对，后见劝说无效，便自称有病，罢相辞职了。枢密院编修官胡铨气得火冒三丈，上疏要求立即斩杀秦桧等人，然而，秦桧不但未被斩杀，还代替赵构，对胡铨的奏章写了批示，一下子把他贬到广州，去监管盐仓。

在秦桧的促成下，南宋终于与金达成了名为议和，实为投降的协定。公元1139年，秦桧代表赵构跪拜接受了丧权辱国的“诏书”。根据协定：金朝把陕西、河南等地“赐”给南宋，南宋向金称臣，每年贡银二十五万两，绢二十五万匹。金朝归还徽宗和皇后的棺木。这样，高宗在抗金得胜的有利形势下，反而成了金朝的臣属。

秦桧不仅促成赵构向金国投降，而且还陷害忠良。岳飞连败金兀术，正在收复大好河山时，秦桧一连下了十二道金牌，让岳飞班师，使岳飞已经攻占的郑州、蔡州、颍昌等地，被金军重新夺了回去。接着，秦桧解除了岳飞、韩世忠的兵权，使宋军无力抵抗金兵，而且还以“莫须有”的罪名杀害了岳飞。

秦桧当了十九年宰相，对金朝屈膝投降，残害忠良，好多弹劾忠臣良将的奏章，都是出自他的手笔。十多年中，参知政事换了二十八人，贿赂公行，贪污腐朽。这些阴谋诡计的实行为金朝带来了极大的好处，许多战场上得不到的东西，都被秦桧这个奸细办到了。

由此可见，内奸是极为可怕的。秦桧被挞懒派遣回南宋，做出了出卖民族利益的勾当，让世人唾骂。但我们不得不承认，这是一种谋略，一种内间之计。不得不承认内间之作用巨大。说起内间，人们自然就认为是下流之作，不足挂齿。其实不然，这是一个中性计谋，如“二战”时著名间谍左尔格，就是为了消

灭法西斯而英勇奋斗的。

在现代欧美一些国家、一些公司为了达到战胜对手的目的，也频频使用此计，或在对手营垒中用威胁、利诱手段收买人员为我所用，或派人悄悄打入。

美国一家汽车公司对大批轻捷灵巧、耗油量小的日本汽车，占领原来属于他们的加利福尼亚巨大汽车货运市场，深感不满乃至愤慨。该公司的智囊团建议收买日本这家汽车厂的职员充当间谍，让他为自己服务，从内部毁坏他们产品的声誉。公司总裁一听此计，非常高兴，当即拍板，派出一个精干的行动组前往日本，执行这项任务。

行动组到达日本后，发现完成这项任务十分困难。日本这家汽车工厂的老板很会管理属下员工，不仅重视员工的思想教育，而且以物质鼓励员工，让员工安心工作，因此，这家工厂的“企业凝聚力”较强，收买关键岗位上的人物极难成功，搞得不好反而会弄巧成拙，给人家抓住话柄作文章。

行动组费尽心机，花了好大力气，才同该厂的一位工人接上了线。此后，美国人常给他钱，并指示他如何爬上去。不久，这位工人果然当上了检验员。美国人立即秘密派人给他一些超微定时干扰器，要他在检验时悄悄地把这些类似垫圈的小玩艺拧入汽车电脑控制器旁边的螺丝中，他依计照办了。

后来，这批汽车运抵加州后屡屡出现故障，但原因又翻来覆去查不到。后来，飞抵加州的日本专家费尽心血才找到了原因，但产品声誉已大大下降，这家美国公司自然乘虚而入，重新夺取了市场。

○ 残害忠良，小人之王

“正邪自古同冰炭，于今毁誉定是非”。记得这是杭州西湖岳王庙前的一副对联，说出了一个千古真理和人们的心里话。物以类聚，人以群分。如果说从一个人读什么书就可以看出一个人的品味来，那么，我们就更可以从一个人拥护什么人、反对什么人看出他是一个什么人。英雄所见不一定处处相同，但是在关系军国命运大事上不会有大的差别；而小人在这样的问题上则必定与君子、与忠臣格格不入、针锋相对。如果说在一些枝节问题上可以和忠臣良将们意见不完全一致，但如若处处作对时时捣鬼，那除了说明在根本利益上格格不入外，还说明其只能是国家民族之蟊贼！

绍兴十年六月初一，南宋朝廷把岳飞的官位升为少保，下了好几道“御札”，要他出兵援助刘琦，岳飞不但一一照办，而且还照自己的意图，“从头收拾旧山河”，去收复河朔的大片土地。在颍昌，岳飞率领岳家军把金兀术打得落荒而逃，岳飞乘胜追到离东京只有四五十里的朱仙镇，在这里准备联络各路兵马，直捣黄龙。

然而，高宗和秦桧不是想乘胜前进，而是要趁机求敌。高宗怕他真的打到金国，迎还钦宗，他这个高宗皇帝就当不成了。秦桧本来就是金朝放回来的奸细，如岳飞抗战成功，不但他的相位保不住，恐怕小命也得丢掉。因此，这两人狼狈为奸，连发十二道金牌，强令岳飞班师。

岳飞想不到高宗竟下了这样的诏令。面对那些唉声叹气、坐立不安的部将们，发出了绝望的哀叹：“十年之功，废于一旦！

所得州郡，一朝全休！社稷江山，难以中兴，乾坤世界，无由再复！”无奈之下，岳家军只得挥泪班师。

金兀术被岳飞打得大败，曾哀叹道：“撼山易，撼岳家军难！”他深知要灭宋朝，必先除掉岳飞等抗金将领。

他派人传话给秦桧这个内奸，命他除掉岳飞。

秦桧这个卖国贼早对岳飞恨之入骨，此时听到兀术的指令，便着手开始残害岳飞。

岳飞、韩世忠、张俊这三员大将手握兵权，猛将如云，尤其是岳家军英勇善战，锐不可当。秦桧深知，岳飞手持兵权，待在军中，要残害他十分不易，说不定会遭岳飞的反击。因此，他决定来个“调虎离山”，让岳飞离开岳家军，老虎离开深山，还有什么招数呢？他向赵构奏明，借口是对这次拓皋大捷论功行赏，将三员大将调入朝内，把他们改任枢密使或枢密副使。

赵构早就担心张俊、韩世忠、岳飞三员大将的兵权越来越大，不好控制，现在见秦桧提出这一计，也非常赞同。

于是，他们以犒拓皋大捷有功之臣为名，要韩世忠、岳飞、张俊回朝。

韩世忠与张俊的驻地距离杭州较近，他们见了诏书，很快地来了杭州。岳飞驻军在鄂州，刚刚把部队安置好，自然来得较迟。秦桧和他的几个死党惴惴不安，生怕这只老虎离山前弄出什么变故。

过了六七天，岳飞终于来到了。

秦桧以盛宴招待三员大将，赵构又亲自召见他们，宣布韩世忠、张俊为枢密使、岳飞为枢密副使，留在朝内。两天后，又宣布将三将的宣抚使一律废罢，把他们所有的军队，统归南宋

朝廷直接统辖。从此，岳飞再也没有返回岳家军。

秦桧使诡计，把岳飞调离了军队。从此便肆无忌惮地残害起这位忠良了。“虎落平阳遭犬欺”。岳飞离开了自己的队伍，来到满是秦桧党羽的朝中，只能是“人为刀俎，我为鱼肉。”岳飞来到杭州不久，秦桧一伙的右谏议大夫万俟卨上书弹劾岳飞，诬蔑他在拓皋之战时，迟迟不出兵，又根据张俊的造谣，说岳飞曾主张“楚不可守，城安用修”，是“沮丧士气，动摇民心”。万俟卨提议罢免岳飞的枢密副使职务。高宗和秦桧还没来得及采取惩办措施，御史中丞何铸和殿中侍御史罗汝揖又相继上疏，重复万俟卨弹劾奏章中的内容，催促高宗、秦桧对岳飞“速赐处分”，“以为不忠之诫。”

岳飞想到自己一片忠君爱国之心，竟受到这样的污蔑攻击，便多次上书，请求辞职。高宗立刻批准。岳飞的亲信，幕僚十一人，也被派到江、湖、闽、广的州郡去了。

岳飞被罢官出朝，到庐山他母亲的墓旁住下来。

然而，事情还没有完，兀术要求秦桧将岳飞杀死报仇，光有上面几个人的诬告，还不能达到目的。他们千方百计引诱岳飞的部将来告岳飞。他们知道王贵在颍昌保卫战时，曾有些胆怯，战后岳飞要将他杀头，亏了众兄弟求情，才放了他。王贵的一个士兵因偷了百姓的柴草、竹筏，让岳飞撞见。为严肃军纪把这士兵斩了，并责备王贵管军不严，打了他一百军棍。可是，当秦桧、张俊等要王贵诬告岳飞时，王贵反而说：“岳将军身为大将，对人难免有赏有罚。如果受了罚就怨恨，那么怨恨的人太多了。”

他们看王贵本人不上圈套，张俊又打听到王贵与张宪感情

上不够融洽，就找到了张宪手下一个名叫王俊的副统制，外号“王雕儿”。雕是一种嘴尖又凶猛的大鸟，能够捕食小鸟儿。人们这样称呼王俊，是因为他为人刁钻，常常喜欢出卖同僚，是一个害群之马。他在张宪手下，又贪又奸，受过张宪不少斥责，早对张宪怀恨。这回张俊派人来找他，要他“告首状”，诬告岳飞重用张宪，要他领兵去襄阳造反，这样就可把岳飞牵连进去，嫁祸于岳飞。王俊一想，升官发财的机会来了，就一口答应了下来。

状子早由张俊找人写好，王俊不管上面有无根据就签字画押。他们在状子里，编造了许多没影儿的事。王俊说，8月2日二更天，他到张宪家里去，看到张宪正与和尚何泽一秉烛谈话。他一到，和尚就藏到黑影里去了。张宪就过来告诉王俊，朝廷已将岳飞赶出朝去，以后恐怕要加害于他。为了救岳飞，张宪准备领兵去襄阳。这样一来，朝廷必须派岳飞前去镇压，若岳飞果真来襄阳，他便得救了；若不来，张宪就可据守襄阳。到了万不得已时，还可让金国“发人马相助”。

王俊的为人同僚皆知，张宪与他素无友谊，张宪真要造反，也不会与王俊透露私情；张宪不去与岳飞的亲卫军头领商议，偏让王俊与他们联系，更不可能；张宪在临颍、颍昌等地多次拼杀，更不可能找金人出兵相助。因此，这份“告首状”的内容是无法让人相信的。

但张俊拿到这份“告首状”后，先将张宪逮捕下狱，后又将岳飞的儿子岳云逮捕，将这二人严刑拷打，逼他们招认，但两人谁也不曾招认谋反。

于是，秦桧假传圣旨，去庐山逮捕了岳飞，将他送进了大

狱。

审讯岳飞的御史中丞何铸在仔细审查了王俊的“告首状”等有关这个案子的全部文件后，觉得都诬枉不实，他便去找秦桧说明实情，秦桧不假思索地说：“皇上的意思是这么办。”

何铸虽然有时也要逢迎秦桧，但对于目前这个案件，他认为都是诬陷捏造，无中生有的。因此，他对秦桧说：“现在大敌当前，如果这样把一员大将置于死地，一定会伤将士们的心。从国家的长治久安着想，不应该这样做。”

秦桧的脸色红一块白一块，答不上话来。此后不久，何铸就被派出使金国，秦桧改用万俟卨来审问岳飞。

抗金名将韩世忠自从岳飞被关进大狱后，就自动罢官不做枢密使，回家闭门谢客，对于用兵作战，一概不问，以防秦桧一伙对自己也下毒手。可是，对于岳飞身遭横祸．他再也无法容忍了。他去质问秦桧：“王俊在《告首状》中所告的一些事，究竟有多少是靠得住的？你们查问清楚没有？凭什么将他父子打入监牢？”

秦桧支支吾吾地应付说：“岳飞给张宪的信，虽然没有证据拿到手，恐怕那是莫须有的事情。”

韩世忠愤然地瞪着他说：“莫须有三字，何以服天下？望丞相慎思为是。”

秦桧无言可对。

万俟卨对岳飞父子与张宪施以酷刑，每人都多次被打得皮开肉绽，可谁也不曾招认共同谋反。岳飞还用绝食来表示反抗。

对于这些捕风捉影的“罪证”，岳飞一条条地进行了批驳。

万黔驴技穷，就想以“拥兵逗留，不授淮西”为名，把岳飞父子和张宪三人处死。但是，大理寺参加审案的李若朴、何彦猷、薛仁辅等人，都替岳飞鸣不平，认为只应判两年徒刑。赵士褒愿以全家担保岳飞无罪。连剑州百姓刘允升也给高宗上书，为岳飞喊冤。

万俟卨见有人敢为岳飞说话，就捏造罪名上报高宗，将李若朴、何彦猷、薛仁辅、赵士褒等，统统赶出朝廷，将刘允升处死。

秦桧等奸臣担心此案夜长梦多，发生他变，便在秦桧老婆王氏的提示下，决定处死岳飞。

绍兴十一年腊月二十九日，秦桧写了一张纸条，派心腹奴仆，立即送往大理寺的狱吏处。

万俟等人遵命作了最后安排，再一次提审岳飞，逼岳飞在他们捏造的一张供状上画押。

岳飞知道，这已到了最后时刻，不由仰天长叹，提笔在供状上写下八个大字：“天日昭昭！天日昭昭！”（只有天知道）。

过了不大一会儿，岳飞就被“御赐毒酒”毒死在狱内的风波亭中。张宪、岳云也被斩首。岳飞时年三十九岁，岳云二十三岁。

岳飞的家产被没收，家属被充军到岭南，岳飞的女儿投井自尽。

奸臣秦桧采取了“无中生有”的办法，化假为真，化虚为实，以“莫须有”的罪名害死了岳飞，为自己的投降卖国扫除了障碍。

第二编　驳斥小人之术

“黄钟毁弃，瓦釜雷鸣”，这句古语十分形象地说明，小人往往是舌辩的专家，他们总是鼓唇弄舌，习难敏于行而讷于言的君子。虽说“义正”方能“词严”，可小人也有他的一套歪道理，并不是那么容易就“理屈”而“辞穷”的。所以，本章采撷了大量古今明哲君子舌战小人的精彩实例，以告诉大家怎样去驳斥小人。魔高一尺，道高一丈，掌握了雄辩术的君子，必能把小人驳得体无完肤。

○ 给他端上一盆烂糊面

中华文明数千年历史上有无数熠熠生辉的人物，集中体现着中国人的智慧和精神。诸葛亮当是这群星荟萃的广袤天空中最为耀眼的星辰之一。说真的，三国局面的形成主要是诸葛亮的运筹和功劳。因为在三家当中，刘备是实力最弱的一个，根本不具备与曹孙抗衡的条件，刘备自己是成不了大事而只会被人吞并的，天下本没有刘备的席位。是诸葛亮独木撑天站在刘备一边使之起死回生越战越强而得三分天下之一。三国局面的形成主要应归之于诸葛亮，而其决定性的事件就是孙刘联盟战胜曹操的赤壁之战。孙刘的结盟那就更是诸葛亮纵横捭阖出色

外交的结果。

“诸葛亮舌战群儒”的故事至今广为人称颂。其实它说的还只是诸葛亮只身出使东吴，游说孙权与刘备结成“抗曹联盟”整个活动的花絮。诸葛亮这次外交活动不仅对双方意义重大，而且其间阻力与困难也着实不少，但在诸葛亮面前一个个迎刃而解，终使他不辱使命促成孙刘联盟，形成共同对抗曹操的格局。究其原因，应该说与他采用“区别对象，一把钥匙开一把锁”的谈判策略，有着密切的关系。

我们先来看看这次外交活动压在诸葛亮身上的担子。

“先成鼎足之势，然后再图中原”，是诸葛亮在隆中为刘备制定的两阶段战略目标，前者是近期的、低层的，后者是长期的、最高的，两者之间层次清楚，结构合理。但目标不是现实，要使目标变成现实，还必须有切实可行的战略实施步骤。可当时的形势是，曹操战败刘表，尽夺荆襄之地，又赶走刘备，使刘备连落脚的地方都没有。曹操还率领八十万大军，乘胜南下，企图一举吞并东吴，一统天下。真若如此，别说在荆州建基业，刘备一伙连性命都难保住。在这紧要关头，能否说服东吴孙权，形成孙刘联合抗曹的局面，则既是实现其战略目标的关键步骤，又是保全性命的紧急措施。成功，则战略目标的实现有望；失败，则既定的战略目标有可能成为空话，诸葛亮就是在这样的背景下出使东吴的。

东吴却不是铁板一块，既有主和的“智囊团”，又有主战但又年轻气盛的周瑜，还有颇存抱负但犹疑不决的孙权，这都是诸葛亮要认真对待的，倘若一着不慎，就会导致满盘皆输的后果。面对如此复杂的局面，诸葛亮却能应付自如，飘逸洒脱，令

人不能不佩服他一把钥匙开一把锁的超人智慧。

诸葛亮一到东吴，孙权命鲁肃引他“先见江东英俊，然后开堂议事”。肃乃引孔明至幕下。他见张昭、顾雍等一班文武二十余人，峨冠博带，整衣端坐。孔明逐一相见，各问姓名，施礼已毕，坐于客位。张昭先以言挑之曰：“昭乃江东微末之士，久闻先生高卧隆中自比管、乐。此语果有之乎？”孔明曰：“此亮平生小可之比也。”昭曰：“近闻刘豫州三顾先生于草庐之中，幸得先生，以为‘如鱼得水’，思欲席卷荆襄。今一旦以属曹操，未审是何主见？”孔明自思张昭乃孙权手下第一个谋士，若不先难倒他，如何说得孙权，遂答曰：“吾观取汉上之地，易如反掌。我主刘豫州躬行仁义，不忍夺同宗之基业，故力辞之。刘琮孺子，听信佞言，暗自投降，致使曹操得以猖獗。今我主屯兵江夏，别有良图，非等闲可知也。”昭曰，“若此，是先生言行相违也。先生自比管、乐——管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下；乐毅扶持微弱之燕，下齐七十余城：此二人者，真济世之才也。先生在草庐之中，但笑傲风月，抱膝危坐。今既从事刘豫州，当为生灵兴利除害．剿灭乱贼。且刘豫州未得先生之前，尚且纵横寰宇，割据城池；今得先生，人皆仰望。虽三尺童蒙，亦谓彪虎生翼，将见汉室复兴，曹氏即灭矣。朝廷旧臣，山林隐士，无不拭目而待：以为拂高天之云翳，仰日月之光辉，拯民于水火之中，措天下于衽席之上，在此时也。何先生自归豫州，曹兵一出，弃甲抛戈，望风而窜；上不能报刘表以安庶民，下不能辅孤子而据疆土；乃弃新野，走樊城，败当阳，奔夏口，无容身之地：是豫州既得先生之后，反不如其初也。管仲、乐毅，果如是乎？愚直之言，幸勿见怪！”孔明听罢，哑然而笑曰：

“鹏飞万里，其志岂群鸟能识哉？譬如人染沉疴，当先用糜粥以饮之，和药以服之；待其腑脏调和，形体渐安，然后用肉食以补之，猛药以治之，则病根尽去，人得全生也。若不待气脉和缓，便授以猛药厚味，欲求安保，诚为难矣。吾主刘豫州，向日军败于汝南，寄迹刘表，兵不满千，将止关、张、赵云而已：此正如病势深重已极之时也。新野山僻小县，人民稀少，粮食鲜薄，豫州不过暂借以容身，岂真将坐守于此耶？夫以甲兵不完，城郭不固，军不经练，粮不继日，然而博望烧屯，白河用水，使夏侯惇、曹仁辈心惊胆裂。窃谓管仲、乐毅之用兵，未必过此。至于刘琮降操，豫州实出不知；且又不忍乘乱夺同宗之基业，此真大仁大义也。当阳之败，豫州见有数十万赴义之民，扶老携幼相随，不忍弃之，日行十里，不思进取江陵，甘与同败，此亦大仁大义也。寡不敌众，胜负乃其常事。昔高皇数败于项羽，而垓下一战成功，此非韩信之良谋乎？夫信久事高皇，未尝累胜。盖国家大计，社稷安危，是有主谋。非比夸辩之徒，虚誉欺人：坐议立谈，无人可及；临机应变，百无一能。——诚为天下笑耳！”这一篇言语，说得作为江东谋士之首的张昭并无言以对。这就像擒贼擒王首战告捷，胜了对方主帅那就势如破竹胜券在握了。

嗣后又分别有虞翻、步骘、陆绩等一班谋士纷纷责难诸葛亮。诸葛亮不慌不忙，因人而异，对他们挑衅性的语言一一加以分析，对他们热衷“夸辩、虚誉欺人”“欲使其主屈膝投降，不顾天下人耻笑”，“不思报敌，反怀篡逆之心”，“数黑论黄，舞文弄墨”，“笔下虽有千言，胸中实无一策”等等言论逐一揭露，在揭露中阐述己方的意见，既显示己方的实力，又为实现孙、刘

联盟清除了理论上的一些障碍。这一回合，诸葛亮可谓大获全胜。

待到诸葛亮会见孙权时，偷眼看孙权：碧眼紫髯，堂堂一表。孔明暗思："此人相貌非常，只可激，不可说。等他问时，用言激之便了。"尚未开言，诸葛亮已相机拿定主意。待献茶已毕，孙权曰："多闻鲁子敬谈足下之才，今幸得相见，敢求教益"。孔明曰："不才无学，有辱明问。"权曰："足下近在新野，佐刘豫州与曹操决战，必深知彼军虚实。"孔明曰："刘豫州兵微将少，更兼新野城小无粮，安能与曹操相持"。权曰："曹兵共有多少？"孔明曰："马步水军，约有一百余万。"权曰："莫非诈乎？"孔明曰："非诈也。曹操就兖州已有青州军二十万；平了袁绍，又得五六十万；中原新招之兵二四十万；今又得荆州之军二三十万；以此计之，不下一百五十万。——亮以百万言之，恐惊江东之士也。"鲁肃在旁，闻言失色，以目视孔明；孔明只做不见。权曰："曹操部下战将还有多少？"孔明曰："足智多谋之士，能征惯战之将，何止一二千人。"权曰："今曹操平了荆、楚，复有远图乎？"孔明曰："即今沿江下寨，准备战船，不欲图江东，待取何地？"权曰："若彼有吞并之意，战与不战，请足下为我一决。"孔明曰："亮有一言，但恐将军不肯听从。"权曰："愿闻高论。"孔明曰："向者宇内大乱，故将军起江东，刘豫州收众汉南，与曹操并争天下。今曹芟除大难，略已平矣；近又新破荆州，威震海内；纵有英雄，无用武之地；故豫州遁逃至此。愿将军量力而处之；若能以吴、越之众，与中国抗衡，不如早与之绝；若其不能，何不从众谋士之论，按兵束甲，北面而事之？"权未及答。孔明又曰："将军外托服从之名，内怀

疑贰之见，事急而不断，祸至无日矣！”权曰：“诚如君言，刘豫州何不降操？”孔明曰：“昔田横，齐之壮士耳，犹守义不辱。况刘豫州王室之后，英才盖世，众士仰慕。——事之不济，此乃天也，又安能屈处人下乎！”

孙权本是一位有志气、有抱负之人，三世拥有江东，不说有早图中原之心，起码是不甘人下的，怎肯轻易北面降曹，俯首听命呢？诸葛亮正是抓住孙权这一点，用言一激，犹如用锥刺骨，直气得孙权“不觉勃然变色，拂衣而起，退入后堂”。这正是诸葛亮所期望收到的效果。果然孙权气消之后“邀孔明入堂，置酒相待”，共商联合抗曹之事。

对在江东最具影响力的周瑜，诸葛亮则根据他的心骄气盛的特点，采取气激智斗办法．或辱之，或激之，或劝之，或阻之，巧妙变化，多方刺激，诱其乖乖“上钩”。激得周瑜“离座北指”，大骂曹操“欺吾太甚”，“吾与老贼势不两立”！这一来周瑜反倒主动求于诸葛亮了；“望孔明助一臂之力，同破曹操。”就这样，经过艰苦的外交努力，形成了孙刘两家的联盟。

○ 将他气极，自然败坏

诸葛亮出使东吴，不仅舌战群儒智激孙权而且说得周瑜“离座北指”，大叫“与曹操老贼势不两立。”究竟诸葛亮有什么本事，用什么计策，说得作为东吴都督的周瑜如此激动？诸葛亮游说周瑜成功的奥秘在于他“移花接木，智激周瑜”。

此时的周瑜，虽心存抗曹的念头，可在诸葛亮面前却故显深沉，不露痕迹，同时也想试探诸葛亮，故而谈及抗曹之事，周瑜总是以言语搪塞，游说出现僵持状态。足智多谋的诸葛亮便

针对周瑜气量狭小，且又根据凡人对爱情都是自私的特点，巧施小计，故意曲解曹植的《铜雀台赋》中的两句话，激起周瑜对曹操的满腔怒火，痛下“不灭曹操誓不为人”的决心。下面就是这场游说的简述。

一天晚上，鲁肃引诸葛亮会见周瑜，鲁肃先问周瑜：“今曹操驱兵南侵，是战是和，将军欲如何？”周瑜说道：“曹操挟天子以令诸侯，师不可拒。而且，兵力强大，不可轻敌。战则必败，和则安。我的意见和为上策。”鲁肃大惊道：“将军之言错了，江东三世基业，岂可一朝白白送给他人？”周瑜说道：“江东六郡，千百万生命财产，如遭到战祸之毁，大家都会责备我的。因此，我决心讲和为好。”诸葛亮听完东吴文武两大臣的一段对话，觉得周瑜若不是抗曹的决心未定，也是一种有意试探。此时如果不另辟蹊径，只是讲一通吴蜀联合抗曹的意义，或是夸耀周瑜盖世英雄，东吴地形险要，战则必胜的道理，肯定难以奏效。于是，他巧用周瑜执意求和的“机缘”，编出一段故事，激怒了周瑜。诸葛亮说道：“我有一条妙计，只需差一名特使，一叶扁舟，送两个人过江，曹操得到那两个人，百万大军必然卷旗而撤。”周瑜急问是哪两个人。诸葛亮说道：“曹操本是一名好色之徒，打听到江东乔公有两位千金小姐，大乔和小乔，长得美丽动人，曹操曾发誓说过：‘我有两个志向，一是要扫平四海，创立帝业，流芳百世；二是要得到江东二乔，以娱晚年。’目前虽然领兵百万，进逼江南，其实就是为乔家的两位千金小姐而来的。将军何不找到乔公，花上千两黄金买到那两个女子，差人送给曹操？江东失去这两个人，就像大树飘落一两片黄叶，如同大海减少一两滴水珠，丝毫无损大局；而曹操得到这两个

人必然心满意足，欢欢喜喜班师回朝。”

周瑜说道：“曹操想得大乔和小乔，有什么证据说明这一点呢？”诸葛亮答道：“有诗为证。曹操的小儿子曹植，十分会写文章，曹操曾在漳河岸上建造了一座铜雀台，雕梁画栋，十分壮丽，并挑选许多美女安置其中，又令曹植作了一篇《铜雀台赋》，文中之意就是说他合做天子，立誓要娶‘二乔’。”周瑜问：“那篇赋是怎么写的，你可记得？”诸葛亮说道：“因为我十分喜爱赋中文笔华丽，曾偷偷地背熟了。”周瑜请诸葛亮背诵。诸葛亮即时背诵道：“从明后以嬉游兮，登层台以娱情……临漳水之长流兮，望园果之滋荣。立双台于左右兮，有玉龙与金凤。揽‘二乔’于东南兮，乐朝夕之与共……”

周瑜听罢，见赋中果有“揽‘二乔’于东南兮，乐朝夕之与共”的句子，不觉勃然大怒，霍地站立起来指着北方大骂道：“曹操老贼欺我太甚！”此时诸葛亮表面上急忙阻止，其实是火上浇油，说道：“都督忘了，古时候单于多次侵犯边境，汉天子许配公主和亲，你又何必可惜民间的两个女子呢？”周瑜说道：“你有所不知，大乔是孙策将军夫人，小乔就是我的爱妻！”诸葛亮佯作失言，请罪道：“真没想到是这回事，我真是胡说八道了，该死该死！”周瑜说“不知者不为罪”，他不计较诸葛亮的“冒失”，只是对曹操怒火中烧，大声喊道：“我与曹操老贼誓不两立！”诸葛亮却不慌不忙，故作姿态地劝道：“请都督不可意气用事，望三思而后行，世上绝无卖后悔药的。”周瑜说道：“我承蒙伯符重托（指孙策，他是孙权的哥哥，临死前嘱咐孙权，内事不决问张昭，外事不决问周瑜，即把国家大事和孙权政权的安危托付给他）岂有屈服曹操之理？我早有北伐之心，就是

刀剑架在脖子上，也不会变卦的。劳驾先生助我一臂之力，同心合力共破曹操。”于是孙、刘结成的抗曹联盟得以实现。

诸葛亮这次在周瑜面前的游说为什么会成功？固然诸葛亮事先得到了曹操的儿子曹植确实作有《铜雀台赋》这一事实，而不是随意杜撰或臆造，但事实仅仅是客观事实，关键看当事人是否善于借用。诸葛亮出奇制胜地刺激周瑜，就在于他能巧借这个事情，以这篇赋作为依托，巧妙地演出一段奇异的说辞来，把个周瑜激得暴跳如雷，为我所用。

第一，“乔”姓古时本就写作“桥”，后来才改作“乔”的。把原赋中两座桥的简称“二乔”，曲解为大乔和小乔的简称“二乔”，是十分容易收到诸葛亮有意的“牵强”、周瑜无意中“附会”的效果的；第二，诸葛亮十分了解人对爱情的极端自私性，夺妻之恨往往胜于灭国之耻，况且周瑜本来就是个气量小的将军。诸葛亮瞅准机会，编造这段谎言刺激周瑜，果然产生了巨大的效果。

○ 抓住他残余的情感

帕金森先生《管理艺术精粹》里写道：“没有人靠争论说服任何人。你用以争论的事实和理由会是百分之百的强硬，你或许是世界上最好的律师，尽管这样，如果他不愿意，你就不会说服他。他会用最荒谬的争辩来反对，而就是不服。不要急躁，要镇静和虚心，重要的是赢得他的心，而不是他的智力，那么，你有可能使他赞同你的观点，但绝不要通过冷漠的推理和争论。”

人际之间的粘合剂是感情。说服人，包括说服小人，最有

力的武器也是感情。感情的隔阂没有消除，你说服的能力再强，说辞组织得再好，也徒劳无用。为此，古人云："感人心者，莫先于情。"

如下三个事例都是对这一道理的有力说明。

有一位梅公，在固安这地方做县令。固安有许多显贵的侍从宦官，不把县令放在眼里，稍有磨擦，便同县令当面争执。梅公总是心平气和地对待这些人。有个贵族拿着猪蹄慰劳梅公，求他为自己要债。梅公为此烹猪蹄设酒宴，派人召集负债的人来听候质询。负债人来到后，都诉说自己贫困还不上债。梅公喝斥道，"贵人的债哪能拖欠？你们难道胆敢以贫困为借口拒绝还债吗？不论是谁，今天都得还上债，谁敢拖延，就死于我的刑杖之下！"负债人都一个个哭泣着离去。那个贵人见此状，心中也感到不是滋味。梅公及时觉察到了这些，就又召唤刚刚离开座位的那人，走上前来，愁眉不展地说："我当然知道你很穷，但是欠债还钱，这是无可奈何的事。你快把老婆孩子卖了，然后，拿着银子来见我。不过，我身为父母官，怎忍心让你妻离子散？且宽限你一天吧！今夜，你回家和妻子儿女告别，明天以后，今生今世就再也别想和她们见面了！"负债人听见此言，更加悲痛，哭泣不已。那个贵族也伤心地落了泪。他对县令说："我不要他还债了！"并当场毁了债券。从此以后，那些豪门显贵们要债时，都知道要宽大地对待负债人了。

明朝洪武年间，有个姓欧阳的驸马都尉，一次和四个妓女饮酒作乐。事发后，官府要逮捕处罚妓女。妓女以为，被官府捉去，必死无疑，所以，想毁坏容貌，以求幸免。一个老官吏听说此事后，前往妓院对四个妓女说："你们给我一千两银子，

我能免你们一死。”妓女立刻给了老吏五百两。老吏说：“皇上难道不知你们这些人平日的奢侈？因此，你们不可欺瞒官府。应当像平时一样打扮，哀求鸣救，这样，也许能得到皇上的宽恕。”妓女说：“怎么个求救法呢？”老吏说：“你们要沐浴薰香。极尽洁净；仍然在脸上擦好脂粉香泽，使浑身芳香四溢，离你们很远就能闻得到，而周身皮肤要艳美至极；衣服首饰，要用金玉锦绣，既使内衣衣裙也不要掺杂一寸粗布，务必极尽天下之华丽，使男人一见到你们这身打扮就心荡神摇，这样便可以了。”妓女们又问老吏，到时候说些什么，老吏说：“什么也不要说，一个劲儿哀呼求救即可。”妓女们都记在心里了。等到见了皇上，皇上喝斥他们陈述自己的过错。妓女们一言不发。皇上看看左右的随从。喝道：“绑起来杀了！”妓女们立即脱下衣服准备就绑，从外衣脱到内衣，一件件都十分华丽，珍珠彩绘，锦绣玲珑，备极珍贵，堆积了一地，直至快脱光衣服，华丽的装束依然不减。白嫩的皮肤象美玉一样，远远地就可闻到她们身上的芳香。皇上说：“这小妮子，假使我见了也会被诱惑，那家伙的行为便可想而知了。”于是斥责了一顿，把她们释放了。

唐朝武则天执政时期，郭元振任左骁卫将军安西大都护，西突厥因乌质勒部落强盛，派人前来议和。郭元振就到乌质勒的帐中，和他商量议和的事。当时正下大雪，到了傍晚，天气更冷。乌质勒岁数大了，忍受不了寒冷，又经过繁缛礼节的折腾，会面之后就死了。他的儿子婆葛认为是郭元振用计杀死了他的父亲，因而，要率领军队前来袭击。副使劝郭元振趁夜间无人发现赶紧逃跑，可他不听，固执地坚守在大营中。第二天，郭元振身着素服，前往乌质勒营中去吊唁，并赠以厚礼，十分痛

苦地哀悼乌质勒，还逗留十多天为乌质勒办理丧事。婆葛见状，十分感动，心悦诚服，不但不想发军问罪，反而派人献给郭元振五千匹马，二百只骆驼，十万余只羊。

如上三个成功的说服活动，都是以感情征服为先导的。

动之以情的成功，之所以具有如此神效，原因在于人的感情和情绪对理性活动发生着极大的影响。记得一位哲人说过：人们都是用情绪去思考。在知、情、意三者统一的心理结构中，情和知、意是相互影响、相互作用的。且不说那些意志力特别坚强、理性思维非常严格缜密的人们，就是一般大众心理而言，感情的导向在整个心理体系中也占着举足轻重的地位。从一定意义而言，感情上的喜怒决定了理智上的是非。所以，在游说过程中，欲想说服他，应该首先在感情上征服他，达就是以情动人的心理机制。

○ 除掉他心里的虾蟆

唐朝的时候，京城有个医生，很懂得为人治心病。

有一位夫人随丈夫到了南中，误食了一个小虫，食后常常心里犯疑，因此成病。多次请医治疗，就是治不愈。有一天，把这个医生请来看病。这医生知道她患病的原因。他请主人姨母、乳母同来，并让乳母保密，告诉她说："我用的是吐泻药，当她吐时，你就用盘盂之类盛接；同时，你告诉她说，有个小虾蟆跑掉了，但万不能让患者知道这是骗她的话。"这个乳母一一照办了。真灵，这妇人的病从此就根除了。

这位医生的成功，关健在于准确地抓住了病人的心理，因势利导对病下药。

说服活动，也需要对症下药。要想说服人，首先必须摸清对方的思想脉络，观点是什么，依据是什么，破绽漏洞在那里等等。然后，有针对性地组织材料，运筹说辞，争取每一发炮弹都打到目标上。俗话说，“一把钥匙打一把锁”，就是这个意思。

宋朝的时候，改革派王安石政治改革失败，保守派司马光执政，反王安石之道而行之，想立即革除新政，实行旧政。

有一个叫毕仲游的人，给司马光写了一封信。信中说：“您想直接以旧政的主张去说服皇上是不可能的，因为您对皇上的心思、他最关心的问题，没有搞清楚。皇上最担心的是国家财政困难，所以，那些能够解决财政困难，更多地获取财富的行政办法，都能被皇上采纳。王安石的青苗法、市易法、募役法、盐法等，之所以被批准实行，就是满足了皇上力求解除财政困难的愿望。如今，您在没有解除皇上和世人担心的情况下就贸然提出废除新法，说得再好也行不通。您想废去那些名义上利民实际伤民的市易、青苗、募役、盐等诸新法，那些向来努力实行新法的人，肯定大不高兴。这些人不但会说新法不可废，而且会以天下财富不足的道理，游说皇上。这样的道理，就是石头人听了，也会动心，更何况皇上？如果是这样，新法会被重新推行，您的主张将付诸东流。您眼下应该采取的最好策略是，动员天下官吏百姓，开辟一切财源，严格财务管理，使财政收入达到足以支付二十年的程度，过几年，再增加十多倍。然后，用事实游说皇上，使皇上明明白白地知道，国家财富不但不是不足，而且有余，这样，那些鼓吹财富不足的人就没有市场了，新法也可被永远罢掉。”

司马光看了这封信，大吃一掠。若不是毕仲游的及时提醒，险些坏了大事。后来，他真的按着毕仲游的建议去做了。难怪司马光采纳毕仲游的建议，从理论上看，毕仲游的建议是无懈可击的。既然皇上最担心是财政困难，既然实行新法的目的是为增加财政收入，那么，要想使皇上同意废除新法。就必须向皇上证明，所谓的财富不足纯属子虚乌有。

有些人，不懂得心病还要心药治的道理，在没有摆准病情的时候，就随意下药，结果药不对症，悔之莫及。

宋朝人苏东坡曾蒙冤下狱，有位叫张安道的人给皇上写了一份奏书，想救出苏东坡。可他的书交给南京衙署，南京衙署不敢接受；他让儿子到登闻鼓院投寄奏章，儿子也徘徊许久，不敢投。不久，苏东坡被释放了。他看了张安道的奏本，不觉吐舌变色：这个奏本要是真的投上去，自己肯定一命呜乎了。为什么呢？因为宋神宗爱好名声也讲义气，若是提示神宗：本朝未曾有杀士大夫的先例。今天陛下开了个头，后世子孙就会跟着学。如此神宗会为了维护自己的名声而释放苏东坡。可张安道却不懂得这个道理，他在给皇上的奏书中大讲特讲苏东坡的奇才。而神宗最担心的就是苏东坡以自己的名望与朝廷相争，试想，这样的说服不是火上浇油么？苏东坡真够幸运的，如果这奏书投了上去，神宗一时发怒，可能一代奇才苏东坡立刻就成了刀下之鬼了。

○ 大棒加上胡萝卜

一般情况下，游说活动应该友善、温和，以平等商讨、虚怀若谷的态度，动之以情，晓之以理的方法，娓娓而谈，循循

善诱。但温和过分也不好，在必要的时候，应该辅之以坚决不可动摇，神圣不可侵犯的威慑力量。这就是恩威并用，软硬兼施。

张嘉言司理广州时，边海设有总兵、参游等官，他们幕下都有几千防兵，但参游之兵，每年涉远出海，而总兵所辖的士兵，却借口坐镇，不去远行。每过三五年，参游部下的士兵要修船，这时只供给工食的一半，如果不修船，也因为不出汛，而削减工食，每日只供给应给的1/3，余下的储存起来以备修船时用。可总兵手下的士兵，工食却不减少，这已经积久成习了，彼此都认为是理所当然的事。忽然有一天，巡道向军门汇报，要将总兵所辖士兵的工食，做一样的削减。军门正好与总兵不和，于是就仓促地答应削减工食。这一下，总兵所辖的士兵大闹起来。他们知道张嘉言是院道的耳目，就直逼到他的大堂之上。张嘉言安然自若，他让五六个知道此事的人登上堂来说明缘故。其余的人退等在大堂的外面。当时，天正下着大雨，众士兵的衣服都被淋湿，张嘉言毫不顾及，只命这六个人慢慢讲来。六个人你一言我一语、一个劲儿地说明过去从未有过削减总兵官兵工食的旧例。张嘉言听后说道："这事我也略有所闻。你们全都不出海，却也难怪上级削减你们的工食。你们要是不想削减，这也可以办到，不过这对你们并没什么好处。如果上级从今天开始，将你们和参游兵一同对待，每年都得出海，你们敢抗旨不遵么？要是你们也出汛，那么，你们也就和参游兵一样工食减半了。你们争了半天，并不能独自享受争取到的一切。为什么不听住上司稍稍减少一点儿，仍然自称为大将军的士兵，这难道不好么？你们应该细细思想。"这六个人俯首不能对答，只是

一个劲地说："希望老爷转达上司，万望宽恕。"

张见状，问道："你们都叫什么名字？"这六个人彼此望了一下，都不肯说出自己的姓名，张嘉言骂道：你们不告诉我名字，上面若问起我．'是谁禀告你的？'。我怎么回答？你们不要有顾虑，我自有道理"六人无奈，各自说出了姓名，张嘉言一一记下，然后，张嘉言说："你们转达士兵，这件事我自有处置，万万不可再闹；如果大伙闹事，你们这六个人，姓名都交我这，一个也跑不了，全部斩首。"六个人都大惊失色，唯唯诺诺地退了出去。后来议决，总兵官兵诸部的工食银每月减一钱，而众将士竟没有一个闹事的。

明朝土木之变的时候，上皇明英宗在外待了一年多。朝廷要派使者去探问，却没有合适的人选。左都御史杨善，很坚决地要求前往迎归。也先派一个聪明机智的人名田氏前来迎接杨善，意义在探问一下杨善的真意。

彼此相见后，田氏对杨善说："我也是中原人，被俘虏到这里。"于是，他询问土木之围南朝失败的原因。杨善说："将士许多年没打仗了，况且皇帝出来只有随从护驾，被人突然袭击，哪能不败逃？不过，你们侥幸得胜了，也不一定是好事。如今皇帝即位，聪明英武。纳谏如流。有人说：'如今敌人侵入中原，只靠着骑马跨过高山峡谷，可以多做铁顶撅子，上面安上尖头锥子，人马可以经过的地方，都布上铁锥，那样，来犯的人马就都得被刺伤。'皇上听从了这个计策。还有一个人献计说：'如今大铁铳只用一个石炮，所以打的人少。要是装上一斗鸡子大的石头打出去，一迸散开有好几丈宽，无论人马碰上都会被打死。'皇上又听从了这个计策。还有一个人献计说：'毒药致

人死得最快。如果把毒药抹在箭头上，箭射出去一着皮肉，人马立即就死。’这一计策也被采纳。已经从广西、四川取来毒药，选了三十多万能射箭的人进行练习。又有一人献计说：‘如今放火炮的人虽然很多，但放炮之后。又要装药，对方这时便乘机冲杀过来；如果做成大样的两头铳，装上几个铁弹子，擦上毒药，排成四层，等对方人马冲过来时一齐发射，能打穿来者的肚子。’曾做过类似的试验，三百步以外的人马都能打中。所有献计谋的人，都受到升官加赏的酬报。天下有智谋的人，听说后，纷纷投奔而来。操练的军卒马匹又非常精锐，可惜这些都没用了。”来人说：“怎么说没用了呢?”杨善说：“如果两家讲和了，不打仗了，这些有什么用处?”来人听罢，偷偷地跑回去做了报告。

第二天，杨善来到营中见也先。也先问：“你是什么官?”杨善说：‘都御史。”也先问：“我们两家许多年一直和好，如今你们为什么拘留我的使臣，削减我的马价，给我的缎匹，一匹剪成两匹，还把我们的使臣禁闭在馆驿中不放出来，这样做你们是什么用心?”杨善道：“你父亲过去派使臣前来献马，不过二十多人，所索要的东西，只给十分之二三，他们从来不去计较，一直和好。如今你派来送物的使臣多达三千多人，一见到皇帝，皇帝便赏给每人织金衣服一套，即使是十几岁的孩子，也照样赏赐。这是为何？是为了使官人面子上好看。临回来时，又加赏一宴，派人送去。什么时候拘留过一人？可能是你们来人带来的小仆人到中原做奸做盗，害怕使臣知道，就从小路跑回去了，或者遇上了虎狼，或者另投了别处，中原留他们有什么用处？至于减马价的事，其中也有缘故。送马之前，官人有家信

一封，派使臣王喜送给我国的某个人，恰好王喜不在，误让吴良收下了此信，交给了朝廷。后来，我国的那个人害怕朝廷怪罪，便勾结朝内的弄权之臣假说这次进献的马不是正经的马，为什么像过去一样地赏赐他们？因此，减了马价。及至那个人送使臣离去，反而说是吴良出的诡计，减了马价。其用意是想让官人杀害吴良，不想你果然中了他的计谋。”也先说：“这样看来，倒是真话。”也先又说到买锅一事。杨善说：“这个锅，出在广东，到京城有一万多里，一口锅卖两匹绢，你的使臣去买锅，却给人家一匹，所以，双方争执起来，卖锅的闭门不卖。这事皇帝如何知道？这事好有一比；南朝人向你的使臣买马，给钱少了不肯卖，难道这也是官人你吩咐的么？”也先笑道：“说得在理。”杨善又说：“剪开断匹的事，是回回人干的。如果不信，可以去搜查他们的行李，东西好好的，都在那里。”也先说：“对，对，都御史说的都是实话。看来这些事都是小人说的坏话。”杨善见也先此刻的态度已经和悦，便说：“官人身为北方大将帅，早已率领军队，却听信小人之言，忘记大明皇帝的厚恩，随便来中原杀掳百姓；上天爱好生灵，官人你却爱好杀人，有想念父母妻子而临阵脱逃的，你捉住后就剜心摘胆，弄得逃兵高声叫苦，这些难道上天不知道？”也先答道：“我并没有让他们杀人，是手下人自相残杀。”杨善说：“现在咱们两家言归于好了，你应该早下号令，收回军队，免得上天发怒，降灾于你。”也先笑道：“好，好。”

张嘉言站在对方的立场上，条分缕析，循循善诱，从感情上缩小了彼此的距离，这是软的一手；然后，颜色一变，说出令对方胆战心惊的一句话，如果继续闹事，先把你们几个人斩

首！这是硬的一手。杨善见到也先的使者，一番叙述，显示了本朝上下，军民一心壁垒森严，严阵以待的态势，这是刚的一面；杨善对也先的一通解释之辞，说明了本朝对也先的一片真情，这是柔的一面。当然，张嘉言和杨善的说词，刚柔软硬两方，是不好做绝对的划分的，刚中也有柔，软中兼有硬，彼此交溶，结为一体。也正是如此，方取得了较好的说服效果。

○ 酒具，淫具，巧妙的比喻

以喻明理，是一种常见而有力的说服方式。巧妙的比喻，不仅可以具有很强的说服力，而且能发人深思，耐人寻味，有强烈的幽默感。

三国的时候，有一年大旱，刘备下令禁止私人用粮食酿酒。一旦从百姓家搜出酿酒的工具，立即依法处罚。刘备手下大臣简雍以为这一做法有些不妥。有一天，他和刘备游玩，见到男女同在路上走，就对刘备说："他们要通奸，为什么不把他们抓起来？"刘备说："你根据什么说他们通奸？"简雍说："因为他们有通奸的工具呀！"刘备大笑，笑声过后，刘备意识到仅仅以具有酿酒的工具为处罚百姓是错误的，从此不再滥用刑罚。明朝弘治年间的时候，有人上奏皇上，说山西紫碧山出产一种石胆，可以延年益寿。皇帝派中官去寻找一年。也没有找到，百姓们都深受责罚之苦。为说服中官进而断绝皇帝的念头，按察使王维，命人采了一升多类似石胆样子的小石头，展示给中官。中官怒道："这不是石胆，不要搪塞我们！这石胆是书中有记载的，怎么会没有呢？"王维说："凤凰、麒麟都是古书上有记载的。如今都谁看见了？真的有吗？"

先秦的时候，陈轸和张仪一同辅佐秦王，可他们俩有矛盾。有一天，张仪对秦王说：陈轸作为大王的臣子．却常常把秦国的情报送给楚国，请大王将他的驱逐出国。为驳斥张仪的诬陷，陈轸对秦王说："我给您讲一个故事。一个楚国人有两个妻子。有人调戏年龄大一点儿的妻子，这妻子立即将那人痛骂一顿；这个人又引诱调戏那个年少的女子，年少的妻子却允许调戏，以身相许。过了不久、这两个妻子的丈夫死了，有客人问这个调戏人妻的人道："你是想娶那个年长的寡妇为妻呢？还是娶那个年龄少的为妻？"这个答道："我娶那个年长的。"客人问："那个年长的痛骂过你，而那个年少的却顺从过你，你为什么要娶那个年轻的呢？"这个人说："她们做别人的妻子时，我希望她们能被我调戏，如今做我的妻子，那我就希望她能拒绝和大骂所有调戏她的男人。"大王您可以想想，楚王是个贤明的君主，他的丞相阳也很聪明。假如我陈轸作为秦国的臣子，却经常为楚国收集情报，那日后我去投靠楚国，楚王不会收留我，阳也不会与我共事。我对秦王你不忠，楚王怎么会把我当作忠臣？鉴于这样一个道理，我怎么会为楚王秘密输送情报？"

秦王认为陈轸说得在理，不再怀疑陈轸，对他很是器重。

巧妙的比喻常常可以大大提高语言的功效。但使用比喻方法，必须注意三点：一是简单明了一语破的。最好选择大家熟知的现象、人和事，切不可搞那些令人迷惑不解的比喻，矫揉造作，故作艰深，这是学究气十足的表现。二是设喻恰当，不可牵强附会。比喻事物和被比喻事物之间必须有相似点，切忌强拉硬扯。三是构思新奇，发人深思，耐人寻味。如果比喻之后，说的话效果不甚明显，最好不比，画蛇添足，反为不美。

○ 从他想不到的方向出击

暗渡陈仓是三十六计之一，意思是说，故意暴露虚假的行动，牵扯敌人的注意力，同时却悄悄地迂回到别的地方偷袭，可得乘虚而入、出奇制胜的效果。

暗渡陈仓也是一个重要的说服术。人的本性是爱吹不爱批，喜听顺耳的话，不愿听逆耳之言；而说服的实质、就是使人转变初衷，放弃原有的观点。这是一个矛盾。为解决这个矛盾，古往今来，专家学者们想出了许多办法，而暗渡陈仓的办法，是最妙的。其具体做法是：表面上顺从说服对象的意愿，同意其观点，以此排除其防范心理，然后以赞成对方的语言，说出否定对方的意思，进而使之在不知不觉中，“上当受骗”。齐国有人得罪了齐景公。景公大怒，命人将此人绑至殿下，分解四肢。大臣们明知这种做法太过分，但没有办法劝阻。晏子想出个办法。他顺从地按景公的旨意，左手抓将这人的头，右手操刀，抬头仰脸问景公道：“古时候，贤明圣哲的君主肢解人体是从哪里下刀的?”听到晏子的话，景公意识到肢解此人会有损自己的形象，便离开坐席，说：“把这人放了吧，这都是寡人的过错。”

还有一次，一位为齐景公养马的人擅自主张，杀了一匹马。景公大怒，操起戈来，要亲自杀死这个养马的人。为阻止景公，晏子说：“你这样杀了他，他就是死了也不知道犯了什么罪。请允许我公布他的罪行，然后再杀也不迟。”景公说：“那么，好吧。”晏子举着戈，对着养马人的脖子说：“你为我的国君养马却杀了马，你犯了死罪；你使我的国君因为杀马的缘故而杀了养马人，这又是死罪；你使我的国君因为杀马的缘故而杀养马

人，此事被邻国诸侯知道，会因此对我国君不利，这又是死罪。有此三罪，怎么能不杀你?”景公听了晏子的话，明白了此行不妥，对晏子说：“你把养马人放了吧，不要让我落个不仁不义的罪名。”

后唐君主庄宗，在中牟这个地方狩猎，践踏了百姓的庄稼。中牟县令挡住庄宗的马，予以劝阻。谁知，庄宗大怒喝令将县令拉下去斩首。这时，一位戏班户的领唱率领一些演唱的人追到县令面前，数落道：“你这个做县令的，难道没听说天子好田猎吗？为什么教老百姓种庄稼，给皇帝纳税？为什么不把田地空出来，等待天子来骑马射箭追杀猎物？你真是罪该万死!”说罢，立刻请皇上下令行刑，众演唱的人也都唱和着。庄宗听了领唱的说辞，深以为然，释放了中牟县令。

刘玄佐镇守河南的时候，曾因听信谗言而发怒，要杀死大将翟行恭。军营中没有人敢前去劝阻。有一个人叫郑涉，很善于以绕弯子的办法说服人。他见到刘玄佐说：“听说翟行恭将要赴刑，希望能将他的尸体交给我看一看。”刘玄佐很是奇怪，问他这是何意。郑涉答道：“我听人说，蒙冤而死的人，脸面上有奇异之象，可我一辈子也没见过，为此愿意借此机会看一看。”刘玄佐顿时醒悟，于是赦免了翟行恭。

汉武帝的乳母曾在宫外惹祸，武帝要对她动刑。乳母求助于东方朔。东方朔说：“这不是言语所能说服的。如果一定希望得救，那么，你在临赴刑场时，可以频频回头看武帝，千万不要说活，这也许差不多。”到了行刑那天，乳母依东方朔的话去做了。当乳母刚刚离开武帝身旁时，东方朔也在武帝身旁。他对乳母说：“你也太傻了，皇帝如今已经长大成人，难道还会靠

你的乳汁养活吗?”听了东方朔的话，武帝顿时醒悟了。他命人释放了乳母。

○ 帮他算笔帐

两利相权取其重，两害相权取其轻，趋利避害，这是人之常情。当你说服人时，应该顺应人类这一本性，晓以利害，分析得失，从而提高说服的力量。

春秋时期，齐孝公想要继承齐桓公的霸业。当时，鲁国和莒国在洮地结盟，齐孝公便拿这为借口攻打鲁国西部边境。

鲁僖公知道不是齐国的对手，便派展喜前去犒劳齐国的军队。齐孝公以挑衅的口吻问展喜：“听说齐军压境，鲁国人害怕了吗?”展喜妙对说：“小人确实害怕了，可君子并不害怕。”齐孝公说：“你们鲁国穷得室内四壁皆空，粮食断绝，四野里连根青草都没有，仗着什么而不害怕?”展喜回答说，“从前我祖周公和贵国的太公二人共同辅佐周王室，成王慰劳他们，赐给他们盟约，说：‘世世代代子孙不要互相侵犯。’这个盟约至今还藏在盟府之中，由太史掌管。由于有这个历史渊源，齐桓公称霸时曾经纠合诸侯，来商讨解决他们之间的不和谐，弥补他们的过失，而救援他们的祸难，目的是为了显扬自己的职责。等到君王即位，各国都盼望说：‘它肯定会继承桓公的霸业吧!’我鲁国因此不敢保城聚众。难道他才即位九年，就背叛天命，废弃职责?他怎么对待先君?他一定不会这样做的。靠着这个，所以不害怕。”

展喜的这番话软中有硬，无懈可击。齐孝公只得说：“说得太好了，您回去传话给鲁侯，愿从此以后两国不断增进友好关

系，不再彼此加兵。”于是就班师回国了。

展喜说服齐孝公的力法是软硬兼施，软中有硬。这种方法对于一切游说活动都是很有用的。

在一般情况下，游说活动是友善、温和的。和谐融洽的谈话气氛是说服人的必备条件，然而，温和不可过分。在必要的时候，应该于言谈话语中，加入一些神圣不可侵犯、坚决不可动摇的“刚硬”成分，使之隐隐约约感到威慑力量的存在。刚柔并用，更能够服人。

运用刚柔并用的说服方法，应该根据说服对象的不同特点，灵活机动，有所轻重。人是千差万别的，“龙生九子，子子各别”，世界上没有性格、能力、道德等一模一样的人。人的特点不同，对不同说服力法的敏感程度也不同。游说者要根据对象的口味，有的放矢，对症下药。有些人萎靡颓唐，行动散漫，自我意识谈薄，被动性强，他们不敢正视现实，喜欢察颜观色，侥幸心理很重。对这样的人，应该“猛击一掌，大喝一声”，以刚正严厉、尖锐激烈的语言，促其醒悟。这时“刚”是主要的，柔是次要的，以刚为主，以柔为次；有些人反应速度快，脾气暴躁，感情常常支配理性，而且一触就跳，一批就闹，说服这样的人，最好以柔为主，以刚次之；主要以商讨的口吻，平心静气的腔调，推心置腹的情感，先稳住对方的情绪，然后再逐渐深化议题。但是，必须注意，侧重刚柔的一方，并不是以一方代替另一方。以“刚”为主的时候，不要忘记“柔”，否则，便可能使彼此关系如箭在弦，极度紧张。以“柔”为主的时候，不要丢了“刚”。否则，就被人当做软弱可欺。刚柔双方，无论失去哪一方，都不能很好地说服人。

因此，在游说时，既不能不看对象，千篇一律，也不能失之偏颇，走向极端。一要从对象的特点出发，或刚或柔，有所侧重；二要刚柔并济，两手并用。这样，就能提高说服的力量。

○ 顺手加俩字，干赚一头驴

诸葛恪，是东吴诸葛瑾之子，生性聪明，善于应对，吴王孙权十分喜爱他。一天，孙权大宴群臣，诸葛恪也随着父亲在座。孙权见诸葛瑾脸长，便让人牵了一头驴来，在驴脸上写了几个字："诸葛子瑜。"在座的人都放声大笑。诸葛恪却从容离席，在那四个字下面写上了"之驴"两个字，合起来一念，是"诸葛子瑜之驴"，满座无不欣慕。孙权喜，当即把驴赐给了诸葛恪。当时，诸葛恪才七岁。七岁的诸葛恪，表现了超人的应变能力。他借助"诸葛子瑜"四字，因势利导，顺水推舟，仅仅加了"之驴"二字，便使结果为之一变。

游说者要说服人，也要善于因势利导，顺水推舟。当游说对象阐发自己的主张时，一定要引出一系列材料，展开各种各样的观点，如果能够借助这些材料和观点，接着他的话茬往下说，为我所用，其说服的效果是可以想见的。因为这种说服活动，极其自然，似乎不是有意说服，而是自然而然的谈话。

汉文帝时，魏尚作云中太守。有一次，他向朝廷报告杀死入侵的匈奴人数，一时疏忽，多报了六个首级。汉文帝便认为魏尚冒功，撤销了魏的职务。并让官吏依法治罪。大臣们都感到魏尚获罪有些冤枉，但却无法解救他。一天，文帝看见了做郎署长的冯唐，问他："你是什么地方人？"冯唐回答："我是赵国人。"文帝一听，来了兴致，说："以前我听说赵国的将领李

齐十分了得，巨鹿大战时，威震敌胆。现在，每当我吃饭的时候都想起李齐。”冯唐回答说：“李齐远不如廉颇、李牧。”原来，赵国在战国时有很多良将，廉颇、李牧是当时十分著名的将军。文帝听后，叹道：“可惜，我没有得到廉颇、李牧那样的将才，如果有他们那样的人为将。我就不担忧匈奴人了。”冯唐看到时机已到，便脱口说：“陛下如果得到廉颇、李牧那样的将才，也不一定会用。”汉文帝一听此言，感到十分惊诧，反问道：“你怎么知道呢：”冯唐回答说：“古时候帝王派遣将领出征，总是说：大门以内我负责，大门以外，由将军治理。’军队里依功行赏，本来是将军们的事，由他们决定以后再转告朝廷。过去，李牧在赵国做将军，所在地的租税都自己享用。赵王不责怪他，所以李牧的才智得到下先分发挥，赵国几乎成为霸主。而当今，魏尚做云中太守，其所在地的租税收入，全部用来供养士卒，因此，匈奴惧怕他，不敢接近云中的边塞。而陛下仅仅因为六个首级的误差，便将他下狱治罪，削掉了他的官爵。所以，我才敢说，陛下即使有廉颇、李牧那样的将才，也不能够很好地任用他们。”

冯唐这番话，既讽谏了汉文帝，为魏尚说了情，又没有因此而得罪文帝。因为，他是顺着文帝的问话，很自然地说出来的，没有说客之嫌，没有特意美化魏尚的姿态，结论引出，十分自然妥贴。因此，汉文帝深以为然．马上派冯唐去传令，收回成命，让魏尚继续作云中太守。

使用顺水推舟的说服术，必须找到合适的契机和突破口。为此，就要仔细倾听对方的谈话，清楚掌握对方观点的利弊得失。按照孟子的说法，要做到：片面的观点知道它蒙蔽了什么，过

了头的言论知道它陷溺于什么，邪辞知道它如何叛离正道，遁辞知道它如何理屈辞穷。全面掌握了对方谈话的得失长短，便可以抓住突破口，肯定正确的方面，分析错误的地方，层层分析，环环相扣，最终使人心悦诚服。

○ 瞄准他的要害

《艾子杂说》里有这样一个故事：

齐地有一个富人，家累千金。富人有两个儿子，愚笨的很，也不知道教育。一天，艾子对富人说："您的孩子不通世务，日后怎么管理家产？"富人不高兴地说："我的儿子，聪明有能力，谁说不通时务？"艾子说："你不信，可以试试。别的都不用，你只问他'粮食是从哪来的？'，就知道了。"富人马上叫来儿子，用这句话问他，他儿子笑嘻嘻地说："这么点小事儿我还不知道？不是从粮口袋里倒出来得吗？"富人马上变色说："你这样不懂事？米不是从店里买来的么？"艾子笑道："真是有什么样的父亲，就有什么样的儿子。"

这里，艾子驳斥富人对愚子的赞美之辞，采用的方法，是直接用"不知粮食何处来"的事实。这种用无可驳斥的事实反驳对方观点的方法，我们称之为"实弹射击法"。

错误观点，荒谬学说，往往是以强词夺理，以偏盖全，以真作假，以假为真，无限夸大，有意缩小，无中生有，错为因果等方法，用虚的、假的东西进行诡辩的。为此，要揭露和驳斥之，就要以真的、实的东西作武器。详细陈述必要的事实，用事实说话。"事实胜于雄辩"，这话千真万确。

先秦时期，秦王讨厌各国来秦的游说之士，下令驱逐他们。

有个叫李斯的人，也在其列。

在离开秦国的途中，李斯上书秦王，说："泰山不拒勺土才能成其高，沧海不择细流方能成其广，王者不却庶众才能成其德。过去秦穆公称霸．从西方的戎狄得到由余，从东边的宛地得到百里奚，迎来守国的蹇叔，从晋国求得公孙枝和丕豹。孝公用商鞅之法，惠王用张仪破坏六国合纵．昭王用范雎'远交近攻'的谋略。这四位国君都是依仗客卿才取得成功的。客卿有什么对不起秦国的，大王一定驱逐他们！这样一来，客卿一定纷纷离开秦国为他国所用，再想求得为秦国效力的人恐怕就难了。"

李斯所述一件件历史事实，使秦王马上醒悟过来，他下令废除逐客令，找回被驱逐的人们。

运用"实弹射击"的说服术，必须注意两点：

一是事实应该真实可靠。无懈可击。陈述事实不要掺泥加水，随意夸张，因为，一旦被对方识破，所有的事实都成为可以怀疑的对象，失去征服力量，"聪明反被聪明误"。

二是选择事实要注意典型性。列宁曾说过，辨证法不是实例的总和。意思是说，随意地举几个例子，绝不意味着就证明了一个理论或观点。一般说来，任何一个观点，都可以举出几个事例作为证明。因而，不要以为有了事例就证明了某一个观点正确或错误。只有典型事例才有证明的意义。所谓典型事实，是指那些反映事物的本质和规律的东西。毛泽东驳斥艾奇逊的论据选择，就有这样的特点。

○ 把皮球踢还给他

用问话的方式，反驳对方观点，这种方法在遥远的古代，就已被发现。

苏格拉底是古希腊的著名学者。他的“辩证法”中，有一种“讽刺”之法。所谓“讽刺”，就是通过一问一答的谈话方式，首先让谈话的对方说出自己的看法，然后，不断地揭露对方观点的矛盾，迫使对方否定自己原来承认的东两。

比如，苏格拉底和欧提德谟斯有这么一段对话：

欧：请问苏格拉底，什么是善行？

苏：盗窃、欺骗、卖给人当奴隶，这几种行为是善行还是恶行？

欧：是恶行。

苏：欺骗敌人是恶行吗？把原来敌人占领的城市的人卖做奴隶是恶行吗？

欧：这是善行。不过，我说的是朋友，不是敌人。

苏：照你说，盗窃对朋友是恶行。但如果你的朋友打算自杀，你盗窃了他准备用以自杀的工具，这是恶行吗？

欧：是善行。

苏：你说对朋友欺骗是恶行。可是，在战争中，军事统帅为了鼓舞士气，对士兵说：援兵就要到来。但实际上并没有援兵。你说。这种欺骗是恶行吗？

欧：这是善行了。

这段对话的哲学宗旨，是阐明具体的善是多变不真的，只有一般的善才是可靠的这一唯心主义思想。但苏格拉底的谈话，

则是典型的以问为驳的说话术，层层递进的一系列问讯，直问的欧提德漠斯步步后退，直到认输。

中国古代，也有许多以问为驳的范例。

纵观中外游说史，孟子的以问为驳术，运用得最到家。当一个错误观点出现时，孟子常常表现得从容不迫，不急于反驳，他从似乎与问题并不相干的角度，层层发问，以问为攻，直到水到渠成，才反戈一击，使对方处于无可奈何的困境。

有一个叫陈相的人，奉行其老师许行的观点，主张贤者应与百姓一同劳动，不脱离直接的生产过程。对这种观点，孟子并不直接反驳，而是避开问题，层层发问：

问："许子一定自己种庄稼才吃饭吗？"

答："对"。

问："许子一定自己织布才穿衣吗？"

答："不，许子只穿粗麻织成的衣服。"

问："许子戴帽子吗？"

答："戴。"

问："戴什么帽子？"

答："戴白绸子帽子。"

问："自己织的么？"

答："不，用谷米换的。"

问："许子为什么不自己织呢？"

答："因为妨碍庄稼活儿。"

问："许子也用锅作饭，用铁器耕田吗？"

答："对。"

问："自己做的吗？"

答："不，用谷米换的。"

孟子一连串十一个发问，语气步步加强，思想层层推进，直问得陈相山穷水尽，不知不觉一上了孟子的圈套。说："一方面耕种，一方面干各种工匠本身的事，是不行的。"孟子以此类推说，既要治理社会，又要参加生产劳动，也是不可能的，因此，彻底驳倒了陈相的观点。

有一次孟子见齐宣王说，"大王的一个臣子要到楚国去，临行前，托朋友照顾自己的妻子和孩子。等到他回来时，发现妻子和孩子受冻挨饿，险些送命。对这样的朋友，应该怎么办？"齐宣王一听，马上答道："绝交。"孟子又问："如果管刑罚的长官不能管理下级，那怎么办？"齐宣王说："撤职！"孟子又说，"假若一个国家里，政治治理得很不好，那又该怎么办呢？"齐王说什么也没有想到，孟子的问话是对着自己来的，他已经引火烧身，处境尴尬。很明显，按理例推，他治理齐国不佳，也应受责当罪。没有办法，他只得"顾左右而言他。"

○ 一报还一报，这招实在妙

有些荒谬错误的观点，很难驳倒，费了许多心思和口舌，效果不佳。在这种情况下，用"以子之矛，攻子之盾"，以其人之道，还治其人之身的办法，往往能见奇效。

有这么一则趣闻：

懒汉在朋友家中做客。

早晨，朋友替他叠被，懒汉说："反正晚上要睡，现在何必去叠！"饭后，朋友忙着洗碗，懒汉说："反正下顿要吃，现在何必去洗！"晚上，朋友劝他洗脚，懒汉说："反正还是要脏，现

在何必去洗!”

第二天，吃饭的时候，朋友只顾自己，不理懒汉。懒汉问：“我的饭呢?”朋友说：“反正吃了要饿，你又何必去吃!”睡觉的时候，朋友照样只管自己，不理懒汉，懒汉问：“我睡哪儿?”朋友说：“反正迟早要醒，你又何必要睡!”懒汉急了，叫道：“不吃、不睡，不是要我死吗?”朋友答道：“是的，反正总是要死，你又何必活着!”

聪明的阿凡提斗败巴依老爷的故事里，也有一段类似的经历：

阿凡提机智勇敢，专替穷人出气。巴依老爷恨透了他。总想报复一下。

一天，阿凡提来到巴扎（集市），刚巧巴依老爷在那里啃鸡。巴依一口咬定说，鸡的香味是鸡的一部分，阿凡提闻到了香味，所以，一定要给鸡钱。阿凡提皱皱眉头，晃了晃手中的钱袋说：“钱的声音是钱的一部分。你既然听见，那当然就是我付过钱了。”在聪明的阿凡提面前，巴依老爷无言以对，狼狈地败下阵来。

以其道还治其身的方法，简单易行，一针见血，令对方无可奈何，无从招架。可以收到事半功倍的功效。试想，如果朋友直接反驳懒汉，阿凡提直接反驳巴依老爷，三言两语能说得清么？得费多少时间多少口舌？

从逻辑上分析，“以其人之道还治其人之身”的办法的依据，是充分条件假言推理的否定式。假定“鸡的香味是鸡的一部分”，由此可以推出，“钱的声音也是钱的一部分”；而实际上，“钱”的声音，不是钱的一部分，“鸡的香味”，也不是鸡的一部

分；假定“晚上要睡，现在不必去叠被”是对的，那么，由此可以推出，“反正吃了要饿，现在不必去吃”也是对的。而实际上，前一个和后一个都是错的。但是，通过这样的突破口，以退为进，步步紧逼，便可以在逻辑上将对方逼得走投无路，不是认输，就是完全失败。

中外历史上类似的例证，不胜枚举，下面再举一例，以加深读者的印象。

18世纪初，迷信和欺诈泛滥于英国，宿命论者和他们编造的历书随处可见。伦敦有一个名叫巴尔特利日的占星家，尤其诡诈多端，颇能迷惑人心。小说家斯威夫特决心拆穿他的骗术，他仿效巴尔特利日的占星计算法，编写了一部“预言”历书，在这部书里，他预言巴尔特利日将于1708年3月29日半夜时得寒热病死亡。届时，他又写了关于巴尔特利日的死亡报告。随后，又发表了殡葬的消息。安然无恙的巴尔特利日大为恼火，广为辟谣。可是，斯威夫特向公众说明：他是按巴尔特利日的占星法计算得出的结论；既使不能应验，错误也在巴尔特利日。弄得巴尔特利日狼狈不堪。

○ 让他左右为难

秦宣后十分宠爱魏丑夫。宣后病得要死了，命令道：“我死了，一定要用魏丑夫殉葬。”

魏丑夫非常忧虑。庸芮为魏丑夫请命于宣后，问道：“死人有知觉吗？”宣后说：“人死了哪还有什么知觉。”庸芮说：“若是这样的活，为什么要用活着的时候所爱幸的人给无知的尸骨殉葬呢？退一步说，纵然死后有知，先王死时因您没有从死而

积怨日久，谢罪唯恐不及，又怎么能私幸魏丑夫呢？”宣后说：“你说的有道理。”这才打消了让魏丑夫殉葬的念头。

庸芮说服秦宣后的方法，不禁令人拍案叫绝。人死之后或者有知，或者无知，从这两种可能推出两个结论：

如果死后无知，那就不该用魏丑夫活活地去殉葬。

如果死后有知，那也不该用魏丑夫殉葬，因为九泉之下的先王会发怒的。

——无论死后有知还是无知，都不该让魏丑夫殉葬。

这种迫使对方处于左右为难的境地，从而改变其主意的办法，在逻辑上称为二难推理。

有个单位一幢新家属住宅楼刚刚竣工，便有一位下属来找领导，要求从旧楼调到新楼。而领导说：“新楼的住宅有两个标准，一是三室一厅的，按分房方案，要分给有二十五年工龄和有高级专业技术职称的同志，据我所知您不具备这个条件；二是两室一厅的。按方案要先分配给住平房的同志，而您已经住进了楼房，也没有分房的理由。您的想法是可以理解的，等以后有条件的时候，再解决吧。”

这也是使其左右为难的说服术。

左右为难的说服术，可以使对方的论点处于这也不是，那也不是的难堪境界，唯有放弃原来观点，方能彻底摆脱僵局。这种说服术，很有说服力量。

○ 捧到云端，摔到深渊

为了驳倒一个观点，不妨先假定这一观点是正确的，然后引申、推导出荒谬的结论。

有这么一则幽默小品：药剂师走进邻居一个书商的铺子里，从书架上拿下一本书来问道：

“这本书有趣吗？”

“不知道，没读过。”

“你怎么能卖你出已没读过的书呢？”

“难道你能把你药房里的药都尝一遍吗？”

这一反问，问得药剂师哑口无言。书商采用的是推至极端的方法。假定你说的是对的，一个书商不能出卖连自己都没有读过的书，那么同理，一个药剂师也不能出卖连自己都没有尝过的药，这岂不荒谬？

李斯的《谏逐客书》也采用了这一方法。

秦王嬴政听信谗言，驱逐在秦国做事的外国人，李斯也在此列。为了反驳秦王逐客的观点，李斯先假定逐客是正确的，那么这就是说外国人不能用，同理，外国的东西也不能用。可事实上，外国的人和东西恰恰是秦王心爱之物。荒谬的结论证明原来的观点是错误的。李斯是这样说的：“以陛下您来说，您有昆山玉，随和宝，悬挂月明珍珠，佩带太阿宝剑，骑纤离骏马，建翠凤彩旗．备置灵鼛大鼓，这些宝物，没有一样是秦国出产的，但陛下您是那样喜欢它们，这是为什么呢？如果非要秦国出产的东西不可，那么就不会有夜光白璧装饰朝廷大厅，犀角、象牙的器物也不会作为艺术品而陈列，郑、卫的能歌善舞的美女也不会选进后宫，骏马也不会养在您的马厩，江南的金锡不能用，西蜀的丹青也不能用。如果非要宫妃佩带的装饰品、充任后宫的宫女以及娱心意、悦耳目的一切东西都必须是秦国出产的，那么，点缀着珠宝的头饰，镶嵌着珍珠的耳环，名贵的

齐国东阿白丝绸衣以及锦绣的衣裙就都不会来了，而时装打扮，窈窕闲雅的赵国女孩子也就不能侍立在您身边了。您看，击瓦瓮、叩瓦缶、弹竹筝、拍大腿、呜呜叫喊以悦耳目的，是秦国的音乐，而郑、卫之地的桑间一带的新兴的民间音乐，舜时的古典《韶虞》，周朝的古典乐曲《武》，古典舞蹈《象》，这些都是道地的外国货。但是，你不要击瓮叩缶，而要郑、卫的音乐，不要弹筝，而要韶虞，这又是为什么呢？”李斯推至极端的说服方法，终于使秦王改变了初衷。

○ 以利害动人心

沙丘，原赵国地界的一座皇帝行宫。

双目微闭、已经处于弥留状态的秦始皇，正神色呆滞地盯着眼前那玺书，一句话也说不出来。丞相李斯、中车府令赵高正在一旁忙碌着，他们正把刚作完记录的玺书奉于始皇面前，让他过目。

好大一会儿，不见始皇有任何反映。还是那赵高灵活，他用手一按，原来始皇已气息全无。他心里明白，皇上驾崩了。这年，秦始皇刚好50岁。

李斯怕皇帝突然去世，引起朝廷上下的混乱，他主张一面秘不发丧，将尸体置于凉车中，对外一切照旧；一面速召太子扶苏回威阳。为怕尸臭传出，引起他人怀疑，特地把几车鲍鱼载于车后，以乱其臭。

此时，太子扶苏奉始皇之命正在边塞监军，回咸阳尚需时日；而始皇的东巡车队回朝，也不可能马上就到咸阳。这个时间差，给赵高提供了一个玩弄阴谋的天赐良机。

赵高是始皇少子胡亥的老师，正巧胡亥此行也随父出巡。赵高私下对胡亥说："主上已驾崩，一旦你大哥立为皇帝，你将一无所有，这便如何是好！如今天下大权，就在丞相、公子和我赵高三人手中，愿公子先下手为强，不要错过这个机会。"胡亥起先还要来几句忠孝义悌之类的话，经赵高多番诱导，不作声了。

剩下的就是丞相李斯了。赵高深知，李斯是个看重功名利禄的小人，善于见风使舵，虽能得始皇赏识，却不能摆脱见利忘义的致命弱点。

李斯：遗书发出了吗？

赵高：正在胡亥手中。主上驾崩时，惟你我二人在场。所谓遗书，还不是你我爱怎么说就怎么说了。

李斯：你怎么说这种话？这种亡国之言，是我们这些当大臣的说的话吗？

赵高：丞相不必惊奇。我问你，凭你的才能和功绩，可超得过蒙恬？谋略、威信呢？和扶苏的关系呢？

李斯：都不及，那又怎么样？

赵高：这就是了。很明显，扶苏当皇帝，必用蒙恬为丞相，你的相位还能保全吗？胡亥是我教出来的，何不立他为君？

李斯：我不忍有负主上的优待，只求恪尽职守。

赵高：从来的圣人都不会在一条道上走到黑，天下没有不散的宴席。作为最后的忠告，我劝你为自己的处境多想想。何去何从，好自为之吧！

赵高的攻心战，句句击中要害。李斯是个患得患失的人，赵高正是利用他这种心理，终于使之屈服。接着，二人狼狈为奸，

共同伪造了假诏书，“令”扶苏赐死，让胡亥当上了二世皇帝。

抓住对方要害打心理战，是赵高得手的关键。这种策略，在古今中外政治、经济、军事各斗争领域中运用是很多的。现代商战，尤其是商业谈判中，这种打心理战的成功先例是不少的。

某国有家新办不久的灯具公司为了要打响本公司的产品，首先需要获得代理商在价格上对本公司的支持，于是公司董事长作了一次旅行推销。

在一次谈判中，他坦陈直言相告：“经过几年的苦心研制，本公司终于生产出对人类大有用途的产品。尽管我们公司的产品还称不上是第一流，而只能位居第二流，但我仍要拜托各位，以第一流的产品价格购买本公司的产品。”

在场的人听了莫名其妙，心里都在嘀咕：“咦！这位董事长是不是说错了？”都表现出一副惊异的面孔。

没想到这位董事长说：“大家都知道，目前灯泡制造业的一流企业，全国只有一家。因此，他们垄断了市场，大家必须接受他们的垄断价格。如果有同样优良的产品，能在价格上与他们相牵制，这对代理商、对公众都是有好处的。这样，你们就不必一定按他们的价格成交了。”

话说到这儿，在场的人似乎被他说动了心。董事长便进一步鼓动说：“大家都熟悉拳击比赛，都知道拳王阿里。但是，拳王之所以成为拳王，是因为有人和他对抗。现在，灯泡业中就好比只有一个阿里，而没人出来和他对抗。如果这时出现一个对手，你们一定能赚到更多的利润。”

场上有人不禁说道：“董事长，你说得倒不错。那么，谁来和他对抗呢？”

董事长立即答道："就让我来，怎么样？诸位可知道，为什么本公司目前只能生产二流产品呢？因为资金不足，无法在技术改造方面上更好的产品。如果各位能够扶我一把，让我们以一流价格卖二流产品。这样，我可以向大家保证，在不久的将来本公司定能拿出一流产品，灯泡业就会出现与阿里对抗的对手。我恳请各位帮我演好阿里的对手这个角色。"

在这位董事长心理战的成功作用下，谈判出现了极其良好的气氛，协议也最终达成。

○ 用事实戳穿谎言

一天，晋文公同大臣子犯讨论图霸之事，文公说："如今百姓已逐渐安居乐业，我想使用他们，你看如何？"子犯答道："目前百姓虽然生计无忧，但还不知道您讲不讲信用，也还不了解信用的作用。因此不宜使用。"

于是，晋文公公平时处理政务中，注意取信于民，并且在伐原的战争中，作了一次守信义的示范。

当年，晋文公帮助襄王安定王室后，周襄王为了奖励文公的功劳，赐给晋文公四个邑，即阳樊、温、原、攒矛，从而使晋国的土地扩展到了黄河北岸。然而，在襄王赐予的四个邑中，原邑不愿意归顺晋国。不得已，文公只有起兵用武力征服。

晋文公同大将赵衰来到原邑。在此之前，原邑的首领原伯贯欺骗其部下和臣民，说晋兵在收归阳樊时，把阳樊的百姓全部都杀了。原人听后既恐惧又憎恨晋军，共同发誓死守原邑。随同的赵衰见此情景，对文公说："原人之所以不服我们晋国，是因为我们与原之间没有信用往来的缘故，君主如果取信于原人，

那么原地不攻自然就会归我们了。”文公采纳了赵衰的谋略，与原人约定，如果三天内晋军攻不下原邑，我们便自动解围而去。同时还向士兵宣布：只围三天，只带三天口粮。

到了第三天，有原人偷跑出来向晋军报告说：“城中已经探知晋军未屠杀阳樊的百姓，准备明天晚上偷偷打开城门，迎接晋军。”晋军一些将领得知这一消息，要求文公等一等再撤兵。文公坚决不同意，说：“信用是一个国家的最大财富，要得到人民的支持，全靠它。我已经发出三天为期的命令，现在如果不按期退兵，就是失信。如果我们为得到原邑而失掉信用，那就得不偿失了。”

翌日天一亮，文公就下达了撤退令，晋军立即解除对原邑的包围。原邑民众见此情景，都说“晋侯宁失城，不失信，真是一位有道之君。”百姓纷纷在城楼上插上降旗，有的还偷跑出城追随晋军，原伯贯想阻止也阻止不住。晋军退了不到三百里，原邑就派人来投降。

晋文公在赵衰的陪同下，单车进入原城，百姓见此，更是欢欣鼓舞。原伯贯来见文公时，文公以王朝卿士的礼节相待，并将原伯贯的家迁到河北。又委任赵衰为原地大夫，兼领阳樊。留二千兵戍守，然后班师回晋都。此次行动，使文公在民众中建立起了更高的威信。

古人云：人无信不立。其实，一个国家、一个企业，没有信用也是难以立起来钩。因此，靠信义来树立权威，就是一条重要的谋略。信义树起来的权威往往基础更牢固，更具有持久性。事实的说服力是无比巨大的。

○ 你有水下石，我有肉上竹

海瑞在淳安任知县期间，淳安县出了这样一件怪事：县衙门前贴着一张大红纸，上写着一个斗大的字，上为“水”，下为“石”，左下角的落款是：方正求教。这可是一个从未见过的怪字。一时间，街头巷尾议论纷纷。

事情传到海瑞那里，他差人把方正找来，询问此怪字的来历。方正原原本本地作了禀告，原来，此字出于财主冯仁之手。方正经人介绍，到冯仁家教书。冯仁生性刁滑贪婪，经常巧设套圈，诱人上当，以诈取钱财。

方正应聘到他家后，他对方正说：“先生来我家坐馆，我决不会亏待你，一年付你脩金纹银二十两。但我家历来有一个规矩，到年终时，我得出字考你，认出来脩金照付，认不出来说明你滥竽充数，误人子弟，脩金分文不给，你还得倒贴我纹银二十两。”

方正是个饱学之士，以为区区一两个字，哪能难得住自己。当即一口答应下来，并按照冯仁的要求立下字据。

到了年底，方正高高兴兴地到冯仁处领取脩金。冯仁连声说“行！行！”同时取出字据放在桌上，取出纸在一旁写下了这个怪字让方正辨认。

方正一看傻了眼：这是个什么字呀？方正搜肠刮肚不得其解，只得找出《说文解字》，谁知一本《说文解字》翻烂了，也未找到这个字。可怜巴巴的方正辛苦了一年，不但得不到那二十两纹银，还得倒贴二十两。

但方正又不心甘。心想：就算自己才疏学浅，偌大一个淳

安县总会有人认识这个字吧！。

海瑞听罢，让人把冯仁找来，向他请教这个怪字的音与义。冯仁瞅了瞅海瑞，心里有些发毛，但还是壮着胆子说："这个字嘛，就是檐头水落到石头上发出'滴、滴、滴'声音的'滴'字"。

海瑞看看眼前这个刁徒，问道："你是从什么书上看到的？"

冯仁不无得意他说道："书上有，谁人不识？这个字奇就奇在书上没有！"

"那好，"海瑞接着说："我也写个字来让你认一认。"说罢，提笔在纸上写了个字。此字下为"肉"字，上为"竹"字。

冯仁左瞅右看，不得其解。于是问道："下民不识，请老爷指教。"

海瑞把笔往桌上一扔，说道："我是要好好地指教你。"说罢吩咐升堂。

随着惊堂木一响，海瑞喊道："来人，把冯仁拉下去重打四十大板。"话音未落，几名衙役马上拥了上来，把冯仁揪倒在地，举起竹板重重打在冯仁的屁股上。

这时，海瑞站了起来，指着冯仁说："现在我来指教你，我那个字嘛，就是竹板打在你屁股肉上，发出'啪、啪、啪'的'啪'字，这个字奇就奇在书上也没有。"

接着，海瑞厉声斥责道："大胆劣绅，竟敢乱造文字，借以赖掉脩金，诈取钱财，今天责令你立即付给方正脩金，诈取的纹银如数退还，以后再胆敢敲诈勒索，胡作非为，本县令追究到底，从严惩办。"狡猾的冯仁为诈取钱财，使的是"无中生有"之计；而海瑞对付的办法也是如此，这就使他无话可说了。

○ 谁也堵不住你的嘴

人生活在社会中，社会的反映、他人的议论和评价是人们不得不面对和重视的现实。正面和反面的意见你都得听，正面反面的对你都有作用。所以人们都很重视舆论，以求名正言顺地推行自己的主张，达到自己的目的。各人都有各人的理由，有了理由就有了理论根据，似乎就可以堵住别人的嘴而去放胆地去做一些事情，而理由又不是那么难寻找的。机敏的人为了对付别人，就会千方百计地寻找和制造出一些理由来。“活人不会让尿憋死”。

黄泉意为地下的泉水，历来是人们指人死以后所去的地方。可是，郑庄公在位时，却在黄泉与亲生母亲相会，这不能不说是一大离奇之举。然而，庄公的这一离奇之举，与其臣子的高明之计是分不开的。事情还得从庄公之母姜氏说起。姜氏是庄公之父郑武公从申国娶来的妻子。生有两个儿子：庄公和其弟共叔段。姜氏一直不喜欢庄公，却十分宠爱共叔段。当庄公继位后，姜氏便协同共叔段企图谋反篡位，不料事情败露。庄公气愤之余，命人将姜氏送往颍地安置，并且发誓说：“不到黄泉，决不再见！”其母也觉得无颜与儿子相见，即刻离开宫中，出居颍地。在颍地镇守颍谷的大将颍考叔听说这件事后，觉得姜氏虽然没有尽到做母亲的责任，但庄公不能不尽做儿子的孝心。然而，庄公既为一国之尊，言语已出，如何收回呢？于是，颍考叔想出了一个权变之计。一天，他捕捉了一些鸮鸟，以献野味为名来见庄公。并向庄公介绍说：“此鸟名鸮，能看见细小的东西，却看不见大的物体。在夜中能明察秋毫，但白天连泰山也

看不见。小时候由母鸟哺育，长大以后，却又啄食其母，实在是一种不孝的鸟。所以在我们那里，只要见到这鸟，都会捕而食之。”庄公听了颖考叔的话，默然不语。随后，庄公设宴招待颖考叔，吃饭时，考叔把好肉挑出来放在一边。庄公觉得奇怪，问考叔是什么意思。颖考叔问答说：“小臣家有老母，因家贫，每天只能猎取一些野味供养，从来没有尝过这种美味。今天君王赐给小臣佳肴，但老母不能享用，小臣思念老母，难以下咽。所以，想带点肉回去孝敬老母。”庄公听后感叹地说：“你有母亲奉养，能够尽人子之心，真是孝子；而我作为诸侯，反而不如你呀！”考叔假装不知，问道：“老夫人在堂，君王怎么说无母？”庄公于是把先前设誓的经过细说了一遍，并表示了追悔之意。考叔见机进言道：“臣有一计，可以成全这件事。主公可命人掘地见泉，建一地下室，先迎姜夫人在内居住，主公再往地室中相见。这于君王的誓言，并不相违。”庄公听后大喜，立即委派考叔去办理此事。

地下室建好后，考叔先侍奉姜氏到地下室，然后接庄公从长梯而下，母子相见，抱头痛哭，互诉思念之情。国人见庄公母子和好如初，无不称赞庄公的孝道。庄公也感谢考叔用智慧谋略成全他母子之爱，赐大夫爵位，并分掌郑国兵权。

○ 有理不怕走天下

曾有个观点，认为这个世界是一个只认利益的世界、只认实力的世界。还有人认为理论是为利益服务是以实力为后盾的，有了这些，说理就是管用的，或者说是更管用的；没有这些，只靠说理就显得单薄软弱，有道是“秀才遇着兵，有理说不清”。

不过，理也有理的用处，把理讲足讲透也会令人有所畏惧的。理本身也是一种力量，也能弥补一些实力的不足。

楚庄王登上楚国国君宝座时，不理国政，每天只知田猎消遣，回到宫中就与宫女日夜饮酒作乐。还在朝堂门口悬挂一条命令："有敢谏者，死无赦！"这样已经三年。

有一天，一个叫成公贾的人去见庄王，庄王问道："你来是要喝酒、听音乐呢？还是有什么话要对我说？"成公贾回答说："我不喝酒、也不听音乐，是来给你说说隐语解闷的。"

接着，成公贾给庄王讲了这样一个隐语。他说："刚才去郊外行走时，有人对我说了这样一个隐语，我不明白，想告诉大王。那隐语说：有只大鸟，身披五色花纹，栖息在楚国的高坡上已有三年，不见其飞，也不见其叫，不知这是什么鸟？"庄王回答说："我明白了，这不是凡鸟。三年不动，是在决定志向；三年不飞，是在生长翅膀、积蓄力量；三年不叫，是在观察周围情况。此鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。"

其实，庄王听懂了成公贾的隐语的含义，他的回答是在表白自己。

原来，楚庄王即位时年纪很轻，尚未成年。他的两位老师斗克（又名子仪）和公子燮挟此而拥有很大的权力，并结伙作乱。庄王即位后，他们假王命派令尹子孔和大师潘崇去对舒人作战，而当子孔、潘崇出征后，他们又将子孔、潘崇两家的财产分掉，并派人刺杀子孔。当阴谋败露后，斗克和公子燮挟持庄王出逃。庄王在庐地获救后才回到国都亲政。在这种形势下，庄王只有以不飞不鸣作掩护。如今羽翼已逐渐丰满，所以，庄王接着对成公贾说："我知道做什么了，你等着看吧。"

第二天，庄王在上朝理政时，就提拔了五个有才德的官吏，还惩办了十名为非作歹的赃官，百姓无不为之高兴。随后，庄王又发布号令，派郑公子归伐宋，派药贾进攻晋军，以解救郑国的危难。结果，都告捷而还。郑公子归战胜了宋人，抓获了宋国的执政人华元，还打败了晋军，俘获了晋军将领解扬。

从此后，楚国日益强大，庄王也开始准备争霸中原。

不想楚庄王一鸣惊人，在与晋国的交锋中占居上风后，称霸的胆子更大了起来。公元前606年，庄王进一步向北逼进，领兵到伊河与洛河流域，攻打陆浑戎人。为了显示自己的力量，庄王把军队驻扎在周王室的地界上，还举行阅兵演习。

楚军来到王室的土地上，懦弱的天子不敢怠慢。于是，周定王派大夫王孙满去慰劳庄王。

楚庄王接见王孙满。一阵寒暄后，庄王便问："我听说大禹铸有九鼎，象征九州，是三代相传的国宝，现存于洛阳，不知鼎的大小轻重如何？"

当时，九鼎是王权的象征。王孙满知道庄王问鼎的轻重大小，其用心不善，便答道："三代相传的国宝是德而不是鼎。一个国家的兴亡在于德义的有无，不在乎鼎的大小轻重。"

庄王见王孙满拿话来挡他，就以夸耀楚国的军事实力相威胁，说："其实，鼎没有什么可稀罕的，我们楚国士兵在战场上折断敌人的戈尖矛头，就足够铸成九鼎。"

王孙满针锋相对毫不相让，说："大王您怎么忘记了这九个鼎的来历？从前夏朝实行德政的时候，远方各国把当地的风物绘制成图，进献给朝廷；九州的长官也都把青铜贡献出来。夏王用这些青铜铸造了九座鼎，鼎上分别铸上了各种风物，万物

都被铸在上面，使百姓能从中认识各种鬼神妖怪的形状。因此，那时的百姓进入山泽、山林，不会遇到不顺利的事情，即使各种鬼怪妖魔也不会碰到。这些都是德政和上天的恩赐。后来，夏桀昏庸无道，九鼎便被商朝夺去，商朝保存了六百年。到商纣时暴虐无道，鼎又迁到我周人这里。如果德政美好，鼎虽然很小，也是很重的，别人无法轻易夺去；如果昏庸暴乱，即使鼎再大，也是轻的，别人很容易就夺走。上天保佑有德之君，不过也是有一定限度的。当初，我们的祖先成王把九鼎安置在郏辰的时候，曾经占卜过周朝可以拥有多少年，上天命我周朝有三十代七百年的天下。如今周朝的德行虽然已经渐趋衰微，但是天意还没有改变。因此，关于九鼎的轻重大小，您就不必过问了。”

庄王问鼎轻重，表露出他想取周而代之的意图。然而，当他听了王孙满态度较强硬的一席话，又客观地分析了面临的形势，觉得在当时不能灭掉周王室，于是打消了向周朝进攻的念头。恰在这时，楚国国内发生了斗越椒叛乱和舒蓼人反楚的麻烦，庄王便带着军队回去了。

○ 练就你的伶牙利齿

人和人的交往过程中，有时更多的是直接斗智。这时个人的才能和智慧就充分地显示出来了其作用和价值所在。

晏子使楚，充分展示了他作为外交家的胆识和谋略。

晏子来到王宫，晋见楚灵王。灵王见晏子矮小瘦弱，其貌不扬，便冷笑了两声，用嘲讽的口吻说：“我看你们齐国是没有人了吧？”

听到楚灵王对自己的挖苦，晏子本想回敬几句，转而一想，自己使命在身，还应以谋取胜。于是，正颜厉色地回答道："我国地广人多，仅仅是国都临淄城内的人呵的气就可以成云，挥的汗就可以为雨，人们走在路上，肩擦肩，脚挨脚。您怎么能说我们齐国没人呢？"

楚灵王以为晏子没有听出他刚才的话中有话，哈哈大笑说："既然有那么多人，为什么把你派到我们国家来为使呀？"晏子沉着冷静地对答说："我们齐国有个规矩，朝廷选派使臣要看对象，派往礼仪之邦去朝见德高望重的君王，要挑选体面能干的人为使；派往粗野无礼之国去拜见昏庸无能的君王，则挑选丑陋无才的人为使。我在齐国无德无能，人又矮小，所以只配充当出访楚国的使臣。"一席话说得楚灵王倒噎了口气，感到又羞又愧，悔不该存心嘲弄晏子。

接着，楚灵王命人摆上酒宴，招待晏子。席间，突然有两个差役押着一个被五花大绑的男子从殿下经过。楚灵王见后喝令差役站住，并装作十分生气的样子说："你们这是干什么？难道不知道我这里正在接待贵宾吗？"然后又好像漫不经心地问道："他犯了什么罪呀？"差役慌忙回答说："请大王息怒。我们抓住了一个偷东西的犯人。"楚灵王随即又问道："他是哪儿的人呀？"他是齐国人！"差役故意提高声调回答。此时，楚灵王便转向晏子说："你们齐国人都善于偷盗吗？"

晏子早已看出这又是楚灵王侮辱齐国而事先排练好了的一场戏，便不慌不忙地说："大王，我听说桔子树生长在淮南，它就结出桔子，如果移栽到淮北，它就结出枳子。它们虽然叶子相似，果实的味道却大不相同。这是什么缘故呢？因为淮南淮

北两地的水土不相同。如今，齐国人生长在齐国不做盗贼，来到楚国后却做起盗贼来，难道楚国的水土使人做盗贼吗？”楚灵王和他的大臣们听了子的回答，十分尴尬，半晌说不出话来。晏子见楚灵王的故事，除了表明晏子的机智灵活，善于应变外，还包含着一种以守为攻的谋略。面对楚灵王对自己的戏弄和对自己国家的侮辱，晏子作为使臣，不便于直接迎战，于是，他采取防守的策略代替进攻，并且在防守中包藏着进攻的契机，最后战胜了楚王。

○ 揭开他的伤疤

欺负别人的小人有一个差不多共同的特点：横行霸道，蛮不讲理，吃硬不吃软。这时要想驳倒他战胜他就必须以文对文以武对武，处处针锋相对毫不相让，务必不使其得到好处。在这种情况下，小人明知理之所在也只好认输。

秦国长平大捷，乘胜包围了赵都邯郸，想完成对赵国的最后一击。赵国顽强坚守，同时派人去向魏国和楚国求救。

赵国相国平原君估计魏国有信陵君这位知情达理的好友在彼，自然能劝说魏安僖王发兵来救。但楚国前几年刚败给秦国，连首都也被白起攻陷过，楚王畏秦如虎，恐怕不会轻易答应出兵救赵。于是，平原君决定亲自前去楚国交涉。他准备从门客中挑选二十名文武全才的人一同前去，打算先好言相劝，如不成功就用武力逼迫楚王出兵。

平原君当时门下有食客三千人。这些门客个个跃跃欲试，可平原君挑来拣去，只选出十九人，那一人再也找不出来。正在平原君着急之时，忽然坐在末位的门客站起来，自告奋勇愿意

同平原君一同去楚国。用人之际，平原君也就同意了。这就是历史上的“毛遂自荐”。

他们一行人到了楚国，平原君和楚王，商讨合纵抗秦，日出开始，及至中午还不能达成协议。由于楚王始终只从自身利益出发，左顾右盼，思前想后，生怕楚国的利益遭到损失，所以迟迟不能达成共同抵抗秦国的有关协议。毛遂等得不耐烦了。他按着宝剑，大步闯入堂上，扯开嗓门喝道：“合纵不合纵，只有一句话就行了，干吗要从早上罗嗦到中午！”楚王见“不速之客”闯进来，生气地问平原君：“他是什么人？”平原君说：“我的门客。”楚王冲着毛遂呵叱道：“下去！我正与你主人商量国家大事，你上来干什么！”毛遂双目圆睁，手按腰间宝剑，向前靠近几步说：“大王，你敢斥骂我，不外是仗着楚国的军队。现在我与你相距不到十步远，楚国的军队救不了你。大王你的性命，就看我是否出剑了。当着我的君主的面，你就这样怒骂我，不是太失礼了吗？”考烈王见毛遂杀气腾腾，不禁害怕起来，急忙换副笑脸说：“先生有什么话要说？”毛遂停了停，说“我听说商朝的汤王，起初只有七十里的地盘，后来打下了江山。周文王原来也只有百里土地，后来一统天下。他们靠的不是兵多地广，而是能根据形势发展实力，楚国土地有五千里，精兵上百万，按说更有条件称霸。但现实情况怎么样呢？白起那小子不过是个酒囊饭袋，但他率领几万军队与楚国交战，头一战就占领了你的都城，逼得你迁都到这陈州；第二战掘了楚国先王的陵墓；第三战就把你祖先的宗庙烧光，羞辱你的祖先。这百年难忘的仇恨，连赵国都为你感到害羞，难道大王你还不觉得耻辱吗？今天平原君来与你商讨合纵抗秦的事，正是要为楚国

报仇，哪儿只是为了赵国呢?!”

在这里，毛遂针对楚王只顾本国的眼前利益，不考虑长远利益，不愿联合抗秦的思想，以尖锐有力的论据揭露对方的伤疤，直指对方不顾联盟的惨痛历史教训，一句句就像锋利的锥子扎在考烈王的心上。考烈王脸涨得通红，连声说：“是！是!”毛遂又紧紧追问道：“大王决定了吗?”考烈王说：“决定了。”毛遂当即叫人拿来鸡血、狗血、马血，他端起盛血的铜盘，跪着举到考烈王面前说：“赵、楚两国正式订立合纵抗秦盟约，请大王先歃血。”考烈王无法，只好与平原君当场歃血为盟。台下那十九个门客，眼都看直了，楚王殿上的大臣也被毛遂这一系列举措惊呆了。这个谈判取得成功，不能不说毛遂灵活地运用“针锋相对”的策略有很大关系。事后平原君感慨万分。回到本国之后，他亲率敢死之士三千人奔赴战场，在魏军、楚军的援助下，击败秦军，一解邯郸之围。赵国得以免遭秦国铁蹄蹂躏。

○ 眼泪也能当炸弹

蔡茂是西汉后期河内郡的一位名儒，在汉哀帝、汉平帝时因学识渊博而备受世人推崇。朝廷举行征召博士的考试，蔡茂在论述有关灾害问题时，提出了自己的独到见解，并能言之成理，持之有据，结果以较高的名次录取，被朝廷委任为议郎，后升为侍中。王莽篡权时，蔡茂称病辞去官职，不愿为王莽治理朝政。

当时，天下大乱。蔡茂因为与窦融关系甚好，为了躲避战乱之苦而投奔了窦融。窦融当时是一个割据政权的头头，他想请蔡茂出任他统辖下的张掖太守之职，结果被蔡茂婉言谢绝，不

肯出任。每次给他的粮饷，他只按自己家里人口所需留下，决不多要。汉光武帝刘秀建立东汉王朝后，他和窦融都被朝廷征召，重新任命为议郎。后来，蔡茂又升任广汉太守，政绩卓著，颇受朝廷嘉许。

汉光武帝刘秀的元配夫人叫阴丽华。凭着她在朝廷中的特殊地位，阴氏家族在地方上往往横行霸道，而阴氏乡里正属蔡茂管辖范围。阴氏家族多次触犯法律，蔡茂都不讲情面地按律判罚，并不为阴氏的政治背景而照顾。

这时，刚好发生了洛阳令董宣审理刘秀姐姐湖阳公主家奴的案子。光武帝刘秀先是怒气冲冲地逮捕了董宣，不久又赦免了他。蔡茂为董宣刚正不阿的性格所鼓舞，希望朝廷能制定一定的禁令，以管束皇亲国戚的不法行为。

蔡茂的上书声情并茂，读来非常感人。他写道："臣听说端正民风，教育百姓，一定要以劝人从善开始。要使国泰民安，没有比惩治恶行更重要的了。陛下的圣德维系着国家的兴衰，受天命以来，天下相安无事。为此陛下不惜废寝忘食。然而，近来皇亲国戚及其家属门客触犯法律者屡有发生，他们倚仗皇帝的恩赐和他们的权势杀人而不偿命，国家的刑法屡屡被废弃，司法机关因此而失去威严。最近湖阳公主的家奴在杀了人后还敢与其主人同车出入官府，逍遥法外多日，正义得不到声张。洛阳令董宣申明大义挺身而出，冒犯了公主，拘捕了罪犯。陛下您却不澄清事实，先把董宣鞭打一顿。董宣被抓后，京城百姓非常关注。而后董宣得到赦免，全国又很快皆知。现在，皇亲国戚骄逸蛮横，门下宾客也无法无天，陛下应下令司法机关严惩罪犯，为那些敢于伸张正义的官吏撑腰，以平息各地的不满

情绪。”

该文读起来情理俱在，既有说服力，又句句说在从朝廷的长治久安出发，看得出作者用心良苦。所以，刘秀很快就采纳了蔡茂的建议。

自古以来，虽说官场如战场，是你死我活的较量，既残酷又无情。然而，殊不知其中动之以情，晓之以理也是一种智谋呢！你看，蔡茂这篇奏文，讲的是惩治皇亲国戚犯罪之事，一般来说这是犯忌讳的事。可是，蔡茂讲得声情并茂，刘秀虽说心里也有这个意思，但如果臣下表达的方式不当，刘秀能接受吗？感情因素也是取胜的智谋之一呢。

曹操被刘备在汉中击败，退到邺郡，还没有安定下来，关羽就发动了襄、樊之战。曹操拖着老病（头风病）之身，先到洛阳，又南下摩陂，得胜之后回到洛阳，已经是劳病交瘁，无心回邺城了。刚刚过了半个月，病情加重，于公元220年正月病死在洛阳，享年六十六岁。曹操一向提倡节俭，自然也反对厚葬。他在遗嘱中写着：天下尚未安定，不要遵照古代的丧葬制度行事。安葬以后，文武百官人等都要去掉丧服。驻屯各地的将士不得离开驻地。官员们各守职位。我入殓时，要穿一般的衣服，不得用金玉珍宝陪葬。可是关于谁继位当魏王，要不要让儿子赶快像周武王那样当皇帝等等大事，曹操到死也不说个明白。因为一来已经正式立曹丕为王太子，继位的事有了法律依据；二来他自己知道，死了以后的事也管不了许多，还是让自己最信任的大臣去办吧。

曹操的原配丁夫人没有生儿子。刘夫人生了个儿子曹昂，在征讨张绣时为救曹操而死。后来的卞夫人一共生有四个儿子：老

大曹丕，老二曹彰，老三曹植，老四曹熊。其中老二曹彰勇武善战，曹操常常让他统兵打仗，立了不少战功。老四曹熊很软弱，早早地就死了。老三曹植富有文才，最得曹操和卞夫人的喜爱，曹操曾想让他继位，这自然引起老大曹丕的无限恐惧。后来近臣们以袁绍、刘表等废长立幼，引出变故的教训暗示曹操，才勉强立曹丕为王太子，不过曹丕对三弟曹植却一直放心不下。

曹操死于洛阳的时候，曹丕正在邺城坐镇，临淄侯曹植在自己的封地临淄，只有曹彰带着兵马从长安赶到洛阳。来者不善，他开口就问主持丧事的贾逵："我先王的玺绶现在何处？"这不明明要以武力夺取王位吗？贾逵马上板起脸来回答："家中有长子，国中有太子，您可不该问先王玺绶的事！"曹彰不过是个武夫，吓得不敢再多嘴，拥护曹丕的大官们赶紧把曹操的灵柩运往邺城，并抢着以卞王后的名义，立曹丕为魏王。第二天，华歆也从许都拿着献帝命令曹丕继承魏王和丞相、兼领冀州牧的诏书赶来了。曹丕顺顺利利地继承了父位，执掌了大权。

掌权后的第一件事，他就想起了三弟曹植。过去是平等的兄弟，而现在是君臣，地位完全不同了。恰巧曹彰和另外二十几位兄弟（不是王后亲生）都来奔丧，只有曹植没来，曹丕立即以魏王的名义，命令十分忠于曹操和自己的猛将许褚带兵，连夜赶往临淄，把曹植、丁议等捉到邺城。三个人都知道性命难保，果然，曹丕先下令杀死丁仪等两家的全部男子，然后，曹丕要亲自治一下曹植了。现在的曹植完全变了一个人，他像斗败了的公鸡，一进门就趴在地上，战战兢兢地等候大哥的发落。他心里非常明白，只要大哥牙缝里挤出半个"死"字来，他就得和丁氏二兄弟一样了。曹丕趾高气扬地开始训斥起曹植来。他

说："我和你在亲情上虽然是兄弟，可是在大义上却属于君臣！你怎么敢蔑视礼法，不来为先王奔丧？"曹植一个劲儿地叩头："我罪该万死，罪该万死！"曹丕继续威严地说："先王在世的时候，你常拿着自己的文章在人们面前夸耀，我很怀疑是不是别人代你写的。我现在限你在七步之内吟诵出一首诗来。你如果真能七步成诗，我就免你一死。如果不能，就要重重治罪，决不宽恕！"曹植是有真才的人，这当然难不倒他。他抬起头来，闪着惊恐的泪眼，用乞求的声音说："请大王出题。"曹丕说："我和你是兄弟，就以我们兄弟为题赋诗，但诗中不准出现'兄弟'的字样。起来试试吧！"曹植站起身来，慢慢走动，不到七步，诗已顺口而出：

煮豆燃豆箕，
豆在釜中泣：
本是同根生，
相煎何太急！

曹丕一听不要紧，泪水不觉涌出了眼眶。曹植明明是把哥哥比作豆箕，把自己比作豆子。要燃豆箕来煮豆子，这不正像曹丕要杀害曹植一样吗？这时，一直躲在里屋的卞太后也痛不欲生地出来，哭着说："当哥哥的为什么要这样狠心逼弟弟呀！"曹丕慌忙离开座席说："他是我的弟弟，我能容得天下，如何会容不得他呢？"曹丕当场免了曹植的死罪。还封他为安乡侯。曹植一首诗，能够救自家一条性命，就在于他巧妙地寓理于事，寄事于诗，告诉曹丕一个道理：你曹丕杀我，有如用豆箕作燃料来煮熟豆子，结果是自相摧残。两败俱伤，这该是多么悲惨的结局啊！从而引发出曹丕念及兄弟手足之情，萌生了不忍残害

自家骨肉的怜悯之心。这确实是这时所应采取的最好的劝说和表白。

○ 以迂为直巧说话

奉劝别人，不能直来直去，要以婉转的方式打动他，这样才能达到说服他的目的。

《后汉书》中记载着这样的故事，河南人乐羊子的妻子，不知是谁家的女儿。羊子走在路上时曾拾到一块金子，回来把它交给妻子。妻子说："我听说有志气的人不喝盗泉的泉水，廉洁的人不吃嗟来之食，何况是拾取别人遗失的东西贪图利益，从而玷污了自己的品行！"羊子十分羞愧，就把金子扔到野外，而到远方去拜师求学。学了才一年，羊子就回来了，妻子跪着问他回来的缘故，羊子说："长时间在外，因而思念你，没有别的原因。"妻子就拿起刀走到织布机跟前说："这绸缎是从养蚕抽丝开始的，后在织布机上织成的。一丝一丝地积累起来，才织成一寸，一寸一寸地不断积累，才能积成一丈一匹。现在如果割断这绸缎的话，就会前功尽弃，浪费了时光。您积累知识，应当每天学到自己所不能得的东西，用来修养您的美德。要是学到一半就回来与割断这绸子有什么两样呢？"羊子被妻子的一番话感动了，就又回去学完了学业，七年没有回家。就此看来，乐羊子的妻子确是一个奇女子。为了成就丈夫的学业，宁愿忍受空房的寂寞。但更让人佩服的是她劝人的方法。如果见到丈夫如此卿卿我我，就生气指责的话，羊子很可能听不进去。她拿断织来类比学业，形象生动，使人信服，效果当然不错，使羊子七年没有回家而成就了学业。

宋太宗赵光义打算让吕端当宰相，有人就议论道："吕端这人很糊涂。"太宗却解释说："吕端对待小事情糊涂，在处理大问题上却是一点也不糊涂。"下定决心要任他为宰相。过了几月，太宗便罢免了吕蒙正而任吕端为宰相。吕端身为宰相处事稳重谨慎，顾全大局以清廉宽简为原则。

当时．同朝大臣之间常常对一个问题提出不同意见，只有吕端很少有所建议。有一天，宫中传出皇帝的亲笔信谕令大臣："从今以后凡是有关中书省的公务必须经过吕端详细审核斟酌后，才能上奏给皇帝。"从此吕端更加谦虚礼让而不独断专行。

先前，建立了西夏政权的党项族人李继迁时常侵扰宋朝的西部边境，保安军奏来报告说擒获了李继迁的母亲。消息传到宫中，宋太宗想杀了她。因为寇准是枢密院副使，便单独召他进宫中商议如何处理。寇准告退时，经过宰相府，吕端揣度猜测太宗召他来是与之商议国家大事，便邀请寇准来相府。对他说："皇上关照你不要讲给我听吗？"寇准答道："没有！"吕端说："如果是边境上的日常事务，可以不必让我知道；如果关系到军国大事，我居宰相的职位，不能不了解啊。"于是寇准就把事情的原委告诉了他。吕端忙问："怎么处理？"寇准说："准备将李母在保安北门外斩首，以此惩戒凶残叛逆的李继迁。"吕端说："如果一定要这么做，无疑是很失策的，希望你暂缓行事，我要重新奏明皇上。"

吕端进宫后见到太宗先讲了一个故事："从前西楚霸王项羽捉到了刘邦父亲太公后，想烹杀他，汉高祖刘邦得知后竟说'希望到时分给我一杯肉'，凡是创办大事业的人尚且不顾及他的亲人，何况李继迁这样的叛臣逆子呢？皇上今日杀了李母，明

日就能逮住李继迁吗？如果不是这样，白白结下仇怨，更加坚定他的反叛心理罢了。”太宗问道：“如果像你说的这样又该怎么办呢？”吕端说：“按照我的愚见，应当将李母安置在延州，派人妥善保护与治疗。用这种方法来招降夺继迁归顺，即使他不会马上投降，终究可以牵住他的心，反正李母是死是活掌握在我们手中啊！”太宗听后拍着大腿叫好说：“如果不是你提醒，几乎误了我的大事。”当即采纳了吕端的计策。李继迁的母亲后来病死在延州，继迁不久也死了，继迁的儿子终于归顺投诚宋朝，这主要是吕端的功劳。

优孟，原本是楚国的一个艺人，身高八尺，擅长辩论，常常用幽默诙谐的故事进行讽刺劝谏。楚庄王在位的时候，有一匹心爱的马，身上披着绵绣，养在一间雕梁画栋的华丽房间里，垫在地面的是设有帐幄的床，吃的是枣脯。后来马得了肥胖病死了。楚王叫臣子们给死马戴孝，要用棺椁盛殓，按照安葬大夫的礼制来安葬这匹马。左右臣子们都不以为然，大家纷纷提出反对意见。楚庄王不听这些话，反而下了一道命令说：“往后有谁为了马的事情再提意见，就处以死罪。”

优孟听见了，就跑进宫廷，朝天号啕大哭。楚庄王吃了一惊，问他为什么要这样哭。优孟说：“这马，是大王所心爱的，堂堂楚国这么大，有什么办不到的，仅仅按照安葬大夫的礼制去安葬这匹马，太菲薄了！请大王按照安葬人君的礼节去安葬这马吧。”楚庄王说：“怎样做呢？”优孟回答说：“请用雕花的美玉做棺材，漂亮而耐朽的樟木做外椁，枫、豫章各色上好木料做题凑；让士兵去挖掘墓穴，老弱背土把坟修；齐国、赵国陪祭在前面，韩国、魏国守卫在后头；给马盖祠堂，用太牢来

祭祀，再拨万户城邑供奉享受。诸侯们听见了，都知道大王是贱人而贵马的！”楚庄王说：“寡人的过错竟然到了这种地步吗？这事该怎么好呢？”优孟说：“请大王用对待六畜的方法来葬它，堆个土灶当做椁，用个铜锅当做棺；佐料用姜枣，调味用木兰，祭品是粳稻，衣着是火光，吃进人的肚子！”

楚庄王听他这么一说，就叫人把这死马送到御厨房里去，以免天下老在传说这件事。可见“以迂为直”的劝说方式，比直接“死谏”更有效。迂，并不是单纯的“迂回”或走弯路，这需要大智慧，是高层次的谈话技巧。

○ 先用气势震住他

明孝宗弘治年间，云南思叠拒绝与朝廷交往，朝廷只得派参议郭绪与按察副使曹玉前往调查处理。

十几天后，他们到达金齿。参将卢和率军到了距思叠处不远的地方，接二连三地派人手持朝廷檄文前往传达圣旨，均被扣留。无奈，卢和只得率军退回千涯，与郭绪相遇，告诫郭绪不要再前往。

郭绪却不以为然：“我身受国恩，报效正在此时，若依你之言，臣节何在？从前苏武入匈奴十九年尚得生还，这小小思叠比匈奴差远了。就算万一回不来，也是分内的事。”

有人立即劝阻道：“苏武黑发去，白发回，你的头发已经白了，难道还会黑着回来吗？”意即你去了，也许永远回不来了。郭绪不为所动，只带了几个随从便上路了。

不久，他们到达南甸，路太险，骑马已无法通过，于是他们徒步披荆，挽绳以登。又过了十几天，他们到达孟獭，这里

距金沙江仅一舍远。郭绪派人手持檄文过江，向思叠传达朝廷的招徕之意。夷人看到朝廷派来的人已经到了，惊慌不已："中国官也能到这里！"立即发兵率象马数万，连夜过江，把郭绪的住所团团围住。一位翻译官哭着向郭绪报告："夷兵即刻就要将我们焚杀殆尽！"郭绪喝斥道："你敢为思叠离间军心？"说着顺势拔剑指着翻译说："明天过江，有人再敢言此，定斩不饶！"

却说思叠看了朝廷的檄文，见祸福晓之甚明，而且郭绪意志坚决，于是派出酋长来受令，并且馈赠当地土特产。郭绪一概不收受，邀思叠面谈，首先赞扬他的功劳，其次为他伸诉冤屈，最后指责他的背叛行为。思叠与其手下听了，无不涕位跪伏，请求允许归还所侵占领地。郭绪点头赞同，思叠遂与手下人叩首称赞万岁，欢声雷动。尔后，思叠还将扣留的卢和派遣的人交还郭绪。参将卢和得到郭绪的报告赶到时，思叠已撤兵归地。与卢和相比，郭绪智勇方面皆高出一筹。首先，郭绪"身受国恩"，当"报效正在此时"之际，便毫不犹豫地前往思叠处，而将自己的生死置之度外；其次，郭绪善用智谋，逼思叠就范。他没有像卢和那样接二连三地派人手持朝廷檄文传达圣旨，而是晓之以理，这不仅在气势上压住了思叠，而且由于郭绪善做思想工作，终于不战而胜，迫使思叠与手下人皆叩首称赞万岁。

○ 实话实说，好处多多

刘备率七十万大军进攻东吴，败在陆逊的手下，他连成都都没回得去，就命归白帝城。这一仗不仅大伤了蜀国的元气，而且孙刘两家的联盟也彻底破灭了。刘备死后，他的儿子刘禅继

位，即是“后主”。诸葛亮受刘备生前所托，尽心辅佐后主，他仍坚持联吴抗曹的战略，想重新与东吴修好，并一直在物色一位能担当撮合孙刘重新联盟这一任务的人才。最后在群臣之中选中了户部尚书邓芝。委派之前还考察了一番，诸葛亮问他：“现在蜀、魏、吴三国鼎立，我们要消灭其余两个，一统天下，你看，应当先打哪一个国家？”邓芝答道：“依我的愚见：魏国为汉贼，罪恶当诛，但他势力很大，不是容易消灭的，只能从长计议；现在后主初登宝位，民心还没安定，只能重新与东吴联合结为唇齿，抹去先帝留下的伤痕，这才是长久的计策呀！”诸葛亮见他与自己的想法不谋而合，心想若是派他出使东吴，定能领会并积极推行自己的策略，不辱使命，去想方设法说服孙权的。于是奏明后主，让邓芝出使东吴。

孙权听说蜀国的邓芝来了，问群臣如何处置？谋士张昭说：“这肯定是诸葛亮的退兵之计，让邓芝来作说客的。大王可在殿前立一个大油锅，装满油，用火煮沸，再选身强力壮的武士一千人各执刀在手，从宫门前直摆至殿上，再叫邓芝进见，不等他下说辞，就指责他企图扮演历史上酈食其说齐王的角色，我们就说要以此例杀掉他，看他如何回答。”孙权依计而行，召邓芝入见。邓芝走到宫门前，一看这个阵式，心里已明白了孙权的用意，但他毫无惧色，昂首前行，见了孙权长揖不拜。孙权大声喝道：“你不自量力，想凭三寸之舌，仿效酈食其说齐王归汉的诡计，我把你送进油锅炸了！”

邓芝大笑一声，说道：“听人说东吴多有贤士，没想到却害怕一个书生！”孙权一听，勃然大怒，问他道：“我怎么害怕你这个无名的书生？”邓芝不慌不忙地回答孙权：“你不怕我这无

名的邓芝，那又何必担心我来做说客呢？”孙权又说：”你是替诸葛亮做说客，想让我与魏绝交，与蜀通好，是吗？”邓芝仍是微笑着说道：“我本来是蜀国一名儒生，现特地为吴国的利害而来，却受到如此的待遇，没想到吴王气量小到如此之程度！”

孙权听到这里，自己也觉得有些惭愧，忙命撤去执刀武士，让邓芝上殿赐座说话，孙权问邓芝：“你倒是说说，我国的利害如何？”邓芝问：“大王你是想与蜀和睦还是与魏通好？”孙权说：“我本是想与蜀和睦相处，只是害怕后主刘禅年轻识浅，不能全始全终啊！”邓芝见孙权如此说，知道他已有通好之意，于是抓住机会，阐明了一番道理，他说：“大王你是当今之英豪，诸葛亮也是一时之俊杰；我们蜀国有山川之险要，你东吴有长江之天堑，要是两国和好，结成唇齿之依，那时则进可以兼容天下，退也可以成鼎足之势，不是进亦可，退亦可吗?！现在，大王你要是屈居魏国而称臣，魏国肯定要求大王你朝夕进见，岁岁缴贡，可能还要你送去太子以作人质。若是你不从命，他就会兴兵问罪，到那时，我蜀国也可能顺流而下进行夹击。如此一来，江南之地恐怕再也不属于大王你的了！事情就是这样明白地摆着，你要是以为我说的不对，我就死在大王面前，以免落得别人说我是说客的名声。”说完，撩起衣服，就往油锅走去，要往那煮开的油锅里跳。

孙权急忙叫人拦住他，请入后殿，以上宾之礼相待。并且说：“先生之言，完全合乎我的心愿，我想与蜀国媾和，你肯为我牵线搭桥吗？”邓芝见孙权已动心，为了进一步坚定他的决心，就又将他一军：“刚才要用油锅煮我者，是大王；现在要我牵线搭桥的也是大王你，你自己这样反复无常犹疑不定，怎么取信

于人哩!”孙权站起来坚定地说:“我决心已下,请你不要怀疑!!”于是商定了与蜀国通和的事。到后来,孙权又问邓芝:“要是吴国与蜀国联合同时消灭魏国,换得天下太平,那时吴与蜀二国分而治之,互不相扰,岂不是大好事?”

邓芝并没有附和孙权的意见,而是鲜明地指出:“‘天无二日,民无二主’如果消灭了魏国,吴与蜀则肯定不可能两立,一定另有一番争斗,不过鹿死谁手,那就要看上天的安排了。依我的看法,不管将来天下属于哪一家,做君主的,多修政法,为臣属的,各尽职尽忠,这样才能不起战事啊!”孙权听邓芝如是说,哈哈大笑说:“你这个邓芝真的不会骗我,说的都是实话。”于是厚赠邓芝,并派使洽谈,自此,吴蜀又重归于好了。

邓芝这次出使东吴、说服孙权与蜀国通和,其所以获得成功,除了吴、蜀两国有着共同利益这一基础之外,与邓芝英勇无畏,言之在理的谈判谋略有着直接的联系。

○ 以骨气挫傲气,弄得小人没脾气

《红楼梦》中有句诗说:“子系中山狼,得志便猖狂。”一些小人大多是会作威作福摆架子的。而其实这些他们自以为骄傲的资本是很可笑很盲目的一些理由,无非是金钱、地位、权势、美色等等一些外在的东西,拿出真正有价值的东西、讲出真正的道理来也就能把这些人驳倒甚至说服了。

赵、魏、韩三大家族,瓜分了知姓家族的领土后魏国国君文侯,敦请卜子夏、田子方作他的教师。每次经过段干木的住所,一定低头致敬(段干木是当时道德之士)。四方英雄豪杰,听到文侯如此尊重贤能,纷纷投奔魏国。从此魏国成为一个强

大的国家。

有一次文侯的儿子魏击在路上遇到田子方，急忙下车，在道旁下拜，但是田子方却没还礼，扬长而去。这一下，魏击就火冒三丈了，抓住田子方，质问说："普天之下，是富贵值得骄傲？还是贫贱值得骄傲？"田子方说："这还用问，当然贫贱的人可以骄傲，富贵的人怎敢如此？国君骄傲则失去了他的封国，大夫骄傲则失去他的家族。失国的人再没有国，失家的人再没有家；像我们这些贫贱之辈，建议不被采纳，行为不合主人的要求，那就简单不过了，穿上鞋子就走，反正走到哪里都是一样贫贱。"魏击一听十分有道理，急忙向田子方道歉。

同样在战国时期的齐国有个类似的故事：

有一次，齐宣王召见颜欣，说："颜欣过来！"颜欣说："大王过来！"宣王不高兴。左右百官都说："大王是国君你颜欣是臣子，大王说'颜欣过来'，你也说'大王过来'，行吗？"颜欣答道："颜欣上前，是仰慕权势；大王前来，是亲近贤士。与其叫我颜欣慕势，倒不如让大王亲贤好。"

宣王气得面孔变色，说："做国君的高贵？还是你做士人的高贵？"

颜欣答道："士人高贵！国君不高贵。"

宣王说："你有根据么？"

颜欣说："有，从前秦国攻打齐国，下令说：'哪个胆敢走到柳下季坟墓五十步内去砍柴，定死不饶'！还有一道命令说：'哪个能斩得齐王头的，就封他为万户侯，赏黄金千镒。'这样看来，活着的国君的脑袋，还抵不上死了的贤士的坟墓。"

宣王听了一声不响，闷闷不乐。大臣们都说："颜欣过来，

颜欣过来！大王身为千乘大国之主，又有铸造千石钟的财力，天下志士仁人都来投奔效力，才智出众的人都来出谋献策，天下四方，无敢不服，各种物资无不齐备，百姓无不归顺。现在那般士人中最高级的，也不过是平民之一而已；僻处乡间，一无所有；那些粗陋而低级的，只能看守里巷。士人处境低贱极了！”

颜欣回答说：“错了！我听说古代大禹的时候，万国来朝。为什么当时会有这样多的小国呢？这是因为他致力仁政措施得当，尊重贤士的结果呀。所以舜从一个出身卑贱的农民登上了天子的宝座；到商汤的时候，诸侯服属的还有三千个；如今呢，称孤道寡的只有二十四个了。这样看来，对贤士有足够的重视与否。难道不是兴亡、成败的关键么？等到逐步削弱，最后国破家亡的时候，即便想在里巷看看门，哪里还轮得到你呢？所以《易经》是这样说的：‘处在高位而不务实际，光务虚名的人，一定表现得傲慢奢侈，祸患就会跟着来了。’所以不务实事，徒慕虚名的人遭到削弱；不做好事、希望得福的人显得窘迫；没有功劳、窃据官位的人被侮辱，受大祸。因此说：好大喜功、不务实事的不能成功立业，一味空想的达不到目的。这些都是徒慕虚名，华而不实的人呀！所以尧有九个助手，舜有七个诤友，禹有五个丞相，汤有三个贤佐，从古到今，毫无别人帮助而自己能成名于天下的，一个也没有！因此君王不以屡向别人请教为耻，不以向卑贱的人学习为愧。老子说：‘虽然尊贵，必得在卑贱中立脚；虽然高明，必得以低下的为基础。’所以诸侯、国君自称‘孤’、‘寡’、‘不毂’。这是因为他们本来身分低贱吗？不是的。孤、寡原是卑贱的称谓，王甘于以此自称，岂不是对人谦恭而重视吗？尧传位于舜，舜传位于禹，周成王任用周公

旦，世世代代都称他们为明王，这就足以说明士之可贵了。”

宣王听到这里，终于听明白了“士者贵，王者不贵”的道理，惭愧地对颜欣说道：“啊，如此说来，贤士可真是不能得罪的呢，我可是自讨没趣哩！如今听到了先生的高论才看穿那些小人的行径，请先生收我为学生吧！今后颜先生跟我同游共处，三牲佐餐，车子代步，让您的夫人子女个个衣着华丽。”

○ 推己及人屈己伸人

看问题有一个角度问题，换个角度看问题，是也许就是非，非也许就成为是，各人有各人看问题的角度。如果只是一味地考虑自己的利益，膨胀自己的欲望，那么就可能对别人提出无限的要求，好人会当成坏人，而进谗的奉迎的小人倒可能当成好人了。这就很危险。而站在对方的立场站在君子的立场上，就会得出不同的结论，就会驳斥和厌弃小人。

乐毅包围齐国剩下的两座小城已经一年多了，可一直攻不下来，于是下令解除围困，并率部在距城九里地带筑营，又下令说：“城里居民出城的，不准侵犯。生活困难的，一律赈济。还让当地居民仍经营他们的旧业，而且还安抚逃亡来投的难民。”又是三年，仍不能攻破。于是燕国国内，谗言渐起。有人向燕国昭王打小报告说，“乐毅智谋过人，几年前攻击强大的齐国，只在呼吸之间就连克七十余座城市。现在，只剩下两个孤城，却劳师动众，毫无办法。其实，这并不是他没有能力夺取，而是他三年来根本没有进攻。只不过为了要靠着我们燕国的军威，使齐国国民心服口服，拥护他当国王罢了。如今，齐国国

民已经从内心屈服，乐毅之所以还没有发动政变的缘故，不过是顾虑他在燕国的妻子儿女而已。可是，齐国的美女多得很，不久他就会把在燕国的妻子儿女忘光。大王请你考虑对策。”

昭王听到这些言论，于是举行盛大宴会，把打小报告的人叫来，当场责备他说：“先王当年把国家指名推让给贤能（指让给子之，笔者注），并不企图把土地留给子孙。不意他所让位的人品德不够，不能承受这项重托，贵族和国民也不接受这种安排，从而暴发内乱。齐国横暴，遂乘我们的危机，谋害先王。我继位之后，痛恨齐国入骨，在内礼遇各位大臣，对外邀请贤能，目的只在报仇雪恨。只要能够成功，我还打算跟他共同治理燕国。而今乐先生（指乐毅）亲自冒险犯难，为我们大破强大的齐国，铲平他们祖先的庙宇，报复先王被杀的仇恨。齐国原本就是乐先生的，并非燕国的疆土。乐先生如果能主持齐国，跟燕国和平共处，永结友好，共同抵抗其他国家的侵略，应是燕国的福份，也是我自己的愿望，你怎么敢在中间挑拨？”斥责一顿不说，还当场处决了打小报告的人。随即又把王后的衣服送给乐毅的妻子，王子的衣服送给乐毅的儿子，用一百辆战车保护，派宰相亲自送母子们到齐国，封乐毅当齐国国王。乐毅见燕王如此信任、厚待自己，诚惶诚恐，感激流涕，并上书燕昭王一面誓死拒绝馈赠，一面尽表忠心。从此，齐国国民更敬佩乐毅的道义，各国也敬畏燕王的宽仁大度，燕国也再没有人敢出言诽谤了。中国古代有句名言：“士为知己者死。”燕昭王不但不听信谗言，而且能在关键时刻委屈自己而伸张他人，从而感动得乐毅为他拼死效力。从这一点看，燕昭王也算得上一个明君。

○ 牵住他的牛鼻子

牵牛要牵牛鼻子，说理要说到点子上。这样的反驳往往一针见血击中要害，会使小人闭口无言无地自容。如果再是居高临下怒责申斥，那就更是足以服众并清除小人的影响。

按西汉史学家司马迁在《史记》中的说法，异人在邯郸时，吕不韦曾经送给他一位已经怀了孕的绝色美人。异人成为秦王后，这位美人也成了王后。她生下一个男孩，这就是日后大名鼎鼎的秦王嬴政，秦统一六国后嬴政又成了不可一世的秦始皇。

不管这种说法是否可靠，嬴政称吕不韦为“仲父”，这一点却是事实。什么是“仲父”？一般说，“仲父”排行仅次于父亲，有叔父的意思。然而，春秋时齐桓公也曾经尊管仲为“仲父”，这里具有把帝王所尊敬的大臣“事之如父”的意思。这里的“仲父”是什么意思？大概两种意思都有一些吧。

嬴政 21 岁那年，吕不韦推出了经他手下食客集体撰写、由他审定主编的《吕氏春秋》一书。当时，他下令把这部书悬于咸阳市门，并宣布“有能增损一字者予千金”。一字千金的典故大概由此而来。说句实话，再好的文章要改出一个字来还是轻而易举的。可是，《吕氏春秋》公布后，却没有一个人敢出来动一个字，可见这个命令的本意并非是要人们真的来改，不过是要体现一种威势：谁敢来动一个字？在这种威势下，吕不韦在该书的序言中，开门见山地学着历史传说中的颛顼对黄帝教训的口吻，要嬴政听从他的教导。凭什么呢？可能就凭着他“仲父”的特殊地位吧？

但是，凭嬴政的性格，他是不希望任何人以任何名义来干

预他单独执政的。嬴政从小在颠沛流离的环境中长大，浪迹他国而饱尝别人对他的白眼，长大回国后又受到商鞅变法以来秦国所特有的统治思想一法家思想的熏陶，使他对政治权力和武力的作用十分迷信。试想，他怎么会容忍吕不韦从背后对他指指点点、说三道四呢？于是，两人的矛盾在嬴政22岁行加冕礼后，便公开爆发了。

事情的导火线是从一件宫闱丑闻开始的。据说，嬴政的母亲——当年那位绝色美人与吕不韦之间有着长期的私通关系。随着嬴政一天天长大，吕不韦怕被发现，便找了一个假太监来顶替自己。太监与太后的私情日见加深，他的个人势力也日见膨胀。嬴政要加冕亲政了，太监为保住自己的既得利益，错误估计形势，发动了一场兵变，企图把嬴政除掉。没想到，嬴政毫不手软地把这场兵变粉碎了。

东窗事发，嬴政对太后与假太监奸情怒不可遏。顺藤摸瓜，终于查出吕不韦与此事也有牵连。

本来，两人对权力的争夺带来的矛盾就很深。现在，有了敲击对方的充足理由，嬴政岂肯善罢干休？他当即致书吕不韦："你对秦国有什么功劳，竟能食封10万户？你与秦国宗庙有什么亲属关系，竟能称'仲父'？"命令其立即流放巴蜀。

吕不韦见大势已去，只得服毒自尽。

抓住对方的薄弱环节，捉住对手的软档子，趁机大打落水狗，直至战而胜之。这在古代政治斗争中是经常可以看到的一种智谋。它的激烈性，是由政治斗争本身的残酷性所决定的。

○ 用荒唐驳倒荒唐

在秦朝两代皇帝在位时，有一个人的地位一直很牢靠，他叫优旃，是朝廷中一个善于说嘘逗笑的乐人，他的幽默、诙谐成了他的一大法宝，甚至是一大武器。

由赵高沙丘政变后推上朝廷的秦二世皇帝胡亥，无德无才，只知骄奢淫逸。有一次，他为了显示自己的皇威，竟异想天开地出了一道主意：下令把首都咸阳的全部城墙都油漆一新。如此荒唐的政令，谁都十分痛恨，谁又都不敢反对。怎么办呢？人们向优旃说明此事，希望他以他所特有的方式去劝导一番皇帝，给大家办件好事。

优旃还是那么乐呵呵的，一副乐天派的样子。他入朝拜见胡亥后说："听说陛下下令，要油漆城墙？"胡亥答道："确有此事，我想这样一来，咸阳定会漂亮无比。"

优旃随即就唱起赞歌来了。他说："这真是好极了。如果陛下您不下这个圣旨，我也要向陛下提出这样的建议的。"然后，话锋一转，又说："虽说此举会给老百姓增添不少负担，但漂亮是最重要的。不过，我倒为此担心，这油漆怎么个搞法？"

胡亥不解地望着他："怎么搞？油漆就是油漆嘛！"

优旃说："油漆这东西，既不能暴晒，又不能雨淋，最好要有一间大屋子，让它在里头阴干。现在上哪去找这么所大屋子呢？"胡亥从小生长于宫中，对实际生产、生活知之甚少，听优旃提出这个问题，也觉得犯难了。优旃见火候到了，便提出了一个不是办法的"办法"。他说："这样吧，陛下还是先建一座大房子，把整个咸阳城罩起来，那时再搞油漆，陛下以为如何

呢?”

胡亥这时似乎有点听出优旃话中的意思了，可他又提不出更好的办法。于是，只好收回成命：“那就不漆城墙了。”

优旃先是顺其所好，再是利用他的弱点，把他的荒唐推向极端，使胡亥目己也觉得荒唐。这在专制主义极端发展的秦朝，不失力一个极好的办法，由此并取得了成功。

○ 以狂妄制服狂妄

五岭以南的南粤，在汉代还算是不毛之地。虽说此地贫瘠，但如果在此充当一个土皇帝，其逍遥自在亦赛过活神仙。秦朝时，这里属南海郡，朝廷任命郡尉任嚣管辖。陈胜、吴广起义，中原大乱，任嚣此时已老病缠身，卧床不起，他把龙川县令赵佗召到病榻前，告诉他说：“天下已乱，南海地处蛮夷僻壤，我的意思是可阻断北面通道，静观事变。我已经不行了，足下可继承此位。这里虽说不怎么富裕，但也有东西数千里地盘，关起门来也可称一国之主呢!”任嚣归天后，赵佗接管了南海大权。他分派兵将把守边防，阻断北路，撤掉所有的原县令，换上自己的亲信，南海成了他的独立王国。

刘邦平定天下后，一天他把谋士陆贾召来，对他说：“你代朕去一趟南粤。这些年赵佗在那儿称王，朕的意思索性封他为南粤王，教他安守南粤，不要成为朝廷的边害。”

经过艰难的跋山涉水，陆贾带着朝廷的印绶，好不容易来到了南粤。赵佗见汉使陆贾到来，既没抓他，也没热情待他。两人相见于堂上时，赵佗头不戴冠，身不束带，伸开两腿，大大咧咧无拘无束地接待陆贾。

陆贾见他如此无礼，当然也不同他行礼。一见面便给他来了个下马威："足下别忘了自己是中国人，父母兄弟的坟墓都还在中原，可是看足下眼前这副模样，倒和蛮夷无异了。足下想要和当今天子抗衡吗？真要是这样，恐怕就要大祸临头了。想当初，秦为无道，豪杰并起。天子得先入关，平定暴秦；又战胜项羽，海内统一。此乃天意，并不是人力能做到的。足下不助天下讨伐暴秦，反而在此割地称王，今陛下不究足下之前嫌，予以册封为王，足下本应以礼相迎，面北称臣。然而足下如此狂妄自大，如果天子知道此事，赫然一怒，先毁足下祖坟，再发大军讨伐，足下恐怕就危在旦夕了！"

陆贾的话字字千钧，句句在理。赵佗越听越坐不住，脸上汗都下来了。待陆贾说完，赵佗立即起身谢罪："久居蛮中，不知礼仪，还望多加原谅。"

陆贾见威严已经收效，便改口说："能够知错就改，足下还是一位贤王。"

没想到，赵佗见陆贾口气稍有转变，又得意忘形起来："你看我比萧何、曹参、韩信如何？"陆贾随便回答说："似乎高出一筹。"

赵佗像吃了补药，越发来劲了："我比皇帝如何？"

陆贾见他如此轻狂，正色道："皇帝为天下兴利除害，德比五帝，功高三王，海内尽归皇帝一统，有史以来伟大莫过于此。足下不过区区几万兵，居于穷乡僻壤，充其量不过大汉一个郡。足下自己说，可和皇帝比么？"

赵佗自觉理屈辞穷，乃留陆贾居于客馆，天天与陆贾对酒畅聊。陆贾是个才子，满腹学问，看到他既然愿意和自己聊，便

在客馆多住了几天，一边和他聊天，一边诚心诚意劝他归汉。赵佗被陆贾的诚意所感动，终于自愿称臣，还委托陆贾献上价值千金的粤中珍宝。陆贾以礼相待，也回赠赵佗不下千金的财帛。本来有可能发生的一场对抗，被陆贾的成功劝说所化解。

思威并施，历来是上级对下级加以控制、并玩弄于股掌之上的有效手法，运用成功的概率极高。该硬的时候必须要硬，不然就不会有能够压倒对方的气概；该软的时候也应该要软，要让人有下台的台阶。

○ 打铁先得自身硬

圣人孔子有云“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”这说明，对人的说服和教育，既要言教，又要身教，而且身教重于言教。可是世界上的很多事情并不是其中有什么谁都不懂不知的道理，而是有时道理很简单但有人却由于自己的利益所限而故意说一些悖理的话，做一些卑劣的事。这个时候最有力的驳斥和说服就不是说理而是你自身的行动，你自己都没有做到或者不去做的事情能指望别人遵守和信服吗？你的行动就是标准，不由人不信服你说的话。

东汉安帝时，杨震前往东莱郡任郡守职。途中，他经过昌邑县。这个县的县令是由他推荐而当了官的荆州秀才王密。

这天夜里，王密怀揣着十斤黄金悄悄来看望杨震。杨震一见，立即问：“这是干什么？”王密当然要说一番举荐知恩图报之类的话。他一定要把黄金送给杨震。

杨震却不为所动。当初，杨震是看在老朋友的面子上才举荐王密的，他决不是为了图谁的报答。眼下，他见王密如此庸

俗，只得用略带讥讽的口吻说道："啊呀，我这个老朋友很了解你，而你却不了解我啊。你这是为了什么呀？"

王密没听出话中有话，仍然坚持己见，还说："黑夜里没人会知道这事。"

杨震一听，怒不可遏。他像是受到莫大的侮辱那样，正色说道："天知，地知，你知，我知。怎么说没人知道？"

王密这才知道，杨震是个为政清廉的人，他一身正气，疾恶如仇，怎会被眼前蝇头小利所击倒？于是，他只得羞愧地退了出去。

后来，杨震又改任涿郡太守，仍坚持初衷，保持正直廉洁的品质，不接受私人的拜会请托。他的儿孙们平日都和他一样，生活十分俭朴，经常吃素，安步当车。东汉官僚中，不少人都趁着自己在位，利用职务之便为儿孙置田产，置家业。杨震这一辈甚至比杨震长一辈的老友中，也有不少人这样做。杨震却不愿这样。别人问他为什么，他却说："我让后人称他们是清官的后代，我把为政清廉的品德送给他们，这个'财产'不也很厚重吗？"

杨震在位时，东汉已属中后期，当时外戚、宦官轮番专权，政治黑暗，官场腐败，而杨震却能洁身自好，甚至严格要求子孙，这在当时实属凤毛麟角。

令他可慰的是，他的子孙的确没有辜负他一片苦心。儿子杨秉，和他父亲一样廉洁刚正。孙子一辈的杨牧、杨彪等，也都以耿直不阿闻名于当时。

一个人的品德形象十分重要。品德形象好，他的事业会如虎添翼；品德形象不好，事业就坏在这上面。杨震十分注重自

身的慎独所为，对后世的教育是十分有力的。

○ 做一颗铜豌豆

与强大的对手周旋和斗争，是一件很复杂的事情，往往是软不得硬不得急不得缓不得，分寸不好掌握，只能随机应变因时制宜，像老鼠与猫做游戏，稍有不慎就会前功尽弃甚至遇到灭顶之灾。而一旦策略得当则显得以逸待劳，游刃有余。

为施“苦肉计”，黄盖挨了军棍受了重伤。要想这一顿毒打不白挨，关键是需要一名能言善辩之人到曹营诈降。周瑜和东吴的人都知道，曹操本人就是一个善权术、极诡诈的奸雄，要想在他面前使诈而不让其识破，着实不容易，弄得不好，掉脑袋不说，整个计划就要泡汤。黄盖拖着伤体躺在军帐内左思右想，一时硬是定不下合适人选来。这时，参谋阚泽走进来，声言自己看出黄盖挨打是周瑜用的“苦肉计”. 并且自告奋勇愿意承担去曹营为黄盖诈降。

阚泽何许人也？他是会稽山阴人，少时家贫好学，在别人家打工时，常常借别人的书来读，看过一遍便能背诵。而且口才敏捷，有胆有识，因而被孙权招聘来作一名军前参谋，现正在黄盖帐下听差。而且平时与黄盖相交甚厚。黄盖听说阚泽愿担此重任，急忙“滚下床来. 拜而谢之”，当下拿出诈降书交付于他。

阚泽当夜扮作一渔翁，驾一叶小舟，独自望江北而行。那天晚上月高风清，寒星满天。只三更时分，就到了曹军水寨。巡逻军士捉住阚泽，并报告了曹操。曹操问众人道：“莫不是东吴派来的奸细？”军士说：“他自称是东吴军前参谋阚泽，并说有

机密事求见丞相。”曹操就叫军士放阚泽进来。阚泽走进曹操大帐前一看，只见里面灯火辉煌，警卫威武森严，曹操倚靠着案几端坐在堂前。一见阚泽就问：“你既是东吴的参谋，来此何干？”阚泽不慌不忙地说：“我早听人说曹操求贤若渴，现在听到曹丞相这样问话，根本名不副实。”说完，他稍微审视了曹操的表情，就又自言自语地说：“黄盖呀黄盖，你也是自作多情了！”曹操见阚泽埋怨他不该如此发问，说道：“我现在与东吴正处在战争状态，大战在即，你作为东吴参谋，私自到此，为什么不问？”阚泽这才说明来意。他说道：“黄盖是东吴三朝元老，现在被年轻的都督周瑜，在众将面前，无端毒打一顿。黄盖无比恼怒，因而想投奔曹丞相，以好寻得报仇的机会。我与黄盖情同骨肉，他与我商量，托我前来献投降书，不知丞相愿意接受否？”曹操问：“书信在哪里？”阚泽趋前几步，递上黄盖的亲笔书信。

曹操接过书信，就着案头的烛光，仔细观看。信中大意是歌颂曹公英勇无敌，今率百万之众来战东吴，他黄盖认为东吴抗曹，是以卵击石，众寡悬殊。因而他劝周瑜应看清大势，不要拿东吴将士的性命开玩笑，不要让东吴的百姓遭祸殃，不如北面与曹公议和。不想周瑜自负其能，辱骂曹操不说，还当众毒打他这三世之重臣，心里真是恨透了周瑜。早听说丞相诚心待物，虚怀纳士，因此愿意率本部投降丞相，以图日后建功雪耻。

曹操将黄盖的书信翻来覆去看了十几遍，忽然拍案大怒，高声对阚泽喊道：“黄盖是用苦肉计，派你来诈降，好从中取事，这怎能骗得过我！”便叫左右把阚泽推出去杀掉。刀斧手押着阚泽往外走，阚泽此时面不改色，一声也不争辩，只是仰天大笑。

曹操有些诧异，让人把阚泽推回帐中问道："我已识破你等的奸计，你笑什么？"阚泽答道："我不是笑你，我是笑黄盖不识人！"曹操又问："怎么说他不识人？"此时阚泽高昂着头，笑而说道："要杀便杀，何必多问？"曹操是个疑心重而又自负的人，见阚泽不回答，就说道："我自幼熟读兵书，深知奸伪之道。你等这条计策，只好瞒别人，怎能瞒得我？"阚泽当即反问道："你说书信中哪件事是奸计？"曹操说："那好，我说出你们那破绽，教你死而无怨：你们既然说是真心投降，为什么不约定投降时间？"阚泽听罢，哈哈大笑，对曹操说："亏你还说得出口，称自己熟读兵书，我看你还是早点收兵回去，倘若交战，肯定败给周瑜。你这等不学无术之辈，我死在你手里，真是可惜啊！"曹操被他一顿抢白，倒有些糊涂，问道："我怎么不学无术？"阚泽说："你不识机谋，不明道理，难道不是不学无术？"曹操经他一激，倒想问个究竟，便说道："你倒说说哪些地方我不明道理？"阚泽又打住话头，只是说："你毫无待贤之心，说了也没用，只求早死，不必多言！"

阚泽不愿意说，就越想问个明白，于是又对阚泽说道："你若真的说得有道理，我自然敬服你。"阚泽见曹操态度真的有所收敛，才说道："你岂能不知道常言说的'背主作窃，不可定期'的道理吗？倘若现在约定投降具体日期，到时不能下手，你这里又出兵接应，事情肯定败露。我们是真心投降，真心投降才是见机行事，如果是预约期限，倒有可能是使诈。这点道理都不明白，还要屈杀投降之人，难道不是无学之辈吗？"曹操经阚泽这么一说，还真的觉得有道理，立刻命令给阚泽松绑，并且亲自走下台阶挽手谢答，明确表示愿意接受黄盖的投降。经

过这一番唇枪舌战，阚泽终于成功地献上了诈降书，完成了使命。

清朝人毛宗岗在评述这件事时说道："欺骗平常的人容易，欺骗奸雄难。"说服奸雄，不能用顺，只能用逆。为奸雄所恃者，"智"也，阚泽说服曹操，正是用"逆"不用"顺"，倘若阚泽在曹操面前装做一副毕恭毕敬的样子，乞求他纳降，恐怕早就死无葬身之地了！阚泽在曹操面前诈降成功，妙就妙在逆说上。

开始，曹操问阚泽来此何干，他不慌不忙地说："我是受黄盖之托，特来献投降书的，信不信由你。"一副漫不经心的样子，弄得曹操信也不是，不信也不是。当曹操把书信来回翻阅十几次，突然拍案大声喝道："你这是苦肉计，休要诓我。"此时充分地显示了曹操机警、奸诈的面目，在这紧要关头，阚泽仍然是不卑不亢，不正面回答是与非，只是哈哈大笑。这种逆而受之的行动既表示了对曹操的轻视，又留下自己思考对策的余地，反而弄得曹操不知究里，问他为何发笑，他竟理直气壮地表示，要杀便杀，不必细问，又一次把主动权掌握在自己手里。到后来，他更是尖锐地指出曹操"料事不明"，"属无学之辈"，哄得曹操不但相信他投降的诚意，反过来还向他道歉。整个游说过程，他总是逆曹操的思维而动。曹操认为投降者应该是虔诚之至，伏地陈乞，他却漫不经心，成也罢，败也罢，毫不在意；曹操追问他是用苦肉计，他却只是笑而不答；曹操指出书信有诈，他反而批评曹操料事不明；处处别着劲，顶着来，反而使曹操相信了他的话，收到了逆说奸雄的预期效果，为"苦肉计"的实施铺平了道路。

这种别着劲，顶着干，以硬对硬的逆说方式，在我们的日

常生活中也经常被人采用，同样能收到好的效果。

○ 占住正统，稳居上风

刘备自立为汉中王后不久，就接到报告：曹操的儿子曹丕自立为大魏皇帝，于洛阳大兴土木，盖造宫殿，且传说汉献帝已经遇害。一听到这些消息，刘备还着实痛哭了几天，并下令文武百官披麻戴孝，遥望北方设祭，追加汉献帝的谥号为“孝愍皇帝”，完全摆出自家是汉室孝子贤孙的架式，可心里想的是自己荣登帝位的时机临近了。

为了蛊惑人心，他鼓动亲信四处制造所谓西南方向多现帝王之象的瑞气祥端。时过不久，各地果然都纷纷报告出现了吉祥的凤气、彩云和丹凤，又说在汉水中发现了汉高祖的玉玺，每日每月接连不断。刘备手下的文武大臣，为自己的功名前程着想，也巴不得刘备早日称帝。于是一班文臣谋士共同向刘备上书说：“臣下听说《河图》、《洛书》、五经和纬书，都曾经过孔子的甄别，历来十分灵验。经查核，《洛书·曜度》说：‘赤家有三日，道德冒盛，就是高祖，他的九世孙（指光武帝刘秀）和刘备，他们都当称帝。’《洛书·宝号命》说：‘按照上天的意志和帝王的规律，刘备要称皇帝统一天下，只有成功不会失败。’《洛书·录运期》说：‘九侯七杰纷争，使得百姓拿骸骨当柴烧，道路上乱纷纷地堆满了人头，谁来挽救他们呢，玄德将要兴起。’《孝经钩命决录》说：‘帝业三次兴建，有高祖的九世孙和刘备。’……”

开始，刘备对这些请求还佯装置之不理，于是以诸葛亮为首的一班文武大臣再次面请刘备称帝。诸葛亮对刘备说：“现在

曹丕篡汉自立，窃据国家大权，劫持迫害忠良之臣，极其残酷无道。他的行为激怒了人和鬼神，大家都在思念刘氏王室。如今上天无子，举国上下人心惶惶，失去了景仰的头领，大王你身为汉室后裔，理应继统以延续汉室王朝啊！”刘备此时还是不敢轻易答应。在这期间，诸葛亮为了让刘备定下称帝的决心，还演了一出滑稽戏：

诸葛亮见刘备下不了决心，就托病不出。刘备听说诸葛亮病重，亲自到他家里，直走到诸葛亮的床边去安慰，问他得的什么病？诸葛亮说：“忧心如焚，命不久矣！”刘备问他所忧何事，连续问几次，诸葛亮装出病重，只有呻吟，不回答刘备的问话。刘备再三请问，诸葛亮才有气无力地说道：“我自大王请出茅庐，相随到今，大王每次都是言听计从。现在大王正好有了西川之地，也不负我等当年隆中决策的初衷。现在曹丕篡位，汉室天下将为异姓所有。我满朝文武大臣想奉大王你为皇帝，一来是因为这样做应天顺人，并可同你一起灭魏兴刘，二来大王你应该明白，方今天下分崩，英雄并起，各霸一方，四海才德之士，舍死之生而事其上者，都是想攀龙附凤建立功名啊！没想到大王至今不肯，众人都有怨恨之心，不久肯定会远走他乡的。若是文武大臣一个个都离你而去，吴和魏来进攻，现在的西川之地肯定保不住，我做臣子的能不为此而忧吗？”刘备听完此话说道：“不是我推辞，我是怕天下人心还不服哇！”诸葛亮紧接着说：“圣人讲的，‘名不正，则言不顺’，而今大王你是名正言顺，别人有什么话可说呢？你没有听说‘天与弗取，反受其咎’？”

刘备见诸葛亮如此说，就顺口应道：“等军师病好之后，再

行登基大礼也不迟。”诸葛亮一见刘备应允了，从床上跃然而起，用手一击屏风，躲在屏风后面的众大臣一齐拥出来，齐刷刷地跪拜在地，口称：“大王既已答应，就择定吉日良辰，举行登基仪式。”刘备见是诸葛亮与众大臣设的圈套，催自己早日表态，还假惺惺地说道：“陷我于不义者，是你们这班大臣啊。”未过数日，就在成都武担山之南举行了即位仪式。

刘备称帝时那一篇祭文，可算是把他自己是皇帝后代如今不得不续正统以登基的心思说得明明白白了。祭文说：“建安二十六年（公元221年）四月的丙午日（初六），皇帝刘备用黑色的公畜做祭品，敬告皇天上帝后土神灵：汉朝统治天下，天数本无止境。从前王莽篡位，光武皇帝为之震怒，兴兵诛讨，恢复了汉朝。如今曹操依仗兵权，残忍至极，杀害皇后，罪恶滔天，祸乱华夏，不顾天理。曹操的儿子曹丕和其父一样凶残无道，横行暴逆，公然窃据了帝位。群臣百官和众将士都认为在这国破家亡之际，我刘备应该振兴国家，继承高祖和光武帝二位先祖的事业，恭敬地替上天行施处罚。刘备自以为无此大德，不敢即皇帝之位。征询广大百姓、乃至各少数部族酋长的意见，大家都说，天命是不能不答应的，祖先的事业是不可以长期替代的，天下是不可以没有皇帝来主宰的！辖境内的群臣百姓所盼望的都在我刘备一人身上。刘备畏惧上天明确的命令，又害怕汉朝的福祚被湮没，谨此选择吉日，与群臣百官登上祭坛，接受了皇帝的玺绶。然后燔柴掩埋，祭祀天神，祈求神明保佑并降福于汉室，让四海之内，普天之下永远安宁！”祭文读完，文武百官皆呼“万岁”，歌舞礼毕，刘备定国名为蜀，改元章武元年。以汉室正统自居，刘备坐上了皇帝位。

强调正统，尊重正统，可以说是人们的一种习惯，别的不说，就拿我们中国历史上的纪年方法来看，它是一个王朝有一个王朝的纪年，一个皇帝有一个皇帝的年号，如果在不统一的局面下，会同时出现几种年号，三国时的黄初、章武、黄武等年号即是如此，都说自己是正，别人是邪；自己是真，别人是伪。我们不去评说这种纪年方法的优劣，只是从中悟出一个道理："重视正统，看重名分"，可以说是中国人心理的一种积淀。刘备正是借助这种心理积淀，顺顺当当地当上了皇帝。合法性的力量是巨大的。

○ 大义凛然，百口难辩

至道三年（997年），宋太宗病死，太子赵恒即位，是为宋真宗。

宋真宗即位以来，早想拜寇准为相，但又担心他性情刚直，难以独当此任。

景德元年（1004年）七月，宰相李沆痛逝，宋真宗任命毕士安为参知政事。毕士安进朝谢恩，真宗说："且勿早谢，还将拜你为相。卿看谁可与你同做宰辅？"毕士安答道："寇准兼资忠义，善断大事，臣不如他。"真宗说："朕听说他刚愎自用。"毕士安说："寇准忘身为国，坚持正道，打击邪恶。因此，一些庸夫俗子嫉之如仇。当今，天下百姓虽蒙圣恩，安居乐业，但北部边境常受辽兵骚扰，危害深重，现在正是起用寇准的时候。"真宗道："卿言正合朕意。当借爱卿宿德，以补正他的不足。"

是年八月，真宗帝便命寇准与毕士安同居相位，二人志同道合。寇准守正嫉恶，屡受小人倾陷，因赖毕士安辨析，才得

以免受真宗怀疑。

景德元年九月，辽兵入侵宋朝北部边境，放纵游骑在深县（今河北深县）、相县（今河北安国）一带掠夺，作战稍有不利，就引兵退走，还故意装出漫无斗志的样子，借以麻痹宋军。

寇准得知这一军情，当即上奏："这是敌兵大举入侵前的惯用伎俩。请加紧练兵点将，挑选骁勇，增派精锐部队把守关隘要地，防备辽兵入侵。"

宋真宗采纳了寇准的建议，派遣杨延昭、杨延嗣等将，分别把守边关要塞，严密监视敌人。

同年十一月，辽兵果然大举南侵。辽国萧太后、辽圣宗亲统大将萧挞凛，领兵二十万，进犯贝（今河北清河）、魏（今河北大名）诸地，包围了瀛州（今河北河间），兵锋直指黄河北岸的澶州（今河南濮阳）。

敌兵步步深入，朝野十分震惊。边关告急文书，有时一夕五至。在群情惶恐之时，寇准却显示了杰出政治家难能可贵的镇定风度，他将告急军报搁在一边，照旧饮酒谈笑。

首相镇静自若的神态，必能感染一部分臣民。但也有一部分胆小的臣僚惊慌失措，忙把告急文书转奏给宋真宗。

宋真宗乍闻军情，不禁骇然失色，急忙召问寇准，寇准却故意漫不经心他说："陛下欲了此患，只需五日便可。"真宗请道其详，寇准因请御驾亲赴澶州。

朝中群臣听到此议，个个胆战心掠，纷纷要求退朝回家，寇准严辞制止，命令大家等候皇上起驾。

真宗进退两难，便欲暂回后宫，从徐计议。寇准向前阻住，劝谏道："倘若陛下入宫，则群臣不得见君，必然惶恐无主，那

就要贻误军国大事。恳请陛下立即起驾，以安人心，”毕士安从旁附议，力劝真宗身赴前敌。

于是，真宗思议亲征，并召集群臣商讨进兵方略。参知政事王钦若是江南人，主张皇帝南避金陵，大臣陈尧佐是四川人，请求御驾西幸成都，真宗本就顾虑重重，再听到这两种意见，不免动摇起来。

寇准知是王、陈二人扰乱视听，厉声质问：“谁为陛下出此南迁下策，就有可杀之罪，当今皇上神武非凡，武将与文臣又能同心协力，若大驾亲征，敌寇必然自遁。如其不然，还可纵奇计挫败辽兵阴谋，坚守城池使敌师费财。彼劳我逸，利弊有别，我可稳操胜算，为何要抛弃宗庙社稷，流亡到偏远的楚、蜀二地呢？如果那样，所在人心动摇，辽兵乘虚而入，大宋江山岂能复保？”

宋真宗听到寇准所言有理，其意乃决。

这时，亟需选派要员出镇河北大名。寇准深知王钦若多智谋、擅权变，唯恐他留在朝中，再次阻挠北上成议，便举荐他出任此职。王钦若有口难言，只好勉强就任，这就为主战势力搬开了一块绊脚石。

景德元年十二月，宋真宗麾军北上。行至中途，又有人旧话重提，议论起南幸金陵之事，真宗再生犹疑，召来寇准商议行止。寇准说：“目前，陛下只可进尺，不可退寸。河北军民日夜盼望銮驾到来，士气倍增；若回辇数步，则万众瓦解，敌乘其后，金陵也回不得了。”君臣仍惴惴不安，难以启驾。

寇准见此情景，心生一计，急忙走出，找到殿前都指挥使高琼，问道：“太尉深受国恩，今日何以报效国家？”高琼慷慨

回答："高琼为一武夫，但愿以死殉国。"寇准甚喜，对高琼面授机宜，然后转身去见真宗。高琼随后而入，立于庭下。寇准朗声对真宗说："陛下对我的话不以为然，何不听听武官高琼的意见？"高琼立即向前奏道："寇宰相之言确是良谋。目前敌师锋芒受挫，我军士气旺盛。陛下正应亲往督战，以期促成大功。"

宋真宗见一将一相均持此议，这才放下心来。寇准趁势建言："机不可失，宜速起驾！"高琼当即指挥卫士护驾前行，来到黄河南岸的澶州南城。

这时，辽兵声势正盛。群臣请真宗暂驻于此，观察敌情，然后决定进止。寇准力排众议，执意对真宗说："陛下不过河，则人心越发不安。若不前进威慑敌兵，煞煞辽寇气焰，我军绝难取胜。况且，杨延昭、杨延嗣、王超诸将已经率领劲兵分屯中山等地，李继隆、石保吉诸将排开大阵迎击辽军，掣其左右肘，四方征镇赴援的将领也纷纷赶来勤王；陛下此行万无一失，为何迟疑而不进呢？"宋真宗听罢军情，才决意渡河北进。

宋真宗驾抵澶州北城，并登上城楼检阅河北军民。远近将士和百姓望见御盖麾旗，争相踊跃欢呼，声闻数十里。辽军见此情势，相对惊愕，以至扰乱了队列。

宋真宗将军事大权悉委寇准。寇准受命专决，号令严明，士气振奋。一天，辽军数千名骑兵攻近北城，宋真宗亲自登城督战，杀死、俘获敌兵大半，余众仓惶逃回。

晚上，宋真宗回到行宫歇息，留下寇准在城头监守。夜间，真宗思虑辽国兵临城下，辗转反侧不能成眠，暗地里派侍从察看寇准的动静。却见寇准正与翰林学士杨亿饮酒、下棋，还不时谈笑，歌吟，有时竟至狂呼大叫。真宗听说寇准旁若无事，立

刻放下心来，暗自说道："寇准如此坦然，我又有何忧！"这才安然入睡。

其时，寇准面对内忧外患，未必不是焦思如焚。但作为国家柱石，惟其如此，才能稳定军心、民心。这正是他的心机所在。

宋、辽相持多日，无懈可击。辽兵孤军深入，急于求战，其统帅萧挞凛到阵前督察军情，被北宋大将李继隆部下的威虎军首领张环用床子弩（一种安装在座子上的强劲弩弓）射死。萧挞凛是辽国著名将领，一向机智勇敢，所率将士皆为精兵锐卒，每次出战多充先锋，屡建战功。萧挞凛一死，辽军大受挫折，宋军更受鼓舞，双方战局发生了转变。

萧太后不敢久陷于中原战场，遂于景德元年十二月，秘密派使臣来到澶州北城，请求议和，条件是辽国长期占有山海关以南的土地。

宋真宗被迫北上，终日寝食不宁，巴不得速速结束此役，对辽方请求，欲作折半答复，说是："所欲得地，事极无名；若必邀求，朕当决战，若欲金帛，朝廷之体，本也无伤。"

寇准态度非常坚定，连馈送金帛之事也不同意，且欲令辽国称臣，使之献出幽、蓟十六州土地（幽、蓟十六州在后晋高祖石敬塘天福元年割让给辽国）。为此，他献了一条密计，对真宗说："若依计而行，则可保百年平安；不然，数十年后敌人仍将生事。"可宋真宗无心久战，推脱说："数十年后，自有御敌的人物。我不忍生灵重困，姑且听其和议。"

寇准本要坚持己见，可惜许多大臣贪生怕死，纷纷在真宗面前进谗。有人甚至说：寇准主战，是为了借机抬高自己的身

价。寇准万般无奈，只得忍痛放弃有利时机，同意与辽国讲和。

宋真宗派亲信曹利用出使辽营，并授意说："只要辽方退兵，每年可赠他百万金银布帛。"寇准闻讯，忙将曹利用召至自己帐下，威严地叮嘱说："虽然皇上允许百万，你所许银两不得超过三十万，否则，回来后我要砍你的头。"

曹利用到了辽营，经过严辞力争，最后以每年交给辽国银十万两、绢二十万匹，成约而还，双方约为兄弟盟国。辽国偏得重惠，便在结盟之后，引军北归。

这就是历史上有名的"澶渊之盟"。

"澶渊之盟"是在宋军初战有利并且可望取得更大战果的形势下签订的屈辱和约。即使如此，倘无寇准忠于国事、发愤御侮的高尚精神，机智、果敢、坚决、镇定的斗争艺术，河北地区将长期沦于敌兵铁蹄蹂躏之下，后果更不堪设想。因此，寇准一生中最为突出的建树，就是用智敦促宋真宗亲赴澶州督战。当然，这也成为他被其政敌攻击的主要原因。

〇 人嘴两片皮，正说反说全有理

刘邦战胜项羽后，曾公开悬赏缉拿原项羽手下的大将季布。

季布到哪去了呢？他投奔了淄阳一带的好友周家。周家知道季布是朝廷通缉要犯，真要抓住他将有灭族的危险。于是他给季布剃去头发，戴上枷锁，化装成一个奴婢身份的刑徒，"卖"给鲁地一带的朱家。朱家是闻名于世的大侠，与周家关系不错，他明知季布不是奴婢，但为了使之能活下去，便答应收留。

朱家心想，仅仅收留季布，并非真正搭救。于是，他扮成

商人模样，来到洛阳，找到素有义气的夏侯婴，把季布之事告诉了他，并说："当臣下的各为其主，才算是尽忠。季布从前是楚将，理应替项羽效力。如今项羽已灭，难道他那么多臣下都要一一捕杀么？"听说汉王与季布有私仇，朱家又说："皇上刚得天下，就要报私仇，不能容人。如果是这样，季布只能远走高飞，奔投匈奴或南越去了。先生是朝廷重臣，是否能为国家的利益，向皇上进一言呢？"夏侯婴答应为此事代为疏通。

夏侯婴的功夫没有白费，没过多久，朝廷便下特赦令，赦免了季布，并让他入朝见驾。朱家把此事告诉了季布，季布当然是感恩不尽，并按吩咐来到洛阳，向夏侯婴道谢。夏侯婴带着季布入朝，谒见汉高祖刘邦。刘邦的确是个气量很大的人，他不仅没有再追究季布与他的私仇，还对他说："你既知罪前来，朕不究既往，还可授官。"

季布伏地叩头，先是请罪，再是谢恩。刘邦给他授官至郎中。满朝文武听说此事后，都感慨万千，都说朱家见义勇为，救人救到底，实属不易。但朱家对此却不以为然，既不求季布报答，也不图他为官之富贵，甚至终身不再与季布相见。这大概就是大侠的为人吧。

无独有偶。季布得官后，他有一位同母异父的弟弟叫丁公，早年在彭城战役时，刘邦战败被他放掉，如今听说季布受朝廷赦免并授官，他也想入朝谒见皇帝，捞个一官半职。没料到，他一进朝廷，刘邦勃然大怒，令卫士把他捆起来。丁公连称无罪，哭诉着说："陛下不记得彭城的事了么？"刘邦拍案怒叱："我正是为这事才加罪于你。那时你是楚将，为何纵敌而忘忠？"说完立即下诏，斩杀丁公。事后，刘邦说："朕所以要斩丁公，是为

教育后代要尽忠，以儆效尤。”

季布尽忠而遇赦得官，丁公背主而终被杀戮。由此可见，事物是可以互相转化的。当初的敌人，由于他效忠前主，胜利了的刘邦不仅不究其罪，还认为他忠诚可嘉；当初自己的救命恩人，因为背叛过他的主人，胜利后的刘邦反而斩杀他，以示反面典型的警效作用。什么是理，什么是非？看了这些，你还会相信有什么绝对的正确与绝对的错误存在吗？

公众号·东山学堂

第三编　制服小人之术

小人如魅，小人如蝇。这世上，有多少正人君子，被如魅如蝇的小人困扰着，事业被掣肘，家庭被破坏，前途被设障，甚至，连闭门家中坐，都会有小人的阴影干扰你的安宁。那么，怎样制服可恶的小人呢？本章列举的大量君子斗败小人的绝佳片断，从不同的角度，提供了种种实用的招术技法。

○ 虎离山、蛇出洞，任他再狠也没用

蛇在洞里很难对付，可把它引出洞外，使之暴露在光天化日之下，就不难制服了。对付那些心狠手辣的害群之马，也应如此。

有个叫林兴祖的人，被派往铅州这个地方做知州。铅州一带，制伪假钱币的人很多，官豪吴友文是其中的头领。近自铅山，远到江淮，燕蓟，到处流行这种假钱。吴友文为人刁滑狠毒，依靠造假钱而发了家。他分派四五十个少年无赖，在各个衙门口充当役吏，一旦发现有人告发，就先下手除掉，杀的人很多。吴友文抢夺别人的妻做小老婆，有十多个。百姓遭受他的迫害长达十几年，却不敢上告。

林兴祖到任后，了解了这一情况。他发誓道："这样的祸害

不除，怎么能拯救老百姓呢？”随即张出大榜，禁止制造假钱，并定下赏钱，号召检举造假钱的人。

不久，有一个人来告发，林兴祖故意说这人讲的不真实，就把他赶了出去。接着又有人告发，就抓获了两个造假钱的人和所造的假钱，接着又进行了审讯。

定案之后，吴友文亲自到官府营救。林兴祖命令把吴友文一同捉起来，过了一会儿，前来告发吴友文的人有一百多。林兴祖从吴友文所犯的罪行中选择几件最重要的进行审讯，案子立刻具结，然后，分别逮捕吴友文的同党，一个个全部法办。

从此以后，铅山百姓得到了安宁。

像吴友文这样的人，苦心经营十几年，从官府到民间，到处都有爪牙耳目，如果一个个地搜捕，恐怕很难，因为一在明处，一在暗处，极难识别。可是，林兴祖抓住一个契机，调动吴友文从暗处来到明处，使毒蛇离开了洞穴，就轻而易举地将其擒获了。

类似的例子还有许多，《东周列国志》第六回所讲的卫国老臣石腊清除叛逆的故事，也比较典型。

公元前719年，卫国大臣州吁刺死了他的哥哥，篡了君位，并封其同党石厚为上大夫，这样，卫国的大权就落入了两个叛逆的手中。

石厚的父亲、德高望重但已隐退的上卿石腊对此十分愤恨，心里核计着如何除去叛逆，挽救危局。

就在这个时候，州吁召石腊前去朝中议事，石腊问他的不肖之子石厚去议什么，石厚说要议安定君位的良策。石腊一听，脑子里很快地想出一条除掉叛逆的办法。

石腊见到州吁以后，建议他到周王那里，争取一个任命状回来，这样当国君名正言顺，国人也没有挑剔的口实。石厚担心，无缘无故地去见国王，恐怕会引起怀疑，最好找个适当的人去通报一声。石腊马上说："现在国王特别宠信陈国的陈侯，州吁不如亲自到陈国去一次，请陈侯在周王面前说些好话，这样，周王一定会承认新王。"州吁觉得有理，就由石厚护驾，向陈国进发。

石腊见两个叛逆上了路，割破手指，沥血写了一信，派遣心腹之人，送给他的好友，陈国大夫子鍼，托他呈送给陈侯。

信中说，州吁和石厚是两个叛贼，我本人年老体衰，不能铲除他们了。今日我设计让他们去您们这里，调虎离山，引蛇出洞，请您们代为拘捕，以正君臣之理！

在州吁来到陈国之前，此信已送到陈侯手中。陈侯按着石腊的要求，当州吁、石厚到达时．立刻命人绑缚囚禁起来。石腊得到信息，派人把州吁和石厚拉到陈国的市曹，就地正法。一场夺位弑君的政治动乱，就这样被止息了。

石腊的成功，主要是把州吁和石厚调出了卫国。卫国国小人少，州吁和石厚夺权后，安插自己的亲信同党，差不多控制了整个卫国。要想在卫国国内解除了他们，一定很困难。可调出卫国之后，如同老鹰丢掉了翅膀，老虎失去了牙齿，很容易地被擒获了。由此可见，引蛇出洞这一心术的机制，就是将竞争对手和其赖以存在的社会条件分开，换言之，使对手失去因为天时、地利和人和所形成的优势，成为孤家寡人，无所依托，最终独木难支、走向失败。

中国古人有一句熟语，"虎落荒丘遭犬欺，落尾的凤凰不如

鸡”。仔细玩味，其中包含有深刻的哲理。

○ 挑动他们窝里斗

矛盾这个词，就生活中实际应用的通常含义而言，是指一种不和谐的人际关系。而人际关系的和谐与否，直接关系到每一个当事人的切身利益，所以，如何对待矛盾，怎样利用矛盾，就成为一个重要的问题。

从中外历史的大量事实中，我们可以看到，人们对待矛盾的第一个办法，是利用敌人的矛盾，为我所用，直至致敌于死地。

《三国演义》第三十二回记载，袁绍在仓亭再次战败后，心情抑郁，不久得病身亡。袁绍临死前，立幼子袁尚为嗣，任大司马将军。这时的曹操，斗志正旺，亲自率领大军前来讨伐袁氏兄弟，企图一举平定河北。曹兵以强大攻势攻占了黎阳，很快兵临冀州城下。袁尚、袁谭、袁熙、高干等人死死守城，曹操连日攻打不下。这时，谋士郭嘉献计说：“袁氏废长立幼，兄弟之间必然有矛盾。他们各有自己的算盘。如果急着攻城，它们就团结一致，相互援救；如果暂缓攻城，他们便会相互争夺火并。我们不如南下发兵，进攻刘表。以等待袁氏兄弟之间的变化。一旦有变，我们一举出之，河北可定。”曹操听从了郭嘉的建议。

果然，曹操刚刚撤兵，长子袁谭便和其弟袁尚、袁熙为争夺继承权而大动干戈，互相残杀起来。袁谭打不过袁尚，就向曹操求救。这时，曹操再次挥师北上，杀死袁谭，打败袁尚，很快占领河北。

如果说，曹操所为是顺其自然，因敌人的内讧采取相应的行动，那么，当敌人内部还没有发生矛盾，或矛盾不明显的时候，则可以创造条件，制造矛盾，使之自相瓦解。如众所周知的晏子二桃杀三士的故事。该制造矛盾的制造矛盾，该化解矛盾的就应该化解矛盾。比如汉宣帝时，渤海附近的州郡，年成歉收、盗贼蜂起，当地太守不能制止。

宣帝物色能制止盗贼的人选，丞相、御史都推荐龚遂可以委用。宣帝派龚遂作渤海郡太守。这时，龚遂已经七十多岁了。宣帝召见他，看到他身材短小，容貌平常。心中很是轻视他。问他用什么策略去禁止盗贼，龚遂回说："海滨辽远，没有经过朝圣的教化。百姓饥寒交迫，而官吏们又不知道抚恤，所以，矛盾激化，陛下的百姓盗窃陛下的兵器，戏弄于海滨之地。现在陛下是让我战胜他们呢？还是安抚他们？"宣帝变色道："选用良臣贤吏，就是想安抚百姓的呀！"龚遂答道："臣听说治理作乱的百姓，就像整理乱麻，不能着急。我想请丞相、御史等暂时不再选用别的人参与，与臣约下文法，使我到任后，具有灵活处理一切事务的权力。"宣帝答应了龚遂的要求，派遣使者到渤海地界发布公告。

郡中听说新太守赴任，出兵迎接，而龚遂则将他们打发了回去。他还传书到所属各县，罢免那些捕剿盗贼的官吏，郑重声明：拿农具的人，都是良民，一切官吏都不许拿问；拿兵器的人，才是盗贼。聚众作乱的百姓，听到龚遂的传令，纷纷解散、丢下兵器，拿起农具，一场纷纷扬扬的盗贼蜂起的局面，就这样悄然止息了。

龚遂不愧为地主阶级的有识之士。他正确地看到了，官逼

而民反。百姓为盗，是迫不得已，逼上梁山。面对被统治者的反抗，不能采取高压政策，这只能愈演愈烈，而应该实行缓解调和的方略，从统治者自身做起，消除彼此对立状态，进而从根本上灭盗，维持统治者的利益。

利用或有意激化敌人之间的矛盾，从在必要的时候缓解、消除自己和他人（包括敌人）的矛盾，是一条重要的心术。矛盾，从一般的哲学意义而言，是事物发展的源泉和动力。但矛盾存在的不同状态和由其所带来的事物的发展，对不同的人们来说，有着不同的意义。常常给一部分以利益，给另一部分人以灾难。为此，在社会竞争过程中，人们就应该善于观察分析事物矛盾和自身的利害关系，尽一切可能，有意使那些有利于我、不利于敌的矛盾发展，甚至促使其激化。反之，对那些有利于敌不利于我的矛盾，则尽力使其缓和，直到消除干净。

○ 以毒攻毒，小人必服

以毒攻毒，是一句中医术语。意思是要治疗那些毒性很大的病症，必须使用毒性也很大的药物。以毒攻毒的方法，应用于社会生活，就是以其人之道，还治其人之身。人们经常可以发现，对冥顽不化者. 别有用心的人或者某些心地不善的人，其言听视动，所作所为，很难理喻说服，更难改变，而以毒攻毒的办法，则能收到比较明显的效果。

请看这个例子：

李怀光秘密与朱泚勾结谋反，他们密谋的事，经常显露出迹象。与其一起带兵的李晟多次上书朝廷，恐怕出现事变，被这二人火并，又请求将军队移至东渭桥。皇帝希望李怀光能改

邪归正，使之为朝廷出力，所以李晟的奏文一直被压下来了。李怀光想推迟交战的日期，并想激怒众卒，强化叛乱的群众基础。

李怀光对众士卒说："我们诸军的粮食供应特别少，而神策军（李晟）的粮食却特别优厚，厚薄不均，难以打仗。"皇上正在为军粮不足而忧虑，对李怀光的不满，很觉为难。如果粮食供应各军拉平，无力办到；可不拉平，李怀光的怨气无法消除，众军的军心也可能因此涣散。为此，派陆贽到李怀光的军中慰问，还召来李晟共议军粮的事。

李怀光想逼迫李晟自己提出减少军粮的意见，使其在士卒中失去威信，为自己以后的叛变提供方便。于是说道："兵士们一样与敌人打仗，可军粮供应却不同，这怎么能使将士们齐心协力地去打仗呢？"陆贽没说话，多次转头看李晟。李晟却静静地说："你是元帅，可以发号施令；我率领的一个军不过是指挥而已，至于增减粮食，应该由你决定。"李怀光默然不语。

李晟的成功就在于采取了以毒攻毒的心术。李怀光想把减少军粮的罪名加在李晟的头上，从而使李晟的将士对他不满；李晟针锋相对以牙还牙，逼迫李怀光说出减少军粮的话，将自己一军将士的怒气发泄到李怀光身上。就这样，一个不受人欢迎的皮球，又被踢回去了。李晟成功了。

先秦魏文侯用西门豹做邺县县令。不知从何时起，邺县的巫婆和地方恶棍搞了个为"河伯娶媳妇"的把戏，年年如此，不知坑害了多少良家女子，也不知诈取了多少不义之财。西门豹到邺后，了解了这一情况，决定以毒攻毒，杀一警百。

到了为河伯娶媳妇的日子，老巫婆领了许多弟子还有地方恶棍们都到了现场，有不少人围观。西门豹也亲临现场，说是

为百姓祈祷，以求神明保佑。西门豹命令将准备好的河伯媳妇带来亲眼看看，西门豹打量着这位姑娘说："这个姑娘不太漂亮，恐怕河伯不能满意。巫婆可给河伯捎个话，我想过几天选一个更好的送给他。"说罢，不由分说就叫人把巫婆扔到河里去了。然后，西门豹就站在河边，恭恭敬敬地耐心等待。过了一会儿，又说："这个老太太年令太大了，弟子们快下去催催她。"接着又扔进去三四个小巫婆。然后，还是恭敬地站在那里。过一会又说："巫婆们皆女流之辈，话说不清楚，辛苦里老们再走一趟。"说完，把里老扔下去了。西门豹还是那样恭恭敬敬做地站着。过了半晌，还没有动静。西门豹说："河伯把客人留了这么久呀！还是劳驾廷椽、豪长们走一遭吧。"

廷椽、豪长听了，吓得面如土色，趴在地上，乞求饶命。这时，西门豹才严肃地训斥说："哼！哪有什么河伯！都是你们谣言惑众，坑害良家百姓。从今以后，谁再敢说为河伯娶媳妇，这就是下场！"

从此，再也没人提为河伯娶媳妇了。

西门豹治巫是一则千古流传的佳话。其实西门豹的逻辑极其简单：既然河伯要娶媳妇，那就是说他和人一样具有感情和思想。那就请你们作为我的代表去和河伯对话吧！巫婆和三老们，哑巴吃黄莲，有苦说不出，做了自己所造谎言的牺牲品！

还有一个很有趣的例子。

有一对兄弟因为分家产闹起纠纷，都说自己的少，对方分的多。争持不决，告到相府。有个叫张齐贤的人说："这事用不着府台大人处理，我就能解决。"

张齐贤坐在相府大堂之上，召来告状的两兄弟，问："你们

不是都认为对方分得多自己分得的少么?”两兄弟说:“是的。”张齐贤说:“那么,好吧,留下记录。”等两个人都在记录上签字之后,张齐贤召唤来两个衙役,让他们监督那兄弟二人互换财产,甲搬到乙家去。乙搬到甲家去,什么东西都不许动。那兄弟二人,听到这个判决。你看看我,我看看你,都无话可说了。

张齐贤的逻辑也是再简单不过了:既然你们都认为对方的比自己的多,那么,我满足你们的要求,把你认为多的那份财产判给你,看你怎么办?

以毒攻毒常常有一矢中的、无可反驳的功效。然而,在社会竞争中切不可随意使用。因为这一方法的运用结果,常常使竞争双方处在对立的状态。心力高超的竞争者除非万不得已,绝不为自己设计更多的敌人和对手,所以,以毒攻毒应谨慎用之。

○ 擒贼擒王,不怕他狂

“欲想擒贼,先要擒王”,这是一句老话。在以征服人为目的的领导实践中,时常体味这句话的内涵,将大有裨益。

人无头不走,鸟无头不飞。一个群体,无论人数多少,也不管其构成如何,都会有一两个控制全体的“领袖人物”,这些领袖人物的存亡进退,直接关系到群体的行动方向和前途命运。为此,要想征服群体,必须首先征服其领袖。

高峻据守高平,汉武帝刘秀派兵攻打,久攻不下。刘秀派寇恂带着印玺诏书前去招降高峻。寇恂到了高峻的住处,高峻派军师皇甫文出来谒见,皇甫文说话强硬,态度傲慢。寇恂大怒,让随行将士把他杀了。众将都劝说,寇恂不听。于是,把

皇甫文斩了。寇恂放随同皇甫文来的副使回去，说："你们的军师无礼，我已经把他杀了。请转告高峻，想投降就投降，不投降就固守城池。"高峻听了汇报，大惊失色，当天就大开城门出来投降。

众将都向寇恂道贺，并询问高峻何以这么迅速地投降。寇恂说："皇甫文是高峻的智囊心腹，也是他的精神支柱，对他言听计从。他一见到我时，言词毫不卑屈，想必不想投降。我想放了他，高峻依他的计谋行事，对我不利，倒不如杀了他，使高峻失去精神支柱，无所适从，进而，在无计可施的条件下，举手投降。事实证明我的想法是对的。高峻就是这样投降的。"寇恂除掉了高峻集团的精神领袖，进而征服了高峻的整个集团。这可谓擒贼擒王之术的第一个功能。"擒贼擒王"之术的第二个功能，是征服群体的领袖，并通过这一领袖，从根本上瓦解群体本身。堡垒是最容易从内部攻破的。若是控制堡垒的最高领导人反戈一击，调转枪口，那整个堡垒的消灭便是更加容易的事了。据历史记载，长安市区盗贼很多，百姓叫苦不迭。有一位名张敞的人到这里为官。他广泛地查访长安父老，得知那些盗贼的首领，平时在邻里间显得很温厚，人们还以为是仁义长者呢！可夜里出去干坏事，却像小伙子一样。张敞把他召来，认真审问，定罪下狱。同时告诉他，如果能把那些盗贼全交待出来抓住法办，就可以减刑释放。盗贼的头儿说："把那些偷盗的人全部召来，恐怕大家伙都很害怕，不会来，愿意一切均听从您的指示。"于是，张敞将他们全部释放，命令他们见机行事。一天，偷盗领袖置买了许多酒请客，一个一个的小偷，均前来祝贺。大伙都喝醉了，偷盗领袖乘机在他们衣服上作了红色的

记号。缉盗的官吏在外面等待着，一见到穿着红记号衣服的人。就逮捕起来，一天就抓获小偷一百多人。张敞狠狠地惩办他们，从此长安的盗贼差不多灭绝了。“擒贼擒王”之术的第三个功能，是杀鸡给猴看，惩一儆百。

三国时候的著名人物黄盖，曾经做石城县令。石城的官吏很难驾驭。黄盖到任后，决定用擒贼擒王的办法治服他们。黄盖把官吏们分为几拨，都有自己的职责。对他们说：“我这个做县令的没有什么德行，只是靠武功做了官，不熟悉文吏的事情。现在敌国未灭，军务很多，一切文书，都交给你们处理。你们要各尽职守，好自为之。如果有弄奸欺骗的行为，我不会轻饶，绝不会鞭抽仗打一顿就了事。”黄盖的命令下达后，开始的时候，人们办事还算认真恭谨。时间长了，官吏们以为黄盖不治理文书便松懈起来。黄盖暗地里调查，查出两个人违法的事实。于是，召集所有官吏，提出有关事实追问那个人，两人不停地磕头请罪，黄盖说：“事先我说过，一旦发现欺骗行为，绝不轻饶，绝不会鞭抽杖打一顿就了事，我说话算话，不能言而无信”。随后，下令将这两人杀了。众官吏一看，胆子最大，最敢出风头的两个，脑袋搬了家，都很害怕，再也不敢怠于职守了。从此一县安定。

○ 征心攻心，釜底抽薪

先秦时期的著名思想家孟轲说过：天时不如地利，地利不如人和。意思是说，众望所归，人心所向，是成就大事业的根本条件。

孟子的这句话道破了中外历史上那些著名政治家的一条共

同见解。每个聪明人都知道，要想干成一件事，就必须获得与此相关的上上下下，前后左右的人们的乐意和认同，也就是获得人心的支持。逆历史潮流而动，冒天下之大不韪，其结果一定是可悲的。

明朝人王守仁对此深信不疑。

王守仁在明朝的留都南京任职的时候，正碰上朱宸濠起兵反叛朝廷。事发之后，张忠、朱泰等人诱使皇上御驾亲征，讨伐朱宸濠。也就在这时，王守仁率兵征讨，一举擒获了朱宸濠。王守仁及时向南征的皇上禀报了消息。众奸臣大失所望，以流言蜚语中伤王守仁，又命令南征的北军肆意谩骂、寻畔闹事，有意冲撞他。

面对这种形势，王守仁始终不为所动。他采取了攻心的战术，对那些非礼的人们，一律待之以礼。他有意安排北军驻扎地的市民，除老弱病残者，一准搬往乡村，空出房舍给北军用。王守仁想犒赏北军，可朱泰等人下令不准北军接受王守仁的犒赏。于是，王守仁传谕百姓，北军离家苦楚，居民当敬之以主客之礼。王守仁每次外出，遇到北军有伤亡的，就停车慰问，厚厚地赐给他们棺材等丧葬之物，哀叹很久才离去。时间久了北军将士都敬佩王守仁。时值冬至节，王守仁又令城里举行祭奠。当时，刚刚经过朱宸濠作乱，哭灵祭酒者很多，哀痛之声不绝。面对这种情形，北军无不想家，他们都哭着请求离去。在这种人心背景下，那些奸臣，也就无计可施了。为着获取人心，王守仁用心之良苦，手段之周全，意志之坚忍，由此可见一斑。

三国时代的风云人物刘备，也很懂得获取人心的道理。俗话说："刘备摔孩子，邀买人心"，这说明，刘备善于征得人心，

已成为家喻户晓的事。这里只想叙述一下刘备和刘璋的“涪关宴”。

据《三国演义》的描写，刘备进入西川后，同刘璋在成都以北的涪关相会。会见之前，庞统对刘备说：“来日设宴，可“于壁衣中埋伏刀斧手一百人，主公掷杯为号，就宴上杀之。至于成都，刀不出鞘，弓不上弦，可坐而定之。”庞统的这个谋略，从一定意义上说，是可行的。杀掉了西川的首脑刘璋，使西川上下陷入群龙无首，一盘散沙的状态，如果一鼓作气，乘胜进兵，便可一举拿下成都，可以大大加快入主西川的进程。但是，刘备却不以为然。他和庞统等人说，刘璋和我“同宗”“不忍取之”，第二天的宴会上，与刘璋“情好甚密”，没有一点儿动手的意思。庞统急不可耐，派魏延登堂舞剑，乘势杀死刘璋。蜀将张任见势不妙，挥剑奉陪。在这剑拔弩张的紧张气氛下，刘备大怒，拔剑而起，力喝群雄，制止了流血事件的发生。涪关宴上杀死刘璋，乘势夺取成部，易如反掌，刘备为何反其道而行之？

刘备入川时说的一段话，道破了其中的秘密。他说：“今与吾水火相攻者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谲，吾以忠：每与操相反，事方可成。若以小利失信于天下，吾不忍也。”这就是说，刘备想在天下树立起一个宽仁忠厚的人主形象，和曹操的残忍狡猾形象相对应，征服人心，号令天下。得人心者得天下，失人心者失天下，这是刘备坚信不疑的哲学。就入主西川而言，如果采纳庞统的意见，于宴席上杀死刘璋，很可能失去西川大众的人心，为建立四川这块根据地造成诸多不利条件。因为，虽然刘璋“禀性暗弱，不能任用贤人”，把西川

搞得一片昏暗，“人心离散，思想明主”，但人们对刘备还不了解，究竟是不是明主，还不清楚。在这种恩信未立的时候，贸然杀人，只能让人们把自己和曹操归类一处，“上天不容，万民亦怨”，得不偿失。为此，他决计不杀刘璋，反倒装出一副情投意合的样子。

可见，刘备不杀刘璋，并非不想，而是不敢。这是出于政治的考虑，是为保证征服人心的大局而采取的权宜之计。后来，刘备受刘璋之请，前往葭萌关抵御张鲁，他借此广收民心，然后，又以“回荆州”为名，向刘璋借兵借粮。当刘璋只借给他“老弱兵四千，米一万斛时”，发现借机发难的时机已经成熟，不禁拍案大怒：“吾为汝御敌，劳心费力，汝今积财吝赏，何以使士卒效命乎?”这样，“名正言顺”地和刘璋闹翻，赢得了政治上的主动权。

刘备对人心的认识和追求，说明他确实是一位高瞻远瞩的政治家。由此也可以知道，在英雄并起，豪杰如林的东汉年代，刘备以屈指可数的家底不断发展壮大，最后与强魏悍吴并立而三，绝不是偶然的。

○ 看谁敢摸热炉子

“热炉法则”，被西方管理学界视为领导的最高准则。只有依此一准则行事，方能称得起合格的有权威的领导者。这一准则的具体内容是，当你碰触一部烧热的火炉时，您会受到烫的处罚。这种处罚的特点是：

（一）即刻的：当您一碰到火炉时，就会被烫。

（二）预先示警的：火炉是烧红摆在那里，您知道，一碰就

得挨烫。

（三）适用于任何人：火炉烫人不分贵贱亲疏，一律平等。

（四）彻底贯彻的：火炉烫人，“说到做到”，不是吓唬人的。

其实，西方管理学界的这一准则，早在二千多年前，就已经被我国的先哲们发现了。战国时期法家人物韩非就说，领导者推进领导方略，必须一丝不苟地实行惩罚，该惩一定惩，该罚一定罚，说到做到，绝不含糊。他的一句名言是：“使吾法之无赦，犹入渊之必死。”

这就是说，如同掉进万丈深渊，必死无疑一样，触犯了我的规章制度，也一定得到应有的惩罚。冯梦龙也是“热炉法则”的积极鼓吹者。他收集了许多类似的事例，其中司马穰苴斩庄贾的故事，比较典型。齐景公的时候，晋国和燕国一同侵略齐国。齐景公大惊。危急时刻，宰相晏婴荐举司马穰苴为大将军，统兵御敌。齐景公同意，请司马穰苴入朝，发给兵车五百乘。穰苴说：“臣一向地位微贱，没有影响力，希望得到君王的一个宠臣做监军。”齐景公答应他的要求，派庄贾随军前往。庄贾问穰苴出征的日期，穰苴答道：明日就要发兵拒敌，明日中午在军门见面，请监军准时到达。古代发兵作战，在军营树两旌以为门，这里的军门，也就是旗之下。第二天上午，穰苴先骑马到军门，立木为表，以察日影，下漏水以掌握时刻，一边观察时间，一边等待庄贾。而庄贾这个人，一向依恃齐景公的宠爱，骄横跋扈，他根本没把穰苴放在眼里，也没把军令当回事，差不多黄昏的时候，庄贾才赶到军门。穰苴问：“你为什么这么晚才到？”庄贾说：亲戚朋友建宴送行，耽搁了一会儿。”穰苴大怒道：“大将受命之日，便应该忘掉家；监军守约，就应

忘记亲人；手持击鼓杖击鼓很急，就要忘记自身的安危。现在，强敌压境，国内骚动，士卒暴露于境，君主食不甘味，寝不安席。在此危难时刻，你还谈什么请宴送行？”说罢，便对军正问道：“按着军法，不按约定时间到达，应该如何处置？”军正答道：“应该斩首。”庄贾这才害怕，派人向齐景公求救。穰苴还没等这人返回军中，便下令将庄贾就地斩首示众。过了好久，景公的使者带着圣旨来赦免庄贾，可庄贾已经身首异处。庄贾被斩，给全军将士以强烈震动，立刻紧张行动起来，争先恐后，奋勇杀敌，结果大败敌军，收复失地。稍加分析，就可发现，司马穰苴斩庄贾，很好地体现了“热炉法则”。穰苴惩办庄贾时，是立刻采取行动的。他一发现庄贾违犯军命，立刻斩首，没有半点犹豫，此其一；穰苴的依据的处罚条文，是人所共知的，庄贾作为景公宠臣，更加清楚，此其二；穰苴的惩罚适用任何人，不论你庄贾如何被宠，在惩办条文面前，一无所用，该杀照样被杀，此其三；穰苴彻底贯彻了他的命令，他的军法条文，不是只说不做的空话，而是言而有信，说到做到，此其四。“热炉法则”的功能，是让人们都不去触碰热炉。大家都按规章制度办事，组织获得生机和活力，穰苴出师大捷，便是证明。

○ 有权用权，有势用势

《孙子·势篇》说：

“善战者，求之于势。”

“善战人之势，如转圆石于千仞之山，势也。”

所谓势，就是形势，气势，这里的意思是说，高明的指挥官指挥作战，能给我方造成一种气势，犹如在八千尺高的山顶

向山下滚放圆石，高屋建瓴，势不可挡。

不可阻挡的气势，对于领导者驾驭臣属也是必不可少的。

领导者要想获取强大的影响力.必须努力树立高风亮节，创造出第一流的政绩，以铁的事实赢得人们的爱戴。这是无可非议的。但在某些情况下，对于某些对象，就必须依靠权力和地位，迫使人就范。中国古人称此为“以力服人”。西方学者称之为“权力性影响力。”胁迫之术，就是其中的一种。

胁迫，是指以行为或语言，造成一种气势，一种泰山压顶，雷霆万钧的气势，迫使对方同意或实行自己的主张，推进领导的进程。

宋太祖赵匡胤，夺得天下后，总结以往统治者经验教训，制定了强干弱枝的治国方略。为实施这一方略，必须首先解除朝中重臣的兵权。在解除重臣们的兵权时，他就是使用了胁迫之术。

一天，赵匡胤和自己的故交、掌有大权的石守信在一起喝酒。喝得正在兴头上，他让身边的人退下去，方说道：“若不是你们这些人的帮助，我不会到这个地步，想到你们的恩德，就觉得报也报不完。可是，当个皇帝也不容易，根本不象镇守地方的将领那样快乐。我现在一天到晚也不敢放心地睡一觉。”石守信等人问是“什么原因呢?”赵匡胤说，“这不难明白。我这个位置，谁不想占据呢?”石守信等人一听这话，都吓得磕头不迭，说：“陛下您为什么这样说呢?”赵匡胤说“你们这些人虽然无心夺我的位子，可是你们的部将们都想获得富贵，你们又能怎么办？一旦将黄袍加在你们身上，你们就是不想干，也办不到了。”石守信等人连忙叩头哭着说：“我们这些人很不聪明，

都不愿意这样做，请陛下可怜可怜我们，告诉我们应该怎样做。”赵匡胤说：“人的一生快得很，那些想获得高官的人，无非是想多得到一些钱财，自己足够使用，并为子孙准备下足够的钱。你们这些人为何不放出兵权，买些房子买些地，为子孙置买永恒的产业？此外，多买些歌伎舞女，每天饮酒寻欢，享受一辈子有多好！如此，我们之间没有一点猜疑，不是很好吗？”大家听后又都叩头道：“您替我们考虑的这样周到，真像再生爹娘一样！”

第二天，石守信等都说身体多病，请求解除自己的兵权。赵匡胤全部满足了他们的“要求”。这就是历史上著名的“杯酒释兵权”。

赵匡胤不愧为开国之君。他的谈话，并没有严厉强迫的词句，可是在似属平常的言语后面，却隐藏着一股不容怀疑，不可抗拒的力量：你们必须交出兵权，否则，就是有意或无意地夺取我的位子！而按照规矩，敢于夺取君位的一旦发现，只有死路一条！面对这种气势，哪人敢于反对？

胁迫之术，除了依靠语言的表达而外，还可以通过领导者有意安排的行为事件去进行。有一个名叫王敬则的人，做吴兴太守。吴兴这地方偷盗成风。王敬则抓住一个偷盗者，召来其亲属，在亲属面前，痛打一顿，然后，让他去扫路街，过一段时间，可以检举出别的偷盗者以代替。那些偷盗者得知这一消息，都怕被他检举，纷纷逃走，吴兴的偷盗现象从此灭绝了。

历史上有一位御史因故处罚了一个县令。这个县令为了报复，派自己的儿子假作侍候御史，乘御史不备，将其大印偷走了。御史发现放在一个竹箱里的大印不见了，怀疑是那个县令

干的，但因无证据，不好声张，于是假称有病不去办公。他听说有位幕僚有奇才，便乘幕僚前来探病的机会，召到床前，向他倾诉了自己的心里话。幕僚给他出个主意，旨在以胁迫的办法，使县令交出大印。夜里，御史按幕僚的办法，自己在厨房里放了一把火。火光冲天，照亮半个夜空。郡县众人都赶来灭火。御史把抢救出来的竹箱似无意中交给县令。别的官员也各自从御史手里得到一些东西。大火被扑灭了。县令将竹箱交还给御史。御史打开竹箱一看，大印已在箱内。

如上两例均为通过有意安排，给对方造成强大的压力，使之在万般无奈的条件下，做出我们希望的行动。谁都不愿打扫街道，为摆脱苦役，那个小偷一定会交出另外的小偷；这是确定不疑的，为此，偷盗者们纷纷外逃了。那个县令接到御史交给的竹箱时，立刻意识到这是个扎手的刺猬。放还大印，白折腾一气，劳而无功；不还大印，自己成了名副其实的罪魁祸首，罪不容诛。权衡了利弊之后，他还是屈服于政治权力，不情愿地交还了大印。

○ 心狠手快，小人必败

唐高祖李渊有三个儿子，即太子李建成、秦王李世民和齐王李元吉。其中李世民在建立唐朝和统一全国的军政大事中都建立了无人能比的功勋，同时在长期的南征北伐中，招募了众多身怀绝技的文臣武将。李建成觉得自己的太子之位在李世民的功勋和实力面前岌岌可危，便暗中勾结三弟李元吉及李渊的宠姬、大臣，试图尽早除掉李世民。

李世民深知太子和齐王的用心，同时又有一班文武密切防

范，李建成的计划始终无法得逞。李建成决定先把秦王府中的谋臣武将或进谗处死，或调离作他用来孤立李世民。果然名将程知节被外调为刺史，房玄龄、杜如晦等人被调出秦王府，尉迟敬德差点被李渊处死。一时秦王府中，人人自危，纷纷劝李世民早作准备，以免被害。李世民自有打算，暗中观察事态发展，表面却毫无动作。

正好有突厥兵来侵犯唐朝边境。李建成抢先推荐李元吉带兵北讨。李渊便把兵权交给了齐王。齐王乘机请求调秦府中与李世民形影不离也是最勇猛的战将尉迟敬德为讨伐先锋，并尽可能多地把秦王府中的精兵都抽调出来归自己指挥。尉迟敬德与李世民的妻舅长孙无忌劝李世民说："大王倘不早决，祸在目前了。"李世民却假装说："事关兄弟之亲，怎忍心下手？"敬德说："人情无不畏死，大众愿以死奉王，王怎可以小仁害大局？"正说着，率更丞（官名）王至急冲冲跑了进来，似有急事相告，因见长孙、尉迟两人在场，才欲言又止。李世民便带王至进内密谈。过一会儿，王至便又匆匆告退了。李世民对长孙等二人说："刚才王至报告，说太子与齐王已定计，想让我与太子一起去为齐王出征送行，到时在饯行席间密伏勇士乘机刺杀我，然后太子拥兵入内要求内禅，并封齐王为太弟。"

长孙无忌不等李世民说完，便说："先发制人，后发为人制。"李世民叹气道："骨肉相残，古今大恶，我诚知祸在旦夕，但欲待他先发，然后仗义出讨，方为名正言顺。"敬德道："大王若再不听劝告，敬德不能留居大王左右束手就戮，请允许告辞。"无忌也说："无忌也当同去！"

李世民召集府僚一起商议。谋臣都认为要赶快动手。李世

民说先要占卜一下，是否可行。猛地有人冲了进来，夺过龟卜扔到地上，说："有疑问才卜，今日箭在弦上，不得不发，谁先发射谁有生路，有何疑问？"李世民一看，原来是幕僚张公谨。于是再令长孙无忌密召房玄龄和杜如晦来商议。不料前不久竭力劝李世民动手的房、杜两人异口同声说："高祖诏令我不得侍奉秦王，现在如果私自拜访，岂非死罪？"李世民见两人不肯前来，竟把佩刀递给尉迟恭说："两人怎敢叛我？公持刀去看看，如果真的不肯来，即用此刀杀了，拿首级来见。"敬德与无忌同去见房、杜，说："王已决计行事，你二人快去商议。"房玄龄说："四人同行太醒目，我们各走各的吧。"敬德和无忌先行，房、杜二人各自换了衣服悄悄来到了秦王府。大家一起商量好了对策。

当天晚上，李世民入朝见李渊。李渊拿一份太史令的密奏给李世民看，密奏中说依天象看秦王当有天下。李世民要求屏退左右，然后对李渊说：李建成和李元吉私通皇妃，淫乱后宫。李渊大惊又大怒。李世民接着说："臣儿无丝毫辜负兄弟，偏他二人时欲加害，并说要为王世充、窦建德报仇。臣儿苦果枉死，永违君亲，已是可痛，而且魂归地下时，也要被败在儿臣手下的王世充等讥笑了，请父皇救命！"说罢，便呜呜咽咽哭了起来。高祖更加惊愕，说："明天便审问他两人。你其实也应该早来参奏。"

李世民随即退了出来，在夜里便调兵遣将，命长孙无忌等带领，埋伏在玄武门外。

第二天，李建成、李元吉上朝经过玄武门，察觉情况不妙赶紧回头欲逃，却被李世民和尉迟敬德拦阻。李建成被李世民

射杀，李元吉被尉迟敬德砍死。这时，太子手下的冯翊、冯立及齐王府中的薛万彻等将领带了数千兵马来攻李世民，却被玄武门前的伏兵挡住，见太子、齐王都已死去，便都一哄而散了。

李渊见事已至此，显然再去斥责李世民已毫无意义，弄得不好甚至可能自己也身陷险境，就干脆封秦王李世民为太子，听凭李世民对建成、元吉斩草除根，抄杀满门。并且过不多久，便激流勇退，把皇帝大位让给了李世民。

由于李渊高高在上，不太了解情况，太子、齐王与秦王之间地位相当，实力各有强弱，因而实际上谁先动手杀死对手谁便是理所当然的皇权执掌者。在这一点上，李世民与他的谋臣武士都十分清楚，就是太子、齐王也想先发制人，争取主动权。然李世民的确比他们高明得多，只有他才真正地巧用了“先发制人”之计。“先发制人”，靠的是“先”，但“先”往往来自于“密”和”决”。李世民假装“不忍心”，表面上无所作为，实际一方面是为了师出有名，保全面子，另一方面更是为了行动的“秘密”性。君不见他授刀给尉迟敬德欲杀房、杜灭口，君不见他半夜调兵以防人知，君不见他杀却太子、齐王两家的大批无辜，足可知其城府深远，行动秘密而快捷。相反，太子、齐王口口声声要“先发制人”，日日夜夜在不痛不痒地“先发制人”（如抽调秦王府中的猛将精兵等），然而机密外泄，行动迟缓，哪有不被秦王所制之理！

○ 兵贵神速，捷足先登

兵贵神速的意思是说，发现战机而犹豫不决，敌人就会先发制我；我虽先发而行动不快，敌人就会先收其利。难得的是

时间，易失的是机会，行动一定要迅速，迅速啊！

以速取胜，是兵家的秘诀。

公元 227 年，魏国新城太守孟达，秘密联结蜀吴谋反。当时，屯兵于宛城（今河南南阳）的司马懿得到这一情报，准备征讨。按一般情况，要发兵征讨，须先上表在洛阳的魏王，得到旨意后才能出兵。但是，从宛城到洛阳，往返有一千六百里，要走半个多月；从宛城到孟达起事的上庸城有一千二百里，也要走十天。若等魏主降旨再去征讨，那么魏军只有在孟达起事一个月后才能赶到上庸城下。

同时，魏兵当时的粮食不多，只能吃一个月，孟达的粮食却可以支持一年。这样，若等洛阳来旨进军，兵到上庸之日，正是粮草困尽之时。而孟达在一个月的时间里完全可以做好迎战的准备。为此，时间成了用兵取胜的关键。

为了争取时间，以快取胜，司马懿一反常例，果断决定，在没有接到魏主旨意的情况下，就暗中率领大军疾进，征讨孟达。军队日夜兼程，差不多每天都走两天的路程，结果，只用了八天就赶到上庸城下。上庸城因工事未固，准备不足，在魏军优势兵力攻击下，军心摇动，难以支持，部将开门出降。魏军入城斩杀孟达，俘虏一万多人，仅用十六天就平定了叛乱。这个故事证明一条真理，要制敌取胜，必须抓住机会，快速出击。在激烈的社会竞争中，机会极其宝贵。一旦失去，难以复来。机会的存在，具有时间限制，并不会永远一动不动地等在那里。有些机会存在的时间很短，犹如白驹过隙，稍纵即逝。为此，必须及时抓住，即刻行动，不能耽搁，不能迟疑。弗兰西斯·培根说过："机会先把前额的头发给你捉而你不捉以后，就要把秃

头给你捉了，或者至少他先把瓶子的颈给你拿，如果你不拿，它就要把瓶子滚圆的身子给你，而那是很难捉住的。在开端起始时善用时机，再没有比这种智慧更大的了。”司马懿征讨孟达的胜利，就在于他毫不迟疑地抓住了机会，没有丢失机会。

社会竞争活动，强手如云，人才济济。当机会到来时，很可能许多人同时发现，几个竞争对手一同向一个目标进击。这是力量的角逐，智慧的竞赛，更是速度的较量。究竟鹿死谁手，很大程度上取决于速度。因为，在方向、条件不变的前提下，速度与力量成正比，势速则难御。流水之所以能漂石，在速度；飞鸟之所以能捕杀鼠兔，在速度，有速度就有优势。

现代社会生活一反四平八稳，乎安无事的古老格局，以快节奏、多变化为特点。每个人都在增加力量，提高速度。“时间就是金钱，效率就是生命”，已经成为时代的基调。为此，在人际竞争中，要想立于不败之地，就不能踱着方步，慢条斯理，而必须增加速度，快速出击。效迅雷不及掩耳，法疾电不及瞬目，先发制人，以快取胜，使竞争对手防不胜防，难以应付。

○ 知己知彼，百战不殆

《孙子·谋攻篇》说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知已，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”

意思是说；既了解敌人又了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而只了解自己，胜败的可能各半；既不了解敌人，又不了解自己，必然每战必败。这里，孙子以简洁鲜明的语言，指明了掌握敌我双方情况，对战争胜负的重要意义，揭示了唯有心中有数，方能永远立于不败之地的普遍规律。这一规律，不

仅为古今中外的军事家所推崇，而且已经成为致力于政治、经济、思想文化领域竞争事业的志士仁人、专家学者们的行为准则。“知己知彼”，是社会竞争的基本方略。

三国时期，刘备三顾茅庐，请得诸葛亮出山。诸葛亮为刘备认真分析了竞争对手的情况。他指出：在当时的割据军阀中，曹操已“拥有百万之众，挟天子以令诸侯”，力量最为强大，刘备暂时还无法与之争锋。“孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用”，只能联合而不能谋取。可以夺取的战略据点，只有荆、益二州。荆、益二州是用武之地，天府之国，更重要的是统治荆、益二州的刘表和刘璋，暗弱无能，不得人心，完全可以取而代之。然后，诸葛亮为刘备提出完整的大略方针：占领荆、益二州，作为立足之地；然后，“西和诸戎，南抚夷越”，妥善处理好同少数民族的关系；“外结好孙权，内修政理”，搞好内政外交，发展实力；待时机成熟，就从荆、益二州兵分两路，进取中原，统一全国。这就是著名的《隆中对》，刘备对诸葛亮的谋划大为赞赏，拜请他照此办理。后来的历史进程证明，诸葛亮对敌我双方特别是竞争对手的分析，是正确的。刘备的政治生涯，正是遵循这一思路取得发展的。

元朝末年，各地农民起义军风起云涌。经过各地农民军，特别是北方红巾军的致命打击，元王朝气息奄奄，末日将近。这时，朱元璋已经羽翼丰满，并踌躇满志。但他的东西两面，各有一支劲旅，构成了巨大威胁。西面是张士诚，东面是陈友谅。陈友谅占有江西、湖广之地，是当时疆土最广、军力最强的势力。他野心最大，早有吞并朱元璋之意。他还派人与张士诚联系，彼此联合，东西夹击朱元璋。

朱元璋与群臣冷静地分析了竞争对手的情况，制订对策。他们认为：陈友谅傲气十足，张士诚气量狭小；傲气十足的人好生事，气量狭小的人没有远大抱负。假如先攻张士诚，那么，张军就会顽强坚守，东面的陈友谅必然倾尽全力，围攻过来，处于腹背受敌的艰难境地。反之，先攻陈友谅，气量狭小、无大志向的张士诚肯定拥兵自保，静观时变。陈友谅孤立无援，必败无疑。陈友谅兵败，张士诚则成为囊中之物，伸手可得。

从这种分析出发，朱元璋首先与陈友谅在鄱阳湖摆开战场。张士诚果然袖手旁观。朱元璋以全力对付陈友谅，获得全胜。之后，朱元璋又发兵打败了张士诚，从此再也没有能与之抗衡的力量。朱元璋乘胜进军，向元统治中心大都进发，推翻元朝，建立明朝。

中外历史上那些懂得韬晦之术的人们，一般都能够“知己知彼”。他们晓得自己的力量比较弱小，不足以与竞争对手力敌抗衡，只得隐藏大志，屈身示下，以求一逞。越王勾践知道越国的力量抵不过吴国，不得不降一国君主的身份而为奴，卧薪尝胆，历尽艰辛；燕王朱棣（朱元璋之子）知道自己的力量还不足以与朝廷抗争，因此，学疯装傻，忍辱负重；身陷袁世凯软禁之中的蔡锷，知道自己在北京无一兵一卒，欲想倒袁必须出走，于是终日出没于烟花柳巷，耗费巨资置地买房，摆出一副不闻政治、胸无大志、沉溺酒色的样子。

商品经济条件下的社会竞争，更加需要“知己知彼”。商品经济的充分发展，使得竞争机制进入社会各个角落，竞争以前所未有的广度和深度大规模展开。这种竞争，是真正意义的社会竞争。处于社会竞争大潮中的人们，要想站稳脚跟，占居一

席生存之地，就必须勇敢积极地投身竞争，而要竞争得胜，就要知己知彼。

经营企业，必须知己知彼。《孙子兵法》曾主张从七个方面知己知彼。我们认为，经营企业，也要从这七个方面，将我和对手比较起来，详细分析："主孰有道"，谁的上级决策机构及主管更英明？"将孰有能"，我和竞争对手比，谁的德才素质更高？"天地孰得"，谁的政治、经济环境、地理位置更加有利？"法令孰行"，谁的规章制度、条例条令更能有效贯彻执行？"兵众孰强"，谁的职工素质更好？"士卒孰练"，谁对职工培训抓得好？"赏罚孰明"，谁的奖惩更加严明？

经过这番彼己双方的比较，可以清醒认识彼和己的长短强弱，进而以己之长克彼之短，效彼之长，补己之短，化弱为强，以强制弱，从而立于不败之地。

岂止企业经营要知己知彼！事业单位的机关工作人员、科技教育工作者，难道不需要知己知彼么？改革开放将竞争机制引人人事管理。争当处长、局长，争当专家教授已经再不是羞羞答答的事情，而是理直气壮名正言顺的正义之举了。要想在人事竞争中取得成效，不是更加需要知己知彼么？

知己知彼，这是现代的主题，时代的基调。

在世界文学画廊里，有一位妇孺皆知的艺术形象，名为唐·吉诃德，他胆量过人，目空一切，竟然敢同风车作战。然而，却因为不懂得知己知彼的道理，购笑大方。致力于社会竞争的人们，千万不要效法这样的人物。应该一日三省，反躬自问："我是否也有同风车作战的时候？"

○ 因人制宜，所向披靡

知己知彼的目的，在于胜彼，战胜竞争对手。为此，在知己知彼的基础上，就要根据对手的特点，因势利导，相机行事，即因人制宜。

相传在宋朝时，有一年，北辽政权的八个侯王带领十万番兵进犯中原。辽兵在距边关十里处扎下营盘，随后派两名番兵到宋营下战书。这份战书只是一副对联的上联，说宋朝如有人对出下联，马上收兵，绝不食言。

来营将士拆开战书，只见那上联写道：

骑奇马，张长弓，琴瑟琵琶八大王，王均在上，单戈便战。

宋营将领相互传阅，无一能对。这时，地方上一位私塾先生听到了消息，星夜赶到宋营，写出了下联：

伪为人，袭龙衣，魑魅魍魉四小鬼，鬼都在旁，合手便拿。

答书送走之后，宋营将领对番兵八大王作了初步分析。从战书上可以觉察到他们目空一切，傲气十足。看到答书之后，定恼羞成怒，自食其言，不但不会退兵，还可能来偷营劫寨。于是，作了充分准备，设下埋伏，并分兵攻打番营。番兵取回战书，主将一看，果然暴跳如雷，连夜偷袭宋营。最后．偷袭不成遭暗算，自己的营盘又被偷袭，进退无路，不战自溃，八大王有的阵亡，有的被擒……

这一故事，是因人制宜方略的成功范例。

历代兵家，对因人制宜的研究最为到家。兵家所说，“怒而挠之”，“亲而离之”，“卑而骄之”就是一个证明。

“怒而挠之”，如果敌将性格暴躁，就故意挑逗、辱骂使之

发怒，使之情绪受到扰乱，以至不能理智地分析问题，盲目用兵，暴露破绽，进而相机歼灭。

“亲而离之”，如果敌军上下亲密无间，情同手足，团结一心，那么，就要利用或制造矛盾，进行离间，使之离心离德，分崩离析，从组织上削弱敌人。

“卑而骄之”，如果敌将力量强大，且骄傲轻敌，可以用恭维的言辞和丰富的礼物示敌以弱，助长其骄傲情绪，等其弱点暴露以后，再出其不意地攻打他。

兵家的因人制宜之术，在其他社会竞争领域未必是全部适用的。但其冷静理智的处事精神，还是普遍通用的。

无论在哪一个社会竞争领域，都应该依据竞争对手的心理特点相宜行事。

据载，唐朝的中书令裴度，有一天忽然丢了大印。手下人急急忙忙将此事告诉他。裴度知道后，不但没惊慌，反而怡然自得，像没事一样，他叫手下人不要声张，同时还设宴欢乐。人们不理解他的意思。宴会进行到半夜，酒也喝到半醉了，这时大印又回到了身边。裴度见到印也不理睬，继续饮酒，尽欢而散。

后来有人问他这是什么缘故？裴度说：“这是小吏把印偷去伪造证券，如果我找得不急，那么，他用完了就会放回原处。如果追查的很紧，那人害怕治罪就会将印扔到水里或火里，那样印就不会失而复得了。”

北朝时，许允为吏部尚书，选用郡守多用自己的同乡。魏明帝知道后，命令虎贲（卫士）前去收逮捕许允。在许允受缚时，他夫人从内室出来，告诉他：“明君可以理夺，不可以情求。”

许允马上明白了她的意思。到了殿上以后，魏明帝问他为什么多用自己的同乡为郡守，许允说："陛下常告诫臣'举尔所知'，臣的同乡正是我所熟悉的人。陛下应该检查这些人是否称职，如果不称职，臣甘愿服罪。"魏明帝下令查询，这些人都没有大的过失，无奈，只好释放了许允。

裴度和许允的夫人都懂得因人制宜的道理，从而达到了预期的目的。裴度知道偷印的人只是想伪造证券，并不想偷印不还，于是故做不知，以防惊动偷印人，使之畏罪销赃，大印去而不回；许允和他的夫人，知道明智的君主崇尚理智，理智高于情感，很少感情用事。为此，要想免除伤害，唯有摆事实，讲道理，以理服人，结果如愿以偿。

○ 不出奇兵难取胜

《十一家注孙子·李筌》说："将三军无奇兵，未可与人争利。"《孙子·势篇》说，"凡战者，以正合，以奇胜。"意思是说，出动奇兵，与人交战，是制胜的秘诀，没有奇兵，不可能得胜。

出奇制胜，是社会竞争的普遍方略。

社会竞争的现实是，许多人甚至成百上千的人都盯着同一个目标，"相对而争利。"在竞争对手的队伍里，可能有许多精明强干、智慧过人之士。获取目标所能采取的办法，差不多人们都想到了。这样，要想超出众人，出类拔萃，就必须有一点"绝招"，见人所未见，为人所未为，出奇制胜。

最高明的行动是别人没有意料到的行动，最好的计谋是别人一时还难以认识的计谋。《孙子兵法·形篇》说："见胜不过

众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也；故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。”这就是说，知不出众知，不算高明；因众所周知的办法取胜于敌，也不算有本事。如同你能举起根毫毛，不能说有力气，能看见太阳和月亮，不能说有眼力，能听见隆隆的雷声，不能说耳朵比别人灵。所以，大凡高明的人，往往独具慧眼，见人所未见，知人所未知，先人而出，先人而动，出奇制胜。

有一年，美国芝加哥举办规模很大的世界博览会。世界各大厂家差不多都将产品送去陈列。英国一家赫赫有名的罐头食品公司，当然也不例外，将自己公司的罐头食品也送了去参加展览。但令经理汉斯先生失望的是，博览会的工作人员派给他一个会场中最偏僻的阁楼。博览会开始后，前来参观的人，拥挤异常，但是，到汉斯先生阁楼的人，简直绝无仅有。为此，汉斯想出了一个绝妙的办法。在博览会开幕后的第二个星期，会场中出现一个新奇的玩艺儿。前来参观的人常常从地上拾到一些小小的铜牌，铜牌上刻着一行字：“拾得这块铜牌，就可以拿它到阁楼上的汉斯食品公司换取纪念品。”

数千块铜牌陆续在会场上发现。不久，汉斯那无人问津的小阁楼，便被挤得水泄不通，会场主持人怕阁楼会挤塌，不得不请木匠设计加固。从那天起，汉斯的阁楼，成了博览会的“名胜”，参观者无不争先前往，即使铜牌绝迹，盛况也未削减，一直到闭幕。

不用说，汉斯先生的招儿是够奇的，这一奇招，使他转败为胜，打了个漂亮仗。每个经营者都会做广告，可奇妙超群的

广告比起老生常谈的广告，不知要多赢利多少倍。日本西铁城钟表商的广告术最有特色。为了在澳大利亚打开市场，他们用直升飞机把手表从高空扔下地面，落到指定的地点，谁拾到就送给谁。这一奇招，果然引起轰动，成千上万名观众拥到广场，看到一只只手表从天而降，着地后竟然安好无损，于是消息不胫而走，西铁城的名声也随之传开了。

在治学者的竞争中，也有许多出奇制胜的例子。美学是一门古老的学科，美学著作可谓汗牛充栋。这门学科吸引了各个时代无数的崇拜者，不知有多少才华横溢之士为她贡献了青春年华。然而，令人遗憾的是，成名者总是有限。不知何时，有人反其道而行之，搞了个“丑学”，使人耳目一新，精神一振，欣赏猎奇者无以计数，创立者也声名大震。

出奇制胜之“奇”，未必都是全新的发明创造，它有时只是若干个司空见惯的简单要素的组合，但组合的奇妙，巧夺天工，令人咂舌。计时的表和写字的笔，各司其职，风马牛不相及，可有人将电子表和原子笔结合在一起，获得一项专利；收音机，录音机，独立为体，功能各异，一直被视为不相干的两物，可有人将它们装合在一起，名之为收录机，成为一种新的家用电器……

对于这种巧妙组合，脱俗出奇的问题，先秦的孙武早有论述。《孙子兵法·势篇》说：“故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河……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；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之义之变，不可胜穷也。”

伟大寓于平凡，奇特寄于习惯。这是一条颠扑不破的真理。

○ 我比你更无赖

武则天为了顺利走上女皇宝座，担心宗室大臣不服，于是在都门设立“铜匦”，下令任何人都可以告密，将告密信扔进“铜匦”之中，由专人取出，以此来诛杀行为不轨或对她不服的大臣。如果密奏确凿，即可封官。胡人索元礼，因告密而得了个游击将军之官。于是，尚书都事周兴、来俊臣等纷纷效仿，竞相罗织他人罪名，因而官运亨通，扶摇直上。

其中，周兴最为机敏狡诈。他不久便担任了秋官侍郎之职。手下特地豢养了数百名无赖，专门从事告密活动。每每想构陷一人，便使各处都来告密，因为辞状相同，当然使人信以为真。他还根据多年的经验，总结出了数千字的告密经文，作为秘本传教徒弟。

周兴还制造了一系列别出心裁的刑具，有定百脉、突地吼、死猪愁、求破家、反是实、“凤凰晒翅”、“仙人献果”、“五女登梯”等等名号。每当审讯犯人，一声梆响，刑具毕陈，犯人未等用刑便已魂飞天外，活罪更比死罪苦，不如随口诬供，反能速死，省得熬受酷刑。

没想到老天有眼，这个告密、用刑的第一号种子有一天竟也被人告了一密，说是他与人串通谋反。武则天便敕令第二号“选手”来俊臣尽速审案了结。

来俊臣深知“老大”的手段，要让他招供决不是一件容易的事情。于是设下一谋，特请周兴一同饮酒言欢。席间来俊臣向周兴说了不少赞美话，说他堪称唐朝第一办案高手。然后十分诚恳地向他请教：“现在我碰到一个十分狡猾的囚犯，种种刑

具都已用过，可他就是不肯招供，老兄可有高招教我？”正飘飘然自鸣得意的周兴，乘着酒兴不假思索地对他说：“这还不好办。我告诉你一个最好的办法：取一只大瓮（大坛子），把囚犯放进瓮中，然后在大瓮四周架起炭火，慢慢儿地烧烤。我看犯人在被烤熟之前，老弟必已得到了口供。”

来俊臣一听乐得拍手称妙，当即笑着命人搬来一只大瓮，并在四周架起了炭火。周兴被弄得莫名其妙：“难道老弟要在这里审讯那罪犯？”来俊臣这才拿出武则天的敕文，然后对周兴说：“请君入瓮！”

效果比周兴预料的还要来得快：周兴在被推进大瓮之前，便把来俊臣所需要的口供详详细细地交代清楚了。

以其治人之道，还治其人之身。来俊臣虽也是个酷吏，但他制服周兴的计策实在是妙不可言。商业竞争中，对于那些无赖、狡诈的奸商、奸徒，若能巧用“请君入瓮”之计，当推最为经济有效的办法。原因很简单，以毒攻毒、以奸攻奸、以无赖治无赖。那么毒从何来？奸在何处？哪里去寻找无赖之法？就在奸诈的对手身上！

30年代，英国商人威尔斯向香港茂隆皮箱行订购了3000只皮箱，价值为港币20万元。合同明确规定在一个月内交货，若逾期不能按质按量交货，则卖方须赔偿损失50%。

一个月内，茂隆皮箱行经理冯灿如期向英国交了货。威尔斯却大言不惭地说，皮箱内层使用了木材，因此这批货不是皮箱。显然，再去重做“真正的皮箱”，为时已晚，原来的皮箱将被积压尚不待言，这50%的损失费还得白白贴出来。冯经理怒不可遏，可面对威尔斯的无赖说法又一时找不出反驳的话语，两

人便对簿公堂，走上了法院。

开庭了，不料港英法院居然也有意偏袒威尔斯，冯灿经理似乎已触犯了“诈骗”之罪。面对强词夺理，气焰嚣张的奸商，面对貌似公正其实心怀私意的法官，怎么办？

冯灿委托的律师罗锦文不慌不忙地站了起来，顺手从口袋里取出一只英国伦敦出口的大号金怀表，高声问法官：

“法官先生，请问这是什么表？”

法官神气地说：“这是大英帝国的名牌金表。可是，这金表与本案毫无关系啊！”

“有关系！”罗锦文高举金表，面向法庭上所有的人继续说：“这是金表，法官已有定论，没有人表示异议了吧？但是，我要问，这块金表除了黄金以外还有没有其它成分？它除了表壳镀有少量黄金以外，内部机件都是金制的吗？”

威尔斯和法官这才发觉已中“埋伏”，自己的口实成了对方的最好证据。然而为时已晚，罗锦文接着说：“既然金表中的部件可以不是金子；那么，皮箱中的部件为何非要全都是皮革的呢？很显然，在这个皮箱真假之案中，原告威尔斯纯系无理取闹，存心敲诈！”

众目睽睽之下，威尔斯理屈词穷。法官不得不给威尔斯判下诬告罪，以罚款 5000 元港币了结此案。

妙哉“请君入瓮”之计！如果罗锦文舍此计而直接驳斥法官、威尔斯立论的荒唐，一则法官可以居高临下，以势压人，在不平等的辩论中难保必胜之机；再则必使辩论陷入琐碎的纠缠之中而无法快刀斩乱麻，立现真伪。罗锦文以对手的思路驳斥对手的观点，真好比用对手的手枪让对手自己瞄准自己的胸膛

猛放了一枪，使对手谬论一下于陷于必死之境而绝无逃遁之可能，给人以畅快淋漓之感。

○ 以硬对硬，一步到位

武则天当上女皇之后之以说一不二、十分强硬的手段培植亲信、排斥异己。在唐代皇帝中，她是诛杀大臣最多的一个，就连自己的亲生儿女也敢杀敢罚，从不手软；而对自己的宗戚亲信，则往往给以一步到位的提拔重用。尤其是对与自己有暧昧关系的大臣张易之、张昌宗兄弟，不仅任其势倾朝野，为所欲为，就是在违法当斩时，武则天也敢拼了老脸从公堂、从监狱把他们特赦出来，日夜相伴。

面对武则天的强硬政策，李家宗戚显得软弱退让，毫无反抗的勇气和决心，结果屡屡成为刀下之鬼。武则天的儿子李显、李旦，更是懦弱柔顺，即使已登皇帝之位，也甘愿让出皇权由武则天执掌，也不敢出一声为自己辩白。一批效忠于李唐的大臣们，其中虽也偶有个把敢说敢为的人，然而独木难支，无不死于武则天的硬手腕和众大臣的软功夫之中。这样，本来只想稍稍尝一尝女皇滋味的武则天，以硬对软，一屁股坐在龙椅上面，竟一坐就是十五年稳如泰山。而且她为所欲为、言出必行，其权威更胜于大部分男性皇帝。

武则天嗣圣二十二年（公元705年），以宰相张柬之为首的强硬派，决定以强对强，用强硬的手段逼迫武则天让位给太子李显，重新恢复李姓天下。

张柬之沉厚有谋，果断敢行。年已八十有余，但复唐雄心须臾不忘。早年任合州刺史时，便与荆州长史杨元琰一同泛舟，

相互有约："他日你我得志，当彼此相助，同图匡复。"不久张柬之入朝为相，立即推荐杨元琰为有羽林军将军，控制京城军权。同时又阴结一些要害部门，伺机起事。

当时武则天生病甚笃，张易之、张昌宗两兄弟怕武则天去世，自己无法图存，所以也在居中用事，暗蓄异谋。张柬之以为时机已至，不能再缓，于是又把同道桓彦范等都安插羽林军中当将军，直接控制保卫皇宫的禁军。

诸事安排停当，便率左右羽林军五百余人，直入玄武门，并派人强行从东宫找来胆怯疑惧的太子李显，一起斩关突入内殿。二张听到风声，慌忙从武则天房里跑出来探听情况，恰被张柬之碰上。张柬之毫不迟疑，即令就地处斩。然后直奔武则天的寝室长生殿。殿前侍卫环立拒进，张柬之须眉倒竖，大喝一声"退下"，大踏步带兵敲响了武则天卧室的大门。

武则天听到人声杂沓，料知有变，便竭力支撑起身子，厉声问道："何人胆敢作乱？"张柬之带着太子已拥兵到了床前，齐声道："张易之、张昌宗谋反，臣等奉太子令，入诛二逆，恐致漏泄，故不敢预闻……"

武则天仍以一贯的强硬态度，对太子怒目而吼："汝敢为此么？但二子既诛，可速还东宫！"

张柬之等以硬对硬，大声道："太子不可再返东宫，以前天皇唐高宗以爱子托给陛下，现太子年齿已长，天意人心，久归太子，臣等不忘太宗、天皇厚恩，故奉太子诛贼，愿陛下即传位太子，上顺天心，下孚民望。"

武则天实不甘心女皇的威风就此熄灭，当然不愿马上传位，没料到自己强硬，对手却更加强硬，大有不成功便成仁之势。又

见人情汹汹，刀光闪闪，她也就只能一下子软瘫下来，口中说："罢罢！"身子已重新缩进床里边去了。

第二天，张柬之等毫不偷闲，把异己分子或捕或杀，干净利落消除后患，然后让太平公主直接找武则天，劝退传位。不多时，唐中宗李显复位，真正掌握了国政。

显然，对于像武则天这样敢作敢为、言出不二，尤其是在十五年之中以强硬态度控制朝政而得心应手的人，如采用软弱退让的手法，只能使武则天更加强硬，更加为所欲为。在这场争取皇位的权力斗争中，以张柬之为首的一帮人，一改太子等一味妥协忍让的做法，果断用强，决不手软、绝不讲情面，从而一步到位，取得了复唐的成功。应该说，张柬之"以硬对硬，一步到位"的做法，在当时是最为明智的。

1984 年 7 月，我国与突尼斯 STAP 公司就建立化肥厂事宜进行接触，双方敲定利用秦皇岛港优越条件的项目。到 10 月份，科威特也参加进行联合创办化肥厂。在第一次三方谈判中，科威特石油化学工业公司的董事长出席，此人很武断强硬，一上来便说："你们以前所做的工作都没有用，必须从头开始。"

当时，不仅中方，就是突方朋友也傻了眼。要知道，仅是编制可行性研究报告，中突双方就动用了 10 多名专家，耗资 20 多万美元，费时 3 个多月才完成。要全盘否定，一切从头开始，显然是毫无道理的，是一种企图居高临下的强硬策略。然而，却没有人敢驳斥这位董事长。他的威望太高了。他在科威特的位置仅次于石油大臣，他还是国际化肥工业组织的主席。

沉闷的气氛笼罩着谈判桌前。谁掌握谈判的主动权将在沉闷气氛消失的一瞬间决定。但就科威特董事长敢于制造这种气

氛的策略而言，大家都很清楚，如果中方和突方只要稍有退缩忍让的举动，必然促成董事长采用一硬到底的计谋，从而在接下来的谈判中牢牢控制局势走向。

中方的一位参加谈判的市长在琢磨如何打破这沉闷的气氛，同时在那一瞬间一步到位地争到自己应有的权益和气势。

这位市长猛然间站起来说："我代表鄙国地方政府声明：为建该化肥厂，我们安置了一处接近港口，地理位置优越的厂地。也为了尊重我们的友谊，在许多合资企业表示要得到这块土地使用权时，我们都一一拒绝了。若按董事长今天的提议，事情将要无限期地拖延下去，那我只能把此宝地尽早让给别人。很对不起，我还要料理别的事情，我宣布退出谈判。下午，我再来聆听高见。"

市长说罢，拎起皮包就走。半小时之后，一位处长跑来找市长，兴高采烈地说："真灵！你这一炮放出去，形势急转直下，那位董事长当即就说，快请市长回来，我们强烈要求迅速征用秦皇岛的那块厂地。"

通过借鉴古今两例可知，对于强硬的对手，不妨还以强硬，反而往往能收取一步到位的奇妙效果。

○ 成败全在先下手

春秋时期，各国贵族公卿内部的争斗也很激烈，并且，这些争斗往往与该国的强弱盛衰相关连。在贵族公卿的争斗中，也不乏一些人运用高明的谋略。范旬灭栾氏就是一个典型代表。

栾氏是晋国很有势力的贵族，从晋文公时的栾枝以来，栾氏一直官高位显。进入春秋中期，栾氏在晋国的地位更加突出，

结怨也多，于是成为众矢之的。到了栾盈时，终于爆发了借故驱赶栾氏家族的斗争。栾盈外逃后，先到楚国，后到齐国，齐国接纳栾盈，是想利用他来破坏晋国内部的稳定。

不久，齐国利用送陪嫁齐女到晋的机会，用有篷窗的车把栾盈和他的武士送回栾氏的封地曲沃城。栾盈连夜就去拜见曲沃大夫胥午，要胥午同他一起发难，灭掉贵族中反对栾氏的人。胥午没有同意，说这件事不会成功。经过栾盈的再三央求，胥午才答应了他的请求，并议定请魏舒作内应。

魏舒是魏绛的儿子，栾盈作下军将领时，曾与魏绛的关系很好，从而也和魏舒很熟悉，关系也很密切。在魏舒的策应下，4月，栾盈率领曲沃的甲兵，白天进入了绛城。

听到栾盈已经进入绛城的消息，当年驱赶栾盈、如今执掌大权的范旬感到很突然，有些惧怕。范旬身边的乐王鲋说："这没有什么可怕的。请将君主送到坚固的宫殿中去，把国君掌握在自己手中。再说，栾氏的政敌很多，又刚从国外回来，立足未稳，您握有大权，占据优势，又掌握着对百姓的赏罚，还怕什么？"接着，乐王鲋分析了栾氏目前的处境，和栾氏关系好的只有魏氏，没有魏氏的协助，栾盈绝对成不了气候。他向范旬建议，先下手为强，可以用武力胁迫魏舒与范氏合作，这样，栾氏将不攻自退。范旬接受了这一建议。

于是，范旬派儿子范鞅去接魏舒到王宫中来。当范鞅到达绛都时，魏舒的军队已经列好队，驾上了马，整装待发，准备与栾盈的军队一同会合行动。范鞅大步跨到魏舒车前，说："栾氏率领叛贼来都城，我父亲和诸位大夫现在都在国君那里，特派我来迎接您去。快走吧，我帮助您驾车。"说完，翻身跳上魏

舒的战车，右手拿着宝剑，左手拉着马辔头，命令驾车的快赶车。驾车的问到哪里去，范鞅答道："到国君那里去！"就这样，魏舒被范鞅强行劫持进了宫。

魏舒的车一到，范旬便走向台阶亲自迎接他，还拉着他的手，答应将曲沃给他，以笼络他的心。魏舒受到控制，不能帮助栾盈，大大挫伤了栾盈的气势。不久，其反叛行动即被挫败。

抢在对手前面行动就是捷足先登、先发制人，这是一种争取主动的谋略。无论在军事活动、政治活动，还是在经济活动中，这种捷足先登，先发制人，争取占据主动的谋略，都是可以获得理想效果的。

80年代末期，香港船王包玉刚在同香港英资"怡和"洋行展开的一场争取股票资本的商战中，就是运用抢先一步的谋略，最后打败怡和洋行的。

1978年，包玉刚决定控制英国怡和洋行所属的九龙仓股份有限公司，便暗地从李嘉诚处转买到占九龙仓股票20%的2000万股。然而，怡和洋行得知此事后并没在意。于是，包玉刚又看准时机，迅速吃进1000万股九龙仓股票，这样包玉刚占据了九龙仓的30%股权。

1979年初，九龙仓股价上涨，每股达到50港元。怡和洋行意识到情况严重，准备高价回收。不料，包玉刚突然把全部的九龙仓股票以每股55港元卖给了隆丰公司。这隆丰公司实际上是包氏财团下属的上市公司，包玉刚的转股，实际上是明转暗未转，以迷惑怡和洋行。从而使怡和洋行回收股票的计划破了产。

1979年6月中旬，包玉刚去法国处理事务，怡和洋行认为

这是难得的反攻时机，便暗中命下属置地公司登出广告，以两股置地公司股票外加一张债券（总值相当100港元）回收九龙仓股票。包玉刚在法国得知这一消息后，迅速返回香港。经过精心安排，包玉刚也登出广告，宣布两天内以每股105港元的高价再收购2000万股九龙仓股票。怡和洋行觉得包玉刚此举属无稽之谈。认为他不可能在两天时间中能支付20亿港元的现金，就是印钞机也难以在这么短的时间内印出如此多的现钞。因此，“怡和”未采取任何措施加以防范。结果，包玉刚如愿以偿。

几天后，包玉刚主持召开了新九龙仓股份有限公司的第一次董事会议，从此，掌握了九龙仓的财产主权。当然，还应该看到，抢先一步也必须思考周密，不可草率从事。否则，不仅占据不了主动，反而会使自己陷入被动局面。

○ 舍去胳膊腿，取他心肝肺

春秋时期，吴国虽然国势日见强大，然而吴王阖闾心里并不安定。一天，吴王对伍子胥说：“我有一个心腹大患，大患不除，我食不甘昧，寝不安席。”伍子胥很明白，阖闾担心的是僚的儿子庆忌。僚在国外流亡的三个儿子中，庆忌有万夫不挡之勇，而且性情刚烈，据说正在网罗部属，操练兵马，发誓要打回吴国，杀掉篡夺其父位的仇人。因此，当听了阖闾的叙说后，伍于胥便向他推荐了一个人，说此人可以帮助吴王除掉心头之患。

伍子胥推荐的人名叫要离。此人虽貌不惊人，但勇武异常，且极讲义气。阖闾初次见到要离，看见他身材短小，形象丑陋，有些失望。伍子胥劝道：“好马不在形体大小，所贵者在于力所

能负重，足所能致远。要离形貌虽然丑陋，但智术非常，如果大王不用这个人，事情就难办成。”要离在一旁也说：“我细小无力，迎风就倒，背风则僵，没有什么勇，但是，如果大王您有什么差遣，我是不敢不尽力的。再说善于杀人的人靠的是智慧而不是体力，我能亲近庆忌，那时候，杀庆忌不就像杀一只鸡一样吗?”阖闾同意了伍子胥的建议，并同伍子胥、要离一起制定了一个谋刺庆忌的方案。

第二天，在朝廷上，伍子胥抢先站出来上奏，请求吴王派兵伐楚，以报家仇，并且推荐要离出任伐楚的将领。阖闾听了伍子胥的上奏后很生气，他说：“我看要离的力量还不如一个儿童，怎么能够领兵出征。况且，我刚刚安定国家，又怎么能派兵伐楚呢?”此时，要离马上接话道：“大王你太不仁了，子胥帮你夺取王位，又帮你治理国家，现在国力昌盛了，你却不替他报仇，背弃你当初的诺言。……”吴王没等要离说完，便大怒道：“国家大事怎么能够由你这个无名鼠辈评说，你竟敢在朝堂上责骂我?”于是，立即喝令力士砍断了要离的右臂，将其打入死囚牢，还命人拘拿要离的妻小。当朝文武不欢而散。几天后，伍子胥密令监狱看守放松对要离的监管，要离乘机逃出。阖闾得知后，杀了要离的妻小，并焚尸于闹市区。要离一路风尘逃出吴国。他知道庆忌在卫国，便前去投奔。路上要离逢人便诉自己的冤屈，得到了路人的同情。见到庆忌后，庆忌怀疑有诈，要离以独臂表示自己的冤仇。此时，正好有探来报告，阖闾杀了要离的妻小，庆忌才相信了要离。随后，要离向庆忌献计说：“伍子胥立志灭楚，但阖闾不给派兵，现在两人之间已有矛盾，公子应趁此良机打回吴国去，以报仇雪恨。”庆忌听信其

言，出动全部兵卒，顺江伐吴。一路上，庆忌坐在指挥船船头，要离手持长矛侍立其旁。一天，后面的船离指挥船稍微远一点时，忽然江面上刮起一阵怪风，要离转身站在上风，借助风势用矛刺庆忌，直透心窝。庆忌忍住疼痛倒提要离，本想将要离淹死，但又放了下来，并嘱咐部下说："这是天下的勇士，不能一天死二位勇士，你们不要加害于他。"说完自己用力拔出矛，血流如注而死。阖闾的心腹大患已除，国内安定，经济富足，攻打楚的时机成熟了。阖闾任用要离刺杀庆忌，所用的是苦肉计。这一谋略就是通过自我伤害，以骗得敌方的信任。要离以斩去右臂、妻儿被杀为代价，其"苦肉"的程度是相当高的，因此，终于取得了庆忌的信任，刺杀成功。

在商战中，如此行苦肉计的也不乏其人。

日本有一个老板，对当时享誉世界第一的丹麦某啤酒厂的酿酒技术觊觎已久，但由于该厂保密措施严密，难以得手。于是，这位日本老板便想出一条苦肉计。他观察到每天早晚啤酒厂的老板都要开着一部黑色小轿车从厂门进出。一天，他乘老板开车从厂里出来的时候，装成不小心的样子一下摔倒在老板开的车子前。由于事情发生得十分突然，那位丹麦老板来不及反应，就已将日本老板的一条腿轧断了。当丹麦老板给日本老板治好伤后，问这位日本人有什么要求，日本人没有提出巨额赔偿之类的要求，只是要求丹麦老板让他到啤酒厂里看门混碗饭吃。丹麦老板一听这个要求，很乐意地应允了。

在当门卫期间，这位日本老板非常认真负责，谦和待人，从而赢得了各级职员的信任。在平时的闲聊中，他也逐步获得了所需要的情报资料。没多久，他便辞掉了门卫工作，回到日本，

很快开设了一座颇具规模的啤酒厂，而且，其酿造技术也达到世界一流水平，为其带来了丰厚的经济效益。在现代商战中，像这位日本老板那样行苦肉计的人毕竟不多，而平时人们常见的一种苦肉计，就是市场上那些“大出血”、“大降价”、“大甩卖”等等销售活动，在这种销售中，推销者总是装出要亏血本，要跳楼的样子，给人们造成一种忍痛割爱，廉价抛售的假象，以诱使一些具有同情心或想买便宜货的消费者上钩。当然，我们在这里也不排除那些真“大出血”、“大降价”、“大甩卖”的行动，并且，这种行动确实是加快资金周转、处理积压商品的有效策略。

○ 酿杯苦酒让他吞

海瑞任浙江淳安知县的时候，总督是严嵩的亲信胡宗宪。

淳安是山区，土地贫瘠，老百姓都很穷，山上只产茶、竹、杉、柏，山下的好田地都被大族占了，老百姓穷得吃不上饭。这个县又处在新安江下游，是水陆交通的枢纽，朝廷使臣，来往官僚过客，都要地方接待。接待一个普通官，就要用银二三十两；巡盐御史、巡按御史等监察官员，要用银一二百两；巡抚出巡，则要用银三四百两；这都要百姓支付。官员们坐船要支应船夫，走陆路要支应马匹夫役。地方穷，负担重。有一次，胡宗宪的儿子经过淳安，仗着是总督公子，作威作福，嫌驿站（传递文书的站）的马匹不称心，供应不周到，大发脾气，喝令跟人把驿令捆了，倒挂在树上。驿站的人慌了，跑到县衙要办法，海瑞说“不慌，我自有主张。”他带人走到驿站，一大堆人在围着看热闹。鲜衣华服的胡公子还在指手划脚骂人，一看海

瑞来，正要分说。海瑞不理会，径自进驿站去，一看胡公子带的大箱子小箱子几十个，都贴着总督衙的封条，就有了主意，立刻变了脸色，叫人把箱子打开，都沉甸甸的，原来装着好几千两银子呢。海瑞对着众人说："这歹徒真可恶，竟敢假冒总督家里人，败坏总督官声，上次总督出来巡查时，再三布告，叫地方上不要铺张，不要浪费。你们看这歹徒带着这么多行李，这么多银子，怎么会是胡总督大人之子，一定是假冒的，要严办！"把几千两银子都充了公，交给国库，写一封信把情况说了，请人带行李一并送交胡宗宪。胡宗宪看了，气得说不出话，又怕海瑞把事情闹大，自己理亏，只好算了，竟不敢声张。

海知县拿办总督公子的新闻轰动了淳安传遍了东南。百姓人人称快；贵族官僚子弟个个头痛，骂他不识时务。

更让人高兴称快的是另一件事：海瑞挡了都御史的驾，拒绝他入境。这在当时说来，是件了不得的骇人听闻的大事。

鄢懋卿是当时宰相大奸臣严嵩父子的亲信，嘉靖三十五年（公元1556年）以左副都御史的身份，出京来总理两浙、两淮盐政。都察院左副都御史是朝廷最高级的监察官员之一，出巡地方时是钦差，掌握着进退升降官吏的建议权。总理盐政是名目，实质上是皇帝要钱用，叫他从产盐、卖盐上打点主意，多搞些钱。

鄢懋卿以监察官、钦差大臣的身份，加上有严家父子作靠山，一到地方，威风得很，利用职权，收受贿赂；给多的便答应升官，给少的便找题目磨难，非吃饱不走。总之，不管官大官小，什么地方，什么官，非给他钱不可，非给够了不走。不这样做，除非不打算做官才行。

不只是贿赂，还要大大地铺张供应、迎送。地方长官巡抚、按察使、知府、知县，大大小小都得跪着接送。吃饭要供应山珍海味，住处要张灯结彩。在扬州，地方请吃饭，一顿饭就花了一千多两银子。他还带着老婆一起出游，老婆坐五彩的轿子，用十二个女子抬。连厕所都用锦缎做垫，便壶都用银子做。

一天，轮到要巡查严州（今浙江建德）了，要路过淳安。全县人都焦急，不知怎么办才好。钦差、监察官、地方长官到地方巡查，照例都要发一套条约或告示，说明来意和地方应注意事项，并且大体上也都按着老规矩，照前任的抄一遍。告示内少不得要说些力戒铺张、务从节俭等冠冕堂皇的话。海瑞研究了好久，一想对了，即以其人之话还治其人之身。便对差官说，淳安地方小，百姓穷，容不下都老爷的大驾，请从别处走吧，省得百姓为难。他亲自写一封信给鄢懋卿，信上说：

“细读您的布告，知道您一向喜欢简朴，不喜欢逢迎。您说‘凡饮食供应，都应俭朴，不要过分奢侈，浪费人民钱财。’您又说：‘现在民穷财尽，宽一分，人民就得一分好处，一定要体谅。您的种种恳切的教导，说的很多。我相信您的话是为国为民，是从心里说出来的，决非空话。

“但是，您奉命南下以后，沿途情况，浙江派的前路探听的人都说，各处都办酒席，每席要化三四百两银子，平常伙食都是山禽野味，不易弄到的东西。供应极为华丽，连便壶都用银子做。这种排场，是和您颁行的布告大大相反的。

“都察院长官出来检查盐政，是少有的事。因为少有，所以百姓有疾苦的要来告状，有贪酷行为的官要改错，百姓也会得到少有的好处。现在情况是州县怕接待不周到，得罪都察院长

官，极力买办。百姓为出钱伤脑筋，怨声不绝。百姓没有得到少有的好处，反而苦于少有的破费。这可能是地方官属奉承您，以为您喜欢巴结、不喜欢说实话，揣摩错了您的真正用心吧。

“盐法毛病，我晓得一些，没有全盘研究，不敢乱说。只是这一件事，是我耳闻目睹的。您如来了，东西准备了，纵使您一概不受，但是东西既然买了，必然要用许多钱，百姓怨恨，谁当得起？地方官属以今时俗例来猜测您，我又很怕您将来会因为地方官属瞎张罗，不利于执守礼法，而后悔不及。这个害比盐法不通还要大，所以敢把这些意见一一告诉您。”

义正辞严，话又说得很委婉。鄢懋卿看了，气得发抖，想寻事革掉他的官，但他是清官，名声好，革不得。就此过去，又气不过。只好放在心中，把这封信藏起来，批“照布告办”，严州也不去了。

严州知府正忙着准备迎接，听说都老爷忽然不来了，正在纳闷，怕出了什么岔子。后来方知道是海知县写了信，惹了祸。怕连累自己，大怒，海瑞一进来，就拍桌子大骂：“你多大的官儿，敢这样！”骂不停口。海瑞不说一句话，等他骂完了，气稍平了，作了一个揖就走，以后也不再说什么。等到鄢懋卿巡查完了，走了，严州府上下官员一个也没出事，知府这方放了心，过意不去，见海瑞时连说：“好了淳安百姓，难为了你，难为了你！”

○ 一层一层剥他皮

刘邦按张良的计策，给韩信、彭越二将加封后，韩、彭二将果真发兵围项来了。加上英布、刘贾的两路大军，刘邦心里

对胜楚的信心极其充分。韩信在调兵遣将方面，果然是一把好手。尽管项羽此时手中还有十万人马，在往彭城退却时又采取了步步为营、且战且退的手法，可是当他退到垓下时，只听得身后鼓声、马声、呐喊声震耳欲聋，登高一看，好家伙！四周围的汉兵像蚂蚁一般，不计其数，他心里已不像当初那么潇洒了。

汉兵这次来攻者不下三十万人，统由韩信指挥，刘邦坐镇大营。韩信亲率三万人马前往挑战，项羽不谙计谋，又不把韩信放在眼里，见韩信来挑战便红着脸杀将出来，企图以匹夫之勇与之拼杀。韩信却且战且走，把项羽引进了汉兵的伏击圈。一声炮响，两路伏兵杀出；二声炮响，又是两路伏兵杀出。炮声连连，伏兵不断。炮声结束，十面埋伏的伏兵一齐杀出。所有伏兵都向项羽围拢来，所有楚兵都抱头四窜，只有项羽一人在那拼杀。一个人本事再大，也难挡千军万马的十八般武艺。杀到这份上，项羽才感到上当了。忙令钟离昧、季布等人断后，自己杀出条血路，好不容易才退回了垓下。

自项羽起兵以来，还真没受过如此惨重的挫败，十万兵马在韩信“十面埋伏”的围杀下，顷刻间去了大半，仅剩下二万多残兵了。抚今追昔，真是恍然隔世之感。项羽越想越窝囊，却胸无良策，只好在营中借酒浇愁。“胜败乃兵家常事，大王不必过于优伤。”善解人意的宠姬虞氏含情脉脉，坐在一旁陪着，还不停地劝慰着项羽。营帐外，飒飒的寒风，裹挟着轻一阵、响一阵的歌声，从四面向楚军营地袭来。这歌声如泣如诉，就像四野里响彻着鸿雁的哀鸣。这是哪来的歌声？怎么唱得这般凄惨？原来，这是张良编的一首楚歌，汉兵都学会了唱。夜深入

静，数十万人放声而歌，鬼神也会为之动容。这歌声犹如震撼人心的巨大精神力量，楚兵听了一个个都害起了思乡病，然后悄悄地溜号了。连钟离昧、季布这样的大将听了也乱了方寸，突然离项羽而去。项羽的叔叔项伯看到众叛亲离，也悄然投奔了张良。醉眼朦胧的项羽从醉酒中醒来，看到心爱的虞姬正听着周围的楚歌悲声戚戚，不觉一惊："难道汉军已尽得楚地了么？"虞姬已成了泪人，项羽见大势已去，边饮边作悲歌一曲：

"力拔山兮今气盖世，（纵有拔山盖世的气概，）

时不利兮骓不逝。（不到黄泉不弃心爱的战骑。）

难不逝兮可奈何？（战骑不弃将教我怎么办？）

虞兮虞兮奈若何？（虞姬啊虞姬，你说怎么才好？）

五更鼓响，项羽与虞姬道别："天快亮了，我将冒死突围，爱姬啊，你怎么办呢？"没想到，虞姬突然起立说："贱妻生随大王，死亦随大王，愿大王保重！"说罢拔剑自尽。项羽还想救她，却为时已晚，只得抚尸大哭一场。

晨曦微露，项羽不便久留，骑上乌骓马突围而去。慌乱中迷失了方向，竟来到了乌江边上。一位长者驾着一叶轻舟敦促他上船，项羽却说："天已亡我，我何必再渡。即使生还，又有何脸面再见江东父老？"说罢遂用剑自刎。

十面埋伏，霸王别姬。这个著名的古老故事向人们展示了韩信、张良的高超智谋，一个以重围陷项羽于死地，一个以楚歌使之众叛亲离，最后使项羽成为彻底的孤家寡人而无颜再现于世上。

1980年，台湾当局向荷兰政府洽购二艘潜艇。一开始，谈判进展顺利荷兰政府同意向潜艇制造商RSV造船公司发放生

产许可证。荷兰同意这笔生意的目的主要是想以此刺激造船、军火业来给不景气的经济带来一些起色。所以，这年11月荷兰国会以微弱多数批准了这笔生意，台湾当局十分兴奋，以为就此可以打破它被动的外交局面，因而一再借此在国际上大肆吹嘘。

潜艇是战略非常规武器，荷兰当局这一做法明显违背中荷建交公报原则，为此，中国政府对荷兰政府提出严正批评。在公正舆论压力下，荷兰国会于1981年2月推翻了前议。台湾当局一看有变，赶紧向荷兰增加了一些优惠条件。荷兰政府见利忘义，似乎又有所心动。这时，中国政府再次提出强烈抗议，并宣布降低外交规格。

看起来这是一笔商业买卖，但它带有强烈的国际政治色彩。中国政府的强硬立场，比当年韩信对项羽“十面埋伏”的威势有过之而无不及。然而，荷兰政府也不是省油的灯。他们自知因此事刺激中国政府会带来许多政治上的不利和经济上的损失，但又不愿彻底放弃这块送到嘴边的肥肉。于是，他们和台湾当局玩起讹诈性的捉迷藏游戏来了。

荷兰政府不断地向台湾当局提出种种附加条件，比如在5亿美元买潜艇款之外，再追加5亿美元购买荷兰其他武器和商品。中国政府因抗议荷兰的做法而撤出两国经济合作后，所带来的损失要由台湾当局来弥补，其中很重要的一项便是台湾派赴荷农业采购团，并提出第一次就要采购荷兰的农产品9000万美元。台湾的农产品本来就有富余，接受荷兰这一要求无异于经济上的自杀，RSV公司又以财力不足要台湾当局提前支付款项，可是货款汇到后却被该公司挪作他用；更有甚者，1984年RSV公司索性宣布解体，废除前约，而项目移交给WF公司后，

该公司却不认旧帐，要台湾当局再追加货款。

明眼人一看，这些举动分明是荷兰在搞讹诈，一边把这件事拖黄，一边还要台湾当局放血。因为在中国政府强大政治攻势面前，荷兰政府不敢在这个问题上迈出实质性的举动，因而希望以讹诈的方式使台湾当局自动撤出。

谁知台湾当局非但同意向 WF 公司追加货款，甚至还决定再增购 4 艘潜艇，同时又以向荷兰增加进口额并享受进口优惠 40%的条件为诱饵，企图把这笔生意继续做下去。明明是四面楚歌，台湾当局部充耳不闻，偏偏要逆势而上。到了这个份上，荷兰政府见拖不过去，才暗示其不可能履约。至此，台湾当局才感觉此事根本不可能成功，于是悄悄地自动停止。

本来，“十面埋伏”、“四面楚歌”的形势已十分清楚，可台湾当局却连项羽那点承认失败的勇气都没有，那么等着他们的必将是更加惨重的失败了。

○ 借力使力，借刀杀人

汉文帝时，袁盎和晁错一向合不来。只要晁错在座，袁盎总是回避；袁盎在座，晁错也总是回避。两人从不同堂讲话。汉景帝即位，晁错被任命御史大夫。他派遣官吏调查得知，袁盎曾私受吴王刘濞的钱财，并向景帝报告。景帝便把袁盎免官为庶人。

吴、楚等诸侯王发动叛乱。晁错又乘机想置袁盎于死地，他对丞史说：”袁盎接受了吴王不少钱财，专门为他们辩护，说他们不会造反。现在，吴、楚都已经造起反来，还有什么可说的？应该把袁盎抓来审问，察知他的阴谋。”

丞史却说："吴、楚当初还没有造反时，要是处置袁盎，或许还能阻止他们造反。现在都已经反了，再去处置袁盎已经没什么用处了。再说，袁盎好歹也是个大夫，不见得会有什么阴谋。"把晁错给挡了回去。

晁错正在犹豫不决时，有人把这件事告诉了袁盎。袁盎心里很紧张，心想：好你个晁错，你一次又一次和我过不去，现在又要加害于我，我也不能坐以待毙。他连夜找到窦婴，商量这件事该怎么办？窦婴曾位列三公，是朝中重臣。不久前就因为吴、楚之事被免官在家，他对晁错早就恨之入骨。现在袁盎找上门来，他便如此这般地给袁盎谋划了一番。

窦婴虽说已免官，地位、影响还在，他将此事直接向汉景帝奏报，意思是说，吴、楚之所以造反，其原因袁盎最清楚，可召他上朝。袁盎上朝时一看不觉一惊，原来晁错也在。他只得与景帝虚与周旋，只说"吴王既可铸钱，又可煮海水制盐，这么富足，怎么会造反呢？"还说他有计谋，可以退吴、楚兵乱。景帝紧迫不放，忙问何计。袁盎说："军机不可泄露，不便让人听到。"景帝只得把左右屏去，晁错无奈，只得悻悻离去。

袁盎四顾无人，便低声对景帝说："臣听说吴、楚连谋，彼此书信来往，无非是为了封地之事。偏偏出了个晁错，提议要削掉藩王之地，对其造成威胁，他们造反是冲着晁错而来。只要陛下将晁错处斩，赦免吴楚各国，归还故地，他们定会罢兵谢罪，安然无事。要是这样，还用得着派兵征伐么？"

景帝心里清楚，晁错是上过"削藩"之策。见袁盎这么一说，希望就此息事宁人。于是，立即召中尉入宫，授与密诏，令其入御史府传旨召晁错进宫。设想到，车没把他拉到宫中，却

拉到了长安东市。当晁错明白过来时，他的脑袋已经落地了。

袁盎在晁错的逼迫下，借皇帝这把刀，杀了自己的政敌。政坛上，这是一种权术。商战中，借用某种力量，达到某种目的的做法，简直是太多了。这是一种在短时间内就能见效的好办法。中国有句成语说："鹬蚌相争，渔翁得利。"渔翁正是借其双方争斗而从中渔利的。这种情况在商战中也经常能见到。中国长春第一汽车制造厂引进奥迪汽车的生产线，就是德国大众汽车公司成功地借用美国克莱斯勒公司的前期成果。趁虚而入而取得的成就。

当初，长春一汽并没有与德国大众汽车公司合作的计划，他们找的是美国的克莱斯勒汽车公司。一开始，谈得不错，双方已签订了引进克莱斯勒公司汽车发动机生产线的合同。

然而，当第一汽车制造厂总经济师吕福源率代表团第二次去底特律时，克莱斯勒公司的态度就产生了180度的大转弯。他们态度傲慢，要价高昂，附加条件苛刻。为什么会这样呢？原来他们已获得情报，知道中国有关方面已批准一汽上轿车新项目，再说已和克莱斯勒签订了引进汽车发动机生产线的合同，他们想借此逼迫一汽就范，接受他们更高的要价和条件。他们以为一汽会就此而一筹莫展。

就在克莱斯勒公司欲将一汽卡住脖子、置于死地时，德国大众汽车公司的董事长哈恩博士一行来到一汽进行礼节性拜访。双方互相了解了彼此的情况和意图后，哈恩博士表示，愿意在一汽已经引进的克莱斯勒发动机的基础上进行合作，他说："我们希望与一汽创造一个良好合作的先例。如果厂长先生有诚意，4个星期后请您去朗堡，到我们大众汽车所在地，我们将在

那里非常高兴地接待您。”

4周后，吕福源总经济师率一汽代表团到朗堡时，看到已经把克莱斯勒发动机装进了奥迪的车身，因为发动机较长，这种车型是特意加长的。

克莱斯勒汽车公司总裁艾科卡是个很有才华，很有思想的管理专家，可是这一次却栽在了德国大众公司的手里。他以为卡脖子就能吓得住对方，而中国人却不买这个帐。当大众与一汽合作的信息传来时，艾科卡感到压力来了。他又把一只和平的气球飘了过来。不过，已经为时已晚。一汽在克莱斯勒与大众之间，早已作了比较，终于选定大众公司作为自己的合作伙伴。

欲置人于死地，最后却以自己的失败告终，而大众却借克莱斯勒之手，达到了自己的目的。

○ 把他的支持者拢过来

公元前647年冬天，在渭水河上行进着一支庞大的船队，船上装满了粮食。这支船队顺渭水而下，到达黄河，然后又沿黄河溯水而上，进入汾水，直抵晋国都城绛城。这就是中国古代历史上见于记载的最早的一次大规模利用河道运输的行动，史称“泛舟之役”。

然而，“泛舟之役”的实施，还有一段曲折的经历。

晋献公死后，晋国宫廷一片大乱。逃亡到梁国的公子夷吾想乘乱回国当国君，但又觉得力量不够，于是便向秦国求援，同时向秦国表示，事成之后以黄河外的五座城池作为答谢。在这片土地上，有关中向中原进出的咽喉要道崤函关，秦穆公深知

此关的重要战略地位，便当即同意援助，与周襄王、齐桓公联合派兵送夷吾回国，扶其为君，就是晋惠公。可是，夷吾当上了国君后，却把先前许下的诺言全部给忘掉了。

晋惠公即位的第四年，晋国遇到天灾，粮食严重歉收。惠公派人到秦国求购粮食。秦穆公召集大臣们商议，他问于桑说："我们是否卖粮食给他们？"于桑回答道："从前我们曾经帮助夷吾回国即位，这一次再帮助他们渡过危机，必将得到报答，主公还想要求什么呢？如果我们这一次帮助他们而得不到报答，那么，百姓必然离弃他们。等百姓离弃了他们后我们再去攻打，他没有民众的帮助，必然失败。"接着，穆公又问百里："卖不卖给他们粮食？"百里回答说："天灾流行，总会在各国交替发生的。援救受灾的人，救济相邻之国，是合乎道义的。按照道义办事，一定会得到福禄。"于是，穆公听取了大臣的意见，没有计较晋惠公的失信，同意了晋国的购粮要求。据《左传》记载，运粮的船队从雍城一直连到绛城，气势甚为壮观。

事有凑巧。第二年，秦国发生灾荒，而晋国却收成不错。秦国向晋国请求援助，晋国却坚决不准卖粮食给秦。晋大夫庆郑劝惠公应该报答秦人的恩惠，惠公始终不肯。这激怒了秦穆公，便起兵攻打晋国。晋惠公亲自率军迎战。由于晋惠公在国内诛杀大臣，又对秦国的恩义不报，失去了民心，军士们都无心应战；而秦军被晋国的背信弃义所激怒，个个勇猛向前。结果三战三胜晋军。晋军只得退回黄河内防守。秦军急追不舍，两军再次相战。惠公在临战前换乘了由郑国送来的马所驾的战车，刚一交战，郑国的马便乱跑乱奔，陷进泥潭之中，惠公大呼庆郑救驾，然而庆郑因惠公不听他的劝谏，赌气地驾着自己的车跑

开了，秦军就在泥坑里活捉了晋惠公，并用囚车装起送往秦国。穆公以德报怨赢得了胜利。

以德报怨最根本的就是争取人心，既包括争取己方的民心，也包括争取敌方的民心。有了敌我双方民心的支持，何愁争霸不胜？何愁图霸不成？

○ 就用他的办法来治他

对待小人有的时候可以德报怨，有的时候则不可如此。何时采取何种策略为合适，只能以当时情况为准则。一般说来，当自己强大时，有着充分的力量和办法，选择余地就相对地大一些，威德并举，不怕小人不服，软的一手不行，再来硬的。反过来，选择余地就小一些，往往是深也不是浅也不是，没有一定之规，全看形势和运气了。晋军攻打曹国，曹共公聚集群臣商议对策。大夫于朗献计说："晋国凭借他战胜卫国的余力，士气必然骄傲。下臣请主公允许写一封诈降的密书，与晋侯相约黄昏时分献出城门。而我们事先则派精兵挟带弓箭，埋伏在城门里面，等晋侯入城以后，便将悬着的门放下，并万箭齐发，不愁晋侯不死，晋军不退。"曹共公同意了于朗的计谋。

晋文公接到于朗的降书后，准备启程进城。大将先轸提醒道："曹国未与我军交战，兵力没有消耗，就提出投降，其中恐怕有诈，请主公派人先探试一下。"文公听从了先轸的建议，在军中选择了一位与自己长相差不多的人，穿戴着自己的衣冠，带上五百兵士，先去打探虚实。

黄昏时分，只见曹都城上竖起了一面降旗，城门即刻大开。假晋文公率领一行人马长驱而入。可是，还没有进到一半，只

听得城内梆声响起，一阵乱箭如下雨一样射来，等到晋军往回撤时，城门已下闸，入城者全部毙命。于朗以为晋文公被射死，天明一看，原来是个假的。于朗便又献计说："主公可命人将射死的晋兵曝尸于城墙上，晋军将士看到，必然沮丧。此乃动摇军心之计。"曹共公依计而行。晋军将士看到曹都城头上自己弟兄的尸体，个个怨叹不绝。晋文公见此情景，问先轸如何是好。先轸对文公说："曹国人的祖坟都在西门之外。我们可以分一半兵士到曹人的墓地列营，并装出掘墓的样子，这样城中必然恐惧，一恐惧必然混乱。这时，主公就可借机行事。"文公听后连连称妙。于是派狐毛狐偃率领所部移屯曹人墓地，并扬言要挖曹人的祖坟。曹人听说晋军要挖祖坟，心胆俱裂。共公急忙派人传话，表示真正愿意投降，并答应将晋军尸体用棺木装殓停当，一并送出。只是请求晋军宽限三日。

第四天，晋军在城外要求曹人先送还尸棺。曹人应承说："请解围退兵五里，便即当送交。"文公下令退兵五里。曹人见晋军已退，便大开城门推出棺车。才走了一半，忽听城外炮声大震，伏兵从四面一齐向城里进攻，曹共公想关闭城门，因送棺木的车堵塞，怎么着急也无济于事。晋军乘乱攻入城中，于朗被杀，曹共公被擒。

晋军已后退五里，怎么又突然出现在曹都城外呢？原来，事前先轸定下计策，将军兵分为两部，令狐毛、狐偃、栾枝、胥臣领一部分四路埋伏在曹都城外，单等曹人开城门，便四路一齐攻入城中。晋军的后退，如同先前于朗的投降一样，是假的。晋军用"以眼对眼，以牙还牙"术，制服了曹共公，夺取了曹都。以眼对眼，以牙还牙，从本质上说，就是针锋相对，用对

手的办法制服对手。这种谋略的运用和取胜，往往会使对手无话可说，有苦难言。而使自己迅速由被动转为主动，取得斗争的胜利。

○ 打他一个冷不防

春秋时期的谋略思想，主要是在争霸斗争中展现出来，因此，其轴心往往是一些大国。但是，在一些小国中，在一些争霸以外的领域，也有不少谋略值得我们借鉴。卫国的孙林父驱逐卫献公所用的谋略，就是一例。

卫国的孙氏与君主不和已久，卫定公时，定公与孙林父就有矛盾。献公继位后，孙林父断定献公要败坏卫国，存此戒心，他把宝器置于其私人的邑城戚地，并和晋人暗中勾结。公元前559年，有一天，卫献公邀请孙林父和宁惠子一同共进午餐。到时候，他们两个人穿上朝服到宫中等候。可是，等了很久，天色已晚了，还不见有人来召请他们。原来献公正在后花园里射鸿雁玩。孙林父和宁惠子两个人来到苑囿，献公没有脱下打猎时戴着的狗皮帽子就同他们谈话，这在当时是被认为很不客气的举动，并且，献公也没有说原来请二人进餐的事情。因此，两人非常生气，林父便回到了戚地，派他的儿子孙蒯到朝中听命。一天，献公请孙蒯喝酒，并故意让乐师演唱《诗经·巧言》的最末一章，这章辞中写道："彼何人斯，居河之麋，无拳无勇，职为乱阶！"献公借以暗指孙氏的跋扈不臣，又讥讽其没有能耐。主管音乐的太师拒绝演唱，但是太师手下的师曹却主动请求演唱。原来，当初献公有一宠妾，让师曹教她弹琴，师曹打了她，献公发怒后下令罚了师曹三百鞭子，师曹怀恨在心，想借此机

会让献公与孙氏君臣结怨，激怒孙氏为自己报仇。他在演唱这章诗歌时，还怕孙蒯听不懂，又把歌词朗诵了一遍。

孙蒯听懂了诗歌的含义，非常害怕，回去告诉了其父孙林父。孙林父说："主公已经忌恨我了，如果不先下手为强，肯定会死在他的手下。"

于是，孙林父决定先发制人。他把家属仆人都迁到戚地，然后准备攻打都城。在途中，他遇到遽伯玉，他说："君主暴虐无道，您也知道。我很担心卫国会因此而灭亡，您看应该怎么办？"伯玉回答说："君主统治整个国家，臣子怎么敢冒犯他？即使冒犯，谁知道将来的新君能不能比他强呢？"因而不赞成孙林父的行动。到了戚地，孙氏便开始发难。

这时，献公也有些恐惧，他指派他的三个公子去同孙林父讲和，都被孙林父杀掉了。献公跑到鄄邑，又叫庶子行去请和，又被孙氏所杀。无奈，献公逃往齐国，孙氏进行追击，在阿泽把献公的追随者打败，多亏献公的驭夫保驾，献公才侥幸逃脱。

中国民间俚语说，先下手为强，后下手遭殃。在对手没有准备好的情况下，首先动手，可以争取主动权。否则，等对手进攻后再还手，就会处于被动地位。正因为如此，《兵经百字》把"先"列为第一认为"兵有先天，有先机，有先手，有先声。.....先为最，先天之用尤为最，能用先者，能运会经矣。"先发制人这一谋略，在实践中已繁衍出先声夺人、先势压人等一系列内容，并被人们广泛地引用到商战之中。

○ 国王的老婆也敢杀

孙武是世界闻名的兵圣，《孙子兵法》不仅是政治、军事谋

略的经典著作，而且也被当代企业界公认为经济谋略的宝典。然而，当初孙武出山的时候，并不为人们所认识。

吴国征伐楚国前夕，伍于胥推荐孙武担任吴军统帅。孙武与吴王阖闾相见，谈起兵法时，孙武说："臣之兵法，不但可施于卒伍，就是妇人女子，奉吾军令，亦可驱而用之。"阖闾听了孙武的话，哈哈大笑说："先生是在开玩笑吧？天下岂有妇人女子可使其操戈习战的事？"孙武见吴王不相信自己，便以军令状相许。阖闾见孙武态度严肃诚恳，便将后宫一百八十名美女召来，要孙武训练。

孙武将美女分成两队，选吴王的两个宠姬为队长，并宣布命令：不许混乱队伍，不许言语喧哗，不许故意违反军令。孙武亲自到操场画好绳墨，布成阵式。然后命令传令官授予两队长每人一面黄旗，队长手执黄旗为队伍先导，众宫女跟随队长之后五人为伍，十人为总，各人随着鼓声步迹相随，左右回旋。

过了一会儿，孙武下令说："听到第一次鼓响，两队要一齐前进；第二遍鼓时，左队向右转，右队向左转；当听到第三遍鼓时，所有军士都要挺剑持盾作出争战的样子；听到鸣锣，左队和右队便回复原地。"宫女们听后觉得非常新奇好玩，禁不住掩口嬉笑起来。正在这时，鼓吏报告说："鸣鼓一通。"宫女们却并未理睬，仍站的站、坐的坐，队伍参差杂乱；鼓吏再次敲鼓，宫女们虽都站了起来，但倾斜相接，嬉笑如故。孙武于是挽起袖子亲自击鼓，再次传令，这时宫女和两名队长都笑了起来。孙武大怒，立刻问执法官，不听将令、不服从指挥按军法应治什么罪？执法官回答说："当斩！"孙武接着说："士兵不听从命令，罪在队长。"于是，下令将两名队长斩首示众，

两名宠妃见孙武动真格的，早已吓破了胆，瘫在地上号啕大哭；众宫女也吓得魂飞魄散，惶恐不安。吴王见要斩他的两名宠姬，赶紧来求情。孙武回答说："军中无戏言。臣已授命为将，将在外，君命有所不受。如果我徇私情而释放有罪过者，那怎么可以服众？"遂命左右将二姬斩之。

接着，孙武又重新选两名宫女为队长，再击鼓号令，宫女们个个服从，动作丝毫不差。于是，孙武向吴王报告说："训练已经完毕，请君王亲临检阅。这群女兵已经可以听命于大王了，现在让她们赴汤蹈火，她们也不敢退避了。"

孙武训练宫女成功，其谋略就是严格管理、严肃军纪、严明执法。这种"严"字，不仅军事团体需要，商业企业团体中也需要。在商战中，"严"可以出水平，"严"也可以出效益。严格管理是现代企业制胜称霸的一个重要谋略。

○ 设个比他还大的骗局

赵惠文王，得到无价之宝和氏璧。说起这块和氏璧还真有些来历。公元前八世纪，楚国珠宝专家卞和，在深山发现一块石头，确知其中蕴藏宝玉，呈献给厉王，厉王认为他诈骗，砍掉他的左脚。武王即位后他再往呈献，仍认为他诈骗，再砍掉他的右脚。等到文王即位，卞和怀抱石头，在荆山下哭泣。文王派人问他，他说："我不是为我的双脚悲哀，而是因为这明明是宝玉，他们却把它当作石头。我明明一片忠心却硬被认为是奸邪，我的悲哀在此。"文王教专家凿开，果然是块宝玉，因命名"和氏璧"。据说这块和氏璧若是放在身边，冬月发暖，可以不用生火炉。夏天又很凉爽，百步之内，蚊蝇不敢近前。还有

许多奇异的特点，其他各种玉都不如它，所以称之为“至宝”。

赵王拥有和氏璧的消息让秦昭王知道了，他派人送信给赵王，明言愿意用十五座城交换和氏璧。于是赵王和大将军廉颇以及其他朝臣讨论：把和氏璧给秦国吧，那十五座秦城恐怕未必能得到，白白被他们欺骗；想不给吧，又怕秦国大军来征讨，给与不给，一时难以决定。再者，想物色一个担任答复秦王的使者，也未找到。宦官长缪贤说：“我有个门客叫蔺相如，有胆有识，若是派他去，我看挺合适。”因一时无其他合适人选，赵王同意召见蔺相如，准备问问他再作决定。于是赵王召见相如，问他道：“秦王提出用十五座城池换我的和氏璧，可不可以给他呢?”相如回答说：“秦国强而赵国弱，所以不答应是不行的。”赵王说：“假使他拿去了我的璧，却不给我的城，怎么办?”相如说：秦国要求用城换璧，如果赵王不答应，错在赵国，赵国交出了璧而秦国不给赵国城的话，错就在秦国了。衡量这两种情形，宁可答应秦国让它担负不交出土地的罪名。”王说：“可以派谁去呢?”相如说：“陛下如果还没有适当的人选，臣愿意带着璧出使到秦国去。秦国的十五个城划入赵的版图，则把璧玉留给秦国；得不到那十五个城的话。臣负责把和氏璧完整地带回来。”于是赵王就派遣相如带着璧，西使秦国。

秦王坐在章台接见蔺相如，相如双手捧着和氏璧献给秦王。秦王极为高兴，把璧传递给陪侍在左右的美人以及臣子们观赏，他们同声欢呼万岁。相如看出秦王并没有交出十五个城池的诚意。心想，璧已到了他的手中，这可如何是好？上去硬抢吧，他们文臣武将排列在两边，如何能抢得到？不抢吧，岂能让他们白白地把璧玉诓骗了去？也是急中生智，蔺相如终于想出一个

计策。他客客气气地对秦王说："这'和氏璧'虽是天下至宝，可惜上面还有点微小的斑瑕，大王可能还没看见，让我指给大王看。"

秦王一听说和氏璧有疵点，先是一怔，但为了弄个明白，便把和氏璧交给蔺相如，好让他指出斑瑕疵点。

相如一看和氏璧到了自己手中，便抓紧璧，立刻一步步往后退，靠在一根柱子上，怒发冲冠、声色俱厉地对秦王说："大王为了要这块玉，派人送信给赵王，赵王为此特别召集全国文武大臣开会讨论，大家都说：'秦王既贪婪而又自恃强盛，想以空话骗取和氏璧，所谓十五个城恐怕是得不到的。'所以决议不给这璧，而我呢，则以为，一般平民来往尚且诚实不相欺，何况是大国之间使节的往来呢？更何况仅仅为了一块璧玉的缘故而惹得强秦不高兴，是绝对不可以的。因此赵王才斋戒了五天，派我带着璧来到大殿之上拜呈国王。他为什么这样做？无非是尊重你们大国的威严，促进两国间的友好关系啊！可是今天我来到贵国，大王您只是在寻常的馆舍接见我，并且待客的态度甚是傲慢；拿到了璧，又传递给美人欣赏，这乱哄哄的场面简直是戏弄人嘛！我看得出大王您并无割地的诚意，所以我才又拿回了璧，大王要是逼急了我，我的头这会儿就和璧同时碎在这柱下。"相如高举手中璧，两眼斜斜地盯着柱子，做出要连同璧玉一同撞柱子的样子。

秦王没想到蔺相如会有如此举动，又怕他真的撞碎了璧，所以立刻连声道歉，请他千万别冲动。一面招唤那主事的官吏，摊开地图，指指点点地说："就由这儿起，过去的十五座城划给赵国。"相如看在眼中，心想这一招只是你秦王作态骗人而已，把

城给赵国，全是空话，赵国是得不到那片土地的。于是就对秦王说："和氏璧是名闻天下的瑰宝，赵王在忧恐的情形下不敢不接受交换。他送我启程之时，先斋戒了五天，那么，大王您也应该斋戒五天，在大殿之上备设隆重的九宾大典，我才敢献上这块璧。"秦王思付，总不能豪夺强取那璧，也就答应斋戒五天。安顿相如住在国宾馆——广成传舍。

相如暗想，秦王虽然是答应他斋戒，一定还是会背约不肯割城的，于是他就让他的使者化了装穿着破旧的衣裳，怀里揣着和氏璧，抄近路逃走，送璧回赵国去。等到秦王斋戒五日，准备正式受璧时，蔺相如又巧言周旋，秦王奈何他不得，只得放他走。待相如回到赵国，赵王认为相如是位出使友邦、不辱使命的使节，就拜他为上大夫之官。秦国并没有割城给赵国，赵国也没有失掉和氏璧，这就是历史上"完璧归赵"的故事。

人们都有一种挑剔的习惯，再好的结果往往都可以从中找出岔来。越是如此，就越发想知道是怎么回事。哪怕是吹毛求疵，也不厌其烦。蔺相如正是利用秦王的这种心理，采用"吹毛求疵"的策略，重新要回了和氏璧。

○ 打狗不必看主人

汉桓帝时，宦官张让势力极大。凭借裙带关系，他弟弟张朔当上了野王县令。张朔属后起的暴发户，又有哥哥在内朝为他撑腰，于是便有恃无恐，鱼肉百姓。他残暴成性，毫无人性，甚至杀害正在怀孕的妇女。

但是，他却怕一个人，这就是司隶校尉李膺。李膺管辖着首都附近的地区，张朔也在他的管辖范围内。果然，张朔的逆

行被告到了李膺面前。李膺要来捉拿，张朔只得逃回京城，藏在他哥哥张让家里的夹壁墙中。

李膺为人铁面无私，他早就对宦官专权根之入骨。这件事落在他手里，岂肯善罢干休？当他把张朔的罪行搞清楚后，立即率兵到张让家击破夹壁墙，把张朔抓出来，投入洛阳大牢。并以雷厉风行的速度，审判完毕，立即执行死刑。

这件事在张让看来，简直是打狗欺主。他无论如何也咽不下这口气，于是在桓帝面前告了李膺一状。桓帝下诏，传李膺进宫，在殿前平台上责问他："为什么不经请示就杀了张朔？"

李膺十分镇定地说："春秋时，晋文公捉了卫成公，并送归京城。孔子亲自删定的《春秋》一书，肯定了这一做法。《礼记》一书也说过，公族犯罪，虽说可以宽大，主管的官吏在执法时却可不服从。过去孔子做鲁国的司寇，上任七天就杀了少正卯。"李膺为什么要说这些呢？因为东汉是个习惯于引经据典的时代，司法官断狱经常以《春秋》一类经书的道理为标准判罪。

李膺见桓帝没有反对的表示，继续说道："我到任已有十天，本来心里担心是否办事太拖拉了，没想到现在反而落个办事太迅速的罪名。我知道罪在哪里，也知道死期就在眼前，特向皇上乞求再留任五天，以期按时除掉元凶，再回过头来接受对我的处罚，这是我平生最大的愿望。"

李膺当然知道张让这些人在桓帝面前的分量，他早就作好了死的打算。可贵的是，他即使死，也要把那些元凶除尽。李膺这席话，使桓帝无法再指责他了。再说皇帝在大面上也要表示公允的。于是他回头对张让说："这是你弟弟罪有应得，司隶

有什么过错呢?”乃放李膺出宫。

从此，大小宦官都有所震慑，连节假日也不敢出宫门。桓帝感到很奇怪，忙问其中缘由，宦官都叩头流泪说:”怕李校尉。”尽管李膺最终仍被宦官所陷害，但是从这件事看，李膺一面是无私无畏，一面是把道理都讲足了，使皇帝、宦官都无话可说，这才取得了胜利。这种把话讲满，不给对方任何回旋余地的做法，也可以说是一种智谋。当然，这是一种智、勇高度结合的智谋，一种先发制人的智谋。

○ 抓住过错治对手

北宋乾兴元年，真宗病死，仁宗继位，因年幼，刘太后垂帘听政。大臣丁谓、冯拯、曹利用在刘太后册立为后以及垂帘听政的前前后后，极尽巴结之能事，所以很得到刘太后的欢心，都升官高任了。这三人在太后面前连进谗言，将李迪、寇准等忠臣贬出京城，此时奸佞当道，好人无辜受罪。尤其是丁谓独揽大权、骄横无比。老百姓编出了四句俚语：“欲得天下宁，须拔眼中丁（丁谓）。欲使天下好，不如召寇老。”

面对丁谓把持朝政的局面，很多忠直不阿的大臣尽管不愿与丁谓同流合污，但也奈何不了丁谓。而大臣王曾对丁谓更是服服贴贴，什么事都听从丁谓，从来也没有顶撞过丁谓。

这时，真宗的陵寝还没有建成，刘太后便命丁谓兼山陵使，雷允恭为都监。雷允恭与判司天监（掌观天文地理、阴阳五行的官员）邢中和前往预定地点勘察陵址，邢中和对雷允恭说：“山陵上百步，即是佳穴，按古法看，选用此地为穴位，可以繁衍子孙，造福后代，只是恐怕下面有岩石和水。”

雷允恭说道："先帝子女不多，若今后代子孙多起来，移筑陵寝又有何妨？"

邢中和犯难地说："山陵事关重大，重新勘察，必然要花费很多时间，还有七天就到下葬的期限了，搞不好，就来不及了，这可如何是好？"

雷允恭劝说道："你不要多虑，只管督工改造，我现在就去请示太后。"

雷允恭当日去禀告刘太后，请求改穿陵穴。刘太后说："陵寝干系甚大，不应无端更改。"

雷允恭劝道："改穿陵穴，使先帝多子多孙，难道不是好事吗？"

太后迟疑了半晌，回答说："你去与山陵使商议此事吧，看能否改筑？"

这样，雷允恭就去请示山陵使丁谓，丁谓没说什么，雷允恭再去请示太后，太后便答应了。于是监工使夏守思，领着数万工匠，改穿穴道。掘土数尺，即见乱石层叠，大小不一。好容易除掉乱石，忽然间，涌出一泓清水，片刻就变成了小池，工匠们看到这种情况，都议论纷纷，夏守思也惊惧得很，不敢再令动工，当下派内使毛昌达向太后禀报。

刘太后得报后，就责问雷允恭，并提到丁谓。丁谓对雷允恭百般袒护，并请求另派大臣去察看。王曾毛遂自荐，自愿前往。

不到三天，王曾就回到京城，这时已是傍晚了，王曾请求拜见太后，且请求太后令身边人退下，单独谈话。太后当即把王曾召到宫内。王曾密奏道："臣奉旨按察陵寝，陵寝万万不能

改移！丁渭包藏祸心，暗中勾结雷允恭，擅自移改皇陵，将陵穴置于绝地。”

太后闻听此言，禁不住大怒道：“先帝待丁谓有恩，我待丁谓亦不薄，谁知丁谓却如此昧良心，以怨报德，”当即呵令左右道：“快传冯拯进来！”

不一会儿，冯拯就进来了，太后严厉地对冯拯说道：“可恨丁谓，负恩构祸，若不将他加刑，是没有国法了。雷允恭外结大臣，更属不法，你速发卫士拿下丁、雷，按律治罪！”

冯拯一听，吓得目瞪口呆，不能回答。

太后又说道：“你是丁谓同党吗？”

冯拯忙免冠叩首道：“臣怎么敢袒护丁谓呢？只是皇帝初承大统，就下令诛杀大臣，恐使天下臣民惊骇不已。还请太后宽容。”

大后听后便下令先将雷允恭处死，以后再处惩丁谓。

不久，太后下谕将丁谓降为太子少保（东宫官名，无实职掌，属寄禄官。），贬到西京洛阳。

俗话说：“智者千虑，必有一失。”

王曾乘机抓住丁谓的过错，上奏太后，整倒了骄横害人的丁谓。

○ 身正不怕影子斜

南宋皇帝高宗和爱妃交欢时，受到突如其来的战事的惊吓，得了后遗症，失去了生育能力，二十六岁时，嗣位的人还没有踪影，为此，高宗很是着急。张婕妤劝说高宗，让高宗把宗室子弟召入宫中养育，从他们当中培育皇位继承人。高宗想不出

更好的招法，只好采纳了这一建议，将宗室子弟刚刚六岁的赵伯琮和刚刚七岁的赵伯玖召入宫中，将赵伯琮改名为赵瑗，将赵伯玖改名为赵璩。两个小小的孩童进宫后，赵瑗由吴才人抚养，赵璩由张婕妤抚养。不久，张氏病逝，抚养赵瑗和赵璩的责任都落到了吴氏身上。

过了几年，吴氏已做了皇后，赵瑗和赵璩也长到十多岁了。随着年龄的增长，赵瑗和赵璩在性情上差别也越来越明显地表现出来，赵瑗待人厚道，生活检点，喜欢读书；赵璩油腔滑调，追求声色。

确立皇太子一事已被提上日程，经过这么长时间的观察，高宗认为赵瑗适合，但当时秦桧权力极大，把持了朝政，许多大臣敢怒不敢言，而且秦桧对高宗意欲立赵瑗为太子有不同意见。另外，吴皇后尽管一向稳重，贤德过人，大义无私，赵瑗归她抚养后，她没有冷眼相待，而是一视同仁，但赵瑗名份上仍不属于她。如果将赵瑗立为太子，皇后说不定也会不同意呢。

高宗正在为难之机，一位大臣替他出了个点子，让事实来说话。

于是，高宗选了二十名宫女，分别赐给赵瑗和赵璩。

赵璩得到十名宫女，如获至宝，好不欣喜，整日和宫女寻欢作乐，与十名宫女都发生过性关系，并使好几个宫女都变了样，肚子大了起来。

赵瑗虽和赵璩一样，也得了十名宫女，但他整日和书本为伴，不是读书，就是习字，根本无心于男女间的事情，所以，一年以后，他的十名宫女仍和原来一样，只是在这一年中做了些杂活儿。

面对这些事实，持有异议的秦桧无话可说，吴皇后也明确表示赵瑗比赵璩强。于是高宗下诏立赵瑗为皇太子。

南宋末期，理宗时期，贾似道等大臣乘理宗贪恋美色等特点，渐渐地把持了朝政。

在贾似道当政时，许多文人投入其门下，成为其门客，为贾似道出谋划策。在众多门客中，有一位叫陈淳祖的人，此人正直，而且很有豪气，与别的门客大不一样，因此，门客们都想法排挤他，贾似道的家人也不喜欢他。

有一天，贾似道的诸姬争宠，有人就把一位姬子的鞋子偷走，藏在了陈淳祖的床下，意欲借机陷害两人。

贾似道在陈淳祖的房间里发现了自己爱妾的鞋子，但他没有立刻发火下令把陈淳祖抓起来，而是不动声色地退了出来。

当天夜里，贾似道把爱妾叫到自己跟前，在她耳边轻声说了几句，她面色绯红、站着不动。贾似道又凑其跟前，说了几句，她才胆战心惊地朝外走去。

她走到陈淳祖的房门前，站住了，她抬起玉手，轻轻地叩了一下门。

陈淳祖正在灯下看书，听见敲门声，就放下书，问道："是哪位？有何事体？"

她轻声说道："是小女子，今晚无事，想来先生处一坐，想必先生是愿意的。"

陈淳祖是个正直的人，听见是贾似道小妾的声音，连忙回答道："夫人，夜已晚，我已睡下，请回吧。"

她又用言语挑逗陈淳祖，陈淳祖一声不吭，不予理会，双方相持了一会，陈淳祖见她还不离开，就大怒道："夫人，晚生

为人正直，决不做偷鸡摸狗之事，夫人请自重，不然，晚生明天就将此事禀告宰相大人！”

这女子轻声笑了笑，就离开了。躲在暗处的贾似道见陈淳祖没有他意，就解除了心中的疑团，第二天，他询问了一位使女，得知内情后，就更加看重陈淳祖了。贾似道在陈淳祖房间里发现自己爱妾的鞋子后，为了进一步弄清事情的真相，了解陈淳祖的真实想法，就采取了“投石问路”的计策，派爱妾去试一试，终于弄清了陈淳祖的真实意图。而陈淳祖自身正直，也就不怕任何方式的考验。

○ 天王老子也别惧

俗话说：“有理讲倒人。”只要有理讲出来，并且讲足讲够，那就让一般人畏惧三分，就是贵为天子者，也得掂量掂量，三思而后行。因为道理往往代表着他的朝政王法，他的根本利益。这时谁轻谁重，他还是应该能够作出判断的。一意孤行者毕竟不多。皇帝被臣下制服的例子也是有的。

东汉初期，光武帝刘秀的姐姐湖阳公主丧夫守节，刘秀特别爱怜她，赏赐她很多财物，对她也特别宽容，因此，湖阳公主养了许多家奴，常有横行不法的事出现。一次，湖阳公主的一个老奴仆竟然白天杀人，犯罪后逃到了湖阳公主的家里躲了起来，地方官不敢去她家里捕人，以至成为悬案。洛阳令董宣是个非常正直的人，他一直守在湖阳公主的家门外，等候那杀人的老奴出来。果然，过了些日子，那老奴替湖阳公主驾车，神气扬扬地随公主出来闲逛。董宣立刻上前截住公主的车马，不让前行，并要公主交出杀人的凶犯。湖阳公主怒叱董宣，董宣

毫不畏惧，拔出佩剑，划地有声，说公主藏匿罪犯，按律当受连坐。董宣责令老奴下车，老奴无奈，只得下车谢罪。没想到董宣恐怕老奴走脱，再难抓获，当即劈死了老奴。然后向公主谢罪请行。

公主见老奴已死，争执也已无用，便气冲冲地驰回宫中，向刘秀哭诉了一番。刘秀果然大怒，立即宣召董宣进宫，责备他冲撞了公主，让左右的执法人员用木棍处罚董宣。董宣向刘秀叩头说："愿陛下容我说一句话，然后处死。"刘秀怒道："你还有什么话要说？"董宣说："陛下圣德，中兴汉朝，却让湖阳公主纵家奴杀人，陛下如何治天下呢？我不需要你用棍棒相加，让我自杀好了！"说完，用头撞柱，血流满面。刘秀觉得董宣说的也有道理，便让小黄门扶住董宣，不让他再撞，然后让他向公主叩头谢罪了事。但董宣还是不肯，刘秀就让小黄门揪住董宣的头硬往下按。董宣两只手撑在地上，始终不肯叩头谢罪。湖阳公主见此情景，对刘秀说："你为布衣平民的时候，家里藏了罪犯，官吏都不敢去搜捕，现在当了天子，难道连一个洛阳令都管不了吗？"刘秀笑着说："天子和平民不一样。"刘秀见董宣始终不肯就范，也觉无法，只好对董宣说："你的脖子可真硬啊！"董宣终于没有输给刘秀。

○ 抢在对手前面

宋徽宗时，蔡京在朝廷飞扬跋扈，惹得很多大臣对他怨议纷纷，不仅走正途的人对他侧目而视，就是邪党内部的一些人，为了争夺权势，也多有与他分庭抗礼者。

尚书左丞相张康国，原本是蔡京的亲信，是由蔡京引荐的。

由于蔡京权位过重，爪牙布满朝廷上下，徽宗心里总有些担心，生怕发生意外，只好提拔蔡京的一些党徒来制约蔡京，张康国就这样被破格提升，当上了知枢密院事，参与军机要事。

张康国上任后，对皇上格外感恩戴德，全力效命，徽宗也越加器重，每有要事，均与他商议，慢慢地，张康国的权势越来越大，开始与蔡京分庭抗礼。

徽宗也用张康国来抗衡蔡京的意图。有一次，他单独召见张康国，对他说："爱卿果真能够尽力，可以取代蔡京的相位。"

张康国一听，连忙伏地叩头道："臣愿死命效力，不负皇恩。"

徽宗道："爱卿请起，蔡京专横，朕命你全力监视蔡京的动向。"

张康国得到徽宗的密令后，在朝廷上异常活跃，网罗人马对蔡京进行监视，蔡京稍有什么举动，他就立即向徽宗密报。

善于搞阴谋诡计的蔡京怎肯咽下这口气，于是他唆使亲信何执中弹劾张康国。

哪知张康国早已得知这一消息，他想，这个宋徽宗是个随东到东，随西到西，缺乏主见，懦弱又有些昏头的人，一旦何执中上奏，说不定他听了，会不辨是非，对我下诏治罪。我为何不来个先发制人，捷足先登，先何执中上奏皇上呢？于是，他下令左右立即备轿入朝。张康国见到徽宗，立即跪奏道："何执中乃蔡京死党，他今日就被蔡京唆使入朝应对，一定会替蔡京妄言臣非。臣所做的一切都是为了皇上，想不到要受到佞臣的非议，现在臣情愿辞职，免得受祸。"徽宗劝慰道："朕自有主张，爱卿不必多虑。"张康国退朝后，何执中果然入朝，向徽宗面陈张康国的过失。徽宗不待他说完，就怒目道："你敢受人唆

使，来进谗言吗？朕看你不配做中丞，快给我滚出去！”何执中碰了一鼻子灰，叩首退朝，面如土色。当天晚上，徽宗下诏，将何执中贬到滁州。张康国抢先一步，先入为主上奏皇上，取得了胜利。

○ 吃小亏能占大便宜

七月二十八日这一天，大辽皇后述律平升御座，告诉群臣：“皇帝于昨天晏驾了。”群臣陡然听到这一消息，无不吃惊，纷纷跪伏地上，号哭声顿时大作。大圣大明天皇阿保机死在扶余城，死时年55岁。阿保机一死，皇后述律平立即摄行皇帝大权。她在扶余城住了些天，八月初才传旨护大行皇帝梓宫西归皇都上京。人皇王耶律倍得知父皇驾崩，赶忙到军中护梓宫西归。九月中旬，述律平和人皇王耶律倍护梓宫回到了皇都城。皇后即命令康默记等监管修建阿保机的陵墓。

按照老规矩，老皇上死了，太子应在柩前即位的。但是皇后述律平亲自摄政之后，只是忙着为阿保机修建陵墓，整顿朝纲，根本不提新皇帝即位这件事。皇后不提，太子、人皇王——耶律倍怎敢提一句？有几个臣下试探着进谏，提出由太子耶律倍即位的事，述律平只是推说国事繁忙，即位之事暂且不谈，待老皇上灵柩落土后再说。臣下们渐渐明白：皇后是根本不打算让太子耶律倍即位的。于是一帮亲近太子的大臣，以耶律迭里、耶律匹鲁为首的文臣武将联名上疏，指出储君耶律倍现已成年，且聪慧灵敏，又饱读经书，知书达礼，礼贤下士，可早登大位，望皇后交出权柄贻养天年。皇后见到表章，气不打一处来，又不好当面发作。后来终于找到一个由头，将耶律迭里、耶律匹

鲁及一些酋长数十人全部杀了。一时间更无人再提太子即位之事了，可皇后仍不肯罢休。她想，斗胆进表逼她让位的几个人虽然除掉了，但天皇帝生前逆臣不少，而且又多是拥戴太子耶律倍之辈，不想法除掉这些人，也会留下后患。她暗地里寻思着剪除党羽的计策。这一天，举行老皇帝阿保机的灵柩送入陵墓的人土仪式，皇后述律平将老皇帝生前的十名亲近之臣叫到面前，朝他们说道："大行皇帝生前，你们和他一起南征北战，为契丹国立下卓著功勋，天皇帝也待你们恩重如山。今天皇帝升天，尔等重臣本应该留在朝中帮我整顿朝纲，重振基业，但念及天皇帝一生轰轰烈烈，死后也不好让他独自一人寂寞相处，你们素来得到他的信任，就请你们为我去传语大行皇帝，说我特派你们去侍奉皇帝于地下。"说完便要将这些人全部杀掉。

借陪葬之名杀戮诸多大臣，臣属们十分震惊，但事先谁也没料到皇后这一手，而且她说的又是振振有词，在盛行相信鬼神的契丹氏族，此举还似乎合情合理，所以尽管人人都知道皇后的"醉翁之意不在酒"，但又不知如何是好，不管是即将被处死者还是不在杀害之列的人，一时竟瞠目结舌，呆若木鸡，不知所措，只好乖乖就范。当要杀一个叫赵思温的人的时候，他却大叫一声："皇后且慢，臣有奏！"述律平听他一叫，不知何意，心想反正快要成刀下鬼了，有什么话就让他说出来也无妨，便问道："你有什么事要面奏，快快说出。"

赵思温整整衣冠，不慌不忙地走到皇后面前对她说："臣等在天皇生前侍奉于他鞍前马后，受他重恩，今日皇后懿旨，前出九泉之下，侍奉皇上尽人臣之礼，是理所当然，我等决无微辞。只是天皇生前，皇后与他不但是恩爱夫妻，而且皇后一生

在马上与天皇帝南征北战，东拚西杀，同履艰辛，共创基业，这是天下共知的事实，论与皇帝最亲最近，莫过于皇后你了。我等外戚之臣，尚且感恩戴德，甘愿于地下侍奉皇上，以报知遇之恩，皇后你这最亲最近的人为什么不能亲去侍奉皇帝？”

这一段话说得皇后脸色时白时红，张口结舌，不知如何回答。在场的人无不佩服赵思温聪明机智，据理而争，便都以目视皇后，看她如何对答。皇后心里恨透了这个赵思温，但他的话句句在理，不好当面训斥。她一面转着眼珠，一面寻思着对策。沉默了一会儿，只见她掩面大哭，那眼泪像断了线的珠子一样扑扑簌簌落了下来，边哭边说：“赵爱卿说得有理，我难道不愿意从皇帝于地下以尽夫妻之份，人臣之礼吗？只是皇帝新逝，政事维艰，天皇帝一生征杀，好不容易创下这份基业，我若扔下基业不顾，去侍奉皇上，天皇帝九泉之下也肯定会埋怨我的。如今我纵有心去侍奉皇上，可是军国大事丢不下啊！”

说到这里，她暗自一咬牙，猛地从身边侍卫身上抽出佩刀把自己的右腕剁下来——登时血溅袍襟。她忍着剧痛说道：“请把我的断腕，置于皇上梓宫之中，权当我以身殉葬吧。”众臣下先是见皇后声泪俱下的诉述，已是吃惊她的机巧权变之功，现又为皇后突然举刀断腕的举动所震惊折服，尽管心里忿忿不平皇后诛杀诸多大臣，一时也无话可说了。侍臣们一边收拾皇后断落的手腕，一边忙着为皇后包扎，闹腾了一阵之后，草草给天皇帝下了葬。

皇后述律平趁阿保机的梓宫奉安的机会，以殉葬侍奉天皇于地下为名，剪除异党，心计可谓狠毒，但由于大家没有准备，只好纷纷就范，正在皇后得意之时，杀出一个赵思温，临刑前

突然将了述律平一军：要说尽人臣之礼，第一个该是你皇后，而不是别人。赵思温这一举动，确实也是述律平始料不及，这个理由又是轻易驳不倒的，应该说当时的局面很让述律平尴尬棘手。但述律平无愧是一位老谋深算的权术高手，她略加思索，便以痛哭掩面，先陈述一番言辞，“表明”心迹之后，临机想出了以腕代首殉夫的计谋，终于平息了众怒，摆脱了窘境。尽管她此举的动机令人不敢恭维，但她这种临危不惊，相机而动，因变制胜的本事又不能不令人叹服。

兵家鼻祖孙武曾经说过：“兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”他讲的是军事之中不能拘于常规，而要精于权变。其实变动不仅战争如此，其他一切事物都是会瞬息万变的。可以说，变是世界的本质，变是事物运动的反映，是事物存在的根据，是事物发展的体现。既然如此，善变，则是举事者头脑中第一要义。变，又不能胡变、乱变，变得面目全非，而是要善于分析情况，判明方向，以变制变，才是正确的，有意义和价值的。

○ 给他记下这笔帐

南唐元帅李景达，听说张孟俊被擒，又率兵向六合进发，在距城二十里处下寨，掘堑设栅，固守不出。赵匡胤也按兵不动。过了几天，李景达发兵前来。赵匡胤立即整军出城，摆好阵势。不多时，唐兵摇旗呐喊，蜂拥而至。赵匡胤下令反击。两下里金鼓齐鸣，喧声震野。杀了半天，不分胜负，渐渐地两军都饿了，各自鸣金收兵。周兵回到城内，赵匡胤仔细检点，伤亡不过数十人。然后，他要将士们把皮笠献上，仔细查看一番，忽

然命令几个将士上前，厉声喝道："你等为何不肯尽力？难道要等敌人自己死了不成？"

说罢，他即命亲卒，把这几个将士缚住，推出斩首。

众将见了，茫然不解。因念旧日情谊，都上前求情。

赵匡胤说："诸将以为我冤枉他们吗？今日临阵，各戴皮笠，为什么这几个人的皮笠上，留有剑痕？"

众将听他如此说，都惊奇地瞪大眼睛，上前查看。

赵匡胤接着说："敌众我寡，全仗各人勇敢过人，尽力杀敌，方可取胜。我督战时，见他们往后退缩，特用剑砍他皮笠，作为标记。若不把这几个人正法，以后还怎么用兵？那只有把这座城池，拱手让给敌人了。"

众将听他这一说，吓得面面相觑，吐舌而退。转眼间只那几名临阵脱逃的将士的首级，已呈上帐前。赵匡胤传令将首级在各营传示，然后才将他们的尸首埋葬。

第二日，李景达再次领兵前来，赵匡胤督兵迎敌，那部下的兵卒，便大非昨日可比，全力拚命向前，常言道："一夫拚命，万人难敌。"周营的二千健卒，一齐拚命，南唐的兵众，哪里抵挡得住，只得败退逃命。赵匡胤带兵一直追到江边，把南唐兵杀得尸横遍野，血流成河，李景达等一急之下，骑着骏马跃入江中，半沉半浮渡江去了。

赵匡胤追随周世宗经过无数次征战，平定了南唐、赐书唐主，罢兵通好。世宗凯旋，论功行赏，对赵匡胤的赏赐特别优厚。赵匡胤在督军与李景达作战时，对怯阵者并不急于马上处理，而是暗划皮笠作记号，事后再处理，杀一儆百，整肃军纪。这就是谋略中的暂缓之法。

○ 有德有威，不怕鬼魅

治理军队，如何树威立德，尤为重要。百万之众，不立威无以统率三军，所以田穰苴出征杀嬖幸，魏绛治军惩杨午，韩信出兵斩殷盖，都是以惩办显贵而立威者。显贵遭诛，法不阿贵，见者心寒，闻者足戒，军威大振，方能无敌于天下。

树威在于执法，执法贵严，王子犯法，与士兵同罪。法不严，威不立；威不立，法不行。乌合之众，战无不败。古代军事家执法严明，犯者必诛。晋悼公之弟杨午骄贵自恣，不知军法，与郑战，自请为先锋，智莹不许，竟自列入上军。司马魏绛奉令整肃军队，见杨午越次成列，按法宜斩，念是晋侯之弟，命斩仆御，以肃军政。杨午惊骇万状，径奔晋侯面前，哭诉魏绛如此欺人，无颜复见诸将，晋侯爱弟心切，不暇问及详细情形，怒道："魏绛辱寡人之弟，如辱寡人。必杀魏绛，不可纵容！"使召魏绛，魏绛右手执剑，左手执书，入朝待罪。

悼公读罢奏章，惊然起席，执魏绛手道："寡人之言，是为兄弟之情；子之所行，是为军旅之事，寡人不能教训弟弟，以犯军刑，过在寡人。"复令魏绛就职，让杨午到公族大夫韩无忌处，学礼三月，方许相见。

刘邦拜韩信为大将，诸将不服。一日，韩信操练人马，准备东征，讨伐项羽，监军殷盖自恃刘邦至亲而有功，误期不到，韩信问："何故误期。"殷盖不当作一回事，答道："亲友来访，所以迟到。"韩信怒道："受命之日，则忘其家。临军约束，则忘其亲，穿上战袍，则忘其身，既一身许国，哪有父子亲友之念？"牵出斩首，号令三军。刘邦得知，使郦食其持旨往救，因

车马冲阵，韩信又斩郦食其御者，以代其罪。刘邦不解其意，问肖何曰："斩殷盖何意？"萧何答道："此正所谓杀权贵以威众心，使三军只知有主帅，而不知有敌国也，兵法云："内惧主将者必胜，外惧强敌者必危。王得韩信，何愁强楚不灭，六国之不服？"刘邦大悟，即下令奖谕，晓喻三军，使三军愈加敬畏，不敢犯法，军威益振，韩信之威由此而立，连骁将樊哙也不得不服他节制。

○ 出击不必打招呼

项羽率楚军再次进攻汉王刘邦，在破荥阳，烹杀汉将周苛、枞公后，进逼成皋。早有探马前来报信，刘邦心头不由一惊，心想：荥阳已丢失，要是成皋再被攻破，恐怕就不会像上次撤离荥阳那样有第二个纪信来替自己去死了。思前想后，决定弃成皋而去。

刘邦离开不久，项羽随即就占领了成皋。

刘邦要去哪儿呢？他率领着夏侯婴等人打算到北面的修武县和韩信、张耳会合。原来，韩信、张耳为赵地未平，暂时搁置了伐齐的计划，率军驻扎在修武。刘邦等人赶到修武附近的小修武住了一晚。第二天清晨，天蒙蒙亮，他便起了个大早，拉着夏侯婴直奔韩信、张耳的军营而来。营门口的哨兵不认得刘邦，不知他从哪来，不敢放他进去。刘邦随口就说自己是汉王使臣，奉命来此，有急事要找韩信。哨兵一听是汉使，当然不敢阻拦，只说韩信还没起来，要入营报告。刘邦也不多罗索，拔腿就往内帐而来。那些韩信身边的人都认得刘邦，慌忙向前行礼。刘邦向他们摆摆手，让他们不要声张，自己却走进了韩信

的卧室。

韩信还大梦未醒，一点都没察觉。刘邦悄悄走到卧榻边，见案上放着将印、兵符，当即拿在手里，便出了帐门，令军吏召集众将。众将以为韩信点兵，立即前来，没想到眼前站着的不是大将韩信，却是汉王刘邦，个个都十分惊愕，却也不敢细问，只得行跪拜礼。

待刘邦把各位将军的职责分派完毕，只见韩信、张耳慌慌张张地出来了。他俩一见刘邦，立即伏地请罪："臣等不知大王驾到，有失远迎，罪该万死。"

刘邦微微一笑："这也没什么死罪，不过军营里应该严加防备，才能以防不测。况且天已大亮，更应早起。睡得这么死，连将印、兵符都会丢失，假如真有敌人突然前来，怎么抵御？若有刺客混进来，恐怕脑袋都会被人割了去，岂不是危险万分？"

韩、张二人羞愧满面，无言以对。

刘邦转了个话题，问起怎么还未攻齐。韩信把赵地未平等情况向刘邦作了汇报，并提出让刘邦坐镇军中，韩信自己率军伐齐，然后乘胜再与刘邦会合后前往击楚。此计正合刘邦心意，遂按此办理。

韩信是著名的大将，他每次取胜，都是靠的计谋，很少把治军放到心上。平时，他对部队的训练、管理并不十分在意，所以在刘邦的"突然袭击"面前，才出了这么个大洋相。刘邦的"突然袭击"，一来抓到了韩信的薄弱环节，二来提高了自己的威严，三来为今后更有效地控制韩信找到了口实。

这种做法，是当主帅、主官经常使用的一种方法，也可说是一种行之有效的统治术。在现代管理中，"突然袭击"的方法

如果运用得好，也会使对手措手不及而就范的。从这个意义上说，它也不失为一种智谋。

○ 板起你的铁面孔

宋朝在仁宗时期，出现了一个不畏权贵的清官包拯。

包拯字希仁，庐州合肥县人。父亲包令仪官居朝散大夫、虞部员外郎，管理山泽苑林。仁宗天圣五年，包拯初举进士，授建昌知县，后担任过监察御史，三司户部判官，京东转运使，工部员外郎，龙图阁直学士。后因他儿子包意死了，心情沉郁，要求到小地方做官。仁宗准许。他先是担任扬州知州、后徙庐州（今合肥市）。

包拯一到庐州，合肥县衙门告状的人忽然多了起来。包拯亲到合肥县衙，审理百姓的诉状，原来好多人是告包拯的舅舅，抢占民田，横行不法。包拯问县令："这些案件为何不审理？"

"那些人都是无理取闹的，我已命人把他们赶跑了。"

包拯听了很生气，厉声问道："你怎知是无理取闹？身为县令，你当为民作主。你却不察案情，反把告状的人赶跑，理应将你查办。姑念你是初犯，暂且放过。你现在要加紧审理！"

县令心情矛盾。按法，就该逮捕包拯的舅舅，这岂不伤了包拯的面子？因此，他吞吞吐吐地说："包大人，这次案子就算……"

"你无法审理，可将此案报到州里。"说罢，包拯离开了县衙。

数天之后，包拯派捕快将舅舅缉拿归案。包拯夫人董氏劝他留点情面，免得让乡人数说包拯无情无义。包拯说："不是我

包拯无情无义，是舅舅太不自爱，我坐镇庐州，更应执法严明，不徇私情。舅舅伙同一些乡绅横行乡里，弄得民怨载道，合肥县令不敢管。我如宽恕了他，不拿他开刀，这庐州会弄成什么样子？”

当第二天包拯要去审案时，儿媳崔氏立来求情。因为包拯之子包意死后，崔氏全靠舅舅照料。包拯对儿媳说：“舅爷照顾你，我都知道，可他犯了法，我如不执法，告状的百姓能心平吗？”

包拯亲自审理舅舅的案件。他把平民百姓送来的一份份状子摆在面前，又令衙役找来原告和主人，然后让衙役将舅舅带上大堂。舅舅一抬头，看见坐在堂上审他的是自己的外甥，气得扑上前去要打，立刻让衙役拉开了。但舅舅嘴里还在骂包拯不仁不义。

包拯怒喝道：“大胆罪犯，你为非作歹，扰乱乡里，不但不老实认罪，反辱骂本官，是何道理！拉下去，打！”

衙役立刻将舅舅拉下，重打四十大板。那些同舅舅一起横行霸道的乡绅都在府衙门外等候，当他们听到啪啪的板子声，一个个面面相觑，吓得颤抖起来。

从此以后，这些家伙再也不敢为非作歹了。

一般的老百姓和一些小官员们，都赞扬包拯为民除害，敬重他执法如山，铁面无私。

包拯执法严明，不循私情，得到了民众的爱戴，同时也震慑住了一批横行霸道的乡绅。

办企业也是如此，管理者如果对下属的错误不管不问，放任自流，久而久之，企业就会松松垮垮，没有战斗力，尤其是

对自己的亲友不严格要求，别的员工就会心中不服。因此，企业管理者对自己的亲属，以及上级的亲属更要敢管。只有这样，下属才会心服口服。

哈劳德·詹尼担任了美国国际电话电报公司的总经理职务。在他上任之前，美国国际电话电报公司管理混乱，员工纪律松散，许多规章制度形同虚设。哈劳德·詹尼上任后，针对公司的实际情况，进行了大刀阔斧的改革。许多人对他的改革表示拥护，但也有极少数人仍然我行我素，俨然以独立王国自居。其中尤以公司驻法国的一个分支机构经理丹费尔为最。

丹费尔是总公司常务董事贝尔曼的内侄，在总公司重新申明规章制度后仍然一意孤行。他第一个月没有向公司提交任何报表，对总公司三番五次的催促，也置之不理，认为总公司奈何不了他。詹尼知道这个情况后，立即宣布撤消丹费尔的经理职务，并及时派去一位新经理。但是，丹费尔拒不移交。早在新经理赴法之前，詹尼就料到了这一点，他对那位新经理说："如果丹费尔不办移交，你就找房子搬家，并在报纸上刊登广告说公司迁移新址，并号召公司的工作人员，凡愿意跟公司迁移到新址的继续聘用，不肯者立即解雇。"对此，丹费尔无可奈何，只好乖乖地办了移交手续。

那些对詹尼的改革采取抵制态度的人见詹尼敢对常务董事的内侄也动了真格，从此，再也不敢违抗公司的指令了。

经过哈劳德·詹尼大刀阔斧的改革，美国国际电话电报公司的经营有了很大的改观。

第四编　智胜小人之术

小人如疥，小人如癣。制服小人，要靠大义凛然的正气，要有百折不回的毅力，但更要凭的智慧。对于癣疥顽疾，硬抓硬挠，只会落个自家遍体鳞伤而癣疥如故的结果。只有对症下药，该内服的内服，该外敷的外敷，才能根本祛除它。本章讲述的君子智斗的经典故事，正是消灭小人这为祸世界的顽癣劣疥的灵丹妙药。

○ 把祸事嫁到他家去

所谓转嫁，即将矛盾转于他人或他国，以便自己从矛盾中解脱出来，并利用矛盾，从中渔利。矛盾转嫁包含转嫁与推向两层含义。所谓转嫁，即是将矛盾转与他人，自己从中逃脱，转祸为福，化险为夷，变不利条件为有利条件。所谓推向，即是将强者推向斗争第一线，与自己的政敌构成对立面，为使敌人失败埋下危机。古代政治家在对敌斗争中，都很善于运用此法，并积累了丰富的经验。矛盾转嫁法的意义在于：第一，将强有力的人物与国家推到第一线，与敌人建立对立面，创造斗争的有利条件，使矛盾转化，达到打倒敌人的目的；第二，可以避免引火上身，置身于对立面，成为众矢之的；第三，可以祸水

东引，将危机转嫁他国，以减少自己的灾难；第四，使用激化手段，挑起他人对敌人的仇恨，这可以借他人之手，达到打倒敌人的目的。纵观历史，矛盾转嫁有多种有效方法：

法一：怂恿称号。所谓怂恿称号，即自己专享大利，但又怕引起别人的怨恨，因此，便怂恿他国一起共同谋算，以便分享自己的祸福。秦昭襄王很想称帝，以显示自己的尊贵，但又怕别国指责自己搞独尊，于是便派人拉拢齐王，怂恿他称帝，声言秦称王西方，齐则称王东方，这是所谓同尊，即双方共分其祸福，有福同享，有祸同当。齐王拿不定注意，便问苏代。苏代说："秦不将帝致于别的国家，却只致于齐国，这是对齐国的尊重。如果却而不受，就辜负了秦国的一番好意，但如果接受秦国的建议，受了帝号并真的称帝于世，就会使诸侯产生厌恶感。怎么办呢？依我之见，大王您应该受之而不称，应该先使秦国称帝，使西方诸侯都去奉承他，然后大王才称帝，捍卫着东方的领地，也不算晚，让秦国称帝，引起诸侯们的憎恶，这样就可以将罪过全部归于秦国，您一点也没受损害，此不两全其美？"齐王听后觉得很有道理，心里很高兴，于是便接受了帝的称号但却不公开称帝，以厚重的礼物礼仪款待秦国使者，让他回报秦昭襄王。秦国后来也因为诸侯反对，去掉了帝号。实践证明，苏代的"受而不称"，是对付"分祸"的方法之一。

法二：移祸他国。所谓移祸他国，就是选择敌我双方共同之敌，将临头之祸转嫁过去。三国时，孙权为破坏吴蜀联盟，杀了关羽，刘备兴师问罪，准备兴战。为了转嫁矛盾，东吴采用了"移祸"之计，将关羽的头颅送给曹操，向曹称臣，移祸于曹。但是曹操更是技高一筹，识破了孙权的计谋，便特地将关

羽的首级装进精制的木盒子里，并以大臣之礼葬之，再派使者向刘备吊唁，尽礼甚哀。这样，刘备感谢曹操，更加痛恨孙权，便发动了几十万大军攻打孙权。孙权的移祸之计，未能得逞，而曹操的移祸之计却告成功。

法三：代承其祸。所谓代承其祸，就是想法使他人主动就战以承其祸，而将祸患转嫁出去。战国时，子贡游说诸国，使吴代鲁受祸。他抓住齐相国陈恒与诸大夫之间的矛盾，对陈恒说："现在，齐国攻弱鲁不在话下，但功劳却在大臣身上，与您无关。如此，诸大臣的地位日益增高，但您却日益受困。如果现在您兴师攻吴，大臣们的注意力就会转移到打仗上，您就可以专制齐国了。"但陈恒怕人怀疑，子贡便献计说他去游说吴国，让吴国先出兵攻齐。子贡见到吴王后说："齐国将要进攻鲁国，之后肯定打吴国，大王您应该伐齐救鲁，这样，您虽然败于齐，但却能赢得鲁国，威加于晋，吴便成为一霸了"。吴王怕越国乘虚而入，子贡便见越王勾践，经过一番游说之后，越王便派兵三千，助吴伐齐。这样，子贡设计的代承受祸之计便实现了。弱鲁转危为安，而吴则承受了鲁国之祸。

法四：死有余智。所谓死有余智，即将敌人加于己的祸患，反射给敌人，使敌人与自己同归于尽。据《吴起兵法》记载：吴起在楚国实行变法，励新图治，触及了贵族的利益，使得贵族们都想杀死吴起。楚悼王死时，宗室大臣操戈作乱，箭射吴起。吴起无处躲身，急中生智，便伏在悼王死尸上。那些作乱者，只想刺射死吴起，并没想到，在射箭时，既射倒了吴起，也刺中悼王。悼王国葬后，太子继位，太子下令，将那些箭射吴起并射中悼王尸体的人，统统诛杀，结果，被诛者有七十余人。史

家称吴起“死有余智”。

法五：避嫁自全。所谓避嫁自全，即当两主相仇，欲嫁祸于我时，我应居于两主之间，不偏不倚，从而避开转嫁之祸患。《战国纵横家书》上记载这么一个故事。丈夫在外为官三年不归，妻子便另有他爱了。其所爱的人说：“倘若你的丈夫回来了怎么办？”妻子说：“你不必担心，我已配好药酒，专等他的归来。”不久，丈夫果然回来了，妻子以酒待之，令妾奉上。妾知道这是药酒，便左右为难，如果将此酒奉给我主父喝，则是我杀死了主父，罪名不敢当；如果告诉我主父这是药酒，则违背了我主母的意思。如何是好？妾想了一计：假装绊跤把酒泼洒掉。结果，妻子的嫁祸没得逞、也没有直接得罪主妇和丈夫。

○ 借力打力，将计就计

齐桓公称霸之初，不仅南方的楚国渐强而北进，北方的戎狄也见中原诸侯长期纷争而乘机南下。公元前 664 年，山戎统兵万骑，攻打燕国，想阻止燕国通齐。燕庄公抵敌不住，告急于齐国。齐桓公亲自率领齐师救燕。山戎听说齐国的大队军马来临，便掳掠了大量燕人的财物，自动解围而去。齐军和燕军会合后，北出蓟门关，追击山戎逃军。然而，先头部队在山林中遭到了山戎的伏击。幸亏后续部队及时赶到，将设伏的山戎杀散，才避免了重大的损失。

齐军根据实际情况，及时改变策略。他们在伏龙山下安营扎寨，用战车联结成车城，士卒们居于车城的中间。这样一来，山戎几次进攻，都未能突破。于是，山戎也改变策略，在齐军营寨前留下部分军卒，这些士卒下马卧地，口中谩骂，进行挑

战，目的是诱使齐军出营，然后再将齐军引至山林之中，用伏兵歼之。

随军的管仲识破了山戎的用心，建议齐桓公将计就计，也用假败退的方式设伏诱敌，创造机会歼灭山戎。桓公采纳了管仲的谋略，他将齐军分为三路，命令中路迎击营门前的敌兵，左路和右路相互接应，专门对付山戎的伏兵。这一天，山戎再次来齐军营前挑战，齐军从中路杀将出来。山戎见齐军出营迎战，以为中计，故意弃马而逃。然而，出战的齐军并不追赶，反而鸣金回营。这样一来，山戎原来的部署被打乱，埋伏在山谷中的伏兵也只好出来追击返营的齐军。可是，就在这时，齐军左右两路迅速杀出，两面夹击山戎伏兵，结果，杀得山戎大败而逃。

齐军兼程追击山戎，山戎先是兵退黄台山，后逃入孤竹国。齐军兵围孤竹国，孤竹国派元帅献山戎首领首级诈降，并将齐军诱入沙漠。幸亏老马识途，齐军才走出险境。在奔赴孤竹国无棣城的路上，管仲见躲进山谷的百姓也扶老携幼，纷纷回城，顿生一条破城妙计。他派数十名将士假扮成百姓，随着回城的人流混入城中，半夜举火为号。又分兵三路攻打无棣城的东南西门，留着北门让敌军逃跑，但让王子成父和隰朋埋伏在北门外面。午夜，城中多处起火，同时齐军内应又砍开城门，使攻城军马入城。孤竹国元帅知道情势不妙，保护国君向无齐兵攻打的北门逃出。出得城门，便被齐军伏兵截住，二人皆被斩首。齐桓公灭了山戎令支、孤竹，收地五百里，都赠于燕庄公。齐的威望更加提高。

在远征山戎的过程中，应该说，山戎也是十分狡猾的。他

们先是诱齐军入埋伏，后又是假投降。然而，齐军将计就计，用以其人之道还治其人之身的谋略，计高一筹，终于打败了山戎，取得了全面的胜利。这种顺着对手的计谋施计，使对手的计谋为我所用，致使对手落入我方圈套的谋略，在商战实践中，也是经常被使用的。美国国际商用机器公司就曾用这一谋略，挫败了日本日立公司窃取其技术情报的阴谋，同时使日立公司丢了面子又被罚款。

那是80年代初的事。

自本世纪60年代到70年代，美国国际商用机器公司即IBM公司，一直控制着商用电子计算机的国际市场。面对这种局势，日本通产省曾大声疾呼，要求日本在半导体电子计算机领域赶上和超过美国。但是，日本电子计算机厂家觉得，与美国一些公司竞争并不是轻而易举的事。

经过一番苦思后，日本的一些企业家动开了脑筋，他们觉得，如果能够事先通过某种手段弄到美国国际商用机器公司的新机种资料的话，这样，就可以大大缩短赶上和超过美国的时间。于是，日本的一些商业间谍开始了紧张的活动。

1980年11月，日立公司通过商业间谍，从美国国际商用机器公司一个名叫莱孟德·卡戴特的职员那里，弄到了该公司新一代308X计算机绝密设计资料。这是一套具有重要价值的资料，一共27册。然而，这一次日立公司只弄到了10册。为了搞到另外的17册，日立公司继续采取行动：由日立公司高级工程师林贤治出面，向与日立公司有业务往来的马克斯维尔·佩利发去一份电报，敦请佩利设法搞到其余的17册资料。

佩利曾经在IBM公司工作了23年，辞职前曾担任公司先

进电子计算机系统实验室主任。他深知新机种资料的价值，同时也明确自己与公司的关系。因此，当他接到日立公司的电报后，立即将此事告诉了 IBM 公司。负责公司安全保卫工作的查理·卡拉汉普在美国联邦调查局任过职，他听了佩利的叙说后，决定将计就计，以间谍来反间谍。他让佩利充当双重间谍的角色，主动接近日立公司的林贤治，摸清情况，掌握日立公司的证据。同时，在联邦调查局的参与下，还采取了诱捕的方法：由 IBM 公司宣布，有两名接触绝密硬件、软件、手册等方面东西的高级职员即将退休，诱使日立公司向这两名职员弄资料。

果然，日立公司上了钩。1982 年 6 月，联邦调查局逮捕了日立公司前去拿情报资料的职员。日立公司窃取 IBM 公司情报的证据被抓到，遭到了起诉。1983 年 3 月，旧金山法院判处日立公司林贤治 1 万美元罚款，缓刑 5 年；参与此案的大西勇夫被罚款 4 千美元，缓刑 2 年。并追回了窃取的全部资料。

日立公司以间谍计窃取机要，而 IBM 公司却用反间计，以其人之道还治其人之身的，结果使日立公司以惨败告终，足见得 IBM 公司计高一筹。以其人之道还治其人之身的谋略，就是在对对手的谋略有了充分的认识和了解的基础上，然后佯顺其意，在对手的计上用计，使对手坠入圈套，这是此谋略的核心之点。

○ 推不成，拉拉看

“反过来试试”，是从与众不同的相反方面来想办法。俗话说：“推推不成，拉拉看”，“行人身后，别有洞天”。当你为一个难题而百思不得其解时；当你遇到事业的阻力，无论如何也

不能举步向前时，应该跳出困扰的圈子，置身其外，用全新而相反的想法取而代之。这时，你可能突然发现一个新的所在，“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”。

诸葛亮使用的“空城计”就属于这类方法。马谡丢失街亭以后，司马懿大军很快赶到城下，当时诸葛亮所守之城，大军已退走，剩下老病军士几千人，文官几十员，情势危急，诸葛亮便让军士尽撤去城头旗帜，打开四门。诸葛亮本人则坐在城楼上焚香鼓琴。司马懿到了城下以后，诸葛亮就像没看见一样，镇定自若。司马懿见状，恐怕诸葛亮有诈，便慌忙引军退走。司马懿的儿子司马昭说：“诸葛亮这样做，定是城里没有军队，以此来迷惑我们，我们应该攻进城去。”司马懿说：“诸葛亮生来谨慎，怎么能做这样冒险的事呢？如果我们进城，正中了他的计。”于是，领着军队离开了城下。司马懿离开以后，诸葛亮迅速地带领文官和老弱军士离开了这里。过后，司马懿觉悟过来，又赶回城中，早已不见诸葛亮踪影。

强兵压境，或全力拒之，或一走了之，这是常见的想法。可对诸葛亮说来，这两种办法都不行，无论用哪一个办法，都只能兵败被擒。于是，他便反过来想想，既不走，又不拒，反其道而行之，装出若无其事的样子，高台端坐，抚琴自乐，以一座空城吓退了司马大军。诸葛亮利用逆向思维，反败为胜！

在商品竞争中，生产者们为提高商品竞争的能力，都想在一些商品的表面加工上细细的地缕刻。一般的做法是：用压力机在金属圆柱上加压制出缕刻效果来。但是这样加工，在线的粗细上有限度，刻线过细时，金属被压受损，难以刻出。所以后来改用压模将线刻得细些。有一位 W 先生，忽然想到反过来

试试，他不是在金属上刻线，而是另在金属上添线。在光秃秃的面上凸起金属花纹，即进行局部镀层。具体做法是，用导体在圆柱状非导体上画细花纹，然后将非导体浸入镀槽内，可镀铜、镍、银、纯金等。镀层完了将圆柱体彻底抽离镀槽，于是便留下极漂亮的透珑缕刻。这一招，果然获得很大成功。

采用此法既可自由调节厚度，成品的精度也高，而且成本低。用这种方法在自来水笔、圆珠笔、化妆品盒等物品上制出新型透珑缕刻，成了新型技术，而 W 先生出因此发了大财。

○ 相机而作，顺势而行

公元前 656 年春，管仲率领军队，借讨蔡为名，想乘机袭击楚国，以制服楚国。可是，管仲手下将士竖貂接受了蔡国的贿赂，将军事机密告诉给了蔡君。蔡侯听了大为惊讶，立即向楚成王报告了管仲的计谋。

当齐军来到边界时，楚国大夫屈完已经等候在那里。管仲料到有人泄漏了消息，便临机而决，放弃原来的计划，改为同楚使谈判。屈完开言道："齐楚各治其国，齐国居于北海，楚国居于南海，风马牛不相及，不知道齐君为什么侵入我国？"管仲义正词严地说："昔日周成王分封诸侯，我先君姜太公封于齐，并赐先君之职。自从周室东迁，诸侯放恣，齐君奉命主盟，修复先业。楚国处于南荆，应当岁贡包茅（造酒用的原料），以助王祭。现在楚国贡缺，王祭缺少造酒的原料。这次征讨正是为此。且周昭王南征而不返，也是你们楚国的缘故。你如何能推卸责任？"屈完应答道："周失其纲，朝贡废缺，天下都是这样，岂只是楚国？虽然如此，不贡包茅，我们也承认这样做不对了。

但周昭王不返是他所乘胶舟不牢固的缘故，我们国君不敢随便引咎请罪。这些我会回复楚君的。”说完，屈完便驱车退回去了。

经过此番舌战，管仲发现仅靠谈判还不能解决问题，要使楚军屈服，还必须依靠相应的军事手段。于是，传令会合的八国之师一同进发，直抵陉山。随即安下营寨，不再前行。同行的诸侯对管仲不继续进兵迷惑不解，管仲解释说：“楚国既然已经派使臣来过，必然有所准备；如果我们冒进，恐难以取胜。如今我们驻扎在这里，观望形势，而楚国却惧怕我们人多势众，定会再次派人来讲和。楚国如果归服了，我们此次征战的目的不也就达到了吗？”

果然，楚成王见齐国联军停留不进，认为必有谋划。于是，派屈完往齐军营帐请求休战。屈完面见齐桓公，说明来意。齐桓公答应讲和，屈完称谢后去向楚王报告。楚成王备了八车金帛，犒劳八路大军。还准备了一车包茅，去向周天子进贡。管仲随即下令班师。

在返回的路上，鲍叔牙问管仲：“楚国君主，妄自尊大，目无天子，你怎么只讲了他们不贡包茅的事，我不大明白。”管仲笑了笑说：“楚国尊大称王已有三世的历史，我如果责备其越位，楚君肯俯首听命于我吗？如果楚国不服，必然要交兵，这样一来，后患将数年难解，南北方从此也就没有安宁的日子了。”的确，此次出征，管仲根据不同的情况，灵活地变换策略，当战即战，当和就和，终于达到了讨楚、服楚的目的。

相机而行，就是见到有胜利把握的适宜时机时，就马上进攻；碰到危难知道难以取胜时，就主动撤退。这样，就可以牢牢掌握住事情进程的主动权。战场如此，商场也是如此。我国

某食品进出口公司就曾用这一谋略，同新加坡华裔客商A先生做成一笔数额可观的大蒜生意。

第一轮谈判，双方在货物品质、交货地点等问题上没有什么分歧，可是，一报价，双方差距较大：我进出口公司报盘每吨720美元，而A先生最高只肯出705美元。并声称这是上司的最后决定。由于差距太大，且难以通融，谈判暂时搁浅。

几天以后，我方谈判人员主动约请A先生重开谈判，并提出，愿意以705美元的价格成交。进出口公司为何作出如此大的让步呢？原来大蒜的收获期就要到了，如果不尽快定下来成交，错过了收购期，不但质量和数量保证不了，而且，收购价格也会上涨。权衡利弊后，我方决定退却。

然而，此时A先生却使出一个怪招，他说："我祖籍是山东平度，这批大蒜卖705美元一吨，公司确实有些亏，我也于心不忍。做生意讲个来日方长，这样吧，每吨我增加5美元，交个朋友吧。"进出口公司被A先生这一招弄糊涂了。然而，既然A先生主动加价，何乐而不接受。于是，双方签订了正式合同。其实，A先生也是一个十分精明的人，他主动加价，也是为生意的顺利成功以及今后的交往铺设道路。果然，发货时出现了新的难题：原定的发货港青岛港刚刚开出一班到新加坡的货船，要等下一班，需要一个月时间。于是，A先生找到进出口公司，要求将发货口岸改在上海。对这一新情况，我方经过权衡，觉得A先生主动加价，表示了友好态度，我们也应予以回报；同时，在运费上面，运往青岛用的是汽车，而运上海用的是火车，火车比汽车的运费便宜，计算下来，我方在运费上还可以节省一些。因此，我方同意了A先生的请求。这次成功的合作，我

进出口公司同A先生建立了良好的贸易关系。

○ 拉大旗作虎皮

拉大旗作虎皮，也叫奉天子以会诸侯、挟天子以令诸侯，是春秋时期一些强大的诸侯图霸所采用的重要谋略。郑庄公在位时，就曾以王师的名义伐卫，引来齐、鲁等大国派兵前来救助，郑庄公的几位继承人，也都抓住“勤王”这面旗帜，其中最有作为的厉公曾挟“勤王”之功以争雄于诸侯，只因寿命所限，功亏一篑。

齐国在管仲的治理下，经济、军事力量都雄厚起来，并且，在诸侯中也有了一定的地位。与此同时，周王室已日薄西山，气息奄奄，再也没有太多的尊从听命的必要了。于是，齐国调整其争霸谋略，将“奉天子以会诸侯”调整为“挟天子以令诸侯”。

齐桓公北杏主盟时，遂国没有到会，鲁国也有些不服，齐桓公便率军将遂国灭掉了，鲁国因此感到威胁，于公元前681年冬天同齐在柯地结盟。而鲁与宋又是对头，宋人见鲁国与齐国盟好，很是不高兴，便破裂了与齐的关系。

公元前680年，齐桓公联合陈、曹伐宋，并请用王室派军相助，周王派王臣单伯来到齐军中，表示对齐桓公的支持。郑国见周王支持齐国，便也加入了对宋国的战争。于是，齐桓公正式打出天子的使命，率诸侯大军伐宋。这是继郑国之后，再次打起“挟天子以令诸侯”的旗号。

齐桓公率兵到达宋国边界，与众臣商议攻宋之策。大夫宁

戚说："主公现挟天子以令诸侯，破宋并不困难。但以臣愚见，以威取胜不如以德服人。臣愿意凭三寸之舌，前去劝宋公求和。"桓公答应了这一建议，派宁戚等数人一同前往宋都。

宁戚见到宋公，对其晓以利害说："现在天子失权，诸侯争斗不断，齐侯恭奉王命，与诸侯结盟，而你们却出尔反尔，天子非常生气，因此派遣王臣率领诸侯来向你们讨罪。如今王师压境，不待交战，我已知胜负了。"宋公向宁戚请教办法。宁戚表示，愿引荐与王师讲和。

在多国军队的压力下，宋国向齐求和。公元前679年春，齐、鲁、宋、卫、陈、郑在卫国的邿城相会，齐桓公主盟为诸侯长，这时，齐国的霸主地位才真正确立。

挟天子以令诸侯，代天子而行威权，内尊王室，外攘四夷，于列国之中扶助衰弱者、压制强横者，讨伐昏乱不听命者，是夺取政治霸主地位的重要谋略。管仲辅佐齐桓公革新国政，发展生产。数年后，国中兵精粮足，百姓也知礼识仪。此时，齐桓公想立盟定伯，向管仲问计。

管仲献计说："当今诸侯强于齐国者不少，南有荆楚，西有秦晋，然而他们自逞其雄，不知道尊奉周王，所以不能成为霸主。如今周王室虽然已经衰微，但仍然是天下的主人。大王可以派遣使者去朝见周王，请天子旨意，大会诸侯。只要我们奉天子以会诸侯，内尊王室，外攘四夷，对于诸侯各国，扶持衰弱小国，压制强横之国，对那些昏乱不听从号令者，统率诸侯讨伐它。如果我们这样做了，海内诸侯都知道我国的无私，必然共同朝服于我国。这样，我们就可以不动兵车完成霸业。"

齐桓公觉得这一计谋既免除许多干戈，又可以使霸主地位

变得名正言顺，便采纳了管仲的策略。先去周王室朝觐天子，然后，于公元前 684 年，以周王之命布告诸国，约定是年 3 月共会于北杏。这是齐桓公首次大会诸侯。

临行之前，管仲又向桓公建议说："此番赴会，君奉王命，以临诸侯，根本不必用兵车。"齐桓公依计而行，与此同时，宋、陈、蔡等四国国君到会，看见齐国没有用兵车，都心悦诚服地叹道："齐桓公真正是真诚待人。"随即各自将本国的兵车退驻于二十里之外。五国诸侯相见礼毕，订立了盟约，共同扶倾济弱，以匡周王室。并推荐齐侯为盟主。

此后，齐国又与鲁、卫、郑、曹会盟，使齐桓公威望布于天下，德名远播诸侯之中。当然，齐桓公这种奉天子以会诸侯的谋略，随着时局形势的变化，后来演变成了"挟天子以令诸侯"，这是说的好听一点，实际上，它就是人们常说的"拉大旗作虎皮，包着自己吓唬别人。"

"奉天子以会诸侯"谋略的核心是真诚和团结。这也是商战制胜的重要因素。以真诚之心待人，争取和团结合作者，才可能受到人们的尊敬和拥戴，事业才会越来越发达，生意也才会越做越红火。

曾经位居美国金融霸主地位的约翰·皮尔庞特·摩根，就是一位善于运用合作、合伙谋略制胜的企业家。19 世纪 80 年代，摩根将大部分时间花在铁路公司的资金筹措及其重组上。1855 年，摩根调解了宾夕法尼亚公司与纽约中央公司的不和。为了防止他认为的破坏性竞争，他曾提议创建"利益共同体"。他和其他投资银行家们为了达到最大效率地利用资金的目的，对铁路公司进行的合并和接管，并为改组后的大小公司调整资

本。到19世纪90年代初期，他们已经帮助重组了全国大多数大的铁路公司。摩根的威望也不断提高。

1895年初，美国金融出现危机，格罗弗·克利夫兰总统请摩根帮忙解决。摩根率须一个辛迪加认购了1亿美元用黄金支付的公债，去向欧洲人出售，摩根不仅推销了这1亿美元的债券，而且在他的协调下，商议达成了一个国际协定：筹款工作不完成，不得拿美元兑换英镑或购买美国黄金。事后，克利夫兰总统问摩根怎么知道欧洲的银行家会购买这些债券，摩根回答说："我只不过告诉这些银行家，购买债券对维护公众信誉和促进行业内部的和平是必需的，他们就买了。"此事以后，从一定意义上说，摩根在商业界的声望已超过了美国政府。

摩根的巨额资财，都是在与同行的结盟中获得的。1894年，摩根公司与纽约几家主要银行结成联盟，盟友中有乔治·F.贝克的第一国民银行和西尔曼的全国城市银行。为了获取新的基金，摩根在公平人寿保险社购得控股权，而另一个伙伴乔治·珀金斯担任了纽约人寿保险公司的总经理，这两部分聚集在一起，便构成了当时世界闻名的最大的财团。摩根运用这笔财富，于1901年组成了世界上最大的公司，即美国钢铁公司。

1907年，美国遭受最严重的经济大恐慌。73岁的摩根想结束这场恐慌。于是，一天他把华尔街的主要银行家请到他的办公室，锁上门，然后将一个文件本子扔到桌子上，告诉与会者说，他正在筹集一笔2500万美元的基金，各位的捐献额已经确定，请各位签字。银行家们一个接一个地起身签字。当联盟托拉斯的老爱德华·金走近桌子时，紧张得全身发颤。摩根走到金的身旁，将手臂搭在金的肩上，把笔递到金颤抖的手里，说：

“金，这是笔，那是签字的地方。”当所有人都签完字后，摩根打开门，向与会的银行家致意并再见。这笔基金投入对稳定形势、消除恐慌起了很大作用，摩根也得到一片称赞。摩根一生注重品质，致力于结交盟友和重组工作，从而创造出一种独特的经营谋略。这一经营谋略用《纽约时报》当年悼念摩根的文章的话来说，就是“同心协力”、“集思广益”，用春秋谋略术语来表述，就是“奉天子以会诸侯”。

○ 顺着他就是逆着他

公元前253年，韩国攻击东周政府，占领陵观、禀丘（今山东范县东南。周王朝降格成为周王国后，疆土日小，到了战国时代，仅有七个城镇：王城［河南省洛阳市西余谷园］、洛阳［洛阳市］、谷城［河南省新安县］、平阳［河南省孟津县］、偃师［河南偃师县］、巩县［河南省巩县］、缑氏［河南省偃师县南十公里缑氏镇］。前439年，周国王［三十七任］考王姬槐，把他的老弟姬揭封到巩县，这个小小的只拥有七个小城镇的王国之内，又出现了一个独立政府。周王国遂分裂为二：姬揭的政府在东，就称“东周”，不过首领不称“王”，最初称“君”，之后称“公”。三任东周公惠公时，把他的儿子姬班，又封到偃师，遂称“西周”，最初称“君”，之后也称“公”。本年韩国攻击的，正是巩县）。

有一次，楚军向东西二周借道，企图进攻韩国和魏国。西周国君为此担心不已：借道吧，又怕得罪韩魏，他日必会报复；不借吧，楚国又会登时翻脸，兵临城下。苏秦恰逢其会。他审时度势，计算已定。他对西周国君说：“楚国硬要向我们借道，

看情形不可能断然拒绝，我们应顺着他们的意图，派人把道路加宽，一直修到黄河边。这样一来，必定会引起韩、魏两国的警觉。齐、秦两大强国也会由此怀疑楚国要谋夺周朝的九鼎，必定来救韩、魏，如此，则有可能四国联合，共同攻伐楚国。在这种形势下，楚国连方城之外的土地也保不住，又怎能取道于两周之间呢？如果连这样也激不起四国对楚的憎恨，君王就算拒绝借道，楚军也会强行通过的。”

苏秦这一着堪称绝妙之策。他抓住各国间的利益冲突，牵一发而动全身，投一石而惊群鸟。在楚军兵临二周借道之际，苏秦顺其意而逆其志，名为替楚铺道修路，实为暴露楚国的军事企图，造成威胁各国利益的局面，以引起楚与齐、秦大国之间的矛盾，促使他们的军事对抗，从而保护了二周的安全。

无论外交上的角逐还是商战中的竞争，一般说来，正面强攻总不如侧翼迂回更容易见效。走迂回路线，常常是最短的途径；顺从对手的意图，往往是实现自己目的的最有效手段。这就是辩证法。

在商业活动中，有时对方向你提出不可接受的要求时，你采用顺其意而逆其志的策略，即你对对方的要求并不直接加以拒绝，反而加以接受，然后根据对方的要求推论出一些荒谬的和不可能实现的结果，从而达到拒绝对方要求的谈判技巧和方法。这种方法在不好正面拒绝对方，或者对方拒不让步的时候，作为一种迂回和以退为进的策略，是十分有效的。

柯伦泰是世界上第一位女大使，她几乎掌握了欧洲 11 个国家的语言，被任命为前苏联驻挪威全权贸易代表，在各个外交和谈判活动中，充分显示了她的卓越才能。有一次，柯伦泰作

为前苏联的贸易代表同挪威商人谈判购买挪威鲱鱼的有关问题。在谈判中，挪威商人深知贸易谈判的诀窍：卖方价高得出人预料，买方往往不得不水涨船高地调整出价，再和卖方讨价还价，所以提出了一个高标准的价格要求，柯伦泰当然懂得这一点“生意经”，出价也低，只肯以低价成交。因为她知道：坚持出价要低、让步要慢的原则，在谈判不至破裂的情况下，往往会有好的收获。就此，买卖双方在激烈的讨价还价中，都企图削弱对方的信心，压低对方的标准，谈判终于陷入了僵局。

为了改变僵持的局面，为了达到拒绝挪威商人的高标准要求的目的，柯伦泰决定以退为进，迂回进展。她对娜威商人说：“好吧，我同意你们提出的价格，如果我的政府不批准这个价格，我愿意用自己的工资来支付差额。但是，这自然要分期支付，可能要支付一辈子。”

挪威商人从来没有遇到过这样的谈判对手，听了柯伦泰的话，一个个面面相觑。等他们明白过来，便一致同意将鱼的价格降低到最低标准。在柯伦泰的发言中，表面上她同意了挪威商人提出的价格，顺从了他们的意图，但实际上，挪威商人提出的价格前苏联政府不会同意。由此便推出如果要达成协议，只好用柯伦泰的工资，通过分期付款的方式来支付差额，而且只有支付一辈子才能办到。试想，国家与国家之间的商务贸易往来，哪里有让谈判者自己用工资来支付差额的道理？这不是荒唐可笑的事吗？可这却是柯伦泰的事，那么，要实现交易的话，就只有挪威方面降低价格标准。这样柯伦泰运用顺其意而逆其志的策略，巧妙地拒绝了对方的高标准要求，使谈判赢得了成功。这就是顺其意而逆其志策略的奇效。

○ 闲聊天拆散联盟

公元前322年，齐王约请燕、赵、楚的相国在卫地相会，商讨联合孤立魏国的事。魏王得讯后十分害怕，担心他们要合谋进攻魏国。他急忙请谋士公孙衍来商议对策。公孙衍说："大王不用担心。只要您给我一百金，我就有办法破坏他们的联盟计划。"魏王对公孙衍的才能深信不疑，听他这么一说，心就定下来了，马上亲自给他套车，载上一百金。公孙衍探听到齐王到达卫地的日子，便带着五十辆马车的随从先行到达卫地，用一百金上下打点。得以赶在燕赵楚三国宰相的前面，单独拜见齐王。拜见的时候，公孙衍从容久坐，与齐王客客气气，漫无边际地聊了一通才告辞。三国宰相抵达后得知此事，怨恨不满之意露于言表，纷纷责备齐王："大王与三国相约孤立魏国，魏国派公孙衍来游说，您居然与他长时间会谈，是不是想算计我们三国啊？"齐王急忙解释："魏王听说寡人来，便派公孙衍到此致意问候，寡人并没有跟他说什么啊。"但三国宰相说什么也不相信齐王解释，最后不欢而散，结盟之事也就失败了。

公孙衍在战国纵横家之中可算是最出色的外交家，他在这个事件中所运用的"无中生有"的攻心战，体现了他高超的外交技巧。

他要拆散四国联盟，却并没有采用挑拨离间之类的低劣招数，也没有摆出割地赠宝的卑屈姿态，而是堂堂正正、从从容容地向齐王作了一次表面看起来纯粹礼节性的拜访，"困，久坐，安，从容谈。"但他这次拜访却是选在四国会盟之处，于四国会盟之前，并与本应是敌人的齐王长时间和睦地交谈。这个外交

事件不能不引起参与结盟各国的高度重视。因此，三国对齐的猜疑是必然的。

公孙衍此行未费一兵一卒，也没有损害魏国的利益，看似漫不经意，却又饱含深意。他通过一个简单的外交活动，就不动声色地破坏了对手的联盟，可见其思虑之细密，用心之良苦，不愧是外交界的高手。

心理战对于商界人士来说，好象是十分深奥和抽象的道理，运用起来十分困难。其实，心理只不过是一种人人都有的普遍现象，只要用一种平常心去猜度，就能掌握对方的心理特征，然后从对方最关心的事情入手，通过一定的假象有意识地引导对方犯错误，同样可以诱使对方按我方的意图行事，达到我方希望的目标。

香港一小地产商何礼杰准备拿自己名下唯一的一块地与一家实力雄厚的城建开发公司合作开发。这块地皮位于交通要道侧，完全可作为商业用途，而城建开发公司也有意把这块地开发成一个大规模的商业广场，其设计部门甚至在谈判前已拿出了设计方案。

何礼杰与开发公司的代表小心翼翼地接触、商谈，显出待价而沽的姿态，而开发公司也按捺住自己浓厚的兴趣，步步为营，寸土不让地讨价还价，公司代表坚持一条原则：何氏出地，公司投资，建成后铺租和售房收入按 4：6 分成，公司占 60%。

商谈过程中，开发公司的情报人员发现何礼杰与一阿拉伯富商接触频繁，并多次共餐，显得极为友好亲密。这一情况引起了开发公司决策者的高度重视，联想到近期阿拉伯商人有插足香港地产界的迹象，他们怀疑何氏意欲与阿拉伯富商合作开

发这块地皮。由于开发公司对这块地皮的前景十分看好，并把开发这块地作为今后三年的大战略目标，志在必得，连设计方案也先行做好了。为了避免何礼杰把这块地让别人开发，公司只好在以后的谈判中节节退让。最后，虽然双方总算签订了合作开发的合同，但何礼杰获得了较大的利益，不仅可以以地投资而在建成后享受40%的收益而且还可在合同签署后即获得一笔300万港元的补偿金。何氏心中窃喜，只有他才知道，那阿拉伯富商是他在一个酒会上偶然结识的，对方并无意投资房地产业，而自己与他故作亲密的举动，只是做给谈判对手看的假戏而已。现在不仅可以获得远期的利益，还可有300万元到手，完全大功告成，他连自己也不禁赞叹一声：妙！

○ 冒名顶替，声东击西

楚汉双方转战于关东，汉军粮饷全靠萧何从关中运来。路远运粮难，常常不能随时接济。然而，天无绝人之路，秦朝在荥阳附近设有一个大粮仓——敖仓。为解决军粮不足的难题，汉军拿下敖仓。为了运送方便，刘邦便屯驻荥阳指挥战局。

此时，九江王英布刚被刘邦招降，项羽正为此事气得怒发冲冠，准备亲自率军进攻荥阳。谋士范增献计说："汉王固守荥阳，无非是靠着敖仓取粮方便。如今要攻荥阳，只要截断敖仓，荥阳一断粮，顷刻便可攻倒。"

果然，粮道一断，荥阳城又被项军围困后，城内将士连日苦战，筋疲力尽，加上粮绝乏食，朝不保夕，为此刘邦焦急万分。张良、陈平本来足智多谋，此时也回天乏术。正在发愁时，中军帐中进来一将，只见他陈词慷慨，情愿粉身碎骨，以报刘

邦的知遇之恩。刘邦一看，来人是汉将纪信。

屏去左右他人之后，纪信小声说："几个月来，大王困守荥阳，兵越战越少，粮越吃越空，眼看很难久守，最好能突围出去。现在四面受敌，没有空隙可突。不如让我出城代大王诈降，趁其不备，大王可乘机突围。"刘邦深知，纪信此去凶多吉少，便含着热泪说："将军如此忠诚，但愿老天能护佑将军。"纪信表示："臣死也值了。"

接着刘邦召入陈平，把纪信愿以死诈降一计告知。陈平听后，又在刘邦耳边添加了一计，刘邦连连称妙。

这边，项羽接到汉使送来的"降书"后，很是兴奋，忙问汉使："你家主公何时出降？"汉使答道："今夜就会出降。"项羽赶紧命令手下战将钟离昧等人领兵把守，一俟刘邦出来便开刀。

可是直到黄昏，荥阳城中动静全无。夜半时分，城东门突然洞开，出来一群身着甲胄的妇女，楚军正在狐疑，只听一阵娇滴滴的女声叫道："我等妇道人家没衣没食，只好逃出求生，请将军们高抬贵手，赏我一线生机。"楚军对她们的服饰还有疑问，她们却说："我等没衣可穿，只得穿汉兵的弃甲御寒，请勿见怪。"

自古以来，男不和女斗，已成为中国人的传统。项军见此，也不好怎么干涉。奇怪的是，那班妇女络绎不绝，走了一伙又来一伙。楚军那班丘八，多时没闻女人味，如今在此看呆了。只见来围观的项军越来越多，其他几个城门的守军也到这里来看热闹。趁着这个机会，刘邦带着陈平、张良、夏侯婴、樊哙等人溜出了城。

天亮时分，妇女们已走得差不多了，城内来了一乘龙车，当中端坐一位王者。楚军一见，都以为是刘邦出降来了，赶紧入报项羽。项羽亲自出营，可车上却无人下车。走近细看，车上那人穿的是汉王衣服，容貌却不大像。项羽厉声问道："你是何人，敢来冒充汉王？"车中人回答："我乃汉将纪信。"项羽知已上当，只得气呼呼地下令把纪信连人带车统统烧成灰。

纪信、陈平合演的这出冒名顶替的闹剧，保证了刘邦的指挥部及汉军主力安全撤离了荥阳，十分精彩，当然其中也付出了相当的牺牲作代价。这种声东击西的智谋，在君子小人之战中往往也能取得出人意料的成功。

○ 撤了他的顶梁柱

刘邦手下人才济济，项羽刚愎自用，身边谋士仅范增而已。这天，汉王刘邦怕荥阳守不住，便派使臣去与楚讲和。项羽并无讲和之意，于是回派使臣，一面递上回话，一面探察虚实。陈平一看，眼前一亮，这不是个现成的反间机会吗？他先与刘邦说好，刘邦装作酒醉，迷迷糊糊对付楚使几句，就让陈平招呼他吃午饭。陈平带他来到客馆。稍坐片刻即见一班仆人，抬着牛羊鸡猪及美酒佳肴，向厨房走去。正当这位楚使想入非非，盘算着汉王要特别优待他时，陈平来到了他身边。陈平首先问起范亚父近来状况，并问亚父有没有带书信前来。楚使说："我奉项王使命，为议和之事而来，并非由范增所派。"陈平一听，故意冷淡地说："哦，原来是项王的使者。"说完，赶紧吩咐仆人把刚才抬进去的牲畜酒肴都抬出去，并对厨下说："他不是亚父派来的，怎么能隆重礼遇他呢？"楚使一直坐到日落，饥肠辘辘，

好容易才见两个人端来饭菜，一看不过是谷食菜汤之类，连鱼肉都不见。正待发作，无奈腹中饥饿，便胡乱吃了一些。不料蔬菜中竟带有臭味，酒是酸的，饭是烂的。这早就馊了的饭菜，让他怎么咽得下去？楚使越想越气，放下碗筷就走出客馆，匆匆出城去了。

这位楚使一口气跑回项营，一五一十把这些都向项羽作了报告，并说范增私通刘邦，应该提防。项羽也不加分析，听了报告不禁大怒："早就听到一些有关他的事，我还当他可靠，设想到真有通敌之事。这个老匹夫，怕是活得不耐烦了。"说着就要召范增来问个明白。还是左右随从头脑清醒，提醒项羽不可操之过急，要待有真凭实据才可问罪。

哪知项羽是个沉不住气的人。不大工夫，范增自己来了，他是为劝告项羽快速攻打荥阳而来的。见到项羽，范增说："古人说：当断不断，反受其乱。上次鸿门宴时，我劝大王杀刘邦，大王没听，放虎归山，造成今天的局面。现在刘邦被困于荥阳，这又是一个好机会。如果再让他逃脱，后悔就来不及了。"设想到，项羽竟勃然大怒地说道："不是我不听你的，恐怕是荥阳还没打下来，我的性命也要被你送掉了！"

范增被这几句话呛得莫名其妙，半天才反映过来，心想莫非项羽对他产生了怀疑？于是回话说："天下事已定，愿大王好自为之，不要中敌诡计。我已年迈，早就该引退，既然如此，只好告老还乡了。"说完，掉头就走，项羽也不挽留。范增一路走，一路想，越想越气愤，越想越窝囊。几天来，只有赶路，却茶饭不思。毕竟是七十多岁的人了，心烦最伤人。一天在下榻的旅舍中终于病倒，背上还长了个毒疮。车子还没赶到彭城，就

毒入要害，死于路途。反间，是古今中外军事、政治、经济各个领域中经常运用的谋略。项羽有勇无谋，在陈平的反间计面前，失去了自己唯一的谋士范增，这对他日后一步步走向失败，是至为关键的打击。

○ 弄把诈和也管用

刘邦、项羽于广武对峙以来，几十天过去了。因为韩信所率大军未到，刘邦一时难以与项羽决战；项羽军中粮食将尽，也有撤兵的意思。张良、陈平两位智囊一合计，觉得这时是和项羽讲和并救出刘邦的父亲、妻子的最后时机，便向刘邦建议派人去和项羽讲和。刘邦顾虑重重："项羽性格暴躁，一句话谈不拢就要翻脸，找谁去呢？"话音刚落，只见一人挺身而出："臣愿往。"刘邦一看，是洛阳人侯公，此人以能言善辩而著名。刘邦同意了。

侯公来到项营，毫无惧色，从容向前行礼："大王是想战还是想退？据我看，战是下策，胜负难料。况且相持已久，双方兵力都已疲劳。今天我就是为罢兵讲和而来的。"

"说吧，有什么条件？"项羽将信将疑。

侯公和盘托出："一是楚汉两国划定地界，互不再战；二是把汉王的老父妻室释放，使之骨肉团圆。"

项羽一笑："你家主公想保全骨肉，才派你来骗我么？"

侯公却把这场打了数年战争的根本原因，都归之于项羽扣留了刘邦的父、妻所致。他说："人情无不念父母，顾妻子。就是因为要把老父妻子接来同住，汉王才到彭城一战。以后他们被大王拘留。汉王又和大王累战不休。现在双方如果无意言和，

大王继续拘留他们还算回事。既然要商议讲和，何不将他们放回？”接着，侯公便给项羽大讲人伦道义：“如果把他们放回，汉王必定对大王感恩戴德，从此誓不东行。天下诸侯对大王如此仁德，必然争相仰慕，歌功颂德。如果继续拘留他们，则理在汉王，理屈在大王；反之，汉王食言背约，则理在大王，理屈在汉王。古人说得好：理直气才壮，理曲师（军队）必老。大王直理而行，必无敌于天下。”

项羽既是个粗人，又喜欢听好话。见侯公在颂扬他，心里极为舒服，于是把项伯找来，与侯公商议地界。项伯与刘邦早已定为儿女亲家，和张良又是好友，乐得做这件好事。于是，双方商定以荥阳东南 20 里的鸿沟为界，东属楚，西归汉，并同意释放刘邦的老父妻子。

刘邦是个讲信用的人，他见父、妻归来，便要下令让队伍西归。正在这时，张良、陈平又进来了：“大王不想统一天下了么？为什么要西归呢？”刘邦说：“双方已修和约，划定地界，我还留在这里干啥？”张良、陈平异口同声地说：“议和无非是为了太公、吕后。现在他们回来了，正好和项羽再战，连最后一点顾虑都没有了。天意亡楚，现在项羽已兵疲食尽，众叛亲离，不趁此灭楚，岂不是放虎归山，后患无穷么？”熟读兵书的张良、陈平，是以言和划界来诈项羽放人的。目的已达到，岂有真和之理？这就是兵不厌诈，对项羽这种不懂谋略的主帅，不是更要搞诈和么？项羽天真地自投罗网，只能说是他的悲哀和不幸，因为他不具备当一个主帅的必要素质。范增被他逼走后，更是这样了。现代商战，特别是商业谈判中，兵不厌诈的情况更是数不胜数。

美国有一座连接布鲁克林和斯塔腾岛的维格扎诺大桥。在大桥建成通车之前，当地曾经有过一阵狂热的斯塔腾岛地皮热，那里的地价被炒得飞上了天。

有一位地产大王，人们说他具有一种不榨出对方最后一枚铜钱决不罢休的本事，他的惯用手法是在谈判中“放低球”。每次谈判的开始阶段，他自己不出面谈，而总是先派一名代理人来谈。那个代理人给人的印象是极好说话，无论是价格还是其他条件都十分吸引人，它使你产生胜利在望的飘然感，从而产生对它的好感，放松自己的警惕。当你喜孜孜地进入正式谈判，一开始会满以为很顺利，准备握手成交时，对手本人在这时会突然出现并告诉你，他并不愿意出这个价。你说上次谈判时的那个价钱时，他会使你认为这是你的一厢情愿。接着，他会提出一系列的新问题，把价码突然提上去，再加上不少别的附加条件。“低球”放过了，目的是使你产生麻痹，放松警惕，不做进一步的充分准备。然后再突然把价码、要求抬上新的“平台”，迫使你在毫无准备的情况下就范，或者使谈判破裂，使你失去再找合作伙伴的宝贵时间。这位地产大王十分精于此道，据说他运用此法成功率极高，已经到了得心应手的水平。他认为玩这套把戏的关键就在于把握好一定的“火候”，既不能把对方逼得太过头，也不能让对方有一丝便宜可占。经常会出现这样的情况，眼看对方已快被诱入圈套的那一刹那，他突然会推翻前议，提出些新的花样。比如，双方已经提笔准备在合同上签字了，眼看这笔买卖就要成功了，他会突然放下笔，向你提出一个“最后的小条件”，使烧熟的鸭子都会飞掉。兵形如流水，商战中随时随刻都会发生意想不到的变化。像这位地产大王那

种善于在事物变化的“临界点”把握对方思维脉搏，突然变卦，或讨价或加码的手法，也真可谓商战中“兵不厌诈”的老手了。

○ 借他的题目做文章

李轶是最早与刘秀一起谋事反抗王莽的。但是，他们与新市、平林合伙后不久，李轶不仅背离了刘秀，还反过来与“更始皇帝”刘玄站在一起，参与谋害刘秀的哥哥刘縯。

刘秀到河北后不久，发展了自己的势力，但与刘玄分道扬镳。他派手下大将邓禹率2万精兵密切注视着刘玄，不让其北上。刘玄得知消息后，也派朱鲔、李轶进兵洛阳，以牵制刘秀主力。刘秀为在河北进一步扩大战果，特派冯异驻守孟津，抵制朱鲔、李轶，以防后顾之忧，

李轶心里明白，他得罪了刘秀，刘秀不会放过他，但他见刘玄大势将去，随他混不出什么名堂。思前想后，正在矛盾之时，他收到了冯异从孟津给他写来的信。信写得委婉感人，希望他伺机再次倒向刘秀一边。李轶也写了封信给冯异，信中的言词也十分动人，意思是：“如果你我能同心同德，那我也不会有什么顾虑。请转告刘秀，我愿为其效犬马之劳。如果贵军攻打刘玄，我绝不救彼。”

冯异明白了李轶的意思后，放大胆子向刘玄进攻，先拿下天井关和上党，又攻下十多座城池。李轶果然是袖手旁观，看着刘玄被动挨打。这些情况，冯异很快就报告了刘秀。刘秀反复斟酌，觉得李轶是个势利小人，反复无常，如果接纳了他，将来定会后患无穷。可是，人家作出那个姿态，如果拒之门外，会被人感到他刘秀不能容人，这对日后招降其他势力也不利。想

来想去，最后想出一条办法那就是借刘玄之手，除掉李轶。

于是，刘秀一面写信给冯异，让他坚守阵地，不要为李轶的姿态所迷惑；一面又把李轶写来的密信公开给自己手下的将领们看，要大家评说一下，李轶写这信究竟是什么意思。将领们议论纷纷，但也有点纳闷，这么重要的信怎么会拿出来给我等传看呢？

世上没有不透风的墙。李轶写信给冯异的事，很快就被李轶的直接顶头上司朱鲔知晓。他对李轶私通刘秀，对刘玄离心离德之举十分恼火，当即就把李轶给杀了。

刘秀此举可说十分高明，既除掉了反复无常的小人，为自己的兄长报了仇，又没有被背上杀降的恶名。这种计谋，既是反间，又是借刀杀人。到这时，刘秀手下将领方才如梦初醒，原来他把李轶的密信公开，目的是借题发挥，以解决他的难题。现代商战中，借题发挥的文章有着更为广阔的天地，有时一件看来不起眼的小事，也能成为达到目的可以借用的题目。

○ 傲慢有时胜谦恭

东晋征西大将军桓温，得悉中原大乱，便给朝廷上了一个表章，要求抓住战机，出兵北伐，以图收复中原。永和十年（公元 354 年）二月，朝廷以桓温为征讨大都督，统帅水陆大军四万人马，从江陵（今湖北江陵县）出发，举行北伐。

桓温统领北伐大军，杀奔关中而来。命水军自襄阳启行，顺汉江而上，只见这支北伐之军，船舰蔽江，绵延数十里，浩浩荡荡，好不威风。一路上，并未遇到什么阻击，径直开进均口（今湖北均县西），并由丹江北行，直达南乡（今河南淅川县境

内)。后又发兵自淅川(今河南淅县),直奔武关(今陕西商洛县西南,丹江北岸)。再命梁州刺史司马勋率兵出子午谷,突袭长安。并派出一支突击队,攻克了上洛(今陕西商县),占领了青泥(今陕西蓝田附近)。晋兵越战越勇,一直打到灞上(今西安市东白鹿泉北)。

关中百姓听说阔别多时的晋军打到灞上,都冒着刀枪的危险,宰牛担酒来犒赏官军。男女老少也都纷纷前来观瞻晋军的风采。不少老人还高兴地流下了眼泪,激动地说:"想不到今天又看见官军了!"

连日来,三辅郡县的长吏陆续来灞上请降,桓温命他们回到所在郡县,听晋廷的号令,各自忠于职守,不许再助夷反晋。但是,桓温发现:地方上的豪强土族却没有一个来拜见的。这是为什么?他正在纳闷的时候,忽报军营外有个儒生,穿着一身破旧短衣,披散着头发,口中念念有词,说是一定要进见大将军。桓温觉得好奇,便叫人把这位读书人请了进来。这个儒生名叫王猛,是个汉人,祖籍北海剧县(今山东寿光),后来才迁居到魏郡(今河北临漳);王猛小的时候家里很穷,靠贩卖畚箕过日子,但是他很喜欢读书,卖畚箕的钱,除了吃饭剩余的都买了书。王猛聪敏好学,但却风流倜傥,不屑细务,不修边幅,所以一般人都瞧不起他。不过他仍是悠然自得满不在乎。他虽然过着隐居生活,却也在不断寻求贤君明主,希望能有机会出来干一番事业。这次王猛听说桓温带领官兵打到关中,逼近长安,便特意到灞上来求见。

王猛见了桓温略略施了一礼,也不等主人让座,便很随便地坐在了几案旁。桓温看到这个人虽然穿着破衣短衫,行为放

荡不羁，但其人体魄魁梧，相貌堂堂。眉宇间还凝聚着聪敏而刚毅的神态，一看便知道这个人气度不凡。桓温想试试王猛的学识和才干，便提了几个问题，请王猛回答。王猛毫不客气，清了清嗓门便滔滔不绝地谈起了南北双方的政治军事形势。他说，胡人各自为政，互相攻战，北方诸国力量虚弱，根基不稳。现在胡汉之间互相残杀，民不聊生，不仅汉人盼王师心切，就是胡人也向往安定生活。他还说，现在百姓思安，王师为平定中原，统一华夏，百姓将望风依附，胡人也会望而却步。他最后一字一顿地说："南北双方对比起来，无论是军事力量还是人心向背，优势在晋而不在胡人。"

王猛一边讲话一边把手伸进衣襟里东摸西抓，开始时将士们感到莫名其妙，不一会儿大家便忍不住窃窃失笑了，原来这位儒生正在捉虱子哩！这就是现在人们经常讲到的"扪虱而谈"的故事。尽管将士们在旁边暗暗讥笑，王猛仍然旁若无人，而且越谈越带劲。

桓温发觉这个人虽说在自己面前显得傲慢无礼，但心胸博大，满腹韬略，而且见解精辟，分析透彻，确实是个很有才华的人。尤其是他那扪虱而谈的奇特风度，还着实让人在感到奇异之余，陡生几分敬意，于是不加计较，而是进一步问："我奉天子之命，带领大军远征，为百姓除害，而三秦豪杰却无一人来归，这是何故？"王猛淡淡一笑说："将军不远千里，进到灞上，如今，长安咫尺可得，而将军不渡灞水，百姓不明白将军究竟是乘胜一举收复失地，重建大晋，还是半途而废，各自划地而属，将军自己心意不明，所以他们也就不敢来了。"

这一席话说得桓温无言以答，他虽有自己的打算，只是不

好明说。不过，他确实佩服王猛的才干，欣赏王猛的风度，于是说道："江东虽然多才子，但像卿这样的奇才，确实少见，我愿与卿同事晋室，共享荣华。"于是立即聘请王猛为军咨祭酒。

中国的传统思维，是以谦逊为礼貌的，因而一般的礼仪场合，都要求尊人不尊己，至多就是做到"不卑不亢"，不要自贬身份就行了。可是，王猛在与大将军桓温见面中，却是反其道而行之，采用"以傲为礼"的策略，大胆地"扪虱而谈"。虽然自己的主张未能被对方完全接受，但自己的才华、风度仍能博得对方的赏识，并破格录用了他。可见"以傲为礼"，是同样可以让人尊重的。

《长短经·傲礼》中说："《左传》曰：'无傲礼。'《曲礼》曰：'无不敬'。然古人以傲为礼，其何故也？欲彰于人德耳。……由是观之，以傲为礼，可以重人矣。"把这段话翻译过来，它的意思是：《左传》中说："没有傲慢的礼仪。"《礼记·曲礼》中也说："不可不尊重别人。"可是古人中却偏偏有以傲为礼的，这是什么原因呢？无非是要用这种方式，把人的品德彰显出来。笔者也认为在适当的时机，适当的场合，能够适时地采用"以傲为礼"，做到既敬人，又让人敬重，这才是更加高明的交际术。

在商业竞争激烈的今天，在许多场合，"以傲为礼"就是不可少的交际方略和手段。

商业交易，最讲究的就是信心。如果外商问到"贵厂产品质量怎样？"而中方人员也要谦逊一下："我厂产品还是比较可以的。"那外商肯定扭头就走，不敢问津了。因为他希望得到的回答是："我们的产品是第一流的。"如果连这句话都不敢说，证明自己对自己都没有信心，别人又怎么敢跟你交易呢？

交际术的“以傲为礼”运用在商战中，正好可以克服这种礼貌习惯。只有先自我肯定，才能获得别人的肯定；我的居傲和自夸，正是出于对你的尊重，同时也使你对我有信心。只有树立起这种心态，才能在国际市场上以充满自信的形象出现。当然，这种心态要以可靠的质量和信誉作保障，同时，也要掌握分寸，要是傲慢得使人无法接受，那就是弄巧成拙了。

现在有些企业在推销产品时也开始运用“以傲为礼”的技巧了。如国内驰名的“金同血压安”是世界首创的外用降压器械，它面市的时候，就抓住用户担心购后无效而浪费的心理，便采用了“使用3天无效，可原价退货”的销售手段，使人放心购买。由于它确有奇效，很快就占领了市场，还源源不断的出口。珠海丽珠公司在开发“丽珠得乐”胃药成功后，为了抢占市场，就派了科研人员和供销员一起跑供销，走访了全国100多家大医院，向医生、患者讲解这种新药的药性、疗效，同时采取先试用后付钱的办法，给用户树立十足的信心，结果，“丽珠得乐”得到了医生、患者的认可，订单像雪片般飞来。

敢于采用先试用，后收钱或是无效退款的销售方式，本身就显示对自己实力的充分自信，自然就容易让人信赖。所以，“以傲为礼”在商战中是一条重要的攻心法则。

○ 你急我不急

隋文帝的二儿子杨广，因得到了杨素的大力协助，终于登上了太子的宝座。于是他开始图谋早日当上皇帝，同时日夜思念着隋文帝身边的两个绝色美人容华夫人和宣华夫人。杨素却又有自己的打算，他帮助杨广谋夺太子之位，目的是等杨广继

承皇位后，自己可以得到更多的荣华富贵。但现在杨广已登太子之位，对他除了求计求策之外，还真从未想过如何来报答。虽然举世公认杨素乃是杨广的大功臣，但到时杨广登上皇位后翻脸不认人，杨素也是毫无办法的。这种疑虑，杨素又无法当面向杨广叙说，但无论如何总要让杨广在当皇帝之前，还要向他求计谋的时候发誓许诺，才能稍稍放心一些。眼见得杨广离皇位越来越近，杨素心里反而越来越着急，开始千方百计地寻找让杨广主动许下重诺的大好机会和策略。对于任何人，机会一般来说总是有的，主要是看当事人有没有果断地准确地把握机会的能力。精明的杨素很快便瞄准了一个机会。

原来醋意满腹、把丈夫当嫖客来管束的独孤皇后一去世，隋文帝便马上从“妻管严”的牢笼中挣脱出来，开始放纵大嚼后宫佳人的温柔滋味。特别是对国色天姿的陈叔宝之妹宣华夫人、貌赛天仙领袖六宫的容华夫人，更是宠爱有加，须臾难以分离。试想隋文帝日间治理万机，夜里还要周旋二美，六十多岁的老头，哪能不一顿饱餐便撑破肚皮？越是勉强支撑，越是瓦解得迅速。过不多久，便骨瘦如柴，百病层出，终于因偶感风寒而至内外交迫，卧床不起，眼见得死期不远了。

隋文帝自知凶多吉少，便命太子杨广住到病床附近的大宝殿里，以便随时侍奉和听从吩咐。这样，杨广天天看着气息奄奄的隋文帝，便更加急于当皇帝；天天看着如花似玉的宣华、容华夫人在隋文帝面前娇声嗲语，更是恨不得即刻拥有。

老奸巨滑的杨素，他所看准的机会便是指杨广这种急迫躁动的心情。为使杨广不至漏网，他开始借机用计。

杨广急于登基，也就急于与杨素商议登基的各种准备事宜。

杨素故意极少与杨广当面交谈，杨广只得不断地给杨素写信，杨素便也及时回复。有一天，杨素终于小试初成，太子因事暂离大宝殿，送信的内侍便把杨素写给太子的密函送到了隋文帝的手里。隋文帝当然气得头皮发麻，立时气急痰涌，差点晕厥。杨素料想此时的杨广必然急得要向他呼爷唤娘了，时刻等着杨广的到来。

事情当然正如杨素所料，但里面竟还有一段插曲，更使扬素的躁敌之计天然自成。

当时太子回到殿中，闻知杨素曾有书信到来，却给内侍送到了隋文帝手里，不觉万分着慌，便匆匆赶到病室去探听消息，不意一头撞上了出来更衣的宣华夫人。宣华夫人告知他隋文帝见信后异常生气，此刻却已睡着了。那杨广听说隋文帝已经睡着，心里即刻轻松了许多。不料他对宣华、容华思慕已久，眼见得对面立着的宣华夫人，春山斜抹，秋水含波，开口娇滴，移步柔媚，竟陡起异心。先是语言挑逗，继而干脆连拖带拉，欲施强暴。宣华夫人赶紧用力挣脱，一溜烟逃回了病室。

杨广还怔怔地站在那里，惘然若失。忽听那边宣华夫人呜呜咽咽地说了“太子无礼”四字之后，隋文帝捶床而呼：“畜生何足付大事？独孤（已故皇后）、独孤误我大事！……若不趁朕一息尚存，将他废去，重立长儿杨勇为太子，后事岂堪预料？……”接着便命内侍去召吏部尚书兼兵部尚书柳述和黄门侍郎元岩速速前来。杨广这才觉得青天将塌，自己危如累卵，惶急得如没头苍蝇一般去找杨素商量。

太子说：“事且中变，快要祸生不测了。”

杨素镇定如常：“百事皆已妥当，怎会中变？只待圣上归天，

殿下稳登大位便是……”

太子见杨素一无准备，更加惶急：“公寄与我的一封密信，却被内侍误交给了父皇！”

杨素口急心不急：“如此坏了！坏了！如何补救？”

太子见杨素似已乱了方寸，更急：“这倒还不要紧，尚有一桩祸事，却是闹得大了。……”

杨素怕玩火烧身，用计不成，反被计误，于是急忙催问：“还有何大事？”

太子红着脸道：“也是我一时失检，不该用言语调戏了宣华夫人，如今父皇已是知情。父皇现正面谕柳述、元岩，要废我立杨勇呢！”

“大事休矣！”杨素也没料到事态会如此发展，忙寻思解决办法：“那就赶快……”

杨素正要说出计来，却话到嘴边当即收住了。他深知，太子急，他不能急。他要急了，那他的计谋便等于是打狗的肉包子，枉费心机了。

于是太子急得只在房里团团乱走，杨素却叹息一会儿，沉吟一会儿，不是摇头，便是顿足。杨广见杨素如此，更是心神不宁，恐慌异常。

杨素见杨广仍不解他的心思，又怕此时的确十分危急，须赶快行动。故而迸出了一句话来：“法子倒是有一个。”杨广欣喜万分，急不可待。杨素偏又摇着头说：“使不得，使不得。还是另想办法。”杨广见杨素还是吞吞吐吐，急得不行：“究竟是什么法儿，公且不管他使得使不得，先试说给我听听，也好商议商议。”杨素故意皱着眉头，慢吞吞地说：“事情到了这般地

步了，再要缓缓地想出更好的办法，恐怕做不到啊！除了这个办法，我再也没有第二个了。……只是我怎么能说出口来呢？”

杨广见杨素说了多时，依旧没有说出所以。万分焦急中，哪还顾得许多，“叩通”一声已跪在杨素面前：“公若马上为我设策，不论好歹，他年决不负公，敢誓天日，永不相忘！”

杨素大功告成，扶起杨广，当即实施那“使不得”的妙计：召右庶子张衡速去病房，将隋文帝一条老命侍候到西天；召左卫率宇文述带了东宫卫队，拿着“柳述、元岩侍疾谋变，图害东宫，命左卫率宇文述拿付狱中……”的假圣旨，擒拿正在拟写废立诏书的柳述、元岩，并作好各种军事准备。

不久，一切事情都在扬素和太子的控制当中，办得干净利落。杨广顺利登基，并淫占了庶母。杨素也权倾朝野，终遂所愿了。

商业交往有时与官场周旋也有相似之处，如果能有效使对方处境紧急，焦灼不安，那么我方以静而待，必能稳操胜券了。

某人有房出售，标价5000元登出广告。前来洽谈的人不少，但只有一个买主愿出此价，并预付了50元定金。卖主十分满意，并贴出房已售出的声明，回绝了其他人，单等另外4950元到手去买鱼苗。谁知买鱼苗的季节快已错过，那付了50元定金的买主始终不续下文，卖主急得团团乱转。好不容易，那买主总算来了，却一再说抱歉，他当时不知行情即付了定金，现在有朋友牵线，他可以用4500元买到更好的房子，这里的50元定金也就不好意思再要了。卖主一听，大叫上当。但已到这步田地，赶快筹集买鱼苗的钱要紧，只得忍痛割爱，以4200元的价格请买主当即买下。买主似乎异常同情，爽快答应第二天便专程来

付款。第二天，买主倒是真的如约而来，但一跨进门口，又大说抱歉：他是个“妻管严”，老婆无论如何不让他出此价买下这房子，他经多方争取也才从老婆兜里抠到3500元钱。要是卖主愿意，他可以咬咬牙把仅有的98元私房钱也贴进，以3598元做成这笔买卖。卖主情急无奈，一咬牙，房子卖掉了。买主却轻而易举地省下了近1500元。

杨素心中有计口中偏不说，一而再再而三地使杨广着急。那个买房的买主却用假开价的方式，断截了卖主的其他购房者的通道，然后故意拖延时间，使卖主一急再急。两人使人着急的方法不同，但在“他急我不急”中大捞好处，则是一脉相承，毫无差别的。

○ 故意拖延冷处理

毛泽东同志有句词云“一万年太久，只争朝夕。”意思是说应该争分夺秒，奋力拼搏，加快事物的发展进程。“只争朝夕”的精神，对于人们的事业和生活说来，无疑是难能可贵的。

但是，生活就是富于戏剧色彩。它固然需要只争朝夕，但必要的时候也需要拖延时间。

一位名叫赵豫的人，是松江太守。他做太守有一个有趣的成例，一旦发现告状的人没什么急事，就说：“明天再来吧！”一开始，人们都觉好笑，因此有“松江太守明日来”的口头语。但后来人们发现，赵豫的做法是很有道理的，那些告状的人，刚来时，正在气头上，怒气冲冲，脸红脖子粗，可回去等待了一夜之后，怒气便消解了大半，有的甚至干脆再也没有来。

赵豫的拖延术，起到了消解怒气、稳定情绪的作用。人是

理性的动物，同时，又有情感。就人的正常心理状态而言，感情是服从理性支配的。但在特殊的条件的作用下，诸如生理心理、外在刺激等，也可能使人大喜大怒，失去节制，做出无理性的、反常的、荒诞的事情。为使人在失去控制的时候。不致做出后悔的事情，最好的办法是让他停止或拖延事情的进程，尽力不做事或少做事，让缓缓流动的时间减缓洗刷感情的冲动.最终复归于理智。这可谓拖延术的第一个功能。拖延的第二个功能，是赢得一定的时间，观察了解有关情况，对行动的吉凶祸福、利弊得失做出比较稳妥的决策。

在五代十国的北周，尉迟迥是扬州总管，皇帝下诏让韦孝宽取代他，同时又让小司徒到长文做扬州刺史，并先让司徒到长文到邺城，韦孝宽随后出发。到了朝歌，尉迟迥派他的大都督贺兰贵携书信问候韦孝宽，韦孝宽留下贺兰贵攀谈，以便观察实情。通过说话，引起了疑心，估计尉迟迥那边可能有变。于是，他自称有病拖延进程，又假意派人到相州去求医买药，而他则秘密地伺机行动。到了汤阴地界，正好碰上长文逃命而归，韦孝宽秘密查知司徒到长文奔归的原因，确证了他的怀疑；于是也奔驰而归。归途所经过的桥道，他都命人拆毁，并将驿站的马全带上，簇拥跟随自己。他还命令驿站的将士道："蜀公（尉迟迥）快到了，要准备下美酒佳肴招待他。"尉迟迥果然派人追赶韦孝宽来了，驿站的将士们为他们提供丰盛的酒席，招待得十分周到，走一处停一处，因此，没能赶上孝宽。

社会生活中，往往有这样的现象，对行动的危险性已有清楚的认识，可迫于各种压力又不能马上停止行动。在这种情况下，为了避免危险，只有拖延。这是拖延术的第三个功能。

将军窦宪内娶妻，郡国的人都纷纷前去贺喜。汉中太守也要派人前去。广曹李邵不以为然。他说："窦宪内这个人横行霸道，用不了多久，就会有灭顶之灾。您最好不要与他来往。"太守不听劝告，执意要派人去。没有办法，李邵请求亲自前往。李邵故意在途中的馆舍停留，以便观看窦宪内大祸临头。行走到扶风时，就听说窦宪内被谋杀了。事后追查，凡与窦氏有交往的人都受到株连，唯有汉中太守得以幸免。

拖延术的最后一个功能，是把那些不情愿做的事情"拖黄"，使之不了了之。生活是复杂的。有些事明显不合理，不人道或根本错误，但碍了面子或权势，又只能不情愿地去做。在这种情况下，要想伸张正义、主持公道，坚持正确反对错误，便可以采取"拖延"的办法。

历史记载，东晋时期的权臣桓温病势沉重，请求朝廷给他加九锡（古代帝王为尊礼大臣而赐给的九种器物，是一种很高荣誉的象征）。谢安知道这个要求是没道理的，但是又没有办法，为此采取了拖延的办法。他让袁宏草拟奏文。奏文拟成以后，谢安看了一遍，就让袁宏修改，一次又一次，总是这样。因此，一篇奏文经过十天还未拟定。这时，桓温死了，加九锡的事便不了了之。

明英宗在外地时，也先曾用车载着他的妹妹前来，请求将妹妹许配给英宗。皇上将这事和吴官童说了，问他该怎么办。吴官童回答道："哪有天子作人家女婿的呢？历史会怎么说？不过若是拒绝他也辜负了他的一片好意。"于是皇上哄骗也先说："你的妹妹我当然是可以娶的，但不应该做那不合礼法而结合的夫妻。等朕返回中原以礼来聘娶她吧。"也先又选美女数人要送

英宗侍寝，英宋也推却道："留着美女，等来日做你妹妹的陪嫁侍女，我要一并让他们做嫔妃。"也先听了，更加敬佩英宗。

○ 巧用逆反心理

一天，一只乌龟被一只狐狸捉住了。乌龟紧紧地把头和四肢缩在又牢又硬的壳里，使狐狸无法杀死乌龟。狐狸得不到乌龟的肉吃，心里十分着急，恶狠狠地对乌龟说道："我要把你扔到火里去烧。"乌龟回答说："谢谢，我正好感到身上发冷，你能帮我烤烤火真是太好了。"狐狸立即把叼在嘴里的乌龟扔回地上，然后说："我要把你扔到水里去！"乌龟"惊恐"地乞求道："狐狸大哥，饶命吧！你把我扔到水里，我会淹死的！"狐狸一下子得意起来，叼起乌龟就跑到池塘边，把乌龟扔到了水里。于是，乌龟得意地伸出了头和脚，悠闲地游到了池塘深处。

李世民当然不是乌龟，但他很善于运用乌龟的计谋。

当时突厥凭借其强大的骑兵，时常出没于唐朝土地。唐高祖李渊考虑到国内未宁，不便抗争，常修书送礼与之和亲，偏突厥反复无常，贪得无厌，依旧出没无常。李渊无奈，甚至想烧毁京城长安，逃避突厥侵扰。但在实施这一无奈之计前，他还是想让李世民、李元吉等去迎战一阵看看。

唐武德七年（公元 624 年），突厥大举入寇，前锋已逼近豳州（今陕西彬县）。李世民、李元吉前往迎截。唐军将近豳州，有使来报，突厥兵连营百余里，声势极为浩大。李元吉已有害怕之意，李世民则冷静地令侦骑进一步探明敌情。侦骑回报说："突厥的颉利、突利两可汗，倾国而来，兵士不下数十万。"李世民从容说道："两首领同来，破敌之法便容易找到了。"唐军

继续前进直抵豳州，依城驻扎。此时关中阴雨连绵，粮运不济，兵士又远途跋涉，疲惫不堪。就是长安城中，也深为出征军队担心。李世民却不动声色，措置自如。

第二日，颉利可汗率铁骑1万有余，冲至城西，在五陇坂列阵，昂首待战。李世民对弟弟说："突厥兵气势强盛，我们决不可表露出怯弱的样子。你若怕打，他便马上就会进攻；你若不怕打，他便要退兵了。所以我必须出营，作出必战的样子，弟弟是否同行？"

李元吉十分害怕，说："敌军如此强盛，切不可轻出与之抗争……"李世民却说："颉利和突利两可汗，虽有叔侄亲情，实际上互相猜疑。颉利的可汗之位，本应是侄子突利的。颉利怕突利闹事，才令他去镇守东方，并也给了个可汗的虚名。现在两人连兵而来，我正可以从中挑起他们之间更大的猜疑。别人怕，我却毫不害怕。"

李世民说毕，即带领百余名骑兵，直奔颉利阵前，大声说："我朝与可汗和亲，为什么负了前约，深入我地？我便是秦王李世民，可汗有能力出战，快快出战，你众我寡，我却一点也不怕，我手下只有百骑，却足以与你万人拼杀！"颉利听如此言语，只当李世民在用诱敌之计，唐军已作好必胜的准备，便只是笑笑，不答一语。

见此情景，突利可汗怀疑李世民有诈，更疑颉利可汗另有用心。李世民见突利可汗自结一队，与颉利部隔一水沟而立，便故意派一骑将过去对突利大声嚷嚷："你前日与我同盟，有约在前，说好有急相救，今天怎么就引兵来攻？"

突利以为是颉利与唐朝订有密约，图谋杀害自己，而那骑

兵误把自己当作颉利可汗，所以当众把秘密说破了。如此看来，李世民只带百骑而来，实际上可能就是来帮颉利对付自己一人的。突利狐疑满腹，当然也寂然不应一语。

而在颉利可汗看来，突利不作辩解，显然是承认了前日确实与唐朝订过密盟。因此，自己的对手不仅仅是在明处的李世民百余骑，还有更隐秘的大队骑兵——突利军队。显然，唐朝为打败自己，早就安排好了一切。

李世民见两可汗都已不敢贸然进兵了，便故意扬鞭策马，要冲击过去。颉利可汗慌忙派人过来，要求议和。这时正好大雨滂沱而下，于是各各收兵回营。

李世民又对将士说："突厥的实力全在弓箭上，现在积雨连绵，箭胶俱解。突厥兵失去弓箭，如飞鸟折了翅膀，更不敢进军了。我们应该乘机再去请战，突厥兵必然要远避逃遁了。"于是令军士饱餐一顿，冒雨而进。同时派能辩之士去找突利可汗，申明利害关系，突利欣然同意与唐朝和好。颉利不明底细，见唐军出人意料地逼来，急忙召突利来商量。突利说："从各方面看，唐军已决心与我们决一死战。秦王带兵有方，从未打过败仗，我们未能在这种天气胜过他，与他讲和乃是上策。"

于是颉利可汗再次请求和亲。突利可汗则干脆与李世民结成了"兄弟"。突厥大军定盟而去，并派大臣朝见了高祖。

唐军如果畏惧退却，突厥兵必然乘势追杀。李世民偏装出已准备好决一死战的样子，突厥兵反而不敢进攻了。这不正是那乌龟逗狐狸的计谋吗？当然，李世民比那乌龟高明：在运用此计时，还充分采用了分化瓦解的办法。

○ 吹起气球唬住他

“贞观之治”取得巨大成就，除了国内实行一系列的开明政策之外，也与边境线上的和平安定密切相关。而边境安宁，又是唐太宗李世民能够临危不惧、大度明智地巧妙用计的结果。

公元6世纪中期，突厥人在今日的蒙古地区建立了强大的帝国，并向西扩张了很远。公元582年（隋文帝时期），突厥帝国分为东西两部分。隋文帝用“以夷制夷”之计，使东突厥一度称臣于汉人。但后来，中原地区陷入混战，唐朝建立后也处于时断时续的宫廷争权之中，东突厥便趁机一再入侵，对唐朝的生命财产以及经济发展构成了极大的危险。新生的唐朝面对强大的突厥，多次请求与突厥约和。无奈突厥人反复无常，忽战忽和，完全听凭性子，随心所欲。

公元626年，初登皇位的李世民既欲开创繁荣社会，当然希望能一举消除突厥时常入侵的隐患，但是敌强我弱，怎样才能以最经济的手段达到最好的效果呢？李世民一直思考着这个问题。

同年10月，突厥可汗颉利、突利，两人合兵十余万骑，又一次对唐朝进行了大规模的入侵。唐太宗即下诏令尉迟敬德统兵阻击。尉迟敬德把突利可汗截杀在泾阳，颉利可汗则率大部兵马，绕过尉迟敬德的防线，一路突击，瞬间进逼到了距唐朝京都长安只有数里远的便桥。

众大臣见突厥兵如此凶猛，惊诧莫名。纷纷请求唐太宗赶紧收缩兵力，即刻放弃其它地盘。只要能够死死守住长安，使都城免遭洗劫，便算是不幸之中的万幸了。

面对如此飞来的变故，唐太宗显得镇定自若，他说："朕要让他们知道，朕不怕他们。"

原来唐太宗经过长时间的考虑后认为，对于国土辽阔、文化昌明的大唐帝国，突厥人并不是毫无顾忌的，他们也有"做贼心虚"的一面。如果放弃其它地盘只保长安，且不说肥沃的中原即刻要惨遭蹂躏，更何况这正助长了突厥的气焰，暴露了唐朝的虚弱。这样，突厥入侵之患便永无消除之可能了。因此，只有让突厥明白，唐朝无所畏惧，并充满必胜的勇气和信心，誓死捍卫大唐帝国的每一丝正当权益，方能够使突厥望而却步，永不敢再来入侵。

唐太宗的分析是正确的。颉利可汗虽然一口气奔袭到了便桥，但并不敢轻易纵兵抢掠，更不敢立即扑攻长安。为探听虚实，他先派出了心腹将领执失思力去长安进谒。

唐太宗召见了执失思力，问他何故加兵？思力道："上国发给的金币，岁无定额，或作或辍，不加诚意，所以敝国两可汗，特统兵百万，前来请命。"

唐太宗面对如此狂妄的使臣，毫无惧色，怒斥道："朕与汝可汗曾面约和亲，所赠送的金帛，前后无算。今汝可汗自负盟约，引兵入寇，汝曲我直，还敢遣使来见我！朕想汝虽居戎狄，应有人心，怎得全忘大恩，自夸强盛，应先将汝斩首，然后与汝可汗交战，看汝可汗能胜我军否？"

执失思力一听，唐太宗义正词严，又见自己即刻要丢脑袋，吓得双腿一软，赶紧跪着求饶。

唐廷中也当即有大臣向太宗启奏："两国相争，不斩来使，还乞陛下遣还思力，藉示宽容。"唐太宗故意大声道："朕若遣

还虏使，反令他越加藐视，这岂可轻事纵容么?”然后又特地回头对执失思力说：“权且寄汝首级，看朕即刻督兵亲征，让你看看谁胜谁负后再杀你!”唐太宗又令左右把执失思力拖出大殿，投进监牢，“严”加看管。暗中又令人设法让思力从牢中“侥幸”逃走。

处理完突厥来使，唐太宗又立即召集起人数不多的禁军，自己亲自披甲戴盔，跨上御马，带着高士廉、房玄龄等六骑，先行一步，出玄武门，径奔渭水便桥而去。

颉利可汗方在营中坐着，先由失魂落魄的执失思力“侥幸”活着回来报告了唐太宗神武英勇、誓死拼命的状况，已是内心震惧，紧接着又有人来报：“唐天子来了!”便在惊慌中上马出营，隔水遥观情形。

颉利见对面已立六骑，当先的盔甲辉煌，果然就是前时秦王、此时大唐天子李世民。正在惊疑未定，那唐天子已朗声道：“颉利可汗，朕与汝曾有和约，汝亦曾设有盟誓，不再相犯，近年汝屡次负约，朕正要兴师问罪，汝却引兵深入，莫非前来送死么?”

说至此，又扬鞭指着空中道：“天日在上，我国并不负可汗，可汗独负我国，负我就是负天，试问可汗果禁得起否?”

颉利听到此语，越觉惊心。那随身带着的兵士，素信神鬼，又看唐天子威风凛凛，诰命煌煌，不由魂飞胆丧，一齐下马罗拜。

正在这时，忽听鼓声动地，旌旗蔽天，似虎似貔的唐军如天兵天将一般顷刻降临，摆成了一字长蛇阵，煊赫无比。颉利吓得面如土色，竟拨马回营，闭门静守了。

唐太宗依旧驻马而待。大臣萧禹怕他轻敌进击，叩马固谏，请求还朝。唐太宗对他耳语道："朕筹思已熟，非卿所知。突厥敢倾国前来，直抵郊甸，是以为我们国内有难，朕新即位，无法与他争锋。朕若示以怯弱，他必纵兵大掠，无法限制。朕因此怒斥敌使，又轻骑独出，示以从容，再张皇之师，作必战状。虏既慑我气，复震我威，且因深入我地，隐有戒心，然后与战必克．与和必固。制服突厥，永除后患。在此一举。卿但看着，虏已无能为力了。"

萧禹乃退。过了片刻，果然有突厥使臣，渡水而来，向太宗乞和。太宗又正义凛然地责斥数语，来使俯首听命，太宗才允许和议，约定次日订盟。

第二天，唐朝与突厥歃血立约，彼此挥兵退还。之后，突厥害怕李世民的声威及唐朝的强大，再不敢轻举妄动。到了公元630年，李世民又在各方面条件成熟时，一举消灭了东突厥国，彻底消除了唐朝边陲的动荡根源。

唐朝建立不久，国力脆弱，但突厥并不完全知其底细。李世民利用自己能征惯战的声威和大唐帝国的威名，虚张声势，使来势凶猛、直逼京师的突厥兵望而却步，从而使唐朝避免了一场大灾难，也为贞观之治的到来提供了良好的和平环境。可见，李世民"虚张声势"之计是十分成功的。商业竞争中，也存在弱肉强食的情况。因此，一方面我们要尽可能避免暴露自己的虚弱之处，另一方面，如果想"弱食强肉"，那就还必须善于充分利用自己的有利条件，进行"虚张声势"，使强手望而却步，不战而降。

初出茅庐的盖帝就曾用"虚张声势"之计顺利战胜过一群

强手。

盖帝是石油企业家的儿子，在1915年10月刚从英国牛津大学毕业回到美国时，他刚成立的石油开采公司除了一块招牌而外，还一无所有。当时美国俄克拉荷马州有一个石油矿井招标，参加投标的企业家很多，其中当然不乏实力雄厚、财大气粗的人。盖帝想以弱胜强，一炮打响，但凭借什么呢？

凭借智谋！投标那天．盖帝租了一身十分华贵的衣服，约了一位他们熟悉的著名银行家。两人一前一后，目空一切地一起走进了投标会场。

会场上，盖帝的一举一动都显得气度不凡，胸有成竹，加上他身旁有著名的银行家陪伴．在场的有名望的企业家把目光自然都投到了盖帝身上。

如此一来，那些跃跃欲试，准备在投标中一决胜负的投标者，心里突然忐忑不安起来。他们想，盖帝本是石油富商的儿子，实力一定雄厚。现在又有大银行家作“参谋”、当“后盾”，自己显然不是盖帝的对手。

不久，投标会场上发生了戏剧性的变化：大企业家们三三两两地离开了会场；留下的一些中小分子也早无竞价的胆量，只想看看盖帝的风采了。

结果，盖帝竟以500美元的惊人低价便轻而易举地中标了。4个月后，即1916年2月，盖帝中标的那个油矿采出了优质石油。他很快便获得了近10倍的纯利。从此，盖帝从“虚张声势”中走出来，成了一个名副其实的声望卓著的企业家，到1917年6月，他便成了一个拥有40家石油公司的大富翁。

○ 用闪电速度钻空子

明代何良臣《陈纪》有云："善战者……必以疾而掩迟。"一般战役尚且要以疾掩迟，要钻对手的空子，更应迅雷不及掩耳，使其不及提防，力求在对手发现或弥补"空子"之前，迅速把"空子"钻定。

姚崇生平不信佛、老，但临终时仍担心一件事。他生前曾与张说同班为相，但两人素来不睦。当时张说被调出京城，便是姚崇的一纸奏章造成的。自己死后，张说一旦复出当朝，器量颇小的张说必定会把对自己的怨恨发泄到子孙身上。于是姚崇把诸子叫到他病床之前，密授机宜："我当宰相多年，所言所行可以记述后传的不少，死后的墓碑应由文章名家写就。当今文坛领袖，首推张说。但如果直接登门求他来写，他必然推辞拒绝。你们可以在我的灵座前陈设一些珍玩宝器，张说在吊奠时如果视而不见，则足见张说对我怀恨在心，祸难马上就要降临，你等必须速速逃到乡下去。如果张说逐一把玩，有爱慕之意，则可知张说见利忘恨，有机可乘。你等即可传我遗命，把这些珍玩悉数奉赠。同时求他写一篇碑铭，并请他尽快写就，越快越好。还要注意，碑文一旦写成拿到手，要马上刻在石上，马上呈献给皇帝亲自过目。千万记住一定要尽速，否则张说一旦追悔，必然前功尽弃，你等死无葬身之地。"姚崇说毕，便瞑目而死。儿子们遍发讣告，并按遗言设幕吊唁。张说因入朝有事奏告皇上，听到姚崇的死讯，乘便来到姚崇家里祭奠。看到桌上珍奇宝物，顿时眼睛发亮，上前抚摸不止。

姚崇的儿子赶紧凑上前去说："先父曾有遗言，说是同僚中

肯为他写一碑文者，便将这些珍玩相赠。明公乃当代大文豪，当然不看重珠玉，但我弟兄将没齿不忘，区区珍玩的酬谢自是微不足道的。”

张说见一纸碑文竟值这么多珍玩，欣然应诺。姚氏弟兄当即拜地称谢，同时请张说尽快写成。张说应声而去，乐得回到寓所便开始写碑文。没想到碑文刚刚收笔，姚家已将珍玩送到。张说一见珍玩，便要悉心把玩，哪还想得许多。当即把碑文交给来人，打发走了。

姚氏兄弟一见碑文，见上面尽歌功颂德之词，满心欢喜。当即依照先父遗命，连夜雇来石工，将碑文镌刻到大理石上，一面将张说的亲笔文稿呈入朝廷。玄宗一看，极口称赏：“如此贤相，如此美文，真可谓文质彬彬了！”

张说一听玄宗极口称颂姚崇，顿然醒悟：自己与姚崇本有天大的前嫌，而今怎么能反过来褒美他？以后自己不仅不能寻仇报复，还必须为姚崇竭力辩护，以使与碑文统一口径。连忙派人到姚家讨索原稿，借口前文定得过于草率，应加以修改。

不料那人回报说，文稿已刻成石碑，并且已上呈御览，皇帝也认可了。张说不禁顿足失声：“这必是姚崇遗策，我一个活张说，却被死姚崇所算计了！”此后张说虽对姚崇子孙心怀懊恼，却无法对他们怎样，并且还常常借大贤相姚崇之名，为他们开脱过失，随时提拔。

显然，死姚崇钻活张说的空子，里面有许多环节。但操作手法中，每一个环节都坚持了一个“快”字。张说见利忘仇，把玩珍宝时，“快”速求文；张写毕等待珍玩时，“快”速送上珍玩换取文稿；拿到文稿后又用最快的速度刻成石碑，并取得皇

帝的认可。为何要如此急急忙忙？因为见利忘义的“空子”随时有可能被张说发现并弥补。商业竞争中有时也需要钻空子，而钻商业空子时同样也要把握一个“快”字。

洛克菲勒想独占美国石油市场，泰德华脱油管公司于是成了他的眼中钉。尤其是泰德华脱公司从石油产地铺设的一条直达湖滨的威廉汤油库的输油管，给他带来了很大的威胁。不挤垮这条油管，他寝食不安。

为挤垮这条油管，洛克菲勒很想铺设一条与之平行的大油管。可是；这样的油管必须通过巴容县的境内，而巴容县则是泰德华脱的势力范围。为防止竞争者涉足，泰德华脱公司特地促使议会通过了一个议案，声明除了已经铺设好的油管外，绝不容许其他油管经过该县县境！

这是个几乎无法攻克的难题。然而石油大王从未向难题低过头。他要钻一下法律条文的空子。洛克菲勒把议案一字一句地研究了几遍，终于找到了他所需要的空子。

在一个没有月亮的夜晚，在巴容县境内突然冒出一群大汉，他们手拿铁铣洋镐，只顾挖土掘沟。很快，一条大沟挖成了。接着他们又一个劲地把粗大的油管埋入沟内。很快，油管放好了。最后他们又以最快的速度来填沟。于是，天还没亮，他们已全部完工，等待将要发生的重大新闻了。

第二天，人们发现了洛克菲勒的美孚石油公司已经在巴容县安置了一条油管。面对这种公然违法的事件，县当局当即准备要控告违法者。

这一事件自然惊动了报界，众多的记者纷纷赶来了。洛克菲勒胸有成竹。他召开了记者招待会，在会上，他说：“县议会

的议案规定得很清楚，除了已经铺设的油管外，不准其他油管过境。所以，我希望大家到现场去参观一下，以判定美孚石油公司的油管到底是铺好了的还是没有铺好的。如果是已经铺好了的，说明此油管完全合法；如果还没有铺好，可以当即拆除嘛。”

记者们目瞪口呆。县议会自知议案不严密，被无端钻了空子。无可奈何，只好使这场雷声大、雨点小的官司不了了之了。很清楚，洛克菲勒在县议会发现他在铺设油管之前，用最快速度把油管铺设完工，从而成功地钻了法律条文的空子。成败的关键，就在于“正在”和“已经”的时间差别上，哪能拖拉慢行呢？

○ 借政敌狐疑而削弱对手

在政治斗争中，政敌之间为了扩大自己的政治势力，往往会结成政治同盟。通过同盟势力来打击政敌，这是政治斗争中常有的现象。面对政敌的同盟，使用借刀杀人之计的一方，最有效的手段是破坏政敌的同盟。这样，既可削弱政敌的力量，又可扩大自己的同盟，同时还有可能形成各个击破的态势。使用者能得到盟友的相助，这是使用者比较满意的结果；使用者能得到盟友相助，并能造成政敌同盟之间的相互残杀，这是使用者所能得到的最好结果。

楚汉战争时，项羽与刘邦之间争斗不息。项羽“力能扛鼎，才气过人”，在战争初期以西楚霸王的名义号令诸侯，兵多将广，更兼善战，处于优势地位。刘邦“仁而爱人，喜施，意豁如也”，虽勇不及项羽，地不如楚多，但他能采纳部下建议，分化

项羽同盟，故常能败而复振，逐渐化劣势为优势。

公元前205年，刘邦趁项羽东征田齐之时，率兵五十六万伐楚，一举攻克楚都彭城（今江苏徐州市）。项羽得知，亲率精兵三万回援，连续作战，收复彭城，驱赶汉军，竟连连斩获汉军二十万。刘邦慌忙逃窜，在途中竟将子女推下战车，老父也被项羽俘虏。刘邦逃至荥阳，幸赖萧何等征发关中老弱全数赶来，方才稳住阵脚。

刘邦一面用陈平的离间计来离间项羽唯一的谋士范增，一面听从张良的计谋，趁项羽同盟者，九江王英布、魏相国彭越与项羽“有隙”之时，利诱彭越，使他在楚后方绝楚粮道；派使者随何前去九江游说英布。英布此时与项羽虽有矛盾，但畏惧项羽强横，还不敢与项羽为敌。随何凭三寸不烂之舌，说得英布心动，但英布仍然狐疑不定。于是，随何借楚使者前来九江催英布发兵之时，公开英布与汉有谋的事实，迫使英布最终下定反楚的决心。这样，项羽分兵去攻打英布，减轻刘邦的压力；英布兵败来投刘邦，也只能死心踢地助汉攻楚。刘邦不断地削弱项羽的同盟，扩大自己的同盟，这是成功地应用借刀杀人之计的扰其同盟，借政敌狐疑而削弱对方的手法。

西晋惠帝皇后贾南风，是西晋开国功臣贾充之女，生得又黑又矮而妒心极强，手段狠辣；而惠帝却是个白痴，自然形成悍妇控制愚夫的局面。公元290年，晋武帝司马炎病死，遗诏后族杨骏辅政。杨骏是晋武帝继后杨氏的父亲、弘农的大族，专权好利，与其弟杨洮、杨济，把持朝政，专横于朝，号称“三杨”。晋武帝死后，杨氏立为太后，杨骏以太傅都督中外诸军事、侍中录尚书事总揽朝政。杨洮为卫将军，杨济为太子太保。杨

氏把持朝政，不但引起司马宗亲的不满，而且引起贾皇后及其家族的不满。在这种情况下，一场因权力分配不均的争斗，在晋武帝尸骨未寒时，就已经初见端倪。

公元 291 年，贾南风与掌管禁军的楚王司马玮、东安王司马繇等合谋，称诏诛杀杨骏及其杨氏党羽，皆夷三族。在内外隔绝的情况下，杨太后无法救护父亲，乃于宫中亲写帛书云："救太傅（杨骏）者有赏。"用弓箭射到城外。这样，杨太后非但没有救护父亲，反将证据交到贾南风手中，被贾南风以"同逆"之名废为庶人。此时的杨太后一失贵人的风采，为救家族，"抱持号叫，截发稽颡，上表诣贾后称妾"，也没有救护杨氏之族，自己反被囚禁于金墉城（洛阳西北角的小城），次年饿死，时年 34 岁。贾南风杀掉杨骏之后，用汝南王司马亮为太宰，卫欢为太保，共同辅政，楚王司马玮升为卫将军，仍统领禁军，

贾南风借用宗室的力量诛除杨氏外戚集团，但宗室的政治势力却因此强大起来，对她的专横当然有所节制。面对这种情况，贾南风再次使用借刀杀人之计，玩弄政治权术。贾南风发现汝南王司马亮和卫欢，因楚王司马玮手握禁军，好立刑威，实权在握，恐怕难以制之，而合谋削夺司马玮权力时，她便挟惠帝的密诏，让司马玮诛杀司马亮和卫欢。待此计成功之后，她又以司马玮伪造调书，擅杀大臣为名，将司马玮杀掉，一箭双雕，将宗室的在朝势力驱除，夺得专制大权。

当然，对权力的追求是无止境的。贾南风谋夺大权之后，就是要保住权力，并且尽可能地使权力在自己身上延续。贾南风虽"荒淫放恣"，而且因为偷情而"乱彰内外"，但她就是不怀孕，这就使她没有亲生之子来承继大位。好在她还年轻，尚有

生育的可能但必须将惠帝控制在自己手里。贾南风虽有本事让惠帝畏而惑之，使“嫔御罕有进幸者”，而且为防惠帝移爱他人，“手杀数人，或以戟掷孕妾，子随刃堕地”，但还是防不胜防，惠帝的一位谢夫人，终于为惠帝生下一子。在贾南风无所出的情况下，这位皇子当然至关重要，所以在惠帝即位伊始，便被立为皇太子，成为法定的继承人。

继承人非己所生，将来贾南风虽仍有被册立为太后的可能，但终究还是她心中最大的障碍。为此，贾南风用尽心机，“诈有身，内稿物为产具，遂取妹夫韩寿子慰祖养之，托为己所生”，算是有了自己所生的儿子。有了自己所生，就要谋废太子而立己子。公元299年，贾南风将太子囚于金墉城，并将太子母谢氏杀掉。

太子被废，这在专制王朝里是非同小可的事。于是朝野谣言四起，上下不安，尤其是宗室的怨望更是难平。贾南风自然也有所闻，但她过高地估计了自己的势力，认为杀掉太子，众人怨望自然就平息了。于是，不顾后果地将太子杀掉，这实际上是授人以口实。当时，已经调为禁军将领的赵王司马伦，因谄事贾后而深得贾氏的信任。现在赵王司马伦看准机会，与梁王司马肜、齐王司马冏举兵围困宫城，矫诏废掉贾后而大诛贾氏之党。事到如此，以聪明奸诈而著称的贾南风才知自己被梁、赵二王所欺骗，不无后悔地说：“系狗当系颈，今反系其尾，何得不然！”被逼迫饮金屑酒而死。

赵王司马伦诛除贾氏之党后，自封为相国、都督中外诸军事，专制于朝。公元301年，司马伦索性废掉惠帝，自立为帝。这时，身在武昌的镇东大将军、齐王司马冏见有机可乘，便传

檄成都王司马颖、河间王司马禺等，联合讨伐司马伦。因为是“勤王之师”，名正言顺，兵锋所向，司马伦军不敌，洛阳失陷，司马伦被杀，晋惠帝复位，但司马炯却以大司马、都督中外诸军事而专制于朝。

司马炯专权，与他共同起兵的河间王司马禺自然心怀不满，便联合驻守在洛阳的骠骑将军、长沙王司马义举兵攻打司马炯。司马禺认为司马炯势力大，希望司马炯能杀掉司马义，然后他再以此为名，传檄四方以讨司马炯，这正是司马禺一箭双雕的借刀杀人之计。不料，司马义以劣势之兵，竟将司马炯杀死，以太尉、都督中外诸军事而掌握朝廷大权。一计不成生二计，司马禺又联络成都王司马颖攻打司马义。司马义致力于拒敌，不想变生肘腋，被东海王司马越等于夜中捉住，交与司马禺的部将张方，用火烤死。

司马义被杀. 成都王司马颖为皇太弟、都督中外诸军事，控制朝政。自恃擒获司马义有功的东海王司马越，因所得到的比期望的少，竟挟持惠帝向司马颖发动进攻，结果大败，连惠帝也被俘入司马颖营中。在司马越与司马颖相争之时，司马禺看准时机，兴兵攻下洛阳。司马颖胜而复败，挟持惠帝退往洛阳，进入司马禺的势力范围，被司马禺的部将张方逼迫至长安。长安是司马禺的老巢，司马颖困境来投，自然没有好结果，皇太弟的名义也就被取消了。司马禺经过多次用谋，此时方以太宰、都督中外诸军事辅政。东海王司马越当然不允许司马禺挟天子以令诸侯，不久又起兵攻打司马禺。公元 306 年，司马越攻入长安，挟惠帝返回洛阳，先后杀掉司马颖和司马禺，以太傅、录尚书事而总领大权。除掉政敌之后，司马越无所顾忌，便毒死

晋惠帝，拥立晋武帝第二十五子司马炽为帝，是为晋怀帝。然而，“八王之乱”毕竟削弱了晋王朝的统治力量，为匈奴贵族刘渊、羯人石勒等乘机兴起，推翻西晋王朝创造了有利条件。借刀杀人之计是政治斗争中的常用手法，但其成功的概率还受到多方面的因素影响。

刘邦分化项羽同盟，之所以获得成功，而且能将成功保持下去，除了计谋上的成功之外，其驾驭臣下的手段，也是非常重要的因素。当九江王英布被楚将龙且打败之后，单身逃到刘邦之处。失去军队的将军，本来还不如一介勇士，此时的英布本来就羞惭万分，而刘邦又“踞床洗足”以见之。英布窘辱后悔反楚，欲自杀以报；当他回到客馆，见“帐御、饮食、从官皆如汉王居”，便转忧为喜，认为刘邦对他果然如随何所讲，便死心塌地为刘邦效力，招集旧部，与项羽再战。唐人颜师古云：“高帝（刘邦）以（英）布先久为王，恐其意自尊大，故峻其礼，令布折服；已而美其帷帐，厚其饮食，多其从官，以悦其心。此权道也。”正因为刘邦深明“权道”，使用借刀杀人之计才得心应手，而鲜堕他人计谋。

贾南风分化利用宗室势力，在一定程度上也获得成功，但她凶狠专横，总自以为是，听不得别人劝解，这就播下她获得成功而保不住成果的祸源。她先借宗室的力量除掉杨氏外戚集团，又借宗室擅诛大臣之名除掉部分宗室，施展的计谋，可称得上凶狠完善。然而，贾氏是以司马氏为依托，在古代社会里，“母以子贵，妻以夫荣”，她摆脱不开司马氏，又在自己羽毛尚未丰满之时，不顾后果地向太子开刀，这是她在“天下威怨”的情况下，必定要失败的原因。

贾南风之后的“八王之乱”，每一王的势力都不可能完全制服对方，彼此都有相互利用的关系。因此，借此除彼，借你除他，成为他们的共同的策略。然而，他们一旦占有优势，便不顾一切地去总领国政，去满足自己的权力欲望，正好成为别人攻打的目标；这是他们往往成功一时，而不能保持胜利成果的重要原因。“枪打出头鸟”，“出头的椽子先烂”，在各种政治势力难分伯仲之时，谁先窃据令人瞩目的位置，自然就成为其他政治势力的攻击对象。之所以扰敌同盟，就是要消弱政敌的势力，而不能将自己放在令人垂涎的位置，这才是敌损而己益的事，而司马诸王正缺乏这些谋略，故其成功一时，失败遂继，也是难免的。

○ 趁政敌相残之机而破敌

在政治斗争中，政敌之间各有自己的政治势力。使用借刀杀人之计的一方，如果能使政敌内部造成误会，促成政敌内部自相残杀的局面，不但能够消弱政敌势力，还有可能使政敌自灭，即使政敌不灭，也易于自己攻破之。这种损益之道，较前两种手法更为有效，对使用者的要求也比较高，其中变幻的奥妙也更深一层。

春秋时期，公孙接、田开疆、古冶子三人，臣事齐景公。三人自恃勇力，踞傲不恭，相国晏子见齐景公对三人宠爱有加，便以三人“上无君臣之义，下无长率之伦”为名，劝齐景公除去三子，免留后患。齐景公根据晏子的建议，有意以两只桃子赐三人而食。在不能均分的情况下，提议“计功而食”。听到这种提议，公孙接先仰天长叹道：“晏子，智人也。夫使公之计吾功

者，不受桃，是无勇也。人多桃少，不能不计功而食桃矣！像我一搏野猪，再搏乳虎的功绩，别人难与比肩，可以食桃矣！”因取一桃在手；田开疆也不甘示弱，盛言道：“我用伏兵退敌三军两次，像我这样的功劳，别人很难相比，也可以食桃。”也取一桃在手；剩下古冶子一人，更不甘居于人下，便大言道：“我曾经随君主过河，有一只大鼋衔君主左骖之马至砥柱中流。当时我年轻，又不会游泳，乃潜水而行，逆流百步，顺流九里，追得大鼋而杀之，然后左手拽马尾，右手执鼋头，像仙鹤一样，跳跃而出，在河边的人都说我是河伯也。以我看来，我是大鼋之首，功绩无人可比，可以食桃，你们二人为什么不把桃给我！”竟拔剑而起。公孙接和田开疆自愧功不如古冶子，乃说：“吾勇不子若，功不子逮，取桃不让，是贪也；然而不死，无勇也。”将桃奉还之后，拔剑自尽。古冶子见状，也很惭愧，言道：“虽然他们两人同食一桃，我独食一桃是最合适的。但二子死之，而我独生，这是不仁；耻人以言，夸其声，这是不义；恨自己行为不对，不死是无勇也”把桃还给齐景公，也拔剑自杀。晏子不费吹灰之力，便将齐景公“搏之恐不得，刺之恐不中”的三个强劲政敌除去。这就是历史上有名的“二桃杀三士”的过程，也是使其相误，趁政敌相残而不击自破的成功事例。

借刀杀人之计的这种常用手法，在先秦时期就普遍应用于政治领域。《韩非子·内储说下》中就有许多实用的例子。

其一，周文王欲灭商，恐商强大，乃资助费仲，令其以奢靡乱纣王心志，进而消弱商的统治。这是借佞臣以乱君主。

其二，楚国的使臣至秦，秦王见楚使贤能过人，深感敌国贤者聚集，对自己不利。于是群臣献计，以“深知之而阴有

之”的谋策，使楚国认为贤能之士均有里通外国之嫌，将他们一一除掉。这是借敌国之手除掉对自己不利的政敌。

其二，孔子在鲁国为政，道不拾遗，国家大治。作为鲁国邻国的齐国君主齐景公，当然不愿鲁国强大，因此深感不安。齐国谋臣黎且对齐景公说：“去仲尼犹吹毛耳。君何不迎以重禄高位，遗（鲁）哀公女乐以骄荣其意。哀公新乐之，必怠于政，仲尼必谏，谏，必轻绝于鲁。”果然如计而行，孔子无可奈何地去鲁而奔楚，乃有陈蔡绝粮之危。这是借敌国君臣相猜而除掉政敌。

其四，楚王与臣下干象谈论秦国谁可为相。楚王想以楚国之力扶助甘茂为秦相。干象认为甘茂是贤能之人，相秦于楚不利，不如使共立为秦相。“共立少见爱幸，长为贵卿，被王衣，含杜若，握玉环，以听于朝。且以乱秦矣。”在此之前楚国曾扶立邵滑为越国重臣，“五年而能亡越”。这是在敌国扶植奸佞，借奸佞而乱敌国，并待机而取之。

其五，吴国伐楚，吴将伍子胥畏楚重臣子期贤而多谋，乃派人向楚国声言：“子期用，将击之。子常用，将去之。”楚王闻言，然任用于常而黜退子期。伍子胥趁机发兵，一举攻破楚国。这是借敌国之手而去掉自己的强劲对手。

其六，晋献公欲伐虞、虢二国，先送去华丽的车马，珍奇的美玉，娇柔的女乐，“以荣其意而乱其政”。这是借奢靡之物而使敌国玩物丧志，疏于防备。

其七，晋国使臣叔向至周，见周臣苌弘贤而有能，因伪作一书云：“苌弘谓叔向曰：子为我谓晋君，所与君期者时可矣，何不亟以兵来？”然后假意将此书丢在周君的庭院而匆匆离去。

周君见书，认为苌弘卖国，便将苌弘杀掉。这是借敌国之疑而除去敌国强将贤能。

其八，郑桓公打算偷袭郐国，先把郐国的“豪杰良臣辩智果敢之士，尽与其姓名”，编成簿册，把郐国的良田和官爵，分别写在各自的名下，然后“设坛场郭门之外而埋之”，并祭以牺牲，像是盟誓的样子。消息传到郐国，“郐君以为内难也，而尽杀其良臣”。结果，郑桓公领兵奇袭，一举灭掉郐国。这是促使敌国内部猜疑，导致敌国内部自相残杀而趁乱取之。

由此可见，使其相误。趁敌相残而破之的手段是多种多样的，所获得的效果也不一样。从效果上看，上者可使政敌自残自灭，中者可使政敌受到重创，下者亦可使政敌自丧志气。无论上中下策，都算是使用者获得成功。

○ 一个红包破了三国大军

离间计是一个十分古老的谋略，早在殷周时期就曾被运用。

到了春秋时期，由于大国之间争霸的需要，离间之计的运用就更为常见。如郑国在晋、秦两国军队包围的危急时刻，郑臣烛之武受郑伯之命，夜至秦军营中，以秦与晋的利害关系离间两国，终于使秦军撤走军队；晋军因失去了盟军，随后也撤了回去。又如，当齐国打算攻打鲁国时，孔子的弟子子贡自告奋勇施离间谋略，他周游齐、吴、越、晋四国，以其各自的利害陈说四国君主，使他们卷入了互相争斗，鲁国则幸免于祸。在春秋诸多离间谋略实例中，运用于商战最有借鉴价值的，要数晋中军元帅先轸的离间楚与齐、秦关系例子了。

公元前 632 年，晋文公率军攻伐曹、卫，原想以此为宋国

解围。因为宋国已被楚国围攻多时，曹国和卫国都是楚国的友好盟国，晋文公想，如果晋军攻打曹、卫，楚国必然调围宋的军队相救。可是，当晋军攻下曹、卫后，楚国见二国已失，并不前来相救，而是更加紧围攻宋国。

宋成公非常着急，派门尹般再次到晋国乞请援救。临行前，宋成公觉得空手求人不妥，便把国库中所藏的宝玉重器造成册籍，让门尹般带着献给晋侯，并表示，等楚军退后，再照册上所载一并进献晋侯。门尹般来到晋营，向晋文公作了陈述。然而，在是否南下与楚交战以解宋围的问题上，晋文公还有些为难。这是因为，楚国与齐、秦的关系此时较好，晋国虽然与齐国有盟约，但是齐国并未出兵参战帮助过晋国；秦国虽然也同晋国友好，但在当时抱的是观望态度。

正在晋文公犹豫不定之时，晋中军元帅先轸提出了一个离间楚与齐、秦关系的谋略。先轸对文公说："我们不能要宋国的贿赂。可让宋国使臣带着珠宝册籍分别去贿赂齐、秦，请齐、秦两国出面调解，求楚国退兵。楚国必定不肯退兵，这样，齐、秦便与楚国有了隔阂。我们也就好行动了。我们把曹国国君扣留起来，再割取曹、卫两国国土给宋国，那么，楚国就会更加憎恨宋国。这样，齐、秦再怎么求情，楚军也不会退去。而齐、秦接受了宋国的贿赂，楚要是不给他们面子，坚持不解宋围，齐、秦就会对楚不满，自然会与晋联合，共同抗楚。"文公听后连声称妙。

于是，先轸让门尹般把宝玉重器分作两籍，转献给齐、秦二国。同时把曹共公囚禁起来，将曹、卫的土地分给宋国。齐、秦出面调停果然不成，由此都对楚国不满。就这样，晋用宋国

送给自己的一个“红包”，离间了楚、齐、秦三个大国的关系，并把齐、秦两个大国拉进了自己的阵线。

《李卫公兵法》云：“历观古人之用间，有间其君者，有间其能者，有间其助者，有间其左右者，有间其纵横者。”这里对离间计的分析，只讲了离间的对象。其实，在离间的手法上，也是多种多样的。晋用“红包”离间楚与齐、秦的关系，这是人们在施离间计中常用的一种手法。并且，这种手法在现代商战争霸中也广为运用。这方面的实例不胜枚举。

○ 出尔反尔俱似有理

公元前300年秦军攻楚，夺新城。楚怀王将太子横送至齐国做人质，换取齐国的援助。后来，楚怀王被诓入秦国，客死他乡。当接到怀王去世的消息，太子就去向齐王辞行请求回国。齐王阻止他回国，齐王说：“把楚国东边的五百里土地给我，就可以让你回去，如果你不答应给我土地，就不能回国。”太子说：“我有位老师，请让我去问他。”太子的老师慎子听了太子的话，就说：“给他，土地是用来为自己服务的。如果因为爱土地而不去送死去的父亲，那是不孝的行为。所以我说给他为对。”太子进入宫中，向齐王复命道：“敬献五百里土地。”齐王才放回楚太子。

太子归国后，即位为王。不久，齐国派五十辆兵车到楚国接受东边的土地，楚王告诉慎子道：“齐国派人来要东边的土地，对这件事怎么办好呢？”慎子说：“大王明天朝见群臣，都让他们献出自己的计谋。”第二天，上柱国子良进见。楚王说：“我之所以能够返回国家，埋葬先王，再见到各位大臣，使百姓安

生，是因为答应了把东边的五百里土地送给齐国。如今齐国派使臣来要土地，对这件事怎么办好呢？”子良说：“大王不可不交出土地。大王的话是金口玉言，已经答应了具有万辆兵车的强齐，如果不给他，就不能取信于人。以后也没法再和诸侯结约。所以请先给他们然后再攻他。给他是讲信义，攻他是讲勇武，所以我说给他土地。”子良出去后，昭常晋见。楚王说：“齐国派人来要东边五百里土地，对这事怎么办？”昭常说：“不能给他。所谓万乘是因为土地广大才称为万乘，如今若割去东边五百里土地，那是割去国家的一半，这样只有万乘的空名却连千乘的实力都没有，不行。因此我说不能给他。请让我去宁卫。”昭常出去后，景鲤晋见。楚王说：“齐国派人来要东边的土地，你看这事怎么办？”景鲤说：“不能给他。虽然这样说，但须知道，楚国不能独自守住。大王的话是金口玉言，答应了具有一万辆兵车的强大的齐国，如果不给他，必然在天下担上不讲信义的坏名。况且楚国也不能独自守住。所以我请求到西边去向秦国求救兵。”

景鲤出来，慎子才进入宫中。楚王把各位大臣的意见告诉了慎子，说：“子良见到我说：‘不能不给土地，给了再攻打他们。’昭常见我说：‘坚决不给，让我去守卫。’景鲤见我说：‘不能给他，虽然楚国不能独自守住，我请求到秦国去求救兵。’对这三个人我该用谁的计谋呢？”慎子回答说：“大王全用！”楚王愤然变了脸色，说道：“这话怎么讲。”慎子说：“请让我详细地解释这种说法，这样大王将可以看到它的实在性。大王可先派上柱国子良领五十辆兵车北到齐国进献五百里土地。子良出发的第二天，可派遣昭常为大司马，让他去守卫东地。派遣昭

常的第二天，再派遣景鲤率五十辆兵车向西到秦国求救兵。”楚王说：“好。”于是就派遣子良向北到齐国去献土地。在派遣子良的第二天，任昭常做大司马，让他去守卫东边的土地。接着又派遣景鲤向西到秦国去求救兵。

子良到了齐国，齐国才派人领着军队去接受东边的土地。昭常应付齐使说：“我主管把守东边的土地，将准备与它共死生。已经全部征发从小到老的人共有三十余万。虽说只有破败的甲胄和使钝的兵器，也愿意迎接入侵者的烟尘。”齐王听说之后就对子良说：“子良大夫来献土地，可是昭常现在守卫它，这是怎么回事？”子良说：“我是亲自接受敝国大王的命令，这一定是昭常假奉圣旨。请大王攻打他。”齐王就立即发大兵进攻东地，攻伐昭常。还没有进入东地疆界，秦国就以五十万军队迫近齐国左边。秦将对齐人说道“阻挡楚太子，不准出境奔丧，是不仁的行为；又想夺取楚国东连的土地五百里，是不义的行为。如果你们收兵就算了，不然的话我们愿意等待这场战争。”齐王害怕发生这种事情，于是就请子良向南返回楚国讲和，派人到西边劝说秦国，这样才解除齐国的战祸。但是，真正得利的是楚国没有用一兵一卒，却保全了东边的土地。

在当时情势下，楚怀王新逝，太子刚刚即位，人心未稳，国力不济，是无法凭一国之力独抗齐军的。但如西借救兵于秦，秦国又一直都虎视眈眈，绝不会轻易出兵，必定要楚国割让大片土地才肯施以援手。在这左右为难之际，策士慎子让楚王采取如上方法，转危为安，究其实，它是一种“示于一极，借于一极”的策略的灵活运用。他表面答应履约，割让东方的五百里土地给齐，暗里又派人到秦国求援，利用秦国必定不肯坐视齐

国增强势力，打破均衡的心理，迫使秦国出兵解围。这样，既抵挡了齐国的进攻，又无需向秦国摇尾乞怜，就能维护楚国的利益，真可谓妙到毫颠。

慎子此计之所以成功，是因为他看准了战国时期秦、齐两个“超级大国”之间的微妙关系，当时秦齐两极的力量处于相对均衡的状态，双方都十分害怕己方一极失重，担心对方势力超过自己。因此当客观情况或主观力量不允许己方直接获取其他国家的土地时，也要千方百计阻止对方占其他国家的便宜，以防打破力量的平衡。慎子正是把握住“两极力量愈是处于平衡状态，每一极就愈是要提防因己方失重而打破平衡”的规律，通过伪和于齐而调动秦国的主动援助，达到保卫国家的目的。

这个故事中，楚国运用“示于一极，借于一极”的策略，即利用一些微妙的关系，采取以迂为直的方法，达到不借而借，而对方又不得不借的效果，对于现代社会中的竞争也具有极大启迪。

○ 妙用偷梁换柱计

北宋大将狄青在瓦仑关一战中，乘敌不备，突然偷袭关口，摆好阵势，终于战胜了敌人。众将都认为狄青是个有勇有谋的将领。

其实，早在青年时，狄青就善用计谋。他从小就失去双亲，一直与哥哥狄素相依为命。狄素是个贫穷、正直的庄稼汉，对弟弟狄青十分关心。

一天，狄青去给在田里干活的哥哥送午饭。半路上，一个女人匆匆地跑来告诉他：他哥哥同铁罗汉在河边打起来了。铁

罗汉是个游手好闲之徒。这天他喝醉了酒，就跑到田里找碴儿打架，他从一个老实农民手中抢过一个馍，这个农民想夺回自己的馍，于是那个人便厮打起来，个头矮小的农民被铁罗汉摔倒在地。

一直坐在旁边的狄素此时再也按捺不住了，他冲上前去给了铁罗汉一拳。于是狄素和铁罗汉又打了起来。那个女子正好去送饭，见此情景，便马上跑来喊人。

当狄青赶到那里时，争斗早已结束，狄素正眉头紧锁地坐在一块石头上喘气，只见不识水性的铁罗汉正在河中挣扎，他是被狄素一脚踏到河里的。

狄青心想：若是这家伙淹死了，哥哥就要大祸临头。按宋朝法律，杀人要偿命。于是狄青立即跳下河去救铁罗汉。这时铁罗汉已经扑腾得精疲力尽，因此，当狄青游到他身边时，他使尽全力伸出手，一把死死抓住狄青破衣衫的领子。只听"嘶"地一声，铁罗汉把狄青的衣领拉了下来。狄青赶快揪住他的头发，把他拖向岸边。与此同时，他在铁罗汉耳边低声说道："俺狄素救你一命。"

铁罗汉喝了很多水，神志已经不清。他无法搞清楚是谁救了自己。将近岸边时，他便失去了知觉，躺在那里像个死人一般。

狄素以为铁罗汉死了，便对弟弟说："俺把他打死了，俺得偿命，你别管这事了。"

"哥，你放心，他只是一时失去知觉，不会死的。"狄青安慰哥哥说。

"可我在光天化日之下将人打伤，凭这一点，衙门就会罚我

赔钱的。”

狄青胸有成竹：“这个兄长但放宽心。不过，我只要求兄长将衣服与我换过，这一身湿衣，倒着实令小弟难受得很呢！”狄素不知兄弟葫芦里卖的什么药，只好照他说的，同狄青换了衣服。

这时，村民们从四面八方赶了过来，他们纷纷安慰狄素：“别担心，我们会为你说情的。”

村长此刻也赶来了，他见铁罗汉躺在地上，一动也不动，就喝道：“狄素！朝廷有法，不准斗殴。谁惹事生非，打死了人，谁就要偿命。”

狄素呆呆地站在那儿，等着被抓。

“等一等！”狄青挺身而出。

“小子，你敢反抗？”村长沉着脸喝道。

狄青大声说道：“你全弄错了，事情明摆着，铁罗汉欺负一个弱小村民，我出于旁观者的责任感，一怒之下帮了弱者。这个流氓自己不小心掉下河去，差一点淹死，是我哥哥把他拉上来，救了他。”

村长看着他，有点不相信，又看看众人。这时候，几个村民马上大声说道：“没错，我们可以作证。”

狄青附和道：“你瞧，他手里还抓着哥的衣领呢。”

村长蹲下身去扳开铁罗汉的手，果然那破衣领还被他紧紧捏着呢。村长想让人把狄素绑起来，可狄素又叫了起来：“还不知铁罗汉是死是活呢？”

“好吧，现在就搞清楚，如果他没事，那就算了，一旦他死了，你就等着偿命吧。”村长说道。

狄青敏捷地跑到铁罗汉身边，骑在他身上，开始揉铁罗汉的肚子。很快，铁罗汉张开了嘴，大口大口地吐黄水，又过了一会儿，他醒了过来。狄青趁机在他身边低语了几句。

铁罗汉摇摇晃晃地爬起来，步履蹒跚地走向狄素。他双膝跪倒，作揖道："多谢你的救命之恩……"一连说了几遍。

狄素觉得非常意外，一场暴风雨本来已临到自己头上，现在却一下子云开雾散了。看热闹的人见没事了，也就各自散去。村长见铁罗汉没事了，也就不再说什么了。

在回家的路上，狄素问弟弟："铁罗汉为什么要感谢我救了他的命？"

狄青答道："铁罗汉抢人馍馍，又和你打架，他是喝醉了，对这些事根本记不清。后来我救他时，位置是在他身后，我对他说：'我狄素救你'。当他从昏迷中醒来，我又轻声告诉他：'你应该去感谢狄素'。反正他一直搞不清楚，因此，也就这么做了。"

狄青在铁罗汉神志不清，无法辨认出他和兄长时，采取了"偷梁换柱"的办法，用自己代替兄长，骗过了铁罗汉。

○ 死后还能复仇

吴起生于卫国，在鲁国都城曲阜学习兵法。

齐军攻鲁时．鲁君任吴起为大将应战。但吴起之妻是齐国人，鲁国人民因此并不信任他。重信义的吴起知道这件事后就把妻子杀了，率军出征，大破齐军。

但是嫉妒吴起才能的人向鲁君进谗言，吴起只得离开鲁国到魏国去。魏文侯任用吴起为将军，吴起与秦军作战，攻陷五

座城池。

有一次，一个士兵因为长疮而很痛苦，吴起见状，立刻亲自替他吸出脓液。

从士兵到军官，对吴起的用兵艺术都佩服不已。

魏文侯死后，子武侯即位。有一天，武侯乘船下黄河，对吴起说："多壮观呀！险峻的山河，真是魏国之宝。"吴起回答："明君应以德保国而不是以险峻的山河护国。从前三苗氏位于洞庭湖左边、鄱阳湖右边的险要之地，但是因为不修仁德而被夏禹消灭。夏桀王之都位于黄河济水之左，华山之右，伊阙山之南，北有羊肠险道，可说是身居要地，但是因为不施仁政，而被殷汤放逐。由此可知，治国之道在施仁德，而不是靠险阻的山河。如果君王不以仁治国，那么在船中所有的人都将是你的敌人。"

"说的是，说的是。"武侯铭记吴起的话。

吴起任西河太守，非常有名气，但是魏王任田文为宰相，令吴起非常生气。有一天田义和吴起碰面，吴起半嘲弄地对田文说：

"我想和你比功，怎么样？"

田文带点困惑的表情说："好吧！"

吴起问："身为三军之将，能使士兵乐于为国而死，使敌国不敢出兵的是你还是我？"

"我比不上你。"

"管理百官，万民亲近，国库充实，谁较有作为？"

"我不及你。"

"敢守西河，不使秦兵向东兴兵，让韩、赵归顺的事又如何？"

“我不及你。”

吴起更强硬地问：

“以上三个条件，你都不如我，但你却是宰相，这是什么原因？”

田义很沉着地回答：“国君年幼，大臣还无法心服，也尚未建立声誉于人民。这时候，究竟是该把国事托给你，还是该托给我？”

吴起沉默了，不久回答：“应该交给你！”吴起此时已经认识到自己远不如田文。

田文又说：“我地位高于你，不为别的，就只是因为这个原因罢了！”

吴起完全站在军中的立场来看职位的高低而忽略了其他因素。田文原本是齐国皇族，位居齐国宰相，后来被齐国追讨而逃命到魏国。他被称为孟尝君，以拥有三千名食客而闻名，年幼时就是一个有才能、品格又高尚的人。

田文之后，公叔当上了宰相。公叔是魏王的女婿，就是由于这层关系才得到官职。

公叔对魏王进谗言：“吴起的确是一个贤人，但是我国是一个小国，而且与强国秦国相邻，吴起是否会长久留在我国，实在令人担心。”

魏王露出不安的神色问：“那该怎么办？”

公叔慢慢引入正题：“把公主嫁给他，如果吴起有心留下，就会感激地答应，如果他无心留下，就会拒绝，这样就可以刺探他的真实想法。”

“这是个好办法。”魏王非常赞成。

公叔退朝后，就邀请吴起到家中。吴起第一次亲眼看到公叔身为驸马，在家中却不受重视，妻子宛如女王，随心所欲地叱责宰相，看起来真令人悲哀。不久，魏王武侯召见吴起，告知公主下嫁的事，但是吴起以“岂敢，岂敢”回绝。

于是，公叔夫妇所导演的戏发生了作用。

武侯以为吴起的心不在魏，对吴起渐渐疏远。吴起也听到风声，只好离开魏国到了楚国。

吴起是一个名将，众所周知，因此楚悼王立刻封他为宰相。

吴起廉正清明，在工作岗位上不为人情所动，严厉施行他所拟定的政策。他详细审查楚国法律制度，一一加以改革。辞退冗员，王室家族非直系者也一律停用。如此一来，多余的预算就可以分配给士兵，增加士兵人数。

以往，楚离中原遥远，所以非常落后，闲散的工作态度也使政府的作为非常荒唐，官吏和国民早已习惯了，因此，极需要有英明的宰相来管理。

在吴起的治理下，楚国眼看着逐渐强盛起来，办事极具效率，特别是士兵的士气提高，纪律森严，兵务增强，简直令人无法相信。

吴起说：“其善将者如坐漏船之中，伏烧屋下，受敌可也。”意思是，一个优秀的指挥官，如同坐在漏水将沉的船中，又如住在火势熊熊的房子里，常常抱着必死的决心来维持生命，因此不管敌人何时来攻都不会惊讶，一切都有周密的准备。

在吴起的领导下，楚国向南进攻平定百越诸部落，向北进攻并吞陈国、蔡国，击退三晋诸国，向西攻打强秦，势如破竹，扩大了领地，加强了国力。楚悼王非常高兴，赞美吴起是闻名

天下的智将，所以把一切政事都交给吴起处理。

但是，旧体制的楚国，身居要职的几乎全是皇族，他们养尊处优，骄横跋扈，只挂名而不做任何事情的官吏比比皆是。吴起实行的改革，令皇孙、贵族及一些有关连的人，恨得咬牙切齿。而这时的楚悼王却一病不起，不久就去世了。这时那些仇视吴起的人趁机发动叛乱，杀进宫来，吴起见难以逃命就俯身在楚悼王尸上不起。乱军一阵箭如雨下，将吴起活活射死，但也有不少箭射到了楚王身上，事情过后，人们想起这是大逆不道的，于是就追究责任，杀了作乱之人，这也是为吴起报了仇。后人都称赞吴起的智慧，认为他死后还能为自己报仇。

○ 正话也得反着说

公元 1127 年，粘罕率领金兵，不费吹灰之力就攻下汴京，并掳走了徽宗、钦宗和亲王、后妃、百工匠人、内侍、僧道、妇女、医卜等，充当奴隶，又抢劫宫廷内的仪仗、天下州图、文籍、天文仪器、乐器及各种珍宝。维持了 168 年的北宋王朝终于断送在徽宗等一批昏庸之人手中。同年 3 月，康王赵构来到南京（商丘）应天府称帝，这就是宋高宗，此后的宋朝称为南宋。南宋王朝所采取的政策与北宋没有两样，仍然是对金妥协投降，对人民残酷镇压，赵构刚上台，看到人心不定，不得不做出点“抗金”的姿态，起用抗战派声望最高的李纲做宰相。但实际上，赵构最信任的是黄潜善和汪伯彦。他起用原来的副元帅黄潜善为中书侍郎、汪伯彦同知枢密院事，执掌兵权。后又提黄潜善为右相，与李纲并列。

李纲上任后，提出了十余条抗金救国的建议，反和主战，并

力主任用贤才，以收复被金兵攻陷的失地。当时有个叫张所的将领，很有才干，在他担任监察御史时，他看到黄潜善等人朋比为奸，祸国殃民，便上疏弹劾黄潜善等人，但却被黄潜善利用职权贬到了江州。

北宋灭亡后，河东、河北地区的人民，自动组织抗金武装，英勇杀敌，张所英勇善战，在两河人民中素有声望。因此，李纲想起用张所，让他担任河北安抚使，招募义兵，继续抗金。可张所弹劾过当朝宰相黄潜善，是黄潜善的死对头，起用张所，必然会受到黄潜善的阻挠，难以实现。李纲为此事反复筹划了很久，终于想出了一个主意。

有一天，李纲碰见了黄潜善，便和他寒暄了几句，闲扯了起来。

谈了一会儿，话题渐渐地转到了时局上，李纲说："今朝廷正处在艰苦危难之时，李纲身受朝廷隆恩。收复失地，光复我大宋是我们大家的共同职责。而现在正是国家用人之际，朝野四方虽然还有许多贤才，可他们却尚未出来效忠朝廷，可用之人十分缺乏。近日朝廷准备设置河北宣抚司，我思来思去，认为应让张所去。张所这个人，不晓事理，出口狂妄，冒犯了大人，像他这样的人，贬到江州去是再合适不过的了。张所这样的人，让他身处要职担任监察御史，当然是不行的。现在让他去担任河北招抚使，招抚流民，尝尝这项差事的艰苦，以此赎清以前的罪责，似乎也是十分妥当的。"

黄潜善听了这一番话，心里非常开心，连忙回答说："李大人真是妙计，让他去吃点苦头，戴罪立功，实乃是件好事。"于是，他当即答应了李纲的建议。张所上任后，广招义军，这些

地区的人民踊跃响应，岳飞等纷纷投效于张所帐下，抗金队伍不断壮大。张所率领着抗金队伍多次打败了金军。

李纲深知黄潜善这样心胸狭窄的小人的为人，知道如果直接向黄潜善推荐张所，黄潜善必定会反对，因此，他采取了示假隐真的策略，表面上似乎是替黄潜善说话，惩罚这位黄潜善的死对头；而把真实的意图让张所有用武之地，统兵抗金，收复失地，却巧妙地隐藏了起来，乘黄潜善还没有反应过来时便轻而易举地达到了目的。

○ 人间正道在，不怕恶人磨

君子与小人斗争，智慧固然非常重要，但正义的智慧，更依赖于正直的人格，这里举两个例子。

宋朝真宗时，鲁宗道是太子的老师。鲁宗道住在京城开封东门外，旁边有一家远近闻名的仁和酒店，这家酒店，酒美菜香，价钱便宜，因此，整天门庭若市，生意兴隆。鲁宗道也常常脱下官服，穿上便服去那里喝酒。

有一天，宋真宗有事要找他，便派了一名太监去召他，太监去了他家，他不在家，却在酒店里喝酒，于是太监便在家里等他回来。

鲁宗道从酒店回来后，见是皇帝召见，便急忙换上官服，随太监进宫。

路上，那位太监问道："如果皇上怪罪你为何来迟，你准备编什么谎话回答？"

鲁宗道回答说："应该据实以告。"

太监又说道："这样可是有罪的。"

鲁宗道想，喝酒是人之常情，欺骗天子可是臣子的大罪呀！做人应该诚实，却不可去欺骗人。我据实相告，皇帝可能会谅解的，欺骗皇上，一旦泄露，事情可就糟了。想到这里，他回答说："臣子甘愿受罚，也不做欺骗皇上之事。"

来到朝廷后，宋真宗果然询问使者，鲁宗道为什么这么迟才来。使者依鲁宗道所言，据实作了回答。

宋真宗又当面问鲁宗道说："你为什么要私入酒家喝酒呢？"

鲁宗道回答说："我家贫穷，没有器皿，酒店里百物齐备，宾至如归。恰巧有我的家乡亲戚从远方而来，于是就与他去喝了几杯。"

宋真宗听了，感到这人忠实耿直，正可以做太子的师傅，果然没有问他的罪，仍然让他做太子的老师。

明朝清官、著名民族英雄于谦的事迹也很动人。于谦当巡抚的大部分时间，得到了时称"三杨"的执政大臣杨士奇、杨荣和杨傅的支持，工作是比较顺利的。后来大宦官王振把持了朝政，情况就不同了。王振为人阴险凶狠，宣宗时他在宫里侍奉太子朱祁镇读书。1435 年（宣德十年）宣宗死了，九岁的朱祁镇继位，年号正统，这就是明英宗。皇帝年幼，许多事都由担任司礼太监职务的宦官头子王振处理，他可以替皇帝批处公文，权力极大。1442 年（正统七年）以后，"三杨"有的去世，有的老病，王振更是大权独揽。他控制了皇帝，跋扈专断，又勾结奸臣，树立党羽，手下的爪牙遍布各地，到处欺压人民，谁要惹了他，就会遭他的毒手。一班昏庸腐败的大臣，不仅不敢触犯他，反而对他谄媚奉迎，有的称他"翁父"，向他跪拜，王振的权势真是炙手可热。

王振这样一个无耻奸恶之徒把持了朝政，这是明朝统治集团走向腐朽的一大暴露。当时朝政败坏，贿赂公行，赋税滥增，军备不修。这一切，使于谦愤慨非常。他痛恨王振这一伙权奸，决不同他们同流合污。那时许多地方官有事进京，免不了向权贵们行贿送人情，只有于谦“独不持土物贿当路”。他曾写《入京》一诗以明心迹：“手帕、蘑菇与线香（这三种土产常被用来送人情），本资民用反为殃。两袖清风朝天（进京）去，免得闾阎（民间）话短长。”他还写过《北风吹》一诗，其中写道：

“北风吹，吹我庭前柏树枝，

树坚不怕风吹动，

节操棱棱还自持。”

面对王振之流，他就像冬天里的柏树，不畏风寒，风骨傲然。

至于王振一伙，对刚正不阿、不肯向他们卑躬屈膝的于谦自然十分忌恨，总想找个机会来打击他。1446 年（正统十一年），于谦到北京向皇帝奏事，推荐别的官员代替他当晋豫巡抚。王振就指使同党上奏英宗，诬称于谦是因为长久没有升官而对朝廷不满，所以推荐别人来替代自己；并借此将于谦投入狱中，拟从重判以死刑。三个月后，于谦又被释放，给以降级处分，改任大理寺少卿（正四品），中央审判机构大理寺的副长官。于谦获释，主要是由于人民的抗议。于谦巡抚山西、河南十几年，深得民心，这两省人民听到他被捕的消息后，群情激愤，许多吏民纷纷进京上书，强烈地要求释放他，让他继续当巡抚。封在这两省的几个藩王为了“安抚”民情，也要求朝廷让于谦留任。正是在这种背景下，于谦终于获释，并被再度任命为这两省的

巡抚。

他为官清正廉洁。皇帝曾赐给他一所富丽的住宅，他固辞不受，无奈收下，也把许多器物封存起来，从不向人炫耀。他冤死之后家被查抄，人们发现当了几十年大官的于谦竟然“家无余赀”，连去查抄他家的人都唏嘘不已。他在政治上、生活上，真正做到了“要留清白在人间”。

○ 一环扣一环，环环不放松

宋太宗赵光义登位后，朝里由卢多逊当政，卢多逊与赵普因有仇怨，多次在太宗赵光义前诋毁，结果赵普，这一位宋朝开国元老，名为太子太保，实则手中无权。郁郁不得志。

赵普有个妹夫叫侯仁宝，本来在朝里做供奉官，卢多逊因为嫌恶赵普的缘故，便把侯仁宝远调到南岭外邕州去做知州，竟像是充军似的。赵普虽是心痛，却无力救护他。侯仁宝到了邕州好几年，朝廷竟不调动他，简直把他忘怀了。

赵普见这样子，恐怕朝廷终不见调，侯仁宝不免老死岭外，几根骨头都不能归葬中土，便表奏太宗，力陈交州可取，可召侯仁宝以备询问。交州即交趾地，与邕州相接近，故赵普用此计策召调侯仁宝回京。

太宗阅奏，果然想把侯仁宝召回京城，当面向他询问边地的情势。哪知道刁滑的卢多逊知道此事后，便马上入朝面奏皇上说：“交州眼下内乱，正是夺取的好机会，但如果召回侯仁宝，恐怕要泄露机密，臣想不如密令侯仁宝突然发兵奇袭，攻其无备，倒是万全必胜的计划。”

太宗听奏后，点头称是，随后命侯仁宝为交州水陆转运使，

和孙全兴、刘澄等人同伐交州，可怜那侯仁宝在即将大获全胜之时，轻信敌人诈降，麻痹大意，被敌人夜半偷袭，死于乱军之中。

赵普听说妹夫侯仁宝战死疆场，心里很难过，由此对卢多逊更加仇恨。卢多逊也晓得赵普恨他，也时时刻刻提防着，不让赵普抓住把柄。为了防止赵普运动朝臣，结伙弹劾他，对他不利，就立了一条规矩：群臣呈给皇上的奏章等公文，不经他的审阅和签署，不得上呈。他签署的批语常常是“不敢妄陈利便，希望思荣”十个字，既把握住了言路，又给皇上以不断独行的形象，并且还使群臣知道他的厉害，感到震惧。

面对卢多逊的防范举措，赵普心想：“卢多逊能如此权倾朝国、手眼通天，就是因为有皇上的恩宠，除此之外，还和秦王赵廷美关系密切，来往频繁，有他的得力帮助。我要想弄垮他，必须首先把他和皇上的关系搞臭。皇上好像对他没有疑忌，如果我把皇上和秦王的关系搞得水火不相容，皇上治罪于秦王，那么卢多逊这位秦王府的常客也肯定不会再得皇上的相信了。我的仇不也就报了。”

于是，赵普与秦王府的旧僚柴禹锡、赵熔、杨守一等人加强了来往，时常派人到这些人的府上看望，还送给他们很多礼物，这些人也时常来赵普府上回访。

日复一日，时光如流水一样地逝去。忽然有一天，柴禹锡、赵熔、杨守一等人竟直接进入内廷，向皇上密报，说秦王骄横不法，好像要图谋叛乱，卢多逊与秦王交往甚密，恐怕也有串通勾结的内幕。宋太宗没有什么表情，只是静静地听着。这些人走后，他一个人在殿上来回踱着，心想：“秦王存在一天，对

我就构成一天威胁，早看那秦王心怀不轨，可没想到来得这么快，这事不能不了了之，留下隐患，卢多逊与秦王交情密切，不能问他，最好是问赵普。”

于是，太宗便召赵普入见，那赵普自柴禹锡等人退出后，便一直在殿外等候，听太宗召见，便立即进去，自作毛遂，调查此事。几天后，宋太宗授给赵普司徒的官爵，并兼职侍中，封他为梁国公，并命他秘密地侦察和搜寻秦王赵廷美的行动和罪证。这时宋太祖赵匡胤的三儿子赵德芳也已病死，距武功郡王赵德昭自刎只隔一年多。秦王赵廷美看到太祖死后，几个侄子备受冷落，相继故去，落得凄凄惨惨，心中不免有些感慨，曾叹息道：“三兄长帝位得坐，不顾同胞之情，有负兄意啊！”他心想口出，随便讲了几句，可世上没有不透风的墙，他的话很快传入了太宗的耳中，还有一班谗臣火上加油，只说秦王赵廷美正忙于阴谋作乱，劝皇上紧急防范，以防措手不及。宋太宗便罢了秦王赵廷美开封府尹的官职，让他离开京城，到西京（洛阳）做西京留守。

赵普与赵廷美并无什么仇怨，只不过是要扳倒卢多逊，只好从廷美着手，陷他下阶。现在廷美失去恩宠，便开始对卢多逊穷追不舍，明访暗察，竟得到卢多逊私遣堂吏，结交秦王的一些事情。

这个堂吏名叫赵白，与秦王府中孔目官阎密，小吏王继勋、樊德明等朋比为奸，秦、卢交好，都由他数人往来介绍。在学士扈蒙、卫尉卿崔仁冀、御史滕中正等人的审讯下，赵白等人招供说卢多逊多次派赵白把中书机要事件密告秦王，并且说愿宫车（指皇上）早日晏驾死去，我将全心全意事奉大王，秦王

也派遣小吏樊德明向卢多逊说，承蒙相臣一片苦心，所言正合我的心意，秦王还赠送给卢多逊弓箭等好多礼物，卢多逊接受了。

赵普把这供状奏报给了太宗，太宗听后，大怒道："兄终弟及，原本是老太后的遗命，也是开国成规，只是朕尚强壮之年，你赵廷美为何这般急不可奈？再说，朕待卢多逊也算不薄，难道他还不知足，非要赵廷美做皇帝，他才心满意足吗？"

赵普回答说："皇上有所不知，恕老朽直言，自夏禹到现在，在皇位的传承上，只有父传子的公例，兄终及弟只是中宫虚位之余的故事，太祖已误，陛下岂能再误呢？"

太宗听后不禁点头称是，便颁布诏书斥责卢多逊的不忠，将他降为兵部尚书。过了一天，将卢多逊下狱，赵白、阎密、王继勋、樊德明等人一并收入狱中。太宗又召集文武大臣，商议处分一事。结果，赵白、阎密，王继勋、樊德明等人，全被斩于都门外，还抄没了他们的家产，将他们的家人亲属发配到海岛，于弟终身不再录用。勒令秦王回归私第，子女封爵全部剥去，秦王女婿韩崇业的公主驸马名号，也不能保留。卢多逊即日被发配到人烟荒芜的崖州，郁闷结疾，又缺医少药，两年后病死于流放之地。

赵普在无法正面与卢多逊争抗的情况下，先攻秦王，审讯卢多逊亲信，最终扳倒了卢多逊，达到了报仇雪恨的目的。这就是谋略中连环之计，即搞清各种矛盾，各种关系，攻击同敌方相关的一些环节，通过一系列的因果环节而发生作用，达到自己的目的。

○ 把他们绑在一根绳上

刘太后垂帘听政十一年后，仁宗才临朝亲政。他的政策和他父亲一年，对外采取守势，十分软弱。

宋太宗时候，占据夏州（今陕甘一带）的党项族首领李继迁，接受辽朝封号，称夏国王。李继迁死后，他的儿子李德明继位，与宋朝修好。公元 1038 年，德明的儿子元昊建都兴州，自己称帝，国号大夏，又开始向宋朝侵扰。

宝元三年（1040 年）元昊率西夏兵侵犯延州，鹿、延副总管刘平、石元孙从庆州火速赶来支援，担任监军的宦官黄德和，巡检万俟政、郭遵等，也率兵赶来，数路人马合成一处，打得西夏军队连连后退。

到了傍晚，忽然来了数千名西夏骑兵，向宋军发起了攻击，宋军没有防备，因而稍为往后退却。黄德和在后面，望见前面有所退却，就率先逃命。刘平见此，忙派儿子去追赶黄德和，要求黄德和不要退却，与他们合力拒敌，但黄德和不听，顾自个儿逃命，万俟政、郭遵等见黄德和逃走，也先后跑了。只留下刘平、石元孙与西夏军队苦战，因寡不敌众，刘平、石元孙均兵败身亡。

消息传来，朝中文武大臣纷纷上书给仁宗，他们一致认为这次战败在于黄德和畏惧退缩，因此，朝廷应对临阵脱逃者严加处罚。

仁宗接下奏本后，立即命殿中侍御史文彦博去办理。文彦博为人正直无私，一经审讯，就把事情查了个水落石出，真相大白。最后，黄德和被处以腰斩。

朝中有的大臣见黄德和被腰斩，就乘机提出必须不再让宦官担任各军中的监军一职。

仁宗把宰相吕夷简找来，征询他的意见。

吕夷简心里早就反对宦官去担任监军一职，但要他明白地表示废除宦官担任监军职务，他又不愿意，因为他不想得罪那批宦官，于是，他回答说："皇上不必将他们罢免，只要再选派忠谨厚道的人去担任就行了。"

仁宗听后就说道："那就由爱卿去挑选人员好了。"

吕夷简连忙回答说："臣身为宰相，不该与太监们有私人交往，臣又怎么能够了解他们的情况呀。请皇上下诏命主管太监的都知，押班去挑选吧，他们对人员的各方面情况都了如指掌。不过选派的监军如果有不称职的，都知、押班等人与失职监军同罪。"

仁宗同意了吕夷简的意见，责令都知、押班立即办理此事。

担任监军一职，历来有不少油水可捞，因此，太监们都愿意外出担任监军。但现在黄德和被处死，太监们已经心中有所害怕，现在如果选派的人失职，都知、押班要被同样治罪，自然都知、押班心中更加害怕，谁还敢再揽这项差事呢？

于是，诏命下达的第二天，都知、押班都前来叩求仁宗不要再让宦官担任军中的监军了。很快，各军中的监军都不再由太监担任了。大臣们闻讯，都齐口称赞吕夷简老谋深算，巧妙地利用都知、押班去掉了监军。

第五编　计赚小人之术

小人得志，往往愈发猖狂，令正人君子们更加头疼。其实事物都有两方面。得志的小人，头脑发热，遇事反倒不那么清醒，常常会丧失小人特有的狡黠，这时，你不妨施展一些计谋，引他上当入圈套。本章收集了许多正义的“骗局”，正可供你为得志的小人设下这样的陷阱。

○ 送他一份假情报

围魏救赵在桂陵一仗，齐国打了个大胜仗，田忌和孙膑的声望更高了。因此，威王对田忌、孙膑更赏识、更器重。可是，齐威王重用田忌和孙膑，引起一些人的嫉妒。他们在威王面前说了田忌和孙膑的许多坏话。威王开始不听，后来坏话说得多了，不由得他不起疑心。

田忌见威王对自己有些怀疑，就把兵权交出去，说自己身体不好，需要休养。孙膑也辞去了军师的职衔。

庞涓听说田忌和孙膑都辞了职，高兴地说：“现在我可以横行天下了，谁还是我的对手？”他向魏王建议说：“听说韩国打算帮助赵国攻打我们魏国，实在可气。乘他们还没联合起来，我们先去讨伐韩国，然后再回头讨伐赵国，先下手为强，免得受其祸害。”魏惠王采纳了庞涓的建议，让太子申为上将，庞涓为

大将兼军师，尽起全国之兵，出其不意地去攻打韩国。

庞涓率领魏国的军队以迅雷不及掩耳的攻势，接连攻下几座城池，长驱直入，眼看逼近韩国的都城，韩国几次派人去齐国告急求援。齐威王因一时没有合适的大将，派不出救兵。韩国危在旦夕，齐威王实在没有办法，只好再次请田忌为大将，孙膑为军师，率领五百辆兵车火速前去救助韩国。

田忌领命，率领军队急急忙忙就要往韩国进发，孙膑说："不可。魏国的实力全在韩国，我们兵发韩国，必然要打一场硬仗，虽能取胜，但要死伤好多人，代价太大。我们不应当去硬拼！"田忌说："韩国旦夕难保，我们不赶快去救，延缓时日，韩国必为魏军所破。那时再去，即使花很大的代价也来不及了。不硬拼还能怎么办？"孙膑说："魏国起倾国之兵去攻打韩国，目下他的国内空虚。我们要是直接去攻打魏国，庞涓必然撤韩城之围，回师自救。我们可在半道上设下伏兵截击，必然能获得胜利。"田忌伸出拇指说："军师高见，这样我们避实击虚，以逸待劳，实为上策！"于是下令：直袭魏国陪都大梁（河南省开封市）。

庞涓率领魏国的军队围攻韩国的都城郑（今河南省新郑），攻打得十分紧急。庞涓亲自督战，并扬言："不出三日，即可攻破城池。城破之后，定要杀得鸡犬不留！"正驱兵攻打得十分猛烈的时候，忽然接到本国的告急警报，说齐国大军攻进魏境，直逼京都大梁。

庞涓看过警报，吃惊不小。他想，当年我庞涓率兵攻赵时，齐军犯我魏境，因为我一时回兵晚了，让他们窜入魏国内地，最后弄得我在桂陵一败涂地。这次还想玩这种花招，我岂能白白地把他们放过去！非叫他们也尝尝我的厉害不可！"于是立即传

令："撤围班师！前队变作后队，后队变作前队，迅速返回魏境，堵截齐师！"同时又先拨了精锐部队，亲自带领，抢时间去拦击齐兵。

孙膑得知庞涓回师的消息，计算其行程，估计快要到了，就告田忌说："赵、魏、韩三国战士，素来骠悍，常看不起齐国，认为齐国人胆小如鼠。优秀的指挥官就是要顺着敌人的心意，引导他们走向错误。《孙子兵法》说：'以一百里的速度急行军，会跌倒上将，以五十里的速度急行军，士兵死亡逃散到达目的地，最好的也只能保持一半。'我们就要庞涓跳进这个圈套。"于是下令，大军进入魏国领土之后，最初建十万个炉灶。第二天，建五万个炉灶。第三天，建二万个炉灶。庞涓得到情报，高兴得跳起来，大叫说："我早就知道齐国人懦怯，却不知道懦怯到这种程度，进入魏国三天，齐军已溃散过半。此时不穷追猛打，就捕捉不到他们野战军主力，如是让他们逃掉下次可能再没有机会了。"下令步兵后进，他亲率精锐骑兵军团，只带少数粮秣，兼程迎击。孙膑计算庞涓行程，某日黄昏，当到马陵（河南省濮县境）。马陵是一个险道，路面狭窄，下有深谷，上有绝壁，最容易隐藏。孙膑命削下一棵大树上的树皮，上写："庞涓死此树下"。一万余名神射手，夹道埋伏。下令说："见有火光集中射击。"

时候终于来到，天已入夜，庞涓驰经树下，见树干一片雪白，上面有字，命举火观看，还没有看完，伏兵万箭俱发，魏国骑兵惊恐四散。庞涓自知难逃罗网，拔刀自杀，临死时说："竟然教白痴成名！"齐军乘胜攻击，生擒太子魏申，魏军崩溃。

孙膑跟庞涓从一师而同学兵法，对他的骄横态度和指挥才能，都有较深刻的了解。他抓住魏军一向轻视齐军和庞涓求胜

心切的特点，运用《孙子兵法》“能而示之不能”的观点，不与魏军过早决战，避开魏军的锐气，主动向后撤退；又以减灶的手段，制造齐军军心动摇，逃亡严重的假象，把魏军精锐部队诱入易于设伏的地域，变不利因素为有利因素，为战胜魏军创造了条件。马陵地区道路狭窄，地形险要，并且靠近齐地，便于补给，还利于封锁消息，所以能充分收到出奇制胜的效果。当然，孙膑精确地计算敌兵的行程，正确地判断魏军于日落后将进入马陵山道，也使得齐军能够在有利的时间和地点，予以魏军突然的攻击，达到了歼灭敌人的目的。这可以说是战争实践上“实而虚之”的一个范例。

商战的立场很明显，对待消费者和守法的商人则采取“忠信”的态度，童叟无欺；对待不法奸商和不择手段之徒，这种以实虚的策略则是不可或缺的。

1988 年，我国一家大型造船厂参加了一艘 20 万吨巨轮制造工程的国际投标活动。我方的主要竞争对手是一家日本的船舶机械制造公司。

由于投标资格经过了严格的审查，所以进入最后的一轮竞投的公司都具有制造该艘轮船的能力，中标的关键在于工程造价的高低，而投标的原则就是低价者得。

我方船厂是有备而来。组成了一个 10 人代表团到香港的投标地点参加竞投，船厂的总工程师老吴则是代表团的核心成员之一。

老吴刚一下榻，就有一位张先生找上门来。老吴一眼就认出他是自己大学的同学，异地相逢，自然喜出望外，少不了把盏叙旧，先生自称 5 年前来港，现在在某公司供职，职位低微，及不上老吴风云，老吴只得好言“开解一番”。酒后三巡，张先

生问起老吴来港的目的，老吴实言以告，说是为投标而来，张先生立即显示出极大的兴趣，三番四次故作无意地探问详情。老吴因身负重任，临行前领导叮嘱再三："注意保密"，所以屡屡顾左右而言他。张先生见状，也没再问。

送走张先生后，老吴越想越觉蹊跷："这姓张的怎么会知道我来呢？他的出现如此突兀，其中会不会有诈？"他马上找来了代表团团长商议此事，两人密谈了很久，确认了老吴的怀疑，这张某人可能是竞争对手派来刺探我方标底的。于是两人商议了应对之策。

第二天，张先生又来拜访，并带来了一大堆礼物，从黄金首饰到家电的国内提货单应有尽有。老吴着实客气了一番，最后盛情难却，老吴还特意跑去请来团长，当着张先生的面请示可不可以接受赠礼，团长说："这是你的私事，组织上并不干涉。"顿一顿，团长好像记起什么似的，对老吴说："对了，待会开会讨论，你把我们的资料拿出来吧。"说完就走了。老吴这才答应收下张先生的礼物，并请他稍等，自己回卧室拿出一个文件夹，笑着说："又没时间跟你长谈了，你这么客气，不知该怎么谢你呀。"正说着，有人进来喊老吴："吴工，总厂长途。"老吴对张先生道声歉，就走出房间。张先生暗道一声"天助我也"。迅速跳起来翻看老吴的文件夹，并用微型摄影机拍了照。等老吴回来，文件夹好像并没有动过一样，张先生跟老吴打声招呼就定了。

到开标那天，日方按照张某人带来的情报，估计中方的工程造价为3000万美元，便把标底定为2500万。谁知评审团宣布，中方标底仅为2100万，为最低标价。工程由中方中标。日方目瞪口呆，这才知道中方故意泄露了一份假情报，引他们上

当。老吴和团长会意一笑："这叫'以其人之道，还治其人之身'。"

○ 空口说白话

游说魏国成功，张仪回到秦国，又当上了宰相。三年后秦王想要攻打齐国，但齐国和楚国相约合纵。于是，张仪出使到楚国去。楚怀王听说张仪来，便空出最好的宾馆让他居住，并且亲自到宾馆去接见他，说："您有什么指教的呢？"张仪劝楚王，说："大王假如真能听从我，掩闭城关断绝盟约，不和齐国来往。我们秦国愿意献出商、於一带六百里的土地给楚国，并且派遣秦国的女子，作为服侍大王的姬妻。秦、楚之间可以彼此娶妇嫁女，永远成为兄弟之国。这样，可以削弱北方的齐国，而对西方的秦国有益处。实在没有比这更好的计策了。"楚王听了非常高兴，便答应了。朝中所有的大臣都向楚王称贺，只有陈轸表示伤悼。楚王非常生气，说："寡人不必派遣军队就可得到六百里的土地。所有的臣子都表示称贺，只有你表示伤悼，这是为什么？"陈轸回答说："我不认为这样。以我看来，商、於的土地根本不可能得到，而且齐、秦可能会联合起来。齐、秦一旦联合，那么楚国的灾祸必然到来了。"楚王说："有理由说明吗？"

陈轸回答说："秦国之所以重视楚国，是因为楚国有友邦齐国。如今，楚国掩闭城关，断绝盟约，不与齐国往来。那么，楚国便孤立了。秦国怎么会去重视一个孤立的国家而给它商、於六百里的土地呢？张仪回到秦国，秦国必然亏负了大王。这样，与北方的齐国绝交，又从西方的秦国招来灾患，两国的军队必然一起攻到楚国。我为大王作最好的打算，不如就暗中与齐国

联合，而表面上却断绝交往。并派人跟随张仪到秦国，假如给了我们土地，再与齐国断绝邦交，也还不晚！假如不给我们土地，暗中与齐国联合仍是我们的策略。”楚王说：“希望陈先生闭起嘴来，不要再说了，你就等待寡人得到土地吧。”楚王不仅答应了张仪，还将相印交给张仪，并且送给他许多财物。于是，就掩闭城关，断绝盟约，不与齐国来往，立即派遣一个将军跟随张仪到秦国去接受土地。

张仪回到秦国，在途中，上车时挽着绳索，假装不小心跌落车下，而伤了脚。因此，三个月都不上朝。楚王听了这消息，不但不怀疑，还说：“这难道是张仪认为寡人和齐国断交，做得还不彻底吗?”于是他又派遣勇士到宋国，借了宋国的信符，到北方的齐国去骂齐王。齐王非常愤怒，情愿降低自己的地位而与秦国交往。秦国与齐国邦交建立了，张仪才上朝，告诉楚国的使者，说：“我有秦王所赐给的土地六里，愿意将它献给大王。”楚国的使者说：“我奉大王的使命，接受商、於六百里的土地，没听说是六里。”张仪却说：“我明明说的是六里，哪里说过六百里？楚王想平白无故得六百里土地，天底下哪有这等好事。”

使者回报楚王说张仪赖帐，楚王大为生气，便令将军屈旬率兵攻打秦国。这时秦国和齐国联合起来攻打楚国，消灭了八万楚军，杀了楚将屈旬并夺取了丹阳、汉中一带的土地。

楚王因为贪求眼前利益，贸然与齐国绝交，自陷劣势，并不值得同情，但张仪却是使用了“利旁依刀，金饵悬鱼”的奸谋，有意引楚王上钩，事后又强辞夺理把责任推得一干二净，其心机之狡诈，谋算之诡谲，确也不值得倡导。然而，这的确又是谈判（当然既包括政治、经济谈判，也包括商务谈判）中的一大策略，不了解这一点，就不能全面地认识谈判术。

无疑，我们希望所有参与竞争的人都遵守道德，按着“游戏规则”靠实力去拼搏。但这只能是一种心理状态。在大力宣扬商业道德、严厉打击不法奸商的今天，奸诈之徒远还未见消灭，受害者仍众。所以，虽然我们并不提倡这种“利旁依刀，倾诈翻覆”的“诡道”，但也要把它揭示出来，以告诫后人。同时经商贸易的商谈活动中又的确含有许多“诡道”的成分。其实，它本身只是一种技巧，犹如一柄双刃剑，其有害与否，只视乎运用者动机的善恶，与它本身是无关的。关键是看我们自己有没有识别这种诡道的能力和眼光。如果贪图蝇头小利，违反原则私下交易，则往往容易上当，干吃哑巴亏。下面有一则实例：

小陈是一家大型机械厂采购员。他干这一行已有三四年了，虽然算不上经验老到，但也不是生手，然而在一宗 20 万元的钢材交易中却着了一个老狐狸的道儿，只好哑巴吃黄莲——有苦说不出。

事情经过是这样的。

小陈奉厂长之命，要采购一批钢材作生产原料。此时正逢生产资料市场回升，钢材价格猛涨，而且供不应求。小陈到市场的物资公司了解，钢材价格现在是 2300 元一吨，而且还暂时没有现货，只能预订，等 10 天后有车皮后才能运回来。

本来按着厂长的指示，这次的采购任务也不是特别紧，再等十来天也无所谓，所以小陈准备在物资公司预订 80 吨钢材。

当小陈向物资公司的业务员拿订货单时，身边一个老头过来搭讪道：“同志，是不是要买钢材啊！我这里有现货，价格比这里要便宜。”小陈一听心想：“有现货更好，可以及早交差，而且价也低，划得来。”便回头对老头说：“你哪里的？现货呢？带我去看看。”

于是两人走出物资公司，在老头的带领下，小陈来到一家物资经营部。这老头自称是这个经营部的经理，姓巩。他还出示了营业执照和公章，以示可靠。小陈仔细验看了执照、公章，才坐下来谈生意。巩经理说："不忙谈生意，现在都快到午饭时候了，咱们到酒店开间贵宾房，边吃边谈怎么样？"

小陈做了这么多年的采购，也知道这是做生意的规矩，并没有反对。于是两人去酒店吃喝起来。酒过几巡，言归正传。巩经理先提出条件："我们是小本经营，为了要将生意做大，我们一向都给来采购的客户回扣货款5%的佣金，这次不知你能要多少？"小陈一听，"这老头还挺懂行规的，5%回扣也真不少。"便对巩经理说："我这回要80吨，你不是有现货吗？"巩经理面有难色："哎呀，你要这么多，我可没有足够的存货，你能不能晚点提货啊？"小陈考虑到有这么丰厚的回扣，而且任务又不急，便说："晚点提也可以，不过不能超过一个星期。"巩经理满口应承："没问题，没问题。"

"那价格方面？"小陈问。

"不要发票2250元，要发票2500元，怎么样，便宜吧？"

小陈说："不要发票怎么能报销，但要发票的又比物资公司贵，你不是说要比它便宜的吗？"

巩经理微微一笑："我说的是不要发票，就比物资公司便宜嘛。开发票就要纳税，当然要贵点吗。你想想看，物资公司有没有可能给回扣？反正是公家的钱，也不在乎便宜那一百块钱一吨，你说是不是？"

小陈心算了一下，按2500元1吨算，总货款是20万，自己可以有1万元回扣"落袋平安"。他利欲熏心，便答应了。饭后，他与巩经理签订了购货合同，约定在货到之日，付清货款。

巩经理私下答应，一收到货款，就把回扣送给小陈。

小陈回到厂里，就以物资公司要比巩经理的经营部晚提货为理由，解释为什么要在巩经理那儿采购，厂长也就信以为真了。

在货款两清后，小陈兴冲冲地来到巩经理办公室，要取那1万块钱。巩经理两眼一瞪，“我们是规矩商人，从来不搞给回扣之类的歪门邪道，我什么时候答应过给你1万元回扣，真是荒天下之大谬。”俨然一副正气凛然的样子。

小陈呆了，没想到这巩老头出尔反尔，这回自己可是一分钱没捞到，反而让厂里损失了16000元，真是后悔莫及了。

这都是小陈的私心贪欲作祟，怪得了谁呢？

○ 明援之实耗之

秦王政十分重视农业，兴修了一些水利工程，收到了良好的效果。国家的粮草储备更充足了，统一六国的基础力量更雄厚了。在秦王政亲政之后，韩、赵、魏、燕、齐各国已处于衰落地位，朝不保夕。为了设法削弱秦国的势力，便想在秦国重视水利建设这一点上打主意。

韩国派了一个水利专家到秦国来，这个人名叫郑国。他名义上是帮助秦国进行水利建设，但其本意是想借着水利建设来耗费秦国的人力物力。

秦王政听说有水利专家来帮助兴修水利，很为高兴。就派人去跟随郑国到全国进行考察。经过考察，郑国设计了一条引水渠，自中山、西瓠口（今陕西泾阳一带）引泾水向东流，使它和浊水汇合，再引浊水继续东下，注入洛水。渠的全长三百多里。渠挖成后，有四百万亩土地可以得到灌溉。但这项工程

浩大，需要动用很多人力和物力，而且需要修好长时间。当渠修到一半的时候，有人向秦王报告说，郑国是韩国派来的奸细，他的目的是浪费秦国的人力物力，削弱秦国的力量。秦王政经过调查，证明郑国确实是来破坏秦国的，秦王政很生气。秦国一些贵族都跟着说："所有那些外国来的客卿，都是来破坏秦国的，应该把他们全都驱逐出去！"秦王政在一气之下，还真的下了一道命令："凡是旅居秦国的客卿，一律驱逐出境！"这就是历史上著名的的"逐客令"。韩派郑国援秦修筑水渠，虽然客观上对发展秦国的农业，增强国力起了促进作用，但他们采用"因其强而强之"的"疲秦"计谋，是有其借鉴意义的。纵横术有一句名言："因其强而强之，乃可折也；因其广而广之，乃可缺也。"这句话颇有深意。

正所谓"物极必反"、"过犹不及"，任何事物如果走向极端，必然会向相反的方向发展。在激烈的竞争中，"冒尖"者往往成为众矢之的。古语"木秀于林，风必摧之"。用现代话来说，就是"枪打出头鸟"。强者由于受到来自各方的夹攻，自然难以继续保持优势。

因此，在"伐交"中，善于"借势"，因势利导，诱使强者更进一步逞强，把急于扩张的对手引到矛盾的聚焦点，使其由强变弱，由盛变衰，从而轻而易举地击败它。这是以弱胜强的一个法宝，也是纵横术的一条重要思想。

○ 移花接木，蒙人无数

唐朝从天宝年间开始由鼎盛走向衰败。唐玄宗宠幸杨贵妃兄妹及宦官是唐朝由盛到衰的根本原因之一。这一时期中，唐玄宗自以为大功已成，当享安乐，因此少理朝政，骄奢淫逸，整

日沉缅于杨贵妃众姐妹的温柔怀抱里。一些官宦子女自然也就跟风模仿，大演“唐乌龟”之丑剧。

达奚盈盈是天宝年间某宦官之小妾。她明艳动人，在当时堪称一绝。她不仅漂亮，还有才智，而且也风流浪漫，卧室内经常私藏俊美男子。一次，她竟把一个担任千牛卫职务的美少年在自己内室里藏了好几天还不舍得放行。

千牛卫失踪后，官府很着急，四处派人去寻找。时间一长，唐玄宗也知道了。唐玄宗听说自己身边的禁卫官居然也会丢失，也很吃惊。当即下诏书让官府在整个京城内大肆搜索。然而，什么地方都找了，就是没有千牛卫的影子。于是就问起千牛卫近期曾到哪里去过。千牛卫的父亲说，前阵子有个宦官病了，千牛卫曾去探望。显然，那宦官便是达奚盈盈的“丈夫”。唐玄宗于是又下诏到这宦官家去追寻。

达奚盈盈只得对千牛卫说：“事到如今我势必不能再私自把你藏在我这里了。但是你放心，你出去以后不会有危险的，他们决不会加害于你。”千牛卫很害怕，怕会因此犯法获罪。盈盈就教他说：“你出去以后，不能说是在我这里，如果皇上问你到哪里去了，你便模模糊糊地告诉他，你所见到的人是长得如此如此，你见到的室内陈设是这般这般的，你在她那里吃到的食物是这样的……。再笼统含混地告诉皇帝，你之所以在她那里呆这么久，是由于形势所迫，身不由己。……你要是这样说，是绝对不会有什么祸患的。”

千牛卫自己无计可想。他深知当今之时宦官法力无边，达奚盈盈素有计谋，便死马当作活马医，把达奚盈盈的话牢牢记住，出了隐藏之处，直接去见唐玄宗。

唐玄宗虽见千牛卫不召自来，仍然怒气难抑。追问他这些

日子到哪里去了。千牛卫便把达奚盈盈的话照葫芦画瓢复述了一遍。不料皇帝一听，果然顿消怒气，笑了笑，再不多问一句。

几天之后，杨贵妃的姐姐虢国夫人进宫来见唐玄宗。唐玄宗打趣她说："你为什么把青年男子藏得那么久而不让他出来呀？"虢国夫人听了丝毫没有惊惭之意，也只是大笑一场而已。

千牛卫莫名其妙脱离了祸患，等到他有一次见了虢国夫人一面，方知道达奚盈盈巧妙地用了移花接木之计。原来达奚盈盈深知宫内细情。虢国夫人虽是唐玄宗的情妇之一，却仍然拥有数不清的面首，还经常扣留窝藏一些青年男子在家与她鬼混。达奚盈盈于是教千牛卫凭空描述了虢国夫人的长相服饰、室内设施和饮食习惯等，使唐玄宗误以为千牛卫是虢国夫人所窝藏的。凭虢国夫人的势力和品性，区区达奚盈盈怎能与之相比。唐玄宗自然不好再责怪千牛卫，而只能把这件事化作一个与情妇逗趣的话题了。

移花接木，本义是指把花枝嫁接到别的树木上，比喻暗中更换人或事物。达奚盈盈把本与自己相关的千牛卫（"花枝"）巧妙地"嫁接"到了虢国夫人（"树木"）身上，是一种典型的移花接木的做法。

移花接木作为一种计谋，则是通过这种"嫁接"的做法来去凶就吉。达奚盈盈便是通过"嫁接"而轻松地消除了千牛卫（也有可能会波及她自己）的祸患。在商业经营中，移花接木之计大有用武之地。因为，自己的商店、产品等如果与名人、优质等有所瓜葛，往往会引起轰动，受到消费者的青睐。所以，往往需要采用"嫁接"的方法变无关为有关，变关系不紧为密切，从而达到畅销效果。

伦敦一家曾经门可罗雀的珠宝店，为了摆脱其岌岌可危的

困境，老板决定采用移花接木之计，要把他的珠宝店与王妃黛安娜联系起来。

一天傍晚，这家珠宝店突然张灯结彩，老板衣冠楚楚站在台阶上恭候“佳宾”。不一会儿，一辆高级轿车在门前稳稳停住，黛安娜缓缓地从小车里走了出来，她嫣然一笑，亲切地向行人点头致意。人们见此情景便蜂拥而上，争先恐后地想一睹王妃的风采，久久不愿离去。有的少年还大胆挤上前去吻了她的手。路边的警察急忙过来维持秩序，防止围观者影响王妃的正常活动。

老板笑容可掬，感谢王妃光临本店，随着引王妃向柜台走去。售货员拿出项链、钻石、耳环、胸针等最贵重的首饰任其挑选。黛安娜面露喜色，爱不释手，连声称好……。

预先早有安排的电视录相机将此情景一一摄入镜头，第二天便在电视台广为播放了。虽然自始至终没有一句解说词，更没有诱导广告，但珠宝店和店名、地址却是相当醒目的。因而这家珠宝店立即轰动了整个伦敦。

那些好赶时髦的年轻人，那些“爱屋及乌”的黛安娜迷们，立即蜂拥而来，珠宝店立时门前车水马龙，人们竞相抢购黛安娜王妃赞赏的首饰。老板满面春风，亲临柜台，应接不暇，仅几天的营业额就超过了开业以来的总营业额，而且生意一天更比一天好。显然老板把珠宝店强行“嫁接”到黛安娜身上，借此来赚大钱的移花接木之计大获成功了。

或许有人要问：并不是每家商店都会有王妃光临的时机的呀？这里要说，如果王妃主动光临，那么商店与王妃之间的关系是“自然”形成，而不是因“嫁接”才得来的，也就谈不上使用“计谋”了。只有本无关系而变成了有关系的“嫁接”，才

可称得上是用计施谋。我们说这家珠宝店的老板使用了移花接木之计，是因为还有下文：

珠宝店的生意越来越红火，也成了街谈巷议的重要新闻，于是震动了皇宫。皇家发言人不久郑重声明："经查日程安排，王妃在那天决没有去过珠宝店。"

人们都以为珠宝店的老板要被起诉上被告席了。然而老板却镇定自若。他承认从未有过王妃来过本店。那天盛情接待的女贵宾，是他煞费苦心找来的。她的容貌、气质、神态、举止、身材都酷似黛安娜王妃，在美容师的加工下，其发式、服饰等等也都与黛安娜一模一样。但她毕竟不是黛安娜。电视台所播的录相从头到尾只有音乐，而未置一词，因此，珠宝店并未构成欺君之罪。人们想当然地误认为此"黛安娜"为彼黛安娜，那是人们自己的事。

人们自己把珠宝店"嫁接"到王妃身上，珠宝店则只是知道尽可能多地推销珠宝——老板的"嫁接"技法何等高明！老板的说辞何等冠冕堂皇！

○ 送他一顶大高帽

东汉末年，大司马何进被宦官杀害后，董卓便按何进生前之招来到中原。把中原搞得一塌糊涂。当初，郑太是反对招董卓进京的。现在，董卓已经进来，再说当初的事已经没有多大意思了。他只能凭自己能言善辩的口才，尽可能地挽回一些损失。

首先，他与侍中伍琼等人劝说董卓，让他委派袁绍为勃海太守。袁绍是翦除宦官势力的主谋和主要组织者，他对董卓进京一系列倒行逆施又极为不满。让他外派，有利于将来使他能

组织力量讨伐董卓。

果然，不久袁绍、曹操等各路兵马都组织了起来，他们公开讨伐董卓，董卓见状也要派大军前往征讨。郑太不想让他出兵，便力劝董卓："施政重在仁德，不在人多。"董卓不高兴了："照你这么说，军队就没用了吗？"郑太便为他说了一大通理由，大说他的好话，意思是有仁德的人不必重在讨伐，即使讨伐也必定是仁义之师，立足点却是："山东那一带不值得派大兵去讨伐。"为此，郑太摆了十条理由：

1. 对方的力量并不是很强，不必派很多军队去；

2. 无论在国家还是疆场，您都名声很大，人们都敬畏您；

3. 袁绍、张遥、孔由等人都无统兵才能，都不是您的对手；

4. 山东一带士大夫向来缺少张良、陈平一类高级谋士；

5. 即使有这类人，因为得不到王爵，也不可能为袁绍等人谋

6. 您统率的关中将士勇猛，天下无敌；

7. 关中一带少数民族不少，他们作战极其勇猛，他们帮助您，会如虎添翼；

8. 您的部下对您忠心耿耿，忠勇相兼，征伐别人如摧枯拉朽；

9. 您现执掌军国大权，仁德在握，一旦奉命讨伐，谁能抵挡？

10. 山东一带的大儒都没有站在他们那边，他们怎么能取胜呢？

董卓这个草包，听了以上这些奉承话竟十分高兴，还让郑太做了将军。只是后来有人在董卓面前说郑太过于聪明，董卓才收了他的兵权，留他为议郎。即使如此，郑太的话还是起了

作用，成功地劝阻了董卓对袁绍等人的征战。郑太在当时复杂的形势下，能以自己的口才劝阻董卓对袁绍等人的讨伐，并能取得成效，的确不易。这种通权达变的智谋，在现代也极其需要。当然，不一定是用口才，也可以是用其他办法。只要能够有利于事业的成功，各种变通的办法都是应当允许运用的。

○ 砸碎美玉解开环

数学上有一种证明方法，叫做反证法。当要从正面证明某一定义定理很麻烦或很难做到时，可以相反的角度去证明，就很容易。反证法反映了一条生活的哲理，当你面对生活的困难，苦苦思索也找不到答案时，可以反过来试试，用与常规方法显然不同的方法去尝试一下。

据载，先秦时期，秦人曾派人把玉连环献给齐襄王的王后，说："听说齐国人聪明智慧，那么，能解开这个连环么？"王后把连环拿在手里，反复看了看，然后，取过椎一挥，把玉连环打得粉碎。这时，她对使者说："我已经解开了。"

按一般的做法，既然是解连环，当然是想办法解开。可秦人送玉连环给齐国，就是不想让他们解开，或者说那个连环根本就解不开。聪明的齐王后，看破了其中的奥秘，为此，打破常规，用不解的办法，解开了连环。类似的例子，是"曹冲称象"。

孙权送给曹操一头大象。曹操想知道这大象有多重，手下的人谁也想不出办法。曹冲说："先把大象牵到船上，然后把水浸至船体的地方刻上记号。再用其它东西换下大象，当东西装到使船体又到了那个记号处时，依次称量一下这些东西。这些东西的总和便是大象的重量"。曹冲当时只有五六岁，真可谓神

童。要称量一个东西，最常见的想法，是找一个大的量具，大象那么大，寻找到能称量它的量具是不可能的。曹操的手下人一筹莫展，完全可以理解。但曹冲能够换个角度思考，不量大象而量其它东西，然后再加以比较，显示出了高超的心术。

三国时期，太尉扬彪与袁术联姻，曹操对杨彪很厌恶，诬他以联姻为名而谋求废立之事，把杨彪关入狱中，并命许昌县令满宠处理此案。

这明摆着是一起冤案。将要办案时。大将孔融和荀玉嘱咐满宠道："你受理讼词就行了，对杨彪不要严刑拷问。"满宠也想救杨彪，但觉得孔融他们的办法不可行。于是就反其道而行之，行刑考讯如故。几天以后，满宠见到曹操说："我反复拷问杨彪，没有任何供词。这个人海内闻名，如果没有充足的证据，给他定罪，恐怕失去民心。因此，我私下里请您三思。"于是，曹操当日就将杨彪释放出狱。当初，满宠拷问杨彪时，荀玉和孔融都很生气，等到杨彪出狱，反倒十分赞赏满宠。这可谓不救而救，即用不救杨彪的办法，最终救了杨彪。这也是正题反作的心术。

○ 转移对方的注意力

被人注意，既是好事，又是坏事。在竞争比较激烈的场合，特别是在你死我活的敌对场合，如果你的一举一动，一言一行，都在对方的密切关注之下，那么，你肯定十分被动。为此，聪明的人总是想办法转移人们的注意力。

晋元帝的叔父被人谋害，晋元帝害怕祸及自己，就偷着逃出奔向河阳。路上，管桥梁的官吏阻止他。随从晋元帝的宗典随后赶到，他用马鞭指了一下官吏，对他说："舍弃长官而禁止

贵人，那么，你也要被拘禁了。”于是大笑。元帝因此被放过了。宇文泰与侯景交战，宇文泰的马中了流箭受惊狂奔起来，宇文泰落马。这时东魏的兵赶到了，左右的人都跑了。宇文泰的随从李穆急中生智。他跳下马来，用马鞭抽打宇文泰的背骂道：“笼东军士，你们的主帅跑到哪里却了？为啥单独留你在这儿？”追击的人以为他不是贵人，就舍弃他继续往前追。东魏的人一走，李穆就把马交给宇文秦，与他一同逃跑了。

有位叫王敦的人将要举兵谋反。晋明帝秘密得知了消息，于是乘马微服出行，来到於湖，暗中察探王敦的营垒后出营。有军卒看到明帝长相非常，很以为奇。这时，王敦正在睡觉，他梦见太阳环绕着城，大惊而起道：“一定是黄须燕卑奴来了！”（明帝的母亲是燕国人，晋明帝长相和他母亲极为相似，并且长有黄胡须，故王敦称之为黄须燕卑奴）于是，立即派人骑马追踪晋明帝。明帝见有人追来，奔驰而去。奔逃之际，他见到一家旅馆前有一位卖食物的老太太，便把七宝鞭交老太太说：后面有人追来，你就把这鞭子交给他们。说完奔驰而去。

不一会儿，追赶明帝的人赶到，询问老太太。老太太说：“是有个人骑马从这里过去。已经跑出去好远了。”说着，把宝鞭展示给他们。追赶的兵士，谁也没见过这样的宝鞭，滞留了很久，欣赏这条鞭，就是在这段时间里，晋明帝跑脱了。

在中国历史上，运用转移注意力这条心术最为娴熟的，首推曹操。公元198年，贵族世家的袁术在淮南称帝。曹操率兵征讨，但袁术军坚壁自守，曹兵久攻不下，战事处于胶着状态。曹军远离后方，加上旷日持久的对峙，军中粮草供给，极为紧张。派人储运粮草，一时又不能到达。缺乏后勤供应，军队必然滋生怨言，人心浮动，搞得不好，便不好对付。为了避免这

难堪的局面，曹操采取了转移注意力的办法。他决计不将粮草紧张的真相告诉士兵。他召来负责支付粮草的典仓吏王后屋，秘密命令他小斗付粮，以解燃眉之急。过了几天，士兵因为口粮不足，产生了强烈的抱怨不满情绪。这时，曹操又把王屋召到后室。对他说："我想借你一件东西来稳定军心。"王屋问："什么东西？"曹操说："就是你的头。"不等王屋分辩，就把他的头挥刀砍下。随后，挂王屋的头于军营中。对兵士说："王屋克扣军粮，现在已经查实，我把他斩了。"众人蒙在鼓里，不知真情，以为曹操公正无私，怨恨的情绪随之消失了。这时，粮草也运到了。曹操以转移视线的方法，用一个"替罪羊"，避免了一场难以解决的灾难。

○ 学会施行麻醉术

麻醉，是一个医学术语，意思是通过施用药物，使有机体失去正常的反应能力。麻醉，在社会生活中也有着广泛的应用价值。生活就是竞争、就是拼搏。社会竞争，往往有这种情况，为了发展自己，需要躲过竞争对手警惕的目光，需要对手陷入某种错觉。这时，施用麻醉术，往往可以收到事半功倍的效果。

战国时期，李牧是赵国守备北疆的良将。在据守雁门关，防备匈奴进犯的过程中，他不请示朝廷，自行设置地方官吏，所收的租赋都交给幕府，作为边关军队的费用。每日里杀牛给士卒吃，教他们骑马射箭，谨慎看守峰火台。他对士牢们说："匈奴就是强盗，突然过来是为了抢夺财宝，我们把财物都保存好，他们就会一无所获。谁也不要去主动捉人，谁去，立即斩首。"

如此持续了好几年，匈奴以为李牧太胆怯，即使是赵国的守边士卒，也觉得自己的将军胆子小。赵王责备李牧，李牧不

听，还照老样子干。大怒之下，赵王把李牧召回，另外派一个人替接李牧的职务。一年多的时间里，匈奴每次来抢财物，边军都出战，接连失利，士卒损失很大，边境一带无法种田放牧。于是，又请李牧出山。李牧固执地说自己有病，不能胜任，赵王强迫他出任。李牧说："如果非要用我作边关之将，那就得照我以前的办法干。否则，我不能奉命。"赵王表示同意。

李牧重任边关守将，一切做法均和以前一样，匈奴一年到头抢不到什么众西，但始终以为李牧是胆小怕事的人。边关士卒每日得赏赐，但又不能打仗，纷纷要求与匈奴决一死战。李牧见时机已至，便准备战车一千三百乘，挑选骑士一万三千名，拥有四百金军费的士兵有五万人，拥有四百石谷的军士有十万人。李牧命令他们练习打仗，大搞畜牧，人民富饶遍于四野。匈奴小民祥兆率领数千百姓来投靠赵国。单于听说后，率大军来攻。李牧巧设奇阵，指挥左右两翼军队发起攻击，把单于十万多人马打得溃不成军，单于吓得逃命而去。此后十多年，匈奴再也不敢进犯边关。

又载，宋太祖听说南唐皇帝酷爱佛法，就选了有才华的少年和尚，渡过长江去见唐帝，谈论性命的学说，唐帝相信了，称之为一佛出世。从此，对治国守疆的事就不怎么留心了。李牧和宋太祖采用的是同一个心术。李牧苦心经营许多年，就是想给自己树立一个虚假的形象，即胆小鬼的形象，通过这一形象，使敌人放松戒备，失去警惕，骄傲自大，直至草率行动；而自己则秣马厉兵，待机而动，最终取得了根本性的胜利。宋太祖派少年和尚，以佛法游说南唐皇帝，实际是给南唐皇帝注射了一支麻醉剂。靠着这药物的作用，南唐皇帝的那根边防神经麻痹了，从而为宋太祖向南用兵，提供了可乘之机。

说到麻醉术，我们不能不想起粗中有细的猛张飞。张飞是以嗜酒成性而著称的。这是他的一大弱点，经常因酒误事。但这弱点也给他帮了大忙。在两军阵前，张飞经常利用自己逢酒必喝，喝酒必醉，醉必打人骂人的形象，麻痹敌人的警惕神经，诱使其上当受骗。比如：张飞在巴西一带战败张郃之后，乘胜追击，一直赶到宕渠山下。张郃利用有利的地势据山守寨。坚持不出，五十余日，相持不下。张飞见状，就在山前扎下大寨，每日饮酒，饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。孔明不但不惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗，张飞得到美酒后，不但自己嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大张旗鼓而饮。”

那张郃在山上见此情景，以为张飞大寨，全变成了醉鬼的天下，再也按捺不住杀敌的心情，便带兵乘夜下山，直袭蜀营。当他杀到张飞的大寨时，见帐中端坐一位大汉，举枪就刺，谁知竟是一个假张飞——草人！等他知道中了张飞的埋伏时，已经晚了，结果被打得大败。

○ 假借天意，妙用神灵

人似乎有一种天性，都不想改变自己的观点和见解，除非万不得已。这就决定了改变人的艰巨性。

欲想使人改变观点见解，固然可以采取的说服的办法，事实证明的方法，等等，在某些特殊情况下，也可以使用一点诡计，假借无理性的“天意”“神力”，为我所用。

据载：明代大学者王阳明十二岁的时候，继母对他非常虐待。父亲在京做官，无法关照他。王阳明明知躲不过继母的虐

待，就想了个办法。

王阳明的母亲是个虔诚的佛教徒。为此，他夜间偷偷起来，在继母寝室门口摆上五个托盘。继母清晨起来，发现门口五个托盘，心中十分害怕；以后多日如此，继母更加疑惧，但恶性依然不改。王阳明又在外面野地里结识一个打鸟的专家，得到一只奇形怪状的鸟，偷偷地放到继母的被子里。继母整理被子，突然发现一只怪鸟从被子中飞出来，十分恐惧，便唤巫婆来问。王阳明早就用金子贿赂了巫婆，让她假称天意，恐吓继母。巫婆对继母说："王状元的前妻正在责怪你虐待她的儿子。这事已经告到天帝那里了。天帝正派阴司的兵收拢你的魂魄。被里的那只鸟就是啊！"巫婆还装着神灵附体，冥目如醉，口中念念有词。继母听到这些，大声痛哭，连称不改虐待儿子了。王阳明也哭泣着拜求巫婆。巫婆故意连作愤恨之声，然后突然苏醒。从此，继母的恶性大改，再也不虐待王阳明了。

据说，古代京城有一个官人的妻子性好嫉妒，对丈夫很不放心。丈夫在家时，她用一根长绳系在丈夫脚上，另一头掌握在自己手里，一要呼唤，就牵一下绳。为制服好妒的妻子，这个官人和一个巫婆想出一个计谋。夜里，趁妻子睡熟，官人将绳子解开，系到一只羊的腿上，然后，沿着墙偷偷地溜走了。妻子一觉醒来，立刻拉绳，结果一只羊跑到她的面前，她十分惊讶，请来巫婆询问。巫婆说："先人怪你做恶太多，对丈夫不好，所以，让你丈夫变成了羊。你若能悔改，我可以为你向神灵祈祷。"妻子抱着羊痛哭失声，痛悔自己过去的错误，发誓一定要改过。巫婆便令妻子吃斋七天，全家大小都到佛像前祈祷。七天之后，这个官人慢慢地回到家里。一进门，妻子就哭泣着问：你做了这么多天的羊，不辛苦么？"官人说："我还记得吃草不

那么鲜美，至今肚子还有些疼。”妻子更加悲哀。后来，妻子又旧病复发，丈夫立即伏在地上学羊叫，妻子大惊，搀起丈夫，表示再也不敢了。

假借“天意“神力”的办法，也可运用来驾驭下属。

滁阳王二子，忌恨宋太祖的威名日益显赫，阴谋宴请太祖，暗中在酒中放入毒药，毒死太祖。这个阴谋事先泄露了。当二子来邀请太祖时，太祖立即同二子前往，没有一丝为难之色。二子暗中心喜，以为太祖中计。行至半路，太祖突然在马上跃起，仰望天空，若有所见，不一会，勒住马就往回转，对二子骂道：“你们原来是这么恶毒的人！”二子问：“这是何故？”太祖道：“刚才上天告诉我，你们要设毒害死我，我不能随你们前往了。”二子十分惊骇，立即下马恭敬地站立，连忙说：“怎敢，怎敢？”从此以后，二子畏于老天的神威．再也不敢谋害太祖了。

大将狄青“造神”的例子，也很有代表性。

有一次，大将狄青征讨侬智高，军队刚出发，就遇到许多困难，军队颇多怨言。为统一全军将士的意志，狄青取出一个个铜钱，拿着与神誓约：“此行若能大获全胜，那么，我投这些钱，一定面都朝上。”左右随从都劝阻道：“要是不能全部朝上，恐怕更易动摇军心，还是不投的好。”狄青意志坚决，不听劝告。全军将士全神贯注地观看，只见狄青踮脚注目，将手一挥，一下将钱投出，一百个制钱全部面朝上落到地上，众人立刻欢呼起来，声震山林旷野。狄青也十分欢喜，回顾左右的人，命取一百个钉子，随落地铜钱的位置，立刻将钱钉住，又扣上青纱笼。狄青亲手加封，说：“等我军胜利回师，在此地拜谢神灵，那时再取走这些钱。”

后来，狄青果然大获全胜。凯旋班师时，路经此地，履行

诺言，拔钉取钱。这时，大家方才发现，一百个铜钱，都是两面钱，正反面一模一样！狄青以假造的“天意”，稳定并统一了大家的思想意志，为出师得胜利创造了条件。

就中西文化的比较而言，中国人没有西方人那样的宗教热情。但天命鬼神等宗教观念对社会生活的影响也很大，在中国古人看来，“死生有命，富贵在天”。天命鬼神作为神秘的精神力量，主宰着人的死生寿夭，贫富贵贱。“获罪于天，无所祷也”（孔子语），得罪了老天爷，想服罪叩头都找不到地方。为此，人们对待天命鬼神等现象，始终深持毕恭毕敬，谨小慎微的态度，甚至连剃头、洗澡那样的小事也要去翻翻“黄历”。应该说，中国人之敬奉天命鬼神，完全是从自身功利方面出发的，是实用主义。正因为人们总是从自身利益出发，密切关注天神的意志，所以，假借天神的意态，就可以收到极好的驾驭效果。

古人云：“好风凭借力，送我上青云”。意思是成功者的机制在于借助外力。先秦学者荀况也说，圣人和凡人的区别在于，圣人“善假于物”。成功者可以借助的外力很多，而神的力量就是其中之一。

○ 欲擒故纵，掌握主动

中国人的统治经验在世界上可以说是遥遥领先的，这是因为中国立国久远，且历史上中国人治国又以“治人”为主，所以每朝每代都积累了丰富的历史经验。其治人的精深独到之处都会令别的民族瞠目结舌。这其中固然不乏成功的历史经验，但中国人把虚伪二字运用得如此地炉火纯青、妙至精绝，不知能否算到成功的历史经验之列。不过，虚伪之术确实帮了统治者的不少忙，为他们沽名钓誉、巩固权势立下了汗马功劳。

在中国历史上似乎没有哪一个君王敢公然扯起反对仁义道德、崇尚虚伪奸诈的旗子，连被称为“奸雄”的曹操，也未敢贸然做皇帝，只是“挟天子以令诸侯”而已，说明他还是惧怕道德和正统舆论的力量。于是，虚伪就成了他们的法宝，他们既不择手段地达到了目的，又树立了无可非议的道德形象。

大概最早能够成功地运用虚伪之术的是春秋时期的郑庄公。《春秋》在记载这件事的时候第一句话就说“郑伯克段于鄢”，极其明确地确定了这件事的社会伦理方面的性质。郑伯是指郑庄公；段是指郑庄公的胞弟共叔段；鄢是地名。在这句话里，最有学问的用字是克，本来君主杀臣下用“征”、“伐”、“讨”、“诛”等字均可，唯有这“克”字，既表现了平等对敌，又表现出高明的手段，郑庄公本可光明正大地讨伐他的弟弟，但他却阴设陷阱，沽名钓誉！这个“克”字的运用也就体现了人们常说的微言大义的“春秋笔法”。不过，在春秋时期，周期以来的礼乐制度遭到了破坏，传统的道德也遭到了践踏，即所谓的“礼崩乐坏”。《春秋》作者创“春秋笔法”，试图挽狂澜于既倒，也可见其用心的良苦。必须指出的是，“郑伯克段于鄢”是春秋时期的著名历史事件，也是《左传》中最为著名的篇章之一，由于《左传》细致传神的记载，这一历史事件就变得更加著名起来了。

郑庄公就是为幽王抵抗犬戎战死的大将郑伯友的孙子，是带兵为父报仇、打退犬戎的郑武公掘突的儿子，可以说，庄公的爷爷和爸爸对周天王都有很大的功劳。郑庄公共兄弟俩，自己的名字叫寤生，弟弟的名字叫段。寤生出生的时候难产，使母亲姜氏受惊，从此就不喜欢寤生，而段则长得一表人材，人也聪明，所以姜氏非常一喜欢他。姜氏不断地在丈夫郑武公面

前夸奖小儿子，希望将来把王位传给他。这样，寤生和母亲之间就有了隔阂。不过郑武公还算明白，没有同意姜氏的请求，最后还是把王位传给大儿子，寤生即位，就是郑庄公，并接替父亲的职位，在周朝当了卿士。姜氏看见自己的小儿子没有当上国君，心里很不舒服，就去为段要封地。姜氏很有心计，要求庄公把“制”这座城封给段，庄公告诉姜氏，“制”是郑国最为险要的城池，有着极其重要的战略地位，虢国的国君就死在那里；况且父亲说过，“制”这个地方谁也不能封。姜氏见说不过庄公，就又请求把京城封给段。京城在现在河南省的成皋县附近，对当时的郑国来说，也是一座比较重要的大城，所以庄公当时仍然犹豫不决。在姜氏的一再督促下，庄公才把京城封给了他。

在段要离开都城前往封地的时候，先向母亲告别，段倒是没有什么想法，但姜氏心里明白，这兄弟俩恐怕不会融洽相处，迟早会火并。姜氏的感情倾向当然在小儿子段这一边，想提醒他早作准备。她对段说，庄公本不愿封他，只是在自己的一再要求下才把京城封给了他，虽然封了，但迟早会出事，一定要先操练好兵马，做好准备，有机会就来个里应外合，推翻庄公，让段继承王位。段到了京城，称作京城太叔。段被封至京城，本来庄公的臣下就十分焦虑不安，段在京城的所作所为，就更让那些人惶恐。首先，太叔段紧锣密鼓地招兵买马，扩充军队，严加训练，并经常行军打猎；其次是大修城墙，既扩大又加高加厚。

一天，郑庄公的一位最重要的大臣祭仲对郑庄公说：“大城的城墙不得超过国都城墙的三分之一，中等城镇的城墙不得超过国都城墙的五分之一；小城镇的城墙不得超过国都城墙的十

分之一。这是祖宗留下来的规矩，可如今京城太叔扩大了他的城墙，使之远远超过了这一限制，那就很难控制了，这恐怕是国君不能忍受的。”郑庄公心里明白，可嘴上却说，太叔是为国家操练兵马，为国家建造防御工事，有什么不好？况且母亲要他这样做，自己就是想管也不好管呀！虽然大臣们私下里都说庄公器量大，为人厚道，但都又暗暗地替庄公着急，他们就公推祭仲去劝说庄公。祭仲对庄公说，姜氏是贪得无厌的，不如早早地定下主意，替她找个地方，安排她一下。不要再让太叔的势力继续发展了，如果继续发展下去，恐怕就很难收拾了。蔓延的野草都很难铲除，何况是国君的宠弟呢？

郑庄公终于吐露了心里的话，他对祭仲说：“多行不义必自毙，子姑待之。”意思是说不符合道义的事干多了必然会自取灭亡，您就安心地等着吧。这句话把郑庄公的性格暴露无遗。

过了不久，太叔段让西部边境和北部边境的城镇暗地里投靠自己，但表面上还是听从郑庄公的管辖。公子吕听到了这个消息，赶紧跑去对郑庄公说：“国家是不能分成两个部分，不能有两个君主的，您对太叔打算怎么办呢？您如果打算把国家让给太叔，就请允许我去奉事他，给他做臣子算了，如果不愿把国家让给太叔，那就赶快把他除掉，可不要让老百姓生出二心来啊！如果百姓归附了太叔，那可就难办了。”郑庄公却十分沉着地对公子吕说：“您不用闲操这些心，太叔段是会自己给自己找麻烦的。”又过了一段时间，太叔段干脆明目张胆地把西部和北部边境的城镇划归己有，其势力范围一直扩大到廪延这个地方。子封感到很惊慌，急忙跑去对庄公说：“我们可以行动了，如果再任他吞并城镇和土地，那就会占有人口，更加扩大势力，可就难于对付了。”庄公仍是不动声色地说“做不义的事情，得

不到人民的拥护，越是土广人多，就越是灭亡得快。”

太叔段终于修治好了城郭，结集完了百姓，修整好了刀枪等战争用具，准备好了步兵和兵车。而在这个时候，郑庄公偏偏到周天王那里去办事，不在郑国的都城。姜氏认为这是绝好的机会，就写信告诉太叔她将偷偷地打开城门，作为内应，并约定好了日期。太叔接到了姜氏的信，一面写回信，一面对部下士兵说是奉命到都城去办事，发动了步兵和兵车。

其实，郑庄公一切都准备好了。他并非到洛阳周天王那里去办事，而是偷偷地绕了个弯儿带了两百辆兵车直到京城里来了。庄公还派公子吕埋伏在太叔的信使所必须经过的道路上，截获了太叔写给姜氏的回信。这样，郑庄公就完全掌握了主动权。

太叔刚带兵出发两天，郑庄公和公子吕就来到京城外，公子吕先派派了一些士兵扮成买卖人的模样混进城去，瞅准时机在城门楼上放火，公子吕看见火光，立刻带兵打进城去，一举攻占了京城。

太叔出兵不到两天，就听到京城失守，十分惊慌，连夜返回，但士兵已经听说太叔是让他们去攻打国君，就乱哄哄地跑了近一半人。太叔见人心已不可用，京城是无法夺回来了，只好逃到鄢（在今河南省鄢陵县）这个小城，在这里又吃了败仗，就又逃到共城这个更小的地方。郑庄公和公子吕两路大军一夹攻，一下子就把共城攻下来。太叔走投无路，最后只好自杀了。

郑庄公听到弟弟自杀的消息，立刻跑去抱尸痛哭，一边哭一边说弟弟不该自杀，纵使有天大的错做哥哥的也会原谅的，哭得周围的人也忍不住流泪。郑庄公又一次赢得人心，大家都说他是一位好哥哥。

○ 藏起你的锋芒

秦王嬴政虎视六国，灭韩、除赵、破燕、降魏，进而图谋平楚。嬴政先征求将军李信的意见，问李信平楚要用多少兵。李信是连年征战的猛将，屡获战功，其轻敌之心流露于外，便大言说："不过用二十万。"嬴政不放心，又征求老将军王翦的意见。王翦是个足智多谋的人，权衡之后说："非六十万人不可。"六十万大军，等于将秦国主力全数征调出征，嬴政当然有些顾虑，只好自圆道："王将军老矣，何怯也！"派李信和蒙恬将二十万甲伐楚。王翦见所言不用，又恐嬴政加害，便以病告退，回乡隐居。

李信和蒙恬出师，挟秦军之威，初战告捷，即引兵深入。楚军在秦军轻敌的情况下，发兵攻袭李信，连破秦军两道营垒，斩秦军七名都尉，李信大败而归。

败讯传来，嬴政深感后悔，亲自到王翦的家乡去请王翦，不无悔恨地说："寡人不用将军谋，李信果辱秦军。将军虽病，独忍弃寡人乎！"如此言重，王翦还是推辞道："病不能将。"嬴政不容王翦解释说："已矣，勿复言！"王翦见推托不掉，君命难违，只好说："必不得已用臣，非六十万人不可！"嬴政只好答应。

六十万大军出师，嬴政亲自送行出咸阳五十里的霸上。在路上王翦一再向嬴政请求良田美宅，多得使嬴政感觉王翦的要求太过分了，不由说道："将军行矣，何忧贫乎！"王翦像一个小市民一样，斤斤计较地说："为大王将，有功，终不得封侯，故及大王之向臣，以请围宅为子孙业耳。"嬴政见王翦如此计较，不由大笑。

王翦率军出征，在路上不断派使者回咸阳向嬴政索要田宅。一连派遣五批使者，索要甚多，有人对此不理解，对王翦说："将军之乞贷亦已甚矣！"王翦说："不然。大王为人粗心而不信任人，如今他空国中之甲士而专委于我，我不多请田宅为子孙业以自坚，顾令王坐而疑我矣。"果然，王翦此举消除嬴政的疑心。以嬴政来看，王翦不过是贪图利禄而无政治野心的平常人而已，遂感放心。也因此之故，王翦才能一举灭楚，而终保一身荣华富贵。他不但自己善终，而且荫及子孙，其孙王离在秦二世时尚为将军。在统一全国和赵高当权之时，功臣宿将多遭杀害，而王翦家族能够保全，这不能不说王翦有先见之明。当然这是王翦成功运用瞒天过海之计，掩饰自己的锋芒，才能成此灭楚之功，而且保存自己。

收敛锋芒，表面上是与世无争，实际上是无所不争，这是使用瞒天过海之计的一大特点。唐高祖李渊在未登基时，相面人对他说："公骨法非常，必为人主，愿自爱，勿忘鄙言。"李渊听了，非常高兴，而且"颇以自负"。正因为如此，才招得隋炀帝杨广的猜忌。在这种情况下，李渊马上改变策略，"纵酒沉缅，纳贿以混其迹焉。"骗过杨广，使杨广不为之备，非但没有继续对其猜忌，还将其升任太原留守，使他占据隋朝重要据点，并以此为根基，走上夺权称帝的道路。碍于资料，还很难道出李渊如何欺瞒杨广的具体情节。要说生动的，则是明朝嘉靖时期的夏言与严嵩之间的争斗。

夏言，字公谨，号桂洲，江西贵溪人，1482 年出生，1539 年就任内阁首辅。他的同乡，江西分宜人严嵩，1480 年出生，1542 年才进入内阁，当然位在夏言之下。严嵩虽然比夏言早为进士，但地位不如夏言。在这种情况下，严嵩对夏言是毕恭毕

敬，“如子之奉严君，唯诺趋承，无复僚友之体。”夏言对严嵩的谦卑毫不设防，不但恣意凌辱，乃至“以门客畜之”。面对夏言的凌辱，严嵩谦恭益甚，曾一而再，再而三的置办酒席，邀请夏言赴宴，甚至亲临夏府，跪读请柬。而夏言却常辞而不见，即便是去赴宴，进酒三勺一汤，略沾唇而已，然后傲然离去，使严嵩所备山珍海味俱付之乌有。夏言洋洋得意，认为严嵩实在是不如自己，不予怀疑，不存戒心。实际上，严嵩对夏言的傲慢早就耿耿于怀，时刻准备取其位而代之，将他置于死地。

夏言三起三落，对嘉靖皇帝还报有希望，希图嘉靖皇帝垂怜，恢复其官职。因此放慢回籍的时间，从北京到天津走了一二天。在路上他上万言书，为自己辩白，并指出严嵩等人的险恶用心，以期感化嘉靖皇帝。这种做法，不得不使多次为夏言凌辱的严嵩心惊肉跳。因为一旦喜怒无常的嘉靖皇帝一时心血来潮，将夏言官复原职，其后果将不堪设想。于是，严嵩加紧谋划，欲置夏言于死地。

攻击夏言，莫若河套事件，河套事件又离不开曾铣。为此，严嵩鼓动曾铣部下仇鸾诬告，将曾铣打入诏狱，百般罗织，以“隐匿边情，交结近侍官员”的罪名，从重议处，定为死刑，斩于北京西四闹市。一个智勇双全、廉洁公正的大将，在首辅之争，在严嵩的计谋下丧生，时人莫不为之抱屈。虽然曾铣在后来被昭雪，但饮恨而亡是千古之憾。夏言是在归途上得曾铣死讯的，一听罪名是“交接近侍官员”，当时就从车上掉下来，长叹道：“噫，我死矣！”这位争强好胜的才子，到此时才知道自己回天无术了，彻底败给自己最看不上眼的严嵩了。果然，他才到丹阳，锦衣卫官骑赶到，将之打入囚车，押解回京。夏言此时不无感叹地看着路边的白杨树道：“白杨，白杨，尔能知我

此去不返乎?”

到了京城，罪名已定，夏言上疏辩白，并不得报。不过朝廷律条有“议能”、“议贵”之条，杀与不杀，嘉靖皇帝尚拿不定主意。夏言一日不死，就有死灰复燃的可能，严嵩对此寝食不安。不过他在首辅的位置，机会总是有的；嘉靖二十七年，俺答汗率众数万抵居庸关，京师震动。严嵩将此说是夏言欲收复河套，俺答汗报复。正好京城又发生地震，迷信道教的嘉靖皇帝，最怕天地有变，再加上严嵩说这是夏言怨望所致，只有杀他以息灾变。1548 年 11 月 1 日，年已 67 岁的夏言，被斩于北京西四闹市。时人叹道：“自古圣贤多薄命，奸雄恶少皆封侯”，大骂严嵩，并编歌谣云：

可恨严介溪，做事成心欺，常将冷眼观螃蟹，看你横行能几时?

可笑严介溪，金银如山积，刀锯信手施，常将冷眼观螃蟹，看你横行能几时?

可恨严介溪，作事成心欺，善恶到头终有报，只争来早与来迟。

不管人们怎么骂. 在夏言下野之后，严嵩第二次成为首辅，并连任十几年，成为嘉靖年间任期最长，影响最大的权臣。虽然严嵩“无他才略，惟一意媚上，窃权罔利。”但他多次使用瞒天过海之计，不露痕迹地来打击异己势力。亦可见瞒天过海之计是政治家在政治斗争中常用的手段。

瞒天过海之计的这种掩饰锋芒的手法，即使是修身齐家平天下、刚正不阿、光明磊落的政治家也有必要学会运用，这是斗争策略，并非只有小人才能用。如果前面所讲的夏言能够稍稍收敛一下自己的锋芒，对严嵩的种种表现有所警惕，并采取

相应的对策，也不至于被严嵩所害了。

○ 把他当做顺毛驴

“唇亡齿寒”是人们熟悉的一个成语。这个成语出自春秋时期的一个历史故事，而这个故事背后，又隐藏着一个著名的谋略。

公元前652年，晋国打算出兵攻打虢国，但是必须经过虞国。虞国虽然是一个小侯国，然而，其态度如何，直接影响到晋军伐虢的进程。于是，晋国大夫荀息建议晋献公用屈地产的好马和垂棘之璧向虞君借道，让晋军通过虞国征伐虢国。起先，晋献公不大愿意这样做，认为良马、美玉是晋国的国宝，不能送给别国。荀息意味深长地劝献公说：“如果我军能借道虞国，良马和美玉只不过是暂时寄藏在虞国的国库里罢了，还怕丢失了吗？”晋献公一听，立即明白了荀息的意思。于是马上派使臣带着良马、美玉去见虞国国君。虞君十分贪财，看到晋国送来的两种稀世珍宝，喜出望外，不但同意借给晋军道路，还答应愿意协助晋军一起去攻击虢国。晋军很快便攻占了虢国重镇下阳。

过了三年，晋国再次向虞国借道伐虢，虞国大夫宫之奇规劝虞君说：“虢国是虞国的屏障，如果虢国灭亡了，那么，虞国也必定跟着灭亡。我们不能轻易答应晋国的借道要求，以免使晋国的野心益发增大。对侵犯他国的军队我们决不能放松警惕。上次我们允许晋国借道，已经是很过分了，怎么可以再有第二次呢？俗话说：‘辅车相依，唇亡齿寒’，说的就是虞国和虢国的这种关系吧。”虞君不听其大夫的劝谏，还是答应了晋国借道的请求。宫之奇不忍遭受亡国的耻辱，带着家眷离开了虞国。临

行前，他对身边的人说："虞国今年举行不了腊祭了。晋国将在这次军事行动中顺便灭掉虞国，并且不必专门发兵。"

果然，入冬后，晋国灭掉了虢国。虢公丑逃到了京城。晋国军队返回途中，驻扎在虞国，便趁机将毫无防备的虞国灭掉了，虞君和大夫百里奚等都成了俘虏。

晋国大夫荀息到虞国国库中取出垂棘璧，到马厩中牵出屈产马，一齐送到晋献公面前。献公高兴地同荀息开玩笑说："马还是我的马，只是多长了几颗牙齿。"

借道伐虢的谋略，后来演变成三十六计中的一种混战计，亦称"假途伐虢"。计曰："两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有信不信。"也就是说，处在敌我两大势力当中的弱小势力，当受到敌方威胁屈从的时候，我方应积极行动出兵援救，借机把军事力量扩展进去。以此加强我方力量，以便控制局势，将其吞并。这一谋略的运用，关键是在"借道"上作文章。在商战中，这一谋略既可以运用于企业兼并上，也可以运用于产品推销上。美国约翰逊黑人化妆品公司挤进黑人化妆品市场，最后独霸天下，使用的就是这一谋略。

本世纪50年代，美国黑人化妆品市场被佛雷化妆品公司垄断，产品十分畅销。在该公司担任推销员的乔治·约翰逊认为，黑人化妆品市场潜力还很大，于是，他辞掉了佛雷化妆品公司推销员的工作，自立门户，创办了一个只有500元资产、3名职工的约翰逊黑人化妆品公司。

创建之初，约翰逊清醒地认识到，要和佛雷公司相抗衡是绝对不可能的。相反，要发展自己的公司，还得在佛雷公司身上动些脑筋。经过一番思索，约翰逊采取了"借道伐虢"的策略，就是借佛雷公司的市场推销约翰逊公司的产品。他具体实

施了两大步骤：一是集中力量生产了一种与佛雷公司化妆品相配套的粉质化妆膏；一是运用“衬托法”推销自己的产品。其广告语是：“当你用过佛雷公司的产品化妆之后，请再擦一次约翰逊公司生产的粉质蜜，那将会收到意想不到的效果。”

同事们对约翰逊这种“依附式”的宣传都不理解，说这不像是在宣传自己的产品，而是在替佛雷公司吹。约翰逊笑着说：“吹吹佛雷公司也没关系，因为他们的名气比我们大。在黑人圈子里，佛雷公司的化妆品享有盛名，我们的产品能和它的名字一同出现，不也抬高了我们公司的身价了吗?”

这一招果然很灵，消费者很快就接受了约翰逊公司的产品，市场占有率迅速扩大。接着，约翰逊又研制和生产了一系列新的产品，在宣传上也逐步改变重心。经过短短几年的努力，约翰逊黑人化妆品公司的产品便将佛雷公司的大部分产品挤出了黑人的化妆台。美国黑人化妆品市场成了约翰逊的独霸天下。

在商战中运用“借道灭虢”的谋略，其空间十分广泛。它既可用于小企业战胜大企业，也可用于大企业吞并小企业，还可用于两个企业在竞争过程中顺手牵羊利用和吃掉第三个企业。

○ 见风使舵，看水行船

创建霸业，争夺霸主地位，是春秋时期各诸侯国的普遍心态。像郑国这样的小国也不例外。

郑国在诸侯中是一个受封较晚的诸侯国，其始封君是周厉王小儿子、宣王的弟弟王子友，称为郑桓公。郑桓公和他的儿子武公都很能干，力量很快发展。到郑庄公时，郑国利用其在周王室作卿士的王臣地位，向王室挑战，并挟天子以令诸侯，从

而拉开了列国争雄夺霸的序幕。郑庄公死后，他的八个儿子中有四个参加君位的争夺，因此，郑国经历了二十几年的内乱，从而失掉了郑庄公创造的有利形势，郑国从此成为大诸侯国争夺霸业时争取的对象。

这一时期，争夺霸业斗争时间最长、斗争最激烈的是晋楚两国，而处在他们中间地带的郑、宋、陈、蔡等国，既是他们争取的对象，又是相互争夺的关键。于是，在大国的争夺下如何生存并求得发展，便成了郑、宋、陈、蔡等小国的重要课题。

公元前598年春季，楚庄王亲自领兵攻打郑国，责问郑国亲晋背楚的“罪状”。楚军打到郑国的栎邑，郑军有些招架不住，郑襄公问手下的人有什么退敌良策，其弟公子良说：“晋、楚两国不是致力于德行，而是靠武力争夺诸侯。我们处在这两强之中，只有作顺风倒的墙头草，才能生存下去。因此，谁来攻打我们，我们就和谁亲近好了。”郑襄公觉得这样做好像有些失去外交上的信用。公子良进一步说：“因为晋、楚两国不讲信用，以武力相加于我国，我们还讲什么信用呢？”

郑襄公觉得公子良讲得有理，便采纳了子良提出的两面应付的顺风倒策略，派人与楚庄王讲和。并于当年夏天参加了楚与陈在辰陵的盟会。但是，在接受了楚国的盟约后，郑国并没有断绝同晋人的来往。晋国也默许了郑国的两面倒方针。

两面应付的顺风倒策略，是夹在两强中的人们求生存的上策。它可以免除明确的向背导致的某一强方的制裁，消除两强争斗中的一些无端的嫁祸，从而达到保存有生力量、以图逐步发展的目的。这一谋略在政治斗争上，往往为人所不齿，但在中、小企业参与商战竞争中，还是值得借鉴和运用的。

第六编　避让小人之术

当小人风头正劲的时候，是不可与之正面对垒的。这时，不妨学学刘备的韬晦之计，学学韩信的胯下忍辱，学学勾践的卧薪尝胆，学学徐达的激流勇退。忍让不是目的，退避并非耻辱。有道是，三十年河东，三十年河西。本章提醒你，对于小人，斗争要讲策略，保存自己才能最终消灭敌人。

○ 竹林七贤的命运

中国的封建社会专制统治十分黑暗，在这样一个绞肉机似的环境中生存的确不易。“伴君如伴虎”，对于专制残暴的统治者往往是太远了也不好，太近了也不利，这个度实在难掌握。西晋司马氏集团是中国历史上少有的一个腐朽残暴的统治集团，它真正统治的时间不是很长，但是给中国造成的恶果却是极大。而如能度过这样的虎口，真也能看出人的智慧之丰、用心之苦了。人们所熟悉的“竹林七贤”：嵇康、阮籍、山涛、王戎、刘伶、阮咸、向秀，都喜欢清谈玄学，崇尚老庄，常为竹林之游，故有此号。

不过他们七人的人品不一，处世态度不一，思想观点不一，命运也不一。嵇康，字叔夜．为曹魏宗室之婿，拜为中散大夫，是个闲散官衔。史书说他“早孤，有奇才，远迈不群。身长七

尺八寸（相当180厘米），有风仪，而土木形骸，不自藻饰，人以为龙章凤姿，天质自然。恬静寡欲，含垢匿瑕，宽简有大量。学不师受，博览无不赅通，长好老庄。”崇尚玄学，修身养性，弹琴赋诗以自娱。好友山涛曾荐举他为官，他为此与山涛绝交，写出《与山巨源绝交书》，现传于世。他说：“今但欲守陋巷，教养子孙，时时与亲旧叙离阔，陈说平生，浊酒一杯，弹琴一曲，志意毕矣。”他不愿卷入政治，但脱离不开政治，曾写过《太师箴》，史称此足以明帝王之道，可见对政治还是很关心的。尤其是司马氏日见强大，这位曹家的女婿，也就因反对司马氏夺权而就刑于东市。被杀之时，年仅四十。

阮籍，字嗣宗，是建安七子之一阮禹之子。史书说他“容貌瑰杰，志气宏放，傲然独得，任性不羁，而喜怒不形于色。或闭户视书，累月不出；或登临山水，经日忘归。博览群籍，尤好庄老。嗜酒能啸，善弹琴。当其得意，忘忽形骸，时人多谓之痴。”其实阮籍本身怀有政治抱负，但在“魏晋之际，名士少有全者，籍由是不于世事，遂酣饮为常”。当司马昭为司马炎向阮籍之女求婚时，他大醉六十日，使司马家没有机会和他谈此事而告吹。阮籍曾作《大人先生传》，把那些“上欲图三公，下不失九州牧”，而专会钻营利禄的人，讥为裤裆里的虱子。他不拘礼教，而言谈玄远，放荡形骸，口不言论人物，遇有必言涉他人之事，常饮酒酣醉以免于祸，力图避免卷入政治风波之中。但他也曾写过《为郑冲劝晋王笺》，并未超出政治之外。在楚汉战争遗址，他曾感叹：“时无英雄，使竖子成名！”可见其政治上的抱负。但在当时的政局下，他很难施展抱负，却经常要以酣饮避免政治之祸。这也正是他能用出乎常情之外的方法来麻痹对方，进而保全自己，还不失名人为人所重的声名。

山涛，字巨源。史书说他“早孤，居贫，少有器量，介然不群。性好庄老，每隐身自晦。”他对当时政局常能作出正确的判断，所以在魏晋之交的纷乱政局之下，他往往能泰然处之。在司马懿与曹爽争权时，他采取隐居不仕的方法，既避免卷入是非之中，又博得像吕望（姜太公）一样的声名，为他再入仕途打下良好的基础。司马师秉权时，山涛再度入仕。在钟会与裴秀二人争权，都来拉拢他时，山涛能“平心处中，各得其所，而俱无恨焉。”躲过政治斗争危机。审时度势，是山涛的拿手好戏。在晋初，他为太子太傅、尚书仆射、侍中、领吏部，主管选用官吏达十余年。他之所以能长掌选举，这是因为他掌握作官的绝窍。那就是遇到有官缺，他先选拟数人，奏请皇帝，看皇帝对谁有所偏爱，然后再明确奏明选用皇帝偏爱的人充当是官。这样他既不拂大意，又使众多的官吏认为他心中有己。这种依违其间的做法，使他保全了禄位，直到七十九岁而终，葬礼十分隆重。山涛就是用不寻常的办法，赢得寻常人的心．才使他涉宦海如履平地，可谓是善算之人。

王戎，字浚冲，出身世家。史书说他“为人短小，任率不修威仪，善发谈端，赏其要会。”他与阮籍虽同为“竹林七贤”，但不为阮籍所重。一次。在竹林饮酒，王戎后到，阮籍说：“俗物已复来败人意！”从人品上，王戎为人比较鄙陋自私，但在看问题上，他还是能看出利害关系的。因为他深知像嵇康、阮籍这样傲物，必招人怨，也难自立于官场之上。故此，他面对阮籍的讽刺，并不恼怒，却笑着回答说：“卿辈意亦复易败耳！”在官场上，王戎一面邀取名声以自固，一面想尽办法以避祸。在邀名上，他除以“竹林七贤”之一得名之外，在母丧上，以衰毁的“容貌毁悴，杖然后起”，得到“死孝”之名，而深得君主

的赞赏。在避祸上，他“苟媚取容”，寻找靠山，遭到弹劾，也能平安无事；为了苟全利禄，在“八王之乱”的关键时刻，他“伪药发堕厕，得不及祸”。就这样，他经常以出乎常人预料的方式，躲过一次又一次的政治危机。他贪黩财货，为人鄙陋，常自执牙筹，昼夜算计；园田水碓周遍天下，还要为他家所种植的好李子出卖后而不失其种想办法，竟想出卖李钻核的主意。为人吝啬，即使是亲友也不例外。他的女儿出嫁，曾向他借钱数万；在未还时，女儿回家，他很不高兴；当女儿还钱之后，他才和好如初。他的从子结婚时，他借给一件单衣，在婚后还要索还。

刘伶，字伯伦。史书说他“身长六尺（140厘米），容貌甚陋。放情肆志，常以细宇宙齐万物为心。”他最好喝酒，而且常醉。他妻子劝他说：“君酒太过，非摄生之道，必宜断之。”他却自誓说：“天生刘伶，以酒为名。一饮一斛（等于十斗），五斗解醒。妇儿之言，慎不可听。”每日饮酒吃肉，常常酒醉，虽在官场上“以无用罢”，却得以寿终，留下酒仙的美名。他所著《酒德颂》一篇，为酒家所推崇。

阮咸，字仲容，是阮籍的侄子。史书称他“与叔父籍为竹林之游，当世礼法者讥其所为。”但他任达不拘，妙解音律，善弹琵琶，虽处世不交人事，不以礼法为怀，其做法常常近似于荒诞。有一次，他与宗人饮酒，用大盆盛酒置于地上，正好有一群猪过来，见盆中酒就喝。阮咸毫不躲避，竟与群猪共饮。实际上阮咸是有才能的，山涛曾说：“阮咸贞素寡欲，深识清浊，万物不能移。若在官人之职，必绝于时。”然而他毕竟以耽酒之名，而未受重用。不过他也是以寿终。

向秀，字子期。史书说他“清悟有远识，少为山涛所知，雅

好老庄之学。”在七贤中，向秀算是与嵇康比肩，但有学者之风，曾注《庄子》一书。本来他欲隐居，但在嵇康被杀之后，他感觉隐居难逃人害，便应本郡推举至洛阳为官。当司马昭问他：“闻有箕山之志，何以在此？”之时。他回答说：“以为巢许狷介之士，未达尧心，岂足多慕。”巧妙地回避躲祸之意，赢得司马昭的欢心。尔后他“在朝不任职，容迹而已。”也得以善终。

政治，不仅要追逐权力，也要追逐名望。权力与名望之间有着相当密切的关系。权力可以带来名望，名望可以巩固和获得权力。虽然权力和名望不是等同的，但这种名望与权力之间的密切关系，足以使权力持有者心神不安。《韩非子·爱臣》中认为：“爱臣太亲，必危其身；人臣太贵，必易其主；妻妾无等，必危嫡子；兄弟不服，必危社稷。”由此看来，名望会使权力持有者受到威胁。“竹林七贤”在当时获得很高的声望，这对当时司马篡曹的政局来说，可以说从曹曹重，从司马司马重，故他们成为政治双方拉拢的对象。嵇康不从司马而被杀，使其他诸贤感觉到自己的困境，分别采用不同的手段来回避政治上的打击。我们从以上七贤处世态度来看，他们有以醉酒示自己无他野心的，有以依违其间而不露锋芒的，有以贪黩以败坏声名的，有以荒诞不经而避己之所能，有不介入政治风波而安处的，所以大都以寿终。也就是说，除嵇康之外，其他诸贤都使用瞒天过海之计中的利用人之常情，以非常人所能理解的办法来保全自己，而且大都获得成功。

○ 国王做了俘虏之后

人的一生之中，不可能什么事情都是一帆风顺的，总会遇到各种各样的困难挫折。志向越大、责任越重，其成功与失败

所具有的反差也就越大。当失败时能否吞下这口气，避让一时，而为将来之东山再起再铸辉煌保留火种，就成为失败者最艰难的选择最严峻的考验。不能屈只能伸未必就是真强者，也未必就有多难，因而他的失败也就是彻底的失败真正的失败，失败的价值也就是白白地付出了。而如果避让一时留得青山，那必定有更加耀目的辉煌。一起一落人之常情都经历过，而如果有几起几落那才是人中英雄世间奇迹呢！说到这里，我们都能想到越王勾践的故事。的确，越王权谋之艰难和落差之巨大，是中国帝王中大概是最早最难的。

吴越争锋，起初吴弱越强，吴王阖闾战败伤病未愈，不久死去，其子夫差即位。吴王夫差怀国仇家恨，刻不能忘。他常置一人立于内宫庭院，每当夫差出入，下人必耳提面命，质问吴王："你忘掉越王杀父之仇了吗？"夫差随口应道："深仇大恨，岂敢忘怀！"在如此氛围中，即使稍有疏忽或懈怠，也能骤然警觉，重新振作。就这样经年累月激励志气，又晨起夕归，演练战射。这就为越国的安全带来极大威胁。

越王勾践三年（前494年），听说夫差日夜操练军旅，便要乘敌未发而击吴。范蠡知越王师胜而骄，难以抵敌，便极力劝阻说："天道盈而不溢，盛而不骄，劳而不恃其功。圣人随时而行，是谓守时。天时不圣，人事不应，则隐忍不发。现今君王不盈而溢，未盛而骄，不劳而矜其功，实为逆于天而不和于人，若强行之，必危国家，害及己身。"勾践不听。范蠡又劝谏说："兵者凶器，勇者逆德，战者末事。阴谋背德，好用凶器，身事末端，为上无所忌，对所行者不利，宜慎之又慎，断然不可轻决。"

越王勾践决计出师，与吴王夫差战于夫椒（太湖中山名，一

说即洞庭湖西山，又一说在浙江绍兴北）。结果，勾践大败，仅剩五千残兵，退保会稽山（今浙江中部，主峰在嵊县西北）被吴军团团包围。勾践身陷绝境，眼望败鳞残甲，亡国之忧萦绕于怀。他凄然对范蠡说："我不听先生之言，故有此患。眼下如何收拾危局？"一个有作为的政治家，对成败之事并不看得那么绝对而不可改观。因此，范蠡冷静进谏说："持满而不溢，则与天同道，可享天之佑；省事而节用，则与地同道，可受地之赐；抉危而定倾，则与人同道，可得人之助。目前，宜卑辞厚礼，贿赂吴国君臣；倘若不许，可屈身以事吴王，徐图转机。"勾践依议，派大夫文种前往吴军议和。

文种初次赴吴营，受到吴王夫差的忠正大臣伍子胥的极力阻挠，结果是徒劳一场。勾践闻报，痛不欲生，想要杀妻子，焚宝器，与吴王冒死一战。文种、范蠡以为硬拚非计，便多方劝慰。他们通过冷静分析，以为吴王夫差好美色，权臣太宰嚭贪货财，这是可供利用的缝隙。于是，越国先暗用美女、宝器买通太宰嚭，使之转献吴王夫差，然后再派文种前去乞和。

文种见到吴王，说道："大王如能赦免勾践，越国情愿尽献宝器，举国上下降为臣妾；倘若不许，勾践将尽杀妻子，燔烧宝器，悉发五千壮士誓死决斗。"这话析明了利害，软中带硬。谗臣太宰嚭也在一旁帮腔说："越已降服为臣，若能赦之，实为吴国大利。"吴王心软，便要许和。大臣伍子胥谏阻说："树德行善莫如使之滋蔓，祛病除害务必断根绝源。现今勾践为贤君，文种，范蠡为良臣，君臣同心，施德惠民，一旦返国，必为吴国大患。吴越两国水连土接，一旦结成世仇，兴亡成败不可不虑之深远。如今既克越国，倘使其复存，实在是违背天意，养寇遗患。"吴王不听，终与越国讲和，罢兵而去。

相传越王勾践自从会稽解围之后，打算让范蠡主持国政，自己亲自去吴国屈事夫差。范蠡说："对于兵甲之事，文种不如我；至于镇抚国家、亲附百姓，我又不如文种。臣愿随大王同赴吴国。"勾践依议，委托文种暂理国政，自己携带妻子和大臣范蠡、诸稽郢前往吴国。约在勾践四年（前493年），越王君臣数人见到吴王夫差，当即进献美女宝物，并低声下气地极力奉承；再经太宰嚭在一旁美言数语，勉强取得夫差的谅解。夫差派人在阖闾侧筑一石室，把勾践夫妇、君臣驱入室中，脱去原先衣冠，换上罪衣罪裙，使其蓬头垢面地从事养马等贱役。每当夫差乘车出游，勾践手执鞭仗，徒步跟随在车左车右，任凭吴人恶语讥诮，只把羞恨深藏在心中。

勾践在石室一住两月，范蠡朝夕相伴，随时开导，并为之出谋划策。一天，夫差召见勾践，范蠡随侍身后。夫差对范蠡说："寡人曾闻：'贤妇不嫁破落之家，名士不仕灭绝之国'。如今勾践无道，国家将亡，君臣并为奴仆，羁于一室，先生不觉可鄙吗？先生如能改过自新，弃越归吴，寡人必当赦免先生之罪，委以重任。"勾践唯恐范蠡变节，伏在地上暗自坠泪。却听范蠡委婉推辞说："臣闻：亡国之臣不敢语政，败军之将不敢言勇。臣在越不能辅佐勾践行善政，以致得罪大王。如今侥幸不死，使备奔走扫除，臣已满足，岂敢贪求富贵？"

吴王夫差并不相强，仍使勾践、范蠡回到石室，并遣人暗地探察君臣、夫妇所作所为。但见他们竭力养马、洒扫，昼无怨恨之语，夜无嗟叹之声。夫差满以为他们诚心降服，无心复国还乡，便大意起来。又一天，吴王夫差登姑苏台游嬉，远见勾践夫妇端坐在马粪堆边歇息，范蠡恭敬地守候在一旁。夫差说："勾践不过小国之君，范蠡无非一介之士，身处危厄之地，

不失君臣之礼，也觉可敬可怜。”太宰嚭在一旁讲情说：“愿大王以圣人之心，哀怜穷困之土。”从此，夫差便有意释放勾践回国。

一次，夫差染病。范蠡知是寻常疾病，不久即愈，便与勾践商定一策，让他去尝粪卜疾，取悦于夫差。勾践求见吴王，探规病情。他伸手蘸起夫差的一滴大便，放在口里咂了咂，大声祝贺说：“大王之疾，近期既可痊愈。”夫差叩问缘故，勾践依照范蠡所嘱，回答说：“臣曾跟人学过医术，只要亲尝一下病人粪便，可知生死寿夭。大王粪便味酸而苦，与谷味相同，由此知道大王之病不可忧。”夫差明其言，见其行，心里十分高兴。吴国大臣伍子胥进谏说：“勾践尝大王的大便，实是食大王之心。”夫差不悟，反责伍子胥不如勾践那样尽忠。事后，吴王果然很快复元，遂决定释放勾践君臣回国。

越王勾践与范蠡等人在吴国拘役三年，约于勾践七年（前491年）回国。勾践问复兴越国之道，范蠡作了极其精辟的论述，其要义在于：尽人事、修政教、收地利。在这条方针指引下，越国渐渐富强起来，以后又开始了同吴国的争夺，越来越占居上风。

至勾践二十四年（前473年），吴王夫差势穷力尽，退守于姑苏孤城，再派公孙雄（一作王孙雄，另作王孙骆）袒身跪行至越国军前，乞求罢兵言和。勾践欲许和议，范蠡在一旁说道：“当年大王兵败会稽，天以越赐吴，吴国不取，致有今日。现在天又以吴赐越，越岂可逆天行事？况且，大王早朝晚罢，全是为了一个吴国。难道忘记昔日的困辱了吗？谋划二十年，一旦捐弃前功，伐柯者就在眼前！天与不取，反受其咎。”

勾践露出不忍之色，范蠡当机立断，对吴使公孙雄说：“越王已任政于我，使者如不尽快离开，我将失礼，有所得罪了！”

说着，他击鼓传令，大张声势。公孙雄无可奈何，涕泣而出。不久，越军灭吴。勾践玩弄假仁假义的小法术，封夫差于甬东（会稽以东的海中小洲）一隅之地，使其君临百家，为衣食之费。夫差难受此辱，惭恨交加。他深悔当初不听伍子胥之言，致使死后没有脸面在黄泉下再见忠良，于是以布蒙面，伏剑自杀。随后，勾践诛杀佞臣太宰嚭，吴国难免蒙受一番洗劫。灭吴之后，越王勾践与齐、晋等诸侯会盟于徐州。当此之时，越军横行于江、淮，诸侯毕贺，号称霸王，成为春秋、战国之交争雄于天下的佼佼者。范蠡也因谋划大功，官封上将军。他们终于实现了他们的复国计划。

○ 不到火候不揭锅

聪明的社会竞争者，应将自己的行动建立在切实可行的客观条件基础上，当条件不具备、时机不成熟的时候，应耐心等待机运的到来。

《吕氏春秋》说："圣人之行事，似缓而急，似迟而速，以待时。"意思是说，圣人在时机不成熟的时候，要等待时机。从外表上看，这似乎是缓慢和迟延的，而实际上是最快的。因为，时机未到，随意妄行，势必吃亏上当，大大延缓事业的进程。欲速则不达。

春秋时期，鲁国有一个名叫曹刿的人，很懂得待时的道理。公元前684年，齐国发兵打鲁国，两国军队在长勺交战。两军列阵后，先是齐军主动击鼓进军，鲁军在曹刿的指挥下，按兵不动，以逸待劳。齐军擂过三通鼓，发起三次冲锋，鲁军均不为所动。齐军见鲁军没有动静，以为鲁军胆怯，不敢出战，就松懈下来。

这时，鲁军主将曹刿突然命令鲁军冲杀过去，齐军抵挡不住，纷纷溃逃。

鲁军大获全胜后，鲁君问曹刿为什么最先按兵不动。曹刿说："齐强鲁弱，齐军刚刚出击，士气正盛，断不可与之正面交战。第一通鼓，士气最足；但擂第二通鼓时，士气就开始下降；第三通鼓后，士气就没有了。我们按兵不动养着士气，他们的士气消耗尽了，我再击鼓进军，士气正旺，所以，我们战胜了他们。"

曹刿不愧为能够等待时机的人物。

战国时期，韩国和魏国交战，一年有余，未分胜负。秦惠王不知立即参战好，还是不参战好，就向陈轸问计，陈轸说：有个叫卞庄子的农民，看见两只老虎吃牛，准备立即去把老虎刺死。有人劝阻他说：两只老虎刚刚开始吃牛，正在兴头上，等一会他们必然相争。二虎相争，两败俱伤。到那时再去刺虎，一举两得。卞庄子照计而行，果然刺死两只老虎。陈轸以此类比，说："现在韩魏战争，难解难分，发展的结局必是强国削弱，弱国灭亡。到那时你再出兵，必像卞庄子一样，出力小而收获大。秦惠王听后，顿开茅塞。他耐心等待时机，最后终于取得成功。

两军之争需要待时，其他领域的社会竞争也需要待时。

据载，明嘉靖年间，严嵩与其子严世藩专权，大学士徐阶，知道严氏父子将对国家不利，欲图谋除掉他们。但深感力量不足，就委曲服侍严嵩，日渐受到信用。

有个都御史叫邹应龙的，上书弹劾严世藩，历数其贪财受贿，行为不法的罪状，并言及严嵩结党营私，排斥贤能，溺爱恶子。

皇上看了奏疏，甚觉动心，令严嵩辞职回家。这时，徐阶

前往严嵩处拜谒，百般慰藉，严嵩大喜，顿首拜谢。回家以后，徐阶的儿子说："大人受尽侮辱，这正是雪耻之良机。"徐阶变色道："我若不是严氏之党，不致落到这个地步。违背心愿去做事是最难的，人们将不把我当人看。"正巧，严嵩派亲信前来探听，听到的和以前一样，也就没引起警惕。徐阶之所以这样做，是因为知道皇上对严嵩还恋恋不舍，除掉严氏父子的时机未成。

最初，严世藩最恨徐阶，后来发现徐阶如此忠心，便认为："徐老不会害我"。于是，纠集工匠大修馆会，办事愈加阴险毒辣。

后来因为一个偶然事件，御史林润上疏皇上，说有人在深山筑城，乘轩车，袭蟒衣，有不臣之志，推举严世藩为主子。皇上大怒，下诏将严世藩收在狱中，交给法司进行审理。

这时，徐阶知道时机已到，上疏极言严世藩不法之事已经核实：外通倭寇，阴谋作乱，罪行昭著，请速正刑典，以泄神人之愤。皇上批准了奏折，命将严世藩斩首示众。严世藩闻知，抱头痛哭。京都之人，无不拍手称快，各各把酒到西市，观看如何行刑。徐阶知道，在时机未成的时候，贸然行事非但不能除掉严氏父子，反而会搭上自己的身家性命。因此，采取了积极准备、等待时机的方略。事实证明，这一方略是正确的。在史无前例的"文化大革命"中，林彪、"四人帮"倒行逆施，上窜下跳，对老一辈无产阶级革命家横加迫害，引起了全国上下的切齿痛恨。然而，在那"天翻地覆"的年代，并没有打倒这些丑类的时机，因此，人们不得不采取待时的方略。陈毅同志就常常吟诵这样一句话：

恶有恶报，善有善报，不是不报，时机未到。

待时，绝不是消极等待，一味观望，而是积极努力，积蓄

力量的过程。徐阶在待时的时期，已经将严世藩的罪行材料准备齐全；“文化大革命”期间，我国老一辈无产阶级革命家即使身陷囹圄，也仍然坚持不懈地宣传群众、教育群众，以独特的形式与林彪“四人帮”进行斗争。待时，并不是无所作为，而是一种特殊形式的斗争。

如果说，一切社会竞争行为都需要待时，那么，现代社会竞争也概莫能外。每个现代社会竞争者，都应成为待时的行家里手。在时机未成的时候，要耐心等待，不要急躁盲动，头脑发热。同时，又不要将待时理解为无所事事，消极无为，要利用待时的宝贵时间，加强有关理论的学习和经验的积累，增强竞争能力，以保证当时机成熟时，能似离弦之箭，下山之虎，快速出击，众不敢当。

○ 大英雄争胜不在一时

韬晦，是中国古人从事社会竞争的著名决策技巧。

韬和晦二字，均为隐藏、遮掩之意。韬晦之计，是在特定形势下，用伪装的办法将真正的志向和动机隐藏起来，免除外来的侵害，以保存发展自己。

韬晦之计，适用于良机还未到来、待机等时的境遇之下，是和待时方略密不可分的。

中外历史上，有许多以韬晦办法，蒙骗竞争对手，保存实力的范例。

曹魏文帝以后，太尉司马懿掌握兵权，势力膨胀。曹氏宗族对司马懿戒备之心日重，矛盾日益显露出来。为了躲避曹氏宗族的锋芒，司马懿称病在家，十年不朝。有一次大将军曹爽派人去看望司马懿病情，实际上是观察司马懿的身体究竟还有

没有可能与曹氏抗衡。司马懿故意手拿衣服，衣服落地上；喝粥，粥汁又顺着口角流到胸前；听人讲话，故意将“本”字听成“并”字。来人回报曹爽，曹爽放下心来，不以司马懿为意。然而不久，司马懿乘曹爽放弃戒备，外出祭祖的机会，发动政变，夺了曹氏政权。

明朝太祖朱元璋死了以后，太子早死，其孙即位，是为建文帝。朱元璋的第四子朱棣精明干练，没有当上皇帝深感不满。不久，建文帝实行强干弱枝政策，废周王为庶人，也想除去朱棣。为了保存自己，朱棣假称得了颠狂病，在街市上乱走乱喊，抢夺人家的酒食，说话颠三倒四，有时仰面朝天躺在路上，整日不醒，一度使建文帝信以为真。背地里，朱棣加紧派姚广孝等人操练人马，充实军械。不久，便兴师讨伐建文帝。四年以后，登上皇帝的宝座。

在中国近现代史上，蔡锷将军曾用声色之计，蒙骗袁世凯。蔡锷是辛亥革命的功臣，在国内很有影响。为控制蔡锷，袁世凯以组阁为由，召蔡入京。在受到袁世凯严密监视的情况下，蔡锷有意将反袁大志隐藏起来，整日饮酒狎妓，偌大北京城，凡是著名的歌台舞榭，娼馆妓院，没有不到之处。蔡锷又特意爱上一名妓女，名为小凤仙。在小凤仙的建议下，他购田产、置房屋、买玩好，整日忙忙碌碌。这一套韬晦办法，终于使袁世凯放松了对他的防范。过了一段时间蔡锷转道日本，回到云南，组织护国军，兴师反袁，湖南、四川，相继响应，迫使袁世凯取消帝制，成为再造共和的英雄。

在中国共产党的队伍里，也有许多韬晦的英雄。小说《红岩》里有一典型形象，叫华子良。他为了完成党交给的任务，含辛茹苦，忍辱负重，被捕十五年，装了三年疯。华子良虽是一

个艺术形象，但却是革命者可贵的道德品质和高超的处世韬略的生动写照。

长期以来，我们一直信奉一个观念：韬晦之计是阴谋诡计，充其量可以用于对敌斗争，在社会主义条件下，没有用武之地。我们以为，这是不正确的。

我们的一切活动，都不能离开社会发展的具体条件，固然，我国的社会制度是社会主义，社会主义的人际关系是在根本利益一致的基础上的平等的同志关系。就这个意义说，做一切事情都没有必要遮头盖脸，乔装打扮，直来直去，实话实说也就行了。可是，我们的社会主义仍然处在初级阶段，政治、经济、思想、文化都不是纯而又纯的，许多非社会主义的，诸如资本主义、封建主义的东西，混杂其间。这就要求我们在决策时，要多几个心眼，莫忘了防范。比如，一些地方和部门，仍然有封建主义的人身依附的观念和现象。领导者视单位为私有，视群众为“臣民”，呼来唤去；他们最怕的是下属超过自己，夺走自己的“乌纱帽”失去神圣的“椅子”。本来你自己并没有“夺权”之心，但由于说话办事不注意，急于发挥自己的专业之长，却会引起他的猜疑。为此，对那些学有所长、业有所成的人物，戒备再三，千方百计地限制、束缚，甚至不惜栽赃迫害排斥打击。在这样的单位，欲想免受侵害，懂得点韬晦术不是没有益处的。同时，欲想伸张正义，扶正祛邪，搬除四化大业的绊脚石，懂得一点韬晦术也不是没有必要的。当然，这并不是让现代人去卧薪尝胆，装疯佯傻，也不是要人生活放荡，不务正业，而是说在必要的时候，应收敛锋芒，避免嫌疑。

在现实生活中，我们常常发现一些年轻人，特别是年轻的大学生、研究生，傲气十足，锋芒毕露，事业远未成功，树敌

已经成片，“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”，教训极其深刻。

美国人詹姆斯所著《强者的诞生》一书，曾经写道：对于强者说来，

有时需要积极进取，有时需要稍敛锋芒；

有时需要与众交溶，有时需要默默独居；

有时需要哭泣，有时需要朗笑；

有时需要发言，有时需要沉默；

有时需要善握良机，有时需要屏息等候。

这是很有道理的。

○ 退一步海阔天空

会生活的人并不一味地争强好胜，在必要的时候，宁肯后退一步，做出必要的自我牺牲。

冯梦龙在《智囊》中收集了许多这样的例证。

清河人胡常和汝南人翟方进在一起研究经书。胡常先做了官，但名誉不如翟方进好，在心里总是嫉妒翟方进的才能，和别人议论时，总是不说翟方进的好话。翟方进听说了这事。就想出了一个应付的办法。

胡常时常召集门生，讲解经书。一到这个时候，翟方进就派自己的门生到他那里去请教疑难问题，并一心一意。认认真真地做笔记。一来二去，时间长了，胡常明白了，这是翟方进在有意地推崇自己．为此，心中十分不安。后来，在官僚中间，他再也不去贬低而是赞扬翟方进了。

明朝正德年间，朱宸濠起兵反抗朝廷。王阳明率兵征讨，一举擒获朱宸濠，建立了大功。当时受到正德皇帝宠信的江彬十

分嫉妒王阳明的功绩，以为他夺走了自己大显身手的机会。于是，他散布流言说："最初王阳明和朱宸濠是同党。后来听说朝廷派兵征讨，才抓住朱宸濠以自我解脱。"想嫁祸并捉住了王阳明，作为自己的功劳。在这种情况下，王阳明和张永商议道："如果退让一步，把擒拿朱的功劳让出去，可以避免不必要的麻烦。假如坚持下去，不做妥协，那江彬等人就会狗急跳墙，做出伤天害理的勾当。"为此，他将朱宸濠交给张永，使之重新报告皇帝：朱宸濠捉住了，是总督军门的功劳，这样，江彬等人便没有话说了。王阳明称病休养到净慈寺。张永回到朝廷，大力称颂王阳明的忠诚和让功避祸的高尚事迹。皇帝明白了事情的始末。免除了对王阳明处罚。王阳明以退让之术，避免了飞来的横祸。

如果说翟方进以退让之术，转化了一个敌人，那么王阳明则依此保护了自身。

以退让求得生存和发展，这里蕴含了深刻的哲理。

老子曾说过："无为而无不为。"意思是说，只有不做，才能无所不做，唯有不为，才能无所不为。

为了论证这个道理，老子进行了哲学的思辩：

许多根木辐条集中到车毂，有了毂中间的空洞，才有车的作用；

用陶泥作器皿，有了器皿中间的空虚，才有器皿的作用；

开凿门窗造房屋，有了门窗四壁中间的空隙，才有房屋的作用。

所以，"有"所给人的便利，完全靠着"无"起作用。

就是说，无比有更加重要。不仅客观世界的情况如此，人的行为也如此。人的"无为"比"有为"更有用，更能给人带

来益处。一味地争强好胜，刀兵相见，横征暴敛，“有为”过盛，最终只能落得个身败名裂的下场。

老子贬“有为”扬“无为”的做法，并非完全正确。就社会生活而言，积极奋斗，努力争取，勇敢拼搏．坚持不懈的行为，其价值和意义，无疑是值得肯定的。就此而言，老子的思想不尽合理。但应该看到，人生的路并不是一条笔直的大道，面对复杂多变的形势，人们不仅需要慷慨陈辞，而且需要沉默不语；既需要穷追猛打，也需要退步自守；既应该争，也应该让；如此等等，一句话，有为是必要的，无为也是必要的。就此而言，老子的无为思想，具有极其重要的意义。

然而，在人生的旅途中，应该什么时候有为，什么时候无为呢？无为和有为的选择取决于主客我敌双方的力量对此。当主体力量明显占居优势，居高临下，以十当一，采取有为以后，可以取得显著的效果时，应该有为。而当主体处在劣势的位置上，稍一动作，就可能被对方“吃掉”，或者陷于更加被动的境地，那么，便应该以退为进，坚守“无为”方法。无为只是一种权宜之计，待时机成熟，成功条件已到，便可由无为转为有为，由守转为攻，这就是中国古人所说的屈伸之术。

为此，我们提醒那些想提高心力的人们，在人生大道的某一个点上：

只有无为，方能无所不为；

只有退几步，方能大踏步前进！

○ 看谁笑到最后

刘邦从沛县起兵前，萧何就是他的老朋友。自起兵后，萧何一直承担着后方粮草的供给，是刘邦的后勤部长。攻入秦都

咸阳，他什么都不问，首先把秦朝的国家档案先占领下来，从中可清楚地了解秦朝的疆域、版图、行政分布、户口及各地的具体情况。可见他是个极好的相才。刘邦封为汉王后，萧何被任为丞相。直到汉朝建立，他仍是汉朝的丞相。

刘邦对萧何的为人和所作重大贡献，评价极高。然而，当两人从原先的朋友关系变为君臣关系后，刘邦对他也有猜忌甚至戒备的心理，这种状况，对任何为人臣者都不可避免，萧何当然也不能例外。

有一次，萧何与他的一些兄弟及子、侄押送粮车，从关中到荥阳。刘邦专门接见，问及丞相近日可安好，萧门众人都说："丞相托大王之福，安好如常，只是不能亲征随军，分担劳苦，心甚不安。今天特让弟子们前来从军服役。"刘邦听后大喜，当即指令对萧氏子侄量才录用，不得有违。

萧何怎会如此乖巧呢？原来，自汉王屯驻荥阳后，经常派使臣到关中慰问萧何。起初萧何并不在意，而他手下有位叫鲍生的门客看出其中定有原因。他私下对萧何说，汉王常遣使来，名义上是慰问，实际上是对丞相有猜疑。丞相何不挑选亲族中人从军，这种人质式的做法定能消除大王的猜疑。萧何以此照办，果然使刘邦十分高兴。

陈希、韩信、英布诸将最终都让刘邦、吕后以"谋反"的罪名除掉了。在除韩信这件事上，萧何为了保住自己，帮助吕后加害于韩信，萧何因此得以加封，别人都来祝贺他。只有陈平以"凭吊"之名警告他说："祸自此起！希望你不要接受加封，并以家财佐军。"萧何听了他的话，并这样做了，刘邦很高兴。

在刘邦出击英布时，萧何的门客劝他多置些田产，给人造成一种胸无大志、贪图小利的印象，以免政治上的杀身之祸。可

是，当萧何当面向刘邦为民请买皇家禁苑的土地时，刘邦又怀疑他受了商贾的贿赂，还把他拘押了起来，经人劝说，才放出来。虽说未撤他的职，但对他不加信任这一点是感觉得到的。

萧何处处小心谨慎，最终结果不过如此。他未能像张良那样激流勇退，远离权力；不过，他小心谨慎，为营步步，和激流勇退也相差无几了，最终总算有个善终的结局，一生实在用心良苦。

商战中，胜败之事如潮涌，必定是潮涨潮落，波涛汹涌。在生意兴隆一片叫好声中，头脑千万要清醒，因为也许这就是潮落的开始。谁能看到这一势头，果断激流勇退，善于自我保护，谁就是大赢家。

1965年，正当日本土地地价暴涨之际，堤义明却迅速从炒地皮的热潮中彻底退了出来。社会各界对此十分不解，甚至他的“国土计划”公司内部的干部及董事会也强烈反对他这一决定。可是他却丝毫不为所动。

实践证明堤义明这一举动是极其明智的。就在此不久，地皮迅速降温。不少公司当初过于贪婪，甚至借了钱来买地皮，造成供大于求，以致手中的大块地皮无法脱手，造成资金的积压。地价的迅速回落，使不少公司面临倒闭的危险。

堤义明为什么能这样做呢？这主要来源于可靠的情报和他果断的决心。他的人缘非常好。他父亲堤康次郎过去做过政府官员，曾当选为众议院仪长，德高望重，朋友极多。堤义明也因此得益不少，他的许多朋友实际与他父亲打下的基础很有关系。

有一次，池田首相病了。池田过去是他父亲的朋友，堤义明去探望他，池田就劝堤义明不要再收购土地了，因为政府不

会放任地价过热。如此涨势是不正常的，政府一定要采取抑制政策。如果不及时撤退，后果将不堪设想。

堤义明接受忠告后，又进行了详尽的调查研究，结果和首相说的完全相同。于是，他果断地下定决心，激流勇退，不仅停止收购土地，甚至把手里的土地也及时出手。实践证明此举是非常正确的。

有时，在一股社会性的热潮中要能激流勇退，是需要下很大决心的。特别是当本人的事业十分顺利的时候，要做到这一点，的确是很不容易的。股市中也是这样，在牛气冲天，股价扶摇直上到无以复加的地步时，有头脑的人就在考虑如何撤退了。各行各业都会有潮涨潮落的时候，你能做到自我保护吗？

○ 不给他红眼的机会

每个致力于社会竞争的人们，都想有所作为，出人头地。但事业有所成之日，也是嫉妒产生之时，因此，怎样对待嫉妒，便成为胜利者所面临的课题。

嫉妒是胜利和成功的孪生兄弟，不可能彻底清除，要想既获得成功，又不被人嫉妒那是不可能的。但这绝不是说，可以任凭嫉妒随意发展。嫉妒的恶性膨胀、肆意泛滥，将会构成巨大的阻力，阻挡着胜利者坚定不移地面向未来，继续取得更大的成绩，

在中国历史上，被嫉妒打击、迫害、中伤者不可胜数。许多有志之士，一代豪杰，消失在嫉妒声中。我国最早的大诗人屈原，任过楚国的三闾大夫，学识渊博，颇有政见，是一位著名的爱国志士。他主张彰明法度，举贤荐能，东联齐国，西抗强秦。但是，遭到反动贵族子兰、靳尚等人的嫉妒。他们栽脏

陷害，无是生非，在楚王面前进谗谗言，使屈原被贬去职，壮志未酬，投身大江，含恨而死。在两千多年的历史长河中，被嫉妒摧残致死的何止屈原一个！

关于嫉妒，历史上的文人墨客、至圣先贤留下了许多痛心疾首的篇章。李肖远在《运命论》中说："木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。"就是说，森林中长得特别挺拔的树木，常常会被暴风摧折；土堆突出了岸边，急流必然会冲击它；道德品质极高的人，每每会受到那些嫉贤妒能者的非议或诽谤。

正确对待嫉妒的基本办法是，不要对嫉妒者反目而视，仇恨相加，要设身处地为他们着想。比如，某人和你是大学同学，你晋升为处长，可他却在你手下当一名科长。其实，他的学识、能力、经验等等与你相比，并没有很大的距离，假如没有你，肯定是他被提升。他现在所处的地位，有很大偶然性。如果你能这么想，就会同情他，理解他，即使他有些嫉妒，也不会怪罪他。在这一感情基础上，采取相应的办法，便可望减弱他的嫉妒。相反，一旦发现别人嫉妒自己，便怒火中烧，形之于色，或洋洋得意，或置若罔闻，便会使彼此之间的距离越拉越大，对方的妒火会越烧越旺，后果不堪设想。

在对嫉妒者同情理解的基础上，应该采取具体的对待办法。

首先，故意示弱，以减弱嫉妒。帕金森先生在《管理艺术精粹》中说："大多数组织在结构上像一座金字塔。当一个人向金字塔顶端爬去的时候，最重要的岗位越来越少。因此，一个新近被提升的管理者，一定要特别谨慎小心。首先，他从前的大多数同事深信自己应该得到这个职位，并且为自己没有得到它而不快。但特别重要的是：一个被提升的管理者必须想尽办

法表现出谦逊和不气势凌人。他一定不要忘记他从前的共事者。”一位大学副校长任职以后，因嫉妒而生出了一场闹剧。原来他是一位普通教师，在二十几年教学工作和生活中，结识了许多“难兄难弟”，往来甚密，不分彼此。学校班子调整时，有关部门任命他作了副校长。上台以后，他对可能因此而招来的嫉妒没有足够的认识，对曾经同自己朝夕相处的同事们，颐指气使，呼来唤去，动辄训斥。没有多久，就召来一片责难。一天，他正在召集学校中层干部会议，忽然，门被猛然推开，进来一位“难弟”大声喊道：“××，你真够意思！刚扔下要饭棍，就打“花子”（指要饭的人）！”全场为之骚动，这位副校长的处境十分尴尬。

该校长的失策在于，不懂得示弱之法。尽管大家对他很嫉妒，如果他能够十分注意谦虚和气，尊重下属，特别是尊重那些“老搭当”。让他们觉得，我自己实在没有什么了不起，不过是偶然的机遇高升副校长，工作全仗各位支持，否则将一事无成，寸步难行。这样，谁会自讨没趣和你撕破脸皮？

在同一所大学里的系主任，就懂得示弱之法。他刚刚被提拔为系主任时，有一位同事有点嫉妒他，总找茬出他的“洋相”，使他难堪。后来，这位系主任走到他家，诚心诚意地和他谈心，并把自己的缺点和毛病全部亮了出来，说：“我本人无论教学还是教学管理，经验都很贫乏，管理一个系的教学工作，实在勉为其难，以后，请你一定尽力帮助我”。示弱之法很有效，从此以后，那位教师再也没有找他的麻烦，反而经常为他出主意。

其次，对嫉妒自己的人关心体贴，对嫉妒自己的人，不但不恨，反而为之排忧解难，铺路架桥，这是减弱嫉妒的妙法。改

革开放以来，发家致富的农民越来越多，有的农民一两年一跃而为“首富”，几万、几十万元的资产，令人“眼红”。有人对此产生嫉妒之心可想而知。为了减弱嫉妒，这些先富者为乡亲们办好事，出资办厂、办学，抚恤老弱，救济贫困，结果不仅减弱了嫉妒，而且赢得了乡亲们的理解。相反，有些“万元户”却不懂得弱妒的道理，他们和乡亲们的关系过度紧张，因而经常为自己生命财产的安全忧心忡忡，坐立不安。

第二，对小名小利退避三舍。竞争胜利者切忌：利无论大小务必抢先。事业上获得成功，已经成为嫉妒的目标，在有关引人注意的小事上还要争先、“把尖”，可谓火上浇油，实在是下策。如果能够将更多的名利给予不太如意的人们，便可以慰藉其焦急之情，减弱一点嫉妒。有些不明智的领导者，一遇评先进、选劳模的事儿，务必挺身而出，唯恐落人之后。殊不知，这会越来越加剧下属对自己的嫉妒，导致自己“后院起火”的恶果。早在先秦时期，道家创始人老子就主张：“不敢为天下先”，意思是不要同下属争名逐利，凡事抢先。他认为同下属争名利，必然失去下属的支持，失去自己的地位，“金玉满堂，莫之能守”。现代的人们，确实应该仔细玩味一下“不敢为天下先”的真谛，以减弱嫉妒。

武则天时代有个丞相叫娄师德，可谓一位肚子里撑得了船的宰相。史书上说他“宽厚清慎，犯而不校”，意思是说他处世谨慎，待人宽厚，对触犯自己的人，从不计较。他弟弟出任代州刺史，临行前，他弟弟为了使他放心，表示：“以后有人朝我脸上吐唾沫．我擦干就是了，决不让你担心！”而娄师德却忧虑地说：“这正是我担心的地方！人们唾你脸，是生你的气；你把唾沫擦掉，岂不是顶撞他！这只能使他更火。怎么办？人家唾

你，你要笑眯眯地接受。唾在脸上的唾沫，不要擦掉，让它自己干。”

显而易见，“唾面自干”，这种不谙是非、不讲原则、一味退让、盲目屈从的做法，在今天看来，十分迂腐可笑，不足为训。然而，娄师德“宽厚清慎，犯而不校”的精神，也并非一无是处，也有可取的一面。这一面就是豁达大度，气量如海。

气量如海，大度待人，对社会交际的顺利进行，有着十分重要的作用。人与人之间经常发生矛盾，在矛盾面前，若能够有较大的气量，以谅解的态度去对待别人，就会在时间的推移过程中，逐渐改变对方的态度，使得矛盾得到缓和。刘少奇同志主张，一旦与他人发生矛盾，受到他人错误对待，应该有“单恋”的精神。不因对方在对待自己态度上有错而改变自己初时的热情和真诚，始终不渝地以友好的感情对待对方。有了这种“单恋”的态度，便能唤起对方的良知。这是有道理的。三国时期，东吴老将程普原先与周瑜不和，关系很不好。周瑜不因程普对自己不友好，就“以其人之道，还治其人之身”。他不抱成见，宽容待之。日子长了，程普了解了周瑜的为人，终于受到感动，体会到和周瑜交往，“若饮醇醪自醉”，即就像喝了又浓又醇的美酒，会“自醉”一般，

战国时“将相和”的故事，大家非常熟悉。蔺相如原来出身低贱，只是赵王的宦官头目缪贤门下的一个管事，因为他出使秦国，“完璧归赵”、“渑池之会”，又不辱使命，维护了赵国的尊严，赵王论功封他为上卿，位居老将廉颇之上。廉颇不服，扬言“一定要当面羞辱他一番”。相如以国家利益为重，不与之计较，使廉颇又感动又惭愧，“将相和”的故事也就传为千古佳话。气量如海，大度待人，还可以帮助人们树立崇高的威信。无

论是领导，还是群众，每个人都需要威信和影响力。没有威信和影响力，领导者不足以统御下属，教师不能教育好学生；商人卖不出货物；农民种不好自己的“一亩三分”地。那么，怎样建立自己的威信和影响力呢？其办法和途径有多条，然而气量如海，大度待人就是其中之一。大度待人，对那些错误地对待自己，有愧于己的人不计前嫌，热情对待，不仅可以彻底消除彼此间的隔阂，而且反过来会激发对方的感激心理。

○ 打消他的猜疑

无论如何，被人怀疑，总不是一件好事。怀疑，意味着不信任，不友好，并潜伏着更激烈的矛盾隐患。如果一个人的周围，到处可见怀疑的目光，那就说明他的处境很危险。为此，聪明的人总是设法解除人们的怀疑。

陈平微服带剑出逃。渡河时，船夫见他长得相貌不凡，又是一人独行，为此，怀疑他是逃亡，腰中一定携带着金银财宝。在划船的时候，他总是贼眉鼠眼地打量陈平。陈平恐怕被船夫谋害，就解下衣服。光着身子，帮助船夫撑船，船夫发现陈平身上一无所有，才平息了谋财害命之心。

还有这么一件事：在一只大船上，一个行客拿着金石杯饮酒，船主以为是真金做成的杯。不停地盯着这行客。行客觉察出来以后，便就着水洗杯，并故意将杯子坠落到水中。船主既惊讶又惋惜。这时，行客告诉船主：“这不是真金做的，没什么可惜的！”

与上述两例相类似，有个叫丘琥的人乘船路过丹阳。他发现有个同船的人总是窥视他的住处。他肯定这个人是盗贼，并正在用疑惑的目光分析自己是不是富有。为此，他假装把簪失

落到船底，而把衣服等物全部摆开来寻找，又把自己的衣服都脱下来，以显示没有任何东西，第二天，那个释去疑虑的盗贼离去了。不久，这个盗贼被杀在城中。在他被人绑缚时说："我差点误杀了丘琥。"领导和被领导的关系，是人与人之间最要紧的一种关系。领导者如何释去被领导者之疑，被领导者怎样释去领导者之疑，对双方的事业和生活，均具有极为重要的意义。

汉光武帝刘秀谋杀王朗，收查他的来往文件书信，得到官吏们与王朗诽谤自己的书信好几千件。光武帝不加追查，召集众将把那些文件书信全部烧掉，说："让那些有反叛之心的人们安心吧！"

据说，个头矮小的拿破仑登上阿尔卑斯山，他不无自豪地说，"我比阿尔卑斯山还高！"然而，他不应该忘记，之所以如此，是因为他身后有那么多忠心拥戴他的士兵。无数事实证明，一个没有下属支持的领导者，无论个人条件何等优越，都将一事无成。领导争取下属的支持和归属的办法很多，其中一条就是尽可能解除其不必要的疑虑，卸掉其心理负担。刘秀的做法，就起到了这样的作用。也许是英雄所见略同吧，魏晋时期的曹操也有过这样一段经历。

官渡之战结束后，曹军打扫战场。他们从袁绍的图书案卷中，检出一束书信，都是曹操手下的人写给袁绍的投降书。当时有人向曹操建议，严肃追查此事，凡写了黑信的人，统统抓起来杀掉。曹操不同意这样做，并下令将下些密信付之一炬。如上所述，领导者要尽力释去下属的疑虑，作为被领导的下属群众，也要释去领导之疑。领导需要群众支持，群众也需要领导的信任和支持，要想让领导信任，那么，就必须保证不使领导对你有一丝一毫的怀疑。古往今来，有许多解除上层和领导怀

疑的办法，可供我们借鉴。吕后采取萧何的谋略，杀死了韩信。汉高祖听到这个消息后，从前线派使者还朝，封萧何为相国，加封五千户俸禄，还命令五百士卒和一名都尉做为相国的护卫。在朝的官员都向萧何表示祝贺，只有陈平表示忧虑，说："大祸恐怕从现在开始了。皇上在外面作战，您在朝内守卫国家，您没有任何像前线那样的危险，而皇上却要加封您俸禄和护卫，这不是宠爱您。如今，淮阴侯刚反，恐怕皇上有怀疑您的心理。我希望您能辞让封赏而不受，把所有的家财都拿去帮助军队。"萧何听从了陈平的话，高祖刘邦十分喜悦。西汉时，大将军卫青出兵去定襄作战。苏建、赵信和三千多骑兵与敌军单干的部队遭遇。苦战一整天，军士差不多都阵亡了。赵信投降了单于，苏建一个人逃回来找到卫青。

这时，任议郎职务的周霸对卫青说："大将军从出征到现在，从未斩过副将。像苏建这样弃军而逃的人，应该被斩首。这样。可以振奋您的军威。"军中有个叫安的长史说："不能这样做，苏建仅以几千人的兵力，和几万胡兵奋战了一整天，士兵没有投降，全部战死。如今，他死里逃生，反而遭斩，这是告诉将士以后战败谁也不要回来。我以为，不应该杀他呀！"卫青说："我卫青以诚心诚意来对待他，让他待罪在部队，我不怕他损我的军威。而周霸让我杀掉苏建来振奋军威，这很不符合我的心意。即使是部将得罪该斩，以我的职位也不敢自己说了算，在国门之外杀人呐！等回师把他交给皇上自己处理吧！这样，可以教育臣子不要专权独断，不也很好吗？"于是，把苏建囚禁了送到京城，天子果然赦免了他的罪。

兵家云："将在外，君命有所不受。"为何处置一个副将的事也要交给皇上呢？这是因为卫青"握兵数载，宠任无比"，他

深怕皇上对他产生疑虑，为此，尽力避权远嫌。也正是因为这样，他能长时期得到皇上的信任。

○ 打掉牙齿肚里吞

刘秀是汉朝宗室后裔。虽说祖上是南阳豪族，但到他这一代已破落了。王莽当皇帝时，刘秀还是个少年。二十岁那年前后，刘秀走上社会，先是到太学学习，结交了一批朋友。直到身边的盘缠用尽，刘秀才回到家乡。无奈他大哥刘缜手下的人打家劫舍，牵连到他，使他莫名奇妙地在牢里吃了一段冤枉官司。

刘秀出狱不久，他的老乡李通、李轶兄弟找到他，给他看一条神秘的谶语："刘氏当兴，李氏为辅"。谶语在当时社会有一定的神秘性、权威性，刘秀早就看出这个社会已经又面临着一场震荡的考验，这就是重建汉室的好机会。于是，在和李氏兄弟商议之后，征得大哥刘缜的支持，便纠集了一批人分别在新野、宛县举兵。然后，他们找到了新市、平林农民起义势力的将领王凤、陈牧等人，两支队伍实现了联合。

由于王莽政权大失人心，人们又把重建汉室作为奋斗目标。这支队伍建立起来，也希望能推举一个姓刘的当皇帝。按功劳、能力而论，刘缜最有资格当选，可是新市、平林那些农民军将领们不希望找一位有能力的人当。由于他们势力大，最终让另一位宗室、能力平庸的更始将军刘玄当了这支队伍的皇帝。

接着，刘秀成功地指挥了一场极其漂亮的以少胜多的战役——昆阳大战。按理说，这场战役扭转了反莽势力军事斗争的被动局面，把王莽官军的主力消灭殆尽，刘氏兄弟理应受到重用。可是，刘玄和几位农民领袖竟把刘缜给杀了。

面对突如其来的噩耗，刘秀表现得极其冷静。他知道这时

他的命运还操在人家手里，还不是报仇的时候。所以当他回到宛城后，在刘玄面前连称自己有罪，说是自己没有劝导哥哥，以致犯下死罪。新市、平林那班将领本来估计刘秀会来报仇，想趁机把他也杀了，没想到他前来请罪后便不再说什么。别人来劝慰刘秀时，他也口口声声只说自己有罪，丝毫不提起他在昆阳大战中立下的战功。

刘秀简单地料理了刘缜的丧事，言谈、举止和平时一样。白天对人谈笑风生，夜里却暗中饮泣，把大半个枕头都哭湿了。他手下的冯异有一次看到了这个秘密，劝他节哀，他仍说："不许胡言"。但冯异对他确是一片真心，对他分析刘玄政权已完全失去人心，如果能另拉一支队伍，大业必成。

机会终于来了。刘玄想派一个有能力的大将去河北扩充势力，宗亲刘赐建议让刘秀去。本来刘玄等人对此并不放心，但经刘赐的鼎力说服，刘秀被同意派往河北。

果然，刘秀一到河北一带，如鱼得水。他每到一地，都以汉朝重建者的身份广揽人心，同时广泛搜罗大小官吏，任用贤士，释放囚犯，因而大得人心，从而展开了中兴汉室的宏图大业。

假如刘秀在刘缜被杀后，不采取韬光养晦、委屈求全的策略，他的结局决不会比他大哥刘缜好多少。正是刘秀在突发事件面前处变不惊，以韬晦之计保全自己，耐心等待时机，才赢得了重展宏图、再建汉朝的机会。

○ 夹起尾巴做人

其实，夹起尾巴做人和施展自己的伟大抱负并不矛盾，而是统一的。生活是极端复杂的，面对动荡不安、风云多变的外

界环境，人的行为方向和特点也不应该一成不变，而应当有进行退，有软有硬。

所谓“夹起尾巴做人”，也就是将自己的真正志向和动机隐藏起来，人们常说的韬光养晦就是这个意思。

夹尾巴做人，有双重功能。从消极的角度看，它具有抵防外来侵害，保护自己的功能。

商纣王通宵喝酒而忘记了月日，问左右的人，都不知道，派人问箕子。箕子对他的友人说，一国的人都不知道月和日，国家就危险了。而一国的人都不知道，只有我一个人知道，恐怕我也就危险了。”于是，他对使者推辞自己喝醉了酒，也记不清是什么日子了。王羲之幼年时，大将军十分喜欢他，常常让他在自己的大帐中睡觉。有一天，大将军先起了床，不一会儿，钱凤进了帐，屏退众人，与大将军商议谋反的事，两人都忘了帐中还有一个小孩儿王羲之在睡觉。恰好这时王羲之醒来，听到了他们谈论的事情，立即意识到自己正处于非常危险的境地。但他并没有绝望，他假装吐出口水，把头面被褥都弄湿了，意思是睡熟了。他们谋反的事议论到一半儿，方想起王羲之。二人大惊道：“我们的话他若听去，便要惹来杀身之祸，必须把他除掉。”等到他们打开床帐，发现王羲之涎水纵横，断定已经睡熟，于是没有下手。王羲之因此保全了一条性命。

生逢乱世的魏晋名士阮籍，也很善于运用“夹尾巴”心术保全自己。

魏晋时期，政权交替频繁，社会动荡不安。许多有名的读书人都遭杀身之祸。为此，阮籍一心饮酒，全然不问政事。司马昭曾想为儿子司马贵向阮籍求婚，阮籍一醉六十天，司马昭因为无法和他讲话而作罢。钟会几次去征求他对时局的意见想

以此罗致他的罪名，阮藉居然因为大醉不作回答，最终得以免祸。

将真实意图隐藏起来，含而不露，不但可以免祸，而且可以给竞争对手造成假象，使之判断失误，上当受骗，最终被一举击溃。

唐人王叔文经常和皇太子下棋。有一次，下棋之间谈论时政，曾谈到宫市的弊病，太子说："寡人正想劝谏皇上废止宫市呢。"在场的人都交口称赞太子，唯有王叔文不说话。众人走后，太子单独留下王叔文，问他不说话的原因。王叔文说道："太子的职责是侍奉皇上的饮食起居，早晚问安，不应议论其他的事情。陛下在位多年，如果怀疑太子劝谏废止宫市是为了收买人心，太子如何自我解释呢?"太子大吃一惊，流着泪说："若不是先生指点，寡人哪能知道这个道理!"于是对王叔文格外宠信。

王叔文教给太子的韬晦之术，并不是简单的免除灾祸，而是为实行其改革朝政的伟大事业而采取的权宜之计。王叔文是后来"二王八司马"革新运动的首领，而这个皇太子即后来的顺宗，是这场革新运动的坚定支持者。他们的韬晦之为，是这整个行动的一个组成部分。

与此相类，更加明显的是颜真卿的例子。颜真卿在做平原太守时，安禄山反叛的行为已很显著。颜真卿假托为防连绵大雨，重新修城浚壕，暗中征集壮丁，充实仓禀，而在表面上又假命文人才士饮酒作诗。安禄山秘密侦探，见此情景，以为颜真卿等都是书生，不足为虑。不久，安禄山发动暴乱，河朔尽失陷，唯有平原有防备。

五代时，吴王杨行密的事迹也令人深思。安仁义、朱延寿，都是吴王杨行密的将领。朱延寿又同杨行密身边的朱夫人的弟

弟关系密切，两人十分骄横放肆，并且阴谋叛乱。杨行密想除掉这两个人。于是，杨行密假装双目失明，当着接待朱延寿派来的使者，他装作什么也看不清。走路时，故意撞在柱子上，昏倒在地。来人扶起他，好久才苏醒过来。醒来后，杨行密哭泣着说："我的大业刚刚完成，眼睛就不行了。真是天道不公啊！这些儿子没有一个能够继承我的事业。唉，要是能够将我的位子传给朱延寿，我就没有什么遗憾的了。"朱夫人一听，心中大喜，立即召来朱延寿。谁知，朱延寿一到，杨行密就在寝门口，刺死了他，随之赶走了朱夫人，并捉来安仁义，斩首示众。

事实证明，夹尾巴是一把具有防身和攻敌双重功能的利剑。致力于社会竞争的朋友，切不要忘记随身携带它。但是，必须指出，尽管"夹尾巴"且有双重功能，但在现实生活中人们更加注重使之保护自己，而对其攻敌致胜的作用则认识不足。恐怕这是中国传统文化残害中国人的个性，弱化了中国人的竞争心理的结果。

○ 羽翼未丰且忍耐

曹丕借着他父亲曹操南征北战，东讨西伐，肃清内外反抗势力，统一北国中原打下的基础，又搞一曲"禅让"戏坐上了龙床。刘备依着自己是刘家王朝的后裔，趁曹氏废除汉献帝的混乱局面，打着承续正统，匡扶汉室的旗号，也坐上了皇帝宝座。作为三大霸主之一的孙权就不想过皇帝瘾吗？他当然想，而且在军阀混战的三国时期，想当皇帝的又何止孙权，可以说许多实力强的人都想当皇帝，如董卓、孙坚、袁术、袁绍都做过皇帝梦。当年曹操矫诏会盟，讨伐董卓，孙坚参加了这次讨伐战争，偶然在洛阳得到传国玉玺，就认为自己有当皇帝的缘分，

于是藏匿不报，并立即率领部队离开盟军去发展自己的势力。袁术等人得知此消息极力谴责孙坚。其实，他们之中是谁都想得到这块玉玺的。看孙坚离开盟军时，刘表去截击他，也为的是玉玺。孙坚之子孙策后来在穷途末路时愿意以玉玺作押，换得袁术的兵马，袁术高兴得不得了，马上做成这笔交易。不过，正因为想坐天下的多了，任何人只要暴露了这个念头就会招来大家的讨伐，名义当然是“诛乱臣贼子”。于是出现了大家都想当，大家又互相制约，谁也不敢轻易冒这个风险、挑这个头的局面。

孙权承父兄之业，坐领江东，历时三世，在军阀间你争我夺，相互兼并的战争中，成了三足鼎立的霸主之一，但在魏、蜀、吴三家中，他的势力相对要弱一些，又没有曹氏、刘氏那样的名分，但皇帝梦是照样做的。为此，他采用了“避于先而审处于后”的策略，最终才了却了做皇帝的夙愿。

开始，他见曹操势大，自封为魏王，而自己趁关羽在北面征讨襄樊的机会，袭击了荆州，并杀害了关羽，当然也就破坏了孙刘的联盟。杀了关羽，夺了荆州，刘备岂肯善罢甘休？此时的孙权，别说当皇帝，而且很可能受刘备和曹操两面夹击。为摆脱这种窘境，他差人把关羽的人头献给曹操，这样做既可以说是向曹操表功，又可以说是想嫁祸于曹操。同时，还给曹操写信主动劝曹操做皇帝。信中说：“孙权我早就知道天命已归魏王您了，望您早登大位，以便调兵遣将剿灭刘备，扫平西川，到那时，我孙权一定率领手下献出土地，向您俯首称臣。”

没想到，在当皇帝这个问题上，曹操表现出惊人的自制力。曹操当然想取代汉献帝，以成就曹氏帝业。同时，以他在北方的日益增大的威势，要取代汉帝是不难的，但取代之后，是否能立定脚跟，则很难预料。曹操清楚地看到了这种形势，所以

当孙权写信向他劝进时，他一眼看穿这是孙权的阴谋。企图让自己激怒天下，陷于孤立，于是“观毕大笑”，说：“这小子是想把我放在火炉上烧烤啊！”曹操没吃这一套，孙权当然只好作罢。

后来，曹丕当上皇帝，孙权不但没有说半个“不”字，还主动派人携带礼品和书信前去讨封，曹丕封孙权为吴王，加九锡。孙权的臣属们对孙权这个举动，很不以为然，都劝他应自称上将军九州伯，而不应接受曹丕的册封。孙权却说：“九州伯这个称号，从古以来不曾有过。当年刘邦也曾接受项羽给他的汉王封号，那也是权宜之计，对自己有什么伤害呢？”于是便欣然接受了曹丕给予的封号。

时过不久，曹丕派遣使臣来东吴索取雀头香、大贝、明珠、象牙、犀角、孔雀、翡翠、斗鸭、长鸣鸡等物产，群臣上奏说：“荆、扬二州应交纳的贡品是有定额的，现在魏国索取的珍玩之物是不合于礼节的，不应当给他们。”孙权说：“当年惠施曾尊奉齐国为盟主，有人责备他：‘你是主张不承认别人为盟主的，现在尊奉齐国为首，不是自相矛盾么？’惠施说：‘有人在这里要打他爱子的头，他想用石头代替爱子的头。这是因为头贵重而石头不足道。以不足道的东西代替贵重的东西，为什么不行呢？’如今西北方的魏国在打我们的主意，江南的百姓都仰赖我，他们不正是我的爱子么？魏国所索取的，对于我来说都是不足道的东西，我有什么可惜的！魏文帝尚在居丧期间，却索取这些珍玩，对他这样的人还有什么礼节可讲呢？”于是备齐了他所要的东西送去了。

又有一次，曹丕命令曹休、张辽率领军队，从洞口出发，曹仁率军从濡须出发，曹真、夏侯尚、张郃、徐晃率军包围东吴

云南郡。孙权一面派吕范等将领督率水军抵抗曹休等人，诸葛瑾、潘璋、杨粲等将领率军救援南郡，朱桓以濡须督的身份抗拒曹仁；一面又上书曹丕，说抵抗不是自己的意见，而是大臣们的主张，并请求他给予自己改过自新的机会。众大臣对孙权这种卑躬屈节于曹丕的行为大有微词，并劝说他干脆脱离曹丕，自己定年号，做皇帝。孙权却推辞说："汉朝的皇室没落了，我不能救助使之保存，又怎么忍心与之争天下呢？"群臣又提出天命符瑞等为理由，坚持请孙权称帝。孙权仍不答应，并对群臣说："我过去因见刘备雄踞西方，所以命令陆逊率兵防备他。又听说北方的魏国准备协助我，我担心挟天子令诸侯的余威，如果不接受其册封，将自寻折辱并促使他们早日对我下手。他们可能会与蜀国联合，使我们两面受敌，大为不利。所以我克制自己，接受了吴王的封号。我俯首称臣的本意，你们似乎还未尽理解，因而今天向你们解释一下。"

孙权表面上装作甘为魏国的属国，其实内心一丁点儿也不肯归附。当年曹丕派遣使臣与东吴结盟言誓之时，提出要孙权的儿子到魏国去做人质，他就断然拒绝，后来曹丕几次追问，他都借故相托。表面上他对魏国是毕恭毕敬，在一些非原则如进贡品等问题上他唯命是从，而在人质等重大问题上，他丝毫不受制于人，眼下的卑躬，正是为了掩盖真象，麻痹对方，暗地积蓄力量。等到刘备在白帝城丧命，曹玉英年早逝，孙权眼见自己的对手一个个衰落了，人们的注意力逐渐转移了，时机成熟了，终于在公元229年，轻松地坐上了皇帝宝座。

在自己羽毛未丰，或者说时机不成熟时，不露锋芒，隐匿意图，让别人打头阵，自己却耐心等待时机，积蓄力量，最后窥准方向，果断采取行动，这种"避于先而审处于后"的策略，

在商战中成功者的足迹中，也是经常可以看到的。

○ 扮猪吃虎

曹丕篡汉建魏后不几年，就一命归西，传位给太子曹睿。曹睿即位后，三朝元老司马懿被封为太尉，总领内外大军。曹睿喜欢躺在父辈创立的基业上吃老本，一当上皇帝，即在许昌、洛阳等处大兴土木，建盖宫殿，大肆搜刮民财，供他享乐。没想到荒淫过度，酿成疾病，年仅 35 岁，已是骨瘦如柴，奄奄一息了。为安排后事，便召宗亲大将军曹爽和太尉司马懿到病榻前托孤。当时太子曹芳才 8 岁，曹睿让司马懿拉着太子曹芳近前答话，年幼的曹芳只是抱着司马懿的脖子不放，昏昏沉沉的曹睿见此情景，顺水推舟地说道："望司马太尉不要忘先王之托，更不要忘记幼子今日对你的相恋之情，好生辅佐！"司马懿跪在病榻前，唯唯应承。是日，曹睿便撒手而去了。当下司马懿、曹爽扶太子曹芳登上皇帝位，这就是魏明帝。

辅佐幼主之初，曹爽对司马懿还算恭敬，内外遇有大事，常向司马懿请示，两大势力也就相安无事。可这曹爽年轻气盛，自恃是魏主宗亲，今又是顾命大臣，渐渐露出总揽朝政的野心。但是他知道，不扫除太尉司马懿这个最大的障碍，是很难成事的，因为兵权统统在这位司马太尉手里。于是曹爽以明帝的名义升司马懿为太傅，表面上看更加尊重，实际上是夺去兵权，接着又将自己的兄弟和心腹都安插在重要的职位土，第一步棋他顺利走完了。司马懿虽然被夺去兵权，但他对军队还是很有号召力的，这一点他心中有数，但目前曹爽势盛，且又一时找不到对抗的借口，于是避其锋芒、暂且忍耐，以自己年迈体衰为借口，居家"养病"。

“百足之虫，死而不僵”。曹爽以明尊暗禁的手段夺去司马懿的兵权之后，对这个有重要影响力的三朝元老，他还是放心不下，便时刻窥视着他的动静。一天，曹爽派一个将要上任名叫李胜的官员去司马懿家，以告别为名去探探虚实。司马懿一贯老谋深算，他一听就知道来访者的用意。当那个官员到司马懿的府门要求拜见司马太傅，说是前来辞行的时候，司马懿的大儿子司马师怒气冲冲地说：“辞行，辞行，有什么好辞行的，这帮走狗只恨我们不死。”

司马懿沉声喝道：“凡事不要冲动，他们不是来探我们的虚实吗？我就不妨将计就计，装成要死的样子，让他们信以为真，放松警惕，那时我们就好见机行事了。”

于是，李胜被带进司马懿的寝室，只见司马懿躺在床上，一副无精打采的脸庞，双眼无神。丫环正端着碗喂粥，另一个丫环则吃力地侧扶司马懿。司马懿如同行将入木的死人，嘴唇木然不动，丫环喂进去的几口粥都顺着司马懿的嘴角流了出来，弄得被褥衣服到处是赃物，两个丫环更是手忙脚乱。

当两个丫环侍候完毕，离开寝室之后，那官员毕恭毕敬地对司马懿说：“好久没来参见太傅了，没想到竟病得如此严重。”连叫数声，司马懿才老眼微抬，有气无力地问道：“你是何人？”来人答道：“我是河南尹李胜，现在天子任命我为荆州刺史，特来向太傅拜辞。”司马懿故意装做没有听清楚，一边喘息一边应道：“并州么？君……君受屈赴任此州，它地处北方，须好好防守。”那官员见他听错了，急忙说：“我是任荆州刺史，而不是去并州。”司马懿故意错说：“啊，你是刚刚从并州来？”李胜提高嗓门说道：“是中原的荆州哇！”司马懿装做这回算是听明白了，一边傻笑一边说道：“啊！你是刚从荆州来的！”李胜对旁

边的人说道："太傅怎么病成这等模样？"左右的人答道："太傅病久，现在耳朵也聋了。"李胜说："请借笔墨一用。"左右的人拿来笔墨和纸张，李胜将自己的来意写在纸上，递给司马懿看。他看后，方才断断续续地说道："我病得耳聋眼花，看来想好转也没大希望了，你这次前去荆州，望多多保重。"说到此，又旁顾左右丫环，用手指口，装做要喝的样子，等到汤真的送到嘴边，他又抖抖索索一半进嘴，一半洒落在衣服上，还咳嗽不止，显出一副不堪疲乏的样子。李胜见司马懿病成这副模样，也无心久坐，便匆匆告别。回去就急忙向曹爽报告说："司马懿对我赴任的地点都听不清楚，说了半天才明白。"

曹爽听罢大喜过望，连续说道："此老要是死了，我就无忧无虑了。"于是便放松警惕，大着胆子去为所欲为了。

再说司马懿一看李胜离去，立即起身对两个儿子说："李胜回去肯定向曹爽报告我的病情，曹爽一听也必定放松对我们的戒备，以后我们也好见机行事了。"时隔不久，他们果真借机擒杀了曹爽。

司马懿父子三人被剥夺了军权，处于守势，本已无力正面与对手争锋，可对方却还没有彻底失去对自己的戒备，在这种情势下，如果让对方看出丝毫不满和反抗的迹象，则容易引起警觉，而更加置于死地而后快。为松懈对方的戒备，免遭祸殃，最妥当的办法就是极力设法制造假象，迷惑对方，麻痹对方。司马懿不惜屈辱自己装做病入膏盲、不可救药的样子，一退再退，一直退到"不打自倒"的程度，不但有效地避其锋芒，而且使对方产生了他的劲敌已自生自灭，无须顾及的错觉，终于达到了保护自己，等待时机的目的。

在企业经营过程中，进取与退避同样是相互交替和相互转

化的。诚然，企业经营进取是根本的，故而企业经营者必须有强烈的进取精神，要以百倍的勇气，充足的实力向强手展开竞争，以积极的态度创造条件，不断推出新产品，努力开拓市场，力争企业不断前进。然而，进取的道路是曲折的，有迂回也有倒退。任何企业不可能永远前进，也不可能处处前进，有进必有退，要在进中有退，退中有进，这才是成就大事者必备的品质，必须熟知的策略。当你所经营的产品出现市场疲软难以销售的时候，当产品质量不过关或发现为另一种新产品所代替的时候，当与竞争对手实力对比条件悬殊难以取胜的时候，聪明的经营者，则应采取退让的方法。如经营规模的缩小，某一竞争市场的退出，产品的下马等。这种退让不是消极的退让，而是为进取创造条件，是下一个进取的前奏。企业经营者如果不懂得以退为进的策略，该退而不退，则势必会在盲目前进中碰壁。

○ 有力难打笑脸人

项羽于巨鹿之战后听说刘邦已经进入关中，便立即引兵往关中而来。这天，部队在鸿门扎寨留宿。谋士范增对项羽说："沛公在家乡时贪财好色，入关后听说他却不取财物，不近女色，前后判若二人，这是有大志的表现，不可小瞧他！现在如果不把他除掉，将来后患无穷。"鸿门离刘邦驻扎的灞上没有多远，双方兵力又相差悬殊，如果项羽真要进攻，刘邦就危在旦夕了。

无巧不成书，项羽有个叔父叫项伯，他和刘邦的谋士张良是故交，张良还救过项伯。当项伯得知项羽要向刘邦进攻时，不免为老友担心。项伯连夜单骑出营，找到张良，要他快些离开。张良却找到刘邦，把此事紧急报告。在张良说合下，刘邦又以

与项伯结为儿女亲家为名来拉拢项伯，项伯终于答应代为说情。

果然，项伯回来后便在项羽面前来替刘邦说情。他说："刘邦若不先入关，你也不可能这么顺利地到这里。人家是功臣，你要加害功臣，这是不义之举。况且，人家对财物妇女一律不取，连降王子婴也没有擅自发落，就等你前往共同处置呢！"然后又代刘邦向项羽打招呼："刘邦明天当面前来谢罪，你不如就此与他修好。"

还没等项羽下攻击的命令，刘邦就带着张良、樊哙等人来到鸿门。刘邦十分恭谦，见了项羽便下拜："未知将军入关，有失远迎，今天特上门谢罪。"并开诚布公地坦陈相告："我不过是与你相约先入关而已。请将军不要听小人之言，明察实情。"

项羽是个粗人，本来还想要摆摆刘邦的"罪状"，但见刘邦说的句句在理上，便不好说什么，只好起身与刘邦握手言和，并摆下酒宴加以款待。席间，谋士范增多次示意项羽下手，项羽却毫无反应。无奈，范增又指使项羽的从弟项庄以舞剑助兴为名，伺机下手。项伯见此状，便与项庄对舞，暗中却保护刘邦。

在樊哙的护卫下，项羽终未下手。刘邦以上厕所为名，趁机离开了鸿门。

项羽见刘邦许久未回，便问张良。张良估计刘邦已回到灞上，才面告项羽："沛公不胜酒力，不能面辞，特委托我献给将军白璧一对，献给范将军玉斗一对。"当项羽问起刘邦为何不辞而别时，张良说："将军与沛公情同兄弟，大概不致于加害沛公。只是将军部下总与沛公过不去，总要设法猜忌加害。沛公若死，天下人必耻笑将军。为将军着想，沛公才不言而去。"

项羽无话可说，可是那范增却十分气恼。他拔剑砍破那对玉斗，恨恨地说："将来夺取天下的定是沛公，你我就等着当俘

虏吧。”鸿门斗智，这个十分著名的典故告诉人们，在紧要关头，千万不要放弃最后一次争取的机会。只要临危不惧，仔细谋划，也许会出现转机，进而转危为安。这时，坏事就会向好事转化。

○ 居功自傲，脑袋要掉

朱元璋能由一介村夫而成为一代王朝的开国皇帝，除去时势等诸多因素的影响和朱元璋本人超群出众的智谋韬略外，他的谋臣刘基功不可没，还有一个也是功不可没的，这个人就是徐达。

“指挥皆上将，谈笑半儒生”的徐达，出生于濠州（今安徽凤阳）一个农家，儿时曾与朱元璋一起放过牛。徐达在其戎马一生中，有勇有谋，用兵持重，为明朝的创建和中国的统一立下赫赫战功，是中国历史上著名的谋将帅才，深得朱元璋宠爱。

但是，就是这样一位战功赫赫的人，却从不居功自傲。徐达每年春天挂帅出征，暮冬之际还朝。回来后立即将帅印交还，回到家里过着极为俭朴的生活。按理说，这样一位儿时就与朱元璋一起放过牛的至交，且战功赫赫，甚至朱元璋还将自己的次女许配给他的儿子，完全可以“享清福”。朱元璋也在私下对他说：“徐达兄建立了盖世奇功，从未好好休息过，我就把过去的旧宅邸赐给你，让你好好享几年清福吧。”朱元璋的这所旧宅邸，是其登基前当吴王时居住的府所，可徐达就是不肯接受。万分无奈的朱元璋请徐达到这所府里饮酒，将其灌醉，然后蒙上被子，亲自将其抬到床上睡下。徐达半夜酒醒问周围的人自己住的是什么地方，内侍说：“这是旧宅内。”徐达大吃一惊，连忙跳下床，俯在地上自呼死罪。朱元璋见其如此谦恭，心里十分高兴，乃命有关部门在此旧邸前修建一所宅第，门前立一碑

坊，并亲书“大功”二字。

徐达功高不骄，还体现在他好学不倦，严于律己上。放牛娃出身的徐达，少年无读书机会。但他好学亲儒，虚心求教，每次出征都携带大量书籍，一有时间便仔细研读，掌握了渊博的军事理论。因此每每临阵指挥，莫不料敌如神，进退有据，且每战必胜，令人心服口服。

身为统帅的徐达，还能处处与士卒同甘共苦。遇到军粮不济，士卒不饱，他也不饮不食；扎营未定，他也不进帐休息；士卒伤残有病，他亲自慰问，给药治疗。如遇上士卒牺牲，他更是重视而筹棺木葬之。将士对他无不既感激，又尊敬。

本有条件可以声色犬马的徐达，却平生无声酒会膝之好，“妇女无所爱，财宝无所取，中正无所疵，昭明平日月。”朱元璋赐与他一块沙洲，由于正处于农民水路必经之地，家臣以此擅谋其利，徐达知道后，立即将此地上缴官府，“其无私欲，持大节类如此。”

1385年，徐达病逝于南京。朱元璋为之辍朝，悲恸不已，追封为中山王，并将其肖像陈列于功臣庙第一位，称之为“开国功臣第一。”

徐达之所以能不居功自傲，除其个人良好的修养，还有更深层次的原因。每一个皇权的确立，无不依仗文臣武将的运筹帷幄决胜千里。但功臣往往成为权臣。在中国历史上，功臣权臣夺取皇权，或挟天子以令诸侯，甚至皇袍加身的例子也不鲜见。所以，历代皇帝总是在政权到手后，视功臣为最大威胁，千方百计收回其权力。“杯酒释兵权”已算是非常“客气”了。“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”成为皇权统治下残酷的事实，也是历史的必然。事实上，朱元璋登基

后，从1380年至1390年，因清洗丞相胡惟庸，牵连被杀的功臣、官僚共达三万人；1393年，有赫赫战功的将领蓝玉以及与其有关的人士均被杀，先后牵连被杀的竟有一万多人；洪武十五年的空印案、洪武十八年的郭桓案，被杀者更多达八万之众。徐达这样夹起尾巴做人，既是个人良好品德的表现，更是保全自己的良策。

○ 留得青山在

隐忍，不只是下对上，有时上对下也要忍耐；因为这从根本上说不是一个上下的问题而是一个强弱的问题。力量不够，上对下也得听从，也得忍耐。

在老将宗泽的“联合抗金”的策略指导下，宋朝官兵与各地义军一起多次打退了金兵的南犯，取得了历史上著名的滑州保卫战的胜利。

老将宗泽在开封修造了许多防御工事，招募了大量兵马之后，就接连不断地向高宗上书，请求皇帝从扬州回东京。

但高宗却另有一番算盘，他认为如果宗泽的兵力渐大，这位前朝老臣定要全力抗金，以迎回徽、钦两位皇帝，自己的皇位就坐不住了，因此派郭仲荀为东京副留守，让他监视宗泽。

老将军一心想报国，想不到高宗会这样对待他，因此，他心里实在感到郁闷，气愤和失望。渐渐地，他吃不下，睡不好。本来雄心勃勃，要为国立功，完全忘了自己的年龄。这时一泄气，一下子就病倒了，不久就因背上毒疽发作而身亡。

高宗等宗泽一死，立即派杜充为东京留守。杜充一上任，就废除了宗泽在世时的一切措施，把开封的防御工事拆除，打击义军将领。宗泽费尽心血联络、组织的百万武装力量，很快就

被他瓦解了。

公元1128年，金国将领粘罕率领大军再次南犯，由于宗泽配合的义军力量已经解散，结果，金兵连克开封、大名、相州、沧州等地，冲破了宋军数道防线，并攻打高宗赵构的所在地扬州。

赵构狼狈而逃，从扬州到镇江，从镇江到常州，又从常州到秀州；2月23日在杭州落脚。沿途的官员以至百姓，看到皇帝这样马不停蹄地一直南逃，也都丢下家园，扶老携幼跟着奔窜。道路上妻离子散，哭爹叫娘。

护送高宗到杭州的苗傅、刘正彦所部，多是北方幽、燕一带的人，也有的是两河、中原一带的，他们多次向高宗上书，要求收复河北，高宗对此根本不理睬。

建炎三年三月初五这天，苗傅、刘正彦利用将士中对高宗的不满，举行武装暴动。

他们趁百官上朝之机，在路上埋下伏兵，杀死了高宗的宠臣王渊，并带兵驱入宫中，杀了宦官百余人，并要求见高宗，高宗只得走到御楼阳台上，去见众将士。

苗傅在下面厉声说："陛下偏听偏信宦官的话，赏罚不公，将士们流血流汗，不闻加赏；收买内侍，尽可得官。王渊遇贼不战，首先抢着逃命，又结交依势欺人的内侍康履等人，反而升为枢密院事。现在我们已将王渊斩首，唯有康履仍在君侧，乞陛下将康履交与臣等，将他正法，以谢三军。"

高宗推辞道："康履即将重责，卿等可还营听命。"

苗傅说："如今金兵南下，我大宋千万生灵，肝脑涂地，这都与宦官擅权有关，若不斩康履，臣等决不还营。"高宗看看将士们一个个逼视着他，只得命何灌绑了康履，送到楼下，苗傅

手起刀落，一下将康履砍为两截。

高宗命苗傅等人还营，众将士仍不走，并且对高宗说："陛下不应当立登皇位，渊圣皇帝尚在金邦，一旦归来，试问如何处置。"

高宗无言以对，许以苗、刘二人高位，但两人却不肯罢休："请太后听政，陛下退位，禅位皇太子，道君皇帝已有先例。"

宰相朱胜非劝慰无效，还奏高宗，高宗沉吟着想："不答应的话，这批人杀入宫来，什么事都干得出来，不如先解除目前的危险，再另想办法处理。"打定主意后，就对胜非说："朕应当退避，不过须有太后手诏，方可禅位。"

太后出面对苗、刘两人进行规劝，但苗、刘两人仍然要求高宗退位。

宰相朱胜非献计说："苗傅有一心腹曾对我说过'苗、刘二将忠心有余，但学识不足，并且生性执拗，一时无法说得通的。'因此，臣请陛下眼前以退为好，暂且禅位，静图将来。"

于是，高宗便提笔写诏，禅位于皇子敷，请太后垂帘听政。

自太后听政，国家大事都由宰相朱胜非处理。朱胜非每日必引苗、刘两人上殿，以免两人对他产生怀疑。苗见高宗仍在宫中，并在暗中处决国事，很不放心，便与刘正彦一起提出让高宗出宫，迁居显宁寺。

高宗长叹道："朕已禅位闲居，他们还不放心，连朕的起居都要他们干涉，太过分了。"

朱胜非建议道："时机还未成熟，陛下还以让步，逆来顺受为好，暂时去睿圣宫居住，等到复辟时还宫，免得目前再闹乱子。"

高宗说道："这一切都靠爱卿安排了，朕听你的忠谏就是了。

不过复辟一事，要卿负责，以速为贵。二贼密布心腹，一旦得知，作好防备，就难办了。”

朱胜非低语道：“已有把握，为防泄漏起见，不敢多言。陛下迁出行宫，届时可以预先躲避。”

高宗就率领妃子前往显宁寺居住。

半个月后，平江留守张浚等联络众将，一起发兵讨逆，向杭州进发。在大兵压境的情况下，苗、刘两将慌作一团，只好去和朱胜非商议。朱胜非说：“我替你们着想，只有迅速改正，否则各路大军将到城下，二公将置身何地？”

苗、刘两人想了多时，确实只有这一条路可走，就听从了朱胜非的建议，请高宗复位。

高宗复位后不久，就派人追杀了苗、刘二人。在苗、刘二人兵变，形势十分险恶的情况下，高宗听从了朱胜非之计，禅位于太子，保全了自己的性命，最后在时机成熟时又重新登上了皇位。

○ 忍者未必就是弱者

中国有一句著名的俗语，叫做“在人屋檐下，不得不低头”。意思是说人在权势、机会不如别人的时候，不能不低头退让，但对于这种情况，不同的人会采取不同的态度。有志进取者，将此当作磨炼自己的机会，借此取得休生养息的时间，以图将来东山再起，而绝不一味地消极乃至消沉；那些经不起困难和挫折的人，往往将此看作是事业的尽头，或是畏缩不前，不愿想法克服目前的障碍，只是一味地怨天尤人听天由命。

在中国历史上，政治斗争、军事斗争乃至争权夺利的斗争极其复杂，有时瞬息万变，忍受暂时的屈辱，磨炼自己的意志，

寻找合适的机会，也就成了一个成功者所必不可少的心理素质。所谓“尺蠖之曲，以求伸也；龙蛇之蛰，以求存也”，正是这个意思。其实，这只是一个较低的境界，较高的境界是有意识地主动消隐一个阶段，借这一阶段来了解各方面的情况，消除各方面的隐患，为将来的大举行动做好前期的准备工作。这两种情况在中国历史上都不乏其例。

西汉时期的淮阴侯韩信受胯下之辱的故事是妇孺皆知的。韩信是淮阴人，自幼不农不商，又因家贫，所以衣食无着，想去充当小吏，却无一技之长，也未被录取。因此终日游荡，往往寄食于人家。他曾和亭长很要好，经常到亭长家里去吃饭，吃多了，也就惹得亭长的妻子厌烦。于是，亭长的妻子提前了吃饭时间，等韩信到的时间，碗已经洗过很久了。韩信知道惹人讨厌，从此不再去了。他来到淮阴城下，临水钓鱼，有时运气不佳，只好空腹度日。那里正巧有一个临水漂絮的老妇人，见韩信饿得可怜，每当午饭送来，总分一些给韩信吃。韩信饥饿难耐，也不推辞，这样一连吃了几十日。一日，韩信非常感激地对漂母说：“他日发迹，定当厚报。”谁知漂母竟含怒训斥韩信说：“大丈夫不能自谋生路，反受困顿。我看你七尺须眉，好似公子王孙，不忍你挨饿，才给你几顿饭吃，难道谁还望你报答不成！”说完，漂母竟拿起漂絮而去。韩信受人赐饭之后，虽受激励，但苦无机会。实在穷得无法，只得把家传的宝剑拿出叫卖，卖了多日，竟卖不出去。

一天，他正把宝剑挂在腰中，沿街游荡，忽然遇到一个屠夫，那屠夫有意给他难堪，嘲笑他说：“看你身材长大，却是十分懦弱。你若有种，就拿剑来刺我，若是不敢刺，就从我的胯下钻过去。”说完，双腿一叉，站在街心，挡住了韩信的去路。

韩信打量了一下屠夫，就爬在地下，径直钻了过去。别人都耻笑韩信懦弱，他却不以为耻。其实绝非韩信不敢刺他，因为他胸怀大志，不愿与小人多生事非，如果一剑把他刺死了，自己势必难以逃脱。所以，他审时度势，暂受胯下之辱。后来韩信跟刘邦南征北战，屡建奇功，被封为淮阴侯。他报答了漂母，但并未报复那个屠夫，而是把他找来，叫他当了一名下级军官。

隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军，因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊（即唐太祖）曾多次担任中央和地方官，所到之处，悉心结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，很多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见他。李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴，多少有点猜疑之心。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道："会死吗？"

王氏把这消息传给了李渊，李渊更加谨慎起来，他知道迟早为隋炀帝所不容，但过早起事又力量不足，只好隐忍等待。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，故意沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。

明朝的名臣张居正也是在不动声色地暗中结纳人缘，积蓄力量才登上相位的。高拱在未当首辅宰相之前，张居正就看出了苗头，尽心与他结纳，两人互为钦佩，经常称赞对方的才能，等高拱做宰相之后，张居正又紧紧追随他。高拱为人性格直爽而倔傲，很多人因受不了他的役使而离开了，唯独张居正能够

卑辞以事，始终没有离开。

冯保是内宫太监，为人狡黠奸诈，与张居正的关系很好。按顺序本当升他为司礼太监，但因高拱推荐了其他人而落选，所以对高拱怀恨在心。后来明穆宗去世，遗诏由高拱等人为顾命大臣，但因冯保篡改了诏书，改成高拱、张居正、冯保等人一同为顾命大臣辅佐新君。高拱无法与冯保等人长期共事，就上书历数太监专权的弊端，并作了其他准备，满以为可以一下子把冯保驱逐出朝。

高拱把一切准备情况都告诉了张居正，希望他暗中支持，谁知张居正竟把情况透露给了冯保。冯保立即找皇太后哭泣，列举高拱专权的罪状，太后当即拟旨，斥逐高拱。

第二天，朝廷大集群臣，宣读两宫及皇上诏书，高拱本以为计谋成功，谁知诏书竟历数自己的罪状，解除了自己的一切官职。高拱又惊又怒，悲伤得趴在地上不能起身，张居正连忙把他扶起，雇了一辆驴车把他送走。冯保还想罗织罪名诛杀高拱，亏张居正从中巧妙斡旋，才未得逞。在高拱去世后，张居正等人还向朝廷请求恢复他的官职荣誉。后来神宗亲政，重理高拱旧案，赠他太师头衔，追加文襄名号。就这样，张居正宫内宫外，先朝今朝，都游刃有余，稳稳当当地升官。

○ 冷眼看他横行

康熙即位之时，刚刚七岁零九个月，年龄很小，顺治便把索尼、苏克萨哈、遏必隆和鳌拜四人接来，让他们做顾命大臣，这四个人也在顺治帝前宣誓，表示“协忠诚、共生死、辅佐政务”，“不计私怨，不听旁人及兄弟子侄教唆之言，不求无义之富贵”。但是不久，这四位大臣就忘记了他们的誓言。

摆在康熙面前的形势是十分严峻的。就朝廷以外的情况来说，满清入关不到二十年，人心并未附，前明之思还在人们心中隐藏着，尤其是镇守云南的平西王吴三桂、镇守福建的靖南王耿精忠、镇守广东的平南王尚可喜三藩，势力十分强大，多年来一直准备造反。台湾岛上郑成功的后代也虎视眈眈，窥视清朝的东南沿海一带，寻找时机，准备反攻。东北方有俄国军队不断骚扰边境，侵吞土地，掠夺人口财富。西边的西藏也很不安定，西北部的准噶尔部更是气焰熏天，不断向东进扰。北方还有诸蒙古部落，也伺机南下。

朝廷内部的局势就更令人忧虑了，在四个顾命大臣当中，索尼因年纪大了病死，遏必隆勾结鳌拜，唯鳌拜之命是从，而苏克萨哈则是鳌拜的对头，不久，苏克萨哈就被鳌拜陷害致死。这样，朝廷之上就只有鳌拜一党了。鳌拜是“巴图鲁”（满族语勇士）出身，号称“满洲第一勇士”，性格强暴，为人武勇，极难制服。在他把持了朝廷大权以后，大肆捕杀异已，曾矫诏杀死了山东、河南的巡抚和总督。他在朝廷之上专横跋扈、盛气凌人，根本无一点人臣之礼。他对康熙视若无物，经常当众与康熙大声争论乃至训斥康熙，直到康熙让步为止。在处置苏克萨哈时，鳌拜要将他凌迟处死，康熙认为他无罪，鳌拜就大声争执，康熙仍是不许，鳌拜竟捋起衣袖，上前要打康熙，康熙害怕，只得同意鳌拜把苏克萨哈处以绞刑。朝廷内的形势，竟至于此。

面对这种内忧外困的局面，康熙如果想开创一个太平兴盛的朝代，必然要有非凡的谋略和气魄。

少年的康熙就表现出他不同于一般人的胆识。首先，他决定除掉鳌拜，掌握实权，然后再作他图。

康熙除掉鳌拜的方式极具少年的心性特点。当时，鳌拜掌握军权，如果直接下令捉拿，必定会引起叛乱，那时不仅鳌拜捉拿不到，连康熙自己也将危险。朝中的正直大臣，甚至太后都对此一筹莫展。一次，鳌拜称病不朝，康熙亲自去看望他，鳌拜躺在床上，卫士见他的神色有异，急忙向前检查，揭开被子，发现鳌拜的身下藏着一把极其锋利的匕首。鳌拜当时极为紧张，卫士也不知如何处置。康熙却突然插话道："随身携刀是满族人的风俗，不必大惊小怪。"康熙在不动声色之中稳住了鳌拜。

1667年，康熙十四岁，按照当时的规定，他可以亲政（即亲自处理政事）了，但有鳌拜专权，他无论如何是亲不了政的，除掉鳌拜就成了当务之急。那么，明捉不行，用什么办法才好呢？康熙终于想出一计，不动声色地干了起来。

满族人喜欢摔跤，康熙就挑选了一些身体强壮的贵族少年子弟，到宫中练习摔跤，练了一年有余，技艺大为长进，康熙也不时到摔跤房去练习，居然也窥得了门径。宫廷中的王公大臣以及后妃太监尽知此事，但都觉得是少年心性，十分自然，没有任何人怀疑康熙有什么其他的动机。在不知不觉之中，康熙的这支"娃娃兵"就练好了。

在这期间，康熙还依照中国传统的"将欲夺之，必先与之"的做法，连连给鳌拜升官，鳌拜父子先后被升为"一等公"和"二等公"，再先后加上"太师"和"少师"的封号。不仅稳住了鳌拜，还使他放松了戒备。

在康熙十六岁的那一年，一切终于准备就绪了，他先把"娃娃兵"布置在书房内，等鳌拜单独进见奏事时，康熙一声令下，"娃娃兵"，一齐涌上，登时把鳌拜掀翻在地，死命按住，康熙又让"娃娃兵"把鳌拜捆绑牢靠，投入了监狱。这群"娃娃

兵”做完了一件大事，尚且蒙在鼓中，还以为是小皇帝爱胡闹，让他们捉鳌拜考较功夫呢。也只有这样，才能守得住秘密，否则，鳌拜的耳目极其众多，只怕要“出师未捷身先死”了！在捉住鳌拜之后，康熙立即宣布了他的十三大罪状，并组织人审判鳌拜，把鳌拜集团的首恶分子也一网打尽。不久，鳌拜死于狱中。此后，康熙又为受鳌拜迫害和打击的人平反昭雪，放还了被鳌拜霸占的民田，又限制了奴仆制度，改革了政府机构。康熙真是“三年不鸣，一鸣惊人，”他这些雷厉风行的重大举措，使得一些反应慢的大臣简直有目瞪口呆之感，但他们很快就缓过神来，觉得康熙实在是一位英明的君主。康熙也从此集中了权力，建立了威信。

○ 是非之地莫久留

世事复杂，人心险恶。有时事情会瞬息万变，节外生枝，不测之祸从天而降令人猝不及防。“朝为座上宾，夕为阶下囚”的事情在政治斗争中、在与小人的交往中是经常发生的。明智者在这种情况下应是能留则留不能留则应及早脱身，离开虎口是非之地。能说动他人放走自己就是胜利。“鳌鱼脱却金钩去，摇头摆尾不再来”，只要有本领有能耐，此处不留人自有留人处，还怕不能东山再起吗？

张仪马不停蹄，周游列国，为秦惠王推行“连横击弱”的路线，并连连得手。正当他最后说服燕昭王接受了以臣事秦的建议，春风得意地准备回国报功领赏时，不想他的后台老板秦惠王却去世了，由武王继位。武王自从当太子的时候，就不喜欢张仪，等到继了王位后，群臣又都在武王面前毁谤张仪，说：“这个人不讲信用，反复不定地出卖了许多国家，以取得国君的

善待。假如秦国一定再用他，恐怕会被天下人讥笑。”

诸侯听说张仪和武王之间有嫌隙，便纷纷背叛连横政策，而又实行合纵，而且齐国还专门派遣使者责备秦国为什么仍然重用张仪。张仪一看形势，不仅自己在秦国不会再受宠，而且如果不及早离开秦国，恐怕连性命都有危险，于是想出了一条脱身之计。他对武王说道：“我有个计策，希望能献给大王。”武王说：“什么计策？”张仪回答说：“为了整个秦国着想，必须使东方能发生大变，然后大王才能够多取得土地。现在，我听说齐王很怨恨我，只要是我所在的地方，齐国必会发动军队加以攻伐。所以我乞求让我这不肖之身到魏国去，齐国必定会发动军队攻打魏国。魏、齐的军队会聚在城下交战，而彼此都无法抽手离开。大王趁这空隙去攻打韩国，进入三川。然后将军队开出函谷关直接进讨周都。这一来，周天子必然会献出祭器。大王便可挟持天下，据有天下的地图户籍。这是称王的最大功业呵！”

秦王认为他说得很对，便答应他的要求，还备妥三十辆兵车送张仪进入魏国。齐王一听说张仪到了魏国，果然发动军队攻打魏国，说是要活捉张仪。魏国国王很害怕，张仪就劝魏王借用楚国的使者去齐国，告诉齐王，说：“大王很怨恨张仪而进攻魏国，虽然愿望是要惩罚张仪，但事实上，这样做的结果，只能是使张仪更受到秦王的信赖。”齐王说：“寡人很憎恨张仪，只要是张仪所在的地方，我必定发动军队攻讨它。为什么说更使张仪受到信赖呢？”楚使者回答说：“这样做，的确就是更使张仪受到信赖。张仪出使时，本来曾与秦王约定说：‘为大王着想，必须先使东方各国发生大变，然后大王可以多割得土地。现在齐王非常憎恨我，我所在的地方，齐王必发动军队攻讨。所以

我乞求让我这不肖之身到魏国去，齐王必发动军队攻讨它。齐魏的军队聚集在城下交战，而彼此无法脱身离去。大王趁这空隙攻打韩国，进入三川。然后，再将军队开出函谷关而不攻打其他国家，直接讨伐周都。这一来，周天子必献出祭器。大王便可以挟持天子，据有天下的地图户籍。这是称王的最大功业啊！'秦王认为他说得很对，所以备妥了三十辆兵车，而将他送入魏国去。现在，张仪入魏，大王果然攻打魏国。那么，大王等于是对内使自己的国力疲困，而对外攻打与自己有邦交的国家。结果是给你增加一个邻近的敌国，使自己国家受制，这样一来，正中张仪的反间计，让秦王高兴。这就是我所说的使张仪更得信赖的道理。"齐王听到这里，如梦方醒，连连说道："你说得对，你说得对。"于是，便立即命令解除攻打魏国的战争。魏国的战争之危，得到解除，张仪不但安全得到保障，而且得到魏王的礼遇，任命他为魏国的宰相直至病死。

张仪作为纵横家，不但在推行"连横击弱"的路线时，表现得潇洒自如，纵横捭阖，而且在遇到危难时，亦能以退为进，使自己失之东隅，收之桑榆，始终处于不败之地，着实表现出他超人的才能。

俗话说，东方不亮西方亮，黑了南方有北方。它与失之东隅，收之桑榆是一个意思，即以退为进，就是在自己处于不利地位，或者危难之时，可以退让一步，暂避一时，主动放弃眼前一些利益或者转移努力方向。这样做，不但能避其锋芒，脱离困境，而且还可能另辟蹊径，重新占居主动，以彼处之"得"来弥补此处之"失"，以长远之"利"来抵偿眼前之"损"。这在现代也有启发意义。

○ 保护自己的优势

人活在世上，都有自己安身立命的本事。有的善于交际，有的长于思考，有的善于猛打猛冲，快速出击，立竿见影，有的善于稳扎稳打，步步为营，一步一个脚窝，稳步前进……如何发挥自己的长处，避免自己的短处和不足，是克敌制胜、取得胜利的重要条件。

要想发挥自己的长处，首先要发现并保住自己的长处。古希腊有一句格言："认识你自己。"虽然每个人都有自己的优势和劣势，有长有短，但并不是每个人都对自己的长短优劣有个清楚的认识和了解。生活中我们总能发现舍长就短，终生遗憾的悲剧。而那些自知程度较高、对自身长短利弊了如指掌的人们，往往能够自觉地保住自己的优势，发挥自己的长处，不让人看到自己的短处和不利方面从而取得生活的主动权。

有一位贵妃李夫人，得了重病，卧床不起。皇上亲自到她床前探病，李夫人蒙被致歉道："妾久病在床，样子难看，不能见皇上，看我现在的病情，恐怕不久于人世了。我想把我的儿子和兄弟托付给您，请您关照。"皇上说："你的嘱托我一定照办，请放心吧！但你病到这个地步，还是让我看一看吧！"夫人说："女人不把容貌修饰好，不能见君王、父亲，妾不敢破这个先例。"皇上说："夫人只要见我一面，我会赐给你千金，而且封你的兄弟做高官。"李夫人说："封不封官，那是皇帝您的事，不在于见不见我一面。"皇上又请求李夫人让他见一面。李夫人索性转向内侧，抽泣着不再说话。没有办法，皇上不高兴地站起身离开了。皇上走后，姐妹们那责怪李夫，人，她们说："既然你托付兄弟给皇上，为什么不见皇上一面呢？难道你怨恨皇

上么?”李夫人说：“我们是用容貌去侍奉人的，我们的长处是长得漂亮。一旦容貌减退，就不招人喜欢了。皇上不喜欢你，自然恩断义绝。皇上之所以还恋念着我，是因为我过去容貌好看。如今，我久病貌衰，一旦被皇上看见，必然遭到皇上的厌恶和唾弃，他怎么还能思念我而厚待我的兄弟呢？考虑到这些，我以为还是不见皇上的好，并且郑重其事地把兄弟托付给他。”不久，李夫人病故。皇上对她思念不已，因此对李夫人的兄弟也很关照。

李夫人对自己的优势和长处，认识得特别到家，这就是自己的美貌。尽管久病之后，它已不复存在，但在皇上心中的印象却还是一样，为保住这优势，她便采取了蒙被子说话，不让皇上看见嘴脸的方略，最终达到了预期的目的。

战国时期，有一位齐国人对此阐发过深刻见解。

齐国宰相田婴，想在自己的封地薛地筑城，发展私家势力，以备不测。人们纷纷劝阻。田婴下令任何人也不得进谏。这时，有一个人请求只说三个字，多一个字，宁肯杀头。田婴觉得很有意思，请他进来。这个人快步向前施礼说：“海大鱼。”然后，回头就跑。田婴说：“你这话外有话。”那人说：“我不敢以死为儿戏，不敢再说话了。”田婴说：“没关系，说吧。”那人说：“您不知道海里的大鱼吗？鱼网拦不住它，鱼钩也钩不住它，可一旦被冲荡出水面，则成了蚂蚁的口中之食。齐国对于您来说，就像水对于鱼一样。您在齐国，如同鱼在水中。有整个齐国庇护着您，为什么还要到别处筑城呢？如果失去了齐国，就是把薛城筑到天上也没有用。”田婴听罢，深以为是，说：“说得太好了。”于是，就停止了在薛地筑城的做法。

田婴本来是齐威王的相，宣王继位后，不太喜欢田婴。田

婴筑薛城，是想建设一个退身之地。表面上看，这也不失为一个较好的计谋。但是，齐国谋士认为，田婴此行的最大弊病，是丢弃了自己的优势。田婴的长处是经营整个齐国，将齐国掌握在自己手中。以齐国为依托，就像鱼网鱼钩都无能为力的海中大鱼一样，田婴可以自由自在，就是齐宣王也不能将他怎么样。反之，到了薛地，地小人少，无法展开手脚，那便处在任人宰割的地步，不但不能保卫自己，反而适得其反。俗语云："虎落平川遭犬欺，落尾的凤凰不如鸡。"就是这个道理。

十分明显，齐国谋士的分析是十分精辟的。

那些致力于提高心力的朋友，能从这两则历史故事中获得什么启示呢？在和人的相处和竞争中那就是：

问问自己：长处何在？

提醒自己：如何发挥优势？

○ 激流勇退，见好就收

灭吴之后，越王勾践与齐、晋等诸侯会盟于徐州（今山东滕县南）。当此之时，越军横行于江、淮，诸侯毕贺，号称霸王，成为春秋、战国之交争雄于天下的佼佼者。范蠡也因谋划大功，官封上将军。

灭吴之后，越国君臣设宴庆功。群臣皆乐，勾践却面无喜色。范蠡察此微末，立识大端。他想：越王勾践为争国土，不惜群臣之死；而今如愿以偿，便不想归功臣下。常言道：大名之下，难以久安。现已与越王深谋二十余年，既然功成事遂，不如趁此急流勇退。想到这里，他毅然向勾践告辞，请求隐退。

勾践面对此请，不由得浮想翩翩，迟迟说道："先生若留在我身边，我将与您共分越国，倘若不遵我言，则将身死名裂，妻

子为戮!”政治头脑十分清醒的范蠡，对于宦海得失、世态炎凉，自然品味得格外透彻，明知“共分越国”纯系虚语，不敢对此心存奢望。他一语双关地说：“君行其法，我行其意。”

事后，范蠡不辞而别，带领家属与家奴，驾扁舟，泛东海，来到齐国。范蠡一身跳出了是非之地，又想到风雨同舟的同僚文种曾有知遇之恩，遂投书一封，劝说道：”狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏。越王为人，长颈鸟啄，可与共患难，不可与共荣乐，先生何不速速出走?”

文种见书，如梦初醒，便假托有病，不复上朝理政。不料，樊笼业已备下，再不容他展翅起飞。不久，有人乘机诬告文种图谋作乱。勾践不问青红皂白，赐予文种一剑，说道：“先生教我伐吴七术，我仅用其三就已灭吴，其四深藏先生胸中。先生请去追随先王，试行余法吧!”要他去向埋入荒冢的先王试法，分明就是赐死。再看越王所赐之剑，就是当年吴王命伍子胥自杀的“属镂”剑。文种至此，一腔孤愤难以言表，无可奈何，只得引剑自刭。

《越绝书》卷六评曰：“（文）种善图始，（范）蠡能虑终”；又云：“始有灾变，蠡专其明，可谓贤焉，能屈能伸。”观文种、范蠡二人不同结局，可知此言不诬。

从政和务农、经商，事虽殊途，其理却有相通之处。范蠡的聪明才智在于他把握其中的奥秘，使其同归于一，从而能左右逢源，立于经久不败之地。

范蠡早年曾师事计然（一作计倪），研习理财之道。他认为：1. 由于供、求上的有余和不足，促使物价有贵、贱变化，因此应随时掌握社会余缺及需求。譬如：旱则备车乘，涝则备舟楫。2. 农、工、商三业，均有各自的重要地位，又相互联系。比如

米谷价格，谷贱则挫伤农夫的生产兴趣，谷贵则损害工商的切身利益。损害工商则财源不出，挫伤农夫则田野得不到垦辟。米谷价平，则农工商俱利。平粜齐物，则关市不乏。这就是治国理财的大道。3. 和贮之理，务必妥善保管，还要及时周转。以物易物，勿使容易腐败的东西积压日久。4. 倘知何物有余，何物不足，便知孰贵孰贱。物贵到极点必反贱，物贱到极点必反贵。物贵时，要及时卖出，要像弃粪土一样；物贱时，要及时买进。像收集珠玉一样的珍惜，一定要让钱财如流水一样通行无阻。

远在春秋时期，范蠡具有如此完备的经济思想和商业理论，无疑是十分难得的。正是由于此，他到齐国之后，便隐姓埋名，自称鸱夷子皮，改业务农。他想：越国用计然之策既能称霸强国，我用此术也必能齐家致富。于是，他举家同心协力，躬耕于海畔。不久，家产累计数十万。

齐人见范蠡贤明，欲委以大任。范蠡却喟然长叹说："居官至于卿相，治家能致千金，久受尊名，终为不祥。"于是，他散其家财，分予亲友乡邻，然后怀带重宝，悄然出走。范蠡展转来到陶（今山东定陶西北），再次变易姓名，自称为朱公。他认为陶居天下中心，四通八达，便于交易，遂以经商为业，每日买贱卖贵，与时逐利，十九年间，三致千金。时人凡论天下豪富，无不首推陶朱公。

○ 忍让得和服人心

忍让的对象也不全是小人，就像斗争的双方也不全是一正一反、一忠一奸一样。俗话说："两斗皆仇，两和皆友"，计较起来的双方也就不一定没有好人了。同样在一些非原则问题上

双方你让我让也就双对双赢皆大欢喜。古今人们都认识到了这个道理，这是很有见地的。

隋朝时，有个大臣叫牛弘，他好学博闻，性情十分宽宏大量。隋炀帝很器重他，曾允许他与皇后同席吃饭，这在当时是了不起的礼遇。但牛弘依然车服卑俭，对人宽厚谦让。他不但官场上关系处理得好，而且家庭也搞得十分和睦。他家庭中发生的一件事，可以说明他的为人。

他有弟弟叫牛弼，经常酗酒闹事。一次牛弼喝多了酒，酒后将牛弘驾车的牛射死了。牛弘从外面回到家后，他的妻子迎上前，对他说道："叔叔喝醉了酒耍酒疯，将牛射死了。"

牛弘听了，什么也没问，只是说将牛肉做成肉脯算了。他妻子做完之后又提杀牛之事，牛弘却说："剩下的做汤。"过了一会儿他妻子又唠叨杀牛的事，这时，牛弘才说道："我已经知道了。"一点没有生气的样子，脸色像平时一样温和，甚至连头也没抬，继续看他的书。

妻子见丈夫这样大度，感到很惭愧，从此以后不敢再提牛弼杀牛的事了。

因此，牛家门内一片和气，再也听不到闲言碎语，弟弟也因此收敛了不少。

据记载，在唐朝第三个皇帝高宗即位后，一直受到皇后武则天的限制，因而抑郁而终。有一次，高宗在巡幸途中，遇到一家好几百人同堂的大家族，大家生活在同一屋檐下，却没有任何风波，十分和睦地生活在一起，这在当时实在少有。因此，高宗特地去拜访这个家族，向他们请教家族和睦的秘诀。于是族长取出纸和笔，连写了一百多个"忍"字给高宗看，意思是讲，大家族和乐的秘诀除了"忍"以外别无他法。高宗看后深

有同感，赐给该家族莫大的褒赏。

看来人与人和平相处的秘诀在于一个“忍”字，俗话说百忍成余。不仅如此，“忍”还是收伏人心的好办法。

孟尝君曾经担任齐国宰相，在各国声望很高。他家中养了许多食客。其中有一位食客与孟尝君的妾私通。有人将情况报告孟尝君说：“身为人家的食客，暗中却和主人的妾私通，实在太不应该了，理当将他处死。”孟尝君听后淡然地说：“喜爱美女是人之常情，不必再提了。”过了一年，孟尝君召来那位食客，对他说：“你在我门下已经有一段时间了，到现在还没有适当的职位给你，心里很不安。现在卫国国君和我私交很好，不如让我替你准备车马银两，你到卫国去做官吧。”这位食客来到卫国，受到卫王的赏识和重用。后来齐国和卫国关系紧张。卫国国君想联合各国攻打齐国。此人于是对卫君说：“臣之所以能到卫国来，全赖孟尝君不计臣的无能，将臣推荐给大王。臣听说齐、卫两国的先王曾经相互约定，将来子孙绝不彼此攻伐，而陛下您却想联合其他国家来攻打齐国，这不仅违背了先王的盟约，同时也有负于孟尝君的情谊，请陛下打消攻打齐国的念头吧。不然，臣愿死在大王面前。”卫君听后佩服他的仁义，于是打消了攻齐国的念头。齐国的人听后赞颂道：“孟尝君可谓善为事矣，转祸为安。”即孟尝君实在是善治政事，竟然使齐国转危为安。

○ 惹不起还躲不起

明朝，山东济阳有个叫董笃行的在京城做官。一日，接到家信，说因盖房砌墙与邻居发生争执，让董笃行以官方权力来干涉一下。董看后，马上给家回了一封信：“千里捎书只为墙，不禁使我笑断肠，你仁我义结近邻，让出两墙又何妨？”家人看

信后，便照做了，让出了两墙之地；邻居知道后，深受感动，也主动向后让出两墙之地。这样中间就让出了一块空他，人称“仁义胡同”。清朝中期，也发生了一件类似的事。安徽人张英在朝中做宰相，一天，收到家信，因盖房与邻居为地皮发生了争执，让张英出面说句话。张英立刻写了一封回信：“千里家书只为墙，再让三尺又何妨？万里长城今犹在，不见当年秦始皇。”家人看信后，很受教育，便将院墙向后移了三尺；这一行为感动邻居，也将院墙向后移了三尺。这样两家之间便空出了一个六尺宽的空道，人称“六尺巷”。

董笃行和张英都是有权有势的人。特别是张英，身为宰相，一人之下，万人之上，莫说只要邻房的三尺地，即便是让邻居搬家，恐怕也非难事。但如此作为，是谓不义。他不以权压人，以权夺利，说明他重义轻利，乃有德之人。果然，他以义行事，以德感人，结果是两家和睦相处，乡里众口赞誉。

第七编　化用小人之术

小人不是天生的，君子也不是永远的。君子与小人之间，其实是可以互相转化的。说句不客气的话，大多数人身上都可能具有君子与小人的双重人格。由此推论，与你为敌的小人，也极有可能为你所用，转化为你的盟友。本章推荐的化敌为友、妙用小人的巧妙手段，或许能帮助你从小人的敌对中解脱出来，甚至让他们自觉自愿地为你这个君子效力。点石成金，说的不正是这种情况吗……

○ 投其所好　化敌为友

李渊从太原起兵后不久，便选准关中作为长远发展的基地。因此，借“前往长安，拥立代王”为名，率军西行。

李渊西行入关，面临的困难和危险主要有三个。第一，长安的代王杨侑并不相信李渊会真心“尊隋”，于是派精兵予以坚决的阻击。第二，当时势力最大的瓦岗军半路杀出，纠缠不清。第三，瓦岗军还用一方面主力部队袭奔晋阳重镇，威胁着李渊的后方根据地。

在三大危险中，隋军的阻击虽已成为现实，但军队数量有限，而且根据种种迹象判断，隋廷没有继续派遣大量迎击部队的征候。但后两个危险却是主要的，瓦岗军的人数在李渊的十

倍以上，第二种或者第三种危险中，任何一个危险的进一步演化，都将使李渊进军关中的行动夭折，甚至有可能由此一蹶不振，再无东山再起的机会。

李渊急忙写信给瓦岗军首领李密，详细通报了自己的起兵情况，并表示了希望与瓦岗军友好相处的强烈愿望。不久，使臣带着李密的回信又来到了唐营。李渊看了回信后，口里说了声“狂妄之极”，心里却踏实多了。

李密在信中写道：“与兄派系虽异，根系本同。自维虚落，为四海英雄共推盟主。所望左提右挈，戮力同心，执子婴于咸阳，殪商辛于牧野，岂不盛哉？兄果不弃，俯如所请，望即率步骑数千，亲临河内，面结盟约，共事征诛，则不胜幸甚！”原来，李密自恃兵强，欲为各路反隋大军的盟主，大有称孤道寡的野心。他在信中实际上是在劝说李渊应同意并听从他的领导，并速去表态。

李密拥有洛口要隘，附近的仓窖中粮帛丰盈，控制着河南大部。向东可以阻击或奔袭在江苏的隋炀帝，向西则可以轻而易举地进取已被李渊视之为发家基地的关中。因此，李渊深知李密过于狂妄，但有他狂妄的资本。

为了解除西进途中的后两种危险，同时化敌为友，借李密的大军把隋炀帝企图夺回长安的精兵主力截杀在河南境内，李渊笑眯眯地对次子李世民说：“李密妄自尊大，决非一纸书信便能招来为我效力的。我现在急于夺取关中，也不能立即与他断交，增加一个劲敌。现在我且投其所好，卑词推奖他能干，口头拥戴他早日称皇，表面与他周旋，他便成为我们放胆西行的东路守备部队了。等我们入主关中，据险养威以后，在他与隋炀帝二虎相争、一死一伤之时，我们便可以去收渔翁之利了。”

于是，李渊回信道："天生蒸民，必有司牧，当今为牧，非子而谁？老夫年逾知命，愿不及此。欣戴大弟，攀麟附翼，唯弟早膺图箓，以宁兆民。宗盟之长，属籍见容。复封于唐，斯荣足矣。殪商辛于牧野，所不忍言；执子婴于咸阳，未敢闻命。汾晋左右，尚须安缉，盟津之会，未暇卜期。谨此致覆！"大意是当今能称皇为帝的只能是你李密，而我则年已50有余，无此愿望，只求到时能再封为唐公便心满意足，希望你能早登大位。因为附近尚须平定，所以暂时无法脱身前来会盟。

李世民看了信说："此书一去，李密必专意图隋，我可无东顾之忧了。"果然，李密得书之后，十分高兴，对将佐们说："唐公见报，定天下不足虑矣！"

李渊投李密之好，卑词推奖，不仅避免了李密争夺关中的危险，而且还为李渊西进牵制住了洛阳城中可能增援长安的隋军，从而达到了"乘虚入关"的目的。李密中了李渊之计，十分信任李渊，常给李渊通信息，更无攻伐行为，专力与隋朝主力决斗。之后几年中，李密消灭了隋王朝最精锐的主力部队，而自己也被打得只剩二万人马。而李渊则利用有利时机发展成了最有实力的人，不费吹灰之力便收降了李密余部。

人人都会有自己特殊的爱好，也有受尊重、被夸奖的需求，李渊卑词夸奖李密，并竭力投李密之所好，在军政外交中取得了化敌为友、顺利进军关中的良好效果。

○ 慷慨布施落难人

有句俗语叫做"打发乞丐的最好办法是慷慨布施"。可是人性中的有种弱点便是喜欢"落井下石"，对落难人往往不屑一顾甚至横加奚落伤害。然而困兽犹斗，这种不道德行为极有可能

遭到“乞丐”的拼死反击，并招致公愤，置自身于困境。应该说这是一种极不明智的做法。学习智谋，还应认识到在永恒运动变化的环境当中，乞丐可以变成富翁，权贵也有落难之时。而且今日的落难人，或许正是他日唯一能救自己出危难的救星。因此，大度为怀，宽厚待人，尤其是“慷慨布施落难人”，也便成了平时常用的智谋之一。

唐玄宗在位初期，先后任命了几位干练的宰相，从而在初唐经济发展的基础上，使唐朝达到了全盛阶段。公元 713 年到公元 741 年被称为繁荣的“开元盛世”。

唐玄宗最初任命的宰相是姚崇和张说。两人都有经世雄才，但都有气量狭窄的小毛病。尤其是张说，才智有余，度量不足。这里要讲的却是张说难得的一次慷慨救了自己一条性命的用计故事。

姚崇、张说虽同朝为相，却互不相容，竞相排挤对方。有一次姚崇抓住把柄，狠奏了张说一本。唐玄宗大惊失色，当即命御史中丞等秘密行事调查处理张说的罪行。

张说毫不知晓，尚安居宅中悠然自得。忽由门吏传进一张名帖，原来是一个叫贾全虚的人求见。张说不禁万分恼恨地吼道：“他来见我干什么？”门吏报告说：“贾全虚说有紧急事宜，事关相公全家，故特地赶来报知。”张说带怒邀见了贾全虚。两人既已见面，张说却仍是羞怒满脸。

原来张说有个小妾，名叫宁怀棠，其貌如仙，而且精通诗文，深为张说所宠爱，并让她掌管了文书秘卷。

相传宁怀棠的母亲因梦见神人授海棠一枝而得孕。怀棠在五六岁时，便已姿态秀美，娇小动人。家里人都用“海棠睡足”等话来与她嬉戏，她母亲又以“名花宜醒不宜睡”的原故，

给她取了一个表字叫作醒花。

这醒花嫁给了张说，本是淑女配才子，醒花也颇觉满足，张说更是半夜都要起床感谢上帝给了他如此好的桃花运，把醒花珍视得如同性命一般。

这时偏偏又来了一个贾全虚，因为他是张说朋友的儿子，又年少多才，张说便把他留下来作为随从。贾全虚在张说家中渐渐呆熟了，便不避嫌疑，常有与醒花见面的机会。有道是“自古嫦娥爱少年”，这醒花见了贾全虚，顿时跌进了爱河，时常惦念，免不了笔墨流情。贾全虚本是个风流少年，当然也贪爱美人芳心。见到那明显挑逗的文字，岂能装聋作哑？于是醒花和贾全虚之间，便你一唱，我一酬，诗订鸳盟，文通蝶使，早早地两心系一块了。碰巧张说因公事住进宫中，醒花便为情忘节，悄悄偷出内庭，去与如意郎君相会。贾全虚正玩月书斋，见天仙降临，不觉惊喜交集，倒屣欢迎。彼此寥寥数语之后，便拥入帐中，宽衣解带，曲尽了绸缪。欢会结束，彼此商量终身大事，便是采用“走”为上策。两人披衣下床，草草收拾了行装，借着天色未明，一溜烟逃走了。

然而宰相家门岂是那么容易走进走出的？张说于次日回家不久，一对小情人便已双双落难，被捆得结结实实扔到了张说面前。

贾全虚明知只有死路一条了，乐得放胆大展口才：“贪色爱才，此为人人通病，男子汉死何足借？但明公为何舍不得一小女子而想诛杀才子，难道明公长此显贵，绝无危难求人的时候吗？从前楚庄王不究绝缨，杨素不追红拂，度量过人，古今称羡，明公器量何故如此狭小……”

不料张说听了贾全虚的话，不觉想到贾全虚虽为落难之人，

却不失才子之称；美人虽然可爱，却已死心塌地跟定了别人。不如慷慨一次将美人布施给这落难人，或许施思得报，将来缓急有个报应。于是怒容稍敛，对贾全虚道："你不该盗我爱妾，目下木已成舟，我亦自悔失防，就把她赏了你罢。……."

张说把话说完，即令醒花跟上贾全虚，并赠送了丰厚的嫁妆。

贾全虚也不推却，挈艳出门，在京城住了数日，竟找到一条门路，到内廷机要处担任了传递奏章诏书的职责。姚崇排挤张说的奏折以及唐玄宗的批文，贾全虚当然也比别人更早地知晓了。

贾全虚于是飞报张说，详述姚崇的奏章及玄宗的密敕。张说一听，早把偷盗爱妾的羞怒抛诸九霄，只是急得不知所措，连唤奈何了。还是贾全虚再献一计："全虚蒙公厚施，特来图报。请公不惜重宝，交与全虚，代通关节。即使被贬外调，必不至横遭意外的。"

张说依靠贾全虚之力，果然被重罪轻办，"调查处理"草草收场，仅仅被出任为相州长史，后来仍被调到朝中任了宰相。

张说"慷慨布施落难人"的做法，避免了一场大祸患。商业经营中有时也会碰到一些"落难人"。如果采用强硬驱赶的办法，往往费力不讨好，甚至激化矛盾，有害无益。

○ 乘隙而入招降将

安史之乱进入到第五个年头，史思明抢居了叛军头目的宝座。唐肃宗怕郭子仪功高震主，把平叛大军从郭子仪手中交给了李光弼。唐肃宗乾元二年（公元759年），史思明率数十万大军猛扑两京。李光弼见敌众我寡，为确保西京长安的安全，于

脆让出空城洛阳，亲率五万人屯驻河阳（今河南孟县西北），北连泽、潞数州，依托黄河，虎视洛阳，控制安军侧背，从而使史思明不敢贸然西进。

史思明见无法西进，李光弼的防守又无隙可击，便屯兵河清（今河南孟县西南），企图切断李光弼的粮道。李光弼于是驻军野水渡（今河南济源、孟津二县之间的黄河上）加以抵制。

两军对峙一日，傍晚，李光弼自回河阳，留兵千人，命部将雍希颖留守。临走时李光弼告诫道："贼将高庭辉、李日越均有万夫不当之勇。他们来了，你等千万不要出战。如果他们投降，你们就与其一道回来。"言罢即走。众将领却听得莫名其妙，暗暗发笑。

第二天大清早，果有一贼将率领五百骑兵来到野水。雍希颖见来势汹汹，知不可硬拼，便对军士们说："来将不是高庭辉便是李日越，我们应听元帅告诫，不必出战，只需从容等着，看他如何行动。"于是解甲息兵，一旁静观。

来将走到防御栅栏下，看到李光弼所带的军队竟会如此松散，不禁大为惊奇。于是喝问守将："李光弼在吗？"

雍希颖道："昨晚已回河阳。"

来将问："留守的多少人马？"

雍希颖答："千人。"

来将问："统将是谁？"

雍希颖答："便是我雍希颖。"

雍希颖是无名小辈，来将显然从未听说过。雍希颖见来将沉吟不答，左右徘徊，猛想起李光弼的话来，猜测来将莫非真是来投降的，赶紧发问：

“来将姓李还是姓高?”

“姓李。”

“想必便是李日越将军了?”

“你怎么知道?”

“李光弼元帅早有吩咐，他说将军你对唐廷素抱忠心，不过一时为史思明逼迫才勉强跟从叛乱，今特地命我在此等候．迎接将军归唐呢。”

李日越踌躇了一会儿，对左右说：“今天无法抓捕李光弼，只有雍希颖，回去无法交账，不如归降唐朝吧”众人均不答话。李日越便说要投降。

雍希颖赶紧开了栅门，即带着李日越一起去见李光弼。李光弼十分高兴，对李日越特别优待，并视为心腹猛将。李日越感激万分，请求写信去招降高庭辉。哪知李光弼却说：“不必不必，他自然会来投诚，与公在此地相见的。”众将领听说，更觉奇怪，连李日越也被弄得糊里糊涂，不知他葫芦里卖的是什么药。哪知过了数日之后，高庭辉果然率所部前来投降。李光弼于是奏报朝廷，请求给李、高以官职。史思明失去了两员虎将，李光弼则转守为攻了。

手下因见李光弼如此轻而易举地降服两将，怀疑他们三人是否有约，便去问李光弼到底是怎么一回事。

李光弼说：我与两将素不相识，哪来密约？不过是因“隙”利导，揆情度理罢了。史思明经常对部下说，李光弼只善于守城，却不会野战。我出城驻军野水渡，他当然视之为捕杀我的天赐良机，肯定要派猛将来袭击。史思明有个天大的毛病就是残暴待下，对于败军之将无法容忍。如果哪位将军放过如此良机而让我生还，他还不要把那将军生吞活剥？李日越奉命

而来，却得不到与我作战的机会，势难回去见史思明，请降唐军岂不情理之中？高庭辉的才勇远在李日越之上，他见史思明残暴，而李日越却在唐军中得以宠任，自然也想到我这里来谋占一席之位。”

“人往高处走，水往低处流。”李光弼揆情度理，瞄准史思明酷待部下的“间隙”，有意制造李日越惧怕回去见史思明的情势，并安排优厚的待遇，从而使李日越、高庭辉自然而然地投降了唐朝。我们把这种根据对手之间的某种漏洞、缝隙或者各种离心力，并有意加以放大，顺势使对手放弃敌对态度的计策叫作“因‘隙’利导”。逆水行舟，不进则退，往往需要奋力拼搏，才能使船前行。“因‘隙’利导”则如顺水推舟，显得轻松自如。如果李光弼与李日越、高庭辉硬拼，且不说要损兵折将，付出极大的代价，而且当时实际上处于不利地形，李光弼也无必胜的把握。李光弼妙用此计，则不费一箭一矢，不战而全胜了。

○ 大勇大信服叛将

“人不自害，受害必真”。也就是说，人们一般不会自我伤害，遭受伤害必不是自觉自愿的，而是被外力强加的。根据这一常理推断，“三十六计”中设计了一种通过自我伤害、自涉险境以取信于敌的“苦肉计”。由于自我伤害很容易取得对方的信任，带有很强的迷惑、欺骗作用，因而是一种隐蔽自己企图、误导对手意念和行为的绝妙良计。三国时“周瑜打黄盖”的苦肉计，竟能骗过素善多疑的曹操，顷刻瓦解曹操几十万大军。数百年后唐朝名将郭子仪再次活用此计，从容自如地化数十万敌军为友军，解除了唐王朝的一次灭顶之灾。

唐王朝在集中力量平定安史之乱的过程中，由于西北边兵大量东调，吐蕃军乘机步步深入，占领了河西和陇右。唐代宗广德元年（公元763年），在经历长达几年的战乱后，筋疲力竭的唐王朝接受了力竭筋疲的安史余部的投降。这时唐王朝竟以为大功告成，所担心的只是平叛战争中的一些将帅功高容易震主了。唐代宗曾亲口对自己的女儿、郭子仪的媳妇升平公主说："郭子仪是不屑为天子才没有当上皇帝，他若果想夺天下，那么天下绝不再是我们家的了。"为防皇权旁落，唐代宗（包括以后历代唐皇）对主要将帅的猜忌之心日益加深。平叛战争一结束，郭子仪便被解除军权，闲置不用；李光弼拥兵徐州，不敢入朝，忧虑而死；最后一个副元帅仆固怀恩忧心忡忡，不得不企图保存余部，以求拥兵固宠。

就在唐廷以为天下太平之时，吐蕃则于安史余部投降的同年7月，率吐谷浑、党项、氐羌共20余万大举东进，不到3个月的时间便赶走唐代宗，进入长安，大肆洗劫。胸怀坦荡、忠心爱国的郭子仪赶忙挺身而出，用自己的卓著军威和高超的智谋，以少胜多吓退了吐蕃军。唐代宗回到长安，虽深知郭子仪对自己"功同再造"；但对将帅的猜忌之心有增无减。郭子仪又被闲置。仆固怀恩因惧而反，唐廷面临更大的危险了。

从公元764年开始，仆固怀恩公然叛唐、屡次攻击官军，弄得唐代宗寝食不安。公元765年，仆固怀恩竟纠集吐蕃、回纥等部约三十余万兵马大举南下。唐代宗惊恐万状，不得不重新起用郭子仪，令他带领一万人马前往泾阳（今陕西泾阳县西北）抵御。

两军对阵期间，仆固怀恩突然暴死。吐蕃、回纥却依旧紧逼泾阳。郭子仪令牙将李光瓒去回纥军营中。回纥军曾应仆固

怀恩的约请，在安史之乱时帮助以郭子仪为首的唐军收复两京，十分尊崇郭子仪，同时与唐廷订有盟约。李光瓒谴责回纥军弃盟背约，自失信用。然后说，现在仆固怀恩已受天诛，郭令公郭子仪已屯军在这里，如果愿再结前谊，则请共击吐蕃，如果定要背盟，就请约定作战日期。回纥都督药葛罗一听，惊问道："郭令公来到这里？可得一见吗？恐怕是你来骗我吧！"李光瓒道："我便是由郭令公派遣而来的，怎么说郭子仪不在这里？"药葛罗说："令公果在，请来面议！"

李光瓒还报郭子仪。郭子仪心想，敌众我寡，难以力胜。唐朝待回纥不薄，若能让回纥相信唐朝依旧信任他们，就有可能使他们选择结和订盟的办法来处理唐、回关系。而当今不仅敌强我弱，而且刀箭一触即发，稍有不慎，自己及大唐都有可能遭到一场大浩劫。如何才能使回纥深信唐朝及唐军对回纥的信任呢？郭子仪思考良久，决定采用"苦肉示信"之计。

郭子仪决定亲自赶赴回纥军营。

这可是冒天大的危险，众将说什么也不肯放行。郭子仪对众将说："我若不去，等于说是李光瓒欺骗了回纥。回纥军因怒而击，我军势孤力单绝无生路。我今挺身而出，面陈利害，才有不战而胜的可能。"

众将无奈，但一致要求选拔五百铁骑相随，以防万一。郭子仪坚决不同意："我单骑涉险而从容自如，回纥军才会深信我的诚意。我若带铁骑而去，把回纥军视为猛虎，回纥军哪还敢与我订盟？更何况，五百铁骑在十万猛虎面前能起什么作用呢？"说完，只带数骑随从，出营上马。

郭子仪的第三个儿子郭烯赶上前扣马苦谏："父亲乃国家之大元帅，岂可轻入虎穴，万一有失，则后悔莫及！"郭子仪说：

“当今的形势，即使以死相拼，也只能是父子皆亡，大唐难保。若能劝说成功，实为国家之幸，万民之福，何惜老夫一身安危？这次胜利，只能寄希望于明知有险而故意当作不险的计策了。”说完，挥鞭猛抽郭烯之手，喝令：“走开！”催马扬蹄，直奔回纥营中。

回纥人见郭子仪单骑前来，纷纷下马拜见。郭子仪身入敌营，却神态自若，如同会见稍有过失的老朋友一样，紧握回纥首领药葛罗的手，恳切地动之以情，晓之以理。并说，吐蕃军曾乘乱入京，掠劫了唐朝无数财帛，他们现有的财帛马牛，只要回纥愿意，唐朝听凭回纥去抢来归己所有。

药葛罗见郭子仪单骑前来，一如既往地把自己当成忠实朋友，才说出了他受仆固怀恩蒙骗的情由：怀恩说唐天子死了，郭令公也已捐躯。现在为报郭令公的忠信，愿与郭子仪誓死立盟，永结和好，并共击吐蕃。

吐蕃首领得知以上情报后，急忙领兵后撤。回纥与唐军一起追击，吐蕃溃逃。唐朝得以转危为安。

○ 借得顺水好行舟

莎士比亚名剧《恺撒大帝》中有段台词说“人生的行动要依时势而进退，正如航行一样，当涨潮时，船只进出港口一定来去自如，如果错过时机，便有搁浅的危险。”

这段话，说的是时势同成事的关系。能巧妙地顺应并利用形势，就能通过借用各种力量来达到目的。

宋仁宗时，文彦博任益州（今四川成都）知州。一次，天下起了鹅毛大雪，气候寒冷，文彦博在知州府里，大摆宴席，宴请好友、同僚。知州府里，乐鼓喧天，欢笑无比，宴席直到夜

深人静，星斗满天仍未结束。

这时，呆在外面的随从已是满腹牢骚，里面在饮酒作乐，而他们却在寒风中受凉受饿，大家议论纷纷。其中一位随从吵吵嚷嚷道："弟兄们，长官们在里面舒服得很，而咱们却在外面受罪，连个炭火取暖都没有，咱们把水井上边的亭子拆下来烤火取暖吧。"

另一位随从道："这是知州府，把亭子拆了，大人会出来责怪咱们的。"

这位随从答道："怕什么，他出来责怪咱们才好呢，我们还要找他呢。"说完，他就带头拆起水井上边的亭子。

他这一动手，别的随从也跟着拆开了。转眼间，一座亭子被拆得七零八落。大家把拆下的木料堆放在一起，点起了火，并气势汹汹地注视着客厅门口，等着文彦博出来。

一位军校见随从把亭子拆掉，点起了火，连忙跑去告诉文彦博，在座的宾客们一听，都吓坏了，一旦外面的人闹起事来，说不定自己还有生命危险呢。

文彦博听后，放下手中杯子，慢慢地说道："天气也实在太冷了，一个亭子算什么，让他们拆了烧火吧，明天我叫工匠再来造一座便罢了。来，来，大家继续喝酒。"

宾客们见文彦博不慌不忙，镇定自若，便放下心来，继续饮酒。

外面的随从们一直在等着文彦博出来训斥他们，这样便可找个借口，大闹一场，出口怨气，但没想到文彦博不仅没有训斥他们，而且竟还来了个顺水推舟，对他们拆亭取暖表示理解。众随从见没了闹事的借口，都泄了气。

第二天，文彦博查问出最先拆毁井亭的那个人，打了他一

顿，把他遣送回乡了。

由于文彦博能审时度势，顺水推舟，一场可能出现的闹事被避免了。

○ 好风凭借力，送我上青云

先秦时期，有一位著名思想家叫荀况，他的文章《劝学》有这么一段脍炙人口的论述：

“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。”意思是说，登上高处，挥动手臂，在很远处也能看到；顺风呼叫，声音并不宏亮，但听的人却觉得很清楚。借助车马，不用使腿跑的很快，能行千里之远；借助舟船，不用水性多好，能渡过大江大河。君子圣人本身并没有什么特殊之处，只不过善于借助和利用客观条件罢了。

荀子的论述，形象生动，趣味横生，寓意深远。它揭示了社会竞争的一条重要谋略，即借助外力。社会是人群的集合，每个人都在孜孜以求，奋力拼搏，无数个体的竞争之力汇合起来，构成了巨大的社会力量。单独的个人力量与整个社会的力量比较起来，如沧海之一粟，高山之一草，毕竟太小了。要想做出一番像样的事业，就不能仅仅局限于自身，必须眼睛向外，向上，向下，寻找一切可以利用的力量，借为己用。

诗云：“好风凭借力，送我上青云”，俗话说：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮，就是说的这个道理。

借力，有多种途径，而借助权威人物的力量，便是其中之一。

权威人物，是指在社会生活中，影响深远的人物，既包括那些握有大权的政治要人和掌握雄厚经济实力的强人，也包括尤权无钱然而众望所归的人物。权威人物特殊的社会地位和深广影响力，使其能为人们的社会竞争提供莫大帮助。

东汉末年，汉室衰微，群雄并起。曹操在镇压黄巾军以后，有了一定的地盘和兵力，但还不足以号令天下。因此他想把在洛阳的汉献帝迎到自己占据的地盘——许昌。但是，有人反对。这时谋士荀彧见曹操，说："过去汉高祖东伐时为义帝举哀而天下归心。自从战乱以来，将军首倡义兵，声讨董卓，已经表明了将军安定天下的志向。现在车驾旋轸，东京荒芜，在这时如能奉主上以从民望，秉至公而服雄杰，天下虽然有叛逆的人，一定不能奈我何。如果不快速决断，天子就要被别人夺走，那时就晚了。"曹操立即采纳了这个的意见，亲自到洛阳把汉献帝迎到许昌。曹操把献帝迎到许昌之后，立即在政治上占据了优势，汉献帝拜他为大将军。此后的数年时间里，曹操凭借汉天子的名义和威望，东征西讨，终于统一了中原。

魏晋时期大将司马懿也很会利用权威人物的力量。诸葛亮六出祁山，与司马懿相持在五丈原。司马懿根据蜀军乏粮的弱点，采取坚守不战的策略，诸葛亮派人给司马懿送去妇人巾帼，想激他出战，司马懿不上其当。可是，部将贾诩、魏平等人看到司马懿甘忍受辱，十分不满，说："公畏蜀如畏虎，岂不被天下笑。"看到部下这种求战心理，司马懿十分不安，便向魏明帝写了一封信，请求魏明帝对前方战事做出明确指示，并暗示想以明帝的诏示，遏止诸将的激愤心情。魏明帝马上派人传谕勿战。于是，魏兵按兵不动，与蜀相持。不久，诸葛亮病故，蜀兵不战自退。

陈胜、吴广发动秦末农民大起义的时候，也采用了借助权威人物之力的技巧。为了鼓动起义，他们抬出了扶苏和项燕这两块招牌。扶苏本是秦始皇的太子，由于在政见上和父亲相左，被派往北方蒙恬军中。九个月前，当秦始皇病死沙丘之际，扶苏的小弟胡亥和赵高勾结，发动宫廷政变，假造诏令，自己接了皇位，扶苏被处死。但宫廷政变纯系上层统治者的阴谋活动，当时一般人并不知扶苏真的已死。项燕原是楚国大将，和士兵关系较好。他早在秦统一前为秦军所杀，但当时人"或以为死，或以为亡"，说法不一。扶苏和项燕，一为当今皇帝秦二世处死，一为秦朝所杀。把他们二人抬出来作为反秦的号召，实在是理想人物。陈胜找了两个人，让他俩冒充扶苏和项燕，借用他们的名字，进行反秦起义和夺取政权的思想鼓动，推动了中国历史上第一次农民起义的爆发。

对于借助权威人物之力的方略，历来贬多褒少。人们常用的形容词是"拉大旗，做虎皮"，投机钻营，寻找"靠山"。似乎非正人君子之所为。这是不公正的。固然，历史上的反动人物们，利用这一方略，做了许多伤天害理的事；像袁世凯之流，通过这一方略爬上社会高层，祸国殃民，为非作歹，万人痛骂。但这绝不是借力韬略本身的过错，而是被反动人物的阶级立场和罪恶本质所决定的。借助权威人物之力的方略，本身是中性的，没有阶级性，不是罪恶到顶的"尤物"。如同科学既可以被野心家用来作恶，也可以为人类造福一样。

在社会主义初级阶段的社会竞争也非常需要借助权威人物之力的方略。因为，在社会主义初级阶段，封建主义还有一定的影响，家长制、一言堂的现象还不同程度地存在着，民主制度还不健全。这就使得权威人物的力量和作用，更加巨大。要

想成就一项事业，就必须正视权威人物的态度，必须赢得他们的支持，这样可以少走许多弯路；否则就会在实践中碰壁，吃苦，跌跟头。

因此，对于现代社会的竞争者说来，正确认识和对待权威人物的力量和作用，具有举足轻重的意义。

○ 借助“第三者”之力

社会竞争事业，离不开权威人物的支持和帮助，需要借助他们的力量。要想获得权威人物的帮助并非易事。为了借力成功，有时必须争取到与权威人物关系较密切的“第三者”从中周旋。这里的“第三者”，并非“三角恋爱”中的第三者，而是指社会竞争者和权威人物之间的第三者。第三者的构成多种多样，一般说来无非是指妻子、儿女、兄弟姐妹、同乡同学、老同事、老部下等。第三者是一支规模宏大的队伍，是社会竞争者不可小视的力量。

古典小说《水浒》里，有一段打通“枕头关节”的描述，宋江等梁山好汉，替天行道，想要接受招安。为实现这一目的，他们派浪子燕青去东京，走动受天子宠爱的名妓李师师的关系，让李在天子面前为梁山好汉进献美言，劝说天子实行招安。

宋江不愧为梁山一百单八将的首领，懂得打通“枕头上关节”，向天子“吹枕边风”。

然而从整个历史上看，同那些善于借助第三者的先人相比，宋江之所为也不过是照样画胡芦。

春秋战国时期，秦使者张仪游说楚怀王，要他与齐国绝交。怀王大怒，把他拘捕下狱，并要斩首示众。早被张仪买通的楚大臣靳尚想救出张仪，可又恐力量有限，不足以说服楚王。于

是，靳尚找到楚怀王之妃郑袖，巧言利害，征得了郑袖的支持。郑袖在楚怀王面前刮了一通“枕边风”，怀王便放了张仪，

齐泯王时，孟尝君田文使秦，被秦昭王软禁起来。孟尝君身陷危境，十分惊恐。为了使秦王改变主意，离秦回国，他通过关系找到秦王宠爱的樊姬，送上一件银狐裘，以打通关节，让樊姬在秦昭王面前代为美言。樊姬终于说服王放了孟尝君，

吕不韦也是借用“第三者”的老手。他为了使秦王确立在赵国为人质的孙子异人为太子，巧于计算，妙用心机，不惜重金，游说华阳夫人。在华阳夫人的努力下，秦王终于同意，立异人为太子，不久异人继位为君，吕不韦本人如愿以偿，从一位商人荣升为宰相。

借用“第三者”之力，也即利用社会关系之力，搞关系。历史上的反动人物利用这一方略，做了许多伤天害理勾当，写下了一页页罪恶的篇章。但英雄豪杰也采用这种方略，做出了轰轰烈烈的伟大事业。历史事实证明，借“第三者”方略是中性的；在中国从事社会竞争，对“第三者”的力量更加不可忽视。这是因为中国的人际关系、人情味特别浓。旧中国是一个农业社会，漫长的小农经济生产方式使社会构成和人们的生活习惯形成了相对稳定性和同一性，尽管地域分布和生活习惯不同，但人们以氏族、宗族、家族或地域为核心的人际圈，在各个地方以基本相同的方式和内容形成着。又由于农业社会封闭的自成体系，这类人际圈内部所形成的互助性或依赖性比较好，人际交往也比较频繁，因此，容易使人产生较强的“眷恋”意识，特别是在脱离了这种人际圈之后，人们的这种“眷恋”意识会愈加强烈，相互间的表现欲和互助欲也越来越明显。“衣锦还乡”、“老乡见老乡，两眼泪汪汪”的成语或俗语，可以看作是对这种

状况的具体描述。

○ 让他后院起火

刘邦没听刘敬的劝告，反把刘敬给关押起来后，一路畅行无阻，直奔平城而来。刚到平城，便听到一声哨子响起，四周顿时尘土飞扬，匈奴骑兵大队蜂拥而至，风烟卷着尘土，黑压压一片，远远望去，如同蚂蚁般多。不大一会，匈奴单于冒顿率另一大队杀到。

汉兵已行军多时，疲惫饥渴，在匈奴强大攻势下纷纷支持不住，败退下来。刘邦见此情景，急令把队伍引向东北一座大山，又派兵扼住山口，垒石为堡，拼力抵御，冒顿见此，便令停止攻击。原来，这座山叫白登山，冒顿在此山中早已布置伏兵，专等刘邦到来，而刘邦在匈奴攻势下，偏偏钻进了白登山这个口袋。周围有匈奴兵马四十万，汉军丝毫动弹不得。

刘邦从山上远远望去，山下遍地都是匈奴兵，四面八方都是成群的战马。在山上围困了五天，天寒地冻，粮尽乏食，随军而来的高级智囊中，要数陈平为最。可是接连几天，连陈平都只能劝刘邦不要着急，慢慢想办法。刘邦到这时才后悔没听刘敬的话，在这山里遭如此大罪。转眼到了第六天，陈平密报刘邦，说是心生一计。刘邦听后，忙令照办。

陈平派了一个胆大心细的使臣，带着金银珠宝和一幅画，乘着朦胧的晨雾下山。一路上用金钱铺路，竟平安地摸到了匈奴冒顿单于居住的大营。

原来，冒顿新纳一个阏氏（王后），十分宠爱，经常带在身边，时不时随着冒顿指挥部队。这天刚好被山上的陈平看见，便想从她身上打开缺口。

果然，阏氏的权力的确不小，她的行动十分自由，没人敢干涉她。汉使买通门岗，来到内帐。这时，冒顿喝醉了酒正在酣睡。阏氏悄悄来到帐外，屏去左右，单独召见汉使。汉使献上金银珠宝，只说这都是汉朝皇帝所赠，还说请她把一幅画转交单于。

出于女人的天性，阏氏看着画上的美人不觉生疑："这幅美人图，有什么用？"汉使说："汉朝皇帝非常愿意和单于免战修好，所以送阏氏金银珠宝，如果单于不同意，还望阏氏代为请求，并愿将国中第一美人献给单于。现在皇帝已下令去接那位美人，只好先把画献上，请阏氏转达。"

阏氏当然不愿失去单于的宠爱，立即说道："画不必留下，请带回吧。"汉使一看有着落了，连忙火上浇油："这也没办法。只要阏氏能设法解救，当然可不献美人。皇帝也舍不得这位美人，实在是出于无奈罢了。"阏氏立即加以保证："我知道了，请汉帝尽管放心。"

汉使回去后不久，单于睡醒，阏氏便趁热打铁："现在军中得了消息，说是汉朝要派大部队来救他们的皇帝，明天就要来了。人家在这里被困六七天，一点事没有，可见有神灵相助。单于何必逆天行事？倘若真的夺了汉地，恐怕也长不了，我俩也享不成福了。"说罢就泣不成声。

女人这一套惯用手法真灵，冒顿单于终于同意退兵。于是，网开一面，刘邦率汉兵终于下得山来，化险为夷。俗话说，有钱能使鬼推磨。利用重金，打开对方堡垒的缺口，以便使自己渡过难关，或者从中渔利。这种智谋在古今中外政治、经济、军事等领域都不乏其例。陈平就是用重金收买匈奴阏氏的手法，使刘邦得以解除白登山之围的。而陈平这一计，曾被称为千古奇

计，因为这很有可能是一件无中生有的事情，有没有这个美人都还难说呢？即使有，也肯定不会送给单于的，只不过是拿来吓一吓夫人的。而夫人路线也真是灵验。陈平智谋之高之巧于此可见也。

○ 死灰也有复燃日

在专制政体下，要求下级绝对服从上级，而上级又决定着下级的官途和命运。由此看来，上级似乎不用对下级实施权谋。其实不然。这是因为官僚不是世袭的，是处在经常流动之中。今日的下级，可能会在以后成为上级。尤其是与自己地位相差无几的，很可能取己位以代之。这就不能不使上级对下级有所防范，而采用一些计谋。这一是防止下级取代己位，不与结仇；即使他将来升迁，也希望他能成为自己的内援。二是笼络下级为己所用，与之恩惠，结成联盟，使之成为自己的党羽。三是压制下级，使之难以升迁。总之，做事都要留些余地。上级不得罪下级，这是为官之道。

西汉时期，有位将军叫韩安国，因为犯法而被下狱。当时拘管韩安国的监狱官田甲．看他是个罪犯，经常侮辱他。韩安国不堪辱骂，便对田甲说："死灰独不复燃乎？"也就是说："你不怕我将来再做高官吗？"田甲自恃为监狱主管，主管犯人生死，即反言相讥道："燃即溺之！"也就是说："死灰若燃起，我用尿浇灭之！"果真没几天，皇恩有加，赦免韩安国之罪，官升中二千石。这下田甲可就慌了，匆忙逃走。韩安国当时下令："田甲到我处当官，不来的话，我即诛灭你的家族！"此时的田甲没有办法，只好肉袒前往谢罪。见面之后，韩安国并没有治罪于田甲，而是笑着说："你的才能足以在我手下为官。"不但没有治

罪，反而善待之，使田甲感恩戴德，而终成为韩安国的死党。在这里，韩安国以诛宗族为威胁，使田甲前来谢罪，最终又重用之。以重诛来威胁，这是瞒天过海。如不这样，田甲不来，来亦感恩甚浅，或者还会生防范之心；而这样一做，田甲知罪，又为重用，自然以死力图报。

恩威并举，这是上级对下级的常用之道，如不这样，必反目为仇。同样是在西汉，有位大名鼎鼎的“飞将军”李广，他因与匈奴交战，损失兵马，被贬为庶人屏居陕西蓝田南山，以射猎为娱。有一次，他射猎晚归，走到霸陵亭时，被负责治安的霸陵尉发现，当场呵斥一顿。李广的随从说：“这是以前的李将军。”霸陵尉此时却拿出国法来对答说：“今将军尚不得夜行，何况是以前的！”就是不让李广过亭。李广只好露宿荒野。不久，匈奴入侵，汉武帝只好召李广却敌。李广受命，就请示让霸陵尉同行，到军前便将他斩首。以当初的霸陵尉来讲，李广是下属百姓，待之当然傲慢。以后来的李广讲，一下成为上级，以报复之心对之，则显得气量狭小。也正因为如此，李广与匈奴大小七十余战，功勋卓著而未能封侯，到老又因行军失期，以“终不能复对刀笔之吏矣”为叹，引刀自刎而亡。他不能善待这些小吏，此时自然畏惧这些小吏。

宦海沉浮，使一些高官权贵有可能受到没有想到过的处境，只有在这时，他们才感觉到那些原本让他看不上眼的下级的可贵之处。如汉代著名功臣周勃，佐高祖东征西伐，诛除诸吕，拥立文帝，威震天下。后为人所诬告，有旨下廷尉审问。在这时，堂堂绛侯，前丞相害怕了，“不知置辞，吏稍侵辱之。”出于无奈，只好以千金贿赂狱吏，狱吏一言使他得以无罪出狱。在这时，周勃不无感叹地说：“吾尝将百万军，安知狱吏之贵也！”前

车之覆，后人之鉴，稍有头脑的上级，总会不失时机地拉拢下级，一不使之有害己之心，二不会使之反目成仇。

作为上级，公开以某种恩惠来拉拢下级，这不但有失上级的身份，还会授人以把柄，成为结党营私的铁证。这就要求上级做得隐秘而有技巧。

○ 小人成了内应

郑厉公在齐桓公的帮助下，率领一支军队从避难之地栎邑向郑都进发，以图复国。当队伍行至大陵，在首次交战中，便将时任郑国君主子仪的大夫傅瑕俘获。郑厉公对傅瑕恨之入骨。因为，傅瑕是个反复无常的小人。当年厉公在位时，他对厉公百般献忠，极尽阿谀。而当厉公诛杀祭仲之事败露出逃后，他又多次参与宫廷权斗，还伙同祭仲从陈国接回子仪，立为新君，深得子仪重用。现在抓住了仇人，厉公打算将傅瑕处死。

临刑前，厉公问傅瑕有什么话说。傅瑕请求道："如果君能免臣一死，放臣返郑，我愿提着子仪的头来见君王。"厉公起先对傅瑕的话并不相信，说："你有什么计策能杀子仪，只不过是用此话来哄骗我，以便脱身逃命罢了。"傅瑕连忙指天发誓道："当今郑国的大政都由詹叔掌握，我与詹叔关系向来都很好。我潜回郑国，与詹叔谋划，一定能杀了子仪。"厉公觉得，此次复国之战，如果有一个内应，那将稳操胜券。傅瑕虽然是一个反复无常的小人，但在目前情势下，他极有可能转身投靠自己。于是，便决定放傅瑕回郑，还同他订立了盟约。

傅瑕回到郑国后，连夜去见叔詹，定下了杀子仪、迎厉公回国即位的计谋。接着，他又去参见子仪，诉说子突（即厉公）在齐国的帮助下，势大力强，大陵已经失陷。子仪听后大

惊，提出置备重礼送往楚国，请楚国出兵来内外夹攻，打退子突。可是，叔詹故意不让人前往楚国求救。

过了两天，有报“子突的队伍已经到了城下”。这时，叔詹对子仪说：“我率领士兵出城迎战，君同傅瑕在城中固守。”子仪以为叔詹是真心保驾，便同意了。叔詹出城与厉公略战了几个回合，便回车逃走。此时傅瑕同子仪在城楼上，傅瑕见状大声叫道：“郑军被打败了！”子仪本来就有些害怕，听到喊声，急忙想下城楼，傅瑕乘机从背后一刀刺去，结果了子仪的性命。叔詹叫开了城门，陪厉公一同入城。傅瑕又到宫中杀了子仪的两个儿子，然后迎厉公复位。厉公原来就深得民心，此时，国人欢呼雀跃。

人们常说，一个人为人处世，要亲君子而远小人。郑厉公却用小人为内应，恢复了自己的王位。这说明厉公不拘一格用人的谋略。

○ 小人也是人，收他先收心

公元前 594 年，晋军征讨赤狄奏凯，当时正值晋国遭遇灾荒，盗贼四起，弄得民众怨声载道，国家不得安宁。大臣荀林父听说有一个叫谷雍的人，善于在人群之中识别谁是盗贼，于是，便任用谷雍来抓强盗。

一天，谷雍在街上忽然指着一个人说：“这人是盗贼。”跟随他的官差将那人抓起来一审问，果然不错。荀林父觉得自己选的人才很准，心中暗暗欢喜。一次，在闲聊时，荀林父问谷雍识别盗贼用的是什么方法，谷雍说：“我看那个人看见市井之物有贪婪的神色，看见市井的人有愧悔的神情，听说我到来后又有恐惧的神态，因此，我断定他是贼。”荀林父听了很是佩

服。

可是，虽然谷雍每天抓获几十个盗贼，失盗现象并没有减少，反而有增加之势。有一天，大夫羊舌职来到荀林父官邸，对林父说："元帅任用谷雍抓贼，盗贼不但没有抓完，恐怕谷雍本人还会有生命之忧。"荀林父对羊舌职的议论不以为然。但是，没过几天，谷雍果然在郊外被几个盗贼合力杀害。荀林父也因此忧愤而死。

晋景公听到人们说羊舌职有先见之明，便召见了他，向他密询治盗的策略。羊舌职说："以臣之愚见，用智御智，就像用石头压草，草虽然暂时给压住了，但过一段时间还会从缝隙中生长出来；而以暴禁暴，则又如同用石头去打击石头，这样一来。两块石头都会破碎。因此，治理盗贼的根本方法应该是对盗贼进行正确的引导，使他们知道耻辱，不再去做鼠偷狗窃的事情。进一步说，如果君王能在国内推行选贤授能政策，使百姓中有才能的人处于上位，没有才能的人积极进取，那么，那些误入歧途的人必然会改邪归正。"

景公听了羊舌职的一番话，觉得很有道理，便又问道："据你看来，现在晋国谁最有才能？"羊舌职回答说："要论才干，现在没有人能超过士会。士会言而有信，行而合义，温和而不谄媚，廉洁而不矫饰，正直而不固执，威严而不刚猛。君王一定得任用他。"

这个时候，正好士会灭赤狄归来。于是，晋景公以士会灭狄有功向周定王报去奏章，周定王赐士会为上卿。晋景公又任命士会接手荀林父之职，任中军元帅，并加任太傅，将范地分封给他。士会一上任，便废除了缉盗条例，加强对国民的教化，将百姓的思想统一到治理晋国、建设晋国的总目标上来，社会

秩序很快得到稳定，国势也渐渐强盛起来。看到晋国蒸蒸日上之势，晋景公便效法文公霸业，开始了与楚国的争雄斗争。

晋国治盗先用缉盗的方法，结果遭到失败。后来景公采纳羊舌职的建议，采取引导攻心的方略，不仅治盗取得了成功，而且带动了国势的强盛。这是值得深思的。“重引导，巧攻心”谋略的成功，就在于抓住了根本。无论是在治国上、在军事斗争中，还是在商战中，一切智谋策略的运用对象，都离不开人。因此，只有抓住人这个根本，加强对人的引导，巧妙地攻克人心，才能取得胜利。从这个意义上说，“重引导、巧攻心”是最高明的谋略。所谓“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”说的就是这个道理。

注重引导，巧妙攻心，也是现代商战中的一个重要谋略。俗话说，“得人心者得天下”嘛！

○ 但求结果，不问动机

齐国宰相田婴有四十个儿子，其中一位他不喜欢的名叫田文。尽管田文智慧很高，且有谋略。

一天，田文趁机问他的父亲说：“儿子的儿子叫什么？“孙子。”田婴答道。“孙子的儿子叫什么？”田文又问。“重孙。”田婴说。“重孙的孙子叫什么呢？”田文追问。“这，我就不知道了。”田婴回答说。田文便紧接着说：“您在齐国受重视，当了宰相，历经三位君主，齐国疆域未见扩展，但是，您私人富累万金，幕僚之中一个贤人都没有。我听说：‘将门必有将，相门必有相。’现在您后宫的人身着结纱细绫，可是一般才士，连粗布衣服也不得穿；您家的仆妻有剩余的饭粱肉食，而一般才士竟连糟糠都吃不饱；现在您还尽力地积蓄贮藏，想把它留给您方才所说

那不知道的孙子，却忘掉国家的政事一天比一天地败坏了，我真觉得好奇怪呢。”

听完这番话，田婴幡然动容，尽弃前嫌，非常厚爱田文，派他主持家事，接待宾客。从此宾客一天比一天地增多，田文的名声也逐渐传闻于诸侯之间。当时的诸侯都派人来请求田婴，以田文为太子，田婴答应了。田婴死后，田文继承，号孟尝君，成为著名的战国“四公子”之一。

孟尝君有一次出使楚国，楚国王送给他一张象牙雕的床，派登徒直护送到齐国。这可是一件辛苦而艰难的任务，登徒直虽不能拒绝命令，却实在不想去。便告诉田文的随从公孙戊说：“象牙床价值两万四千两黄金，万一有毫发损坏，就是把老婆孩子卖掉，都赔不起。您如果能想办法使我不致成行，我有祖先留下的宝剑送您作为纪念。”公孙戊一日答应，便进见田文说：“很多小国愿意送相印给你，求你兼任他们宰相，原因是认为你能体恤贫穷，慷慨大度。大家敬佩的是你的仁义，倾慕的是你的清廉。现在你第一次到楚国便接受象牙床这么贵重的礼物，将来你再去别的国家，教别的国家送你些什么？”田文醒悟说：“你说的对。”就决定婉转辞谢。公孙戊一见孟尝君接受了自己的意见，便要回去向登徒直报告好消息，可他还没有走到内院小门，田文又教他回来，问说：“你走路跟平常很不一样，大步前进，神采昂扬，什么事使你这么兴奋？”公孙戊见田文看出了自己的破绽，吓出一身冷汗，只好实情相告，说他受人之托，若能劝阻田文接受象牙床的馈赠就能得到一把宝剑的纪念品。田文听完实情，既没有责备公孙戊受贿，又没有取消自己拒绝馈赠的决定，而是对众人说：“《诗经》中写道：‘只管摘芜菁的叶子，只管摘土瓜的叶子，不要管它们的根是什么样子。’（这

两种菜，根叶都可以吃，可是根部有时难以下咽，采摘的人，不能因它的根有时是坏的，连叶都不要。）以后，无论是谁只要提的意见对我有利，至于你的动机我是不问的。”他还在公告栏中贴出他的声明：“凡能够促使我田文得到美好的名誉，或能够制止我田文犯错，即令他的发言是接受外人的贿赂，或受别人的利用，也没有关系，请马上给我规劝。”

对于公孙戊明地里规劝孟尝君辞谢馈赠，暗地里自己却接受贿赂的过错，孟尝君只是用芜菁、土瓜的叶子和根作比喻而原谅了他，同时还悟出了一条虚心接受意见的道理，作为几千年前的古人，确实是难能可贵的。同时它也为我们的管理者、经营者提供了容人之过的良方。

○ 鸡鸣狗盗也是才

孟尝君在父辈的封地薛邑礼贤下士延揽诸侯的宾客。最多时达三千人，为战国之最。但他也有不喜士的时候。有一次，他对一个食客不满，想把他逐出去。齐国著名的策士鲁仲连告诫孟尝君说：猩猩猕猴如果离开树木而到水中栖息，则连鱼鳖都不如；要登险峰、攀陡崖则骏马不如狐狸。勇将曹沫挥舞起三尺长剑来，万人莫敌；但如叫他拿起锄头到田野里耕作，则比不上普通的农夫。因此，用人如舍其所长，用其所短，则即使是尧帝这样的大圣贤也不能有所作为。现在您叫人做些他做不到的事，就认为他无能；教人学他学不了的技艺，就认为他笨拙，这就想弃逐人家，岂不是招贤纳士者最不应该做的吗？”

孟尝君一听，觉得很有道理，于是再也不驱逐食客了。而且更大量地罗致人才，甚至连犯过罪的人他也不拒绝。为了厚待他们，孟尝君把家财都花尽了。因此，天下才士都非常仰慕

他。

秦昭王听说孟尝君的贤能，就告诉自己的弟弟泾阳君到齐国当人质，然后请求孟尝君到秦国去见他。孟尝君愿意接受这个条件，就要去秦国。这时有个宾客是苏秦的弟弟叫苏代，挺身出来劝阻他说："当今秦是虎狼之国，此去凶多吉少。"孟尝君才打消了赴约的念头，

没想到过了一段时间，齐王委派孟尝君出使秦国，孟尝君只好带一些门客赴秦，一到秦国，秦昭王就立即拜孟尝君为相（战国时期，一个人先后任几个国家宰相的事是常有的）。可是有人对昭王说："孟尝君是位贤者，而且又是齐国的王族，现在要他当宰相，无疑一切利益一定先为本家设想，最后才能轮到秦国，如此秦国就危险了！"于是，昭王立即取消孟尝君的宰相职位，并囚禁了孟尝君，还打算把他杀掉。危险之下，孟尝君就派人冒昧地向昭王的宠姬求救。那宠姬提出条件，说："我想要孟尝君那件白狐裘。"原来孟尝君有一件白狐裘，价值千金，天下仅有的。可是到了秦国时，把它献给昭王了。这就让孟尝君感到为难，一一地跟他的宾客请教对策，然而所有的宾客都不知怎样才好。突然有位坐在下座的宾客，是个偷鸡摸狗的能手，说道："我能为您偷到那件白狐裘。"于是他在夜晚打扮成狗的模样混进秦宫的府库里，取出孟尝君献给秦王的那件白狐裘回来。孟尝君就把它献给昭王的宠姬。于是那宠姬在昭王面前说孟尝君的好话，最后昭王果然释放了孟尝君。

孟尝君死里逃生，连忙飞驰离去，夜半时分，他们一伙赶到函谷关（今河南临宝县南）。秦昭王忽然又后悔释放了孟尝君，便叫人找他，可是他们已经走掉了，就急忙派人乘驿车去追赶。孟尝君到了函谷关，但依照关法，必须鸡鸣时候才能放行，孟

尝君怕秦兵追来，很是着急。这时，在他宾客中有个人能学鸡叫，当下叫了几声。没想到关内关外所有的鸡此起彼落地都啼叫了起来。把关人以为天亮，打开关门，他们一伙人终于出了关。过了大约一顿饭工夫，秦兵才赶到函谷关，眼看没法赶上孟尝君，只好回去了，孟尝君也脱离了险境。

当初，孟尝君收留会鸡鸣、狗盗的两人做宾客时，让宾客觉得是一种耻辱。等到孟尝看在秦国有了灾难终于赖此二人的营救才能脱险。从此以后，所有的宾客都更加佩服孟尝君的识人能力。鲁仲连对孟尝君的一篇议论，以及孟尝君脱险的故事，给人提出了一个颇有启发性的问题：那就是如何正确认识人才，如何正确使用人才的问题。

俗话说："寸有所长，尺有所短。"用人应当用其所长，做到人尽其材；倘若用其短，则即便是天才俊杰，也不若常人。而且，也不可随意将人判定为"拙"与"不肖"而弃置不用。然而要把"用人所长"运用到现代企业管理中去，就要求管理者根据属下员工的特点给予全面的考虑和适当的安排。只要因人因事合理调配，本部人才也能产生奇异的效果。

一家电子仪器厂的部门主管吉姆·哈顿在下班时碰巧听到两个女工的对话。"这个工作搞得我疲乏不堪，其实并不是很困难，只是它使我的脚踮得相当地疼。""我也一样，所不同的是我必须不停地弯腰，这使我的脖子像抽筋一样。我不得不干一会儿歇一会儿。"这段对工作不满的对话使吉姆不得不重新思考他的部门的工作情形。

其实，吉姆的部门中的女工，从事的都是些比较轻松的装配工作，本应不会有人感到过分劳累才对。突然间吉姆想到：抱怨脚痛的那个女工个子矮小，而抱怨脖子抽筋的那位则是个瘦

高个，是她们身材不适合工作台的高度而产生了身体不适。因此，他想到了一个好主意，并要求他们的助手亚尔下班后多留一会儿，和他一起把整个部门的工作岗位重新分配一下。第二天早上，女工发现整个部门都重新安排过了。所有高个子的，中等身材的，以及矮个子的女工们，分别被安排到她们自己的新位置上。亚尔帮助她们调整了桌椅的高度，所有的灯具、搬运箱的摆设、悬挂的气压螺丝推进器以及其他的各种工具都适当调整过了。

结果再也没有人抱怨工作令身体不适，生产效率也大大提高了。

○ 枕边好大风

楚国本想报受张仪欺骗的仇恨，发动了对秦国的战争，结果战败，于是乞求割地求和。秦惠王想得到楚国黔中一带（今湖南省西部及贵州省北部）土地，并表示愿意将秦国武关（今陕西省丹凤县东南）以外土地相交换。楚王对张仪骗他恨之入骨，回答说："我不要武关地，也不要交换，我只要张仪，只要把张仪交给我，黔中地双手奉上。"秦王想将张仪送过去，嘴上却不忍说出来，张仪就自己请求到楚国。惠王说："那个楚王怨恨你负约，不给商、于一带的土地。肯定是杀了你，才觉得快意，你这一去，不是自投罗网吗？"张仪说："秦国强大而楚国衰弱，有大王在，他们不敢对我怎么样！而且我还在他们的心脏地带，埋伏着'法宝'，那就是楚王最宠爱的官员靳尚，早就被我收买，他同时也得到楚王最宠爱的夫人郑袖信任，郑袖的话，楚王全听，到时我可以让他帮助我脱险。"秦王见张仪自己愿意去，何乐而不为呢，就答应了。

张仪到了楚国，仇人相见，分外眼红，楚王立即把他囚入天牢，就要处斩。张仪安插的内线人物靳尚一听到这个消息，马上进行活动。他找到郑袖，对她说："您知道您将会受楚王的遗弃吗？"郑袖说："为什么？"靳尚说："秦王非常喜爱张仪，很不愿意让张仪出使楚国而受到杀害。如今，张仪被囚，秦王必将以上庸一带六个县送给楚国，并以美人嫁给楚王，又以秦宫中善于唱歌的女子作为陪嫁，以求赎回张仪。大王看重土地，又敬重秦国，到时候秦女必将受到宠爱，而夫人也将被鄙弃了。不如替张仪说情，而将他放走。"郑袖听信了靳尚的话，借受宠幸的机会，日夜地向楚王说："作为臣子的人，各为他自己的国君所任用。现在，土地还没交给秦国，秦国便派张仪来，这可算是很尊重大王了。大王不但没有回礼，且还要杀张仪，秦王必定恼怒而攻讨楚国。如果是这样，请大王允许我母子都搬到江南去住，以免被秦国像鱼肉般地宰割啊！"

楚王一听，还真的为自己的行为后悔起来，便立即下令赦免了张仪，并对待他像以前一样的敬重。当张仪被楚王释放出来，还没有离开楚国时，又听到了苏秦去世的消息，张仪认为自己大展宏图、推行"连横击弱"的机会到了，于是，再次甜言蜜语游说楚王联秦。此时的楚王既已得到张仪，又不想出让黔中土地给秦国，又想应允张仪的建议。当屈原等出面、极力阻止时，他仍是那个老观点：不费吹灰之力又可以不失黔中之地，真是两全其美，于是又听了张仪的话。

在这个故事中，张仪借助于秦国的强大，借助于内线人物的帮助，更重要的是及时借得郑袖的枕边风，终于使自己脱离虎口。可见善于借力，是一个重要的策略。

一个人，一个企业的能力是有限的，在交际中可以借助他

人之力，可以转换他人之力。这种借助，这类转换，能促成有限与无限的对立统一。所以有人说，管理之道，在于借力。在竞争激烈的现代商战中，一些弱小的企业，如单靠自己的能力，可能难以立足，处境会像张仪一样，但如借鉴张仪的策略，在危机来临时巧于借力，以“灵活”的外交手段，采取“间接”的策略，通过使用“第三者”的力量来达到自己的目的，同样可以取得成功。

○ 容纳不同意见的人

刘项争锋，天下已定，各位功臣翘首以待，总希望能有个好结果，有的已等待不及，早就在那儿争论功劳大小了。刘邦觉得，也该到了封赏之时了。

封赏结果，文臣优于武将。那些功臣多为武将，对此颇为不服，其中尤其对萧何封侯地位最高、食邑最多，最为不满。于是，他们不约而同，找到刘邦对此提出质疑：“臣等披坚执锐，亲临战场，多则百余战，少则数十战，九死一生，才得受赏得赐。而萧何并无汗马功劳，徒弄文墨，安坐议论，为何还封赏最多？”

刘邦打了个形象的比喻，说：“诸位总知道打猎吧！追杀猎物，要靠猎狗，给狗下指示的是猎人。诸位攻城克敌，却与猎狗相似，萧何却能给猎狗发指示，正与猎人相当。更何况萧何是整个家族都跟我起兵，诸位跟从我的能有几个族人？所以我要重赏萧何，诸位不要再疑神疑鬼。”众功臣私下的议论当然免不了，但毕竟与萧何无仇，对此事再不满也就算了。

一天，刘邦在洛阳南宫边走边观望，只见一群人在宫内不远的水池边，有的坐着，有的站着，一个个看去都是武将打扮，

在交头接耳，像是在议论着什么。刘邦好生奇怪，便把张良找来问道："你知道他们在干什么？

张良毫不迟疑地答道："这是要聚众谋反呢！"

刘邦一惊："为何要谋反？"

张良却很平静："陛下从一个布衣百姓起兵，与众将共取天下，现在所封的都是以前的老朋友和自家的亲族，所诛杀的是平生自己最恨的人，这怎么不令人望而生畏呢？今日不得受封，以后难免被杀，朝不保夕，患得患失，当然要头脑发热，聚众谋反了。"

刘邦紧张起来："那怎么办呢？"

张良想了半晌，才提出一个问题："陛下平日在众将中有没有造成过对谁最恨的印象呢？"

刘邦说："我最恨的就是雍齿。我起兵时，他无故降魏，以后又自魏降赵，再自赵降张耳。张耳投我时，才收容了他。现在灭楚不久，我又不便无故杀他，想来实在可恨。"

张良一听，立即说："好！立即把他封为侯，才可解除眼下的人心浮动。"

刘邦对张良是极端信任的，他对张良的话没有提出任何疑义，他相信张良的话是有道理的。

几天后，刘邦在南宫设酒宴招待群臣。在宴席快散时，传出诏书："封雍齿为甚邡侯。"

雍齿真不敢相信自己的耳朵。当他确信无疑真有其事后，才上前拜谢。雍齿封为侯，非同小可。那些未被封侯的将吏和雍齿一样高兴，一个个都喜出望外："雍齿都能封侯，我们还有什么可顾虑的呢？"

事情真被张良言中了，矛盾也就这么化解了。

论功封赏，这是件好事。然而，每次论功封赏都不可能面面俱到，结果总是一部分人笑逐颜开，一部分人心灰意冷，弄得不好甚至还会出现一些意想不到的副作用。本来是一件好事，到头来却没有收到好的效果。刘邦的论功封赏，的确体现了战争中以地位作用高低论功，在发现由此出现的一些矛盾后，又能以宽容为怀，化解矛盾，这种智谋既保证了自己队伍中骨干积极性的发挥，又能做到队伍的基本稳定。

《诗经》上说："百川入海有容乃大。"意思是说，千百条河流之所以能流入大海，是因为大海有兼收并蓄的宽大胸怀。无论古今，无论政坛还是商海，都要能够容人，能够容纳不同意见的人，这样才能做到事业的兴旺。

○ 从前的仇恨记不得

西汉末年的一天，险峻的崤山中有一条三十多里长的狭长山谷，车马无从行走，行人经过只得小心谨慎地挪步。被刘秀追兵赶进崤底的8万多赤眉军，走投无路，只得投降刘秀。

然而，这只是赤眉军中的一部分。作为赤眉主力的另一支，还有十多万大军，其中还有不少是随行的家小。赤眉军中的小皇帝刘盆子也在其中。他们艰难地从刘秀队伍的阻击中冲了出来，但眼下却是又饿又累，再也拼不动了。而在他们面前的，却是刘秀亲自率领的一支队伍。

怎么办呢?难道用十多万人的生命去当鸡蛋往石头上碰吗?思来想去，他们只好找到刘盆子的哥哥刘恭，让他以刘氏宗室身份到刘秀面前去请求投降。刘秀答应他们投降，也同意不杀刘盆子。

于是，刘盆子率赤眉军主要领袖人物，肉袒自缚，来到刘

秀的大营，跪在刘秀和其他将领面前请罪，刘盆子献上了从更始皇帝刘玄那儿得到的传国玉玺。刘秀也以礼相待，隆重接受他们投降，收缴了他们的武器，然后让他们到宜阳县城吃饭。

第二天，在汉军雄壮的大军面前，刘秀找刘盆子、樊崇、徐宣等赤眉领袖谈话，他先向刘盆子问话。

刘秀：你该不该死？

刘盆子：臣罪该万死；但愿陛下能赦免我。

刘秀：这孩子真会说话，我们刘家的人不笨。

接着，又向樊崇等人一一问话。然后，刘秀说："你们干了不少坏事，所到之处，杀老人孩子，毁坏社稷祭坛，还破坏人家的井灶。不过，你们这几点做得还不坏：无论打到哪里，不曾丢下家小，所立的君主还是刘家的人，最后终于走上投降的路，不像有些盗贼，杀自家君主来邀功请赏。"

刘秀能比较宽厚地对待投降的农民军，不杀降，十分得人心。刘秀知道自己还没最后平定天下，还有不少割据争雄的势力要他去解决，因此对10几万赤眉军如何稳妥地处置，对他今后能否站稳脚跟关系极大。刘秀的处置是得当的，他非但没杀赤眉降军，还对其领袖作了安置，让他们能住在洛阳，每人都赐予田宅。当然，这样做也便于控制这些人。其他农民，则让他们返回家园。这样既有利于社会生产，又符合其本人的心愿。

现代社会，当然不会有这种如何对待大批投降者的问题。但是，每个企业中都有大批员工，当企业发生不景气的时候，如何稳定员工的情绪，争取他们的支持，这也是企业管理中的智谋。从这个意义上说，刘秀不杀降所表现的宽广的胸怀和大度的气量，是每个企业家都应当具备的。

○ 假戏必须真做

孙刘两家经鲁肃、孔明撮合终于同意结成抗曹阵营，各自积极备战，以迎击曹军。在此期间，曹操派人给东吴送来一封书信。周瑜看都不看就扯得粉碎，并喝令斩首送信人。鲁肃在一旁劝阻说："两国相争，不斩来使。"周瑜说："杀掉使者以示威！"于是杀掉送信人，将人头让同来的人带回去见曹操，并命令明日四更开饭，五更开船，进击曹军。

曹操听说周瑜撕了他的书信，杀了送信人，愤怒不已。便让蔡瑁、张允等水军都督为前部，自己为后军接应，催督战船直抵三江口，与周瑜水军对阵。两军大江上相逢，只见东吴战船直逼曹军，且万箭齐发，火炮连天。曹军大多是青州、徐州之兵，素来不习惯水战，也没见过这阵势，抵挡不住，直往后撤，中箭着炮者不计其数。周瑜大获全胜，只恐深入敌阵寡不敌众，于是冲杀一阵，鸣金撤去。

周瑜得胜回寨，十分高兴，一面犒赏三军，一面差人到孙权那里报捷。当天夜里，他又登高观望，只见西边火光连天，周瑜知道，曹操虽有小败，但军力充足，队伍整肃，不可小看，决定亲自乘船去侦察曹军水寨。及至水寨前，见曹军水寨沿江一带分二十四座水门，以大船居于外为城郭，小船居于内，可通往来。晚上点上灯火，照得天心水面通红，旱寨三百余里，烟火不绝。不看则已，一看周瑜大惊失色，急忙问左右的人道："此深得水军之妙者也！曹军水军都督是谁？"左右的人说是蔡瑁、张允。周瑜一听说是此二人，就暗地思忖着："这两个人原是荆州水军将领，新近投降了曹操，他们久居江东，谙习水战，我必须设计除掉此二人，才能扫除破曹的一大障碍。"

说起来，也是瞌睡来了送枕头，此时北面的曹操输了一阵，又有人说周瑜来侦察过水寨，也想派人到东吴探听虚实。一个叫蒋干的谋士说自己从小与周瑜是同窗学友，愿意往江东走一趟。曹操十分高兴地答应了。蒋干只带了一书童及两位驾舟人来到东吴会见周瑜。周瑜一听说旧友蒋干自北边来，对众将笑着说道："说客到了！"并与众将"如此，如此"地耳语了一番，就准备迎接蒋干。

周瑜带领数百人的仪仗队，衣冠锦簇，隆重地迎接蒋干。稍事寒暄，周瑜就问道："蒋干你不辞劳苦，远渡而来，是为曹操作说客的吧！"初见面，蒋干不好直说，只得搪塞道："我们多年不见，今特来叙旧情的，如果都督见疑，我即刻就辞行！"周瑜一手挽住蒋干说："只是一句玩笑话，何必见怪，既然来了，哪能马上离去，我们一定要开怀痛饮，畅叙别情。"

当天晚上，安排了隆重的宴会为蒋干接风，大小将领都参加这次盛会。宴会厅灯火辉煌，歌舞升平。周瑜挽着蒋干来到大厅，向众将作了介绍，并当众宣布："蒋先生是我幼时同窗至友，现在虽从曹营而来，却不是说客，众位不要生疑。"又把自己的佩剑取下来交给大将太史慈，说道："你今天晚上作酒监，今日宴饮，只叙朋友交情，只要谁提及眼下曹军与东吴交战的军争之事者，立斩不饶！"太史慈接过剑，按剑坐在席上。蒋干一听周瑜如是说，又见宴会上这一威严阵势，哪敢多言。周瑜又回过头来对蒋干说："我自领军以来，滴酒不沾；今日见到友人，又无什么疑忌，一定要一醉方休。"说罢大笑畅饮。酒一直喝到半夜，大家有说有笑，果真无人敢提起两国交兵之事。席散后，周瑜装做酒醉，便又对蒋干说："好久没有与旧友同榻而卧，今难得一见，一定要与蒋兄抵足而眠。"于是佯作大醉，拉

着蒋干一同入卧室共寝。周瑜衣服也不脱就躺下，又是呕吐不止；此种情形，蒋干如何睡得着，等到周瑜鼾声如雷，他爬起来走到周瑜的案几前，见到一堆文书，他马上翻看，大都是往来的书信。其中有一封，上面写着："蔡瑁、张允谨封"。蒋干大惊，拆开来看，大意是："我等降曹，实非真心，而是迫于形势。现在我们已掌握曹操水军大权，一旦有机会，即杀曹操，献其首级于周都督。早晚人到，便有消息……"蒋干一见蔡瑁、张允私通东吴的信，如获至宝，立即藏入身中，回头去看周瑜，只见他一边打呼噜，一边说梦话，似乎睡得很香。蒋干又和衣上床装着睡熟。及至五更时分，蒋干想："周瑜是个精细人，天亮寻找文件，少了一份必然害我。"于是翻身下床，邀小童不辞而别，溜回江北。见了曹操，掏出蔡瑁张允约东吴共举事杀曹操的书信，曹操大怒，立即召唤蔡瑁、张允，假说要他们立即进兵东吴，蔡、张不知就里，说："水军尚未练熟，不可冒进。"曹操见他们推三阻四，更是相信了蒋干的话和那封投降的书信。于是笑着对他们二人说："等到水军练好了，我的人头也就到周瑜那里了！"立即将二人推出斩首。等到将二人的人头送上来验证，曹操方省悟过来——中了周瑜的"反间计"。但嘴上不好明说，只好打落门牙往肚里咽，自己认了。

周瑜此番"假痴不癫"，"就坡骑驴"地演出了一场"酒后吐真言，帅案放降书"的假戏，使自以为聪明的蒋干如获真情，借曹操之手，除掉了曹军中深得水军之妙的水军都督蔡瑁、张允；为自己日后进攻曹军扫除了一大障碍。周郎这一着就坡骑驴、借刀杀人的妙计，真令人叫绝。

○ 狂要狂到正地方

高阳有一个老儒生，姓酈名食其，年已六十余岁，生性峥嵘高傲，但是贫困落拓颇不得志，在闾里充作看门人。平素喜好读书，县中人都呼他狂生。从陈胜举兵以来，路过高阳的诸侯有十多人，酈食其每每细察，发现都是拘泥小节，不足以成大事者。

刘邦来到高阳，广求城中的贤才豪杰，有一个与酈食其同里的少年在刘邦麾下当骑士，一日趁着休假回家省亲，酈食其便借机向他说："我听说沛公为人傲慢无礼，但胸襟宽大，我很想追随他，只是没有人为我引荐，你见着了沛公就这样说：'臣的故里中有个酈生，年六十余，身长八尺，人皆称之为狂生。但酈生自己并不以为是狂生，愿见沛公。'"

那骑士道："沛公一向不喜欢儒者，每每用客人所戴的儒冠洒水撒尿，和儒者说话的时候，也常常信口谩骂一通，若要前去，必定不可以说是儒生。""老弟就试着为我说说看！"

骑士便把酈食其所嘱咐的话告诉刘邦，当时刘邦住在高阳的馆舍中，便着人召见酈食其。酈食其被带进了馆舍，只见刘邦箕踞在床上，正有两个女子在为他洗脚。酈食其心中老大不快，向刘邦长揖不拜，大声说道："足下打算帮助诸侯攻打秦国，还是要帮助秦国攻打诸侯呢？"

刘邦一听，不觉勃然大怒，骂道："大胆竖儒，竟敢胡言乱语！暴秦无道，残民以逞，普天之下，谁不恨之入骨？现诸侯联兵，共起灭秦，以解除人民的疾苦，怎么说助秦攻诸侯呢？""如果是要起义师，诛除暴秦，吊民伐罪，为什么还倨见长者呢？"刘邦慌忙下床谢罪，斥退女子，整敛衣裳，恭敬地请酈食其上

座。郦食其乃和刘邦畅谈六国时纵横之事，刘邦大喜，命人撤下酒席，延请郦食其入座，继续请教攻秦入关的计策。郦食其侃侃答道："足下起乌合之众，收散乱之兵，人数不满万人，便想深入强秦，这好比驱羊探虎口。必须先占据大城，扩展兵力，然后才能西进攻秦。陈留（今河南省陈留县）是天下的重镇，中原往来的要道，兵家所必争的地方，城中谷粟又充足。臣和陈留县令为旧识，愿请命前往说降，他如不许，再举兵攻打，臣于城中内应，必可攻下，既有陈留，则大事才可以图谋完成。"

刘邦赞同其计，即遣郦食其先行，自己率兵跟进于后，果然里应外合，攻下了陈留，获得无数的积谷，兵力大增。刘邦就给郦食其广野君的尊号。郦食其有弟弟叫郦商，也在此时聚集壮丁四千人来归附，刘邦便以之为将军，统领陈留的降兵。此后，郦食其就做了刘邦的说客，往来于诸侯间游说。

○ 重赏之下有勇夫

金兀术派使者向韩世忠求生路，被韩世忠拒绝后，只得从镇江溯流而上。到了天明，金军来到黄天荡。这里是个死港，只有出口，没有出路。兀术到了里边才知上当，要想退出，却被韩世忠率重兵守住出口，并不杀入，打算封锁着饿死金兵。

兀术迫不得已，只得悬重赏，向当地群众征求出路，果然重赏之下，有一人向兀术献计道："此间往北十余里，有老鹳河故道，不过日久淤塞，已经不通，如能发兵开掘，便可通到秦淮河，不愁出不去。"

兀术转忧为喜，立刻对此人赏以千金，并命士兵开始挖河。金兵都想逃命，所以都拚命挖河，不久就将三十余里的水渠挖

成，沟通了秦淮河的水，被围困了四十八天的金兀术，终于从这里乘船逃往建康。

但行至牛头山时，却被岳飞的伏兵拦住去路，此时兀术已舍舟登岸，岳飞挺着一杆丈八金枪，盘旋飞舞，无人可当，兀术慌忙举鞭策马，逃至龙湾。

在龙湾，兀术召集诸将商议道："新城既被岳飞截住，不能北归，今将怎么办？"

有一将领说道："不如仍回黄天荡，从原路渡江北上，韩世忠见我军开河远去，决不会再在那里拦截呢。"

兀术一听也有道理，便从龙湾乘船返回黄天荡，满指望韩家军早已开拔，自己可以安然渡江。不料行至荡口，发现韩世忠的船只一字儿排开，把荡口守住，兀术忍不住叫起苦来。但此时已无路可退，第二天，兀术下令全体将士冒死冲锋。但韩世忠早已准备，命海舰泊金山下，预备好铁索和大钩，吩咐手下兵士，等待敌船冒死冲出，便以铁钩搭住敌船，用力牵动，舟船便下沉。结果兀术的船队刚冲出荡口，就被宋军用铁索大钩拉住战船，拖入江底。兀术见此又退回黄天荡中。

贝勒塔叶对兀术建议道："前次悬赏，结果找到了出路，现在我们再次悬赏，寻求击破敌军海舰的办法。"

兀术听后，便贴出布告，寻求破船办法。

第二天，有一王姓的福建人便来献计说："殿下只要在船上载土，上铺平板，并把船板凿出洞来，从此处划桨，等无风时出击，海舰无风不能行，你们用火箭射它的篷帆，就可焚其船只了。"

兀术大喜，重赏了那人，便依计准备。

数日后，在一个浪息风平的清晨，金兀术率领小船出击，韩

世忠下令截击，但海舰无风不能动，兀术手下的弓臂手用火箭射击韩世忠的海舰，所有篷帆上面，一被射中，即哗哗剥剥的烧燃起来。此时防不胜防，救不胜救，韩世忠的旗舰也被射中着火。梁夫人拖着韩世忠跃下巡江小舟划桨向镇江逃去。宋军部下溺毙者不可胜数。

兀术打了胜仗，自然安安稳稳地渡江北去了。

兀术在两次绝望之际，都采取了“悬赏求计”的办法，终于使自己绝处逢生，转危为安。实行“悬赏求计”是一种十分有效的办法。

○ 全都摘掉帽缨子

楚庄王成为霸主的原因之一是他懂得收揽人心。这段轶事，发生在庄王日夜作乐的时期。

某夜，庄王宴乐群臣，他一时兴起，宣布说：

“今夜大家可以不拘君臣之礼，任意玩乐。”

于是，君臣不拘上下，毫无拘束的觥筹交错，非常热闹，忽然间灯火突然熄灭，竟有人在黑暗中调戏庄王的爱妾，没想到她非常的机警，把这人帽上的缨带扯了一段下来，然后禀告庄王。

她说：

“陛下，有人色胆包天，竟敢戏弄臣妾，臣妾趁机扯下了他的缨带，陛下快命人把灯火点起，立刻就可以查究出来的。”“不必了。我已经宣布了不拘君臣之礼，才会有这种事发生，这是因我而起，不能怪罪他人，我不能言而无信，更不能为你而侮辱我的臣子。”

庄王除了劝阻了爱妾以外，马上又大声宣布道：

“既然今天可不拘君臣之礼，大家何不把缨带统统摘下来？”

大家遵命全把帽缨拔掉后，这才点上灯火，室内一片通明，由于大家的缨带都已经全部拔掉，当然认不出谁是调戏庄王爱妾的人。

几年以后，有一次楚晋交战，楚军营里有一个人特别骁勇，多番奋不顾身冲锋陷阵，为楚军屡建奇功，终将晋军击败，使楚庄王因此又向霸主宝座往前迈进一大步。

事后，庄王召见此人说：

“寡人无德，国内有这等骁勇之士，却一直未予重用，而你不以为恨，仍奋勇作战，将生死置于度外，实在可敬可佩。”

那人跪伏地下，回答说：“臣早就该死，因陛下厚恩，才能苟活至今，臣早已立誓，愿以此身为君效命以报大德，臣就是那夜酒后调戏王妃的狂徒，今日才得有谢罪的机会，请陛下不必介意。”

○ 留给他几分面子

宋太祖初年，北部边地屡遭辽人骚扰，百姓多背井离乡，逃到内地谋生，也把惊慌带到安定的中原。在大臣的建议下，太祖命董遵海、王彦异、李汉超等猛将到边地镇守，在众将的努力下，边境安宁了许多。

有一天，宋太祖正与大臣们谈论对边地守将论功行赏之事，忽然听说有一名北部关南泛地的百姓到京城来控诉李汉超，宋太祖心中有些不悦，深思了好一会儿，派人将告状人带到大殿。

不一会儿，告状人步履蹒跚地来到大殿，只见他衣着破旧，脸上满是脏兮兮的尘土，花白的头发和胡须粘成一绺一绺的。他跪在殿前，低着头，一声不吭。宋太祖瞧了瞧他，严肃地问道：

“下跪之人可是来告李汉超的吗?”

“正是”，老汉答道。

宋太祖又道：“你可把冤屈与朕细细说来，休得胡言。”老汉连忙说道：“小民不敢，小民本分一生，未曾与李将军有甚嫌怨，可那李将军不但借钱不还，还强占了小民的女儿，小民向他索要女儿，却遭到他的辱骂和殴打。小民说的句句都是实情，望皇上明察，为小民做主，小民就是死了也瞑目了。”说罢，老汉掀起衣襟，露出伤痕，竟伤心得哭出声来。宋太祖也有些同情地开导说：“你的女儿能嫁给什么样的人呢?”

老汉老实巴交地回答道：“民家贱女能嫁什么人，也不过是要嫁给农家。”说着用手擦了擦眼角的泪水。

赵匡胤望着老汉，笑吟吟地问老汉：“李将军未到关南时，辽人是不是到关南侵扰啊?”

老汉现出痛苦不堪的样子说：“当然喽，那时候，北面的辽国人年年到关南抢夺粮食和财物，就连很丑的女人也不放过，那情景可惨哩。”

宋太祖又问道：“那现在情况怎样呢?”

老汉回答说：“自从李将军带领官军到关南驻扎，胡人就很少来抢夺人和财物了。”

宋太祖装出不高兴的样子说：“李汉超是朕的爱将，你的女儿嫁给他为妾，不比嫁到农家强得多吗?好歹也是将军家室。假如关南没有李将军带兵驻守，你的女儿，你的家资，能得到保全吗?这么区区小事，也值得来京城呼冤喊屈，投状控告吗?下次若再来耍刁告状，决不能对你宽容!”说完，就喝令左右将这个可怜巴巴的老汉逐出宫门。

宋太祖为何如此对待老汉?是赞同和放纵臣子的霸道吗?不

是的。他这样做的目的在于，借此在大臣们面前表现出自己爱护臣子的心情，也是为李汉超留个面子，好让他在边地安心驻守，为朝廷效力。

老汉回去后，没过几天，宋太祖便派一密使带着自己的亲笔信，前往李汉超的驻地。宋太祖在信中写道："爱卿为朕驻守边关，甚是尽力，朕已深知，可失去女儿的小民，也着实可怜。爱卿应快些归还民女，还要偿还借欠的银两，朕对此事也就不追究了。望爱卿日后不要再做出如此之类的事情！如果入不敷出，手头无钱，尽可把实情告诉朕，何必向百姓借贷哩？钱财还可向人借贷，妻妾怎么能向百姓强行索取呢？"

李汉超看过信，见皇上对自己这么体恤，这么宽容，顿时感激非常，当即遵照皇上的旨意把事情办了。双方都满意。宋太祖实行了明保暗责的办法，既得到了李汉超的感激，又让老百姓满意。

○ 化敌为友如同变废为宝

俗话说："一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。"个人力量总是有限的，需要别人的帮助，所做的事业越大越多，所需要的人也就数量越多质量越高。而人才的获得并不仅仅局限于自己的营垒，不可忽视甚至是必然地要借助于对方，从对手手中找人才挖人才。人才就是人才，敌方的人才一旦服我、为我，照样是很好用的，甚至是更为好用的。化仇为友变废为宝，这大概是古今中外一切成大事者的共同特点。

春秋时期晋公子重耳在曲沃告庙即位，就是晋文公。

虽然晋文公并没有意思惩罚吕、隙二人。但他们两人却各自怀着鬼胎，寝食难安。就商量出一个办法，想放火大烧皇宫，

然后趁着骚乱的时候，将文公置于死地。于是就和勃提联络，准备一齐叛乱。

勃提表面答应他们，心里可不以为然，就暗中去谒见晋文公。文公不见，派人告诉他说：

“你曾在萍城斩断了寡人的衣袂，寡人一见到这件衣服，就寒心。你又奉惠公之命前去狄国刺杀寡人。当时惠公命你三日内起身，你却在当天就急急地起身了，幸好上天有眼，不致遭到你的毒手。如今你还有什么面目来见寡人？再不快走，就将你押到刑场处死。”

勃提听了反而呵呵大笑，说：

“当年要诛杀您的，一位是您的父亲，另一位却是您的弟弟，自己的亲人都这样仇视您了，何况我呢？我只是个小吏，心中只有献、惠二公，那能容您？以前管仲曾为公子纠射杀齐桓公，虽然目的未达，后来齐桓公仍然用他为相，创立了齐国的霸业。如果您今天不接见我，那就是计较小怨，而放弃霸业了，将来后悔就来不及了。”

文公觉得他的话中有话，颇有道理，就接见了他，知道了吕、隙的阴谋。

文公本来想把吕、隙二人拘捕起来，但因为他们的势力仍然很大，怕打草惊蛇，就决定将计就计。

于是，第二天就秘密地出了宫门，到王城（地名，在今陕西境内。为秦国所有），请秦穆公前来会晤，在秘密中商量了一夜，就安心地等待国内消息。

自从晋文公出了宫门后，宫内随即贴出告示，说文公抱病，不能朝议。吕、隙二人非常高兴，就在当天纵火大烧皇宫，命同党紧紧的守着宫门，惟恐走漏了晋文公。他们两人却各自提

着宝剑，到寝宫去找重耳。找了老半天，遍寻不着，知道大事不妙，就匆忙地离开皇宫。后来被秦国诱杀了。

晋文公在王城看着吕、隙二人被诛杀了，一再拜谢秦穆公。又因为怀嬴仍在秦国，就以夫人之礼迎接她。穆公亲自送他们至黄河渡口，又派三千精兵护卫回国。文公想把吕、隙的党羽全部清除掉，但后来却又听信勃提的忠言，赦免了他。他这种宽大为怀的作风，颇得人心，使得王位安全稳固。

○ 不计私怨成大业

南朝时的陈武帝，出身寒微，而能终成大业，实在是不计前嫌、任用仇敌的结果。在陈武帝的将帅之中，除侯安都、黄法、胡颖、徐度、吴明彻等人外，其余的功臣，都来自于敌对一方。杜僧明、周育文是在起兵围广州时，被陈武帝活捉的；欧阳颜原为梁朝的臣僚，被周育文生擒后送给陈武帝的；侯真，周铁虎、程灵洗、冉悉达、孙瑒、周灵、樊毅、樊猛原都是敌手王憎辩的旧部；这些人有的是在战场上被俘获的，有的是在大兵压境，走投无路时，不得已而投降的。对于这些人，陈武帝都一一委以重任。后来，正是因为有了这些人的奋力拼搏，陈武帝才完成了偏安江南的事业。陈武帝度量博大，知人善任，大大超过常人。比如，侯真当初据守豫章，以为自己是侍奉王僧辩的，是陈武帝的仇敌，不肯投降。到他的部下纷纷反叛，如鸟兽散的时候，有人劝他投降北齐时，他这才因为陈武帝的心怀宽阔，能够容人而归附于陈武帝的。冉悉达据守晋熙时，王琳授于他镇北将军，陈武帝也授予他镇西将军，他对两方的任命都接受了，但又都不归附。陈武帝于是派大将沈泰率兵袭击冉悉达，但没能取胜。后来，冉悉达被北齐军打败，这才归降

陈武帝。

陈武帝问他说："你为什么这么迟才来呢?"

冉悉达回答说："陛下授我镇西将军，这是恩深似海的了；您派沈将军袭击我，这也是恩重如山了。在您授恩、施威之时，我并不来朝。如今我之所以要来，是因为我看到您的大度豁达，如同汉高祖一样啊。"可见，陈武帝的大度在当时就已达到取信于天下的程度了。

○ 别盯住小节不放

容人之短，不计私仇是成大事者的一个显著特点。曹操在这方面是个典型。曹操不仅提出了"唯才是举"的用人思想，而且把一大批"经"不明、"行"不修的人吸收到他的周围，成为他的重要将领和僚属。

如有个叫季阐的，在白马犯过接受贿赂、夺取人家婢女的错误，曹操却因他有才能，仍然让他做了济北相。曹操这样做，不是表彰他的错误，而是用其有才的特长。他用"失晨之鸡，思补更鸣"的谚语说明，季阐品行不好仍是个缺点，只是不要揪住不放，要给他一个改过自新机会，就像耽误了报晓的鸡，还想再叫一声补上一样。再如有个叫丁斐的，是一很好的参谋人才，在曹营任典军校尉之职时，甚得曹操信任，他有什么建议，曹操一般都能加以采纳。但丁斐却有爱占小便宜的毛病。建安末年随同曹操伐吴，利用职务之便，用自家的瘦牛换了一头体壮的官牛，被人告发，受到了下狱免官的处罚，以后曹操又恢复了他的官职，对人不求全责备。

在用人方面，曹操充分表现了他容天下之量的气度。一是不念旧恶，不计私仇。比如，袁绍的部下陈琳，在官渡之战前

夕为袁绍起草了一篇声讨曹操的檄文，檄文不仅历数了曹操的种种罪行，还骂了曹操的列祖列宗，人格侮辱、人身攻击的味道很浓。如说曹操的祖父是宦官，父亲曹嵩是领养的，曹操则是“赘阉遗丑”，把曹操的家世揭了个底朝天。现在看，这也算不了什么，但在当时是极能伤害人的手段。汉末宦官由于操纵朝政，残害士人，名声很坏；汉代看重门第，领养的而不是嫡出的，是为人不齿的；汉朝历代帝王都强调以孝治天下，骂老祖宗，比骂本人在感情上更难以接受。因此，像陈琳这样的恶毒攻击，一般人是难以容忍的。但当陈琳被俘向曹操赔罪后，曹操非但没杀他，还任命他为司空祭酒。再比如，宛城之战，张绣杀了曹操的长子曹昂、侄子曹安民和爱将典韦，他的右臂也被张绣军的流矢射伤。当贾诩劝说张绣来投曹操时，曹操热情欢迎，不仅没有报杀子之仇，而且还同张绣结成了儿女亲家，并拜他为扬武将军。对此，《三国志》的作者在《魏书·武帝纪》的评语中这样评价说，曹操用人“官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶”。这说明曹操在用人问题上，确能克制感情，不计个人的恩恩怨怨，做到了唯才是举，量才录用。曹操不愧为一位伟大的战略政治家。

二是礼贤下士，不忌“清高”。对于那些享有声望、自恃清高的名士，曹操总是能以宽容之心待之。如名士邴原，超脱世俗，清高自许，不那么好驾驭。投归曹操后，曹操任命他为东阁祭酒，对他的态度十分谦恭。建安十二年（公元 207 年）冬，曹操北征乌桓回到昌图，设宴招待士大夫，酒至半酣时，曹操说：“我这次凯旋而归，驻过邺城的诸君肯定都会前来迎接，今天或者明早，大概都到了，不会前来的，只有邴祭酒吧？”谁知话刚说完，邴原却已到了。曹操大为惊喜，立即起身，远远出

迎，并对邴原的行动大加赞扬。这不仅反映了曹操的礼贤下士，也可以从中看到邴原自恃清高的影子。邴原不仅有些傲上，而且常以病为由，高卧家中，不理政事，连面也很少露。对此，曹操也能加以宽容，曹操对清高名士，以礼相待，委以官位，有他政治上更深层次的考虑。汉末名士，是一股较强的政治势力，他们在社会上名望高、影响大，对他们的态度如何，关系到人心向背。曹操对这些人采取宽容、敬重的态度，大概是出于利用这些人在社会上的声望和影响，以争取人心的考虑。但是也应肯定，曹操对士人的这种态度，也不乏广纳人才、才尽其用的用意。

○ 给刺头戴上顶帽子

对于难以对付的人、难以处理的矛盾要有一些特殊的灵活的切实可用的方法，也要对症下药，才能制服众人，收到效果。

赵匡胤对禁军和中央及地方官僚体制进行了一番改革，之后，便以很大的精力来训练部队和整肃军纪，其治军方略可概括为八个字：责之既严，待之亦优。

赵匡胤亲自为禁军选择了部分兵员，这些士兵个个身强力壮，技艺高强。针对五代以来军队中“兵骄而逐帅”的恶习，赵匡胤亲自督率禁军训练。从宋太祖建隆三年（公元962年）开始，赵匡胤便常在讲武殿上，校阅禁兵操演，从中优选士兵加以录用。对禁军，赵匡胤实施了“更戍法”，将禁军轮流外出戍守，期限一二年，不超过三年，其目的不仅仅是要造成“兵无常帅、帅无常师”，“兵不知将，将不知兵”的局面，而且也是锻炼士卒身体素质的重要方法。不仅如此，京城军队的粮秣请领，赵匡胤认为也是锻炼部队的一种时机。驻扎在城东的部队

必须到城西去领粮，反之也一样。兵士们领一趟粮食，来回要跑好几十里骆。这些名目繁多的“科目”都是为了锻炼士卒的吃苦耐劳精神，以免日久骄惰。

对有触犯军纪者，赵匡胤实行了严酷无情的处罚，即便是为将者也不能幸免，宋军中不准穿着绘彩之类的衣服，违者处以笞责。宋开宝四年（公元971年）冬季，禁军川班内殿直不满御马直军士每人多领赏五千钱，聚众喧哗，赵匡胤当场下令斩首四十多人，军官分别杖责，并解散了川班内殿直。宋建隆元年（公元960年），将军罕儒遭北汉军袭击，尤捷指挥石进德坐视不救，致使罕儒全军覆没，赵匡胤将石进德军中的29员将领全部处以死刑。

对于侵犯百姓的军人，宋太祖的处罚更重。每次大军出征时，宋太祖都要告诫将领：不要殴掠吏民，焚烧庐舍，有一次禁军中的雄武军士卒，大白天抢人妻女，御使禁止不听，赵匡胤得讯大怒，立斩一百多人，有个叫阎承翰的大官知情不报，也挨了几十大板。

赵匡胤在责之既严的同时，还实行了待之亦优的策略。这位皇帝有一句名言：“朕今抚养士卒，固不吝惜爵赏，若犯吾法，惟有剑耳。”他对有功、忠诚的将士不惜以重金大加奖赏，给以升擢。一些优秀的军校可直接升迁为团练使。每次阅武，发现武艺高强者便优先提拔。出外戍边，增加月俸，还分发各种物品，甚至皇帝还赐给“装钱”。戍边回来，赵匡胤亲自接见，设宴慰问。

赵匡胤的“责之既严，待之亦优”的治军方略取得了极大的成功。在诸侯军混战的五代十国末期，他领导的禁军都能齐整威武，一枝独秀，所向披靡，可见赵匡胤的治军方略成效之

大。连敌将也对他的治军方略佩服得五体投地。南唐大将皇甫晖受重伤被俘，他在临终前对赵匡胤说，不是臣不忠于南唐皇帝，只是因为两军士卒的勇怯悬殊太大了。臣过去多次与契丹军作战，从来没有见到像禁军那样的精兵。

公众号·东山之狐

制服小人术

东郭逊　编著

公众号：东山之狼

中国城市出版社

君子内部读物

小人难防 不得不防

东郭逊／编著

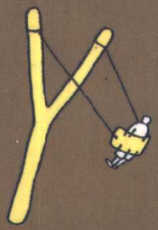
制服小人术

小人难制 不得不制

为什么？

有人一辈子遇到一个小人，却害得连裤子都没有！有人到处树敌，却过得自自在在。





研究小人是为了看清小人，给他们定位，以免他们继续频频地骚扰我们的视线。

——余秋雨

■ “小人”不一定就是坏人，恶人，他可能是你的敌人、你的仇人、你的对手、你的伙伴、你的朋友、你的邻人、你的上司、你的下级……

■ 小人可恶，他困扰着你的事业、家庭、前途，甚至，连闭门家中，都会有小人的阴影干扰你的安宁。

■ 小人难防，因为他的脸上，决不会刻上字……

本书从不同角度，提供一套套最实用的诀招秘术，软的、硬的、黑的、白的、邪的、损的、巧的等等，本书仅供正人君子内部阅读。



ISBN 7-5074-1112-5

卷首语

小人，人人厌之。但到底什么是小人，小人有什么特点，什么作用，如何识别，如何对付，怕就不是人人能说得清楚的了。据考证，在中国，“小人”是一个很古老的词汇。据《颍川语小》这部书研究考证：“君子小人之目，始于大禹誓师之词，曰‘君子在野，小人在位’，盖谓废仁哲，任奸佞也。”看来，上古时代的夏商周，尽管还是物质贫乏、民智未开的奴隶社会，就有小人为祸了。所以《镜花缘》中的君子国，只是李汝珍杜撰的乌托邦。小人是永远不会绝迹的，甚至就在你的周围。小人一族之于正人君子，就像生物链上的两个环节，是一种必然的社会现象，“水至清则无鱼”，世间缺少了小人，就不热闹了。小人的作用总起来说是负面的，世间许多事情坏在他们手里。但人们常说的小人又是一个很宽泛的概念，难有确切指谓。“小人”不一定是就是坏人，恶人，他可能是你的敌人你的仇人你的对手你的伙伴你的朋友你的邻人你的上司你的下属……总之，凡是那种为达到个人目的，使用不正当的手段，甚至不择手段，人格低下的人或许都可算做小人。

然而，世界上千万种关系中，人与人的关系最为复杂，如何看待一个人，在不同的时期、不同的环境条件下，标准也不相同。这里面不一定都有是非曲直问题，也许就是一种利害情感问题。所以不要把世界想象得那么美妙，把人与人之间的关系想象得那么简单，“心灵不设防”，以致一旦发现现实与理想有巨大差别之后就又心灰意懒，敌视一切。其实我们所生活的时代所处的环境非常正常非常自然，既不是天下最好的也不是天下最坏的，世界上到处都是这个样。人上一百形形色色，什么样的人都在你的周围，你什么事情都能遇到，甚至任何人都可能做出任何事情来，并不存在绝对的一成不变的事物。对此人们能有一点预防意识，未雨绸缪，也就不会在一旦遭遇小人之后，仓皇失措无法应对了。如此，小人就不但不能伤害你，相反可能激励你前进，促进你成熟。塞翁失马，焉知非福？这个世界不是小人所能左右得了的，你的命运也就依然牢牢地掌握在你自己的手里！

“前事不忘，后事之师”，在长达三千年的中国封建社会时期，世事沧桑，朝代更替，国与国之间，人与人之间，曾发生过无数充满着智慧或狡诈的斗争，所施用的奇策巧计更是数不胜数，将人类在人际方面的智慧心计表现得淋漓尽致。为此，本书详细地介绍了大量的古代事例并辅以少量的现实事例，以充实本书的内容。这些事例大多出自《左传》、《战国策》、《史记》、《资治通鉴》等经典史籍，史实言齿，未敢杜撰。这其中的事非成败虽难以评说，是阴谋还是阳谋也自有公论，但无论是经验还是警鉴，都是先

人为我们留下的一笔丰富的知识遗产，值得我们在今天激烈的社会竞争中学习借鉴。当然，这里有一个必要的前提必须强调：你的动机、立场、目的必须是正当的。否则，自己岂不成了小人？

公众号·东山之狼

图书在版编目（CIP）数据

制服小人术/东郭逊编著．-北京：中国城市出版社，1999.4
ISBN 7-5074-1112-5

Ⅰ．制… Ⅱ．东… Ⅲ．人间交往-谋略 Ⅳ．C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（1999）第 07509 号

责任编辑　郭垦
封面设计　冯春梅
责任技术编辑　张建军
出版发行　中国城市出版社
地　　址　北京市朝阳区和平里西街 21 号　邮编　100013
电　　话　84275833　　传真　84278264
电子信箱　citypress@sina.com
读者服务部　84277987
经　　销　新华书店
印　　刷　北京市通县电子外文印刷厂
字　　数　380 千字　　印张　16
开　　本　850×1168(毫米)　1/32
版　　次　1999 年 4 月第 1 版
印　　次　2002 年 1 月第 4 次印刷
印　　数　27 001－29 000 册　　定价　26.00 元

公众号·东山之狼