

柴宇球 编著

谋略丛书（修订版）

谋略库



军事科学出版社

谋略

库

上

柴宇球 编著

军事科学出版社

谋略

库

下

柴宇球 编著

军事科学出版社

谋略库

柴宇球 编著

军事科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谋略库 (上、下册) / 柴宇球编著. — 北京: 军事科学出版社, 2003.1
ISBN 7-80137-577-7

I. 谋... II. 柴... III. 谋略-世界 IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第068863号

军事科学出版社出版发行
(北京市海淀区青龙桥 / 邮编: 100091)
电话: (010) 62882626

经销: 全国新华书店

印刷: 三河天利华印刷厂

开本: 850×1168毫米 1/32

版次: 2003年1月北京第1版

印张: 59.25

印次: 2003年1月第1次印刷

字数: 1426千字

印数: 1-10000套 (精装)

书号: ISBN 7-80137-577-7/E·388

定价: 164.00元 (上、下册)



柴宇球1952年生，江苏沭阳人。1968年入伍，少将军衔。现任南京陆军指挥学院副院长，教授，博士生导师，中国军事科学学会常务理事，中国国际战略学会高级研究员。历任军作训处副处长、步兵团长、教导团长，总参军研室研究员、副主任、主任。1986年毕业于国防大学。工作之余即兴为文。他编著的《谋略论》、《谋略库》、《谋略家》、《毛泽东大智谋》、《军事领导学》分别获全国图书评选多项奖。他发表的数百篇学术论文和军事随笔，多次获大军区以上单位特等奖、一等奖。

《谋略》丛书顾问

徐信 熊光楷 杨国梁 刘精松 钱国梁

《谋略》丛书编委会

主 编 柴宇球

副主编 吴继金 李绍和 蒋志刚 王改正

杨 戈 陈乾翔 赵建中 杨洪训

编 委 周玉书 王宪志 钱 贵 郭锡章

艾维仁 贾启玉 董良驹 周巍峙

李栋恒 罗友礼 冯少武 李晋有

徐承云 沈善文 宇文治 党中奎

徐长友 荆心泉 张明友 董秋枫

高万才 龚光波 刘凤生 王友成

魏天波 饶启祥 于晋峰 杨春长

汤德华 邱京平 陈燕波 王文清

毛海洋 李文祥 张 耕 张运富

周建平 肖长书 牛 力 周 敏

苏开华

《谋略》丛书专科特约副主编

达英騄 彭开来 卢祖明 陈明龙 张贵祥 王庆毅

《谋略》丛书专科特约编委

温镜湖	李本义	王安平	李桂年	杨孝忠	蒋克强
窦观一	赵大创	石建明	张维胜	盛锡俊	阚耀珊
施宝寿	林能秋	任 炯	刘昱君	白志坚	承海华
韩金波	刘本尚	刘广柱	刘元汀	姚永平	王新林
范锦华	王梦华	汤秀菊	廖年颂	陈玉京	顾鸿翔
金家林	侯领现	卢少春	张万明	王英杰	王池声
朱炳富					

《谋略》丛书作者名录

承海华	吴宣政	韩德瑛	丁迎新	陈水安	王赛时
程广札	靳 文	徐龙平	史鲁泽	董 宁	褚 飞
方 定	何 键	咏 华	李 明	晏 飞	潘 群
马东坡	吴 成	王厚军	刘建胜	许例群	程卫华
马志刚	高 峰	王 斌	崔亮海	陈志鸿	邓小林
程凤峡	凌春华	琚忠友	张荣华	郭东辉	严子文

叶阳春	陶长珩	郭 驰	徐其三	杨华国	曹凡杰
陈传胜	朱延持	胡 琪	许剑杯	孙振友	李向阳
满玉增	宋守营	范志斌	王 琛	车亚平	

強國富民
謀畧為先

李瑞璩

一九二九年

研究谋略
启迪智慧

徐向前题
一九九〇年三月

我之謀略現代
皆能為祖國富
強開拓前途

張其成

序

希望自己具有深谋远虑的本领，无论是血气方刚的青年还是年过半百的长者，都是梦寐以求的。达此目的的根本途径是学习、实践、总结、提高。而后是再学习、再实践的循环往复，不断实现新的飞跃。

在过去的年代里，人们认为“知识就是力量”。深谋远虑的本事，主要来源于广博的知识。在信息和知识都以指数形式急速发展的今天，人们意识到，知识只有转化为智慧才有价值，智慧比知识更重要，“智慧就是财富”。然而，当我们进一步研究时就可发现，智与谋仍有一定距离。过人的智慧只有转化为实用的计谋才有意义。识、智、谋的相互关系，其实人们早已用生动的语言表述得明明白白，“识多才能智广”，“足智方能多谋”。学识上孤陋寡闻，智力上平平庸庸，是不可能想出什么奇谋妙计的。“长识”、“添智”也不等同于“增谋”，谋略有其自身固有的生成和发展变化的规律，只有下功夫研究才能把握，下功夫实践才能运用自如。

对谋略的研究，我们有着悠久的历史和丰富的遗产，这方面的著作汗牛充栋。我们不难发现，前人对谋略的研究，一是多集中在军事领域。列举谋略事例，言必称战争和军队。当然，战争的对抗性、激烈性、残酷性决定着它是谋略生成的重要的发源地。但是，随着人类社会的发展，竞争领域更加广阔和复杂，在许多领域，只靠对军事谋略的借用和阐发已远不能适应需要。通过借鉴和嫁接，在各行各业、各个层次和范围形成各具特色的谋略群，是现代社会发展的必然趋势。二是大多体现在具体技法上。无论是《三略》、《六韬》，还是《三十六计》、《百战奇法》，在社会上广泛流行的谋略典籍，无不是主要简述一个个具体的谋略方法。在科学技术高度发展的今天，特别是一个个综合学科、交叉学科、横断学科大量涌现的情况下，在社会各行各业各个层次

激烈竞争，对谋略的需求越来越强烈之时，需要我们从科学的高度来研究和创造一门崭新的学科——谋略学。欣闻柴宇球等同志一起潜心研究谋略学，并相继出版《谋略》丛书，这是可喜可贺的。我衷心地祝愿他们的研究对于集聚我们中华民族的聪明才智，对于继承和发展我们伟大祖国的谋略遗产，对于谋略研究尽快从经验上升为科学，起到积极的促进作用。也希望各行各业热心谋略研究的读者多给予指教。

迟浩田

一九九〇年

三月二十七日

出版说明

本书的目的是将散见于社会各行各业、各个阶层的脍炙人口的妙计奇谋，进行综合和整理，力争查寻出每一计谋的渊源，列举在实践和典籍中对它的最早运用、选择有助于理解该谋略的较为典型的事例，并加以画龙点睛的评述，力求在给人以知识的同时又给人以启迪。

书中对谋略的分类，是一种探索性的尝试，所分编的政治、经济、军事、外交等等类别，只是具有相对区别的意义。有的条目，既在政治、军事领域广泛运用，也是经济、外交场合中常见的，有着广泛的交叉性。像统御谋略，严格说来，就是政治谋略中的一类；说辩谋略，其主要部分属于外交谋略。许多条目难以清楚地严格地划分归属。但是，为了便于深入研究，适应不同类型读者的需要，本着一般按该谋略条目产生的背景和使用较多的领域进行概略划分。为了便于读者查找，同一谋略类别里的条目，按第一个字的笔画数目进行排列，同画数的，按起笔、（点）一（横）丨（直）丿（撇）㇏（折）的顺序排列。

本书中的谋略，是按条目逐条编写的。这样便于释述，一目了然。但在实践中，每一谋略的实施，都不是孤立的，而是相互制约，有时又互相包容的。一条外延较广的谋略能派生出多个外延较窄的谋略。比如“因敌制胜”，是根据敌情变化使用不同策略而取得胜利的谋略。孙武说，“能因敌而制胜者谓之神”。古来谋略家没有不重视这一谋略的。然而，敌人各方面情况不同，其应策方法亦不同，这就形成了一个具体条件下的谋略：对贪利之敌，用“利而诱之”；对骄横之敌，用“卑而骄之”；敌居高处，我则“高陵勿向”；敌渡河来攻，我则“半渡而击”……。又如《孙臆兵法·威王问》中所言，在两军势均力敌、皆坚而固的情况下，用“佯败诱敌”之谋；在我强敌弱的情况下，用“引蛇出洞”、“能而示之不能”、“用而示之不用”等谋略；

在敌强我弱时，用“避其锐气，击其惰归”、“后发制人”的谋略等等。还有另一种情况，在同一事件中，可能多个谋略同时起作用。以世人熟知的公元前341年的齐魏马陵之战为例，在总体上，齐军胜利是因为孙臆、田忌采取了“围魏救赵”的谋略，但在具体实施过程中，却是多种谋略结合运用。起初，韩求救于齐，孙臆建议采取“以逸待劳”之计，先口头答应出兵救韩，实际却按兵不动，“坐山观虎斗”。韩国全力抵抗魏军，五战皆北，再次告急，此时魏军也遭到严重消耗。齐军这才在韩、魏俱疲之时，发兵救韩，既拯救危亡之韩，又攻击疲惫之魏，可谓“一箭双雕”的上策。齐以“攻其必救”之术直指大梁，行施“围魏救赵”之策，魏军果然回师。孙臆又根据魏军一向看不起齐军，将领庞涓刚愎自用、求胜心切、轻兵冒进的特点，采用“能而示之不能”、“卑而骄之”、“后发制人”的谋略，“减灶诱敌”。齐军本是深入敌国境内作战，却在马陵设伏，这又用了“反客为主”之谋，大败魏军。同时，这个战例又自始至终体现了孙臆“必攻不守”的谋略思想，整个战役进程中运用了多种谋略。这个千古流传的战例充分说明，谋略是互相联系、互相影响的。因而，我们在谋略库中虽然分出一个一个条目进行阐述，但当实际运用这些谋略时，要特别注意谋略的相互联系、相互影响的特征。

我们把具体谋略方法分类编排，便于读者在选择其中某些内容时有所侧重。实际上，有许多谋略是具有多种功能的。例如“哀兵必胜”，我们把它列在政治谋略一类里，意思是说，这一谋略实际上是一种首先通过政治手段达到胜利之目的的，它的政治色彩更浓一些。如果把它算在“军事谋略”类里也未尝不可。又如“打草惊蛇”，从本来的意义上，它是属于政治上的谋略，但是《三十六计》把它阐发为军事上战胜敌人的一种计谋，我们仍把它归类为政治谋略。再如“奇货可居”，吕不韦当年用此计谋进行政治投机，显然是一种政治谋略，但是我们考虑，吕不韦原本是商人，他是熟练地运用商业语言来反映政治内容。在实际经济生活中，“奇货可居”又反映了一定的客观规律，我们就把它

归入经济谋略。我们所进行的谋略条目的分类，是从每一谋略产生的背景，所反映的重点内容，这一谋略的本来意义等各方面因素综合考虑加以区分的，只具有相对意义。

有许多谋略，本身并没有什么阶级性，敌我双方都可似使用。我们在收入此类谋略时，重在说明它的产生及实践中的运用。对谋略的创造者，对运用此谋略的人、一般不加以评论。每一条谋略的释述，通常先指出该谋略的文字出处、基本含义，然后举出运用这一谋略的典型事例。并不作谋略的阶级属性的分析，对例证原文的注释和考证也非十分严格。有些谋略，如经济领域的一些条目，备主要阐述该谋略的具体运用方法，没有逐条去追寻它的最早出处。如“借花结果”，它是商品经营中的一种手段，我们主要介绍在运用这一谋略时，如何利用新闻媒介开拓市场，树立产品形象，增加经济效益。关心经济领域问题的人，特别是那些从事商品生产经营的人，可以从中受益。这些谋略，不管谁掌握它都可以发挥作用。

书中收入了一些“阴谋”。“阴谋”也是一种谋略。收录“阴谋”，决不是赞赏这种谋略，更不是提倡人们运用这种谋略于社会实践，宣传尔虞我诈，为热心于“窝里斗”者提供武器。其目的在于，作为人类思维的一种典型形式和例证，它应在《谋略库》中占有一席之地。另一方面，“阴谋”是一种“诡道”。在敌对势力的斗争中，双方都在运用谋略，敌方使用阴谋，是不以己方之愿望为转移的。例如“两面三刀”、“阳奉阴违”、“口是心非”等等，很明显，这些是“阴谋”而非“阳谋”，为正直的人所不耻。但是运用这些谋略，古往今来都不乏其人，而且他们往往能达到其不可告人的目的。善良的人们不仅应该力求熟稔对社会有利的谋略，也要对“阴谋”以必要的了解和重视，才能做到防范有术，反击有方。

在丛书的编纂过程中，我们参阅了前人的著作数百种，特别是历史著作、工具书以及许多专业著作，在此一并向这些书刊的作者表示深深的谢意。在一定意义上，没有古今中外谋略家们的实践和创造，没有众

多专家学者的研究成果，就不会有这部《谋略库》。

但愿我们的努力能丰富人类智慧的宝库，为从事政治、经济、军事、外交等各行各业的人们以启发，为提高正在实践中的领导干部的统御艺术；为广大求知的青年，提供一点帮助。相对于浩如烟海的资料，相对于丰富多采的社会实践，本书收集的谋略条目难免挂一漏万，我们将敞开《谋略库》的大门，在这部续编问世之后，将继续出版续编和增补，不断充实和完善它，恳望关心谋略研究的读者批评教正，补充谋略条目。

前言

谋略，是人们十分熟悉而又非常神秘的字眼。数千年来，它伴随着人类的社会实践，伴随着人类思维的发展，有多少聪慧过人者为思奇谋、想良策而绞尽脑汁，又有多少仁人志士为一个个妙计的付诸实施而鞠躬尽瘁，英勇献身。

一部漫长的人类发展史，也是一部谋略的创造史和谋略的实践史，无时无刻不闪烁着人类智慧的火花。从战天斗地、赢得生存；到国家的治理、民族的振兴；从统军作战、克敌制胜，到发展经济、商品经营；从人际交往、外交活动、到统御之术、体育竞争……一个高明的韬略所起到的作用和带来的影响，常常无法以物质的价值和能量去加以衡量。像老子“无为而治”、“以柔克刚”的统御之术的倡导，孔子的“文治武功”、“刚柔并济”的推行，“小不忍，则乱大谋”的主张，“三纲五常”的运用，曾给社会以巨大而深远的影响，使数千年的奴隶主阶级和封建统治阶级，如同得到了一张无形的控制纲网，对维护统治阶级的地位，加强社会控制，保证封建社会的安定，起到了极为重要的作用。孙子的“兵者，国之大事”，“兵者，诡道也”，“凡战者，以正合，以奇胜”，“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”，“不战而屈人之兵”等等韬略，曾在统军和作战上发挥过无穷的力量。商贾出身的吕不韦，运用“奇货可居”之谋夺得了控制国家的权力，以经济手段达到了深远的政治目的。苏秦的“合纵连横”，范雎的“远交近攻”，毛泽东的“反霸”战略和“三个世界”的理论，都极大地影响着当代乃至相当一个历史阶段的国家的外交格局，直接关系到国家和民族的安危。

谋略在政治、经济、军事、外交乃至体育、教育等领域都起着极为重要的作用，这为世人所共识。大到国家政略、战略的制定，小到人际间的频繁交往，莫不与谋略休戚相关。因此，古往今来，谋略的研究都

得到当时社会的高度重视。

在过去的年代里，有许多高明的谋略家，用不同的方法表明自己的谋略见解，对前人杰出的谋略方法进行过许许多多有益的研究和总结。产生于西周时期的《周易》，以演绎八卦（象征天、地、雷、风、水、火、山、泽八种自然现象）的方法，作“卦辞”、“爻辞”，其中虽然不乏荒诞迷信的色彩，但却包含高深的朴素唯物主义和许多辩证和科学的韬略，它所涉猎的范围也是广泛而宏大的。从取名“易”就可以看出作者要研究的对象。东汉魏伯阳著《参同契》认为，“日月之为易”，是研究天地之间、日月系统、人生与事物变化大法则的学问，是一种宏观韬略。《韩非子》分五章，用“五蠹、显学、孤愤、说难、定法”，又以“难势、有度、二柄、观行、用人、问辩、诡使”等表述自己的谋略见解。《论语》以“学而、为政、八佾、里仁、公冶长、雍也、述而、泰伯、子罕、乡党、先进”等各篇，通过与学生颜渊、子路，与卫灵公的对话等方法，逐一表述自己的谋略理论。《六韬》则以姜太公与周文王、周武王对话的形式，分文韬、武韬、龙韬、虎韬、豹韬、犬韬等六部分，采对国家治理、对敌策略、指挥布阵等各种条件下所采用的战术等进行了充分的阐述。《孙子》分十三篇进行谋略研究。《三十六计》以六套计谋加以概括。《百战奇法》则按百种作战类型研究谋略。所有这些研究方法，都曾时总结和继承前人的谋略遗产，丰富人类的智慧宝库，起到过十分积极的作用。

人类思维的长河从来没有中断，人们在实践中逐步发展和完善着自己的思维；创造各种奇谋妙计。后人在自己的实践中运用前人的思维成果，总结前人的谋略实践和谋略理论。人类谋略宝库就是这样一代又一代地逐步丰富和发展起来的。对人类谋略思维的研究和总结，从古到今，一直没有停止过。当我们在祖先创造的智慧之库中漫游时，不难发现这一重要特征。谋略有着惊人的继承性，不管是宏图大略还是雕虫小技，不管是阳谋还是阴谋，常常被人们沿用数百年乃至数千年，这充分证明，作为智慧结晶的谋略有着极为顽强的生命力。

当我们赞叹这一顽强的继承性和生命力时，也隐约感到，祖先们对谋略的研究，总结、记述、注释前人经验的更多一些，而开拓常常显得不足。像对《孙子》的研究，数不清的饱学之士都在对它进行注释，颇有名气的就有十一家。时至今日，注释之势仍在看涨。这些注释，随着时代的变迁，人类认识的深化，对前人的认识不断补充和完善；无疑都是十分必要的，有益于继承和发掘前人宝贵的谋略遗产，启迪今人的智慧。“长江后浪推前浪”，“聪明今人胜古人”，这是世人所公认的常理，在注释和继承的基础上开拓前进，创造具有现代意义的“《老子》”、“《孙子》”和“《论语》”似乎有更为急迫的意义。

在现代科学理论、科学方法大量问世的今天，对谋略的研究才有可能从个人的经验总结到群体的智慧升华，把零散于各行各业、各个阶层、各个历史阶段的人类智慧的结晶逐步进行统一的搜集整理，加工提炼，形成一门跨学科的宽正面、大纵深的综合性学科。

为了对谋略研究有所贡献，我们来自不同行业、有着不同经历和见解的朋友们聚集在叫起，借先人谋略研究的成果，从基础入手，编写《谋略》丛书。首批出版《谋略论》、《谋略库》、《谋略家》三部谋略研究的基础读物，以构成谋略学基本框架。

《谋略论》，作为一部谋略规律学，从谋略的基础理论研究入手，通过对谋略渊源的发掘，对历史的纵向分析，对社会各行业的横向分析和人类各阶层的分析，站在宏观角度，从整体着眼，洞悉谋略的机理、结构、方式、原则和谋略的创造等基问题，探讨谋略学与战略学、心理学、思维科学的联系和区别。它是谋略研究入门的基础理论。

《谋略库》，作为一部谋略方法学，从各种具体的谋略方法研究入手，追根寻源，逐个考证谋略方法的起源，最古老、最权威的引用，最典型、最生动的事例，并加以简短的启迪思维的评述。以集体的智慧，收集整理在政治、经济、军事、外交、教育、体育、统御、说辩、处世、养身等不同领域的谋略。既有登大雅之堂的治国安邦的方略，也有用于市井之间的立身处世、经商赚钱的计谋。为了更深入地研究谋略，

我们还收集了知名度较高的阴谋诡计，以警世人。丰富多采的谋略库，一改世人习惯着眼于某些具体谋略方法的研究和依照历史发展的先后顺序收集谋略事例的方法，把零散于历代典籍之中、广泛流传于民间的脍炙人口的奇谋妙计，第一次按不同领域进行分类整理。这将为不同行业、不同层次的人们查阅和借鉴谋略方法提供极大的方便。

《谋略家》，作为一部谋略行为学，从人类谋略行为的研究入手，评价历史人物。历史各时期的思想家、政治家、军事家、战略家、外交家，以及名商巨贾，说到底，他们首先是一位谋略家，只是在不同领域所表现的谋略形式有所不同罢了。在谋略作为一门综合性的学科问世之后，对这些“诸子百家”有必要从对谋略的贡献方面去分析和研究。书中选编了世界几千年历史上影响较深远、谋略成果较显著的谋略家数百人。为了正视历史，使“精华”与“糟粕”相映成趣，给人们设置正反两面镜子，我们还选编了历史上较为典型的阴谋家，勾画他们的脸谱，略说他们曾经实行过的阴谋诡计，供人们鉴戒。

继这三部谋略研究的基本读物之后，我们推出了《毛泽东大智谋》，受到广大读者的欢迎，随后将出版伟人谋略系列著作。已经出版的《少年智谋大全》、《天国大智慧》、《谋略心理学》等分科著作，也受到读者的好评。但愿我们的研究对继承前人的谋略遗产，丰富人类的谋略宝库，启迪今人的思维，能起到积极的推动作用。

目 录

政治谋略

一张一弛

一测两备

一箭双雕

一不做，二不休

二虎竞食

人不犯我，我不犯人

入彀就范

大不好战

大书特书

大杀风景

大声疾呼

大直若屈

大勇若怯

大做文章

大智若愚

三军一人

三军可夺气

上屋抽梯

与天下人同利

不战而胜

木已成舟

木从绳则正

见机而作

见利不失，遇时不疑

长袖善舞

从旁掣肘

从善如流

公事公办

化敌为友

户枢不蝼（蠹）

文伐武成

文治武功

心在魏阕

心和为要

双管齐下

水到渠成

以一持万

以仁为本

以夷伐夷

以迁为宜

以備不虞

以治为胜

以治待乱

以毒攻毒

以战止战

以骄其志

以柔制刚

以退为进

以歌激志

以静制动

以静待哗

以儆效尤

以德为本

以德报怨

引而不发

予而勿夺

打草惊蛇

打楔子术

功崇惟志

示以不私

示以欲伐

未兆易谋

未雨绸缪

正本清源

正身率下

四面楚歌

用敌于我

半途而废

发踪指示

民惟邦本

动而辄随

吊民伐罪

师必有名

吐故纳新

网开一面

因事制宜

丢卒保车

后发制人

名正言顺

先入为主

先发制人

先声夺人

先斩后奏

先和后战

先谋后事

休养生息

众口铄金

安不忘危

防微杜渐

防患于未然

孙宾请师法

异为己用

报施救患，取威定霸

杜门晦迹

攻心为上

李代桃僵

连环计

抛砖引玉

余光分人

坐享其利

坐山观虎斗

补弊塞决

识微知著

忘战必危

诒厥孙谋

附人驥尾

纲举目张

抱法处势

苦肉计

卧薪尝胆

择主而事

贬寓褒中

非危不战

非利不动

非得不用

明升暗降

明知故昧

明法审令

明其为贼，敌乃可服

明枪易躲，暗箭难防

备而不用

忿速可侮

迫其自斃

使不安者自安

使无望者有望

饰贤术

委恶术

物极必反

物理其本

知人则哲

制服中伤

制鴻去翼

周公代疾

变古易常

审时度势

实而备之

治民以信

建国立家

居安思危

屈人之兵而非战 拔人之城而非攻

标新立异

革故鼎新

相反相成

项庄舞剑，意在沛公

挟天子以令诸侯

政令必行

政者正

思不出位

削权弱势

独立自主

秋毫无犯

适可而止

修道保法

重地则掠

哀兵必胜

济时拯世

将计就计

将机就计

将欲取之，必姑予之

将欲弱之，必固强之

逆取順守

派系平衡术

亲而离之

神道设教

施仁布泽

施惠守信

退避三舍

捆住手脚

配享从祀

破釜沉舟

秦庭之哭

砥行立名

党言允谐

爱兵爱民

乘人之危

倒言反事

借用猜疑

借势弱敌

留兔保狗

难得糊涂

虚实相乱

悬权而动

得道多助

假托天意

假借圣旨

假痴不癲

矫枉过正

矫情固宠

偷梁换柱

欲战姑和

偃武修文

剪草除根

谋不己出

清君侧

深不可识

深根固本

渗透分化

惕之以威

隐于仁贤

替天行道

越俎代庖

富国强兵

善为政者，必重民力

善假于物

尊王攘夷

隔岸观火

禁祥去疑

勤民謹政

罪己术

罪张而诛

解铃系铃

塞源止流

慎终如始

碧血丹心

墙里开花术

韬光养晦

韬晦人生

韬晦之术

赚敌误己

舆论制驭术

整权分割

藏书任将

藏器待时

螳螂捕蝉，黄雀在后

攘外必先安内

军事谋略

人自为战

大处着眼，小处着手

“三战”结合

大处落墨

大张旗鼓

工欲善其事，必先利其器

上兵伐谋

不失时机

不若则能避之

开门揖盗

木马计

无当天灶

无当龙头

无邀正正之旗，勿击堂堂之阵

无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻

见可而进

见可而进，知难而退

见物与侔

从而攻敌

从奔勿息

反劳为逸

反彼知己

反推法

分进合击

分身术

风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之

化整为零，化零为整

勿越其伏

火力侦察

书亲绝

以己度敌

以礮投卵

以小见大

以少围多

以术误敌

以半击倍

以众击寡

以守待攻

以进为退

以声掩蔽

以严待懈

以近待远

以饱待饥

以战为守

以重待轻

以怒致敌

以蚓投鱼

以敌借敌

以弱示强

以患为利

以假乱真

以逸待劳

以静待危

以虞待不虞

以攻为守，以守为攻

以利动之，以卒待之

以静制动，以动制静

引蛇出洞

击疑加卒

击其大惧，避其小惧

击其微静，避其强静

示短致长

正合奇胜

左右开弓

电波楚歌

归师勿遏

由不虞之道，攻其所不戒

占将察才

外晦内明

用少务隘

用而示之不用

用众务易

半渡而击

必生可虏

必攻不守

闪击战

出其不意

出奇制胜

出奇匿伏

出其不趋，趋其不意

地有所不争

夺其所爱

耳语运动

死地则战

扬短抑长

有备无患

有备则制人，无备则制于人

执行有利决战，避免不利决战

圯地无舍

因机立胜

因势利导

因勢破之

因败为成

因敌制变

因敌制胜

多方以误之

各个击破

全胜不斗，大兵无创

杀敌以怒

先打弱敌

先声后实

先胜而后求战

先为不可胜，以待敌之可胜

争地勿攻

安能动之

并兵向敌，乘势而行

关门捉贼

交地无绝

军有所不击

守则不足，攻则有余

迅而行之

扼地兜剿

扼吭批背

攻占之法，从易者始

攻其不守

攻其无备

攻其必救

攻敌所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者。

进冲其虚

进如激矢

克如始战

批亢搗虛

求之于势

声东击西

形人而我无形

远而示近

远迎六害

走为上

步步为营

坚壁清野

里应外合

围地则谋

围师必阙

围城打援

围魏救赵

围而不打，隔而不围

县门不发

兵上神密

兵不血刃

兵无常势

兵以利动

兵以诈立

兵以静胜

兵贵神速

兵者诡道也

兵以分合为变

兵贵胜，不贵久

兵士无所往则固

兵有先声而后实谋

兵在精而不在多

近而示远

利而诱之

利旁倚刀

乱而取之

间谍战

弃任节食

穷寇勿迫

应形于无穷

诈败诱敌

驴磨麦破

张机设阱

纵绥不及

奇正相生

事以密成，语以泄败

势险节短

明修栈道，暗渡陈仓

易其事，革其谋

饱能饥之

卑而骄之

备而形弛

彼竭我盈

乖其所之

金蝉脱壳

受降如敌

胁迫术

佯北勿从

佯动欺敌

知止不殆

知难而退

制必先定

制敌贵诈

空城计

庙算胜负

怯防勇战

审敌虚实而趋其危

实而实之

实则虚之

夜战

按人之兵

按左扶右

草木皆兵

城有所不攻

持重待机

轻地无止

轻锐尝敌

树上开花

威吓术

冒名顶替

战胜不复

餌兵勿食

胜于无形

胜已败者

顺手牵羊

顺佯敌意

香饵之下，必有死鱼

重叠待伏

迷人耳目

误其所谋

诱导术

诱敌生疑

诱敌深入

既胜若否

绞杀战

结草设障

绝山依谷

绝其粮道

怒而挠之

弭兵不可忘战

破袭战

致人而不致于人

逐奔不远

捉迷藏

爱民可烦

乘劳可攻

乘间击瑕

乘间取利

乘彼不虞

乘胜追击

乘敌之隙

乘敌不及

乘虚而攻

敌进我进

敌进我退

敌驻我扰

敌退我追

敌疲我打

釜底抽薪

借尸还魂

铁壁合围

途有所不由

调虎离山

高陵勿向

兼舍环龟

能而示之不能

弱而示强

弱守强攻

唱筹量沙

虚喝计

虚而虚之

虚则实之

虚张声势

虚虚实实

悬羊击鼓

假道伐欲

猛虎掏心

逸能勞之

麻雀战

深入则专

趋利避害

散地无战

遏敌之锋

踐墨隨敵

遇智勇也，以不智不勇

锐卒勿攻

筑室耕田

缓进急战

缓兵之计

强而示弱

强而避之

零敲牛皮糖

蓄盈待竭

谨索伏奸

敲山震虎

擒賊先擒王

瞒天过海

薄其前后，猎其左右

操刀必割

避实击虚

避其锐气，击其惰归

避虚击实

藏锋敛锷

蘑菇战

经济谋略

人弃我取，人取我与

入境问俗

与虎谋皮

五分乐观，七分警觉

止戈为武

反其道而行之

反弹琵琶

分散投资

公有民营

化弊为利

文化促销

以小见长

以进养出

以形服人

以物易物

以战养战

以眼还眼

以智克智

以万变应不变

引凤修巢

东隅桑榆

巧于用间

巧夺天工

巧名引客

巧借东风

未卜先知

未战先算

左道旁门

代人补过

用己所长

必死则生

兰切斯特法则

它石攻玉

讨价还价

夺人以声

夺气攻心

匡救一簣

有机必乘

有名则名

迂回发展

因人成事

因天制变

因地制宜

因粮于敌

多路出击

先义后利

先救后取

优势互补

杂于利害

争名得利

争揽明月

自负盈亏

江海不择小助，故能成其富

齐之以武

守株待兔

买椟还珠

收守占夺

寻孔而入

寻求优势

扶摇直上

攻守同盟

拋金穩市

抢先一步

投桃报李

远虑近忧

别出心裁

别出机杼

旱则资舟，水则资车

吴越同舟

兵情主速

低买高卖

迎风搏雨

补缺求衡

穷则思变

迟人半步

拨云见日

轮番突击

奇正互变

奇货可居

取人之长

舍金求玉

知己知彼

变狗为星

变法图存

单刀赴会

沽名干利

审势布阵

育蝶扬花

孤注一擲

降本求利

经天纬地

城下之盟

故弄玄虚

荣辱与共

拾遗补阙

相敌制胜

相濡以沫

荟萃优化

哗众取宠

临危待机

临危善变

冒天下之大不韪

削峰平谷

待价而沽

独一无二

独占鳌头

独辟蹊径

胜兵先胜而后求战

适时适量

顺势而为

香餌悬鱼

信息战

重新定位

洞悉变化，迅扑时机

客变主变

首尾相顾

突奇制胜

洗心革面

诱之以童

恪守本业

绝处求生

础润张伞

耕三余一

顾客至上

破彼之破

起死回生

损己益人

栽花引蝶

珠联璧合

紧锣密鼓

倒行逆施

借人抬价

借人树威

借风行船

省机生机

借花结果

借鸡生蛋

借物激欲

借星烘月

借冕播譽

借船出海

借路行车

倚玉雕玉

高掌远跳

高攀低就

家丑外扬

辅车相依

捷足先得

营林引鸟

唯变所适

悬赏捉劣

得寸进尺

得陇望蜀

领异标新

偷梯登楼

淡旺两战

谋而后战

商情报价

渔翁撒网法

随机应变

逼上梁山

踐墨逐本

智慧成本

割須換袍

善抓机遇

善始警终

装聋作哑

强人所难

蓄水养鱼

跟随超越

锦上添花

微利是途

“煽”情广告

醉翁之意不在酒

薄利多销

操奇计赢

攀龙附凤

鬻马馈纓

鬻马赠鞍

外交谋略

上智为间

女间

不卑不亢

不战而屈人

不爭天下之交，不養天下之權

无所不用间

友间

内間

反间

反客为主

分庭伉礼

分裂对手

文間

书间

允执其中

巧说废话

示形以利

左右逢源

生间

死间

当仁不让

因间

伐交

合纵抗强

合纵连横

连横攻弱

求同存异

投石问路

远交近攻

折冲樽俎

伺隙伐交

妥协有术

针锋相对

言间

纵横捭阖

画间

事莫密于间

诤间

厚黑救国

威间

顺藤摸瓜

宦间

恃己而不恃人

宣德化而柔远人

诱间

孩间

恩间

賂間

乘間投隙

乘疑可间

借夷制夷

离间

离国弱寇

通权达变

谋求中立

渔翁之利

婚间

答非所问

就坡骑驴

谣间

歌间

僧間

爵间

藕断丝连

衢地合交

教育谋略

一树百获

上行下效

车在马前

日进有功

反徒为师

文化早餐

东西驰骋

由博返约

头脑暴风雨

匠心独运

因材施教

行高于知

安
详
恭
敬

青胜于蓝

学而时习

孟母择邻

追求和谐

美玉无瑕

逆来顺理

绛帐授徒

高屋建瓴

兼容并包

教之以渔

教戒为先

教学相长

推销自己

深入浅出

朝闻道，夕死可矣

循循善诱

寓教于喻

蒙以养正

暗示教育法

潜移默化

激发动机

激励效应

统御谋略

一人之兵

一石三鸟

一鸣惊人

一视同仁

一诺千金

一鼓作气

八征之法

人才互补

人尽其才

大人虎变

大义灭亲

大权独揽

大人不见小人怪

大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷

三令五申

士为知己者死

万物当其目，众音佐其耳

下马威

与众相得

上下同欲

及鋒而试

千金买骨

不拘一格

不入虎穴，不得虎子

不以一眚掩大德

夫将者，必独知独见

井水不犯河水

开诚布公

无为而治

分甘共苦

分而治之

风雨同舟

勿以三军为众而轻敌语

为政之要，惟在得人

心诚则灵

以一警百

以人为宝

以火救火

以身先人

以身作则

以赏代罚

以暴易暴

以德服人

以所见知所不见

以武为植，以文为种

白龙鱼服

犯之以利，勿告以害

令行禁止

外不避仇，内不避亲

用人不疑

用人如器

用长补短

用其所长

礼贤下士

立木赏金

立谋虑变

主不可怒而兴师，将不可愠而致战

主聘贤儒

过犹不及

机断行事

有功飡之，无功励之

刚柔并用

同甘共苦

同舟共济

因形用权

因利制权

任贤使能

先之以身，后之以人

优选法

自谦照人

论功行赏

两利相权从其重，两害相衡趋其轻

求之于势，不贵于人

投之亡地然后存，陷之死地然后生

严慈相济

男女混编

吮疽之仁

兵权贵一

兵识将意

告之以害

近悦远来

身先士卒

怀柔天下

快刀斩乱麻

弃瑕取用

识人之术

识众寡之用者胜

改土归流

君逸臣勞

君命有所不受

忍辱负重

拔十得五

拆椽做笛

取信于人

择人任势

择善而从

招降纳叛

卑礼厚币

钓有三权

和为贵

和稀泥术

和气致祥，乖气致戾

使功不如使过

使智使勇，使贪使愚

知人下士

知人善任

知人善荐

卷土重来

治本为上

治兵以信

诛大赏小

卒善而养之

建大事者不忌小怨

封建封拜

胡服骑射

面折廷争

相机而行

罚不迁列

削足适履

保民而王

待物以正

信则不欺

信赏必罚

选贤任能

重用旧人

重振旗鼓

重赏甘饵

重赏勇夫

将军可夺心

将错就错

将能而君不御者胜

举贤荐能

施无法之赏，悬无政之令

闻过则喜

既往不咎

柔远四方归

桓公恶紫

桃李不言

恩威并施

临危授命

爱人以德

爱才怜弱

乱军引胜

借刀除逆

誓盟壤息

兼容并包

宽宏大量

宽猛相济

宽则得众，惠能使人

教而不语

晦迹韬光

唯才是举

虚心纳谏

虚怀若谷

得主专制

假托王命

欲擒故纵

率马以骥

望梅止渴

绵里藏针

攬轡澄清

搜扬侧陋

提携超己

赏一劝众

赏不逾时

集思广益

善观风色

善善恶恶

善为政者，务在择人

装聋作哑

强干弱枝

楚材晋用

谨言慎说

群策群力

疑人勿使，使人勿疑

察奸之术

德威并施

潜移默化

激将之术

说辩谋略

一语双关

入乡随俗

大言相骇

大言欺人

大语不言

大辯不言

三路进兵法

见物附意

反破法

反守为攻

反经行权

反求思维法

化敌为友

化害为利

以子之矛，攻子之盾

引申法

巧于迂回

巧用空间

巧创环境

巧抓破绽

巧拉家常

巧转话题

巧施自嘲

示假隐真法

归谬法

出奇制服法

对比法

对当诡辩

扩大显微法

迂回包抄

曲直相生

同构悖法

因人施言

先纵后擒法

兴趣法

如法炮制

把握良机

攻心服敌

步步紧逼

含蓄讽喻

乱拉郎配术

伺机狙击法

评重于批

言而极之

证伪排除法

拨雾见日法

现身说法

转移推论法

忠言顺耳

忠言逆耳

委婉曲折

委婉含蓄

知人智者

知所说之心

制服强辩术

质疑问难

单刀直入

歪打正着

要害关锁法

指东说西

点睛法

幽默诙谐法

待机反击

急缓相济

顺水推舟法

重点突破

诱敌就范

语惊法

晋见之术

破说葛藤

晓以利害

倒打一耙

借代法

借题反驳

借题发挥

射人先射马

旁敲侧击

剖析谬误

剥笋法

陪衬法

据典法

探突破口法

偷渡法

情绪感染

谐音妙对

随机应辩

婉言批评术

隐夺君意

喻证法

答非所问

智勇相生

智激法

暗示法

暗喻法

粲花之论

触景释疑

腹背夹击

解扣法

模糊语言法

算账法

戴高帽子术

戳穿诡辩

譬喻法

修身谋略

大智不智

大巧若拙

大白若辱

大德灭小怨

大事不糊涂

大名之下，难以久居

大行不顾细谨，大礼不辞小让

无欲则刚

毛遂自荐

引咎责躬

主动出击

功遂身退

处变不惊

寻找突破口法

伯玉知非

视而不见

养寇自重

明哲保身

持盈保泰

通才练识

清正廉明

笨鸟先飞

矫情镇物

谦虚谨慎

喜怒不形于色

锋芒不露

静以幽，正以治

激流勇退

处世谋略

一谦四益

与世无争

千万买邻

小不忍则乱大谋

比下不足

不偏不党

无婴逆鳞

见风使舵

从善如流

公而忘私

文人相重

以奇扬名

允当则归

巧诈不如拙诚

去甚去泰，身乃无害

正其谊，不谋其利

兄肥弟瘦

白云苍狗

犯而不校

有逆之交

先见之明

自损求存

刎颈之交

良药可口

忍为上

抱柱之信

取法乎上

事成于长，亦败于长

果而勿伐

屈一伸万

相鼠有皮

急中生智

闻“骂”则喜

结草衔环

恶小不为，善小不弃

匿怨而友其人

逢人且说三分话，未可全抛一片心

逢人说项

借花献佛

害一利百

博学参省

割席分坐

善与人交

强中更有强中手

廉洁奉公

模棱两可

公关谋略

一反常态

广告公关

三人成虎

大处落墨

大巧若拙

小题大作

开门政策

无风三尺浪

太公钓鱼

双向沟通

以患为利

巧置诱饵

目标管理

“衣装”谋略

有的放矢

好坏皆说

匠心独妙

形象至上

体育公关

披沙拣金

拔茅连茹

信誉第一

独树一帜

换位思考

爱屋及乌

情感开路

“啄食”谋略

“滚雪球”效应

“微笑的俄亥俄”效应

“燕子”公关

“餐巾纸”公关

侦察谋略

大海捞针

内线侦察

内审外查

以假辨真

引据攻心

生物侦破

外线侦察

对质

设围撒网

迂回侦察

动物侦探

寻迹追踪

坐探监视

画像侦察

明察暗访

明撤暗攻

侦听

侦察实验

突破外围

诱惑入网

查物找主

追赃查证

重复审讯

狱侦

复述讯问

剥茧抽丝

深入虎穴

密捕突审

虚留生路

搜查取证

愚兵（民）術

循规识盗

跟踪追击

催眠侦察

辨认术

养生谋略

气功养生

书画养生

动形养生

饮食养生

房事养生

垂钓养生

音乐养生

弈棋养生

药物养生

旅游养生

调畅情志

起居有常

笑口常开，青春常在

静以养神

奸诈谋略

大奸似忠

口蜜腹剑

尸居守位

上下其手

无中生有

中伤制人

反戈一击

火上浇油

以华制华

以泣售奸

节外生枝

巧说谎话

另立中心

尔虞我诈

过河拆桥

扬铃打鼓

曲意逢迎

杀妻求将

先意承旨

阳奉阴违

两面三刀

投其所好

含沙射影

私恩小惠

佐饗得尝

坐宫外听

附下岡上

附上岡下

构陷坐废

拉大旗作虎皮

拍马屁术

武大郎开店

明助暗损

狐假虎威

胁肩谄笑

鱼目混珠

指亲托故

指桑骂槐

狡兔三窟

浑水摸鱼

美人计

退三进一

圆滑世故

借刀杀人

钱可使鬼

笑里藏刀

请君入瓮

谄谀之术

黄鼠狼给鸡拜年

捧杀术

悬羊头，卖狗肉

假手于人

笼络人心

偷合苟容

移花接木

逸间

鸿门宴

隐于忠孝

趁火打劫

辜恩负义

欺上压下

替罪羊术

就轻避重

谣言共鸣

暗箭伤人

锯箭补锅

嫁祸于人

燕啄皇孙

糖衣炮弹

避雷针术

政治谋略

引言

政治，有人说它是经济的集中表现，也有人说它是阶级、政党乃至社会团体和国家的一种统御活动。时至今日，政治这一概念的内涵和外延仍在不断地变化。就政治的实质而言，可以说，它是一门道道地地的治理国家的学问。

对这门学问，许多人不懈地研究。古今中外的饱学之士，不管最终是得势者还是失意者，其最初多是从对政治的留意和钻研，乃至在政治舞台上角逐开始的。得势者除了天时、地利和偶然因素等客观条件外，主要依赖于个人的政治韬略的高明。失意者，其中不乏有满腹经纶者，除因种种外因条件的制约而力不能违之外，个人在政治韬略上研究不够，用得不活，或并未真正把书本知识转化为实际的谋略能力是一个重要原因。如若不信，请看那些与世无争的出家人，哪个是来自娘胎时就满目皆空？那些“桃花源中”的隐士，哪个不是在仕途不达之时、心灰意冷之后？这些人中的多数，无不在痛恨世道的不公，无不在埋怨自己是怀才不遇。当然，这些都是非常重要的因素，但个人政治韬略的水平如何，这一极为重要的内因条件常常被忽略了。

要想治理国家和社会，就要有治理国家和社会的学问；要想取得治理国家和社会的权力，就必须首先从钻研治理国家和社会的真正本领开始，别无其他捷径。“如果让我当领导，我一定能干好。”这常常是一种美好的愿望，从美好的愿望到真实本领的掌握还有一段并不太长的距离，要缩短这段距离，《谋略库》所收集的政治谋略可以助你一臂之

力，特别是初出茅庐的朋友，更值得读一读。

对政治谋略这一门学问的研究，并非执政者的专利。古往今来，在政治学识上具有深刻的独到的见解者，常常出自那些政治上几经挫折者。自称“吾少也贱”的孔子，在政治上争名逐利的时间很长，曾经短暂的得意之后又落魄于世。正是这样的丰富的经历，他才提出了“三纲五常”、“小不忍，则乱大谋”等理论，得出了“为政以德，譬如北辰居其所而众星共之”的认识。意思是说，“用道德来治理国政，自己便会像北极星一般，在一定的位置上，别的星辰都环绕着它”；并主张，圣人不仅要真有仁德，还要“博施于民而能济众”，主张仁内礼外，仁先礼后。孔子的这些政治见解，是在坎坷的实践中总结的一种高深的治理国家的艺术。愿那些政治上尚未发达者，认真回顾和总结一下自己的经验教训。

先哲们在政治谋略上的各种独到的见解，洋洋洒洒于各种典籍之中，纷纷传播于众人之口，我们选择其中最为精采的部分，编著于后。有些政治谋略，虽然十分重要，如先秦时期《管子·立政篇》所论的“治国有三本”、“安国有四固”、“富国有五事”。“治国有三本”，即“君之所审者三：一曰，德不当其位；二曰，功不当其禄；三曰，能不当其官。此三本者，治乱之源也。”“安国有四固”，第一，“大德不至仁，不可授国柄”；第二，“见贤不能让，不可与尊位”，第三，“罚避亲贵，不可使主兵”；第四，“不好本事，不务地利，而轻赋敛，不可与都邑”。“富国有五事”，即“山泽救于火，草木殖成，国之富也”；“沟渎遂于隘，障水安其藏，国之富也”；“桑麻殖于野，五谷宜其地，国之富也”；“六畜育于家，瓜瓠荤菜百果俱备，国之富也”；“工事无刻镂，女事无文章，国之富也”。不管是“三本”，还是“四固”，或是“五事”，对后人都有较大影响，每一条都曾成为一定历史阶段治国的至理名言，但考虑到题目提炼和表述在格调和清晰度上要力求一致，这样的类型如果选入，则该书容量过大，因此未予选录。请读者谅之。

政治谋略就其本来的意义，并无明显的善与恶的界限，但在后人的屡屡使用之中，特别是一些典型的历史事件之中，有些谋略被染上了鲜明的色彩，使人们久久不能遗忘。考虑到这些因素，我们将那些确已属人所共知的政治阴谋统编于奸诈谋略篇中，请读者识之防之。

一张一弛

一张一弛 出自《礼记·杂记下》：“张而不弛，文武弗能也，弛而不张，文武弗为也。一张一弛，文武之道也。”

“一张一弛”是一个政治谋略。指治理国家要宽严相济，松紧结合。

治理国家十分复杂。各项方针政策的制定必须从国家的前途利益出发，该严的严，该宽的宽，宽严结合，交替使用。例如秦汉的刑罚问题，秦“张而不弛”，导致国亡，而汉初吸取秦的教训，“一张一弛”，宽严适度，人民拥护，国家秩序安定。

战国末期，秦始皇经过十多年的统一战争，完成了统一中国的大业。他为了巩固自己的统治，防止六国贵族和天下百姓的反抗，制定了苛刻的刑罚，光死刑就有腰斩、车裂等10多种，肉刑有笞、黥等10多种，还有族诛、连坐，百姓动辄处死。由于刑罚过严，把许多无辜的百姓都推向了死路，迫使人民不得不反。公元前209年7月终于爆发了陈胜、吴广领导的农民大起义。秦王朝在农民起义的大风暴中迅速灭亡。

刘邦攻入咸阳以后，总结秦朝灭亡的教训，果断地废除了秦朝严酷的刑罚，他与秦人约法三章说：“父老们受秦朝苛法的苦已经很久了，批评朝廷的就得灭族，几个人在一起议论朝政的，就被绑赴市曹处死，……今天，我与各位父老们约法三章：杀人的偿命，打伤人的和偷盗的按犯罪的轻重程度治罪；除了这三条以外，其余秦国的法律、禁令一概废除……。”秦朝的人听完后如释重负，有了基本的安全感，百姓暗自庆幸再也不用担心自己没有犯罪而被处死的事情发生了。

在我国解放初期，就正确而成功地使用了“宽严结合”的镇反政策。新中国成立后，已被推翻的反动势力并不甘心失败，潜伏在我国大陆的土匪、恶霸、特务、国民党反动分子、反动会道门头子等到处活

动，抢劫财产，破坏工厂，杀害工农干部，扰乱人民生活，有的甚至进行武装暴乱。党中央为了早日肃清匪患，实行了“一张一弛”的镇压政策，即“首恶者必办，胁从者不问，立功者受奖”；对那些罪大恶极、怙恶不悛、人民十分痛恨的反革命分子，大张旗鼓地严办、狠打，不使一个漏网，对那些罪恶不十分严重又愿意悔改的反革命分子则采取宽大处理政策，注重调查和证据，不搞逼供，这个办法实行后，十分灵验，一大批胁从分子在父母、妻子及亲友的规劝下，纷纷向人民自首，悔过自新，揭发其他反革命分子，使那些土匪、恶霸、特务等反革命头子十分孤立，很快遭到打击和惩办，新中国在短时间内取得了镇反运动的决定性胜利。

一测两备

一测两备 语出《兵经百篇·测字》：“两将相持，必有所测。测于敌者，避实而击疏；测于敌之测我者，示短以致长。测陷于虚，反为敌诡。必一测而两备之。虞乎不虞、全术也，将道也。”意谓一种判断，须有两种准备，以应付意外的变化。

1949年中国革命即将在全国取得胜利的情况下，毛泽东针对蒋介石一面玩弄和谈阴谋，一面加紧组织残余军事力量，妄图卷土重来的反革命两面派手法，所采取的以谈对谈、以打对打的革命两手的准备策略，就是一测两备谋略的体现。

在中国革命即将取得全国胜利的形势下，国民党为了进行垂死挣扎，又一次玩弄起和谈阴谋，蒋介石要求与中国共产党进行和平谈判，但他在1949年元旦发表的文告中，却提出了以保存伪宪法、伪法统和反动军队等项为全国人民所不能接受的条件为和平谈判的基础。显然，这个建议是虚伪的。蒋介石之所以在这时发表求和声明，是基于以下几种因素：第一，为了争取喘息时间，以便组织残余军事力量，卷土重来。他在发表求和文告前后，积极进行了战争部署，以其心腹将领汤恩伯任京沪杭警备总司令，负责长江防务，妄图凭借长江天堑阻挡解放军渡江南进；任命陈诚为台湾省政府主席兼警备司令、蒋经国为国民党台湾省党部主任委员；同时还拟定了一项利用和谈争取在三至六个月时间内，在长江以南重新编练200万国民党军队的计划。第二，美国的策动和压力。美国眼看蒋介石惨遭败北，众叛亲离，因此，阴谋策动由反动面貌尚未暴露或能够引起人民产生某些幻想的人物来代替蒋介石，装扮起和平“面孔”欺骗人民，借以保存反动势力。同时，利用某些既同反动营垒有联系，又同革命营垒有联系的“自由主义人士”，鼓动他们呼吁和平，并竭力让他们混进革命阵营，组织反对派。第三，国民党内部的分

裂。国民党内一些地方军阀，企图利用对蒋介石的不利形势，取蒋而代之。1948年12月24日，桂系首领之一、国民党华中“剿匪”总司令白崇禧，从汉口致电蒋介石，提出“和平解决”的主张，目的是逼蒋下台，要蒋“改弦更张”，“恢复和谈”。正是在这种形势下，蒋介石发表了求和文告，以退为进，向我发动和平攻势。

中共中央主席毛泽东旋即于1月14日针对蒋介石的求和声明发表了关于时局的声明，指出蒋介石求和的欺骗性、虚伪性。但是为了迅速结束战争，实现真正的和平，减少人民的痛苦，毛泽东表示，中国共产党愿意和国民党反动政府及任何其他国民党地方政府和军事集团，在八项条件的基础上进行和平谈判，这些条件是：（一）惩办战争罪犯；

（二）废除伪宪法；（三）废除伪法统；（四）依据民主原则改编一切反动军队；（五）没收官僚资本；（六）改革土地制度；（七）废除卖国条约；（八）召开没有反动分子参加的政治协商会议，成立民主联合政府，接受南京国民党反动政府及其所属各级政府的一切权利。蒋介石被迫于1月21日宣告“引退”。李宗仁代理南京政府总统后，发表声明，同意以中国共产党所提条件为和谈基础。但是李宗仁的声明也是虚伪的。他企图通过谈判，阻止解放军渡江，与中国共产党划江而治，使桂系掌握半壁江山。而且，蒋介石名曰引退，实则幕后指挥。毛泽东洞察其奸，并且深信，只要人民解放军向着残余的国民党军队再作若干次重大的打击，国民党的统治即将土崩瓦解，归于消灭。但以毛泽东为领导的中国国民党没有拒绝这个谈判。这是因为，国民党还有一部分军队如果真能接受八项条件，达到国民党统治区的和平解放，使战争时间缩短，人民减少痛苦，地方减少破坏，这是有利于人民革命事业的。况且，部分地区的和平解放也是可能的。如果以后国民党拒绝实行八项条件，那便恰好暴露了他们要求“和平”谈判的欺骗性。

4月1日中国共产党派周恩来、林伯渠、叶剑英、李维汉、聂荣臻等为代表，同国民党政府代表张治中、邵力子、黄绍竑、章士钊、李蒸、刘斐等，在北平进行了为期半个月的谈判，经过努力拟定了以中共提出

的八项条件为基础的国内和平协定。但是，4月20日南京政府拒绝在协定上签字。

1949年4月21日，即国民党政府拒绝在和平协定上签字的

第二天，中国人民革命军事委员会主席毛泽东和中国人民解放军总司令朱德发布了《向全国进军的命令》，命令各野战军全体指战员和南方各游击区的人民解放军，“奋勇前进，坚决、彻底、干净、全部地歼灭中国境内一切敢于抵抗的国民党反动派，解放全国人民，保卫中国领土主权的独立和完整。”当日，人民解放军第二、第三野战军的百万雄师在西起江西的湖口，东至江苏的江阴的千里战线上，分东、西、中三线发起渡江战役。21日，长江风平浪静，我解放大军千帆竞发，以摧枯拉朽之势，直取对岸。中路大军首先在芜湖至贵池之间突破敌阵。东路在江阴至镇江间，西路在贵池至彭泽间，也相继登上南岸，仅两天两夜即彻底粉碎了敌人所谓不可超越的“长江防线”。4月23日，解放南京，宣告了国民党统治的覆灭。接着，各路大军向南挺进，转入战略追击阶段。5月3日解放杭州，并控制浙赣线。22日解放南昌。27日攻占全国最大城市上海。在此期间，第四野战军先遣兵团于5月14日从武汉以东团风至武穴间200余里的地段上强渡长江。15日，争取了国民党第十九兵团在贺胜桥、金口等地起义。16日、17日先后解放武汉三镇，渡江战役胜利结束。此役共歼敌43万余人。接着，各路野战军分别向南方和西北各省挺进，用战斗与和平两种方式迅速解决残余敌人，消灭了蒋家王朝。

由于毛泽东同志英明的采取了以谈对谈、以打对打的革命的两手准备策略，不仅使我们粉碎了敌人的假和谈的阴谋，而且使我们在政治上和军事上处于主动和优势地位，从而保证了革命事业的成功。

一测两备的谋略不仅在军事上、政治上有广泛的应用价值，而且在外交上也有应用价值。当前，国际形势纷繁复杂，各种政治力量重新组合和分化，国际政治格局正由过去以两个超级大国为轴心的世界格局，向多种政治力量组成的多极世界发展。我们必须一方面同所有爱好和平

的国家和人民，建立起真诚、友好的外交关系；另一方面，对那些以和平友谊为幌子，实际上抱着不可告人目的的帝国主义国家的政治、外交阴谋，保持高度的警惕，作好两手准备，才能使自己在突发和意外事件面前应付自如，保持主动地位。

一箭双雕

一箭双雕 语出《北史·长孙晟传》：“尝有二雕飞而争肉，因以箭两只与晟请射取之。晟驰往，遇雕相攫，遂一发双贯焉。”以后喻一举两得。

东汉光武帝建武五年（公元129年），汉将耿弇率军镇压起义军首领张步，平起义军40余营，并攻占济南。时张步以剧县（今山东昌乐以西）为都，派其弟张兰率精兵2万守西安（今山东桓台以东），诸郡太守合万余人守临菑。两城相隔仅40余里。耿弇军进占二城间画中。耿弇发现：西安城小而坚，张兰兵精锐；临菑城虽大，但因诸郡太守合兵于此，军令不一，比较容易夺取。于是，耿弇采用声东击西之策，下令诸将加紧准备，5日后攻西安，并张扬这一消息，使尽人皆知。

5天后，耿弇却在半夜下令天明兵发临菑城，全力攻打临菑。诸将不解，耿弇说：“西安守军听说我们要攻打，正日夜为备，张兰时刻感到担忧，哪里有功夫救援。相反，临菑知道我们要先打西安，如今我突然而至，临菑守军毫无准备，必然惊忧不安，我们用不了一天就能拔掉它。拿下临菑，西安也就孤立了，它与剧县隔绝，张步也站不住脚，我们可‘击一得二’。”汉军挥师东向，半天时间攻占临菑。西安守将张兰得悉临菑失守，感到孤立无援，也率部撤离西安。

二次大战中，美军制定了进攻意大利西西里岛的作战计划，并决定使用运输机向该岛运送空降部队。德军破译了这一情报，对飞行中的美军运输机群进行电子干扰，破坏了美空军基地与运输机群的通信联络。接着，德军出动轰炸机轮番轰炸英美联军的海上舰群。随后，德军又用无线电向运输机群发出假指令，诱使运输机群飞到德军轰炸的英美舰群上空。刚遇到德军轰炸的英美舰群，以为又是敌机临空，一齐开火，使许多美国飞行员还没反应过来就葬身鱼腹了。

一箭双雕作为政治谋略被运用得更为普遍。任何一位政治家在运筹政治方略时，无不刻意追寻一箭双雕、甚至一箭多雕的奇策。此韬略运用范围之广，早已脍炙人口。

一不做，二不休

一不做，二不休 唐朝赵元一《奉天录》记载：唐德宗时，朱泚被乱兵拥立，后又谋叛自称皇帝。太仆卿张光晟也追随朱泚反叛。后来，唐王朝调兵反击朱泚，朱泚很快土崩瓦解。张光晟见势不妙便投降了征讨朱泚的唐将李晟，李晟想免他一死，但唐德宗认为，这些反叛之臣是反复无常的小人，可杀不可留。于是，处张光晟死刑。张在临死时悟出了一条经验说：“传语后人，第一莫作，第二莫休。”意思是要么不干，既然干了就索性干到底。

“一不做，二不休”作为一条谋略，是指谋事要深思熟虑，三思而后行，做起事来要一干到底，不可半途而废。半途而废不如不做。

唐朝末年，政治腐败黑暗。当时，河北、山东、河南、淮北又遭大灾，颗粒无收。而官府横征暴敛有增无已，于是爆发了农民大起义。

公元874年，首举义旗的是濮州人王仙芝。第二年山东冤句人黄巢也率众参加起义。黄巢读书善文，武艺高强。他曾参加科举考试未中，写了两首诗，值得一读。

飒飒西风满院栽，
蕊寒香冷蝶难来。
他年我若为青帝，
报与桃花一处开。

《咏菊》

待到秋来九月八，

我花开后百花杀。
冲天香阵透长安，
满城尽带黄金甲。

《冲天》

黄巢、王仙芝领导的农民起义军，采取流动作战的方式，攻州县，杀贪官，转战山东、河南、安徽、湖北等地，打了很多胜仗。“民之困于重敛者争归之”几个月后发展到数万人。

唐王朝用武装镇压一时难以平息，便加紧对起义军的诱降活动。唐廷特派兵部员外郎裴渥为蕲州刺史。裴渥和王仙芝勾通策划，由裴渥出面请王仙芝和其它农民起义军将领赴宴。唐廷授予王仙芝为左师策军押牙兼监察御史，王仙芝得官很高兴，想投降唐廷。而黄巢坚决反对，他主张一不做、二不休，战斗到底。黄巢说：“始者，共立大誓，横行天下。今独取官赴左军，使此五千余众安所归乎？”“因击仙芝，伤首”。其余部将也喧闹不已，王仙芝见众怒，遂不敢受命。但这样一来，黄巢、王仙芝各率一部分裂而去。

王仙芝始终是个动摇派，他率众在长江中游一带徘徊，一度又派人向唐招讨副使杨复光请降，造成王仙芝部军心不稳，手下的人马也被唐廷招降遣散很多，王仙芝部呈瓦解之势。公元878年，王仙芝在黄梅全军覆灭，王仙芝被杀。

而黄巢则坚定顽强，回山东后扩大了队伍，然后转战河南。王仙芝死后，余部投奔黄巢。黄巢称王，号冲天大将军，建元王霸，起义军发展至十万人。起义军准备进攻洛阳，由于北方地区唐廷军事力量较强，为避免被围追堵截，黄巢采取避实击虚的策略，于公元878年转向南征，转战湖北、江西、安徽、浙江。在浙东，原拟由海路南下，但一时弄不到船，于是毅然决定从仙霞岭开700里山路，挺进福建。公元879年夏，攻克广州。黄巢以义军百万都统的名义发布文告，痛斥唐王朝腐

败，宣布进军关中，直捣长安，推翻唐王朝。

同年10月，黄巢率部北伐，经广西、湖南、湖北、江西、安徽、浙江、江苏等地。在公元880年5月重创唐诸道行营都统高骈的队伍，“诸镇由是解体，淮北之人无复斗志。”起义军向洛阳和长安进军，“所过不掳掠，惟取丁壮以益兵。有众五、六十万。”东京留守刘允章率百官迎降，洛阳不攻而下。接着进攻潼关，起义军“白旗满野，不见其际。”黄巢到后，“举军大呼，声振河华。”唐朝军队不战自溃，望风而逃。唐德宗逃离京城奔四川。

公元880年12月，起义军在黄巢率领下进入长安。起义军向市民宣慰说：“黄王起兵，本为百姓，非如李氏不爱汝曹，汝曹等安居无恐。”

公元881年1月16日，黄巢即帝位，国号大齐，年号金统，建立了政权。黄巢起义终于以一不做、二不休与敌人血战到底的气概，取得了辉煌的胜利。

翻开中国的史册就会发现，农民起义军的领袖如果动摇不定，首鼠两端，其下场往往可悲。如瓦岗寨农民军领导人李密投降唐朝，后被杀；杜伏威也是在投降唐王朝后被毒死；西汉末年赤眉军领导人樊崇、逢安等人投降了刘秀，不到半年即被杀。一不做，二不休，就是要有锲而不舍的精神和一干到底的决心。无论是成就一番大事业，还是完成一件普通的事情，这种精神和决心都是不可或缺的。

二虎竞食

二虎竞食 《三国演义》第十四回写道，曹操战败吕布后，乘军阀混战之机将汉献帝挟持到许昌，挟天子以令诸侯，在政治上赢得了主动。当时，刘备率领人马驻扎在徐州，收留了被曹操打败的吕布，并把徐州附近的小沛让给吕布屯兵。曹操怕刘、吕二人联合起来对付自己，便召集手下文武，共商大计。武将许褚首先自告奋勇，要领精兵五万攻打徐州，誓斩刘、吕二人。谋士荀彧坚决反对：“将军勇则勇矣，不知用谋。今许都新定，未可造次用兵，或有一计，名曰‘二虎竞食’之计。今刘备虽领徐州，未得诏命。明公可奏请诏命实授备为徐州牧，因密与一书，教杀吕布。事成则备无猛士为辅，亦渐可图；事不成，则吕布必杀备矣：此乃‘二虎竞食’之计也。”“二虎竞食”之计，就是投之以小利，引起两支敌对势力的争斗，利用敌人来削弱敌人，使其两败俱伤，达到鹬蚌相争，渔翁得利的效果，是“上兵”之策。

“二虎竞食”，类似于“卞庄刺虎”之计。春秋时期，有个叫卞庄子的农民，看到两只老虎吃牛，准备立刻将虎刺杀。有人劝阻他说，两只老虎刚开始吃牛，都在兴头上，等一会他们必然相争。二虎相斗，两败俱伤。到那时你再去刺虎，就能一举两得。卞庄子照此计而行，果得两虎。《兵法集鉴》说：“使两寇相弊，吾乘其后，此卞庄子之策也。”

善于制造矛盾，利用矛盾，在政治斗争中获得战场上难以获取的东西，是曹操使用权谋之术的一大特点，一个空诏命，一封离间书，尽管算不了什么，但倘若成功，则可收到“兵不钝而利可全”的效果；即使失败，自己也没多大损失。曹操使用此计，尽管常常短时间见不到功效，但由于各军事集团之间的利害冲突，离间信在实际中还是产生了效果。刘备把曹操的书信拿给吕布看，企图以赤诚之心取得吕布的信任，

可同时又在吕布心中埋下了一颗疑虑的种子，这颗种子一遇时机就会发芽。事实也正是如此，由于双方利益冲突，吕布不久便偷袭了徐州。刘、吕二人出现了裂痕。曹操的“二虎竞食”之计，体现了“上兵伐谋”的思想。

人不犯我，我不犯人

人不犯我，我不犯人 此谋略是抗日战争时期中国共产党对付国民党顽固派骚扰我解放区所采取的斗争方针，意即国民党顽固派不进攻我解放区、不骚扰我军民，那么井水不犯河水，中国共产党及其军民也不进攻他们。“人若犯我，我必犯人”，如果国民党顽固派一定要反共反人民，那么我们也奉陪到底，兵来将挡，水来土掩，给予进犯之顽固派坚决地回击，直至取得胜利。

抗战相持阶段，国民党消极抗日，积极反共，在军事上不断地制造摩擦，无耻地叫嚣向共产党八路军“收复失地”，从1939年4月到11月，国民党顽固派先后制造了“博山惨案”、“深县惨案”、“平江惨案”、“确山惨案”，大肆屠杀共产党及其领导的抗日军民，于同年12月，包围我陕甘宁边区的胡宗南部向我进攻，准备攻打延安。对国民党的反共活动，毛泽东在《和中央社、扫荡报、新民报三记者的谈话》中宣布了我党“人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人”的严正立场，并予以回击。在陕甘宁边区，八路军三五九旅协同留守部队打退了胡宗南的进攻，在其他根据地我军民也开始反击，打退了国民党的第一次反共高潮。

“人不犯我，我不犯人”谋略，在实践中不可滥用，因为它是特定历史时代的产物，是用来对付当时还留在抗日统一战线内部的国民党顽固派的策略，它不适宜用来对付一切敌人，因为敌我双方是你不消灭我，我就要消灭你的你死我活的斗争，是毫不留情的。

入彀就范

入彀就范 王定保《唐摭言·述进士》中说：“（唐太宗）私幸端门，见新进士缀行而出，喜曰：‘天下英雄入吾彀中矣！’”入彀：进入弓箭的射程之内。入彀就范，比喻用笼络的手段，使之为我所用。

据记载，南北朝时期，高欢（北魏大都督）打算攻打邺城守将尔朱兆，就假造了尔朱兆的信。信中说尔氏要把六个镇的人分配给契胡部落，又假造了尔朱兆的兵符调遣了上万人的队伍。临出发前，高欢秘密让孙腾、尉景两次替士兵请求驻留五天，前后停留十天后，亲自送士兵们到郊外，流着眼泪同他们握手告别。士兵们就要奔赴战场，远离亲人，个个放声大哭。高欢借助这样的场面，诱导将士们说：“我和你们都是失去了家乡客居在外的人，从道理上讲就像一家人一样，没曾想上边征调你们，落到这样的地步，现在我们直走向西，去并州打仗，将战死；误了军期，也要死；分配给契胡当部下，也将要死，你们说该怎么办？”众人说：“只有造反了。”高欢又说：“造反是紧急的办法，必须推举一个人作主事的。”大家表示愿意推选高欢。高欢显出为难地说：“你们这班人都是乡里难以制约的，即便有百万之众，要是没有清规，最终也要失败。从今以后，你们必须改变先前的作风，不能欺负汉人、不能触犯军令。要是不答应这些条件，我决不挑头干——我不能因此被天下人取笑。”人们磕着头，表示无论是生还是死，都只听从高欢的指挥。第三天，杀猪宰羊犒赏全军后出发，打败了尔朱兆，并占领了邺城。

高欢为达到有力攻击尔朱兆的目的，从策划召集队伍，到成为众人磕拜的首领，统率军队，用了一系列周密的笼络人心的手段。

一是激起公愤，树立共敌对象。高欢利用假造尔朱兆的信件和兵符，既达到了调遣兵力的目的，同时又让众人感到，破坏他们家乡宁

静、亲人团聚的祸首是尔朱兆，军命虽难违，但仇恨尔朱兆的种子已撒在众人的心中。

二是善解人意，奠定信任基础。离开家乡赴战场，也许会永远的离别，其难舍难分之情，是普遍为人所理解的。但在古代，刑法严酷，一个征调头目能够冒“违军期”之险，两次允许被征人员延缓出发，众乡里人的感激之情不言而喻。

三是命系一船，策划前途所向。为了煽动士兵反叛，高欢以同伴者的身份自居，并声称：如按照原计划从军，其结果都只有死路一条。与其坐以待毙，当然只有改变原计划——造反。从而再次使众人的行为目标向“攻打尔朱兆”方向发展。

四是形成合力，人心为我所用。有了行动目标和力量，还必须要能够驾驭它，这才是“入彀”的最终目的。为此，高欢以立“军令”为由，彻底完成谋略的使命。

由此看来，顺达人意，迎取人心，是这一谋略的成功关键。当然，驾驭人的心理行为取向的手段很多，这则故事仅仅是其中的一个成功例子。军事上如此，当代经济交往、社会活动也有广泛的适用性。像经济活动中的利益结盟，行销过程中的争取顾客，乃至日常生活中的处人待事，都可以从中得到启发。

大不好战

大不好战 谋出《司马法·卷上·仁本第一》：“故国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危。”

“大不好战”指国家虽然强大，也不要爱好战争。

从辩证观点来看，任何强大事物的内部都不可避免地包含着衰弱的成分。国家越强大，就越不能轻易发动战争。如果因为国家强大而好战，穷兵黩武，那么一方面会消耗自己的国力；另一方面国际国内树敌太多，当自己的国力消耗殆尽时，如国内外敌人乘虚而入，群起而攻之，就难避灭顶之灾，物极必反，过犹不及。黑格尔说：国土扩大，财产增加，当到达一定点时就会走到反面，引起国土缩小，财产减少。古今中外，有许多政治家、军事家因违背了“大不好战”的谋略而遭受挫败。

春秋时期，吴王夫差十分好战，争霸中原，结果越国乘弊而起，将其灭亡。隋炀帝穷兵黩武，乱开战端，闹得民穷财竭，众叛亲离，成为一个罄南山之竹书罪无穷，决东海之波流恶不尽的独夫民贼，结果为全国共讨之，天下共诛之，瞬息间即葬送了自己的国家。在外国历史上，具有军事天才的拿破仑，发动了大量的战争，但是在进攻俄国的战争中遭受到挫败，其精锐部队几乎被全歼。后来在滑铁卢战役中又被英普联军击败，他本人也成了阶下囚，被流放到大西洋南部的圣海伦岛囚禁而死。战争狂人希特勒发动了第二次世界大战，四面出击，几乎征服了整个欧洲，最后被盟军打败，自焚身亡。

当我们运用“大不好战”的谋略时，还要注意运用“平不忘战”的谋略，参看“平不忘战”谋略。

大书特书

大书特书 利用对重大事件的大肆渲染、宣传以引起人们注意，提高自己或事件的身价，达到政治、经济、外交等方面的目的，这就是“大书特书”谋略的实质。

语出唐代韩愈《昌黎集·卷十八·答元使御书》：“而足下年尚强，嗣德有继，将大书特书，屡书不一书而已也。”

1922年6月16日，陈炯明在广州叛变，围攻孙中山的总统府。17日，孙中山登上了永丰舰，率领海军与叛军对抗。在英国帝国主义和军阀陈炯明等包围之中，孙中山的处境极其困难。6月29日，蒋介石从上海到达广州，登上永丰舰为孙中山作随从。孙中山不知蒋介石离沪的底细，只是看到“陈逆之变，介石赴难来粤，入舰日使予侧”，对蒋介石寄予信任。8月中旬，孙中山回沪。9月间，蒋介石便成功地运用了“大书特书”的谋略，赫然写出了《孙大总统广州蒙难记》一书，高歌孙中山，痛斥陈炯明，孙中山亲自为该书作序。蒋介石写此文的目的从事政治投机，他的目的是，一登龙门，身价十倍。由于该书的宣传，提高了蒋介石在国人中的地位和影响，使他很快便成了国民党的政治新星，由此开始了他的政治发迹史。

大杀风景

大杀风景 又作“大煞风景”、“杀风景”、“煞风景”。指损伤美好的景致。比喻败坏兴致。

语出唐代李商隐《杂纂》记载“花间喝道，看花泪下，苔上铺席，研却垂杨，花下晒挥，游春重载，石笋系马，月下把火，妓筵说俗事，果园种菜，背山起楼，花架下养鸡鸭，对花啜茶，煮鹤烧琴。”为“杀风景之事”。《鲁迅书信集·致山本初枝》：“龙华的桃花虽已开，但警备司令部占据了那里，大杀风景，游人似乎也少了。”

第二次世界大战时期，美国海军曾成功地对德国海军使用了一个大杀风景的谋略。1941年，德国建造的几十艘潜水艇即将下水了，需要招收潜水艇水手几千名。正当许多青年争先恐后报名参加邓尼茨海军上将的潜水艇部队时，美国海军的一个代号OP-16-W的秘密部门抓住了潜水艇水手工作的缺点大做文章，精心设计了一种传单：潜水艇被画成了一个“钢铁棺材”，并写上了这样的文字：潜水员危险，寿命短，长时期同外界隔绝……真是“此时无声胜有声”。这种精心设计的画面，运用暗示术使人由潜水艇联想到埋葬人的棺材，没有空气，没有阳光，没有生机，只有窒息，只有黑暗，只有死神，潜水艇水手好像是一个活着的死人……许多兴致勃勃欲报名参加潜水艇部队的德国青年被这幅画面诱导着进行联想，于是产生恐惧心理而放弃了报名。招收工作被迫拖延了好几个月。

“大杀风景”是一种心理战术。当对手在实施某项计划、开展某项工作、进行某种部署并已取得一定进展时，采用种种手段进行骚扰、破坏，从心理上打击、瓦解对手，使其计划、部署被拖延实施或半途而废。

大声疾呼

大声疾呼 这是一种心理战术。表现为通过某种煽动性的语言及文告，进行宣传、鼓动、渲染，以大造声势，壮己士气，灭敌威风。

语出唐代韩愈《昌黎集·卷十六·后十九日复上宰相书》：“蹈水火者之求免于人也，不惟其父兄子弟之慈爱，然后呼而望之也；将有介于其侧者，虽其所憎怨，苟不至乎欲其死者，则将大其声疾呼，而望其仁之也。”该谋略在具体运用时，可分为：①战术谋略：我军小部队偶然遭敌袭击时，或遭遇敌战时，或袭击敌人时，我突然大声疾呼，可以振奋精神，鼓舞士气，吓破敌胆，将敌击溃。②战略谋略：敌人对我发起了战略进攻，或者我对敌发起了战略进攻，我便可以大声疾呼，或发表文告，或通电全国，以便动员全国各种社会力量进行声援。③政治谋略：要发起某一政治运动，总要大声疾呼，大力提倡，以扩大宣传效果，达到号召人们参加运动的政治目的。

1937年7月7日，日本帝国主义发动了芦沟桥事变，企图以武力吞并全中国。中国人民一致要求对日作战。中国共产党中央委员会于7月8日即向全国发表了号召抗战的宣言：武装保卫平津华北！为保卫国土流最后一滴血！号召全国人民、政府和军队团结起来，筑成民族统一战线的坚固长城，抵抗日寇的侵略！国共两党亲密合作抵抗日寇的新进攻！驱逐日寇出中国！

中国共产党运用“大声疾呼”的谋略，提醒全国人民注意——“中华民族危急！”号召全国力量奋起抗日，产生了震慑敌人，鼓舞同胞的巨大作用。

大直若屈

大直若屈 语出《道德经》四十五章：“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。”意谓品行端直者，表曲内直。

汉高祖刘邦死后，惠帝即位。惠帝性儒，吕后专权。吕后为了巩固自己的统治地位，想封吕氏子侄为王，于是召集大臣商议。她先问右丞相王陵可否。王陵答道：“高帝曾召众臣，宰杀白马，歃血为盟，说：‘非刘氏而王，天下共击之。’如今要封吕氏为王，违背了原来的盟约。”吕后不悦，再问左丞相陈平和太尉周勃，二人答道：“高帝平定天下，曾封子弟为王。而今太后称制，分封吕氏子弟，有何不可呢？”吕后听了，变嗔为喜，眉开眼笑。罢朝之后，王陵质问陈平与周勃说：“从前高帝歃血为盟，你们二位不在场吗？如今高帝驾崩，太后做了女主，欲封诸吕为王，你们阿谀奉迎，违背盟约，将来在九泉之下有何面目见高帝呢？”陈平、周勃齐道：“现在于朝廷上当面力争，我们不如你有胆量，将来安社稷，定汉裔，也许你也不如我们明智。”不久，吕后罢王陵相，黜为太傅。后来王陵病死。陈平整日耽于酒色，对于朝事则不闻不问。有人暗向吕后告陈平的状，吕后听罢大喜说：“我正好要用这样的人当丞相。”吕后专权，加紧迫害刘氏子弟，满朝文武惶恐不安。吕后死后，陈平与周勃共商大计，联手铲除吕后死党。他们矫诏夺得兵权，斩尽吕氏党羽，重定刘氏天下。

强敌当前，“小不忍则乱大谋”。与敌明斗、硬打、死拚，往往“出师未捷身先死”。连自己都保不住，遑论其他！倒不如先逆来顺受，委曲求全，以退为进，以屈求伸，时机成熟后，便突施冷箭，制敌于死地，从而取得胜利。从上面的实例看出，王陵棱角分明，直来直去，连自己的位置都未能坐稳，根本谈不上去维护刘氏江山。而陈平、周勃巧施“大直若屈”之计，既保护了自己，又铲除奸党，稳定了刘氏

政权，可谓一举两得。

大勇若怯

大勇若怯 语出宋代苏轼《贺欧阳少师致仕启》：“大勇若怯，大智若愚。”本来很有胆量的人却装着胆小畏缩。这种表面的“怯”，隐藏着深沉的“大勇”。有胆量而不露声色，不但说明了有胆量，更反映了一个人智谋的高超和远大的目标，这种怯懦掩盖下的勇武，往往更有取得成功的可能。

“大勇若怯”的谋略思想，在老庄的理论体系中已经有所反映。老子《道德经·清正》云：“大成若缺，其用大弊；大盈若冲，其用不穷。大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。”人类的谋略思想，是以哲学为理论基础的。老子的《道德经》充满了朴素的辩证统一的谋略思想。“大勇若怯”在哲学上反映了一种本质与假象的相互关系，反映了相反相成的矛盾运动。

三国时的刘备在小沛城被吕布打败之后，失去了栖身之地，只好投在曹操部下。后来，曹操把刘备带到许昌，目的是要控制刘备。刘备也防曹操谋害，既不甘在曹操之下，又怕曹操知道自己心怀大志，便在屋后开了一个菜园，自己浇灌。突然有一天，曹操请刘备赴宴。酒至半酣，忽阴云漠漠，骤雨将来。曹操观天外龙挂（闪电），说龙能大能小，能升能隐，与人相比，发则飞升九天，如世之英雄。而后问刘当今世英雄有谁。刘备说了袁术、袁绍、刘表等人，曹操却笑而否定，并说，夫英雄者，胸怀大志，腹隐良谋，有包藏宇宙之机，吐冲天地之志。刘备忙问谁是这样的英雄。曹操以手先指刘备，后指自己说，“方今天下，英雄只有使君与我。”刘备以为曹操看出了自己的心思，一听此言，心里一惊，手中的匙箸都掉在地上。正巧霹雳雷声，大雨骤至。曹操问刘备，为什么箸子掉了。刘备说：“圣人云‘迅雷风烈必变’。一震之威，乃至于此。”曹操问：“雷乃天地阴阳击搏之声，何为惊

怕？”刘备说：“我从小害怕雷声，一听见雷声只恨无处躲藏。”曹操因此冷笑，认为刘备是个无用之人。事后刘备对关羽、张飞说，我在后园种菜，是想让曹操知道我是无用之徒；失手落箸，只害怕曹操说我也是英雄。我说怕雷，使曹操视我如小儿，就不会加害于我了。

后人有诗叹曰：“勉从虎穴暂栖身，说破英雄惊杀人。巧借闻雷来掩饰，随机应变信如神。”

后来刘备请领一军，截击袁术，曹操答应了。刘备星夜收拾军器鞍马，挂了将军印，催督上路。关羽、张飞问刘备此行为何这样慌速，刘备说：“吾乃笼中鸟、网中鱼，此一行，如鱼入海，鸟上青霄，不受罗网中之羁绊也。”曹操谋士郭嘉听说曹操让刘备进兵徐州，急忙对曹操说，刘备有雄才，又得民心，非久为人之下者，其谋不可测也。今以兵与之，如虎添翼也。曹操说：“吾观刘备闲来种菜，醉后怕雷，不是个成大事的人，有什么可忧虑的。”曹操细细一想，才知上了刘备的当，可惜为时已晚。此次放了刘备，才有后来的三国鼎立之势。刘备以怯掩勇，终成一方霸业。

大做文章

大做文章 语出《鲁迅书信·三〇三·致李秉中》：“前回的一封信，我见过几次转载，有些人还借此大做文章，或毁或誉。”又《北洋军阀统治时期史话》第七十一章：“可是吴佩孚却在政治问题上大做文章，对于军事并不积极进行。”

大做文章的谋略就是抓住某个问题或事情，去借题发挥，或横生枝节，或掐头去尾，或改头换面，或移花接木，或借尸还魂，或无中生有，或大发议论等等，以扩大或缩小、转移或变化、消灭或产生某种事态，从而达到某种目的。

元末隋州人明玉珍率千余人参加了红巾军徐寿辉部。公元1357年，明玉珍率部经巫峡西进，逐渐攻取蜀地。公元1362年3月，称帝于蜀，国号大夏。并开始向云南进攻。大夏军屡败元梁王所部镇守云南之军。梁王联合大理土官段功进行反攻。段功部下截获了明玉珍之母写给明玉珍的信。信曰：“你远征云南，务必要攻下，不要轻易退兵。如果缺少军粮，兵力不够，我可以给你补充。”段功及其部下借这封信大做文章。段功的部下杨渊海模仿信中笔迹写了一封假信说：“元军来攻，你应尽早撤回。”段功招募敢于送信的勇士。小兵陈惠愿去。段功大加鼓励，厚赏金银。陈惠来到大夏军中，呈上假信，明玉珍信而不疑。明玉珍在回蹬关上刚为元军所败，又收此信，唯恐后方生变，下令火速撤军。段功率军追击到七星关，重创大夏军。从此明玉珍一蹶不振，不敢再窥云南。

段功及其部下以一封信为材料，大做文章，写出一封假信，竟退敌兵。

1936年冬，苏联国内肃反“清洗”运动正处于高潮；德国法西斯头子希特勒忽然接到一份情报：苏联元帅屠哈切夫斯基有可能发动政变。

希特勒便以这份证据不足的情报做材料，“大做文章”。他秘密指示情报头子海德里希搜集、编造、罗织了屠哈切夫斯基等叛苏投德的“证据”，其中包括假造的屠哈切夫斯基等与德国高级将领之间来往信件，这些信件暗示了屠哈切夫斯基等暗通德国的政变计划，屠哈切夫斯基等向德国出卖情报及其所得巨款收据，德国情报部门给屠哈切夫斯基等的复信抄本等等，然后，海德里希又巧妙地将这些“宝贝”转到苏联谍报人员手中。旋即，苏联统帅部赫然用300万卢布的巨款换取了这些“宝贝”。屠哈切夫斯基等八名能征善战的高级将领——希特勒的劲敌迅速被捕。“铁证如山”，“罪犯”瞠目结舌。苏联最高军事法官“英明果断”，雷厉风行，审讯仅仅几十分钟，就宣判“罪犯死刑”，并在12小时内执行，干净利索。

希特勒这次十分成功地运用了“大做文章”的谋略。这篇“文章”达到如下目的：①借刀杀人，借苏联统帅部之刀，杀屠哈切夫斯基等人，除掉了自己未来的劲敌；②削弱了苏联的力量；③骗取了苏联的信任；④消除了后顾之忧，可以专心致志地向西方进军；⑤为后来突然进攻苏联准备了条件。千军万马难以取得的战绩，希特勒却在毫无根据的情报上“大做文章”，离间对手，取得了重大的成功。可见谋略在兵家之争中的重要作用。

大智若愚

大智若愚 《老子》说：“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。”《庄子·外篇·肤箠》中也引用他的老师的话说：“大巧若拙”，即大巧的人反似笨拙。宋代苏轼《贺欧阳少师致仕启》：“大勇若怯，大智如愚，至贵无轩冕而荣，至仁不导引而寿。”本来足智多谋，却装着很愚笨。此谋，往往是为了掩盖内心的重大抱负，实现一定的政治军事企图，智而示以愚，能而示之不能，欺骗对手，争取主动。

公元239年，魏明帝曹睿病死，年仅8岁的曹芳继位，司马懿升为太傅，兵权被大将军曹爽夺去。曹爽专擅朝政，司马懿因此与他有隙。为夺回兵权，司马懿故作衰老病重，姑且韬晦，曹爽信以为真，未加提防。公元249年（魏嘉平元年）正月，司马懿乘曹爽护送曹芳祭归高平陵（魏明帝曹睿陵）之际，假传太后旨意，关闭城门，派司徒高柔占据曹爽军营，然后上奏曹芳揭露曹爽罪恶。曹芳无奈，只好将曹爽免官。司马懿又发兵围曹爽宅第，以谋反之罪杀死曹爽及其党羽。司马懿从此独揽朝政。

战国时期的著名军事家孙臆，才智超过自己的同窗庞涓。二人同师鬼谷子。鬼谷子因孙臆单纯质朴，对他厚待一层，偷偷地将孙臆先人孙武所著兵书《十三篇》传授给他。后来庞涓当了魏国大将，孙臆到他那里去做事，他才知道孙臆在老师那里另有所得，更加嫉恨他。他在魏惠王面前诬告孙臆里通外国，并请魏惠王对孙臆施以刖刑（古代砍掉脚的一种酷刑。有一说“臆”刑，即剔去两块膝盖骨），使他无法逃跑。而后庞涓把孙臆关在一个秘密地方，表面上大献殷勤，好吃好喝地供养。孙臆不知就里，还对庞涓感激涕零。庞涓乘机索要《孙子兵法》这本书。孙臆因无抄录手本，只依稀记得一些。庞涓就弄来木简，让他抄录，准备在他完成之后，断绝食物，把他饿死。但是，庞涓派来侍候孙

臧的童仆偷偷把庞涓的阴谋诡计告诉了孙臧，孙臧才恍然大悟。孙臧是一个有着远大抱负的军事谋略家，他立即想出了一条脱身之计。当天晚上，他伪装成得了疯魔病的样子，一会儿嚎陶大哭，一会儿嘻皮笑脸，做出各种傻相，或唾沫横流，或颠三倒四。然后，又把抄好的书简翻出来烧掉。庞涓怀疑他装疯卖傻，派人把他扔进粪坑里，弄得他满身污秽。孙臧为了自己的远大志向，在粪坑里爬行，毫不在意的样子。庞涓又让人献上酒食，欺骗他说：“吃吧，相国不知道。”孙臧怒目而视，骂不绝口，说：“你们想毒死我吗？”随手把食物倒在地上。庞涓让人拿来土块或污物，孙臧反而当成好东西抓来吃。庞涓相信孙臧确实是精神失常了，疑心稍有解除。

此时，墨翟的弟子禽滑厘把他在魏国见到孙臧的情况全部告诉了齐国相国邹忌，邹忌又转告了齐威王。齐威王命令辩士淳于髡到魏国去见魏惠王，暗中找到孙臧，秘密地把孙臧运回齐国。

大智大勇的孙臧在身陷囹圄之时，以极其冷静的思索，故意装着愚蠢疯傻，忍受巨大的耻辱与折磨，终于达到了自己的目的，千百年来，为世人所称道。

小说《红岩》中所描写的我党地下工作者华子良在敌人的铁窗里，也曾以这种大智若愚的谋略欺骗了敌人，为我党在狱中的斗争做出了巨大的贡献。

作为一种政治谋略，凡是运用“大智若愚”而取得成功的，都表现了一种更冷静的思考，更坚强的忍耐，更高超的艺术。

三军一人

三军一人 谋出《司马法·卷下·严位第四》：“凡战，三军一人，胜。”三军团结得像一个人一样，就能无往不胜。也有的指三军之帅一人能制胜者，三军乃胜。强调将帅在统兵制胜中的作用。

明天启六年（公元1626年）正月十四日，后金汗王努尔哈赤亲率11万大军，号称20万，攻打明朝。后金兵不血刃即下辽西一些城池，最后进围宁远（今辽宁省兴城）。明朝守将袁崇焕率1万7千人抵抗，形势极为险恶。他与大将满桂、副将左辅、朱梅、参将祖大寿、何可刚等，集合全体将士，誓死守城。袁崇焕正确运用了一系列谋略：坚壁清野，大力修筑宁远，配备了威力强大的“西洋大炮”，让城外全部居民携带防守器具迁入城中，然后放火烧掉所有城外房屋，使敌人来时面临坚城而一无所获；袁崇焕当众蘸血为书，激励士气，并向全体将士下拜，拜请大家能与他一起为国捐躯，将士们忠愤之心被激发，全军团结得如一个人一样，誓死与宁远城共存亡；袁崇焕又发出紧急公文给前屯和山海关的守将杨麟等，要求“凡宁远将士逃至此者，悉斩首示众”。在袁崇焕的指挥下，全城军民都决心各守岗位，严阵以待。自提兵征战以来百战百胜的努尔哈赤视自己为神物，看袁崇焕似草芥，认为袁崇焕不过一介书生而已，何况宁远是座孤城！努尔哈赤亲自冲到城下督战。明军同仇敌忾，万众一心，奋勇还击。后金军在明军“西洋大炮”的猛烈轰击下大败，连努尔哈赤本人也被击成重伤，不得不立即撤军。袁崇焕率军杀出城去，追击30里，歼灭敌人1万多人，方才得胜回城。努尔哈赤因伤死于撤军途中。

吴起说：“不和于军，不可以出战；不和于阵，不可以进战；不和于战，不可以决战。”可见，“团结就是力量”，“军民团结如一人，试看天下谁能敌”。“三军一人”，紧密团结，同仇敌忾，一致对敌，

是克敌制胜的一个关键性因素。

三军可夺气

三军可夺气 语出《孙子兵法·军争篇》：“故三军可夺气，将军可夺心，是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。”这一谋略的运用，目的在于造成敌军士气低落，军心涣散，虽有一定数量，但已成乌合之众，没有战斗力。正如《尉缭子·战威第四》云：“使敌之气失而师散，虽形全而不为之用，此道胜也。”

士气是部队战斗力的重要因素，士气高低，直接影响着战争的胜负。所以，古今中外的名将，都把挫伤敌人的锐气，激励自己部队的士气，作为用谋定策的重要内容。

春秋时期的齐鲁长勺之战中，曹刿待齐军击鼓三次，进攻受挫后再行反击，齐军士气“三鼓而竭”，鲁军则一鼓作气，大败齐军。

楚汉相争末期的垓下一役，韩信用一曲楚歌使陷于困境的楚军丧失斗志，战斗力锐减，加速了项羽的灭亡。

晋朝时，大将军刘琨戍守边防，被胡兵围困城中，危在旦夕。刘琨在万般无奈之际心生一计，他乘星月当空，旷野寂静，三次登城吹奏胡茄。深沉哀怨的思乡曲，勾起胡人怀乡盼归之情，他们凄然泪下，退兵而去。

正如拿破仑所说：一支军队的实力，四分之三是由士气构成的。运用这一谋略，包括两个方面，夺敌士气和鼓励己方士气。士气与战争性质分不开，和爱国心、民族情绪、士兵思想分不开，不管是夺敌士气还是鼓舞部属士气，都要从这些基本要素入手。

上屋抽梯

上屋抽梯 又称“上楼抽梯”。《孙子·九地篇》云：“帅兴之期，如登高而去其梯。”《三国志·蜀书·诸葛亮传》载，后汉末年、刘表爱其少子琮，不喜欢长子刘琦。刘琦常请诸葛亮指示自安的办法，诸葛亮经常拒绝、搪塞，没有给他出谋划策。一天，琦邀亮后园游观，同上高楼，饮宴之间，刘琦暗中叫人把梯子抽去，对亮说：“今日上不至天，下不至地，言出于口，人于吾耳，可以言未？”诸葛亮便以春秋时晋献公的妃子嬖姬谋害太子申生、重耳的事例指点刘琦：“申生在内而亡，重耳在外而安。”刘琦恍然大悟，便去请求父亲把他派往江夏，避开上层的争斗，才免遭祸害。

诱人爬高楼，然后搬走梯子，其进退无路，只得就范。

《三十六计》把此计列为第二十八计，解语云：“假之以便，唆之使前，断其授应，陷之死地。遇毒，位不当也。”此计是说，故意暴露破绽，给敌人方便条件，引诱它深入我方，然后切断它的前应和后援，使他陷入我预设的“口袋”。如《易经·噬嗑》卦中所说，咬坚硬的腊肉而伤了牙齿一样，敌人为贪求不应得的利益，必招致后患。

要上屋抽梯，先得“置梯”诱敌。“置梯”诱敌是一个创造战机的过程，有时需要有一定的耐心。

与天下人同利

与天下人同利 自己不独占利，跟天下人共享天下之利。语出《六韬》：“天下者，非一人之天下，乃天下人之天下也。取天下者，若逐野兽，而天下人皆有分肉之心；若同舟而济，济则皆同其利，败则皆同其害。”这是著名的“分利于天下而得天下”之说。历代贤德之君多行此谋，使万民富乐而天下人都有利，因而天下归之。类似的思想观点还见于《吕氏春秋》和《关尹子·三极》等古文献。古代明智权家在实践上，注意将此与“强干弱枝”兼行，以协调上下利益。

公元前828年周宣王继承王位。在他之前是臭名昭著的周厉王肆意施行苛政，已经搞得政局动荡不安，经济凋敝，外患接连不断，周宣王以其父为戒，在周公和召公的辅助下励精图治，革除周厉王时弊政，恢复西周初年的某些做法，取得了一定的成就。在政治上不搞独断专行，力除周厉王防民之口的做法，有事多与大臣商议。整顿腐败的吏治，禁止官吏贪财酗酒，欺压百姓。在对外关系上廓清四境，他命尹吉甫、南仲等率军讨伐俨犹，命申伯、韩侯、仲山甫等经略中原，命秦仲等征西戎，命方叔皇父、程伯林父等攻击荆境、淮夷、徐戎。这些战争使周地保持了相对稳定的生产环境。在经济上，宣王特别强调要取消专利政策，放松对山林川泽的控制，与天下百姓同利；废除每年举行的国王亲耕仪式，默认土地国有制逐渐瓦解的事实。使上下矛盾有所缓解，政府收入有所增加，前来宗周朝见周天子的诸侯也日益增多，出现了一个宣王中兴的局面。

李自成利民以振军势，也是“与天下人同利”使然。公元1640年，李自成因势孤力单欲依附张献忠，忠暗图吞并，李自成逃走，被明督师杨嗣昌围于巴西鱼腹山中。明军招降，遭拒。但李自成部众军心不稳，多散降。李自成于情势危急之中焚毁辎重，率五十骑突围，经河南宜阳

进至中原。是时中原大旱，解谷万钱，沿途饥民附者数万，势复大振。为严肃军纪，收揽民心，与天下人同利，李自成采纳李岩建议，提出整顿部队的口号：“杀一人如杀我父，淫一人如淫我母。”为发动群众积极加入农民军，谋士李岩等又编“迎闯王，不纳粮”的歌谣以招揽兵马。为迎合民意，李自成又据李岩建设，提出最重要的“均田免粮”的口号，使中原民众翘首以盼农民军，所到之处人们都在传唱“朝求升，暮求合，近来贫汉难存活，早早开门迎闯王，管叫大小都欢悦。”起义军势力迅速扩大，两年后，发展为百万之众。1644年攻入北京，推翻了明王朝的腐朽统治。李自成深谙与天下人同利的谋略，民附则权重，民离则权轻，而附民之法，首在利民。毛主席在土地革命战争之初就说过：“谁赢得了土地，谁就赢得了农民，谁赢得了农民，谁就赢得了整个中国。”此谋值得权谋家深思。

不战而胜

不战而胜 孙子曰：“不战而屈人之兵，善之善者也。”意为不战而使敌人屈服，才算得上是高明中最高明的。

《智囊·不战卷》：“形逊声，策细力。胜于庙堂，不于疆场；胜于疆场，不于矢石；庶可方行天下而无敌。”译意：有形不如有声，用计胜过用力。能胜于庙堂之上，就不诉之于疆场；战胜在疆场，并不全靠弓矢弹丸，这样才可以天下无敌。

《人民日报（海外版）》自1991年1月7日起连载熊向晖同志的回忆文章《地下十二年与周恩来》，其中记载。

1943年5月，共产国际宣布解散。蒋介石曾密电胡宗南，命胡乘此良机，闪击延安，一举攻占陕甘宁边区，并严令行动绝对保密，胡宗南遂调兵遣将，决定于7月9日发起进攻。潜伏在胡军司令部内的共产党员熊向晖及时向我党中央汇报了这一情况。7月4日，朱德明电胡宗南，内称：“自驾抵洛川，边境忽呈战争景象。道路纷传，中央趁共产国际解散机会，实行剿共。我兄已将河防大军向西调动，弹粮运输络绎于途，内战危机，有一触即发之势。当此抗战艰虞之际，力谋团结，犹恐不及，若遂发内战，必致兵连祸结，破坏抗战团结之大业，而使日寇坐收渔利，陷国家民族于危亡之境，并极大妨碍英美苏各盟邦之作战任务。”胡宗南接到这一电报大惊，原想按蒋介石密令偷袭我军，但消息已泄露，无密可保，打则给共产党以口实，在全国人民面前暴露其不抗目的真面目，同时造成盟军的失望转向支持八路军，不打又有违蒋令。权衡再三，胡宗南只好给蒋又去一电，建议撤销偷袭计划。7月7日，蒋介石电复胡宗南：同意罢兵。朱德正是在充分了解敌我双方情况，分析国内外形势及各类政治力量对比的基础上，运用“不战而胜”的计谋，才能一电退敌军的。

宋代名将王德用任定州路总管时，日夜训练士卒。不久，士卒们都成为可用之才。恰好有个契丹奸细来刺探虚实，有人请求将其抓起来杀掉。王德用说：“暂且让他去吧；我正想让他将我们的实力情况带回去报告呢？百战百胜，不如不战而胜啊！”第二天，王德用故意举行盛大阅兵；战士们都生龙活虎，精神振奋。王德用故意公开下令：“准备好干粮，听我的旗鼓号令行事。”奸细回去报告，说敌兵将大举进攻，契丹于是赶忙前来议和。

木已成舟

木已成舟 这是一句俗语。木头已经做成船，比喻事情已成定局，无可挽回了。做为一种谋略使用，意为造成既成事实，先斩后奏，使生米做成熟饭，迫使他人承认。

古往今来，男女恋情遭家长的反对时，往往采取木已成舟的做法，有一个流传颇广、偷香窃玉的典故最能说明这一点。

西晋时，贾充为开国元勋，晋武帝的重臣。当时有一南阳人韩寿，年少风流，才华出众，被贾充任为属吏。贾充每宴请宾客时，便让韩寿陪席招待。韩寿屡次作陪，熟悉情况，得到了贾充的信任，便借机发挥，借酒鸣才，高谈阔论，四座皆服，无不叫好。有一次宴会中，贾充的小女儿贾午暗中窥视，见韩寿风流倜傥便钟情于韩寿，就问侍婢：“席间少年是谁？”侍婢回答：“是韩寿，是府中属吏。”贾午又喜又忧恹恹成病，患了单相思，贾充夫妇也很着急不知何病？侍婢看出贾午心思，与贾午密谋。如果正式向父母提出，恐遭拒绝，只得采取木已成舟之策，私召韩寿前来。韩寿听说是上司令爱、相府千金，一口允诺。晚上，韩寿翻墙越廊，遁入闺门，与贾午私通。

韩寿在贾午处，闻得一种幽香，似兰似麝沁入肺腑。便问明贾午，方知是西域进贡的奇香，由晋武帝特赐贾充，贾充则分给了妻子女儿。韩寿大为赞叹，贾午说：“你若喜欢，明夕早来，我赠君若干。”第二夕，贾午果然从乃父处窃得奇香，赠给韩寿。韩寿得了奇香，暗地收藏。但此香一着人体，便经月不散。韩寿在相府当差，众人都觉得韩寿身上异香扑鼻，也引起了贾充的怀疑。后经过探问贾午，贾午终于吐出实情，表示非韩寿不嫁。贾充夫妇见木已成舟，无可挽回，遂将女儿嫁与韩寿。贾充随即将韩寿升为骑常侍。

在政治上很多人也应用木已成舟的谋略，胁迫上司予以承认。如五

代时镇州张文礼乘乱自称留后，让晋王李存勖予以承认就是一例。

五代时期镇州的王镒，累世为承德节度使，先受梁封为赵王，后又投靠晋王李存勖。王镒骄于富贵，又好左道，炼丹药，求长生。他与道士漫游西山，逾月不归。李弘规对王镒进行规劝说：“时方艰难，人心难测。大王久虚府第，远出游从，万一有奸人为变，闭关相拒，将若之何？”王路听后，本打算回府，但石希蒙向其秘密进言，说李弘规劝他回府是为了长个人威势。王镒毫无主见，听后仍留在西山不归。李弘规唆使内牙都将苏汉衡帅亲军，逼迫王镒回府，并杀了石希蒙。王镒且惧且怒，只好回府。

王镒回府后，密令其长子和养子张文礼杀了李弘规、苏汉衡等，并株连很多人，引起了亲军的不安。张文礼见有机可乘，就煽动亲军说：“王命我尽坑尔曹。吾念尔曹无罪并命，服从王命则不忍，不然又获罪于王，奈何？”军士们见无路可走就袭杀了王镒。张文礼则自称留后夺取了权力，并将王镒族诛。

张文礼在造成既成事实后，遣使告乱于晋王，求为节度使。晋王李存勖正置酒作乐，闻报大怒，投杯悲泣，欲征讨张文礼。僚佐们认为张文礼罪诚大，然而我方主要敌人是梁，不可更立敌于肘腋，宜从其请以安之。李存勖不得已只好授张文礼为承德留后。

运用木已成舟的谋略重在精于预测其后果，把握好尺度，善于让对方接受自己有意造成的事实。如果没有丝毫可能性却硬要蛮干盲动，就不是谋略了。

木从绳则正

木从绳则正 《资治通鉴·唐纪十三》记载唐太宗教子之法：“见其息于木下，则曰：‘木从绳则正，后从谏则圣。’”，意思是说，这棵树虽然弯弯曲曲，但木工用墨绳一弹，就能把它削直。做皇帝也是这样，即使本身并不高明，但只要肯听取别人的规谏，也能成为圣明天子。

“没有规矩，不成方圆。”“木从绳则正”，在于循规蹈矩。司马光就此说到：“臣闻垂（古之巧人）能目制方圆，心度曲直，然不能以教人，其所以教人者，必规矩而已矣。”

唐德宗性猜忌，官无大小，必自选而用之，及群臣一有谴责，往往终身不复收用，故不得敦实之士。翰林学士陆贽就此谏曰：“明主不以辞尽人，不以意选士，如或好善而不择所用，悦言而不验所行，进退随爱憎之情，离合系异同之趣，是由舍绳墨而意曲直，弃权衡而手揣轻重，虽其精微，不能无谬。”这是说，用人之道，也得如“木从绳则正”一样，不宜凭爱憎而舍绳墨，不能感情用事而应坚持原则。

“政者，正也。”东汉末政论家荀悦曰：“平直真实者，正之主也。故德必核其真，然后授其位；能必核其真，然后授其事；功必核其真，然后授其赏；罪必核其真，然后授其刑；行必核其真，然后贵之；言必核其真，然后信之；物必核其真，然后用之；事必核其真，然后修之。故众正积于上，万事实于下，先王之道，如斯而已矣。”这里，荀悦把“平直真实”作为施政之绳墨，言之成理，可资借鉴。

见机而作

见机而作 语出《周易·系辞下》：“君子见机而作，不侯终日。”《诸葛亮·将苑·应机》：“夫必胜之术，合变之形，在于机也。非智者孰能见机而作？”机：本指古代弩箭的发动机关，现指机会、时机。作：指动作。“见机而作”的意思是：察觉到事物细微动向，就抓紧时机先行动起来，后多指看到适当时机就立即行动，或指灵活处置情况。

在人类的对抗性行为中，可乘之情、可用之势、可行之时谓之“机”。机是事物发生、发展的枢纽，是对事情的成败具有关键影响的中心环节。所以诸葛亮说，必胜的方法，军队的合变，均要根据机势而定。不是聪明、有智慧的人，谁能见机而行呢？诸葛亮又说：“见机之道，莫先于不意”，见机而作，贵在事物发展还未露出形迹，自己就能先预料到，在尚未成形就有准备，能小中见大，防微杜渐，即意料在人之先。这些话虽是针对用兵说的，但对政治家同样适用。

东汉末年，董卓曾派心腹找孙坚和亲，并叫孙坚上报自己子弟中能胜任刺使郡守的人的名字，准备任用。这是一个有利于孙坚的机会，孙坚如能抓住，答应和亲并派出自己的亲信去任职，这个亲信就有可能占据土地、掌握兵权，那么，取董卓就易如反掌。但孙坚却不善于运用“见机而作”谋略，反而怒辱其使，誓诛董卓，以致失去了好时机，不能在中原成就功业。

孙坚冥顽不敏，失去机会，而与他同一朝代的班超却很懂得“见机而作”。东汉明帝永平十六年（公元73年），班超率36人出使西域鄯善国，劝说该国归顺汉朝，鄯善本意附汉，又恐匈奴，举棋未定。班超等人刚到时，鄯善国王对他们非常恭敬，礼节十分周到。时间不长，突然又变得冷淡了。班超很机敏，从鄯善国前后态度的细微变化中，察觉到

国王有变。为了证实这一推测，他又连诈带唬地从鄯善国知情者口里得知国王正忙于与匈奴百余人的使团谈判的真实情况。于是定下以弱击强，杀匈奴使者的计谋，终于促使鄯善国降服东汉。

“见机而作”谋略实施要旨在于顺应时机，掌握变化，灵活处理。

《投笔肤谈·兵机》中说：“是以善用兵者，无时不能为之挠，地形不能为之阻，惟能因机而制变，择利以行权，则电雾风雪为之资，险易广狭为之用。”

宋代，朝廷曾给东、西两川将士发钱，诏书到了西川，而东川的诏书却没有到，引起了将士们的不满，并且还策划兵变。这时，黄震见机对主将说：“朝廷怎么会忘了东川呢？恐怕是诏书在什么地方滞留住了吧。”他马上下令开州里的府库，按西川将士们所得的钱数发给东川将士，这样军心才安定下来。

人们常常会发现，有些时候事情干得非常顺利，似乎不费吹灰之力；而另一些时候则完全相反，费了九牛二虎之力，却达不到应有的效果。究其原因，重要的一条就是时机的掌握和利用问题。“见机而作”谋略的运用还在于根据客观条件，把握最佳时机。见机而乘称之为“握机”，而不能乘则称为“失机”。聪明的政治家应能纵观全局，正确分析影响全局诸因素的构成及其相互关系，把握时机，造成有利于己不利于敌的局面；善于在对方最不堪打击的时间、地点，给敌人致命的一击。大多数政治家都是拥有重要权力、控制组织的人，所以掌握时机尤为重要。西德前总统康拉德·阿登纳熟知议会斗争的奥妙，善于等待时机、不少场合，他耐心坐在那里，有意让会议拖延到深夜，直到困倦不堪的反对者无可奈何地一个又一个地接受他的观点为止。相反，有些人则不善于把握时机，不知运用谋略，不能实现自己的政治目标。

1983年底，日本自民党在大选中败北，原因之一就是选举时机安排不利。据说事前中曾根康弘坚决主张在1984年初再进行选举，因为日本自古以来有一个习惯：在新的一年里抛弃过去一年中所有的不愉快，利用年初选举，这本是最理智的策划，但由于有人反对，只得年底选举，结

果自民党惨遭失败。

“天时、地利、人和”，古往今来被认为是成功的三大要素。荀子说：“上不失天时，下不失地利，中得人和，而百事不废。”政治风云变幻莫测，作为一个高明的政治家，不但在于他能考虑到别人所没有想到的问题，更重要的还在于他的应变能力，在于根据客观形势，掌握客观规律，见机而作。“时来天地皆同力，运去英雄不自由”。只有善于见机而行，料在人先，才能以最小的代价取得最大的成功。

见利不失，遇时不疑

见利不失，遇时不疑 语出《六韬·龙韬·军势》：“善战者，见利不失，遇时不疑，失利后时，反受其殃。”意思是：善于用兵的人，看到有利的战机决不放过，遇到有利时机决不迟疑；因为见利不取和战机丧失后再行动，自己反而要遭殃。这一谋略强调了施谋者必须刚毅果断，其实施的要旨有二：一是施谋者在作扔决定前必须进行周密的考虑，有较深的认识程度，如果客观和主观条件不成熟，就不匆忙作出决定，孙子曰：“知彼知己，百战不殆”，只有将彼此双方情况都搞清楚了，决策和办法自然会产生，决心也就容易下定；二是如果客观条件要求及时作出决定，就要当机立断，并及时付诸行动。既要抓住机会，又要果断专行。“见利不失，遇时不疑”是谋略思维中的一条重要法则，顺之则昌，逆之则亡。

优柔寡断，患得患失，是人们容易常犯的错误。古人曰：“当断不断，反受其乱。”《史记·春申君列传》记载了一则春申君由于没有接受朱英劝告，失去机会，被李园刺客杀死的史实。春申君为楚相二十五年的时候，楚考烈王病了。朱英对他说：“世间有望而忽至的大福，又有不望而忽至的大祸，您现在居于生死无常的时代，侍奉喜怒不节的君主，如何可以无吉凶忽为的人呢？”春申君说：“什么叫做不望而忽至的祸？”朱英回答道：“李园不得治理国政而怨恨您为仇敌，现在虽没有机会杀您，可是他暗中豢养死士的时间已经很久了。等到楚王一死，李园一定先行入宫掌握政权而杀您以灭口。这就是我说的不望而忽至的祸啊！”春申君说：“何谓凶吉忽为的人呢？”朱英说：“请您先安置我做近侍楚王的郎中，楚王死，李园一定先行入宫，到时候我替您把李园杀了。这就是所说的凶吉忽为的人啊！”春申君说：“先生舍弃这个做法吧，李园是一个柔弱的人，我又一向待他很好，他无论如何也做不

出这种事情来。”朱英知道自己的谏言不被采用，恐祸及身，于是偷偷地逃走了。十七天后，楚考烈王死了，李园果然先行入宫，伏死士于棘门之内。春申君刚走入棘门，李园事先埋伏的死士从两面刺杀了春申君。太史公说：“当断不断，反受其乱。”这不就是春申君不采用朱英谏言的结果吗？

无独有偶，我国历史上杰出的军事家，文武兼备的韩信，也正是由于犹豫失机，以至死于妇人之手。公元前203年，韩信手握重兵，略定三齐，被刘邦违心地封为齐王。当时楚王项羽猜度韩信与汉王刘邦之间或许有隙可乘，遂遣武涉至齐游说，劝韩信与楚休战，三分天下，被韩信推辞。策士蒯彻（通）料知韩信在楚汉之间具有举足轻重之势，附汉则汉兴，倚楚则楚胜。但是，他更清楚地看到，不论汉兴或楚胜，韩信均不得善终。遂试图说服韩信摆脱刘邦控制，自成帝王之业。对此蒯彻作了非常精辟的论述：“方今为将军计，莫为两利俱收，三分天下，鼎足而立。为此，三方互相牵制，则无人胆敢轻举妄动。凭将军贤圣……制刘、项之争，则天下谁敢不听！……常言道：‘天予不取，反受其咎；时至不行，反受其殃，愿将军深思熟虑。’”可韩信却不是帝王之才，以庸人的目光看待“恩”、“义”二字，对蒯彻说：“汉王待我德厚，我岂可见利背恩！”遂谢绝蒯彻。汉十一年，韩信被吕后与萧何诱杀于长乐宫钟室，落得个可悲下场。

与春申君、韩信相反，中国历史上能巧用“见利不失，遇时不疑”者也不乏其例。公元前1057年，周武王伐纣一战而定，就是武王能够掌握政治上的主动权，把握有利战机的结果。据史载，这一年商朝面临土崩瓦解的绝境，又适逢周境遭遇饥荒，民众争欲外出作战，借机掠取敌国粮食，以度灾年。武王认为时机已成熟，决意伐纣。出师前，占卜不祥。吕尚则力劝武王勿失良机说：“顺天之道未必吉，逆之未必凶。若失人事，则三军败亡。”周军出兵，行至中途，狂风惊雷，折旗毁乘。吕尚则把这巧释为对殷商的天怒之象。就这样，周武王牧野一战而亡商殷。公元613年，杨玄感发动兵变，被隋炀帝镇压下去。这时，

唐王李渊和四子李世民虽早已蓄谋代隋，但在时机不成熟，没有充分准备的情况下，不受他人的影响，暗中准备，等待时机。公元617年，在时机成熟和充分准备后，李渊和李世民才正式举兵反隋，最后从隋朝夺权开国，建立了历时29年的唐王朝。

刚毅果断是政治家谋事的基本素质，能否做到这一点，关系到事业的成败。拿破仑·波拿巴从一个炮兵少尉成为军事统帅和法兰西第一帝国的创建者，同他的果断的品格是分不开的。拿破仑说：“我习惯于在三、四个月前考虑我应该做的事，并且估计到最坏的情况。”当事情一旦决定后，拿破仑则毫不犹豫地付诸行动。1795年10月5日，巴黎保王党阴谋暴动，拿破仑果断地调动了大炮和敲弹毫不留情地击溃了数万名“叛乱分子”，便是他善于“见利不失，遇时不疑”的例证之一。俗话说：“机不可失，时不再来”，一旦错过，遗憾终生。巴黎公社起义胜利之后，曾经建立了世界上第一个无产阶级的政权，当时如果能够乘胜前进，向凡尔赛进军，或许能够使法国历史重写。但可惜的是，公社领导人却失去了这个机会，仅72天，巴黎公社便被反动派扼杀在摇篮之中。

以上正反例证，说明择时乘机是成就宏图伟业的必备条件。

长袖善舞

长袖善舞 典出《韩非子·五蠹》：“鄙谚曰：‘长袖善舞多钱善贾’。”这句话不是韩非独创，而是他引用的谚语。意思是说舞蹈者靠着袖子长，舞起来就翩翩多姿，容易达到体态优美的效果；做买卖的人，凭着本钱多，他的业务也就容易开展。这句话，在《史记·范雎蔡泽传》中也曾引用过。范雎和蔡泽，是战国末期两个有名的人物：范雎是魏国人，起初在魏国的中大夫须贾手下做事，因故被须贾打得半死，逃到秦国，化名张禄，向秦昭王献“远交近攻”的外交政策，昭王拜他为客卿，后来为相国，封应侯。蔡泽是燕国人，先曾游说赵、韩、魏各国，都不见用，来到秦国，见了昭王，昭王很赏识他，他由客卿而为相国，虽然担任相国的时间才几个月，但在秦国住了10多年，从秦昭王起，经孝文王、庄襄王到始皇帝，一直受到尊重，号为纲成君。

这两个人，都是所谓“辩士”，能言善论极有口才，他们都因此取得秦王的信任。在战国时代，辩士并不少，为什么这两人能相继得到秦王的信任而为卿相呢？《史记》的作者评论道：“韩子说的‘长袖善舞，多钱善贾’这句话，的确是有道理啊！”——范雎和蔡泽，像舞蹈者有更美的舞衣、经商者有更多的本钱一样，他们有比别人更强的一张嘴。

袖子长能为舞蹈增添姿色，本钱多能为商贾提供方便，这是非常普通而又非常正确的道理，在今天社会的各个舞台上，仍有其广泛的意义。在政治舞台上活跃，就要具备丰富的学识和灵敏的政治头脑；在军事领域驰骋，就要上通天文，下识地利，外知敌情，内熟民心；要在企业界出人头地，就少不了顺风耳，千里眼，及时听到市场信息，正确展望市场趋势……。这些，都如同舞蹈者的“长袖”，要舞姿出众，这样的长袖是万万少不了的。

从旁掣肘

从旁掣肘 典出《吕氏春秋·具备》。原指在别人做事时从旁牵制。作为谋略，引申为派员从旁边对主事官进行监督和牵制。

雍正皇帝精于运用此谋驾驭群臣。他让手下的人互相监督，并密设堤骑，四出侦察，民间小事，无不立闻。他曾命署理广东巡抚傅泰暗中访察广东布政使王士俊，傅泰报告说，王士俊“才具练达，办事勤敏，于藩司之职，颇称胜任。但观其举动言论间，似有自得其矜之意。”同时，雍正又让王士俊秘密监视傅泰。某次，他在王士俊的报告上批道：“傅泰识见甚不妥协，汝意以为何如？其操守若何？居心立志若何？办事之才若何？统率属员公私明暗若何？秉公抒诚据实奏闻。”王士俊复奏道：“傅泰胸无定见，毫无可否。偶有议论，亦属平平……访闻粤海关新充书办陈炳文、范九锡、潘栋、高维新、柳大本五名：傅泰每名各得银三百两，方准入册。……傅泰之操守臣未敢信其廉洁也。”再如状元王云锦，早朝归，与戚友为叶子戏（斗纸牌），忽失一叶；次日入朝，雍正问昨日作何事，云锦以实相告，雍正笑曰：“不欺暗室，真状元也。”出袖中叶与之。甚至一被引见之官吏购置新帽，雍正也知道。雍正这一招，大臣们的一举一动都在皇帝的掌握之中，由是朝野之下，无不畏祸及己，行事格外谨慎小心。

从史例看，运用此谋的措施主要有：在任命某方面职官时，以一正多副相组合、副职分割正职之权，副职互相牵制；在任命正职时，上头使自己的亲信作为随从掌机要；指派主将出征时，以监军相随；或将原来某个权力机构分裂为若干个职权平行府署。通过这些措施，使下属互相牵制，以利于上头专权决事。赵匡胤在这一谋略上狠下过功夫。首先，他在中央分割了宰相的权力，设参知政事为副宰相，以牵制宰相在政治上的权力；设枢密院，把唐末五代设立过的枢密使定为常设官员，

负责军务，与负责政务的中书分掌文武大权，号为二府，以此牵制宰相的军权；设三司使，通管盐铁、度支、户部、号曰计省，被看作计相，这样又牵制了宰相的财权。其次，在地方，为防止唐末五代藩镇割据局面的再现，规定州的长官只辖本州，不得兼管他地。为牵制地方长官权力，又设立通判一职，用以监视知州，所发文书要知州与通判同时签署才生效。在财政上，规定地方钱粮大部输送中央，各路设转运使主其事，使地方失去了反叛中央的物质基础。在司法上，变五代的草菅人命，刑部形同虚设，各路设提点刑狱掌司法，并规定凡死刑需报请中央复审。司法权也收归中央了。在军事上，通过著名的杯酒释兵权，禁军掌握在皇帝手里，用作天子卫兵，守京师，备征戍。宋初有军队30万，其禁军就20万，京师屯兵10万，外地屯兵10万，这样万一出现反叛，中央有足够的兵力进行镇压。宋还规定枢密院有发兵之权而无握兵之柄，殿、马、步三帅有握兵之重而无发兵之权，三帅和枢密院互相牵制，而枢密院直接听命于皇帝，所以调军之权也收归中央（皇帝）了。

从善如流

从善如流 谋出《左传·成八年》载：晋国的栾书听从了知庄子、范文子、韩献子三人的话，没有攻打楚国，而去攻打沈国并大获全胜。这是栾书“从善如流，宜哉”的结果。从善：听从好的、正确的意见；如流，像流水一样，比喻迅速。指乐意听取采纳别人的正确意见，及时采取行动。

五代时期，后周世宗当政，拾遗官王朴向世宗献平定边疆的计谋。王朴说：“攻取之道先从容易的地方开始，现今只有吴国容易攻取，东边到海，南边到江，可以迂回之地达二千里，可从敌人防备薄弱的地方进攻。敌东边防备强，我攻其西边弱处；敌西边防守强，我取东边弱敌。敌人必然奔走去挽救其薄弱之处，在敌人奔走过程中，我们可以观察其虚实，避实击虚，所向无敌。这样吴国江北各州就可以夺取了。夺取江北之后，可以利用江北的民众，来扩充壮大我们的兵力，那么江南就不难攻下。把江南占领了，那么广西、广东、云南、贵州、四川等地用书信去招降他们就行了。吴地、蜀地既然平定了，幽州之兵必然望风而归，只有并州是要用武力征服的敌人，必须用强兵去攻打。然而，这已不足为边疆的忧患了。”周世宗认为王朴很有谋略，但却未及时“从善如流”，采用王朴明智之策。后来宋朝兴起，终于实现了王朴的策略。

隋朝末年，李渊从晋阳起兵，入临汾，离霍邑五十余里驻营。隋将宋老生帅精兵两万人驻扎在霍邑，大将军屈突通带领剽悍的骑兵数万驻扎在河东，以抗拒李渊。李渊的部下请战攻打河东骑兵，任环劝李渊说：“关中的英雄豪杰们都翘着脚尖盼望着我们这支正义之师，我在冯翊部下多年，深知他是豪杰，请让我去通报义军的情况，他们必定会很快来跟随你的。然后我们的大军从梁山渡河，直指韩城，进逼都阳、萧

造，文吏必然望风请求归降。然后我军可乘胜前进，直接占领永丰，到时即使攻不下长安，但关中的大局也就固定了”。裴寂说：“屈突通有众多的士兵盘踞着城堡，我军不攻打他反而离他而去，如果攻不下长安，撤退后再被河东的屈突通追击，将腹背受敌，这是个危险的计策。”李世民讲：“不然，兵贵神速。我军凭着屡战屡胜的锐气，依靠归顺我们的民众，军队乘胜西行，长安的敌人闻风丧胆，他们虽智慧而来不及谋划，勇敢而来不及决断，我们就迅速攻取长安，如同秋风扫枯叶一样。如果延误时日，被困在坚固的敌城之下，他们就会有成熟之策，修筑起坚固的防御设施来对付我们；另外，无故地浪费时间，士兵们就会产生沮丧和离心倾向，那样的话，我们的大事就要毁掉了。况且关中纷纷揭竿而起的将领还在观望，不可不早日收编他们，使之归附于我们。屈突通已经是守城待虏之人，不足为虑。”这时正逢连日下雨，李渊不能进兵，军中缺乏粮响。刘文静去向始毕可汗请求援助还没返回。又传说突厥与刘武周想乘虚攻打晋阳，李渊准备回师救晋阳。李世民劝说：“现时庄稼遍野，何必忧愁缺乏军粮？老生轻浮急躁，一战就可以擒获他。李密只注意去看守仓库的粮食，没有宏远的谋略。武周与突厥表面上虽然联合，但内心里却互相猜疑。武周远征太原获胜，但他哪能忘记马邑呢？我们是正义之师，将士们奋不顾身，以解救百姓的苦难，所以，我们应该先占领咸阳城，号令天下。现在遇到一小股敌人，就急着班师回晋阳，恐怕跟随我们的士卒很快就会散去，他们还会去太原占领一块地方落草为寇。这样我们怎么能保全自己的兵力呢？”李渊不听劝告。李世民再次去劝说，这时李渊已经睡着了，无法进帐内。于是，李世民就在帐外号哭，哭声传进帐内，李渊把李世民叫人帐内，问他哭什么？李世民哭劝道：“现在我们的军队是为了正义而战斗的，向前进攻，就能战胜敌人，向后撤退就会溃散失败。士卒一散，敌人就会乘机攻打我们，死亡就在眼前了，我怎么能不悲伤呢？”李渊听罢，顿时醒悟，说：“可是，我已发兵回晋阳了，怎么办呢？”李世民讲：“右军在严阵以待，还没有出发，左军也刚走出不远，请允许我亲

自去追他们回来。”李渊准许，李世民与建成分道连夜追赶，把左军追回来。不久，去太原运粮的部队也回来了。李渊率部引诱隋将宋老生出来交战，将宋老生斩首。天已黄昏，没有攻城的器械，将士们搭人梯强行攻城，终于攻克了霍邑。

“从善如流”之策，告诫领导者要乐意听取并善于采纳正确的意见，及时为自己的科学民主决策服务。任环的谋略，如果不被李世民听取采纳；李世民的谋略，如果未被李渊“从善如流”的使用，那么中国历史上将不会有盛唐的业绩。

公事公办

公事公办 公家事务按公家章法办理。典出《官场现形记》第三十三回。这是一种经济、简捷、原则性强的用权谋略。

彭玉麟杀李鸿章之侄，是这一用权谋略的典型范例。一次彭以钦差大臣身份出使李的老家皖地，闻说李鸿章有一侄夺去一乡民的妻子，地方官不敢吭声，怕朝廷重臣李鸿章掀其乌纱帽。失妻乡民投诉于彭，乞求匡扶正义，惩罚恶霸。彭传李侄询问，李侄自恃有大靠山，趾高气扬而至。因平时干惯了霸人妻夺人女的勾当，对此全然不当回事，竟肆无忌惮地直言承认有这回事。气得彭七窍生烟：“大胆恶少，给我拉下去痛打一顿！”府县官闻说彭怒笞李侄，吓破了胆，都赶来为李侄求情。彭一概加以拒绝，省抚藩也亲自出台。彭便来个先斩后奏，他一边命人拖延接待省抚藩时间一边叫人速斩李侄。省抚藩方登舟，行刑人员就提着李侄人头来回报了。民众闻讯欢呼雀跃，为彭除去皖地一霸而拍手称快。巡抚知事已至此，只好悻悻而归。为使地方官不受牵联，彭以公事公办之正气，给李鸿章写了一封信说：“令侄坏公家声，想亦公所恨也，吾已为公处置迄矣！”李知彭公事公办行得正，不但没追究，还复信彭告谢，时人对此事称道不已。后人把彭列为“同治中兴”的四大名臣之一（另三人为曾国藩、左宗棠、胡林翼）。彭能打破封建官场上的“官官相护”的惯例为民除害，是值得称道的。

公事公办的特点是按章办事，奉公守法而不讲私人情面。历史上有名的还有周公惩处兄弟蔡叔管叔、商鞅黔刑太子师、诸葛亮挥泪斩马谡、刘基依法斩李彬、包公秉公斩侄儿包勉，等等。这一谋略的使用者有时可能由于铁面无私而得罪权贵，造成一定的政治麻烦以至遭受打击报复。但只要自身廉正，处置得法而又利国利民，取得舆论支持，也可平安无事。

公事公办不限于依法审案，更多的是大量的处理日常政务。由于这一谋略强调的是维护国家大局和奉公守法，所以今天仍有十分重要的借鉴意义。

化敌为友

化敌为友 主要指招引接纳敌方投降、叛变过来的人，加入自己的阵营，以分化敌人的团结，扩大自己的力量。

东汉末年，曹操与袁绍战于官渡。曹操兵七万，袁绍军七十万。曹操兵少将寡，处于劣势；袁绍兵多将广，粮草充足，但袁绍刚愎自用，对谋士、大将多疑。曹操则善于接纳招引袁绍的叛将，使袁绍的许多大将都叛袁投曹。曹操采纳袁绍谋士许攸计，火烧了鸟巢粮草，使袁军不战自乱。此后又接纳了袁绍的叛将张郃、高览。把张郃封为偏将军、都亭侯，高览封为偏将军、东莱侯。此后，曹操又用许攸计，以张郃、高览为先锋主动去劫袁绍大营，袁军大败，死伤无数，袁绍只带八百余骑逃走。

在这次官渡之战中，曹操接纳和宽待了许攸、张郃、高览等叛将，不但扩大了自己的军事力量，增强了自己的战斗力，而且从他们身上了解到了关系袁军生死存亡的第一手情报，因此，曹操能转败为胜，一举打败占据优势的袁绍。可见，正确处理、妥善安置、使用敌方叛变过来的将士，使他们打消顾虑，一心为我所用，将会削弱敌人的力量，增强我军实力，打乱敌人部署，能收到意想不到的效果。

1929年10月，蒋冯大战中，冯玉祥考虑到自己的战线过长，深怕受到蒋介石和阎锡山的南北夹击，于是把在山东和河南的部队连夜西撤，撤到豫西或陕西境内，以便保存实力，待机而动。老谋深算的蒋介石，则利用冯的部下不愿回西北过艰苦生活的心理，在西撤中收买了韩复榘和石友三，接着策动刘镇华、杨虎城、马鸿逵等叛冯投蒋，使冯玉祥众叛亲离，不得不通电下野。

蒋介石与其他军阀的多次混战中，常常利用金钱、高官厚禄收买、招降别人的部下，使对方不战而败。

在古今中外军事斗争中，采用这一计谋，常能使对方防不胜防。

户枢不蝼（蠹）

户枢不蝼（蠹） 《吕氏春秋》：“流水不腐，户枢不蝼，动也。”《云籍七签》称为“户枢不蠹”。意思一样。蝼：昆虫；蠹：蠹虫。意思是经常流动的水不腐臭，经常转动的门轴不会被虫蛀蚀，也指经常运动的东西不易受外物侵蚀。权谋家从中得到启发：经常使用手中的权力，以防外侵或旁落。此谋应用于政务，颇为受益。权力为众所觊觎之物，用之则兴，不用则衰。奸臣最精此道，故使君主溺于声色犬马之中，自己得以揽权。秦二世胡亥、晋武帝司马炎、梁武帝萧衍、唐玄宗李隆基等，就是因为不精个中奥秘，骄逸疏政，最后导致政治危机的。

用权之基在于详情，详情之道在于理政。故人主欲用权得当，须事必躬亲，方使权枢不蠹。朱元璋处治思乱，居安思危，躬亲朝政，做了31年皇帝，可谓用权为勤之典范。他明废宰相，拆中书省，六部府院政务直接由他领导，政务繁忙，使他从清晨到深夜，绝大部分时间都花在处理政务和批阅公文上，就是进餐亦虑及政务，每思得一事，就顺手写在纸上，缝在衣服上，事情记多了，挂得满身皆纸，上朝时就一一把它处理了当。有史记载，1384年9月14日至21日的8天内，内外诸司奏札共1660件，计有3391事。这些事都要他亲自处理。他平均每天要看或听（有些奏札是叫人念的）200件奏札，处理400多件事。侍臣担心他操劳过度，劝曰：“陛下励精图治，天下苍生之福。但圣体过劳，宜多加保重。”太祖答曰：“朕岂好劳而恶安？以往天下未定，朕饥不暇食，倦不暇寝，奖励将帅平定天下。现天下已定，四方无事，难道可以高居宴乐了吗？自古以来，人勤则国兴，人怠则国衰，朕岂敢暇逸？”明初之大治，朱元璋之权固，以此可窥其因。

康熙皇帝8岁继位，14岁亲政，16岁清除权臣鳌拜，在位61年，日

理万机，不愧为一位对清代前期历史作出过巨大贡献的杰出政治家。在政治上，为除掉鳌拜，不惜挥汗如雨，亲自训练一批身强力壮的少年，为擒鳌拜作准备；亲政以后，奏章必详览，内有一字之讹，必为之改正而后发出。在军事上，他亦事必躬亲，亲自参加了统一国家的一系列战争。在经济建设上，他六次南巡，甚至亲自勘察山川河道。在学习上，他勤奋不辍，5岁知书，17岁因读书过劳至于咯血，即使在三藩之乱时，他在日理万机之余，仍抽暇读书；南巡时夜至三更鼓犹手不释卷。由于康熙亲政劳苦，博学深识，故其权柄之牢固，政绩之辉煌，为五千年历史所罕见。

在领导科学和管理科学迅速发展的现代社会，领导者应该按照职责进行有效的管理，各司其职，各尽其责，不必事无巨细，样样都管。但要真正掌握领导权和管理权，取得发言权和决策权，亲理事务仍是十分重要的。

文伐武成

文伐武成 指采用种种政治手段，利用敌人内部矛盾去离间、分化、瓦解、削弱敌人，为进攻创造有利条件，以达到军事目的。

《六韬·武韬·文伐第十四》云：“文王问太公曰：文伐之法奈何？太公曰：凡文伐有十二节：一曰，因其所喜，以顺其志，彼将生骄，必有奸事，苟能因之，必能去之。二曰，亲其所爱，以分其威。一人两心，其中必衰。廷无忠臣，社稷必危。三曰，阴赂左右，得情甚深，身内情外，国将生害。四曰，辅其淫乐，以广其志，厚赂珠玉，娱以美人。卑辞委所，顺命而合。彼将不争，奸节乃定。五曰，严其忠臣，而薄其略。稽留其使，勿听其事。亟为置代，遗以诚事，亲而信之，其君将复合之。苟能严之，国乃可谋。六曰，收其内，间其外，才臣外相，敌国内侵，国鲜不亡。七曰，欲锢其心，必厚赂之，收其左右忠爱，阴示以利，令之轻业，而蓄积空虚。八曰，赂以重宝，因与之谋，谋而利之。利之必信，是为重亲。重亲之积，必为我用。有国而外，其地必败。九曰，尊之以名，无难其身，示以大势，从之必信，致其大尊，先为之荣，微饰圣人，国乃大偷。十曰，下之必信，以得其情，承意应事，如与同生；既以得之，乃微收之；时及将至，若天丧之。十一曰，塞之以道，人臣无不重贵与富，恶危与咎，阴示大尊，而微输重宝，收其豪杰。内积甚厚，而外为乏。阴纳智士，使图其计；纳勇士，使高其气。富贵甚足，而常有繁滋，徒党已具，是谓塞之。有国而塞，安能有国？十二曰，养其乱臣以迷之；进美女淫声以惑之；遣良犬马以劳之；时与大势以诱之；上察而与天下图之。十二节备，乃成武事。所谓上察天，下察地，征己见，乃伐之。”

春秋时期，越王勾践灭吴，较好地运用了这一谋略。勾践用烜赫的名号颂扬吴王夫差，并用至高无上的名位尊崇他，百般地施行谄谀之术

表示永远臣服，永不反吴；夫差有重病，勾践去探望，问候，亲尝其粪，为其验病；吴国欲开凿邢沟，使之与江淮二水相通，以便北上伐齐攻鲁，勾践便命文种率万名民夫支援；夫差出兵攻齐，勾践不但出兵三千助吴，而且亲到吴国致贺，送上优厚礼物；勾践送西施、郑旦等大量美女给夫差，供其作乐，使其荒于政事。勾践送良木巧匠去吴国，帮助夫差建筑姑苏台，以便耗费吴国的人力、财力。勾践对吴国奸臣伯嚭大行贿赂，进行拉拢，使他身居吴国，心向越国，在夫差面前为越国说好话，并通过伯嚭对吴国忠臣伍子胥进行诋毁诬蔑，造谣中伤，离间伍子胥与夫差的关系，使夫差逼迫伍子胥自杀。勾践在内政上，卧薪尝胆，励精图治，与臣同甘，与民共苦，不忘夫差之辱；奖赏生育，鼓励耕织，救济灾难，抚恤死伤，招纳贤士，罗致人才，编设间里，组织军队，加强教育，严格训练。在外交上，勾践结齐、亲楚、附晋、厚吴，大搞四方外交，八面玲珑。夫差对勾践逐渐丧失了应有的警惕，一方面骄奢淫逸，萎靡腐败，另一方面却又好胜喜功，穷兵黩武。公元前482年，夫差与晋定公约定在黄池会盟，他带上吴国全部精兵强将，只留老弱病残守国。勾践看到时机已到，率军袭破吴都。夫差返回，双方讲和了。但是勾践大掠而还，吴国元气大伤。公元前478年，吴国大旱，仓廩空虚，勾践乘隙伐吴而灭之。勾践运用文伐武成的谋略成功地灭吴而称霸。

斯大林说：堡垒最容易从内部攻破。往往直接武伐不能取胜，而走“间接路线”——实行文伐武成却能取胜。英国利德尔·哈特《战略论》：“在人类历史的长河中，进行战争所采取的‘路线’，如果不具有某种程度的‘间接线’，不能从而使敌人感到措手不及，难以应付，那么，也就难于使战争取得有效的结果。……在战略上，最漫长的迂回道路，常常又是达到目的的最短途径。”

文治武功

文治武功 文与武，历来是治国安邦的两大支柱，缺一不可。武功离不开文治，社会不安宁，动乱贫弱，不可能有强大的武力；文治离不开武功，没有足以维护统治的武力，国家的稳定和社稷安全也是不可能的。二者互相依存，互相促进，不可偏废。孔子提出“有文事者必有武备，有武事者必有文备”，主张文武不相离，反映了他对文治武功辩证关系的精深见解。

在孔子主持鲁国国政的短时期内，鲁国正处在危机四伏的多事之秋。孔丘文武并举，重礼制，使民众讲礼义、知廉耻，维护和发扬周公之德。同时，立纲陈纪，平定内乱，使鲁国一度出现了中兴迹象。

公元前500年，孔子陪同鲁定公与齐景公会盟于齐鲁界上的夹谷山前。鲁定公头脑比较简单，没有考虑采取必要的武力保护措施。孔子向定公说明了有文事者必有武备，文武之事不可相离的道理，又讲了宋襄公不修武备而失霸权的例子，请定公命左右司马率兵随行。到了会盟之地，孔子探知齐国部队在周围驻扎甚多，亦命左、右司马提高警惕，随时准备战斗，又命大夫兹无还率兵车3的乘，离会盟10里下寨。

齐国大夫犁弥对齐景公说，孔子知礼而无勇，不懂战事。明日会盟，我们用300莱夷人假扮乐工，趁其不备，拿下鲁侯君臣，杀散他们随从，鲁国命运就攘在我们手里了。

第二天，齐鲁两国君相4人登坛会盟。齐景公使300莱夷人上前奏本土之乐。鲁定公吓得变了脸色，孔子却无惧色，先让齐王去夷狄之乐，齐王自知理亏，只好让莱夷人退下；又要齐王对侮辱鲁侯的乐队领队绳之以法，齐王不肯。孔丘怒不可遏，按剑张目说：两国通好即兄弟，鲁国的执法官也就等于齐国的执法官。举袖大呼左、右司马，二将飞驰上坛，于男女乐队中各揪出一领队当即斩首，余人惊走不迭。齐景公骇

然。鲁定公起身下坛。

会盟不欢而散，齐景公谴责出馊主意的大夫犁弥。为挽回影响，缓和矛盾，齐王接受晏婴建议，退还了齐顷公时侵占的鲁国领土。

《韩非子·内储说下》载，孔子用文治武功之策使鲁国道不拾遗，国力日强，使齐景公食不甘味，夜不能寐，最后用16名美女送鲁哀公，使之沉湎声色，不问国政。孔子劝谏不听，就离开鲁国到楚国去了。

文治武功相得益彰，是历史上各个全盛时期的共同特征。现代社会中，文治武功的治国之策已为大多数国家所认识。无文不足以治国，无武不足以安邦，以为民众所接受。不管世界局势怎样趋于缓和，只要战争形成的因素存在着，就不能忽视这一策略。

心在魏阼

心在魏阼 魏阼：古代天子及诸侯宫门外巍然高耸的楼观，其下两旁悬布法令。因此魏阼作朝廷之代称。心在魏阼，即心在朝廷，忠于国家。语出《庄子·让王》及三国时阮籍的《达庄论》。

苏武是西汉时杜陵（陕西西安东南）人，公元前100年奉汉武帝之命以中郎将身份出使匈奴，随行的有副中郎将张胜及随员常惠等一百多人。当苏武完成使命正欲归汉时，匈奴发生内乱。张胜被下狱，苏武亦被审。苏武不辱汉使之尊严，对随员常惠说：“屈节辱命，虽生，何面目归汉！”言罢自刺其身，欲殉身报国，常惠等多方抢救方苏醒过来，匈奴为其壮烈气节所感动，不敢加害于他，还想劝其投降以为己用。苏武不为所动，还狠狠骂了前来游说的卫律，使其悻悻而回。匈奴单于大怒，将他关在大窖里，以断绝饮食来逼其就范。苏武吃雪吞毡以充饥渴，单于认为是神灵所佑而不死，便将他遣送到北海（今贝加尔湖）去放牧公羊，说要等到公羊产奶时才能放归。其随从则不允许与他同行。苏武持着汉使的节杖到北海牧羊。即使休息和睡觉，节杖也始终不离其身，视之为生命。北海地处边塞，官府之粮常过期不至，他便掘野鼠为食，采草籽充饥，在北海度过了六年岁月。由于年深日久，节杖上的旌牛尾毛都掉光了。

后来，单于叫降将李陵去劝说苏武归降。李陵找到苏武说，“我来到这里，令堂大人已死，闻说嫂夫人亦已改嫁，只有你的两个妹妹和你的两儿一女还在，如今又是十多年过去了，生死存亡亦未可知。人生若晨露，你又何必自找苦吃呢？”苏武不为所动，说：“我们都是国家的侍臣，应经常想着要肝脑涂地地去图报国家，请你不要再来劝了。”后李陵将汉武帝已死的消息到北海告诉苏武，苏武听罢向南号陶大哭，口吐鲜血，早晚哭泣了好几个月。公元前86年，匈奴与汉和亲，汉遣使往

匈奴求放还苏武，几经周折，公元前81年春，苏武才带着几个活下来的随从返回长安，汉昭帝崇尚他的气节，升他为典属国，年俸二千石，赏钱二百万，公田二顷，住房一幢。其随从常惠、徐圣、赵终根等人升为中郎将，赏赐帛各二百匹，其余六位老人各赐钱十万，免除终身徭役。

在旧官场上，虽然忠臣难当，甚至经常发生忠臣被排斥陷害的事件，但由于忠臣对国家大局有益无害，所以忠臣中的大多数都能在明主贤君执政时期得到信赖重用。至于在很多情况下，弄权误国的奸臣反而宠极得势于一时，而清廉正直的忠臣都遭到贬谪斥逐，主要原因在于君主昏愚无能，不应怀疑“心在魏阙”的正面导向作用。

心和为要

心和为要 《资治通鉴·汉纪十》记载：汉武帝在位时，公孙弘应征对策曰：“臣闻之：气同则从，声比（毗，和也）则应。今人主和德于上，百姓和合于下，故心和则气和，气和则形和，形和则声和，声和则天地之和应矣。”气和、形和、声和、天地之和源于心和，心和为要。

心和，即同心同德。同心同德是成语，源于《尚书》。周武王伐纣时，曾在牧野召开誓师会，他在会上宣读誓辞中有这样几句话：“受（纣）有亿兆夷人，离心离德；予（我）有乱臣（善于治乱的臣子）十人，同心同德。”正因为此，周灭了殷。

心和，现今理解为共识基础上的团结一致，这是事业成功的关键；面和心不和，心不往一处想，任何事情都难于办成。高明的统帅为战胜敌国，常用反间计等破坏敌国上下左右之间的团结，造成可乘之隙，

《韩非子·十过》中说的秦穆公攻破戎王的故事就是如此。戎王派由余出使秦国，秦穆公发现由余是个能臣，认为敌国的能臣就是秦国的祸害，问内史廖如何办？廖说：“可以给他们送去一些歌女，必然造成他们不和。他们内部不和，就有办法了。”于是，穆公派廖给戎王送去了歌女，戎王很是喜欢，每天饮酒听歌。由余劝谏，戎王不听，结果矛盾加深，君臣不和，由余便离开戎王到秦国去了。穆公于是派兵攻打戎王，一战而胜。

心和为要，这是君主治国的关键，也是领导者搞好一个地区、一个单位工作的关键一环。领导者之间、上下级之间、群众之间，都要提倡心和，提倡团结合作，互谅共进，这样，再大的困难，再苦的环境都能战胜。

双管齐下

双管齐下 张璪（有的史料上写作张藻），字文通，唐时吴郡（今江苏苏州）人，是一位善画松石山水的画家。他在绘画艺术上，有独创的技法和独特的风格，在我国唐、宋绘画史上，占有一定的地位。唐玄宗时，他曾任“检校祠部员外郎”。后来，被降职而离开长安，为武陵郡“司马”（武陵，今湖南常德）。

据宋代郭若虚《图画见闻志》载：张璪在绘画创作上，有一绝技，能两手握着两支笔，同时画两棵松树，而一支笔画得“润含春泽”、生气蓬勃，另一支笔则画得“惨同秋色”、憔悴干枯。不同的形象，一样的生动。他这“双管齐下”的本领，人们无不叹服。

两支笔同时下笔作画写字，叫做“双管齐下”。这句话后来成了一句成语，凡是两种方法同时并施，或两件事情同时并举，都可以叫做“双管齐下”。

双管齐下作为一种韬略来运用，已经进入较为广泛的领域。它与“孤注一掷”，“一条道而走到黑”形成鲜明的对照，筹划任何一件事情，都要考虑其效益和方法。

为达到某一谋略企图，有时既要依文，又要用武；既要用政治手段，还要用经济、军事、外交等手段。从这个意义上说，在谋略上，双管齐下只是基本的谋略方法，大量的问题上，要“三管齐下”，甚至“多管齐下”。工厂生产，不是到了组织大批生产时再去推销，有的在试生产时，甚至刚完成设计时，就作广告宣传，联系销售，把宣传、推销与试验、生产同步进行。在方法上，做任何事情都不宜完全依赖一条渠道，至少要采用“两条腿走路”的方法，力争左右逢源。

水到渠成

水到渠成 出自苏轼《答秦太虚书》，原文为苏轼自叙其日常生活的开支安排。“度囊中尚可支一岁有余，至时别作经画，水到渠成。”

原意为水流到的地方自然就会成渠。后引申为谋事重在准备条件成熟，功到自然成的策略。

1352年，朱元璋24岁时参加红巾军，1356年后他成为一支重要的红巾军的首领。当时，群雄竞起，天下大乱，元王朝的统治面临末日。

朱元璋并未急于求成，而是采纳了老儒朱升的建议：“广积粮、高筑墙、缓称王。”他派康茂才为都水营田使，实行屯田，获得极大成功。朱元璋自夸说：“朕养兵百万，不费民间一粒米。”高筑墙意为建立巩固的根据地。他以应天为根本，稳定的发展势力。同时，他仍然打着起义军的旗号，1361年他接受小明王韩林儿的封号为吴国公。袭用小明王年号，后又救出小明王，挟小明王以令红巾军。1367年，他平定张士诚，占有东南半壁江山后，羽翼已成。他派人溺死小明王，为统一全国，派大将军徐达起兵25万北上伐元。1368年，朱元璋在应天称帝，国号大明，已是顺理成章，水到渠成的事了。

以一持万

以一持万 形容抓住一个关键，就可以把握全局。

语见《荀子·儒效》：“法先王，统礼义，一制度，以浅持博，暇古持今，以一持万，苟仁义之类也，虽在鸟兽中，若别白黑。”亦尹“以一驭万”。朱自清《经典常谈·诸子第十》：“君主能够兼用法术、势，就可以一驭万，以静制动，无为而治。”

美国罗斯福在任总统期间，常常津津乐道对他决策最有影响的故事：1918年夏，第一次世界大战炮声隆隆，年仅36岁的海军部长助理罗斯福奉命前往欧洲视察美军。首先访问了协约国军总司令部，一个16世纪的古城堡，掩映隐没于园林之中，古色古香，幽美安谧。大门口门岗只有一个士兵，一位少校引他进入任堡大厅。落地玻璃窗前的安乐椅上，坐着一个正在聚精会神看小说的白发苍苍的老头儿，少校轻声介绍说：“这是协约国军总司令斐迪南·福煦元帅。”一位赫赫有名的元帅，统帅400万大军，指挥大大小小上百个战场作战，情况瞬息万变，决策日理万机，可是总司令竟然如此安闲清静！罗斯福大为惊奇，急不可待地询问：“元帅，您这总司令部共有多少人？”福煦顺口答道：“两个上校，3个少校，10个士兵。”正当罗斯福大惑不解时，福煦说：“我的统帅部只考虑重大战略决策，不需要冗杂人员。作为统帅，最重要的是摆脱琐碎小事干扰。我最关心的只有两个事：一是3公里以上地区的得失；一是各兵团后备兵力的变化。”此例可谓为“以一持万”，抓住关键而统御全局的典范。只有做到了“战略集权，战术分权”，“大权独揽，小权分散”，“宏观控制，微观搞活”，“以静制动，无为而治”，才能达到“以一持万，万事亨通”的境界。

“以一持万”的谋略，是军事、政治、经济、科研、文化、教育外交等各行各业最高决策者最重要的谋略之一。

现代决策者，不能摆脱文山会海，不能跳出事务性工作圈子，不能改变别人瓜分自己时间的被动状态，不能超脱现实进行宏观战略思考，就难以正确作出重大战略决策。历史上著名的政治谋略家深谙此道。宋太宗的宰相吕端是古代英明决策者，小事糊涂，大事清楚，“天下大事不动声色而完于顷刻之间”，深通以一持万谋略的奥妙。毛泽东在《矛盾论》中写道：“任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起着领导的、决定的作用，其他则处于次要和服从的地位。因此，研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”

以仁为本

以仁为本 谋出《司马法·卷上·仁本第一》：“古者，以仁为本，以义治之之谓正。”

“仁本第一”的思想，把战争的性质与目的有机地联系起来，认为如果以仁为出发点，那么，“杀人安人，杀之可也”，“以战止战，虽战可也。”这些精辟的见解，在现代仍然有着重要的意义。另外，礼、仁、信、义、勇、智六德，作为将帅指导军事斗争的行为规范，在今天仍闪烁着智慧的光芒。

以仁为本，今天若是从进步和积极意义去理解，就是要求将帅们具备正确的战争观，即战争的终极目标并不是消灭敌人的肉体，而在于匡扶正义，用真理战胜邪恶。这样的正义之师才能赢得民心，振奋军心，战胜敌人。同时，在战争中施行“以仁为本”之谋，既与战争目的并行不悖，也可以达到瓦解敌军的斗志，破坏敌军的士气，“不战而屈人之兵”的目的。

1927年10月，毛泽东率领秋收起义的部队来到井冈山，建立了我国第一个农村革命根据地——井冈山根据地，展开了土地革命战争。当时，我军物质条件极端困难，不仅粮盐缺乏，医药更为缺乏。但是，为了对敌宣传，瓦解敌军，保障我军战斗胜利，采取了两个最有效的方法——释放俘虏和医治伤兵。敌军官兵被我军俘虏过来后，我们就对他们进行宣传，把我军的革命宗旨和宽待俘虏政策告诉他们。对于被俘虏的敌伤病人员，进行医治。把俘虏们分为愿去愿留两种，愿留的即留在我军中服役；愿去的即发给路费释放。红军官兵们对于所捉俘虏的抚慰和欢送，都十分热烈。在每次“欢送新弟兄大会”上，俘虏们的演说也回报了红军以热烈的感激。这样，敌军所谓“共匪见人就杀”的欺骗宣传，就不攻自破了。当时，敌杨池生的《九师旬刊》，对于我军的这种

办法惊叹道：“毒矣哉！”狡猾的敌人有时也仿效红军的办法，但政治立场和阶级本性决定了其不可能成功地大量运用这一谋略。

军事辩证法告诉我们：“欲将擒之，故先纵之；欲将取之，故先予之。”“不穷不能而哀怜伤病”，一方面是实行人道主义，充分体现己方军队的性质——仁义之师，正义之师，另一方面是让这些俘虏和医治好的伤病员作为己方政策的义务宣传员，用现身说法向敌军士兵宣传己方的俘虏政策。孙子说：“杀敌者，怒也。”“怒”也是一种激发士气和斗志的情绪因素，“哀怜伤病”之谋可为己方战胜敌人，最后彻底消灭敌人创造有利的条件，从而实现“消灭敌人、保存自己”的目的。

公元621年，大将军李靖率唐军讨伐以江陵为都、割据两湖的梁王萧铣。十月，唐军包围江陵，萧铣在内外无援的情况下，被迫出降。唐军占领江陵后，有人建议说：“萧铣军士对抗官军，应没收他们的家财，用以奖赏将士。”李靖立即阻止说：“我们是堂堂帝皇之师，一定要以仁义为先。萧铣部下被胁迫而来和我们打仗，本非情愿，哪能和叛逆同等看待。况且，我们刚占领湖北，宜应宽大，以慰民心。如果对投降者还没收家财，那样，荆南各地，必定坚守顽抗。这不是好的建议。”唐军进入江陵城内，纪律严明，秋毫无犯，居民平安无事。南方各州县得知，纷纷归降。

以夷伐夷

以夷伐夷 《后汉书·邓训传》载，汉元和三年（公元86年），卢水胡反叛，皇上任邓训为张掖（今甘肃张掖西北）太守。章和二年（公元88年），护羌校尉张纡诱杀烧当种羌迷吾等，引起羌族诸部大怒，谋欲报仇。公卿推举邓训代替张纡。诸羌部落于是结成一体，约4万余人，准备冰期来临时过黄河进攻邓训。这一地区另有一支少数民族小月氏胡，分居塞内，拥兵二三千骑，皆勇健顽强，每次与羌族作战，经常以少胜多。与汉朝矛盾不深，汉朝有时还利用小月氏胡。迷吾之子迷唐与羌族其他部落合兵万余，至塞下，没敢直接进攻邓训，却加兵于小月氏胡，使迷唐不得与战。就是在这时，有人认为：“羌胡相攻，县官之利，以夷伐夷，不宜禁护。”意思是“羌、胡互相攻伐，对我们征伐羌人有利”。

“以夷伐夷”意同宋代王安石提出的“以夷制夷”。该谋略在我国历史上，多被汉统治者所使用。在漫长的封建社会里，汉族统治者多把汉民以外的少数民族视为夷族。对少数民族的统治也是历代统治者所重视的问题。可以说，“以夷伐夷”是其重要的统治方法之一。

“以夷伐夷”旨在使夷人攻伐夷人，让他们两败俱伤。这种方法推而广之于政治、军事领域，也可叫“以敌攻敌”。公元561年，北周将韦孝宽为了除掉北齐有能力的宰相斛律光，就故意制造谣言，说斛律光将要造反。北齐与斛律光有仇的一位大臣祖珽也乘机煽动。北齐王就把斛律光杀掉了。北周武帝非常高兴，马上整顿军队，于公元577年伐齐，灭了北齐。韦孝宽除掉敌手，因“谣奸”之术达到了“以夷伐夷”目的。

如果从政治上来分析历代统治者如何统治少数民族的话，“以夷伐夷”并不是很高明的手段，只有在情况极特殊时才用着它。公元222

年，诸葛亮在《隆中对》中提出的“西和诸戎，南抚夷越”的方针更高明一些，这一方针也充分体现在对孟获的“七擒七纵”之中。像清朝康熙、乾隆皇帝为了笼络少数民族的上层，尊重少数民族的信仰和习俗，提出“修建一座庙，胜练十万兵”，这在当时的作用确是比“以夷伐夷”的韬略更要高明一些的。

以迂为宜

以迂为宜 语出《孙子兵法·军争篇》：“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”

在人与人的种种竞争之中，要达到某一目的，都要付出一定的代价，受到种种因素的制约，常是欲速则不达，性急难吃热烧饼。顾客要买到物美价廉的货物，在商品面前，要常常装出漫不经心的样子，假若他表现出买货心切，商人一定会乘机提高价格，这是以迂为直的最简单的道理。

高明的谋略家，要达到某一政治、军事、外交目的，以迂为直是常用的韬略。欲其东，先其西；欲求速，先图缓。表面上看，这样的行动与既定目标远了，而实则是走了直路。

在两军相争的战场上，远和近、迂和直既是一定空间概念，又和时间概念相连。战场空间，是双方兵力置于其中的空间。远而虚者，易进易行，费时少，远而为近；近而实者，难攻难进，费时多，近而为远。

公元263年（三国魏景元四年）9月，魏军兵分三路攻蜀，镇西将军钟会率魏军主力从正面攻入汉中，顺阳平关（今陕西勉县西）直下，企图一举夺取剑阁，进逼成都。蜀将姜维率主力凭险抗击，使钟会所部受阻于剑阁而不得前进，双方在剑阁对峙。

钟会在剑阁久攻不克，邓艾建议，从阴平由小道经德阳亭（今四川平武县东北）到涪城（今四川涪陵县），已出剑阁以西400余里，距成都还有300余里。防守剑阁的姜维必然回救涪城，钟会便可不战而入剑阁。如果姜维不救涪城，则可一举拿下涪城。

10月中旬，邓艾率精锐万人行无人之地700余里，凿山开路，将士皆攀木缘崖，鱼贯而进，如天兵降涪城。从现象上看，邓艾是走了弯

路，但却绕开了蜀军主力，成了捷径，从而一举灭蜀。这是运用“以迂为直”谋略的极为成功的战例。

公元1234年，元灭金战争，主力经榆林、宝鸡攻占西安，然后出武关，下邓唐，再北上攻开封。公元1253年，元灭宋战争，主力经甘肃的临洮、松潘，下云南，灭大理，又回师北上经长沙，占武昌。1934年至1935年，中国工农红军爬雪山、过草地，行于无人之境，战于凶险之地，开赴抗日前线。以上都是从翼侧作大迂回，以迂为直，取得胜利的。

在政治上，运用以迂为直的韬略更是数不胜数。要达到某一政治目的，在策略上很少是直来直去，善于拐个弯儿，善于用间接的方法达到直接的效果，是每一个政略家乃至普通的政治工作者，都熟知此法的，故不详举例。

以备不虞

以备不虞 不虞，指意料不到的事情发生。“以备不虞”指事先做好周密防备，以对付意料不到的事情发生。清代钱泳《履园丛话·水学·浚池》云：“早年蓄水以资灌溉，水年藏水以备不虞，深者养鱼为利，浅者种荷为利。”《诗·大雅·抑》云：“用戒不虞。”“以备不虞”与“以备万一”意义大致相同。

抗日战争时期，中共中央东南局书记项英的思想中存在着严重的右倾观点，没有坚决执行中央的方针，不敢放手发动群众壮大人民力量，不敢在日本占领地区扩大解放区和新四军，特别是对国民党消极抗日、积极反共的严重性认识不足，因而对国民党有可能发动的进攻缺乏精神上和组织上的准备。1940年5月4日，毛泽东向项英发出了《放手发展抗日力量，抵抗反共顽固派的进攻》的著名指示。项英置若罔闻，一如既往，1941年1月，蒋介石发动骇人听闻的皖南事变，项英对此事前估计不足，事发时束手无策，结果皖南新四军8千人遇难，自己也被杀害。这是在复杂的军事、政治形势面前，缺乏以防不测的警惕性，没有“以备不虞”的对策而造成的惨重后果。

毛泽东说：“向着最坏的可能性作准备是完全必要的，但这不是抛弃好的可能性，而正是为着争取好的可能性并使之变为现实性的一个条件。”一言以蔽之，“以备不虞”，就是防备最坏的可能性变为现实性，以促成最好的可能性变为现实性。

以治为胜

以治为胜 谋出《吴子·上卷·治兵第三》：“武侯问曰：‘兵何以为胜？’起对曰：‘以治为胜。’”

以治为胜是军队靠严格治理取胜的谋略。

如何才能“以治为胜”？吴起认为主要有三个方面：一、军队要令行禁止，像“父子之兵”那样；二、治军要“教戒为先”；三、将领要有果敢决心。

朱清泽编著的《历代将帅治军之道》一书总结的治军经验是：明确目标，制定标准；居安思危，常备不懈；教戒为先，严格训练；信赏必罚，严明军纪；身先士卒，为人师表；广集良才，任贤使能；爱兵爱民，以恩悦人；以和为贵，团结为重；富国强兵，军国大计；改进装备，精良武器；敢冒风险，改革军制；著书立说，理论先导。

明朝时期，民族英雄戚继光开始抗倭时，从矿工和贫苦农民中募兵，组成军队，进行严格的军事训练，这样，一支著名的“戚家军”就建成了。戚家军守必固，攻必克，歼灭倭寇，屡建奇功。

以治待乱

以治待乱 语出《孙子兵法·军争篇》：“以治待乱，以静待哗，此治心者也。”治，包括内容很广，国家治可求安，军旅治可求胜。战争胜负，最终决定一个国家的政治经济实力。国家政局不稳，动乱不堪，经济凋敝，在外患来临之时，就不可能取胜。两国交战，治者胜，乱者败，古之常理。一个国家、一支军队的“治”，非朝夕之功，靠日积月累。

公元前564年，晋悼公时，晋以治闻名。晋伐郑，郑求救于楚。楚军昼夜兼程，想趁晋军不备，借夜暗掩护，直进至晋军营门，使晋军无法出营列队。晋军面对不利局势，丝毫不乱，从容于营内平灶掩井，排列阵势。并以“三分四军”之法对付楚军，使楚军疲惫。楚军本想出其不意进攻晋军，以造成晋军内部慌乱，却被晋军从容而解。

一个国家，一支军队，一个社会团体，无不励精图治。只有严治，才能恶人畏惧，防止动乱；只有久治，才能国泰民安，人心归向。惟有以治待乱才是胜策。那种通过“天下大乱”达到“天下大治”，或是依赖临时应付，虽然可能暂时渡过难关，但人民是要付出许多血的代价的，也是不得已的天下之策。

以毒攻毒

以毒攻毒 语见《红楼梦》第四十二回：“这个叫做以毒攻毒，以火攻火的法子。”以毒攻毒本是医学上的名词，意思是以毒药来治疗毒症。后被引为谋略用语，意喻以恶人制服恶人，以坏办法来对付坏办法。在政治斗争中，多以仇人去对付仇人，借仇人之手制服仇人，以卑劣的手段去对付卑劣的手段。

《东周列国志》记述了晋文公以此谋免其祸害的故事。晋文公刚当国君，晋怀公旧臣吕省、卻芮企图放火焚烧宫室。这个阴谋被晋文公的仇人寺人披知道，寺人披出于个人目的去见晋文公。晋文公因此有了准备，粉碎了吕省、卻芮的阴谋。

但是吕、卻党徒甚多，吕、卻被杀之后，他们惶惶不可终日，制造流言，危害晋国安危。晋文公正为此事犯愁，有个名叫头须的小吏求见。此人也是文公仇人。他对文公说，任用他这个大罪人，百姓会说晋文公不念旧恶，人心就安定了。晋文公从之，便托言巡城，用头须为御。吕、卻之党见头须也被文公录用，放心了，流言渐息，晋国大宁。

以战止战

以战止战 谋出《司马法·卷上·仁本第一》：“以战止战，虽战可也。”意思是用战争去制止战争，纵然进行战争，也是可以的。意同“以战去战”。《商君书·画策》云：“故以战去战，虽战可也。”

1941年6月，希特勒不宣而战，突然向苏联发动了侵略战争。苏联动员全国力量，开展了可歌可泣的卫国战争。经过近四年的浴血奋战，苏军收复了全部沦陷国土，并会同英美盟军攻入德国本土，力克柏林，彻底消灭了德国法西斯的战争机器，为欧洲和世界赢得了和平。这是以战止战的一个典范事例。

作为一个富有正义感，爱好和平的政治家，当然希望自己的国家安定团结，国泰民安，与他国和平共处，相安无事。当矛盾出现甚至愈演愈烈，成为尖锐的斗争时，为了避免流血冲突，化干戈为玉帛，使人民和国家利益免遭损失，而用和谈去制止战争，乃是国策中的上策。但是，如果自己面临的是磨刀霍霍、欲壑难填、穷凶极恶的战争狂人，非战而不能止战时，如果一味求和，妥协退让，而不是采取强硬的态度，针锋相对，毫不畏惧，积极备战，就会助长其嚣张气焰，怂恿其侵略野心，使其得寸进尺，步步紧逼，最后反而遭受侵略而贻害国家。第二次世界大战前夕，英国首相张伯伦、法国总理达拉第，实行牺牲别国利益，以求自保，苟安一时的绥靖政策，与希特勒签订了慕尼黑协定，把捷克斯洛伐克的苏台德地区割让给德国，以满足其侵略野心，并企图祸水东引，怂恿德国进攻苏联，结果搬起石头砸了自己的脚，自食苦果。而远东慕尼黑协定使美国重蹈覆辙。1941年3月，美国同日本进行秘密谈判，企图以牺牲中国东北为条件，换取太平洋地区的和平与安全，其实是维护美国在太平洋地区的利益的保证。结果，事过9个月后，美国的和平幻想便被几乎毁灭美太平洋舰队的日军偷袭珍珠港行动击得粉

碎。可见，在战争迫近之际，应“不恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻”，毫不退缩，严阵以待；当和平的一切努力都无效后，则全民动员，保家卫国，以战去战，用战争的手段去赢得和平。

以骄其志

以骄其志 此谋在政治与外交斗争中经常使用，主要是利用对方的虚荣心理，大加恭维、吹捧，甚至不惜降低自己人格与身份，假意地服从或归顺对方，其目的是，一来掩盖自己的政治野心与争权企图，二来使对方飘飘然，放松对自己的警惕与注意，待到时机成熟后一举而图之，实现自己政治目的。

李渊太原起兵之后，西攻关中，为了避免强大的瓦岗军来叩关相争，以免腹背受敌、两面作战，在进军途中致书李密，要求连和。李密回信，以盟主自称，“自唯虚薄，为四海英雄共推盟主”，企图在政治上先声夺人，并要求李渊来河内郡面结盟约。李渊接信阅后笑道：“密夸诞不达天命，适所以为吾拒东都之兵，守成皋之厄，更觅韩彭，莫如用密。……使其不虞于我，得入关，据蒲津而屯永丰，阻晴函而临伊洛，东看群贼鹬蚌之势，吾然后为秦人之渔父矣。”（《大唐创业起居注》卷二）于是李渊回信，书曰：“天生蒸民，必有司牧，当今为牧，非人而谁？老夫年逾知命，愿不及此。欣戴大弟，攀鳞附翼。唯弟早膺图篆，以宁兆民。宗盟之长，属籍见容；复封于唐，斯容足矣！噎商辛于牧野，所不忍言；执子婴于咸阳，非敢为命。汾、晋左右，尚须安辑，盟津之会，未暇卜期。”（《旧唐书》卷53，《李密传》）。李渊吹捧李密，假意推李密为盟主，以骄李密之志，一来使李密放松了对李渊的警惕，对李渊进军关中不闻不问，“遂注意东都，无心外略”；二来李渊掩盖了自己的政治野心，以“安辑汾、晋”为借口，隐藏了自己抢先入关的政治企图，并婉言拒绝了去河西郡会盟的要求。

以骄其志的谋略，除了卑辞鼓捧、满足对方的虚荣心的手段外，以小利诱之而骄其志也能取得相同的效果。《三国演义》第七十回记载蜀军老将黄忠夺取曹军粮草之基地天荡山，就是采用骄敌之志的谋略。黄

忠听知夏侯尚、韩浩来，遂引军马出营。韩浩在阵前，大骂黄忠：“无义老贼！”拍马挺枪，来取黄忠。夏侯尚也上前夹攻。黄忠力战二将，各斗十余合，黄忠败走。二将赶20余里，夺了黄忠营寨。忠又草创一营。次日，夏侯尚、韩浩赶来，忠又出阵，战数合，又败走。二将又赶20余里，夺了黄忠营寨，……次日，二将又战，黄忠又败退20里；二将迤迤赶上。次日，二将兵出，黄忠望风而走，连败数阵，直退在关上。二将扣关下寨，黄忠坚守不出。孟达暗暗发书，申报玄德说：“黄忠连败数阵，现今退在关上。”玄德慌问孔明。孔明曰：“此乃老将骄兵之计也。”黄忠先让夏侯尚、韩浩占几个营寨，以骄其志，然后趁其“尽皆懈怠”之机，趁夜劫寨，不仅夺回原有营寨，而且攻占了曹军囤粮草之天荡山，取得大胜。

永远保持谦虚谨慎，不骄不躁的作风，做到胜不骄、败不馁，才能挫败对手，立于不败之地。

以柔制刚

以柔制刚 谋出诸葛亮《将苑·将刚》：“善将者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚，纯柔纯弱，其势必削，纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚，合道之常。”

公元234年2月，诸葛亮率蜀军12万余人突出斜谷，进军渭水以南。渭水以北的司马懿闻讯，急引魏军连夜渡过渭水，背水为垒，抵御诸葛亮。诸葛亮进驻五丈原，多次挑战，司马懿坚守不战。双方相持已4个月，诸葛亮派人给司马懿送去“巾帼妇人之服”，以激怒司马懿出战。司马懿却依然如故，我行我素。诸葛亮忧郁劳累，病死军中。此役司马懿胜。

物极必反。在一定条件下，刚强发展到顶点就转化为柔弱，柔弱发展到顶点就转化为刚强。正当蜀军刚强之时，如果魏军用刚强去制胜刚强，贸然出战，必遭大败。反之，魏军用柔弱去制胜刚强，坚守不战，使敌兵的勇气由盛而衰，斗志由强而弱，不战而呈败势。

可见，不仅刚、强是战争手段，柔、弱也是不可缺少的条件之一。武力征讨、暴力强制可取得战争胜利，怀柔、笼络也能达到制服对手的目的。有的时候，武力征服等强硬手段并不能使对方屈服，而安抚、怀柔政策则可降服对手。这就是以柔克刚的谋略，“心战为上，兵战为下”，以柔克刚谋略能达到更好的效果。

赵佗原是秦朝的官吏，被派往南方管理南越。后来，秦王朝灭亡了，赵佗便自立为王，称为南越武王。

汉高祖平定天下之后，对赵佗采取安抚措施，互通使节，并由赵佗代统治南越诸国，使汉朝南疆偏远地区得到了安宁。到了吕后当政的时候，由于听信身边亲信的谗言，将南越视为蛮族，实施差别待遇，并禁止在南越的边境上进行铁器交易。南越王了解到吕后的这些禁令是长沙

王所策划的阴谋，便自称南越武丁，先发制人，派军队攻陷了长沙，并连破数县。汉朝决定派兵前去讨伐。但由于南方天气酷热潮湿，加上瘟疫的流行，汉军在越过阳山岭之后，就无法再继续前进了。赵佗也做了应战准备，他将周围的诸国（闽越、西瓯、骆裸）一一降服，并以天子自居，制定法令，乘坐用黄色绢布做成的车子，做出要与汉朝对抗的架式。

吕后崩逝后，文帝即位。为了安抚天下，首先对各蛮族施予恩惠。对于赵佗，则将其双亲的墓地所在地真定，赐给他做领地，并且派人按时祭祀，又让其亲属担任高官，给了诸多赏赐。

文帝的“以柔克刚”谋略果然奏效。赵佗十分感动，于是上表汉文帝请罪，表中说，从前我不明事理，看到吕后听信长沙王的话，将我的祖坟挖开，并诛杀我同族的人，所以便自暴自弃，胡作非为。我在这荒蛮之地称帝，统治着一些未开化的人，虽然称帝，也不过是盲目地自我陶醉罢了！他诚恳地感谢文帝的恩德，并且请求以番属臣民的身份，入京进贡。他又在国内宣布：两雄不能并立，两贤不能并世。汉皇帝是一位贤明的天子，从此之后，南越的帝制，全部废除。南越国内虽然还是称帝，但对汉朝廷则称王，汉对其也以诸侯看待。从文帝到景帝期间，两国一直和平共处。

由此可见，以柔克刚的谋略，可取到“以刚克刚”谋略所不能达到的效果。

以退为进

以退为进 语出汉代扬雄《法言·君子》：“昔乎颜渊以退为进，天下鲜俦焉。”意同“以屈求伸”。《周易·系辞下》云：“尺蠖之屈，以求信（伸）也。”

以退为进，在我方处于不利地位、进攻时机不成熟时，采取固守不出的变通策略，同时刻苦练兵，贮存给养，等待时机，反攻出击。

以退为进是一种韬晦之计，也就是在特定形势下，用伪装的办法将真正的意图和动机隐藏起来，免除外来的侵害，保存发展自己。

历史上有许多以韬晦之计和以退为进的方略蒙骗竞争对手、保存实力的范例。春秋时期，越王勾践“十年生聚，十年教训”，最终灭吴复国，采取的就是这种谋略。韩信容忍胯下之辱，辅助刘邦终成霸业，成为万世英雄。而项羽英雄气短，无颜见江东父老而自刎乌江，功败垂成。“小不忍则乱大谋。”一个大谋略家，无故加之而不怒，骤然临之而不惊，始终胸怀远大目标并为之奋斗，才能建树超群出众的丰功伟迹。

曹魏文帝以后，太尉司马懿掌握兵权，势力膨胀。曹氏宗族对司马懿戒备之心日重，矛盾日益暴露。为了躲避曹氏宗族的锋芒，司马懿以守为攻，称病在家，10年不朝。当曹氏派人去司马懿家探察病情时，司马懿装出一副重病的样子，打消了曹氏的疑问。不久，司马懿乘曹爽放弃戒备，外出祭祖的机会，发动政变，夺取了政权。

明成祖朱棣曾以这种韬晦之计夺了其侄明惠帝朱允炆的权。民国初年大将军蔡锷曾以声色之计蒙骗袁世凯，使袁世凯放松了对他的防范。过了一段时间，蔡锷转道日本，回到云南组织护国军，兴师反袁，终于迫使袁世凯取消帝制。

现实中以退为进的情况很多，如足球比赛中固守反击的战术，就是

要稳固防守，伺机反攻。高中生没考上大学，在补习的一年里，心不为各种招工、招生所动，安心补习，只等下一年高考再拼搏。1957年“反右”之后，一些被错打成右派的人不甘沉沦，白天参加劳动，晚上潜心于学术研究。有很多人在问题刚刚平反后，就接连出版了好几本功力很深的学术著作。这种处身逆境时的奋斗方式，也不失为一种以守为攻的策略。

以退为进常常发生在遭受挫折、困难和处境不利的情况下。因此，这种方略尤其需要对挫折的承受力和自我调节能力。在这种情况下决不能产生自卑感甚至自暴自弃，而需要耐心等待，克制不良情绪，不露声色，同时要努力提高自己的积蓄力量，等待反攻。所以，不善于忍耐和隐蔽，就不善于以守为攻，也就难以东山再起，重新夺取竞争的胜利。

以歌激志

以歌激志 “四面楚歌”是攻心之计，达到动摇敌军士兵军心，瓦解其斗志的目的。而“以歌激志”之计，则是高明的指挥员用歌声来振奋精神、提高士气、激励斗志的一种策略。

北朝时北齐神武帝高欢，于公元546年亲率10万大军，围攻西魏据守的玉壁重镇。镇守玉壁的西魏将领韦孝宽积极防守，高欢苦攻50多天，死伤7万多人，玉壁仍未攻下。高欢气得病倒，只好撤围退兵而去。撤退途中，士气低落，军中又讹传高欢被韦孝宽一箭射中，一时军中人心惶惶。高欢为安定人心，激励将士们士气，便出来叫敕勒族人斛律金给大家唱《敕勒歌》：“敕勒川，阴山下。天似穹庐，笼盖四野；天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊。”苍劲悲壮、慷慨激昂的歌声，展现了一幅令人心旷神怡的草原风貌画面，使在场的将士无不感动，仿佛看到了家乡广阔的草原，奔驰着骏马的大好河山。高欢也感动得热泪盈眶，情不自禁地站起来用鲜卑语又和唱了一遍。将士们感动得无不流泪，精神为之一振，士气也大为高涨。

在中国共产党领导的革命战争年代，歌声也是激励战士士气，激发他们杀敌斗志的重要因素。《我的家就在东北松花江上》、《大刀进行曲》、《义勇军进行曲》、《游击队之歌》……激昂的歌声是一种巨大的感召力量，使兵士们对沦陷的家乡倍加眷恋，对日本帝国主义倍加憎恶，从而热血沸腾，冲锋向前，奋勇杀敌。无论是战争年代，还是和平环境，“以歌激志”，以歌寓教，都是共产党对人民进行教育、激励、组织的一种重要手段。

以静制动

以静制动 语出《兵法圆机》：“如果自身之力有限，那就借敌之力量；如果自身不足伤敌，那就借敌之力以达目的；如果自身没有将领，那就借敌之将。这样自己无须动手，而以静制动。”以静制动即用冷静的态度处理已发生的事件，控制住动乱的局面。

宋代，杜紘曾作郾州知府，有人在城墙角上树了杆旗帜，上面写着一些妖言，煽惑老百姓，预言某月某日将有事变，全州百姓都十分震惊。不久，草料场白天失火，这也是揭贴上所预言的事情之一，老百姓越发恐惧。有人向杜紘建议，在城中大举搜查，捉拿妖人。杜紘笑着说：“这正是妖人的奸计啊！他就是希望我因为他的骚扰而发作，为什么要中他的奸计呢？他们干不成什么的。”杜紘冷眼观之，没有任何动作。过了不久，事情暴露，抓获了兴妖作怪者。

汉宣帝时，渤海及周围各郡连年饥谨，盗贼蜂起，郡守对此无能为力。宣帝召见龚遂，命他去作渤海郡守。龚遂说：“渤海郡濒临大海，地界辽阔，远离京散，百姓饥寒交迫，官吏都不体恤，所以才使陛下的赤子沦为强盗。他们一时为盗，并不是什么大罪。今天，陛下是想派我去战而胜之呢，还是去安抚他们呢？”宣帝说：“之所以选择贤良的官吏，本来就是为了安抚百姓。”龚遂说：“我听说，治理乱民，尤如清理乱绳，不可着急啊。我希望丞相、御史，暂且不要用什么法律规则来拘束我，让我到任后，有相机处理一切事务的权力。”宣帝同意了。郡里听说新太守到，派兵前来迎接，龚遂将他们全部打发回去。传书下令所属各县，罢免负责捕捉盗贼的官吏，声明凡是拿锄头、镰刀等农具的人，都是良民，官吏不得过问。凡是手拿兵器的人都是盗贼。龚遂独自一人走到郡府。郡里的盗贼听到龚遂的施政命令，立即解散，丢掉了刀枪弓弩，拿起了镰刀锄头。

三国时，中郎将张辽接受曹操的命令屯兵长社。临出发时，军中有人谋反，夜里忽然听见惊呼起火了，全军都骚乱了。张辽对左右的人说：“不要乱动，这不是全军造反，必然是有人在里面制造混乱，想以此扰乱军心罢了。”对军中将领宣布：“不谋反的人就安静下来。”张辽率领亲兵数十人，在军营正中端立不动。一会儿就将谋反的首犯抓获杀掉了。

这一谋略也可以用来对待自己本身。施计者可以把自己的激动情绪引导到其它事情上去，让不良情绪自生自灭，并以这种方式去制服对方。《光明日报》1983年12月10日刊有一组王乐天《冷处理》的漫画故事。第一幅：一个男人在破口大骂，激动地挥舞着手臂，对面站的是一位态度平静的先生；第二幅：这个大骂的男人暴跳如雷，蹦到半空；第三幅：他几乎气破了肚皮，面孔涨红，头发倒置，两手握拳；第四幅：他屏足全力向对方大吼，然后精疲力竭地瘫倒在地，大口大口地喘着粗气。而那位先生始终保持微笑，平静如故，一言不发。他未动任何招数，就将对方置于败境，凭的就是以静制动的谋略。

中国和日本的许多体育项目，如拳术、柔道等，都是利用对方的进攻，自己则灵活躲闪，让对方扑空，以此来消耗对方的体力的。战略战术的高境界应是就对方的势力对付对方，达到不战而屈人之兵的目的。

以静待哗

以静待哗 语出《孙子兵法·军争篇》。以己方之镇静对付敌方之哗恐。又《唐太宗李卫公问对卷中》，靖曰：“以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此略言其概耳。善用兵者，推此三义而有六焉：以诱待来，以静待躁……”此处的“以静待躁”与“以静待哗”在谋略意义上是相同的。意思是说，以沉着安静的态势，乘机进攻浮躁不安的敌人，或是以冷静的态度，控制动荡不安的局面。公元617年，即隋炀帝大业十三年，唐太宗霍邑（今山西霍县）之战，虎牙将宋老生精兵2万屯霍邑不出，太宗与建成数十骑至霍邑城下，举鞭指麾，像要围城的样子，且高声辱骂，宋老生大怒，引兵2万出城。愤怒轻躁，导致大败。这就是以静待躁的战例之一。

公元383年，前秦王苻坚以90万军队攻晋，时东晋总兵力不超过15万，局势危急，朝野震动。执掌朝政的宰相谢安竟从容出游，照常会见亲朋好友，并命谢玄和他下棋。之后，又独自出游，当夜方归。但在这平静之中，他看到了秦军的上下离心，将士厌战，沉着果断地调兵遣将，大败秦军。唐代大诗人李白诗赞：“但用东山谢安石，为君谈笑静胡沙。”

惊慌必失措。君心摇则臣心动，将心摇则军心动。自古谋略家都把镇定持重、处事不惊视为修养要则。

以儆效尤

以儆效尤 用对某一坏人或坏事严肃处理例子来警告那些学做坏事的人。

清朝李绿园《歧路灯》第九十三回云：“况这些枪手们，即令果是科目中人，也成了斯文的蠹贼，自宜按律究办，以儆效尤。”

1947年，刘伯承、邓小平率晋冀鲁豫野战军千里跃进大别山。刚到新区时，生活非常艰苦，老百姓听信敌人的反动宣传而不敢接近解放军，所以一些干部战士产生了急躁怕苦情绪和破坏革命纪律的现象，时而骂人、拿东西、吓唬群众、拉牛送病号等，影响了军民关系。部队刚开进村，老百姓和商贩们便锁上门，跑到山里躲起来。刘邓便在小姜湾村前草坪上召开整顿纪律的干部会议，向全军颁布了整顿纪律的命令。然而，不久司令部机关里就发生了一起严重破坏群众纪律的事件：机关一位管理员，为了解决办公和生活困难，竟趁主人逃走之机，私自撬开了一家铺子的门，拿了一刀光纸、几支毛笔、几斤粉条和白糖。刘邓获悉，终于忍痛下决心：坚决按军法执行枪毙！同时召开大会以此教育整个部队，以儆效尤。以这次大会为转机，大军全面展开了整顿纪律工作，并积极主动开展群众工作，为群众做好事，逐渐消除了部队与群众之间的隔阂，造成了军民团结、军政团结、全军团结的大好局面，为战胜敌人打下坚实基础。

以德为本

以德为本 《论语·为政篇第二》中记载，孔子说：“为政以德，譬如北辰居其所而众星共之。”意思是说，用道德来治理国政，自己便会像北极星一般，在一定的位置上，别的星辰都环绕着它。政治上立于不败之地者，虽然有诸多因素，坚持以德为本这是最为重要的一个方面。

春秋时，韩起是晋国的正卿，叔向是晋国的大夫。一天，韩起对叔向抱怨说：“我空有正卿之名，却没有正卿的收入，穷得连和别的卿大夫交际往来的费用都没有。”说完这话，他本想会博得叔向的同情，想不到叔向却对他拱手相贺。韩起不解其意，就问叔向：“我如此窘迫，以至令我常常为此忧虑，你不但不予同情，反而恭贺我，这是什么道理？”

叔向没有直接回答韩起的问题，而是先给他讲了两个晋国历史人物的故事：一个是贫而有德的栾书，一个是富而无道的郤至。栾书曾是晋国的上卿，按规定应享受夕沁顷田的俸禄，可实际上他连100顷田都没有，穷得竟置不起宗庙中的祭器。但他并不以此为怀，反而更加注意自己的品德修养。他以德行广布全国，严格按国家法度办事，赢得了全国百姓的普遍尊敬和爱戴。郤至恰恰相反，他曾是晋国的正卿，家中的财富达到了国家财富的半数，晋国三军中的将佐，那氏家族就占了一半。但是他骄奢淫逸，贪得无厌，一天到晚只恨自己的财富还不够多，权势还不够大，依仗自己的财富地位胡作非为，鱼肉百姓。结果不但他自己最后落得个死无葬身之地的下场，他的宗族也被满门抄斩。

叔向讲完这两个故事，接着对韩起说：“现在，您像栾书那样贫穷，我想您也一定能行栾书之德，所以我恭贺您。如果您对自己的品德修养漠不关心，而总为自己的财富不多而忧虑，那么，我哭您还犹恐不

及，哪还有什么心思恭贺您呀！”

听了叔向的话，韩起恍然大悟，深受启发，明白了德行比财富更重要，自己不该为贫穷忧虑，而应该像架书那样在贫穷的时候树立美好的德行，这才是长久之计，避免步邹至的后尘。他赶快给叔向跪下，叩头至地，感激地说：“我只考虑自己的财富多少，这是亡身灭族之道。您的一席话救了我，不单我自己感谢您，就是我的祖先和后代子孙也要感谢您啊！”

以德为本，看来不似谋略，其实是政略对内职能的最有效的手段。高明的政略家无不对此高度重视，认真履行。“以正治国”，“以奇用兵”，这些是千古不衰的格言。所谓“以正治国”，就是依靠正确的道德观念教育人民，规范社会，治理国家。没有正确的道德观念为主导的社会和国家必定是混乱不堪，恶善不分。以德为本作为过去社会里的治国之正道，在今天仍有其现实的意义。

以德报怨

以德报怨 即用恩惠去报答怨恨。

语出《论语·宪简》：“或曰：‘以德报怨，何如？’子曰：‘何以报德，以直报怨，以德报德。’”

一个出色的谋略家，总是胸怀大志，腹有良谋；善于权衡轻重，比较得失，能够严于律己，宽以待人；牢记远大目标，为实现远大目标，善于调动一切积极因素，尽可能把消极因素变成积极因素，团结一切可以团结的人，包括怨恨、反对、损害过自己的人。

春秋时期，管仲与鲍叔牙是好友。他们分别是齐国公子纠和公子小白的师傅。公元前686年，齐襄公无道，齐国混乱。为了避难，管仲、召忽带公子纠出奔鲁国，鲍叔牙带小白出奔莒国。不久，公孙无知杀死襄公，自立为君，旋即公孙无知也被杀，君位暂缺。公子纠和小白都想赶回当国君。公元前685年，鲁国派兵护送公子纠回国争君位。并先由管仲带兵到莒、齐之间的要道阻挡小白。管仲一箭射中小白，小白大叫一声，口吐鲜血，倒在车上。管仲以为小白已死，遂同公子纠慢慢向齐国进发。其实箭射在带钩上，小白咬碎舌头吐出鲜血，用装死欺骗管仲。管仲离开后，他急忙同鲍叔牙一起，昼夜兼程，赶回齐国，捷足先登，当了国君，即齐桓公。桓公想用鲍叔牙为相，但是鲍叔牙从5个方面说明自己不如管仲，极力推荐管仲。鲁国派兵攻齐，欲为公子纠夺回国君。桓公大败鲁军，直逼鲁都，并提出两个停战条件：一要鲁国杀死公子纠；二要解射钩之恨，令鲁国用囚车押回管仲。鲁国被迫照办。召忽自杀，管仲入齐。桓公以德报怨，任他为相。在管仲辅助下，桓公称霸各国，九合诸侯，一匡天下。

引而不发

引而不发 出自《孟子·尽心上》：“引而不发，跃如也。”意为善于教人射箭的人，拉满了弓，不射出去，却摆着跃跃欲射的样子，叫学射的人体会。

后引申为一种引导别人不知不觉按自己的策划行事或藏而不露，持重待机的策略。

引而不发，点到为止，目的过分暴露如同钓饵遮不住鱼钩，谁会上钩？要让对方自觉是独立自主行事而恰恰走入我方为其设置的轨道。这是以小制大、以下御上者常用的策略。

《三国演义》第六十回写刘备待张松，就是用的这个方法。张松在许都被曹操冷遇、怠慢之后，怀揣西川地图，决定顺便再到荆州试试刘备，看他是何等人物，再相机行事。了解张松此行目的的刘备，早已安排好接待工作。欢迎张松的规格很高，张松才到郑州界口，便有大将赵云的热情接待；到荆州馆驿，关云长又带领人马在门前恭候；达荆州城下，刘备领着孔明、庞统，亲自出城迎接，遥见张松，先下马等候。见面后，又上马与之并辔入城；至府堂坐下，立即设宴款待。在谈话过程中，刘备只字不提取西川而欲求图的事，倒是张松以言挑之，刘备也不露声色。一连留张松宴饮三日，也不提西川之事。最后到张松告辞，刘备于十里长亭设宴送行，也只是诉离别之情，掉伤感之泪。一连串的把戏，把个张松感动得五体投地，终于向刘备说出了应先取西川为基础，然后再图汉中，收取中原的话，这时刘备才以求救的口吻问：“蜀道崎岖，千山万水，车不能方轨，马不能联辔，虽欲取之，用何良策？”张松随即从袖中取出西川地图。献给了刘备。刘备的这番表演，不仅得到了西川地图，而且还得到了张松、法正等一批西川人才。

引而不发看起来要走许多弯路，但有时“迂而直，直而迂”，它往

往比“引而即发”更能收到好的效果。刘备假如一见张松就开口提如何取西川，或酒过三巡便索要西川地图，那刘备在张松心目中的形象必然黯然失色，使张松大失所望，认为刘备的热情接待，动机不纯，只为利用自己而已，于是必然陡起疑心，加倍警惕，左右权衡。即使刘备使人硬逼强抢，得到的也只是一张“死地图”，而张松、法正等西川人才就难以为刘备所用。“引而不发”运用得好，事半功倍。

予而勿夺

予而勿夺 此谋是说统治者在治理国家中对人民要广施恩惠，救济贫穷，怜恤孤寡，藏富于民，而不要过分地掠夺人民，对人民施以暴政，这样人民才能拥护君主，实现国泰民安。

孔子把惠民、宽民作为“仁政”的一项重要内容，“惠”是指给老百姓以一定的物质利益；“宽”是要求统治者对臣民的统治要宽厚一点。“惠”、“宽”是孔子所倡导的“能行天下五者（恭、宽、信、敏、惠）”内容之二，主张对民众“富之”，然后“教之”（《论语·子路》）。

孟子发展了孔子“仁政”之说，并将其立足点放在“制民之产”上，即给老百姓以私有财产，要求统治者“省刑罚，薄税敛”，减轻人民负担，他说：“百亩之田，勿夺其时，八口之家可以无饥矣。”（《孟子·梁惠王上》）。孔孟思想可以说是历代封建统治者运用“予而勿夺”统治人民的重要理论基础。

《春秋左氏传》记载了这样一个故事，一次齐景公和晏子到少海游历，他们登上柏寝台，一面望着齐国的景色一边说：“国家实在太糜烂了，以后谁能够维护国家呢？”“可能是田成氏吧！”晏子回答说，“田成氏确实有能力掌握齐国民心，他向君王要求给大臣加爵禄并施与恩情。借给人民小米用大斗量，在归还时却用小斗量，施予人们恩惠。杀牛时自己只取一盘肉，其余皆分给家臣。同时，经常注意市场物价不比产地贵。主公您重收夺，而田成氏却厚施于民。齐国遭受饥谨时，路边饿死的人数不胜数。可是田成氏所管理的地方，人们却乐意去找田成氏，所以没有饿死的人。因此，周、秦的人都很崇拜田成氏，大家都想到他所管理的地方生活。田成氏的仁德广受人民的赞颂，所以我认为将来的天下可能成为田成氏所有。”景公流着泪说：“实在令人悲

哀，我的天下将被田成氏夺取，该怎么办才好？”晏子回答道：“请您别担心，如果主公想要夺回天下的话，就得接近贤士，远离奸佞，治乱世，轻刑罚，救济贫穷，怜恤孤寡，把恩惠施予不足者，这样人民必然对主公心服，田成氏便无法夺取主公的江山。”

晏子的话，说明了“予而勿夺”对夺取与稳固天下的重要性，要景公实行“予而勿夺”谋略，以确保自己江山长治久安。可是后来景公并未按晏子的话去做，其子简又为田成子常所杀，齐就此成为田成氏所统治的地方了。

打草惊蛇

打草惊蛇 “打草惊蛇”本是生活常识。后借用于政治、军事等领域。唐朝段成式所撰的《酉阳杂俎》里，有一个五代王仁裕所撰的故事。《开元天宝遗事》中也有记载。意思是：唐朝有个县官，名叫王鲁。他做“当涂令”（当涂县，今属安徽省）的时候，贪赃枉法，搜刮了不少钱财。衙门里上上下下的官吏，也都暗地受贿，敲诈勒索，无恶不作。老百姓怨声载道。

一天，王鲁批阅案卷，发现他的“主簿”被人联名控告，说是营私舞弊，违法乱纪，一件件有证有据，揭发得清清楚楚。这些事情，其实也正是王鲁常干的，而且如果认真追究起来，又大部分都和王鲁直接有关。因此，他一面仔细看着案卷，一面不免发慌，心想：“这可不妙啊，以后我得稍加小心才是。幸亏这件公事落在我手里！”看完，他就随手批了八个字：“汝虽打草，我已蛇惊。”

王鲁这八个字的意思是说：你们虽然打的是草，可是我这条藏在草里的蛇，却已有所警惕了。

“打草惊蛇”最常用的莫过于政敌争斗的过程之中。以微妙的政治手腕，刺激政敌，使政敌处于惊慌不安之时，而暴露其政治企图。

打楔子术

打楔子术 打入反对派内部，形成一种势力，促使反对派阵营四分五裂；或接受反对派团体的部分要求，同时，又坚决地拒绝这一团体的其他要求，使这一团体内部形成明显的意见分歧。这种方法，在政治上组织上都可称为在反对势力中“打楔子术”。

奥地利首相梅特涅曾用这种方法成功地对付了反对派。奥地利皇帝弗兰西斯在1812—1825年期间统治着匈牙利，匈牙利各地的政治团体对政府表示不信任。皇帝下过诏书，用对过去政策的辩护和对未来的许诺来扩大批评政府的人们之间的分歧。反对派青年领袖塞琴伊对此仍不满意，但接受了梅特涅的邀请，到首都维也纳进一步商讨问题。梅特涅发现了塞琴伊性格上的弱点，乘机谴责他的虚荣心和野心，指责他煽动闹事。梅特涅软硬兼施，终于把塞琴伊说动了。塞琴伊表示愿意用他的影响来为皇上效力。梅特涅看到这位反对派领袖竟表示愿意服从皇上，因而就问塞琴伊是否敢于用同样的感情向自己的朋友表白？塞琴伊却说这不可能。这时，梅特涅说塞琴伊无论是对梅特涅还是对他的朋友都不忠实，因而也不忠实于自己，并明确警告他说：如果坚持已经选择的路子走下去，那他在政治上就完了；如果塞琴伊继续坚持与政府为敌，那么就可以公布他“希望暗中为政府效劳”的表白，塞琴伊将身败名裂。如果塞琴伊不再企图与政府为敌，这正达到了梅特涅在反对派中打楔子、分裂反对派的目的。事实上，塞琴伊已成为弗兰西斯皇帝和梅特涅首相打进反对派中的一个“楔子”。

功崇惟志

功崇惟志 语出《尚书·周官》：“功崇惟志，业广惟勤。”意即要办一番大事业，必先要有远大的志向和不懈的努力。

春秋时晋文公重耳的重臣狐偃是一生奉行这一谋略的典范。在扶助晋文公实现从流亡他国，到回国当上国君，并最后走上霸主地位这一辉煌大业的过程中，狐偃因遵行这一谋略而功不可没。他机智灵活，才气很高，同时心志远大，历经磨难而不稍减，几次关键时刻，他都为晋文公起到了指点迷津、纠枉导正的作用。第一次，晋文公流亡居翟十二年后，晋惠国派勃援前来谋刺他，有人先派人来劝他逃走，重耳却说：“吾妻子皆在此，此吾家也。”竟不愿意再去别处。狐偃说：“吾之适此，非以营家，将以图国也。以力不能适远，故暂休足于此。今为日已久，宜徙大国，勃凝之来，殆天遣之以促公子之行乎？”重耳又担心无国可去，狐偃分析说：“齐侯虽髦，伯业尚存，收恤诸侯，禄用贤士。今管仲殒朋新亡，国无贤佐，公子若至齐，齐侯必然加礼。倘晋有变，可借齐之力，以图复也。”重耳才同意了他的意见。君臣投齐，果然受到齐桓公的热情接待。第二次，重耳在齐七年后，已另有家室，与夫人齐姜朝夕欢宴，偷安惰志。狐偃始终不忘大志，他料齐植公后，齐已无力为重耳图国，遂与齐姜主谋将重耳灌醉后带离齐国。重耳醒后大骂狐偃，问他带走自己是什么用意？狐偃说：“将以晋国奉公子也。”狐偃的所为使重耳抛弃了家室之乐，促使他专业谋国。第三次，晋文公返国稳定政局后，适逢周天子派人来请晋国出兵勤王，晋文公尚有疑虑，狐偃极力以尊王图霸相劝。文公还表示：“寡人何敢当此！”狐偃鼓动说：“继文侯辅周之勋、光武公启晋之烈，皆在于此！”还劝文公辞掉秦军勤王之兵，以便独占霸业。至此，文公才踏上了公开图霸的历程。后来为进一步巩固霸业，狐偃又提议组织河阳朝王

会盟。在狐偃的几次对重耳关键性劝谏中，都体现了他的雄心大志。流亡时，他启导重耳不要营家苟安，而要以复国为念；回国后，他又劝文公勿以复国为满足，而要以创霸为己任。狐偃以他立志高远，功崇惟志的雄心影响了晋文公，促进了晋国霸业的创建。

孟子说：“志者，气之帅也。”苏轼说：“古之立大事者，不唯有超世之才，亦有坚韧不拔之志。”这方面的例子举不胜举。像刘备百战建蜀国、王安石立大志任相，都是功崇惟志的典范。在门第等级森严的封建时代，要跻身军政要界，成为社会名流，成就一番大业，没有远大的志向和经过长期的奋斗是不可能的。今天更是这样，每个人都应认清时代，把握住时机和顺应历史潮流，树立崇高的社会责任感和“天生我才必有用”的信心，积极投身社会政治、军事、经济、文化实践，功崇惟志，成就一番事业。

示以不私

示以不私 一种赏罚谋略，用以消除被惩罚或没有得到封赏的人的怨言。

北魏的冯太后曾在献文帝、孝文帝时先后作临朝执政二十多年，是历史上颇有名的女主。她虽然“性聪察，知书计，晓政事”，但也有许多失当可议之处。她多男宠，有许多人即因宠而得进用，她所信用的宦官“皆依势用事”，没有被有效地遏制；因为她有“秽行”，怕别人在背后议论，所以又养成多疑的禀性，“群下语言小涉疑忌，辄杀之。”然而她所行使的赏罚，尽管掺杂了许多私情在内，却并没有引起人们过多的不满。这是因为她使用了不同的手段：一是她所进用的人不仅仅是私宠，有时还顾及才能；二是她赏赐自己的亲信，同时也要附带几个和自己关系不十分亲密的人，以示不私；三是她固然苛察别人的小过，但并没有对自己宠幸的人开绿灯，这些人有小过，也照重罚，而且不管是什么人，罚过之后，前怨一笔勾销，再也不揪住不放。有的人甚至后来还得到了加倍恩赏，“故左右虽罚，终无离心。”

《资治通鉴》载：公元239年，东吴都乡侯周撤，率军一千人驻防公安（今湖北公安县），违法犯罪，贬谪庐陵（江西省吉安县）。为此，诸葛瑾、步鹭等为他求情。孙权说：“周撤年纪轻轻，既没有功劳，又没有资历，竟然交给他职权，封他爵位，有点纪念他的父亲周瑜的意思，才对他这样培训。想不到他仗势欺人，酗酒荒淫，纵情任性，横行霸道。我曾多次告诫他，他丝毫不能悔改。我对周瑜的友情跟二位一样，渴望周撤有所改过。可他罪过太重，不能马上叫他回来，我想使他遭点罪，吸取教训，才能转变，就凭他是周瑜的儿子，又有您二位说情，只要他能改过，我才能启用他，否则不能让他做官。”周瑜的另一个儿子，偏将军周峻逝世，全琮请求把周峻的部队交给他的儿子周护。

孙权说，“从前，击败曹操，吞并荆州，都是周瑜之功，永不能忘。听说周峻病故，便打算任命周护接替，这未免太急了，我听说周护性情凶暴，如果用他，恐怕也害了他，所以我中途改变了主意。”

封建社会，在封妻荫子的制度下，不知错用了多少蠢才，然而孙权却为我们提供了一条重要的示以不私的用人经验，实在可贵。

示以欲伐

示以欲伐 语出《东周列国志》第二十回：“君可命王子成父率大军巡视纪城，示以欲伐之状。鄆必畏而来降。”示以欲伐，就是显示武力，威慑对方，给对方心理上以巨大压力，迫使对方就范。

示以欲伐，不是真伐，但不是不想去伐，而是以显示实力为手段，达到如同去真伐的实际效果。当然，要使此谋达到预期目的，欲伐者首先要有强大的实力，足以震撼、摧毁对方心理上的防线，使其感受到不投降将会造成更为严重的后果。例如：公元前664年，齐桓公就是采用这种方法，使鄆国乖乖投降的。

鄆国（约在今江苏省赣榆县一带）原来是纪国的附庸。早在公元前的3年，齐国便将纪国吞并，然而由于种种原因，鄆国却依然存在。27年后，齐桓公决心改变这种局面。于是向管仲询问并鄆之策：“鄆为纪附庸，至今未服。寡人欲并灭之，何如？”管仲考虑到齐桓公新得诸侯，霸权初建，为巩固霸主地位，进一步赢得人心，不宜“以兵威得志”，而应积“存亡兴灭之德”。于是，管仲便说：“鄆虽小国，其先乃太公之支孙，为齐同姓。灭同姓，非义也。”为了达到“无灭亲之名，而有得地之实”的一举两得的目的，管仲继续说：“君王命王子成父率大军巡视纪城，示以欲伐之状。鄆必畏而来降。”于是，齐桓公便依计派大军巡视纪城，颇有一口吞掉鄆国之势。鄆君果然畏惧求降，使齐不战而达到了预期目的。齐桓公对此十分满意，称赞“仲父（即管仲）之谋，万不失一！”

在当今世界上，霸权主义者出于他们军事、政治和经济上的需要，惯用示以欲伐的策略，经常炫耀他们的“威慑力量”，或者派兵到某个地区演习一番，或者把军舰开到某海域扬威一阵，或者把某种新式武器吹嘘一通，以恫吓对方。然而，示以欲伐如同其它谋略一样，并非为哪

一方所独有。革命军队与反革命军队、正义之师与非正义之师之间的较量从来都是兵来将挡、水来土掩、针锋相对的。因此，只要条件具备，只要有其必要，谁都可以采用。海湾战争，无论是多国部队还是伊拉克方面都曾采用过“示以欲伐”的谋略。我们应从对付对方的“示以欲伐”和己方有效地运用“示以欲伐”两个方面受到启发。

未兆易谋

未兆易谋 老子曰：“其安易持，其未兆易谋；其脆易泮，其微易散，为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下”（《道德经》第64章）。在政治冲突与军事斗争中，高明之士能够在事物未发生变化之前作好准备，防患于未然，治之于未乱，从而取得战争的胜利和事业的成功。

《战国策·韩策》记载了这样一则故事：秦始皇六年，齐、赵、韩、魏、燕五国约而攻秦，楚王为从长。不能伤秦，兵罢而留于成皋。魏顺谓市丘君（市丘在河南郑县北部，时为韩地）曰：“五国罢，必攻市丘以偿兵费。君资臣，臣请为君止天下之攻市丘。”市丘君曰：“善。”因遣之。勿灰南见楚王，曰：“王约五国而西伐秦，不能伤秦，天下且以是轻王而重秦。故王胡不卜交乎？”楚王曰：“奈何？”魏顺曰：“天下罢，必攻市丘以偿兵费，王令之勿攻市丘，五国重王，且听王之言而不攻市丘；不重王，且反王之言而攻市丘。然则王之轻重必明矣。”故楚王卜交而市丘存。

《三国演义》第五十四回记载：赵云保护刘备去东吴招亲，临行前，孔明交给他三个“锦囊”，即三条妙计。赵云到东吴后，先打开第一个“锦囊”：先让“随行五百军士，俱披红挂彩，入南徐买办物件。传说玄德入赘东吴，城中人尽知其事。”“又教玄德往见乔国老。”孔明知道孙权、周瑜意在荆州，提亲是幌子且十分保密的，孔明的第一计是使人尽知，吴国太感到如杀刘备，“我女儿便是望门寡，将来再怎的说亲？须误了我女儿一世！”“若用此计，便得了荆州，也被天下人耻笑。”迫使孙权弄假成真。孙权硬的一手失败后，必会将错就错，用软办法把刘备留作人质。刘备一世艰辛，掉进安乐窝，贪恋女色，乐不思蜀，忘记帝业大事。因此孔明的第二个“锦囊”是：“今早孔明使人来

报，说曹操要报赤壁度兵之恨，起精兵50万，杀奔荆州，甚是危急，请主公便回。”激刘备逃出东吴。孔明还推断周瑜必然会在各路口派兵把守，刘备一旦逃回，必派兵追杀。因而最关键的时刻，只有依靠主公的权威，才能斥退追赶、拦路的东吴将领。出于这一推测，孔明依此而设计了第三个“锦囊”，使刘备顺利逃出东吴。

公元前494年，吴王出兵伐越，大军围住会稽，越王勾践求和，吴王夫差停止了进攻，答应了勾践的要求。伍子胥听说这件事，赶紧去劝夫差不要答应，夫差加以拒绝，并很客气地对他说：“相国先上后边去歇息一下吧！”伍子胥唉声叹气地出来了，碰见大夫孙雄，对他说：“越国10年生聚，10年教训，20年的功夫就能把吴国灭了！”后来越王勾践卧薪尝胆，终于将吴国灭亡了。

魏顺未兆而谋使市丘存，孔明谋于事前而使东吴“赔了夫人又折兵”。吴王夫差不听伍子胥之谋，只看眼前而不为未来而谋，导致亡国之灾，谋略之举足轻重由此可见一斑。

未雨绸缪

未雨绸缪 此语出自《诗经·豳风》的《鸛鸣》篇。作者假托一只雌鸟的口吻来写的这篇诗，共有四节。第二节的原文是：

迨天之未阴雨，
彼彻桑土，绸缪牖户；
今女下民，或敢侮予！

“桑土”，或作“桑杜”，邓桑根。“绸缪”，是缠结的意思。这几句诗的大意是。

趁着天晴不下雨，
取些桑根皮，修补旧窗户；
看他巢下人，谁敢欺侮我！

历代研究《诗经》的一些专家考证，认为这首诗是3千多年前的周公写给他的侄儿周成王的，劝周成王要勤政，努力办好国事，不要麻痹大意，自招祸害，以免内乱外患。孔子很称赞这首诗，他说：“这首诗说得对啊，把国家大事都办好了，谁还敢欺侮他！”孟子在一次谈话中也曾引用过这首诗，据《孟子·公孙丑》载：他说，那般诸侯卿相，在国家太平无事的时候，不知趁着天未阴雨，做些绸缪牖户的准备工作，而只知追求享受，贪图安乐，其实这就等于自招祸害。孟子还说：“祸害和幸福，都是自己找来的。”《尚书·太甲》说：“天作孽，犹可违；自作孽，不可活。”（天降的灾害还可以防止和避免；自作的罪孽，那就逃也逃不了。）说的正是这个意思！

由于上述的《鸛鸣》，产生了“未雨绸缪”这句成语，它是比喻随时作好准备，以防患于未然的意思。明代朱柏庐的《治家格言》中有一句是：“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。”

“饱带干粮晴带伞”，这是世人熟知的俗语。而高明的谋略家，无

不是高瞻远瞩，筹划于前，行动于后，防患于未然。

正本清源

正本清源 见《汉书·刑法志》，“岂宜惟思所以清源正本之论，删定律令。”本：指树根，源：指水源。

头痛医头，脚痛医脚，按下葫芦会翻起瓢。这种治标不治本的做法是不会产生实效的。正本清源乃洞见症结，抓住要害，治理根本，再造基准。后指从根本上加以清理整顿，彻底解决问题之策。

汉初的统治者大都好黄老刑名之学。“文景之治”的指导思想是“清静无为”。汉武帝即位后，发展了的政治、经济形势，要求变“无为”为“有为”，变“无欲”为“多欲”，随着政治大一统局面的形成，也要求思想上的大一统。而这只有儒家思想才能提供理论根据。董仲舒在给汉武帝的对策上书中提出：“春秋大一统者，天地之常经，古今之通谊也。”只有“邪辟之说灭息，”“然后统纪可一，而法度可明。”这就是要废黜百家，独尊儒术。汉武帝接受后，在要求举荐贤良方正到朝廷做官的人中，只用儒生，其它的如好刑名之学，习纵横之策者均予默退。汉武帝正本清源，统一思想，凡是不符合儒家的思想学说的一律摒弃。儒家思想成了统治阶级的思想武器，加强了中央集权制度，也适应了建立在宗法基础上的封建经济的发展要求，对中国封建社会产生了极为深远的影响。

正身率下

正身率下 端正己身，为下属表率。典见汉·荀悦《汉纪·武帝纪三》所载董仲舒事迹。但源出于老子、孔子思想。《老子》二章说：“是以圣人处无为之事，行不言之教”；《论语·子路》载孔子语：“政者，正也。子帅以正，孰敢不正。”从史例看，历代权谋家强调得较多的是遵奉上训（或祖训），明法审令，勤民勤政，廉洁奉公诸条。此外，正身率下的关键还在于主上能否表里如一，坚持不渝，“上无常操，下多疑心。”

汉文帝躬亲籍田，为民立则示范。东周以降，五霸争雄，七国征战，秦并六国，一匡天下，继而楚汉相争，兵连祸结，至高祖建汉，用兵匈奴，后又及诸吕乱汉，遂致周天子籍田劝农之仪废弃旷久，届汉文帝执掌国政，深知劝课农桑乃治国之本。于是恢复周天子籍田仪式，每届春耕之前，亲率大臣躬耕垄亩，并下诏劝农：“粮乃国本，民赖以活，若民不重农耕，则生活无着。故朕亲率臣下，劝民耕种。”文帝还亲带大臣包耕一地，生产供祭之粮，连皇后也亲率宫女勤事桑、蚕，生产蚕丝，以为祭服之料。文帝身体力行，并督促官吏带头从事农耕，汉文帝十二年，他下诏说：“朕亲率农耕，已历十载，然尚有许多荒地未垦，若一岁不收，民将挨饿，今天下苦贫者甚众，为官者又视而不见，管理不善，何以劝农力耕？”于是下令各级官吏必须下乡进行农贷，劝民耕作，缺种少粮者，由各县借给。由于文帝督促不断，全国荒地大垦，粮食连年增产，为西汉王朝的经济繁荣打下了坚实的物质基础。

作为谋略，统治者的正身率下发挥了榜样的作用。为某项既定目标的成功创造了良好的舆论环境和群众基础。隋朝牟州刺史辛公义以勤政著称于世，他赴任时下车伊始，就先至狱中，在囚牢旁露天设下公案，现场办公，亲自验问案情。用了十几天的时间，就把所有的案子处理完

毕，然后才回至公堂大厅。受领新讼，皆不立文案，只派遣值班佐僚协助，自己侧坐讯问。事有不明，须将囚犯暂禁待查的，他就住于公堂之上继续审理，案子未了，终不还内室休息。人或谏之曰：“此事有程，大人何必自讨苦吃？”辛公义说：“本刺史无德可以导人，假若百姓系于囹圄，岂有禁人在狱而心自安乎？”罪人闻之，咸自诚心服罪。后有净讼者，其乡里父老遂相晓曰：“此区区小事，何忍去劳神辛大人？”讼者多两让而止。于是辖境大治。

四面楚歌

四面楚歌 四面楚歌是世人熟知的攻心之计。典出楚、汉相争中的垓下之役。《史记·项羽本纪》：“项王军壁垓下，兵少食尽，汉军及诸侯兵围之数重。夜间汉军四面皆楚歌，项王乃大惊曰：‘汉皆已得楚乎？是何楚人之多也。’”韩信用“四面楚歌”之法，使楚兵厌战思乡，军心大乱，纷纷逃亡，8千子弟离肠寸断，战斗精神荡然无存，连跟随项羽多年的将军，也暗地里不辞而别，项羽的叔父项伯也偷偷离去。项羽在四面楚歌中别姬，乌江边拔剑自刎，楚国随之而亡。可以说，这是韩信采用的心理战谋略的成功战例。

战斗力和群体士气分不开，而士气又是与士兵情绪相联系的。采取各种手段，挫伤敌之情绪，激励己之士气，成为将帅施计用谋的重要内容。《孙子兵法》中说，“散地则无战，轻地则无止。”就是说，在本国境内不宜作战，因士兵离家近，进无必死之心，退有投归之处，打起仗来，容易逃散；进入别国国境不深地区，不宜停留，因离本国不远，易思念家乡。可见，思乡情绪对士气的影响，自古受谋略家们的重视。

《三国演义》记述吕蒙在荆襄之战中也曾仿“四面楚歌”之计，让关羽军中将士亲属在山上喊话，动摇军心。“荆州士兵，呼兄唤弟，觅子寻爷，喊声不住。军心尽变，曾应声而去。关公止喝不住，部从只有三百余人。”威震华夏的关云长，落得和项羽一样，成了众叛亲离的孤家寡人。

用敌于我

用敌于我 一有敌人就要锄尽灭绝，这是出于本能而行动的短虑浅见的人的作法。作为熟练运用权谋术数之士，连政敌也要加以利用，使其有存在的必要。

据《战国策·韩策》载：韩国相国公叔与韩王爱子几瑟对立，相互争夺权力。结果，对手几瑟流亡在外。公叔的内心仍然不很宁静。在几瑟流亡之前，他曾派刺客暗杀几瑟，有策士相劝说：“不要这样做。太子伯婴非常看重你。这是为什么呢？正是因为几瑟的存在。是因为要牵制几瑟，你才受到重用的，他如果死去，你也必然要受到轻视了。只要几瑟存在，太子就有所畏惧，不得不依赖你的作用。”这是政敌存在的价值，同时也是对敌人力量的积极的利用。“敌人”毕竟是少些好，但对对手的作用也要多从几个角度去分析，通过冷静地计算，以求力量的均衡，灵活调整自己的策略。

敌对力量的存在，可以看作防止自己疏误的警戒信号，也可以作为某种可用的目标，或者作为巩固自己营垒的团结的某种媒介，进而还可以作为发生失误与事故的辩解的理由。其利弊是不能简而论之的。我国的历史上的一些政治谋略家，出于其政治需要，有时故意保留一定的反对派，其韬略是耐人寻味的。

半途而废

半途而废 出自《论语·雍也》：“力不足者，中道而废。”《礼记·中庸》：“君子遵道而行、半途而废，吾弗能已矣。”《梁书·徐勉传》：“况夫名立宦成，半途而废者，亦焉可已已哉！”唐朝韩愈《论淮西事宜状》：“陛下持之不坚，半途而罢，伤威损费，为弊必深。”梁启超《节本明儒学案·诸儒学案下·忠节吕豫石先生维祺·论学书》云：“讲学不大昌其道于天下后世，以承先启后自任，以为法可传自励，是为半途之废。”

作为成语，半途而废多含贬意，比喻做事中途停止，不能善始善终，坚持到底。但作为谋略来运用，其意义就大不相同了。

1930年9月，红军第一方面军第二次进攻长沙。当时，敌军筑垒死守，天上有飞机帮忙，水上有军舰援助，而且援军已日渐集中；红军久攻不拔，情况非常不利于己，此时若坚持原计划，后果不堪设想。毛泽东说服了红一方面军中的干部，撤退围攻长沙之军，随后又说服了干部放弃夺取中心城市九江和其他大城市，改变战略方针，分兵攻取茶陵、攸县、醴陵、萍乡、吉安等地，因此红一方面军获得很大发展，扭转了中国革命形势，使中国革命转危为安。

半途而废策略的关键在于善于审时度势，敢于及时修正不合时宜、对己不利的方案，以暂时的失利换取长远的利益。毛泽东说：“打而不能解决战斗时，不好再继续打……是准备走的。”当自己的力量在总体上还大大劣于敌人时，为了争取局部利益而与敌拼实力，打消耗战，会给自己的事业带来重大损失，这样的军事行动必须半途而废。半途而废的目的就是为了改正错误，避免失败，争取胜利。军事斗争如此，政治斗争、外交活动、企业竞争甚至自我奋斗、为人处世等，也是如此。当自己的计划、部署及行动因错误而受挫时，必须及时地、千方百计地改

正错误、拨正方向，当错误已无法挽回而直接影响到最终目的时，就应及时终止，半途而废。当自己已误入歧途，或出现南辕北辙的局面时，还一条道跑到黑，必然死路一条。西方有句谚语说得好：“条条道路通罗马。”一条路堵死了，就应中途而废，另寻希望之路，第一套方案已无成功希望，就应采取变通措施，实施第二套计划。

前秦苻坚的谋臣王猛，督诸军十六万骑，讨伐前燕慕容评。慕容评统率大军屯据潞州。王猛率军到达潞州城下，与燕军相持。王猛派将军徐成去侦察燕军虚实，约定中午回报。可是到黄昏时徐成才返回。王猛大怒，欲斩徐成。邓羌向王猛请求说：“敌人兵多，我们兵少，明天就要开战了，暂且赦免了徐成才好。”王猛说：“如果不斩徐成，军法就不能存在了。”邓羌固执地请求说：“徐成是我的部将，虽然违犯了期限而应当处斩，但是我甘愿与徐成效力英勇战斗，将功赎罪。”王猛又未允许。邓羌愤怒地回到营里击鼓召集部属，准备攻击王猛。王猛听说后，连忙派人对邓羌说：“邓将军赶快停止发兵，我现在已赦免徐成了。”徐成被赦免后，邓羌亲自拜谢王猛。王猛拉着邓羌的手笑着说：“我故意试探一下将军罢了。将军对于郡中的将领尚且如此，何况对于国家呢？”

王猛夸奖邓羌是假，为自己找下台阶是真。尽管这样，王猛能从大局出发，勇于改正自己错误，使自己不利于稳定军心的行为半途而废，团结了军队，避免了内讧，虽然丢了些面子，但未失大将风度。

要做到半途而废，往往需要具备敏锐的洞察力，变通灵活的头脑及能容纳不同或对立意见、能自我批评的宽广的胸襟。

发踪指示

发踪指示 语出《史记·萧相国世家》。刘邦定天下后，大封功臣，萧何位最高，群臣不服，刘邦说：“夫猎，追杀鲁兔者，狗也；而发踪指示兽处者，人也。今诸君徒能得走兽耳，功狗也；至如萧何，发踪指示，功人也。”《汉书·萧何传》作“发纵指示”，意同。发踪：发现踪迹。猎人发现野兽踪迹，指示猎狗追逐。比喻在幕后指挥操纵。这是权谋家用权使计的重要谋略。

萧何用谋，佐刘治汉，确为楷模。刘邦初入关中咸阳时，诸将皆争取金帛财物；项羽入咸阳，更是大开杀戒，杀秦王子婴，烧秦宫室，大火三月不灭，掘始皇帝家，收宝货，秦民大失所望。只有萧何能留心政事，随刘邦入咸阳之际，独先入收丞相府图籍文书，以此得具知天下随塞，户口多少，强弱之处，民所疾苦，作为制定方策与法令的参考。刘邦入关后虽与诸县父老豪杰的约法三章，使秦民大喜，但“杀人者死，伤人及盗抵罪”之十语，对料理纷繁的国务、措施是远远不够的。于是依据收集的法律、制令和图书，重整秦旧法条文，另立出汉律九章，为刘邦平定和统治天下制定了法律依据。新律施行，使人民得以免除严刑苛法之害，能够长幼养老，衣食滋殖，而刑罚用稀。所以司马迁在《史记》中赞萧何说：何谨守管籥，因民之疾，奉法顺流，与之更始，位冠群臣。刘邦的“发踪指示”，是对萧何最恰当的评价。

这一谋略深刻地说明：统治者所谓日理万机，主要就是运筹决策于帷幄、面授机宜于密室，尤忌亲自出马可能引起非议或危及己身之事，更忌躬亲赴劳。袁世凯谋杀宋教仁案是这一谋略的典型运用。袁素以用权阴毒著称，常于幕后操纵部下，奉旨行事。1913年初，宋教仁以国民党党魁资格，以国民党在国会中占多数席位的条件，进行组织责任内阁的竞选活动。袁忌宋势超己，就派人于国会召开前夕，3月20日晚趁宋

教仁从上海乘车北上之际，枪击于沪宁路上海车站。宋不知凶杀主谋乃袁，临死还没放弃对袁的幻想，他由黄兴代拟致袁电文曰：“望伏冀大总统开诚心、布公道，竭力保障民权，俾国家确立不拔之宪法，则仁虽死，犹生之日，犹生之年。”21日，袁假意复电慰问，又电江苏都督程德全和民政长应德闳等，令立悬重赏，限期破获，按法重惩。22日凌晨宋不治身死。袁得讯又佯令程、应二人速缉凶犯，穷究主名，务得确情，按法严办。23日上海英、法租界捕房逮捕宋案同谋应夔承；次日，又在应宅捕获凶手武士英，搜得密谋刺宋的确凿证据多件，主要是在袁政府国务总理赵秉钧指示下内务部洪祖述与江苏巡查长应夔垂的往来密电。铁证如山，孙中山力主兴师讨伐，黄兴怕兵力不足，主张以法律解决。拼日，刺杀凶犯武士英暴死狱中。25日，程德全等将宋案主要证据44份电告袁世凯、参政两院、国务院及各报刊，主使暗杀者即袁亲信国务总理赵秉钧。罪证公布，舆论大哗，迫使袁采取让赵去职改任直隶总督的办法来搪塞，不久又将应夔垂、赵秉钧暗害致死，以灭口实。

发踪指示更多地见用于谋臣幕僚。因为谋臣幕僚虽为人主之师，但职权不大，所出之策只能经过君主发布命令后，他人才领命执行。所谓大主不劳、大将不战、大臣不研、大盗不窃，就是指的这一用谋状况。

民惟邦本

民惟邦本 唯有民众才是立国的根本。语出《尚书·五子之歌》：“民惟邦本，本固邦宁。”对这一权谋思想，历代发挥颇多。如：民可载舟，亦可覆舟；民为贵，社稷（国家）次之，君为轻；民，事之本也，财须民生，强赖民力，威恃民势，战由民行；王者以民为天，君非民不立。因此，统治者必须共识：国以民为本，社稷亦为民而立；制国有常，利民为本，即为国者以富民为本，若损百姓以奉其事，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。老子、管子的认识更为深刻。《老子》：“圣人无常心，以百姓心为心。”《管子·牧民》：“政之所兴，在顺民心，政之所废，在逆民心。”

朱元璋出身农民家庭，对百姓的疾苦了解很深，加上游历乞食的游方僧生活，使他更广泛地接触了民间平民百姓。他当皇帝后，用很朴实的语言阐述了民惟邦本的思想，那就是为官须替民作主，要体察民情，爱惜民力，先民后国。朱本人可说是体察民情的典范。他从自己的亲身体会说：“农夫勤四体，种五谷，身不离田间，手不释农具，终年勤劳，不得休息。他们住的是茅草屋，穿的是旧布衣，吃的是粗饭菜羹，却负担着国家的经费。我们衣食住行，都不要忘了农民的劳苦，取用要有节制，不能让农夫遭受饥寒，更不能横征暴敛，让农民忍受不了这种苦难。”朱还阐述爱惜民力的思想：“天下初定，百姓财力非常困难，就像刚刚会飞的鸟，不可以拔它的羽毛，才种下去的树，不可以摇它的根一样。现在必须‘安养生息’。百姓足而国富，百姓逸而后国安，未有民困而国独富安者。”据此，朱采取了奖励垦荒，兴修水利，登记土地和户口以律定税率，减轻刑罚、徭役和赋税，解放驱口，改善工匠地位等一系列措施，使明初人口增加，耕地扩大，农业手工业和商业进一步繁荣，国力也随之强盛起来。

有名的赵威后问齐使者，一席话也体现了赵威后勤政爱民的治国思想，使者听了深受感动，回国后禀报齐王，齐王从中获得很多启发与教益，更丰富了民惟邦本的治理国家的经验，历史经验反复证明：为政以民为本。

动而辄随

动而辄随 语出《黄石公·三略·上略》：“变动无常，因敌转化，不为事先，动而辄随。”《孙子·虚实篇》有“水因地而制流，兵因故而制胜。故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者谓之神。”“动而辄随”首先是“动”包含有借题发挥，将计就计之意。这是一种突发性思维方式。事前毫无准备，事中作出快速反应，因时、因地、因势、因敌而灵活应变。是高明的权变智谋，是克敌制胜的法宝。

《三国演义》第四回“废汉帝陈留践位，谋董卓孟德献刀”中，讲了一个曹操行刺董卓的故事。汉灵帝死后，董卓乘机专断朝政，私自废黜少帝，立陈留王为献帝。引起满朝文武的愤恨。当时任骁骑校尉的曹操，见义勇为，从司徒王允那里借来一口宝刀前去刺杀董卓。

操身佩宝刀来到相府时，“见董卓坐于床上，吕布侍立于侧，卓曰：‘孟德何迟？’操曰：‘马羸行迟耳。’卓顾谓布曰：‘我有西凉进来好马，奉先可亲拣一骑赐与孟德。’布领令而出。曹暗忖曰：‘此贼合死！’即欲拔刀刺之，怕卓力大未敢轻动，卓胖大不耐久坐，遂侧身而卧，转面向内。操又思曰：‘此贼当休矣！’急掣宝刀在手，恰待要刺，董卓在侧面看衣镜中，照见曹操在背后拔刀，急转身问曰：‘孟德何为？’时吕布牵马至阁外，操见势不妙，急中生智，乃持刀跪下曰：‘操有宝刀一口，献上恩相。’卓接视之，果宝刀也，后来卓引操出阁看马，操借试一骑，便加鞭而去。”大祸临头的曹操，顺情变意，转危为安。

按不断变化的情况确定自己的用谋方略，是用好此谋的要旨。

吊民伐罪

吊民伐罪 谋出《孟子·滕文公下》：“诛其君，吊其民，如时雨降，民大悦。”

《宋书·索虏传》：“吊民伐罪，积后己之情。”这就是说：抚慰人民，讨伐有罪，可以争取老百姓的支援。在大敌当前，或敌我双方力量对比悬殊或新生政权初创，需要大家同仇敌忾，一致对外时，此谋略尤为重要。

武王伐纣时，出告示说：“殷王纣乃用妇人之言，自绝于天，毁坏其三正，离邀其王父母弟。……乃断弃其先祖之乐，乃为淫声，用变乱正声，怡悦妇人。故今予发维共行天罚。”又说：“纣王昏弃其国家，暴虐百姓。”告示上所说的是实际情况，纣师虽众，没有战心，反而纷纷倒戈，纣王登鹿台自焚。

刘邦入关，与秦父老约法三章：“杀人者死，伤人及盗抵罪，余悉除秦法。”又申明：“此来为父老除害，非有所侵暴。”并告谕各县。秦人大喜，争持牛羊酒食飨军。刘邦又推辞说：“仓粟积蓄还多，不想让父老破费。”秦人更加欢喜，惟恐刘邦不做秦王。

1916年，袁世凯称帝。蔡锷在云南首先发难，列举袁世凯十九大罪状，倡导正义，得到全国响应。袁世凯在全国一致的讨伐之中死去。

吊民伐罪是一种政治、军事谋略，它成功的关键在于，己方的举动是正义的，合乎民心的，被讨伐的是罪大恶极的坏人或分崩离析的反动团伙。

抗日战争、解放战争时期，八路军、新四军、解放军之所以在极其艰难困苦的条件下取得胜利，除了战略运用得当之外，很重要的一个原因就是所为是民，所伐是罪，到处受到人民大众的真心想戴。

师必有名

师必有名 此谋是说高明的政治家及军事指挥者出兵讨伐或用兵作战，必有一个名义，“名正言顺”，师直则壮，才能获得舆论的支持与人民的同情，有助于取得战争的胜利。

《礼记·檀弓下》说“师必有名”。历史上许多政治家与军事家用兵时历来讲求“名正言顺”的，没有“名”要假借或设法找一个“名”，都标榜自己发动的战争是“正义”、“顺天道”、“合民意”，以求舆论支持与提高士气。《东周列国志》第九十四回记载：当初，秦约齐伐赵，苏代向齐湣王建议说：“兵出无名，事故不成。赵无罪而伐之，得地则为秦利，齐无与焉。今宋方无道，天下号为桀宋，王与其伐赵，不如伐宋”，伐宋“有诛暴之名”。后来齐、楚、魏三国伐宋，三国大将研究伐宋计谋时，魏将芒卯说：“宋王淫虐，人民离怨，我三国皆有丧师失地之耻，宣传檄文，布其罪恶，以招故地之民，必有反戈而向宋者。”打着“伐桀宋”旗号，发布宋王十大罪状的檄文，宋国百姓于是同情和欢迎三国军马。痛恨宋王无道。这样，三国军队便轻而易举地攻下了宋国都城睢阳，杀了宋王偃，分了宋国的土地。

公元前656年，齐桓公采纳管仲“以讨蔡之名，行伐楚之实”的方略，给楚国一个出其不意的打击。可是消息泄露，楚国已有准备。当管仲看见楚使在边境等待齐军时，遂放弃原来计划，和楚使谈判。当楚使质问齐军为什么要远道来袭楚时，管仲此时也想方设法找了一个“师出有名”的借口，说：“周成王把齐地封给我先君姜太公的时候，曾派召康公下过这样一个命令：‘为辅助周天子，你世世代代都掌握征伐之职。东至海、西至河、南至穆陵、北至无棣，所有的诸侯之地都可以去。凡有不共王职者，你都不要赦免。’你们楚国本应年年进贡包茅，但却长期不贡，所以要来征伐你们。况且周昭王南征去而不返，也是你

们楚国造成的。你们还有什么可说的？”对于管仲的指责，楚使回答说：“周室东迁以来，所有诸侯都不去朝贡，哪里只有我们一家呢？虽然如此，我们也承认这样做不对，马上就改，立即朝贡。但是昭王不返，是船翻所致，我们不能接受你的指责。”后来齐军进发，直至隆山，与楚军隔汉江相持，最终以召陵结盟，握手言好告终。

吐故纳新

吐故纳新 出自《庄子·刻意》：“吹响呼吸，吐故纳新，熊经鸟申，为寿而已矣。此道引之士，养形之人，彭祖寿考者之所好也。”

吹响呼吸，是吐气吸气；吐故纳新是指呼出二氧化碳，吸进新鲜氧气，后泛指事物新陈代谢；熊经鸟申，意为似熊攀树，类鸟飞空伸脚，比喻活动身体的方式。原文是对养生之道的看法。后以吐故纳新比喻扬弃旧的，吸收新的。

流水不腐，户枢不蠹。陈陈相因，死水一潭。“哪有湖水清如许，为有源头活水来”，是吐故纳新一策的生动写照。

武则天是中国历史上第一个女皇帝，她“通晓文史”，“多权谋”。公元655年她被立为皇后，公元660年她三十六岁时被唐高宗委托处理朝政。公元683年，高宗死，她临朝称制，公元690年自己称帝，改国号周。

武则天称帝是亘古未有的奇事，她顺应历史潮流，励精图治，能成其大事得到拥护，与她采用吐故纳新的用人策略分不开的。

武则天上台后，决心与残余门阀势力斗争。她首先决定新修《姓氏录》取代旧的维护门阀特权的《氏族志》。新修的《姓氏录》以皇后家族为第一，共分九等。全按当时仕唐官品高下为准，凡是五品以上的官员皆升士流。这样为大批中下层知识分子登上政治舞台铺平道路。当时，每年吏部接纳的选人成千上万，每年入流的人数过1400，比正常数字高出两倍。武则天借此以培植和更新拥戴自己的官僚队伍。

武则天进一步发展了科举制度。科举考试为防止作弊，首先采用“糊名”的方法，这个方法一直沿用至今。刚登帝位，她就亲自“策问贡人于洛城殿，数日方了，殿前试人自所始”。首创了殿试制度。咸亨年（公元670~674年）以后，进士成为科举中诸科的重心，每年取士

的人数比贞观年间多一倍。由于武则天“颇涉文史，好雕史之艺”，所以更加重视以文章取士，这种政策成为盛唐文学发展的契机。这种“学而优则仕”的科举制度比起实际以门第取人的九品中正制来说，当然是历史的巨大进步。公元702年，又开设武举，“每岁如明经、进士之法，行乡饮酒礼，送于兵部”进行考试。

武则天在开始时为了谋取帝位，决定在皇权、相权之外，另立自己控制的第三权力中心，这就是组织了北门学士集团。她亲自从涌现出的人才中挑选新秀，以修撰为名，特许从北门出入禁中，除了为武则天编写《列女传》、《臣轨》等书以扩大武则天的影响外，还密令他们参决朝政，“以分宰相之权”。这是一个为武则天登基出谋划策的智囊班子。他们当中很多人后被武则天提拔重用为三、四品高官，范履冰、刘伟之还被任为宰相。

武则天行吐故纳新之策，以善于选拔人才为史书所称道。她曾“十道使人，天下选残明经进士，及下村教童蒙博士，皆被搜扬，不曾试练，并与美职。”因为录用人太多，不免泥沙俱下。《资治通鉴》中评论说：“虽滥以禄位收天下心，然不称职者，寻亦默之，或加刑诛。挟刑赏之柄以驾御天下，政由己出，明察善断，故当时英贤亦竞为之用。”她选拔纳新的杰出人才很多，如宰相中的李昭德、魏元忠、狄仁杰、姚崇、张柬之等；边将如唐休璟、娄师德、郭元振等；文学大家陈子昂、刘知几等。当然被她废黜诛杀的庸劣之辈及政治敌手也很多，这正是吐故纳新，无以纳新。

毛泽东也非常重视吐故纳新之策，他曾说：“一个人有动脉，静脉，通过心脏进行血液循环，还要通过肺部进行呼吸，呼出二氧化碳，吸进新鲜氧气，这就是吐故纳新。一个无产阶级的党也要吐故纳新，才能朝气蓬勃。不清除废料，不吸收新鲜血液，党就没有朝气。”他在《矛盾论》中说：“我们常常说‘新陈代谢’这句话。新陈代谢是宇宙间普遍的永远不可抵抗的规律。”这些论述精确的阐明了吐故纳新深刻的含义以及巨大的作用。

网开一面

网开一面 出自《史记》：“汤出，见野张网四面，祝曰：‘自天下四方，皆入吾网’。汤曰：‘嘻！尽之矣！’乃去其三面。”

商汤认为捕鸟时四面张网，会把鸟捕尽，于是下令撤下三面网。被人认为是“至仁解网”，是“仁政之举”。

现作“网开一面”，比喻给罪犯一条出路，从宽处理。困兽犹斗，狗急跳墙，所以穷寇勿追。如不给出路，为渊驱鱼，为丛驱雀，未必有利。网开一面，给以洗心革面之机，更可分化瓦解敌人。

康熙皇帝在削藩时，凭着年轻人的一股锐气，策略失当，逼得吴三桂狗急跳墙。后来，他运用网开一面的策略，分化瓦解叛敌，终于平定了历时八年之久的三藩之乱，其经验教训值得借鉴。

清兵入关后建立了清王朝，但实际并未实现真正的全国统一。到康熙统治初期，南方有“三藩割据”，海上有台湾属郑氏子孙。

“三藩”是指清初云南的平西王吴三桂，广东的平南王尚可喜，福建的靖南王耿精忠。三藩是明朝降清的大臣，因追随清朝灭明有功而封王。三藩拥有重兵，割据一方，势力不断膨胀，气焰逼人。三藩不断以“边疆未靖”向清廷“要挟军需”。当时“天下财赋，半耗于三藩”，造成清王朝财政危机。三藩中以吴三桂的权势最重，他在云贵地区，广树党羽，吏兵二部“不得掣肘”，吴三桂的财经开销，户部不得查核。三藩割据势力的发展直接威胁清帝的统治。康熙帝日夜焦虑，他说：“天下大权，唯一人操之，不可旁落！”

1673年，平南王尚可喜提出要回辽东籍养老，要儿子袭封。清廷批复：尽移所部随其归辽东。尚可喜之子尚之信大为不满，阴谋叛乱。吴三桂、耿精忠见势不妙，决定试探清廷态度，也假惺惺地上奏请撤藩。康熙帝认为：“其势已成，撤亦反，不撤亦反，不若先发制人，可

也！”于是下旨照准撤藩，悉移辽东。

吴三桂等看到阴谋未逞，于同年十一月举兵叛乱。耿精忠、尚之信、广西将军孙延令、陕西提督王辅臣等人也起兵响应。一时之间，云贵、湖广、四川、福建、陕西等七省全为叛军所占，清兵节节失利，使得清廷大为震惊。但是，吴三桂等叛将的军事得势是不能持久的。这是因为叛乱破坏了全国的统一，民众希望安定。吴三桂等一批骄兵悍将在政治上不得人心，都认为他们是反复无常的小人，连明朝遗老也不愿与之合作。而叛乱者又各怀鬼胎，首鼠两端，在军事上不相统属，没有整体统一的作战目标。吴三桂在占领岳州后，只求保全既得利益，想和清朝划江而治。

康熙帝削藩操之过急，使三藩联合起来叛乱，不能不说谋略失误。后来康熙帝总结教训，调整政策，采用了“网开一面”的策略，软硬兼施，剿抚并用以分化瓦解叛军，以利于各个击破，才开始扭转了被动局面。

他下诏宣布停撤“平南、靖南二藩。”耿精忠、尚之信被招降，重点打击吴三桂。吴三桂在京的儿子吴应熊、孙子吴世霖被处死。又封赏重用了一批汉族将领，康熙十分注意笼络汉族地主阶级，下令在进军中对“汉人中素有清操及才能堪任顺剧者，不拘资格……据实保奏，发往军前。”其目的是为了平息缓和民族矛盾，以利镇压叛乱。

吴三桂在叛乱后五年，见大势已去，“思窃号自娱”，在衡州称帝，不久死去。其孙吴世藩继位，在1681年清兵攻陷昆明时自杀。历时八年之久的三藩之乱终于平定了。

因事制宜

因事制宜 根据不同的情况制定出相应的措施。策出《汉书·韦贤传》，古权谋家重要的应变对策之一。

战国时，楚太子横即位前曾在齐国做过人质。公元前299年，楚怀王被秦国诱执于咸阳，楚国采纳屈原建议诈许于齐，要楚太子横回国继承王位，齐王乘机要挟楚国：以楚东五百里地换太子横。太子横感到为难，问计于谋士慎子。慎子答曰：“先允其请，余事后议。”太子横依计回国继承王位，是为顷襄王。齐国为了得到楚东五百里地，跟着上门索取。慎子建议顷襄王召集群臣共商对策，以应付齐使。子良说：“应当先给地，然后再夺回来，以之表明楚说话算数，攻之证明楚武力强大。”昭常说千万不能割地，甘愿抛头颅洒热血以尽守土之责；景鲤则说愿往秦国搬兵，以救楚失地之危。顷襄王见各执一词，莫衷一是，乃请教于慎子，慎子说各臣均言之有理，其议可兼采并纳。顷襄王遂依慎子之计行事，令各臣分工负责按自己的意见去办：子良前去献地，昭常负责守土，景鲤前去搬兵。子良奉命使齐，答应允地，齐派兵前来接管，谁知昭常不给，说若齐要强夺，他将率男女老少三十万人马与齐血战到底。齐王转责子良耍花招，子良说：“楚王确实命令割地予齐，昭常不给，是矫诏行事，请齐王你派兵猛攻他好了。”齐王怒而加兵于楚，欲掠楚国东地。正当他要率军越界伐楚，秦兵马50万众已被景鲤请来，开到齐国边境，齐王怕后方被袭，只好让子良南归楚国，并遣使者前往秦国求和。一场恶战终于避免，楚国东部五百里地也保了下来。

《左传》和《东周列国志》都记载了齐鲁长勺之战中曹刿善于因事制宜，临机决事的事迹。战争具有极大的不确定性，战场上新的情况随时都可能发生。即使事先进行了周密的计划，也不能包罗战争进程中可能出现的许多意想不到的事情。在新的情况面前，因事制宜，及时拿出

对敌之策，是指挥员必须具备的能力。从此谋的运用看，应注意事异而人同、事同而人异、事异而时同、事同而时异这四种不同情况和事情的大同小异、大异小同两种基本方式，才能制定出相适应的对策和措施，此谋才可收到好的效果。

丢卒保车

丢卒保车 本为象棋战术用语。它已广泛运用到社会的许多领域。其意思是：为了全局的利益，有时要丢失一些局部利益。

对这一韬略的运用，似乎是无人不会，渔翁为了钓鱼而不惜诱饵，商人为了赢得顾客常让你“先尝后买”，战略家则常常以战术上的代价而换来战略上的主动。这些都是主动的行动。而丢卒保车，还表现出被动的特征。“两害相衡从其轻”，为了“帅”的安全而舍车马，为了车的安全而抛小卒。

高明的谋略家，胸中时时都装有种种利益的砝码，时时都要掂量得失的份量，权衡利害，决心和计划不被小利所诱惑，也不为小害所影响，按“卒”和“车”应有的份量行事，把握全局，措置裕如。那些见小利而亡命，遇小害而失色之辈，决不能成大器，几乎十个有九个要失败。

后发制人

后发制人 《战国策·齐五》：“骥驥之衰也，驾马先之；孟责之倦也，女子胜之。夫驾马女子筋骨力劲，非贤于骥驥孟责也，何则？后起之借也。”

《百战奇法·后战》：“凡战，若敌人行阵整而且锐，未可与战，宜坚壁待之，候其阵久气衰，起而击之，无有不胜。法曰：‘后于人以待其衰。’”

“后发制人”和“先发制人”相对应，是政治上、军事上常用的韬略。谋划政治韬略，主动性是极为重要的。政治上的主动性来源于正确的道义。和对手角逐时，待敌先发，而已后发，敌企图就会充分暴露，己就可避敌所长，乘敌所短，赢得民心，在政治上、道义上立于不败之地。

我国历史上轩辕时代的阪泉之战，轩辕氏就采取了后发制人的战略。当时的轩辕氏族刚刚开始从游牧经济向农业经济变化，他们过惯了游牧生活，行动灵活，远途征伐只要携带牛羊就可以维持给养，无后勤运输之忧。与这个氏族抗衡的榆周（神农氏族第八代帝）所率领的氏族，只习惯于农业经济生活，兵马未动，粮草先行，一旦进入不种粮秣的牧区荒野，后勤供应脱节，因粮于敌又野无所掠，失去主动。轩辕氏富有雄才大略，针对敌手这一弱点，运用机动退却战术，战于河南（今开封郑州间），再战于河北，最后退至阪泉之野（今河北清苑县），终于选择到地形、生活条件利于己而害于敌的良好战场，站稳脚跟，进行决战，一举获胜。

公元前625年，楚攻宋，宋求救于晋。晋文公决定攻打刚刚臣服楚国的曹、卫两国，以吸引楚军，解宋国之围。

楚成王听说晋灭曹、卫，大惊，忙命大将成子玉迅速撤离宋国。成

子玉骄横自负，停止攻宋之后，转而向晋军进攻。晋文公依前言令晋军退避三舍，到达城濮驻扎（见“退避三舍”，）。晋军后撤，将士大为不平，求战心切。晋文公重耳面对强大的楚军，胜负难卜，犹豫不决。大臣狐偃请将士们稍安毋躁，说退避三舍一可以实现国君当年诺言，二可避开楚军锐气，待其斗志松懈时再与之交战，更有胜利的把握。于是，晋军上下严阵以待，将士们的士气也坚定了晋文公的信心。

成子玉将楚军和陈、蔡两国军队分为三队，气壮如牛地说：“打败晋军，灭亡晋国的时候到了！”两军对阵，晋军采取先弱后强的战法，先由下军副将胥臣向楚军右翼进攻，右翼由陈、蔡联军组成，战斗力较弱，晋军虎皮战马一冲，陈、蔡联军立即惊慌失措，弃阵而逃。

晋军上军主将狐毛假充中军，竖起两面军旗（当时只有中军才有两面旗帜），佯装退兵。晋下军主将栾枝也在战车上拖着树枝，扬起尘土，伪装败逃。楚军以为晋军主帅败退，驱车追杀，被晋中军主将先轸拦腰冲杀，楚左军也被狐毛、狐偃指挥的上军击溃。子玉才赶快收兵，险遭全军覆灭。子玉退至连谷（河南西华县），自杀身亡。

在作战中使用后发制人的韬略从战略角度出发，既有军事、特别是力量和态势方面的因素，更有政治方面的意义。在战略上后发制人的政治意义往往大于军事意义。政治上，后发制人容易争得人心，动员群众，取得友邻的同情和援助。同时也有利于军事上的持久，避免不利条件下决战，以便争取时间，创造取胜的条件。

名正言顺

名正言顺 见《论语·子路》：“子路曰：‘卫君待子而为政，子将奚先？’子曰：‘必也，正名乎？’子路曰：‘有是哉，子之迂也！奚其正？’子曰：‘野哉由也！君子于其所不知，盖阙如也。名不正，则言不顺，言不顺则事不成。事不成，则礼乐不兴。礼乐不兴，则刑罚不中。刑罚不中，则民无所措手足。故君子名之必可言也，言之必可行也。君子于其言，无所苟而已矣！’”

在这里孔子提出了从政必先“正名”的主张，所谓“正名”，即是要求社会上的人各从其类，各守其位，行事都要合乎他的名分。否则，名不正，言不顺，事不成。所以名正言顺成了流传很广的处事原则，这就是谋事要有根有据，理由正当而充分，这样，事情就好办。名正言顺，就会理直气壮，师直为壮。

遵照孔子正名的主张，严格实行法制，名正言顺地进行治国的杰出政治家当属诸葛亮。诸葛亮在后半生治蜀的二十多年里，忠于职守，严于法治，赏罚分明，以身作则，不愧为一代名相。

西南地区在刘璋父子统治期间，政治腐败、法制松弛，社会秩序混乱。诸葛亮认为这是当政者“德政不举，动刑不肃”，造成了“蜀土人士、专权自恣”的局面。诸葛亮首先“正名”做为“为政之要”。他与法正、刘巴等人制定了《蜀科》。还为蜀汉的官吏写了“八务”、“七戒”、“六恐”、“五惧”等训厉正名条文，要官员们遵循、忠于职守，严格执法、守法。当时，“士大多挟其财势，凌侮人民，亮一切裁之以法。”诸葛亮执法严峻，法正曾劝说要他“缓刑弛禁”。诸葛亮在答法正书中明确指出：“吾今威之以法，法行则知恩；限之于爵，爵加则知荣。恩荣并济，上下有节，为治之要。”诸葛亮还针对自汉武帝以来，由于分设内朝和外朝而形成内朝官权重，使得“法令决重，轻重

不齐，或一事殊法，同罪异论”的现状，提出“宫中府中俱为一体，涉罚藏否，不宜异同。若有作奸犯科及为忠善者，宜付有司论其刑赏……不宜偏私，使内外异法也。”

诸葛亮严明法治，还表现在他治军上。他把“严赏罚之科”列为“行兵之要”。在用兵上，明令规定“进有厚赏，退有严刑。”“令不可犯，犯令者斩。”

诸葛亮严明法治，名正言顺的治蜀，史书称他“科教严明，赏罚必信；无恶不惩，无善不显。”诸葛亮提拔重用蒋琬、费伟、姜维等贤才，他挥泪斩马谡更是家喻户晓。

诸葛亮还以身作则，他最推崇孔子所说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”他说：“先正其身，然后乃行其令。身不正则令不从，令不从则乱生。”马谡失街亭，诸葛亮严于律己，检讨自己“授仕无方”，“请自贬三等”。

诸葛亮身为宰相多年，家中只有桑八百株，薄田15顷，生活俭朴。史书称：“亮之治蜀，田畴辟、仓廩实、器械利、蓄积饶、朝会不华、路无醉人。”诸葛亮不愧为时人称誉，后人敬仰的杰出人物。

历代开国皇帝及农民起义的领袖们，为了推翻旧王朝，多根据天子受命于天的传统理论，制造天意，以名正言顺地取而代之。

秦始皇统一全国后，六国的旧贵族利用人民对秦残暴统治的不满情绪，阴谋复辟六国。在一块大陨石上刻上了“始皇帝死而地分”七个大字，为名正言顺的复辟六国制造天意。

陈胜、吴广起义时也制造了天意以示名正言顺。他们把“陈胜王”三字的帛条放在被戍卒买走的鱼腹中，故意让戍卒们知道。吴广又在半夜到附近的丛林中装狐鸣，喊“大楚兴，陈胜王”。戍卒们一看是天意，就毫不犹豫的造起反来。

汉末黄巾大起义，也在各地传播：“苍天已死，黄天当立；岁在甲子，天下大吉。”起义军裹黄巾做标志，轰轰烈烈地发动起义。

先入为主

先入为主 出自宋苏轼《中庸论》：“若夫贤人乐之未至，而知之者先入。先入者为主，而待其余，则是知者为主也。”《汉书·息夫躬传》：“无以先入之语为主。”

意为以先听到和先接受的意见为主，对以后再听到的话或意见就不再相信或排斥。这是一种利用人们心理定势的策略。

“入主出奴”与“先入为主”，其含义有相同之处，参见唐·韩愈《昌黎先生集·原道》：“其言道传仁义者，不入于杨，则入于墨；不入于老，则入于佛。入于彼，必出于此。入者主之，出者奴之。”

要涉足禁区，填补空白，先知可先行，先者可夺人，先入可为主。

汉高祖刘邦晚年宠幸戚夫人，将吕后所生的太子刘盈的仁义视为柔弱，欲废太子，立戚夫人的儿子赵王如意为太子。大臣们多次进谏劝阻他都不听。吕后很着急，便请张良出主意。张良考虑后说了个主意：“皇上有四个招不来的老人，他们因为皇上待人无礼而不愿做汉朝的臣子，但皇上认为这四个人是饱学之士又品行高尚。现在可让太子亲笔写信，谦词厚礼请他们入宫，以贵宾相待，并让他们跟随太子入朝，让皇上见到他们，这样，对太子有利。”吕后按张良所说，把这四位老人请到宫中。在一次宫廷宴会上，太子亲自为这四位老者敬酒。四位老人的年纪都在八十以上，眉须雪白，衣着潇洒。刘邦奇怪的问他们是什么人，四位老人走上前各报自己的姓名，原来是东园公、角里先生、绮里秀和夏黄公。刘邦大为吃惊，说：“我找您们多年，您们躲着不愿出山，今为何自动跟随我儿一起呢？”四人回答说：“陛下轻视士者，喜欢骂人，喜怒无常，我们义不受辱，听说太子仁孝尚贤，天下有才之士都翘首以盼，想为太子效命，所以臣等都来了。”刘邦见此说：“烦请诸公保护太子到最终吧！”四个人祝过福就离去了。刘邦看着他们离去

的背影说：“羽翼已成，势难再摇了。”于是打消了废太子的念头。

张良以先入为主的策略，成功的在刘邦面前导演了一出太子羽翼已成，势不可摇的喜剧，终于说服了刘邦。后来，无论戚夫人如何哭诉哀求刘邦废太子，都无济于事了。

北宋王化基也以先入为主的谋略，抗疏自荐，被传为佳话。王化基于太平兴国二年（977年）进士及第，开始授官知岚州。当时的宰相赵普认为王化基年轻，骤进少年无益于治，乃抽诏改任王化基为淮南节度判官。王化基叹曰：“不幸丞相以旧勋自恃，特忌晚进，男儿既逢明时，岂能事幕府，承迎于婉画之末呼？”于是他先入为主，抗疏上表自荐，表称真定男子。王化基钦佩范汾有揽髻澄清天下之志，遂撰澄清五略。建议复尚书省、慎公举、惩贪吏、省冗官、择远官，皆切于时。宋太守阅后说：“化基自传人主，慷慨之士也。”于是破格擢用王化基，王化基后任参知政事、礼部尚书等高官，政绩卓著。

先入为主是条应用很广的谋略，不仅适用于政治上、军事上。在商品竞争中，高明的企业家往往敢为人先，先入为主，抢占市场，这样的成功事例不胜枚举。

先发制人

先发制人 《史记·项羽本纪》载：公元前200年9月，陈胜、吴广起义。会稽守殷通也想乘势起兵夺权，就找来项羽叔父项梁说：“现在秦朝气数已尽，长江北岸已经揭竿而起。我听说，‘先即制人（先发制人之意），后则为人所制。’……”项梁叔侄二人早就想起义，又不甘当殷通下属，就密谋杀死殷通，拿了殷通大印，率领会稽郡8千多人掀起了反秦复楚的大旗。

《汉书·项籍传》中也有“先发制人，后发制于人”的话。

《兵经百字·上卷智部·先》云：“兵有先天，有先机，有先手，有先声。……先为最，先天之用尤为最，能用先者，能运全经矣。”《兵经百字》把“先”列为第一。“先”即先发制人之意。它认为战争中“先发制人”最重要，谁掌握了先发制人的诀窍，谁就能牢牢掌握主动权。

《左传·宣公十二年》云：“宁我薄人，无人薄我。……先有夺人之心，薄之也。”薄：打击、逼进、进攻。是说宁可我先下手去打击敌人，不让敌人先下手来打我。先发制人可以打破敌人企图，所以要先下手。

《兵器》云：“兵家惟其先人，故能有夺人之心。”也指出了军事家能先发制人，所以能打破敌人企图。

在政治、经济、军事等许多领域，运用先发制人的手段而取得极大成功的例子数不胜数。

1939年9月1日4时50分，当波兰军队还在酣睡的时候，德军出动了2300架飞机和上万门大炮，向波兰全境进行猛烈的轰炸和炮击。随即，德军64个师以每昼夜30至50公里的速度向前推进，不到一个月就使波兰军败国亡。

1941年6月22日4时，德军出动181个师218个旅、4950架飞机、3350辆坦克向苏联发动了“闪电式”进攻。一周之内，攻入苏联境内数百公里，使苏联在战争初期蒙受了重大的损失。

1941年12月7日4时30分，日本悄悄地完成了偷袭珍珠港的准备，6时发起突袭，9时50分结束，3个多小时偷袭，炸毁炸伤美军各型舰船39艘，击毁飞机230架，毙伤4575人，使美军太平洋舰队几乎全军覆没。

1968年8月20日深夜23时至21日凌晨，苏联纠集波兰、东德、匈牙利和保加利亚等国，出动25万军队、800架飞机、7000辆坦克，联合从地面和空中向捷克斯洛伐克进行了突然袭击，短短6小时就基本上控制了捷克的局面。

大量事例都证明，在对方缺乏准备之时，突然采用先发制人的方法，能使对手惊慌万分，不知所措，指挥失灵，协同失调。其成功和高明之处，正如拿破仑在总结他成功经验时洋洋自得的表示：我能够在别人猝不及防的情况下知道自己应该说什么话和采取什么行动。

“先下手为强，后下手遭殃”，中国的这句老话是有一定道理的。

在军事上运用先发制人的典型事例固然很多，很典型，但政治上先发制人的运用更多，更普遍。像人们经常讲的“先入为主”、“恶人先告状”等等，都是体现政治上先发制人的精粹表述。像一些阴谋家惯用的“打棍子、扣帽子”，利用舆论工具向正直的人们发起突然袭击，使对方尚未弄清事实真相之时，已身陷囹圄，失去自由，失去申辩的机会和还击的能力，都是运用先发制人方法的。

先声夺人

先声夺人 春秋时，宋国大司马华费遂有三个儿子：华邠、华多僚、华登。华邠为少司马，华多僚为国君宋元公的御士，华登因参加华亥、华定、向宁等人的叛乱活动失败而逃往吴国去了。华亥、华定、向宁出奔陈国。

华多僚嫉妒华邠，常在宋元公面前说华邠的坏话，说他与逃亡在外的人不但有联系，甚至企图让他们回来。宋元公听信谗言，感到惧怕，便通过华费遂的家臣宜僚把情况转告华费遂。

华费遂料知是华多僚的诬害，竟毫无办法。经与宋元公商量决定，假意使华邠去打猎，把他放逐到孟诸地方去。临行，宋元公赏酒给华邠喝，还给他和随从们赠送了相当多的财币，华费遂也给了不少东西。华邠的侍臣张丐引起怀疑：为何出去打猎而给这么多财物？其中必有缘故。便拔剑逼迫宜僚，问出了真相。张丐大怒，要杀华多僚。华邠急忙制止，说：“父亲年老，登的事已伤透了老人家的的心，再不能出事了！放逐就放逐吧。”

当华邠要向父亲辞别的时候，华多僚却故意驾车送父亲上朝去，不让相见。张丐忍无可忍，杀了华多僚，与华邠以及其他侍臣一同劫持华费遂而走，并且报信给逃亡在外的华、向等人。

《左传·昭公二十一年》载，当时华邠、张丐等占据宋国东城南门即卢门的南里，在陈国的华亥、华定、向宁等闻讯赶回，华登借得吴国兵马回来救应。宋元公在宋国旧城桑林门派兵驻守，齐国大夫乌枝鸣带兵协助宋军，参加防卫。有个名叫濮的宋国厨邑大夫说：“军志有之：先人有夺人之心，后人有待其衰。盗及其劳且未定也，伐诸。若入而固，则华氏众矣，悔无及也。”意思是，兵书上说，如需抢先取胜，必须一下子压倒对方的气焰；如需慢慢取胜，则须等待对方士气消沉以

后。何不趁他们吴国兵马辛苦赶到，尚未得到休息之时，立即进攻？若使他们进入阵地，安定稳固下来了，那时姓华的就人多势大，难于取胜，我们将后悔莫及了。

这个意见当即被采纳了。在齐宋联军合力进击之下，华氏及吴军大败。

《左传·宣公十二年》载，晋师救郑而与楚军冲突中，楚令尹孙叔敖也曾说过“军志曰：‘先人有夺人之心’”这样的话。这句话后来变作“先声夺人”。首先大张自己的声威，威慑压倒对方，或是在舆论上抢先一步，争取主动。

先斩后奏

先斩后奏（先行后闻） 古时指先把罪犯处决，然后再向皇帝报告。现为先把事情处理完毕，再向上司或有关方面报告。语出北齐·刘昼《刘子·遗速》。这一谋略主要用于危急情况和处理有损于他人、上司而益于自己或国家的事情。

唐代将军段秀实制暴说郭晞，用的就是这一谋略。邢宁节度使白孝德的辖区驻扎着唐代名将郭子仪的儿子郭晞的部队。晞常放纵部下为非作歹，白畏于郭子仪的威势不敢管。段秀实当时为泾州刺史，他请求白任命他为检察军纪的都虞侯。晞军17人一日又入市取酒，以刃刺酒翁，坏酿器，酒流沟中。段以正军法为名，令郭晞兵卒列队以便稽查，取内中17名肇事者，皆断头注槊上，立在市门外示众。晞营大噪，尽甲欲反。白孝德震恐。段曰：“别害怕，我去说服晞军。”于是选兵中跛舆为之牵马，赤手空拳至晞门下。晞甲士出，段笑入晞营曰：“杀一老卒，何甲也？吾戴吾头来矣。”甲士愕然。晞出来见段，段曰：“你父亲郭子仪副元帅功德无量，应该善始善终，现在你恣卒为暴，最终归罪何人？还不是归罪于你父郭元帅？今邻人恶子弟以贿赂手段混入你军中，杀人越货。这样横行无忌，几天不起大乱才怪，大乱的原因就是你纵容造成的，人家就会说你倚仗父势不肯严加约束队伍，如此下去郭家功德名望何在？”晞闻言改过，严以治军，邠州由是无祸。段也因这一用谋胆量而名震当时。

使用这一谋略有时可招致怨怼，还可能给自己带来危险和灾祸，因而更讲究于国于民有利和符合法度等理由，切不可贻人以违法、越职、偏私的口实，还要注意做好善后工作。从史例看，一般是持假黄钺或圣旨者、朝廷特使、钦差大臣、巡监使节等拥有特权者多用，地方官及二般廷臣慎用。使用这一谋略如能出以公心，不避权贵，对澄清吏治，惩

治腐败起积极作用，能受到人们好评，提高自己的名节。

唐朝薛元赏作京兆尹时，一次到宰相李石府上，见李石正与一神策将领在厅中争辩，那禁军将领因是权阉仇士良的部下，仇又一贯纵容禁军为恶，不顾法纪，因而趾高气昂，有恃无恐，竟大声喝斥当朝宰相，旁若无人。薛元赏一听怒火中烧，对李石说：“相公辅佐天子，纪纲四海，今近不能制一军将，使无礼如此，何以镇服四夷？”随即下令手下侍从擒住那个跋扈的禁军将领，拉到马桥发落，他令卫兵脱去此将衣服，动刀欲斩，忽见一宦官奉仇士良之命前来求情，说要邀薛到仇处交谈，薛知道这是为此将求生，心中更是火起：正是仇士良姑息纵恶，禁军才敢无法无天，此番不杀鸡做猴，何能镇住禁军将士？于是他对来官说：“属下有公事，办妥即至。”当即杖杀跋扈将领。尔后换素服往见仇士良，仇冷讥他：“痴书生何敢杖杀禁军大将？”薛说：“先生你身为中尉，固然是皇帝大臣，可李石宰相也是大臣，宰相大臣手下若对中尉无礼，你将如何处置？中尉手下对宰相无礼，难道就可以原谅吗？中尉与国家休戚相关，应当为国执法，元赏今已着囚服而来，生杀任你一句话。”薛理直气壮，使仇大煞威风，他想人死不能复生，何况又是触犯当朝宰相，再者薛连死都不怕，说不定闹出个同归于尽的祸殃来，自己担当不起，况薛又是远近闻名、执法如山的京兆尹，惹不起的人物，于是佯装笑脸，转换语气，还以酒相酬。薛由此名声大震，禁军将领再不敢胆大妄为在京城为害了。

先和后战

先和后战 语出《吴子·卷上·图国第一》：“吴子曰：‘昔之图国家者，必先教百姓而亲万民。有四不和：不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出阵；不和于阵，不可以进战；不和于战，不可以决胜。是以有道之主，将用其民，必先和而造大事。’”

攘外必先安内。军政团结一致，军民团结一致，政民团结一致，全军团结一致，是进行战争并赢得战争的先决条件。“军民团结如一人，试看天下谁能敌。”要做到全国各种力量团结成一个有机的密不可分的整体，必须保证上层领导之间的团结，否则“上梁不正下梁歪”，上层之间的互不团结、勾心斗角往往会酿成一个整体的内讧，结果将会“不和于国”、“不和于军”、“不和于阵”、“不和于战”，并造成敌人的乘虚而入。故有远见卓识的政治家，总是识大体，顾大局，从整体利益出发，以团结为重，不计较个人的恩怨得失，调动一切积极因素一致对外。传颂千古的“将相和”的故事，便是一曲领导团结的颂歌。

公元前306年秦昭王即位后，派兵进攻赵国。廉颇统率赵国大军，几次打败了秦军，迫使秦昭王于公元前285年与赵惠文王在中阳（山西中阳县西）会谈讲和。赵惠文王十六年（公元前283年），廉颇又领兵打败了齐国，夺取了阳晋（今山东鄆城县西），被授予上卿（当时的最高官职）。秦、齐都是当时的头等强国，被较弱小的赵国打败，引起了各国的注目。从此，赵国大将廉颇英勇善战的名声传遍了各诸侯国。

公元前283年，不可一世的秦昭王企图强骗赵国的稀世之宝——和氏璧，赵国派出身低微的蔺（lìn吝）相如出使秦国。蔺相如不畏强秦，机智勇敢，揭露了秦的阴谋，保全了和氏璧“完璧归赵”，出色地完成了使者的任务。公元前279年，秦赵两国相约在渑池（今河南渑池西）相会，会上，秦昭王侮辱赵惠文王，蔺相如挺身而出，不顾生命危

险，针锋相对，以牙还牙，保住了赵国的尊严。因此，他被任命为上卿，地位在廉颇之上。廉颇对此很不服气。他说：“我当赵国的将军，有攻城野战的大功劳，而蔺相如只凭口舌立功，地位反而在我之上。况且蔺相如本来是个卑贱的人，我感到羞耻，在他之下我受不了！”并公开宣扬：“如果我碰见他，一定要当面叫他丢脸。”蔺相如知道这些情况后，便回避与他相会，每逢上朝总是推托有病不去。有一次乘车出门，远远望见廉颇来了，就赶紧命令把车拉到一旁躲开他。蔺相如手下的人实在忍不住了，非常气愤，问他：“为什么要这样低三下四的害怕廉将军？你这样做，我们都感到羞耻，如果你以后还是这样，就让我们离开你回家吧！”蔺相如说：“你们知道，秦昭王那么威风，各国诸侯都害怕他，可是我却敢在朝廷上当面责骂他。我虽然没有本领，难道会害怕廉将军吗？我只是考虑，强横的秦国不敢把战争强加给赵国，其原因就是有我们两个人能同心协力对付秦国。如果两人冲突，如两头猛虎拼命恶斗，结果只会给秦国以可乘之机。我忍耐让步，是以国家安危为重，不计较个人的私怨。”手下听了都很敬重他。这番话不久传到了廉颇的耳里，他非常感动，感到自己眼光短浅，气度狭窄，为了一时意气，险些误了国家大事。这位劳苦功高为国忠诚的老将，心里十分惭愧，他立即敞开衣服（自认为有罪的表现），背着荆条，登门向蔺相如请罪说：“我是一个没有见识、心胸狭小的人，不知你竟如此宽恕我，你应该责打我啊！”蔺相如也为这位老将公开认错的精神所感动，赶忙上前把他扶起来。从此，两人结成生死之交，将相共同治国。

孔子说：“有文事者必有武备，有武事者必有文备。”文治与武功，是治国兴邦的两大支柱，两者互相依存，不可偏废。蔺相如是上卿，廉颇是大将，乃是赵国文治武功的统帅。堡垒往往首先从内部攻破。如果将相不和，必然会影响赵国的文治武功，给虎视眈眈的秦国以可乘之隙。将相团结，珠联璧合，先和后战称才有可能抵御秦军的入侵，赢得战争的胜利。蔺相如和廉颇识大体、顾大局，以国家利益为重，尽弃前嫌，团结一心，一致对敌，以后廉颇连年带兵作战，屡败敌

军。

先谋后事

先谋后事 语出《古今图书集成·兵略部》，姜太公在回答是否可以出兵伐商时说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”可以说，这是一条在各个领域都可运用的谋略。它实际上是说，任何行动，都必须建立在充分准备的基础之上。

公元前1068年，周武王姬发在孟津（今河南孟津县东北）观兵之后，在太公望（姓姜名尚，其祖先被封于吕，故亦称吕望或吕子牙）等人帮助下，采取了一系列措施，积极进行灭商的准备工作。

在这之前，周武王之父周文王已为伐商做了大量准备工作。文王死时，灭商的时机已基本成熟，周族已是“三分天下有其二”，成为商朝西方最强大的奴隶制诸侯国。姜尚曾对文王说：“鸷鸟将击，卑身翕翼；猛兽将搏，愧耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”要文王把握伐商时机，在开始行动前，装出无所作为的样子，以免引起对方注意。

到了周武王十一年（公元前1066年），武王得到报告说，商纣王的叔父大贵族比干因劝谏纣王，被纣王杀死并剖观其心；纣王庶兄（一说诸父）箕子因不满纣王残暴淫逸，被囚；纣王庶兄微子见国势将危，多次劝谏不听，遂出走。周武王问姜太公：“仁者贤者亡矣，商可伐乎？”太公说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡，夏条可结，冬冰可折，时难得而易失。”武王于是年正月率“戎车3百乘，虎贲3千人，甲士4万5千人”，联合各诸侯国会师孟津。2月5日陈师牧野，武王指责纣王罪行，鼓励士卒，牧野一战，十几万商军“瓦解而走，遂土崩而下”，纣王登鹿台自焚，商王朝600余年统治结束。

《史记·齐世家》记载，周文王与谋士姜太公策划灭商，“其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权，皆宗太公。”“先谋后事”是姜太公辅助文王、武王推翻商朝统治过程中的一条基本原则。这可以说

是一条政治、军事、经济等多领域通用的谋略，它在今天仍然有很重要的意义。

休养生息

休养生息 语见《唐·韩愈·昌黎先生集》平淮西碑：“高宗中睿，休养生息。”生息：繁殖人口。指经过动乱之后所采取的减轻人民负担，恢复生产，安定社会秩序的措施。

西汉初年，经过秦汉之际的长期战争之后，社会经济凋敝。据汉书记载，当时粮食很少，粮价很贵，马匹也少，连皇帝坐的车也选不到同一色的四匹马来拉；将相出门，有的只能坐牛车。这期间，北部边境又经常遭到匈奴军队的侵扰，匈奴大规模的南下入侵就有两次。第一次是在汉高祖六年秋，匈奴挥师南下，攻陷晋阳，进至铜鞮。汉高祖刘邦亲率32万大军迎敌，结果被匈奴40万精锐骑兵围困在平城东南的白登山。七天七夜以后，刘邦才得以逃脱。由于汉初经济十分薄弱，汉军既无能力组建较大规模的骑兵部队，又无法保证大军深入漠北作战必需的粮草辎重。因此，反击匈奴的计划只得搁置起来。第二次在汉文帝十四年，匈奴骑兵14万攻陷萧关、甘泉，掳走大量人口、牲畜，前锋直达雍县，距长安仅200里。文帝命张敖如为大将军迎战，匈奴这才退回塞外，但汉军却无力深入漠北追歼匈奴军主力。从这一年开始，匈奴每年都要侵扰汉朝边境地区。从汉高祖开始，中间经过文帝、景帝，直到汉武帝即位之初，均无法以武力彻底反击匈奴的侵扰，只能采取和亲政策，以缓和匈奴的掠夺。

汉高祖刘邦和他的大臣们都参加过秦末农民战争，目睹了农民战争推翻秦王朝的事实。刘邦本人出生农民，对人民群众的力量是有认识的。早在刘邦破秦军，先于诸侯屯兵海上之时，刘邦便召来各县的父老豪杰等，对他们宣告说：“父老们，你们在苛酷的秦法之下生活，痛苦很久了。秦法是，如果人民有诽谤朝廷的，就灭族；人民有相聚谈话的，就犯弃市死罪。我和诸侯有约，先入关的，就为关中之王。现在我

当为关中之王。我要和父老约法三章：杀人者，死；伤人者，抵罪；盗，抵罪。此外一切秦法，完全废除。各官吏都依原来位置，全不迁动……”由于这个“约法三章”，使得“秦人大喜，争持牛羊酒食献飧军士”，“唯恐沛公不为秦王。”（《史记·高祖本纪》）刘邦等人很注意总结秦亡的教训。大臣陆贾对汉高祖说，过去骑在马上打天下，现在不能骑在马上治天下了，只有采取文的和武的两手，才能得到长治久安。为巩固汉王朝统治，刘邦采纳了陆贾的建议，实行了“休养生息”政策，其重要措施是。

一、“兵皆罢归家”，“以有功劳行田宅。”就是让军队士卒解甲归田，按功劳大小给予土地和住宅，使他们大多数成为自耕农，作为恢复农业生产的一支重要力量。

二、号召因战乱逃亡的人各归本土，恢复过去的爵位和田宅，承认各地小官吏在战争中占夺的土地。这些地主成为西汉王朝经济上的主要支柱。

三、释放奴婢。诏令因饥饿而自卖为人奴婢者，“皆免为庶人”，恢复平民的身份。这对发展农业生产和增加国家税收是非常有利的。

四、减轻田租和徭役。改变秦朝沉重的赋税制度，并将秦朝以前行之已久的“以十税一”旧制，改为“十五税一”，又明令男子23岁至56岁之间，只服兵役两年。对每年在本郡服徭役的时间，也规定为一个月，不服徭役者可以出两千钱代役。从而大大减轻了对人民的剥削。

五、实行抑商。严令“贾人不得衣丝乘车，重租税以困辱之。”又规定商人的子孙不准做官，不准兼并土地。这在当时有利于恢复和发展农业生产。

六、减轻刑法。刘邦令萧何制订《汉律》，除去《秦律》中的夷三族及连坐法，代替了过去临时颁行的“约法三章”。

汉高祖以后的几代皇帝，惠帝、文帝、景帝，连续推行休养生息政策。文帝、景帝时期，出现一片繁荣景象，历史上叫做“文景之治”。经过七十多年的休养生息，社会经济迅速恢复和发展起来。到了汉武帝

初年，“非遇水旱之灾，民则人给家足，都鄙凜庚皆满，而府库余货财。京师之钱累巨万，贯朽而不可校。太仓之粟，陈陈相因，充溢露积于外，至腐败不可食。”（《史记·汉武帝纪》）也正是由于社会经济的发展，使得汉军得以组织训练了数十万精锐的骑兵部队。同时，也使汉军具备了调运大批粮草辎重的能力。到汉武帝时，汉军先后发起河南之战、河西之战和漠北之战等三次大规模的进攻战役，歼敌俘敌数十万之众，使匈奴远遁。国家财力充裕，社会富庶，和平宁静，出现安宁繁荣景象。

汉初的“休养生息”之策对后世统治者产生过深远的影响。尤其是大乱平息，人民渴望和平与发展之时，更为历代统治者所重视。汉光武帝刘秀以柔道治天下，意谓自己效法汉高祖刘邦的统治之术，最终出现了历史上的“光武中兴”局面。唐太宗鉴于隋炀帝繁徭重赋、穷兵黩武以至败亡的教训，总结出了轻徭薄赋、与民休息的治国方针。由于推行这一方针，唐太宗统治时期，社会秩序安定，阶级矛盾相对缓和，经济繁荣，国力强盛，出现了我国封建社会少有的盛世。

中国历史上的“汉武”和“盛唐”等繁荣景象的出现是由于推行“休养生息”政策的结果。同样，近代世界不少国家在动乱以后，能迅速恢复并发展，与统治者顺应时势和民心，实行“休养生息”相近的国策不无关系。以十九世纪晚期美国战后资本主义经济发展为例。美国之所以在战后经济发展得如此迅速，并超过了老牌资本主义国家，成为世界头号工业国，主要原因有：（1）南北战争后美国消灭了奴隶制，极大激发了人民群众和黑人奴隶的积极性，人民生活安定，国内市场统一，资产阶级能够利用政权竭力发展资本主义。（2）《宅地法》规定美国公民只要交付十美元的手续费，就可在西部得到一块相当于六十四公顷的土地。连续耕种五年以上土地即为私有财产。而西部广阔的沃土吸引着千百万人去垦植，促进了农业生产力的发展。（3）美国广泛应用先进的科学技术和生产经验创办新兴工业。（4）美国的邻国都很软弱，不致于对美国构成威胁，美国没有外患，有一个长期和平的发展环

境。

尽管中国历史上的“文景之治”、“贞观之治”等时期与美国南北战争后的时期具体情况不尽相同，但可以看出，统治者采取的减轻人民负担，恢复生产，安定社会秩序的措施有许多相通的地方。历史从另一个侧面说明了，统治者只有顺应时势和民心，为国家创造一个统一安定的发展环境，使人民得以休养生息，社会才能繁荣和富强。

众口铄金

众口铄金 出自《战国策·魏策一》：“张仪为秦连横，说魏王曰：‘臣闻繁羽沉舟、群轻折轴、众口铄金。’”

意为众口一词，其厉害足以熔化金子。引申为重视舆论宣传产生的巨大力量的策略。

明末，李自成起义后，几经挫折。1640年，李自成经过休整，以少数兵力进入河南，很快发展到数十万人，势力大振，这是与起义军重视舆论宣传分不开的。他们广泛宣传“十八子主神器”的谶语，十八子即“李”字，为改朝换代大造舆论。又使人广泛传唱：“迎闯王，不纳粮”，“朝求升，暮求合，近来贫汉难存活，早早开门拜闯王，管教大小都欢悦！”这些歌谣不胫而走，扩大了起义军的影响，贫苦农民纷纷参军。

到1643年，仅仅3年时间，起义军拥众百万，李自成兵出长安，仅两个月时间就攻破北京，灭亡明朝。

安不忘危

安不忘危 语出《易·系辞下》（卷四）：“君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。是以身安而国家可保也。”是说安与危互相倚伏，太平时应预防危难，不可麻痹大意。

《百战奇法·忘战》云：“凡安不忘危，治不忘乱，圣人之深戒也。天下无事，不可废武，虑有弗庭，无以捍御。必须内修文德，外严武备，怀柔远人，戒不虞也。四时讲武之礼，所以示国不忘战。不忘战者，教民不离乎习兵也。”

一个国家，一个民族，在有外敌侵略之时，一般都能充分认识武装力量的重要，全力以赴投入抗击侵略者的斗争。而在相对和平的环境中，又往往忘记武备，不思外患，因而导致国家受难甚至灭亡的例子并不鲜见。唐朝柳宗元《敌戒》云：“敌存灭祸，敌去召过”，就是这个道理。安不忘危作为一种谋略，其意义已经超出了关于战争胜负的含义，它关系到国家、民族的生死存亡。因此，这一谋略，被古往今来的谋略家、政治家所重视，特别被具有战略眼光的国家最高统治者所重视。战争是历史发展中一定阶段的产物，它的产生和消亡都不以人们的意志为转移。只有居安思危，保持警惕，加强武装力量建设，才能在突然事变面前立于不败之地。

公元前221年，齐国灭亡，齐王田建被俘，秦始皇把他迁徙到共（古国名，今河南辉县），不久就死在那里。齐国灭亡的主观原因，是与齐王长期不修武备，安于现状，苟且偷安分不开的。齐王田建在位40余年，年少时，国事决于君王后（齐襄王后）。对中原的兼并战争置若罔闻，且满足于“事秦谨，与诸侯信”，以为这样就可全国。君王后死后，齐王田建仍浑浑噩噩地过日子。齐国朝中有人劝谏齐王，为了社稷，应抓紧武备，弘扬国威。齐王也不采纳，在秦大军压境之时，束手

就擒，作为亡国之君被钉在历史的耻辱柱上。“忘战必危”是齐王田建留给后人的沉痛教训。

历史上著名的安史之乱，在一定意义上，也是唐统治者长期忽视武备的结果。玄宗即位初期，任用贤臣，实行利国利民之方略，出现了“开元之治”的和平稳定局面，把唐王朝推向了鼎盛时期。但在他统治后期，却“自恃承平，以为天下无复可忧，遂深居禁中，专以声色自娱”（《资治通鉴·通纪三十二》），穷奢极欲，“承平日久，毁戈牧马，罢将销兵，国不知备，民不知战”，军备废弛，为安禄山、史思明等人的叛乱造成可乘之隙。天宝十四年（公元755年）11月，安禄山等在范阳（今北京西南）起兵，不到半年，东京洛阳和西京长安相继失陷，平定叛乱的战争7年之久，唐王朝元气大伤，走向衰落。

古罗马在强盛时期，它的居民有一种为保卫祖国而尚武、任勇的传统。后来，外患解除了，生活安定了，罗马人不再以服异役为光荣，而用雇佣兵保卫国家，强盛的罗马也不可避免地衰亡了。

与此相反的例子是现代国家瑞典，它在1814年宣布为中立国，两次世界大战都未介入，被称为世界“花园”国家，但它的民防建设水平居世界前列。第二次世界大战初期，纳粹德国曾企图对其实施武装占领，正是由于瑞典严阵以待，希特勒才被迫放弃入侵行动。

唐朝吴兢在《贞观政要·政体》中引魏征语云：“自古失国之主，皆为居安忘危，处治忘乱，所以不能长久。”为了国家和民族的利益，安不忘危实在是一种不可忽视的方略。不管形势怎样缓和，都不能掉以轻心，放松武备。那种对世界局势的不科学的判断，认为当今天下太平，军队建设无需加强，国防观念淡薄、缺乏尚武精神，轻视军事职业的倾向是十分危险的。瑞士著名军事理论家约米尼说，假使在一个国家里面，那些牺牲生命、健康和幸福去保卫国家的勇士们，其社会地位反而不如大腹便便的商贾，那么，这个国家的灭亡就一点都不冤枉。和平时期，尚武精神的主要标志是在全社会形成尊敬和热爱军事职业的良好风气。战争的胜利，倚重战前的武备，有备才能无患，思危才能居安。

防微杜渐

防微杜渐 见宋·苏轼《论周种擅议配享自劾札子》，原文是“自高后至文景武宣，皆得此法，以万宗庙、重朝廷，防微杜渐，盖有深意。”

意为当不良事物苗头刚起之时，就制止防范的策略。有道是千里之堤，溃于蚁穴。两叶不去，将用斧柯。诸葛亮也说：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。”因此，对国、对事、对家都必须防微杜渐，以绝后患。

战国时期，鲁宣公不顾时令，下网捕鱼。虽是小事，但大臣里革认为国君的这种贪欲是可怕的，无止境的。所以，里革毅然割破鱼网，并把鱼网扔掉。里革说：“……今鱼方孕，不教鱼长，又行网罟，贪无艺也！”

里革防微杜渐、正直无私的精神，感动了鲁宣公。鲁宣公虚心接受批评、予以改正。他说：“吾过而里革匡我，不亦善乎。是良罟也，为我得法。使有司藏之，使吾无忘谏。”意为：我错了，里革纠正我，不也很好吗！这是一张很有教育意义的网，使我懂得了治天下之法。让主管官员把这张破网收藏起来，让我不要忘记这番劝告的话。

防患于未然

防患于未然 谋出《申鉴·杂言》：“进忠有三术：一曰防；二曰救；三曰戒。先其未然谓之防，发而止之谓之救，行而责之谓之戒。”《三侠五义》一二回：“蒋完着急道：‘君子防患未然。这事非同小可！’”。

据《后汉书·霍光传》记载：西汉时期，因霍光辅政有功，霍氏家族的权势越来越大，这样就难免有骄奢之行。茂陵有一个叫徐福的人认为霍家会有不轨之举。他向宣帝上疏说：“霍家势力太大，陛下就是优待他们，也应该抑制他们一下，不要使其自取灭亡。”三次上疏都没有引起足够的重视。后来霍氏因谋反被剿灭。告发者得到封赏。有人替徐福鸣不平，向宣帝上书说：“我听说有这样一个故事：有一家烟囱不直，旁边堆积了很多柴草，有客劝主人改建弯曲的烟囱，把柴草搬开以避火。主人不听，不久发生了火灾。众邻居来相救，将火扑灭了。于是主人杀牛置酒，感谢邻居们的帮助。那些被火烧伤的人被让到上座，其余以出力多少排座。有人对主人说：‘假使当初听客人的话，现在既不费酒肉，也不受火灾。如今论功请客，为什么建议曲突徙薪的人不能得到报答呢？’这时主人恍然大悟，把那位客人请来作为上客。茂陵徐福，多次上书说霍氏将有不测之举，宜早作防备。如果那时就采纳了徐福的建议，现在国家也不会破费那么多的钱财作为封赏，霍家也不会因叛逆而被诛杀。过去的事不去说它了，但只有徐福未受封赏，希望陛下过问一下，尊重献‘曲突徙薪’之策的人，使他居焦头烂额者之上。”于是宣帝重赏徐福，提升他为郎官。

“曲突徙薪”是防患于未然之法，汉宣帝如果采取“防患于未然”之谋，就不致于发生霍氏家族的谋反。由此可见，“防患于未然”无论是对于暂时还没有内忧外患的国家，还是对蓬勃发展、红红火

火的团体，或是万事如意、蒸蒸日上的个人，都是非常重要的韬略。

孙臆请师法

孙臆请师法 谋出孙臆的毕业答辩。孙臆和庞涓同在鬼谷子先生手下读书，三年期满，老师出一考题：“我现在坐在屋里，看你们二位，谁能把我请到屋外？”庞涓说：“老师，今天阳光普照，屋外的山色异于往日，特别迷人，弟子诚心请老师到屋外一游。”鬼谷子说：“今天我不想出门。”庞涓又说：“老师，俗话说，敬酒不吃吃罚酒。恕弟子无礼，弟子想把老师拉出去。”鬼谷子说：“你拉不动的。”庞涓说：“老师，弟子想与老师肉搏，把您打到屋外。”鬼谷子说：“老师虽然年纪大了，但凭我平时未露的，你见都未见过的鬼谷拳法绝技，刀枪无法近我身，你绝对打不过我的。”庞涓没有动武，又说：“老师，我举火把这间茅屋烧了，老师一定会夺门而逃。”鬼谷子说：“老朽栖身仅有的一间陋屋，怎么会眼睁睁看着你放火呢？你火未点燃，就已被我擒拿或点中要穴，瘫痪躺在地上了，又哪里能撒野呢？你还有什么招术，尽管再说看看。”

庞涓软硬兼施，实在再想不出办法了。鬼谷子说：“孙臆，轮到你了。”孙臆说：“老师，有一点，弟子觉得不公平。庞涓在考前，根本不知道题目，而我在考庞涓时，已知道考题。拿我事先知道的考题考我，这对庞涓来说，是不公平的。请老师另出一道考题。刚才的题目是：请老师到屋外，现在，老师可以坐在屋外，考考我，看我用什么方法把老师请入屋内来？我自信有奇术，现在，就请老师一试吧。”鬼谷子说：“孙臆，你真的能把我从屋外请入屋内吧？好吗！”说完，便起身踏出门外，孙臆、庞涓尾随而出，三人站定，鬼谷子催孙臆快点答题。孙臆说：“老师，你的考题我已经完成了。”鬼谷子说：“我人还在屋外呀！”孙臆说：“弟子追随老师三年，从来不敢违背，今天老师亲口出的考题是：谁能把老师请到屋外，现在老师不是正在屋外

吗？”庞涓不服气，说：“您要求老师改题，改由屋外请入屋内的，你怎么可以赖皮呢？”孙臧说：“由屋外请老师入屋内，这是我给老师的建议，老师并没有出这种题。而且，天下也从来没有听说过：老师出的考题，是由学生个人自己出的。果真由学生个人自己出题，那还能算是考试吗？我相信，天下绝对没有这么荒唐的老师，会愚蠢到采用学生个人出的考题。老师，您说是不是？”

孙臧把老谋深算的鬼谷子轻易地从屋内请到屋外，他的方法，后人就把它叫做“孙臧请师法”。此谋能在争执不下的会议场中，轻易地达到（请师到屋外）目的，事后，对方发现受骗，你又有一套（以鬼谷子、庞涓当初的疏忽）有力的论证而自圆其说。

传说诸葛亮出师时运用“孙臧请师法”，堪称绝妙。诸葛亮、庞统、徐庶等人毕业时，老师水镜先生出了这样一道考题：从现在起到午时三刻止，谁能得到我的允许走出水镜庄，谁就算出师了。弟子们一听出这么个怪题，都傻了眼。有的大呼“庄外失火”，有的谎报“大水涨到水镜庄了”，水镜先生概不理睬。徐庶暗中写了封假信呈上，哭着说：“今天早上有人自家中带信来，说我母亲病重，我情愿不参加考试，请允许我马上回家看望。”水镜先生摇摇头说：“午时三刻以后自便。”庞统上前察道：“得到先生允许从庄里出去，我是没有办法了。但如果能站在庄外，我倒能想出主意来，请先生允许我在庄外走一走。若不信，请先生试试。”水镜先生笑笑：“庞士元休得要这些小聪明，一旁站下。”午时三刻就要到了，诸葛亮打了呵欠站起来，一脸怒气，踢踢打打直奔堂上，一把揪住水镜先生的衣襟，怒斥道：“你这个老书呆子，出个歪题坑害我们，我不当你的弟子了，还欠三年的学费来！”水镜先生乃天下名士，今天受诸葛亮这般侮辱，直气得浑身打颤，忙叫庞统、徐庶上堂说：“把诸葛亮这个东西赶出水镜庄去！”诸葛亮还拗着不出去，大吵大闹的，把考场搅得一塌糊涂。庞、徐死拉硬拽，才把他拉了出去。一出水镜庄，诸葛亮哈哈大笑起来。庞统、徐庶被他笑糊涂了。正要开口，诸葛亮却转身跑进水镜庄，来到水镜先生面

前倒身下拜，说：“方才弟子冲撞恩师，罪该万死。”水镜先生一愣，猛然醒悟，转怒为喜，扶起诸葛亮说道：“你可以出师。”诸葛亮说：“庞统，徐庶也出了水镜庄，理应出师。请先生恩准。”水镜先生想了想，勉强答应了。得到水镜先生承认的，就只有他们三人。

有些人的言行，常被人以“孙臆请师法”支开、摆布。因此，这一谋略有广泛的使用余地。但使用这一谋略，特别需要很高明的技巧。庞统简单套用此谋，被老师识破而失败。诸葛亮经过一番巧妙的伪装，骗过了老师而成功。因此，使用此谋的关键是设骗不露痕迹。时刻牢记这一谋略，也可以防止自己受骗上当。

异为己用

异为己用 巧用“借”字的谋略。意思是把别人的、异己的借为自己的，为己所用。

《三国演义》第58回记载：赤壁之战后，曹操担心刘备羽翼丰满，久后难制，欲起兵30万，先攻江东，径取江南，南平荆州。孙权得到消息，急令鲁肃发书到荆州，邀刘备同力拒操。诸葛亮看完信后说：“也不消动江南之兵，也不消动荆州之兵，自使曹操不敢正觑东南。”他让刘备发出一封信，就止住了即将南下的30万曹兵。原来，曹操刚杀了征南将军马腾，而马腾的儿子马超还领着西凉之兵。马超同曹操有杀父之仇，切齿之恨，而曹操平生所虑者，乃西凉之兵。诸葛亮了解这一矛盾，借此机会，写信给马超，唆使马超兴兵入关为父报仇。马超起兵，一举夺下长安；曹操见长安已失，对付马超还来不及，哪还顾得上南征。

《资治通鉴》记载：公元214年冬，曹操出兵进攻汉中。蜀地益州刘璋集团内部闹分裂。刘璋觉得曹操此举对自己是个威胁。他怕曹操攻下汉中后会来进攻自己。于是向荆州的刘备求救，请他入蜀。刘备抓住这个机会，率军入蜀。这是一场双方都施用“异为己用”谋略的斗争。两年后，刘备废除了刘璋，占据了益州，奠定了日后建立蜀国的基础。

“四人帮”及其写作班子梁效等大肆吹捧江青，方法上也运用了“异为己用”的谋略。因为公开直接吹捧江青已引起群众越来越高的反感。他们的文章说：吕后佐助刘邦平定天下，刘邦死后，她又代理朝政，忠实贯彻刘邦的政策。又说：武则天在两条路线的斗争中，大踏步地登上了中国的历史舞台。武则天是“具有新思想的女性”，她坚持的是进步的“政治路线”。吹捧吕后、武则天的用意，都是为了美化江青，为江青妄图在毛主席去世后篡夺党的最高权力造舆论。

异为己用是在“借”字上下功夫的谋略，运用得好，可以取得以少胜多、省力高效、发展壮大的效果。

报施救患，取威定霸

报施救患，取威定霸 此计见于《左传·僖公二十七年》，晋文公就是靠此计而称霸的。齐桓公晚年，国力衰退，其霸主地位已经动摇。楚国大有取代齐桓公而成为霸主之势。晋国也强大起来，中原的一些国家，如宋国，附晋绝楚，改变了中原诸国对楚一边倒之势。楚国对此大为恼火，于公元前633年冬联合陈、蔡、郑、许等国攻宋，宋国派人向晋国求救。楚国攻宋是朝晋国来的，晋楚交锋已经势不可免，对此晋国该采取什么措施呢？晋文公于是召集群臣问计，下军副将先轸认为这是天赐的争霸中原的良机，提出“报施救患，取威定霸”的谋略。意思是说，要报答文公重耳流亡时对重耳有过恩施的国家，解救这些国家的患难（重耳流亡宋国时，宋襄公曾经赠送过八十匹马，如今宋国被楚军包围，当然应该派兵救援），并通过报施救患，在诸侯之中确定威信，进而确立晋国的霸业。晋文公采纳了此谋略，于公元前632年首先出兵攻卫，卫国向楚求救，晋国转而攻曹，想解宋国之围，但晋军破曹之后，解宋之围目的还未达到。这样晋文公只好南下直接同楚军交锋以解宋围了。

晋文公又让宋国出面，贿赂齐、秦，请他们出面调解宋、楚之争。楚拒绝了齐、秦的调解。公元前632年，晋、宋、齐、秦四军联合，在城濮大败楚军。晋国的国威由此大振，中原诸侯纷纷倒向晋国。晋文公便与诸侯在践土会盟，正式登上霸主的宝座，实现了预期的战略目的。

在政治上取得有利地位，在各诸侯中取得威信，对付主要的手，争取更多的同盟者，这就是晋文公用“报施救患，取威定霸”谋略而取得称霸地位的原因。

杜门晦迹

杜门晦迹 杜门晦迹是一种有意识地与世隔绝的生活态度，通常表现为故意隐匿自己的踪迹和思想动态。它是历代谋略家制订重大决策之前常常采取的一种态度。如《周书·宇文神举传》称：一次，“显和具陈：宜杜门晦迹，相时而动，孝武深纳焉。”相传苏联卫国战争时，斯大林曾经长期杜门晦迹，垂钓湖边，谋划反攻战略；不唯政治、军事家如此，科学家们攻克科学技术难题时也常常闭门谢客。陈景润若不是数十年“两耳不闻窗外事”，又怎能摘取歌德巴赫猜想皇冠上的明珠。

他们之所以杜门晦迹，是因为采取这种态度有两大好处：其一，耳根清静。这样做，可以排除琐事干扰，从而集中时间、集中精力专心致志地从事某项专题研究或进行战略思考。其二，高度保密。隐匿行踪，与世隔绝，是确保战略意图不被敌识破的一种行之有效的防范措施，从而有利于出奇制敌而不受制于敌。

当然，企业决策应该尽可能地集中群众智慧，而不宜由某几位领导人杜门晦迹，闭门造车。但是，对于重大决策，如人事安排、企业战略目标等，在方案尚不宜公开的情况下，几位要人暂时杜门晦迹也是无可非议的。此外，当对方或重大决策机关的首脑人物杜门晦迹时，我们据此预测政治、经济、科研等的重大变化，从而在思想上做好应变准备，也是有好处的。

攻心为上

攻心为上 语出《襄阳记》：“建兴三年（公元225年），亮征南中，谲送之数十里。亮曰：‘虽共谋之历年，今可更惠良规’。谲对曰：‘南中恃其险远，不服久矣，虽今破之，明日复反耳。今公方倾国北伐以事强贼。彼知官势内虚，其叛亦速。若殄尽遗类以除后患，既非仁者之情，且又不可仓卒也。夫用兵之道，攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下，愿公服其心而已。’亮纳其策。”《资治通鉴·魏纪》对此亦有记载。

马谡提出的“攻心为上”的策略，主要是从当时蜀征西南这一特殊的作战情况出发的。对西南少数民族地区，需要坚持“和抚”政策，使其归服。若单以武力去征服，必然是征而不服，后患无穷，这是其一。其二，从西蜀刘氏政权统一天下的战略全局来看，对西南的平定绝不在于一次军事上的胜利，关键是要把西南变为一个长治久安的大后方，以利于将来集中兵力，逐鹿中原。正如马谡提出的，虽然单凭军事力量可以打败孟获，但如果一旦中原战事紧张，西南仍会随风而起，“其反必速”。这一分析，点明了问题的关键所在，堪称高瞻远瞩之见。孔明听了马谡的意见后，不禁为之禁叹：“幼常（马谡）是知吾肺腑也！”此谋使孔明信服，才演出了对孟获“七擒七纵”的传神的战争活剧。

攻心为上，是对《孙子兵法·谋攻篇》中“上兵伐谋”思想的继承，其宗旨就在于通过斗智斗谋，达到“兵不顿而利可全”、“不战而屈人之兵”的最高目标。“三军可夺气，将军可夺心”；“屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也”。孙子这些精辟的思想，都贯穿着“攻心为上”的“主题歌”。在战争史上，高明的统帅对敌手施计用谋，多着眼于“服其心”，注重从精神上给敌以威慑、瓦解和征服。

“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”的谋略思想，一直

被历代兵家所推崇。如我军在解放战争中，非常重视对这一谋略思想的运用，对敌军坚持军事打击和政治瓦解相结合，收到了很好的效果。据新华社编发的《肖华同志生平》一文中介绍：在围困长春的战役中，我东北野战军第一兵团坚决执行党中央和东北局“久困长春”的作战方针，当时任兵团政治委员的肖华同志就曾提出“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”的作战指导思想。在这个思想指导下，我军积极开展政治攻势，经过多方面努力，促使国民党六十军和新七军先后起义和投诚，长春得以和平解放。

李代桃僵

李代桃僵 语见西汉无名氏《鸡鸣篇》：“……兄弟四五人，皆为侍中郎，五日一时来，观者满路旁。黄金络马头，颢颢（炯）何煌煌。桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树木身相代，兄弟还相忘。”（宋朝郭茂倩《乐府诗集·相和歌辞·鸡鸣篇》、元朝左克明《古乐府·鸡鸣篇》）

东汉班固的《汉书·礼乐志》说：“武帝定郊祀之礼，乃立《乐府》”，目的是采集歌辞，制定乐章。《乐府》一共采取各地歌辞134篇，《鸡鸣篇》是其中之一。引文意思是说：“……好几个兄弟都在朝中为官，每次返乡探亲都煊赫一时，观众挤满于路旁。绘绳嚼铁黄金饰装，真是光灿辉煌。李树生长在桃树身旁，虫子去咬桃树根，李树岿然挺立，愿替桃树护卫。树木还能患难相助，兄弟之间却忘掉情谊，骨肉相残。”

“李树代桃僵”简化为“李代桃僵”，比喻代人受过，为人代劳，或以甲替乙的一种策略。古代兵法《三十六计》第十一计“李代桃僵”中说：“势必有所损，损阴以益阳。”意即当局势发展必须有所损失时，要舍得局部的损失，以换取全局的优势。这一条的按语说：“我敌之情，各有长短。战争之事，难得全胜。而胜负之决，即在长短之相较。而长短之相较，乃有以短胜长之秘诀。有以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类，则诚兵家独具之诡谋，非常理之可推测者也。”这里都是说以甲取代乙，巧妙地用劣势战胜优势，像孙臆赛马这样的策略不是一般道理所能推测出来的。

利和害是相连的，“李代桃僵”是要趋利避害。但如何去做，无一定之规。在封建社会的官场斗争中，本来是主帅造成的过失，却常常抛某一部下代为受过，即人们习惯说的“替罪羊”，借以保全自身。在间

谍战中，为了核心人物的安全，常不惜牺牲外围人员为代价，即所谓“丢卒保车”。在战争中，以局部的牺牲换取全局的主动，或是甲处的丢失换取乙处的取利，更是数不胜数。从古代孙臆赛马时舍掉劣马先输一盘而取得后两局的胜利；周瑜打黄盖，一个愿打，一个愿挨；直至今人放牛娃二小为了乡亲们的安全，主动给敌人带路，把日本鬼子领进我军的伏击圈；狼牙山五壮士为了掩护大部队而把敌人诱入绝壁，都是李代、桃僵的成功运用。

采取李代桃僵之谋，关键是善于算账，长于谋划，不能简单以胜负的场次来对比，主要看谁能取得最后胜利。为了最后的胜利而牺牲眼前的胜利是值得的。如果谋划失当，即便是毁了李树也不能保住桃树，“赔了夫人又折兵”；或是李树本身的价值就比桃树大，舍大而就小，将本而逐末，这些都是万万干不得的。

连环计

连环计 一般说，“连环计”给敌方甩包袱，或者故意给敌方制造包袱，使其自相钳制，失去行动自由。运用时，一计累敌，一计攻敌，两计并用。连环计的用法很多，但目的是要从决定战争胜负的诸因素中，抓住敌方关键性的弱点，施谋用计，以钳制敌行动自由，创造出良好的战机。“连环计，并指连续施用两个以上的计谋，而主要是看计的内容，两计互相牵连。

《三国演义》第四十七回，赤壁大战中，刘备的谋士庞统诈降曹营，怂恿曹操把战船用铁索连起来，表面上是帮助魏军克服不习惯水上作战的弱点，实际上是让这些船只无法逃脱，为周瑜“火攻”创造条件。这是非常典型的“连环计”。

公元189年，汉灵帝病故。董卓在朝中作乱。司徒王允欲除董卓。时晓将吕布为董卓义子。欲除董卓，必先离间二人的关系。王允发现二人共同的弱点，都贪女色。恰好王允家中有一个侍妾名叫貂蝉，容貌出众。王允便假托是自己的女儿，先把她许配给吕布，然后又献给董卓。一天，吕布进入董卓住室，看见貂蝉，貂蝉指着自己的心向吕布示意，被董卓发现。董卓以为吕布调戏自己的爱妾，怒从心头起，拔出手戟向吕布掷来，吕布赶紧逃了出去。路上，吕布遇到了王允，把刚才的事情对他说了。王允火上加油，激怒吕布，从此，吕布对董卓心怀不满。王允见时机成熟了，就把诛杀董卓的计划告诉了吕布，并约为内应。最后借吕布之手除掉了董卓。王允把貂蝉同时许董卓和吕布，形式上是美人计，但其实施，却是典型的连环计。

抛砖引玉

抛砖引玉 “抛砖引玉”的故事，传说出自唐玄宗李隆基开元年间进士常建《常建集》。说常建十分仰慕赵嘏（字承祐）的诗，便想了一个办法：当打听到赵嘏要到吴地游览灵隐寺的消息后，自己先到灵隐寺前墙上题了两句诗，以引起赵嘏题诗兴趣。不久，果然赵嘏来此，见到有一未完成的诗，便在后面加了两句，续成一首。续诗诗句比起句要好得多，所以当时人们评论常建的作法是“抛砖引玉”。

程登吉《幼学求源·二十四卷》引用上述这个故事，同时指出：常建是开元十五年（公元727年）进士，而赵嘏是唐武宗会昌二年（公元842年）进士，两人相距100多年，常建不可能知道有赵嘏其人，所以《常建集》所说，肯定是后人之伪托。不管是否真情，这个故事的立意是很清楚的。

“抛砖引玉”的话见北宋道原《景德传灯录》：“赵州稔谓大众，有解问世者出来。一僧便出礼拜。稔曰：‘此来抛砖引玉，却引得个罍子。’”（罍：坯子）。《景德传灯录》是宋真宗景德元年（公元1064年），佛教徒道原编纂的佛门法语语录和传说故事。“赵州稔”是晚唐高僧从稔禅师（778—897），因他住在赵州观音院，故称赵州稔。他有一次对众僧说：“有没有要求解答世间疑难的，请出来讲！”有一个和尚便出来礼拜。赵州稔说：“我本意是想抛砖引玉，没想到却引出一块砖坯子。”

抛砖引玉作为一种政治谋略，常见到的是本人尚无真知灼见，却有意抢先发表意见，以诱发他人讲更深刻的见解。或是为诱发他人的意图和见解，自己先抛出一些作为“诱饵”的意见，借以达到自己的某种目的。在今天的日常生活中，抛砖引玉又被人们当作一种谦让之词。

古代兵书《三十六计》把抛砖引玉作为攻战计之一，主张诱敌“不

在疑似之间，而在类同”。如用老弱病残兵和粮草辎重迷惑敌人。

近代，运用抛砖引玉这一谋略已越来越常见。比如，在日本偷袭珍珠港之后，美国一个破译小组，从截获日本人发往太平洋的许多无线电报中，发现经常提到“AF”这两个字母，并分析判断“AF”可能是指中途岛。为了进一步查实，中途岛上的美国海军司令部受命用浅显的英语拍发了一份作为诱饵的无线电报，内容是假报中途岛上的淡水设备发生故障。不久，美国空军在截获的一份日军密电中，果然声称“‘AF’很可能缺少淡水”。这就证实了原来的推断，并由此进一步破译发现日军进攻中途岛的企图。美军的这一抛砖引玉之术，为以后的中途岛战役的胜利立下了汗马功劳。

余光分人

余光分人 出自《战国策》。战国时秦相甘茂，受人谗谏，被迫离秦，准备到齐国去，出关遇到正为齐国出使于秦的苏代说：“君闻夫江上之处女乎？”苏代曰：“不闻。”曰：“夫江上之处女，有家贫而无烛者，处女相与语，欲去之。家贫而无烛者将去矣，谓处女曰：‘妾以无烛故，常先至扫室布席，何爱于余明之照四壁者？幸以赐妾，何妨于处女？妾自以有益于处女，何为去我？’处女相语以为然而留之。今臣不肖，弃逐于秦而出关，颇为足下扫室布席，幸无逐我也！”苏代听后，决定帮助甘茂留在齐国，使其得到善待和尊重。该文记述了江边有一些女子夜间纺线，其中一个女子家贫无烛，向同伴们请求分点余光，众女子见她说得有理就留下了她。

后作“余光分人”或“余明”。南朝宋谢惠连《塘上行》：“愿君眷倾叶，留景惠余明。”唐李白《陈情赠友人》诗：“愿假东壁辉，余光照贫女。”

余光分人是指惠而不费、帮助他人会有益处的谋略。水至清，则无鱼。助人如助己，如能惠而不费，余光分人则更为上策。

元代，北京的稻粮每年需从海上从南方大批运来。大臣康里脱脱看到北京地区有水源、有荒地，向皇帝建议：“应招募江南的水乡缺田户前来耕种，这样每年可获稻米100多万石，保证京师粮食供给。”

元惠帝采纳了他的意见，建立了公司农衙门，把荒芜的土地立法招募人租种。在江浙地区共招募善于种水田的能手上千人成立农师。再让这些招募流民垦田种稻。招募百人的可授正九品官，招募人越多，官品也相应提高，以管辖自己的招募人员种田。元廷这种余光分人的谋略，一举两得，既安置了流民，又使京师产稻而自给有余，产生了巨大的经济效益和社会效益。

余光分人的谋略不仅可以用以处理人际关系及政府与群众的关系，而且用以处理国与国的外交关系。

自元朝灭亡后，蒙古人被迫退回北方。明王朝与散居在大漠南北的蒙古贵族之间，严重对立，连年战事，给双方造成很大的伤亡。蒙古牧民是单一的游牧民族，中原地区所产的米麦布帛和铁锅炊具一类手工业品为蒙古牧民日常所必需。由于双方关系恶化，明王朝实行“闭关绝贡市”的经济封锁政策，使得蒙古牧民“生锅破，百计图之，至于皮贮水煮肉以为食。”于是，为了取得日用品，只能深入明境抢掠，以得铁锅为奇货。经济封锁的政策反而加剧了战争状态。在嘉靖皇帝死后，新继位的隆庆帝的内阁大学士高拱和张居正都主张调整政策，余光分人，改善关系，与蒙古人互市。使“中华番虎，合为一家，永享太平。”在公元1570年冬天，蒙古首领俺答汗的孙子汉那吉因婚姻问题与俺答汗发生矛盾，率妻子及部下投降明朝。明政府以此为契机，妥善处理了这件事，既优厚封赏汉那吉，又准备送还汉那吉。俺答汗知道后大喜：“幸我孙投顺天朝，蒙恩不杀，加恩赏费，始知中国有道。一我今已老，天朝封我一王号，统摄北边，谁敢不服。更量以锅布以为生，永无侵犯，长奉职贡矣！”隆庆5年（公元1571年），明王朝封俺答汗为顺义王，“名其所居城曰归化。”在边境指定地点互市贸易。俺答汗上表谢恩，贡名马三十，银鞍一。

明王朝与俺答汗建立了封贡互市关系，结束了连年的战争状态。“封贡”加强了蒙古各部和明政府的政治关系。“互市”不仅对蒙古人有利，也发展了蒙汉两族人民之间的经济交流。边内汉民互市“行之未及三载，今见各城堡，马牛遍野，已只骑耕。”明王朝自是边境安宁，东起延水，西抵嘉峪七镇数千里，“军民乐业，不用兵革，”出现了长期的和平繁荣景象。

坐享其利

坐享其利 据《战国策·燕策二》载，赵惠王想攻打燕国，苏代去劝阻惠王，讲了一则寓言，说“鹬蚌相持”，互不相让，结果被一个渔夫一起捉去。

在政治、军事等领域，有时取得成功，并不需要自己大动干戈，亲自出马，只需利用矛盾，即可坐享其利。抓住对手之间的矛盾加以利用，或者挑起他们的冲突，自己从中渔利，这样的例子并不鲜见。

据《左传子·庄公十年·十四年》载，日渐强盛的楚国，总想扩大自己的地盘。息侯和蔡侯都是娶的陈国女人。有一次，息侯夫人息妫路过蔡国，蔡侯没把她当上宾款待，且有戏谑语，使息侯怀恨在心。息侯就向楚王献计，让楚国佯攻息国，他向蔡求救。蔡侯勇而无谋，必然来救。楚息合兵，定能打败蔡侯。楚文王依计攻息，蔡侯果然来救，被楚军打个措手不及。蔡军向息城撤退，息侯却闭门不纳。楚军俘虏了蔡侯，才知中了息侯之计，为此他憎恨息侯。息蔡矛盾更深。

楚文王知道息、蔡已经反目，蔡侯再也不会来救息侯了，就把蔡侯放回了。蔡侯知道楚文王好色，临走时对楚王说息妫是绝世佳人，鼓动楚王攻息。楚王借机绑架了息侯，灭了息国，带走了息妫，不久，又吞并蔡国。

楚文王利用息、蔡矛盾是很果断的。息、蔡两国如果联合起来，共图存亡，不互相拆台，楚国就无隙可乘。但他们都想借大国之力惩罚对方，结果双方都被楚国利用，并先后被强楚所灭。

坐山观虎斗

坐山观虎斗 比喻在一旁看别人互相斗争，等到两败俱伤时乘机从中渔利。

谋出《战国策·秦策二》：“有两虎争人而斗者，管庄子将策之，管与止之，曰：‘虎者，戾虫；人者，甘饵也，今两虎争人而斗，小者必死，大者必伤，子待伤虎而刺之，则是一举而兼两虎也，无刺一虎之劳，而有刺两虎之名。’”

第二次世界大战期间，美英等帝国主义千方百计地把希特勒这股祸水引向苏联。1941年6月22日，苏德战争爆发后，10月1日，苏美英三国政府在莫斯科签定三国协定：保证在对德作战中采取联合行动。1942年1月，苏美英中等26国在华盛顿签署了联合国宣言：互相支持和全力合作，对德意日作战；6月，苏与美英达成关于开辟欧洲第二战场的协议。1943年11月28日到12月1日，在伊朗首都德黑兰，苏美英三国首脑斯大林、罗斯福、丘吉尔举行战时第一次会晤，经过激烈争论，美英才再次承担在欧洲开辟第二战场的任务，答应于1944年5月在法国登陆。但是，美英再三食言，长期隔岸观火，迟迟不肯开辟欧洲第二战场，多次贻误战机，拖延了第二次世界大战的进程。之所以如此，是因为它们抱着称霸野心，一边加紧积蓄力量，一边等待苏德互相严重削弱，两败俱伤时伺机而动。1941年10月，在激烈的莫斯科保卫战中，特别是1942年夏，在具有决定意义的无与伦比的斯大林格勒鏖战中，苏联都单独承受德军攻击；苏军反攻，也是单独进行的。1944年5月1日，斯大林对苏军下令：必须跟踪追击这只受了伤的德国野兽，一直追到它的洞穴里，把它完全打死为止。这时，德国法西斯战争机构快要土崩瓦解了，欧洲反法西斯战争的问题正处在总解决的前夜。美英看到欧洲战争形势巨变，已有死老虎可打了，才开辟欧洲第二战场，于6月5至6日在法国诺

曼底登陆，攻击德军。

“坐山观虎斗”，常用于古今中外的复杂的军事斗争和政治斗争之中。弱小的力量，要想战胜强大的力量，“坐山观虎斗”往往是制胜的诀窍。第一次世界大战，美国成功地运用了这一谋略，由穷国变为富国、弱国变为强国；第二次世界大战又故伎重演而又获成功，一跃而成为世界第一强国。

坐山观虎斗与“鹬蚌相争，渔人得利”如出一辙。两者都是不付出代价或付出轻微代价，就享受胜利果实。这个谋略在政治斗争和军事斗争等领域运用得较广泛。当多秒力量并存、斗争错综复杂的情况下，自己若能设法不动声色，置身局外，隔岸观火，伺机而动，往往可以坐收渔利，尽享其成。此乃高明的韬晦之术，往往只有高明的谋略家方能应用自如。

补弊塞决

补弊塞决 语出汉·桓宽《盐铁论·申韩》：“善为政者，弊则补之，决则塞之。”意谓善于决策的人发现弊端就立即补救，有了漏洞就立即堵塞。

元朝时的耶律楚材就是一位善于补弊塞决的政治家、军事家。

窝阔台汗三年（公元1231年），蒙古国经过休养生息，国力日渐强盛，于是，窝阔台又把南征灭金的行动提到了议事日程。其实，南征这一思想，早在成吉思汗时期就已确定。蒙古灭掉西夏，就是为了吞并金朝而清理外围。西夏已亡既解除了蒙古的后顾之忧，又使金朝失却了犄角之助。窝阔台认为时机业已成熟，便大举南进。

耶律楚材了解蒙军以往战时的陋习，凡攻城邑，拒守者承陷之时，不分军民，悉数杀尽。随着南征日期的逼近，他深感不安，认为枉杀滥杀，不但使黎民百姓催难，而且只能促其军队拒降。临战前，他进谏太宗，为确保人民的生命安全，建议将河南一带的当地民众迁往山后采金植田，让其远离战火。接着又诏令金国逃难之民，降者免死。有人曾怀疑，认为降者是危急则降，缓和便逃，还能补充敌人的兵源，实难赦免。耶律楚材不以为然，建议窝阔台策造白旗数千，发给降民使归本土，蒙古兵士不得侵害之。此举，不但救活了无数的百姓，更重要的是消除了中原人民对蒙军的畏惧和仇视心理。

窝阔台汗五年（公元1233年）正月，蒙古军得到南宋应援，复又挥师包围了汴京。此外，金国驻守汴京城外的西面元帅崔立劫得金后妃等，送与蒙古军，发动了汴京政变，欲与蒙军里应外合。由此看来，汴京已是蒙古军的唾手可得之城，城破只是个时间问题了。蒙古军战将速不台在破城之前，特意奏请太宗窝阔台，要求破京屠城，耶律楚材闻讯后，急忙来到太宗的营帐奏禀：“军士连年征战，流血牺牲，目的就是

要得到土地和百姓。得地而无民，那土地有什么用呢？”太宗有些犹豫，耶律楚材见正面谏劝无效，灵机一动，巧借私欲来打动太宗。他说：“汴京是金国都城，能工巧匠、珍奇文物成集于此，如果屠城，大汗您将一无所获。”太宗这才为其言所动，于是下令进城后，只捕杀金国皇族完颜一姓，其余的一律赦免。这样，四日蒙军攻破汴京后，由于耶律楚材的仁心，使汴京城的140万居民幸得保全。自此以后，屠城滥杀之风，在蒙古军中得以废止。

金国破灭后，中原初定，蒙军俘获甚多，但逃亡之人亦甚多、竟达十之八九，窝阔台下禁令，不准收留逃俘，违者灭其全家，乡社连坐。于是，逃俘无人敢收留，食宿即无着落，以致战俘遍野。耶律楚材深得民心的重要，于是又劝谏太宗说：“中原既平，所有百姓便都是皇帝的百姓，再说逃民又逃到哪里去？为何要因一俘囚，而连坐处死数十百人呢？”太宗顿然醒悟，遂取消此禁。正因为耶律楚材时时着眼于攻心为上的战略，处处尽可能实施仁政思想，不但使处于战乱中的众多百姓得以活命，而且使蒙军的霸业日渐得以巩固。

耶律楚材不仅在政治、军事活动中富有远见卓识，而且在经济改革、理财富国方面，也处处表现了高人一筹的谋略思想。因此，在耶律楚材的努力下，蒙古统治者较快地适应了中原地区高度发展的封建制度，恢复了战乱所造成的创伤，把封建经济推向了正常发展的轨道。

识微知著

识微知著 善于观察判断的谋略。意即从细小的事情中发现它潜伏着的发展势头或最后结局。

商纣王即位不久，命工匠为他琢了一把象牙筷子。箕子知道后，说：“象牙筷子肯定不能配土瓦器，而要配犀角雕的碗、白玉琢的杯。有了玉杯，其中肯定不能盛野菜汤和粗豆做的饭，而要盛山珍海味才相配。吃了山珍海味就不愿再穿粗葛短衣，也不愿再住茅草陋室，而要穿锦绣的衣服，乘华贵的车子，住高楼广室。这样下去，我们商国境内的物品将不能满足他的欲望，还要去征收远方各国珍贵的奇怪之物。从象牙筷子开端，我看到了以后发展的结果，禁不住为他担心。”果然，纣王的贪欲越来越大。他抓了上千万的劳役修建占地三里的鹿台和以白玉为门的琼室，搜罗狗马珍宝、奇禽怪兽充塞其中。同时在鹿台旁以酒为池，悬肉为林，使裸体男女在其中相逐戏，而纣王狂笑着观看取乐。最后，商纣王因耽于享乐，荒于政事而国破身亡。

勾践在祝贺宴会上听到赞扬大臣之功的歌词时的一个脸色，便使范蠡从中看出了一个严重的问题：“越王不欲归功臣下，疑忌之端已见矣！”（《东周列国志》第八十三回）进而推断出，只有在敌国存在的环境中，谋臣在君主的心目中才会有价值，敌国破亡了，客观环境变化了，谋臣的价值就会自然丧失。一个没有价值的智谋之士必然被君王视作威胁统治的心头之患。凭他长期对越王的观察了解，“越王为人，长颈鸟喙，忍辱妒功。可与共患难，不可与共安乐。”（同上第八十三回）正是范蠡从勾践的一个脸色，联系到勾践的一贯为人，估计到了与其在功成条件下共事的危险结局，早早割断了共事关系，才避免了自身的灾祸。

战国时，齐国的隰斯弥去拜见田成子，田成子与他一同登高远眺赏

景。三面都一望无际，只有南面是隰斯弥家的树遮挡了视野，田成子什么也没有说。隰公回到家就令仆人伐树，刚砍去几棵，隰公突然叫大家不要砍了。他的管家问：“你为什么变卦了？”隰公说：“谚语云，知深渊有鱼的人危矣。田成子有隐晦的秘密，事端重大，而我又表现了解得很细微，我一定很危险。不砍树不会有什么罪过，而察觉人没有说出来的意思，那罪过就大了。故不能再砍树了。”隰公自己识微也知别人识微。

识微知著对政治人物是至关重要的。汉景帝时，人称锐于任事的智囊人物晁错，大祸临头时还在为前方平叛战事尽力。潜伏着的杀机，只要平时稍为留意，晁错不可能一点也不知，他父亲还劝过他。对自身的危险，他不察不听，最后中政敌谗间之计而被景帝处死，落得个凄惨下场。

忘战必危

忘战必危 语出《司马法·仁本》：“天下虽安，忘战必危”。这里所说的“安”，是暂时的，是暴风雨到来之前的平静。一个民族要自立于世界民族之林，就应当居安思危，加强武备。

关于忘战必危，《百战奇略·忘战》指出：“夫安不忘危，治不忘乱。黄帝制五兵，以备不虞。是以古者春搜、夏苗、秋獮、冬狩，皆以农隙以讲武事。”意思是说，国家在和平时期，不要忘记有发生战争的危险；社会安定时节，不要忘记有发生祸乱的可能。上古时黄帝制造了5种兵器，用来防备意外。古人在春屯夏、秋、冬四季，进行的狩猎活动，就是利用农闲时间进行军事训练。《鹖冠子》也强调指出：“兵者百岁不一用，然不可一日忘也。”许洞在《虎铃经》中还说：“善用兵者，防乱于未乱，备急于未急。”其宗旨都在于强调居安思危，忘战必危。

早在100多年前，德国首相俾斯麦曾经说过一句名言：“萨尔瓦和色当胜利的荣誉属于日尔曼的小学教师。”因为在19世纪中叶，普鲁士在追求国家统一时，为了增强整个民族的自信心，从小学开始，就对孩子们进行自强不息的教育，激发他们的民族感。以致他们长大成人后，作战非常勇敢，终于取得了萨尔瓦和色当这两次重大战役的胜利，统一了德国。

由此可见，战争的最后胜利是与战前的长期准备分不开的，其中对民族精神的培养最为重要。倘若把战争仅仅看作是“动员令”发布之后的事情，那就很容易受制于敌而遭失败。所以，一个英明的政治领袖和军事统帅，不仅善于在战争中进行谋算，更重要的是应在战前作好备战的充分准备，深谋远虑。

在中国古代史上，有许多弱小民族或国家为了求得独立生存和发

展，都十分重视加强对民众战斗意志的培养，提倡尚武精神，加强武装力量的建设。这可从楚国生存发展的历程中得到证实。楚国开始不过是一个“土不过同”的蕞尔小邦，并且长期处于四面强邻的夹缝中，不断受到征伐。他们从其生存发展的切身经历中明悉了武力的重要性，认识到只有尚武，民族才能生存发展，国家才能独立富强。因此，他们把尚武作为立国强盛的法宝，当成赖以生存和发展的武器，作为奋发向上的民族精神，并在全中国进行尚武之风的培植。他们采取任人唯武，以武择人；对国人进行尚武的传统教育和加强战前练兵；改革军制，扩大军队基础，加强军事力量；铸造大量兵器，精益求精，以提高战斗力；严格奖惩制度，培养勇猛善战、战必求胜的意志和信念等措施，在全国形成尚武之风。楚国的军事力量日益壮大，终于从一个“土不过同”的小国一跃而为横跨江淮、拓地千里的泱泱大国。当然，这里旨在强调忘战必危，应积极备战，加强武装力量的建设，但并非主张好战，主张进行非正义战争。起初，楚国不断受到周边国家的征伐，他们进行的是争取民族独立强盛的正义之战，当楚国成为拥有地方千里的大国后，仍然不断进行掠夺他国的争霸战争，是非正义的，其结果是应验了“好战必亡”的古训。

长期的和平生活，很容易消磨一个民族的尚武精神，使之耽于安乐，忘记战争，整个武备戎行的社会地位由此随之降低。如在唐玄宗时代，天下太平已久，战备废弛。待安禄山、史思明突然兴兵作乱之时，文官不熟悉军事，军队缺乏战斗力，几个月工夫，西京长安和东京洛阳便相继失陷。唐玄宗只好带领皇亲贵戚和左右臣僚仓皇奔逃。

在当今世界，只要帝国主义、霸权主义还存在，战争就是不可避免的。一个爱好和平的民族，处于正义和非正义斗争的日益复杂的国际环境中，不可不知兵，不可不尚武，更不可忘战，忘战必危。因此，我们必须不断加强军队建设，加强国防建设，增强战备意识，在全社会形成尊敬和热爱军事职业的良好风气。

诒厥孙谋

诒厥孙谋 《书·五子之歌》：“有典有则，诒厥子孙。”《诗·大雅·文王有声》：“诒厥孙谋，以燕翼子。”诒：同治，遗留，厥：其，他的。指为子孙的将来善作安排。

杜太后乃北宋开国皇帝赵匡胤之母，她以善治家、有法度闻名当时，共生匡胤、光义、廷美等兄弟五人。公元961年杜太后身染疾病，自知沉病难愈，临终召来权臣赵普与太祖同受遗命。她问太祖：“你知因何而得天下吗？”太祖答：“皆蒙祖宗及太后之余庆。”太后说：“不然，是因为后周柴氏以幼儿主宰天下，若周有成年之君，你安得至此。你百岁之后当传位你弟光义，光义传位于弟廷美，廷美传位于侄德昭（太祖子），四海之广，能立长君，社稷之福！”太祖泣曰：“哪敢不听太后的教诲呢！”太后回顾赵普：“你同记我言，不可有违。”赵普即录其言，并在誓书上置“臣普记”三字，将誓书藏于金厦，让做事谨密的官人保存。宋太祖死后，遵金匮之盟，赵光义即位，是为宋太宗。

对此谋，历代统治者奉之不渝，但真正周全妥当而达到长治久安的并不多见。秦始皇统一六国后盘算：“后世以计数，二世、三世至于万世”，但其所为有悖于逆取顺守之策，以致二世而亡；西晋、隋等在统一全国后亦败不踵旋。史上允可称道的仅见西周之文、武、成、康，西汉之高、惠、文、景、武，清之努尔哈赤至乾隆六朝。明之朱元璋、朱棣甚至对皇太孙都作了精心培育，然而总的来看好景不长。这里，皇储人选，辅臣佐将的德贤智信程度最为关键。比较而言，雍正帝在这一权谋上的作法较为高明且见成效。

雍正登基后，怕诸子重蹈争皇位的覆辙，于公元1723年8月17日在乾清宫西暖阁，召王亲大臣及文武诸臣人，面谕曰：“今躬膺圣祖（康

熙）托神器之重，安可怠忽，不为长久之虑乎？当日圣祖因二阿哥（撤扔，两岁时立为太子，后被废黜）之事，身心忧悴，不可弹述。今朕诸子尚幼，建储一事，必须详慎，此时安可举行？然圣祖既已将大事托于朕，朕身为宗社之主，不得不预为之计。今朕特将此事亲写密封，藏于匣内，置之乾清宫正中，世祖（顺治）章皇帝御书‘正大光明’匾额之后，乃宫中最高之处，以留不虞，诸王大臣咸宜知之。”于是命诸臣退，仍留总理事务大臣将密封锦匣，收藏于乾清宫“正大光明”匾额之后。这种秘密建储的方法是皇帝亲写立储谕旨一式两份，一份如上述藏于匾额后，另一份则由皇帝保存，待老皇帝升天之后，将两谕旨对证方能生效。雍正这一方法，一直到道光都采用了。咸丰时因只有一子，故未急于立储，旋病逝。同治、光绪均无子嗣，故不需立储，此法遂废。雍正这一立储方法在一定程度上可以减少群臣间的结党营私，缓和皇室内部为争夺皇位而进行的斗争，谋及子孙是一得体的禅位方法。

附人骥尾

附人骥尾 语出西汉司马迁《史记·伯夷列传》：“伯夷、叔齐虽贤，得夫子而名益彰。颜渊虽笃学，附骥尾而益显。”司马贞《索引》：“苍蝇附骥尾而致千里，以譬颜回因孔子而名益彰也。”《后汉书·隗嚣传》：“苍蝇之飞，不过数步，即托骥之尾，得以绝群。”李贤注引张敞书曰：“苍蝇之飞，不过十步，自托骥之尾，乃腾千里之路。”

由于心理定势的影响，人们习惯于接受既成事实，固守己见，对名人油然而生崇拜之情，对普通人却固持偏见。所以，一个默默无闻的人，要想干出一番事业，在激烈的社会竞争中脱颖而出，达到成名与成功的目的，光凭借自己的力量，靠单打独斗斗争是很难奏效的。若能凭借外力的作用，助己一臂之力，往往能事半功倍，迅速成名。从某种意义上说，圣人与凡人的区别、就在于能否“善假于物”。“附人骥尾”的谋略，就是借助别人的影响和地位，去实现自己的目的。所谓“好风凭借力，送我上青云”，讲的就是此道理。

颜渊投孔子门下为弟子，依靠孔子的声望而名声益彰。

北京大学教授王力先生在投考北京大学时，有一个报考条件就是考生要受名人教导，可是王力是靠自学成长，并未受名人教导。他听说章炳麟是当时的名人，却根本未受到章炳麟教导，于是就假托是章炳麟的学生，结果考取了。他在北京大学求学深造，后来成为著名的语言学家。

兵书《六韬》并非吕尚所作，乃后人伪托吕尚作，因而名声大震，盛传不衰。《唐李问对》也不是唐太宗与李靖所作，乃后人所作，伪托唐太宗、李靖之名，因而名声大震，盛传不衰。二者都成为我国古代的著名兵书。

纲举目张

纲举目张 语从《吕氏春秋·用民》：“用民有纪有纲，壹引起纪，万民皆起；壹引起纲，万目皆张”句概括而出。纲：网上的大绳；目：网眼。纲举目张意思是提起鱼网的总绳一撒，所有的网眼就都张开了。引申为处理问题，首先要抓住主要环节或要害所在，在关键处用力，才能顺势开展，驾驭全局。

西安事变张、杨二将军捉蒋放蒋，纲举目张，可谓抓住了当时中国时局之关键。当时，日寇要灭亡中国，蒋介石奉行攘外必先安内的政策，消极抗日，积极反共。以张、杨为首的东北军、十七路军，被蒋调到陕甘进攻红军，屡遭失败，伤亡很大，而蒋都不予补充。他们对蒋借内战消灭异己的做法十分不满，感到和红军作战没有前途，要求抗目的情绪日益高涨。中共对张、杨及其部队采取争取其抗目的政策，并取得了显著的效果。1936年红军与东北军、十七路军之间实际上完全停止了敌对状态，在抗目的基础上实现了联合。但蒋坚持“剿共”的政策不变，10月飞至西安，迫张、杨服从“剿共”命令，进攻红军，否则将东北军、十七路军分别调往福建和安徽，再借机敲掉。12月7日张痛苦陈词，再次要求蒋停止内战，但遭蒋拒绝。此刻，不解决手握重兵的蒋的问题，内战将扩大，日寇更疯狂，国难更深重。张、杨决定实行“兵谏”，逼蒋抗日。12月12日，张、杨下令在蒋的行辕临潼华清池扣留了蒋，同时在西安逮捕蒋的军政要员陈诚等人。随即通电全国，提出改组南京政府，停止一切内战等八项抗日救国主张。这一招抓住了要害，事变发生后，引起国内外各种势力的强烈反响，国内形势异常错综复杂。中共冷静地分析了形势：如果杀蒋，势必引起更大的内乱，亲日派何应钦的势力抬头，同时也会引起国民党内亲英美派的不满，加剧内战，而于抗日不利。中共确立了和平解决西安事变的方针，有条件的放蒋抗

日，并及时地派出代表团前往西安参加谈判。12月24日，蒋被迫接受停止内战、联共抗日等条件，次日被释放，西安事变和平解决。从此，内战基本结束，为国共两党重新合作，挽救中华民族的危机奠定了必要的基础。

运用这一谋略，要注意探化对“纲”的认识，洞察时局，把握重点，“举”的要是真正的“纲”。从历史看，战国时，秦国欲称霸诸侯，实行变法富国强兵、任用贤能之才治国谋天下；诸葛亮平乱西南，先从七擒七纵当地最有影响力的首领开始；清道光年间林则徐妙策禁烟等，都是成功的纲举目张的典型。纲举目张属毛主席倡导的抓主要矛盾的工作方法范畴，又具有战略性质的高度，很值得我们重视。但毛主席晚年以阶级斗争为“纲”，把“纲”举错了，导致“文化大革命”十年内乱，大搞阶级斗争，犯了战略性错误，教训也是深刻的。

抱法处势

抱法处势 语出《韩非子·难势》：“抱法处势则治，背法去势则乱。”抱法：制订和执行政策法规；处势：凭借君主的地位和权力去实行统治。用此谋略，就是把法和势结合起来，用势来保证法的执行。

战国时大贵族、赵惠文王之弟平原君赵胜不交税，负责收税的田部史赵奢以法治之，杀其用事者九人。平原君见赵奢杀己幕僚，极为震怒，下令要将赵奢杀掉，一时朝廷上下议论纷纷。赵奢毫不畏惧，对赵胜说：“你在赵国是最显贵的人物，身为一国之尊不带头奉公守法、依法纳税。这样全国上行下效，税法废弛，国力就会因此而受到削弱，国弱则诸侯加兵侵犯，是无赵也台国家灭亡，你平原君安得有此富贵！如你能以身作则来奉公守法，则全国上下众心平悦而竞相效法，家家依法交纳租税，使国家财力强盛，国家强盛则赵家势力强大巩固，能够长享富贵。你身为一国至尊，现在都本末倒置，偏于一时之私而不顾天下长远利益，试问有这样的道理吗？”一席话说得平原君连连点头称是。平原君又以此言于赵惠文王，文王大喜，传令王公贵族带头执行赋税之法。于是全国上下依法交纳租税。

抱法处势，自秦王政以来，历代权家在运用上还注意韩非子所强调的法、术、势三位一体，互相制约和相依为用的观蕊“法”者，官府明文公布于天下的成文法令，臣民皆应师法尊行；“术”者，因任而授官，循名而责术，操杀生之柄，课群臣之能者也，乃君主南面之术；“势”者，“君执柄以处势，故令行禁止。”权家处势，有术、抱法，就可以做到“事在四方，要在中央，中央执要，四方来效”，从而达到天下大治。

人称“萧规曹随”的典故，也是曹参的抱法处势之作。惠帝后来称善，吕后亦深以为然。刘邦、萧何时代的简刑省罚、休养生息、无为而

治之策得到遵行不渝。经过几十年努力，西汉终于有“文景之治”盛世。可见抱法处势运用得当，不仅可以巩权，更可以强国。

在以法治国的今天，抱法处势更有它的积极意义。计划生育是我国前所未有的的一件大事，也是基本国策。但在广大的农村阻力很大，人称“天下第一难”的工作。基层干部们往往也是以国家的政策，一县一乡地大范围地造起声势，工作得以推行。他们总结出“声势大，阻力小”的计划生育工作经验，为降低人口做出了重大贡献。

苦肉计

苦肉计 典出《三国演义》。说东吴大将黄盖，为破曹军，向大都督周瑜献苦肉计，自己甘受皮肉之苦，假意降曹，火烧战船，为赤壁之战的胜利立下汗马功劳。

《三十六计》把“苦肉计”列为第三十四计，解语云：“人不自我害，受害必真；假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。”意思是，人们一般不会自我伤害，遭受伤害必然是真实情况；以假作真，并使敌方信而不疑，用间就可以实现。“童蒙之吉，顺以巽也”，出自《易经·蒙》卦。对此卦义解释有不同。但用于军事，一般是顺敌意进行间谍活动，使敌深信不疑。此计按云：“苦肉计者，盖假作自间以间人也。凡遣与己有隙者以诱敌人，约为响应，或约为共力者，皆苦肉计之类也。”苦肉计逆人之常情，行自我伤害之举，目的在于取信于敌。苦肉计常配合反间计使用。我已知敌方耳目安插在自己跟前，先不打草惊蛇，而是顺势制造假情报，敌人的间谍就能为我所用。周瑜在大帐内当众痛打黄盖，正是由于他知道有曹操派来的间谍潜伏在周围，是故意做给诈降来的蔡中、蔡和二人看的，目的是通过他们将此事传到曹营。

《吴越春秋·阖闾内传》载，春秋末年，剑客要离曾由伍子胥推荐给吴王，被派去刺杀在卫国避难的公子庆忌。要离为了取得庆忌的信任，行前他请吴王断其右手，杀其妻儿，然后假装得罪吴王出逃。吴王抓了他的妻儿，杀死后又在街上焚尸。要离到卫国后，在庆忌面前大骂吴王，并假意向庆忌献破吴之策，两人很快成了好友。后来，他俩同乘一条船渡江时，要离突然拔剑将庆忌刺死。

《韩非子·说难》中说的郑武公为了灭胡，先把自己女儿送给胡国君主，然后又杀掉提议攻胡的大夫关其思，也是用的“苦肉计”。

第二次世界大战时，英国海军情报局的一批双重间谍中，有两个挪

威籍人，一个叫穆特，一个叫杰夫。他们原属德国间谍，被英国人捕获后收买过来，让他们为德国提供假情报。当时德国人派遣他们俩的任务主要是制造恐怖事件，进行破坏活动。为了使他们继续取得德国情报局的信任，英国海军情报局和有关当局合作，为他们导演了两次引人注目的爆炸事件。德国人却对此信以为真并非常满意，他们俩乘机提供了很多假情报。

卧薪尝胆

卧薪尝胆 春秋时，江南的吴、越两国，世代相仇，攻伐不休。到了吴王夫差即位，又发兵攻打越国。当时吴国国都在吴（今江苏苏州），越国国都在会稽（今浙江绍兴）。两国军队在太湖和固城（今江苏高淳县南）一带展开战争，结果越国大败。越王勾践派大夫文种向吴国的太宰伯嚭（这时他在前线指挥作战）求和。伯嚭见文种带着黄金、白璧等贵重礼品，还有美女，心里得意，就和他同去见夫差。文种见了夫差，说越王情愿作吴王的臣下，越国的土地也情愿归并给吴国。夫差就答应了，把礼品收下，叫越王勾践到吴国来侍候他。

《史记·越王勾践世家》和《吴越春秋》记载，越王勾践把国事托交给文种和其他大臣，自己带着妻子和另一大夫范蠡，离开会稽，到了吴国。吴王夫差派勾践夫妇住在吴王阖闾墓旁的石屋里喂马，范蠡也跟他们一起做杂役。（阖闾是夫差的父亲，在前一次吴、越战争中战败而死的。）

勾践给夫差喂了3年马，小心谨慎，逆来顺受。夫差每次坐车出门，勾践还给他驾车拉马，侍候得非常周到。文种也时常从国内送礼品给伯嚭，伯嚭就常在夫差跟前替勾践说好话。有一次，夫差病了，勾践又通过伯嚭的关系，进入夫差寝宫，亲自服侍夫差，夫差十分感动，病好以后，就把勾践夫妇和范蠡释放回国。

勾践回到了越国，决心刻苦自励，立志复国，便叫文种管理政治，范蠡训练军队，号召全国人民，发愤图强，准备以10年的时间奖励生养、积聚财物，并在这10年之中，加紧教育、训练军民，即所谓“十年生聚，十年教训”，计划10年后打败吴国。勾践为了坚持锻炼自己的斗志，不愿过舒服的生活，连褥子都不用，床上铺的是柴草，还经常预备一个苦胆，饭前或坐着休息的时候，总要尝一尝苦味。这就叫“卧薪尝

胆”。

功夫不负苦心人，不出10年，越国就恢复、发展、强大了起来。只一仗，越国就打败了吴国。又过了几年，勾践带着文种、范蠡亲自率领大军，进攻吴国。吴军抵挡不住，伯嚭投降，夫差自杀，吴国遂亡。

“卧薪尝胆”、“十年生聚，十年教训”，后来就成了比喻刻苦自励、发愤图强、报仇雪耻的警言。也是人们在受到失败或挫折之后，进行自我激励或相互激励的重要方法。

择主而事

择主而事 “良禽择木而栖，贤士择主而事”，这是中国古代谋士人格力量的表现，也是其处世原则之一。择主，就是要选择那些他们心目中的“明主”，去辅助他，为他出谋划策，并不是“有奶就是娘”而盲目事之，如果世上没有“明主”，他们宁可终不出山，被遗之于山林草泽之间。

据《史记》记载，晋文公重耳是晋献公的儿子，当他为公子时，他的父亲宠爱妃子骊姬，骊姬逼死了太子申，立自己的儿子奚齐为太子，又怕诸公子不服，就派人追杀重耳和其他公子。公子重耳无奈带着五名亲随和几十名仆从，过着流浪的生活。经过漫长的十几年，终于在秦缪公的帮助下，重返晋国，杀晋怀公而自立。当重耳和不辞劳苦的家臣们在秦兵护送下准备坐船渡过黄河时，狐偃说：“君王即将回国了，我们的任务也到此结束，回想过去我常常造成君王的困扰，我犯的罪孽如此深重，恐怕不能再跟随君王了。”重耳许愿说：“回国后，如果我不用你的话，黄河的神一定会处罚我，请你不要离开，跟我一起回去吧！”随后将身上的宝玉丢进了黄河，向狐偃发誓绝对不改初衷。当时介子推正是几十名家臣之一，他坐在船上将这一切看在眼里。虽然他和重耳同甘苦共患难十九年，可是下船后，介子推却独自默默地离开了，始终和母亲隐居山林，过着与世无争的生活。

介子推离开重耳，其重要原因之一就是信奉“贤士择主而事。”他当初跟随重耳，是因为重耳在他们的心目中是“明主”，而后来重耳借助秦缪公帮助回国后，改变了他的初衷，故介子推宁可终身不仕。

中国历史上还有不少谋士“弃暗投明”，离开原来的谋主而转事奉他们心目中的明主。三国时许都先在袁绍手下为谋，转而投奔曹操，唐代魏征先为李密部下转而投奔李渊……还有那个谋士徐庶，先为刘备设

谋，后曹操用计挟其到许昌，仍然“身在曹营心在汉”，终不为曹操设一谋一策，甚至还有有的不事“暗主”而遭身家性命的杀害，实现自己“择主而事”的人格理想。

“识时务者为俊杰”，择主而事就是要顺应时势，顺应历史发展的要求与人民的愿望，不事暗主，乃至弃暗投明，才能在历史的风云中遂自己的平生之志。

贬寓褒中

贬寓褒中 中伤，不一定非得要说别人的坏话。那种不必说坏话的中伤法，叫贬寓褒中。这种方法，不会得罪对方，正相反，有时说不定还会得到感谢呢。

《韩非子》中有这样一则故事。有一个仆人和王子中的一个不和。这位王子因生母地位卑贱，连拉车的马都很瘦。所以，仆人就向大主要求道：“那个王子很可怜，连马都那么瘦，能不能给他加点马料。”国王当然不肯。仆人就在当天晚上悄悄地把装马饲料的房子点着了。国王觉得这肯定是王子捣的鬼，就处罚了他（《韩非子·内储说》）。

《史记》载，汉朝第九代皇帝景帝的皇后，由于没有生男孩子，地位就下降了。谁来代替她成为皇后，成了当时后宫的热门话题。

在后宫妃姬之中，栗姬最先生了个男孩子。按规矩，这个长男就是皇太子，按理说他的生母栗姬应该立为皇后。但栗姬的嫉妒心很强，给别人的印象很坏，皇帝了解后也自然和她疏远了。栗姬对此毫无察觉，因为生了男孩，她更加得意忘形。据《史记》记载，景帝委托栗姬将来照应其他妃姬所生诸子时，她很不高兴，“不肯应，言不逊”。景帝变得也很讨厌她了，但只因她是皇太子的生母，不能随便把她轰出宫。对这种情况了如指掌的王夫人，她悄悄地对景帝的一个大臣说：“皇后的位子空着总不是事，我想去劝皇帝，让太子的生母栗姬当皇后，你觉得怎么样。”这位王夫人没有说半句栗姬的坏话，反而在帮她提升，这不是不询私情的大义之举吗？那位大臣也许是被感动了，或许是想作为“栗皇后”的第一推荐者，马上向景帝进言，“太子的母亲栗姬不应该再和一般的夫人们平起平坐，臣以为宜立为皇后。”景帝吃了一惊，问：“你怎么能说出这种话呢？”

正犹豫是否把她轰出门外，对这样的女人还提什么继皇后之位，皇

帝自然勃然大怒了，立即把那位大臣打入监狱，把太子也给废了。栗姬终于“愈患恨，不得见，以优死”。结果，王夫人升为皇后，她生的儿子，就是后来的汉武帝。

很显然，王夫人鼓动让栗姬升为皇后，由此来勾起皇帝的怒火，这是她事先预计好的。这种场合，如果王夫人说栗姬的坏话，事态如何发展就很难说了。通过推荐，却收到了超过直接中伤的效果。

非危不战

非危不战 语出《孙子兵法·谋攻篇》（见“非利不动”）。这同“非利不动，非得不用”一样，也是一种慎战思想。主张不到危急时刻，迫不得已之时，不要打仗，战争是生死存亡的大事，草率出兵，只会给国家造成损害。《投笔肤谈·本谋第一》中说：“凡兵之兴，不得已也。国乱之是除，民暴之是去，非是残民而生乱也。”就是说，兴兵作战，是不得已而为之。目的是根除国家祸乱，消除“民众暴乱”，不是用来残杀民众，制造混乱的。其慎战思想与孙武是一致的。“非危不战”的原则，古代将帅王侯都很重视。

公元前279年，燕国大将乐毅联合赵、楚、魏等国共同伐齐，大破齐军，连下70余城。齐国只剩下首都即墨两座孤城，国势岌岌可危。田单临危受命，率众抗击燕军，最后大举反攻，直到把燕军全部赶出齐境，将齐国70余城相继收复。田单在齐国即将灭亡的严峻时刻，以弹丸之地即墨最后完成复国大业。这从反面说明，关系国家安危之时，为了国家，应该积极投入作战。

“非危不战”的前提仍然是国家利益，合于利则动，不合于利则止。当然，衡量“危”与“非危”，又以国力军力、外部条件等不同而异。在现代条件下，如果国家领土、主权遭到外敌侵占，即使未到危急时刻，也是不允许的，而应该坚决回击。这种情况下的“危”，实际上是危及国家主权、尊严和安宁。如果仍以“非危不战”而自约，实际上就是曲解了这一原则的基本要求。

非利不动

非利不动 语出《孙子兵法·谋攻篇》，“故明主虑之，良将修之，非利不动，非得不用，非危不战”。大意是：所以高明的国君要考虑这件事，不是有利益不变动，不是有收获不用兵，不是受危迫不打仗。

《史记·卷七十三·白起王翦列传第十三》载，秦昭襄王想再用白起为将攻赵都邯郸，白起从秦国利益出发，认为秦虽胜于长平，但自己伤亡也有一半，国内空虚，攻必不利，坚辞不肯为将。秦昭襄王命王能率军攻赵，久攻不下，再次敦促白起为将。白起仍称病，不肯从命，并且说：“大王不听我的劝告，今日如何？”秦昭襄王大怒，要他带病出征。白起严肃地说：“即使我率军攻赵，一定失败，也会获罪；而如果我拒绝率军攻赵，则将被大王处死。但是，现在的确不是攻赵的时机，应当休兵养民，以观诸侯之变。因此，我宁伏重诛而死，不忍为辱军之将。”秦昭襄王不听白起之谏，不计利害，执意用兵，惨遭失败，是一个有说服力的“非利不动”的事例。

《兵经百字·利字》：“兵之动也，必度益国家，济苍生，重威能。苟得不偿失即非善利者矣。……行兵用智，须相其利。”在一般情况下，若非全局需要，两军相交，衡量胜负总要看得失比例。“利”与“非利”，也有一个如何比较的问题，“利”有全局和局部之分，军事行动有战术、战役、战略之分。有时为了全局的胜利，在局部放弃一些利益，作出一些牺牲是完全必要的。局部决不可以“非利不动”来拒绝执行命令。从全局计，这种局部的牺牲恰恰是“合于利”。平时所谓“丢卒保车”就是这个意思。毛泽东曾说过，不计较一城一地的得失，重在消灭敌人有生力量的思想，也是在全局利益上来考虑问题的。

非得不用

非得不用 语出《孙子兵法·谋攻篇》（见“非利不动”）。

所谓“非得不用”，讲的是如果用而无获，用而不能胜，就不能妄动。这是一种积极的慎战思想。这一思想与《孙子兵法》篇首把战争看成关系国家生死存亡的大事，必须认真对待的精神是一致的，目的是安国全军，即“合于利而动，不合于利而止”，不可因君之怒、将之愠而致战。

战国时赵国名将李牧长期驻守雁门一带，采取“非得不用”之策，一方面训练士卒，搜集敌情，一方面令士卒不得出战。用则必得之时，待时机成熟，才用谋定计，诱敌深入，大败匈奴军，使匈奴军在此后10多年间不敢纵兵侵扰赵国边境。

汉宣帝时的将领赵充国奉命讨伐西北地区羌族叛军，也是坚持全胜必得之策，不轻与戎战。并说，出征是为了歼灭敌人护不能为贪小便宜而轻战，又说“战不必胜，不苛接刃；攻不必取，不苛劳众”。最终削平叛乱，使夷汉相安。

“非得不用”之策，在今天仍有广泛的借鉴作用。

明升暗降

明升暗降 表面上予以提升官职，实际上削弱实权。这是应用极广，人人皆知的谋略。

虚名为饵，削弱实权，以虚易实，明升而暗降、确为治理之妙策。汉光武帝刘秀明升暗降退功臣就是历史上一个成功的范例。

光武帝刘秀在建立东汉王朝后，吸取了西汉后期权臣当道、外戚弄权以致王莽改朝换代的历史教训，决定加强中央集权，首先要妥善处置好随从他起兵打天下的一批功臣武将。

他没有像汉高祖那样杀戮功臣，而是教育群臣遵守法令，慎终如始。刘秀说自己欲以柔术治天下，有意保存功臣。对此，他采取了明升暗降之策，以虚易实，较好的解决了这个历代统治者为之棘手的难题。

对于这些开国功臣们如“云台二十八将”和“三百六十五功臣”，刘秀封其中一百多人列为列侯，给予政治尊贵的地位，并赐给封地，但削去实权，让他们当“奉朝清”一类闲散官职。而在食封的数量上，大的只有四县，小的只有几百户，比西汉初期大大减少。另外他“虽置三公，事归台阁”。东汉初年，中央最高官职为司徒、司空和太尉，号称三公，但三公的权力较过去大大减小了。司徒（丞相）只管民政；司空只管土木工程；太尉为最高军事长官，其权力仅限于京都的安全。与此同时，刘秀加强了尚书台的权力，使三公之位形同虚设。历史学家评论说：“光武皇帝惧数世之失权，忿强权之窃命，矫枉过直，政不任下，虽置三公，事归台阁，自此以来，三公备员而矣。”

另一方面，刘秀有意抬高了文人学士的地位。他说：“治平尚德行，有事赏功能。”在平定天下之后，他更是格外擢用所谓“忠厚之臣”、“循良之吏”。卓茂为人宽厚，被称为长者，他学识渊博，精通诗书。王莽篡位时，卓茂借口有病，辞官归乡。‘刘秀即位后，首先派

人寻访卓茂，虽然卓茂年已古稀，但刘秀仍特意颁布诏书：“卓茂名冠天下，当受天下重赏，今以茂为太傅，封褒诸侯。”刘秀早就着手建太学，培养明经的官员，以充实官僚机构。刘秀选拔资历较浅的人为尚书令、尚书仆射，委以要职，说这些文人学士有高尚的情操，其真正的原因是这些人无功可恃，大都感恩效忠，容易控制。

刘秀为了加强监督百官，还强化监察机构将西汉时的御史府升级为御史台。御史中承的权力仅次于尚书令，执掌解释法律，察举违法官吏，主持祭天、祀庙等大典。刘秀还提高了司隶校尉的职能，负责纠检百官违法行为。刘秀又分全国为十二州，各州置刺史一人，作为朝廷派驻地方的巡察官，每年八月奉命巡视所属郡国，考察各级地方官吏政绩及刑狱案件。

刘秀是一位高明的谋略家，杰出的封建帝王，除上述外，他的治国方略还有很多。在他统治的十多年里，全国出现了经济恢复和发展的安定局面，历史上称之为“光武中兴”。

明知故昧

明知故昧 《老子》：“知不知，上也；不知知，病也。”明知故昧就是明明知道却故意装着不知道。

商朝时，商纣王荒淫无道，不理朝政，整天整夜地饮酒作乐，喝得昏天黑地，连当天是什么日子也弄不清了。纣王便问身边左右之人今天是什么日子，左右之人也喝得糊里糊涂，全回答不上来。纣王一看大家都不知道，没办法，便打发人去问大臣箕子。箕子正和几个弟子在谈话，闻听纣王派人来，连忙迎了出去，可一听是问今天是什么日子，箕子琢磨了一下，便回答说自己也喝醉了酒，搞不清今天是什么日子了。使者走后，弟子们便问箕子说：“先生明明知道今天是什么日子，为什么却偏偏要说自己不知道呢？”箕子说：“作为天下的主宰使整个国家都弄不清当天是什么日子，天下就危险了。整个国家都不知道的事情，偏偏就我知道，那我也就危险了。”

明知故昧作为一种谋略，是用来积极对付对方的。但也有运用它来逃避现实，以求自保的。但更多的施谋者是用它来排除障碍，积极进取，开辟前途，为事业作贡献。遇事要真正做到“明知”而“故昧”是极不容易的，非有高度涵养、大丈夫气概不可。

北宋时，名将孔守正和王荣，都在边疆上屡建奇功。一晚两人随侍宋太宗饮宴，酒醉后大撒酒疯，各夸功绩，互争雄长。旁立的侍从官即奏请宋太宗办他两人的失仪之罪，宋太宗总是装聋扮借，吩咐侍臣送两人回家。到了次日，孔王二人酒醒了，想起昨晚酒后的失态，惶恐万分，一齐上殿请罪。宋太宗却说：“那时我也喝醉了，也是恍恍惚惚，你们讲些什么，完全听不清楚了！”孔王二人感到皇上如此宽厚，更安职守谨慎任事。

唐僖宗时，段秀实为泾州刺史，时正荒谨，盗贼蜂起，人心惶惶，

治安很乱，叛徒王童之想造反，暗中勾结若干吏卒，阴谋作乱，预定某日五更黎明起事。当晚，有人向段秀实告密，段即把告密者留在府里，不让他再出去，并嘱咐其不可泄漏此事，若无其事地回房睡大觉，一如平日，谁也看不出半点紧张。天黑尽了，秀实亲自召见打更的，责其打更的时间欠准，令交代下去，每到起更时，必须先来见他。当更夫来见时，段又责其计时不准，令把每一更的时间延迟，这样一更接一更地推迟，未及四更已见天亮了。叛徒们大出意外，彼此间又无法联系，不敢轻举妄动，叛乱计划无法实行。段随即在城里严密搜查，果然清出了叛乱分子，段便一网打尽，径州城才保持安定和平。

“智”与“愚”、“知”与“昧”这一对矛盾在一定条件下是可以转化的。高明的谋略家往往可以通过灵活的手段把这一权变术运用得活灵活现，得心应手。所谓大智若愚、假痴不颠与明知故昧有异曲同工之妙，都是指通过装痴扮傻去迷惑、欺骗对方，以超人的智慧去实现自己的目的。

明法审令

明法审令 申明法度，慎发命令，以严规范。

语出《尉繚子·战威》。意思是申明法度，使人人遵守；慎重发布命令，避免出现差错。

春秋时，齐景公任命穰苴为将军，让他去攻打晋国。被直请求说：“为臣我出身庶族，地位卑贱，人微权轻，说出话来难以服众。请君主派一手下十分受您宠爱的近臣来担任我的监军，以便令行禁止。”景公便将自己的宠臣庄贾任命为监军。于是穰苴与庄贾约定，某日中午时分会齐于军门，庄贾满口答应下来。到了这天，穰苴提前赶到军营，可是左等不来，右等不来，直到傍晚时分，庄贾才醉醺醺赶来了。穰苴问：“监军为何迟到？”庄说：“听说我要去打仗，亲戚特地设宴给我送行，因此迟来了一会儿。”穰苴厉声说：“军将接受了出征命令时，便忘掉了自己的家庭；整装上阵时，便忘掉了自己的亲友；厮杀拼斗时，便忘掉了自己的生命。大战在即，哪还有什么送行之说？”穰苴随即召来军中的执法官，问道：“违期迟到，依军法该当如何处置？”执法官回答：“斩！”庄贾一见这阵势，马上慌了神，连忙派了名亲信到齐景公那儿求救。可没等报信的人赶回来，穰苴已下令将庄贾斩首示众，号奔三军。景公派来的使者急急忙忙地乘车前来，向穰苴宣布景公赦免庄贾的命令，穰苴回答说：“大将受命军中，君王的命令也可以不接受。”随后又问执法官：“军中不得乘车马乱奔，现在使者违禁，该当何罪？”执法官说：“斩首！”使者一听，吓成一滩泥。穰苴说：“君王的使者不能斩首，但违禁之罪不可不罚！”下令斩杀使者的仆人、驾车的一匹马，砍掉使者所乘车厢外边的几根立木，以示惩戒，并将这些一同示众三军。三军将士一见穰苴这么厉害，都十分敬畏。穰苴又亲自来到士兵的住所，查看他们的生活条件、饮食情况，问

寒问暖，送医送药，还拿出自己的钱财、食物分给大家，并将军中老弱士兵全部留于国内，免于征战之苦。三天后，穰苴发号施令、调兵遣将，准备出发，三军将士个个踊跃求战，连患病在身的将士也争着要随穰苴报国杀敌。由于全军精神饱满，斗志高昂，一交战就将晋军打得大败。

苏轼在《应制举上两制书》中说：“治事不若治人，治人不若治法，治法不若治时。”明法审令，可得事、人、法、时四者同治。因为它具有很大的灵活性，其特点是把话说在前头，违法拒令者受到惩罚完全是咎由自取，守法遵令者因功受奖也是理所当然。从而使用谋者避免遭受私仇偏爱的责难乃至报复打击，能够顺应人事与时势的变化发展。春秋时的孙子敢杀吴王二宠妃，唐文宗时薛元赏用权不惧奸臣仇士良，朱元璋开国重法令等，都是因为明法而审令，使人在事后不能加害于己。但谋此者要取得效果，自己就必须严于律己，正身率下。像朱元璋那样贵为天子的人，都得遵行这一原则，严于律己。其义子亲侄朱文正违法乱纪，他就废其官职；其婿附马都尉欧阳伦出使办事时假公济私，贩卖私茶，他怒而依法斩首。

明其为贼，敌乃可服

明其为贼，敌乃可服 意思是说，让对方的丑陋行径暴露于众人，就会有力地征服对方。

楚汉相争时期，刘邦多次利用“明其为贼”的手段，为他战胜强大的楚霸王，一统天下起到了重要作用。

公元前200多年，当刘邦南渡平阴津到了洛阳，新城三老之一的董公悄悄告诉刘邦义帝的死亡原因，建议刘邦说：“出兵打仗没有正当的理由，事情就不太有利，比较难办。所谓的‘明其为贼，敌乃可服’。义帝是天下人共同拥立的，现在项羽分封天下后命义帝从彭城迁到长沙彬县，行到半路又派人将义帝杀死，这是犯了就君之大罪。大王最好是率领全军将士为义帝穿孝服，公告诸侯起兵讨伐项羽。”刘邦听取了董公的发兵征讨之计策，于是为义帝发了讣告，向诸侯宣布：“天下共立义帝，北面事之，今项羽放杀义帝于江南，大逆无道。寡人亲为发丧，诸侯皆搞素，悉发关内兵，收之河土，南浮江、汉以下，愿从诸侯王去楚之杀义帝者。”

在刘邦带动下，许多诸侯纷纷响应，起兵联合讨伐项羽。到了楚汉相持未决时期，刘邦再次列举了项羽的十大罪状：“始与项羽俱受命怀王，曰先入定关中者王之，项羽负约，王我于蜀汉，罪一。项羽矫杀卿子冠军而自尊，罪二。项羽已救赵，当迁报，而擅劫诸侯兵入关，罪三。怀王约人秦无暴掠，项羽烧秦宫室，掘始皇帝家，私收其财物，罪四。又强杀秦降王子婴，罪五。诈坑秦子弟新安二十万，王其将，罪六。项羽皆王诸将善地，而徙逐故主，令臣下争叛逆，罪七。项羽出逐义帝彭城，自都之，夺韩王地，并梁、楚，多自予，罪八。项羽使人阴就义帝江南，罪九。夫为人臣而就其主，杀已降，为政不平，主约不信，天下所不容，大逆无道，罪十也。”十大罪状公之于天下，最后迫

使楚霸王陷入“四面楚歌”之困境，大败垓下，自刎乌江。

现实生活中，难免有时会遇到“贼喊捉贼”或“强词夺理”的伪君子行为，对付的办法，就是要在充分掌握真实情况的基础上，让是非曲直明示于众，占据正义的制高点，克敌制胜。

明枪易躲，暗箭难防

明枪易躲，暗箭难防 明处刺来的枪容易及时躲开，暗里射来的箭最难提防。比喻公开的攻击容易对付，秘密的袭击难以防备。

语出元代无名氏《闹铜台》第一折：“闻说燕青能射，原来在此处。明枪易躲，暗箭难防，不如跳入水内浮出去罢。”《元曲选外编·无名氏〈独角牛〉第二折》：“孩儿也，一了说明枪好躲，暗箭难防。”

公元617年7月4日，唐高祖李渊举兵伐隋，亲率甲士3万人、自太原向长安进军。隋代王杨侑遣虎牙郎将宋老生率精兵，2万守霍邑拒抵。8月初，唐军进抵城东，李渊居中，李建成在北，李世民在南；宋老生背城列阵。李建成率数十名骑兵挑战，宋老生大怒引兵出战。刚刚交锋，李建成落马。隋军乘机进击，李渊引兵后退。李世民率精锐骑兵由南向北，急驰而至，从背后攻击守军，切断守军后队。李渊回军夹击。宋老生首尾受敌，防不胜防，大败被擒。

李建成是明枪，宋老生易躲；李世民为暗箭，宋老生难防。该谋略又可引伸为公开的攻击容易躲避，暗里的中伤难以防备。

后金主努尔哈赤攻打宁远，被明守将袁崇焕击伤致死。其子皇太极即位后，与袁崇焕多次作战，均不能胜。1629年冬，皇太极又与袁崇焕战于北京城左安门和沙窝门外，几次鏖战，均告失利。皇太极便使用了反间计，将捉到的明太监释放，让他们散布后金与袁崇焕订有密约的谣言。明思宗开始怀疑袁崇焕不忠。袁崇焕在朝内的政敌也乘机火上加油，造谣中伤。一人传虚，万人传实；众口铄金，积非成是。明思宗信以为真，盛怒之下，召袁至宫，不容置辩，打入牢中，数日赐死。

后金用千军万马却难于战胜袁崇焕，而三言两语的暗箭竟“射”死袁崇焕。这是后金使用“明枪易躲，暗箭难防”的谋略而成功的著名范

例。

明枪贵在“明”——公开，暗箭贵在“暗”——秘密，选在敌人意料不到的时间，向着敌人想象未及的空间——要害，出其不意，攻其无备。明枪暗箭，相反相成，为了成功地暗射一箭而先明刺一枪是完全必要的。

备而不用

备而不用 语出清代颐琐《黄绣球》一七回：“凡是零星物件，本地买不出，一定要用，或是备而不用的，也都齐全。”

春秋末期，晋国宫室很弱，政在六卿，六卿又各自加强自己的势力，以便在斗争中取胜。赵简子是六卿之一，其家臣董安于是颇有心术的人，很受赵简子重用。赵简子命令董安于治理赵氏根据地晋阳（今山西省太原市西南）。董安于到了晋阳后，便向长者赛老请教为政之法。赛老说：“一忠、二信、三敢。忠于主，信于令，敢于得罪人。”董安于说：“有此三条，满够我用一生了。”因此，就用这三条治理晋阳。董安于不顾其他官员反对，在修建公宫时，坚持在墙壁里夹了许多可以做箭杆用的荻、蒿、格等植物茎杆，屋宇的梁柱不用木料，而用青铜制成。众官都感到蹊跷，但是不晓得其用心何在。后来，赵简子死了，赵襄子继位。晋六卿中实力最强的智伯，企图消灭其他五卿而独霸晋国。他先向韩、魏求索土地，韩魏畏惧，被迫给了。接着，又向赵求索，赵却不给，智伯大怒，胁迫韩魏，共同攻赵。赵襄子寡不敌众，退到晋阳，依凭金城汤池，与智伯对抗。攻防之战，日日夜夜。守城最有效的武器——箭，眼看就要用完了，形势千钧一发，这时；赵襄子便命令拆开墙壁，取出荻、蒿、格做箭杆，又拆下铜梁铜柱制成箭链。这样一来，守城之箭源源不断，人心安定了，城池守住了。到了这时，人们对董安于的谋略，才恍然大悟，感叹道：“治理国家需要有智谋之士，竟然如此重要啊！”后来智伯又用水攻晋阳。赵襄子又联韩、魏，决堤淹了智伯军，杀了智伯，乘势瓜分了智伯的领地和权力。这就是著名的“三家分晋”，春秋结束，战国开始了。

狡兔三窟的谋略，与备而不用谋略有异曲同工之妙。

忿速可侮

忿速可侮 语出《孙子·九变第八》：“故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将必以五危；不可不察也。”

公元前204年，汉王刘邦与楚霸王项羽相持于成皋一带。汉军彭越部队游击于项羽后方，并攻取睢阳（今河南商丘南）、外黄（今河南杞县东北）等十七城，截断了项羽补给线，严重地威胁项羽后背。项羽为解后顾之忧，便将主力撤出成皋重地，去打彭越。临行前对成皋守将曹咎说：“你们要好好守住成皋。如果汉军挑战，千万不可出战。只要把住成皋，挡住汉军东进，就算你们立了大功。我十五天内一定击败彭越，再与你们会师，共同消灭刘邦。”刘邦在项羽主力撤离后，乘机来成皋挑战。曹咎最初还能遵照项羽告诫，坚守不战。汉军只得加紧挑战，激怒曹咎，一连五、六天，天天到城外骂阵：有的讥笑楚军胆小如鼠，项羽不配称西楚霸王；有的手持兵器指着城上守军辱骂，高声呐喊，要把曹咎乱刀剁成肉泥；更有甚者，手拿白布播，上绘猪狗牛羊驴马等牲畜，说明这些牲畜就是胆小怯懦的曹咎。曹咎登城观察，城下叫骂之声，震耳欲聋；蟠上欺侮之图，刺目难看。他怒不可遏，气冲牛斗，火冒三丈，恨入骨髓。于是喝令大开城门，率军应战。汉军一触即溃，败过把水。曹咎乘胜追击，正当半济把水之时，汉军突然反击，万箭齐射。楚军全军覆没，曹咎等自杀。汉军夺取成皋。刘邦夺取成皋的胜利是楚汉战争中具有决定意义的一个胜利，从此，项羽失去主动，一筹莫展，直至自杀于乌江。

楚汉成皋之战，刘邦成功地运用了“忿速可侮”的谋略，覆敌之军，杀敌之将。

《孙子·火攻篇》中说：“非利不动，非得不用，非危不战。主不

可怒而兴师，将不可愠以致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可复存，死者不可复生。故明君慎之，良将警之；此安国全军之道也。”毛泽东说：“‘执行有利决战，避免不利决战’的原则，”在战争中自始至终“都是如此。这样，我可始终立于主动，一切敌人的‘挑战书’，旁人的‘激将法’，都应束之高阁，置之不理，丝毫不为其所动。”“将军们要有这样的坚定性，才算是勇敢而明智的将军。那些‘一触即跳’的人们，是不足语此的。”军事家是在理智的指导下从事战争指挥的，文学家是在感情的驱迫下从事文学创作的。沉静成兵家，愤怒出诗人。将帅要把头脑冷下去，沉着指挥，斗士要把头脑热起来，浴血搏斗。将帅要用理智控制住感情，不能感情用事，随心所欲；要使自己的主观意志符合客观规律，否则，将受到客观规律的惩罚，必败无疑。

迫其自毙

迫其自毙 将敌方置于死地而困毙的策略。迫其自毙的妙处在于让对手自生自灭。兵不血刃，不战而胜，当属上策。宋仁宗时，西部边疆发生战事，大将刘平阵亡。朝中舆论认为，失败的原因是因为朝廷委派宦官做监军，主帅不能施展指挥才能，受宦官挟制而致。有的大臣主张，请皇帝将各军的监军全部撤掉。仁宗征求宰相吕夷简的意见，吕回答说：“不必撤掉，只要选择忠厚谨慎的宦官就可以了。”仁宗让吕夷简去选择。吕回答说：“我是宰相不和宦官交往，无法知其贤良情况。希望皇上命令都知押班去推举，如推举不胜职，与监军宦官同罪。”宋仁宗采纳了吕夷简的意见。

第二天，都知押班在仁宗面前叩头请求撤掉各路监军的宦官。所以，杀一个监军，其它监军依然存在。全部撤掉他们，以后军中有过失时，他们就会找到翻案的机会，因此，迫其自毙为最佳。

三国时期，司马氏代魏也是采取迫其自毙的策略。司马懿在公元249年发动政变，翦灭曹爽，东山再起，掌握曹魏的大权。司马懿死后，其子司马师继续执政。公元254年，司马师杀掉企图掌权的中书令李丰、光禄大夫张缉和太常夏侯玄等人，并废齐王曹芳，立年仅十三岁的高贵乡公曹髦为帝。公元255年，司马师又击败了镇东将军毋兵俭、扬州刺史文钦在淮南的反抗。同年，司马师死，其弟司马昭接掌政权。公元257年，司马昭又镇压了诸葛诞在淮南的反抗。至此，曹氏集团的势力几乎完全被消灭，曹髦成了司马昭手中的玩物。司马昭专权自恣，作威作福，野心毕露。年轻的曹髦不胜愤怒，写“潜龙诗”以抒发忧愤。司马昭得知后，极为不满。公元260年4月，司马昭带剑上殿，指责曹髦把他比做泥鳅鳝鱼，并逼其封自己为晋公。曹髦不敢不从。回宫后，曹髦对臣下说：“司马昭之心，路人皆知也！吾不能坐受废辱，今

日当与卿等自出讨之。”有的人劝曹髦不要轻举妄动，免得速受其祸。有的则向司马昭告密。曹髦被逼无奈，以卵击石，亲率僮仆数百人自宫中鼓噪而出进攻司马昭，半途即被司马昭手下的人杀死。司马昭达到了他迫其自毙的目的，司马氏代魏的条件完全成熟了。公元265年，司马昭病死，其子司马炎重演曹丕代汉的禅让一幕，废魏帝曹奂，自立为帝，建立东晋。

迫其自毙这一策略在军事上也应用极广，主要表现在断粮道及外援，困毙敌人，这是常用常新、百世不易的兵家谋略。

最著名的例子是秦赵长平之战。秦将白起先用诱敌深入之策，使纸上谈兵的赵括率赵军中计入伏。然后，秦重兵将赵军围困并切断赵军粮道，迫其自毙。公元前260年9月，赵军被围并绝粮四十六天。赵括组织人突围失败，最后赵括突围不成被杀，被围的四十万赵军失去战斗力只得降秦。

长平之战是战国历史上最大的一次战役，赵国损失惨重，自此之后完全丧失和秦国争战的条件，秦国从此之后威震诸侯。

迫其自毙，手法巧妙。以最小代价争取最大效果，为历来谋略家们所重视而运用。

使不安者自安

使不安者自安 这一谋略首先是唐代政治家尉迟敬德建议唐太宗对“玄武门政变”后李建成、李元吉党羽进行招抚的对策。意指在政治斗争中对于斗败的敌对政治集团或派别中除首要分子之外的其他成员，要采取宽大处理，既往不咎，使其为己效力，以稳定自己的统治与安定社会秩序的一种政治谋略。

唐太宗玄武门政变后，李建成、李元吉集团的武装力量、党羽逃散在长安周围地区，李建成在山东的亲信李缓、罗艺还握有重兵，蠢蠢欲动，随时可与长安附近的宫府残余势力里应外合，发动新的叛乱。如何解决这一问题，关系到全国是否发生骚乱及政局的稳定。当时，秦府将领中有些人主张乘胜斩尽杀绝李建成、李元吉党羽，并“籍没其家”，许多人还四出搜寻宫府集团的成员及兵勇，争相捕杀邀功，这使宫府集团人人惶惶不可自安。尉迟敬德极力反对这样做，他对李世民说：“建成、元吉二位元凶，既已伏诛，若再罪及余党，杀人太多，就不利于安定天下了。”李世民采用其建议，采取明智的安抚政策来消除宫府集团余党的对抗情绪，于是一面下令禁止秦府人员滥捕滥杀，一面又以唐高祖名义诏赦天下，说：“凶逆之罪，止在建成、元吉二人而已，其余党羽，一概不加追究。”赦令一公布，果然奏效，宫府将领纷纷来自首。李世民指出：“这些人都是为主人效命的忠义之士。”并当场予以释放。李缓、罗艺二人由于招抚政策导致内部瓦解、部众倒戈而兵败身亡。李世民采取“使不安者自安”的谋略，成功地消除了宫府残余的武装力量，平息了可能发生的叛乱，稳定了局势，安定了天下。

使无望者有望

使无望者有望 这一谋略是心理学上“期望理论”的妙用。最早见于《战国策》记载的郭隗向燕昭王献招贤纳士、千金买骨策略。燕昭王在内乱外患的情况下即位后，决心改革政治，招徕人才，以振兴国家，并报齐国入侵之仇，便向郭隗请教招贤纳士之策。郭隗说：“大王，先别急，听微臣给您讲个故事。从前有一位国王一心想买一匹千里马，不惜重金，可是花了三年时间都没有买到。一天，国王身边的一位随从，见国王心急如焚，便自告奋勇地说：‘大王，让小人去买吧。’国王说：‘好吧，就让你去买。’于是这位随从花了五百两黄金，买回了一堆马骨头。国王见后勃然大怒道：‘真该死，我让你去买千里马，你却买回一堆骨头，居心何在？’随从回答说：‘大王息怒，容小人说来。这堆马骨头都要五百两黄金，那千里马的价格就可想而知了。况且普天下的人知道国王如此不惜重金，不愁没有人将千里马送上门来。’国王听后，觉得这位随从说得在理。果不出所料，没多久，国王就得到了三匹千里马。”郭隗接着说：“大王，您果真想以贤达能人为师的话，那就请大王把微臣当作马骨头。微臣尚能受到大王的器重，想必比微臣贤能的人一定会登门而至的。”燕昭王深受启发，于是为郭隗修筑了豪华的官邸，并奉他为师。筑起黄金台招贤纳士，美闻传遍燕国上上下下，于是乐毅从魏、邹衍从齐、剧辛从赵，大批贤达能人纷纷前来应招，成了燕国的强将良臣。真所谓“燕王北筑黄金台，四面豪杰乘风来。”燕国从此开始逐渐兴盛起来。

《资治通鉴》记载的张良封仇释怨，也是这一谋略的成功运用。刘邦打得天下后，开始大封功臣，他先将自己的亲朋好友萧何、曹参、樊哙、吕泽、吕释等二十余人封了侯，赐了地。剩下的人便都有了争议，天天在那里争功不已，始终没搞出个眉目来。一天，刘邦率众出巡，到

了洛阳旧都。刘邦无事时偶尔从皇宫往外一看，看见手下的那些将领坐在沙子上交头接耳，议论纷纷，也不知在说些什么。起初刘邦并未在意，可一连好几天都是这样，刘邦不由得心中起疑，便问张良。张良回答说：“他们在谋反。”刘邦说：“天下已经安定，为什么要反？”张良说：“陛下从平民而成为天子，都是靠这帮人。如今陛下成为天子，可封赏的功臣中尽是陛下自己当年的故友，而所诛罚的却全部是陛下自己的‘仇人’，这些人觉得陛下赏罚不公，因此心中怨恨，聚在一起想谋反了。”刘邦听后非常着急，问张良怎么办？张良说：“请问陛下平生最仇恨的、又是大家都知道公认的是谁？”刘邦说：“雍齿。他跟我有旧怨，又不断欺负侮辱我，我早就想把他杀掉，只因他立下不少功劳，于心不忍。”张良说：“如今情况危急，请陛下先将雍齿封侯赐地。群臣看到雍齿还能被赐封，他们就会对皇上产生希望，安下心来，异谋自然平息。”刘邦依计而行，封雍齿为什方侯。群臣一见，皆大欢喜，相互传说：“连陛下最恨的雍齿尚且封了侯，我们自然更不成问题了。”

此谋符合心理学上的“期望理论”，运用得妙，可见奇效。宋宁宗时，赵方担任荆湖置使时，一次召集手下众将，按照大家的功劳大小进行颁赏。可是颁奖完毕，大家都觉得这次颁赏很不公平，有功劳的人并未得到应有的奖赏。将士们心中不满，都想寻机闹事。当时，赵方的儿子赵葵也在场，那时他才十二三岁，却机警过人，将士们的动向他早看在眼里，见大家的怨愤一触即发，急中生智，朗声说道：“刚才给大家的是朝廷的赏赐，本司随后另有奖赏！”大家一听，激愤的心情顿时平静了下来，一场骚乱便这样被赵葵一句话给消弭了。

饰贤术

饰贤术 按照儒家思想的要求，贤明是作为帝王起码的道德水准，但真能完全“贤明”的，除了被儒家捧得相当肉麻的上古圣人以外，凡是很少甚至没有的。但帝王的统治，又需要帝王带头以仁义道德标准行事，不然，何以能使臣民们循规蹈矩？因此，作为凡人而欲行古圣贤之事的补救办法之一，就是使用伪装贤明的“饰贤术”。

帝王要表示自己的贤明并不太难。以帝王之尊，只要有些象征性的行为，就可以了。比如：在堵河堤缺口时，亲自去投上一些柴草；在战事激烈时，到前线去露露面；大旱天在饮桌上少摆几个菜，用餐时暂时停止音乐伴奏，以“减膳撤乐”表示与民分忧；喜庆节日，在群众聚会场面上出现几分钟，示以“与民同乐长等等。这些举动一经臣僚们渲染，大多可起到很好的政治效应。在“以农立国”的古代，每当农事季节到来时，帝王总要搞一套“皇帝亲耕、皇后亲蚕”的仪式，届时皇帝在大臣帮助下，扶犁“三推三反”，皇后则在预先备好的采桑台上，摘三四片桑叶，以示帝后虽然“高高在上”，但并不忘万民的耕织之苦。这种仪式虽然年年重复，实际上没多少时效，但以儒家的道德规范来说，是万万不可省的，否则就会被认为是“不修农事”，只知享乐。

“饰贤”之下，凡是能博取美名的事，只要条件许可，就要或多或少地做一点。帝王灭了别人的邦国，当然会缴获大量的金银财宝，目光短浅者，就会马上取用享受起来。较为高明的做法是，把这些东西全部封存起来，必要的话，还应该把亡国之君享用的一二件奢侈物品拿出来当众砸烂，说上几句“安得不亡”的愤慨话，以示自己头脑清醒，待事定之后，再慢慢享用。到了那时，帝王早就躲进深宫，“宫禁深秘”，外人有谁得知？刘邦占领秦宫，就听从樊哙建议，将财宝统统封存，“妇女无所幸”。消息一传开，既“贤明”又“志不在小”的形象

就树起来了。

春秋时，晋国进攻邢国，邢人抵御不住，派人向齐国求救。这时齐国国君齐桓公正打算成就“霸王之业”，于是就想马上发兵援救。可是他的大臣对他说：“现在去救，还不是时机。不如让晋人去灭掉邢国，我们再去帮他复国，这样一则可以使晋的实力在拼杀中得到削弱；二则恢复重建一个被灭亡的国家，比救助一个国家的名声更好。”齐桓公因此按兵不动，听任晋人攻灭邢国了，然后再帮助邢人在夷仪（今山东聊城西南）重新复国。

从历史看，绝大多数帝王，贤明是披在他们身上的外衣。正如马基雅维里在《君王论》中所说：君王不必具备贤明的许多品德，但他们必须在表面上装成具备它们。

委恶术

委恶术 巧妙地把罪恶之名或招祸之名加到对手身上，或想方设法让对手陷于“不仁不义”的地位。

西晋惠帝时，皇后贾南风用陷害手段废黜了太子司马道。司马道手下的“东宫僚属”们都为太子感到冤枉，于是就去游说执掌兵权、与贾后有矛盾的皇族右军将军赵王司马伦，司马伦决定以此为借口废黜贾后。司马伦的亲信孙秀提醒他说：“太子聪明刚猛，将来必定不肯受制于人。再说，你本来就与贾后之间有过来往，现在去废黜她，太子必定认为你是因为形势不利才倒戈以免罪，不会对你感恩戴德。我们不如怂恿贾后去杀害太子，然后再以为太子报仇作借口废黜贾后，不但可以免祸，而且还能把持朝政呢！”司马伦颇以为然，就派人散布谣言说朝中有人要废贾后重新请太子正位，另一方面又暗中劝告贾后的亲信早点下手除掉太子，以绝众望。贾后果然中计，毒死了太子。不久，司马伦就以讨伐谋害太子的贾后为名，联合诸侯王发动政变，废黜贾后，夺取了朝政大权。

隋恭帝义宁元年，太原留守李渊起兵时，活动在河南一带的李密瓦岗军声势甚大，李渊于是写信联络李密，李密自恃兵强马壮，要当盟主，复信要李渊亲临河内（今河南沁阳）会盟。李渊认为此时如和李密决裂，无异于增加自己的敌手，不如“卑辞推奖以骄其志”，让他去牵制中原的割据势力，自己借此机会西取关中，“俟关中平定，据险养威，徐观鹬蚌之势以牧渔人之功，未为晚也。”因此复信李密，表示自己年过五十，没有争天下的大念，并故意推崇李密说：“当今能应图徽为天下之主者、除了你还有谁呢？只求你将来得天下后，看在同姓的份上，给我一口饭吃，我就心满意足了”。李密见信后果然洋洋得意，对部下说：“李渊也推戴我，天下不足定矣。”于是放松对李渊的戒备。

事实证明，李渊这一手是颇有见地的，中原的隋军主力受到一心要当皇帝的李密牵制，使李渊得以顺利地占领隋军兵力薄弱的关中地区。后来还没等他名正言顺地去讨伐李密，李密就被王世充打败，带着两万余人跑到关中来向李渊投降了。

物极必反

物极必反 谓事物发展到极端，就会向反面转化。恩格斯在《自然辩证法》中指出：“一极作为胚胎存在于另一极之中；一极到了一定点时就转化为另一极。”

《鹖冠子·环流》云：“美恶相饰，命日复周；物极则反，命日环流。”纪的《阅微草堂笔记·姑妄听之》云：“盖愚者恒为智者败。而物极必反，亦往往于所备之外，有智出其上者，突起而胜之基”也作“物至则反”，汉代刘向《新序·善谋》云：“物至则反，冬夏是也；到高则危，累棋是也。”也作“物极必返”，宋代朱嘉、吕祖谦《近思录·道体》云：“《复卦》言亡日来复，其间无不断续，阳已复生，物极必返，其理须如是。”

春秋时期，齐国与鲁国大战于长勺（春秋时鲁地，故址在今山东莱芜东北）。《左传》对这一战例进行过精彩的描述：“庄公十年春，齐师伐我。公将战。曹刿请见。其乡人曰：肉食者谋之，又何间焉？判曰：肉食者鄙，未能远谋。乃人见。问：何以战？公曰：衣食所安，弗敢专也，必以合人。对曰：小惠未遍，民弗从也。公曰：牺牲玉帛，弗敢加也，必以信。对曰：小信未孚，神弗福也。公曰：小大之狱，虽不能察，必以情。对曰：忠之属也。可以一战。战则请从。公与之乘。战于长勺。公将鼓之。判曰：未可。齐人三鼓。岁妞曰：可矣。齐师败绩。公将驰之。判曰：未可。下视其辙，登轼而望之，曰：可矣。遂逐齐师。既克，公问其故。对曰：夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。夫大国难测，惧有伏焉。吾视其辙乱，望其旗靡，故逐之。”

从当时的实力来看，齐军强于鲁军。但是，古今许多以少胜多的战例说明了这么一个事实，实力强大的军队未必能在战斗中取胜。因为，

军事实力只是一种客观条件，在一些情况下，主观因素尤其是士兵的士气、斗志往往成为制胜的关键。在两军对垒中，实力较弱的一方往往能够通过激发己方将士的斗志和士气或利用对方军心涣散、兵无斗志之机，发动迅猛攻势，克敌制胜。曹刿运用了“物极必反”的谋略，在齐军每次击鼓，“一鼓作气，再而衰，三而竭”之后，“避其锐气，击其惰归”，大获全胜。

物极必反的谋略反映了辩证法中矛盾转化的规律。它广泛地运用于军事、政治斗争及经济竞争中。要正确处理攻守、进退、强弱、虚实、优劣、真假、奇正、治乱、静哗、劳逸、分合、勇怯等矛盾转化关系，就必须正确掌握“物极必反”的谋略。关键要掌握两极互相转化的条件，做到胸中有数——决定事物质量的数量界限——关节点——度。要在客观条件基础上，发挥主观能动性，创造一定条件，使敌优化为劣，胜化为败，我劣化为优，败化为胜。另一方面在创造条件时，也应注意适可而止。参看“适可而止”。

物理其本

物理其本 出自《论语·学而》：“君子务本，本立而道生。这里所说的本，是指事物的根基、主体。陈寿《三国志·诸葛亮传》：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道……庶事精练，物理其本，循名责实，虚伪不齿……”

本，在不同领域，有不同的具体内容。对于一个国家来说，经济基础是根本，其它都受经济基础的制约，同时又可以促进或牵制经济的发展。对于一门科学来说，基础理论和基本技能是根本。这一谋略旨在要求人们施智用谋之时，要牢牢把握根本，抓住中心环节，关节问题解决得好，其他问题才迎刃而解。

春秋时，管仲辅佐齐桓公成为九合诸侯、一匡天下的五霸之首。他采取的方法是：“凡有地牧民者，务在四时，守在仓原。国多财则远者来，地群举则民留处，仓察实则知礼节，衣食足则知荣辱，上服度则六亲同，四维张则君令行。”（《管子·牧民策一》）首先还是奖励农业，另外还要举贤才来实施这些事，发展军事以自卫，以扶弱抑强，发展商业以增进流通等等。通过管仲的治理，齐国由一个内乱频仍的国家变为当时最强盛的国家。

东汉末年，诸葛亮辅佐刘备入蜀，首先也实行奖励农桑，使国力强盛。在此同时，又加强法制，明确官员职责，起用贤才，安抚南方少数民族，外交上东和孙权。有了这些基础，他才能六出祁山，率师北伐。

公元269年，晋武帝以羊祜督镇襄阳。羊祜一方面对吴人开布大信，取得吴人的好感，同时又开垦荒地八百余顷。他刚到襄阳时，军无百日之粮，及至季年，军中便有十余年的积累。

战国时代，洛阳苏秦就学于鬼谷子，毕业后到周王那里游说，受到冷遇。他认为自己的学问不到家，便刻苦钻研《阴符经》一年有余。他

认为已经领悟了其中的要旨，便周游列国，最后楚、齐、燕、韩、赵、魏六国采纳了他的合纵政策，并以他为合纵长，并相六国，秦国当时虽然强大，在长达十五年的时间内不敢窥视函谷关以东的土地。这是苏秦在治学上务本的结果。

知人则哲

知人则哲 能够知人善任是最大的知谋。语出《书·皋陶谟》：“知人则哲，能官人”。

推荐管仲为齐相的鲍叔牙，知人之深为古今少见。《史记·管晏列传第二》记载了管仲的一段话，可为见证：“我原先经济困难，曾与鲍叔牙合伙经商，分财利时我自己多分，鲍叔牙不以我为贪，知我贫也。我曾为鲍叔牙谋事，结果弄得更为穷困，鲍叔牙不以我为愚，知时势不利也。我曾三仕三见逐于君，鲍叔牙不以我为不肖，知我不逢时也。我曾三战三走，鲍叔牙不以我为怯，知我有老母也。公子纠败，召忽死之，我囚禁受辱，鲍叔牙不以我为无耻，知我不羞小节而耻功名不显于天下也。生我者父母，知我者鲍子也。”

管仲自己也可谓知人善任之先哲，观其临终遗言，可知不谬。齐桓公在管仲临终之际，问何人可以继相位。先问易牙如何，仲答：“不可，他为了取得你的宠信，竟然杀死自己的儿子烹给你吃，连儿子都可抛弃的人，难道会忠于您吗？”又问竖刁如何，仲曰：“不可。此人为了能卖身投靠你，不惜割掉自己的生殖器来当宦官，己身不惜，怎可忠心于您？”继问开方如何，仲曰：“也不可。此人为邀宠取爱于您，竟连父死都不回去奔丧，连父亲都不爱的人，还会爱护您吗？唯有阻朋为人忠厚，可主辅国政。”管仲死后，齐桓公没有照此行事，反而重用上述之人，结果三年后桓公病重，易牙、竖刁、开方等勾结内宠长卫姬，把桓公囚禁起来不与饮食，他们杀了诸大夫，立与易牙有暧昧关系的长卫姬之子无亏为国君，赶走了桓公选的继承人郑姬之子齐孝公。桓公从一个由狗洞中爬进来侍奉他的失宠宫女口中，才得知外面已经政变，饥愤交加，抱恨而终。落得个尸停于床二月余，蛆爬满地才被敛葬的悲惨结局。

从这一谋略揭示的教训看，虽得其人而乏明其本性，听其言察其行而未见其心，观其今考其昔而不预其将来，知其公行阳踪而未详其私交阴迹，必致德贤不肖、忠信奸伪、阴阳虚实莫辨，而或有败事毁业之任矣。这方面的教训还很多。曹操未明司马懿“狼顾相”则有曹氏被司马懿逐杀取代之悲，符坚不识姚萇居心而致师败淝水且缴杀身亡，杨坚宠信杨素废太子杨勇而忌忠臣遂有弑身速败之局，辽道宗偏信耶律己辛顿生杀皇后、杀独生太子之祸；反之，能知人善任者，人在侧已可安睡，人在外如己出，甚至如周公、周勃、陈平、诸葛亮可托国事。这方面的例子也很多。刘邦病重垂危之际，吕后问百岁之后萧相国死谁可代之，刘邦首推曹参，继荐王陵，并指出：“然（王陵）少慧，陈平可以助之。平智有余，然难独任，周勃厚重少文，然安刘氏者必勃也，可令为太尉。”这番遗训，后来史实证明多所言中。曹参继萧何为惠帝相，举事无所变更，一遵萧何约束，继行修善生息，经济继续发展，社会稳定，史称萧规曹随。刘邦死后，诸吕乱汉，周勃与陈平合谋，以计夺回诸吕兵权，杀吕产、吕禄，迎立文帝，任右丞相，史称周勃安刘氏。

制服中伤

制服中伤 如果没有任何精神准备和防卫措施的话，被中伤之箭射中后，将后悔莫及。因此，几乎人人需要谋划应付可怕的中伤。在权谋术数形成涡流的社会中，与中伤相对也有许多防范之策。这就好比有矛就有盾，有了导弹这种新武器，马上就有产生反导弹这种更新的军事设施一样。针对中伤，同样有与之抗衡的对策。

汉朝初期的直不疑被晋升后，有人嫉恨他，诋毁他说：“听说此人和他嫂子私通。”这句谣言不久就传到直不疑的耳朵里，事实上，直不疑并没有哥哥，当然根本不可能和什么嫂子私通了。直接摆出论据辟谣还是很容易的，但他只是自言自语地说了句：“我根本没哥哥，怎么会……”对于谣言，你越是争辩反而传播得越快。直不疑对中伤根本不予理睬，反而很快制止了中伤。直不疑和几个人住在一起，同屋的一个人假期回家时，错拿了另一个同僚的钱。钱的主人发现钱没了后，怀疑是直不疑偷的。直不疑不仅道了歉，还赔了钱。事过不久，那人从老家回来，把拿错的钱如数还给了失主。那个曾怀疑过直不疑的丢钱人，觉得自己如此草率很不好意思。这件事后，“直不疑成了了不起的人物”，这种评价很快就传开了（《史记·万石张叔列传》）。

这是无防备的防备，不是策略的策略。仔细想来，这可算是最好的对付中伤的办法。直不疑在激烈的竞争中，一直以这样的态度为人处事，一直升到御史大夫。如果他事事都争辩不休的话，恐怕就不可能得到这么重要的职务。《史记》在他传记的最后写道：“不好立名称，称为长者。”意思是说本人虽很讨厌名利，但仍为世人称为品德高尚的人。

直不疑的做法，方式有些反常，与之相对比，一般人的方法还是先预测被中伤的可能性，提前就把对策准备好。“息壤之誓”就是这方面

的典型事例。

秦国相国甘茂与苏秦、张仪是同时代的人，都是战国时有名的谋略家，能够巧妙地攻击政敌，同时，也常常警惕遭到别人陷害。

秦国一直想把韩国要地宜阳弄到手。秦王把此任给了甘茂。甘茂联合魏军讨伐韩国。但作战地域牵扯到各国的势力，关系很复杂。秦国内部的掌权者分别和许多不同的国家有瓜葛。甘茂担心被突如其来地中伤。

在秦军进攻前，甘茂在息壤，拜见了秦王，想再次确认秦王对他是否真正信赖。“此次作战非易事，而且我又是奔忙在外的臣子，有权有势的重臣们说不定中途会出来阻止作战，对我本人也会加以中伤。如果这样，我担心大王对我的信赖是不是会改变。”他这样说道。秦王给他下保证说：“我会相信你的，绝不听别人的中伤。”这就是所谓的“息壤之誓”。果然，过了5个月，敌城还没攻陷，秦国重臣都出来谴责他，秦王就把甘茂叫回来，命令他中止进攻。紧跟着甘茂就说：“你忘了息壤的话了吗？”秦王一下子明白了，就下令继续进攻。不久，宜阳就被攻克。

制鸿去翼

制鸿去翼 《东周列国志》第七十二回载：阖闾准备推翻王僚的君位，将伍子胥结为心腹，筹谋其事。伍子胥对他说：“夫鸿鹄所以不可制者，以羽翼在也。欲制鸿鹄，必先取其羽翼。”王僚身边有掩余、烛庸、庆忌三个亲信，非常勇猛，又手握兵权。伍子胥分析说：“公子欲除王僚，必先去此三子，然后大位可图。不然，虽幸而成事，公子能安然在位乎？”后来伍子胥听说楚平王新丧，急忙去见阖闾，建议他以伐楚劝勉王僚，乘机行事，阖闾担心王僚派他为伐楚大将，伍子胥授计说：“公子诈为坠车而得足疾者，王必不遣。然后荐掩余、烛庸为将，更使公子庆忌结连郑卫，共攻楚国。此一网而除三翼，吴王之死在目下矣。”阖闾采纳了他的谋略思想，具体方法上又精心策划，最后夺取了君位。

要制服对方，有时先除掉他的主要助手、得力干将，这也是制胜的一种方法。战国时齐国有个叫陈乞的大夫，他准备驱逐年幼的国君晏孺子，让公子阳生做国君。当时，扶助晏孺子的两个权势人物高张和夏国，是陈乞驱逐国君的主要障碍。于是他装出事奉高张和夏国的样子，每逢上朝，都和他们坐在一辆车上，为他们当负责保卫工作的车右。每次跟他们出去，一定要提到其它的大夫们，说“他们都很骄傲，打算抛弃你们的政令。他们说，‘高氏、夏氏受到国君的宠信，必定要逼迫我们，何不就除掉他们呢？’你们要早点考虑对付他们的对策。最好是全部除掉他们，犹豫等待是下策。”转过来他又对大夫们说：“高氏和夏氏这两位仗着得到国君的宠信而要打你们的主意，他俩对国君说：‘国家多患难，这是由于显贵和宠信造成的，把他们全部除掉了，然后您的国君的位置就稳定了。’现在已经定下计划了，你们何不乘他们没有动手之前，就抢在他们的前头动手？等到他们动手了，再后悔就来不及

了。”于是陈乞和众位大夫率领甲士进入国君住的宫室，夏国听说了，和高张坐车到齐国君那里。双方打了起来。夏氏和高氏失败了，逃到了鲁国。去掉了高张和夏国，陈乞胆子就大了，用计强迫大夫们向公子阳生行了君臣大礼，尊公子阳生为国君，随即便杀了晏孺子。

楚汉相争时，范增是项羽的主要谋士，被尊为亚父。刘邦被项羽围在荥阳城时，危在旦夕。陈平略施一计，轻而易举就除掉了项羽的羽翼——范增，使项羽失去了得力助手。

“制鸿去翼”与“擒贼擒王”互为补充，形式相反，实质都是抓主要矛盾的制胜谋略。

周公代疾

周公代疾 古代帝王的一种饰贤术。

西周初年，周军虽然降服了殷国，但天下尚未安宁，这时周武王却患病了。周公为此暗中祈祷上苍，要求让自己来代替武王承受病灾，以保证武王的身体健康。不久，武王的病果然好了，周公的祈祷文章也就锁进了皇家档案库，只有少数人知道这件事。武王死后，周公尽力辅佐成王，以致“鞠躬尽瘁”。他死后不久，据说上天忽降狂风暴雨，成王不知这是什么原因，以为是自己施政有失，于是让大臣们去档案库查记录，结果发现了周公为武王消灾的那份文件。成王大为感动，隆重郊祭周公，风暴为之平息。

统治者懂得，前代的贤明“故事”，在人们心目中已有了公认的道德评价，所以它对后人来说，无异是步尘效法的“兑换券”在条件许可时，大可依样画葫芦地做上一遍，以博“贤明”之名。将“周公代疾”用作谋略最典型又最臭名昭著的莫过于西汉文帝时的王莽。汉哀帝刘欣死后，他的祖母太皇太后王政君立即控制了政权，召回侄儿王莽，任命为大司马，领尚书事。刘欣无子，他们依照顺序，在最近的皇族中挑选了元帝的孙子中山王刘衍继位，是为汉平帝。为防止刘衍的外家卫氏因此染指军政大权，王莽不顾九岁的小皇帝需要亲娘的照顾，而冷酷地隔绝刘衍和他的母亲卫姬，只授给卫姓家族一种没有实权的尊崇和荣耀。汉平帝因为见不到母亲，所以一直愀悒不乐。为了进一步控制皇帝，王莽在平帝十二岁那年提出给皇帝娶亲，以便把自己的女儿嫁给皇帝。于是，首先由太皇太后王政君下了一道命令，要全国名门世家的适龄少女统统向政府登记，名册报到中央，实际是王莽手里。王莽一看，人数众多，自己的女儿获选的希望恐怕不大。于是他以退为进，推说自己没有特别才干，女儿也没有出众的容貌，自动要求王政君让自己的女

儿退出“竞选”。王政君没有觉察王莽是在玩弄权术，就顺水推舟批准了。这一来，惊动了王莽系统中“荣辱与共”的亲信，他们纷纷上奏进言，认为王莽“盛勋堂堂若此，今当立后，独奈何废公女，天下安所归命！愿得公女为天下母！”王莽此时又不失时机地东奔西走进行“劝说”，以示“大公无私”，不料——应为意中——“上书者愈众”，王莽的女儿因此终于入选。但受到王莽多方牵制的汉平帝经常愀然不乐，对王莽不满，王莽深怕渐渐长大的皇帝将来有一天会下手除掉自己，于是就在元始五年的十二月，以腊日送椒酒为名，让平帝饮下了慢性毒药。在药性发作后，王莽即装模作样地重演了一遍“周公代疾”的把戏，他写好祷文，特地跑到京城郊外的泰畤去举行仪式，然后把文件藏进皇家档案室，还一本正经地通知政府高级官员，这件事不准声张出去，然而这出戏刚刚演完，他要毒死的平帝也就咽了气。王莽这一手真灵，既为自己洗刷了嫌疑，又为自己显现了周公之名。

变古易常

变古易常 随着时局和形势的发展变化，相应改变已往或平常的习惯规则。语出《韩非子·南面》韩非对“无变古，毋易常”的泥古守旧观点的批判，强调是否变易要看客观情势，要看是否利于国家大业；并指出古人成就王霸事业就是善于随着形势的变化而采取适当的变法措施。为古代重要的倡导改革、主张：变法谋略。此前，《商君书·更法》有“治世不一道，便国不必法古”，再前，有《易》论，“易”者，道法自然而变易演化，权谋辩证之创始也。历代明智的权谋家深谙此道，倡导和发起多次革故鼎新、更法图强的运动。

自平王东迁以来，周室衰微，诸侯渐强。一时天下争雄，强者胜而弱者败。纵观春秋五霸之兴，以齐桓公为先例，乃因革旧兴新，政合时宜。及至战国，铁器牛耕多用，生产力的发展必然导致生产关系的变革，当时一些有识之士，明智君主，都感到有必要革旧制以适时宜，兴新政以图强国。当时，秦国虽偏西而暂安，但关东六国占尽地利，秦其难图矣。为改变贫弱，求得生存和以图霸业，必自变法开始，这是秦孝公和商鞅的共识。但阻力很大，思想不能统一，难以实行。公元前359年，在秦孝公主持的国事会议上，商鞅与当时秦国奴隶主贵族的代表人物甘龙、杜挚就要不要变法的问题进行了一场辩论。甘、杜认为应该“法古”、“循礼”，反对变法，商鞅则提出“当时而立法，因事而制礼”的变法革新理论。秦孝公坚定了变法的决心，任商鞅为左庶长，定变法之令，废井田、开阡陌，奖励耕战，赏军功，裁贵族。行之十年，国势日盛，时局扭转，秦国由别国眼里的夷狄之邦变成强国。商鞅本人虽然被顽固势力所忌而遭车裂，但其新法由于利国而继行不废，又较之吴、魏等六国彻底，所以霸业得兴，终于统一了六国。

历代改革虽然大多归于失败，但却留下了极其宝贵的经验教训，尤

其是“变古易常”者们勇于开拓，笃功务实，发愤图强的精神，极大地启发和激励了后人，成为中华民族自强不息，奋勇进取的优良传统的重要组成部分。秦统一六国后，廷尉李斯坚决反对法古，力主废黜分封，行郡县。秦始皇采纳，于是分全国36郡，每郡统辖若干县。郡县主要官吏均由皇帝直接任免和调动，不得世袭。这样，加强了中央对地方的控制，有利于全国政治、经济和文化的交流发展，对国家的统一产生了深远影响。

审时度势

审时度势 观察时机，估量形势。谋出明朝沈德符《万历野获编·乡试遇水火灾》：“刘欲毕试以完大典，俱审时度势，切中事理。”

公元前208年，秦将章邯率军攻赵巨鹿。赵王歇求救于楚。楚怀王任命宋义为上将军，项羽为次将军，率军救赵。抵达安阳后，宋义畏缩不前，驻留此地长达46日之久。项羽劝说宋义立即击秦救赵，被宋义拒绝了。当时，天寒多雨，将士冻馁，痛苦不堪。宋义却亲到无盐，大摆宴席，送其子到齐为相，以扩展个人势力。项羽乘宋义离军之际，对将士们鼓励说：“我们奉命攻打秦军，救援赵国，现在却留在这里不能前进。这里遇到灾荒，将士只能半饱，军中已无多少粮食。上将军仍饮酒作乐，不引军渡河去赵国征粮，并与赵军合力击秦，反而美其名曰：等待秦军疲劳。强大的秦军攻击刚刚复国不久的赵国，必能灭赵。赵灭之后，秦军会更强大，根本无机可乘。况且我军刚在定陶惨败，大王坐不安席，将全军交上将军指挥，国家安危，在此一举。不料上将军却如此不爱惜将士，只顾询私，实非社稷之臣。”此话立刻在全军中引起共鸣。当宋义返回安阳时，项羽乘机将其杀死，然后号令全军：“宋义与齐密谋反楚，楚王命我将其杀死！”诸将无不服从，楚怀王只好正式任命项羽为上将军率军救赵。项羽破釜沉舟，九战九捷，歼灭了秦军主力，解除巨鹿之围。

楚怀王是秦末农民起义军首领项梁听从谋士范增之计拥立、的。楚怀王名为皇帝，实为傀儡，但他趁项梁战死后，在彭城（今江苏徐州）夺取了项羽、吕臣兵权，改用宋义为上将军，项羽当然心怀不满，伺机夺回兵权。而这时的形势，正是动手发动兵变的好时机：一方面，宋义在紧急关头，询私误国，违背军令，贻误战机，罪该当斩；另一方面，士兵在寒风冷雨中煎熬，而宋义却饮酒作乐，大摆宴席，士兵的反叛心理

经项羽一鼓动就旺盛起来了。于是，杀宋义、取兵权的主客观条件一应俱全，项羽审时度势，把握时机，既杀了宋义，夺取了兵权，又歼灭了秦军，解除了巨鹿之围，可谓一箭双雕，两全其美。

实而备之

实而备之 《孙子兵法·计篇》诡道十二法之一。见“卑而骄之”。

古往今来的战争，都是为了己胜而败敌。谋略家的运筹，首先要建立在己方不败的基础上。如果明知己之实力不能胜敌，却偏要冥思苦想立即战胜敌人，其结果必然导致失败。谋略家的妙算只能建立在充分准备的基础之上。因而，不论进攻还是防御，“实而备之”都是不能忽视的谋略。在准备进攻时，如果对手力量很充实，战斗力很强，应该收起羽翼，养精蓄锐，等待时机。如果处于防御态势，敌国尚武利器，整军备战，对外扩张，己方应居安思危，加紧内部治理，提高抵御外侵的能力，对外则不动声色，用政治外交手段延缓敌国进攻的时间。

在封建割据、列强争雄中，“实而备之”作为伺机待攻之策，其中的“备”，不仅包括扩军备战，推行实力政策，同时也包括运用间谍、外交及各种渗透手段，破坏敌国的经济发展，解除其精神武装等。如春秋时期，吴越相争。在吴强越弱、敌实己虚的形势下，越国谋臣范蠡、文种，向越王勾践献了“内补外泄”的九大计策：一、尊天地、事鬼神以专百姓的信仰。二、对于吴国多进献珍宝以骄吴王夫差之心，消磨他的斗志；以贿赂收买内奸，让其在吴王面前说好话。三、用高价多买吴国的粮食，使他民无余粮、国库空虚。四、献美女迷惑吴王的神志，虚弱他的身体，破坏他的智谋。五、进贡巧工良材供吴王大造宫殿器物，耗费他的财物。六、送给吴王一些善于承欢取乐的大臣。七、千方百计离间吴国位臣与谏臣之间的关系，使佞臣得势，忠谏谋臣被排挤。八、越国要同时富国强兵，暗中准备战争物资。九、操兵练马，待时攻吴。勾践照此而行，逐渐削弱了吴国实力，使自己一天天强大，最后果然灭亡了吴国。

实而备之，古人最强调内紧外松，暗中积蓄力量。为了不引起对方的疑心，最忌那种未战就示人以武，未富就炫人以丰的做法。主张秘其谋而不露其象，顺其辞而和于众。这样就可以进而不蹈其险，退而不陷于伏，在敌手毫无猜忌中加强自己。

公元11世纪初叶，北宋王朝和契丹民族建立的辽国，缔结了“澶渊之盟”，雄州（今河北雄县）成了与辽国接壤的边境城市。雄州的北郊，居住着不少宋朝的百姓。由于没有边城环护，难以防范敌人的军情刺探和侵扰蚕食。北宋有意“实而备之”，扩筑北城，可又怕辽国寻衅。因为当时的军事形势辽强宋弱，北宋朝野上下笼罩着一片苟且偷安的气氛，边防斗争稍有纸漏，都可能成为敌人诉诸武力的借口，引起外患内怨。担负雄州防务的地方官李允想了一个“移花接木”的办法，他先用白银铸造了一个大香炉，放在北郊的一座庙宇里，故意不设人看守。没过几天，银香炉被盗。李允煞有介事地四处张榜，悬赏捉拿盗贼。这本属“醉翁之意不在酒”，却弄得满城风雨，丢失银香炉的案件也没有侦破。与此同时，李允乘机放风说，庙中器物屡次丢失，非得筑城墙围护不可。在这种舆论的掩饰下，他征集民夫，急修北城，工程不出10日而就。当强敌还没有悟出李允筑城的军事用意时，雄州已成了与辽国对峙抗衡的防御堡垒。

这则故事记载在沈括的《梦溪笔谈》中。颇有军事远见的科学家沈括借此事评述说：“大都军中诈谋，未必皆奇策，但当时偶能欺敌而成奇功。时人有语云：‘用得着，敌人休；用不着，自家羞’。斯言诚然。”沈括评语，意指奇谋并不是奇在使人玄而难思，而是奇在以符合情理的形式自然行施，从而获得欺骗敌人的功效。

治民以信

治民以信 《论语》记载：子贡向孔子请教政治目标，孔子回答说：“确保粮食的丰康、军备的充实，以及对人民的信义。”子贡问：“三者如果要舍其一，应该放弃哪一个呢？”孔子回答说：“军备。”“不得已再舍其一，又该如何？”子贡又问。孔子说：“粮食。人难免一死，但是如果信用全失，不讲信义，根本与禽兽无异，这时候活着又有什么意思呢？”

治民以信就是指统治者在统治人民、治理国家时，要树信、讲信和守信，以信服民，以信治民，从而实现国家长治久安、征服天下的目的。

《桓子》记载：齐桓公在管仲的辅佐下，战胜了宿敌鲁国。两国和谈，鲁庄王被迫准备签订降书。突然，鲁国将军曹沫跑到阶上，用匕首逼向齐桓公说：“希望齐能归还夺去的土地。”齐桓公为解一时之危，在管仲的劝告下被迫答应了这一条件。但事后齐桓公心有不甘，想尽办法要杀曹沫，否定这个承诺。管仲劝阻齐桓公说：“现在杀了曹沫，就是违反信义的事。追根究底，这不过是泄一时的气愤罢了。何况这样做了，一定会在诸侯间失去威信，在天下人中失去信用，为天下人所看不起。”齐桓公于是就遵守和曹沫的约定，把夺来的土地都归还给鲁国。天下人听到这件事之后，都称赞齐桓公，认为齐桓公真是一位守信义的君主，和齐联盟也可以放心。一年之后，齐桓公为天下诸侯推举称霸。孔子称赞管仲说：“齐桓公不靠军力集合天下诸侯，完全是管仲的功劳；管仲之仁无人可及。”

建国立家

建国立家 语出中国人民解放军第一野战军彭德怀司令员关于“进疆部队要在新疆‘建国立家’的命令”。

《黄石公三略》：“治国安家，得人也。亡国破家，失人也。含气之类，咸愿得其志。”这段话告诉人们，治国安家，在于得人心。亡国破家，由于失人心。

1949年10月，中国人民解放军一野一兵团王震司令员率10万大军西进新疆。王震，这位在我军最艰苦的岁月，带领三五九旅在南泥湾开荒搞大生产而扬名天下的一代名将，如今面临着两大使命：一是遵照中国人民解放军第一野战军彭德怀司令员关于“进疆部队要在新疆建国立家”的指示，屯垦戍边，建设新疆；二是改编刚刚宣布通电起义不久的国民党新疆警备司令陶峙岳的10万军队。

当时有两大客观现实困扰着王震将军：第一是当时这块占我国大陆面积1/6的广袤边疆不足500万人口，其中竟有100万人过着游牧生活，其余400万也都是生产工具简陋、耕作方法粗放的贫苦农民。依靠新疆民力负担20多万军队，根本不可能，从遥远内地万里接济也决非良策；第二是国共军队官兵大龄化问题非常突出，团以下官兵几乎都是清一色的“光棍汉”，据统计，96%以上的官兵尚未成家，98%以上的官兵家在内地，普遍想家，军心不稳。

当时西进大军的决策者们，为了给官兵创造一个独立的生存的外部条件，解决好官兵的婚姻问题，完成屯垦戍边的大业、就根据彭总“建国立家”的指示，向全国大小学校招聘女兵，动员数以万计朝气蓬勃的女青年，投身到开发边疆、建设边疆、保卫边疆的洪流之中。

女兵的到来改变了昔日单调的军营生活，欢歌笑语和你追我赶的垦荒热情越来越高，凡是女战士多的连队，垦荒的面积都大。那些由国民

党起义部队改编的屯垦大军，大部分官兵来自遥远的内地的贫苦人家。他们大都是在毫无思想准备的情况下，被国民党“抓壮丁”而来到新疆的。新疆的和平解放也给他们带来了开创美好新生活的机遇。一批批女兵们来到了他们中间，同他们并肩战斗，和他们成家立业，使他们终于享受到平常人们本该拥有的天伦之乐。也正是由于这种原因，他们对共产党有着较之一般人更深厚的感情。他们为建设新疆，保卫西北边陲，为祖国的和平建设做出了巨大贡献。

历史的实践证明：“建国立家”这一谋略，起到了雄兵百万难以发挥到的作用。它对祖国边疆的建设和开发永远有着深远的历史意义。

在现代的企业管理中，“建国立家”的谋略思想正在被一些企业家借鉴和运用。日本的企业实行“终身雇佣制”，即是“建厂立家”。职工入厂后，首先解决农、食、住、行生活方面的后顾之忧，增强职工对企业的向心力，强化“归属意识”。“终身雇佣制”使特定企业成为职工的终生劳动场所，从而使职工一方面有了“安全感”，另一方面也产生了“归属意识”，把自己的命运同企业的命运联系起来。

居安思危

居安思危 春秋时，有一次，宋、齐、晋、卫等12国，联合围攻郑国。郑国慌了，就向12国中最大的晋国求和。晋国表示同意，其余11国也就停止了进攻。

郑国为了感谢晋国，给晋国送去了大批礼物，计有著名的乐师3人，配齐甲兵的成套兵车和其他兵车共100辆，歌女16人，还有好多钟磬之类的乐器。晋国的国君晋悼公，见了礼物非常高兴，并且把歌女的半数（8人）分赠给他的功臣魏绛，说：“你这几年为我筹谋划策，事情办得都很顺利，好比音乐一样的和谐合拍，真是太好了。现在让咱俩一同来享受享受吧！”

可是，魏绛谢绝了晋悼公的分赠，并且趁机向晋悼公进行了一番劝告。魏绛的这番话，载《左传·襄公十一年》，大意说，咱们国家的事情之所以办得很顺利，首先应归功于您的才能，其次是靠同僚们的齐心出力，我个人有什么贡献可言呢？但愿您在享受安乐的同时，能想到国家还有许多事情要办。《书经》上有句话说得好：“居安思危，思则有备，有备无患。”谨以这句话奉献给您！

“居安思危”告诉我们：安居的时候，要随时想到可能发生的危难。保持警惕，才能有所准备，有了准备，就能避免突然的祸患，就叫做“有备无患”。

历代史书中简述居安思危之重要的有。

“天下虽安，忘战必危。”（《汉书·息夫躬传》）

“故国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危。”（《司马法·仁本》）

“兵可千日而不用，不可一日而不备。”（《南史·陈目宣传》）

“兵者百岁不一用，然不可一日忘也。”（《鹤冠子》）

“善用兵者，防乱于未乱，备急于未急。”（许洞《虎铃经》）

历史证明，居安思危不仅是弱小的国家及面临战争直接威胁的国家需要高度重视，即使是强大的国家，一时看不到战争威胁的国家同样需要高度重视。

二次大战前，苏联、法国等国家，均在世界强国之列，但由于对法西斯德国缺少足够的警惕，给国家造成了巨大的灾难。

像美国这样的第二次世界大战期间的第一流强国，由于丧失应有的警惕，也有珍珠港之败。据战后一些材料分析，在日本1941年12月7日偷袭珍珠港之前两三个月，美国情报机关就得知日本驻美国大使馆和驻夏威夷的领事馆，同东京的外交公文往来非常频繁。这些公文破译后，发现其中直接谈到日本在太平洋地区的侵略意图，包括偷袭珍珠港的意图。然而，美国军事当局只相信日本和苏联之间存在有战争危险，而把这些情报看成无特别重要价值的一般谍报。抱着和平幻想的许多美国人，他们主观上不愿意打仗，就以为别人也不会打自己。像罗斯福这样有点先见之明的决策者，虽然看出了日本人对美国要大打出手，但也只是听之任之，等待以血的教训使美国人清醒。

1973年10月6日爆发的第四次中东战争，战争爆发的前5天，也就是10月1日，以色列防守西奈正面和南部军情报部西曼道中尉，就向该军情报部长打了一份军事情况报告，提出埃军在运河西岸展开，意在进攻东岸，警告当局应当有所准备。然而，这位部长因为事先知道了总参谋部对西岸埃军的情况判断是“例行的秋季演习”，便把“小人物”的报告视为“胡说”，锁进了保险柜。直到战争结束，以色列当局为追查这次战争初期惨遭突袭、陷于被动的原因为时，才从保险柜里找出这份军事情报。

无数事实从正反两方面证明，作为国家或一个单位的领导者，时时对所属进行居安思危的教育，人人保持着适度的危机感，人人都向最安全处努力，才能永立不败之地。正如列宁所说：“必须记住，我们随时都有遭受各种侵袭的危险。我们要竭尽全力来防止这种灾难发生。”

屈人之兵而非战 拔人之城而非攻

屈人之兵而非战 拔人之城而非攻 谋出《孙子·卷上·谋攻第三》：“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也。必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”

一般而言，在敌对斗争中，克敌制胜的方式无非分为强攻和智取两种。如果强攻硬拼，势必造成人员伤亡，资财损耗，实力削弱。若能以敌人的薄弱之处进行突破，以最小的代价取得最大的效益，甚至不发一枪一弹，不费一兵一卒，施谋用计智胜于敌，才是用兵作战的最佳策略。“屈人之兵而非战，拔人之城而非攻”，体现了“上兵伐谋”的思想。当然要想“屈人之兵而非战，拔人之城而非攻”，并非不要武力，而是要以强大的武力为后盾；并非不要硬打，而是要以拼命的硬打为准备，只有以强大的武力为后盾，拼命的硬打为准备，才能更好地运用“屈人之兵而非战”的谋略。如果不以强大的武力为后盾，拼命的硬打为准备，这个谋略是不能奏效的。

春秋时期，鲁僖公四年春，齐桓公征集诸侯之军侵伐蔡国，蔡国溃败了，就去讨伐楚国。楚成王派遣使者到齐军里质问：“您处在北方边远的地方，我处在南方边远的地方，即使放逸马牛也互不相及。不料您却到达我们的地方，什么原因呢？”齐相管仲说：“往昔召康命令我先君太公说：‘五侯九伯，如果谁有罪，您就可以讨伐他，以辅助周王朝。’召康公又代表周武王赐封我先君行使权力的疆界，东到大海，西到黄河，南到穆陵，北到无棣。可是，你们应进贡的普茅没有进贡，王宫祭祀时供应不上，没有普茅滤酒敬神，这是要追究的；还有，周昭王向南巡狩时溺于汉水而没能回朝，这是要被质问的。”楚国使者回答说：“贡物没有进献，这是寡君的罪过啊，怎么敢不供给呢？至于周昭王没有回朝，您请到水滨去问吧！”于是齐国进军，驻在隆地。到了夏

天，楚成王又派遣大夫屈完前往齐桓公的大军驻地议和。齐军便撤退了，驻在召陵。齐桓公把诸侯的军队摆开向楚国示威，与屈完同乘一车而观看军容。齐桓公说：“你看诸侯的军队都来归附，岂只为我一人？这是继续保持先君所建立的友好关系。现在你们也和我友好，怎么样呢？”屈完回答说：“蒙您惠临为楚国的社被求福。您能屈驾而接纳寡君，那是寡君的心愿啊！”齐桓公说：“用这样强大的军队作战，谁能抵御呢？用这样强大的军队攻城，什么城攻不克呢？”屈完回答说：“您若用仁德安抚诸侯，谁敢不服？您若动用武力，楚国就会把方城当作城，汉水当作护城河，坚决抵抗，虽然有强大的军队，也无用武之地！”齐桓公无可奈何，屈完就和诸侯订立了撤军的盟约。

楚国没与齐桓公所率的诸侯大军硬打，只是通过运用外交手段，迫使齐桓公屈服而退军了。楚国使者的言辞不亢不卑，柔中寓刚，首先揭露了齐桓公师出无名，无故侵楚，当管仲进行狡辩后，又承认了应该进贡的背茅不进贡是错误的，以后一定进贡；并指出对周昭王之死不负责任；对齐国要求和好表示欢迎，但是对齐国炫耀武力不惧怕，指出齐国只有以仁德安抚诸侯，诸侯才服从，如果运用武力，楚国将以强大的武力为后盾，拼命的硬打为准备，坚决抵抗。齐桓公鉴于楚使的态度和根据自身的利益，只好屈服退军了。

春秋时期，晋国想进攻郑国，先派叔向到郑国聘问，以便观察郑国有无贤人可以挡住晋军。郑国子产毕恭毕敬地接待了叔向，并为叔向背诵了《诗经·郑风·褰裳》第二章：“你既有情意地想着我，就应该提起衣裳涉水过消河。假使你不再想我，难道就没有他人么？”叔向回国后对晋侯说：“郑国有贤人，子产在，不可攻。秦国、楚国都离郑不远。我从子产背诵的诗中可以看出，郑国有异心，只要我们进攻它，它就会投靠秦、楚。秦、楚如果出兵援郑，我则劳而无功，并且得罪了郑国。所以，无论如何，都不要进攻郑国。”于是晋国攻郑之议作罢。孔子获悉，称叹道：“《诗经》中说：‘国家之所以强大，就在于得到智谋之士。’子产背诵一章诗，就能制止晋国进攻，使郑国转危为安，免

除战患。人才重要啊！”

郑国子产背诵了一章诗，暗示了郑国的谋略——“衡地则合交”，迫使晋国屈服，未敢攻郑。这也是“屈人之兵而非战”的谋略的成功运用。

1942年10月14日，美国一架执行侦察任务的U-2飞机获得了苏联把装有核弹头的弹道导弹运到古巴的照片证据。按照射程来看，这些导弹可以用来攻击美国东海岸人口最稠密的地区。美国政府对此作出了反应。怎样处理这一问题，有两派意见：一派，包括肯尼迪总统顾问中的多数人，他们认为美国应力求以空中袭击摧毁那些导弹，继之以陆上进攻，估计会有2万5千美国人和相应数量的古巴人伤亡，但是确信定会成功。另一派，反对空袭，主张布置一隔离区以阻止苏联向古巴再运导弹，直至将已运导弹撤走为止。肯尼迪选择了第二方案。10月对日开始实施隔离。第2天一艘苏联油轮到达了指定的隔离线。尽管一艘美国驱逐舰——约瑟夫·小肯尼迪号已出现在它尾端，但它竟拒绝停航。美国应怎么办呢？一派，建议用炮火强制它停航；另一派，则主张不要在此时把苏联人逼上绝路，而应给苏联领导人按照我们的意志行动的更多机会，使其有较充裕时间把其决定通知到所有海上的苏联船只。这艘苏联油轮被准许“通过”了隔离线。双方继续进行着外交活动。第3天晚上，美国政府接到苏联赫鲁晓夫签署的电报。赫鲁晓夫说：“我们都在拔河，各拉着绳子的一端要使绳子的中间打结。但是一旦绳子打上了结，我们就谁也没有能力解开它了。”“假若战争爆发了我们将无能为力使它停止——战争将席卷各个城市和乡村，遍地撒下死亡与毁灭。”第4天早晨，美国政府又收到苏联政府的第二封电报，内容较强硬，带有冷酷的威胁性质。同一天，紧张局势加剧；苏联人在古巴继续安装导弹；美国驻佛罗里达州的武装部队正准备入侵古巴；另一艘苏联油轮驶向隔离线；美国海军反潜舰艇正紧密地跟踪苏联潜艇，而且在隔离区附近已迫使五、六艘苏联潜艇浮出水面；美国一架U-2飞机在古巴上空被苏联地对空导弹击中，机毁人亡；另一架U-2飞机由阿拉斯加飞

向北极时，因偏离方向而飞临苏联领空，在恢复正常航向以前。一群苏联战斗机临空监视。基于上述情况，美国对苏联第一封电报给予答复：强调苏联如果从本半球撤出其进攻力量，美国则无意入侵古巴。但是同时也清楚表明，苏联如果不撤退进攻力量，美国则将采取下一步行动。第5天即10月28日，赫鲁晓夫通知肯尼迪说，他已下令拆除古巴的导弹基地，并从古巴撤走导弹及轰炸机。

标新立异

标新立异 语见《世说新语·文学》，原文为：“《庄子·逍遥》篇，旧是难处，诸名贤所可钻味，而不能拨理于郭、向之外。支道林（晋高僧，世称支公，善谈玄理）在白马寺中，将冯太常共语，因及《逍遥》。支卓然标新理于二家之表，立异义于众贤之外，皆是诸名贤寻味之所不得，后遂用支理。”该文记述东晋支道林论《庄子·逍遥》篇，能标新理、立异义即标新立异。意为立论新奇，与众不同。

这是以新奇取胜而惊世的谋略。因循守旧拾人牙慧，难免无所作为。标新立异，不同凡响，为创新者所热衷。

范缜（约450~515年），字子真，南朝宋、齐、梁间人。他标新立异，著《神灭论》，成为我国古代杰出的哲学家。

当时社会上，上起皇帝百官，下至黎民百姓，许多人都信奉佛教。京城建康“佛寺500余所，穷极宏丽，僧尼十余万，资产丰沃。”佛教宣传人的肉体虽然死亡，但精神不灭，并可转生来世。如果人生在世忍受苦难，虔诚信佛，把财产施舍给佛寺，来生就能幸福。封建统治阶级利用佛教“神不灭”的唯心主义观点，来欺骗麻醉人民，以达到巩固统治的目的。

开始，范缜曾向统治者提出革新建议，未被采纳。后来，他标新立异，写出了《神灭论》一书，如一声春雷，震动了全国。他写道：“神即形也，形即神也。是以形存而神存，形谢而神灭也。”他继续写道：“形者神之质，神者形之用；是则形称其质，神言其用，形运于神，不得相异也。”意为形体是产生精神的主体，精神是形体发挥的作用，作用不能脱离主体而单独存在。《神灭论》深刻的比喻说：“神之于质，犹利之于刃；形之于用，犹刃之于利。……舍刃无利，未闻刃没而利存，岂容形亡而神存？”就是说，精神对于形体和形体对于精神，

就好像锋利对于刀刃和刀刃对于锋利，二者密不可分。没有刀刃就无所谓有锋利，既然从来没有听说过刀刃不存在而锋利依然存在，那怎么又能说形体消灭了而精神依然存在呢？这种精辟的见解，狠狠击中了“神不灭论”的要害，今天读起来仍然深刻有力。

《神灭论》的流传使得统治阶级惊慌失措，一方面组织御用文人对其进行围攻。另一方面又派人私下劝说范缜放弃《神灭论》里的唯物主义观点，答应让他做中书郎的高官，但范缜不为所动，表示决不卖论求官。

当时的梁朝皇帝肖衍崇佛入迷，他要以佛教为国教，认为《神灭论》的影响必须消除。在507年下令组织六十六名达官贵人及高僧佛子炮制75篇文章反驳《神灭论》。而范缜“辨摧众口，日服千人。”而那些反对《神灭论》的贵族及高僧们一筹莫展，承认他们“情思愚浅，无以折其锋锐。”梁武帝一见无可奈何，亲自下令禁止范缜发表意见，用皇权的专制手段结束了这场中国思想史上的大论战。范缜标新立异写《神灭论》，名垂史册。

标新立异的谋略在学术领域内为开拓者所常用。在治国、军事、经济等领域内，改革创新的人物也常常标新立异，以开创新局面。

革故鼎新

革故鼎新 出自《周易·杂卦》“革，去故也；鼎，取新也。”指破除旧的，建立新的。“除旧布新”与此含义相同，见《左传》云“慧，所以除旧布新也。”

不破不立，不塞不流，不止不行。要兴利除弊，必须行革故鼎新之策。我国历来的杰出的政治家首先是革新家。中国历史上的第一次改革是李悝变法。

李悝（约公元前455年至前395年），战国时期魏国人。这时，中国历史上正处在奴隶制瓦解、封建制确立的变革时期，新兴地主阶级要登上政治舞台，必然举起革故鼎新的大旗。当时，魏国魏文侯即位，“魏君（文侯）贤人是礼，国人称仁，上下和合”，享誉于诸侯。魏文侯器重李悝，起用他为相国。李悝革故鼎新，大刀阔斧，进行了一系列社会改革，使魏国很快富强起来、为战国初期第一强国。

李悝变法的内容主要有以下三个方面：一、政治上，主张废除世卿世禄制，实行“食有劳而禄有功”的食禄制度。他认为，只有“夺淫民之禄”，才能“来四方之士”。这一主张沉重打击了奴隶主贵族的特权，大力扶植了新兴地主阶级，使他们更多的参加国家政权中去。二、经济上，主张“尽地力之教”，鼓励农民的生产积极性，以巩固经济基础，保证兵源和税源。李悝给农民收支算了一笔帐：一个五口之家的农户，种田百亩，每年所收获的粮食，除去租税、食用和支付各种费用外，所剩无几。如遇上丧病之事，就更困难了。所以只有精耕细作，以“尽地力”，这样，每亩增产三斗粮食，农民的生活困难可以解决。同时，国家实行“平乘”法，即丰年时由国家按平时粮价收购粮食，欠收之年则按平价出售，以调节粮价。这个方法是个创造，行之有效，历代也纷纷仿效此法。三、在法律上，为了巩固封建政权，确保新兴地主

阶级取得的政治经济特权，李悝著有《法经》。该书共有六篇：盗法、贼法、囚法、捕法、杂法和具法。李悝认为：“王者之政，莫急于盗贼，故其律始于‘盗’、‘贼’。”盗贼须幼捕，故著“囚”、“捕”二篇。李悝认为，只有严刑峻法才能使人畏服，因此，法律很严酷，规定：杀人者死，并籍没其全家及妻家为奴；“大盗”充军戎也，重者处死等。“杂法”主要是惩办破坏封建社会秩序和制度行为的法律，如淫乱、赌博、盗取兵符官印及诽谤朝政等。“具法”是惩罚执行的具体规定。《法经》是我国历史上第一部系统的法典，它为秦汉以后封建法制的发展奠定了基础。

李悝变法是中国改革史上的第一次改革，其影响极为深远。秦国的商鞅变法，以及其它国家的变法，多以李悝变法为示范。李悝做为首先革故鼎新的谋略家，名垂史册。

相反相成

相反相成 出自班固所著《汉书·艺文志》：“仁之与义，敬之与和，相反而皆相成也”。

毛泽东在《矛盾论》中为相反相成作了解释：“我们中国人常说：‘相反相成’。就是说相反的东西有同一性。这句话是辩证法的，是违犯形而上学的。‘相反’就是说两个矛盾的方面互相排斥，或互相斗争。‘相成’就是说在一定条件之下两个矛盾方面互相联结起来，获得了同一性。”

相反的事物可以互相促成。大智若愚、大勇若怯、大直若屈、大奸似忠、大巧若拙、大辩若呐、欲取故与、欲擒故纵、以退为进、矫枉过正、口蜜腹剑等等这种事物的矛盾现象，反映了事物相反相成的原理。相反相成为重要的谋略原则。

《战国策》记载：“郑武公欲伐胡，便先以其女妻胡君，以娱其意。因问于群臣，谁可伐者？大夫关其思曰：‘胡可伐’。武公怒而戮之曰：‘胡，兄弟之国也，子言伐之，何也？’胡君闻之，以郑为亲已，遂不备阵。郑人袭胡，取之。”

郑武公明明想灭掉胡，却先反其道而行之，先示友好，乘其放松警惕再袭取之，正是相反相成。

相反相成不仅用于政治领域，在军事领域也更见神效，和与战，相反相成。唐朝大将李靖智退胡兵又是一个成功的范例。

武德九年（公元626年），唐太宗刚即位，突厥四十万大军进至长安城北的渭水桥边。唐太宗召李靖，询问去敌之策。那时调集各地的军队还没有赶到长安，敌众我寡，长安城里的军队不过数万。突厥派精骑冲击挑战，一天数十次。唐太宗被激怒了。想要出击。李靖却主张把府库里所有珍宝货物拿出来送给突厥，请求讲和，暗地里再集兵拦截其

归路。唐太宗用其策，突厥人本来为掳掠而来，见有利可图，目的达到就退军了。结果在归途陷入唐朝大军的伏击圈，突厥兵大败。唐军获战马数万匹，珍宝也全部被夺回来。

有一个典故叫“终南捷径”，反映隐士们如何利用相反相成的谋略来谋取官位。

《新唐书·卢藏用传》载，卢藏用想做官，就先反其道而行之，假装为隐士，住在京城附近的终南山，结交名士，谈经论玄，制造声望，希望被皇帝得知而召用，后来果然被召去做了官。同时代的司马承祯一看也予以仿效，也被皇帝召用授官。于是，卢藏用指着终南山对司马承祯说：“此中大有往处。”承祯说：依我看来是“仕宦之捷径耳”。一语道破了这些隐士们的手法。

学会走终南捷径的名士在中国历史上不可胜数。南朝孔稚圭曾作“北山移文”予以揭露，文章想象丰富，语言清新、刻划尽致，值得一读。

项庄舞剑，意在沛公

项庄舞剑，意在沛公 典出《史记·项羽本纪》。公元前206年（汉高帝元年），刘邦攻占秦都咸阳，派兵把守函谷关。不久项羽率军40万平定河北，西行破关而入，驻扎鸿门（今陕西省临潼县东），准备攻破刘邦。刘邦军不足10万，自知力不能敌。项羽的季父项伯是刘邦谋士张良的旧友，项伯把项羽的计划告诉了张良。刘邦采纳张良之计，带张良赴鸿门会见项羽，示和解诚意，表示对项羽忠心。项羽信以为真，设宴招待。宴会上，项羽谋士范增屡次暗示项羽杀死刘邦，项羽不允。范增暗使项庄舞剑，欲乘机刺杀刘邦。项伯也拔剑起舞，常以身掩护刘邦。刘邦部将樊哙带剑执盾闯入军门，刘邦才得逃走。

在许多场合，为了达到某种目的，表面是一种行动或言语，实则暗中另有所图，不管是政治的，外交的，还是军事的，常可称“项庄舞剑，意在沛公”。

挟天子以令诸侯

挟天子以令诸侯 曹操是东汉末年的一个大能人。但他在“移驾幸许都”之前并没有建成什么大事业，而他“移驾幸许都”以后，他的王霸之业便有了大发展。关键无它，因在于此时曹操已实现了他“挟天子以令诸侯”的谋略了。

早在晋文公时，便是以周天子的名义号令诸侯，而使诸侯服从的。春秋五霸也都是这样做的。他们不废除周天子，而是以周皇室的名义指挥众诸侯，让他们都服从自己。汉高祖为义帝发丧，表示他是义帝的继承人，也是以此自重，指挥各路统领。这一挟天子以令诸侯的谋略，要算曹操运用得最熟练、最成功。

曹操在山东，闻知车驾已还洛阳后，聚谋士们商议。荀彧提出了一条建议：“昔晋文公纳周襄王，而诸侯服从；汉高祖为义帝发丧，而天下归心；今天子蒙尘，将军诚因此时首倡义兵，奉天子以从众望，不世之略也。若不早图，人将先我而为之矣。”曹操听了大喜。正好这时朝廷降旨，要曹操入朝，以辅王室。

在宣召曹操入朝后，李傕、郭汜领兵进逼洛阳，大有夺取洛阳之势，于是，汉献帝听从董承的建议，往山东曹操处“避之”。半路上与曹操会合，击败了李傕、郭汜的军队，还洛阳故宫。汉献帝封曹操领司隶校尉、假节钺、录尚书事，曹操获得了军政大权。其后，董昭又向曹操提出建议：“明公兴义兵以除暴乱，入朝辅佐天子，此王霸之功也。但诸将人殊意异，未必服从。今若留此，恐有不便。惟移驾幸许都为上策。然朝廷播越，新还京师，远近仰望，以冀一朝之安；今复徙驾，不厌众心。夫行非常之事，乃有非常之功，愿将军决计之。”曹操采纳了董昭这一决策，与众谋士密议迁都之事，最后由曹操作出了决定：“移驾幸许都。”他向汉献帝上奏移都之事，献帝不敢不从，群臣皆惧操

势，亦莫敢有异议，遂移驾幸许都，把许昌作了东汉末代王朝的首都。从此后，曹操挟天子以令诸侯，几年间统一了中国北方。他的儿子曹丕能在后来称帝，基础是曹操打下来的。

“挟天子以令诸侯”这一谋略思想之所以重要，是因为它具有如下为别的谋略所不可能获得的好处。

第一，可以天子的名义发出各种各样的诏书和旨意。例如，曹操在迁都许昌以后，就接受了荀彧的“二虎竞食之计”，让刘备与吕布火并。曹操从其计，即时奏请诏命，遣使斋往徐州，封刘备为征东将军宜城亭侯，领徐州牧；同时附密书一封，教杀吕布。其后，曹操又假天子诏，令徐州牧刘备起兵讨袁术，以遂其“驱虎吞狼之计”。糜竺虽知道这是曹操之计，但刘备认为“王命不可违也”，还是从命讨伐袁术。而吕布则乘机攻下了徐州，达到了曹操预定的目的。可见，掌握中央政权是何等重要！

第二，可以以抗命天子之罪惩治不听号令的诸侯，使他在道义上处于劣势。袁绍当年占有青州、冀州、幽州、并州，力量大于曹操，发兵七十余万，攻取许昌。曹操起军七万，前往迎敌。兵力之比为十比一，曹操无疑处于劣势。两军对垒时，曹操以鞭指袁绍道：“吾于天子之前，保奏你为大将，今何故谋反？”又说：“吾今奉诏讨汝！”袁绍虽然骂曹操“托名汉相，实为汉贼”，但在道义上还是处于下风。因为他进攻许昌，就是向汉王朝进攻，就是“谋反”，而曹操讨伐他却名正言顺。再加上其它因素，曹操后来果然消灭了袁绍。孙策死后，孙权当了继承人。曹操奏封孙权为将军，兼领会稽太守，使孙权从属自己。后来，曹操起兵下江南，给孙权檄文第一句话便是：“孤近承帝命，奉词伐罪。”可见，挟天子以令诸侯，不仅实际掌握了政权，而且在道义上处于有利地位。

第三，以天子之威作掩护，即使是皇帝宗室，也不敢不服。刘备在曹操灭了吕布后，随曹操回许都，汉献帝认他为刘皇叔，拜刘备为左将军宜城亭侯。从此人皆称他为刘皇叔。荀彧等一班谋士人见曹操，以

为“天子认刘备为叔，恐无益于明公。”曹操回答道：“彼既认为皇叔，吾以天子之诏令之，彼愈不敢不服矣。况吾留彼在许都，名虽近君，实在吾掌握之内，吾何惧哉？”实践表明，曹操这番话是说得对的，刘备并不因为成了“皇叔”得到什么实际好处，他在许都时始终对曹操恭敬备加，因为曹操是“挟天子以令诸侯”的汉朝大丞相。

后来的一些篡位者，在他们夺取政权前，也都奉行“挟天子以令诸侯”的谋略。南朝的宋、齐、梁、陈的开国皇帝，在他们夺取政权前，都是先挟天子以令诸侯，只是在时机完全成熟后才取而代之。因此，我们可以说，《三国演义》特别看重的这一谋略，实际上是对封建时代行王霸之业者成功经验的总结。

政令必行

政令必行 东汉王符在《潜夫论》中说：“政令必行，宪禁必从，而国不治者，未尝有也。”三国时代的曹操，青年时代即能发出这样的阳刚之声、英雄之声，是非常值得称道的。

曹操二十岁时就任洛阳北部尉。尉是维持治安的官吏，比县令低一级。洛阳有南北东西四部，每部设尉一人。曹操可谓官卑职小矣。但他不因此而妄自菲薄，却很想有一番作为，上任之后，即忠于职守，制作了十多根五色棒，悬挂在衙门左右。如有违犯禁令的，即使是权贵人物，也一概用五色棒处死。

当时洛阳城里秩序混乱，豪族横行，谁会把一个小小县尉放在眼里。不久，即有汉灵帝宠爱的小太监赛硕的叔父违禁提刀夜行，被曹操巡夜拿住，当即棒杀。人们没想到曹操初入仕途，即敢捋虎须，令行禁止。从此，京城里的豪强都吓得收敛了行迹，没有一个敢违犯禁令了。

三十岁时，曹操被提升为济南国相。济南是王国，按照东汉制度，王没有实际行政权力，行政由中央政府委派国相处理。国相就是太守，实际上是一方的行政长官。当时济南国管辖十多个县，县的长史都依附豪强贵族，贪赃枉法，搞得社会上乌烟瘴气。但是，历任国相都和他们沆瀣一气，相互包庇。曹操反其道而行之。上任以后，把八个县的长吏都检举、罢免了。由于他执法严明，没有多久，济南国乌烟瘴气的气氛有了改变。他还下令禁断淫祀，制止迷信活动。不到一个月，济南国境内六百余所大小祠庙全部夷为平地，擅自搞祭祀活动的，也都受到惩办。这些雷厉风行的措施，起到了立竿见影的效果。

这两件事，说明了青年曹操“好作政教以建立名誉”的志向是正确的。汉代桓宽说过：“世不患无法，而患无必行之法。”曹操之可贵不仅在于正确地立法，而且在于他的勇敢、刚毅，有法必行。

在西方管理理论中，有所谓“热炉法则”的提法。什么叫“热炉法则”呢？即法令如同烧热的火炉，谁要敢于触犯它，就必然会受到“烫”的处罚。这种处罚有如下特点。

一是即刻的：当你一碰到火炉时，立即就会被烫。

二是预先示警的：火炉是烧得通红的，任何人都知道一碰就会被烫。

三是适用于任何人：火炉烫人是不分亲疏贵贱，一律平等的。

四是彻底贯彻的：火炉烫人绝对“说到做到”，不是吓唬人的“具文”。

曹操悬挂于洛阳衙门的五色棒和他在济南国相任内的措施，不都具有“热炉法则”的特点吗？这是很值得执法者们借鉴的。

与此相反的是，比曹操早一些时候，汉桓帝时的南阳太守刘宽，则用了另外一套方法，即所谓“蒲鞭罚罪”，对于有过失的吏民，仅用蒲草编成的软鞭轻轻“鞭打”作象征性的“处罚”而已。刘宽诚然宽大，结果如何呢？南阳城更加混乱，歹徒毫无忌惮，肆意横行，刘宽也终因渎职而罢官。这倒是一个很好的反面教员。

政者正

政者正 语出《礼记·哀公问》：“政者，正也。君为正，则百姓从政矣。”政者正意即从政者必须先修身正己，主持正义与公道。这是从政用谋的一条基本原则，历来为具有正义感的政治家所遵从。

唐朝李元紘在武则天称帝时到雍州当司户参军，主管地方司法工作。置身宦海，李元紘想到的是正直无私、秉正为国，因此他不畏权势，判案唯凭“公”字，以此奠定了他的仕进之途。其时，太平公主依势骄横，大肆侵吞膏腴之地，各地贡物络绎不绝；奇珍异宝数不胜数。但她还贪心不足，仗势把僧寺里的碾磑掠为己有。僧人告到官府。李元紘据实将碾磑断归僧寺。其顶头上司窦怀贞畏俱权势，令李元紘改断此案。李元紘复审签字画押后说：“南山可移，判不可摇也。”李元紘名声大振。又一次，朝廷令疏浚三辅水渠以利农田，但一些王公显贵乘机在河边渠侧立磑安碾，堵遏水流与民争利，李元紘为维护百姓利益，力反权贵仗势害农，不顾个人得失利害，毅然派出能干的吏员将那些碾磑果断地全部拆毁，使水流得以重新灌溉民田，百姓感激不尽。他也因为官清正、执法公允而擢升为万年令、京兆少尹，先后历任工部、兵部、吏部侍郎。升官后他仍不变本色，始终保持政者正、秉公办事、不拘私情的正气。他敢于上疏唐玄宗，反对朝廷官员利用屯田危害百姓私田，得到玄宗支持。为防止修国史的人营私舞弊，他上疏要主编人员到国史馆办公，以期褒贬得当，不误“记人君善恶，国政损益”，使“一字褒贬，千载称之”。为树立公正无私形象，史书记载他未尝“改治第宅，憧马敝弱”，对子皇帝所赐之物，他“皆散之亲族。”由于政绩显赫，官擢中书门下平章事（宰相），封清水男爵位。右丞相宗爆称他说：“李侍郎引宋遥这美才，默刘晃的贪帽，贵为国相，家无储积，虽季文子之德，何以加也！”

《礼记·大学》对政者正这一用谋原则作了进一步的发挥说：“古之欲明德于天下者，先治其国；欲治其国，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心，先诚其意。”这就是著名的修身齐家治国平天下之说。《淮南子·修务篇》又总结为“公正无私，一言而万民齐。”历史上以这种“政者正”而擢职担当大任的名臣贤相是很多的。古往今来，走邪门歪道进入官场的不能说没有，但身心不正于国于民无益，也决不会有好的结局和历史地位。奉行“政者正”的人，人民将永远纪念他。

思不出位

思不出位 不在其位不谋其政。语出《易·艮》：“兼山，艮，君子以思不出其位。”《论语·泰伯》：“不在其位，不谋其政。”此谋为历代任官用权须恪守的规则。

李勣思不出位，得以避祸。唐高宗以王皇后无子而武昭仪（则天）有子，欲行废立，问计于群臣，褚遂良力谏：“王皇后为世家之女，是先帝为陛下所娶，先帝临崩，执陛下手谓臣：‘朕佳儿佳妇，今以会卿。’此陛下所闻，言犹在耳，皇后未闻有过，岂可轻废！陛下必欲易皇后，伏请妙择天下令族，何必武氏？武氏经事先帝，众所具知，天下耳目，安可蔽也。”韩瑗、来济亦上表力陈，高宗不听。不久又问司空李勣，李是个乖巧之人，他心想此时越位擅言，恐有杀身之祸，废立成功与否，与性命攸关：同意废，如废不成功，岂不得罪王皇后；不同意废，如武氏当成皇后，自己岂不自投罗网？权衡再三，李勣来个思不出位之策，说：“此陛下家事，何必更问外人？”高宗便决定废皇后王氏和淑妃肖己，诏立武则天为皇后。武氏册立后，任用许敬宗打击不同意拥立自己的大臣，长孙无忌、褚遂良、柳奭、韩瑗、于志宁等皆遭贬谪诛杀，李彭因应付得体，没受牵连，反而被任命审理长孙无忌等人的案事，逃过了一场灾祸，并继续得到重用。

使用这一谋略的，多有投机取巧、八面玲珑、事事看上司眼色行事、不问是非曲直之嫌；但不这样做，又多招越职言事、侵权犯上之祸。因此，凡正直之士在关系国家安危、百姓存亡而主司官职不在的紧急情况下，能者可以也应该行使机动权，以尽朝廷任官之职责。

北宋时，权佞当道，最忌他人越职言事，故善用权者当择机慎言，否则惹火烧身。时同平章事吕夷简执政，权倾朝野，把持了官人仕进之路，仕进者往往出其门。范仲淹怒其擅权自悠，直言曰：“官人之法，

人主当知道其迟速升降之序，进退近臣，不宜全委宰相。”接着又上《百官图》，以示按顺序资历升迁是否公正。封建时代，一般仅限谏言官有评政论上之特权，范虽为京都大臣，但既非专职言官，而又言及“人主”当如何如何，人事安排当怎样怎样，这一来就给人留下越职言事的把柄。吕夷简果然以此借题发挥，将其语辩于仁宗面前，告范越职言事，荐引朋党，离间君臣。于是范遭贬至饶州。忌范之人，又落井下石，侍御史韩琦迎合简意，请以范朋党于朝堂听候发落，戒百官越职言事。范仲淹敢陈时弊是他尽职尽责的表现，应该提倡，但他不精思不出位之谋，虽是奸臣作梗，但毕竟自己也受人以柄。这对我们在今天用权处事的手段、方法乃至谋略策略上不能说一点教训没有。

削权弱勢

削权弱勢 帝王的一种统治谋略，即对一些权臣、重臣削夺权力，使其减弱势力。最高统治者认为，“权势者，人主之所独守也”，“下侵上之权，臣用君之术，为乱政之本。”又加之历代确有许多势盛体上、功高震主的权臣、重臣篡权夺位的先例，所以帝王对这些权臣、重臣尽管在一定条件下要用，但总不免要有所忌备，一旦局势许可，就着手削夺他们的权势。这一谋略的极端做法就是“兔死狗烹”，从肉体上消灭，如刘邦、朱元璋大杀功臣。但更多的还是不用极端，只在日常统治活动中加以防范。

北宋初年，宰相赵普向宋太祖提出了“削夺其权，制其钱粮，收其精兵，则天下自安”的改革策略。宋太祖采用，分割地方节度使的权力，逐次收归中央，终于在短期内改变了地方称雄、分裂割据的局面。赵匡胤本身是以禁军统帅殿前都点检的身份发动陈桥兵变而登上帝位的，五代时皇帝亲军是发动政变的主要依恃力量，为稳定地位，赵匡胤对此也采取了一系列手段。首先，他让禁军最高级将领的职务长期空缺，让品秩较低的将领来主持禁军的实际事务，以便于控制；其次，他又根据五代将禁军分为殿前司军和侍卫司军两支的体制，进一步把它划为殿前司、侍卫马军司、侍卫步军司之衙，三衙将领分别由皇帝亲自掌握，互不统属。后来又规定三衙将领，必须“用边臣、戚里及军班出身各一人”担任，以不同山头的人来互相牵制。

《三国演义》记载：汉献帝建安四年，袁绍打算向曹操大举进攻，负责监护诸将的沮授认为己方历年兴师动众，百姓疲弊，仓廩无积，再要大举进兵，恐有内顾之忧，因此必须在政治、军事上进行充分准备后才可行动。这一建议遭到谋士郭图、治中别驾审配的反对，郭审二人的意见迎合了刚愎自用的袁绍的意图，为袁所采纳。他们两人进而对袁绍

说：“沮授监统内外，威震三军，若其寝盛，何以制之？夫臣与主同者亡，此《黄石》之所忌也。”袁绍觉得很有道理，于是就把沮授所统带的军队分为三个部分，由沮授、郭图、淳于琼三个各统一军，以削减沮授的实力。

为避免不必要的公开冲突，帝王在使用这一谋略时又往往使用“明升暗降”的手段，即在表面上把更高的官职授给强臣，而实质上是削减他的权力。魏明帝逝世前，遗命八岁的太子曹芳继位，令曹爽和司马懿共同辅政。这时，他们两人都是带有“假节钦、都督中外诸军、录尚书事”头衔的重臣。曹爽及其心腹认为司马懿和曹爽并尊不妥，“重权不可委之于人”，于是曹爽就“白天子发诏，转司马懿为太傅，外纵名号尊之，内欲令尚书奏事，先来由己，得制其轻重也。”

纵观这一谋略的使用，施此谋者无不都在“争、分、隔、制”四字上下功夫。争：用类似“竞争”的方法暗中与权臣、重臣争夺民心和名望；分：分割强臣所掌握的权力，分散他持以成势的“能源”；隔：隔断权重势强之臣与其重强渊源的关联，尤其是隔断强臣与军队的联系；制：通过另行扶植起一个新的权力重心，以削减、抵消原有权力重心的牵制。

独立自主

独立自主 独立起来，自己做主，不依靠外力。

毛泽东《中国革命战争的战略问题》：“无论处于怎样复杂、严重、惨苦的环境，军事指导者首先需要的是独立自主地组织和使用自己的力量。被敌逼迫到被动地位的事是常有的，重要的是要迅速地恢复主动地位。如果不恢复到这种地位，下文就是失败。”

公元221年7月，蜀主刘备率军4万攻吴，势如破竹，深入吴境五、六百里，直至猇亭扎营。吴主孙权以陆逊为大都督，率军在夷陵迎战。陆逊命令吴军坚持与蜀军相持局面，不得擅自出战。诸将不服，纷纷质问陆逊，要求出战，但都被制止。刘备在山谷埋伏8000人，并派先锋吴班率数千人到平地立营，前去夷陵挑战诱敌。吴军诸将又向陆逊请战，又被制止。孙权也派人催促陆逊出战，但是陆逊仍然坚持不战。两军相持七八个月，吴军已养精蓄锐，蜀军却兵疲意沮，计不复生。吴军顺风放火，大破蜀军。陆逊用兵，对外，不为敌人的假象所欺骗；对上，君命有所不受；对下，不被无真知灼见的议论所鼓动，敌人的“挑战书”，旁人的“激将法”，都束之高阁，在十分复杂、严重、惨苦的环境中，独立自主地组织和使用自己的力量，因此获胜。这是独立自主用兵的典范。

“独立自主”，不只是军事谋略，也是政治谋略。抗日战争时期，武汉失陷后，日本改变了策略，对国民党实行以政治诱降为主、军事进攻为辅的方针；而把军事进攻矛头重点指向八路军、新四军，对其根据地进行灭绝人性的军事扫荡和经济封锁，实行抢光、杀光、烧光的惨无人道的三光政策。共产党在毫无外援的情况下，运用自力更生的谋略，坚持统一战线下的独立自主，实行三三制、减租减息、精兵简政、整风生产、锄奸肃反、拥政爱民、拥军优抗、放手发动群众、壮大人民力量

等一系列革命政策；自己动手，丰衣足食；运用小米加步枪，战胜了敌人的军事扫荡，粉碎了敌人的经济封锁，还打退国民党的三次反共高潮，根据地不断地巩固扩大。抗战初期，共产党军队只有3万人左右，根据地只有陕甘宁边区。抗战后期，军队增至100余万，根据地几乎扩大到半个中国，成为抗日救国的中流砥柱。反之，国民党在政治上采取消极抗战的路线，在军事上实行步步退让的投降主义：没有独立自主，自力更生，发动群众，开展人民战争，陷敌于人民战争的汪洋大海之中，而是把希望寄托于英美两国兵制止日本侵略，但英美却实行远东慕尼黑政策，牺牲中国，取宠于日本；在经济上坐吃外援，但大量外援却被腐败的国民党官僚中饱私囊。结果，整个国统区民生凋敝，民怨沸腾，民变蜂起。

秋毫无犯

秋毫无犯 此谋意即军队指挥员治理部队纪律严明，丝毫不侵犯老百姓的利益。这样才能得到老百姓的拥护，从而取得战争的胜利或事业的成功。

《史记·淮阴侯列传》记载：秦朝末年，项羽听说刘邦夺取了关中，并派兵守关，以拒绝其他诸侯军，非常恼怒，准备攻打刘邦。项羽的季父项伯与刘邦的谋士张良是故交，于是项伯连夜把这一危急情况告诉了张良。刘邦对项伯说，他的军队进入关中，军纪严明，“秋毫无所害”，“除秦苛法，与秦民约法三章耳”，所做的一切都是为了迎接项羽的到来，故不必担忧。

后周世宗柴荣派兵三次兵征南唐，颁发诏书，晓谕王师所至，秋毫无犯，望百姓切勿惊逃。由于军纪严明，终将南唐军队打败。北宋赵匡胤西取后蜀，攻打四川，临行前，他诫谕诸将说：吾欲得者，仅蜀地也。军营所至，不得焚荡庐舍，殴掠吏民，盗发丘坟，剪伐桑拓。违者定以军法从事。大军纪律严明，所向披靡，平定了后蜀。

中国共产党领导的军队是人民的子弟兵，是为了维护人民利益的，因而部队纪律严明，秋毫无犯。建军初期毛泽东主席就为军队制定了“三大纪律八项注意”，建国以后，随着军队的正规化建设进程，军队的各种条令条例日臻完善，从根本上保证了军队具有铁的纪律，因而得到了人民高度的信赖，广泛的拥护和支持，攻必克、战必胜，所向披靡。

适可而止

适可而止 做到适当程度就停下来。指不过头，留有余地。

《论语·乡党》云：“不多食。”朱熹注：“适可而止，无贪心也。”

“适可而止”的谋略，包含着辩证法的深刻内涵。事物发展到一定程度，将会由量变转化为质变。运用“适可而止”的谋略，就是要在实践中贯彻辩证法中关于度的原则，凡事要做到心中有数，注意分寸，掌握火候。列宁说过：“只要再多走一小步，仿佛是向同一方向迈的一小步，真理便会变成错误。”对真理的运用和把握要适可而止。在政治、军事斗争、经济建设、外交活动等实践活动中，也要正确地运用“适可而止”的策略。在解放战争中，毛泽东对西北战场制定的作战方针指出：我之方针是继续过去办法，同敌在现地区再周旋一个时期……，目的在使敌达到十分疲劳和十分缺粮的程度，然后寻机歼击之。……应向指战员和人民群众说明，我军此种办法是最后战胜敌人必经之路石如不使敌十分疲劳和完全饿饭，是不能最后获胜的。这个作战方针体现了高超的指挥艺术，也体现了“适可而止”的原则，我军坚决执行了这个作战方针，歼灭了敌人，取得了西北战场的胜利。采取运动战与歼灭战相结合，是人民解放军的制胜法宝。面对敌人的有生力量，硬打死拼难操胜算。“牵着敌人的鼻子走”，在运动中把敌拖累、拖垮、拖死，然后以优势兵力围而歼之，才为上策。由运动战转入歼灭战的适可程度是敌人“十分疲劳和完全饿饭”。

郑国仲在《从“狼的战术”谈到伏击战》一文记载：“一九四七年腊月过小年那天，我们三纵队一个旅在岳西地区与国民党军周旋游击，为打击敌‘清剿’的嚣张气焰，决定以一个团兵力，在桐城东南挂车河边伏击‘广西猴子兵’一个前卫团，因为它离师前伸出，是个战机。原

计划突然袭击它一下抓一把，杀伤消耗它一部就走。战斗打响后很顺利，不及半小时就吃掉敌人一个营。第一口肉吃到嘴以后，团长不是马上收兵，而是想再咬敌人一口，来个乘胜发展。这时，不仅当面敌人的一个团兵力已经展开，向我攻击，而且后面师部率两个团也紧赶上来企图合击我们，于是我们只好仓促收兵，撤退转移，反锁在路边空屋子里的几百俘虏也不及带走，部队也增加了一些不必要的伤亡，我也挂了彩。”郑国仲以亲自指挥的战斗为例说明了“适可而止”谋略在军事作战中的重要性。

在经济增长速度上，也应采取“适可而止”的原则，切忌头脑发热，急于求成。中国政府在制定国民经济和社会发展规划和第八个五年计划时，总结了建国以来经济发展中正反两个方面的经验，一切从实际出发，提出了1990—2000年十年国民生产总值平均每年增长百分之六左右的要求。这个要求是积极的，也是留有余地的，是为了防止片面追求数量和攀比速度的偏差，以便创造条件，保持重大比例关系协调，推动科技进步，从而提高经济增长的质量和国民经济的整体素质。建立这种符合适可而止原则的速度，才是实实在在的、没有水分的、有后劲的速度。同时，只有长期保持适当的增长速度，避免大起大落，才能进一步理顺经济环境，深化经济体制改革。

在政治领域里，“适可而止”也是一条有效的为政之道。无论是制定政策，还是做具体工作，都要掌握好“适可”的原则。把事情做过了头，超过了它应有的限度，就会打破事物与量度的正常状态，破坏它向前发展的正常秩序，走向它的反面，把好事变成坏事，“左”倾错误就出现了，结果，“过”犹“不及”。同样，不尽力达到事物的应有限度，不去努力促成事物的发展和转化；未达“适可”程度就停止不前，则为“右”倾。周恩来在1930年，月为中共中央起草的给长江局的指示信中指出：“应坚决反对这种观念：‘左’倾比右倾好些，在现时只怕右倾不怕‘左’倾。要知右倾会障碍革命与断送革命，而‘左’倾也同样会障碍革命与断送革命的。”“左”与右倾都是违背“适可而

止”策略的结果。

修道保法

修道保法 《孙子兵法·形篇》：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”

孙子所谓“修道保法”，是指从各方面修活“先胜”之道，以确保“自保而全胜”的法度。它包括政治、经济、军事、自然条件等诸多方面，旨在扬长避短，趋利避害。“先胜”之道，包括“五事”、“七计”。只有得“五事”、“七计”之利，方能言“先胜”。“先胜”的目的是“自保而全胜”，它被孙子视为战争的至善目标。“修道”、指从各方面修治“先为不可胜”之道，如政治、军事、经济各方面条件。

《孙臆兵法·八阵》：“知道者，上知天之道，下知地之道，内得其民心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而净，此王者之将也。”“保法”，指确保必胜的法度。孙武在这里阐述了战争从属于政治，战争胜负信赖于政治的思想。用现在的话说，就是开明的政治，得人心的政策和严明的法制。内政修明，外交详慎，自然内安外和。国内上下同欲，举国一致；对外得道多助，天下顺之。这样，就在无形中化干戈为玉帛，使战争消于未萌。这时，即使有人想发动战争，也就不敢妄动了。所以，“修道保法”，实在是胜于无形，无智名可闻，无勇功可见。

一般人认为这样的胜利不经过什么斗争，觉得无可称颂。及至战争爆发，破军夺将，战而后胜，才大加赞扬，讴歌战功。却不知后一种胜利，必须付出更多的代价、更大的伤亡和破坏，实非安国全军之上策。这远不如不战而胜、胜于无形更为合算。

重地则掠

重地则掠 语出《孙子兵法·九地篇第十一》。孙武说：“人人之地深，背城邑多者，为重地。”“重地，吾将继其食。”深入敌国作战，背后有许多城邑，为重地之战。冷兵器作战时代，军中不可一日无粮，军无粮则亡。深入敌境，不虑士卒逃亡，只怕粮秣不继。所以孙武说：“为客之道：深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食……”就是说，深入重地，首先要夺取敌国生产谷物最丰富的田野，就地征粮，用于军食。士卒饱食，自然有体力投入战斗。吴王孙武问对中有关于重地作战问题的论述。

吴王问孙武曰：“吾引兵深入重地，多所逾越，粮道绝塞，设欲归还，势不可过，欲食于敌，持兵不失，则如之何？”

武曰：“凡居重地，士卒轻勇，转输不通，则掠以继食，下得粟帛，皆贡于上，多者有赏，士卒无归意。若欲还出，即为戒备，深沟高垒，示敌且久。敌疑通途，私除要害之道，乃令轻车衔枚而行，以牛马为饵。敌人若出，鸣鼓随之，阴伏吾士，与之中期，内外相应，其败可知也。”

这段话中，孙武主张重地作战，应掠乡分众，因粮于敌。军在敌国，不得民心，即便“征粮”，人民也会反抗。因而，发生强征掠夺行为古来不奇。在古代战争中，这一条被将帅们承认并付诸战争实践。

在现代，深入异国作战的军队，因粮于敌，重地则掠，是其常用的策略。如何具体运用，既有政治因素在起作用，也有军事因素在起作用，要综合衡量得失。这一谋略，对于进步的人民的军队来说，更注意政治影响。我军战争年代，也在战地征过粮，那时是以政府的名义征粮，发给征粮证，群众可持证到政府作为正式凭据抵征公粮。持证还可以避免重征。而且在征粮中，实行军民兼顾，照顾人民生活。这是不同

于任何反动军队那种掠夺强征的。

哀兵必胜

哀兵必胜 这一军事用语起源于周代李耳（即老聃）《道德经·第六十九章》：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相加、哀者胜矣。”（王弼注：“抗，举也；加，当也。哀者心相惜而不趋利避害，故心胜。”）老子并非军事家，却充分认识到精神因素对战争胜负的巨大作用。两军对垒，群情激愤，同仇敌忾，充满悲愤心情的一方定能取得胜利。《孙子兵法·作战篇》云：“杀敌者，怒也。”《百战奇法·怒战》云：“凡与敌战，须激励士卒，使忿怒而后出战。”这就把“哀兵”上升到了军事艺术、兵家权谋的高度了。“哀兵”的运用形式，不仅是以上讲的，还有如：本来能攻，故意作不能攻的样子；本来能守时，故意作不能守的样子；本来有战斗力，故意假装成没战斗力。以此迷敌、骄敌，陷敌于被动地位。

一般说来，作战双方都想求胜，都想在作战中发挥自己的优势。所以，示以“哀兵”之形，往往会造成敌方骄纵轻敌心理，而已方因处于受压迫、受欺凌的地位，必然怀着满腔悲愤求胜争强，则可以积极准备，见机而作，战而能胜。

公元前279年，齐国田单率军被燕军围于即墨，他采取了一系列战胜燕军的策略。其中之一说是用“哀兵之计”。他宣传说：“我最怕燕军俘虏齐军士兵后，把他们的鼻子割掉，再把他们放到攻击部队的前头，那样即墨就要被击破了！”燕军听说了，果真这样做，令人将俘虏的鼻子全割掉，推到阵前恐吓齐军。城中军民看到被俘士兵割去鼻子，异常愤怒，死守不屈。田单又派出间谍说：“我最怕燕军挖即墨城外的坟墓，那会使城中军民人人寒心，失去斗志。”燕将骑劫不仅下令挖掉齐人的坟墓，还焚烧骸骨，威逼齐人投降。城中齐国军民见此情景，悲痛涕零，义愤填膺，决心同燕军决一死战。田单看到高昂的士气到了可

以发挥作用的时候了，带领军民大举反攻，燕军溃败，齐军很快收复所有失地。

公元1115年，金太祖完颜阿骨打攻占了黄龙府（今吉林省农安县），辽国皇帝耶律延禧暴跳如雷，亲率大军70万讨伐，并令驸马萧特末带领骑兵5万，进到斡邻栋会攻金兵，金太祖完颜阿骨打感到压力很大。为了使将士同心协力，便运用“哀兵”之谋，激励士气。他从腰间拔出佩剑，在自己脸上乱画一通，仰望天空，痛哭流涕地说：“当初起兵是因为不堪忍受契丹族的压迫，希望自立一国，免受欺凌，没料想引起了辽国动用全国兵力来征讨。现在大祸临头，死在眼前。要想生存，只有两条路：一是动员全族人员一齐出动，齐心协力，决一死战，争取死里求生；另一条路就是杀了我全家老小，前去投降，或许可以得到辽国的宽恕，转祸为福。何去何从，请大家定夺。”各部首领见阿骨打血泪横流，悲愤交集，也都泪流满面，慷慨激昂地说：“大家都是为了女真族的独立，自愿参加起兵的。现在事已至此，只有决一死战。我等赴汤蹈火，在所不辞，誓死听从您的将令。”靠着这种决心和勇气，阿骨打最终以寡击众，大胜辽军，这一胜利，改变了辽、金两国力量对比，为金灭辽奠定了基础。

济时拯世

济时拯世 拯济时世，匡扶危局。语出《后汉书·崔闾列传》。这既是具有正义感和崇高社会责任感的政治家共同的可贵品行，也是一种行之有效的通权、养权谋略。效法和遵行之，往往能够引起朝野共鸣，为身处危局和有所作为的君主赏识，受到荐举或委以重任，从而得以施展自己的政治才华，推动社会的进步，成就一番不朽功业。

明朝张居正是湖北江陵人，他有治国安邦之才，12岁中秀才，16岁中举人，22岁中进士，初任编修之职，他见到大明江山处于内忧外患之中，倭寇骚扰于东南，鞑靼觊觎于西北，因而忧心如焚，为挽国事日蹙之颓势，他不顾官卑职微，25岁时便写《论时政疏》上奏嘉靖皇帝，指陈朝廷弊政。但人微言轻，上疏石沉大海，他知欲匡正时弊，须有权力，于是留心官场角逐，以期重权在手后推行改革措施。后来他当上了太子的老师，与未来的皇帝结下情谊。他说：“今主上幼冲，仆以一身当天下之富，不难破家以利国，陨首以求济……曾有一宏愿，愿以其身为筹草，使人寝处其上，搜溺上，垢秽之，吾无间焉。”后徐阶擢其为吏部左侍郎兼东阁大学士，正式入阁释相，直接参与军国大事。从隆庆六年元月到万历十年元月十年间，他利用与皇帝的私人关系，乾坤独断，强公室，杜私门，尊主权，课吏责，信赏罚，从政治、经济、文化、军事各方面进行了一系列的改革。首先，推行考成法，综核名实，建立行政系统，提高办事效率，把疏傲成性的文武官员驱赶出朝廷。其次，清丈全国土地，推行一条鞭法，实行经济改革。他认为只有人民足食，才能进一步谈到富国强兵。第三，治理黄河，整顿漕运，开发水利。第四，整顿骤递制度。第五，改革学校，整顿学风。第六，整顿边备，巩固国防。张居正系列改革卓有成效，十年期间明王朝内忧外患基本平息，国家安定，经济发展，太仓之粟可用十年，大仆寺积金四百余

万。史家评论：明代中叶以后，只有张居正执政的十年是较清明富强的时代，而此前此后，都是乌烟瘴气，一片混乱。在改革中，张居正以身作则，带头实行新法。由于改革触犯了贵族豪强、官僚地主的利益，因而他也遭到了朝廷百官的轮番攻击，说他“专擅威福”、“鼓说摇上”、“热衷权势”。对此张居正以“苟利社稷，生死以之”的态度去对待。清人朱琦说他：“盖明知其害于身而为之者也，明知害于身而利于国，又负天下后世之谤，而勇为之也。呜呼，是真所谓遇忠者乎！”可见后人对他评价颇高。

“济时拯世”多见于主持中兴大业，倡导图强变法，济世安民，抵御外侮的杰出历史人物的事迹与业绩。有名的还有康有为倡变参国务、王安石图强变法、康熙帝广施惠政，等等，他们为后人提供了难能可贵的从政、通权范例。

将计就计

将计就计 在对敌方的谋略有充分了解的基础上，有针对性地实施自己的谋略，从而使敌人中计。《兵经百字·借字》所云“不可智谋则借敌之智谋”、“翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之谋”，就是此计谋的最好说明。

此计在政治、经济、外交、军事等领域中，一直被广泛运用着。比较典型的事例如：公元219年，曹操部将曹仁被蜀将关羽围困于樊城，东吴孙权派人到曹操处密约：准备攻打江陵、公安二城，解樊城之围，并要求保密。曹操听从董昭建议，故意把孙权的来信透露给曹仁所部和围城的关羽所部。被围部队士气倍增，关羽却犹豫不决。孙权军到，攻下江陵、公安二城，关羽败。孙权想到用曹操牵制关羽，以夺取江陵、公安重镇，曹操掌握了对方的计谋，又巧妙地利用孙权兵力解了樊城之围，是“将计就计”的典范。

《三国演义》17回里，记述了贾诩将计就计败曹操的故事。曹操征伐南阳张绣，张绣死守南阳城池。曹操久攻不下，亲自骑马绕城三日，心生一计，公开传令准备从城西北进攻。实际上却令军中准备器具准备从东南袭入城内。岂知，曹操绕城三日，城中贾诩也观察曹操三天，他识破了曹操用意，便为张绣出谋，将计就计，令饱食轻装的精装士兵，全部藏于城东南房屋内，却教老百姓假扮军士，登上西北城头，摇旗呐喊。曹操见此光景，以为张绣已中其计。白天在城西北虚张声势地佯攻一阵，晚上悄悄带领精兵从东南角爬进城内。结果，反中了贾诩之计，被杀得落花流水，折兵5万余。

将计就计的成功，关键在于顺佯敌意，因势利导，在敌人所设圈套之外再设一套，在敌人实施预定计划中使其落入圈套。将计就计在实施过程中，表面上假装中了对手之计，实际上是为了隐蔽自己的企图。此

谋的前提是必须了解对手的企图，在敌之计上用计。

将机就计

将机就计 将，利用。机，时机。计，计谋、策略。利用时机向对方施计。

《元曲选外编·无名氏〈黄鹤楼〉第三折》：“我如今将机就计，着这渔翁推切诨，走向前去，走向前去，一剑刺了刘备，看后人便道刘备着个渔翁杀了，可也不干我事。”《官场现形记》第三十四回：“（阎二先生）晓得荒年没有收成，这个缺万无生发；只得将机就计，做个清官，还好蒙骗上司的耳目。”（缺：指官位。生发：搞钱发财的可能。）《水浒传全传》第一〇四回：“范全听了这一席话，沉吟了一回，心下思想道：‘那段氏刁顽。如或不允这类亲事，设或有个破绽，为害不浅。只得将机就计罢。’”

无论是在政治斗争还是在军事斗争中，施智用谋必须牢牢把握住机会，机会不当，可能得到事与愿违的效果。高明的政治家，无不善于把握在关键性的时间、关键性的地点，用关键性的语言和计谋达到关键性的目标和效果。

施计用谋的良好时机，常常是稍纵即逝的，来不得半点犹豫和彷徨。正像俄国军事家苏沃洛夫告诫他的儿子卡拉察：“胜利常常取决于一瞬间，你要学会像恺撒那样操纵这一瞬间。”

古罗马的统帅恺撒，是以能征善战和出奇制胜而著称于世的。他的成功的一个基本因素，是不放过一个极短的时机而采取决定性的行动。

公元前48年7月，恺撒在提累基姆遭受失败，撤退到法萨罗地区。跟踪追来的庞培仗着兵力优势，选在山坡斜石扎营，控制有利地形拒不会战。恺撒无可奈何，决定撤离该地，另找机会与庞培决战。8月9日，军队开始拆除帐篷，准备转移。然而就在此时，庞培把军队开出了营地。恺撒异常敏捷地抓住这一瞬间，指挥部队从侧翼猛攻对方，把庞培

打得大败。

1800年6月的马仑哥会战，当奥军上午击败拿破仑的部队后，便有些懈怠，统帅梅拉斯临时离开了战场，把军队交给参谋长指挥，奥军的部署趋于散漫。拿破仑抓住这一战机，在得到一个师增援后，立即组织反击，一举转败为胜。

事实说明，机会得当，将使普通的计谋出现神效；机会不当，再高明的主意也会处处碰壁。将机就计，是用谋的一个要诀和基本原则。

将欲取之，必姑予之

将欲取之，必姑予之 《战国策·魏策一》：“《周书》曰：‘将欲败之，必姑辅之；将欲取之，必姑予之’。”这是一种暂时让步，等待进攻的策略。（参阅“将欲弱之，必固强之”）。

据《韩非子·说林》所记，春秋末期的晋国，以赵、魏、韩、智、范、中行等六家势大，史称“六卿”。范、中行两家被兼并后，智伯向魏宣子提出领地要求。魏宣子当即拒绝。魏宣子的谋士任章献计说：请不要正面拒绝智伯，不妨满足他的要求。他尝到了甜头，一定骄傲得意，更加贪得无厌，四处伸手。到那时，其他大夫必然会不满，从而促使各家联合起来去收拾一个孤立又骄傲轻敌的智伯，他的性命还能保得住吗？

魏宣子依任章的妙计，划出一些土地给智伯。后来，智伯果被赵、魏、韩三家所灭。魏宣子不但收复了失地，还分得了更多的土地。

韩非在他借用历史故事来阐述和发挥《老子》思想的《喻老》一文中说：“越王人宦于吴，而观之伐齐以弊吴。吴兵既胜齐人于艾陵，张之于江、济，强之于黄池，故可制于五湖。故曰‘将欲蠹之，必固张之。将欲弱之，必固强之’。晋献公将欲袭虞，遗之以璧马；知伯将袭仇由，遗之以广车。故曰‘将欲取之，必固与之’。”韩非提到的这些战例，给这一谋略作了很好的注脚。

吴王败越之后，越王成了他的奴仆，他以为吴国可以争霸天下了。越王决心战胜吴王，但在周敬王36年（公元前484年）吴王出兵伐齐时，却派兵支持吴王在艾陵打败齐军，还亲自去吴国致贺，并带着许多宝物贿赂吴国君臣。吴国君臣个个喜气洋洋。只有伍员看破勾践用心。周敬王38年（公元前482年）春，吴王夫差与晋定公在黄池（今河南封丘县西南）会盟，争得霸主。而同时，越王却在吴王率兵远征之时，乘

机攻吴，大败吴军。并最终灭吴。

在条件不具备时，要想夺取或保存某种东西，必须暂时交出或放弃它，等待时机，创造条件，最后再把它夺回来。“取”是目的，“予”是手段，“予”是为了“取”。一切的“予”，都是以“取”为前提的，都要看对大局是否有利。在我军尚处于劣势条件下，为了调动敌人，歼灭敌人，不计较一城一地的得失，这种以歼灭敌人有生力量为主的放弃就是为了更牢固、更长久地占领。

将欲弱之，必固强之

将欲弱之，必固强之 此计相近于欲擒故纵。源于《老子·道德经》：“将欲翕之，必固张之。将欲弱之，必固强之。将欲去之，必固与之。将欲夺之，必固予之。”

其用意在于，当敌处于强盛之时，或对手的狰狞面目尚未完全暴露或未被世人所识破之时，不是急于去与之较量，而是等待时机，采取措施以骄纵敌志，待敌懈怠失警之时，待世人更加清醒、朋友积极支持之时，再采取行动，战而胜之。

东周时期的郑庄公克段于鄢的故事几乎尽人皆知。郑庄公对同胞兄弟共叔段企图里应外合、篡夺政权的阴谋本已觉察，而他不但不予制止，反而许之封地筑城，对共叔段一系列准备工作置若罔闻。其母姜氏请求封其弟共叔段于京地。公子吕谏阻，庄公却故作姿态说：“母亲姜氏希望这样，不满足她的要求就不得安宁。”有人报告说，共叔段正招兵买马，训练卒乘，他故意说共叔段为郑国操练兵马，劳苦功高；有人禀报说，共叔段占领了京城附近的两个小城，公子吕请庄公出兵讨伐，他却说，“多行不义必自毙，子姑待之。”直到共叔段和其母的阴谋充分暴露，郑庄公才说：“可以收拾他们了。”然后周密布置，在共叔段与其母姜氏举事之时采取果断措施，挫败共叔段的夺权阴谋，逐共叔段出国，流放姜氏于城颖（今河南临颖县西北）。

“庆父不死，鲁难未已”是一句成语，可见庆父是死有余辜。鲁庄公晚年，他的同父异母的哥哥庆父为了夺取王位，杀害国君，制造内乱，引起公愤。他收买刺客杀死公子般，立年仅8岁的国君闵公，实权操在自己手里。闵公是齐桓公的外甥，请求齐桓公帮忙。齐桓公了解情况后，想派兵把庆父干掉。大夫仲孙湫建议等庆父再干坏事时再诛掉他。庆父不久又派刺客杀死了闵公，国人动怒，包围了庆父住宅。齐桓

公派兵3千，去鲁国立公子申为君。庆父被押回鲁国，途中自杀了。

郑庄公和齐桓公所采取的手段，都是让对手沿自己的“逻辑”发展，充分暴露其行径，当事态发展到极端，开始走向反面时，才采取有效措施一举成功。开始的姑息怂恿都是为了等待时机，赢得主动，为采取决定性的行动铺平道路。

逆取顺守

逆取顺守 用暴力夺权后应偃武修文行善。古代从正统观念出发，认为商汤、周武王以诸侯身份用武力夺取帝位，因称“逆取”；即位后偃武修文，合于正道，故叫：“顺守”。

作为谋略，广为开国之主运用。开国多用暴力；驭天下之术，多赖文治。西汉陆贾，元朝刘秉忠，对此有高论。陆贾原为楚人，以门客身份从刘邦定天下，《史记》、《汉书》记载，陆能言善辩，常在高祖面前称《诗》说《书》，刘邦怒其迂腐，斥之曰：“我居马上打得天下，何用习诵《诗》、《书》！”陆曰：“居马上得之，宁可以马上治之乎？”他接着说，像商汤、周武王这样贤能的人都还采取逆取顺守之法治国；文武并用，长久之术也。假如秦统一天下后，广行仁义，效法先圣，陛下何能打下秦朝江山？刘邦闻言面呈愧色，便请陆贾撰写探讨秦失国权、刘得天下原因的文章，总结历史上的得失兴亡经验。陆于是撰写了探讨治国成败原因的文章十二篇，号其书曰《新语》。刘邦参阅后多所采纳，经济得以发展。刘秉忠，元初著名政治家，博学多才，忽必烈为亲王时，因才入台藩邸。他上万言策，主张“治乱之道，系乎天而由乎人”，“以马上取天下，不可以马上治。”力主改革时弊。忽必烈多从其言，并委以重任；授光禄大夫，太保，参领中书省事，同知枢密院事。刘不负君望，主持了元朝上都、大都两城的营造，建议改国号为大元，定朝仪官制，为忽必烈马上治国平天下作出了卓越贡献。刘为这一谋略的倡导者和卓有成效的实践者。

逆取顺守，重点在“顺守”上，具体要求赦济旧朝臣民，革除旧弊、休养生息等。两汉、唐、北宋、元、明、清诸代开国之主都采用，秦、西晋、南北朝、隋及五代采用较差或不用，成为短命王朝。尤秦以暴治国，二世而亡。

使用这一谋略最早，堪称典范的数武王、周公。武王克殷后，以修善行仁顺守固权，他考虑到商纣王的儿子武庚出面治殷比周人直接行使统治权更容易被接受，于是封他地盘，让他继续统治卫瓷内的殷遗民。又释放囚犯，赈济贫民；命召公去监狱给箕子松绑，叫毕公把百姓（商都自由民）从大牢里放出来，并到殷贤臣商容的故宅进行表彰。将放鹿台的财物和拒桥的粮食，救济那些无衣无食的人。修整被纣王剖心杀死的比干的坟墓。这一系列措施，使殷民感受到生活在武王新政权下要比在商纣王的禁锢下好得多，因而乐于归顺。武王克殷只是打击了商王朝的核心部分，直到周公东征才扫清它的外围势力。三年东征灭国五十个左右，为治理新拓展的东至大海、南至淮河流域、北至辽东的泱泱大国，周公营建东都洛邑，将统治重心东移，在此正式册封天下诸侯。继而明德慎罚，劝殷民勤于耕作，专艺黍被，并和睦相处，禁止互相残害虐待。制礼作乐，以明确人与人之间的尊卑等级关系，使社会秩序趋于稳定。

派系平衡术

派系平衡术 帝王在维护自己的统治地位时，所面临的常常是一个内外各派政治、军事势力犬牙交错，激烈争斗的复杂局面。为了巩固或夺取权位，帝王常常最大限度地组织支持自己的政治力量，利用政敌的内部矛盾，削弱以至搞垮对手；对于己方集团内的对立派别，帝王总是力图予以调解和消除，在一时无法消除时，则必须使之平衡共处。从史实看，折冲平衡各派政治势力的能力是帝王必备的政治素质，在这方面运用的各种手段，也是帝王必备的政治权术。派系平衡术就是对这些政治权术的抽象概括。

1929年1月蒋介石在南京召开的军事编遣会议，目的就是为了解决冯、阎、桂等系军阀的实力，搞了一次失败的派系平衡术。1927年9月，趁蒋介石下野，把持南京军事委员会的桂系扩编李宗仁的第七军为第三路军，辖三个军，以李宗仁为总指挥。1928年春，李宗仁打败唐生智，唐部十二万人，全部为桂系收编，桂系一下发展成拥有十余万兵力的强大军事集团，南京政府也不得不任命李宗仁为第四集团军总司令。这时白崇禧盘踞华北，兼任北平政分会委员，企图操纵华北军政，李宗仁担任武汉政分会主席，坐镇武汉，虎视长江下游，大有吞噬南京之势。李济深身兼广州政分会、军乡会主席、第八路军总指挥、广东省府主席等要职，把守南大门广州。广西老巢由黄绍竑率十五军看守。于是，自广西经武汉至平津，南北遥相呼应，形成一条长蛇阵势。而湖北湖南两广地区已连成一片。对桂系来说，湖南是其向外扩张、争霸全国的重地。以李宗仁为首的武汉政分会对蒋的中央仅是名义上的服从，财政、军事上都自成一个系统、实际上是一个封建割据的独立王国。这成了蒋介石的心腹之患。因此，蒋介石必欲去之而后快。编遣会上，李宗仁、冯玉祥都反对对自己的部队缩编，只有阎锡山企图从中捞到好

处，因而配合蒋提出了一个编遣方案，即第一（蒋嫡系）、第二（冯玉祥）集团军各编十个师，第三（阎锡山）第四（李宗仁）集团军各编八个师，其余军队编六至八个师，这六至八个师由中央处理。这个提案只有利于蒋抑制其他集团军实力。李宗仁、白崇禧和蒋激烈争吵，谁也不肯相让，矛盾无法调和，于是兵戎相见，蒋桂战争爆发。平衡以失败告终。

东晋孝武帝初年，桓温病死，死前把兵权交给了自己的弟弟桓冲。桓温曾长期掌握长江上游地区兵权，对朝政具有举足轻重的影响，桓温虽死，但桓氏势力仍很强盛。继桓温主持朝政的是北方士族谢安和王彪之。这时北方前秦大军压境，秦晋之间随时都有爆发战争的可能，拥有重兵、身为扬州刺史的王彪之为了合力御秦，拒绝有人向他提出的诛杀谢安等人、独揽朝政的建议，主动把地处京城、权大任重的扬州刺史职位让给谢安，以缓和上层统治集团内部的矛盾。谢安后来在淝水一战打败强秦。不久桓冲去世，统治集团内部打算让谢安兼任重镇荆、江二州刺史。谢安则认为，这样一来，自己的名位太重，桓氏家族恐怕会产生怨望，不利于“上下安和”，于是主动把荆州、豫州、江州的三州刺史分别委派给桓氏家族的桓石民、桓石虔、桓伊担任。平衡不容易，许多权谋家，尤其是帝王搞平衡都以失败告终。因此，应慎用此谋。

亲而离之

亲而离之 《孙子兵法·计篇》诡道十二法之一。也是离间术的一种具体运用。这一谋略，主要是采取一切手段离间敌方近臣良将，使己方赢得对抗中的优势，其方法是分化瓦解，积极争取。

范雎间赵而退廉颇，方有长平之胜；陈平间楚而逐范增，才使霸王自刎。历史上，亲而离之的成功之例不胜枚举。

善于抓住敌人阵营中各派力量在利益上的矛盾，展开心理战，破坏敌方联盟，也是“亲而离之”谋略的运用。

在1943年的欧洲大战中，德国法西斯为了争得地中海作战计划的支持者，向他们的意大利盟友进行秘密谈判。意大利海军弱点很多，在战争初期就连连受挫，士气低落，毫无斗志，并对德军的合作要求抱有抵触态度。英国海军上将肯尼汉了解到这一情报后，决心用心理战来阻挠德、意的合作。为此，英美海军心理战部门开会，研究制定了一个周密的计划。依照这个计划，英美盟国通过对外广播，向意大利进行了长达1年零5个月的攻势宣传。宣传的主要内容是：德国人把意大利人当炮灰，意大利商船将被征用来撤退德国的隆美尔军队，同时把意大利军队抛弃，让他们去听天由命，……这场出色的政治宣传，终于使意大利海军没有干涉英美海军占领直布罗陀的军事行动，并且在后来完全按照规定的具体方式投降了。

神道设教

神道设教 语出《易·观》：“观天之神道，而四时不武。圣人以神道设教，而天下服矣。”神道：自然之势。神道设教：按照自然之势教化万物。引申为假借天数、鬼神之道以助己行事。古权谋家任势的重要谋略。

狄青弄法振士气是这一谋略的运用。北宋时，南方的侬智高占据邕州（今南宁），反叛朝廷，狄青奉命率军征讨。部队行至桂林一带，由于远道而来，将士疲惫，路途险恶，队伍行进困难，军心惶恐。狄青为鼓舞士气，佯求神灵保佑。他对将士说：“军行至此，进退维谷，无法决断进退何者有利，只好由神明决断了，我扔一百铜钱于地，如果钱面部是朝上，说明神明保佑我们不虚此行，马到成功；如果字面不能全部朝上，那我们马上班师回朝。”言罢抛出一百个铜钱，落下时个个字面朝上，众将士欢呼雀跃，认为天助宋军，声震野外。狄青命手下人用百颗钉子将铜钱就原位钉在地上，用青纱盖上，并亲为土封，说是班师之日亲率将士来此洒酒祭奠，感谢神明，尔后再收回铜钱。后来将士信心百倍，作战勇猛，大败侬军于昆仑关归仁铺，侬智高退走云南大理，不知所终。狄青班师回朝，取回铜钱，原来钱的上下两面都是字面，是一种特制的铜钱。狄青利用人们的迷信心理，以铜钱安稳了军心，赢得了胜利。

此谋是统治集团权谋库中的一种重要谋略。假借神意来为自己的政治目的服务，为自己披上神圣灵光，通过这种灵光来消除人们对自己的疑忌并使人们服从自己。元末至正十四年，在安徽一带割据的农民起义军首领郭子兴的两个儿子打算借庆功为名，用毒酒杀害“威名日著”的将领朱元璋。密谋不知怎么被朱元璋知道了，他想借故推脱，又怕“明枪易躲，暗箭难防”，以后还会有更大的阴谋。这时他羽翼未丰，还不

能与郭子兴决裂，最好的办法是既消弭他们的谋害计划，又不至与郭的部队搞僵关系，于是他想出了一条神道设教的妙计。他不动声色地随同邀请自己赴宴的两个“小郭”一起前往，在半路上他佯装“仰天若有所见”，忽然拉下脸来，骂起两个“小郭”来：“我有何对不起你们的地方？你们竟然想谋害我？”二人吃了惊，连忙否认此事，朱冷笑一声说：“那为什么刚才空中有神人告诉我，说你们已在酒中下毒，要我好生提防？”二人吓得汗流浹背，从此视朱元璋为有神明保佑之人，再也不敢萌生歹念了。朱在郭的部队中的地位也越来越牢固。

施仁布泽

施仁布泽 广施仁德，使世人普受恩惠。语出《三元记·格天》。这一谋略与以权谋私，贱民以逞相对立。

清代台湾凤山知县曹谨，他看到凤山为一片平原，因无水利设施，每遇干旱庄稼颗粒无收，黎民生计无着。若建水圳灌溉这带平原，将是无量功德之事。于是披星戴月，遍访社会贤达及全县殷商富绅，表述自己的设想。他动员各阶层民众有钱出钱，有力出力，得到热烈响应。他请求能工巧匠，先开九曲塘，次筑护田堤，再设关水闸，引淡水溪灌溉万顷良田。他时刻关注工程进展，躬亲慰问民工，现场察看督导，与民同忧患、共欢乐，官民感情融洽，民工积极性很高。一条长180余里的水渠修成了，灌溉三、四万亩田，昔日贫穷之地成为米粮川，农民“户有余粮，盗贼绝迹。”知府验收工程，对此水圳嘉许不已，并命之为“曹公圳”，树碑彰于后人。数年后，曹谨又另募新资修另一条水渠，以补充第一条水渠灌溉之不足，人称新圳，旱涝保收之田增多了。曹谨因功升迁淡水同知，父老乡亲攀辕挽泣，意欲苦留。数千人为之送行。曹谨病逝后，为纪念他施仁布泽之功绩，凤山县为他建祠立碑，专事祭拜，其风成俗，沿袭至今不衰。以县令之职得民众建祠纪念，说明施仁布泽利国利民，功德无量。

施仁布泽可以收到显著的普济黎民、稳定政局和争取民心等效果，真正体现“国以民为本”的立国、施政原则。向来被具有远大政治家和级“父母官”为己任的地方官所奉行。

清末刘铭传晚年经营台湾，也是施仁布泽受到永久纪念的成功典范。刘任台湾巡抚后，怀着高度的政治责任感，为使事业有成，精心制定了“台湾近代产业开发计划”。其主要措施是：一、清赋。使台省计册田亩增加了喇X)多万亩，使地赋银从过去的40余万两增加到叨万余

两，加上其他收入，全年财政收入由oo万两增至3的余万两，国库充实，为办其他事业提供了经济穿胜。二、兴办民用工业。1887年7月在台兴筑铁路，台北——基隆32公里，台北——新竹68公里两段先后开工建成。并派人赴新加坡设立招商局，向南洋华侨招募商股，创办了我国第一条由国人自办的台湾铁路。另外，他还创设台湾军器局以制造枪弹，并把此局建成军民合成企业，派人从国外进口各种机器和锅炉，以及翻砂用具，使企业转型为以民用为主。三、重视能源开发和重工业。四、广设各局以管理台湾各个企事业部门。刘任抚台六年，兴办有电报、招商、通商、蚕桑、官医、官药、清道、邮政等局，以管理各工商业、医药、卫生、农业、邮电等部门。其近代工业体系和格局，连日本人也羡慕不已，日本侵台后还广万搜集这方面的材料、文献。今人公认，刘的施仁布泽系列作法，使台湾加快了步入资本主义近代化的步伐，在政治、经济、军事、文化教育等各方面都得到了长足的发展。

施惠守信

施惠守信 施以实惠，取信于民。收揽人心的一种谋略。君王虽然有至高无上的权力，但这个权力能否兑现，首先取决于民众和政府官员对他的服从程度，不管这种服从是自愿的还是不自愿的。因此，君主必须干一些惠及下民的实事，施行德政，设法维护自己“一言既出，驷马难追”的“金口玉律”形象，即使后果对自己怎样不利，也不轻易改口。

战国时，孟尝君的门客冯驩为他去封地薛邑向民众催讨高利贷利息，冯驩见老百姓实在无能偿付，于是不仅不要利息，而且连出借高利贷的借据也假托是孟尝君的“惠民措施”一把火烧掉了。薛邑民众因而对孟尝君感恩戴德，倾心相附。东吴的末代暴君孙皓在刚登上帝位时，由于地位还不稳固，所以“发优招，恤士民，开仓廩，赈贫乏，料出宫女以配无妻者，禽兽善于苑中者皆放之。”史书记载：“当时翕然称为明主”，与后来动辄剥人画皮的形象判若两人。西晋末年，益州刺史赵底被内调为京官，另派耿滕来取代他的职位。赵底是当时已遭废黜的贾皇后的姻亲，他估计自己这一调凶多吉少，于是阴怀割据四川一隅称王的打算，因此到了那里就“倾仓廩，赈流民，以收民心。”东晋权臣桓玄以禅让的方式取得帝位后，凡是经他人处理的犯罪案件，犯人无论案情轻重，一律无罪释放；出行途中遇上讨饭的乞丐，必定赈恤。

西周成王继位时还是小孩子，某日和弟弟叔虞在后宫玩耍，一时高兴，就摘下一片枫叶给叔虞，说，“我封你为王。”第二天，大臣史佚一本正经地要求成王正式给叔虞划定封地。成王说：“我这是和他在做游戏，怎么能当真呢！”史佚板着脸说：“君无戏言。”成王马上明白了这句话的分量，就把黄河、汾水以东的一百里地方封给了叔虞。这个诸侯国就是春秋中后期强盛一时的晋国。春秋时的第一个霸主齐桓公

在打败鲁国后，迫使对方订立不利于鲁国的和约。在签字仪式上，鲁国大臣曹沫突然手持匕首劫持齐桓公，要求他退还侵占鲁国的地盘，齐桓公迫于曹沫的强力，只得同意。事后，他又打算反悔，管仲对他说：“你这样做是贪小利而失信，将会失去诸侯们的信任，不如遵守诺言。”与齐桓公齐名的霸主晋文公，一次带领军队攻打原国，说好三天结束战事。到了第三天，原国还没有攻下，晋文公就命令撤退回国。这时，晋方的间谍前来报告说：“原人已支持不住，就要投降了。”晋方有的将领主张暂缓撤兵，但晋文公却坚持认为与其得到一原国而失信，还不如不要它，因此坚决撤回了围攻的军队。

退避三舍

退避三舍 《左传·僖公二十三年》载，春秋时，晋献公偏爱宠妃骊姬。骊姬想把她自己亲生的儿子奚齐立为太子，以便将来继任为国君。于是设下阴谋，陷害太子申生和公子重耳、夷吾。献公听信骊姬的谗言，先逼死了申生，又要逮捕重耳和夷吾，两人就先后逃奔出国。

重耳出奔国外时，跟随他的有他舅舅狐偃，还有赵衰、颠颉等人。他们先到晋国北方的狄国。在狄国，重耳娶季隗为妻，生了两个孩子伯儵和叔刘；赵衰娶了叔隗，生了赵盾。他们在那里住了12年。这时晋献公死了，奚齐也被臣子杀死。逃在梁国的夷吾，回国继位为国君，即晋惠公。晋惠公恐怕重耳回来夺他的君位，派人去狄国进行谋刺，重耳便又逃往齐国。临行，他向季隗告别，说道：“待我二十五年，不来而后嫁。”季隗答道：“我二十五年矣，又如是而嫁，则就木焉。请待子。（我已二十五岁，再过二十五年，还嫁什么人，该进棺材了，请容许我始终等您。）”

重耳等经过卫国，到齐国，又到曹国。曹国公对他们很不礼貌。曹国大夫僖负羁的妻子对丈夫说：“我看，重耳的随从，都是可以担任相国的人才，这位公子将来一定能回国，回国以后一定能在诸侯中称霸。那时，曾对他无礼的，必然要倒霉，我们曹国恐怕要首先遭殃，你何不趁早向他表白自己的态度呢？”僖负羁于是派人送了一餐精美的饭食去，在饭里暗藏了一块玉璧。重耳很感激，“受飧而返璧”，接受饮食，而退还玉璧。

之后，重耳他们又经过宋国、郑国到了楚国。楚成王隆重地设宴招待，同时问道：“公子如能回到晋国，将怎样报答我呢？”重耳说：“玉帛珍宝，你们楚国有的是，还叫我用什么报答您呢？”成王说：“虽然如此，总也可以说说怎样报答吧？”重耳于是答道：“倘使

托您的福，我回到了晋国，将来万一晋、楚之间发生战争，双方军队相遇于中原，我一定指挥我的部队，避君三舍，以报答您今天的盛情；那时，如果您还不肯谅解，那么，我只好拿起弓箭，以与君周旋。”——“避君三舍”，是说退让你90里（30里一宿，谓之一舍。）。

后来，重耳从楚国到了秦国，秦穆公为了要扶植一个亲秦的晋国国君，对重耳非常优待，把5个女儿都嫁给他，并且派军队护送他回国。那时晋国的国君是重耳的侄儿晋怀公。重耳在秦国的支持下，夺取了晋国的政权，并且派人把怀公刺死，自任为国君。4年后，晋、楚两军发生战事于城濮，晋文公（重耳）果然遵守诺言，主动后撤了90里。这在表面上是晋文公言而有信，报答了楚成王的恩德，而在实际上，这样做，避开了楚军锋芒，骄纵了楚军；激励了晋军士气，赢得了诸侯同情；选择了有利于己而不利于敌的战场。这是一种政治上争取主动，赢得民心和同情，军事上诱敌深入、后发制人的谋略，创造了一个以劣胜优的战例。

这一谋略，重视政治上首先有理有利，先退一步，看出破绽，奋力一击。从政略到战略，从战略到战术，都有许多成功之例。《水浒》中记述，在柴进家中，洪教头与林冲比武，洪教头把花棒抡得呼呼作响，连叫几声来！来！来！林冲先退一步，以守为攻，很快抓住了洪教头的弱点，把他打翻在地。

退避三舍之退，不是消极地退、被动地退，而是主动地退，通过退让而寻找进击的机会，积累进攻的力量。所以，有经验的谋略家，首先算的是政治账、全局账，是不以初次交手的形势去论高说低的。

捆住手脚

捆住手脚 捆住手脚是一种形象说法，一种攻心为上的谋略。意指利用其有较大利益关系的因素，以牵制对方，使之有后顾之忧，左右为难，削弱其斗争信心与能力，如同手脚被捆住一样。

鹰隼欲飞，先断羽翼；囚徒入牢，先缚手脚。

北宋时，居住在今宁夏、甘肃一带的党项族酋长李继迁时降时叛，经常侵扰西部边疆。开始，宋朝对李继迁的叛乱采取了坚决镇压的政策，但在镇压过程中，宋军带有严重的大汉族主义偏见，强迫党项族内迁，焚烧其庐帐，掠夺其财物，引起了党项族各部的强烈不满，使李继迁的势力屡次扩张。后来，宋朝改变策略。有一次，宋军抓获了李继迁的母亲，宋太宗准备杀掉她以傲戒叛逆。大臣吕端劝道：“杀掉不是好办法，过去项羽刘邦争夺天下，项羽打算油烹刘邦的父亲，刘邦告诉项羽；‘如果烹父，可分给他一杯油汤。’李继迁犯上做乱，杀其母，只会坚定其叛逆之心，无助于平叛。”宋太宗听从吕端的建议，善待李继迁之母，将其安置在延州，以此为诱饵以牵制李继迁。后来，李继迁之母老死在延州。李继迁死后，其子李德明继位，痛感叛逆宋朝连年战争给党项族带来严重伤亡，于是归顺宋朝。双方维持了几十年的和平局面，使彼此的经济文化交流顺利进行，有利于各族人民的共同发展和宋朝边疆的安宁。

配享从祀

配享从祀 祭祀有功名的死者以正活人视听，使士人官民效法死者忠君报国。

此谋有两种形式：一是以功臣附祭于祖庙。《书·盘庚上》：“兹于大享于先王，尔祖其从与享之。”即配享之意。《周礼·夏官·司勋》：“凡有功者，铭书于王之大常，祭于大蒸。”《注》：“生则书于王旗以识其人与其功也，死则于蒸先王祭之。”汉制，祭功臣于庙庭，魏晋因袭之。至唐始有配享之名，宋以后循其制。明洪武时，特立功臣庙于鸡鸣山，论功列祀凡二十一人，包括元祀及从祀。元祀书所赠王谥姓名，从祀书官谥姓名。

二是以已故贤哲附于孔庙。《宋史·礼志八》：“国子司业将静言：‘先圣与门人通被冕服，无别。配享，从祀之人，当从所封之爵。’”唐以前配享与从祀无别，至宋始分，宋时文庙典礼，颜渊、曾参、子思、孟轲称配享，闵子参、冉伯牛等十哲以下从祀。

配享和从祀影响最大的是历代帝王的祭孔。孔子作为中国封建统治阶级的正统思想——儒家学说的缔造者，历来受到封建帝王的尊崇。汉、隋之间，有称先师、先圣的，有称宣尼、宣父的，有封侯伯、国公的。至唐玄宗开元间谥文宣王。宋直宗时加上“至圣”二字，元代又加上“大成”二字，封为“大成至圣文宣王”。明初沿用这封号，嘉靖间去王号及“大成”、“文宣”四字，改称“至圣先师”。历代封建帝王都把孔子当作至圣至贤、师表万世的伟人。祭祀孔子的活动非常隆重。他们认为孔子是“先觉先知为万古伦常之极，至诚至圣雨间功化同流”，祭祀孔子可以淳化风纪、肃正民风，百姓不犯上作乱。帝王除每年春秋仲月在太学举行祭祀活动，即所谓“释奠”之外，每遇大事，还经常遣使去曲阜孔子故乡孔庙致祭。各地府州县学都设立孔庙，每年春

秋两祭，由各地地方长官亲自主持。孔庙中除祭孔子外，还有颜回、曾子、孟子等从祀，从祀的包括孔门弟子、历代“贤哲”等。

统治者对配享从祀的后代，通常还给予政治上、经济上的优待，用恩泽枯骨的手段笼络后世，起到特殊的作用。有名的如清代南王孔有德（明降将）在顺治初年带军南征，进驻桂林，镇广西，在李定国攻桂林时战败，自焚身死，清廷感其忠贞而配享之，优恤其独女孔四贞。将四贞送至北京皇宫，由太后抚养，给银2万两为日常生活之用。还立为东宫皇妃（长大后因故没能与福临（顺治帝）成婚而未取行册封之礼）。后四贞与夫同赴桂林。三藩之乱时，贞夫随反，贞因已从父效忠清廷中尝尽了甜头，故一直反对其夫参加叛乱，被吴三桂派人拘至云南。三藩之乱平定后，贞得以回北京，清廷因其如父忠贞不二，遂善待之，得以终其天年。

破釜沉舟

破釜沉舟 典出《孙子兵法·九地篇》：“帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。”

这一谋略的中心在于用置士兵于死地的方法，使“绝去其生念”，抱定必死的决心，进而奋勇杀敌。如《孙子兵法·九地篇》还说：“陷之死地而后生。”目的在于激励士卒，同敌人决一死战。一支部队，如果在绝境之中团结奋斗，不虑生死，就有可能以一当十，以十当百，而绝处逢生。正如《吴子兵法·治兵第三》云：“必死则生。”

《史记·项羽本纪》云：“项羽乃悉引兵渡河，皆沉船，破釜甄i烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无一还心。”

秦末，各地纷纷反秦，项羽和他的叔父项梁，也在这时起兵占因为项家世代为楚将，楚地的起义将领，都来归附他们，于是势力逐渐壮大起来。

项梁率领大军，和项羽等在山东、河南一带，连续击败秦军‘打了好几次胜仗。有一次，项羽还斩杀了秦丞相李斯的儿子李由。可是，秦军大量增援后，秦将章邯在定陶（今属山东省）一战，却大败楚军，项梁就在这一战役中战死。项羽、刘邦、吕臣等的部队，只得撤退下来。

章邯击败楚军，以为楚地的战事可以告一段落了，便渡过黄河北攻赵地。那时，赵歇为赵王，陈余为将，张耳为相，退入巨鹿（今属河北省）固守。楚王以宋义为上将军、项羽为次将，率领楚军前去救赵。

楚军开到安阳（在今山东曹县东南），停留不进，直等了46天，项羽忍耐不住，催宋义快快渡河，同赵军里应外合，打垮秦军。宋义不同意，说要等秦军打得疲劳了的时候，才能有机可乘，并且说：“冲锋陷阵，我不如你；筹谋策划，则你不如我！”此时正值冬季，天气很冷，又加雨雪，士兵们忍受饥寒，而宋义只顾自己吃喝，毫不在意。项羽气

愤极了，清早去参见宋义时，就在帐幕中把宋义杀死，割下他的头，号令全军。将领们见杀了上将军，个个惊惧，表示愿意服从项羽。项羽报告了楚王，楚王就命项羽为上将军。

项羽先派黥布（即英布）和蒲将军领2万人渡河，解救巨鹿。接着，就亲率全军渡河北上。过河以后，把渡船全凿沉了，饭锅都砸破了，岸边房屋也统统烧光了，每人只发3天粮食，表示此去只有拼命，誓不后退的坚强决心。

楚军一到前线，立即把秦军包围，截断了他们的运粮后路。一场恶战，打得秦军落花流水。那时各地派来援赵的十多支部队，各立营垒，都躲在里面，不敢出来和秦军交锋。现在看见楚军将士一以当十，勇猛无比，个个惊呆了，只在营垒上远远地观战。

这一战役胜利结束后，项羽召见各地援军的将领。他们低头弯腰地走进辕门，都拜伏在项羽面前。项羽从此成为各地抗秦军队的首领。

破釜沉舟是一条重要的政治谋略，它是领导者激励士气、统一思想、定下决心的重要方法。在日常的社会活动中，领导者以破釜沉舟的决心和气概，常能极大地感染部属，激励他们和自己一道为达到某一目标而奋不顾身。

秦庭之哭

秦庭之哭 伍子胥和申包胥，本是好朋友。因为楚平王杀害了伍子胥的父兄，伍子胥投奔吴国，立誓要灭亡楚国，为父兄报仇。申包胥劝他不要为了个人私仇，背叛祖国。伍子胥不听。申包胥说：“如果你一定要灭亡楚国，那么我也立誓：一定要复兴楚国！”两人从此断绝了朋友的关系。后来，伍子胥到了吴国，首先帮助吴公子光夺取政权，立为吴王阖闾。又进一步策动吴王阖闾，趁楚国内政混乱的时机，兴兵攻楚，攻破了楚国的黔都。这时楚平王已死，平王的儿子昭王，仓皇逃走。伍子胥掘出楚平王的尸体，鞭尸三百，算是出了怨气。

申包胥见伍子胥这样做，十分激愤，便找到了楚昭王，商议恢复楚国的大计。不过这时的楚国，内部力量已经非常衰弱，非请邻国援助不可。申包胥主张向秦国求援，因为楚平王的夫人是秦哀公的女儿，楚昭王就是秦哀公的外甥，秦国总不能坐视不救。楚昭王同意了，便任命申包胥为特使，赶到秦国去。申包胥见了秦哀公，便竭力陈述楚国危急情况、吴国的横暴无理，并且指出，吴国好比“封家长蛇”，贪得无厌，灭了楚国，势必继续扩张，侵入中原，那时秦国也太平不了。因此要求秦国快快发兵伐吴，一方面固然是帮助楚国复兴，另一方面也是为了秦国自身的安全。

可是，秦哀公却不愿意打仗，只是敷衍申包胥，说：“你路上辛苦了，先休息休息再说吧。”申包胥不肯退出，继续恳切地请求，秦哀公一味敷衍，最后索性不理了。申包胥在朝堂靠墙站着，呜咽地痛哭，哭声日夜不绝，连一口水都不喝。哭到第七天二申包胥已经倒在地下，不省人事。秦哀公被感动了，说道：“楚有这样忠诚的爱国之士，不怕不能复兴，我们岂能不予援助！”当即亲自出来，捧着申包胥的头，赶紧给他喝水、服药，把他救醒，并且向他朗诵了《无衣》诗。

《无衣》是秦国的诗，其中有“修我戈矛，与子同仇”，“修我甲兵，与子偕行”等诗句，是拿起武器对付共同敌人的意思。申包胥知道秦哀公决定出兵了，便叩了9个头，表示最深重的谢意。

秦国派出两员大将，带领兵车500辆（合计约4万人的兵力），和楚国的残余军队联合一起，一下子就把吴军打败了。吴王阖闾的兄弟夫概乘机带着自己的部队抢夺王位。阖闾只得停战撤兵，回去应付内乱。楚国收回了全部失地。楚昭王从此改良政治，重用贤才，楚国逐渐恢复了强国的地位。

“申包胥哭秦庭”的故事，在《左传》、《国语》、《史记》中都有记载。

这一韬略是以悲泣动人之法，通过自己痛不欲生的悲愤，感染他人，激发他人的同情心，促使其与自己一道为战胜敌人而奋斗。

秦庭之哭的韬略之运用，今人已经大大发展了，常常已不是以悲愤去感化统帅，而有其更广泛的意义。

我们过去常请老前辈讲“爬雪山，过草地”，讲“厂史”、“村史”、“队史”，以前人艰苦创业的精神激励后人；请老人讲旧社会的黑暗和穷人的苦难，激发青年人对反动派、对旧社会的痛恨，对新社会的热爱，对共产党的忠诚。这些方法，在40年代就被广泛地运用。比如毛泽东在《评西北大捷兼论解放军的新式整军运动》中论述道：“由于诉苦（诉旧社会和反动派所给予劳动人民之苦）和三查（查阶级、查工作、查斗志）运动的正确进行，大大提高了全军指战员为解放被剥削的劳动大众，为全国的土改，为消灭人民公敌蒋介石匪帮而战的觉悟性；同时就大大加强了全体指战员在共产党领导之下的坚强的团结。”这些方法，虽在政治上与秦庭之哭有着政治和阶级本质的区别，但作为一种韬略来研究，又是其延伸和发展。

砥行立名

砥行立名 砥：磨刀石，意为磨炼；行：德行。砥行立名：磨练德行，建立功名。为官者无不以德行名操为首要，《论语》说：“子路曰：‘卫君待子而为政，子将奚（什么）先？’子曰：‘必也正名乎……名不正，则言不顺；言不顺，则事不成。’”。凡致力于仕途的人，无不把砥行立名作为仕途畅通的重要谋略手段。不少忠臣良将遵行这一谋略，严于律己，为国为民办好事，往往都能功成名就，干一番事业。

春秋晋国的魏绛，由一个不起眼的普通将官，升为全国军队的副帅，就在于奉行这一谋略。有一次，晋悼公与周王室及众多诸侯国会盟于鸡泽，当时晋国称霸中原，但在这个威严的会盟仪式上，晋悼公的弟弟杨干恃宠骄狂，目无法纪，在军队中扰乱行列，造成极坏的政治影响。主管军队的中军司马魏绛不畏权贵，下令处决杨干车夫以示警告。有人告到晋悼公处，悼公勃然大怒，以魏绛侮辱其弟的罪名，对僚臣羊舌赤说：“必须将魏绛杀掉！”羊舌赤劝道：“君王息怒，事未弄清，怎好下令诛杀将官？况魏绛素忠君王、从无二心，以往他为国君不惜赴汤蹈火，出现过错也从不逃避处罚，我想他会来向君王讲清事情真相的。”刚言罢，魏绛果至，他趋前面陈执法之由：“臣以为军人以服从为天职，作为军队首领必须用生命来维护军纪。军纪散漫是君王的耻辱，也是将领之过。下臣在君王会盟时处死违反军纪的车夫，这是臣下治军不严所至，臣请国君赐以死罪。”悼公闻言大受感动，赤脚而出见魏绛，说，“寡人想的只是对弟弟的私爱，而将军诛戮车御是从国家大局出发来执行军法，寡人有弟不能教训，使之触犯大法，有损国威，这是寡人的过错呀！”于是对魏绛严法治军表示嘉奖，并擢升为全国军队的副帅。

官场中虽然也不乏弄虚作假和任人唯亲之弊，但无数事实证明，有关人选的德行、名节低劣而貽人话柄，必然出仕不顺，也难以办成真正的事业。从上古尧舜行禅让制到封建时代历朝历代的察举荐官、考课晋职乃至立太子建皇储，无不以审议德行名操为首要。因此，从政者砥行立名，历来被视为通权的重要条件。

党言允谐

党言允谐 党言：正直之言。尊重不同意见以和悦众心。语出《张平子碑》：“爰登夺中，则党言允谐；出相河间，则黎民时雍。”古人认为，最关键的是要听得进逆耳之言，古人认为此乃进德修行、功成名就的基石。舍此不能收揽人才，和悦众心，使自己集思广益、纠偏补阙，计出万全。

子产党言允谐不毁乡校。春秋时，郑都有一乡校，人多于此聚会或游玩，纵论时政，品评官吏。朝廷大夫然明唯恐祸乱国家，欲毁之以杜群聚，遂谓执政卿子产曰：“乡学异于国学，既有国学，就把乡校撤掉，你意如何？”子产说：“兴废总得有缘由，你说为何要毁掉乡校呢？”然明说：“有人在此指责君臣，诋毁时政，于国于你都不利！”子产说：“他们议论政事，是关心国家，褒贬之语，皆有利于国，其认为善者，柄政之人应立即推行，其以为恶者，我们就改正或不做，如此之论，堪为吾师，不能撤毁乡校。以诚善对人，可减少怨恨，却没听说用威势和暴力能防止怨恨。用权威当然能立刻制止议论，可人们的不平憋在心里，早晚还是要爆发出来的。河不可堵水，人不可堵嘴。否则河决堤伤人更多，人憋久喷发的仇恨更大。不如让乡校存在下去，让人们去议论吧。我们听到这些议论，等于有了治理国家的良药，这不很好吗？”然明思想通了，说：“听君一席话，才知道你确是一位值得事奉的人，小人不才，应依你之见，把乡校留下来吧。这是郑国反映民情的地方，它的存在于君臣都有利呀！”

唐太宗时，一次上朝，魏征当着朝臣之面犯颜直谏某事，顶得唐太宗面红耳赤，但考虑到自己曾叫大臣“事有得失，毋惜尽言”，所以不好当堂发作，罢朝之后，太宗怒道：“总有一天我要杀了这个村夫。”长孙皇后问要杀谁。太宗说：“魏征常常在朝廷羞辱我。”皇后

闻言心中大惊，因为皇帝在喜怒之间随意杀人是：常有的事，《资治通鉴》记载，唐太宗就曾因不听大臣劝谏而杀过人。长孙皇后深知太宗的脾气，于是退入寝室，急中生智，穿上朝服复出立于庭。唐制，皇后穿上朝服是表示有受册、助祭、朝会等隆重的礼仪活动，太宗突然看见皇后着朝服向自己庆贺，惊问其故，皇后说：“妾闻主明臣直；今魏征直言，由陛下之明故也，妾敢不贺！”太宗闻言怒乃息。长孙皇后可谓柔中有刚，她以赞扬唐太宗的开明来挽救魏征，既给了太宗面子，又教育了太宗党言允谐，不应感情用事，更救了魏征一命，可谓一石三鸟。

党言允谐，著名的还有召公谏厉王弭谤《国语》。秦始皇、刘邦、曹操、唐太宗、朱元璋等在创业时期都能党言允谐，故能稳固根基。反之，刚愎刻忌者则多因闭塞言路而势成颓败，如吴王夫差嫌避伍员、楚怀王及楚顷襄王斥逐屈原、项羽寡信范增、隋炀帝因言杀高频、袁绍拒谏杀田丰等。

爱兵爱民

爱兵爱民 这是一条治军安民，取胜于天下的谋略。早在春秋初期，军事谋略家曹刿就明确指出：布德施利于天下，取信于民，是胜战之道。《孙臆兵法》强调：“得众，胜。左右和，胜”他在《将义》篇中提出军队应做到“军搏”，即军队内部要互敬互爱，团结一心，集中对敌。他在“将失”中列举了将帅打败仗的32种原因，其中多数是由于将帅处置不当，引起士卒和民众不满，影响上下“人和”，没有做到“军搏”所致。清代刘璞在《将略要论》中也提到：“民为兵之源，兵无民不坚。”这些都旨在说明：作为将帅应做到爱兵爱民，因为兵民是胜利之本。

历史上有许多军事将领都非常注重爱兵爱民。如战国时期大军事家吴起，就是一位爱兵胜爱子的名将。他在魏国当将军时，与士卒同衣食，共甘苦，卧不设席，行不乘骑，亲自裹粮负重。一次，他率军进攻中山国（今河北定县），军中有个士兵身上长了毒疮，疼痛难忍。为了解除士兵的痛苦，身为大将的吴起，不顾毒疮的脏臭，亲自为士兵吮毒，挽救了他的生命。这样，部队的官兵关系得到进一步融洽，战斗力大大增强。吴起爱兵吮毒，几千年来一直被传为佳话。

再如商周之际著名的军事谋略家姜子牙，倡行“民心为贵”思想，成为西周开国元勋，对后世兵家产生了深远影响。一次，姜子牙与周文王讨论兵事，文王问：“争权于天下者，何先？”姜子牙对曰：“先人，人与地称，则万物备矣。”文王又问：“人者，何先？”姜子牙对曰：“民心所向，天命可知。”姜子牙这种民心为贵的思想，贯穿于他整个的军事政治生涯之中。在伐纣灭商战争中，他为周武王打出“吊民伐罪”（安慰民众，讨伐有罪的统治者）的旗号，宣称周军是利民除害的“正义之师”，散发钱粮，赈济贫民，释放囚徒，废除淫政，得到民

众支持，减少殷封贵族的对立，在短时期内使商统治区皆臣服于周。

又如北宋名将曹彬称病止妄杀，保全了金陵（今南京）城，堪称爱民典范。《宋史·曹彬传》记载，公元卯4年，曹彬奉命率领10万水陆大军进攻南唐，包围金陵。为了减轻人民生命财产的损失和破坏，他下令对金陵城围而不打，并遣使劝降，迫敌就范，以确保古城安全归宋。然而南唐后主李煜执意不降。宋军围城十个月而不攻，将士纷纷请求屠城，以解心头之恨。在即将破城时，曹彬担忧的是克城之日，难以制止将士们的复仇行动，城内军民将遭杀戮。于是，他称病卧床不起。部将闻主帅得病，心急火燎，前往探视。曹彬对部下的问候闻而不答，诸将急得不知如何是好。这时曹彬恳切地说：“我的病非药石所能治愈，惟须诸公诚心发誓，在克城之日，不妄杀一人。只有这样，我的病才能不医而自愈。”大家深为曹彬的爱民之心所感动，即焚香起誓，表示不违主帅所望。破城之日，宋军严格执行曹彬的命令，使城内安然无恙。后来，元世祖忽必烈进军江南，听了这个故事后，也深受感动，特地召谕蒙古军将领要学习曹彬的榜样。所以，繁华的金陵虽几经宋军和元军夺占，都依然保全完好。

我党领导的人民军队的各级指挥员，更是爱兵爱民的典范。人民军队从创建以来，就是官爱兵，兵爱官，官兵一致；军爱民，民拥军，军民鱼水情深。所以，我们的人民解放军不仅赶走了日本帝国主义者，而且打垮了国民党反动派，解放了全中国，建立起社会主义的新中国。我军现代指挥员应不断发扬革命传统，把我军建设成一支更为强大的维护世界和平的人民军队。

乘人之危

乘人之危 语出《后汉书·盖勋传》：“谋事杀良，非忠也；乘人之危，非仁出。”清代蒲松龄《聊斋志异·神女》：“子诚敝人也，不念畴昔之义，而欲乘人之厄，予过矣！予过矣！”

对方处于危机困难之际，就是暴露出最大破绽与弱点之时，在此时主动出击，乘虚而入，可稳操胜券。

明朝末年，政治腐败，灾荒严重，民变蜂起，边患频仍，捉襟见肘，顾此失彼。李自成与张献忠两支农民起义军，如火如荼，连败明军。最后李自成攻入北京，明思宗自缢，朱裕继立。趁明朝军事、政治等危机困难之时，清军成功地运用乘人之危的谋略，大举南下，不仅镇压了农民起义军，而且消灭了明朝残余势力。

战国末期，公元前二二九年，赵国发生了大地震和严重旱灾，出现了经济危机。秦始皇乘人之危，命王翦率军攻赵。秦军迅速攻克井隆关，直逼邯郸，生俘赵王，消灭赵国。

乘人之危的谋略，在各个领域都被广泛应用，政治上战胜政敌，经济上赢得同行，军事上打败对手，无不用到乘人之危这一谋略。

在运用乘人之危的谋略时，一方面，要耐心地等待和把握时机。当对方尚未真正进入危机状态时，不可贸然行事，否则，会事与愿违，遭到失败或产生本不该有的过大损失。而当时机已经成熟，则应当机立断，毫不手软，“痛打落水狗”，一鼓作气，力求全胜。另一方面，应主动地想方设法地制造对方的错误，陷敌于天时、地利、人和等主客观因素的不利局面之中，使其产生种种危机，待形势逆转而有利于我、不利于敌时，再实施计划，实现目标。

倒言反事

倒言反事 语出《韩非》。韩非把它列为君王的七套权术之一。即施谋者故意讲一些不对的话，做一些不对的动作，以此来观察属下的动态，辨别忠佞或认清属下对自己的态度。

西汉初年，匈奴头曼单于的太子冒顿企图杀父自立，他常常和自己的部下一起练习骑射，并立了一条军令：“凡是我射的目标，你们一定要跟着我射。不从命者斩首。”接着，冒顿先后以射自己喜爱的战马和爱妻来测试他的部下是否服从他的号令。最后，他把自己的部下训练得唯己命是从。终于在一次打猎时，他向自己的父王头曼射了一箭，他的部下随之万箭齐发。冒顿就此杀死了头曼，自己当上了匈奴王。

武则天用过此谋。一年秋天，武则天拿出一枝梨花给宰相们看。按常理秋天是不该开梨花的。但绝大多数宰相都说这是上天为武后治国清明而降下的祥瑞，只有一个叫杜景俭的宰相说：“这花开得不是时候，是我们做臣子的有过错所致，不是什么好兆头。”武则天夸奖他说：“你才是真正的宰相啊！”

不少大野心家运用此谋为自己的阴谋服务。著名的“指鹿为马”是其典型。赵高要杀秦二世胡亥，为了测试大臣们是否听命于己，他弄来一头鹿当群臣早朝进献给二世，说是一匹好马。二世见了笑着说：“丞相弄错了，这是一头鹿，怎么说是马？”并问朝臣自己说得对不对，大臣有的装聋作哑，有的说是马，以讨好赵高，只有少数大臣说是鹿。事后，赵高找借口将说是鹿的大臣一一处置，剩下的大臣都不敢和他作对了，不久，赵高就下手杀了秦二世。

这种奸诈性的行为，较为正直的帝王一般不肯为用。其危害性——真真假假会弄得属下人人自危，有时反倒使施谋者不好办事。唐太宗李世民对此谋的态度，较为正确。一次，他担心手下官吏受贿枉法，就秘

密派自己的左右心腹去贿赂官员，如果有哪个收下了，就处罚他。打算以此来肃清吏治。民部尚书裴矩反对此种作法，说：“做官的受贿枉法，当然有罪，但陛下派人去故意贿赂官员，这是陷人于法，恐非导人为善之法。”唐太宗李世民于是取消了这个念头。裴矩还因此得到了唐太宗的嘉奖石因此，后来又有人叫他在和大臣们议政时伪装发脾气，以测臣之忠住时，唐太宗拒绝说：“君，源也；臣，流也；浊其源而求其流之清，不可得矣。君自为诈，何以责臣下之直乎！朕方以至诚治天下，见前世帝王好以权诱小数接其臣下者，常窃耻之。卿策虽善，朕不取也。”

借用猜疑

借用猜疑 樗里子，是秦王的同父异母弟，被封为将军，而且还做过丞相。像樗里子这样既聪明又有后台的人，却被策士张仪中伤而一败涂地，一段时间不得不亡命出逃。

张仪，是战国时代的著名人物，他出生在魏国，到各地游说，笼络了秦王，作了秦国宰相。不管怎么说，张仪是别国人，而樗里子是秦王的弟弟，是相当有势力的。如果中伤技术不高，反会引火烧身。张仪的中伤之法就是巧妙地借用猜疑。

张仪建议把樗里子派到楚国作特使。秦国和楚国接壤，两国势均力敌，常进行拉锯战。由于张仪的谋略，楚国被秦国占据了两座城。那以后，两国间的关系就紧张起来了。樗里子此行就是为了缓和矛盾而去的。

樗里子作为秦国的特使到楚国后不久，楚王的特使就回访了秦国。说：“我们楚王很敬佩樗里子先生的为人，想让他做我们的楚国的相国，请您务必答应。”在当时，这样的情况并不少，对秦王来说，楚王的这种要求不算出格。事实上，幕后策划者是张仪。张仪一面把樗里子送到楚国，一面秘密地给楚王做工作，劝楚王“向秦王要求，留下樗里子”。

楚王的使者来后，张仪就拜见秦王，说：“听说樗里子作为使者到了楚国后，把任务置之脑后，先请求楚王留下他。现在楚王的特使来了，说明是真有其事。如果疏忽大意，很可能我们秦国已被出卖给楚国了。”秦王听后大怒，正如张仪所愿，樗里子一直没能回国，后来又逃到别国去了。

张仪的中伤能够成功，就是得益于利用了秦王对樗里子的戒心。作为国王的异母兄弟，如果在国内外名声大振，照战国时的常例，国王说

不定什么时候脑袋就得搬家。这种不安感总是缠着秦王。就算没这么严重，对秦王来说，樗里子也是一个隐患。这时，从敌方又来了一个请求，竞争意识和不安感就更突出了。

时机，是相当重要的。如同干柴上缺少一粒火种。借用猜疑必须把握住恰当的时机，因风吹火。

借势弱敌

借势弱敌 借用暂时尚与自己没有直接冲突的第三方的力量来牵制、削弱自己的直接敌手。

子贡出使论合纵是借势弱敌谋略的最出色的运用。《史记·仲尼弟子列传》记载：齐国的田常打算以攻打鲁国来扩张自己的实力，篡夺齐国的统治权。孔子派子贡去齐国游说以免除鲁国的灾难。子贡到齐国，先说服田常，使他相信应该和强敌作战，削弱齐国的军事实力，才是他篡位可望成功的有效途径。继而他又说要为田常去游说当时正称雄的吴国，打算让吴国在齐国攻鲁之际来救援，然后田常再指挥齐军与吴军作战，以实现这一预想。子贡到了吴国，针对吴王夫差好大喜功的心理，怂恿他去救鲁，以图称霸中原。这时夫差正在忧虑昔日被自己打败的越国正在强大起来，只肯允诺“待我伐越而听子。”子贡又为夫差出主意，让他以救鲁为名，让越国派部队和自己一起出征，这样，一则把越国的实力调了出来，吴国可以放心北上争雄；二则救鲁又有了诸侯共同出兵的名义。夫差大喜，又把子贡派往越国。子贡对越王勾践把吴国的打算和盘托出，向他建议，灭吴的最好办法不如附和吴国争霸中原的野心，让他的力量在战争中消耗，然后越国才能趁机灭吴报仇。越王同意了子贡的设想，派出一支小部队去听从吴国调遣。最后子贡又到晋国，向晋君透露了吴国打算北上中原争霸的消息，使晋国“修兵休卒以待之”，这一着是子贡为了牵制吴国而留下的伏笔。经过这一番外事活动，齐国终于在公元前484年正式向鲁国开战，吴鲁联军打败了齐军，尔后吴国北上图霸，在黄池盟会上与晋国互争高下，越国趁机向吴发动进攻。在此前后，齐国的田常也谋杀了齐君简公，另立了简公之弟平公，齐国大权全部落入田常之手，也保全了鲁国。

在复杂的政治、军事斗争中，借势弱敌是利用他方矛盾来达到自己

既定目标的高超的斗争艺术。《三国演义》记载：建安二十四年，蜀汉大将关羽从荆州北进，围攻樊城，曹操迫于他的攻势，打算迁都。司马懿建议利用和扩大孙权、刘备的矛盾来解除曹军困境。于是曹操遣使赴吴，“许割江南以封权”。孙权在获悉曹操意图后，写信给曹操，表示愿出兵进攻关羽后方，以解曹操樊城之危，并要求曹操为他保密。曹操表面答应愿为保密，暗中则向关羽泄露。这样一则可瓦解关羽部队军心，加强守樊城曹军的斗志；二则可以促成孙、刘互相拼杀，坐山观虎斗。后来这一谋略完全实现，不仅曹军彻底解危，荆州全境为孙权侵占，而且连称雄一世的关羽也在溃散途中走麦城，为孙权所部擒斩。

留兔保狗

留兔保狗 不让事情彻底成功，给对方留着对立面或对手，以突出自己在对方心目中的价值而保全自己。这是从兔死狗烹中生出的对策谋略。

春秋战国时，韩公叔想要杀死逃亡在外的太子几瑟。有人对韩公叔说：“现在的太子咎之所以重视您，就是因为他畏惧几瑟。如果您杀死几瑟，太子没有了后患，就一定要轻视您了。韩国的大夫看到大王年老，都希望太子掌管政事，本来都希望侍奉太子。如果太子在外边没有几瑟的后患，在国内再争取各位大夫支持自己，您必将受到冷遇。不如不杀几瑟，以此威胁太子，太子一定要终生重用您了”。韩公叔深以为然。

隋文帝次子杨广想篡夺太子位，使人联系杨素为其帮忙。杨素是隋朝开国元勋之一。他与文帝杨坚为布衣之交，后来又一直追随杨坚，杨坚取代北周称帝，杨素是预谋者之一；及至隋朝建立后，南平江南，北征突厥，营建营城、修筑宫殿以及兴建陵墓，杨素都身当重任，立有大功，深为文帝所倚重。当年一同起事的老臣，死的死、杀的杀、贬的贬，只有他依然身居高位，为尚书右仆射（宰相），文帝对他深信不疑，事无巨细，都同他商量。杨广深知，要是有这么一个人在朝内作他的援手，成就大事可就有望了。杨素也深知杨广毫无人君之德，不是当太子立皇储的料，可惜他贪欲胜过智慧，竭力为杨广出谋划策。先设计陷害太子杨勇，促使杨坚下决心废掉杨勇的太子地位，立了杨广为太子；后再用陷害手段，使杨坚将杨广的弟弟蜀王杨秀废为庶人，进一步巩固了杨广的太子地位；最后关键时刻密谋杀了文帝杨坚，终于把杨广扶上了皇帝宝座。杨广当上皇帝后，杨素还为他除掉了最后一个心头之患——杨广五弟、汉王杨琼。杨素拥立新君功为第一，这时是一人之

下，万人之上，权势煊赫，无与伦比，杨氏一门，无论叔叔大爷，兄弟子侄，有功无功，无不出将人相。殊不知物极必反，杨素替杨广除掉了所有对手后，却不曾料到自己现在也就成了杨广的对手了。当杨素除掉杨琼归来，又为杨广营建了东都洛阳之后，杨广于宫中设宴毒杀杨素，虽然递药人出了差错，太子德昭先吃了药，杨素逃过了一命，但由于惊吓过度，大病卧床。病后不敢用药，不几天便一命归天。这个杨素一手扶上台的皇帝，几年后又将杨素后代满门抄斩。

终杨素一生，既是兴隋的功臣，也是败隋的祸首。他不是没有韬略的等闲之辈，然而利欲熏心，忘了留兔保狗的道理，不也悲乎！兔死狗烹是封建专制下君臣之间权力矛盾冲突的必然产物，留兔保狗是对付这种情况的谋略。

难得糊涂

难得糊涂 清书画家、文学家郑燮（1693—1765），字克柔，号板桥。江苏兴化人。早年家贫，应科举为康熙秀才、雍正举人、乾隆进士，曾任山东范县（今属河南）、潍县知县，以擅画兰竹见长，世称“扬州八怪”之一。为官期间，极力帮助农民胜讼及办理赈济，因此得罪豪绅而罢官。郑板桥有句名言：“难得糊涂”。他说：“聪明难，糊涂难，由聪明而转入糊涂更难。”这是他在腐朽没落、尔虞我诈的封建官场上的消极的处世哲学，被后人广泛借鉴，有的把难得糊涂作为处世誓言，作为政治权术和外交斗争的“座右铭”。

“水至清则无鱼，人至察则无徒。”在有的时候，装得迟钝一点倒比过于敏感更有利。

在第二次世界大战中，美国小罗奇福特领导的一个小组，中途岛之战前成功地破译了日本人的密码，得到了日军海上作战部署的确切情报，并针对性地进行了作战准备。可就在节骨眼上，嗅觉灵敏的美国一新闻记者得到了情报，不知天高地厚地作为独家新闻在芝加哥一家报纸上捅了出去。这样一来，随时可能引起日本人的警觉而更换密码和调整作战部署，给美国的中途岛之战造成被动。发生了这样严重泄露国家战时情报的事件，作为美国战时总统的罗斯福却对此置若周闻，既没有责成追查，也没有兴师问罪，更没有因此而调整军事部署，而是装着一概不知的糊涂样子，结果事情很快得到了平息，也没有引起日本情报机关的重视而采取相应的措施。中途岛战役美军为此而得到了大便宜。

虚实相乱

虚实相乱 和人谈话，如果对方一开始就说谎而被察觉，就会以为后面说的都是谎话。反之，如果一开始对方说了真话并且印象很深，那么后面即使说了谎，也往往以为是真话。现代心理学中称这是“先入为主”。灵活运用这一效应，就会收到虚实混淆，以假乱真之效。

公元前4世纪，秦国著名的相国甘茂，就是利用此法中伤乃至搞垮政敌的。

秦国相国甘茂，有一段时间忧心忡忡。这是因为秦王突然器重起将军公孙衍，常常把堂堂的相国甘茂冷在一边。甘茂对此非常气愤。忽一日，有人对甘茂说，国君要更换相国，候选人就是公孙衍。原来，秦王私下里对公孙衍说：“我近来考虑想让你当相国。”不料，这句话让甘茂的部下偷听到了。这则消息，看来是准确无误的了。

于是，甘茂马上要求拜见国君，当面说道：“在大王您就要得到有为的相国之际，请让我向您表示祝贺！”秦王听后吃了一惊，心想：“他怎么会知道的？”连忙改口道：“你说到哪儿去了。我不是把国事都交给你了吗？哪还需要什么别的相国呢？”

甘茂直截了当地说：“大王您不是想任命公孙衍为相国吗？”

秦王反问：“你这是从哪里听来的谣传？”

甘茂略作停顿，说出了致命的中伤之辞：“咦！是将军自己这样说的呀……”

秦王张口结舌，无法回答。心想：“公孙衍这个人可真靠不住啊！”

不久，公孙衍将军就被流放了。

秦王听到甘茂前面的话属实，就把后面的谎话也当成实情了。

悬权而动

悬权而动 《孙子兵法·军争篇》说：“掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者，胜。此军争之法也。”“悬权而动”中的“悬”，意思是“挂”。“权”指秤论。字面意思是，衡量物体时，先把秤论悬挂在秤杆上，看物体轻重而移动。等秤杆两端稳定不动时，再看秤砣在秤杆上秤星的斤两，以定物体重量。作为一种政治谋略，它的要求是，行动不可轻率，一定要权衡利害，三思而后行。

善用此谋者，能及时捕捉时机，施应恰当，无往不胜。忽略此谋，往往遭到惨败。秦二世而亡；元朝统治者曾征服半个世界，可好景不长；战国赵括兵败长平；三国蜀将马谡失守街亭，原因之一就是只知纸上谈兵，不知应变。这都是不知悬权而动而导致的恶果。

唐代宗年间，李忠臣、马隧奉诏讨伐李灵暇。李忠臣初战受挫，溃散者十有五六。李忠臣在兵败之后，欲走淮西，马隧劝阻。坚壁不战，欲乘其隙。后李忠臣、马隧共同向李灵暇军进攻，连战皆捷。李灵暇兵败退入沐州。诸军围城。一天夜里，李忠臣遣将率轻骑数百突入敌营，纵横贯穿，斩数十人而还。敌军不战而溃，李灵暇落荒而逃。

“悬权而动”的精要就是权衡形势，相机而动。马隧在失利之后，坚壁不战，实际上是行“悬权而动”之谋。

毛泽东曾在《抗日游击战争的战略问题》一文中说，战争的主动权不是任何天才家所固有的，而是要有意识地去争取的东西。“悬权而动”，正是一种争取主动权的谋略。

得道多助

得道多助 孟子说：“得道者多助”，“多助之至，天下顺之……故君子有不战，战必胜矣。”又说：“荣封之失天下也，失其民也；失其民者，失其心也。得天下有道：得其民，斯得天下矣；得其民有道：得其心，斯德民矣！”战争的胜负与民心向背有根本的关系，因此高明的政治家、军事家、谋略家不仅把战争胜负的着眼点局限于战场上，同时也采取一切措施争取民众的拥护。

曹操在东汉末年军阀混战中能够力克群雄、统一北方，与他所采取的措施得到民众的拥护是分不开的。“白骨露于野，千里无鸡鸣”，人民迫于战乱，生活流离失所，曹操将流民安置起来，实行屯田，发展农业生产，使人民生活安顿下来。曹操所率军队号令严明，秋毫无犯。有一次，曹操率军经过一麦田，下令“践麦田者斩”的命令，当自己骑马经过麦田时，由于野鸟突然飞起：导致战马受惊，践踏了一片麦子。曹操请求部队执法官对自己进行惩罚，最后“割发代首”，号令三军，以示警诫。此举深得民心。

反之，如果失去民心，虽有强大的军事力量也不能取得战争的胜利。在“淝水之战”中，前秦近百万之兵而败于与之力量悬殊的东晋之手，就是因为失去民心，失道者寡助。前秦连年征战，兵疲民倦，民怨满怀，士兵不愿作战，内部矛盾重重，因而当苻坚令军队后移企图乘晋军半渡而击之时，风声鹤唳，草木皆兵，士兵发生混乱，纷纷溃败而不可止。谢玄率晋军乘势挥军进击，大败秦军。

假托天意

假托天意 即打着“天”的旗号，使自己的行为披上宗教迷信的外衣，增强自己的权威性以争取达到政治目的的一种谋略手段。

商朝武丁王时期的宰相傅说是我国历史上尊奉的第一位“圣人”，他出身于奴隶，曾在傅岩山一带和许多奴隶一起劳动，在征服洪水泛滥时因发明“版筑法”而闻名遐迩。商经两代而传位给高宗武丁时，西戎为患，朝政日衰。“帝武丁即位，思复兴殷，而未得其佐”（《史记·殷本纪第三》）。武丁命满朝文武到全国各地寻访贤能之士，当得知傅说有贤名时，很想马上把他召入朝中，可是傅说出身低贱，迅速擢升必然引起贵族的极大不满、因此武丁便假托“天命”，夜梦得圣人，“名曰说……举以为相”。傅说为相后辅助武丁五十九年，遂使“殷国大治”，成为历史上有名的中兴名臣。在等级观念十分严格的奴隶社会中，别说是一名奴隶，就是一名普通的官吏很快地晋升为一国之相，也会遭到重重的阻力，如果武丁王不假托“天意”，用圣人之言来使贵族们信服，傅说为相并使“殷国大治”是根本不可想象之事。

冯梦龙《智囊补》也记载一则借助于“天”的权威而平息别人谋害之心的故事。“滁阳王二子，忌太祖威名日著，阴置毒酒中、欲害之，其谋预泄，及二子来邀，上即与偕往，了无难色。二子喜其堕计。至半途，上遽跃起马头，仰天若有所思；少顷，勒马即转，因骂二子曰：‘如此歹人’。二人何故，上曰：‘适上天相告，尔设毒毒我，我不往矣。’二子大骇，下马恭立，连称岂敢。自是息谋害之意。”太祖事先就知其谋而不动声色，至半途而故意说是“上天”告知他的，无非是为了借“天”的权威来让滁阳二子知道他是圣人，有“上天”的帮助，任何人想谋害他都是不合“天意”不能得逞的。

封建帝王利用“天”来愚弄人民，以证明自己至高无上权利的合理

性，而历史上的一些有识之士也借助“天象”的变化，假托天意来向封建皇帝进谏，进行规劝。唐太宗晚年放纵、骄态矜伐的行为越来越严重。贞观八年，陇右山崩，大蛇屡见，山东及江淮多大水，又有彗星见于南方，经百余日方灭。秘书监虞世南借此机会告诫太宗，“勿以功高古人而自矜大，勿以太平渐久而自骄逸”（《贞观政要》卷10《灾祥》）。

在中国历史上的农民起义与农民战争中，从陈胜、吴广起义到太平天国革命，农民领袖都假托“天意”，利用宗教的形式来发动、组织农民群众，都披上了宗教迷信的外衣来说明自己的合理性与必胜性。东汉末年，张角领导的“黄巾起义”也是利用宗教来组织和发动农民群众的。张角在瘟疫流行之时到处为人看病，传播“太平道”，提出了“苍天已死，黄天当立；岁在甲子，天下大吉”，终于卷起了东汉末年农民起义的巨澜。

元末农民起义军领袖韩山童、刘福通宣传“弥勒佛下生”、“明王出世”，散布“石人一只眼，挑动黄河天下反！”并暗地里凿了一个独眼石人，在其背上刻下了“莫道石人一只眼，此物一出天下反”几个字，埋入即将开工的河道上。当河工们掘出独眼石人后，人心浮动，认为起义实乃“天意”，起义条件日益成熟。到了太平天国革命时期，洪秀全创立了“拜上帝教”，组织群众。在起义发动前夕，为了坚定起义者的斗志，洪秀全对信徒说，上帝在梦中告诉他：“在道光三十年（1850年），我要降大灾到人间，凡是信仰坚定不移的信徒才能得救；不信仰我的人将要得瘟疫，过了八月以后，有田不能耕，有屋不能住。”于是，“拜上帝会”在同年六月，下总动员令，由洪秀全假托“天父”——上帝的旨意，命“各县‘拜上帝会’教徒集中于一处”，终于爆发了金田起义。

假借圣旨

假借圣旨 圣旨，就是皇帝的命令。假借圣旨的谋略，就是利用至高无上的皇权颁布的圣旨，来使众人信服，服从自己的命令，或使对方屈服，从而达到自己的目的，实现自己的战略意图。运用这种谋略的典型人物当数三国时代的司马懿。

《三国演义》第一百零三回记载，孔明在祁山大败司马懿，懿坚守不战。孔明乃取巾帼并妇女编素之服，派人送于司马懿。司马懿看毕，心中大怒，——乃佯笑曰：“孔明视我为妇人耶！”魏将知道孔明以巾帼女衣辱司马懿，懿受之不战，都十分气忿，对司马懿曰：“我等皆大国名将，安忍受蜀人如此之辱！即请决战，以决雌雄。”司马懿说：“吾非不敢出战，而甘心受辱也。奈天子明诏，令坚守勿动。今若轻出，有违君令也。”众将俱忿怒不平。司马懿曰：“汝等既要出战，待我奏准天子，同力赴敌，何如？”司马懿于是上表皇帝，请求皇帝准许“旦夕将效死一战，以报朝廷之恩，以雪三军之耻。”皇上曹睿看完后，说：“司马懿坚守不出‘今何故又上表求战？’”辛毗说：“司马懿本无战心，必因诸葛亮耻辱，众将忿怒之故，特上此表，欲更乞明旨，以遏诸将之心耳。”于是命令辛毗持节至渭北寨传谕，令勿出战。司马懿接诏入帐，辛毗宣谕曰：“如再有敢言出战者，即以违旨论。”众将只得奉诏。司马懿暗自对辛毗说：“公真知我心也！”于是令军中传说：魏主令辛毗持节传谕司马懿勿得出战。

司马懿为了达到其“坚守不战”的目的，恐不为众将所服，于是上表，借皇帝所下圣旨来使众将服从，正如孔明所说：“此乃司马懿安三军之法也。”“彼本无战心；所以请战者，以示武于众耳‘岂不闻：‘将在外，君命有所不受。’安有千里而请战者乎？此乃司马懿因将士忿怒，故借曹睿之意，以制众人。今又播传此言，欲懈我军心

也。”

假借圣旨，今日已被人们在更为广泛的领域里运用，如假传将令、假借旗号等等，以别人不容置疑的方式达到自己的目的。

假痴不癫

假痴不癫 “痴”，傻而愚笨；“癫”，精神错乱。既然是假痴、当然不是错乱和癫狂。其意是在形势不利的情况下，表面上装疯卖傻，碌碌无为，以掩盖内心的政治抱负，避免政敌对自己的警觉。

《三十六计》第二十七计，解语云：“宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。”意为宁可装作糊涂而不行动，不可冒充聪明而轻举妄动。暗中筹划而不露声色，就像雷电在冬季蓄而未发一样。这种权术，常表现为以退为进，后发制人。

1805年，拿破仑带兵同第三次反法联盟作战，乘胜追击俄军至奥尔莫乌茨时，沙皇亚历山大认为自己的近卫军和增援部队已经调来，应当同法军进行决战。而富有战略眼光的库图佐夫认为，俄军目前仍面临着全军覆没的危险，必须赶快继续退却，避免决战，拖延战局，以待普鲁士军队最后决定投入反法战争。这时，拿破仑猜到俄军司令部里所发生的两种意见，他怕库图佐夫说服沙皇，丢失战机，陷入不利的持久战争。于是，拿破仑突然命令部队停止追击，前哨后撤，向对方请求罢战讲和，并立即派代表同俄方谈判。拿破仑像演员一样，把自己装扮成张皇失措、软弱无能、尤其害怕决战的人。这使沙皇亚历山大坚信：现在已是消灭法军最有利的时机，像拿破仑这样不可一世的傲慢皇帝，如果不是逼得他走投无路，他是不会主动求和的。于是，亚历山大以自己错误的判断，否定了库图佐夫的意见，贸然回师与法军决战，结果钻进了拿破仑的圈套，被法军打得落花流水。

谋出于智，成于密，败于露。高明的统帅，为了掩盖自己的企图，常以“假痴”来迷惑众人耳目，宁可有为示无为，聪明装糊涂，不可无为示有为，糊涂装聪明。

矫枉过正

矫枉过正 “矫枉过正”较早地见于《越绝书》，作“矫枉过直”。《盐铁论》也有此语，作“挠枉者过直”。《汉书》始作“矫枉过正”，该书在《诸侯王表》前面的序言中说。

“汉兴之初，海内新定，同姓寡少，惩戒亡秦孤立之败，于是剖裂疆土，立二等之爵，功臣侯者百有余邑，尊王子弟，大启九国，一而潘国大者跨州兼郡，连城数十。……可谓矫枉过其正矣。”

唐朝的学者颜师古注道：“桥，与矫同。枉，曲也；正曲曰矫。言矫秦孤立之败，而大封子弟，过于强盛，有失中也。”

《后汉书·仲长统传》载，仲长统的论著《昌言·理乱篇》中，出现过此语。仲长统，字公理，汉献帝时曾任“尚书郎”等官职，为人调镜，直言无忌；他对当时衰乱的局势，颇有不满，常常说古论今，表示愤慨。他的《昌言》，就是在这样的情绪下写成的，共34篇、10余万言。《理乱篇》有这样几句：

“夫乱世长而化世短，乱世则小人贵宠，君子困贱。……逮至清世，则复人于矫枉过正之检。……”

《后汉书》的作者范曄（南北朝宋人），在《仲长统传》中评论。说：“……若乃偏情矫用，则枉直必过。”在这一句下面，有注道，“孟子曰：‘矫枉过直。’矫，正也；枉，曲也；言‘正曲者过于直’，以喻为政者惩奢则太俭，患宽则伤猛，不能折衷也。”可见，早在战国时代的孟轲，就已经说过“矫枉过直”这样的话了。

《后汉书》在评论马武等所谓“中兴二十八将”的功绩和汉光武帝纠正前汉封赏功臣过重的缺点时又说：“故光武鉴前事之违，存矫枉之志。”这一句下面，又有注道：“矫，正也；违，失也；枉，曲也。孟子曰：‘矫枉者过其正。’”

可是，《后汉书》武英殿本（清朝乾隆年间的校印本），却在这个原注之下，加注道：“今本《孟子》无此语。”大概，早先的《孟子》中是有“矫枉过直”和“矫枉者过其正”等语的，而后来以至现存的《孟子》，则已失传了有关的章句。因此，孟子最初说这句话的含义是不可考了，而后来的古人都把它用作“过火”、“过分”，比喻纠正某种缺点或偏差而做得过了头的意思。

在一个国家或一个团体、单位当出现某一不良的倾向或不良的习惯之时，作为领导者，要纠正这一偏差，采用不偏不倚的适中的办法，常常由于习惯势力的顽固而达不到预期的目的、解决问题急切的领导者，常采用矫枉过正的方法。采用这一方法，如同要整直一根弯了的竹竿或扁担，如果只有把弯了的竹竿或扁担压到正直或水平位置，是难以达到目的的。只有把弯了的竹竿或扁担压到弯度相反方向的水平或垂直线之外，待弯了的竹竿或扁担慢慢弹回，才有可能使其达到“正”、“直”的水平。

矫情固宠

矫情固宠 故意违反常情，表示高超或与众不同，以巩固或争取对方对自己的宠爱和好感。

曹操被封魏王后，在诸子中选立继承人，曹植素有文才，很聪明，深得曹操喜爱，长子曹丕的太子地位有可能被曹植夺去，为此很忧虑。于是他向大臣贾诩讨教，然后“深自砥砺”，“矫情自饰”起来。有一次，曹操要出征，诸子前往送行，曹植写了长长的一篇文章，称颂父亲的功德，当众朗诵，声情并茂，曹操和大臣们大为欢悦。而到曹丕出来送行，他不说什么，只是泪流满面，伏地而拜，表示为父亲将要出生入死赴沙场担忧。在比较之下，曹操觉得曹植虽有才，但华而不实，不如曹丕心诚。后来终于还是定曹丕为太子。

史例中运用这一谋略的无不在“矫情”二字上下功夫，但“情”要矫在情理之中，切不可过分矫揉造作，而且还要准确地把握和耐心地等待时机。江乙为安陵君谋划，堪称这一谋略的典型例子。江乙去见楚王的宠臣安陵君，对他说：“您没有一点土地，宫中又没有骨肉之亲，然而却身居高位，接受高薪厚禄，国人见了您没有不躬身下拜的，没有不愿为您诚心效劳的，为什么这样呢？”安陵君说：“这不过是大王过高地抬举我罢了。不然哪能这样！”江乙说：“用钱财相交的，钱财用尽而交情就断绝了；靠美色结合的，色衰而爱情就改变了。因此美女常遭遗弃，宠臣常被驱逐。如今您掌握楚国的大权，却没有办法和大王结成深交，我暗替您担忧。”安陵君说：“那怎么办呢？”江乙说：“希望您一定请求以自身为大王殉难。如果这样说了，必能在楚国长久地保持权位。”安陵君说：“衷心地接受您的指教。”过了三年安陵君还没讲这句话。江乙又见安陵君：“我的计谋您不用，我就不敢再见您的面了。”安陵君说：“哪里敢忘记先生的教导，只是没有得到合适的时

机。”有一天，楚王到云梦去打猎，场面非常热闹。这时有一头野牛奔来，楚王一箭把它射死。于是仰天大笑着说：“今天的游猎真快乐呀！寡人我万岁千秋之后，怎能有今天这样的快乐呢？”安陵君泪流满面地走上前来，说：“我进入宫中就与大王同席共坐，同车外出。大王万岁千秋之后，我希望能够亲身奔赴黄泉，变做褥草为大工阻挡蝼蚁。那才是使我宽慰的事呢。”楚王听了十分喜悦，立即正式封赏了他。

世界充满奸佞小人，为私利而不择手段地逢迎和巴结上司以取信任的大有人在。因此，除自保自救者无可非议外，我们更多地应是防范和警惕这种谋略，不让小人得势。历史上这方面的教训也是很深刻的。春秋时的易牙因齐桓公开玩笑说自己还未尝过人肉味，就将自己三岁的儿子杀了做成蒸肉送给齐桓公吃，对这种残忍的“矫情”，齐桓公也没有醒悟，管仲临死时也告诫他：“这种连亲生骨肉都不爱的人是万不可再亲近的。”齐桓公最终还是没有听进去，又加以任用。后来，齐桓公病卧于床，易牙、竖刁等料其病难以治愈，遂假传桓公语，悬牌宫门，不许任何人入宫相见，桓公独卧寝室，饮食俱无，知是易牙、竖刁等人作乱，也无办法，活活病饿而死。死后六十七天，皮肉皆腐，蛆虫爬出门外，臭气熏天，惨不忍睹，才得以收殓入棺。齐桓公是春秋时前期政治舞台上的一颗明星，争霸时首登霸王地位，堪称英君明主，晚年落得如此下场，可见亲小人、近恶人的教训是多么深刻。而这些小人恶人为国为民大都没有什么真本事，多是以“矫情固宠”之类手段以取悦于上司得到信任，最终往往犯上作乱。

偷梁换柱

偷梁换柱 秘本兵法《三十六计》中的第二十五计。原文说：“频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。”意思是：多次变更阵容，抽调开主力，等待对方衰败后，乘机制服，这是拖住车轮的战术。按语解释说：“阵有纵横，天衡（阵的前后部位）为梁，地轴（阵的中央部位）为柱，梁柱以精兵为之。故观其阵，则知其精兵之所在。共战他敌时，频更其阵，暗中抽换其精兵，或竟代其为梁柱，势成阵塌，遂兼其兵。并此敌以击他敌为首策也。”意思是如果同另一支部队共同对敌，可暗中抽其主力，派自己的队伍替代，这是吞并这股敌军进击其他敌军的首要策略。

公元前205年，韩信领兵攻打魏王豹，发现“魏王盛兵蒲坂”，他便在蒲坂西岸的临晋，大张旗鼓集结船只，扬言要从临晋渡黄河攻打蒲坂，而暗中却调主力部队从临晋北面的夏阳以木罌缸（罌瓶：音英否，古代一种小口大腹的木制容器）渡过黄河，打得魏王措手不及而被生擒。

“偷梁换柱”，《三十六计》中把它作为军事谋略来阐发，其实这一谋略在政治领域里运用更为常见。它泛指顶替和改换事物内容，以达到蒙骗目的。它所反映的思想是尔虞我诈，乘机控制别人的政治权术。

苏联为了侵占阿富汗，实现南下印度洋的美梦，从50年代中期，就从各方面向阿富汗渗透，派遣军事顾问，培植亲苏势力。塔拉基上台后，苏联先后派遣了6千多名顾问和专家，逐步地控制了阿富汗的党政机关和军队。与此同时，它们还采取种种特务手段，迫害不同政见者，换上亲苏分子。正是因为阿富汗的国家和军队的“梁”和“柱”被偷偷地换掉，因而，才使得苏军1979年12月27日的公开入侵时，一时得逞。

欲战姑和

欲战姑和 此谋是指即将准备进攻对方，但表现出“友好”、“求和”的态度，或造和好烟幕，或暂许别国或对手的要求，借以麻痹对方，待对方相信自己，失去警觉之际，再出奇不意，攻其不备，以达到自己的目的。

《韩非子·说难第十二》记载：郑武公想征伐胡国，先将其女儿嫁给胡国国王为妻，以讨得其欢心，后突然出兵攻打胡国，很快灭亡了胡国。

在争权夺利的政治斗争中，采取“欲战姑和”使对手放松警惕然后乘机除之的谋略也大有人运用。北魏孝庄帝时期，功臣尔朱荣被封为天柱大将军，从此之后他更加专横。尔朱荣身居晋阳，遥控朝廷，广布亲戚耳目，列于朝野，皇帝和大臣的一举一动，尔朱荣都了如指掌。有一次尔朱荣奏请启用北人为河南州郡官吏，被孝庄帝加以拒绝。尔朱荣大为恼火地说：“天子是谁拥立的？今竟不听我的话。”孝庄帝迫于尔朱荣的淫威，唯恐自身难保，就利用其与王元徽等人的矛盾，采取“欲战姑和”谋略，密谋杀尔朱荣。有一天，尔朱荣将入朝奏事，有人告诉他说皇帝要害他。尔朱荣把这话告诉孝庄帝后，孝庄帝笑着说：“外面传闻太原王（指尔朱荣）也想加害于我，我怎么能相信呢？”一句话说得尔朱荣疑云四散，于是安下心来，每次入朝，只带数十人，也不带兵器，不加任何戒备。及尔朱荣的同党元天穆也到洛阳，孝庄帝认为时机已到，便伏兵明光殿，召尔朱荣及其子菩提、元天穆等人进殿，将其一举而杀。

不要被别人的甜言蜜语所迷惑，被其友好面目所陶醉，不要过分地相信别人，使自己失去警觉，这是“欲战姑和”谋略给我们的启示。

偃武修文

偃武修文 是战后创造太平盛世的一种策略。

商朝末期，周武王起兵讨纣，灭了商朝，建立起周朝，定都镐京。为恢复和平生活，周武王采取了这样一些具体措施：“偃武修文，归马于华山之阳，放牛于桃林之野……”“归马”、“放牛”是把战时征用的牛马一律放归到农牧业生产上去。同时，又进行了一些政治革新，制定爵位，分封土地，选贤任能，依才置吏，注重教化，使民富足，悼信诚信，崇尚美德。因而武王“垂拱而天下治”，周朝一度强盛。在历史上，人们常常赞扬周武王是兼资文武的军事家和政治家。

汉高祖刘邦夺得天下后，又挥师平定了韩信、彭越、英布等诸侯王的叛乱。由于汉高祖是靠武力夺取天下和征服天下的，所以他常常加强武力不思文教，为了改变这种局面，儒生陆贾时常在他跟前说起诗书怎么重要。汉高祖开头骂他，说：“老子骑着马得了天下，要讲究诗书干什么？”陆贾说：“皇上骑着马得了天下，难道还能骑着马治理天下吗？打天下当然要用武力，治天下就不能不用文教。文武并用，才是长久的打算。”汉高祖觉得陆贾的话不错，就开始重视文教和儒生。以后几年里，陆贾又陆续写了十二篇文章，说明从古以来做国君的所以能够成功和所以失败的道理，一篇一篇地讲给汉高祖听。汉高祖越听越觉得对，没有一篇不说好的。这时他才真正知道了文教的重要，并极力推行，汉朝的国力很快得到了恢复和发展。后来，陆贾又向陈平提出了“天下安注意相，天下危注意将。将相和则士务附，士务附则天下虽有变而权不分”的战略方针。可见，“治天下”，要“文武并举”，不可偏废。元末明初人叶子奇撰写了一本《草木子》的书，其中有一条，指出了元朝失国的教训。他说：“伤武备以修文德，两尽其道，古之教也。元朝自平南宋之后，太平日久，民不知兵。将家之子，累世承袭，

骄奢淫佚，自奉而已。略之不讲，但以飞箭为飞炮，酒令为军令，肉阵为军阵，讴歌为凯歌，兵政于是不修也久矣，及乎天下之变，孰能为国爪牙哉？此元之所以不振也。”这就从另一个侧面说明了武备，也即国防意识的重要。

对偃武修文必须有全面的、辩证的认识。在闭塞的小农经济的封建社会里，长期战乱之后，国家统一，就要休养生息，发展生产，重文教，举儒生，这一时期内，习武和修文相较，修文无疑是注意的重心。但这一短暂的修养生息的时期过去后，仍一味地讲偃武，或习武与修文的位置摆得过偏，国家就将面临新的灾祸。因此，理解和运用这一谋略，要参看“文治武功”“有备无患”等条目，互为补充，否则会得出和平年代不习武的荒唐结论。

剪草除根

剪草除根 《左传·隐公六年》：“为国家者，见恶如农夫之务去草焉，芟夷蕴崇之，绝其本根，勿使能殖，则善者信矣。”北朝齐魏收《为侯景叛移梁朝文》：“若抽薪止沸，剪草除根；……返国奸于司败，归侵地于玄武，非直恶之在今，天道人事，实弃无礼。”《新编五代史平话·梁史上》：“斩草除根，萌芽不发。”

此政治计谋是指把政敌全部除掉，不留后患。剪草务须除根，否则是后患无穷，必受其害。千百年来，民间广为流传的伍员复仇故事就是一个典型的例证。

春秋时期，楚平王听从大臣费无忌的奸谋，立孟嬴的儿子珍为太子，废掉了原太子华建。忠臣伍奢冒死进谏，触怒楚平王和费无忌，被他们处死。楚平王、费无忌，为了剪草除根一网打尽，又要加害于伍奢的长子伍尚和次子伍员，即伍子胥。伍尚忠厚老实，不思外逃，残遭杀害。伍员是一个安邦定国之才，应变能力较强，他很快逃到了郑国。由于在郑国遇到了意外，以后他又辗转流亡到了吴国。他帮助吴王阖闾杀害了吴王僚，统治了吴国。他推举贤才，精修国政，秣马利兵，使吴国一时兵强马壮。吴国的军队在孙武、伍员的统率下，把楚国打得一败涂地，逼迫楚国交出了费无忌。伍子胥把费无忌的脑袋剁成了烂泥。以后吴国再次出兵攻打楚国，占据了楚国的郑城。伍子胥掘开了楚平王坟墓，用鞭子狠命地抽打楚平王的尸首，用佩剑砍下了头颅。由于费无忌没有成功运用剪草除根之谋，被伍子胥报了杀父兄之仇。

吴王夫差在夫椒打败越军，乘胜追击，占领越都会稽，并包围越王勾践于会稽山上。勾践派大夫文种到吴军中求和，夫差准备接受。吴臣伍员说：“不行。下臣听说：‘建树德行最好不断培植，去掉毒害最好扣除干净。’吴之与越，仇敌相战之国，有吴则无越，有越则无吴，今

不灭越，后必悔之。”夫差于是拒绝求和。勾践又派文种贿赂吴太宰伯嚭，通过伯嚭去求降。伯嚭带文种见夫差，怂恿夫差接受求降。夫差权衡再三，认为接受越国求降，只要越王勾践入吴做人质，越国已名存实亡，于是允降。伍员获悉，再想劝阻为时已晚，悲愤地说：“越国若经十年生聚，十年教训，二十年后，吴国将被越国破坏成沼泽之地了！”勾践把国事托付给文种，便带着范蠡等去吴给夫差当奴仆。勾践在吴忍辱含垢三年，终于取得夫差的信任，被释回国。勾践卧薪尝胆，发愤图强，从内政、外交、军事、经济等各个方面复兴越国，削弱吴国。在越国的离间下，夫差竟赐伍员自杀。笠泽江一战，越军大败吴军，吴军退守姑苏，越军包围姑苏达五年之久。吴军力竭粮尽。乘夜突围，西上姑苏山，又被包围。夫差再三派人卑辞厚礼向勾践求和，勾践有些不忍，准备允和。范蠡坚决阻止说：“谁使我们早晨起来顾不得吃饭，不是吴国吗？与我们争夺三江五湖的，不也是吴国吗？我们为了报仇雪恨，苦苦准备了二十年，现在要放弃即将得到的胜利，怎么可以呢？”勾践不愿由自己出面拒绝，派范蠡去拒绝。范蠡对吴使说：“以前天降祸于越，让越受制于吴，而吴不接受，今日又以吴赐越，我们大王可不敢不听从天命啊！”吴使大哭而还。勾践又故意派人羞辱夫差说：“我可以把你安置在浦东（今浙江省舟山群岛），派男女各三百人侍奉你。你和我都还做君王，一直到死，怎样呢？”夫差谢道：“你既平我社视，毁我宗庙，我还是先死吧！我老了，不能侍奉君王了。”范蠡命三千人进入姑苏山，抓到夫差。夫差无限悔恨地长叹一声：“倘若人死之后一无所知，就算了；若人死后有知，我可无脸去见伍员啊！”于是拔剑自刭。越国灭吴，一跃称霸。

吴王夫差违背了剪草除根的谋略，留下越国这个祸根，终成后患，自食其果，为越所灭。越王勾践运用斩草除根的谋略，坚决灭掉吴国，不留后患，一跃而强。正反两方面经验教训都说明了剪草除根谋略的重要。

1611年顺治帝死后，其三子玄烨（即康熙）即位，时年仅八岁，朝

廷政务由索尼、遏必隆、苏克萨哈、鳌拜四个辅政大臣掌管。四个辅政大臣中，索尼年老，遏必隆软弱、苏克萨哈势力又小，鳌拜飞扬跋扈，广植党羽，排除异己，横行场道，凌驾于其他辅政大臣之上，俨然成了清朝的太上皇。康熙成了一个任意摆布的傀儡。康熙皇帝为了夺回权力，他用一批少年侍卫，一举擒获了鳌拜。把鳌拜的兄弟、子侄、心腹党羽全部处死。尽管鳌拜党羽遍布朝廷上下、全国各地，但由于做到了除恶务尽，以后再也没有出现鳌拜势力复辟的情况。

谋不己出

谋不己出 语源于北宋宰相范纯仁劝司马光之言：“愿公虚心以延众论，不必谋自己出。”

谋不己出，并不是说真的不出谋划策，而是主张在“以延众论”的基础上集思广益，作出好计谋来。这是一种高超的决策艺术。诸葛亮这位历史上的大谋略家，他的神机妙算就来之于“广咨问”。他在《与群下教》这篇仅有九十四字的短文里，精辟地阐述了“集众思，广忠益”的重要性，要求参与管理相府大事的官员，广泛收集有益于治国的意见，集中大家的智谋，“则亮可少过矣”。

谋不己出，以延众论，政治家可为之，企业家也可为之。我国许多企业开展的职工合理化建议活动，是决策民主化的重要内容。国外许多企业家也深谙此道。日本丰田汽车公司以“好产品好主意”为目标，在车间到处设建议箱，在各部门、工厂分别设立建议委员会或事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落，取得了巨大成效。更有甚者，日本一位名叫小柳茂的商人，办了一个“老板无主意”商店，让顾客替商店出主意，告诉老板要经营什么商品，或者向商店提供商品。结果，顾客特别是青年顾客为小柳茂出了许多好主意，商店经销的新奇别致的商品特别多，顾客常把商店挤得水泄不通。小柳茂的“无主意”，其实是“以延众论”的“巧主意”。

谋不己出者要有博大胸怀，只有虚怀若谷，才能博采众议。有博大胸怀者，不怕别人“抢功”，不图自己“逞能”，不因人废言而唯智是从。“群众才是真正的英雄”，决策者真心实意地坚持群众路线，博采众议，就能把“众谋”和“己谋”融合成“一谋”，作出正确的决策，这样，事业幸甚，集体幸甚。

清君侧

清君侧 汉景帝时，御史大夫晁错看到各诸侯王强大，与中央政权的矛盾加剧，建议“削藩”。“削藩”之策遭到了以吴王刘濞为首的诸侯王的强烈反对。当时，吴王刘濞，“即山铸钱，煮海水为盐，诱天下亡人谋作乱。”富比皇帝，正如晁错所说：“今削之亦反，不削亦反。削之，其反亟，祸小；不削，反迟，祸大。”削藩令一下，刘濞便联络了一些诸侯王，起兵反叛中央政府。他们说：“晁错离间刘氏骨肉，危害社被！”打的旗号就是：“请诛晁错，以清君侧！”此策获得了部分成功，汉景帝无奈，为息兵诛杀了晁错。但刘濞的清君侧完全是幌子，他仍然大举进攻。汉景帝只得起用周勃之子周亚夫率军平叛。由于刘濞在政治上不得人心，军事策略上一系列失误，三个月便兵败被杀。

醉翁之意不在酒，在乎山水之间也。清君侧是假，取君位是真。这是一种先剪除羽翼，再一举擒杀的谋略。历史有惊人的相似之处，明朝明成祖朱棣夺君位也是用清君侧之策。

明太祖朱元璋死后，皇太孙朱允炆继位，是为建文帝。他对朱元璋的君主集权政治有所调整，主张倚重大臣，发挥臣下的作用，他“诏行宽政，赦有罪，蠲通赋。”但在边防上握有实力的藩王存在，使皇权感到威胁。当时，朱元璋杀戮功臣为巩固皇权，采取了分封诸王的制度，先后分封了二十四个藩王。而建文帝感到：“诸王尊属，拥重兵，多不洁，奈何？”便与谋臣齐泰、黄子澄等计议削藩。齐泰主张“先图燕”，即先削实力最强的燕王朱棣。黄子澄则主张先“剪燕手足”，风险小些。建文帝用黄子澄策，不到一年时间便削掉周、湘等五个藩王。对燕王朱棣则削弱其兵力并予监视。

朱棣是朱元璋的第四个儿子。他曾拜明朝开国功臣徐达为师，练就一身好武艺，史书称他“智勇有大略”。他被封为燕王，镇守北方，屡

立战功，深得朱元璋赞赏。史传朱元璋带领皇亲们观猎，见一匹骏马疾驰而过，朱元璋出上联：“风吹马尾千条线，”让皇太孙朱允炆对下联。朱允炆对说：“雨打羊毛一片擅。”朱元璋听后颇为不满，而身在一旁的朱棣则趁机上前奏对说：“日照龙麟万点金。”朱元璋听后，连声称好。朱元璋曾有更换皇储，改立朱棣的想法，后来被大臣劝止，但这正助长了朱棣谋取帝位的野心。当建文帝削藩危及朱棣时，朱棣即以“清君侧”、诛讨齐泰、黄子澄为名，号称“靖难”，起兵北平进军南京，争夺皇位。

建文帝以耿炳文为大将军，率兵北讨，于淖沱河一战败北。后命李景隆统兵五十万出征。朱棣智勇双全，先坚壁不战，亲自率兵俘宁王朱权，收其八万精兵，势力大增，然后回师大败李景隆。建文帝见征讨失败，罢免齐泰、黄子澄，以图缓和，但朱棣是为夺取皇位，岂能理睬，继续进攻。经过对山东和中原地区的反复争夺，朱棣决定临江一决，直捣南京，终于攻下南京，建文帝下落不明。经过四年内战，朱棣以清君侧之策，夺取了帝位。

朱棣夺位之后，继续削藩。首先削弱北部边防诸王，即位当年就命宁王移封南昌，徙辽王于荆州、谷王于长沙，削去辽、代二王的护卫，又先后把齐、岷、谷等王废掉，大大削弱了诸王势力，加强了皇权。

毛泽东曾说：自从吴王刘濞发明了“请诛晁错，以清君侧”以来，这条谋略一直被野心家们奉为至宝。正说明了这条谋略的作用之大，影响之广。

深不可识

深不可识 巧妙地掩藏自己的心态而不让别人识破。

语出《老子》第15章：“古之善为道者，微妙玄通，深不可识。”《孙子·九地》：“将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使民无知；易其事，革其谋，使人无知；易其居，迁其途，使民不得虑。”《菜根谭·风操》：“喜怒轻则心腹肝胆皆为人所窥。”因此，历代权谋家特别注意好恶不令人窥测，否则，就会失算于奸佞之臣和势利小人，导致严重的后果。

崇祯帝计除魏忠贤，用的就是这一谋略。明熹宗幼年丧母，由乳母客氏抚养长大，客氏乃一淫妇，引诱16岁的熹宗与之淫乱，后又与阉割未净的权宦魏忠贤私通，两人骗取熹宗信任，专权枉法，内外勾结，操纵朝中大权，党同伐异，形成一股大的邪恶势力。东林党人几被赶尽杀绝。后熹宗死，崇祯继位，魏失去靠山，东林党人又起，上书弹劾。崇祯也知魏作恶多端并深恶痛绝。但为了积蓄力量，他不露声色，虚与周旋，甚至魏假意要辞去东厂职务时，崇祯还强留不许。朝官杨所修、杨维垣指责宦官崔呈秀企图篡位，主事陆源登、钱元息、员外郎史躬盛也上书斥责，揭露魏，崇祯佯装不知。嘉兴贡生钱嘉征上疏列举魏十大罪状，崇祯见上下内外一心反魏，时机已到，于是把魏召来，内侍宣读此疏，魏大惧，崇祯将其贬谪凤阳。魏竟用良马千匹，壮士八百护送其搜刮的财宝。崇祯闻之大怒，令逮来问斩，魏惧，自缢阜城，帝诏磔其尸、悬首河间。公元1629年，又把依附魏的阉党定为逆案，崔呈秀、田尔耕等宦官被斩，东林党及被害的官员、嫔妃都恢复了名誉，被捕的释放复职。

运用这一谋略，要求施谋者能不动声色，沉着冷静，讲话做事留有回旋余地。该谋在用于消除心腹大患，清除奸臣恶党时，能产生出其不

意，攻其不备的效果，故往往可以一举成功。

深根固本

深根固本 巩固基础，使之不易动摇。作为谋略，意思是要建立巩固的根基，壮大了自己，才能与人争雄。

《三国演义》第12回说：曹操准备起兵打徐州，荀彧劝谏说：“昔高祖保关中，光武据河内，皆深根固本以制天下，进足以胜敌，退足以坚守，故虽有困，终济大业。明公本首事袁州，且河、济乃天下之要地，是亦昔之关中、河内也。今若取徐州，多留兵则不足用，少留兵则吕布乘虚寇之，是无兖州也。若徐州不得私明公安所归乎？”

荀彧的“深根固本”，就是要曹操先建立巩固的根据地，壮大自己，然后再与人争天下。荀彧这一计策是正确的：当时情况是，曹操若出兵去打徐州，近在淮阳的吕布必端其老巢，而且当时人心归顺刘备，要破刘备也很难，曹操如果攻不下刘备的徐州，就将失去根据地。他接受了荀彧的建议，先巩固所据之地袁州，招贤纳士，训练兵马，出其不意破了淮阳，势力日益强大，后来破袁绍，称雄北方。

在中国古代战争史上，凡能运用这一谋略的，一般都可立于不败之地。荀彧说的汉高祖保关中，光武帝据河内，确是“进足以胜敌，退足以坚守”，虽然也有失败，但终因后劲很足，夺得了最后胜利。

朱升为明太祖朱元璋提出的“高筑墙、广积粮、缓称王”，也是一谋略的成功运用。朱元璋平了南方，站稳脚跟后才挥师北上，以破竹之势攻入北京，开创了明王朝。反面的例子也不少。唐朝黄巢、明朝李自成等农民起义，拥有百万之众，先后都打败了唐、明王朝，但终因没有建立巩固的根据地，没有深根固本，实行典型的流寇主义路线，一败就翻不了身，最后彻底失败了。可见，这一谋略确是兵家逐鹿中原，争夺天下的良谋奇策。

深根固本也适用于现代商战。商品竞争者争夺市场，手段与古之逐

鹿中原的兵家一样残酷无情，谁都逃不脱优胜劣汰的规律。不过，在今天的商战中，“固本”应特别强调人才的决定性作用，人才是本中之本，现代商品之战实质上是人才之战。、这就要求商品生产者应高度重视人才的培养，人才的聚集，从而尊重知识，尊重人才，重视教育，重视高科技的飞速发展。

我们把经济建设作为一切工作的中心，努力发展生产力，不再管它姓“资”姓“社”，把经济搞上去，最终挫败西方敌对势力的和平演变，也体现了深根固本这一谋略思想。

渗透分化

渗透分化 “渗透”的本意是比喻一种事物或势力逐渐进入到其他方面，“分化”的本意是指统一的事物变成分裂的事物。渗透分化在政治上的含义，一是指采取打入敌阵营内部或外部宣传等措施，尽量制造、扩大和强化敌人的内在矛盾，使敌人发生内耗；二是指通过各种手段，加深和扩大敌国与他国的矛盾，使敌国处于孤立的地位。通过渗透分化，造成有利于己而不利于敌的局势。

公元前279年，即孙臆攻魏救韩之后的63年，齐国几乎为燕国所亡，幸赖大将田单的机智，才赶走了燕人，收复了失地。当时田单被燕将乐毅困在即墨，面临即将覆灭的危险。他一筹莫展。忽闻燕昭王死了，他的儿子惠王即位，田单便指使他打入燕国的人员，立刻利用燕太子与乐毅曾有过不和的缝隙施以“反间计”，大放谣言，说乐毅有二心，将自立为齐王；又说即墨早已断粮，全仗乐毅的接济才使其得以坚守，如果以骑劫代替乐毅为将，齐国必亡无疑。惠王对此确信无疑，于是撤了乐毅的大将军职务，另派骑劫代之。燕军将士大都为此愤慨不平，但又无力阻止事态的发展，因而军心涣散。田单在战场上不能制胜的一个劲敌，便这样轻而易举地被除掉了。自此田单率军节节反攻，在很短的时间内，就攻克了70余城，收复了被燕军攻占的所有国土。

第二次世界大战前夕，纳粹德国就广泛地利用各种宣传工具，在国际间进行了大规模的分化活动。希特勒巧妙地利用了匈牙利与保加利亚“修约派”的要求反对罗马尼亚，利用克罗地亚人的不满反对南斯拉夫的中央政府，利用希腊的民主与自由派的反对党反对希腊政府，鼓动土耳其政客援助罗马尼亚的“铁卫团”分化各国，从而为德国军事入侵开辟了一条通道。

日军发动侵华战争后，到处捏造“皇军已胜利”与“华军被消

灭”的谣言，以打击我军士气；发动各种政治攻势，如“中国政府如何与资本家勾结”、“国共如何火并”等，以惑乱人心；高唱“北人治北”、“华北自治”，并有意将中国军队和政府官员区分为“中央军”、“杂牌军”、“欧美派”、“亲日派”等等，用以分化我人民、军队和政府；提出“大元帝国”、“性蒙人自治”，以及建立清真寺，以分化我蒙回同胞；唆使傀儡发起“排外运动”等，以离间中国与友邦之间的关系。

渗透分化策略的进一步，就是鼓动敌国内部的叛乱。这是帝国主义国家惯用的一种战略。例如，列宁最初领导的国内革命失败后，德国为了减轻它东线的压力，以避免两面作战的危险，就利用这个机会，施展了一个大阴谋。首先派人在纽约开设银行，资助俄国革命党人，一面用封印列车，密送列宁返回国内。列宁革命获得了成功。沙俄军队的力量被削弱，德国减轻自己东线压力的阴谋乃告成功。在第一次世界大战中，同盟国准许许多被德军占领的国家，在自己境内建立流亡政府，筹划对德的反攻，也是这个战略的具体运用。

事实说明，恰当地运用渗透分化谋略，有时会出现神奇的效应，它是用谋的一个要诀和重要原则。

惕之以威

惕之以威 明代无名氏《投笔肤谈·兵机第八》：“故善制敌者，愚之使敌信之，班之使敌疑之，韬其所长而使之玩，暴其所短而使之惑，谬其号令而使之聋，变其旗章而使之警，私其所忌以疏其防，投其所欲以昏其志，告之以情以款其谋，惕之以威以夺其气。”

“惕之以威”之谋就是向敌方展示自己力量的强大与士气高昂或准备的严密，使敌人感到震服、畏惧、士气沮丧，首先在心理上瓦解敌人，从而达到战胜敌人的目的。

公元前555年，晋平公会合宋、鲁、卫、郑、营、邻、滕、薛、杞、小郑等共十二路大小诸侯的兵马进攻齐国，就采取了“惕之以威”的谋略。双方的军队在齐国的平阴城下（今山东平邑）拉开战幕，齐军深沟高垒，掘堑而守。晋军主帅中行偃传令鲁、卫两国之兵从须句进攻，邻、首两国之兵从城阳取路，这两路兵马均由琅扮突出齐国纵深。主力则从平阴正面突破，然后在齐国都城临淄城下会师。待四国部队分头行动后，中行偃派司马张：君臣：凡是山泽险要之处，都虚张旌旗，又做了许多草人，蒙上衣甲，立在空车之上，将断木、树枝捆在车后，使人驱车来往于山谷之间，车行木动，扬尘蔽天，中行偃亲督三军，从左、中、右三个方向进攻平阴城。

中行偃实施的“惕之发威”谋略，果然取到了震服齐国的作用。齐军大将析归父逃回平阴城，将联军填壕而进的危急情况报告齐灵公。齐灵公一听吓破了胆，就跑到山上去瞭望敌军态势，但见山泽险要之地，旗帜飘扬，车马奔驰，扬起的尘土遮天蔽日。齐灵公一看这威武的场面，心中更为胆怯，便下令撤军，不战而逃。后楚国伐郑，晋国撤师救郑，才使齐国免遭亡国之灾。

隐于仁贤

隐于仁贤 伪装仁爱，貌似忠诚，装出行为高尚的样子，舍小利、邀名节以图大利。统治者饰贤的一种谋略。

刘裕以禅让手段代晋称帝，建立刘宋王朝后，把东晋的末代皇帝司马德文封为零陵王，在京城附近的秣陵县居住。为了保险起见，刘裕还派了自己的亲信带着一支部队担任“保卫”，实际上是对他进行监视。按照惯例：凡禅让而登位者必须善待废王，否则会被指“忌刻”。这样做，对于地位比较稳固的统治者来说，自然“无伤大雅”。因为放几个毫无反抗作用的“政治花瓶”在那里作装饰点缀，还可回报一份“仁厚”的舆论利息。但如果统治不稳，这种人很有可能成为复辟的旗帜，在政治上是很危险的。于是他们在被尊封的同时，杀机也就随之伏下了。刘裕在封司马德文为王之后不久，便开始实施谋杀阴谋。他先不让司马德文有继承人，每当司马德文的妃子生下儿子，刘裕安插在身边的人就找各种机会杀之。接着，他又派人给司马德文送毒酒，不料送酒人不愿干这种亏心事，自己喝下毒酒自杀了。司马德文对此险恶处境也早有预防，自己的日常饮食总是亲自动手烹煮，除了妃子外，不让外人染指，刘裕见无法下手，只好使出最后一手，派亲信把他杀了。然后再假惺惺地“帅百官临于朝堂三日”，为司马德文公开发丧。

清代的雍正帝隐于仁贤的手段更是别出心裁。他利用反对者的口，来为自己饰贤。雍正七年，雍正从破获的曾静反清案件中，得知民间对自己的种种流言，于是就把审讯此案的有关材料有选择地汇编成《大义觉迷录》一书公开出版。在书中雍正除以“上谕”的形式自我辩解外，还通过经“开导”“幡然悔悟”的曾静之口，肉麻地吹捧清统治者和自己。其中有一段是这样的：“弥天重犯（曾在供词中的自称）以蝼蚁之微，冒犯九五之尊，万死不足蔽辜，而当身亲沐皇恩，尚容留苟延残生

以到今日，虽尧舜之圣，亦未见有此出格殊恩至于如此，又岂高汉（祖）之宽、唐太（宗）之明所能拟似于万一。”“弥天重犯旧岁一路走来，亲被我皇上的德化，亲见熙曝景象，颂德歌功，欢声载道，不觉倾心悦服……弥天重犯从头一路细思，实由列祖列圣之功德，在天地间极其大，我皇上之圣仁，迈古今而极甚至。故皇天默使弥天重犯传其害迫悖义之论，露其奸党谤毁之行，以显圣德于深山穷谷，申名义于千秋万世，使天下之大，万世之远，人为悦服，处处倾心耳。”

替天行道

替天行道 《水浒传》中记载北宋农民起义领袖宋江在“忠义堂”前的大旗上书上“替天行道”的旗号。事实上，“替天行道”作为一种谋略在历史上经常地运用着。

据《尚书·汤誓》记载：商汤率领诸侯讨伐夏桀，商汤在誓师的时候，就是打着“替天行道”的旗号。他对众人说：“来吧！你们众位，都听我说。不是我小子敢行作乱！因为夏国犯下许多罪行，天帝命令我去讨伐它。现在你们众人会说：‘我们的君主不怜悯我们众人，荒废我们的农事。为什么要征讨夏国呢？’我虽然理解你们的话，但是夏氏有罪，我畏惧上帝，不敢不去征伐啊！现在你们会问：‘夏的罪行究竟怎么样呢？’夏王耗尽民力，剥削夏国的人民。民众怠慢不恭，同他很很不和协，他们说：‘这个太阳什么时候消失呢？我们愿意同你一起灭亡。’夏桀的品德这样坏，我们一定要去讨伐他。你们要辅佐我这个人，实行天帝对夏的惩罚，我将重重地赏赐你们里你们不要不相信，我不会说假话。如果你们不遵守誓言，我就会把你们降成奴隶，或者杀死你们，不会赦免。”

后来周灭商，也是打着“替天行道”的旗号。据《尚书·牧誓》记载：武王对众人说：“古人有话说：‘母鸡没有早晨啼叫的；如果母鸡在早晨啼叫，这个人家就会衰落。’现在商王纣只是听信妇人的话，轻视对祖宗的祭祀不问，轻视并遗弃他的同祖的兄弟不用，竟然只对四方重罪逃亡的人，这样推崇，这样尊敬，这样信任，这样使用，用他们做大夫、卿士的官。使他们残暴对待老百姓，在商国作乱。现在，我姬发奉行老天的意旨对他惩罚。……将士们，努力吧！你们如果不努力，就会对你们自身进行惩罚！”

打着正义与高尚的旗号，为了制造政治上的舆论与争取人民的支

持，来达到攻打别人、消灭敌手、建立自己统治的目的，这就是“替天行道”之谋的实质。

越俎代庖

越俎代庖 语出《庄子·逍遥游》：“危人虽不治危，尸、祝不越蹲俎而代之矣。”宋·王安石《临川集·上郎侍郎启》之一：“追惟旧闻，不越俎以代庖；盖言有守，示操刀而使割。”“越俎代庖”作为成语使用一般用作比喻超过自己的职权范围，去做别人所负责的事情。作为政治谋略作用是指：在政治活动中，即使自己没有相应的当政职权，而当政者不能有效行使或没有立即行使自己应当行使的职权时，施谋者以非常行为超越职权，去夺取或行使并不属于他的职权。

戴高乐将军于1958年6月出任法兰西第四共和国总理，是他运用“越俎代庖”政治谋略并积极行动的结果。戴高乐是法国人民反抗法西斯侵略的象征。1940年6月德国侵占巴黎后，当时刚升任法国国防部长次长的戴高乐即出访英国，他向法国国内发表广播演说，号召法国人民继续抗战。他领导展开了“自由法国”运动，先后组织和领导了法兰西民族委员会、民族解放委员会，抗击希特勒德国的侵略。法国解放后，他在1944年9月至1946年1月期间曾组织临时政府并出任主席，但由于威望不够，一直未当选为战后成立的法兰西第四共和国的国家元首和政府首脑。戴高乐在野期间，很多时间花在写作上，在他重新执政前几个月，戴高乐几乎已被人遗忘。1958年5月，法国在阿尔及利亚的殖民将领和极端分子发动军事叛乱。当时，戴高乐获悉，内政部长已向内阁提出报告，说叛乱行动有可能在5月27日夜间在法国本土重演，首先是各省，然后是首都巴黎。5月27日12时30分，当时在政府中没有担任重要职务，处于被人们遗忘状态的戴高乐，用含糊语气发表了下述声明：“我已于昨天开始采取必要的正常步骤，来建立一个能够确保国家统一和独立的共和政府。……我希望驻在阿尔及利亚的陆海空三军做遵守纪律的模范，听从司令官萨朗将军、奥布瓦诺海军上将和儒奥将军的

指挥。我向这些领导人表明，我信任他们，并愿同他们立即取得联系……”当总理弗林姆兰看到戴高乐的声明时，对戴高乐这种未担任政府职位却以政府首脑口气行使首脑权力之行为，万分愤怒，他想揭穿这一花招，但共和国总统科蒂却劝弗林姆兰不要轻举妄动。在戴高乐发表声明后的一天，总理弗林姆兰在绝望中向总统科蒂递交了辞呈。戴高乐成功地运用了“越俎代庖”谋略，取得了议会内多数票，在1958年6月如愿以偿，出任总理。

政治活动是人类最丰富深刻的活动。由于政治风云变幻莫测，常常表现为权力的更迭，往往会出现非常情况，有时甚至还是你死我活的斗争。所以，政治活动需要更多地使用一些超常的手段。“越俎代庖”好似一把双刃利剑，既可护身，又易伤身。施谋者要用这把利剑克敌制胜，须具备一定的条件，基本条件有三：一是要有实力作后盾。有实力则得心应手，无实力则会弄巧成拙。二是要有强大的“影响力”和“号召力”，代表某种历史发展趋势，并能及时将“影响力”转变为“权力”。三是要把握好一定的机会。机会一到，便当机立断，以积极的行动，果断的行为，先发制人。以上条件不备，而任施“越俎代庖”者，必败无疑。

富国强兵

富国强兵 语出《商君书·壹言》：“故治国者，其转（专）力也，以富国强兵也。”在中国历史上，“富国强兵”之策不仅仅是指加强国防和军队建设，在当时的历史条件下，也是指加强中央集权，发展农业生产，鼓励耕战，改革政治、经济、军事制度，实行变革等政治措施，因而是一项根本性的国策。

《六韬·上贤》曰：“相不能富国强兵，调和阴阳，以安万乘之主，正君臣，定名实，明赏罚，乐万民，非吾相也。”《六韬》还指出：国家必须将“三宝”（大农、大工、大商）这个经济命脉掌握在中央政府手里。认为只有农业、手工业、商业发展了，国力充足了，军事实力才能得到加强，国家长治久安才有可靠的物质基础。只有举国上下致力生产，才能国富兵强，否则“兵势不行，敌国乃强。”

无数事实说明，战争不但是政治的和军事的竞赛，还是经济的竞赛。只有国富，才有兵强。春秋末期的吴楚之战，吴所以能以少胜多，最主要的原因是当时的吴国工商业逐渐发达，尤其是制铁工业有了长足的进步，使兵器发展很快。而楚国连年遭侵，岁无宁日，经济发展受到很大制约，所以败给比自己小的吴国。战国时期变法最早的魏国，在李悝的主持下，实行“尽地力之教”的措施，李悝指出：“农事害，则饥之本也”，不仅大力发展农业生产，而且还提出了“废沟洫”的主张，铲除井田的疆界，发展农田水利建设，使魏国得以强大起来。以后吴起、商鞅的变法和齐威王、韩、燕的改革，都把发展经济作为一项主要内容，目的在于富国强兵。

运用“富国强兵”谋略，对内可增强自己的综合国力，对外则在与敌国较量中，以经济和非经济手段削弱和消耗敌国的经济或利用自己经济潜力的优势拖垮敌国等，使自己处于有利地位。公元前491年，越王

勾践与范蠡等人在吴国拘役三年后回国。勾践向左右询问复兴越国之
道，春秋末期杰出的政治家、思想家和谋略家范金当时作了极其精辟的
论述，他向越王献了一条“富国强兵”之计。其要义是：“尽人事，修
政教、收地利”，调动、保护人民的积极性，发展生产，储蓄力量，富
国强兵。勾践闻言，犹如旱田浇上了一场甘雨，立命文种主持国政，范
蠡治理军旅，自己卧薪尝胆发奋图强。至公元前485年，越国府库充
实，土地垦辟，人民乐为所用。两年后，越国正值丰收，而吴国遇灾，
水稻欠收。越国用了文种的一条蒸粟毒计，奉还吴国一万石蒸熟了的粮
食。吴国见子粒肥大，皆引为良种，结果颗粒不收，酿成大灾。公元前
478年，越国人力、物力愈益强盛，国富兵强，于是大起兵马，连续围
困吴国数年。这时，吴国却因士民疲敝，财力虚耗于累年征战，那里还
是越国的对手。最后，吴军惨败于太湖边，不久就被越国灭掉了。

在中国历代谋略思想中，富国强兵受到高度重视。《孙臆兵法》中
就把“富国”、“强兵”作为一个重大理论进行了讨论。孙臆认为，只
有“富国”才是“强兵之急”，从而保证“战胜而强立”，实现天下的
统一。《投笔肤谈·本谋》中提出了“国不富不可以兴兵”的论断，把
国家的经济实力（即国富）作为战略运筹的重要内容，认为战争不仅仅
是战斗力与战斗力之间的较量、指挥艺术与指挥艺术之间的较量、后勤
保障与后勤保障之间的较量，而且还是国家综合实力之间的较量，即国
家的政治状况、经济状况、社会状况之间的较量。

汉初，其北部边境经常遭到匈奴军队的侵扰。由于秦汉之际的长期
战争，社会经济遭到极其严重的破坏。因此，从汉高祖开始，中间经过
文帝、景帝，直到汉武帝即位之初，均无法以武力彻底反击匈奴的侵
扰。在这几十年的时间里，汉朝只能采取和亲政策，以缓和匈奴奴隶主
的掠夺。但匈奴统治者既不放弃和亲的利益，又不放弃武力掠夺。所以
汉朝虽然先后进行了八次和亲，但每次只能维持几年的和平。在此期
间，匈奴大规模的南下入侵就有两次。汉朝经过七十多年的休养生息
后，特别是在发展农业生产的基础上，先后实行盐铁专卖、整顿币制和

税收等措施，使社会经济迅速恢复和发展起来。到汉武帝初年，国家财力充裕，社会富庶。从公元前129年到公元前119年的十年间，汉武帝采取集中兵力、主动出击的作战方针，在西起河套东至辽西的宽大正面上，先后发起三次大规模的进攻战役，歼敌俘敌数十万之众，使匈奴远遁。从汉初采取“和亲政策”姑息匈奴统治者的侵扰，到汉武帝夺取反击匈奴战争的胜利，历史从不同的角度说明了富国强兵的作用。

当今世界，衡量一个国家“富国强兵”程度的标志是综合国力。综合国力竞争战略将是未来新时代的国际性的总体战略。90年代初的海湾战争就充分说明了，谁拥有综合国力优势，谁就握有战争的主动权。因此，在国际间综合国力较量的时代里，为了在未来立足于世界民族之林，我国应从当前国情国力出发，积极把我国的综合国力搞上去，走富国强兵之路。

善为政者，必重民力

善为政者，必重民力 语出宋代·杨时《二程粹言·论政篇》，大意是善于理政的人必定重视人力资源。

春秋齐国大夫管仲，就是一位重视以民为本并利用人力资源的开发来治理国家的政治家。

管仲任相后，首先致力于经济的发展，提出治国“必先富民”的思想，“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”，认为国家财力充足，远方之人会自动归属齐国，开发荒地种植庄稼有所收成，本国之民自然会安家立业。

管仲认为“政之所兴，在顺民心，政之所废，在逆民心。”根据这种思想基础，他提出“公修公族，家修家族”，使百姓事业相连，俸禄互相补助，人民相亲；宽免旧罪，救助旧宗，为无后者立嗣，这样人民就能生息繁育；减轻刑罚，薄收赋税，人民就会富裕；在各地选用贤士，施教于国民，人民就能遵守规范。这样就满足了人民的四种愿望，争取到民心，巩固了国家的政权。

其次管仲还十分重视选拔人才，要求各乡都要推举贤士，不得“蔽明”、“蔽贤”。他还主张凡孝梯忠信、贤良俊才，不论什么地位，不拘一格，都要加以合理的运用。他善于任用人才之所长，避其所短。齐桓公向管仲请教如何任命官吏，管仲说：“升降揖让，以明礼待宾，我不如限明，请立为大司行；垦荒地、辟农田，尽地之利生产粟米，我不如宁戚，请立为大司田；战场上三军成阵，使兵士视死如归，我不如王子成文，请立为大司马；决狱公正，不杀无辜，不诬陷无罪之人，我不如弦商，请立为大司理；犯颜直谏，不避死之，我不如鲍叔牙，请立为大谏之官。”管仲通过对每个人个性的分析，抓住人才各自的特点，并使之有机组织起来，相互补充，成立一个坚强有力的政治集团，体现了

管仲杰出的组织才能。

管仲这些做法，对于人民的安居乐业，稳定社会的秩序，巩固国家的政权都起到了积极的促进作用。同时他根据人才的不同特点，将其组成有机的整体，使各种才能互相弥补，充分发挥提高了人才在国家建设中的整体组织效应，提高了智能发挥的效率和水平。

善假于物

善假于物 在竞争中，当依靠自己的力量不足以取胜的时候，必须借助外部力量，使其变成自己的力量。实践证明，在各种竞争中，很少有不借助外力而取胜的。

荀子说：“君子生非异也，善假于物也。”一个人的力量总是有限的，而如果“善假于物”，就可以使自己的力量增加千百倍。俗话说，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮，就是这个道理。

历史上借助外力以达到自己的政治目的的事例举不胜举。秦始皇借助于李斯、王翦、蒙恬的力量统一中国；刘邦靠张良的谋略和韩信的骁勇打败项羽；曹操借助汉献帝的威望讨董卓，平天下；等等。可见，“善假于物”是一个重要的政治谋略。

一个人在事业上的成功也往往离不开外力的作用。心理学者对300名杰出人物的早期经历的调查表明，他们大多有较早地接触大量名人的经历。我们知道，达尔文是受生物学家C·莱伊尔的均变论和马尔萨斯的人口论影响，才提出他的进化论的；牛顿的成功则与他在剑桥大学的教师、著名数学家艾萨克·巴罗的培养和支持分不开，所以牛顿说，“我是站在巨人的肩上取得这些成就的”。马克思主义的产生也是这样，它从德国古典哲学、英国古典经济学和英法的空想社会主义中脱胎而出，发展为一种在几个世纪里“改变了世界”的学说。

外界援助既可以是体力上的，也可么是智力的和经济的。在经济竞争中，搞横向联合，利用贷款，购买专利，聘请“星期日工程师”，个体户和专业户雇用少量劳动力，都是利用外力的好形式。

利用外力，归根结底是为了增强自己的力量，是让外因通过内因而起作用，不是让外界力量取代自己。此外，在利用外力时，还须注意有关的人际关系和道德问题，应该在法律和道德准则的范围内争取外界援

助，而不应为达到个人目的、谋求个人私利而肆意侵犯别人的利益。

尊王攘夷

尊王攘夷 即尊崇王室，攘除夷狄。该谋略最早是由春秋时的一些华夏大国所提出并运用。春秋时的王室虽已衰微，但名义上却仍保持着“天下宗主”的地位，具有一定的向心力。当时，面对着“南夷与北狄交，中国不绝若线”的形势，一些图谋臣服天下的强国，如齐、晋等，相继抓住“尊王攘夷”这面旗帜，纠合诸侯，扩充实力，一时间成了威震中原的霸主。

春秋时，齐桓公任用管仲进行改革，国力富强。以“尊王攘夷”相号召，联合燕国打败北戎；营救邢、卫两国，制止了戎狄对中原的进攻；联合中原诸侯进攻蔡、楚，和楚国会盟于召陵；还安定了东周王室的内乱，多次召开诸侯会议，订立盟约，成为春秋时第一个霸王。

据《史记》载：齐桓公23年（公元前681年），山戎侵略燕国，燕向齐告急。齐救燕，于是讨伐山戎，到了孤竹才回师。燕庄公送齐桓公回到齐境，桓公说：“除了天子以外，诸侯相送不出国境，我不可以对燕无礼。”于是把燕君送他所到之地全割给燕国，让燕国重新修治祖先召公的德政，并且像当年成王、康王一样，向周天子进贡。诸侯听到这件事，都归附齐国。

30年春，齐桓公联合诸侯伐蔡，顺道伐楚，楚国问：“为什么来攻打我国？”管仲说：“从前召康公传天子之命给我国先祖太公：‘五等诸侯、九州方伯，你都可以征伐他们来辅佐周王室。’赐给我先君剑履所及的地方：东到海，西到黄河，南到穆陵关，北到无棣。楚国应该进贡天子滤酒用的仓茅没有献上，使天子祭祀的祭品有所欠缺，所以我们兴师。周天子昭王南巡被害，所以我们来问罪。”齐国就是打着“尊王攘夷”的旗号攻打楚国的。

晋文公二年春（前635年），秦军开入晋国河上之地，将迎周天子

回国，赵衰对晋文公说：“如欲称霸诸侯，莫如迎回天子尊重周室，周晋同姓，晋国如不先迎周王回国，秦军随后将迎，如此即无以令天下。如此尊王重任，正好是晋国的机会。”三月甲辰，晋国派兵到周的阳樊邑，将周天子襄王迎入家乡。

从齐桓公、晋文公运用“尊王攘夷”谋略称霸以来，很多权臣掌握了打着天子偶像的旗号去争权夺利的招术。最为典型的范例要算是曹操采用的“奉天子以令不臣”、“修耕植、蓄军资”，扩充自己实力的两项重大策略了。曹操能在汉末群雄角逐中，不断取得胜利，最终统一北方，与他对“尊王攘夷”的具体发展和运用有密切的关系。

由于“尊王攘夷”包含着协内攘外、一致御敌的意义，因而历代一些统治者也往往把它用为一种加强团结的工具，以达到集合力量、安内御外、巩固统治的目的。无论过去还是现在，偶像、权威人物的影响是很大的。有时他们比领导者本人的影响要大得多。特别是当下属对一项活动的意义和价值尚不明确，何去何从尚犹豫不决的时候，如能取得权威人物的支持和同意，并采用一定方式让下属知道，那无疑将增加自己的可信任程度，提高办事成功率。这是在现代条件下对“尊王攘夷”谋略的灵活运用。从这点意义上来说“尊王攘夷”谋略，在今天仍有一定的研究借鉴作用。

隔岸观火

隔岸观火 《三十六计·第九计》是这样解释这一谋略的：当敌方内部矛盾趋于激化，产生混乱时，我便静待它发生暴乱。敌方反目为仇，势必自取灭亡。这就是以柔顺的手段，坐等愉快的结果。实施这一谋略，要求在敌方内乱时，不能轻易逼近，否则，可能使敌一致对外。通常采取“坐山观虎斗”的态度。当敌方矛盾突出、相互倾轧的气氛越来越暴露时，不可急于去“趁火打劫”。操之过急常常会促成其达成暂时的联合，从而增强敌方的还击能力。故意让开一步，坐等敌方内部对抗矛盾发展，以致出现互相残杀的动乱，就会达到削弱敌人、壮大自己的政治、军事目的。

《三国演义》记述了曹操在平定河北时，两次使用“隔岸观火”之计，以小的代价换取大的胜利。

曹操第一次“隔岸观火”，是在演义第三十二回中。袁绍在仓亭再次战败后，他心情抑郁，不久便得病身亡。临死前，袁绍立幼子袁尚为嗣，任大司马将军。曹操这时斗志正旺，亲率大军前来讨伐袁氏兄弟，企图一举平定河北。曹军以破竹之势攻占了黎阳，很快便兵临冀州城下。袁尚、袁谭、袁熙、高干等带领4路人马合力死守，曹操连日攻打不下。谋士郭嘉献计说：“袁氏废长立幼，而兄弟之间，权力相并，各自树党，急之则相救，缓之则相争；不如举兵南向荆州，征讨刘表，以候袁氏兄弟之变；变成而后击之，可一举而定也。”曹操从其言，留下贾诩守黎阳，曹洪守官渡，便引军征讨刘表去了。果然，曹操一撤军，长子袁谭便同袁尚为争夺继承权大动干戈，互相残杀起来。袁谭打不过袁尚，便派人向曹操求救。曹操则乘机再次出兵北进，杀死袁谭，打败袁熙、袁尚，很快占领了河北。

曹操第二次“隔岸观火”，是在平定河北之后。当时，袁熙、袁尚

被打败，逃往辽东投奔了公孙康。夏侯惇等人劝曹操道：“辽东太守公孙康，久不宾服。今袁熙、袁尚又往投之，必为后患。不如乘其未动，速往征之，辽东可得也。”曹操却笑着说：“不烦诸公虎威。数日之后，公孙康自送二袁之首至矣。”诸将皆不相信。没过几天，公孙康果然派人将袁熙和袁尚的首级送来了。众将大惊，俱服曹操料事如神。曹操乃大笑：“不出奉孝之料！”说着，便拿出了郭嘉临死前留给曹操的一封信。信中写道：“今闻袁熙、袁尚往投辽东，明公切不可加兵。公孙康久畏袁氏吞并，二袁往投必疑。若以兵击之，必并力迎敌，急不可下；若缓之，公孙康、袁氏必自相图，其势然也。”原来，袁绍在世之日，常有吞并辽东之心，公孙康对袁氏家族恨之入骨。这次袁氏二兄弟去投奔，公孙康就存心想除掉他们，但又恐曹操引军攻打辽东，想利用二人助一臂之力。所以，袁熙、袁尚二人来到辽东，公孙康并没有马上相见，而是派人迅速前去探听曹军的动静。当细作回报“曹公兵屯易州，并无下辽东之意”时，公孙康立即将袁熙、袁尚斩首，使曹操兵不血刃便达到了目的。

这两个小故事，在史料中都有记载。不同的是，有的史料认为，曹操第二次施展此谋并非郭嘉所出，而是他自身所为。《三国志·武帝纪》中写道：“辽东单于速仆丸及辽西、北平诸豪，弃其种人，与尚、熙奔辽东，众尚有数千骑。初，辽东太守公孙康恃远不服。及公（曹操）破乌丸，或说公遂征之，尚兄弟可离（擒）也。公曰：‘吾方使康斩送尚、熙首，不烦兵矣。’九月，公引兵自柳城还，康即斩尚、熙及速仆丸等，傅其首。诸将或问：‘公还而康斩送尚、熙，何也？’公曰：‘彼素畏尚等，吾急之则并力，缓之自相图，其势然也。’”

《孙子兵法·火攻篇》后段提到，战争是利益的争夺，即使打了胜仗，攻取了几座空城，如果没有得到实际利益，而自己却劳民伤财，军队长期滞留在外，这仍然是不幸的事。所以说，对待攻战问题，要慎重考虑，认真对待，切忌感情冲动，失去理智。故认为，这种慎于用兵、戒于轻战的思想同隔岸观火的意思是吻合的。可见隔岸观火并非全然坐

观，等到时机成熟，就要由“坐观”转为“出击”。

禁祥去疑

禁祥去疑 禁止迷信、消除疑惑。《十一家注孙子》云：“曹操曰：‘禁妖祥之言，去疑惑之计。’”

语出《孙子·九地第十一》：“是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信；禁祥去疑，至死无所之。”

公元前1027年，武王伐纣，兵到牧野，忽然雷雨交加，旗鼓折毁，军心疑惧。谋臣散宜生想用占卜问吉，以安军心。太公认为，腐草枯骨没有请问的必要，况且这是以臣伐君，怎么能等待吉日再行举事呢？于是武王作《牧誓》，鼓励三军将士，严申作战纪律，并左持黄钺，右秉白旄，亲麾战斗。周军消除了迷信和疑惧，士气旺盛，战力充沛。纣王发兵仓促应战。周军猛袭，商兵惨败。商朝灭亡。

楚将公子心与齐国作战。天空出现彗星，柄却指向齐国。三军疑惑。有人认为，柄所指间的一方会取得胜利，因而不能进攻齐军。公子心说：“彗星知道什么？用扫帚打人本来就应当倒转过头来，用柄打人，才能取胜。”楚军禁止了迷信，消除了疑惑，安定了军心，振作了士气。第二天，与齐交战，果然大败齐师。

孙子认为，不能用迷信的方法预测胜负，必须“禁祥去疑”，“不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知你之情者也”。（《孙子·用间篇》）任何一支军队乃至任何一个社会集团，只有禁止迷信谣言，消除疑惑恐惧，才能安定人心，振奋士气，团结一致，争取胜利。禁祥去疑是不可缺少的，驱雾散”、“粘合剂”。

勤民谨政

勤民谨政 勤勉为百姓，躬谨治国事。语出晋·陆机《辩亡论下》。遵此谋略者一般权枢稳固，政绩丰突，民安而国泰。

《南史》记载：宋文帝聪明仁厚，雅重文儒，躬勤政事，孜孜无怠，惟简靖为心，于时政评讼理，朝野悦睦。这难免有溢美之处，但文帝勤民谨政确为名符其实。勤民方面：公元439年，文帝刚即位，就诏免拖欠租谷及旧债，减荆湘二州当年税币之半，后又诏免百姓拖欠租债，赐孤老病残者谷五斛；还募民数千家充实京畿，乐移者给田宅，免田赋，并召遣使巡行百姓，问所疾苦，遇孤老鲜寡者，人赐谷五斛。谨政方面：公元439年，宋文帝诏大使巡行四方，观省风俗，命散骑常侍袁谕等分行诸州郡县，观察吏政，访求民隐，使郡县各言损益。又亲临延贤堂听讼。自是每岁三讯，即讯群臣，讯群吏，讯万民，三讯罪定则杀之。文帝还带头勤俭节约，拒绝把他的坐车打扮得富丽堂皇。为节省开支，减少与魏交战给人民的损失，他于元嘉27年下令减内外百官俸禄三分之一，次年又下诏救济遭魏军劫掠之郡县，并免收租税。文帝这些措施，使长江流域的经济文化得到了发展，出现了一个所谓“小康”的局面。

从历代君主看，能遵此谋慎终如始者，康熙帝是其典型。康熙用权的特点是重实际，不尚虚文，勤于政务，处事谨慎。仅以其南巡一事，便可睹其勤民谨政之风范。1703年正月，他开始南巡。先前，尚书阿山上奏，请求在溜淮套别开河道，使水通过这里直达张福口以分淮河流量，减少灾患。因工程浩大，事关重要，内阁九卿知道康熙大事必躬亲，于是奏请圣驾亲阅，面授方略，康熙准奏，于二月舟泊清河县运口，阅武家墩，继而察看溜淮套。由清口登陆，康熙亲自详看地势。尔后问河道总督张鹏翮说：“对于奏请开挖溜淮套，你有什么看法？”张

答：“皇上爱民如子，不惜百万努金，拯救群生，黎民皆颂圣恩。”康熙听得不耐烦了，说：“你所讲的都不必使用闲文，我问的只是河工事务。文章与政事不同，若作文章，引经据典，便可敷衍成篇；若论政事，必实在可行，然后可言，非虚文所能掩饰的。你可将此河可开与否，一一奏明，何必牵引闲文！”张羞愧得无言以对，即免冠叩首请罪。康熙对群臣说，先前尚书阿山等察看泇水水势，奏请在溜淮套河地方另开一河，并绘图进呈。今天我乘骑从清口至曹家庙详细勘察过了，地势越来越高，难以开凿成河，也不能直达清口，与你们进呈的图样迥然不同。现在要开溜河套的话，必须凿山穿岭，不惟断难成功，即或成功，将来汎水泛滥，不漫入洪泽湖，必致冲决运河。”此番话有理有据，说得随从官员无言以对。七尔后康熙下令将主议者尚书阿山革职查办，余各降级安排。接着到江宁、苏州、杭州等地继续视察，直到这年五月二十二日才还京，是为康熙帝第六次南巡。

罪己术

罪己术 罪己：帝王的一种“自我检讨”；写成诏书，叫“罪己诏”。这是帝王面临重大政治危机时所采取的应急对策之一。罪己术，完全可以看作是帝王为延续其统治而不得不使用的一种特殊的谋略。

明崇祯17年2月，李自成农民军从陕西进入山西，逼近京畿，崇祯皇帝就下了一道对自己痛加切责的“罪己诏”：

“朕为民父母，不得而卵翼之；民为朕赤子，不得而怀保之。坐令秦、豫丘墟，江、楚腥秽，罪非朕躬，谁任其责！所以使民罗锋镝，蹈水火，殫量以罄，骸积成丘者，皆朕之过也。使民输刍輓粟，居送行贵，加赋多无艺之征，预征有称贷之苦者，又朕之过也……朕自今痛加创艾，深省夙愆。要在惜人才以培元气，守旧制以息烦嚣，行不忍之政以收人心，蠲额外之科以养民力……”

晋人习凿齿在他的《汉晋阳秋》中评论说：“过消而业隆，可谓智矣。若乃讳败推过，归咎万物，常执其功而隐其丧，上下离心，贤愚解体，谬之甚矣！”罪己诏的主要对象是核心领导层以外的广大中下级官员和民众。在他们眼中，“皇上”总是“圣明”的，政务上即使有什么差错，那也是一班“奸臣”在胡作非为，“圣上”一旦察明，一定会将这批坏蛋加以处罚、斥逐的。所以，当他们看到皇上“诚恳”的“自我检讨”时，就会更加坚定他们“皇上圣明”的信念，并为皇上效忠。这是罪己诏特有的政治效果。

作为帝王的一种统治谋略，“罪己”这种权术几乎是和“家天下”制度同时产生的。相传上古帝王禹、汤都因早涝水灾而罪己，以表今后“改过自新”。古人非常迷信，每逢天灾或怪异现象发生，君王都要下诏罪己。魏文帝黄初二年六月，发生了一次日食，有关官员报告要求按例罢免太尉。文帝下诏说：“上帝降下灾异，是警告天子的；把罪

过推在下级官员身上，这不是圣人的做法。文武百官们，大家小心地尽职啊！以后凡有此类警告，不要去归罪于高级官员！”

帝王“罪己”实质与目的，下面的例子是最好的说明。万历沁年，万历皇帝自觉病危，在一天深夜把太子、大臣召到寝宫，告诉他们决定立遗诏废除矿税，要把原先派往各地坐索矿税的内监都召回来。矿税之害，大臣曾多次论及，甚至内监中也有很多人谈到它的危害，但万历帝一心要钱，说什么也不肯废除。现在他竟然自己提出加以废除，大臣们喜出望外，连忙起草好遗诏呈上去。不一会儿，万历帝亲自批复的诏书就送到了大臣们手里，皇帝对矿税之害作了“自我批评”。不料，到天将晓时，他的病体忽然减轻了不少，既然无性命之虞了，想想废掉矿税实在心痛，因此又接连派内监前往内阁讨还了这道诏书，矿税不废了。

罪张而诛

罪张而诛 等对方的罪恶、阴谋、行为充分暴露后再加以解决。这一谋略包含物极必反的深刻哲理。运用这一谋略，往往于胜利后还能更好地争得政治上的优势，赢得社会的支持。

郑庄公克段于郡，是这一谋略的典型运用。《左传》记载：“郑武公娶于申，曰武姜，生庄公及共叔段。庄公寤生（难产），惊姜氏，故名曰寤生，遂恶之。爱共叔段，欲立之，垂请于武公，公弗许。”武公去世后，庄公继位。姜氏又施以生母之威，逼庄公将京城封予共叔段。庄公满足了她的要求。但就在共叔段到京城走马上任时，姜氏与共叔段订立了里应外合袭郑篡位的计谋。郑庄公对姜氏和共叔段这一系列事情，心中是有数的。郑国大臣又禀报共叔段在京城招兵买马，训练率乘，他也不管，还反说共叔段为郑国操练兵马，劳苦功高。地方官吏又禀报共叔段领兵占领了临近京城的两个小城的不义行为，他不但不兴兵讨伐他，还说：“段乃国母之爱子，吾之爱弟，吾宁可失地，岂可伤兄弟之情，拂国母之意乎？”大臣劝谏，他把劝谏的大臣撵出门外。但如何对付这场斗争，庄公是有安排的。他和大臣公子吕秘密商定：他假称去周王室出差，引诱共叔段与姜氏提早行动。与此同时，公子吕派兵在要道埋伏，截获姜氏遣差送与共叔段的兴兵袭郑的密信，庄公看后又重新封好，派亲信假装姜氏所差送给叔段，共叔段的回信又被庄公所得，作为凭据，并得知共叔段的行动日期和联络信号。庄公这时才下令说：“可以收拾他们了”。于是周密布置。共叔段接到“姜氏”密信，果然中计，在他与姜氏举事之时，庄公采取果断措施，一举挫败了他们的夺权阴谋，共叔段自杀。

庄公之所以对共叔段姜氏迟迟不采取措施，不是他没有对付他们的力量，而是因为他们的叛逆行为还不明显，不公开，过早动手，怕徒惹

外人议论，说他不义不孝，让他们的阴谋充分暴露，这样就赢得众人的支持，取得武力胜利后政治上也是优势。

《东周列国志》记载：鲁庄公晚年，他的同父异母哥哥庆父凯叙君位，收买刺客杀死了庄公的长子公子般。庄公死后，庆父让庄公的一个年仅八岁的公子启继承了君位，就是阋公，而实权则操在自己手里，阋公是齐桓公的外甥，他请求桓公帮他解决难题。桓公想派兵把庆父干掉。派去了解庆父行为的大夫仲孙鞮考虑到庆父干的坏事外边还很少有人知道，杀死庆父人们一下子还搞不清是怎么回事，建议最好等庆父再干坏事时，乘其变而诛之。桓公采纳。果然，庆父又杀死了阋公，这时鲁国人憎恨庆父，当天举行罢市，愤怒的群众包围了庆父的住宅。齐桓公派兵三千，去鲁国立公子申为君，庆父自杀。齐桓公这一举动，使他在诸侯中进一步赢得了威望。

今天，同志之间不能搞罪张而诛，应提倡思想政治工作，建立必要的规章制度和法律以防患于未然，就是坏人，也要让他不敢干坏事，以免造成损失。但郑庄公说的“多行不义必自毙”是有深刻道理的。我们了解这个谋略的积极意义在于：应该时时警诫自己，防微杜渐，不以恶小而为之。

解铃系铃

解铃系铃 语出明朝瞿汝稷《指月录》卷二三《法灯》载事：“法眼问大家：‘老虎脖子上的金铃谁能解下来？’大家回答不出。正好泰钦禅师来了。法眼又问这个问题。泰钦禅师说：‘系上去的人能解下来。’”，后被世俗引为治事之策，即谁惹出来的事情仍由谁去解决。这是从关键处入手，通过捕捉并解决主要矛盾，从而解决问题实质的有效方略。历代权谋家用此解决重大疑案、人事纠纷的事例不少，特别是在整治地方、革除弊政等方面尤为典型。

汉光武帝刘秀时，宋均任九江（今安徽寿县）太守。九江辖下的浚遒县境内有两座大山，一座叫唐山，一座叫后山，当地的老百姓都设祠祭拜两座山神。祭礼时，本地的巫婆神汉从老百姓家中选取青年男女，让他们分别当山公山婆，供两位山神取用。后来渐渐形成习惯，而且年年更换。可是一旦当上了山公山婆，便再没人敢嫁之为夫、娶之为妻了，百姓们深受其害。宋均到九江查知了这个情况，便下令道：“从今以后，凡是为祭礼选取的山公、山婆，一律从巫婆、神汉家中选取，不得违误。”这条法令颁行不久，祭礼山神的事便绝迹了。

五代时，吴越国的钱元懿任新安（今浙江遂安）太守。有一天，新安城中连续起火，烧了不少房子，城中的百姓一个个心惊胆战，惶惶不可终日。这时有个姓杨的巫婆趁机出来惑众，说她能预言谁家该着火，大家将信将疑。巫婆说：“你们要是不信，就等着吧，某天某家准着火。”到了那天，那家果然着了火。这一下，大家都信服了她，纷纷请她给自己祷告攘灾，免除火患。钱无尧得知了这个消息，马上断定道：“巫婆一说就准，那火灾必定是巫婆造成的。马上把巫婆杀掉！”手下人迅速将那名巫婆逮了起来，斩首示众。从此，新定城中的火患果然就不再发生了。

宋太宗时，大名府（今河北大名东）的许多豪家种了不少菱，并靠此牟利。因为种菱要用水塘，所以豪家便唆使一些无赖挖开官堤，放水灌塘养菱。这些豪家因此赚了不少钱，种的菱越来越多，官堤也越来越被破坏得残破不堪了，因此经常溃决，危害百姓。为修治官堤，官府也耗费了不少钱财。赵昌言被太守任命为这里的执政长官后，他便命人去调查此事，发现一切的根源都出在这些豪家身上。了解到这一条，赵昌言并未急于去惊动人，而是若无其事地照常处理政务。有一天，手下官吏突然气急败坏地跑来报告赵昌言，说官堤决口了。赵昌言当即令手下官吏迅速去向豪家征收钱财用以治堤，而且放出话来：以后凡是遇到官堤溃决，一律照此办理，过了没多久，再也没人敢去扒挖官堤了，决堤的事从此再也没有发生过。

塞源止流

塞源止流 为历代贤明政治家治国安邦常用的政治谋略。

在社会政治生活中，许多事物之间有着源流关系或因果联系，源清流清，源浊流浊，故而对于许多问题的治理以治本为要，塞其源而末流自止，清其源而浊流即止。

《资治通鉴·汉纪五十九》记载：“张鲁降，魏公操逆拜鲁镇南将军，待以客礼，封中侯，邑万户。”习凿齿就此论曰：“阎闾谏鲁勿王，而曹公追封之，将来之人，孰不顺！塞其本源而末流自止，其此之谓欤！若乃不明于此而重焦烂之功，丰爵厚赏止于死战之士，则民利于有乱，俗竞于杀伐，阻兵杖力，干戈不敢矣。曹公之此封，可谓知赏罚之本矣。”

贞观年间，有人上书请唐太宗去佞臣。太宗问：“佞臣为谁？”那人对曰：“臣居草泽，不能得知其人，愿陛下与群臣言，或阳怒以试之，彼执理不屈者，直臣也，畏威顺肯者，佞臣也。”太宗听后曰：“君，源也；臣，流也；浊其源而求其流之清，不可得矣。君自为诈，何以责臣下之直乎！朕方以至诚治天下，见前世帝王好以权橘小数接与其臣下者，当窃耻之。卿策虽善，朕不取也。”

曹操与李世民，都是古代具有宏谋大略的政治家，熟知正本清源对于安邦治国的重要作用，因而有上述的举措。

源流关系也是一种因果关系，源是前因，流为后果。在现代，社会生活中许多有待解决的问题，都有其形成的原因，解决这些问题如果只治标，不治本，不去消除其形成的原因，那是不可能从根本上解决问题的。塞其源才能止其流。“扫黄”要彻底，就得彻底清除“黄”源。环境污染要得到控制，就得控制住污染源，这叫做清其源而浊流自止。

慎终如始

慎终如始 谨慎到最后还像开始时那样。要求创业和守成都谨慎不懈，始终如一。语出《老子》：“民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。”

毛主席说过：康熙是个好皇帝。的确，康熙在位六十一年，日理万机，励精图治，不崇虚名，专以务实。从他拒臣上尊号的一番话，足可以看出他深得慎终如始之奥妙。公元1720年12月，群臣以康熙帝御极六十年，恭请隆重举行庆贺典礼，但被康熙拒绝了。次年三月，诸臣请为康熙上尊号，以昭示其显赫功绩。康熙批复说：“从来所上尊号，不过将字面上下转换，此乃历代相沿陋习，特以欺班不学之人主。以为尊称，其实何尊之有？当时为臣下者，劝请举行，以至后人讥议，往往有之。本朝受命以来，惟以爱养万民为务，如庆云景星，凤凰麒麟，灵芝甘露，天书月宫诸事，从不以为祥瑞。而行庆典，亦无封泰山、禅梁父，改元贺消之举。且今西睡用兵，外则官兵披坚执锐，冒暑冲塞，劳苦已久，内则民人负重跋涉，挽运远道，力亦疲困；兼之被灾之处，民多受累。朕每念及此，惟当修省图治，加惠黎元，有何庆贺？”此番高论可视为人主用权经典。观这一席话，就不难理解他为何秉政长达六十一年之久，而史有“康乾盛世”之誉了。

毛主席说过这样的话：一个人做点好事并不难，难的是一辈子做好事，不做坏事，一辈子有益于人民，有益于工作，这才是最难最难的。慎终如始对于长治久安极其重要，但对于个人来说，又极难力、到，或者说能办到极不容易，不是深谙养权真谛的权谋家，是很难做到这一点的。如果用此来苛求古人，有人认为：秦始皇失于贱民以逞和疏虑后继，刘邦失于冒击匈奴和放纵吕后，汉武帝失于奢费重役，曹操失于急攻南图和杀或纵彭，晋武帝失于后期放纵和滥封立痴，梁武帝失于疏崇

佛，隋文帝失于未察杨素杨广之奸险，唐太宗和唐玄宗失于晚年骄逸昏馈，朱元璋失于封纵诸藩王，乾隆帝失于费奢过度 and 放纵和坤，等等。

明朝马皇后常告诫朱元璋尊行这一谋略。她始终认为：“定天下在得人心，人心者天下之本也。”马氏堪称一大权谋皇后。洪武三年，诸将击败残元势力，俘献宋元国印，举国庆贺，独马氏说：“元有国印而不能守，可见帝王之宝，不在此而另有它呀！”朱元璋也心领神会，说：“朕知后谓得贤为宝耳。”马后拜谢曰：“诚如陛下言，妾为陛下贫贱，至今日，恒恐骄纵生于奢侈，危亡起于细微，故愿得贤人共理天下。”马氏还常谏璋勿得滥杀无辜。马为使璋不失民意，常打听民情。一次她问璋：“今天下民安乎？”璋烦道：“此非你该问的。”马答曰：“陛下天下父，妾辱天下母，子之安否，何可不问！”马氏还告诫儿女辈不得恃权作威，并采取一系列实际行动加以防范，以养朱氏大权。病危时，她自知难愈，恐璋怒杀医生，竟不肯服药，临终嘱璋曰：“愿陛下求贤纳谏，慎终如始，子孙皆贤，臣民所得而已。”马皇后始终慎行此谋，为朱元璋养权发挥了重要作用。

碧血丹心

碧血丹心 碧血：见《庄子·外物》：“长弘死于蜀，藏其血，三年而化为碧。”后指为正义事业而流的血。丹心：赤诚的心，忠贞的心。称颂为国死难的烈士。三国魏阮籍《咏怀》诗之五十一：“丹心失恩泽，重德丧所宜。”元郑元佑《张御史死节歌》：“孤忠既足明丹心，三年犹须化碧血。”

自古以来，忠诚之士一向为人民所钦敬。他表现为对政治信仰的坚贞不渝，对阶级和民族利益的一贯维护，对从事的事业无限热爱和对所承担义务彻底完成的决心和毅力。特别在面对生死关头的决定性考验面前，他那对正义事业的执着和赴汤蹈火甘之如饴，粉身碎骨在所不惜的自我牺牲精神，更是以惊天地而泣鬼神，震古烁今，凯歌百代，流传久远。因此，作为一种对敌斗争的制胜谋略，忠诚也永远有着突出的重要的价值。当然，在阶级社会里，忠诚自然具有强烈的阶级感情色彩。对于古代的忠诚之士如岳飞、文天祥等，我们自应作历史地、全面地分析。但是不论如何，他们的碧血丹心作为宝贵的民族美德的一份遗产，永远是值得继承和发扬的。这里就以文天祥为例作一番说明吧。

文天祥，作为南宋的状元宰相，起兵抗元，历尽艰难，英勇奋战，不幸于1278年冬，在广东海丰五坡岭兵败被俘。

被俘后，文天祥曾服毒自杀，没有死成。这时，投降元朝已被任命为元帅的张弘范，派人把文天祥带入军帐。左右的元兵手执大刀，喝令文天祥：“跪下！”他轻蔑地说：“我如今被俘，只求一死，决不屈节！”张弘范知道硬的不行，对文天祥说：“古人云，识时务者为俊杰。时至今日，请文丞相三思。”文天祥怒斥了这个民族败类卖身求荣、为虎作伥的卑劣行径。

南宋灭亡以后，文天祥被押送燕京（今北京市），元朝继续软硬兼

施，逼文天祥投降。

最初，文天祥被安置在陈设豪华的“会同馆”，元朝待他如上宾，并轮番派人劝降。其中有也曾作过南宋状元宰相的留梦炎，元朝的权臣阿合马，甚至被元朝俘虏的南宋亡国皇帝——九岁的赵昌也来劝降，文天祥坚贞不屈，始终不为所动。这样，他便被投入了监狱。

关押文天祥的监房是兵马司衙门的一间土牢，四壁泥土，北墙开一扇低矮的小门，门上挖一眼透不进阳光的小窗。室内除一床、一桌、一椅和桌上的文房四宝外，别无他物。这间地狱般的牢房既阴暗又潮湿，冬天冷若冰窖，夏天热似蒸笼。大雨过后，牢内浊水滞储，死鼠飘浮，臭气薰天。牢内经常弥漫着臭水气、烂土气、暑蒸气、烟火气、腐烂气、腥燥气、污秽气等七种气味。文天祥就在这样一种恶劣的条件下生活了四年。面对这非人的折磨，文天祥泰然处之。他说：“孟子曰：‘吾善养吾浩然之气’。它有七种恶气，我有一气，即浩然之天地正气，用这一气敌七气，我还怕什么？”他在狱中写下著名的《正气歌》，他历数了各代不畏强暴、不惜牺牲的人物，这些人物坚持民族气节，他们“是气所磅礴，凜烈万古存。当其贯日月，生死安足论！”文天祥决心坚定不移地追随古代烈士的足迹，为了祖国献出自己的生命！1283年1月9日，当忽必烈亲自劝降失败以后，文天祥被押上刑场。临刑前，元朝官员问他：“文丞相还有什么身后之事嘱咐？”他安详地说：“我要做的事，到今天算是做完了。我已尽到天职。”然后，面向南方拜了几拜，慷慨就义。他以不屈不挠的斗争和宝贵的生命，实践了自己的誓言——“留取丹心照汗青”。面对着极其强大的敌人，纵使国破家亡、粉身碎骨，文天祥仍然是胜利者。因为他使敌人种种威胁利诱的诱降伎俩完全落空，在当时大大鼓舞了人心，对后代则留下了极其宝贵的耿耿忠心与浩然正气，文天祥是不朽的。

碧血丹心——对于今天的无产阶级革命者也是完全需要的。忠于党、忠于人民、忠于共产主义的伟大理想，无产阶级革命者站得更高、胸襟博大宽广，当然是古人无法企及的。“一经倾心，至死不变。”这

是一位老共产党员写的诗句，抒发了自己对党的忠诚。这种忠诚，不仅在风和日丽的革命发展时期，而且在风雨如晦的革命艰苦岁月，也是矢志不渝，决不改变的。这种忠诚，也不仅在个人的生活处在顺境的时候，即使是个人生活处在逆境的时候也是毫不动摇的。这是坚如磐石、洁比水晶一样的忠诚和纯净，它在精神上所起的激励与鼓舞作用，其价值是难以估量的。

苏联老一辈革命家加里宁说：“我认为忠诚是普通人，尤其是共产党人做人的一个重要基础。我可以直截了当地说，忠诚对于一个人、对于他的将来是一个很好的根基。”不仅如此，碧血丹心——在谋略宝库里也是不可或缺的。

墙里开花术

墙里开花术 春秋时，中山国君王的两个爱妾阴姬和江姬都想做王妻，私下里勾心斗角，争夺十分激烈。两妾之间的争夺对中山王的谋臣司马喜来说，是一个谋求个人发展的良好机缘。他暗中求见阴姬的父亲，对他说：“争夺王妃并不是一件轻松好玩的事，事若成，则为国中第一夫人，有土地，有子民；事若不成，则恐怕连自家性命都保不住。所以，要么让她放弃这一念头，要么就好好地把它做成功。要做成此事，微臣或许可以助她一臂之力。”阴姬的父亲拜谢了司马喜，并把他的话转告了阴姬。

姬感谢说：“若此计成功，我必定厚报先生。”当然，阴姬此次来访时已为他带来了一份厚礼。

阴姬走后，司马喜即按计行事。他先写了一份奏章给中山王，说他有一个加强本国、削弱赵国的计划。中山王看后大喜，当即召见司马喜。司马喜请求让他以使者身份去趟赵国，目的是了解赵国的山川地形、军事设施、人民贫富、君臣好坏，然后加以研究比较，提出一个详尽的方案。中山王准许了他的请求，派他带着礼物去赵国。

司马喜到了赵国，同赵王谈过公事之后，便转入闲聊。他对赵王说：“微臣听人说赵国是出美女的地方。现在来到赵国，进入都邑，可至今无缘见上一面。看到很多赵国妇女，觉得她们容貌颜色没有特别出色的。微臣整年周游各处，跑过的地方多了，美女也见多了，但从未见过一个人能与我国的阴姬相比。在微臣看来，她就像天女下凡，她的美貌是没法用言语形容、笔墨描绘的。她的容貌颜色，简直超过绝代美人了。”

赵王一听，禁不住心跳加速，忙问道：“能不能把她要过来？”司马喜思索片刻，说：“微臣因为看到阴姬美丽过人，情不自禁地说了这

些话。如果大王要她，微臣可作不了主，我们大王爱之如珍宝。请大王千万别把我与大王说过的话传了出去，否则我会有杀身之祸的。”赵王狡黠地一笑，暗示他将不惜一切代价把这个女子据为己有。

司马喜回国后向中山王汇报情况。他说：“赵王不是贤明的君主。他荒淫无耻，不好道德，而好女色；不好仁义，而好武力。微臣还听说他私下里正在打阴姬的主意，想把她要到赵国去做他的妃子。”

“这个无耻的东西！”中山王不禁大骂。

司马喜劝中山王息怒，说：“眼下赵国比我们强大，若赵王来要阴姬，恐怕我们也只好送给他。如果我们不从，赵王就会发兵来攻打我们。但若将阴姬送给他，诸侯肯定又会讥笑我们懦弱，连大王的爱妾也拱手送人了。”中山王问：“这可如何是好？”司马喜不慌不忙地说：“只有一个办法，就是大王立阴姬为王妃，以绝赵王之念。世间还从没有听说过抢别国王妃为妻的事情呢！”“太好了！”中山王说，于是，阴姬顺利地登上了王妃的宝座。

时下社会有种令人费解的怪现象：某个人在国内默默无闻，无人知晓，可是，偶然有一天被哪位大腹便便的外国老爷夸了一句，或被哪家外国报刊宣传了一下，顿时，此人就像鱼登龙门，身价百倍，世人对他也如仰头望月亮。这就是所谓：“墙内开花墙外香”效应。

这篇故事中的司马喜就是采用了这种战术，用他那三寸不烂之舌，说动了中山国国君，巧妙地将阴姬扶上了王妃的宝座。同时代的策士冯驩也是利用同一战术，在孟尝君被罢相以后，说服齐王重新任命孟尝君为相，显示出他那高超的智慧和出色的口才。

韬光养晦

韬光养晦 韬光：把才华掩藏起来。韬：弓箭的套子。晦：晦迹，隐藏踪迹。收敛锋芒，隐藏踪迹。形容深藏不露。《旧唐书·宣宗记》：“常梦乘龙升天，言之于郑后。乃曰：‘此乃不宜人知者，幸勿复言。’历太和、会昌朝，愈事韬晦，群居游处，未尝有，已留f，

三国时代刘备在曹操、吕布之战后，随曹操回许都，排谱认宗，汉献帝认他为“皇叔”。汉献帝眼见曹操越来越飞扬跋扈，遂密写一诏书，置于衣带内，赐与国舅董承。诏中要董承纠合忠义两全之烈士，珍灭曹操奸党。董承请刘备参与其事。刘备答应了，为避免曹操知觉带来不测，刘备便以韬光养晦为谋略，故意做些“小人”之事，在住处后园种菜，亲自浇灌。有一天，刘备正在后园浇菜，曹操差人来请，刘备只得去见曹操。曹操见刘备后第一句话是：“在家做得好大事。”刘备以为参与衣带诏密谋事发，吓得面如土色。直至曹操说出：“玄德学圃不易”的话后，刘备方才放心，答道：“无事消遣耳。”以后，曹操拉刘备至小亭，盘置青梅，一蹲煮酒，二人对坐，开怀畅饮。饮酒间，曹操问刘备：“玄德久历四方，必知当世英雄。请试指言之。”刘备则推却：“备肉眼安识英雄。”经曹操催逼，只好把那些并非英雄的人物，如袁术、袁绍、刘表、孙策、刘璋、张绣、张鲁、韩遂等称为英雄，都被曹操一一否定。刘备便说：“舍此之外，备实不知。”曹操说：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”刘备问道：“谁能当之？”曹操以手指玄德，后自指说：“今天下英雄，惟使君与操耳。”刘备闻言，吃了一惊，手中所执匙箸不觉落于地下。这时正值天雨将至，雷声大作。刘备乃从容俯首拾箸道：“一震之威，乃至于此。”曹操笑道：“丈夫亦畏雷乎？”刘备说：“圣人迅雷风烈必变，安得不畏？”将闻言失箸缘故，轻轻掩饰过了。曹操也

因此不疑刘备。在青梅煮酒论英雄中，曹操咄咄逼人，刘备则扮演胸无大志、不识天下英雄之人。由于刘备在曹操那儿一直扮演胸无大志的“土包子”角色，曹操对他也就逐渐放松了警惕。以后，乘袁术投袁绍之际，向曹操要求：“术若投绍，必从徐州过。备请一军就半路截击，术可擒矣。”曹操竟接受了刘备的意见，让他领兵五万，匆匆离开许都。关、张二人问他：“兄今番出征，何故如此慌速？”刘备答道：“吾乃笼中鸟，网中鱼。此一行如鱼入大海，鸟上青霄，不受笼网之羁绊也。”可见，刘备的韬光养晦的谋略，获得了成功。

不只刘备在依附曹操时实行过韬光养晦的谋略，就是司马懿也曾以韬光养晦取胜。

曹爽与司马懿争权。由于曹爽掌握了兵权，司马懿虽为太傅，却被架空了。但司马懿并不与曹爽较一日之短长，而是韬光养晦，假装生重病。当曹爽派人来看他生病的虚实时，他故意把荆州搞成并州，显得神智很糊涂。侍婢进汤药时，司马懿将口就之，汤流满襟，装作即将要死去的样子。来人回去将这一情况告知曹爽，曹爽大喜道：“此老若死，吾无忧矣！”但就在曹爽对司马懿丧失警惕之时，司马懿却乘曹爽外出败猎时实行了兵变，夺取了曹爽的兵权，曹爽等兄弟三人及其帮伙，皆被处死。司马懿的韬光养晦的谋略也获得了成功。

韬光养晦这一谋略的目的，就是要使对方不注意他，借以隐蔽和保护自己。这一般是在处于逆境下采取的谋略。刘备当时在许都，寄曹操篱下，他极力保护自己，免被曹操杀害；司马懿被夺走兵权后，也处于不利地位，因此他也努力使自己不被曹爽一伙注意。但韬光养晦这一谋略的积极意义则在于实现自己的既定方针。刘备自参与衣带诏密谋后，即把消灭曹操作为自己的斗争目标，他韬光养晦，掩盖自己，是为了有朝一日消灭曹操。司马懿韬光养晦，也是为了在机会到来时消灭曹爽。如果韬光养晦仅仅为了保护自己，虽然也有意义，但还不是实现这一谋略的真正意图所在。只有达到了消灭或削弱对方的目的时，韬光养晦这一谋略才算是得到了成功。

此外，强者有时也搞韬光养晦，以掩盖其强者的实际，使他的竞争者小看自己，放松对自己的籍压，削弱对自己的控制。西方有些亿万富翁，生前并不起眼，他也不在公开场合出头露面，别人也只以为他是一般的工商业经营者。及其死后，清点其财产，才发现他是名副其实的巨头。可见，韬光养晦这一谋略在其它领域也是被广泛运用的。

韬晦人生

韬晦人生 韬晦人生是指人们把“韬晦”作为人生原则来生活的一种谋略。

汉景帝时，郎中令中有个叫周文的男子。最初，他是文帝的御医，后来被任命为太子的专门医生。太子即位，成了景帝，他就被升为郎中令。周文言谈十分谨慎。他总是穿着补丁衣服，肮脏的裤子，故意弄得很邋遢。这样，景帝很放心，连寝室都让他随便出入，做房事时也让他在一旁侍候。景帝一问他对于臣子们的意见时，他就说：“请您自己判断吧。”从不说牵扯大臣们命运的话。为此，景帝两次专程去访他家，表示敬意。就在他从长安迁居到阳陵后，皇帝送给他东西，他都一一辞谢，诸侯和群臣送去的东西他也一概拒之不受。后来的武帝即位后，他仍作为先帝的宠臣很受器重。不久后，因为病重而辞职，只带了2000万的俸禄回家乡隐居起来了（《史记·万石张叔列传》）。

同样在汉朝，在社会安定的武帝时期，有一个作为宫中文书的名叫东方朔的人物，他也可以称为韬晦的先祖，历来为读书人所称道。东方朔以一篇上奏文为武帝看重，被提升为侍从，于是来到了武帝身边。武帝很欣赏他，常让他陪着一块吃饭。他常把吃剩的肉揣到衣襟里带回去。衣服都污腻发粘了，可他一点不在乎。武帝私里送给他好的绸缎，他就随便往肩上一搭，然后退下。

同僚们有时代替他做些事，武帝总是说：“这事要是让东方朔干，可要比你们干得漂亮多了。”有人曾经这样问过他：“苏秦、张仪都给后世留名。像您这样有学问有见识的人，生活方式却这样特别，也不想升官，这是为什么呢？”

东方朔这次却以少有的严肃的态度回答道，“你们各位就不懂其理了。苏秦、张仪要是生活在现在，肯定连个侍郎也做不上。自古不就有

这样一句话：‘天下无害灾，虽有圣人，无所施其才；上下和同，虽有贤者，无所立功。’时代变了，情况也会变。虽在野，但不见天目的大人物大有人在；而在和平时期，被埋没也没什么不可思议的。”（《史记·滑稽列传》）

以上韬晦人生的谋略，在现代社会，有其提倡的一面，比如周文的为政清廉，东方朔的俭朴与随和。他们在当时的历史条件下，遵循人们的人生哲学，是具有高明的谋略头脑的，即周文的清廉、谨慎，才能自保并久立官场，以图清名；东方朔的精明之中有糊涂，糊涂之中有精明，才能在当时的历史条件下立于不败之地。

韬晦之术

韬晦之术 “韬晦”，隐藏自己的才能，瞒人耳目。“韬”，本意是弓袋子，有“进去”的意思，“晦”，是“黑暗”、“隐晦”之意，比如月末，又说成是“晦月”，因为按阴历，月末是不出月亮的“黑暗之日”。韬晦之术在《韩非子》、《史记》、《战国策》中常可见到，作为很有效的处世之道常被使用。

由于隐藏了自己的本来面目，也就保全了自己。这样一来，在合适的场合，当对方无戒备心时就可实现其预定企图。这和“真人不露相，露相非真人”这句俗话意思很接近。现在，这句成语只强调了“越有实力越谦虚”这一点，赋予了道德方面的意义。“韬晦之术”是旧社会官场的一种护身术。其例如。

殷纣王不分昼夜地设酒宴，连今天是什么日子都不知道。他问左右大臣，谁都不知道了。这样，他就派人去问王族中堪称贤人的箕子。箕子对身边的侍从说：“作为一国之君，日期都不知道，看来世道是该变变了。既然如此，别人都说忘了日子，如果就我说知道的话，都会对我起戒心，那我可就危险了。”这样，箕子就对来问日子的差使说：“我也醉得忘了日子了。”（《韩非子·说林》）

齐国的掌实权者田常，通过武装政变，拥立了秉承自己意愿的君主，他自己做了相国。在事变之前，发生过这样一件事。一天，齐国的重臣限斯弥到田常的住处来访，田常和他一起上到高台上，向四周眺望。三面什么障碍物也没有，视野十分开阔，只有南侧，因为限家的房前的大树挡着望不远。田常对此什么也没说。爆斯弥回到家后，马上让家仆们把树砍掉。但还没砍几下，限斯弥却改了主意，命令停止。家仆们都吃惊地问他原因。他说：“古人曰：‘知道深渊处藏着鱼是危险的。’你们还记得这句话吗？现在田常好像在谋划什么大事，如果我砍

了树，他就会认为我这人很细心，可能察觉到他心中的计划，就很危险了。不伐树，不会被怪罪，知道人心底的秘密，其罪过是不少的。我想到这一点，所以才让你们住手的。”（《韩非子·说林》）

赚敌谀己

赚敌谀己 欺骗利用对手，使其在特殊情况下为自己说好话、唱赞歌。是一种借敌之口为自己树碑立传的谋略。

冯梦龙《智囊》载：姚崇与张说一朝为相，但二人之间隔阂很深。姚崇病危时告诉自己的儿子说：“张丞相与我不和，但这人向来喜欢奢侈，尤其嗜好服饰、玩物之类。我死后，他会来吊唁。你们把我一生所有的服饰玩物都陈列出来，宝贵的、值钱的东西放在帐前。张说假如不看，你们就无希望了，假如他注意这些东西，就记下他喜欢的玩物给他送去，趁机请他为我写篇神道碑。得到他写的文章后马上记下来，先准备好石碑，拿到文章就镌刻，并把它送给皇上过目。张丞相考虑问题比我慢，几天后一定要反悔。假如他收回碑文，就告诉他皇帝已同意，并领他看刻好的石碑。”姚崇死后，张说果然来了，见到陈列的服饰、玩物看了三四遍。姚家人全都像姚崇戒告的那样做了。等到祭文写成，叙述姚崇生平生动而详尽，颇多赞扬，人们称赞它是杰作。几天后，果然张说又派人来索要稿本，借口文辞不够周密，想要重新删改。姚崇的儿子们领来人看碑文，并告诉他已奏请皇帝过目。来人只得回去告诉张说。张说非常悔恨，抚着脑袋说：“死去的姚崇还能算计活着的张说，我今天才知道我的才能不如他呀！”

这一谋略因为是利用敌方之口来为自己说好话，效果十分显著，胜过那些自我吹嘘或自家人抬举的行为。

西汉末年，胡常和翟方进同为有名的博士，两人又都研习《谷梁春秋》，都喜欢《左氏传》。胡常在辈分和资历上都高于翟方进，可名气却在翟方进之下。胡常因此颇为不满，妒忌翟方进，平时经常诋毁翟方进。翟方进了解到这个情况后，便找了几个机灵的徒弟，等到胡常在太学总集诸生进行大型讲授时，派他们去专心听讲，并经常向胡常请教经

文的疑难之处、微言大义，从而掌握了胡常的学术观点。这样反复再三，日子久了，胡常觉得翟方进对自己十分推崇，心中十分高兴，得意洋洋起来，也不再妒忌翟方进了，而且再和别人谈论起事来，反倒还经常赞不绝口地夸奖起来翟方进了。

这一谋略，对于今天我们团结同志，亦大有借鉴意义。

舆论制驭术

舆论制驭术 舆论是影响统治稳固的重要因素之一。我国自古又有“天下有道则庶人不议”的格言。因此舆论佳否，又是衡量帝王的统治是否清明的标准。所以，舆论的制驭是帝王行使权术的一个重要方略。

对于朝议——朝中将相大臣们的议论——制驭，帝王们基本上采取操纵、利用手段，有的甚至还公然贿赂大臣，使之不执异议。因为帝王的封建政治制度虽说是君主专制，但并不是就意味着帝王就可以恣意胡来。在统治阶级内部，帝王也需要有小范围的、相对的民主。

大中祥符初年，宋真宗打算以封禅来粉饰太平，但又顾虑宰相王旦会反驳，附和真宗的王钦若为他出主意说：“让臣来把皇上的意思告诉他，恐怕不会出什么错漏了吧！”于是“钦若乃乘间为旦言，旦龟勉从之”，这一切王钦若在事后自然汇报了真宗，但真宗还觉得不放心，又在一次小型宴会上赐给王旦一坛酒，要他“归与妻祭共之”。王旦回家打开一看，原来是满满一坛“美珠”。这之后，王旦对于真宗伪造天书、准备封禅的种种活动，不但不敢有异议，而且还率领“文武百官、诸军将校、官吏、藩夷、僧道、耆寿”二万四千三百余人，五次上表，坚请封禅。

明正统年间，英宗亲征瓦剌被俘，留守监国的郕王朱祁钰被大臣们拥立为帝，是为景帝。景帝为了巩固帝位，决定废黜英宗所立的太子，立自己的儿子朱见洛为太子，他怕文武大臣不同意，“乃分赐内阁学士金五十两，银倍之。”得到金银的大臣们，正直的“拍案顿足曰：‘此何等事，吾辈愧死矣’！”有的就此转而同意。正在这时，广西浔州发生了一件事：得州有个都指挥叫黄紘，他为了谋夺思明土知府的职位，和他的儿子带士兵暗杀了现任知府。不料事机不密，知府的家人跑到总

兵那儿告了状，总兵马上向朝廷奏报。黄紘为了逃脱死罪，他也派人进京，“上疏请易太子”。这一马屁拍得恰到好处，景帝正需要这样的舆论，景帝说：“朕不知万里之外，还有这样一个忠臣”，一面以此为由让朝臣们讨论易太子事，一面赦免了黄紘的死罪，还升他为都督。

高明的施谋者往往以前代已有的同样事例和“古典正言”来进行舆论制驭。清咸丰帝逝世后，西宫太后垂帘听政，反对此举的辅政大臣以“我朝圣圣相承，向无皇太后垂帘听政之礼……何敢更易祖宗旧制”为理由；后来，慈禧在发动“热河政变”之后，则又有“惟以国计民生为念，岂能拘守常例”为由，驳斥辅政大臣，同时还下谕内阁，“将历代帝王政治及前史垂帘事迹，著南书房、上书房、翰林院等择其可为法戒者，据史直书，简明注释，汇为一册，恭呈慈览”，为其听政大造舆论。

对民间百姓的议论，虽没有朝议这样对决策有直接影响，但却是反映人心向背的晴雨表，统治集团也是小心翼翼地予以注意。其手段：一是利用民意；二是对民众言论的自由进行封锁限制；三是以兴“文字狱”来消灭政治思想异端。

整权分割

整权分割 将原先完整的权力（机构），分割成若干部分，分别交给多个下属掌握，让他们互相制约，互相监督，以巩固自己的统治（领导）地位。

汉武帝时，为进一步解决诸侯王国问题，武帝采纳中大夫主父堰的建议：颁行“推恩法”，命各诸侯王把自己的封地分封给自己的子弟，建立侯国，再由朝廷确定各自的封号。从此封国变多，势力变小，名存实亡。武帝还作左官之律，规定王国官为左官，地位比天子下属行政官员低级一些，以示歧视。武帝还以列侯所献助祭的酬金成色不好或斤两不足为借口，削夺了一百余个侯的爵位。又设州刺史以监察地方，削相权以固君权，一系列的整权分割，使天下大权集于一身。

明太祖朱元璋更是运用“整权分割”的“典范”。首先，他废除了俨然成为一个独立王国的地方政权行中书省，分设承宣布政使司、都指挥使司和提刑按察使司，分管行政（财政）、军事和司法。三个机构彼此独立而又互相牵制，皆直接听从朝廷的指挥，便于中央控制。第二，废除中书省和丞相制度。他认为中书省和丞相权力过大，容易产生擅权专恣、皇权旁落的弊端。宣布撤销中书省，罢除丞相，并相应提高吏、户、礼、兵、刑、工等六部的地位，由六部分理朝政，直接对皇帝负责。这样丞相的职权实际上就由皇帝来兼使了。第三，在军事上，为防止原来的大都督养权自重，就把它一分为五：设前后左中右五军都督府以分散军权，并派宗室为各地藩王，行使监军权力，成为皇帝在地方的军权代表。第四，把原来的监察机关御史台改做都察院，以纠察百官，辨明冤枉，以防大臣奸佞，小人构党，检举弹劾那些贪污舞弊、学术不正、变乱祖制的事和人。都察院下设十三道监察御史，他们代帝出巡，按临所至，小事立断，大事直察皇帝裁决，形同帝王鹰犬。第五，为加

强对臣民控制，设立巡检司和锦衣卫，前者遍设于各府县的关津要冲，盘查行人，缉捕盗贼、辩话真伪；后者是直隶皇上的特务机构，以严密监视文武百官。通过上述五大权筹，朱元璋牢控全国军政大权。他认为这套严密的统治制度，是确保朱家王朝“万世一统”的最好制度，特地编订《皇明祖训》，要求其子孙继承这经验性的养权之术，传之后代，不可更改。

藏书任将

藏书任将 《东周列国志》第八十五回记载：魏文侯派乐羊为帅领兵征伐中山国，而乐羊的儿子乐舒恰恰在中山国做官。魏军势如破竹，长驱直入，直逼中山城下。紧要关头，中山王利用乐舒与乐羊的父子关系，让乐舒去说服乐羊退兵。乐羊为了争取民心，就将计就计，对中山采取围而不攻的策略，连续三次（一次一个月）延缓攻城日期，魏国的一些官员本来就对乐羊的破格提拔心怀忌妒，听到这个消息，于是纷纷上书告乐羊的阴状。有的说乐羊假公济私，为了他儿子的安全不肯奋力攻城，为国效力；有的说中山国王要分一半土地给乐羊，乐羊要自立为主；还有的说乐羊要与中山国联合起来进攻魏国。一魏文侯把这些告状信统统锁进保险柜里，并不时派人到前线慰劳乐羊和他的部队。乐羊攻下中山国后回国，魏文侯出城迎接并设宴亲捧美酒敬乐羊，乐羊也有点飘飘然了。宴会散后魏文侯命人取来两个密封的匣子送给乐羊。乐羊以为是文侯为表彰他卓著功勋而赠送的金帛珠宝等细软之物。可等回家打开一看，全是一些告乐羊围城不攻，企图谋反的书信奏章。乐羊大惊，感叹说，原来朝中的人如此造谣诽谤我。要不是吾王信任我，不信这些谗言，我恐怕早就变成刀下鬼了。乐羊见魏文侯对自己如此信任，非常感激，从此也更加小心谨慎地为国效力。

藏书任将即出于此。后被用作一种精采的攻心谋略。更始二年，刘秀攻灭了自立为汉帝的王郎，在缴获的文件中发现了己方官员与王郎来往的信件数千封，刘秀当众付之一炬，笑着说：“请诸位放心。”在政治、军事斗争激烈的两军对阵之际，不少帝王将相为安定己方人员的心，也在同样情况下袭用刘秀的做法。曹操在官渡战败袁绍后，明武宗在拿问煊赫一时的太监刘瑾后，王守仁在削平叛乱的宁王宸濠后，都曾用过同样的手段。

燕王朱棣在打败建文帝，进入南京后，缴获了几千份大臣的奏章，朱棣命解缙等人阅着，有关治国大计的留下，其余凡是关涉自己内容的奏章全部烧毁。事后，朱棣问解缙等人：“这里面恐怕也有你们的奏章吧！”这些人连连叩头，还没来得及答腔，有个叫李贯的大言不惭地说：“我就没有。”朱棣说：“你没有就好吗？常言道：‘食其禄，思其事’，你吃了皇粮，在国家危难之际，没有一点意见贡献出来，说得过去吗？我并不讨厌尽心于建文帝的大臣，只是恨那些引诱建文帝坏祖宗之法的奸臣。你们过去在建文帝手下当差，要忠于他；现在在我手下办事，就要忠于我，不必在这件事上说假话。”

此谋是收揽人心，安定人心的上策。

藏器待时

藏器待时 器：用具，引申为才能。比喻身怀才学，等待施展的时机。

谋出《易·系辞下》：“君子藏器于身，待时而动。”

藏器待时指身怀才学，等待施展的时机。时机一到就施展才能，建立丰功伟绩。

一个满腹韬略的人，要想施展才能，建功立业，必须等待时机；时机未到，锋芒毕露，难免受挫。因此，时机未成熟时，虽然身怀绝技，也要耐心等待，一旦机会来临，就要及时发挥，干出一番惊天动地的事业。

据说商末周初的吕尚身怀才学，曾仕于商，但是商纣王无道，才学无从发挥，于是弃商不仕，朝歌宰牛，孟津卖酒，年过七十，穷困潦倒。听说西周文王礼贤下士，励精图治，便到达西周，垂钓渭滨。文王出猎，遇到吕尚，通过交谈，认为是不可多得的人才。文王回去后，第二天向大臣们说，他夜里做了一个梦，天上飞来一个熊，这是上天赐给他的辅弼人才，于是斋戒沐浴，车驾往迎飞熊。“飞熊”是吕尚的道号。周文王与吕尚一起坐车返回，并立为师。当时吕尚年逾八十。吕尚一登龙门，身价十倍，充分发挥自己所学，辅弼文武二王，兴周灭商。

吕尚怀才待时，年逾八十，终于等来时机，充分地发挥了自己的才能，立下不朽功勋。这是运用藏器待时谋略的典范。

螳螂捕蝉，黄雀在后

螳螂捕蝉，黄雀在后 典出汉刘向《说苑·正谏篇》：“园中有树，其上有蝉，蝉高居悲鸣饮露，不知螳螂在其后也；螳螂委身曲附欲取蝉，而不知黄雀在其旁也，黄雀延颈欲啄螳螂，而不知弹丸在其下也，此三者务欲得其前利而不顾其后之有患也。”又《庄子·山木》：“睹一蝉，方得美荫而忘其身，螳螂执翬而搏之，见得而忘其形；异鹊从而利之，见利而忘其真。”庄周准备用弹丸射异鹊，而栗园里的人以为庄周要偷摘栗子，竟把他赶出去了。这一典故被广泛用于政治、军事、外交等谋略之中，使古今各国统治者制定战略时权衡各方因素，计较利弊。

制定决策不能不考虑到极其复杂的社会环境。不同国家，不同民族，不同社会集团，为了各自利益，为了生存和发展，互相敌对、联合、渗透、形成一种复杂的关系网。处在这个关系网中的各单位，互相牵制，如“蝉”之背后有“螳螂”，“螳螂”之后又有“黄雀”的格局。如《三国演义》中所述，曹操与孙、刘集团决战于赤壁前夕，担忧西凉马腾、韩遂乘机进攻中原。于是，在最关键时刻，派徐庶率兵前往大散关把守隘口，防止马腾、韩遂乘虚而入，以巩固后方。又如孔明三气周瑜之后，刘备正准备率兵马取西川，曹操突然向东吴发起大规模进攻，孙权写信求援。在这种情况下，刘备若不援救孙权，必然唇亡齿寒，最后难免被曹操各个击破；但如果援救东吴，又会丧失夺取西川、发展壮大自己力量的有利时机。诸葛亮眼观全局，立即投书马超，鼓动他在曹操背后发动攻势，使东吴转危为安，刘备亦顺利入川。后来曹操雄兵虎视西蜀，诸葛亮又劝刘备主动将“江夏、长沙、桂阳还吴”，驱使东吴进攻曹魏，便很快解除了西蜀危机。这些都说明，有远见的谋略家，不能只顾眼前利益，必须从全局出发、大处着眼，从自己所处的大

环境看趋势，制定胜敌的谋略。

攘外必先安内

攘外必先安内 “攘外必先安内”这是在有外患内乱的情况下，常常采用的一个政治谋略。指要抵抗外来侵略，驱除外患，必先消除内乱，将策应外敌的内奸、叛乱分子彻底镇压，安定了内部之后，再抵抗外敌。

三国时期，诸葛亮率军北伐曹魏。魏国大将、新城太守孟达举金城、新城、上庸三处兵马起事，以策应蜀军。魏将司马懿得到密报后，他左思右虑：是奉天子命亲拒蜀兵，还是先擒孟达。他凭多年的征战经验敏智地得出：内不安，外患不能除。如不消灭孟达，必然造成内外夹攻，惨遭失败的局面。于是选择了“攘外必先安内”的决策，率军日夜兼程去攻打孟达。孟达战败而死，为魏军在前线抗击蜀军入侵解除后顾之忧。诸葛亮看到孟达已死，魏国军民又团结一致，再加上军事要地街亭失守，不得不退回汉中。

然而在历史的长河中，一些卖国政府在面临外族侵略和人民奋起抵抗的情况下，也常常采用这一谋略。但他们不是真正为了攘外才先安内，而是借攘外而安内。他们“安内”安的不是叛徒、特务、投敌分子，而安的是爱国民众、爱国军队，是为自己苟延残喘、卖国投敌扫清道路。

在抗日战争前夕，蒋介石曾把这一谋略定为国民党的基本国策，对这一谋略大加歪曲，把它变成了一个对外屈膝投降、对内残酷镇压，置民族、国家利益于不顾的卖国行径的理由和借口。他不是镇压汪精卫等亲日派卖国贼、汉奸这个真正内乱，而是镇压爱国人士和红军。九一八事变后，蒋介石命令东北军：“遇有日军寻衅，务须慎重，避免冲突”，“即使日军勒令缴械，占人营房，均可听其自便。”结果在短短三个月内，东北三省全境被日本侵略者占领。几十万东北军几乎一枪未

发就退到山海关内。

日本帝国主义占领东北以后，又占领热河全省，并进抵长城各口，虎视眈眈，随时准备侵占华北。面对帝国主义的侵略，蒋介石却视做“皮肤小病”，把爱国人士和红军的爱国行动却看成“心腹之患”，大肆镇压。逮捕了上海救国会领导人沈钧儒、章乃器、邹韬奋、李公朴、沙千里、史良、王造时爱国七君子，并查封了国内14种宣传抗日舆论的著名刊物，调集160个团的兵力围攻陕北红军，堵截红军北上抗日。爱国将领张学良曾声泪俱下、慷慨陈词地来劝说蒋介石改变“攘外必先安内”的误国政策，但蒋介石卖国心不变。1936年12月12日，张学良、杨虎城实行“兵谏”，一举活捉了蒋介石，“攘外必先安内”的卖国政策在全国人民声讨、反对下彻底破产。

1871年，普鲁士军队打败了法军，侵占了法国三分之一以上的领土。十万普军直逼巴黎。在严重的民族危机面前，法国资产阶级的卖国政府，不是抵抗外来侵略，而是镇压巴黎工人为抵抗侵略而自动组织起来的国民自卫军。他们收集战俘，调集兵力，包围巴黎，在三百门大炮的猛轰下，向巴黎公社展开了疯狂反扑，开始了震撼世界的“五月流血周”，存在七十二天的巴黎公社被梯也尔反动政府镇压下去了。这个“攘外必先安内”的政府为自己割地赔款、出卖民族利益扫清了道路。

军事谋略

引言

在古今中外的军事史上，有多少小国打败大国、弱军战胜强军的战例。双腿致残的孙臆坐在轮椅上出谋划策，可以消灭拥有优势军力且能征惯战、勇力过人的庞涓。手无缚鸡之力的刘邦能够打败力能拔鼎的项羽。轻摇羽扇的孔明，运筹于帷幄的张良，在战争舞台上无论是作用还是影响，比那些武艺绝伦的将领都辉煌得多。这些史实都证明着一个普通而又深刻的道理，在血与火的战争中，智力的状况，谋略的水平，无不与战争胜负休戚相关。

战争既是力的较量，更是智的角逐。所以，军事领域历来是产生谋略的土壤，军事斗争是奇谋妙计诞生的温床。从人类的谋略宝库中可以清楚地看出，起源于战争的谋略最多、最广泛、也最精采，并逐步渗透或嫁接于其它领域。

历代政治家、思想家、外交家，无不十分重视对于军事谋略的研究。历代兵家更把谋略研究放到头等重要的位置。“凡用兵之道，以计为首”（明刘伯温语）。在我国浩瀚的军事典籍中，无论翻开哪部兵书，几乎没有不讲谋略的。孙子说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”兵贵精，将贵谋。有勇无谋，只能是一介武夫，为兵家所不屑。以谋制胜，乃军事的最高准则。

为了方便大家对军事谋略的学习和研究，我们从分散于诸多兵书典籍中的军事谋略精选出以下条目，每条都配有运用该谋略的较为典型的战例于后，供大家欣赏和借鉴。

人自为战

人自为战 谋出《史记·淮阴侯列传》：“其势非置之死地，使人自为战。”又自《后汉书·吴汉传》：“若能同心一力，人自为战，大功可立；如其不然，败必无余。”意为：使人人能拼死作战。现指人人都是以战争之变化而独立作战。

据曾长期追随刘伯承元帅在战火纷飞的前线进行采访的新华社著名记者李普撰写的《记刘帅》一书载：在淮海战役中，按照刘伯承元帅“围三阙一，网开一面，虚留生路，暗设口袋”的战略战术，在宿县西南以双堆集为中心，围困了蒋介石的12万精锐部队——黄维兵团。

黄维兵团毕竟是蒋军的“王牌”，被围以后很快调整了部署，稳住了阵脚。黄维以双堆集为核心，凭借周围二十多个小村庄，构筑集团工事，组成环形防御。各种火炮、轻重机枪、火焰喷射器控制了几乎每一寸土地。当时刘邓大军几乎没有重武器，战场又是无遮无掩的平原开阔地。面对这样的敌人和地形，单凭猛打猛冲确实不行了。

开头几天，有些部队对战术转换的必要性还不能适应，还是按老习惯，企图用一瓢水的办法侥幸取胜，不但不能突破，反而伤亡很大。

11月29日，总前委发出战术指示，告诫部属：敌军坚守待援，我们不可能一鼓攻歼，必须采取稳步的攻坚战，构筑坚强的纵深阵地，攻占一村，坚守一村，一口一口把敌人吃掉。

一次，有一个团一度突破敌军外围阵地，但因敌军火力太密，不好发展进攻。有三个战士冲到了鹿砦跟前，遭到敌军火网压制，攻不上去，又撤不下来。他们为了生存，被迫进行工事作业。先把卧射掩体挖成跪射掩体，再挖成立射掩体，人自为战，而后互相打手势联络，把工事挖通，连成堑壕，竟在敌军鼻子底下坚持了一天。

这样，以人自为战，近迫作业改造地形，用交通沟抵近敌人，大大

煞减了敌人的火力和空中优势，这正是扬长避短的高招。而且，工事越抵近敌人，对敌人精神上的震撼越大。

刘伯承一生中极其重视总结经验。这个新经验变成了新战术，可以说是敌人逼出来的。全军上下，大家出主意，想办法，终于创造出以四面八方挖堑壕的绝招。每当夜幕降临，四面八方、成百上千的人以一路长蛇队形向敌人前沿运动，直到尖兵离敌阵六七十米，便一起趴在地上。这样，从我军战壕到敌人阵地前，头脚相接，形成一条又一条两三百米长的人龙。一声令下，大家人自为战，开始挖土作业，眨眼功夫挖成百来个卧姿散兵坑，接着由卧姿挖成跪姿，很快挖成站坑。一个又一个的散兵坑，很快连成一线，变成了大部队隐蔽的运动交通壕，两侧还密布了掩体和防空洞。大平原终于被征服了！

这些在广阔的平原上奇迹般的壕沟，突然出现在敌人眼皮底下，距敌人五六十米，有的甚至伸进敌人鹿砦以内。蒋军的枪炮很不容易打着解放军，解放军却能凭借这些阵地人自为战，神出鬼没地消灭敌人。到发起总攻的时候，这些堑壕又成了最牢固可靠的前进阵地。

总攻于12月6日下午开始，到15日夜间结束，全歼蒋军十二兵团，生擒兵团司令黄维和副司令吴绍周。

《淮海战役双堆集歼灭战初步总结》一书在南京出版，刘、邓、张、李都题了词。刘伯承写道：“淮海战役乃毛泽东军事学说中各个歼灭（黄伯韬、黄维、杜聿明三军）的范例。而双堆集歼灭黄维一战，则为承先启后的关键。由于我在津浦路西侧，从黄维军的外翼开始围攻，而杜聿明则欲从徐州西南抵我外翼，以与李延年军会合增援黄维，因而被歼灭于永城地区。双堆以运动战始，以阵地战终，以消耗敌人始，以围歼敌人终。我在转换关头上，运用不同战法，而持之以顽强，必须着重研究而发扬之。”

“人自为战”就是在三名战士“其势非置之死地”，而产生和运用出来的一种新战法，随后刘帅又使这一新战法成为“若能同心一力，人自为战，大功可立；如其不然，败必无余”的新战术和战略指导思想。

当今，面对现代化的立体战争，我们要使“人自为战”之计策，“着重研究而发扬之。”在未来的战争中，核武器以及尖端科技武器层出不穷，战场将形成无形的战争。而“人自为战”的战略战术，就是面对未来无形的战争，使其变为有形的战争。既发挥“人自为战”的特点，利用特种部队，分股突击，使远战变成近战，捣毁控制和操纵指挥现代化武器的人，而取得决定性胜利。因为未来战争中，导弹、核武器等现代化武器，是有一定的射程和范围的。大兵团集中作战或固守，只能造成更大的伤亡和损失。而“人自为战”就是扬长避短，以“精兵强将”来克敌现代化武器，使其优势变为劣势。

大处着眼，小处着手

大处着眼，小处着手 指既要从全局长远观点出发去考虑主要的关键的问题，又要从小到大，从易到难，一件一件地去做。

李欣《潜移默化》：“移风易俗，是一个历史时期的任务，必须大处着眼，小处着手。”

在战争指挥艺术中，将帅首先应该“大处着眼”，要从战略高度即从全局长远观点出发，去考虑大处的主要的关键的问题，要高瞻远瞩，深谋远虑，雄才大略，统筹全局，适当安排；然后应该“小处着手”，先小后大，先弱后强，先散后集，先劣后优，先以自己的局部优势和主动，进击敌人局部的劣势和被动，一战而胜，再及其余，各个击破。一言以蔽之，即集中优势兵力，各个歼灭敌人。

毛泽东十分善于运用“大处着眼，小处着手”的谋略。平津战役的指挥艺术堪称运用这一谋略的典范。

平津战役是第三次国内革命战争时期，中国人民解放军东北、华北野战军在北平（今北京）、天津、张家口地区对国民党军进行的一次大战役，是三大战役中最后一个战役。辽沈战役胜利结束之后，在国民党军华北“剿总”司令傅作义指挥下共60余万敌人已为解放军在各个战场的胜利，特别是东北战场的胜利所震惊，成为惊弓之鸟，慌忙收缩兵力，妄图西窜绥远（今属内蒙古自治区）或海运南遁。毛泽东首先大处着眼，稳住平津之敌，不使其逃跑，一方面命令东北野战军早日迅疾秘密挥师入关将敌包围，另方面命令淮海战役战场上华东、中原野战军对所包围于陈官庄地区杜聿明集团军暂时不作歼灭。1948年12月5日，东北野战军和华北野战军的两个兵团及地方部队共100万人，在广大人民支援下，按照毛泽东的部署，发起了平津战役。我军以神速行动截断了敌人南逃或西窜的通路，采取了围而不打，或隔而不围的谋略，将敌分

割包围于北平、天津、张家口、新保安、塘沽五个据点。然后毛泽东小处着手，从小到大逐级开展战役，12月22日，我军歼灭了新保安之敌第35军军部和两个师；24日，我军攻克张家口，全歼守敌第11兵团所属的1个军部又7个师。1949年1月14日，包围天津的我军，在守敌指挥官华北剿总副总司令陈长捷拒绝放下武器后，发起总攻，激战29小时，全歼守敌13万余人，生擒陈长捷，解放天津。这时，北平守敌20余万，四面楚歌，走投无路，陷于绝境，经过我军努力争取，在国民党华北“剿总”总司令傅作义率领下接受和平改编，1月31日北平宣告和平解放。整个平津战役即胜利结束。除了塘沽守敌5万余人由海上逃跑之外，共计歼灭和改编了国民党军52万余人。

“三战”结合

“三战”结合 “三战”即阵地战、运动战、游击战。根据实际情况，把这三种作战形式有机地巧妙地结合起来，这是毛泽东同志在指导中国革命战争中，对运用作战形式的一个创造性发展。

历史经验证明，这种结合运用能够最大限度地发挥人民战争的威力，最充分地实行灵活机动的战略战术，是战略上以弱胜强最有效的作战方式。三种作战形式各自在战争中的地位、作用和相互关系，是随着情况的不同和军事战略的转变而转换和变化的。“三战”既缺一不可，又有主有从。战争初期，最主要的是不能让敌人一举突入我方腹地，这就需要顶住敌人的进攻，阵地防御战将处于主导地位，它决定和影响着运动战和游击战。随着战争进程的发展，在完成战略掩护任务以后，运动战将可能逐步转化为主要作战形式。因此，“三战”之间又是相辅相成的，单靠阵地防御战是不行的，必须实行“三战”结合，有组织、有计划、有目的地结合运用三种作战形式，以便充分发挥出它们各自的效能和整体威力。同时，实行“三战”结合，必须紧紧围绕实现战争初期的作战目的——顶住敌人的进攻，稳定防御体系，完成战略掩护任务；必须着眼于防御重心的稳定，只有这样，才能稳定战局；还必须实施集中统一的指挥，这就要有完整统一的指挥系统，统一的作战部署、统一的作战计划和作战行动。此外，必须根据战情变化，采取灵活机动的战略战术，因地制宜，根据敌情、我情、地形等各方面条件，在某个次要方向、某个局部地区，或者某个特定的时间，出现以运动战为主，甚至以游击战为主也是可能的。因此，只有这样，才能从实际出发，恰当地运用作战形式，使之更加符合客观实际，才能更有效地对付敌人。

如在抗日战争时期，毛泽东同志就全局的主要作战形式提出了：“我们的战略方针，应该是使用我们的主力在很长的变动不定的战

线上作战。”“转换全局的战略方针，必须是运动战。”另外，根据我党坚持抗战，坚持统一战线，发展壮大自己，驱逐日寇出中国的方针，和正面战场国民党的溃退，日寇长驱直入，但其兵力不足，后方空虚的战场形势，中央政治局于1937年8月在洛川会议上，又为我军确立了“独立自主的游击战”的战略方针。1937年9月21日，毛泽东同志在给彭德怀同志的一封电报中特别强调指出：“今日红军在决战问题上不起任何决定作用，而有一种自己的拿手好戏，在这种拿手好戏中一定能起决定作用，这就是真正独立自主的山地游击战（不是运动战）。”到1940年，毛泽东同志在《论政策》一文中，把这一战略方针完整地表述为“战略统一下的独立自主的游击战争，基本上是游击战，但不放松有利条件下的运动战。”再如，抗美援朝战争初期，为了打退敌人的猖狂进攻，稳定战局，进而扭转战局，志愿军采取了“运动战为主，与部分阵地战、游击战相结合”的战略方针。

“三战”结合，不仅是作战形式，更是军事战争的谋略，它对未来战争仍然具有借鉴作用。

大处落墨

大处落墨 犹言“大处落笔”、“大处着墨”，谓绘画或写文章要从主要地方着笔。比喻做事情要从大处着眼，首先解决关键问题，不斤斤计较细微之处。

语出清代李伯元《官场现形记》二〇回：“你老哥也算得会用的了，真正阔手笔！看你不出，倒是个大处落墨的！”

1947年7月，中国人民解放战争进入了第二年。毛泽东在《解放战争第二年的战略方针》中指出，我军的基本任务是：“举行全国性的反攻，即以主力打到外线，将战争引向国民党区域，在外线大量歼敌，彻底破坏国民党将战争继续引向解放区，进一步破坏和消耗解放区的人力物力，使我不能持久的反革命战略方针。”

战略进攻的矛头指向何处呢？毛泽东鸟瞰全国敌我军事形势地图，全局在胸，大处落笔——划向了大别山。刘伯承在《千里跃进大别山》一书中，分析了大别山的战略地位。“大别山，雄峙于国民党首都南京与长江中游重镇武汉之间的鄂、豫、皖三省交界处，是敌人战略上最敏感而又最薄弱的地区。这里又曾经是一块老革命根据地，有经过长期革命斗争锻炼的广大群众，多年来一直有我们的游击队坚持斗争，我们容易立足生根。我军占据大别山，就可以东慑南京，西逼武汉，南扼长江，瞰制中原。‘卧榻之旁，岂容他人酣睡？’蒋介石必然会调动其进攻山东、陕北的部队回援，同我们争取这块战略要地，这就恰恰可以达到我们预期的战略目的。”

毛泽东把挺进大别山的任务交给了刘伯承、邓小平指挥的晋冀鲁豫野战军。刘伯承、邓小平指挥部队于1947年6月30日，在三百里的宽正面上强渡黄河，胜利地进行鲁西南战役，接着跨过陇海路，趟过黄泛区，渡过沙河、涡河、洪河、汝河、淮河等，千里跃进，于8月末先于

敌人进入大别山。晋冀鲁豫野战军这一战略行动，真如一把锋利长剑迅猛地插进蒋介石反动统治的心脏，它同东北、西北、华北、华东等战略区的反攻和进攻互相配合，汇合成了对敌人的全国规模的巨大攻势。

由于毛泽东英明地运用了“大处落墨”的谋略，因此，中国人民解放军便迅速顺利地由内线作战转为外线作战，由战略防御转为战略进攻，扭转了整个战局，为夺取全国胜利奠定了极其坚实的基础。

大张旗鼓

大张旗鼓 语出清代张春帆《宦海》第九回：“李参戎带着这些人陆续出了镇南关，便大张旗鼓，排齐队伍，浩浩荡荡的向前进发。”犹言“大张声势”。《宋史·李帅中传》：“今修恐必广发兵，大张声势。”

“大张声势”的谋略就是把我方的实力情况严密封锁，并用种种有效的手段把我方的声威和气势加以夸大，夸大到大大超过对方的声威和气势的程度，然后巧妙地把夸大的声威和气势传给敌人，使对方信以为真，借以迷惑、吓唬对方，造成并利用对方的错觉和不意，战胜对方。

公元615年8月，隋炀帝静极思动，起驾北巡，想在边塞耀武扬威。东突厥始毕可汗亲率骑兵数十万准备袭击隋炀帝。隋炀帝当时还蒙在鼓里。隋炀帝之女，始毕可汗之母——义成公主知道了始毕可汗的阴谋后，派使者快马加鞭去报告了隋炀帝。隋炀帝大惊失色，立即逃到雁门。突厥军跟踪追击，围困雁门。隋炀帝下令拆除民房为守御之物。突厥军加紧攻城，箭矢奄然射到隋炀帝的御座前了。隋炀帝在加强防守的同时，又下达诏书，招募天下健男，迅速前来解围。年仅16岁的李世民（即后来的唐太宗）应募前往，在雁门守将屯卫将军云定兴麾下任职。他对云定兴说：“始毕可汗之所以敢空国中兵马突然袭击我们，是因为他认为我们隋朝在仓促之间难以动员全国之兵马前来增援，所以才如此气势汹汹。对于这样的敌人我们不能依靠力战强取，而要靠智战谋取。我们可以大张旗鼓设疑兵，白天命令士兵高举红旗遥渔数十里；夜间应当金鼓齐鸣，遥相呼应。这样就可以给突厥军造成一种错觉：我方来了援军，就要大举反攻了。那么，始毕可汗就会望风而逃了。否则，敌众我寡，突厥全军来攻，我们就支持不住了。”云定兴听罢大喜，依计而行。另外隋炀帝又派使者到义成公主那里说明利害，请她帮忙解围。义

成公主也要靠隋为外援，便蒙骗始毕可汗说：“北边有急！”另一方面突厥侦察兵也向始毕可汗报告：“隋朝增援大军已经到了。”始毕可汗听到北南情况都危急，唯恐有失，便立即下达命令：全军撤围而去了。隋炀帝闻报突厥撤退，便派2千骑兵追击到马邑，生俘突厥老弱2千人而归。

李世民成功地运用了“大张旗鼓”的谋略，吓退了数十万突厥大军。

表面上声势浩大，实力强盛，实际上摆的是空城计，令敌以虚为实，以假为真，不战自退。大张旗鼓、大造声势往往能“非战而屈人之兵”。

公元1355年春，元末农民起义军首领郭子兴因所据滁州城内粮草不多，便召部将朱元璋研究办法。朱元璋说：“不能老是死守孤城，必须主动出击，夺取粮草。但是我们周围可以攻取的目标只有和阳。”郭子兴遂命张天佑等率领主力攻打和阳，滁州城内却空虚了。恰在这时，元军来攻滁州，并遣使先来招降。因为留守滁州的部队是战斗力较差的部队，郭子兴十分焦急，赶紧召集朱元璋等部将商量退敌之策。有人建议不让元使进城，以免他们泄露了城内兵少将寡的情况；还有人建议将元使诱入城内杀掉，以免他们回去报信引来元军攻城。朱元璋力排众议，提出了自己的看法：“不让元使进城，表示我们拒不投降，元使回报后，元军必来攻城；如果杀掉元使，更会激怒元军来攻城，这两种方法都对我们不利。依我拙见，放元使进城，我们大张声势，给元使一个下马威，然后放回。如此这般，也许元军就不敢轻易攻打我们了。”郭子兴大喜，便交由朱元璋安排，依计而行。元使来到城下，起义军一声吆喝，大开城门，一拥而出，上前把元使扭住胳膊，按着肩膀，令其跪在地上，用膝盖走进元帅府。元使看时，只见起义军分站街道两边，大刀长枪，强弓利箭，虎背熊腰，豹头环眼，威风凛凛，杀气腾腾，只把元使吓得面无人色，魂不守舍，好不容易进入元帅府，战战兢兢地呈上投降书，朱元璋一把扯去，看罢，一拍桌子，“砰”地一声，声色俱厉地

吼道：“呔！本帅雄兵百万，良将千员，粮草如山，刀枪似林，众志成城，严阵以待，快快回去告诉你家狗帅把脑袋送来！”说罢，喝令左右乱棍将元使打出。第二天，元兵就撤退了。

工欲善其事，必先利其器

工欲善其事，必先利其器 语出《论语·卫灵公第十五》：“子曰：‘工欲善其事，必先利其器。’”意思是说：一个工匠如果想把工作做好，就必须拥有良好的工具。如果把这句话用在军事上，也可翻译成：科学技术就是战斗力。

在古代战争中，军事家们往往注重使用现有的武器装备进行作战，常常忽视武器装备的改革和新技术的发明。只有那些具有远见卓识的军事天才，才能真正看到科学技术的威力。

三国时代的诸葛亮，即可算是这方面的典范。俗话说：“兵马未动，粮草先行。”部队要上前线打仗，就必须抽调部分人力来运送军用物资。在“蜀道之难，难于上青天”且国小兵少的古代蜀国，如果能减少运输中人力的占用，无疑便可相对增加前线作战部队的力量，从而增加取胜的机率。为此，诸葛亮研制出了一种名为“木牛流马”的运输工具，使得“上山下岭，多尽其便”，“人不大劳，牛马不食”，并可以昼夜运转不绝，从而大大提高了蜀军的战斗力。

诸葛亮不仅发明了“木牛流马”，还改进制造过“损益连弩”等兵器。当诸葛亮北伐中原，使用这种武器时，魏军曾十分惊奇，呼之为“神弩”。据说，魏将张郃即是被这种武器给射死的。由此说来，把诸葛亮不断地“利其器”，看作是弱蜀能抗强魏数十年的一大原因，当亦不算太过。

明代的戚继光也十分重视部队武器装备的改进。例如1559年至1560年，他在浙江义乌练兵抗倭时，曾就地取材，创制过“狼筅”等兵器（“狼筅”由毛竹制成，竹枝的每个丫杈上都绑着尖刀），并以此为基础，使每十二个人组成一个“鸳鸯阵”，因而大大提高了部队的作战能力。另外，他还改进过“鸟铳”，使改进型鸟铳不仅比原鸟铳射得远，

其命中率也提高了。

后人在总结满清王朝割地赔款的教训时，除发现其政治之腐朽外，也注意到了列强“船坚炮利”的事实。前车可鉴，所以，我们一定不能忘记先哲们留下的名言，“工欲善其事，必先利其器。”

上兵伐谋

上兵伐谋 《孙子兵法·谋攻篇》：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城；攻城之法为不得已。”“伐谋”，指以己方之谋略挫败敌方，不战而屈人之兵。孙武认为伐谋最为有利，故为“上兵”，是最好的战争手段。伐谋的实质是对敌人正在计划或刚刚开始施行其谋划时，便能窥破其谋，揭穿其谋，破坏其谋，借以实现己方的政治军事目的。曹操根据自己的经验，对“上兵伐谋”作过解释。他说：“兴师深入长驱，据其城郭，绝其内外，敌举国来服为上。”他认为“上兵伐谋”是以强大的军事力量作后盾，并和“伐兵”、“攻城”互相配合，力争以最小的代价，取得最大的胜利，达到使敌人全部降服的目的。它不是取消军事斗争，也不同于死拼蛮干的单纯军事进攻。优秀的指挥员无不重视首先以谋略战胜敌人，“全国为上”，“全军为上”，“全旅为上”，“全卒为上”，“全伍为上”，兵不血刃而达到利可全之目的。

公元前204年，韩信灭赵之后，采纳赵国广武君的建议，按甲休兵，镇抚赵民，遣辩士奉咫尺之书赴燕，示以欲伐，炫耀军威，燕于是屈从于汉。

《旧唐书·列传第七十郭子仪》载，公元765年，吐蕃、回纥、党项、羌浑、奴刺、山贼任敷、郑庭、郝德、刘开元等，30余万人进犯，唐京师大震。朝廷急召郭子仪视师。子仪知兵力单薄，战必不胜。但自忖彼等多系自己旧部曲，且又素结以恩信，度彼等必不忍以刃相向。于是，亲率数骑直奔回纥营寨。回纥诸酋长纷纷下马罗拜。子仪不卑不亢，落落大方，对回纥诸酋长陈说利害，并责其负约。诸酋长谢过，子仪即召与饮，并馈绵彩结欢，誓好如初。郭子仪利用了吐蕃与回纥之间的矛盾，争取与回纥结盟，吐蕃势孤，只好退兵。唐之危随之解除。

1936年“双十二事变”的和平解决，粉碎了亲日派借机发动内战的阴谋。也是一个“伐谋”的成功范例。

孙武“上兵伐谋”的思想，在我国几千年历史上给政治、军事领域的斗争以极大影响，给近代其他国家也有相当影响。《孙子新研究·总论》曾载，德国威廉二世失败后，逃到荷兰，读《孙子》时，懊悔没有早些读到孙武的书。现代战争无论怎样发展，“上兵伐谋”都不会失去其指导意义。

不失时机

不失时机 失：错过，耽误。不错过适宜的时间和有利的机会。

毛泽东《抗日游击战争的战略问题》第四章：“按照情况灵活地分散兵力或集中兵力，是游击战争的主要方法，但是还须懂得灵活地转移（变换）兵力。当敌人感到游击队对他有了大的危害时，就会派兵镇压或举行进攻。因此，游击队要考虑情况，如果可以打时，就在当地打仗；如果不能打时，就应不失时机，迅速地转移到另一方面去。”

周恩来《关于党的“六大”的研究》：“这时离国共分裂还有两个月，如果……努力去做，还不失时机。”

吴强《红日》第十四章：“用兵贵在不失时机。”

时机对于事业的成败，战争的胜负说来太重要了。人们常说，机不可失，时不再来。而机会总是青睐那些有准备的头脑的。一个伟大的军事家之所以能够决胜于千里之外，是因为他已运筹于帷幄之中——早已心有准备，胸有成竹，万事俱备，只欠东风——机会。一旦机会来临，就紧紧抓住，乘时乘势，雷厉风行地去实施并完成计划。

机会的来临有几种方式：一是偶然降临；二是设法捕捉与寻找机会；三是创造时机。创造时机，无疑是战争艺术的崇高境界。

1944年冬天，欧洲战场上雨雪纷纷，没完没了。盟军机械化部队寸步难进。圣诞节时，“血胆将军”巴顿虔诚地祈祷说：“主啊！请赐给我们晴天吧，这样我们才好打仗！”适逢其令，第二天，战场上空雨雪骤停。枕戈待命的美第十六空军联队立即全部出战，出其不意，攻其不备，打得德装甲集团军魂不守舍，溃不成军，有力地掩护了巴顿挥师北上作战。美军取得伟大胜利，德军遭到惨重失败。

这个机会是自己降临的。

1973年10月6日，这一天是犹太人的赎罪节，以色列全国停止电

视、广播，不利于战争动员；这一天是星期六，以军不少军官离营外出；这一天苏伊士运河水流速利于渡河；这一天夜间有月光，攻击目标可以看得清楚；这一天接近着以色列大选，大选吸引着全国注意力；这一天又是阿拉伯人的斋月节，依照阿拉伯人的传统在斋月节不作战，基于上述理由，这一天是袭击以色列的千载难逢的机会。埃及、叙利亚等阿拉伯国家巧妙选在这天，突然袭击以色列，取得了巨大胜利。

这是寻找到的时机。

楚汉三年（公元前204年）七月，汉将韩信率军攻齐，袭破历下，攻取齐都临淄后，又遣军向东追击。齐王田广逃走，求救于楚。项羽命龙且率25万楚军救齐。龙且向城阳、琅琊急进，与齐王会合。韩信获悉，在潍水地区集结，准备迎击。十一月，齐楚联军与汉军夹潍水对阵。韩信命部下夜间用一万多个盛沙的袋子在上流把潍水堵住，然后率军涉水发动攻击。龙且发兵还击。韩信佯败后退。龙且大喜，挥军涉水追击。齐楚联军刚渡一半，汉军突然移开沙袋放水淹灌。齐楚联军被一分为二。韩信立即指挥全军猛烈反攻，全歼已经渡河的齐楚联军，击毙龙且。未渡河的齐楚联军不战而溃。汉军乘胜追击，俘虏齐王田，全歼敌人，尽占齐地。

这是创造时机的典范。

操刀必割与不失时机两个谋略，近似而又不同。操刀必割多用于进攻，不失时机既可用于进攻，也可用于防御。参看“操刀必割”谋略。

不若则能避之

不若则能避之 谋出《孙子·卷上·谋攻第三》：“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。”

两军对阵，实力强大的一方总是希望弱小的另一方集中兵力与自己决战，从而达到速战速决、围歼对方的目的。在这种情况下，实力较弱的一方，则应采取“不若则能避之”的谋略，避免与敌决战。应避开敌军锋芒，保存实力，及时退却，牵住敌人的鼻子，与敌人捉迷藏，兜圈子，在运动中拖垮敌人，在运动中消耗敌人。最后，捕捉并创造战机，当敌人士气衰落、粮草短缺、后援不继、精疲力竭、兵力分散，犯了兵家之大忌时，才集中优势兵力，对敌已分散兵力各个击破，围而歼之。按照毛泽东的话来说，就是把敌人伸过来的拳头变成五个手指，然后一个接一个地将其斩断。通过一个个战斗或战役，把一小股或一部分不断地逐步地吃掉，从小到大，集腋成裘，从而达到在战术上磨损、消耗敌人的实力，然后，当己方力量优于对方时，就发动全面反攻，在大决战中击溃或歼灭敌人的战略目的。

毛泽东在《论持久战》中指出：“我们的战争，在于力求每战争取不论大小的胜利，在于力求每战解除敌人一部分武装，损伤敌人一部分人马器物。把这些部分地消灭敌人的成绩积累起来，成为大的战略胜利，达到最后驱敌出国，保卫祖国，建设新中国的政治目的。”中国人民的民族解放战争就是这样一步步地走向胜利的。

在战争中，为了取得最终的胜利，在强敌面前，进行有条不紊的撤退，保存自己的实力，以求东山再起、卷土重来，是非常必要的。1940年5月，德国法西斯攻占比利时、荷兰和卢森堡，并绕过马奇诺防线侵入法国。5月21日，德军主力直逼英吉利海峡，把英国远征军和部分法

军共36万人围困于法国北部敦刻尔克海滨。英法联军丢掉大量武器和军用物资，于5月27日到6月4日匆忙撤退到英国，保存了日后反攻的有生力量。

开门揖盗

开门揖盗 语出三国时东吴张昭之口。孙策死时，孙权悲哀痛哭，不能主持军政大事。张昭说：“孝廉（孙权曾被保荐“孝廉”）！这岂是你哭的时候！……况今奸宄竞逐，豺狼满道，乃欲哀亲戚、顾礼制，是犹开门而揖盗，未可以为仁也。”张昭是指孙权如不节哀、主持军政大事，就等于开门引恶人进来，自招外来之祸。《资治通鉴》记载，张昭于是给孙权换上官服，扶到马上，巡视军营。用如谋略，“开门揖盗”意义与张昭原意恰恰相反，即引诱敌人进入自己设下的圈套，意如俗语所说：掘好陷阱擒猛虎，安排香饵钓金鳌。

咸丰四年，太平天国翼王石达开在指挥九江战役时，运用这一谋略，取得了辉煌的战绩，连曾国藩都跳海自杀。当时，石为太平天国西征主帅，驻守安庆，主持长江一带军政。曾国藩统率湘军水陆两师全部，由湖南直扑武汉，太平军退至安徽，曾武汉大捷，收复湖北，声势大振，乃乘胜挥军东征，直指南京，以九江为第一目标，兵分三路，夹江向东。派胡林翼等率水师进攻湖口，企图占领鄱阳湖作大包抄。石洞悉其谋，情急生智，来个开门揖盗，诱敌深入，待其水师100多艘兵船冲入鄱阳湖后，即令太平军将领罗大纲率部猛烈反扑，迅速把湖口封锁，设卡筑垒，断其出路，清水师被斩为两段，湖南被困之水师已成瓮中之鳖。当晚，石又以轻捷快船突击湖口舟师，焚其兵船40余艘，余船急遁向上游，退回九江。此时曾辛苦经营视为王牌之水师已损失大半，溃不成军，九江之围亦转危为安。几天后，石又命罗大纲由湖口出发，会同九江守军，于三更时分，两路夹击，以快船乘月黑雾迷，突击湘军水师，火弹喷筒齐发，立焚兵船百余，连曾之主力座船亦被俘虏，曾本人于事急时驾小船逃往陆上之兵营，才免于被俘。天明，曾眼见破船浮尸惨状，羞愤至极，便纵身跳海自杀，幸左右军士救起，才活了过来。

这一战，不独九江之围已解，潜伏在安徽的太平军乘机发动攻势，进军湖北，不到两个月，又复克了武汉三镇。

楚汉相争时，项羽垓下战败自刎乌江，也是因为中了韩信的开门揖盗之计。垓下（今安徽灵璧县东南）是一个可以发挥百万军力的地方，韩信选这里作为消灭项羽的最后战场。他把军队埋伏在附近的岭前岗后，筑好“开门”、“揖盗”工事，然后派谋士李左车去项营诈降，虚报军情，怂恿项羽出兵会战。项羽最沉不住气，便要出师应战。部将季布和周兰异口同谏，说韩信诡计多端，很可能会中奸计，现只可深沟高垒，坚守彭城，况韩信兵多粮少，利在速战，若相持日久，给养发生困难的时候，便会自动退兵。虞姬也劝他以逸待劳，勿轻举妄动。李左车却说：“陛下如不亲自迎战，韩信定会知我心怯，加快进攻彭城。倘彭城不能守，陛下将跑到什么地方去？如今之计，只有和他一战，如胜利了，韩信必走；如不胜，退守彭城亦未晚。何况韩信远来久疲，乘其疲而攻之，必操胜算。陛下舍此必胜机会，而听从群臣株守之策，其误事孰甚？”项羽乃传令起兵，向沛郡进发。军行10里，项羽稍事休息，季布、周兰等文武重臣又跪下劝谏。在项羽进退两难时，李左车又趋前启奏说：“适有臣家人路经沛郡，亲眼看见刘邦带了一支兵回成皋去了，韩信亦有回兵之意，这显然是兵多粮少，已维持不住，诚恐大兵一临，难以对抗，兵法所谓兵多将累，他正犯此大忌。陛下若乘他之军无粮时冲击，则不战自乱了。”项羽听了，又见前部人马已行50里外，难以挽回，乃决意前进，不再留恋。到了沛郡，派人打听敌军消息，回报刘邦根本没有回兵，韩信正加紧操练兵士。项羽急召李左车，李已带了家将不知去向了。项羽大怒，但已势成骑虎，只得准备应战。此时项羽扎营在沛郡东北，离垓下还有几十里远，韩要引他进入阵地，便又设下一个连环计，请刘邦打头阵，许败不许胜，务要引项羽深入陷阱。刘邦且战且退，半途又有将军接战，连环交接，把项羽引进了谷口。季布急止项羽说：“穷寇勿追，提防中了诱兵计。”项羽马上勒僵，正准备回军，前面又窜出了李左车，对项羽大声说：“前天得大王关照，感激万分。

今大王已深入重地，眼见就擒，不若投降，我负责引见汉王，免遭诛戮。”项羽大骂曰：“前日误中匹夫奸计，正要把你碎尸万段，今仍巧语花言戏弄我！”即又骑马追赶李左车。李快追快跑，慢追慢跑，把项羽引进了包围圈。韩信指挥汉军把项羽团团包围起来。项羽这才惊慌起来，后悔至极，还指望后面的援军到来解围，但韩信这时已关门捉贼，外围援军已被杀得七零八落，溃不成军。垓下三面丛山，一面平原池沼。项羽向平原突围到乌江时，身边只有20人了，穷途末路，只好自刎乌江。

“开门揖盗”往往都与“关门捉贼”互为表里，须交相使用才能见奇效。如果光是开门引进敌人而不关门捉拿，等于引狼入室，白费心机，贻患无穷。因此，“揖盗”是手段，“关门”才是目的。楚汉相争时著名的“鸿门宴”，就是光开门揖盗而没有关门捉贼，才使刘邦逃脱，放虎归山，项羽最后自刎乌江自食其果。三国时有名的东吴招亲，也是因为门关得不牢，致使刘备逃回了荆州，周郎“赔了夫人又折兵”。

木马计

木马计 “木马计”典出于古希腊荷马史诗，据神话传说，阿基琉斯的父母举行盛大婚礼时，邀请了所有的神，单把争吵女神厄里斯遗漏了。厄里斯来到席间扔下一个“不和的金苹果”，上写着“给最美的女人”。赫拉、雅典娜和阿佛洛狄忒三位女神果然争夺起来。特洛伊王子帕里斯把苹果判给了阿佛洛狄忒。后来，阿佛洛狄忒帮助帕里斯到希腊人斯巴达王麦尼斯宫殿里，把国王墨涅拉俄斯的妻子美丽的海伦诱走了，并抢走了大批财物。希腊各部落公推墨涅拉俄斯的哥哥、迈锡尼王阿伽农为联军统帅，远征特洛伊。战争进行了10年，众神各助一方。最后，希腊将领伊塔克岛之王奥德赛设计，把一批精兵藏在一匹巨大的木马腹内，丢在特洛伊城外，烧掉营寨，登上船舶，佯作退兵。特洛伊人把木马作为战利品拖进城内，然后饮酒欢宴庆祝胜利。深夜，在特洛伊人烂醉如泥、昏昏入睡时，希腊人从木马中跳出，打开城门，希腊兵蜂拥而入，里应外合攻下了特洛伊城。

后来，这种里应外合的战法被广泛用于军事行动，成了一条很有价值的谋略。这一谋略的厉害之处在于它采取“孙悟空钻进铁扇公主肚里”的方法，在敌人心脏腹地实施奇袭、破袭，造成敌人内部混乱，配合正面部队达成作战目的。毛泽东曾在《矛盾论》中说，《水浒传》中的宋江第三次打祝家庄，就利用了和木马计相像的方法，以伏兵藏于敌营，最后打了胜仗。

无当天灶

无当天灶 谋出《吴子·卷上·治兵第三》：“武侯问曰：‘三军进止，岂有道乎？’起对曰：‘无当天灶，无当龙头。天灶者，大谷之口。龙头者，大山之端……’”

无当天灶指不要在大山谷的口子扎营，以免被敌人居高临下冲毁，或放水淹灌。

1935年9月，中国工农红军由四川省进抵甘肃省甘南藏族自治州迭部县腊子口，敌人已在腊子口扎营，挡住红军长征去路。腊子口是一个很长的山谷的隘口，两侧是悬崖绝壁，中有水流湍急的小河，河上小桥是通过腊子口必经之路。腊子口是由四川通往甘肃的要口，被称为天险。国民党军以三个团兵力控制腊子口和周围高山。红军在9月16日早晨开始夺桥，以一个连从正面强攻多次，未能奏效。当夜，以一个连为正兵，从正面佯攻，箝制敌人；另以两个连为奇兵，用绳带攀登东侧的悬崖峭壁，迂回到敌人侧后，占领制高点。17日拂晓，两连奇兵居高临下，将敌击溃，歼灭一部，夺取小桥。残敌逃向第二道隘口，企图凭险继续顽抗。红军乘破竹之势，锐不可当，迅即将敌击溃，全部攻占腊子口，胜利地突破天险而继续长征。

无当龙头

无当龙头 谋出《吴子·卷下·治兵第三》：“武侯问曰：‘三军进止，岂有道乎？’起对曰：‘无当天灶，无当龙头。天灶者，大谷之口。龙头者，大山之端……’”

无当龙头指不要在大山的顶端驻兵，恐被敌所围，水草不便。

1947年5月上旬，国民党军三个兵团共17个整编师，由临沂、泰安一线合三路向东北方向推进，企图压迫解放军华东野战军退到胶东狭窄地区而消灭之。13日，当敌整编第七十四师突到山东省蒙阴县坦埠附近时，华东野战军突然发起了猛烈攻击。于14日将该师分割包围于孟良崮山区。孟良崮是四周陡峭，顶上较平的大山，可谓龙头。敌整编第七十四师师长张灵甫驻兵孟良崮上，犯兵家所忌。蒋介石忙调约10个整编师来援，企图解孟良崮之围，均遭顽强阻击，未能得逞。华东野战军将敌整编第七十四师紧紧包围于孟良崮，断绝一切接济——水、草、粮、弹、油等。蒋介石派飞机去空投接济，但是杯水车薪，无济于事，而且大部分空投物资落入我军阵地。且大山之上，尽是石头，无法构筑工事，无法隐蔽和伪装，武器装备往往暴露在岩石上，我军炮兵一轰击，炮弹激起乱石，杀伤威力更大。周上敌人，外无援军，内无粮弹，伤亡惨重，没有取胜希望，军心涣散，士气低落，战力衰竭。我军接济源源不断，军心团结，士气高涨，战力强大。激战至16日，华东野战军将国民党军所谓五大主力之一的整编第七十四师全歼，击毙其师长张灵甫。这一战役共歼敌32000余人，沉重地打击了敌人对山东的重点进攻。

1947年5月，陈毅《孟良崮战役》诗云。

孟良崮上鬼神号，
七十四师无地逃。

信号飞飞是乱眼，
照明处处火如潮。
刀丛扑去争山顶，
血雨飘来湿战袍。
喜见贼师精锐尽，
我军个个是英豪。

我军个个是英豪，
反动王牌哪得逃。
暴戾蒋朝嗟命蹇，
凄凉美帝怨心劳。
华东战局看神变，
陕北军机运妙韬。
更喜雨来催麦熟，
成功日近乐陶陶。

无邀正正之旗，勿击堂堂之阵

无邀正正之旗，勿击堂堂之阵 语出《孙子·军争第七》：“无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者也。”意思是：不要迎击旗帜整齐部署周密的敌人，不要去进攻阵容堂皇、实力雄厚的敌军，这是灵活机变的作战方法。

毛泽东说：东方不亮西方亮，黑了南方有北方；此敌不好打，再找好打之敌；此时不好打，再找好打之时；此地不好打，再找好打之地；打得赢就打，打不赢就走；先打分散和孤立之敌，后打集中强大之敌；先取小城市、中等城市 and 广大乡村，后取大城市；总之要避实击虚，避强击弱，采取灵活机动的战略战术。

1930年9月，在李立三“左”倾机会主义路线的影响下，红军第一方面军进攻长沙，当时敌人兵力雄厚，筑垒死守，加上有飞机和军舰援助，红军久攻不克，而敌军的援军已日渐逼近。毛泽东说服了红一方面军中的干部，撤退了围攻长沙之军，随后又说服了干部放弃了夺取中心城市九江和打其他大城市的意见，改变方针，移兵攻取茶陵、攸县、醴陵、吉安、萍乡等，使红一方面军获得很大发展。这是运用这一谋略而成功的例子。

第三次国内革命战争时期，国民党号称“五大主力”的新五军和整编十一师（相当于军），乃蒋之嫡系，全副美械装备，战斗力较强。1946年10月初，刘伯承、邓小平指挥晋冀鲁豫野战军与此两敌在巨野附近的章缝集和龙垆集展开激烈战斗。经过两天多的艰苦战斗，已歼五千余敌，但战斗进行得不很顺利，出现了僵持胶着状态，形成了“牛抵角”。刘、邓感到这样打下去不会再取得更大战果，如果敌人增援上来更会对我不利。于是运用“无邀正正之旗，勿击堂堂之阵”的谋略，撇开当面之敌，去滑县、鄆城一带寻找新战机。10月底，进行了鄆城战

役，歼灭蒋之非嫡系部队刘汝明部之刘广信旅近万人，从而使刘、邓大军打开了胜利的局面。解放战争后期，敌新五军和整编十一师与我军相比，已非正正之旗，堂堂之阵了。1948年末和1949年初，邓小平、刘伯承、陈毅、粟裕指挥中原野战军和华东野战军进行淮海战役，分别将敌整编十一师和新五军歼灭于双堆集与陈官庄。

无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻

无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻 谋出《孙子·卷中·九变第八》：“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”

第二次世界大战时期，在日本偷袭美国珍珠港之前，美国一直幻想与日本能够取得某种妥协，以便把日本侵略矛头引向苏联。苏、德战争爆发，美国兴高采烈，估计日本会利用这个千载难逢的“黄金时机”北攻苏联。美国错误地认为：日本如果“南进”，也只会进攻东南亚，而不会袭击珍珠港。美国国防部长说：“我们把日本对菲律宾的袭击看作是主要的，而且也是可能性最大的危险。”美国对日本偷袭珍珠港的准备虽有所觉察，但未引起足够重视。1941年1月，美驻日本大使向美国报告说：日本正在策划，一旦美日关系处于“困难”状态，日本将突然大规模地袭击珍珠港。美国军事当局视此为无稽之谈。1941年10月中旬，美驻日本大使又向美国报告说：必须严重警惕日本陆海军突然袭击尚未卷入中日战争的地区。美国最高决策层对此仍充耳不闻。美国情报机关也曾屡次破译日本外交密电：在获截日本政府发给日驻美国檀香山领事的许多电报中，有些就是要该领事收集珍珠港内军舰，特别是战列舰和航空母舰停泊规律和官兵的活动规律的详细情报，同时，美国也发现了日本派到瓦胡岛的许多间谍。但是当局仅看成是些完成一般任务的间谍而已；在日美会谈的最后阶段，日本给其驻美大使的几份重要电报业已指出会谈的停止时间、断交（或宣战）信号，美国仍不以为然；特别重要的是在日本偷袭珍珠港前几小时，已经截获了日本明确指示其驻美大使“继续谈判已毫无意义”的电报，并专门指示其将该电作为日本给美国的答复，在华盛顿时间7日13时（1941年12月）即珍珠港时间7日

7时30分交给美国政府。日本已剑拔弩张，美国却束之高阁。在日本偷袭珍珠港前，美军太平洋舰队本来完全有条件把防鱼雷网安装在驻港舰艇上，以避免日军潜艇使用鱼雷攻击。但是，当时美军太平洋舰队司令金梅尔海军上将主观武断地认为，舰艇上安装防鱼雷网后非常影响快速行动，况且珍珠港虽然是个大港，但是水浅，水深仅仅10至15米，敌方潜艇难于进港，即使敌方发射鱼雷，鱼雷运动时上下波动，会撞到浅水海底，失去应有的攻击能力。因此，美军太平洋舰队驻在珍珠港不可能受到鱼雷攻击。出于一厢情愿，在静止、不变、孤立的观点指导下，美军在珍珠港里的舰艇一律不安防鱼雷网。美军夏威夷部队，从司令到士兵都缺乏警惕，毫无戒备。正如后来他们所说：“只要太平洋舰队停泊在夏威夷基地，所谓此地会遭空袭，连做梦也没想过。”日军经过周密准备后，于1941年12月8日，稳、准、狠地偷袭了珍珠港，不仅天上飞机猛烈轰炸，而且运用特种潜艇潜入港内，大放鱼雷50枚，而且鱼雷上装有木制直尾翅，彻底地解决了运动时上下波动，准确无误地击中目标。袭击历时95分钟，日军以轻微代价，炸沉、炸伤美军各种舰艇40余艘，击毁美军飞机300架，毙伤美军4500余人，一个停泊在庞大的珍珠港中的庞大的美国太平洋舰队，几乎全军覆没，半年之内，不能作战。

1967年第三次中东战争爆发后，埃及为了加强自己的空军力量，以便更好地对付以色列侵略，就专门从苏联搞了一批当时最先进的苏制图-16轰炸机和米格-21歼击机。为了防止以色列破坏，这些飞机被放在埃及南部卢克莱尔和巴纳斯空军基地。埃军认为，这两个机场，一方面戒备森严，以色列地面特工人员很难接近；另一方面都离以色列本土800公里以远，都在以军飞机作战半径之外，绝对不会遭到以机偷袭；因此，把这批先进飞机放在这两个机场是万无一失的。然而晴天霹雳，以军飞机把这批飞机全部炸毁于这两个机场。埃军百思不得其解。事情是这样的——以色列空军将其法制双发动机的老式“秃鹰”A式轻型轰炸机改装成攻击机，成为偷袭埃及的新式飞机，然后秘密移到以色列最南端的机场。这种新式飞机用单发动机飞行时，可节省燃料，增大航

程，扩大作战半径。偷袭时“秃鹰”离场升空后，就用一台发动机飞行，沿着压喀巴湾和红海南下，在接近埃及那两个“万无一失”的机场时，才开动另一台发动机，以最高速度，闪电般地扑向轰炸目标。完成任务后，快速飞离现场，安全返回。

埃军被动、孤立地进行防御，不了解以色列的进攻能力在运动、变化、发展，违背了“无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻”的谋略，失于戒备，导致了失败。

日军偷袭美军珍珠港后，美军太平洋舰队几乎全军覆没，半年之内未能作战，主要作战舰只远远少于日军。1942年夏，日军准备攻击美军在中太平洋的中途岛。中途岛上，美军只驻有27艘军舰和23艘辅助船只，作战飞机348架。1942年5月27日，日本联合舰队司令官山本五十六率领联合舰队，舰艇150艘（其中包括8艘航空母舰），飞机1000多架，约10万人，按照原定作战计划分别由各基地出航，杀奔中途岛。美军成功地截获并破译了日军的电报，弄清了日军的作战企图。驻太平洋地区美军司令尼米兹命令中途岛美军严阵以待，以牢不可破的防守置敌进攻于无用，然后猛烈反攻，击败敌人。元月五日，拂晓前，日军南云舰队抵达中途岛西北预定攻击准备位置，第一批飞机100余架立即飞临中途岛上空进行轰炸。胸有成竹的尼米兹，为了避开优势敌人的致命打击，保存军力，待机破敌，攻歼日军航空母舰，当即命令中途岛上所有作战飞机升空备战，仅以少量战斗机和地面防空部队对付日军。日军首次轰炸未能如愿以偿。清晨六时许，日军第一批突击飞机陆续飞回南云舰队的4艘航空母舰上加油装弹。第二批突击飞机原拟攻击美国航空母舰，但是未能发现目标，所以临时改为攻击中途岛上可能返航的美机，于是急忙卸下鱼雷，改装炸弹。正欲起飞，忽然发现美军航空母舰的警报传来，于是又急忙卸下炸弹，改装鱼雷。适逢其时，日军第一批突击飞机正陆续返航，南云舰队4艘航空母舰上，人吵机吼，一团乱麻，尼米兹将机就计，急令隐蔽于中途岛东北的舰载航空兵和中途岛上已返回的航空兵集中力量猛烈轰炸日军的航空母舰。瞬息之间，美军航空兵火力暴

风骤雨般地袭击了日军航空母舰。日军航空母舰“赤诚”号、“加贺”号和“苍龙”号都连连中弹，火光冲天，最后连同大量航载飞机一起“葬身鱼腹”。山本五十六获悉，急率主力舰队驰援，又遭美军航空兵迎头痛击。下午，日军航空母舰“飞龙”号又被炸沉。日军舰队仓皇遁逃。美军乘胜追击，扩大战果，又击沉一些日军舰艇，大获全胜。此战，日军损失航空母舰4艘、巡洋舰10艘、飞机332架，人员3500名。美军损失航空母舰1艘、巡洋舰1艘、飞机150架，人员300名。至此，美、日海军在航空母舰方面的力量对比已大体均等了。

中途岛海战，美军吸取了珍珠港失败的惨痛教训，成功地运用了“无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻”的谋略取得胜利。

现代战争中，突发性的特点越来越突出。高度发达的军事科学和先进的现代武器技术，为战争的发动者或战役、战斗的发起者进行闪电般偷袭提供了条件。因此，平时必须居安思危，严阵以待，提高警惕，加强战备。在具体的战役、战斗中，应用运动和发展、全面和联系的观点去详察敌情、我情，善于从蛛丝马迹中发现敌人的意向，善于从假象和现象里揭示真象和本质，以“无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”之策破敌“乘其不意，攻其不备”之计。

见可而进

见可而进 语出《左传·宣公十二年》：“见可而进，知难而退，军之善政也。”《吴子兵法·料敌第二》：“凡此不如敌人，避之勿疑。所谓见可而进，知难而退也。”这一谋略要求，在见到进攻的机会时，要果断地进攻。如《百战奇法·进战》云：“凡与敌战，若审知敌人有可胜之理，则直速进兵以捣之，无有不胜。”此处所谓“可”，不仅指力量，更强调机会。指挥员应见机而行。

《新唐书·李靖传》载，李靖为定襄道行军总管，击破突厥，颉利可汗退走铁山，派使者入朝谢罪，愿举国归附。太宗命李靖前往迎接。颉利表面上愿入朝进见，心里却不情愿。李靖考虑到了这一点。太宗又派唐俭等前往慰谕颉利。李靖命将军张公谨选精兵1万袭击突厥。公谨说：“皇上下令允许他们归附，前去慰谕的人也都在那边，怎么办呢？”李靖说：“机不可失，这是韩信攻破齐国的原因啊。”于是督军迅速进发，行至阴山，遇颉利警戒部队1千多人，将他们全部俘虏并带上一一起走。颉利见朝廷派来的使者，非常高兴，却不料大军将至。李靖前锋乘雾而行，离颉利住所7里时，突厥人才发觉，还没列好阵势，唐军挥军进击，斩杀万余，俘虏男女10余万，生擒颉利儿子叠罗施，杀颉利之妻义成公主。颉利逃走，后为大同道行军副总管张宝相擒。

晋武帝咸宁五年（公元279年），晋集六路大军展开灭吴之战。公元250年正月，各路向预定目标进击。3月，吴军主力在板桥与王浑所部孙畴及周浚部遭遇，大败。王浑进临大江，等待从上流下来的王浚水军。扬州别驾何惔向扬州刺史周浚建议：“吴军主力已灭，吴国朝野莫大震慑。如今王浚已克武昌（今湖北省鄂城县），正乘胜东下，所向辄克，吴国眼看就要灭亡，我们应当急速引兵渡江，直取建业（今江苏省南京市）。”周浚认为很有道理，让他亲自去和王浑讲。何惔说：“王

浑简于事机，只想谨慎从事以免过失，不会同意我们的主张。”周浚坚持要他去向王浑建议。王浑果然说：“陛下只命我屯守江北以抗吴军，没让我随便冒进。你们扬州的兵马虽然善战，能够独自扫平江东吗？我若速命进军建业，即使获胜也没功劳；如若不胜，罪过就大了。况且陛下已明确王浚之军归我节制，你们只管准备船只，等王浚来到一同过江。”何恽又说：“王浚克万里之寇，怎会以赫赫战功来受你节制呢？而且你身为上将军，应当见可而进，何必处处等待诏命呢？你这样做，大家都会不满的。”王浑仍未动心，坚持大军屯于江北。

王浚自武昌顺流而东，前往建业。王浚舟师过三山（今南京西南50里）时，吴主孙皓正山穷水尽。此时，孙皓采用光禄勋薛莹、中书令胡冲之计，分送降书给王浑、王浚、司马伷各一份，企图使三人争功，引起晋军内乱。此时晋军除王浚所部外，王浑、司马伷等均在江北岸。王浑在接到降书后，曾要王浚过来商议。王浚则借口“风利，不得泊舟”，催军直指建业。3月15日，吴主孙皓被迫到王浚军门请降，割据江东57年之久的孙吴政权灭亡。

17世纪，在英国爆发的第二次国内战争中，克伦威尔将军率军进攻勒王军。当他的军队快接近目标时，补给品缺乏。按常规，克伦威尔应该马上发起攻击，速战速决，以防止陷入旷日持久的困境。但他因为没有找到可以破坏敌人阵地稳定性的良机，便断然放弃进攻，主动撤退，诱使敌人走出阵地追击，以便在运动中寻找歼敌的机会。可是，由于追击的敌人采取稳扎稳打的战法，使克伦威尔难以找到可打的机会。他便拖着敌人辗转，中途几经敌人前堵后追的风险，部下急于求战，他却以极大的自制力驾驭着感情的骏马，决不轻易交锋。这样，一直拖了20天之久，终于在一个雷雨天，克伦威尔发现疲惫忙乱的敌人左翼部队，挤入一个狭窄的谷地，且戒备松懈。于是，他集中全力及时发起猛烈攻击，使敌阵脚大乱，进而导致其全军溃败。

指挥员的决心，必须依据战场实际情况及时果断地决策。王浑身为上将军，不“见可而进”，只机械地执行“但屯江北，不使轻进”的诏

命，是没有主见、缺乏主动性的表现。它从反面告诉我们，对上级指示、命令的执行，一定要从当时的实际情况出发，不可呆板地照搬照套。

“见可而进”的“可”，是建立在对全局分析的基础之上的，而非局部的“可”与“不可”。有时，从局部看，是可以进击的，但这时进击对全局并不利，就不可进。因此，指挥员要做到“见可而进”，必须对全局有正确的分析和判断。

见可而进，知难而退

见可而进，知难而退 继续前进有可能导致对自己不利的结局或使战局发生逆转，就应停止进攻或迅速撤退。故《吴子兵法》云：“见可而进，知难而退。”

曹操平定汉中后，没有被胜利冲昏头脑，力排众议，没有率军急进西川，充分显示了曹操适可而止的战略眼光。《三国演义》说：曹操攻下了张鲁的老巢南郡以后，谋士们纷纷进言，劝曹操乘胜进兵，直取益州。主簿司马懿说：“刘备以诈力取刘璋，蜀人尚未归心。今主公已得汉中，益州震动。可速进兵攻之，势必瓦解。智者贵于乘时，时不可失也。”谋士刘晔也说：“司马仲达之言是也。若少迟缓，诸葛亮明于治国而为相，关张等勇冠三军而为将，蜀民既定，据守关隘，不可犯矣。”曹操拒绝了，他说：“人苦不知足，既得陇，复望蜀。”一直按兵不动。曹操及时控制取胜后的激情，适可而止，见好即收，这是难能可贵的。

唯物辩证法告诉我们，任何事物在发展变化中都有一个度量临界线，超过这个“度”，事物就要发生质变。军事斗争自然不会例外。在有利条件下的进攻，本来是一个主动的行动，但进攻到何种程度，不仅会受到敌我双方力量的制约，同时也受到整个战略态势的影响。如果不能从宏观上认识问题，在超出自己力量限度的情况下继续进兵，主动权就会移于敌手，有利的态势就要反演为不利的局面。《三国演义》载：刘备为报关羽之仇，仓促发起伐吴之战，确实是缺乏审时度势的错误之举。但从战役的发展过程看，刘备在猇亭之战初期，凭借优势兵力，有利地势，以及在复仇雪耻思想指导下一时激起的士气，攻城夺地，连战皆捷，无论从政治上还是军事上，都赢得了不少主动。这时东吴被迫再次提出议和，愿将范疆、张达二人“并张飞首级”一并送还；

另外“交与荆州，送归夫人，再会前情，共图灭魏。”此时，刘备如果头脑清醒，借此机会停止进攻，坐下来与东吴谈判，同时以军事力量威慑东吴，配合“伐交”，就有可能在一定范围内达到“不战而屈人之兵”，恢复孙、刘联盟的战略态势。可惜刘备不行“适可而止”，被初战胜利冲昏了头脑，加上家恨私仇，使他不能正确地认识形势和控制自己，坚持率军长驱直入，企图一举灭吴。结果，他的大军攻到猇亭已成强弩之末，灭吴的目的不但没达到，反被东吴一把火烧了个精光，留下千古遗恨。

从史例看，适可而止，是指挥员在处于主动地位时，应十分注意的问题。

见物与侔

见物与侔 谋出《司马法·卷中·定爵第三》：“右兵，了矢御，受矛守，戈戟助。凡五兵五当，长以卫短，短以救长。迭战则久，皆战则强。见物与体，是谓两之。”

“见物与侔”指在用兵作战中，发现了敌人先进的新式兵器时，就应仿效或改进生产这种武器，以达到与敌保持军力平衡或强于对方的目的。

在第一次世界大战时期，德军在位于法兰德斯地区的尹普尔第一次使用了那时最先进的秘密武器——施放毒气。在作战中，德军首先占领上风方向，然后顺风把瓶子里的毒气放出，毒死敌人，连战皆捷。但是，后来在一次施放毒气时，风向突然倒转，施放的毒气不但没毒死敌军，反而毒死了德军自己。于是德国人开始研制施放毒气的更好方法，经过反复实验，终于研制成功。德国人把这种先进的新式武器列入了绝密范围，以便进一步提高出其不意、攻其不备的作战效果，然而法国间谍夏尔·卢奇托却发现了埃森的克虏伯兵工厂制造的这种先进的新式武器。他设法接近了该厂的一名警卫，并对警卫说：“德国没有什么好办法能取得这场战争的胜利，失败是必然的！”警卫不甘示弱地说：“你说的完全错了！我们德国正在准备施用一种先进的新式武器——毒气弹，这种先进的新式武器必然使德国取得最终胜利。”卢奇托故意激其说：“这是你自己编造的先进的新式武器！德国根本就没有什么先进的新式武器，你骗不了我！”警卫说：“你说什么，不相信！你敢与我打赌吗？”于是，两人商定用一大笔钱来打赌，警卫便把卢奇托带到该厂靠近靶场的隐蔽地方。适逢其时，德国皇帝正在观看打靶试验。轰隆一声，飞出炮口的先进的新式武器——毒气弹一声呼啸落到正在草地上吃草的羊群之中，弹片飞进，毒气弥漫。瞬息之间，羊儿全部窒息，草儿

几尽烧毁。卢奇托彻底地“认输”了，并恳请警卫“朋友”弄一块碎弹片给自己，作为重金打赌的失败纪念。警卫一面欣然收钱，一面慨然应允。德国皇帝一离开靶场，警卫便取回碎弹片送给卢奇托。三天之后，法国巴黎决策者的桌子上便摆上了这块碎弹片。正当德国人做着依靠先进的新式武器——毒气弹取得最终战争胜利的黄粱美梦时，法国人和英国人已捷足先登了，抢在德国人储存大量先进的新式武器——毒气弹之前，根据卢奇托的情报，不但研制出了防毒面具，而且制造出了自己大量的先进的新式武器——毒气弹，使英法联军在武器上创造了优势。

在人类战争史上，武器不断地更新换代。旧式武器不断淘汰，新式武器不断研制生产，而且技术越来越精密，性能越来越优良，攻击力杀伤力越来越强。在战争中，人当然是决定胜负的关键因素。中国的解放战争中，人民解放军以小米加步枪打败武装到牙齿、全副美式装备的国民党军队就是明证。以美国败北而告终的抗美援朝战争，美国侵越战争也可以说明这一道理。因此，“唯武器论”是错误的。但是，忽视武器的重要性同样是错误的。“工欲善其事，必先利其器。”历史经验告诉人们，落后就要挨打。在一定条件下，武器对战争的局部范围及进程发生决定性影响。西方列强就是凭借“船坚炮利”攻破中国的大门的，当西方列强的军队用先进的新式武器——洋枪洋炮进攻时，愚蠢的清军竟认为敌人的洋枪洋炮是邪术。作战时，清军杀狗取血，用朱砂、狗血喷洒敌人以制邪术，结果为敌所败，传为笑柄。随着现代军事技术向高、精、尖方向发展，现代武器的重要性越来越突出。必须拥有先进的、强大的军事装备，才能在未来战争中立于不败之地。因此，己方应重视借鉴对方先进的新式武器的长处，并在此基础上改进、发展、创造、提高，研制出比其性能更优的新式武器来。

从而攻敌

从而攻敌 《百战奇法·谋战》云：“凡敌始有谋，我从而攻之，使彼计衰而屈服。”意思是说，当敌人开始图谋侵犯我时，要针对他的企图加以破坏，使其谋划失败而向我屈服。

春秋时，晋平公欲伐齐，派遣大夫范昭前往齐国以侦探齐国政情。齐景公宴请范昭。酒宴之上的情况，《百战奇法·谋战》这样记述：“酒酣，范昭请君之樽酌。公曰：‘寡人之樽进客。’范昭已饮，晏于彻樽，更为酌。范昭佯醉，不悦而起舞，谓太师曰：‘能为我奏成周之乐乎？吾为舞之。’太师曰：‘瞑臣不习。’范昭出。景公曰：‘晋，大国也。来观吾政，今子怒大国之使者，将奈何？’晏子曰：‘范昭非陋于礼者，且欲惭吾国，臣故不从也。’范昭归报晋平公曰：‘齐未可伐，臣欲辱其君，晏子知之；臣欲犯其礼，太师识之。’”晏子识破范昭的计谋，不是采用正面冲突或当场揭露的策略，而是在佯顺敌意中将其制服。孔子闻此高招，感叹曰：“不越樽俎之间，而折冲手里之外，晏子之谓也。”

“顺其意而用之，沿其道而行之”，在顺从中谋求攻敌之法，在佯顺中将敌制服，是从而攻敌谋略之真谛。

从奔勿息

从奔勿息 谋出《司马法·卷下·用众第五》：“凡从奔勿息，敌人或止于路则虑之。”意思是说：凡是追击战败逃跑的敌人，一定不要停息，敌人倘若在路上停止，就要慎重考虑其企图。

“从奔勿息”指追击战败逃跑的敌人时，一定要乘破竹之势，不要停息，不给敌人以喘息时机而卷土重来，力求扩大战果，全歼敌人。

公元618年冬天，李世民在浅水原大败薛仁杲部将宗罗喉军。宗罗喉军战败逃跑。李世民为了不给敌人以喘息时间和反扑机会，以扩大战果，全歼敌人，亲率二千余骑，奋起直追。这时，他舅父窦轨叩马苦谏说：“仁杲犹据坚城，虽破罗喉，未可轻进，请且按兵以观之！”李世民急忙解释说：“吾虑之久矣，破竹之势，不可失也。舅勿复言！”一直追击到折业城下。傍晚，大军赶到，四面合围。夜半时分，城内薛仁杲军士气已尽，官兵争相出降。薛仁杲束手无策，只好也出城投降。唐军攻占折塘城后，诸将向李世民说：“大王一战而胜，遽舍步兵，又无攻具，轻骑直逼城下，众皆以为不克，而卒取之，何也？”李世民回答说：“罗喉所将皆陇外之人，将骁卒悍，吾特出其不意而破之。斩获不多。若援之，则皆入城，仁杲抚而用之，未易克也；急之，则散归陇外，折塘虚弱，仁杲破胆，不暇为谋，此吾所以克也。”

在运用“从奔勿息”谋略时，应该注意。

1. 敌人如系“佯北”，就不要“从奔勿息”了，而要“佯北勿从”。故指挥员在挥师追击之前，一定要弄清楚逃敌是真“奔”还是“佯北”，否则容易犯战术错误，入敌圈套。春秋时齐鲁长勺之战，齐军败北。曹刿劝阻了正要下令追击的鲁庄公，下车观察。发现齐军败退时车迹凌乱，旗帜纷倒，便断定齐军真败，方下令猛追，大胜而归。

2. 敌人虽是真“奔”，但是如有强大援军接应，也不应“从奔勿

息”。

3. 敌人是真“奔”，也无强大援军接应。在这种情况下，己方“宜将剩勇追穷寇”，如能将敌全部歼灭更好，如不能将敌全部歼灭，也不能无休无止地死追一气，应该“适可而止”。否则劳军之师，一是不利再战，二是易被逃敌乘我方疲惫之际，反咬一口。

反劳为逸

反劳为逸 《兵经百字·更字》：“武不可黷。连师境上，屡战不息，能使师不疲者，惟有更法。我一战而人数应，反逸为劳；人数战而我数休，反劳为逸；逸则可作，劳则可败。不竭一国之力而供军，不竭一军之力以供战。败可无虞，胜亦不优。”《兵经》此处主要讲通过轮战的方法，使疲劳的我军转化为安逸，使部队保持旺盛的士气，从而赢得战争胜利。“反劳为逸”在具体运用时，也可采用动敌而我不动的方法，使我之势转化为逸，而敌之逸转化为劳，从而战胜敌人。

《新唐书·卷155·马隧》载，公元782年，唐朝将领马隧等各部奉命讨田悦，集结于漳水岸边（在今河北、河南两省边境）。为了调动田悦，马隧令部队半夜起床开饭，秘密派部队过洹水袭魏州，并令该部，敌军追来，则停止进军，布设阵势。田悦部队渡河完毕，马隧令把桥烧掉。田悦步骑4万余越洹水桥，马隧知田悦追来，先把方圆百步清除草木为战场，摆好阵势，选5千勇士当前锋，等待田悦部。田悦部队到达，喘息未定，士气衰落，马隧纵兵猛攻，田悦大败。田悦所部逃至洹水，三桥已毁，部队大乱，洹水淹死者不计其数，被斩杀2万余，被俘3千余。

马隧奉命进击田悦，鞍马劳顿，粮食缺乏，是以疲劳之军攻敌。但在进入战区之后，却能调动敌人，使自己反劳为逸，并以逸待劳，大破田悦部队。正说明了“人数战而我数休，反劳为逸；逸则可作，劳则可败”的道理。

反彼知己

反彼知己 语出战国时期王诩《鬼谷子·反应第二》：“反以观往，复以验求；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。”“反彼知己”之谋是指高明的战争指挥者从敌方的行动等情况中，不仅知道敌方的意图，且反过来知道自己军队存在的漏洞或可能会发生的错误，从而重议计策，避免漏洞，争取战争的胜利。

魏文帝黄初四年（公元223年），曹丕委任满宠为征东大将军，带领大批人马，与孙权隔江对峙。是年冬季，满宠得悉孙权亲率大军进攻合肥，立即上表请求调集兖州（今山东兖州）、豫州（今安徽亳县）两地兵力前来御敌。这时，孙权发现魏军早有准备，便收兵退回到建康（今江苏南京），魏主曹丕也随后下令满宠迁返兖、豫两州的兵力。满宠立即上书拦阻，说：孙权现在既无内忧、又无外患，劳师动众，日费千金，却不战而退，与理不合，其中必然有诈。臣看孙权是企图骗我撤退防御兵力，以便乘虚进攻。请圣上准予暂留兖、豫二州的兵力，静观其变，以备不测。曹丕立即批准了满宠的建议。果然，十多天后，孙权率军卷土重来。可是由于满宠早有戒备，吴、魏两军经过一场激战，吴军受挫，孙权被迫撤退。

满宠“反彼知己”，从孙吴军队的行动中判断出其战略意图，并由此知道了魏军可能出现的错误，采取了及早堵塞漏洞，早作戒备的谋略，终于挫败了孙吴军队的突然袭击。

反推法

反推法 反推法即站在敌人的角度，以我之心，推敌之心，以我之能，推敌之能。通俗地说，这种方法就是“将心比心”，或叫心理互换。我在料敌，敌人也在算我。只有知道敌人将如何算我，才能准确地判明敌之真伪虚实，这种反推的过程就是对敌人的心理分析。在政治斗争和军事斗争中，正确地运用心理反推分析法，可以把敌人在战场上造成的假象与敌人的心理联系起来，对敌人本意做出预测，甚至能预见到敌人的行动和事态的变化和进程。

公元237年，魏明帝曹睿拟令司马懿领兵4万前往辽东讨伐公孙渊。当司马懿整装待发时，曹睿召他进宫问道：“贤卿此次出征，预料公孙渊将会用何种计策来对付呢？”久经沙场的司马懿早就对这一情况反复推断过，便顺口答道：“公孙渊得知我军征讨的消息，弃城避战，这是上策；据守辽河抵抗，这是中策；如果坐守襄平那是下策，也就是等着当俘虏了。”那么，公孙渊到底会采取哪一策，理由又是什么呢？司马懿又进一步用肯定的口气回答说：“如果他善知敌我，明智地定下决心，就会断然割舍眼前利益，弃城出走，以此拖延时日，疲惫我军，待机而战。可是公孙渊智浅寡断，上策难用，他必然会认为我孤军深入，难以持久，定会依托辽河拒守，接战不利，退守襄平，即由中策转入下策，在襄平待我军捉拿，这就是他的必由之路。”结果，公孙渊的心理状况与事态的发展和司马懿预料的一模一样，公孙渊被活捉斩杀，整个部队被彻底打垮。

反推是判断中的一种“心理演习”，反推不能和猜疑相混淆，猜疑与轻信恰恰是缺乏理性分析能力的人的通病。因此，运用此谋时必须充分了解对方的情况，灵活使用。

分进合击

分进合击 率队从数个方面向一个目标前进，协同一致，出其不意围歼敌人的作战谋略。

毛泽东《论持久战》：“抗日战争战场作战的基本方针，是外线的速决的进攻战。执行这个方针，有兵力的分散和集中、分进和合击、攻击和防御、突击和箝制、包围和迂回、前进和后退种种的战术或方法。懂得这些战术是容易的，灵活地使用和变换这些战术，就不容易了。”

运用分进合击谋略，要知彼知己，了解天时地利；在集中兵力时，要神速秘密；分进时要防止被敌各个击破，合击时要防止敌逃出合击圈。分进合击既是进攻战的基本谋略，也是防御战常用的谋略。进攻战，如果兵力特别强大，可以同时对付几处敌人进行几个分进合击；如果兵力只相对强大，就要对敌先弱后强一个一个地去分进合击。防御时，当敌对我进行一个大的分进合击时，我应看准时机跳出合击圈，集中兵力对敌分进较弱的一路实行小的分进合击，胜利后再及其余，各个击破，全局获胜。

第二次国内革命战争时期，国民党军对红军的围剿，抗日战争时期，日军的扫荡，都主要运用了这一谋略。而红军、八路军反围剿、反扫荡也都常常使用这一谋略。

1930年11月，蒋介石调集约10万人的兵力，以江西省主席，鲁涤平为总司令，八路分进，向我江西革命根据地红军合击。毛泽东率红军第一方面军约4万集结于宁都县北之黄陂、小布地区。12月29日，敌前线总指挥第十八师师长张辉瓒率师部和两个旅由南垄进到龙冈。毛泽东以一个团箝制东面源头、洛口、头陂等地之敌，另以一小部兵力箝制西面约溪之敌；以主力于30日突向龙冈之敌分进合击，激战至晚，将敌全歼，俘张辉瓒以下9千人。随即乘胜向东追击，又在东韶地区将敌谭道

源师歼灭一半。余敌闻风而逃。第二次国内革命战争时期，国民党军对江西革命根据地第一次大围剿就这样被我粉碎了。

在主要运用分进合击谋略时，常要辅以其他谋略，如调动敌人和阻敌增援等。

分身术

分身术 第二次世界大战的后期，德国元首阿道夫·希特勒给他的部下拉德尔中校，交待了一个非常奇特的任务——刺杀英国首相温斯顿·丘吉尔。他亲自写道。

国家元首兼总理密令。

拉德尔中校是在我的直接指令下执行任务。他只对我负责汇报。希各部门全力协助，提供一切方便。

阿道夫·希特勒

拉德尔看到元首的密令惊奇得说不出话来。他马上部署行动，这时恰巧收到一份潜伏在英国的德国女情报员裘安娜·格雷太太的报告。报告中写着：“英国首相丘吉尔将于1943年11月6日星期六到我所在的斯德特莱康司坦卜尔村附近去视察一个皇家空军基地，晚上访问一家工厂，与工人见面。特别的是，丘吉尔当天不打算回伦敦，而要在离村五英里的退休海军司令亨利·韦劳培爵士的农场里度周末。这完全是一次私人访问，一切情况都属绝密，只因我与韦劳培是亲密朋友，才了解到这消息。”

这消息使拉德尔中校精神振奋。他立即选派13名德国士兵，由施坦因纳率领，组成一个精明强干的特种部队。拉德尔在向德国秘密警察头子希姆莱汇报此情况时，希姆莱对拉德尔的准备工作表示满意。

“关于丘吉尔，是要活的吗？”拉德尔问。

“尽可能捉活的。”希姆莱说，“如果不得已，死的也可以。”他接着又问：“他们星期五什么时候出发？”

“午夜之前。如果天气好，只要飞行一小时。”

希姆莱用冷峻的目光看着他说：“拉德尔中校，不管天气如何，施坦因纳和他的部队必须严格按计划行动，不得拖延。从星期五早晨起，

你每小时与我通话一次，直到整个行动顺利结束为止。”

“是，长官。”拉德尔回答。

裘安娜·格雷太太神情激奋，她自言自语的说：“我和拉德尔联系过了，施坦因纳在今晚一点左右一定到达，我在海岸边做好接应准备。”

施坦因纳的德国伞兵小分队在斯德特莱康司坦卜尔村空降成功了。

这时，希姆莱接到一份密电，上面写道：“鹰已经登陆。”

由于不慎，伪装的德国伞兵史德姆的德国军服被认出来了，阴谋暴露，施坦因纳立刻命令德国伞兵把全村居民都关进村里的一座教堂，在忙乱中幸亏神甫梵立格的妹妹帕米拉逃了出来，她飞车急驰到梅尔什姆的美军别动队驻地，向沙夫托上校报告此情况，沙夫托急令凯恩少校立即通知丘吉尔首相千万不要去斯德特莱康司坦卜尔村，叫首相马上到梅尔斯姆美军驻地。接着沙夫托亲率美军别动队，包围了斯德特莱康司坦卜尔村的教堂。双方激战多时，乘黑夜，天下大雨，施坦因纳独身冲出包围，在公路上截下一辆去梅尔什姆美军别动队总部送信的英国通讯兵的摩托车和一个公文包。包内只有一封信，收信人是梅尔什姆大厦的英国情报官考克伦上校。

几分钟之后，施坦因纳已经穿上英国通讯兵的全部装备，驾起摩托车向美军别动队总部急驶而去。不一会，施坦因纳在梅尔什姆大厦的大门前停了车。警卫拉开大门，指了指里面一座大楼让他进去。施坦因纳在踏上花圃时，他脱去英国服装，戴上自己的德国军帽，又把武士十字勋章摆摆端正。然后整一整仪表，手握毛瑟枪，向阳台台阶走去。

这时首相丘吉尔急速地转过来看着他，从唇边取下雪茄，问道：“我想你是德国伞兵施坦因纳中校吧？”

“丘吉尔先生，”施坦因纳迟疑地说，“我对此感到遗憾，但是我必须尽到我的责任。”

“那末，你还等什么呢？”首相说。

施坦因纳举起枪。这时一个美国兵从窗帘子下猛烈向施坦因纳射

击。一颗子弹打中施坦因纳的心脏，身体从栏杆上跌下去。

不一会考克伦也手握左轮手枪，赶到阳台上，从四面八方奔来的别动队员把施坦因纳的尸体围成一个半圆圈。

“真奇怪”，首相说，“他的手指已经扣在扳机上了。但是在最后一刻。他却犹豫了。不管怎么说，他是一个好战士，一个勇敢的人”。

然而，怎样来估价施坦因纳及他的小分队的一切行动呢？我们用一句话来回答：一切都是白费和徒劳的。

事实的真像是这样：温斯顿·丘吉尔在1943年11月6日那天准备乘皇家军舰去参加德黑兰会议。沿途访问阿尔及尔，11月17日抵达马耳他，在授予艾森豪威尔和亚力山大将军北非勋章的仪式上致词。而去斯德特莱康司坦卜尔村的丘吉尔，是著名演员乔治·霍华德·福斯特扮演的。这就是分身术。此计是英国情报局为了丘吉尔首相的安全与秘密行动，所采取的一个绝顶聪明的办法。这件事考克伦上校是知道的。

分身术，第二次世界大战中的一个创举，特别值得研究，探讨发展和创造。

风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之

风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之 谋出《吴子·卷上·治兵第三》：“将战之时，审候风所从来，风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之。”

“风顺致呼而从之，风逆坚阵以待之。”作战指挥要善识气候，善观风时，善用风势，顺风时就呼噪乘势进击，逆风时坚阵固守等待变化。

公元前216年8月，位于北非和西地中海地区的奴隶制国家迦太基统帅汉尼拔，在意大利东南沿海的卡内地区，以步兵4万余人、骑兵1万人，与罗马执政官伊来里亚斯指挥的步兵8万、骑兵约7千人对阵交锋。汉尼拔了解到当地每天中午时常刮强劲的东南风，为了利用风向，顺风作战，一方面将部队布成背向东南的阵势，步兵位于中央，列成半月形攻击队形，次要兵力部署在中间宽大正面并向前突出以故意暴露给敌人，诱敌主攻部队从中间突破，主要兵力部署在队形两翼并配置了骑兵，既可防敌从两翼包抄夹攻，又可主动从两翼包抄夹攻敌人及断敌退路，攻敌背后。另一方面，命令五百士兵手持剑、矛、盾等武器，身藏匕首，准备向敌诈降，混入敌内破坏袭扰。8月2日上午，双方开始会战。敌人集中兵力实行中间突破。汉尼拔命令两翼骑兵包抄夹击敌侧翼，绕击敌背后。步兵与敌展开激战。双方多次冲杀后，汉尼拔命令五百诈降兵“逃到”敌阵，自动交出剑、矛盾等武器。敌人大喜，毫不怀疑。将其放在阵后，未作严加看管，仍然集中兵力实行中间突破。汉尼拔指挥中间部队节节后退，诱敌进入口袋阵中。将近中午，汉尼拔下令反攻。东南风骤起，越刮越大。敌人逆风投来的矛、箭、石，速度减退，力量削弱，方向偏离。可是汉尼拔军顺风投向敌人的矛、箭、石，速度加大，力量增强，方向准确。狂风刮得飞沙走石，劈头盖脸地打向

敌人，敌人睁不开眼，张不开口，鬼哭神号，魂飞魄散，惊恐万状，混乱一片。五百诈降兵乘机用匕首刺杀当面之敌，夺取武器，横冲直闯；绕敌背后的骑兵也猛袭不止，与正面步兵相呼应，前后夹击，里外相应。杀到黄昏，敌仅三百人遁去，余皆被歼，连亲临指挥的罗马执政官伊来里亚斯也被杀死。汉尼拔军仅伤亡六千余人，大获全胜。

迦太基军统帅汉尼拔成功地运用了“顺风致呼而从之，逆风坚阵以待之”的谋略，是其取胜的原因之一。

火攻与水战，更需观察风向，借用风力，周瑜水战，巧借东风，火烧赤壁。陆逊借风，火烧连营，大败刘备……。风，与战争的胜败结下不解之缘。现代条件下的作战，更要善观风向，在核战争时，核烟尘的飘移要看风向；化学战时，毒气的使用和防范要看风向。常规战争中，飞机起飞，舰艇出航，炮兵发射，连使用各种各样的轻武器、反坦克武器，都离不开看风向，测风速，运用得妙，风是我们的朋友；不善运用它，风就成了我们的敌人。

化整为零，化零为整

化整为零，化零为整 语出毛泽东《抗日游击战争的战略问题》：“一般地说来，游击队当分散使用，即所谓‘化整为零’时，大体上是依下述几种情况实施的：（一）因敌取守势，暂时无集中打仗可能，采取对敌实行宽大正面的威胁时；（二）在敌兵力薄弱地区，进行普遍的骚扰和破坏时；（三）无法打破敌之围攻，为着减少目标以求脱离敌人时；（四）地形或给养受限制时；（五）在广大地区内进行民众运动时。但不论何种情况，当分散行动时都须注意：（一）保留较大部分兵力于适当的机动地区，不要绝对地平均分散，一则便于应付可能的事变，一则使分散执行的任务有个重心；（二）给分散各部队以明确的任务、行动的地区、行动的时期、集合的地点、联络的方法等。

集中使用兵力，即所谓‘化零为整’的办法，多半是在敌人进攻之时为了消灭敌人而采取的；也有在敌人取守势时，为了消灭某些驻止之敌而采取的。集中兵力并不是说绝对的集中，集中主力使用于某一重要方面，对其他方面则留置或派出部分兵力，为箝制、扰乱、破坏等用，或作民众运动。”

勿越其伏

勿越其伏 《六韬·虎韬》在讲到对付敌人伏兵的方法时说，“分为三队，随而追之，勿越其伏。三队俱至，或击其前后，或陷其两旁。明号审令，疾击而前，敌人必败。”勿越其伏，旨在告诫人们：行军作战，不要盲目进入敌人的伏击之地。从古至今，战争都是在一定的空间进行的，至于道路狭窄的山区，草木繁茂的丛林等地，往往都是比较理想的设伏之地，可以达成对敌出其不意的攻击。因此，作战时应密切注意周围空间的情况，随时准备打破敌人的伏击。

在军事斗争中，军事将领不仅要善用伏击之谋，而且还要巧用破伏之法。这就是说，己方在巧布伏击法时，还要考虑和防备对方破伏的可能；同时，在识别对方的伏地后，还要用妙计予以破之。这就是俗语所说的“道高一尺，魔高一丈”。春秋时，山戎的善用伏击之谋和齐军的破伏之法，生动地区映了这种情况。

山戎是中国北方的游牧民族，趁春秋初期诸侯争霸之机，屡次南下进犯。公元前664年，山戎侵入燕国，齐桓公率兵救燕。山戎闻齐师已到，遂解围而去。齐军与燕军北出蓟门关追击，在山林中遭到山戎伏击，若不是后续部队赶到将山戎军杀散，齐军可能会遭受更大损失。于是，齐军改变策略，当他们追到伏龙山区时，便在山上山下安营扎寨：把战车联结为城，士卒居于车城之中，实行“坚壁”。山戎兵轮番进攻，都被车城阻隔，无法突破。

山戎见攻坚不行，便又故伎重演。他们在车城附近留下少许部队，个个都下马卧地，口中谩骂，进行挑战，企图把齐军调出车城，引至山林，伏而击之。管仲识破了山戎的用心，便兵分三路对付敌人，这就是《六韬·虎韬》中所说的对付敌人伏兵的办法，“分为三队，随而追之，勿越其伏。三队俱至，或击其前后，或陷其两旁。”于是，管仲便

以中间一路迎击漫骂的戎兵，左右两路相互接应，专对伏兵。这样一来，山戎未曾料到，仍自以为是。等战斗开始，齐军车城中间大开，中间一路冲向山戎的诱兵。山戎兵以为齐军中计，故意弃马而逃。齐军并不追赶，而是鸣金收兵而归。这样一来打乱了山戎原来的部署，伏兵只好出谷追击。于是，齐军左右两路赶到，对失去依托的山戎兵猛烈攻击，杀得山戎大败而逃。齐军乘胜追击，山戎大败。

火力侦察

火力侦察 此谋是运用较为广泛，产品投资者为了预测市场，先搞少量的商品进行试销，以此摸清行情；高明的谈判者，常以巧妙的语言探出对方的虚实；“梁上高手”更是常用投石问路艺术；在军事战斗中，为了弄清敌人的虚实，或使敌人的火力部防暴露、或引开敌人的兵力、火力，常以假的、小的行动对敌进行试探，看敌人作如何反映，然后采取相应对策，以达到自己的目的。

《东周列国志》第五十六回记载：公元前589年，晋景公拜都克为中军大将，率领八百辆兵车向齐国进攻。鲁国季孙行父、卫国孙良夫、曹国公子首，也各自带来兵马前来会合。齐顷公得知四国出兵入侵，心里甚为恐慌。他派高固、国佐为大将，挑选五百辆兵车，行五百余里，到鞍地扎下营寨。齐顷公遣使前往请战，约定明日决斗。这时，大将高固对齐顷公说：“齐晋从未交过兵，不知晋军之勇怯和晋营虚实，我愿前往探之。”乃亲驾单车，径入晋营之中。恰在这时，晋军中有一末将乘车自营门出，高固立即计上心来，弯身从路边取一块石头，恰中其头，倒于车中，御人皆畏而去。高固乘机腾身跃入晋车之上，脚踹囚将，手挽髻索，绕晋营巡走，然后驰还齐营。晋军觉察后逐之，为时已晚。高固对齐顷公说：“晋军号众，但能战者少，不足畏也。”次日，齐顷公亲自披甲出阵，领兵与晋军交锋，以少胜多，大败晋军。

高固以石击敌，是为了侦察敌情。在军事战斗中，投石问路，以此侦察敌情的事例，数不胜数。电影《上甘岭》中就有这样的镜头：志愿军某部八连坚守的坑道口，遭受敌人火力的严密封锁，部队的行动严重受阻，生活极其艰难。为了查明敌人火力布置及其活动规律，志愿军某部八连干部战士巧妙地将空罐头盒投掷洞口外边，随着悬崖往下滚动，发生“吮当吮当”的阵阵响声，从而诱来敌人机枪的猛烈扫射，使敌人

的火力部署暴露。由此，他们搞清了敌人各个火力点的方位及其配置，为出击和下山取水摸清情况。

书亲绝

书亲绝 谋出《司马法·卷下·用众第五》：“书亲绝，是谓绝顾之忧。选良次兵，是谓益人之强。弃任节食，是调开人之意。自古之政也。”《百战奇略·书战》云：“凡与敌战对垒，不可令军士通家书，亲戚往来；恐语言不一，众心疑惑。法曰：信通问，则心有所恐；亲往来，则心有所恋。”

“书亲绝”指在战争时期，一般要禁绝士卒与亲人随便互相通信，禁绝士卒与亲人随便互相往来，以防止军事秘密泄露，断绝士卒思家想亲的念头，禁止谣言产生和传播，避免军心动摇，以便全军团结一致去争取胜利。

东汉建安二十四年（公元219年）闰十月至十二月，发生了吴蜀荆州之战。蜀汉荆州守将关羽率军离开荆州攻打曹操所辖的襄樊，吴将吕蒙乘荆州空虚而袭取之。关羽正在襄樊与曹军相持，得知荆州失守，便立刻回师。关羽引军南归途中，惦念家中老少，数次派人与吕蒙联系，顺便侦察敌情。吕蒙在占领了荆州的公安、南郡等城之后，军纪严明，收揽人心。凡是关羽将士的家属，都加抚恤，并约束部下，不得擅自夺取民间一物。有一个士兵与吕蒙是同乡，只因私拿了老百姓一顶斗笠，覆盖官恺。虽是为公，吕蒙认为是违犯了军令，不因为是同乡而废法，挥泪斩首。全军震栗，道不拾遗。吕蒙还从早到晚派人慰问抚恤老人，问他们需要什么。对于有疾病的人给予医药，对于饥寒的人给予衣食。吕蒙对关羽的使者给予丰厚的礼物，周到的接待，并让使者在城中周游，到关羽将士家中问候，叫关羽将士的家属给在军中的亲人写信。关羽的使者把这些信带回军中分发。关羽手下将士一听家中不但平安无事，而且比以前更好，顿时军心涣散，斗志消失。适逢其时，吴主孙权率大军也到了。关羽的将士纷纷投降吴军。关羽败走麦城。孙权派兵围

攻，并劝降。关羽诈降，率十余人突围西逃漳乡（今当阳县东北）。孙权派遣潘璋、朱然率军追击，将其擒获并斩首。

关羽违背了“书亲绝”的谋略，兵败身死。

运用这一谋略，有一个重要的前提条件，这就是战争的性质，正义之师，得到人民的支持，书亲多，则可能有利于振奋军心。这是需要具体情况具体分析，区别对待的。

以己度敌

以己度敌 此谋是指战争指挥者在谋划自己的行动方案时，都要预料到对方的情况，判断对方的企图，从己方的行动计划中，推断到敌方的指挥官在想什么，准备做什么？《兵法百家释言·累字释义》中说：“以己之心，推敌人之心；以己之能，推敌人之能；以己之智，推敌人之智。”

1944年末，苏联白俄罗斯方面军的突击部队推进到距离柏林不远的奥得河时，与后续部队脱节，侧翼暴露，部队疲惫，坦克因补给供不上而大量掉队。这时，苏军指挥官朱可夫联想到战争初期的一段情景：当气势汹汹的德军进攻到莫斯科只有30公里时，朱可夫从危机中看到了战局转化的曙光。他认为，敌人虽然兵临莫斯科城下，但战线拉长，脱离后继，已成强弩之末，没有什么突击力量了。朱可夫根据这个判断，适时组织部队从侧翼反击，一举扭转了战局。现在的情况反转过来了，苏军虽然危及柏林，但目前也已成强弩之末。希特勒的将军们也一定会想到从侧翼反击的战策。于是，朱可夫及时派出掩护侧翼的部队向北挺进。果然遇到了正在突进中的德国反击部队。由于朱可夫“以己度改”，及时地弥补了可能出现的失败，保证了攻打柏林的胜利。

己方能想到的高计妙策，敌人都可能考虑到。“以己度敌”，周密布置，才能使自己牢牢把握主动，永立不败之地。

以礮投卵

以礮投卵 用磨刀石砸蛋。比喻以至实击至虚，必定成功。《孙子兵法·兵势第五》：“兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。”亦作“以石投卵”。《晋书·温峤传》：“今之进讨，若以石投卵耳。”《孙子兵法》有的版本作“以礮投卵”。

1930年12月，蒋介石调集10万大军，以江西省主席鲁涤平为总司令，以第十八师师长张辉瓒为前线总指挥。向我江西革命根据地进行第一次大围剿。鲁涤平采用“并进长追”战法，西起吉安，东到建宁一线，分八个纵队，三个作战区，由北向南，分进合击。当时，红军约4万人，集中于江西省宁都县的黄陂、小布地区。敌罗霖师防卫吉安，公秉藩、张辉瓒、谭道源三师进占吉安东南、宁都西北的富田、东固、龙冈、源头一带，刘和鼎师在福建省建宁，许克祥、毛炳文两师进到广昌、宁都之间的头陡、洛口、东韶一带。张、谭两师是围剿主力，各约14000人，张师又分置两处。两师所在的龙冈、源头一带接近我之集中地，那里群众基础好，能隐蔽接近。龙冈有优良阵地，源头则不好打。如敌攻小布于我，则阵地对我较好。12月25日和27日，毛泽东两度部署红军设伏于小布，诱敌谭道源来攻，企图将其歼灭，但是因其不离开源头那个居高临下的阵地，只好两度撤回。12月28日，鲁涤平下令集中已深入红军根据地的五个师妄图于黄陂、小布、麻田地区围歼红军。张辉瓒遵令率师部和两个旅9千人于29日窜到龙冈，孤军深入，立足未稳。而红军在龙冈能集中最大兵力，龙冈西南数十里之兴国尚有一个千余人的独立师，亦可还回于敌后。毛泽东当机立断，决定集中兵力歼灭张辉瓒师，实行中间突破，将敌人的阵线打开一个缺口后，敌之东西诸纵队便分为远距离的两群。“雾满龙冈千嶂暗”，30日拂晓，红军从四面八方紧紧包围了张辉瓒师，激战至黑，全歼该敌。这一仗打掉张辉瓒1个

师部和两个旅，连师长在内9千人全部俘获，不漏一人一马。一战胜利，余敌闻风而逃。红军又追歼谭师一半，粉碎了第一次“围剿”。

红军集中约4万人打蒋军9千人，并且天时、地利、人和、敌情、我情等皆有利于我而不利于敌，当是以礮投卵，以至实击至虚，稳操胜券。

虚实是《孙子》在战略战术上使用的一对对立统一范畴，含义很广泛。一般来说，弱、怯、乱、饥、劳、分、寡、哗、害、不虞、不足等为虚，强、勇、治、饱、佚、专众、亲、静、利、有备、有余等为实。将帅应在客观物质条件的基础上，充分地发挥主观能动性，使敌之实转化为虚，使我之虚转化为实，以我至实击敌至虚。以褚投卵的具体方法是：力争主动，力避被动；要调动敌人，不被敌人调动；察明敌人情况，隐蔽我军情况；集中我军化为优势，分散敌军化为劣势；以我局部之优势，向敌局部之劣势；一战获胜，再及其余，各个击破，全局获胜。

以小见大

以小见大 从小的地方，看出大的方面；或从小事上，看出大道理。也作“由小见大”。

老舍《赵子曰》说：“这样的事实不能算他的重要建设，可是以小见大，这几件小事不是没有完全了解新思潮的意义的人们所能办到的。”李欣《老生常谈·编村史》云：“由农民编写的……作自我教育的‘村史’，这却是破天荒的创造。联想所及，由小见大。”

在第一次世界大战期间的一天，德军参谋人员对敌阵进行观察。一名参谋从望远镜里看到在敌战区一块坟地里，有一只高贵的金丝猫，八、九点钟就出来晒太阳，一连四、五天都这样。这引起他的注意。他推想：坟地里有一只高贵的金丝猫，凡有高贵的金丝猫必有养它的旅以上的高级军官（连、营级军官无暇养高贵的金丝猫），所以，坟地里必有旅以上的高级军官。

他推断出：坟地里可能有敌人的一个高级指挥掩蔽部。于是，德军集中6个炮兵营轰击，整个坟地被夷成平地。事后查明，坟地里果是法军一个旅指挥所，指挥所人员被一举全歼。这是运用“以小见大”谋略的成功战例。

任何事物，都有端倪可察，有踪迹可寻，有各种现象可供思索，能够以往鉴来，识微知著，由表及里，因小见大，才能成为一个高明的指挥员。

以少围多

以少围多 大凡围攻，必数倍于敌之兵力，如孙武言“十则围之”。因而，能以少于敌的兵力达成围歼敌人的目的，确实是一种创造，没有缜密而奇特的谋略思维是不能成功的。坎尼会战，汉尼拔指挥步兵，示弱于敌，诱敌深入，运用骑兵，迂回夹击，最后把人数众多的罗马军队全部围歼，创造了以劣势兵力围歼优势敌人的范例，表现了卓越的组织指挥才能。

汉尼拔（公元前247年—前183年），迦太基（今突尼斯境内）战略家，统帅。他是著名将领哈米尔卡巴的儿子。他生活在迦太基与罗马争夺西地中海霸权的战争时代，从小随父从军，军营生活培养了他卓越的军事才能。公元前221年，汉尼拔任迦太基驻西班牙军队的最高统帅。公元前218年，他率领10万大军从西班牙出发，翻越长年积雪的阿尔卑斯山，潜入意大利，揭开了第二次布匿战争的帷幕。

公元前216年秋，汉尼拔率领迦太基军队来到意大利东南部的坎尼，与罗马执政官瓦罗率领的军队相遇。双方在这里进行了第二次布匿战争中规模最大的会战，史称“坎尼会战”。

参加会战的罗马步兵80000人，骑兵6000人。而汉尼拔只有步兵40000人和骑兵14000人。战前，罗马的军队开到坎尼附近的平原上布阵。执政官瓦罗将步兵列成密集的方阵配置在中央，作主攻力量，骑兵配置在两翼作掩护，企图以步兵的猛烈冲击，打败汉尼拔的军队。汉尼拔针对罗马步兵方阵不便于机动的特点和当地中午常刮强劲东南风的气象规律，将整个部队背向东南展开，以部分步兵配置在中央，两例靠后部署了强大的骑兵和部分便于机动的轻装步兵，形成一个中央向前凸出的半月形。汉尼拔企图以正面牵制、两翼迂回夹击的战术，围歼罗马军队。

8月2日上午9时许，会战开始了。瓦罗命令罗马步兵向汉尼拔军的中央突出部进击，汉尼拔中央步兵且战且退，诱敌深入。瓦罗不知是计，趁势猛攻，使汉尼拔的步兵逐渐凹了进去，形成了一个张着的大口袋。此时，汉尼拔令500名士兵向罗马军队假降。罗马执政官看到这些士兵交出了武器，其余步兵后退，认为汉尼拔军队已趋战败，便纵兵追击。结果，罗马军陷于汉尼拔设置的口袋阵中。

汉尼拔见敌已中圈套，即令两侧骑兵夹击罗马步兵，形成了包围态势。罗马步兵遭此不意攻击，顿时阵势混乱，溃败逃跑。汉尼拔马上令右翼骑兵追击逃敌，左翼骑兵迂回敌后，断其退路。双方展开了激烈的厮杀。中午时分，东南风大作，狂风夹着沙石向罗马军队席卷而来，罗马军被沙石打得连眼都睁不开，阵势更加混乱不堪。这时，假降的500汉尼拔士兵，掏出武器，杀向敌人，罗马军队在汉尼拔军队的四面环攻下，死伤遍野。此战持续约12小时，罗马军被歼7万余人，被俘1万余人，只有一小部分（约200）残敌在执政官瓦罗率领下趁夜侥幸溃逃，汉尼拔的军队仅伤亡约6000余人。

以术误敌

以术误敌 语出《兵经百字·智·误》：“克敌之要，非徒以力制，乃以术误之也。或用我误法以误之，或因其自误而误之。误其恃，误其利，误其拙，误其智，亦误其变。”

此计意指，克敌制胜的要诀，不是只凭力气去斗，而是要用种种方法造成敌人的失误。或者采取欺骗办法使敌人失误，或者利用敌人的错误使其走向更大的错误。

中国东汉时期的著名将领岑彭就是一位善于以术误敌进而达到消灭敌人目的的军事家。岑彭被刘秀任命为征南大将军，岑彭在连战皆捷后，于建武三年（公元27年），与据守于邓地（今湖北襄樊北）的割据势力秦丰大战。岑彭向其进攻数月，未能奏效。刘秀心中焦急，责令岑彭必须急攻邓地，消灭秦丰。情况紧急，岑彭来不及采取其他有效措施，于是定下了释放俘虏，让其自动传递假情报的办法，麻痹敌人，寻找敌人的薄弱环节，再行突击。岑彭为实现他的作战谋划，故意在晚上通报部队，紧急做好出击的准备，使人人皆知第二天黎明即重点攻击山都（今襄樊以西）；同时，故意放松对秦丰战俘的看押，战俘便乘机逃跑，向秦丰报告了岑彭的作战计划。秦丰闻知，立即决定全军向西，进击岑彭军。岑彭侦知秦丰已经上当，突然改变原定进击方向，率军偷渡河水，进至阿头山（今襄樊以南），猛攻秦丰部将张扬军。张扬毫无戒备，被打得大败。岑彭乘胜率军沿山谷间伐木开路，直插秦丰老巢黎丘（今湖北宜城北），一举破黎丘留守的秦丰军。秦丰此时正在向西进击的途中，听说黎丘破袭，急忙率军回救。岑彭袭占黎丘后，预料秦丰必然回兵，便在东山设营，准备迎击秦丰军。果然，秦丰与其大将蔡宏，乘夜急攻东山岑彭军，岑彭军因领先已有充分准备，遂将秦丰的主力大军一战歼灭，斩杀大将蔡宏。

公元前200年，罗马著名的军事家西庇阿率领他招募的志愿军和在西西里因吃败仗而丧失了名誉的两个军团共约2.5万人，开始远征非洲，当他在乌提长港附近登陆时，从西班牙败退非洲的哈斯德鲁巴尔已经又编组了一支迦太基军队（共2万步兵，6千骑兵，140头战象）前来迎战，迦太基的非洲盟友赛法克斯也召集他的大量骑兵（6万）前来帮助哈斯德鲁巴尔。在数量上占绝对优势的敌人联军面前，西庇阿被迫退守在一个不大的半岛上，并在那里构筑了一条坚固的防线。赛法克斯认为西庇阿已陷入窘境，提出要和他和谈。西庇阿的智谋更胜敌一筹：他尽量拖延谈判时间，以便对敌营进行详细侦察。表面上却装着非常希望和平的样子，以麻痹他的两个对手。休战协定刚刚签定，西庇阿突然向敌人发动了夜袭。他首先把攻击矛头指向纪律较差的赛法克斯营地。由于赛法克斯的营舍多是茅草覆盖的，所以罗马人便来了个火烧连营。哈斯德鲁巴尔的部队看到相距10公里左右的罗马军营寂静无哗，误以为赛法克斯那里只不过是偶然的火灾，于是便跑过去帮助赛法克斯的部队救火。此时，西庇阿又迅速攻占了哈斯德鲁巴尔的军营。结果，迦太基方面的两支军队溃不成军，损失惨重，西庇阿赢得了一场没有顽强抵抗的厮杀，使迦太基及其盟国受到了极大的震撼。

著名英国军事家马尔巴勒，也是一个善于以术误敌的将领。1704年7月3日，英巴两军在布伦堡举行会战。马尔巴勒首先佯装宿营避战，然后趁敌不备，利用山丘隐蔽接敌，集中大部炮兵步兵猛击敌人自认最牢固的一侧，1个半小时歼敌万余。8月13日，双方举行著名的布伦海姆决战。面对优势敌军，马尔巴勒首先骗使对方误以为英军已撤退，随即突然兵临敌营，迫使法巴联军仓猝布阵，兵力被尼贝尔河隔成两截。激战中，马尔巴勒与尤金配合默契：首先以连续冲击诱敌主力拥挤到左翼尼贝尔河西岸；接着，马尔巴勒率领英军在河东岸给敌中央部以致命的一击，从而顺利的取得了这场战争胜利。

在战争中如果单纯采用强硬的军事手段以力制人，并不能取得良好的效果，这时由于以力抗力较为明显公开，容易为敌人制造攻防措施提

供思想上的准备。同时由于双方在政治、军事、经济等各方力量以及地理环境处于相持状态和悬殊状态时，往往难以一时取胜，甚至会造成大量的物资、人力、军备方面的消耗、往往只能达到事倍功半的效果。反之，适时的采取相应的谋略手段，以术误敌，造成敌人的种种失误，分散和减弱敌人的力量，造成敌人的劣势，减少我方在各方面的消耗，增强我方实力，使我处于优势状态，为消灭敌人创造有利战机，则往往可以达到事半功倍的效果。采取力制与术误相结合的克敌之术，符合中国古代《周易》中的阴、阳相对统一的哲学思想，因为从周易的思想观点来看世界的一切事物的形质、物体、状态、位置无不包含于阴、阳概念之中，如天、地、日、月、昼、夜、枯、荣、衰、盛、寒、暑等。这些事物即相对于另一事物存在，处于相对立的状态，又统一存在于一个同一的世界，处于统一状态，而构成一个完整的世界。而军事斗争中的力制与术误（智制），正符合这种相对统一的哲学思想。

以半击倍

以半击倍 谋出《吴子·卷上·料敌第二》：“武侯问曰‘吾欲观敌之外以知其内，察其进以知其止，以定胜负，可得闻乎？’起对曰：‘敌人之来，荡荡无虑，旌旗烦乱，人马数顾，一可击十，必使无措。诸侯未会，君臣未和，沟垒未成，禁令未施，三军匈匈，欲前不能，欲去不敢，以半击倍，百战不殆。’”

在敌人各路军队尚未会师，君臣意见不和，工事未完成，禁令未实施，三军吵吵嚷嚷，想前进不能前进，想后退不能后退的情况下，以半击倍，可以百战不败。这是吴起关于乘敌之隙，抓住战机去攻击敌人的谋略思想。

公元382年，前秦王苻坚召集群臣商议攻晋之事。群臣议论纷纷，不愿攻晋；唯有别有用心的京兆尹慕容垂投其所好，极力怂恿。苻坚命群臣退下，只留下弟弟苻融商量。苻融力主不可攻晋，苻坚不听。后来苻融等又先后书谏与面谏数十次，但是苻坚置若周闻。公元382年，苻坚空国中甲士攻打东晋，以苻融等统率步骑25万为先锋，亲率步兵60万，骑兵27万，卫队3万余骑，浩浩荡荡，杀奔东晋。晋令谢石等率军八万迎战。10月，秦军攻拔寿阳，晋军退守硖石。苻融围攻硖石。晋硖石守将胡彬粮草已尽，派使者向谢石报告。使者为苻融部所截获。苻融派人火速把这一情报向苻坚报告。苻坚留下大军在项城，自率八千轻骑兼程赶到寿阳，对苻融说：“晋军若知我来这里，我军虽有百万之众，也无用武之地。今我秘密来此，敌尚不知，一定要抓紧时机决战。”于是苻坚严令封锁消息，有谁敢泄露他到寿阳的消息，立即割掉舌头。然后，就派朱序去劝说谢石，声称“强弱异势，不如速降”。然而这朱序是被秦军在襄阳俘去的东晋梁州刺史，到了晋营却把秦军部署情况全部告诉给谢石，并建议：“如果百万秦军全部到达，晋军很难抵挡。现应

乘其诸军尚未会师，迅速发起攻击，只要挫其前锋，秦军就不难对付了。”朱序讲完就回去复命了。谢石一听符坚到了寿阳，十分惊恐，想用坚守不战之法疲惫秦军，待机歼敌。谢琰则劝谢石来纳朱序建议，遣使请战。谢石考虑再三，决定请战。11月，谢石命猛将刘牢之率精锐北府兵五千夜袭洛涧秦军5万，斩敌15000人，敌将梁成也未幸免。谢石命诸军水陆并进，直逼淝水列阵。符坚登寿阳城观战，见晋军布阵严整，又望见八公山草木，以为皆是晋兵，心中不禁有些恐惧，对符融说：“这明明是强敌，你怎么能说他们弱不可击呢？”符坚命令以小将的军旗替换大将符融的军旗，以示秦军大将不在，诱使晋军前来交战。晋将谢玄派人对符融说：“您大军深入，在河边布阵，这是想持久作战，并非想速战。请您把秦军稍向后撤，让晋军渡过淝水，两军再决一雌雄，不是很好吗？”秦军诸将认为这是诡计，劝符坚不要上当。符坚却说：“我们可以稍向后撤，然后乘晋军渡河而发动攻击石”于是符融指挥秦军后撤，符融欲乘其尚未列阵以击之。符坚却说：“我军长于步战，晋军长于水战，舍步入水，是以我军之所短击敌之所长，不是良策。待其全军背水，再用铁骑砍杀不迟。”然而，秦军一撤便乱了阵脚，吵吵嚷嚷，不听指挥，欲进不能。朱序又在阵后大呼：“秦兵败了！”秦军信以为真，纷纷狂跑。谢玄、谢琰、桓伊等率领晋军渡过淝水，立即展开猛烈攻击。符融骑马来回奔跑，企图使部队恢复秩序，抗击晋军，反而被乱军冲倒了马，为晋军所杀。符坚亦身中流矢。秦军全线崩溃。晋军乘胜追击。直抵青冈（今安徽省寿县西北）。秦军一败如水，自相践踏，尸横遍野，血流成河。侥幸活者，听到风声鹤唳，以为皆是晋军追兵，不敢停步，仓皇遁去。淝水之战，秦军伤亡十之七八，符坚逃至淮北，各路秦军也相继撤回北方；晋军大获全胜，进克寿阳等地，国运转危为安。

秦晋淝水之战，秦军各路军队尚未会师，先锋军25万余，又被击溃5万；君臣意见不和，放弃了原有阵地（工事），禁令未实施——朱序泄秘，三军不听指挥，一片混乱，吵吵嚷嚷，想前进不能前进，想后退

不能后退（乱了阵脚），晋军抓住时机，运用以半击倍的谋略，大获全胜，创造了弱军战胜强军的有名战例。

以众击寡

以众击寡 明代刘基《百战奇略·形战》：“凡与敌战，若彼众多，则设虚形以分其势，彼不能不分兵以备我。敌势既分，其兵必寡。我专为人，其卒自众。以众击寡，无有不胜。法曰：‘形人而我无形。’”“以众击寡”之谋是指在敌人优势兵力的情况之下，使敌人分“势”，再集中力量对付其中一部分，造成在局部地区优势于敌，再来各个击破敌人。

“集中优势兵力，各个歼灭敌人”，是毛泽东同志对“以众击寡”战术的新发展。集中兵力，是指在战役战术上，以优势对劣势，以多数对少数，以各个击破敌人。“我们的战役是‘以一当十’，我们的战术是‘以十当一’，这是我们制胜敌人的根本法则之一。”只有这样，才能使我军从战略上的劣势改变为战役或战斗上的优势，歼敌有生力量，积小胜为大胜，变被动为主动，逐步改变战略上敌我力量的对比。

以守待攻

以守待攻 语见《唐太宗李卫公问对·卷中》。处于防御态势时，积极寻找有利时机，转入进攻，击破敌人。这种战法有两种情况：一种是敌处显著优势，己不得不取守势，以待增援，或争取时间，待机破敌；另一种情况是敌处相对优势，我则先借有利地形，暂取守势，视敌弱点，即转为进攻。

建武四年（公元28年）七月，光武帝刘秀派马武、王霸围剿起义军周建部于垂惠（今安徽蒙城以北）。建武五年（公元29年）二月，起义军将领苏茂率五校兵前往救援。苏茂、周建会合后，把马武部打得溃不成军。一些士卒逃奔时经过王霸军营，大声呼救。王霸说：“五校兵来势凶猛，我们如果率而出战，必然也为其败，在此危急时刻，只有靠他们自己的努力去破敌了！”遂命全军坚壁不战。军吏主张出击，王霸对大家说：“苏茂兵卒精锐，其众又多，我将士本来就有些恐惧，如果出战，一定打败仗。我们闭营固守，不去求援，敌必乘胜轻进。这样，马武军求援无望，其战自倍。待苏茂部疲劳，再乘其敝而击之，乃可获胜。”苏茂、周建果然出动全部兵力进攻马武军。合战良久，王霸军中壮士数十人断发请战。王霸这才出精兵袭击苏茂军背后。苏茂、周建前后受敌，惊乱败走。

不久，苏茂、周建又聚兵挑战，王霸只是坚卧不出，并犒劳士卒，演戏作乐。苏茂军箭矢雨点般落到营中，有一只竟掉进了王霸案前的酒搏里，王霸依然安坐不动。军吏都说：“苏茂军前日锋锐已挫，现在很容易击败。”王霸说：“不对，苏茂客兵远来，粮食不足，因此数来挑战，以取得一时之胜。如今我们闭营休士，就是所谓‘不战而屈人之兵’。”苏茂、周建多次挑战，见王霸始终不应，最后只好引兵还营。

“避其锐气，击其惰归”是用兵作战之常法。王霸在对苏茂、周建

作战中也是避敌锐气，以守待攻，最后取得胜利的。他在敌军气势强盛、己方难以取胜时，闭营坚守，伺敌疲敝而击之，是一成功战例。

以进为退

以进为退 伪装进攻，掩护退却。

语本《孙子·行军》：“辞疆而进驱者，退也。”《十一家注孙子》：“杜佑曰：诡诈驱驰，示无所畏，是知欲退。”“王皙曰：辞强示进形，欲我不虞其去也。”

毛泽东《西江月·井冈山》（1928年秋）；

山下旌旗在望，
山头鼓角相闻。
敌军围困万千重，
我自岿然不动。

早已森严壁垒，
更加众志成城。
黄洋界上炮声隆，
报道敌军宵遁。

1928年，由于受“左”倾错误思想的影响，井冈山红军在敌人统治稳定之时，于7月盛暑远征，分兵冒进湘南，结果失败。红军一部由井冈山出发去迎还大队。8月30日湘赣两敌各一部乘我军欲归未归之际攻井冈山。我守军不足一营，凭险抵抗，将敌击溃，保卫了井冈山根据地。这首词就是描写这次战斗的。关于后两句：“黄洋界上炮声隆，报道敌军宵遁。”许多评论家都认为是我军用炮轰击敌人，敌人连夜逃跑了。只有陈毅的分析别具慧眼：“黄洋界在下面，敌人在往回撤前，猛

烈开炮，主席以为敌人要总攻，对我说：‘老陈，真危险，敌人炮火猛烈，我以为要进攻，那知走了！’这是敌人的掩护炮，谁先撤，谁先开炮，军事上都这样。”陈毅的分析是正确的。

为了达到秘密、安全、迅速撤退的目的，总要伪装进攻，掩护退却，迷惑敌人，防敌追击，正当敌人全力防守时，我却溜之大吉。我对敌会运用“以进为退”的谋略，同样，敌对我也会运用“以进为退”的谋略。因此，我应注意识破敌人“以进为退”的谋略，以便及时追击，扩大战果。

以声掩蔽

以声掩蔽 在瞬息万变的战争中，利用声音掩蔽自己的行动，欺骗敌人，达成作战的突然性，使敌措手不及，是精明的指挥员不可忽视的谋略之一。

公元817年，唐将李愬攻蔡州，部队雪夜行军70里，天亮前赶到蔡州城外。9千多人马，虽严令保持肃静，但仍然声音嘈杂，如被守军听到，必然加强防备，不利攻城。这么多人马不出声响又办不到，李愬为此犯难。恰好侦探报告说，城边有好些鹅圈、鸭圈。李愬计上心来，立即派一些士兵拿棍子去搅赶鹅鸭。鹅鸭受惊大叫，巧妙地掩盖和混淆了人马的声音，李愬督军趁机急进，迅速兵临城下。

1918年5月，英法联军准备突破德军松姆河防线。联军指挥官发现，松姆河西段南岸有一大片沼泽地，每到晚上，蛙声四起，方圆几十里内不得安宁。为了隐蔽作战企图，联军决定所有兵力调动均在夜间进行。呱呱的蛙叫声把工兵架桥的敲打声和其他一切行动发出的声音淹没了。部队迅速完成作战准备，突然向德军发起进攻，一举攻占了对岸滩头阵地，继而向纵深发展，德军松姆河防线即刻瓦解。

以声掩蔽的事例在现代战争中不胜枚举，以扩音设备模仿坦克的轰鸣，以鞭炮声充当机枪声，等等。在未来战争中，侦察手段大大提高，声测技术也有长足进步，这给“以声掩蔽”之术的运用带来了困难，要根据变化了的条件，创造“以声掩蔽”的新方法。

以严待懈

以严待懈 见《唐太宗李卫公问对·卷中》李靖语。即以我军纪严明，戒备森严，击敌之军心涣散，部队懈怠。

公元前203年的韩信破齐之战和公元625年的李靖颉利可汗之战都体现了“以严待懈”的战法。据《史记·酈生陆贾列传》载，楚汉三年（公元前五卅年），齐王田广为防汉军进攻而屯重兵于历下（今山东济南）。刘邦派酈食其以威胁利诱说齐，使齐王许降汉，撤除历下重兵。齐王日与酈生纵酒为乐。韩信听说酈生说齐王成功，乘其懈，率军袭破历下，进占临淄。公元630年，李靖率3千骑自马邑（今山西朔县）趋恶阳岭（今内蒙和林格尔县南），颉利可汗大惊，帐部数恐。李靖潜令间谍离间其心腹，夜袭定襄，破之，颉利可汗脱身遁碛口（今内蒙古固阳县西北，乌拉特中后联合旗之东），走保铁山（今内蒙固阳县北）。颉利可汗遣使者谢罪，请举国内附。李靖往迎之，太宗又派唐俭等前往安抚，颉利军心懈怠。李靖督兵疾进，大破颉利。颉利仅以身免，旋被俘。

以近待远

以近待远 《孙子兵法·军争篇》：“以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。”利用己方靠近战场的有利条件，对付远离战场、长途行军、远道而来的敌军，从而战胜敌人。

据《资治通鉴》卷四十二、四十三记载：公元36年12月，东汉将领吴汉率军3万从夷陵沿长江逆流而上，入蜀讨伐公孙述。

汉光武帝刘秀告诫吴汉说：“成都有10万多军队，不可掉以轻心。应坚守广都，等待公孙述出兵来攻，不要与他争斗。如果公孙述不敢来攻，你可推进营寨逼近他，等到公孙述部队疲惫时，才能发动进攻。”而吴汉却率步兵和骑兵2万进逼成都，放弃了广都，距城10多里，在江北宿营，相距20多里。光武帝得知后大惊，责备吴汉说：“我告诫你千条万端，为什么遇事缭乱！你既轻敌深入，又与刘尚分别设营，若有紧急情况，不能互相接应。敌人如果出兵进攻你，又以大部队进攻刘尚，刘尚被击破，你也就失败了。现在幸亏没有发生危急情况，要迅速率部队返回广都。”诏书未到，公孙述果然派大司徒谢丰、执金吾袁吉率军10万攻击吴汉，又派1万多人攻击刘尚，使其不能互相救应。吴汉激战一天，失败，退回营寨。吴汉召集各将领勉励说：“我们历经艰难险阻，转战千里，深入敌军腹地，到达敌人城下。现在与刘尚两处遭受包围，互相不能接应，其祸患难以估量；打算秘密突围到江南靠拢刘尚部队，合兵抗敌。如大家齐心协力，人自为战，定能战胜敌人，取得胜利；如不这样，势必失败。成功和失败的关键在此一举。”吴汉统一全军思想后，改善士兵的伙食，增加马匹、粮草，关闭营寨，三天不出战，并插了很多旗帜，使烟火不断。乘夜，令部队悄悄地与刘尚会合。谢丰等没有发觉，第二天，派一部兵力阻击江北的汉军，亲自率军攻击江南的汉军。吴汉以全部兵力迎战，从拂晓激战到黄

昏，大破公孙述，斩杀了谢丰、袁吉。于是引兵退还广都，留刘尚部队防御公孙述，把上述情况如实报告了刘秀，并深刻地责备了自己。刘秀答复说：“你回兵广都，非常合适，公孙述决不敢忽略刘尚而进攻你。如果公孙述进攻刘尚，你从广都率步骑兵行进50里奔赴增援，正当公孙述疲劳危难的时候，肯定能打败他。”自此，吴汉与公孙述转战广都、成都之间，八战八胜，并攻克成都。

刘秀告诫吴汉坚守广都，采取的是以近待远的作战策略，吴汉开始未采纳，轻敌深入，结果两面受敌，后来用以近待远的方法，连连得胜。

以饱待饥

以饱待饥 《孙子兵法·军争篇》：“以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。”这是在己方粮食充足敌人粮食供应不济时采取的谋略。《百战奇法·粮战》：“凡与敌垒相对峙，两兵胜负未决，有粮则胜。……敌即无粮，其兵必走，击之则胜。”《孙子兵法·军争篇》又云：“军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。”聪明的将帅，不仅重视己方的粮食供应，也注意在敌人粮食缺乏、士气低落时伺机攻敌，常可取胜。

公元619年8月，割据山西北部的刘武周派宋金刚进逼新绛，夺取河津，屯兵于河东地区。秦王李世民率兵征讨，与宋金刚在新绛一带相峙。唐军中粮食缺乏，士气不振，李世民一面派人督运粮秣，一面出动小股兵力抄掠敌后，取粮于敌。不久，唐军连获两次小胜，士气有所恢复，诸将请求转取攻势。李世民说：“宋金刚悬军深入，军无蓄积，以掳掠为资，正想速战。我军只有闭营养锐，待宋金刚粮尽计穷，自然会退走，此时不宜速战。”待到公元620年4月，宋金刚军中粮食吃尽，补给困难，只好逃走，这时李世民率兵追击，在吕州（今山西省霍县）、雀鼠谷等地重创宋金刚军，俘斩数万人。刘武周得知宋金刚兵败，也逃出了太原。

古代战争，粮秣充足与否，在很大程度上决定着战争的胜负，所谓“兵马未动，粮草先行”就是这个道理。李世民在与宋金刚对峙之始，因粮秣不足而无法进攻。而在粮秣有了保障，可以取攻势时，却仍然采取“以饱待饥”之术，最后大败对手，正说明了那时军队作战，如果粮食缺乏，这支军队就会不攻自破。

现代战争有新的特点，但依赖后勤，特别是将士的生活保障，同样严重地影响着战斗力的发挥。“以饱待饥”的谋略对现代战争中的指挥

员，仍有重要的借鉴价值。

以战为守

以战为守（以攻代守） 《纂辑武编·守》：“凡城内器械已备，守御已得，当出奇用诈，以战代守，以击解围。”进攻和防御是一个事物的两个方面，战争史上，毫无防御的进攻和单纯而消极的防御都是注定要吃苦头的。

守城的一方，只在城内固守，粮食、武器不足，又不能消耗敌有生力量，长期围困可将城中之人困死。宋代罗大经在《鹤林玉露》甲编卷一所说：“守城不劫寨，是守死尔。”所以，守城必须不断组织兵力出击。还可以冲出包围联络援军，在防守中进行局部的进攻。这种“以战代守”的战术，是一种积极防御的谋略思想。大凡在守城中取得最后胜利的一方，多采取“以攻为守”、“守中有攻”的战术。

三国时，魏将张辽以7千人守合肥，孙权以军10万人围攻合肥。张辽按照曹操的安排，守中有攻，“折其盛势，以安众心，然后可守也。”他以800多人的敢死队突然开城向孙权冲杀，“吴人夺气”。孙权围攻10余日，“城不可拔，乃引退”（《三国志·魏书·张辽传》）。张辽以弱军取得了著名的合肥保卫战的胜利。

西晋末年，西晋大将王浚派遣包括鲜卑族段就六眷、末盍等部军队在内的5万多人马围攻石勒于襄国（今河北邢台西南）。石勒处于敌众我寡的境地，十分危险，部将张宾和孔苕认为，敌军“大众远来，战守连日，以我军势寡弱，谓不敢出战，意必懈怠”，故而不能死守。建议“速凿北垒为突门20余道（突门就是在城墙上挖的先不挖穿的小门，要向外攻时就突然将城墙穿破），候贼列守未定，出其不意，直冲末趣帐，敌必震惶，计不及设，所谓迅雷不及掩耳。”石勒采纳了这一建议，“率将士鼓噪于城上”，吸引敌人的注意力，突然在城下挖穿突门，“督诸突门伏兵俱出击之”，取得大胜，“乘胜追击，枕尸三十余

里，获铠马五千匹”（《晋书·载记第四石勒上》）。

唐代平定安史之乱中，李光弼指挥的太原保卫战也是如此。李光弼多次指挥军队挖地道出城袭击敌人，破坏敌营，又造巨大的抛石机，“二百人挽之，石所及，辄数十人死”。最后，“出敢死士搏贼，斩首七万级”，敌军退走，太原之围得以解除（《新唐书·李光弼传》）。也在平定安史之乱中，张巡守雍在（今河南杞县），敌军4万余人攻至城下，城内军民颇有惧心。张巡认为：“贼兵新锐，有轻我心，今出其不意击之，彼必惊溃。贼势稍折，然后城可守也。”于是他“自帅千人，分数队开门突出，巡身先士卒，直冲敌阵”；“人马辟易，贼遂退”。不久，张巡在著名的睢阳（今河南商丘县南）保卫战中，采取了同样的战术，又取得了很好的战果（《资治通鉴·唐肃宗至德元载》）。

《宋史·刘锜传》记载：公元1140年，南宋刘锜被任为东京（今开封）副留守，他率军3万多人，由临安（今杭州）向东京前进，去抵抗金人的进攻。到达顺昌（今安徽阜阳市）时，得知东京城已被金人占领，即决心防守顺昌城抗击金兵南侵。他当时除采取了一般的防御部署外，还征集一些器材，在城上设置了许多防御箭矢的工事；在外城根构筑了一些土墙，墙上开有既便于观察又利于射箭的孔洞；把部队区分为几个部分，轮流担任战斗任务和休息；在城的附近预设了伏兵，准备袭击敌人和捕捉俘虏。6天后，当敌人接近时，刘锜发兵袭击，挫败了敌人的进攻，并捕获了敌将两人。审讯后，刘锜知距城30里的白沙窝还驻有敌军大部队，当夜就派部队前去袭击。不久，敌方又以几万大军继续进攻。刘锜为造成敌方疑惧，特下令把所有城门打开。金军果疑有伏兵，不敢接近，只在远处放箭。因刘锜的部队占据便于防护又利于发射的预设工事，所以不仅死伤很少，反而给金军以重大杀伤。当金军被迫退却时，刘锜又派部队截击，致金兵大部淹死在颍河里。敌军一面退守离城20里的李村附近地区，一面又增加兵力，企图作第三次进攻。刘锜得知后，采取了先发制人的手段，不待敌人进犯，即主动派遣勇将阎

充，带战士500人，趁着雷雨黑夜前去袭击。金兵又遭到重大伤亡，后退了30里。第二夜，刘锜又利用雷雨的机会，派出战士百人，每人除武器外，各带竹制的哨子一个，前去袭击。规定当电光照射时，即一齐吹着竹哨向金军猛砍，电光一灭就伏着不动，弄得金军莫明其妙，乱成一团，整夜自相砍杀，死尸到处都是，又后退到远远的老婆湾。金军最高统帅金兀术听到几次失败的消息，亲率十几万大军由开封赶来增援。刘锜为了争取这一主力会战的胜利，又运用了许多巧妙战法：“首先派定两名勇士，教他们在战斗中故意掉下马来，被金军俘去。当金兀术审问时，就说刘锜是一个只知贪图享乐，不会打仗的花花公子。结果，金兀术果然上当，产生骄傲轻敌情绪，认为刘锜是不值一击的。刘锜为了激怒金兀术并诱使金兵进入他的撒毒地区，又故意派人向金兀术挑战说，只要金兀术敢渡颍河和他作战，他就愿意代架浮桥5座来迎。金兀术按捺不住，大发脾气说，只要他的靴尖一动，就可以把顺昌城踢倒，并答应在第二天早上渡河。刘锜真的在颍河上替金方架了5座浮桥，同时在河的上游及预计金军渡河后将要占领的地区内尽行撒毒。金兵渡河后，因普遍中毒，病的很多，又因天气闷热，身上披着铠甲，士兵更加疲困消沉。而刘锜的部队因得轮番休息，士气始终旺盛。当交战时，刘锜采取了敌疲我打的战法，上半天，看到金军已经疲倦，先派几百人出西门，大喊大叫地向金军杀去；当金军注意力集中在西门时，他又派几千人，各带锋利的刀斧，突然从南门杀出，金军因而大败，尸积如山。当战斗激烈时，金兀术曾先后率领他的所谓“铁浮图”和“拐子马”等最精锐的部队督战，也被刘锜部队杀得一败涂地。金兀术看到自己精锐已十损七、八，无法挽回败局，率领残部逃向开封。刘锜乘胜追击，又歼灭金军几万。在刘锜指挥下的顺昌保卫战，由于采取积极手段，“出奇用诈，以战代守”，取得了一个又一个的胜利。

以重待轻

以重待轻 语出《唐太宗李卫公问对·卷中》。太宗曰：“孙子所言治力如何？”靖曰：“以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此略言其概耳。善用兵者，推此三义而有六焉：以诱待来，以静待躁，以重待轻，以严待懈，以治待乱，以守待攻；……”这一谋略要求，我以持重稳妥的方法击敌之轻举妄动。

公元前226年（始皇二十一年）10月，秦王准备挥师南下，进攻楚国，问将领们对楚作战需多少兵力。年轻将领李信认为20万大军即可，老将王翦却说，讨平楚国，非60万大军不可。秦王说王翦上了年纪，没了勇气，采纳了李信意见，令李信、蒙恬等率军20万伐楚。王翦因此称病告老还乡，回到故土频阳（今陕西富平北），闭门谢客。

公元前225年（始皇二十二年），李信率军攻占楚国的平舆（今河南上蔡县东南），蒙恬率军攻占了寝丘（今安徽临泉县境），在军事上取得了一定胜利。李信自以为必能横扫荆襄，完成灭楚大功。楚国大将项燕在李信率军东进时，就以主力尾随骚扰，连续三天三夜，秦军顾此失彼，疲惫不堪。之后，楚军又利用秦军轻敌冒进和求战心切的特点，先示之以弱，然后巧设伏兵，出其不意，大败秦军，李信前功尽弃。

秦王听说李信大败，大怒，深悔当初不听王翦之言，只得去请老将王翦，恳切地说，我没有听从将军的意见，让李信征楚，结果大败，辱没秦军，事已至此，只得请老将军为我分忧了。王翦辞之再三。最后秦王答应“空国中之甲士”，动员60万大军，拜王翦为大将，蒙武为副，率师伐楚。

王翦率军进至平舆一线，楚国动员了全国的兵力抵御。王翦却安营扎寨，修建堡垒，坚壁不战。楚将数次挑战，又派人在阵前叫骂，王翦却置之不理，坚守不出。一面令部队坚守阵地，操练兵马，一面派人运

送粮草，改善士兵生活。与楚军相持一年多时间。楚将项燕见秦军长期固守不战，认为秦军无进取之意，不敢轻易进攻，而是驻守待机。旷日持久，楚军军心涣散，士气大减，项燕便下令部队向东撤退。就在项燕退兵之机，秦军乘势追击。秦军占绝对优势，加上长期养精蓄锐，打得楚军手忙乱，被秦军在蕲南（今安徽宿县以南）一举歼灭，项燕自杀身亡。秦军乘胜分兵攻掠楚国城镇。一年之后，到秦王政二十四年（公元前223年），完全平定楚地，俘虏了楚王负刍，楚国灭亡。

李信丧师在于轻敌冒进；王翦大胜在于老成持重。战前，王翦冷静地分析敌情，确立了“以重待轻”的作战方针。在作战过程中，他率大军深入敌境，不恃强轻敌，不贸然出战，而是筑垒设防，固守示怯，麻痹和松懈楚军斗志，一旦战机形成，便挥军而出，歼灭敌军。

以怒致敌

以怒致敌 语源《历代名将事略》：“误敌之方，不可悉数。……其道一在疑之：动而若静，则疑我之休兵……；一在形之：欲东而形以西，欲西而形以东……；一在致之：以怒而致，以情而致，挑以害而致……。凡此疑之、形之、致之，皆误敌之要也。”这一谋略的核心是激怒敌方将帅，使其失去理智，出现错误。

《资治通鉴·晋纪》二十二记载：公元357年，后秦姚襄带兵占据了黄落（今陕西铜川南30里），前秦的君王苻生派他的大将黄眉、苻道、邓羌等，带领步兵骑兵1万5千人去进攻姚襄。姚襄只是坚守，不出兵应战。邓羌向黄眉建议说：“姚襄被桓温、张平打败，部队的锐气已经没有了。但姚襄性情暴躁，如果你们打着战旗大叫大嚷，直逼他的营垒，向他挑战，他一定会被激怒，出营应战，这样就可以把他擒获。”邓羌率领轻骑兵3千，直逼黄落城门，摆开阵势。姚襄大怒，所有的部队都出来应战，邓羌佯败而走。姚襄追到三原（陕西三原东北30里），进入黄眉的伏击圈，这时邓羌回军再战，黄眉等的大军也相继到来，大败姚襄。

任何谋略在实行过程中的成功与否，不仅取决于己，亦取决于敌。你用“以怒致敌”之谋，我则可能考虑到“激怒思变”之策，不被感情左右，冷静对待，沉着应敌。

《晋书·高祖宣帝纪》载，汉建兴十二年（公元234年），诸葛孔明攻魏，进军到五丈原（今陕西周至西南）。魏将司马懿率军渡渭水，筑垒抵御。孔明几次挑战，司马懿都坚守不出，孔明就派人送去妇女头巾侮辱他，企图借此激怒司马懿，促其出战，但司马懿却始终按兵不动。足智多谋的诸葛亮企图“以怒致敌”，而司马懿却不为所动，“激怒思变”。真可谓棋逢对手，将遇良才。

以蚓投鱼

以蚓投鱼 用蚯蚓作鱼饵来钓鱼。比喻投合对方胃口，用轻微的东西换取贵重的东西。有“抛砖引玉”之意。

语出《隋书·薛道衡传》：“陈使傅縡聘齐，以道衡兼主客郎接对之。縡赠诗五十韵，道衡和之，南北称美。魏收曰：‘傅縡所谓以蚓投鱼耳’”

公元27年春，汉光武帝的大司马邓禹率所部自河西回师湖县（今为南省灵宝县西），欲利用崤函地区阻击赤眉军。邓禹求战心切，自率所部攻击赤眉军。赤眉佯北，弃辎重而走，车上都装着土，上面盖着豆子。汉军乏食，跑去抢夺，队伍混乱。赤眉伏兵突然杀来，邓禹大败。

1966年，越军272团，虽然连遭美军重创，可是仍在越南南方十三号公路上频繁活动，严重地威胁着美军运输线的安全。7月初，越军获悉：7月9日，美军第一师的一支运输队将由安禄向明盛运输，护运兵力很少。272团倾巢而出，埋伏于敌必经之路侧。9日11时，美军运输车队开进伏击圈。车上货物满满当当，押车士兵稀稀拉拉。越军在埋伏处发动突然袭击，车上美军英勇还击，十分钟后，车中突然涌出美军1个步兵连、两个装甲连进行还击。然后，远处美军大炮奔雷暴雨般地袭击了越军阵地。接着美军轰炸机又从空中轰炸扫射越军。运输机空降3个步兵营，将越军团团围住。越军进退无路，只好决一死战，战至十日黄昏，幸存无几。这是美军运用“以蚓投鱼”谋略成功的战例。

善钓鱼者，以蚓投鱼，诱鱼上钩，取而烹之；善用兵者，以利投敌，诱敌上当，聚而歼之。将欲取之，必姑与之；将欲败之，必姑辅之。

以敌借敌

以敌借敌 明揭暄《兵经百字·借字》：“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为我借，使敌既知而不得不为我借，则借法巧也。”这一谋略要达到目的是，自己难于做到的事情，可以假手于人去做，不必亲自动手，可坐享其利；甚至还可驱使敌人去利用另一敌人以达到我之企图，或者借用敌人利用我们的机会反转来加以利用而达到己方的目的，使敌不知不觉为我所用。

“借敌”，是古今中外兵家都很重视的谋略。利用敌人来削弱敌人，战胜敌人，常能达到事半功倍的效果，是“上兵”之策。

据《资治通鉴·魏纪》九记载，三国末期（公元257—258年），魏国征东大将军诸葛诞反对司马昭专权，被司马昭的大军围困在寿春（今安徽寿县）。当时东吴的孙权对诸葛诞是同情和支持的，曾先后派文钦、全怱、朱异及大将军孙綝等率兵前往救援，除文钦和全怱进入寿春城外，朱异和孙綝均被司马昭击败。这时司马昭为了彻底消灭围在寿春城内的诸葛诞及东吴方面的文钦、全怱两股敌人，运用了“以敌借敌”的策略，使敌内部发生变化，然后从外部进攻，大获全胜。

司马昭的第一着，是先制造谣言，说东吴救兵快要到了，自己粮食缺乏，不能持久，还故意抽出一部分老弱官兵到淮北一带去筹粮。这一措施使诸葛诞放宽了心，在城内大吃大喝。可是过了几时，东吴的救兵并没有来，城内粮食却发生了问题。接着，诸葛诞的亲信将官蒋班和焦彝因主张速战和文钦发生了争执，诸葛诞想杀他们，蒋、焦二人害怕，出城向司马昭投降。

司马昭的第二着，是利用城内东吴将官全怱的家庭问题，使用“反间计”。由于住在建业的全怱的侄儿全辉、全仪，因家庭发生纠纷，带

着他母亲和一部分家兵家将跑到司马昭的军中，司马昭使用钟会的计谋，秘密为全辉、全仪写信送给城内全择家里，说东吴孙权因为没有取得寿春而大为发怒，要杀尽他们在建业的家属。全恠得到这个消息，遂率领几千人出城向司马昭投降。

司马昭的第三着，是借用城内诸葛诞和文钦因为火并而发生矛盾，文钦被杀，他的儿子文鸯、文虎出城投降。司马昭用数百名骑兵保护着他们在城外巡视，并大声告诫城内的人们：“文钦的儿子我们都不杀，其它人员何必害怕。”守城的人受了这种喊话的影响，人心瓦解，拿着弓都不肯射箭了。司马昭看准良机，大举进攻，消灭了诸葛诞，获得了最后胜利。

以弱示强

以弱示强 《百战奇法·弱战》：“凡战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。”《孙子兵法·势篇》：“强弱，形也。”是说，弱而示强，或强而示弱，都是用来迷惑敌人的示形之法。战争不仅是力量的竞赛，同时也是智慧的竞赛。在一定物质力量的基础上，要战胜对手，就必须发挥主观能动作用，依据战场不同情况，采取不同的示形方法，达到欺敌、惑敌直至胜敌之目的。

《资治通鉴·汉纪》四十一载，公元115年（东汉安帝元初二年），羌族为反对汉朝统治，进攻武都（今甘肃成县西），邓太后认为虞诩有将帅的才能，就调他充任武都太守。羌族首领率领军队几千人，在陈仓（陕西宝鸡）境内的洮谷（大散关）堵击虞诩，虞诩就停止前进，并故意宣传已经报告朝廷请求援兵，待援兵到来后再行前进，羌人听到，即分兵在附近各县掳掠。虞诩就利用羌人分散兵力的机会，一天走两天的行程，每天兼行100多里，并令官兵各做两灶，逐日增加一倍。羌人看到这种情况，以为虞诩的援兵到来，不敢进迫。有人问：“孙臆减灶，而你增灶，是什么道理？”虞诩回答说：“敌人数量多，我军数量少，敌人见我们的灶每天增加，一定会认为武都的兵力前来增援，就不敢来追迫。从前孙臆故意显示自己弱小，今天我故意显示自己强大，是因为情势不同的缘故。”

以患为利

以患为利 《孙子兵法·军争篇》：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”善于把不利条件变为夺取胜利的有利条件，是一条重要的谋略思想。

战争中的矛盾是非常复杂的，在许多情况下，患可转化为利。“投之亡地然后存，陷之死地然后生”就是这个道理。“陷之死地”乃为大患，然而却能因此唤起将士奋力死战的决心，在一定的客观基础之上，通过主观努力却可以转败为胜，转死为活，转患为利。

《左传》文公十六年记载：春秋时期，楚国遭遇荒年，戎族乘机争夺其西南领土，占领阜山，部队集结大林；又争夺其东南领土，夺占阳丘，继攻訾枝。庸国率领各部落反抗楚国。麇人率百濮部落集结于选地，准备攻打楚国。楚国怕中原动乱，不敢把配备在申、息地区的部队南调增援，因而考虑要把与各民族作战的部队撤到险要的地方。蒍贾建议说：“不能这样做。我军能到达的地方，人家也能到达。与其退不如去攻庸国。麇与百濮认为我国遇到饥荒不能作战，所以才来攻打我们啊！若我部队主动进攻，他们会恐惧而逃回，百濮部落会四零五散，回家为民，谁还顾得及去谋取人家的利益。”于是发动进攻，半个月，百濮就溃败了。楚庄王乘车驰往临品指挥，分两路攻打庸国，令子越率领部队从石溪前进，令子贝率部队从初地前进。于是秦人、巴人闻讯顺从了楚军，一些民族与楚签订和约。楚遂消灭了庸国。

公元200年，曹操与袁绍相持于官渡（今河南中牟东北）。曹操因兵少粮缺，士卒疲惫，后方不稳，处境困难，准备退守许昌。谋士荀彧认为，我以十分居一的劣势兵力，阻击袁军达半年之久，眼下袁绍的力

量已经衰竭，局面必将发生变化，这是出奇制胜的好机会。曹操采纳了荀彧的意见，加强防守，乘隙破敌。乌巢劫粮，打乱了袁绍阵脚。之后又乘胜反攻，赢得了官渡之战的胜利。这是以己之患认识敌患，持重待机，转患为利的成功战例。

项羽破釜沉舟，战于巨鹿，灭秦主力；韩信背水列阵，大破赵军，也都是以患为利的战例。

明智的将军在不利的情况下，不是消极悲观，而是积极争取，把不利变为有利，能巧妙地导演出以患为利的胜利活剧。

以假乱真

以假乱真 此谋与“示假隐真”同属示形之法，只是示假隐真具有更强调主动、积极的意义。兵事贵密。争战双方，无不以各种手段制造假象，以隐蔽自己的真实意图。

1947年冬，邓小平率领部队抵黄河北岸。一天夜里，驻守黄河南岸的国民党军队哨兵，借探照灯光发现北岸水面黑压压一片头戴钢盔的士兵默默无声地向南岸游来。敌师长命令部队，“等到共军的渡河部队进入火炮射程之内再射击，将共军全部消灭在黄河里。”渡河部队渐逼南岸。敌师长下令开火，枪炮齐发，顿时，河面上钢盔炸裂，鲜血飞溅，染红了大片河水。

突然，在敌军后方响起激烈的枪炮声，敌人阵地大乱。原来，我军主力早已趁着夜色，从上游乘船和木排渡过黄河，从敌背后进攻，打垮了敌人，活捉了敌师长。

而渡河部队，实则全是用钢盔在下边绑着干葫芦，系上猪尿泡，里面装满红颜色水，干葫芦上还拖着一些猪肠子。此以假乱真之计，使俘虏们惊叹不已。

要做到以假乱真，首先要使“假”像“真”，利用一切可以利用的条件，使敌方发生错觉。如果不像真，敌看出破绽，就会将计就计，使己方陷入十分被动的境地。其次要精心部署“真”，使“真”的一手能真正达到目的。

以逸待劳

以逸待劳 见《孙子兵法·军争篇》，原文“以佚待劳”，“佚”通“逸”。该计被列为《三十六计》第四计。其按云：“此即致敌之法也。兵书云：‘凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。’”（《以孙子兵法·虚实篇》）兵书论敌，此为论势。则其旨非择地以待敌，而在以简驭繁，以不变应变，以小变应大变，以不动应动，以小动应大动，以枢应环也。”其意为用自己部队的从容严整，养精蓄锐，与疲劳之敌作战。诚如《百战奇法·主战》云：“若彼为客，我为主，不可轻战。为吾兵安，士卒顾家，当集人聚谷，保城备险，绝其粮道。彼挑战不得，转输不至，候期困敝击之，必胜。”

北魏皇始元年（公元396年），后燕慕容德破北魏拓跋珪进攻的邺城之战，就采用了以逸待劳的战法。后燕慕容德驻邺城（今河南安阳东北），魏道武帝拓跋珪亲征，北魏将拓跋章率前军攻邺，大败。慕容德想乘胜反击，进行决战。当时总的情况是魏攻燕守，魏众燕寡。别驾韩淖根据总的战略态势提出了“魏不可击者四，燕不宜动者三”之策。“魏垂军远人，利在野战，一不可击也。深入近轰，致其死地，二不可击也。前锋既败，后阵必固，三不可击也。彼众我寡，四不可击也。官军自战其地，一不宜动。动而不胜，众心难固，二不宜动。城隍未修，敌来无备，三不宜动。”因而提出了“深沟高垒，以佚待劳”的战法。慕容德采纳了韩谭的建议，召还部队，固守邺城，“亲飧战士，厚加抚接”。因此，全军上下，“人感其德，皆乐为致死”。其后，乘魏军“内相乖争，各引军潜遁”之机，慕容德率军追击，大败魏军。

处于战略防御的一方，力量弱小，不要轻率地、过早地同敌进行战略决战，采取“保城备险”以消耗敌人，“绝其粮道”以困蔽敌人，待

敌人疲惫不堪之时，再伺机集中兵力歼灭之，无疑是一种正确的指导思想。

需要注意的是，这种“逸”不是无所事事，这种“待”不是消极等待，而是充分准备，积极防御。特别是在现代战争中，防御一方如果不在物质上、精神上做好充分准备，是谈不上以逸待劳的。

以静待危

以静待危 就是说必须用沉着、冷静、镇定的态度，去对待出现的危机或危险。

兵家常云：“兵败如山倒”。作战中出现失利，很快变为败势，以致迅速形成崩溃之势。当然这与军队的素质及其对战争的认识和态度等因素都有关，但主要的还在于军队的临界反映。作战中经常会出现不利情况。如果参战人员丧失了斗志，并通过言行把这种情绪传播给他人，就会形成局部失败。这时，如果指挥员不能冷静对待，果断处理，沉着指挥，失败的情绪就会迅速蔓延，继而形成全面性的混乱，失去联络和指挥。一系列的连锁反映，就造成了全局的溃败。著名的视水之战中，前秦的苻坚自称投鞭断流、气概何等豪迈！但秦军在晋军请求下后撤，以便让晋军渡河决战时，却一退不可复止。晋军乘机抢渡耙水猛攻，并大喊秦军败了。秦军不知真象，顿时大乱，纷纷溃逃，自相践踏。“八公山上，草木皆兵”、“风声鹤唳，以为追兵。”昼夜奔跑，饥寒交迫。八十万大军，死者达十之七八。绝对优势而不能应付小乱，以致形成大败。大型战争仅以这一小小事件引致大败，虽然罕见，但很有启迪作用。所以，在混乱之中、危机之际和危险时刻，能沉着对待，冷静分析，镇定指挥，不但是古今中外对将帅要求的重要标准，在实践中，也是挽救危局的唯一首要条件。

首先，危机面前沉着应付，保持镇静，使己军不乱，己阵不乱，这是稳定军心、防止扩大恶果、转败为胜的首要条件。三国时蜀将姜维伐魏，与魏军对峙在岐山谷口下寨。魏将邓艾早已看好了地形，事先在自己营中挖了地道，直通蜀军下寨之处，准备从中取胜。蜀军下寨后，邓艾命人由地道中潜入蜀营，准备半夜里应外合奇袭姜维。半夜，姜维听见军中大乱，知道敌军里应外合偷袭，不慌不乱，传令说：“军中将士

一律不许乱动，有妄动的立即斩首。如果敌人到了营前，也不要问，只管用弓箭射他。”结果，蜀军不乱，魏军内应之兵不起作用，外袭兵马冲击十余次，都被射了回来，直杀到天明。邓艾多日筹划，费尽心机，只因姜维临危不乱而被挫败，只得无功而返。

其次，只有沉着镇静，才能不乱方寸，冷静分析判断，在不利情况下，充分发挥己长，克敌之短。第二次世界大战中，英军进攻印度支那马尤半岛的日军时，日军55师团只以少量兵力挡住英军的正面进攻，而以师团主力侧后迂回渗透，想切断英军的后路。日军认为，这样，英军就会仓促溃退，而日军则可乘混乱之机分割歼灭英军一部，并可获得大量补给品。战斗开始，果如日军所料，英军在突然打击下，部队混乱，联络中断，指挥失灵，连连败退，大有溃败之势。但英军司令史立姆，面对危局沉着冷静。他详细分析了各种情况，准确判断了敌我双方各自的长处和弱点。他认为英军在兵力上占优势，装备优良，给养供给条件好，但不长于丛林作战；而日军则善于丛林作战，长于奔袭运动作战。但它携带给养有限，重火器不足，难以长时间维持猛烈进攻的势头。于是他首先使混乱稳定下来，兵力集中后占据有利地形，固守防御。果然，日军如意打算落空，其兵力少，火力弱，攻坚能力不强，补给困难等弱点愈来愈明显。日军对集中的英军久攻不下，损失极大，士气大挫。最后在英军一举反攻之下，全线溃退。回顾当初，如果英军惊慌失措，仓促撤退，就会使日军更充分地发挥其长处，从而使自己彻底地失败。

再次，以静待危，有时即使在不利的情况下，也能使敌人不知己方虚实，化险为夷，渡过难关。

最后，以静待危，如果再顽强不屈还可以震撼敌人的精神，摧毁其斗志。格斗场上，许多弱手不屈不挠，至使对手心惊胆战，而弱手乘机反败为胜。战场上也是如此，即使一方占有很大优势，当他们看到对手失败不馁，顽强不屈，就会产生对手不可战胜的恐惧心理，从而丧失斗志，反而被对手打败。

以虞待不虞

以虞待不虞 孙武五种胜道之一种。《孙子兵法·谋攻篇》：“知胜有五：……以虞待不虞者，胜。”虞：预料、料想、猜度、戒备。以有戒备的军队，抗击没有戒备的军队，必夺无不固，攻无不取，这是常识，也是预知胜利的主要规律之一。

这种“虞”，关键在于知己知彼，即孙子所谓的“知彼知己，百战不殆”。未战以前，先充分了解敌情我情，综合双方主要条件，全面地比较、分析、研究，作出正确判断，做好充分准备，这样就一定能打胜仗。知彼而不知己，或知己而不知彼，一旦交战，处于盲目状态，可能自己的弱点恰好为敌所乘，而敌之强点却为己所遇，胜败均毫无把握。

《淮南子·兵略训》云：“善用兵者，必先修诸己，而后求诸人；先为不可胜，而后求胜。修己于人，求胜于敌。己未能治也，而攻入之乱，是犹以火救火，以水应水也，何所能制。”

《在传·隐公五年》云：“不备不虞，不可以师。”又《左传·宣公十二年》云：“有备无败。”都是强调预有准备，料敌计险，先胜而后求战。以有虞之己战不虞之敌，胜敌当为必然。

公元220年，魏将满宠随魏文帝曹丕南征东吴，率前军进至精糊宿营，与敌夹水相对，正值大风，满宠料吴军必来烧营寨，令部队作好战斗准备。到了半夜吴军果然前来偷袭烧营。满宠率军突然出击，大败吴军。

孙武提出“以虞待不虞”之后，历代军事家们都很重视这一制胜之道。毛泽东曾经强调过，不打无准备之仗，不打无把握之仗。《兵经百字·预字》：“凡事以未意而及者，则必心骇，心骇则仓卒不能谋，败征也。……凡属艰险危难之事，必须筹而分布之，务有一定之法，并计不定之法，而后心安气安，适值不惊，累中无虞。古人行师，经险出

难，安行无虑，非必有异之智，预而已。”也是讲，预则立，不预则废。军事斗争，随机因素多，盖然性大，更要处处小心，多准备几手。现代战争，比冷兵器时代的战争更加复杂多变，指挥员更应该树立“以虞待不虞”的谋略思想，全面准备，多想困难，设想多种可能。战场的主动权，首先应在于战前的准备，准备愈充分，胜利的可能性就愈大。

以攻为守，以守为攻

以攻为守，以守为攻 宋代秦观《边防下》云：“直前逆击，折其盛势，则虽危，城而可保，是之谓以守为攻，以攻为守，非天下之奇才，何足以知之乎？”宋代陈亮《酌古论一先主》亦云：“且吾又闻之，用兵之道，有攻法，有守法，此兵之常也，以攻为守，以守为攻，此兵之变也。”

距今4600余年前，蛋尤部族攻打夏族的黄帝部族，最初的接战地点，大约在河南中部，黄帝难于取胜，向北退却，到达河北省涿鹿地区。这时天时、地利、人和、给养等均对蛋尤不利，而对黄帝有利。黄帝乘狂风大作、尘沙蔽天，蛋尤部众迷乱彷徨之时，用指南车指示方向，麾众攻击蛋尤部众，大获全胜，擒杀童尤，从而保卫了夏族。涿鹿之战可以说是较早运用“以攻为守”谋略的著名战例。

清朝曾国藩很善于运用“以守为攻”的谋略，攻取安庆之战是其最典型的战例。1860年2月，曾国藩指挥湘军精锐近五万人合围安庆，派其弟曾国荃所部万余人直抵安庆城下，修筑长壕高垒围城，以防太平军乘虚冲出与援军会师。旋即，又派其幼弟曾贞干前来助攻。派多隆阿、李续宜所部约两万人在安庆与桐城之间的桂东河一带布防阻援。派胡林翼率数千人进驻潜山、太湖一带，扎营于太湖为后援。派杨载福、彭玉麟所部水师扼守沿江各重要口岸——合围之势完成。曾国藩从宿松分兵万余渡江而南，扎大营于祁门，又移师东流，就近调度。太平军方面，叶芸来部1.5万人左右守安庆，后来连同各路援军陆续增至8万。曾国荃率部进逼安庆城下之后，就运用一年多的时间，在城外挖了两条长壕。前壕用以围城，防备城内敌军反攻或突围；后壕用以阻援，阻击城外敌军来援；而围城各营又高筑坚垒以自固。不求速决，只是死困，断绝城内一切接济，使之弹尽粮绝，迫敌出来决战或坐以待毙。安庆乃天京西

门钥匙，曾国藩志在必得，洪秀全志在必救。太平军采用围魏救赵之计：围武昌，救安庆；但是劳师袭远，劳而无功。曾国荃却围攻愈紧。太平军只好直接援救安庆。1861年4月下旬，陈玉成军由宿松、石碑回师集贤关附近，逼攻围城湘军；洪仁环等亦率军自天京与吴如孝部会合援救安庆，但受阻击，未能得手；6月初，太平军刘沧林坚守的集贤关赤冈岭营垒又被突破，精锐伤亡极重。陈玉成为了挽救危局，再次攻取集贤关，并与杨辅清等亲自督军从集贤关分十个纵队反攻曾国荃围师后壕，打进第一层战壕；城内守将亦率兵接应，猛攻十次；曾国荃率军死战；双方伤亡均极残重。太平军始终未能突破湘军防线而会合。援兵失败，守军断炊。安庆部分守军出降，曾国荃下令全部屠杀。1861年9月5日，湘军攻克安庆。

罗尔纲在《湘军兵志》里把曾国藩的战术概括为：一扎营垒以求自固，二慎拔营以防敌袭；三看地势以争险要，四明主客以操胜算。这四点可以一言而蔽之：“以守为攻。”在安庆之战中，湘军全面实施了这四点战术。湘军在安庆城外深沟高垒是实施一、二；派重兵把守安庆城附近各要点是实施三；按曾国藩“明辨主客”之说，“守城者为主，攻者为客；守营垒者为主，攻者为客。”（《曾文正公练兵志》第一卷第1页）又说：“主气常静，客气常动。客气先盛而后衰，主气先微而后壮。故善用兵者，最喜作主，不喜作客。”（《曾文正公练兵志》第一卷第18页）安庆之战，当然是太平军为主，湘军为客，然而曾国荃高垒深沟，反客为主，以主待客，以逸待劳，以饱待饥，以盛待衰，以静制动，以守为攻，以围为攻，围城打援，战而胜之，这是实施四。通观湘军歼灭太平军的全过程，曾国藩始终以运用“以守为攻”的谋略为主。

战争只有攻击和防御两种形式。攻击既是直接消灭敌人，也是间接保存自己的手段；防御是直接保存自己，也是间接消灭敌人的手段。

在攻击战中，有两种方式：一、以攻击为主，辅以防御，称为攻击，即“攻法”，用以消灭敌人；二以防御为主，辅以攻击，称为防反，即“以守为攻”，用以保存自己。在防御战中，也有两种方式：一

以防御为主，辅以攻击，称为防御，即“守法”，用以保存自己；二以攻击为主，辅以防御，称为反攻，即“以攻为守”，用以消灭敌人。攻击与反攻、防反与防御，十分相似，差别是前者是才击战使用的方式，后者是防御战作用的方式。

以利动之，以卒待之

以利动之，以卒待之 《孙子兵法·势篇第五》：“善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。”可见，这一谋略是一种调动敌人的诱敌之法。用小利调动敌人，用重兵伺机攻敌。孙武主张军队行动，应势险而节短。“以利动之，以卒待之”是做到势险节短的手段。《孙子兵法·计篇第一》诡道十二法中已经提出过“利而诱之”的谋略手段，此处从“动敌”角度说得更具体一些，指出在调动敌人之后，要“以卒待之”。

敌将贪利而不知害，可诱以利，在《百战奇法·利战》中也有论述。古今战争，都为利而战。利与害又是互相联系的，有一害必有一利，反之亦然。重要的是权衡利之大小，利大于害则可行，不可因小利而致大害。“两利相权从其重，两害相衡从其轻”。因此，孙武告诫说：“智者之虑，必杂于利害。”钓鱼必用饵，钓者舍饵而得鱼，可谓“以利动之”，失小而得大。

春秋时，楚国在周宣王二十年（公元前700年）伐绞，楚以采樵人引诱绞人，楚军设伏于山下，并以兵堵守北门，大败绞兵于城外，为城下盟。就是“以利动之，以卒待之”谋略的具体体现。

请参见“利而诱之”。

以静制动，以动制静

以静制动，以动制静 语出《道德经》六十一章：“治大国，若居下流，天下之交，天下之牝，牝常以静制牡，以静为下。”

汉宣帝时，西羌族与匈奴联合，侵入汉地。公元前61年春，汉宣帝任命赵充国为将，率骑兵万余平羌。为了防止羌人阻击大军过河，赵充国命三名军校乘夜先悄悄渡河，在对岸扎营，再麾大军依次渡河进驻。这时有数百羌族骑兵围绕大军来回奔驰。赵充国置之不理。他认为，汉军长途跋涉，不可追逐此敌。消灭敌人应以全歼为上，不要贪小失大。赵充国对羌作战采用稳扎稳打，步步为营的战法。首先派出间谍进行广大范围的深入侦察，洞悉敌情，然后行军，行军途中随时随地准备遭遇战斗，所宿营垒必须十分坚固。汉军稳步推进到金城（今甘肃省兰州西北）。羌兵再三挑战，汉军坚壁不出。羌分先零、罕、开三部分，前者与后二者有仇。赵充国进行了分化瓦解，对罕、开进行政治安抚，对先零进行军事打击。先零见汉军长期坚壁不出，警惕就渐渐失去了。6月赵充国率军突袭先零驻地。先零毫无戒备，一触即溃，仓皇逃遁，淹死于湟水者数百，投降与被杀者500余。汉军缴获车4千辆，牛羊10余万头。汉军进抵罕、开，赵充国禁止烧杀。罕、开感恩，遂降汉军。秋天，又有万余羌人在赵充国怀柔政策感召下降汉。赵充国又罢骑兵，兴屯田，“益积蓄”，“省大费”，以待羌敝。第二年秋，若零等人刺杀先零羌首领杨玉，率四千多人降汉。赵充国罢屯田兵。

羌为游牧民族，善动。汉军若以动制动，犹以刚制刚，难于取胜。赵充国采用了“以静制动，以动制静”的谋略，获得成功。通观赵充国的战略战术，一言蔽之曰：“静”与“动”结合。与长驱直入相比，“稳扎稳打”，“步步为营”，不追逐敌之游散骑，谨养勿劳，政治安抚，禁止烧杀罕、开羌，坚壁不出，屯田等等，都是持重待机、以

静制动的具体措施。汉以静制伏羌之动，羌动生而劳，劳而无功，反复几次，便失去戒备。汉军静中寓动，主力军静，侦察兵动，大军养精蓄锐之后，突然行动——袭击，攻羌无备，大败羌人。

静与动，对立统一，相反相成。在一定条件下静可转化为动，动可转化为静。静中寓动，动中寓静，动静互化，兼施并用。敌以动来，我以静制；敌以静去，我以动往。既以静制动，又以动制静，交互运用，缺一不可。

引蛇出洞

引蛇出洞 诱使敌人离开坚固阵地，进入已预设战场，而后歼灭之。这一谋略，与“围师必网”相似，都是要调虎离山，虚留生路，暗设口袋。

楚穆王伐郑。郑穆公一面派人求救于晋，一面派兵拒敌，并嘱咐据坚固守，不主动出战。楚军连日挑战，郑兵只是不理。楚军副将芳贾对斗越椒说，要乘晋兵未到之前诱郑兵出战而将其击败，拖延下去对我不利，并说了诱敌计。斗越椒下令，让士兵到村落掠夺粮食，自己坐在帐中终日饮酒作乐。

郑国不见楚兵搦战，心生疑虑，公子坚派人打探。探子说，楚兵四处掠夺粮食财物，斗越椒一天到晚在营中鼓乐饮酒，酒后就谩骂郑国人都是酒囊饭袋，根本不敢打仗。郑国公子坚听了这个消息，心想，楚兵四处掠夺，其营必然空虚；楚将终日酗酒，部队必然懈怠；今晚去劫营，一定能获全胜。公子庞和乐耳也同意他的分析和决定。当夜三人分三队，次第而进，将到楚营，远远望见灯烛辉煌，笙歌嘹亮。呼啸一声，杀进营去。楚营乐人四散奔走，惟斗越椒呆坐不动，上前一看，却是个草人。公子坚方知中计，急待回军，为时已晚。斗越椒与芳贾前后夹击郑军。公子坚三人都当了俘虏。郑穆公投降了楚国。

这种以引蛇出洞之法调动敌人的战例在我军战史上也不乏其例。1946年12月，蒋介石调集25个旅和1个快速纵队，分4路向我华东解放区大举进攻。我军集中兵力进行了宿北战役，歼敌3个旅，基本上阻止了敌人的进攻。1947年1月的鲁南战役，敌所谓“南京长城”的整编第26师大部被我歼灭，号称“国军精华”的第一快速纵队被我军紧紧包围，我军采取了网开一面，引蛇出洞的战法，在敌突围之时，我军各种火炮猛烈轰击敌坦克和车炮纵队，步兵乘机分割敌人，激战自清晨至下午3

时，敌军万余被我歼灭。

击疑加卒

击疑加卒 谋出《司马法·卷下·用众第五》：“击其疑，加其卒，致其屈。”该谋意为：攻击疑不能决的敌人，袭击猝不及防的敌人，使敌人的战斗力无法发挥出来。

《吴子·卷上·治兵第三》：“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑。”己方有“犹豫”、“狐疑”，会有大灾害；同样敌人若是“犹豫”、“狐疑”，也会有大灾害。因此，攻击疑不能决、猝不及防的敌人较易取胜。

解放战争时期，在三大战役之一的辽沈战役中，东北战场之敌，“或撤或守，举棋未定”（叶剑英：《伟大的战略决战》），疑不能决。我东北野战军乘机发起了辽沈战役。东北野战军原在吉林省长春一带作战，加紧围攻长春。在“练好兵，打长春”的口号掩护下，只留一部分兵力继续围攻长春，主力却以迅雷不及掩耳之势，向西南袭击锦州。锦州之敌猝不及防，东北敌人主力——沈阳之敌来不及增援，“陷于麻痹状态”。东北野战军集中6个纵队和1个炮兵纵队，1个坦克营围攻锦州，另以两个纵队配置于锦州西南的塔山、高桥地区，3个纵队配制于黑山、大虎山、彰武地区，分别阻击由锦西、葫芦岛和沈阳方向援锦之敌。1948年9月12日，锦州地区作战开始。正当我军攻克义县，扫清锦州外围之敌时，蒋介石大惊失色，慌忙飞到沈阳，亲自指挥，急调北宁线华北“剿总”五个师和山东2个师，连同原在锦西4个师，共11个师来援，于10月10日开始，猛攻我塔山阵地，然而终未突破，又急调沈阳廖耀湘兵团11个师又3个骑兵旅驰援锦州，也被我军阻击于黑山、大虎山东北地区。我军于10月14日对锦州发起总攻，激战31小时，全歼该敌，俘虏东北“剿总”副司令范汉杰，第六兵团司令卢浚泉以下10余万人。此战获捷，迫使长春之敌曾泽生部起义、郑洞国率余部投降。至

此，东北蒋军全军覆没的命运已成定局。

我东北野战军，乘东北蒋军在或者撤军到关内，或者死守东北两个选择中举棋不定，疑不能决之时，发起了辽沈战役，大军主力突然奔袭锦州，锦州之敌猝不及防，四围之敌也不能及时增援，敌人的战斗力就不能发挥出来了。我军迅速地攻克锦州，为整个辽沈战役奠定了胜利基础。

击其大惧，避其小惧

击其大惧，避其小惧 谋出《司马法·卷下·严位第四》：“凡战，击其微静，避其强静；击其疲劳，避其闲窹；击其大惧，避其小惧；自古之政也。”

“击其大惧，避其小惧”是要攻击非常恐惧的敌人，避开谨慎戒备的敌人的谋略。

1945年4月，苏联红军攻入德国本土，粉碎了德军重兵集团，进抵德国中部地区，苏军白俄罗斯第一方面军乘破竹之势冲到奥得河一线，进攻锋芒直指德国首都柏林。苏德双方都知道：奥得河地区是进出柏林的咽喉，乃是兵家必争之地。百足不僵，回光反照。德国法西斯为了苟延残喘，垂死挣扎，便用残余力量在奥得河地区组织了坚固的阵地防御。德军在科斯钦登陆场前兵力部署的密度高达每3公里就有一个步兵师，每1公里的正面就有66门火炮和迫击炮，以及17辆坦克。其密度之高是德军在防御战中空前未有的。德国法西斯头子希特勒给前沿德军下达了死守阵地的命令。如何把“小惧”之敌变成“大惧”之敌再予以攻击，如何隐蔽企图而突然袭击呢？苏军也进行了周密的准备。苏军的传统战法黎明后实施炮火准备。但是这次苏军却一反常态。17日凌晨，黎明之前两小时的时候，天正处于黎明前的黑暗，苏德双方的阵地上好像仍处在大战之前的一片寂静。突如其来，苏军阵地上几千条火舌拔地而起，沿着特定轨道，伸向天空，又向下舔嗽着德军阵地。动地惊天，瞬息之间德军阵地化为一片火海。这是苏军实施的炮火准备。一阵阵的震耳欲聋的炮弹炸声刚过，一束束的刺眼欲瞎的探照灯光跟进。苏军140盏探照灯把德军阵地照得亮过白昼，德军一切暴露无遗。德国著名哲学家黑格尔有句名言：在纯光明中跟纯黑暗中一样，什么也看不到。德军被照得眼花缭乱，根本不能作战。，许多德军官兵误认为苏军使用

了新式武器。整个德军惊恐万状，混乱一片，智尽能索，魂飞魄散，纷纷逃离阵地，个个求保性命，不战而溃，不攻自破。苏军抓住战机，坦克当先，步兵随后，以暴风骤雨之势冲向德军，德军防线土崩瓦解。

苏军极其巧妙地使用了“击其大惧，避其小惧”的谋略，把“小惧”之敌能动地改造成了“大惧”之敌，然后攻击之而取得伟大胜利。

变“小惧”之敌为“大惧”之敌，是战争指挥的高明艺术。古今中外有许多将帅善于创造出种种机会来变“小惧”之敌为“大惧”之敌，然后战而胜之。晋楚城濮之战，晋左翼下军青臣部用虎皮蒙在马上，首先冲击楚军右翼陈蔡军。陈蔡军非常恐惧，一触即溃。公元1475年1月17日，摩尔多瓦公国大公斯特凡率领41万军队，在瓦斯卢伊市附近与奥斯曼帝国的12万土耳其大军决战。斯特凡大公派出一队号手，潜入土耳其军队的后面，在发起决定性进攻之前，这一队号手突然吹起了进攻号。土耳其军非常恐惧，误以为已被敌人包围，顿时军心浮动，阵脚混乱。斯特凡乘敌之隙麾军猛攻，大败敌人。第二次世界大战时，美国“奥班农”号驱逐舰在所罗门群岛附近海域巡逻，突然在几十米远处发现日本潜艇露出水面换气，双方都惊慌失措。日本潜艇来不及施放鱼雷。美国驱逐舰抢先开火，但因太近，无一命中。日本潜艇见势不妙，掉头急逃，迅速下潜。美国驱逐舰上的士兵一时来不及去拿轻武器，便顺手拿起了在甲板小仓里的食用土豆，接二连三地向日本潜艇扔去。日本士兵误认为是手榴弹，非常恐惧，屁滚尿流地向潜艇里钻，有的竟把武器丢在海里。日本潜艇刚潜下水面，美国驱逐舰怕其发射鱼雷，便开足马力，急速逃走。日本潜艇更怕美军投放深水炸弹，就一面急速下沉，一面开足马力仓皇逃遁，慌不择路，竟然一头撞在海底暗礁上，艇毁人亡。美国驱逐舰取得意外胜利。青臣用虎皮披在马上，使“小惧”之敌变为“大惧”之敌，再战而胜之。斯特凡用进攻号声，使“小惧”之敌变为“大惧”之敌，再战而胜之。美国驱逐舰上士兵扔土豆，使“小惧”之敌变为“大惧”之敌而意外取胜。

“击其大惧，避其小惧”是一种行之有效的攻心战术。从精神和心

理上战胜对方，摧垮对方的斗志，打击对方的士气，往往能取得靠强打硬拼所不能取得的成果。

击其微静，避其强静

击其微静，避其强静 谋出《司马法·卷下·严位第四》：“凡战，击其微静，避其强静；击其疲劳，避其闲窹；击其大惧，避其小惧，自古之政也。”

“击其微静，避其强静”指攻击兵力弱小而伪装镇静的敌人，避开兵力强大而沉着镇静的敌人。

兵不厌诈。兵力弱小的敌人，为了避免兵力强大的对手攻击，常常伪装镇静。因此确切地了解敌人是“微静”还是“强静”乃是运用这一谋略的必要条件。如果把“微静”误作“强静”，或把“强静”误作“微静”，就难以取胜，甚至失败。要透过表面现象看事物的本质。

唐开元十五年（公元727年）10月，吐番攻破瓜州。唐玄宗急派张守珪为瓜州刺史，收拾瓜州残破之局。张守珪率众修筑故城，还没等修好城墙，吐番军又来攻击。城中守军闻讯，无不大惊失色，束手无策。张守珪指挥若定地说：“彼众我寡，又是疮痍之余，不能用箭石刀枪相抗，必须用奇计妙谋取胜。”张守珪命令在城楼上摆下酒席，找来乐工，便和将士们在城楼上饮酒作乐，并大开城门。吐番军一看，疑窦顿生，害怕城中有伏兵，不敢攻城，又不敢久留，仓皇退走。张守珪将计就计，麾军追击，大败吐番。

秦王嬴政二十二年（公元前225年）春，秦将李信伐楚，大败而回。秦王起用王翦，空国中甲士60万再伐楚。楚王获悉，也动用全国军队抗击秦兵。王翦军至楚境，坚壁固守，不肯出战。楚兵多次挑战，秦军终不出战。王翦叫士卒天天休息、洗澡，改善饮食，以此安抚士卒；亲自与士卒一起吃同样的饭。经过好长时间了，王翦使人问：“军中角力怎样了？”回答说：“方才投掷石头已超过距离了！”于是王翦说：“士卒可用了。”楚军多次挑战，而秦军不出战，就引军向东退

去。王翦令军全力追击，大破楚军。到薪南杀楚主将项燕，楚军败走。秦军乘胜略定楚地城邑。一年后俘虏楚王负刍。

吐蕃误把微静当强静，楚军误把强静当微静，二者都违背了“击其微静，避其强静”的谋略而遭到失败，由此可见，“击其微静，避其强静”谋略在军事斗争中的重要。

示短致长

示短致长 明代《兵经百字·测字》：“两将相持，必有所测。测于敌者，避实而击疏；测于敌之测我者，示短以致长。测蹈于虚，反为敌诡。必一测而两备之，虞乎不虞，全术也，将道也。”这是在判断了敌方怎样判断我们意图的情况下所采取的策略，故意显示自己的弱点来欺骗对方，以发挥自己的长处。

因敌用兵是一条基本的用兵原则。“因敌”是一个复杂的过程，需要正确的判断，而要正确的判断，就必须有周到的和必要的侦察，和对侦察材料联贯起来的思索。这种思索和判断，是衡量指挥员谋略水平高低的标志之一。

《孙子兵法》提出“三十二相敌”，为指挥员判断情况提供了一般的规律性认识。“以短致长”，其前提是“测于敌之测我”，才能配合这种相应的战术欺骗，造成敌人的错误。这是一种“双向”思维，知敌人所想，比敌多看一步棋，就能“致人”，诱敌就范。

公元前200年，刘邦被围平城，就是冒顿单于“以短致长”而取胜的战例之一。当时，冒顿单于驻代谷（山西代县西北），刘邦亲自到晋阳（今山西太原）督战，企图一举歼敌，解北部边境之患。冒顿故意显示出弱不可击的样子。刘邦派去侦察的人说，匈奴都是些老弱残兵，连马都瘦得不能行动，只要果断出击，一定能打胜仗。刘邦一面率32万大军进发，一面又派刘敬去侦探敌情。大军进至句注（山名，今山西雁门山）时，刘敬急匆匆向刘邦报告：“赶快停止进军，千万不可冒进！”刘邦非常生气，骂他胆小鬼。刘敬说：“两军对阵向来都以实力显示军威，借以震慑敌人。可匈奴人让我们看到的尽是一些老弱残兵，跛驼瘦马，这绝不可能是真实情况，我看冒顿单于一定有埋伏，故意摆出软弱无能的样子，以引诱我们上当，千万不可贸然进攻啊！”刘邦这时

只认为自己掌握的敌情绝不会有什么差错，即使情况有点出入，几十万大军也不必有什么顾虑。因而怒气冲冲地骂刘敬是胡言乱语，扰乱军心，令人将刘敬捆绑起来，押送广武（今山西雁门关南）；命令部队快速前进，生怕冒顿逃掉。

刘邦自以为消灭匈奴，活捉冒顿就在眼前，率领先头部队，扬鞭催马，把后续部队远远地甩在后边。当他赶到平城，到城外白登山观察情况时，突然冒顿伏兵四起，杀声震天动地，把他围个水泄不通。刘邦已知中计，即令部队抢占山头，守住山口要道，待后续部队前来解围。哪知匈奴40多万大军早将汉军先头部队分割包围，汉军的后军尚远，一时无法前来解救。刘邦被围七天七夜，缺粮断水，陷入绝境。后陈平用大量金银珠宝贿赂冒顿妻子阼氏，刘邦才得以乘大雾冲出重围。

刘邦脱险后到广武将刘敬从狱中放出，十分恳切地说：“我不听你忠言相告，鲁莽从事，几乎性命难保，怪我太轻信那些无知灼见的人了。”当即封刘敬为建信侯，下令杀掉劝他进攻匈奴的人。

冒顿“示短致长”而胜刘邦，反过来也说明，刘邦既没有“测于敌”，也没有“测于敌之测我”，果真“测蹈于虚，反为敌诡”。这也看出毛泽东提出的观察判断情况的“十六字”分析法——“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的重要性。

正合奇胜

正合奇胜 《孙子兵法·势篇》：“凡战者，以正合，以奇胜。”“奇”与“正”古今解释很多，按孙子各家注解：“正”者与敌合战之谓正，即以正规之法，整然实施。“奇”者出敌不意之谓奇，出敌意料而不失敌败亡之机。“正兵”是以正规的战法，硬打硬拼；“奇兵”是出敌不意，攻其无备，使敌措手不及。宋张预说：“奇正之说，诸家不同：尉繚子曰：‘正兵贵先，奇兵贵后。’曹公元：‘先出合战为正，后出为奇。’”梅尧臣说：“动为奇，静为正。”李荃说：“当敌为正，傍出为奇。”何氏说：“若兵以义举者，正也；临敌合变者，奇也。”王哲注曰：“奇正者，用兵之铃键，制胜之枢机也。临敌运变，循环不穷，穷则败也。”唐李靖说：“凡兵以前向为正，后却为奇。”比较完善的论述，是唐太宗语：“以奇为正者，敌意其奇，则吾正击之。以正为奇者，敌意其正，则吾奇击之。”（《唐太宗李卫公问对·卷中》）

正兵合战，出奇制胜，二者相映生辉。表现在进攻一方，或为正面钳制，侧后迂回；或为两翼配合，中间突破；或声于东而击于西；或示形于此而主攻于彼等等。表现在防御一方，或正面抗击而于敌后“抽筋”，或阻其多路而围歼一路等。

在作战目的上，“以正合”服务于“以奇胜”。就手段而言，明于“正”而暗于“奇”，二者是“伐谋”与“伐兵”的结合。

第二次世界大战中，德军主攻部队之所以能隐蔽地绕道阿登山脉，顺利地向法国“闪击”，就因为配置在“马其诺防线”正面的德国“C”集团军群（17个师）迷盲了法军统帅部的视线，钳制了法军的主力，倘若没有这个“以正合”，法军统帅部有可能会对德军的主突方向重新作出判断。同样，在我国战争史上，韩信“暗渡陈仓”，出敌不

意平定三秦，也是因为“明修栈道”迷惑了敌人。可见，要想找到出奇制胜的奥妙，就应该首先学会“以正合”。

“以正合”多属于佯攻阳动之举。而用佯，重在能“取信于敌”。不能使敌人相信假招数，就难以隐蔽自己的真动作。凡属假戏真唱，一定要唱得合乎情理，合乎逻辑。当一支军队处于全线进攻时，敌人不会相信它某一部分正在退却的假情报；西方军队的空中突击师可以制造实施垂直包围的假象，而敌手则不会相信我步兵师会对其有垂直包围的可能；如果我佯攻阳动的战术违背自己的习惯和战场上的客观实际，那么，敌人就会在情况判断上打问号。相反，若能顺从敌人对我的成见去示形用佯，敌人则可能确信无疑。还应看到，敌人总是要不断地从上当中引出鉴戒。老一套的欺骗样式很快会被识破，墨守成规不可能达到欺骗敌人的目的。

左右开弓

左右开弓 原意是谓武艺高强，左手右手都能拉弓射箭。《元曲选·白仁甫（梧桐雨·契子）》载，公元751年，安禄山与契丹作战，打了败仗，被幽州节度使张守珪押送京城长安，请唐玄宗处置。唐玄宗问安禄山说：“你的武艺如何？”安禄山说：“臣左右开弓，一十八般武艺，无有不会。”引申用于军事谋略，指照顾全局，多方出击，打击敌人。

集中兵力，是用兵作战的基本原则。敌我双方都力图使自己能以聚攻散，避免多路出击，或左右挨打的境地。同时，也都千方百计地施计用谋，促使对方分散力量，陷入左右挨打的局面。或者以左右两支部队牵制敌人，而以主力中间突破。

这种“左右开弓”的用兵方法，不能理解为分散兵力，因为它的进击目标是集中的，在实际运用中，“左”与“右”互相策应，互相补充，有许多成功的战例。

《左传·哀公十七年》载，公元前478年，越王勾践和吴王夫差两军在笠泽（江苏太湖以东吴淞江）夹水列阵。越王把部队分为三军，左右两军在上下游各5里的地方擂鼓呐喊，佯攻吴军，诱使吴军主力向两翼分散。越王指挥中军精锐秘密渡江，攻吴军中央，左右两军乘势夹攻，大败吴军。这是以“左右开弓”之术牵制敌，以主力中间突破的战例。

《旧唐书·太宗本纪》载，隋义宁元年（公元617年），唐高祖李渊率军攻霍邑（今山西霍县）。守城隋将宋老生出战。时李渊和建成列阵城东，李世民和柴绍进攻城南。初次交锋，宋老生全力指向高祖军，高祖军稍退。世民等率领精锐骑兵，自南飞驰而下，从侧后横冲老生兵阵，老生军被截为两段，大溃。老生乘马落堑壕，被唐将刘弘基斩杀。

李渊和李世民兵分左右，一翼先攻，另一翼策应，使宋老生处于两面受敌的境地，大败隋军。“左右开弓”也因敌制变，越王之“左右开弓”是为了中间突袭，李渊父子则是造成夹击之势。使用这一谋略，必须有料敌出奇的思想，作好两手准备。如越王攻吴王，如果夫差识破勾践之谋，趁己专而敌分之际集中兵力应付越王，那结果则难以料定。如宋老生采取坚守不战的策略，也不会遭李氏父子的夹攻。任何谋略，都应考虑到敌人也在用谋，既考虑到取胜之术，也要估计到敌人有可能识破我之企图，而采取相应措施。

电波楚歌

电波楚歌 就是利用电视、广播和扩音器等电讯器材，直接对敌作战部队开展心理攻势，进行分化瓦解，达到“不战而屈人之兵”的效果。

前苏联卫国战争期间，全苏无线电台每天向敌国军民广播14次，约5小时。在对德宣传中，前苏联还广泛利用音乐挑起敌军官兵和民众的忧郁情绪。在战争期间，仅用德语灌制的宣传音乐唱片就达240种、6.7万多张。

第二次世界大战中，美国通过无线电广播，在音乐中配制了各种使人产生心理恐惧的声音，如妇女和儿童绝望的哭声、送葬的哀乐声以及野兽的嚎叫声等等，用以引起对方的恐惧和伤感，从而使其丧失信心。第二次世界大战后期，美军还采用火力突击与扩音器喊话相结合的方法促敌投降。即在发动暴力攻势之前，先对敌军进行广播令其放下武器，在几分钟之内离队前来投降，随后进行猛烈的火力突击，在火力突击的间歇中再用扩音器喊话，迫使敌陆续前来投降。美军认为，这种谋略在敌军被分割或遭到围攻时最为有效。

1982年4月至6月的英阿马岛战争中，当阿军1万多人被英军团团包围，士兵们对死亡的恐怖大大超过了对胜利的信心时，英军及时把握了阿军的这种心理变化，在利用飞机向阿军阵地撤下大量劝降传单的同时，晚上充分利用电台和大功率宣传车从四面八方向阿军开展“电波宣传战”，播放阿根廷的流行歌曲。当时正值第12届世界杯足球赛进行之际，英军根据阿根廷人对足球的狂热爱好的心理特点，女广播员用缠绵排侧的声调广播道：“阿军官兵们，赶快投降吧，在电视机前观赏一下世界杯足球赛多惬意啊……”通过这样反复的心理攻势，使阿军官兵斗志松懈，顾虑重重，优柔寡断，无心作战，连残存的最后一点士气也被

摧垮了。当英军发起进攻时，阿根廷的守军很快就投降了。战后英军地面司令称赞英军的这种宣传造成了阿军终将失败的“预期心理状态”。

在现代战争中，由于电子技术的广泛运用，电子战将渗透到战争的各个方面，以电子技术为中心的宣传对抗也将进入一个新的阶段。一些信息传播工具，如收音、录音设备、电视设备、波段对话机和电子计算机等，都逐渐走向微型化、普及化。家庭，特别是一些工业比较先进国家的家庭，已普遍拥有各种接收工具。卫星通过发射和接收系统的简化，使心理战宣传的技术与范围彻底改观，心理战的政治内容与各种艺术的结合，将越过疆界和各种封锁，直达各个家庭和士兵身边，使人们在无拘无束的艺术生活中接受影响，这种宣传技术与形式上的变革，越来越引起各个国家的高度重视。

归师勿遏

归师勿遏 语出《孙子兵法·军争篇》用兵八则之一：“故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，彊兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿追。此用兵之法也。”这一谋略要求，对正向本国撤退的敌军，不要去阻挡。在当时，孙武由于受历史条件和自身认识能力的限制，对这一谋略思想的科学认识还不够全面。对“归师”是否阻击或追击，应具体分析，区别对待，不是说凡是撤退之敌都不能阻截或追击。《百战奇法·归战》对此谋略的认识比孙武进了一步，它主张：“凡与敌相拒，若敌无故退归，须详加审察。果力疲粮竭，乃可袭追，否则必中其计。”这就把“归师勿遏”的谋略作了具体的分析。归师，有真正的败归，也有“佯败诱敌”的主动撤退。不分情况的盲目行动，要么上敌圈套，要么坐失战机。

《三国志·魏书·武帝纪第一》载，公元198年（建安三年）3月，曹操亲自率兵围攻张绣于穰（今河南邓县城外东南隅）。不久因得知袁绍将袭许昌而解围北归，张绣遂率军追击，此时刘表凭险固守安众（今河南邓县东北）以扼曹归路。曹操前后受敌，不得前进。在此情势下，曹操利用夜暗，凿险伪遁，并设伏兵以待张绣来追。天明之后，张绣误认曹操败逃，率全部兵马追击，被曹操打得大败。事后，曹操在回答荀彧问题时说：张绣的失败在于“遏吾归师，而与吾死地战”。

对归师的遏与不遏，必须以归师的特点、真伪而定。如曹操之归，不是盲目的逃跑，而是一个精采的谋略活动。张绣误以为曹操仓皇败走，不知有诈，上了大当。

由不虞之道，攻其所不戒

由不虞之道，攻其所不戒 《孙子兵法·九地篇》：“兵之清主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”意为用兵要走敌人料想不到的道路，出其不意，制胜于敌。“兵贵乘人”是用兵打仗的基本规律之一。“由不虞之道，攻其所不戒”，是“乘人”之一种具体方法。

《史记·淮阴侯列传》载，汉高帝三年（公元前202年），韩信率兵攻赵。李左车向赵将成安君陈余建议，井隆（今河北井隆东）道路狭窄，战车不能并行，骑兵不能成列，你以主力深沟高垒固守井隆，另以3万人去截击汉军粮道，韩信进不能战，退不能走，又不能从民间抢到粮食，很快就可以打败他们。但是陈余拒绝了这个建议。韩信侦知此事，率兵通过井隆，大破赵军。

魏元帝景元四年（公元263年），魏将钟会、邓艾攻蜀。蜀将姜维兵败，退至剑阁（今四川剑阁），列营守险，以拒钟会。钟久攻不克，又因粮道险远，军食缺乏，准备退军。邓艾力主乘势继续进攻，并率军自甘肃、四川间的阴平抄小路出发，绕过剑阁，在荒无人烟的山陵地行军700余里，凿山开路，临谷架桥，攀木缘崖，粮食匮乏，濒于绝境，最后终于到达江油。之后长驱直进，并迅速歼灭蜀军主力。

在古代战争中，侦察和通信工具落后，一般说，敌方不设防、无戒备的道路，只要己方利用，都能取得攻其不戒的效果。现代战争，由于各种侦察能力和通信技术大大提高，大部队行动，即使行敌方开始不虞之道，也会迅速地被敌人发现。在新的战争条件下，怎样“由不虞之道，攻其所不戒”，是军事上值得重视的问题。但这种用兵思想，即乘敌不备，突然袭击的原则，则是什么时候也不会过时的。

占将察才

占将察才 谋出《吴子·卷下·论将第四》：“吴子曰：‘凡战之要，必先占其将而察其才。因形用权，则不劳而功举。其将愚而信人，可诈而诱。贪而勿名，可货而赂。轻变无谋，可劳而困。上富而骄，下贫而怨，可离而间。进退多疑，其众无依，可震而走。士轻其将而有归志，塞易开险，可邀而取。进道易，退道难，可来而前。进道险，退道易，可薄而击。居军下湿，水无所通，霖雨数至，可灌而沈。居军荒泽，草楚幽秽，风飘舰数至，可焚而灭。停久不移，将士懈怠，其军不备，可潜而袭。’”

孙子说：凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、渴者、门者舍人之姓名，令吾间必索知之。又说：故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。

孙子是很重视了解敌将和敌人的各方面情况的，认为这是战争取胜不可缺少的条件。

秦朝末年，刘邦率领楚兵出武关，正欲进攻晓关，谋士张良进言说：“秦兵尚强，未可轻进。良闻守关秦将乃一屠户之子，必然贪利而忽名。愿足下暂留营中，一面先派人带上金银财宝贿赂秦将；一面在晓关四围，登山插旗，作为疑兵。秦将内贪重贿，外惧强敌，必定出降。”刘邦依计而行，一面派酈食其持宝入关贿赂秦将以诱其降，一面拨兵数千悄悄上山遍插旌旗。秦将登关东眺，山上山下，满目楚旗，不由自主，胆战心惊。适逢其会，酈食其叩关人见，送上重宝。秦将权衡利弊，慨然允降，愿与刘邦，共打咸阳。刘邦闻报大喜，正欲再派酈食其入关订约，张良却说：“不可，此乃秦将一人贪利，忽名而慨允，料其部下未必尽从。我如轻信与他合兵入关，万一其下哗变，突袭我军，可就大祸临头了。当下最好乘其不备，立即发兵掩袭，必定胜利。”刘

邦连连称善。遂派部将周勃率军潜越赘山，绕出晓关背后，奇袭秦营。秦将无备，稀里糊涂地丢了脑袋。刘邦轻取晓关。

张良知秦将“贪而忽名”，刘邦“货而赂”之，掩袭无备而获全胜。

上例皆说明占将察才、因形用权的重要性。

外晦内明

外晦内明 这一谋略最早根源于《周易》中的明夷卦（䷣），下卦为离，上卦为坤，卦象为日人于地中。即隐匿其光明。此卦以此为喻，揭示了这样一个深刻的道理：真正的智者应学会隐匿自己的智慧之光，善于韬光养晦。明代奇书《菜根谭》的“鹰立如睡，虎行似病，正是他攫取噬人的手段处。”故君子要聪明不露，才华不逞，才有肩鸿任巨的力量”，是对这一谋略的形象化阐释。意思是：外表上看起来显得晦暗、糊涂、愚蠢而内心则保持绝对的精明。

东汉时，北海王刘睦，好读书，礼贤下士，深得光武帝喜爱。一次，刘睦的手下人到京城去。走前，刘睦召见他，问道：“如果皇上问起我来，你怎么回答？”使者说：“大王忠顺孝佛，慈仁善良，敬重贤人，臣敢不如实汇报吗？”刘睦说：“吁！你这样说，我就危险了。如果你为我打算的话，只能说自从我继承王位以来，意志衰退，声色是娱，狗马是好，这样，我才能免遭祸患。”

刘睦是将外晦内明这一谋略作为处世之用的。他比之于皇帝，威望越高，皇帝就越有戒心，他不得不以愚拙示人以避免灾祸。史实告诉我们理解这一谋略，爱炫耀自己的聪明，甚至唯我独尊的人，绝不是真正的智者，真正的智者决不去任意显露自己的聪明，而是将精明掩饰起来，故意把晦暗糊涂展示给人看。作为谋略，它在军事上的运用更见奇效，它常常可以麻痹对方，然后攻其不备，一举成功。

元末朱元璋的大将徐达攻打泰州，就是运用这一谋略，取得了巨大的胜利。当时，徐达兵抵泰州城下，守令史彦忠见徐达兵强势大，不敢交锋，一面遣人向姑苏求救，一面下令据城固守。徐达每日令人骂战，史彦忠只是坚闭不出，双方僵持约半个月。新年到了，徐达传令除夕之夜，大家尽情快乐，迎接新岁，高歌畅饮，以乐元宵。于是全军解甲休

兵，一连七八天都在饮酒作乐。史军的探子看到这种情形，就去报告了史彦忠。史便大笑说：“不料徐达此土包子如此糊涂，又怎可堪称大将？今既然这般骄傲自满，士无斗志，不必再等援兵了，一举就可以破他。”把儿子史义叫来，吩咐说：“现令你去敌营探听虚实，你拿这封信交给徐达，借口我们要献城投降，且看看他们的动静。”史义到了徐达营前，守军知是来投降的，也不加拦阻，史义直入营中，沿途但闻笙歌脂耳，热闹非凡，军士们都在演剧。又见那徐达元帅和一些部将醉醺醺的，东倒西歪，胡言乱语，毫无纪律的样子。史义把降书递给徐达，徐达醉眼朦胧地问：“你……你是什么人？”史义说：“小人是史彦忠帐下的，奉命来送信。”徐达取信一看大笑起来，随敬史义一杯酒，说：“你们的主帅什么时候来投降？”史义说：“明天。”徐达立即向军中大声宣告说：“泰州已经投降了，大家应该痛快地宴饮庆贺，明天还需增加十桌筵席，再宰牛杀猪款待降军将士。”史义将听见情形细报史彦忠，史彦忠十分高兴，说：“今晚不杀徐达，枉做大丈夫。”约一更时分，史彦忠带了2万兵马，悄开南城，直到徐达营前，只见满营士卒尽在熟睡不醒，又远远见徐达在帐中伏案睡着，即下令三军冲杀过去，不料军士一进营，都纷纷跌落四丈深的陷坑，坑底布满尖钉利刃，一陷即死，伏案而睡的徐达竟是个草人。史彦忠大惊，已知中计，即令后退，但忽然一声炮响，伏兵齐起，从东西北三面密密层层地喊杀上来，只见西面的兵马较少，史彦忠便下令军士往西逃。徐达下令放炮，火铳、火炮、长枪手一齐射去，西南有一道两丈多宽、三丈多深的壕沟，史兵逃到此间，跌死的不计其数，史彦忠只好踏着浮尸逃走。半途，又遇上一支兵马，史彦忠不敢恋战，拼命突出重围，将到泰州城，忽见城头上剑甲鲜明，尽是徐达军士，又见吊桥竖着的旗杆上，高悬着儿子史义的首级。进退无路，史彦忠只好拔剑自刎。

用少务隘

用少务隘 语出《吴子兵法·应变第五》：“用少者务隘。”隘，狭、小、险阻。又《百战奇法·寡战》：“凡战，若以寡敌众，必以日暮，或伏于深草，或邀于隘路，战则必胜。”意思都是说，如果敌众我寡，一定要利用黄昏的时候，或者在深草丛中设置伏兵，或者在谷口隘路截击敌人，战斗就一定能胜利。这一谋略，是古代作战以少胜多的一条重要原则。

一般说，山岳丛林，深沟险谷，大部队难以展开，而小部队却可以从容布置。战争史表明，少量兵力对众多敌人作战，强攻硬拼是难以克敌制胜的，最好的办法是选择隐蔽、险要地形，或设伏、或截击，既可有效地保存自己，又易达成突然歼敌的目的。

据《北史·周太祖本纪》载，西魏大统三年，东魏天平四年（公元537年），宇文泰击败东魏高欢进攻的渭曲之战，就是体现“用少务隘”军事原则的战例之一。从当时兵力看，高欢优于宇文泰军，拥兵20万，而宇文泰不足万人。宇文泰面对强敌并不畏怯。当时诸将认为众寡不敌，请求等高欢再往西进时出击。宇文泰说，如果高欢进至长安，人心必然大乱。乘其远道而来，应该立即迎击。于是，命将士只带3日粮，渡渭水，前往沙苑（今山西高陵县），距高欢仅60里而设阵。宇文泰采纳部下李弼建议，预先在渭曲“背水东西为阵”，命令将士都隐蔽在芦苇丛中，以鼓声为号发起攻击。傍晚时，高欢军到，见宇文泰亲自率军前来，列阵准备决战，而且见面魏军兵少，争相进击，行列大乱。双方正待交兵，宇文泰鸣鼓而攻，士卒都冲向前去，西苑将于谨率众合击，李弼率铁骑横击，将高欢军腰斩为二，斩杀无数。高欢鸣金收兵，众心离散，无法再战，连夜渡河东撤。高欢此役损失甲士8万，且皆为精锐。宇文泰在渭曲会战中，以“寡军务隘”之策获大胜。

用而示之不用

用而示之不用 《孙子兵法·计篇》云：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。”这条谋略的意思是，本意要打，故意做出不打的样子；本来要用某计谋，故意假装不用，以迷惑敌人，使之被动，我则伺机而动。如《古诗源》云：“将飞者翼伏，将奋者足跼，将噬者爪缩，将文者且朴。”这是伪装用兵企图的谋略之一。善用兵者，谋不外泄，志不哗众。“用而示之不用”，目的是让对手不疑于己，无备于己，以待时机成熟，向敌发起突然袭击。“用而示之不用”的具体形式是多方面的，决策者只能因时、因势、因敌而用。“示之不用”是为了“用”，是为了在敌无防之时、无备之处更好地“用”。

1937年7月，日本帝国主义侵华的华北驻屯军在卢沟桥已经开始了新的大举进攻，还仍然放出“不求扩大事态”的烟幕，诱骗当时中国的主和派。

1941年12月，日本海军舰队袭击美国太平洋舰队基地珍珠港时，采取了一系列伪装行动。如无线电伪装，续派豪华客轮“龙田丸”出航赴美撤侨，派海军院校学生3000多着舰队水兵服于12月5日、6日游览两天，造成舰队在港的假相，欺骗美国谍报人员。

这些战例，都是“用而示之不用”的具体运用。指挥员对有关战争的各种情况，特别是敌人的行动，应认真分析研究，发现本质，切不可孤立地看待敌人的某一行动。

用众务易

用众务易 语出《吴子兵法·应变第五》：“用众者务易。”意思是，大部队作战，要选在平易的地形。又《百战奇法·众战》：“凡战，若我众敌寡，不可战于险阻之间，须要平易宽广之地。闻鼓则进，闻金则止，无有不胜。”又《司马法·用众第五》：“用众进止。”这在我众敌寡情况下应掌握的原则。在冷兵器为主要武器的时代，兵力多寡无疑是战胜攻取的基本条件。但地形条件好坏，也是克敌制胜的重要因素。在战争史上，不会利用地形而败北和利用地形条件而取胜的例子不鲜见。

东晋太元八年（公元383年）的淝水之战，符坚恃众轻敌，把几十万大军摆在淝水一岸，地势狭窄，不利于大兵团作战，前锋稍后撤，整个阵势大乱。晋军乘机渡水，大胜。这次符坚以百万众败北，不会“用众”是一个重要原因。

1805年，拿破仑选择奥斯特里茨作为同俄奥联军决战的战场，巧妙运筹，一战制服俄皇奥帝，世界震惊。

在北非的阿拉曼，在苏联的库尔斯克，坦克机械化兵团都曾大显身手。但是，在越南的山岳丛林地、在阿富汗的兴都库什山区，美军和苏军的机械化重兵集团则一筹莫展。用众与用少，受地形限制由此可得到深刻说明。

半渡而击

半渡而击（又“半济而击”） 敌人渡水作战，当进至近岸水域或敌之一部已渡过河来，余部尚在渡河，整个部队未及整顿之时，予以打击。此时敌首尾不接，行列混乱，有利于攻击。这是古代敌对双方隔水作战时常用的一种谋略。

《孙子兵法·行军篇》云：“客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利。”战史上，这类战例不少。

周敬王十四年（公元前506年），蔡昭侯因向晋求助不成，归途中伐沈，招致楚军来攻，向吴国求救。吴国阖闾以孙武为将，伍员（伍子胥）、伯茹为副将，公子山（阖闾之子）为先锋，尽三军之众，会合唐、蔡军伐楚。吴军在柏举（今湖北省汉川以北）击败楚军后，乘胜追击，于清发水（今湖北省陆西的坝水）追上楚军。吴王阖闾正要下令攻击，其胞弟夫概劝阻说：“困兽犹斗，何况人呢！”提出了“半济而后可击”的建议。阖闾同意。乘楚军部分已渡、部分未渡之混乱状态下，发起攻击，大败楚军。追至雍滋（湖北京山西南），再败楚援军。于11月29日，占领楚国国都郑城。这是历史上较早的“半渡而击”的战例。

军事谋略是随社会、战争、思维发展而发展的，我国春秋以前的用兵作战强调“仁义”，所谓“君子不重伤，不擒二毛”，“不鼓不成列”等，到春秋时期还有影响。周襄王十四年（公元前638年）宋楚泓水（今河南商丘县与拓城县之间）之战，宋襄公不知“半渡而击”遭败北的“蠢猪式”仁义道德就是这种影响的例证。当时，宋襄公为阻击楚军于边境，屯军泓水以北，等待楚军到来。11月1日，楚军进至泓水南岸，并开始渡河。宋大司马公孙固见宋军与楚军众寡悬殊，建议宋襄公乘楚军到河中间时施“半渡而击”之战法，宋襄公却说，好是好，可是我们的军队是讲仁义的，怎么能乘人之危而图侥幸呢？楚军从容地全部

渡过泓水，开始布阵。公子目夷又劝宋襄公乘楚列阵未毕时攻击。宋襄公又说不可。结果宋军大败，宋襄公也受重伤，第二年夏天就死去了。他至死也没觉悟。这种迂腐的作战思想也成了千古笑料。

正反两方面的战例都说明，半渡中的部队，队伍散乱，整体战斗力未形成，此时受击，一般难以招架，而恰恰是进攻者的有利时机。《吴子兵法·料敌第二》中，当武侯问敌必可击之道时，吴起也曾提到“涉水半渡，可击”。《百战奇法·水战》云：“若敌率兵渡水来战，可于水边伺其半济而击之，则利。”半渡而击，成为兵家在特定条件下取得胜利的一条不可忽略的谋略。

现代条件下，作战方式已不限于地面，这给半渡而击带来许多新的因素，许多限制。例如渡河作战，渡河一方首先要侦察渡场情况，扫清滩头障碍，或者声东击西、设置假渡口，以免涉渡时遭敌攻击等等。

必生可虏

必生可虏 语出《孙子·九变第八》：“故将有五危：必死，可乐也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也；凡此五者，将之过也，用兵之灾也。复军杀将，必以五危，不可不察也。”

孙子认为，如果敌将一味贪生怕死，怯懦脆弱，优柔寡断；见利则畏怯不进，逢害则惊慌而逃；处易则高枕无忧，投险则束手就擒；既不能勇敢明智地执行防御以保存自己，又不能勇敢明智地实行进攻以消灭敌人，我就可以围攻他，就能较易地俘虏他。

平津战役，是解放战争时期具有决定意义的三个最大战役的最后一个战役。辽沈战役胜利结束之后，淮海战役正在顺利进行时，国民党在华北的60余万大军，已成惊弓之鸟，在华北“剿总”总司令傅作义指挥下，赶忙收缩兵力，企图海运南遁或西窜绥远而逃生。为了稳住平津之敌，不使其逃跑，中央军委不仅及时指示东北野战军秘密入关，与华北野战军两个兵团及地方部队并肩作战，集中100万兵力，于1948年12月5日发起平津战役，而且命令淮海战役战场上的华东野战军与中原野战军对已包围的由徐州西逃的杜聿明集团的国民党军暂时不作歼灭。战役发起之后，东北野战军与华北野战军两个兵团以神速行动，将敌分割包围于张家口、新保安、北平、天津、塘沽五个据点。12月22日，围歼了新保安之敌主力35军军部和两个师。解日，攻取张家口，将守敌11兵团所属1个军部和7个师共5400余人全歼。在天津守敌指挥官陈长捷拒绝放下武器后，包围天津的我军于1949年1月14日发起总攻，激战29小时，全歼守敌13万人，活捉陈长捷，解放天津。这时，在我严密包围下，北平守敌20余万，走投无路，四面楚歌，陷于绝境。经过我方努力争取，傅作义率其接受和平改编，1月31日，北平宣告和平解放。到

此，整个平津战役即告胜利结束。

必攻不守

必攻不守 这是战国时期军事家重要的谋略思想。“必攻不守”的谋略，是在《孙臆兵法·威王问》中记录的。大将田忌问孙臆：“赏罚者，兵之急者耶？”孙臆说：“非。夫赏者，所以喜众，令士忘死也。罚者，所以正乱，令民畏上也。可以益胜，非其急者也。”田忌又问：“权、势、谋、诈，兵之急者耶？”孙臆说：“非也。夫权者，所以聚众也。势者，所以令士必斗也。谋者，所以令敌无备也。诈者，所以困敌也。可以益胜，非其急者也。”田忌忿然作色地说：“此六者，皆善者所用，而子大夫曰非其急者也。然则其急者何也？”孙臆回答说：“……必攻不守，兵之急者也。”在这里，孙臆把“必攻不守”看得高于一切。所谓“必攻”，就是坚决地攻击，或者说一定要打击；所谓“不守”，不是说不要防守，而是指敌人没有防守、或无法防守、或防守虚弱之处，同时也是敌人的要害之处，一经打击便会出现全局性的变化。这也就是《孙子兵法·虚实篇》所说的“攻而必取者，攻其所不守也”，“避实而击虚”和《史记·孙子吴起列传》中所说的“批亢捣虚”。

孙臆在当时历史条件下提出“必攻不守”的谋略思想，其意义首先在于它反映了作战方式变革的需要。由春秋以前的车战为主变为战国以后的以步、骑战为主，这是战争史上的一个划时代的变革，使大规模机动作战成为可能，而“必攻不守”恰恰给大规模机动作战提供了理论。其次，这一理论，既给优势一方提供了迅速取得战争胜利的可能性，同时也给劣势一方提供了通过机动而避实击虚，调动敌人，争得主动权，改变不利局面，夺取战争胜利的可能性，从而把战争指导艺术推进到了一个新水平。再次，“必攻不守”的思想，更加深刻地体现了战争的目的——保存自己、消灭敌人的主要方面，即把消灭敌人放在了第一位，

作为指导战争的出发点和归宿点。古今一切战争，不论强者或弱者，也不论进攻或防御，只有消灭了敌人，才能取得真正的胜利。“必攻不守”的灵魂，正是集中在消灭敌人这一点上，因而是非常积极的，具有普遍性的指导意义，是对《孙子兵法》的一个重要发展。

孙臏把“必攻不守”看成“兵之急者”，是因为这一思想指出了如何正确选择打击方向，是关系作战全局的胜负、安危、成败、主动与被动的关键。以这一谋略指导下的桂陵之战，开始田忌想“引兵之赵”，与魏军决战，以解赵围，把打击方向选在邯郸，那就正好碰到了魏军主力和精锐，其后果是不堪设想的。孙臏却主张把打击方向选在大梁，是敌空虚处，又是要害处。田忌依孙臏计，立即使战局急转直下，魏惠王惊慌失措，庞涓被迫星夜回救，齐军预有准备地伏击于桂陵，反客为主，一战而胜。这个战例体现了“必攻不守”谋略的真谛。

类似的情况，在战史中屡见不鲜。《资治通鉴·卷七十一》载，魏太和二年（公元280年），诸葛亮率蜀军主力6万自汉中西出祁山（今甘肃省西和县北），进军陇右。开始时蜀军节节胜利，陇右的天水、南安、安定三郡相继投降蜀汉，整个关中因此大震，曹魏朝内一片惶恐。魏明帝曹睿急忙派右将张郃率步骑5万，西拒诸葛亮。张郃没有同蜀军主力迎面相撞，而是直插其侧翼，一战而夺占了街亭（今甘肃天水县东南街子口）。街亭失守后，蜀军侧后受到威胁，诸葛亮被迫全军撤退，陇右地区得而复失；魏军则轻而易举地转危为安，转败为胜，收复了失地，巩固了防御。这对蜀军来说，教训是很深的，原因是马谡违背了诸葛亮的节度，未能正确防守街亭；对魏军来说，张郃能正确选择打击方向，“批亢捣虚”，“必攻不守”，起了决定性的作用。由此可知，孙臏强调“必攻不守”是“兵之急者”，这一谋略思想是积极、主动而正确的，不论对于强者或弱者，攻者或守者，都是十分重要的。

闪击战

闪击战（闪电战） “闪击战”亦称“闪电战”。帝国主义惯用的战法。德国军事家A·施利芬元帅等于加世纪初制定的侵略性速决战争的理论。“闪击战”成为第一、二两次世界大战中德国军事战略的基础。

闪击战要求运用最好的战争准备，进行突然袭击，以大量的快速部队和新式武器闪电般实施极其强大的首次突击以摧毁对方的抵抗能力。

在第二次世界大战前，希特勒在政治、军事、外交等方面玩弄了一系列欺骗手法，大放和平友好烟幕，来麻痹波兰，掩盖其紧张的战备活动。直到战前几小时，德国外交部长还假惺惺地接见了波兰驻德大使，并举行会谈，会谈后，柏林电台立即广播了德国和谈提案。希特勒还向波兰派遣了大批间谍，以窃取波军情报和组织内应，波兰各方面情况他了如指掌。一切准备就绪之后，1939年8月31日夜，一批德国法西斯分子装成波兰军队，从德波边境向德国袭击，占领了格列维兹。德国电台立即宣布德国遭到波兰突然袭击。9月1日凌晨4时40分，正当波军官兵还在酣睡之际，希特勒撕毁了《德波互不侵犯条约》，出动了150万军队、以2000辆坦克、2300架飞机和上万门大炮，以迅雷不及掩耳、闪电不及瞬目之势，突然向波兰全国猛烈袭击。几小时之内，波兰全国重要军事目标都遭到连续轰击。空军21个重要机场同时遭受袭击，30余城镇发生大火，交通通讯枢纽、电站、桥梁和政治、经济、文化中心，悉遭破坏。潜入波兰的德国间谍也起而内应，采取各种手段大肆活动，整个波兰一片混乱。不到一个月，德军就灭亡波兰。

出其不意

出其不意 语出《孙子兵法·计篇》：“兵者，诡道也。……攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”运用这一谋略，在于抓住敌思维空隙，如果行动全在敌意料之中，也就无法做到出其不意。出敌不意之法，多出于常规、常法、常识之外。

李愬雪夜袭蔡州，是正确选择了敌手不意的天候。

韩信暗渡陈仓，是正确选择了敌手不意的路线。

第三次中东战争中，埃及空军遭受最初打击之后，急忙将幸存的轰炸机转移到距以色列900公里之外的卢克索和巴纳斯机场。这个距离超过了以色列飞机的作战半径，埃军因而疏于戒备。可是，以色列空军一反传统的作战原则，选用作战半径最大的“秃鹰”飞机，选择了最有利的速度和高度，先关闭一台发动机保持单发飞行，待接近埃及机场时再采用两台发动机全速突袭，再次出其不意地袭击了位于埃及腹地的两个机场。

1982年发生的黎巴嫩战争中，以色列攻击部署在贝卡谷地的叙利亚防空导弹阵地时，先用无人驾驶飞机引诱叙利亚雷达开机和发射导弹，随后用飞机施放强烈干扰，使叙军的雷达迷盲，导弹制导失灵。接着，以军飞机乘势发射空地导弹。仅6分钟，叙军防空导弹阵地被摧毁殆尽。

出奇制胜

出奇制胜 《孙子兵法·势篇》：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”杜佑注：“正者当敌，奇者从傍击不备；以正道会战，以奇变取胜也。”又《百战奇法·奇战》：“凡战，所谓奇者，攻其无备，出其不意也。”《孙臆兵法·奇正篇》云：“同，不足以相胜也，故以异为奇。”又云：“发而为正，其未发者为奇也。”“正”是指一般的、正常的；“奇”指特殊的、变化的。

孙武认为：“战势不过奇正”，“奇正相生”，“奇正之变，不可胜穷”。孙武认为一个高明的将领，当随情况变化而变换奇正战法，犹如天地一样变化无穷，江河一样奔流不竭，善出奇兵，打败敌人。他强调“示形”、“动敌”，认为这是出奇制胜的重要手段。“奇正”在战术运用上，大体可包含以下内容：在作战部署上，担任守备任务的为正，集中机动的为奇；担任钳制的为正，担任突袭的为奇。在作战方式上，正面攻击的为正，迂回侧击者为奇；明攻为正，暗袭为奇。在作战方式上，一般战法为正，特殊战法为奇；常法为正，变法为奇，等等。战争史上，“出奇制胜”这一谋略被广泛采用，精采战例数不胜数。

公元前718年，郑国进攻卫国，燕国出兵救援，与郑国的军队交战于北制（今河南荥阳县境）。郑国以三军部署在燕军正面，另一部分兵力偷袭燕军侧后，燕军只注意了正面防备，背后遭到了郑军的突然袭击，结果大败。

出奇匿伏

出奇匿伏 明《草庐经略·守险》云：“险阻易守，别径宜防，恐敌由之，击我腹心；倘若交锋，不宜浪战，须乘高居险，出奇匿伏；彼既劳疲，自应引退，慎勿轻追，恐为所诱，第俟诸险道旁而击之，蔑弗胜矣。”又《百战奇法·地战》云：“凡与敌战，三军必要得其地利，则可以寡敌众，以弱胜强。所谓知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地利，胜之半也。”又《尉繚子·战威第四》云：“天时不如地利。”出敌意料地伏击敌人，是“出奇制胜”的具体方略之一，历来为兵家重视。这一谋略的成功，在于对敌情、我情、地势的全面深刻的了解。首先要知敌：知敌之将，知敌之兵，知敌之行踪，知敌之如何行动，知敌之是否知我。其次要知我：知我之将，知我之兵。第三要知地势。凡匿伏，无有不借于地势。没有这些条件，就不可能“出奇匿伏”。“兵家惟其先人，故能有夺人之心。……古之善战者，先为不可胜，以待敌人可胜，未有不先处战地而待敌者也。”敌对双方都在斗智，都想棋高一着。因此，“匿伏”成功，不可一厢情愿。知敌、知地、知我，方能定下正确的决心。

公元231年，诸葛亮攻魏，与司马懿战于祁山。蜀军粮尽退兵，司马懿派张郃追击。张郃追至木门，蜀军伏兵，居高临下，万箭齐发，射死张郃。蜀军安全退去。

1937年9月，抗战开始后中国军队的第一次大胜利——平型关大捷，也是匿伏成功的著名战例。9月中旬，八路军一一五师赶到平型关以西地区，24日又冒着大风雨，连夜在平型关两侧山地埋伏。25日拂晓，日军精锐部队板垣师团所属4千人开进伏击圈。我军居高临下，突然发动猛烈攻击，激战一整天，歼敌3000多人，击毁汽车100多辆，缴获了大量武器。

出其不趋，趋其不意

出其不趋，趋其不意 语出《孙子兵法·虚实篇第六》：“出其所不趋，趋其所不意。”这是进攻作战的指导原则之一。要求出兵向敌人无法急救的地方，即击其空虚的地方，进军向敌人意料不到的地方。这是孙武“攻其无备，出其不意”的一种形式。目的是强调攻击的突然性，采取巧妙的战法，在敌意想不到的时间和地方，发起突然袭击。

《管子》也认为，如果把进攻目标选在敌人坚实之处，不仅坚实之敌打不掉，连敌之薄弱之处也变得坚实了。反之，则不然。《吴子兵法·料敌》也主张“用兵必须审敌虚实而趋其危”，并列举了13种攻虚击瑕的战机。《孙臆兵法》把进攻敌人要害且又防御薄弱的地方，作为战争指导上的第一要着。

参见“攻其无备”、“出其不意”。

地有所不争

地有所不争 语出《孙子兵法·九地篇》。《十一家注孙子》：“小利之地，方争得而失之，则不争也。”毛泽东在中国革命战争实践中，特别强调不要计较一城一地的得失，主要目标在于消灭敌之有生力量。为了总的战略目标，有时可以放弃一些地盘。

公元617年，李渊兴兵伐隋，在接连攻占霍邑（今山西霍县）、龙门（今山西河津）之后，集中主力围攻河东。河东隋军守将屈突通凭坚固守，李渊屡攻不下。这时，李渊想绕过河东，直趋长安。部将裴寂则认为：屈突通兵力不小，若舍之而去，一旦不能攻取长安，退时必为河东所乘，就会陷入腹背受敌的危险境地。所以应该先打下河东再前进。与裴寂的意见相反，李世民着眼于“乘虚入关，号令天下”的战略方针，高屋建瓴地提出：若乘势迅速入关，则长安震惊，“智不及谋，勇不及断”，攻取容易得手。否则，顿兵坚城，空耗日月，对方可以从容备战，成功就难了。

李渊采纳了李世民的意見，以少量兵力继续围攻河东，亲率主力渡河入关，以迅雷不及掩耳之势，迫使隋朝官吏纷纷投降。李渊很快攻克长安，取得关中。河东守将屈突通见大势已去，被迫投降。

1945年，日本侵华军队投降后，中国人民解放军先于国民党军到达东北，后来蒋介石派大军进犯。为了避敌锋芒，中共中央采取了“让开大路，占领两厢，认真发动群众，建立巩固的根据地，逐步积蓄力量，准备在将来转入反攻”的正确方针。此举是这一谋略的生动体现。

夺其所爱

夺其所爱 《孙子兵法·九地篇》：“敢问，‘敌众整而将来，待之若何？’曰：‘先夺其所爱，则听矣。’”

夺其所爱指首先控制或破坏、打击敌人的要害，然后再与其决战。敌人生存和活动的一切必要条件就是敌人的要害。如：粮食、燃料、武器装备、地形条件、时机、甚至包括敌人的士气、精神状况等。

运用夺其所爱的谋略，首先就要将敌情、我情、时机等了然于胸。我方情况容易了解，而敌方情况需详细侦察。

根据客观情况，制定出适应客观情况的作战计划，再进行周密的准备。

贝卡谷位于叙利亚境内，紧靠叙利亚与黎巴嫩边境。谷地低洼、狭长，南北走向，两侧群山连绵，地势极为险要。贝卡谷是中东战场上的重要战略要地，更是叙利亚重兵防御的堡垒。谷内埋伏着一辆辆导弹车。萨姆-6导弹尖头高昂，虎视长空。它的瞄准器神乎其神，能够自动搜索敌机，纵然先进的超音速“鬼怪”式飞机也难逃捕捉。它一发现敌机行踪，就会发出定向波自动追踪，反射信号在几分之一秒内把敌机的高度、方向、速度准确无误地提供出来。一声令下，发射出的导弹就以超音速飞行，自动捕捉目标，击落敌机。它曾在第四次中东战争中大显神通，仅头几天就击毁以色列全军飞机半数以上，使以色列空军大触霉头。以色列耿耿于怀，一直把它看作眼中钉，肉中刺，非欲拔去而后快。以色列详细地侦察好了叙利亚军贝卡谷基地后，精心制定了周密的作战计划。1982年6月3日，以色列发动了第五次中东战争。以军借口驻英大使被暗杀，疯狂地炮击巴勒斯坦游击队据点和难民营，一日内空袭60次，惨杀5的余人。以色列大张旗鼓地宣称，发动这次战争的目的就是要消灭巴勒斯坦游击队。9日下午2时14分，以色列军出动各型飞机93

架奇袭叙利亚军贝卡谷萨姆导弹基地。首先派出E-20“鹰眼”式空中预警机飞到黎巴嫩西海岸义众)米上空，指挥战斗，并监视叙利亚军导弹发射场和空礮基地情况；再派出F-15、F-16型飞机飞入高空掩护；最后派出F-4、A-4型轰炸机以高度的冒险行动，进行低空、超低空飞行，顺利地躲过雷达追踪，奔袭贝卡谷萨姆导弹基地。叙利亚空军仓促出动米格21和23飞机英勇迎击。但是当叙利亚飞机一起飞，以色列E-20“鹰眼”式预警机就发现了，并将其型号、速度、高度、航向等数据，不断地传送给以色列飞机。因此，以军牢牢掌握主动，叙军深深陷入被动。双方出动飞机多达150架次，赫然成为中东战争史上最大的空中鏖战。在激烈的空中大混战中，以色列空军机智勇敢，贴地突击，激战仅仅60分钟，全部摧毁叙利亚军贝卡谷中19个导弹营、228枚萨姆-6地对空导弹，并击落叙利亚军飞机29架，大获全胜而归。而以色列军连一架飞机也未损失。这就是开创了近代空战史上新纪录的举世震惊的贝卡谷大空战。

在贝卡谷大空战中，以色列军首先对叙利亚军的要害——萨姆导弹基地了如指掌，然后制定了周密的作战计划，为奇袭成功，运用了声东击两、忽南忽北的谋略去欺骗、迷惑、麻痹叙利亚军，口口声声要在南方消灭巴勒斯坦游击队，却突然杀到北方奇袭叙利亚贝卡谷地萨姆导弹基地，而且由不虞之道即低空飞行，躲过叙利亚军队的雷达搜索，实施突然袭击，打了叙利亚军队一个措手不及，大获全胜。

由于摧毁了叙利亚军队的要害——贝卡谷导弹基地，以色列空军掌握了制空权的优势。

耳语运动

耳语运动 所谓耳语，即凑近别人耳朵小声说话。它以一种特殊的秘密感而容易引起人们的注意，如果运用这种方式散布一些人们渴望的消息，那么这种消息就会以同样的方式迅速得到传播。因此，在政治斗争和军事斗争中，敌对双方都非常重视利用人们非常渴望知道各种消息，并以先知为快、不假思索的心理特点，运用耳语这种形式，别有用心地散布一些经过加工了的传闻和一些故意捏造的谣言，使其像瘟疫一样在敌国内迅速蔓延，用以蛊惑人心，扰乱敌人阵线。

在敌国开展耳语运动，散布假消息或发动谣言攻势，可以收到这样的效果：一是造成敌人迷乱。第二次世界大战初期，德国以乐观和悲观的传闻互相更迭，致使法国的军队，忽而兴奋，忽而失望，迷惑不解，军心大乱；二是使敌人松懈。当战争正在进行时，散布一种消息，称双方不久即可以停战，这样可使敌人无心作战。在抗美援朝战争中，我军常以这种方式造成敌人心理麻痹，从而创造了许多有利于歼敌的战机；三是使敌人将领不和，互相猜忌。如公元前284年，齐将田单就是利用燕惠王和大将乐毅的矛盾，通过开展耳语运动施以“反间计”，散布乐毅有异心妄图称王的传闻，结果使惠王信以为真，撤了乐毅的大将职务，因而使军心涣散；四是起到烟幕作用。如故意泄露若干秘密消息，并使这些消息互相冲突，就会使敌方莫名其妙，不知所从，于是真正的秘密，反而使其难以知晓；五是破坏消息来源的信用。第二次世界大战的第二年，英空军曾再三轰炸柏林火车站，结果都没有成功，但德国却散布未经证实的消息，诬说英国炸中了车站，此消息传到英国后，英国人信以为真，便将轰炸成功的消息向国内外广播。德国宣传部立即请美国新闻记者参观各车站，以证明英国宣传的不准确，从而使其信用遭到了破坏；六是骗取真实消息。第二次世界大战中，日本曾散布消息说，

日美海战中，美国所受的损失重大，其实他们并不知道美国损失的情形，因此先作言过其实的宣传，以破坏美国的民心士气。美国如果为了保持民心士气而宣布实际损失数字，日本便可以骗取其所欲得到的情报了。

在英洛亚所著的《法兰西的悲剧》一书中，曾有一段记载关于纳粹第五纵队发动耳语运动的情形：“村里一旦落了炸弹，各村里都有德国第五纵队向老百姓嘘声恫嘴：‘趁早避难吧，这村子不久会全部毁掉的。跟着飞机之后，便有德国秘密警察到来。我们不是已经看见波兰所受的惨状了吗？’老百姓骤闻之下，都给吓住了，纷纷退出村子，只要是路，无不挤满了避难的人。我们的机械化部队，不久也给这些避难者塞住了路而行动不得……阿拉斯镇人言鼎沸，说‘德军已到达多佛’、‘已经到达昂布勒’，以致军方首脑也信以为真，命令远征队向海岸退却。到了海岸的那些远征军，遂成了德国人的俘虏。第五纵队的谣言，竟决定了机械化兵团的溃败。”1940年5月11日的巴黎报界宣称：“身着英军制服的2加名德国伞兵在海牙降落，这些伞兵都化装成邮差、警察、牧师或修女，有的还穿着德国、比利时的制服。”什么“总司令甘末林已经自杀”，“德国伞兵已在巴黎公园降落”，“不少孩子吃了有毒的巧克力死亡”等等，由于人们的恐怖使德国伞兵的行动效果增加十倍，到处充满不安的情绪。在农民和士兵的眼中，不管你穿什么服装都可能怀疑你是乔装的德同间谍，穿制服的将校也怕是假冒的。甚至连公事电话，都是用怀疑的心理去听。“特别是巴黎，骚动控制着人们的心灵，无数修女遭到凌辱，所有出生德国血统的人，从17到25岁，都被送进收养所，几万人被认为是第五纵队嫌疑而剥夺了自由。在巴黎，为了抓间谍，到处捕风捉影，一周之间2000家旅馆被搜查，6万多人受查问，大批军官被开除。结果，荷兰的悲剧继而在法国重演。”可见，巧妙地运用耳语运动，可以产生千军万马所不能发挥的作用。

死地则战

死地则战 语出《孙子兵法·九地篇》。孙武说：“疾战则存，不疾战则亡者，为死地。”“死地，吾将示之以不活。”“死地则战”。军处死地，奋力拼杀则生，必死则生；不奋力拼杀就必然灭亡，幸生则死。在这样的地方，应当告诉士卒，抱定必死的决心，奋勇作战，死里求生。

《吴王孙武问对》中有关于死地作战问题的论述。吴王问孙武曰：吾师出境，军于敌人之地。敌人大至，围我数重，欲突以出，四塞不通，欲励士激众，使之投命溃围，则如之何？

武曰：深沟高垒，示为守备，安静勿动，以险吾能；令告三军，示不得已；杀牛燔车，以飧吾士。烧尽粮食，填夷井灶，割发捐冠，绝去生虑，将于徐谋，士有死志。于是砥甲砺刃，并气一力，或攻两旁，震鼓急噪，敌人不惧，莫知所当。锐卒分行，疾攻其后，此是失道而求生。故曰：困而不谋者穷，穷而不战者亡。这是孙武对死地战法的具体解释。

《十一家注》杜牧引卫公李靖的话，讲述“死地”的具体情景，以及击战解围的办法说，“或有进军行师，不因乡导，陷于危败，为敌所制。左谷右山，束马悬车之径；前穷后绝，雁行鱼贯之岩。兵阵未整，而强敌勿临，进无所凭，退无所固，求战不得，自守莫安。驻则日月稽留，动则首尾受敌。野无水草，军乏资粮，马困人疲，智穷力极。一人守隘，万夫莫向。如彼要害，敌先据之，如此之利，我已失守，纵在骁兵利器，亦何以施其用乎？”这是李靖对“死地”特点的具体描述。关于战法，他说，“若此死地，疾战则存，不疾战则亡。当须上下同心，并气一力，抽肠溅血，一死于前，因败为攻，转祸为福。”这是具体的战法。战场之上，争斗拼杀，是实力、意志和智谋的较量，处于死地的

双方，一方要拼命摆脱困境，另一方要致敌于死地。谁胜谁负，一看将帅谁更智胜一筹，二看士卒斗志何方更坚。

“死地则战”不同于“投之亡地然后存，陷之死地然后生”，因为，后者是将帅因时因地主动采取的行动，是有计划有预谋的。而前者，是由于指挥失误，或由于无法预料的原因以致陷于被动的作战局面。因而，在具体处置上，是有区别的。

扬短抑长

扬短抑长 兵法上多注意扬长避短，而“扬短抑长”也是一种很高明的谋略。苏询《心术》说：“吾之所短，吾抗而暴之，使之疑而却；吾之所长，吾阴而养之，使之押而堕其中，此用长短之术也。”意思是，我的短处，公开亮出来，让敌人疑惑而有所顾忌；我的长处，我设法隐藏养护它，使敌人麻痹大意而落入我的圈套，这是灵活运用长与短的方法。孙臆、田忌“围魏救赵”时，为了稳住魏军继续攻邯郸而消耗军力，故意派无能之将佯攻平陵，给庞涓造成了齐军指挥无能的错觉，就是这种谋略思想的体现。

以短掩长，隐长乘隙，是一个科学对策问题，不仅适合于技术力量的发挥，也适合于战术上的巧用奇正——以最拙的手段，掩护最高明的行动。

韩信在破赵之战中，先在敌正面列出“背水阵”，引得赵军哈哈大笑。就在他们笑韩信不会用兵时，汉军的秘密穿插部队却抄了他们的后路。

为了隐藏而暴露，则隐之更深；为了发扬而抑制，则扬之更大。这就是军事辩证法的奥妙。

坦克部队发起攻击时，其短处之一是目标大，容易暴露行动企图。可是，苏军在1944年的基辅战役中，近卫坦克第三集团军“违犯常规”，让所有的坦克都同时大开前灯，拉响警报器向敌阵冲击。就是这个曾被人们斥之为“发疯”的夜间攻击行动，取得了惊人的成功。

在南大西洋爆发的英阿马岛海战中，阿军针对英海军舰队航空兵数量少、战斗防空力量薄弱的缺陷，采取多批次、大批量的方式轮番攻击英军舰队。他们为了达到以己之长，击敌之短的目的，就首先采用了“扬短抑长”之策。即先用技术质量差、落后陈旧而数量较多的A-4

型攻击机，组成四机编队，吸引英军的舰载机和舰载防空火力，掩护数量较少但技术先进、质量高的“超级军旗”式战斗机对英舰实施袭击。这样对局，不仅袭击敌舰的效果良好，而且在数次大规模袭击中，先进的“超级军旗”战斗机无一被击落。

有备无患

有备无患 事先有充分的准备，就不会产生祸患。

《尚书·说命中》：“唯事事乃其有备，有备无患。”

据《战国策·赵策》记载，春秋末期，智伯联合韩、魏两国，攻打赵国。赵襄子和张孟谈商量防御的方法，张孟谈回答说：“董阔于乃是先王赵简子的才臣，和尹铎一起治理晋阳时，一直因善政被人赞美，其遗风仍留传至今。先王曾说过，如果国家有难，不可离开晋阳太远。依我看，还是坚守晋阳为好。”于是赵襄子便转移到晋阳，到了晋阳城才发现，不但城郭崩坏，仓库没有存粮，府库没有金钱，兵器库没有武器，就连四周的村落，也没有任何防御设施。他于是对张孟谈说道：“在一无所有的状态下，叫我如何御敌呢？张孟谈说：“圣人之治，储藏财物于民间，而不在库府；致力于教化人民，而不注重营造城郭。这样民则无不心服。因此，如今可下令要人民保留三年的生活必需品，而多余的金钱和粮食都必须交出，让那些年轻的人修筑城池，人民是会服从命令的。”赵襄子下令之后，第二天人民就送来了无法估量的粮食、金钱及兵器，五天后，城郭修理完毕，一切防备用具也都重新整治。赵襄子又说：“可是没有箭，该怎么办呢？”张孟谈说：“董子宫屋舍的旁边，种有大树，现在已经长到一丈高，可以砍下来用了。”赵襄子立即将其砍下，制成箭杆，但有了箭杆而没有箭头，又该怎么办呢？张孟谈又说：“董子宫屋舍的柱子，是炼铜打造成的，你尽管使用就是了。”赵襄子马上用柱子上的铜，制造所需的箭头。不久，智伯的军队来攻，赵襄子出战迎敌，最终将智伯杀死，消灭了他率领的军队。

1927年夏，正当由国共合作而领导的北伐战争胜利进军之时，国民党反动派突然破坏国共合作，大杀共产党人和革命工农。蒋介石在上海进行“四一二”屠杀，许克祥在长沙进行“马日事变”，汪精卫在武汉

进行“七一五”政变。当时，由于陈独秀右倾投降主义思想在党中央占统治地位，所以我党对国民党反动派的叛变没有充分准备，因此党受到重大损失，轰轰烈烈的大革命失败了。

抗战胜利后，我党对国民党发动内战有充分准备。1946年7月，以蒋介石为首的国民党反动派在美帝国主义支持下，以430万大军；在飞机、坦克、大炮掩护下向解放区进攻，发动全国规模内战。但是由于以毛泽东同志为首的中国共产党有充分准备，指挥120万解放军三年打垮了蒋军，取得了中国革命的胜利。事实告诉我们：无备有患，有备无患。

诸葛亮《将苑·戒备》说：夫国之大务，莫先于戒备。若夫失之毫厘，则差若千里，覆军杀将，势不逾息，可不惧哉！故有患难，君臣殄食而谋之，择贤而任之。若乃居安而不思危，寇至不知惧，此谓燕巢于幕，鱼游于鼎，亡不俊夕矣！传曰：“不备不虞，不可以师。”又曰：“豫备无虞，古之善政。”又曰：“蜂虿尚有毒，而况国乎？”无备，虽众不可恃也。故曰：有备无患。故三军之行，不可无备也。

在现代和将来，由于科学技术高度发展，武器装备高度发展，因此，战争的偶然性、突然性、危险性、破坏性、残酷性等比古代，成十倍、成百倍、成千倍、成万倍增加。一个国家要想不被灭亡，必须加强战备，把战备放在应有位置。这个“备”，不仅是必要准备，而且是充分准备；从时间上看，要常备不懈，从空间上看，要万事俱备。宁可备而不用，不可用而不备。无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。任何麻痹、懈怠、侥幸、轻敌的思想和行动都必须干净彻底全部灭掉。

永远牢记——有备无患。

有备则制人，无备则制于人

有备则制人，无备则制于人 语出汉·桓宽《盐铁论·险固》，意思是，有准备就可以制服人，反之，没有准备就会被人所制服。

第二次世界大战中，法西斯国家的突然袭击之所以能够得逞于一时，就在于他们在战前做了充分的策略性的准备工作。在实施突然袭击前，为了隐蔽战争企图，通常都采取各种手段进行政治欺骗和战略伪装：或高喊“和平”、“友好”的口号，从思想上麻痹对方；或以“尊重”别国的主权、独立和领土完整为诱饵，从政治上进行欺骗和拉拢；或利用谈判手段签订各种条约作掩护，秘密完成作战部署，并对侵略计划进行严格保密，不让对方发觉并采取有效的防范措施。

为了达到战争的突然性，法西斯国家都是采取不宣而战，先发制人，将事先早已动员好的大量军队进行秘密的集中和展开，选择对方戒备松懈的时间和地点，出其不意地发起进攻，“闪电般”地摧毁对方的抵抗能力。

相反，被袭击而遭受到严重损失的国家，其主要原因是思想麻痹，缺乏对付突然袭击的充分准备。第一次世界大战以后，西方资本主义国家，在绥靖主义的影响下，普遍存在着畏战厌战情绪，一味追求和平安逸的生活，对事关国家安危、民族存亡的战备工作持消极态度，未能及时作好迎战准备。处于资本主义和帝国主义包围中的苏联，虽然预见到战争的危险性严重存在，并进行了大量的战备工作，但因缺乏早打、大打的思想准备，未能抢在战争爆发前准备就绪，以致在战争初期遭受到严重损失。

军事思想落后，不能适应“闪击战”的新特点，这也是被袭击一方失利的一个重要原因。第一次世界大战后，随着大量技术武器装备部队，作战方式发生了深刻变化。但是，波兰、法国等军事领导人骄傲自

满，固步自封，企图以上次大战的经验来设想和指导下次战争。他们对德军“闪击战”的特点缺乏研究，只是机械地照搬上次大战的经验，想以一条绵亘的防线去阻拦对方的进攻，结果遭到了严重失败。苏联的军事学说以马列主义为基础，总的来说是先进的。但是，苏军的一些高级将领，也未彻底摆脱第一次世界大战旧观念的影响，认为在战争开始时还会像上次大战那样，双方只以部分兵力进行边境交战，敌军的主力至少需要15至20天才能投入交战，没有料到德军一开始就投入主力，结果使自己在战争初期陷于极为困难的境地。

对情况判断错误，平时缺乏防止突然袭击的应急措施，这也是被袭击的国家遭受严重损失的一个原因。无论是法国、美国，还是苏联，战前都已获得大量有关敌方的企图、兵力部署、主攻方向，甚至实施的确切时间的情报，他们本来完全有可能采取应急措施。遗憾的是，这些国家错误地判断了情况，没有及时动员和组织武装力量进入紧急战备状态，以对付对方的突然袭击。在遭受突袭后，又因战前缺少周密的应急措施而陷于混乱。

1939年9月1日德国向波兰发动的进攻则充分说明了这一点。波兰战役，是法西斯德国“闪电战”在战争中的首次应用。开战前，德军为了隐蔽战争企图，采取各种手段进行政治欺骗和战略、战役伪装。希特勒以“谈判”做掩盖，秘密进行动员和军队扩充，并以演习和构筑工事为名，组织部队逐步向集中地域展开；在开战方式上采取突然袭击，先发制人。战争的第一天，德军就以大量的航空兵和坦克部队实施猛烈的首次突击，摧毁波兰的有生力量和军事设施，破坏了波兰交通枢纽和指挥机构，使对方一开始就处于混乱和瘫痪状态，从而失去了抵抗能力；在战役行动上，首次使用了在航空兵密切配合下行动的快速兵团，以每昼夜30—50公里的速度，实施钳形突击，围歼波军主力，迅速结束了战争。

波兰拥有3400万人口，面积达39.9万平方公里，其陆军在欧洲居第五位，为什么在德国的进攻下不到1个月就灭亡了呢？究其原因，主要

是。

(1) 平时战备程度差，临战动员过迟。波兰在德国吞并奥地利和捷克后，已被三面包围，态势极为不利。1939年希特勒公开向波兰提出领土要求时，其侵波之心已昭然若揭。但波兰当局把国家的安危寄托在英、法统治集团身上，一直未认真进行准备，直到8月24日，发现大量德军在边境集中时，才开始局部动员。8月29日，本拟进行总动员，又因英、法的阻挠而推迟到8月30日下午才发布总动员令。9月1日爆发战争，动员工作显然就无法完成。战争开始后，只有三分之二的陆军师勉强可以仓促应战，其余的师尚在动员和集中之中。

(2) 军事思想落后。波军领导陶醉于1920年华沙战役中曾打败过苏军，骄傲自满，固步自封，不重视国防现代化的建设。他们认为，战争会像以往那样缓慢地展开，设想德军先以轻骑兵进行前卫活动，然后重骑兵实施冲击。波军则在国境线上进行作战，有充裕的时间来进行战争动员和部队的展开。他们对德军大量使用坦克和航空兵的闪击战茫然无知，竟以轻骑兵去对付德军的坦克。正如英国评论家利德尔·哈特所说的那样，“在这一点上，可以毫不夸张地说，他们的思想落后了八十年。”参加过这次侵波战争的德军将领古德里安也曾提到，波军的骑兵因不懂得战车的性能，居然用他们的长矛和刀剑向战场冲锋，结果遭到了极大的损失。

(3) 不重视战略防御。波兰的将领们一向鄙视防御，不重视战场建设。他们自以为波兰士兵骁勇善战，只要实施坚决的反击，就可以取得胜利。波兰平原对于机械化入侵军队来说，原是一种可以长驱直入的坦途，加之波军平时不重视构筑工事，在德、波边境线上均未设防。这就使波军在战时既缺乏天然障碍可依托，又无坚固工事供坚守，而他所倚重的骑兵反击，也大部分都“轻松地被击破”。德军的坦克和机械化部队得以迅速出现在波军的后方，使波军处于腹背受敌的地位。

(4) 兵力部署不当。波军最高司令官斯密格兼，利兹元帅计划在本国边境乃至在“波兰走廊”进行抵抗，因而将主力几乎平均配置在国

境线上，纵深不大。这种一线配置的兵力部署，使本来兵力不足的波军更难应付德国强大的首次突击。西方的军事评论家指出，假设波兰的陆军主力集中在维斯瓦河和桑河宽广河川的后方，那样做也许才是一种比较聪明的部署。但是，波军领导出于“民族的自尊和军人过分的自信”，以为波军能在边境地区击退德军的进攻，不愿将主力集中在纵深内的战略要地上进行坚守防御。结果，在战争的第一周内，波军的主力在边境地区就被击溃，从而使德军得以长驱直入地向波兰腹地发展进攻。

此外，德国在侵占丹麦、挪威，闪击荷、比、卢、法等西欧国家时也是采用的类似手段。

同样，以法国为首的当时被称为“欧洲最大的陆军强国”的西欧国家竟在短短的44天内相继沦亡，也是因为犯了上述类似的错误而被击败。

第二次世界大战的事实说明，突然袭击并非没有征兆可寻，端倪可察，并非没有预防的可能。处于防御地位的国家，如果在战前能保持高度警惕，切实加强战备，不断清除军事指导上的陈旧观点，努力克服实际工作中的错误和弊病，不给对方以可乘之机，它们本来是可以避免或减少不应有的损失的。遗憾的是，被袭击一方都没有做到这一点，因而遭致了战争初期的严重失利。这一历史教训极为深刻，值得我们重视。

当前，帝国主义、霸权主义非常重视对突然袭击作战的研究，认为突然袭击是未来战争最有效的开战方式。并认为，现代战略兵器的发展、火箭核武器的使用，使突然袭击的效果空前增大。帝国主义、霸权主义如果发动战争，很可能像第二次世界大战那样，采取突然袭击的开战方式。对此，我们必须保持高度警惕。只要我们抢在战争爆发之前切实做好各项战备工作，那就能够有效地抗击敌人的突然袭击，进而夺取战争的胜利。

执行有利决战，避免不利决战

执行有利决战，避免不利决战 语本毛泽东《论持久战·抗日战争中的决战问题》：“我想，即在战略反攻阶段的决战亦然。那时虽然敌处劣势，我处优势，仍适用‘执行有利决战，避免不利决战’的原则，直至打到鸭绿江边，都是如此。这样，我可始终立于主动，一切敌人的‘挑战书’，旁人的‘激将法’，都应束之高阁，置之不理，丝毫不为其所动。抗日将军们要有这样的坚定性，才算是勇敢而明智的将军。那些‘一触即跳’的人们，是不足以语此的。”

“执行有利决战，避免不利决战”的谋略，就是一切有把握的战略、战役或战斗应坚决地进行决战，一切无把握的战略、战役或战斗应坚决地避免决战；不论在战略防御和战略进攻中都是如此。

“执行有利决战，避免不利决战”这一决战原则的谋略，继承并发展了孙子“合于利而动，不合于利而止”的动止原则。因为“合于利而动，不合于利而止”在古代来说是适合的，在现代，由于武器装备高度发展，在优势强大之敌的进攻面前，劣势弱小之军如果运用不合于利而止，像古代那样坚壁不出常常是办不到的。根据土地革命战争、抗日战争、解放战争的经验来看，我军处在优势之敌的进攻面前不是采取“不合于利而止”，就地坚壁不出的谋略，而是放弃了原有壁垒及时撤退，以保存军力，待机破敌。这里是要“动”，大踏步地后退。如果静止不动，坚壁不出，对于敌人来说是正中下怀。为了适应战争的新情况，毛泽东提出了“执行有利决战，避免不利决战”的谋略思想。

执行有利决战，避免不利决战的谋略，就是在有利的条件下，一切有把握的战略、战役或战斗应坚决执行决战，实行外线速决的进攻战，集中优势兵力，各个歼灭敌人；在不利条件下，一切无把握的战略、战役或战斗应坚决避免决战，大踏步地后退，保存军力，待机破敌；一旦

时机到来，我又大踏步地前进，实行外线速决的进攻，集中优势兵力，各个歼灭敌人。

在“执行有利决战，避免不利决战”时，应避免两种错误倾向：一是有进无退的拼命主义，二是有退无进的逃跑主义。

解放战争时期，蒋介石在全面进攻解放区的计划破产之后，1947年3月被迫改为向山东解放区和陕甘宁解放区的所谓“重点进攻”。其中，用于进攻陕甘宁解放区的兵力达34个旅23万多人，以南线胡宗南集团15个旅为进攻主力，在西北两线之敌配合下，企图从南线突破、聚歼我军于延安或延安西北地区。当时，我在陕甘宁解放区的西北野战军在彭德怀、习仲勋指挥下仅6个野战旅2万多人。我军运用了“执行有利决战，避免不利决战”的谋略：主动放弃了延安和陕甘宁解放区的所有县城，而将主力部署于延安东北地区，待机歼敌。3月25日至5月4日，连续在青化砭、羊马河、蟠龙进行了3次歼灭战。1947年3月国民党军12个旅约8万人占领延安后，主力继续北进，企图寻找我西北野战军主力决战。西北野战军主动撤出延安后，以小部兵力将敌主力诱向延安西北之安塞，以主力第一、第二两纵队、教导旅和新编第四旅预伏于延安东北的青化砭地区，待机歼敌。3月25日，敌整编27师之31旅部率1个团3千人进入我军伏击圈，西北野战军突然发起了猛攻，经过1个多小时战斗，全歼该敌。敌军主力急由安塞掉头东进，在延长、延川、清涧、瓦窑堡等地辗转寻找我主力决战，屡次扑空。4月8日，返回延安东北的蟠龙、青化砭地区。4月中旬，敌以9个旅北去接应驻守瓦窑堡之第135旅南返。我军利用敌军急于决战的心理，用第一纵队把接应之敌9个旅向西吸引，以第二纵队、教导旅和新编第四旅预伏于瓦窑堡以南的羊马河地区。4月14日，敌第135旅进入伏击圈，我预伏部队突然发起了猛攻，经过六小时激战，全歼敌军4700余人。敌军误认为我西北野战军主力已转到绥德，遂以第167旅旅部率1个团及地方团队1个总队守备延安东北之蟠龙镇补给点，以9个旅的兵力由蟠龙、青化砭地区向绥德急进，以驻榆林的第22军和第28旅南下米脂、葭县策应，企图寻找我西北野战军

主力决战。我西北野战军利用敌人的错觉，以小部兵力诱敌主力北进，却以主力第一、第二纵队、教导旅和新编第四旅乘敌后方空虚，由永坪镇东北突然秘密南下，4月29日，包围设防坚固之蟠龙，5月2日，发起了进攻，激战至4日，全歼守敌6700余人，缴获大量物资。青化砭、羊马河、蟠龙三战三捷，共歼敌1万5千人，给进犯之敌以重大打击，为彻底粉碎胡宗南对陕甘宁解放区的进攻，奠定了基础。接着，敌又多次受我打击，前后共损失约达10万人，最后不得不狼狈逃出陕甘宁解放区，我军胜利地转入了解放大西北的进攻。

圯地无舍

圯地无舍 语出《孙子兵法·九变篇》。孙武说：“圯地无舍。”又说：“山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圯地。”“圯地，吾将进其途。”就是说，军经圯地，要迅速通过，不可停留，不要在这种地形处驻营。曹操说，水毁曰圯；李筌说，地下曰圯，行必水淹也；陈皞说，圯，低下也。孔明谓之地狱。狱者，中下四面高也。这些解释，其意无甚差别。圯地，也称难行之地，如山林、险阻、沮泽。

《吴王孙武问对》关于圯地作战是这样说的。

吴王问孙武曰：吾人圯地，山川险阻，难从之道，行久卒劳；敌在吾前，而伏吾后；营在吾左，而守吾右；良车骁骑，要吾隘道，则如之何？

武曰：先进轻车，去军十里，与敌相候，按期险阻；或分而左，或分而右，大将四观，择空而取，皆会中道，倦而乃止。

公元679年（唐调露元年），大将裴行俭奉命率军进击东突厥，军至单于界北，天色已晚，部队已安营扎寨，堑壕也都挖好了。裴行俭却改变命令，让部队向高岗处转移营地，诸将不解，裴行俭不听他们的建议，坚持徙营高岗。夜里，风雨雷霆暴至，开始设营的地方，水深丈余，请将莫不惊骇。这是“圯地无舍”的一个例子。

《百战奇法·泽战》云：“凡出军行师，或遇沮泽、圯毁之地，宜倍道兼行速过，不可稽留也。”可见，圯地，可泛指难行之道，应该避开，或迅速通过，以免不测。

因机立胜

因机立胜 出自《诸葛孔明异传·机形》：“善为将者，必因机立胜也。”这一谋略认为一个优秀的将领必因其善于等待、捕捉和创造战机，而取得战争的胜利。

1947年中国人民解放军向国民党军队发起的战略进攻，就是在毛泽东军事思想的指导下因机立胜的战例。

1947年6月中国人民第三次国内革命战争已经进行了整整一年。经一年的战争，敌人虽然受到很大削弱，但是无论在数量上和装备上它都还占着优势。毛泽东高瞻远瞩，科学地分析了革命形势，认为战略进攻的时机已经到来。这是因为，经过一年的军事较量，我军已歼灭敌人97个半旅、78万人，伪军、保安队等杂部34万人，共计112万人。敌人被迫把全面进攻改为重点进攻，而且重点进攻也屡遭挫折，成了强弩之末。国民党士气低落，军心动摇。而人民解放军不断取得胜利，极大地振奋了军心、民心。人民解放军的队伍不断壮大，装备大为加强。毛泽东的战略战术越来越为更多的指战员所掌握。

在重大变化来临之时，毛泽东认为，我们不应等到敌人的进攻完全被粉碎，我军在数量上、装备上都超过敌人之后再去展开战略进攻，而应抓住这个有利时机不让敌人有喘息机会，立即由战略防御转入战略进攻。

机不可失，时不再来！毛泽东及时作出了战略决策：“举行全国性的反攻，即以主力打到外线去，将战争引向国民党区域，在外线大量歼敌，彻底破坏国民党将战争继续引向解放区、进一步破坏和消耗解放区的人力物力、使我们不能持久的反革命战略方针。”

战略进攻的矛头指向哪里？毛泽东英明地选定在大别山地区。大别山雄峙于国民党首都南京与长江中游重镇武汉之间的鄂、豫、皖三省交

界处，是敌人战略上最敏感而又最薄弱的地区。这里又曾是老革命根据地，这里的群众对共产党和共产党所领导的军队有着深厚的感情，我们的军队容易在这里立足。我军长驱直入，一举插进敌人的腹部大别山，就可以东慑南京，西逼武汉，南扼长江，瞰制中原。无疑像是一把尖刀插入敌人心脏。“卧榻之旁，岂容他人酣睡？”蒋介石必然会调动其进攻山东、陕西北的部队回援，同我们争夺这块战略要地，这就恰恰可以达到我们预期的战略目的。

为了实现跃进大别山、夺取中原的战略计划，毛泽东作了三军配合、两翼牵制的周密部署。三军配合，即由刘伯承、邓小平率领的晋冀鲁豫野战军主力实施中央突破，跃进大别山；以陈毅、粟裕率领的华东野战军主力为左后一军，挺进苏鲁豫皖地区；以陈赓等率领的太岳兵团为右后一军，挺进豫西。三支大军在（长）江、淮（河）、（黄）河、汉（水）间的广大地区，布成品字形阵势，互为犄角，逐鹿中原，机动歼敌。同时实施两翼牵制，即由陕北我军出击榆林，调动敌军胡宗南集团主力北上，山东我军则在胶东发动攻势，继续把山东敌军顾祝同部往东引向海滨，以利三军的行动。

1947年6月30日夜，刘、邓12万大军在鲁西地区正面强渡黄河，向大别山进军，揭开了全国性大进攻的序幕。

敌人惊恐万分，美国驻华大使司徒雷登称刘、邓大军强渡黄河为“六·三〇事件”，蒋介石慌慌张张于7月7日宣布全国“勘乱”总动员。这也从反面证明，我军渡过黄河，大军出击，经略中原的决策，恰好击中了敌人的要害。

蒋介石不甘心失败，纠集了大批兵力，妄图将我刘邓大军歼灭于陇海和黄河之间，或将其逐回黄河以北。

面对这种情况，我军应采取怎样的进攻样式？毛泽东指示，进军大别山不能像北伐时期那样逐城逐地推进，而必须采取跃进的进攻样式，下决心不要后方，长驱直入，以半个月行程直趋大别山，占领大别山为中心的数十县，肃清民团，发动群众，建立根据地，吸引敌人向我进

攻，打运动战。当时，毛泽东分析了部队跃进大别山有三个前途：一是付了代价站不住脚，转回来；二是付了代价站不稳脚，在周围打游击；三是付了代价站稳了脚。他告诫部队要作充分的思想准备，从最坏处着想，朝最好处努力。

渡河大军于7月中旬在鲁西南地区歼敌9个半旅后，8月上旬向南推进，11日越过陇海线，接着陆续跨过涡河、黄泛区、颍河、沙河、淮河，攻占了豫东南、鄂东、皖东大部县城。一路劈荆斩棘，于8月27日到达大别山地区。此后，经过三个多月的战斗，建立了33个县的人民政权，开辟了大别山根据地，胜利地完成了毛泽东估计的三个前途中最好的前途。从而在国民党反动统治的心脏地区——武汉至南京之间插上一把尖刀。

经过几个月的艰苦奋战，我中原三路大军互相配合，机动作战，共歼敌19万余人，解放县城100余座，在4500万人口的江淮河汉广大地区建立了中原根据地，把国民党发动反革命内战的战略后方，变成了我军从战略防御转入战略进攻的前沿阵地，从而使蒋介石在中原的防御体系被摧毁，被迫由“全面防御”转为“分区防御”。

善于利用战机战胜敌人，就是要善于根据处于战争发展进程中的敌我双方，在战略战术上所处的优劣态势上的变化，来及时和灵活的捕捉那些对我有利、对敌不利的作战时机，给敌以打击，从而达到一举歼灭敌人，夺取战争胜利的目的。

因势利导

因势利导 因，顺着；势，趋势，趋向；利导，向着顺利方面引导。顺着事物发展趋势很好地引导。

《史记·孙子吴起列传》：“孙子谓田忌曰：‘被三晋之兵素悍勇轻齐，齐号为怯，善战者，因其势而利导之。’”

公元前314年，魏派庞涓伐韩。韩国向齐求援。齐派田忌、孙臏杀奔魏都大梁。庞涓获悉，急忙回救。齐军已经先于魏军过去了，向西进发。孙臏对田忌说：“他们三晋军队都强悍勇敢而轻视齐军，齐军号为怯懦，善于作战的人，就要顺着敌人的发展趋势很好地引导他们。兵法说，跑百里争利就会牺牲上将军，跑五十争利就会有一半士兵赶到。我们指使齐军进入魏地后第一天做10万个灶，第二天做5万个灶，第三天做3万个灶。”庞涓追赶三天，大喜，说：“我本来知道齐军怯懦，进入我境三天就逃亡过半了。”于是丢下步军，只率轻骑，昼夜兼程追赶。孙臏推度庞涓行程，夜晚应当到达马陵。马陵道路狭窄，两旁地势险要，可以埋伏军队。就剥去路边一棵大树的皮，在白树干上写道：“庞涓死于此树之下。”命令齐军万名射箭手夹道埋伏，约定天黑以后，见到点火就一齐放箭。庞涓果然夜晚到达大树下，见到白树干上有字，就点起火来照字，读那字还未完，齐军万箭齐发。魏军大乱，相互失散。庞涓自知智穷兵败，拔剑自杀。临死时恨恨地说：“居然让这小子成了名。”齐军乘胜全部消灭魏军。俘虏魏太子申而回。孙臏因此名扬天下，后世传下他的兵法。

这是根据敌人强悍勇敢，轻敌冒进，我示以软弱怯懦，而因势利导的典范战例。

不同的敌人有不同的行动规律——发展趋势，我应投其所好，因势利导，导向极端，物极必反，使其志得意满地受骗上当，铸成大错；我

再将机就计，并敌一向，出其不意，攻其无备，一战获胜，再及其余，各个歼灭，争取全局获胜。

荣誉感与自尊心是紧密相连的。常打胜仗的军队，士兵有高度的荣誉感，自尊心就非常强。机智幽默而善于辞令的拿破仑把士兵的自尊心，作为撞击部队战斗激情的缝石。一次作战中，他的两个屡立战功的团队，因士兵意志动摇而失守阵地。拿破仑把这些表现动摇的士兵集合起来，以悲伤和愤怒的声调斥责说，你们不应当在慌乱中放弃自己的坚固阵地。拿破仑说着，命令身边的参谋长在这个团队的军旗上写上一句不祥的话：“他们不再属于意大利方面军了。”士兵们受到如此斥责，羞愧难当，哭着恳求将军对他们的勇气再考验一下，而不要马上让他们蒙受这一重大耻辱。拿破仑于是答应了他们的要求。果然，这些士兵在以后的战斗中表现非常勇敢，终于用新的胜利洗刷了团旗上的污点。

在战争中，精神力量是不可忽视的制胜因素。一个聪明的谋略家，总是十分注意部队的精神面貌，善于激发士兵荣誉感和自尊心，并因势利导，以强化士兵的战斗意志，提高士兵的勇气，加强军队的战斗力。

因势破之

因势破之 出自《黄石公·三略》：“顺举挫之，因势破之，放言过之，四网罗之。”《百战奇法，势战》：“凡战，所谓势者，乘势也。因敌有破天之势，则我从而迫之，其军必溃。法曰：‘因势破之’。”战争上所说的势，就是要乘敌陷于被动局面并走向败亡时，我方不失时机地发动进攻，这样敌人一定溃败，正如兵法所说：“要利用有利态势击破敌人。”

三国末，刘蜀已为司马氏所破，司马炎建立晋朝，他的心中也早有灭吴之计了，只是朝中众臣诸将，持反对意见者居多。

有三位大臣支持司马炎，他们是羊祜、杜预和张正。羊祜身体极差，便举荐杜预代己之职。羊祜死后，司马炎便拜杜预为镇南大将军，主管对吴军事行动。

杜预上任后，整顿训练兵力，选拔精锐，并一举攻下吴将张政镇守的西陵。杜预想乘胜灭吴，便向司马炎请战。司马炎碍于众臣反对，复信说伐吴之事，推至明年。

杜预于是上书，分析当时之势：“凡做事都必须对比利害，伐吴之事，十有八九之利，而所剩的一二之害，最多不过是无功而返，不会造成什么损失。自今年秋天以来，孙皓必败之势已成，如果我们中止行动，让孙皓缓过气来，加固江南各城的守备，我们明年就可能无所作为。众大臣反对此事，只是因为计非己出，怕到时事成，一则无功，二则丢脸罢了。”

司马炎收到这份奏章时，正与张华下棋。张华推开棋盘，庄重道：“陛下圣明神武，国富兵强，吴王无道，诛杀贤能，现在讨伐他，可以不须多大力气就能成功。”司马炎终于下了决心。杜预率晋军水陆并进，仅用四个月时间便灭了吴国，完成了中国统一的大业。

1412年英国对诺曼底波尔多的攻击和1413年英王亨利五世（1387—1422）的加冕再度表明英国坚持在法国的利益，接着同法国继续进行百年战争。此时，法国由于发生阿马尼亚克——勃艮第内战及长博什叛乱，力量锐减。1415年，亨利占领阿夫勒尔。随后率9000人的部队进军加莱，于10月25日与3万多法军在阿让库尔遭遇。两军在隔着一片淤水泥泞的田野上相互对垒。亨利按兵不动，待法军发起进攻并陷入泥潭后，英军万箭齐发，两次打退法军进攻。随后亨利挥军从背后包抄，传军溃败而逃。在这次著名的大血战中，法军阵亡约50的人。英军随即重夺诺曼底并于1420年迫使法国签订了屈辱的特鲁瓦条约。

因势破之，就是要善于利用我方在军事力量、地理形势、政治形势、后勤补给、气候变化等条件处在优势的态势下，敌方在上述条件处在劣势的态势下，给敌以重创和打击，从而达到击溃敌人的目的，以上战例中的司马炎和亨利，就是利用敌人在军事力量、政治形势、地理形势上所处的劣势地位和被动局面的态势来消灭敌人的。

因败为成

因败为成 《资治通鉴·晋纪》载，公元303年7月，晋河间王司马顺派都督张方由函谷关（河南灵宝境内）进攻洛阳。晋惠帝派左将军皇甫商引兵抵抗，经过几次战斗后，皇甫商被击败，张方乘胜进入洛阳。皇甫商乃拥戴惠帝亲自出战。张方的官兵望见晋惠帝所坐的车子，有些胆怯，都往后退，张方制止不住，被晋军打得大败，死伤的人员堆满街巷，张方退出城西，屯兵于十三里桥，部队受到挫折，斗志大大降低，都想乘夜退走。张方说：“胜负兵家之常，善用兵者能因败为成。今我更前作垒，出其不意，此奇策也。”于是乘夜推进，直逼洛阳城外，筑垒进攻。皇甫商打了大胜仗，认为张方已败，不足为忧，果然不加戒备，又被张方军打得大败。

这一谋略要求，依据失败的不利态势，乘敌人战胜后戒备松懈的机会去袭击敌人，有可能转败为胜。

胜败乃兵家常事，善于用兵打仗的将帅能从失败中发现胜利的契机。《孙子·虚实》云：“能因敌变化而取胜者，谓之神。”《兵器·因》中说：“夫兵，贵其因也。因也者，……因敌之胜以为鼓，……能审因而加胜，则不可穷也。三代所宝，莫如因。凡因则无敌。”“因败为成”是因敌制胜思想原则的一种具体手法。

楚汉二年（公元前205年），汉王刘邦攻克彭城（江苏徐州，是项羽的都城）后，举行盛大宴会，饮酒贺功，不作战斗准备。项羽得知彭城失陷的消息，立即率领精锐部队3万人兼程赶到，乘其不备，大破汉军，收复彭城，俘去了刘邦的父亲太公和他的妻子，刘邦自己也差点被俘。

在运用这一谋略时，要求指挥员在不利的情况下考虑到有利的方面，力争变被动为主动。并非每一次失败后都能“因败为成”的。这一

谋略的成功，是有条件的。不但取决于己，也取决于敌。你在失败时想到运用“因败为成”，敌也可能因胜利而想到“既胜若否”，更加提高警惕，严加防范。因而，是否能“因败为成”，关键还在于知己知彼，因敌制宜，相机而动。

因敌制变

因敌制变 孙武说：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”（《孙子兵法·虚实》）在我国哲学思想中，有“因祸为福，转败为功”的论述，在军事领域中，“因敌制胜”、“因敌制变”则是经常使用的韬略。它要求根据敌人的实际情况，决定制胜对策。依据敌情之虚实变化，随之变化应战方略，不可拘泥一法。必须战胜不复，推陈出新。否则，就要在新的形势下吃败仗。这一谋略并非要求将领放弃主观努力，跟着敌人转，而是依据客观情况和敌情变化，在知己知彼的基础上，采取敌变我变的方法和艺术。

五代时期，后梁与晋（后唐）争夺魏州，当时，晋军已经进占魏州。梁将刘鄩根据当时情况，采取了坚守莘县，伺机进取的作战方针，而对作战一窍不通的梁帝朱友贞不但不采纳这一正确主张，而且指责刘鄩不想破敌，一而再，再而三地强令刘鄩出战，结果遭晋军前后夹击，7万梁军大部被歼，刘鄩仅率数十骑逃走。此役梁之失败，主要原因就是没有看到变化了的敌情，靠一厢情愿指挥打仗。

孙臆说：“善战者因其势而利导之。”（《史记·孙子吴起列传》）这也是“因敌变化”的意思。《百战奇法·交战》云：“凡兵家之法，要在应变。好古知兵，举动必先料敌。敌无变动，则待之；乘其有变，随而应之，乃利。”这些都是说要因敌制变，灵活用兵。世间一切事情都在变化之中，战争更是一个变化万端的怪物，它既无一成不变的情况，也无固定的行动模式，在复杂多变的战场上，要保存自己，消灭敌人，必须依据客观情况，适应敌情变化，采取不同对策。这是一条具有普遍意义的军事原则。

因敌制胜

因敌制胜 《孙子兵法·虚实篇》云：“夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。……能因敌变化而胜者，谓之神。”这一谋略是说，要根据敌情变化而使用不同的作战策略，才能取得胜利。这是孙武谋略思想中一条重要的作战指导原则。这一谋略思想，对于如何正确地选择作战目标、作战方向和指导军队的作战行动，具有重要价值。

不知敌，不能胜，要取胜必须“因敌”。这里重要的前提是“知敌”。不知敌，就无法“因敌”，更无法“制胜”。孙武提出了“相敌”的32种方法，要求对敌情进行周密细致的观察，对各种征候给予客观的分析，作出正确的判断。孙武还从实践经验中概括出一些如何判断敌情的具体方法，如“敌近而静者，恃其险也”，“远而挑战者，欲人之进也”，“辞卑而益备者，进也”，“辞强而进驱者，退也”等等。这些方法，是当时战争发展水平上的一种概括，虽古老而简单，但却包含了丰富的哲理。

了解了敌人的真实情况和意图，在具体方法上，孙武提出了许多对策，如对贪利之敌，“利而诱之”；对骄傲之敌，卑词示弱，使之麻痹松懈等等。双方兵力不同，战法亦不同，如“守则不足，攻则有余”。兵力优势程度不问，又可用不同打法，如，“十则围之，五则攻之，倍则分之……”对不同地形，采取不同措施。对特殊情况，要有特殊机断处置，如“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争……。”

《孙臆兵法·威王问》中，孙臆也有关于因敌而制胜的论述。例如，两军相遇，双方将领相互对峙，彼此阵势都很坚固，谁也不敢先采取行动时，可先用少量轻兵去试探敌阵，由地位低下而勇敢的人率领，

必须大败，不能得胜。把主力隐蔽地列成阵势，猛烈地袭击敌人侧翼就可以取得胜利。又比如，两军势均力敌，要首先设法迷惑敌人，使其分散兵力，然后我军集中兵力分别消灭它。这样做必须十分诡秘，一定不能让敌方知道我军意图。如果敌人不分散兵力，我则按兵不动，不要去攻击敌人故意放出来的疑兵。

总之，“因敌制胜”，反映了战争指导上的一般规律，是古今中外军事家都非常重视的重要谋略思想。

多方以误之

多方以误之 使用多种方法造成敌人的错误。

《唐李问对·卷下》记载：太宗曰：“朕观千章万句，不出‘多方以误之’一句而已”。

第二次世界大战期间，在诺曼底登陆战役中美英盟军成功地运用了“多方以误之”的谋略。战前，盟军统帅部在选择登陆方向的问题上颇费踌躇。从英国东南部多佛尔地区渡过多佛尔海峡，到达法国加莱地区的登陆路线最近，海空运输都较方便，而且有登陆设施，但是德军主要防御力量放在加莱。从英国南部渡过英吉利海峡，到法国诺曼底登陆比较远，海空运输不便，又无登陆设施，但是德军只守备3个师。盟军决定在诺曼底登陆，攻其不备。首先在加莱对岸的英国东南部多佛尔等地区大布疑阵。英国电影制片厂的布景师们赶制了一大批假登舰艇，用充气橡胶制造了一个装甲旅的假坦克，用帆布、铁皮等制造许多假弹药库、医院、兵营、飞机场、炼油厂等，制造了假无线电通讯，制造了假人等等。这些假物和假人跟真的差不多，假舰艇还频频举行假登陆演习呢！——所有这一切虚构了一个美军“第一集团军群”，并泄露假情报，“巴顿任该集团军群总司令”。再配置一些真军事活动。附近泰晤士河口等港口都有大量的舰艇。盟军飞机对加莱地区进行狂轰滥炸，对诺曼底地区只进行例行轰炸。德国侦察飞机在空中拍摄下这些假军事材料。德军统帅隆美尔根据这些假军事材料错误地判断盟军将在加莱登陆。时间可能在1944年7月下旬。可是，盟军总司令艾森豪威尔却在1944年5月5日—5月6日，指挥盟军以1.1万架飞机为掩护，出动4000艘舰船，运载登陆部队17.6万人，从英国南部，冒着狂风恶浪，横渡英吉利海峡，在法国北部诺曼底半岛，出敌不意，进行登陆，一举成功，几天内陆续增兵到287.6万，增船到近7000艘。这是第二次世界大战中最

大的登陆战役，也是第二次世界大战开辟第二战场的开端。

“多方以误之”，用种种方法迷惑欺骗敌人，造成敌人的错觉，使敌判断错误，指挥错误，然后我再举行不意攻击，去夺取胜利。

各个击破

各个击破 谋出毛泽东《中国的红色政权为什么能够存在？》：“当时党的特委和军委的政策是：坚决地和敌人作斗争，创造罗霄山脉中段政权，反对逃跑主义；深入割据地区的土地革命；军队党帮助地方党的发展，正规军帮助地方武装的发展；集中红军相机应付当前之敌，反对分兵，避免被敌人各个击破；割据地区的扩大采取波浪式的推进政策，反对冒进政策。”

明神宗万历四十四年（1616年），清太祖努尔哈赤建立后金；两年后攻明，陷抚顺等地。明廷派杨镐于万历47年（1619年）率兵11万余人，号称47万，分四路攻打后金。努尔哈赤亲率八旗精兵六万人于3月2日在萨尔浒歼灭明主力杜松军，3月3日在尚间崖歼灭明马林军。3月5日在阿布达里岗歼灭明刘綎军，仅明李如柏军安全撤退。是役，努尔哈赤杀明将杜松、刘綎以下300余人、士兵45000余人，为清朝建立奠定基础。努尔哈赤极其成功地运用了“各个击破”的谋略，以6万人的后金军击破了11万余人的明军。

1946年7月，汤恩伯指挥国民党军5个整编师15个旅12万人，大举进攻我苏中解放区，粟裕、谭震林等指挥华东人民解放军18个团3000人，奋起自卫。在解放区人民的有力支援下，我军大踏步地前进，大踏步地后退，集中优势兵力，各个歼灭敌人。7月13日在泰兴宣家堡歼敌整编第83师第19旅3千余人，收复宣家堡；7月17日至23日，以一部兵力坚守如皋，吸敌于坚城之下，主力突然出击，歼敌整编第49师师部及其一个半旅万余人，随即放弃如皋；7月30日至8月3日，在海安防御，歼敌万余；8月10日至11日，攻克李堡，歼守敌1个旅、援敌1个团8千余人；8月21日至23日，乘敌分兵“清剿”时，南下迂回敌后，突然袭击丁堰、林梓、东陈等处，歼敌交通警察部队等5千人；8月26、27日，在如皋至

黄桥公路的分界、加力两地先后歼敌两个多旅；31日，攻克黄桥，杀伤敌人3千余人。此役历时一个半月，七战七捷，共歼敌6个旅及5个交警大队5万余人。这是我军运用“各个击破”谋略取胜的典范战例。

“各个击破”的谋略，其特点在于使自己在整体力量抗衡上的劣势转化为局部优势，逐个消灭已被分割的敌人，最后全歼敌人。

全胜不斗，大兵无创

全胜不斗，大兵无创 《六韬》中提出了“全胜不斗，大兵无创”的谋略。它是说，真正完美的胜利是不战而胜，最强大的军队就是使士兵们不受任何伤害的军队。《孙子兵法·谋攻篇》说：“不战而屈人之兵，善之善者也”的思想和上述主张完全一致。

不战而胜的战略确实是完美的，但要做到这一点却很困难。为了尽可能地接近这一理想，历代将领都十分注重对这种战法的研究。而真正把这一谋略运用得炉火纯青、出神入化的则是我党领导的人民军队。北平的和平解放便是其中典型的战例。1948年11月29日，华北解放军一部包围了张家口的敌人，平津战役开始。12月8日，我军包围了新保安，这样，华北敌人西窜之路被断绝。同时，12月12日至21日我东北解放军神速完成了对北平、天津、塘沽的战略包围和战役分割，这样，华北之敌已无南逃之路。我华北、东北解放军合力完成了围而不打、隔而不围的战略部署后，便采取先打两头，后取中间的战略，于12月22日一举歼灭新保安之敌，解日，解放张家口，并于1949年1月14日解放天津，17日解放了塘沽。上述四地的解放，使北平陷入我百万大军的严密包围之中，北平基本上成了一座孤城、死城。这时，我党运用“攻心为上”的战略思想积极努力地 and 北平守将傅作义将军进行了一系列谈判。在大势已去，北平守军已成瓮中之鳖的情况下，傅将军认清了形势，接受了我方条件，同意和平改编。1月31日，我先头部队进入北平，接受防务，北平不费一兵一卒回到了人民手中。

分析这一战例，我们不难看出，所谓的“全胜不斗，大兵无创”中的“不斗”和“无创”，实际上是必须以“斗”和“创”为基础的。如果没有新保安、张家口、天津、塘沽的解放，北平已在我百万大军严密包围之下，攻城已成指日可待之事，北平和平解放也只会是一句空话。

所以，我们必须辩证看待这一谋略，既不能一厢情愿，对敌人掉以轻心，也不能不注重从精神上打击、瓦解敌人。其实，在长期的对敌战争中，我军是很好地做到了二者的结合，极大地丰富了“全胜不斗，大兵无创”的战略思想。

杀敌以怒

杀敌以怒 《孙子兵法·作战篇》：“杀敌者，怒也。”《乾坤大略四囊书》：“兵之所以战者，气也；气所以激者，怒也。”又《百战奇法·怒战》：“凡与敌战，须激励士卒，使忿怒而后出战。”这些都是说，要使部队勇敢杀敌，就要激励他们仇恨敌人。善于用兵的将领，都很注意培养士气，积蓄精神力量，待部队“气勇怒盈”时再与敌交战。

《资治通鉴·卷四》载，公元前284年，燕王以乐毅为上将军，统帅燕、秦、韩、赵、魏等国军队于济西一战，消灭齐军主力，连克70余城，随即率燕军攻占了齐国的国都临淄。齐国在仅存有即墨和莒两座城池的危急关头，突然听到燕昭王去世、惠王继位的消息。齐将田单知道惠王作太子时与乐毅不合，便用离间计，使燕军失去了乐毅这位智勇双全的指挥官。田单坚守即墨，故意扬言：我最怕燕人把俘虏的鼻子割掉，把他们配置在攻击部队的前头，那样即墨城里的人就要畏敌怯战，城池就难保了。燕军听了这话，就照着办了。即墨城中的齐国军民看到敌人割了战俘的鼻子，异常愤怒，死守不屈。接着田单又派出间谍向燕军放风说：我最怕燕人挖掘即墨城外的坟墓，那会令人伤心沮丧。燕军闻讯，又挖开齐人的坟墓，烧骨示众。齐国军民从城头看了这番情景，悲痛涕零，义愤填膺，纷纷要求与燕军决一死战，报仇雪恨。田单见火候到了，准备大举反攻。他先以诈降进一步懈怠燕军，又用火牛阵破敌，然后乘胜追击，收复全部失地。

解放战争时期，我军开展的以“诉苦”和“三查”为内容的新式整军运动，以及许多部队进行的战前诉苦会等，就是从阶级教育入手，激励士气的有效办法。毛泽东同志在《评西北大捷兼论解放军的新式整军运动》一文中，对此作了很高的评价。这个运动大大提高了全军指战员

为解放被剥削的劳苦大众、为消灭敌人而战的觉悟性，对于最后推翻国民党的反动统治，加速解放战争的进程，起了不可估量的作用。

先打弱敌

先打弱敌 解放战争时期的正太战役，毛泽东在为中央军委起草的给晋察冀军区的电报中说：“正太战役完成后，应完全不被敌之动作所迷惑，选择敌之薄弱部分主动地歼击之。选择何部那时再定。这即是先打弱的，后打强的，你打你的，我打我的（各打各的）政策，亦即完全主动作战政策。”毛泽东在这里把“先打弱的”作为一种作战策略提出来。这种策略是主动而非被动。它被战争史上许多战例所证实是一条制胜的谋略。

在实战中最早使用这种方法的战例是公元前707年（周桓王十三年）秋，周王师与郑国军队的繻葛（今河南长葛县东北）之战。

春秋时期，周王室统治日衰，诸侯争霸，郑庄公在中原脱颖而出，与周王室矛盾日深。公元前707年，周桓王亲率周军及陈、蔡、貌、卫四国军队伐郑。周桓王按传统战法，把军队分为左中右三军“品”字摆开，中军为主力居前。郑军也以三军应之。但他们把传统结阵方法作了改变，左右两军为主力，中军靠后而不是摆在前边。

周军左军主要由陈国军队担任，军心不稳，战斗力不强，是周王师之弱者。

郑军子亢向郑庄公献计说，先打陈军，陈军必然逃散，蔡、卫力量也必退走，再集中主力打周军，必胜。战斗开始，陈军迅速溃散，乱作一团，蔡、卫军也仓皇退走，郑军左、中、右三军转而集中攻周军，郑军大胜。

面对多路强敌，先拣弱敌歼之，再及其他，成为战争史上战胜强敌的有效战法。先歼其弱敌，不仅可以鼓舞士气，又可震慑敌人，便于扩大战果。避敌锐气，击敌惰归，其实也是先打弱敌，再歼强敌的战法。我军战史上，这类战例更是不胜枚举。

先声后实

先声后实 《周书·崔猷传》：“夫兵者，务在先声后实，故能百战百胜，以弱为强也。”明《行武要略·正集二卷·阵法上篇》：“昔称善师者不阵，善阵者不战。此言发谋制变，先声后实。军志素定夺敌人心，不待旗垒之相摩，兵矢之相接，而胜负之势决于前矣。”意为作战中，先用声威瓦解敌人士气，而后再用实力歼灭之。

《史记·淮阴侯列传》载，韩信破赵之后，以声威迫燕归服就是一个很好的例证。

公元1519年（明正德十四年），朱宸濠（朱元璋子孙）从南昌起兵，声言要直取南京。兵部尚书李充嗣得到消息，亲自率军把守要地。同时发布假命令，说官军10余万，一半到南京，一半到安庆，两广士兵、湖广士官也水陆集结，以按时进攻朱宸濠叛贼。朱宸濠兵见到写有命令的火牌，十分惊恐，部众一下子逃散了一半。接着，李充嗣派出1000多人，带着各种标记和旗帜，乘100多艘快船，击鼓前进，大造声势，朱宸濠军顷刻瓦解。

李充嗣胜朱宸濠，其实主要胜在“先声夺人”之谋上。李充嗣用多种手段使朱宸濠部众惊恐万状，不战而自溃。

先胜而后求战

先胜而后求战 语出《孙子兵法·形篇》：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”所谓“先胜”，就是说要有正确的战略、技术，周密而切合实际的作战计划和作战准备。正确的战略战术和周密而切合实际的作战计划，不是人们头脑里空想出来的，而最根据准确无误的军事情报，科学地分析敌我的军事实力对比，做到“知彼知己”而制定出来的。周密而充分的作战准备，更是毋容忽视。所以孙子说：“故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”“先胜”是军事谋略的一条基本要求。古往今来，大凡成功的精采的战例，无不反映了指挥员“先胜而后求战”的军事思想。

李自成襄阳会议制定正确的进军策略，顺利攻进北京，推翻明王朝反动统治就充分说明这个问题。

公元1643年5月，李自成领导的起义军在湖北襄阳召开会议，制定起义军北伐的战略决策。会上，出现两种意见，一种主张进兵河北，立即攻打北京；另一种主张按兵不动，据守襄京，截断北京明军粮运，待机进取。当时担任兵部从事的顾君恩反对这两种意见。他认为，立即直捣北京，万一不胜，没有安全的后方，这种主张失之过急；留据襄京，队伍长期偏处长江中下游一带，很难迅速完成推翻明王朝大业，这种主张，失之缓慢。他主张，应该先率军经河南夺取关中。因为陕西是起义军统帅李自成的故乡，群众基础好，应在那里建立根据地，然后依赖那里的人力物力，攻取山西，再取北京。这样，进可攻，退可守，才是万全之策。李自成采取了顾君恩的主张。起义军很快克潼关，进西安。起义军在西安进一步巩固和扩大了在襄阳建立的政权组织，并派兵攻占陕甘各地，建立了陕西根据地。第二年，起义军依靠陕西根据地，乘北方明军兵力单薄之隙，进兵山西。10月，顺利攻进北京，推翻了明王朝统

治。

毛泽东历来主张不打无准备之仗，不打无把握之仗。解放战争时期的三大战役，毛泽东对全局的精辟分析和英明指挥，都充分说明了“先胜而后战”对战争胜负起着多么重要的作用。未来战争，不仅是军力的对抗，而且是经济力和综合国力的对抗；不仅是战争实力的较量，同时也是战争潜力的整体较量。具备强大的战争潜力的一方，就为争取胜利奠定了基础，为未战先胜而创造了条件。

先为不可胜，以待敌之可胜

先为不可胜，以待敌之可胜 《孙子兵法·形篇》：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知而不可为。”

不可胜，指不被敌人战胜。可胜，指敌可以被我战胜。一支军队，首先要整修军事，克服自己的弱点，做好准备，造成不可胜的形势，使自己不致被敌人战胜。然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。即首先使自己立于不败之地，而后寻敌可乘之隙，以便战而胜之。

《旧唐书·太宗本纪》记载：公元639年，李世民和西秦薛仁杲作战。李世民的军队到达高擗城（今陕西长武县北），薛仁杲派他的大将宗罗喉去抵御。他几次向唐军挑战，将官们都请求应战，李世民始终坚持不出，并说：“我们新打败仗，士气不高，敌人因为打过胜仗，很骄傲，有轻视我军的心理，所以应该坚守工事等待机会。敌人骄傲，我们奋勉，一战就可击败敌人。”于是给军队下命令：“有敢于请求出战的，一定按军法从事。”

两军相持60余天，薛仁杲的粮食吃完了，一部分将士向唐军投降。李世民了解到敌人将士离心，有可胜的机会，于是派他的一位将军梁实在浅水原（今陕西长武县东北）布阵诱敌。宗罗喉果然上当，把他的全部精锐部队向梁实进攻。梁实固守，宗罗喉连攻几天不下，李世民估计敌已疲劳，才下令布阵攻敌，宗罗喉大败。

这一战例说明，“待敌之可胜”并非消极等待，而是一种积极的谋略思想。孙武在此段之后又说，“故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也”，就是先有“自保”不败，而后相机破敌，“不可胜在己，可胜在敌”。克服自己的弱点，要靠主观努力，修道而保法，能为胜败之政。要钻敌人的空子，必须敌人有空子可钻，引诱敌人，必使敌人上当

才行。善战者，能为不可胜，但可乘敌之可胜。因为，“必可胜”不但在己，也在敌。战争双方都在高度地发挥主观能动性，不能想当然地把敌人当作蠢物。但是，高明的将帅，可以通过种种手段使敌人犯错误。我们可以发现、利用敌人的弱点和错误，战而胜之。《百战奇法·守战》云：“知己有未可胜之理，则我且固守，待敌有可胜之理，则出兵以攻之，无有不胜。”“待敌之可胜”，在己方来说主要也靠主观能动性，发现可胜的条件。消极等待，不及时发现敌之弱点和错误，胜利是“待”不来的。

争地勿攻

争地勿攻 所谓“争地”，是政治上、经济上、军事上的重要地方，为兵家所必争。按孙武解释为“我得则利，彼得亦利者，为争地。”（《孙子兵法·九地篇》）孙武提出了对这种必争之地要“无攻”，要“趋其后”。其意并非放弃夺取对己有利的“争地”，而是要采取相应战法，或夺取之，或固守之。关于这个问题，吴王与孙武曾有一段对话。

吴王问孙武曰：敌若先至，据要保利，简兵练卒，或出或守，以备我奇，则如之何？

武曰：争地之法（张预引注，“争地之法”后有“让之者得，求之者失”），先据为利，敌得其处，慎勿攻之。引而佯走，建旗鸣鼓，趣其所爱，曳柴扬尘，惑其耳目；分吾良卒，密有所伏，敌必出救。人欲我予，人弃我取，此争先之道也。若我先至，而敌用此术，则选吾锐卒，固守其所，轻兵追之，分伏险阻，敌人还斗，伏兵勇起，此全胜之道。

可见，对争地，孙武并非不要攻取，而是针对“先占”或“后占”采取不同的战法。

《百战奇法·争战》云：“凡与敌战，若有形势便利之处，宜争先据之，以战则胜。若敌人先至，我不可攻，候其有变则击之，乃利。”此说对争地之战法与孙武同。

公元234年，诸葛亮率众10万北进，打算攻占北原要点，这样可以“隔绝陇道”，迫使魏军出战。魏将郭淮料到诸葛亮这一着，于是抢先占领了北原。塹垒未筑好，蜀军果然来到，郭淮先居要地，迎击蜀军。诸葛亮终于未攻下北原。

诸葛亮深知“争地勿攻”的道理，因而，“后数日，亮盛兵西

行”，郭淮的部将都以为诸葛亮要放弃北原要地而要进攻魏军大本营。按诸葛亮之意，是因敌先得要地，故引而佯走，趣其所爱，诱敌出救。但这一企图仍被郭淮识破，认为“亮见形于西，欲使兵众应之，必攻东耳”。其夜，蜀军果然东攻北原东边的阳遂。郭淮则有备无败，再次破坏了诸葛亮的计谋。诸葛亮此次北进，遂以失败告终。

“争地勿攻”并非不攻不占，而是要以谋取胜。“争地”，不管谁先占，都是有利的。因而军事家们都强调先敌占领。但在夺取争地的战争中，怎样以小的代价而取胜，要看双方的谋略谁更胜一筹。

对于争地，当然也不光以上两种处置方法，还有另外一些情况。如要地空虚，双方都力求争夺，胜负未决。这种情况下，谁先占领，关键在于双方距要地远近、道路状况、运输工具优劣、进军速度等。可以快速部队进至要地后方，在敌来路上占领有利阵地，阻击、迟滞敌人，以掩护主力占领要地。或者敌方虽已先据争地，但立足未稳，民情不安，我之实力又有绝对优势，也应乘势攻取。或者我已占领，但敌有绝对优势兵力，我不足以固守，也可放弃该地，令敌取之，借以分散敌人，再伺机杀伤敌人，造成我之优势，在条件成熟时再夺取之。

安能动之

安能动之 语出《孙子兵法·虚实篇》：“能使敌自至者，利之也；能使敌不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。”安者，指凭障驻守之敌；动者，指运动之敌。战争经验表明，打运动之敌，要比打驻守之敌易。特别是在武器装备低劣，破障能力差的情况下，更应着眼于调动敌人脱离良好的阵地或城防工事，于运动中歼灭之。像公元前260年发生的秦赵长平大战，公元前202年汉赵井隆之战，秦将白起和汉将韩信，都是把敌人诱出坚固的防御阵地，或引敌就己之范，或乘隙翼侧迂回，抄敌后路，从而创造了流传千古的业绩。

夺敌所爱，攻敌所必救，这是“引蛇出洞”、调敌出笼的有效战法。我军在抗日战争和解放战争时期，把这一战法发展成围点打援、攻点打援、夺点打援等人民战争的战略战术，同样创造出了战争史上的奇观。

1938年3月，我八路军第129师在山西东南部与日军作战时，针对敌人一处受袭，他处必然出援的行动规律，以及对后勤保障基地非常敏感的特点，于3月16日拂晓，用一部兵力袭击邯（郸）长（治）公路枢纽处的重要兵站黎城，从而诱使潞城之敌出援。在此同时，把3个团的兵力预先埋伏在潞城到黎城之间敌人必经的神头岭。9时，潞城援敌主力纵队进入我八路军伏击区，派骑兵向四周侦察搜索，马蹄几乎踩到八路军战士的头上，但由于战士们伪装良好，沉着冷静，敌人并未发现脚下集结着重兵。于是，敌人的大部队继续向前开进。9时30分，当敌人的主力全部钻进“口袋”后，我八路军如同神兵天降，突然发起猛攻，掐头、断尾，将敌军截为数段，接着展开了白刃格斗。激战两小时，歼敌千余人；随后又击退了潞城、黎城陆续出来接应的敌人。

动敌，是为了歼敌。动敌之法，千变万化，需根据不同对手，不同

环境，灵活运用。同时又要周密部署动敌之后我军的行动。动敌而不能歼敌，就会给敌方带来主动。

并兵向敌，乘势而行

并兵向敌，乘势而行 并兵，集中兵力。并兵向敌，即集中兵力，攻击敌人。《孙子兵法·九地篇》说：“为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”这句话是说，用兵作战，在于详细明察敌人的意图，一旦有机可乘，便集中兵力指向敌人的一点，这样，即使长驱千里，也可擒杀敌将，这就是所谓巧妙能成大事的意思。

毛泽东同志也曾在《中国革命战争的战略问题》中阐明了这一军事思想。他指出：“在有强大敌军存在的条件下，无论自己有多少军队，在一个时间内，主要的使用方向只应有一个，不应有两个。我不反对作战方向有两个或两个以上，但主要的方向，在同一时间内，只应有一个。”农村革命根据地三次反“围剿”的胜利，就是“并兵向敌，乘势而行”用兵原则的具体应用。而1949年4月20日开始的渡江战役，则是用并兵向敌法取胜的光辉战例。

三大战役结束后，蒋军主力已被歼灭，但蒋介石仍不甘心失败，在美国的策划下，一面与我假和谈，一面部署江防，企图凭借长江天险阻我南进。长江守敌以汤恩伯和白崇禧为首总计约75万人。我军也已做好了渡江准备，从江苏江阴到江西湖口的千余里战线上集结着我第3、2、4野战军组成的东、中、西三个渡江集团的1百余万大军，由刘、邓、陈、谭组成的渡江前总委统一指挥。1949年4月20日，国民党反动派拒绝在和平协定上签字，毛泽东主席、朱德总司令便下达了渡江作战的命令。我百万雄师在“打倒蒋介石，解放全中国”的口号声中分东、中、西三路并兵向敌，到21日，三路大军胜利完成渡江任务，国民党反动派精心布置的长江防线顷刻间便彻底崩溃。4月23日，红旗插上了南京伪总统府，它标志着统治人民长达22年之久的国民党政权垮台了，解放战

争取得了最后的胜利。

总之，“并兵向敌，乘势而行”是军事指挥者必须遵循的一条用兵原则，也是我军在长期的对敌斗争中常用的作战方法，在未来战争中，同样有着普遍的指导意义。

关门捉贼

关门捉贼 《三十六计》第二十二计：“小敌困之。剥，不利有攸往。”意思是对弱小的敌人，要包围起来歼灭。零散小股敌人，虽然势单力薄，但行动自由，诡诈难防，因而不利于急追远赶。而宜四面包围，不使漏网，一举全歼。这一计谋的按语中又说，捉贼关门，是怕它跑出去让别人所得。又怕跑了追不上，让贼再施诱兵之计。“贼”指奇兵，突然袭来，出入无常，目的是疲劳我师。让“贼”跑了再追击，敌有脱身的希望，必然拼死以斗。如果断其退路，包围起来，一定可以制服强盗。所以对小股敌人，应加以包围、歼灭。

这与“围师必阙”的谋略相辅相成。“关门捉贼”的前提是对小股敌人有条件则围歼之。如果敌势力雄厚，我围之全歼有困难，或造成困兽之斗，我得不偿失，就应该另谋长策。所以《三十六计》在这一计中的按语最后又说：“故敌必困之，不可，则放之可也。”

“关门捉贼”是一种歼灭战思想，不一定只局限于“小敌困之”，在掌握战争主动权的情况下，而应以敌我力量之对比为依据，也可用于歼敌主力兵团。有时亦可设口袋，诱敌就范。《资治通鉴·卷五》和《史记·卷七十三》载，公元前260年，在秦赵长平之战中，秦将白起针对赵括只会纸上谈兵的弱点，先在秦长壁构成口袋阵地，把赵军诱至，秦军以25000奇兵突然出现在赵军后方，断敌退路。同时，另派5000骑兵插到赵军营垒之间，把赵军出击部队和守营垒的部队分割包围。尔后，白起又令早已准备好的轻装部队连续出击赵军，压缩包围圈。赵军数战不利，转攻为守。秦军包围赵军，秦昭襄王倾全国之15岁以上男丁充军参战，这时秦军又采取“围而不打”的方针，赵军内无粮食、外无救援形势严峻，赵军士兵互相杀食，在极端困难的情况下，只好解甲投降。扔万赵军被白起俘获坑杀。

运用“关门捉贼”的谋略思想，应着眼全局，关照全局，恰当地选择“关门”的时间和地点，因势而用计，因情而变通。

解放战争中，毛泽东在指挥辽沈战役时，指示我东北野战军南下北宁线，首战锦州，拦腰切断东北之敌与华北之敌的联系。这既能对东北之敌形成“关门打狗”之势，又能由此掌握战役主动权，调沈阳、长春之敌来援，歼敌于运动之中。毛泽东运用关门捉贼这一谋略之妙，可谓前无古人。

交地无绝

交地无绝 语出《孙子兵法·九地篇》。孙武说：“我可以往，彼可以来者，为交地。”亦即道路交错之地。对于“交地”的作战原则，孙武说：“交地，吾将谨其守”，“交地则无绝”。“交地无绝”是说，在这种道路多条，往来通达，不可阻绝的交错之地，应“谨其守”。“谨其守”，并非高筑壁垒，断绝所有道路。因为交地其道路是不可能全部阻截的。在这种地形上，死守是不明智的。这里所谓“绝”，当指超越、渡过讲。因为，如果超越这种地形作战，“交地”成了后方，由于交通方便，四通八达，很容易被敌人拦腰斩断。对这样的地方，应确保不被敌截断后路，有足够兵力对付来攻敌人的前提，部队才可能前进。所以孙武说：“吾将谨其守。”《吴王孙武问对》中讨论过这个问题。吴王问孙武曰：“交地，吾将绝敌，使不得来。必令吾边城修其守备，深绝通路，固其隘塞。若不先图之，敌人已备，彼可得而来，吾不得而往，众寡又均，则如之何？”

武曰：“既我不得以往，彼可以来，吾分卒匿之，守而易怠，示其不能。敌人且至，设伏隐庐，出其不意，可以有功也。”

这里，孙武回答了敌先处交地，而我无法进入该地区的情况下的战法。此处，孙武仍主张对敌已占领之交地，不是重在超越，而重在“分卒匿之”“示其不能”，待敌到来，出其不意地进攻敌人。而吴王所说的，到了交地，就想法绝敌，固守边城，断绝通路的战法，并不符合孙武“交地无绝”的谋略思想。只是孙武在这里没有针对吴王这一认识发表评论。孙武在《孙子兵法》中的“交地无绝”，不但指己方先处交地的用兵原则，也指敌先占交地时的用兵原则。

军有所不击

军有所不击 语出《孙子兵法·九变篇》。这一谋略要求，对有些可以进攻的敌军，并不马上打击它，却另选目标作战。汉简《孙子兵法》佚文：“军之所不击者，曰：两军交合而舍，计吾力足以破其军，推其将。远计之，有奇势……如此者，军虽可击，弗击也。”战争中，虽可击而不击的情况很多，如穷寇据险，为防敌拼死反抗，暂不击，待其心惰再击。途遇小股敌人纠缠，为实现主要任务，而不与敌战。敌强我弱，目前尚不能击，而采取拖的办法，寻找机会，一口一口吃掉敌人。战场上，既要有所击，又要有所不击。而有所不击，目的恰恰是最终消灭敌人。如果处处攻击，处处分兵，必然陷于被动。

据《史记·卷七十三》载，公元前260年，秦赵长平之战中，秦军诱赵括军入包围圈，并未马上攻击，而是断敌援军道路和粮食来源，让赵军断粮46天、自相残杀而食。在保障自己少受损失的前提下，坑杀赵军40万人。

我军在平津战役中，毛泽东提出对新保安之敌两星期内围而不打，对太原之敌暂时不攻，对淮海之敌暂不作最后歼灭，都是从战略全局考虑的，目的是稳住“惊弓之鸟”，待敌内变、瓦解。

军有所不击，还包括要善于根据发展变化了的情况，果断地改变既定方针和实行着的计划。例如，原来认为当面之敌是可以击的，且决心已下，计划已作。可是，在实现决心和计划的过程中，发现情况有变（或因原来的侦察、判断错误，或因敌人察觉我企图改变了部署，设下了圈套），就应该敌变我变，或暂时停止攻击。

守则不足，攻则有余

守则不足，攻则有余（守则有余，攻则不足）。语出《孙子兵法·形篇》。该篇又云：“不可胜者，守也，可胜者，攻也。”是说，使敌不可胜我，应取“守”势，使我可以胜敌，应取“攻”势。“守”并不排除“攻”，而通过“守”的方式创造“不可胜”的条件，寻找机会攻敌。它不单纯是指兵力数量多寡而言，主要指胜利的条件，先胜而后战。战争实践中往往有这种情况，守势一方在没有弄清敌人进攻意图、进攻方向、参战兵力等情况下，它要权衡己之战略，可能受敌方向和地域等牵制，为了不致失利，而处处照顾，多处设防，总觉兵力不足，处处薄弱。相反，采取攻势的一方，则专门寻找守方的空隙或薄弱部位，以较当面守军绝对优势的兵力攻击之。在这种情况下，确是攻者有余而守者不足。

战国时吴楚之战，吴军以精兵3万，破楚20万众。可以说，以3万兵力守，兵力会不足；而以3万兵力攻，由于有攻击时间、地点的主动权，集中兵力进攻力量分散之敌，攻则有余。

但是，如果从战术角度分析，攻守双方兵力相等，守方依托要地坚守，攻方欲克之，就必须有优势于敌的兵力。这会出现守则有余，攻则不足的情况。在战争实践中，如果兵力不足以进攻时，可采取守势，利用地形之助，以达到“守则有余”的目的。《孙子兵法·谋攻篇》云：“识众寡之用者胜。”根据双方兵力情况，采用不同战法，是制胜条件之一。力量上处优势，可攻战胜敌，不足以攻战胜敌则以守自保。在相同情况下，以少兵攻敌虽然不足，而以不足以攻敌之兵遂行防守则有余。

迅而行之

迅而行之 明代揭暄《兵经百篇》：“有智而迟，人将先计；见而不决，人将先发；发而不敏，人将先收。难得者时，易失者机，迅而行之，速哉！”意思是说：时机最难得到，也最容易失去，因而要抓紧时机，采取最快速的行动立即去加以实现，才能取得战争的胜利，否则，就将自己置于被动和失败的境地。

1948年12月，正当辽沈战役刚刚结束，淮海战役激战正酣之际，中央军委和毛泽东又不失时机地组织了平津战役。当时华北战场的国民党军傅作义集团60余万人，在我华北人民解放军的牵制和打击下，又受到辽沈、淮海两大战役胜利的震撼，已成惊弓之鸟，困守于北平、天津、张家口三个地区。蒋介石一方面企图利用这个集团阻止我军南下，一方面又想诱使这个集团经塘沽海运江南，增援华东战场，而这个集团本身还有沿平绥线西撒绥远的企图。敌人或撤退或收缩，都将对战局的发展不利。“机不可失，时不再来”，必须采取“迅而行之”的谋略，尽快地稳定敌人，不使其逃跑，力求全部就地歼灭。中央军委和毛泽东命令东北人民解放军发扬“不怕疲劳，连续作战的作风”，不进行休整，兵贵神速，迅速秘密入关，配合华北兵团，出其不意，对敌人实行战略包围。对张家口、新保安采取围而不打，对北平、天津采取隔而不围的方针，待完成部署之后再各个歼灭敌人。12月5日至20日，分割包围敌人，封闭敌人逃路，12月22日，围歼了新保安之敌，24日攻克了张家口，切断了敌人西窜之路。1949年1月15日攻克了天津，关闭了敌人从海上逃跑的大门。1月31日和平解放了北平。平津战役取得了胜利。

扼地兜剿

扼地兜剿 谋出自于李鸿章《行抵济宁筹防运河折》、《李文忠公全书·奏稿》。指建立军事堡垒，扼守险要地势，把敌人包围在一个狭小的地域内，抓住敌人的主力进行围剿歼灭的一种战役、战术办法。

采用“扼地兜剿”的作战方略，能把纵横驰骋、飘忽不定，使用流动战术的敌人限制在一个极小的预设的战场内，使敌人变成笼中之鸟、瓮中之鳖，不能再发挥流动作战的特长。只要不让敌人突围逃走，消灭敌人就犹如探囊取物，只不过是时间迟早罢了。

在中国历史上，采用“扼地兜剿”的办法，来围剿农民起义军的战例屡见不鲜。这主要是由于中国地域辽阔，统治者军事力量有限，防守薄弱的地方比比皆是，农民起义军根据统治者这一弱点，有利则攻，不利则走，大踏步地进退，大规模的转移。例如黄巢起义军能攻占大半个中国，封建统治者虽然想早日消灭农民起义军，急速进剿，但是抓不住起义军主力，成效不大，客观上只能尾随其后，劳军疲师，所以封建统治者就想出“扼地兜剿”的战略来对付农民起义军的流动作战方式。

1867年，东捻军突入山东后，清廷命李鸿章前往镇压。他总结捻军纵横驰骋的作战特点，确定了“与其驰逐终年”，“不如弃之一隅以诱之”的“扼地兜剿”的围剿方针。以刘铭传部为中路，以潘鼎新部为北路，以总兵董凤高、沈宏富部为南路，“三路兜截而前，欲逼（捻军）入登、莱绝地，会合（山）东军相机扼堵”，“扼之于胶莱河一带，使其不能复出。”其具体部署是：以运河为外圈，胶莱河为内圈，进行布防。决定调皖、豫、鄂、苏和直隶的清军，分段防守运河，在西岸修筑长墙，修缮炮台。另派部队跟踪追剿。由于地域狭小，捻军无从发挥流动作战的特长，粮食也日益缺乏，最后突围失败，赖文光、任化邦被俘、牺牲。

1933年9月，蒋介石调集100万军队、200架飞机，向根据地发动了第五次“围剿”。鉴于前四次军事“围剿”的失败教训，蒋介石改变“长驱直入”的作战方法，采取了“步步为营、堡垒推进”的新战略，在中央根据地周围筑起了2900多座碉堡，以包围紧缩根据地，企图把红军消灭在包围圈内。蒋介石这种新战略在本质上并没有什么新内容，和李鸿章的“扼地兜剿”基本是一致的。只是由于各方面的情况已经变化，当时的地形、地势等地理条件也不同，不能重用这一名字，叫法不一样罢了。也就是建立起军事堡垒，扼守住险要的防线，将红军包围，削弱红军纵横、穿插，灵活机动的作战能力，将红军主力限制在碉堡的包围线内，进行围困消灭。

反围剿开始后不久，博古、李德没有识透蒋介石的奸计，实行了在敌人包围圈内“冒险进攻”和“短促突击”的战术。不但没把敌人的据点攻下，反而丧失了自己的根据地和作战主动权，也不采纳毛泽东同志“红军主力应该突破敌人的堡垒封锁线，挺进到以浙江为中心的苏、浙、赣地区去，纵横驰骋于杭州、苏州、芜湖、南昌、福州之间，将战略防御转变为战略进攻，威胁敌人的根本重地，粉碎敌人的‘围剿’，并援助福建人民政府的正确主张。”1934年1月，中央革命根据地兴国、宁都、石城等腹地相继失陷，根据地几乎全部丧失，最后还不得不再用突破敌人的包围线进行战略转移的方法。

扼吭拊背

扼吭拊背 《史记·刘敬叔孙通列传》中说：“夫与人斗，不扼其吭拊其背，未能全胜。”

俗话说：“打蛇要打七寸”，这样很容易把蛇打死，因为蛇的致命之点在七寸。与人相斗，先把别人的喉管扼住，就容易将其制服或置于死地。“扼吭拊背”之谋是指在军事战争中要先朝敌人关键性的部位进攻，一下子击中其要害，从而迫使敌人全线溃退的一种策略。历代高明的战争指挥者都善于运用此谋略。

辽沈战役中，我人民解放军歼灭东北敌军守敌，就是采用“扼吭拊背”谋略。战役开始前，敌军卫立煌集团企图以长春牵制我军，掩护沈阳、锦州之敌改变态势，并作南撤的准备。我军的主攻方向首先指向哪里呢？中央军委、毛泽东发出《关于辽沈战役的作战方针》等电报，指出：必须使用主力于锦州至唐山一线，而置长春、沈阳两敌于不顾，并准备在攻打锦州时歼灭可能由长春、沈阳援锦州之敌，中心注意力必须放在首先攻打锦州上。因为锦州是东北通向关内的咽喉，北宁线上的战略要点，攻占锦州，就等于扼住了东北之敌的咽喉，能形成“关门打狗”之势。我军遂于1947年9月12日突然奔袭北宁路，以主力部队包围了锦州。接着，我军在塔山、黑山坚决抗击南北两路增援敌军。10月14日，我军发起总攻，经31小时激战，攻克锦州，全歼守敌十余万人。长春守敌被迫投降。我军乘势进行了辽西会战，解放了沈阳、营口等地，至此，东北全境获得了解放。善于抓主要矛盾，在工作中确定主攻方向，单刀直入，切中要害，这是“扼吭拊背”谋略的精髓。

攻占之法，从易者始

攻占之法，从易者始 语出明何东序《删定武库益智录·周易篇》：“凡攻占之法，从易者始。敌若屯备数处，必有强弱众寡，我可远其强而攻其弱，避其众而击其寡，则无不胜。”这一谋略，要求在进攻敌人时，先从易于取胜的弱敌下手。

公元前707年，郑国在和周桓王率领的周军及陈、蔡、欲、卫四个诸侯国军队进行的濡葛（今河南省长葛县以北）之战中，郑庄公就采取了这一谋略取得了胜利。当时，周军分为三个军：周桓王亲领中军，歌公率领右军和蔡、卫两国军队，周公率领左军和陈国军队。当时的陈国，局势不稳，军士不想打仗，是三军中最弱的一支。郑国子亢向郑庄公献计说，我们先打周军薄弱的左军陈国军队，陈军必然逃散。周军要照顾它，阵势必然大乱，蔡、卫力弱，也必先退，我们再集中力量攻打周军，就可取胜。郑庄公采纳了他的建议。一开战，郑军左、右军大旗摇动，鼓声如雷，陈军迅速溃散，蔡、卫军也仓皇退出战场。郑国左、中、右三军转而集中攻击周军。周军很难抵挡。周桓王在后退时，被郑军祝聃一箭射中肩膀，勉强逃出重围。

1928年6月，中共湘赣边界特委认真分析了当时根据地局势，针对湘敌较强、赣敌较弱的情况，提出了“对湘取守势，对赣取攻势”的方针，这是先打弱敌、避强击弱谋略思想的实际体现。赣敌国民党两个师共5个团对根据地举行第四次“进剿”，我军根据既定的先打弱敌的战略方针，胜利粉碎了敌人的进攻。根据地人民赞扬说：“不费红军三分力，打败江西两只羊（杨，指这次“进剿”根据地的国民党军第27师师长杨如轩和第9师师长杨池生）。”

参见“先打弱敌”。

攻其不守

攻其不守 语出《孙子兵法·虚实篇》：“攻而必取者，攻其所不守也；……”这是利用“示形”方法，争取主动权的谋略之一。要求进攻敌方没有设防或防守不坚固的地方，就必然能得手。攻和守是对立的两极，己方为攻者，敌方为守；己方为守者，敌方为攻。孙武主张，必争之地，不要硬攻，但是要得；必争的地方，不必死守，但不可失。关键在于以石投卵，批亢捣虚。“攻其不守”，就是说，在战略上，敌对双方必争之地，如果先被敌人占领，敌人一定会配备重兵，据险扼守，我则不可硬攻。否则，伤亡必多，或久攻不下，或虽攻下而得不偿失。这时，应分遣奇兵出于争地以外，用调虎离山之计，攻敌不能放弃的重要据点。然后，我乘争地空虚，再潜师袭取。反过来，对于敌我双方必争的地方，敌人也一定要全力猛攻，我则应以各种方法把敌人的注意力吸引到别的地方去，使争地终为我所有。如孙武又言：“善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。（《以孙子兵法·虚实篇》）”

参见“必攻不守”。

攻其无备

攻其无备 语出《孙子兵法·计篇》。攻其无备与出其不意，是孙子“兵以诈立”之精髓，为历代兵家所重视，是进攻作战谋略运用的基本原则，是军事家们的座右铭而流传千古。

战史表明，在敌失去戒备或者料想不到的时间、地点实施突然袭击，能在军事上和心理上取得巨大效果，并使对方在慌乱中作出错误的判断，制定错误的计划，采取错误的行动，以致连连失败。

在古代战争中，由于军队的武器装备原始，机动力和打击力低，攻其无备一般多适用于战术范围——短距离的奇袭、偷袭、奔袭，只有在特殊的政治、军事、外交、伪装的配合下，才有可能在战略范围内实现攻其无备。古人讲“劳师以袭远，非所闻也”（《左传·僖公三十二年》），是因为军队长途跋涉，师劳力竭，耗费时间多，军事企图容易泄露，即所谓“且行千里，其谁不知”！加之，那时的战争准备比较简单，一旦企图暴露，对方的“无备”就会很快变为“有备”。当飞机和坦克出现后，高速突击兵器迅速发展，以“闪击战”为样式的突然袭击的战法应运而生，攻其无备才真正开始在战略范围内实施。

总的讲，战略上攻其无备，在于迫使敌人实行错误的计划和方针，采取错误的战略行动，以保证首次打击的效果。其做法多是通过政治、军事欺骗，包括歪曲事实真相，蒙蔽、迷惑敌人的情报，以及蛊惑人心的宣传，使对方在思想上完全陷入混乱而无法统一作战行动。

战术上的攻其无备，常指战场上采取大胆而坚决的行动，巧妙地利用天时、地利和空间，以创新的战术使用现有的兵力、兵器，抓住战机，乘敌之隙。在这里，战术手段的创新是最重要的。大凡新的第一次使用的东西，敌手是难以预料的。那些在战场上创造奇迹的英雄，不是新手段的创造者，便是以创新的方式使用了某种手段。

1940年5月10日、法西斯德军奇袭埃本·埃马耳要塞，是在战术上攻其无备的范例。埃本·埃马耳要塞，是比利时艾伯特运河防线的南部支撑点。这个名闻欧洲的军事设防体系，与当时的马其诺防线齐名。德军要突破艾伯特运河防线，征服荷兰、比利时，进而绕道入侵法国，首先需要打开这把“锁”。

为了达到攻其无备，德军一反传统的突袭方式，在没有实施炮兵和航空兵火力准备的情况下，一支仅有百余人的德国伞兵小队于夜间乘坐滑翔机孤军深入，直接降落在要塞顶部。这个“雪花盖顶”的奇袭战术，突破了军事家们思维判断的旧框架，1000多名比利时守军，虽有充分的抗击德军地面进攻的准备，却没想到在夜色朦朦之中，祸从天降。

攻其必救

攻其必救 语出《孙子兵法·虚实篇》：“我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；”……”这是进攻作战的一条重要指导原则，为历代兵家所重视。它要求进攻敌人必然要救援的地方，以便调动敌人。“围魏救赵”就是这一谋略的具体运用。齐田忌两次用孙臧之计，攻魏大梁，大梁为魏国都，它的安危关系到魏国存亡，是魏军必救之地。故两次都取得了成功。

“攻其必救”的目的在于调动敌人。这种“必救”之地，往往是敌要害和敏感点，又是敌兵力空虚之处。如果不是“必救”之地，攻之不足以动摇敌人全局，我攻取它也不会从根本上争得主动，也不会吸引敌人。或者，虽然我进攻之处是敌方要害，但敌人有强兵固守，攻之难克，同样也不会为敌“必救”。《资治通鉴·魏纪六》载，景初二年（公元238年），司马懿平定辽东，公孙渊派军数万屯辽隧（今辽宁鞍山市以西），筑围堑20余里。请将欲击之，司马懿认为，敌坚壁不出，是想拖我们，进攻正堕其计。此处部署敌之主力，襄平必然空虚，因而他决定避开敌之锋芒，直指叛军巢穴襄平，公孙渊军急忙回救，为司马懿歼敌主力创造了条件。“攻其必救”的谋略在进攻作战中多具体化为“围点打援”、“攻其必救，歼其救者”。以“围点”吸引援敌，设伏或截击援敌。我军在长期革命战争中，也曾运用“攻其必救”的方法创造了许多有声有色的战例。在新的历史条件下，新的科学技术广泛运用于军事斗争，使“攻其必救”之术在运用时遇到新的困难，但是，利用多种示形之法掩盖己方企图，仍然可以使这一战法发挥作用。

攻敌所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者。

攻敌所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者。 “攻敌所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者”，是调动敌人，在运动中歼敌的谋略，这是刘伯承元帅对孙子兵法“故我欲战，敌虽垒深沟，不得与我战者，攻其所必救也”的新发展。

语源于1947年1月，以刘伯承、邓小平名义发给中央军委的电报《拒金鱼战役的经过和经验》第二部分《1月30目的报告》，“三、攻敌所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者，是求得打运动战的好方法。”

1946年12月22日，晋冀鲁豫野战军主力在第二纵队的掩护下，突然向矩、金、鱼地区发起攻击。1947年1月1日，我攻克聊城、巨野、嘉祥等地。1月4日，我针对金乡、鱼台之方先觉部是蒋军嫡系，一旦挨打呼救声急而有效，必有来兵增援的弱点，对其实施围攻。果然，战斗打响后，敌整编第88师、第68师、第55师分别赶来增援。1月8日，我军将其整编第88师包围于鱼台西北地区，经两日激战，歼其1个半旅九千余人。10日敌整编第68师3个团来援，被我包围在金乡以西，歼其大部分。14日，敌整编第55师一个旅又两个团来援，被我包围在定陶以东地区，16日下午敌向西南突围，被我歼灭六千余人。与此同时，我主力一部还攻克了城武，歼灭保安团1千余人。至此，三路出援金乡之敌，均被我各个歼灭。

“攻其所必救，消灭其救者，攻敌所必退，消灭其退者。”要在战场上成功绝非轻而易举。关键是对敌情要摸得清，摸得清才能打得准，打得准敌人才来救。否则，再好的计划也难以实现。在现代战争中，把握好这一点显得尤为突出。

进冲其虚

进冲其虚 语出《孙子·虚实第六》：“进而不可御者，冲其虚也……，”

进攻要冲击敌人薄弱之处，使敌人无法抵御是该谋的要旨。

当敌人犯了错误，暴露出弱点时，己方应积极寻找而攻击之。如其无懈可击，己方应想方设法，采取种种计谋，制造种种假象，去欺骗、迷惑、愚弄敌人，造成敌人的错觉和不意，导致敌人陷于判断行动错误的苦境。当敌破绽百出时，我即乘虚攻击。

“其虚”——“其空虚懈怠”——敌之弱点是：敌人阵势的接合部、突出部、指挥部、展开态势的间隙、纵长队形（长蛇阵）、利于我军接近的地形、分散孤立之敌、运动较弱之敌、脱离巩固阵地较弱之敌、疲劳冻馁之敌、不意无备之敌等等。

第二次世界大战时期，法国在德法边境上布防重兵，以便阻止德军入侵。1940年5月10日凌晨，德国集中136个师，2600辆坦克、3800架飞机，突然向三个中立国家——荷兰、比利时、卢森堡发动了进攻。卢森堡和荷兰在一星期内被占领，比利时半月后投降。德军攻占比利时，就取得入侵法国的有利阵地。由于比利时是中立国，在比法边境上，法国未布防重兵。5月14日，德军从比利时阿登山区向法国北部发起了进攻，迅速抢渡马斯河，继而攻取了战略要点色当，包抄了“马奇诺”防线后的法军，并把英法联军防线切成两段。5月21日，德军一分为二，一路向西北直指布伦；一路向南直逼巴黎。西北德军，坦克迅猛突击，飞机频繁轰炸。英法联军惊慌失措，狼狈不堪，乱作一团，望风而逃。23.8万英军与11.5万法军被迫由敦刻尔克港撤往英国。700辆坦克、2400门大炮及许多汽车都遗弃海滩上，士兵丢盔弃甲，只顾抱头鼠窜而已。南线德军集中120个师，频频攻击，法军节节溃退，法军百万不堪

一击。6月14日，德军未遭严重抵抗，就攻拔了富丽繁华的法国首都巴黎。6月22日法国政府对德签定了投降协定。

德军成功地运用了“进冲其虚”的谋略。德军绕过了德法边境上的法军主力，向着比法边境上法军的弱点——空虚懈怠开刀，势如破竹，灭掉法国。正如孙武所说的：“进攻而敌人无法抵抗的，是因为冲击着敌人薄弱的地方。”

1956年7月26日，埃及总统纳赛尔宣布将苏伊士运河收归国有。英、法两国怒火中烧，决定伙同以色列侵略埃及。以色列进攻埃及西奈半岛，英法出军8万人、1以犯架飞机、100余艘舰艇准备在埃及塞得港登陆作战，遥相呼应，紧密配合。10月器日傍晚，以色列开始攻击西奈半岛。10月31日下午7时，英法从空中和海上突然袭击埃及。仅数小时，英法喷气式轰炸机便把埃及未来得及起飞的约2阅架飞机全部炸毁，把埃及的主要空军基地和机场炸成一片瓦砾。11月3日至4日，英法又轰炸了埃及苏伊士运河区的防御阵地、高炮阵地、弹药库、补给站及海岸炮兵阵地，同时登陆袭击了苏伊士港。埃及全国急遵地转入战争状态，万众一心，共赴国难。11月5日拂晓，突然惊心动魄的紧急防空警报声阵阵传来，唤醒了塞得港军民。不计其数的英法空降兵正离开飞机从天而降，落向塞得港湾方向。塞得港军民怒火满腔，埃军司令部首先命令高射炮和高射机枪向空中一齐猛烈射击，接着又指挥全副武装的军民火速杀向着陆点，围歼空降兵。出乎意料，等到他们赶到时，却大吃一惊——原来从空中降下来的都是木头人和橡皮人。塞得港军民既已上了圈套，火力人员暴露无遗，英法航空军就将机就计，趁火打劫，居高临下，发扬火力，对准埃及的阵地与军民狂轰猛扫，埃及大败。与此同时，英军却在塞得港的米尔机场空投了一个约以600人的伞兵营，法军在塞得港以南自来水厂附近也空投了一个约500人的伞兵营，并迅速地攻占了两处及其阵地。下午，英法又空投了两个伞兵营。激战整日，塞得港军民虽然顽强抵抗，但难取胜。停火之时，英法仅伤亡三四百人，埃及却伤亡三四千人。

英法运用了以假乱真、声东击西等谋略，使敌人上当受骗，人为地创造了敌人的弱点，运用了木头人和橡皮人，把敌人吸引到着陆点，并乘机痛歼敌人；加米尔机场与自来水厂自然空虚，英法再运用“过冲其虚”的谋略而成功。

进如激矢

进如激矢 军队前进像激水疾矢一样迅猛。

语出汉·刘安《淮南子·脩务训》：“进如激矢，合如雷电，解如风雨。”

公元前270年，秦昭襄王命胡阳率军进攻赵国阙与（今山西省和顺县西）。赵惠文王问大将廉颇：“可否去救阙于？”廉颇说：“道路遥远，地势险要，实在难救啊！”又问乐乘，回答一样，又问赵奢，赵奢说：“虽然道路遥远，地势险要，但是就好像两只老鼠在洞里打架，哪个勇敢哪个胜。”赵王认为言之有理，就命他去救援。赵奢率军刚离都城邯郸30里，就令停止前进，晓谕全军：“有谁胆敢对军国大事提出意见，格杀勿论。”这时秦军一部已驻扎在武安以西，操练演习，擂鼓呐喊，致使“武安屋瓦尽振”。赵军中一名将领建议：“火速去救武安。”赵奢大怒，喝令左右推出斩首。赵军裹足不前二十八天之久，不断增修营垒。忽有一名不速之客来到赵营。赵奢明知他是秦军间谍，却待为上宾，进出游览听其自便。“客人”离开赵营，回到秦营，一五一十地把赵营情况报告给秦将胡阳，胡阳心花怒放道：“赵军一离国都三十里就畏葸不前了，筑垒死守，可见阙与已非赵地了。”赵奢欢送客人之后，立即下令偃旗息鼓，拔营起程，卷甲长趋，衔枚疾走，杀奔阙与。两天一夜，进抵离阙与50里处，赵奢命令善射甲士筑垒。当秦军获悉赵军突如其来，便倾巢出犯时，赵奢已万事俱备，并另派1万人占据北山要地。赵军反客为主，反攻作守，以佚待劳，以动制静。秦军后到，急争北山。北山赵军，居高临下，以一当十，击退秦军。赵奢将机就计，指挥山下营中主力大举出击。赵军山上山下夹击秦军。秦军腹背受敌，进退失据，狼狈不堪，如鸟兽散。阙与之围遂解。

克如始战

克如始战 谋出《吴子·卷下·论将第四》：“戎者，虽克如始战。”

克如始战是虽然打了胜仗还是如同开始战斗那样慎重戒备的谋略。

“凡战胜易，保胜难。故大胜之后，不可骄惰。反之，必败。”（《百战奇略·胜战》）

胜与败，是对立统一的，在一定条件下会互相转化。胜化为败，败化为胜，屡见不鲜。如果打了胜仗，指挥员被胜利冲昏了头脑，骄傲自大，麻痹懈怠，敌人乘隙而入，胜就易转化为败，甚至一败涂地。如果打了胜仗，指挥员还同开始战斗那样慎重戒备，常备不懈，百倍警惕，使敌无隙可乘，才能保住胜利果实，立于不败之地。所谓“不可沽名学霸王”讲的就是这个道理。胜败是兵家常事。聪明的失败者总是不甘心失败，时刻准备伺机报复，夺取胜利。甚至有些失败者失败只是佯输诈败，以便使敌骄狂懈怠，失去戒备，从而造成敌人的错觉和不意，再乘敌之隙，给敌以不意攻击，夺取胜利。因此，克如始战的谋略乃是从胜利走向胜利，避免胜化为败的重要谋略。

马伦戈是意大利北部一村庄。1800年6月14日上午，在该村附近，奥地利统帅梅拉斯指挥奥军4万人击败了法国波拿巴（拿破仑）率领的法军2万8千人后，便被胜利冲昏了头脑，失去了戒备，把军队交给了参谋长指挥，自己临时离开战场。奥军部署趋于散乱。波拿巴获悉，立即抓住这个有利时机，大举反攻，转败为胜。这一胜利决定了战争的结局，迫使梅拉斯签定协定。根据协定奥地利人离开意大利北部。

抗美援朝和抗美援朝战场上，指挥员们都感到，夺取一个阵地并不难，难在夺取阵地后的坚守上。常常是阵地刚被我夺回，敌人的炮弹就跟着来了。精明的指挥员在部队夺占阵地后马上指挥部队分散荫蔽，利

用有利地形进行防护，那些被一时的战果冲昏头脑的指挥员，常常会在麻痹大意中吃大亏。

批亢捣虚

批亢捣虚 批：用手击；亢：通“吭”，咽喉，比喻要害；捣：攻击；虚：空虚薄弱之处。谓攻击对方要害，乘虚而入。

《史记·孙子吴起列传》：“孙子曰：‘夫解杂乱纷纠者不控卷，救斗者不搏措，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。’”

公元前354年，魏国攻赵，赵国危急，求救于齐，齐任命田忌为将军，孙臏为军师，率军救赵。田忌想引兵直趋赵国，孙臏说：“凡是要解开纠缠杂乱的绳索，只能安静地用手指去解，不能急躁地用力去乱抓乱扯，或用拳头去打；排解斗争，只能用口解说，不能动手去参加斗争。攻击对方要害，乘虚而入；改变不利形态，停止发展趋势；就自然而然地解围了。现在，魏国正在攻赵，精兵锐卒必然全部出国作战，老弱病残在国内防守。你不如带兵向魏都大梁猛插进去，占领其交通要道，打击其薄弱部位，魏军必然放弃赵国而回师自救。这样，我们不但可为赵国解围，并且可将魏国击败。”田忌依计而行，魏军果然撤去对赵都邯郸的包围，与齐军战于桂陵，大破魏军。

“要害”是指军事上关系全局的重要地点。在战争中，要善于寻找要害，攻击要害，争取战争胜利。这是战争指挥的高超艺术。汉楚成皋之战、吴魏赤壁之战、晋秦淝水之战、唐隋长安之战等都是批亢捣虚的著名战例。

求之于势

求之于势 语出《孙子兵法·势篇》：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。……故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”意思是：善于指挥作战的人要从全局有利的态势上求得胜利，不要苛求部下，这样就能选拔兵将去适应态势。所以，善于使用兵将去适应所采取的态势，就像从很高的山上向下推动圆形的石头一样，这种态势是谁也无法阻挡的。

“求势”就是用势，先秦“二孙”都十分重视用势。孙武在《孙子兵法》第一篇《计篇》中对用势就有论述：“计利以听，乃为之势，以佐其外；势者，因利而制权也。”《吕氏春秋·不二》说：“孙臆贵势”。孙臆在《孙臆兵法》第三篇《威王问》、第九篇《势备》中专门阐明了“势”为主要因素的内涵。孙臆尤其特别讲求“阵势”的重要性。孙臆在《孙臆兵法·势备》结尾中说：“凡兵之道四：曰阵，曰势，曰变，曰权。察此四者，所以破强敌，取猛将也。竺意思是：作战指挥的原则共有四个，这就是军阵、兵势、机变、主动权。深入了解和掌握好这四个原则，就能够击破强大的敌军，擒俘勇猛的敌将。公元前340年的齐魏马陵之战就是孙臆讲求阵势，因势利导取胜的杰作。从当时的情形看，本来是魏强齐弱，魏军“素悍勇而轻齐，齐号为怯。”但孙臆很善于“求势”，“使齐军人魏地为十万灶，明日为五万灶，又明日为三万灶。”通过减灶诱敌，在马陵这个险峻之地，布下一个“万弩夹道而伏”的险峻之势。这样，由于阵势的原因，齐军的战斗力几乎是成倍地增强；而魏军人伏后，战斗力几乎全部丧失。其结果“齐军万弩俱发，魏军大乱相失。庞涓自知智穷兵败，乃自刭，曰：‘遂成竖子之名！’齐因乘胜尽破其军，虏魏太子申以归。”

谋略之用，贵在求势。出现有利于己的态势只是一种可能性，把这

种可能性转变为现实，取决于谋略的运用。势是力量未到，而可能达到之处的指向与倾向，是潜在时的威慑力，显现时的攻击力。求势之要，一是“乘势”，二是“全局”。

有利之势的形成，固然要靠自身的力量，然而巧于“乘势”至为重要。“求势”必须善于“乘势”，遵循客观规律，乘势而行，就会事半功倍。所谓“四两拨千斤”即是其意。而军事上的“乘势”主要是讲把握“机势”。凡兵之道，用之在于机，显之在于势。诸葛亮在《将苑》中对“机势”有精辟的论述，他认为，立胜之法在因机。机有三，一是事机，二是势机，形势发展的势头。控制势头，向一定方向发展，为因势机，可使势顺。三是情机。凡事能因此三机，即可稳操胜算。行兵作战也有三势，即天势、地势、人势。天势、地势，乃自然形势，指挥者能识天势，知地势，合理利用，在具体的战役中，能起很好的作用。《百战奇法·势战》中所列举的，公元279年晋灭吴的战争，就是充分利用有利态势，不失时机地发动进攻而取得胜利的典型战例。当时的西晋经过十余年的稳定发展，成为一个“国富兵强”的大国。相反，吴国在昏君孙皓的残暴统治下，出现了“吴之将亡，贤愚所知”的衰败局面。晋武帝司马炎正是在这样极为有利的形势下，对吴国发动进攻的。此役晋在作战指导上的最大成功之处，就在于能从敌我双方情况和地理条件出发，采取了“因顺流之势，水陆并进”的正确作战方针，充分利用了长江顺流而下的有利条件，以20余万大军分6路齐进，给吴军造成不可阻挡的“破竹”之势，仅用4个月，就灭亡了吴国。

“求势”还在于把握全局利益。用兵就像弈棋，善弈者求之于势，不善者求之于子。求子易，求势难；求子只考虑局部，求势致力于全局；求子只求眼前寸功，求势则着眼于铸造一个有利于己的战略态势。

第二次世界大战期间，日本偷袭珍珠港，给美国太平洋舰队以毁灭性打击。这是日本战役战术上的大胜利，然而又是战略上的大失败。英国首相丘吉尔获悉这惊人的消息后高兴得流了眼泪，他把日本这个行动比喻为疯狂的自杀行为。翌日，美国即对日宣战，太平洋战争爆发。美

国由“中立”转为参战，使德、日都陷入两线作战的困境，导致其最终覆灭。

90年代初的海湾战争，既是军事实力的对抗，也是交战双方战略态势的较量。海湾危机伊始，美方便大兵压境，在伊拉克周围部署了约1000枚核弹头，并集中使用了大量的高技术兵器，形成空（空间）、天、地、海、电磁环境的绝对优势，夺得了战争的主动权。与此同时，美方还广泛开展外交活动、心理攻势，造成威加于敌、不战而屈人的态势。海湾战争开始后，美国便采取了逐步升级的战略。先并不急于发动地面战，而是出动10多万架次各类各型飞机，对伊拉克实施大规模、不间断的空袭，力求以炸迫降。地面战开始后，则着眼于全局取胜。在多国部队将科威特首都团团围住时，并未急于占领该城，而是将主力继续向伊拉克纵深穿插，切断伊军退路，力求将其全歼。因为美军出兵海湾是借解放科威特之名，如迅速夺取科威特城，美军再向纵深进攻则会受国际舆论的谴责，所以直到合围伊军42个师，大部歼灭伊军时才占领科威特城。在迫使伊拉克接受联合国安理会12项决议后，才宣布暂时停火。

古今中外，凡是用兵如神的指挥者，无不是求势取胜的高手。这方面，毛泽东在中国革命战争中就做得非常出色。就拿“三大战役”来说：辽沈战役，毛泽东提出了“置长沈两敌于不顾、专顾锦榆唐一头”的作战方针。攻克锦州，造成了“关门打狗”的有利之势。淮海战役，他作出了“集中兵力歼灭黄伯韬兵团，完成中间突破”的战役部署，从而造成了牵住蒋介石的“牛鼻子”的有利态势。平津战役，他又作出了首先“隔而不围”和“围而不打”的战役部署，造成使惊弓之鸟变成“笼中之鸟”的有利态势。三大战役充分体现了毛泽东巧运“求之于势”谋略的高超指挥艺术。

宋代梅尧臣在注《孙子兵法》时写道：“定计于内，为势于外，以助成胜。”从来远见卓识的指挥者多是凭借求势来夺取最终胜利的。所以“求之于势”的谋略应成为我们指挥者的座右铭。

声东击西

声东击西 “声东击西”的思想在许多古籍中均有论述，多指军事方面，以后含义扩大到其他领域。始见于战国·韩非《韩非子·说林上》：“今荆人起兵将攻齐，臣恐其攻齐为声，而以袭秦为实也。不如备之，戍东边。荆人辍行。”

西汉刘安《淮南子·兵略训》：“用兵之道，示之以柔，迎之以刚，示之以弱而乘之以强，为之以歇而应之以张，将欲西而示之以东。”

《六韬·武韬·兵道》说：“欲其西，袭其东。”

《百战奇法·声战》说：“声东而击西，声彼而击此，使敌人不知其所备。”

《历代名将事略下·误敌》说：“欲东而形以西，欲西而形以东，欲进而形以退，欲退而形以进。”

唐朝杜佑《通典·兵典》中说：“声言击东，其实击西。”

《三十六计》把“声东击西”作为胜战计第六计。

《通鉴纪事本末·七国之叛》载，西汉景帝时，吴、楚等7国发生叛乱，汉将周亚夫驻昌邑，坚守不战。吴军采取“声东击西”之策，佯攻城东南角，实际上是要攻西北角。周亚夫看出了吴军谋略，令部队严守西北城。不一会，吴军果然攻西北角，久攻不下，士气衰落，退兵而去。周亚夫乘机出精兵追击，大败吴军。《后汉书·岑彭传》载，东汉光武帝初年为统一地方割据势力，派岑彭征讨南郡（湖北江陵）的秦丰。岑彭领3万兵马与秦丰在河南邓县对峙，战事长期没有进展。刘秀派人来责备岑彭。岑彭在前不得进、后遭谴责的情况下，急中生智，夜间集结兵力，声言要向西进攻山都（湖北襄阳西北），并故意释放俘虏，让他们把这一消息透露给秦丰。秦丰得知消息调集全军西进山都。

岑彭乘机东渡河水（汉水），秦丰闻讯回师，途中，被岑彭击溃。

“声东击西”是指故作态势，给人以假象，借以迷惑对方，出奇制胜的一种谋略。毛泽东在《论持久战》中把“声东击西”作为造成敌人错觉之一法，并将其发展为含有许多新内容的战略战术。

“声东击西”为历代军事家熟知和常用，所以它也容易被识破。

《后汉书·朱隽传》载，朱隽以“声东击西”之谋大破起义军韩忠，作者在按语中评论说，“声东击西之策，须视敌志乱否为定。乱则胜，不乱则自取败亡。险策也。”所以，要成功地运用这一谋略，必须察明敌方是否了解我情，切不可生搬硬套。否则，敌可“将计就计”使己方落之圈套。

形人而我无形

形人而我无形 语出《孙子兵法·虚实篇》：“故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。”这一谋略的意思是，用示形的办法欺骗敌人，诱使其暴露企图，而我则不露形迹，使敌人不知虚实，捉摸不定。我则可以集中兵力进攻敌人。

《百战奇法·形战》云：“凡与敌战，若彼众多，则设虚形以分其势，彼不敢不分兵以备战。敌势既分，其兵必寡；我专为一，其卒自众。以众击寡，无有不胜。”

古往今来的战争，其直接的军事目的都是为了消灭敌人，保存自己。为实现这一目的，就必须以各种巧妙的伪装和欺骗隐蔽自己的企图。“谋成于密，败于泄”，任何战法都应因敌制变。试想，己方的行踪、企图被敌掌握，怎么可能取得战场主动权呢。所以，“示形”之法历来为兵家所重视。

《三国志·卷一》载，东汉建安五年（公元200年），曹操与袁绍在官渡对峙。袁绍派遣郭图、淳于琼、颜良围攻曹部将东郡太守刘延于白马城（今河南滑县东），袁绍率兵至黎阳（今河南浚县东黄河北岸），准备渡河。曹操打算率兵北救刘延，但是谋士荀攸对曹操说，敌众我寡，直接北救是不利的，必须使袁绍兵力分散才能取胜，建议曹操派兵一部到延津（今河南汲县东的古黄河渡口），伪装成准备渡河“向其后”的样子，袁绍必然“西应之”。然后，乘其兵力分散之隙，派轻兵袭击白马，攻其不备，则颜良可擒。曹操采纳了荀攸的建议。袁绍听说曹军渡河，立即分兵西应。曹操率军兼行直取白马，颜良大惊，急忙应战。曹操命张辽、关羽斩杀颜良，解白马之围。

官渡之战，曹操以“形人而我无形”的佯动示形之法，使“我专而

敌分”，创造了以少胜多的成功战例。“形人”之法因敌情我情之不同而有不同的表现形式。例如弱而示强，强而示弱，以假乱真，实施佯动等，都是“形人而我无形”的具体运用。

远而示近

远而示近 语出《孙子兵法·计篇》，用兵诡道十二法之一。这一谋略，是一种“示形”法。为了掩饰自己的军事企图，本来要从远处进攻，却假装从近处进攻。

《百战奇法·远战》云：“凡与敌阻水相拒，我欲远渡，可多设舟揖，示之若近济，则敌必并众应之，我出其空虚以济。”又《历代名将事略·下册·夺险》云：“彼阻水以守，我阵而佯渡，潜遣偏师，别取它津，衔枚迅济，出其不意，彼自惊乱，大兵乘之，鲜不获胜。”这一谋略，古人多用在突破江河防线时，运用佯动奇袭方法战胜敌人。在具体运用上，如果是远渡击敌，就把“远”作为主攻点，把“近”作为助攻点，假装近济的样子。吸引敌人兵力，然后乘其远处空虚之隙，悄悄渡河攻击敌人。反过来，也有把“近”作为主攻点的。那就是“近而示之远”的谋略了。

示形用诈，目的在于隐蔽自己的企图。制造假象，佯动误敌，既可掩盖我之真实意图，又可调动敌人就范。乘敌兵散势虚之际，出其不意，奇袭歼敌。

1945年的远东战役前夕，日军统帅部估计苏军不会在雨季发动进攻，因为雨季不适宜机械化重兵集团的行动，苏军要待到天气转好再发动进攻，最早也要在9月中旬。在判定主攻方向时，日军认为，苏联装甲部队不可能穿越沙漠和大兴安岭原始森林，因为那里是机械化装甲集团行动的禁地。可是，苏军偏偏违反常理，不仅把进攻时间选在了还处于雨季的8月9日，而且让担任主攻的坦克机械化兵团从日军意料不到的蒙古东部翻越大兴安岭，穿森林，过沙漠，直逼沈阳。

远迎六害

远迎六害 谋出《孙子·卷中·行军第九》：“凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。”

绝涧：两面险峻，水流中央。天井：四面高峻，溪水汇聚。天牢：三面绝壁，易进难出。天罗：草深林密，似天然罗网。天陷：地清泥软，车骑难行。天隙：山陡谷深，崎岖狭窄。这六种地形在《十一家注孙子》里，被曹操等人称为“六害”。

太平天国翼王石达开率军在大渡河紫打地（今安顺场）被清军所包围歼灭。大渡河是绝涧，六害之一。石达开违背了“远迎六害”的谋略，遭受挫败。

道光二十一年（公元1841年）四月九日，英军往广州附近三元里、萧风各乡骚扰。三元里、萧风乡民义愤填膺、鸣锣聚众，杀死英军六、七人，余皆逃回。十日，逃回的英军又率众而来，百人左右。乡民又鸣锣会集千人左右，与英军决战，下午二时左右，雷雨交加，乡民佯败，将英军引入黄婆洞磨刀坑，全歼英军。黄婆洞磨刀坑是天井，也是六害之一。英军违背“远迎六害”的谋略，进入天井被歼。

春秋时期，秦将孟明视、西乞术、白乙丙在靖函裂谷被晋军击败，全军覆没，三将被俘。战国时期，魏将庞涓在马陵道被齐军射杀。三国时，魏将张郃在木门道被蜀杀死。靖函裂谷、马陵道、木门道，都是天隙，六害之一。以上五将孟明视、西乞术、白乙丙、庞涓、张郃都违背了“远迎六害”的谋略，遭到挫败。

三国时期，吴蜀彝陵之战，蜀主刘备在山地里的草深林密处驻扎，连营七百里，行动困难，难于抗拒敌人进攻。吴军顺风放火，大败刘备军。刘备违背了“远迎六害”的谋略，犯了兵家大忌，驻扎于“天

罗”之中，因而遭受挫败。

走为上

走为上 据《南史·檀道济传》载，刘宋征南大将军檀道济北上征讨北魏，劳师远征，粮草接济困难，至历城（今山东历城县）粮尽，以“唱筹量沙”之计诈敌，率领宋军，安全撤回。这个战例本来是说檀道济很有谋略才能的。

《南史·王敬则传》载，南朝宋亡以后，萧道成称帝，即齐高帝，就是南齐。王敬则是萧道成的辅国将军，不识字，为人奸滑，野心很大。齐明帝（萧鸾）时，王敬则起兵造反。那时明帝病重垂危，明帝的儿子萧宝卷准备逃走。王敬则听到这消息，很是得意，带着讥讽的口气说道：“他父子俩谅来没有什么办法了，‘檀公三十六策，走是上计’，当然还是趁早逃走的好。”

所谓“三十六策”，是形容计策很多的意思，不是整整三十六条计策。后人积累《三十六计》，也并非说军事计谋只有三十六个，只是借阴阳学说中的太阴六六之数，比喻不胜枚举的谋略罢了。例如“瞒天过海”、“借刀杀人”、“金蝉脱壳”、“欲擒故纵”、“调虎离山”……等等，而把“走为上计”列为最后一条。

“走为上”，作为一种谋略，其意是说在不利的形势下，要避免同敌人决战，出路有三条：投降、讲和、退却。三者相比，投降是彻底失败；讲和算一半失败；退却则可转败为胜。所以，这种情况下，“走”为上策。而并不是说，“走”是各种谋略的上策。檀道济的安全退却，宋毕再遇以“悬羊击鼓”之计退却，都是在敌人占绝对优势己方不能取胜形势下的“上策”。

“打得赢就打，打不赢就走”，这是我军运动战实践中总结出的一条经验。为何走，怎样走，无不需要随机应变。现代条件下，军队机动能力、反应能力、获取情报能力都大大提高，能否走脱也是一个很重要

的问题。

步步为营

步步为营 《三国演义》第七十一回：“可激励士卒，拔寨前进，步步为营，诱渊来战而擒之。”

1941年6月，法西斯德国对苏联发动突然袭击，希特勒想用“闪电战”在一两个月内打败苏联。德军最初三个星期内长驱直入，侵占了苏联大片领土。到9月份，北路德军已进抵列宁格勒近郊；南路德军已攻占基辅，并向克里木推进；中路德军在占领斯摩棱斯克以后，向莫斯科方向突击。世界反法西斯战争的转折点——斯大林格勒保卫战由此拉开了战幕。1942年7月，德军迫近斯大林格勒。8月，德军精锐部队渡过顿河，开始猛攻斯大林格勒，震天动地的空袭和炮轰，把市中心炸成废墟。9月，德军攻入市中心，苏联军民进行了逐家逐户，逐街为营，逐巷为营，顽强抗击德军的凶猛进攻，终于遏止德军的“闪电战”的进攻，使苏军赢得了反击的时间。11月，苏军集中优势兵力从斯大林格勒的西北面和南面开始反攻，构成“铁钳攻势”包围了德军。1943年2月，被围困德军用余万人全部被歼。

1952年10月8日，在抗美援朝的战场上，美方再次宣布朝鲜谈判无限期休会。并于10月14日开始，美军先后投入6万余人的兵力，出动3000多架飞机和170多辆坦克，动用18个炮兵营，迅速进攻我方当时只有两个连把守面积不到3.7平方公里的狭小阵地——上甘岭。在科天的争夺战中，敌人共向这块阵地倾泻了近2000万发炮弹和5000枚炸弹，把上甘岭的山头削平了两公尺，发动了9000多次冲锋。英雄的中国人民志愿军依坑道为工事，步步为营，顽强地固守阵地，屹立不动，使其进不能进，退不能退，紧紧咬住敌人，为我军集中了优势兵力，由防御转入反攻，大获全胜。举世闻名的上甘岭战役，终于以歼敌27000多人而告捷，并促成停战谈判，及扭转了整个朝鲜战争的局势发展。1953年5月

13日至7月27日，中朝人民军队发动强大的夏季攻势。在两个多月里扩大阵地240多平方公里，歼敌12万余人。美国及其盟国共15个国家的侵略者，在形势更加不利的情况下，不得不于7月27日同中朝方面在板门店签订了《关于朝鲜军事停战的协定》。

坚壁清野

坚壁清野 《三国志·荀彧》有一段故事：东汉末年，曹操实力本来不大，在打了几个胜仗之后，特别是在山东兖州一带打败了吕布之后，威势大增。

靠近兖州的徐州，地位险要，物产丰富，曹操想占领这个地方。但是，由于徐州守将陶谦很得人心，不易取胜，打过一次，没有得逞。后来闻知陶谦已死，曹操便想立刻前去攻打。曹操的谋士荀彧阻道：“兖州这里，我们立足未稳，吕市还想伺机反扑，如果你抽兵攻打徐州，我们内部空虚，吕布必乘虚而入。兖州若失守，徐州万一又攻不下，我们到哪里去呢？”

荀彧还说：“现在陶谦虽死，但是因为我们已打过他一次，他的部将必定警惕，随时防备我们袭击。一定会用‘坚壁清野’的办法来对付我们。如果攻又攻不下，田里的粮食也收不到，那处境就十分危险了！”

曹操听了荀彧分析，认为很有道理，遂放弃攻打徐州。

《晋书·石勒传》记载，西晋末年，后赵国王石勒，曾亲率兵马，与晋军作战，晋军节节败退。在寿春（今属安徽）采取“坚壁清野”，使敌人找不到吃的东西，石勒军“采掠无所获，军众大饥，士众相食”，无法继续进军，不得不后撤。

后来，“坚壁清野”成为一种对付优势敌人进攻的策略。壁，就是壁垒、堡垒；坚壁，就是坚守堡垒。野，就是田野、田地；清野，就是收拾干净田里的粮食和藏起其他物资。这是饿死、困死敌人的一种作战方法。

在中国革命历史上，运用这一谋略最精采的就是在抗日战争中，日本侵略军向我国许多地区进攻时，广大军民运用这一谋略，村自为战，

使敌人无水无粮，陷入人民战争的汪洋大海之中。

里应外合

里应外合（又“**内外夹击**”） 外面攻打，里面接应，内外配合，明攻暗击混用。

《资治通鉴·卷三十九》载，公元23年（新朝地皇四年），绿林军建立政权，称汉军，分兵北伐，克昆阳（今河南省叶县）。王莽惊恐，急忙调集43万大军（号称百万），企图一举歼灭绿林军。大司空王邑自恃兵力强盛，直逼王凤、王常、刘秀所在地昆阳。有人劝阻，王邑不听，扬言“百万之师，所过当灭。今屠此城，喋血而进，前歌后舞，岂不快耶”，将40万大军拥塞于昆阳城之下，围困数十重，列营数百座，大有黑云压城城欲摧之势。

当时，绿林军主力正在围攻战略要地宛城，昆阳守军仅有八九千人，在王莽军猛烈攻击下坚守孤城。王凤接受刘秀建议，决定集中兵力，坚守昆阳，阻滞敌人，掩护主力克宛城，然后内外夹击，里应外合，歼灭敌人。王凤坚守，刘秀出城赴鄆城（今河南鄆城县）、定陵（今河南舞阳县东北）调集兵力，准备夹击莽军。6月，刘秀征集万余人增援昆阳，刘秀亲率步骑千余为前锋，在距莽军四五里处列阵。王邑见绿林军人数不多，只调数千人出战。绿林军首战告捷。刘秀为了鼓舞昆阳城内守军士气，动摇莽军军心，编造了绿林军攻克宛城的战报（此时，绿林军确已攻克宛城，但消息尚未传到昆阳），射入城中，又故意丢失一些让莽军拾去。这个消息传开，城中士气大振，城外军心沮丧。刘秀乘机精选勇士3000人，迂回到城西，出敌不意地涉过昆水，冲击莽军大本营。王邑自率万余人迎战，且下令各军不准擅自行动。王邑军遭刘秀军猛攻，阵势大乱，诸将因王邑不准擅自行动的命令，也不敢救援，王邑溃败。城内绿林军见莽军主帅已脱离部队，乘机出城夹攻，冲向敌营。莽军全线崩溃。

昆阳之战，王凤、王常、刘秀以里应外合之术大败王莽，创造了在劣势条件下，主动灵活，打破敌人围困的著名战例。

围地则谋

围地则谋 《孙子兵法·九变篇》：“用兵之法，将受命于君，合军聚众，纪地无舍……围地则谋……”又《孙子兵法·九地篇》：“所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地；”……是故散地无战……围地则谋。……背固前隘者，围地也……围地，吾将塞其网……”围地，指进入的道路狭隘，退出道路迂远，敌少数兵力能进攻我兵力众多的地区。在这样的地形条件下作战，应用奇兵，不宜用正兵，宜速不宜久，防者多用伏，攻者多施变。

诸葛亮是妇孺皆知的谋略家，但他最后却败于祁山，死于五丈原。而祁山之地，正是兵法上所说的“围地”，利于守而不利于攻，利于奇而不利于正。诸葛亮没有采纳魏延的出奇之谋，却让马谡为先锋主将，绕道阳平关，经武都、天水到祁山，让10万蜀军在崇山峻岭中笨拙而迟缓地行进，部队疲惫不堪。而魏军赢得了时间，深沟高垒，以逸待劳。直到马谡失守街亭，孔明仍未从军事上吸取教训，以至他在后来的北伐作战中，还是搞老一套，只打阵地攻坚战，而不敢“循秦岭而东”，深入敌后作战。这与孔明死后魏镇西将军邓艾阴平渡险，突然插入蜀国腹地，迫使刘蜀政权顷刻瓦解的作战方略相比，显得非常逊色。难怪陈寿在《三国志》中评价诸葛亮“治戎为长，奇谋为短，理民之干，优于将略。”

可见，在山区围地作战，若只会用正而不善施奇，只循常法而不精于谋，很容易陷入被动挨打的境地。

围师必阙

围师必阙 《孙子兵法·军争篇》用兵八则之一。这一谋略的基本要求是对已被围之敌要故意留下缺口，在缺口的前面设伏。古代作战，包围城池的情形很多。对于攻城一方来讲，应考虑到守城军民被敌军围困之时，如果城攻破，其后果不堪设想，故而往往下定与城地共存亡的决心死守，这样就难以破城。所以《虎铃经》认为“逼而为之者，逾数旬不变，非克敌之术”。应当如《六韬·虎韬·略地》中指出的“为之置遗缺之道”，也就是后世兵家常说的“围战之道，围其四面，须开一角，以示生路”（《百战奇法·围战》）。开一角的目的是向城中“示生路”，城中被困军民往往为求生路而开城突围，而开城突围时，又往往各自夺路，军心涣散，不如守城时之军心一致。这时，如果攻城的一方事先作好准备，“伏精兵于敌以待”，在局部变进攻为伏击，往往可以消灭突围之敌，以较小的代价攻下城池。

围师必阙的谋略，强调欲擒故纵，欲歼故放，先从精神上给敌人造成败势，避免困兽犹斗的局面发生。

单从形势上看，围师必阙似乎是消极的；就其本意来讲，它包含着积极歼敌、以求全胜的思想。因为这样部署兵力，不仅能使守者失地利，攻者得地利，而且可以使敌人抱侥幸逃脱、不战而求生的幻想，难打的“困兽”就成了好打的“惊弓之鸟”。

《三国志·卷九》载，公元206年，曹操把袁绍的残部高干包围在壶关，四面围攻，很久没有攻下。曹操生气地下令：“等攻下城来把城里的人全活埋掉！”这话传进城里，人人拼死作战，固守城池，数月不下。曹仁说：“围城不能围得太死，一定要留出一条活路。现在围城这么死，还宣告说攻下城后把里面的人都活埋，城中人当然要以死固守，壶关城池坚，城内粮多。攻则多伤亡；不攻长期暴师于城外，消耗太

大。这样屯兵固城之下，攻打拼死守城的敌人，不是上策。”曹操依其计，网开一面，让固守之敌逃出城外，脱离良好的城防工事，然后进行攻歼，很快破敌夺关。

围师必阙，不仅适用于攻城夺关的攻坚战，也适用于运动伏击战。杜佑在《通典·兵十二》中记载的吴王孙武问对时写道：“……吴王又问孙武曰：‘若吾围敌，则如之何？’孙武曰：‘山峻谷险，难以逾越，谓之穷寇。击之之法，伏卒隐庐，开其去道，示其走路，求生透出，必无斗意，因而击之，虽众必破。’”孙武讲的这段话，就是指利用良好地形伏击敌人时运用围师必阙的具体方法。

不过，“围师必阙”作为一种用兵原则被兵家普遍认识后，其中所含的权诈之术，在实际运用时也就很容易被对方识破。网开一面必有诡诈，阙之前面多有险伏，凡有经验的指挥员都懂得这一点。所以，真正高明者，从不机械地搬用这一原则。例如，刘伯承同志在革命战争实践中，把围师必阙这一古代军事思想，发展为“围三阙一，网开一面，虚留生路，暗设口袋”的新战法。我军运用这个战法曾经创造过光辉的战绩，但并不是处处套用。在淮海战役第二阶段对敌实行紧缩包围时，开始我军也曾考虑过敞开一个缺口，让敌人先突入我预设的口袋形阵地，再割裂、钳制和歼灭它。但又估计到敌人会采取进占一村巩固一村，逐步滚进的战法，因此，前委断然决定采用紧缩敌人于狭小范围之内因饿而歼之的对策，也就是围师不网，取得了预期的战果。

围城打援

围城打援 语出毛泽东《中国革命战争的战略问题》：“运动战的实行方面，问题是很多的，例如侦察、判断、决心……避强打弱、围城打援、佯攻、防空、处在几个敌人之间……养精蓄锐之必要等等。”

这一谋略，要求用一部分兵力包围据守城镇或据点的敌人，诱使别处敌人救援，而集中主力部队歼灭来援之敌。这一谋略，是古代军事家孙武“攻其必救”谋略思想的一种具体运用。《孙子兵法·虚实篇》云：“我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其必救也……”

东汉建武五年（公元29年）十月，刘秀命耿弇兵东击张步。张步命大将军费邑驻军历下（今山东省历城县西南），费邑之弟费敢守巨里（今历城县东）。耿弇为了调动敌人，假装准备攻城器材，扬言3天之内进攻巨里。费邑得知，亲自率军救援，耿弇于中途袭击，消灭了敌人，杀费邑。

孙臏的“围魏救赵”也属于这一类战例。

《资治通鉴·魏纪六》载，景初二年（公元238年）司马懿平定辽东之战，围襄平引公孙渊回救，也是这一谋略的运用。

1946年10月，毛泽东为中央军委起草的给冀东军区和冀热辽军区的电报中，专门阐述了“围城打援”的战法：“你们作战方针，应着重歼灭敌有生力量，然后敌占各据点自然容易为我收复。为实行此方针，应采取围城打援办法。围城之目的不在得城，而在打援。……打时须用包围迂回，以期尽歼。”以围点吸引援敌，歼灭援敌于野战条件下。运用这一谋略的关键在于从实际出发，处理好“围点”与“打援”的关系。“围点”，要在表面上给敌人造成一种危机感和压力感，使敌感到我“围点”是真围，而不是示形张势。与此同时，暗中则把作战中心放在“打援”上。我军在长期的革命战争中，积累了许多围城打援、围点

打援、攻城打援的经验。在古代战争中，由于侦察、通信技术落后，信息传递慢，指挥不敏感，这一谋略容易成功。现代条件下，随着新的侦察技术广泛应用，战场的“透明度”不断提高，这种谋略容易被识破，因此，这种战法在新的历史条件下用于战争，还需要更新颖的示形用诈手段，需要军事家们更深入的探索。

围魏救赵

围魏救赵 语出《史记·孙子吴起列传》，记述战国时期齐围魏救赵的故事。基本思想是强调攻其必救，歼其救者；攻其必退，歼其退者，以达到趋利避害、机动歼敌的目的。

周显王十五年（公元前354年），魏将庞涓领兵8万，包围赵国都城邯郸。邯郸危急，赵求救于齐。周显王十六年十月，齐威王派田忌为将，孙臏为军师，率兵8万救赵。田忌开始想直趋邯郸，与魏军主力决战。孙臏说，解开纷乱的丝线，不能用拳头乱打；劝解别人的纠纷，不能参加搏斗。解救赵国危难，死打硬拼不合算。应当攻其必救，迫使魏军前来就范。魏军围攻邯郸已有年余，其精锐兵力集中于前线，国内一定空虚。如果乘此机会直捣魏国都城大梁，魏军必然会匆忙撤离邯郸，回军自救。这样不但解救了赵国之围，也为我军创造了以逸待劳、打败魏军的条件。田忌采纳了孙臏的建议，一面领兵向魏都大梁进发，一面选择有利地形桂陵（今山东菏泽县东北）屯兵以待。魏军闻讯急忙撤离邯郸，日夜兼程回师自救，归途与齐战于桂陵，大败，赵国危难得以解除。

“围魏救赵”的成攻，一是抓住了魏赵鹬蚌相争、精疲力竭的有利时机；二是选择了正确的作战方向，使敌疲于奔命，处于被动挨打的境地。

孙臏在周显王二十八年（公元前341年）救韩之战中，同样使用了这一战法，只不过在施计过程中又根据战场实际情况施以减灶诱敌之计，大败魏军。

魏国以庞涓为将，伐韩。韩求救于齐。齐威王仍以田忌为将，孙臏为军师发兵救韩。这次他们也没有出兵韩国，仍用攻其必救的方略，进军魏国，直指大梁，迫使庞涓急忙从韩国撤军。“围魏救赵”之谋，为

历代军事家所赞赏，被列为“三十六计”第二计。毛泽东在《抗日游击战争的战略问题》一文中，在总结我抗日军民反围攻作战经验时曾说过，如果敌在根据地内久踞不去，我则可以一部留在根据地内围困该敌，而用主力进攻敌所从来之一带地方，在那里大肆活动，引致久踞之敌撤退出去打我主力。这就是“围魏救赵”的办法。1947年8月，当蒋介石大举进攻解放区时，我刘邓大军逐鹿中原，千里跃进大别山，由内线打到外线，把战争引向蒋管区，一举扭转了整个战争形势，也是对“围魏救赵”这一谋略的运用和发展。

围而不打，隔而不围

围而不打，隔而不围 是一种在战略上以少量兵力钳制敌人，保障我军主力调整战略部署，达成战略合围，集中绝对优势兵力，大量歼敌的谋略。

语源于毛泽东指挥淮海和平津战役时，于《1948年12月11日9时，给林彪、罗荣桓、刘亚楼的电报》：“（七）从本日起的两个星期内（12月11日至12月25日）基本原则是围而不打（例如对张家口、新保安），有些则是隔而不围（即只作战略包围，隔断诸敌联系，而不作战役包围，例如对平、津、通县），以待部署完成之后，各个歼敌。尤其不可将张家口、新保安、南口诸敌都打掉，这将迫使南口以东诸敌迅速决策狂跑，此点务求你们体会。”

1949年12月11日，平津战役开始时，我军华北2、3兵团，东北先遣团，将敌傅系部队的13、16、35、62、92、94、101、104军等部队主力分别包围在张家口、新保安两地，切断了敌人向西的逃路。我东北野战军主力已经越过长城，进入冀东，但是，尚未对平津塘诸点完成包围，“唯一或主要的是怕敌人从海上逃跑。”为了不使敌人决策狂跑，尽快地完成对平津塘诸点的包围，毛泽东于12月11日及时下达了平津战役作战方针的指示，令西线各部对张家口、新保安诸敌在两星期内“围而不打”，令东北野战军主力，要不惜疲劳，不怕减员，不怕受冻受饥，以最快速度同时切断津、塘和平、津之间敌人的联系，对敌形成“隔而不围”的战略态势，再行休整，然后从容攻击。同时，指示淮海战役的前线对杜聿明集团“两星期内不作最后歼灭之部署”，以稳住敌人，“不使蒋介石迅速决策海运平津诸敌南下。”并令山东我军控制济南以北一段黄河，并在胶济路上预作准备，以防敌人向青岛逃跑。我各野战军认真执行了毛泽东和中央军委的指示，使傅作义集团被我

军“一概包围了”。至1月31日，傅作义接受了和平改编，北平宣告和平解放。平津战役历时64天，除塘沽少量敌人从海上逃跑外，我军共歼敌50个师52万人，解放了华北大部地区，取得了重大胜利。

围而不打，隔而不围的谋略思想，在现代战争中仍然具有很高的实用价值。

县门不发

县门不发 “县”字在古文中与现在的“悬”字相同，“悬门”就是内城城门上设的“闸门”。“县门不发”，就是内城城门上为防御敌人攻城，平时悬在城门楼上的大门也不放下来。《左传·庄公二十年》详细记述了郑国叔詹把“县门不发”作为一种战术，给楚国军队造成一种神秘莫测的心理压力，达到不战而使楚军自退的目的。

公元前666年，已经强大起来的楚国继续向北发展，楚国还破例地派出六百乘兵车的庞大队伍北上攻打郑国，一下子闯进了郑国都城近郊的桔秩之门，郑国危在旦夕。郑文公召集百官商讨应急之策，大家七嘴八舌，莫衷一是。有主张求和的，有提出坚壁以待齐国救援的，有要求“背城一战”的，还有的认为最好“奔桐丘以避之”。正当郑文公左右为难之时，叔詹说：“臣自有计退之！”他分析说，楚军远道而来，既欲求胜，又担心孤军深入而失利。退楚之计，必须在其不敢进一步冒险上做文章。

楚军推进很快，大批战车兵临城下。叔詹令众人沉住气，把军队埋伏在城内，使楚军看不到一兵一卒。而且城门大开，“县门不发”，街市上的百姓来往如常。

面对如此景象，楚军深感疑惑，担心入城后落入郑国的圈套，便在城外停了下来。楚军统帅子元率大军来到，听了前队的报告，登高眺望，只见城内旌旗整肃，甲士林立，秩序井然。他害怕万一失利，回去交不了帐，想进一步弄清情况再攻城。但第二天后队便派人向他报告，说齐侯同鲁、宋两国诸侯率领援郑大军将于本军后队接触。子元害怕腹背受敌，率军匆匆撤退。他安慰众将说：“我军已经到达了逢市，这就算是取得胜利了！”离开郑国国境后，他命全军击鼓鸣锣，高唱凯歌，回楚国请功去了。

郑国转危为安，用的是疑兵之计，进行的是一场心理战。敌军临城，通常是城门紧闭，坚壁拒敌。叔詹却一反常法，城门大开，“县门不发”。这样便给楚国军队的心理造成一种神秘莫测之感，不敢贸然进城，从而失去战机，最后只好不战自退。“县门不发”作为一种战争谋略已经成为历史的陈迹，在现代战争中似乎已经不能直接借鉴。但它的内在机制，即针对敌军的心理反常用兵，却可以给我们现代军人以思想启迪。心理因素历来是影响战争胜败的一个重要因素，在筹策谋划时不可不把这一因素考虑进去。

兵上神秘

兵上神秘 用兵作战是贵在保密，愈神秘愈有利。

谋出《汉书·周勃传》：“兵事尚神秘，将军何不从此右去走蓝田，出武关，抵锥阳。”

清代朱逢甲《间书》：“兵机皆贵密，不独用间为然也。”“兵上神秘”是说作为军队作战的行动计划和部署，在未实施之前，消息不能泄露出去，不能让其他人员尤其不能让敌方人员知道，以保证计谋的隐秘性与部队攻击的突袭性，才能取得战争的胜利。

《东周列国志》记载：周幽王是一位荒淫无道的暴君。他宠爱绝色佳人褒姒，将申后打入冷宫，把太子宜臼废为庶人，王后与太子分别由褒姒及褒姒生的儿子被服取而代之，申侯对此愤愤不平，上书直谏，劝幽王“收回乱命”，以“免亡国之殃”。幽王看了奏章后，大为愤怒。虢石父在一旁也劝幽王出兵讨伐申侯，以免后患。于是，幽王削去申侯的封号，命虢石父为将，准备兴师伐申。可是，申侯的人在镐京探知此情，急忙禀报申侯得知。申侯从西戎借兵，趁幽王的军队尚未出动的时机，先发制人，抢先袭击镐京，“围绕三匝”，幽王举烽火求救，周围诸侯按兵不动，又以为是幽王逗着褒姒玩呢？最后，幽王、虢石父被杀，西周覆亡。

周幽王的失败固然由于他荒淫无道，但兵机泄露，申侯知其谋而先发制人也是重要原因之一，难怪幽王大惊失色地说：“机不密，祸先发。我兵未动，戎兵先动，此事如何？”。

公元615年，隋炀帝北巡，东突厥启民可汗之子始毕可汗率军数十万骑准备袭击隋炀帝。隋炀帝正在边境上耀武扬威地转悠，还蒙在鼓里，不知即将大难临头。这时，以隋炀帝之女嫁给启民可汗的义成公主已知始毕可汗的阴谋，派使者快马加鞭到隋军向隋炀帝报告了。隋炀帝

立即逃到雁门进行抵御，最终使始毕可汗的阴谋失败。这是用兵作战泄密的恶果。

英阿马岛战争中，由于阿根廷军拥有先进的“飞鱼”式导弹，英军没有能与“飞鱼”导弹相对抗的武器，所以英舰朝不保夕，随时都有被击毁的可能。要解除“飞鱼”威胁，英军就必须打掉阿军运载“飞鱼”的“超级军旗”飞机。但是，欲想在空中打掉“超级军旗”，谈何容易！英军出奇制胜，派遣了代号为“SAS”的特：种空勤部队去完成这一艰巨任务。该部成员经过严格而又特别训练，英勇机智，战斗力强，能胜任侦察、爆破、空降、登陆、扰乱、偷袭等多种特殊任务，或从空中而降，或从海内而上，神出鬼没，本领全面。1982年5月加日该部16名突击队员，暗乘潜艇在阿根廷本土悄悄登陆，神不知鬼不觉地秘密潜入里奥加列戈斯空军基地——“超级军旗”起飞的主要机场，炸毁了机场上所有的“超级军旗”，只有少数几架“超级军旗”因停在另一机场，才幸免于难。从此以后，阿军的“超级军旗”极少参战，英舰解除了最大威胁。这是用兵作战神密的成果。

东突厥几十万铁骑袭击一个人竟失败了，英军17名突击队员奇袭一座现代化机场却成功了。原因是一个违背了“兵上神密”的谋略，一个运用了“兵上神密”的谋略。

用兵作战的秘密，应尽可能被少数几个，甚至一人控制，严格保密，禁止外泄。“保守机密，慎之又慎。”

兵不血刃

兵不血刃 未交锋就取得胜利。谋出《荀子·议兵》：“故近者亲其善，远方慕其德，兵不血刃，远迩来服，盛德于此，施及四极。”诸葛亮《为后帝伐魏诏》：“夫王者之兵，有征无战，尊而且义，莫敢抗也，故鸣条之役，军不血刃，牧野之师，商人倒戈。”唐代陈子昂《燕然将军画像铭并序》：“则使元恶授首，群毗不孤，兵无血刃，荒戎底定，岂不在于大难乎。”

康熙二十年（公元1681年），盘踞台湾的郑成功之子郑经病死，其子郑克塽继位。当时，克塽年幼无知，大权落在将军刘国轩、冯锡范等人手里，郑氏内部争权夺位十分激烈。鉴于这种情况，康熙认为统一台湾的时机已经成熟，于是授施琅为福建水师提督，要他相机进兵台湾。并命福建总督姚启圣统辖福建全省兵马，同提督施琅配合作战。

康熙二十二年（公元1683年）六月，台湾海峡风平浪静，康熙下令施琅攻打澎湖。六月十四日，施琅率领战船3百、水兵2万，由铜山岛扬帆出发，进攻台湾的要塞澎湖。当时，郑氏主将刘国轩早已率领台湾主力军驻守澎湖，沿岸筑短墙，置腰锐，周环加余里，壁垒森严。为了攻取澎湖，施琅首先派遣游击蓝理以鸟船进攻，不幸被敌人重重包围。施琅立即乘楼船突入敌阵，被流矢射中眼睛，血流不止，但他仍督战不退却。清总兵吴英继续冲入敌阵，将士奋勇冲击，斩敌3千，攻克虎井、桶盘二屿。旋以百船分列东西，遣总兵陈蟒、魏明、董义、康玉率兵东指鸡笼峪、四角山，西指牛心湾，以分散敌人兵力。施琅自督56船分8队，以80船继后，扬帆直进。敌悉众拒战，总兵森贤、朱天贵先入阵，天贵战死。施琅督军猛冲猛打，焚敌舰百余，杀死无数敌兵，溺死者无算。双方激战十多小时，消灭敌将4百余名，水兵1万2千余人，缴获楼槽甲杖器械不计其数，敌人守将刘国轩败退台湾，施琅占领了澎湖。

施琅是一位智勇双全的名将。他攻占澎湖后，立即向郑氏政权发起强大的政治攻势，敦促郑氏投降。当时，刘国轩回到台湾后，郑氏大为震惊，内部矛盾重重，台湾岌岌可危。鉴于这种情势，施琅立即上奏建议康熙下招抚令。康熙采纳其建议，向台湾的郑氏集团发了一道招抚谕旨。谕旨指出：郑氏控制台湾，使双方处于对峙状态，沿海地方里闲不宁，“时遭兵资之厄”，现在清军进攻台湾，就是为了维护国家的统一，希望郑氏认清形势，“审图顺逆，善计保全”；只要郑氏真心归回，则既往不咎，“从优叙录，加恩安插，务令得所”。这道谕旨下达前后，在朝廷内有人议论，说施琅与郑氏有杀父之仇灭兄之恨，并断定他必乘机报私仇，不可能实行招抚政策。但是，出人们意料之外，施琅却能深明大义，“以国事为重，不计私仇”，坚决贯彻康熙的招抚谕旨。施琅说：“绝岛新附，一有诛戮，恐人情反侧。吾所以衔恤茹痛者，为国事重，不敢顾私也。”这样就解除了郑克塽等人的疑虑，促使他们归顺投诚。郑氏先后两次派遣差官到澎湖施琅军前求抚，施琅和姚启圣都能以礼相待，并多次颁布晓谕台湾官民的安民告示，宣传康熙的招抚政策，劝谕台湾地方官兵、百姓、土番人等：“各宜乐业，无事惊心。收成在迩，农备毋荒。贸易如常，壅登有禁。官兵违犯，法在必行。人民安生，事勿自缓。”当年十月三日，施琅率师抵达台湾，得到台湾人民的支持和拥护，“百姓壶浆相继于路，海兵皆预制清朝旗号以迎王师。”郑克塽等人也出来迎见，施琅与郑克塽等人在天妃宫相见时，双方握手开诚，礼待优厚。当施琅向郑氏集团宣读赦诏后，郑克塽等“欢呼踊跃，望闾叩头谢恩。”就这样，在和平的气氛中实现了统一台湾的大业。

施琅不计私怨，顾全大局，化干戈为玉帛用政治手段解决了军事问题，兵不血刃而屈人之兵、下人之城，既避免了由于进一步的战乱而造成的更大的伤亡及人民生命财产的损失，又有益于统一台湾的大业、稳定台湾的民心、巩固清政府对台湾的统治。

在战斗中，取胜的方式表现为或兵不血刃、用非武力手段迫敌起义

或缴械投降，或兵刃相接，以武力手段打垮敌人。两者相衡，“非战而屈人之兵”当然是最佳选择。这种方式既消灭了敌人，也保存了自己的力量，同时扩大了政治声誉和影响。要兵不血刃而迫敌就范，强大的武力是第一要素，甚至一些必要的外围战斗也是在所难免的。同时，要对敌发动有力地政治攻势和宣传攻势，陈述利害关系，动之以情，诱之以利，分化敌人的团结，瓦解敌人的士气和斗志，并进行积极不懈地外交努力，才能奏效。

兵无常势

兵无常势 谋出《孙子·虚实第六》：“故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”用兵作战有常规的战术，但没有一成不变的战术。必须根据敌情、我情和环境的变化，而随时更换制定新的作战计划和方法。随机应变，兵无常势，才能用兵如神，因敌制胜。

李靖，本名药师，京兆三原（今陕西三原东北）人，是隋代大将韩擒虎的外甥。他精通兵法，在隋代就得到许多名臣大将的称赞。隋末，李靖任马邑郡（治所在善阳，今山西朔县）垂（辅佐官员之称呼）。唐初，跟随李世民（即后来的唐太宗）攻打隋将王世充，因战功授开府（府兵军职）职务。其后，唐高祖任命他为行军总管（军队出征时的主帅），兼代行军长史（掌管一军军政事务的长官），率巴、蜀军随赵郡王李孝恭征讨萧铣。当时萧铣自称梁王，以江陵为都，割据两湖。

武德四年（公元621年）八月间，唐军自夔（Kui葵）州（今四川奉节）出发，进攻江陵。时值秋季，江水上涨。一些将领要求等扛水降落后再进军。李靖说：“兵贵神速。现在我们的军队刚刚集中，萧铣尚未得知，如能乘江水上涨之机，顺流而下，迅速抵其城下，便可攻其不备，一举获胜。这是迅雷不及掩耳的行动啊！”孝恭采纳了李靖的意见，遂发战舰2千艘顺江东下，向江陵进军。一路上，唐军顺利攻下沿江萧铣所占据点，9月到达夷陵（治所在今湖北宜昌西北），打败了驻守清江（古称夷水，在湖北西南部，东流到直都县城东北入长江）的萧铣大将文士弘。萧铣闻讯，大为惊慌，匆忙下令征集江南士兵抵抗。但由于交通不便，江南士兵一时到达不了，萧铣便把江陵附近所有兵力集中起来，对付唐军。李孝恭急于出兵攻打江陵城，李靖劝阻说：“萧铣的兵力，是为援救失败之师而集中起来的，其势不能持久，我们不如暂时停泊南岸，等他们兵力分散后，再发动进攻，就容易取得胜利。如果

现在急于进攻，他们会拼力死战，是不容易取得胜利的。”孝恭不听。他让李靖留守营寨，自己率军出战，果然被打败。这时，萧铣士卒用船抢着收集唐军战败留下的军用物资，非常混乱。李靖看到攻击的时机已到，遂命令部队出击，终于大败萧铣军。

在萧铣毫无防备的情况下，李靖率军以神速的动作，攻其不备，初战告捷。这里，李靖采用的是“兵贵神速”的谋略。但当敌人已有所准备，并集中兵力抗战时，就应改变用兵战术，待机破敌，希望速战速决的李孝恭不听李靖劝告，结果遭到了挫败。最后，李靖审时度势，待敌混乱之机方令部队出击，大败敌军。

兵以利动

兵以利动 谋出《孙子·军争第七》：“故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”

唐太宗即位时，东突厥发兵南侵，直逼长安。唐太宗倾尽长安城中财物求和。贞观三年（公元629年）11月，东突厥颉利可汗又入犯河西各州。唐太宗部署五路大军应战。公元630年初，唐将李靖率精锐骑兵3千，自马邑（今山西省朔县），进至恶阳岭（今内蒙古自治区和林格尔县南）。颉利可汗没有想到唐军会从天而降，以3千人向其大本营进攻。他认为：“唐军若非倾国而来，李靖哪敢孤军深入？”李靖则乘其惶恐不安之际，出其不意地夜袭定襄，大败突厥军。在惊恐中，颉利可汗欲把牙帐迁行碛口。李世勣率军出云中，截击突厥骑兵于白道，亦获胜利。二月，李靖又大破颉利可汗于阴山。颉利可汗被迫率众数万逃窜到铁山，遣其部将执失思力入朝谢罪，并请求举国内附。唐太宗即派鸿胪卿唐俭等人前往安抚之，并派李靖率军迎候颉利可汗。颉利可汗外为卑辞，内实犹豫，是以“请降”为缓兵之计，欲等到草原上草青马肥时逃到漠北。李靖率军在白道与李世勣部会合后，对李世勣说：“颉利虽败，其众犹盛，若走度碛北，保依九姓，道阻且远，追之难及。今诏使至彼，虏必自宽，若选精骑1万，携带20日粮，出其不意，攻其无备，进行奇袭，可以不战而擒颉利可汗。”他们把这一计划告诉了定襄道行军副总管张公谨。张公谨不解地说：“诏书既已许其降，唐俭又在颉利可汗牙帐，我们又怎能发兵袭击呢？”李靖反驳说：“机不可失，时不再来，这与韩信当年消灭齐国是一样的，唐俭辈何足惜！”于是李靖率军乘夜出发，李世勣率军继之。行至阴山，遇敌巡逻警戒千余帐，皆俘以随军前往，以防泄密。当时，唐俭已和颉利可汗相见。颉利可汗认为，一切正在按自己的如意算盘进行，踌躇满志，安而忘危。突厥军处

于毫无戒备状态。在接近颉利可汗牙帐时，李靖令部将苏定方率骑兵200名，乘雾而进，进到离牙帐一里左右时，浓雾消散，被敌发觉。颉利可汗急乘千里马落荒而逃。李靖率大军继至，大败突厥军，斩首万余，俘获突厥人十余万，牲畜数十万，杀隋义成公主，擒其子叠罗施。唐俭乘乱逃回唐军中。颉利可汗率万余人欲远遁漠北，为李世勣所阻。颉利可汗的大酋长们纷纷投降。李世勣俘获突厥人5万余口。颉利可汗企图投奔吐谷浑，于途中被突厥苏尼失部擒获，押送唐军。

用兵作战应“合于利而动，不合于利而止。”对付狡猾多变的敌人，必须用种种非常手段，加以消灭。若日久生变，则后患无穷。在突厥已举国归附，大唐使者唐俭前往安抚，其命根子捏在突厥手里时，李靖不宣而战，发动突袭，似乎“不仁不义”。但李靖深知，突厥名为归附，实为缓兵之计，待日后逃至漠北，无异于纵虎归山，贻害无穷。于是，兵以利动。乘突厥受降、毫无戒备这个绝好的机会，打他个措手不及，全歼突厥，维护了大唐边境的安全。可谓承受“小害”，而获得“大利”。战争是残酷的，若不分场合、不合时宜地对敌人“仁慈”，违反“兵以利动”的原则，则必败无疑。公元前638年，宋襄公图谋称霸，带兵伐郑，与救郑的楚兵战于洧水（在今河南拓城西北）。楚兵强大，宋襄公却以“礼”治军，坚持待敌以“仁义”，待楚兵渡河列阵后再战，结果大败而归，次年因伤重身亡，一身抱负，只落得个千古笑柄。

三国时期，孟达原为蜀将，后来投降魏国，后来又欲投降蜀国，同时又和吴国联系上，狡兔三窟。公元227年，他给诸葛亮的信中说：“宛距离路阳八百里。距离我处一千二百里。等我举事时，在宛都督荆、豫两州军事的司马懿还要上表天子，才能采取行动。这需要一个月的时间。那时候我的城防就加强了，军队也作好了准备。我据遥远而又险要之地。司马懿必定不会亲自到来，至于别的将领来，我就没有什么担心了。”诸葛亮知道孟达为人反复无常，便将计就计，派郭模到与孟达相邻的魏将申仪处诈降，并把孟达欲投降蜀国之事故意泄露；以此

来造成事实，逼迫孟达叛魏。申仪素与孟达不和，得此情报如获至宝，火速报知司马懿。司马懿得报后，深怕孟达迅速反叛，立即致书孟达，进行安抚。信中写道：“将军昔日背叛刘备，投奔国家。国家委将军以重任，独当一面，镇守边关，相机攻蜀，真可谓以诚相见，信而不疑。蜀国举国上下无不切齿痛恨将军。诸葛亮日夜思欲除掉将军，无计可施。郭模所言显系机密大事，诸葛亮岂能轻易让他传出。这是诸葛亮的毒计，一眼就可看穿。国家对将军仍然深信不疑。”孟达见信大喜，对叛魏更加犹豫不决了。魏军的其他将领认为孟达同时与蜀、吴两国联络，应该先去看看他的动静，然后才可决定我之动止。明于利害动止原则的司马懿力排众议说：“孟达是个反复无常之辈，现在他正内心彷徨，我应乘其举棋不定之际，以闪电不及瞬目、迅雷不及掩耳之势将其平定。”公元227年12月，司马懿不经魏明帝批准，率军日夜兼程，向孟达驻地上庸疾进。孟达经过反复考虑，最后决定投奔蜀国，出人意料，司马懿已率大军赶到。孟达慌忙致书诸葛亮求援说：“我举事才八天，司马懿已兵临城下，真是神速呀！”这时孟达才做防御准备。申仪切断了蜀军来援之路，司马懿放心地强攻上庸。公元228年1月，魏军拔上庸，斩孟达，胜利平叛。

将在外君命有所不受，兵唯以利动。司马懿未经魏主同意，便擅自突袭孟达，可谓为“兵以利动”的典范。

兵以诈立

兵以诈立（又“兵不厌诈”） 《孙子兵法·军争篇》：“兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”唐人杜牧注道：“诈敌人，使不知我本情，然后能立胜也。”《吕氏春秋·义赏》载有春秋时晋、楚“城蹊之战”的一段故事。当时，晋文公问狐偃道：“楚国兵多，我国兵少，将如何取胜呢？”狐偃答道：“繁礼之君不足于文，繁战之君不足于诈，君亦诈之而已。”这话的大意是说：“重礼仪的国君，礼节再多也不厌烦；好打仗的国君，仗打得再多也不厌诡诈。您也用诡诈好了。”《韩非子·难一》作：“繁礼君子，不厌忠信；战阵之间，不厌诈伪。”

当时晋文公又问雍季，雍季不主张“诈”，认为偶然“诈”一下是可以的，但这不是长策。晋文公虽然赞赏雍季的意见，而到底还是采用了狐偃的计策，并终于获得大胜。

《孙子兵法·计篇》：“兵者，诡道也。”曹操注：“兵无常形，以诡计为道。”唐李筌注：“军不厌诈。”又清代陆以湜《冷庐杂识》：精于用兵者“皆出奇制胜，所谓兵不厌诈，非小儒所能知也”。“兵以诈立”、“兵不厌诈”都是“兵者，诡道”思想的反映，战胜敌人，要靠谋略，靠诈伪，这是历代军事家所推崇的重要的谋略思想。

东汉虞诩调任武都太守，在陈仓晴谷被数千羌兵阻挡，他一面扬言待援兵到来后再走，一面令中途增灶。羌兵以为虞诩援兵真的到了，不敢追赶。

公元1360年，占据安徽、江西一带的陈友谅部，自恃势力较强，企图消灭占据南京的朱元璋部。朱元璋采取欺诈手段，令部将康茂才诈降陈友谅，朱元璋暗设大量伏兵，大败陈友谅部。“用诈”是古今军事家

的一个基本用兵原则，古今中外以“用诈”而成功的战例不胜枚举。只要战争不消失，只要世界上存在着敌对势力之间的利害冲突，“兵以诈立”的谋略就不会失去它应有的活力。

兵以静胜

兵以静胜 战国《尉繚子·攻权第五》：“兵以静胜，国以专胜，力分者弱，心疑者背。”这一谋略的意思是说军队坚定沉着，就能克敌制胜。《淮南子》说：“兵静则固。”《草庐经略·卷四·尚静》说：“夫三军之事，器则乱，静则治，必至之理也。”《兵罟·静》云：“兵，武事也，而以静为主。静则无形，动则有形。一虎豹不动，不人陷阱；麋鹿不动，不催置罕；飞鸟不动，不挂网罗；鱼鳖不动，不摄唇咏，物未有不以动而制者也。是故圣火贵静，静则不躁，而后能应躁。”兵之所以能以静胜，一则由于“静则无形”，敌不知我之行迹，无法知道我之虚实和企图。不知我所防何处，薄弱何处，因而不知从何处向我进攻。不知我从何处向敌方攻击，因而也就不知应在哪里防守。二则由于“静则不躁”，不易暴露自己的弱点，敌人找不到可乘之机。将帅冷静，就能缜密地考虑问题，判断准确，出奇谋，定奇计，做到“多算胜”。军队能保持良好的战备状态、良好的纪律和秩序，能坚决执行命令，密切协同。

公元前154年（汉景帝三年），吴、楚等7国叛乱，周亚夫奉命率军征讨，进至昌邑（今山东金乡西北），坚壁拒守。吴、楚军进攻梁国睢阳，梁派使者请求周亚夫驰援，景帝也派人令周亚夫救梁，周亚夫却按兵不动，只派了一支轻骑，切断吴、楚粮道。吴、楚军久攻不下，粮食匮乏，急于同汉军主力决战，而周亚夫一直坚壁不出。吴、楚军求战不得，士卒饥饿，斗志衰竭，只好退兵。周亚夫乘敌撤退之机，派精兵追杀，大破吴、楚军。

公元317年（建武元年），起义军杜曾部威名大振。晋元帝又派豫章太守周访率军征讨。当时起义军锐气正盛，所向披靡。交战之后，周访自领中军，为安军心，于阵后射堆，以示闲暇、胸有成竹、临危不

乱。交战激烈之时，周访选精兵800骑，自行酒饮之，并命令他们不得妄动。当起义军杜曾快要进到离周访30步时，周访才亲鸣鼓，将士腾跃赴战。杜曾被这突然的行动吓昏了头，军众大溃，周访乘机挥戈而进，杜曾等败走武当。

“静”与“动”是相互矛盾的两个方面、绝对的“静”是不存在的。“兵以静胜”强调的是以静制动，以静胜敌。先静而后动，静中亦有动。静是为了动。没有动，静就失去了意义。战争必以一系列敌我消长的活动而最终决定胜负。不动，就不能消耗和灭亡敌军。周亚夫不顾梁使请求、景帝命令而按兵不动，总体上是“静”，但同时也派出一支轻骑断敌粮道，可以说是“静中有动”。所以，“兵以静胜”的谋略，应该深刻理解“静”的内在涵义，统兵打仗，须小心谨慎，如临深渊，如履薄冰，不可大意，不可轻动，更不可妄动。也不能把“静”看成保守的、消极的等待和观望而贻误战机。

兵贵神速

兵贵神速 语源于《孙子兵法·九地篇》：“兵之情主速。”《三国志·魏书·郭嘉传》：“太祖将征袁尚及三郡乌丸。……嘉言曰：‘兵贵神速。’”

大凡用兵作战，先发制人贵速，主动攻击贵速，捕捉战机贵速。在战略持久的内线作战中，进行战役战斗的进攻的外线作战，也贵在速战速决。

迅雷不及掩耳，疾电不及瞬目。长久曝师于坚城之下，必然钝兵挫锐；进行速战速决，方能势如破竹。所以，“兵贵拙速，不尚巧迟，速者乘机，迟者生变。”（明《登坛必究·卷十六》）。

明《纂辑武编》写道：“兵以速为策者，其机在速。譬犹猎者之逐兽，兔起鹑落，少纵则失之。”

俄国著名军事统帅苏沃洛夫把军队的迅速行动和闪电般的冲击，说成是真正的战争灵魂。“一分钟决定战斗结局，一小时决定战局胜负，一天决定帝国的命运”，就是这位军事人物站在他那个时代发出的豪言。

革命导师恩格斯论述得更加透彻明了，他曾在《土耳其战争的进程》一文中指出：“拿破仑就这样做过，而且此后每个军事长官都知道，行动的迅速可以弥补军队的不足，因为这样可以在敌人还没有来得及集中兵力以前就进行袭击。正如在商业上说‘时间就是金钱’一样，在战争中也可以说‘时间就是军队’。”

军队的神速行动，自然是机动能力强的表现，要以军队装备的发展作基础；同时也是高超的组织指挥艺术的表现。指挥员多谋善断，办事果敢，常能以打破常规的行动争得速度上的优势。

《资治通鉴·后唐纪》载，后唐庄宗同光元年（公元923年），后

梁朱友贞调主力部队分数路向后唐进攻，而首都大梁空虚。后唐李存勖以一部兵力防御，主力从邻州长驱南下，10月17日在中都（今山东坟山）活捉了后梁名将王彦章。又采纳了康延章、李嗣源的建议，乘敌大梁空虚，昼夜兼程，急率大军奔袭。10月22日傍晚，李嗣源领前军倍道兼程，奔袭大梁，梁守将遭突袭，被迫出降，后梁灭亡。此战，是我国古代战争中长途奔袭，速战速胜的著名战例之一。

魏明帝太和元年（公元227年），魏国的新城（今湖北房县）太守孟达，秘密联结蜀、吴谋反。当时，屯军于宛城（今河南省南阳市）的司马懿得到了这一重要情报，准备征讨。按说，司马懿要发兵平叛，必须先上表在洛阳的魏主，待接到旨意后才能进兵。可是，从宛城到洛阳往返有1600百里，要走半个多月；从宛城到孟达准备起事的上庸城有1200里，也要走10多天。若等魏主降旨后再前往平叛，那么魏军只有在孟达举事后一个月才能开到上庸城下。

魏军和孟达的兵力对比在数量上是4:1，但魏军的粮食不够吃一个月，孟达的粮食则可以支持一年。也就是说，魏军若等洛阳传来旨意进军，兵到上庸之日，正是粮草用尽之时，而孟达恰好可以在这一个月的时间里，充分作好应战准备。因此，时间成了双方争取主动的关键。

足智多谋的司马懿为了争取时间，以快制胜，便一反惯例，机断行事，在没有接到魏主进军命令的情况下，就暗中率领大军疾进，讨伐叛军。三军分八部并进，昼夜兼程，几乎每一天都走两天的路程。结果，只用了8天时间就赶到了上庸城下。满以为可以争取到一个月备战时间的孟达惊呼：“吾举事8日，而兵至城下，何其神速也。”上庸城因工事未固，准备不足，在魏军优势兵力的攻击下，军心动摇，难以支持。孟达的外甥邓贤和部将李辅等开门出降，魏军入城斩杀孟达，俘虏1万多人，仅用16天时间就平定了叛乱。

司马懿以神速的行动，避开了粮草不足之短，发挥了优势兵力之长。孟达失掉了时间，粮草充足的优势不能发挥，城池不坚、兵力寡弱的劣势也就无法弥补了。

现代战争更是强调神速，苏军侵占捷克、出兵阿富汗无不体现了神速的重要性。只有300多万人口、平日养兵仅10万左右的以色列，能在48小时内驱动40万大军走上前线，其战争动员的速度为国际社会所震惊。

阿根廷在攻占马岛前，主观认为英国远隔万里，鞭长莫及，不可能在军事上有大的反应，谁知英国在战争爆发的第二天起，就成立战时内阁，组织特混舰队，迅速调集兵力和作战物资，征用并改装了商船。编入特混舰队的舰船，接到命令向指定地点开拔，边航行，边集中，边编队，边补充，19天就进入距本土1300公里之外的作战地区。古今中外的战争都充分证明，“兵贵神速”是一条重要的军事谋略。

兵者诡道也

兵者诡道也 谋出《孙子，始计第一》：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意，此兵家之胜，不可先传也。”孙子认为，用兵作战，是一种诡诈的行动，所以有作战能力，却装做没有作战能力；要用兵，却装做不用兵；要向近处行动，却装做要向远处行动；要向远处行动，却装做要向近处行动；用小利来引诱敌人；乘其混乱战胜敌人；敌人力量充实，就要防备它；敌人力量强大，就要避开它；激怒敌人，然后挫败它；卑辞示弱，用以骄纵它；敌人闲逸，设法疲劳它；敌人团结，设法离间它。“攻其无备，出其不意”，这些就是军事家取胜的秘诀，是可以意会不可以事先言传的。

刘邦在彭城惨败后，魏王豹叛汉和楚。刘邦派酈食其去说降，魏王豹一口拒绝。于是，刘邦任命韩信为左丞相率军攻魏。魏王豹获悉，除了加强各地守备之外，以安邑为指挥中枢，西凭黄河天险，扼守临晋、茅津、龙门等津渡要点，并派柏直为大将率主力在蒲板，封锁黄河渡口临晋关，阻击汉军渡河。韩信侦知魏军部署后，便在临晋渡口对面安营扎寨，集船结舟；遍插旌旗，多设火鼓；白天擂鼓呐喊，黑夜点火通明；设谋划策，调兵遣将；锋向临晋，威震蒲板。正当魏军全力严守临晋关渡口时，韩信却暗派曾参率一军向北进发，在夏阳选择渡口，制作木罌瓶作简易渡河工具，偷渡成功，以疾风迅雷之势南下攻击临晋魏军侧背，先在东张击溃魏将孙遨所率魏军，首战获捷，临晋魏军惊恐万状，乱作一团。韩信、灌婴乘机挥师渡河，径下临晋、蒲坂，猛扑安邑。魏王豹仓皇回师，遭到重创。汉军乘胜追击。至东垣，俘魏王豹，兵不血刃进入魏都平阴（今山西省临汾市），灭魏国。

兵者诡道也，是一种出奇制胜的奇诵之术。即运用己之聪明而有效的行动，制造种种假象，使敌人误认为是真象，造成敌人的错觉和不意，陷敌于判断错误和行动错误之困境，再战而胜之。在这方面，韩信可谓善用“诡计”的大师。在平魏叛乱中，韩信大摆龙门阵，做出一副全力以赴发动正面攻势的姿态，诱使敌将注意力和优势兵力集中于正面防御。然后派出奇兵包抄敌后，突放暗箭，打了个冷不防，大败魏军。

兵以分合为变

兵以分合为变 谋出《孙子·军争第七》：“故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。”

兵以分合为变，指分散或集中使用兵力，随情况而变。与“集中优势兵力，各个歼灭敌人”有异曲同工之妙。在战场上，己方兵力的集中与分散，应视敌情的变化而变化。在敌强我弱的情况下，要造成战役战斗我优敌劣之势，必须设法分散强军，而要分散强军，在战争指导上的有效方法，就是以自己的小分散，人为地造成敌人的大分散，才能在战役战斗上实行以己之集中对敌之分散，造成一向势制约多向势的局面。抗战胜利后，蒋介石一心想打通华北，抢占东北，以三个军的兵力为一路，由郑州、新乡沿平汉线北犯。解放军为了保证晋冀鲁豫主力集中力量打击该敌，各解放区的部队同时在津浦、同蒲南段、桐板、平绥、冀热辽等数个战略方向一齐出击，使蒋介石分开五指全面对付，无法抽调兵力迅速向被围于平汉路之敌增援。这样，解放军晋冀鲁豫部队集中了6万野战军和10万民兵，对平汉路3万之敌形成了局部优势，吃掉两个军，争取了一个军起义。

两军对垒，强方在其展开运动的过程中，分散开的各个战区、各个战略方向、各条战线、各个部队，在各种不同的主观、客观条件下，力量总是不平衡的，总会暴露其弱点。因此，弱方要造成战役战斗我优敌劣之势，必须“避敌主力”，集中力量“打其虚弱”，从而确保胜利。

分散和集中，在量上应根据实际情况掌握好度数。无论何时，都应保持较大一部分兵力于适当机动地区，不要绝对地平均分散，以便应付可能的事变，并使分散执行的任务时时保持一个重心。集中使用兵力，也不是绝对集中。应集中主力使用于某一重要方面，对其他方面则留置或派出部分兵力，为箝制、扰乱、破坏等用。

在新汉昆汉之战中，刘秀亲率千余汉军出城迎战，新军主将王邑见汉军人少，竟从40万新军中抽数千人迎战，结果为汉军所败。接着，刘秀率三千勇士冲击新军大营，王邑仍未把刘秀放在眼中，自率万余人迎战，且下令各军不得擅自行动、导致新军一败涂地，王邑被杀。两次战斗中，在精悍的汉军面前，兵力占压倒优势的新军未集中全力向敌攻击，是导致全军溃败的失策之举。若两次战斗王邑都倾尽全力进攻汉军，胜败就难卜了。

兵贵胜，不贵久

兵贵胜，不贵久 孙武从战争对人力、物力、财力的依赖关系出发提出的速战速胜方针。语出《孙子兵法·作战篇》。孙武认为，旷日持久会使军队疲惫而挫伤锐气，长期在外作战会使国家开支不足，诸侯会乘机进犯，其后果无法挽回。他根据当时战争的实际情况，特别是交通运输、财力物力等条件限制，提出了“役不再籍，粮不三载”的具体要求，是符合当时社会生产力水平要求的，也是孙武以朴素唯物主义观点研究战争的一种表现。

秦始皇使大将蒙恬率军北征，又使屠唯率楼船水师南攻，征战10余年。壮男披甲作战，壮女担负运输，辍耕废织，民无以为生。始皇死，只4年就亡国灭祀。这被史学家称为“穷兵之祸”。

汉武帝刘彻继承文、景两帝和平建设时期的积蓄，内穷多糜，外事征战，财力耗竭，天下萧条。

美国侵越战争动用军队50万人，军费每年达300亿美元，导致美元贬值。

两伊战争、阿以战争，都证明了久战之害。此理古今相同。

战争是敌对双方相对立而存在的，假如甲方在久战中失败，乙方则在久战中胜利。有时，甲方力求速胜，乙方却想方设法持久，以求拖垮对方。我国的历次革命战争，在兵力对比上，都是敌强我弱。每次战争，对方都期望以速决战消灭革命力量，而人民军队贯彻毛泽东以战役战斗的速决战达到战略上的持久战，借助于战役战斗上的速决战，逐渐转化敌我兵力对比的思想，最终战胜了敌人。

“兵贵胜，不贵久”是就战争的一般规律而言的。现代战争的条件和特点已非春秋时可比，战争消耗也远远不止是“日费千金”了，战争准备大大不同于冷兵器时代，但这一思想至今仍然适用。

兵士无所往则固

兵士无所往则固 谋出《孙子·九地第十一》：“兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗”

把军队置于无路可走的境地，士兵就会拼死一战，绝处逢生。当士兵抱着必死的决心投入战场时，军心就会稳固，士气就会高涨，战局则由不利和被动，变成有利和主动。西汉名将韩信尤精于此道。

楚汉二年（公元前205年）十月，汉将韩信率军三四万攻打占据井隆口有利地形的赵将陈余所率20万大军。韩信进到离敌三十里处扎营。当夜又下令出发，向前推进。令灌婴率二千名骑兵，每人一面汉军红旗，从小路迂回到赵军大营侧翼的抱犊寨山隐蔽起来，等待赵军离营追击汉军时，冲入赵营，扯下赵旗，换上汉旗；又派1万人先出隘路，到绵蔓水东岸，背水列阵。拂晓时分，韩信自率大军，高树帅旗，鸣鼓向井隆口赵军冲锋。赵军立即还击。双方大战一场后，韩信佯败，抛弃旗鼓，向背水阵退却。赵军倾巢出动，争抢汉军旗鼓，向前追击。韩信引军退入背水阵中，后面是滔滔绵蔓水，前面是强敌冲来，无路可走。双方正在激战之际，灌婴率二千名骑兵冲入赵营，拔去赵旗，尽插汉旗。赵军见到营里已遍插汉旗，便无心恋战，向后撤退，灌婴率军从赵营杀出，韩信麾军反攻，前后夹击赵军。赵军全军覆没。诸将问韩信胜利的原因。韩信说：“背水为阵在兵法也是有的。兵法说：陷之死地而后生，置之亡地而后存。我在军中时间不太长，尚未真正树立起威信来。再说汉军大多是刚刚招募来的新兵，缺乏必要训练，战斗意志不够坚定指挥新军作战如赶着市上人群作战一样。因此，必须把他们置之无路可走的境地，才能人自为战，舍命相杀；如果把他们置之安全境地，有路可走，那么一到战斗激烈就会争着逃走，根本不会听从指挥。”

兵有先声而后实谋

兵有先声而后实谋 出《史记·淮阴侯列传》载李左车语。韩信背水列阵大破赵军后，虚心向被俘的赵军谋士李左车征求破燕之策。李左车向他分析说：“今将军涉西河，虏魏王，禽夏说阔与，一举而下井径，不终朝破赵二十万众，诛成安君。名闻海内，威震天下，农夫莫不辍耕释耒，褊衣甘食，倾耳以待命者。若此，将军之所长也。然而众劳卒罢，其实难用。今将军欲举倦敝之兵，顿之燕坚城之下，欲战恐久力不能拔，情见势屈，旷日粮竭，而弱燕不服，齐必距境以自强也。燕齐相持不下，则刘项之权未有所分也。若此者，将军所短也。臣愚，窃以为亦过矣。故善用兵者不以短击长，而以长击短。方今为将军计，莫如案甲休兵，镇赵抚其孤，百里之内，牛酒日至，以飧士大夫酥兵，北首燕路，而后遗舌辩士奉咫尺之书，暴其所长于燕，燕必不敢不听从，……兵固有先声而后实者，此之谓也。”韩信照此行事，燕国果然投降。

此谋为兵家上策，符合孙子极力推崇的“不战而屈人之兵”策略。《三国演义》记载：邓艾阴平渡险成功之后，紧接着便迅速挥师夺江油，取涪城，克绵竹，最后迫降了成都的刘禅。这位颇有战略头脑的将军，一到成都便以“进不求名，退不避罪”的大将雄风，甩开膀子大干起来。“拜后主为骠骑将军，其余文武，各随高下拜官，”并“请后主还宫，出榜安民，交割仓库，”令蜀官张峻、张绍“招安各郡军民”。接着，邓艾又向司马昭上书，提出了一个富有战略远见的兵有先声而后实的建议。

“臣艾切谓兵有先声而后实者，今因平蜀之势以乘吴，此席卷之时也：然大军之后，将士疲劳，不可使用；宜留陇右兵二万，蜀兵二万，煮盐兴治，并造舟船，预备顺流之计；然后发使，告以利害，吴可不征

而定也。今宜厚待刘禅，以致孙休；若便送禅来京，吴人必疑，则于向化之心不劝。且权留之于蜀，须来年冬月抵京；今即可封禅为扶风王，赐以资财，供其左右，爵其子为公侯，以显归命之宠；则吴人畏威怀德，望风而从矣。”

邓艾在灭蜀之后，魏军声威大振而将士疲劳之时，采用兵有先声而后实的谋略，向司马昭提出的征服东吴的建议，可以说完全符合当时的实际情况，是非常高明的一招。可惜，这一正确建议竟引起了司马昭的猜忌，“深疑邓艾有自专之心，”竟使出借刀杀人之计，使邓艾、钟会两位将领因争功而火并，先后丧命身亡。假如司马昭能采纳邓艾的建议，暂时不把刘禅押解洛阳，而像邓艾说的让他在西蜀先作几天“傀儡”，与此同时，一方面以其强大实力对东吴实行战略威慑，另一方面从外交上诱迫吴王屈服，就很有可能使东吴不战而降。

《左传·庄公三十年》记载的“齐人降鄣”，也是用的这一谋略。公元前484年，齐桓公想灭掉鄣国，问计于管仲。管仲考虑到齐桓公新得诸侯，霸权初建，为了进一步赢得人心，不宜“以兵威得志”，而应积“存亡兴灭之德”。于是建议桓公“率大军巡视纪城，示以欲伐之伏。鄣必畏而来降。”桓公依计派大军压向纪城，颇有一口吞掉鄣国之势。鄣君果然畏惧求降，使齐不战而达到了灭鄣的目的。桓公对此十分满意，称赞“仲父之谋，万不失一。”

兵在精而不在多

兵在精而不在多 语出《新编五代史平话·周史·卷下》：“凡兵在乎精，不在乎多。”

毛泽东说：兵贵精而不贵多乃是我们的建军原则之一。

孙子亦云：“兵非贵益多也，唯无武进，足以并力，料敌取人而已，唯无虜而易者，必擒于人。”又说：“越人之兵虽然，亦奚益于胜败哉！”

公元前1037年2月，周殷在牧野展开大战，周武王亲率戎车三百乘，虎贲3千人，甲士4万5千人及其他各部族的军队，士气旺盛，战力充沛；殷纣王发兵17万（一说70万）仓促应战，这些兵大部分是临时征集的奴隶和战俘，士气低落，战力缺乏。周军以成集团方阵的大量战车甲士猛袭，实施中央突破。殷军一触即溃，全军覆没。

公元383年，前秦主苻坚命苻融等统军25万为前锋，亲率步卒60万，骑兵27万，卫队3万攻打东晋；东晋派谢石等统军8万迎战。双方大战于淝水，秦军一败如水，晋军大获全胜。

公元前216年8月，迦太基统帅汉尼拔率4万步兵，约1万骑兵，在坎尼大败罗马执政官伊米里亚斯统率的步兵8万、骑兵约7千。

普法战争时期，1806年10月14日，在耶拿—奥厄施泰特战役中，法国拿破仑统帅法军，普鲁士劳恩什维克指挥普军，在耶拿附近，9万法军击败15万普军，在奥厄施泰特，2万法军击败近7万普军。

第二次世界大战时期，中途岛大战中，美军太平洋地区司令尼米兹指挥27艘军舰和23艘辅助船只、338架作战飞机，于1942年6月5日、6日击败了来犯的日军联合舰队司令官山本五十六指挥的包括八艘航空母舰在内的各种舰艇一百五十艘、飞机一千余架。

海湾战争，伊拉克军队和美军为首的多国部队，在数量上只是均

势，可质量上的差距就决定了伊军的败局。

以上所举战例，都说明了精兵强将在战争中的决定性作用。

战争越发展，科学技术越发展，兵在精不在多的谋略越重要。

近而示远

近而示远 语出《孙子兵法·计篇》。又《百战奇法·近战》：“凡与敌战，我欲近攻，反示以远，使敌备远，我乃近袭。”这一谋略，同远而示近一样，都是属于隐蔽进攻路线、主攻方向和攻击点的谋略。本来距离很近，却佯从远处绕道。本来计划马上发起攻击，却装作条件不成熟，准备将来攻击。如声东击西、明修栈道、暗渡陈仓等，都含有“近而示远”的谋略思想。

《资治通鉴·晋纪》载，公元392年，后燕王慕容垂从中山（河北正定）引兵向滑台（河南滑县）进攻翟钊，准备从黎阳津（滑县北）渡河。此时翟钊已布精兵在南岸拒守。慕容垂为了在此处渡河成功，故意把部队移至离此地叨余里的西津，同时用牛皮船百余只，装载疑兵，溯流而上，假装要到西津去渡河。翟钊信以为真，立即把主力调到西津对岸。慕容垂见自己的示形之术成功，便命令部将慕容镇从黎阳津乘夜渡河，至天明时，已在对岸设营。翟钊发觉上当，急忙回军，已措手不及。军队往返奔跑，相当疲劳，被慕容垂打得大败。

利而诱之

利而诱之 计出《孙子兵法，计篇》。意思是说在作战以前或作战时，针对敌之贪利心理，施以小利，故意显示出某种弱点或破绽，使敌人误认为有利而人不利之境地，落入既设之圈套，战而胜之。在孙武之前，郑国的世子忽与齐僖公就曾用此法在历城大败北戎。公元前706年，即鲁桓公六年，楚武王侵随，随国派大夫少师来与楚结盟，少师乃夸大侈狂之徒。楚王采纳了楚大夫斗伯比之谋，将精兵隐藏起来，而将老弱之兵列队，让少师检阅，少师果然视之为不堪一击，回国请随侯与楚开战。桓公8年（公元前704），楚随两军战于速祀，依楚国习惯，楚王在左，左军必强。随大夫季良请随侯令随军攻楚右军，右军乃楚弱点所在，如楚右军败，左军也会随之而败。但少师说：“如不攻楚王所在的左军，就是不敢与楚为敌。”随侯听从少师之言，攻楚左军，结果随军大败。

春秋鲁桓公十二年（公元前702年），楚国进攻绞国（今湖北省郧县西北），两军对峙于绞城南门。绞军闭城坚守。楚国大夫莫敖屈瑕认为“绞国弱小而轻躁，轻躁则少谋略”，献计先派些士卒化装樵夫引诱绞军，而后设伏歼之。楚王接受了屈瑕的建议，派人化装，进山打柴，诱绞军出城掠夺。又派两支人马分别到山里埋伏，并且断其归路。头一天，绞军捉获楚军士兵30余人。次日，绞军争先恐后追捕化装成砍柴人的楚兵。楚军已设伏于绞城北门外山中，待绞军追至，伏兵四起，绞军不及防备，大败。另一部分楚军断其归路，并猛攻其城。楚武王迫绞订立降约方撤兵。绞国开始是紧闭城门固守的，楚军多次攻击，城池却如铜墙铁壁。相持数月，楚军终不能胜。而莫敖屈瑕却从中悟出道理，城中柴草已经不足，此时以柴薪之利而诱，定能诱使绞军上钩。结果不出所料，绞王上钩，他正为城内缺柴而发愁呢。见楚人三三两两，在山间

打柴，又没士卒保护，以为此利可得。楚武王又故意让绞军连续几天抢去柴草、衣物、干粮。绞军胆子愈大，利令智昏，忘乎所以了，终导致国家亡破，岂不哀哉。

《韩非子·说林下》记载了一则“愚人误国”的寓言故事，说的是晋国的执政官知伯要去攻打接邻的仇由国，因道路艰险阻塞，无法行军。若派兵劈山开路，又会暴露军事企图。于是，知伯心生一计，他先铸造了一口贵贵重的大钟，赠送给仇由国君。仇由国君非常高兴，准备开辟通路，迎取这口大钟。此时，仇由国大臣赤章曼枝向国君谏议说，这件事非同小可，赠送贵重的礼物，一般都是小国服侍大国的作法，现在一反常态，大国给小国送重礼，其中必然有诈，我们万万不可接受。仇由国君不听忠言，执意接受知伯赠送的大钟。赤章曼枝预见形势不妙，悄悄地跑到齐国去了。事过7个月，仇由国果然被知伯发兵所灭。

《百战奇法·利战》云：“凡与敌战，其将愚而不知变，可诱之以利。彼贪利而不知害，可设伏兵以击之，其军可败。”可见，“利而诱敌”谋略的实施，是有条件的。对贪利者，可诱之上钩。对不贪不愚之敌，此谋就难以奏效。但是，任何战争，双方莫不为利。聪明的将帅总能设法诱敌贪利。

利与害紧密相关。有其利必有其害，反之亦然。然而利有大小，害有轻重，必须全面考虑，详加权衡，利大害小方可行，利小害大则不为。孙子语：“智者之虑，必杂于利害。”强调在军事行动之前，一定要周密考察利与害两个方面，尽量减少盲目性，不干或少干蚀本生意。

在利与害并存的战场上，对敌如何利而诱之，诱而歼之，对己如何趋利而避害，是一个古老而又现实的课题。现代战争，仍然是一种利害冲突，如何把握利与害的辩证关系，运用“利而诱敌”的谋略，仍应引起军事家们高度重视。

利旁倚刀

利旁倚刀 《古诗源·汉诗》云：“甘瓜抱苦蒂，美枣生荆棘；利旁有倚刀，贪人还自贼！”大意是说，甜瓜连的蒂是苦的，美枣长的枝是有刺的。贪吃甜瓜会吃苦，贪摘美枣易伤身。因为利旁有把刀，贪利者犹如倚在刀口上，必遭灾祸。这首诗旨在告诫人们：不要贪利，贪利者必得祸。

《东周列国志》第九十一回记载了楚怀王贪利失地，秦“伪献地张仪欺楚”的故事。公元前314年，秦惠文王欲发兵攻齐，因齐楚结盟而不能如愿。于是，秦王即派张仪赴楚游说，以“离齐楚之党”。张仪入楚，得知楚怀王的宠臣靳尚，“在王左右，言无不从”。于是先以重贿于靳尚，然后去见怀王。张仪说，秦王派我来与贵国交好，可惜大王却与齐国通好，若大王与齐绝交，秦王愿把商于之地六百里献给楚国。贪利的楚怀王一听便动了心，他高兴地对张仪说：“秦肯还楚故地，寡人何爱于齐？”此事遭到大臣陈轸的极力反对，已得利的靳尚却为之辩护说：“不绝齐，秦肯与我地乎？”楚怀王遂以相印授张仪，并赐其良马、黄金。之后就与齐断交，同时派使臣随弓日义去秦国接受商于之地。张仪回秦都咸阳后，称病不出，等到离间齐楚之目的达到后，便向楚臣道出他的骗局，说献给楚王的土地是六里而不是六百里。楚怀王因此而恼羞成怒，于公元前312年派十万大兵攻打秦国，结果兵败将亡，丢失楚地六百里，真可谓：偷鸡不成蚀把米，贪利不得反失利。

《军谏》曰：“香饵之下，必有悬鱼。”军事作战的双方，无不是为利而战，也就容易为利所惑。而指挥战争，以谋取利，可以说是广大指挥员所共有的主观愿望。正如《兵经百篇·法篇》所云：“行兵用智，必相其利。”但利与害总是密切相连的，“智者之虑，必杂于利害。”因此，辩证地看待利害，权衡利弊，趋利避害，既是每个指挥员

必须经常把握的问题，更是决策者选择手段时应该把握的基本原则。一个优秀的指挥员必须把握全局，对每一个军事行动都应兼顾利弊，在利思弊，在害思利，始终处于主动地位。而那些楚怀王式的贪利之徒，见利忘义，必然为利所惑，成为“贪饵之悬鱼”。

以利诱之，使其就范，是重要的军事谋略之一。古往今来，不乏其例。利令智昏，必然乱谋，从而上当受骗。因此，古今军事家十分注重指挥员的秉公、清正和廉洁，现代战争给各级指挥员提出了更高的要求，只有不断加强思想品德的修养和提高现代作战技术水平，才能无往而不胜。

乱而取之

乱而取之 《孙子兵法·计篇》诡道十二法之一。见“卑而骄之”。这一谋略要求乘敌人处于混乱状态时攻取它。

乱：一指阵势混乱，即部队无节制；一指智谋惑乱，即决策集团内部意见分歧，主帅决心难下。二者相互联系，前者常常是后者的结果，后者往往是造成前者的主导原因。取，意即战胜攻取，含有容易得手的意思。

乱而取之，包含有待机、乘机的内容。在复杂的战场上，敌军或因深入我境，抢掠财物致乱；或因天时突变，误入迷途致乱；或因被暂时的胜利冲昏头脑，忘战无备致乱；或因部队久困断粮，疲惫或争抢食物致乱，等等。然而，也有设计乱敌军，乘隙袭取的。

秦晋澠水之战中，晋军前锋都督谢玄，针对秦军大都是沿途收拢的和新招募来的杂牌军，内部不稳，纪律松懈，主将骄而无谋等弱点，用激将法让秦军后撤，待晋军渡过澠水一决胜负。秦军主帅苻坚企图趁晋军半渡澠水之际发起进攻，同意后撤。没想到前面的军队一撤，便阵势大乱，加上降将朱序反戈大呼：“秦军败了！”后边的士卒便闻声而逃。晋军乘势追杀，大败秦军。“投鞭断流”的苻坚，由此留下风声鹤唳、草木皆兵的笑谈。

公元284年（周赧王三十一年），燕昭王用乐毅为上将军，统领燕、秦、魏、韩、赵、楚六国之兵以伐齐，败齐师于济水以西（今山东省高唐县、聊城市一带），乐毅率燕军长驱进围临淄。谋士剧辛劝乐毅说，燕军不应深入，应先占领齐国边城。乐毅则认为，“齐湣王无道，今军皆破亡，若因而乘之，齐民必叛其王。”齐国已失去民心，今齐军主力被歼，国内正处于混乱之中，若乘胜直捣齐都临淄，一定可以灭齐。如果放弃这个机会，齐湣王重整旗鼓，就很难攻取了。乐毅拒绝了

剧辛建议，长驱直入，齐国大乱。燕军兵不血刃而占临淄。齐王出走，乐毅大胜。这两例都是运用了乱而取敌的谋略。

乱生于内，形于外。设谋乱敌，最有效之法莫过于钻进敌垒内，乘机搅浑水。

不管是敌人自乱，还是致敌混乱，都需要指挥员密切注视战场态势，不失时机地实施“乱而取之”的谋略。否则，即使敌有乱势，也不可能攻而取之。

间谍战

间谍战 自从人类有了战争以来，间谍战就应运而生，随着战争的发展，间谍战也就越来越被战略家所重视。战争由国内走向国际，间谍战也就由本国跨入了世界，特别是人类第一次和第二次世界大战的爆发，给间谍战带来了空前广阔的发展前途。二次世界大战后，各国都相应的建立了情报组织，尤其美国和前苏联两个大国更是如此。美国最大情报机关是中央情报局和联邦调查局；中央情报局是美国间谍组织的中心。、第一任领导人是阿伦·杜勒斯。

前苏联的间谍组织并不亚于美国。其间谍组织的中心是位于莫斯科莫霍巴亚街的国家安全委员会。国家安全委员会分为情报局和保安局。情报局又分为“外国部”、“活动部”、“情报部”、“秘密部”、“训练部”、“通信部”等六个部。就拿“秘密部”和“训练部”来说吧，“秘密部”收藏着世界各国的证件、护照等。如果需要，它可以伪造出任何一个国家的证件。“训练部”负责对间谍进行训练沙它领导着国内二百所间谍学校，可见其间谍组织的庞大而完整的程度。

把间谍战提高到战略意义来认识，这是现代间谍战区别于古代间谍战最本质的特征。现代间谍战，令人无法猜测，一般人根本无法知道间谍活动的目的是什么，无法知道间谍组织是什么样子。窃取敌国的秘密，收集敌人的情报等工作虽然还在继续进行，但是，间谍的任务已经发生了很大的变化，在敌对国家间挑起战争，策动内战，推翻对本国不利的政府等等，也成为间谍组织的重要工作之一。

1956年发生的匈牙利动乱就是如此。当时，匈牙利有些反政府分子，在美国中央情报局的支持下，发起暴动，企图推翻政府。后来，由于前苏联出动军队镇压，这个阴谋才失败了。

在越南，为了抵制共产主义的发展，美国中央情报局进行了种种努

力，要立即找出一个能同胡志明对抗的反共产主义者，成立一个反共政府。吴庭艳就是美国中央情报局根据上述原则挑选的南越第一任总统。中央情报局半公开的援助吴庭艳，终于把南越扶植成可以同社会主义的北越相对抗的国家。后来由于军队政变，吴庭艳被枪杀；正如吴庭艳总统的夫人在报纸上发表文章所说：“我丈夫被杀是中央情报局的阴谋。因为我丈夫不听命于中央情报局，中央情报局才唆使军队发动政变”。

在危地马拉，阿本斯总统的政府在1954年掌握了政权。这个政府推行类似共产主义的政策，同‘前苏联关系友好。美国政府命令中央情报局策划了推翻阿本斯政权的政变。中央情报局在危地马拉附近的尼加拉瓜建立了一个叛乱根据地，网罗反对阿本斯总统的危地马拉人，由美国提供武器，对他们进行军事训练。叛军进攻危地马拉时，中央情报局组织的叛军轰炸了危地马拉的首都和军营。中央情报局的间谍还在危地马拉首都进行造谣广播，散布叛军节节胜利的流言。最后，阿本斯政权终于垮台。由于间谍的活动，一个亲苏的国家变成了一个亲美的国家。

《生活报》载：1949年12月，中华人民共和国成立不久，毛泽东主席亲率中国代表团访问苏联，就在行将出发之际。国民党保密局特务制订了颠覆毛泽东所乘专列，暗杀我党领袖的罪恶计划。敌人的密电被我军情报机关从空中截获：、毛泽东主席在卷宗里看到这份“绝密”报告，立刻在报告上挥笔指示：

公安部。

在我回国之前，镇压这个反革命。

毛泽东

这就是毛泽东主席给公安部下达的限期侦破的命令。有限期的侦破命令，就像十万火急的军情。容不得半点的延误。我公安部副部长杨奇清亲自指挥，由一级侦察员曹纯之组织侦破。杨奇清说：“老一套，没有用。曹纯之你要记住，侦察工作什么时候也不要局限于一种手段，你要给我闯出一条特殊有效、出奇制胜的多种侦察手段并用的路子来。”

曹纯之终于从查高额港币汇票入手，仅3天就咬住了敌人。随后打

入敌人内部，才算摸准了真正敌特巢穴集中地——北海公园漪澜堂。

12月份毛泽东乘坐的编号为9002的专列由北京出发，开往苏联。杨奇清担任专列警卫指挥，侦破敌特潜伏台的总指挥由李克农部长担任，破案工作进入了十分紧张的阶段。

这时，台湾国民党保密局特务头子毛人凤，接到潜伏在北京的特务计兆祥用万能台打来的报告：“毛泽东的专列已经出发了，估计需要经过三天两夜到达满洲里，毛的安全在苏联境内由苏方负责。”毛人凤立刻命令说：“按行动计划执行，赴大陆人员准时到达目的地，东北地下技术纵队采取两套作战方针。从两翼围追堵截毛泽东的专列。除破坏长春14号铁路桥以外，在哈尔滨车站要埋下定时炸弹，炸掉毛泽东的专列。”

间谍与反间谍、谋杀行动与侦破工作在激烈的较量着。破案的期限，按照毛主席访苏归国的预期时间只有3天，正在这时，计兆祥被我公安部逮捕，李克农部长走到计兆祥跟前说：“不要怕，我今天来，是看你计兆祥发报技术的。就用你这架电台，使用你原来的手法，呼叫台湾保密局毛人凤。我说话，你发报如何？”计兆祥忙说：“愿意效劳，愿意效劳！”李部长说：“毛人凤，经你精心策划，在中华人民共和国首都北京潜伏的万能台，发报只两三次，就被我们侦破了：毛人凤你好好地听着：得人心者昌，失人心者亡。这是不可抗拒的历史规律。人民政府对你们的政策，是立功受奖，不咎既往。你若率部来归，我李克农可以保证你们的安全。告诉你，发报的报务员，就是你新提拔的上校万能台台长计兆祥。”毛人凤心惊肉跳地拿过电文扫了一遍，不知所措。

毛人凤向东北空投的特务张大平和于冠群，以及在东北潜伏所谓的东北技术纵队司令马耐等率领的170名匪特，被我公安部在哈尔滨一网打尽，从而全部彻底的完成了毛泽东主席签发的绝密令的任务。

当今的间谍战，早已跨出单纯的军事领域，走入了更丰富更广阔的政治领域、经济领域和科技领域，正如我国大军事家孙子所说“无所不用间”。

弃任节食

弃任节食 舍弃笨重装备，少带粮草以激发士卒死战的决心。

《司马法·用众第五》：“弃任节食，是谓开人之意。自古之政也。”

公元前208年，项羽击秦救赵巨鹿之战，在过漳水之后，破釜沉舟，每人只带三天的口粮，以示与秦军死战的决心，九战九捷，大获全胜。

万里长征途中，开始时，中央纵队每逢行军，首尾长达数十里；辎重笨重，大批人力耗费在搬运上，从苏区带出来的造枪机械、印刷机器和其它各种物资，不计其数，有些机器的底盘就要十来个年轻力壮的小伙子抬；每逢跋山涉水，特别是通过险崖隘路，一个钟头竟走不出半里路，而周围都是枪炮声和敌机轰炸声，急得战士们直跺脚；连续行军，连续突破敌人的封锁线，使掩护的主力部队付出巨大代价。遵义会议之后，实行整编，弃任节食，轻装快步，大踏步进退，使机关精干、部队战斗力加强；有利时，歼敌制胜；不利时，避敌自保。因此，打破了敌人的围追堵截，取得长征胜利，保存了红军。

大有大的难处，小有小的易处。尺有所短，寸有所长。弃任节食，是特殊情况下使用的特殊谋略，是自古以来治军作战的方法之一。抗日战争时期，李鼎铭提出“精兵简政”的谋略，可谓这是这一谋略的发抒。

穷寇勿迫

穷寇勿迫 语出《孙子兵法·军争篇》用兵八则之一。《后汉书·皇甫嵩传》引作“穷寇勿追”。对于势残力竭的敌人，在追击时要讲究策略，不可操之过急，不可逼迫太甚。否则，有可能使敌垂死挣扎，拼死反抗，给歼敌带来困难。《孙臆兵法·威王问》中，威王问孙臆，“攻击走投无路的穷寇应该怎么办呢？”孙臆回答说：“……不要过于逼迫，等敌人寻求生路的时候再设法消灭它。”

东汉末，中平元年（公元184年），韩忠率起义军固守宛城。汉将朱偶令一支部队鸣鼓而攻城西南，朱偶亲率精兵攻城东北，攻入外城：韩忠率义军退保小城，被迫提出投降。朱偶不允。朱偶加紧围攻小城，不克。朱偶登上土山观察内城形势，回头对张超说，他们看到外边围得严密，城内攻击又急，降又不能降，出又出不去，只有死路一条，所以只有死战。万人一心，其势不可当，何况他们有10万之众呢。朱偶在观察之后，知穷寇勿迫，迫之则敌拼死抵抗的道理。最后采取网开一面的谋略，下令撤下包围小城的军队，暗中布下伏兵：韩忠不知是计，贸然出城追敌，遭敌伏击，韩忠大败，起义军被杀万余。

公元384年（东晋孝武帝太元九年），燕军久围邺城。城中粮秣俱尽，秦邺城守军削松木以饲马，但在苻王指挥下，与燕军坚决斗争，毫无降意。燕王慕容垂对诸将说：“苻王穷寇，必无降理，不如退屯肥乡之新兴城，开苻王西归之路，以谢秦王畴昔之恩，且为计伐丁零翟真计。”于是燕军暂解邺城之围而趋新兴城。燕军围城，而城中秦军虽穷寇而无降意，燕军知穷寇勿迫之理，故而撤围。不久，苻王放弃了邺城回长安，邺城随为慕容垂占领。

1661年5月郑成功进攻台湾城，由于迫城过近，受到守城荷兰军的炮火反击，伤亡重大。这是迫敌太近而失利的一次很大的教训。

“穷寇勿迫”在具体运用时，应视情况而灵活处之。如果确有合歼之把握，却以“穷寇勿迫”之由而不集中兵力给予歼灭，就在实质上违背了因敌制变的基本用兵原则。鲁迅先生倡导穷追猛打落水狗的精神，毛泽东在解放战争胜利前夕号召我军将士“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”，在军事指导上，同样具有指导意义，这些，都弥补了“穷寇勿迫”之韬略的不足。

应形于无穷

应形于无穷 《孙子兵法·虚实篇》：“因形而措胜于众，众不能知。人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。”形：形态、状态，这里指作战的方式、方针和办法。

古今中外，战争多得不可胜数，然而却没有一次重复的，这正如世界上没有两片相同的树叶一样。世界上的一切事物总是在发展变化的，总是在不断的演进之中。战争是一种动态的事物，有时是瞬息万变，“兵无常势”，“水无常形”，这是军事家孙子对战争变化无穷的一个极好的说明。战争的谋略是无穷无尽的，取胜的方法是各式各样的，三次反“围剿”的胜利是应形于无穷的最光辉的范例。

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文中指出：“围剿”和反“围剿”——中国内战的主要形式。

由于工农红军的壮大，革命根据地的发展和土地革命的深入，引起了国民党反动派的震惊。

在1930年12月27日至1931年1月1日，蒋介石派兵十万，采取“分进合击”战术，发动了对中央苏区红军第一次军事“围剿”。

对中央苏区来说，反“围剿”战争还是第一次；对红军来说，同敌人这样大量的正规军作战，也是第一次。当时中央苏区红军总共只有3万3千多人，装备也差，敌我力量对比悬殊。毛泽东冷静地分析了敌我的严峻形势，提出了“诱敌深入”，“退却到根据地作战”的正确方针。

在红军开始向根据地作战略退却时，敌军昼夜兼程尾追而来，力求一早日跟红军决战。可是，红军偏偏不打，一“退”再“退”，诱敌生疑，使敌失误。当红军退到龙岗一带时，毛泽东亲自主持召开了一个隆重的誓师大会，会场设在小布附近一个河滩上。红军和地方武装赤卫队

及群众都参加了大会，人山人海，红旗招展，枪矛林立。主席台上一幅横匾是：“苏区军民歼敌誓师大会”，两边台柱上挂着一副大字对联，右边写的是：“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追，游击战里操胜算”；左边写的是：“大步进退，诱敌深入，集中兵力，各个击破，运动战中歼敌人。”毛泽东在大会上讲了话。他指出了当时的紧张局势和我们克敌制胜的有利条件，他的每一句话，都给大家增加了信心，他的每一个手势，都给大家增加了力量。最后毛泽东同志又亲自带领大家高呼口号：“勇敢冲锋，奋勇杀敌，多缴枪炮，扩大红军！”“活捉鲁涤平（敌师长），打倒蒋介石！”口号声像万丈狂涛，震得山鸣谷应。

誓师会后，红军在黄陂、小布、麻田地区布下了天罗地网，准备消灭张辉瓒师。一方面赶修工事，一方面派部分红军引诱敌人，牵着张辉瓒的鼻子，把他一步步引到龙冈来。果然张辉瓒上钩，钻进了我们设下的伏击圈。接着，总部发出全面攻击的命令，几百支冲锋号声，红军的喊杀声，简直把整个龙冈镇都震得摇晃起来。敌人见情况不妙，企图突围。张辉瓒师号称“铁军师”，但在红军面前，不仅突围未能成功，而且乱了营。红军连续猛冲，敌人很快就垮了，到处乱窜。满山遍谷的红军和赤卫队一起搜索敌人，整个战争不到一天就结束了。这一仗敌人“铁军师”和两个旅共九千人马，全部被歼，并活捉师长前敌总指挥张辉瓒，创造了歼灭战的典型。

第一次反“围剿”的战争，双方激烈交战共五天，在五天之内，红军消灭敌人一个半师，缴枪1万3千多支。这个胜利，像一声霹雳，天下震响，红军大展军威，其他各路之敌，都怕被歼，纷纷溃逃。至此，蒋介石的第一次“围剿”便彻底失败了。

毛泽东为纪念第一次反“围剿”的胜利，特写了一首词《渔家傲》。

万木霜天红烂漫，

天兵怒气冲霄汉。
雾满龙冈千嶂暗，
齐声唤，
前头捉了张辉瓒。

二十万军重入赣，
风烟滚滚来天半。
唤起工农千百万，
同心干，
不周山下红旗乱。

可是蒋介石并不死心，在准备4个月后，又发动了第二次反革命“围剿”。1931年4月，蒋介石调集20万重兵，任命何应钦为陆海空军总司令，坐镇南昌，采取“稳扎稳打，步步为营”的战术，每到一处，便筑起坚固工事，“蹲在乌龟壳”里摇旗呐喊，想引诱红军去攻坚。毛泽东依据双方全局，仔细考虑了全战役计划，决定采取集中优势兵力，先打弱敌，在运动中各个歼灭的方针。毛泽东、朱德决定把部队摆在根据地前沿的东固白云山一带，，片据有利地势，等敌人出“壳”，再发动攻击，这是一个极其大胆而又持重的部署。白云山在吉安东固，山上松柏参天，红军就隐藏在这里，连敌人起床吹号都听得清清楚楚，然而敌人竟没有发现。

红军等了25天，果然敌人忍耐不住从“龟壳”里探出了脑袋，分三路向东固前进，送上来挨打，毛泽东真是料敌如神，指挥若定：这时，红军像离弦的箭，突然以锐不可当之势，朝着脱离巢穴的敌人猛扑过去，红军从敌人后方补给线上，横扫七百里，十五天内打了五仗，消灭敌人三万多，缴枪两万多支，敌人全线崩溃。蒋介石经营数月的第二次军事“围剿”，就这样被红军彻底粉碎了。

1931年7月又发动第三次军事“围剿”。蒋介石亲任总司令，率领

30万军队，邀请英、日、德三国顾问，并派出飞机协同作战，采取“四路围攻，长驱直入”的战术，闯进中央苏区根据地。

敌人战术变了，红军的战术也要相应地改变。毛泽东指出：我们要采取“避其主力，打其虚弱”的战略方针，要把敌人“肥的拖瘦，瘦的拖死。”在毛泽东、朱德的指挥下，灵活巧妙地避开敌人的主力，绕道千里，到江西兴国一带集中，向敌后联络线横扫过去，狠狠打击敌人薄弱部分，三战三捷，缴枪一万多支，等敌人主力发觉后，我军已休息半个月了。结果使敌人到处扑空，累得精疲力尽，不得不退却了。这时我军以逸待劳，乘敌退却之机，又向敌人发起猛烈进攻，一举歼灭敌人三万多，到9月中旬就彻底粉碎了蒋介石亲自指挥的第三次军事“围剿”。

在三次反“围剿”的战争中，比较敌对双方的军事力量、武器装备，红军都是弱者。可战争的结局都是弱者战胜了强者，出现这种结局的一个关键因素，就是有正确的克敌制胜的作战方略，指挥多变的高超打法。一句话，就是红军统帅有高出敌人一筹的全面指挥战争的能力。正如《孙子兵法》所说：“能因敌变化而取胜者，谓之神。”毛泽东同志在指挥反“围剿”的三次战争中，真是达到了用兵如神的境界啊！

应形于无穷就是要反对教条主义、经验主义和形而上学；应形于无穷是辩证法在军事领域中的胜利。现代战争，特别是海湾战争给我们提出一个极其重要又刻不容缓的新课题——这就是在现代战争中如何达到应形于无穷。

诈败诱敌

诈败诱敌 诈败诱敌的谋略，是《孙子兵法》中“能而示之不能”的具体运用。

《东周列国志》第五十一回载，公元前515年，楚庄王意欲重整先祖霸业，对内改革，对外征战。自恃智勇无双，对庄王有忌恨之心的斗越椒迫不及待伺机谋反，乘庄王北伐之机，举兵占领郑都，随即拦截庄王归路。庄王回师途中，进至漳湓与叛军相遇。双方初战，庄王部队损失不小。庄王心生一计：假退兵，暗地把大军四下埋伏，以一队兵引诱敌人，让其拼命追击，待其疲惫不堪时，聚而歼之。斗越椒果然以为对方败阵而逃，便率部追击，等发现中计时已悔之晚矣。他中箭身亡，叛军大部被歼。庄王遂凯旋郢都。

南北朝时，公元580年，杨坚命于仲文率兵支援韦孝宽作战。于仲文军至寥堤，距梁都睢阳（今河南商丘西南）约7里路，与檀让率领的数万人马相遇。于仲文将精锐部队埋伏在阵后，以部分老弱残兵出阵挑战。檀让见阵前全是些弱兵瘦马，立即冲杀过来。这些老弱残兵刚一接战，便转身败走，檀让紧追不舍。正追之间，两边伏兵骤起。檀让措手不及，阵容大乱，檀让领残部逃往成武。

公元504年，北魏军拓跋元英围攻平阳（今河南信阳市），南梁马仙琕率军救援，挥军急攻元英营垒。元英率部假装向北逃遁，马仙琕不知是计，追至平地，无险可守，魏军突然发起攻击。马仙琕部溃败。

《三国演义》第七十二回写道，曹操曾识破刘备“诈败诱敌”之谋。曹操亲自率军来夺汉水。孔明让刘备亲渡汉水，背水扎营。交战时，刘备人阵，刘备敌不过徐晃，拨马便走。曹操令大军齐声呐喊掩杀过来。蜀兵往汉水方向败退，丢了营寨，马匹军器，丢满道上。曹军却争着抢东西。这时，曹操急忙鸣金收兵。众将说，我们正要去捉刘备，

大王为何命令收军？曹操说，我见蜀军背水安营，就有点惑疑。又见他们逃跑时扔下那么多马匹军器，就更惑疑了。赶快退兵。不要抢衣物。于是下令，随便拾取一件物品，立即斩首。火速退兵。可是，已显得太晚了，曹军刚一回来，蜀军左右杀出，曹兵大溃而逃。

“诈败诱敌”，关键在于“诈败”，非真败也。兵以诈立，对于强敌，不能死打硬拼，必须寻找使敌由强变弱的方法。例如《三十六计》中“走为上”，就是变被动为主动的一种策略。这种“诈败”能否达到诱敌的口的，不但取决于己，也取决于敌。因为敌对双方都企图识破对方，战胜对方。不善诈，必被敌所诈，不识敌之诈，也难脱敌之圈套。善用诈又识敌之诈，方能主动。因而“诈败”，要恰到好处，过早，易被敌识破；过迟，又难以脱身。这种“度”要适中。制造各种假象，迷惑、引诱、调动敌人。楚庄王在“诈败”时，不但设下伏兵，亲领一部兵力于拂晓退走，而且在退兵时，又派人假借老百姓到斗越椒军中“告密”，行至清河桥，又佯装在桥北晨炊，斗越椒追兵到，就弃其炊具而逃，引诱敌军追赶。同时，庄王还利用斗越椒企图生擒庄王的心理，派后队兵马假传“庄王就在前面”，以紧紧吸住敌军。

“诈败”是为了诱敌，诱敌是为了歼敌。一方面，在“败”时，要让敌以为真败而非“诈败”，又要掌握自己的部队的思想脉搏，做好思想工作，防止失败主义情绪。另一方面，掌握好反击时机，这是运用此谋略最精采的一步。

现代战争，敌我双方机动能力都大大提高，战场观察、情报分析能力也非冷兵器时代可同日而语，但无论部队装备如何发展，谋略运用仍然不失其作用，只不过依新的条件有所变化而已。

驴磨麦破

驴磨麦破 谚语云：“东驴西磨，麦城自破。”说的是公元前506年，吴军伐楚，伍子胥率1万兵马攻打麦城（今湖北当阳东南沮、漳两水间），军至麦城30里处，前面的侦探告知，楚将斗巢率重兵，在麦城坚壁筑垒。伍子胥即命部队停止前进，就地宿营。自己和两名卫士换了便服，出营勘察地形。来至一村，见村中一人正牵驴磨麦，驴走磨转，麦屑纷纷落下，伍子胥灵感一动，触动心计，破麦城的计策有了。回来他命令每个军士于拂晓前准备一个装满沙土的布袋和一捆草。次日拂晓，他又下令，每辆战车要带很多乱石，违令者斩。等到天明，他把部队分成两路，一路往麦城西面，一路往麦城东面，在指定位置，按伍子胥规定的进度，用所带石、土、草捆，筑成两座小城，以充当防御工事。东城狭小，像驴的形状，叫它“驴城”；西城正圆，像磨的形状，叫它“磨城”。楚将斗巢听说吴军在城外东、西两面构筑了奇形怪状的工事，便急忙率军前来捣毁，但“驴”、“磨”两城早已构筑完毕，屹立如坚固的堡垒。斗巢先到东城，城上插满了旗帜，铃声不断；斗巢率兵攻驴城，相持不下，又听说吴兵攻麦城，急忙回军来救，被驴城守兵掩杀一阵，败至麦城，伍子胥在麦城下与斗巢相迎，对他说：“汝已疲劳，放汝入城，明日再战。”斗巢率兵入城时，伍子胥让事先妆束停当的数十名降卒混入其中，夜半策应吴军，攻下了麦城。伍子胥受到牵驴磨麦的启发，置“驴”、“磨”于两翼，夹“麦”于其中，分散了麦城的防守力量，又打击了被调出城堡的敌人，使敌人自顾之力大减，攻破了麦城。

创造外部条件，分散敌人的兵力，趁机各个消灭敌人，是这一谋略的活用。1923年冬，白崇禧与李宗仁率“定桂讨贼联军”进攻柳州、庆远一带陆荣廷之韩彩凤、韩彩龙部，激战数日，难以取胜，乃改为智

取。当时，驻在柳州的杨祖德闻自李到达，即令其部队从柳州撤至雒容，持观望态度。白崇禧洞悉其意，就由李宗仁监视杨部。白率部攻韩。一天，他故意与在摊容的杨祖德通电话，望其某月日与联军配合进攻韩彩凤，电话有意让韩彩凤截获，韩于是不得不分兵监视杨。白崇禧见韩部兵力减半，立即率部发起猛攻，一举将韩彩凤击败，缴获枪支2千余。韩之残部向桂林逃窜。白又乘胜攻打庆远的韩彩龙，韩彩龙溃败吞鸦片自杀。

公元前293年，秦将白起奉命率军进攻韩国，韩国联合魏国共同抵抗秦军。形势对秦军极不利，韩、魏联军人数众多，白起指挥的秦军人数不到联军的一半。白起派人潜入韩、魏联军内部刺探情报，得知韩、魏间存在着一层不易觉察的芥蒂：都想保存自己的实力，把对方推在前面，以便坐享其成。白起于是利用他们的矛盾，决定采取分散敌军兵力、各个击破的战术，击败对手。他派一支小部队作为疑兵，命令他们广设旌旗，虚张声势地布置在韩军阵地面前，造成韩军以为这是秦军精锐的错觉，使之不敢轻举妄动。白起自己则亲率秦军主力出其不意地向魏军发起进攻，打得魏军大败；韩军也闻风丧胆，不攻自溃。白起再乘胜率军奋力冲杀，联军大败，被斩杀者达24万之多，主将公孙喜被俘。

公元前234年，秦军侵犯赵国，赵将李牧率军御敌，深沟高垒，不许出战。秦将桓齮是个急性子人，他率部数次朝赵营发起猛烈冲击，每次都被赵军射回。他见李牧每每不与己战，观他软弱无能、胆小怕事的样子，认为李牧不可能在就近的一段时间与秦作战，何不先去收拾甘泉，等甘泉到手，再来收拾李牧。桓齮主意既定，便将部队一分为二，自己亲率一路去攻打甘泉，留一路继续与李牧周旋。李牧见桓齮率一半部队去攻打甘泉，秦军力量已大大削弱，便率军乘虚袭击，打得秦军七零八散；与此同时，李牧还另派一队人马埋伏在桓齮回军自救的必经之路上，等待桓齮路过袭击。桓齮得到秦营被击的消息，果然领兵从甘泉返回相救，中了李牧的埋伏，大败而逃。

张机设阱

张机设阱 明代揭暄《兵经百篇·发字》：“制人于危难，扼人于深绝，诱人于伏内，张机设阱，必度其不可脱而后发。盖早发敌逸，犹迟发失时。故善用兵者，致人于无可逸。”

楚汉战争时期，项羽开始就陷入两面作战的不利地位。项羽错误地认为齐地田荣是其心腹之患，而刘邦方面也故意给项羽造成这种错觉，使项羽专注于东方战争，其主力陷在齐地不能脱身。刘邦乘隙出兵迫使魏王豹投降，接着虏殷王卬，又率大军攻陷彭城。项羽亲领3万精兵回救，大败汉军。汉军重整旗鼓后，与楚军对峙。刘邦一方面坚守荥阳、成皋一线，阻楚军西进，一方面积极在后方和侧翼开辟新的战场。韩信领军连平魏、代、赵、燕，矛头直指齐地，形成了对西楚的包围之势。刘邦在正面战场上采取“高垒深堑勿与战”的战术，牵制了楚军主力。项羽率领楚军前方与刘邦对峙，后方被彭越断绝粮道，左、右为韩信、田横等所腰击，士气沮丧，料战必败，遂与汉谈和，划“楚河汉界”，分割中国，立即解甲归国，各不相犯。

对于汉军来说，已经“张机设阱”是歼灭楚军的最适当的时机了，项羽引军东归，而刘邦也准备引兵西归。张良、陈平劝谏道：“今汉有天下大半，诸侯都归附于你，楚军疲倦不堪且粮食已尽，这正是消灭项羽的好时机。你若不利用这个时机打击项羽，那就像喂养老虎那样会留下祸害。”刘邦采纳了这种意见，令诸侯出兵围歼项羽军于垓下（今安徽灵璧县南沱河北岸），致项羽于四面楚歌之中，终于赢得了楚汉战争的最后胜利。

设下陷阱，将敌人包围，并不意味着能取得胜利，看准时机，致敌人于“无逸”，包围歼灭之，才能战胜敌人，这是“张机设阱”谋略所告诉我们的道理。

纵绥不及

纵绥不及 跟踪追击退却的敌军不可太靠近。谋出《司马法·卷上·天子之义第二》：“石者，逐奔不远，纵绥不及，不远则难诱，不及则难陷。”

两军开战，败方必逃，胜方乘胜追击，此乃兵家常理。但是，兵者诡道也。从历史上兵家作战经验看，虚晃一枪，卖个破绽便走人，待对手穷追不舍，误入圈套，再杀个回马枪而取胜的战例光鉴后世。故己方在弄清楚对手是“佯北”还是真败之前，不可贸然追击，而是立于进可攻、退可守之地，待查明敌人的真正意图后，方可采取下一步行动。不顾死活的穷追猛打，很容易中对方“诱敌深入，围而歼之”之计，陷入万劫不复的境地。

汉献帝建安三年（公元198年）三月，曹操第三次亲征张绣，围攻张绣于穰城。五月刘表率军援救张绣，袭击安众（今河南省镇平县东南），切断曹军后路。这时，曹操又听说袁绍的谋士田丰劝袁绍乘虚袭击许昌，企图把汉献帝劫持去，于是急忙撤围欲返许昌。曹操退至安众，为刘表所阻，张绣又率军追来，腹背受敌。曹操只好乘夜凿险为地道，先过辎重，然后遁去，并设埋伏。恰巧天明，张绣认为曹操遁去，率全军来追。曹操伏兵齐出，步骑夹攻，大败张绣。

当敌人确实败逃时，是否乘机猛攻或者马上追击，也应视具体情况而定。如果败逃之敌还保留强劲的实力，猛追穷寇可能会激发其拼死的勇气和决心，给己方造成一定的损失。且敌跑已追，往往只能击溃敌人，而不能达到全歼的目的，这时，就应多设计几种可行的方案，择其最优者而实施之。

唐朝朔方大总管王晙，曾向唐廷奏请由西发拔悉密（依附于唐廷的突厥部落），东发奚、契丹（都是依附于唐廷的少数民族部落），在唐

玄宗开元八年（公元720年）秋，共同攻击突厥毗伽可汗。毗伽可汗获悉，十分害怕。部将噉欲谷却说：“不用害怕。拔悉密在北庭，与奚、契丹相隔遥远，难以呼应。估计唐廷朔方军也不会来。即使会来，我可将牙帐从稽落水北迁三日，唐军也会食尽自退。拔悉密轻而好利，得约必喜而先来。王唆与唐廷宰相张嘉贞不很和睦，其所奏请难获批准，必不取造次兴师。拔悉密单独冒进，击之甚易。”开元八年冬十一月，拔悉密果然独军进逼突厥牙帐，奚、契丹、王唆军均未来。拔悉密孤军深入，感觉不妙，急忙主动退却。突厥毗伽可汗欲及时发兵追击歼灭之。噉欲谷谏道：“拔悉密军离家千里，如果我军立即追击，其必殊死相拼，所以，不可立即追击歼灭之，而应放开让其逃，再派轻兵从间道奔袭，出其不意，攻其无备，必获大胜。”毗伽可汗深以为然。稽落水与北庭相距2百余里。噉欲谷率轻兵从间道奔袭北庭，围攻拔悉密，大获全胜。回军途中，大掠凉州羊马。唐河西节度使杨敬述派裨将卢公利、判官元澄率军追击至删丹（今甘肃山丹），被噉欲谷打得溃不成军，落荒而逃。

噉欲谷成功地运用了“纵绥不及”的谋略。首先放开了主动退却的拔悉密而不立即追击。当敌人引军撤退，失于戒备十分疲劳时，他却率轻兵由敌不虞之道迅即奔袭敌之巢穴，攻其不戒，击其惰归，一举成功。

奇正相生

奇正相生 语出《孙子兵法·势篇》：“战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？”

活用奇正之术，变化奇正之法，是指挥员临机处置情况所必须把握的艺术。在广阔的战场上，尽管奇正的变化“无穷如天地，不竭如江河”，但落脚点都是以我的“奇”击敌的“虚”，以我的“正”时敌的“实”，军事家“循无端之环”，唯有善于出奇击虚者，才算领悟了奇正变化的要旨。

大凡指挥员判断敌手的用兵企图，多是按照传统的习惯和一般的兵法原则来分析情况的，而出奇用兵的变法，多是一反常规之法。例如，山岳丛林地和水网沼泽地都不便于坦克部队行动，指挥员选择主突方向和进攻路线时，通常都会依据坦克部队的使用原则，尽可能地避开这些不利的地形。可是，第二次世界大战中一些出奇击虚的著名战例，偏偏把主突方向、进攻路线选定在不利于坦克部队行动的地形上。例如1944年夏季，苏军在巴格拉季昂战役中，不是把主突方向选择在便于坦克部队行动的乌克兰地区，而是选在白俄罗斯的森林、沼泽地，“由不虞之道，攻其所不戒”。苏联影片《解放》中有这样一个情节：朱可夫到白俄罗斯的森林、沼泽地察看地形，从一只草鞋悟出了用伐木铺路，保障坦克破例通过难关的妙策，说的就是这个战例。

值得深思的是，希特勒德军在“闪击”法国时，曾打破常规用兵，绕道阿登山脉，攻其所不戒。可是，当他们转入守势，来判断对方的主突方向时，却用常规和习惯看问题，使对手有隙可乘。

简单地以上次战争的胜败结局为依据，来确定下次战争的作战形式。这时，进攻者只要能逆着寻常的习惯，反用“正法”，则必能出其不意，攻其不备。

“正”为常开之花，“奇”是创新的果实，二者又是相对而言的。当着一个人出奇用兵的方法被人们普遍认识、普遍采用，或已写进军队的作战条令、作为一条军事原则固定下来、加以推行之后，这种奇法也就成了正法：例如战斗攻击，通常都认为正面攻击为“正”，侧翼迂回为“奇”，可是，当军队把侧后迂回作为一条普遍的战术原则执行后，这个认识就需要改变。在对越自卫还击作战中，某部发现越军针对我军一般都是把攻击点选在侧后的传统战法，悄悄地加强了阵地侧翼的火力、兵力和障碍，而在阵地正面只设置几个掩护火力点装璜门面。于是，我军突然把主攻方向选在越军阵地的正面，侧后迂回改为牵制行动，收到了攻其不备的奇效。

总之，奇正相生，讲的是用兵中的辩证法，反对绝对化。指挥员既要懂得“阵而后战，；兵法之常，运用之妙，存乎一心”的道理，又要明白“不知用正，焉知用奇”的含意。

由此可见，防守者的最大被动，是用兵思想难以脱出旧的案臼。当进攻者千方百计地去创新，去改变自己的手法时，防守者却还站在原地的框子里思索着应敌之策，是肯定要失败的。

事以密成，语以泄败

事以密成，语以泄败 语出《韩非子·说难》意谓事情因缜密而取得成功，言语因泄漏了而招致失败。

《揭子兵经·上卷·秘》：“谋成于秘，败于泄。亡军之事，莫重于秘。”

第二次世界大战中，苏联为了配合美、英打败日本，而进行的远东战役及其为远东战役胜利完成所进行的战线东移的计划工作和准备工作，就是在扎实、严格而有效的保密措施的实施下胜利完成的。

1945年3月，苏联著名元帅梅列茨科夫被任命为远东第一方面军司令员。临行前，斯大林接见了，他，谈话快结束时，斯大林笑着对他说：为了便于保密，建议你暂时自称大将吧。

梅列茨科夫元帅风趣地回答：我还是当上将吧，我还没带过这种军衔，想尝尝滋味。

于是，梅列茨科夫元帅便化名为马克西莫夫上将，到远东第一方面军上任去了。

梅列茨科夫曾长期在远东地区工作，有许多十分熟悉的老同事、老战友。在哈巴罗夫斯克市他和一位老战友见面时，这位老战友见他带的是上将军衔，十分不解，拍拍两块肩章，同情地问他：这是怎么回事？

梅列茨科夫笑着回答：世间什么事都会有的。接着打开证件给他看，站在他面前的是马克西莫夫上将。这位老战友似乎有点明白了，再也没多问。两个老朋友一如既往地热烈交谈起来。

还有一次，梅列茨科夫到一个老部队检查工作，几位军官家属看见他们熟悉的梅列茨科夫，却听到人们称呼他为马克西莫夫，十分惊奇，盯着他直看，小声议论说：真奇怪，这不是梅列茨科夫元帅吧？怎么成了马克西莫夫上将？“难道真有这样一模一样的人？”一位年轻的军官

甚至向梅列茨科夫打听：听说梅列茨科夫元帅到远东来了，您见过他吗？“没有，我没见过他。”梅列茨科夫十分认真地回答了他。

从西线调来的高级将领都进行了化名伪装，华西列夫斯基元帅更名为瓦西里耶夫上将，马利诺夫斯基元帅被称为莫罗佐夫上将，扎哈罗夫大将改称佐洛托夫上将。虽说在自己人中闹了一些笑话，但也确实起到了保密作用。如日军就一直认为是一位长期在远东工作的名叫马克西莫夫的军官，在指挥着苏军远东地区的部队。日军没有从苏军著名将领的调动中、觉察出苏军从西线大规模向远东转移兵力的行动。

除此以外，所有从西线调来的部队，都严格进行隐蔽伪装，不准与居民来往，不准到驻地以外的地方活动，不准与外界通信，不准使用无线电联络。各方面军还派出侦察机从天上进行检查，不准暴露一点增兵迹象。

从哈巴罗夫斯克到兴凯湖约400公里的铁路线，紧靠国境线，许多地段可以从中国境内用光学器材观察到。为了避免日军觉察，经过这一段铁路的军用列车一律在夜间行驶。

至于边境的守备部队和居民，则严格要求保持常态，居民不往后撤，该打草的打草，该建房的建房，部队坚持正常执勤、操练，照样允许人员外出或休假，给日军一种一切正常的假象。

认真细致的保密工作使日军对百万大军的调动、集结竟然毫无察觉。这保证了苏军远东战役的突然性。

1945年8月9日凌晨苏军向日军发动了进攻，宣战通知提前7小时交给日方，但实际上是莫斯科时间的下午5时，东北地区的晚11时，离苏军发动进攻的时间不过几分钟。而且苏联政府也没有把通知转达日本政府。所以当日本政府第二天凌晨收听到莫斯科电台广播的对日宣战宣言时，日本外相东乡还诧异地一再询问，是真的吗？而此时苏军早已全线突破日军防线。

进攻首先是从中蒙边界的后贝加尔方面军开始的，8月9日零时10分，强大的苏军突击部队，未经炮火准备，就从北起海拉尔，南至张家

口的漫长战线上，越过了边界。战役的突击方向完全出乎日军预料。

日本关东军司令部早就对苏军可能发起进攻的主要方向和地点，进行百般分析和猜测。对于一些便于大兵团行动的地段，都构筑了坚固的防御工事，但唯独没有预料到苏军会把进攻的主要突击方向选在中蒙边界的西部，跨越几百公里的沙漠地带，翻过险峻的大兴安岭打过来。，日军在这里除部署了少量边防警戒部队外，几乎没有设防。苏军没遇到什么抵抗，便轻而易举地突破了日军的脆弱防线。当天下午，苏军所有突击部队都前进了50公里以上，快速兵团甚至前进了100公里以上。

突然的打击使日本关东军司令部手足无措，它没有足够的预备力量可以增强西部的防御，只好命令各部采取破坏行动，摧毁交通线上的一切设施，炸毁桥梁，毁坏道路，在饮水中投毒，企图以这些手段迟滞苏军行动。但是，由于苏军行动快速，常常不等日军的破坏行动付诸实施，部队就已到达。到第三天，进攻部队便越过了由国境线到大兴安岭西坡之间的数百里草原地带，开始了跨越大兴安岭的艰难行程。从而为胜利击败日军奠定了坚实的基础。由此，可见慎重、有效、切实的保密措施的实施，对于军事活动的成败是何等的重要，因此切实做好各项保密工作是军事活动中不可缺少的重要一环。

当然，泄密于自己身边的同事或亲人，不见得他们就会干出危害自己利益的事情来，但是，由于消息传播的连锁性，秘密很可能通过他们依次被泄漏于第三者、第四者……最后让最需对其保密的人知道，这就误了大事。曹操门下侍郎黄奎与马腾密谋，欲里应外合，诛杀曹操，奎回家后将密谋泄漏于其妾李春香，而黄奎的妻弟苗泽与李春香私通，他正欲得之而无计可施，遂从李春香处打探到黄奎的密谋，向曹操作了汇报，黄奎密谋败露，全家被捉拿斩首。三国后期，吴主孙亮眼见大将军孙林的专横，写密诏让自己的小舅子黄门侍郎全纪领禁兵斩杀孙林，事前嘱咐他：“此事且不可令卿母知之，卿母乃林之姊也。倘若泄漏，误肤匪轻。”全纪受诏回家后，遵嘱对自己的母亲严加保密，只将此事密告父亲全尚，不料全尚得知此事后，无意间告诉妻子说：“三日内杀孙

淋矣。”妻子当面答应保密，私下却写信让人送与孙淋，孙淋当即领兵将全尚一家捉拿，并依仗兵权，废掉了孙亮。这里，知情人以为是自己的亲人，将机密泄露于他们。但亲人却有意、无意地将机密再泄漏于别人，最后传给保密对象，非但使计划落空，反倒害了自己性命。人们对同事的保密容易办到，而对家庭的保密却不易办到，可见对亲人的言谈正是保密工作的薄弱环节之所在，一定要多加注意，秘密多让一人知道，其保密系数就缩小许多倍。

势险节短

势险节短 《孙子兵法·势将》：“善战者，其势险，其节短，势如犷弩，节如发机。”势：态势；犷弩：犷，张，拉满，张弩待发，把弩拉满；节：节量远近距离。刘寅《孙武子直解·卷三上·兵势第五》说：“节者，节量其力，必至其处，使不失也。”“险”和“短”：曹注云：“险，犹疾也。”“短，犹近也。”发机：发，是发射。机，是弩上发射的机组，犹扳机。发机，即拨动扳机突然把箭发出去。“势险”、“节短”是孙武提出的用兵打仗的两个重要原则。“势险”强调部队行动速度，如“激水之疾，至于漂石”。“节短”强调部队行动发起冲锋的接敌距离如“鸷鸟之疾，至于毁折”，在战前，必须集中力量，集中使用，造成像满弓待发的态势。命令一下，如发机，突然，敏捷，迅速，出敌不意，使敌猝不及防。这样我军战斗力就能得到充分发挥。

东汉末，袁绍与公孙瓒战于界桥南20里。瓒兵3万余人，攻势甚猛。袁绍命麴义领精兵800先进，强弩千张，夹承左右。公孙瓒认为麴义兵少，纵骑兵冲击。麴义兵却坚伏循下不动，造成满弓之势。待公孙瓒兵扑到近前约数十步处，达到麴义兵强弩射程之内时，强弩一起发射，所中皆倒。公孙瓒兵伤亡惨重。这是用“势险节短”之术胜敌的一个范例。

《兵器·突》云：“若乃勃然而起，忽然而至，如泵之奔，蚕之螫，狸之搏，兔之脱，谁能御之？”也是强调造成突然暴发之攻势，使敌“碎而不及持”。

用“势险节短”之谋，一般以精兵，以突然迅猛的行动，突击敌阵，一下子达成战役战斗企图。现代战争，部队的机动能力，火力集中能力大大超过以往任何时代，“势险节短”是军事上备受重视的问题。

例如美国远程奔袭利比亚，规模大，距离远，时间短，行动突然，实施攻击行动仅持续12分钟，即达到预期效果。

明修栈道，暗渡陈仓

明修栈道，暗渡陈仓 这一谋略指以正面佯攻、佯动迷惑敌方，以伪装攻击路线和突破点。典出公元前205年的楚汉战争。据《史记·淮阴侯列传》和《资治通鉴·卷九至十一汉纪》高帝元年至五年载，秦朝刚被推翻，项羽把巴、蜀（都在今四川）和汉中（今陕西西南山区）三个郡分给刘邦，封为汉王，以汉中的南郑为都城。想这样把刘邦关进偏僻的山里去而把关中划作三部分，分给秦朝的降将章邯、司马欣和董翳，以便阻塞刘邦向东发展的出路。项羽自封为西楚霸王，封地九郡，占领长江中、下游和淮河流域一带广大肥沃之地，以彭城（今江苏徐州）为都城。

刘邦的确也有独霸天下的野心，当然很不服气，其他将领对于自己所分得的更小的地盘，也都不满。可是慑于项羽的威势，大家都不敢违抗，只得听从支配，各就各位去了。刘邦也不得不暂时领兵西上，开往南郑，并且接受张良的计策，把一路走过的几百里栈道，全部烧毁。栈道，是在险峻的悬崖上用木材架设的通道。烧毁栈道的目的，是为了便于防御，而更重要的是为了迷惑项羽，使他以为刘邦真的不打算出来了，从而松懈对刘邦的戒备。

刘邦到了南郑，发现部下有一位才能出众的军事家，那就是韩信。刘邦就拜韩信为大将，请他策划向东发展、夺取天下的军事部署。

韩信的第一步计划，是先取关中，打开东进的大门，建立兴汉灭楚的根据地。于是派出几百名士兵，去修复栈道。这时，守着关中西部地区的章邯，听到了这个消息，不禁笑道：“谁叫你们把栈道烧毁的！你们自己断了出路，现在又来修复，这么大工程，只派几百个士兵，看你们哪年哪月才得完成？”因此，章邯对于刘邦和韩信的这一行动，根本没有引起重视。

可是不久，章邯便接到紧急报告，说刘邦的大军，已攻入关中，陈仓（今陕西宝鸡县东）被占，守将被杀。章邯起初还不相信，以为是谣言，等到证实的时候，慌忙领兵抵抗，已经来不及了。章邯被逼自杀，驻守关中东部的司马欣和北部的董黔，也相继投降。号称三秦的关中地区，于是一下子被刘邦全部占领了。

原来韩信表面上派兵修复栈道，装作要从栈道出击的姿态，实际上却和刘邦统率主力部队，暗中抄小路袭击陈仓，趁章邯不备，取得了胜利。这就是“明修栈道，暗渡陈仓”的来历。

“明”与“暗”反映用兵打仗的“奇正”关系。只有诱使敌方按正常的用兵原则判断己方行动企图，才能达到出奇制胜的目的。所以，“暗渡陈仓”，须有“明修栈道”来分散敌人的注意力。

1944年，美英盟军成功地在法国诺曼底登陆，是一次现代条件下的“明修栈道，暗渡陈仓”。按正常情况，英国东南部渡过加莱海峡到达对岸法国的加莱地区登陆，比从英国南部渡过英吉利海峡到达诺曼底登陆距离近，运输便利，又便于空军支援，是一条理想的攻击路线。德军把主要防御力量放到了加莱地区。盟军也为达成登陆成功而布设疑阵，如在加莱对岸的英格兰东部虚构了一个美军“第一集团军群”的番号，建立假的无线电网，并散布巴顿为该集团军司令的假情报，使德军误认为这就是准备在加莱登陆的主力。盟军还在英国东南部各港口和泰晤士河口模拟登陆舰队，设置大量假登陆舰船和物资器材堆积场等。炮火准备上，盟军对加莱地区加强轰炸，而对诺曼底只进行和往常一样的例行轰炸，从而进一步加深了德军的错觉，盟军最终达成了诺曼底登陆战役的突然性。

易其事，革其谋

易其事，革其谋 语出《孙子十家注》：李筌曰：“谋事或变而不识其原在，临事时，有所之变，有所之谋不使其造意，意之端识其所缘之本也。”梅尧臣曰：“改其所行之事，变其所为之谋，无使人能识也”。王哲曰：“已行之事，已施之谋当革易之不可再也。”何氏曰：“将术以不穷为奇也。”意思是改革所行之事，变革创新，灵活应用所施之谋，使人无法认识所行之事和谋略产生的原因所在。事情在快要发生到来之时，或在采取行动时，突然改变原来的主张做法和谋略，不刻板的固守原来所订的计划，不拘守原来谋略的老形式，能够灵活地、变化地、创造性地应用谋略，就很难使人捉摸所行之事和所施之谋的真实含义，因而使人很难有可乘之机。古人之所以重视要改变所做之事，变更所施之谋，使其所行之事、所施之谋用意不露于外，乃是因为一旦所行之事和谋略的用意被敌察觉和识破，就会使己方整个行动计划的实施受到干扰，无法正常实现，使敌有可乘之机。这就是易其事、革其谋，不使其造意之原因所在。当已行之事和已施之谋不适应变化了的客观情况，不适应相应的军事活动，就应该根据变化了的客观情况予以变更、创新和灵活应用，不能死板的将老的行事原则和谋略方法再继续使用下去。作为将帅要想提高自己的指挥艺术水平，获得军事实践活动的成功和胜利，就要以无穷的变化作为自己的奇妙的指挥艺术和取胜条件。《史记·淮阴侯列传》记载，公元前202年，韩信率兵数万人，东进井隆攻打赵国。赵将陈余集中了号称加万的兵力于井隆口，凭险迎战。赵国谋臣李左车根据汉军劳师远征以及己方所占领的有利地形，提出正面坚壁不战，用奇兵断其粮道的计策。这本属上策。但陈余却死守兵书所云“十则围之，倍则战之”的作战原则，坚决要正面攻打。韩信发现赵将陈余自恃兵多轻敌，且固守兵法常规，便令部队半夜出发，接

近赵军，并选轻骑两千人，各持一面汉军红旗，从小路迂回到赵军侧翼，待机而动。同时又派兵万余到绵蔓水东岸，布背水阵，故露破绽。赵军见状，十分得意，以为韩信不知兵法，愈加轻敌。天亮后，韩信发兵出击赵营，陈余即开寨迎战。交锋尚未见胜负，韩军便率军佯败，退向背水阵。陈余见韩信后撤，即率军进击。韩信军人背水阵后，将士皆拼死奋战，陈余久攻不克，下令收兵，然此时营寨已插上许多汉军的红旗。原来赵军被诱，全军出击时，隐蔽于赵营侧翼的两千汉军已乘机攻占赵营，拔下赵旗，换上汉旗，切断了赵军的退路。赵军退无所归，人心惶惶，全线溃散，结果陈余被杀，赵王被擒。

“十则围之，倍则战之，”是通常情况下的取胜方法，但陈余死守兵书，没有根据实际情况，灵活应用，打了败仗。而“背水阵”通常是败兵之道，按《孙子兵法》行军布阵，要“右倍”（即背）山陵，前左水泽”，即在山地作战时，军队要背山地；在江洋地区作战时，部队要以河岸为前沿，也就是说不要背靠河岸为阵。然而韩信却根据敌众我寡，地形不利的条件，利用了陈余固守兵法的作战方案，随机应变，设了背水阵，故意示敌以破绽，诱敌出击乘机夺取其大本营，一举获胜。由此可见，作战方法不是固定不变的。

饱能饥之

饱能饥之 语出《孙子兵法·虚实篇》。同“安能动之”、“佚能劳之”一样，这一谋略也是诱使敌人由实向虚转化的手段，使己方争取主动的方法之一。

兵无粮草，军心浮动；饥饿之兵，不战自溃。在两军对垒中，破坏敌人的后方补给，常能起到釜底抽薪的作用。因此，不仅古代兵法中少不了这一条，现代战争也更重视后勤物资保障。同时，双方为了配合正面作战，都非常重视袭击敌后方补给基地和运输线，因而使这一谋略的运用更加精采激烈。

公元前154年，周亚夫奉命平定吴楚七国之乱。当时，以吴王刘濞为首的叛军，兵多粮足，企图从函谷关西进，夺取西汉都城长安。周亚夫根据敌军实际情况，听取部将赵涉的建议，避开敌人设伏区，秘密迅速地迂回到洛阳，先敌控制了荥阳的军械库和敖仓的粮秣。这样一来，汉军有险可守，有粮可食，有器可用，利于持久作战。然后，周亚夫派赵涉进兵昌邑，以掩护汉军主力左侧的安全，截断吴楚与齐赵的联系。此时，吴楚之兵正进攻梁国，梁王派人向周亚夫求救，亚夫自不出兵，让梁国坚守，以迟滞吴楚兵西进。后来梁王上诉于汉景帝。景帝下诏命令周亚夫出兵救援。周亚夫从实际出发，只派遣一支轻骑出淮泗口断绝吴楚粮道，主力集结于下邑坚壁不出。吴楚军攻梁不克，又急于迅速击破汉军主力，就挥师攻打下邑周亚夫的军队。吴楚连续强攻不能成功，采取声东击西的计谋又被周亚夫识破，直到军队粮尽饥疲，士兵散乱，被迫引军东撤。这时，周亚夫乘机率军追杀，大破吴楚联军。

第二次世界大战末期，美军为加速太平洋战争的进程，针对日本虽然工业发达，但资源贫乏，大量的石油、煤炭、铁矿石、粮食等都依赖进口的弱点，制定了一个“饥饿战役”，即对日本实施大规模水雷封锁

的作战计划。这个计划从1945年3月27日开始实施，很快造成日本近海海域无法通航，重要港口不能进出，切断了日本与外界的航运，急需的石油、煤炭和粮食等战略物资严重短缺，很多船只和飞机因得不到燃料而停航停飞，军工厂关闭，造船厂停工，粮食供应日趋紧张，国民陷入一片饥饿之中，整个国家濒于瘫痪状态。“饥饿战役”达到了加速日本军国主义彻底崩溃的目的。

卑而骄之

卑而骄之 语出《孙子兵法·计篇》：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之不远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”“卑而骄之”，一般有两种情况，一种是以谦卑之词致敌，以骄其心；二是敌方表现谦卑，用计使之生骄。目的都是要造成敌方骄傲。骄则轻敌，轻敌则必败。《百战奇法·骄战》云：“凡敌人强盛，未能急取，须当卑词厚礼，以骄其志，候其间可乘，而后破之。”

老子说：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。”（《老子·六九章》）吴子告诫后人：“出门如见敌。”将骄必败，已是历史经验。曹操“横架（音朔，即长矛）赋诗”，自以为人多势众，却遭赤壁之惨败；符坚近百万大军，骄狂轻敌，称“投鞭于江，阻断其流”，却被东晋8万兵力打得落花流水，只身带伤而逃，促使前秦迅速瓦解。

大凡将骄，多因修养未成。如：火气太盛易骄；学问不足易骄；自恃兵力强盛而轻敌，骄心必生；屡战屡胜而懈怠，骄情必长。有骄将必有骄兵。《汉书·魏相传》里说：“恃国家之大，矜人民之众，欲见威于敌者，谓之骄兵。”卑而骄敌，意在夺其心，乱其谋。强而示之弱，有为示之无为。敌将骄心生，必不能正确判断己清，客观地进行力量对比。所以，有为之将，不怕敌人看不起自己，反而常常设法让敌人轻视自己。

公元前207年，在匈奴的单于部落里，太子冒顿杀父自立。兵力强盛的东胡部落首领，派使者前来无理地索取千里马，冒顿以睦邻邦交为由，说服群臣，恭恭敬敬地把一匹珍贵的千里马送给了东胡。东胡首领以为冒顿不敢惹他，便得寸进尺，又向冒顿索取美女，冒顿仍不顾群臣

的反对，又把心爱的美女送给了东胡。东胡首领越发骄横了，接着又提出了领土要求。冒顿觉得该是制止东胡的欲望的时候了，于是跃马挥刀，领兵袭击东胡。东胡压根就轻视冒顿，毫无戒备，冒顿的突然袭击成功，东胡遂亡。

三国时的关羽，其武艺在当朝无人匹敌，但当发展到骄横之时，导致失荆州、走麦城之败。初时吕蒙与关羽长期对阵，因荆州兵马整肃，沿江修有烽火台，吕蒙寻思无计，托病不出，陆逊献策曰：“云长倚恃英雄，自料无敌，所虑者惟将军耳。将军乘此机会，托疾辞职，以陆口之任让之他人，使他人卑辞赞美关公，以骄其心，彼必尽撤荆州之兵，以向樊城。若荆州无备，用一旅之师，别出奇计以袭之，则荆州在掌握之中矣。”蒙遂用其计，托病不起，上书辞职。孙权从其计，乃召吕蒙回建业养病，并任命年青而未有远名的陆逊为偏将军、右都督，代替吕蒙守陆口。

陆逊到任后，即修书一封，并备名马、异锦、酒礼等物，遣使赴樊城拜见关公。关公不但未识破其计，反而指着来使曰：“孙权见识短浅，用此儒子为将！”来使伏地告曰：“陆将军呈书备礼，一来与君侯作贺，二来求两家和好。幸乞笑留。”关公拆书视之，书词极其卑谨。关公览毕，仰面大笑，令左右收了礼物，发付使者回去。关公遂对陆逊失去了警觉，并把驻荆州的大半兵马调回樊城听命。陆逊乘机派军队假扮客商，驾船在烽火台下避风，半夜偷袭烽火台成功。又以降军赚开荆州城门，轻而易举地拿下了荆州。刚愎自用的关公，在吴魏军队夹击之下，仓皇率残军败走麦城，落得遭擒被斩的下场。

备而形弛

备而形弛 清代陈光宪《历代名将事略·误敌》：“误敌之方，不可恶数……治而形以乱，饱而形以饥，众而形以寡，勇而形以怯，备而形以弛。”“备而形弛”是指高明的战争指挥者为了迷惑敌人，防备充实但在表面上故意给人以防备松弛、未严加防备，以诱敌上当的一种谋略。

《东周列国志》第四十八回中就记载了一则运用“备而形弛”之谋而取胜的故事。楚国趁晋国国君初立，国内纷争无力他顾之机，派斗越椒为大将率军伐郑。郑国一面派人赴晋求救，一面派大夫公子坚、公子庞、乐耳三人领兵拒敌，并据坚固守，不主动出战。楚兵连日挑战，郑兵只是不理。楚军副将芳贾向斗越椒献了“备而形弛”之计，诱郑军出战。斗越椒从其谋，乃传令军中：“粮食将缺，可于村落拣取，以供食用。”他自己就坐在帐中饮酒作乐，每天从清晨饮到深夜，么五喝六，一醉方休。郑国的公子坚等人见楚兵不来交战，心中疑虑，便派出侦察员打探。探者汇报，楚军四处掠夺粮食财物，斗越椒一天到晚在营中饮酒作乐，酒食后就谩骂郑军。公子坚果然中计，他听到这个消息，心想，楚军四处掠夺，其营必然空虚；楚将天天饮酒，心中必然懈怠；今夜前去劫营，一定能获大胜。公子庞和乐耳也同意他的分析和决定。于是三人分作三队，急急而进。将至楚营，远远看见灯火辉煌，笙歌嘹亮。郑军呼啸呐喊，杀进营去。乐师们四处奔走，惟有斗越椒呆坐不动，上前一一看却是草人。公子坚知道中计，急待回军，为时已晚。早已作好充分准备的楚军冲锋而出，斗越椒与芳贾一前一后，夹击郑军。郑军哪里抵挡得住？公子坚三人均当了俘虏。郑穆公无奈，只好投降了楚国。

暗中早有充分的准备，而表面上示之松懈，以假象迷惑敌人，诱敌

进入早已设好的圈套，然后打它个措手不及。“备而形弛”的计谋在军事上的运用非常普遍，成功的例子数不胜数。

彼竭我盈

彼竭我盈 竭：尽。盈：充满。对方的勇气已丧尽，我们的士气正旺盛。

谋略出自《左传·庄公十年》：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。”

彼竭我盈是弱军处于强军的进攻面前，不先发制人，而是先让一步，避免不利决战，等待对方的勇气丧尽而我们的士气正旺盛，不利于敌而有利于我的情况出现时，后发制人，始求决战的谋略。

春秋时期，鲁庄公十年春天，齐师伐鲁。鲁庄公将要出战。曹刿请见。他的乡人说：“高位者谋划战争，你又何必参与其间呢？”曹刿说：“高位者目光短浅，不能深谋远虑。”于是人见了。他问鲁庄公说：“您凭什么打仗呢？”鲁庄公说：“衣食这些所安享的东西，我不敢独享啊！必定分给别人。”曹刿说：“这是小恩小惠，人民难于普遍享受，人民是不会服从您的。”鲁庄公说：“牺牲玉帛这些祭品，我不敢虚报数量，必定守信用。”曹刿说：“这是小信用，不能使人信服。神不能给您福啊！”鲁庄公说：“大大小小的案件，我虽不能一一察明，我必定诚心诚意地去审理。”曹刿说：“这是忠于本份的事啊，可以因此打一仗了。如果打仗，请让我随从您出谋划策。”鲁庄公与曹刿同乘一轿车，战斗在长勺打响。鲁庄公将要击鼓出战。曹刿说：“不可以。”齐人多次击鼓进攻后，曹刿说：“可以了。”齐军被打败了。鲁庄公将要乘胜追击，曹刿说：“不可以。”他下车看了敌人的车辙，登上车前横木眺望了敌人后说：“可以了。”于是追击齐军。打败齐军后，鲁庄公就问他胜利的原因。赋判对答：“打仗，凭勇气啊！敌人第一次击鼓冲锋，勇气正盛；第二次击鼓冲锋，勇气就衰落；多次击鼓进攻，勇气就丧尽。敌人的勇气丧尽，我们的勇气正旺盛，所以打败了敌

人。齐国是大国，难以预测他们的阴谋诡计，我害怕他们有埋伏啊！我看见他们的车辙乱了，望见他们的旌旗倒了，所以追击他们。”

毛泽东评论说：当时的情况是弱国抵抗强国。文中指出了战前的政治准备——取信于民，叙述了利于反攻的阵地——长勺，叙述了利于反攻的时机——彼竭我盈之时，叙述了追击开始的时机——辙乱旗靡之时。虽然是一个不大的战役，却同时说明了战略攻防的原则。

中国战史中合此原则而取胜的实例是非常之多的。黄帝蚩尤之战、晋楚城濮之战，楚汉成皋之战、新汉昆阳之战、袁曹官渡之战、吴魏赤壁之战、吴蜀彝陵之战、秦晋淝水之战、宋金采古之战、明金宁远之战等等有名的大战，都是双方强弱不同，弱者先让一步，等待敌人勇气丧尽而已方勇气正盛时，后发制人而取胜的。

乖其所之

乖其所之 《孙子兵法·虚实篇》：“我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。”乖：违背，背离，此处为“改变”意。之：往。意为用打破常规的方法，改变敌人的意图。

乖其所之，应含有两个方面的内容：一是迷，即靠设奇用诈，示以疑形，使敌难料我虚实，引兵自退；一是调，即示利诱敌，把敌人引导到一定方向去。

善于防守的将领，不是单凭着阵地的坚固同敌人死拚，而是设法拨动敌人的算盘珠；善于伪装的部队，不是单靠藏身隐形，而是在敌人的思维天地里布设疑阵。

进攻者固然有选择攻击目标、确定进攻时间的自由，但防御者也可以虚实并用，改变敌人的意图。所谓：“善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。”

在1877年至1878年的俄土战争中，发生过“号声退敌”的战事。在一次激烈的交战中，处于进攻一方的土耳其军队向俄军阵地发起了勇猛的冲击。眼看着土耳其军队冲到俄军阵地的前沿堑壕，俄军处境十分危急。这时，一位非常熟悉土耳其军队号音的俄国号兵，突然吹起了土耳其军队的“退却”号。那嘹亮的号声制止了土耳其军队的冲击，他们还以为这是长官别有用意的调令，便返回头退了回去，从而使俄国军队赢得了巩固阵地的时间。当土耳其军队从梦中清醒过来后，良机早已错过。

乖其所之，通常是在“我不欲战”的劣势被动地位时使用的计谋。它是通过把敌人引开的积极手段，来稳定防御态势、争取时间的一种谋略。用迷乱的办法使敌指挥官神经错乱，方能调动敌人沿着错误的路径前进。1943年5月，美军制定了进攻意大利西西里岛的作战计划，并决

定使用运输机向该岛运送空降部队。德军得知这一军事情报后，对飞行中的美军运输机群进行电子干扰，破坏了美空军基地与运输机群的通讯联络。接着，德军出动轰炸机轮番轰炸英美联军的海上舰群。随后，德军又以无线电冒称美空军基地，向美军运输机群发出假指令，诱使运输机群飞到英美联军的海上舰群上空。这时，刚遭到德军轰炸的英美舰群，以为又是敌机临空，奋起炮击。德军使用这个乖其所之、移花接木的计策，造成了英美联军独家海空混战——自己打自己的严重失误。

金蝉脱壳

金蝉脱壳 金蝉，即夏天在树上叫的“知了”，雄蝉腹部有特殊的“鸣器”，可发出叫声。蝉变为成虫时要脱去幼虫的壳，金蝉脱壳是蝉生命史上必经的一个步骤。语出《西游记》第二十回：唐僧师徒西天取经，过一座高山，十分险峻。山坡下，突然跳出一只斑斓猛虎。行者擎了铁棒疾呼：拿住！别饶他！八戒抖擞精神赶下山来。那怪魔使了个“金蝉脱壳计”，打个滚，现了原身，原来是一只猛虎。那虎见他们赶到身边，就剥下皮苫盖在卧虎石上，脱了真身，化一阵狂风，把唐僧擒回洞口交予大王。大王听说被擒来的和尚是东土大唐驾下御弟三藏法师，上西方拜佛求经的，不由得吃了一惊，说道：他是奉旨意取经的神僧，他手下有个神通广大、智力高强的徒弟叫孙行者，你怎么捉得他来！怪魔道：“他有两个徒弟：先来的，使一柄九齿钉耙，他生得嘴长耳朵大；又一个，使一根金箍铁棒，他生得火眼金睛。正赶着小将争掠，被小将使一个‘金蝉脱壳’之计，撤身得空，把这和尚拿来，奉献大王，聊表一餐之敬。”

行者、八戒下山打虎，一棒打下去却落在石头上了，细一看发现原来只是一张虎皮盖在石头上，连连说：“我们中了‘金蝉脱壳计’了！他将虎皮苫在此地，他却走了。”转身再找师父已不见踪影，心知不妙，便奔向山口救师父降妖去了。

金蝉脱壳是一种摆脱敌人、转移或者撤退的分身术。这里的“脱”，不是惊慌失措，消极逃跑，而是存其形，去其实，走而示之不走，稳住敌人，脱离险境。“悬羊击鼓”之计其实就是“金蝉脱壳”之一例。

1943年秋，苏军发起第涅伯河会战。苏军进攻受挫，最高统帅部决定把主突方向转移到敌人防御力量较弱的基辅北侧，命令近卫坦克第三

集团军等主力部队，再悄悄地调回到第涅伯河东岸，然后沿着战线往北隐蔽行军，在基辅以北约40公里处重新渡河，从柳捷日登陆场发起攻击。可是，这样一支机械化部队从敌人鼻子底下转移是很困难的。为了掩盖这一行动，方面军编造了一个暂停进攻、就地转入防御的假命令。然后找回一具尸体，换上大尉军服，把假命令放在这位“大尉”的公文包里一块扔到前沿阵地。接着，突击兵团的前沿部队在敌人发起小反击时，佯败撤到第二道战壕，给德军留出机会能及时从该“大尉”身上搜出那份假命令。与此同时，苏军还广泛制造全线转入固守，以及准备从布克林重新发起进攻的假象。如，主力部队夜间撤离后，在原地留下一个指挥所和几部电台照常工作；多方造成大部队集结的假象，保持集结地域内部队积极进行反空袭和攻击准备的气氛等，使德军一直误认为苏军主力仍守在布克林没动。‘德军使用航空兵对苏军的假阵地连续轰炸了一个星期，并继续向布克林调动了大量预备队，岂知苏军主力早已金蝉脱壳。

受降如敌

受降如敌 接受敌人投降，不管真伪，都要像受到敌人攻击一样，要提高警惕，加强戒备，勿稍松懈；如是真降，自然无事；如是假降，则痛击敌人，善始善终，方可胜利。

明代刘伯温《百战奇略·降战》：“凡战若敌人来降，心要察其真伪。远明斥候，日夜设备，不可忘忽。严令偏裨，整兵以待之，则胜。法曰：受降如受敌。”

假降，特别是派谋士、将领或间谍人员向敌人假设诚，为了取信于对方，常常伴之以苦肉计，使对方感到降之有因，信而不疑。《吴越春秋·阖闾内传》载，春秋末年，剑客要离曾由伍子胥推荐给吴王，被派去刺杀在卫国避难的公子庆忌。要离为了取得庆忌的信任，行前他请吴王断其右手，杀其妻儿，然后假装得罪吴王出逃。吴王抓了他的妻儿，杀死后又在街上焚尸。要离到卫国后，在庆忌面前大骂吴王，并假意向庆忌献破吴之策，两人很快成了好友。后来，他俩同乘一条船渡江时，要离突然拔剑将庆忌刺死。

公元312年7月，晋幽州刺史王浚攻打石勒，未胜。313年4月，又欲攻打石勒，因内讧而罢。11月，王浚欲称皇帝，部下离心离德。许多人逃亡，归顺鲜卑慕容魔部。石勒企图乘机袭击王浚。乃用张宾之计，假意拥戴王浚称帝，诈降称臣，乘其不备，袭杀王浚。于是石勒派人送上优厚礼物，拥戴王浚称帝。王浚大喜。314年初，王浚派使者去见石勒，石勒隐藏精锐，示以老弱，向使者宣誓称版，并决定3月中旬，亲往幽州奉上尊号。王浚因此更加骄傲懈怠。到期，石勒率领轻骑，由襄国（今河北邢台西南）出发，日夜兼程，向蓟城进发。王浚的将领认为有诈，纷纷请求出击。王浚生气地说：“石勒将军对我忠心不二，领兵前来拥护寡人为帝，以壮登极声威，岂可兵刃相加！谁再敢说出击者

斩！”众将面面相觑。王浚得意忘形，吩咐准备筵席，欢迎嘉宾。石勒来到蓟城，骗开城门，先驱进大批牛羊，口称是为庆贺登极献礼，实是为防伏兵。石勒精兵进城后，立即包围王浚兵营和宫室，生擒王浚，兵不血刃，大获全胜。王浚不懂受降如敌谋略，咎由自取。

假降和装死，又是军人在危急关头运用诈术时相互联系的两手。有时候，装出贪生怕死的样子，可以起到掩盖假降的作用。有时候，以刚直轻生、宁死不屈的表现，也可为假死待机造成伪装。

苏联在卫国战争时期，出现过一件奇事。1994年在乌克兰方面军与德军的一次战斗中，苏军一辆HC型重坦克冲锋在前，陷入水沟。发动机熄火了，坦克停止前进。这时，一群德国兵围了上来。德国兵要坦克里的苏军投降，车长回答：“俄国人绝不投降当俘虏。”接着从坦克里传出几声枪响，随后就听见几声呻吟和惨叫，一切便陷入沉寂。德国兵以为苏联坦克手们自杀了。德军打算缴获这辆苏军坦克，作为胜利品把它拖回自己的驻地。可是，他们单用一辆坦克拖不动，便又调来第二辆坦克，终于把这辆苏军重型坦克拖出了水沟。这时，苏军坦克手乘势迅速发动起自己的坦克，拖着两辆德军坦克回了自己的驻地。

1949年元旦，蒋介石发表求和声明。毛泽东同时作两手准备：如果敌人真降，我们不战而屈人之兵；如果假降，就坚决消灭他们。所以，他一方面派人与国民党政府代表谈判，一方面指示全党、全军、全国人民加强战备，毫不懈怠。4月20日，南京国民党政府拒绝在国共双方拟定的国内和平协定上签字。毛泽东当即于4月21日发布《向全国进军的命令》，即日凌晨，百万解放大军强渡长江。23日解放国民党首都南京，接着又兵分两路向南向西进军。1949年12月底，全部歼灭了中国大陆上的国民党军队，解放了除西藏以外的全部中国大陆。这是毛泽东深知受降如敌谋略所取得的伟大胜利。

真降与假降之间，没有绝对分明的界限，有时，扑朔迷离，很难认清。对于任何敌人的投降都要同时做真假两种准备：如是真降，我们不战而屈人之兵；如是假降，我们全歼敌人。无论真假，都要严阵以待，

常备不懈，严防敌人诈降袭击。孙子说：智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信，杂于害而患可解矣。又说：无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。这些谋略乃是科学真理。受降如敌的谋略是这些谋略在受降中的具体运用。

胁迫术

胁迫术 就是通过创设一定的情景，使敌人身处窘境或失望之中，然后利用人们普遍存在着的自然保全心理（即脱离危险、欲求生存的动机和愿望），对敌人开展心理攻势，既明析利害，晓之以理，指出其脱险境求生存、弃黑暗投光明的目标和希望；又动之以情，施之以威，指出其顽抗到底、死路一条的必然下场，以达到使敌人屈服的目的。

第二次世界大战前，美国飞行员林白克，曾作全球性飞行，当其至东京时，日方发现其偷摄要塞的照片，于是精心设置了一个圈套诱使其上钩。林白克在东京下机后，日方用盛大礼仪招待，并指使艺妓多人在事先安有照相机的下榻处裸体与之尽欢。日后，日特务首脑头山满，向林白克索要要塞照片，林不允，并表示否认。头山满即出示林与诸妓寻欢作乐的照片，并声称如果他不交出要塞照片，就将他在日本的所作所为以及这些裸体照片一同寄美国生活杂志发表，并送美国参谋本部一份，使林白克十分窘迫，在无可奈何中只好接受头山满的要求，将要塞照片交出，以作为交换条件，至此，林白克飞行的秘密任务，遂告失败。

胁迫战术在战争中的运用可以说是司空见惯的，尽管如此，但只要“运用之妙，存乎一心”，使之适时、适地、适情，大都能够获得成功。1948年12月7日，国民党第85军23师被我军全歼一个整团后，官兵思想动摇，人心混乱。次日，该师师长黄子华接到以刘伯承、陈毅司令员名义写给他的信，信称：贵军现已粮弹两缺，内部混乱，四面受围，身临绝境。希望增援吗？则黄维兵团已被歼大半，即将全军覆没，刘汝明、李延年兵团已被我追奔逐北于蚌埠以南，南京方面正忙于搬家，朝不保夕。希望突围吗？则我军早已布下天罗地网，连日事实证明无望。希望抵抗吗？则不过徒作无益牺牲，必然与黄伯韬兵团遭同一命运。当

此千钧一发之际，本军特提出如下忠告：希望你们立即命令部下，停止抵抗，切实保护武器弹药和资料，实行有组织的缴械投降。只要能如此做，我军当可保证汝等及全体官兵生命安全。国民党反动派大势已去，贵军覆没命运亦已注定，汝等又何必为蒋介石一人效忠，与人民为敌到底。语云：“识时务者为俊杰”，望三思之。时机危迫，幸早作抉择。黄子华接信后，感到字里行间充满真实情理，欲有投诚之意。与此同时，他还收到老友廖运周的来函，廖现身说法，陈述利害，劝他早日弃暗投明。这就更加坚定了他的决心。于是，黄子华10日上午终于率残部全体5（阙幻余人向我军缴械投降。该师的举动，为我军全歼黄维兵团创造了条件，同时对被围国民党军队也产生了重大的心理影响。据统计，仅向我华东野战军集体投降的七股敌人就达2.1万余人，零星小股的投降者1.4万余人。一个被俘的蒋军高级将领佩服地说：“共军的政治攻势，真比张良的‘楚歌’还厉害。弄得我们内部上下狐疑，惶恐不安，士无斗志，一击即垮。”

佯北勿从

佯北勿从 《孙子兵法·军争篇》用兵八则之一。这一谋略要求对本无败因却出现败退形状的敌军，慎勿跟踪追击，以免遭敌埋伏。《十一家注孙子·军争篇》云：“敌人奔北，必审真伪。若旗鼓齐应，号令如一，纷纷纍纍，虽退去，非败也，必有奇也，不可从之。”佯北是为了诱敌，冷兵器时代的“回马枪”、“撒手锏”、“拖刀计”都是假败诱敌的具体用法。一方有目的、有计划地退却，为了诱敌深入，出奇制胜。

佯北勿从，关键在于正确地判断敌情。在公元前486年发生的齐鲁长勺之战中，曹刿一鼓作气，得胜一局。当敌军溃逃时，他不是马上追击，而是“下视其辙，登轼而望之”，怕兵力强大的齐国是假逃走、设伏兵，直到“视其辙乱，望其旗靡”，才放心大胆地追击，把齐军赶出了鲁国国境。表现了指挥上的慎重态度。

自步骑兵逐渐取代了古老的车战之后，“诡道”盛行，战争多是在“云雾中”进行。辨别真伪虚实就不是一件容易的事了。齐魏马陵之战中，孙臆用减灶法示弱，庞涓死抱着“百里而趣利者蹶上将，五十里而趣利者军半至”的传统经验，把齐军的佯北看成了真败，误入迷谷。在三国时的吴蜀彝陵之战中，陆逊为避其锐气，击其惰归，主动实行战略退却，急于为关羽报仇的刘备长驱直追，结果被陆逊火烧连营。我军在解放战争中，常以大踏步的后退牵制着敌人在广阔的战场上大游行，创造了一个个有利战机；而在抗美援朝的五次战役中，也曾为追佯北之敌吃过亏。历史的经验告诉我们：当敌人的有生力量没有遭重大损失就突然放弃进攻，或由坚守而改为退却时，对敌人的举动要问个为什么；当我只取得了初战的胜利（但决不是决战的胜利）就发现敌人退却时，切记不应以胜利者的姿态低估敌人的力量。

拿破仑从战争实践中体会到：对于统帅来说，正确而准确的眼力比诡计更为重要，更为有用。拿破仑这里讲的眼力，就是指预见力和识别力。列宁在《带白手套的“革命家”》中说：“没有不用计谋的战争。”指挥员要能够从顺利中看到隐藏的危机，从困难中看到战局转化的希望，从敌之北归中分析真伪、从复杂的现象中认清敌人行动的本质，以便把战争的航船驶向胜利的彼岸。

佯动欺敌

佯动欺敌 这是一种以假动作欺骗敌人，掩饰自己的真实意图，以达到出其不意打击敌人目的的谋略。属于军事上的诈术。声东击西、欲退故攻或佯攻、佯退等等，都是“佯动欺敌”的具体运用。

《资治通鉴·汉纪一》载，公元前205年，韩信攻魏王豹。魏王豹集中兵力在蒲阪（今山西省水济县西）堵截了黄河渡口临晋（又名蒲律关，今山西省永济县西，陕西省朝邑县东的黄河西岸，为黄河渡口）的通路。韩信就多布设疑兵，在临晋排列船只，做出要从这里渡河攻蒲阪的样子，而暗中却率领主力部队从黄河上游夏阳（今陕西省韩城县南）悄悄渡河，袭击了魏都安邑（今山西省夏县北，魏王豹的国都）。公元前206年，韩信以数万之众与赵王20万大军对阵，他先背水列阵，麻痹对手，使对手滋长轻敌情绪。而后，又佯弃旗鼓，假装败退，诱使赵军追赶。

《孙子兵法·用间篇》中谈到的“诮事于外”，就是故意向外散布假情报，以“泄密”的方式，逛骗敌人。在第二次世界大战中，希特勒在闪击法国之前，接连29次改变入侵法国的开战时间，每次改变，都想方设法让对方知道，使敌习以为常，失去警觉。结果在情报人员把希特勒正式发动进攻的情报送给法国最高军事当局时，这些情报却被看成是希特勒故伎重演，在搞“神经战”。可见，用假情报欺骗敌人，不仅可以迷盲敌之视听，还可扰敌之神经，使其作出错误的判断，达到佯动欺敌的目的。

军事佯动，是欺骗与迷惑敌人的一种有效的方法，并为历代兵家所重视。《孙子兵法·计篇》中所讲的“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近”；汉将韩信所用的“明修栈道，暗渡陈仓”；蒙哥马利在阿拉姆·哈勒法战役中，对“沙漠之狐”隆美尔使用

的“示假隐真”之术等等，都可以说是“佯动欺敌”谋略的表现形式。

在我军历史上，以“佯动欺敌”之法而取得成功的战例更多。

对越自卫还击作战的班岗战斗开始前，我军某部故意在班岗以东的班朱对岸积极活动，造成我军要打班朱的假象。战斗打响，我军又首先炮击班朱，并以部分兵力向班朱佯攻，使敌产生错觉，放松了对班岗方向的防御。当我炮火突然转向班岗，各分队已成多路南渡奇穷河时，正在村内吃饭的敌人才慌忙进入阵地。我军达成了攻击的突然性，打了一个漂亮的掏心战。

“佯动欺敌”可以弥补兵力的不足，扭转被动局面，甚至可以创造战争奇迹。因此，古今中外的军事家，都很重视这一谋略。毛泽东也有计划地造成敌人的错觉，给以出其不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法。

知止不殆

知止不殆 知道适可而止，就不会有危险。语出《老子·道德经》第四十四章：“知足不辱，知止不殆，可以长久。”《吴子》兵法在强调将帅应根据不同的敌情采取不同的应敌方法时，有“见可而进，知难而退”的论述。

在军事斗争中，不失时机，见可而进是英雄本色。然而，审时度势，见好就收，更是英雄之举。三国时的东吴大将陆逊可称得上是很懂得“知止不殆”这个谋略的了。公元222年，刘备在关羽败走麦城被生擒遇害后，率75万大军兴兵东下。孙权任命陆逊为大都督，率5万人应战。年轻的陆逊以一介书生自谦，忍辱负重，胸有成竹。他不为来势汹汹的几十万蜀军所慑服，不为众多将领急于求战的狂热所左右，也不为夷道的危急而盲目分兵。有计划地实行战略退却，凭险坚守，阻蜀军于高山深谷之间，然后伺机决战：最后，火烧刘备连营700里。更为可贵的是，陆逊在大胜刘备之后，能够量力而行，见好就收。据《三国志·陆逊传》记述，“又备既往白帝，徐盛、潘璋、宋谦等各竞表言备必可禽（擒），乞复攻之二权以问。陆逊与朱然、骆统以为曹丕大合士众，外托助国讨备，内实有奸心，谨决计辄还。无几，魏军果出，三方受敌也”。陆逊等主张收兵回师是一个见好就收的明智之举，因为此时东吴虽胜，但还没有灭亡西蜀那样大的力量，若贸然深入西川，将会变成强弩之末，重演刘备失败的悲剧。而“螳螂捕蝉，黄雀在后”，魏军虎视眈眈，一旦吴军追赶蜀军，魏必将乘虚袭来。陆逊能够不被胜利冲昏头脑，知止不殆，实在高明。这些，没有高深的谋略修养水平是办不到的。

与陆逊相反，公元383年的淝水之战则是符坚不“知止”而“殆”的范例。据《资治通鉴》记述：秦王符坚锐意南下伐晋。

其弟阳平公符融谏曰：“‘知足不辱，知止不殆’。自古穷兵极武，未有不亡者。”符坚自恃兵力雄厚，可投鞭断流，不听忠言，执意亲率60万步兵，27万骑兵南下攻晋。结果，淝水一战，八公山上草木皆兵，溃逃路上风声鹤唳，遭到惨败。

法国的拿破仑也是因为不“知止”而被碰得头破血流的，1805年的奥斯特利茨战役，拿破仑击败俄奥皇帝和库图佐夫将军率领的俄奥联军，歼敌27000人，达到他事业的顶峰。当时；拿破仑左右的将领都认为，法国已达到难以想象的空前强大的地步，必须最后停下来了。但是拿破仑还是一意孤行，该止不止，最后兵败滑铁卢。而他的对手，被称之为“俄国老狐狸”的库图佐夫却很懂得“知止不殆”的道理。在拿破仑侵俄失败后，库图佐夫并未穷追猛打，而是适可而止，采取了按兵不动的谋略。他曾解释说：从俄国的利益出发，一举粉碎拿破仑帝国并非上策，因为拿破仑帝国的遗产不会给俄国，也不会给欧洲大陆上的其它强国，唯一的得益者将是海上称霸的英国，而得益后的英国将严重威胁俄国的利益，到那时英国的霸权将会变得不能容忍了。

“知止不殆”谋略思想闪烁着辩证法的光辉，不管时代如何前进，武器装备如何先进，凡是遵循这一谋略思想去指导战争的就会打胜仗，反之则败。

在被称之为世纪末之战的海湾战争中，为什么号称有“一流的武器装备”，“八年沙漠作战经验”，并依托所谓的“萨达姆防线”的数十万伊拉克地面部队会在四天之内溃败呢？原因之一就是伊拉克在政治上失理，战略决策上不知进退所至。伊拉克贸然入侵科威特，受到几乎世界上所有国家的一致谴责，铸成重大战略失误。在这种形势下，伊拉克本应遵循联合国678号决议，接受调停，在1991年1月15日前撤出科威特。这样既可以保存实力，还可以树立政治形象和取得经济实惠。然而，萨达姆却拒不撤军，企图以拖待变。结果授美以发动海湾战争之口实，从此陷入政治上遭谴责、经济上被制裁、军事上受打击的被动局面。接下来，如凭实力和国际、周边形势，伊拉克本不足以与多国部队

对抗。因此，海湾战争开始后，如何迅速从科威特解脱，应是伊拉克考虑的战略重点。但萨达姆不做任何撤军打算，以至在遭受到重大损失之后，才意识到要撤军。而萨达姆此时又怕失去面子，一开始提出有条件撤军要价过高，被美断然拒绝，此后又接受苏联的调停，同意无条件撤军，可在时间表上纠缠于一周内抑或是三周内撤出，再次错过撤军的机会，最后被一击而溃，100个小时内被歼灭42个师，逐出了科威特。而伊拉克的美国对手却能做到适可而止，见好就收。美国在海湾战争中曾多次宣称，要彻底消灭伊拉克军队，摧毁其战争机器，把萨达姆赶下台。但是，1991年2月28日，在重创伊拉克军队后，美国却宣布停火，并没有立即搞掉萨达姆。其实，美国并不是不想把萨达姆搞掉，而是权衡利弊，认为不宜由自己用武力一举把他推翻，使自己背上包袱，而日后假手于人，才是上策。因此，美国没有大军直捣巴格达。以上分析可以看出，海湾战争之所以出现伊拉克迅速败退的结局，重要原因之一是伊拉克“不知止”，美国“知止”，这是彼衰此盈的必然。

唯物辩证法认为，事物正反两面在一定条件下相互转化，任何事物在发生变化中都有一个度量临界线，超过这个临界线事物就要发生质变。军事斗争不仅会受到敌我双方力量的制约，同时也受整个战略态势的影响。如果一方在处于主动地位时，超出自己的力量限度情况下不停止下来，主动权就会易手，有利的态势就会反演为不利的局面。所以，“知止”是指挥员在处于主动地位时，应该十分注意的一个问题。从事军事斗争的人们，只有掌握“知止不殆”这一谋略，毋忘“知止”，搞清“限度”，在这个“限度”内行事，才能立于不败之地。

知难而退

知难而退 《吴子兵法·料敌第二》云：“有不占而避之者六……凡此不如敌人，避之勿疑。所谓见可而进，知难而退也。”又《左传·宣公十二年》云：“可见而进，知难而退，军之善政也。”“知难而退”并非一般所说遇到困难就后退，而是要求根据战场情况而动，明知无法取胜的作战，就要有计划地退却，创造条件伺机再战。如《百战奇法·退战》云：“凡与敌战，若敌众我寡，地形不利，力不可争，当急退以避之，可以全军。”这一谋略与“见可而进”是相反相成的两种谋略。敌情、地形、我情不同，“进”与“退”即由此而定，能进则进，不能进则退。

《晋书·文帝纪》载，三国时魏正始五年（公元254年），魏将曹爽率六、七万军进攻蜀汉中，时蜀在汉中兵力不足3万，司马昭一同前往，驻于兴势，蜀将王平乘夜袭击，司马昭令部队坚守不出，王平退兵。司马昭对诸将说：“蜀将费祎据险拒守，不与我战，攻又攻不下，应该立刻回师，等待时机再战。”曹爽等遂退。

1931年7月，鄂豫皖红军军委给红四军规定了攻英山，出潜山，相机夺取安庆，以威胁南京的作战方向和作战任务。8月初，红四军攻占英山，歼敌一个多团。初战的胜利，使当时任鄂豫皖红军军委主席的张国焘头脑更加发热。他急令红四军“乘英山之胜抵安庆”，这时，徐向前等红四军首长全面分析情况，认为马上出击潜山，夺占安庆，将会遇到许多不利条件。比如：要通过近《幻里的非红区；远离根据地，后勤保障困难；兵力不足一个师的红四军，沿途要同两倍以上敌正规军和大量的“清匪团”作战等，因此，夺占安庆毫无胜利的希望。相反，如果红四军改变原来的计划，及时南下到被敌人疏忽的薪春、黄梅、广济地区作战，不但制胜的条件很多，且能调动和牵制江南部分敌人，以配

合中央革命根据地的反“围剿”作战。基于这一正确的分析，红四军首长当机立断，放弃夺取安庆的计划，实行南下作战，果然连战皆捷，达到了预想的作战目的。

知难而退，是进攻中的“退”，运动中的“退”，是为了重新选择作战方向和作战目标的“退”。倘若在坚守防御作战中也照搬此谋，那是要挨板子的。

制必先定

制必先定 语出《尉繚子·制谈第三》：“凡兵制必先定。制先定则士不乱，士不乱则刑乃明。”意谓大凡治理军从，必须预先建立各种制度。各种制度建立了，士兵才不致混乱，士兵不混乱，才能纪律严明。

严明的纪律和制度对于提高指战员的素质和战斗力，对于提高军队的质量和形成协调、统一、迅速的军事行动具有重要作用。因此历来为中外军事家所注重。

在中国革命的历史上就有一位善于治理军队的高级将领王平。他在治理冀中军区的部队时，根据部队组成成份复杂和党的领导能力薄弱等特点，制定了一系列有效措施，使部队面貌有了很大改观。

当时冀中军区的部队，有红军的骨干队伍，也有起义的国民党军队和收编的杂牌武装，在起义和改编的这两部分队伍中成份复杂，缺乏党员干部。党的基层组织不够健全，党的领导比较薄弱。王平到任后，首先加强党对军队的领导，他按照红军的政治工作制度，根据八路军的正规编制，运用在冀西三分区的成功经验，对部队的编制、制度和作风等方面进行了全面整顿，集中培训了政工干部，大力发展了党的组织，从上到下建立起部队政治工作制度，使部队的军事素质和政治面貌很快焕然一新。

1938年12月底，程子华到达冀中军区任政委，王平改任副政委。1939年春节前，根据冀中军区的决定，王平率军区九个大队近二万人到冀西地区进行整训。从冀中到冀西，行程数百里，部队组织严密，夜行晓宿，在穿越平汉铁路和敌封锁线时，无一人掉队和伤亡。在王平的主持下，制定了整训方案，从部队党的建设、政治工作、军事训练、管理教育方面都提出了具体要求。经过半年多整训，将九个大队组成新编十

六、十七、十八、三十等四个主力团。八路军的作风和一套工作制度逐步在整训部队推开，党的领导得到明显加强，部队的政治素质和战斗力都得到明显提高。

1940年1月至6月，根据冀中军区的要求，王平将三分区部队分两批进行政治整顿，主要内容是审查干部，创造“四模”（即模范党员、模范班、模范排、模范连），重点抓党组织的整顿，对支委和党小组长进行培训，加强党性教育，严格入党手续，审查党员资格，健全党组织生活制度，调查评比出一批先进党支部。在整顿党组织的基础上，进一步加强了部队的时事政治和阶级教育，开展了反奸细、反贪污腐化、反逃亡的斗争，从而纯洁、巩固了党的基层组织和军人委员会等群众组织，清洗了一些不堪改造的人员，揭发了少数旧军官阴谋叛变的活动，调换了一些基层干部，培养了大批积极分子，补充了大量新兵，使部队在政治质量上有了根本的变化，加强了纪律性，违法乱纪和各种不良倾向大大减少。

英国著名军事家克伦威尔在其军事生涯开始之际，由于善于治军，使本来素质较差的国会军，很快成为一支战斗力很强的军队而名震国内。

1640年，查理一世为筹措对苏格兰的战争用费，被迫恢复召开国会，克伦威尔以剑桥郡议员身份再次来到伦敦。当年10月，全国在民情愤沸之中重新选举国会。资产阶级和新贵族得到广大自耕农和城市小资产阶级的支持而再度获胜。1642年8月，查理在王党势力较强的英国北部诺丁汉城升起军旗，宣布讨伐国会。革命由此进入内战阶段，克伦威尔的军事生涯也由此开始。

内战之初，主动权握在王党之手。克伦威尔认为，国会军数量虽多，但质量甚差，缺乏严明的军纪和精锐的骑兵，于是来到剑桥，组织起一支的人的骑兵队伍。埃吉山一仗。国会军大败，唯他那支骑兵岿然不动。1643年春，他又到了英国东部，按照虔诚信奉清教教义、绝对服从他本人一切命令的严格标准，亲自从自耕农中精选了12个中队的骑

兵，为了锤炼部队，他多次组织严酷的行军演练，不合格者立即淘汰。他把志同道合的亲朋安排担任军官，以保证贯彻自己的号令。这支新队伍迅速形成了强悍的战斗力和在当年7月的盖斯巴勒之战中初露锋芒。接着，又在温西比之战中告捷。1644年1月，他被任命为由曼彻斯公爵领导的东部联盟军的少将指挥官。到任不久，即把他的治军原则贯注于部队之中。如酗酒者要关禁闭，讲脏话者罚款12便士，因而该部所到之处无不受到民众欢迎。克伦威尔在致友人的信中曾透露过他治军成功的秘诀：“你必须把士兵当成人来敬重和使用，他们也是忠实的基督徒！”

7月2日，英国内战的关键一仗在马斯吞荒原打响了，克伦威尔负责指挥国会军的左翼骑兵。在中翼和右翼被敌军击溃的危急关头，他率领3000弟子大逞神威，首先击垮了王党军左翼骑兵，旋即打瘫了正在压向苏格兰国会盟军腹背的敌步兵，使胜败之势为之一改。会战结果，使1.8万人的王党军队剩下不到六千残兵败将，连主帅鲁伯特也不得不承认克伦威尔骑兵真是一支“打不垮”、“割不断的铁军”。从此，“铁军”的威名传遍全国。

这些事例和战例都再一次说明严明的军纪和制度对军队建设的重要性。毛泽东曾在1949年1月1日的《人民日报》上，发表了“军队向前进，生产长一寸，加强纪律性，革命无不胜”的号召，阐明了只有严格执行纪律，革命才能得到胜利的道理。这对于人民军队的建设及革命战争的胜利，均具有重要意义。

制敌贵诈

制敌贵诈 语出《资治通鉴·唐纪》：“用兵之道，抚士贵诚，制敌贵诈。”“抚士贵诚”，是加强军队的凝聚力，提高士兵的士气，鼓舞士兵的斗志，从而达到增强队伍的战斗力的一个用兵方略。而“制敌贵诈”，则是采取奇诡多变的战术消灭敌人的制胜法宝。

在以诈制敌的军事活动中，春秋时的军事家先轸就是一个范例。先轸在辅佐晋君的几十年中，开始默默无闻，文公复国后他立刻在军事领域里显露了自己的才华，以自己过人的军事谋略连续指挥了伐楚和袭秦等战役、夺取了一连串胜利，稳定地确立了晋国的霸主地位。无论从战略实践上看还是从战术实践上看，先轸都不愧是当时最杰出的军事家之一。

以假诈敌是先轸军事战术上的一大特色。先轸在参与军事活动后，第一次是率兵攻取卫地五鹿，凡所过山林高阜之处，让遍插旌旗务求张扬军势。同行的魏犢问道：“吾闻‘兵行诡道’，今遍张旗表，反使敌人知备，不知何意？”先轸解释说：“卫素臣服于齐，近改事蛮楚，国人不顺，每虞中国之来讨。吾主欲继齐国伯，不可示弱，当以先声夺之。”五鹿百姓听说晋兵来攻，登城见旌旗布满山林，正不知多少兵马，争相逃避，晋军兵到一鼓攻拔，先轸用疑兵计轻易地攻取了五鹿。

先轸任元帅后，第一次重大军事行动是攻伐曹国，他在攻曹过程中再运用了以假诈敌的策略。第一次，曹大夫于朗假意愿投降晋军，诱晋文公率军入城，先轸力主以军士假扮文公，让假文公率军入城，这一策略使晋文公幸免于难，又探清了于朗投降的真假。第二次，先轸与曹国商定，晋以退兵五里为条件换取前次死于曹营中的晋兵尸棺，晋国表面退兵，实则伏四路精兵于各门，等曹国打开四门将棺车推出不到一半时，四路伏兵齐出，而城门被丧车填塞，急切不能关闭，晋兵乘乱攻

入，占领了曹城，并捉住了曹君。先轸用假文公和假退兵两次诈敌，避免了重大损失，灭了曹国。

在城濮之战的具体战术安排上，先轸四次诈敌，保证了晋军在劣势条件下的取胜。在一次与楚军作战时，为了打败楚军，战胜楚的三军主力就是取胜的关键，先轸正是在这一关键环节上多处诈敌。第一，他在首先攻楚右军的薄弱环节时，令晋军用虎皮蒙裹驾车之马。猛冲楚军，楚马见之，把假虎认作真虎，惊慌跳跃牵车回走，反而惊动了右军后队，晋军乘乱掩杀，致使楚军大败；第二，晋军得胜的一队，派人假扮楚军兵卒，扛着楚军旗号，去中军向成得臣谎报说：“右师已得胜，速速进兵，共成大功。”先轸又叫这支晋军伪作退逃，砍下树木曳于车后，刮得尘埃飞扬，造成退逃假象，成得臣听到右师得胜，又凭轼望见晋军北奔，烟尘蔽天，急催左军前进。先轸以假楚卒传假信息，又辅以晋败的假象引诱楚之左军出战；第三，先轸吩咐人在中军虚设元帅大旗，守定营垒、坚不出战，而暗中却带中军主要兵力去伏击楚之左军。他在中间设帅旗虚张声势，几乎用一座空军营来吸引楚国的中军兵力，而抽出兵力为楚之左军设定罗网；第四，在对付楚军的那支晋军中，先轸亦设主帅旗号，成得臣催促左军接战后，晋军诈败而退，楚将认为晋军溃败，尽力追逐，忽然先轸领着从中军抽出的精兵半路杀出，与诈败的那股晋军将楚左军团团包围，最后击垮了楚左军。及成得臣率楚中军盘算攻陷晋军营寨时，左右两路得胜的晋军一齐杀到，将楚军包围战败。先轸多处采用以假诈敌的手段，终于大获全胜。

空城计

空城计 《三国志·蜀志·诸葛亮》载：蜀国的丞相兼军师诸葛亮屯兵阳平时，有一次，派魏延等带兵去攻魏军，只留少数老弱残兵守城。忽报魏军大都督司马懿率领大队人马，浩浩荡荡杀来。守城军士闻报，无不惊恐，不知如何是好。诸葛亮却不慌不忙，传令大开城门，还派人去城门口洒扫道路，迎接司马懿入城。诸葛亮自己则登上城楼，端坐弹琴，态度从容，琴声不乱。司马懿来到城前，见此情况，心中好生疑惑，心想：“诸葛亮向来办事谨慎，从不鲁莽冒险，今天为何这样？恐怕城内早已布置了伏兵，故意诱我入城。对，我决不能上他的当！”于是下令退兵。

诸葛亮这个计策，后来人们叫它“空城计”。但史学界公认，诸葛亮当时根本未与司马懿在阳平地区交过兵。《三国志》中记载裴松之注释中曾有过说明，证明诸葛亮并未在阳平设过空城计。

但历史上以“空城计”退敌的战例确有不少。《左传·庄公二十一年》（公元前666年）载，楚国令尹子元率兵车议幻乘伐郑，直取郑都（今河南新郑）。郑危在旦夕，郑臣叔詹计献郑文公，军队埋伏在城内，使楚军不见一兵一卒，城门大开，百姓来往如常。楚军认为其中必有诈，耽心入城后落入郑国圈套，便在城下停下来。楚军统帅也怕万一失利，回去不好交帐，又怕腹背受攻，率军撤退。曾有人注此事曰：“此是郑之空城计。”这可能算是我国最早的有史科可查的“空城计”。与诸葛亮同时的王平，在马谡拒谏失街亭之后，曾以“空城计”退魏将张郃“率将士而还”。并以此“加拜参军，封亭侯”。

（《三国志·蜀书·王平传》）

蜀汉军中以武勇闻名的大将赵云，也用过空城计。公元219年，曹操大军攻至汉中，黄忠所部与赵云所部被隔断，赵云数战不利，部将张

著受重伤，情况十分危急。赵云乃退回营垒之中，“大开门，偃旗息鼓”。曹军“疑云有伏兵，引去”。第二天早上，刘备“来至云营围视昨战处，曰：‘子龙一身都是胆也！’”（《三国志·蜀书·赵云传》注引《赵云别传》）

曹操部下大将文聘在公元226年驻守石阳（今湖北黄陂西），孙权亲率5万人来攻。可是“时大雨，城栅崩坏”，无法守城。文聘乃决定以空城计疑之，“乃救城中人使不得见，又自卧舍中不起”。孙权“果疑之”，认为“我至而不动，此不有密图，必当有外救。遂不敢攻而去”（《三国志·魏书·文聘传》注引《魏略》）。文聘取得了成功。

南北朝刘宋元嘉七年（430年），刘宋的济南太守肖承之只有数百兵士驻守济南。北魏兵马大集，准备攻打济南。肖承之告诫部下说：“今日悬守穷城，事已危急，若复示弱，必为所屠，惟当见强待之耳。”然后下令：“偃兵，开城门。”北魏军不明虚实，“疑有伏兵，遂引去”（《南齐书·高帝纪上》）。

公元543年，东魏军攻西魏。西魏大将王思政刚至弘农（今河南灵宝北），兵少不能战。乃“令开城门，解衣而卧，慰勉将士，示不足畏。数日后，东魏刘例丰生率数千骑至城下，惮之，不敢进，乃引军还。”（《北史·王思政传》）

唐贞观年间，唐太宗的异母弟、魏征的女婿霍王李元轨任定州（今河北定县）刺史。“突厥寇定州，元轨令开城门，偃旗帜。虏疑，不敢入，夜遁”（《新唐书·高祖诸子列传·霍王元轨》）。这是一次很少被人们提及但又十分成功的空城计。

唐高宗麟德年间，崔知温任兰州刺史，“会有党项三万余众来寇州城，城内胜兵既少，众大J嗅，不知所为。知温使开城门延贼，贼恐有伏，不敢进。俄而将军权善才率兵来救，大破党项之众”（《旧唐书·崔知温传》）。这也是一次很少被人们提及的空城计。

空城计是一种心理战术，它不是通过实力来战胜敌人，而是通过研究敌人主帅的心理活动，以谋胜敌。它被列为《三十六计》第三十二

计，解语云：“虚者虚之，疑中生疑，刚柔之际，奇而复奇。”意思是，兵力空虚时再故意显示出不加防守的样子，使敌人难以揣摩；在敌众我寡的情况下，这种用兵之法更显奇妙。使用空城计，只是在特殊情况下为解燃眉之急才用，只是一种缓兵计，故《三十六计》把它列为败战之二。要最终战胜敌人，还必须靠实力，靠运用实力。

公元537年，北齐范阳人祖挺，刚出任北徐州（今安徽凤阳东北）刺史，南陈军突然进犯，形势非常危急。祖挺临危不惧，命令士兵大开城门，部队全部下城静坐在街巷，全城沉寂无声。敌军见此情形，顿时生疑，止步不前。就在这时，祖挺突然命令士卒齐声呐喊，震天价响。南陈军不战自乱，纷纷逃散。

北宋真宗时，马知节任延州（今延安）知州，“边寇”大至。马知节自知兵力不足以抗敌，其时又正值元宵佳节，遂下令“张灯启关，累夕宴乐。寇不测，即引去”（《宋史·马全义传》附《马知节传》）。这是又一次很少被人注意的空城计。

南宋绍兴十年（1140年），著名将领刘锜领导了有名的顺昌（今安徽阜阳）保卫战。战役之初，“锜令开诸门，金人疑，不敢进”（《宋史·刘锜传》）。这一次，刘锜并非兵少势弱而不敢战，而是尚未准备好，为了避免损失，使用了一次空城计。

元至元二十四年（1287年），元将铁哥随元世祖征乃颜，军行至撒尔都，对方首领塔不台突然率大军赶到，情况危急。铁哥认为“今彼众我寡，不得地利，当设疑以退之”。元世祖采纳了铁哥的建议，“于是帝张曲盖，据胡床，铁哥从容进酒。塔不台按兵规伺，俱有伏，遂引去”（《元史·铁哥传》）。这是我们所见到的古代少数民族战争中使用空城计的唯一战例。

明代关于空城计的事例较多，如朱元璋与群雄竞争之时，命令邓愈守徽州（今安徽歙县），“城中守兵甚少，苗军奄至，邓愈乃激励将士，大开四门以待之。苗军疑，不敢入”（《明史纪事本末》卷二）。嘉靖年间，王仪在山西防御蒙古骑兵时驻防清源（今山西清徐

县），“寇抵清源城，仪洞开城门。寇疑，引去”（《明史·王仪传》）。也是嘉靖年间，马芳在今山西北部迎战蒙古兵。有一次，马芳到了马莲堡，敌方10万人马向马莲堡进攻。马莲堡的城墙已有倒塌，守城相当困难。马芳遂下令“开堡四门，偃旗鼓，寂若无人。比暮，野火烛天，鼙呼达旦。芳卧日中不起。敌骑窥者相属，莫测所为”，始终未敢入城，只好退却。马芳待敌兵撤退之时，才“勒兵追击，大破之”（《明史·马芳传》）。与马芳大体同时的张臣，嘉靖末年在宣府（今山西大同）附近的膳房堡驻守。蒙古军队突然入边，“环攻堡，欲生得臣。臣乃召麾下，酌水为酒，欢呼歌饮。寇莫测所为，不敢登。（《明史·张臣传》）这些都是以空城计取得成功的战例。

外国战史上也有用“空城计”的。16世纪日本江户幕府时期，将军德川家康与另一军阀武田信玄发生冲突。1571年，武田信玄首先攻击德川家康。两军战于远江，德川的部队被打得落花流水，只得躲进滨松城。武田信玄乘胜追击，准备一举攻占滨松城。

武田兵临滨松城下，只见城门大开，城里火光熊熊，寂静无声。武田是当时著名的军事理论家，传说他熟悉《孙子兵法》，行军途中也手不释卷。他一看就知道德川在摆空城计，想立即挥军进城。但突然又想到，德川是知道我能识破空城计的，怎么有胆量用这计策，可见他确实别有安排。于是，武田不敢贸然进城，把大军屯于城外。这时，德川的3千后备队已接近滨松，武田以为是伏军，就更不敢进城了。不久，因露宿郊野，他得了肺病死去了。

德川家康摆的确实是空城计。当时他无可奈何，守城无力，出城必败。但他深知，武田兵书读得多，反而多谋寡断，分外谨慎，不会轻易在滨松城丢掉已取得的胜利。他知道武田有保全胜利名声的包袱，因而才敢设“空城计”。

《孙子兵法·虚实篇》云：“战胜不复，而应形于无穷。”历史上有不少人都使用“空城计”来克敌制胜，但却不是死板地照搬照套，而是有所创新，有所变化。“空城计”毕竟是一种不得已情况下的谋略，

本身就是一种冒险行动。在现代条件下，由于侦察技术和远射火器的发展，古代这种形式的“空城计”已无法使用了。但作为一种谋略，它所反映出的用兵思想，是永远具有借鉴作用的。

庙算胜负

庙算胜负 谋出《孙子·卷上·始计第一》：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”

庙算：庙，宗庙，帝王或诸侯祭祀祖先的处所。古代君主兴师命将时，必先在宗庙里举行出师仪式，同时召开军事会议，讨论作战计划然后出师，叫庙算。

“庙算胜负”指开战之前，在参谋部里对侦察得来的一切敌我双方的情况，如：军事、政治、经济、外交、文化等方面的情况，进行观察、研究、比较、分析、综合，去粗取精、去伪存真，由此及彼，由表及里，作出科学判断，根据敌我主、客观条件的比较，来预见胜负，并相应作出下一步决策。朝鲜战争爆发前夕，西方著名的咨询机构——德林软件公司，集中了大量的财力和人力，研究了一个课题：“美国出兵朝鲜，中国态度将会如何？”就在战争爆发之前八天，得出了研究成果，主要结论只有七个字：“中国将出兵韩国。”另附有三百八十条的资料，详细地分析了中国的国情，正确地综合出：中国绝对不会坐视北朝鲜陷于危机而袖手旁观，中国一旦出兵，美国将会不体面地被迫退出这场战争。德林软件公司打算以500万美元的价格卖给美国对华政策研究室。但是美国对华政策研究室官员竟把德林软件公司这项研究成果视为无稽之谈，一笑置之。后来，朝鲜战争爆发，中国果然出兵，最后美国不体面地被迫退出了这场战争。于是才有人想起了德林软件公司的这个研究成果。虽然悔之晚矣，但是美国政府仍以280万美元买下了这项过了时的研究成果，以亡羊补牢。朝鲜战场上的美军司令麦克阿瑟回国后，有记者问他对此事的看法，他不禁感慨系之矣：“我国最大的失策是舍得几百亿美元和数万美国军人的生命，却吝啬一架战斗机的代

价。”

怯防勇战

怯防勇战 《孙子兵法·势篇》：“怯生于勇，弱生于强。，一怯勇，势也。”孙武强调要有勇敢的素质，以怯弱之心防敌，以英勇之势而攻敌。《兵经百字·谨字》：“用兵……无时非危，当无时不谨。人军如有侦，出境俨临交，获取验无害，遇山林险阻必索奸，敌来虑有谋，我出必裕计。”怯防，并非畏敌，而是说防备敌人时，要特别小心谨慎。战斗过程中，无时不存在危险，因而什么时候都要谨慎。勇战，是说一旦打起来，就要以必胜的信心，无畏的气概，英勇地与敌人作战。

南朝梁武帝天监二年（公元503年），南梁太守冯道根，奉命去镇守与北朝东魏交界的边陲重镇阜陵。他一到任，就率众进行战争准备，加紧修筑城防工事，还派人到敌区侦察，好像敌人真的要来了，自己什么都不行。一些人讥笑他胆小畏敌。冯道根对大家说，这就是怯防勇战的道理。随后继续进行战争准备。

时过不久，阜陵的城防工程还没修好，魏将党法宗率军2万，兵临阜陵城下，企图一举取胜。此刻，城里许多人惊慌失措，担心阜陵城守不住了。冯道根却沉着镇定，从容不迫。他判断敌人初来，表面上看锐气正盛，实际上敌人自恃兵多势强，只有进攻的打算，必无防范的戒备，正好是打败它的机会。于是，他挑选了2加名精壮勇士，乘魏军立足未稳，突然出城，迅猛地冲入敌营。魏军遭此不意的打击，顿时阵脚大乱，不战而溃。党法宗见阜陵军民作战英勇，冯道根指挥有方，便收拾残兵撤退了。

防敌务实，战敌可虚。务实，先置自己于不败之地：可虚，无畏的精神、英雄的胆略则能填补物质力量的差距。

防敌无充分的准备而言藐视敌人，是败军之策；战斗的枪声已经打

响再讲重视敌人，乃丧旅之计。自古以来，没有无备而取胜的军队，却有以“冒险”而成功的将军。

怯防与勇战，是相反相成的两个方面。只有怯防，才会重视研究敌人；也只有在深入研究和了解敌手的行动规律之后，才会产生出克敌制胜的坚定信心和勇气。

审敌虚实而趋其危

审敌虚实而趋其危 谋出《吴子·卷上·料敌第二》：“用兵必须审敌虚实而趋其危。”

吴起认为，审敌虚实而趋其危是这样的谋略：“用兵必须查明敌人的虚实而冲击它的弱点。敌人远来新到，部署未定的，可打。刚吃完饭，还未戒备的，可打。慌乱奔跑的，可打。疲劳的，可打。没有占据有利地形的，可打。天候季节对敌不利的，可打。部队混乱的，可打。经长途行军，其后队尚未得到休息的，可打。涉水半渡的，可打。通过险道隘路的，可打。阵势频繁移动的，可打。将帅脱离部队的，可打。军心恐怖的，可打。凡是遇着上述情况，就应先派精锐的部队冲向敌人，并继续派遣兵力接应它，必须要迅速进击，不可迟疑。”

唐至德元年（公元756年），在唐玄宗催逼下，哥舒翰率军出潼关东进攻打叛将安禄山军。5月8日，在灵宝之西原与安禄山部将崔乾祐军相遇。灵定“南薄山，北阻河，隘道七十里”，地形十分险要。进此作战，兵家所忌。崔乾祐伏兵于险，以逸待劳。哥舒翰与行军司马田良丘浮舟中流观察军势，见叛军兵少，便令诸军速进。唐将王思礼等率精兵5万为前锋，庞忠等率10万主国军继后，另派3万兵在黄河北岸击鼓助威，浩浩荡荡向东开进。崔乾祐见敌入吾彀中，出兵不过万人列阵，“什什伍伍，散如列星，或疏或密，或前或后”，旌旗纷乱，军容不整；自率精兵暗伏阵后。刚一接战，叛军佯败。唐军追击，长驱直入险道狭路。一声呐喊，叛军从天而降，突然杀出，居高临下，擂木炮石滚滚打去。唐军拥塞于险道狭路，一团乱麻，抱架弓弩等兵器都发挥不了作用。哥舒翰急令“毡车驾马为前驱”，企图冲散敌军。战斗激烈异常。中午过后，东风大作，崔乾祐把数十辆草车塞于毡车之前，顺风放火，大破毡车。顿时火烟冲天，唐军被烟火迷目，更加混乱，竟然自相

厮杀。正当双方激战之时，崔乾祐乘机派精骑从南山迂回到唐军侧后突袭。唐军首尾受击，魂飞魄散，土崩瓦解。叛军全线出击，十几万唐军几乎全军覆没，仅哥舒翰率8千残兵败将退守潼关。9日，崔乾祐乘破竹之势攻拔潼关，生俘哥舒翰。

唐军进入险道狭路，便进入了绝境，犯了兵家大忌。叛将崔乾祐运用审敌虚实而趋其危的谋略，大获全胜。

实而实之

实而实之 语出明《草庐经略·卷六·虚实》：“虚实在我，贵我能误敌……实而实之，使敌转疑我为虚。”

“实而实之”是一种与敌抗衡时故意显露己方实力的谋略思想。这种谋略的实施必须建立在己方与敌方实力相当或己方有充分准备、周密部署的基础之上。

公元394年（东晋太元十九年），后燕王慕容垂准备进攻西燕（今山西南部），以兵力进驻滏口（今河北武安县南），一部兵力进驻壶关（今山西长治县东南），自率所部进驻沙庭（今河北省临漳县西南）。慕容垂令军队各自进入配置地域的同时，凭借自己的实力，公开进行战争宣传。西燕王慕容永得知敌军压境，便分兵把守各路关口，并囤兵积粮天台壁（今山西黎城县西），派兵万余守护，准备应战。慕容垂进至沙庭之后却按兵不动。慕容永见此光景，顿生疑心，反而以为慕容垂屯兵沙庭是假，目的是要从南方迂回。于是，他除留置部分兵力于台壁外，其余各部都集结于软关（今河南济源县西北），防守太行山口。当西燕主力南调以后，慕容垂亲率主力乘隙由太行山北端山滌口，攻入天井关（今河北武安县西）。五月，继续攻占台壁。并立即命部将率千余骑设伏。与慕容永接战后，慕容垂又佯退诱敌，慕容永不知是计，率众追击，被伏兵切断归路。后燕各路兵马四面进击，西燕军大败。

慕容垂在此次作战中，公开标榜自己的目的，将自己的情况告诉对方，采取实而实之的谋略。在战斗实施过程中，又针对敌方情况采取多种具体措施，终于取得扫灭西燕的决定性胜利。

实而实之，使敌人反以为虚，也可以说成真则真之，使敌人反以为假。在抗美援朝第二次战役中，志愿军某师向三所里实施战役穿插，一夜疾进115华里。当他们到达松洞时，天已蒙蒙亮。为了对付敌机的空

中威胁，顺利走完最后的30里路程，师首长果断行事：命令全师去掉各种伪装，沿公路成纵队跑步前进。几十架敌机在他们上空活动，居然把这支志愿军穿插部队误认为是从德川撤退下来的李伪军。更有趣的是，敌人还立即通知三所里的守军，准备了米饭、咸鱼、开水，等待犒军。就这样，该师在敌机的“护送”下，及时到达三所里，先敌地面部队5分钟抢占了有利地形，堵住了南逃北援之敌，为志愿军取得这次战役进攻的胜利创造了条件。

战争不厌诡诈，真真假假，运用之妙，存乎一心，以真为真，有时更能迷惑敌人。

实则虚之

实则虚之 明《草庐经略·卷六·虚实》“实而示之以虚，以我之实，击彼之虚，如破竹压卵。”本来力量强大，却伪装虚弱，麻痹对方而后伺机胜敌。这是当我处于优势和主动地位时，为诱歼敌人所采用的谋略。在实际运用中有多种表现形式。此处本没有圈套，却故意卖出破绽，示以虚形，诱使敌人上钩，特别是在骄横之敌急于寻找我决战时，此种示形之法每用皆灵。孙臆减灶赚庞涓，白起示弱诱赵括，都是成功的例子。

1944年，美国盟军发起诺曼底登陆战役前，企图在圣玛丽埃格利兹进行伞降。为了掩护这次军事行动，盟军在预定伞降地域的两翼，先接连投下几批带有音响装置和实弹射击模拟器的假伞兵。当这些假伞兵接近地面时，即发出同真实战斗一样的音响，诱使德军包围伞降地域。这样连续几次，德军都扑了空，便麻痹大意起来。此时，盟军趁机实施真的伞降，德军还以为又是假伞兵落地，未能迅速作出反应，从而使盟军的空降兵部队毫不费力地站稳了脚跟。

在现代战争中，为了能保障军队的最大活力，攻防双方都非常重视采取真假结合、虚实相兼的手法疑敌误敌。例如，防御者采取真工事与假工事相掺杂，真阵地与假阵地相策应，虚部署与实部署相变换，明火力与暗火力相辉映；进攻者采取真基地与假基地、真导弹与假导弹、真飞机与假飞机等虚实并用或交替出场的办法，使战场上的示形用诈更加丰富多彩。

1941年11月初，英国第八集团军为进攻德军在利比亚和埃及边境设置的防线，于空旷无际的沙漠里建立了一个大型铁路终点站，准备卸载和储备大批的汽油、弹药和轻重武器装备等作战补给品。为了迷惑德军，减少德军飞机对这个终点站的轰炸，英军总司令部在该站前方不远

的地方，秘密设立了一个假补给基地，并且在真终点站与假补给基地之间，按正常的筑路速度铺设了假铁路，铁路上设有一辆辆机车、煤水车、棚车和油槽车。这些车辆时常重新编组，造成一种运输繁忙、车队流动不停的现象。基地的空地上，整齐地停放着大批卡车、装甲车、坦克和其它补给品，这些作战物资经常变换位置，给人一种货物搬运频繁，旧去新来之感。不过，基地内所有的车辆和作战物资都是假的，机车只是个模型，上面生了个火炉，昼夜冒烟、喷火。与此同时，英军还特地安排卡车运输队不停地在假基地内来往通行。假基地周围还配置了几个高炮连，既给假基地增强了真实感，又有效地阻止了德军侦察机的接近，以免看出破绽。英军摆下这个“实则虚之”的迷魂阵，德军果然中计。假基地牵制了德军大批轰炸机，不仅掩护了终点站的安全，还促使德军对英军的作战行动作出了错误的判断。

抗美援朝期间，我志愿军215号坦克在单独执行夜间潜伏任务时，被陷在两个并排的大炸弹坑里进退不得，战士们以弹坑作阵地，胜利完成了摧毁敌坦克的任务，但射击时火光也暴露了自己，随即遭到敌炮猛烈还击。在这危急关头，他们突然发动马达，猛加油，坦克迅速吼叫起来，然后控制油门，将马达声逐渐缩小，造成由近驶远的声感，敌果然中计，集中炮火沿我坦克可能撤离的方向进行拦阻射击，“追”了两三公里方才罢休。而215号坦克却原地未动，一直在敌人鼻子底下藏到翌日夜晚，又投入了新的战斗。

夜战

夜战 对于夜战，毛泽东同志曾给予它高度的总结和评价：“过去土地革命战争时期、抗日战争时期、解放战争时期，白天是敌人的，晚上是我们的，抗美援朝战争也是这样。今后的战争，我们还是要晚上和敌人打。”的确，我军的很多战斗都是在夜间打的，夜战成了我军以劣势装备战胜优势装备敌人的一种重要手段。这是因为，在夜间作战可以充分利用黑暗这一自然条件来掩护自己，从而达到以少胜多、以弱胜强、消灭敌人的目的。

我军善打夜战，举世闻名，夜间作战取胜的战例比比皆是。如土地革命时期的温坊夜战；长征路上松藩、包座和山城堡夜战；抗战时期袭击阳明堡机场和梁山战斗；解放战争时期攻打天津市区的激烈战斗、淮海战役的大部分战斗、渡江战役的开始等，基本上都是在夜间进行的。夜战成了我军的传统战法，夜战的经验也不断丰富和积累。

当然，作为一种行之有效的作战方法，夜战并不为我军所独有，世界上有许多重大的战役也多在夜间打响。如二战时期的英美盟军诺曼底登陆战役便是在风恶浪急的一个夜晚开始的。1944年6月5日的夜晚，德军元帅隆美尔的司令部里正举行一场酒酣耳热的晚宴；元帅本人倒不在场，他正在巴黎为他的娇妻买鞋，然后再飞往德国；在前沿阵地放哨的士兵也认为在这风恶浪急的夜晚，“英国佬不会来了”，而躲到海岸小镇咖啡馆里暖暖身子。然而，就在晚宴客人点雪茄的功夫，战争史上最大的一次海空两栖登陆正横跨英吉利海峡而来。实际上，在最初关键的一天里，登陆盟军并未遇到德军有效地反击。6月6日凌晨，诺曼底登陆一举成功，德国从此再无逼和的能力。欧洲第二战场的开辟，使德军处于东西两面夹击之中，加速了德国法西斯的崩溃。同样，二战中的另一战役——珍珠港事件也是在晚上爆发的。

显然，夜战总是和突袭紧密相联。突袭本身就己使对方措手不及，更何况这突袭是在黑暗中进行，对方更是难以摸清虚实，及时、有效地组织反攻，在慌乱中甚至可能导致自相残杀的悲剧。

随着现代科学技术的发展，夜视、照明器材被广泛运用到战场上，侦察手段也更趋多样化和现代化，使今后的夜战和过去相比有了许多不同，难度自然增大了。但无论如何变化，谁也无法从根本上改变夜暗的自然特点。因此，我们一方面要充分发挥我军夜战的传统和习于夜战的优势，另一方面也要采取种种措施，防止敌人的夜袭。

按人之兵

按人之兵 按：抑制。兵：军队；军事。语出《孙臧兵法·下编，客主人分》：“所谓善战者，善剪断之，如口会悦也。能分人之兵，能按人之兵，则锚〔锋〕而有余。不能分人之兵，不能按人之兵，则数倍而不足。”（文物出版社《孙臧兵法，银雀山汉墓竹简》）这一谋略是要牵制、分散敌人兵力，以改变敌我态势，造成自己的优势。孙臧十分注重利用和创造有利于己、不利于敌的作战态势。《孙臧兵法》许多地方讲到势，并有一篇《势备》，主要论述“势”的问题。他认为战争中的势是可以转化的，也是可以创造的。“按人之兵”就是创造有利己方态势的手段之一。能用此谋，则“锱铢有余”，即兵力很少，也显得很多；否则，即使数倍于敌也显得不足。

当然，“按人之兵”的思想，孙武时已经提出，《孙子兵法·虚实》说：“……我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡……”千方百计地抑制敌人的力量，分散敌人的力量，同时采取一切措施发展自己的力量，造成自己的优势，可以说是历来兵家所重视的一条通则。

公元前478年，吴越两军在笠泽（今江苏吴淞）夹水对阵，勾践为了打破这种胶着状态，继续发展进攻，就乘夜采取“左右句卒”之法，即各以一部兵力从左右两翼伪装强渡，诱使吴军主力分向两翼，然后以己之主力从兵力已经薄弱的吴军阵地中央突入，大败吴军。

《资治通鉴》和《三国志》记载：公元263年（魏景元四年、蜀炎兴元年），魏将邓艾与钟会分别率兵伐蜀，蜀将姜维与钟会相持于剑阁地区。邓艾向司马昭上书建议说：“姜维被钟会牵制在剑阁，现在我率兵从阴平道（甘肃文县至四川平武间的小道）直取绵阳，姜维必然退守，我夺取绵阳以后，可以出敌不意，奔袭成都，平定蜀国。”冬10

月，邓艾派他的儿子邓忠率5千精兵，各带斧凿等开山修路工具，修筑栈道，架设桥梁，自己率兵随后跟进。一路上过高山，越深谷，行走非常艰险，沿途又没有人烟，粮秣补给不上。经过20多天，走了700余里，几次陷入绝境。走到江油北面的摩天岭时，碰到悬崖绝壁，不能前进。邓艾对将士们说：“‘不入虎穴，焉得虎子’。我们千辛万苦才来到这里，现在只有前进，绝不能后退。”他下令将武器装备先丢下山崖，然后自己用毯子裹着身体带头滚下山去。诸将也用同样的办法滚下山去；没有毯子的士兵，便用绳索拴在腰间，抓着树藤，一个接一个地前进。越过摩天岭后，邓艾又对将士们说：“我们有了来路却没有归路，江油城中的粮食物资都是我们的，前进就是生存，后退就是死路，大家努力攻取江油城！”于是直奔江油城。蜀将马邈非常惊异，以为神兵来了，不战而出降。邓艾乘胜前进，大破蜀军于绵竹关，杀死诸葛瞻等。蜀后主刘禅随即投降，蜀国灭亡。

魏将邓艾灭蜀之战，就是采取“按人之兵”的作战方法，钟会正面牵制蜀将姜维的兵力，而邓艾涉险奔袭，从后面进攻，出奇制胜。

按左扶右

按左扶右（又“按右扶左”） 《孙臆兵法·客主人分》（银雀山汉墓竹简）：“三军之士可使毕失其志，则胜可得而据也。是以按左扶右，右败而左弗能救；按右扶左，左败而右弗能救。是以兵坐而不起，避而不用，近者少而不足用，远者疏而不能……”按，抑制，此指牵制。扶，答打，击，引申为打击。这一谋略是说，牵制敌人左翼，而攻击其右翼。这样，打败了右翼敌人，而左翼敌人也无法救援。

《资治通鉴·魏纪》六记载：公元238年（魏明帝景初二年），魏将司马懿奉命去进攻割据辽东的燕王公孙渊。大军渡过辽水（今辽宁辽河），司马懿即构筑营垒与据守辽隧（今辽宁海城西60里）的敌人对峙。司马懿避开防备周密的辽隧不攻，只是牵制敌人，直向敌人后方襄平（今辽宁辽阳北70里）前进。有人问不直接进攻辽隧的原因，司马懿回答说：“敌人坚城高垒，企图拖垮我军。如果直接进攻，那就正中他的诡计。现在敌人的精锐部队都集中在这里，后方的防守必然空虚，所以我直接去捣毁敌人的巢穴，使之产生内顾之忧而回军救援，这样，就一定可以击破敌人。”战局的发展不出司马懿所料。

1947年，我军为粉碎国民党重点进攻的战略企图，把战略的进出点选在大别山。占据了大别山，我可东慑南京，西逼武汉，南扼长江，瞰制中原，此目标是国民党战略上最敏感又最薄弱的地区。刘邓大军挺进大别山后，迫使蒋介石进攻山东、陕北的部队迅速回援，在战略上，达到了调动敌人的目的。

草木皆兵

草木皆兵 语见《晋书·符坚载记》。公元382年，北方前秦的符坚率兵80万攻打东晋。晋武帝以谢石为征虏将军，谢玄任前锋都督，谢英为中郎将，共拔8万人马，前去抵抗。在淝水（今安徽省北部）一带打败了秦军的进攻，史称淝水之战，为我国历史上以弱胜强、以少胜多的著名战例之一。符坚先锋部队25万人在寿阳（今安徽省寿县）被5千晋兵打得屁滚尿流，符坚及其将士惊惶逃窜。文中记载。

“坚与符融登城而望王师，见师阵齐整，将士精锐，又北望八公山上，草木皆类人形，顾谓融曰：‘此亦勃敌也，何为少乎？’忧然有惧色”。意思是：符坚同符融登上寿阳城头，望见晋兵阵列整齐，将士精神振奋；又北望八公山上，山上的草木都像人一样，回头对符融说，这也是劲旅啊！怎么说晋兵很少呢？因而表现出一副失意、惊慌、恐惧的样子。

后来人们就根据这个故事的情节，组成“风声鹤唳”、“草木皆兵”两个成语，形容极度紧张、疑惧、惊慌、看见什么都害怕的样子。

毛泽东曾经引用这个历史典故，作为作战中造成敌人错觉的一例。他在《论持久战》一文中说：“错觉和不意，可以丧失优势和主动。因而有计划地造成敌人的错觉，给以不意的攻击，是造成优势和夺取主动的方法，而且是重要的方法。错觉是什么呢？‘八公山上，草木皆兵’，是错觉之一例。”

作战，最忌讳的是恐惧心理。八公山上，草木皆兵，这在心理学上叫做恐惧心理造成的一种错觉现象。秦国符坚的80万人马之所以惨败，主要是由于这种错觉恐惧心理造成的。

草木皆兵作为一种谋略，可以适用于敌我双方。

首先是对敌，要千方百计施加精神压力，造成敌人心理负担，使其

陷于紧张失常状态，恐惧、惊慌、胆怯、精神极度紧张，最后导致失败。例如1982年英军在马岛战争中，就是利用强大攻势和各种手段极力造成阿军的恐惧心理。英军包围阿根廷港后，在外围高地上部署36门105毫米火炮，64门81毫米迫击炮，英战舰上的114毫米舰炮以每分钟30发的射速进行夜袭，战斗机则不断投下610磅的集束炸弹。据报道英军每门105毫米火炮每天消耗弹药多达4吨，震耳欲聋的炸弹，冲天的火光，给阿军造成巨大的精神压力。与此同时，英军还利用电台、报刊，大肆渲染他的士兵如何英勇顽强，从而造成阿军的极大恐惧。在战斗中，有的阿军部队闻风而逃，在战争最后阶段，甚至阿军一些军官也是心理状态失常。可见，制造敌方的恐惧心理，造成草木皆兵的态势，也是夺取己方胜利的一种重要手段。第二次世界大战后期，苏军在柏林战役中，出敌不意地在夜间用探照灯发起进攻，也是施加精神压力的重要战例。当时有一种防空大型探照灯，直径超过人的高度，光线可照10—25公里，苏军大胆地把防空用的探照灯用来照射德军阵地，同时集中坦克与步兵发起总攻，140部对空探照灯共有一千亿支光的亮度，使德军陷于极度恐慌之中，认为这是杀伤力很大的新型武器，精心布置的防线很快崩溃了。可见草木皆兵作为一种谋略，可以示奇制胜。其次，是对自己。要竭力防止、控制和调节恐惧情绪的产生，不要因为自己的恐惧心理而造成草木皆兵的错觉，从而造成战争的失误。初上战场的人，在临阵作战时，难免会产生紧张、恐惧、胆怯等情绪，形成错觉心理。但只要加强思想教育，重视心理训练，就一定会使紧张心理趋于平静，化恐惧为无畏，以勇敢战胜胆怯，不会出现错觉心理，人人都可以成为舍生忘死、奋勇当先的英勇战士。

城有所不攻

城有所不攻 语出《孙子兵法·九变篇》。孙武在这里说的“城有所不攻”，是要考虑到利害两方面，依据敌情、我情、依据总的战略目标，不能有地就争，有城就攻。

1947年5月，我军冀察热辽部队举行夏季攻势，没有直接攻赤峰，而以主力攻围场。围场攻克后，赤峰守敌不攻自撤，我军则利用敌人南撤之机，歼灭其后卫营。此役，不但克围场，而且逼退赤峰之敌。

1948年，我军第四野战军暂且置长春、沈阳诸敌占城市而不顾，主力南下围锦州，断敌与关内交通，以达到在东北地区就地歼灭敌军的目的。

可见，城的攻与不攻，不是随意的“有所不攻”。“不攻”是以有利于我、有利于全局需要为前提的。有能力攻，但对全局不利，就不能攻。对全局有利而不攻，那就会贻误战机。

持重待机

持重待机 又作“持重候变”。持重，稳重，不轻举妄动。指谨慎地等待时机。

语出《晋书·宣帝纪》：“时朝廷以（诸葛）亮侨军远寇，利在急战，每命帝持重以候其变。”毛泽东《中国革命战争的战略问题》也说：“必须敌情、地形、人民等条件，都利于我，不利于敌，确有把握而后动手。否则，宁可退让，持重待机。机会总是有的，不可率尔应战。”

持重待机的谋略，至少包含以下几方面的内容：1. 不要轻率出战，急功近利。2. 要谨慎地等待并寻找时机。一俟时机来临，便抓住不放，利用这个时机去实施自己的计划。3. 要善于创造时机，“多方以误之”，令敌显露破绽后，便击敌之隙。4. 不授敌以可乘之机等。运用好“持重待机”谋略的先决条件是知彼知己，知天知地，以及将帅要有优良的性格修养等。

公元618年7月，唐元师李世民与西秦王薛举战于浅水原。李世民运用持重待机谋略，高垒深沟，坚守不战。后来得了疟疾，不能指挥，便委托部将刘文静、殷开山暂代指挥，并叮嘱说：“薛举悬军深入，食少兵疲，若来挑战，慎勿应也，俟吾疾愈，为君等破之。”但是，殷开山等急功近利，依靠兵多将广，轻率出战，薛军迂回敌后，在浅水原出其不意，攻其无备，唐军大败，退回长安。这是不运用持重待机谋略而失败的例子。

同年8月，薛举死，其子薛仁杲继位。8月17日，李渊命李世民为帅再征薛仁杲。李世民进抵高碛前线，仍然采用持重待机的谋略。薛仁杲派大将宗罗睺多次叫骂挑战。李世民坚壁不战。唐将皆欲出战，李世民说：“我军新败，士气沮丧，贼恃胜而骄，有轻我之心，宜闭垒以待

之，彼骄我奋，可一战而克也。”并严令全军：“敢言战者斩。”两军相持六十多天。薛军粮尽，其将梁胡郎等率部降唐。李世民知薛仁杲已众叛亲离，决战时机到了，遂令行军总管梁实于浅水原居险立营。宗罗喉倾锐来攻。梁实坚守不出。薛军急攻数日，士卒疲惫。李世民说：“可战矣！”拂晓，令右武侯大将军庞玉率军于浅水原南列陈，宗罗喉并力攻击，庞玉挥军应战。真是一场恶战，刀枪并举，鼓角齐鸣，尸横遍野，血流成河。唐军人少，几不能支；薛军势众，步步进逼。突然，一通鼓响，李世民亲率大军主力从浅水原北面杀出，出敌不意，直捣薛军阵后。宗罗喉大惊失色，慌忙回军抵抗。庞玉又麾军冲杀过来。宗罗喉腹背受敌，首尾难顾。李世民身先士卒率数十骁骑首先冲入敌阵，唐军全面出击，杀声惊天动地。薛军顷刻土崩瓦解。宗罗喉不敢恋战，仓皇逃命。李世民为了不给敌以喘息和反扑之机，又亲率二千余骑乘胜猛追。窦轨叩马苦谏：“仁杲犹居坚城，虽破罗喉，未可轻进，请且按兵以观之！”李世民说：“吾虑已久矣，破竹之势，不可失也，舅勿复言！”一直追赶百余里，直逼折拔城下。薛仁杲望见唐军紧紧追赶他的溃兵，虽然心中万分焦急，但是为防唐军乘机杀进城来，却不敢开门收纳，只好让其四散逃去。傍晚，唐军大至，四面合围。夜半时分，守军争相出降。薛仁杲束手无策，只好亦降。

胜利之后，诸将问道：“大王一战而胜，遽舍步兵，又无战具，轻骑直追城下，众皆认为不克，而卒取之，何也？”李世民回答：“罗喉所将皆陇外之人，将骁兵悍，吾特出其不意而破之。斩获不多。若缓之，则皆入城，仁杲抚而用之，未易克也；急之，则散归陇外，折嫌虚弱，仁杲破胆，不假为谋，此吾所以克也。”李世民运用持重待机的谋略，达到出神入化的地步，值得后人借鉴与学习。

轻地无止

轻地无止 语出《孙子兵法·九地篇》。轻地，指军队在进入敌境不深的地区作战，士卒离本土不远，危急时易于返回，故称“轻地”。孙武曾在回答吴王询问时说：军入敌境，敌人固垒不战，士卒思归，欲退且难，谓之轻地。

大凡入侵敌国的军队，一定是仗恃军事上的优势以乘敌虚，因此战端一开，一般都是发挥主动进攻的优势，力求迅速深入敌境，在敌方重新布防之前，将其摧毁，以达成战略目的。

1939年9月，德军闪击波兰，迅速占领波兰全境。1941年6月22日，德军展开对苏联的攻势作战，至7月9日，突入苏境达300~600公里，都体现了“轻地无止”的作战谋略。

吴王曾问孙武：“吾至轻地，始入敌境，士卒思还，难进易退；未背险阻，三军恐惧；大将欲进，士卒欲退，上下异心。敌守其城垒，整其车骑，或当吾前，或击吾后，则如之何？”

孙武回答说：“军至轻地，士卒未专以人为务，无以战为。故无近其名城，无由其通路，设疑佯惑，示若将去：选骁骑，衔枚先入，掠其牛马六畜。三军见得，进乃不惧。分吾良卒，密有所伏，敌若来，击之勿疑；若其不至，舍而去之。”

轻地作战，也有许多不利因素，孙武不但认识到了轻地作战的各种因素，并且指出了针对轻地作战特点所应采取的谋略和战法，这在冷兵器时代有着很重要的指导意义，同时这种轻地无止的思想，在现代战争指导上，仍然有借鉴作用。

轻锐尝敌

轻锐尝敌 语出《吴子兵法·论将第四》。原文：武侯问曰：“两军相望，不知其将，我欲相之，其术如何？”起对曰：“令贱而勇者将轻锐以尝之，务于北无务于得，观敌之来，一坐一起，其政以理，其追北佯为不及，其见利佯为不知；如此将者，名为智将。勿与战矣。若其众欢哗，旌旗烦乱，其卒自行自止，其兵或纵或横，其追北恐不及，见利恐不得，此为愚将，虽众可获。”

此谋是在两军对垒时，为了判断敌方将领的本领从而决定是否求战、是否可胜的谋略。先让地位低而勇敢者率轻捷善战的小部队进攻，以试探敌军。其任务是败北后退，目的在于诱使敌人前来追赶。观察敌人追击的行动，如果一坐一起之间，步骤井然有序，假装追不上，见到败北的小部队丢弃的财货兵器却假装看不见。这样的敌方将领，是明智的将领。我方就不可急于求战。若敌军之追击吵吵闹闹，旌旗凌乱，士卒自行自止，兵器纵横无序，狂追冒进，见到财物唯恐抢不到手。那么，率领这支部队的就是愚蠢的将领。这样的部队，人数再多也可以战胜。

这种考察敌将的方法，在冷兵器时代面对面的作战中，不失为一种很有实用价值的谋略，但在战争形态发生了根本变化的近、现代战争中，考察敌之将帅就不能拘泥此法了。

树上开花

树上开花 《三十六计》第二十九计，解语云：“借局布势，力小势大。鸿渐于阿，其羽可用为仪也。”意思是，借其他局面布成有利的阵地，虽兵力弱小，但阵容显得强大。“鸿渐于阿，其羽可用为仪也”，出自《周易·渐（卦五十三）》，渐，进也；阿，《说文》：“阿，大陵也。”有讹为“陆”，不妥。仪：文舞，仪表。在《周易》里，这一卦是写幸福的家庭的，内容从教育子女、丰衣足食说到文娱。此句原意为，水鸟飞上大山，羽毛使它更加显得雍容华贵，气势不凡。《三十六计》借用在“树上开花”计里，其意已非喻家庭生活，而是喻战争中的现象，设置假象，巧布阵势，把不真实的表面现象呈现给敌人，使敌难以分出真假，以此慑服敌人。在不利的形势下，为了创造和等待战机，亦常用此计来调动敌人。

1947年冬，我陈赓兵团挺进豫西，先以两个旅（13旅、25旅）伪装成主力，采用“牵牛战术”，调动国民党军队李铁军第五兵团于伏牛山区，而我真正的主力军则隐蔽待机。当时，李铁军正欲寻我主力决战。我执行“牵牛”任务的十三旅，黄昏从南台出发，南下镇平方向。为了造成主力部队出动的声势，该旅故意分成多路行军，展开成宽大的推进正面。行军到半夜，不见敌人跟进，就停下来，派一部分部队再绕路回到原来经过的村庄分头驻扎。他们每进一个村庄，就修起许多锅台，到处点起烟火。第二天，老乡们奔走相告：“老八路过来啦！光骡子、马就过了半夜！”“我们村夜里驻了好几千人，村口路边修的尽是锅台。”消息传到敌营，老奸巨滑的李铁军先派出一个旅来试探、盯梢，主力仍不肯轻举妄动。于是，我13旅又摆出主力部队的架势攻打镇平，李铁军才亲自带领大队人马来找我决战。这时，我13旅从镇平撤出，走走停停，和尾追而来的敌人保持一定距离，打打撤撤，促使敌人紧追不

舍。为了进一步迷惑敌人，13旅索性改为白天行军，专门在大路上扬起滚滚的烟尘，扔掉散乱的背包等，制造大部队行动的假象，故意让敌人的空中侦察发现。担任后卫的分队每次准备和敌人接触一次，打一场小的阻击战，都要修筑大量的工事，也是为了撤退后留给敌人“参观”。就这样，一连几个月，李铁军始终把我13旅误认为主力，被我奉着鼻子转圈，弄得精疲力竭。

威吓术

威吓术 威吓是运用一定的方式，渲染或显示己方的威力，给敌人造成强大的心理压力，使其在恐惧中惶惶然不知所措，或丧失信心和失去理智，或使其斗争能力处于瘫痪状态等。

在现代战争中，对敌人进行威吓的方法，主要采用夸大己方武器的威力和数量。在马岛战争中，英军的“鹞”式战斗机自始至终没有超过20架，却被夸大为60架；以色列摧毁叙利亚导弹群，本来是运用欺骗战术之妙，却被吹嘘为采用了“尖端技术”。其目的都是使对方产生恐惧心理，导致其不战自乱。

中外战争史上，采用心理威吓的战例举不胜举。1940年4月，德国在侵略挪威前夕，其驻奥斯陆的大使馆举行了一次盛大的电影招待会，放映《火的洗礼》招待挪威的军政领袖和工商巨头。电影的内容显示了德军以闪电般的速度击败了波兰200万大军。特别是飞机的轰炸，在数小时之内，使名城华沙变成一片废墟。银幕上的每一个镜头，都威慑着观众，使他们产生了强烈的恐惧感。电影完毕，德国大使一再提醒：是要战争还是要和平！在德国人的威吓战术面前，挪威当局因惊慌失措而放弃了抵抗。翌日晨，1500名德国陆战队在奥斯陆突然登陆。他们踏着整齐的步伐，奏着胜利的进行曲，不费一枪一弹地占领了整个挪威。

1967年的第三次中东战争，当埃以空战正在激烈进行时，以色列电台即用埃飞机电台频率向埃及飞行员进行威吓，内容是：请你们把炸弹扔到大海里去，否则以色列人会以50倍的代价来轰炸你的家乡开罗，请为你的妻子、儿女想想吧。并播送一些飞行员的家庭情况及其家属的苦衷。埃及飞行员听到这些后，无心恋战，结果成为以色列飞机的牺牲品。

若干年来，苏、美两国进行炫耀武力式的军事演习频繁举行。美国以欧洲为重点，同北大西洋公约成员国一道，每年都要进行大规模联合

演习，有时还特邀外国武官参观。与此同时，苏联也不断组织华沙条约成员国进行各种军事演习，以显示武力。为了达到预期的目的，有的演习是“公开的秘密”，有的演习则由新闻机构积极配合，大量报道，大肆渲染战争的气氛和咄咄逼人的态势，以提高威慑效果。

冒名顶替

冒名顶替 假冒别人或敌人，达成一定作战目的或政治目的，也是一种示形之法。是示假隐真，以假乱真的诡诈谋略之一种运用形式。正如《兵经百字·混字》云：“混于军、混于将。则敌不知所识。而且混敌之将以赚军，混敌之军以赚将，混敌之军将以赚城营。同彼旌旗，一彼衣甲，饰彼装束相貌，乘机窜入，发于腹，攻于内，歼彼不歼我，自辩而彼不能辨者，精于混也。”这种以假乱真、混水摸鱼的谋略，在古今中外战争中屡见不鲜。

《后汉书·卷四十五》载，公元200年，官渡之战中，曹操依降将许攸之计，去乌巢劫粮，所带5千步骑，全部换成袁绍军衣甲，打袁绍的旗号，冒充袁军。路上有人问，曹军就说，袁绍怕曹操派兵从背后偷偷地包抄他，调遣部队去加强戒备，袁军信以为真，未加注意。曹军烧了袁军的粮草，取得了官渡之战的主动权。

《史记·卷七、卷八》和《资治通鉴·汉纪》载，公元前209年5月，楚汉两军在荥阳相持一年之久，荥阳城中粮秣殆尽。汉军纪信在一天深夜，让2千名妇女披甲戴盔涌出东城门，楚军误以为是汉兵，从四面包围上来。而此时，纪信假扮刘邦模样，坐在刘邦平日的车子上，并打着汉王仪仗，也从东门出来。随出的汉兵一边走出一边喊，“城里粮食已吃光了，汉王愿意投降！”楚军见刘邦要出城投降，纷纷涌向城东门。而刘邦则趁机带几十名亲兵从西门出逃。

《周书·达奚武传》载，南北朝时期，周太祖派达奚武带3名骑兵去弘农（今河南省灵宝县南）侦察敌情，都穿上敌军士兵服装，冒充敌军中查夜的警卫队，走遍敌营各个角落，全面具体地获取了敌军的情况。太祖根据侦察来的情况用兵，击破了齐神武的军队。

1942年3月，日寇进攻微山湖，我游击队战士穿上鬼子的服装，打

着“膏药旗”，乘敌不备打死打伤一些敌人，然后迅速转移到山里。敌人追来，发现山上有一群鬼子，反以为是化了装的游击队，争相开火。对方也猛烈还击。一场狗咬狗的激战，鬼子汉奸共伤亡170多人。我游击队就在敌人互相开火时安全撤到芦荡深处了。

1944年后，西方盟军为了迷惑敌人，出奇制胜，在德军防御薄弱的诺曼底实施登陆作战，情报部门精心策划了一次罕见的富有戏剧性的欺敌行动，让詹姆斯中尉冒名顶替“蒙哥马利将军”，进行一系列欺骗活动，顺应敌军的主观想象，使敌产生错误判断，掩盖了真实意图，保证了登陆战役的胜利。

1944年12月，纳粹德国党卫军上校斯尔兹率特工旅，分散渗入阿登森林，冒充美国宪兵，到处设关卡，扰乱交通，调换路标，捕杀美军传令兵等等，他们的行动，曾一度阻滞了盟军的进攻。

1973年10月的第四次中东战争中，以军也曾假冒埃军，组成特遣队，直插埃军纵深，扭转战局，控制了西线战场。

可见，“冒名顶替”的谋略，古今中外战争中都不鲜见，这是一种典型的欺诈术。这种谋略，往往要承担很大风险。因为，敌对双方都在用诈，而双方又千方百计力图识破敌方之诈。如果在运用这一谋略时稍有疏忽，会导致截然相反的后果。因此，运用这一谋略，强调“同彼旌旗，一彼衣甲，饰彼装束相貌，乘机窜人”，做到“自辨而彼不能辨”。这就要深入研究敌军外貌、语言、生活习惯，谙熟敌方口令、暗号等，知敌愈深，愈不易被敌方识破。

战胜不复

战胜不复 语出《孙子兵法·虚实篇》：“因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。”形：形态，此指作战的方式方法。错：同措，放置意。这一谋略要求，每次战胜敌人，都不是重复老一套，而是适应敌情变化发展，不断变换战术方略。一切事物都在发展变化之中，战争是一种动态的事物，“兵无常势，水无常形”，己方的胜利，必是敌方的失败。作为双方指挥员，很可能失败一方较胜利一方更清醒，此一次我用一种方略战胜了对手，下一次再用这种方略很可能就不灵了。

倘若军事家只着力于现成的军事理论的学习，视野狭窄，其谋略思想必落后于科学技术的发展。在科学技术日新月异向前发展的现代，指挥员习惯于过去战争的模式，制定下次战争的计划，是注定要失败的。

第二次世界大战中，当法国败亡后，国外的军事评论家就曾指出：“防线（指马其诺防线）阻止德军进攻的能力，尚不如阻碍法国理解现代战争的能力。”

法国是拿破仑的故乡，拿破仑曾被称为欧洲战略家的宗师。据一些评论家讲，他的战略战术可归纳为四条原则：一是摒弃防御而取攻势；二是必先攻击敌人的主力，达到擒贼擒王的目的；三是攻击的行动必须迅速如雷电，使敌不及掩耳；四是于何时何地发起攻击，皆须迅速集中兵力而断然行事。这四条原则归结起来就是攻势作战。

第一次世界大战前，法军一直模仿着拿破仑的用兵方法，把攻击视为万能，提出除“攻击外不知其它”。直到第一次世界大战开始，法军仍主张：“遇敌即须攻击”。由于当时正处于机关枪称王的时代，防守者依托阵地发扬火力明显地比运动中占有优势，这使法国的“攻击万能论”在战争伊始就碰了钉子。好在那时的法军还能适时地改变自己的战

术，确定采用阵地战，使40万德军无法攻克凡尔登要塞。可是，这次作战的胜利，使法军的作战思想来了个一百八十度的大转弯——“防御万能”的军事思想在法国当权者之中占了上风。到第二次世界大战开始，因循守旧的法军统帅部，还不能正视现代攻击战术的进步，把全部希望寄托在马其诺防线上，梦想再复制出一个新的“凡尔登保卫战”来，结果造成了败军亡国的悲剧。第二次世界大战后，法军又主张放弃阵地战，进行运动战。这种单纯以历史上的经验教训为依据，来决定下次战争的作战样式的作法，是对战争规律认识上的形而上学。

战胜不复，从战术、战役范围讲，意在因敌制变，灵活机动。这里讲的“不复”，并非指对一般战术原则和谋略思想的改变，而是在不同条件下具体运用战法的变化。自古以来，兵家采用设伏、奇袭而获胜的战例屡见不鲜，但各次都有不同的设伏和奇袭方法；诱敌深入、后发制人、暗渡陈仓、围魏救赵之类的谋略思想，兵家不知反复用过多少次，但凡能用之必胜者，就在于适其时，合其情，活用其法。所以说，战胜不复，不是说前人的经验不可取，而是要防止不分时间、地点、敌情、我情，一味照搬“复制”前人或前次的具体做法。

有时，为了达到出其不意，也有破禁犯忌，专门重复用兵的。例如：

抗日战争初期，八路军129师师长刘伯承指挥的七亘村两次伏击战斗，其妙就在于反常思维，破禁用兵。1937年10月，日军沿正太路西犯，刘伯承师长指挥我军一部在山西省平定县东七亘村一带设伏，首战毙敌300余人，缴获大批军用物资，我军仅伤亡10余人。第三天，刘伯承再一次指挥部队在此地设伏，毙敌100余人，缴获骡马数十匹。3日之内，同一地点，两次设伏，打击同一敌人，为何能连战皆捷？这是因为当时的日军骄横轻敌，敌指挥官略通我中华古代兵法，我则破禁用兵，出敌所料。

其实，这种重复用兵，是真正的战胜不复。因为，它恰恰适应了敌人心态的变化。一伏时，敌不知我有伏；二伏时，敌又料我必不设伏。

其成功在于因敌制变。

饵兵勿食

饵兵勿食 语出《孙子兵法·军争篇》用兵八则之一。饵兵，即诱兵，这一谋略要求，谨防敌以利诱我，不可上钩，免为敌乘。“饵”，作为示敌以利，形式很多。《百战奇法·饵战》云：“所谓饵者，非谓兵者置毒于食，但以利诱之，皆为饵兵也。如交锋之际，或乘牛马，或委财物，或舍輜重，切不可取之，取之必败。”

饵兵还有另外几种情况：用小部队或假情况向敌人卖出破绽，引蛇出洞，诱敌就范；为掩护大部队作战，随时派出小部队示机于敌，进而达到纠缠和牵制敌人主力的目的，使敌人为眼前的小利而失掉大的战机。

香饵之下，必有悬鱼。军战为利而争，也就容易为利所惑。所以，孙子断言：“予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。”

据《三国志·魏书·武帝纪第一》载，公元200年（建安五年），袁绍亲自率军追击曹操。曹军驻在南坂（今河南延津南），只有600名骑兵，而袁绍有五六千骑兵，10倍于曹军。曹操令骑兵解下马鞍，到敌人来的方向放马休息，并把军用物资放在道路上。这时，诸将见敌人骑兵很多，请求回去保守堡垒。曹操的谋士荀攸说：“这是引诱敌人上钩的计谋。”袁军至，争抢輜重而致队伍混乱不堪，曹军乘机突然反击，大破之。

1916年，德国海军在日德兰海战中，以战列巡洋舰在斯卡格拉克海峡佯动，企图诱使英国舰队中的部分兵力出海，将它引向德军主力，予以歼灭。英国从无线电讯中获知德军阴谋，乃以全部海军舰队兵力展开，使德军企图破产。这是一个“勿食饵兵”的战例。

克劳塞维茨说过：“战争中行动所依据的情况有四分之三好像是隐藏在云雾里一样，是或多或少不确实的。因此，在这里首先要有敏锐的

智力，以便通过准确而迅速的判断来辨明真相。”（《战争论》第68页）在情况复杂而紧急多变的战场上，指挥员思维机器里所输入的材料，常常带有矛盾着的两个方面：是利益，还是诱饵？是可乘之隙，还是敌人设下的圈套？是敌人行动中的漏洞，还是有意安排？是因天时地利造成的偶然机会，还是敌人跳开一般的逻辑法则而造出的一种用奇之举？在矛盾着的思维中，头脑简单固然容易上当，犹豫迟疑也会导致棋失一着。比较妥当的处置是：动于后而谋于先，在尽可能全面了解真实情况的基础上定下正确的决心。

胜于无形

胜于无形 《孙子兵法·形篇》说：“见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。”意思是说，预见胜利不超过一般人所知道的，不是高明中最高明的；经过力战取胜，天下人都说好，也不是高明中最高明的。这就像能举起秋毫算不得力大，能看见日月算不得眼明，能听到雷声算不得耳灵一样。古时所谓善于打仗的人，总是取胜于容易战胜的敌人。所以，善于打仗的人，他取得胜利，既显不出智谋的名声，也看不出勇武功劳。这段话旨在说明行军打仗应胜于无形的道理。然而，这一胜于无形的高深谋略，又必须建立在有把握取胜敌手的有形基础之上。

自古道：“善除患者，理于未生；善胜敌者，胜于无形。”《老子·六十四章》也说：“为之于未有，治之于未乱。”就是说，要在事情还没有发生以前就处理妥当，要在祸乱没有产生以前就早作准备。譬如治病与防病，待大病缠身，再作治理，即使痊愈，身体毕竟遭受了病痛的折磨和摧残。倘若防患未然，则可免除许多痛苦。所以，应该说预防工作搞得好，才是最高明的医生。然而，正由于患消于未生，天下不知，无人称智，胜于无形，兵不血刃，无人言勇。

春秋末期，公输盘替楚国制造了一种攻城用的器械——云梯，准备用它进攻宋国。墨子知道后，由鲁国来到楚国都城郑（今湖北江陵县），指责公输盘制造云梯进攻宋国是不聪明的行为，公输盘虽为墨子说服，但想到进攻计划已为楚王批准，一时难以中止。于是，墨子进见楚王，问道：“一个有钱的人，不吃自己的米和肉，反而去偷窃邻居的酒渣和粗米糠，这是何故？”楚王说：“这种人一定有爱偷东西的毛

病。”接着墨子把楚、宋两国的土地及物产进行比较，说：“现在大王进攻宋国，不是和我说的那个有钱人一样吗？我看道理上说不过去，事实上也达不到目的。”楚王说：“你的话虽然很对，但公输盘已替我制造了云梯，一定可征服宋国。”

墨子为打消楚王攻宋的念头，便和公输盘在楚王面前进行对抗表演。墨子解下衣带当作城墙，以小木扎作为守城的器械。公输盘用云梯先后九次改变攻城的方法，墨子进行了九次抵御。公输盘攻城器械已经用尽，而墨子的守御方法仍然有余。公输盘到了山穷水尽的地步，说：“我知道如何攻破你，但我不说。”墨子说：“我知道你将怎样攻击我，但我不说。”

楚王问其故，墨子说：“公输盘之意，不过是想杀死我；杀了我，宋国就无人守御了，但他估计错了。我的弟子禽滑厘等三百人，已经拿着我的守御器械，在宋国的城墙上等待着楚兵的入侵，即使是杀死我，也不能攻陷宋国的都城。”于是，楚王放弃了攻宋的打算。

墨子挽救了宋国，本应当受上赏。可是，当他回鲁国时经过宋国，适逢天下大雨，想到一家村民的门前避雨，宋国人还不让他进去避雨。所以《墨子·公输》最后说：“治于神者，众人不知其功；争于明者，众人知之。”这确实是一个排危解难而“无智名，无勇功”的典型例证。

战争是政治的继续。从总体上说，只要有阶级存在，有帝国主义和霸权主义存在，战争是不可避免的。在国家没有被消灭之前，完全制止战争的爆发是不实际的。然而，就一个时期、一个局部地区来说，设法避免或推迟一场战争的爆发，则是有可能的。因此，我们应从胜于无形这一高深谋略中受到启迪。

胜已败者

胜已败者 取胜于已经陷入必败境地之敌。

谋出《孙子·卷上·军形第四》：“故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不武。不武者，其所措必胜，胜已败者也。”

无邀正正之旗，勿击堂堂之阵。己方一时难于取胜，那就要耐心地等待敌人陷入必败的境地后，再不失时机地战胜敌人。齐鲁长勺之战，强大齐军一鼓作气进攻时，鲁庄公就要出战，被曹刿阻止了。齐军再而衰，三而竭，多次击鼓进攻后，士气已经枯竭，陷于必败境地，鲁军一出击就获胜了，这是“胜已败者”。有时强大的敌人陷入必然失败的境地，表面上己方还难于知道，就要去积极地侦察、了解，以便不失时机地制定必胜措施去战胜敌人。土地革命战争时期，江西中央革命根据地红军反第一次“围剿”时，敌人深入我根据地后，红军原想打敌谭道源师，曾两度开进小布地区布阵，但是谭师不离开其居高临下的坚固阵地。红军只得两度忍耐折回，后来侦察出敌张辉瓒师进驻龙冈，陷入了必败境地，红军立即聚而歼之，连师长在内，不漏一人一马。

强大的敌人尚未陷入必败的境地，己方可以努力创造出条件，迫使敌人陷入必败的境地。己方利用自己机智而有效的动作，制造种种假象，去欺骗敌人，使敌陷入判断错误和行动错误之苦境，造成敌人的错觉和不意，使敌陷于必败的境地，己方再不失时机地战胜敌人。1938年3月上旬，八路军129师南下武乡、襄垣地区寻机歼敌，以此牵制日寇进攻潼关，策应115师和120师在晋西和晋西北的作战行动。刘伯承命令386旅于3月15日黄昏进入神头岭有利地形设伏；命令我军另一部于16日早晨四时，突然袭入黎城，与敌展开激战；并派出一个连和便衣队对潞城之敌进行袭击和侦察。潞城日军108师团笛尾部、16师团林清部队的1500人出动，增援黎城日军，9时30分，进入我预伏阵地，陷入必败的

境地。一声令下，八路军居高临下，勇猛攻击。日军正唱着歌行进，被打得晕头转向，措手不及。下午4时，战斗结束。日军1500余人，除了百余人逃走外，余皆被歼。八路军还击毁敌汽车7辆，缴获敌骡马6百余匹、长短枪8百支。此役，刘伯承运筹帷幄，巧施妙计。进攻黎城，不过是虚晃一枪，攻其必救；目的在于引蛇出洞，伏击救援之敌。而被牵住鼻子的日军未识破我方意图，乖乖地进入我方设置的天罗地网。

顺手牵羊

顺手牵羊 本来是说顺便把人家的羊牵走。比喻顺手把人家的东西拿走。用于军事，是指乘隙向敌薄弱处进攻，应手得利；或指在完成主要任务过程中顺便攻击某一力量弱小的敌人，而这并不影响主要攻击方向任务的完成。这一谋略，要求达成“牵羊”的目的是“顺手”为之。如果不顺手，或者影响到主要攻击方向任务的完成，就与大局不利，这个“羊”就不应该牵。

《三十六计》把这一计谋略列为第十二计：“微隙在所必乘；微利在所必得。少阴，少阳。”意思是说，敌方出现微小的漏洞，也必须及时利用；发现微小的利益，也要力争获得。变敌方的疏忽为我方的胜利。这里，有一个前提没有指出，那就是实现主要作战目标，在这个前提下，瞅敌之空子顺手捞一把。这里的“微隙”一般指突然暴露出来的，“微利”可能是原作战方案中没有估计到的，来去顺路，夺之顺手，赢之顺利，并且不影响或有利于主要目标的实现。

公元前658年，晋献公借虞国之道伐虢国，占领下阳。公元前655年，晋献公又向虞公借路伐虢，灭虢。晋回师途中驻军虞国，乘其不备，突然袭击，轻而易举地灭了虞国。虞国之灭，是晋献公“顺手牵羊”的典型战例。

据《左传·僖公二十三年》载，秦穆公发兵袭郑，经过滑国时遇到郑国商人弦高，一面假意犒劳秦师，一面派人报告郑国，使秦军袭击计划破产。大将孟明知道没有指望灭郑，就顺手灭掉了滑国，而后班师回国了。秦师灭滑，也是“顺手牵羊”的战例。

顺佯敌意

顺佯敌意 《孙子兵法·九地篇》：“为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”

详：通“佯”，假装。这一谋略要求假装顺从敌人意图，因势利导，欲擒故纵，把敌人的行动引向极端，使它出现错误，然后再集中力量乘机进攻。曹操注：“彼欲进，设伏击退；欲去，开而击之。”谋略艺术的目的在于争取主动，致敌而不致于敌。顺水推舟，就坡骑驴，投其所好，目的都是要调动敌人就我所范。

《兵经百字·顺字》：“大凡逆之愈坚者，不如顺之导瑕。敌欲进，赢柔示弱以致之进；敌欲退，解散开生以纵之退；敌倚强，远锋固守以观其骄；敌仗威，虚慕图实以侯其惰。致而掩之，纵而擒之，骄而乘之，惰而收之。”强调的也是按照敌人本来的意愿，引诱敌人犯错误。“顺详敌意”的核心是顺敌心理，顺敌判断的思路，而非单纯顺敌行动。

苏联卫国战争中有过这样一件事：1943年9月，德军从顿巴斯撤退时，苏军侦察员发现敌人故意堂而皇之地离开了一个居民点。苏军营长根据侦察员的报告判断：敌人借撤退的行动作掩护，在村子里留下伏兵，企图杀一个回马枪。

为了消灭德军这股伏兵，苏军营长令一部兵力隐蔽地向村庄作侧后迂回，准备猛击敌后。同时令一个分队装作若无其事、疏忽大意的样子，公然向敌人的伏击圈走去，以示他们并没有看穿敌人的诡计。这支示形佯动分队，根据敌人打伏击必定想尽量让我靠近的心理，在接敌运动中不作任何隐蔽，待进入冲击地界后，士兵们同时突然卧倒，弄得敌人莫名其妙。

“砰！砰！砰！”村庄侧后的枪声响了。苏军前后夹击，很快歼灭

了德军的伏兵。

解放战争初期，蒋介石集中兵力，重点进攻我山东、陕北根据地，企图“伸开两拳”，首先歼灭我华东和西北野战军，然后再转击我晋冀鲁豫野战军。针对敌人这一作战意图，毛泽东同志将计就计，一面电令我华东野战军在胶东摆开与敌人决战的态势，以积极的行动将敌人的“右拳”诱向渤海之滨；一面率领我西北野战军，主动出击榆林，将敌人的“左拳”继续向西北方向拉。蒋介石以为双拳齐挥，击中了我的要害，结果却造成自己“胸膛垂露”。刘邓大军乘机千里跃进大别山，像一把利剑插入敌人的胸膛，扭转了全国战局——迫使蒋介石由战略进攻转入了战略防御。

香饵之下，必有死鱼

香饵之下，必有死鱼 语出《黄石公三略》：“军无财，士不来，军无赏，士不往。香饵下，必有死鱼；重赏之下，必有勇夫。”

钓鱼需要用饵，能够引鱼儿上钩者，唯独香饵。用兵谋事也用饵，因为人性中贪的一面，使人常常会因为利的诱惑，像鱼儿一样咬在钩上。

能作为饵的东西，实在太多，数不胜数，财物、辎重、金钱、美女，类此种种，只要能让人眼红心动的，都可用以“钓鱼”。

东汉末年，曹操在白马一战中，击败袁军斩了颜良。彭绍败了这一仗，亲身率兵渡黄河南下追击曹操，一直追到延津。

曹操当时的兵马，与袁绍相比悬殊，他将军队移师南坡之下，而从白马运来的辎重抛弃于道路中。

一会儿，袁绍的另一员大将文丑领兵赶到，见道旁的曹军物资，贪念顿起，以为是曹操狼狈逃跑时所遗弃，便乱作一团，一窝蜂地拥向这些财物。这边曹操冷笑一声，下令“上马！”不用说，袁军又再大败一阵。

古语有云：香饵之下，必有死鱼。说得既形象，又生动，概括物事人事。

有时只是简单地放饵，已经可以收到良好的效果，更何况有心计的人，摸准对方心思，有针对性地放饵？尽管兵法书中屡“提醒”弭兵勿食，但不能遵守而贪心者仍众。人性的弱点，给用兵谋事、处人处世者留下了广阔的用脑之地和用武之地。

重叠待伏

重叠待伏 刘伯承在战术上命名抗日战争初期八路军在山西平定县七亘村的伏击战斗为“重叠的待伏”。

重叠待伏是在某地进行伏击之后，为了出敌不意，接着在该地或附近进行第二次伏击的谋略。

1937年10月，日军占领石家庄后，为了配合晋北战局，侵略太原，以20、109两个师团，沿正太路西犯。国民党军望风而逃。八路军129师师长刘伯承率师部及386旅东进平定地区，企图侧击西犯之敌，遏制敌人攻势。刘伯承指示386旅旅长陈赓率772团于10月25日进至川口、孔氏村地区，准备阻击由九龙关西犯之敌；并令该团第三营及特务连1个排开进平定县七亘村南山区，打算伏击可能由测鱼镇（河北省属）西进之敌。即日获悉敌20师团迂回部队向平定开拔，其辎重队千余人宿于测鱼镇。刘伯承估计该敌次日必经七亘村向平定运送军需，便令第三营及一个特务排于七亘村、南峪之间的有利地形待伏该敌，夺取其辎重，切断20师团与后方的交通联系，以箝制敌人西进。10月26日拂晓，测鱼镇日军步兵2百余掩护辎重部队西进。9时许，我放过敌先头部队百余人，待辎重部队与后尾掩护部队进入伏击圈后，我即迅猛突袭。敌人措手不及。此战，毙敌三百余，缴获骡马三百余及大批军需。我仅伤亡十余人。刘伯承分析平定之敌亟需补给，急如星火；七亘村乃是日军辎重部队必经之路；敌将熟谙中国古代兵法——“兵无常势，水无常形”，“战胜不复，应形无穷”，决不会认为我在七亘村再次设伏。于是，刘伯承指挥部队佯装他去，等敌收尸完毕，又令第三营及一个特务排暗暗伏于七亘村，但比上次偏西了一点儿。28日上午，敌人果然又由测鱼镇出动了，以百余骑兵和3百余步兵掩护辎重西进。11时许，敌先头部队骑兵首先进入伏击圈，虽然警戒搜索甚严，但是我军镇静沉着，

隐蔽精微，不露马脚，敌人走到跟前都一无所知。等敌骑走过，辎重队进入伏击圈时，我又迅猛突袭，冲进敌群，展开搏斗，战至黄昏。此战又毙敌百余，缴获骡马数十匹，我仅伤亡20余人。

刘伯承在同一地点三天之内两次设伏获胜，创造了战术史上的奇迹。

迷人耳目

迷人耳目 在军事战争中，制造假相，迷惑对方，是兵家惯用的手法，如明修栈道、暗渡陈仓之计、声东击西、佯攻实退之法，都必然采用迷人耳目的计谋。古代战场，百用不乏。

《后汉书·吴汉列传》记载：吴汉率大军平定公孙述，逼进成都。去城十余里，与副将刘尚沿江两岸分立行营。公孙述派遣大将谢丰、袁吉等率大军迎战，分别包抄吴汉军和刘尚军，使之不得相救。当时军情危急，吴汉为了与刘尚合军，便采用了迷人耳目计策。他闭营三日不出，在营中多树旗帜，使烟火不绝，夜间则率全军暗与刘尚的军队合并，完成了兵力的集中，而谢丰等人还未察觉。吴汉、刘尚合兵发动攻击，大破谢丰、袁吉，获甲首五千余级。此战例说明，兵贵集中而忌分散，但要集中兵力，敌方必加阻挠，故而施放烟幕，迷其耳目，使之错觉，才能顺利地完成任务。

五代时，梁将刘鄩的“驻魏袭晋”之举，也同样采用了迷人耳目之计。据《新五代史·刘鄩传》记载：“刘鄩率梁军驻扎魏县，后唐庄宗率晋军对垒，刘鄩见晋军大集，知其后方太原空虚，准备移军远袭。为了迷惑晋军，刘鄩结草为人，穿上盔甲，执以旗帜，放在驴的身上，使之往来城上。晋军远望，城上兵守如故。而刘鄩已率梁军远征太原了。刘鄩的作法，大致同吴汉相仿，都是兵已去而城营犹似以往，成功地迷惑了敌方耳目。

迷人耳目的兵战之计不仅仅限于城营的虚设。东晋时，徐道覆起兵举义，为了造集船舰，也同样采用了迷人耳目的计策。据《通典》卷161记载，徐道覆在南康（今江西赣州）准备组建水军，用以起兵反晋，为了避免晋朝官府的怀疑，便假称造船出售。在南康山中，徐道覆伐集船木，制成船板，贱价出售。附近居民争以贱价购船板，而时值枯

水季节，船运不通，船板都积压在居民手中，官府也不加怀疑。到水旺之季，徐道覆揭竿而起，按照卖券沿户索回船板。旬日之间，组船完毕，形成庞大的舰队。当东晋官府得知消息时，徐道覆已率大批舰船顺水而下，一举攻克南昌，掀起了大规模的反晋战争。这个事例，是中国农民战争史上著名的蓄谋准备的成功义举。正是徐道覆假售船木，以贱价出售的方式，把战略物资转移到当地居民手中，才遮迷了官府的耳目。官府错认为徐道覆造船只是商业活动，从而使徐道覆顺利地完成了水军舰船的准备工作，得以短时期内开船征战，震惊了东晋王朝。

以上三例，都使用了迷人耳目的幻觉计谋，从而完成了集结兵力、远袭敌后和准备义举的战略过程。用同样之计，而达不同目的。这说明，兵无常形，战无常法，但迷惑敌人的目的，造成敌方的错觉，则是兵家必须采用的谋略。

误其所谋

误其所谋 明代周承邦《兵家要领·逆战篇》：“至于度量机宜，因形用权，……夺其所恃，出其不意，误其所谋，虚应变化，期在必胜，原非一道，是又难胶柱而鼓瑟得以预备也。”

孙子说：“上兵伐谋”，就是说当敌人正在计划或刚刚开始谋划时便能窥破其谋、揭穿其谋、并破坏其谋，这是最为有利的。“误其所谋”是指采取灵活机动的用兵方式，打乱敌人的行为部署，使其计谋不能运用或实现，借以达到自己军事目的的一种取胜的战争谋略。

1935年1月，在红军长征途中召开了著名的“遵义会议”，重新确立了毛泽东在军事上的领导。红军采取灵活机动的战略战术，误敌所谋，不断地取得军事上的胜利。遵义会议后，红军休整十几天后立即转移北上，一月下旬红军经桐梓、湄水在川黔边境土城一带渡过赤水河，进入川南，准备渡江。这时敌人极为恐慌，急忙调集重兵布防川黔边境，封锁长江，防我北渡与四方面军会合。针对敌人的部署，毛泽东决定放弃北渡长江意图，突然甩开敌人，出其不意，挥戈东指，再渡赤水，在遵义大量歼灭敌人。三月，红军自遵义西进，三渡赤水河，重入川南。蒋介石认为红军又要北渡长江，急调重兵沿江防堵，大筑碉堡。红军为进一步调动敌人，实现我军战略转移的目标，又四渡赤水，迅速南下渡乌江，用主力佯攻贵阳，并分兵黔东，造成敌人的过失。这时，在贵阳督战的蒋介石，一面急令滇军驰援“保驾”，一面调军东往余庆、石阡等地防我东进与二、六军团会师。于是，红军用一部包围贵阳东南的尤里，虚张声势，迷惑敌人，其余主力直插云南，与驰援贵阳的滇军背道而行，直逼昆明，时滇军主力已东调，龙云急调各地民团集中昆明守城。红军主力则趁虚向西北方向的金沙江边挺进，巧渡金沙江，强渡大渡河，飞夺泸定桥，跳出了数十万敌人的追击圈，在战略转移中

由被动转向主动。

红军的机动灵活的战略战术，打乱了敌人的作战部署，牵着敌人的鼻子走，不断使蒋介石“误其所谋”，终于取得了万里长征北上抗目的伟大胜利。

诱导术

诱导术 诱导就是在把握敌人心理弱点的基础上，抓住斗争的关键环节，充分发挥自己的心理优势，佯顺敌意，迎合需要，因势利导，把敌人的行动诱向极端，然后乘机战而胜之。它和战场上以佯攻、佯动等为主的欺骗战术的区别，在于不需要一定数量的兵力火力配合，只用很小的代价就能打乱敌人的部署，动摇敌人的决心，并使其对自己作出的错误决策深信不移，从而达到一举战胜敌人的目的。

诱导谋略多以精心设计的一些假计划、假文件、假命令为主，并通过合乎情理的方法送到敌人手中，诱导敌人做出于自己不利的事。这种谋略在战争中常常出现，在第二次世界大战初期，法国前线某山地突然有一架德机迫降后，正在着火燃烧，法军迅速追踪到那个地方，发现飞行员正在焚毁文件，并开枪拒捕。法军很快将其拘捕，并从火堆里抢出未燃尽的残余文件。发现这竟是德军统帅部送到第一线部队的会战计划，里面说到先在中央集结炮兵，然后在左翼施以猛烈佯攻，最后集结大军到右翼，实行深远的向左旋回计划。法国陆军总司令甘末林得到这一文件，如获至宝。原来，这是希特勒放出的一个诱敌计划。他窥破了法国人传统上“左翼敏感”的心理上的弱点，制造伪计划让法方“以假为真”并使其深信不疑。结果这一诱敌计划真正指导了法军的行动，它使甘末林放弃了“马奇诺防线”，而德军却有计划地完成了“色当突破”。

诱敌生疑

诱敌生疑 示形欺敌之法千变万化，目的都是为了使敌人产生错误的判断。《孙子兵法·虚实篇》：“兵诡必疑，虚疑必败。”可见，要让敌生疑，己之示形，要因时因地因敌而变。用兵双方，都求诡道，一方的诱敌成功，必以另一方的判断失误为前提，关键看谁更棋高一着。“用我误法以误之”，“误人不为人误”，高明的指挥员，总能在深入了解敌情我情等基础之上，用示形之法诱敌生疑，使敌失误。

《史记·李将军列传》载，匈奴大规模入侵上郡，汉景帝派中贵人协助李广攻打匈奴，中贵人带几十个骑兵跟3个匈奴人交战。3个匈奴人迂回隐蔽射击，射伤中贵人，几乎全部杀死中贵人的骑兵。李广亲率百余骑追赶3个匈奴人，左右包抄，射死两人，活捉一人，此时有匈奴数千人马，远远见李广，以为是诱兵，都惊恐不已，上山摆开阵势。李广的骑兵都非常恐慌，想赶快策马逃跑。李广说，我们离大部队几十里，现在，敌众我寡，如果往回跑，匈奴追赶我们，立即就能消灭我们。现在，我们留下不走，匈奴一定认为我们是大部队派出的诱兵，必定不敢进攻我们。于是李广率部下，不但不退，反而从容前进走到离匈奴布阵的地方2里左右停下来。又命部下下马卸鞍。他的骑兵说，匈奴人多，且离我们很近，他们打过来怎么办？李广说，匈奴人认为我们是要逃跑的，现在却卸鞍休息，停下不走，匈奴人就会肯定地认为，我们确是诱兵。这样，他们就不敢前进了。匈奴军中有一个骑白马的将军出来监视他们，李广上了战马，率十几个骑兵飞奔过去射死他，又回到自己军中，仍然卸鞍下马，又命士兵都放开马卧倒休息。正值黄昏，匈奴人一直很奇怪，不敢进攻李广。到半夜，匈奴人又认为四面有汉军埋伏，想在夜间袭击他们，就连夜带领队伍撤走了。到第二天早上，李广才平安回到大本营。

李广脱险，用了诱敌生疑之计。如果李广率部下落荒而逃，其结果是很难预料的。

诱敌深入

诱敌深入 毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文中指出：“敌我强弱悬殊，我们在保存军力待机破敌的原则下，才主张向根据地退却，主张诱敌深入，因为只有这样做才能造成或发现利于反攻的条件。”这是一条在强敌进攻时，有计划地放弃一些地方，引诱敌人进入我军包围圈予以歼灭的谋略。

公元前632年，晋楚城濮之战，晋军退却90里，引诱敌人深入腹地，大败楚将子玉，就体现了这种谋略思想。

1643年5月，李自成在襄京召开军事会议，分析敌我形势，研究战略计划和进军路线，决定先取关中，再攻山西，然后直逼北京。会后，李自成亲率百万大军北上河南，陈兵记水、荥阳，准备派遣精锐出武关进取西安。这时，明王朝为了挽回败局，组织更大规模的军事镇压，擢任孙传庭为兵部尚书，总督陕西、山西、河北、河南、湖南、四川、贵州及江北军务，调兵遣将，东进河南，与起义军决战。孙传庭军镇守潼关，制造了3万辆“火车”，专门对付李自成军中最厉害的骑兵。潼关地势险要，一边是险峻的高山，一边是湍急的黄河，易守难攻，且敌人早有设防，若在潼关决战，必然要付出巨大的代价。因此，李自成决定，先诱敌深入到农民军占领区，然后，以自己的优势和主动，出其不意地发起攻击，一战必胜，再及其余。敌人果然中计。孙传庭把农民军在交战中这种有组织、有计划战略退却，看成是自己的胜利，从而进一步被诱进了包围圈。9月初，双方主力在郊县、汝州（今河南临汝县）相遇。李自成对郑县之敌围而不战，派出一支精锐部队出其不意地断其粮道，使敌军心涣散，孙传庭见势不妙，即兵分三路：一路留守汝州，另二路自己亲自率领去运粮草。他一离营，军心更乱。李自成乘机发动进攻，敌人溃不成军，这一仗歼敌4万多，缴获兵器物资无数。起

义军穷追月加里，在孟津（今河南孟县附近）与孙传庭亲率去运粮草的两路军队相遇。孙传庭失魂落魄，渡过黄河，退缩潼关。10月初，起义军攻破潼关，孙传庭在战斗中被戮。

“诱敌深入”是毛泽东战略战术原则的重要组成部分。1930年10月在江西苏区第一次反“围剿”战役中，蒋介石指使武汉行营主任何应钦调集10万人马，我红军总共只有3万3千余人，装备也差，敌我力量对比悬殊。毛泽东认为，当时红军和苏区尚未巩固，在全国范围内敌强我弱的基本情况还远未改变，面对敌人的大规模围剿，红军应向苏区腹地退却，依靠苏区的群众和地形的有利条件，发展和造成敌人的弱点，然后集中兵力实施反攻，各个歼灭敌人于运动之中。这一“诱敌深入”的方针，在1930年10月30日的总前委罗坊会议上通过。红一方面军下达了“诱敌深入赤色区域，待其疲惫而歼灭之”的命令。

11月5日，江西省主席兼第九路军总指挥鲁涤平采取“并进长追”的战法，指挥部队向袁水两岸推进。红军除少数兵力协同赤卫队节节阻击，消耗与迷惑敌人外，主力向根据地中部退却。11月26日，红军主力全部退到东固、南垄、龙岗地区集中。随后，又秘密转移到人民条件和阵地条件都比较好的根据地中部的黄陂、小布、安福好地区隐蔽待机。

12月28日，鲁涤平下令集中已深入我根据地的5个师，企图围歼红军于黄陂、小布、麻田地区。18师师长兼前线总指挥张辉瓒根据这个命令，亲率师部和两个旅于29日进至龙冈。该敌孤军深入，立足未稳，毛泽东当即决定集中兵力歼灭张辉瓒师。12月30日，我红三军在龙冈以东首先痛击该师。接着，两翼迂回的第十二军、第四军和第三军团紧紧包围了龙冈之敌。激战至天黑，敌18师主力9千人全部被歼，张辉瓒被活捉。

既胜若否

既胜若否 语出《司马法·严位第四》：“凡众寡，既胜若否。兵不告利，甲不告坚，车不告固，马不告良，众不自多，未获道。”意思是，兵力大小的运用，虽已取胜，也应当像未战胜时一样兢兢业业。不要说兵器锐利，不要说衣甲坚牢，不要说战车坚固，不要说马匹精良。因为我方兵力未曾自行增多，而作战能力因征战而下降，何况还未达到最后目标。这一谋略，要求打了胜仗要像没有打胜仗一样，仍然保持着高度的警惕性。这是指挥员修养成熟的表现。《百战奇法·胜战》云：“凡与敌战，若我胜彼负，不可骄惰，当日夜严备以待之。敌人虽来，有备无害。”“骄兵必败”，是军事斗争的至理名言。战争史无数次地证明，未有将帅骄傲而不失败的。特别是在打了胜仗之后，如不能正确对待胜利，往往容易产生骄傲，由骄傲而产生懈怠，由懈怠而放松警惕，最后必然反胜为败。

《史记·卷七》载，秦末，反秦起义军重要首领之一的项梁，在多次胜仗之后，反被秦军击败身死，原因就在于胜利后的骄傲轻敌。宋义曾劝他说：“打了胜仗而将骄卒惰就一定失败。现在我们的士卒已懈怠了，而秦兵却在加强，我很为您担心。”项梁根本听不进去。这从反面说明了，为将者时刻不能忘记“既胜若否”的思想。

坚持既胜若否的谋略思想，要求指挥员在战场上时时处处都要想到：既然敌手的松懈是自己可乘的良机，那么自己的胜利也会成为招致敌人突然报复的祸端。在古代战争史中，我们经常可以看到这样的情况：军队打了胜仗之后，全军欢庆，而主帅想的却是“敌人可能会在今晚偷营”。于是，他便根据自己的力量，或者立即撤离险境，或者表面上示出轻敌无备之形，暗中巧布伏兵陷阱，从而使伺机报复的敌军或者扑空，或者重落圈套，再遭失败。这一谋略思想，至今仍不失其借鉴价

值。所不同的是，现代条件下敌人有着很高的快速反应能力，其报复行动在刹那之间即可降临。所以，战斗胜利之后，指挥员的神经更要绷得紧一点，灵敏一点。

绞杀战

绞杀战 绞杀战是以强大的空中力量向着敌方交通线上的咽喉地区反复轰炸，以使敌方交通运输瘫痪而争取战争胜利的谋略。

第二次世界大战中，1944年3月，美国军队在意大利战场上，首次使用这一谋略并获成功。1951年7月至1952年6月，美国侵朝军队又对朝鲜北部交通枢纽和铁路咽喉地区重演故伎。曾经每日以平均约百架次的飞机对新安州、西浦、仁川间三角地区公路、铁路进行狂轰滥炸。开始曾给朝鲜人民军和中国人民志愿军造成重大损失，但是在人民群众的大力支持下，中朝军队进行了英勇反“绞杀战”斗争，顽强地进行抢修抢运，彻底粉碎了美军的“绞杀战”谋略。

结草设障

结草设障 “结草”即将青草打成许多结，一扣一结地把整个草地织成一张地网。目的在于使对手落入陷阱而束手就缚。它告诫人们：用兵作战，离不了机动；防止和清除脚下的障碍，是保障战事机动顺畅的关键。

《东周列国志》第五十五回记载了一个“老人结草亢杜回”的故事。说的是秦、晋两国为争夺潞国，大动干戈。秦将杜回是当时天下有名的大力士，长得“牙张银凿，眼突金睛，拳如铜锤，脸如铁钵，虫L顺卷发，身長一丈有余。”他力举千钧，惯用一把重一百二十斤的开山大斧，曾“一日拳打五虎，皆剥其皮以归。”秦桓公闻之，便聘他为车右将军同晋军对阵。晋景公派魏颗迎敌。杜回却不用车马，手执巨斧，领着惯战杀手3百人徒步上阵，下砍马足，上劈甲交，分明是天将下凡。晋军接连败阵。晚上，魏颗在营中闷坐，左思右想，没有良策。正当睡意朦胧之际似有人对他说“青草坡”三字。因不解其意，便问其弟魏铸。魏铸说离此十里，有个大坡叫青草坡。于是二人计议，由魏铸带兵至青草坡埋伏，魏颗诱杜回到青草坡决战。第二天，魏颗将杜回诱到青草坡。忽然，一声炮响，伏兵四起，把杜回困在中间。杜回毫不畏惧，抡起开山斧，横砍竖劈，挡者即死。当杀至青草坡中间，杜回忽然一步一跌，如油鞋踏冰，立脚不稳。魏颗顿生疑惑，举眼遥望，见一老人将青草一路挽结以攀杜回之足。魏颗兄弟乘机驱车赶上，双戟并举，将杜回棚倒斩首。

在现代战争条件下，由于科学技术的飞跃发展，武器装备不断先进，部队的集约化程度也越来越高，这是冷兵器时代的战争所无法比拟的。因此，“结草”设陷阱，俘获对方几个人，这对战局没有多大影响，但是，注意清除脚下的障碍，保证机动的顺畅，并千方百计限制敌

方的机动，仍然是一个至关战局成败的大问题。无论是进攻、退却，还是迂回、穿插、补给、后送等所有部队行动的各个环节，都要做到畅通无阻。军事作战中一旦障碍重重，即使在其它方面拥有强大优势，也会给部队带来严重的心理打击。因此，在现代战争中，为争夺战场上的主动权，要正确运用设障与反设障的谋略，既要善于防止敌人设障，又要巧妙设障以牵制敌人。在抗日战争时期，中国人民在中国共产党的领导下，为了抗击日本帝国主义，充分利用地道战、地雷战、麻雀战等战争优势，打得敌人魂飞魄散。同时，日本帝国主义和国民党反动派对我军连续发动反革命的军事“围剿”和对根据地实行严密的经济封锁，为了克服困难，我党领导的人民军队在根据地开展了经济建设，以支援长期的革命战争。在中国共产党的领导下，反“围剿”反封锁的革命斗争取得了巨大成就，最后终于取得了抗日战争的伟大胜利。

绝山依谷

绝山依谷 谋出《孙子·卷中·行军第九》：“孙子曰：凡处军、相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也……”

孙子认为：凡配置军队，判断敌情，必须依据下列原则：横过山脊，必须靠近山谷；占领山地要选择据高向阳的地方；要背靠高地而不要面向高地。

明朝刘伯温《百战奇略·谷战》亦云：“凡行军越过山险而阵，必依附山谷。一则利水草，一则附险固，以战则胜。法曰：绝山依谷。”

靠近山谷并非在谷底，如在谷底，虽利水草，但是难防水淹，难防敌攻。靠近山谷之利是：1. 水草便利；2. 防止水淹；3. 凭恃险固；4. 敌处谷底或大山谷的口子里，我可放水淹灌或俯冲攻击；5. 敌处大山的顶端上，我可断其水草粮弹等接济。

有一利必有一弊。在山顶，居高临下，攻击力强，防御力也强，但是水草不便；在谷底，水草便利，但是难防水淹，不便指挥和观察，不便进攻也不易扼守。舍其两端用其中，靠近山谷‘恰恰克服山顶和谷底之弊而得其利。

东汉马援（前14年——后49年），建武十一年任陇西太守。先零羌叛乱，杀汉长吏。马援率军四千余人平叛，抵达氏道县。羌在山上，汉军据便地。马援断绝羌人水草，不去仰攻。羌遂穷困，万余人投降，数十万户逃到塞外。

羌人违背了绝山依谷的谋略而失败了。这从反面证明了“绝山依谷”谋略的正确。

三国时期，蜀相诸葛亮于公元228年伐魏。魏令大将张郃抗拒。诸葛亮派马谡为前锋，率兵2万5千去守街亭。街亭是通往汉中的咽喉，地势险要，战略地位极为重要。街亭若失，蜀军必败。诸葛亮曾再三叮嘱

马谡：扎营要靠山近水，小心谨慎，万无一失。但是马谡到了街亭后，轻敌麻痹，违背了诸葛亮训戒，又不听王平劝谏，反其道而行之，扎营于远离水源孤山顶上。魏将张郃率军赶到，立即切断水源，四面紧围。蜀军无水少粮，饥渴交加，束手无策。张郃将机就机，猛烈围攻。蜀军惨败，街亭失守。诸葛亮被迫退军。

绝其粮道

绝其粮道 “兵马未动，粮草先行”。战争中离不开粮食的后勤保证，因而高明的指挥者为了争取战争的胜利，不仅准备充足的粮食，而且千方百计地确保粮食屯积地的安全及输粮道路的畅通。

绝其粮道是在战争中封锁敌方的粮食运输通道，或拖住敌人坚壁不战使敌人粮尽，或销毁敌方屯积的粮食。这是战争中大量运用的一种军事谋略。

公元前154年，汉景帝为平定七王之乱，派周亚夫率军东攻吴、楚。周亚夫见吴、楚联军兵势强大，一时难以取胜，就采取了“以梁委之，绝其根道”的谋略，于是进驻昌邑，坚壁不出，壁而不战，听任吴、楚联军进攻梁军，以便利用梁地拖住敌人。后周亚夫的军队进攻下邑，仍深沟高垒，坚壁固守。等到吴、楚联军兵疲粮尽而不得不撤退时，率军乘胜追击，大破吴、楚联军。

在军事斗争中，将敌人包围起来，断绝粮草供应，使敌人军心动摇，战无勇力，也是运用得较多的战例。公元前202年韩信与项羽的垓下大战，将项羽军队包围在伏击圈内，然后轮番作战，终使楚兵得不到食宿，马无草料，消耗殆尽，陷入四面楚歌之中，项羽兵败自杀。解放战争中，我东北人民解放军围困长春，使长春城内粮草皆尽，终在辽沈战役胜利的影响下，长春守敌被迫投降。

《三国演义》第十九回记载：陈宫向吕布献“绝操粮道”之谋，“近闻操军粮少，遣人往许都去取，早晚将至。将军可引精兵往断其粮道，此计大妙”，可吕布恋妻不纳陈宫谏。许攸先向袁绍献“今操粮草已尽，正可乘此机会，两路击之”之计，遭拒绝，后投奔曹营，建议曹操突袭袁军军粮辎重屯积之地乌巢，烧其粮草。后曹操领五千兵马偷袭乌巢，将袁军粮草尽行烧绝，为后来曹操在官渡之战中大败袁军，

统一北方，奠定了基础。

怒而挠之

怒而挠之 《孙子兵法·计篇》诡道十二法之一。见“卑而骄之”。

这是针对敌将性情暴躁、自尊心强的特点，采取“激将法”，故意挑逗、引诱、刺激，诱迫对方放弃持久待机的企图，感情用事，不顾客观情况而盲目行动，进行不利条件下决战的谋略。

《史记》卷三十九载，周襄王二十年（公元前632年）的晋楚城濮之战，楚军失败的原因之一，就是楚军主帅被晋军激怒而感情冲动，在形势十分不利的情况下与晋军决战。当时，楚将子玉主战。楚王说晋文公懂得艰险患难，能够体谅民情，是不能战胜的。告诫子玉切勿与晋军交锋。子玉坚持己见。楚王只派出千余兵力去增援子玉，希望他侥幸取胜。子玉就派宛春使晋。晋军主帅先秒施计，暗地里允许曹、卫复国，诱使曹、卫两国与楚绝交，并且扣留宛春以激怒楚国。晋文公扣留宛春于卫国。楚军主帅子玉非常恼怒，派兵攻晋军。晋军退避三舍，至预有准备的有利战场城濮。楚军将士都想停止追击，子玉不肯，楚军惨败。子玉败归，自杀。

楚汉三年（公元前204年）十月，项羽东攻彭越，楚将曹咎、司马欣据守城皋。刘邦依谋士酈食其之计，引军渡河向成皋楚军挑战。楚将曹咎起初还遵照项羽告诫，坚守不出。但终经不起汉军连日辱骂，一怒之下率军出击。当楚军正在渡把水这时，汉军乘其半渡而击，大破楚军，曹咎与司马欣自刎于沦水之上。

太刚必折，过直必掇。《观微子》说：“君子忍人所不能忍，容人所不能容，处人所不能处。”又《荆园进语》说：“怒时光景难看，一发遂不可制。”能忍人所不能忍者，才能为人所不能为。远谋方能深韬略，方能趋利避害，不为一时的感情所支配。敌人的“挑战书”，旁人

的“激将法”，都应束之高阁，置之不理，不为所动。这样的自制能力，才算是勇敢而明智的将军。像子玉那样“一触即跳”的武夫，是不能与谋略家同日而语的。

“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也”（苏轼《留侯论》）。相反，“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”，才是英雄本色。战争中会出现各种复杂的现象，人都是有感情的动物。聪明的指挥员既要善于刺激敌人在不利的条件下决战，更要加强自己的谋略修养，做到急而能安，缓而不辍，即便是在最激动的时候，也能按下“心头之火”，沉着冷静地考虑问题。

弭兵不可忘战

弭兵不可忘战 在诸侯林立、战争频繁的春秋时期，出现了所谓“弭（mǐ）兵”活动。究其原因主要有三：一是因为连年的战争，给中原各国人民带来了莫大的灾难，双方也打得精疲力尽，使统治阶级的利益也遭到巨大损失，渴望和平成为一种带普遍性的愿望；二是争霸战争又激化了本国阶级矛盾和新旧势力之间的斗争，各国大夫忙于国内的夺权斗争，逐渐无力外顾，非常需要一个较为和缓的外部环境。这样客观的政治形势，使弭兵成为可能。

春秋时期尽管出现过两次弭兵盟会，但弭兵不可忘战。兵书《司马法·仁本》说：“天下虽安，忘战必危”。《百战奇略·忘战》说：“夫安不忘危，治不忘乱。”都强调了在和平时期仍然不要忘记发生战争的危险。这些道理，虽说是晚于东周列国若干年之后才提出来的，但对弭兵不是根除战争的思想却是很好的补充和发展。这是因为历史上统治阶级的弭兵，都并非是为了让百姓过太平日子，只不过是重新划分势力范围作准备，因此弭兵之时恰是在酝酿着更大的战祸。春秋时期的两次弭兵不久，待双方国内矛盾趋于缓和，或者出于政治上的某种需要，便又大动干戈，烽烟重起。下面仅以春秋时期的两次弭兵盟会说明之。

第一次弭兵会议是在公元前579年，邲战以后，由宋国执政华元发起，联合晋楚，于宋相会，订立了彼此不使用武力，互相帮助，抢救危难，共同讨伐违命反抗的诸侯的盟约。晋楚之间的暂时休战，正是为新的争夺作准备。盟约订后仅三年时间，楚国就撕毁盟约。公元前575年，晋楚战于邲陵（今河南邲陵西北），结果楚国大败。第二次弭兵会议是在公元前546年，当时宋大夫向戌看到晋楚两国都不想打仗，于是奔走于晋、楚等国之间，取得了诸侯国的同意，在宋都（今河南商丘）

举行了有14个国家参加的洹兵大会。赴会的楚人暗中藏甲，在会上争先献血，晋无力阻挡，只好让楚国主盟。会议作了“晋、楚之从交相见”的决议，即原来晋的属国和楚的属国，现在变成楚晋双方共同的归附国，对两国尽同样的义务。晋楚两大国利用弭兵会议，以牺牲中小国利益的办法，维护霸权，形成了均势。此后，北方齐、晋、鲁等国的新兴势力与公室顽固的旧势力之间，正展开激烈的夺权斗争，长江下游崛起的吴越两国，也积极从事霸业活动。

历史经验告诉人们，弭兵不可忘战，只有居安思危，才能在突然事变面前立于不败之地。宋晋两国在弭兵时费了那么大的功夫，而且也确有诚意，中原许多小国自洹兵后都把军队解散了。后来当楚国破坏盟约，灭掉陈国，进攻蔡国，晋国想合集各诸侯国与楚作战时，谁也无力争战了。由此可见，战争的胜利，不仅是战场上的拼命厮杀得来的，而且是与战前长期认真地准备分不开的。战前准备是诸方面的，而民族的尚武精神的长期培植则是至关重要的。和平时期尚武精神的重要标志，是在全社会形成尊敬和热爱军人及其职业的良好社会风气。十九世纪中期瑞典的著名军事家约米尼说过：“一个国家，不管它的政府采取什么形式，为了避免受到子孙的谴责和国家的独立受到威胁起见，提倡尚武精神、尊敬军事职业实在是一种明智的政策。”这话今天读来仍然是意味深长。

破袭战

破袭战 可以说，这是我军民创造的独特战法。一般以小股力量活跃于敌后，破坏或袭击敌交通线、输油管线、通信设施、机场、后方设施、工程设施等，给敌造成行动、联络、补给等方面的困难，消耗或杀伤敌人。战争年代的游击队、武工队、民兵小分队以及部分正规部队都很重视这一战法。他们袭击敌营，破坏交通，剪断电线等等，为战争的胜利起了很重要的作用。

1937年10月，八路军129师第769团，到达阳明堡以南滩沱河南岸的苏龙口、刘家庄地区开展游击活动。他们发现敌机不断轰炸忻口、太原，就决定利用夜暗袭击敌机，炸毁敌机，打击敌人。10月19日晚，该团n连悄悄潜入机场，一直摸到距敌机30来米的地方，敌人还未觉察，一阵手榴弹爆炸声，敌机迅即起火燃烧。等到敌人增援时，我军已完成预定任务，撤出了战斗。这次袭击，仅一个小时，击毁敌机24架，毙伤敌100余人，消灭了日军在晋北地区的一支空中突击力量。

这种战法，不独我军民使用。阿富汗游击队采取化整为零，打了就跑的战术，捣毁敌油料库，破坏公路桥梁，伏击苏军运输部队，搞得苏军十分狼狈。英阿马岛之战中，英军特种小分队袭击阿空军基地，把停在机场上的“超级军旗”战斗机全部炸毁，消除了对英舰的最大威胁。这些都说明破袭战在现代战争中仍大有可为。

未来战争中，破袭战仍然大有用武之地。敌人入侵，处于异国，地理、民情不熟，补给线又长，敌之短，恰是我之长。我军民则可充分发挥本土作战，地理熟悉，补给方便等条件，卡断或破坏敌之交通，采取各种手段袭击、削弱、消耗敌人，为我主力歼敌创造条件。

致人而不致于人

致人而不致于人 孙武提出的重要的用兵原则，也是在全局上把握主动的谋略思想。语出《孙子兵法·虚实篇》：“故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。”要求掌握主动，总是调动敌人而不被敌人所调动。

《唐太宗李卫公问对·卷中》李靖说，古代兵法千章万句，最重要的莫过于“致人而不致于人”。“致人”的主动地位并非垂手可得，必须通过主观努力去争取。在未战之前，要“先处战地而待敌”，先敌完成作战部署，以逸待劳，居有利地位，从容作战。如果丧失了主动权，被敌人牵着鼻子走，那就只有被动挨打。

战国时期，秦王派兵侵韩，驻军阙与。赵王令赵奢往援。赵奢用军士许历之策，发兵万人，先据北山。秦军后至，争山不得。赵奢纵兵奋击，大破秦军，解阙与之围。赵奢善于运用“致人而不致于人”的原则，取得控制战局的主动权，获得决定性胜利。而秦军却因违背这一原则而陷于被动挨打的地位。

“致人”的方法，要根据具体情况而定，孙武提出了12种“致人”的方法，如“攻其必救”、“出其不意”、“乖其所之”等等。“或激之使躁于动，或诱之使贪于得，或迫之使不得不往，或缓之使坐安其患，或欲东而佯击其西，或实进而谬为之退，使敌当守而不守，当趣而不趣，或趋其所不必趣，守其所不必守。”（《草庐经略·卷九·误敌》）致人之法，或正或奇，变化无穷，不一而足。关键在于将帅因时、因地、因敌而用之。在我军历史上，毛泽东指挥的红军四渡赤水调动敌人、歼灭敌人的史实，反映了毛泽东在军事决策指挥艺术上，运用“致人而不致于人”达到了出神入化的境地。

逐奔不远

逐奔不远 谋出《司马法·卷上·天子之义第二》：“古者，逐奔不远，纵绥不及；不远则难诱，不及则难陷。”

“逐奔不远”指追击战败逃跑的敌人，虽应“从奔勿息”，但是不过远，应适可而止，以免被敌诱骗上当，陷入其圈套。

追击部队的力量如强弓射出的箭，力量逐渐减少，末了就穷尽了。所以追击部队在追击时不要过远，以免力量耗尽被敌击败。退却部队也常采取诱使追击部队过远追击，以便自己反攻的战术，这就更加要求追击部队“逐奔不远”，以免落入敌预设的圈套。

进行追击的部队，最容易犯的而又是最大的错误就是违背“逐奔不远”的谋略。许多著名统帅在胜利地追击过程中常常被胜利冲昏了头脑，胃口越来越大，追击无休无止，不知适可而止，结果是物极必反，遭受挫败，甚至全军覆没。

1941年6月22日（星期日）早晨3时15分，德国希特勒背信弃义悍然撕毁了《德苏互不侵犯条约》，采取不宣而战的惯伎，出动190个精锐师共500余万人，配备了飞机5100多架、坦克3800辆、大炮5万余门，在北起摩尔曼斯克，南至克里米亚3000公里的国境线上，向苏联发动了人类历史上空前未有的大规模的全面的突然袭击。战争第一天，苏军第一道防线即被突破，德军侵苏联国境25至50多公里。苏军极力堵击无效，被迫战败退却，德军乘胜追击。到9月底，苏军被迫后撤400余公里。这时，德国北路包围了列宁格勒，中路突入莫斯科州、南路打到罗斯托夫。经过三个多月的战斗，德军的兵力和装备不断消耗，苏军力量不断增强而逐渐挡住了德军。双方在一些城市展开激烈的争夺战。德军对列宁格勒发动了一次又一次的疯狂进攻，都被苏联军民击退。德军久攻不克，损失惨重，迫不得已，只好作罢。希特勒鉴于全面进攻失策，便改

为重点进攻，把大量兵力集中到莫斯科方面。1941年10月初，苏德两军在莫斯科的近郊展开了一场大战。10月2日，希特勒集中53个步兵师、14个坦克师、8个摩托化师，向莫斯科猛攻。斯大林亲自指挥50万莫斯科军民沉着应战，后备部队和武器物资，也从苏联各地运往莫斯科，源源不竭。苏军采用积极防御的方针，不断给逼近城郊的德军以猛烈反击。激战两周，德军伤亡惨重。苏军却仍坚守阵地。10月底，德军力尽筋疲，希特勒对莫斯科的第一次进攻遭到挫败。11月16日，希特勒仅仅拼凑了38个步兵师、13个坦克师、5个摩托化师，向莫斯科发动了第二次进攻。斯大林指挥苏联军民，坚守每寸土地，浴血奋战，始终牢固地守住了莫斯科。随着德军不断被歼和苏军陆续增援，双方力量对比发生了质的变化。12月6日，苏军开始反攻。激战至1942年1月初，苏军突破了德军防线，分割包围了德军。德军走投无路，进退失据，死伤无数，遭到惨败。1942年2月底，残余德军突围狂逃，苏军追击掩杀300余公里。莫斯科战役，是第二次世界大战中，德国希特勒遭到的第一次惨败。但是希特勒不甘失败，又发动了夏季攻势。7月17日开始猛攻斯大林格勒，使用150万以上的大军，配备大量的飞机、坦克、大炮。在斯大林英明领导下，斯大林格勒军民早已深沟高垒严阵以待。从1942年初，斯大林格勒就紧张地进行着备战工作，每天出动构筑工事的人达15万，竟然挖了长达2800公里的防线。苏联以三个方面军的兵力和广大人民一起艰苦奋战。在48天的日日夜夜中苏联军民进行着史无前例、无与伦比的苦战，共毙敌14万7千人，俘敌9万1千人，德军司令鲍罗斯和23名将军也被生擒。在斯大林格勒反攻战役中，苏军使德军损失人员80多万、坦克近2000辆、火炮和迫击炮2000余门、飞机约3000架。斯大林格勒之战，不仅是第二次世界大战的转折点，而且是人类历史的转折点。从此，希特勒便一蹶不振了。

我们深入研究希特勒在第二次世界大战中所犯的主要谋略错误就是违背“逐奔不远”谋略，一而再，再而三地违背“逐奔不远”的谋略。斯大林运用了强而避之、诱敌深入、深沟高垒、避其锐气、击其惰归、

聚而歼之等谋略把希特勒引向灭亡。

捉迷藏

捉迷藏 抗日战争中，我军民为了打败日本侵略者，创造了许多精采的作战方法。以小股游击队用“捉迷藏”的方式不断歼灭敌人有生力量就是其中一种。这种战法，在现代战争中同样能发挥作用。

英阿马岛之战中，阿根廷空军用一枚导弹，击沉了英国现代化的导弹驱逐舰。西方军界普遍认为，这件事在向海战的传统战法挑战，将会导致海战战术的变革。一些军事专家还据此预言：现代海战将是一种“捉迷藏”的“游戏”。

这里所谓“捉迷藏”，就是以小股兵力，以不规则的战术，与敌打打藏藏，藏藏打打，使敌摸不清己方的实力和意向，进而达到欺敌、扰敌、诱敌等目的。

未来海上“捉迷藏”，同样有它的两重性。进攻一方拥有现代化的导弹和电子制导系统，通常在和对方不见面的情况下打了就走。这一作战特点，一方面造成防御的复杂性，另一方面也使进攻者容易过分相信和依赖技术装备，而给防御者留下了许多可乘之隙。例如，进攻者使用远程雷达搜索目标，就很容易被对方设置的假目标所欺骗。马岛海战中，英国特混舰队在雷达屏幕上把空中的鸟群误认为阿根廷的战斗机群，向鸟群发射“海矛”式导弹，正说明远距离搜索目标有多么大的缺陷。如果防御者在战区范围内广泛设置假目标，很有可能将进攻者引入迷途。进攻者在远距离发射导弹时，对于导弹能击中真正的目标，并无绝对把握。阿根廷飞行员攻击英国“谢菲尔德”号驱逐舰，直到返回基地几个钟头后才从新闻报道中得知战果。在这种情况下，进攻者不易对整个战场形势作出正确的分析判断，也不易辨别敌方的虚实。例如阿根廷出动飞机攻击英军“无敌”号航空母舰，飞行员从雷达荧光屏上一发现目标就发射导弹，然后立即返航。阿军满以为击中目标，并对此作了

报道，但实际上导弹在飞行时被英海军用防御性武器截击和摧毁了。如果防御者针对这种情况将计就计，就可以反过来给对方一个措手不及的打击。

捉迷藏，对于劣势地位防守的一方，便可充分利用“彼此看不见”、“打了就走”的特点，搞好“迷”和“藏”。“迷”，就是千方百计迷惑敌人的侦察，如用电子干扰来迷盲敌飞机和导弹弹头上的雷达等。“藏”，就是严密伪装，示假隐真。“迷”和“藏”的方法是多种多样的，只要“迷”得巧，“藏”得妙，就能“瞒天过海”。

这种“捉迷藏”的战法，攻防双方都有“捉”与“被捉”的问题。除了“迷”和“藏”之外，防御者还可以采取积极有效的措施来“捉”住对方，以攻为守。就拿海上作战来说，为了捉住进攻者，可以派遣小分队潜入它的机场、港口，监视飞机、舰队的活动，可以使用“袖珍”潜艇在海上游击，实施外线作战，也可以派遣突击队袭击对方的基地、中继站、雷达站等，还可以打击对方的海上后勤补给线。这样就能争取得主动，制人而不制于人。

爱民可烦

爱民可烦 语出《孙子·九变第八》：“故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱发，可烦也。”

爱民可烦，意思是“爱护居民则（会因为掩护居民而）遭受烦劳。”反过来而言，在交战双方中，如果一方爱民心切，另一方则有可能利用这种心理去达到干扰和破坏对方的军事计划，从而消灭对方。这是一种用政治手段达到军事目的的谋略。爱护民众，是将帅五德——智、信、仁、勇、严中“仁”的具体表现。但是，具体问题应具体分析。民众利益，也有局部利益和整体利益之分。当局部与整体发生矛盾时，理应舍小本而求大利、舍局部而求整体。在大敌当前、敌强我弱的情况下，具有远见卓识的将帅总是能够以大局为重，勇于牺牲局部利益，最后达到实现整体利益的目的。这跟一个聪明的人牺牲坏死的胳膊，从而保住其生命的道理是一样的。在第二次国内革命战争时期，“左”倾机会主义者主张“御敌于国门之外”，不愿放弃一寸根据地的土地，与敌人打消耗战，而不是运动战，与占数量和武器装备优势的敌人死拼，结果，红军在第五次反“围剿”中遭到失败，红军损失了百分之九十。为了保存革命的力量，红军放弃了中央革命根据地，进行了战略大转移，开始了二万五千里的长征。虽然，江西革命根据地又沦为白区，但是，长征使中国革命走上了新的征程，有了新的开端和希望，为最后打倒蒋介石、解放全中国奠定了基础。1947年3月，在西北战场上，为了诱敌深入，各个歼灭敌人，中共中央于3月18日主动撤离延安。西北解放军在彭德怀、贺龙等指挥下，从3月到8月间先后在青化砭、羊马河等打了7个歼灭战，粉碎了敌人的重点进攻。这个成功的战例，就是以牺牲局部利益为代价，去争取整体利益的策略的具体体现。

乘劳可攻

乘劳可攻 乘敌疲劳之时进攻，历来为军事家们所重视。明《投笔肤谈·达权第三》云：“故知兵者，必先自备其不虞，然后能乘人之不备。乘疑可间，乘劳可攻，乘饥可因，乘分可图，乘虚可惊，乘乱可取。”

第二次国内革命战争初期，毛泽东和朱德根据敌我客观实际和当时作战经验提出了游击战“十六字”原则：“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。”其中就有“敌疲我打”一条。“逸则可作，劳则可败。”运用这一谋略，在军事史上出现过不少成功的战例。

公元222年，刘备率大军从长江南岸，翻山越岭，大举进攻吴国。吴将陆逊恰恰利用了刘备急于求战的心理，疲劳蜀军，使蜀军精疲力尽，而后，寻隙发起火攻，大败刘备的军队。

《晋书·刘琨传》载，西晋建兴四年（公元316年），刘琨率军10万进攻石勒，将军姬澹领步骑2万为前锋。有人说澹兵马精盛，其锋不可挡。石勒认为，澹军远来，体疲力竭，犬马乌合，号令不齐，一战可擒，何强之有。于是乘晋军远涉劳乏，先据险要，设伏待敌。交战之后，又收兵佯败，诱敌人伏，大败刘琨。

乘间击瑕

乘间击瑕 《历代名将言行录》卷二十八明代袁崇焕语：“坚壁清野以为体，乘间击瑕以为用，战虽不足，守则有余；守既有余，战无不足。”这一谋略，就是钻空子，打击敌人的弱点。乘：趁，因，利用。间：缝隙，空隙。乘间：趁机会。瑕：空隙，薄弱环节。“乘间击瑕”关键是要发现何处何时有间可乘，有瑕可击。《兵晶·乘》云：“夫必胜之术，合变之形，妙在于乘。乘者，乘人之不及，攻其所不戒焉耳。……可乘者，敌也。揣其可乘而乘之，善制敌者也。”诸葛亮把乘隙而入看作必胜的战法，分合变化的形式。出其不意，乘隙而入，是选择进攻时的基本原则。

《郑成功收复台湾记》记载：公元1661年（南明永历十五年，清顺治十八年）4月下旬，郑成功亲率将领百余员，水陆战士2万余人、大小战船百余艘，远征台湾。4月底到达台湾南端的外沙线及鹿耳门附近。鹿耳门水面，有南、北两条航道。南航道水深，船只进出容易，登陆较为方便，但敌人筑有炮垒固守，进攻不易；北航道水浅，船只运动困难，且有海底硬礁，船只碰上即被碰毁，但敌人防备松懈，有机可乘。郑成功决心出敌不意，从二化航道登陆。他换乘小船，身先士卒，第一个踏上了祖国的领土台湾。将士们看见主帅登陆，无不勇猛向前。

郑成功乘敌布防松懈之处登陆，只是乘间击瑕的一种具体形式。战场情况，复杂多变，敌我双方都可能出现破绽，关键在于谁更能及时发现对手之隙，乘隙而动，迅速打击敌人。

1940年的欧战中，德军中央集团部队进抵英吉利海峡后，沿着英法联军在兵力部署上形成的一条狭长“裂缝”开进，如庖丁解牛一般，迅速使英法联军和战略防御土崩瓦解。

红军在第三次反“围剿”作战中，一周内三战三捷。后来，敌人发

现我军行动，四路合围而来。毛泽东指挥红军利用敌人各部之间出现的一个宽约20华里的间隙，再次跳出包围圈。

第四次中东战争初期，以军在十分被动的情况下，得到了美国“大鸟”侦察卫星提供的情报，发现埃军第二第三军团的接合部有隙可乘，于是派出一支装甲部队顺间隙插到埃军后方，切断了埃军第三军团战略预备队的开进道路，合围了苏伊士城和第三军团，一举扭转了战局。当然，击敌之瑕时，不能仅从空间概念出发，认为未部署兵力就是薄弱部位。在火力打击距离大幅度增长的现代战争中，这一点更应引起注意，稍不留意，就可能误入“虎口”，钻入敌军的“火袋”。1920年，苏伏罗希洛夫和布琼尼指挥的苏联骑兵军，在扎莫斯季耶方向沿波军各部队之间狭窄的间隙推进时，被波军发现而四面合围，伤亡惨重。

乘间取利

乘间取利 明代无名氏《草庐经略》：“游兵者，谓其兵无定在也。必士果锐而骑超捷，将勇悍而善应变。时而东复时而西，时而出乎时而入；敌怒而迎，我引而退；敌倦而息，我临而扰；击其左复击其右，击其前复击其后，击其懈弛而无备，仓卒难救；抄其谷食，焚其积聚，劫其辎重，袭其要城，取其别营，绝其便道；或朝或暮，伺敌之隙，乘间取利，飘忽迅速，莫可踪迹。”

在战场上采取灵活机动的作战方针，不断调动敌人，使敌充分暴露其弱点，给自己留下可乘之机。“乘间取利”是指一旦敌人有“隙”，暴露出短处或松懈的时机，要及时迅速地攻击敌人。

“乘间取利”谋略在战争中运用得十分普遍。春秋时期，越王勾践灭亡吴国，是趁吴王夫差率军北上争霸，国内空虚之机而出兵获胜的。楚穆王派大军征伐郑国，是趁晋国国君初立，国内纷争无力顾及郑国之机，而降服郑国的。燕惠王即位，以骑劫代替能征善战的乐毅，齐将田单乘机击败燕军，收复失地。三国时期，孙、刘联军在赤壁大败曹军，是利用曹军不服水土、疾病流行之机而取胜的。……总之，“乘间取利”是高明的军事指挥员常用的克敌制胜的重要谋略。

乘彼不虞

乘彼不虞 明《草庐经略》：“兵者，机之行之者也。……亦有先缓而后速者，缓者令其弛备，速者乘彼不虞，彼不虞，彼既弛备而不虞我之至，则无往不克，发无不中也。”这一谋略要求乘敌人懈怠时采取敌意料不到的行动，则没有不成功的。《兵解·乘》是专门讲如何乘敌之隙而进攻敌人的。《孙子兵法·九地篇》也讲过要“乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒”。战争史一再证明，失败往往出于不虞。因而，“乘彼不虞”成为一条制胜的通则，为历代兵家所重视。

公元378年（东晋孝武帝太元三年），前秦苻坚率军7万攻东晋军事重镇襄阳（今湖北襄樊市）。东晋将领朱序以为有汉水相隔，民船已靠到南岸，秦军无船，就无法渡河。因而，对秦军大举进攻不以为意，不加戒备。秦将石越率5千骑兵浮渡汉水后，朱序不知所措，才急忙收军固守中城。秦军久攻中城不下，被迫退后扎营。朱序又被胜利冲昏头脑，不但没有加强防卫，反而放松了戒备。最后襄阳落入敌手，朱序也当了俘虏。

这个战例，东晋朱序并非没有能力战胜对手，失败在“不虞”，秦军之胜，也胜在“乘彼不虞”。《兵解·乘》列举了10个“可乘”之机，其中就有“懈可乘”。当然，敌之“不虞”是多种多样的，能判断敌人可乘之隙，并及时加以利用，是克敌制胜的重要条件。

乘胜追击

乘胜追击 在敌人败退时，实行追击，以扩大战果。

谋出《新五代史平话·梁史·卷上》：“李思安跃马交斗，经二十余合，思安拽枪佯败，退去。单可及乘胜追击。”意同乘胜逐北。《战国策·中山策》：“魏军既败，韩军自溃，乘胜遂北，以是之故能立功。”

乘胜追击是在敌人退却时，我不给敌人喘息之机，不让敌人恢复元气，及时追击敌人，以扩大战果，彻底消灭敌人的谋略。

战胜敌人之后，敌人退却了。这时，不论是陶醉已有的胜利，或者轻视敌人，或者因为自己伤亡、疲惫、军需缺乏等，而不实行追击，都是错误的。因为敌虽战败而退却了，但在获得喘息之机后，能恢复元气，卷土重来。

乘胜追击在形式上可分为：跟踪追击、平行追击（侧击）、超越追击（迎击）三种。

集中优势兵力，各个歼灭敌人；敌人退却时，我应及时追击；追击也要出敌不意，正面抑留与断敌退路相结合，各种追击形式兼施并用，最快最多地消灭敌人，取得最大战果。

运用乘胜追击谋略时，应注意如下三点：第一、首先应当判明敌人是真败，还是佯败；如为前者，就应乘胜追击；如系后者，则佯北勿从；第二、敌人败北之后，如有强大援军接迎，或者出现其他有利于敌不利于我的情况时，也不要乘胜追击。第三、乘胜追击应有终点，适可而止；不可无休无止地追下去，以免过犹不及。

乘敌之隙

乘敌之隙 谋出毛泽东《论持久战》：“自古无不犯错误的将军，敌之有岔子可寻，正如我们自己也难免出岔子，乘敌之隙的可能性是存在的。”

语出宋代张君房《云笈七签》一二〇：“将至所居，自后垣乘虚而入，径及庭中。”明·刘基《郁离子·麋鹿》：“才不自来，因疑而来，间不自人，乘隙而入，由其明之先蔽也。”

乘敌之隙指在军事上趁对方没有设防，或者兵力薄弱，或者不及救援，或者没有准备之时，突然进击。

要耐心地等待敌之“隙”，积极地寻找敌之“隙”，巧妙地创造敌之“隙”，以便我方乘隙而入，大败敌人。

孙武所说的“避实击虚”、“出其不趋”、“趋其不意”、“攻其无备”、“进冲其虚”、“乘人不及”、“攻其不守”，孙臆所说的“必攻不守”等都是乘敌之隙的表现方式。

敌人自己会犯错误，造成“虚”，我方可等待、寻找而利用之。更重要是我方创造敌之“虚”。兵者诡道也。有意地制造敌之错误，用自己聪明而有效的动作，制造各种假象，掩盖我之真象，造成敌人的错觉，使敌人陷于判断错误和行动错误的苦境，以便我出其不意，攻其不备，去争取胜利。

“不可胜在己，可胜在敌。”两军相争，一胜一负，所以胜负，皆决于内因，外因通过内因而起作用。胜者或因其强，或因其指挥正确；负者或因其弱，或因其指挥失误。因为强或弱只是胜利的客观基础，还不就是胜利。要争取胜利还需主观的努力。因此，我不授或少授敌以可乘之隙是保证我不被敌所击败的主要条件；同样，我乘敌之隙而击之是保证我击败敌人的主要条件。强大之军打败仗，弱小之军打胜仗，往

往是因为弱小之军的将帅成功地运用了乘敌之隙的谋略。

公元989年7月，宋太宗命令定州路都部署李继隆发镇、定二州军护送千辆运粮车，去支援宋威虏军。辽朝裕悦耶律休格获悉，便率精骑数万前来邀击。宋北面缘边巡检尹继伦率所部步骑千余巡行塞上，遇到辽军，耶律休格却置之度外，直向李继隆大杀过去。尹继伦对部下说：“辽将视我如鱼肉一般，骄傲懈怠。他若能胜而回就会乘胜赶我北去；不胜，也会泄怒于我；反正侵害我们。为今之计，我应卷甲衔枚暗袭其后。乘敌只顾前攻，忘记后备之隙，战而胜之，我可自保；即使不胜，也是忠义。岂能束手待毙。”部下听罢，个个磨拳擦掌。尹继伦下令秣马厉兵。天黑以后，率部各持短兵器暗暗追随之于辽军之后。追赶数十里后，到达唐州徐河地方天尚未明，追上辽军。这时辽军正在吃饭。尹继伦当机立断，率部出其不意地陡然从背后杀来，杀声惊天动地，攻势排山倒海。辽军惊恐万状，乱作一团，一员大将当即毙命。耶律休格此时尚未吃饱，大惊失色，便“弃匕箸走”，又为“短兵中其臂”，骑马狂逃。辽兵更乱，争相溃逃，“自相蹂践死者无数。”李继隆与镇州副都部署范廷召率部追击，越过徐河十余里，大获全胜。定州副都署孔守正亦率所部击辽军于曹河之斜村，斩辽帅大盈等。

这是宋军利用敌将自己所犯的错误而战胜之。

1973年10月16日，已是第四次中东战争爆发的第十一天。埃及在第四次中东战争爆发后，以迅雷不及掩耳的攻势，突破了苏伊士运河东岸以色列的“巴列夫”防线，攻入了以色列纵深阵地，狠狠地打击着以色列援军，到此为止，仍牢牢地控制了这场战争的主动权。但埃军万万没有想到，美国“大鸟”侦察卫星发现了埃军两个方面军的结合部有着一段空隙，并及时通报了以军。夕阳贪婪地盯着大苦湖边、伊索姆附近的一座浮桥。几名荷枪实弹的埃及士兵在浮桥两端巡逻着。远处逐渐传来了由小到大的马达声，有13辆“T-55”型苏制坦克和数辆装甲输送车从前线方向飞驰而来。守桥士兵警惕起来，当看准坦克车上的埃及标志时，才放了心。车窗大开，满脸灰尘的浑身不很整洁的埃及军装的官兵

露出了炮塔。车队来到距桥头不远处停下来。从头车上跳下一位少校军官，走到桥兵跟前，用一口熟练的阿拉伯语非常热情地致意说：“辛苦了，好兄弟！”桥兵说：“不，你们才真正辛苦哪！少校阁下，你们是哪个部队的？要过河吗？”“我们是21装甲师的，要回西岸执行任务，后天再回前线。”“太好了，那你们就请过桥吧！”桥兵向少校敬礼后退到桥一侧。少校一挥手，车队便缓缓上了浮桥，一会儿就消失在桥西。在埃及伊索姆附近的地对空导弹基地上，苏制地对空导弹虎踞在导弹架昂首望天，威风凛凛，地面雷达天线周而复始地360°地旋转着，搜罗着任何可疑空情，虎视眈眈。突然一支坦克装甲车队从公路上飞驰而来。导弹兵们却毫不介意，认为那不过是路过此地的埃及装甲部队而已。轰隆隆巨响撼地，烈腾腾浓烟冲天；雷达天线不翼而飞九天无影，对空导弹未放竟爆地开花；兵营顿时变火海，基地顷刻成废墟——突如其来的“空袭”打得埃军蒙头转向，他们向空张望，敌机却无影无踪。仅仅一天，运河西岸的埃军后方导弹基地和高炮阵地就化为灰烬。这可非同小可，战争打响以来的空前浩劫轮到埃军头上，埃军从此转入被动。这不是什么“空袭”，而是过桥车队搞的“地袭”。它竟是以色列的一支特遣队。从此，以色列有了一条通往运河地区的空中安全通道，并割裂了埃军两个方面军的联系，扭转了战局。

1976年发生的震惊世界的人质争夺战，也是以色列空军和特遣突击队艺高胆大，以绝妙的飞机技术超低空飞行而骗过敌人雷达，造成敌人不意之“隙”，一举抢回人质的著名范例。

1976年6月27日，4名巴勒斯坦人和西德人从雅典劫持了一架特拉维夫飞经巴黎的法航班机。该机飞抵乌干达恩德培机场，劫持者要求用机上240名旅客（其中大部分是以色列人）作为人质，换取关押在以色列的53名巴勒斯坦人；否则，杀死全部人质，最后“死线”为7月1日。以色列一面呼吁劫持者延缓“死线”日期，一面紧密谋划。通过法国外交部与劫持者联系，答应劫持者要求，用关押的巴勒斯坦人交换人质，送上移交名单。劫持者将“死线”推迟到7月4日。以色列总参谋长古尔亲

看拟定派突击队乘虚而入袭击恩德培机场抢回人质的“乌干达慈航计划”，报经总理拉宾、国防部长佩雷斯批准。拉宾任命辟姆龙将军为总指挥，约尼·尼坦雅胡中校为地面指挥官，选定166人组成了突击队。7月3日傍晚，在西奈半岛最南端的沙姆沙伊赫机场上，以色列突击队员乘三架“大力士”运输机秘密起飞了，同行的还有作为空中指挥所和野战医院的两架波音7价飞机，负责进行空中掩护的8架F-4鬼怪式战斗机，实施途中保障的3架空中加油机和一架空中通讯机，开始了4千公里的长途奔袭。17架飞机一律超低空飞行，保持离地面距离不超过十五米。因为15米以上是雷达王国的天下，所以躲过了沿途各国的雷达。深夜23点整，突击机群到达了恩德培机场上空。同一时刻，地面上的配合行动也展开了。潜伏在乌干达的以色列间谍切断了恩德培机场对外的一切联系，而以色列前总参谋长巴列夫恰在这时打电话给乌干达总统阿明，以便进行扰乱。这时，机场航空管理塔发现了机群，立即盘问，以色列飞行员答：“这里是东非航空公司，我们从以色列运来劫机者要求释放的巴勒斯坦人。”顿时，“以色列第一次屈服了！”一片欢呼声从塔里响起，并蔓延到整个机场。在欢呼声里，第一架满载突击队员的“大力士”安全降落了。适逢其时，乌干达总统阿明坐着豪华轿车突然来临，机场警卫20余名慌忙跑去接驾，当即被车内伸出的机枪击毙。原来，阿明是以色列间谍冒名顶替的。突击队飞机一停稳，机舱里就冲出了装甲车和吉普车。尼坦雅胡率第一突击组35人闪电似地冲进候机大楼。他用唯有犹太人能听懂希伯来语高喊一声：“卧倒！”楼里所有犹太人都哗地一下卧倒在地。然而听不懂希伯来语的人却丈二和尚摸不着头，依然站立着。立时，几十支冲锋枪向大楼内一阵疯狂扫射。4名劫持者，翻身栽倒，死于非命。同时，第二突击组冲到停机坪前向乌干达米格飞机发射了反坦克导弹，十余架米格飞机弹指间化为灰烬。第三突击组迅速夺取航空管理塔台，捣毁全部设备，整个机场变成瞎子了。以色列突击队乘虚而入，大获全胜。马达轰鸣，第一架“大力士”满载人质离地升空了。战斗历时五十三分，只尼坦雅胡阵亡。当真乌干达总

统阿明率装甲部队赶来时，最后一架“大力士”也早以逃之夭夭了。

这就是一场震惊世界的人质抢夺战。以色列制造种种假象欺骗迷惑敌人，造成了敌人在防守上的漏洞，然后乘虚而入，成功地抢回人质。

乘敌不及

乘敌不及 语出《孙子兵法·九地篇第十一》，原句是“乘人之不及”。孙武说：“古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相扶，卒离而不集，兵合而不齐。”孙武认为用兵作战的基本规律之一就是趁敌人措手不及。《兵器·乘》认为：“必胜之术，合变之形，妙在于乘。乘者，乘人之不及，攻其所不戒焉耳。”这就是说，必胜的战术，并非敌有可乘之机，而是应该乘机而动，即不失时机地打击敌人。如果不能“乘人之不及”，那么，能取胜的机会再多也无济于事。

关于如何乘敌，《吴子·料敌》列举了13种情况，除这13种情况之外，又列举了8种“不卜而战”的机会。《兵器》列举了10种情况：“骄可乘，劳可乘，懈可乘，饥可乘，渴可乘，乱可乘，疑可乘，怖可乘，困可乘，险可乘。”《投笔肤谈·达权第三》也说：“故知兵者，必先自备其不虞，然后能乘人之不备。”而后也列举了10种乘敌之机：“乘疑可间，乘劳可攻，乘饥可困，乘分可图，乘虚可惊，乘乱可取，乘其未至可挠，乘其未发可制，乘其既胜可劫，乘其既败可退。”

虽然这些并不能全部概括进攻敌人的时机，但它可以告诉将帅，应随时注意发现敌人之可乘之机，以便乘敌不及，战而胜之。

人们大脑反映事物，有一个观察、思考、判断的过程。在这一过程中，以有备对无备，以镇定对惊慌，总是前者有利。战争史上，人们利用大脑反映问题的“时间差”，来改变战场形势的事例是很多的。

公元前632年，晋楚城濮之战中，楚将子玉引兵追击，晋将管臣把虎皮蒙在马背上，突然冲向敌阵，楚军大骇而败。

公元前496年，吴越两军对阵于携李。越王派三小队罪人阵前自杀，吴军感到奇怪，逼近阵前观看，阵势混乱。越军乘机猛攻，大败吴

军。

第二次世界大战中，苏军一支游击队要炸毁德军严守的一座桥。游击队先在奶牛场挥舞红旗，使牛受惊狂奔。德军见状，忙着追牛。游击队乘机炸毁了大桥。

电影《海囚》中有这样一个情节：拳师张天乙为救出将被运往海外的儿子，身着怪服，隐蔽于岩石之后。待押送华工的队伍走近时，他突然戴上头如巴斗的面具，点燃青烟，向前冲击。手持长枪的洋人见状大惊，纷纷后退。张天乙挥动利刃，砍断绳索，抱起儿子就跑。当洋人清醒过来追击时，他已躲进了山洞。张天乙在敌众我寡的情况下，之所以能救出儿子，秘诀就在于造成一个奇里古怪的场面，使敌为之惊愕，他就乘敌借懂而取之。

乘虚而攻

乘虚而攻 语出《尉繚子·兵权第五》。原文：“夫城邑空虚而资尽者，我因其虚而攻之。法曰：‘独出独入，敌不接刃而致之。’此之谓也。”这就是说，对于敌城空虚而资财穷尽者，我方应趁其空虚而攻取它。兵法上说“如入无人之境，敌人还来不及抵抗就把它攻占了”，就是指这种情况。《资治通鉴·唐记》宪宗元和十二年载，唐朝自安史之乱后，藩镇拥兵割据。公元817年，唐宪宗派大将李愬征讨盘踞在蔡州（今河南汝县）的淮西节度使吴元济。降将李佑向李愬献计说：“蔡之精兵，皆在徊曲及四境拒守，守州城者皆羸老之卒，可以乘虚直抵其城。比贼闻之，元济已成擒矣。”后来，人们把“乘虚直抵其城”引申为“乘虚而入”。

这和“乘虚而攻”的方式是一样的。

1944年夏季，苏军在巴格拉季昂战役中，不是把主突方向选在便于坦克部队行动的乌克兰地区，而是选在白俄罗斯的森林、沼泽地，攻其所不戒。“不戒”之处亦为虚，也可谓之“乘虚而攻”。

希特勒德军在“闪击”法国时，打破常规用兵方法，绕道阿登山脉，打得法军措手不及。

1945年8月，苏军发起远东战役。日军按常规和习惯分析苏军的主突方向，结果，巍巍大兴安岭，成了掩护苏军坦克集团长驱直入的幕帐。

敌进我进

敌进我进 敌正面进攻时，我则派遣精锐部队机动到敌人翼侧和后方去作战；敌进我区，我乘机攻敌占区。这一谋略，可以有效地造成敌后顾之忧，牵制和削弱其正面进攻力量，打破敌之封锁和围困，收到釜底抽薪之效。

1973年第四次中东战争中，以军一开始处于劣势。战争第三阶段，以军为扭转战局，在北线继续与叙军对峙，在西线投入新的兵力，组成三个机械化旅群向埃军全面反击，重点在运河中段和南段对埃及进行正面进攻，与此同时，向运河西岸实施大胆穿插。以军根据美国间谍卫星和高空侦察机提供的情报，发现埃军第二军团和第三军团在陶索姆附近的接合部有7至10公里的间隙，还发现埃军主力调到第一线，后方空虚，遂决定组织一支穿插部队，专门袭击埃军的后方。

以军第45装甲师师长沙龙集中了第三次中东战争缴获埃及的数十辆苏制坦克和装甲输送车，印上埃军标记，挑选数百名会讲阿拉伯语的军官和士兵，身穿埃及军服，配备苏制武器，组成一支装甲特遣队，假装由前线调回后方的埃军，从伊斯梅利亚以南埃军架设的浮桥上偷渡成功，窜上运河西岸，摧毁了埃军地对空导弹阵地和高炮阵地。之后，特遣队先后占领法伊德、阿布苏韦尔机场和伊斯梅利亚附近的后勤基地，捣毁埃军四分之一对空导弹基地，切断了埃军战略预备队开进路线及前后方联系。一直处于被动地位的以军很快扭转了战局，控制了西线战场主动权。

以军的成功，在于采取了“敌进我进”的谋略，出奇兵深入敌人后方，切断埃军补给线。

在古罗马时代，汉尼拔到罗马土地上作战时，西庇阿（古罗马前期著名军事统帅）认为，对付汉尼拔这样的强手，正面交锋不易取胜，应

采取敌进我进之策，向汉尼拔后方西班牙进攻，到迦太基本土决战。这样不仅可以消耗敌人实力，而且可以调动汉尼拔回国。实践证明他这一谋略是正确的。

敌进我退

敌进我退 语出毛泽东1928年5月提出的“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”的十六字诀。这是毛泽东关于中国革命战争战术运用的第一个理论表述，是我军在土地革命战争初期游击战争的基本原则。

孙子说：“少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。”（《孙子兵法·谋攻第二》）意思是说：兵力比敌人少就要避让退却，战斗力不如敌人就要避免与敌人决战。弱小的军队如果坚守硬拼，就会被强大的敌人击败。敌进我退，待机出击，无疑是保存实力，以实现最后消灭敌人目的的良谋妙计。

1947年3月初，国民党军依据“重点进攻”的方针，集中了34个旅23万人，分由南、西、北三面向陕甘宁解放区发动进攻，妄图消灭我党中央、人民解放军总部和陕甘宁边区部队，或将我军驱逐到黄河以东，首先解决西北问题，然后调动兵力进攻华北，达到其各个击破之目的。其中，由胡宗南指挥的20个旅，除了五个旅担任守备之外，其余15个旅14万人，于3月13日，自洛川、宜川之线，分两路北进，直取延安。当时，西北人民解放军在陕甘宁边区的部队为两个纵队又两个旅共250的多人。为了掩护中央机关和群众转移，西北我军决定以教导旅另一个团位于延安以南地区，以运动防御阻击敌人；17日，第一纵队加入战斗，依托有利阵地，交替掩护，轮番抗击，节节退却，并利用夜色掩护灵活地进行反冲击和袭扰，激战3昼夜，给敌以重大杀伤，阻滞其进攻。19日上午，我军主动撤出延安，随后又陆续放弃陕甘宁边区所有县城。我军主力分别于3月25日、4月14日、5月2日至4日，先后发起了青化砭、羊马河、蟠龙三个战役三战皆捷，歼敌1400余人，奠定了粉碎敌人进攻的基础。敌军非但没有消灭或驱逐我党中央和解放军总部，反而受我

多次沉重打击，损失兵力约达十万，最后不得不狼狈逃出边区，而我军不但恢复了延安和陕甘宁边区所有县城，而且胜利地展开进攻，转入解放大西北的战略反攻。

在《中国革命战争的战略问题》一文中，毛泽东对“敌进我退”之谋有精妙的论述：“战略退却，是劣势军队处在优势军队进攻面前，因为顾到不能迅速地击破其进攻，为了保存军力，待机破敌，而采取的一个有计划战略步骤。……谁人不知，两个拳师放对，聪明的拳师往往退让一步，而蠢人则其势汹汹，劈头就使出全副本领，结果往往被退让者打倒。《水浒传》上的洪教头，在柴进家中要打林冲，连唤几个‘来’‘来’‘来’，结果是退让的林冲看出洪教头的破绽，一脚踢翻了洪教头。一楚汉成皋之战、新汉昆阳之战、袁曹官渡之战、吴魏赤壁之战、吴蜀彝陵之战、秦晋淝水之战等等有名的大战，都是双方强弱不同，弱者先让一步，后发制人，因而战胜的。”据载，蒋介石败退台湾后，痛定思痛，深刻反省失败原因。他叫人找来毛泽东《中国革命战争的战略问题》一文，把自己关在屋子里仔细研读，一边品味一边反思。尤其对上述精论沉吟颇久，感触良多。他让人将这篇文章打印出来，作为参考材料分发国民党其他要员阅读，总结国军在大陆彻底失败的经验教训。在“敌进我退”的具体运用与实践方面，毛泽东根据中国革命中“敌强我弱”的特点提出的，“以农村包围城市，最后夺取城市”的军事思想，无疑是“敌进我退”、以退为进在战略上的具体体现。而毛泽东在战术上运用“敌进我退”伺机破敌之谋而获胜的战例，则不胜枚举。

出处见“敌进我退”。

敌驻我扰

敌驻我扰 当强敌大军压境并驻扎下来后，己方从战术上采取的多种方法骚扰敌人，并使其不得安宁；从心理上分化瓦解敌人斗志，使其精神紧张士气低落；从力量上采取小分队出击，小范围打击敌人，使其战斗力下降，人员减少，从而达到变敌人优势为劣势，化己方被动为主动，最后“击其惰归”，消灭敌人的战术目的。这便是“敌驻我扰”的谋略意义。

抗日战争时期，日寇于1942年10月对我太岳抗日根据地北部地区进行“扫荡”，攻占我之腹地——沁源县城及其附近地区，妄图以沁源为中心据点，修通向北与沁县、向南与安泽的公路，切断我太岳抗日根据地的南北联系。我太岳军区部队，为了粉碎敌人的企图，采取了“广泛开展群众性游击战争，以长期围困战胜敌人”的方针，于11月中旬，以太岳军区第38团和第25团、第59团各一部分骨干，与县、区地方武装及民兵结合，将全县划分为n个作战区，组成12个游击集团，对沁源县城和阎寨、交口等地之敌展开了围困与骚扰战。日寇主力转入岳南“扫荡”，沁源县城及其周围据点，仅留日军第的师团两个大队及伪军驻守，主要任务是抓夫修南北公路。我军动员住在敌人据点内及附近居民全部迁出，实行空舍清野、填井塞河，使敌陷于饥渴交加的苦境中。我军广泛展开麻雀战、破袭战、狙击战、伏击战、地雷战等，昼夜围困袭扰敌人。我军主力以小分队常常突然潜入城关，奇袭敌人，即打即离，忽南忽北，来无影，去无踪。民兵则乘夜摸到敌人据点里，用粪便、石头等堵塞所有水井，逼敌下河取水，我再对其袭击。敌人刚刚抢修起的公路，一夜之间就被我军破坏。敌人的运输车队、马队，常被我军截获。我军连续袭扰3个月，使日军人员伤亡逐日增加，交通联络时常中断，粮弹补给日益困难。1943年11月，日军被迫用第36师团的一个大队

来沁源接替防务。日军紧缩阵地，撤销了几个外围据点，集中兵力守备沁源城关和交口两点，抢修沁源到沁县公路，妄图从沁县补充给养。我沁源军民，在沁源城关和交口及沁源到沁县公路上遍布地雷。日军连连遭受爆炸、狙击，伤亡惨重。无可奈何，只好将供应线改在较近的白晋线上。8月，日军被迫又以第62师团的一个大队接替沁源防务。沁源军民愈战愈强，分别组织了“轮战队”和“轮耕队”一面战斗，一面生产。全县无一村建立“维持会”，无一人参加“治安军”。被围日军更加困难，不运输就没饭吃，一出洞就挨打，只好杀马吃；许多汉奸特务被捕获后处决；阵地一再收缩，已成了“瓮中之鳖”；最后于1945年4月沁源县日军千余人在接应下逃走。沁源重获解放。此役，我军与敌作战两千七百余次，歼敌近四千人。

沁源围困战是我军运用“敌驻我扰”谋略取胜的典范战例。

敌退我追

敌退我追 谋出毛泽东1928年5月提出的“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”十六字诀。

敌退我追，就是在实施“敌进我退”、“敌驻我扰”、“敌疲我打”之谋奏效后，以跟踪追击、平行追击、超前追击等战术形式不失时机地追击歼敌。敌退我追的目的在于不给敌人以喘息机会，力求最大限度地消灭敌人。

在以下情况下，如敌人并非真败，而是佯北；敌人有重兵增援，或已占据有利地形进行阻击等，则不应莽撞行事，一味追击，以免落入圈套，遭到不应有的损失，而应根据敌情采取相应的战术。“兵无常势，水无常形”。用兵打仗，各种情况瞬息万变，作为一个指挥员，必须根据主、客观情况的变化，随机应变，才能稳操胜券。

清光绪十一年（公元1885年）二月初八日，清将冯子材率军在镇南关大败法军之后，为了不给溃退的法军以喘息时机，亲自率军追击。法将尼格里率军在镇南关惨败后，人数不满两千，在文渊稍事休整，就率主力仓促向谅山退却。冯子材亲率主力进攻文渊，并令王德榜率所部抄小路袭敌右翼。守敌倾巢出动，进行顽抗。清军“分路四面环攻，枪炮雨密”。旋即，法将中弹堕马，余皆仓皇遁去。清军攻拔文渊。‘法将率残部在谅山与援军会师，总数增至4500人左右，妄图坚守谅山等候更多援军到来，然后，卷土重来，再夺取镇南关。冯子材认为，谅山乃越南北方战略要点，“若不急先攻取，实难成破竹之势”；法军连战皆败，已成惊弓之鸟，“与其明攻多损士卒，不如暗取更易见功”。遂与部下密谋：“以正兵明攻驱驴，出奇兵暗取谅山”。冯子材亲统大军，大张旗鼓，分三路围攻驱驴；同时暗遣部将杨瑞山率军迂回前进，星夜渡过淇江，次日黄昏潜伏谅山城外各处待机。驱驴战场上，清军冯子材

率军攻正面——北面，王德榜率军攻东面，王孝棋率军攻西面。法军居高临下，依托坚固工事，负隅顽抗。法将尼格里认为北面和西面阵地坚固，东面阵地薄弱，遂令部将爱尔明率正面军之一部向东反击。是日下午，冯子材乘敌之隙，再次猛攻正面。尼格里胸部中弹，受了重伤，不能指挥；爱尔明接替指挥，下令撤退。谅山守敌惊慌失措，砍断淇江浮桥，致使部分溃逃法军淹死。法军退入谅山城中，准备分两路向南退却。清军主力跟踪追击，徒步过江杀奔谅山。谅山法军在拂晓时，已经酣然入梦。适逢其令，清伏军杨瑞山部大举奇袭，“各营员弁、勇丁；蚁附而上，劈开城门，兵刃交下”。城中法军惊恐万状，混乱一片，人仰马翻，狼狈奔突。清军乘胜逐北，接连收复谅山、屯梅、谷松、郎甲、船头等地，大获全胜。法军惨败，从此一蹶不振。清军在镇南关大捷之后，实施“敌退我追”谋略，扩大战果，取得彻底胜利。如果清军没有乘胜追击而陶醉于已得的胜利，待法军获得喘息时机，调集大批援军，卷土重来，镇南关属谁，还是两可。

中国人民解放军发动渡江战役，直捣国民党老巢，是“敌退我追”的光辉范例。从1948年9月到1949年1月，解放军接连取得了辽沈、淮海、平津三大战役的辉煌胜利，歼灭国民党军主力150余万，解放了长江以北的大半个中国。在解放军渡江前，蒋介石政府发出了求和声明；一些民族资产阶级代表人物呼吁共产党接受国民党的“假和平”，鼓吹南北分治；国内外的一些朋友也担心渡江会引起美国出兵干涉，引发新的世界大战，于是也反对渡江，主张言和。毛泽东敏锐地识破了南京政府求和的阴谋，鉴于国民党政府最终拒绝按我党提出的条件在和平协议上签字，于1949年4月21日发布了《向全国进军的命令》。人民解放军于同日在西起江西九江，东至江苏江阴，长达500公里的战线上，分三路强渡长江天堑，彻底摧毁了敌军苦心经营三个半月之久的千里江防。4月23日，人民解放军占领国民党统治中心——南京。毛泽东在北平香山收到这一重大捷报后，心情振奋，挥笔赋诗：“钟山风雨起苍黄，百万雄师过大江。虎踞龙盘今胜昔，天翻地覆慨而慷。宜将剩勇追

穷寇，不可沽名学霸王。天若有情天亦老，人间正道是沧桑。”

“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”，是对“敌退我追”进行既生动又形象的战略意义上的总结和阐述。

敌疲我打

敌疲我打 出处见“敌进我退”。该谋意思是，待敌方疲惫懈怠时我方进行打击。

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文中曾引用《左传》上面的一段叙述，现将其中有关“敌疲我打”部分摘录如下：鲁庄公十年的春天（公元前684年），齐国军队来攻打鲁国。庄公准备应战……鲁庄公同曹刿坐在一辆战车里。在长勺这个地方作战。庄公正要击鼓进军，曹刿说：“不行。”齐国军队已经三次击鼓进攻了，曹刿这才说：“可以击鼓进攻了。”齐国军队大败。已经打了胜仗，庄公问曹刿打胜的原因。曹刿答道：“战争要靠勇气。第一次击鼓鼓足了士气，第二次击鼓士气开始衰落，第三次击鼓就泄气啦。敌军已经泄气，我军士气正旺盛，所以能够打败敌人。”毛泽东在文中分析道：“春秋时候，鲁与齐战，鲁庄公起初不待齐军疲惫就要出战，后来被曹刿阻止了，采取了‘敌疲我打’的方针，打胜了齐军，造成了中国战史中弱军战胜强军的有名的战例。”毛泽东还指出：“十六字诀包举了反‘围剿’的基本原则，包举了战略防御和战略进攻的两个阶段，在防御时又包举了战略退却和战略反攻两个阶段。后来的东西只是它的发展罢了。”毛泽东的这两段话是对“敌疲我打”作战谋略的最好点评和解释。

历史上采用“敌疲我打”作战谋略取得作战胜利的范例不少。《左传》上还载有一例：周敬王八年（公元前512年）吴王阖闾准备进攻楚国，问计于伍子胥。伍子胥说：“楚国执政的人多而不一致，且都不肯负责。假使我们派出三支兵疲劳他们，一支兵到，他们都会出来，他们一出来，我们就回去；他们一回去，我们另一支兵又出来。那样，他们就要奔波在道路上而疲于奔命。轮番的扰害使他们疲乏，几种计谋叫他们上当。待楚军相当疲惫，士气低落之时，我们再集中三支兵力发动进

攻，一定大获全胜。吴王阖闾采用了伍子胥的计谋。吴军终于大破楚军。

军事谋略的高明之处，不在于如何以优势战胜劣势，以主动战胜被动，而在于如何从劣势、被动出发，去战胜优势、夺取主动。包含“敌疲我打”在内的“十六字诀”谋略思想的产生，和中国的国情，即以弱小红军开始的武装斗争有密切关系。“十六字诀”是我军战略防御谋略方针的第一块基石，在土地革命中，毛泽东亲自组织指挥的数次反“会剿”、“进剿”、“围剿”战役战斗，特别是遵义会议后的“四渡赤水”战役，对这一谋略思想都有淋漓尽致的发挥，其内涵也随着历史的进程而不断充实。

任何一种军事谋略，其方法越科学，理论思维越深刻，就越能经得起时间的考验。“敌疲我打”作战谋略，充满了军事辩证法，是十分科学的军事原则，所以在现代战争中仍未失去它的指导作用。

随着“敌疲我打”谋略思想的不断丰富和拓展，在敌我双方强弱状况发生了变化的今天，即使是强国或强大的一方，为了在战争中减少己方损失，以最小的代价获得最大的战争效益，运用“敌疲我打”谋略取得成功的战例也不少。

九十年代初的海湾战争，多国部队的总体作战步骤就充分体现了“敌疲我打”的谋略思想。多国部队根据自己空中优势明显、地面优势不大的特点，将战争分为空袭战和地面战两个阶段。在发动大规模的地面进攻前，先进行持续、大规模的空袭。事实上，经过一个多月的空袭，加大了双方过于悬殊的实力对比，双方在地面战展开前，伊拉克军队已经遭受到重大损失。在空袭中，伊军有200多架飞机、1400多辆坦克、800辆装甲车、1200门火炮被摧毁，伤亡人数超过10万。其中一线部队损失达50%，二、三线部队损失达25%，海军基本上被消灭；所有的机场被破坏，制空权完全丧失。空袭还破坏了伊拉克的通讯、交通枢纽，有3/4的桥梁被毁，伊拉克统帅部与科威特战区的有线通讯联系和90%以上的后勤供应被切断。多国部队经过一个多月的空中突击和强大

炮火准备，在空袭效果已达到发动地面战争的预定要求后，才空地一体，以迅雷不及掩耳之势发动了大规模的地面进攻，整个地面战仅用100个小时就重创和歼灭伊军43个师，以极小代价，取得了意想不到的巨大成功。

伊拉克迅速战败，除它政治上的失理、战略决策一错再错、战法呆板脱离实际等因素以外，与它是一个疲惫之师有很大的关系。从经济上看，伊拉克经过八年同伊朗的战争，已是国库空虚，债台高筑。伊拉克入侵科威特后又面临国际社会的制裁，更是困难重重。经过五个多月的制裁和封锁，伊拉克经济已临崩溃的边缘，无法支持一场现代化战争。多国部队的空袭给伊拉克军队心理以巨大震撼，使其一直处于高度恐慌、极度疲劳的状态中，战斗力急剧下降。而多国部队的地面作战部队此时则以逸待劳，势气正旺。多国地面部队所以能在100小时内歼灭伊军43个师，“彼衰此盈”是一条重要原因。

海湾战争的胜负结局，又一次说明了“敌疲我打”谋略思想的巨大作用。同时，海湾战争也为我们研究“敌疲我打”作战谋略在现代高技术战争中的运用提供了成功例证。

釜底抽薪

釜底抽薪 语意出自西汉·刘向《淮南子·本经训》：“故以汤止沸，沸乃不止，诚知其本，则去火而已矣。”语出汉代董卓《上何进书》：“臣闻扬汤止沸，莫若去薪。”“抽薪止沸”，后发展为“釜底抽薪”，即从锅底下把柴火抽除，从根源上解决“止沸”的问题。

《三十六计·混战计》之第一计，解语说：“不敌其力，而消其势”，用以柔克刚的办法制服对方。按语中还说：水的沸腾是靠火的力量，而柴草则是火的力量，柴草是可以接近的，所以敌人力量虽不可阻挡，但其气势是可以削弱的。对于力量强大、锐不可当的敌人，可以避其锋芒，设计削减它的攻势。

东汉末年的袁曹官渡之战中，袁绍拥兵10万，粮秣充实，曹操只有两万人马，且粮秣不足。在实力悬殊的情况下，曹操接受许攸的釜底抽薪之计，亲率5千人奇袭袁绍囤积粮草辎重的乌巢，袁绍军心动摇，不战自乱。操乘势挥军出击，大败袁军。

“军无粮草则亡”，古代作战尤为突出。所以，军事家都把袭击对方粮草、断其粮道作为用兵之要法，破敌之根本。现代战争，对后勤的依赖性更大，袭击敌后方基地、仓库，断其输油管线等，仍是实施釜底抽薪之计的重要方面。

釜底抽薪，意在抓住主要矛盾，抓住那些既是影响战争全局的关键点，又是敌人的弱点。

第二次世界大战时，出现了航空母舰，使海上战争立体化，制空权影响甚至决定了制海权。而航空母舰的生存，又是夺取和保持海上制空权的“釜底之薪”。在中途岛战役中，正当思想守旧的日军将领让航空母舰担任支援角色，而集中全力忙于对中途岛实施第二次攻击时，美军太平洋舰队司令尼米兹率领的一支舰队，悄悄地穿过日军潜艇警戒线，

驶抵中途岛北侧待机。这时，美军侦察机发现了日军航空母舰的位置，并推断出日军飞机袭击中途岛后返回航空母舰的时间，便立即组织了50多架俯冲轰炸机，以迅雷不及掩耳之势，对日本舰队进行轮番攻击，四艘航空母舰全被击沉，致使许多在混战中幸存下来的日本飞机无处降落，在空中转来转去，汽油耗尽，坠入大海。

借尸还魂

借尸还魂 迷信的人认为人死后，灵魂可以附在别人的尸体上而复活。现比喻已经死亡的事物借着另一种形式重新出现。

元朝岳伯川《铁拐李》云：“你众人听着，这是李屠的尸首，岳寿的灵魂，我着他借尸还魂。”

“借尸还魂”是三十六计之一。李炳彦《三十六计新编·第十四计借尸还魂》：“有用者，不可惜；不能用者，求借。借不能用者而用之，非我求童蒙，童蒙求我。”

借尸还魂，原意是比喻已经死亡的东两，又借着另一种形式出现。在历史上，每当改朝换代的时候，都纷立亡国之君的后代，打着前朝的旗号去号令天下，企图利用人们的正统观念来借尸还魂。这里作为军事谋略来说，应当是指：在失去主动或处于败局的情况下，要善于利用一切可以利用的东西，转换战争局势，变被动为主动，以实现既定的军事意图。

此计的本义是借着出兵援助别人的机会乘机控制别人或取而代之，在古今中外的战争史上，这是常用的谋略。

公元311年，石勒与王弥相距很近，虽然表面上友好，内心却互存疑忌。石勒与晋将陈午相持于蓬关（今河南开封东北），王弥与晋将刘瑞相持于寿春。王弥力不能支，因请石勒救援。石勒用谋士张宾之计，放弃陈午，率军协助王弥，杀死刘瑞。王弥大喜遂对石勒不存疑忌。10月，石勒在己吾（今河南宁陵县西南）宴请王弥，席上杀死王弥，并收容其部下，占领其地盘。

在现代，美国以援助为名出兵中国、朝鲜、越南、黎巴嫩等，都是利用控制这些国家的反动势力为傀儡。

此计的引伸义是指指挥员在被动或失败的情况下，根据敌情、我情、

时间、地点、任务等客观情况，去发现或创造一定条件，加以利用，以便化被动为主动，化失败为胜利，去完成自己的预定任务。

1943年2月，日军总部命令小柳少将率19艘驱逐舰急急驶向瓜达康纳尔岛，救援被美国军队围困在该岛残余日军。为此潜藏在拉巴维尔椰子林的日军密码破译队，把日军电台信号的音质、音重、音高、音长与美军警戒机的信号调得毫发不爽，制造一份假电报，准备迷惑欺骗美军，以假乱真，借尸还魂。2月7日凌晨3点40分，美军基地电台不断地呼叫着其在所罗门以北前线警戒的一号机，但是一号机未能及时答应。日军密码破译队的获本大尉立即冒充一号机与美军基地电台沟通联络，发去假电报。电文是：“发现日本的机动部队：航母2、战列舰2、驱逐舰10，方向东南，午前四时。”美军基地电台收到后，信以为真，立即毫无二致地转发给整个美军舰队。顿时，美军总部与其下属之间的通讯联络突然频繁起来了，急急忙忙调动机动舰队和航空兵力，忙得不亦乐乎，一片混乱。小柳便乘机接应岛上日军，溜之大吉。这是借美军密码之尸，还日军残军之魂。

矛盾着的双方，无不在一定条件下互相转化，在这里，条件是重要的，没有一定条件就没有转化。一定条件，即所借之“尸”。因此，发现或创造一定条件，实属至关重要。

铁壁合围

铁壁合围 抗日战争时期，日本侵略军对中国共产党领导的敌后抗日根据地进行“扫荡”时使用的一种谋略。

铁壁合围是集中大量兵力，从四面八方向着敌人多路推进，步步压缩，构成数层包围圈，好像铁的墙壁一样，以聚歼敌人。1940年，我党党员发展到80万，军队发展到近50万，根据地人口包括一面和两面负担粮税的约达1亿。1941年和1942年这两年内，日本侵略军对我党领导的抗日根据地进行连续“扫荡”时，主要运用这一谋略，使我处于极端困难的地位。抗日根据地缩小了，人口降到5千万以下，八路军也缩小到30多万，干部损失很多，经济极端困难。但是在我党正确领导下，在人民大力支持下，我军主动灵活有计划地执行了战役和战斗的外线速决的进攻战，达到战略上内线持久的防御战之目的，最后彻底粉碎了敌人“扫荡——“铁壁合围”谋略，并举行反攻，取得了抗日战争的胜利。

途有所不由

途有所不由 《孙子兵法·九变篇》：“凡用兵之法……涂有所不由……”涂，同途，道路。由，通过。《十一家注孙子·卷中·九变篇》：“途虽近，知有险阻，奇伏之变而不由。”这一谋略是说有些正常情况下该走的路却不走，而另选其他绕行的、困难多的路，以期出敌不意。

公元前154年，汉将周亚夫率军自长安出发，东攻吴、楚叛军，行至霸上（长安东）时，根据赵涉的建议，为了避开吴楚设置于淆山（今河南洛宁西北）、澠池（今河南澠池）之间的间谍和伏兵，改变原拟经淆、澠直趋洛阳的近便路线，而走右出武关（今陕西丹凤东南），绕一二目的远路，结果顺利地会师于洛阳，并占领荥阳（今河南荥阳西南），为平定七王之乱创造了有利条件。

公元47年（汉光武23年），汉光武帝刘秀派马援、马武、耿舒带领4万兵马攻打五溪（今湖南与贵州交界处）。他们到了临乡（在武陵县古城山上），正碰到五溪兵马。经过仓促交战，五溪兵大败逃回。马援要乘胜去抄五溪人的老窝，有两条路可走：一条通过壶头山，路近但难走；一条通过充县，路平坦易行，但远得多。副将耿舒主张走充县那条路，马援认为这会耽误时间，消耗粮食。于是，他按照自己的意见奏请汉光武帝刘秀之后，便带领部队由壶头山向敌纵深穿插。汉军到了壶头山，误入敌人的伏击圈。五溪兵居高守隘，忽而敲着鼓冲向汉军，忽而一声呼哨都溜之大吉，弄得汉军战不能，走不脱，只好找地方驻扎下来。时逢炎炎盛暑，汉军不服这里的气候、水土，好些士兵中暑死去。马援把部队分作两队，一队守营，一队在山崖上凿挖窑洞，准备先让部队进洞避暑，然后设法冲出敌军的围困，到便于发挥自己优势的平地击败五溪军。两军一连对峙了几个月，这期间，汉军屡遭五溪人的袭扰，

疲惫不堪，马援患病而死。

马援是屡立战功的名将，因路线选错，使自己的优势之军困于劣势敌人之手，“出师未捷身先死”，不能不说是一件憾事。

途有所不由，属临机应变之策，目的是要求指挥员在情况发生变化之后，能够及时果断地改变行动方向和路线，并善于从战场的“裂缝”中求生存。争主动。这种“裂缝”多发生在接合部、防御薄弱地带、未设防地带，以及一般认为不利于穿插行动的地形上，或对方的预备队与前线部队之间尚未衔接上的那段间隙地等。但在变化着的战场上，这种“裂缝”可以随时被对方“缝合”起来。因此，只有从空间和时间两重意义上利用敌人的不意，才能把战场上这种稍纵即逝的“裂缝”，变成通向胜利的“走廊”。

调虎离山

调虎离山 本意是说设法让老虎离开高山。这是调动敌人的谋略。“虎”指强敌；“山”，一般喻良好的阵地条件。强敌又得地利，便如虎添翼。如果调动其离开原来阵地，就会使敌失去优势。《三十六计》第十五计说：“待天以困之，用人以诱之，往蹇来返。”意思是，等待自然条件对敌不利时再去围困它，用人为的假象去诱骗它。直接进攻有危险，就想办法让敌人攻我。“往蹇来返”出自《易·蹇卦》，是说见险而能止，要求避开敌人锋芒，暂时停止进攻。创造条件，分散敌势，再行进击。

在实战中，运用此谋有两种方法：一是引诱敌人脱离坚固的据点，就我所范；二是把敌人引诱到我次要方向或对敌不利的另一战区，以减轻我正面战场的压力或解救我这一战区的危机。

调虎离山，难在“调”字上。指挥员的感情最容易被各种新出现的情况所左右，以致影响判断和决心。使用此计要善于利用敌人的错觉，巧妙地制造各种假情况；因势利导，牵“牛鼻子”。

1944年6月5日，美英联军发动的诺曼底登陆战役开始了。在法国的科坦丁半岛北部，联军空降部队经过一天多的激战，与海运登陆的部队已经接触。此时，落在泛滥区后边的美军两个空降师仍处在随时被德军包围的危险境地。可是，德军一直误认为科坦丁半岛登陆的联军是一股不大的空降部队，未予重视。直到6月7日，德军才开始抽调预备兵力向科坦丁半岛泛滥区开进。正在这时，德军接到在爱夫南齐斯北面和西面有大批联军空降的消息。德军预备队正在举棋不定，突然又有报告说：300多架联军飞机曾在圣罗以西地区空降了不少伞兵。其实，这都是用木偶伪装成的伞兵。德军元帅隆美尔错误地认为这是联军在那里大规模海上登陆的前奏，便命令全部预备队兵力都向那里运送。当德军向西扑

空之际，美军的两个空降师乘机跨过了泛滥区，解除了危机。

我军解放战争在苏中的“七战七捷”、莱芜战役、孟良崮战役等等，都是诱敌离开坚固的防御阵地，脱离大部队集结地域，处于孤立状态时，一举将其歼灭的。

高陵勿向

高陵勿向 语出《孙子兵法·军争篇》，用兵八则之一种。陵，大土山。高陵，指高大的土山。向，对着。就是说，如果敌人先占据了高山阵地，不可强行仰攻。诸葛亮《便宜十六策·治军第九》也说过：“山陵之战，不仰其高。”这是具体的战术指导上的谋略。孙武提出了8种用兵方法，是根据当时的战争特点、武器技术特点提出来的。但军事活动千变万化，远非此8种情况可以概括，关键在于根据具体情况，活用原则。在孙武时代，作战主要是车和短兵器，如果仰攻占据制高点的敌人，一般是很难成功的。即使攻下，伤亡必定很大，得不偿失。孙武在《行军篇》又提出了部队通过山地时，应沿山谷行进，驻于高处，使视界开阔。攻占高地，不要仰攻，即“战隆勿登”。在这种情况下，就应该避免正面进攻，另择敌之薄弱环节以击敌。

战国末期，赵国派赵奢率军救韩，赵奢大破秦军，解韩之围。一个重要原因就是，赵奢接受许历之计，先居北山制高点，秦军至，但为时已晚。秦军仰攻，争山不得，赵奢军居高临下，大败秦军。这个战例说明，在使用冷兵器作战条件下，仰攻已占据制高点的敌人，一般是不易成功的。

现代战争，武器装备已和孙武时代截然不同。远射火器和空中武器的出现，使这种适应历史条件的战术原则失去了普遍的意义，高陵成为可向。“高陵勿向”并非绝对的，即使在冷兵器时代，如果敌占之高陵是关系战争全局胜利的要地，己方又有条件夺取高陵的话，也应不惜付出一些代价来夺取它。这实际上也是要求依据战场情况，权衡利害，作出有利于全局的决策。任何谋略，都是一定时代一定条件下的产物，今天再一成不变地照搬照套这种谋略显然是不行的。但应该认识它的实质，因时、因地、因敌之变化而发展它和灵活运用它。

兼舍环龟

兼舍环龟 谋出《司马法·卷下·用众第五》：“凡战，背风背高，右高左险，历沛历纪，兼舍环龟。”

明代刘伯温《百战奇略·泽战》云：“凡出军行师，或遇沮泽纪毁之地宜信道兼行速过，不可稽留也。若不得已与不能出其地，道远日暮，宿师于中，必就地形之环龟，都中高四下为圆营，四面受制。一则防水潦之厄，一则备四围之寇，法曰：历沛泽，坚守环龟。”

环龟：《武经七书汇解》、《武经七书直解》解释为：“环者，四围险固；龟者，四下中隆。”就是四面有险可守、中间较高的地形。兼舍环龟指在通过沼泽地或崩塌地时，军队宿营要选择四面有险可守，中间较高的地形，一防敌攻，二防水淹。

公元677年，西突厥十姓可汗阿史那都支和另一突厥部落首领李遮匐率部反叛唐朝。公元679年6月，唐高宗诏吏部侍郎裴行俭率军前往平叛。军队在西突厥境内停留。到了日暮，已经立好了营，四周堑壕都已挖好了。裴行俭却突然更换命令，把营地迁徙到高冈（环龟）上。军吏说：“将士已经安居了，不可打扰了。”裴行俭不听，坚持把营地迁徙到高冈上。到了夜里，暴风骤雨，突如其来，原先宿营之处，水深丈余。众人无不惊叹。熟谙兵法的裴行俭在选择军队驻营地时，“兼舍环龟”，使军队驻营避免了水淹的危险。

能而示之不能

能而示之不能 《孙子兵法·计篇》诡道十二法之一。意为本来能攻、能守、有战斗力，却故意假装不能攻、不能守、没有战斗力的样子。《六韬·武韬·发启第十二》云：“鹜鸟将击，卑飞敛翼；猛兽将搏，铎耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”所有这些，都是为了最后一举成功。

《吴越春秋·阖闾内传》载，春秋时期，吴国名将伍子胥的朋友要离，个子虽然又瘦又小，却是个无敌的击剑能手。他在和别人比剑时，总是先取守势，待对方发起进攻，眼看那剑锋快挨着他的身子时，才轻轻一闪，非常灵巧地避开对方的剑锋，然后突然进攻，刺中对手……。伍子胥向他请教取胜的诀窍，要离说：“我临敌先示之以不能，以骄其志；我再示之以可乘之利，以贪其心。待其急切出击而空其守，我则乘虚而突然进击。”

两军对垒，聪明的将领会以假象造成敌之错觉，能而示以敌不能，使敌人轻视自己，尔后积极准备，伺机制敌。能而示不能，是相互关联，互为条件的。有能示不能，不能是假，能是本质的，是基础。这样才能在敌麻痹时伺机战胜敌人。运用这一谋略，是建立在对战争全局的全面把握基础上的，不是消极的，而是积极主动的，致敌而不致于敌。

弱而示强

弱而示强 《孙子兵法·势篇》说：“强弱，形也。”《百战奇法·弱战》云：“凡战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。”这是在敌强我弱的情况下采用的谋略。采用多种方法，伪装强大，使敌方无法判断我之虚实，因而不敢轻易与我交战，则可保全我军实力安全撤退。这和“强而示弱”一样，都是迷惑敌人的一种示形法。

东汉安帝元初2年（公元115年），羌人进攻武都郡（今甘肃武都），虞诩奉命带3000人马进至陈仓（今陕西宝鸡市东20里）以后，突然与羌军遭遇。虞诩势弱，为了摆脱羌兵，虞诩下令停止前进，扬言朝廷援兵指日可待，等援兵到达后再向武都进发，并有意以种种方式显示驻守待援的姿态。这样倒真把羌兵迷惑了。羌兵于是放弃了对汉军的堵截，分兵到各地掠夺财物、牲畜去了。虞诩乘机领兵疾进，宿营时，令部队逐日成倍增加炊灶。部属们对这种孤军冒进的举动，十分担心，问他，昔日孙臆减灶赚庞涓，您反其道而行之，每天增灶，是何用意？虞诩解释说：“兵行诡道，自古皆然。现在羌兵众多，我军势孤力薄，每日增灶，羌人就会误认为武都已经来部队接应，就不敢轻易同我交战，我们就可以顺利前进了。昔日孙臆减灶，是为了示弱，我今增灶，是为了示强。情况不同，示形的手段各异，目的都是为了迷惑敌人。”不出虞诩所料，羌兵得知汉军突然西进，赶忙集中兵力追赶，却为时过晚。又发现汉军逐日增灶，果然以为武都派兵来接应了，随即停止了追击。

虞诩以增灶示强之法摆脱了羌兵，顺利到达武都郡境内的赤亭（今甘肃成县西南），突然被1万多羌兵包围，相持数十昼夜，虞诩先以示弱之法让士兵只用弱弓小弩放箭，羌兵误以为汉军弓弩力弱，竟猜集一

团进攻，虞诩即令强弩手每20人对准一个目标一齐发射，羌兵纷纷倒地，伤亡重大，遂下令后撤。虞诩乘胜追击，又重创羌兵。次日虞诩又用示弱之法迷惑敌人，令仅有3千人马，出西门，进北门；改日又令部队改换装束出南门，进东门。反复数次，羌兵误认为城中兵力众多，担心受挫，准备撤退了。虞诩派精兵500人乘夜出城，伏击羌兵，武都从此得以安定。

虞诩两次以弱示强，都取得成功。用兵之法，贵在不复，同一谋略，在不同情况下应有所不同，能否成功，“运用之妙，存乎一心”，全在于将帅因时、因敌、因势而用谋。

现代战争，由于交通工具、侦察手段及情况分析综合能力远非古代战争可比，靠“增灶减灶”来迷惑敌人显然已不切实际。但是通过各种手段，虚虚实实，使敌人不知我之虚实，而我则可左右敌之行动，则是每个指挥员应该予以高度重视的。

弱守强攻

弱守强攻 这一谋略，是指在战略决策时，要从敌我力量的对比出发，把“知己知彼”作为制定决策的基本思想。如《百战奇法·守战》云：“凡战，所谓守者，知己者也。知己有未可胜之理，则我且固守，待敌有可胜之理，则出兵以攻之，无有不胜。”《孙子兵法·形篇》云：“不可胜者，守也，可胜者，攻也。”攻与守是紧密相联的。进攻是防守的转机，防守是进攻的手段。弱守强攻，实质是运用时间和空间，创造和利用战机。

战国末年的赵国名将李牧，曾经长期驻守雁门一带，抵御匈奴族的侵扰。他三令五申，要求大家：“听到匈奴入侵的警报，立即进入城堡，凡有随意捕虏敌人者军法论处！”10年守而不攻。赵王责备李牧不克尽职守，派人代替他的职务。赵军却接连遭损失，赵王只好再用李牧。李牧仍以前计，坚守不战，匈奴虽多次来袭，却什么也得不到。在时机成熟之后，李牧一举歼敌主力10余万。赵国边境10多年不受侵扰。

西汉景帝时，大将周亚夫平定吴、楚七国叛乱战争，便是运用先守后攻、攻守结合的积极防御战略的成功战例。当时，吴、楚联军是七王中最强的军队。因此战胜吴、楚联军，是平定七国叛军的关键。周亚夫基于对楚军剿轻、吴军精锐的客观情况的正确分析，采取了“以梁委之”，坚守昌邑，乘敌疲惫而后击的作战方针。梁国地处吴、楚西进夺关中的必经之路，汉军以梁为饵，进行坚守，可以吸引和消耗吴、楚联军，为汉军主力据守昌邑、进行决战作充分准备。周亚夫率军进据昌邑以后，一方面凭据深沟高垒，坚壁不战，以保存决战的足够兵力，一方面及时派兵截断了吴、楚联军的粮道，使其顿陷力疲粮绝的困境，最后不得不引兵撤退。在此决战时机已经成熟的情况下，周亚夫及时挥军进击，大败吴、楚联军，取得了平定七国叛乱战争的决定性胜利。

这一谋略也同样适用于战略上的谋划，当己之实力在总体上劣于敌时，采取战略上的防御，保存和壮大自己的力量；在敌我力量发生质的变化后，就应不失时机地主动与敌进行战略决战。

唱筹量沙

唱筹量沙 檀道济是南北朝时宋武帝（刘裕）的开国武将，曾领兵北伐前秦，颇有功勋。宋文帝（刘义隆）继位后，拜檀道济为征南大将军，封为“武陵郡公”。

《南史·檀道济传》记述，宋文帝元嘉八年（公元431年），檀道济统军征讨北魏，“与魏军连战三十余仗多捷”，军至历城（今济南市郊）时，军粮不济而准备撤退。叛投魏军的士兵告诉了宋军缺粮谋退的消息，魏军派密探潜入宋军营地侦察。檀道济早有预料，秘密让军粮官在晚上高声点数军粮，士兵用沙子充米，以斗来量。一边量，一边唱：一斗，两斗，……几石，几十石，一袋又一袋的沙子高高堆放着，边上撒些米粒。魏军密探回报了宋军粮足的消息，魏军因此不敢追赶，并处死了宋军的降卒。宋军得以安全撤军。

此后，唱筹量沙作为示假隐真的一条谋略，被后人所广泛运用。

虚喝计

虚喝计 “喝”，吼也。虚喝乃虚张声势。突然以浩大的声势使敌人闻风丧胆，精神崩溃，或以假乱真，迷惑敌人。自古兵不厌诈。虚喝计是兵家在处于弱势时为保存自己，歼灭敌人的一种谋略。

《后汉演义·第十八回》讲的是：光武帝八年春月，中郎将来歙，与征虏将军祭遵，奉命西征，进取略阳，遵在途中遇病折回都中，独歙率精兵二千余人，伐山开道，绕出番须回中直抵略阳城下。守将叫做金梁，在城安坐，一些儿没有预备，等到城外鼓声大作方才登陴了望，足未立定，头已不见。原来歙远道进行，实为偷袭城池起见，途中并未声张，到了城下还是悄悄的整备云梯架住城堞，一经办妥方击鼓摩众缘梯直上。可巧金梁跑上城来正好凑那歙兵的快手。一刀劈去，适中头颅，呜呼哀哉！城中失了统将，或逃或降，才阅片时便由歙据住略阳城。隗嚣率众往攻，把略阳城团团围住四面攻打，终不能下。好容易过了两三月，一座略阳城仍然无恙，惹得隗嚣发急，斩木筑堤，决水灌城，费尽无数计划。歙督兵固守，随机肆应，箭已放尽即毁屋断木作为兵器，誓死不去。光武帝闻略阳围急，乃下诏亲征。次日早起即麾军进抵高平第一城。凉州牧窦融，率领五郡太守及姜虏小月氏等番兵来相会。共计得步骑数万人，辎重五千余车。光武帝合兵上陇，分道深入，势如破竹。隗嚣闻报，自知不能抵敌即退保天水。略阳城才得解围。大中大夫王遵，自弃嚣归汉后得帝宠眷，参与军谋，此次随驾西征因与嚣将牛邯素相友善，遂奏明光武帝，作书招邯。牛邯得书，观望了好几日，觉得西州一隅，终非汉敌，不如依书投降，乃谢绝士众，奔诸行在。光武帝慰勉有加，亦拜为大中大夫。牛邯为隗嚣部下的骁将，一经归汉，全体瓦解，不待王师云集已是望风趋附。约阅一月，嚣将13人，属县16城，兵士十余万俱向行在乞降，嚣惶惧的了不得，函使王元赴蜀求援，自掣妻

子奔往西城投依大将军杨广。光武帝使吴汉、岑彭围西城，满拟即日平噐，然后凯旋。不料都中留守大司空李通奏报，略言颖川盗起，河东守兵亦叛，京师骚动，请即回鉴靖寇云云。光武帝阅罢，昼夜东行返回京都。

且说吴汉、岑彭围住西城月余未下……岑彭因持久不克，想出一计。分兵至谷水下流用土堵住，使水势涌入城中。谷水由西至东，绕过西城，下流被遏，水无去路，自然向城中灌入，渐渐涨高，距城头仅及丈许，守兵虽然惧怕却还未肯出降。蓦听得城南山上鼓声四震，有一大队披甲勇士长驱驰下，先行执着一杆大旗，上书一个斗方大的蜀字，炫人眼目，且乘风大呼道：“蜀兵有百万人到来了。”一边说一边直追汉垒。汉军猝不及防，竟被冲破，且因来军大声恫吓，多半骇散。吴汉、岑彭也不能支持，觅路退去。就是谷水下流的汉兵都一哄儿逃得精光。其实蜀兵只有五千人，由噐将天元借来，用了一条虚喝计，竟得吓退汉军。

虚而虚之

虚而虚之 语出明《草庐经略·卷六·虚实》：“虚实在我，贵我能误敌，或虚而示之以实；或实而示之以虚。或虚而虚之，使敌转疑以我为实。或实而实之，使敌转疑以我为虚。”“虚而虚之”的谋略，是说本来空虚又故意显出空虚的样子，让敌人反而认为我们暗中作了准备。孔明的“空城计”是这一谋略运用的典型战例。但这属文学作品，不必作战史战例研究。

建安二十四年（公元219年）春天，曹操率大军自长安出斜谷，直逼汉中。刘备凭险固守，不与交锋。一次，曹兵在北山下运粮，黄忠领兵去劫粮，没有按时回来。赵云带领数十轻骑出营侦察敌情，正碰上曹操的大军出动，两军仓卒遭遇，狭路相逢。赵云当机立断，急忙率领这几十骑主动攻打曹兵，且战且退。曹操的兵马一直追到赵云的营前。赵云退至营寨，明知自己兵力空虚，难以抵挡曹军的来势，却故意命令士兵将营门大开，偃旗息鼓。曹操怀疑营中有埋伏，随即撤军。这时，赵云命令守营士兵擂鼓呐喊，并用强弓劲弩追射，假装伏兵杀出。曹兵大惊，夺路而逃，自相践踏，很多人落水而死。第二天，刘备来到赵云营中观看作战的地方，称赞说：“子龙乃一身是胆也！”

苏联在卫国战争期间，曾发生过这样一件事：一天黑夜，一架苏军飞机在德军机场上空中弹起火。当机场附近的德国法西斯向火焰熊熊的飞机奔去时，谁也没想到苏军飞行员用降落伞也降落到这个机场上。如何冲出敌人的巢穴？这时，苏军飞行员发现前面灯火通明，在停放着一排飞机的地方，不时传来嘈杂的人声，而相反的方向则又黑又静。他分析：黑暗和寂寞是未知的东西，因而也就隐藏着更大的危险。于是，他毅然沉着地经过敌人机场勤务人员所住的小屋，向那灯火通明的地方走去。

那里，一架德国飞机正在准备起飞，乘客们已经坐好了，然而驾驶舱里却空无一人。显然，敌人的飞行员不知在什么地方耽搁了。这位苏军飞行员迟疑了片刻，整了整他那与德军飞行员相仿的飞行衣走过聚集在飞机跟前的人群，勇敢地坐入驾驶舱。

飞机开始起飞、爬高，已经看不见机场上掀起的骚乱。蒙在鼓里的乘客们在后面安详地坐着，谁也没有注意他。

黎明时，这位苏军飞行员驾驶着德军飞机，降落在自己的机场上……

虚则实之

虚则实之 谋略之用，变化万端，都是为了“算敌未算”，争取主动，摆脱被动。“虚则实之”与“实则虚之”恰好相反，是在自己处于不利之形势下，故意伪装实力雄厚的样子，威慑对手，使之不敢贸然进攻。

《百战奇法·虚战》云：“与敌战，若我势虚，当伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。”这是一种以假乱真、迷惑敌人的谋略，在古代战争中，处于弱势一方，为保存自己，待机击敌，往往采用此法。

秦二世三年（公元前207年）刘邦智取峽关之战，就运用了“虚则实之”的战法。是年八月，刘邦率军进至武关（今陕西商南县西南，陕西与河南、湖北交界处）。秦相赵高逼二世皇帝自杀，强立子婴为秦王。九月，子婴刺杀赵高后，遂调兵遣将据守峽关（今陕西省蓝田县东南，自古为关中平原通往南阳盆地的交通要隘），以阻止刘邦起义军西进。刘邦得此消息，企图乘胜西进，迅速向峽关发起进攻。张良劝阻说：“现在秦军还很有力量，我们不能掉以轻心，贸然进攻。应当先派出一些士卒，在峽关周围的山头上多树我军旗帜，作为疑兵，使秦军不知我军虚实，产生恐惧心理。然后，再让酈食其、陆贾带上厚礼，去说降秦将。”刘邦按照张良的建议，一面虚张声势，炫耀自己的力量，以震慑秦军；一面让酈食其带厚礼去见守关秦将，晓之以利害，采用威胁利诱、软硬兼施的手段，迫使秦守将答应立盟倒戈，和刘邦一起进攻咸阳。接着，刘邦便乘其不备，突然对秦军发起进攻，引兵绕过峽关，越蒗山，大破秦军于蓝田以南，很快攻进秦都咸阳（今陕西咸阳市以东），结束了秦王朝统治。

在这次战争中，刘邦从张良计，采用“虚则实之”的策略，慑服了

秦军，迫使子婴捧帝玺，“素车白马”出城，向刘邦投降。

运用这一谋略，必须根据实际情况巧用心计，不可照搬照套，弄得不好反而为敌所算。

虚张声势

虚张声势 唐韩愈《昌黎先生集·论淮西事宜状》中说，李愬讨伐吴元济时，淄青、恒冀地方官虽想救助，但自己也是昏庸懦弱，只有“虚张声势”而已。兵者，诡道也。“虚张声势”也属诡道之一，意在以假乱真，迷惑敌人。在古代战争中，往往是处于弱军一方为保存自己，待机击敌的一种谋略。正如《百战奇法·虚战》云：“凡与敌战，若我势虚，为伪云以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。”“示形”之法多种多样，因时因地因敌我之势而变。本来势虚而伪示以实形，使敌人以为我力量雄厚，不知我真实情况，不敢轻易与我交战。我则可全师保军，处于主动地位，伺机而动。

周灵王十七年（公元前555年），晋伐齐平阴之战就是以虚张声势之法取胜的成功的战例。这年夏天，齐军正进攻鲁国的北境，晋平公命元帅荀偃率军伐齐。10月，晋军东渡黄河，与宋、卫、郑、曹、营、邻、滕、薛、杞、小邾10国之军会师于鲁国境内的济水南岸，随即向齐境进军。

齐灵公闻讯，亲率大军迎敌，双方在平阴城下（今山东平邑）拉开战幕。齐灵公部下劝齐灵公分兵扼守平阴以南地势险要的泰山余脉，齐灵公不听，而是深沟高垒，掘堑而守。晋军料定齐军不会主动出战，决定以主力进攻平阴，迂回部队经由鲁、营国境内越过沂蒙山区进袭齐都临淄。

分兵一定，作战开始。晋军主帅荀偃让中军副元帥士匄告知与他素有旧谊的齐国大夫子家：“晋与鲁、营二国，已经以战车千乘（其实这是‘虚张声势’，当时晋及10国总兵力才十几万人）自鲁、营国境疾袭临淄。临淄丢失，则齐国即亡，何不早谋应付？”荀偃在这里大大夸张进攻临淄的兵力。同时，又派兵在平阴以南的山泽险要之处都虚张旗

帜，佯作阵势。又做了许多草人，蒙上衣甲，立于战车上，战车皆左实右虚（只乘一人），将断木、树枝曳于车后，在山谷间扬起尘土，以示晋军之众多。荀偃督上、中、下三军从左、中、右三个方向进攻平阴城。齐灵公登上平阴东北的巫山（今山东肥城西北）了望晋军，只见山泽险要之地都有旗帜飘扬，车马奔驰，扬起的尘土遮天蔽日。齐灵公一见这场面，以为晋及诸侯部队太多，更加胆怯，便下令撤军，乘夜东走。夜间，晋军听到齐军方面马嘶之声，次日凌晨又见平阴城上有群鸟盘旋，知齐军已逃，遂入据平阴，并展开猛烈追击。齐军撤退时，既未很好组织，内部又勾心斗角，损兵折将，齐灵公只顾逃命，一直逃进临淄城。12月3日，晋军主力与迂回部队会师于临淄开展攻坚战，四面围攻，齐灵公率部突围逃向邾棠（今山东即墨县南）。

晋伐齐平阴之战，晋及诸侯联军在数量上占优势，但并非绝对优势。如果齐灵公听从部下建议，利用有利地势和充足的兵力，还不一定失败。然而齐灵公却不懂军事谋略，采取了深掘壕堑、以御敌师的战术，又被敌方虚张声势之表面现象吓得弃城而逃。

《兵经·疑》云：“兵诡必疑，虚疑必败。”是说用兵是一种诡道行为，对一些情况必须怀疑，但毫无根据地怀疑一定会失败。兵不厌诈，是军事斗争的一大特点。虚张声势是一种诡诈之术。善于疑兵之计，制人而不制于人，以少胜多，以小的代价取得大的战果。不善用疑，或者怀疑过头，不善通过敌之“形”而知敌之“实”，又往往为敌所用，即使兵力超过敌方也未必能胜。一个聪明的指挥员，既要善于用示形之法，迷惑敌人，造成敌方之错觉和失误，又要善于分析，见微知著，识别真伪，作出正确的判断。所以，虚张声势的成功，实际上是指挥员智力水平、用兵艺术的成功。

虚虚实实

虚虚实实 兵者，诡道也，虚虚实实，无有定规。兵不厌诈，也就是说，要用各种手段迷惑、欺骗敌人。或以虚为实，或以实为虚。或以虚为虚，使敌反以为实，或以实为实，使敌反以为虚。运用之妙，不一而足。

《资治通鉴·卷155》载，北魏孝武帝永熙元年（公元532年），高欢征讨尔朱兆，就以虚虚实实之法取得了巨大的成功。尔朱兆驻秀容（今山西朔县西北），一天，突然得报，高欢率大军从晋阳开来，不日可到。尔朱兆刚败于高欢，本是惊弓之鸟，一听高欢进攻，更加恐慌，忙下令部队作好准备。可是过了数日，不见动静，派人打听，高欢已收兵回营。尔朱兆虚惊一场。过了10多天，探马又来报同样的消息。尔朱兆未敢松懈，部下有点不在乎了。紧张一阵，又不见动静。不几日，又传来高欢出兵消息。尔朱兆也有点将信将疑，最后仍然和前两次一样。尔朱兆认为“事不过三”，不会有第四次了。可是，不久又得到报告说高欢率兵离开晋阳。尔朱兆又紧张忙碌起来，没曾想又是一场空忙。尔朱兆断定，高欢这是为了集中精力对付关中及朝内反对势力，故意虚张声势，以防侵扰，也就消除了忧虑，放松了戒备。高欢得知尔朱兆放松了戒备，知道自己的计谋已经成功，果断地定下大举进攻的决心。一切准备就绪，高欢断定尔朱兆官兵一定會在除夕之夜大摆酒宴，放松戒备，便决定利用节日偷袭尔朱兆。公元533年正月初一，高欢以精骑掩袭尔朱兆，尔朱兆官兵惊恐万状，慌忙逃散。尔朱兆逃至赤拱岭（今山西省离石县），自知末日来临，让部将把他的头割下来去投降领赏。部将不忍，他就举刀杀死自己的坐骑，而后在一棵大树上上吊自杀了。

有一则寓言故事叫“狼来了”，告诫人们不要说假话。但在敌我双方的生死斗争中，“狼来了”是一种正常的谋略现象。运用“虚虚实

实”的谋略，实际上就是“狼来了”现象。运用和识破这一谋略是谋略家重视的问题。对于敌方的“虚虚实实”，我则时刻不能松懈警惕；我在实施这一谋略时，则应力图使敌方麻痹懈怠，真假不辨。

悬羊击鼓

悬羊击鼓 战争史上，以虚张声势来迷惑敌人的战例比比皆是。“悬羊击鼓”就是以虚制敌的谋略之一。意思是把羊吊起来，羊的两只前脚乱动而击鼓，以此惑敌。宋将毕再遇在与金兵作战中采用此法。抗日战争时期，我民兵曾把鞭炮放置铁桶中炸响以当机枪迷惑敌人，也是这一方法的运用和发展。

据《续资治通鉴》载，公元1206年（南宋宁宗开禧二年），宋将毕再遇与金兵对垒。金兵日增，宋军兵少不能敌，便决定退兵。在与金兵对峙中，毕再遇军营一天到晚鼓声不断，一方面是为了威慑敌人，另一方面也是为了鼓舞士气。现在如果撤退，营中断了鼓声，势必被敌人发觉。毕再遇为了欺骗敌人，安全撤军，就采取了“悬羊击鼓”的计谋。他让士兵弄来一些羊和鼓。傍晚，把羊倒吊起来，让羊的两只前蹄抵在鼓面上。羊被吊得难受，便使劲挣扎，两只前蹄不停地乱动。羊蹄敲响了战鼓，宋军在一片鼓声中悄然撤去。

金兵听到宋营鼓声不绝，不加怀疑，仍在调兵。一直过了好几天，金兵都没有发觉。等到金兵发现上当，宋军早已远去了。《说岳全传》第五十七回记载，岳飞为了造成敌军错觉，“暗令兵士通知各位元帅，将各营虚设旗帐，悬羊打鼓。”

武器技术的发展使战争形态发生了很大变化，以“悬羊击鼓”的方法迷惑敌人显然已不能适应新的战场形势，但这种方法也依时代的发展而演变为新的形式。苏联元帅朱可夫在第聂伯河战役中，指挥部队利用夜暗，在德军阵地前方，每隔40米放一个高音喇叭，用留声机播放机械部队行军的声音，时大时小，终夜不断，使德军误以为朱可夫又调来了大量的装甲部队。

假道伐欲

假道伐欲 语出《左传·僖公二年》：“晋荀息请以屈产之乘与垂棘之璧，假道于虞以伐虢。公曰：‘是吾宝也。’对曰：‘若得于虞，犹外府也。’公曰：‘宫之奇存焉。’对曰：‘宫之奇之为人也，懦而不能强谏，且少长于君，君昵之，虽谏，将不听。’乃使荀息假道于虞曰：‘冀为不道，人自颠转，伐郭三门。冀之即病，则亦难君故。今虢为不道，保于逆旅，以侵敝邑之南鄙。敢请假道，以请罪于虢。’虞公许之，且请先伐虢。宫之奇谏，不听，遂起师，夏，晋里克、荀息帅师会虞师，伐虢，灭下阳。”

虢国、虞国本是两个近邻小国，晋国想吞并这两个国家，计划先攻虢国。但晋军要开往虢国，就必先经过虞国，如果虞出兵阻拦，甚至联合抗晋，晋虽强，也难以取得成功。大夫荀息谏言用屈地出产的良马和垂棘出产的美玉送给虞国，以此借用虞国的路进军伐虢。献公说：“这两件东西都是晋国国宝，如果送去了礼物，虞仍不借路，怎么办？”荀息说：“送给虞国的这两件东西，不过是从晋国的内库府取出来暂时存放在晋国的外库府而已，早晚还是我们自己的。”献公说：“虞国有宫之奇这样有大臣，他一定会不让虞接受礼物的。”荀息说：“宫之奇这个人心里明白，作事懦弱。他不会强行劝阻虞君。他从小和虞君生活在一起，一定不为虞君所重视，况且见到眼前利益能够想到久远之害的必须是中等智慧以上的人才能预料到的，而虞君是个中等智慧以下的人，他是不会想到以后的祸害的。”

晋献公于是派荀息带着礼物去向虞君借道。荀息对虞君说：“过去冀国（今山西河津东北）打虞国，到了颠转（今山西平陆东北），准备打虞邑郭（平陆东北20公里），虞打败了冀国。现在魏国派入侵入晋国边邑，我国想借道于虞国，去质问虢国为什么要入侵晋国边境。”

虞君打算同意借道于晋。宫之奇劝阻说：“荀息说话谦恭，低三下四，而礼物十分厚重，这种情况一定对虞不利。”虞君不但想答应借道，还要求率先去打貌国，以取媚于晋国。宫之奇又劝阻说：“貌国和虞国是唇齿相依的。虞国亡了，不是唇亡则齿寒了吗？”虞君不听。宫之奇料定国将灭亡，带着家眷跑到曹国避、难去口

这一年夏，晋国派大将里克和荀息率师伐被，轻而易举地攻占下阳（平陆东北20里），魏国遂亡。晋军得胜回来，驻扎在虞国，说要整顿人马，暂住一个时期，虞公还是毫不戒备。不久，晋军发动突然袭击，一下子就把虞国也灭亡了。虞公被俘，屈地产的名马和垂棘出的美玉，仍然回到了晋献公的手里。荀息奸猾地笑道：“璧则犹是也，而马齿加长矣。”

《三十六计》把“假道伐虢”列为“混战计”之一种，其意在于先利用甲做跳板，去消灭乙，达到目的后，回过头来连甲一并消灭。或者以向对方借道为名，行消灭对方之实。此计解语云：“敌胁以从，我假以势。困，有言不信。”是为了顺势将兵力渗透进去，控制对方，实行突然袭击。“困，有言不信”，出自《易·困卦》。《周易·姚氏学》云：“案，处困之时，不见信于人，故有言不信。”意思是，处在困难的境地，不肯轻信别人的话。虞公不懂这个道理，认敌为友，以致国亡，是不奇怪的。晋献公一举而亡人两国，其谋略思想也足以警示后人。在古代军阀兼并战争中，各自都从自己的利益出发，无所谓真正持久的联合，也没有真正的支援，因而，这种谋略的使用很常见。

猛虎掏心

猛虎掏心 猛虎掏心是首先集中优势兵力，打击敌要害，掏掉“心脏”，打乱敌阵脚，然后再歼其余的作战谋略。

语源于1946年11月19日，刘伯承对前线记者的讲话。他说：“我们的打法也怪，我们不理会那些伸出来的手，从他们手边擦过，穿过他们的小据点，一下子抱住他们的腰，猛虎掏心，打他的根根朱楼、邵耳寨、上官村，一下子消灭了他们的旅部和纵队部，俘虏了旅长杨显明、副旅长李克源、纵队长何冠三。”

1946年11月，为了粉碎敌人进攻，刘邓首长适时发起了滑县战役，决心以多支箝制部队结合地方武装，分别活动于巨（野）、郸（城）、郸（城）、菏泽地区，金（乡）、巨（野）、城（武）地域，以及东明、考域地区。冀鲁豫军区其它敌后部队也同时积极活动，开展袭击、破坏交通，收割电线，劫毁辎重，捕灭可能捕灭之敌，以迷惑吸引王敬久集团的邱清泉、胡琏两敌，抑留刘汝明集团；另以一个小团对突击对象作接敌游击活动，掩护主攻部队以猛虎掏心之势，避开敌人前卫警戒和第一线据点不管，从104旅、125旅和河北保安十二纵队三个敌人接合部进入其纵深处，分解割裂三敌体系，先击其首脑部，调动其所属部队来援或出走，达到消灭之目的。主攻部队，在广泛散布于整个战场的游击战争掩护之下，于11月16日夜开始由东向西秘密移动，凡能发出响声的披挂都暂时留下，用棉花包裹马蹄，星夜含枚疾进，插入敌纵深，割断三敌体系，贯穿到三敌指挥部所在地上官村、邵耳寨、朱楼，于18日夜形成对三敌的分割包围，先击其首脑部的阵势。19日拂晓前，出敌不意地开始强攻，当日黄昏就将河北保安十二纵队完全解决；入夜攻入邵耳寨与上官村，20日拂晓克邵耳寨，歼125旅大部；中午克上官村，歼敌104旅全部，取得了歼敌一万余人的胜利。

在战争中，突然袭击敌人的指挥机关，掏掉敌人的“心脏”，可以使敌人立即陷入群龙无首，不击自溃的困境。这是克敌制胜的绝招。如在抗美援朝期间，韩国首都师第一团在金城附近抵御我志愿军的进攻。该团号称“白虎团”，一色美式装备，还配备坦克40余辆、火炮140余门。为了全歼该敌，志愿军决定在发起总攻之前，派副排长杨育才率领12名战士潜入敌后，以化装袭击的手段，捣毁“白虎团”团部。1953年7月15日凌晨，杨育才及其战友秘密神速地接近“白虎团”团部，发起猛烈攻击。在一小时之内，毙敌人200余名，缴获电台、步话机等通讯器材100余部、吉普车27辆、卡车10辆，敌人的指挥系统完全失灵。志愿军主力部队乘势展开攻击，很快歼灭了吹嘘为“王牌”军的“白虎团”。奇袭“白虎团”团部的成功，保证了这次战役的胜利，也说明了恰当地运用猛虎掏心战术，可使敌军心失控，阵脚大乱，斗志丧失。

实行“猛虎掏心”的战法，要抓住两个关键。一是摸清敌情，弄清楚哪是敌人的“心脏要害”；二是要秘密神速的运动，如疾风流水，神速掏敌心脏。

逸能劳之

逸能劳之 《聊斋志异》中有一则寓言故事，说的是两个牧童进深山，入狼窝，发现了两只小狼崽。他俩各抱一只分别爬上两棵大树，相距数十步。片刻，老狼回来，寻找其子。一个牧童在树上掐小狼的耳朵，弄得那畜生嗥叫连天。老狼闻声奔来，气急败坏地在树下乱咬乱抓。此时，另一棵树上的牧童急忙拧怀中小狼的腿，这只小狼也连声嗥叫，老狼闻声又赶去……。这样调动老狼奔波于两树之间，往返数十次，终于累得它气绝身亡。像这种疲惫敌人，调动敌人，使其在乱冲乱闯中失掉行动自由的方法，在军事谋略中可称之为“逸能劳之”。

“逸”同“佚”。语出《孙子兵法·虚实篇》：“敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。”《十一家注》中，梅尧臣说：“敌佚，我能劳之，善功也。”梅注更有积极意义，旨在以主动行为对敌施加影响，使敌由佚变劳。

《太平天国新军的运动战·张宗禹语》：“敌能战，应不与战，专以走疲之，则可常活。”战争实践证明，逸可养精蓄锐，劳则上气沮丧，战斗力必然减弱。因此，设法疲惫敌人，成为兵家普遍注意的谋略。毛泽东提出的“敌进我退，敌驻我优，敌疲我打，敌退我追”，也是这种劳敌谋略的运用和发展。

公元前512年，吴伐楚，吴兵少而楚兵多，楚居优势。吴将伍员分军为3队，每次出一队扰楚，楚尽众而出，吴师归；3队轮回出扰，年达7次，以劳楚师。最后吴军尽出，楚败。

北宋时，名将曹玮领兵和党项作战，党项军初次交锋受了些挫折，为避实待机，主动撤退。曹玮想同敌人决战，以求全胜，但他没有引军追击，而是见敌人走远后，让自己的部队赶着缴获的牛羊和军需品，缓缓返回，部队弄得松松散散，很不整齐。这时，已经撤退了几十里地的

党项军，听说曹玮军因贪牛羊之利，队伍散乱，急忙乘机回兵还击。曹玮得知后非但不慌，反而命令部队更加放慢速度，待来到一个地形有利之处，才停下来整军迎战。当敌军接近后，曹玮又使人告诉他们的首领说，你们远道赶来，一定很疲劳，我们不愿意乘你们疲困之际打仗，请你们休息一会再决战吧。党项兵听了都很高兴。他们哪里知道，休息片刻之后，心劲一松，锐气大减，曹玮率军冲杀，大败党项军，随即整军凯旋。宋将不理解这次制胜的奥妙，曹玮说：“敌军撤去，我以贪牛羊辎重的假象，引敌再返回来寻我作战，他们这一去一返，连续走了近百里路，已经相当疲劳了。但如果马上交战，敌人的锐气尚未完全消失，取胜还需付出大的代价。你们知道，走远路的人，如果稍微休息一下，顿时就会感到双足麻木，腰酸腿疼，打仗的勇气也就随着消失了。这时我们再与他战，那自然如虎膺羊群一样。”

在中国人民革命战争史上，采用逸能劳之的谋略而取得胜利的战例数不胜数，打破国民党反动派的历次围剿，和日寇周旋时采用磨菇战术，解放战争中士兵靠两条腿把敌人肥的拖瘦，瘦的拖垮，最后聚而歼之，等等，都是这一谋略思想的生动反映。

麻雀战

麻雀战 游击战的一种战法。在中国人民革命战争中，游击队的民兵依靠群众，利用地形熟悉的有利条件，三五成群，出没在深山密林、平川旷野和城镇乡村，忽聚忽散，灵活机动，对敌人实施突然准确的打击，以杀伤、消耗、迷惑、疲惫敌人。

抗日战争时期，我军民曾以这种战法给敌人以有力打击。1943年9月，1700多日寇占领了离河北曲阳县尖地角村不远的立台、武家湾、范家庄。尖地角村是一个只有17户人家的小村庄。村党支部书记兼民兵队长李殿冰和另外3个民兵，就曾采用“麻雀战”的战法打得敌人闻风丧胆，使敌人最后只好撤出了山区。他们在敌人占领村庄的当晚就到武家湾、范家庄之间袭扰敌人。鬼子以为被我主力部队包围了，两个村的敌人一齐向中间地带对攻起来。而民兵早已撤离，敌人却对打了一夜。

第二天，鬼子进攻尖地角村，民兵们又用地雷杀伤50多名敌人。鬼子恼羞成怒，出动大批人马把民兵包围起来，但民兵们熟悉地形，行动迅速，抄小路转移到了寺沟东岭。一上岭，就看见沟底下有一大队鬼子正朝中左村开来。民兵们一阵射击，又打死了18个鬼子。鬼子以为碰上八路军，背着尸体，丢下抢来的东西，仓皇逃走了。

敌人开始搜山，被民兵打死3个，却搜不到民兵的踪影，只好撤出中左、口头等村，准备返回范家庄。民兵又在半路上袭击敌人，打死日军指挥官和翻译各一人。等敌人定过神来，民兵早已无影无踪了。

像这样的例子，在抗日战争、解放战争中有很多。民兵们人自为战，组自为战，像无数麻雀一样到处飞翔，使敌人防不胜防，不得安宁。这种战法，疲惫敌人，挫敌锐气，且积小胜为大胜，杀伤、消耗了敌人有生力量。

深入则专

深入则专 进攻固守本土的敌人，只有深入敌境纵深地区作战，才能战胜敌人而不被敌人所战胜。

谋出《孙子兵法·九地篇》：“凡为客之道，深入则专，主人不克。”

凡进攻敌国，深入敌境纵深地区，就能专心一致地对敌作战，而敌国却不能取胜。

元狩二年（前113年）三月，汉武帝封霍去病为骠骑将军，令其率万余骑进军河西。霍去病率部经金城（今甘肃兰州西北）、令居（今甘肃永登西）越过乌鞘岭，穿过狐奴河，一路猛冲猛杀，六天扫荡了匈奴五个部落，而且大胆深入，驰骋千余里，杀死匈奴卢胡王、折兰王等8900多人，取得了第一阶段的胜利。夏季，又奉命出征，采取大胆迂回敌后，由北向南卷击，首先合击匈奴于祁连山，尔后绕过延海（今甘肃额济纳旗东）疾进，穿过月氏地区，转向东南，在黑海流域大战浑邪王、休屠王的军队，结果歼敌约三万余，取得空前的胜利。

这次作战，霍去病以惊人胆略，在无后方支援和其它部队配合下，充分发挥了奇兵的特点，深入匈奴侧后二千余里，取得了河西大战的重大胜利。

海湾战争中，美军把主攻方向放在侵科伊军侧后，采取大胆迂回，使伊军被一分为二，形成了“关门打狗”之势，取得了主动。未来战争中，尽管先进技术的运用，迂回、包围发生很大的变化，且困难增大，但先进技术总还有其固有的弱点，不可能将战场全部覆盖，因此迂回、包围总还是有隙可乘，总还是有其珍贵的运用价值。

趋利避害

趋利避害 汉朝霍嫖《奏记大将军梁商》：“至于趋利避害，畏死乐生，亦复均也。”

1946年11月，在冀鲁豫战场上，敌王敬久、王仲廉部集10旅6万人之众，并肩作战，队形密集，稳步推进，大举北犯解放区腹地，而我无隙可乘。刘伯承同志采取“趋利避害”的谋略，敌进我进，甩开当面进犯之敌于不顾，主力大踏前进200余里，插向敌人后方，于30日夜，突袭巨野、金乡、鱼台之敌，调动了方先觉、张岚峰、刘汝珍三股敌人前来救援。从而在运动中，各个歼灭了张全部和方、刘各一部，共歼敌2麟加余人，并与山东解放区形成钳击徐州之势，迫使王敬久、王仲廉两集团不得不停步后顾陇海路，以挽救徐州危局。

李德生在《运筹帷幄，决胜千里——学习刘伯承同志的指挥艺术和作战谋略》一文中说：“‘趋利避害，机动歼敌’是刘伯承同志指挥艺术中别具特色的重要内容，也是他作战谋略的精华”。刘伯承说：“机动就是趋利避害的军事行动。趋利要扩大到完全消灭敌人；避害要扩大到不遭受到敌人丝毫意外的损害。”刘伯承经常使用的原则是：“一、大踏步前进，大踏步后退，把敌调动起来打。二、寻找敌人的弱点，创造敌人的弱点，打击敌人的弱点。三、以弱耗强，以强灭弱；以散耗集，以集灭散。”趋利避害是灵活机动的目的，灵活机动是趋利避害的手段。趋利避害又是存己灭敌的手段，存己灭敌是趋利避害的目的。

手段是为目的服务的。没有目的，手段就没有意义；没有手段或手段错误，目的也实现不了。

利与害，对立统一，相反相成。有利必有害，有害必有利；利中有害，害中有利；利能化害，害能化利。孙子说：是故智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信，杂于害而患可解。要全局在胸，以一持万。

利有大中小，害有大中小。要趋大利，当然也要趋中利、小利；但是当中利或小利与大利矛盾时，就舍中利或小利。要避大害，当然也要避中害或小害；但是当中害或小害与大害矛盾时，就要受中害或小害。趋利避害实际是趁大利避大害，即所谓“两利相权从其重，两害相衡趋其轻。”

利与害，在一定条件下互相转化。要善于掌握转化的条件，使我之害转化为利，我之利不转化为害；使敌之利转化为害，敌之害不转化为利。要胸中有数，掌握决定利害质量的数量界限。军事上叫“利害变换线”。条件的增减需要一定的时间和空间，因而要掌握恰当的时间和地点。刘伯承关于内线作战的要诀是：“利害变换，毫不犹豫，看准火色，转到外翼。”

1940年11月14日，德国飞机轰炸了英国考文垂市。在轰炸前48小时，德国的轰炸计划已被英国的“超机密”密码机破获。但是英国首相丘吉尔佯作不知，未发空袭警报，导致考文垂损失惨重。然而“超机密”密码机却未暴露。后来在保卫整个英国的作战中，该机所提供的情报利益大大超过一个考文垂市。丘吉尔的谋略就是“趋利避害”，而且是舍小利趋大利，受小害避大害；使己之小害转化为大利，使敌之小利转化为大害。

散地无战

散地无战 语出《孙子兵法·九地篇》。“散地”，诸侯在自己领地内与敌作战，其士卒在危急时容易逃散，故称散地。散地无战，并非不打。敌人进犯，肯定是依仗其优势，而守军则处于相对劣势，作为“散地”作战的谋略，它要求避免过早决战，采取守势，逐步消耗敌人力量，待机歼敌。古人称“战”为攻势，“守”为守势，所以“无战”是不采取攻势，亦即采取守势作战为主。

孙子事吴王，吴王问孙子：散地，士卒顾家，不可与战，则必固守不出。若敌攻吾小城，掠吾田野，禁吾樵采，塞吾要道，待吾空虚而急来攻，则如之何？

孙武回答：敌人深入吾都，多肯城邑，士卒以军为家，专志轻斗；吾兵在国，安土怀生，以陈则不坚，以斗则不胜。当集人合众，聚谷蓄帛，保城备险，遣轻兵绝其粮道；彼挑战不得，转输不至，野无所掠，三军困馁，因而诱之，可以有功。若欲野战，则必因势依险设伏；无险则隐于天气阴晦昏雾，出其不意，袭其懈怠，可以为功。

可见，孙子谓“散地无战”，并非消极地坐以待毙，而是一种积极防御的谋略。

抗日战争中我军民采取的坚壁清野、游击战争，都体现了这一谋略。我军依险设伏，出其不意进行的平型关战役，是在“散地”条件下进行的攻势战役。

孙武同时指出，“散地吾将一其志”，更说明了敌人进入我腹地之后，我可在政治上占有优势，动员人民同仇敌忾，英勇杀敌，保家卫国。

遏敌之锋

遏敌之锋 语出明《投笔肤谈·本谋第一》：“兵以销兵，然后兴兵；战以止战，然后合战。期于遏敌之锋，而非期于敌之尽也。”其意在于挫败敌人锐气。历来军事家认为，用兵当避实击虚，先打弱的，此处却要求直接阻止敌之精锐，针尖麦芒，岂非矛盾吗？其实，这是一个问题的两个方面。当着我军没有能力，没有条件挫其锐气时，当然应该避其锐气，拣弱的打。但是，如果通过主观努力，给敌以迎头痛击，对敌人的打击会更沉重，对敌之心理震慑更大。

毛泽东是主张先打弱敌，首战必胜的原则的。“十大军事原则”第一条就是“先打分散和孤立之敌，后打集中和强大之敌”。这是针对中国革命战争特点，针对敌强我弱的客观条件提出的，是非常科学的。但在重视初战、挫敌锐气的思想认识上，古来兵家所言是一致的。1930年10月的第一次反“围剿”中，红军集中兵力歼灭了深入我根据地的敌张辉瓒所部。一战胜利，吓得敌人掉头就跑，不敢再战。充分说明，挫敌锐气，遏敌之锋，能给敌造成巨大的心理影响，直接震撼敌人，使敌士气沮丧，军心不振。《三国志·魏书，张辽传》载，汉建安二十年（公元215年），魏将张辽等率军7千余人守合肥（今安徽合肥市），孙权率10万人来攻。曹操命令张辽诸将在敌人尚未合围之时迎头痛击，挫败其锐气，以安定军心，然后才能固守。当夜张辽组织敢死队，天刚亮，张辽披甲绰戟，率先冲入敌阵，立杀几十人，斩敌二将，直抵孙权帅旗下，左冲右突，勇往直前，孙权人马都溃散避开，没有敢抵挡的。此仗大大挫折了吴军士气，使其最后仓促逃走。

在未来反侵略战争中，这一谋略思想也应受到应有的重视，在充分准备的基础上，坚决打胜打好第一仗，为整个反侵略战争打好基础。

践墨随敌

践墨随敌 语出《孙子兵法·九地篇》：“敌人开阖，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。”这一谋略，要求在实施计划时，随着敌情变化而随时加以改变。即根据战场变化了的情况，灵活地相应地改变战法。“践墨”，一作“划墨”。“践”、“划”并谐“戈”声，例在通借。墨，即绳墨，木工划线施工用的工具。木工必先在木料上以墨绳划线，然后依据绳墨的划线施工下料。此处以墨比作战计划。践，是履行，实行。践墨，即实施作战计划。木工下料施工必以绳墨为准一丝不苟，是因为木料不会随时改变形状。而实施作战计划则不然，敌情我情处在不断变化之中，作战计划不合战场变化了的情况甚至完全不同于作战计划所估计的情况都可能出现。因而不能把计划看作僵死的、不变的，而应随敌情变化而变化。

据《三国志·卷五十六》载，公元222年，曹仁率部队数万人向吴国濡须进军，准备袭取州上，事先扬言，要向东攻打羨溪。东吴朱桓即派部队赶赴羨溪救援，队伍已经出发了，忽报魏军已进到距濡须70里的地方。朱桓遂速派人追回去羨溪的部队，部队尚未返回而曹仁的主力已突然到达濡须。当时朱桓身边的队伍仅5千人，各将领见魏军众多，都很恐慌。朱桓随即根据敌情改变作战计划，令部队避而不战，装作软弱无能，以诱曹仁就范。曹仁果然令其子曹泰率部队向濡须城发起攻击，另派大将常雕率诸葛虔、王双等乘油船袭击中州。中州是吴军将士眷属所在之地。曹仁带领部队万余留守豪桌，并作为曹泰的后备力量。朱桓实行反击，主力攻取油船，一部袭击常雕部队等，朱桓亲自带领部队抗击曹泰。曹泰战败，烧营而退。朱桓军大胜，斩杀常雕，活捉王双，送往武昌，魏军在临阵时被杀和溺死的1000多人。朱桓以5000多兵力对付数万之众的曹仁，就是“践墨随敌”，因势而用计，因情而变通。

根据敌情变化而改变作战计划，即敌变我变，是重要的用兵原则。“病可变，药亦万变。病变而药不变，厥疾弗能廖也。”（《兵晶·变》）乘敌之变化，采取相应策略对付，就能战胜敌人。墨守计划，不识变更，只能导致失败。

遇智勇也，以不智不勇

遇智勇也，以不智不勇 语出苏辙《三国论》：意思是说遇到多智的敌人，就不要用智去与他争斗；遇到多勇的对手就不要和他拼勇，这才能算叫真正的大智大勇。苏辙认为，以智勇取胜的条件是“天下皆怯而独勇，则勇者胜；皆愚而独智，则智者胜。”以勇斗勇，以智斗智是难以定天下的。“勇而遇勇，则勇者不足恃也；智而用智，则智者不足用也。”因为这样智、勇都失去了自己独特的优越性了

三国时的司马懿就是以不智不勇的手段来战胜自己的对手的。

公元234年，诸葛亮经过3年准备，又率十万大军出斜谷，入郿城，扎营于渭水南岸的五丈原，准备进攻魏军。魏明帝甚感忧虑，命征蜀护军秦朗率步骑兵2万，归司马懿指挥。司马懿率军渡过渭水，在渭水南岸构筑营垒，以利于阻敌。诸将则建议，应在渭水北岸扎营，隔河对垒，利于阻止蜀军前进。司马懿认为不可，说“渭水南岸人口众多，粮食充足，乃兵家必争之地，不应让给蜀军。”

司马懿断定，诸葛亮虽经3年准备，但十万大军的补给仍然十分困难。故尔，诸葛亮还会像上次那样急于决战。所以，司马懿仍然采取拖延战术，坚守不战，以图拖垮蜀军，待其供应不足、疲惫不堪时，再大举反攻。

诸葛亮对司马懿的意图当然十分清楚，知道司马懿抓住了自己粮食不足的弱点，于是便决定就地屯田养兵，准备进行长期战争。双方相持数月，诸葛亮一直寻找决战之机，屡次三番地派兵挑战。但司马懿扼守要寨，拒不应战，诸葛亮思索再三，决定采用激将法，他利用当时轻视妇女的习俗，派人给司马懿送去一套妇女的服饰羞辱司马懿，讽刺他如此胆小，还做什么将军？莫如回家做个“闺房小姐”！但司马懿不为所动。他清楚地看到，蜀军远道而来，粮草运输非常困难，不利持久作

战：只要坚守不战，蜀军就会不战自退。在司马懿以守为攻的谋略下，连足智多谋的诸葛亮也束手无策。诸葛亮无法诱使司马懿出战，而粮食又日益缺乏，难免心中烦闷至极，再加上他操劳过度，不久便病死在五丈原，蜀军只好退兵。

作为魏军统帅的司马懿，知己知彼，以守为攻，终于成功地阻止了蜀军的进攻。如果没有老谋深算的司马懿，如果司马懿不采取正确的战略防御之策，魏国想要抵御诸葛亮十万大军，谈何容易。

由于司马懿不与敌人斗智斗勇，对敌人在智力与勇力上的表现不加理睬，并主动示弱于对方，使对方无法揣摸自己的作战计划和方案，无法看出自己的破绽，这样既使对方失去了施谋设计的依据，难以寻找到战机，又容易使敌产生麻痹思想，而在军事上处于被动局面。

在智勇上不与多智多勇的对手争斗的策略与孙子的“避其锐气，击其惰归”、“避其所长，攻其所短”的军事思想相吻合。只有在避其锐气和长处时，才能使自己的实力得以保存，不被敌人所消灭。也只有这样，才能使自己得到生息休养的机会，并使自己的实力不断的充实起来。而敌人的智勇就会在不予理睬中失去它的用武之地，而耗尽衰竭。这样敌人的优势和长处就会走向他的反面，变劣势和短处而趋于“惰归”，自己的劣势和短处则变为优势和长处，从而为战胜敌人取得胜利创造积极的条件。

锐卒勿攻

锐卒勿攻 语出《孙子兵法·军争篇》，用兵八则之一种。要求勿攻敌精锐之处。孙武曾提出“避其锐气，击其惰归”的原则。“锐卒”，不仅指士气，更主要的是指敌部队中装备精良、训练有素、士卒优秀的部分。对这样的敌人，应暂且避之，待时机成熟，再攻取之。

《管子·制分》说：“凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神。攻坚则瑕者坚，乘瑕则坚者瑕。”就是说，进攻敌人，打击精锐部分，就会碰钉子，打弱点则容易成功。“锐卒勿攻”告诫人们，对敌精锐之师，不可强攻，力避以硬碰硬。

公元29年，光武帝刘秀派马武、王霸围剿起义军，起义军将领苏茂率五校兵救援，把马武打得溃不成军。王霸却不出战，对部属说，苏茂兵卒精锐，其众又多，我军此时出战，一定打败仗。等到苏茂与马武交战很长时间后，王霸才用精兵从背后袭击苏茂军，使苏茂前后受敌，惊乱败走。王霸不攻锐卒，待机破敌，是一个成功的例子。

唐代宗大历十三年（公元778年），回纥军大举犯边，前锋将临太原城下，李自良建议说，回纥精锐远来，其势正锐，难与争锋，不如在敌归路上急筑二垒，派兵守卫，回纥军来到之后，我则坚壁不战，待敌师疲惫自退时，再以城中大军追击，二垒之军遏其归路，使敌腹背受敌，就能取胜。但河东节度使留后鲍却不同意，派大将焦伯瑜“卷甲而趋”，到50里外与敌交战，一战而败，死伤万余人。留后鲍不懂“锐卒勿攻”的规律，必导致失败。

“锐卒勿攻”是根据两军兵力对比而言的。如果我之兵力较敌绝对优势，完全有歼敌的把握，则不可套用“锐卒勿攻”。

筑室耕田

筑室耕田 公元前546年，楚庄王为解晋国攻打郑国之围，以出使齐国的大臣申舟经宋国被害为由，出兵讨伐与晋国友善的宋国。楚军势如破竹，很快突入宋国纵深。宋国向晋国求救，晋景公欲发兵救宋，大夫伯宗谏曰：上次荀林父带去六百辆兵车，尚且一败涂地，这次再派六百辆，也未必获胜。宋国距楚两千里之遥，楚军到这么远的地方作战，后勤补给是个大问题，他们不会在宋国长期呆下去。不如派人答复宋国，假说救兵很快要到，宋国听说必然尽力守城。只要能坚守几个月，楚军就退军。于是晋景公采纳伯宗的建议，宋国果然坚守待援，全无降楚之意。这样，楚、宋两军在睢阳城下足足对峙了9个月，双方精疲力竭。楚庄王欲进不能，欲退不肯，只剩下7天的粮食了，遂产生了班师回朝之意。

副将申叔时献计说：宋国之所以不投降，是估计到我们粮草不济，在这儿呆不长。我们来一个将计就计，让部队在这里盖营房，种庄稼，做出要在这个地方长期驻守下来的样子。这样一来，宋国必然惊惧而投降。这就是历史上有名的“筑室耕田”之计。楚庄王照此计办理，下令沿睢阳城一带起建营房，大兴土木；再抽一半部队去耕田种地。宋国人见此情景，守城的意志便动摇了。宋文公无奈，只好派大将华元与楚军签订降约。

战争一般讲究速战速决。久攻不下，长期相持，处于进退两难之境，将产生粮草短缺、军力损耗、士气衰落等种种后患，从而使优势逐渐转为劣势。摆出打持久战的架式，实际上是为了达速战速决的目的，就是“筑室耕田”谋略的实质。

缓进急战

缓进急战 出自《左文襄公全集·秦稿》卷五十《攻克达坂城及托克逊坚巢会克吐鲁番满汉两城详细情形请奖恤出力阵亡各员弃折》：“整筛长驱，以符缓进急战之议。”

缓进急战是一个军事谋略。指进攻路途遥远，交通不便，粮食、武器等军用物资补给困难的地区，在进攻前不要急于冒进，要利用充分的时间作好准备工作；在与敌人交战时，积极主动地迅速消灭敌人，防止由于时间拖得过长，粮食、医药、武器弹药等生活用品、军事物资供应缺乏，不能适应气候、地理条件而导致士兵死亡，战斗力下降，达不到预期的军事目标而失败。清朝晚期收复新疆，我国解放初期收复西藏都采用了这一谋略。

1865年（清同治4年），中亚浩罕汗国（在今乌兹别克斯坦境内）军事头目阿古柏，在英国支持下，率兵侵入中国新疆，自立为“汗”，建立反动政权。中国的新疆，面临着被肢解侵吞的危险。清政府陕甘总督左宗棠，根据新疆地处西北边陲，远离内地，交通不便，且人烟稀少，产粮不多，又是少数民族聚居地的特殊情况，审时度势地提出了一个“缓进急战”的战略方针。他认为：在进攻新疆前，要充分做好兵员的调集，军响的筹措，粮食的采办、转运和屯集，以及军火的购制等的准备工作。又鉴于运输战线过长，极易遭敌袭扰和切断，在各项工作准备好之后，则力求速战速决，避免旷日持久。

为此左宗棠组织了一套庞大的机构，专门负责军粮的采运工作。在武器装备方面，大量的购买了外国武器，同时也采用了一些洋务派军火工厂生产的先进武器。例如后膛开花炮和后膛七响枪，改进了军队的装备。清军经过两年多的战争准备之后，于1876年开始了收复新疆的作战。首先，攻占了石牧地。初战告捷，歼敌近6千人，俘敌215人，获战

马200余匹。以后又乘胜攻占了乌鲁木齐、迪化州城、伪王城以及达板、吐鲁番、托克逊等南疆城市，阿古柏自杀，余部西逃。

1950年，我十八军进军西藏。党中央、毛主席根据西藏社会的情况和特殊的地理环境一再指出：进军西藏“政治重于军事，补给重于战斗”，就是要军队在战前做好主观和客观两方面准备工作，要战士以高度的思想觉悟、吃苦精神去战胜困难，克服困难，以充分的准备工作保证西藏的顺利解放。为此，二野曾抽出四、五百辆汽车，来充实十八军的运输力量；抽出成千上万匹骡子组成兽力队，供十八军使用；毛主席也亲自批准购买30架高空运输机支援进藏。经过八个月的准备工作，于1950年8月28日，开始向西藏进军。昌都一役，歼敌5700余人，消灭了藏军三分之二的兵力，促使西藏上层统治集团迅速分化，使西藏又回到了人民的怀抱。

缓兵之计

缓兵之计 与“兵贵神速”相对应，“缓兵之计”也是重要指挥手法之一。战争中，时间因素对双方是公平的。但由于双方所处地位不同，内部情况不同，对时间的需求各不相同。即使是同一支军队，处于不同态势之下，对时间要求会产生很大差异。因此，用兵之道，有“急”、有“缓”。

《兵经百字·挨字》曾就使用这一谋略的时机作过阐述，认为在下列情况下可以使用这一谋略：敌人以优势兵力进犯，但其势不能持久时；情况对敌方不利，敌想立即与我决战时，仗打起来对敌有利，对我不利时；当时的情况宜于沉着应付，先动手有危险时；两支敌军正互相搏斗，必有一伤一败时；数支敌军联合来战，但互相猜忌，必然发生内让时；敌虽诡计多端，但其内部有人掣肘时；天候地形对敌不利，其势将要衰落时……这一谋略的运用，关键在于对敌情的细心观察、研究和把握，拖垮敌人而后图之，就能造成己方优势，使战局发展顺利，少投入而有大收获，损失小而战果大。三国时，司马懿在平定辽东时，就使用了“缓兵之计”。

公元238年，司马懿率兵4万，征讨割据辽东的公孙渊。战争后期，魏军包围公孙渊于襄平。当时，公孙渊在兵力上多于魏军，但粮食缺少。魏军粮草充足，但攻城准备未完。加之天降大雨，平地积水数尺深，天候不利于攻城。司马懿分析，在这种情况下，如果魏军急于进攻，企图速战速决，就会迫使敌人凭借优势兵力作困兽之斗或突围逃跑。相反，拖延一段时间，公孙渊缺粮的问题将日益严重，必然引起军心涣散，而魏军则兵不钝而利可全。于是，司马懿定下缓兵之计。他既急于求战，也不移营撤围，相持待机。

为了不使敌军过早下决心突围，司马懿严禁袭击趁发大水的机会出

城打柴、放牧的敌军，以此示弱，麻痹敌人。公孙渊认为自己兵多，又逢天降大雨，魏军无可奈何，便困守城中观望。就这样，双方在雨中相持30多天没有交战。魏军中有些将领对这种与敌相安、围而不打的做法表示疑惑，司马懿对他们进行了耐心的解释。

雨停天晴，魏军起土山、挖地道，强弓劲弩，日夜大举攻城。这时，城中粮尽，“人相食，死者甚多”。公孙渊率残部弃城突围，在城外被魏军歼灭。

强而示弱

强而示弱 《百战奇法·强战》：“凡与敌战，若我众强，可伪示怯弱而诱之，敌必轻来与我战，吾以锐卒击之，其军必败，法曰：‘能而示之不能。’”这是我强敌弱情况下的谋略。其方法是，故意表现出弱小，引诱敌人前来决战，以精锐部队出其不意地给予打击。这是“能而示之不能”的具体运用。

公元前342年，魏、赵联合攻韩。韩求救于齐。齐国派田忌为大将，孙臧为军师，起兵救韩。孙臧向田忌建议说，魏军一向强悍，轻视齐军，以为齐军胆小，不敢与魏军正面交锋。我们可以利用魏军这一弱点，示之以弱，诱敌中计。在与魏军接触之后，佯败退却，退却中第一天挖10万人用饭的炉灶，第二天减少为5万人用饭的炉灶，第三天减少为3万人用饭的炉灶，让魏军误认为齐军每天有大量士兵逃亡，战斗力锐减，而不顾一切地追赶。庞涓果然中计，率精锐轻骑兼程追赶。孙臧在道路狭窄、地势险要的马陵道设伏，大败魏军。

田忌、孙臧握有重兵，本可力敌，却示敌以虚，正是利用了魏军的骄傲轻敌，造成敌人判断错误，最后战而胜之。这是运用“强而示弱”谋略取胜的典型战例。

拿破仑在奥斯特利茨战役中，准确判断敌人的情况，充分发扬了法军优势。为了诱使俄奥联军早日进行决战，他采取了一系列欺骗措施，故意做出软弱退缩的姿态，暗示自己有害怕交通线被切断的忧虑，甚至主动撤离有利阵地，以掩饰自己的企图，从而使敌人在判断上发生一连串的错误。接着他又及时地洞察到联军的失算，实施反击，以损失12000人的较小代价，赢得了俄奥联军损失27000人和155门火炮的巨大胜利。拿破仑也因这一战役，赢得了欧洲第一名将的荣誉。

解放战争中，国民党采取大兵团滚进战术，妄图以此摆脱不利态

势。定陶战役，敌人以14个整编师、32个旅共30万之众，东西对进，形成钳形攻势，妄图在冀鲁豫交界地区寻歼我军主力。刘伯承同邓小平一起选准了骄横跋扈的整编第三师，采取放开城镇、大步北撤的办法，向敌人“示弱”，诱敌深入。敌师长赵锡田得意忘形，孤军冒进，坠入圈套，被全歼。

强而避之

强而避之 《孙子兵法·计篇》诡道十二法之一。这一谋略要求，在强敌面前，可暂时避开，避其锐气，寻找机会再打击敌人。所谓“打得赢就打，打不赢就走”就是这一谋略的通俗说明。这里的避，并不是避而不打，而是避免不利决战，拣弱的打。常常表现为以退求进，以曲求伸的积极意义，运用诱敌深入，待机破敌，避其锐气，击其惰归，剪枝弱干，削敌股脸等不同的形式。

公元前202年，在北非的奴隶制国家迦太基本土发生的札马战役中，23岁的罗马将领西庇阿，打败了赫赫有名的迦太基军事统帅汉尼拔，创造了避强击弱的典型战例。

当时汉尼拔摆列的是个头硬屁股重的阵势。他把军队列为三线，把80头战象都部署在第一线部队前面，一字排开；精锐部队放在最后；骑兵配置在左右两翼。作战企图是：用战象一举突破西庇阿军队的正面，以减少第一线进攻部队的阻力，鼓舞第二线部队的勇气，依靠第三线的精兵和两翼骑兵包抄夺取最后胜利。

西庇阿观察了汉尼拔的阵势，便随机应变，摆出一个相应的方阵。他也把军队列为三线，但打破了通常用后一线部队去掩护和填补前一线各部间隙的鱼鳞排列法，而是将三条阵线上的兵力都重叠排列，在阵中留出一条条通道，并在通道中配置少量的准备相机后撤的轻装步兵，以便在诱使汉尼拔的战象从中穿过时，仍能保持自己阵容的稳定。同时，西庇阿还将盟军强大的骑兵也相对配置在左右两翼，以便对汉尼拔的军队适时进行反包抄。另外，西庇阿还令第一线的步兵多带号角，必要时以突发的号角声惊退汉尼拔的战象。总的作战意图是：避其锋芒，后发制人。

交战开始了，先是双方的骑兵进行了一些零散接触。接着，汉尼拔

为了先发制人，争取主动，就出动战象进行冲击。可是，当战象冲到西庇阿军队的阵前时，被突然而来的号角声惊恐，有的停滞不前，有的转身向后乱冲，倒使汉尼拔的军队先乱了阵脚；有的战象则顺着西庇阿军阵中预先留出的通道穿过……汉尼拔最凶的一招被破了，部队开始慌乱。西庇阿趁机指挥强大的骑兵从两翼出击，迅速击败了汉尼拔的骑兵。汉尼拔的第一线部队见骑兵败退，也急忙向后退却，而后面的步兵则又不许他们通过，以致相互残杀，一片混乱。

这时，西庇阿又迅速调动第二线和第三线的兵力，会同第一线的步兵，向汉尼拔军队正面猛攻，两翼骑兵迂回包抄，从侧后袭击汉尼拔的第三部队，对敌人形成合围态势，在盟友军队的有力协同下，大败汉尼拔军队。汉尼拔在少数骑兵保护下落荒而逃，其余部队除阵亡者外全部被俘，善于避强击弱的西庇阿从此威名大震。

零敲牛皮糖

零敲牛皮糖 零敲牛皮糖是一种集中优势兵力打小歼灭战，集小胜为大胜，在战斗中消耗敌人，逐渐转化战争形势的谋略。牛皮糖是湖南乡村用稻米精制的一种粘力很强的传统糖块，一般是几斤或十多斤重一块，平摊在板上。糖味很甜，当地群众很喜欢吃，但必须用铁器一小块一小块地敲下来，才便于吃。

语源于1951年5月27日，毛泽东给彭德怀的电报：“对英美军作战，口不能张得太大，必须采取‘敲牛皮糖’的办法，一块一块去敲……”

1951年6月，我志愿军经过抗美援朝战争的五次战役，把敌人赶回到三八线附近，扭转了战局，但是，由于敌军技术装备处于优势，掌握了战场制空权，对我军作战行动、后方供应影响极大，而且战线越向南移，供应越困难，两翼越加暴露，敌登陆威胁就越大，对我军作战也越加不利。同时，朝鲜是三面环海的狭长半岛，受地理条件限制，部队难以实施广泛的机动，以调动和分散敌人，各个歼灭。鉴于当时“一次包围美军几个师或一个师，甚至一个团，都难以达到歼灭任务”，将敌人迅速赶下海去，从军事上得到彻底胜利更是不现实的。所以，五次战役刚刚结束，毛泽东毅然决定转为战略防御。中央军委制定了“持久作战，积极防御”的战略方针。我志愿军各部队广泛采取“零敲牛皮糖”的原则，集中优势兵力，多打小歼灭战，由“对成排成连成营的敌军，给予全部和大部歼灭的打击”，发展到1953年金城以南地区一次突破敌四个师的防御正面，打入敌十几公里的纵深，取得歼敌五万余人的成果，迫敌求和停战。据统计，仅1951年6月11日至11月底，中朝两国军队取得了歼敌23万余人的好战绩。

蓄盈待竭

蓄盈待竭 《卫公兵法，将务兵谋》：“兵之情，虽主速乘人之不及，然敌将多谋，戎卒欲辑，令行禁止，兵利甲坚，气锐而严，力全而劲，……若此，则当卷迹藏声，蓄盈待竭，避其锋势，与之持久。”可见，这一谋略，是在敌人将帅多谋，部卒团结，不能速胜的情况下所采用的，应该养精蓄锐，等待敌人疲困，再伺机与敌作战。

《资治通鉴·卷41·汉纪》载，公元29年，王霸攻苏茂和周建。苏茂和周建率军在王霸营垒外挑战。王霸拒不应战，在营内演戏作乐，犒劳将士。部卒请战，王霸说，苏茂军远来，粮运不足，我们关起营垒，休整士兵，拒不应战，时间一长，他们就会士气低落，经不住打击了。苏茂、周建求战不得，被拖无奈，只好退走。后汉初，庞萌等率军3万急围桃城（今山东省宁阳县），刘秀自率轻骑2千，步卒数十万亲征，师驻任城（今山东省济宁市），离桃城60里。庞来挑战，诸将请战，刘秀不准，乃休士养锐，以挫其锋。城中军民听说刘秀驾到，众心益固。刘秀又召吴汉等部抵任城。庞萌攻城20余日，部众疲困，久攻不下。刘秀则待吴汉等军到，率众进军，大败庞萌等军。（《通典·卷153》）

谨索伏奸

谨索伏奸 谋出《孙子·卷中·行军第九》：“军旁有险阻、潢井、蒹葭、林木、蓊荟者，必谨复索之，此伏奸之所也。”

从1943年10月1日起，日军调集16个大队和伪军一部共2万余人，在飞机配合下，分三线对我晋冀鲁豫边区太岳抗日根据地进行所谓“铁滚扫荡”。日本华北派遣军总司令官冈村宁次得意忘形地把此战术命名为“铁滚式的三层阵地新战法”，并且亲自担任总指挥，扬言在太行山下建立一个“山岳剿共实验区”。敌东京总参谋部为了研究“铁滚战术”和炫耀皇军的“赫赫战果”，特从华北各地调集军官120余人，组成“皇军战地观战团”，由服部直臣少将率领，前来太岳前线，赴现地参观。八路军太岳军区386旅16团跳出了敌人的重重封锁后，于10月22日开赴延安途中，乘虚进抵敌指挥部临汾附近，获悉临汾之敌可能东进。为了打击敌人的嚣张气焰，配合根据地军民粉碎敌人扫荡，团首长决定在韩略村西南敌必经公路两侧选择有利地形设伏，以4个连的优势兵力伏击敌人的汽车运输队。24日凌晨3时，我各伏击分队全部进入了伏击阵地。8时，从临汾方向开来了13辆满载日军的汽车，内中有3辆小汽车，进入我军伏击圈内。我六连截尾，首先把最后一辆汽车打着了火，断敌退路。我九连斩头，用猛烈火力迎头拦住敌人。公路两边居高临下的轻重火力，如迅雷急雨般地倾泻下去。立时，山沟底里，硝烟弥漫，弹片横飞，日军惊恐万状，混乱一团，晕头转向，丢盔弃甲。四连和五连同时从公路两侧冲出，迅速地将敌分割成数段。勇士们有的端着刺刀，有的抡着大刀，扑向敌人，与一群群拿着指挥刀的鬼子进行肉搏。激战三小时，全歼该敌120余人。从缴获的文件中查明，此敌正是“皇军战地观战团”，均少将以下联队长以上军官。敌人临汾指挥部大惊失色，急忙抽调进犯太岳抗日根据地的兵力数千人，在飞机掩护

下，连夜合击我军。我16团按原计划西撤，开赴延安去了。我太岳抗日根据地军民乘机出击歼敌，粉碎了敌人的“铁滚扫荡”。

韩略村战斗，日军违背了“谨素伏奸”的谋略，没有在“险阻”之处必须谨慎地反复搜索我之伏兵或侦探，确实万无一失，方才行动，因而导致了“皇军战地观战团”全团覆没。

敲山震虎

敲山震虎 先打击与被打击者有密切关系的其它部分，使被打击者在变化了的事实面前震惊，从而失去有利时机，或丢掉原先的奢望幻想，或变得容易就范，再按既定方针处置被打击者。

解放战争时期，毛主席运用“天津方式”为和平解放北平催生，使和平解放大城市的方式最终得以实现，就是敲山震虎的方法。当时，傅作义对和平谈判开始要价很高，要成立什么华北委员会，与共产党平起平坐谈判。毛主席见傅作义仍抱幻想没有诚意，就下令解放军一气打下了新保安和张家口，短短三天时间，傅作义的家底败亡殆尽，几十年惨淡经营付诸东流，一头栽到床上放声恸哭。接着又传来中原国民党败报，黄维12万人的精锐兵团覆灭双堆集，杜聿明30万大军先困于青龙集，复困于陈官庄，许多将领不分嫡系杂牌，都纷纷率部整师整旅地在战场上起义，倒戈相向。傅作义这才真正意识到不谈是不行了。尽管如此，傅作义还是没有丢掉幻想，做着“和”、“战”两手准备，重新部署了北平、天津、塘沽三个军事防区。傅作义的如意算盘是：以三个防区的军事实力继续与解放军拖延时间，讨价还价，谈不拢就打，打得好才能谈得好。事情非常清楚，要和平解放北平，必须先武力打掉天津、塘沽，进一步实行军事高压，逼傅作义就范。因此，天津守敌指挥官陈长捷还在漫天要价，等解放军派代表与他谈判，解放军已发出最后通牒，令其放下武器，限24小时内答复，否则将采取攻击行动。陈长捷坚持初衷不改，认为天津问题也应“由傅先生做代表统筹谈判”，继续拖延。解放军是强硬的，没有通融余地，只有坚决打掉天津塘沽，才有北平的和平。限期一到，立即发起总攻。第二天，陈长捷被俘。傅作义没想到天津破得这么快。天津一垮，塘沽守敌早在这之前就已弃城南逃。敲天津塘沽之山震北平之虎的目的达到。北平孤立了，傅作义只有接受

解放军的条件，和平解放北平。正如毛主席早就指出的：“傅作义好比是坐在一个花瓶子里，他走又走不脱，打又打不得，我们何必急着去把那么好的一只花瓶子打碎呢？投鼠忌器。我看还是先打天津、塘沽吧，把天津塘沽的敌人消灭了，断了从海上逃跑的路，傅作义自己会从花瓶里走出来的。”

运用这一谋略，要十分注意把握所敲之山与所震之虎的关系，要敲的是地方，敲的是时候。否则，不但震不了虎，反而打草惊蛇，或捅了马蜂窝，事情反而更难办。

擒贼先擒王

擒贼先擒王 语见唐朝杜甫《出塞曲·前出塞》诗：“挽弓当挽强，用箭当用长；射人先射马，擒贼先擒王。杀人亦有限，列国自有疆；苟能制侵陵，岂在多杀伤！”杜甫（712—770）24岁时到洛阳考进士不中，40岁以后做过短期的小官，家境贫困，科岁时遇上安禄山之乱（唐玄宗天宝十四年），逃难到陕西、四川，后又到湖北、湖南，一生过着流浪生活。这首《前出塞》诗表现了他既反对别人侵略自己，也反对去侵略别人的人道主义思想。同时，也表达了“射人先射马，擒贼先擒王”的这一既很普通又很深刻的韬略。

《三十六计》把“擒贼擒王”作为第十八计，其解语云：“摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。”意思是说，摧毁敌人的主力，抓住它的首领，就可以瓦解它的整体力量。好比龙出大海到陆地上来作战，面临绝境一样。这一谋略的基本精神是说在战争中要抓主要矛盾，求得彻底胜利。

自古兵家认为，指挥打仗要全局在胸，通观始终，善于乘胜扩大战果，决不能放弃获取大胜的战机。如果认为击溃了敌人就是取得了完全的胜利，而不去消灭敌人的主力，捉拿它的军事首领，就如同放虎归山，后患无穷。

在古代战争中，两军作战多为面对面的厮杀，双方主帅指挥位置都看得清楚。在混战中，一方失利溃逃，主帅也会伪装起来。擒贼先擒王，要想方设法让敌主帅暴露，设法捉拿，这是古代作战双方都十分重视的问题。

《新唐书·张巡传》载，唐肃宗时，张巡和尹子奇作战。张巡的队伍一直冲到敌营帅旗之下，接连斩杀敌将50余名，士兵5千余人，敌营大乱。这时，张巡想射死尹子奇，却不认识他，便叫士兵削篙杆当箭

射。对方中了箭的非常高兴，以为张巡部队箭已射完，都急忙去向尹子奇报告。张巡因此认出了尹子奇，立刻命令部将南雾云放箭。一箭射去，正中尹子奇左眼，尹子奇急忙收兵，差点当了俘虏。

现代战争中，战争样式发生了根本变化。运用此谋，可以理解为打敌指挥机构，通常作为配合正面作战的奇袭手段来运用。1如8年7月，我军攻占襄阳。襄阳地处要冲，它的东、西、北三面滨临汉水天堑，南面紧依丛山屏障。在汉水和城南大山之间，有一条狭长的走廊直通城西门。城外的重要山峦中筑有许多明碉暗堡，形成坚固的防御体系。守敌指挥官康泽熟知我军“先打分散孤立之敌”的作战特点，攻坚战斗一般又都是先扫外围，层层剥皮向中心打。我军某团根据这一地形特点和守敌的习惯认识，集中兵力，首先劈开琵琶山，夺取距城最近的真武山，打开走廊要道，行“掏心战术”直逼襄阳城下，使外围山头的敌人统统失去作用。然后，我攻城部队又以声东击西之法，攻破城池，活捉康泽，解放襄阳。伞降、机降出现于战场，使“擒贼先擒王”之法出现许多更奇妙的特点，并由一般的战术动作发展到战役战略行动；由小规模奇袭发展到大规模突然袭击。常表现为战争发起者在政治欺骗和外交伪装的掩盖下，以重兵突然降临于敌国首都和战略要地，企图一下子掐住对方的咽喉，胁迫对方统帅机关停止反抗，而为其地面大部队侵入创造条件。如第二次大战中希特勒伞降挪威，70年代末苏军机降喀布尔即属此例。

瞒天过海

瞒天过海 这一谋略是把企图隐藏在明显的事物之中。人们司空见惯的事物，往往不会怀疑，藏密于司空见惯之中，达到自己的军事目的。

“瞒天过海”，原意是瞒着皇帝渡过大海。事出明朝解缙等《永乐大典·五十六·薛仁贵征辽事略》，唐太宗亲兵30万，以张士贵为前部总管，路过辽东，见汪洋大海，后悔不该出征，召集各路总管问“过海之计”，薛仁贵和张士贵用计骗太宗，说有一老人会使海水变干，叫老人领太宗经过用帐幕围起来的角道来到也用帷幕围着的船上，太宗以为还在地上，“但觉风声四起，波响如雷，杯盏倾侧，身居动摇良久。帝不晓，令近臣揭帐幕视之，但见清清海水无穷，帝急问曰：‘此是何处？’张士贵起而奏曰：‘此乃臣过海之计，得一风势，30万军乘船过海，到东岸矣。’视之果在船上，将扣东岸……。”

“瞒天过海”，就是根据这个故事概括而成的。在《三十六计》中，它被列为第一计。

这是一种示假隐真的疑兵之计，主要用于战役伪装，以隐蔽军队的集结、发起攻击的时间等，达到出其不意的目的。《隋书·贺若弼传》载，隋文帝（杨坚）开皇九年（公元588年），隋朝要大举进攻陈国（公元557年，陈霸先称帝，国号陈）。隋吴州总管贺若弼率大军出广陵自瓜洲渡江，攻击陈国。贺若弼买了许多好船隐藏起来，却把五六十只破船摆在江边沟渠内给陈国侦察人员看。陈以为隋没有船只，无法渡江。战前，贺若弼频繁地组织沿江守备部队调防，并要求每次调换防都要先到广陵集中，大列旗帜，营幕遍野。陈军发现后，开始还以为是隋军进犯，马上倾全国之兵防范。后来发现是隋军调防，就把集结起来准备抗击隋军渡江的防军撤了回去。以后，隋军频繁换防，陈军也就逐步

习以为常，不再加以戒备。贺若弼在陈军疏于戒备之后，又派出一些兵马到沿江一带去打猎，并故意虚张声势，人马喧嚣，远近皆闻。开始这也引起陈军虚惊，时间一长，陈军对隋军的行动也就不以为然了。就在陈军江防部队解除警惕之后，贺若弼突然挥师过江，一举攻占京口，生俘陈国徐州刺史黄恪。

第二次世界大战接近尾声，盟军为了诺曼底登陆成功，在准备工作中采取了一系列瞒天过海的手段。

第四次中东战争中，阿方借助第三次中东战争之后，每年都照例举行的军事演习，向运河调集兵力。他们白天往运河西岸调动一个旅，傍晚撤回两个营，暗中留下一个营，使对方以为派出的部队是进行正常的演习训练，丧失了警惕，阿方三军顺利地完成了集结。

熟视无睹，常见不疑，瞒天过海就是巧妙地利用人们的这种思维错误来掩盖其真实意图的谋略。

薄其前后，猎其左右

薄其前后，猎其左右 语出《六韬》（《武经七书》版）：“敌人始至，行阵未定，前后不属，陷其前骑，击其左右，敌人必走；”……敌人行阵不固，士卒不斗，薄其前后，猎其左右，翼而击之，敌人必惧。”薄：逼近。猎：引申为威胁。这一谋略，意在逼近敌之前方和后方，威胁敌之左右两翼，使敌陷于四面作战的困境，失去战争主动权，从而战胜敌人。

《史记》卷七、卷八和《资治通鉴·汉纪》、《通鉴纪事本末》记载，自从项羽自称西楚霸王，建都彭城（今江苏徐州）以后，刘邦在汉中积极准备攻打项羽。公元前205年4月，刘邦乘项羽出兵山东的机会，占领了彭城。项羽得知后，立即回击刘邦，把汉军打得大败，刘邦带了几十人突围后，退到荥阳（今河南荥阳）、成皋（今河南汜水西北）一带，组织防御。他聚集残军，阻滞了楚军的追击。自此展开了楚汉成皋之战。

楚汉两军相持于成皋、荥阳一线正面战场后，拥有优势兵力的项羽不断向汉军发动进攻。刘邦一面坚持防御，一面积极地展开一系列军事和外交活动，争取有利于决战的局面。在左翼，刘邦派韩信率兵出击，攻打归附楚军的魏、赵、燕、齐等国；刘邦又运用政治手段，使项羽的宿将英布背楚归汉，成了汉军有力的右翼；刘邦又利用活动在楚军后方的彭越部队，作为汉军的“游兵”，威胁项羽的心脏地区；刘邦还用计策离间了项羽和他的谋士范增的关系，使项羽失去了有力助手。公元前203年6月，项羽攻陷荥阳，进围成皋。刘邦为了避免不利条件的决战，就放弃成皋，一面征兵，一面派人破坏楚军的粮道，坚守不战，等候战机。

经过两年多相持，到公元前203年10月，侧翼的韩信攻下齐国都

城，齐国向楚求援，项羽派了大将率兵20万援助，结果被韩信歼灭。同时，活动在楚军后方的彭越部队打下了17座城池，切断了楚军由彭城到成皋的一切供应联系。这时，楚军在战略上已经完全陷入被动。

为了打通粮道，项羽被迫亲自率兵打彭城，而把成皋一线交给曹咎，要曹咎坚守成皋，切勿出战。这时，刘邦认为决战时机已经成熟，便积极策划转入反攻。刘邦利用曹咎性情暴躁、军事素养不高的缺点，令汉军连日在楚军外挑战、辱骂。曹咎在盛怒之下率军横渡汜水，攻击汉军。当楚军刚渡河一半时，汉军发动猛烈反攻，将楚军击溃，又乘胜追击，夺回了成皋。项羽得知后，回军营救，但已难以挽回危局。

成皋之战后，战争的优势和主动权完全落在汉军手里，为汉军在楚汉战争取得全胜创造了有利条件。

楚汉成皋之战，刘邦在战争全局上就是采取正面坚持、南北两翼牵制、敌后骚扰的作战方针，也就是“薄敌前后，猎其左右”的方法，使强大的楚军陷于多面作战的困境，失去战争的主动权。

操刀必割

操刀必割 谋出《左传·襄公三十一年》：“犹未能操刀而使割也。”《六韬·文韬·守土第七》：“太公曰：“……日中必彗，操刀必割，执斧必伐。日中不彗，是谓失时；操刀不割，失利之期；执斧不伐，贼人将来。”

操：拿。拿着刀一定要割东西。比喻做事要及时。

用兵作战，要不失时机。

时机总是千载难逢的。要抓住时机，才能成功或胜利。如果坐失良机，则一事无成，磋悔不及。

隋大业十三年（公元617年）七月四日，李渊命李元吉留守太原，亲率甲士3万向长安进军。14日抵达贾胡堡，距霍邑仅50里，遭到隋将宋老生在霍邑、屈突通在河东（今山西省永济县）的阻击。道路狭隘，大雨不止，军中乏粮，大军难于推进。李渊只好派府佐沈叔安等回太原运粮，使刘文静到突厥请兵，又卑词折奖李密以求连和。因刘文静久去未归，又有突厥与刘武周联兵乘虚袭击晋阳的谣传，李渊束手无策，召集诸将商议，准备回师。裴寂等说：“宋老生、屈突通连兵据险，未易拌下。李密虽说连和，居心叵测。突厥贪而无信，唯利是图。刘武周事胡媚外，肘腋之患。太原一方都会，且义兵家属在那里，暂应回师，徐图再举。”李世民急忙反驳说：“眼下正是秋收季节，遍地庄稼成熟，不乏军粮。宋老生轻躁少谋，一战可擒。刘武周与突厥外和内争。刘武周远取太原之利，不能近亡马邑之优。（马邑是刘武周驻地）我军本兴大义，奋不顾身地拯救百姓，应当先入长安，号令天下。今遇小敌，尚未交战就匆匆撤兵，跟随我们的人就会大失所望，再以义兵号令天下也没有人听了。退守太原也不能自保，进取更无指望。”李建成也认为此言有理，但是李渊却听不过去，仍决定回师太原。李世民准备再次劝

说，但是为时已晚，李渊已进帐就寝了。李世民无可奈何，便在帐外号陶大哭起来，惊醒李渊。李渊召问原因。李世民回答：“今举义兵，进则得民心必胜，退则失民心必散；我散于前，敌攻于后，全军覆没在即，我能不悲痛欲绝吗？”李渊恍然大悟，问道：“现在大军业已开拔，如何是好？”李世民说：“右路大军纪律严明，尚未出发；左路大军也刚去不远，可以追回。”李渊笑道：“成败全在于你，就照你说的办吧！”李世民和李建成连夜追回左军。就在这时，沈叔安从太原运来粮食。不久天晴，大军直指霍邑，擒斩宋老生，攻克霍邑，然后过黄河，入关中，下长安，奠定了唐朝基础。

李渊操刀不割，险些坐失良机；李世民操刀必割，不失时机，夺取长安，为强大的唐朝帝国奠定了基础。

操刀必割者须具备超常眼力，非凡勇气，果敢精神，坚强意志。

一般来说，“操刀必割”是进攻性谋略。它与“不失时机”相似而又不同。

避实击虚

避实击虚 《孙子兵法·虚实》：“兵之形，避实而击虚。”意思是避开敌人的主力所在，攻击其力量薄弱的地方。也叫避实就虚。《淮南子·要略训》：“避实就虚，若驱群羊。”避实击虚，虚破则实减。进攻者在选择作战目标，确定进攻路线和主攻方向时坚持避实击虚，作战行动就会顺利如庖丁解牛，游刃有余。

战争史上避实击虚的战例很多。战国时期魏伐赵，赵急，请救于齐。齐威王使田忌为将军，孙臏做军师。田忌打算率领大军直奔赵国，孙臏说：“夫解杂乱纷纠者不控倦，救斗者不搏噉，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”这里的“批亢捣虚”即避实击虚。此例请见“围魏救赵”。毛泽东肯定这种战法说：“如果敌在根据地内久踞不去，我可以倒置地使用上述方法，即以一部留在根据地内围困该敌，而用主力进攻敌所从来之一带地方，在那里大肆活动，引致久踞之敌撤退出去打我主力，这就是‘围魏救赵’的办法。”这种战法，为数千年来兵家所研究和运用。

避其锐气，击其惰归

避其锐气，击其惰归 《孙子兵法·军争》：“善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。”锐：锐利。惰：懈怠。归：返回。这里的“锐”、“惰”、“归”都是指士气。部队作战，初战时气锐；过一段时间，力量有所消耗，士气逐渐懈怠；到了后期，士气衰竭。这一谋略要求避开敌人初来时的锐气，待其懈怠、衰竭时再去打击它。实质是根据敌人士气选择决战时机问题。

孙武在两千年前，就把作为精神因素的“士气”看成是军队战斗力的重要组成部分。在孙武之前，战争实践中已经有人注意到了士气对战争胜负的影响。《左传·宣公十二年》引古代兵书《军志》说：“先人有夺人之心。”孙武继承并发展了前人的思想，对“士气”作了进一步的具体分析，提出了掌握和运用士气达到克敌制胜的方法，为历代兵家所重视，成为古代战争中敌强我弱情况下作战的一条主要指导原则。

《左传·庄公十年》记载：公元前684年，齐国进攻鲁国，战于长勺。鲁庄公起初不待齐军疲惫，就要擂鼓出战，被曹刿劝止。等到齐军击鼓三次进攻受挫时，曹刿说可以反击了。于是鲁国军队发起反击，打败了齐军。事后，鲁庄公问曹刿打败齐军的道理，曹刿说：“打仗要靠勇气。第一次击鼓鼓足士气，第二次击鼓士气开始衰落，第三次击鼓就泄气了。敌人泄气，我们军气旺盛，所以能够打败敌人。”这是在作战中掌握军队士气的一个典型战例。

《百战奇法·避战》：“敌初来气锐，且当避之，伺其疲敝而击之，则胜。”东汉中平六年（公元189年）二月，汉将皇甫嵩击败王国的陈仓之战就成功地运用了这一谋略。当时，王国率军围攻陈仓，左将军皇甫嵩与前将军董卓奉命率军4万救援。董卓主张速进，认为：“速救则城全，不救则城灭。”（《后汉书·皇甫嵩传》）。但皇甫嵩却

说，百战百胜，不如不战而屈之。是以善用兵者，先为不可胜，以待敌之可胜。陈仓虽小，城守固备不易拔。王国虽强，攻陈仓不下，其众必疲，疲而击之，全胜之道也。因而采取了缓进以避其锐，待机以击其衰的作战方针。王国自冬至春，攻城80余日而不能克，部队力疲气衰，不得不撤围而退。这时，皇甫嵩抓住战机，挥军追，董卓却在这时说：“穷寇勿追，归师勿遏。”皇甫嵩力排董卓阻挠，连战连捷，歼灭王国所部万余人，王国落荒而逃。

现代战争形式已非两千所前所可比，敌之士气也非指挥员登车而可望。但避敌锐气，伺机歼敌的思想仍然可以借鉴。

避虚击实

避虚击实 避开敌人空虚之处，攻击敌坚实之处。

当己方在力量上处于劣势敌强我弱的情况下，与敌硬碰，进行大规模决战，无异于鸡蛋碰石头。这时候应该采取避实击虚的方针，避免集中力量与强大之敌主力决战，而是攻击弱小和孤立之敌，并根据“兵以分合为变”的原则，设法将敌人强大的主力分散使用，再集中己方相对优势兵力围歼局部劣势敌人。当战争形势发生变化，敌弱我强时，便可采取避虚击实之策，寻找敌主力部队，想方设法诱使或迫使其与己决战，一举而消灭之。避实击虚和避虚击实常常是交替运用的，不同时间、不同地点、不同敌我双方各方面的情况，而有不同的侧重点，有时战略上运用避实击虚，而在战役战斗上使用了避虚击实；有时战略上运用避虚击实而战役战斗上却常用避实击虚。虚虚实实都随着条件的变化而变化。因此，古今中外，避虚击实的战例很多。隋朝末年，李渊和李世民父子就采用了避虚击实的谋略夺取天下。隋大业十三年（公元617年）7月4日，李渊命李元吉留守太原亲率甲士3万人向隋都长安进军，拔霍邑，经龙门，渡黄河，入关中，夺占永丰仓（陕西华阴县），扫清长安四周，合兵加余万攻下长安，然后扫平天下。首先攻取隋都长安，在战略上就是避虚而击实。但是在攻取长安时，首先扫清长安外围，不是马上攻击长安，使兵由原先3万增至20余万，然后会攻长安而成功，又是在战术上先运用了避实击虚的谋略。

三大战役之后，解放军于1949年4月21日，向全国进军。

百万雄师强渡长江，4月23日攻克国民党首都南京，然后向全国尚未解放的各地进攻，一举而解放整个大陆。这是运用“避虚击实”的典范战例。

藏锋敛锷

藏锋敛锷 语出清代夏敬渠《野史曝言》十三回：“大智若愚，大勇若怯，不是要埋怨他，正深爱著他，要他藏锋敛锷，以成大器。”

锋：兵器的锐利部分；锷：剑刃。把锋与锷都收敛隐藏起来。比喻不露锋芒。

藏锋敛锷就是要把进攻的目的遮盖起来，把进攻的锋芒收敛起来，把假象显露出来，使敌人判断错误和行动错误，造成了敌人的错觉和不意，我再乘敌之隙，出其不意地攻击敌人而获胜利。

公元677年，西突厥十姓可汗阿史那都支和另一突厥部落首领李遮匐率部反唐，侵逼唐安西，并联合吐蕃，骚扰唐边。公元679年6月，唐与吐蕃几次较量后，又想反击突厥。众臣主张以大军进讨，只有吏部侍郎裴行俭反对。他认为，唐军刚与吐蕃作战受挫，大将刘审礼被俘，所以不宜再对突厥用兵。同时献计说：“现在波斯王死了，其子泥恒师作为人质尚在长安。可派使者送其回国，途经阿史那都支和李遮匐领地时，乘机擒获他们。兵不血刃而平叛乱。”高宗采纳此计，并派他为安抚大食使，送波斯王子归国，并册立为王。裴行俭带着一小队随从，护送波斯王子，从长安出发，行军月余，到达西州。他曾在此任过长官，当地官员、故旧热烈欢迎他。他召集当地豪杰子弟千余人跟随身边，并声张说：“天气正热，不易远行，等到天凉时再西进。”阿史那都支获悉，未做唐军进攻准备。裴行俭过了几天，又召集四镇酋长说：“我过去在西州时，狩猎是我最喜欢的事。今天我想恢复过去的狩猎比赛，谁愿跟找一起去呢？”四镇胡人子弟一听，喜出望外，争先恐后要去，很快征集万余。裴行俭率领着豪杰子弟和胡人子弟天天狩猎于郊外，其实是借狩猎之名，行练兵之实。练好兵后，一天，裴行俭突然召集起部队，日夜兼程，向西疾进。在离阿史那都支部落十余里处，先派与阿史

那都支关系密切之人去向其致意，问候其健康与否。同时部队缓缓而行，松松垮垮，懒懒散散，不像打仗的样子。随后又派出使节敦促阿史那都支前来相见。阿史那都支原与李遮匐商定拒绝使节过境，竟未料到使节来得如此之快，左思右想，别无他法，只好率领子弟硬着头皮迎接裴行俭。裴行俭将计就计，手下兵将立即将阿史那都支及其随从擒获。裴行俭用从阿史那都支身上搜出的传递可汗命令的契箭，召集诸部酋长。诸部酋长纷纷前来，全被擒获。裴行俭派人将其押送碎叶城，又选精锐骑兵，带足干粮，昼夜兼程，奔袭李遮匐。途中俘虏了阿史那都支派去和李遮匐联络后返回的使者以及李遮匐派来的使者。裴行俭让这两个使者先到李遮匐处讲明形势，说清利害。李遮匐束身就缚。裴行俭让波斯王子自行回国，自己带着战俘凯旋。

裴行俭真实目的是捉拿阿史那都支、李遮匐，但公开说是要护送波斯王子归国；进攻的锋芒是向着阿史那都支、李遮匐，但是把锋芒收敛隐藏起来，公开说是打猎。裴行俭成功地运用了藏锋敛锷的谋略，造成敌人的错觉和不意，然后再乘敌之隙，出其不意地攻击敌人，兵不血刃，大获全胜。一小队随从胜过了数十万大军。

蘑菇战

蘑菇战 在敌强我弱不足以取胜的情况下，采用拖的方法，与敌周旋，把敌人拖疲、拖乱、拖垮，再瞅准时机给敌人致命打击的谋略。

《太平天国新军的运动战·张宗禹语》：“敌能战，应不与战，专以走疲之，则可常活。”解放战争时期，我军曾以此战法创造了许多生动的战例。

1946年6月底，蒋介石向我陕甘宁边区发动全面进攻。敌军兵力为34个旅33万余人。当时我西北野战军主力仅有6个旅2万余人。在强敌面前，我军于1947年3月19日主动放弃延安，诱敌北上安塞，集中主力伏歼敌第31旅于青化砭。敌人发现我军主力之后，以10个旅之众，企图合击我军。我军派出小部队以蘑菇战术吸引敌人，让敌人在陕北团团转，处处扑空，兵力疲惫，给养困难。我军主力早已转移到蟠龙西北地区休整，隐蔽待机。

此时，我晋冀鲁豫野战军太岳兵团发动了晋南攻势，直接威胁敌后方安全。敌在进犯扑空、晋南告急的情况下，被迫以第135旅守备瓦窑堡，主力于4月6日南下蟠龙、青化砭集结。我军主力立即集结于蟠龙、瓦窑堡大道南侧地区，待机歼敌。4月12日，敌整编第1军、整编第29军9个旅开始向蟠龙、青化砭西北地区进犯，遭我军阻击，行动迟缓。14日8时，敌第135旅沿瓦窑堡、蟠龙大道两侧高地南下。9时许，遇我新编第四旅堵击。我四旅且战且走，诱敌深入。我第二纵队、教导旅、新编第四旅将该敌包围于羊马河以北地区，全歼该敌4700余人，俘敌旅长麦宗禹。

“蘑菇战”战法，是主动地调动敌人，让它团团转，把它磨得疲惫不堪，士气低落，指挥失措，漏洞百出，然后伺机歼敌，这是以劣胜优的有效战法。

经济谋略

引言

政治竞争、军事竞争，说到底是一种经济竞争，但也有着与其明显不同的特色。在一定意义上说，政治竞争围绕着权力，经济竞争围绕着物质利益，而军事竞争无不与鲜血和生命所构成的力量密不可分。国家间的争斗，战争是显著的特色。一个国家内的上层建筑领域的竞争，多表现为政治权力的争夺。在经济领域，竞争则无不是物质利益的纠葛。现实社会中，政治、军事和经济是那样的密不可分，政治权力可以转化为物质利益，物质利益也常常能上升为势不可当的政治权力。而政治和经济矛盾的激化，常常通过战争来解决问题。战争中胜利的一方，既可以获得政治权力，也可以获得经济利益。因此，经济谋略与政治谋略、军事谋略密不可分，它们在极其广泛的领域中是相通和相融的。

在自然经济状态下的过去，人们为了生存而争夺财富绞尽脑汁，甚至流血牺牲；在商品经济日益发展的今天，人们为争夺市场，赢得顾客，同样要挖空心思，竭尽全力。难怪有人尖锐地说：“商场就是战场”，“经济竞争是不流血的战争。”

在这不流血的战争之中，人们既是在斗勇斗胆，也是在斗智斗谋，斗术斗技，虽不是血与火、生与死的战场，但充满着优胜劣汰的对抗，在这种对抗过程中，有着许多精彩生动的场面。人们通过无数成功的经验和失效的教训，逐渐总结出了制胜对手的种种妙招。

无论在古代和现代，人类的经济活动都比政治活动、军事活动要广泛得多，人们实践中的体会和经验亦更加丰富。在漫长的封闭的小农经

济时代，经济领域中竞争的激烈程度，较之军事领域和政治领域说来要小得多。因此，古时的军事谋略和政治谋略发展较快，而经济谋略的发展显得滞后。

在现代社会中，经济领域中的竞争异常广泛而激烈，它猛烈刺激着经济谋略的发展。在这种情况下，经济谋略就需要广泛借鉴军事领域、政治领域、外交领域的谋略为自己所用。就“商战”一词来说，就是从军事用语演化而来的，但它的含义已远远超出了与其相类似的军事用语的内容的界定，它既有与竞争对手较量中战而胜之之意，又有在商品交换中取悦消费者使之完成消费行为之意，也有在遇到困难时战而胜之的意思等等。因此，经济领域中的许多谋略，在其它领域中有似曾相识之感，但这并不影响我们对经济谋略的研究和总结。

你想在变化莫测的经济竞争中获胜吗？你想当一名称职的企业家吗？你想使自己的产品畅销不衰吗？你不妨翻一翻这里为你提供的锦囊妙计。

人弃我取，人取我与

人弃我取，人取我与 别人贱价出售，我买过来；别人高价来买，我再卖出去。指商人经商善于掌握行情，窥伺时机，以便牟取厚利。

语出汉朝司马迁《史记·货殖列传》：“当魏文侯时，李克务尽地力，而白圭乐观时变，故人弃我取，人取我与。”

战国魏文侯时，白圭善于经商，用廉价收购滞销商品，待机再高价出售，因而牟取厚利，发财致富。

商品的价格总是围绕它的价值，因供求矛盾而发生上下波动。当供不应求时，商品价格上涨；当供过于求时，商品价格下跌；当供求平衡时，商品的价格大致等于商品的价值。商品的价格不是一成不变的。当供过于求时，商品滞销，别人低价抛售，你却买取；当供不应求时，商品畅销，别人高价来买，你再卖出。在古代，商品生产尚不发达，商品经营范围狭小，商品经营信息流通缓慢的情况下，这是发财致富之道。在现代，商品生产高度发达，信息高度灵通，人们驾驭市场能力有限的情况下，对这一谋略的运用就要适时赋予其新的含义。

当然，“人弃我取，人取我与”的谋略，只应在国家经济政策允许的范围内运用。破坏国家的经济政策和扰乱市场的投机倒把行为，是法律所不容许的，应坚决反对。

入境问俗

入境问俗 宋苏武《密州谢上表》：“入境问俗，又复过于所期。”《礼记·曲礼上》：“入境而问禁，入国而问俗，入门而问讳。”进入另一地区，要先打听一下民俗、禁忌，以免遇到麻烦。产品要在一个地区争得顾客，打开销路，必须了解当地风俗民情、消费习惯和兴趣爱好。

《韩非子·说林上》中有一则故事说，鲁国京城有一对夫妇，男善编草鞋，女善织麻布。他们听说越国是个鱼米之乡，富庶安宁，就准备迁居到越国经商。邻居劝他们，越人从小光着脚板走路，个个蓬头披发，从不戴帽子，谁买你们的草鞋和麻布？邻居的话使他们打消了去越国的念头。这个故事告诉我们，入境问俗就要从不同地域、不同民族民俗民情的差别入手，经营具有特定功能的“差别产品”，从而谋取“差别利润”。

在美国，一般都是由太太煮饭，丈夫洗碗碟。如果省了洗碗碟的工序，夫妇就可以分双单日煮饭。菲律宾人很聪明，他们向美国输出一种用藤织成的碟儿，教美国人用一块圆纸头，放在藤碟内，再放上三明治或炸鸡腿。饭后把骨头和纸头扔进垃圾桶，收回藤碟，不需洗刷就诸事大吉。藤碟虽是原始商品，却同样能赚取大量外汇。菲律宾藤碟独占了美国市场。

在阿拉伯国家，虔诚的穆斯林教徒每日祈祷，守时不辍。他们在祈祷时，一定要跪拜于地毯上，又必须面向圣城麦加。根据这一特点，1984年初，比利时地毯厂商范德维格，巧妙地将扁平的指南针嵌入祈祷用的地毯上。指南针指的不是正南正北，而是始终指向麦加城。这样，伊斯兰教徒们只要有了他的地毯，不论走到哪里，只要把地毯一铺，就可以准确地找到麦加城的所在方向。这种地毯一上市，立刻成了抢手

货，很快卖掉25000块。

运用这一经营谋略，关键在于对市场因素进行分析，探索个性市场，使企业（或产品）以差异别于竞争对手，以奇制胜，适时推出具有特定功能的差别产品。这就要求经营者特别是决策者，具有对市场个性化因素的敏感性和洞察力，具有广博的多学科知识。

与虎谋皮

与虎谋皮 原作“与狐谋皮”，《太平御览》卷二〇八引《符子》：“欲为千金之裘而与狐谋其皮，欲具少牢之珍而与羊谋其羞，言未卒，狐相率逃于重丘之下，羊相呼藏于森林之中。”后多作与虎谋皮，比喻跟所谋求的对象有利害冲突，很难办成。

确实，在市场中，竞争对手之间总是有着不同程度的利害冲突。在一定的市场上，某一方市场占有率增加，必定伴随着其他竞争者市场占有率的减小，因而竞争对手绝不会轻易让他人扩大市场份额。特别是，市场已经被某些垄断企业主宰，任何小公司若能从垄断者这只“猛虎”身上谋一块皮，其中必有一番奇迹，它的市场地位必然随之提高。

光管支架在香港和东南亚一直被日本松下公司长寿牌垄断。广东湛江家用电器工业公司的李秀森认为：要使产品在市场站得住脚，就必须向最强的对手挑战。1974年，4万支光管支架打进了香港市场，打着三角牌商标的产品以造型美、起动快、价钱便宜，战胜了松下长寿牌，至1977年已有30万支三角牌光管支架进入香港市场，使松下的长寿牌失去竞争力。

接着，台湾和香港的20多家厂商联合起来在香港市场投放一批廉价光管支架，企图挤走湛江家电公司，湛江家电公司立即研制生产了一种简易型光管支架投放香港市场，价格比港、台产品便宜10%，大获全胜，现在以每年出口150万支光管支架，雄踞80%~90%的香港市场。

六十年代末，著名华裔企业家王安看到的一份研究报告指出：一个一般产业工人使用的工具和机器大约15000美元，而一位办公室职员使用的设备实际只有一台价值400美元的电动打字机。当时计算机还没有应用到普通办公室职员的工作中去。对计算机应用来说，办公室是一个未开发的市场。王安意识到，制造字处理设备是占领这一市场的极好机

会。当时，字处理设备市场的80%由IBM公司控制，它的规模是王安公司的225倍，传媒普遍认为，王安作出进军字处理设备市场的决定非常鲁莽。

王安首先租用了IBM名为磁带电传打字机的字处理系统，为的是研究其性能和特点。两年后，1971年11月，宣布制成1200型，这是王安公司进入字处理市场的第一种产品。

报界对王安宣布制成1200型的兴趣集中在一家小公司居然敢于同IBM竞争这种不自量力的鲁莽行为。然而，在1972年至1975年的三年间，IBM迟迟未能对王安公司的挑战作出有效反击，使王安公司能够从容地改进和发展字处理设备。

接着，王安公司采取与1200型完全不同的方法研制新一代字处理机。1976年6月在纽约辛托皮坎贸易展览会上，王安公司展出了以阴极射线管为基础的字处理机，名为WPS，它比当时字处理设备都优越得多。王安考虑到客户作出购买决定时，要求售方先拿出这些设备在提高生产率和产生效益方面的定量数据，然后决定是否采用新技术。于是王安公司大量搜集了这方面的数据，使WPS具有令人信服的可行性。王安公司还开创了计算机制造商在电视做广告的先河，广告的主题是大卫和哥利亚，大卫是王安，哥利亚暗示IBM，内容是一位莽撞的青年打断了一家公司正要决定与哥利亚一起合作的董事会议。这位青年问董事们：“你们考虑过王安公司吗？”接着他信心十足地一一列举应该使用王安公司产品的理由，使正在开会的董事们从愤怒转为欣然接受。

到1978年，王安公司已成为全世界最大的字处理设备制造商，并一直保持它的领先地位。

五分乐观，七分警觉

五分乐观，七分警觉 这是一个炒股实战中的重要谋略。

“五分乐观，七分警觉”主要是指股民在涨跌无情的交易市场上，冷缩时应心胸宽阔、长远着想，保持五分乐观；热胀时防止贻误良机，保持七分警觉。

为什么需要有“五分乐观，七分警觉”？因为股价趋势涨跌循环往复，既不可能永远只跌不涨，也不可能永远只涨不跌。所以，当股价下跌时，不必过分悲观，以免赔价抛售股票，徒遭损失；当股价上涨时，也不必过分乐观，以免因为兴奋而昏了头脑，买了高价股票，遭致长期套牢之苦。

一般的股价下跌是因为经济发展欠佳，股份公司经济效益减退等经济原因而引起的。然而，跌过头的行情，多数由于投资者心理畏惧所致。如果能够在众人皆悲观的时候，保持五分乐观，一方面，可以避免低价抛售股票，另一方面也可以把握良机，取得差价收益。

股价上涨的主要因素是经济发展颇佳，股份公司经济效益良好等经济原因，但也有股价涨过头的，如市场致力于求顺利出货，必须制造过头的行情及热闹市场，以诱使投资者追逐。因此，在众人皆乐观兴奋时，应有七分警觉，才能避免投资失策。

在深圳，有这样一个真实的故事。有一次社会上盛传某家上市公司的总经理携带巨款外逃，当天这家公司的股票价格就立即下跌，握有这家公司股票5000股的某中外合资企业董事长张金库先生，凭借自己在香港股市的经验，并没有急于抛出手中的股票，他冷静地观察到这家公司的效益并没有衰退。十几天过去了，股民还是发疯似地抛售，这家股份公司的经理在深圳电视台露面辟谣，第二天股价就迅速回升，张金库先生在这次股票风波中没有遭受丝毫损失。又如，中英政府草签《关于香

港新机场建设及有关问题的谅解备忘录》后，国内外人士普遍认为这个《协议》的重要性就等于签署了第二份中、英香港前途问题联合声明，香港政治、经济发展进入了一个新纪元，由于受好消息刺激，香港股价急剧上升，创下了这些年来最高成交纪录，张金库先生看到这次上涨并不是长久的事，他在高度的警觉性的提示下，抛售出了全部股票，他净赚了500万港元。

止戈为武

止戈为武 《左传·宣公十二年》：“潘党曰：‘……臣闻克敌，必示子孙，以无忘武攻。’楚子曰：‘非尔所知也。夫文，止戈为武’。”楚子的意思“武”字从“止”从“戈”，平定暴乱，止息兵戈，才是真正的成功。后来也指不用武力而使敌人屈服。现在也指避开强者的优势，停止与对手正面交战，以一种新的“武力”从侧翼进攻，反败为胜。这一谋略，已被当今世界巧妙运用，特别是多应用于调整企业方向、产品结构和销售手段等方面，成为企业实行战略转移的有效谋略之一。

运用这一谋略可以采取三种形式，一种是通过转换产品结构或方向重新选择竞争对手，从根本上实现战略转移。二是不改变产品结构或方向，而是转换竞争市场，避开强手。如天津手表厂从1981年开始放弃城市市场，开拓农村女表市场，从而从很大程度上减少了同行业对手的抗衡，减轻了竞争强度。三是调整产品结构与方向，以产品品种差异参与竞争。日本卡西欧公司，曾一度是精工手表的竞争对手，精工以仿造瑞士表起家，短时间取得卓著成效，卡西欧成了败将。痛定思痛，卡西欧明白尾随精工之后，难有出头之日，唯有独树一帜，才能给企业带来生机。于是几经摸索，把眼光盯住了以石英晶体为振荡器的显示技术新领域。经过反复试验，终于开发出了精确度更高，造价更低的石英电子手表。尔后，又以石英振荡器为中心开发了一系列电子新产品，除了电子手表，还有收录机、电子钟、文字处理机、计时器和电视机等。特别是近几年来，以液晶袖珍电视机为首的新产品群，使卡西欧在逆境中崛起，销售增长率在同行中鹤立鸡群。

“止戈为武”不是坐以待毙，而是“正面止戈，暗渡陈仓，侧向进攻”，是一种战略性的转移、撤退策略。

反其道而行之

反其道而行之 这一谋略广泛用于政治、经济各个领域。在今天世界相对和平，各国竞先发展经济的情况下，更加频繁地用于经济方面。无论用于政治或经济领域，其办法都是抓住对方致命的弱点，采取与对方相反的办法行事，打乱其思路，攻其无备，以反制人。

1988年7月28日，全国名酒统一调价：茅台200多元一瓶，泸州老窖、五粮液100多元一瓶，就古井贡酒国家也规定提价48元1瓶。全国名酒涨价，各地名酒生产厂家满心欢喜。古井贡酒厂面对客观情况冷静地分析了形势：酒涨价对于酒厂虽然是好事，但由于人民购买力有限，自然愿买低价名酒，高价可能滞销，低价肯定会畅销。于是决定采取“反其道而行之”的谋略对策，乘别人涨价的机会来了个自我掉价。55度型产地零售价为20元，38度型为15元，古井特曲为6元，古井玉液为4元。名酒还是名酒，价格一降，销量大增，倍受人们的青睐。1990年销售额升至1.56亿元；1991年上半年已销售1.5亿元，全年有望突破3亿元。上半年实现利税已经达6400万元，比去年同期递增86.4%，别的名酒厂家却因身价倍增而大量积压。

全国名酒统一涨价，各种名酒都成了高价，表面上看起来涨价有利，其实涨价的背后如果滞销同样无利。古井贡酒厂正是看准了这一点，与全国酒厂背道而驰，采取“反其道而行之”的经营谋略，以别价皆高而我价独低的价格优势，在竞争中取得了胜利，不但占领了市场，而且取得了较好的经济效益。

1984年，在菲律宾举行的国际象棋世界冠军赛中，英国一家电子公司为了显示其电脑系列产品的实力，提高其产品的声誉，在国际上打通销售之路，在征得比赛组织委员会的同意后，由电脑遥控的机器人摆擂台，与大师们对弈。我国选手国际象棋特级大师刘适兰成功地采用

了“反其道而行之”的谋略对策、挫败了英国这家电子公司想借棋坛让其产品在国际上名噪一时的预谋。

比赛开始，机器人“棋手”确实身手不凡，三员特级大师上台，虽经一番激战，却一个个败下阵来，气氛十分紧张。刘适兰全神贯注地观看了这三场激战的全过程，经过细心的研究，悟出其中失败的原因，于是决定了对策，从容上台对弈。刘适兰先下第一棋着，机器人通过运算分析，很快找到最佳方案，“吱吱”声中，在荧光屏上显示了它的一步应着。接连几步，机器人反应都极为灵敏，且运筹合理，无懈可击。刘适兰胸有成竹，她心里明白，这宝贝虽然每秒可运算上百万次，但只不过是按事先输入的最佳对局棋谱机械地下棋罢了，若一反常态，不按一般棋谱下棋，就可以打乱其阵脚。于是她摒弃了一般棋谱的规律，“反其道而行之”，走了几步“臭棋”，行家也被搞得莫名其妙，完全打乱了电脑的程序，把机器人下的无所适从，嗡嗡乱叫，仅仅花了6分钟，机器人战败，用英语显示出“投降”的大字，全场轰动、欢呼，厂家的代表则目瞪口呆。

刘适兰善于分析对方，找出对方致命的弱点，不落入对方预设的防守圈套内，能“反其道而行之”，使对方无法招架，确实也是出乎于英国这家电子公司的预料，所以取得了意想不到的效果。采用“反其道而行之”谋略，有时确实能起到“出其不意，攻其不备”的作用。

反弹琵琶

反弹琵琶 “反弹琵琶”，是指经营者不循常规，反向求异，以异务稀，以稀取胜。市场运行有买方和卖方两个主要因素，产品经营者提供商品，购买者购置商品，表面看是经营者决定商品品种和供给时间。实际上，购买者的需求才是企业的生命之所系。市场随供给者和购买者两个重要因素变化。某种商品少，社会需求大，价格就高；某种商品多，社会需求小，价格就低；或造成积压。企业经营者的思维和眼光，不能光盯着眼前的市场，要从更远的时空上掌握市场运行规律，不随大流，在顾客需要而他人意想不到的时间和品种上多出冷门，创造机遇。

海南岛有一饲养能手孙会昭，1982年开始养鸭时，每只都养到6至7斤以上才出售，结果鸭大而滞销，人们嫌花钱太多不想买。他采取反向经营方式，变大为小，养至2至4斤左右上市，销路很好。他还发现，农民种反季节瓜菜可以卖好价钱。这使他受到启发，每年鸭上市，大都集中在夏秋两个收获季节之后，鸭多价低。旺季一过，鸭少而价高。他大胆实践，大都在淡季市场售鸭，获得了较高的经济效益。这是“反弹琵琶”经营谋略的一个很好例证。这一谋略，是运用产品竞争的逆向策略，为企业经营创造新的转机。“反弹琵琶”可以从以下几个方面实施。

时间反弹：与季节相逆，推出反季产品，冬季推出夏季需要的某些产品，夏季反卖冬季需要的某些产品。此时，顾客虽少，但经营者更少。况且，适应某些顾客的购买心理，认为淡季购买的人少，价格便宜，选择余地大。有些商品紧俏，消费者担心到了旺季买不到合适的。在大雪纷飞的严冬，南京“蝙蝠牌”电扇在京销售而引起轰动就是典型的一例。

回归反弹：与产品创新相逆，推出“复古”新品。近年来，我国一

些厂家推出三四十年代盛行的旗袍，并再次流行，就适应了人们消费行为上的“怀旧心理”。经营者应该对消费心理有深刻了解，在竞争中创造机遇。

功能反弹：与产品质量相逆，推出实惠产品。质量无疑是产品的生命，但并非所有产品内在技术标准越高，销路就越好。如有的厂家生产鞋垫、袜子、手绢及妇女卫生用品等，由通行的“耐用型”向“一次使用型”产品转化取得了成功。1975年前后，当美国一些厂家大量生产落地式支架电视机时，日本索尼公司与此相反，迅速生产一种轻便彩色电视机，在功能不减的情况下，小型、低价、实用，很快取代了美国彩电市场。

运用这一谋略，要跳出传统的思维框架，运用逆向思维，掌握消费者的“跨越心理”，适时投放“跨越产品”。适应、引导和改变消费者的偏好，以适取时，以旧取奇，以新取实。用此谋，不可过度、过量。

分散投资

分散投资 在经济生活中，人们为了让自己的积蓄赚取更多的利润，减少风险损失，纷纷采用分散投资的谋略，让损失降低到最低的程度。

在国外的金融专家中存在着这样一番争论，以吉拉德·洛布为首的一派主张：“把你所有的鸡蛋都放在一只篮子里”，以安德鲁·托比阿斯为首的另一派则反驳道：“不要把你所有的鸡蛋都放在一只篮子里，篮子可能有洞。”他们争论的焦点是：投资于一点，还是分散投资的问题。投资于一点可能风险很大，分散投资则风险相对减低。这一投资谋略对人们的投资有很大的指导意义，尤其是在股票投资上更有普遍的指导意义。

分散投资的谋略也可以说是一种分散风险的办法，在涨跌变化无穷、难以预测的股市上，股民们都普遍遵守一条不成文的规则，就是分散投资的原则。具体运用到股票交易中，就是将你用于购买股票的资金分别投放在若干种不同的股票上，而不是投放在某一种股票上。这种方法确实被广泛采用并且已证明是颇有成效。“失之东隅，收之桑榆。”某家公司的股票让你亏了，其他公司的股票或可弥补你的损失。至于你持有的各种股票全部失利，那是很少发生的。

据香港1987年的一报道，香港一位家庭主妇于1986年参与股票交易，由于她目不识丁，因而从不注意报纸上有关股市行情的报道，更谈不上对行情作出多少分析研究。但是，她认定了分散购股原则。凭着这种信念，她用自己存在手头的几个钱分别购买了几家公司的股票。有的股票连续上升，有的股票的价格连续下跌。买进后股票的价格仍持续下降，她亦不急于卖出，耐心等待价格的回升。当她持有的某种股票价格上升超过20%以后，她就开始卖出。由于她是分散买股，下跌的股票数

量也不大，所以抵掉继续下跌的损失外，她就从股市上赚了十几万港元。

采用此谋略也应该注意，分散购股也不能走极端，即不能将购股资金过于分散，不能简单地将资金在各种股票上绝对平均地分配。购股资金过于分散要求购股者掌握更多的信息，要对股市行情有更广泛的了解和更全面深入的分析，这对每个购股者都会带来更多的麻烦，需要投入更多的时间和精力，而由于购股者难以达到这种要求，结果可能会丧失掉某些获利丰厚的机会。

公有民营

公有民营 所谓公有民营，简单地说就是把国有资产租赁给个人或集体经营。这是北京照明器材公司被逼出来的一种经营谋略。

北京照明器材公司下属3个分厂、8个三产单位，有1700名职工，是国内最大的灯具生产企业。这个公司1990年开始走下坡路，当年亏损67万元，1991年亏损187万元。1992年，他们上了减亏承包船，控亏指标是220万。可到5月份一算帐，预计全年亏损350万元还打不住。其中原因有灯具行业供求失衡等外部因素，但重要的一点是企业经营机制不活。摊子大，下面一切生产经营活动都得听公司发话，层层等、靠、要，缺乏积极性；三产、后勤部门完全是福利型，靠公司养活，企业支出多，收入少，负担重。

解放思想换脑筋的春风，使这个公司的领导班子的脑筋开了窍。他们想，既然公司已背不动这么重的包袱，不如让下面自立门户，变成独立的经营实体，个个面向市场，自主经营，自负盈亏。于是，他们开始搞“公有民营”试点：首先对8个三产单位实行租赁经营，承租者交足租赁费，其余自行支配。接着，又对三个分厂实行租赁，承租者享有人财物、产供销一切生产经营权，风险自担，多收归己。对部分闲置的设备，他们将其租给个人，让死物变活钱。他们采取面向厂内及社会公开招标的办法，个人可以租，合伙、集体租也行。

机制一变企业活。试行“公有民营”后，面貌大不一样。大型照明工程部实行集体租赁经营后，直接面向市场，精神气儿足了，经营手段活了。过去只干灯具，现在承揽机电加工、来料加工等多种业务；过去生产等着公司下计划、公司包销，现在自己跑全国揽活儿、找市场；过去车间下脚料一毛几分就处理了，现在职工一点点积攒起来，不等个好价钱不出手。过去亏损的大型照明工程部，1993年头4个月盈利10万

元。一分厂过去亏损额占全公司的一半，公司将其改建为西直门商业大厦，并由集体租赁经营。承租者又在大厦内实行个人租赁，将8个商品部的全部柜台租给营业员，每个柜台每日交1500至2000元租金。大厦不再给职工开工资奖金，交足租金后所得归己。承租者的积极性一下高涨起来了。他们广开经营渠道，货比三家，降低成本；串组聊天变为热情待客；大年三十晚上，职工都不回家，自动加班加点。一分厂由亏损大户变为盈利大户，年上交45万元。

实行“公有民营”后，在保证国有资产增值和促进企业发展方面，这个公司一是采取折旧费单独上交的办法，必须定时交给公司，以防止承租者截留或挪作他用。二是生产单位必须留一定比例的发展基金，由公司财务部门监督检查，以防止短期行为。实行“公有民营”必须以国家多得和国有资产增值为前提条件。

化弊为利

化弊为利 美国有一家公司，从其营业额来说，难以维持全国性的推销网，但事实告诉他，必须维持一个全国性的推销网才能生存。这种不平衡状况成了这家公司的致命弱点，因为再发展10倍，才够这个网的工作量，现有营业额只够这个网的一小部分工作量。

怎样才能克服自己的弱点呢？设想的许多方案都行不通，最后不得不维持这个巨大的推销网。后来，在推销工作中，他们发现：既然这个网有很大潜力，为什么不利用起来，为其他厂家提供推销服务呢？在社会上一定还存在着像他们一样的公司，既需要全国推销网，又缺乏足够的力量。于是他改变了经营重点，从制造转向经销，为制造厂商提供廉价的经销服务，由弱点变成优势。5年后，公司经销了价值1亿美元的商品。其中只有1/5是自己的商品。

一家食品工厂有很多服务项目，如洗衣、运输、旅店和餐馆，假设这些服务项目都需要投资，可仅仅为了增添服务项目而作很大投资就不合算。经营者决定让这些服务项目都独立开业，既彼此提供服务，又面向市场，为广大顾客服务，形成一个新的赚钱的独立核算的企业。

将弱点变为优势关键在一个“转”字上。这里思考的立足点是“让弱点存在下去，并设法去利用它。”人们往往是在弱点实在无法消除时才开始考虑解决办法。实际上，对于可以消除的弱点，有时也不要急于消除，要看看它有没有利用价值。

文化促销

文化促销 所谓文化促销，就是利用中华民族古老的文化，推销自己的产品。

在当今社会主义市场经济竞争十分激烈的情况下，许多厂家、商店为了打开产品销路，占领市场，采取了各种各样的推销手段。什么买一送一、免费安装、免费品尝、优惠卡、广告、派送等各种手法应运而生。如今，北京市场上产品推销的手法花样繁多，各有各的特长，各有各的收效，也确实为消费者带来了方便和利益。可这些方法，细细品味，却总感到其立意仅在促销，一旦消费者把钱花了，那份促销的热情和笑脸就与消费者“拜拜”了。当然，这种推销的方法不可能取得长久的经济效益。

甘肃凉州皇台酒厂则与众不同，他们独树一帜，在开产品推广会时，送给每位来宾两本厂长参与著述的书籍。书中，作者追述了阳关故道出英雄、产美酒的渊源，介绍了中国白酒的酿造工艺和品酒要领。阅读过一个动人的故事、粗知了酒类知识之后，不少本滴酒不沾的来宾，也兴奋地举起酒杯。据说，凉州皇台酒厂就凭货真价实的产品和这一套推广中国酒文化的功夫，使多个产品在国际评酒会上获奖，而且在国内市场上掀起了白酒的“西北风”。

中国是文明古国，不仅有独成体系的酒文化、茶文化，而且衣、食、住、行皆有深厚的文化底蕴。其它企业也应该充分利用这份文化遗产，使产品立意高远，让消费者受到文化的陶冶，从而增加一分回味。实际上，急功近利式的促销难有长远的效益回报，而多在深层领域内下功夫，将产品贴紧文化背景，则定能获得长远的利益。如北海公园仿膳餐厅将历史掌故与精美膳食结合，以历史文化衬托精美膳食，于是餐厅日日客满，几十年历久不衰。

用文化推动市场，带动产品销售，这真不失为一个高招儿。

以小见长

以小见长 商品的“轻、薄、短、小”化是知识与科学的结晶，是千百万消费者之所求，是时代发展的新潮流。围绕着产品“轻、薄、短、小”化，国际很多重要产业展开了殊死的竞争，胜则存，败则亡。

商品“轻、薄、短、小”化是世界各国商品发展的重要趋势，商品若不实现“轻、薄、短、小”化，便很难有立锥之地。随着我国科学技术的发展和生活水平提高以及乡镇企业崛起，商品“轻、薄、短、小”化将日趋发展，产业结构也将发生重大变化。

江苏省无锡县玉补乡民主村近年来工业产值平均每年递增32%，利润平均每年递增28.8%，稳步大幅增长的原因是坚持办工业以小为主的经营方向。在产品结构上坚持搞小不搞大，三小产品产值占全村工业产值93%，使这个村的工业投资小、收效快、消耗低、运输便、周期短、调头快、占地少、污染少、容纳劳力多、就业门路广，从而以小见长，聚沙成塔，成为村镇工业的生力军。

而且，“以小见长”的竞争优势远远不局限于乡镇小企业，更广泛存在于发达的大工业和高、精、尖产业。特别是在日本，“轻、薄、短、小”趋势与雄厚的经济实力，高度发达的科学技术和国民收入的提高有着必然联系，同时，两次世界性石油危机及日本国内的资源匮乏等因素也起了推波助澜作用。微处理机、轻便轿车、袖珍立体声放音机（索尼的“涡克曼”）、便携式录像机和电子琴、微型口红等，这些以小见长的商品被《日经流通新闻》列入“1981年畅销商品编目”。

当今新技术发展，新产业革命的性质，与过去的产业革命全然不同。第一、二次产业革命是以廉价能源、资源为前提，是以重、化工业为中心的“重、厚、长、大”商品；今天世界正在考虑进行以节省能源和资源为核心的技术革新。今后企业能否生存下去，关键在于能否适

应“以小见长”的时代。

1977年，索尼公司生产了牌名“记者”的小型卡式录音机，该公司的一位青年职员拆掉其喇叭和录音线路，用密封型立体声耳机听音乐，这位青年的“玩具”被索尼公司的创始人井深大发现。井深大一直主张推广使用套头耳机，恰好当时正研究套头耳机的小型、轻量化问题，试制成功的耳机重量仅45g。井深大当机立断，指出如将轻量的套头耳机与立体声录音机配套，定能畅销。1979年初井深大向盛田昭夫建议，立即拍板生产“涡克曼”，它只有袖珍本大小，既可挂在腰带上，也可装在衣兜里，耳机很轻，戴在头上几乎感觉不到它的重量。第一批重量390g，耳机重45g，以其小巧取胜，当年便销售20万台。第二批“涡克曼2型”比第一批更小巧，机身得280g，耳机重28g，与卡式录音带盒的大小相差无几，是典型的“轻、小”娇子。现在，中年人也习惯使用这种产品，使用者的年龄范围在扩大。

三年来，索尼公司在国内外市场共销售了3500万台“涡克曼”，成为空前的畅销品。目前，世界上“涡克曼”的仿造品达百余种，但这些仿制品总计只销售200万台，合起来未有索尼公司销量的6%，索尼公司率先以小巧的优势，使其一直保持绝对领先的地位。“涡克曼”本是索尼公司产品的一种牌子，现在成了袖珍立体声放音机的代名词，它是自以晶体管收音机时代以来，一直沿“以小见长”路线开发的宝山。

以进养出

以进养出 “以进养出”是一个对外经济贸易谋略。指国家为了让企业出口创汇，鼓励企业从国外进口所需要的原料、辅助材料或零配件，在国内加工成成品再行出口贸易，赚取外汇。

“以进养出”的经济贸易谋略，在国内原材料奇缺、紧张的情况下尤为重要。在我们社会主义国家，它既可以解决国内资源不足，缓解国内原材料分配困难的矛盾，以及国内外市场供求矛盾；又可以利用原材料和成品的差额增加外汇收入，为国家积累资金；还可以克服企业“吃不饱”的困难，挖掘生产潜力；更可以提高出口商品质量，扩大出口，提高企业在国际市场上的竞争和应变能力，适应国际竞争。在资本主义国家，尤其是技术发达的资本主义国家，不但可以扩大国际垄断市场，扩大生产规模，而且可以靠先进的技术设备榨取高额利润，廉价地占有殖民地、半殖民地、附属国人民的血汗。在资本主义国家尤其提倡这一办法。

“以进养出”的经济办法运用是有一定条件的。如果国内原材料充足、过剩、廉价，就不需要进口原材料，不提倡这一谋略，就要使用国内原材料。这样既可节约一大笔外汇支出，又可减少原材料进口费用。否则的话，是得不偿失，是不可取的。

在我国，许多出口创汇的企业就是从国外进口原材料，经过生产加工，再行出口，为国家创收了一大笔外汇。同时，国家又对这些企业进行了减税、退税和优先贷款的奖励和帮助，鼓励它们出口商品的贸易生产。

在世界上，日本的经济就是靠“以进养出”的办法发展起来的。日本国内资源贫乏，绝大部分依赖进口，其铁矿等有色金属主要从澳大利亚等国进口，其石油主要从海湾国家进口，但其技术却高度发达，在世

界上领先。他们从资源丰富的贫穷国家廉价购入矿产品和原材料，经过其先进工艺技术的加工，再把这些产品高价倾销世界市场，是世界上出口贸易额最多的国家之一。日本的汽车出口量居世界首位，即是美国、法国、英国、德国也屈居其下。日本出口的产品遍行世界各地，在欧洲市场上也是直线上升。销往欧洲的产品从190亿上升到了300亿美元，首次超过了美国。现在，日本人在国际贸易竞争中，已不是单纯的进料加工出口，而是以其产品质量、价格占领市场后，随地建立工厂，就地取料加工，是更高明的“以进养出”。这一办法一箭双雕，一方面直接扩大商品输出，另一方面榨取输入国人民血汗。利用廉价的地皮、工资和原料，攫取高额利润，“以进养出”成了日本资本家攫取利润的重要手段和途径。

以形服人

以形服人 经营者的生存，最终以产品价值的实现为前提。因此，在市场舞台上，经营者时刻要把握它的运动趋势，采取不同的营销策略。“以形服人”就是这种策略之一。它是在产品正式进入市场之际，首先将产品形象地、直观地公诸于世，以驱动、诱发人们对产品的购买行为。人们说“是骡子是马，牵出来溜溜”就是这个道理。

常见到的有以下三种方式达到征服用户的目的。

一、破坏性试验。在大庭广众之中，对产品施加强烈的外界冲击，让人感到产品质量过硬。1986年，江苏省射阳县沙发床垫厂生产一种“苏鹤牌”席梦思床垫，初时销售冷落，寂寂无闻。当年11月，厂供销人员把产品运到马鞍山市，铺在大街上，当众用一辆载重10吨的卡车碾压，而毫无损害，顿时名噪全市。不到半年，“苏鹤”畅销上海、南京、无锡等37个大中城市。

二、功能性展销。通过橱窗、柜台及其它方式，将产品运转，给人以性能可靠之感。1979年，江苏吴县防暴电机厂转产电扇，小厂如何在强手名牌争雄的上海赢得市场和信誉，厂领导根据消费者关心电机温度高低的心理，将一台电扇摆在上海百货公司商店的柜台上，连续运转，从春到秋共转171天。有些顾客路过，还伸手摸摸电机是否发热，并向营业员打听该牌电扇有关情况。从此，“小骆驼”叩开了上海市场大门。

三、示范性表演。通过销售人员自身示范，展现产品使用价值，给人以可信之感。例如服装、玩具等商品都可以以这种方式销售。

这种谋略属于感性推销，对产品形象以“示实”为先，以“声喧”为辅，一般无须推销人员夸夸其谈，让产品自己“说话”。消费者在看得见、摸得着的情况下，心悦诚服或一时冲动地产生了购买行为。

产品本身是最有说服力的广告，用户最信服的是自己亲眼看到的。因而，一种产品能否征服用户，最有效的手段是让产品本身说话，顾客喜爱的产品，才是最好的产品。在以用户为主导的市场竞争中，解除购买者种种疑虑，让他们对产品各种质量指标放心非常要紧。这种谋略实际上是要找出、找准人们满足需求和顾虑的关键，然后有针对性地、集中地施以形象，无声地排除阻碍，阐释疑虑，以“实”为声，以“实”夺心，达到行销目的。

以物易物

以物易物 在商品经营的历史上，“以物易物”可以说是最原始的商品交换手法了。在商品经济已大大发展了的今天，这种古老的手法也可以为经营者所用。企业经过“以物易物”等手段，使消费者在资金暂时困难时，达成交易，这是一种“促”销法。美国国际农机公司创始人西洛斯·梅考科的“以麦换机”就是这一销售谋略的成功例子。当时许多农民需要农机却买不起，他让农民先不交钱，把机器拿回去使用，麦子收割后，用麦子付款。这受到大批农民欢迎，农民争先恐后地同梅考科订“换”机器合同。3年后大见成效。

市场营销是指通过交易程序导致满足现实需要或潜在需要的一种综合性活动。当人们有了某种需求但又无承付能力，而客观上又存在着可以满足需求的条件时，人们便要抉择某种方式来满足自己的需求。经营者为了促成交易，应善于寻找用户，了解用户，分析用户的需求状态及价值观念，针对不同情况和特点，制定相应的营销策略，达成交易。以物易物就是在消费者无力以现钞购买商品时，将货币变换为“实物”的手段。

近几年，我国市场活动中，货换货的形式已不鲜见。1986年辽宁省帕岩县苏子沟供销社购进17吨面粉，很不好销。他们根据山区大豆多的特点，贴出告示，每斤大豆换一斤面粉，很快把面粉换光。之后，再把大豆运到外地顶斤换大米，运回销售，又成了当地快货。

“以物易物”的前提是消费者对产品感到需要或迫切需要；资金暂时困难的条件下才能奏效。决策时要充分认识这一点，摸准用户心理，把握时机。

有时，这种方式也可以缓解产品积压的难题。如有的厂家，新产品滞销，就以用户手中的旧产品搭一部分资金更换新产品，以打开新产品

销路。

市场交换手法应该随市场动态环境而灵活多变，不要拘泥于一种交换方式。“以物易物”从广义上说，是经营者必须采取多种灵活的经营方式以促成交易，保持经营渠道的畅通。许多企业采取的“贸易补偿”，租赁替代购买，相互约定购买，优惠购买等，实际上都是“以物易物”的演变形式，也都能给企业带来营销上的契机。

以战养战

以战养战 从战争经济学角度看，这是取之于敌，保证部队给养的一种谋略，历来为兵家重视。孙武早就提出了“因粮于敌”的谋略，毛泽东在十大军事原则中也指出：“以俘获敌人的全部武器和大部人员，补充自己。我军人力物力的来源，主要在前线。”我军的壮大，在很大程度上，有赖于战场上的缴获和俘虏，我军初期的炮兵、工兵、装甲兵等特种纵队，都是取之于敌，以战养战的成果。

淮海战役歼灭黄伯韬兵团的过程中，某团强夺运河桥的战斗，就很好地运用了这一谋略，保证了战斗胜利。这次战斗是在敌强我弱的情况下进行的，守桥之敌约一个师的兵力，有精良的重装备，而我不仅兵力比敌少，武器武备也远不如敌。部队经过一天一夜长途奔袭，向守桥之敌发起进攻。在部队减员，弹药消耗殆尽，后续部队一时又赶不上的情况下，他们一面收集敌人丢下的武器弹药，一面争取俘虏、补入连队，继续战斗。战斗越打越激烈，我军的人和枪却越打越多。这次战斗，以较小的代价歼敌3000余人，缴获轻重机枪90挺、迫击炮30门、长短枪2500多支。

在我军战史上，这种以战养战的例子是很多的。未来战争，我军在战场上的人力物力消耗很大程度上将依靠后方补充。但仍不能忽视以战养战，学会用敌人的装备打击敌人，积极瓦解敌军，为最终战胜敌人创造条件。

以眼还眼

以眼还眼 语出基督教《旧约全书·申命记》。比喻与对手针锋相对，毫不妥协。鲁迅《坟·论“费厄泼赖”应该缓行》：“‘犯而不校’是恕道，‘以眼还眼，以牙还牙’是直道”。

美国著名谈判问题专家约翰·温克勒曾在世界各地举办过300多次讲座，反复强调：对方掌握垄断权时，垄断是件坏事；当你掌握它，就变成件好事。

上世纪末，在盛产钻石的南非，单独经营的矿主们自己采集钻石，并与其他矿主竞相出售。而收购商之间却形成一个小小的卡特尔联合体，以保持买人的价钱低廉。

矿主们拥有钻石矿，但这些宝藏却造成矿主们的债务负担。他们都希望有人把它从手上买去，但却很难脱手，原因是没有人想拥有钻石矿。说起来令人难以置信，但这确实是上世纪末南非钻石矿主的实际情况。这并非因为没有人喜欢钻石，而且人们都愿意花高价钱买它，只是开发和生产钻石不能赚钱，只有销售钻石才能赚钱。批发商在生产者头上设置了一个“紧箍咒”，只有一个人决意改变这种状况。

塞西尔·罗兹买下了矿主们的财产权，逐渐获得了钻石生产的垄断权。他削减了钻石市场的供应量。收购商们的小垄断集团不得不瓦解，只要罗兹愿意把钻石卖给他们，他们几乎愿出任何价钱。

罗兹一点一点地只通过一个公司抛出他的钻石，到1893年为止，在生产和收购之间的钻石交易以一个固定的百分比为基础进行，这是在一个由世界上最有效的垄断组织之一——“中心销售组织”控制的稳定工业部门中沿用至今的协议。除了加纳以外，世界上大多数重要的钻石一直都通过“中心销售组织”销售。

以智克智

以智克智 《武经》中说：“以智克智，以夷伐夷，兵不血刃也。”

煞费心机骋疆场，一场辛苦为谁忙。三国时，周瑜在起兵攻打南郡时，听说刘备也欲取此城，非常恼火，曾亲自带领兵马与刘备交涉。刘备按照诸葛亮的吩咐，答应由周瑜先取南郡，若取不下时，“备必取之”。周瑜一听此话，满口应承，十分高兴，放心大胆地攻打南郡去了。原来，诸葛亮之所以让周瑜先打，是因为对战局的发展早已胸中有数了。他不仅算计到曹操回许都时，对南郡必有安排，求胜心切的周瑜必然中计；同时再预料到周瑜打了败仗一定不会对曹仁报复。先让他们双方拼杀，我好乘机取胜。这就是诸葛亮的妙算。因此，当周、曹双方在南郡激烈争夺时，诸葛亮在一旁持重待机。周瑜、曹仁只顾当面的敌情，却忘了背后的预取者。当周瑜杀败曹仁后，得意洋洋，率军直取南郡，不料当他来到城下时，大将赵子龙已站南郡城关：“都督少罪！吾奉军师将令，已取城了。”周瑜怒而攻城，被乱箭射下，诸葛亮借用周瑜之力，轻取南郡，坐享渔利。

借鉴以智克智这个计谋，在其他场合中也能以巧取胜，以小利而获大果。诸如在企业经营中，这种借力于人，有利于己的谋略思想，会使己立于不败之地。

1955年，日本佳能公司开始展现身手。佳能将其首创的带光敏“电眼”的自动电子暴光照相机，投放美国市场，在喜爱新奇的消费者中，引起了轰动，佳能公司立即抓住这个机会，依据信誉建立了独立的销售网点，在美国取得了法人资格。

时机成熟，佳能美国分公司便不再和以前的合作者贝尔·哈威尔公司合作了，把贝尔公司丢在了一边。正式以“佳能”的名牌商标，在美

国市场上独往独来，大大打击了贝尔公司的利益。

佳能公司在美国站稳后，又紧逼瑞士的日内瓦，不久就取得了法人资格。现在佳能相机已在美国和德国生产。佳能公司1983年共生产高级照相机540万架，占全日本产量的三分之一，并有70%的产品销往世界各地。在我国的照相机市场，佳能也占有重要一席。

当今，这种借外力的经营方式已较为普遍，我国的经济发展正面临着新的机遇和挑战。我们的产品要打向竞争日趋复杂激烈的国际市场，不妨也拿“以智克智”的谋略思想一试，或许还能从不同的角度摸索出新颖的经营方式，在国际经济舞台占得相当的席位。

以万变应不变

以万变应不变 在现代企业经营管理中，由于企业内外环境不断变化，因此，那种完全依赖一套严密的规章制度，靠一丝不苟地奉行不渝的办法，已变得越来越不适应了。客观环境要求管理者具有灵活掌握制度的本领，实行“以万变应不变”的“弹性管理”。

上海黄埔友谊金属表带厂的新任厂长，就是这样一个“弹性”企业家。他上任后，改变了职工定时上下班的做法，只规定生产任务，不规定生产的时间和场地，允许职工把表带拿回家装配。而且宣布，不管是本厂职工还是家属亲朋，只要装配的表带达到规定的质量标准，可以一律按件取酬。这样一来，工人节省了上下班的时间，并可以在家适当照顾家务，因此，其生产积极性大大提高，表带产量也迅猛增长。是啊，只要工作性质允许，何必非要按时到厂里上班不可呢？

再如，广东有一家企业经理，本来下令要在下午加紧包装一批货物明日发运，可事有不巧，下午偏偏有一场精彩的足球赛，广东队对西德队。小伙子们个个急得像热锅上的蚂蚁，几十双眼睛可怜巴巴地望着经理。碰上这种情况怎么办呢？一般的经理可能会采取两种办法：一是悬以重赏，增发奖金，于是，“重赏人必欲之”，促使大家留下来；二是施以重罚，下午不上班，扣掉当月奖金，甚至记大过一次，这样，“重罚人必畏之”，大家谁也不敢走。可是，这两种办法虽能使生产任务得以完成，却也使职工的心中留下了许多缺憾，不能算上上之策。这位经理未落俗套，他考虑了一下，接着出去转了一圈，回来时手里已抓着一把球赛的门票，并宣布：“下午用专车送大家去看比赛，晚上全体加班。”结果，欢声雷动，其效果自然是不言而喻的。

这位经理显然是很高明的，他很了解他的部下；这帮球迷，无论是重赏还是重罚，都挡不住他们的心，何不顺水推舟。企业管理就是这

样“求适不求一”。企业的总目标——调动职工的生产积极性与提高企业的经济效益可以不变，而达到这一目标的管理手段则可千变万化。这就是“以万变应不变”这一管理方法的真谛。

引凤修巢

引凤修巢 就是引进资金、引进项目，借助外部力量解决自身资金不足、阻碍发展的迫切问题，加速自身的发展。

北京市东城区是个老商业区，现有的商业网点多是50年代或是60年代建成的，老商业区的改造已迫在眉睫。1992年6月，东城区商业整体改造方案正式出台。首先兴建一批现代化大型商业设施和各具特色的中小型精品专卖店，形成一个商品一流、设施一流、环境一流的商业中心区。如此大规模的开发改造，资金从哪来？让企业拿，不行。在多年的计划经济体制下，企业留利微不足道。由政府出，区财政支配的有限资金，对方方面的需求可谓杯水车薪。出路究竟在哪儿？在深入调查、认真分析的基础上，东城区提出：“用改革的思想指导改造。”要求全区打开惠路，打开区门，利用自己寸土寸金的地理优势和良好的商业环境，变“筑巢引凤”为“引凤修巢”。

朝内菜市场是全市四大菜市场之一，建于50年代的营业大厅，实际上是两座大棚，条件极为简陋。眼瞅着老顾客一天天在减少，经营者们明白，老百姓起大早赶着来买菜的日子不会再有了，必须拿出点新东西来。拆容易，可要想重建，资金从哪来？在区领导的直接参与下，朝菜改造工程被列入赴港招商项目。他们与中创商业发展公司的接触进展十分顺利。对方看中了东四地区发展商业的良好环境，和这一地区缺少大型现代化商场的现状，愿意在这投资，而我们缺少的正是资金和现代化管理。于是双方顺利签订了合同，由中创公司投资1亿多元，建设一座地下两层、地上6层，总面积达两万多平方米，引进国际管理办法和法国拉法耶那公司商品的综合购物城。

大项目毕竟有大项目的优势，而那些微利或亏损的小企业又该怎么办？东城区在实践中的体会是：小项目也有小的优势。投资少、周期

短、见效快，可以在更广的范围内吸引更多的投资者来合作。

东安门长华德副食店是一家只有38名职工、不足200平方米营业面积的小店。原来说没有不开张的油盐店，可这几年由于附近集贸市场的竞争，日子是真不好过。1992年全店每人一年只赚了100块钱。在全区开放的大环境中，守摊只能是坐以待毙，他们利用自己的地利和香港成信科技有限公司一拍即合，由对方投资进行装修改造，冠名“小老板潮州海鲜酒家”，每年的保底利润就是70万。从此，丑小鸭变成了白天鹅。

安定门购物商场经过招商改造后，整个商场一店变两店。结果自己经营的一半，1993年上半年与1992年同期全商场相比，销售额和利润都增长了30%；另一半经营转向后，一年仅纯利就有几十万。“宝泉堂”是全北京市浴池业中的老字号，几年前拆倒进行翻建。可是这几年浴池业的淡旺季越来越明显，盖得档次高了又怕将来入不敷出，加上资金等多种原因，工程是干干停停，一拖就是好几年。这次借助开发改造时机，他们与中国珠宝首饰进出口公司结成“亲家”，一年时间就建起了一座集宾馆、餐饮、浴池保健三位一体的综合服务设施，面貌焕然一新，效益有了大幅度提高。

在一年多的时间里，东城区利用“引凤修巢”的方式，已经对400余家商店进行了翻扩建和装修改造，仅崇雍大街上就有270多家商店进行了改造，名特优新商业街已经初露端倪。

东隅桑榆

东隅桑榆 语出《东汉书·冯异传》：“始虽垂翅回溪，终能奋翼澠池。可谓失之东隅，收之桑榆。”东隅：多指日出处，也指早晨。桑榆：意谓落日余光照在桑树、榆树的尖端，指日落处，也指日暮。“失之东隅，收之桑榆”则用来比喻：开始时有所损失，后来终于取得胜利；或这方面失败了，却在另一方面获得成功。对于企业营销来说，“东隅桑榆”则是一条在挫折面前，另辟蹊径，以求成功的妙招。

例如唐山市自行车总厂，因1969年至1978年近10年间一直生产28定型整车，结果累计亏损了538万元，工厂濒于倒闭。面对这种情况，该厂的决策者下决心扭转危局，他们通过对市场需求的细致分析，发现城市里的自行车市场已被“凤凰”、“永久”、“飞鸽”等名牌产品挤满，而广大农村需要的加重自行车却很少生产。于是，他们便决定改弦更张，转而生产28型加重车，结果，仅四年就盈利5000多万元，在全国同行业中名列第五。

市场是广阔的，需求也是多种多样的，经营者大可不必一条胡同走到底。“失之东隅”并不可怕，只要肯于思考，精于运筹，绝路调头，别选它途，仍是有希望“收之桑榆”的。

巧于用间

巧于用间 现代社会对情报的需要量是惊人的，通过各种渠道猎取情报是经营决策必不可少的部分。在国际经济交往中，经济间谍（据有关资料记载，约占世界间谍总数的百分之七八十以上）往往以旅客、记者、商人、侨民、演员、探险家等身份出现在各种场合。每年，各国互相驱逐的“不受欢迎的人”中也有相当一部分人是专门收集经济情报的。所以，企业家没有反间谍意识是要吃大亏的。曾经有位以华侨身份出现的访问者，拍摄了我国制造景泰蓝的全部过程，使国外一家首饰厂不久便制造出同样产品，抛向国际市场，与我进行竞争。

据报载，1985年，日本著名中国问题专家中鸿岭雄，在他写的《香港》一书中，透露了许多日本人在国外收集资料的具体情况。书中说，驻香港日本总领事馆向来设有“外务省特别研究员制度”，日本的中国问题研究者，置身于香港这样的中国社会中，可以自由自在地进行研究。这些研究人员原来已懂中文，对中国问题有相当程度的认识，在香港实地研究几年后，返回日本时，个个都已成为名副其实的中国通。在日本研究中国问题有相当成果的学者不下2000人。

日本各大机构都有中国各方面的资料，连中国几个主要城市，如北京、上海、广州等城市市场上重要商品的售价，东京的研究机构每天都有收集，甚至一斤菜的起价是多少钱，都随时收集，可谓了如指掌。日本各主要研究中国问题的机构都大量订购中国的报刊，不但省级以上的全部订购，缩印存档，而且有许多地方小报也订。各研究机构里对资料分析极其细致，把资料分类积存下来，一旦需要，他们把资料一摊开，其来龙去脉便一目了然，掌握了大量资料，在各种交往中，就有了依据，就更加主动。

巧夺天工

巧夺天工 巧：技巧；夺：胜过。制作精巧，胜过天然，形容技艺精巧、绝妙。元赵孟頫《赠放烟火者》诗：“人间巧艺夺天工。”

此处借用“巧夺天工”喻企业采取“调控约束”之策，化不利因素为有利因素，变压力为动力，在工程建设中取得众多优质工程胜过自然之景的效果。

铁道部第十二工程局是一个大型铁路综合施工企业。拥有1万多名军转民职工，平均年龄仅有二十四、五岁。从1984年改建以来，总产值翻了一番。1990年完成总产值近2亿4千万元，实现利润总额近1千余万元，该局在推行承包经营责任制时，规范承包行为，保持企业社会主义经营方向，从提高综合经济效益的需要出发，致力于建立和完善企业管理的调控约束机制，形成管理系统封闭，推行了加强集中统一、宏观调控的办法，强化了五个约束。一、内部经济合同约束。全局生产经营、行政管理、精神文明建设一律实行合同管理，上下级之间以合同为依据，按照完成合同指标情况进行奖惩。二、方针目标约束。建立了方针目标管理体系，全局各个层次、各个岗位、各项工作全面实行方针目标管理。三、利益均衡约束。围绕正确处理国家、集体和个人关系，企业长远利益和职工眼前利益关系，通过确立和严格维护承包合同、方针目标及内部财经法规等，端正和规范、约束企业及职工个人的行为。四、财产约束。在年度方针目标分解和内部承包中，把企业财产的增值作为承包的重要内容和考核第一管理者行为的重要依据，以签订合同和企业内部立法的形式加以确定。运用利润杠杆，实行财产有偿占用。五、综合性约束。即运用党纪、政纪、法纪的手段和企业各方面的力量对经营体系进行综合治理。

自古以来，“治水有疏有堵，堵之复成患，疏之而成流。”企业的

调控管理也是如此。因为作为人的行为的动因，是通过主体驱使行为来实现的。当具备某种滋生的条件，难免会从“隙”而乘，发生不良行为，在调控范围内出现不应有的“漏洞”。因此需要该局决策者以“善战者”决策，使企业“形成管理系统封闭”以合理严密的封闭性的机制，从各种制度、法规、措施上，各行为对象的活动方位，涉及角落的“密度”上，天衣无缝的控制在规定范围内的活动“圈子”里，不留下任何可乘的“缺口空子”。这样有助于决策者掌握工作主动权，对企业的人、财、物、产、供、销等环节的合理调整和控制，从机理与实践上取得预期的调控效果。

巧名引客

巧名引客 在商品经营中，一个美妙的、叫得响的名称，可以使产品陡然身价百倍。

在日本空前的高消费的结婚热潮中，有一种畅销而被人喜爱的新商品出现了，有个贸易商从菲律宾输入的“偕老同穴”便是这新商品的名称。输入价格1美元，把它装入一个盒子就能够卖3000日元。

这一商品就是生在南方海上的小虾，它自幼从有隙的石头裂缝处进去，然后在里面成长为无法出来的雄雌虾，在石头里度过它们的一生，故以“偕老同穴”命名。这爱情专一不变，“从一而终”的虾，被人认为是会给夫妻们带来永远美满和幸福的一个象征，因而很有吸引力，作为结婚的礼物也非常适合，大有供不应求之势。

能够找出这种别人不注意的商品，再以“偕老同穴”的名字称呼它，以便唤起人家的好奇心和购买欲，这种以巧取胜的思维是相当卓越而敏锐的。本来这个“偕老同穴”，既不能吃，作为装饰品也没什么好看的，然而它为什么能卖几千块呢？因为它的形成和寓意被人认为会带来幸福，名称的稀奇性而使产品身价百倍。

巧借东风

巧借东风 经营活动中，顺应大气候，参与大机遇，顺势为自身带来新的机遇，这种谋略可称之为“巧借东风”。

企业竞争如战场角逐，决策者的运筹一刻也不能停止。当一种为众人共得的大机遇出现时，为他人追求机遇目标而顺势辅助之，往往也可以给自己带来盈利的契机。当年诸葛亮为东吴借得东风，打败曹操80万大军，使孙权大获全胜。刘备也因此争得喘息之机，占有立足之地，才能在三国鼎立中成为一势。70年代末，西欧人创造了“魔方”，当香港人从报纸上看到西欧玩“魔方”的消息后，许多厂家都捕捉到了仿制“魔方”填补东方市场空白的机遇，纷纷行动，要派人去西欧考察。这时，民生化学有限公司老板敏锐地发现为生产“魔方”创造条件也是一个机遇，迅速让他的哥哥从西欧将生产“魔方”的技术资料电传香港，大量复制。立即在香港四家电视台同时播放“你想生产‘魔方’吗？民生化学有限公司将为你提供全套技术资料”的广告。上百家塑料厂盈门争购，一度萧条的民生化学有限公司，一夜之间转衰为兴，大赚一笔。

二次大战后，美国建筑业大发展，砖瓦工价码看涨，这对失业者来说是个难得的机遇。一贫如洗的迈克为了生计也由明尼亚波利来到芝加哥，但他看到招工广告后却没去应征当砖瓦工，而在报纸上刊登“你能成为瓦工”的广告。他租了一间店铺，请来一位瓦工师傅，买来1500块砖头和一堆砂石作教材，开展培训业务。许多工人蜂拥而至，出高价受训。结果，他10天就获纯利3000美元，等于一个瓦工200天的收入。

“巧借东风”一般施于机遇到来前的“胎动期”，对实现机遇起推动和导向作用。决策者需要以触类旁通的扩散性思维，把各种信息综合分析，按目标驱动方向，把握“万事俱备”之时，找准“只欠东风”之

机，适时地、有针对性地推出排忧解难的措施。

运用这一经营谋略，关键是抓住时机，当机立断，侧向进击。在众多企业为追逐某一显著目标而形成奔向大目标的洪流时，顺应大气候，在众家功成之机，自己亦可从中获利，从而实现自我追求的目标。

未卜先知

未卜先知 经营者只有事先对一些关键性问题作出预计，才能为企业发展作出有效决策。一切决策方案的制订和选择，都必须对未来状态进行评估，并以此为决策过程的基本出发点。若经营者具备看透未来的预知能力，势必商场称雄。古今中外成功的经营者，如钢铁大王卡内基、经营之神松下幸之助等，都有这种预知能力。

未来学家阿尔温·托夫勒指出：计量经济学、经济学者单纯当做分析的系统化工具，把外部的力量（例如政治性、社会性等足以给经济生活带来变革的东西）全然不计在内。我们务必抱有的观念是：观察将来的时候，不是根据现在的延长做直线性的探测，而是根据足以更能踏入此世界更深一层的观念——从创造性、直观性的角度预测未来，树立有助于决断的观念。因此，未卜先知的预知能力不属于任何系统化的科学方法体系，却是成功经营者所具备的超群谋略之一。

日本明治、大正时代的安田善次郎，就凭着他的先见之明而成为日本的银行大王。明治新政府成立不久就发行纸币，由于民众对新政府缺乏信赖，抢着把纸币换成江户时代的硬币，纸币价值跌至面值的三成，影响所及，金融大乱。安田善次郎立即投下全部财产，全力收购纸币。

明治新政府认识到，任金融体系继续混乱下去，必定严重伤及新政府威信，实非可等闲视之，终于决定严禁纸币买卖。安田果然一夕之间成为巨富，奠定成为银行大王的根基。

未战先算

未战先算 《孙子兵法·计篇》说：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”所谓“庙算”，是指古时候兴师作战，要在祖庙举行会议，谋划作战大计，预计战争的结局。这句话的意思是说，在开战之前，“庙算”能够胜过敌人的，是因为计算周密，胜利条件多；开战之前，“庙算”不能胜过敌人的，是因为计算不周，胜利条件少。计算周密，胜利条件多，可能胜敌，计算不周，胜利条件少，不能胜敌，而何况根本不计算、没有胜利条件呢！我们从这些方面来考察，谁胜谁负就可看出来了。这虽然是说的用兵之道，但同样也适用于企业管理之中。比如，你刚刚接手一个企业，或者希望在你所领导的企业开创一个新局面，工作千头万绪，第一个应当考虑并着手解决的问题就是“计”，是“先定必胜之计”。这里的计，就是计谋、经营战略和策略。《孙子兵法·计篇》的论述明确地指出了定计、用计必须注意的几个问题。

其一，要先算、多算。就是作决策一定要事先周密思考，深谋远虑。对战争可能出现的情况，作出各种估计，好的、不好的等等，都要考虑到，即要打有准备之战。

其二，得算要多。算，计数用的筹码，这里引申为胜利条件。《孙臆兵法·客主人分》说：“众者胜乎？则投算而战耳。”这里的算也是指计数的筹码。得算多，就是要控制较多的得胜条件，以我之优势对敌之劣势，决策时打有把握之战，不孤注一掷，不搞感情用事。

古人说：“六十算以上为多算，六十算以下为少算。”因此，只要有百分之六十以上的把握就应当敢于决策，应该有信心去行动。一个善于决策的人，不是对事情有了百分之百的把握再去决策。决策总是带有

一定风险的。事情都清楚了才去“决策”，算不上决策。这样的“决策”谁都能做。要知道，条件完全具备之际，往往是最佳机会消失之时，一味追求完美，就会坐失良机。从一定意义上讲，风险和利益的大小是成正比的。风险大，成功了，得到的利益也越大。利益就是对人们所承担的风险的补偿，一点风险都不敢冒的决策，决不能算为高明的、卓有成效的决策。当然，不经任何“算计”的冒险，是不值得提倡的。

比如，洛阳拖拉机厂原来生产“东方红54”拖拉机，在农业实行承包经济责任制的情况下，这种拖拉机销路逐渐减少，面临着一个是否改换产品，如何扭转被动局面的决策问题。有人主张仍然生产老产品，认为将来还会有销路；有人主张生产12匹马力的手扶拖拉机；有人主张生产14匹马力小四轮拖拉机，认为这种拖拉机既能用于耕作，又能用于跑运输。反对者则认为，后两种产品北方已有几家企业生产，不能再上。该厂领导经过权衡彼此条件及利弊，认为上这两种产品有百分之六十的把握，于是就上了这两个新产品。后来的实践证明，这个六十算的决策是正确的，该厂新产品销路极好，一举扭转了该厂在一个时期的被动局面。

左道旁门

左道旁门 《荀子·议兵》：“旁僻私由之属为之化而公。”在经济竞争中，引申为经营者不遵循正面的一般化的途径而达到经济目的。当正面的竞争不能奏效时，绕向对手的侧翼或后方，会很容易使对方就范。

著名军事理论家若米尼认为：迂回敌军侧翼，从对其侧翼或后方实施攻击；或以正面进攻的同时，还以活跃的一翼部队以敌军一个侧翼迂回和包围敌军配置阵地，以达到出奇制胜的效果。美国的市场学专家阿·拉依斯指出：“侧翼战大多数经理可能会把它看作是一种没有市场销售应用价值的军事概念。事实并非如此。侧翼战是投入市场销售战的最创新的方法。”它的创意在于：迂回侧翼攻击是一种奇袭，出其不意，攻其不备，令对方措手不及。

1961年，哈默买下的西方石油公司在加利福尼亚等地钻到了各值2亿美元的天然气田。但是，若找不到买主，开发这些气田的庞大投资就无法回收。哈默匆匆赶往太平洋煤气与电力公司，但是，这家大型公用事业公司却告诉哈默说不需要他的天然气，因为他们最近已经耗巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾区修造了一条天然气管道，取得稳定的天然气来源。哈默得知太平洋煤气与电力公司的天然气很大一部分将供应洛杉矶市。于是，哈默迂回到洛杉矶市，向该市的议员说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，比其他投标人（包括太平洋煤气与电力公司）更便宜地向洛杉矶供应天然气。这一部署将切断太平洋煤气与电力公司的收入来源，逼迫他们签署了合同，同意购买哈默西方石油公司的天然气。

代人补过

代人补过 是一种别出心裁的经营谋略。它的基本含意是，对于消费者在别的商店购买的有质量问题的商品在自己的店里代为退换，从而赢得消费者的信赖和光顾，达到增加顾客、多做生意的目的。

常州副食品公司商场推出的“商品异店退换”服务项目，规定消费者在其他商店购买的本地产副食品，包括酒类、茶食、饮料等13个大类的300多个品种，如果发现质量问题，可以在本商场退换。这样，既为消费者解决了实际问题，也提高了本商场的声誉，引来了许多新的顾客。

代人补过需得自身过硬。令人叹服的是，常州副食品公司商场为了使这种退换建立在可靠的基础上，对本商场经营的所有副食品悬赏捉劣，规定凡是顾客购买本商场副食品发现有过期的或者伪劣的，一次奖赏50元。并为了确保不让顾客得到这种奖赏而严把进货关、销售关，从根本上做到不进、不销过期、伪劣商品。于是，消费者纷至沓来，商场生意兴隆。

商场之间的竞争，说到底商品质量、服务的竞争。一家商场，经销的商品质量是上乘的，服务又是优良的，必然是竞争的赢家。代人补过，实行“商品异店退换”，虽然会给自己带来许多麻烦，甚至会造成某些损失，但却显示了本商场的商品好、服务优，这是可以征服人心，赢得顾客的。

用己所长

用己所长 经营竞争中的各方，各有所长，各有所短。即使在实力上劣于对手的情况下，只要能够充分发挥自己的优势，并且针对对手的弱点，巧做文章，使自己的经营更具有特色，也会与对手旗鼓相当，甚至使对手相形见绌。有些传统的手工生产，投资小，收益早，风险少，而且产品很有竞争力，远非发达国家的大机器生产所能匹敌。甚至一把泥巴、一块石头、一撮羽毛，经过工匠之手，都可以成为价值千金的艺术珍品。机制食品在国外早已普及，而我国手工制作的糖葫芦、小笼包在国外总是供不应求。由此可见，任何事物无不具有强弱两重性。我们不能希望在一夜之间使自己的产品超过所有同行，但只要能时时把握自己的长处，以己之长，补市场需求之短，就能始终保持事业的生机。

瑞士的钟表制造业历史悠久，产品质地精良，品种繁多，在国际市场上，长期保持最大销售量的地位，是举世公认的“钟表王国”。瑞士生产的钟表原来全是机械表。随着“电子工业”的发展，日本率先把电子技术应用于钟表，生产出石英电子手表，这种表较机械表更为准确，而且价廉物美。电子手表一出现在市场上，便立刻受到顾客的青睐，几乎是在一夜之间，瑞士手表便失去钟表业的霸主地位，取而代之的是日本石英电子表。瑞士的钟表公司纷纷破产关闭，这才引起了人们的震动。瑞士毕竟是钟表大国，钟表制造业的人才济济。当时世界上的手表都在减少厚度，日本电子表的厚度仅有2.5毫米，瑞士人用灵巧的双手又把金表的厚度降到不足1毫米，使世界上的同行们望尘莫及。经过10年的艰苦奋斗，瑞士又夺回了钟表业的王冠，为了保住这项王冠，瑞士的制表商竭力抬高瑞士表的威望，发挥瑞士工人的特有的精湛技艺，不断使机械手表锦上添花。1986年，他们利用阿尔卑斯山花岗岩的优美色彩和纹理，研制出举世无双、绚丽斑斓的岩石手表，既含有石器时代的

古朴，又显示当代的浪漫，因而受到人们喜爱。他们并且把钟表制造技术提高到了别人难以逾越的高度。

必死则生

必死则生 语出《吴子兵法·治兵》：“凡兵战之场，立尸之地。必死则生，幸生则死。”意思是说：“凡是两军交锋的战场，都是流血亡命的地方。如果抱必死的决心参加战斗，还能有生的希望；如贪生侥幸，就会必死无疑。”用兵打仗如此，企业生产亦然。日子好过的企业，固然不能有“皇帝女儿不愁嫁”的思想；在一些亏损、甚至行将破产的企业，如能使所有的职工都抱有必死之心，发掘潜力，团结拼搏，未尝不能反败为胜。

“必死则生”这一谋略，在我国企业界似乎仍未被重视，而在日本等资本主义国家，则已屡见不鲜了，他们称之为“救灾式”的管理方法。如本世纪三十年代，世界各国经济都不同程度地处于萧条和危机当中。日本的“日立”公司也不例外。为使公司走出危境，免遭破产，公司领导即采用了这一方法：他们在危机到来之前，即多次减低工人和职员的工资，散布危机已经降临的消息，故意制造紧张空气，并号召工人们要团结一致，同舟共济，鼓励工人献计献策提合理化建议。结果，在发生危机的那几年中，其它公司都有不同程度的亏损甚至破产，而日立公司则不但不亏损，反而有所盈利。

我国有句古话说：“一人拼命，十人难当。”如果企业所有的人都抱成一团，同心戮力，积极拼搏，其力量是可想而知的。所以，“必死则生”实为挽救危亡企业的一记妙着。

兰切斯特法则

兰切斯特法则 兰切斯特法则的创始者是出生于美国的工程师兰切斯特（F.W·Lanchester），由于他对空战的研究，从空战的战斗结果引发他进一步研究地上战斗的资料，探索兵力比率与损害量之间的某种规律，从而孕育出兰切斯特法则这一谋略。

在第二次大战期间，兰切斯特法则深受美军重视并广为应用而屡建奇功。特别在登陆战中，他们将大陆战和岛屿战，联合舰队的机率战和一对一的单兵战斗，分别采取不同的战斗规范，并使之标准化。

战后，美、德、日等国公司相继引入这一军事法则，经过各种演进，应用于市场竞争并取得一系列成功，它在企业经营应用的地位被逐渐确定。日本佳能公司在英国市场应用兰切斯特法则挤掉了兰克施乐公司，更引起国际对这一谋略的极大关注。创始人兰切斯特把兵力数的比率与损害量之间的规律总结为“第一法则”和“第二法则”。

第一法则（即单兵战斗法则）的公式为。

第一法则公式： $m^2 = E \cdot n^2$

其中：m为我方兵力数；n为敌方兵力数；E为交换比率（即武器效率的比值）。

当战斗进入大区域的总体战或使用现代化武器的机率战场，适用第二法则（集中兵力法则），其公式为。

第二法则公式： $m^2 = E \cdot n^2$

符号意义与第一法则公式相同。

公式表明，在总体战中，战斗结果以兵力数的平方来判定，而不是兵力数的差。兵力投入多的一方，其损害量呈指数减小，这体现和定量地证明了集中兵力的战略思想。

从第二法则公式。

端一矜二E（峙一矛）

中，假定交换比 $E=1$ ，若要敌方全歼（即令敌方的剩余兵力数 $n=0$ ），则我方剩余兵力数为。

$m=$ 了福二福

上式两边乘以负1再加鞠，得下式。

、一～、一了丽孺

这一模型称为从第二法则演化的全杀战略——“物量法则”。公式表明：损害量与战斗力的平方成反比，最彻底的竞争战略是将敌方完全消灭，而且必须以压倒的优势取胜。在二次大战太平洋战区中，美国把物量法则应用于越岛进攻和登陆作战，使日军节节败退；若干年后，日本企业以其人之道还治其人之身，把美国一些家电厂商置之死地。从60年代起，三洋公司以“忠诚补贴”向美国最大的经销商西亚兹公司提供巨额回扣；后来，接受三洋公司回扣的美国经销商竟多达80余家，使这些经销商扩大了对它的购买量，并逐渐缩减经销美国厂家的家电产品。这样，日本产品充斥于西亚兹和其它公司的店头，甚至使美国的沃维克公司在其产品被终止经销后不久，其资产被三洋公司以破产价接收。

在第二次世界大战期间，数学家库普曼把第一法则和第二法则加以修正，其理由有三点：1. 战争中双方的兵力时刻在补给中，战斗就在力的关系的变化中进行；2. 双方武器的性能不断地改进，这也影响战斗力变化；3. 补给机制限制上述第1、2项条件。库普曼以兰切斯特法则为基础，将交换比 E 分解为战略力和战术力，得出“兰切斯特战略模式——库普曼战略”，公式如下。

$M_1=1/3 (ZPN-M)$

$M_2=2$ 乃（ $ZM-M_1$ ）= ZPN ：

其中战略系数。 $=$ 梅币； P 为 M 军的生产率； Q 为 N 军的生产率； M_t 为 M 军的战术力； M_s 为 M 军的战略力， N_t 为 N 军的战术力； N_s 为 N 军的战略力； $M=M_t+M_s$ ； $N=N_t+N_s$ 。

上式中，战略力占2乃比重，而战术力只占1乃的比重，就是

说，“兰切斯特模式”的应用重点在于运用战略力。过去，战略力是指产品、价格、渠道和促销这斌；现在认为，战略力还包括回扣、商业性强制和非商业性强制等大市场营销中的权力和公共关系手段，统称为6式。

我国城市体制改革使企业界的观念已以过去完成上级指令性计划转向顾客导向和竞争导向，企业行为也随之转向市场竞争。急剧变化的竞争环境与企业应变能力脆弱的矛盾日趋突出，企业急需提高竞争素质，掌握兰切斯特法则的原理并批判地运用，不失为解决上述矛盾的一种有效途径。

它石攻玉

它石攻玉 语本“它山之石，可以攻玉”（见《诗经·小雅·鹤鸣》），意即别的山上的石头，可以用来琢磨玉器。比喻借助外力而使自身更加完善。

“它石攻玉”这一谋略在经济管理中有着非常广泛的用途，引进人才，引进技术或设备，采纳好建议等等，皆是其应用的方面之一。这里我们只想谈谈它在商业广告上的应用。

大家常说：广告的语言真是“一字千金”。这既说明了做广告须耗资很大，应当惜语如金；同时，还说明了广告所能带来的巨大收益。只有百般推敲的广告，才能收到最佳效果。所以，我们在做广告时，必须做到短小精悍、言简意赅。在这方面，我国丰富的成语语言恰恰为我们提供了一些“攻”广告这一“玉器”之“石”。如台湾有则有关洗衣机的广告，把洗衣机说成是“闲妻良母”，这虽是对“贤妻良母”的歪用，但自然贴切、效果甚佳。类似的还有乳品广告的“饮乳思源”（饮水思源）；摩托车广告的“骑乐无比”（其乐无比）；饮料广告的“可吸可喝”（可喜可贺）……还有的厂家干脆将成语原封不动地搬到产品广告中，如鞋业广告的“千里之行，始于足下”；传真机广告的“远在天边，近在眼前”；锁具广告的“一夫当关，万夫莫开”，等等。

做广告即是要通过大众传播媒介来宣传自己的产品，使自己的产品的形象家喻户晓，妇孺皆知，从而达到推销产品的目的。而我国的成语语言，本就已家喻户晓，妇孺皆知了，所以，如果我们能将其善加利用，它定将我们的广告这一“玉器”雕琢得十分精美的。

讨价还价

讨价还价 各经济实体在进行交易的整个过程中，都须不断地进行讨价还价。企业领导人与大宗买主交涉，兼并其他公司，敲定恢宏的合同等等，无不需精巧地讨价还价。甚至在公司内部，他们也需要与下属讨价还价。

讨价还价行为虽然普遍存在于商业活动中，但是，讨价还价的最基本要素是努力使自己处于没有必要进行讨价还价的地位。

讨价还价首先从对方预先的设想、已定的目标、所需与所求为出发点，对对方及其成交推动力进行研究评价，然后给对方一种刺激，例如一份吸引对方的建议书等——称为“响应制约”；当对方不支持方案时，施加压力、设置阻力或后撤等——称为“效果制约”。以达到改变对方态度，推动对方向自己的目标靠近。

讨价还价的运用主要有以下几方面。

一、引诱。就是提出一个价格后，给对方提供有价值而又为其所冀求的东西，这些东西足以排除在谈判剩余阶段存在的阻力，改变整个交易的平衡状态，使对方产生错觉，认为按既定价格成交符合他们的利益。例如付佣金，发放额外津贴、馈赠礼品、提供辅助性服务项目、与对方进行长期贸易的许诺、特惠的折扣等。

二、教育、劝说。让对方在谈判过程中认识到自己真正的利害关系所在。可以提供数字、表格、描绘某种前景或事实、图片、试验结果、第三方证明材料，或显示对整个交易的估价，以改变对方的观念，从而作出某种让步。

三、施加压力。从以下几点着手：

1. 保持交易的明显竞争，使对方急于成交。
2. 持续地引起对方的反对和不满，并辅以关切和鼓励，逐渐把对

方的期望削弱，使对方明白，如果某些条款得到解决，就可达成交易。

3. 运用上述一、二两种手段，使对方某些成员认识成交的好处，从而把对方的某些成员争取过来，使对手受到来自自己组织的压力。

4. 让随同我方一起谈判的专家表面上在谈判双方之间保持中立，让对方以为这些专家是裁决人，让其以裁判身份暗中为自己说话。

5. 在保持交易竞争的同时，搬出对方的竞争对手，推心置腹地拉拢对方，让对方一起参加反对竞争对手的赌局，使对方不自觉地站在我方立场考虑成交。其他一些压力手段如法律诉讼、商业混乱或产业崩溃、威胁等，常用于对方以强硬手段迫使自己采取相应的压力手段对抗。使用压力手段一定要出其不意，当对手准备最坏结局时，给他们不丢面子进行成交的机会。

四、争取控制权。在于不露声色地调查行情，准备充分的资料，乘对方不备展开行动，或选用自己的日程安排，在议程中选定对自己有利的主题，以取得控制。

五、拖延。如果因对方期望过高而可能令其失望，就要给对方一定的时间，使对方逐渐适应可能的不利结果，逐渐接受条款。

六、放风筝。在讨价还价所有阶段，都要放出风筝试探方向，找出可能方案。

以上种种，构成讨价还价谋略的总体。

夺人以声

夺人以声 所谓夺人以声，就是首先通过声势赢得市场和顾客，压倒和超过对手，以达到控制对方，掌握主动的目的。此语来源于“先声夺人”。语见《八十一梦·第七十二梦》：“加上那些神兵神将，把金鼓打得震天震地的响，更是先声夺人。”夺人以声是当今企业经营之一途。

三十年代初，山东烟台啤酒厂，为使产品成功地打入上海市场，就曾采用过“先声夺人”的技法。首先，他们征得了新世界游乐场的同意，在游乐场举行喝啤酒比赛，48瓶一箱的烟台啤酒，一下子被喝掉了五百箱。其赛况之盛，人数之多，可想而知。时隔一月，该厂又在报上登载一条消息：定于某月某日，烟台啤酒厂将在上海半淞园隐藏一瓶带有特殊标记的烟台啤酒，谁能找到，将奖给啤酒20箱。结果，前后仅520箱啤酒，即使原来鲜为人知的烟台啤酒厂的名字，在上海市民心中扎下了根。

可见，要夺人心魄，首先必须制造声势，而此声势还要造得与众不同，只有这样，才能给人以耳目一新之感，从而使人永志不忘，达到促销播誉的目的。

夺气攻心

夺气攻心 在经济竞争中，抓住对方当事人的心理，视情采取精神战术，使对手在喜怒失常的情况下败于己手。

有一次，在比利时画廊里，一位美国画商正和一位印度人讨价还价。当时印度人的每幅画出价在100——10美元之间，而唯独美国人看中的三幅画，印度人每幅要价250美元。美国人对他的敲竹杠行为很不满意，不愿成交，岂料印度人气冲冲地把其中一幅画烧了。美国人眼看着自己喜爱的画被烧了，心里很可惜，又问印度人剩下的两幅画愿出多少钱，印度人仍然坚持要每幅250美元，美国人仍不愿意买下，这时，印度人又烧了一幅画。酷爱收藏名人字画美国人终于沉不住气了，他乞求印度人不要再烧最后一幅画，最后竟以500美元的高价买下了它。

夺气攻心战术的关键在于利益的得失，只有抓住对方利益所在，使其有遭受损失的可能，对方才会改变主张，作出利于己方的选择和让步。例如，美国某航空公司要在纽约建造一座巨大的航空站，要求爱迪生电力公司按优惠价供电。电力公司认为彼有求于我，占有主动地位，故意推说公共服务委员会不批准，不予合作。在此情况下，航空公司主动中止谈判，扬言自己建厂发电比依靠电力公司供电更合算。电力公司得知这一消息后，担心失去赚大钱的机会，立刻改变了态度，还托公共服务委员会前去说情，表示愿意以优惠的价格给航空公司供电。在这笔大交易中，处于不利地位的航空公司巧于打草惊蛇，形成主动地位，这样，不费一枪一弹，便得到了很大的利益。

在经营的同行之间经常会为抢占市场而展开争夺战，要取得胜利，关键之一是针对别人产品的弱点，创造自己的产品特色，以此增强对顾客的吸引力。同时，也要讲究推销艺术，争取人心，谁能得人心，谁就能得到市场的天下。1984年，河南省项城县药厂和液糖厂合并建立了周

口地区味精厂，生产经营实行承包，要求每年上交国家利税100万元，然后是多挣多分，不挣不分。厂领导和职工齐心协力，产量很快上去了。可是。产品到了市场上，和同类产品一比，成本高，质量差，销路不畅。于是，他们立即转入攻质量这一关。从北京、天津、上海等地聘请了一批教授、工程师和专家为高级顾问，他们很快找到了影响质量的症结，帮助工厂改革工艺流程，采用新的发酵方法，实行科学管理，使生产成本大幅度下降到全国同行业的最低水平，同时，产品质量也冒了尖，在法国第十二次食品博览会上获得“金奖”。但产品质量上去了，谁知又在销售上卡了壳。许多商店味精市场被垄断，周口地区味精厂的产品被拒之门外。该厂领导面对严峻的形势，采取紧急措施。如某城市为了保护当地产品，一直不让商店进周口地区味精厂的产品。周口地区味精厂就在那个城市租了两间房子当仓库，每天在门前和闹市区摆地摊，同时摆出他们的产品和当地的产品，写清两种味精质量的指标和价格。他们的味精不仅质量好，而且价格还低一、二角钱。不怕不识货，就怕货比货，经过饭桌上的对比，顾客们作出了公正的裁决。一传十，十传百，周口地区味精厂名声大振。许多个体商贩纷纷从他们厂进货，走街串巷叫卖，这样，很快就把市场从当地味精厂手中夺了过来。还有一个城市的味精市场一直是某名牌产品的天下，副食品公司还张贴“告示”，不许出售“周口味精”。于是，周口地区味精厂的推销员只好转到城郊，组织个体商贩在市郊摆摊出售。周口味精的名声从郊区传到市里，出现了“欢迎周口味精进城”的标语。副食品公司看到大势所趋，人心所向，也改变了态度，“周口味精”终于从城外杀入城里。

匡救一簣

匡救一簣 《尚书·旅獒·卷三》云：“为山九仞，功亏一簣。”筴，盛土的工具。九仞高山，就差一筐土没有完成，多么令人惋惜。“靡不有初，鲜克有终。”事情往往开头容易做，坚持到底却很难。在经营活动中，由于种种原因，只欠最后一点功夫，或因人力，或因物力，导致前功尽弃的憾事古今都有。这“一簣”之亏，往往又会给智者一机会，在原有基础上，只需要尽“一簣”之功便可取得“九仞”之效。“匡救一簣”就通过匡正和挽救他人的失误而获得成功的谋略。

美国著名企业家，西方石油公司总裁阿曼德·哈默，从60年代开始，就热衷于石油开发事业。当时有一家叫德士古的石油公司，在旧金山以东的河谷里寻找天然气，钻井钻到5600英尺时，仍不见天然气。公司决策者认为耗资太多，再钻下去很可能徒劳无功，难以自拔，便匆匆鸣金收兵，宣判此井“死刑”。哈默得知这一消息，立即派专家进行考察，经过大量数据分析，以30%的风险系数、70%的成功概率，在原井上架起钻机，又钻进3000英尺，天然气喷薄而出。

后来，他又听说举世闻名的埃索石油公司和壳牌石油公司，在非洲的利比亚由于探油未成而扔下不少废井，便带领人马开往非洲。以“愿意从利润中抽出5%供利比亚发展农业和在国王的家乡（沙漠地带）寻找水源”的投标条件，租借了两块别人抛弃的土地，很快又打出9口自喷油井。

运用这一谋略，关键是要把握别人的失败中有无“一簣”可取。如无“一簣”之隐，又盲目所为，势必重蹈覆辙，徒劳无益。总的说，失败中孕育着“一簣”，大体有四种情况：一是有人做过，但无效果而停止，此事仍无结论；二是客观条件制约，此事无法进行，只好罢手；三

是超过预定目标和常规可能，无力向前跨越一步；四是认识上的偏差而导致错误的结果。经营者要对他人的失败进行科学的分析和筛选。

在一定意义上，失败和成功一样有价值。善于在别人失败的基础上获很成功，更是智中之智者。只要能准确地把握他人失败的原因，有针对性地施之科学的“一策”，事半功倍的“九仞”之效就一定会实现。

有机必乘

有机必乘 在商品经济高度发展，竞争愈来愈激烈的今天，是迎接挑战，把握时机，寻求更快的发展，还是对机遇的到来浑然不觉，让机遇擦肩而过，受时代的冷落？对两者的不同选择，决定了企业命运的兴衰。如果选择前者，就能在竞争中提高，在机遇中充实，赶超本行业一流水平；如果是后者，只能一次次落后，在先进水平后面望洋兴叹。所以在当代企业家眼中，抓住机遇就像把握住了命运，“有机必乘”也成了企业家们经营企业的基本谋略之一。

机遇对于每个企业来说，都是平等的。但要充分利用机遇，又是十分困难的，需要学习、攀登、拼搏。大连造船厂就是这样利用机遇的。在80年代，随着海上成品油运量的增加，世界各大造船厂都想在成品油轮市场占上一席之地。然而，制造这种油轮需要对油舱进行特殊涂装，在这种难上加难的工艺面前，很多造船厂望而却步。面对机遇，大连造船厂毅然接受了建造6.9万吨油轮“奥斯科·比龙娜”号的任务。这艘油轮特涂施工的总面积相当于20个标准足球场，焊缝也长达20多公里。第一道工序是要把布满锈迹的钢板船舱，打磨得不能有一点锈斑，然后利用铁砂将舱壁喷打得光亮如镜，再进行高标准的三遍喷涂，每遍油漆膜的厚度仅相当于一根头发丝，漆膜必须均匀，不得碰伤，不得修补。外国船东怕中国人干不出这活儿，要把组装好的船体拖到国外去做特涂处理。在风险面前，大连造船厂决心要利用这个机会，按国际标准拿下这个工程，让大连造船厂的名誉蜚声国际，跻身世界第一流造船企业的行列。在第一线工人短缺的情况下，果断地把300名干部补上去。

13天的时间过去了，挪威船东代表佩斯鲍钻进施工现场，他惊呆了——20多公里长的上百道焊缝，被打磨得平平整整，如同一体。他用手摸，处处光滑，又戴上手套擦，焊缝没有一丝毛刺。最后，他竟伸出舌

头去舔。几十道工序的特涂工艺过程，仅用了66天，比世界造船大国韩国的工效提高了一倍。

大连造船厂抓住时机，以技术和质量作保证，在世界造船业赢得了很高的声誉，仅用5年的时间，造船产量就从世界的第44位跃居到第18位，跨入了世界造船业的先进行列。

海湾是世界富裕地区之一，往来于海湾的人也大都是富翁。他们为了旅途幸福、愉快，毫不吝惜地花钱，以求舒适安逸。面对这样好的赚钱机会，海湾各国的航空公司作了充分的利用。它一改过去和其他各国只设头等舱和经济舱票价偏低现状，加设了商业舱，增辟了独到的服务，提高了票价。海湾各国航空公司的客机，由伦敦至巴林的经济舱来回票价1024英镑，头等舱高达1979英镑。而其它一些航空公司同样航程，票价则低至380英镑。尽管如此，乘坐海湾地区航空公司飞机的乘客有增无减，在机遇面前，海湾各国的航空公司赚了一大笔钱。坐一等舱的乘客可以在飞机上吃到由专门厨师精心制做的食品；坐商业舱（海湾航空公司对商业舱的称呼各不相同，由巴林、卡塔尔、阿联酋和阿曼联合经营，巴林为基地的海湾航空公司称之为“金华舱”；科威特称之为“绿洲舱”；沙特阿拉伯称之为“地平线舱”等。）可以享受免费接送，优先办理登机手续，行李允许适当超重，可以使用贵宾室，旅馆住宿费打折扣；有的提供机上时装表演，配备穿民族服装的空中小姐向乘客提供阿拉伯咖啡和蜜枣。除以上服务外，凡是坐客机的乘客都免费赠送纪念品，包括：耳机、拖鞋、眼罩、刮胡刀、牙刷、面巾、针线包、科隆香水和精致的铜制阿拉伯咖啡具等。

机遇的大门是向擅长经营者敞开的。海湾各国的航空公司在“有机必乘”的经营谋略指导下，以独特的优质服务把握住了机遇，把一个绝好的赚钱机会变成了现实，实现了把大批乘客的外汇赚到自己手中的目的。

有名则名

有名则名 唐·刘禹锡之《陋室铭》有云：“山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵。”意思是说：山之出名，不在高低，如果有神仙住在里面，它就会成为名山；水之灵验，不在深浅，如果有蛟龙游荡其中，它就会成为神水。而“有名则名”则是说：如果一个单位经常有名人在临，那么，这个单位也会变得遐迩闻名的。而单位之“闻名”与否，将直接关系到该单位经济效益的好坏。

当然，一个单位要想能有多名人经常光顾，还必须有几手招徕并留住名人的绝招。例如美国好莱坞的粉红色迷宫酒店，在这方面即卓尔不群。该酒店备有从无数资料中整理出来的“世界名人索引卡”，卡上的人全是世界上知名的政界要人、超级巨星或者大富豪等，并且卡上还详细记载着这些人的特殊爱好、饮食习惯，甚至怪癖等等。

卡片依名人的知名度之高低，将其分为四个等级，并以四种颜色区别之。最高等级的是粉红色卡，其下依次是黑色卡、蓝色卡和白色卡。影星伊丽莎白·泰勒是少数用粉红色卡的名人之一，由于她的爱好多变，酒店为使她满意，特派员随时记下备忘录。玛格丽特公主的前夫史诺顿来酒店参观，酒店负责人从卡上得知他每天必吸法国名烟，便连夜空运一箱巴黎名烟来款待他。某石油大王最嗜烤熊排，该店居然也派人到阿拉斯加去猎熊……

无独有偶，法国巴黎的希尔顿饭店也曾挖空心思招揽名人，其无微不至的服务，同样带来了良好的经济效益。如美国某女士曾预订过该饭店的一套高级房间，但她抵达后不久即出门访客去了。饭店经理发现该女士的皮鞋、套裙、提包、帽子等，无一不是大红色彩，便发出紧急指令，动员人力将该女士所订套房里的地毯、壁毳、灯罩、床罩、沙发、窗帘等，全部换成大红颜色的。结果，该女士回来看到后，不禁会心地

笑了笑，开了张10000美元的支票，作为小费，送给了希尔顿饭店

可见，把“有名则名”作为一种谋略时，关键要在“有”字上下工夫。就是说必须研究吸引并留住名人的招法，改变思想观念，加强“特种服务”。这样，就不愁我们的单位不出名；只要我们的单位出了名，也就不愁不赢利。在这一方面，上述粉红色迷宫酒店与希尔顿饭店为我们运用“有名则名”之谋，提供了绝好的样本。

迂回发展

迂回发展 经营者前进的道路是曲折坎坷的，想沿着笔直的路线达到自己的目标是不现实的。日本企业管理专家村山孚先生在谈到经营中的曲与直的关系时曾以中国工农红军的二万五千里长征为例，说明没有艰苦的迂回，就没有日后的发展和强大。每个经营者都应看到，直中有曲、曲中有直，本来要走捷径，往往会误入绝境，而苦心探索出的弯路，可能会使你先人到达。

图德拉原是委内瑞拉的一位自学成才的工程师，他想做石油生意，可是他既无石油界的老关系，又无雄厚的资金。于是，他采取了迂回的办法。他先从一位朋友处打听到阿根廷需要购买两千万美元的丁烷，并且又知道阿根廷的牛肉过剩，接着，他飞到西班牙，探知那里的造船厂正为没有人订货而发愁，他告诉西班牙人：“如果你们向我买两千万美元的牛肉，我就在你们造船厂订购一艘造价两千万美元的超级油轮。”西班牙人愉快地接受了他的建议。这样，他就把阿根廷的牛肉转手卖给了西班牙。此后，图德拉又找到一家石油公司，以购买对方两千万美元的丁烷为交换条件，让石油公司租用他在西班牙建造的超级油轮。就这样，图德拉凭着迂回的艺术，单枪匹马杀入了石油海运行列，开始了前途远大的经营。

俗话说：“磨刀不误砍柴工”。磨刀与砍柴是矛盾的，又是统一的。花费必要的时间去磨刀，砍柴速度就会加快，省时省力。美国有个经营百年不衰的食品公司，以绰号“番茄酱大王”闻名于世界。它的经营特点很特殊，在它准备选用某地区的番茄作原料之前，都要首先派专人去调查当地的气候、土壤、水质，直到与农场签定合同后，还要具体指导选种、育秧、栽培、除虫。对于食品公司来说，管这么多份外事，未免显得多余，其实，正是它采取了这样的措施占领了优良的原料供应

基地，保障原料质量的可靠稳定，它的产品才长期受到顾客的信任和喜爱。

河北承德千斤顶总厂原来濒临倒闭，新厂长黄占金力排众议，决心以迂回战术创出名牌产品。一方面，他与西德商户签定了长期供货合同，另一方面，他又与北京某厂联合办了一个开关厂。开关生产见效快，收益高，使黄占金得到了资金，掌握了主动，以此为资本组织对千斤顶进行攻关，很快达到了预定目标。该厂生产的猛虎牌千斤顶销售到西德、英、法、丹麦、瑞典等35个国家和地区，被西德检验机关定为免检产品，仅1988年就创外汇203万美元，黄占金被誉为中国的千斤顶大王。

在经营活动中，受资金、技术、人才等条件的限制，有时不可能一下子直接达到目的，往往需要通过迂回战术，寻找战机，改变自身状况，改变与市场需求之间的矛盾，改变与对手之间的力量对比。开创一项事业，越是艰难，越要动脑筋、想办法，在夹缝中找到出路。这需要信念、毅力和心计，需要脚踏实地的艰苦劳动。智慧和汗水会使一个经营者在山重水复疑无路之际，走进柳暗花明又一村。

因人成事

因人成事 典出《史记·平原君传》：“公等碌碌，所谓因人成事者也。”

一项计划，选派不同的人去执行，会得到不同的结果。所以说，择人是领导艺术中极为重要的方面。

美国的可口可乐风行世界，企业的发展，重要原因之一就是善于选人。可口可乐总公司不分国籍，选择那些有管理能力的人，扶植他们自立门户，在世界各地开办可口可乐装瓶厂，才使企业越创越大。

1984年初，上级下达给石家庄造纸厂利润计划17万元，全部留厂使用，该厂领导认为有困难，直到3月份，还没有接计划。当时，担任销售科长的马胜利自告奋勇提出承包，保证当年实现利润70万元，1985年100万元，1986年120万元。在市领导的支持下，马胜利立下承包军令状。从5月1日开始，当月实现利润21万元，当年实现利润140万元，1985年又翻了一番，实现利润280万元。马胜利成功的诀窍在哪里？主要靠两条，即择人与任势。

择人，马胜利“组阁”的14人中，有工程师4人，经营管理行家8人，平均年龄45岁。卫生纸车间有位助理工程师，是60年代初的中专生，因为出身不好和爱提意见，未得到重用。马胜利把他请进承包班子，提升他为车间主任。这位同志受到重用，精神状态由心灰意冷变成意气风发，一心一意抓生产。他发挥自己的知识优势，采取科学的方法，解决了多年未能解决的出口卫生纸超重问题，使每卷卫生纸重量下降10克左右，达到了标准，仅此一项，一年就为工厂节约了27万余元。有位女工程师敢想敢干，肯钻研问题，被提升为技术科长。她大胆实验，选用价格便宜、资源充足的废棉代替棉短绒做原料，把纸的每吨成本降低了600元，一年可节约开支66万元。

选择经营管理人才的标准是什么呢？日本一家杂志社总结了经营领导者应具备的14个条件：1. 孚众望，能合群；2. 品德高尚，勤奋，功夫过硬；3. 头脑灵活反应快；4. 有人情味，关心他人痛痒；5. 能反映下层意见；6. 严守信誉，有道义感；7. 经营的思想基础正确，即把企业收益与职员福利连为一体；8. 判断果敢，坚韧顽强；9. 有进取心和独创精神；10. 知难而进，敢负重任；11. 对上不阿谀奉承，不搞花架子；12. 不文过饰非；13. 不先私后公；14. 不排斥他人。日本一些企业家还认为：“过早指定某人是干部接班人加以培养的办法不高明，是赔钱买卖”，“在人事选用上，最忌急于求成”。这些择人的办法和标准，很值得我们借鉴。

因天制变

因天制变 天：气候或天气。制：制定，采取。变：灵活的措施。“因天制变”即是说：根据天气的变化而采取灵活、适当的措施。因天制变在经济管理中有其独特的应用价值。

人们常说农业生产是“靠天吃饭”，其实，在工业生产中，有不少时候亦同此理。在科学技术如此发达的今天，“天气”的好坏，我们仍是无法控制的。可是，无论它是阴、是晴、是雨、是雪，它都能给我们提供一个生财赢利的机会，问题只在于你是否善于把握这个机会而已。

如1985年末，气象部门预计，1986年春节后，广东将有较长的雨季。广州制伞工业公司认为这是一条很有价值的信息，便加紧生产出大批雨伞，并推出不少新的品种。同时，和各地大百货公司建立了销售联系。雨季到来之前，他们还在南方大厦等百货商店举办了雨伞展销会，大造声势。结果，当年创造了极好的经济效益。

再如：某鞋厂厂长在家中看电视，当看到天气预报节目时，别人都没留意，唯独他注意到了千里之外的湖南长沙地区下雪、气温骤降的消息。他立即在地图上圈出与长沙比邻的几十个地方，发出电报：“悉贵处下雪，我厂有毛皮鞋，要否？请回电。”结果收到不少订单，一下子销出皮鞋上万双。

人们生活在地球上，其吃、穿、住、用、行等无一不在受着“天气”的影响，因此，我们在经营工厂或商场时，应充分考虑到天气对人们的生理和心理的影响。如日本的伊势丹百货公司早在1976年即开始利用气象报告进行经营。目前，它已完全能利用气象情报作为采购商品时与厂商谈判的参考，同时，它还别出心裁，在店内播放背景音乐，每逢雨天就播送描写雨天情景的乐曲，晴天则播放具原野气息的乐曲，因此，许多顾客都愿光顾此店，认为来这里既可采购商品，又可得到精神

享受。

总之，我们不仅要根据四季的变化来安排生产或销售，还要把握某段时间内天气的变化，随时制定出适宜的措施。

因地制宜

因地制宜 带兵打仗，指挥员必须要侦察了解地形，企业经营者同样要有很强的地理观念。古人说：“不务天时，则财不生；不务地利，则库不盈”，就是讲的自然条件对经营的影响。自然条件、地理条件及各种政治、经济、交通、文化等因素，对于各种经营的成败，有着至关重要的影响。在可能的条件下，经营都要尽量运用地利。不管是建设工厂，还是开办商店，首先就是选择理想的地址。在旅游热兴起的时候，某些偏僻的县城、集镇盲目开办大型电气化娱乐场所，由于旅客稀少，当地一般工人、农民舍不得花费许多钱玩一次时髦游艺，结果经营萧条，入不敷出。

对于地利的考察和鉴别决不是一件简单的事，所谓“捧着金碗讨饭，住在宝地喊穷”，就是典型的不识地利。在经济改革中，提出发挥地方优势的思想是很有见地的。对于众多的经营者来说，地理条件常常没有选择的余地，只有立足当地，正确运用地利条件，善于发现优势。座落在西班牙马德里城商业中心的“书籍之家”，是目前欧洲的四大书店之一。50年前开张的时候，每天仅售书数十册。后来，书店老板利用大都市名流荟萃的优势，举办“主角书”活动，每天请有名气的作家和畅销书的作者，召开茶话会、演讲会，向读者介绍推荐书籍。同时又进行抽签售书，中彩者可以得到书、唱片等奖品。从此，书店生意兴隆，门庭若市，每天开门前，顾客早已排队等候。

地利是客观存在的。但是，仅仅被动地认识它，消极地运用它是不够的，还要注意开拓它，否则就会坐吃山空，前途日下。原承德市红旗化肥厂是个亏损单位，上级领导机关看准了承德市旅游业发展的优势，当机立断，将其改造为啤酒厂，果然经济效益很好。啤酒厂的领导并不止步，他们根据旅客层次，逐步拉开产品档次，不仅生产普通啤酒，还

生产特制优质啤酒，又试制了质量优良、别具特色的普乐牌黑啤酒。去承德旅游者，都以先尝为快。他们说：“到承德来，就要吃承德饭，喝承德水，才是真正的旅游”，这句话里就包含着对承德地利条件的赞许和崇拜。

得天独厚的地利条件是每个经营者梦寐以求的，但并不是每个经营者都能得到理想的地理条件。地理条件也不是绝对的，往往利中有弊，弊中有利，关键在于经营者的正确认识和科学利用。新加坡经济的高速发展就是很好的例证。新加坡是东南亚最小的岛国，国土面积仅有616平方公里，基本上没有什么自然资源，连淡水也要靠邻国马来西亚提供。自从1959年成立自治邦推行了工业化政策后，经济持续快速发展，人均收入达6千美元，在亚洲仅次于日本。该国成功的重要原因之一就是充分发挥国土的地理优势。它居于东南亚地区的中心，扼守太平洋与印度洋航行的要道——马六甲海峡，是亚、澳、欧、非四大洲空中、海上交通的枢纽。据此，新加坡首先大力发展转口贸易，建立高效能的国际运输设施和自由贸易港，东南亚各地盛产的橡胶、锡砂等原材料，汇集到新加坡，然后输往欧洲。60年代初期，转口贸易在新加坡的国民经济中占有举足轻重的地位。60年代以后，新加坡在传统的转口贸易基础上，转入发展本国工业，尤其是炼油业及海洋勘探服务业。70到80年代，东南亚海洋探油活动激增，新加坡不失时机地建立了世界第一流的地球物理电脑中心站。同时，开办了200余家与勘探和采油有关的公司，提供勘探、采油、加工等各工程阶段的技术咨询；承揽海底焊接、海底工程、油井建造、钻探设备维修等业务，帮助开展石油化工研究、工程设计、生产管理、训练技术人员、供应有关物资和设备等。海上钻油台以往主要在欧洲和美国建造，用船只拖到东南亚海域需要几个月乃至一、两年时间，费用惊人。新加坡见机行事，立即发展钻油台制造业。至1975年，其钻油台业已在世界上占有重要地位，是世界上仅次于美国的第二钻油台生产国。当时世界上使用的350座钻油台中，有84座是新加坡制造的。新加坡滴油不产，但处于世界产油区和炼油消费区的

中心位置，是飞机、轮船最理想的燃料补给基地，为了鼓励发展炼油业，政府规定石油工业免税5年，刺激了炼油业的发展，把来自中东等地的原油经过加工运销澳洲、北美洲和东南亚各国，获得了巨额利润。在新加坡，没有什么名山大川、著名古迹，新加坡居然能发展旅游业，他们整修庙宇、增辟公园、风景区，建设休假胜地、国际会议设施。抵达的旅客逐年增多，现在每年旅游者多达300多万人，旅游业成了新加坡获取外汇的重要行业。由此可见，因地制宜是何等重要，联想到我国一些边远地区，虽然有丰富的畜牧资源，却没有加工能力，收购的牛羊经过长途赶运，必然掉膘、生病甚至死亡，就地屠杀又只能在冬季依靠自然冷冻，造成的损失极大。新加坡的经验，很有参考价值。

美国第一旅游公司副董事长尤伯罗斯也是一位巧用地利的高手。1984年以前，历届奥运会没有不亏损的先例，如1976年加拿大举办奥运会亏损10亿美元，1980年苏联为此花费90亿美元。1984年尤伯罗斯充当举办奥运会的总老板，他看透了美国社会高度商业化的特点，深知奥运会的金字招牌本身就是一棵摇钱树，他抓住许多资本家都想利用这次机会宣传自己产品的心理，一方面高价出售电视放映权，另一方面加播广告，平均每秒钟收费高达5000美元，甚至连火炬传递权也分段出售，每公里要价3000美元。仅此一项，就从那些想出名的人们手中得到了4500万美元。举办这届奥运会，没花政府一分钱，反而赢利2.5亿美元，而且方圆百余公里范围内的服务机构（旅馆、饭店等）还额外收入35亿美元。为此，国际奥委会专门为尤伯罗斯颁发了一枚特别的金牌，表彰他的功绩。这个经验虽然是成功的，但是如果奥运会的地点设在某个发展中国家，又可能是行不通的，这就是因地制宜的奥妙。

因粮于敌

因粮于敌 《孙子兵法·作战篇》：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”《草庐经略·卷三·粮饷》：“久守则须屯田，进击则谨粮道，深入则必因粮于敌。”因：依靠。深入敌境作战，必须依靠就地征用粮秣。在军事上的因粮于敌，指取之于敌，以战养战。

古代作战，后勤保障主要是粮草。所谓“兵马未动，粮草先行”，就是这个意思。古代交通运输工具落后，深入异国作战，战线过长，交通不便，部队粮秣供应完全依靠本国运送是十分困难的。因而，采取“因粮于敌”取之异国的办法，成为古代战争中常为兵家所运用的有效办法。但是，有些人也提出了以“抄掠”、“抢夺”的残暴手段来解决军需供应问题，例如《百战奇法·饥战》云：“凡兴兵征讨，深入敌地，自粮乏阙，必须分兵抄掠，据其仓廩，夺其蓄积，以继军饷，则胜。”这无异又会给异国百姓生命财产以严重危害。抗战时期侵略者的“三光”政策，就反映了这种极不仁道的残酷行径，也恰恰说明了非正义战争的反动。这是应该加以批判的。

南北朝时期，北周贺若敦率兵赴救湘州之战，就是采用“因粮于敌”之法解决军需供应问题的。湘州，原为南朝梁地，承圣三年（公元554年），西魏攻陷江陵以后，湘州及巴州皆归属西魏。陈霸先代梁称帝后第三年（公元559年），即派侯瑱等率军围逼并企图夺回湘州。为此，北周明帝宇文毓派遣贺若敦率兵赴救湘州。但恰逢秋水泛滥，江路遂断。粮食无援，军中无粮，军心危惧。贺若敦派兵到处抄、掠粮食物资，补充部队。为了让侯瑱知道贺部不乏粮秣，让营地堆起许多土堆，外边覆盖一层米。召来附近村里人，假装询问情况，而后让他们回去。侯瑱从这些人口中知道，贺若敦粮食很多。贺又命部队增修营垒，造庐

舍，好像要持久作战的样子。与侯镇相持一年多时间。

我军初创时期，其物力财力来源，主要是靠打土豪筹款，缴获敌人的武器弹药装备自己。毛泽东在论及解放战争时期部队的物资来源问题时说：“主要向敌军和国民党区域求补充，只有一部分向老解放区求补充”，“以俘获敌人的全部武器和大部人员，补充自己。我军人力物力的来源主要在前线。”我军是无产阶级的军队，在运用“因粮于敌”的谋略时，才真正站在人民立场上，为着人民的利益打击敌人，缴获敌人的物资补充自己。

现代条件下作战，运输能力空前提高，但单位时间内的物资消耗也大得多，补给量空前增加。在可能的情况下，通过缴获敌人物资补充自己，仍然是损失少、受益多的有利战策。

多路出击

多路出击 与“单刀赴会”的经营谋略相对应，“多路出击”则是减少风险的一种经营策略。商品经济发展，市场瞬息万变，有时一夜之间，“热门货”会变成滞销品，给企业带来难以承担的风险。单刀就会卷刃，甚至折断，这种风险对于大型专业化企业来说，尤为可怕。为了避免这种大起大落的波动，提高经营稳定程度，可用“多路出击”之策，“兵出多路，计出万全”。这种多角化经营战略，是立足企业自身稳定，以众取胜，主动出击，稳扎稳打，保持不败的策略之一。

日本一些大公司，像丰田、东芝、松下、三菱等，都生产着几十部类，上千种乃至上万种规格型号的多系列产品，他们甚至开办超级市场，经营银行业，实行生产、流通、金融一体化复合经营方式。

广州白云山制药厂也取得了多路出击的成功经验，他们除生产药品外，还生产护肤用品、滋补品、医疗器械、塑料餐具，经营工艺美术装修、汽车修配和酒家，已开办了9个子公司。

当然多路出击亦要突出重点，量力而行。不顾人力物力，一味追求产品项目，搞大而全、小而全，一发而不可收拾，是没有前途的。决策者应对其战略进行全面分析，尤其注意对市场圈、生产圈和财务、投资的可行性分析，切不可盲目上马，齐头并进。

先义后利

先义后利 本计谋出自《荀子·荣辱篇》。荀子说：“荣辱之大分，安危利害之常体。先义而后利者荣，先利而后义者辱。荣者常通，辱者常穷。通者常制人，穷者常制于人，是荣辱之大分也。”这一谋略本义教人做事处事要先讲仁义，再说获利。而用在经商上，则是一条高明的经营术。

1940年，麦当劳兄弟在加州洛杉矶附近成立第一家餐厅，如今麦当劳在全世界的连锁店达一万多家，营业额上百亿美元，代表麦当劳的金色拱门，已是美国与世界各大城市街头上的醒目标志。

麦当劳以平均17个小时的速度，在美国及世界各地开设新的连锁店，他们所卖的汉堡包、薯条、麦香鱼及各种饮料，已成为一般人所熟悉的食品。各连锁店清洁、明亮、干净、卫生的气息，加上优雅的音乐，进入麦当劳，让人感觉一种享受，而能吸引成群顾客上门，尤其年轻人与小朋友，更趋之若鹜。

1984年1月28日台北民生东路的一家连锁店，营业额居全世界麦当劳连锁店之冠。虽然中国人并不喜爱汉堡包，并且价格也不便宜，但究其原因，在于顾客想进其内，享受“麦当劳文化”。这就是麦当劳的“义之所在”。

麦当劳还多次在台湾开展爱心义卖活动、成立篮球队等，与社会环境相结合，使大众喜爱麦当劳。

在商业中，“先义”就是一种为社会服务及满足消费者需求的精神和行动。如为顾客创造一个美好的购物环境，一流的服务等等。“后利”就是孙子讲的“以迂为直”的战术，利益不能赤裸裸地追求，要让顾客感到自己不是浪费金钱，而是享受。

总之，“先义后利”堪称一种高超的经营术。

先救后取

先救后取 先救后取是强者兼并弱者的战略。其内涵是：实力雄厚的集团对处于困境的弱小者，先给予救援，使其摆脱危机后形成仰赖于我的关系，然后伺机将弱者纳入自己的势力范围。它本来是军事实力强盛的大国扩充势力范围所采用的计谋，如果用于企业竞争，也不失为具有战略意义的一着妙棋。

在社会主义商品经济中，由于市场机制的作用，势必会导致某些企业竞争失利。而一旦这些企业破产，就将带来一系列的社会问题，如失业工人的安置、企业固定资产和过剩商品大量浪费等。因此，实力雄厚的企业应该对他们伸出救援之手。怎样救呢？一是只救不取，即将濒于倒闭的兄弟企业救活后，就各奔前程。这种施惠而不图报偿的行为固然可敬，但是由于失利企业基础差、实力弱，虽已起死回生，而要复苏、发展却举步维艰。可见，只救不取不是好办法。二是先救后取，即将失利企业救活后，纳入自己的企业集团中。这种作法是符合社会主义经营道德的，它与资本主义企业之间那种见死不救、乘危夺予的手段是有本质区别的。因为采取这种作法，一方面可以使对方在自己的帮助下有能力得到更新和发展；另一方面又可以借他人之力扩大自己的势力范围；或者是增强了生产能力，或者是扩大了市场；而从全社会角度看，这样做既避免了生产资料的浪费，又增加了社会必需商品的生产。可见，先救后取之策于人于己于社会都有利。

例如，某县有个标准件厂由于技术力量弱，产品销路窄，在激烈的市场竞争中连连败北，严重亏损，几濒倒闭。这时，新迁该县的省属机床厂伸出救援之手，在技术、资金、产品销售等方面提供帮助，使之逐步走出危机。为了使县标准件厂生存和发展下去，省机床厂断然决定将它作为卫星，纳入自己的企业集团中。从而一方面让标准件厂依靠机床

厂长期提供的技术和资金援助得到更新和发展，并实现了扭亏为盈；另一方面机床厂制造机床所需要的标准零件有了稳定的生产基地，既解决了配件困难，又减少了流通费用。这真是：互惠互利，皆大欢喜。

优势互补

优势互补 “优势互补”是企业决策者采取兼并、承包、购买等形式，实行新的企业组合，增强企业实力和活力，扩大经营范围和生产规模，在更大的范围内，合理调整生产布局，进行产业结构的调整和产品结构的调整，实行专业化生产，保证经济规模的形成的谋略。

安阳电子管厂为了使企业群体之间资产存量得到合理流动，生产要素得以优化配置，产业结构、产品结构和企业组织结构得到合理调整，利用自身的產品、资金、技术和管理优势，根据产权和经营权的转让方式不同，采用兼并、承包和购买等三种形式进行优化组合。1988年4月承包了安阳无线电一厂，保留其法人地位、资产独立，但经营权归电子管厂；利用该厂现有的生产手段，电子管厂的技术、管理和资金，将其生产的电视机发展成集约化经营，形成年产35万台的规模经济。1988年10月又兼并了安阳电子仪器厂和电子化工材料厂，取消其法人地位，人、财、物、产、供、销统归电子管厂，并及时成立指挥部专门抓部署规划技术改造项目。1989年7月以厂的自有资金购买了安阳乐器厂的房地产，同时接受了1百名职工，合理调整生产布局，实现了优势互补、互相促进、共同发展。安阳电子管厂开展的优化组合，使得安阳电子工业形成了规模经济、成龙配套，更为适应现代企业的集约化经营特点，带动了整个安阳电子工业摆脱困境，实现了电子行业的振兴，同时也使该厂成为省一级先进企业、省属重点企业的先进单位、省机电系统的优秀企业。

企业优化组合是商品经济发展的客观要求。企业之间的优化组合，首先可以使生产资料与劳动力按比例结合，实现最大限度的节约社会劳动，从而提高经济效益，增强企业活力。同时，劳动者的劳动收入也得到了相应的提高。其次，通过企业优化组合，实质上是强化了用人权，

使企业根据生产产品的特点、技术要求和生产规模来确定最有效的劳动组织，选择最优秀的劳动者与生产资料做最有效的结合，提高劳动者的积极性，充分发挥职工的主动性和创造性，从而大大提高劳动生产率。再次，企业优化结合是节约社会劳动，提高劳动生产率，提高经济效益的基本组织保证。同时对生产结构和产品结构随时进行调整，促进企业科学技术的发展，必然使企业运行机制走上良性循环。“人能尽其才，地能尽其力，物能尽其用，货能畅其流。”（孙中山《上李鸿章书》）

杂于利害

杂于利害 语出《孙子兵法·变篇》：“是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也；杂于害而患可解也。”意思是，明智的将帅考虑问题，总是兼顾到利和害两个方面。在有利的情况下考虑到不利的方面，事情就可以顺利进行；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患就可以解除。企业领导者借鉴孙子兵法辩证地分析利害两个方面的观点，避免思想上的片面性，在经营中权衡利弊，以达到趋利而避害的目的。

利与害，不仅互相掺杂，而且往往互相转化，福祸相因，这就构成了经营的风险性。若取其利，必有其害，百利而无一害的事业几乎是不存在的。在利害俱在的情况下，领导者忧虑重重，却步不前，是无法开拓前进的。在实践中，企业家和经济理论家发明了许多趋利避害的高招，比如进行定量、定性分析，使人们清楚地看到利与害的比例和发展趋势，以作出明智的抉择。

上海大隆机器厂1979年以前生产的合金钢高强度滚子链条，质量好、销售快，可是1980年的订货只相当于全年产量的一半。有关人员从该厂10年的成本资料中取得大量数据，经过分析计算，发现产品销售利润率过高时，销售量就偏低。反之，利润率较低时，销售量就增大，总利润随之增加。比如价格降低10%，销售量将会增加50%，这时利润率为33%；如果价格降低20%，销售量将会增加一倍，这时利润率虽然只有26.5%，但是利润将增加50%。这个科学的论证，使该厂找到了正确的途径。

在经营过程中，还要处理好眼前利益和长远利益的关系，只有不贪眼前小利，从长计议，才能得以持续发展。1978年，某造纸机械厂在调查走访许多造纸厂的过程中，了解到市场上纸张供应紧张，造纸厂急于提高生产能力。当时机械厂如果按部就班生产造纸设备，经济效益还是

合算的，但从长远来看，随着国民经济调整，用户将会大大减少。该厂领导经过分析，认为不能只顾眼前的利润去生产造纸设备。他们采纳了用户意见，决定承接造纸厂技术改造工程。在一段时间，机械厂利润下降，职工奖金减少，但是时隔一年，在全国订货会上仅一天时间就接满了全年任务，要求接受技术改造方案的造纸厂多达120多家，工作任务一直排到二、三年以后。相反，其他同类产品的厂家所接受的订货很少，坐了冷板凳。当年，这家机械厂的利润又出现回升。此例说明，企业家要有发展眼光、战略眼光，善于审时度势，兼顾眼前和长远利益。正如古人所谓：“旱则资舟，水则资车”。

引进国外先进的技术、设备，能使企业在较短的时间改变面貌，是企业跳跃前进的一种方式。但是，跳跃方式需要高昂的代价——资金。为了引进，有时甚至要借贷。长春第一汽车制造厂在引进技术、进行换型改造中走出了一条成功之路，被企业界称为“一汽方式”。一汽生产的曾经使全国人民感到骄傲的“解放”牌汽车，由于30年没有换型，无论是外型还是功能都渐渐失去了它青年时代的魅力。进入80年代，外国汽车潮水般地涌进中国的城市和乡村，一汽对换型改造更是朝思暮想，问题就在于怎样去做。当时，四家外国汽车企业代表分别对一汽进行考察，提出的方案都是全盘引进，预算资金是23亿元。面对这个巨大数额的资金，一汽的同志们进行分析比较，认识到引进是必要的，但是“全盘引进”不符合国情，也不符合厂情，无法实现。他们对引进确定了以下原则：能引进软件，就不引进硬件，能引进单台关键设备，就不引进全套设备；能同国外联合设计，就不搞单独委托国外设计；能几家联合引进，就不搞独家引进；做到既把先进的技术引进来，消化、吸收，又节省外汇，同时也锻炼自己的技术队伍。在换型改造过程中，一汽共引进了14项技术项目，设备359台，仅占新增设备的4.7%。比如，改造铸造厂的热风除尘天炉，若从国外引进全套设备，需要购买冲天炉、燃烧室、热交换器、除尘器、控制仪表等。经过与外商反复商量，只引进其中关键部件热交换器和控制仪表。热交换器需要3个，他们只买1个，另

外两个由自己仿造，并且采取与外国联合设计的形式，分工合作，技术上由对方负责。结果，这项庞大的工程只花了40万美元，就达到了国际先进水平。

正确的引进能增强自身能力，而不正确的引进，虽然眼前效益明显，随着时间的推移，效益会越来越差，有时甚至会陷入受制于人、难以自拔的局面。所以，在引进过程中，最重要的是增强自身能力，要善于从各方面权衡利弊，立足于自力，借助外力。在这方面，柳州微型汽车厂做出了很好的榜样。这个厂的前身是全国8大拖拉机生产厂之一。1980年拖拉机出现严重滞销，积压产品达1700余台，全年亏损58万元，为了解决4000多人的吃饭问题，该厂曾转产电风扇、锁边机、童车、三轮车、自行车加速器，利用这笔收入暂时解决了工资问题。但是，厂里大部分原有设备、技术闲置无用，面对这种境况，干部、职工都很心疼。机会终于到来了，他们得到了国家有关部门要组织微型汽车生产的信息。该厂经过反复论证，决定转产微型汽车。当时，转产有两条途径：一是全套或绝大部分引进，基本上是组装进口散件；二是只引进关键设备和技术，零、部件在国内组织生产，基本是国产化。他们权衡利弊，从长计议，认为走第一条路，虽然企业轻松省事，但是需要大量外汇，并且长久依赖国外进口，是一条危险的路。于是他们决定走第二条路，这条路虽然艰难，却是一条前途光明的道路，他们狠抓技术攻关，组织协作加工，严格按国际先进标准生产，使微型汽车上的1万多个零部件，有99%实现了国产化。1983年，他们把本厂生产的微型汽车开上了搞破坏试验的进口强力震动台。在日本，微型汽车只要通过100小时的试验，就算好车。而他们的微型车在震动台上经受了100个小时的试验后，基本完好无损，柳州微型汽车厂的牌子打响了，订货源源不绝，产品覆盖全国各省市。该厂的产量在全国8家微型汽车厂中名列第一。据客户们反映，他们的微型汽车价格低、质量好、性能不亚于进口货，而且维修方便，没有后顾之忧。

争名得利

争名得利 是企业的一种经营谋略。企业的争名得利，主要通过求产品的知名度和企业的知名度，增加产品的销售量，扩大产品的市场覆盖率，以此来获得高效益。

商品经济充满竞争性、抗衡性，企业要在市场上占有一席之地，在竞争中保持不败并有所拓展，就得形成优势，而善于争名是有效方法之一。名闻遐迩的常州柴油机厂，十分重视提高工厂和产品的知名度，抓住创优这一主要环节，频频夺得国家级奖励和荣誉，从1979年夺得国家产品质量银质奖开始，在八十年代夺得了国家为企业设置的12项国家级奖励和荣誉，如国家产品质量金质奖，国家质量管理奖，全国思想政治工作优秀企业奖，国家一级企业等。结果，产品出了名，厂子出了名，产品畅销国内外，工厂得到较快的发展，在全国柴油机生产厂家中，常州柴油机厂产品质量最优，产量最高，出口量最大，经济效益最好，10年中共上缴给国家利税13753万元。这表明，争名与得利是相辅相成的，争名于先，得利于后，往往是名成利就。

古人曰：“诱人之方，惟名与利。”现代许多企业家不怕出名，不受“君子不言利”的束缚，善于从战略高度为企业争名得利，不但受名利之“诱”，也以名利“诱”人，在营销中实行“利益循环”战略。日本吉田工业公司创办时仅有3名员工，现已发展为工业产品年销售额达数十亿美元的大企业。其成功的诀窍在于按照公司总裁吉田忠雄“只要在经营中坚持把利益给予别人，那么就会回归给自己；若不施惠于人，自己就不会成功”的信条，将所获利润分成了几部分，一部分通过低廉价格销售优质产品转移到消费者身上；一部分交给销售产品的经营商和代理商；一部分用来改良工厂自身。吉田公司实行这样一种战略，使公司在消费者慕名而来、得利而去的动态过程中名气日大，利益日多，如

此循环，哪有不发展壮大之理。

争揽明月

争揽明月 “争揽明月”，争：竞争，争夺；揽：拉着、靠近、把持。

争揽明月是企业决策者，以谋略家的思维方式，善于把外界获得的信息，作为一个整体的事物，加以解剖、分析，作为思考问题的出发点，从整体性质到局部现象进行改造和加工，控制市场的“制高点”，取得主动权，推动企业发展的制胜谋略。

太原制镜厂厂长认为：“境由心造，事在人为。企业决策者将‘争揽明月’运用到企业，即是以‘攻’而参加企业竞争，不断地有所创新，使企业充满朝气与活力。”这个厂是1954年由手工业合作社演化发展起来的集体企业。多年来，产品仅限于娘子关内，在国内其它省市没有市场。近年来，却使产品走出娘子关，积极参与国内市场竞争，提出了响亮的口号，创“中国第一名镜”。他们在认真分析调查国内同行业生产经营技术状况和市场趋向的基础上，认为企业需要尽快引进国内外先进加工设备技术，发展中、高档建筑和民用制镜产品。1989年初，引进了日本板东全自动磨边机，意大利半自动异型磨边机，取代了老式的有框镜。到目前为止，已开发生产20多个品种规格的各种磨边镜，累计加工镜面近6万平方米，新增产值2百多万元，新增利润近50万元。针对制镜旧工艺（手工镀银）污染大、质量差已为市场淘汰的现状，积极采用新的真空镀铝制镜工艺。同年4月，该厂利用科技贷款引进国产真空镀膜机组、镀前处理机组，开发生产了大型装饰镀铝镜，满足了装饰市场的紧张需求，累计加工镜面8万平方米，新增产值1百多万元，新增利润20万元。这两种新产品的开发生产，不仅圆满完成了北京亚运会工程的室内大型装饰磨边镜的任务，而且还填补了山西制镜行业的空白。1989年汾水牌磨边镜荣获轻工业部全国轻工优秀新产品奖。1990年度

95%的新产品销往省外，实现产值485万元，利润55万元，比去年同期分别增长13%、27%。

竞争者有了强烈的事业心，就会勇于进取，就会与墨守成规、因循守旧的思想和习惯势力作斗争，勇于投身改革实践，增强自己的适应能力。太原制镜厂响亮地提出创“中国第一明镜”的口号，为使产品走出娘子关，进入国际市场，面对变幻莫测的竞争形势，把握时机，当机立断，迅速行动，引进了国内外先进的加工设备技术，开发生产了新的产品，增加了经济效益。这是每一个竞争成功者都应有的一股为事业不断进取的劲头，实际上反映了企业的精神状态。

自负盈亏

自负盈亏 “自负盈亏”是国家为了调动企业生产积极性，让企业自己负责经营成果，自主经营，自补亏损，给企业以压力，使企业挖掘内部潜力，加强经济核算，降低产品成本，完善各种经济责任制，创造更多的利润，提高经济效益而使用的一个经济谋略。

十一届三中全会以后，国务院为实行这一制度创造了必要的条件，使企业的责、权、利紧密结合，既有自己的经济权利，又有自己的经济责任。“自负盈亏”实行后，职工的收入与经济成果挂钩，随企业的盈亏状况而改变。企业经营的好坏完全与自身的利益联系，经营好的企业奖金多，收入高，自然干劲也大；经营不好的企业，开不了支，发不了奖，亏损也得自补。改变了企业经营好坏一个样，依靠国家财政吃“大锅饭”的弊端，使企业的职工干部身上有压力，心里有动力。有了紧迫感、责任感，使许多由于经营决策失误，制度不健全，核算不严密，管理混乱、财经纪律松弛的企业，一改过去生产消耗过高、劳动生产率过低、产品质量过差、滞销积压严重、损失浪费过多的局面，狠抓内部管理，开发新产品，上品种、上质量，企业上下团结一致，奋力拼搏，力争扭亏为盈。这不能不说是“自负盈亏”这一经济谋略的效用。

在我国，“自负盈亏”有两种形式。一种是集体所有制企业的“自负盈亏”；另一种是全民所有制企业的“自负盈亏”。集体企业的“自负盈亏”因生产资料归集体所有，享有生产经营与收益分配的全权，其经营的盈亏全由企业集体及每个成员负责。全民所有制企业的“自负盈亏”除向财政缴纳任务外，发生亏损自补。无论实行集体企业的“自负盈亏”，还是实行国营企业的“自负盈亏”，都是促进企业加强经营管理、提高经济效益的有力措施。它对我国现阶段的国民经济发展起了重要的作用。

江海不择小助，故能成其富

江海不择小助，故能成其富 语出《韩非子·大体》：“大山不立好恶，故能成其高；江海不择小助，故能成其富。”意思是江海对细流不加拒绝，所以能够形成它的浩瀚。

“欲成大事者，遇小事应勤为之”，小发明是世界上许多大公司取得辉煌成果的起点，有时是面临绝境的企业起死回生的绝招。

例如，日本一家只有十来个职工的玩具厂，专门制造布动物玩具，他们生产的尖嘴狗，样子十分可爱，销路还不错。“天有不测风云”，经销他们产品的批发商店倒闭，同行业间的竞争排挤，厂主酒井四处奔波，寻找新批发商，但未获成功，工厂眼看着赤字上升，酒井也又急又累患病躺倒，半年过去了，没有转机。酒井心急如焚，他每天要从医院发出指令，号召大家在工厂现有条件下，开动脑筋，搞出新产品，以便打开销路，酒井的妻子和工人每天加班1小时，用来讨论开展、试制新产品，大家出了很多主意，但不是成本太高，就是加工困难，后来选中了伸着红舌头的尖嘴狗。他们在原有产品基础上，把狗嘴切开，把切口锁好，裁剪一块舌形红布，用胶水粘在狗嘴里，这一改效果果然不错，使活灵活现的尖嘴狗形象更动人。这样一来，工序增加，成本提高。酒井把“狗”捧在手里，不停地琢磨，他参照真狗照片，发现狗舌头并不是扁平的，而是又红又尖的条状，他立刻电话通知家里，吩咐不要将嘴切开，只需用锥子在狗嘴部扎一个洞，将红塑料管蘸上胶水粘牢就行了。大家试制成功，马上写了一份实用新型专利申请书：“……用锥子扎开孔，在狗的嘴里安装塑料管作舌头……”酒井的妻子拿着样品，在高岛屋的进货部联系。“这种吐着红舌头的尖嘴狗是我家独有的实用新型专利产品，与不吐舌头的狗售价一样，请帮助我们推销。”富有经验的营业员看了样品，知道顾客对新奇玩艺总是偏爱的，何况价格不高，

因此答复说：“在一个月內不要交给其他商店。”高岛屋将这项新产品介绍给有自己股份的大批发商，不久。“带舌头的尖嘴狗”，便出现在各百货商店的柜台里，立刻成为深受热爱的商品。

这一小小的成功，挽救了酒井的工厂，医好了酒井的病，工厂业务逐日扩大，人数增加，不久发展到100多名职工的玩具企业。

再有一个例子：车窗上加了橡皮条的功效。阿尔纳机械公司是一家名不见经传的车辆公司，其产品滞销积压，陷入困境。于是公司鼓励职工搞小发明，让车窗生产负责人每月提出三个改革方案；油漆车间也雄心勃勃地投入了改革。这期间，曾发生过因车辆失火烧死30多乘客的惨剧，因此，车辆逐渐由木结构改为金属结构。然而金属窗框和玻璃碰撞总发生令人讨厌的声响。针对这个问题，研究人们想出了一个好主意：在车窗上嵌进橡皮条，把玻璃和车窗框隔开，由于橡胶条始终压着玻璃，推拉的噪音就消除了。

试验成功后，马上申请了实用新型专利，垄断了这项新产品的生产。新型金属车窗加工简单，效果良好，很快便在车辆行业中推广开了，甚至高层楼房也用上了这种玻璃窗。没出几年，阿尔纳公司便成为日本最大的金属窗制造工厂，一栋栋漂亮的厂房拔地而起。现在全厂上下都认识到小发明的重要。

第三个例子：小电炉里蕴藏的巨大“能量”。在日本，小企业在竞争中往往处于不利地位而倒闭，然而大企业也会遭此厄运，赫赫有名的东芝公司在重工业领域独树一帜，成效卓著，但却没有看到新技术给消费市场带来的巨大变化，等到他们醒悟过来时，在轻工业电器方面已落后一大截，这种战略上的失误，使他们遭受严重的打击，公司赤字接连不断，股票连续下跌，内部纷争严重。

那时，公司有个技术组，一行8人到宇奈月温泉去视察重型发电机，他们在旅店闲聊时，被那里的取暖炉吸引住了。普通暖炉是一个木框子，下面置入火盆，移动时，必须搬动两次，而这个炉子与众不同，他们在木框下面做个白铁皮抽屉，抽屉里放上煤球，移动时，一起搬走

了。由于下面没有火盆，所以可以把脚伸进去取暖聊天，忽然一位先生灵机一动，想出一条妙计：“咱们是搞电气的、用镍铬丝代替煤球怎么样？”于是大家围绕着这个话题讨论开了。

就这样，一种新型电取暖炉诞生了，他们立即申请了实用新型专利，头一年便销出100万个。电炉虽小，却解决了大问题，东芝公司也因此恢复了元气，并打入了家用电器市场，为日后进入全盛时期铺平了道路。

东芝的成功经验在日本流传开了，香川县一个小企业经理却在绞尽脑汁，继续挖掘电炉的“能量”。他想：东芝用镍铬丝代替煤球可以取得专利，我用红外线灯泡代替镍铬丝，也能申请实用新专利，这既不触及东芝的权益，又可在成本和性能上得到进一步改善。不过他的“发明”未免太容易一点，然而此君遇上好机缘。松下公司对东芝公司轻而易举地获利早已愤愤不平，这一次听说用红外线灯泡作取暖炉已申请为实用新型专利，他们马上插手，与发明人签了合同：资金、技术、经销都由松下承担，进行新电炉的大量生产。他们在香川县盖了一座专业工厂，以新的牌子销售，用灯泡的取暖炉迅速投放市场，成了松下公司的一棵摇钱树。

由于这种产品被批准为实用新型专利，别的公司不能生产，于是有人提出这个小玩艺取得专利是不恰当的，双方为此大打官司，长期纠缠不清，7年后，专利厅以“思考简单”为由取消专利，但两家公司早已赚足了。

值得一提的是，电暖炉风波未止，现在节能电暖炉、新能源电暖炉等等还会源源不断地涌现，小发明还会大显威风。

第四个例子：一招鲜吃遍天。一家1500名职工、生产汽车门把之类产品的有色金属压铸厂，在贸易自由化的冲击下，订货公司不断要求减价，面对主顾，他们无计可施，处处被动，于是赤字上升，股票下跌，陷于困境。

公司经理无奈去发明学校咨询，以求生路。顾问们了解该厂情况

后，便开导他：“像你这样的公司，有技术力量、有现代的加工手段，而只接受订货生产是没有出路的，应该发动群众，开创自己的独特产品。”

经过开导，公司确定了新的方向，一心一意发展自己的产品。宣传动员、评议奖励自不必说，一名高中生入厂4年，提出了一个有趣的方案：把茶碗装满水，放在冰箱里，制成冰块，然后做一个手摇式刨冰器，将冰块做成刨冰，这对千家万户都有吸引力。

这个闪耀着智慧的提案获公司一等奖。公司为此成立一个试制组，并为刨冰器申请了专利，这项产品第一年就生产了50万台，第二年生产200万台，还供不应求，股票价格一下升值两倍多，公司一举成名。

第五个例子；东洋人造丝公司是从美国杜邦公司获得垄断权，轻而易举地发了横财，成为日本最大的尼龙和涤纶丝的生产企业。可是却遇到了难题，由于化纤制品声誉日益下降，公司不得已一再减少，甚至故意损坏机器，为的是用坏机器可从政府领取10万日元补助。正在困难之际，一件小发明挽救了奄奄一息的公司。

公司的一个班长提出：我们将5根线纺成一根。过去，为了提高质量，5根线粗细均匀，没有人将不匀的线纺在一起，但如果将粗细不匀的线纺在一起不是一条新路吗？于是这位班长将这种设想提案送到公司。谁料想，公司经理断定：“这种线，肯定卖不出去。”班长恳切地说：“这是好不容易想出来的，希望能申请实用新型专利。”经理仍拒绝说：“虽然公司有每年1亿日元的专利申请预算，但对于不能赚钱的申请连5万元也不能花。”这位班长是一个有倔劲的人，不达目的誓不罢休，他说：“那么请您给我1500日元的印花税票，我知道写申请书的方法，由我去申请。”经理终于同意了申请。

人们的欣赏趣味总是在不断变换的，以往人们穿着闪光发亮的衣服，不知从何时起，开始喜欢穿表面粗糙而松软衣服的潮流。要制造这种表面粗糙的面料，必须加入30%像被虫蛀过一样的线，而这种线，正是这位班长申请的实用新型专利产品。

这一下垄断了这种产品，并获得了极大利益，真玄呀，差点错过了一次起死回生的机会。

派克将传统的直角形钢笔改成流线形钢笔，从而垄断了钢笔行业。松下幸之助将只能插一个插销改成可以插两个插销的插座，从此发迹起来。这些成功的企业家们的共同经验是重视小发明，就是重视群众的力量，就是充分发动群众，这也是共渡难关的有力办法。

齐之以武

齐之以武 语见《孙子兵法·行军篇》：“卒未专亲而罚之，则不服，不服则难用也。卒已专亲而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。”意思是将帅在士兵没有亲近依附的时候处罚士兵，士兵就不会心服，不心服就难以指挥他们作战；士兵对将帅已经亲近依附而不实行惩罚，这样的军队就不会有战斗力。所以要用政治道义教育士卒，用军队军法来统一步调。这样的军队打起仗来就必定胜利。

企业发展经济，必须搞好企业管理，在“必罚”时，严格执法，不能因时、因事、因人、因情而异。据《襄阳记》记载，诸葛亮面对开发西南有重大战绩而犯了军令铸成失街亭大错的马谡，需要刑威法治时挥泪流涕而说：“孙武……能制胜天下者，用法明也，……四海分裂，兵交方始，若复废法，何用讨贼邪。”这足以说明，齐之以武从来都被一些政治家、军事家视为大事要事，“故将无还令，赏罚必信，如天如地，乃可御人。”

实施企业管理，要追求谋略的完善性。不仅要令之以文，还要齐之以武，用制度、纪律的办法整齐队伍，整肃企业。

临汾有机化工厂就是这么做的。该厂厂长认为：“企业的精神风貌表现在各个方面，究竟该从哪里入手抓起呢？认为应该运用‘齐之以武’之策，抓纪律的根本好转，这是推动企业经济发展的无形资本，不用投资的基本建设。它能在企业‘战场’上发挥令行禁止、内部团结、一致奋战的作用，产生出巨大的物质力量”。在“学习吉化度难关，促使企业上等级”的活动中，厂里狠抓纪律，定期和不定期检查、普查和抽查结合，并将检查结果定期公布，纳入百分考核，当月奖罚兑现。同时实行岗位证制度，有效解决生产区随便出入的自由散漫现象，实行岗位保健就餐制度，解决了职工的后顾之忧。其次抓工艺纪律：一是严格

规章制度，按规程操作，做好原始记录。二是将业务培训和岗位练兵结合起来，定期评比，奖优罚劣。三是投资70余万元，进行工艺技术改造，提高产品合格率。四是提倡职工小改革，创效益数万元。

企业管理的实践说明，没有比较完整的“令文齐武”之策，保证职工在一个正确的方向上前进，企业的职工队伍的精神面貌是难以向良好的方向发展的。临汾有机化工厂正是以“情”而“齐武”，以正确路线作引力，有规则、制度、纪律作推力，内部经营制度不断完善，企业蕴藏潜力得到进一步的挖掘解放，工人当家做主的主人翁精神发挥出巨大的威力，有力地推动了企业上档升级的工作。

守株待兔

守株待兔 《韩非子·五蠹》：“宋人有耕者，田中有株，兔走触株，折颈而死，因释其来而守株，冀复得兔，兔不可复得，而身为宋国笑。”

此故事乍听起来十分可笑，那个死守树桩的宋耕者也真愚蠢，可今天在我国股市上却成了一个宝贵的经验，成了炒股实战的一个谋略，成了不愿冒风险又想获得丰厚盈利的有效办法。

股市上的守株待兔，并非指死守一棵树，而是要死守很多的树，也就是买进证券公司上挂牌且每天有交易的多数或全部股票。可根据自己的购买能力对每种股票只买一个单位，或数个单位，这样，任何股票涨价都可以获益，不必为选择股票而操心。

张老汉退休后闲居在家，他看着深圳人买股票发财，很想试试，可他听说邻居小王赔了，又缩回了手。他既眼红又害怕，于是他惴惴不安地迈进了股票交易所，由于不懂行情，金田、万科、安达等十种股票，每种都买了5股，以后每隔几天他都这样做一次，到年底的时候，他听别人说自己赔了，他怕赔得更多、急忙到交易所出售，他委托经纪人出售后自己净赚回5000元。他问为什么，经纪人告诉他：你买的10种股票是赔的，8种是盈的，盈的减去赔的还净赚5000元。喊赔的那些人买的都是价格下跌的单一股票。以后张老汉一直采用这一办法买股票，总是赚得多赔得少。

采用守株待兔法并非是最高的办法，只是对于选择股票没有绝对把握时，才采用这种办法，但在使用这一谋略过程中，要注意以下三点。

1. 勿碰过分冷门的股票。因为过分冷门，可能使部分资金冻结，急需时，拿不在手。

2. 一旦决心采用这种方法，就应不受各种马路消息左右。既然把网已经全部张好，只要等待就行了，不要动摇自己的信心，弄得最后大涨的股票成了漏网之鱼。

3. 必须关心经济发展动向，前景不好的股票不买，要不然手头会有很多亏本的股票。

买椟还珠

买椟还珠 商界把通过商品的外表装潢刺激消费者购买欲望的营销谋略称为“买椟还珠”。椟，木匣。珠，珍珠。《韩非子·外储说左上》记载一个故事，说有个楚国商人到郑国去卖珍珠，他用名贵的木材做了一个精美的盒子，把大珍珠放在盒子里。一个郑国人被金碧辉煌、浓香扑鼻的盒子吸引，出高价买下，却把珍珠还了商人。原意是讽刺郑国人不识珠宝高贵，但故事也说明产品包装多么重要。如果不是精美的商品包装，郑国人可能不会过问的。

“人靠衣裳马靠鞍”，商品包装是产品从生产领域到消费领域的“嫁衣”，其作用不仅是保护产品和便于携带，更重要的功能，是起着无声推销员的作用。正象对人的判断常要受他的外表的影响一样。商品包装的心理功能有。

识别功能。使消费者在短时间内分辨出来，唤起购买意向。便利功能。使消费者在购买和使用感到方便。

美化功能。包装的艺术性会引起消费者的购买动机。

增值功能。良好的、具有某种象征意义的包装，无形中会使消费者似乎获得了某种名誉、地位和身份。

商品包装的明显趋势是，把保护功能与表现商品的形象和广告宣传融为一体。达到这一目的，有以下主要形式。

锦上添花：如精美的酒瓶，瓶盖上的红绶飘带。

画龙点睛：如景德镇出口瓷器包装上标的“白如玉，明如镜，薄如纸，声如磬”十二个字，把商品特点表达出来了。

幽默夸张：如北京“长城”牌牙刷包装上“一毛不拔”的漫画，以风趣的艺术手法介绍商品性能。

吉庆如意：如建国前上海杏花楼菜馆月饼包装，是聘请著名画家设

计的中秋赏月。月里嫦娥舞翩跹，配以“借问月饼哪家好，牧童遥指杏花楼”诗句，耐人寻味。

功能派生：如有一种电视机包装，打开盖面有商标、性能介绍。购买时，盒面一盖即可提包装箱，既防尘，又便携。

“佛靠金装，货靠包装”。买椟还珠的应用目的不是“卖椟”，更不能希望顾客“还珠”，而是借椟卖珠。因此，运用这一谋略，既不能单纯追求包装的货贵，搞成“金玉其外，败絮其内”，也不能“烂稻草裹珍珠”自贬身价，应使包装真正起到刺激消费者购买欲望，促成产品由生产领域顺利进入流通领域。

收守占夺

收守占夺 这是北京第一通用机械厂经销战略的四字诀。

北京第一通用机械厂，过去在全国16家重点压缩机生产厂中，排在老三老四的位置上，压缩机是皇帝的女儿不愁嫁。那时，他们不知啥是愁滋味。

1987年，国家完全取消了指令性计划，“一通”就像一个孩子突然不会走路了。就在一愣神的工夫，别的厂家开始起跑了。全国压缩机生产厂冒出200多家，产值过亿的就有六七家，有的厂还是当年“一通”扶植起来的。他们形成了“兵临城下”的逼人攻势，使“一通”的市场纷纷“失陷”，到1990年，80%的市场“失陷”，连山西、河北的“老根据地”也丢了六七成，几乎出现亏损。

别人没有好产品打败仗，自己产品有四大系列，有的产品多次获奖，为什么也打败仗呢？1991年，新上任的厂长云庆华和领导班子一起“会诊”，认为症结就在于思想僵化，市场神经迟钝，在销售和服务这个企业与市场接轨的重要环节上受阻。于是，他们在推出分配和机构调整等多项改革措施的同时，把强化销售和服务作为重点，抽调一批懂技术的精兵强将到销售部门，人员从十几人增加到70多人，其中工程技术人员占一半以上。制订措施，让全厂的市场神经敏锐起来，围绕快字实施收、守、占、夺经销战略。

收，就是收复“失地”。山西省某局原是“一通”的老用户，因嫌“一通”服务不好，配件跟不上，曾下发文件令所属单位不准买“一通”的产品。1992年5月，云厂长亲自带队，登门走访，决心在哪儿跌跟头，就在哪儿爬起来。他们深入机房，连夜抢修设备，该局的同志很受感动，表示今后还要买“一通”的产品。太原一家公司要购12台煤气压缩机，但当地一家压缩机厂却搬出政府部门干涉。“一通”请公司负

责人来厂参观，让他们了解“一通”的技术实力和产品质量。这个公司提出修改设计，并在一个月内交出图纸的要求。“一通”人快速突击，仅用20天就完成通常3个月才能完成的工作。对方很满意，决定全部采用“一通”产品，价值700多万元。

守，就是守住老用户。大庆、辽河等油田是“一通”的老用户，75%的压缩机是“一通”的产品。1992年，“一通”在这些油田建立了服务站，提供方便快捷的服务。接到他们要配件的电报，一不谈过不过保修期，二不谈价钱，汽车、火车、飞机，哪路能赶上走哪路。1993年上半年，仅大庆、辽河油田订货就近1000万元。

占，就是占住北京地区，不搞灯下黑。北京是个大市场，各大厂家都在北京建立了服务点。西郊煤气工程用12台压缩机，价值750万元。外地厂家闻讯赶来，南方一厂家还把有关人员请到厂里去。“一通”充分利用地理优势，得到信息，上至设计院，下到用机单位，全方位出击，粘住不放，问题解决快，提供服务快，终于拿下了这份合同。

夺，就是夺取新市场。到1993年上半年，“一通”已在广州、武汉、上海、成都、西安等地建立了12个服务网点。这些服务点在销售服务的同时，还要及时通报当地市场信息。工厂得到情报，“一触即发”，立刻前去争夺。1992年底，武汉煤气公司要买5台大型压缩机，价值270万元，并准备与南方一厂家联系。武汉服务部提供信息后，“一通”连夜派人赶赴武汉，争得“先手”，赢得了这笔生意。辽宁锦西一家锌厂准备购买8台压缩机，1993年2月同时给几家大厂写信，索要技术资料。“一通”没有像过去那样寄出资料在家坐等，而是立即派一名副厂长带技术人员乘火车，坐“硬板”北上。第二天早上，就坐在人家办公室，当面详细介绍。刚谈下合同，别的厂家的人也赶到了。

快速出击，“一触即发”，“一通”人的市场神经敏感起来。一年多的征战，终于结出硕果：1992年工业总产值6010万元，销售收入6017万元，分别比1991年增长50%和43%；1993年一季度又比1992年同期增长193%和130%。

寻孔而入

寻孔而入 比喻寻找市场空子钻进去。孔：原指小洞，这里指细分市场。

50年代中期，美国销售学家温德尔·斯密总结一些企业的实践经验，提出“市场细分”的新概念。市场细分是辨别具有不同需求的消费者群并加以分类的过程。

企业要确定产品结构和方向，首先必须对市场进行细分，这是选择目标市场的前提。苏州指甲钳厂根据社会各层次的不同消费习惯、消费心理和爱好，划分出不同的消费者群，针对不同消费者群来不断调整产品结构和花色品种。他们为儿童设计“庆祝六一”、“祝您成材”、“阿童木”等精巧玲珑的指甲钳；为妇女专门生产嵌宝鸡心、嵌宝梅花、水钻花型等典雅端庄的指甲钳；为中年人、农民设计具有传统民族特色的指甲钳。在保护大熊猫活动中，赶制熊猫翠竹、熊猫戏球等；在电影《少林寺》风靡全国时，把十三棍僧练武姿态，活龙活现搬上指甲钳图案上。尽管全国指甲钳产量供过于求，但苏州指甲钳厂产品销量与日俱增。1983年指甲钳销量突破1000万只大关，3年来翻了一番半；品种达42个，花色520个，成为全国花色之冠。企业在全国同行中名列前茅。

市场细分主要表现在以下几方面。

一、大部分的商品市场，购买者对同类商品的质量、特性要求各有不同，通过市场细分，企业发现那些尚未得到满足的需求，找到极好的市场机会。根据美国调查，美国市场对手表需求有三类不同的消费者群：23%对手表的要求是一般能计时，价格低廉；46%要求计时基本准确、耐用、价格适中，以上两类都受经济因素影响较大；31%追求象征性价值、名贵、计时准确，往往用作贵重礼物。美国和瑞士素享盛名的

钟表商，一向注重第3类占31%的消费者，着重经营名贵手表，第1、2类细分市场中近70%的消费者需求得不到充分满足，留下市场空缺。日本公司正是利用此空缺，迅速占领这细分市场。尤其是日本精工电子表款式新颖，价格较便宜，并提供免费保修，顾客在折扣商店、超级市场等随时可买到，在美国手表市场迅速夺取了很大的占有率。

二、小企业开拓市场，必须进行市场细分，在细分市场中找到属于本身的生态优势和生存地盘。地球上没有一种物种能在完全相同的生活方式下跟另一物种共存，商业战场如同生态环境一样，绝对没有两个竞争者在完全相同的方式下和平共存，每一方都有自身的生态优势，即本身的细分市场。IBM与王安公司、苹果公司、DEC公司等共存；小规模的李蓝公司与巨型的西屋电气公司共存等等，都是因为各自具有不同的细分市场。

1980年春，美国政府反垄断机构官员跟几位美国公司主管召开了一个研讨会，会上有一家小公司的钢棒市场占有率已占全世界一半的市场，并在增长中。这项产品已有一百年历史，是标准规格的普通钢棒，竞争者中有全世界最大的钢铁公司。但是，大钢铁公司只着眼于销售数百吨的钢铁，而这钢棒存在于一特殊的细分市场中，是油井泵使用的吸棒，当使用者的吸棒断掉，而身旁又没有备用品，就会因此而损失数千美元。这家小公司在油井现场摆着存货，准备了随时应客户召唤的直升机，记载客户耗用情况，使客户在任何情况下不缺小钢棒。因此，这家小公司在全世界最大的钢铁公司眼下垄断了这一钢棒市场。

三、企业运用市场细分寻孔而入，及时灵活调整营销策略，把产品重新定位，从而创造明星产品。

米勒啤酒产生于第二次世界大战前，米勒酿酒公司把它作为一种价格较高的特级啤酒投放市场，其后20年里，米勒的市场占有率不断下降，维持在第8位左右，又惨淡经营了十多年，直到菲利普·莫里斯集团把它买下而成立新的米勒公司。

新的米勒公司首先确定啤酒市场的主要消费者。在美国，20%的饮

酒者消费了全部啤酒量的90%。在菲利普·莫里斯买下米勒公司以前，作为主要消费力量的蓝领工人几乎没有引起各啤酒公司重视，它们所作的广告与蓝领工人的生活格格不入。新的米勒公司抛弃以往的陈旧观念，推出“米勒好生活”啤酒，增加包装种类和分销渠道，以适应工人的生活方式和饮酒习惯，掀起了一个吸引蓝领工人的宣传活动，“米勒好生活”啤酒挤入了工人的日常生活，人们下班后的时间变成了“米勒时间”。

在短短一年间，米勒啤酒的市场占有率从第8位跃居第4位，随后上升至第3位，接着又超过施里茨公司升至第2位。

过去，啤酒行业曾数十次试图销售保健啤酒，促销活动通常面向轻度饮酒者，特别是妇女。但是，这些行动都未获得成功，其中最引人注目的是纽约雷因戈德公司“盖布林格斯”啤酒的失败。新的米勒公司确信，他们的失败，在于市场细分和市场定位的失误。新的米勒公司懂得酒徒们的心理，深知他们都希望自己的酒量更大，喝得更多，因而将低度保健啤酒面向蓝领工人，而根本不提这些啤酒的酒精含量低，并且以那些与酒徒们意气相投的男性为号召，比如著名运动员，以及一些硬汉角色和人物，使“好生活”和“莱特”啤酒成为男人的象征，成功阻止了其他厂商对市场的渗透。现在，米勒公司与安霍伊塞——布什公司共享第一位的宝座。

在竞争中，要想打破原有已被分割的市场格局，从对手中赢得一席之地，就必须认真详尽地调查市场行情，掌握各种信息，以对方的漏洞作为突破口，乘虚而入，争占市场。日本人尤精于此道。

由于营养过剩，摄食动物蛋白过多，美国人越来越害怕发胖。聪明的中国人看到此情此景，就在美国大力宣传豆类食品的好处，推出了豆腐、五香豆腐干、豆腐丝、腐竹以及各种风味的豆浆，如原味豆浆、香草豆浆、蜂蜜豆浆、胡萝卜豆浆等等，深受美国人欢迎，豆类食品的销售量直线上升。

谁知日本人看到中国人发了豆腐财非常眼红，他们想尽办法抢夺豆

腐市场。在进行市场调查后，他们发现中国人的豆腐虽好，但保存时间不长，便寻孔而入，动用高科技，以锡箔对豆腐进行真空包装，在温室里可以存放半年以上不变味。这种豆腐立即占领了美国的超级市场。其次，日本人不惜把大量预算放在宣传上，聘请美国的公共关系公司倾力推销他们的豆腐；动用专家出版一册印刷精美、图文并茂的豆腐食谱，厚达67页，详细说明豆腐的功用，教给食者怎样用豆腐做美国菜，分沙拉、汤、主菜、甜点和饮料等几类。还组织“健康生活俱乐部”，指导保健，出版刊物详述豆腐使人健康的因素。在美国人最爱举行长跑比赛和美国心脏协会的各种活动中，日本商人动辄提供免费豆腐食品、派发折扣券等。这些手段使中国人开的豆腐公司受到相当大的压力，颇有难以招架的趋势。

寻求优势

寻求优势 出自1982年美国的汤姆·彼得斯及其同伴合著书名，它是近年来西方企业界和管理学界名声显赫、影响很广的管理著作，已被译成十几种文字，在我国，已出版了不下7种互不相同的中译本。1986年1月，美国《商业周刊》评价了八十年代最有影响的经营管理著作，其中最突出、占篇幅最多就是《寻求优势》。

自《寻求优势》一书问世以来，世界各国企业界出现一股“优势热”，这股热潮展现了一种重要信息：企业管理在经历了“科学管理”阶段之后，并没有如某些人归纳的那样，进入了以决策理论、系统科学和定量分析技术为中心的现代阶段，管理迈进了精密科学的阶段。

《寻求优势》从批判纯理性入手，驳斥了种种迷信定量分析工具的天真想法，抨击了见物不见人的有害倾向。作者通过对美国60多家管理最佳公司的调查研究，论据充分地阐明，凡是经营出色的公司，都具有其突出优势。企业优势突出表现在具有自己的价值观——即鲜明的企业文化，一个企业的文化跟它的经营成就之间的关系，比之技术、经济资源或组织结构跟其经营成就之间的关系更大，科学管理的教条正忽视了企业文化的重要性。据《欧洲管理论坛》1984年的一次调查，企业竞争能力最强的国家是日本和瑞士，它们都是国内资源极贫乏的国家，但他们的企业都有鲜明的企业文化。

在企业文化中，价值观念是任何一种企业文化的基石。价值观念作为一家公司成功哲学的精髓，为企业提供共同意识，给企业行为提供指导方针。企业的价值观规定了公司的基本性格，使之在复杂的竞争环境中找到属于自己的生存圈。

1980年春，美国专门研究企业竞争的专家布鲁斯·亨德森，邀请了一些公司高级主管和卡特政府官员参加了一个讨论会。会议中，一位主

管站起来说：“我们有一项产品的市场占有率逐渐增加，目前已占全世界一半的市场，并且还在增长中。”亨德森问道：“谁是你们的竞争者？”“世界最大的钢铁公司。”主管答。其中一位政府官员若有所悟：“你们销售的一定是某种服务，你们到底销售什么？”“一种油井帮泵使用的吸棒，”主管说，“如果用户的吸棒断了，而身旁没有替代品，就会因缺少这条所值无几的钢棒而损失数千美金，因此我们在油井现场摆着存货，准备了随时应客户召唤而起飞的直升飞机，并记录客户耗用钢棒的情况，而那些大钢铁公司的价值观是如何销售数百吨钢铁，他们不会注意因为某种特殊用途而占领市场，这跟他们的企业文化无关。”一家微不足道的小公司，在全世界最大的钢铁公司眼皮下夺走了世界一半以上的钢棒市场，这种经营奇迹的奥秘在于它的独特的企业文化。企业文化在企业竞争优势中所起作用体现在。

1. 对核心任务的一致认同。每一成功的企业都对其最终生存问题有一个共同的认识，从共识中引伸出企业的核心任务。特别是，现代企业与整个社会发生着千丝万缕的联系，如何谋取生存是一个复杂的问题，面对外界千变万化的环境，企业需要以其价值观去作出决断。

2. 对基本目标的认同。企业对核心任务的认同并不自动保证企业中各组织都具有共同目标，要取得目标上的认同，企业需要一种共同的语言和逻辑，把企业从设计制造、销售、售后服务各环节与企业最终目标有机联系起来。

3. 方式认同。取得基本目标认同后，企业还要对达到目标的方式取得一致认同才能执行基本任务，而企业的文化背景决定了达到目标的方式。如麦迪公司由技术发明起家，公司把技术手段放在高于销售、融资的地位，这种意识被公司内部广泛接受，成为其企业文化的特点，在任务分派、劳动力分配、组织结构、报酬分配和激励系统、信息系统的方式等方面取得认同。

4. 衡量标准认同。如果企业对评价工作成果标准的看法有较大差别，就难以采取一致协调的行动，而寻求一致的衡量标准在于从企业文

化中找出共同的价值度量。

5. 对修改战略的认同。如果企业未能达到预期目的，是否需要修改战略或怎样修改，这决定于企业是否有共同的危机感，这种危机感就是企业文化的直接体现。

可见，企业在竞争中的相对优势，决定于企业激烈竞争环境下形成的独特企业文化。

扶摇直上

扶摇直上 语本《庄子·逍遥游》“鹏之徙于南冥也，水击三千里，传扶摇而上者九万里。”（传：结聚。传扶摇而上：结聚风力，乘风而上。）后用以形容急速上升。唐·李白《上李邕》：“大鹏一日同风起，扶摇直上九万里”，也作“扶摇而上”。扶摇：自下而上的旋风。

这一企业管理决策，是企业领导者将企业喻为“一体二翼”，从企业“慎战”的观点出发，对企业生存发展攸关“战事”进行认真分析研究的“夫未战而庙算”的谋略。

山西轴承厂厂长认为：“企业是经济实体，视企业为‘产品’，主要任务是满足市场的要求。从这个意义上来说，产品必须使用有效，市场认可，物美价廉，适销对路。为此，就要有一个好的制造现场。”因此他们在经营管理思路，总结归纳为“一体二翼”，即一体为企业，也可视作产品，二翼为市场及现场。不到一年时间，按照这一谋略组织企业的生产、经营、管理，派专人深入市场进行调查研究，把国家产业政策扶持的行业作为重点服务对象；大幅度调整产品的结构，增加非标准轴承的品种及批量，为能源重化工基地服务。在主导产品上，做到稳中间扩两头，向一大一小发展，增加变型产品，真正做到“市场需要什么，厂里生产什么”。同时，狠抓现场管理，从劳动纪律、工艺纪律、安全生产、设备、在制品、物质管理、文明卫生七个方面开展工作。各职能部门制定了具体的工作标准、检查打分办法，厂部成立对口检查组。这样通过深化、细化、优化管理，使产品出质量，使企业经济出效益。

将企业喻为“一体”，将与企业相关的市场及现场喻为“二翼”是有独到见解的。它提出了企业主体客观存在为“一体”的地位和作用，

提出了企业发展必不可少的条件和要求，即“市场及现场”二翼。这里表现了“体”与“翼”的企业主体与急剧发展的企业内外环境的紧密联系，从指导意义上分析出了企业体翼“扶摇直上”的发展前景，可谓鞭辟入里。

“扶摇直上”是开放型的思维方式。它考虑到企业产品要适应现代商品经济高度发展的现状，系统地研究市场营销问题，对市场进行“可行性研究”，以预见社会经济变革的前景。它要求狠抓生产现场的环境管理，在手段、方法、进程和经验等方面，采用先进合理的管理模式，使构成现场的诸因素从静态的、动态的各要素相互依存、相互制约、互补互动，卓有成效地组合起来，发挥各因素的有效“能量”，使现场生产的各项管理指标具有规范性和约束力，指导人们按照科学的程序有效生产，使产品质量“过得硬”；在市场及现场的管理过程中，不断加深对管理本质及规律性的认识，切实按照客观规律办事，推进“市场”及现场的“翼”与企业的“体”趋向统一，协调发展，形成企业经济腾飞跃发展的客观的必然结果。可见，企业管理自觉地调节“产品”“市场”“现场”三属性，使之协调，将会使企业之“鸟”在广阔的“海空”展翅飞翔。

“千里之行，始于足下。”在展望未来和立足现实的关系中，“一体二翼”可谓企业决策的高瞻远瞩之举。它与“扶摇直上”的递进关系无疑是成立的，是能在实际中办到的。

攻守同盟

攻守同盟 原指国与国之间订立盟约，发生战事时，彼此联合进攻或防守。《孽海花》第十八回：“可惜后来伊藤博文到津，何太真受了北洋之命，与彼立了攻守同盟的条约。”

在经济竞争中，订立攻守同盟常被一些垄断集团用于谋取高额利润，称为地下卡特尔。在日本就曾出现过垄断彩电、石油价格等地下卡特尔事件。

彩电在日本刚上市时，价格高达19.8万日元，当时，通商产业部长三木曾发表轰动性演说，指出：“彩电的出口价是6万元，国内价格却在20万元上下，价格相差太大了。”这个问题被提交到国会。

经调查，原因在于：1. 企业之间进行价格协定；2. 对流通过程进行控制。例如，在松下幸之助倡议下，家用电器制造厂以“欢送会”和“娱乐会”为幌子召开总经理会或干部例会等，企业之间通过横向秘密联系制定价格协定。“公正贸易委员会”认为这种作法是地下卡特尔行为。同时，松下内部禁止在贱卖店出售松下牌产品，为便于检查和监督，在主要产品上除打上制造号码外，还加上密码。一旦发现贱卖店出售同样产品时，根据密码追查货源，并令其停止销售，通过这种在厂方、批发商与零售商之间确立纵向卡特尔来维持高价。

1973年，第一次石油危机成为物价波动的导火线。当时，日本各石油销售公司都把这看作是千载难逢的好时机。各石油公司向全国各地分公司颁发指令性文件，内容是“本公司服从商界的提价方针”，为防备“公正贸易委员会”，他们在文件上加上了一个“小鸟”标记，以防泄密。在实际决定提价幅度时，日石、出光、丸善、三菱、大协五个公司中，一个擅长计算成本，美其名曰“研究小组”的机构便开始暗中活动。制订提价方案后，分别通告各公司进行秘密协商，并把提价方案在

各公司内部拍板定案。在1973年1~3月间五次提价，同时还控制销售量。10—12月3个月期间里，各石油公司盈利约600亿日元，相当于1970年全年的利润。

抛金稳市

抛金稳市 在资本主义经济运行中，由于某些因素的影响，金融市场常常起伏跌宕、险象环生，发生货币贬值和股票下跌的危机，国家和某些大资本家为了扭转不利局面，稳定人心，不得不忍痛割爱，拿出大量的金钱来稳定金融市场，稳定国家经济，这实是一个割肉而保其全身的一个经济谋略，在某种程度上起到了阻止经济崩溃的作用。

1987年10月的一周，在美国纽约爆发了世界最大的股票抛售风潮，整个国际金融市场受到了严重的冲击。美国金融界感受到了“世界末日”的来临：道·琼斯工业股票平均指数直泻508.32点，美国30多家大企业、公司的热门股票价格下降22.6%，使许多腰缠万贯的人一贫如洗，好些人神经分裂，好些人开枪自杀，每个美国人都处在惶惶不安之中，股票持有者损失逾5（旧）0亿美元。为了遏制跌势，里根总统紧急召回了正在国外访问的财长，发表讲话要求国民保持镇定。联邦储备委员会声明，将向有困难的银行提供足够资金，以保证国家金融体系正常运转，美国中央银行等相继抛出巨额现金购买债券；美国100多家大公司在股票市场挂牌收购本企业的股票；也有很多大资本家拿出雄厚的资金也来阻止股票下跌；美国一周现金供应量猛增100亿美元。这才止住了这场险些使金融界崩溃的股票大狂泻，股票行情才开始回升。如果不是美国各界采取“抛金稳市”的谋略，恐怕美国经济真要崩溃了。

在解放战争前期，以蒋介石为首的四大家族在美帝国主义支持下横征暴敛、滥发纸币，到处搜刮民财，使国统区物价疯狂上涨，经济危机空前严重，黄金居然一天涨价九次，严重影响了人民生活。当时掌管中央财政大权的宋子文不得不报蒋介石批准，从中央银行拿出库存黄金抛售，来打击投机商，稳定金价。金价被暂时稳定，货币贬值也得到一些遏制，“抛金稳市”谋略起到了一些积极的作用。

抢先一步

抢先一步 “抢先一步”与“迟人半步”看似相反，其实相成。两种谋略目的都是为了最大限度地争取市场。但采取的方式不一样。“迟人半步”是为了以更大的步伐超过他人。“抢先一步”是为了抢在他人前边，一鸣惊人。现代社会的飞速发展，使各种经济活动日新月异地变化，经营领导者必须适应时代的高速度、高节奏，才不致从竞争的飞车上跌落下来。不论你有多么宏伟的规划，也不论你有多么雄厚的资本和得天独厚的条件，如果你不知道珍惜时间，就会失去机会，失去优势。时间对于军队来说就是胜利，就是生命；对于商人和企业家来说，就是金钱，就是股份。在经营领域里，官僚主义的特征之一就是浪费时光，办事不讲效率，热衷于爬文山、涉会海，本来几分钟就可以在车间里解决的问题，却偏偏要拿到会议室里研究几天。有些本可以很快成交的好买卖，就是因为旷日持久的层层审批，处处把关，而失去竞争的机会。

为了适应时间升值的挑战，企业家们千方百计提高企业经营的应变能力。应变能力的首要因素就是快速多变。现在，企业经营的一种新动向，就是兴办小型、微型化的公司企业，有的公司甚至只有二、三个工作人员。这些小公司、小企业能够根据市场变化，发挥船小好调头的优势，迅速更新产品，因势制利，灵活机动，即使垮台了，损失也不大。以美国旧金山的硅谷为例，那里有数不清的各种公司企业，其中每年约有五分之四要关闭撤销。但是，随之而来的是又成立一批新的企业公司取而代之，这种改换门庭、打一枪换一个地方的方法很值得借鉴。由于激烈的竞争和金钱的吸引，硅谷里的人们工作、生活节奏相当快，工程师们往往一天工作15小时，每周工作7天。许多人计划拼命干10年，当个百万富翁，然后就退休。一位公司的首脑说，如果机器的转速每分钟是100转，我们就把它定在120转，没有紧迫感，就不能在竞争中站住

脚。

也许有的经营者认为，我的产品是“老字号”，无需朝秦暮楚，足以站稳脚跟。其实并不然，任何事物的存在都是有条件的，“老字号”如果不研究新形势，适应新变化，同样会失去原有的光彩。当年瑞士的钟表业，堪称世界绝技。可是在日本五花八门的电子表、石英钟的高速冲击下，不是一度忍痛奉出了钟表王国的皇冠么？

在同一产品的生产过程中，最节省时间的产品往往是最有征服力的。比如制造质量大致相同的轿车，有的国家需要上百个工时，有的国家只需要20多个工时，可见差距之大。我国东北某厂搞产品革新，急需一种塑料盖子，在沈阳跑了很长时间，没有一家工厂愿意接受加工。采购员又跑到数千里以外的浙江，找到一家乡办小厂，对方当即承揽下来，而且主动提出不收设计费、模具费等。采购员刚离开浙江8天时间，样品已经寄到了东北，征求用户意见。接着很快如数按要求完成了加工。就这样，数万元资金由工业发达的东北转到了普通的浙江农民手中。

在不发达的社会，时间是以世纪、年、天来计算的，而在现代社会时间是以分和秒计算的。经营者一方面要珍惜自己的时间，另一方面也要珍惜顾客的时间。千方百计缩短时间，提高效率，也是争取顾客的重要途径。配眼镜过去是很费时间的业务，这星期验光，下星期试戴，一拖就是十多天。1987年北京王府井百货大楼与济宁光学仪器厂合作，开设了快速配镜店，经营“20分钟配一副眼镜”的服务项目。他们采用电脑验光，顾客经过试戴后，稍等十几分钟，便可以取镜，这项业务大大方便了顾客。

在商品经济高度发展的现代社会，谁能争取时间，抢先一步，赢得顾客，谁就能在竞争中保持不败地位。

投桃报李

投桃报李 《诗经·大雅·抑》：“投我以桃，报之以李。”比喻一方有所赠送，另一方有所报答。日本吉田工业公司总经理吉田忠雄说，“如果我们散布仁慈的种子，给予别人以仁慈，仁慈就会循环给我们，仁慈在我们和别人之间不停地循环运转。”所谓投桃，就是给别人以仁慈，以利益。报李，就是仁慈循环给我们，自己也得到利益。企业只有以开诚之心，向对手、向联合体成员、向中介商等提供方便，让惠让利，才能博得各方的榆扬和褒奖，从而使企业自身也提高形象，得到发展。“投桃报李”实际就是重视公共关系、人际关系，创造“人和”条件，来争取巨额利润的谋略。

1934年，吉田忠雄创建了吉田兴业会社（后为工业公司），当时只是一家小手工业作坊。他重视和气生财，发现了欲取先与、投桃报李等因果效应，推行“利润三分法”。他说，企业赚钱，多多益善，但不可独吞，而要三等分，就是消费者、有关企业和自己企业分享。具体措施是。

1. 让利于消费者。
2. 让利于批发商。
3. 让利于职工和股东。

在组织专业化协作大生产的今天，在开放、搞活、发展横向经济联合的形势下，“投桃报李”更具有现实意义。它有利于借地生财，借水行舟；先于人利，我亦得利；有利于促进横向经济联合。

“竭泽而渔”，明年无鱼；互惠互利，年年有余。“投桃报李”属于处理企业与企业、企业与中介人、企业与职工（股东）等多元关系的一种综合性谋略，运用它，要注意各种相关因素，寻求最佳组合与最优效果。

远虑近忧

远虑近忧 语出诸葛亮《便宜十六策》：“思虑之政，谓思近虑远也。夫人无远虑，必有近忧……”

从现实的行动中，想到将来可能出现的局势，从未来可能出现的结局决定或修改现实的行动方案，这是军事家、政治家和企业都应当使用的方略。

许多人对于未来的远景并不是一点也看不清，而是因为现实的直接利益，遮盖了他们的目光。当人们用今天的行动来追求某个目标时，往往会产生与追求者原来的意图背道而驰的另一种客观现实。

瑞士历来是钟表王国，钟表制造业是重要的经济来源。1969年他们研制出第一只石英电子手表，但为现实的经济利益所困惑，作出了错误的判断，认为前途不大，未引起重视。然而，日本人对新技术发明十分敏感，他们得到此项情报后，经过从技术到市场多方面的调查分析，并对生产后的结果预测，认为石英电子手表大有可为，当机立断，充分利用其雄厚的电子技术基础，生产了大批优质石英电子手表，涌进国际市场。结果“石英技术，誉满全球”，仅70年代后5年就击垮了178家瑞士机械手表工厂。

当然，未来是今天的继续和延伸，用未来的需求来规划今天的行动，首先必须从现实中看未来，未来的结局不是靠幻想。但从现实中看未来，首先要从宏观上认识现实，只看自己的立足点，并以此作为自己观察问题的空间范围，那就会对未来产生许多错觉。企业竞争，世界是一个舞台，抬起头来看全球，才能正确认清自我；只看一域一地的环境，是不能正确预测未来的。能够正确预测未来，才能有一个正确的发展战略。

企业间的相互对抗，是一个过程，胜负不能只看眼前得利多少，重

要的是看未来的结局；不能只看到这一场的状况，更要想到下一场的情景。因此，一切现实的努力都要有利于下一盘棋，有利于未来的长期目标的实现。

人们的眼光如只盯在现实的利益上，所取得的结果往往会适得其反。企业家们要保持自己的不败之地，就应深谋远虑，始终保持自己的主动地位。

需要指出的是，要做到深谋远虑，就必须具备良好的预见能力和洞察能力，而要具备此能力，又必须以广博的知识为基础。

别出心裁

别出心裁 典出唐朝大诗人杜甫诗：“别裁为体亲风雅。”比喻运用心力，别创新风格。

在产品营销活动中，许多经营者同时对等地面向同一市场时，聪明的经营者可以依据自身条件，选择适当的市场目标，并拟定进入该市场的最佳营销组合手段，设计出与竞争对手迥异的产品，分别满足各种市场、各类顾客的需要，以区别于对方的销售策略，用最低的费用，争取最大的销售效果，从而打破相持不下的局面，比对手先向前跨越一步。

这一谋略的实质是在企业之间的竞争处于“零差”阶段时，通过对市场的细分化，达到同中求异的差异性市场谋略。通过分析，可以发现那些尚未被竞争者占领的空白市场和潜在市场，并把这些有缝可钻的市场作为独占的目标，为企业寻求新的市场销售机会，及时而又恰当地组织企业的整体活动，从而战胜竞争对手，取得较好的经营效果。

日本两家较大的糖果厂，森永制果公司和明治制果公司的竞争很生动地反映了这一经营谋略的实践价值。这两个公司实力大致相同，都在生产同样规格的巧克力糖片，经营效果不相上下。后来，森永制果公司别出心裁，推出单独面向成人市场的大块“高主冠”巧克力产品，定价为70日元/块，由于很适合成年人的口味和消费需求，因此销量大增，一度占先。随后，明治制果公司也不甘示弱，又对顾客市场进行进一步细分，十分巧妙地设计出名为“阿尔法”的两种规格（成分）的巧克力，一种定价为60日元/块，另一种定价为40日元/块，合并价为100日元/块。这样，一方面在价格上可以和森永制果公司对抗，又同时细分出三个市场：每块40日元的巧克力的销售目标是十三、四岁的初中生；每块60日元的巧克力的销售目标是十七八岁的高中生；两种巧克力合并正好是一次分量，又可供成人顾客食用。这就大大地拓宽了市场覆盖

面，使企业效益激增，很快地超过对方。

在别出心裁的决策全过程中，选定了目标市场之后，还必须采取适当的销售策略。一般说，集中性销售策略（也叫密集性销售策略）成功概率较大。市场特征是恒动的，处于永远的发展、转化和变迁过程中。所以，分析市场，必须在动态观念上予以经常的研究和调查。并且，企业之间的“零差”阶段是相对的、短暂的，这就要求决策者要把握差别更替的连动性，不断进行分析，无休止地追求新的差别和新的目标。

别出机杼

别出机杼 语出宋代楼钥《跋李伯和所藏书来（薄薄酒）二篇》：“词人务以相胜，似不若别出机杼。”这是一种创新谋略，在经济领域常常用到。机杼，一指织布机，二是用来比喻诗文创作中构思和布局的新巧。别出机杼，广义上的含义是另辟途径，有所创新。

一个企业在经营活动中要取得成功，别出机杼非常重要，尤其是在面临同类商品、同类经营项目激烈竞争的时候，更需要另辟途径，有所创新。常州八一食品厂是军队离休干部创办的食品企业，生产的港式面包在市场上畅销，引起众多面包生产厂家竞相仿效。面对竞争，八一厂创新求异，一面不断地开发高级切片面包、五粮面包等新产品适应市场，保持领先地位，一面用征集广告用语的独特方法宣传本厂产品，提高产品知名度。他们通过本市新闻单位发布有奖征集八一面包广告用语的启事，并聘新闻单位的总编辑们担任评委，增强权威性，引来了成千上万消费者的积极参与，短短几天就征集到6000多条广告用语，经过反复评选，最后选定“八一面包，食品之宝。”后来经过新闻单位传播，这一广告用语在常州家喻户晓，八一面包因此盛销不衰。

别出机杼，贵在标新立异，出奇以绝，凡能达到这境界的，必无往而不胜。上海蓓英服装店，是个单开间门面的小店，1985年面对整个服装行业销售的滑坡之势，特意定制了一条近2米长的牛仔裤挂在门口，上面别有一张字条：“合适者赠送留念。”惹得好奇者交口相传，引得《新民晚报》、《解放日报》等纷纷报道，篮球名将郑海霞、穆铁柱也先后慕名而来。就这样，蓓英的名声大振，营业额竟比往常翻了几番。

旱则资舟，水则资车

旱则资舟，水则资车 出自《史记·货殖列传》：“旱则资舟，水则资车，物之理也，六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥。”

“旱则资舟，水则资车”是一个经济谋略，是春秋时期越国著名政治家、理财家范蠡和计然的待乏原则和积蓄之理，指市场上的物资，应预测未来的迫切需要，才能有利可图。天旱时制造经营舟船，因为天旱后就可能发生水灾，一旦大水汪洋，你的舟船就可能抛售一空，缺货价高，就能赚取一笔利润。“水则资车”也是一个道理，即水灾时要制车，因为水灾后车将成为短缺的急需商品，价格上涨。

范蠡帮助越王勾践消灭吴国以后，带着珠玉财宝，弃官经商，过起了隐居生活，在定陶做起了买卖。当时定陶人口众多，交通便利，商业发达，由于他很通“旱则资舟，水则资车”的经营之道，财产多得不可胜数，成了天下首屈一指的首富。人们称之为陶朱公。

我国解放前，一些大粮食投机奸商也曾用这一办法来倒卖粮食，哄抬物价，赚取高额利润。他们利用丰年，囤积大量的粮食，丰年过去，就可能出现灾年，再利用灾年或青黄不接的时期，榨取了大量的利润，给国统区人民带来了无穷的灾难。

在发展商品经济的今天，一些很有经济头脑、很会预测市场的商人，常常冬季贮存春季、夏季的商品，夏季却贮存秋季、冬季的商品，一旦到了某个季节，就迅速投到市场，即所谓夏则资裘，冬则资絺。由于人们急需，市场上又稀少，所以常常能赚一大笔钱。

吴越同舟

吴越同舟 《孙子兵法·九地篇》云：“夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。”这是说，吴国人与越国人虽然有仇恨，但当他们同船渡河时，遇到大风亦能互相帮助，犹如左右手一样协调。企业与企业之间，既是竞争关系，又是伙伴关系，才能维持自身的存在与发展。“敌”我之间，相对立而存在，相融通而发展。有对手，才有自身发展的动力；蓄意毁灭对手，自己最终也会被毁灭。所以，企业间竞争，应该在竞争中互滋互补求团结，在团结中你追我赶求发展，采取“吴越同舟”的友善策略。国内外成功的大企业家，大都很注意与竞争对手的关系，运用好“吴越同舟”的经营谋略。

美国纽约的梅瑞百货公司，如果你在那里没有买到自己想要的商品，那里的咨询服务亭会告诉你去另一家有这种商品的商店，把你介绍到自己的竞争对手那里。这种一反“同行是冤家”之常态的做法，不仅向竞争对手表示了一种友谊，也获得了广大顾客的普遍好感，因此，该公司生意日趋兴隆。

北京一居民买了某厂一张床垫，因质量不好到该厂退换，这个工厂非但不退换，而且拒不认帐。其竞争对手江苏射阳县沙发床垫厂知道了，厂长找到这位居民说，“你那张床垫虽然不是我们厂生产的，但你的痛苦也是我们同行的耻辱，我们帮你调换。”这一“越轨之举”不仅震惊了同行，也使顾客刮目相看，提高了企业声誉。

竞争双方同处于社会之舟，为了国家和民族的利益同时也为了企业自身的利益，应该维护正常的竞争环境，互相提携，互相合作，互相扶持。在和对手较量时，应特别注意以下几个问题。

一、价格。不以实力与对方进行赔本比赛，这样只会破坏正常的竞争关系，导致两败俱伤。

二、质量。这是竞争胜负的最后决定因素。为此要组织一些活动作新产品广告宣传。

三、宣传。不能在广告中以贬低对方的手腕来抬高自己，那就有可能陷入一场“官司”。

四、开明。应该光明正大地进行竞争。

维护竞争双方共同的生存环境，是“吴越同舟”的重要方面。不正常的竞争会导致“覆舟”，那是双方都不愿意的。

兵情主速

兵情主速 谋出《孙子·九地第十一》：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”

兵情主速是用兵作战中强调以快制慢，乘敌来不及防范或准备不充分时将其制服。同样，在日益激烈的企业竞争中，以快制慢，以效率和速度取胜，也是企业为了更好地生存和发展所必须实现的重要目标。

工业革命给人类带来一句新格言：时间就是金钱，效率就是生命。这也是为大量实践证明的一条规律。体育竞赛中的“更快、更高、更强”原理可以推广到社会生活的几乎所有方面。在绝大多数情况下，胜利总是属于速度快而效率高的人。

被人称为“亚洲四小龙”之一的新加坡，是以快制胜的一个典型。160年来，新加坡一直是欧亚货物的集散地。新加坡人深知，要获得更多的收入，就必须让船只快速通关。196年李光耀带领新加坡人退出马来西亚联邦时，为了使200万人生存下去，他们把新加坡变成一个手续简单、高速高效的自由市场。他们说：“我们没有丰饶的土地，没有金矿，不产石油，付不起慢条斯理的代价。”

在新加坡，海关每20分钟让一条货船通关；建屋发展局与建筑师、工厂相结合，平均每40分钟建成一所四房式公寓；人民协会派5个职员就能管理4万居民的社区活动中心；外国人去移民局3小时即可办好延长居留期签证；货物出口只需要填一、二种表单，平均两天就能出关；外国人投资，常常是当天就能知道是否核准；出租汽车每年可在遍布全岛的邮局换牌照，不必因排长龙等候而影响工作。

靠这种高速度和高效率，20年间，新加坡制造业产值增加了30倍，人均国民生产总值居亚洲第二位，达到6千多美元。

一个国家如此，一个人也同样如此。例如，在当代科学的一些前沿

课题的竞争中，常常有几个到几十个不同国籍的科研小组同时在攻关，成果的发表通常仅相差几个月甚至只差几天。1976年诺贝尔物理学奖获得者丁肇中和里克特都是用质子加速器和电子同步加速器发现了J粒子，丁肇中的论文发表仅领先两个月。

高速高效还表现在读书上。爱迪生给自己规定，每天要读3本书，斯大林给自己规定的定额是每天500页书；恩格斯19岁已精通25种语言，文史、经哲、法律、军事、宗教、数理化生等各种书籍均已大量阅读过；俄国文学家杜勃罗留波夫13岁已读完410种书籍；巴金十二、三岁时已背会了好几部书，其中包括《古文观止》的全部220篇名作；而三国时期曹操的谋士张松读书更有“一目十行”的美称。

讲究效率，等于赢得了相对时间。苏联历史学家雷巴柯夫说得好：“时间是个常数，但对勤奋者来说，是个变数。用‘分’来计算时间的人，时间要多59倍。”

低买高卖

低买高卖 这是股票投资者赚取利润必须采用的一个重要谋略。它的主要内容是在股票价格最低的时候，要买进；在股票价格最高的时候要卖出。这样，以最低的价买进，以最高价卖出，就会赚取最多的价差利润。

股民投资于股票，就是为了赚取投资利润，要想赚取最多的利润，就必须“逢低买进，逢高卖出”，这样才会差价最大，利润最多。这是股票投资人百战百胜的唯一秘诀。股民在股市上运用的各种谋略，都是为这一谋略服务的，只要实现了这一谋略就等于把利润赚到了手。

股民要想识别最高价和最低价，除必须掌握股票、股市等有关知识外，还必须学会根据各种因素预测股市行情，掌握股价变化的规律。只有这样才能认出最高价和最低价，才能在股市上百战不殆。

运用“逢低买进，逢高卖出”的谋略，就必须有独到的见解，就不能随大流，就不能受市场气氛的影响。如一味跟着别人走，是绝对赚不到大钱的。在资本主义国家，投资股票的人，大多数是赔，少数得平，极少数人是赚。如果随大多数只能是赔，投资者偶尔会因为坚持己见而遭致失败，但只要看的准，成功率还是比较大的。当然，这并不是说投资者无论何时都要和别人做相反的事，为反对而反对，为不同而不同，而是要洞察先机，抓准吃住，获取最大的利润。但也有这样的事：以为股价已达到最高点，把手中持有的股票卖了出去，没想到出现更高的股价；在股价下跌时，以为股价尚未跌到谷底而保持冷眼旁观的态度，错过了买进的机会，这样虽然没有达到最大的极限，但也是以自己的胜利而告终，不可贪得无厌，免得因贪求而失败。

迎风搏雨

迎风搏雨 语本《老子》第二十二章“飘风不终期，聚雨不终日”，多用以形容来势迅猛、声势浩大。《列子·说符》：“飘风暴雨不修朝，日中不须臾。”也作“飘风急雨。”宋，王安石《祭欧阳文忠公文》“其清音幽韵，凄如飘风急雨之骤至。”语“迎风搏雨”，迎：迎着；搏：搏斗、搏击。迎着急骤的大风，搏击猛烈的暴雨。

一个精明的企业家，在企业创建时“索其情”，使企业在竞争中获胜。这便是注意竞争环境，占有市场，求得生存发展的谋略。其实质在于“谋道”，了解掌握企业所处的环境，敢于和善于“迎着”激烈竞争的“风雨”拼搏取胜。

山西九州制衣有限公司总经理认为：“企业竞争是带着‘风’与‘雨’的。遇事能做出准确无误的判断，并能及时、稳妥、敏捷地应变处理，是需要‘韬略九州’的经营‘谋道’，‘迎风搏雨’的经营技巧。因为任何一个企业都不是孤立地存在的，是处于各不相同的错综复杂的环境中，需要有自己的‘个性’特色，从谋道的奇略上得生产经营之道，运用经营规律取胜之道，用经营技巧取胜之道。”

该厂创建于困难、机遇并存的1988年，当时山西有70%以上的服装企业已处在停产半停产的滑坡状态。他们带着如何振兴山西服装的战略问题，进行了多方面的走访、调查，了解到80%以上的服装产品是外省产品，表明本省的服装行业产品落后，没有占领市场。经过认真细致的分析后，认为山西服装行业还是大有潜力可挖的。于是确定了创办服装厂的经营思想方针：（一）寻求本省最薄弱的环节突破，决定成立专业服装生产厂。（二）尽可能采用先进的设备去适应服装市场形势。

（三）结合山西人着装心理，联系山西能源重化工基地情况及山西风沙大的气候特点去适时地生产专业服和风雨衣。（四）结合山西的实际，

把80年代技术水平和科学的管理水平引入服装生产中。经过两年半的努力，由“白手”起家，几年内发展成为中外合资企业，产品花鱼品种有460种，固定资产300万元，总产值达近千万元。

将孙子所讲的敌我双方的“五事”，运用于企业管理，可概括为五大原则：“道”为经营的基本方针战略目标；“天”为天时与机会；“地”为客观条件、地理位置、劳动力、市场、资源等；“将”为领导人、人才；“法”为组织管理制度。五方面中“将”属于人的因素，其余四条均为敌我双方所处的环境。一个好的企业决策者，必须了解这些环境并善于“五事”并重。象九洲风雨衣厂一样，带着振兴企业的战略目标，进行多方面的走访、调查，利用了“本省服装行业创造产值仅占到市场需求的百分之十二”的市场环境，发挥决策者的指导企业发展战略方针、管理方针的聪明才智，在激烈的市场经济竞争中，从“风雨”激变的运动中，从不利因素中，发现有利的因素，并进而扩大之。可见，不利因素并非不可改变的，从一定意义上来说，人为“谋道”则可创造有利的因素。企业经济发展正是有利条件与不利因素的对立统一。

补缺求衡

补缺求衡 是一种运用木桶理论求得最佳效益的经济谋略。木桶理论的中心意思是，由众多木板箍拢而成的木桶，其盛水能力永远取决于其中最短一块木板。要使木桶装更多的水，就要设法把这块短板补得和其他木板一般长短。这个过程就是补缺求衡增量的过程。

一个优秀的企业家，善于发现自己负责管理的系统中的“短木板”，通过补缺求衡，提高经济效益。常州市钦白粉厂建厂初期，有人才，有技术，有产品，有销路，可就是不能大批量生产。厂领导经过分析，发现“短木板”是生产钦白粉的原料——硫酸供应不上。生产硫酸的原料易采易得，就决定自己制造硫酸。硫酸很快制造出来了，钦白粉也大批量生产出来了，当年人均产值就达到6.51万元，取得了良好的经济效益。

事物之间的平衡状态是相对的，不平衡状态是绝对的。在企业生产经营的各个环节之间，这块“短木板”补长了，可能又有哪块“板”变短了需要补长，所以，补缺求衡是个不断进行的过程。常州市钦白粉厂在大批量生产钦白粉的同时，废酸成了影响经济效益的大因素，据测算，每生产1吨钦白粉，同时会产生千吨含量为25%-28%的废酸。为了中和废酸，减少水污染的程度，得买石灰中和。这样，不但一年间向长江要倾入1万多吨的沉淀物，工厂因此也损失160万元。为了补长这块“板”，厂领导毅然决策，耗资118万元建造了一套将废酸转化为过磷酸钙肥料的装置，不但解决了废酸问题，每年还新增利润100多万元。

事实告诉我们：一个企业就如一只木桶，无论是原料、材料、能源、仪器，还是技术、工艺、设备等等，都是这木桶的“板”，企业家的注意力，要始终放在其中的“短板”上，随时把“短板”补长，走补

缺求衡增效的路子。

穷则思变

穷则思变 语出《周易·系辞》：神农氏没，黄帝、尧、舜氏作，通其变，使民不倦。神而化之，使民宜之，穷则变，变则通，通则久。

古代传说，教民务农的古帝神农氏死后，黄帝、尧、舜等诸帝兴起，他们不断改进生产工具，适应社会生产发展的需要。相传，黄帝妃螺祖曾教民养蚕制丝，舜帝也在历山耕田。他们改革和发明各种工具，为人民提供生产上的方便。古书上说他们“穷则变”后来演化为“穷则思变。”

变，变革。穷则思变这个谋略的意思是说，当某件事或某计划，行不通的时候，就要想到改革。《资治通鉴·卷二三四·唐德宗贞元年》：“凡人之情，穷则思变”。

香港的工厂制造业之所以能迅速发展起来，主要是香港的工厂多属中小型，投资少，见效快，转产容易。其中，大多运用了“穷则思变”这个谋略。当某商品畅销时，很多小厂纷纷生产，投入市场，牟取利益；当商品萧条时，它们又迅速转产。所以，香港的工厂制造业能在现代经济条件下得以发展。

在一个团体或企业中，当某件事或某计划受阻失败时，领导者首先要考虑到失败的原因，然后就要寻找出路，以改变现状。不能单凭主观想象去下决定，要按客观发展着的事物作决策。因为这关系着团体或企业的生存及群众的利益，不能不慎重行事，所以“穷则思变”这个谋略是相当重要的。运用这个谋略的关键是要认真地寻找失败的主要因素，必要的话进行改革，通过改革扭转困境，挽回局面。

迟人半步

迟人半步 新产品开发，国外许多大公司都有自己独到的手段。但“迟人半步”的方法更受人们的青睐，使采用者受益颇深，被奉为新产品开发的良策。

日本的日产汽车公司，为了开发生产“SANI”大众汽车，不惜动用大量的人力物力在全国公开征求车牌，花大钱搞推销宣传，获得了极大的成功。这一成功也使得丰田公司欣喜若狂。原因何在？因为“SANI”的大宣传在日本全国激起了人们对汽车的兴趣。这对丰田公司来说，日产的工作，为它铺就了一条通达成功的康庄大路。借着人们对汽车着迷的热潮，丰田公司充分研究了“SANI”汽车的优缺点，制造出了比这种车更好的“卡露罗”车，投放市场后，丰田公司获得了比日产公司更佳的经济效益。

日本的松下电器公司，也是采用“迟人半步”方法的得益者。有人称它是一家模仿别人的公司，对此松下公司毫不介意，因为它从这种做法中收到了极大的益处。

美国国际商业机器公司，几乎从没首先在市场上推出过位居新技术前列的产品。其它公司领先开路，它就从这些公司的活动中吸取教训。正如有的专家们分析的：国际商业机器公司很少在新技术方面进第一步，但也不落后很多，结果是国际商业机器公司的新产品经常比其他公司设计得好。数字计算机公司总结这方面的经验说：“我们有意在技术上落后二三年。我们让试用用户，例如政府研究部门，推着我們走。然后我们研制出一种可靠的产品供最终用户使用。”

休勒特——派克德公司更有自己的诀窍：凡是别的公司新产品问世，他们公司的工程师在用户那里检查本公司装备时就向用户探询那种新产品的优缺点，探询用户有什么具体要求，用不了多久，他们的推销

员就登门来推销完全符合用户要求的自己公司的新产品了。结果是，用户满意，收益大增。

这些公司总是迟人半步，甘居第二位，并不是他们的技术能力差，而恰恰是在这迟迈的半步上作出了好文章。

拨云见日

拨云见日 “拨云见日”即拨开云雾，再见太阳。比喻冤屈得到申雪，正义复获伸张。语出《元曲选·无名氏（陈州赈米）第二折》：“我投至的见了爷爷，就是拨云见日，昏镜重磨。”在伪劣、假冒商品肆虐的今天，运用好“拨云见日”这一谋略有着十分重要的现实意义。

“101”毛发再生精自荣获16届世界新技术、新发明展览会“尤里卡”发明奖后，身价陡增，一些不法企业和商人认为有利可图，便挖空心思进行仿制、冒充，造成了极坏的影响。针对这一情况，“101”毛发再生精厂主要采取了以下措施，以恢复其声誉：一是进行了矫正性的公关活动，迅速通过传播媒介，揭露丑恶现象，将事实真象告知公众。二是迅速制定并执行了使自己的产品形象明显有别于伪劣商品的一系列措施。另外，还最大限度地使自己的产品满足顾客的需求。这三招扬正祛邪，其效如神，使不法者原形毕露，再也不能滥竽充数了。

制造假钞票，国内屡有发生。于是，有关部门便把真假钞票的特点（如长短，厚薄，油墨轻重，纸张质量等）通过报纸、杂志、电台、电视等新闻媒介公布于众，并釜底抽薪，组织力量破获了数处印假钞票的地下工厂，从而保证了国民经济与人民生活的稳定。

世上制造伪劣、假冒商品者，其手段可谓花样百出，但千变不离其假、万化难掩其劣，只要善于抓住这一点，何愁云雾不散，太阳不出？

轮番突击

轮番突击 对于作用于同一事物的矛盾的两个方面，其作用总是相反的，如果片面强调一个方面，往往导致另一方面的恶化膨胀，导致整个事物的恶化。在这种情况下，采取相机选择，轮番突击这一战术，不失为上上之策。

资本主义货币政策有信用扩张和信用紧缩两种政策，这是矛盾的两个方面。而中央银行货币政策的目标可归纳为四个，即稳定物价、充分就业、经济增长和国际收支平衡。然而这四个目标也是相互矛盾的。要刺激经济增长，维持充分就业、就得信用扩张，可是这会令物价上涨，引起进口增加和国际收支的恶化；要稳定物价和平衡国际收入，中央银行必须紧缩信用，结果又会使失业率上升，造成经济衰退。这两种情形，使中央银行的货币政策进退维谷，顾此失彼而陷入困境。

因而，各国在一定时期、一定经济条件下，通常选择一个或两个目标作为优先目标，中央银行则根据这一目标采用信用扩张或信用紧缩交替轮番作用的办法，来实现货币的政策。一般地，在经济衰退时期，刺激经济增长，维持充分就业就成了主要目标，中央银行就选择信用扩张政策；反之，在经济高涨时期，稳定物价和平衡国际收支就成主要目标，于是就选择信用紧缩的货币政策。

资本主义银行货币学理论，对我国社会主义金融、财政政策不无借鉴之处，而宏观经济中的其他问题，象国民收入分配中的积累和消费，国家、集体、个人三者利益关系都是相互矛盾，两者不可兼得的。对此，采取轮番突击这一战术有其独树一帜的作用。

奇正互变

奇正互变 “奇正之变，不可胜究”是孙武的重要谋略思想。奇与正，含义极为深刻丰富。比如在战略上，公开宣战为正，突然袭击为奇；在战术上，正面进攻为正，侧翼包抄为奇；明为正，暗为奇；阳为正，阴为奇；昼为正，夜为奇等等。其基本思想包含两层意思：一是奇正相辅相成，二是奇正相互转化。

在商品经营活动中，奇正互变的核心是开拓创新。被誉为日本“经营之神”的松下电器公司最高顾问松下幸之助曾说过：“天地是日日更新，人类的经营生活焉能不日日更新？”只有驾驭奇正之变，才能掌握主动。高明的经营者能够洞察利害，预测发展轨迹，适时变化，才能永立不败之地。否则，再好的经营条件，也难免于失败。南京板鸭是当地居民喜爱的传统食品，由于当地活鸭资源丰富，价格低廉，加上鸭绒正在走俏，因此加工板鸭有利可图。一段时间内，国营、集体、个体一涌而上，板鸭产量大大超过销售量，造成严重过剩，价格一降再降，许多经营者都赔了本。响亮的牌子，却干了赔本的买卖，其原因值得深思。如果能在保障质量的基础上，改革包装，分割零售，加强向北方推销，扩大板鸭的市场，那么，南京板鸭的处境就会大不相同。由此，可以设想，若干堂堂正正的传统产品，必须紧跟时代的发展，符合时代的要求，才能经久不衰。

随着人们物质文化生活的提高，人们的消费心理由求好发展为求奇、求新。同一种布料，做成不同款式的服装，销售量会有很大的差异。竞争的方式无论怎样变化，其基本点有两个，一个是“正”一个是“奇”。“正”是指产品的质量，没有良好的质量，就无法在竞争中站稳脚跟。画饼不能充饥，画衣不能遮体，顾客是欺骗不得的。只有狠抓质量，树立以质量求生存的观念，才能赢得顾客的信任，受到顾客的

青睐。产品信誉的建立，就是最强大的竞争力。“奇”是指产品的花色品种和包装，同样质量的产品，因为花色、包装的优劣不同，对顾客的吸引力也会不同，傻大黑粗的产品总是比不过小巧玲珑的产品。鲜花插在花瓶里就是艺术品，插在牛粪上就大煞风景。有许多产品在质量上是上乘，而在花色、包装是下等，在国际市场上就缺乏竞争力。在销售中，档次偏低的现象较为普遍，成本大、效益差。江苏徐州皮毛厂是一个以出品毛皮衣料片为主的工厂，原来生产的毛皮衣料片，由于质量差、档次低，一度在国际市场上销路不好。1976年，他们主动与轻工业部毛皮研究所挂钩，改进了鞭皮工艺，蹂制的毛皮毛色光洁，皮板柔软，质量为同类产品中的佼佼者，被商品检验部门列为免验产品。为了适应国际市场的变化和需求，他们大搞科研，加强对国际市场上适销产品的研究，改进花色品种，先后研制出黑狗皮“仿狐皮”催化褪色，兔皮“仿貂皮”染色、卧羊圈皮褪色还原及套色印染“仿虎皮”、“仿貂皮”、软制貂皮、黄鼠狼皮等6种高档产品，成了国际市场上的抢手货。武汉某布鞋厂原先生产清一色的黑贡布面男女鞋，这种鞋质量好、耐穿，但是样子有点“丑”，群众称这家鞋厂为“乌鸦鞋厂”。在生产中，该厂没有标准样式，千个师傅千条法，一双鞋子一个样，产品滞销积压。该厂通过生产整顿，建立健全各项规章制度，实施全面质量管理，按图生产，按标准检验，使一级品率大大提高，他们还把增加花色品种作为考核成绩、评定奖金的条件之一。全厂上下在保证质量的前提下，研制出各类、各色、各样布鞋200百余种，深受顾客欢迎，不少还外销到欧美国家。

追求产品的“奇”，有些产品需要改革工艺、更新设备，也有些产品不需大改大动，只要做点小手术，就会使产品性能提高，外观改善。比如，家家户户都使用搪瓷盆，在使用过程中，盆底由于受压和摩擦较多，容易损坏报废。上海搪瓷盆四厂针对搪瓷盆的这个弱点，在盆底上加焊了三只脚，脚上又嵌上橡皮头，避免盆底直接与硬物接触，橡皮头坏了，可以更换；这就大大延长了搪瓷盆的使用寿命。每个搪瓷盆的价

格只增加了2角钱。出于同样的考虑，给高脚痰盂包上铝边，给大口保温瓶装上塑料内衬，都起到保护作用。这些产品投放市场上，和其它同类产品相比，显然更受欢迎。

为了达到奇的效果，要注意经营地区的特点。比如在甲地已是司空见惯的事物，到了乙地就可能很稀奇。一辆汽车开到边远偏僻的地区，会吸引众多老少去看；同样，在大城市的街道上，有两只公鸡斗架，也会被人们围得水泄不通。希腊有个偏僻的小村子，有位居民为了使自己的家乡出名，他从空军买了一架退役的双引擎飞机，拆散运回家乡，然后在一幢二层楼的平顶上把飞机组装起来，建成一个飞机咖啡馆，吸引了很多人去观看，连远方的客人也慕名而来。不仅他的生意做得很好，而且，那个小村子也成了远近闻名的“飞机村”。

利用新的科学技术创造新的产品，是出奇制胜的重要条件。近些年来，由于医学、生理学的发展，人们对营养的认识，发生了新的变化，由我爱吃什么就吃什么，发展为身体需要什么，就吃什么。人们喜欢吃肉，但对脂肪、胆固醇怀有警惕心理。怎样使人有吃肉时的好口感而又不摄取有害成份呢？科学技术人员发明许多仿肉类食品，在市场上很受欢迎。1987年9月，河北省唐山市粉豆制品厂为参加者举行一次别开生面的宴会。每桌摆了18道菜，有红烧大鲤鱼、翡翠饺、熘大肠、鸡蛋饼、蒜苔炒肉丝、干炸响铃、紫菜卷等，鲜艳的色彩和浓郁的香味，刺激着人们的胃口。开宴前，厂领导向大家介绍说：“这些菜全是用豆花和面筋做的，不是真货，请大家提出宝贵意见。”这些菜的色、香、味、形胜似真货，使来客个个惊讶不已，而这些菜的原料就是这个工厂生产的“豆花”和“面筋”，完全是用大豆生产的，既保留了大豆中的各种营养成份，又不含化学残留物和胆固醇，对高血压、动脉硬化、心血管病、糖尿病患者大有益处。而且成本低廉，丰盛的一桌菜，当时的成本只有十几元钱。

奇货可居

奇货可居 《史记·吕不韦列传》载，吕不韦原是卫国淮阳人（今河南濮阳西南）。后在韩国经商，贩贱卖贵，是“家累千金”的大商人。大约在秦昭王四十二年（公元前265年），他做买卖到了邯郸，遇到了被秦王送到赵国当“人质”的秦公子异人。此时异人处境很糟。吕不韦立刻看出“此奇货可居”，决心利用异人作一笔一本万利的政治投机生意。吕不韦把一个自己已经玩弄过的、色美质艳、能歌善舞，并已怀孕二月的赵姬送给异人。赵姬生下的儿子就是后来的秦始皇。吕不韦又经过一系列阴谋活动，让异人子楚登基，为庄襄王，赵姬为太后，政为太子，吕不韦成了相国，封为“文信侯”，以蓝田（今陕西蓝田县西）12个县为其食邑，后来又改封至三川郡的河南淮阳（今洛阳附近），食邑10万户，秦国军政大权就操在吕不韦手中。可见，“奇货可居”是吕不韦把经商之道用于政治，对他来说，运用这一谋略，确实取得了一本万利的效益。正如他曾经和他的父亲一段对话中说的一样：“耕田之利几倍？”“十倍。”“珠玉之赢几倍？”“百倍。”“立主定国之赢几倍？”“无数。”把这一谋略用于经济领域里的经营活动，意思是把稀有的东西囤积起来，等待高价出售。

春秋时代的学者计然说：“贵上极则反贱，贱下极则反贵。”是说物极必反。在物价贵时，应该赶快出售；物价贱时，就赶快收购。比如一个画商，在收购一个画家的画时，要想到将来。在他未成名时，画并不值钱，大量收购之后，要用种种宣传手段，提高他的声望和画的价值，以待价而沽，就能赚大钱。

要囤积货物，经营者不但要了解市场行情，还要有一定的历史知识和文化素养。法籍华人成之凡女士在谈到珠宝首饰收藏时说，收藏珠宝、金银首饰，要买有签名的、名家设计的，既可保值，又可升值。她

在与记者交谈这个问题时摘下她手上戴的戒指，记者看到那是一枚18K金戒指，外形酷似卷起的蜗牛，内壁刻有制作年代、号码及设计师的名字。戒指是1950年制作的，她50年代刚到法国时买下，当时买价为6千法郎。可是现在6万法郎也买不到了，成了古董。原因就是，戒指制作年代在第二次世界大战结束不久，欧洲和法国开始太平盛世。有钱人专门定做这种高档首饰，是手工制作的，式样各不相同；而那些大众化的首饰，则是用机器制作的，千篇一律。而千篇一律的东西其保存价值就远远不及前者。

1970年成之凡女士逛巴黎市场，偶然发现了一种银制发卡，制作年代是1900年，当时法国有一股崇尚东方文化的思潮，发卡设计样式象白菊花，是日本人喜爱的，当时很便宜。成女士一鼓作气把巴黎小店出售的这种发卡统统买回来。这个举动当时使许多人感到奇怪。1973年，巴黎有人发现了这种卡子的价值，到处去买。可是巴黎市场已没有货了，让成女士囤积起来了。这种发卡成了高价出售的宝物。所以，“奇货可居”固然是有效的经营谋略，但经营者必须具有识别“奇货”的慧眼，才能决定何种“货”可居。

取人之长

取人之长 在信息传播速度迅速发展的社会里，先进技术产品层出不穷，一个有头脑的经营者，不但要眼睛向内，牢牢把握自己的经营之船；更要目光向外，密切注意他人之长，并取而用之，使自己的技术和产品质量成跳跃式地提高，这样才能使企业永葆青春。

大胆引进外来技术、资金和人才，是发展中国家经济腾飞的必要条件。我国许多企业、部门在引进上做了大量工作，填补了技术领域大量空白点，而且，许多原来依赖进口的产品，现在转入外销。过去发达国家以出口商品为赚取外汇的主要手段，现在则直接把一些耗能多、污染大的工厂搬到国外去投资建设，由商品输出为主转为技术资金输出为主，同样可以赚取巨额利润。这个新的动向，恰恰给我们提供了发展钢铁、纺织、汽车等等工业的良好机会，得以借助国外力量，促进自身发展，缩短与先进国家的差距。

在日本，一般不准外资独资经营。为了发展电子计算机工业，日本破例给IBM公司开了绿灯，让它在日本独资经营，甚至把国内市场让给它。几年之后，日本人学到了技术，加上自己的创新，现在日产电子计算机已在若干方面登上了技术顶峰，“拿来主义”使日本计算机发展避免了许多迁途。

日本现在处于经济实力、贸易和科技三项强国的地位，它并没有放弃其致富之道，仍然坚持大量引进国际先进技术，尤其在高技术领域里，引进的势头有增无减。1986年，日本签订引进国外技术合同共2361项，引进这些技术，正是取人所长，补己所短，从而推进自身技术的进步。

美国这个科学技术发达的国家，它也十分注意引进，它引进的特点之一是重视人才引进。二次大战以后，美国引进了高级科学家、工程

师、医生等共24万人。在美国，一个人从小学到大学毕业，政府要付5万美元的教育经费，24万人就是120亿美元，如果再加上家长和社会对学生所付的其它费用，那么，数字更是大得惊人。所以，引进人才是一个无本万利的买卖。瑞士有一位研究生研制成功一支电子笔和一套辅助设备，其性能可以用来修正遥感卫星拍摄的红外照片，这项重大发明引起全世界的注目。美国一个大企业闻讯后马上派人找到那个研究生，以优厚的待遇为条件，动员他到美国去工作。瑞士一些公司也千方百计地要留住他，于是希望得到人才的各方展开了人才争夺战。你给他加薪，我也再加薪，弄得不可开交。最后，精明大胆的美国人说，现在我们不加了，等你们加定了，我们乘以5。就这样，这位研究生连人带笔一起被弄到了美国。

根据这些经验，发展中国家减少人才外流，适当引进国外的人才是非常重要的。我国过去片面把人才流动看作是“挖墙角”，现在这种观念正在改变，人才正常流动已经迫切地提到现代化建设的日程上了。使人才有用武之地，有用武的条件和报酬，才能增强对人才的吸引力，变外流为“内流”。

舍金求玉

舍金求玉 经营需要机遇。机遇特征越明显，追逐的人就越多，对获得机遇效益的期望值就愈高，追逐的方向和目标就愈集中，从而形成一股巨大的“目标流”，也往往会出现“一哄而上”的局面。这就给企业带来竞争和取得最后成功的难度。聪明的企业家，往往放弃这种众矢之的的第一目标，去捕捉被人们忽略了的、伴随明显机遇而来的第二目标，以满足市场需求中的次生需求。这就是“舍金求玉”的经营谋略，它旨在避开第一目标，着力服务于第二目标，取人之弃、独得其利，其实质是经营方向的战略转移。经营决策者在运筹时，跳出传统观念和“流行想法”，克服自身的“知觉障碍”，挖掘新的市场潜力。

19世纪中叶，美国加州出现一股找金热，这是一个目标明显的机遇，成了第一目标。17岁的小农夫亚默尔也准备去碰碰运气。他穷得买不起船票，跟着大篷车风餐露宿奔向加州。亚默尔在加州没有因挖到金子而发财，却以卖凉水赚了钱。

原来，矿山里气候干燥，水源奇缺，找金子的人最痛苦的是没水喝。这一需要是伴随第一目标出现的。许多人一边寻金矿，一边抱怨，“要是有一壶凉水，老子给他一块金币。”“谁要是让我痛饮一顿，老子出二块金币也干。”这些找矿人的牢骚，给亚默尔一个非常有用的信息。他想，如果卖水给找金人喝，也许比找金子赚钱更快。于是，他毅然放弃了找金矿这个第一目标，开始挖水渠引水，经过过滤，变成清凉可口的引用水，把水装进桶里、壶里，卖给找金矿的人们。

当时有不少人嘲笑他，说上加州来是为了挖金子，发大财，干这种蝇头小利的生意，何必背井离乡跑到加州来。亚默尔不在意，继续卖饮用水。在很短的时间里，赚了以X心美元。这在当时是很可观的。许多人因找不到金矿而忍饥挨饿流落他乡，亚默尔却成了一个小小的富翁。

这个例子说明，机遇目标明显，吸引人们的注意力，众人逐鹿求利之中，往往会伴随与明显的机遇同时产生的派生机遇。二者同时存在，派生的机遇依明显的机遇而产生和发展，并为其服务。为众人追逐的“目标流”服务，只要第一目标存在，这种伴随性的经营就一定会成功，。

舍金求玉，不得金而得玉。因地制宜，因时而宜，也是一种不可轻视的经营谋略，关键在于超出常人的眼光和胆略。

知己知彼

知己知彼 《孙子兵法》中的“知己知彼”，它反映了战争胜利的基本规律。在经济领域，要想取得成功，运用知己知彼这一谋略也十分重要。

在信息时代，信息对经营重要作用是众人皆知的。“知”的内容和方法都必须符合现代要求。不仅要知道本企业和同行的技术水平、生产能力，更重要的是要洞察经营的外部环境，以便判断正确的经营方向，从而掌握经营主动权，及时抢占“制高点”。国外许多企业家为了扩大“知”的视野和纵深，一方面不惜重金聘请专家，组成“智囊团”，另一方面，勇于不耻下问，向生产第一线上的工人征求意见。

在作战中，处于劣势的一方，如果能做到知己知彼，往往会创造出以劣胜优的奇迹。同样，在经济竞争中，经营领导者做到知己知彼，也能摆脱被动，把企业引上通往胜利的坦途。无锡电扇厂是1979年建成的，仅有306名职工和80万元固定资产，主要设备是几台陈旧的车床和冲床。在电扇行业强敌如林的竞争局势中，该厂领导者清醒地分析形势，调查情况，认识到要在电扇行业中立足，和那些大而全的名牌厂家相竞争，不能走加投资、扩设备的道路。根据本厂电机生产历史长、质量好的长处和设备差、技术力量薄弱的短处，决定扬长避短。首先以较小的投资把电机、风叶和总装的生产能力搞上去，又在“就近、自愿、互利”的原则下，联合无锡市及市郊生产能力较强的厂家，组织定点加工，将油漆、网罩、电镀、铸件、塑料件、包装件等零部件扩散出去。这样，既保证了产品质量，又在较短时间内形成大批量的生产能力，扩大了产品覆盖面。为了赢得顾客，打开销路，他们展开了全国性的市场调查，把全国分为10个大区，由科长以上干部带队，每区选2—3人组成调查组，边调查，边宣传，边服务，边销售。对每一地区气候概况、顾

客需求逐项调查，掌握了大量第一手资料，随即根据用户心理、风俗习惯，更新扩大产品的款式花样，产品连年供不应求，进入全国名牌产品的行列。

企业经营的手是来白多方面的。比如，资财来源，劳动力的数量和质量，价格水准变化，政府制定的法律、税收，进出口贸易、内销政策，顾客爱好和变化，技术发展状况，社会态度、社会舆论等等，这些与同行业的竞争交织在一起，形成了一场全方位、大纵深的立体“战争”，企业领导者的处境是八面受压，只要做到知己知彼，再加上灵活运用各种战法，便会高人一筹，战而胜之。

随着对外经济交流的扩大，企业经营者不仅要熟悉国内、单位内的情况，还要熟悉国外的情况。据报载，在引进外国技术和设备过程中，不少单位不注意科技情报，买了落后的技术和已淘汰的设备产品，吃亏上当，浪费大量外汇。某科技单位向外国订购了5台电子探针，安装以后，当需要购买备件时，才发现此产品已属淘汰产品。有个工业部门引进一套设备时，我方在谈判中提出根据设备情况要求折价，对方坚持不肯让步。由于我方调查细致，摸清了对方的底细，查到这家公司有关这套设备100多项贸易和投资的情况资料，并对其他国家同类设备的贸易情况进行了分析对比，把大量事实摆到了桌上，使对方无言以对，不得不同意以折价39%成交，仅此一项，我方就节省几千万元开支。

对对手的情况要知道，对合作者的情况也要搞清楚。不能因为是“朋友”，就可以盲目相信。1985年我国渔业部门同非洲某国合资办了两个渔业公司，我国向两个公司提供的人力、财力、物力等条件是相同的。但是，这两个公司的经营状况却大相径庭。一个管理好，效益高；另一个管理混乱，亏损严重，短短几个月时间，就破产倒闭。原来，有关部门在签定合资合同之前，对两个伙伴的情况并不了解。前者基础好，人员配套，所以经营状况好；而后者原来只是一个空壳公司，负责人是个不懂业务的莽汉，其他人员都是临时凑合的。因为事先不了解对方的底细，盲目与之合作，所以吃了大亏。

变狗为星

变狗为星 出自八十年代中后期谢思对传统B优座标方格法和经营网络图分析法及其后演变出的新策略。

美国波士顿咨询组织（BCG）提出的BcG座标方格法以产品市场占有率为横座标，以行业增长率为纵座标。市场占有率和行业增长率较高的为明星产品；市场占有率较高而行业增长率较低的为金奶牛产品；市场占有率较低而行业增长率较高的为问号产品；市场占有率和行业增长率都较低的称为狗产品。在此分析方法的基础上，BCG提供了以下策略框架：把金奶牛产品的收入投入问号产品；放弃狗产品，把节省下的资源投入问号产品，使它获得较高的增长率和市场占有率；或者回收狗产品，在短期内削减对狗产品的支持费用，以便在短期内从它身上取得尽可能多的利润。

其后的经营网络图分析法也从另一侧面得出与BCG坐标方格法相同的结论，也是放弃狗类产品。

另一种产品定量分析工具是产品生命周期曲线法。产品生命周期四阶段与BCG方格的术语有一一对应关系；问号产品相当于萌芽阶段产品；明星产品相当于成长期产品；金奶牛产品相当于成熟期产品；狗产品则是已开始老化的产品。处于萌芽阶段的问号产品将成长为明星产品；明星产品成长减慢后变成金奶牛产品；进入衰退期后，金奶牛产品变成狗产品。产品组合在生命周期理论中所起的作用与BCG方格分析的结论一样，对于老化的狗产品，应采取回收、放弃、卖掉或分阶段处理。

以上BCG座标方格法、经营网络图分析法和产品生命周期曲线法这三种分析方法都给出了同一种产品组合策略，特别是处理狗产品的模式。

1985年，美国的市场专家杰格迪什·谢思在美国各地举行多次演讲，指出以上模式的缺陷和不足，认为这只是治标的方案，只考虑短期利益。在经营的实际环境中，企业放弃狗产品的行为受到种种限制；放弃的产品只能得到其价值的一部分；一些公司取得从事某种行业的专营或垄断权利的同时，必须负担一定义务，不能仅仅因盈利低而放弃；公司的经营决策必须注重社会公共形象，放弃某种产品或服务可能导致企业公共形象严重受损，使企业受公众压力而处于内外交困的境地；现在的狗产品是过去的明星产品，由于往日的名声而在客户中依然存有信誉，放弃狗产品将在用户中失去企业信誉，从而失去顾客。务实的经营需抱更积极的态度，经营才能及经营价值在于设法把表现不佳的狗产品转变为成功的明星产品。

创造明星产品在于。

一、在保持原有市场和产品原来用途的基础上采取。

1. 巩固现有经营阵地，从竞争对手中夺取生意，扩大市场占有率。首先对市场进行细分以确定扩大市场占有率的进攻方向，保持与大用户的良好关系，并使对手的用户转向本企业，扩展新的销售渠道。

2. 以直接面对用户转向中间商。企业由于受到本身资源、规模等因素限制，不能扩大广告和其他促销活动刺激最终消费者，更不能扩大投资于分销系统，那么，企业就要认真考虑谁最有能力销售现有的滞销产品，把产品推向地位更有利的中间商。转向中间商从以下4方面进行选择。

（1）直接转卖商，例如通过零售商销售。（2）系统转卖：适宜销售作为系统的一部分而不是单独出售的产品。（3）组合转卖是把各种产品组合在一起出售，但这些产品不属于同一系统。（4）在技术性较强的细分市场中，最终消费者不具备鉴别产品质量或价值的专门知识，企业必须通过消费者信赖的把关人说明本身产品对消费者的真正价值。

3. 创造强制性消费。

二、在原产品用途的基础上，拓展新的市场。

1. 开拓国际市场。在50年代，丰田汽车还属于狗产品，丰田送去美国测试的第一辆小轿车简直是一场灾难。这种车还起了一个不幸的名字，外壳象个方盒子，整个汽车内部缺陷严重。此后，丰田在识别美国市场营销机会方面下了一番苦功，在市场细分与文化对比分析原理指导下，深入研究美国经销商和消费者的需要以及在美国市场上的汽车的优点和不足，特别注意寻找较少引起竞争者反响的市场机会，一点一点地蚕食对方阵地，取得足够优势后，才开始正面进攻，到80年代，已成为全球最大的汽车制造商之一。

2. 扩大产品范围。其基本要点在于，明确本企业经营什么业务，而不是制造什么产品。在本世纪的大多数时期，铁路业控制了货运和客运，成为经济的大动脉。由于新的运输形式出现，铁路在发达国家逐渐从“明显”变为“狗”。后来铁路业重新确定了其业务作用，从过去把自己仅仅看成铁路部门转变为运输系统的一部分，扩大了其职能，集中力量高效率地进行客运和货运，逐渐恢复了元气。

三、在现有市场基础上，发掘产品的新用途。

1. 发现新的应用。监测市场需求的变化，收集新的创造发明成果，从中发现顾客需求的转变，从转变中发掘出产品的新用途，使产品进入新的成长过程。美国电话电报公司70年代末推出的戴门森小型专用交换机，开始时应用在一般电话交换系统。在电脑应用技术迅猛发展的推动下，这套交换机在能源管理、企业信息系统以及一般家庭生活多种领域都发挥出显著的效用，受到广泛欢迎。

2. 发现新的销售环境。这是指企业在与过去不同的时间、不同的地点、不同的产品定位或产品形象等新的销售环境中寻求新的销售市场。过去，美国的A·I调味汁只用于家庭晚餐吃牛排时使用，后来推广到公共场所吃火腿、吃汉堡包时也使用A·I调味汁，销量倍增。

四、开发产品的新用途和新市场。

1. 对产品重新定位。

2. 重新定义市场。根据重新定义市场的本质，市场转移可以是：

（1）从一般到特殊；（2）从主要到次要；（3）从工业到消费。从一般到特殊是把没有商标名称、没有竞争优势的产品所隐藏着的某种与众不同的特质表现出来。从主要到次要就是把产品从原始用途向其他补充性新用途扩展。从工业市场到消费市场是由于新的技术产品往往首先应用于工业部门，例如国防工业首先应用的新技术，若能应用于消费市场，产品自然得到更大推广。

以上几方面克服了BCG方格等“科学分析”方法的消极因素，不失为使看似没有前途的狗产品转变成为明星产品的创造性方法。

变法图存

变法图存 据《汉书·艺文志》记载：秦孝公六年（公元前356年）任用商鞅实行变法，秦孝公十二年迁都咸阳（今陕西咸阳东北），进一步变法，提出“治世不一道，便国不法古”的主张，废井田，开阡陌，奖励耕战。商鞅先后两次变法，奠定了秦国富强的基础。

《史记·太史公自序》：“与时迁移，应物变化，立俗施事，无所不宜……”《黄石公三略·上略》：“天地神明，与物推移。变动无常，因敌转化。不为事先，动而辄随。”都是说因时而变法，变法而图存。托夫勒认为：我们眼下正经历一场经营管理上的危机，不得不对企业的方式、结构乃至任务、目标一一加以审视。时至今日，无论牌子多硬，产品多红，资本多厚，职工队伍多大，也无论它在金融界信誉多高，在市场上风头多劲，凡属企业，无不人人自危。我们今天面临的变化之多之大，绝不亚于工业革命时期，其气势直逼我们的思想、生活，一如当年工业革命作用于农业社会，直至使之彻底改变。生存的要旨是，最大的危险莫过于昨天的胜利。

美国电话电报公司，作为世界上规模最大的企业，在半个世纪以来，它的目标一直很明确，就是让每一户美国人都安上一部黑色电话机，向全国提供一切通讯服务。到五十年代，大部分美国家庭都有电话，它便将纵向市场观改为横向市场观，推出粉色、绿色、白色等多种款色电话机，公司业务随之继续发展。六十年代一泻千里的新技术条件，以及由此而引起的工商业、政治、社会、观念上的变化，使美国电话电报公司（以下简称美话）面对一个崭新的时代。由于新的技术成就，新的社会态度和新的政府政策，使整个通讯事业经历一场变革，美话备受变革压力，渐感窘于应付乃至难于自处，深感大有大的难处，甚至连祖宗王法是否符合时代要求也怀疑起来，下一阶段目标如何？应作

一番怎样的改变，才能应付这崭新的局面？于是在1968年请当时还不甚知名的托夫勒，给予他在全公司行走之权，并进行详细调研，无所顾忌地提出变革之策。托夫勒深入美话的工作室与实验室，采访了董事长以下的负责人和工程、会计、计划等方面职员，还有许多该公司以外的人，如从美国政府官员到日本工商界人士。研究了公司的内部关系，研究了社会环境、政治环境对公司的影响。他还很快结识了一批所谓公司的“地下分子”，他们痛感企业落后于变化，认为处于剧烈变迁的时代，公司的现存体制实在过时，绝难应付激烈竞争。长此以往，不但危及公司的地位，也不利于整个国家的通讯事业。

四年后，托夫勒不负众望，写出了《社会动力学与贝尔系统》（贝尔系统为美话代名词）的报告。此后数年，由于公司领导大都只在种种“可行”的途径中打主意，况且内部意见分歧，故压住不发，但此报告却在公司广泛流传。

然而，盲目坚持老规矩，只能把美话冻结在过去，无法与时代共进。60年代以来的技术革新（其中很多出自美话属下的贝尔之手），以其锐不可挡之势，把美国的工业和社会经济环境彻底改变，电脑应用大大增加了机对机通讯的要求，人造卫星开拓无边无际的电讯领域。美话的传统经营观念原只在于向全国提供单纯的通讯设备，现在如此多种多样，如此迫切，无论哪家公司都休想独揽。此外，各种企业都急于实行电脑化，而电脑化又促使新产业的兴起和新企业出现，这些新企业快而灵，总想登堂入室，不免要触及美话的势力范围，结成了一支日见壮大又带有政治色彩的势力，逼政府向美话施加压力。

面对这股商业和政治压力，美话公司里有远见的领导人已经对一些基本问题产生了疑问，开始重新考虑关于企业、目标、前途的认识。1975年10月，在一个晚宴上，美话董事会主席约翰·德布茨告诉托夫勒，三年前的报告现在破土而出，经过出版修订，正在公司里普遍印发，作为讨论政策的基础。至此，美话接受托夫勒的基本建议，将诺大一个企业来一个大分化，大改组，在全面规划下，化整为零，各显神

通。

托夫勒的变革报告涉及企业的战略方针、行政程序、市场、技术以及对外竞争引起的后果；还描绘了一幅传统工业时代消退、新经济应运而生的情景，并据之形成一种新构思，试订新的战略方针。报告专谈了公司体制变革的3个方面内容：1. 目前的体制与新环境是否适应；2. 领导层性质的变化；3. 企业规模如何，传统的纵向一统化体制的作用以及除此之外是否有其他选择。

美话属下的子公司一向掌握在总公司手里，大有神圣不可侵犯之意。托夫勒主张重新审议这种关系，放松控制，把子公司的部分所有权向社会开放。对于美话的头号子公司——西方电器公司，原来美国政府多年来一直要求美话不要控制生产，但美话坚持这样做于国家不利，西方电器必须在美话这个纵向体制之内。托夫勒对美国政府和美话都作了批评，主张美话部分舍弃西方电器公司，出售西方电器的一般生产业务，只保留与贝尔实验中心业务交叉的尖端技术部分。

在推动美话脱胎换骨的历程中，托夫勒的报告只是一段注脚，任何公司的变革，都必须具备以下条件。

一、外部的强大压力。例如同业竞争；政府的限制、干预；消费者、环保方面的要求；用户、股东们的抱怨；原料不足；税则、利率、价格、外汇的起落走势。这些压力累积到无法贯彻企业宗旨的程度。

二、内部变革动因。企业内部压力加大，常因领导人没有抓住时机，或应付外部冲击不及时、不得力所致。同时也可能因一些与外界关系的矛盾所致，如内部不和，领导争权。

三、一整套新计划、新模式。根本性的变革需要公司内部能提出一整套构思、方案和新的目标。

企业变革的前景，在于企业体制必须适应外界的多层次环境。过去企业环境限指经济范畴，实际上扩及政治、社会、文化等常遭忽视的因素，企业的变革战略必须顾及这些广泛的环境变化，在过去环境下设计的体制机构和组织原则，有的已不复适用，必须准确分析哪些部分已经

过时而加以淘汰。企业务必审慎地对待自身的各项观念，针对环境的发展变化，不妥即弃，否则将成为历史博物馆里的陈列品。

单刀赴会

单刀赴会 典出古典小说《三国演义》，美髯公关羽凛然正气，单刀赴会，震慑群将，故事脍炙人口。在市场经济中施展单刀赴会之策，就要对企业产品“削枝去叶”，由生产线的宽、浅，向窄、深发展，集中向单一产品或部件转化，形成适销对路的拳头产品，以高效率，大批量，低成本，长驱直入，占有市场，获得最大经济效益。“单刀赴会”式经营的核心是“单”，一些中小企业，技术力量薄弱，难于撑负更多的产品生产。欲全反而浅，与其分散有限的精力，勉强维持虚弱的多角经营，最后被对手一一击破，不如聚力量于一点，搞单一的拳头产品，“宁精勿杂，宁专勿多”，以密集性发展求生存。许多经营者看不起针头线脑之类小商品，其实，只要销量大，哪怕很便宜的东西，都会有可观的利润。在实践中运用这一谋略时，会导致企业经营稳定程度下降，承担较大的经营风险。应该把风险变成企业在竞争中勇于进取的动力，看准方向，扬长避短，发挥优势，创立名牌，提高知名度，使企业立于不败之地。

我国的江苏和浙江温州等地，有许多小企业专门生产各种服装纽扣，其产量之大，占全国一半以上，质量足可与一些大厂媲美。其诀窍正在于小企业发挥了单刀赴会的优势，在精而专上下功夫，另辟蹊径，走出一条条生存和发展的道路。

沽名干利

沽名干利 明代王世贞《鸣凤记·写本》中有“今日之本，我非侥幸不死，沽名干誉”之语。“沽名干利”即是由“沽名干誉”改换而来的。沽：买。干：求。《、沽名干誉是指通过不正当的手段谋取名誉。而“沽名干利”作为一条经济谋略，则是指以一定的代价，假借他人的好名声而赚钱谋利。

大家知道，一个企业只有有了名人、名牌才会“出名”；也。只有出了名，才会更容易地赚钱。那么，一个初创的、名不见经传的企业该怎么办呢？我想，首先应想办法“出名”。而出名的办法很多，但归纳起来不过两条：一是靠自己（即靠自己过硬的产品质量或服务质量，从而树立良好的信誉）；二是靠他人。而沽名干利，即是依靠他人而出名赢利的一种谋略。

例如，美国有一些专售旧货的商店，美其名曰：“慈善”店。其实，这些旧货店并非是慈善机构所开设，而是店主们“沽名干利”的产物。他们借用福利机构的名义，然后将所赚利润的一部分缴给福利会（其比例从2.5:1至1.5:1不等）。由于这些商店打着慈善机构的旗号，迎合了消费者的某种心理，因此，生意十分兴隆，许多店主也由此而变成了富翁，如专门从事旧货生意的艾利生氏家族中有一位成员，在过去6年中就赚了130万美元；伊利诺伊州的一家“慈善”店，一年收入即达82.7万美元，而缴给福利会的只不过才几万美元，真可谓生财有道。

运用“沽名干利”这一谋略，其关键即在“沽名”上。“沽名”要有的放矢，待看准能吸引人且有利可图之“名”，才花钱去“沽”。同时，“沽”要沽得划算，任其漫天要价，我只着地还钱。只有如此，我们才能通过所“沽”之“名”而“干”到“利”。

审势布阵

审势布阵 “用师之本，在知敌情”，“陈兵布阵，分军力敌”。这一军事上的用兵原则也可以成为企业产品管理方略之一。就像任何战争都是一种动态运动一样，企业的产品管理也是一个动态运动，它直接受制于市场经营状况。“审势布阵”就是当企业进行多种产品生产时，正确地评价产品所处的地位，采取相应对策，从每个产品的市场引力和企业实力两者的平衡出发，量力定位，审势分析，缜密布阵，依据轻重缓急，作出发展、稳定、改进或收缩的决策。

这一方略主要应考虑两个方面的因素。一是市场引力。市场需要量大，利润率高，销售增长率高，吸引力就大；反之，吸引力就小。二是企业实力。主要有技术能力、生产能力、销售能力和市场占有率。市场引力和企业实力均大的产品，在市场上发展前途好，占有率高，如名牌产品，它会给企业带来最大的效益，是投资发展的方向，重点产品就应发挥优势提高市场占有率。处于维持阶段的产品，一般是产品的成熟期。虽然企业实力较大，目前有销路，但市场前景不好，没有发展前途，就应当不失时机地多生产，多赢利，同时考虑下一代产品的发展。对于生长期的产品，市场引力大，有发展前途，应迅速投资予以发展。对于衰退期的产品，应下决心收回资金，有计划地撤退下来。

“审势布阵”是以发展的观点，不断进行产品结构调整的谋略。它着眼于市场变化，着眼于企业实际，有机地调节企业与市场的关系，把目前的“有饭吃”与长远发展有机结合起来，避免平均使用力量，确保重点产品发展，把有限的资源力量用到最适当的地方，争取最好的经济效益，避免以珠弹雀，得不偿失。同时也把企业生产经营的多种产品视为一个整体进行综合平衡，保证企业总体目标的实现。

育蝶扬花

育蝶扬花 商品经济的发展，使生产和消费之间出现了批发和零售等专卖组织，如果把企业比作花朵，众多的经销人就好比传粉扬花的蝴蝶。经销人与厂家是有利益矛盾的，如何对待中介人有一个策略问题。有战略眼光的企业家往往跳出眼前毫厘之争的小圈子，把中介人看成自己的协作商，不惜工本地加以培养，充分发挥中介环节作用，以“育蝶”之手段，达“扬花”之目的。“育蝶”的手段很多，经营者可根据市场环境和变化，灵活运用。

1. 主动帮助中介人开展销售工作。例如厂家在做商品广告时，顺便介绍批发商和零售商。

2. 协助与敦促中介人向顾客提供优良服务，以维护产品信誉。例如可以把维修网点与经销网点直接挂钩，这也会受到经销商的欢迎。

3. 主动向中介人提供专业和产品知识。生产日用化妆品的美国克莱罗公司开设了一个永久性培训中心，辅导各地美容店人员了解各类新产品知识，掌握使用方法。该公司每年花在这个项目上的费用达100多万美元。而该公司产品的销售量在10年间增加了25倍。

4. 为中介人的市场竞争提供良好的取胜条件和机会。急中介人所急，帮中介人所需，为中介人实现经营目标创造条件，往往能取得最佳的、长远的“育蝶”效果。1983年3月，辽宁省新金县服装工业公司总厂承接一批西服出口任务，按合同6月底交货。后来客户根据国际服装市场的突然变化，接连来电要求提前交货，否则会失掉时机，造成难以挽回的重大损失。厂长李桂莲在工厂任务压得很紧的情况下，意识到这是“育蝶”的极好机会，向职工宣布，“我们的眼睛不要盯着钱，而要盯着客户，拴住客户！”工厂立即调整生产计划和劳动组织，比合同规定提前20天交货。这家客户适时地把这批西服投放西欧市场，挣了一大

笔。老板从联邦德国向厂方拍电致谢，并表示愿意长期合作。这个小小的乡镇企业也声誉大振，客户越来越多。

“育蝶扬花”的成功，关键在于决策者树立与中介人共存共荣的意识，多站在对方立场上，充分考虑中介人的利益。

孤注一掷

孤注一掷 掷：指赌钱时掷骰子。孤注一掷就是把全部本钱都并作一注押上去，以决最后输赢。《宋史·寇准传》：“钦若（王钦若）曰：陛下闻博乎？博者输钱欲尽，乃罄所有出之，谓之孤注。陛下，寇准之孤注也。斯亦危矣。”

若以传统的决策理论分析，孤注一掷绝不是理想的决策，确实使某些企业走上绝路。然而，世界上一些著名的企业家，一些一流的企业，都往往凭借孤注一掷的决定使企业步入突破性的发展大道。由此看来，孤注一掷的成功决策更能体现出经营者的冒险精神和对市场的未来发展状态有独到眼光。

从60年代开始，IBM公司进行了一项破天荒的设想。包括的课题有：1. 使原彼此独立的新产品具有兼容性，并纳入一个系列。2. 超出原产品的应用范围，使新产品具有真正的通用性。3. 对构成系列的每个机型，都具备输入/输出标准接口，使之能互相连接。这一设想命名为IBM-360，其目的之一是给人一种新印象，使公众认为在各种应用领域都进行了360度的全面革新。这个计划的研制费、生产费、贷款利息和推销费总计开支约九亿美元，是美国开发原子弹曼哈顿计划20亿美元的250%，相当于当时美国宇航计划一年的投资总额。这计划如果失败，不但IBM公司破产，对整个美国的经济状况也有不可忽视的影响。

对此计划，IBM的负责人一直未能达成一致意见。尤其是普通产品事业部长约翰·W·汉斯一直反对IBM-360的构想，他预料IBM-1401机将成为畅销货，而IBM-360推出后将导致大量普及的IBM-1401机出现大批退货，而当时IBM-1401是IBM公司的摇钱树，公司收入的2/3由它承担。

在这种形势下，最高级副经理利亚森出面召集各主要部门代表20人，组成SPREAD委员会，提出了80页的报告，建议完成上述课题。利亚

森具有预见新技术能否转向销售优势的洞察能力。“要干！不管怎样，一定要执行这个计划。”利亚森终于作出决定，一直争论不休的IBM-360计划开始执行。《幸福》杂志刊载了这则消息。

1964年4月7日，IBM公司提前发表了IBM-360系列机。它的发表，具有如下划时代的意义：1. 首创世界上任何制造厂都未设想过的单一生产线概念。2. IBM公司从IBM-1401时代的标准模块电路转向固体逻辑集成电路。其后，如美国无线电公司和其他一些生产厂家受其启发而相继采用了半导体集成电路或用镀线存储器作主存储器。3. 实现了兼容性的目标。IBM-360系列的操作系统是前人未敢涉足的大规模尝试，通过这个系列，确立了系统控制程序。IBM-360系列获得如此巨大的成功，使美国通用电器公司、松下公司等很多世界一流的大企业从电子计算机市场上逐步撤出，导致了世界性的大改组，使IBM公司在全球电脑市场上确立了决定性的不可动摇的统治地位。

孤注一掷的成功决策不但体现在世界一流的大企业，而且体现在默默无闻的小企业。浙江省鄞县福明造船厂是一家乡办企业。1982年，该厂了解到广州海运局、上海海运局要求为油轮配备国产封闭式耐火救生艇的消息，立即向有关部门提出试制要求。有关部门的条件是：试制经费20万元，搞成功，经费由委托单位承担；若试制失败，全部费用由厂方承担。这样，在试制过程中，厂方要垫支费用，还要承担风险，如果试制失败，还要负担20万元经济损失，这些风险和损失，对一家乡办企业足以致命。经过几个月努力，终于造出了样机，由交通部科研局召开鉴定会，并进行试验，获得通过。封闭式耐火救生艇试验成功，不少需用单位马上纷纷订货，整个乡办小厂立即进入欣欣向荣的局面。

降本求利

降本求利 “降本求利”是通过改变产品设计，降低产品成本，以产品“内差”盈得企业“外差”的策略。“产品内差”指一产品成本、质量、功能等项指标与同类产品的差别。“企业外差”指企业在竞争中与其它企业间形成的经营上或实力上的差别。“扬汤止沸，莫若去薪”。“降本求利”的基本含义是从产品内部着眼，从技术经济综合分析入手，通过细微深入的调查研究，找出一切可以改进之处，最终实现产品成本最低而功能最大，以满足用户需要的目标。

日本丰田公司的产品之多，销量之大，除了设计和质量不俗外，还应归功于它有效地降低了产品成本。世界各汽车厂都在设法“降本求利”，丰田在这场成本战中更胜一筹。丰田公司每月召开一次“成本会议”，研究生产中各环节如何合理降低成本。

“降本求利”的实质是在保证或优化产品基本功能的前提下，配备必要的辅助功能，舍弃多余的过剩功能，从而达到降低成本，增强产品市场适销力的目的。“降本求利”是要以提高产品的整体价值出发，追求功能与成本的最佳组合。企业决策者，要着重于对产品的功能分析，明确哪些是必要功能，哪些是多余功能，通过削减过剩功能和改进不足功能，使产品结构更加合理，通过对产品的内部改进而赢得外部市场。

经天纬地

经天纬地 语出《左传·昭公二十八年》：“经纬天地曰文。”经，织物的直线；纬，织物的横线。比喻规划天地，极有才略。

在企业管理中，企业决策者实施“经天纬地”是企业决策者用有效的手段，向职工输入“物质的”与“精神的”综合体刺激变量，唤起人萌发需要，激活人的行为动机，调动人的内在积极因素和创造因素，使之趋向于一定的目标的谋略。

国营经纬纺织机械厂，从1985年以来围绕争创省、部、国家三级质量管理奖的目标，开展了“厂内创奖升级活动”，走出了一条以质量求效益具有本企业特色的路子。1986年以来仅优质产品一项就多获利2360万元，1989年获利1126万元。

这个厂为了调动激励全厂职工“我要创奖升级”的自觉性，针对处室与分厂的不同特点，主要从六个方面进行检查考核。第一是方针目标。审查本单位的方针目标是否符合方针目标管理原则，方针目标的展开是否把总厂的措施作为本单位的目标，实施的措施是否落实，是否进行了H7A循环。第二是质量意识。从单位质量机构体制、质量例会、群众性质量活动、职工培训等方面进行检查。第三是工作质量。第四是现场管理。第五是技术经济指标。第六是优质服务。主要强调上道工序为下道工序服务，处室为分厂服务，后方为前方服务。根据以上具体标准，由专门检查验收组进行检查验收，严格评分。根据各个单位的工作质量好差和评分多少进行有区别的奖励。从而有效地促进了企业整体素质的提高。

经天纬地实质上是给受奖者一种责任，使“创优”活动产生一种动力、一种压力，也是一种行为之源。“创奖升级”适时满足了多种性质和类别的需要，也反映了其水平能力的尺度及社会认可程度的价值标

准。因此，这种“绩效”的动力和压力，调动了广大职工不可估量的内在的“创优”潜力。

城下之盟

城下之盟 语出《左传·桓公十二年》：“楚伐绞……大败之，为城下之盟而还。”比喻因兵临城下而订立条约。

现代最有影响的垄断资本家约翰·洛克菲勒的成功，以及他的庞大垄断帝国标准石油公司的建立，全依赖迫使竞争对手订立城下之盟。

在1858年（19岁时），洛克菲勒创办了“克拉克与洛克菲勒合伙公司”，第一年只获4000美元的利润。1863年，“安德鲁·克拉克合伙公司”成立，两年后，洛克菲勒看到可以迅速而容易地从炼油中赚到极大的利润，于是买下了安德鲁的股权，加入了石油工业。然而当时的石油市场处于严重的无政府状态中，油价疯狂地波动。洛克菲勒很快就跟铁路公司达成一项合力摧毁竞争者的秘密协议。他知道铁路公司也很憎恨石油业的无政府状态，并且一直想办法平缓石油供应起落不定的现象，因为石油供应起落不定，铁路运油车的生意也连带受影响。铁路公司同意给洛克菲勒很大的现金回扣，而洛克菲勒保证源源不断地向铁路公司交运石油，这样铁路公司就会有稳定的利润。对于其他的小炼油公司，由于他们交运石油不稳定，被征收额外的障碍费。这笔收入一部分转给洛克菲勒等石油公司。为此，各方签署了一份秘密誓言。

签约人谨以君子之荣誉与信用，郑重承诺对本人可能与南方改进公司（他们挂名的公司）达成的交易保密。本人若与上述公司未能达成任何交易，亦将对双方的谈话内容严守秘密。最后，本人绝不透露处理任何产品或任何其他交易的价格，避免泄漏上述公司的内部情况。本人无条件遵守以上各项。

由于与铁路公司结成稳固的联盟以及得到回扣金额极庞大，洛克菲勒所赚的利润远超过其他炼油公司，并能削价争取生意。1870年，他把原有公司改组成标准石油公司，并强制竞争者跟标准石油公司合并经

营。他威胁说，如果他们不合并，在这个强大联盟面前将被一一碾得粉碎。结果，连他兄弟的公司在内，当地没有一家公司幸免。到19世纪90年代，标准信托公司（Standard Trust）控制了美国3/4的石油生意。

故弄玄虚

故弄玄虚 玄虚：使人迷惑、无法捉摸的言辞或手段。故弄玄虚意即耍弄让人难以捉摸的花招，吊人胃口或使人上当。

故弄玄虚是一条非常实用的经济谋略，如美国某食品公司生产的水果罐头曾一度滞销，产品大量积压，资金周转困难，公司老板为此大伤脑筋，一直在寻求一个有效的办法以解决这一问题。结是，功夫不负有心人，办法终于给他找到了，即借助谜语来推销罐头。他在罐头盖上印上谜题，并写上“打开罐头，吃完里面的东西，即可在罐底看到答案。”这一招真灵，该公司的罐头很快在孩子们中间找到了市场，这些孩子因为急于知道答案，便一罐一罐地吃了起来。一度滞销的商品竟一下变成了供不应求的抢手货。

当然，如果该公司的罐头质量太差，无论其老板再怎样“故弄玄虚”，也仍然是卖不出去的。所以，应用这一谋略时，必须注意两点：一是要“弄”得确实“玄虚”，这样才能引起顾客注意；二是要以良好的商品质量为后盾。二者缺一不可。

荣辱与共

荣辱与共 《孙子兵法·计篇》云：“道者，令民与上同意者也，故可与之死，可与之生，民弗诡也。”经济竞争犹如军事竞争，只有荣辱与共，才能无往不胜。高明的企业经营者，无不想方设法，使企业内部同心同德，有“一荣俱荣，一伤俱伤”之感。舍此就谈不上企业的振兴和繁荣。

在西班牙的巴利阿里群岛上，法国人曾开办了一个多国服务公司，经营多年，却囊空如洗，不得不撤离该岛。其后，那些饭馆、旅店、酒吧间的工作人员自己组织了一个合作社，合作社的主任既是领导者，又是端盘上菜的堂馆。按规定，领导者最高工资不得超过清扫工的一倍半，大家利益一致，工作十分卖力，生意非常兴隆，一年中赚取了7000万比塞塔。合作社上交的税金是西班牙同行的两倍，每个职员除了领取工资以外，年终还得到了“自己”的巨额偿金。

在改革浪潮中涌现的某企业家，1984年他的事迹曾吸引了无数经营者，他成了许多人崇拜的新偶像。然而，1987年底，这位企业家领导的工厂已经负债14万元，实际上已经破产。在他失败的许多原因中，有一条很重要，就是失去了人心。1985年他把自己的办公室搬进一个精心修建的密室中，人们要见他，必须经过四道门。第二道门装有窥视孔，第三道门是一个大镜子。他还宣布：“副厂长及其他任何人找我，要经过厂办公室安排才能接见。”他不参加厂长会议，厂内工作由副厂长写出书面报告，呈送给他批示。他外出的必备条件是舒适的头等舱、软席包厢、高级宾馆的套间客房、进口小轿车、丰盛的宴席。面对听他讲演的听众，他信口开河，甚至对别人讲他要竞选上海市长。在他的思想里，市长的形象应该是他那样。这些做法，无疑使他隔断了与群众的联系，根本谈不上什么荣辱与共，在离心离德、人心涣散的情况下‘基础再好

的企业也必然垮台。

有一年，中国对外演出公司到香港访问，香港某公司负责接待。演员们一走下飞机，就有一个人满面春风地迎上来，帮助他们提行李，引导他们住进房间，端茶倒水，整理卫生间，后来他们又在餐厅里看见那个人忙着上菜、倒酒、递毛巾。这引起了演员们的注意，大家对这个什么活都干的服务员感到很奇怪，因为在那样象样的招待所里，服务分工是很精细的。后来组织大家合影时，招待所的职员们把他拉到中间，中国演员们才发现那个人原来就是这家公司的总经理。因此，我们不难想象，那个招待所的服务质量是何等周全。国内有的服务行业，顾客要想见到经理的尊容，似乎很不容易，难怪有的服务员总是和顾客斗气说：“有本事找经理去。”这种经营作风怎么能收到好的效益呢？

在实行经济体制、政治体制改革中，扩大了企业自主权和厂长、经理的决定权，如果搞命令主义、惩罚主义也是行不通的。有个单位订了数十条措施，只有一、两条是奖励，其它都是罚款和处分，这种办法即使短时间有效，久而久之，就会造成内部关系紧张，缺少共同语言和愿望，经营就会滑入危险的泥坑。随着改革的深入，思想工作必须同步进行，把企业的命运与企业内全体人员的命运紧密联系在一起，大家自觉为企业振兴而努力，就能战胜一切困难。

拾遗补阙

拾遗补阙 汉代司马迁《报任少卿书》：“上之不能纳忠效信，有奇策材力之誉，自给明主；次之又不能拾遗补物，招贤进能，显岩穴之士。”《晋书·江统传》：“臣闻古之为臣者，进思尽忠，退思补过，献可替否，拾遗补阙。”

随着商品经济的发展，捡取遗漏，弥补缺失的“拾遗补阙”谋略已广泛运用在商品生产竞争方面。常常指那些技术力量薄弱，资金又缺少的企业，回避大中型企业的锐气，专门生产它们所忽视的、微利的，但又是人们生活中所必需的产品，捡起它们的遗漏，补起它们的缺失，求取自己的生存之道。

在我国，乡镇企业资金缺少，原材料紧张，技术设备落后，工人素质也颇低，但它们能清醒地认识形势，采用“拾遗补缺”的谋略，迂回发展，不但在商品竞争中争得了一席之地，而且取得了很大成就，得到了蓬勃发展。温州的产品就是一个典型。温州人的家庭户办企业如雨后春笋，生产的钮扣、徽章、商标、塑料、小五金等畅销全国各地，经济收入在全国也是首屈一指。它们就拾了大企业的“遗”，补了大厂家的“缺”，形成了独具特色的“桥头镇钮扣产销基地”、“金乡镇徽章、塑料产销基地”等等，是我国经济发展中的“温州模式”之一。

长治市自行车配件十八厂，是一个只有一百多个职工的集体性质的小厂，随着自行车行业的市场饱和，也走上濒临倒闭的边缘。该厂长经过确切的调查，发现我国有自行车4亿多辆，破旧自行车每年以30%的速度递增，大量的破旧自行车因外观和部分零件损坏被作为废品淘汰、卖掉，于是一反常态，抓住契机，做起了自行车翻修，以旧换新的业务。户主出上几十元的翻新费，就能骑上一个美观、大方、新颖、光亮、风采的自行车。由于旧自行车颇多和人们的审美观改变，业务大为改变，

整天要求翻新自行车的顾客络绎不绝，生意兴隆，经济效益成倍翻番，年创利润70多万元。

长治市郊区猴北庄乡针漳二瓷厂，只是一个有150多个职工的集体小厂。该厂看到城乡人民生活水平提高，修房盖屋，室内装修越来越豪华，很需要釉面砖，但是用户分散，经营额不大，很少有正规企业生产，于是他们选准产品，自筹资金，积极投产。釉面砖的吸水力、平整度、压力强度、光洁度、外观尺寸、冻溶试验等六项指标都达到了国家标准，被评为省优质产品。不仅畅销全国17个省市，而且出口东欧五国，打入国际市场，产品倍受用户青睐，供不应求。

通过以上温州、长治的乡镇企业事例看，如果这些小乡镇企业与大企业争锋，势必不是大企业的对手，要败下来。正面抗衡，无疑是鸡蛋碰石头。当然小企业也有小企业的长处，大厂家有大厂家的弱点，乡镇企业超过国营大中型企业也不是绝对不能的，也为数不少。杭州万向节厂就是一个小小的乡镇企业，竟成了国家定点生产的专业厂家、年盈利1亿力万元的大户，产品质量居全国50多家万向节厂之首，与国营大中型企业并驾齐驱。这是因为它们采用了“拾遗补阙”的谋略，瞄准了市场，找到了畅销的产品，获得了竞争力，才能在商品竞争中，使自己立于不败之地。

相敌制胜

相敌制胜 所谓“相敌”，就是通过直接观察敌情，获得信息，以求制胜的谋略方法。《孙子兵法·行军篇》中说：“凡处军相敌：绝山依谷、视生处高、战隆无登，此处山之军也。”整句话的意思是：行军作战，部署屯扎，都要仔细观察敌我双方所处的地理环境等方面的情况。

军队如此，企业亦然。“相敌法”在企业经营决策中也早已被广泛运用，如经理站柜台，厂长访用户，经销人员走出去侦探行情，以及邀请用户上门“做客”，等等。运用其谋略的优点是：投资少，见效快，吹糠见米，易于鉴察。

上海新风服装厂在市区设点观察，发现不少工人将劳动保护服装进行了改制，因此，他们决定把工作服也当时装作，设计了40多种适用于不同工种的工作服供各行业选择，颇受欢迎。

上海章华毛纺厂，在1981年的市场调查，偶然发现父年代曾流行一时的“凡立丁”布，人们现在又争相购买。于是，他们便断然决定投资生产“凡立丁”。结果，首批80000米一上市，很快就被抢购一空。

浙江绍兴有一位很重视“相敌法”的陈经理，有一次他去北京出差，曾在菜市口市场上一连转游了三天，不时听到老年同志议论：“现在销售的衣料只为年轻人着想，把我们老年人撇在一边，连一块深色的化纤布都难买哟！”直觉告诉他，这话很有“价值”——如今富裕了，老年人也讲究着装打扮。于是，他马上给厂里发了电报：“速染一批深蓝色和黑色的涤纶布运京试销”果然，这批布的销路极好。

到处瞎转悠，走马观花，是不能捕捉到有用的信息的。所以，“相敌制胜”这一谋略，不仅要求人们要有一颗善于鉴别和理解信息的脑袋，更要有强烈的事业心和责任感，只有如此，有价值的信息才能“撞

上门来”。

相濡以沫

相濡以沫 典出《庄子·大宗师》：“泉涸，鱼相与处于陆，相向以湿，相濡以沫，不若相忘于江湖。”濡：沾湿。沫：唾沫。互相用唾沫沾湿对方。比喻同在困难处境中用微薄的力量互相救助。这种互滋互补现象，在企业不同产品（部件）组合上，会产生良好效应。

一些中小企业和县区乡镇企业，由于技术能力低、资金不足等原因，产品开发有一定困难。经营决策者就要把盈利产品和亏损产品巧妙组合，共同分摊固定费用，这一谋略，也可以谓之“相濡以沫”。

精明的企业家，不仅要垂青于盈利高的产品，而且尤要重视微利或亏损产品，盈亏融于一体，相辅相成，保持整体盈利水平的不断提高。决策者必须对企业的内部条件和外部环境进行综合评价，在此基础上，通过定性、定量分析，准确地做出各种产品之间最优组合的决策。

荟萃优化

荟萃优化 在中央号召“将科学技术作为第一生产力”的现代经济建设中，荟萃优化，即高度采用和集中最优秀的人才及其智慧与科技成果，加以综合应用，有特别重要的意义。

美国著名企业家，号称钢铁之父的卡耐基身后在其墓碑上刻上一句警人之话。

“安息于此的是一位善于选用比自己能力更强的人来为他工作的人。”

韩信点兵，多多益善，《史记》曾载刘邦与韩信的一段颇耐人寻味的对话。刘邦问韩信：“你说你比我会带兵，比我会用兵，比我强得多，却为何被我捉住了？”韩信回答：“你比我更会用将。”

《三国演义》中的刘备早就胸有大志要“匡扶汉室”，但又因“未自量力”而不得不多次长时间寄人篱下，依附军阀，后来终于靠礼贤下士、“三顾茅庐”，力请年轻有才能的诸葛亮为军师，授以重任，并“东和孙权”、“北拒曹操”，在赤壁之役后取得鼎足三分天下之一方伟业。知人善任，任人不疑，才能发挥其所拥有人才的作用，取得荟萃优化的效果。

十九世纪六十年代，在美国的南北战争中，林肯总统大胆任用军事才能最高，但有危险的嗜酒缺点的格兰特将军为总司令，终于使美军反败为胜。

金无足赤，人无完人。唐太宗叫一位官员举荐人才，过了很长的时间，这位官员向他汇报说：“现时找不到合适的人。”唐太宗就批评他说：“每个人都有其长处，这就是才能。你不尽心尽力去找我所要用的人才，怎么反而诬蔑普天下的人呢？”正因为如此，荟萃人才要有伟人的心胸与眼光。

世界上最不中用的懦夫，莫过于嫉贤妒能之人。十九世纪，英国化学家戴维有位了不起的学生，就是现在众所周知的伟大的科学家法拉第。由于法拉第的才能足以发现老师学术上的错误，而使戴维大为不满，进而表示所谓“看不起”法拉第的种种行为，甚至利用职权孤立、排斥、打击和压制他。但是，法拉第的声望并不因此而丝毫受损。与此相反，令人值得永志不忘的是“哥本哈根学派”的创始人培根的信条：“应鼓励和提倡学生超过教师，会员超过会长。”

现代各国的竞争，是综合国力的竞争，本质上是科学技术的竞争。因而，首先需要在科学界提倡荟萃优化管理，打破封锁技术和压制人才的陋习，才能取得科技的优势，有利于推广新技术。

在深圳、珠海这样的经济特区，所体现的尊重知识、尊重人才、尊重科技的风气和具体措施，是成功的宝贵经验。对于内地、特别是落后地区来说，移植好这一类的经验，是经济发展的根本。

特区已有不少以科技上荟萃优化促效益的成功之例。如珠海市海运空调公司，引进日本三菱的已有空调设备的生产技术，同时针对其弱点，移植本国的优胜技术进去，使设备的可靠性提高，能耗降低，噪声特别小，产品畅销东南亚国家。广东顺德县容声电器厂得知海运空调产品供不应求，又巧移引入其关键部件，生产“华宝空调”，在国内市场赢得很高声誉，成为海运空调之竞争者。

我国“七五”期间取得11万多项科技成果，受理专利16.7万多件，在“八五”期间，于1991年底已受理专利多达17.4万多件。这些成果只有30%得到推广应用，年创产值达62.7亿元，创汇1.2亿元，还有70%的成果有待充分应用，这一效益是可想而知的。

我国经济特区和一些经济改革的开放区，在企业管理上移植别人的成功方法，尤其值得提倡。如深圳赛格集团公司租赁哈尔滨无线电四厂，于1990年10月~1991年6月的8个月时间内，在未改变厂房、人员和设备的情况下产值月增125%，销售月增23.8倍，多创税利146万元。这种租赁，是成功嫁接上海中外合资的CIMIC公司所创造的所谓斯米克现

象的效益奇迹。这是通过两种体制的扬弃、优势的结合、资产的嫁接，实现“体制的优化”，产生“合资效应”。其关键是充分调动企业职工的积极性，解放生产力，创最佳社会效益，通过“命运共同体”取得经济上的成功。

荟萃优化，也是大智大勇的表现。学习特区和沿海开放区，转换企业经营机制，开拓海内外市场，开辟多种融资渠道，发展股份制，搞活金融，都需要胆识。

我国幅员广大，人才济济，企业及其经营者若能利用有利条件，抓住机遇，以荟萃优化为企业发展的突破口，就可以取得良好的经济效益。

哗众取宠

哗众取宠 哗，喧也。宠，尊也。哗众取宠即是指：用浮夸的言词迎合大众，以博取其尊宠与喜爱。语出《汉书·艺文志》：“然惑者既失精微，而辟者又随时抑扬，违离道本，苟以哗众取宠。”哗众取宠常作为贬意来形容某个人的不良作风。但作为一条经济谋略，已经赋予它新的含义。即是运用夸张的手法，赢得用户的喜爱。这是当今企业营销的重要谋略之一。这一点在广告的设计上表现得尤为突出。

华君武为“502”粘合剂画漫画作广告：他先画了一张“502”被无意间洒在椅子上的画，再画了一张某人恰好坐在该椅子上的画，最后又画了一张这人想离去，却为椅子粘在屁股上而烦恼的画。这三张漫画连起来看，真让人忍俊不禁，“502”粘合剂这一名字也随之刻在了人们的脑海里。

梁星记牙刷之所以出名，也是因为其广告能够“哗众取宠”的缘故：该店在闹市路口竖了一个大木牌子，牌子上画着一个人手拿钳子，正用九牛二虎之力向外拔一只牙刷上的毛，旁边画龙点睛，大书四字：一毛不拔。这则广告构思巧妙，夸张适度，故能使人们牢记不忘。

美国西屋电气公司，为它生产的灯泡做了这样一则电视广告：主人黑夜离家访友，想关电灯。结果，按下开关，灯还在亮；关了电闸，灯仍不灭。后来，实在没办法，他把灯泡拧了下来，而灯泡仍在熠熠放光。接着，画面上又出现了一行字：西屋公司生产的灯泡，寿长近千小时。见之真令人难以忘怀。

如今，企业都在做广告，也有不少采用了“哗众取宠”这一谋略，可为什么有的让人过目不忘，而有的则使人熟视无睹甚至非常反感呢？关键即在“哗”字上。小“哗”则人不惊，大“哗”则人不信，因此，“哗”要哗得合理，哗得幽默。只有如此，才能真正达到打动公

众，促进营销之目的。

临危待机

临危待机 在美国，由于公共汽车、卡车、飞机的大量出现，铁路运输受到很大威胁，铁路部门经过挖掘自身潜力，从困境中找到了机会。

铁路部门在生意被汽车、飞机抢走以后，积极设计新车皮，使装载货物更合理；开设运送散件和往小地方运送批量货物服务；降低运输成本，开展降价、优质服务，把生意又夺回来。

通过这次竞争，使铁路部门认识到，威胁是奋起的良机。

一个大造纸公司，几年来一直受到塑料产品的威胁而不知所措，后来他们发现，这实际上是一次转机。他们也兴建了一个以塑料为原料，生产塑料包装箱、袋的工厂。结果他们成了包装行业的最大供应者。有一家大饮料公司，好几年都与低热能饮料竞争，把低热能饮料视为巨大威胁。实际上，许多公司已经转产低热能饮料。渐渐地，这家公司接受了这个现实，也生产低热能饮料，并使自己生产的所有饮料都畅销。

这些例子告诉我们，当一个企业受到威胁时，说明市场动态、顾客需求和产品更新出现了新的变化，如果企业我行我素，前景就不妙了，应该从危机中找到应变的策略。

企业家经常发问自己，什么东西威胁企业，我们的对策是什么？要冷静地看到，危机并非都是有害的，它是一种压力，是一种动力，促你努力开创出新领域。

临危善变

临危善变 1975年，位于美国的一家世界上最大成衣公司，一年便亏损150万美元，订货单减少了15%。公司首脑想尽了一切办法，竭尽全力降低生产成本，裁减管理人员，精简机构。然而这一切努力均无法扭转颓势，公司面临破产边缘。

冰冻三尺非一日之寒。公司董事长马克森在1938年接受父业，在1961年吞并了许多家制鞋工厂，在制鞋业界崭露头角。他很快又雄心勃勃地向成衣业进军，历经10年，在成衣业界占据垄断地位，年销售额达10亿美元，成为自产自销的大型企业。

就在马克森陶醉在自己取得的辉煌成就时，一些有远见的人对如此庞大设计的合理性提出疑问。最严厉的批评者是富兰克·贾曼，他的意见主要是：

①盲目追求营业额。为了凑数，一味地扩大企业规模，将别人无意问津的烂摊子也大批收买，久而久之成骑虎难下之势。

②公司迅速膨胀，管理人员素质急剧下降，对所兼并公司人员一律雇用，严重影响了公司效率。

③机构庞大不能随机应变。成衣行业应该有很强的应变能力，而公司因其庞大而对服装式样的更新表现迟钝，想快也快不起来，一向被誉为“天才、无所不能的人”，为什么在战略决策中会犯这么大的错误呢？原因之一是被一时的繁荣蒙蔽了眼睛。

从1953到1963年，10年间销售量增加了四倍，但这期间每股盈利却减少了。

其次，有职无权，加剧了混乱。富兰克·贾曼父子先后毕业于麻省理工学院，对管理理论有精湛的研究，是当今美国社会的佼佼者。父子两人都具备领导的素质，都具有坚强的性格、耐力和热情。

父子两人都有坚强的意志，兼具人情味，对公司成员坦率、友谊、诚恳，然而却是迥然不同的两种类型的人。

老贾曼衣着讲究，又是公认的服装设计家，业务上他好学不倦，爱好艺术，不抽烟不喝酒，是一个虔诚的浸信会教徒。

小贾曼不信宗教，轻视圣经，先后结婚两次，没有子女，爱好读书，酷爱体育，当过飞行员，热衷于气球驾驶，在野外做过多次“求生旅行”，以锻炼自己的意志力。

父子俩在道德观念、生活习惯、伦理标准上截然相反，而性格同样有倔劲，正由于这点，两人的冲突无法调和。富兰克说：“我父亲和我从未对公司的业务进行过私人讨论。”马克森也承认，他从没有打算让富兰克继承他的事业，富兰克今天的地位是靠自身的努力，从练习生一步一步升上来的。

富兰克认为公司的经营目标是利润，一切为了盈利。老贾曼则不以为然，他认为首要目标是扩大营业，过分地追求利润会失去传统的老主顾，是目己挖自己的墙脚。面临这种局面，虽然马克森退休了，但坚持当财务委员会主席，亲自掌管公司的钱袋。

富兰克虽当了董事长，却没有实权，面对公司堆积如山的问题却无能为力。公司章程规定：所有职员向董事长负责；所有业务问题向总经理负责，而这两个都要去找太上皇——财务委员长汇报。而财力委员长向他们提出财务报告。由于公司利润每况愈下，这种牵制也越发明显。

公司不能坐以待毙，必须彻底改革，于是在董事会举行了秘密投票，老贾曼退出了舞台，小贾曼领导公司演出新的一幕——彻底改革。

在改革的具体步骤中，首先大刀阔斧地精简机构，关闭100多处无利可图或已无起色的鞋店和百货店，转让10座成衣工厂。在欧洲，他卖了在意大利的一家男子成衣厂和5家较小的附属工厂，关闭了347家连锁商店。他抛开了固有的、过时的经验，注重信息，经常分析有关投资、利润、工厂生产能力、销售状况等等可以获得利润的各种信息，并建立起高效率的信息网，使公司的应变能力大大提高。

他选择了合理的组织结构。随着社会的发展，企业集中化管理的形式受到冲击，大公司所固有的标准化、同步化与市场上需求的多样化发生明显冲突。他改为分散管理，核心是扩大78个基层工厂的自主权，化大为小，增加了企业的活力。基层企业对上不再唯命是从，而能够充满积极精神，主动与顾客接触，及时设计、生产适销对路的产品。78个基层工厂的领导人向11位“工作组长”负责，工作组长向五位“首席作业专员”汇报情况，他们再向总作业员报告，层次分明，井然有序。

不惜重金聘用人才。商品竞争实际是技术竞争，技术竞争实际上是人才的竞争，富兰克把网罗人才视于高于一切的位置，他认为：公司的命运，在于选择出类拔萃的各方面专家，并激励他们的才智，提高他们的工作效率，激发他们的工作热情，同时又不为他们所左右，这对于一个高级管理者来说，确实是至关重要的事情。

各部门的专家虽身怀绝技，但是要他们发挥特长，还需要领导对公司的工作进行全面了解，巧妙地依靠这些专业人才，推动整个公司这部庞大机器顺利的运转。该公司临危善变，大胆创新，使生意又兴旺起来，利润直线上升。这个企业的振兴，首先归功于新经营者冷静地分析问题，及时拿出适宜的经营方针，其次，推行改革坚决果断，遇到阻力敢于冲破；第三，领导班子心齐，如果有分歧，就不能保证统一指挥；第四，敢于放手使用专家，利用专家去推动事业的发展。

冒天下之大不韪

冒天下之大不韪 冒：冒犯，不顾。大不韪：最大的不是。这是指经营者进行、实施一项舆论普遍认为不会成功的决策。

目前所面临文明历史以来最重要的年代。从工业社会到信息社会；从强迫性技术到高技术；从一国经济到世界经济，造成史无前例的技术创新及不可思议的经济机遇。把握这些机遇并没有一个固定的结构，没有一成不变的参照框架。事物都在社会、文化、技术、经济的各个层面上不断变化的环境中产生，最激动人心的突破不但在技术上，更重要在认识事物的观念上。

因此，成功的经营决策并非大多数人都能预料，而且往往被普通人看淡甚至遭到激烈批评。日本快餐业大王藤田田曾说：“有10个人赞成你去作的事，还是不作为宜；如果10人中有7人反对，这反倒值得注意。”

1971年，藤田田在日本开办“麦当奴”汉堡包公司。创办初期曾夸下海口：“我的日本麦当奴可以成为销售额达1000亿日元企业。”大部分的人甚至专家们都普遍认为：卖汉堡包是挣不了钱的生意。舆论界把它作为一个笑话，他们取笑麦当奴汉堡包一星期内甚至3天就要倒闭。他们讥讽道：“藤田田先生，你最好去医院检查一下你的脑神经。大米和面条都卖不掉，汉堡牛肉包能成为在日本销售额达1000亿日元的日本第一在外进餐产业？这不可能。”

然而，到1984年，藤田田的麦当奴汉堡包公司的销售额就突破1000亿日元，成为日本在外进餐业的首位。

削峰平谷

削峰平谷 《诗经·小雅·十月之交》：“百川沸腾，山冢崒崩，高岸为谷，深谷为陵。”意思是，百川汹涌，山峰崩塌，高峰变成深谷，深谷变成山陵。市场运动也如汹涌的波浪一样，峰谷相连，有高潮期，也有低落期。商业经营上的削峰平谷，是要有意避开当前的利润高峰，不求急功近利，从长计议，以峰平谷，寻求长期稳定的经营目标和经营效果。这有点象水库，雨季到来时，把洪流雨水积蓄下来，雨季过去，它又可供旱季之需。“削峰平谷”旨在创造与竞争对手只顾短期盈利行为的差别，立足长远，求得稳定的发展壮大。

香港环球航运集团主席、国际独立油轮船东协会主席包玉刚先生，从经营一条旧的烧煤货轮开始，只用20年时间，就发展成为拥有总吨位居世界之首的远洋船队，登上世界船王的宝座，除了某些天时地利因素之外，起决定作用的是他高超的经营方法，其主要策略就是“削峰平谷”。

1955年，包玉刚成立了环球航运公司，花377万美元买了一艘已经使用了27年的旧货船，开始了经营船队的生涯。当时世界航运界通行按照船只航行里程计算租金的单程包租办法，世界经济又处于兴旺时期，单程运费收入高，一条油轮跑一趟中东可赚500多万美元。包玉刚不为暂时的高利润所动，坚持他一开始就采取的租金低、合同期长的稳定经营方针，极力避免投机性业务，最大限度地减少可预见的风险。这种经营方式，在经济不景气时容易被经营者所接受。但在经济兴旺时期，坚持这样的“削峰”方针，必须具有非凡的远见卓识不可。包玉刚绝非惧怕风险，死守小摊子的人。恰恰相反，他具有宏大的发展目标。他早年长期从事银行业，他十分明白，靠高额运费收入的再投资根本不可能迅速扩充船队，要迅速发展必须靠银行的低息长期贷款。而要取得这种贷

款，必须使银行确信你的事业有前途，有长期可靠的利润。于是他把买到的第一条船以很低的租金长期租给一家信誉良好、财务可靠的租船户，然后凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。

70年代中期的石油危机再一次证明了包玉刚经营方针的正确。这种“削峰平谷”的方针使他在风险和危机中稳度难关。

“削峰平谷”的成功取决于决策者自身的超远目光和超脱思维。它有点象“以迂为直”和“间接路线”，以暂时的损失，获得更长远的利益。采用这一经营谋略，没有战略头脑，没有宏观运筹能力，没有对经济运行规律的透彻认识是办不到的。

待价而沽

待价而沽 又作待贾而沽。贾，同价。沽，买。等待有高价时出卖。语出《论语·子罕》：“子贡曰：‘有美玉于斯，掘犊而藏于诸，求善而沽诸？’子曰：‘沽之哉！沽之哉！我待贾者也。’”

待价而沽这种商业行为最常见于投机业务，投机者也因而常被称为“沽本”。

一、利用商品价格的上下波动来投机。

待有利时机再对销。例如某交易人士在3月份估计铜价将会上涨，于是立即买进8月份期铜合约100张，25000公斤/张，65美分/公斤。当5月铜价果然上涨，升至70美分/公斤，该交易人士获利回吐，即将全部期货卖出，平均卖价71美分/公斤，每公斤获利6美分，扣除给经纪行佣金（25美元/张），实际获利为：

$$(0.71 - 0.65) \times 100 \times 25000 - (100 \times 25) = 47500 \text{ (美元)}$$

二、利用同一商品不同月份期货间的差价变动投机。

这种投机方式俗称“期货间跨利”，它是利用某期货商品短期内供求失去平衡来赚取不同期货月份的价差。当市场出现旺市时，商品需求激增，价格上升，同一商品不同时间期货之间的价差会扩大，投机者在旺市末期卖出近期货，同时买入远期货，到了淡市末期，再补进近期货，同时卖出远期货对销，以获取价差利润。

三、利用现货和期货价差投机。

由于市场供求关系变化，现货价格与期货价格之间发生价差转变。当市场供过于求时，该商品的期货价格高于现货价，此种差额为“期货升水”；当商品供应短缺，近期货供不应求时，现货价高于期货价，此差额为“现货升水”。这两种情况经常互相转化。当出现现货升水，而一段期间后预计转化为期货升水，投机者则抛空现货，同时购进期货合

同，待出现期货升水后，则将前段抛空的合约补进平仓，同时将期货卖出获利。

在经济活动中，待价而沽是一种带普遍意义的获利原理和方法。它不但在期货交易中广泛运用，而且是经营活动的成功要素，它体现了经营者的胆量、魄力，对市场的深刻洞察力和企业适应环境变化的能力。

1986年底，上海嘉丰棉纺厂仓库中有100万米宽幅细布，有人提议销往国外某地区，但售价较低。程介禄厂长得到信息，国际市场棉布行情看涨，他决定暂时压下不销，宁可支付利息和承担风险，2个月后才成交，结果100万米布多创汇22万美元。

1919年，由安德鲁·沃尔斯台德律师起草的“沃尔斯台德法案”被美国国会通过，从此，美国进入了一个禁酒时期。进入如年代初，哈默预料罗斯福将成为白宫的新主人，并实施其新政。那么，禁酒法令就会被废除。

但市场上却没有酒桶。于是，他从苏联进口了橡木板。在布鲁克林的码头修建了一座临时桶板加工厂，又在新泽西州的米尔敦建立了一座现代化的酒桶厂。禁酒令废除之日，也正是他的酒桶从生产线上滚滚而出的时刻。各地酒厂纷纷出高价把哈默的酒桶抢购一空。

独一无二

独一无二 语出《金瓶梅词话》六二回：“我的家财富豪，清河县内是独一无二的。”《二十年目睹之怪现状》七七回：“平生绝无嗜好，惟有敬信鬼神，是他独一无二的事。”

独一无二的意思是只此一个，别无其他。作为谋略是指用新的招数，以独特取胜。企业的竞争犹如战场上角逐，优存而劣汰。经营者如果没有独特之处，必将被淘汰。

美国人吉姆·特纳到餐厅林立、酒店如云的菲律宾首都马尼拉市开办餐厅，参加竞争。他先是雇用了一批年轻漂亮的姑娘和英俊的小伙子当服务员，结果是顾客稀少，生意萧条。后改为全部矮人充当服务员的“矮人餐厅”，却一举成功，闻名全球。可以分析，用漂亮姑娘、英俊小伙当服务员与一般餐厅并无两样，而全用矮人当服务员的餐厅却是世上唯一的。这是独特用人而取胜的，其他方面独特取胜的也很多。

独特的行业：中外合资经营的深圳“锦绣中华”游乐园，集中国各省区的古迹名胜于一处，游览此园，似游览全国。这个“小人国”1989年底开业以来，中外游客络绎不绝，生意十分兴隆。

独特的生产：美国有一名普通兽医亨利·佛斯特，正当为失业发愁时，获得了科学家经常为实验用的老鼠带有细菌而苦恼的信息，他便立即培养生产无菌鼠，顿获巨利。1984年销售无菌鼠的收入就达2970万美元。

独特的产品：苏州指甲钳厂一方面生产“时髦”产品，如“阿童木”、“十三棍僧练武图”等，另一方面把红楼梦的金陵十二钗、白雪公主和瞌睡矮人等搬到指甲钳上，妙趣横生，惹人喜爱。此外，还标新立异地生产了4种立体图纹的指甲钳，其中有龙泡大眼的金鱼，鼓着双腮的青蛙，展翅飞翔的天鹅，振翼聪噪的鸣蝉，这独特的造型加上锋利

的钳口，使消费者毫不犹豫地解囊购买。在全国指甲钳供过于求的情况下，其厂的销售量却与日俱增，1983年突破1000万把。

独特的装备：美国乔治镇东部的加勒比海开设一座朱丽海底旅舍，吸引着众多的游客，其原因是装备独特。这一旅舍是利用一艘长50英尺的旧船改建的一座海底酒店游乐场。内部设施考究，舒适宁静，房间内一切生活设施应有尽有，在此住宿、游乐犹似身居“龙宫”，可以通过房间的大玻璃窗观看到海底千奇百怪的鱼类等海洋生物的奇异景色。更为独特的是配置有氧气装备的潜水衣，可供游客在附近的海底散步和猎取海洋生物。海底旅舍刚修建时就有大批游客预约登记，尤其是那些热恋的男女，为度罗曼蒂克式的蜜月，更是争先恐后。

独特的广告：1984年美国总统里根正式访问中国。这不仅是中美关系史上的重大事件，而且对世界局势影响深远，无疑是国际上的重要新闻，世人瞩目。北京长城饭店多方努力争取到了接待里根一行的任务，巧妙地利用这一机会宣传自己。里根访华期间，长城饭店的名字便伴随着这一重要新闻多次出现在40多个国家的电视屏幕上，长城饭店的知名度为之大增。此后，国际友人到北京便点名下榻此店，生意日趋兴旺。

独特的推销：日本千代田人寿保险公司的推销员桂林一郎，曾这样推销保险：凡到一处，便先打开自带的录音机，播出这么一段某死者与阎王的对话——死者说：“我应该到天国去，怎么到地府来了？”阎王说：“你没有资格上天国呀！”“为什么？”“你死后你的家属吃饭都成问题，你上什么天国？”“可我是死于意外事故的！”阎王说：“问题就在这里！如果你投了人寿保险，就不会有这样的麻烦了。”……这段完全浪漫化的杜撰之语，别出心裁，可是竟取得了出奇的效果。连讨厌保险的人们都情不自禁地纷纷投保，保险公司一下就获得数亿元的保险金额。

独特的展销：日本的西铁城钟表商为了在澳大利亚打开手表市场，便采用直升飞机空投的方式，从高空把手表扔下来，落到指定的广场上，谁拾到就送给谁。这一招果然引起轰动，成千上万的观众拥到广

场，看着一只只手表从天而降，落地后居然完好无恙。于是，消息不胫而走，西铁城的名声随之在澳大利亚广为流传。

独特的承诺：1980年云南化工配件厂要求承担云南龙陵县糖厂的机电安装任务。糖厂信不过，生意难做成。这时化工配件厂主动提出：如果安装不能保质保量或延期交工而影响生产，自愿罚款，每推迟一天，罚款1万元，4天以后，每天可以两万元累计。这一招果然奏效，对方疑云消散，合同当即签订。结果，工程提前5天竣工，一次试车成功，双方满意。

独特的举动：20世纪初，在芬兰举行的世界名酒评选大会上，当评到中国的茅台酒时，各国专家一见到酒瓶的简陋装璜，便不屑一顾，未品尝便将其除名。当时我国的酒商急中生智，故意把一瓶茅台酒摔落在地，顿时，奇香扑鼻，气味醇厚，经久不散，立即震惊了整个会场。于是，评选委员会马上决定重新评定，茅台酒顿时驰名海外。

吉姆在开办矮人餐厅成功后曾说：“在竞争中，经营者如果没有惊人的绝招，只好和失败者为伍了。”惊人的绝招就是指要有独特之处。企业经营者要善于用独特的产品和行业吸引消费者，用独特的营销手段占领市场，创造出独一无二的业绩。

独占鳌头

独占鳌头 “一战胜群雄，独占鳌头高选”（明代谢说《四喜记·乡荐荣欢》）。旧时科举，中得状元，立巨鳌浮雕头上迎榜，何等荣耀。那是在科举竞争中争雄的荣耀。在商品竞争活动中，谁能独占鳌头，谁就能取得最大的经济效益。在竞争这个意义上，商业、企业竞争与战争有着许多共同的特点，比如，都需要占领制高点。任何企业竞争，最终表现为产品和市场的竞争。选准最新产品或冷门产品，人无我有，人有我优，人优我转，抢先营销，独占鳌头。这种经营，使自己处于无对手之绝对优势地位，是商业、企业竞争中的进攻型谋略。其实质是以攻取胜，以奇制胜，抢先取胜，独家生意。抢先占据产品营销的“制高点”，才能尽收市场风云变幻于眼底，一览流通信息之无余。运用这一谋略，需要具有较强的新产品开发能力，能承担一定的风险，并承受万一失败可能带来的损失。这需要有敏锐的目光和开拓的胆识，选准科技发展的“制高点”，看到市场需求的新动向，果断决策，一举成功。成功之后，再接再厉，继续攀登，保持优势，永立鳌头之上。

日本索尼公司创始人井深大和盛田昭夫，一开始就立志于“率领时代新潮流”。一次偶然的机会，井深大在日本广播公司看见一台美国造录音机，他便抢先买下了专利权，很快生产出日本第一台录音机。1952年，美国研制成功“晶体管”，井深大立即飞往美国进一步考察，果断地买下这项专利，回国数周后便生产出公司第一支晶体管，销路大畅。井深大并未满足，当其他厂家也转向生产晶体管时，他又成功地生产出世界上第一批“袖珍晶体管收音机”。索尼的新产品总是以迅雷不及掩耳之势独占市场制高点。

美国的亨利·佛斯特，原是普通兽医。当他失业在家，穷困潦倒之际，获得了科学家经常为实验用的老鼠带有细菌而大伤脑筋的信息，立

即培养无菌鼠，顿获巨利。他的发迹，也是独占鳌头的结果，正如他自己所说：“我只是干了别人没有想到要干的事，而这又是社会之所缺。”

独辟蹊径

独辟蹊径 一般的企业人士，由于缺乏独到的眼光，往往只是随波逐流，受市场环境变化的拨弄，以致难以成为市场的主宰。这说明经营中的一些捷径，往往容易为普通人忽视。

著名美籍华人企业家王安曾回忆道：“……计算机技术领域却在发生一些事件，……这些情况竟会如此引起美国公众的注意，这对于不妨称之为计算机界权势集团的人士来说可谓是一次冲击。1969年计算机工业的行业杂志《数据自动化》上的一篇文章里载有计算机工业各位名人对今后10年所作的预言。接受调查的人没有一个预测到计算机对一般人和职员所会产生影响。”“我们的公司也许最有资格代表这次使计算机普及到一般人士的革命，从中得到的好处也最多。作为这家公司的最高业务负责人，我也不能说我预测到了这个变化会发展到这样的程度。可是，我知道在办公室使用计算机技术的潜力是很大的，王安公司准备在发生这次革命时加以利用。”

由于王安对办公室使用电脑技术革命方面的独到眼光，7年后，王安公司成为这个市场占统治地位的公司。

100多年前，正是美国加利福尼亚发现金矿，淘金热风靡美国的时候，成千上万的人从各地涌向旧金山附近，满脑子金灿灿的黄金梦。

然而莱维在这一淘金热潮中发迹并非是靠掏出金沙，而是工装牛仔裤。

一个疲惫不堪的挖金矿工向莱维抱怨，在井下恶劣的劳动环境中，一条裤子穿不了几天就破烂了。莱维用随身所带的帆布给他造了一条坚固耐磨、适于工作的裤子。矿工回去后，消息不胫而走，订货源源而来。这种工装裤逐渐由工作裤而成为一种时装，从工矿区流入大城市，从美国传到全世界。

胜兵先胜而后求战

胜兵先胜而后求战 语出《孙子兵法·形篇》：“是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”意思是说：打胜战的军队，总是有了胜利的把握才寻求同敌人交战；打败战的军队，总是先同敌人作战而后企求侥幸取胜。

毕业于美国布朗大学建筑系的约翰·斯卡利，在他担任百事可乐公司总经理兼董事长的六年期间，大胆地向可口可乐挑战，并使百事可乐取代可口可乐而占据美国超级市场饮料的首席地位。1983年4月，他担任了专门从事计算机生产的苹果公司总经理。为了适应这种工作，掌握公司的企业特点，便从努力学习计算机科学入手，在做了20本的学习笔记，掌握了一种程序语言后，再大刀阔斧地进行公司内部的改革。可靠的基础，扎实的经营，使该公司的产品年销售额从1983年的9.82亿美元上升到1987年的26.6亿美元，使公司有了新的生命力。

古人云：“不积跬步，无以至千里”，任何一件事都不可能走一步就功成名就。此谋略的实行，需要对前程充满信心，有坚韧不拔的意志和扎扎实实、埋头苦干的精神，在实践运用当中，可以从以下几个方面来考虑。

一是选择条件有利，较易于达到的目标。全国优秀农民企业家黄春水是福建莆田人，小时候家境贫寒，念完中学后，被招进县上一个机械厂当工人。由于这个厂经营不善，连年亏损，包袱越背越重。为摆脱困境，县上从工人中选拔出他来承包经营该企业。黄春水上任后，通过调查国内外市场、汇总各种信息选定以“鞋”为项目，利用借来的50万元资金，更新设备，转产生产，以独特的款式和质量，使他们厂生产的鞋成了抢手货，同年就赢利数百万元。紧接着，黄春水高薪聘请技师，派员出国考察，不断改进翻新，使印有“金底红字”的莆田鞋走出侨

乡，跨出国门，行销日本、新加坡、马来西亚、美国及西欧各个国家，赢来了“鞋王”的美誉。

二是要善于寻找突破口。本世纪四十年代末，日本的尼西奇公司还是一个生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、尿垫等橡胶制品的综合性企业，只有30多人，订货不足，经营不稳，随时都有破产的危险。有一次，他们抓住日本政府发表的人口普查资料“日本每年大约出生乃0万个婴儿”的信息，认为：如果每个婴儿用2条，全国一年就需500万条的尿垫，而且这样的小商品，大企业根本不屑一顾。只要有了市场，小商品一样能成为大路货，做成大生意。于是，尼西奇公司作出了专门生产尿垫的经营决策。经过几十年的努力，终于使尼西奇尿垫在日本与丰田汽车、东芝彩电、夏普音响一样有名。

三是肯于着眼小处，有积小成大循序渐进的务实作风。张占英的起家，是从1976年出售两分钱一碗的大碗茶开始的。正当大批的回城知青徘徊于街头巷尾，忙于找工作时，她联系了13名待业青年，从街道借来十几元钱，在前门摆起了茶摊。开业的第一个月就赢利600多元。一个月后，茶摊升格为“前门茶店综合服务社”，经营范围扩大到冰棍、唱片、日用小百货等。后来又增设了馄饨馆。到1981年，她们经营的商品多达1000多种，月销售额达100万元左右，最多的高达148万元，超过当时一个中型商场的水平。

四是不贪近利，放远眼光，从长计议，有艰苦创业的奋斗精神。陈嘉庚先生的创业生涯，最早是经营罐头厂。当他敏锐地发现橡胶业有着广阔的前景时，立即不惜重金，转而投资经营起5000亩的橡胶园来。然而，到20世纪20年代初，由于英、日商人纷拥而至经营此业，一时间橡胶市场供过于求，许多胶厂亏损、停产，陈先生的也不例外。在不利的形势下，他通过仔细分析，认为劫世纪是橡胶时代，眼前的生产过剩和利润的减少只是暂时的。随后继续投资30万元买了9所胶厂，10万元扩充设备，抢万元扩大橡胶熟制品厂。不出所料，未过很长时间，橡胶业果然恢复了生机。为进一步扩大生产，他组织了橡胶托拉斯，在世界许

多地方开设推销店，到1925年底，陈氏公司终于成为南洋最大的联合企业公司，陈先生也成为南洋1000万华侨公认的领袖。

可见，“胜兵先胜而后求战”中的“先胜”，并不是单纯、抽象的东西，它可以包括技术经济上领先，拥有人才方面占优势，经营思想正确，发展决策有先见，信心意志坚强等方面内容。关键是要知己之强弱之处，能够努力扬长避短，筑建可靠的实力基础，找准投资市场，以求得“后战”之胜利。

这一谋略虽源于古代军事战争，却广泛再现于现代经济领域。我们要成功地从事政治、学习、公关等活动，同样都离不开扎实的基本功。毋庸置疑，在我们的现实生活中，该谋堪为人们成就事业的一条规则。

适时适量

适时适量 这一经营谋略思想，源于日本丰田汽车公司生产工厂的生产方式，它的创始人是大野耐一先生。

大野耐一到美国考察福特汽车公司生产方式时，有一次去光顾超级市场，他看到当顾客从商品架上取走一定数量的某种商品时，店员立即补充被取走的商品和数量，这种作业方式带给他改善生产方式的启示。传统的生产方法是前工序做好的物品送给后工序，依次类推，最后放到零售店的货架上等顾客来买。如卖不出去，就造成了库存和呆料。大野耐一先生想，如果采用超级市场经营方式，等顾客取走商品，经销商再向制造商的业务部门要求补货，业务部门再要求工厂装配部门补货，进而装配部门再要求零件制造部门或卫星工厂补货，如此类推，不多做也不少做。而生产资讯的传递，是采用著名买单传票的“看板”方式。由此可见，丰田公司的生产方式是源于超级市场。这种方式在日本制造业上发扬光大，创造了日本生产力遥遥领先世界各国的佳绩。

后来，丰田汽车公司的“及时适量”观念不仅用于生产，也扩及行销和物流等方面，将行销、物流和生产的“适时适量”串成一体，以使整个体系的库存尽量降低。采用这种方法后，丰田汽车公司的库存仅为3天左右，而其他汽车公司为10天以上。这个方法渐渐地被日本的经销商所采用，获得了非常大的成功。日本行销界的奇迹7-Eleven便利商店的大幅成长，便是采用这种方法行销的最成功的例子。

日本7-Eleven在1973年创业时，平均每一店铺的库存金额为900万日元，而1987年时只有520万日元。日销售额增加45%，库存减少42%，库存周转率增加。一般的营业者都认为，“要使营业额增加，必须要有丰富的商品和大量的库存品。”然而，7-Eleven的常务董事却认为，“如果店铺内的库存品太多，不但造成资金的积压，而且由于存货

太多，对于何种商品卖得好、卖不好或毛利太低，都不能及时发现。”有鉴于此，他们采取丰田式的“在所需要的时候，在所需要的地方，卖所需要的商品和所需要的数量”的适时适量观念。如此就可消除库存太多、空间浪费、资金积压等现象。这样，可将不好卖、卖不出去、回转率低的商品，进行资讯统计、分析，并即时回馈给总公司作检讨和采取对策。

日本的零售商也采取这个方法，要求卖一个再向经销商订一个。在零售商店内用销售点同网络结合来传递情况给上游的经销商和制造商。如此，小商店的缺货就能以此系统来补充。但是，面临多种、少量和高频率的配送，流通业者（如货运行、商品配货中心等）的经营，相对来讲就越来越困难。

日本华歌尔内衣公司为解决此难题，发展了弹性配销系统，作为物流成本的管理。华歌尔的商品总共有24000种，如要求在接到订单后解小时内交货，实在很困难。所以华歌尔采取四种订货方式。

一、占销售额50%的商品，在展示会时接受订单，并依订单的时间和数量交货。

二、占销售额30%的商品，接受“紧急临时追加订单”。

三、要求经销商依各自的销售预测，事先下订单，这一部分占5%。

四、当礼品类的商品，因送礼时间较集中和容易掌握，采取计划性订货和生产，此类占销售额15%以上。

由上可知，经销商和小零售商店要事先订货的比率高达70%，其中第四项较易控制，不过除去时也有55%，比例仍然相当高，常造成零售商和经销商等的大量库存积压，甚至呆料的发生。华歌尔为解决此问题，在京都设立了物流中心，设立回转式自动存取仓库，用网络将各经销商和零售商等资讯集中处理和配送。其目标是将全日本6000个零售店以“及时适量”方式配送。计划将第一类的50%降为10%，反而将第二类紧急临时追加订单，由原来的30%增加到70%。如果实现，就能很有弹性地应零售商店的要求来配送了。如此可降低整个体系的库存量和增加市

场的竞争力。

行销的最前线是下游的零售商。他们最先掌握赚钱商品的情报。因此，制造商应弃除传统以制造工厂方便的物流和生产体系，改以采取快速获取下游商店回馈的情报信息，以便供应并抢先开发市场急需的新产品。如要迅速推出新产品和维持旧畅销品，必须将旧的“先开发和生产，再推到市场去销售”的观念，改为“将市场顾客需求反映给制造厂，再去开发、生产、行销”的逆行销和由下而上的行销新观念才行。

“它山之石，可以攻玉”。把别人的经验或其它领域里成功的东西引进、消化、吸收，变成自己的东西，并获得巨大效益。这就是大野耐一先生、日本7-Eleven、华歌尔内衣公司给我们的启示。

顺势而为

顺势而为 股票交易是西方资本主义国家公民最关注的焦点，在我国也是众多股民最关心的问题。从事股票交易就像进行一场无形的战争，也必须掌握它的规律，也必须用智用谋。“顺势而为”就是股票交易中的一个重要谋略和技巧，是股票投资人追求投资利润所必须遵循的一个法则。

所谓“顺势而为”，就是炒股者在作出股票投资的决策时，必须顺着股价的趋势而定。当整个股市大势向上时，以买进股票为宜；股市不灵或股价下跌时，则以卖出手中持股而拥有现金待机而动为佳。凡是顺势的投资者，不仅可达到事半功倍的效果：，而且获利的机会也必然大大提高。反之，如果想逆势操作、即使财力极其庞大，最终也会血本无归。

采用顺势而为投资法必须确保两个前提：一是涨跌趋势必须明确；二是必须及早确认趋势。不然顺势做法不一定正确。往往股价走势被确认为涨势时，已到了回头边缘，此时若顺势买，进，极可能抢到高价，甚至于接到最后一棒。另一方面，若股价肯定属于落势，但已到回升的边缘，这时顺势卖出，极可能卖到最低价而懊悔不已。所以，股价趋势无法及早确认时，就没有什么跟随的价值。

上海证券市场的职业投资者——“杨百万”就常使用这一谋略。在记者采访他时曾一语道破“天机”：“证券交易是一门学问，是一种高级生意，靠的是知识和信息。”他几乎每天都要到图书馆去走走，翻阅各种报刊杂志，观察分析国家经济、金融的走势，要摸国家的“大行情”和企业的“小行情”，然后才决定股票的购进和卖出。国家和企业形势好，股价呈上升趋势，他就购进，购进以后，见好就收，从不贪得无厌。在国家和企业形势不好、治理整顿的时候，预测股价要跌，他就

马上抛出，换成现金，他赚取的收入是名副其实的百万。

香饵悬鱼

香饵悬鱼 经营竞争不同于刀枪相对的战场，但是，在“利”的问题上颇有相似之处，因为谁也不愿意去做亏本的买卖。高明的经营者决不会唯利是图，独吞全利，而是使经营的对方也能得到利益，这才能抓住顾客，巩固市场。倘若你是一家机器制造厂，别人要买你的机器，总要先盘算一下是否有利可图，如果机器质量好、价格合理，有指望获得良好的经济效益，买主就会愉快定货。在百货商场里人们常常可以看到有些怪现象，那些时髦的商品往往因为价格太高而无人问津，最后成了嫁不出去的“老太婆”。

推销艺术是经营的最重要方面，不掌握推销艺术，很难想象经营的前景。掌握了推销艺术，不仅能把货物变成金钱，而且还能变亏损为赢利。在那些经济发达国家，人们称高明的推销员是有道德的人，原因就在于他们很重视维持好买卖双方的关系，照顾双方的利益，使买方很满意。美国道奇汽车公司的头号推销员史密斯，年过半百，擅长提供超级服务。在美国，推销一辆车只能赚几百美元，而且国产车不如外国车好卖。史密斯于1986年挣了17.5万美元，卖的全是美国货。他的顾客几乎全是回头客，即买过他东西的人总喜欢再来找他，或者推荐别人也来买。他做买卖的特点是，不仅在卖货以前为顾客提供周全的服务，而且在做完买卖以后，他总是记住老顾客，尽力帮助他们。有一天他接到一个老顾客的电话说，他办了一家汽车服务公司，接送病人去医院，刚巧，他的“道奇”车的汽化器坏了，附近又找不到备件。史密斯二话没说，放下电话，就把陈列室的一辆汽车上的汽化器卸了下来，马上开车亲自给那位顾客送去。就在这件事发生后不久，那位顾客就在他手中买去63辆面包车。

重庆日用化工厂生产一种新型液体鞋油，如果要等待顾客了解这种

产品再打开销路，就会造成产品积压。然而，他们推销有术，推销员在市场上边卖边喊：“擦皮鞋不要钱，买不买随你便”，吸引了大量行人。他们义务为顾客擦皮鞋，当场使一双双沾有尘土的皮鞋顿时铮铮生辉，顾客们见到这种鞋油价廉物美，便争先恐后地购买，而且还当义务宣传员，四处宣传其优越性。这种液体鞋油的“牌子”很快就响起来了，顾客们得到了实惠，工厂得到了利润。

保护顾客利益，能够逐步密切双方联系，使顾客有宾至如归之感。比如国外有的酒馆、餐馆开办免费为顾客保管剩酒业务，这样，顾客就会因为几杯剩酒而重新光顾。有建树的经营者把“让顾客牵着鼻子走”作为经营的唯一原则，根据顾客需要改善经营。那种要求顾客理解卖主的提法是不妥当的。

无饵不能钓鱼，像“姜太公钓鱼——愿者上钩”，在现代社会的经营竞争中是无法立足的。饵香方能钓大鱼。但这在经营领域，决不是要人欺诈顾客，而是说自己确实是“香饵”，是顾客需要的产品，才能吸引顾客，以“饵”骗人是不道德的，也是短命的。

信息战

信息战 现代社会的各种竞争都有一个共同特征：信息战的地位非常突出。信息，就是消息、情报、知识，历来对人都是重要的。但由于现代信息传播手段的飞速发展，信息在竞争中的作用越来越大。可以说，谁先掌握信息，就意味着谁可能先取胜。

因“利库路特丑闻”而名扬天下的日本利库路特公司的发家史，充分说明了信息在现代竞争中的作用。利库路特公司最初是由日本一个普通的大学毕业生江副浩正于1960年创立的，当时叫做“大学新闻广告社”，直接与全国各大学的就业部挂钩，向其提供就职咨询。江副创业之初，只有斗室一间、兵将三员。由于当时正值日本经济高速增长时期，企业求人难的现象普遍存在，江副等人的就职咨询业务十分兴隆。之后，江副又把征聘广告合订成册，出版了《企业向导》、《利库路特指南》等杂志。1963年，“大学新闻广告社”改名为“日本利库路特中心”，以后又出版发行了综合信息杂志《住宅情报周刊》。1984年，公司正式改名为“利库路特公司”，经营范围也从单一的向社会提供就业情报发展到提供综合情报、进行市场调查、人才斡旋等多种经营。1985年又参与了电子计算机和电话通信网络业务，成为日本最大的经营信息的公司。不到30年间，这个当初只有3个人的小公司如今已发展为拥有23个子公司，职工近万人的综合信息公司集团。它出版有十几种杂志，月总发行量约600万~700万份。1987年的总营业额高达4800亿日元，利润近500亿日元，成为日本引人注目的暴发户。其中，向日本政界要人行贿的只是它的一个子公司——利库路特宇宙公司，其主要业务是为全国的不动产公司提供有关土地行情、使用方法等方面的信息情报。由于它的成立正赶上日本地价狂飞滥涨的年代，其发展势头之猛更令人瞠目。1983年，该公司利润只有4.79亿日元，1987年猛增至126.21亿日

元，5年内增长近30倍。

对企业家来说，信息就是金钱，这话毫不夸张。一位赴法国的访问学者曾记述了这样一件事：法国化学家波尔曼教授，是国际上第一流的学术大师，他同时还在几家大公司担任顾问。这些教授兼职的方式很奇特：星期六下午，他兼职的某公司董事长打来电话，约他晚上在本市一家高级饭店吃饭，教授如约前往，两人边吃边聊，话题海阔天空，无所不包。董事长只提几个他所关心的问题，向教授请教。晚饭吃罢，便各奔东西。开始，我感到很奇怪，这个老板聘请教授兼职，每月付几千美元的兼职薪金，难道就是要他陪着吃饭？后来才知道，这是他们的工作晚餐，就在这种边吃边聊中，董事长获得了最新信息，从这些信息中获得的启示，对他的事业有莫大的好处，他付几千美元的薪水是很值得的。

全国有名的福建企业家、“百万富翁”曹德旺也是靠信息发迹的。1987年，他联合中、美和印尼华侨办的9家企业组成“福耀玻璃公司”，专门从事汽车前风挡和侧窗玻璃的加工。他对大量有关信息进行分析 and 筛选，发现我国已进口的百万辆汽车每年约有十分之一需改换和修配风挡玻璃，若进口要花费上千万美元。他认定这是一项了不起的国产化事业。他的企业从规划到投产不过一年时间，产品已打入国际市场。

在改革开放的年代，不但国家要开放，人也应该向开放型人才发展。要提倡“眼观六路，耳听八方”，随时收集和掌握最新信息，用最新知识、技术武装自己，才能在竞争中经常保持优势。

重新定位

重新定位 使衰落的产品或服务恢复活力的一种有效途径是转向新的用途和新市场，使用户以完全不同的概念和方式来重新认识同一种产品，这种做法称为市场定位。它是通过人们对于产品的形象、用途的看法上的改变导致产品销售市场和使用功能上的根本变化，因而重新定位所涉及的是产品向全新用途和全新市场的双重移动，令产品与不同的市场因素发生联系。

在美国，汤料作为午餐的一道菜，同三明治一起作为日常食品食用，一向同任何社会经济阶层都没有关系。坎贝尔公司打破了汤料市场的传统格局，成功地把汤料定位为儿童食品。它向消费者突出了：汤料味道鲜美；儿童食用方便；汤使午餐丰盛；能在极短的时间内烹调出来，适合儿童上学时午餐食用。它使母亲们相信汤的味道足以吸引孩子们回家吃饭，使他们享受一顿营养丰富、热乎乎的午餐。孩子们只有有限的时间吃午饭，特别是在上学的日子里更是如此，因而不得不匆忙地准备汤。而坎贝尔的汤料只要打开罐，把汤料倒进锅里一热，通常只需3~5分钟。穿着厚厚衣服的孩子冻得瑟缩发抖地回到家里，慈爱的母亲已准备好一碗热气腾腾的汤菜为孩子驱除寒意。对儿童食品市场的定位使坎贝尔公司逐渐在汤料市场占首要位置。

近年，孩子们已不再从学校返回家中吃中午饭，即使回到家中，母亲们也大都上班去了。坎贝尔公司认识到时代的这一变化，并对汤料重新进行定位，以适应美国人口老化和人们更加注重健康的现实需要。在市场对儿童餐三明治和汤料需求不断下降时，美国人口老化的趋势和人们生活方式的改变开辟了另一个不断发展的单身成年人家庭市场。1984年，这种单身成人家庭占总数24%，并且每年继续递增。这些家庭的成年人没有必要为家庭准备全天的饭菜；绝大多数人不喜欢独自一人就

餐，但也不可能每天晚上都邀请其他人一起回家就餐；外出吃饭或买饭回家花销太大，在家烹调冷冻食品，味道又欠鲜美。

坎贝尔公司为这些人提供了一个解决问题的办法：提供一种可长期食用、易于烹调、价格便宜而且营养丰富的食品。坎贝尔公司把它定位为成年人主食的代用品。专为单身成年人生产的“一人汤料”小听罐头以及为满足大多数美国家庭全餐需要而生产的汤料，大受消费者欢迎，坎贝尔公司终于占据了89%的美国汤料市场。

洞悉变化，迅扑时机

洞悉变化，迅扑时机 这是美籍华裔企业家刘心远的经营哲学。

刘心远祖籍江西，出生在台湾，毕业于文化大学新闻系。1984年创设“刘门国际公司”，从当年营业额不到50万美元，到1990年达1亿3千万美元，取得飞跃性发展。1991年8月他的公司股票正式上市。他成了华裔在美规模最大的电脑经销商之一。“洞悉变化，迅扑时机”是他成功的秘诀，也是他经营发展企业的重要谋略。这一谋略的主要内容是：要洞察事物变化趋势，迅速抓住机遇，做出应变对策，发展自己，使自己在瞬息万变的变化中立于不败之地。他这一谋略在资本主义竞争激烈的现实生活中有很大的指导意义，所以他能够获得成功。

第二次世界大战后，美国以老大哥自居，到处侵略扩张。它把重点放在了军事上，军事工业虽然取得了很大发展，但民用物品方面如电视机、录像机、电脑等家庭日用电器却落后于日本、西德。刘心远看出这一变化，于是他积极利用这一机会创立了“刘门国际公司”，经销电脑一类的东西，销售额直线上升。他在华尔街倍受瞩目，成了华裔企业家的后起之秀。

深受他这一谋略影响的美籍华人张志良，也曾把这一办法运用在股市上，在股市的瞬间变化中大发洋财。1990年8月，伊拉克侵占科威特，张志良预测股票价格要下跌。因为中东是世界油库，世界经济的发展对中东石油依赖性很大，一旦科威特不能供油，油价就要上涨，世界经济就会动荡不安。他根据这一预测迅速抛出了自己手中的500万股股票。以后，除中国深圳股市上涨外，其他世界各大股市都是在直线下降。到8月23日，纽约道·琼斯指数下跌额408，跌幅达16.40%。美、英、法等国多国联军打败伊拉克后，他预测股价可能上升，于是拿出过去那500万股股票钱，又买回了700万股，他又等到股票价格恢复到战前

水平时卖了出去。他利用股价的这一变化多赚了200万股800万美元。

资本主义经济从宏观到微观，全由市场调节，不但变化很快，而且机会很难捕捉。在这个过程中，必须很快抓住这一机遇，发展自己，否则就要落后。“洞悉变化，迅扑时机”正是适应了这一情况，所以能指导许多事业成功。在今天的社会主义市场中，我们仍然可以借鉴和采用。

客变主变

客变主变 “客变主变”是企业决策者为了有效地开展经营活动，实现企业的经营目标，在现代市场营销观念的指导下，对影响市场消费的诸因素进行仔细的分析，根据外部环境的变化，遵循商品经济的价值规律，不失时机地作出灵敏性的销售调整，以市场主导需求为企业的生产经营导向的谋略。

太原衬衫厂在激烈的市场竞争中求生存、求发展，根据市场的变化而实施以快应快、以变应变的决策和生产方式。当一种新的服装款式苗头出现，厂部立即根据设计人员的意见拍板定案，马上把产品投放市场。如1986年他们从电视节目中瞄准铁锈红男衬衣将走俏的信息，仅用一周就生产出“试探”性的产品投放市场，供不应求，立即组织批量生产，仅此一项就盈利6万余元。而“铁锈红”风靡一时，影响甚大，“铁锈红”几乎成为衬衫厂的代名词。他们认为一种时髦的服装起落过程长者2~3年，短者一年，甚至一闪即逝。因此他们以“快”与“变”开发新产品，多则20天，少则一星期，平均每月有三、四个新产品投放市场，收到明显的效果。1990年1~5月，实现利润27万元，完成年计划任务48%，经济效益以20%的速度稳步增长。

企业这种“应变”之策来源于企业战场的实践，是企业求生存求发展的必经之道。为此，需要了解千变万化的市场实际，依照市场的实际，采取灵活的应变措施。

首尾相顾

首尾相顾 人们的行为是靠思想支配的，没有统一的思想，就没有协调的行动。领导者在组织生产活动中，要注意抓好协调生产的教育，增强全体人员的整体观念。河北省某化肥厂在开展劳动竞赛中，给每个车间都规定了竞赛的技术指标，却忽视了全厂的生产平衡，造气工段生产顺利，把气柜打得高高的，而后工段因为设备故障，不得不把多余的原料气排放到大气中去，结果前工段干得越好，造成的浪费就越大，这场竞赛反而加大了生产成本。后来，厂领导注意抓了平衡生产教育，加强了现场指挥调度，形成了全厂生产一条龙，结果产量上去了，成本下降了，成了河北省工业生产“两高”（即产量高、利润高）、“两低”（即成本低、消耗低）的冠军。

协调的关键在于领导者的战略意识。领导者全局在胸，才能正确实施指挥，使之首尾相顾、左右相救。一些大的企业往往具有摊子多、战线长的特点，领导者如果整日忙于事务，疲于应付，采取头疼医头、脚痛医脚的方法，哪里出现了问题，就带领一班人马，一拥而上，采用消防队的工作方法，有的问题虽然暂时解决了，往往是按下葫芦浮起瓢，捉襟见肘，顾东顾不了西，形成恶性循环。

美国企业实行的计划管理方法——关键线路法，很有借鉴意义。其原理是：对整个生产过程进行科学的定量分析，整个生产过程分成若干项具体工作，然后以箭头和结点表示，按相互平行或相互衔接的各项工序连接成作业网络图，并注明各项工作的先后顺序、完成时间、成本等，以表示出各项具体工作在生产全局中的地位和作用，这样就能从中估算出影响整个生产计划进展的关键线路，然后根据关键线路进一步调整整个生产计划，选择最优方案，以最小的费用、最少的人力、最短的时间，获得最大的经济效益。

许多企业之间在生产上是紧密相连的，你为我提供部件，我为他提供原料。在工厂、企业内部各单位的关系亦是如此。在经营中只有做到首尾相顾，才能协调发展。在广州、深圳地区，由于彩印饱和，一家印刷厂开工不足，处境艰难。广州白云制药厂及时把这个厂接收进来，使它成为下属分厂。原来，广州过剩的彩印产品主要是彩印年历、画册之类，而专门印刷药品包装的工厂却没有一家。白云制药厂把彩印厂“吃”进来，一方面救彩印厂于危途；另一方面，他们将彩印厂的生产结构作些改变，以适应医药行业的需要，一年可减少对外的印刷业务费用数十万元，使肥水不外流，而且还可为同行业印刷包装和商标，增加可观的收入，真可谓两全齐美。

每个企业往往都有自己的长处和短处，在竞争中，以己之长，击敌之短，确实是有效的。当双方还面临着多个“第三者”的竞争，而且处境不利时，如果能取人之长，补己之短，做到左右相救，团结对敌，也不失为上策。瑞典的阿西亚公司和瑞士的勃郎·勃威电力公司都是制造发电、电力输送、运输、工业程序控制设备的电子产品的公司，过去这两家实力雄厚的公司一直是竞争的对手。1987年8月，它们突然宣布合并，组成目前世界上最大规模的电子工业集团。原来，由于许多电子工业产品的市场不景气，西欧的电子工业又面临美国、日本公司的激烈竞争，前景不妙。勃郎·勃威电力公司虽然市场广大，但是因为近年经营不善，营业额下降，1986年纯收入比1985年下降11.9%；阿西亚公司的市场狭小，一时又难以打开局面。在这种情况下，二者合二为一，在技术产品和市场方面可以相互补充，形成强大的集团，产生1+1=2的效应。合并后，其年营业额可达150亿美元，三分之二的产品在欧洲市场销售，其余产品将销往北美、亚洲和澳大利亚。

突奇制胜

突奇制胜 古代所谓“善出奇者”实质上是按照奇正转化的法则（规律），灵活用谋，打“制胜有术”之仗。“正兵贵先，奇兵贵后。或先或后，制敌者也。”《（尉繚子·勒卒令第十八）》“凡将，正而无奇，则守将也；奇而无正，则斗将也；奇正皆得，之辅也。”（《唐太宗·李卫公问对·卷上》）“战势不过奇正，奇正之变不可胜穷。”

忻州地区纺织厂，近三年来，先后开发出75个新品种，占到产品总数的86%以上，新产品产值达5480万元，占总产值的80%以上。1989年被评为全省纺织系统新产品开发先进企业。

这个厂地处无棉区，经常受到原棉短缺的困扰。针对这种情况，他们于1986年制订了“七五”期间产品开发规划，明确了产品开发、生产和销售的方向，即：以纯棉产品为主逐步转向以化纤产品为主，以低档产品为主逐步转向以中、高档产品为主，争取扩大来料加工，实现“两头在外”的目标，加强与外贸部门联系。1986年下半年，从天津外贸获悉外商需要化纤产品来料加工的信息后，千方百计争到了这个项目，并按外贸要求及时进行开发研制，将纺纱二车间中长专纺设备进行改造，于1987年初生产出了达到出口标准的30支涤粘纱和32支粘棉纱，一举打入了国际市场，受到外商好评。

兵家制胜之策，对企业来说同样是适用的。忻州地区纺织厂针对“地处无棉区”这个劣势，以“超常性思维”，制定企业经济发展战略，注重产品开发，增强竞争能力，做到以新取胜，以优取胜，突奇制胜。

洗心革面

洗心革面 心，思想。洗心革面即是说：清除旧思想，改变旧面目。比喻彻底悔改。语出《周易·系辞上》：“圣人以此洗心，退藏于密。”和《周易·革》：“君子豹变，小人革面。”广西柳州市两面针牙膏厂生产的两面针牙膏，近年来之所以畅销不衰，深受用户欢迎，即是因为他们自觉地使用了“洗心革面”这一谋略。

许多年前，两面针牙膏厂曾一度亏损，工厂连工资都发不出。所生产的牙膏，曾被职工拿到街头论斤卖给居民当肥皂用，真可谓病入膏肓。厂长为此非常痛心，发誓要洗心革面，重新树立工厂的信誉（其所谓“洗心”，就是要真正树立起“用户至上”的思想；所谓“革面”，就是要去掉两面针牙膏的恶名，代之以新的形象）。于是，他一方面下大力气狠抓了产品质量，研制出了几个新品种；另一方面，他非常重视市场信息的反馈，急用户之所急。有一次，他收到湖南一用户的来信，说从牙膏里挤出了一条虫子。这本来是不可能的事，但既已发生，必有原因。于是，他马上组织人力赶往用户家里。经过试验研究，原来，是该用户刷牙后忘了给牙膏上盖，虫子闻到香味爬进去的。这一下，新闻界轰动了，两面针牙膏厂重视产品质量，一心为用户服务的形象也因此而家喻户晓了。

日子不好过的企业，如能“洗心革面”，从一点一滴做起，狠抓产品质量，热心为用户服务，那么，境况的好转乃是指日可待的。

诱之以童

诱之以量 诱发孩子的消费欲望，借助孩子之手掏大人们的腰包，以此来赚取更多的钱，是一种巧妙的营销谋略。

据营销专家研究，4岁至12岁的儿童，是消费市场中一股庞大的力量，他们不仅大都有自己的小钱包，拥有相当可观的购买力，而且对家长消费决策产生着特有的影响力，他们的消费意愿往往能左右父母和爷爷奶奶的购物选择。所以，谁善于从孩子身上打主意，通过孩子让大人乖乖地花钱购买你经销的商品，是一条保证成功的途径。

诱之以童，一个重要的环节是设法使自己的产品博得孩子们的好感和欢心。在国外，许多的公司、商店都重视在孩子身上打主意，有的在店中为孩子们开设有吃有玩的俱乐部，以吸引小主顾们光临；有的为中小学校无偿提供电视机，换取校方允许他们每天播映2分钟的商品信息和10分钟的特别节目，以招徕孩子们去他们公司购物。美国哈特旅游公司在所属的17家商店提供独立的儿童节目，称为哈特营，让孩子们在哈特营里上体育课、陶瓷课，看电影、录相节目，开展旅游胜地竞赛活动，千方百计引起孩子们对旅游的兴趣。

博取孩子们对某个商品的喜爱，一靠商品的奇巧异特，二靠广告宣传。孩子们对设计奇巧怪异的儿童商品是很乐意接受的。例如，有一种名为“我的小马”的玩具，在成人眼里非人非马，并无可取之处，可孩子们却十分喜爱。至于广告宣传，则要设法钻到孩子们的脑子里，把广告做得引人入胜。行销专家发现，一则生动形象的电视广告，孩子们看上两遍就能背出内容。所以，电视广告是一个吸引儿童及其家长花钱消费的推销天地。

恪守本业

恪守本业 现实生活中，不乏博学多才的“记者型”人才，然而再多才多艺、学富五车的人，也不可能在一百六十行中，行行成为状元。俗话说得好：“隔行如隔山”，个人是这样，作为一个企业又如何呢？作为管理者，使企业坚持干自己最拿手的事情是一种很重要的决策策略，也是必须遵循的经营原则。

英国著名的制鞋商克拉克公司是“恪守本业”的信奉者，该公司的一位高级经理曾经说过：“每当我们见异思迁之际，就是灾难临头之时”，其董事长丹尼尔·克拉克也曾毫不含糊地说：“我们就是生产鞋子”，为了维持公司的发展速度，只是纵向发展，一方面将一些零售商品合并起来，另一方面建立起自己庞大的制鞋机械业。这种策略使得克拉克制鞋公司在四大洲拥有工厂，在八个国家拥有商店。发展十年中，公司的销售额从1百万英镑增长到1亿1千万英镑，税前利润从6百万英镑提高到2千7百万英镑。

克拉克公司是成功的，而英国的布茨药品公司有几年每况愈下，其中一个主要原因是顾客没人能够确定它在销什么产品，其公司的经营范围甚至扩大到高保真音响设备，药品反倒退居次要地位。市场研究表明，如果顾客本来打算在布茨公司花费1个英镑，到头来只能用掉74便士，其原因是想买的东西尽管在某个货架上，但不知道究竟在哪儿，或者顾客会想：布茨不是药品公司吗，它的电器设备肯定不是货真价实的东西。通过教训，其公司的人员都坚持，把具有公司特征的产品的比例提高到90%以上。

恪守本业不仅仅揭示“最适宜干什么的驾轻就熟”的经营策略，同时能将企业鲜明的个性烙在消费者心中，如鱼得水，如果再配以一、两个叫得响的名牌产品，就能使企业更安稳无虞了。

绝处求生

绝处求生 “绝处逢生”靠的是外在机遇；“绝处求生”则要发挥自己的主观能动性，要有战略家的眼光、发明家的创造性思维和艺术家的灵感。商品经济的汪洋大海，免不了会有激流和暗礁，谁能从绝境中看到机遇和希望，谁就能在神秘的大海里自由航行。

1970——1979年先后发生三次全球性的石油危机，石油价格由10年前的每桶1.8美元，猛增至32美元。在一次次冲击面前，西方许多耗能企业纷纷落马，经营陷入一片混乱。经济战略家们苦思冥想，或公开对抗，或谴责咒骂，或威胁恫吓，或屈膝投降，但都不是彻底摆脱困难的良策。而日本的一些企业则不然，它经受了冲击的考验，把危机变成了转机，使其经济更富有竞争力，在危机中求生存，谋发展。其成功的奥妙在于它没有和石油生产国进行顶牛式的对抗，而是以他人意想不到的方式独辟新蹊径。一方面，它向石油大亨们暗送秋波，大献殷勤，确保石油来源；另一方面，它抓住人们追求低耗的新趋势，猛攻低耗技术产品，生产了用电子控制的节能型小汽车，价格仅是美国产品的一半，随着日本小汽车波涛似地涌进西方市场，日本获得了巨额贸易顺差。所以，日本在石油危机中，反而捞到了好处。

经营活动是充满各种风险的活动，有时甚至会陷入绝境。有的企业在绝境中破产了，垮台了，而有的企业却在绝境中显出新的生机。个中奥妙，关键在于，破产的，一定没有找出新的生路，甚至根本没有寻求生路，听天由命；而成功的，一定是不被眼前困难压倒，在绝境中冷静地捕捉新的生路，顺应事物发现规律，适应市场需求，确定新的发展战略。

石家庄市阀门厂原有的主要设备都是1958年的产品，大部分属于应报废和超期使用，该厂生产的阀门都是老掉牙的型号。1980年、1981

年，全国国民经济调整，产品滞销，资金严重短缺。该厂领导就从开发新产品入手，经过分析，他们决定主攻市场空白产品，这样可以避开与力量强大的对手正面冲击，选择别人还没有开发的领地。比如大口径焊接阀门这种产品，大厂不生产，他们就上马，由于适应性强，很受欢迎。他们已具备生产3——5米的大阀门的能力。1986年和1980相比，利润增长了10倍，成了石家庄机械行业中的佼佼者。

础润张伞

础润张伞 “月晕而风，础润而雨”，是说月亮周围出现光环，预示要起风；“础”为柱子下边的石墩，如果返潮，则预示要下雨。比喻任何事情和发生总会有征兆可寻。观察趋势是企业经营者走运的法宝之一，先知“础润”，后迅即“张伞”，通过捕捉机遇到来的征兆，把握和充分利用机遇，进而取得成功。

“础润张伞”的关键是科学的推理和准确的判断，这种推理和判断又是建立在对大量信息的分析和综合的基础之上的。能否独具慧眼，捕捉到有极大潜在效益的机遇和因素，又来源于决策者的灵感。创造离不开灵感。这种灵感，一闪而来，稍纵即逝。因此，要抓住灵感，立即行动。谁测得准，谁下手早，谁就主动。灵感、速度、对策，是通向成功之路的三个基本条件。

1975年初春的一天，美国亚默尔肉食加工公司老板菲力普·亚默尔坐在沙发上翻阅报纸，突然一则几十个字的短讯使他兴奋得差点跳起来：墨西哥发现了疑似瘟疫的病例。他马上想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加利福尼亚州或得克萨斯州边境传染到美国来。而这两个州又是美国肉食供应的主要基地，肉类供应肯定会紧张，肉价一定会猛涨。当天，他就派家庭医生亨利赶往墨西哥。几天后，亨利发回电报，证实那里确有瘟疫，而且很厉害。亚默尔接到电报后，立即集中全部资金购买加利福尼亚州和得克萨斯州的牛肉和生猪，并及时运到美国东部。不出所料，瘟疫很快蔓延到了美国西部的几个州。美国政府下令：严禁一切食品从这几个州外运，当然也包括牲畜在内。于是，美国国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔在短短几个月里，净赚900万美元！

础润张伞不仅需要以大量信息为依据，而且需要以决策者的博学为基础。“础润”是条件，“张伞”是行动。后者以前者为依托，前者以

后者为目的。能于细微处观“础润”实属难能可贵。观“础润”之后能迅即“张伞”则更少有人做到，这就显出了见识的不同，能力的高下。行此谋略，不仅决定于占有信息，科学预测，而且决定于企业家的广博知识及善于洞察细微的慧眼。

耕三余一

耕三余一 所谓耕三余一，就是三年打下的粮食要吃四年，三年生产的要四年消费。不能寅支卯粮，而要丰收预防歉年。这是四十年代初，抗日根据地实行的经济政策。

著名的乡土文学作家刘绍棠先生则是执行“耕三金一”这一经济政策的典范。刘绍棠先生的家土改时划为富裕中农，按说满能“耕三余一”，但是他的爷爷不会过，年年春三月青黄不接，都要借粮度日。秋收之前，便将刚刚定浆的玉米砍下来，在碾盘上轧成粘湿的饼子，招来一层黑糊糊的苍蝇。粘湿的玉米饼子放进锅里蒸熟，只能充饥，很不好吃。刘绍棠先生的爷爷最疼爱他，他的性格很像他爷爷。但是，他认为爷爷过日子毫无章法，从小便想“反其道而行之”。

因此，刘绍棠先生这个农家子弟，自幼懂得人生苦辛。从12岁上中学起便靠自己挣钱念书。15岁每月都有稿费，他跟他父亲共同养活全家十来口。20岁放弃工资，当了专业作家。从1957年到1979年22年坎坷岁月，他无分文收入，全靠稿费存款活过来。坐吃山空，不能不精打细算。到他的错划问题得到平反对，也没有吃光花净。2万8千元存款花了22年，最后还剩余2千3百元。四世同堂一大家子人，没有饿着冻着，不显得寒酸穷迫。这比起他的爷爷来，他是多么精通“吃不穷，穿不穷，算计不到准受穷”之理啊！

几十年的艰难生活经历，使刘绍棠先生懂得了人无远虑必有近忧。挣两个花一个方能有备无患，挣一个花两个难免自食恶果。消费固然可以刺激生产，过了头便会破坏国民经济和社会秩序。生活用品急需才买，物尽其用才换新的。物应为人所用，不能人为物所累，玩物丧志更不足取。早在1988年夏秋之交抢购风潮之前数年，也就是从1984年开始，刘绍棠先生就预感不妙，他每年都发表文章反对超前消费，提

倡“耕三余一”。并且以市人大常委会身份，写信给有关部门，请他们密切注意消费过热现象。

当时，日本东京都议会代表团应邀访问北京。该团团长说，日本从战后到七十年代初，全体国民劳苦了25年，现在虽然成为位居世界前列的富国，国民仍以勤劳节俭为荣。随团的年轻翻译，是个大学毕业生，妻子跟他是大学同学，也有工作，两人收入不少。但是，家里只有一台12英寸的黑白电视，主要是为了学习英语。他俩尽量存钱，首先是为了自费到美国留学，待到事业有了成就，年龄过了50以后，再考虑物质享受。刘绍棠先生讲：日本团长和年轻翻译的谈话，使他大受震动，更加坚信他的“耕三余一”观点应该大力提倡。

刘绍棠先生这么说的，也是这么做的。凡是到过他家的人，没有一个不觉得简陋。高规格的住房，低等级的陈设，有点像千金小姐而荆钗布裙。于是，有人跟他开玩笑，说他是守财奴；也有的人郑重其事地称赞他是艰苦朴素。刘绍棠先生说，对这一贬一褒，他都不想认领。他说他是个乡土文学作家，“生活享受以我的家乡标准衡量，已经超过乡亲们的中等水平，可算恰到好处。多一分则肥，减一分则瘦；知足常乐，不亦宜乎？”

顾客至上

顾客至上 这是一条经商谋略，也就是商店“靠服务赚钱，而不是为了赚钱才服务。”

近几年，西方一些国家生产衰退，市场疲软，经济萎缩，经常看到一些商店倒闭，甚至一些有名的超级市场也关了门。在经济持续萧条的形势下，秘鲁华裔王氏家族的商店却一枝独秀，由于采取了有效的销售战略，生意越做越红火，分店越开越多，成了秘鲁商界的明星。

从中国广州移居秘鲁首都的王氏家族，1942年在圣伊西德罗区五月二日大街街角开了一家商店。50多年来6个兄弟联合经营，他们的经营哲学是“竭诚为顾客服务”。

超级市场连锁店总经理，人称“米托工程师”的埃拉斯莫·王把他的成绩归功于“一切为了顾客”的方针，这也是其店员工作的准则。他对雇员十分关心，宁愿称他们为合作者。从十分兴隆的生意来看，显然他的职工准确地履行了这一原则。商店竭力使顾客能享受到购物的乐趣，店员热心为顾客推荐、挑选商品，为其排忧解难。王氏商店的另一特点是食品干净卫生，种类繁多，为不擅烹饪的人配制好食品，顾客还可品尝点心和饮料。

据推销专家说，除位于中上层收入者居住区的商店外，连锁店经理把大店格局改为自选商场。这样做非常正确，有利于招徕顾客。

王在向人们谈感受时说：“问题不在于减少开支，而是提供服务：是靠服务赚钱，还是能赚钱才提供服务？我们选择前者，首先应提供周到的服务。把事情办好了，其余的自然会来。”他指出，为了达到这一目的，应当诚心实意关心店员。“为此，我拿出50%的时间关心他们，我的合作者可以随时找我。我们没有严格的行政管理等级，这显得有些混乱，但可以产生创造性。我经常同我的人——商店的支柱保持联

系。”他根据工作效益给店员以奖励。

王氏家族在乔里略斯承租的特大型梅特罗超级市场，从一开始就取得了成功。目前已售出2.7万张折扣卡，而且顾客流量与日俱增。这家大市场有80个收款处，有可停1500辆汽车的车场。无疑，高额投资、高效益和在工商界的领先地位，使埃拉斯莫·王荣获了1992年企业家称号暨秘鲁企业管理委员会的嘉奖。

破彼之破

破彼之破 语出《兵经百篇·累字》：“我以此制人，人亦可以此制我，而设一防；我以此防人之制，人亦可以此防我之制，而增设一破人之防；我破彼防，彼破我防，又应增一破彼之破。递法以生，踵事而起，深乎，深乎！”这段话提出了一个重要的谋略思想——“破彼之破”。

三井物产的益田孝，获得国营的三池煤矿的销售权后，就一直效力于煤的出口，期望以这种方式带来好业绩，以带动三井的成长；但是三菱的第二代领导者崎弥太郎也看准了这一点，也想获得三池煤矿。当时，日本内阁会议决定公开招标，价钱提高了100万，三井当然无法负担，于是人们预测三池煤矿必定会属于三菱。

可是，益田孝并不死心，三番两次地找三井银行会谈，说明三池对三井物产公司的重要性，并且为了借100万元，他不惜用自己个人的私产做抵押。就是这样坚定的诚心，终于感动对方，并且愿意做益田孝的保证人。然而，100万元的保证金虽然借到了，但到底该用多少钱去投标呢？既要低价格得标，又要考虑对手三菱集团的价钱。

最后益田孝决定以三井的名义投410万元，用另一个名义投420万元，但他又想：三菱投455万元的可能性很大，投一个455万元吧！不过，三菱恐怕也会推测到自己的投标额，于是又加了0.5万元，成为455.5万元。

决定命运的日期到了，开标的结果，最高的由一个默默无闻的人得标，标价为455.5万元。次高的是京都一个富商的455.27万元。第三标也是个默默无闻者，价钱是427.5万元。第四高标才是三井名义所投示410万元。

事实上，第一标和第三标都是益田以假官名去投标的。假如三菱所

投的价格比第三标低的话，益田会安排第一标将三池让给第三标。但是第二标是三菱用假名所标的价格，因为他们猜测三井会投455万元，所以加0.25万元，但是或许三井也料到这一点而出同样的价钱，于是又加了0.02万元而成为455.27万元。就这样彼此互相揣测对方的心理。

这种战斗可怕之处就在于彼此都工于心计，三菱预测三井的想法，而加上200元，益田也将计就计，彼此都是“以诈立，以利动”来策划战事，形成了激烈的竞争局面。

虽然数年后，三井依然很穷困，但凭着坚毅不挠的决心，终于使三井的业绩逐渐转好。最后，使三池成为三井的宝库。根据1932年的朝日新闻报导，三池煤矿的年产量平均是300万吨，年获利在10亿元以上，而且1932年以后，三池又生产了黑钻石。

三国时的诸葛亮说：“先计而后动，先知而始战。”商业竞争同样需要计谋，工于心计才能在激烈的商业竞争中立于不败之地。

起死回生

起死回生 《国语·吴语》：“君王之于越也，医起死人而肉白骨也。”医起死人肉白骨：把死人救活，使白骨再长出肉来。掌握起死回生之术的企业家，古今中外首推亚科卡。他使克莱斯勒汽车公司起死回生的历程，堪称企业史上光辉的典范。

克莱斯勒汽车公司成立于1923年。第二次世界大战初期，它仅次于通用汽车公司，一度在美国汽车业坐过第二把交椅。五十年代以后，被福特汽车公司赶上，退居第三位。进入七十年代以来，屡遭不幸，1970年至1978年竟有4年亏损，1978年至1981年累计亏损竟达35亿美元。1979年石油危机再起，美国经济疲弱，它再度亏损11亿美元，创美国有史以来最高亏损纪录，积欠债务总计48亿美元。财源告罄，负债累累，蚀本惊人，买卖冷清。美国历史上最大一桩破产事件迫在眉睫。

就在克莱斯勒公司即将声败名裂之际，美国汽车城底特律传出另一惊人新闻：福特汽车公司总裁李·亚科卡因与董事长亨利·福特二世不和而愤然辞职。克莱斯勒公司终于捞到了一根救命稻草，立即聘用亚科卡为总经理。

亚科卡在克莱斯勒四面楚歌声中走马上任。1979年9月中旬，亚科卡正式向政府呈文，申请12亿美元政府担保贷款。11月初，政府向国会提出给予克莱斯勒公司15亿美元联邦政府贷款保证的提案。有史以来，联邦政府向私营企业提供最大一笔贷款保证才2.5亿美元。一时间，非议、责难、反对、舆论哗然，德高望重的经济学家、地位显赫的政府官员、为数不少的国会议员，群起而攻之。汽车业同行的反对声更为激烈，通用汽车公司董事长更直截了当地提醒华盛顿人士对克莱斯勒汽车公司给予特别照顾时，不要忘记这是一个围绕竞争而建立的市场经济。面对墙倒众人推的逆境，亚科卡发起了一场规模庞大的公共关系广告活

动。在另一条战线上，由华盛顿分公司组织一个大规模的经销商游说议员的活动。用计算机计算了每个选区中与克莱斯勒汽车公司有业务往来的材料供应厂商和经销商的情况，并把计算结果打印成表，发给每位议员。这一系列的活动使人们认识到，如果不支持这一提案，将引起波及全国的连锁反应，50万~60万直接或间接为克莱斯勒汽车公司服务的工人失业；4800家经销商和2万家供应商连带受损，克莱斯勒公司在国内市场的销售份额将被外国进口车取代，美国外贸赤字为此增加21亿美元；政府在2年内多支出27.5亿美元失业津贴和其他救济款项，议员们更会失去数字庞大的选票。12月21日，国会终于通过巧亿美元担保贷款提案。

亚科卡认为：“说到底，全部企业活动可以归结为三个词：人、产品和利润。人是第一位的，没有一个优秀班子，其他二者就谈不上。”他曾大声斥责：在克莱斯勒的队伍中，人人不务正业，这是我从来没有见过的，那些副总裁没有一个称职。在3年内，亚科卡辞掉35位副总裁中的33位，也就是平均每月1位。当亚科卡到克莱斯勒上班时，随身携带着在福特公司的笔记本，其中记下了几百名福特公司经理主管级人员的经历。亚科卡不拘一格地任用这些人才，在克莱斯勒公司组建了一个强有力的能人班子。

在这个能人班子推动下，对企业进行各方面的重大改革。

调整企业结构，把设在澳大利亚的企业卖给了三菱，把在委内瑞拉的企业卖给通用汽车公司，把设在巴西和阿根廷的企业卖给大众汽车，设在欧洲的企业卖给普济澳公司，克莱斯勒只保存在美国、加拿大、墨西哥的企业。原有52家厂中，关闭、变卖其跨国厂股份和海外装配厂16家，合并转产4家。其中的坦克工厂有很光荣的历史，全世界最好的M-1坦克也由它生产，尽管这样，亚科卡还是忍痛以3.48亿美元把坦克工厂卖给了通用动力公司。通过一系列的企业结构的重大调整，使克莱斯勒公司能够把有限的资源集中于经营小客车和卡车，以其精干的高效率投入竞争。

调整人力资源。1979年和1980年克莱斯勒公司两次解雇了数以千计的工人，节省近10亿美元开支。随着这几次解雇，撤消了多层次的管理，减少了参与决策层次的人数，公司的运作效率更高。1979年8月，亚科卡立下军令状，在公司重新赢利之前，他个人放弃每年的奖金。1700名高级职员减薪10%，级别较低职员减薪2%~5%，普通职工暂时冻结福利，延期增加工资，在此感染下，股东们同意冻结红利。据统计，克莱斯勒通过冻结工资、红利、股息等手段，仅1979年就减少6.5亿美元开支。高昂的劳动力成本是造成美国工业竞争力衰退的重要因素，亚科卡的措施正是针对了这一要害。

强化库存管理。亚科卡屈尊就教，采用日本式“及时进货”制度，在关、停、并、卖和调整企业结构的同时，考虑工厂布局相对就近，相对集中，并对各种车型的零件实行通用化，每年由此节省库存费用约4.5亿美元。汽车成品库存更是压缩重点，过去被称为“销售库”的成品库存方法等统统被废除，1982年公司库存价值下降到12亿美元，一年之间陡降60%。

改革预算制度。过去，克莱斯勒公司属下各厂都根据自己的产品成本拟订内部预算。工厂成本水平只能与该厂历史水平比较，而没有跟整个汽车行业比较，造成竞争力低下。1981年起实行新预算制度，各厂必须把自己的产品成本与外购外协同类产品成本加以比较来制订预算，促使成本费用向行业最低水平看齐。

亚科卡强调：降低成本还不能彻底挽救企业，产品的品种和质量是创造奇迹的更重要因素。亚科卡起用汽车市场的行家里手约瑟夫·坎帕纳分管市场调研工作，组建一个60人的市场调查小组，一年后，小组扩大至125人。果然不负众望，在汽车业同行始料不及之时，率先生产敞篷汽车。

敞篷汽车曾经历过“三十年河东，三十年河西”的变迁，1976年4月21日，底特律市长甚至为“最后一辆敞篷汽车”举行告别仪式。从此，社会上普遍认为，敞篷汽车被送进历史博物馆。然而，亚科卡看准

人们渴望重新敞篷兜风的时尚。作为试验，亚科卡改制了一辆，整个夏天开着它，开着其他车的人在路上紧追不舍，赶上来追问是哪一家制造，在哪儿出售。1982年，“道奇400”敞篷汽车捷足先登，当时人们估计，市场需求最多不超过3千辆。不料，竟一气售出2.3万辆。没多久，通用汽车公司和福特汽车公司都各自推出自己的敞篷车，这一次，他们也得只好步克莱斯勒公司的后尘。继“道奇400”型敞篷汽车后，克莱斯勒公司在1981年推出了一种完全新型的T1巧型微型面包车。当亚科卡向美国的商业学校学生讲话时，经常有人提问：“作为一个生意人，你怎么能在要破产时把7亿美元提前3年投入生产微型面包车呢？”亚科卡总是回答：“我连眼珠都当掉了，为朋友再花7亿美元又算得什么？”亚科卡正是以这种大无畏精神赢得了每年80万辆微型面包车的市场，《幸福杂志》称它为当年十大最新产品之一。亚科卡的另一杰作是K型车，它采用全新的前轮驱动，是底特律第一种能容得下一家六口而又能保持轻车身的省油车，每加仑汽油在公路上可以跑41英里。它比通用汽车公司的X型新车还略胜一筹。为与通用汽车公司的X型汽车进行一场艰苦的价格战，把K型车的基型价订为5880美元，而通用汽车公司X型车的基型价为6720美元。等到K型车开始被买主接受以后，再推出自动变速、丝绒弹簧座、电动窗户等附件。K型车终于占据了小型车销量的20%以上。在此基础上，克莱斯勒公司采取关键部件一体化、车型品种多样化的方针，以前轮驱动的K型车为基本模式，不同产品使用相同的基本部件，在车体风格、性能等方面标新立异，占用资金降至最低，新产品却层出不穷。

为了改变克莱斯勒公司一向的恶劣质量，亚科卡把已经退休的汉斯·马提阿斯请出来当质量管理顾问，建立了“质量圈”，由劳资双方共同签订了《美国汽车、飞机、农业机械工人联合会——克莱斯勒汽车公司董事会质量纲要》。这个纲要写道：“我们可以对其他问题争论，但是对质量问题我们决不互相争斗，质量不能同讨价还价的交涉混淆起来，不能用通常劳资对立谈判的妥协办法来解决。”虽然整个公司处处

削减开支，唯独质量管理部门例外，在各制造厂中增加250名新人加强质量管理，把整个制造系统结合成为一个优质生产系统的整体。这些努力使克莱斯勒公司成为世界上唯一提供保用5年或5万英里证书的汽车公司，克莱斯勒公司的产品质量已赶上或超过任何美国制造的汽车。

为扭转克莱斯勒公司的销售颓势，亚科卡做出了一连串惊人之举。1979年3月1日，亚科卡在纽约举行记者招待会，宣布招到一支非常重要的生力军，以凯尼恩埃克哈特公司取代了克莱斯勒公司原来的两家广告经纪人物鲁比肯公司和BBDO公司。这是广告史上最大宗账户变更，是一项事关1.5亿美元的决策。亚科卡声称：“为了扭转我们公司状况，我们必要时敢于采取大胆行动。”当时的凯尼恩埃克哈特公司一直都是福特汽车公司的广告代理商，并且还有7500万美元在福特汽车公司的账户上。这次业户关系转变的通告，事先作了非常周密的部署，只在公布前2小时才让福特公司知道，而且谈判的全过程在整个底特律城都没有人知道。凯尼恩埃克哈特公司加入克莱斯勒公司后作出的第一项决定是恢复克莱斯勒的“道奇”卡车的公羊标志，并且加上宣传口号“道奇卡车和公羊一样壮实”，迎合顾客要求卡车结实、牢靠、耐久、实用的需要。不久以后，克莱斯勒的卡车在公众心目中和福特、雪佛兰并驾齐驱。凯尼恩埃克哈特公司还为克莱斯勒公司推行“退款保证”销售方法：买车后30天内，顾客因任何理由不喜欢此车，可开回来，公司保证退还款项。整个底特律都认为这是傻瓜的所为。但是出乎抱怀疑态度的人意料之外，事前公司估计有1%的买主退款，而惊人的是，退款的买主不到0.2%。

到1982年，克莱斯勒还清13亿美元的短期债务，还结余现金11亿美元；1983年，又提前7年偿还巧亿美元政府担保贷款，获纯利9.25亿美元，大大超过克莱斯勒有史以来的最好纪录。当时的美国财长里甘高度赞扬：这证明了克莱斯勒公司所取得的非凡结果。当年的盖洛普民意测验结果表明：亚科卡是美国最受人尊敬的经理，甚至有不少人提议，让他参加总统竞选。克莱斯勒终于绝处逢生，从破产边缘站立起来，克莱

斯勒这只快要沉没的巨轮终于又再扬起胜利之帆。

损己益人

损己益人 通常人们都知道，“损人利己”，是一种小人运用奸诈手段。正相反，“损己益人”，在本义上讲，使自己受到损失，使他人得益。最后益为已得。有抛砖引玉的功能。《易经·益》“君子以见则迁，有过则改。”意思是说：“君子见到他人比自己优秀善良，就应毫不迟疑，像风一般立即追随，自己有过失，就应当毫不忌惮，像雷一般果断改过。”使自己获得增益。

古往今来以诚心诚意助益他人，必然就会得到诚心诚意的回报并获得信任与支持，就可以加强团结，集中力量，成就大事。

在当今瓜果市场上，人们常常可以听到商贩在不断的叫卖“先尝后买”。在百货商行中也有类似现象。几双不同样式的鞋放在柜台下面，购买者，无论是否中意，都可以试穿一下，实行三包，合适即购。现在电器商店出售的电视机、录音机、电冰箱，很多厂家都终身保修。当然消费者得到宽慰和满意，对于那些厂家和经营者是先小损而后大益。

有一家华夏高档餐厅，在1985年至1987年三年共赢利30万元，而在附近的一家投资很小的便餐厅一年就赢利10万元，大小对比，小者胜大。在此同时华夏高档餐厅红了眼，他们采取了损己益人的手段，凡是在此厅便餐者，加一个中等菜和一瓶白兰地，保证顾客满意。而后又在车站特设接待客宾的轿车。这样损己可益了顾客，在年终结账时赢利了25万元的红利。这个受益真是令人震惊。

在商品经济中，生产厂家、经营者和消费者三者的利益是一致的。厂家和经营者为了提高信誉和影响，以“诚招天下客”，在利益方面适当做些让步，以达到损小而益大的目的是完全必要的。顾客就是上帝，在商品竞争日趋紧张的今天，谁赢得了顾客的心，谁就赢得了市场，赢得了滚滚不断的财源。而要做到这一点，“损己益人”是一个有效的经

营谋略。“吃小亏赚大便宜”讲的就是这个道理。

栽花引蝶

栽花引蝶 是利用本地特色产品，开设专业市场，吸引四方客商，搞活流通的经营谋略。

苏州市吴江县盛泽镇，是“日出万足，衣被天下”的绸乡古镇，1986年10月11日起在这里创建了东方丝绸市场。整个市场占地面积62000平方米，建筑面积23000平方米，场内设丝绸化纤面料、化纤原料、纺机纺配、服装、小百货等5个商区，共有577家国营、集体、个体商店经销2千余花色品种的商品，建场4年销售总额达15亿元。

花香引得蝶飞来。专业市场要能引来四方客商，关键就在“花”香。“花”香，首先得有质优价廉的特色产品。盛泽镇是历史悠久的丝绸之乡，生产工艺成熟，品种优而多样，加上前店后厂流通环节少，价格优惠，中低档产品很受内地消费者欢迎，日均接待各地客商两千多人。同时需要有优良的配套服务。东方丝绸市场配设食、宿、行、运等多种服务设施和交通、邮电、金融、丝绸技术咨询、消防等服务系统，工商、税务、公安都进场设点办公，使客商进得来、留得住、出得去，货物运出去畅行无阻，甚至可以从盛泽直接托运到东北最大的服装、面料市场——辽宁海城西柳市场。

开设专业市场栽花引蝶这一谋略，有利于搞活流通，发展经济，其作用有五：带动地方经济的繁荣；对农副工产品的生产经营起导向作用；促进当地城镇的建设和第三产业的发展；解决农村多余劳力的出路和城镇待业人员的就业；培养了一批经营人才，促进市场经济的发育。正因为此，开设各种专业市场已成为许多地方采用的一种经营谋略。以苏州市而言，就有常熟招商场、渭塘珍珠市场、正仪水产品夜市场等几十个主要经营农副产品、工业产品和生活生产资料的专业市场。

珠联璧合

珠联璧合 “珠联璧合”语出《汉书·律历志上》：“日月如合璧，五星如连珠。”北周庾信《周竞州刺史广饶公宇文公神道碑》：“发源纂胄，叶派枝分，开国承家，珠联璧合。”璧：平圆形中间有孔的玉。珍珠串联在一起，美玉聚合在一块。比喻出众的人才或美好的事物汇集一处。此处指企业联合为一种别具经济特征的科学形式，发挥现代化企业大生产的作用。

榆次液压集团是以全国液压行业大型骨干企业榆次液压件厂为主体，联合全国16个省、市40余家液压专业制造厂和有关院校科研单位组成的山西省第一个实行计划单列和资产经营一体化企业集团，改变了原有的隶属关系和各种管理渠道，对生产要素进行优化组合，逐步实现专业化生产。他们十分重视理顺和正确处理好有关方面的关系，以利实现规模经济：一是理顺内部关系，集团总部努力为企业服务。集团在制定实施细则时，确定了“宜统则统，宜分则分，统分结合”的原则。集团总部承担单个企业难以进行的工作，开展单个企业难以承受的生产经营活动，重点抓好经营决策、规划改造、技术引进、产品开发、人才培养、市场开拓等重大工作，逐步形成投资、利润、成本、技术开发、人才培养、市场信息中心。二是理顺外部关系，积极争取有关领导部门的支持，以工作求发展，以工作求支持。集团认真做好自身的工作，组织编制了山西省液压工业“七五”发展规划，组织成员企业引进了四项制造技术，组织成员企业克服了资金、原材料、电力紧张和市场疲软等五大困难。集团的工作和发展情况及时向有关部门汇报，使其了解集团的情况和问题，便于指导和帮助集团工作。成员企业尊重属地政府的有关行政管辖，取得属地政府和企业原主管部门的配合和支持。1991年上半年完成产值3530余万元，为全年计划的54%。

榆次液压集团公司总经理认为：“企业集团改变原有的隶属关系和各种管理渠道，实行计划单列和资产经营一体化。对集团经济发展，对新事物、新工作认识、了解和探索，及时‘协调’，建立、理顺和正确处理上下左右有关方面的关系，得到地方的配合和支持，提高企业集团的凝聚力，拓展扩大集团产品领域和服务领域，必然会显示出‘辉煌’的生命力。”

集团公司是跨地区、跨城乡、跨行业横向经济联合的最优化组织，如同“兵无常势，水无常形。”纵横16省市40余家企业与单位组成集团，推动经济联合，实际上是一种生产力的“聚合”。“聚合”后的生产力超过原有生产力的总和，这种无需催化剂投入的“聚合”，产生一种“聚变”能量，使协作范围内促成科学知识、科技成果、科技人才、科技设备等大幅度提高，协调生产力布局和产业结构，促进了生产建设，提高了社会经济效益。

紧锣密鼓

紧锣密鼓 策划广告的谋略之一，其要义是“密集”二字，即在一个时间里围绕一种商品采用多样化的方式广而告之。这一谋略运用得当，可以使商品促销一举成功，也可以面对强手战而胜之。

“健力宝”饮料以“东方魔水”著称于世，亚运会、奥运会等重大赛事，它无不慷慨解囊，实力堪称雄厚。然而在1992年夏季，它在山西的“统治地位”却被以往声名远不及它的“椰岛牌芒果汁”摇撼得岌岌可危。导致这一变故的即是太原市“彩虹九姑娘商店”采用的紧锣密鼓的广告谋略。“彩虹九姑娘商店”是山西汽车制造厂下属的一家小店，因草创自9位姑娘之手而得名。1992年初，“彩虹”店成为海口椰岛饮料公司山西地区的总代理后，面对“健力宝”这样的强手，“九姑娘”紧锣密鼓地展开了广告宣传。首先，设置了精美的文化袋、宣传牌，使之成为无数个小小的活动广告；接着，租用一架飞机飞临太原上空，银白的机身下涂上“椰岛芒果汁彩虹九姑娘山西总代理”15个大红字，引起了轰动效应；不久，一支“迎亲”队伍吹吹打打在太原主要街道和繁华商业区招摇过市，抬轿的坐轿的浑身披挂，皆与“椰岛牌芒果汁”相关，引得无数市民驻足围观。这么密集的广告宣传，使得“椰岛牌芒果汁”在整个夏季争得了山西饮料市场的“半壁江山”，连财大气粗的“健力宝”此时此地也只好瞠乎其后。

现代商品广告不但是一种手段，而且更是一种艺术。“彩虹九姑娘商店”采用的文化袋、航空广告、“迎亲”队伍都很具艺术性，因此吸引了众多的入们观赏，并由观赏而引发购买欲望，这样就达到了促销的目的。

倒行逆施

倒行逆施 语出司马迁《史记·伍子胥传》：“子胥答曰：“或日暮途远，吾故倒行而逆施之。”即是要打破常规，从反面着眼，以求得事业的胜利。对企业的经营与管理，正需要这种“逆反”思想，无数事实，也恰恰证明了这一点。

二次大战期间，一位制造船舰的工程师把由下而上的焊接施工顺序，改为由上而下，结果显著地改善了焊接工的劳动条件，造船的速度与质量也大大提高了。如美国通用电器公司有位工程师，从电灯照明都是自上而下发光得到反向启示，设计了一种由下发光，再经天花板反射的新方式，产品经试用，独具柔和自然感，因而大受欢迎。

成功是对聪明者的奖赏。企业经营最忌平庸呆板。步人之后，随风起哄者，只会焦头烂额；独辟蹊径，出人意表者，则往往“歪打正着”。例如美国开发西部时代，有个农村少年随着数万名采金者涌向一条山谷。当时，人们只想到从山里抱回点什么，而这个少年却独独想到了该向山里运送点什么。于是，他毅然“舍金求水”，干起了运送白开水进山出卖的营生。当许多人还没来到金子时，他已赚了大笔金钱。后来，他因而发展成为全美肉类加工业的巨富。

又如，西方有一家临街餐馆，其店主也曾巧妙地利用了人们的逆反心理，而使该餐馆获利不少。他在店门前放一大桶，上面赫然写着“不得偷看”数字。但逆反心理驱使人们偏要上前看个究竟。原来，里面又有一告示，告示曰：“店中啤酒，每杯一元，价高物亦美。”于是，好奇心驱使人们又纷纷走进了餐馆。

当然，经营中的逆反思维与行为，绝非一味地“倒行逆施”，而是一种以退为进、化负为正的艺术。

借人抬价

借人抬价 巧借名人的暗示来抬高自己或自己的所有物的价值。

春秋战国时，有次苏代要游说齐国，在见齐威王之前，他先给淳于髡讲了这样一个故事：“有个卖骏马的人，接连三天早晨站在市场上，而无人问津。他就去见伯乐说：‘我有匹骏马想卖掉它，接连三天早晨站在市场上，没有哪个跟我说一句话，希望先生能绕着马细看一下，离开时回头再瞅一眼，请允许我献给你一天的费用。’伯乐答应了，于是第二天伯乐就绕着马仔细看，离开时又回头瞅了一眼，结果这一天马价竟涨了十倍。现在我想把骏马送给齐王看，可是没有替我前后周旋的人，先生有意做我的伯乐吗？”淳于髡愉快地答应了苏代的请求，入宫劝说齐王，齐王非常高兴地接见了苏代。

运用这一谋略，要在“借”字上下功夫，要借的十分隐蔽巧妙，不留痕迹，不授人以柄，又要达到借的目的。

清朝时有个中医叫叶天士，吴县人，医术精明，医德也非常高尚，可是医运不好，他名气虽大，但是来求诊的病人却少得可怜，生活都受到影响，比起当地的那些门庭若市的行运庸医来，真有天壤之别，因而终日愁眉不展。有一天，张天师到吴县来。张天师是画符摇铃以捉牛鬼蛇神为生的，握有无上权威，连皇帝都要敬他三分的，老百姓就更奉若神明了。叶天士灵机一动，便去求见张天师，把自己的本领和遭遇一一告诉，请张天师帮帮忙。张天师嘱他于某月某日某时乘船在某一桥下经过，要准时，不可过早过迟，如误了时刻便是自误。到了那天某时，叶天士如约坐船在某桥下经过，张天师坐着轿子也刚到了桥边，见叶天士的船正摇到桥底，连忙叫停轿，匆匆下轿朝桥下的船作揖致敬，他的一举一动，都给同行的和看热闹的人看见了，觉得非常奇怪，问他是什么缘故？张天师便告诉大家：“刚才碰到一位天医在桥下经过。”就因这

句话和这一举动，大家都认为叶天士是天医下凡转生的，于是便一传十、十传百，很快传开，叶天士的生意突然好起来，名气也越来越大了。

借人树威

借人树威 世界上有不少产品都是这样，不知默默无闻地存在了多少年，偶然一次经名人推崇、使用，便身价倍增，名扬海内外。这些产品的功能，在名人使用以前已经存在，并非是名人使用时刹时提高的，为什么同一产品在这前后身价就大不一样呢？这就是“借人树威”的缘故，借名人作了广告、宣传，树起了威信，提高了自己的身价。为什么“借人树威”能有这样大的威力呢？因为在普通人的思维中，有这样一种心理习惯：名人推崇、赞赏的东西，也一定是名东西，质量、性能也一定过硬，无需再去怀疑、等待、考验。同时社会上也存在一种模仿名人的风气，名人用什么，我也用什么；名人穿什么，我也穿什么。名人用过的东西，不但能引起人们的重视、青睐，而且很可能在社会上引起购买热。所以，在今天商品日益丰富竞争日趋激烈的情况下，生产厂家常常采用这一谋略。借名人来扬名树威，提高自己产品的知名度，扩大市场占有率。这种现象，在西方资本主义国家更为严重。西方资本家为了让自己的产品吸引顾客，引起抢购，常常不惜一切代价花钱雇用名人、明星使用自己的产品，借名人出名。德国的阿迪达斯公司、美国的礼维公司就是使用这一谋略的老手。

德国阿迪达斯公司每生产一种新产品，都要请世界体坛明星穿着它参加比赛，为了让明星心甘情愿地使用它的产品，还赏给明星数目可观的报酬。1936年柏林奥运会时，阿迪达斯把刚发明的短跑运动鞋送给夺标有望的美国黑人欧文斯使用，结果欧文斯一连夺取了四枚金牌，阿迪达斯的鞋也因此名声大振，畅销世界各地。1982年的西班牙世界杯足球赛上，在24支参赛队中，有13支队身穿阿迪达斯球衣，8支队穿阿迪达斯足球鞋。决赛时，场上有四分之三的人员（包括裁判员和巡边员）都穿有阿迪达斯的产品，就连决赛用的足球也是阿迪达斯公司制造的。阿

迪达斯公司，因这次比赛大出风头，在世界体坛广为人知，它的产品成了世界体坛时髦的抢手货。

阿迪达斯不但拿产品馈赠体坛明星，还拿出产品馈赠给各界人士。仅1985年一年，该公司馈赠的现金和产品总额就达3000万美元。它还在该公司总部别出心裁地设了一座世界上唯一的运动鞋博物馆，专门陈列体坛明星、能手穿过的阿迪达斯运动鞋。其中，有欧文斯穿过的钉鞋，拳王阿里穿过的高统拳击鞋。当许多著名运动员来博物馆参观时，公司免费给予招待。名人为阿迪达斯带来了更大的名气。

美国礼维公司曾成功地利用电影明星宣传该公司生产的牛仔裤。公司宣告，谁设计的牛仔裤能打入电影圈，穿在好莱坞明星身上，谁就是成功的设计师。公司将广告费主要花在电影明星身上，请影星穿着礼维公司的牛仔裤演电影、电视。美国著名影星马龙·白兰度、詹姆斯·迪安都曾多次穿牛仔裤演出，掀起了阵阵“牛仔裤热”。美国礼维公司的牛仔裤因此在美国走俏。

“借人树威”这一谋略，如果能有效地采用，确实是一条捷径。德国阿迪达斯公司的足球鞋、运动衣如不是让明星在比赛场上使用，世界上能有多少人知道世上有一种阿迪达斯足球鞋，运动衣，又能有多少人购买呢？“借人树威”这一经济谋略。如果恰到好处地使用，就能为企业、个人带来说不尽的好处。

借风行船

借风行船 优质的产品必以先进的科学技术为基础。没有高技术，就不可能有走在前列的优质产品。但是，经营者不可能在发展科技上投入过多的力量。为了取得高技术产品，可以在别人取得研究成果或试验成功之后，加以引进，再迅速打入市场。这是借科技之东风，行经营之航船。

日本是高科技领先的国家，商品经济繁荣，然而在引进先进技术上仍肯花本钱。近20多年间，共引进2万多项先进技术和管理经验，花费的资金只相当于研制国家为此花费的1/30。再比如，巴西有丰富的资源，但缺乏开采加工技术。为此，巴西专门成立技术引进机构，制订保护引进政策，每年引进上万件专利技术，从而推动了技术的发展。1964年，巴西人均国民总产值为692美元，到70年代末期已达到1600美元。

在社会主义国家，可以充分利用计划经济的分工协作的优点，互相利用优势，避免重复劳动。70年代末，国内自行车行业形成一股“小轮车热”。1981年，全国有数十家自行车厂生产小轮自行车。由于产量大、质量差，销售由畅转滞，许多厂家纷纷转产，唯独上海自行车四厂生产的“飞达”牌小轮车在市场上供不应求。其重要原因之一就是“飞达”牌小轮车价格合理、质量精良，深受欢迎。原来，在小小的“飞达”车上，装备了许多名牌产品，比如有“钻石”牌飞轮、“新华”牌脚踏、“K”字牌辐条、“红星”牌链条、“海狮”牌钢珠，可谓“明星”荟萃，优势十分明显。

鄂西北山区有座狮子山，山上的石头奇形怪状，质地松软。当地农民用钢钎、锤子开凿下来，送到城里去卖，6元钱一吨。“好价钱！”城里人大为欢迎。农民因而一年收入15000元。后来农民们发现，城里人用这种石头垒成假山，1吨可得工艺费七、八十元，于是他

们也学着垒假山，1吨石头从6元提高到80元。他们又去北京考察，发现山上产的沙积石1公斤竟值好几元钱。眼界打开了，这些农民更加珍惜乡土资源，他们研制的“电子超声喷雾盆景”，每盆卖260元。如果山里人总是靠石头赚钱，那一座宝山很快就会被卖完。现在，他们搞“尖端产品”，既保护了资源，又赚了大钱。

借机生机

借机生机 “借机生机”从成语“借题发挥”引申而成。清吴趸人《痛史》第七回：“我触动起来，顺口骂他两句，就是你们文人说的，甚么‘借题发挥’的意思呢。”意思是假借某事为由去做其它的事。这里喻借别人成功或失败之机，生出一种新的成功的机会与办法。

山西省原平起重运输机械总厂为了缩小厂技术水平、产品水平与国内外水平的差距，加速企业技术进步，以“整体优化、局部超越”的系统思想不断地从定性和定量上解决企业整体过程中的系统问题，促进企业的进步。首先在技术引进上进行“突破”。从1983到1990年用于技术引进和技术改造的投资近500万元，采取了外引技术与国内攻关和开发创新相结合的办法提高企业技术水平，先后引进英国麦克公司的托辊设计制造技术及关键设备，投产后年增效益30余万元；引进西德考茨公司的防爆下运带式输送机设计制造技术，参加全国性招标，中标6次，产值达1500万元，占当年总产值的51%。1989年又与西德奥托公司签订了引进皮带扣钉扣机技术，投资28万元，可年增效益20万元。现在，该厂已形成以局部超越为特点的技术优势，推动新产品的销售量，工业总产值连年递增。技术设备在全国同行业厂家中的地位和竞争实力显著提高，厂产品已发展到4个大类、19个系列、58个品种、362个规格，行销全国27个省市，并有两种产品出口创汇。

随着国家经济政策的改革开放，企业原有的弱点和与形势发展的要求反差增大。作为企业决策者的谋略来说，要适应这种环境与形势的发展，就需要适时地确立经营的方向，确立经营的战略战术。象原机厂一样，审时度势，认识到自己的不足之处，确立了“借机”引进国外的先进技术和先进经验，得到“生机”来弥补自己的短处，消除了现存的差距，达到技术“局部超越”。这样能比较快地获得成效，可以省去从头

摸索而消耗的时间、人力、物力去重复他人劳动的过程。当然在这个过程中不是照搬，而是要超越；不仅仅满足于学来的先进技术，而是要结合本企业实际，把对方产品的优点汲取过来，选择高起点，着力于创新发展，形成自己产品的新特点，“超越自我”，达到国际水平，力争跨出国门，走向世界。

借花结果

借花结果 与科研单位和大专院校合作或建立联系，争取成果转让，或进行新产品的试制等。

在缺乏技术和人才的落后地区和中小企业，运用这一谋略尤见奇效。江苏某县有个分析仪器厂，规模小，300多人，无一名专业技术人员。企业濒于停产，要想起死回生，必须开发新产品。于是他们放眼于整个社会，借用科研院所、大专院校的“花”，与他们搞合作，接受成果转让。很短时间，效果就出来了。他们与全国200多个科研院所、大专院校建立了联系，与其中40多个单位合作研制成功几十种新产品。比如离子选择电极，就是他们利用沈阳一家研究所的研究成果生产出的新产品。其中的敏感膜，是关键部件。就这一个部件，行家估计，一个教授带几个研究生，也要用几年时间才能研制成功。而该厂借用研究所的成果，仅用4个月时间就投入了批量生产。还有一种甲离子选择电极，也是该厂与中国科学院兰州化学物理研究所协作研制成功的，得到了中国科学院的发明奖。1980年，我国的一位电分析专家赴捷克参加一次国际学术会议，回国后搞出了一台新极谱仪的原理性样机。该厂闻讯而动，很快与这位专家联手协作，对这台样机进行改进，使之批量生产，前后不到3年时间就投入市场，支援了四化建设，又取得了很好的经济效益。由于该厂善于借各方之“花”，很快就结出了丰硕之果、不但彻底摆脱了被动局面，而且很快就跻身于全国电分析仪器行业的骨干企业之列。

在农村的致富过程中，不少农民的“请财神”、“抱财神”，更是借花生果的生动体现。山东招远县的一位农民企业家，聘请了一位加拿大的玻璃专家到自己的工厂，进行技术培训，传授先进的玻璃钢制作技术，决心使自己的产品达到国内先进水平，进而打入国际市场。

当今之世，借知识之花、技术之花、科研成果之花结发展经济、增加效益之果，已蔚然成风。运用这一谋略即收奇效的也比比皆是。

借鸡生蛋

借鸡生蛋 现代经济生活中，在自身经济实力不足的情况下又要发展自己，有时可以负债经营，借得钱来，组织产品，投资生产，赚回钱来，发展壮大自己的实力。这种经营谋略，人们称之为“借鸡生蛋”。

中国深圳赛格集团在1985年夏开创之时，就是负债经营的。他们从外商手里拿回订单，在深圳和内地组织生产，吸收国外先进技术、生产线和管理方法，3年新增值10亿多元。

中国仪征化纤工业联合公司也采用这一经营谋略，于1982年负债7亿元建立公司。一期工程试生产和投产4年，就创利税13.3亿元。从投产之日起，日付利息达32万元，但公司职工满负荷生产，一天就创利税110万元。

我国一些行业从海外借钱再在海外投资，也是运用这种谋略来发展经济的。

现在，即使在非洲最偏僻的角落里，饥肠辘辘的游客也可以吃惊地看到有人向他们介绍广州米饭、烤鸭，甚至还有鱼翅汤。中国菜肴逐渐在整个非洲大陆崭露头角。在布基纳法索，中国政府投资3万美元，开设了一家餐馆。这是一个在国外进行投资的雄心勃勃的政策的一个方面，其总数已达7亿美元，包括526家合资企业。

中国人在自己的经济困难的阶段竟还可以在海外进行投资，人们对此着实吃惊。据贸易部统计，资金来源于一些国际银行的借贷：“我们向国外借钱，为的是在国外赚钱！”

在香港，1000多家受我国政府控制的企业在那里都获得了利润。这些赢利再被引入国内的经济循环中。

世界闻名的美国麦克唐纳快餐，老板雷蒙德·A·克罗早年曾经当过食品机械厂的推销员，他立志要改革快餐服务，却连办一家快餐馆的

资金也没有。为此，他搞了“借鸡生蛋”之术。他要求留在麦克唐纳兄弟的快餐馆里工作，当一名店员。他既当店员又兼做食品机械厂的推销工作，并把推销收入的5%让利给快餐馆。麦克唐纳爽快地答应了克罗的要求。

克罗在麦氏快餐馆不断把自己经营快餐的改革设想付诸实践。6年时间，克罗经验已非常丰富，新点子越来越多。于1961年以270万美元买下了麦克唐纳餐馆。又在不长时间内，捞回270万美元投资。80年代后，成为世界上最大的跨国食品企业，在全美和全世界有17000个快餐馆，公司雇员达12万人以上。

借物激欲

借物激欲 “需要即是畅销之母”，一项产品如能激发起人们强烈的需求欲望，就会成为畅销之物。高明的企业家善于实施借物激欲的谋略，引发消费者对本厂产品的购买欲望，使生意做得红红火火。

江苏省江阴市顾山有株红豆树，属于古稀之物。相传为南梁昭明太子萧统亲手所栽，其间还孕育了一个动人的爱情故事。唐朝著名诗人王维曾经为这红豆树作诗：“红豆生南国，春来发几枝，愿君多采撷，此物最相思。”红豆在中国是美好情感的象征物，在英语中意译为“爱的种子”，所以在世界上也是美和爱的标志。无锡市太湖针织制衣总厂钟情于“红豆”的潜在文化价值。借用“此物最相思”，开发“愿君多采撷”的针织服装，以“红豆”衣为载体，把水乡情意赠予海内外炎黄子孙。他们别出心裁地让中央电视台播音员身穿“红豆”服装播音，还为亚运会赠送了一万件“红豆”服让记者穿着采访，并采用了一些别的引销方法，引发人们的“相思”、“采撷”之情。结果，“红豆”衣迅速风靡全国，走向世界，国内遍布588个销售点，在国外同日本、德国、澳大利亚、香港、中东、东南亚等国家和地区的16个公司建立了业务关系，产品供不应求。

借物激欲，可以借“红豆”一类有情之物，也可以借“牡丹”、“熊猫”、“珍珠”一类珍贵之物，这类珍贵之物品位高雅，用作商标或者制成商品，也会激发消费者的购买欲望。常州市中华多宝保健品厂用水解珍珠生产中华多宝珍珠口服液，广而告之，“一天一支，健康美丽”，激发了人们的保健欲望，因人们竞相购买而生意兴隆。

借星烘月

借星烘月 借星烘月是一个经常运用在股票市场上的经济谋略。尤其是准备发售股票的企业，为了让自己的股票能顺利发行上市，常常借用这一谋略。

月亮在太阳系中并不发光，只是反射太阳的光辉，它借太阳的光辉和众多星星的烘托，使一个本来暗淡无光的東西变得在夜空中最为明亮，好像有无限的生命力。这些都是月亮善借周围环境的结果。这种谋略运用在股市上，就是要借助股市的牛气和股价轮翻上涨的有利条件，使自己的股票受益，成为股市紧俏股和抢手货。

采用借星烘月的谋略，关键要看准时机，在股市牛气十足、供不应求的情况下才可行，才有空子可钻，才能给人造成这种股票的前景美好，股价也会象老股票一样上涨的错觉，这才可以引导别人抢购，实现自己的目的。如果选择的时机不对，选择在熊市，那老股票尚且跌价，新股票更是无人问津，不但不会溢价卖出，反而还得折价发行，前景不十分美好。股票在发行时，如果能很好地利用这一谋略，确实能给企业带来很大好处。

1990年，深圳股市空前看好，牛气十足。发展股面额1元的股票在6月底卖到了24元，万科面额1元的股票卖到了7.5元，安达面额1元股票卖到8元。股价节节上升，上升速度之快令银行家、企业家、证券商咋舌。深圳国润小汽车公司看到股市行情这样大好，也想把自己的股票混进去大受其益。9月7日，未经有关单位批准，擅自向社会招股集资，非法集得股金339.3万元，9月10日受到特区人民银行和深圳市工商局查处，《深圳特区报》给予了批评。按说在党报上公开揭露这家公司的违纪行为后，购买了这家公司股票的人（或单位）应该是找国润小汽车公司退股，或者从查处起，没有人再买这一不合法股票。相反，过了两个

月，国润小汽车公司的股票股民们仍然照购不误。《深圳特区报》再次刊登揭露文章时，才终止这桩非法股票的买卖。

从这个事实可以看出，深圳国润小汽车公司正是利用了股市良好环境和股价上涨势头，在此中钻了空子。“萝卜快了不洗泥”，人们买不到发展、安达等发财股票时，就连国润这样非法股票也要抢购。从此事中不难看出，如能很好地借助于周围的环境、气氛、条件，确实能收到意想不到的效果。

借冕播誉

借冕播誉 冕，古代天子、诸侯、卿、大夫所戴的礼帽。后专指帝王的礼帽。借新闻传播媒介之冕，免费宣传产品，提高产品声誉和身价的经营谋略，谓之“借冕播誉”。

运用这一谋略，要选准时机，精心设计。50年代，法国白兰地公司决定把名酒白兰地打入美国市场。他们把宣传时间选在美国总统艾森豪威尔67岁寿辰，通过不同的新闻媒介向美国人民宣布：法国人民为表示对美国总统的友好，将赠送两桶极为名贵的、酿造长达的年之久的白兰地酒为贺礼……这些连续报道，吸引了千百万人，成为华盛顿市民的热门话题。当贺礼由专机送到美国，华盛顿竟出现了万人围观的罕见现象，关于名酒驾到的新闻报道、专题特写、新闻照片挤满了当天各报版面。法国白兰地就在这种氛围中昂首阔步走上了美国国宴与市民餐桌。这个把白兰地与总统联结起来的设计，大胆而富有想像力。

“借冕播誉”要抓住信息，主动争取。1984年美国总统里根访华，临别前的答谢宴会按常例都在人民大会堂举行。当时刚开业不久的长城饭店公共关系部通过各种渠道，成功地说服了美方，承办了这次宴会。500多名外国记者现场采访，国内外数亿观众看到了长城饭店，不仅做成了生意，而且转眼间名扬四海。

“借冕播誉”要舍得投资。天津手表厂从报上得知我运动员要参加23届奥运会，主动馈赠参加洛杉矶奥运会的运动员、教练员及工作人员每人一只海鸥牌手表，使海鸥表名扬四海，深入人心。

“借冕播誉”关键在于巧借。“好舵能使八面风”，关键看掌舵者的眼力和经验，善识风头，善借风力。

列入国家高级会议特供香烟——“宇宙牌”香烟是“借冕播誉”的典型例证。1983年春节，中央电视台联欢晚会上，著名笑星马季说了一

段名为《吹牛》的相声，讽刺做假广告推销的“宇宙牌”香烟。这只不过是艺术虚构而已。但是，黑龙江穆梭雪茄烟厂厂长王正珍却假戏真做，研制成一种优质烟，定名“宇宙牌”一上市，立即引起人们极大兴趣，争相购买。1985年1月8日，又请马季为烟厂题字。随后，厂领导又多次出使南疆，找原料，聘人才，使“宇宙牌”香烟质量提档升级。

“借冕播誉”的实现，离不开报纸、杂志、广播、电视等新闻媒介。这些传播媒介是引导民意的主要力量，传递信息快，威望高，影响大。因此，经营者常把这些媒介称之为“无冕之王”而纳入到“借冕”的范畴之内，不惜代价地建立良好的关系，下功夫作无形投资，使新闻单位适时地作免费宣传，其效果是广告等方式无法企望的。

借船出海

借船出海 香港制造业稳定、快速发展的一条经营方略。“借船”指香港厂商集中精力与外国公司搭伙，从事加工和制造，借别国的产品牌子、进口的原料和外国公司的销售渠道使自己的产品“出海”而赢利。

从50年代中期开始，香港制造业就由出口带动迅速发展起来。到70年代已经基本上奠定了现代工业的基础，金融业和其他行业也获得相应发展。进入80年代后，又向着多元化方向迈进了一大步，已经成功地建立了“出口导向”型经济。但是，在发展过程中，它也遇到不少困难。一是产品难以打入国际市场，二是长期出现贸易赤字，三是不断受到世界经济的影响。同时，由于所有的工业原料、燃料和生产设备都要依靠进口，产品主要是外销，对国际市场的依赖性很大。这种“借船出海”的经营并非风平浪静。为了克服这些困难，保证“借船出海”一帆风顺，香港有关当局和广大厂商在发展过程中做了大量工作，形成了一些有效的办法。

一是迅速满足国际市场的各种需求。香港制造业厂商一发现国际市场需要什么商品，就及时赶制出来。据有关部门调查，香港电子行业生产出一个新产品，平均不到3个月；而日本则需5个月，美国更长，需8个月。由于产品比别的国家早上市，销路就容易打开。

二是尽快适应国际市场变化。香港的工厂多属中小型，投资少，见效快，转产容易。当某种商品畅销时，许多小厂纷纷生产，投入市场；当商品看淡时，它们又能迅速转产，或暂时离开市场，等待时机。它们可以应付各种不同的订单，大宗的和时间要求很急的订单，绝不错过时机。当世界经济前景不明朗，外国客户把长期的、大宗的订单改为短期的、少量的订单时，它们也能承接下来，再图发展。如假发行业的兴衰

就是一个很好的例证。当国际市场流行假发时，香港假发业也盛极一时，厂家发展至600家以上。1970年，外销值高达9.3亿港元。衰落时，假发厂只剩下20多家，大部分都转到生产玩具的头发和其他产品了。

三是紧跟国际市场的潮流。香港的钟表业在60年代后期才开始建立，但由于它朝着电子表的方向发展，顺应了国际市场的潮流，产品畅销，在世界手表市场上，香港产品占半数以上。对国际玩具潮流的频繁变化，香港玩具业也能很快适应，开始以出口传统的玩具为主，其后则转而生产电子玩具。

香港制造业“借船出海”的方略得以发展，关键在于它拥有一批具有现代商业观念的企业家和技术熟练的业务骨干。再就是香港制造业以轻工业为主，中小型工厂又占大多数，能够灵活多变。据统计，香港工厂平均雇佣人数为18人，小型企业约占工厂总数的80%。这种具有弹性的工业结构与经营者的灵活手法相结合，当然容易适应千变万化的国际市场，不使“翻船”，顺利“出海”。当然，这些工厂按海外订单生产，订单的提出者也已考虑了市场需求，他们也不希望“翻船”。所以，产品一般也容易被国际市场吸纳。

在商品经济迅速发展的今天，在开放搞活的形势下，我国内地许多制造业也在谋求海外销售。因此，也应该学习“借船出海”的发展方略，持久、广泛地与外国公司开展合资、合作业务，积极采用国外先进技术，以求共创名牌，在业务拓展中逐步建立起国际市场的销售网络。

借路行车

借路行车 是借用现成的销售渠道推销自己产品的一种谋略，借得好的话，可以货畅其流、保证生产的持续进行。

80年代末，全国自行车行业每年是5000万辆的生产能力，4000万辆的产量，3000万辆的市场需求，销路成了大问题。常州金狮自行车集团公司因此于1989年也滑入了销售的低谷。面临困境，公司实施借“路”行“车”的谋略，积极开拓销售渠道，率先与拥有全国102家大商场的贸联会、经联会、新联会结成股东关系，通过他们经销大批金狮车；接着又在全国建立了32个金狮车中转站，把金狮车转销到中小城市；后来又让全国供销社联购分销，使金狮车向广大农村扩散；加上原有的内外销售渠道，金狮车共有5条大道车轮滚滚奔市场。这样，金狮车在1990年就走出了销售低谷，和上年相比实现税利增长了22%。

借人家的“路”行自己的“车”，先决条件是“车”好，“车”好了，人家才乐意借“路”让你行“车”。金狮车是国家银质奖产品，获得过国际博览会金奖，不但质量过硬，而且款式新颖，系列车、变速车、山地车、全地形变速车应有尽有，共计10大系列140个款式，深受消费者的青睐。因此各个销售渠道都乐意销售，年产200多万辆还供不应求。

倚玉雕玉

倚玉雕玉 这一经营谋略就是依靠强者生存发展，达到最后战胜强者的目的，这是小企业战胜大企业成功率最高的一种谋略。

50年代末，美国黑人化妆品市场被弗雷化妆品公司独占。当时这家公司的一名供销员乔治·约翰逊独立门户创建了只有500元资产、3名职工的约翰逊黑人化妆品公司。他清楚地知道，他当时无力把弗雷公司打垮，就集中力量生产一种产品——粉质化妆膏。经过认真思考，他决定靠“衬托法”推销自己的产品。他在广告宣传中说：“当你用过弗雷公司的产品化妆之后，再擦上一次约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。”同事们对这种“依附式”宣传不满，说他替弗雷公司吹。约翰逊笑着说：“就是因为他们名气大，我们才这样说，打个比方，现在几乎很少有人知道我叫约翰逊，可如果我能想办法站在美国总统身边的话，我的名字马上便会家喻户晓，人人皆知了。推销化妆品的道理是同样的，在黑人社会中，弗雷公司的化妆品享有盛名，如果我们的产品能和它的名字一同出现，明着捧弗雷公司，实际上却抬高了我们的身价。”

这一招很灵，消费者很自然地接受了他的产品，市场占有率迅速扩大。接着他又生产出一系列新产品，经过强化宣传，短短几年努力，约翰逊生产的化妆品便将弗雷公司的大部分产品挤出了化妆台，美国黑人化妆品市场成了约翰逊的独家天下了。

日本丰田汽车公司刚开始生产汽车时，也采用了“倚玉”之术。他们生产的汽车，引进美国先进设备和工艺，大量装配美国造“福特”、“通用”两大名牌引擎，连车架也用福特，借用名牌产品之誉提高了丰田身价，“借玉”而立身。后来，丰田公司实行差别化战略，悄悄地由“倚玉”转入“雕玉”，依据市场变化制造了省油的小型号汽

车，打进美国市场，名声大振。“倚玉”是立身之术，“雕玉”是滋身之本。“雕玉”的实质就是不断研制出超越对方的“差别产品”，以玉攻玉，以差异取胜。由“倚玉”到“雕玉”有一个由小而大，由弱而强的变化过程。企业在羽翼未丰的稚弱情况下，避开竞争对方，屈居大企业旗麾之下，以己之产品，偕其声威，养精蓄锐，备而后动，由弱转强，直至独自奋飞。

高掌远跳

高掌远跳 传说黄河河神手擎脚踢，把华岳一山分开为二。谋出张衡《西京赋》：“缀以二华，巨灵赑屃，高掌远蹠，以流河曲。”（赑屃：用力貌）。北魏·酈道元《水经·河水注西》有“华岳本一山，当何，河水过而曲行。河神巨灵，手荡脚踢，开而为两”的传说。后用以比喻规模宏伟的经营。清·黎庶昌《上曾侯书》：“俄人高掌远蹠，志在得地南侵，蒙古、新疆，垂涎之久。”高掌：从高处用手掌擎开。远蹠：往远处用脚踏开。

辽宁省第二建筑工程公司根据国内和国际有关资料的分析，预测形势变化，提出把公司发展成为“一个建筑业为主、多角化经营为辅，向国内和国际市场提供优质建筑产品和优秀服务的跨国实业公司”的构想。他们从三个方面着手：一是抓住苏联远东这条主线，从劳务输出入手，同苏联签定了7个工程项目。二是抓住关岛这条主线，向南太平洋渗透。在关岛成立了“HYP”有限公司，领到了正式的经营执照和承包商证书。三是抓住厄瓜多尔这条主线，从多种经营入手，向南美市场渗透。在厄瓜多尔成立了“厄辽实业有限公司”，筹建了汽车修配厂，逐步开展房地产和贸易等项目，形成一个贸易、汽修、养殖和农副产品加工等多元化实业公司，创出一条利用国外资金周转经营的良性循环的新路子。1989年完成产值15800万元，利润1400万元，创汇261万美元，达到历史最好水平。企业先后获全国综合经济效益先进单位，国家施工企业管理优秀奖等。

从国际经济发展来看，呈立体化、竞争化的经济市场作用和地位日趋重要，通过各种途径来满足经济发展需要的形式，越来越受到众多国家的普遍关注和欢迎。为此，千万不可忽略了多维化思维、多角度经营和全方位经济渗透为“统一体”的“跨国经营机制”，特别是建筑行

业“以劳务输出为主，带动建材出口、贸易、房地产开发等全方位的跨国经营机制。”因为这种跨国经营者代表的只是各自国内不同的劳动生产率条件，价值的形成是一方新的条件导致无形和有形的劳动生产率的提高。正如马克思在《资本论》第一卷中指出：“在以各个国家作为组成部分的世界市场上，情况就不同了。国家不同，劳动的中等强度也就不同，有的国家高些，有的国家低些。于是各国的平均数形成一个阶梯，它的计量单位是世界劳动的平均单位。”

高攀低就

高攀低就 在质量上尽可能地高攀，在价格上尽可能地低就，是企业的产品或服务吸引顾客、营销成功的经济谋略。在80年代，养鸡设备的生产、销售风风雨雨，几起几落，可只有不到百人的乡办小厂——遵化县长城养鸡设备厂却把产品打到大半个中国，而且颇有些名气。其兴旺的奥秘就是：在质量上尽可能地高攀，用一系列制度确保出厂产品的高质量；在价格上尽可能地低就，通过精打细算把生产成本压到最低限度，10年间使价格始终保持全国同行业最低。

豪华的北京饭店，1991年8月在饭店的贵宾楼被授予五星标志的同时，决定用高档的服务质量，低价的便民小吃，吸引寻常百姓走进豪华餐厅。他们在贵宾楼蓉园餐厅开办起价格大都在1.50元以下的便民小吃，每张餐桌上有架碟、卫生筷、牙签盒，身着绿旗袍的服务小姐周到地服务。结果，顾客蜂拥而来，可容纳近百人的餐厅竟招架不住，人们在门口排起了队。

高攀、低就看似相反，实际上却是相成，在赢得顾客这一点上实现了统一。事实充分说明，产品或服务的高质量、低价格，是保证营销成功的两个基本要素，凡是在质量上高攀、价格上低就而做到物美价廉的企业，一定会达到生意兴隆、财源茂盛的目的。

家丑外扬

家丑外扬 在传统的文化观念中，人们是很忌讳“家丑外扬”的，在商品经营中更是如此，“王婆卖瓜，自卖自夸”，“卖瓜的不说瓜苦”，一般都是广泛宣扬自己的产品，“质量第一，性能最佳，国优部优，誉满全球”。久而久之，人们对此亦感到厌烦，以致怀疑和不信任了。“家丑外扬”则恰恰相反，它直接站在消费者立场上，设身处地为顾客着想，主动披露产品存在的问题，以此而招来顾客对产品的青睐，扩大市场占有率。

家丑外扬需要勇气。美国亨利食品加工工业公司总经理亨利·霍金士先生突然从化验鉴定报告单上发现，他们生产的食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒，虽然不大，但长期服用对身体有害。如果悄悄从配方中删除添加剂，会影响食品鲜度。如果公布于众，会引起同行们强烈反对。最后他毅然向社会宣布：防腐剂有毒，对身体有害。所有从事食品加工的老板联合起来，用一切手段向他反扑，指责他别有用心，打击别人，抬高自己，联合起来抵制亨利公司产品。亨利公司到了濒临倒闭的边缘。这场争论持续了4年。他在近于倾家荡产之时，名声却家喻户晓，得到了政府支持，产品成了人们放心的热门货。在很短时间里恢复了元气，规模扩大了两倍，霍金士一举登上美国食品加工工业第一把交椅。

瑞士一家表店门庭冷落，不甚景气。一天，店主贴了一张广告说，本店一批手表，走时不太精确，24小时慢24秒，望君看准择表。广告贴出后，表店门庭若市，生意兴隆，销完了库存积压的手表。

对自己的产品采取“家丑外扬”的策略，体现了经营者的坦诚和力量，体现了顾客是上帝的经营思想，因而能赢得顾客信任，易于被人接受，可以打消顾客对商品和企业的担心和不信任感，超越企业与顾客之

间单纯的买卖关系，加深顾客对企业和产品的信赖，其实质是维护消费者利益。维护消费者利益，才能赢得企业自身的利益。揭产品之“家丑”，扬经营者之真诚，一时可能限产，降低效益，等于长久的增产，更大幅度地提高效益。

辅车相依

辅车相依 语出《左传·禧公五年》：“晋侯复假道于虞以伐虢。宫之奇谏（虞公）曰；虢，虞之表也。虢亡，虞必从之……谚所谓辅车相依，唇亡齿寒者，其虞虢之谓也。”辅：古代在车两旁的横木，一说指颊骨，一说指车两轮外壁加的直木。车：车辆。一说指牙床。比喻事物之间相互依持。

这是企业领导班子中众多成员，团结一致形成企业发展的群体动力，并以一定的方式联结成为有机整体，为企业能动地高效运转，发展“骥骥奔腾”局面的谋略。

太原树脂厂1991年的领导班子是1984年经民主选举产生的，刚刚接手工作时可以说是问题如山，困难成堆。但领导成员首先进行合理的分工，各司其职，尽快理出工作头绪。他们首先从理顺党、政、工关系入手，分解任务。在企业实行厂长负责制，厂长对企业的生产经营活动承担主要责任，重点抓好物质文明建设。党支部随着党的工作重点的转移，重点抓党建工作及精神文明建设工作，加强党的领导，发挥保证监督作用。工会重点抓培养“四有”职工队伍，教育职工树立主人翁意识，保证企业的各项工作正常进行。明确分工的同时，强调分工不分家，工作上互相通气、密切配合，多理解多支持。厂长行使职权时，从不一个人说了算，搞所谓的“行政专制”。书记自觉地肩负起加强党的建设，认真做好思想政治工作，主动发挥监督保证作用，保证厂长行使生产经营管理指挥权。几年来，这个班子相互理解、相互支持，心往一块儿想，劲往一处使，同心同德地率领职工攻克一个又一个难关。1989年实现利润203万元，是1983年的10倍。1990年销售产品560吨，比去年同期提高18%。

现代管理心理学的原理表明，企业领导班子精诚团结，努力奋斗，

能使企业发展具有“自动机”启动和制动的作用。如太原树脂厂一样，领导之间“辅车”共识，互相勉励，互为作用，强调分工不分家；工作上互相通气，密切配合，多理解多支持，久而久之就会形成一种行为模式，一旦确立，就会形成一种“此时无声胜有声”的强大力量，成为领导班子中每一个成员的行为准则。这种模范行为也会影响到职工，达到把职工大小、方向不同的“矢量”在企业目标下聚成合力，在系统效应下成倍地释放成为企业的活力、竞争力。这种力能得以相加、相乘，出现1+1大于2的整体效应。这应是企业决策者一个千万不可忽视的重要管理内容。

捷足先得

捷足先得 语出《史记·淮阴王列传》：“秦失其鹿，天下共逐之，于是高材疾足者先得焉。”这里的“疾足先得”意即“捷足先得”。上边这句话是辩士蒯通说的。西汉初年，汉王刘邦派韩信率军攻齐，大败齐王田广。韩信请求刘邦让他做临时的齐王，刘邦怕韩信有变就封他为正式齐王。此时的韩信，声威远震，势力浩大，辩士蒯通劝他趁机独立，背叛刘邦，和楚、汉三分天下，然后再统一全国。韩信念及刘邦对他的好处，没有同意，并且继续为刘邦出力，帮助刘邦打败项羽，建立了汉朝一统天下。但刘邦从此就不信任韩信了，先解除了他的兵权，改封为楚王，又把他拘押到洛阳，降为“淮阴侯”。韩信不满，就暗中与陈豨密谋起事。后来，陈豨举兵反叛，刘邦亲征，韩信装病，准备内应。不料被人告发。吕后与萧何设计处死韩信。韩信临死，叹息说：“后悔不听蒯通的话，以致死在妇人之手！”刘邦得知韩信临终之言，就把蒯通抓来审问，说他曾煽动韩信造反，要把他煮死。蒯通是当时有名的辩士，说：“当秦政权瓦解时，山东六国大乱，各路诸侯，纷纷起事。秦朝失去统治权，好比失去一只鹿，天下人都去追逐。只有才智高超，行动敏捷的人才先捕到。狗都是为他的主人向生人叫的。那时我只知韩信，不知道汉王。当时形势混乱，谁都想争王，难道都该煮死吗？”刘邦听了蒯通的话，觉得有道理，就把他放了。

现在人们说“捷足先得”，就是说行动快的人先达目的，作为一种谋略，它具有广泛的通用性。

现代经济领域的竞争中，这一思想被运用得似乎更为普遍。把时间和速度看作效益，看作生命，几乎是每一个经营者的座右铭。

在现代商业活动中，快速收集信息、传递信息，快速更新产品，快速周转货物，快速投入市场，成了取得成功的主要因素。为应付瞬息万

变的国际市场形势，欧洲许多大公司都在特定的空运基地建立了产品仓库，每个空运基地都设有效率很高的航运快递公司。例如，在西德的科隆航空港，有一家澳大利亚人经营的快递公司。每天午夜以后，科隆机场正是灯火通明工作忙碌的时候，数百吨货物都被分门别类装入集装箱准备由第一班飞机运往各地，大到一辆汽车，小至几个机器零部件都可如此办理。其优点是制造厂家不必在生产地点储存备用材料，从而可以节省仓库费用。如某汽车工厂急需某种型号的汽缸，一封电报，召之即来。

巴黎一家时装公司设计了一套最新潮的女装，就地找不到合适色调的纽扣。为了样装上的一两粒纽扣，时装公司也不惜破费比纽扣本身价格高几千倍的运费，要求驻科隆机场某纽扣公司将指定规格的纽扣快递到巴黎。因时装式样变化极快，式样是决定售价的关键，生产成本只占货价极小部分。结果新式样服装一出台便走红，吸引千千万万男女争相抢购，那缝在样品上第一粒纽扣的昂贵快递运费与服装商以后所得的高额利润相比，实在微不足道。

这些都足以说明，商战的参加者们是如何为“捷足先得”而绞尽脑汁的。

营林引鸟

营林引鸟 树成林，鸟成群，有林必然引得鸟飞临。在发展外向型经济中，各地的决策者们从这一自然现象中得到启示，纷纷实施“营林引鸟”的谋略，设置一个个技术经济开发区，大量吸引外资，开办起一批批中外合资企业和外商独资企业，加快了本地经济的发展。

江南明珠常州，“营林引鸟”的工作在1992年全面起步，全市规划和动工兴建县级以上的技术经济开发区就有10个，其中有归属“以港兴市，连江通海，三点一线，再造常州”发展战略的常州高新技术产业开发区、常州经济技术开发区、仙龙高新技术产业开发区、江边经济技术开发区，规划面积合计32.19平方公里；有武进县的横山经济开发区，规划面积为10平方公里；奔牛综合开发实验区，开发总面积达15平方公里；有金坛县规划面积为14平方公里的“华罗庚科技城”；有漂阳市规划面积为4平方公里的昆仑新技术工业区；还有开发面积为4.5平方公里的市郊东南经济开发区和城南经济开发区。常州市如营林一般地兴建开发区，创造着新的良好的投资环境，吸引了大批外商纷纷前来投资办企业，光是中外合资企业1992年就新批了400多家，其中有半数当年就开工投产，达到了“营林引鸟，鸟来筑巢产蛋”的目的。

“营林引鸟”，要注重营造茂“林”，高材质的“林”，“林”茂多“鸟”，高材质的“林”会引来“金凤凰”。常州市在成批兴建技术经济开发区的时候，十分注意在开发区建设优越的基础设施，完善沟通内外的交通、通讯条件，并配置良好的政策环境，把开发区建在高起点、高水平上，由此引来了一笔笔外商的高额投资和一个个高新技术项目。

唯变所适

唯变所适 唯变所适，语出《易经·系辞下》：“易之为书也不可远，为道也屡迁。变动不居，周流六虚；上下无常，刚柔相易。不可为典要，唯变所适。”意思是说世间一切事物总是处于永恒不断的变化和运动之中。因此，人们的一切实践活动，不论是政治的、军事的或是经济的，都必须合乎其发展中的变化规律，绝对不可拘泥于别人的所谓成功经验或模式，更不能守株待兔，才能取得成效。

社会在前进，时间、空间在发展，市场在变化，人们的消费心态和行为也在不断变化。因此，商业企业经营观念、服务方式、经营策略等也应不断调整，适应变化，不应一成不变、

于1984年创办的上海家电商店成功之例是一个很好的说明。它在开业之初，只有14万元资金，84名员工，两开间店面和一辆三轮车，只经过短短的五、六年时间，于1990年底奇迹般地实现销售额达1.54亿元，在上海零售商业名居第三。其主要办法是：锐意开拓，敢于摆脱旧的条条框框的束缚，逐步改变经营观念、方式、策略，以服务求效益，即唯变所适。

“生产导向型”的经营观念曾经是过去几十年国营企业中存在的深层次的弊病，工厂产什么，商业卖什么，群众也只能买什么。这种落后的经营方式已不适应物质生产日趋丰富的今日用户的消费心态。“市场导向型”一改旧貌，它是“群众需要什么，商业找到什么，并且从而要求工业生产什么”，这条新路改变得好。例如，在彩电、冰箱、洗衣机在市场上因日趋饱和、由热转冷之时，录像机、镭射音响、空调、热水器等渐成新的“热点”。上海家电商店正是看准这类“热点”及时推向市场，收到好的效果。变、贵在适时。

《郁离子·鄙人学盖》是一个值得注意的故事。盖，就是雨伞；郑

人花三年时间学会了做雨伞。结果，逢天大旱，于是放弃制伞改学做吸水机械。又三年艺成，通天下大雨，又赶紧学做雨伞。此时天下大乱，做雨伞没人要，匆忙赶学打铁制武器……如此经营法，到老一无所成。这个郑人的“变”，是错误估计形势，是没有适时，不是因势利变，所以会遭到失败。

以“唯变所适”而获得经济上较大成功的个人，在十年改革中也不乏其例。如深圳某小厂厂长，利用全家手中的3.3万元积蓄，大胆投资股票，只三年时间，增值为150万元。又如，在八十年代后期，内地某辞职厂长以3万元积蓄用于国库券交易，只三几年功夫，滚动获利百万元。类似的万元、十万元户的例子更多，他们的成功都在于适时应变。

在改革开放，走向世界的经济活动中，础润张伞、抢先一步、谋而后战、杂以利害、知己知彼百战不殆的优质取胜的谋略层出不穷，只有适时而变，棋高一着才能立于不败之地。

悬赏捉劣

悬赏捉劣 “悬赏捉劣”是商业部门在因出售伪劣假冒变质商品，导致信誉下降，商品无法出售的情况下，为消除伪劣假冒变质商品造成的不良影响，挽回信誉，而采取的一个谋略对策。主要内容是制定试、退、换、奖等一整套完整服务制度，设立奖金，奖励捉到伪劣假冒变质商品的顾客，做好善后服务工作，满足顾客对伪劣假冒变质商品的退换要求：使用这一谋略的目的和用意是鼓励顾客抓短揭丑，让伪劣假冒变质商品在群众监督之下无法在本店扎根、存身和出售，从根本上消除伪劣假冒变质商品，解除顾客的后顾之忧。使商店树立起守信誉、无伪劣假冒变质商品，是“信得过”的良好形象，提高商店的信誉度和知名度，以保证商品畅销，生意兴隆。

在商品经济高度发展的今天，一些商家见钱眼开，为了追求利润、回扣，对一些生产伪劣假冒变质商品的企业大开绿灯，帮助销售；也有的商店进货时不认真检查，购入后故意鱼目混珠，把伪劣假冒变质商品夹杂在好产品中推销，使伪劣假冒变质商品充斥市场，再加上这些伪劣假冒变质商品是仿照优质产品生产，质量虽低，但能以假乱真，购买者良莠难分，再加上商店出售以后概不认账，使消费者大伤脑筋，面对出售伪劣假冒变质商品的商店望而却步。商店的商品大量积压，商品无法销售，结果坑人害了自己，连正常的开支都支不了，快到了关门倒闭的程度。一些商店悬崖勒马，果断地采取了“悬赏捉劣”的补救措施。

1991年3月，山东省济宁市区五大国营商场，为了扭转出售伪劣假冒变质商品形成的不利局面，联手开展了“悬赏捉劣”活动，向社会公开声明商店不经销假冒伪劣商品，对检举假冒伪劣商品者设奖。与此同时，实行了与“悬赏捉劣”相配套的试、保、退销售法，仅一个月时间，各商场消费者联络站就受理消费者投诉325起，为消费者退换商品

789人次，价值10余万元。5月底，这一十分有效的办法又在全市12个县区50多个大中型国营商店进一步推广，至6月初，已初步查出有问题商品140余种，价值28.1万元，因质量不合格解除供货合同7份，价值近30万元。通过开展这一活动，群众真正看到了商店敢于暴露问题，维护消费者利益的决心和行动，大大提高了这些国营商店的信誉，连续三个月经营额均以20%的速度递增，获得了历年来少有的利润。

上海长春食品店为了赢得顾客信任，让顾客放心，设立“消费者食品卫生监督奖”，规定顾客如在该店任何柜组买到没有生产日期、保质期的包装食品，过保质期食品，超期或不标明生产日期的裱花蛋糕，营业员认定可当场到经理室领取奖金一百元。从1990年3月15日“国际消费者权益日”起，捉劣榜一年无人揭，群众都称是“信得过”的商店，购买食品的顾客不顾路程的遥远，专门来该店购买食品，使该店信誉大振，生意大增，营业额较上年同期也上升20%，也取得了历年来较好的效益。

山东济宁市50多家大中型国营商场和上海长春商店开展“悬赏捉劣”的活动，表面看起来亮了家丑，给自己造成了损失，是自己刁难自己，但是它却以“认错改错”的诚实行为为商店挽回了信誉，拉回了生意，促进了本店销售工作，买回了最难得的无价之宝——顾客的信赖，赢得了顾客之心，不但扩大了市场占有率，使营业额大幅度上升，而且弥补了伪劣假冒变质商品的损失，创回了大量利润，经济效益又上了一个新台阶，为自己扩大营业额打开了一个美好的前景。

试想如果这些商店还为自己遮孔护短，继续庇护伪劣假冒变质商品，继续出售一些进价低、售价高的伪劣假冒变质商品求取高额利润，它们将要被这些商品砸倒牌子，丢掉生意，商店里的商品将会无人问津，无人购买，“一块烂肉坏了满锅汤”，一些货真价实的合格商品也会被人们怀疑其是否是假冒劣质，商店将因出售伪劣假冒变质商品而倒闭。所以“悬赏捉劣”是对付和制止伪劣假冒变质商品的好方法。

得寸进尺

得寸进尺 得寸进尺，这一谋略的第一个思想是以抓住的机会为第一步，然后循序渐进。

在抵押保险业界，保险公司一向拉拢向银行贷款购买新房屋的人加入保险。如果所有权人死亡或者遭到变故不能交纳银行的分期付款时，保险公司可代为缴纳，以保障所有者的安全。有一家保险公司，在这方面的业务比其他同行慢了一步。但这家公司发现有几家银行都限定和一家保险公司来往的事实，而对业务人员指示使用新战术打开门路。于是业务员就到银行向承办人劝说：“我们公司正计划一种崭新的服务方法，我们绝不会像贵银行指定的保险公司，向客户叩头拜托。也不象目前的做法那样，客户一到银行办完贷款手续就马上到府上去拜访。我们的方法完全不同，我们要用邮寄广告（宣传）来拓展业务，所以请贵银行把尚未保险的客户的名单抄一份给我们，如果你们的贷款由我们的保险公司来做加倍保障的话，你们也可以放心了。”如此一来，银行方面也找不出反对之理由。因此，在短短的时间里，这家公司终于囊括房屋抵押保险业务的90%，不久，这家公司又派人到各大银行去游说：“目前，我们该不该争取100%？”不多久，这家公司就成为当地唯一被市立银行协会指定的保险公司，后来又在全国各地利用同样的战术取得了辉煌成果。

有一种自动点火香烟，它不必用火柴，只要把香烟前端的红点在擦盒子的底部就可以点燃了，但在英国市场上却遭到了失败。事情是这样的：自动点火香烟的制造公司在作销售宣传时，曾经将一切可能会发生的问题加以研究、讨论，但是却忽略了销售成功以后所带来的问题。公司选出总经销后，将一切的销售责任全部托付给他们。总经销于是按照惯例，通过电视或其他媒介，展开了全国性的宣传：这个宣传的口标是

掌握全英国的市场，同时希望在一天之间，就达到宣传的最高点。这个宣传战术成功了，果然在一天之间就将存货销售一空，各个经销商都吵着要更多的货，产品在短期内就被抢购一空，可是这只能满足需要的百分之几而已，尽管所有的工厂都加班加点，仍然无济于事，因为需要量实在太大了，顾客不断到零售店购买，所得到的回答都是一个半月后有货。经过一个半月后，这种需要量就大幅度急速降低。因为，刚出售时，顾客对这种新产品有一股强烈的好奇心。希望能够尝试一下，但是，当他们买不到新产品时，就自然而然地重新使用以前的老产品、老牌子。而把新产品给忘了，况且总经销已将广告费完全消耗在第一炮中，根本无法再度宣传。当时，总经销应该在英国国内选出一个小地区，在这个小地区适当地推展新产品，同时千万不要断绝补给，小地区销售成功后，再普遍推展到其他地区。这种现实手段才是正确的。

“不积跬步，无以至千里；不聚细流，无以成江河。”在斗勇斗胆、斗智一斗技的经济活动中，“得寸进尺”可以算作最基本的谋略之一。

得陇望蜀

得陇望蜀 《鬼谷子·决篇》：“决情定疑，万事之机”。“得陇望蜀”则是来自《后汉书·岑彭传》：“两城若下，便可带兵南击蜀虏，人若不知足，既平陇，复望蜀。”明王世贞《鸣凤记》第五出：“使他知我假途灭虢之计，消彼得陇望蜀之谋，岂非一举两得乎。”比喻得寸进尺，已经取得陇右，还想攻取西蜀。此处借用企业生产经营“得步进步”、“得寸进尺”，表现企业决策者朝气蓬勃、开拓进取、不断创新谋略。

这是企业决策者在市场竞争中开发新产品，顺应市场需求规律，以变应变，在产品质量上狠下功夫，推陈出新，增强企业竞争实力的谋略。

太原市和平锅炉厂厂长以“见可而进，得陇望蜀”的气魄与胆略，让企业在激烈的市场竞争中，破除墨守陈规，把潜能优势的能量充分释放出来，转化为现实的经济优势。这一方针促使企业领导者“风物长宜放眼量”，走一步看三步，取得“目所不及”的经济效应。这个厂曾是个欠外债21万的“老大难”企业。新厂长上任后，通过市场调查，根据本厂焊接技术力量雄厚的优势，选准了以生产除尘器为突破口。经过5个月的鏖战，生产出5种结构新颖的新产品，投放市场很快被抢购一空。良好的经济效益，使企业还清了外债。他们并没有满足现状，而是分析企业生产情报和国内外科研技术情报，研制新的产品。不到半年时间，生产出山西省第一代具有特点的半煤气茶炉，参加全国环保技术装备展销会，一次订货就达200台。此外，根据城乡产品小型化发展的特点，生产了0.1吨家用常压热锅炉，开发新产品导热油炉，使筑路沥青工人从烟熏火烤中解放出来。现在，这个厂有茶炉、锅炉、导热油炉三个大类十三个型号的定型产品，其中有两个省优产品，两个专利产

品，畅销全国各地。

企业“得”与“望”反映了一个问题的两个方面。在企业经济发展中，人们的内在动机得到充分的激发，形成有效的目标行为，取得较好的经济效益则为“得”：得经济的发展；能使行动具有稳定和完整的内容，具有维持行为，趋向一定目标的指向功能则表现为“望”。在一般情况下“望”的动机越强烈，主体的积极性越高，“得”的期望价值实现的程度就越高，“得”的效果就越明显。

领异标新

领异标新 领：提出。标：表明。领异标新即是指提出新的见解，或显示与众不同。此语出自郑板桥书送韩镐的一副对联：“删繁就简三秋树，领异标新二月花。”领异标新，出奇制胜，也是经济管理中非常实用的一招。

曾几何时，荒诞喜剧《潘金莲》轰动全国并风靡香港。后来，香港人觉得有利可图，便把该剧改成了歌唱舞台剧，剧名也改为《一女四男》。而且，为达到领异标新，吸引观众的目的，他们还故意把《一女四男》写成了《一女三男》。由于“三”字特殊，结果，该剧的上座率很高，老板也因此赚了大钱。

再如：有一年，美国芝加哥市举办规模盛大的世界博览会。世界各大厂家差不多都将产品送去陈列，美国有名的罐头食品公司的总经理汉斯先生，当然也不例外。但令他失望的是，博览会的工作人员却将会场中最偏僻的阁楼，派给他做陈列处。

博览会开始后，前来参观的人络绎不绝，拥挤异常，但是到汉斯先生阁楼的人，则简直绝无仅有。为此，汉斯苦思冥想，终于有了一个绝妙的办法。

在博览会开始后的第二个星期，会场中出现了一件新奇的事：前来参观的人每每从地上拾到一些小小的铜牌，铜牌上刻着这样一行字：“拾到这块铜牌，便可拿它到阁楼上汉斯食品公司那儿换取纪念品。”这一招果然很灵、不久汉斯那无人问津的小阁楼，便被挤得水泄不通。会场主持人怕阁楼崩塌，不得不请木匠设计加固。后来，即使铜牌绝迹，盛况仍未消减，一直持续到闭幕。

所以，无论是企业的产品，还是其经营管理方式，只要能领异标新，并且新异的合理，符合市场要求和人们的心理特点，便能转败为

胜，所向无敌。

偷梯登楼

偷梯登楼 科技是生产力，这样的认识在现代社会里被所有人所接受。然而，科技成果的利用又往往受各种条件的制约。信息时代，各种科技信息被广泛传播，有心人会从各种渠道了解科技动向，瞄准市场需求，从而创造奇迹，取得效益。一位一贫如洗的日本人就是靠贩卖从苏联报刊上收集来的科技思想，不长时间就奇迹般地成为千万富翁的。这种经营术行家们都叫它“偷梯登楼”。

那位靠“偷梯登楼”之术起家的日本人说：“在我年轻的时候，我穷得像教堂里的耗子一样。但是，我追求功名的心很重，并且精力充沛，竭力去寻找施展自己精力和才干的地方。一个朋友严肃地建议我研究俄国的科技思想产品市场。记得，当时我感到很惊奇：一个落后于西方工业发达国家一二十年的国家能有什么先进科技思想呢？”

“但是，我们的朋友不是开玩笑。他说：‘俄国人很有天才，他们在现代科技进步的许多方面处于领先地位，但由于经济机制及实现和采用先进发明的制度的不灵活，他们越来越失去自己的领先地位，所以，他们往往不得不进口那些被更加灵活的西方竞争（如我们日本）所实现了思想，把金子花在了自己的杂乱无章上。’这就是为什么说，这里有**大笔生意可做**，不是几百万，而是几百亿或几千亿。”

这位日本人接着说：“我‘贩卖’你们的思想已经20年了。我有充分权利说，我的公司发财靠的是你们的不灵活，不善于利用自己身边的东西。”

他接着说：“想知道我是从哪儿开始的吗？是从你们的《科学与生活》杂志中的一个栏目开始的。”

“说实话，开始时我也怀疑能否取得成功。然而成功却超出了我的预料，它给我带来了很大利益。我紧紧抓住这些思想不放，获得了专利

权并把它用于生产。过了一段时间之后，我扩大了自己的企业。现在我订了差不多你们全部的专业刊物。我的专家认真筛选这些刊物，从里面捞取大量勇敢奇异的新思想，而你们俄国人却没有利用它们。”

一项科学发明只有变成产品，投放市场，才能产生效益。如果在科技攻关上投入大量人力物力，论文发表过便算完事，这种科学发明实际上并没有实现其价值。那位日本人的高明之处在于窃取别人的梯子，自己登上高楼。

由于旧的科技体制的弊端以及人们头脑中的传统观念，科技研究领域重名不重实的现象到处可见。科研单位每年都有大量投资，每年也都有大量的科技成果涌现出来，但许多成果却仅仅停留在书面上，并未被应用于生产。不少企业在新技术、新发明面前或反映迟钝，或决心不大，或虽有意将其转化为生产力，却阻力重重，只能望“洋”兴叹。许多科技人员在感叹“发明难，得到社会承认难，推广应用更难”。

在现代化社会，市场竞争十分激烈。发明转化为产品的时间越来越短，很多新技术没过多久就被淘汰。如果我们不注重从体制改革入手，在科研成果的开发利用上采取切实可行的步骤，而听任大量科学发明成果无限期地搁置起来或被外人窃取，那将是莫大的损失。

淡旺两战

淡旺两战 “淡旺两战”，淡：薄，与“浓”相对。形容购买商品者太少，商店经营不景气。旺：兴盛，与淡相对，形容购买商品者旺盛。

太原三江大厦1988年组建，在只有工程项目而无资金、无建设规划、无施工方案又无施工场地的极其困难的情况下，他们通过集资贷款等多种渠道积极筹备资金2百万元进行基建。同时他们以其“淡季游击战，旺季阵地战”的经营理论，组织一部分职工在无库房、无经营场地的条件下灵活机动开展销售。在销售淡季的3至8月份，他们走出商场，到工厂、矿山摆摊设点，30余人一年多时间完成经营收入450多万元，实现利税近20万元，人均实现营业收入30多万元，人均创利税1.2万元，为大厦基建垫支经费十几万元。在销售旺季的国庆、元旦、春节期间，他们以全新的优质服务推动经营活动，并为本市工业企业提供产品。

“淡旺两战”是企业决策者在企业竞争中，面对种种意料不到的困难，处变不乱，从竞争的实际出发，科学地分析发展变化的客观情况，冷静沉着、力挽狂澜，促进经营态势变化的谋略。

“淡”与“旺”在某种意义上是一种经营效益的对比。运用在企业经营上，是形式和内容的对立统一。经营的形式是由经营的内容所决定的。根据各个“季节”变化的情况，各个“地域”变化特点，决策者审时度势，因时、因地、因条件不同适时地选择经营竞争的“突破口”。机会性的“潜力”是很大的，关键在于开动脑筋，把握自己的优劣之处，从而把握“淡旺”的良好机遇，闯出淡季不淡、旺季更旺的广阔天地。

谋而后战

谋而后战 用兵作战，为了取得最佳效益，都主张谋而后战。在经济领域，竞争越激烈，“谋而后战”的谋略越显得重要。在这种竞争中，只有那些重视经营谋略的企业才会发挥自己的活力，取得最佳经济效益。

无锡农民企业家许福民读过《孙子兵法》，对《孙子兵法》中的谋略艺术有所了解。他在经营中坚持未战先谋，谋而后战的原则，取得了一连串的胜利。许福民在开办河埭养殖场时，他运用生物链良性循环的道理，办了奶牛场、养鸭场。牛粪、鸭粪流入鱼塘，为浮游生物提供孳生的条件，浮游生物正是鱼类理想的饵料。他养鱼采用立体式，水的上层养青鱼，中下层养鲫鱼，充分利用了水面，比养单一鱼种产量高出两倍多。联合国粮农组织专家来这里考察，认为这是亚太地区的最佳模式。许福民养鸭子也与众不同，一只鸭仅值几元钱，养产蛋鸭一只可收入30元，再把鸭蛋加工成皮蛋，一只蛋鸭又可增收几十元钱。出售鸭子价钱很便宜，许福民想到北京的烤鸭很赚钱，就和同事们商量办个烤鸭店。北京烤鸭以肥著称，河埭养殖场的英国“樱桃谷”良种鸭，正符合人们爱吃瘦肉的需要。于是，他们就在无锡闹市中办了“无锡烤鸭馆”，开张之后，三十几桌经常座无虚席，开业10个月，营业额高达400万元。烤鸭每只平均25元，比活鸭高出几倍。鸭子的内脏、肥肝还能远销国外，换取外汇。

1987年6月，许福民再度到澳大利亚考察，获悉有位印度老板急于低价出售一个农牧场，许福民经过一番调查，请示无锡市领导批准，这个拥有6万亩土地面积、6栋别墅的农场，转眼变成了太湖农场。农场位于维多利亚河畔，条件十分优越，5万亩牧场、1000亩菜地、2000亩果园，一派兴旺景象，许福民计划重点办好养羊业，把牧场办成无锡市的

毛纺业原料基地。

为了适应国内外贸易的发展，我国一些地区先后掀起过许多种“热”，诸如：兔毛热、羊皮热、地龙热、葡萄热种种，有的大获其利，有的深受其害。问题的关键是经营领导者要冷静地思考，不要被人家牵着鼻子走，更不要轻易将底牌全部亮开。要善于预测未来动向。当某种产品走俏时，买方可能会给你一个好价钱，引诱你扩大投资，强化生产，一旦他们摸清了你的底牌，似门就会改换面孔，拼命压价。有一个时期，我国出口中草药颇受国外欢迎，于是盲目采摘、加工、产量一时剧增。在对外出口中，国内同行竞相降价，不仅减少了外汇收入，而且严重破坏了宝贵的中草药资源，也影响了中草药的声誉。与此相反，我国进口某种化工产品时，外商自以为奇货可居，待价而沽，大敲竹杠。我国转而自己生产，并且登报宣传。这样，外商也只好看风使舵，低价出售。

商品经济条件下的“谋”，其内容是深刻而广泛的，谁想在竞争中取胜，谁就应当多谋而善断。

商情报价

商情报价 这是一种新型的信息服务，即由一家中介公司出面，选择某一处高于买方市场的商品领域，在一家或几家新闻媒介发布几十家商店的经销价格或最低售价。它是一种有偿服务：中介公司每发布一条信息，向商店收取100~400元不等的信息费，而商店则因发布信息后销售量大增，收益匪浅，区区几百元要比广告便宜得多。

商情报价的出现，为处于困境中的信息业开辟了一条新路。这几年，北京的信息公司或机构虽发展到1000多家，但绝大多数都是在靠卖信息来惨淡经营，信息来源则是你抄我，我抄你，再不就是抄报纸，既缺乏独家性，又缺乏针对性，只能是卖一条几十元钱完事，其它事一概不负责。这样，渐渐地把信息业引入了死胡同。

商情报价，则抓住了激烈竞争的市场经济对商情信息求之若渴的契机，为一些高度竞争的商品提供了一种真正有效的服务。它的针对性、实用性强，见效快，因此刚刚出现一年多，就已经发展出十几家中介公司，参加报价的企业多达千余家，先后发布出办公用品、家用电器、汽车配件、建材装饰品、计算机、化妆品等近十种商品的报价。

目前，北京市的同行们公认，报价业的龙头大哥是慧聪公关信息咨询有限公司。它创业于1989年，到1993年开办的报价有五六种，入网会员企业有700余家，月营业额达50多万元。据该公司总经理郭凡生介绍，“慧聪”的报价有几个特点。

一、准确性。他们独家推出法人数据的概念，即商店法人代表要对所提供价格的准确性负责，并严禁商店弄虚作假。同时，其商情数据两三天就全部更换一遍，保证了信息的准确、及时。

二、权威性。他们入网商店的报价商品销售量，在计算机、办公用品及家电市场已占总销售量的七成，新开的汽车配件报价，也已有120

多家企业参加，因此其报价具有市场的代表性。

三、最低价原则。他们所报价，均为入网企业所经销的同一种商品的最低售价，而不是企业交了钱，想登什么就登什么。这样，便为公众提供了最直接的价格信息，其报价也与一般的广告产生了质的区别。

四、公开性原则。他们还在电话公共服务台开通了“1601188”专线，专有四条电话线向公众提供报价以外更广泛的检索咨询服务。

此外，“慧聪”对所报价的商品既不生产也不经销，使得其报价处于绝对公平中介的地位，比广告具有更高的可信度。商情报价业目前虽然还面临着传播媒介不理解、企业也不太了解等困难，但不可否认的是，随着市场经济的进一步发展，竞争的更加激烈，这种新颖的信息服务必将为越来越多的媒介和企业所接受，前途也必将更加光明。

渔翁撒网法

渔翁撒网法 渔翁在捕鱼时，总是把网撒得大大的，让所有的鱼都能进入网中，全部打捞上来后，总是先处理大鱼，留下小鱼。人们把这种运用在股票投资上的方法称为渔翁撒网法。

它的主要内容是指：股票投资人在难以摸清股票强弱变化的情况下，要购买多种股票，在短期内观察其变化，哪一种股票上涨到能够获利水平时，便卖出哪种股票。弱势股继续保留，观看其变化。也就是买回所有能获利的股票，卖去获利大的强势股，留下弱势股，采用这种股票投资谋略就是要保障投资者的获利能力，减少投资者的损失。

当股票市场出现“牛市”时，投资者便可相继以高价抛出手中股票。即使出现“熊市”，但由于投资者持有多种股票，总会有些股票上涨，因此，投资者也可减少损失。

这种谋略虽然能通过分散投资来降低风险，也存在一个问题，即轻易地把手中的优良股票在价格低微时卖出，而长期把劣质股票留在手中，所以在使用这一谋略时要注意：有选择地买进多种股票，随后哪种股票价格上升就多买一点，哪种股票价格不动或下跌时，就少买它。这一操作的结果，可能会获得较多的强势股而保障投资者获利。

随机应变

随机应变 谋出《旧唐书·郭孝恪传》：“孝恪于青城宫进策太宗曰：‘请固武牢，屯军汜水，随机应变，则易为克殄。’太宗然其计。”

作为谋略，“随机应变”的两个最明显的特点就是灵活性与变通性。

灵活性和变通性是竞争中非常需要的素质。灵活性指对周围各种情况反应敏捷，无论接受信息、作出决策，还是付诸行动、反馈调节，都迅速快捷，不拖泥带水。变通性指当情况变化或发生意外情况或遇到困难时，能随机应变，改变原定计划，绕过障碍，克服困难，而不呆板、固执、胶着。

日本著名的大荣公司董事长中内功认为他的经营秘诀是8个字：变化、机会、挑战、竞争。公司开创初期，他提出的创业宗旨是：大量地廉价销售优质商品，建设更加富裕的社会。他的商店的所有货物，价格都比市场上低，立即受到群众欢迎。在实践中，他们不断根据市场的变化和顾客的需要改变经营方针，先后开办了遍布全国的综合性大型商场、超级市场、拍卖商店、小型超级市场、百货公司、专业店以及邮购、电话订购、上门推销等无店铺销售形式，到1988年，全日本每天有400万顾客光顾大荣公司的商店。1988年10月，笔者到大荣公司参观时得知，中内功先生在大荣公司创业30周年之际，又提出了“向没有国界的时代进军”的新口号，决定摸索连接国内国际的生产和消费的流通新形式，从世界上最佳的货源挑选最佳的商品提供给顾客。

大荣公司发展和繁荣的经验充分说明了灵活性和变通性在经济竞争中的重要作用。

灵活性和变通性对个人发展也很重要。俗语说：“树挪死，人挪

活”；“不在一棵树上吊死”，就是讲变换环境对人的重要性。青年作家刘恒，当过农民、军人、工人，在《北京文学》杂志社当过勤杂员。最初步入文坛时，他写电影剧本，但写出的好多剧本却连稿纸费也捞不回来。后来他转写小说，《狗日的粮食》、《伏羲伏羲》和《白涡》等佳作接连问世，连连打响。变通终于使刘恒走出困境。

从心理学角度看，灵活性和变通性是人的思维的重要特征，是衡量人的智力高低的标志。在社会竞争中，凡是有头脑的人，聪明人，都应该是善于变通者。

逼上梁山

逼上梁山 《水浒传》中，有宋江、林冲等人为官府所逼，上山造反的情节。后多用“逼上梁山”比喻被迫从事某事。我们搞营销，一般是不能“强买强卖”的，但高明的经营者却常常可以化不能为能，巧妙地只留一种选择给顾客，诱其就范，使本来不打算购物的顾客也打开了钱囊。

例如，有一家咖啡店卖的可可里，可以加鸡蛋。售货员原来常问顾客的话是：“要加鸡蛋吗？”后来，有人建议售货员这样问：“要加一个鸡蛋，还是加两个？”结果，该店的销售额大增。

仅将问话稍加改动，为什么效果会大不一样呢？分析一下这个例子，售货员原来的问话，有“要”与“不要”两种选择，这就使顾客有了回答“不要”的机会，所以，销售效果不好。而经改过的问话，客气而巧妙地使顾客无论回答“一个”或者“两个”，都是一种肯定的选择，都能使店里多卖鸡蛋，这就是该咖啡店销售额大增的奥秘所在。

市场上顾客的心理活动是十分微妙的，只留一途，巧诱顾客上“梁山”，这是那些善于“攻心”者的促销谋略之一。只要认真观察和研究顾客的需求和心理，把握其心理活动规律，便可以较小的投入，取得更大的效益。

践墨逐本

践墨逐本 践：履行、实践；墨：木工用的墨线，谓绳墨，引为法度、规矩。践墨，本木工施工程序术语，木工按需要的尺寸，用规矩在原料上以绳墨规划好，然后再按绳墨施工。《孙子兵法·九地篇》有“践墨随敌”之说，“举动必践法度而随敌屈伸，因利以决战”，“践兵法如绳墨，然可以顺敌决战”。是说选择作战方向，制定作战方针，实施作战计划，都应遵循作战规律，随敌变化，随敌行止。企业经营中实施“践墨逐本”的方略，是按照客观规律追求市场的本质需求，排开次要需求之“末”，溯取主导需求之“本”，以市场主导需求为导向，以本求利的有效谋略。

1981年，英国一家商号的“潜望镜”生意是运用这一谋略的生动实例。当时，英王子查尔斯和黛安娜要在伦敦举行耗资10亿英镑、轰动全世界的婚礼。消息传开，伦敦城内和英国各地很多厂商、老板几乎同时都瞄准了这一机会，绞尽脑汁想发一笔大财。糖果工厂在包装盒上印上王子和王妃的照片。一些纺织、印染行业，都对产品的装璜进行了重新设计，标上了具有结婚纪念性的图案。豪华的婚礼，给经营者带来巨大财运，但赚钱最多的却是一家经营潜望镜生意的商号。盛典之时，从白金汉宫到圣保罗教堂，沿途挤满了9层近百万群众，当站在后排的人们正在为无法看到前面的街道场景而焦虑万分时，突然从背后传来叫卖声：“请用潜望镜看盛典！一英镑一个！”长长的街道两旁，在同一时刻，数百名儿童手里拿着用马粪纸配上玻璃镜片制作的简易潜望镜跑过来，片刻间，一大批潜望镜被抢购空，这家商店发了一大笔财。

在近百万观众之中，人们的需要是多方面的，如购买一枚漂亮的纪念章，吃上一块蛋糕、冰淇淋，买上一盒印有王子王妃照片的糖果。但在那关键的一刻，如果看不清王子及其情人，却是最大的憾事。这家商

号的成功，正在于抓住了人们的根本需求，渴望亲眼目睹本世纪这场最豪华婚礼的场景的心理。

消费需求是多种多样的，一般又有主导需求和辅助需求，主导需求决定人们的购买行为。精明的经营者，应善于对影响市场消费的诸因素进行仔细分析，在诸多需求中，抓住主导需求：，践以客观经营之“墨”，逐以市场需求之“本”，牢牢控制经营的主动权。

智慧成本

智慧成本 “智慧成本”就是以市场同类产品的最低价格为设计成本，设计人员在产品设计中只要完成工厂下达的性能、质量、成本指标，将如数领到新品开发承包费；达不到指标，如数扣掉。以此来激发技术人员的创造性。

盐城无线电总厂原来一直坚持从生产制造中努力降低成本，然而实践使他们认识到，收录机这种产品的成本70%以上是由设计阶段确定的，一旦投产后要精打细算和节约已经难于再大幅度降低成本。因此，工厂把降低成本的重点由车间转移到设计所；由生产工人转移到科技人员，并实行了“智慧成本”。

在厂部规定的设计成本基础上，每降低1元设计成本，奖励设计人员200至500元，每超出1元，罚款200至500元。

“智慧成本”的推出，极大地调动了全厂科研设计人员的积极性。原来厂里对设计人员只有产品可靠性的要求，没有降低成本的考核，因而造成了一些选料上及工艺上的浪费。实行“智慧成本”后，在保证质量和性能的前提下，设计人员对使用的配套件、材料等反复比较，精心测试，千方百计降低成本，尽可能减少由于多余的设计而造成的浪费。

该厂的一个设计组精心设计产品线路板的布线结构后，使每块线路板成本下降0.5元，在不到一年时间里，这种线路板共生产36万块，仅此一项就为厂里增加纯利18万元。该厂设计生产的“燕舞”牌L1518型双卡立体声收录机，第一次设计成本定为280元，当时产品十分走俏。为进一步增强市场竞争力，厂部要求把设计成本再降，零售价定为335元，实际成本仅为246元，比原设计成本降低34元。后当市场上出现300元左右的双卡立体声收录机时，设计人员又一次将改型机的成本降到188元，零售价280元。几次改型，几次降低成本，下浮市场零售价格，

从而使“燕舞”产品畅销不衰，成为全国市场上双卡立体声收录机中价格最低的产品，而性能、质量上不亚于其他同类产品。

该厂在实行“智慧成本”的同时，非常注重产品质量。生产的L1541型双卡分箱式高档收录机获全国第三届收录机质量评比一等奖；在江苏省家电产品质量跟踪评比中，该厂的L1505、L1541两个产品被评为“消费者信得过产品”。该厂的产品，商业部门的开箱合格率达98%以上，产品平均无故障时间为1250小时，大大超过部颁750小时的标准。

割须换袍

割须换袍 “割须换袍”源于彼得大帝登基时，那时俄国是一个守旧落后的国家，男人留大胡子，穿臃肿拖沓的长袍。彼得大帝勒令人们剪去大胡子，男人都穿十分便捷的匈牙利军装。这一举动代表了社会发展的趋势，引起了生活方式和生产方式一系列变革，使俄国近代工业迅速崛起。一些厂商从另一角度得到启发：改变生活方式能给企业开拓销售市场。他们把政治手段引入商业市场，以“割须换袍”的方式开辟市场，改变传统的生活方式，成为一种进攻性营销谋略。当然经营上的“割须换袍”是无法像彼得大帝那样采取强制手段的，经营者大都根据人们的消费心理趋向，通过引导和诱发等手段，创立消费新潮流，建立新的消费市场。

上海市南京西路飞跃鞋店经理一直在研究人们对皮鞋的消费心理，发现人们对鞋子有两种心理，一种是“身价”心理，要求鞋子体现本人身价，要求优质、名牌、货真价实。但这类鞋子价格贵，销量不大。二是“翻新”心理，要求式样新，轻便，价不太贵，可以经常买，不断翻新——这种鞋销路最好。他认为，这第二种心理，可以引导。他先后到广东、福建等地接受港、澳、台信息较多的10多家鞋厂挂钩，这些厂家基本是采用PU革原料，像羊皮，质地软，价格低。1986年9月，“飞跃”举办了首次“港澳闽流行皮鞋大汇集”，这个提法是经理创新的，目的是区别其他展销商品，为消费新潮流导向。由于商品是上海市场不多见的最新款式，每双又在10元左右，所以，一炮打响，每天销3000双，相当于过去一个月的销量。这一举动，又带动了南方地区鞋厂转向。一个月后，“飞跃”又举办了第二次大汇集，1987年又举办了第三次、第四次，同样收到了好的效果。此鞋店经济效益居公司首位。之后，不少鞋帽商店也举办各种南方流行鞋展销，一种以南方款式为主

体，新、轻、廉的鞋子消费潮流在上海市场形成。

“割须换袍”首先要在市场需求结构上及时准确地进行预测，在潜在需求和零需求上大做文章，通过诱发和引导，创造条件，控制消费者的购买欲望和购买力指向，实现企业经营目标。

社会变革往往同生活方式的变革联系在一起，消费行为随社会发展而不断变化，一般是渐变，突变的较少。“割须换袍”的实质是促进人们消费行为的速度大变，以消费行为的速变、大变，带来生产销售的速增、大增。运用这一谋略的关键在于研究、掌握人们生活方式变革的内在规律，从需要与可能上及时准确地预测其发展方向。

善抓机遇

善抓机遇 古今中外凡在事业上有所成就的人，必须具备三个条件：一是自身素质较好，二是对事业的勤奋，三是有良好的机遇。机遇对一个人事业的成功虽然是一个外在的因素，然而却是一个绝对不可缺少的条件。马克思主义认为是时势造英雄，而不是英雄造时势。如果不处在三国战乱的时代，能造就出诸葛亮、周瑜、曹操这样名载史册的英雄豪杰吗？

“机遇”（也称“机会”、“时机”）对每个人来讲都是平等的，关键是要认识它、发现它、抓住它和运用它。机遇的最大特点是用偶然的形式表现自己。因而，对某些人来说带有极大的神秘的色彩。机遇是属于谋略的范畴，实施谋略的关键在于抓住机遇。

当今的世界，是经济贸易压倒一切，机遇就是收益。商战的机遇被运用到绝顶聪明的境地。1984年4月美国总统里根访华时说：“我将以一名推销员的身份到那里去，尽一切努力推销，甚至在我的提包上贴一张‘请买美国货’的标签。”丹麦女王1981年4月访问日本时，公开宣传：“你对丹麦越了解，我们越希望你从我们那里购买货物。”这种国家元首亲自出马，巧妙利用访问极引人注目的天赐良机，在社交场合通过有力迅速的新闻媒介推销本国产品，真可谓达到巧夺天工。

1992年邓小平同志视察南方发表重要谈话，精辟地分析了当前国际国内形势，谈话强调基本路线要管一百年，动摇不得，要求我们思想更解放一点，改革开放的胆子更大一点，建设的步子更快一点，千万不可丧失时机。

总之，机遇到处存在，充满各行各业。机遇对于一个人的成才、进步和升迁都有着不可忽视的作用。机遇总是青睐那些有准备的头脑，最容易被那些目光远大、思维开阔的人抓住。机遇与目光短浅，刚愎自

用，沽名钓誉或胸无大志，碌碌无为的人是永远绝缘的。

善始警终

善始警终 语出《庄子·大宗师》：“故圣人将游于物之所不得遁而皆存，善妖善老，善始善终。”企业家要使自己的企业腾飞，政治家要完成艰难的改革，军事家要实现既定的战略目标，甚至一个普通人要想完成一番事业，必须恒心如一，善始善终。虎头蛇尾，有始无终将一事无成。“不积跬步，无以成千里”。千里目标须立足脚下，一步步地完成，有志者事竟成。

美国著名效率专家艾维·李，有一次拜访了艾利恒钢铁公司总经理查尔斯·施瓦布。艾维·李对施瓦布说：“假如我同你手下的每个经理谈15分钟，就能提高你的雇员的工作效率，增加你的销售额，你愿意雇用我这样做吗？”“那我得花多少钱？”施瓦布问。“如果不奏效，分文不取。三个月后，你会决定送给我一张你认为我这套办法值多少钱的支票。”施瓦布点了点头，表示同意。

于是，艾维·李开始分别同该公司的经理谈话，他在谈话电要求每个经理保证按他的办法去做。他提示这些经理，每天下班前列出第二天非干不可的六件重要的事情，并按照其重要性的大小，指出一、二、三、四、五、六。还告诉他们，第一件事干完后，即用笔勾掉，接着干第二件事，如此依次而行。如若当天有两件事未干完，那就把它列入第二天非干不可的六件事中。公司的经理们按照他的办法干了90天，果然大见成效，工作效率明显提高，销售额大幅度上升。

施瓦布对此十分满意，立即送给艾维·李一张3.5万美元的支票。艾维·李教给他们的办法，其实只有一句话——做事要善始善终。施瓦布愿意花钱买下的，也正是这一点。

装聋作哑

装聋作哑 意思是，心里很清楚，却假装耳聋口哑，什么也不知道。语出《元曲选·马致远〈青衫泪〉第四折》：“可怎生装聋作哑？”“装聋作哑”这一谋略，其应用范围十分广泛，这里，我们只想谈谈它在经营管理方面的作用。

德鲁比克兄弟俩经营了一家服装店，哥哥是老板，弟弟当伙计。弟弟把一个个顾客揽进店里，介绍优点，让顾客试衣服。试上一阵，顾客往往会随口问：“这件衣服多少钱？”这时，弟弟就把手放在耳朵旁装聋，并大声反问一句：“你说什么？”

“这衣服多少钱？”顾客又高声重复一遍。

“噢，价格吗，待我问问老板。对不起，我的耳朵不大好。”他转身向坐在写字台后的哥哥大声叫道：“老板，这件全毛服装定价多少？”

“老板”抬起头来，看了顾客一眼，答道：“那套吗？七十二元！”

“多少？”

“七……十……二元”。老板喊道。

于是，弟弟回过身来，微笑着对顾客说：“先生，四十二元。”顾客自以为走运，赶紧掏钱买下溜之大吉。其实，那件衣服可能连四十二元也不值。

这对兄弟的骗术，可以说是天衣无缝，而像那位顾客那样想占小便宜反而吃大亏的事，也屡见不鲜。我们经营企业和商店当然不能以骗人为能，但如果那件衣服确值四十二元，我们为什么不能利用一下顾客贪小便宜的心理“装聋作哑”以加快销售呢？

在日常的工作和生活中，运用“装聋作哑”的谋略几乎处处可见，

领导者面对部属的某些不合理的要求，外交家面对难于回答的问题，商人面对百般挑剔的顾客，老人面对后辈们无知的埋怨等等，“装聋作哑”常常能取得最为满意的效果。

强人所难

强人所难 强：勉强。强人所难本来是指勉强别人做不愿或难以做的事情。作为一种经济谋略，是指企业经营者创造强制性消费，它与纯粹自由市场竞争模式有一定的区别。

任何市场都具有相对稳定的消费习性。消费者习惯于旧产品或服务方式，对于新的产品或服务，哪怕比旧的具有何种优越性，总是不易被接受，甚至被排斥而胎死腹中。

现实中并不存在纯粹自由市场竞争模式。现代工商企业在协调经济活动和分配资源方面，已打破了亚当·斯密所谓自由经济市场这看不见的手。虽然市场依旧是对商品、服务需求的主要创造者，但现代工商企业已接管了协调现有生产和分配过程产品流量的功能，以及为未来的生产和分配进行安排的功能；更甚者，给产品创造一种强制性消费的环境，即控制超出公司传统市场营销组合要素之外的外部环境和外部势力。它既不要求改变产品的用途，也不要求转向新市场，它只在于创造强制性消费。

针对市场的相对稳定消费习性，强人所难地创造强制性消费，就是要使人们对本企业的产品从自愿性购买变为被指导或被带有强制性购买。也就是说，把产品以自由购买的市场转移到相对受控制的市场。自由选择市场中，人们是否购买完全自由；而相对受控的市场中，人们被引导或被强制购买。实现从自由选择市场向受控市场转变的主要途径有：1. 法规的改变。新的立法使人们必须购买某种产品不可。2. 指令或指导性计划分配这些产品。3. 经济上的刺激或抑制，使人们购买某种产品而得到附加的经济利益，而购买别的产品须负担额外的支出。4. 技术封锁：提供的产品或技术服务等一系列项目，都必须要有某一种产品与之相配套，别的公司的同类产品不能相匹配。5. 以上4种综合

运用。

美孚石油公司为了研制无铅汽油，不得不改变提炼工艺，为每一个加油站安装新的储油罐，还增加新的油罐车队，项目总投资9000万美元。

最初，美孚公司以为人们将愿为辛烷值较高的汽油付出较多的钱，于是以每加仑比普通汽油贵2美分的价格销售无铅汽油，以收回成本。然而，无铅汽油并没有因其附加价值较高而变得畅销。无奈，又将其价格降到与普通汽油一样，但还是卖不出去。问题在于，全美国的汽车中，只有不到10%的汽车发动机能够使用无铅汽油。

解决这问题，首先汽车制造商必须造只使用无铅汽油的发动机。另一方面，联邦政府召开了有汽车生产厂家和石油公司参加的会议，并以法律形式确定了排放物控制标准。为符合这标准，必须把发动机设计得只能使用无铅汽油，此外新型汽车油箱的进油孔也只有无铅汽油的特殊加油枪才能插进去。随着老式汽车逐步被淘汰，无铅汽油随之在汽油市场占绝对优势。

蓄水养鱼

蓄水养鱼 俗话说：“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。”天弯越高，鸟越可以自由飞翔；大海愈阔，鱼越可以自由畅游、跳跃。有了较好的外部环境、条件，内因的才能、本领就能得到充分的发挥和施展。“蓄水养鱼”这一谋略正是这个道理。为了让鱼儿尽快地健康成长，必须蓄更多的水，为它改善外部环境、条件。如果水少，环境条件不好，鱼将失去生存的条件被困死。在今天世界各国集中精力发展经济的情况下，人们更明白这个道理，于是都纷纷运用它来发展经济，给予许多优惠政策，赋予经营自主权，扶持它建立起一种自我发展和完善的机制，让其在良好的环境、条件下，适应市场经济，在商品经济的海洋中壮大发展。

首钢原来在全国80个同类企业中排名最后。1978年国家对首钢进行了改革试点，给了“上缴利润递增包干，超收全留的自主经营”的承包政策。水多了，环境条件好了，有了自主权和自主钱，有家可当，有主可作，对国家的贡献越大，企业就可以多留，个人的收入就能越高。首钢人认识到机会的难得，政策的少有，加倍珍惜它，拼命地干。1990年，首钢以实现利税26.25亿元，夺得全国企业实现利税第一名，大大超过了鞍钢、燕化、武钢、大庆油田等一大批“老大哥”企业，即使是早已超出首钢数倍的上海市冶金局、燕山石化公司，现在也被远远地甩在了后边。不但对国家贡献大，而且自己也发展很快。首钢实现利润以算术级数高速增长的同时，留利几乎是以几何级数跳跃增长。12年中，实现利润增长6.1倍，留利则猛增了37倍。首钢1990年留利11.4亿元，独占北京全市预算内工业企业留利的四分之三，人均留利水平相当于全国平均水平18倍多，比北京市其他国营工业企业平均高出30倍。12年中，首钢总计留利49.75亿元，其中60%用于发展后劲，扩大再生产，进

一步保证了首钢生产能力和经济效益持续增长。曾有人把国家对首钢的办法喻为“蓄水养鱼”，水多了，鱼也壮了，长的也快了。没有这样好的外部环境和优惠条件，首钢是不会这样高速发展的。

我国发展海南经济的办法，其实也就是“蓄水养鱼”的经济谋略，只给政策和发展经济的环境条件，让其自我发展。海南原是我国偏僻的贫困地区。1988年初，国务院决定把它办成全国最大的特区，给了海南省许多特殊政策，为海南广大经济组织的发育和发展提供了广阔的空间。海南积极引进了国内外千千万万的投资者，数千家三资企业和内联企业，带来了5亿多美元和38亿的人民币，带来了工业、旅游业、服务业以及科学事业的空前繁荣。1987年，海南的社会总产值为85.12亿元，1990年增到了156亿元，翻了近一番；国民收入，1987年为43亿元，1990年增到了78亿元，增加了81%。

第二次世界大战前，日本汽车工业基础薄弱，技术落后，发展缓慢，最高年产量仅4.6万辆。经过战争的破坏，1945年的产量仅0.7万辆。战后日本着手恢复和发展汽车工业，对原有的汽车厂进行改造和扩建，并将一些飞机厂改造为汽车厂；制定许多优惠政策，鼓励企业与欧美等先进的大型汽车厂联合，引进技术和零部件进行装配。为了保证汽车工业的顺利发展，从1956—1970年，日本政府对汽车零部件厂进行连续15年的扶植，采取合并企业、调整生产范围、更新设备、提高专业化水平等措施。日本的汽车制造商，如鱼得水，抓住这样的环境和条件，拼命地发展自己，丰田、日产、三菱等现代化汽车厂开始建立和崛起，大大改变了汽车生产的落后状况。1961—1970年日本的汽车产量就以罕见的速度直线上升，平均增长率达34.4%，1967年日本的卡车产量开始占世界第1位。1980年，日本汽车总产量也开始占世界第1位。日本的汽车制造业就是在这样好的环境条件下发展起来的。

跟随超越

跟随超越 这一经营谋略，意在追他人首创产品之踪，创自己后续产品之新，在对技术或产品仿制的基础上进行追踪式超越。它以跟随为先导，以超越为目标，先虚怀纳之或潜心学之，后取而代之或战而胜之，这是利用和借助外界条件，达到事半功倍的有效途径。

任何新产品都不可能一开始就一锤定音，完美无瑕。“跟随超越”就是力避竞争对手锋芒，潜心于静观默学，巧取他人之长，善借诸种条件，为我所用，慢中求快。企业对市场上刚刚出现或出现不久的新产品，努力加以仿制并作局部改进，以更高水平的同类产品，紧跟着进入市场，并与先进企业竞争。

日本松下电器公司就是运用这一谋略而获得成功的典型范例。松下一开始就不打算发明新技术，不当技术先驱，而做技术追随者，迄今为止，也很少发明新产品，但却总是低价生产，广为行销。它建立23个拥有最新技术的生产研究室，专门分析竞争对手的新产品，发现不足之处，找出如何改进的方法，设法做得更好，使产品质量和性能更臻完善。例如，录像机技术是日本索尼公司首先发明的，该公司的“贝塔马克斯”牌录像机在市场上取得了最初的领先地位。松下公司通过市场调查，了解到消费者最欢迎的是能放映更长时间的录像机。于是，松下公司就在“贝塔马克斯”录像机的基础上，设计出一种能满足这种需要的容量大、体积更小巧的录像机录像系统，性能更可靠，价格也较“贝塔马克斯”低15%。结果，松下的“乐声”和RCA两个牌子的录像机压倒了对方，占有了日本录像机市场的2/3。

我国河北省运动保健饮料研究开发中心研制的“维力”饮料，也是“跟随超越”的成功范例。它博采各国“可乐”之长，不仅酸甜适宜，清爽可口，且有助于消除疲劳。1986年以高于美国可口可乐2.75倍

的价格进入国际市场，被国外称为魔水。

“跟随超越”，最大的好处是可以大大地缩短新产品的研制周期，降低研制费用。“先引进，后改进，不发明”，成为日本一些企业的主要战略，这是“取于彼而胜于彼”的“后上术”，其核心在于生产技术的更完善，更完美。因此，需要企业具备较高的素质，有一支力量雄厚的科技队伍和专门的技术开发部门。

跟随超越，要在“新”上作文章，不能简单地照搬和抄袭，不然会“画虎不成反类犬”，非但不能超越，反而落伍了。

运用这一谋略，还要把握时机。现代科技的飞速发展，使产品的生命周期在日益缩短，要超越，就要有紧迫感，投产后，要以最快速度，迅速覆盖市场。

锦上添花

锦上添花 即在美丽的锦上再绣上花。比喻美上加美，好上加好。语出宋·黄庭坚《了了庵颂》：“又要涪翁作颂，且图锦上添花。”企业经营有如逆水行舟，不进则退。因此，要永葆企业青春，便须安不忘危，继续努力，使企业好上加好，美上加美。

1983年，已有20多年生产历史的长春第一汽车制造厂，产品进入了成熟期，质量稳定，市场上供不应求。但“一汽”没有沉醉，而是抓住各种有利时机来美化自己的形象。当时，农村改革方兴未艾，安徽滁县是先行者，富裕农民急需汽车，“一汽”便组织了声势浩大的“滁县日”活动。50000多职工放弃节假日休息，加班生产出200辆解放牌汽车，然后由一名副厂长带队，浩浩荡荡地开送滁县。这一下真是全国轰动，新闻界也大加赞扬。“一汽”形象，更放新彩。

苏州胜利无线电厂不甘于停在已有的成绩上，而是继续努力，奋斗不懈。他们一抓市场开拓，伸向名牌整机厂配套；二抓新产品开发，由“VHF”发展“UHF”，再开发为彩电配套的电子调谐器；三抓技术改造，已经完成了第四代的更新改造，引进了高水平的测试仪器和生产设备；四抓基础整顿，强化了标准定额、原始记录、综合统计、职工培训、经济核算等的管理；五抓联合经营，组成了由10多家分厂合作生产的调谐器公司。就这样，该厂五年迈了五大步，年年都有新花开，年产高频头逾160万只，成为全市的盈利大户之一。

可见，要使企业“锦上添花”，并不是一件很容易的事，它既须要有领导者的超凡的战略眼光，又须有广大职工的共同努力。只有在胜利与成绩面前能放眼未来，不骄不躁者，才有可能实现这一目标。

微利是途

微利是途 我国有个成语叫做唯利是图，在企业经营中，唯利是图虽可能得到一些眼前利益，但终不会有好结果的。有眼光的企业家不是唯利是图，而是“微利是途”。意思是说：办企业要做到“勿以利小而不为”，只要销路好，小利照样可以赚大钱。

天津利民食品厂生产的朱古力豆，原来只有一种纸品筒包装，每筒24粒，零售价0.27元，售一吨得利2000元，但每年只能销售30吨，共获利60000元。从1982年起，该厂改为塑料包装，每袋25粒，零售价为0.19元，每吨只盈利800多元。乍一看来，该厂每吨的盈利比原来减少了，但由于售价低廉，年销售量猛增至250吨，共获利21万元，比原来反增长了2.5倍。

1988年4月5日，全国优秀女企业家关广梅，在其经营的本溪市东明商场的大门上，张贴出一张“新的物价管理办法”的公告，将商场经营的120种小商品（如烟、糖、茶及一些副食品）的零售价格，在合理加价率的基础上一律下调2分钱，使其成为全市的最低价格，并把主要商品的进货价、加价率和实际的零售价格全部张榜公之于众。如果顾客在该商场买的货，发现同一产地、同一货种、同一规格的商品，其价格高于其他任何商店的话，可以找回差价。这样一来，虽然商品的毛利率由原来的16%降至12.4%，但商场的年利润却由去年的55万增加到63万元，而且，其销售势头仍是有增无减。降价促销，集腋成裘，这是他们赚钱的诀窍之一。

前人很早就说过：“三分利吃利，七分利吃本。”日本人也有一条类似的生意经：“只要能大量生产，大量销售，那怕是极便宜的东西，都会有可观的利润。”真可谓不谋而合，所见略同。所以，谋求“微利”，薄利多销，是企业经营制胜的一条好路子。

“煽”情广告

“煽”情广告 所谓“煽”情广告，就是厂家或店家做广告时，尽量激发消费者的情感，达到推销促销自己产品或商品的目的。

有这样一个故事，在法国巴黎，一个寒冷的冬日，大雪纷飞。一位盲人姑娘站在街头向过往的行人乞讨。她胸前挂着的广告纸牌上写着“自幼失明，乞讨为生。”行人看后，都深表同情，可掏钱资助者却寥若晨星。一位诗人见状，十分难过，他给盲姑娘换过一张纸牌，上面写的是：“春天就要来了，我多么想看看她，……”过往行人读后唏嘘不已，慷慨解囊。

同样是希望得到行人的资助，为什么前后两句广告语所带来的“经济效益”明显不同呢？我们不妨比较分析一下：前一个广告用的是说明的方法，看后确实令人同情；后一个广告采用了抒情的方法，抒发了盲姑娘心中那种渴望春天却又看不见春天的痛苦感情，正是这种情深深地打动了行人的心。由此可见，一则成功的广告，不应仅仅是以文（言）传意，还应做到以情动人。

如今的青年男女在购买手表时，不仅考虑广告所说的走时准确、经久耐用的质量和功能，更关心广告中所赋予表的人性人情。所以瑞士雷达表“男女好风度，情意两相知”的广告深得青年们的青睐。从世界广告的发展来看，大有以体恤、交流、激发消费者情感为中心来写作广告的趋势，就连比较注重理性诉求的欧美广告也不例外。中国人向来以“重感情”著称于世，因此，广告的感情力量更直接关系到商品销售的实际效果。比如很多洗衣机的广告，便输入了消费者的种种感情，从而取得了成功。如小天鹅牌“爱妻型”洗衣机，抓住了丈夫怜爱妻子的心理进行“煽”情；“威力洗衣机——献给母亲的爱！”从儿子体恤母亲洗衣的艰辛出发，创造出一个孝顺感恩、亲情流露的情境，十分动

情。

总之，随着现代科技与信息的无孔不入，人们迫切要求一种高度的情感补偿与现代科技生活相平衡。在未来的广告创意中，感情所占的比重会越来越大。因此，认真研究并掌握“煽”情之本，将是广告成功的重要因素。

醉翁之意不在酒

醉翁之意不在酒 语出自宋代大文豪欧阳修的《欧阳文忠公集·醉翁亭记》。作为“醉翁”他的心思并不是专注地集中在酒上，而是“在乎山水之间也。”因为“山水之乐，得之心而寓之酒也。”它形象而深刻地告诉我们，观察、分析事物不能只停留在事物的表面现象上，不能被事物表面现象迷惑，而应该透过事物的现象看到本质，通过所运用的手段来看他的真正的目的、意图。

据报载，1992年10月15日，上海首次拍卖7家国营集体商业企业，浙江桐庐农民企业家陈金义最终以145.1万元吃下沿街6家店面，总面积为112.8平方米，轰动大上海。

对此，有人说：“如果不参加竞买，到街面买房子可以便宜一半。”但是，陈金义却说过这样一句话：“这一百多万的轰动效应远远不是几百万的广告可比拟的。”真可谓一语道破天机。由此，我们大概看清了“醉翁之意”在于何处了。

在我们日常生活中稍微留意便可寻到很多的佐证，如我们经常看到大企业赞助某项文化活动，重奖体育健儿、高考状元，为某项福利事业搞义务捐款……它们固然做出了积极的贡献，但我们也应看到这背后的“广告效应”以及其他种种的潜在效益。

我们嘴边常说“听话要听弦外之音、言外之意”，不正是“醉翁之意不在酒”的白话“翻译”吗？

薄利多销

薄利多销 “薄利多销”是一个经济谋略。主要用在商品经济中产品销售竞争方面。在今天销售市场疲软，商品日益丰富，供大于求，市场竞争日趋激烈的情况下，这一谋略在企业家中使用的更为频繁。“薄利多销”，它是以退为进，以守为攻，以薄利让步达到取胜的目的。它是企业家们应变市场的高人一筹的明智决策。在市场竞争中，只有利薄，才能吸引顾客购买，才能做到畅销、多销，才能达到以让利打开市场，再靠先进技术提高劳动生产率，获取利润的目的。这一谋略表面看起来是让利、吃亏，其实是为获利创造条件。现在它已被许多企业家所认识，所使用。它已经成为企业家们占领市场，打开销路，走出困境，获取巨额利润的重要途径之一。

一个企业的兴衰系于销售。如果企业只能生产，不能销售，大量产品积压，没有送到消费者手中转变为货币资金，生产的一切费用就无法支付，不但收不回自己在生产中耗费的资金，更不能购买原材料组织新的生产，再生产过程将被割断，企业将会被憋死。所以“薄利多销”对于企业来说，是一个至关重要的谋略。

“薄利多销”这一谋略的使用，是有条件的，有限制的，不是万能的。对于国优产品来说，即便是价高，也能畅销，无需去降价销售。如果去“薄利多销”，无疑是一种损失。对于劣质不合格产品，你再降价让利销售也不会有人购买。只有在产品质量一般，供大于求滞销的情况下才去使用“薄利多销”这一谋略。杭州万向节厂、韩国现代汽车公司曾靠这一谋略占领市场，渡过难关。

杭州万向节厂过去曾是一个默默无闻的乡办企业，在全国汽车配件行业市场疲软的情况下，却成了全国汽车配件行业中产量最高、品种最多、成本最低的配套生产万向节三家重点厂之一，成了全国乡镇企业的

榜样。它独家生产的适用于63种进口汽车的万向节，填补了国内市场的空白，每年为国家节约了相当可观的外汇。为什么在全国汽车行业市场疲软的不利情况下，杭州万向节厂会出现如此好的经营情况呢？主要是其厂长鲁冠球善于在逆境中运用“薄利多销”这一经营谋略发展壮大的缘故。

1979年，我国能源紧张，汽车生产缩减，进口停止，生产汽车配件也受到波及，用户要求修改合同，减少订货，使这个厂的万向节产量、产值都直线下降，处境日趋困难。上级主管部门规劝他与其他企业联营转产自行车。当时，鲁冠球同志去北京听中国汽车工业总公司的同志讲：国产汽车的万向节已供过于求，而进口汽车的万向节尚无人生产，原因是进口汽车的型号多，批量小，工艺复杂，利润不多，国家只好每年花一笔外汇去进口，倘能填补此项缺门，企业也能渡过暂时的难关。鲁冠球当即决定：薄利多销，渡过难关。这个厂首批生产的进口汽车万向节被订购一空，虽然利润微薄，但由于产品畅销，销量较大，利润同样被赚了回来。

生产的进口万向节问题解决了，国产万向节销售情况仍然不好。在全国汽车配件订货会上，订货寥寥。他知道用户正在选择之中，并期待着情势的变化，在这平静的背后孕育着一场激烈竞争。于是，他立即召开会议，根据手中掌握的各家成本和利润资料，又决定薄利多销。在会场上张贴广告“按部定价降低20%销售”，这一下来客蜂拥而至，排队签订合同，订货额达212万元，以销量的优势创回了巨额的利润。

通过以上事例可以看出，鲁冠球如果不采取“薄利多销”的经营谋略，杭州万向节厂就走不出困境，渡不过难关，不是花费巨大费用改产，就是大量产品积压，更不会为进口汽车配套，为国家节约外汇。同行业的其他厂家万向节积压了不少，而他却善用这一谋略被抢购一空，不但搞活了企业资金，占取了主动，而且靠微利多产取得了巨大利润。

在世界汽车行业竞争激烈的今天，世界上享有盛誉的企业主要有日本的丰田、美国的福特、德国的大众、法国的雷诺、意大利的菲亚特

等。原来默默无闻的韩国现代汽车公司生产的小马驹（PONY）小轿车在1985年杀出重围，占领了加拿大市场，闯进了美国、欧洲等许多国家和地区，以每月9561辆的数字夺得加拿大汽车销售量第一的宝座。

“小马驹”为什么能战胜“丰田”、“福特”等第一流的汽车制造企业，占领加拿大的市场？原因是多方面的，它不但性能可靠，易于维修，外观漂亮，更重要的是价格便宜，价格低于同一规格的其它国家的汽车，是企业采取了“薄利多销”的经营谋略的缘故。

韩国现代汽车公司通过精工简料，革新工艺，使“小马驹”比其同等规格的其他国家的汽车成本要低20%以上，为其降低售价、占领市场、薄利多销创造了条件。低价多销表面上看起来让了利、吃了亏，但却争得了用户，占领了市场，提高了声誉，为企业的腾飞、产品的畅销奠定了基础。

操奇计赢

操奇计赢 操：操纵。奇：奇货。市场上短缺的商品。赢：赢利，利润。旧指商人囤积居奇，牟取暴利。

语出《汉书·食货志上》：“商贾大者积贮信息，小者坐列贩卖，操其奇赢，日游都市。”颜师古注：“奇赢谓有余财而畜聚奇异之物也；一说奇为残余物也。”章炳麟《读管子书后》：“是真所谓浩尧之时，昆吾之美在下，虽闭关绝市、裹商人之足焉可也，又安得夫操奇计赢以成轻重之势者哉！”

操奇计赢指操纵奇缺商品，获取高额利润。

在商品社会中，由于供求关系的影响，商品的价格围绕着商品的价值上下波动。当供过于求时，商品价格就低；当供不应求时，商品价格就高；当供求平衡时，商品的价格和价值大致相等。当某种商品供不应求、价格高时，人们就争着生产这种商品；相反，当某种商品供过于求，价格下跌时，人们就会放弃这种商品的生产，转而生产另一种畅销商品。所以，操纵奇缺商品，获取高额利润，便是人们发财致富的重要手段。

操纵奇缺商品之法一般有二：一是生产这种商品；二是低价买进，囤积居奇。

美国“红色资本家”哈默博士就十分精通操奇计赢的谋略。

第一次世界大战结束后，哈默准确地预测到：虽然军方和政府取消了医药合同，但是医药生意的前景仍将乐观。药品供给制一旦取消，公众就会抢购药品。因此，当对手紧缩制药企业时，他却出其不意，大力发展制药业，把制药厂由十几人发展到1千5百人，并改名为制药公司。哈默白手起家，成为百万富翁。1921年6月，时年23岁的哈默卖掉公司，买了一所野战医院。随后去苏联访问。他到乌拉尔考察，发现这里

蕴藏着世界上最大的财富，凡是已知的矿物几乎应有尽有，然而奇怪的是人民却无法利用它来满足甚至最起码的生活必需。“为什么不出口这些东西去换粮食？”他联想到当时美国粮食丰收而价格大跌，希望尽快办成这事。他的建议传到莫斯科，列宁立即回电：“很好。我将指示外贸专买部门确认这笔贸易。请速返莫斯科。”列宁在自己的办公室接见了，代表苏联政府向他表示感谢。从此二人结下真挚友谊。列宁使他成为苏联第一个取得矿山开采权的外国人。美苏易货贸易自此开端。他的“联合美国公司”沟通着30多家美国公司与苏联做生意。一天，他顺便走进一家文具店想买铅笔，但是商店只有价格昂贵的德国货。他灵机一动发现了新的有利可图的事业——制造铅笔。他不懂得，但是他从德国和英国借来技术人员兴办铅笔厂，用美国的计件工资制管理，结果这个工厂很快成为世界上最大的铅笔工厂之一。1931年，他从苏联回到美国，美国经济萧条，但他眼观六路，耳闻八方，获得各方信息：罗斯福即将就任美国总统。如其新政得势，将废除1919年通过的禁酒令。这意味着对酒桶需求量将空前增加，但市场上没有酒桶。于是他建立了一座现代化酒桶厂。当酒桶滚滚而出时，恰好禁酒令废除。他随即开始做丹特牌威士忌酒生意，采用大幅度降价和做广告等手段很快战胜了竞争对手。丹特牌一跃成为全国第一流名酒，年销售量1百万箱。哈默博士是一个十分会运用操奇计赢谋略的经济谋略家。

在商品竞争愈演愈烈的现代社会里，商场就是战场。瞬息万变的市场要求企业家必须掌握高明的经营谋略。如何打开市场，生产适销对路的商品，在生产这种商品时应投入多少人力、物力、财力等，都需要经营者制定完善的计划，进行周密的部署，做好科学的预测。经营者必须眼观六路，耳听八方，了解顾客的消费心理，掌握市场变化的趋势，洞察竞争对手的动向，甚至对国内外政治、外交等形势的变化轨迹及这种变化对市场有可能产生的影响也必须了然于胸，才能出奇制胜，操奇计赢，使企业之舟战胜商品市场的惊涛骇浪，驶向成功之彼岸。

攀龙附凤

攀龙附凤 苏南乡镇企业的崛起和发展，成因之一是得益于攀龙附凤的谋略。“龙凤”者，指拥有名牌优质拳头产品及高技术和强大后劲的大中型骨干企业，拥有科技新成果的高等院校、科研机构。八十年代中期，苏南许多乡镇企业为了生存发展，纷纷挂靠这些骨干企业和高等院校、科研机构，或成为经济联合体成员，或联合开发市场需要的新产品，或为名、优、新拳头产品生产和供应零配件，攀龙附凤，扶摇直上。

汤庄村原是武进县有名的贫困村，七十年代末人均收入才2百多元，可到1986年却已增加到了上千元，原因是这个村的村办工业攀龙附凤有了迅猛的发展。当时全村办的四个厂，攀结的都是高门大户，村轻工电镀厂是生产名牌金狮自行车的常州自行车总厂的分厂，村喷塑厂是大名鼎鼎的常州柴油机厂金牌产品的配套厂，村起重滑轮厂和上海港口机械厂搞联合，村刀剪厂是外贸口的定点厂。攀龙附凤的结果，使这个村在1986年就已创农副工三业产值1千万元，利润2百万元，成了金银道上的富裕村。

一些乡镇企业本已奄奄一息，但是一攀龙附凤，就获得新的生机。例如，有个村办的环保监测仪器厂，本已陷入困境，厂长从彩电国产化中得到灵感，经过努力和北京电视机厂挂上钩，工厂摇身一变成了电视机配件厂，产值、利润连年大幅度上升，1988年职工人均创利12200多元。

乡镇企业一般规模比较小，生产技术不很先进，船小实力弱，在市场竞争中经不起大的风浪，攀龙附凤挂靠上先进科技和骨干企业，就迅速发展壮大，这是历史的结论。经济和科技的发展，会使原有的“龙凤”不断发展、提高，也会孕育出许多新的“龙凤”，实施攀龙附凤的

谋略大有可为。

鬻马馈纓

鬻马馈纓 鬻，卖。卖了马，把马脖子上的皮带子也送给买主。在商品出售之后，不忘售后服务，赢得信誉，也体现了鬻马馈纓的精神，这种经营谋略为现代社会商品经营者广泛采用。售后服务好坏，能否使购买商品的消费者满意，也是企业经营成败的重大问题。“鬻马馈纓”旨在通过售后服务，创立企业信誉，以信誉扩大影响，争取主顾，使主顾对商品建立安全感、信任感，诱发其连续购买的欲望和行为，成为永久客户。

美国的凯特皮纳勒公司是世界性的生产推土机和铲车的公司，它在广告中说：“凡是买了我们产品的人，不管在世界哪一个地方，需要更换零配件，我们保证在48小时内送到你们手中，如果送不到，我们的产品就白送你们。”他们说到做到，有时为了把一个价值只有50美元的零件送到边远地区，不惜用一架直升飞机，费用竟达2000美元。有时无法按时在48小时内把零件送到用户手中，就真的按广告所说，把产品白送给用户。由于经营信誉高，这家公司历经50年不衰。

“用户至上，服务到家”的经营观念受到越来越多的厂家重视。这一谋略所追求的是善始善终，尽善尽美，解除用户后顾之忧，把信任的种子播在用户心上，使用户重复购买，巩固和扩大产品市场占有率。

企业可以根据不同情况，采取多种形式达到“鬻马馈纓”的目的。如设立技术服务网点，上门服务，或帮助安装、调试等，还可以开展技术咨询和配套服务工作。在企业内部，应建立产品销售档案，掌握用户使用情况，建立信息反馈制度和零件供应网点供应制度，配备维修力量，编写备件明细手册，开展邮购业务等。

从表面看，“鬻马馈纓”耗费了企业的人力、物力和精力，似乎降低了企业效益，但从全局来说，增加了社会效益，从长远看，又为企业

自身开辟了营销道路。最终，企业的经济效益在向顾客提供方便的过程中会愈来愈高。

此谋略在实施过程中，应注意对产品维修服务不可过分渲染，以免人们认为产品质量不高才老修理。一家钟表公司广告说：“本公司在世界各地的维修人员闲得无聊。”

鬻马赠鞍

鬻马赠鞍 鬻者，卖也。鬻马赠鞍，即是说在卖马之前先赠给人们一副马鞍。赠鞍的目的，即是为了更快地卖马。鬻马赠鞍是一种刺激、强化需要的经营方法。

生活中常会有这种情形：一个人如果有了块桌布，便很想有个桌子；有了个电视柜，便又想弄台电视……即由一种需要的满足，而产生了想满足其连带需要的念头。只有当他的这种连带需要也得到了满足，其内心才会达到平衡。否则，便会产生一种因事情做得不完整或不完美而形成的紧张感，以至焦虑不安，并影响人的身心健康。鬻马赠鞍法，即是通过“赠鞍”而使顾客产生一种不买“马”就不能消除的紧张感，从而达到“鬻马”的目的。

1927年，四川宝元通公司在川南设立了一家“美明油行”，专门经销美浮洋行的煤油，只是销路一直不好。后经调查，公司发现不是人们不想用油，而是美浮洋油灯耗油太大，广大农村用户无力承受。于是，该公司专门到重庆定制了大批精美的省油灯，运回川南折本贱卖。结果，由于这批灯耗油少，价格低，因而大受欢迎，美明油行所经销的煤油也从此销路大开。

这件事例说明，只要善于激发人们的潜在需要，适时“赠鞍”以强化之，那么，企业的“马”一定会畅销不衰的。

外交谋略

引言

外交，作为一种常见的社会活动，是达到国家的一定利益的基本手段之一，与社会上层建筑有着密不可分的联系。长期以来，人们十分重视外交辞令的研究，其实，外交辞令是外交企图的外在表现，隐蔽于幕后而起决定作用的是外交谋略。

外交家作为外交活动的主要参加者，他是主权国家的代表。从其个人素质来说，除了应当有较高的政治理论水平、敏锐的观察和分析问题的能力，高超的思辨能力，应付突发事变的能力以及丰富的外交经验外，尤其需要有一套高超的外交谋略。高超的外交谋略的运用，是取得外交胜利的一个基本条件。

战国时，周室衰微，群雄并峙，倾轧兼并。连绵不断的战争，纵横捭阖的关系，频繁的穿梭外交，无穷的阴谋诡计，造成了战国时代特有的错综复杂的局势，局势愈复杂，愈足见外交谋略的施展。那时，一国胜负兴亡，并不全靠武力，而是所谓“式于政，不式于勇；式于廊庙（朝廷）之内，不式于四境之外。”（《战国策·秦策》）意即用于政治，不用于武力；在外交上取胜，不在战争上取胜。用谋略制服敌方，是各君主最为推崇的上策。至于城外野战则属于下策。而当时利用各国的势力消长和矛盾罅隙，确实常能凭借计谋策划外交，达到解危救急、不战而胜的目的。外交家李斯说：“今万乘方争，游者主事。”这话说得很准。原先“形容枯槁”的穷士苏秦，就是凭其“横历天下，廷说诸侯之主”而身挂六国相印。年仅12岁的甘罗，以过人的胆略和聪明才

智，靠三寸不烂之舌，屡屡使国家转危为安，化险为夷。由此足见外交家与外交谋略的效用。

在科学尚不发达的年代，外交是外交家的事。一个国家，所需要的外交家只是屈指可数的几个人。在现代社会，科学技术的发展，使地球变得十分狭小，“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的时代早已结束。国际间的政治、经济、军事、科学、文化、技术等交往比古代相邻村庄之间的交往还要频繁，还要方便。而国家间的种种关系，却又异常的复杂、微妙、危险、激烈，无不运用外交手段解决问题。这种情况下，外交成为国际间一切交往的纽带，外交直接关系到国民的生产与生活。研究外交谋略，已不只是国家的外交官的事情，凡与国际上有一定经济、科学、技术、文化艺术往来的单位和个人，都有学习和研究外交谋略的必要。这里，搜集了一些常见的外交谋略，但愿给留意研究外交谋略的读者一点有益的帮助。

上智为间

上智为间 语出《孙子兵法·用间篇》载：“昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军所恃而动也。”这就是说，殷代的兴起，是因为伊挚在夏做间谍，周代的兴起，是由于吕牙在殷做间谍。英明的君主和优秀的将领，凡是能任用有大智谋的人做间谍，必然成大功。这是用兵的要点，也是三军行动的依据。伊尹（又叫伊挚）、吕牙被古代尊称为二位圣贤。伊尹辅助成汤灭夏建立殷朝，吕牙辅助武王灭殷建立周朝。

历史上无数成功的战例告诉后人，开展成功的间谍战往往能够收到军事进攻所不能实现的效果。

普鲁士皇帝威廉一世，任命俾斯麦为首相。俾斯麦决心运用武力把当时分为20多个小国的德国统一成以普鲁士为中心的大帝国。他必须首先打败近敌奥地利，因此他下令紧急召回在俄国的头号普鲁士间谍威廉·斯蒂贝尔。

“斯蒂贝尔，我很想了解奥地利以及该国军队的一切情况，我想你是唯一胜任这项工作的。”俾斯麦说。

“这需要时间，首相阁下。”斯蒂贝尔回答。俾斯麦说：“我的计划是庞大的，打败奥地利只不过是这个计划的第一步。我要使德国成为世界第一强国。无论是谁都不能妨碍我的计划！花费时间没有关系，我并不十分着急。”

“是，阁下，我保证完成任务。”斯蒂贝尔坚决回答。斯蒂贝尔离开俾斯麦后，立即留起胡须，改变相貌，装扮成商人，三年时间，周游了整个奥地利。对奥地利的沿途交通、农作物生长、军队的部署，兵力武器装备等情况都了解得一清二楚，全面报告给俾斯麦。1866年，俾斯麦完成战争的全部准备之后，向普鲁士军下达了进攻命令。仅用一个半

月的时间，普军就占领了奥地利。

俾斯麦第一步棋获得完全的成功，接着俾斯麦就决定用武力征服法国。

“斯蒂贝尔，请你到法国去一次，就像你去奥地利一样。”俾斯麦对斯蒂贝尔满有信心地说。

“这需要时间，需要更多的助手，需要更多的钱。”斯蒂贝尔回答。

“满足你的一切要求，给你一年半时间，钱你尽管用。”俾斯麦爽快地回答。这样，俾斯麦和斯蒂贝尔又达成了一个秘密协议。

斯蒂贝尔开始组织一个有史以来最大的间谍网。成千上万的农夫、厨师、女佣人、女招待、工匠等都被召集起来，经过特殊训练，把他们都派往法国，最多时竟达4万之多。斯蒂贝尔本人则装做商人，到法国各地旅游。在他返回柏林时，秘密情报就有三皮箱。

俾斯麦对斯蒂贝尔收集的情报进行认真的分析研究后，1870年便向法国宣战。历史上的普法战争开始了。一开战普鲁士的军队就占据主动，可说是屡战屡胜。1871年1月，普鲁士军队攻陷了法国首都巴黎，法国宣布投降。

俾斯麦成功地实现了德国的统一，建立起强大的德意志帝国。

俾斯麦的成功，当然有许多原因，但其中无论如何也不能抹杀威廉·斯蒂贝尔的特殊功绩。斯蒂贝尔确实是一个天才的间谍。为了表彰威廉·斯蒂贝尔的卓越功绩，俾斯麦把德意志国的最高勋章授给了威廉·斯蒂贝尔，这在世界的授勋史上也是独树一帜啊！

里比阿鲁特·佐尔格，是苏联最著名的间谍。1933年被派往日本，他公开的身份是德国一家报社驻东京的特派记者。第二次世界大战爆发后，佐尔格事先得知了德国进攻苏联的消息。他把德军进攻计划、兵力部署、进攻日期等机密、极宝贵的情报报告给苏联情报部。可是，苏联最高领导人斯大林根本就不相信佐尔格的情报，因而犯了一个极大的错误，没有进行足够的战争准备。

在苏德战争的最初阶段，由于希特勒德国的闪电战，苏军受到严重打击，首都莫斯科差点陷落。

实践证明佐尔格的情报是准确的。苏军最高统帅部最大优点就在于迅速地改正错误。在研究是否调遣西伯利亚军队进行战略反攻时，接到佐尔格从东京发来的情报：日军不会进攻苏联。因此苏军统帅部下定决心，把东部的几乎全部兵力都调到欧洲战场，阻止了德军猛烈的进攻，扭转了战局，变被动为主动，最后取得了战争的全胜。

佐尔格是一名真正能干的有智谋的间谍。不幸正当苏军在斯大林格勒阻击德军的时候，被日本警察逮捕枪杀了。

在第二次世界大战结束20年后的1964年，苏联政府授予佐尔格“苏联英雄”的称号，以表彰他的卓越功勋。

女间

女间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方式之一。方法是利用美女姿色来窃取情报。这种用间方法，可以算“美人计”。不同之处在于，“美人计”重在用女人的姿色麻痹敌人，消磨敌之斗志，如越王用西施。这里的“女间”重在用美女取得情报。在现代社会中，在政治、经济、军事、外交等场合，美人计在实施中，一般集两种功能于一身。见“美人计”。

不卑不亢

不卑不亢 不卑不亢与古语不矜不伐有共同之处。即，既不自卑也不自傲或自夸、自大。《尚书·大禹谟》：“汝惟不矜，天下莫与汝争能。”《隋书·李谔传》：“虽勤比大禹，功如师望，亦不得厚自矜伐。”都说明这种修养境界是很高的。在接人待物特别是在外事活动中，更需要不卑不亢的态度与做法。

三国时代有两位杰出的外交家很值得称道。一位是蜀国的邓芝，他在刘备刚死、曹丕五路兴兵进攻蜀国的危殆关头，奉诸葛亮之命出使东吴，不仅要说服孙权退兵（孙权是曹丕的五路大军中的一路），而且要重新组建蜀吴联盟，任务是何等艰巨，形势又何等严峻！果然，一开始孙权即盛气凌人，并威胁以大鼎烹之。在这样的情况下，邓芝神色从容，不卑不亢，他针对孙权的矛盾心理，巧妙地说自己为吴国的利害而来，何其局量之不能容物？然后透彻地分析吴蜀为唇齿之邦，唇亡则齿寒；孙权依附魏国则必然处处受其挟制，稍有违抗便以讨伐叛逆为由，领兵南下，如蜀国也顺流东下，江南不保矣！一席话说得孙权十分信服，决心恢复吴、蜀联盟，蜀国从而转危为安。后来邓芝再次出使东吴时，孙权和邓芝有一番应答，更加令人赞赏。

孙权问：“如果将来灭掉曹魏，天下太平，我们两国分治，不也是很好的事情吗？”邓芝答：“天无二日，民无二王。如灭魏之后，未识天命所归何人、但为君者，各修其德；为臣者，各尽其忠；则战争方息耳。”

这番话何其坦荡，何其直率；有理有节，忠实诚恳，难怪孙权十分高兴，大笑说：“君之诚款，乃如是耶！”后来，又在给诸葛亮回书中称赞：“和合二国，惟有邓芝。”

另一位是吴国的赵咨。在刘备为报关羽之仇大举伐吴的危急关头，

孙权不得已而求助于魏。赵咨被派出使魏国，他与曹丕的一番对答，同样表现了不卑不亢与自尊自重的情怀与气魄。

曹丕问：“吴侯乃何如主也？”赵咨答：“聪明、仁智、雄略之主也。”曹丕笑着说：“卿褒奖毋乃太甚？”赵咨答：“臣非过誉也。吴侯纳鲁肃于凡品，是其聪也；拔吕蒙于行阵，是其明也；获于禁而不害，是其仁也；取荆州兵不血刃，是其智也；据三江虎视天下，是其雄也；屈身于陛下，是其略也。”接着，曹丕威胁他，说：“朕欲伐吴，可乎？”赵咨答：“大国有征伐之兵，小国有御备之策。”曹丕问：“东吴如大夫者几人？”赵咨答：“聪明特达者八九十人；如臣之辈，车载斗量，不可胜数。”这番对答，令人想起春秋时代的晏子答楚王问。终于，曹丕不得不感叹地说：“使于四方，不辱君命，卿可以当之矣。”

邓芝与赵咨应对敏捷的辩才与超群出众的胆略是十分可贵的。正像德国诗人海涅所说：“语言之力，大到可以从坟墓唤醒死人，可以把生者活埋，把侏儒变成巨无霸，把巨无霸彻底打垮。”他们面对“巨无霸”般的对手，自己又处于较弱的地位，却毫不拘谨，不卑不亢，更令人特别钦佩。

不战而屈人

不战而屈人 《孙子兵法·谋攻篇》：“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”这里的不战，不是放弃武装，反对战争，而是指不与敌人直接交战，而使敌人屈服，这是孙子对战争所希望达到的最理想的境界。因而他提出了“用兵之法，全国为上……全军为上……”，提出“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”为了“不战而屈人”，其手段表现为政治、外交上的“伐谋”、“伐交”和军事上“伐兵”。“伐谋”、“伐交”、“伐兵”在具体实施时，又有许多具体方法，但总体上要求“全争于天下”，兵不血刃而利可全。

孙子“不战而屈人”的战略，是适合春秋时期的时代特点的。春秋时期，大国争霸，战争频繁，弱肉强食。诸侯各国之间的矛盾错综复杂，政治外交斗争也同样激烈而复杂。为了避免国家覆灭，同大国抗衡，中、小国家或缔结各种攻守盟约，或与大国周旋。“不战而屈人”的思想正是达到安国全军的上策，为统治者和军事家所重视。

公元前630年，晋、秦联军围郑。郑国处于晋、秦大军压境的危急情况下。郑国大夫烛之武巧妙地抓住了秦、晋两国利益上的根本矛盾，从关心秦国前途、利益入手，对秦穆公晓以利害，离间了秦晋联盟，不但使晋文公筹划的一场伐郑战争烟消云散，而且使秦与郑结盟，秦国又留下三员大将率军帮助郑国守卫，郑国危若累卵的形势化险为夷。

公元前627年，秦国袭郑之师中途遇到郑国商人弦高。弦高假借奉国君之命前来劳军，以4张牛皮和12头肥牛送给秦军，暗示郑国早已作好充分准备，使郑国免遭灭顶之灾。

这些都是以外交手段达到“不战而屈人”的典型例证。

我军历来重视“不战而屈人”的战略，运用各种政治外交手段，争取敌人，瓦解敌人。北京和平解放，也是这一战略的绝好证明。

“不战而屈人”并非不要武力，如果没有实力，徒弄口舌，欲以弭兵止乱，纵使弭患一时，终难避免战乱。因此，运用这一战略，既要有“全胜”的思想，又要力求建立强大的军事实力。

“不战而屈人”是军事上、政治上的理想境界。只有那些谋略修养成熟、具有远大政治眼光和宽广胸怀的将帅，才有可能把握住。争功贪利、好胜心切、残暴不仁的鲁莽家做不到；只求力胜、不求谋胜、只知攻城掠地、不知全军之道的指挥员也做不到。

“不战而屈人”的战略，在新的历史时期具有了新的意义。世界上主要军事大国无不推崇这一战略。特别是核武器的出现，使战略家们更加重视安国全军之道，力求在新的历史条件下寻求“不战而屈人”的理想途径。

不争天下之交，不养天下之权

不争天下之交，不养天下之权 《孙子兵法·九地篇》：“夫王霸之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故，不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，故其城可拔，其国可隳。”在政治、军事斗争中，一切行动都是出于一定的利害关系。不能把生存和胜利的希望寄托在友邦身上，也不能过多地用人力物力去扶持别国的权力。最要紧的是相信自己的企图，发展自己的力量。这就是这一谋略的基本意义。

战争并非孤立的现象，它往往受政治、经济、外交的形势所左右。有时看来很稳固的结盟，一旦己方在战场上失利，友邦中出现观望、中立，甚至变友为敌的现象并不鲜见。

隋唐时期，军阀割据。窦建德占黄河以北称夏王，王世充据河南都洛阳称郑王，李渊占长安称唐王。唐李世民攻郑，郑求救于夏。夏王中书侍郎刘彬认为，唐强郑弱，其趋势郑难支持，如果郑亡，夏亦难以独存，所以，建议救郑。同时，又认为，郑兵内线抗唐，夏兵外线攻击，唐兵必退。待唐军退却，再慎察形势，郑如果可取，就夺取郑。然后合夏郑之兵攻疲敝之唐军，天下可得，于是派人去见郑王王世充，告诉他夏将派兵支援。另派礼部侍郎李大师请唐停止攻洛阳。而李世民却扣留了李大师，以少量兵力围住洛阳，主力在虎牢地区歼灭夏王窦建德军。郑亦降唐。

这一战例说明，在政治、军事斗争中，朋友未必可靠。窦建德军名义上前往救援王世充，而实际上却存着取郑的野心。李世民则“信己之私”，“不争天下之交，不养天下之权”，威加敌国，拔其城，毁其国，取得了决定性的胜利。

在诸侯争斗的战争中，各诸侯国都是以自己的利益为轴心谋划的行

动，不会有什么信誉可言。所以，孙子提出了把胜利建立在自己力量的基点上的主张。在现代战争中，有了无产阶级参与的正义战争，帝国主义、资本主义仍然不会有什么信誉可言，不能指望有他们赐予无产阶级的胜利。我们一方面要团结一切可以团结的力量，另一方面要建设和发展自己的武装力量，以自己的强大制止敌对势力的侵略。在这个意义上，“不争天下之交，不养天下之权”仍然有现实意义。

无所不用间

无所不用间 语出《孙子兵法·用间篇》：“故三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣不能用间，非仁不能使间，非微妙不能得间之实。微哉微哉，无所不用间也。”间谍战，是敌对双方倾力角逐的重要方面和手段。《孙子兵法》十三篇有一篇专门论述用间，把“用间”提到“无所不用”的高度来认识。为了掌握敌情，争取主动，孙子强调重赏间谍，主张“五间俱起，莫知其道”，广开情报来源。《百战奇略·间战》指出：“凡欲征伐，先用间谍，规敌之众寡、虚实、动静，然后兴师，则大功可立，战无不胜。”现代科学技术愈发展，获取敌情报愈显重要。有时，准确的情报甚至可以决定一场战争的胜负。

战国时期，魏公子信陵君因擅长于使用间谍，所以能做到遇事先知。《史记·魏公子列传》中记载了这样一个故事：有一次，魏公子信陵君和魏王正在下棋，突然北方边境传来报警的烽火，说是赵国出兵侵犯魏国，部队已经越过了边境。魏王听到这个消息，马上停止下棋，打算召集大臣商量对策。魏公子阻止说：赵王现在是打猎，并不是侵犯魏国。魏王半信半疑，心已不在棋盘上。过了一会儿，果然又从北方传来消息说：“方才是赵王打猎，并不是侵犯”。魏王听了很吃惊，他问魏公子是怎样事先就知道了情况的。魏公子回答：我的客人有的能探得赵王秘密之事，赵王有任何举动，客人都来向我报告，因此我能知道这些真实的情报。

魏公子信陵君用门客作间谍，打入赵国统帅部，对赵国的一举一动都能做到先知先觉。据《史记》记载，信陵君著有《魏公子兵法》，估计他在论述使用间谍方面，会有许多独到的见解，可惜这本兵书没有流传下来，而善于使用间谍的信陵君，后来却因魏王中了秦国的反间计，

竟然也失去了魏王的信任而被废弃。可见，早在春秋战国时期，间谍战已经达到了非常高超的程度。

苏联在卫国战争期间，苏军统帅部在制定战略反攻的决策时，对是否调用西伯利亚集团军举棋不定。当时，法西斯德军已经兵临莫斯科城下，西伯利亚集团军是苏联唯一能够执行战略反攻任务的机动力量。若将这支力量调往反德前线，苏联的东方就将空虚，日本人倘若乘机入侵，苏联将被迫两面作战，势必陷于被日德夹击的厄运之中。若不西调这支力量，就无力对德军实行战略反攻。在这事关全局的紧急关头，统帅部接到了驻东京间谍佐尔格的情报——“1941年9月15日以后，可以认为苏联远东排除了来自日本方面的威胁。”于是，统帅部迅速定下使用西伯利亚集团军进行战略反攻的决心，一盘难以应对的棋局马上活起来了。

友间

友间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方式之一。方法是利用己方在敌营中的朋友获取情报，或造假情况欺骗敌人。

元朝末年，沔阳人陈友谅参加红巾军自立为汉王，为了扩张势力，想与朝廷太尉张士诚勾结攻打朱元璋占据的建康（今江苏南京）。

朱元璋听说这一情况后，把和陈友谅有过来往的康茂才叫来说，你和陈友谅有过来往，现在陈友谅要来进攻我们，我想尽快把他引诱到这里来消灭。你写一封假信，说你要投降他，约他来攻，你作内应，引他快来，你告诉他一些假情况，让他相信。康茂才说，我家有个看门老人，过去曾经侍候过陈友谅，派他送信，陈友谅一定相信。

老人把信交给陈友谅，陈友谅看信后很高兴，问康茂才现在在哪里。老人告诉他，康茂才正守卫江东大桥。又问是什么样的桥，老人说是木桥。陈友谅用酒肉招待老人，并让老人转告康茂才，说他马上就到，到那后呼喊“老康”为暗号，之后里应外合一起行动。老人满口答应。

朱元璋得到回报，马上派人连夜拆掉木桥，改建成铁石桥。同时调兵遣将，布置好埋伏，陈友谅果真率大军乘坐战船浩浩荡荡直奔江东桥，被朱元璋打得大败。

内间

内间 《孙子兵法·用间篇》“五间”之一。孙子说：“内间者，因其官人而用之”。是指收买敌国官吏作间谍。敌人营垒内什么样的人有可能成为己方间谍，杜牧注说：“敌之官人，有贤而失职者，有过而被刑者，亦有宠嬖而贪财者，有屈在下位者，有不得任使者，有欲因败丧以求展己之才能者，有翻复变诈常持两端之心者。如此之官，皆可潜通问遗，厚赐金帛而结之。因求其国中之情，察其谋我之事，复间其君臣，使不和同也。”即利用敌方内部矛盾、某些人的私念，既可用他提供情报，亦可分化争取，使为己用。

汉高祖刘邦在晋阳，听说匈奴王冒顿兵驻代谷，打算率军攻打。冒顿为引诱刘邦，隐藏了精壮士兵和肥壮牛马，只示瘦弱的士兵和牲畜，刘邦先后派出10批侦察回来都报说可以攻打。

公元前200年，刘邦亲率全部人马32万出击，结果被冒顿单于40万精锐骑兵围困于白登山（今山西省大同东）。刘邦采用陈平之计，送厚礼给冒顿的妻子阏氏，请她帮助解围。当汉朝使者把黄橙橙的金子、亮晶晶的珍珠放在阏氏面前时，阏氏已经动心。接着，使者又取出一幅美人图来，对阏氏说：“中原皇帝恐怕大王不肯退兵，准备把中原的头号大美人献给大王，这美人图是先拿来给大王看看样子的。”阏氏暗暗吃醋，忙说，这用不着，我请单于退兵就是了。当天晚上，阏氏说通冒顿，再加上冒顿与王黄、赵利相约会合，但王、赵的军队届时未到，冒顿怀疑这二人与汉军有密谋，于是下令军队网开一面，刘邦仓皇逃出重围。

1977年的7月，卡特总统的秘密特别调查委员会听到了一则令人沮丧的消息：中央情报局安插在克里姆林宫的一位堪称“鼯鼠”的高级间谍，被苏联的情报机关克格勃逮捕，并以“叛国罪”处其死刑。

这是一只新“鼯鼠”，名叫菲拉托夫，是苏联外交部的官员。1976年，当他在苏联驻阿尔及利亚大使馆作随员时，美国中央情报局利用女色勾引，使他堕入陷阱，成了美国中央情报局的一名内间。后来他被调回莫斯科外交部工作，得到美国中央情报局送给的一套间谍活动工具，开始了谍报工作。

自1962年美国安插在苏联内部的“鼯鼠”潘柯夫斯基上校在莫斯科被捕后，菲拉托夫是美国在苏联唯一能接触高级机密文件的间谍。

为什么中央情报局招募间谍打入苏联内部总是一而再，再而三地失败呢？在中央情报局内部，这个问题成了一场激烈的、带有破坏性的大辩论的焦点。20多年来，这场辩论一直没有结果。辩论的一方认为，克格勃在美国情报机构内部，成功地安下了他们的“内线”，为此，早在1963年，中央情报局反情报处处长詹姆斯·杰塞斯·安格列顿开始内部清洗，调离了4名嫌疑犯。当他用这一手段仍不能查明线索和堵塞漏洞时，便采取了更加激烈的行动——完全不让中央情报局苏联集团处接触一些敏感性很高的情报。

到了1973年，新任中央情报局局长的威廉·科尔比代表辩论的另一方，认为“鼯鼠”的被捕，要么是克格勃通过正常的侦察程序查获的，要么是由于美国情报机构的失策和背运。科尔比觉得不该让“鼯鼠”问题造成内部分裂，使得士气低落，精神涣散。于是，他索性将安格列顿解职，但争论并没有因此结束。当克格勃发现菲拉托夫后，中央情报局里的许多反情报人员再一次认定：“鼯鼠”的被捕，是被隐藏在自己机构内部的克格勃内线出卖的。

反间

反间 《孙子兵法·用间篇》述：“反间者，因其敌间而用之。”敌间，指敌方的间谍。杜牧注：“敌有间来窥，我必先知之，或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”《三十六计》第三十三计：“反间者，因敌之间而间之也。”解语云：“疑中之疑。比之自内，不自失也。”意思是在欺骗敌人的手段中，又布置一层“迷雾”，顺势利用敌垒内的间谍辅助我做工作，就可以有效地保全自己，争取胜利。

反间计的手段是以假乱真。包含两个方面：一是敌间谍被发现或捕获后，不是公开审判，而是暗中以重金收买，使他变为己方控制下给敌方提供假情报的双重间谍。二是发现了敌间谍，并摸清了他的来意，但不露声色，装得像根本不知道一样，采取将计就计的办法，透露一些假情报，使敌以假当真，借以利用敌人的错误达到目的。

《后汉书·班超传》载，班超调动于阗（今新疆和田县）等国兵力2.5万人，再攻莎车。龟兹国王派军5万救援。班超召各部军官说：“现在我兵少不能胜敌，应依计各自散去，于阗军往东撤，长史军向西撤，夜间擂鼓行军。”而后悄悄地放掉了龟兹国俘虏。俘虏回去报告了班超的决定，龟兹王十分高兴，亲自领1万骑兵在西边国界上截击班超，温宿国8000骑兵在东边国界上堵截于阗军。班超知道龟兹王和温宿王已出兵，遂秘召各部将领下令进军莎车。鸡叫时分驰至莎车兵营，胡兵大惊，溃乱奔逃，班超大胜，莎车投降，龟兹等国军队各自散去，从此，班超的威名震动西域。

《宋史·李允则传》载，有一次抓了一名间谍，李允则让人给他松绑，并厚待之，间谍招认说是燕京大王派他来的，并交出了他所侦察到的宋军边防的钱粮兵马之数。李允则对他说：“你的情况不准，有错

误。”又叫主管军吏把实际数字告诉他。间谍请求把情报加盖印章封好。李允则又送给他许多钱，然后放他回去。不久，这个间谍又匆匆赶回来，原封不动地交还李允则提供给他材料，反而把契丹的兵马、经费、财产以及地理等情况，原原本本地报告了李允则。

《宋史·岳飞传》载，岳飞奉命讨曹成，军入贺州（今广西壮族自治区东部）境内，抓了一个曹成派出的间谍，捆绑在岳飞军帐外。岳飞出帐调遣军粮，军粮官说：“军粮已用尽，怎么办？”岳飞假意说：“暂时先撤到茶陵去。”说完又装做刚看到那个绑着的间谍，做出因泄露军机而后悔着急的样子，跺着脚进帐内。暗地里令人放掉间谍。间谍回去报告曹成，说岳飞要撤军。曹成大喜，决定第二天追击岳飞军队。岳飞率军悄悄绕道进至曹成驻军的太平场，攻破曹成兵寨。

施用反间，无论是收买“双重间谍”，还是将计就计，借间用间，都不过是巧施骗术。使用“骗术”，不在于制造完全的假象，而是要善于改变实际的景象或者转移其重点。“骗术”要使敌方深信不疑，往往需要透露某些真实情况。另外，还有人提出，进行反间谍的骗术活动时，设计者应该把精力集中在材料的效果上，而不应太注重它本身的内容。要做到这点，就必须掌握敌方决策人根据所得情报作出决定的过程是怎样的；了解敌方决策者掌握的哪些情报可能影响其判断；了解哪些个人因素可能影响其对情报的看法，并据此采取行动；篡改敌人吸收的情报，使它有可能让敌人向着有利于己的方向改变其行动，监督其全部决策过程，以便进行必要的改正等。

反客为主

反客为主 语出《唐太宗李卫公问对·卷中》：“臣较量主客之事，则有变客为主，变主为客之术。”“反客为主”的原意是主人不善于待客，反受客人的招待。在军事上，一般认为，深入敌国作战为“客”，本土防御为“主”。杜牧注释孙子的攻防要则时说：“我为主，敌为客，则绝其粮食，守其归路。若我为客，敌为主，则攻其君主。”从主客转化来分析，它含有变被动为主动，争取战争主动权的谋略思想。《三十六计》第三十计解语云：“乘隙插足，扼其主机，渐之进也。”意思是钻空子插脚进去，掌握其首脑机关或要害，要善于循序而进。又云：“为人驱使者为奴，为人尊处者为客；不能立足者为暂客，能立足者为久客；客久而不能主事者为贱客，能主事则可渐握机要，而为主矣。故反客为主之局：第一步须争客位；第二步须乘隙；第三步须插足；第四步须握机；第五步乃成为主。为主，则并人之军矣：此渐进之阴谋也。”《三十六计》中这条计谋的本意是乘援助盟军之机，站稳脚跟，再步步为营，兼并或控制盟友。

由“客”变为“主”，在力量上有一个过程，在力量不足、形势不利时，只能屈居“客位”，扩充实力，转化形势，待机夺取“主位”。在实际战役战斗中，反客为主，意在争取先机之利，一般是钻空子突然猛进，而非循序渐进。

分庭伉礼

分庭伉礼 语出《庄子·渔父》。《史记》作“分庭抗礼”，意同。伉：对等。意为宾客与主人分处庭中两边，相对行礼，以示平等相待；后引申为地位平等，互相对立。用为谋略，则要求充分行使自己的法定地位和权力，在参与社会政治活动尤其会审处理一些涉及双边或多边关系的综合性事件、案件时，注意保持自己职权的权威性，防止被侵权辱职。

明朝左光斗运用这一谋略，斗败了欲擅权自重的李选侍。当时，光宗死，朝臣前往哭灵，事后独不见皇长子，举朝哗然。而皇长子此时正被李选侍阻于乾清宫：李早就想凭借自己是光宗的宠妃而当皇后，光宗一直未应允，只是在病笃之际册立她为皇贵妃，李对此十分不满。

她将皇长子推到光宗病榻前求封为皇后，光宗未允而死。李便想挟持侍女王氏所生的皇长子来达到自己独揽大权的目的。此刻太子东宫伴读王安见事情闹僵，就骗李说，只让皇长子出去与朝臣见见面，立刻就回。皇长子才被拥出乾清宫，来到群臣侍立的文华殿，众人按礼叩头连呼万岁，然后转送他至慈庆宫，准备择日登基。而李还在乾清宫，翘首以待皇长子。左光斗上疏说：“此人既非嫡母，又非生母，为何至今留居乾清宫？此宫乃是天子、皇后所居之处，应立即将其移居他宫，否则，武后之祸将又见于今日。”李览疏大怒，欲加重责，命人召左光斗。左以自己是天子的法官，非天子诏不赴，分庭伉礼，拒绝前往。李无奈，只好请皇长子定夺。皇长子因李又非己母，从长远利益考虑，深以左言为是，催促李择日移宫。李只好灰溜溜移至中鸣莺宫，败在左光斗手下。

这一用谋的主要根据是朝廷在授官禄的同时，还相应授予品级、章服、职责、权力和法律责任。施谋者以此为“伉礼”的基础，同时，也

还要注意留有余地，切忌作因小失大的“伉礼”。外交上使用这一谋略的较多。历史上不少外交人员运用这一谋略，以维护国家和民族尊严，不辱使命。

清工部右侍郎杨儒，曾在美国、西班牙、秘鲁当过公使，后又任驻俄、奥、荷大使。1900年，沙俄强占我东三省。次年清廷授杨为特命全权大臣，与俄商办交收东三省事宜。俄方向杨提出议款十二条，极为苛刻，内容涉及到侵害中国军事、行政、矿山、铁路等方面的利益，一旦按俄要求画押，则损失巨大。李鸿章为了取得沙俄支持，同时也希望得到50万卢布的贿赂，力主“酌量画押，勿谈！”杨知清廷授与全权，以国利为重，拒不画押，他与俄财政大臣拉维特谈判七次，与外交大臣拉姆斯道夫谈判十四次，均未奏效。俄不满，限期画押。离限期只有两天时，拉维特促杨签字，杨仍以未奉确旨拒之。拉维特说：“如贵大臣能画押，他日政府不批准，再行作废。”杨说：“私自画押，该当何罪？我惜只有一个头颅耳！”拉维特说：“俄必出场保护你。”杨严词斥曰：“贵大臣何出此言？我系中国官员，欲求俄国保护，太无颜面。如此行为，我在中国无立足之地矣！”后俄又威迫杨签字。杨再度拒绝，俄国企图未果，杨也忧愤填膺，回使馆时，患中风下车跌伤，后客死俄京任所。他不愧一位用权为国求益的外交家。

分裂对手

分裂对手 据说信州有这样的谚语，“争吵和年糕团越大越好”，说的是别人的争吵越厉害越有趣，这是看热闹人们的坦率心情吧。的确，只要自己不受伤害，没有比看别人争吵更有趣了，这是不少人的一种心态。这种不良心态虽很有害，但又难以根除。

当然，不能把人际关系与国家之间的关系相提并论。但这种心态直接影响着国家关系。希望别的国家间争斗不止，本国从中渔利，就是从这一个个人心态发展而来的。

韩、魏、齐三国结成同盟，打算进攻楚国。但这时楚国与秦国是友好关系，不小心谨慎行事，秦国就会出兵，非常难办。

因此，三国方面首先向楚国派遣了使者，表示友好的态度。然后，提出进攻秦国的建议。楚国现在虽与秦国是友好关系，但过去曾被秦国掠夺过领土。三国的提议，对楚国来说是谋求收回失去土地的绝好机会。楚国自然同意了进攻秦国。

于是，三国方面立刻改变态度，向楚国发起了攻击。楚国慌忙向秦国求援，这时秦国当然是不会答应了的。三国方面放心大胆地进攻楚国，获得了全胜。

回顾战国攻夺兼并的历史，这样的事例并不罕见。要发动攻击时，事先分裂攻击对象与其同盟者的关系，使之孤立，然后加以攻击；或者被敌对集团进攻时，设谋促使敌人分裂。

使对方分裂的手段有多种多样。前面的事例是三国方面利用了楚国的旧仇和眼前的领土欲。但无论怎样，最直截了当的方法是撒下诱饵，使之争夺。

关于这一点，《战国策·秦策》中有一著名的故事。天下各国的反秦情绪异常激烈，谋士们一起聚集于赵国，商议结成反秦同盟。秦王为

此非常忧虑。这时，相国应侯对秦王献策说：“大王，请不要担心。”他这样说道。

“王见大王之狗，卧者卧，起者起，行者行，止者止，毋相与斗者；投之一骨，轻起相牙者，何则？有争意也。”

意思是，请看看大王的狗，它们各自自在地躺的躺着，走的走着，并不相互打斗。但扔一根骨头给它试试，它们立即会跳起来，开始相互厮咬了。

于是秦王派遣臣下带上5000两金子来到赵国。果然，3000两金子还没散发出去，谋士们就开始分裂了。

使之争斗的“一骨”，不只限于物质方面的东西，也有心理方面的因素。

秦国不自己亲自动手，而使赵国与燕国交战的手法，就是其中一例。即秦国一开始隔着赵国同燕国接近，进行人事交流等活动。在地理位置上，赵国位于秦国与燕的中间。这样一来赵国心中不平稳。

此后，秦国派谋臣向赵国提议，“如贵国割让五城给我们，我们秦国将断绝与燕国的友好关系，与贵国一同进攻燕国。”赵国立即同意此项提议，决定一起进攻燕国，把战果分与秦国。在这种情况下，激发赵国与燕国敌对的有两个原因，即对秦国与燕国接近的嫉妒心和可能被秦国与燕国夹击的恐惧心。嫉妒心和恐惧心比物质欲望更能使人采取行动。可以利用这一点煽动其分裂。

从反面来说，如果不很好地顾全大局，由于嫉妒心和恐惧心而轻易行动，就会失去盟友，陷于想象不到的圈套。

文间

文间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方法之一。它的实施方法是故意丢失己方有关作战文件，使敌人受骗上当，按己之意图行动。

第二次世界大战期间，英国情报机构精心策划的、英美联军参谋总部和在伦敦的英国三军参谋长亲自批准的“肉馅计划”就是这一谋略的一个绝好例证。“马丁少校”身上的那些文件使德军大上其当，动摇了德军最高统帅部的决心，打乱了德军的作战部署，从而达成了战役行动的突然性，取得了重大胜利。

战争中用假文件使敌人受骗上当的例子，司空见惯。

书间

书间 是通过向敌写信，造成敌人互相猜忌的用间方法。

南北朝时，东魏大将段深派遣阳州刺史牛道恒进攻西魏。公元538年西魏韦孝宽派遣间谍深入东魏，秘密地搞到了牛道恒的手迹和图章式样，让善于模仿笔迹的人用牛道恒的名义给自己写了一封和好的信，又让善于刻制印章的人在信后盖上仿制的牛道恒图章，然后把这封信假作烧残，丢在段深的营门口。段深得到这封信后对牛道恒产生怀疑，不再采用他的计谋。韦孝宽趁对方上下离心，内部不和，率军出击，活捉了段深和牛道恒。

公元788年，吐蕃兴兵10万侵扰唐朝的四川西部地区，同时胁迫云南王会同出兵：当时云南王虽然已经表示归附唐朝，可是又不敢得罪吐蕃，于是出兵数万屯驻泸水（即今四川雅砻江下游）之北，一边观望，一边准备配合吐蕃作战。唐朝镇守四川的将领韦皋得知云南王这种犹豫心理，决心分化瓦解吐蕃王与云南王的联盟。他用自己的名义写了一封给云南王的假信，称赞云南王背叛吐蕃归附唐朝的诚意，把信用银匣装封，设法使它落到吐蕃人手中。吐蕃王由此憎恨云南王，派兵两万扼守险要，控制了云南到四川的要道。云南王为这事很生气，撤回了支援吐蕃的人马，归附唐朝的决心更坚定了。吐蕃失去云南的援助，力量减弱了，很快被韦皋打败。

允执其中

允执其中 允执其中，这是对孔子中庸思想的高度概括，意思是说凡事不要轻易走极端，要处于两个对立矛盾的中介。这个中介和“非此即彼”的矛盾两个对立面不同，它的属性是“亦此亦彼”，在向矛盾的两个方面转化之中占有主动权。在军事上和外交上有不少这种谋略思想的体现。

1958年8月23日，中国人民解放军炮击金门、马祖两岛。10月4日，美国国务卿杜勒斯发表声明，公然把美国在台湾海峡地区的侵略范围扩大到金门、马祖等岛屿，与此同时，美国从本土和地中海调派大批军舰和飞机，加强在台湾海峡活动的军事实力。

同一天，中国政府宣布：中国领海宽度为12海里，一切外国飞机和军用船舶，未经中华人民共和国的许可，不得进入中国的领海及领海上空。10月6日，周恩来总理就台湾海峡局势发表声明，严正谴责美国的战争挑衅，重申中国人民完全有权采取一切适当的方法，在适当的时候，解放自己的领土，决不容许任何外国干涉，警告美国政府，若不顾中国人民的警告，继续对中国进行侵略和干涉，把战争强加在中国人民头上，就必须承担由此而产生的一切严重后果。

然而，美国政府无视来自中国的警告，继续增派军队，入侵中国的领空领海。同时，为向金门运送武器给养的台湾舰队实行护航。战争的乌云笼罩在海峡上空。

金门岛距大陆仅数公里，中国军方完全有能力以武力收复金门、马祖两岛，然而刚从战争中走出来的中国政府不愿冒引起世界大战的风险。所以，对美国军方在台湾海峡集结的大量兵力，中国政府只是予以谴责，而未采取措施直接对付它。对美国为台湾护航一事，也只是对台湾船队进行炮击，而对美舰暂不触动。

而美国也由于国内反战势力的抗议和其盟国的强烈反对，不敢贸然采取军事措施。迫于形势的要求，美国总统艾森豪威尔和国务卿杜勒斯分别发表声明，表示美国“没有保卫沿海岛屿的任何法律义务”，要求台湾方面保全自己的实力，撤出金门、马祖两岛，妄图使台湾海峡把台湾和大陆完全隔离开来，便于制造“两个中国”；而中国政府识破了美国的阴谋，采取“停停打打、半停半打”的策略，使美国的阴谋难以得逞，最后，美国在无可奈何的情况下，于12月10日宣布自台湾海峡地区撤出部分海空军。炮击金马的斗争到此告一段落。

在这场较量中，中美双方在未爆发大规模战争的情况下，在战争与和平的中介，都力图通过“伐谋、伐交”达到自己的政治目的。

然而，“允执其中”决非是说处于矛盾的中介而无所作为，而是为了等待时机，实现矛盾的转化。海湾战争中，美国由于远离战场，不利迅速发动战争，于是就运用各种手段，延缓战争的进行。最后，当一切准备就绪之后，对伊拉克发出最后通牒。当美国规定的最后时刻刚过，多国部队就对伊拉克发动空中袭击，地面作战，仅用了四天就击垮了伊拉克，迫使其投降。这就是“允执其中”的目的，为了更好地向决战转化。

“允执其中”的思想是和孙子的谋攻策略相吻合的，“伐谋、伐交”就是处于中介，只有在中介状态处于优势，才会在以后的决战中取胜。故《孙子·形篇》云：“故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不武，不武者，其所措胜，胜已败者也。”说的就是这个道理。

巧说废话

巧说废话 对外交官来说，善于说“废话”或许也是一种本事。有人把某些外交语言戏称为“伟大的废话”，并非全无道理。

外交官肩负维护本国利益和促进与外国友好关系的重任，说话自然必须字斟句酌：正如英国前首相麦克米伦所说：“一位外交大臣讲起话来既要避免陈词滥调，又要避免言词失当。”而在不能说或没得说但又非说不可的情况下，外交官就只能说起“废话”来。说的本是“废话”，但让别人听起来又不像“废话”，有一个办法，便是“新瓶装旧酒”。外交官说话，有时讲究说得笼统，说得一般。于别人，似乎是“废话”，但于外交官本人，这可能是经多年磨练而成熟的标志。古代威尼斯的使节所得到的训令是：“使节应该是对任何事都不承担责任的一般性词句来表达一切。”

联合国在国际社会中所起的作用是毋庸置疑的，但它文件成灾，“废话”充斥，这个致命弱点也为人们所公认。在每一次联合国大会上，一个代表团总要把同样的话在各种场合重复好几遍。有些会议老手常以瞌睡来抵制这种“折磨”，但又怕被摄入镜头，于是就闭目养神，似睡非睡。有一回，一个委员会的主席因其进入了梦乡，未能请下一个代表发言而引起哄堂大笑。

示形以利

示形以利 孙子在《孙子兵法·势篇》中指出：“故善动敌，形之，敌必从之；予之，敌必取之：以此动之，以卒待之。”通过谈判方式传播某种信息是一种示形，为达到目的，示形以利方符合孙子所说的示形原则。

示形以利是要表示给予谈判对手以“利”。但这个“利”主要是为了“示形”，即为了达到自己谈判的最终目标，而不是改变自己的谈判目标，也就是要“利而诱之，乱而取之”，“以此动之，以卒待之”。

示形以利须掌握的原则：1. 形人而我无形。通过示形使谈判对手暴露企图，而自己不露形迹，使对手捉摸不定。2. “利”必须具有诱惑力。这样才能“乱而取之”，“以卒待之”。

1988年12月，苏联成功地实施了一次反劫机行动，其成功与用示形以利谈判是分不开的。

12月1日，苏联4名恐怖分子劫持了一辆大轿车。车上有小学生30人，女教师1人，司机1人。恐怖分子以车上人员为人质，与苏当局谈判。苏联当局要求匪徒释放孩子，不得危及他们生命，但匪徒坚持一个先决条件，即：当局向他们提供一些毒品、5种防弹背心、一笔巨款和一架配备机组人员的大型运输机。他们准备飞往一个和苏联没有外交关系或彼此“交恶”的国家，如以色列、南非、巴基斯坦。经过谈判匪徒们先释放了部分人质，而当局接受了他们的全部“贪婪”条件。当匪徒们登上苏联当局为他们提供的飞机并拷起机组人员为人质之后，才释放了最后一批孩子，飞往以色列。

然而，仅仅60小时之后，克格勃特工人员押解劫机分子从以色列的本·安古里机场起飞，顺利返回苏联，在莫斯科谢列捷沃1号机场降落，一起引人瞩目的劫机事件进入尾声。

在这场反劫机战中，苏当局在与匪徒谈判时十分成功地运用了示形以利的谋略。

1. 答应匪徒们“贪婪”的条件而迫使首先释放部分人质，是一次示形以利。

2. 兑现其“贪婪”条件而使其释放已扣压24小时之久的全部人质是更大的一次示形以利。因为此时苏当局胸有成竹，任其逃遁都不怕抓不回他们。

3. 通过反复谈判达到了“形人而我无形”的目的，摸清了对手的企图和实力。

4. 在已知匪徒必败的情况下还答应其条件是“能而示之不能”，最终达到“不战而屈人之兵”的全胜目的。

上述例子是示形以利谋略中利而诱之的一次精采运用。然而在很多谈判中，示形以利都是侧重于向对手陈述利害方面。因此在不同性质的谈判中，如何在谈判传播中运用示形以利谋略要特别注意区分这两个不同的侧重点、灵活掌握。

左右逢源

左右逢源 出自《孟子·离娄下》“君子深造以道，欲其自得之也。自得之，则居之安；居之安，则资之深；资之深，则取之左右逢其源。”左右逢源原为孟子论学之语，意为学习深造，默识心通，功夫到家后，对知识的取用才取之不尽，用之不竭。后引申为谋划周密，纵横捭阖，善于周旋于矛盾之中，做事得心应手的策略。

苏秦为战国时著名策士，出身贫寒，曾师事鬼谷先生。商鞅变法后，秦国国力有所增强，苏秦于是向当政的秦惠王献连横之策，即“事一强而攻众弱”。他引古证今，说明战争的重要，让秦吞并天下。当时距秦始皇统一天下尚有100多年时间。秦惠王以“羽毛不丰满者，不可以高飞”为由，对苏秦十数次的上书置之不理。苏秦盘缠用尽，只好狼狽回家。

回家后，兄弟们挖苦、妻嫂讥笑，苏秦大受刺激。他深感学问不足，决心发愤攻读姜太公的“六韬”、“三略”等书。他“伏而诵之，简练以为揣摩。读书欲睡，引锥自刺其股，血流至足。”他结合六国军事政治实力及地理形势，论证六国抗秦的必要性及可能性，创“合纵”之策，即诸国联合以抗强秦。当时，秦魏两大国连年战争，各诸侯国害怕，不知如何抵御秦国，合纵的策略正符合这些国家的需要。

公元前334年，苏秦先到燕国见燕文公。他见到燕文公后，劈头就说：“燕国同齐赵相比是小国。齐赵强大但经常有战争，燕国弱小却安然无事。大王可知其中的奥妙？”燕文公说：“寡人不知，敢请先生明教！”苏秦说：“燕国之所以太平无事，是因为有赵国作屏障。赵秦五次打仗，赵三胜而秦二胜。如秦国攻打燕国，必须经过赵国，迢迢数千里，可谓鞭长未及。反之如赵国攻打燕国，则不出几天就可打到燕国都城。可是，大王不和赵国交好，反而去巴结秦国，这样做就危险

了！”他见燕文公惶惶不安，便又进一步说：“为了燕国的长远利益，我愿意先到赵国订立盟约，然后劝说其他国家共同抵抗秦国。”燕文公欣然同意，给他车马和礼物，并说如果联络赵国成功，便委任他为相。

苏秦来到赵国见到国君赵肃侯。赵肃侯问：“先生远道而来，不知有何见教？”苏秦回答说：“苏某此行，实为赵国的安全而来。”然后，他分析赵国的历史条件和地理环境，陈说当前各国之间的利害关系。他说：“赵国虽然强大，但已不能和西方的强秦相比。强秦之所以不敢随便发兵攻打赵国，是因为有西南边的韩、魏两国。所以当今七雄，秦虽强大，但东方六国面积比秦大五倍，军队多十倍，如果六国之君能刳白马而盟，合纵以抗秦，则秦兵不敢东出函谷关，大王的霸业可成！”赵肃侯听罢，顿开茅塞说：“寡人年少，立国不久，听到先生这样的高论，愿拜先生为相。”他备厚礼让苏秦游说韩、魏、齐、楚等四国。

半年的时间过去了，苏秦的游说获得巨大成功，于是在洹水盟会上，六国国君公推苏秦为“纵约长”，一身而佩带六国的相印。当苏秦的车马回洛阳时，周天子特意派人打扫街道，举行了隆重的欢迎仪式，苏秦的兄弟妻嫂、亲朋好友都前倨后恭地俯伏在地上，不敢抬头看他。

生间

生间 《孙子兵法·用间篇》“五间”之一。孙子说：“生间者，反报也。”“因是而知之，故生间可使如期。”“反”与“返”通，“返”，还也。反报，即回来报告。能生还报告情况的间谍，就为“生间”。在古往今来的用间活动中，“生间”是使用最多的方式。不管是间其亲者，间其君者，间其贤者，还是间其能者，间其助者，间其邻者，间其左右者，总是采用各种敌方不易觉察的方式达到间敌之目的，而已方间谍则不露声色，安全而还。

用间形式上，有选贤能之士，或游说于列国之间，或打进敌国官僚机构之中；有以各种职业作掩护混入敌国，或从战略着眼长期潜伏，或为着某一具体的作战情报速去速回；或以诈降迷惑对方，或借机给敌以不意的袭击，或为今后作战充当内应等。

古人认为，在用间与反间的矛盾斗争中，生间非智能之士难以胜任。所以，对于选择生间的标准，有很多说法。

有的说，生间“必须内明外愚，形劣心壮，趯捷劲勇，闲于鄙事，能忍饥寒垢耻者为之。”

有的认为：“身则公行，心乃私规，往反报复，常无所害。”

有的提出：“择己有贤材智谋，能自开通于敌之亲贵，察其动静，知其事计，彼所为己知其实。”

战国时期，魏公子无忌以门客为间谍，刺探各诸侯国情报。赵王有什么行动，他立即就能知道。

韩信井隆攻赵之战，是他派出间谍探听到成复君不听李左车之计的情况，间谍回来汇报之后，他才下决心向井隆口进发的。

“生间”，即可达到知敌之目的，又能保全己方间谍之性命，所以，在允许的情况下，将帅都要用“生间”。“生间”是相对于“死

间”而言的。有时，一个间谍在此次行动中充当生间，完成任务，而另一次，则可能因事情败露而成为“死间”。如酈食其，第一次刘邦派他去间秦将，因而大败秦军。酈食其收买了秦将之后返回汉营，幸免一死。第二次则以身报效了刘邦。

死间

死间 《孙子兵法·用间篇》“五间”之一。孙子说：“死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于间也。”“因是而知之，故死间为诳事，可使告敌。”按孙子的解释，所谓“死间”，就是制造假情报，并通过潜入敌营的我方间谍传给敌间，使敌军受骗，上我圈套，一旦真情败露，我间不免被敌处死，所以称为“死间”。古代战争中，运用死间的例子不少。

《战国策·东周·西周策》载，昌他叛西周，投奔东周，把西周的情况出卖给东周。东周君喜而西周君恨。西周大臣冯且设计，派人送金子和信给昌他，信上故意说，事能成，就尽力办成；如果不成功，赶快逃回来，拖久了要暴露，性命难保。又派人去向东周边境士兵说，今晚有奸细进入东周。东周士兵果然抓到了那个送信和金子给昌他的人。东周由此认为昌他是西周间谍，把他杀了。

战国时期的苏秦其实也是一个死间。《史记·苏秦列传》载，他与燕易王定计，假装得罪燕国，而逃到齐国，取得齐王的信任，从事一系列替燕国破败齐国财力民力的活动。后被刺客刺成重伤，刺客没抓到，苏秦又设计，让齐王在他死后将他车裂于街市，并巡行示众，宣布苏秦是燕国间谍。这样，原来刺杀苏秦的刺客果然自己出来供认，想以自己刺杀敌国间谍请赏。齐王就把这个刺客杀掉了。齐王最后才知道自己上了当。可见，苏秦是一个非常成功的死间。

《韩非子·说难》载，战国时，郑武公欲伐胡，先以其女妻胡，讨胡人欢喜。又问群臣，“吾欲用兵，谁可伐者？”大夫关其思说：“可以伐胡。”郑武公听了大怒，杀掉了关其思，说：“胡国与我们是兄弟之国，你却说要攻打胡国，是什么意思？”胡国君主听说了，以为郑国对自己亲近友好，就不加戒备。郑武公发兵突袭灭了胡国。关其思则充

当了未出国门的死间。

死间的形式，不一而足，根据不同情况灵活使用。

按孙子的本意讲，“死间”是一个借刀杀人、处置叛逃人员的计谋。

《三国志·吴书·陆抗传》中记载了这样一个故事：原吴国守卫西陵（今湖北浠水县西南）的将领步阐以城降晋，陆抗（陆逊之子）听说后，率军昼夜兼程到西陵。陆抗先在西陵城外构筑了严密的工事，形成对内对外正面，即对内可围困步阐，外能抗御晋国的援兵。但陆抗并不立即攻城。不久，晋派杨肇来救西陵，吴军前方的都督俞赞忽然逃亡，投降了杨肇。陆抗说：“俞赞是我军中的旧人，了解我们的虚实。我军中的异族兵平素缺乏严格训练，战斗力差，这些俞赞是知道的。现在俞赞降敌，敌人必定先向我异族兵防守的阵地进攻。”当晚，陆抗就把异族兵调走，全部用有作战经验的老兵来接防。第二天，杨肇果然按照俞赞报告的情况，进攻原来异族兵防守的阵地，陆抗率兵备战，箭和擂石像雨一样，杨肇无法支持，连夜逃跑了。陆抗并不追赶，只让部队擂鼓呐喊，做出要追击的架式，杨肇大败而去，怀疑吴军是预先设的圈套，让俞赞引他上当，于是，他就杀了俞赞。接着，西陵被陆抗夺回，杨肇又杀了步阐。

针对叛逃入员可能向敌人报告的情况和敌人作出的反应，相应地调整部署，改变原来的情况，使敌人上当，进而借敌之手杀掉叛逃者，这是运用“死间”中很精采的一招。

自孙子之后，军事家对“死间”的解说和用法还有两种情况。一种情况是：针对敌人内部了解我弱点的人给其主子提供的情报和用兵计策，及时改变或制造假象掩盖我弱点，使敌主将怀疑提供情报的人，乃至将其杀掉。

陕西麟州，地处河外，是控制西夏的要地，但城中没有水井。宋仁宗庆历年间（公元1041—1048年），有个西夏人对国主李元昊说：麟州没井，围上半个月，守军和居民就得渴死。李元昊遂率兵围困麟州，数

日之后，城中无水，十分危急。这时宋营中有个军士献计说：敌人围困不去，必然知道我们城中无水，想困死我们。我们可以挖取沟泥涂在城高处的草上，以示城中有水。麟州主帅接受了这个计策）李元昊看见涂在草上的稀泥，就急忙问提供情报的那个西夏人：“你说城中无井，现在怎么会有泥？”一气之下，杀了那个西夏人，撤军而去。

另一种情况是，为了捕捉有利的战机，不顾己方派到敌方去的外交情报人员尚未撤回，就开始了军事行动，使敌人对己方派去的外交情报人员引起怀疑而将其处死。

公元630年（唐太宗贞观四年），唐太宗派李靖进攻突厥，突厥颉利可汗兵败求和。唐太宗派遣唐俭等前往安抚招降。颉利可汗表面上顺从屈服，而内心还在犹豫不决。就在这时，李靖对众将说：颉利虽遭失败，但还有10余万众。如果让他们跑到大沙漠以北，就很难控制了。现在双方正在谈判，颉利必然放松警惕，若趁机选拔精锐的骑兵袭击他，就可以攻其不备，消灭敌人的有生力量，这真是千载难逢的战机。诸将领提出：我们的使臣还在那里呢，怎么办？李靖则说，机不可失，时不再来，牺牲唐俭他们几个人算什么。于是，唐军连夜进攻，大破突厥。

当仁不让

当仁不让 当仁不让，出自《论语·卫灵公》：“当仁不让于师。”朱熹注：“当仁，以仁为己任也；虽师亦无所避。言当勇往而必为也。”原意是，合乎道义的事决不退让。

在外交场合，坚持当仁不让，是维护国格的一个重要方面，它与以退为进、以曲求伸等韬略相辅相成。1945年7月，中、美、英、苏4国敦促日本无条件投降的波茨坦公告规定，设立远东国际军事法庭，在日本首都对战犯进行审判。我国是接收国之一，梅汝璈作为中国法官参加审判。

1946年春天，出席远东国际军事法庭的11国的法官齐聚东京后，大家首先关心的是法庭上的座位排列顺序。业经盟军最高统帅麦克阿瑟指定，庭长由澳大利亚德高望重的法官担任。庭长之外，还有美、中、英、苏、加、法、新、荷、印、菲的10国法官。庭长当然居中坐。庭长左手的第一把交椅似乎已属美国法官，庭长左手的第二把交椅属于谁呢？法官们展开热烈讨论。谁都明白，座次表示着该法官所属国在审判中的地位。

为了国家的体面，梅汝璈一心要争到第二把交椅。当时的中国虽亦号称“世界四强”之一，可国力不强，徒有虚名，该怎么说呢？

“若论个人之座位，我本不在意。但既然我们代表各自的国家，我还需请求本国政府。”梅汝璈的头一句话就让人吃惊。若法官们各自请求本国政府，何时才能讨论出个眉目来？

望着同事们惊讶的神色，中国法官接着说：“另外，我认为，法庭座次应按日本投降时各受降国的签字顺序排列才最合理。首先，今日系审判日本战犯，中国受日本侵害最烈，而抗战时间最久，付出牺牲最大，因此，有8年浴血抗战历史的中国理应排在第二；再者，没有日本

的无条件投降，便没有今日的审判，按各受降国的签字顺序排座，实属顺理成章。”中国法官说到这里略一停顿，微微一笑说：“当然，如果各位同仁不赞成这一办法，我们不妨找个体重测量器来，然后以体重之大小排座。体重者居中，体轻者居旁。”

中国法官的话音未落，各国法官已忍俊不禁。庭长韦伯说：“你的建议很好，但它只适用于拳击比赛。”梅汝璈回答说：“若不以受降国签字顺序排座，那还是按体重排好。这样，即使我被排末座也心安理得，并可以此对我的国家有所交代。一旦他们认为我坐在边上不合适，可以调派一名比我肥胖的来替换我呀！”这回答引得法官们大笑。

笑归笑，庭长韦伯仍未最后拍板。等到开庭前一天预演时，庭长竟突然宣布入场顺序为美、英、中、苏、法、加……梅汝璈立即对这一决定坚决抗议，并随即脱去黑色丝质法袍，拒绝登台“彩排”。他说：“今日预演已有许多记者和电影摄影师在场，一旦明日见报便是既成事实，既然我的建议在同仁中并无很多异议，我请求立即对我的建议进行表决。否则，我只有不能参加预演，回国向政府辞职。”庭长召集法官们表决，预演推迟了半个小时，入场顺序和法官座次终于按日本降书各受降国的签字顺序，即美、中、英、苏、加、法……排定。

梅汝璈舌战10国法官，精彩非常：他首先表示了不拿到第二座次，法庭就休想开庭的坚决态度，在精神上压倒对手。同时他又陈述了两个最过硬的理由：一是此次法庭审判的是日本战犯，而中国“受日本侵害最烈”；二是中国“抗战时间最久，付出牺牲最大”。两条理由高屋建瓴，使对手无法争辩。

因间

因间 孙子对这一谋略的解释是：“因间者，因其乡人而用之。”（《孙子兵法·用间篇》）“因间”，孙子所述“五间”之一种，又叫“乡间”。因：凭借、根据。这一谋略，通常用同乡、同学、同事、亲属、老友等关系，也可以是俘虏等，让他们做间谍探察敌军情报或瓦解敌军。

《晋书·祖逖传》载，祖逖很爱自己的下属，对百姓施仁政，对贤士谦恭，即使是疏淡之交或卑奴贱仆，也都给予恩惠，以礼相待。因此，黄河以南的土地陆续都归晋国所有。河岸上的小城中有些住户原来已经让子弟在胡人那边做事，祖逖并不追究，听任他们分别归属于胡和归属于晋，并经常派部下的巡逻军队假装围抄抢掠这些人家的，以此表明他们没有归依晋朝，免遭胡人的怀疑和迫害。这样，祖逖深得百姓爱戴，受惠的胡兵家属便成了他的耳目，每当胡人那边有什么特别的密谋和动向，就立即悄悄地报告给祖逖。祖逖先后攻克了许多地方，都是由于这些乡间给他提供了情报。他们有了微小的功劳，祖逖总是立即给予奖赏，一日也不拖延。

公元303年，晋益州刺史罗尚派其将魄伯进攻流民起义领袖李雄于郫城（四川郫县）。李雄找到罗尚的同乡武都人朴泰，鞭之见血，派其去诱骗罗尚攻城，伪称为内应，以举火为号。罗尚信以为真，悉出精兵由魄伯率领跟随朴泰进攻李雄。李雄的将军李骧设伏于道。朴泰从城内出长梯于外，依城举火，魄伯兵见火起，争着顺梯而上，朴泰又用绳子把罗尚军百余人拉上城，皆斩之。李骧纵兵进攻，李雄擒魄伯。

在相邻的国家之间，双方边境上的民众中存在的共同的民族习惯，复杂的社会交往，无法用国界来划清，一旦两国关系破裂，乃至发生军事冲突，因间便是最活跃的情报手段。对越自卫还击作战开始后，越军

为了解我方军事动态，便利用过去两国边民相互通婚交往的复杂社会关系，积极在我边民中收买和建立“内线”。同时，对内采取“靖化边区”的政策，迫边民内迁，以防止军事情报泄露。

“因间”是一种较简单较低层次的间谍谋略，只能了解一般情况，也容易被对手识破，敌还可能“将计就计”，设置陷阱，令己方失算。因而在运用“因间”时需要慎重和明察。

伐交

伐交 《孙子兵法·谋攻篇》：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城……”在孙子看来，通过外交手段而取胜的方法，仅次于伐谋，而与伐兵、攻城相比，它又是上策，说明了“伐交”在谋略中的重要地位。“攻”、“交”结合，为历代谋略家所重视，许多著名的将领，成功地运用外交手段，在战争舞台上演出了一幕幕精彩的活剧。

公元前630年（周襄王二十二年）9月13日，晋文公、秦穆公率军围郑。在大军压境的危急情况下，郑文公接受佚之狐的建议，选派能言善辩的烛之武去离间秦晋两国的关系，说服秦穆公退兵。烛之武让人用绳子拴着，趁夜暗顺郑国城墙悬吊而下，穿过秦晋军队包围圈，直奔秦军营寨，放声大哭，求见秦穆公。烛之武对秦穆公说，秦、晋围郑，郑国人已经知道自己就要灭亡了。如果郑国的灭亡能够有益于秦国，对您来说是很值得的。但是，越过邻国去占领郑国一块土地作为自己的边邑，您知道那是很难的。为什么要灭亡郑国来扩大晋国的疆域呢？晋国的实力增加，就等于秦国势力削弱。如果保留郑国做您的东道主，贵国使臣往来，有歇脚之地，有何不好呢？而且，过去晋惠公依靠秦力得以回国为君，曾许以焦、瑕之地为酬谢，回国后就不承认了，这事您不会忘记吧！晋国的胃口哪会有满足的时候呢，它取东邻郑国，又会向西邻扩张，首先要损害秦国，请您仔细权衡。

秦穆公听了烛之武一席话，如梦方醒，立即与郑国结盟，还留下3员大将帮助郑国守卫，自己亲率主力悄悄撤退。

晋军将领得知，子犯主张追击秦军。晋文公说，不可，当初秦穆公帮过我，得人之力再去伤害人家，不仁；这样又失去盟国，不明智。秦晋本为盟国，攻秦等于以混战代替联盟，也是没有武德，还不如撤退。于是，晋军也撤退回国了。

公元前606年，楚庄王在周朝边界阅兵示威，周定王派大臣王孙满前往楚军。楚王问周鼎轻重大小，因当时的周鼎是王权的象征，至高无上，他人是不能问津的，楚王之意实质是要过问周王的权力。王孙满识破了楚庄王的企图，严正回答，周室统治，在德不在鼎。国家政治清明，鼎虽小也不可迁；国家政治昏乱，鼎虽大也一定会转移。周代历时可700年，是天意。现在周王权力虽有些衰落，但天命未改，别人无权过问鼎的轻重大小。庄王听了这番话，知道自己要取代周室，是不自量力，就带领重兵撤离了。

第二次世界大战前，希特勒既想吞并欧洲，称霸世界，又害怕欧洲各国联合起来，群起而攻之，于是首先展开了外交攻势。他利用西方盟国的绥靖主义政策，大谈和平解决争端，声称“德国决不轻易使用武力”。直到入侵波兰前夕，他还通过墨索里尼同英法等国进行外交活动。希特勒在大战前期军事上的胜利，外交上的成功是很重要的原因。

战争的发展，丝毫没有减弱伐交的作用。以强大的军事力量、政治力量为后盾的外交斗争，仍然是现代谋略家们不可忽视的。

合纵抗强

合纵抗强 这是战国时期公孙衍和苏秦发起并实施的一种外交谋略。这一谋略，使燕、赵、韩、魏、齐、楚等六国维持百年之久（参见“合纵连横”）。

这一谋略，起于公元前333年。秦国经商鞅变法，国势日盛，成为战国七雄中实力最强的国家。中原各国已无力单独抵抗秦国入侵。先是公孙衍于公元前324年提出“五国相王”，合纵抗秦。东周洛阳人苏秦是一个具有战略眼光而又能言善辩的谋略家。他先到秦国，为秦惠王献图谋霸业之术，上书十次，但他的主张不为秦王接受。于是潜心研究，根据当时六国都畏惧强秦的战略形势，开始了合纵六国以抗强秦的谋略。

公元前314年，苏秦先到燕国，劝燕文公与近在百里的赵国联合，防千里之外的强秦。燕文公接受了他的建议，封他为武安君，授以相印，送兵车百乘，锦绣千捆，白璧百双，黄金万镒，让他到各国去实施合纵谋略，抑制强秦。苏秦到赵国，对赵肃侯说，秦国不敢进攻赵国，是因为韩、魏袭其后方。如果秦国先打败韩、魏两国，那么赵国的灾难就到了。六国之地五倍于秦，六国之兵十倍于秦，如果六国合为一体，同心协力抗秦，必能灭亡秦国。因此，他希望赵王邀请韩、魏、齐、燕、楚等国国君会盟，约定六国联合抗秦，秦军就不敢对六国中任何一国进攻了。赵王大喜，以厚礼赏苏秦，并让他作为特使去约会各国。

苏秦先后到韩、魏、齐、楚，根据各国在整个战略全局中所处的地位，分别晓以利害，终于使六国愿意联合起来，共同协力抗秦，各国派使节在洹水（今河南省安阳河）开会，结成合纵抗秦之盟，即合众弱以攻一强。苏秦挂六国相印，担任纵约长。六国约定：秦若攻楚，齐、魏各出精兵救援，韩截断秦军粮道，燕守常山以北，赵涉漳河向西；秦若

攻韩、魏，楚绝秦军后路，齐助楚作战，燕为齐、楚后援，赵渡漳河支援韩、魏；秦若攻赵，韩出宜阳，楚出武关，魏出河外，齐涉清河，燕亦出精兵助赵；秦若攻齐，楚绝秦军后路，韩守成皋，魏阻秦军前进，燕出兵救齐，赵封锁漳河；秦若攻燕，赵守常山，楚出武关，齐渡海支援，韩、楚亦出兵援救。

苏秦合纵之谋，在当时的确是六国抵抗强秦的上策，但是由于六国利害关系各不同，各国又多以一己之利考虑自己的外交政策，加上秦国以各种手段从中破坏，刚刚形成的合纵盟约，随之瓦解。但是，这一谋略却从此使六国警惕强秦，合纵已成为保全六国的大趋势，因而，后来的齐、赵、魏、楚之有识之士，也都继续推行这一谋略。这是六国能延百年之久的最重要的外交谋略。

韩非子《五蠹》说：“纵者，合众弱以攻一强也。”合纵谋略使六国“不费斗料，未烦一兵，未战一士，未绝一弦，未折一矢”，使秦不敢轻易用兵。但这一谋略，未能坚持，断断续续，几合几散，终未成气候。六国破灭，弊在赂秦，合纵以利结，又以利散，不知从大局出发，从全局考虑，最终，六国为秦所灭。但这并不是说，这一谋略有何不当，则恰恰说明了，没有很好地坚持运用这一谋略。

在各个弱小势力共同面临一个弱敌的情况下，避免被大国吞食的最好谋略就是“合纵抗强”，这是历史证明了的。三国时期，蜀是力量最弱的一方，吴国内有隐患，外有强魏，蜀吴联合共同抗魏是最合理的外交政策。然而，吴与蜀又有利害冲突，吴蜀联盟却同床异梦，魏蜀相争时，吴往往作壁上观。为夺荆州，孙权不惜破坏联盟，配合魏国夹击关羽。诸葛亮六出祁山，希望吴策应，吴却虚与应付，吴将陆逊道出了内中因由，是为待蜀攻魏急，吴可乘虚取中原。吴、蜀最终之败，就在于这种联合没有统一的意志，而是互相利用。

合纵连横

合纵连横 在各种势力的混乱之中，弱者要谋求安全生存，方法大致有两类：一类是弱者之间相互团结，与强者对抗。这种情况虽能保住自主性，但又会被强者各个击破。另一类是进入强者的庇护之下，这种情况，有丧失自主性的危险。

战国时代后期，秦国逐渐强大。其他六国，即齐、燕、韩、魏、赵、楚都害怕秦国的侵略。这六国团结起来，与强大的秦国对抗，这是合纵政策。纵即纵向，就是说为对付西边的秦国，六国南北纵向地联合起来。推进这一政策的是谋士公孙衍和苏秦（参见“合纵抗强”）。

与此相对，由于同秦国联盟而保住安全的，就是连横政策。横就是横向，是说各国东西联合起来。秦国由于六国采取了合纵政策进行对抗，陷于孤立之中。所以，积极推进连横，其推进者，主要是张仪。

苏秦历访六国，为加强合纵，进行了拼命的努力。曾一时取得了成效，秦国陷于孤立无援的境地。但不久，由于秦国的分化工作，这几国相互产生了隔阂，苏秦也被暗杀，合纵崩溃。

另一方面，张仪作为秦国相国，进行着使六国分裂、并各自与秦国联合的连横工作。不久，信赖张仪的秦惠王死了，张仪感到了自身的危险，亡命在外，客死他乡。其后，秦国继续使用各个击破的战术，统一了天下。

无论合纵还是连横，虽其形态相异，但主要都是拉拢多数的工作，通过共同行动来谋求自己的安全。同时，尽量分裂敌对阵营，使之不能发挥统一的力量。

合纵连横的历史，给后世留下各种经验教训。其中最大的教训是国家外交应该独立自主。合纵连横都是在作为储存自己力量的手段起作用时才有意义。被纷繁的外交假象所惑失去主体性，结果会毁灭自己。在

合纵与连横之间左顾右盼的楚怀王。最后中了秦国的计策，自身也被监禁。

连横攻弱

连横攻弱 这是与“合纵”战略相对的一种外交战略。韩非子《五蠹》称：“衡者，事一强以攻众弱也。”张仪针对公孙衍和苏秦推行的合纵谋略，极力倡导连横，拆散六国合纵，凭借武力不断扩张，迫使六国相继屈服。

公元前328年，张仪贿赂齐、楚两国相国，并晓以利害，使齐、楚脱离合纵盟约，与秦和好，孤立韩、魏。尔后，张仪又到魏国，劝说魏国屈服秦王，好让其他国家起而仿效，遭到魏王拒绝，张仪就密令秦军攻魏。

公元前318年，魏、韩、赵、燕四国联合齐、楚合军伐秦，但齐、楚均未出力。四国之军在函谷关遭秦军反击，大败。秦军乘胜兴兵伐韩，大败韩军，斩首8万，各国震恐。张仪乘机又劝魏襄王向秦屈服，威胁说，六国合纵之盟根本不能成功，亲兄弟同父母尚且因争夺钱财而相互残杀，六国怎能用苏秦几句话联合起来呢。如果魏不屈服于秦，一旦秦军出兵，魏国就危险了。魏襄王幼弱无能，面对联军失败，韩军覆没之势，经不起威吓，遂背弃纵约请和于秦。张仪建议秦军再次伐韩，迫使韩以太子仓为质，入秦请和。张仪纵横捭阖之术征服韩、魏，又千方百计地破坏齐、楚联盟。

秦国接连得手之后，张仪继续游说六国，推行连横谋略，以利于秦国进行兼并。

张仪以威胁利诱的手段使楚割让黔中与秦和好。韩国也惧怕秦国，不得已接受连横。齐、赵、燕也相继在张仪威胁之下事秦。这样，张仪以连横之术，离间六国合纵，威逼六国争相割地赂秦，使秦往往兵不血刃而取六国之地。张仪之后，秦相魏冉、范雎、吕不韦、李斯等，都运用了连横攻弱之谋，而且手段更加高明，最终使秦统一了中国。

连横以攻众弱的外交谋略，在当时，为推动中国由分裂走向统一起了相当重要的作用。这种谋略的成功，很重要的因素在于，秦国为始终推行这一战略，不惜运用政治、军事手段，不惜使用欺骗、拉拢、威胁、利诱等手段，为这一战略服务。而“合纵抗秦”之诸国，却缺乏统一的意志。作为两种相反的谋略，并不存在哪一个更高明的问题，其成功与否，取决于当时的历史条件，取决于运用这些谋略的人。

任何外交谋略，无不因一国之利而用。重要的是不能以眼前之利而丧失了长远之利，不能以自己的私利而放弃众多朋友的利益。

求同存异

求同存异 谋求共同之处保持一致，允许保留不同的意见。也做求大同，存小异，意义基本相同。这是一条在外交谈判中常用的谋略。

差异即矛盾，矛盾是普遍存在的。要强求一致，无论何时何地都难以做到。只有承认现实，先求同，后存异；先着易，后着难，逐步解决，方为可行之策。当年康熙帝在遏制沙俄侵略并予其以沉重打击后的中俄双方谈判中，求同存异，签订了一个比较平等的《中俄尼布楚条约》。

沙皇俄国自1643年开始入侵我国黑龙江流域，1651年强占雅克萨城，1658年又占领尼布楚，做为侵略中国的两大据点。此时，由于清朝对南明永历政权的战争刚刚结束，统治不够稳固，希望通过和平谈判，制止沙俄入侵。沙俄虽然进行谈判，但提出了许多侵略要求，并在雅克萨和尼布楚增兵，准备扩大侵略。

1682年，康熙帝在平定三藩之乱后，立即去东北“谒陵”，巡视抗俄阵地，决心自卫反击，给入侵者“创以兵威”。1685年清军围攻雅克萨，俄军守将托尔布津投降。俄军撤离，清军也撤离。但后来托尔布津违背自己投降时所作的不再返回雅克萨的誓言，在得到援军后又返回雅克萨，重建了侵略据点。1686年，清军再次讨伐雅克萨，两方激战，托尔布津被击毙，俄军死伤甚多，面临绝境。正值此时，俄使节到达北京，于是，清军停战并撤离，双方开始了谈判。

清朝派出以领侍卫内大臣索额图为首席代表的代表团，以求同存异的策略，经过谈判，在1689年9月7日签订了《中俄尼布楚条约》共六条。

条约规定以乌伦穆河附近的格尔必齐河和外兴安岭至海为界，凡岭南一带和流入黑龙江的河川，全属中国；岭北一带及河流，全属俄国。

还规定原属中国的乌第河地区暂行搁放，作为待议区，容以后再议。

条约规定，流入黑龙江的额尔古纳河也作为两国国界，南岸属中国，北岸属俄国。清政府为换得沙俄在清军平定准噶尔叛乱上的中立，在领土上稍作让步，让出了贝加尔湖以东的中国领土。

《尼布楚条约》的签订有着重大的历史意义，它从法律上明确划定了中俄东段边界，遏制了几十年来沙俄对中国的侵略，使清朝的东北边境在一个半世纪间基本是安宁的。

投石问路

投石问路 在日常社交中，调查案件、探心摸底无不应用此法。这一谋略出自封建社会侠盗之人在夜晚探秘或行窃前，探对方虚实的一种手段，方法是先投出一石，听其动静，见机行事。投石问路又是一种巧妙的攻心术。大凡采取攻心术的人，无不先使用察颜观色，对其阿谀奉承，投其所好，骗取对方信任，然后按照他的意愿攻心，如对方无有任何反应，即可采取措施。

秦张仪出使楚国，游说楚弃齐而近秦，以商於之地六百里为交换条件。楚王大喜，与齐绝交，楚派人去秦接土地。秦国反悔，楚怒而攻秦，楚大败。张仪使楚弃齐近秦，予其土地为投石，探试楚是否弃齐近秦，而后弱楚攻之。

范邠做俊仪（今河南开封市）县令时，有两人争一匹绢，都说是自己的，范邠令各分一半去。果然一喜一怒，于是范邠令把喜者抓起来。

投石问路的应用范围很广。但使用投石问路这一谋略时，首先要精心策划，高度警惕，防止对方由被动为主动而使用“引狼入室”、“关门打狗”的招术。所以使用这一谋略时要根据具体情况具体分析，采取相应措施，以达到投石问路的目的。

远交近攻

远交近攻 “远交近攻”是范雎向秦昭王提出的战略主张，见《战国策·秦策》和司马迁《史记·范雎蔡泽列传》。

范雎原是魏国人，因受须贾诬陷，魏相魏齐将其打得半死，后化名张禄入秦，游说秦昭王。对外“王不如远交而近攻，得寸则王之寸也，得尺亦王之尺也”；对内驱逐贵族外戚秦相魏冉。昭王采纳了他的政策，于昭王四十一年（公元前266年）拜范雎为相。秦赵长平（山西高平北）之战，白起大败赵军。范雎妒功而设计害死白起，任用原来协助他化名入秦的王稽、陈安平，结果陈安平因战败降赵，王稽因与诸侯通谋被诛。

“远交近攻”是以地理条件决定外交政策的一种策略。《三十六计》说：“形禁势格，利从近取；害以远隔，上火下泽。”意思是：受到地理条件的限制，巧取近处之敌比攻取远处之敌有利，火苗是向上冒，泽水是向下淌的，对策有同有不同。这节“按”中说：“混战之局，纵横捭阖之中，各自取利。远不可攻，而可以利相结；近者交之，反使变生肘腋。范雎之谋，为按地理使用外交谋略之定则，其理甚明。”意思是近处如以利害相互结交，容易生变，所以对近处应当采取进攻的政策。这是战国时代条件下适应争霸形势产生的策略，后人普遍认为，“睦邻”比“近攻”的政策更利于国家的安宁和繁荣。

随着科学技术的发展和新的时代特点，确定“交”与“攻”的标准，有时不再拘泥于“远”和“近”了。

折冲樽俎

折冲樽俎 《战国策·齐策》载，晋平公准备攻打齐国，让大臣范昭去探听虚实。齐景公设宴招待，范昭想于席间试探一下齐国的威力，两次侮辱齐景公。第一次他用齐景公的酒杯饮酒，当场被晏婴换了回来。范昭佯醉起舞，要乐师用周天子的舞乐伴奏，又遭齐太师拒绝。范昭回来对晋平公说，齐国不可侮，不能攻。晋平公就取消了伐齐的一计划。孔子听说了这件事，说：“善哉！不出樽俎之间，而折冲千里之外，晏子之谓也，而太师与焉。”樽俎，古代盛酒肉的器皿，代称宴席。折，毁坏，折断。冲，古代用以冲击敌人的战车，折冲，摧毁敌人的战车。指战胜敌人。商周及春秋时代，兵车是军队主要装备，作战方式也主要是车战。故制胜敌方为“折冲”。战胜敌人在酒宴之上，是说通过外交谈判，取得折服敌人、压倒敌人的优势，不战而屈人。

伐交，在孙子看来是仅次于伐谋的一种斗争手段。制胜于樽俎之间，也是谋略家们所追求的理想境界。战国时秦国用商鞅之计，拆散魏与齐、楚等国的联盟，齐人伐魏，败魏军8万之众。秦王则不费一卒之力，坐得魏西河之外土地。

从古到今的政治军事斗争，从来也没有离开过外交斗争。在现代社会中，这种力求折冲樽俎之间，而求社稷安定的外交活动更加频繁。现在，大国领导人一年要举行平均20~40次的高级会晤，多边谈判的次数及参加谈判的人员急剧增加。国与国之间，社会集团与社会集团之间，为了各自的利益，进行着广泛的外交活动。而且，这种外交活动，这种樽俎之间的谈判，既没有两千多年前刘邦至鸿门会见项羽，宴会上项庄舞剑，欲乘机刺杀刘邦那样刀光剑影的场面，也没有像15世纪西方国家举行首脑会晤时，在一座桥梁上设立一道木格子，两国君主隔窗对话，以防对方绑架的剑拔弩张的气氛。在谈笑风生之间，双方却运用各种手

段力图为自己的国家和利益集团争得政治、经济、军事和其他各方面的利益。在核时代，为了防止战争，特别是防止在毁灭人类的同时毁灭自己，国际间的谈判更为必不可少。经济发展、科技革命、社会交流更密切地同一个国家的命运联系在一起，因而谈判的内容也更加广泛。“折冲樽俎”涉及到政治、经济、文化、科技等各个领域。能否制胜对方，胜于樽俎之间，又是由多个因素决定的，比起晏婴当年智胜范昭可要复杂得多了。

伺隙伐交

伺隙伐交 公元前630年，秦晋结盟，合兵攻郑。《史记》卷四十二，郑世家第十二载：“四十三年，晋文公与秦穆公共围郑，讨其助楚攻晋者及文公过时之无礼也。”兵临城下，郑国陷入危机之中，“乃使人私于秦曰：‘破郑益晋，非秦之利也，秦兵罢。’说的就是郑文公派能言善辩的烛之武去说服秦国退兵。

当时，秦军驻扎城东，晋军扎营城西。烛之武借夜暗直奔秦军大营，在营门前放声大哭。秦穆公闻讯，令人把烛之武捉来审问。秦伯问曰：“你为何大哭？”答曰：“我哭郑国快要死亡了。”“你哭郑，为何跑到我的大营门前哭？”烛曰：“老臣哭郑，也哭秦啊。郑国灭亡在所难免，可惜的是秦国呀！”

秦穆公听罢，忙叫烛之武说说是何道理。烛之武不愧能言善辩，他不慌不忙地分析起来：秦晋合兵攻郑就是胜利了，对于秦国来说也是有害无益。因为，秦国与郑国相隔千里，中间隔着晋国，郑国灭亡了，你也不可能从晋国跳过去占领郑国的土地。胜利后的领土利益全叫晋国占去，秦国攻郑有什么好处呢？秦晋本来的力量差不多，可是晋国如果得到郑国的地盘，力量就会大大超过你们。你们知道晋国历来不讲信用，年年扩军备战，天天想兼并他国。今天，他们为在东面扩展领土而灭郑，明天就会为在西面扩张而伐秦。

这番分析中肯透彻，秦穆公听了如梦初醒。这时，烛之武又提出，秦国如退兵，郑国就脱离楚国而结好秦国。今后秦国在东面若有政事和兵事，郑国可以成为秦国前进的立足点和接待站，秦穆公接受这个条件，马上倒戈，背晋而结盟于郑，还留下几千人马帮助郑国守城，主力悄悄回朝了。晋军孤掌难鸣，也只好撤兵。这正是：伺隙伐交只身入虎穴，胜庙堂老臣浑身是胆；非秦之利通晓以利害，易救患片言瓦解敌

盟。

这一谋略通过外交手段而取胜，与伐兵、固守等相比，实为上策。“兵”、“交”结合是历代谋略家、军事家经常运用的外交手段。

妥协有术

妥协有术 一提到“妥协”，人们往往嗤之以鼻，斥之为“丧失原则、损害尊严、卑躬屈膝、崇洋媚外、卖国投降”等。实际上，在政治与外交冲突中，妥协是大量存在的。我们要区分不同的妥协，反对无原则的妥协。在妥协中，如何在复杂的斗争与不利的情况下，保持与争取更大利益，而又不丧失原则，并尽可能地付出最小的牺牲或代价，这就是妥协术。

列宁说：“有各种各样的妥协。应当善于分析每一个妥协或每个变相的妥协的环境和具体条件。应当学会区分这样两种人：一种人把钱和武器交给强盗，为的是要减少强盗所能加于的祸害，以便后来容易捕获强盗；另一种人把钱和武器交给强盗，为的是要入伙分赃。”（《列宁选集》第4卷，第94页）。列宁领导的苏维埃政府与德国所签订的布列斯特和约就是一次妥协。布列斯特和约是1918年3月苏俄政府和德国政府在波兰的布列斯特——立托夫斯克城签订的和约，苏政府除了付出巨额赔款外，还丧失了一百多万平方公里并住有4600万居民的领土，对于这一“屈服于布列斯特强盗的暴力之下”的妥协，布尔什维克、孟什维克和社会革命党是反对的，但列宁认为“这的确是同帝国主义者妥协，但这种妥协在当时那种情况下，恰恰是必要的”，“是完完全全正确的”。（《列宁选集》第4卷，第193页）。次年9月第一次世界大战结束，德国成为战败国，同年11月13日，全俄苏维埃执行委员会决定废除布列斯特和约。列宁说：“现在，就是最蠢的傻子都看得见，‘布列斯特和约’是加强了我们自己而分散了国际帝国主义势力的一种让步。”（《列宁全集》第7卷，第27页）。

毛泽东也说：“所谓妥协，是指经过和平协商达成协议。”（《毛泽东选集》第3卷，第1181页）。日本帝国主义入侵中国，民族矛盾上

升为主要矛盾。中国共产党从民族利益出发，呼吁停止国共两党之间的内战，一致共同抗日，倡导实现第二次国共合作、建立抗日民族统一战线的主张。中国共产党为了达到这一目的，也进行了必要的让步，作出了一些妥协：①在全国范围内停止推翻国民党政府之武装暴动方针；②工农政府改名为中华民国特区政府，红军改名为国民革命军，直接受南京中央政府与军事委员会之指挥；③在特区政府内，实施普选的彻底的民主制度；④停止没收地主土地之政策，坚决执行抗日民族统一战线之共同纲领。这就是共产党提出的四项保证，尽管作出了这些必要的妥协，但是换取了内战的停止，换取了国民党政府的抗战，换取了抗日战争的伟大胜利。

针锋相对

针锋相对 针锋：针尖。针尖对针尖。比喻在争辩或斗争中，针对对方的论点或行动进行回击。宋·释道源《景德传灯录·卷二十五·天台山德韶国师》：“夫一切问答，如针锋相投，无丝毫参差。”春秋时代，齐相国晏婴巧辩服楚王，便是针锋相对的又一个典型事例。

有一次，晏婴奉命出使楚国。此时，楚国正是楚灵王在位。他是个非常骄横的暴君，听说晏子要来了，就对下臣们说：“晏婴身材矮小，但是在诸侯中却很有声誉。大家能不能想个办法耍笑他一场，来显示我们楚国的威风。”有个臣子建议道：“晏婴聪明能干，很有辩才，单是一件事还不能叫他出丑，必须……”说着就提了好几个鬼主意。楚灵王连连称好，笑着答应了。

这个大臣连夜派人在楚国国都郑城东门的旁边，开凿了一个小洞。这一天，晏子乘车来了，看见城门不开，就停住了车，叫赶车的喊门。守城的军士回答说：“大夫从这个旁边的小洞出入，足足有余的了，又何必开大门呢？”晏子走到小洞前边，看了看，说：“这是狗洞，不是城门。出使狗国的人，才从狗洞进去；现在我出使楚国，难道也得进狗洞吗？”守门人赶快把晏子的话去报告楚王。楚灵王说：“我本来想耍笑他，倒被他耍笑了。”于是命令打开大门，请晏子进城。

晏子见到楚灵王，楚王故意惊讶地说：“难道齐国没有人了吗？”晏婴知道楚王是在讽刺他，不动声色地说：“我们齐国的人多得很：每个人呵一口气，能够变成云；每个人甩下一滴汗，就像是下场雨。我们国都的大道上，人挤得肩膀挨着肩膀，脚尖碰着脚跟。谁能说齐国没有人呢？”楚王笑说：“既然有这么多人，为什么派一个小小的人儿来出使呢？”晏婴仍然不慌不忙地答道：“噢！这您就知道了。我们齐国有一个规矩，漂亮、能干的人，都出使到强大、正义的国家

去；丑陋、无能的人都派到弱小、贫穷的国家去。我是最丑、最没出息的人，所以派到楚国来了。”楚灵王听了，不禁脸红了。心里说：“我想讽刺他，倒被他讽刺了一顿。”

过了一会儿，有几个武士绑着一个犯人从殿前经过。楚王故意问道：“这个犯人是哪国人？犯了什么罪？”武士回答道：“是齐国人，犯了盗窃罪。”楚王看了看晏子，笑嘻嘻地问道：“齐国人都善于偷盗吗？”

晏子知道这又是楚王设下的圈套，就离开座位，严肃地回答说：“我听人家说，橘子生在南方，长得又大又甜；生在北方就又小又酸。为什么呢？因为南北的水土不一样。我们齐国的老百姓，在齐国的时候又勤劳又正派，没有一个当小偷的；可是来到楚国就变成了盗贼，是不是楚国的水土叫老百姓学会了偷盗呢？”

楚王听了，再也没话可说了。

出于《晏子春秋》的这个著名故事，早已是脍炙人口，家喻户晓了。晏子巧辩服楚王，确实令人称道。首先在于他维护国家和自己的尊严，不屈不挠、不卑不亢，而又针锋相对义正辞严。其次在于他随机应变，以子之矛，攻子之盾，正当楚王自鸣得意时，却出其不意地给予准确的一击。再次他在论辩技巧方面还善于“借薪助火”。譬如，第三个例子楚王诬良为盗，故意侮辱齐人。在这样大是大非的问题面前，晏子毫不退让，巧用橘化为枳的比喻，反戈一击，而又表现得有理、有节，把楚王驳得哑口无言。这样坚定的气节和针锋相对的高明说辩技巧，难怪被人们视为瑰宝，千百年来传颂不已了。

外交活动中与敌手针锋相对，以尖锐有力的正面反驳，能阻遏对方的攻势，使之无从闪避，丑态毕露，不得不在论战中穷于应付，使己方始终处于有利地位。

使用针锋相对的战术可以有。

运用纵横矛盾分析法，针对敌之要害，揭露其言论或行为的实质，在正面强攻中发挥批却导窾、摧枯拉腐的战斗威力，使其无所遁形。

1983年美国国务卿舒尔茨访问我国，邓小平会见了。双方在谈到湖广铁路债券案时，邓小平指出所谓湖广铁路债券案纠纷，不过是某些人荷包里装着的东西，随时可以拿出来在中美关系上制造麻烦。美国政府应该制止这种行为。

舒尔茨辩解：美国的司法制度是独立的，政府无权过问。起诉的几个美国人无非是索取一些赔偿，并非制造事端。

邓小平当即驳斥说：如此说来，美国实际上有3个政府——国会、内阁、法院。叫人家究竟同你们哪一个政府打交道才好？如果说，美国人有权向我们索取赔偿，那么我们中国人民100多年来遭受帝国主义的侵略压迫，蒙受了那么大的损失，难道不可以判你们都来赔偿？如果你们一见面就提出这个问题，还谈得上什么发展关系呢？！

邓小平针对舒尔茨的论点，从多种层次、多种关系、公开宣扬和实际存在的现象及其本质进行分析，指出美国实际上有3个政府，究竟谁代表美国，作横截面的矛盾分析；又针对中美关系的历史发展过程，作纵向的矛盾分析。并将纵向思考和横向思考综合起来，从纵横矛盾的分析中，揭出其实质问题予以反驳。

电影《风雨下钟山》里有这样一个镜头：以周恩来为首的中国共产党代表团，与以张治中为首的国民党代表团在北平举行谈判。谈判接近尾声时，传来人民解放军占领南京的消息，张治中低首叹道。

“这是天意如此！”

周恩来认为这种观点没有肯定人民革命的力量，并不能揭露国民党政府不得人心而必然走向灭亡的实质，于是只将张治中的这句话换了一个字，予以针锋相对的驳斥。

“不，这是民意如此！”

针锋相对要突出针对性。针对性越准，战斗力就越强。有一次，英国保守党议员威廉·乔因森希克斯在议会上演说，看见丘吉尔在摇头表示不同意，便忍不住说。

“我想提请尊敬的议员注意，我只是在发表自己的意见！”丘吉尔

对答道：“我也想提请演讲者注意，我只是在摇我自己的头。”

既然一方有发表自己的观点的自由，另一方当然也有不同意的自由，针锋相对的力量寓于幽默之中。

在某次国际会议期间，一位西方外交人员对我方代表进行挑衅：“如果你们不向美国保证：不用武力解决台湾问题，那么，显然就是没有和平解决的诚意。”

我方代表说：“台湾问题是中国内政，采取什么方式解决，是中国人民自己的事，无须向别的国家作什么保证。请问，难道你们竞选总统也需要向我们中国作出什么保证吗？”

外交中的辩论和战争一样，是力和智的竞赛。主观认识正确，加上唇枪舌剑的雄辩力量，就能取得胜利。

言间

言间 《兵间百字·间字》提出的16种用间方式之一。它的实施方法是散布种种谣言，造成敌方国君对其将帅产生怀疑，将帅之间、部属之间互相猜忌，瓦解敌内部团结。

公元前200年，赵将廉颇率军抵抗秦军。秦国丞相范雎用散布谣言的办法，使赵王不信任老将廉颇，改用赵括，40万大军被秦将白起坑杀。

第二次世界大战时，希特勒在对荷兰发动突然袭击的同时，在荷兰国内大肆散布谣言，造成荷兰人民感情冲突，心境恐慌，思想混乱，互不信任，进而丧失抵抗能力。

1954年，美国总统艾森豪威尔兵不血刃，除掉了危地马拉总统阿本斯，艾森豪威尔本人却没有公开卷进去，其重要手段就是利用间谍，利用谣言，离间危地马拉总统和民众。

在美国中央情报局西方分局局长戴维·菲利普斯领导下，中央情报局找到危地马拉一名反叛军官阿马斯上校，让他组织一支大约有150人的队伍，成员都是危地马拉人。让他们制造声势。然后用老式B-26轰炸机向危地马拉境内投放写有谣言的传单，说将有人入侵危地马拉境内各大居民区，要求当地人作好准备。中央情报局还设了秘密电台，造谣说，阿马斯和他领导的军队6月1日就会越过边界进入危地马拉，那时，总统阿本斯将会向外国人出卖他的军队。危地马拉人听了谣言，谁都不相信。美国中央情报局又利用报纸造谣说，叛乱分子在危地马拉一些地方打了好几个大胜仗，取得了长足进展。6月1日这天，阿马斯上校和他的那支“军队”果真进入危地马拉10公里，是乘美国造福特旅行车去的，一路上什么事也没发生。而中央情报局却报道说，叛乱分子正在取得节节胜利，还用图表说明在某城打了一场大仗。这些谣言，使人们感

到，阿马斯上校和他的军队正日夜兼程向首都挺进，而且人们都团结在他的周围。总统阿本斯在一片惊慌的混乱中逃离他的国家。没有一个人受伤，阿本斯却下台了。

言间，是造成敌人内部涣散分裂的重要手段，古往今来的例子不少。即使到了现代社会，利用谣言制造事端，仍然是一些国家经常使用的手段。因此，我们在与敌人的政治、军事、经济、外交斗争中，什么时候也不能忘记，敌人会利用这一手段，利用现代化的传播工具蛊惑人心。

纵横捭阖

纵横捭阖 战国时期，诸国争雄，战事频仍，各国为了自己的利益，为了不使自己在复杂的利益关系中被吃掉，都非常重视研究治国安邦的政治外交方略。为了猎取功名，为了各政治集团服务的游使谋士应运而生。他们深入研究各国间的利害冲突，游说各国君王，在政治、军事、外交等各方面提出自己的主张。“纵、横、捭、阖”是那个时代产生的四种方略。“纵”，即“合纵”。策士苏秦为了这一谋略的产生，付出了极大的心血。他开始以“连横”的主张说秦惠王，不被采纳。于是刻苦研究，找到《周书阳符》，埋头攻读，细揣摩，头悬梁，锥刺股。终于从中找出了许多揣摩国君心意的诀窍，研究出了“合纵”的主张，游说赵王，一举成功。最后挂六国相印，一时勒马横行天下。

“横”即“连横”。是张仪极力推行的依靠强国蚕食其他弱国的谋略。苏秦合六国之纵以抗秦，张仪就以针对这种合纵之谋、旨在分化六国为目的的谋略说秦王，被秦王采纳。这一谋略的实行，最终打破了“合纵”方略，使秦国最终灭掉六国，一统天下。

主张六国联合抗秦的策略为“合纵”，主张秦国分别联合诸侯国为“连横”。南北为纵，东西为横。六国在崤山以东，南北向分布，故称纵；秦国在西，与六国成东西方向，故称横。

这两个谋略都在“合纵连横”和“合纵抗强”、“连横攻弱”条目中有详述，故此不必细说。

“捭、阖”，指明暗、开合，作为一种谋略，指分化和拉拢两种手段。鬼谷子撰《鬼谷子·捭阖篇》：“捭之者，开也，言也，阳也；阖之者闭也，默也，阴也。”“捭阖者，道之大化，说之变也。必豫审其变化。”“此天地阴阳之道，而说人之法也。”可见，这是一种游说之术。后人说起战国纵横家游说之术，总谓之曰“捭阖”。在政治外交场

合，或联合或对抗，或分化或拉拢，需依据当时各种利益关系采取和变换不同方式，这是事关社稷安危的谋略艺术。

画间

画间 画间就是使用画像进行间谍活动。

陈平送画给匈奴主冒顿正妻阼氏而解刘邦的白登山之围，是众人皆知的事例。

宋朝开国以后，宋太祖赵匡胤为了统一全国，着手逐步消灭各地的割据政权。对此，南唐后主李煜非常害怕。他为了保持偏安江南的地位，派人去朝见宋太祖，自动削去唐国号，贬称江南国主，表示臣服。宋太祖出于全局战略的考虑，同意与南唐和好。

南唐大臣林仁肇，常想收复被宋朝占去的江北土地。有一次他奏请李煜：“淮南（今江苏扬州地区）宋朝驻兵很少。宋朝前些时候灭了后蜀，现在又夺取南汉，已经是兵马疲惫了，臣愿意领兵数万收复江北旧境。出兵那天，王可以宣称我反叛了，并故意让宋朝知道，这样，成功了是国家得利，失败可杀臣的全家，也不致得罪宋朝。”李煜权衡了双方力量之后，没有听从林仁肇的计谋。

宋太祖十分忌恨林仁肇的威名，决心除掉这个灭亡南唐的障碍。公元972年，宋太祖派间谍去南唐买通林仁肇的随从，盗取了林仁肇的画像，挂在一间屋内，引南唐的使者来观看。宋人问使者：“你认识这是什么人吗？”使者说：“这是林仁肇。”宋人接着告诉使者：“林仁肇要来投降，先送来这张画像作为信物。”又指着一座空着的公馆对使者说：“这座公馆是为林仁肇准备的。”不久，李煜得到了使者的这个报告，用毒药毒死了林仁肇。3年后，宋朝灭了南唐。

事莫密于间

事莫密于间 《武备集要》中说：“用兵莫善于用间，用间之术，总欲使人不测，机欲密。”《兵经百字·秘字》说：“谋成于密，败于泄。”无论多么高明的计谋，一旦天机泄露，或引起敌手怀疑，或被敌人看出某些破绽，就可能为敌所用，使敌将计就计，己方必败无疑。

《兵经》对如何隐机藏略有具体说明，基本原则是“一人之事，不泄于二人；明日之事，不泄于今日”。又说，仔细地推究计谋的每一个细节，谨慎得不容有丝毫的疏忽。行动上保密了，还要防止在言谈中泄密；言谈中保密了，还要警惕从容貌中泄露秘密；容貌中不露声色，还要小心表情上泄露秘密；表情做到隐而不露，还要当心说梦话泄露秘密。

据《间书》载，西夏与北宋王朝兵戎对峙。西夏王李元昊手下有两员心腹大将，一个叫野利王，一个叫天都王，各统一支精兵，是李元昊部下最勇猛的将军。宋将种世衡谋划除掉这两名敌将。

紫山寺有个和尚号法崧，种世衡经过观察，认为他坚强朴实，是个可用的人，便把他请到军中，劝他从了军。法崧作战立了功，世衡表举他为三班阶职的指挥使。家中事务，衣食住行，都安排得十分周到，法崧十分感激。

有一天，种世衡突然生气地指责法崧：“我把你像儿子一样看待，你却私通贼寇，为什么如此忘恩负义？”接着，对法崧上刑数十天，极残酷地惩罚他。但法崧始终没有怨恨，说道：“俺法崧是个丈夫，种公听信奸人的谗言，即使把我杀了，不过一死而已。”

时过半年，种世衡见法崧毫无怨言，便把他请到自己家里，亲切地安慰他并解释道：你本来没有罪过，我这是试探你。因为我打算派你去做间谍，那个苦处可比这大多了。你能不能答应我绝不泄露机密？法崧

感激涕零，应允下来。

临走时，种世衡交待了任务，给法崧带了很厚的礼物，写了一封给野利王的信，用蜡密封好，藏在法崧衣袍中，再缝好。叮嘱他道：“不到临死不能泄露，到了当泄之时，你就说：‘我辜负了将军的恩德，不能完成您所托付的大事了！’”然后，又把一幅龟画和一根枣树枝交给他，让他送给野利王。告诉他到了西夏，要设法见到野利王，不通过此人就不能打入他们内部。野利王见枣、龟（“早归”谐音），心想必有书信，就向法崧索要，法崧左右而顾说没有书信。野利王将枣、龟封好交给元昊。元昊对法崧严刑拷打，法崧最后才交出书信。元昊拆开一看，原来是种世衡写给野利王的，措词非常亲切机密。李元昊由此怀疑野利王反叛，就把他杀了。

野利王被杀，种世衡又想设法除掉天都王。于是，他在边境上设立祭坛，悼念野利王祭文说两将相结有意归顺本朝，事情快要成功了而突然遭惨败。世衡把写祭文的木板夹杂在纸钱中，看到敌人来了赶紧逃跑因板上的字不会立即烧掉，敌人捡到献给李元昊，天都王因此又成了怀疑对象而被治罪。

种世衡密于用间，可算费尽心机。他本来对选派的间谍进行了严格的选拔和考验，但仍然怕泄露秘密。他把伪造的离间信藏入法崧衣服里，既要让法崧“送”，又不让法崧知道，密不泄露，敌人终不能识破此间机关，真可谓用得奇绝。

诤间

诤间 诤：直言劝告。诤间是言间的一种，指用实事求是的话进行挑拨离间。

诤间的话是实事求是的，也就是符合客观实际的。虽也准许添枝加叶或掐头去尾，但是主要成分必须真实。否则就成为“谗间”了。

当一个或一部分敌人运用语言或行动损害了另一个或一部分敌人的切身利益时，我们用语言实事求是把这种损害告诉另一个或一部分敌人，自然而然地就离间了敌人。

鲁僖公三十年（公元前630年）九月十三日，晋文公、秦穆公围郑。晋军驻扎于函陵，秦军驻扎在汜南。大军压境，郑国危如累卵，君臣苦思冥想退敌之策。大夫佚之狐对郑文公说：“国家已很危急了，如果使烛之武去见秦君，敌军必退。”郑文公听从了。但是烛之武推辞说：“臣在壮年时，还不如旁人。现在老了，更不能做什么了。”郑文公说：“我不能早用您，如今在危急情况下却求您，这是我的过错啊。然而如果郑国灭亡了，对您也有不利之处呀！”烛之武同意了。乘着茫茫夜色，郑人用绳子把烛之武从城上缒下。烛之武见到秦穆公后说：“秦、晋围攻郑国，郑国已经知道快要灭亡了。如果灭亡郑国而对您有好处的话，我就不敢来麻烦您了。越过晋国而把远方的郑国作为自己的边邑，您一定知道这是很难的。您何必用灭亡郑国来增加邻国（晋国）的土地呢，邻国的实力雄厚了，就等于您的力量削弱了。如果能够舍掉郑国，不来消灭我们，而让它成为您在东方道路上的主人？将来贵国有使者往来，也可供应他们所需的食宿资粮，这对于您也没有什么害处啊！况且您也曾把好处给予过晋惠公。晋文公曾答应给您焦、瑕两地，可是他早晨刚渡过黄河，傍晚就连筑防御工事在那里防守了，这件事是您所知道的。晋国，哪里会有满足的时候呢？等到晋国在东面把郑

国消灭当做它的边界后，它又要扩张西面的边界了。如果不去损害秦国的利益，又向哪里夺取土地呢？损害秦国而有利于晋，希望您好好考虑这件事吧！”

秦穆公同意了，与郑人订立盟约；派祀子、逢孙、杨孙帮助郑国防守，就还国了。

晋文公深知失去同盟军是无法作战的，也只好乘势撤军了。

烛之武仿佛是敌人——秦穆公的诤友，谏以诤言。他从容不迫，娓娓而谈。由浅入深，由近及远，实事求是地阐明郑国存亡对秦、晋两国的利害关系，以及晋国奉行的损人利己政策，帮助秦穆公看清了灭郑对秦有百害而无一利，对晋有百利而无一害。秦穆公当然是大悦而退师了。烛之武退秦师是成功地运用诤间谍略的范例。

厚黑救国

厚黑救国 语见李宗吾《厚黑学·厚黑史观》：“厚黑救国，古之有行之者，越王勾践是也。”

厚黑救国，包含着两个谋略思想：一是忍辱负重，退避三舍，暗中谋划大计，以待时机；二是支配占有，瘦人肥己。越王勾践战败向吴请和，自请身为臣、妻为妾等种种作为，无不以厚为本。十年生聚，十年教训之后终于战胜吴王夫差。当夫差痛哭乞情时，甘愿身为臣、妻为妾，他却将其置之死地，可见勾践心黑到极点。勾践的厚与黑虽到了极点，但他以国为重，以民为本，所以深得民心，受众人赞颂、爱戴，后来终于能够胜利。此例告诫人们：实施某一计划先之以厚，后之以黑，以厚始，以黑终。

曾有人问李宗吾：“日本何以立国？”李宗吾说：“厚黑立国。”李宗吾把列强的外交史，研究数年，得出了两个结果：一曰劫贼式，二曰娼妓式。时而横不依理，用武力掠夺，等于劫贼明火抢劫。时而又甜言蜜语，曲结语欢心，等于娼妓媚客，结的盟约全不生效，等于娼妓的海誓山盟。娼妓脸皮最厚，劫贼心最黑，大概日本军阀的举动是劫贼式，外交官的言论是娼妓式。劫贼式之后继以娼妓式，娼妓式之后继以劫贼式，二者循环互用，而我国则吃亏不少了。娼妓之面厚矣，毁弃盟誓，则厚之中有黑；劫贼之心黑矣，不顾唾骂，则黑之中有厚。一面用武力掠夺我国土地，一面高谈中日和善，娼妓与劫贼融合为一，是之谓大和魄。

宗吾不愧为思想界的一颗慧星，他提倡的厚黑救国，是以全民利益为前提，以国家安危为主体，故应在谋略思想中占一席之地。

威间

威间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方法之一，是使用威胁手段来进行间谍活动。

公元前681年，齐国君主齐桓公和鲁国君主鲁庄公在柯这个地方举行会谈。这两个国君站在一座高坛上订立盟约，忽然鲁国武士曹沫手执匕首冲上高坛，直逼齐桓公。在场的齐国人吓得不敢有任何举动，怕曹沫杀死齐桓公。齐桓公问曹沫：“你想干什么？”曹沫说：“齐强鲁弱，可是你们齐国欺侮我们鲁国太过分了。你就归还过去侵占我国的土地。要是不答应的话，”曹沫晃晃手中的匕首说，“你看着办吧！”齐桓公在曹沫的威逼之下，只好同意归还过去侵夺鲁国的全部领土。曹沫扔掉匕首，走下高坛。这时，齐桓公大怒：要推翻刚才的许诺。齐国大臣管仲劝道：“大王不可以背弃约言。你不照着做会在各诸侯国中失去威信，今后有事他们就不会来援助了，还是归还他们的土地吧。”于是，鲁国收复了过去失去的领土。这些土地正是曹沫当将军时，在和齐国的三次战斗中因为战败而丧失的。

“毛遂自荐”的故事脍炙人口，其实，他随平原君使楚，使楚王订立合纵之约，也是一次成功的“威间”。平原君与楚王谈合纵之事，日出至中午，还定不下来。毛遂提剑登阶，到了谈判台上说，合纵的利与弊，两句话就说清了，怎么从早上谈到中午还定不下来？遭到楚王呵叱。毛遂按剑说道，“十步之内，你已不能恃楚国之众，你的性命就操在我手上。”接着以简捷深刻的语言论事说理，慑服了对方。贪生怕死的楚王连忙说：“是的，是的！是您说的那样，我现在以整个社稷来服从合纵之约。”

威间也表现为以炫耀威力的方式，使敌人内部力量分化，引起内部矛盾。在战争史上，一方内部有些人慑于对方威力，企图顺应强大一

方，而与己方死硬派产生隔阂，以致发展为火并，使敌方乘机而攻的战例并不鲜见。我军历史上，在与反动势力进行殊死搏斗的年代里，敌人内部许多倒戈者，实际上也是这种威间的一种表现形式。

威间成功的基础在于己方有一定的实力。如果自己力量弱于敌，己方的情况又为敌方掌握，这种手段就难于奏效。

外交的胜利是各种因素综合作用的结果，“威间”只是一种特定条件下的手段。适时使用，可以收到不战而屈敌的效果。

顺藤摸瓜

顺藤摸瓜 世界上的事物都是互相关联的，一事物自身的变化不仅会通过它自身直接表现出来，还常常会波及到与该事物相关联的其他事物上来，使之也跟着发生变化。“顺藤摸瓜”谋略就是从研究其他相关联的事物入手，通过对其表现、变动、频率、反常状况、影响力的变化等多种因素的综合分析、比较、研究，然后揭示出该事物的内在本质或真实面目。

据资料记载：1984年初，美国《华盛顿邮报》驻莫斯科首席记者杜德尔，抢在世界各大国驻苏情报组织的前面发回了一条震惊世界的重大新闻——苏联领导人尤里·安德罗波夫去世了。美国中央情报局、美国驻苏大使馆和国务院领导人核实《华盛顿邮报》这条拟发新闻时，都对其真实性表示出极大怀疑，致使这篇头条新闻被移到了第28版。然而，第二天上午，苏联的讣告却证实了这条消息。事后，世界许多大国情报组织怀疑杜德尔用重金收买了苏方高级官员。其实，这种猜测是不对的，杜德尔分析了一系列相关事物，顺藤摸瓜，准确地推断出安德罗波夫去世的实情。这些相关联事物因素是：（1）安德罗波夫有173天没有在公开场合露面，近几天不时传出他身体状况不佳的消息。（2）这天晚上的电视节目不加说明地将原来安排的瑞典“阿巴”流行音乐换成严肃的古典音乐。（3）苏共新上任的高级官员耶戈尔·利加乔夫在第一次向全国发表电视讲话时，破天荒地省略了苏联高级官员在电视讲话前必须转达向安德罗波夫问候的习惯。（4）他驱车通过苏参谋部大楼和国防部大楼时，发现几百扇窗户都异常地亮着灯光，而且大楼附近增加了卫兵和巡逻队。再就是他的一位能知道苏联高级官员活动内情的朋友没有能如期与他通电话等。杜德尔把这些迹象联系起来，同1982年11月勃列日涅夫逝世前的情景加以比较分析，发现有许多惊人的相似之处，

最后得出结论：安德罗波夫已于星期四这天逝世。

“顺藤摸瓜”是我们认识世界的重要方法，也是我们从事政治、军事、外交斗争的重要谋略之一。

宦间

宦间 宦间就是通过宦官及其党羽进行间谍活动。明朝末年，后金发兵攻夺辽东。在明军连连败退的情况下，明朝任命袁崇焕为辽东巡抚，主持辽东军事。袁崇焕颇有胆略，熟知兵法，明晓边塞情形，是位善守边疆的将领。由于袁崇焕指挥作战有方，使后金军进攻受阻。于是后金加紧间谍活动，派出间谍收买明朝一些宦官，指使他们造谣说：袁崇焕通敌，与后金订立城下之盟。后金还假造和袁崇焕有密约共取北京的迹象，并故意让抓获的一个明朝宦官知道，又把这外宦官放走。宦官逃回京城，上报明思宗。明思宗对此相信不疑，将袁崇焕碎尸处死。袁崇焕的前任熊廷弼和孙承宗，也是满腹韬略的将领，都因为后金收买的宦官及其党羽进行诬陷，致熊廷弼被杀，孙承宗被罢官。袁崇焕死后，明朝再无良将守边抗敌，这是明朝灭亡的一个重要原因。

恃己而不恃人

恃己而不恃人 有史以来的外交活动，都是为国家政治服务的。一个国家的生存，不能建立在依靠利用他人的支持之上，应该自强，以自己的强大争取外交上的主动。国家软弱无能，外交上也必然被动。

在中国历史上，唐朝是一个强盛的朝代，历代国威，以唐为最。魏征为唐太宗制定了“中国既安，四夷自服”的外交战略。贞观时期，文治武功，盛况空前，国内安定，国力富强。唐太宗这一外交战略，根本点在于“恃己而不恃人”，把外交成功地建立在国内安定、强盛的基础之上。因而，在政治上，致力于改善内政，发展经济，强大自身。战胜北方强敌突厥，树立国威，排除了主要外患。对邻采取绥之以德的怀柔政策。例如，文成公主入藏，许配松赞干布，成为千古佳话。唐对天竺、日本、大食等国广泛开展经济、文化交流。唐太宗时期的繁荣使当时的对外关系达到了空前的广泛和巨大的成功，各国无不希望到唐都长安与唐建立友好关系，外商云集长安，是历史上少有的景象。

与此形成鲜明对照的是宋代外交。总体上，宋朝是一个腐朽的朝代，由于国力日衰，外交也一塌糊涂。宋朝外交，无自力可恃，只赖苟且偷安，不求自强。先是想借敌以抗敌，联金抗辽，结果是辽亡而北宋亡，“澶渊之盟”是宋外交失败的标志。金崛起，宋却日衰，腐败愈甚，蔡京、童贯怂恿徽宗联金抗辽，但金师连胜而宋师连败，金灭辽，顺势南侵，攻陷宋都，北宋亡。南宋朝廷只图偏安，每况愈下。南宋理宗不知振兴国势，却想乘金势弱时，联蒙灭金，先是许蒙假道伐金，后又与蒙缔结盟约，希图共同灭金。岂知蒙灭金后，随即灭了南宋。

清代后期，也因皇朝腐败，国势衰微，外交上也屡屡失利。清朝前期，多行闭关自守之策，最后甚至采取“宁与夷狄，勿与家奴”的外交政策，签订了不少丧权辱国的条约。

《战国策·东周、西周策》载，周臣官也曾劝谏周赧王在外交上不要“恃韩魏而轻秦”，指出，“宛恃秦而轻晋，秦饥而宛亡。郑恃魏而轻韩，魏攻蔡而郑亡。邻莒亡于齐，陈蔡亡于楚，此皆恃援国而轻近敌也。”纵观历史，正反两面的史实都证明了，在外交上的成功与否，最根本的因素在于“恃己而不恃人”，没有本国的富强昌盛，就不可能争得外交上的主动。

宣德化而柔远人

宣德化而柔远人 这是明成祖所推行的外交策略，通过“外抚四夷”，睦邻友好，以求“四夷顺则中国宁”。

唐太宗曾采取过“安宁中国，四夷自服”的外交政策。对内偃武修文，改善内政，发展经济，强大自身。对四邻“绥之以德”，怀柔四方，曾取得了巨大成功。

明成祖继承太祖的外交遗训，对骚扰侵华的倭寇和北面崛起的“帖木儿朝”实行“防”的方针，下令禁止沿海军民“私自下番，交通外国”。但更着力于怀柔政策，要求“四海一家”，“一视同仁”，“厚往薄来”，“以诚相待”，“贸采深异”，开展朝贡贸易，积极主动沟通四夷。

郑和七下西洋是明成祖“怀柔”外交的里程碑。自成祖永乐三年至宣宗宣德七年，郑和奉命7次出使西洋，前后27年，历37国，足迹遍及南洋群岛，远达东非海岸。郑和所率的庞大船队，船只多达200余艘，最大者长148米宽60米，随行人员和士兵共27000余人。郑和七下西洋，播友谊于海外，扬国威于异域，不辱使命，不愧为旷世之壮举。

明成祖成功的外交战略，不仅扩大了明朝的影响，增进了同各国的友好关系，促进了经济文化交流，而且为明朝争取到了一个国际和平环境。据史载，曾出现过16国遣使臣1200人同时来朝的盛事。

诱间

诱间 诱间就是采用诱骗手段进行间谍活动。

《史记·张仪列传》载，公元前313年，秦国准备进攻齐国。秦王认为，不破坏齐国和楚国的联盟，自己难以取胜。于是叫相国张仪去见楚怀王说：“秦国本来是十分愿意与贵国和好的，痛恨的只是齐国。秦国准备教训齐国，可贵国却与齐国联盟，使秦国无法与贵国友好，我也无法为大王尽臣子之劳。大王如果能和齐国断交，我奏请秦王割让600里土地给您。这样，结好秦国，削弱齐国，贵国又得到以600里土地，真是一举三得啊！”楚怀王经受不住600里土地的诱惑，立即宣布与齐国断交，同时派人去秦国受领土地。

张仪回到秦国，假装喝醉酒掉下车摔伤了腿，整整3个月不出门，不接见楚国的使者。楚怀王以为张仪嫌自己反对齐国的态度还不坚决，便派勇士到齐国辱骂齐王。齐王大怒，遂与楚国断交而与秦国和好，这时，张仪才接见楚国的使者说：“你怎么还不受领我们答应割让的那里土地呢？”使者回国报告了楚王，楚王知道受骗了，愤怒已极，发兵攻秦。秦国联合齐国大败楚国。楚怀王只得割让两座城给秦国。

孩间

孩间 孩间就是利用孩童进行间谍活动。

公元前232年，燕国派太子丹到秦国作人质，秦国派张唐去燕国当相国，两国准备共同攻打赵国。张唐对秦相吕不韦说：我曾攻打过赵国，赵国非常恨我，说是谁抓到我就给谁百里之地。这次去燕国要途经赵国，我不愿去送死。吕不韦有个家臣叫甘罗，是已故秦相甘茂的孙子，要求去劝说张唐。吕不韦很不高兴地对他说：“去！我命令他都不肯，你怎么能行？”甘罗说：“项囊7岁时作过孔子的老师，臣已经12岁了，您为什么不试用我，反而训斥我呢？”吕不韦同意甘罗去试试，甘罗向张唐说古论今，讲述利害关系，张唐果真同意去燕国了。

张唐临行前几日，甘罗对吕不韦说：请配给我5辆车，让我先去赵国一趟。吕不韦奏请秦王嬴政（即后来的秦始皇）委派甘罗出使赵国。赵王亲自到城郊迎接甘罗。甘罗问赵王：大王听说太子丹要到秦国为人质了吗？赵王答：听说了。又问：还听说张唐要去燕国作相国了吗？又答：也听说了。甘罗说：秦燕结成联盟，目的是要攻打赵国，你们很危险啊！大王不如割让5座城给秦国，使秦国退回燕太子丹，赵国再去攻打燕国。赵王同意了，割送5座城给秦国，后发兵攻下燕国30座城，从中又送给秦国11座。秦国没费一兵一卒，坐得赵国5城和燕国11城。

恩间

恩间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方式之一。方法是对敌方属民广施恩惠，征服人心，使之主动向我提供情况。

公元219年（东汉献帝建安二十四年）10月，吕蒙占领南郡。南郡是蜀军重要据点，蜀将关羽和他手下很多官兵的亲属都住在这里。吕蒙进南郡，不但不虐待他们，而且给予安抚和慰问，士卒不得侵扰或私自去借、拿东西。有一个士兵，汝南人，是吕蒙同乡，拿了百姓一个蓑笠，遮盖铠甲。铠甲是军中公物，吕蒙却仍以违犯军令而严惩之，流着眼泪斩了他。将士为之震惊，再无人敢拿百姓的东西了。吕蒙每天早上、晚上都派亲信去抚慰敌方亲属中老人，有病送医，缺粮缺衣者及时送来。关羽派人到城中打探情况，吕蒙每次都特别优待这些使者，让他们周游全城，让他们挨家挨户去问候关羽官兵的亲属。亲属们都反映吕将军对他们如何关心、使者回去后，关羽将士偷偷打听家中情况，很快斗志涣散，不愿为关羽卖命去打吕蒙了。这时孙权大军来到，他们纷纷逃离关羽，投降了孙权，关羽最后败走麦城。

公元269年（西晋武帝泰始五年），羊祜征讨吴国。吴国以长江为屏障，又有较强的兵力，羊祜认为武力征讨一时难以取胜，就采取了以恩间为主的攻心战术。吴国投降的人，想回去的，可以自由行动，对部下、士卒很友善，吴军许多人失去了敌意，纷纷投降。有人捉来两个吴国小孩子，羊祜立刻把孩子安全送回。后来，两个孩子的父亲也带领下属一起投降羊祜。羊祜这种广施恩德的手段，使吴军内部很快分化瓦解，吴国终被平定。

赂间

赂间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方式之一。方法是用重金贿赂敌国国君或主将的心腹，使其多进谗言，达到杀敌爱将，乱敌方略的目的。

《史记·陈丞相世家》载，公元前204年，楚汉战争仍然是项羽强刘邦弱的形势。刘邦问陈平：“天下动乱，什么时候才能安定呢？”陈平建议：“项羽手下有本事的忠臣不过是范增、钟离昧、龙且、周殷这几个人。大王如果能拿出数万斤黄金来进行间谍活动，破坏他们的君臣关系，我们就可乘机进攻，必定能消灭项羽。”刘邦认为此计一可行，于是交给陈平4万斤黄金，任凭他依计使用。陈平利用黄金收买项羽军中人员，叫他们宣扬：大将钟离昧等追随项王多年，功劳很大，可是得不到分封王侯，他们准备与刘邦合谋灭掉项王，分封土地，各自称王。项羽听到这些言语，果真不信任钟离昧等将了。

项羽怀疑部下，便派使者去刘邦营中探听真假。刘邦预备了丰盛的筵席。可他见了项羽的使者却一边故作惊讶地说，我以为是范增大夫的使者，原来是项王的使者；一边命令撤去盛筵，换上粗菜淡饭。使者回去报告了项羽。项羽猜疑范增变心，再也不听从他的计谋。范增气愤之下辞官还乡，因背上毒疮发作死于途中。由于项羽听信谣言，谋士勇将得不到重用，有的甚至叛离了他，致使他兵败垓下，自刎乌江。故汉高祖五年（公元前202年），刘邦会群臣于洛阳有言，“项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

《投笔肤谈·谍间策五》中说：“欲得敌情者，必不惜千金。吝千金而失间之心者，败也；捐千金而得敌之情者，胜者。此胜败之机，不可不察也。”主张厚赏间谍，使之尽心尽力，就能成功。否则，就不会有人去卖命。虽然用于贿赂间谍可能费资千金，但与成功的利益相比是

不值得吝惜的。

当然，赂间并非处处可用。它只适于那些见利忘义、贪图金钱的人。这种人，无信仰可言，无是非可言，只要给钱，就能为你服务。因而，那种以金钱的多寡来决定自己的服务对象的间谍，往往易被收买。唐朝李靖说：“水能载舟，亦能覆舟，间能成事，亦能败事。”因而，只可利用间谍而不能依靠间谍。善用间，可捐千金而得敌情。不察真伪，绝对依靠，容易上当。

乘间投隙

乘间投隙 语出宋朝辛弃疾《九议》其一：“然而物怵于天下之士不乐于吾之说，故切切然议之，遂使小人乘间投隙，持一偏可喜之论以谋己私利。”

乘间投隙就是对难于战胜或亲密团结的敌人，寻找机会挑拨离间，运用语言（或实事求是，或夸大其词，或张冠李戴，或凭空捏造等）、行动、财物等手段，使敌人上下之间或同僚之间、同盟之间扩大裂痕，自行分化、瓦解，甚至互相残杀，以便乘敌之隙，战而胜之，或取而代之。

战国末期，赵将李牧屡败秦军。秦王派人带重金贿赂赵王宠臣郭开，郭开到处散布谣言：“李牧想造反。”赵王信以为真便杀了李牧。秦军才大败赵军。

唐高宗时，皇后与武则天争宠武则天有一女，皇后非常喜欢，经常逗着玩。一次皇后看望小女走后，武则天就将小女掐死，并盖上被子。高宗来时，武则天谈笑风生，若无其事。高宗掀开被子看女儿时，发现已经死了。武则天嚎啕大哭，死去活来。高宗急问何人到此，左右人说刚才皇后来过。高宗大怒说：“定是皇后杀了我女儿！”武则天乘机哭诉皇后罪过，皇后有口难辩。武则天以此计成功地离间了高宗与皇后的关系，为她篡国夺位、改朝换代准备了条件。

乘疑可间

乘疑可间 明《投笔肤谈·达权第三》：“故知兵者，必先自备其不虞，然后能乘人之不备。乘疑可间，乘劳可攻……故兵贵乘人，不贵人所乘也。”利用敌人的猜疑，离间敌人。

敌不疑，其间不成。敌之君臣将士之间，团结一致，互相信任，一般难于离间。争斗中，敌对双方都千方百计寻找机会，制造谣言或假象，造成敌人内部的猜疑，上下离心，左右相妒，最后战胜对手。

《史记·魏公子列传》载，秦王对魏公子（即魏公子无忌，信陵君）的威名深为忧虑，就派人带黄金万两到魏，收买晋鄙门客，让他在魏王面前诽谤信陵君，晋鄙原是魏国大将，信陵君窃符救赵时用朱亥杀掉晋鄙，从此与晋鄙门客结怨。门客对魏王说：“公子在国外已十几年了，现在又回来做了魏国大将，各诸侯国都听从他的指挥。如今在诸侯心目中只知尊信陵君，而不知有您魏王。公子自己也想趁机称王，大家慑于公子威望，也都准备拥戴他为王。”于此同时，秦国又多次派使者到魏国见信陵君，假意庆贺与询问他是否已众为魏王，魏王天天听到这些诋毁信陵君的消息，不能不信，就派人取代了信陵君的职务。信陵君知道自己是受诽谤而被废除大将职务的，“乃谢病不朝，与宾客为长夜饮，饮醇酒，多近妇女，日夜为乐饮者四岁，竟病酒而卒”。

秦王得知信陵君已死，派大将蒙骜率兵攻魏，克20城，设东郡（今河北省南部及山东省西北部）。以后，又不断蚕食魏国，18年后活捉魏王，攻陷魏都大梁（今河南省开封）。

秦间魏王而成功，正是利用了魏内部的矛盾，又利用了魏王的轻信挑拨之，达到了假魏王之手除信陵君的目的。

借夷制夷

借夷制夷 在外交上，我国从汉代以前就实行了借夷制夷这一谋略。汉朝的主要外患是匈奴，因而如何在外交上取得制服匈奴的成效就是一个非常重要的、关系汉朝安危的大问题。所以，汉朝在外交上采取了沟通西域、孤立匈奴的政策。为推行这一政策，公元前138年，汉武帝为夹击匈奴，悬赏募人出使大月氏，张骞应征。张骞出使途中，两度被匈奴俘虏，于公元前126年回长安，历时12年。这次出使，艰难坎坷，未达目的。但他收集了有关西域的十分宝贵的第一手材料。公元前119年，汉朝进军漠北，匈奴北遁，借阿尔泰山与汉抗衡。汉武帝决心通西域而孤立匈奴，再派张骞率庞大使团赴西域，先后同乌孙、大宛、月氏、康居诸国建立外交关系，互派使节。匈奴为了阻止汉通西域，加紧控制西域通汉之要道楼兰和车师。汉武帝派兵俘楼兰王、破车师，使乌孙脱离匈奴，与汉联盟。到了东汉，班超投笔从戎，出使西域31年，借西域之兵，用西域之粮，制西域之变，折服匈奴，使西域50余国隶属汉朝。

这一外交谋略，直接影响后世外交，为历代外交所效法。因为在中国历史上，皇室与北方少数民族的矛盾一直不断，强敌多来自北方，汉有匈奴，隋、唐有突厥，宋有女真，明有“帖木儿朝”，清有沙俄。历代统治者都力图利用矛盾，借助外力，孤立和打击主要敌人。可以说，“以夷制夷”是中国一个古老的外交谋略。东汉班超在上疏汉明帝时说：“以夷狄攻夷狄，计之善者也。”这是中国历史上有记载可查的第一次提出的“借夷制夷”的外交谋略。

但是，这一谋略的成功与否，不在于这一谋略本身，而在于实施这一谋略的条件。一是内在条件，即自己力量的强大，有实力作后盾，加上得力的外交家。如汉代之所以能制服夷族，一赖“借夷制夷”的谋

略，更赖汉统治力量的强大。如果汉统治者在外交攻势的同时没有能力进行武力征伐，或者没有张骞、班超这样伟大的外交家，也不可能在外交上取得成功。二是外在条件，即当时形势有利于实行这一外交策略。

清代也曾采取“借夷制夷”的外交谋略，但却以失败为结局。清朝前期闭关自守，严禁洋人进入中国经商。所谓“天朝无所不有，不借外夷货物以通有无”。外交斗争上，经常表现为让外国使节跪拜，不从则驱逐之。自清嘉庆起，清朝开始腐败，外交上丧权辱国之事频仍。这时，清外交改为“借夷制夷”的谋略。李鸿章曾奏称：“倭人畏俄如虎，与其多让于倭，而倭不能助我以拒俄，何如稍让于俄，而我因得借俄以慑倭。”因此，设法“联络西洋，牵制东洋”。但最终清朝这个“借夷制夷”谋略，既未“借”到“夷”助，更未制止夷侵，落得个“量中华之物力，结与国之欢心”的惨局。可见，这一外交谋略，不是灵丹妙药，它的成功是有条件的。

离间

离间 这一计谋，在政治、军事、经济等领域被广泛使用。古人用离间计，有离间君王的，有离间亲属的，有离间贤能的，有离间其侍从的，有离间其说客的，有离间其友好邻邦的，等等。都是利用敌营内部的矛盾，使其相互猜忌，形成内耗。项羽围刘邦于荥阳，甚急，刘邦用陈平计，使人宣言曰：项王属下将领钟离昧、龙且、周殷欲投汉。项羽果疑之。刘项相持，日久，刘邦请和，项羽遣使至汉，陈平为太牢具举进，见而佯惊曰：“君以为亚父使，乃项王使！”乃持去，而更恶草进。楚使归，具以报项王。项王果大疑亚父（范增）亚父促项羽急攻下荥阳城，项羽不信，不肯听。亚父闻项羽疑之，乃怒曰：“天下事大定矣，君王自为之，愿赐骸骨归。”故汉高祖111年（公元前202年），刘邦会群臣于洛阳有言，“项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

又周赧王三十六年（公元前279年）乐毅率燕、秦、魏、韩、赵之兵伐齐，田单被燕军围困于即墨，恰逢燕昭王崩，其子惠王即位。田单使间散布乐毅妄图称王之言，故燕惠王与乐毅有隙，召回乐毅，以骑劫代之，乐毅奔赵，燕将士由是愤惋不和。后田单以火牛阵大破燕军。

间战，古往今来的谋略家都很重视。如《百战奇法·间战》云：“凡欲征伐，先用间谍，规敌之众寡、虚实、动静，然后兴师，则大功可立，战无不胜。”战争史说明，要战胜敌人，就要知敌。要知敌，就得利用一切可以利用的手段，侦察敌情，其中最有效的手段莫过于使用间谍。这在古今中外的战争中都有普遍意义。

离国弱寇

离国弱寇 《三国演义》记载：曹魏末年，残留在漠北的匈奴左贤王部众逐渐强盛起来。魏名将邓艾提醒执掌朝政的司马师“胡虏不可不深备也。”他献策说，左贤王部下有叛胡，我们不如借此机会，把左贤王所部“割为二国，以分其势。”邓艾把这一谋略称为“离间弱寇”，深为司马师所欣纳。

在邓艾之前，曹操也用过此类手段对付北边的少数民族匈奴。东汉时，北边匈奴分裂为两部，南下附汉的称南匈奴，留居漠北的称北匈奴。后来，北匈奴被汉、南匈奴联军击败，部分西迁。东汉末年，曹操将前来朝见的南匈奴单于呼厨泉留在自己的政治中心邺城，将他的部众分为五部，留居北方的并州境内，用的就是离国弱寇之谋。

从史实看，此谋主要用于对付对自己威胁较大的夷狄异邦。继匈奴而起称雄于北部的是突厥。史书记载：突厥乘南北朝中原分裂之机，“数为边患”。隋统一南北之后，文帝采取长孙晟“离强而和弱”的政策，行离间之计，使突厥诸可汗之间互相残杀。开皇三年突厥分袭为东、西两部，势力大减，东突厥进而改变与隋为敌的态度，和隋通好称臣。隋炀帝大业年间，西突厥处罗可汗恃强对隋态度不恭，炀帝大怒，但一时又对他没有办法。这时，正好有处罗可汗部下的酋长射匮来朝见，大臣裴矩献计，“外罗不朝，恃强大耳。臣请以计弱之，分裂其国，即易制也。”裴矩的计策是利用“世为可汗”后裔射匮的野心与其结好隋廷以为外援的意图，挑动射匮与处罗可汗内斗。这样，他们的势力就两相削弱，无论是射匮还是处罗，将来都要向大隋臣服。炀帝大喜，依计而行，结果射匮果然把处罗可汗打得大败，处罗再也强大不起来了。炀帝还不放心，又于大业八年“分西突厥处罗可汗之众为三，使其弟阙度设将羸弱万余口居于会宁，又使特勒大奈别将余众居于楼烦，

命处罗将五百骑常从车驾巡幸，赐号‘曷婆那可汗’。”因此，终隋之世，突厥再也没有构成对隋的威胁。

通权达变

通权达变 权：权宜。达：通晓。通晓权宜、随机应变。《后汉书·陆贾传》：“《左氏》义深于君父，《公羊》多任于权变。”《清史稿·宗稷辰传》：“臣闻见隘陋，非能尽识天下之才，所知湖南有左宗棠，通权达变，为疆吏所倚重。”

1951年春，中央人民政府和西藏地方政府就和平解放西藏问题，进行了一场惊心动魄、变幻多端的谈判。从印度来的藏方代表提出三个条件：一是表面上可承认西藏是中国一部分，实质上要独立自主；二是不要向边境派遣武装部队；三是谈判时要有中立国（印度）参加。中央代表却坚持：向边境派部队守卫，是一个国家行使主权的责任，不容置疑；同时，西藏是中国领土的一部分，不存在中立国参加谈判的方案。藏方条件与中央的要求相差甚远，根本无法达成协议。面对这个僵局，藏方首席代表阿沛·阿旺晋美采取了通权达变之术，提出：“作为全权代表，我完全可以接受中央要求的条件，但是西藏地方政府上层可能不会同意，这样，达赖喇嘛就在西藏呆不下去了。如果中央同意达赖到印度，经过一段时间，疑虑消除了，愿意回来，就允许他回来，并维持原来的地位和权利不变。”中央同意这个变通办法，为了求同存异，顾及全局利益，答应在协议的附件中给达赖留下后路，于是谈判走出困境。

待协议草本拟定进入签字仪式时，中央代表提出把班禅问题写进协议条款。这个问题一提出，会议气氛骤然变得紧张起来，几乎使整个谈判陷于破裂。原来由于历史的原因，达赖和班禅长期不和，积怨很深，所以藏方代表坚持班禅问题与协议内容无关，不能写进协议；此时中央代表李维汉发火了，拍着桌子说：“这是你们内部问题，如不解决，所有谈判达成的协议都不能成立！”藏方代表也铁了心，愤愤地说：“那好，统统不算，我们准备回去了。”

谈判面临决裂，事态越来越僵，已达成的协议将被撕毁。如何挽回这个尴尬局面呢？双方僵持七天后，中央代表孙志远邀请阿沛·阿旺晋美到北京饭店吃饭，两人边吃边谈，一直谈到下午6时，最后，孙志远提议说：“你看这样行不行？是否在协议里写上这样的内容：‘恢复九世班禅和十三世达赖和好时固有的地位和职权’。”

一句话打破了多天的谈判僵局：阿沛·阿旺晋美想了一会，点头说：“单是这样写是可以的。”因为这也是历史事实，从达赖喇嘛五世到十三世期间内，达赖与班禅的关系非常友好，这是谁也不可否认的，别看这句话仅仅只有23个字，却免除了大规模的武装冲突，使西藏得以和平解放，广大藏族同胞回到了祖国的怀抱。

运用通权达变之术，关键在于：面临困境时，要善于摆脱常规思维方式的羁绊，不要急于凭直觉或“想当然”地加以处理，更不能失去信心一走了之；而要想想这被动局面中是否蕴藏着变通解决办法；或是换一个角度，寻找“替代物”，也许能触类旁通，帮你走出困境。上例中有两次濒临绝境：一次是“达赖问题”，采取“绕道走”方法越过“障碍”；另一次是“班禅问题”，采取“换个角度”说法走出“死谷”

1972年美国总统尼克松访华，在谈判中就联合公报涉及台湾问题时，会谈陷入不可调和的僵局。中方坚持：中华人民共和国是中国唯一合法政府，美国军队必须撤出台湾；而美坚持：美国不能抛弃老朋友。僵局难以扭转，此时基辛格显得非常紧张，因明天他将离开北京，若谈判得不到结果将使他处于十分被动的局面。他与助手嘀咕了好半天，又回到谈判桌旁，端起杯子喝了口茶，说：“我决定换一种方式表达美国的观点。”稍稍停顿，接着说：“美国认识到，在台湾海峡两边的所有中国人都认为只有一个中国，台湾是中国领土的一部分。”周恩来将这句话重复了一遍，脸上绽开了笑容：“到底是博士呀！这可是一项巧妙的发明。”中美《联合公报》经过曲折，终于在上海发表了。

谋求中立

谋求中立 要在外交斗争中取胜，不能忘记第三者的存在。当然，能把第三者拉入自己一边最好。但如做不到时，至少应谋求其中立，务必不要把第二者赶向敌人那边。

使第三者成为朋友，或者谋求其中立有个典型的例子。

据《战国策·齐策》载：楚国与齐国关系恶化，眼看着就要爆发战争。正当此时，鲁国加入楚国一方。鲁国虽小，影响却大。齐国感到惊慌，一定得使鲁国反悔，坚持中立态度。于是，齐国向鲁国派遣了特使。齐国的特使一见到鲁国君主，就这样说道：

“我这次来，是来吊唁的。”

“吊唁什么？”

“为你们与还不知是否会赢的一方联合起来表示哀伤。”

“你认为齐国与楚国哪方会赢？”

“这还不得而知。”

“那么，为什么说吊唁呢？”

“齐国与楚国的力量关系，很失礼地说，无论贵国是否加入都没影响。贵国不如等到分出胜负，对胜的一方提供援助更有效果吧。我这样说是因为齐国与楚国无论哪方胜，都会疲于战火。为维持以后的国防力量，会需要帮助的。等到那时再拉人自己一边，不是既安全又能大大地施舍恩惠吗？”

鲁国君主表示赞同，撤走了援军。

还有一次，齐国与楚国发生争端。齐国威胁中立国宋国，把宋国拉拢到自己一边。另一边的楚国，为使宋国反悔，继续维持其中立政策，派遣特使，这样劝说道。

“由于我们楚国使用了温和的手段，失去了贵国的支持。那么今

后，楚国不得不向齐国学习，采取强硬手段。而且齐国是通过威胁得到贵国支持的。那么今后，楚国应当采取更加强硬的手段。就是说，由于贵国放弃了中立政策，所以，楚国、齐国都会认为要达到目的，采取强硬手段更有效。这样的话，贵国的将来就危险了。而且，如果齐国打赢了，不会对贵国就此罢休。如果打败了，小国宋国侵略大国楚国的结果，会对将来很久都发生影响吧。”宋遂继续奉行中立政策。

渔翁之利

渔翁之利 朋友之间，相邻之间，动辄相互牵制，相互对立，这只会于反对派势力有利。人们常常忘记“渔翁之利”一词，原来，就是作为对此类事情的劝诫而产生的。据《战国策·燕策》载，赵惠王想进攻燕国。说客苏代（苏秦之弟）为了燕国，去访问赵国，求见惠王。

他对惠王说：“这次到此地来时，渡过易水（河名），偶尔看到蚌张开了壳，这时鹬飞来啄它的肉。蚌即合上壳，夹住了鹬的嘴。鹬说：‘今日不雨，明日不雨，就会有死蚌。’蚌回敬道：‘今日不出，明日不出，就会有死鹬。’在双方都不让步，争持不下时，渔翁走来，把鹬和蚌一起抓住放入篮子里。现在贵国想进攻燕国，两国一相争斗，恐怕贪婪的秦国会成为渔翁。请仔细考虑考虑。”

于是惠王放弃进攻燕国的打算。

换个立足点来说，没有比“渔翁之利”更有利的事了。不弄脏自己的手，而得到渔翁之利是最聪明的做法。

魏国与赵国开战。魏国的大军包围了赵国首都，赵国面临亡国的危机。看到了这一形势感到高兴的是楚国。只要两国继续拼死苦战，楚国就安全了。因此，楚国怎么做呢？朝廷上议论纷纷。

将军昭奚恤这样主张。

“我们不偏袒任何一方，让它们交战，使双方都疲惫不堪最好。”

眼看就要毫无争议地定下这一方案，一位名叫景舍的人提出了异议。

“如放任不管，赵国也许灭亡。在此之前，赵国知道楚国不可信赖，向魏国投降，赵魏一定会结成同盟与楚国对抗。所以这时要使赵国和魏国的战争继续下去。我们应对赵国给予一点援助。赵国如果有楚国为后盾，可能会增长士气，继续战斗。另一方面，魏国如知道我们楚国

的援助只有很少一点，不足以畏惧，就不会从赵国撤走。只有这样，两国才可能继续战斗下去，直至疲惫不堪。”

景舍的计策被采用：楚国得到了渔翁之利，掠夺了赵国的领土（《战国策·楚策》）。

婚间

婚间 “婚间”是一个外交谋略。指利用联姻关系来离间敌人，达到自己的目的。它与“美人计”、“女间”是有区别的。“美人计”主要是通过献出美女，使敌人首领沉溺于女色，不理政事、军事，腐化堕落，君臣不和，将帅离心。“女间”主要是通过姿色过人的女间谍，来窃取敌人的情报，了解敌人的情况。而“婚间”主要是通过婚姻、联姻来拉拢敌人或离间敌人。

公元前200年，匈奴冒顿单于率领40多万人马，攻打汉朝。占领了马邑，包围了晋阳。汉高祖刘邦率兵迎击，在平城（现在的大同）一带冒进中计，被围困在白登山上，饥饿冷冻，使汉高祖十分着急。

一天，汉将陈平在山上忽然看见一对男女在骑马指挥匈奴士兵，经过打听才知道是冒顿单于和爱妻阼氏，于是想出“婚间”一计，急忙派使者带黄金、珠宝和一幅美女图去见阼氏。汉使对阼氏说：为了汉朝与匈奴修好，请大王退兵，汉王准备把中原第一号美人儿献给大王，由于美人不在军中，所以带着这幅图画，先让大王看看。阼氏顿时产生妒意，为了使汉王不能献来美女，使自己失宠，于是，就劝单于退兵：陈平巧妙地运用“婚间”计解除了白登山之围。

公元前207年，刘邦占领咸阳，自称关中王。项羽看到后非常气愤，于是发兵去攻打刘邦。项羽的叔父项伯为了不让自己的好友张良战死，就星夜去告诉张良赶快逃走。张良又把这个消息告诉了刘邦。刘邦自知力量悬殊，不是项羽的对手，于是就恭恭敬敬地招待项伯，把自己的大女儿许给了项伯的儿子，和项伯结为亲家，项伯十分感动，当夜回来后在项羽面前给刘邦求情。在鸿门宴上项庄舞剑想刺杀刘邦，项伯也急忙与项庄对舞，用身体保护刘邦，正是由于项伯这个“亲家”保护，才使刘邦在鸿门宴脱险。

答非所问

答非所问 《孟子·梁惠王下》记载，孟子对齐宣王说：“你有一个臣子，把妻室儿女托付给朋友照顾，自己游楚国去了。等他回来的时候，他的妻室儿女都在挨饿受冻，对待这样的朋友，应该怎样办呢？”王说：“和他绝交。”孟子说：“假若管刑罚的长官不能管理他的下级，那应该怎样办呢？”王说：“撤掉他！”孟子说：“假若一个国家治理得很不好，那又该怎样办呢？”王回过头来左右张望，把话题扯到别处去了。

此谋略意指当遇到需作出答复的问题于己不利，或不便于直接回答时，就回避正面提问，扯其他的事与话题加以搪塞、掩盖。

在外交斗争中，答非所问的谋略运用较多。1945年7月至8月，在苏、美、英参加的波茨坦会议期间，由于在军事上美国独家垄断原子弹武器的制造，美国总统杜鲁门和英国首相丘吉尔串通一气，对斯大林进行了一了原子讹诈活动，试图要挟苏联。杜鲁门对斯大林说，你知道吗？我们美国最近有一种威力很大的东西。丘吉尔在杜鲁门说完之后，也瞪着眼，看着斯大林脸部有什么表情。可是斯大林对此却毫无反应，脸上没有流露出任何表情，照常谈论别的问题。但他心中有数，无非你们在进行讹诈，想在谈判桌上占点便宜。在回驻地路上，斯大林对朱可夫说，赶快把我们某某地方的工程，加快速度赶上去。1949年，苏联原子弹试验成功，打破了美国的核垄断。

斯大林所采用的是王顾左右而言他的谋略，如果对此作出反应与回答，就认可了美国的核讹诈，从而承认了苏联赶不上美国，美英就可在谈判桌上多占便宜。斯大林对此不作反应，回避这个问题，既表明了苏联不吃你那讹诈的一套，又维护了苏联的国家尊严。

就坡骑驴

就坡骑驴 借对方用谋所造成的态势，顺势施用自己的计策。此谋在政治、经济特别是外交领域更为常用。

梅衡湘作少司马总管三镇时，一天有位胡人酋长忽然拿了几十两铁来进献说：“这是我们沙漠的新产。”梅衡湘心里明白：根本不会有这回事，胡人是以此希望我放松禁铁的命令。于是他把酋长慰劳一番送回。然后发了一个公文给边界各地区，说胡人地区已经产铁，今后不用再卖给他们铁锅了。后来胡人缺锅，又派人来提出要锅的请求。梅衡湘说：“你们国家已有铁了，自己可以铸锅嘛。”胡人使者立即叩头请罪。从此，人们不敢再对梅衡湘说一句谎言了。

就坡骑驴是在识破对方用谋基础上施谋用计，它有杠杆的省力作用，顺其自然，易于取胜。

《镜花缘》描写了这样一件故事：多九公想用学识难住紫衣女，多番失败后，他举出《易经》来，认为异邦人对《易经》了解甚少，可以难住她。书中写道：紫衣女回答道：“据婢子所知，自汉、晋以至隋季，除了子夏的《周易传》两卷，尚有九十三家。但婢子学识浅陋，何敢妄发议论，尚求指教。”多九公又思忖道：“《周易》注解，素时所闻，至多不过五六十种，此女竟说有九十余种。并无一字评论，或许是大言不惭，以为吓人地步。现在我且考她一考，教她出出丑。”于是，他又问道：“老夫向日所见，解易名家约有百余种。不意此地竟有九十三种。至于这些书的注疏者及卷数，才女也还记得吗？”紫衣女微笑着答道：“各书精微，未能十分精熟，至于注家名姓卷帙，还略略记得。”于是紫衣女把九十三部注疏按顺序叙述了一遍。她不仅说出了作者姓名，甚至还把每部著作的篇幅详细描述了出来。多九公听着听着就呆住了。紫衣女不仅说出了他知道的，还说出了许多他不知道的。他真

怕女子再盘问他，可紫衣女却真的向他提出了问题：“大贤方才言道，《周易》有百余种注疏，不知这就是刚才说的这几种，还是另有百余种？请大贤略叙一二，以广见闻。”多九公战战兢兢地答道：“老夫向日见的，无非都是才女所说之类。奈年迈善忘，此时都已模模糊糊，记不清了。”姑娘可不上他的当，说道：“对个别注疏的内容，或大贤记不明白，婢子也不敢请教。但卷帙、名姓，三尺学童亦能说出，大贤何必吝教？”多九公说：“确实是记不清楚，并非有意推辞。”紫衣女不高兴了，说道：“大贤若不说出几个书名，那么说得好些，不过是吝教，说得不好些，就是要疑心大贤原先的百余部注疏是妄造狂言，欺骗人了！”多九公听了此言，不禁浑身冒汗，不能作答。紫衣女继续追问：“刚才大贤曾言百余种之多。此刻求大贤除婢子所信九十三种，再说七个，共凑一百之数。此事极其容易，难道还吝教么？”多九公真是窘得无地自容，坐在那儿抓耳挠腮，不知如何是好。

紫衣女抓住多九公信口开河的“百余种”发问，不强人所难，轻而易举就击败了多九公。

谣间

谣间 《兵经百字·间字》提出的16种用间方法之一。方法是编造歌谣在敌军中流传，借以除去与己为敌的死硬分子，或者引起敌人内部混乱，造成可乘之机。

“歌间”、“言间”、“谣间”其实在手法上大致是一样的。“谣间”这种形式较“歌间”、“言间”更能迷惑人。它的形式活泼，能迅速传播开去，而且来无影，去无踪，无法追究，无法证实，使敌方不能不产生忧虑。宁信其有而保全自己，却不愿冒任其传播的风险，因而往往能取得成功。

据《北齐书·斛律金传》载，北周勋州（今山西稷山县）刺史韦孝宽镇守玉璧（今山西樱山西南），深为北齐左丞相咸阳王斛律光的英勇善战且为人正直而忧虑，想设计除掉他，以解除对北周的威胁。

韦孝宽探得斛律光对势倾朝野的尚书右仆祖珽相当不满，就密作歌谣：“百升吃上天，明月照长安”；“高山不推自崩，斛树不扶自竖。”派间谍到齐都邺城（今河北临漳），广为传播，邺中“小儿歌之于路”。祖珽得知后，又添了两句，“盲眼老公背上大斧，饶舌老母不得语。”古时度量十升为一斗，十斗为一斛，百升即为一斛，斛律光字明月，这歌谣暗指斛律光。北齐皇帝姓高，“高山”暗指北齐王。北齐后主高纬问祖珽，“听到这样的歌谣没有？”祖珽和陆令萱都说：“实闻有之。”祖珽是个盲人。陆令萱是北齐后主之乳母。她说，“饶舌老母”是影射她，“盲老公”是指祖珽。就与祖珽密谋，把这歌谣禀告后主说，“斛律一家几代都是大将，斛律光善战英武，名震关西，斛律光之弟斛律羡威名盛传突厥，斛律光女儿是当今皇后，儿子娶的是公主，名高势重，歌谣所传实在可畏。”后主向大臣韩长鸾征求对此事的看法，韩以为不可，后主把这事放下了。

后来，北齐后主生性懦弱，又怕斛律光谋反，终于被祖珽多次谗言所惑，将斛律光处死了。韦孝宽以歌谣间敌成功，借敌之手，杀敌将帅，北齐也因此败亡。

歌间

歌间 《兵间百字·间字》提出的16种用间方式之一。它的实施方法是用音乐歌曲减消敌军士气，瓦解敌军。

公元前203年12月，楚军10万被围垓下，韩信30万汉军重重包围楚军，韩信为使楚军彻底崩溃，让汉军将士在夜间皆唱楚歌：歌声规劝楚士兵赶快投降，歌词委婉，如泣如诉，8000江东子弟无不离肠欲断。“离家十年兮父母生别，妻子何堪兮独守空房。”“白发倚门兮望穿秋水，稚忆念兮泪断肝肠！”“当此永夜兮追思反省，急早散楚兮免死殊方。”“汉王有德兮降降不杀，哀告归情放汝翱翔。勿守空营兮粮道已绝，指日擒羽兮玉石俱伤。”“歌兮歌兮三百字，字字句句有深意，劝汝莫作等闲人，人耳关心当熟记。”项羽听歌，大惊失色，“完了，难道刘邦已经打下西楚？怎么汉营有这么多楚人呢？”“楚军军营大乱，厌战思乡，大批逃亡。连跟随项羽多年的将军也不辞而别，项羽的叔父项伯也偷偷离去。项羽在楚歌声中拔剑自刎。

1948年的太原战役中，我军也针对敌军的心理状态，广泛运用歌谣形式，瓦解敌军，使敌人纷纷投诚哗变。

僧间

僧间 僧间就是使用和尚进行间谍活动。

南唐后主李煜信奉佛教，宋太宗在灭亡南唐、统一全国的战争中，利用李煜的信佛特点派遣和尚搞间谍活动。

有一天，从北方来了一个和尚，人称“小长老”。他劝说李煜大建庙宇，多修佛塔，以求神佛保佑，实际上是故意耗费南唐的钱财。他奏请李煜批准，在南唐国都金陵西南的牛头山上建造了一座寺院，有殿堂1000多间，聚集了1000多个和尚，每日大吃大喝，还把剩余的食物扔得满山遍野，借机向和尚和前来拣食物的百姓散布谣言，动摇和扰乱人心。在李煜的纵容支持下，“小长老”的佛事日益兴盛。公元975年宋朝大军进攻南唐，渡过长江进逼金陵，就利用牛头山寺院作为兵营驻军。还有一个和尚渡过长江来到南岸的采石矶（在今安徽当涂县），建造了一座石砖佛塔。这和尚平日穿草衣，吃野菜，从不接受李煜和南唐人送来的东西。后来，宋军进攻南唐，搭造浮桥抢渡长江，浮桥的一头就拴在这个和尚砌的佛塔上。这两个和尚都是宋朝派来的间谍。

爵间

爵间 《兵经百字·问字》提出的16种用间方式之一，是用封官许愿的办法让敌营中的人为己服务。

据《史记·伍子胥列传》载，伍子胥从楚国逃到宋国，正赶上宋国华氏大臣政变，就同太子建一起投奔郑国。郑国很友好，太子建又离开郑国去了晋国。晋顷公说：“太子既然与郑国君臣友好，郑国又信任太子。如果太子愿为我做内应，我率军队从外面攻打，就一定可以灭掉郑国。灭郑之后，我就把它转给太子。”太子建同意了晋顷公的计划，就又回到郑国。后因随从出卖了太子建，向郑定公告发，郑定公和子产就一起杀掉了太子建。

这个故事里，晋国想以封爵为诱饵灭郑，太子建也愿意为封爵而做间谍。但因谋事不密而反遭杀戮。这从反面证明了，谋成于密而败于泄。再好的计谋，如果事先为敌方所识，就很难达到预期目的。

藕断丝连

藕断丝连 出自唐·孟郊诗“妾心藕中丝，虽断犹连牵”。比喻没有彻底断绝关系。

表面关系破裂，暗中仍有联系的策略。

断在表面，给人看。丝在心中，有奇谋。

苏秦主张合纵之策，在诸侯中成功扬名后又害怕秦国搞连横之策以进攻。所以想找一合适人先到秦国，表面为秦所用，实为合纵之策出力。

他想到了他的同学张仪，于是把张仪请到赵国，但苏秦故意冷落张仪，并大肆数落嘲笑之，使张仪难以忍受，觉得只有秦国才能施展才干，于是张仪与苏秦一刀两断，投奔秦国而去。路遇一客，供张仪车马金钱，帮助其克服困难，使张仪顺利见到了秦惠王，惠王拜张仪为客卿，张仪逐渐为秦王所信用。这时，路所遇客人才向张仪告辞说：“是苏秦派我帮助您的，他故意激怒您，是因为非如此不能使您到秦国办大事。现在您已被秦重用，希望您说服秦王不要轻易攻击他国，为合纵之策效力。”张仪大为感叹，在苏秦在世之日，张仪一直不敢让秦国谋攻赵国。

衢地合交

衢地合交 语出《孙子兵法·九地篇》。孙武说：“诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地。”“衢地，吾将固其结。”在春秋战国时期，诸侯林立，各霸一方，有时一个国家与数个国家交错毗连，对某一国家作战，往往直接影响到别的国家，或者需要借用别的国家。所以，在战前，应该先争取这些国家，以助己方实力。

吴王问孙武曰：衢地必先。吾道远发后，虽驰车骤马，至不能先，则如之何？

武曰：诸侯三属，其道四通，我与敌相当，而旁有他国。所谓先者，必先重币轻使，约和旁国，交亲结恩，兵虽后至，众已属矣！我有众助，彼失其党，诸国犄角，震鼓齐攻，敌人惊恐，莫知所当。

孙武关于在“衢地”进行战争的谋略，重在“伐交”。“合交”，不能只靠战时应急进行，要靠平时施行睦邻政策，建立同盟。一般说，与友邦修好，不大可能在战争开始时一下子形成，必须建立在平时友好交往的基础上。而且，战争一旦发生，联盟之间的关系也随着战争胜负的变化而变化，要想使其他各国保持与本国的友好关系，使国际局势利己而不利于敌，就要重视“吾将固其结”的手段。而要达到“固其结”的目的，其手段还有重币、结余、分利、兵威、人质等，外交手段始终和军事斗争不可分割。

春秋时期，战争频繁，军事外交斗争也非常激烈。如晋欲伐虢，向虞借道。又如晋国遇荒年，向秦国求粮，秦国答应“救灾恤邻”，其目的却是为了使晋“重施而报”。如果“重施而不报”，其民就会背叛国君，就可以乘机讨伐，他们没有民众，就必然失败。

东汉末年，曹操联合孙权解樊城之围。当时，关羽围樊城，形势于曹操不利，曹操曾想迁都河北。司马懿献计，利用孙权、刘备外亲而内

疏的矛盾，派人去吴，以割让江南给孙权为诱饵，破坏了孙、刘联盟。孙权在曹操诱使下，出兵袭占关羽后方，迫使关羽弃樊城而去。

教育谋略

引言

教育，作为社会生产力的重要部分，作为开发人的智力和提高人的素质的主要手段和途径，其巨大作用已经越来越为人们所重视。百年大计，教育为本。要实现现代化，首先要实现人的现代化，这个道理已成为人们的共识。国际经验雄辩地证明，经济大国都是教育大国。美国、德国等西方发达国家如此，日本于第二次世界大战后的废墟上创造了经济腾飞的奇迹，也是鲜明的例证。所以，振兴民族的希望在教育，而振兴教育的希望何在？

教师，是花园里的园丁；是人类心灵的建筑师他必须具有思想家的睿智，甘于淡泊，乐于奉献，以作为“灵魂工程师”而感到无上光荣和自豪；他必须具有艺术家的才能，善于把学生引入无比瑰丽的知识世界，像磁石一样始终牢牢地吸引住学生的注意力，使学生的思维活动和情绪同自己的生动讲授交融在一起，使知识、理想最大限度地溶解在学生的思维中；他必须具有科学家的方法，懂得多方面的知识；既有深邃的学识修养，又有因势利导、随机应变的才能；他还必须具有美学家的修养，不仅为人师表，而且善于发现，善于引导和培养学生美的意境，丰富学生的情感与智慧，使看来平凡的事物处处熠熠生辉！

教育，是一种知识和感情的交流。教育者要使受教育者更好地接受教育，取得最佳的教育效果，就需要具有一整套的、科学的、行之有效的教育方法，艺术化了的教育方法，这就是教育谋略。

教育谋略，是深邃的教育思想与科学的教育、教学方法和有机融

合。这既有一定深度的指导意义，又有一定价值的实践效应。在这方面，我们既要继承与发扬古代教育家的宝贵遗产，又要汲取与借鉴外国教育家的先进经验，更要总结与推广当代教育家的优秀创造。我们这里所选的教育谋略仅仅是一个开端，需要各方面特别是教育界的有识之士进一步研究探讨，使之不断充实、发展与提高。

一树百获

一树百获 唐代著名作家柳宗元写过一篇《种树郭橐驼传》，虽然谈的是“树木”，但对“育人”也很有关系。

柳宗元在文中谈到，当时许多人都有种好树的愿望，有的甚至成天绕着树转，“爱之若子”，结果呢，却是“害其长”、“抑其实”。唯独郭橐驼与众不同，他种的树是“硕茂蚤实以蕃”，不仅生长得高大茂盛，而且果实结得又早又多。大家同样都想种好树，为什么会产生迥然不同的效果呢？原因就在于人们还不懂得怎么种树，而郭橐驼则已摸索出了一套行之有效的种树经验。这套种树经验概括起来就是一句话：“顺木之天以致其性。”就是能顺应树木生长的天性而使它成长。柳氏作文是以“种树之道”说明“养人之术”：这其实也是一条至关重要的“育人之理”。

“顺木之天以致其性”，这“天性”不就是事物发展的客观规律吗？自然界的各种事物，大至宏观世界，小至基本粒子，都有各自的发展规律。经济有法则，艺术有门道，教育这种社会现象何尝没有它的客观规律呢？

明代苏士潜在《苏氏家语》一书中写道：“孔子家儿不知骂，曾子家儿不知怒，所以然者，生而善教也。”善于从孩子一出生就给以良好的家庭教育，就需要家长懂得教育的规律，掌握恰当的方法。然而，由于种种原因，不少父母并不懂得如何正确地教育子女，因而影响了教育效果。对于这样的家长，教师就有责任帮助他们。这里举两个例子。

有个名叫康康的孩子，凡事粗心，缺少耐性。在家里举胳膊抬腿，不是打翻了壶，就是碰掉了碗，做作业也是马虎草率的，弄得他妈妈一点办法也没有，只得对孩子下了一道禁令：一切都不准动手！特级教师斯霞是怎样帮助这位家长的呢？她开导康康的妈妈说：“你不能什么都

不让他干。有缺点，要有针对性地锻炼他。”随后，她就作了示范：“康康，我的眼镜忘拿了，批改作业看不见，请你去帮我拿来，可别碰坏了。”孩子懂得，老师离不开眼镜，小心翼翼地把眼镜拿来了，没有碰坏。“康康，老师渴了，请你去帮我倒杯开水来，可别洒了。”一杯开水轻轻地放到老师的面前。……

由于斯霞老师的开导，这位家长终于懂得应当怎样培养孩子的细心和耐性。

有个严重沾染坏习气的学生，满口流氓腔，到处寻衅打架。他的父母都是双职工，没有时间多管教孩子，采用打骂不见效，就对孩子产生厌弃情绪。孩子折断了手指，举动困难，父母因为孩子不能出去惹事暗自高兴。模范班主任刘纯朴老师是怎样帮助家长的呢？他用自己的自行车推着孩子去医院检查、换药，再用车子把他推回家里。他把脸盆、毛巾端到孩子跟前，打好肥皂，给孩子把脸和手洗得干干净净。1次、2次、10次、20次……他风雨无阻地去看望孩子，终于感动了孩子的心。这时，刘老师开始谈到学习和思想，诚恳地帮他总结打架、闹事的危害和教训，提出了具体的学习要求，肯定了孩子好的方面，使孩子对于进步和前途产生了信心。不到半年，这孩子被评上了三好学生。

由于刘老师的帮助，对教育子女丧失信心的家长，也点燃起热情的火焰。使家长懂得，许多有经验的班主任共同总结出来的教育学生的“十六字法”——动之以情，晓之以理，导之以行，持之以恒——这是符合教育规律的好办法。

所以，“十年树木，百年树人”。“树木”与“树人”有着共同的道理：必须顺应其成长的规律。然而，“树人”比“树木”更为不易。只有像郭橐驼掌握种树规律那样切实地掌握起教育规律，顺应教育规律办事，才能使幼小的树木成长为国家栋梁之才。正如《管子·权修》所云：“一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。”事实不是这样吗？

上行下效

上行下效 效：仿效，模仿。上面的人怎么做，下面的人就跟着怎样学。汉·班固《白虎通·三教》“教者效也，上为之，下效之”。

这句成语虽含有贬义，但在教育方面却值得重视。教育社会心理学中有一个重要课题，叫做印象管理。所谓印象管理是人际交往中产生的一种社会知觉，所谓印象管理是指在同别人接触、交往中，有意给别人一个印象，通过“印象”媒介作用以控制别人，并获得对方一个较好的印象。例如，教师进课堂要把头梳一梳，衣服穿整齐一点，不能不修边幅：为什么？要给学生一个比较好一点的印象，这就是印象管理。

我们常说，教师是为人师表的，处处时时要给学生起示范、榜样作用。如教师仪容要端庄大方，衣着要整洁，不要穿奇装异服，待人要谦虚谨慎，讲礼貌，生活上要艰苦朴素，不奢侈浪费，要讲卫生，讲秩序，守纪律等。教师在这方面的要求和表现，就是要在仪表、举止上给学生以好的印象，因为这些总是直接或间接地影响着教师的威信：这就是为什么“喊破嗓子”不如“做出样子”的道理。所以，教师要以自己的优良品质去影响和教育学生，就不能不重视加强印象管理的修养、

在教师的印象管理中，教师给学生的第一个印象极为重要，教师初次和学生见面时，学生往往以强烈的好奇心来观察教师的一举一动，注意力高度集中，感知非常敏锐，所留下的印象特别深刻。因此教师第一次和学生讲话，或上第一堂课，其准备是否充分，态度是否沉着、自然、亲切，内容和方法是否符合学生年龄特点和知识水平，是与学生对教师印象如何关系极大的。事实证明，如果教师第一次讲话或上课，没有做好充分准备，一上台就出现过度紧张，语无伦次，举止呆滞，精神不振，就会使学生大失所望，容易给学生留下一下不良印象的“定势”。

当然，尽管第一次印象在印象管理中十分重要，然而，提高印象效

能并非依靠“打响第一炮”的侥幸心理，也不是依靠装腔作势、口是心非的投机心理，而主要是依靠教师言行一致、严以律己、以身作则的师德修养，依靠教师实事求是、一丝不苟、持之以恒的献身精神。

苏霍姆林斯基说得好：请记住，教师“不仅是自己学科的教员，而且是学生的教育者、生活的导师和道德的引路人。”这就是每一个教师加强印象管理必须遵循的要旨。这也是人们常说的“身教重于言教”，即以身作则比口头上的教育更为重要。

车在马前

车在马前 车在马前这句成语，指行车在前，小马尾随车后：《礼记·学记》：“始驾车者反之，车在马前。”疏：“驾马之法，大马本驾在车前，公将马子系随车后而行，故曰车在马前。所以然者，此驹既未曾驾车，若忽驾之，必当惊奔，公以大马牵车于前，而系驹于后，使此驹日日见车之行，其驹惯习而后驾之，不复惊也。”后用以比喻培植新人，必须先示范，言传身教，先从小事入手。

万丈高楼平地起，高楼所以能耸入云天，巍然屹立，因为它是建筑在坚定的基础之上的。如果是建筑在沙滩上，一阵风便会把它吹倒了。一个人的成长也是这样。要想将来有所作为，必须从小打好基础，进行基本功的训练；古今中外，许多卓越人物的成就，无不证实了这一真理。

被誉为“西欧音乐史上最伟大的作曲家”的贝多芬却是一位聋子，他在27岁时丧失了听觉，而他的近百部光辉作品中的大部分，恰恰是在此后的30年中完成的。为什么会出现这样的奇迹呢？这首先要归功于他听觉完好的前27年所培养起来的基本功的熟练和对音乐的巨大的内心体验，否则便是不可思议的。

由于他的父亲是一位歌手，3岁的小贝多芬就在父亲的严格要求下天天苦练钢琴了。虽然他有时累得直哭，但还是坚持练下去。他还苦练了小提琴与风琴，在12岁时就当上了宫廷剧场的首席小提琴手。后来另一位前辈大师莫扎特又帮助他进行了多方面的严格训练，使他的基本功更加扎实，才创造了音乐史上的奇迹。

另一位欧洲文艺复兴时代的意大利伟大画家达·芬奇，在开始学画时却是从画鸡蛋开始的：老师严格要求他在画出的1000只蛋中，找不到两只完全相同的蛋，要做到无论从哪一个角度看都有差异。达·芬奇正

是这样的苦练基本功，在素描方面达到了手眼一致，应用自如的境地，这便为他后来创作《最后的晚餐》等著名作品打下坚实的基础，作了充分的准备。

《列子》里记载了“纪昌学射”的寓言：据说，古代有位射箭神手叫飞卫，他收了个徒弟叫纪昌。纪昌一来，就心急火燎地要师父赶快传授射箭的绝招。飞卫说：且慢！你应当先把基础打好。用眼睛盯住一个目标，不能任意眨眼。纪昌回家后，站在妻子的织布机旁，紧盯着来来往往的梭子。两年之后，他的眼力很好了，纵使有人用锥子刺他的眼皮，他也不眨一眨。

于是，纪昌去找师父，要求快些学射。飞卫却又说：且慢！你的基础还不扎实。现在你要把目光练得非常锐利，使自己看小东西也能变成大东西。纪昌回去后，用头发缚了一只虱子，把它挂在远处，天天逼视。三年之后，他感到看虱子犹如象车轮一般清晰。这时候，他再告诉师父，飞卫高兴地说：“这一下你的基础牢靠了，可以开始学射了！”果然，纪昌很快就成了最有名的神射手。

以上都是说明基本功训练的重要。《列子·汤问篇》中还有个薛谭学讴的故事，则说明教师言传身教，以巧妙的示范教育学生改正虚荣与自满心理，而继续从师学艺，努力进取。它的原文是这样的。

薛谭学讴于秦青，未穷青之技，自谓尽之；遂辞归。秦青弗止，饯于郊衢，抚节悲歌，声振林木，响遏行云。薛谭乃谢求返，终身不敢言归。

学讴就是学习唱歌。秦青是古代有名的歌唱家，薛谭在秦青那里学习唱歌，还没有学完秦青的全部技艺就自以为已经学到家了，想辞别老师回家。后来，在老师设酒送别的时候，被老师那激越动听的歌声所感动而又惭愧，于是要求再回秦青那里继续学习。薛谭的转变充分体现了秦青的教育技巧与才能是何等高明啊！

日进有功

日进有功 学如逆水行舟，不进则退，因此，在教育上注意“日进有功”是很必要的。“日进”，天天上进；“有功”，有了成就。指学术、技艺的成就是在持之以恒的勤学苦练中取得的。高明的教育家莫不深明此理，并且卓有成效地用之于教育实践。

我国著名的女教育家吴贻芳从幼年时起，就爱唱一首《檐燕歌》：“……你——旧巢门户，零落不完全；快去衔泥，快去衔土，修补趁晴天！”她从这首歌词中悟出了一个道理：物质成果是一砖一石垒起来的，知识是一点一滴积累起来的。

所以，吴贻芳不仅自己像燕子衔泥似地刻苦勤奋学习知识，留学美国获得哲学博士学位，成为著名的学者；而且作为我国第一位大学女校长，她在解放前担任金陵女大校长时，即对学生要求十分严格，要学生也要像燕子衔泥一样勤奋学习，认真读书，掌握知识。金陵女大对学生知识质量的要求很高，比如学生入学二年后，要全面进行一次英语考试，不合格者不准升入三年级学习。

吴贻芳对德育的要求也很严格。品德培养注意潜移默化，思想毛病注意防微杜渐。抗战时期，金陵女大迁往四川成都，学校办了一个农村服务部。吴贻芳支持学生到农村作社会调查，组织救护队和妇女手工班等，为抗战服务，激发学生们的爱国主义精神。

吴贻芳对身体健康的要求同样严格。她抓经常抓运动会抓“防重于治”。金陵女大新生都要经过详细的体格检查，合格者方可入学。学校还规定，学生体育不及格者不准毕业。学校除设体育课外，每年秋季举行一次运动会，还建立学生健康登记卡等制度。

吴贻芳主持金陵女大和解放后的金陵女子文理学院20余年，坚持贯彻她的办学宗旨，形成了人们所称誉的“金陵精神”，可以概括为：每

个毕业生“具有高尚的理想，不图个人私利；掌握一定的专业基础知识；对工作认真负责，对同志互助合作，对社会有真诚服务的态度，对国家从爱国主义出发，在各自岗位上尽到自己所应尽的义务。”这种“金陵精神”，正是深谙“日进有功”的教育家，在德智体诸方面严格要求和认真培养学生，一点一滴积累而出的硕果。

反徒为师

反徒为师 唐代杰出的天文学家僧一行，本名张遂，他的祖父就是唐初名将张公瑾。一行从小生活在优裕的环境中，虚心好学，博览经史，后来遍访名山，精通佛学。他作为“大衍历”的制订者，名垂千古。

一行在嵩山拜名僧普寂为师时，有这样一段佳话：一次普寂设宴大会群僧，号称“道高学富”的居士卢鸿一也参加了。普寂请卢鸿一撰写雄文一篇，赞美这一盛会。卢完稿后对普寂说：“本文精辟而深奥，要选个聪敏的僧人来朗诵。”于是普寂就选了一行。一行仅“伸纸微笑，止于一览”，到登台背诵时，却音节抑扬，有层有次，无一遗忘。卢鸿一惊奇他有“过目不忘”的本事，普寂也十分赞赏一行的才情，进一步虚心向他请教佛学，深感一行见解精辟，思虑深远，为自己所不及，于是大喜过望，反过来拜一行为师，一时传遍禅林，为人称颂。

像这样“反徒为师”的佳话，在我国有着很好的传统。孔子说：“三人行，必有我师焉，择其善者而从之，其不善者而改之。”他以身作则，竟曾拜七岁的小儿项囊为师。韩愈说得更明白了：“弟子不必不如师，师不必贤于弟子。闻道有先后，术业有专攻，如是而已。”

但是，反徒为师的可贵，不仅体现了师长的虚心，而且也是一种可贵的教育谋略。首先，这是对后生学子的鼓舞和激励。一行诚然是有才情的，而作为当时少林寺内名望颇高的普寂禅师，也决非无能之辈。他虚心向一行求教，对一行产生多么大的精神力量？这是难以估计的。一行后来以惊人的勤奋著书多达120多种，其中有50多卷被采纳辑入《唐书》，这中间不能说没有普寂的一份贡献吧。

其次，反徒为师以行动证实了“三人行，必有我师”的真理。这本身也是对后生学子一种宝贵的启示。有些年轻人心高气傲，在学习上却

流于浅尝辄止，这就易于封闭前进的道路。普寂以实践教育着一行：学无止境，必须精益求精。

这方面，古希腊哲学家芝诺也有这样一个动人的故事：

有一次，芝诺的学生向他提出这样一个问题：“老师，您掌握的知识数倍于我们，您回答的问题十分正确，可是您为什么对自己的解答总是怀疑呢？”

哲学家这时用手杖在沙地上画了一大一小的圆圈，回答说：“大圆圈的面积是我的知识，小圆圈的面积是你们的知识。显然，我的知识比你们的多；但是，这两个圆圈的外面就是你我无知的部分。当然，大圆圈的周长比小圆圈的长，因而我的无知范围也比你们的大，这就是我要多怀疑的原因。”

这里，芝诺虽没有反徒为师，但他以哲学家的思考阐明了“学然后知不足”这一平凡的真理，和普寂的行为应是异曲同工的。

当然，在“知识爆炸”科学技术突飞猛进一日千里的现代，反徒为师的精神更应该是为师者的修养，虽然不一定要采取普寂拜一行为师的那种形式托夫勒在《预测与前提》中谈到“知识就是力量”这句口号已经过时，现在知识的知识才有力量。他的话告诉人们：你掌握一点科学和技术，并不一定有力量，而驾驭、控制知识的能力，使知识得到更充分的发挥，这才更有力量。在这样的情况下，就更需要师生互相学习，从而“教学相长”了。另一位美国学者曾经指出当今世界有三种文化：前喻文化，指后辈向前辈学习；同喻文化，指同辈之间互相学习；后喻文化，指前辈向后辈学习。这也是一个很恰当的提法。

文化早餐

文化早餐 人民教育家陶行知创造的“文化早餐”，是一项高明的教育谋略。20世纪30年代末，陶行知在四川合川县凤凰山上，创办了一所学校——育才学校。每天清晨，他便带领育才学校的师生，先是朝气蓬勃地集合做早操，然后举行朝会。朝会上，先唱《手脑相长歌》。

人生两个宝，双手与大脑。
用脑不用手，快要被打倒。
用手不用脑，饭也吃不饱。
手脑都会用，才是开天辟地的大好佬。

唱完后，师生们都要轮流演讲，时间是三至五分钟。陶行知把这种讲话，称做“文化早餐”。他要求：“三分钟的演讲，讲前写好讲稿。”他认为这种“文化早餐”至少有三点好处：第一，自己做了学问；第二，练习了讲话；第三，听的人得到了精神食粮。其实，这种“文化早餐”，不仅是“点心”，而且是“点脑”了。这种人人动手做的“文化早餐”诚然很好，还有一种由高明的“烹调专家”独家供应的“文化早餐”，也与之异曲同工。

那是山东济南市正谊中学（现为济南十七中）的创始人、山东著名的教育家鞠思敏。他在学校规定，每周一、三上第一节课前，校长举行“朝会”，时间15分钟。每到“朝会”上，鞠老先生总是在学生未到之前，就老早地站在一块石台上，静静地等学生集合。集合后，他开始对学生讲话，慢吞吞地带着浓重的胶东口音。他每次讲一个题目，内容有哲学、伦理、历史、科学、美术，等等。总之是为人与治学之道。他

不带讲稿，善于就眼前事情，找到话题。他讲得言简意赅，深入浅出，娓娓动听。

“济南惨案”一周年的那天上午9时，全校学生在一座大教室中举行集会，鞠校长先讲话。他以低沉的悲痛的声调讲述中国的国耻历史和“济南惨案”经过。这时，师生们从窗子中望出去，大明湖里正有几只日本的游船。听课的人能够听到盘踞在那里的日本兵哇啦哇啦的喧嚣嚎叫之声：面对此情此景，讲台下边的学生不觉放声大哭起来，校长也哽咽得讲不下去了。这是一堂生动的爱国主义教育课。

当然，不同的时代，会有不同的“文化早餐”。不管是众手烹调还是专家操办，都会给莘莘学子以丰富而又生动的教育，都是值得借鉴的。

东西驰骋

东西驰骋 宋代著名学者陈亮教授生徒，提出“东西驰骋”的著名谋略，何谓“东西驰骋”？就是平日实地考察。他说：“人才以用而见其能否，安坐而能者，不足恃也。”只有“东西驰骋”，才能出“多可用之才”。

陈亮对自己的主张是身体力行的。1188年春天，他45岁，亲自到金陵、京口两地进行考察，发现“书册不足凭”，“古今之论未为尽”，纠正了书册记载中的许多不确之处。在实地考察中，他以亲见亲闻亲历，得出了结论：“京口连岗三面，而大江横陈，其势大略如虎之出穴，而非若穴之藏虎。”通过实地考察，更加证明了南宋对金主和派那种“岌岌然以北方为可畏，以南方为可忧，一日不和则君臣上下朝不能保夕”的议论的荒谬。陈亮在实际教学活动中，总是带着学生出外考察，要求学生去自行考察，或以这样考察得来的切实有用的知识教育学生，靠这样的“东西驰骋”使学生求得切合实际的真才实学。

现代文化巨人鲁迅在教学实践中也很重视这样实地考察的方法。他在《读书杂谈》一文中说过：“必须和社会接触，使所读的书活起来。”1910年秋，鲁迅在绍兴府中学堂教书，他组织学校师生赴南京参观曾任两江总督端方举办的“南洋劝学会”。展览会上陈列有浙江的丝织品，绍兴的老酒，广东的玻璃器皿，陕西的碑帖，等等，琳琅满目，丰富多采。这次参观扩大了学生的眼界，增长了实际知识，大家纷纷说：“百闻不如一见，南京一行胜读十年书，我们这些‘井底蛙’，已由豫才先生带队游过汪洋大海了。”1911年春，鲁迅又带领师生在禹陵访“窆(bian)石”，探“禹穴”，瞻仰大禹塑像，教育学生学习的禹为民治水“三过家门而不入”的精神……后来在北京女师大，鲁迅带领学生参观历史博物馆，那里陈列有：大鲸鱼的全副骨骼，各种标本，和

古时用的石刀、石斧、泥人、泥屋。有各种铜器，有一个还是鲁迅用周豫才的名义捐出的。鲁迅随处给学生们很简明的指导，所以同学们认为这堂参观课胜过她们读许多的书。

所以，“东西驰骋”确实是既有远见又有实效的教育谋略。近代教育家陶行知也提出过“社会即学校”、“生活即教育”的著名口号：他说：“现在我们这里主张大家去向大自然、大社会学习，就是希望大家能把过去‘书本万能’的错误观念抛弃，去向活的直接的‘知识宝库’探讨研究。”“……我要用四通八达的教育来创造一个四通八达的社会。”这则比“东西驰骋”更进一步了。

由博返约

由博返约 语出《孟子·离娄上》：“博学而详说之，将以反说约也；”“博”就是宽广，“约”就是简要他认为读书求学，就是在“博学详说”，即具备广博的知识，进行详尽细致的研究基础上，融会贯通，得其要领，取其精粹，才能做到“由博返约”。在教学上运用“由博返约”的谋略，就是要求教师善于多方面地发掘学生的“思维财富”，引导学生向着知识的广度和深度进行新的求索，从而使已有的知识进一步升华，产生巨大的效果。

有位语文教师讲授朱自清的散文《绿》这一课的开场很别致，颇为不同凡响。

“……谁都看见过绿颜色，世界上绿色的东西是那么多，数以万计的植物，几乎都是绿色的；绿水青山，使人流连忘返；很多人都爱绿色，它有一种柔和的、令人心旷神怡的美；绿色还是生命的象征……形容绿色的词语是不少的，大家都知道一些吗？”

教室里一片静悄悄，学生在认真地想着，不一会，不少学生举手回答：“绿油油”、“碧绿”、“翠绿”、“嫩绿”、“新绿”、“墨绿”、“绿得如翡翠一般”、“浓绿的树林绿沉沉”……瞧着学生们回答时的神情，像是有一只神奇的手，在拨醒了学生脑海深处的记忆，一串串和“绿”相关的词与句，从学生的口中说出来。

教师把学生答出的词写在黑板上，见已差不多了，于是不失时机地把话锋一转：“大家答得很好，这些词和句把‘绿’的光泽美和色彩美写出来了，但是，所有这些只不过是‘绿’的外部特征怎样把‘绿’的内在美写出来呢？怎样把人们对‘绿’的内心感受写出来呢？”

学生们用充满求知欲的期待的眼光望着教师。教师说：“让我们看看朱自清这位散文家是怎样写‘绿’的吧！”学生们兴趣盎然地急切地

打开了课本在沙沙的翻书声中，听到某个学生悄悄赞叹：“唷，写‘绿’就写了一大篇文章，了不起！”

这位教师的高明在于他充分认识到：学生除了学习课文外，还阅读许多课外书，看电影、电视、听广播……这样，在他们脑子里，有着很广博的一笔“思维财富”呢，通过教师巧妙的诱导和点拨，唤醒学生的记忆，指引学生把这些“思维财富”加以归类，得到十分简要、精练的认识，启发学生主动、积极地汲取新知识，并进一步得到深刻的认识这不是“由博返约”在教学上的运用吗？

当然，“由博返约”还意味着教师指导学生在博学的基础上达到专精。“为学犹如金字塔，要能广大要能高”。这是前人治学的格言，作为一项指导教学的谋略，教师是不能不熟谙其中三昧的。

头脑暴风雨

头脑暴风雨 “头脑暴风雨”是美国纽约州巴弗洛夫大学开设的一门课程，由两位心理学教授主持。其授课方式是对学生进行快速联想的训练，要求学生像夏天的暴风雨那样不要迟疑犹豫，见到一个单词马上就进行联想，迅速地抛出一些观念来，也不必考虑这些观念如何被评价好坏。这样，思想就能不受约束地充分发展，对提高学生的思维能力和应变能力，从而发展学生的创造力都是很有效的。

这是很值得欢迎的训练方式。中国旧式的教育，特别是科举制度留下的弊病，就像一潭死水那样，只要学生呆读死记，没有些微的波澜：这样培养出来的学生，往往就缺乏创造思维的能力，完全成了书呆子型的人物。有些人竟还以此为荣，就更加令人可叹了。

有这样一个笑话：本世纪20年代英国学者罗素来中国讲学，一上讲坛就向在场的大学生听众提出一个问题：“ $2+2=?$ ”许多人没想到大学者竟提出如此简单的问题，以为必然有“神秘的”含义，统统震慑住了，最后还是罗素自己解答：“ $2+2=4$ ”。这个例子，正说明当时的学生由于思维训练不够造成心理承受力较差，经不起“意外的”一问。现在的学生虽然不会再闹出这种笑话，但由于迫于升学率之类的压力，填鸭式教育的不良影响依然存在，从而阻滞了创造力的发展。

美国哲学家斯宾诺莎在《伦理学》中说：“智慧，不是死的默念，而是生的沉思。”所以，“头脑暴风雨”的训练方式那么富有活力，是值得欢迎的。

匠心独运

匠心独运 到底是谁何时给教师起了个“教书匠”的雅号，现已无从查考，但几乎无一教师愿意接受，其实，“教书匠”没什么不好，只要“匠心独运”，照样成就一番事业。

自古以来，为人师者就有“传道”与“授业”双重职责，用今天的话说，就是教书育人：教师教学的任务不仅要向学生授知识，发展学生智力、体力和能力，而且要培养学生的优秀品德。实践证明，要提高教学质量，教师必须把培养学生具有明确的学习目的，勤奋好学的精神和社会所要求的思想品德作为自己的首要任务。或者说，教学中进行德育是教学具有教育性规律的反映。因为教学的科学性和思想性是统一的，任何学科的内容，尤其是文科的内容都具有思想品德教育的因素，许多学科都包含着爱国主义、辩证唯物主义等思想内容，都可以联系教材内容对学生进行德育，也就是“寓德于教”。有了这个认识，就具备了教师的“匠心”。

寓德于教，要克服两种倾向。一要克服“自然渗透”的做法，认为知识传授的本身即德育，从而把教学过程当作是单纯传授知识的过程；二要克服“穿鞋戴帽”、“节外生枝”、“贴标签”的做法，脱离教学内容，把各学科都搞成道德教育课。这两种倾向既不利于学生获得全面系统的科学知识，也不利于学生思想品德的培养。因此，教师的“匠心”要独运。一位小学美术教师教学生以“下雨了”为题画画。刚开始，学生画的都是千篇一律的风吹雨打树弯腰的自然景观。他进一步启发学生，下雨后会发生哪些好人好事？这样，学生思维活跃起来，有画给送货爷爷送上雨披的，有画替邻居奶奶抢收衣服的等等。画面内容丰富多彩，且具有了浓郁的思想性：可以说，这就是匠心独运。这种匠心独运之功来自于他对民族未来高度负责的使命感和强烈的事业心，来自

于对教材科学性和思想性的深刻体会，来自于对学生身心发展规律的正确把握和运用，来自于严谨的治学态度和对美的执著追求。

同样是“匠”字，人们不喜欢“教书匠”称谓，而喜欢匠心独运之誉。可见，教师只有把“传道”与“授业”统一起来，以正确的立场、观点和方法，匠心独运，既教书又育人，为祖国社会主义现代化建设培育一代“四有”新人，才称得上是真正的灵魂工程师。

因材施教

因材施教 这句成语出自《论语·雍也》：“子曰：‘中人以上，可以语上也；中人以下，不可语上也。’”朱熹集注引张敬夫（栻）曰：“圣人之道，精粗虽无二致，但其施教，则必因其材而笃焉。”这就是说，要针对学生的具体情况、个性差异进行不同的教育，或采取不同的措施，把他们培养成为有用的人才。这是一种从实际出发的教育原则，它是建立在充分了解学生个性的基础上的。

孔子号称有三千弟子，七十二贤人，他为什么取得这么大的成绩？这与他对学生的充分了解分不开，他曾经描述过他的学生：“柴也愚，参也鲁，师也辟，由也喭。”（《论语·先进》），认为高柴愚笨，曾参迟钝，颛孙师偏激，仲由鲁莽。可见他对学生的情况是如何了如指掌了。

《论语·先进》还记载了这样一个实例：有一次，孔子的学生子路问他：“听到了一个道理，就照着去做吗？”孔子回答说：“你上有父兄，怎么一听到就自作主张去实行呢？”然而，学生冉求问了同一个问题，孔子却是这样回答：“听了立即照着去办。”这时候，有个叫公西华的学生感到纳闷，就问孔子：“为什么两个人问的同一个问题，你却作了两种不同的回答呢？”孔子说：“冉求这个人平日缺乏决断，所以我就鼓励他前进；子路这个人向来冒失莽撞，所以我要把他往后拉一下。”这类例子在《论语》中还有不少记载。孔子在回答别人“问仁”、“问孝”、“问政”时，都是根据提问人的不同情况而作不同的回答。

清朝钱泳编著的《履园丛话》中，有一则成衣匠的故事。说是成衣匠宁波人最多。他写的成衣匠就是宁波人。有个管家拿了料子，请他给主人做衣服，成衣匠问管家，主人多大年纪，性情，体态肥瘦，却没有

细问尺寸，可是做成的衣服，却十分合身，管家问成衣匠有何诀窍，成衣匠说：“凡是年少当官的，不免傲气，胸必挺，衣需前长后短；老年当官的，多意气消沉，弯腰曲背，衣需前短后长。肥的腰要宽，瘦的身要窄，急性子的宜短，慢性子的宜长。至于尺寸长短，因人而异，无需多问。”这位成衣匠在“量体裁衣”的成规之外，考虑穿衣人的体态、性情、年龄、社会地位，在裁剪中注入了哲理，真是别具匠心，这与教育上的“因材施教”异曲同工，尤其对“一把钥匙开一把锁”的思想品德教育是颇有启迪的。

上海市有一位特级教师于漪，善于针对学生知识和能力上的差异，采取灵活多变的方法使学生有所得，则是体现了因材施教的教学艺术。如她在讲《藤野先生》里的“油光可鉴”的“鉴”字，就作了深浅不同的两种讲解。既讲了“鉴”是镜子，在这里作动词用，使所有的学生都能理解；又引申到“半亩方塘一鉴开”、“后车之鉴”中“鉴”字的应用和解释，使程度较高的学生也得到满足。课后，她对基础差的学生耐心辅导，使他们不掉队；而对基础好的学生则组织文学兴趣小组，出版小报，鼓励学生创作。这真可谓得到“因材施教”的个中三昧了。

行高于知

行高于知 身为人师者，对学生的教育方式，是有其多样化的，但归根到底不外是“言传”与“身教”两大方面，从我国的教育史来考证，孔子可以说是第一个提出“以身作则”的教育原则的人。及至战国末期的唯物主义思想家荀子，又提出了“行高于知”的见解，认为书本教育不如人格教育深切有力，他强调教师不仅能读诗通礼，而且还须进行人格感化。西汉大儒董仲舒主张：“善为师者，既美其道，又慎其行……。”唐代的韩愈特别强调“以身立教”，认为这样的教师“其身亡而其教存”。宋代的胡瑗，终身从事教育工作，他处处以身作则，事事为学生之先，因而受到学生的衷心悦服、倾心爱戴；明代教育家王守仁向他的学生表示：“诸生责善，当自舒始”（责善：就是开展批评，改过就善）。清代农民出身的教育家颜元，认为教师本身从“行”到“知”是教育学生的过程，并很注重教师在自身的行为习惯上狠下功夫。当代的老教育家叶圣陶，在50年代为教师的新春题诗中曾写道：“身教最为贵，知行不可分。”俄国的教育家乌申斯基说过：“教师的人格，就是教师的一切。”上述古今中外教育家的论述，都明确提出了教师在自身的言行方面要为学生做出良好的榜样，即所谓“身教胜言教”。

在教育实践中，一个教师对自己要求越高，做出榜样越好，所产生的教育力量也就越大。恰如古语所说的：“其身正，不令而行。其身不正，虽令不从。”这说明教师的良好榜样，是鼓舞学生前进的旗帜和方向。它能点燃起学生心中理想的火种，会给学生以动力、信心和力量。

此外，由于青少年儿童的模仿力较强，对周围的一切非常敏感，因此教师的思想品德、工作作风、待人接物，甚至一颦一笑、一言一行，都会对学生发生耳濡目染、潜移默化的影响和感召作用。加里宁曾说

过：“须知天地间再没有什么东西，能比孩子的眼睛更加精细、更加敏捷，对于人生心理上各种细微变化更富于敏感的了，再没有任何人像孩子的眼睛那样能捉摸一切最细微的事物。”教师应在自己的言行方面，力求庄重自持、内外若一、率先垂范、严以律己、辨明利义、以身先之：这对肩负社会主义精神文明建设的教师来说，也是特别值得强调的。

安详恭敬

安详恭敬 安静、细心、谦恭、敬重，古时教育儿童必须达到的基本要求。宋·朱熹等《小学·嘉言》：“教小儿，先要安详恭敬。”陈选疏：“安谓安定而不轻躁，详谓详审而不疏率，恭则恭谨而见乎外，敬则敬谓而存乎中。此四者，教童幼之所当先也。”在“谦敬”这一方面，汉末著名学者孔融四岁便知让梨，可谓“谦让有序”的典型例子。而“安详”这一方面，则有张策“智辨伪鼎”的有趣故事。

五代时梁朝有一个聪明的儿童张策，跟他的爸爸张同住在洛阳城里。有一次他家疏通甜水井，挖出了一只古鼎，鼎两边的耳上有一行篆字，写的是“魏黄初元年春天二月。工匠吉千。”这只古鼎制作得又十分精巧，张同高兴极了，以为得到了一件稀世的珍宝。这时张策在父亲旁边，却一口断定：这只鼎是假古董！张同很不高兴地问：“你怎么知道的呢？”张策不慌不忙地说道：“在建安二十五年，曹操去世以后，汉献帝把年号改为延康，这年十月，魏文帝曹丕接受了汉献帝的让位，才开始用黄初的年号，那么黄初元年没有二月就是很明显的了。这鼎上的文字却说是黄初元年二月造的，岂不是十分荒谬的吗？”张同听了大惊，赶快派人到书房里拿出《魏志》来一查，果然就像张策说的那样，只得叹口气把鼎丢下了。从此人们对张策的学识都很钦佩。这年他才只有13岁呢！

张策为什么能智辨伪鼎？关键在于他学习态度认真，分析问题细致而严谨，所以小小年纪反倒超过了大人。李政道教授指出：“学习中最重要的是把基本东西搞清楚。”这正是教育上应注意的重要之点。有一位中学历史教师为了激发学生学习历史的兴趣和培养严谨治学的精神，特地在班上办了一个检查报刊上历史知识错误的专栏，还真的发现不少问题。如一位同学指出某县有关部门登在报上的《征集新县城名启事》

中说：该县有“自汉武帝元鼎六年开始建制以来近2000年的悠久历史”是错的，因为汉武帝元鼎六年即公元前111年，距今已两千多年了，怎么说“近2000年”呢？还有人指出影片《末代皇帝》中鹿钟麟部队溥仪出宫戴的青天白日帽徽是不对的，当时鹿部系在段祺瑞执政的统辖下，应为五色五角星帽徽。诸如此类的例子都说明了：从小就培养严谨治学的精神该多么重要！

鲁迅的著名散文《藤野先生》，介绍了一位注重培养严谨学风的教师形象，对学生的成长有着重大的影响，是令人难忘的。

鲁迅青年时代曾就读于日本仙台医学专门学校，藤野先生是该校的教师。他言不出众，貌不惊人，但是对于鲁迅——一个外国学生非常尽心培养。他关切地问鲁迅能不能抄他的讲义，并且把笔记要了去，每周看一回，及至发下来时，从头到尾都用红笔添改过了，不但增加了许多脱漏的地方，连文法的错误，也都逐一订正。甚至画图把一条血管移了点位置，他也和蔼地指出来。在他担任解剖实习课时，对“很敬重鬼的”中国人能否做解剖实习很担心，及至鲁迅做了一星期后便十分高兴。这充分表现了他对学生既要求严格又非常关怀。所以鲁迅深深地感激藤野先生。以至在和藤野先生分别了20年之后，始终珍藏着他的题有“惜别”字样的照片，怀着无限深情地说：“……我总还时时记起他，在我所认为我师的之中，他是最使我感激，给我鼓励的一个。”“他的照相至今还挂在我北京寓居的东墙上，书桌对面。每当夜间疲倦，正想偷懒时，仰面在灯光中瞥见他黑瘦的面貌，似乎正要说出抑扬顿挫的话来，便使我忽又良心发现，而且增加勇气了，于是点上一支烟，再继续写些为‘正人君子’之流所深恶痛疾的文字。”可见，这样一位好教师是多么为学生所尊重，又是多么长久地铭刻在学生的记忆之中，起着巨大的激励与鼓舞作用。

青胜于蓝

青胜于蓝 青：靛青；蓝：蓼蓝之类可作蓝色颜料的草。靛青是从蓼蓝等草中提炼出来的，但颜色却比蓼蓝等更深。比喻学生胜过老师或后人胜过前人。《荀子·劝学》：“青，取之于蓝，而青于蓝；冰，水为之，而寒于水。”

1884年，英国剑桥大学卡文迪许实验室聘请了汤姆逊主任。卡文迪许实验室的创建人，就是被誉为“自牛顿以后世界上最伟大的物理学家”的麦克斯教授。

汤姆逊在原子结构的理论研究上有过不可磨灭的历史贡献。但他更加使人敬佩和惊叹之处，在于非常重视人才的培养：他首先倡议，在卡文迪许实验室招收研究生。欧内斯特·卢瑟福就是得到他的热情指点，进步很快的研究生之一。

1898年加拿大麦克哲耳大学的一位代表，来到卡文迪许实验室，想从它的研究人员中聘请一位物理学教授。这使汤姆逊十分为难。

汤姆逊有许多成绩优秀的学生，而最出色的，要算卢瑟福了，他深信如果卢瑟福出任大学教授，有了实验室和助手，这位性格刚强，才华横溢的人，会在科学上突飞猛进……但是，要是放走这样一个优秀学生和得力助手，汤姆逊实在是舍不得的。但他理智地想到，为了科学的进步，应当为人才的发展开路。是明珠，就应当让它放出异彩。

于是，他提起笔来，写了一封热情洋溢的信，把卢瑟福推荐出去。信中写道：“在独创性的科学研究中，我从未见过有比卢瑟福更加热情和干练有为的学生……我认为，不论哪个大学，若能聘请卢瑟福先生去任物理学教授，将是十分幸运的。”

当时刚29岁的卢瑟福，没有辜负汤姆逊的期望。从1906年开始，他使用连串的 α （阿尔法）粒子探查原子结构的实验，结果发现小原子竟

还有一个坚硬的核，卢瑟福把它叫做原子核。

可是，在此之前，他的老师汤姆逊却认为原子是无核的。

卢瑟福一向表里如一地尊敬自己的老师汤姆逊。可是，科学必须实事求是。1911年，卢瑟福正式提出原子的有核模型的理论，这是对汤姆逊原子不可再分的理论的修正和发展。卢瑟福的新发现是严酷的，但汤姆逊并没有因自己理论被否定而沮丧，他兴高采烈地祝贺自己学生的成就，1919年还连续四次写信给卢瑟福，欢迎卢瑟福回剑桥大学工作。在此之后，他让卢瑟福担任了卡文迪许实验室主任的职务。

汤姆逊为后来者热情开路，主动让路，科学史上传为佳话。而卢瑟福也从汤姆逊那里师承了让后来者居上的高尚情操。他有一句格言：“永不放一个人于不中用的研究上”，并且深有感触地说过：“经验指出科学的进展在很大程度上取决于科学研究上出色人才的出现，这种人能指导他人沿着有成果的道路进行工作，这种人是很少的，但对研究组织的成功是本质的。一个无效能的领导像人类活动的其他部门一样，是要浪费金钱的。”在卢瑟福精心而有效的指导下，在他培养过的研究生与助手中，先后有13人像汤姆逊和他自己一样，荣获了诺贝尔奖金。当他的学生玻尔，用量子理论说明了核外电子并不是沿用固定轨道绕着原子核旋转的，从而修正和发展了卢瑟福的原子结构理论时，和汤姆逊一样，他对这种“青出于蓝而胜于蓝”的好事给予了充分的支持，卢瑟福亲自对玻尔的量子理论的第一、二篇论文进行审阅，并推荐给《哲学杂志》发表。

学而时习

学而时习 语出《论语·学而》“学而时习之，不亦说（悦）乎？”“习”是什么呢？是一种练习、温习的意思。在孔子的教学内容中，像“礼”、“乐”、“诗”、“书”这类功课，都要求学生必须时刻练习和温习的。这样知识和技能才能巩固和熟练。否则，日久天长，便会遗忘和生疏，所以，在孔子的教学中十分重视“习”，孔子这个教学方法可以说是中国古代练习法的萌芽。他的学生便多是按照这个方法来学习功课的。曾参的“吾日三省吾身”中有一条是“传不习乎？”就是说老师传授给我的学业是否都熟练地温习了呢？子夏说：“日知其所亡，月无忘其所能，可谓好学也已矣”，意思是：每天学习过去不知道的东西，每月温习所已能的东西，可以说是好学的了

《学记》继承了孔子“学而时习”的传统，对教学中必须加强练习这个环节也是十分重视的。它认为要使技能达到熟练的程度，非刻苦练习不可。它打了一个比喻：“良冶之子，必学为裘；良弓之子，必学为箕；始驾马者反之，车在马前。君子察此三者，可以有志于学矣。”意思是说：“善于熔化金属修补器具的工匠，他的儿子必先练习从补缀皮衣入手；善于做弓的工匠，他的儿子必先从练习编制柳条簸箕入手；小马开始学习驾车，与大马驾车相反，一定要先练习跟着在大马所驾的车子的后面跑。从事教学工作的人，必须明白上面三件事的道理，才能帮助学生专心地去学习。

《学记》以“为裘”、“为箕”和小马“学驾车”为例从中概括出哪些重要的经验呢？一是练习的方法必须遵循从简单到复杂，从容易到困难的原则；二是练习必须持之以恒，勤学苦练，才能达到纯熟自如的地步；三是教师必须懂得“循序渐进”教学的原则，才能提高教学的质量。

与“学而时习”紧密联系的，孔子还提出过“温故知新”。他说：“温故而知新，可以为师矣”。（《论语·为政》）新的知识和观点一方面从实践中得来，另一方面也是和旧的知识有联系的。如果教师通过复习旧知识的基础上传授新的知识，那无疑是符合教学过程的特点的。同时，学生通过复习旧的功课还可以获得新的体会，对旧知识加深理解；从这个意义上来说，“温故而知新”也是很重要的。

孟母择邻

孟母择邻 语出宋·王应麟《三字经》：“昔孟母，择邻处。”也作“孟母三迁”。汉·刘向《列女传·母仪》载：孟子幼年时，住家靠近墓地，玩的时候“为墓间之事”，孟母就把家搬到街市附近；孟子又学“为贾人街卖之事”，孟母就又把家搬到学宫旁，“乃设沮豆揖让进退”。孟母曰：“‘真可以居吾子矣。’遂居之。”汉·赵歧《孟子题词》：“孟子生有淑质，幼被慈母三迁之教。”这主要是指孟母为教育孟子，注意环境的影响。这个教育谋略，曾得到古人高度的评价。

优化教育环境，确实对孩子的成长有利。借鉴孟母的经验，今天的教育工作者，无论在教育内容和教育形式方面，却又大大超过孟母，而且这还是她无法比拟的。

譬如，成都市龙江路小学提出“乐园中育人”的响亮口号，指的就是要创造优化的教学环境——“乐园”。“它既包括外部自然环境和内部人际环境，也包括学生的心理发展环境。其具体做法是：以优化教育环境为目标，抓住教育活动即课外活动、校容、校貌、班纪、班风和环境建设，为儿童创造一个乐学、上进的心理环境；美好幸福的生活环境；友爱、和谐的人际环境。实现学中求乐，乐而好学；玩中求乐，乐而发展；美中求乐，乐而创造，使学校成为儿童成长的“乐园”。

为了做到学中求乐，乐而好学，他们注意教学艺术的创造性，教学过程的情感性，教学活动的兴趣性；为了做到玩中求乐，乐而创造，他们注意引导孩子们由爱玩到会玩，在玩中自我认识，自我评价，自我调控，以达到玩中学创造、玩中求发展的目的；为了做到美中求乐，乐而发展，他们注意提高儿童的爱美情趣，培养审美能力，激发儿童爱美，求美：如精心布置校园环境，寓教育于环境之中。教学楼内的教室、走廊、会议室都装饰着反映学生情趣和成果的儿童书画作品，使儿童从这

些成果中，能看到自己的力量，体会到成功的欢乐，增强自信心。孩子们置身于这样的环境中，从爱学校到爱祖国、爱生活，不仅感受到自然之美，还会用自己的智慧和双手使校园以至生活变得更美。他们还注意编织爱的彩带，使孩子们懂得父母之爱。珍惜同学之爱，理解师生之爱，在这样优美的人际环境中，进而去创造人间之爱，激发儿童用自己的爱心去关心爱护一切需要关心的人。

几年来，除了成都市龙江路小学外，南京琅琊路小学、上海一师附小等校进行的“愉快教育”的实验也取得了较好的成绩和经验，受到国家教委的重视与推广：成都市龙江路小学“乐园中育人”给学校带来了勃勃生机。几年来学校每年毕业率都在99.5%以上，被评为省“文明单位”和省“德育先进校”，少先队大队部被评为全国红旗大队，全国“心中有祖国，心中有他人”先进集体，真是硕果累累呀！

追求和谐

追求和谐 重视家庭教育是我们中华民族的优良传统。在中华民族的几千年的历史长河中，流传着无数感人的家庭佳话和警句箴言，其中许多至今仍不乏其生命力，成为我国家庭教育理论的宝贵遗产。解放后，尤其是近年来，随着社会经济的发展和独生子女政策的推行，家庭教育逐步受到了重视。目前，全国已有21个省、市、自治区成立了省级家庭教育研究机构，不少地、县级妇联也成立了家庭教育组织，各地还建立了固定的科学育儿或家庭教育咨询站1870多处，并创办了家长学校、孕妇学校、新婚夫妇学校等。据14个省、市、自治区统计，这类学校已达11400多所，仅四川省开办的广播父母学校就拥有12万学员，第1期学员已于1986年5月结业，有95000多名学员领到了结业证书。这说明，家庭教育已成为许多父母的自觉要求。

尽管如此，我们的家庭教育仍存在着不少问题，家庭教育的科学水平还较低；由于缺乏正确的理论指导，许多家长感到“力不从心”、“事与愿违”，过度化教育、不平衡的价值熏陶等现象愈演愈烈，在某种程度上已酿成了一定的家庭教育危机。

那么，怎样摆脱笼罩在许多家庭教育中的危机和阴影呢？答曰：“追求和谐”。

首先是观念的“和谐”，即家庭教育必须把培养和谐发展的人作为教育的目标。苏霍姆林斯基对此有一段非常精辟的论述：“决定教育工作的技巧、完善的条件之一，就是教师要善于以活生生的理想为目标，要善于在一个人的身上看出、珍惜和爱护主要的、有决定性的东西，培养全面发展的、和谐的个性的过程就在于：教育者在关心人的每一个方面、特征的完善的同时，任何时候也不要忽略人的所有各个方面和特征的和谐，都是由某种主导的、首要的东西所决定的。在一个全面发展

的、活生生的、有血有肉的人身上，体现出力量、能力、热情和需要的完满与和谐，教育者在这种和谐里看到这样一些方面，诸如道德的、思想的、公民的、智力的、创造的、劳动的、审美的、情绪的、身体的完善等。”

古往今来，许多卓有远见的教育家都很重视人的和谐发展，主张用和谐的方法教育儿童。明代教育家王守仁在《训蒙大意示教读刘伯颂等》中就批评了当时家庭教育“日惟督以句读课仿，责其检束，而不知导之以礼；求其聪明，而不知养之以善”的做法，主张“诱之歌诗，以发其志意；导之习礼，以肃其威仪；讽之读书，以开其知觉”。日本发现协会会长、才能教育研究会理事长井深大先生在《怎样教育婴幼儿》一书中也认为，三岁左右以前的幼儿教育必须包括两方面的内容：“一个方面是反复灌输语言、音乐、文字和图形等所谓奠定智力的大脑活动基础的模式；另一方面则是在这一时期内向幼儿的大脑灌输人生的基本准则和态度。”苏联当代著名教育家赞科夫也批评一般的教育学书籍和文章只提“智力发展”，主张提“一般发展”，即“不仅发展学生的智力，而且发展情感、意志品质、性格和集体主义思想。”

1921年，美国斯坦福大学的推孟教授用智力测验的方法，从25万个小学生中选出了1500多个智商较高的男女同龄学生。经测验，他们在性格方面的得分也较高。而坚持、自信、有恒、精益求精、热情等品性尤为显著，推孟教授对他们进行了追踪研究，在他们成年以后，以事业成败为标准，把他们分为“非常成功”、“还算成功”和“失败”三类。测验的结果表明，他们的差距不仅表现在智力方面，更表现在兴趣、情感、意志、信心等心理品质方面。推孟的研究说明，人的和谐发展是人们事业成功的重要基石。因此，我们的家长一定要强化“和谐育人”的观点，不要追求急功近利，满足于孩子识几个字，说几句外语，背几首诗词，而应努力培养孩子的和谐人格。

其次，是环境的和谐。环境的和谐有两层意思：一是在活动中进行教育。好动是儿童的天性。儿童在活动中发展了他们的视觉、听觉和其

它知觉能力，形成了操作能力和技巧，并在活动交往的环境中发展了语言。儿童的兴趣以及对世界的认识也是在活动中发展和提高的。儿童的主要活动是游戏，游戏对于儿童形成活泼开朗的性格、强健优美的体格、自我控制的意志等具有重要意义。心理学家皮亚杰曾高度评价游戏的价值：“游戏是对有机体身体发展有益的一种准备练习。……当儿童游戏的时候，他也是在发展他的知觉、他的智力，他要从事于试验的冲动，他的社会本能等等。这就是游戏之所以是幼童学习过程中如此强有力的一杠杆。”与在活动中教育相悖的是单调、沉闷、枯燥的，不与外界接触的教育，那自然是不利于儿童身心发展的。

二是和谐和环境还表现为在自然中进行教育。大自然是最能体现和谐本质的空间，是儿童最好的课堂。俄国教育家乌申斯基说过：“意志、自由、自然、美丽的城郊、馥郁的山谷、凹凸起伏的原野、蔷薇色的春天和金黄色的秋天，难道不是我们的教师吗？”是的，桃红柳绿、桂花荷莲、十月金菊斗霜、腊梅的四时花卉；蝶舞蜂飞、小鸟啼啭、牛羊成群的动物世界；广袤的田野，日落月出的天空，无不唤起儿童的无限情趣和丰富遐想。家长如果能经常有意图地带领儿童去感受大自然的呼吸，就自然而然地使他们掌握了植物、动物、天文、地理等多方面的知识，同时陶冶了孩子的性情。这是关在“温室”里的封闭式教育无论如何也办不到的。

在自然中进行教育的另一层涵义是在自然的气氛中教育。家庭要尽可能创造和谐、自然的气氛，家长应尽可能以平等的方式与孩子交往，耐心倾听他们的诉说，鼓励他们以微小进步，使孩子在轻松愉快的气氛中获得知识、发展智能。现在不少家长望子成龙心切，单调的认字、机械的演算、乏味的背书，都会使孩子失去学习的兴趣，甚至厌倦、害怕学习。日本心理学家依田明曾经记载了这样一个故事：某保健院进行3岁儿童例行检查时，遇到一个语言发展较晚的孩子。与母亲交谈时，她表示完全不能接受这个事实：“我为了提高孩子的语言水平，教他许多大人经常说的语言。孩子从出生起就在床边摆上电视机，每日接触语

言。语言发展不够又从何说起呢？”依田明教授一针见血地指出，如果没有和谐、自然的家庭教育气氛，再先进、再现代化的手段也无济于事。“作为母亲，或许也想育儿合理化、现代化，遗憾的是电视机的声音属于单向传送，完全置听者的意志、反应和情感于不顾，与人们语言交际不尽相同。孩子无法将电视伴音当作语言接受。相反，只会当成杂音、噪音之一。”在家庭教育中，正确的方法是为孩子创造生动活泼、融洽亲切的环境，让孩子在潜移默化中接受教育。

最后是方法的和谐。鲁迅先生曾经对许多家庭的教育方法提出过尖锐的批评，他说：“中国中流的家庭，教孩子大抵只有两法。其一，是任其跋扈，一点也不管，骂人固可，打人亦无不可，在门内或门前是暴主，是霸王，但到外面，便如失了网的蜘蛛一般，立刻毫无能力。其二，是终日给以冷遇或呵斥，甚而至于打仆，使他畏葸退缩，仿佛一个奴才，一个傀儡，然而父母却美其名曰‘听话’，自以为是教育的成功，待到放他到外面来，则如暂出樊笼的小禽，他决不会飞鸣，也不会跳跃。”这就非常形象地勾勒出两种极不和谐的家庭教育方法——放任与专制。放任的教育方法往往是无原则地满足孩子的不合理需要，明知不对也将就待之，久而久之易形成孩子任性、蛮横等不良个性。有人曾调查了37名犯有盗窃行为的初中生，结果发现其中22名是家庭放任的结果，他们大多表现为任性、专横等不良行为——不良习惯——不良品德向违法犯罪过渡的模式。专制的家庭往往表现为滥施惩罚，家长唯恐孩子变坏，稍有不如意处，便棍棒交加，训斥责骂。这样做的结果一般也没有什么效果，孩子要么谨小慎微，毫无灵气；要么冷漠粗暴，富有攻击性，把从家长处习得的暴力模式在生活中加倍地施加于别人。因此，只有开明而又严格的方法才能打开孩子的心扉，取得良好的教育效果。家长注意启发诱导，既尊重孩子的意愿与人格，又给他们提出明确而又严格的要求，让他们学会自己教育自己。

家庭教育看起来只是一家一户的琐碎“小事”。但是，它却是关系到国家前途和命运的“大略”。古人所谓“修身、齐家、治国、平天

下”的人生理想中，就把家庭放在十分重要的位置上。现在的儿童们，在20年后都将奔赴各种岗位，奔赴国家经济建设的主战场，用自己的双手继续谱写中华民族历史的新篇章。在这个意义上说，家庭教育不正是“缔造历史”的事业吗？我们能无愧于这个事业吗？

美玉无瑕

美玉无瑕 瑕：玉上的斑点，比喻缺点。形容完美无缺。元代乔吉《一枝花·杂情》：“看承的美玉无瑕，谁敢做野草闲花。”清代曹雪芹《红楼梦》第五回：“一个是阆苑仙葩，一个是美玉无瑕。”

早在两千多年前，孔子就提出过：“美教化，移风俗。”就是用美来教育人们，改良社会风气，移风易俗。他还和学生子张谈到了“五美”，即“惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛是五美也。”意思是自奉俭朴，乐于助人，自己却不要奢侈糜费；工作上要吃苦在前，任劳任怨；生活上要节制自己的欲望，不要贪婪无厌；态度上要和蔼谦逊，毫不骄矜；作风上要持重自尊，决不盛气凌人。可谓从思想、性格、作风都力求美玉无瑕。孔子在培养学生“美玉无瑕”方面，极具谋略，值得大书特书的。一次，孔子在鲁桓公庙里看到座位上摆着敬器（古代盛酒的一种祭器，倾斜易覆），就说：“我听说这种器具，当它空着的时候是倾斜的，装了一半水就变正了，装满了水就会倾覆。”子路问道：“盛满后有没有办法使它不倾覆呢？”孔子答道：“绝顶聪明的人，用持重来保持他的聪明；功满天下的人，用谦逊来保持他的功劳；勇力盖世的人，用谨慎来保持他的本领；富有四海的人，用谦让来保持他的财富。这就是所谓用退让办法来减少自满情绪。”

又有一次，子夏问孔子：“老师，你看颜回这个人怎样？”孔子说：“颜回的信用很好，我比不上他。”接着，子夏又问子路、子贡和子张怎样，孔子又一一回答说：“子贡的聪明、子路的勇敢和子张的庄重，都是自己所不及的。”于是子夏又问道：“他们既然比你强，那么，又为什么要拜你为老师呢？”孔子说：“颜回虽然很守信用，但是他不懂得变通，太刻板；子贡虽然聪明，但是不够谦虚；子路虽然勇

敢，却不懂得退让；子张虽然庄重，但别人不容易和他接近。他们这四个人，虽然都各有优点，但还不能叫我满意，也就因为这样，他们才甘愿跟我做学生。”

这两个故事说明：过犹不及。“美玉无瑕”的特点是适度，恰如其分。就如战国时期的词人宋玉所描述的那样：“增之一分则长，减之一分则短；施朱则太赤，傅粉则太白。”这确是需要努力培养的。

逆来顺理

逆来顺理 曹操幼时就“有权谋，多机变”，《三国演义》第一回有一段生动的描写：由于他从小喜欢玩老鹰和猎狗，一出去玩，就没完没了的。他叔父看不惯，老在他父亲曹嵩面前责备曹操。曹操就使了一计，叫他父亲别听叔父的话。有一天，他一见叔父过来，故意倒在地下，嘴巴歪了，还口吐白沫，好像中风似的。他叔父赶快去告诉曹嵩，曹嵩慌忙出来，一看，曹操却好好的。曹嵩问曹操是怎么回事，曹操却从容地说：孩子从小没有中风病，只不过失爱于叔父，叔父诬告而已。从此，曹嵩再也不信叔父的话，曹操也就更加肆无忌惮、纵情游乐了。

这个故事说明了叔父“告状”引起曹操的反感，产生了逆反心理。所谓逆反心理，指的是在某种特定条件下，某些人的言行跟当事人的主观愿望相反，产生一种与常态性质相反的逆反效应。本来，曹操的叔父是好意，“告状”的目的是想纠正曹操过分贪图玩乐的缺点，结果却适得其反，曹操倒更加纵情游乐了。这方面曹嵩也有责任，他听了叔叔的话就知道一味责备曹操，却不讲究教育的方式方法，这便助长了曹操的对抗。当然，曹操本人也是错误的。

但是这也充分说明：教育工作者必须巧妙地运用逆反心理的原理，才能产生教育的正效应。如有位数学教师发现班上大部分学生不看立体几何教科书，认为该书枯燥无味，他就布置学生回家证明一道题目，然后再一再嘱咐学生不要翻看课本第32页的定理，结果大部分同学偷看了这个定理，才把那道题证明出来了。搞了这么四五次以后，学生就养成了看教科书的习惯。他又看到有一位学生智力较强，但学习不刻苦，一遇到难题就打退堂鼓。于是就出了五道较难的课外补充题给全班作答，唯独对这名学生说：“这些题很难，如果你做不出来，就不必做了。”学生认为老师小看他，就产生一种强烈的好胜心，结果他成了班上第一个

全部做对补充题的学生，受到了表扬，从此他常常主动向老师要难题做，学习很为刻苦。教师因此而达到了自己预定的目的。

这样的例子充分说明：在教育上必须重视对逆反心理的利用，逆来顺理，因势利导，即就着事物发展的趋势，引导到正确的道路。《史记·孙子吴起列传》有云：“善战者因其势而利导之。”在教育上又何尝不然？

绛帐授徒

绛帐授徒 《后汉书·马融列传》介绍了汉代著名学者马融通晓儒家经典，知识渊博。他培养教育的学生，经常有一千多名。他很会弹琴，又爱好吹笛，旷达狂放，不死守儒家的礼法规矩。他住的房舍、使用的器物、穿戴的衣帽，讲究好看，非常奢侈。他常坐在高大的堂屋里，挂起大红色的纱帐，自己在前边给学生讲课，后边让歌女唱歌。据说他的学生郑玄在这样的环境里听讲三年，目不邪视，甚得马融器重。及至学成而归，马融感叹地说：“得到我学问的奥秘的，只有郑玄一个人啊！”后来郑玄遍注群经，成为汉代经学的集大成者。

马融“常坐高堂，施绛纱帐”讲学的事，是一个著名的典故。唐朝李商隐诗：“绛帐恩如昨，乌衣事莫寻”，就是怀念恩师的。马融为什么要这样讲学，这固然有个人生活习性等原因，但在教育上却有一定的道理，就是要求学生专心致志于学习。郑玄的成功正是专心致志的巨大收获。

专心致志，在学习上是极其重要的。孟子曾举过两个人跟著名的棋手奕秋学棋的例子，一个人专心致志，而另一个人却思想开小差，想着拉弓去射天鹅呢，结果当然是第一个入学得好，第二个人棋艺却不行了。正因为这样，春秋时代著名的音乐家师旷，为了怕学琴分了心，甚至把自己的眼睛薰瞎了，以便集中注意力。这种做法当然太过分，但却说明了他对专心致志的重视。汉代大学者董仲舒专心治学，整整三年都没往书房外的花园看一下，这便是“三年不窥园”的典故，也是很有名的。

俗话说：注意是学习的门户，作为教师，必须重视培养学生的注意力，从人的大脑皮层活动来说，注意力集中就是在皮层上造成优势兴奋中心，使感知的事物印象更清晰，也更容易了解记忆，收效便更显著。

毛泽东同志青年时代，曾故意到人群嘈杂的城门口读书，借以培养注意力。德国诗人歌德说：“把精力集中有价值的东西上面，把一切对你没有好处和对你不相宜的东西都抛开。”教师指导学生培养注意力就可达到这样的效果，从这一角度来说，马融设帐教授生徒的故事也不无一定的意义。

高屋建瓴

高屋建瓴 建：通“漦”，倾倒、倒水。瓴：装水的瓶子；一说是仰瓦，即瓦沟。从高屋顶上向下倒出瓶里的水；或顺着瓦沟往下倒水。形容居高临下，不可阻挡。语本《史记·高祖本纪》：“（秦中）地势便利，其以下兵于诸侯，譬犹居高屋之上建瓴水也。”

邓小平同志在《尊重知识尊重人才》的讲话中指出：在一个十亿人口的大国，教育搞上去了，人才资源的巨大优势是任何国家比不上的。有了人才优势，再加上先进的社会主义制度，我们的目标就有把握达到。因此，邓小平同志高屋建瓴，站在新时代的地平线上，宏观历史流向，顺应世纪之风，提出了教育要面向现代化、面向世界、面向未来。要认识“三个面向”的战略意义，必须具有现代意识。现代意识，是全球意识的同义语，它的洞察力可以概括为竞争意识、参与意识、开拓意识，这是把握历史流向的“冲浪型意识”。“三个面向”的实质，就是面向三个全球性的挑战。即我们的教育要面向现代化的挑战，面向世界的挑战，面向未来的挑战，其本身就反映了现代意识的敢于竞争、参与和开拓性，表现了把握历史流向的冲浪气魄和新世纪精神。

教育面向现代化，实际就是面向知识化。知识化已汇成现代世界的潮流，既是现代化的基石，又是现代化的标志，反映着现代世界超音速飞跃的特征。这一情况集中表现在生产知识化、管理知识化、社会知识化上面。而社会各个领域知识化，都归结为人的知识化。法国现代化计划的制定者让·莫内指出，搞现代化必须“先化人后化物”。美国科学家英克尔斯博士在研究“现代化与现代人”的课题中，提出了现代人的12大特点，指出要完成传统人到现代人的过渡，必须发生质的转变，质变的核心便是人的知识化结构。而要实现“先化人后化物”和传统人向现代人的过渡，全赖于现代化的教育：因而，当前世界各国在现代化进

程中，无不把培养人才的教育事业放在战略地位。所以说教育面向现代化，就是面向现代化的挑战。

教育面向世界，实际就是面向国际竞争。当今世界已经进入了信息社会，知识、智能、科学技术就是信息的精灵，它引发的新的技术革命，加速着世界历史的进程，改变着人类社会生活的面貌。电脑已进入具有人工智能的第五代，机器人初步学会了思维，开始能部分代替人的脑力劳动。光导纤维的发展引起了通信技术的革命，信息传递更加迅速，国与国、人与人之间的空间距离更为缩短，因而改变了人们的时空观念。所有这一切，说明了信息社会不是梦中幻影，不是希腊神话，不是魔笛的变奏，而是生活的现实。信息社会似乎带着令人难以置信的魔法在大显神通，但却是无可置辩地飞临了。新技术革命所形成的冲击波，冲击着世界，冲击着人类生活，使各国经受着现代化的洗礼，改变着人们的生活方式和思维内容。国家、社会、民族和人，都面临着恩格斯曾经指出的那种“脱毛”蜕变的状态，经历着“否定的否定”的又惊恐、又痛苦、又欢快的过程。而这种使“传统人”蜕变成“现代人”的“脱毛”换代之完成，全赖于相应的教育。面对这一任务，传统的封闭型教育是无能为力的，教育本身也同样面临着必须“脱毛”的历史要求，这就是教育必需的改革。改革后的现代化的“三向”教育在世界性的大竞争中，在富民强国的建设中，将起成败盛衰的关键作用，这正像一位外国政治家所说的那样：“在竞争中胜利的桂冠不属于人数众多的国家，而属于教育制度完善的国家。”所以说教育面向世界，就是面向世界的挑战。

教育面向未来，实质上就是面向新时代的大趋势，新世纪的大流向，面向我国社会主义建设的近景和远景，面向明天的挑战。钱学森教授指出：21世纪是人才战、智力战的世纪。信息社会已经以其科技发展的高速度、高节奏、高效率的“三高”登临人类历史舞台，知识、智能、科技是它的旗帜，“我们正走出产业生产行业，走入思想创造行业”，是它的宣言。知识生产系统化，不仅成为经济社会的驱动力，而

且是竞争力和经济繁荣的枢纽。在信息社会里，价值的增长不是通过劳动密集而是通过知识密集实现的。工业经济的“劳动价值论”，日益为“知识价值论”所替代。知识已成为国际发达社会的新型劳动。目前，美国最主要的输出品不是机器，而是工业技术、专业知识、管理技术、技术转让等。总之，信息社会已经宣告了一个辉煌时代——工业社会的结束，同时宣告了一个更加辉煌时代的到来，并以“三高”之翼向未来飞翔。因此，创造学、未来学在世界空前兴盛起来。

面向未来的人才预测，到21世纪初我国需要各类硕士研究生70万，大学本科生1000万，各类中专生2000万。要完成这样的任务，我们的教育需要大发展、大改革。面向未来，世界各国正在悄悄进行着一场争夺和培养人才的战争，一方面是引进、收买、网络人才；一方面是大力开发教育机制：职业教育、成人教育、终身教育、机动教育、婴儿乃至胎儿的早期教育，创造工程教育以及“人才公司”、“智囊脑库”、“人才银行”等。这一切，都是为了赶上这个超音速的《跑步者世界》（美国杂志名），迎接未来的挑战。而在奔向未来的赛跑中，教育将会起回旋加速器的作用。所以说，教育面向未来就是面向未来的挑战。

总之，现代化已经形成了社会生活自身的逻辑力量，我们的确生活在一个高速度、高节奏、高效率的跑步者的世界中，大地在我们脚下移动。在这个世界上任何国家和人，都必须在现代化生活逻辑的轨道上选择一个位置，才不会在大地移动中失重而和世界同步。教育将在现代化的轨道上起着杠杆作用，我们就要这样从面向三大挑战来理解教育要三个面向的战略意义。

兼容并包

兼容并包 容：容纳。包：包含。把有关的各方面全都收纳包括进来。汉·司马迁《史记·司马相如列传》：“必将崇论闳议，创业垂统，为万世规，故驰骛乎兼容并包，而勤思乎参天贰地。”

1917年1月，年近半百的著名教育家蔡元培就任北京大学校长。他认为，大学是囊括大典、网罗众家的学府，应该广泛地吸收人才，容纳各种学术和思想流派，只要他们能言之有理，持之有故，就应该让他们并存，相互争辩，自由发展。于是制定了“学术自由，兼容并包”的办学方针，堪称为见解卓著的教育谋略。

在这一方针的指引下，蔡元培领导的北京大学，既有激进的民主主义者李大钊、陈独秀，也有学贯中西却死守儒家经典的辜鸿铭；既有提倡白话文运动的胡适，也有抱着文言文不放的黄侃；既有号称“只手打倒孔家店”的吴虞，也有坚持尚孔的陈汉章；还有鲁迅、刘半农、沈尹默、马叙伦、马寅初、陈垣、李四光、翁文灏、任鸿隽、丁燮林等。北大校园一时英才荟萃，百家争鸣，气象万千。

蔡元培用人不仅“兼容并包”，而且是不拘一格的。如他就任校长后广求人才之时，得知《新青年》的主编陈独秀就住在北京的旅馆里。他立即叫人备车赶往旅馆去会陈独秀，两人一见如故。蔡元培当即面聘陈独秀为北大文科学长（即文学院院长），并同意《新青年》搬到北大去办，陈独秀向他推荐年仅27岁但才华横溢的徐宝璜为北大教授，蔡元培满口应承。他对陈独秀说：“我主张的兼容并包并不是无主张的杂凑，还是很有主义，很有分寸的。那些猥亵小说，捧角剧评和荒唐鬼怪的扶乩剑侠，还有毫无常识的丹田术数，我是一概不包的。”可见他的果断与卓识。

在蔡元培的领导、推动和赞助下，各种学会、社团如哲学会、新闻

研究会在北大校园如雨后春笋般出现。北大不仅学校出面办学报，而且也鼓励学生办杂志。蔡元培还发起成立了进德会，以帮助学生砥砺德行，还组织了评议会、教授会，实行民主治校。他厉行改革，不仅使北京大学学风重振，声誉日隆，而且支持《新青年》杂志的出版发行，使北大成为中国新文化运动的发源地。他还在五四运动中，充当了一名尽职的“保姆”和忠实的“卫兵”。如当时北大学生整队出发到天安门示威，蔡元培是支持的。在32名学生、1名市民被捕之后，蔡元培与各专门学校校长到总统府请愿，并到警厅以身家作保，要求释放学生。当许德珩等20名北大学生出狱，由同学们伴同走进沙滩广场时，蔡元培亲自出来迎接，勉励学生，安慰学生，在场学生激动得热泪盈眶。他奋力疾呼：“救国不忘读书，读书不忘救国。”在学生中享有崇高威信。1940年蔡元培逝世后，毛泽东从延安发出唁电，称颂他为“学界泰斗，人世楷模”，确实当之无愧。

“兼容并包”除了办学方针外，在教育内容上亦可理解为“集百家之长”，有借鉴意义。有位学者谓其处世之铭语为：“待人应守儒家之忠诚，治事应持法家之严明，创业酌用兵家之权变，养心可奉释家之超脱，行文当如纵横家之灵活，读书当如墨家之兼爱。”——这不也是一种“兼容并包”吗？

教之以渔

教之以渔 古语云：“授人以鱼，不如教之以渔。”意思是给人家鱼，不如教给他捕鱼的方法。一个教师要教育学生成材，填鸭式的给予死知识并不可取，重要的是让学生掌握学习规律，启发他探求真知的途径这方面至少要注意以下三点。

一是正确处理智力因素和非智力因素的关系。善教者在培养学生智力因素的同时应渗透非智力因素的教育培养。使学生具有坚强的意志，刻苦认真的学习态度、良好的学习习惯和浓厚的学习兴趣。此为得“渔”之前提。

二是在教学中教规律，教方法。达尔文说过：“最重要的知识是方法。”善教者应不满足于知识的传授，而要在这过程中，让学生学到规律和方法，从而能够举一反三，由此及彼，积极主动地学到更多更深的知识，此为得“渔”的关键。

三是善于培养学生的自学能力。著名教育家叶圣陶指出：“教师当然须教，而尤宜致力于‘导’。导者，多方设法，使学生能逐渐自求得之，卒底于不待教师教授之谓也。”善教者应充分发挥自身的主导作用和学生的主体作用，把“教”落实在“学”上，落实在学生“自求得之”的能力的培养上，从而最大限度地发挥学生的聪明才智。此为得“渔”之途径。

中国管理科学院思维科学研究所的陶同教授曾提出过思维自控训练法，运用这种方法，可使“教人以渔”取得更大的效果。

陶同对人每天的思维活动进行了统计，发现这些思维大部分是处在无控或失控的状态，只有极少一部分才具有创造价值。如果一个人能唤醒智慧的巨人，充分利用自己的大脑，将无控或失控变为最佳控制，那么他一生（按60岁寿命计算）至少能留下千万部有价值的“书”或“录

相”。怎样才能让思维总是处于最佳控制状态呢？陶同提出了“思场流控制学”。

他说，人与动物生命的根本区别就在于人能自己把自己作为控制的对象。目前我们的教育方式虽然已越过“填鸭式”，进入“启发式”，但仍未改变以传授知识和技能为根本目标的状况，这使得许多大学生、中专生毕业后离开教师和学校的拐杖，就不知所从。而自控式教育则可普遍地培养出思维最佳自控的自立自强的人才，这样的人能不断有序地提出新目标、新课题，并能挖掘智慧去完成。这确实是“教之以渔”的最好的途径。

至于怎样才能让学生最有效地发掘自己的潜力，美国一位心理学家提出如下五条原则，也是值得参考的。

（1）目光盯着自己的潜力而不是自己的极限；

（2）坚忍不拔，不达目的决不罢休；

（3）自信自己必定是成功者；

（4）敢于标新立异，表现“自我”；

（5）建立有支持力的姻亲和朋友间的关系网。因为，“使自己感到在你的生活中处处充满着爱，这是提高一个人自信的一个最有效的方法”。

如果一个教师从思维自控训练和以上几个方面考虑如何“教之以渔”，那将取得怎样的效果，并影响着自己教育对象一生啊！

教戒为先

教戒为先 用兵的方法，最以军队教育和训练为先务。

《吴子·治兵第三》：“吴子曰：‘夫人常死其所不能，败其所不便。故用兵之法，教戒为先。’”

戚继光到浙江抗倭，开始时期，明军与倭寇作战，常常一触即溃，难以取胜。后来，他从农民和矿工中招兵，并加以严格的教育训练，建成著名的“戚家军”，提高了部队素质，因而取胜。平日多出汗，战时少流血。军队要想取胜，必须训练有素。许多武术家练武是天天练，年年练，夏练三伏，冬练三九，几十年如一日，因而格斗较易胜利。诸葛亮《将苑·习练》：“夫军无习练，百不当一；习而用之，一可当百。故仲尼曰：‘不教而战，是谓弃之。’又曰：‘善人教民七年，亦可以即戎矣。’”，如果说古代军队需要训练才能作战，那么在科学技术发达的现代，更需训练，复杂而先进的武器装备不是一朝一夕能够掌握，必须长期严格训练。

要加强部队的政治教育，用党的社会主义初级阶段理论，用共产主义思想教育部队。要加强组织纪律教育、加强军事法制教育，使广大官兵人人都成为共产主义战士，成为五讲四美、拥政爱民、遵纪守法的模范。

要把政治教育和军事训练结合起来，相辅相成。教育和训练可以出战斗力。在和平年代里，政治教育是部队的首要任务，军事训练是部队的中心工作，必须常抓不懈，抓出成效，在战争中才能克敌制胜。

兵贵精不贵多，是我军的建军原则之一。兵要精，除了使武器装备的质量提高和数量增加外，就要教戒为先，对部队官兵加强政治教育和严格训练；使士兵与武器装备紧密结合起来，才能出精兵。

教戒为先，不仅是军事领域的重要谋略，而且是各行各业的重要谋

略。十年树木，百年树人。百年大计，教育为本。要想迅速建成社会主义四化强国，赶超世界先进国家，教育应放在首位。教戒为先的谋略应是我们治国的第一位谋略。

教学相长

教学相长 指教和学互相促进。即通过教学，学生得到进步，教师自己也得到提高。《礼记·学记》：“学然后知不足，教然后知困。知不足，然后能自反也；知困，然后能自强也。故曰教学相长也。”（自反：反求于己。自强：督促自己。）有这么一个有趣的故事。

抗日战争前后，毛主席曾在陕北公学、红军大学、抗日军政大学讲过哲学课。毛主席讲课深入浅出，非常生动、活泼、有趣，听众不断发出笑声，有时哄堂大笑。当有关同志把这一热烈情景向毛主席反映时，毛主席幽默地说：“我折本了。”为什么呢？因为“我花了四夜三天的时间，才准备好讲课提纲，讲矛盾统一法则，哪知只半天就都讲完了。岂不折本了吗？”

毛主席的话，寓庄于谐，体现了教学相长的辩证法。怎样理解“折本”的含义呢？首先，指的是深入备课。只有备课充分，教师才有自己的“本”，否则又从何“折”起？教师的业务知识必须既博且深。一个孤陋寡闻、知识贫乏的教师是不可能教好课的。

教师的备课既成为自己之“本”，就应该理解为业已融会贯通，已经成为自己血肉的一部分，而不是生吞活剥的材料堆砌。像鲁迅在北大讲授《中川小说史》时，跑遍图书馆收集资料，真是“废寝忘食，锐意穷搜”，而在讲课时又饱含着自己的真知灼见，真正是经过“自己思索”、“自己观察”而达到“自己作主”的地步，这才叫有了自己的“本”二否则，正如一首古诗所说的：“读书数万卷，胸中无适全，便如暴富儿，颇为用钱苦。”又何“本”之有呢？

其次，这个“本”既是要“折”的，这就意味着必须循循善诱，把知识深入浅出地传给学生，这很不容易。其一要事业心。17世纪捷克教育家夸美纽斯说：“我们对于国家的贡献，哪里还有比教导青年和教育

青年更好、更伟大的呢？”有了这样的事业心，才能够做一个称职的“灵魂工程师”。或者像诗人们所歌颂：教师“是花园里精心培育幼苗的园丁；是用知识在人的心灵中盖起大厦的建筑师；是精心塑造美好的心灵的雕塑家；是向野蛮和无知发动进攻的统帅。”其二要有针对性，要从学生的年龄特点、知识程度、认识能力和心理特点出发，既不能拔高又不能迁就，这就必须在吃透教学大纲和教材之外，还要吃透学生这一头。其三要有灵活性，课要讲得深入浅出，生动活泼，妙趣横生，引人入胜，像磁石一样吸引学生：既收事半功倍之功，又得举一反三之效，使学生心领神会，豁然贯通。

著名军事教育家郭化若同志在回忆录中提到毛主席关于“折本”的谈话以后说，这不仅说明备课认真，而且他历来是把学而不厌和诲人不倦两句成语统一起来，看作教学相长的。他自己学了就向干部讲，把讲课前的准备和上课时的讲解，作为加深研究的方法。正因为教学相长，所以“折本”其实是又“折”又“不折”的。一方面“折本”了，另一方面又不断在实践中充实提高自己，岂不是又不折本了吗？像《实践论》和《矛盾论》就是毛主席根据讲课纪录加工整理而成，是“折本”又不“折本”的明证。

推销自己

推销自己 三国时代的曹植，少年时代就以文思敏捷著称。其父曹操特地为他请了著名学者邯郸淳为师。曹植初见邯郸淳时候，拜师礼却十分别致。

那时正值盛夏。曹植请邯郸淳坐下后，先不与他交谈，而是叫手下人取来洗澡水曹植洗了澡，搽上粉，然后脱掉帽子，拍着袒露的胸膛，富有节拍地跳起西域少数民族的舞蹈。舞毕，又表演了剑术和抛掷弹丸的杂技。最后，曹植还有声有色地朗诵了一篇内容生动的“俳优小说”——民间流传的故事。朗诵完毕，他才向前一步，走到邯郸淳的身边，谦恭地问道：“先生，您觉得我当您的学生，能合格吗？”邯郸淳高兴地回答：“好，太好了！”

曹植为什么要这样拜师？这和时代风尚有关。当时，正是建安文学的鼎盛时期，艺术表演为曹操所提倡和爱好，被作为人际交往的一种方式。曹操自己就喜欢大会宾客，载歌载舞，吟诵诗句，曹植并不亚于父亲。另一方面，曹植正和曹丕明争暗斗，争夺继承权，曹丕也想拜邯郸淳为师。曹植这样显露自己的才华，便赢得了“首因效应”即第一次见面的好印象而先声夺人了（至于邯郸淳后来倒向曹丕集团，系多种原因使然，又当别论。）这种表现，用今天的话来说，他是很善于“推销自己”呢。

不过，曹植“推销自己”是直截了当的，明白表示的，这和他贵公子的身份有关。而号称“凤雏”的庞统在初见刘备未被重用以后，却用了一种隐蔽而曲折的方一式“推销自己”，才是用心良苦的。

他见刘备时明明持有诸葛亮和鲁肃的荐书，却不取出，欲显示自己的真才实学。谁知刘备却因他貌陋而不重用，只叫他当一个小小的耒阳县令：庞统失望之余，到任之后，故意地百余日并不理事，终日沉入醉

乡；刘备闻之大怒，派张飞前去究问。庞统升堂理事，“手中批判，口中发落，耳内听词，曲直分明，并无分毫差错。民皆叩首拜伏不到半日，将百余日之事，尽断毕了……”张飞这才大惊拜服，在刘备处力荐庞统，庞统也便乘机先后取出两封荐书，被任命为副军师了。

可见，庞统的“推销自己”，运用的是一种逆向思维的办法并具有着风险意识。但他并非盲目冒险，如果他不知道刘备之爱慕贤才和张飞之粗中有细是不敢贸然从事的。所以他的思维和推理有特定的规律，是建立在知彼知己切实可行的基础上的。

从曹植和庞统的事例，说明在教育上培养学生善于“推销自己”十分重要。有这样一支歌，开头两句是。

在这个时刻开放自己，
伸出双手触摸这世界……

开放自己，别人才能够理解；触摸世界，别人才能够接受。这样，才能认识到自己的聪明才智，成功地“推销自己”。在今天竞争激烈的世界，“推销自己”就更加重要了。我们不是常看到在人才交流中心，一些大学生因为不善于“推销自己”，他们或者是以“骄子”自居，不拘小节；或者是木讷拘谨，不善表达，从而辜负了自己的满腹才华。

所以，不管是正面表白也罢，逆向思维也罢，教育者必须注意培养学生推销自己的勇气，敢于破除那种谨小慎微社会偏见的积淀，要鼓励学生作诚实、公正的自我评价，既不过分谦虚而拘谨，又不骄傲自满而肤浅，要恰如其分，使别人深信你是一个坦荡、干练、可靠的人。此外还要让学生注意培养语言技巧，介绍自己既要真挚、深沉，又要语言精炼而准确，这样才能得到别人的理解和赞赏。至于姿态、动作、表情等方面，也都要自然而适度，无一不显示深情的流露。总之，精诚所至，金石为开。要使学生推销自己的方式是个人风格和时代精神的同步体现，那就一定会被别人接受的。

深入浅出

深入浅出 道理表述得很深刻，使用的语言却浅显易懂，也作“浅出深入”。这是作为教师必须具备的教学艺术。教师不一定是天才，但教师必须有启迪天才的力量。就是说，教师不仅要“传道、授业、解惑”，还应该像一根火柴，去点燃学生追求知识的智慧之火、探索未来的信念之灯。正是从这一角度出发，“深入浅出”又被上升到谋略的高度了。

听过一代大师鲁迅讲课的人，无不留下终生难以磨灭的印象。因为先生的课妙趣横生、简练明达、引人入胜，既生动形象地传授了知识，又教育了青年如何追求真善美，如何做人，叩击着每位听众的心弦。

鲁迅先生从不故弄玄虚，注重教学的直观性。他在讲授“西王母席地而坐”、“武帝跪拜”时，为了让学生准确掌握古人“跪”、“拜”、“坐”的区别，分别用象形文字来表示，令人一目了然，耳目一新。

鲁迅先生还注重深入浅出，创造活泼生动的教学氛围，给人以美的享受：1930年春，先生应邀去给上海中华艺术大学西洋画系的师生作讲演，他走上讲台，拿起粉笔在黑板上写下“题未定”三个字，言明自己只是以漫谈形式和大家聊聊真与假、美与丑的关系。他从家乡绍兴谈起，说乡里人娶媳妇不要“弱不经风”、“杏脸柳腰”的“美人”，而要“腰臂圆壮”、“脸色红润”的少女，从而归纳出农民与绅士的审美标准不同，说明美也是有阶级性的。接着，他挂出两张带来的画：一幅是法国大画家米勒的《拾穗者》；一幅是英国烟草公司的广告月份牌，画面是一位时髦女郎。面对学生疑虑的目光，先生说，前者朴素，没用工笔细描，但它却深刻动人；后者尽管连美人的根根睫毛都勾画出了，但却无美可言，因为它低级庸俗。所以，“画家的作品，要唤起人们向

上的情绪，这才是好作品”先生引导大家去思索、玩味什么是真与假、美与丑，怎样才能创造出无愧于时代、民族的真正艺术品。短短两个多小时，使听者受益匪浅。

先生还讲究上课的艺术性，研究教育对象，注重教与学的双向交流。他在担任绍兴中学堂学监时，对摹仿欲望强烈而思想单纯的学生讲如何阅读古典作品时，打了个比方：我们到动物园看狮子老虎，总是站在栅栏外，揣测狮子老虎在深山密林中威风八面的雄姿。小说仅是揭示生活与人生的片断，必须分析研究，才可由此推知整个人生与社会，倘若要“硬充其中角色”无异于钻入栅栏，直面饿虎怒狮，结果是可想而知的。像鲁迅先生这样讲课，娓娓道来阐明道理，学生乐于接受。先生在北大讲授《红楼梦》时，曾向学生提出：“你们爱不爱林黛玉？”学生反问：“周先生，你爱不爱？”先生面带笑容：“我嫌她哭哭啼啼……”这样，寓庄于谐，寓教于乐，效果独特。由此可见，鲁迅先生的每节课都倾注了先生的心血与智慧，都能引起听者共鸣，师生关系融洽，课堂气氛活跃，充分调动r学生学习的主动性。这难道不应引起我们每位教师的三思与借鉴吗？我们要学习先生儒雅的教态，游刃有余的驾驭课堂的能力，灵巧多变的教法；更应该学习先生不摆架子、平易近人、甘做学生知心朋友的精神风范，做一根“擦得雪亮的火柴”，燃尽自己，点燃学生心灵之火，培养出更多的合格的四有人才。

朝闻道，夕死可矣

朝闻道，夕死可矣 汉宣帝刘询即位不久，下了一道诏书，对汉武帝刘彻歌功颂德，说武帝文治武功，功德无量，但死后却没有建造与其功德相符的庙宇，甚感痛心。因此要群臣商议，给武帝修建一座宏大的庙宇。群臣经过讨论，同意按刘询的旨意办。

突然，群臣中有人大声说道：“臣不敢苟同！”大家扭头望去，原来是少府（掌山海池泽之税，以供朝廷之用）夏侯胜。只听他朗声说道：“武帝虽有平定四夷、开拓疆宇的功劳，但为此牺牲了千百万将士，耗尽了国家的钱财和百姓的力量，国库因此空虚，百姓因此贫困，流离失所，差不多有一半死于饥寒之中。再加上蝗虫灾害，赤地千里，有些地方竟发生了人吃人的现象。其损害至今尚未恢复。如此无德无恩于民，还修建什么庙宇。”

群臣说：“这是天子的命令。”想用天子来压服他。

夏侯胜并不怕，说：“天子的命令如有不妥，作为懂得大义的臣子，应当直言，坚持真理，而不能迎合和不分是非地顺从。”

群臣恼羞成怒，指责夏侯胜非议天子诏书，诽谤先帝，大逆不道，将其下狱。廷相府一长史黄霸，因同意夏侯胜的看法，也被关进监牢。

黄霸和夏侯胜关在一起。黄霸知道夏侯胜学问渊博，请他给自己讲解《尚书》。夏侯胜情绪很不好，说：“我们都被判了死罪，快死之人，还有什么心情教，有什么心情学，学了又有什么用呢！”

黄霸却很豁达，说：“孔子有言，‘朝闻道，夕死可矣’，即使明天杀头，今天也要学习道理。”

夏侯胜听了，很感动，消极情绪一扫而空，当即讲解《尚书》。从此狱中天天传出他们的讲学声，好像他们不是在坐牢，而是在这里研讨学问。他们在狱中关了一年多，这种教和学一直没有停止过。后来两人

均被释放。

“朝闻道，夕死可矣”是一种将追求真理与知识与生命价值等而视之的学习精神，是有志于在浩瀚学海里畅游的求知者的座右铭，也是教育工作者向学生提倡与宣传的一条人生准则。

循循善诱

循循善诱 大凡天下父母都希望自己的孩子成为有出息的人，因而十有八九的家长对自己孩子的学习抓得很紧。为了让孩子好好用功读书，有的苦口婆心，有的哄骗呵叱，有的则是棍棒相加……然而小孩子正值贪玩的“黄金”时期，当然不会可怜父母之良苦用心而俯首帖耳或专心致志。对此，许多家长往往束手无策、唉声叹气，有的甚至冒出了“任其自生自灭”的想法。其实，我们如能抓住小孩子的年龄特点和心理特点来采取一些措施循循善诱，还是会收到令人满意的效果的。这里不妨向你介绍几种引导孩子用功学习的方法。

一、缩短时间法。如果你想要孩子做一小时的功课，那么就把这一小时的时间稍微缩短，让孩子做55分钟或50分钟。事实上，这5分钟或10分钟虽不多，但在心理上却有好几倍差别的效果。也就是说，感觉上的负担，55分钟的功课比一小时的功课要轻松好几倍。这种方法，小孩子都能欣然接受。

二、调整计划法。有时小孩子在看电视或连环画，而且正入迷时，如果中途被家长打断，要他们“别看了，做功课的时间到了”去做功课时，他们会相当的不情愿。即使到了书桌前，也是心不在焉，还在想着刚才的电视或连环画。在这种心理状态下，做功课的效率自然不会高、碰到这种情况，家长应该调整原定的计划，等告一段落的适当时刻，让孩子紧张的情绪放松以后，再让他们去做功课，这样效果要好得多。

三、轮换科目法。小孩子如果一直做同种类的作业，往往会产生厌烦的情绪，心理学上称之为“心理饱和”。相反，对于性质完全不同的东西，即使需要一定的紧张度，但因为还未达到心理饱和状态，可以产生新鲜感。因此，同样是做功课，如果算术做腻了，家长可让孩子换一个科目，如语文或其他，孩子就会愿意继续做下去。

四、巧用个性法。正如人人长相各有不同一样，每个孩子都有不同的个性。因此有些学习方法对某些孩子非常有效，对另一些孩子却可能无效。如：对好动贪玩的孩子，最好能把书桌周围那些和做功课无关的东西都收起来，这样就不会使其因贪玩而分心了。一般来说，父母是最了解自己孩子个性的，因此有责任、有条件让孩子养成适合他们个性的读书方法。

五、意愿激励法。如果能让孩子了解，为了自己的前途，现在辛苦读书是绝对必要的。那么，这将成为一个比什么都强烈的用功动机。可以让孩子谈自己的理想，让他们的理想充分扩大发挥。这样一来，许多孩子会自然而然地领悟到：要实现自己的理想，那么现在就非努力用功不可。

寓教于喻

寓教于喻 我国2000年前伟大的教育文献《学记》上，有这么几句话：“君子之教喻也：道而弗牵，强而弗抑；开而弗达。道而弗牵则和；强而弗抑则易；开而弗达则思。和易以思，可谓善喻矣。”大意是说，一个优秀的教师，是善于通过诱导进行教育的，那就是说，引导学生而不牵着学生走；策励学生而不推着学生走；启发学生而不代替学生达成结论。这样师生关系才会融洽，学生学习起来才会容易，学生也能独立思考，教育的效果就易于达到了。

《学记》中还说：“古之学者，比物丑类。”意思是用比拟的方法生动形象地说明某些道理。这在学校教育中固然需要“寓教于喻”，在家庭教育中同样需要如此。

孟轲小时候不太爱读书学习，一天，没等放学就跑回家。孟母正扶机织布，当即剪断机上的布匹。孟轲不知其故，跪着问这是为什么？孟母说：“你读书犹如我织帛一样，累丝成寸，累寸成尺，累尺成丈成匹，才能成为有用之物学习也必须累年累月，方有进益。如今你偷懒厌学，等于前功尽弃。我断机亦如你自弃其功。”孟轲听了母亲的话，懊悔自己犯了错误，却又天真地问，“剪断的帛还能接起来吗？”孟母说：“剪断的帛是接不起来的。你逃学把时光耽误了，也是找不回来的啊！”孟轲听了母亲的教诲，茅塞顿开，深深地体会到母亲的殷切期望。从此他发愤功读，日夕披览，不敢懈怠，终成为儒家的一代宗师。

林则徐小时候十分聪敏，但有急躁易怒的毛病。他的父亲林宾日对此十分担忧，为了帮助儿子，一天特地给他讲了一个“急性判官”的故事。

以前，有一个判官，由于他非常孝敬父母，每当遇到犯人不是孝子，他就要重判。有一天，两个彪形大汉扭来一个年轻人，要判官严

惩。他们说：“这个青年是不孝之子，他不仅骂他娘，还要动手打他娘。”判官一听，顿时火冒三丈，连声喊叫：“来人啊，先给我结结实实地打他五十大板！”这个年轻人的嘴被堵住了无法申辩，屁股被打得皮开肉绽。这时，有一个老太婆拄着拐杖闯上堂来，边哭边述说：“请大人救救我们，刚才有两个强盗溜进我家偷牛，被我儿子发现，想把他们扭送官府，却反被强盗给捆走了……”判官听了，心里一惊：“莫非我刚才打的就是她的儿子！”他忙叫人赶快把那两个捆人的大汉找来，但是他们早已逃之夭夭了。这时被打得昏过去的年轻人呻吟了一声，老太婆一看，正是自己的儿子，猛扑上去痛哭起来。

父亲讲的这个故事，不仅帮助林则徐认识自己的缺点，就是后来林则徐做了大官，还常用这个故事来警惕自己不要犯性情急躁、容易发怒的毛病：林则徐无论在哪儿做官，总要在自己书房的墙上挂起亲笔书写的“制怒”的匾额，以时时提醒自己。可见，他父亲在他小时候“寓教于喻”的故事，留下了多么深的烙印在他的心头！

林宾日曾这样叙述他教育儿子的体会：“讲授书史，必示以身体力行、近理著己之道，罕譬曲喻，务使领悟而后已，然未尝加之笞撻，即呵斥亦绝少。”这可谓深得“寓教于喻”的个中三昧了。

蒙以养正

蒙以养正 指从童年开始，就施以正确的教育。《易·蒙》：“蒙以养正，圣功也。”这时所说的正确教育是多方面的，在此仅以生活方面为例。

现在的大多数家庭，只有一个孩子，所以父母对孩子特别疼爱。譬如在饮食方面，常常很讲究，以致有些孩子专爱吃好的，养成挑食的习惯。这从营养学上来说，常会使孩子缺乏某种维生素，造成一些疾病。有的孩子爱吃零食，使胃得不到休息，容易损坏胃。但这都还是可以弥补的。比这更严重的后果是，在思想上养成娇气的毛病，吃不得辛苦，经不起风霜。

这使人不由得想起历史上鲁侯养鸟、楚庄王养马的故事。

鲁侯得一海鸟，每天为它演奏虞舜的乐曲《九韶》，宰三牲（牛猪羊）给它吃，吓得海鸟头晕目眩，吃喝不宁，三天就饿死了（见《庄子·至乐》）。楚庄王养千里马，“衣以文绣，置之华屋之下，席以露床，吠以枣脯”，结果，千里马病肥而死（见《史记·滑稽列传》）。这都是“虽曰爱之，实则害之”的典型例子。一些家长对子女的养育，与上述故事多么相似。像这样养育出来的“金丝鸟”，其前程自然是堪虞的。

清代著名文人郑板桥52岁才得一子。对这个独生子，他在给家里的信说：“岂有不爱之理，然爱之必以其道……要须长其忠厚之情，驱其残忍之性，不得以独子而姑纵惜也。”并叮嘱家人：“读书中举中进士做官，此是小事，第一要明理做个好人。”旧时代的文人尚且能清醒地认识到不能“纵惜”后代，要使之“明理”的道理，在这科学昌明的今天，一些人反而糊里糊涂地让自己的子女成为“不文明”的人，他们长成后，又安能不像鲁迅先生说的那样，“昏天黑地的在社会转”？

1941年，苏联无产阶级革命家加里宁，在一次演讲中曾提到200多年前英国哲学家洛克的一种主张。这种主张写在这位哲学家关于教育的通信里。他在信里对英国当时的统治阶级说：不要叫自己的孩子在软铺上睡觉，要叫他们把各种硬铺都当作是他们的软铺，——因为在探险时是不能自带软铺的，至于在作战中，就更不待说了；如果少爷学会了睡硬铺，就用不着教他，——那他一辈子也会习惯睡软铺的。加里宁很称赞英国这位资产阶级哲学家在教育上的远见。

无产阶级当然要站得更高、看到更远一些。小说《红岩》第四章写到，当江姐的孩子还没出世，她的爱人彭松涛正和敌人进行你死我活的斗争时，他就对将来怎样教育子女作了打算。他嘱咐江姐说：“在几亿人口的大国建设共产主义，不是轻而易举的，孩子不要娇生惯养，革命后代应该粗茶淡饭，从小过惯艰苦的生活。”这真是无产阶级革命家的远见。同样，这也是劳动人民的优良传统。朱德在《母亲的回忆》一文中也说过：“我应该感谢母亲，她教给我与困难作斗争的经验。我在家庭中已经饱受艰苦，这使我在三十多年的军事生活和革命生活中（按指到1944年为止），再没有感到过困难，没被困难吓倒。母亲又给了我一个强健的身体，一个劳动的习惯，使我从来没感到过劳累。”这对我们的启发是多么大啊！

父母对子女的爱，应该提倡着眼于未来的爱。我们要培养将来能在祖国蓝天里展翅翱翔的雄鹰，而不是躲在屋檐下的家雀。因此，应该从小给孩子以多方面的磨练，使他们长大后能担当建设未来的重任。

暗示教育法

暗示教育法 暗示是指用含蓄、间接的方式向个体或群体发出某种信息，以产生心理影响的过程。教学是教师与学生双向交流的活动，暗示教育在其中的作用是十分突出的。

口语暗示：教学中利用口语对学生进行暗示教育是一种技巧，教师的语音、语速、语调、语感等因素都有暗示作用。学生注意力不集中时，可通过改变音量，放慢语速来刺激、吸引他们。

体态暗示：教师可以利用举止、神态等“无声语言”将信息传送给学生，从而实现对学生的心理、行为的调控。当学生在课堂上做小动作时，教师若用眼神略加注视或走近他身旁，或用教鞭敲黑板，一般地，学生都会自觉改变其行为。

情绪暗示：情绪具有传染性和蔓延性，教师情绪饱满，和蔼可亲，学生会愉快地接受讲授的内容。因此，教师应注意控制自己的情绪，使学生始终处于良好的智力活动状态。

权威暗示：有威信的教师和学校领导的言行对学生的暗示作用很大。早操时，校长和班主任老师如能和学生一起认真做操，全校的学生就会做得更好。

环境暗示：教师活动中应利用环境因素对学生施加良好影响，当学生走进明亮、清洁的教室时，他本来不卫生的习惯就会得到抑制，久而久之就会得到改变。提倡学生穿校服的道理也就在这里。

暗示性教育是一种带有技巧性的教育方法。它能否奏效，取决于教师自身的素质和修养，还取决于学生的具体情况。我们知道，暗示教育也并不是对所有学生都有意义。关键在于教师运用得是否恰当。

潜移默化

潜移默化 也作潜移默化。潜：暗中，指人的思想、性格在不知不觉中受到熏陶感染而发生变化。《颜氏家训·慕贤》：“潜移默化，自然似之。”我国著名老革命家、教育家徐特立早年从教时进行的“诗教”，便是一种潜移默化的好的作法。

徐特立同志在担任湖南第一师范学校校长时，学校走廊上悬挂两块黑板，专供徐老写诗表扬和批评学生的优缺点，这已成了徐老每日不可缺少的工作和对学生进行思想品德教育的重要手段了。如有的学生晚间回宿舍迟吵了别人，徐老写诗道：“脚尖踏地缓缓行，深恐眠人受我惊。为何同学不相惜，不出嘻声即足声！”又如徐老注重节约，经常把教室里被丢弃的粉笔收集装在衣袋里随时取用，有些学生对此不够理解，徐老写诗道：“半截粉条犹爱惜，公家物件总宜珍。诸生不解余衷曲，反谓余为算细人！”徐老当时任校长两年，就写了一百多首呢？

为什么要进行诗教呢？徐老说：“教育学生不应该用强制手段，更不应该有粗暴的态度，中国古代温柔敦厚的诗教，今天学校教育中还是用得着的。”“诗教”的好处贵在潜移默化，并且美化教学生活。诚如孔老夫子所说：“诗可以兴，可以观，可以群，可以怨。”诗有启发鼓舞的感染作用，有考察社会现实的认识作用，有互相感化的教育作用，有批评不良倾向的讽喻作用。“诗教”犹如春风化雨，“润物细无声”啊！

清代作家叶燮在《原诗外篇》中指出：“志高则言洁，志大则辞宏，志远则旨永。”志尚高远、宏大的人，其作品言语简洁，文辞雄健，思想深邃。徐老“诗教”的成功，源于他身体力行，以自己的模范行为为学生作出表率。身体是无声的教育，为“诗教”增添了璀璨的异彩。

徐老43岁时夹在青年的队伍中到法国去勤工俭学，寻求救国救民的真理。大革命失败后，在白色恐怖的严重关头，他挺身而出，加入了伟大的中国共产党。近60岁时，他行进在长征的铁流中，翻雪山，过草地，人老志坚，毫不特殊。后来在延安担任教育部门的负责工作，为了开展文娱活动，动员那些不重视活跃身心的学员也参加跳舞队伍，60多岁的徐老还带头扭秧歌！他希望年轻人做到的，自己首先努力做到。这样的师长最能获得学生的信仰，他的“诗教”才最能使学生心悦诚服。

可以和徐老比美的，还有人民教育家陶行知先生也十分注重“诗教”。他创作了大量诗歌教育学生。20世纪30年代末，陶行知创办了育才学校。他每天清晨总要带领师生朝气蓬勃地做早操，然后举行朝会。朝会上，先唱他自己创作的《手脑相长歌》。

人生两个宝，双手与大脑。
用脑不用手，快要被打倒。
用手不用脑，饭也吃不饱。
手脑都会用，才算是开天辟地的大好佬。

唱完后，师生们都要轮流演讲，时间是三到五分钟。陶行知把这种讲话，称做“文化早餐”，他要求三分种的演说，讲前写好讲稿。他认为这种“文化早餐”至少有三点好处：第一，自己做了学问；第二，练习了讲话；第三，听的人得到了精神食粮。这种做法，使“诗教”的内容更加丰富了。至于陶行知先生的“身教”也十分感人。他与胡适同为美国哥伦比亚大学的毕业生，既是同乡，又是同学，都是1891年生的，年龄也一般大。但是，学成回国以后，两人却走了不同的路。胡适是“步步上升”，由北京大学教授，到北大校长，后来还当了国民党政府的“驻美大使”，成为蒋介石的红人；而陶先生，却是“步步下降”，先是东南大学教授，后来在南京办晓庄乡村师范，成了中学校长，再后来又重庆办育才小学，成了小学校长了。有人对陶行知

说：“陶先生，你这不是步步下降了吗？”陶行知一听，哈哈大笑：“要向上，还不容易。在重庆，蒋介石要我当部长、我偏不干。告诉你，以前我写过一副对联，叫‘横着一条心来，不带半根草去’。只要对平民教育有利，步步下降我也干！”

这则小故事寓庄于谐，十分感人，陶行知忠于信念，献身于平民教育事业，矢志不渝，还有一个“诗教”的例子。

据说，有一位毕业生返乡，请陶先生临别赠言，陶先生给这位学生的题赠是。

“‘教学做’三字，切不可忘掉，
忘掉这三个字，那就是‘忘三’。
哥哥，要知道‘忘三’是‘忘八’的。
我不愿你与‘忘八’称兄道弟也。”

幽默风趣，恳切真情，不愧为送行妙文。

激发动机

激发动机 心理学家认为，动机是个人引起的一种动力，是激励人的行为以达到一定目标的意向活动。因此，学习动机是学生内部发出的推动学习活动的动因或动力，它可以唤起、维持、指导学生学习的行动。

推动学生学习动机通常有三种情况：第一种，学生得到了教师、家长或其他长者的称赞而表现出的满足、愉快，从而推动他们的学习；第二种，学生为了提高自己在班集体或同伴中的地位，维护或提高自尊心，从而推动他们的学习；第三种，学生为了满足自身求知欲望，对学习产生浓厚兴致，从而形成推动学习的强大动力。心理学家将前两种动机作用称之为外部动机作用；后一种称为内部动机作用。

动机作为一种个体心理素质，最初是潜在的而且往往是非真实的，没有特定内容和方向。教师的作用就是要把学生内在的而且往往是非真实的动机，通过教育和教学手段，使学生在受教育和教学的过程中，不断取得成功，通过学习的亲身实践和体会，把非表露的动机诱发出来，使之具有特定的内容。同时，要通过培养学生对学习内容的兴趣，在学习过程中有较稳定的情感，逐步培养学生学习的自觉性、学习的热情，树立起正确的学习目的和方向。

所谓树立正确的学习目的和方向，就是教师要使学生不断认识学习的社会意义，把学习崇高的、远大的理想联系起来，与集体联系起来，从而逐步形成长远的学习动机。心理学的研究和教育工作经验表明，根据学生心理发展水平、生活方式的特点，把学习目的与生活目的的教育联系起来，可以成功地培养学习动机。还要对某些不正确的学习动机和学习态度予以否定，使学生头脑中产生新旧动机的斗争，从而克服弱点，逐步形成正确的学习动机和学习态度。

从学生学习方法着眼，不断改进、完善教学方法，这与激发正确动机是相辅相成的。学生的学法从某种角度来说，是来自于教师的教法。正确的教法要根据不同学科的特点和不同年龄学生的心理特点，加以认真考虑。在教学过程中，应设置不同层次的疑问，增强、培养学生的积极思维能力，引起和激发好奇心，让学生不断探索寻求正确解答，并从解答之后所获得的满足感之中，求得其内在联系，从而逐步掌握不同学科的较正确的学习方法。

成功的教与学需要依赖一种真诚、理解和信任的师生关系。良好的认知活动的基础，尤其能使学生记忆和思维能力得到改善，提高教学效果，引起学生学习态度和行为变化、个性健康发展，学习动机得以激发。

及时反馈测试的信息，使学生及时了解学习结果，有利于学生自我评价，有利于培养学生自尊、自重和自我责任感，有利于激发学生的学习动机。在校正错误中，澄清混淆的概念，掌握正确的知识和技能，提高学习兴趣。教师应重视评估。在评估中注意学生心理发展的水平和气质、性格等心理因素的差异，表扬、鼓励，或因人而异进行适当批评。同时，教师也可根据整个班级的学习情况的反馈，衡量教学效果，采取补救办法，进一步改进教学。

激励效应

激励效应 美国《读者文摘》曾经刊载了安德尔·福尔德斯的一篇寓意深刻的文章。

1985年9月，当我正在西德萨尔布吕肯给青年钢琴家讲授主课时，我觉得如果对那个学生表示赞许的话，他甚至会演奏得更好。于是，我就在全班学生面前表扬了他的杰出演奏。使他和那群学生感到诧异的是，他的演奏立刻超出了他自己原有的水平，想不到几句赞扬的话竟使他显示出最佳的效果。

记得我受到的第一次赞扬曾使我感到多么幸福和自豪。我当时7岁，父亲在花园里要求帮忙、我尽可能努力地干活，并且得到了充分的奖赏。然后他吻了我而且说：“谢谢，孩子，你干得很好。”60年以来，他的话仍在我耳边回响。

我在16岁时，因与音乐教师发生争论而陷于个人危机之中。著名的钢琴家——李斯特的最后一个幸存的学生——埃米尔·冯·索尔来到布达佩斯并邀请我为他演奏。他专心致志地听着巴赫的C大调托卡塔曲，而且要求我再弹一些曲子。我把我的全部感情都注进了演奏贝多芬的“悲怆”奏鸣曲中，接着又继续演奏舒曼的“蝴蝶”钢琴曲。最后，冯·索尔站起来吻了吻我的前额。“我的孩子，”他说，“当我和你一样大时，就成了李斯特的一个学生。我在上完第一次课后，他吻了吻我的前额说道，‘珍惜这个吻吧，——它来自贝多芬。’这是他听了我的演奏后给我的。我已等了多年，为的是传递这份神圣遗产，而现在我认为你应得到它。”

在我一生中，没有什么东西比索尔的赞扬对我更为珍贵。贝多芬的吻使我奇迹般地摆脱了危机，而且帮助我成为了今天的钢琴家。今后，我会依次把它传递给那个最应得到它的人。

赞扬是一种强大的力量，是暗室里的一支蜡烛，它具有魔力。

这篇文章告诉了我们一个重要的教育法则。在某种意义上说，孩子们的自信心、进取的锐气、活泼的灵性、开朗的性格，就是由于父母和教师采取了表扬、赞美、宽容的教育方式，我们的教育方式在潜移默化地塑造着新一代人的风貌。

美国教育心理学家盖杰和伯令纳在《教学心理学》一书中指出：“对于教师来说，表扬是最易使用和最自然的、有效的形成动机的方法。最重要的是，表扬伴随着某种行为的频率增加。”他们还说：“有时，教师忘记了他们对于学生的评论是多么重要。我们看到一些教师从不对学生说一句好话，这种行为是不可原谅的！”我想，这不是对教育警察角色的人的最好的忠告吗？

统御谋略

引言

世间的所有艺术之中，可以说，再没有比领导者的统御艺术更复杂、更捉摸不定了。试看，手无缚鸡之力的弱者，可使能征惯战的勇将拜倒在脚下；斗大字不识半升的莽汉，能使许多饱学之士围着他转；一贫如洗的穷儒却有众多人追随；也有其貌不扬的人，却受到社会的敬仰和崇拜。在一些组织里，团结协作，众志成城，无坚不摧，无往不胜，任何艰难困苦的考验，压不垮，打不散。只要决策者一声令下，有多少人就可以挺身而出，直至流血牺牲，也义无反顾……这些，都是什么原因呢？

当然，这是很复杂的命题，原因也是极其复杂的。但其中有一条却是重要而必须具备的，即这些领导者必定掌握高明的统御艺术。

《新唐书·哥舒曜传》：“曜拙于统御而锐杀戮，士畏而不怀。”统御即控制、驾驭之意。统御谋略即企望不以力而制御人的方法。领导的统御是指领导对部属的统领和控制。

古今中外的政治家、战略家、谋略家以及形形色色的不同层次的领导者，无不潜心于对这门学问的研究，对其重视程度，远远超过对其他任何技艺的钻研。究其原因，正如克劳塞维茨说：“高超的智慧兼普通的勇气，比出众的勇气兼普通的智慧有更大的作用。”

老子《道德经》十七章：“太上，不知有之；……功成事遂，百姓皆谓：‘我自然。’”是说高明的领导者行不言之教，当工作做好，任务完成，人民各顺其性，各安其生，并不感到有人在统治他们。所有的

人便说：“我们原本就是这样自自然然的。”这种“无为而治”的统御方法至今仍是许多统御者的座右铭，2500年来，一直是成功的领导者推崇的统御谋略成功的领导艺术其标志仍然是：被领导者将事业上成功与发展视为自己的事业而倍加关心，并没有任何受压迫、受制约的感觉。

《老子·六十章·治大国》中说：“治大国，若烹小鲜。”就是说“管理一个大国就像煎小鱼”，翻动太勤反而将小鱼弄得破碎不堪。这些统御艺术，至今仍有其深刻的意义。

在社会生活更加纷繁复杂，领导作用日益重要和突出的今天，统御谋略更为不可缺少。以下所收集的统御谋略，希望能给各行各业、各个层次的领导者，在统御艺术修养上带来益处。

一人之兵

一人之兵 战国末期军事家尉繚，继承和发展了《孙子兵法》、《吴子兵法》的治军思想，在《尉繚子》“武议”一章中用响亮的口号，提出治军的总目标是：“一人之兵”，即把军队团结、训练得像一个人那样心齐和行动自由。他治军的具体目标是：“如狼如虎，如风如雨，如雷如霆，震震冥冥（即声势浩大，行动莫测），天下皆惊。”

任何军队，不管人多还是人少，其行动都必须团结一致。只有团结如一，才能行动灵活自如，能屈能伸，才可以应付各种战事的变化，取得最后的胜利。然而，军队要做到团结如一，指挥员必须受到士众的信赖只有正义的战争才会受拥护，因为它是民族解放的武器，非正义的战争（不义之战、争霸之战、掠夺和侵略之战）将丧失人民的信赖，甚或遭致强烈反对。

据《史记·平原君列传》记载：赵国国都突然遭到秦国包围，而迎战的平原君（赵王的弟弟）和3000勇士同心协力，奋力御敌，结成一个紧密的整体。

被包围的邯郸人民，因为柴薪已烧尽，便以骨头当燃料。更由于没有食物，竟把自己的骨肉和别的孩子交换而食。在赵军濒于失败之际，平原君接受驿官之子李同的建议，把自己的粮食及财产全数发给饥饿的人民，同时，把夫人以下的所有宫女都纳入军队的编制，让她们帮忙料理内务，随后又轻易征得一支3000人组成的敢死队，这说明平原君已获得将士们的信赖。于是，敢死队向秦军进攻，迫使秦军后退，而楚、魏援军亦同时赶到，迫使秦军完全从赵国撤离。

明朝抗倭名将戚继光，他创建和统帅的“戚家军”，是以南宋抗金名将岳飞创建和统帅的“岳家军”为楷模则闻名天下的。他在《练兵实纪》卷九中提出的治军总目标是：“节制之师”，即把千军万马治理成

一个“万众一心”、“万身一力”的战斗整体——从士卒到将校，从小队到介阵，从单一兵种到车、步、骑、火器诸兵种，从人身到人心，从一兵一卒到全军官兵，都如同“身之使臂，臂之使指”，灵活自如，得心应手。这样的军队，指到哪里，就打到哪里。“用于塞上，则外摧强兵；用之域中，则内清叛乱，万里无危，万战无失”，成为百战百胜的“无敌之师”。

戚家军是一支纪律作常严明的军队。因此，军队要保持旺盛的战斗力，无往不胜，除了军队的团结精神之外，还须有严明的军纪，做到令行禁止。只有这样，才能达到治百万之众如使一人的目的，才能无敌于天下。

一石三鸟

一石三鸟 《战国策·宋、卫、中山策》载，中山国相国司马熹很得国君的信任，但国君的宠姬阴简很憎恨司马熹，在国君枕边常说他的坏话，这些话要是国君都信了，那就不得了。因为得罪了君主的宠姬而下台的历史事例很多，这一点，司马熹心里当然清楚。

当时中山国有一个名叫田简的智者，他看出了司马熹正处在这种两难的境地。一天，他悄悄地向司马熹献策说必须如此如此。

不久，从邻国赵国来了位使者。赵国是战国七雄之一，中山这样的小国是不敢怠慢赵国的。相国司马熹几乎是寸步不离地陪着这位使者。在宴会上，司马熹随便问使者：“听说你们赵国擅长音乐的美女很多，在我们中山国，也有一位足可以使贵国的各位大吃一惊的美女。她是国君的宠姬，叫阴简，简直像天女一样……”《战国策·中山策》中是这样写的：“其容貌颜色，固已过绝人矣。若乃其眉目准頰权衡，犀角偃月，彼乃帝王之后，非诸侯之姬也”。大意是说，她的相貌之美，人品之好，仙女一般，称得上绝代佳人。她那眉眼、鼻子、脸蛋、眉宇，那头形，那天庭，真乃帝王之后，绝非诸侯妃姬也。

果然，赵王听到这些，虽然没见到本人，就已经动心了。于是派遣使者到中山国，请求把阴简送给赵王。这正中司马熹的计。如果中山国答应了赵王的要求，把阴简拱手相让的话，对司马熹来说，就可以轻易脱离困境。这就是田简所教的“第一步”。

但是，最初国君没有答应。这下子重臣们可慌了，弄不好，中山国很可能要蒙难。中山王束手无策，暗自欣喜的只有司马熹一人。在这个关键时刻，就得走第二步了。司马熹看准了时机，向国君进谏说：“我有个办法，既可回绝赵国，又可确保我国的安全。”

“什么？你竟有这样的万全之策？”

“您不如索性把阴简正式封为王后，这样回绝赵国也不会惹他们生气，他们也就死心了；除此之外我看没什么好法子。”就这样，中山国保全下来了。那以后，阴简对使自己升到王后出了大力的司马熹，自然是感恩戴德了。

田简之计，既使司马熹摆脱困境，又使阴简成为王后，使阴简不再仇恨司马熹，阴简和司马熹各为自身利益而前怨顿消，同时，又阻止了赵国讨要阴简，维护了中山国尊严。真可谓“一石三鸟”的万全之策。

一鸣惊人

一鸣惊人 语出《史记·滑稽列传》。淳于髡，战国时齐人，滑稽多辩，身材矮小，是历史上有名的矮子，但屡次出使他国，未尝受过屈辱。《史记·滑稽列传》说，那时，齐威王荒淫无度，常常通夜饮酒作乐，不理国事：因此，局势混乱，诸侯都来侵伐，国家危在旦夕，而没有人敢进谏。淳于髡知道齐威王爱猜谜语，便说：“国中有大鸟，止王之庭，三年不飞又不鸣，王知此鸟何也？”齐威王答道：“此鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人！”齐威王于是勤于政事、加紧治理国家，厚赏忠于职守、管理地方卓有成效的即墨大夫，烹杀重贿王室左右以求虚名的阿城大夫，齐国上下大兴务实之风，大小官吏无敢文过饰非，竭尽全力管好各自的政务。同时，整顿兵马，加强国防，抵抗侵略。诸侯都畏惧起来，纷纷把侵夺的土地，归还给齐国。

又《史记·楚世家》载，春秋时的楚庄王，即位三年，不出号令，日夜为乐，终日沉醉于女色歌舞之中，下令说：“有敢谏者死无赦！”伍举以谜语谏楚庄王道：“有只鸟栖于山上，三年不飞不鸣，是何鸟也？”楚庄王说：“三年不飞，飞将冲天，三年不鸣，鸣将惊人。伍举你出去吧，我知道你是什么意思了。”仍然我行我素，更加荒淫无度。大夫苏从冒死以谏，楚庄王说，“你不知道进谏杀头的命令吗？”苏从说，“如果身死而能使君王明白，臣死而无怨。”楚庄王于是开始尽心政务，诛杀佞人，任用贤才，用伍举、苏从治理国家，全国庆幸，楚国大治。

《韩非子·喻老》、《吕氏春秋·重言》都有关于“一鸣惊人”的记载，文字略有不同。楚庄王说，“这鸟三年不动，说明意志坚定，三年不飞是为了让翅膀丰满，三年不叫是为了体察民情。”叙述情节亦有不同。

从统治术角度来看“一鸣惊人”，主要是说成竹在胸，平时无特殊表现，默默无闻，实际上准备着，一旦酝酿成熟，开始行动，就能使国人拥护，下属振奋。

腹有宏图大略的政治家、谋略家，绝非每日喋喋不休地阐述自己的观点和见解的人，而是深谋远虑，恃重志成，看准机会再讲话，并且不讲则已，讲则服众。

从卧龙先行久居南阳僻壤，未出隆中而提出三分天下，到明太祖的谋士朱升“高筑墙、广积粮、缓称王”的见解，无不证明“一鸣惊人”是一种重要的韬略。

一视同仁

一视同仁 “一视同仁”原指圣人对百姓一样看待，同施仁爱。后多表示对人不分厚薄亲疏，同等看待。语出唐朝韩愈《原人》：“是故圣人一视而同仁，骂近而举远。”在今天，领导者对下级采取一视同仁的态度，应该是一条很重要的统御原则。

据《新文学史料》所载李又然的回忆文章《毛主席》，介绍了这么个有趣的故事。

陕甘宁边区开第一次文代大会，一天，请王明讲话。他表扬鲁艺音乐系，把教员一个个都提到了，独独漏掉向隅。当时向隅夫妇都在鲁艺，又当着许多中央领导同志和音乐系学员的面，这场合确实是很难受的。

第二天请毛主席讲话。毛主席并不知道头一天发生的这件事。但是当他引用“一人向隅，举座不欢”的成语之后，立即就问：“我们的向隅同志来了没有？”还离开讲桌，手搭凉棚向台下寻找，直到大家齐声回答“来了”之后，主席才宽慰地笑了。

这前后两天的事虽然是细节和巧合，但却看出一视同仁的重要。

请不要小看这样的事。提名表扬在当时可能只是个荣誉问题，由于领导人的一时粗疏就给当事人以很大的伤害。更何况与此相关，还有这样那样的关系到群众切身利益的问题，如果领导人漫不经心地丢掉这个，少掉那个，那便不能做到一碗水端平，对广大群众的积极性是一种很大的压抑。至于有意识厚此薄彼，后果就更严重了。

春秋时候，宋国将和郑国作战。战前，宋国的统帅华元杀羊犒赏士兵，没给他的驾车人羊斟吃（也可能是一时粗疏吧）。等到作战的时候，羊斟说：“前天杀羊犒军的事，由你作主，今天驾车作战的事，由我作主。”于是，他就故意把兵车驱入郑军，使华元被俘，造成宋军战

败。

羊斟这个人，把一碗羊肉看得比国家还重要，真可谓以私废公的典型。《左传》在记述这事时批评羊斟“以其私憾败国殄民”，是很恰当的。但华元也未免过于糊涂，既然出征前杀羊犒赏全军士兵，为何偏偏漏了自己的驾车人？仅仅因为一点疏忽而酿成大祸，作为领导者岂不也该自省吗？

领导者对待部下必须有大公无私的法治思想，不能以个人好恶处理问题，更不能随心所欲造成粗疏失误。古人说：“褒有德，赏有功，古今之通谊。”“有功不赏，有罪不诛，虽唐虞不能以化天下。”（二语均出自汉宣帝诏书，都说明一视同仁公平赏罚的重要）《韩非子·饰邪》云：“悬衡而知平，设规而知圆。”比喻赏罚分明就可以分清是非；循法以治，才能公正无邪。

一诺千金

一诺千金 作为一个领导者，“一诺千金”实际上也是强调以信为宝，使士卒部众对统领他们的人产生一种信任感，从而达到有效统御的目的。语意出自《史记·卷100·季布栾布列传》。秦末楚汉相争时，楚人季布，任侠仗义，在楚很有名气。他曾在项羽军中，多次围困汉王刘邦。后来项羽被围自杀，刘邦建立汉朝做了皇帝，悬赏千金，捉拿季布，如敢于收留隐藏者，罪连三族。后来汝阴侯夏侯婴劝谏刘邦撤销了对季布的通缉令，并让他担任官职。

有个名叫曹邱的，也是楚人，有辩才，多次借重权贵获取钱财。季布很看不起他。曹邱一再纠缠汉文帝窦皇后哥哥窦长君介绍他去见季布，季布不理他。曹邱即揖季布曰：“楚人谚曰：‘得黄金百斤，不如得季布一诺’，足下何以得此声于梁、楚间哉？且仆楚人，足下亦楚人也。以仆游扬足下之名于天下，顾不重邪？何足下距仆之深也？”季布大悦，引为上客。

大意是：楚人常言“得黄金百斤，不如得季布一诺”。你在梁、楚一带的名声为何如此之大？这都是我替你到处宣扬的结果啊！而你为何却要拒绝我呢？季布听了，非常高兴，便把他当作上宾来招待。据说，曹邱住了几个月才走。临走时，季布还送了他一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣扬，季布的名声也就越来越大。因此，后人形容宣扬别人长处并乐于荐贤的这种美德，就叫“曹邱之德”。

“一诺千金”就是从此演化而来的。作为一种赢得被统治者信任的艺术，它在统御谋略中应有重要位置。

谋略家在对敌斗争中，则多采用“兵不厌诈”的办法，但在对待朋友和自己阵营之内部，如果仍用诡诈之术，则会众叛亲离。因此，古今谋略家，无不强调信誉第一，诚忠为上。把“信”作为立身之本。只要

答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“一诺千金”，赢得信任，对施展各种谋略具有奠基的作用。

“一诺千金”必以诚为本，它决不能开空头支票，那种说大话、许愿轻诺的做法，最终只能失去信任。《墨子·修身》讲“行不信者名必耗”就是这个道理。

一鼓作气

一鼓作气 语出《左传·庄公十年》。春秋时，齐国发兵攻打鲁国（两国都在今山东省境内）。当时，齐国强大，鲁国弱小，双方实力悬殊。可是结果，鲁国却以弱胜强，把齐军打得大败。这次鲁国的胜利，是曹刿谋略思想的一次实际体现。

曹刿是一个深通兵法的爱国者。他得悉齐国发兵来犯，鲁庄公准备抵抗，便主动要求面见庄公。他的亲友邻人都劝他：“国家大事，自有那些天天吃肉的大官们管着，你何必瞎操心呢？”曹刿说：“不，那些大官们目光很短浅，他们不会有深谋远见的。”

曹刿见了庄公，首先提出：取信于民，是战前重要的政治准备，也是获得胜利的可靠保证，并且要求作战时允许他一块儿去。

到时候，庄公便叫他同车出发。齐、鲁两军在长勺（今山东省曲阜县北）列阵，战斗即将开始。只见齐军擂鼓进兵，庄公也准备擂鼓迎击。曹刿阻止道：“等一等。”齐军见鲁军方面没有反应，于是又擂一通鼓。齐军擂鼓三通。鲁军总是按兵不动。直到齐军三通鼓罢，曹刿才说：“现在，可以进兵了！”鲁军战鼓一响，同时下令冲杀，士兵们一声呐喊，直扑敌阵，猛不可当。齐军大败，狼狈而逃。

庄公正想下令追击，曹刿却又阻止道：“且慢。”说着，跳下车去，先从地面细看齐军兵车碾过的轮迹，又攀上车前的横木，注意瞭望敌人退走的情形，然后说：“现在，可以追击了！”庄公当即下令。鲁军乘胜前进，把齐军全部赶出了国境。

鲁庄公却不明白曹刿为什么这样指挥。曹刿说：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。”曹刿又说：“齐国这样的大国，不能低估，说不定会设下伏兵，诈败引诱我们。我‘视其辙乱，望其旗靡’，这才放心追击。”

“一鼓作气”的谋略，实际上是一种统御艺术，它使部属的士气达到一个暴发的临界点，这种士气的生长和敌方士气的消耗恰成反比，敌之锐气既消，己之士气盈结，在这种情况下挥军攻敌，能最大限度地发挥部队战斗力效能。

八征之法

八征之法 八征之法出自兵书《六韬·龙韬·选将》。将帅为国家辅佐之臣，任命将帅，必须加以慎重的审察。考察人，必须通过一个人的言行举止去鉴别。然而，人的言行举止却不一定就是内心的真实反映。《龙韬》认为一个人的外在表现与内心不一致时有15种情况。考察将帅，是统御艺术的重要内容之一。然而，怎样才能考察外在表现和真实思想的一致程度，有八项验证方法，这是重要的统御谋略。八征法的原理就是使人进行某种活动，根据其反应来认识其真正的面目。《六韬》中列举了八种这样的测验法。

一曰问之以言以观其详。提出某些问题来考察其理解的程度。

二曰穷之以辞以观其变。详尽追问而考察其反应。

三曰与之间谍以观其诚。间接打探以考察其是否忠诚。

四曰明白显问以观其德。坦率交谈以考察其德行。

五曰使之以财以观其廉。让他管理财务以考察其是否正直廉洁。

六曰试之以色以观其贞。用女色相试以考察其操守。

七曰告之以难以观其勇。告之以危难形势以考察其勇气。

八曰醉之以酒以观其态。使其醉酒来考察其神态。

根据其行动的后果来考察人，这是人们平时普遍采用的方式。这种“八征法”并不等待后果即加以判断，其特征在于投石入池，有意识地令其漾起波纹，以动中识人。

作为统御艺术中的用人，具体的考察方法并不限于以上八种。但《六韬》把识将用将置于为“王者举兵”而“简练英权”的高度来认识，确实是抓住了统御谋略的最关键问题。

人才互补

人才互补 人才互补是人才管理的一条重要原则。根据人才组合的群体结构的原理，对人才的使用和管理，不仅要考虑人才个体的能级对应，而且要考虑人才群体的能级组合的协调状况。只有根据互补原则建立起来的人才群体结构，才有可能发挥其最佳功能。否则就会别别扭扭，或能量抵消，或造成不应有的失错，极好的材料却构成低劣的建筑。在这方面，三国时代蜀汉集团的教训是极为深刻的。

为什么关羽、张飞不得善终？为什么马谡拒纳王平之谏失却街亭而违令被斩？为什么魏延和杨仪势若水火，最后两败俱伤？这和蜀汉集团的领袖人物刘备、诸葛亮没能够“人才互补”有关。

先说关羽、张飞。《三国志》在评论他们说：“羽善待卒伍而骄于士大夫，飞爱敬君子而不恤小人。”这是说他们的优、缺点正好相反，以致各因其缺点而身罹惨祸。

关羽善待卒伍是很好的。他手下五百校刀手很有战斗力，周仓等部将对他也极忠诚。但他骄于孙权，破坏了蜀吴联盟；骄于刘备的亲属如糜芳、刘封，以至一个投降东吴、一个见危不救，造成了自己败走麦城的下场。

张飞爱敬君子也是很好的。他在耒阳县发现了庞统，在西川义释了严颜，对刘备集团都起了巨大作用。但他“不恤小人”就不好了。最后逼得帐下末将范疆、张达铤而走险，将他刺杀。这正如陈寿所说：“羽刚而自矜，飞暴而无恩，以短取败，理数之常也。”

再看马谡、王平。马谡能言善辩，王平木讷多思；马谡骄傲自大，王平谦虚谨慎；马谡熟读兵书，王平富有实战经验。按理，把这两个性格、作风和知识结构等方面具有完全不同特点的人组织在一起，以长补短，刚柔相济，就会产生一股强大的合力，把事情办好的。但他们镇守

街亭的结果如何呢？却是空前的大失败！

至于杨仪和魏延也是各有优点。杨仪任长史绥军将军，掌管军需，“规划分部，筹度粮谷，不稽思虑，斯须便了”，办事干脆利索，精明干练。魏延则是一员名将，善养士卒，勇猛过人；南征北战，屡建奇功，官拜“前军师征西大将军南郑侯”。但是这两人又有共同的毛病：骄傲自大，目中无人，互不买帐，“有如水火”。结果诸葛亮一死，矛盾急遽爆发，一个被杀，一个自杀，两败俱伤。

如果关羽能够“爱敬君子”，恐怕就不会造成外交上的大失误，即或失误，后方有糜芳等坚守，也不会造成腹背受敌，土崩瓦解的地步。张飞如能够“善待卒伍”，也决不会导致内部矛盾的激化。马谡、王平镇守街亭，只要马谡稍微虚心一些，倾听王平的意见，和衷共济，决不至一败涂地。杨仪和魏延如果配合得好，决不会产生“火并”的内耗，于国于己都会有益。

作为领导者，特别是刘备、诸葛亮这样号称有知人之明的领导者，当时完全应该教育自己的部下做到以上这些要求。他们没有这样做（如对关羽，事实上还助长他骄傲的气焰），是放弃了领导的职责。或者虽然做了却很不彻底（如刘备对张飞，诸葛亮对马谡等），至少也是无能的表现。《三国志》说诸葛亮对杨仪与魏延，“常恨二人之不平，不忍有所偏废也”。

这方面吴国领袖孙权就做得比他们强多了。孙权用人善于各取所长，使之珠联璧合，形成人才群体的凝聚力。如周瑜的雅量高致，鲁肃的沉稳坚定，吕蒙的勇猛刚强，陆逊的忍辱负重，这样的人才组合的群体结构，自然就具有所向披靡的巨大威力。而孙权部下勇将甘宁和凌统有杀父之仇的矛盾，起初也是各不相容，但在孙权的排解下没有爆发。后来甘宁还在战场上救了凌统，化干戈为玉帛，二人结成生死之交。这都和孙权善于使部下“人才互补”息息相关。

人尽其才

人尽其才 意为：每个人都能充分发挥他的聪明才智。谋出《淮南子·兵略训》：“若乃人尽其才，悉用其力。”

战国时期，齐国的威王和魏国的惠王，在边疆狩猎，两人相遇后，魏惠王问：“齐国有何国宝，可用来比试？”齐威王回答：“我国没有什么国宝，可用来比试！”魏惠王听罢，遗憾地说：“那太可惜了。我的国家虽然弱小，但还有12颗直径1寸以上、光彩夺目的珍珠，珍珠的光芒可以照亮12辆车。可惜齐国这么大的强国，却没有一国之宝。”齐威王听罢，从容回答道：“我对‘国宝’的定义与你有所不同。在我国大臣中，我有贤臣檀子，坚固地镇守着南方，令强大的楚国不敢侵犯我国，令12个小国都来我朝称臣纳贡。我又有良臣黔夫镇守徐州，使7000多家燕国、赵国百姓主动投奔我国。我还有大臣种首，负责国家治安，令盗贼绝迹，路不拾遗，百姓安居乐业。他们各个人尽其才，光照千里，岂止仅照亮几辆车而已。”魏惠王听罢，自惭不语。

古往今来，实践证明，齐威王这种把国家贤才志士当做“国宝”，并使他们“人尽其才”的做法，才是立国兴邦之大计。因此，魏国所以是弱国，而齐国能成为强国，不在于天时、地利，而在于国家领导者能否人尽其才，“人和”而国兴。美国总统林肯就善于使用难于统御、意志坚强的人，使他们人尽其才。如陆军部长蔡斯经常骂林肯是“大猩猩”，并经常将培尔伦地区出现的祸事也归罪于林肯的无能。然而，林肯不计其短，反用其长，最后取得了具有重大历史意义的美国南北战争的胜利。财政部长平时也瞧不起林肯，而且还暗地里反对林肯。但是为使人尽其才，林肯使这位有能力的财政部长，成为自己最得力的助手。人尽其才之策，对国家是大计，对现代化企业公司更是良策。如：美国20世纪福克斯影片公司总经理史高勒斯所属的一家资本达百万美元的电

影院，由于经营不善，亏损严重。有一天，史高勒斯为搞清原因，突然来到亚特兰大城中的这家影院。这时已是上午11点钟，电影院里只剩一名年轻的小职员。史经理问他：“经理在哪儿？”小职员回答说：“经理还没来。”史经理又问：“副经理呢？”小职员又回答道：“也还没来。”史经理又问道：“那么两位经理都没来，电影院现在谁来管理？”小职员回答说：“我在临时管理。”史经理对这位忠于职守的小职员宣布：“从现在起，我做为这家电影院的老板，决定你就是这家百万美元电影院的经理。”同时，史高勒斯又宣布厂对失职的二位经理解职的处罚。不久，这家电影院就扭亏增盈，

又如：1992年11月30日，《中国青年报》头版头条《姑苏抖擞降人才》一文报道：“鱼贩子出身的青年姚五根，经镇党委书记顾子然大胆任用，如今已成了苏州吴县合资企业富艺塑胶制品有限公司的董事长、经理，该公司外资到帐已达800万美元，成为公司所在镇的企业中外资到账最多的一家企业。”

目前，随着我国社会主义市场经济的建立和公务员制度的推广应用，我国长期以来存在的某些不利于人尽其才的弊端逐渐得以解决。“尊贤使能，俊杰在位”和“贵德而谋士，贤者在位，能者在职”的局面正在形成。

大人虎变

大人虎变 又作“大贤虎变”。语出《易·革》：“大人虎变，未占有孚。”唐朝李白《梁甫吟》亦云：“大贤虎变愚不测，当年颇似寻常人。”

虎变：老虎身上花纹的变化。“大人虎变”的含义可从两方面进行理解：一方面，谓居高位有盛德大贤之人，不守故旧，适乎时代之潮流，合乎人类之需要，树立新的思想，大力改革创新。另一方面，谓居高位者出处行止变化莫测。党、国、军中居高位者，是内外敌人袭击、绑架、暗杀的主要对象，聪明的居高位者总是善于运用“大人虎变”的谋略，使自己的出处行止变化莫测，以保护自己而战胜敌人。

1971年8月14日至9月12日，毛泽东到南方巡视，沿途同河南、湖北、湖南、广东、广西、江西、福建、浙江、江苏、上海、北京等省、市、自治区党政军以及几个大军区负责人进行了多次谈话，不仅批评了陈伯达、黄永胜、吴法宪、李作鹏、邱会作、叶群，而且多次点名批评了林彪，林彪、叶群获悉后，便立即采取行动谋害毛泽东，发动反革命武装政变。9月7日，林立果向“联合舰队”下达了一级战备命令。8日，林彪下达武装政变手令：“盼照立果、宇驰同志传达的命令办。”林立果、周宇驰对“联合舰队”骨干分子进行具体部署，指派江腾蛟为上海地区第一线指挥，企图趁毛泽东赴上海期间加以谋害：或者“军事上先发制人”，或者利用“上层集会的机会，一网打尽”；或者利用“特种手段如轰炸、543（一种导弹代号）、车祸、暗杀、绑架、城市游击小分队”谋害毛泽东，乘机“夺取全国政权”，或者制造“割据局面”。与此同时，林彪、叶群还为南逃广州、另立中央或叛国外逃作了准备。毛泽东在南方巡视过程中，对林彪反革命集团的阴谋业已有所觉察。他突然改变了巡视时间和道路，打乱了林彪的部署。9

月12日，毛泽东安全返抵北京。林彪反革命集团妄图在旅途中谋害毛泽东的阴谋失败了。

公元前204年，项羽兵围成皋。刘邦料难抵挡，便只带夏侯婴偷开成皋北门，事先溜走渡过黄河后，宿在小修武驿舍里。次日清晨即起，驰入修武县（今河南获嘉）城中韩信、张耳军营里。刘邦因为连吃败仗，害怕韩信、张耳有贰心，拒绝自己指挥，便诈称汉使，声称有重要事情报告元帅，乘他们还未起床，急入内帐，在韩信卧室里夺得将印兵符，来到外面，下令升帐，对众将重新安排职务，布置任务。韩信、张耳醒后，大惊失色，乞求赦罪。刘邦将计就计，夺得二人兵权，令张耳守赵地，封韩信为相国，率军攻齐。公元前203年，韩信平齐，使人对刘邦说：“齐伪诈多变，是个反复无常的国家。南面靠近楚地。如果不用假王为镇压它，它的局势是不定的。我愿为假王才便利。”当时，楚方急围刘邦于荥阳，韩信使者到了，刘邦看了书信，大怒道：“我被困在这里，日夜望你来帮我，而你要自立为王！”张良、陈平就暗踩刘邦的脚，并附耳说：“汉正处境不利，难道还能禁止韩信称王吗？不如因而立他为王，好好地待他，使自为汉守齐；不然，变乱就发生了。”汉王亦醒悟了，因而又大声骂道：“大丈夫既定为诸侯，就应当为真王，为什么要当假王呢？”于是遣张良到齐国，立韩信为齐王，征他的兵击楚。刘邦十分善于统御，连著名军事家韩信都称赞他“善将将”。刘邦在为人处事、处理问题方面变化莫测，把“大人虎变”的谋略运用到炉火纯青的地步。

可见，“大人虎变”是一种高明的统御谋略，作为政治家，在复杂的斗争形势中，必须保持清醒的头脑，具备敏锐的洞察力，能够透过事态变化的现象去把握其实质，预测其发展趋势，随机应变，相机而行；必须敞开自己的胸怀，虚心纳谏，不耻下问，采纳来自下面的正确建议，并根据形势的变化和民众的需要，及时调整为政之道、为政之策；在你死我活的斗争中，必须保持高度的警惕，增强应变能力，制定应变措施，严防内外敌人耍弄阴谋诡计，设置圈套陷阱，施放暗箭伤人。

大义灭亲

大义灭亲 为了维护正义或国家人民的利益，对于犯罪的亲属不徇私情，使之受到国法制裁。

语出《左传·隐公四年》：“君子曰：‘石碏，纯臣也。恶州吁而厚与焉。大义灭亲，其是之谓乎！’”《晋书·宣王传》：“赵王凶逆，天下当共讨之，大义灭亲，古之明典。”《旧唐书·李建成传》：“周公圣人，岂忌无情于骨肉？为存社稷，大义灭亲。”

《左传·隐公四年》记载：卫国大夫石碏的儿子石厚与公子州吁合谋杀死了卫桓公。于是，“卫人使右宰丑淮杀州吁于濮。石碏使其宰孺羊肩淮杀石厚于陈。”

《吕氏春秋·去私》记载：墨者有钜子腹婷居秦，其子杀人。秦惠王曰：“先生之年长也，非有他子也，寡人已令吏弗诛矣。先生之以此听寡人也。”腹婷对曰：“墨者之法曰：‘杀人者死，伤人者刑。’此所以禁杀伤人也。去禁杀伤人者，天下之大义也。王虽为之赐，而令吏弗诛，腹婷不可不行墨者之法。”不许惠王，而遂杀之。子，人之所私也，忍所私以行大义，钜子可谓公矣。

北魏孝文帝迁都洛阳后，改革鲜卑族旧的风俗习惯，推行汉化政策，遭到了太子元询等人的反对。太子元询不好读书，只有15岁，洛阳的炎热他受不了，汉话也说不好，汉人的衣服他穿得很别扭，因此常思北归。迁都洛阳后的第三年，太子元询趁孝文帝出游高山之机，私自召集牧马，准备把不愿迁都的人，带回平城去。中庶子高道悦苦苦劝阻，元询不仅不听，反将高道悦杀死。尚书陆娇得悉，快马飞告孝文帝。孝文帝返回洛阳，严加斥责，并杖元询一百大板，拘于城西别馆。孝文帝又召集大臣，公布了太子的罪行后，将他废为庶人，送往河间（今河南孟县西）看管，只给他一些粗茶淡饭以维持生命。元询心中怀恨，常想

伺机逃跑，孝文帝知道后，将其赐死。孝文帝大义灭亲，杀死了自己的儿子，以扫除其实行改革、推行汉化政策的障碍，其目的在于使自己的统治长治久安。

大义灭亲，不仅是政治家必须具备的政治品德，也是一种高明的统御谋略。古往今来，许多胸怀宽广、雄韬大略的政治家无不善于利用这一谋略，大做文章，达到某种政治目的。作为领导者，在自己的亲属触犯法律时，能够不徇私情，铁面无私，做到在法律面前人人平等、王子犯法与庶民同罪，才能发挥领导的表率作用，树立领导者的形象和威信，才能仁行下效，达到举一反三的效果。

大权独揽

大权独揽 语出《孽海花》六回：“船厂大臣又给他面和心不和，将领既不熟悉，兵士又没感情，他却忘其所以，大权独揽，只弄些小聪明，闹些空意气。”

大权独揽是指个人掌握和把持着处理重大事务的权力。在领导活动中主要指对任、免、赏、罚有拍板权，是各级“一把手”必知的统御谋略。

韩非说：“抱法处势则治，抱法而不处势，虽贤则不能治不肖。”又说：“尧为匹夫，不能治三人；而桀为天子，能乱天下。”韩非在这里充分揭示了权势是统御的关键，有德才无权力不能施治。清朝的康熙皇帝乃少年登基，朝纲由鳌拜等大臣主持，自己没有决策和处理重大事务的权力，虽贵为天子，空有治国安民的雄心壮志而不能实施。力争亲政后，智除权臣，控制了统御权力，方得以大有作为，开创清朝盛世，于出了一番轰轰烈烈的大业。而光绪帝则因受制于慈禧太后，不能号令天下，拯国救民的满腔热血随革新失败而降温，后囚于瀛台，抑郁而死。

有权应会掌权和用权，聪明的领导者要保证属于自己的权力，做到大权在握。注意有人侵权和权力旁落。有位大学校长，由于缺少敢做敢为，当断则断的领导气质，凡遇到涉及奖罚任免干部等重要决策时，优柔寡断，很少有自己的主见。作为“班长”，未有起到决策拍板的作用，久而久之，权力旁落到“二把手”，甚至组织部长、人事处长的手中，下属得到晋升和奖赏，不感谢他；被撤职或挨罚，也不责怪他：他由于缺乏统御之术，结果成了“虚设的牌位”，形式上的领导。

权力，可以治国安民，也可以祸国殃民。权力的重要不分阶级。中外历史上有许多野心家依靠抓权力，做出伤天害理的勾当。但伟大的领

导者，从不因此放弃对权力的追求，容忍权力旁落。因为，权力是成就伟大事业的基础，失去了权力，也就放弃了统御，丢失了领导自身。

大人不见小人怪

大人不见小人怪 旧指位高者或有德者对位低者或无德者的过错不见怪。又作“大人不责小人过”。

语出《兴唐传·闹花灯》第12回：“常言道：大人不见小人怪，宰相肚里能行船。一为他们无知，二看卑职我的面上，您就恕过他们吧。”《陔余丛考·成语大人不责小人过》：“见沈作哲《寓简》，有小官醉后，涂改贵人文字，明日启谢曰：昨朝醉去，巧儿作事拙儿嗔，今日醒来大人不责小人过。”

一个身居高位、才德兼备的领导者，总是放眼远大目标，胸襟宽宏大度，对于下级不违背原则的过错不过分批评，即使对于违背原则的错误也能适当处理，不过于苛求个人的责任，而着重对引起错误的环境因素进行分析，指出纠正错误的正确方法，即孙子所说的求之于势，不责于人，以便团结绝大多数人共同努力，实现远大目标。反之，求全责备，对下属非原则性错误横加指责，乱扣帽子，严加追究，上纲上线，使其心如枯井，意志消沉；或对犯原则性错误但已有悔改表现，尚能挽救者一棍子打死，就会丧失人心，信誉下降，最后众叛亲离，自取灭亡。

汉末，陈琳依附袁绍。袁绍讨伐曹操时，命陈琳写了《为袁绍檄豫州》檄文，把曹操骂了个狗血喷头：司空曹操，其祖中常侍曹腾，曾与徐璜等奸臣祸乱朝政，横行无忌，殃及百姓。其父曹嵩是他人之子，过继给曹腾，假冒名位，参与朝政，利用职权，假公济私，盗窃朝廷金银宝器，搜刮钱财，实为贪官污吏。曹操其人乃系宦官阉竖之后，缺少教养，没有道德，阴险狡猾，实是祸乱根源，威逼天子，残害大臣，滔天罪行，擢发难数。凡能献上曹操人头者，封侯五千户，赏钱五千万。

曹操看罢檄文笑道：“陈琳有文才，还需有大智大勇配合，才能成

功。袁绍无智无勇，陈琳的檄文虽然写得很好，那有什么用呢？”

官渡一战，曹操大败袁绍，接着攻克袁绍老巢冀州。陈琳被俘，曹操问道：“陈琳，你以前为袁绍作檄文讨伐我，数落我的罪状就行了！为什么还要污辱我祖、我父呢？”陈琳回答：“在人营中，吃人俸禄，当然为人谋事，犹如箭在弦上，不得不发呀！”曹操左右都劝曹操把陈琳杀掉算了。曹操说：“既往不咎！”于是赦免了陈琳，留在帐从事负责起草文件工作。陈琳后来成为著名的“建安七子”之一。

汉末三国时代，群雄纷争，胜败得失变幻无常，人才东投西奔，随处流动。倘为一时怨仇杀死有用人才，那就会铸成大错，自我孤立。牢记远大目标，不记前仇，化仇为亲，唯才是用，唯贤是举，这是曹操在汉末三国时代雄踞群雄之上的重要原因。

大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷

大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷 语出《道德经》45章：“大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷。”完备而又有一些欠缺的，但它永远也用不坏；充实而又还有空虚的，但它永远也用不完。

世界上任何事物都不是绝对的，既没绝对的完备和充实，也没有绝对的欠缺与空虚。完备与欠缺，充实与空虚是两对有机的统一体。任何完备或充实的事物都会有其对立面，即欠缺或空虚。道家鼻祖老子慧眼独具，在两千多年前就认识到了这一点。推而广之，任何决策、计划等都不会是完备充实的，都会有欠缺不足的一面。因此，决策者在制定计划、实施决策时，应该虚怀若谷，勇于纳谏，听取不同意见甚至是反面意见。然后对各种不同意见、对立的意见进行比较、鉴别、筛选，趋于完备和充实。

美国总统罗斯福在作重大决策时，总是分头邀请人来提出不同意见和不同方案，但又不让彼此事先知道。为了使持对立意见的人更好地互相展开争论，他常分别暗里向两派人各说一句悄悄话：“我专门请你研究这个问题，发表你的意见，但要绝对保守机密。”这样，他就可以在激烈争辩中寻找最科学的决策。

美国通用汽车公司总经理在作决策时，如果没有不同意见，就绝不作出。直到不同意见产生激烈争论，方肯作出。

古今中外的经验告诉我们，在决定重大的事情时，应认识到任何貌似完备的充实的决策都会有欠缺的不足的一面——“大成若缺”、“大盈若冲”，因而将其置于不同意见和激烈的争辩中，才能趋于更加科学和完善。

三令五申

三令五申 语出《史记·孙子吴起列传》。

吴王阖闾时，孙子来到吴国。阖闾读了他的兵书，很是钦佩。问道：“可以试试练兵的方法让我看看吗？”孙子说：“可以。”又问：“你的练兵方法可以适用于妇女吗？”孙子说：“可以。”

于是阖闾挑出宫中美女180人，交给孙子。孙子把她们编成两队，派阖闾的两个最宠爱的姬妾，分任队长，每人都持着戟，站成了队。孙子先对她们说：“你们都知道心、左右手和背的位置吗？”她们都说“知道”。孙子说：“心在前，左手在左，右手在右，背在后。大家都明白吗？”她们都说“明白”。孙子部署已定，设下了执行军法用的斧钺，“即三令五申之”。然后击鼓使她们向右。

妇人们却嘻嘻哈哈地笑起来。孙子说：“约束不明，申令不熟，这次应由将帅负责，”于是“复三令五申而鼓之左，妇人复大笑”。

孙子说：“部署已经明确，解释也已透彻，这次仍旧不照办，那就是士兵不听指挥的问题了，队长应受军法处分！”

吴王阖闾正在台上观看操练，见要杀他两个爱姬了，大吃一惊，急忙派人下来传话，说：“我已经知道将军善于用兵了。我没有这两个爱姬饭都吃不下的，请不要杀她们吧！”孙子答道：“我既已受命为将，将在军，君命有所不受！”当即把两个队长斩首示众，依次派第二个人分任队长。于是又击鼓操练，妇人们不论向左、向右、前进、后退、跪下、起立，全都服从命令，而且严肃认真，毫无嘻笑喧哗的声音了；

孙子便向阖闾报告道：“兵已经练好了，请大王检阅。这两队士兵，尽可任意指挥，即使叫她们到水里火里去也不会抗命了。”阖闾苦笑道：“行了，你休息休息吧，我不想检阅了。”孙子有些不满，说：“您只欣赏我的理论，却不支持我实行！”阖闾到底还是拜他为

将。

谋略家在施展自己某一计划时，部属并非都是“言听计从”，想到了，讲到了，就能办得到。贯彻既定的决心和方针政策，常常需要采用“三令五申”的方法。一而再，再而三地宣传某一政策和策略，以求得到大多数人的理解和拥护，并积极地执行，即使再有少数反对者，也就“大势所趋”无碍大局了。这是一种推行政策和“造势”的重要方法。

士为知己者死

士为知己者死 知遇信重人才则得效忠之利。语出《战国策·赵策一》：“士为知己者死，女为悦己者容，吾其扳知氏之雌矣。”原指有义气之士为了报答知遇信重之恩，不惜牺牲性命。精于御人之术的权谋家，往往利用某些人才具有的这种精神情操，持续地示以知遇之恩，以彻度收揽其心志，使之竭忠尽智，不事二主，不生二心，见危授命，以得效忠之利。

战国时齐人靖郭君的门客齐貌辩，为人多疵，其他食客不满，其中一个叫士尉的还因此辞归故吧。靖郭君的儿子孟尝君也私下劝其父辞掉辩，靖郭君怒曰：“就是少了你们这些人，破了这个家，我都愿去迎合其意。”遂令辩迁入良舍，令长子为之驾车，早晚礼送饭食。后威王死，宣王立。靖郭君受宣王排挤，辞离齐都搬到薛地居住，辩与之同行。这时，门客有的见靖郭君大势已去，借故溜了，靖郭君势力每况愈下。辩见之深以为忧，他认为最佳之策是使宣王改变偏见，于是要求冒死往谏宣王，缓和主人与宣王的关系，众人为之惊讶，靖郭君也拦不住他。辩至齐都，宣王含怒见之，曰：“你是靖郭君宠爱和信听的人吧？”辩曰：“爱则有之，听则没有宣王你刚做太子，我就对靖郭君说，太子相貌不仁，脸多横肉，斜眼看人，定会违背先王之旨，不如将其废黜，另立卫姬生的效师作太子。他竟泣涕曰：‘不能这样，我心不忍。’若听辩言，必无今日之患，此其一。至于现所属之薛地，楚将昭阳曾提出要以数倍土地来换，我说这次该听我的意见了吧。他却说，薛地是我从先王那里领来，虽今见恶于后主，但我这样换掉怎么对得起先王呢？且先王之庙在薛，我岂能以先王之庙与楚呢？又不肯听辩，此其二。”宣王闻言大为感动，叹曰：“靖郭君原来是这样对待我的吗？我年幼无知，你可为我将他请来吗？”辩允之，回告主人，靖郭君遂着威

王朝服，佩带先王之剑，往见宣王。宣王至郊迎接，望之而泣：从此君臣和好，宣王以靖郭君为相，只是靖郭君本人不愿才作罢。

将此用作谋略，施于德才兼备的人，往往能取得神奇的政治效果。著名的事例还有西汉刘邦赏识陈平、东汉末年刘备赏识诸葛亮、前秦符坚信重王猛，等等。

万物当其目，众音佐其耳

万物当其目，众音佐其耳 语出《便宜十六策·视听》：“视听之政谓视微形，听细声。形微而不见，声细而不闻。故明君视微之几，听细之大，以内和外，以外和内。故为政之道，务于多闻。是以听察采纳众下之言，谋及庶士，则万物当其目，众音佐其耳。”意思是，观察问题，听取汇报要求能观察细微的现象，听取细小的意见。形象微小就不易看见，声音细小就不易听见，因此，英明的君主能够从细微处发现问题，从小处听到大事，以内部和谐外部，以外部调和内部。所以处理政务的原则，必须多多听取意见。因而广泛听取并采纳众多下人的意见，与一般人商量。那么，万事万物就在他的眼前，各种声音就在他的耳边，就不愁天下没有看不见的事物，听不到的声音。

这一谋略强调君主和决策者不但要广泛听取各方面的意见，而且还要求要细致地观察问题；不但要观察和关注那些明显的大事情，也要注意观察那微不足道，容易被人忽视的细微之处；不但要听取重大的决策意见，也要听取在细小事情方面的意见。之所以这样，乃是因为微小的形象和细小的声音，往往容易被人们所忽略。所以孙子曰：“举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。”就是因为这些明显的事都是很容易做到的，只有能够做到“见微知著”才能从细之处发现问题症结所在。

因此作为决策者只有多在细微处下功夫，才能使自己耳更聪、目更明的从细微之处发现大形象、大声音中发现不了的问题，以弥补大形象、大声音之缺，才能为自己在做出正确的决策时提供更广泛、更全面、可靠和系统的感性材料和信息输入来源。同时这种强调把视微形、听细声相结合的做法，也有助于形成细致的领导作风，对克服和改进粗枝大叶、走马观花的领导作风也大有裨益。

下马威

下马威 原作“下车作威”。见《汉书·序传》：“定襄闻（班）伯素贵，年少，自请治剧，畏其下车作威，吏民竦息。”

原指封建官吏一到任，就严厉处分下属，显示其威风。后泛指官吏到任，严明法纪，整治不法分子，树立权威。

战国时，魏安厘王二十年，秦国攻打赵国。赵国处境危急。因为魏国同赵国关系友好，魏王派大将晋鄙率兵援助赵国。由于魏王畏惧秦国，所以又警告晋鄙不要轻易同秦国交战。于是晋鄙按兵不动持观望态度。赵国平原君是魏安厘王弟弟信陵君的姐夫，两人又是知己。平原君见晋鄙按兵不动，便火速写信向信陵君求救，并谴责魏兵援赵缺乏诚意。信陵君接信后召集门客，商议对策。70多岁的老人侯赢善出奇谋，他向信陵君献计说：“魏王最宠爱的妃子如姬，是您替她报了杀父之仇，她对您一直感恩不尽。只有她能出入魏王卧室拿到调兵的虎符。如果您求她而获取虎符，就可以夺到晋鄙军队的指挥权，率大军救赵。”

信陵君按侯老先生计谋，请如姬帮助而拿到了虎符，带领大力士朱亥等一些随从到了前线。到前线后，信陵君以虎符为证，假托魏王之命让晋鄙交出指挥权。晋鄙起疑，不想听从。信陵君当即命朱亥抡起铁锤，击杀晋鄙，使全军震服，信陵君率大军在赵国都城邯郸大败秦军，救了赵国。

与众相得

与众相得 语出《孙子兵法·行军篇》：“令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”孙武把“道”看作军事行动的依据、战争胜负的决定因素。他在第一篇中就首先提出了：“道者，令民与上同意也……”并把“道”摆在“五事”之首。“与众相得”也是强调上下同心，“令素信”，即国家法令、政令使官民、上下一样遵守，这样教育士卒，他们就会服从。平素使士卒养成服从的习惯，政令、法令、纪律使人信服，将帅和士卒关系融洽，这样的军队，当然能无往而不胜。

殷纣无道，暴虐淫侈，为臣民所愤恨。周武王伐纣，深得民心，同仇敌忾。武王左持黄钺，右秉白旆，亲自指挥战斗，各族兵力上下一心。所以，纣王虽有兵17万（一说70万），却不抵武王戎车300乘、虎贲3000人、甲士4.5万人，牧野一战，殷商灭亡。周武王“与众相得”，则胜；殷纣与众相离，牧野战中，前徒倒戈，大败。

楚霸王力拔山，气盖世，而在垓下兵败逃跑时，被一老人故意指错方向，竟陷大泽之中，被汉军追赶上，只好刎颈自杀。也是因其不得众，不得人，以致走入绝境。

《三略》提出“良将之统军也，怒己而治人”。《百子金丹》要求“将贵取胜，尤贵得众心”。《管子》指出，“上下不和，虽安心危。”明朝张居正说过，“和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。”都反映了“与众相得”的统御思想。

孙武的政治主张是维护地主阶级利益的，在剥削阶级统治人民的社会条件下，人民在本质上不可能“与上同意”。但孙武把“与众相得”作为军事上具有普遍指导意义的原则提出来，是符合战争规律的。我们在理解和运用这一原则时，应该赋予它新的内容。我军是人民子弟

兵，这就决定了我军上下在根本利益上是完全一致的，这也是我军所以能取得胜利的关键因素。

上下同欲

上下同欲 《孙子兵法·谋攻篇》，五种制胜之道的一种。《孙子兵法》首篇就提出了“令民与上同意”的问题，战争实践证明，大凡上下一心，同仇敌忾的部队，都可以在实战中取得胜利。张预曾对此注曰：“百将一心，三军同力，人人欲战，则所向无前矣。”（张文穆《孙子解故》第136页引张预语）《六韬·文韬·文师》云：“同天下之利者得天下，擅天下之利者失天下。”也是强调上下一致。两军相敌，争战厮杀，虽然决策定计权在将帅，但战争最后胜利，仍然靠全体官兵奋战。军队的基础在士兵，没有全体士兵的奋战，再高明的决策也难以实现，任何战争也无法取胜。因此，孙武把“上下同欲”作为胜道之一种，确实是总结了一条治军作战的重要规律。

周赧王年间，燕昭王用乐毅为上将军联合六国之军伐齐。燕昭王与乐毅意见统一，方略一致。乐毅在前线征战，燕昭王不但赏赐乐毅家衣物，并派人带大批礼物送给乐毅，立为齐王，以示信任。乐毅不受，回书向燕昭王表示誓死效忠。燕军仅半年时间，连夺齐70余城。

公元前279年，在乐毅伐齐将要取得最后胜利时，燕昭王死去，燕惠王即位。燕惠王为太子时，对乐毅不满。齐国田单乘机施离间计，使燕惠王派骑劫代替乐毅。乐毅知道燕惠王居心叵测，怕回国后被杀，向骑劫交出兵权便投奔了赵国。燕军将士因此愤愤不平，军心涣散，齐国转败为胜。

这一段历史，从正反两个方面说明，“上下同欲者胜，上下不同欲者败”。

及锋而试

及锋而试 语出《汉书·高帝纪上》：“吏卒皆山东之人，日夜企而望归，及其锋而用之，可以有大功。”及：趋、当；锋：锋利。本谓乘军中将士有锋锐之气而及时用之。后引申为用人特别是对年青人要用时，不要等到他们棱角磨平、锐气耗尽后再用，以避免人才消沉懈怠、庸碌无为。这是一条古代非常珍贵的因势用人之策。

纵观国史，可知自古英雄多出青少年。秦国甘罗，12岁官拜上卿，以特命全权大使身份出国，妥善地解决了秦赵两国争端；秦始皇22岁亲政，拔除吕不韦和嫪毐两位擅权政敌，38岁兼并六国，一统天下；西汉霍去病18岁率军北击匈奴、20岁即统领万众之师，独当一面，史称冠军侯；诸葛亮27岁向刘备献“隆中对”，定三分天下之策，出山辅助刘备，用兵如神；周瑜33岁运筹帷幄，和诸葛亮统领孙、刘联军大破曹操83万大军于赤壁，天下三足鼎立之局由此奠定；李世民18岁起兵反隋，27岁发动玄武门之变登上皇帝宝座，励精图治，使中国成为当时世界强国；岳飞26岁开始筹建岳家军，后以威震全军，保卫大宋河山之军功彪炳史册；戚继光28岁成为抗倭名将，首开抵御外侮、保我中华之范例；郑成功22岁起兵抗清，38岁从荷兰侵略者手中收复台湾，乃第一次从列强手中收复国土之雄杰。康熙帝15岁智擒权奸鳌拜，开始日理万机，17岁平三藩之乱，其辉煌政绩，奠定了今日中国之疆域。这个名单还可以开下去。总之，英雄业绩多创于青少年时代。故广泛使用此谋，多多提拔后生，重用新秀，实乃事业兴盛之必要，开拓新局之所赖也。

郕王监国挽危局，也是在及锋而试之年。郕王朱祁钰是明宣宗次子、英宗朱祁镇的异母弟，英宗即位时封为郕王，时年仅22岁。1449年农历8月，明全军惨败于土木堡，英宗被俘，消息传来，北京人心浮动，明朝百官一片恐慌，聚集在殿廷号陶大哭。皇太后命郕王监国，总

理朝政。在于谦等爱国将领官员辅佐下，郕王否决了翰林院侍讲徐铨南逃的主张，决心守城，并将此任交由于谦主管。当时精锐之师皆于土木堡覆灭，剩在京师10万人马多为老弱病残之辈，人心震恐。于谦征得郕王同意，从各地抽调备操军、备倭军、运粮军入京，以加强防守，人心始定。郕王又任于谦为兵部尚书、总揽兵事，还将土木堡之变祸首王振抄家灭族，听任百官将其三个爪牙殴毙于殿廷之上。官民怨气得以消泄，百官又公推郕王即位以安政局。9月6日，郕王正式登上帝位，遥尊英宗为太上皇。改年号景泰，是为景泰帝。10月瓦剌军兵临北京城下，郕王以皇帝身份号令军民同仇敌忾，奋击敌军，取得了北京保卫战的胜利。敌酋也先无奈，不久即将英宗放回。

郕王以22岁之年龄临危授命而力挽危局，再次说明及锋而试之谋之可行。今天，我们把一大批德才兼备的年轻干部放到重要岗位、下派或上挂锻炼，也是这一谋略的体现。

千金买骨

千金买骨 比喻求贤若渴。《国策·燕策一》记载，燕昭王想招纳天下贤士，便请教通晓招贤纳士之术的郭隗。郭隗对昭王讲：“臣闻古之君人，有以千金求千里马者，三年不能得。涓人言于君曰：‘请求之。’君遣之，三月得千里马，马已死，买其首五百金。反以报君。君大怒曰：‘所求者生马，安事死马而捐五百金？’涓人对曰：‘死马且买之五百金，况生马乎？天下必以王为能市马，马今至矣！’于是不能期年，千里马之至者三。今王成欲致士，先从隗始，隗且见事，况贤于隗者乎？岂远千里哉？”

接着郭隗又纵论治国之道：“国君的臣子，是他的老师；诸侯的臣子，是他的朋友；伯爵的臣子是他的门客；而不安宁的国家总是用奴才为臣。就看大王怎样选择人才了。”燕昭王听后，便问郭隗：“我愿意诚心学习，但是未请到有名望的老师。”郭隗答道：“大王如果真的想兴国安邦，我郭隗请求为天下有识之士开路。”

郭隗的建议，被燕昭王采纳。昭王先尊郭隗为师，后又为郭隗重新修建了豪华的寝宫。果然，不到三年，苏秦从东周洛阳来到燕国，邹衍从齐国来到燕国，乐毅从赵国来到燕国，屈景从楚国归顺了燕国。燕昭王因得到众多的天下贤士辅佐，经过励精图治，终于成为战国时期一个很有作为的国君。

自古道：“千军易得，一将难求。”当今，领导者是社会政治、经济、军事、科技、外交、文化、教育、体育等领域中领导活动的主体，是领导活动诸要素中的关键要素。而最终实现统御行为的成功，就取决于领导者能否正确举贤纳士，选用人才。

古往今来，舜杀办事不力的鲧而选用有能力的鲧之子禹，治服了洪水；周文王、周武王礼贤下士，拜钓鱼翁吕尚为太公，故有周兴商灭之

举；春秋“五霸”、战国“七雄”，都是在诸子百家争鸣之中，正确选用贤才志士，因而相继成霸业；汉高祖刘邦善用张良、萧何、韩信“三杰”，才有大胜楚霸王项羽之绩；唐太宗李世民因选用敢于直谏的魏征这面“铜镜”，而有“贞观之治”……

所以，当代领导者要想达到“为政之本，莫若得人；治国之道，务在举贤”的最佳效果，应善用“千金买骨”之良策。

不拘一格

不拘一格 谋出清·龚自珍《己亥杂诗》：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”拘：拘束，限制；格：规格、方式。意思是指不局限于一种规格、方式，选拔使用人才。

黄石公三略卷下（下略）说：“‘贤人’之政，使人行动顺从。‘圣人’之治，使人心中悦服。行动上顺从，可以共同谋事创业；心中悦服，可以保全始终。君主的意思用口头上传达给臣叫‘命’，把它写在竹帛上叫‘令’，依照命令来处理国事叫‘政’。‘命’有错误，‘令’就不能执行。‘令’不能执行，‘政’就不能正确，‘道’就行不通。‘道’行不通，奸臣就会得势，君主的权威就受到损失。千里之外去聘请‘贤人’，道路是遥远的。招引不贤的人，道路是近便的。因此，英明的君主舍近求远，就能成全功业。尊重贤人，下级也就会乐于尽心竭力。废除一个好人，许多好人都会丧气。奖励一个坏人，许多坏人都会到来。好人得到保护，坏人受到清除，国家就会安宁，而许多好人就会到来。众人怀疑，就没有安定的国家；众人惶惑，就没有守秩序的民众。疑心消失，惶惑平息，国家就可安宁。”所以，只有用不拘一格之策，选拔使用人才，才能有“贤人”之政和“圣人”之治。

邓小平不止一次地指出：“中国的事情能不能办好，社会主义和改革开放能不能坚持，经济能不能快一点发展起来，国家能不能长治久安，从一定意义上说，关键在人。”1992年初，邓小平南巡谈话中，明确提出要打破“论资排辈”、“求全责备”的框框，大胆起用坚持党的基本路线和坚持改革开放，并“有政绩”的人，对他们要“委以重任”，以干部组织路线的建设来确保对党的基本路线的执行。

按照邓小平的正确思路，在中共十四大上，大批德才兼备的优秀中

青年干部进入新一届中央委员会。189名中央委员的平均年龄在56.3岁，大专以上文化占80%；7名中央政治局常委中最年轻的只有49岁。

不入虎穴，不得虎子

不入虎穴，不得虎子 语出《后汉书·班超传》：“不入虎穴，不得虎子。”亦作“不入兽穴，安得兽子”。《同书·李远传》：“古人有言：‘不入兽穴，安得兽子？’若以奇兵出其不意，事或可济。”亦作“不入虎穴，焉得虎子”。唐代皎然《诗式·取境》：“夫不入虎穴，焉得虎子？取境之时，须至难至险，始见奇句。”

不入老虎居住的洞穴，就不能捉到小老虎。毛泽东说过，这句话不仅对于实践是真理，对于认识也是真理。

公元73年，班超受窦固派遣，和从事郭询率吏士36人出使西域。首先到达鄯善国，国君一开始对班超等人十分尊重，接待周到。后来就不是这样了。班超召集36人分析情况说：“必定有北匈奴的使者到了，鄯善王犹疑不定，不知到底投向那一方好。聪明人见微知著，何况现在事情已经十分明显呢？”班超召来鄯善国派来服侍他们的人，诈唬他说：“匈奴使者已来数日，现在何处？为何而来？有人多少？照实说来！”那人以为班超已了解了全部情况，胆战心惊，把匈奴使者的情况和盘托出。班超把他关押起来，召集36人喝酒。将醉，班超说：“诸位与我同在绝域，欲立大功，以求富贵，但是，现在北匈奴的使者到了才几天，而鄯善王已经对我们十分怠慢了。如果让鄯善王把我们全都抓起来送往匈奴，那么我们的骨头就会在荒原上让豺狼啃咬了。我们应该怎么办呢？”众人齐道：“现临危亡之地，我们生死都跟随司马！”班超气冲斗牛，大声说：“不入虎穴，不得虎子！为今之计只有乘夜火攻北匈奴使；他们不知道我们有多少人，必然魂飞魄散，可将其全部杀死，则鄯善国必然胆破，那么我们就功成事立了。”众人认为还须进一步同从事郭询商量一下，班超怒发冲冠说：“吉凶决于今日，从事文官俗吏，闻此必然惊恐而泄露我们的秘密。死而无所作为，那就不是壮士

了。”众人异口同声：“好！”当夜，班超率36人前往北匈奴使驻地。巧逢大风。班超命10人拿鼓隐于房后，见火起就擂鼓呐喊，26人埋伏于门口，手持兵器与弓弩准备攻击。班超顺风放火，房后10人用力擂鼓，高声呐喊。北匈奴使，惊恐万状，混乱一团。班超身先士卒，连斩3敌。众人齐上，共斩敌30余人，百余被烧死。庞大的北匈奴使团就完蛋了。事毕之后，班超才告诉郭询。班超把北匈奴使的首级送给鄯善王，鄯善王震惊慑服，立即送子入汉为人质。

班超成功地运用了“不入虎穴，不得虎子”的谋略，以少击众，战胜敌人，完成了出使鄯善国的使命，并为通西域奠定了基础。

不入虎穴，不（焉）得虎子的谋略，今天已被广泛运用于各个领域，特别是领导者要使自己的主观指导与客观实际相符合，更要频繁地使用这一谋略，深入实际调查研究，取得真知，才能牢牢掌握统御全局的主动权和自由权。

不以一眚掩大德

不以一眚掩大德 此谋意指领导者要宽以待人，不能因为部下有一次小过错而掩盖了大功德，要既往不咎，罚而有信，这样才能搞好团结，上下一心。

《左传·僖公三十三年》记载，秦穆公不听蹇叔之谏，执意偷袭郑国。蹇叔曰：“劳师以袭远，非所闻也。师劳力竭，远主备之，无乃不可乎！师之所为，郑必知之。勤而无所，必有悖心。且行千里，其谁不知？”秦穆公不听，派孟明视、西乞术、白乙丙三帅率兵从东门出发。郑国早有防备，秦师只好未遂而返。回师途中，秦师遭晋军袭击，败秦师于殽，抓获了孟明视三帅。后来，晋国放回了三帅。秦穆公哭着迎接他们说：“孤违蹇叔以辱二三子，孤之罪也。不替孟明，孤之过也。大夫何罪？且吾不以一眚掩大德。”不仅未追究孟明视三帅兵败之责，仍令他们官复原职。

“不以一眚掩大德”，并不是说对其所犯过失不闻不问，进行放纵，而是强调说要全面地看待一个人，不能因他有小过失而连其过去的功绩加以抹杀，抓住其过失不放，甚至采取“残酷斗争、无情打击”或“一棍子打死”的做法。对待一个人所犯的错误，要帮助他总结经验教训，提高思想认识，放下包袱，在思想上从严，在组织处理上从宽的原则，达到既要弄清思想又要团结同志的目的，中国共产党的“惩前毖后、治病救人”的方针，可说是运用“不以一眚掩大德”之谋的典范。

夫将者，必独知独见

夫将者，必独知独见 语出《淮南子·兵略训》：“夫将者，必独知独见。独见者，见人所不见；独知者，知人所不知也。见人所不见谓之明，知人所不知谓之神。神明者，先胜者也。先胜者，守不可攻，战不可胜，攻不可守，虚实是也。”意思是作为将帅的必须要有自己独特的见解和智慧。所谓独见者是能够见到别人所不能见到的地方；所谓独知者，是能够知道别人所不知道的，能够见到别人所不能见到的，是明智的将帅；能够知道别人所不能知道的，是具有神智的将帅。神明的将帅由于能见人所不见，知人所不知，所以他们就可以先在别人之前做好充分的准备工作，把握住主动权先胜人一步。

近代革命战争中，中国人民的伟大领袖、无产阶级革命家、军事家、战略家毛泽东以其高瞻远瞩的眼光和卓越的军才能在中国革命处于危难状态时，看到了中国革命取胜的曙光。他以马克思列宁主义为指导，对中国当时的具体国情进行了调查、研究和分析。中国是一个半殖民地、半封建的落后国家，中国革命所面临的敌人是强大的帝国主义、封建主义和勾结帝国主义的封建势力的大资产阶级并且长期占据中心城市，而农村则是敌人统治比较薄弱的地方。农村远离城市、地域广袤，居山区丘陵地带，地势险要，山高路险，便于革命力量的保存、隐蔽、聚集和发展，便于作战上的攻守进退。这些国情特点决定了无产阶级为了避免在力量不足时和敌人决战，就必须首先派自己的先锋队伍深入到敌人统治力量薄弱的农村去，发动农民、武装农民，开展土地革命，把落后的农村改造成为先进的革命战略基地，积蓄和锻炼革命力量，促进革命高潮的到来。根据对中国特殊国情以及革命特点的分析，毛泽东以自己独特的智慧提出了中国革命要想取得胜利，必须走以“农村包围城市”道路的光辉理论，为在黑暗中摸索救国之路的人们高高地举起了一

把火炬，照亮了中国革命前进的方向。尽管这一理论当时并没有为党内的一些同志马上接受，并遭到以王明、李德、博古等左倾冒险主义和军事教条主义者们的反对和阻挠，致使这一理论在经历了一个艰难的历史过程后，才逐渐被党内同志接受，但这也正说明了毛泽东的这一理论具有“见人所不见；知人所不知”的特色。在毛泽东同志的坚持不懈的努力下，在实践的证明中，全党同志终于认识到这一理论的伟大和正确，确定了这一光辉理论在中国革命实践活动中的指导作用，并以此为军事战略指导思想，打败了凶恶的日本帝国主义、推翻了蒋家王朝，推翻了压在中国人民身上的三座大山，建立了中华人民共和国。因此，毛泽东同志对中国革命的贡献是巨大的，他的丰功伟绩将永载中国革命史册。

井水不犯河水

井水不犯河水 是两者互不侵犯、互不干扰之策。见“红楼梦”六十九回：“我和他‘井水不犯河水’，怎么就冲了他！”原书内容是尤二姐有病，算命的偏说是属兔的阴人冲犯。秋桐属兔，凤姐劝她出去躲几个月，秋桐不满，说了上述话。

“苍浪之水清，可以濯我缨。苍浪之水浊，可以濯我足。”井水河水各有所用，不宜相混。

元王朝的创立者忽必烈即位时，为完成统一大业，决心“鼎新革故”，实行“宣新宏远之规”，“务一万方”。在占领全中国后，他任用刘秉忠、叶李等汉人去采用“汉法”变通旧的规章制度。其背景是，他一方面要依靠蒙古贵族去维护其特权，镇压被统治民族，主要是汉族，才能巩固其统治地位；而另一方面为统治汉族人民，必须采用汉书。一国两书的做法主要内容如下：

1. 国礼仍用蒙古书：不娶汉女为嫡妻，宫廷内侍一律由蒙古人担任，皇帝即位，郊庙祭奠等各种大礼仍用蒙古旧书。
2. 汉书和蒙古旧书并行：实行“因族而分”，“因俗而治”的政策。蒙古人犯法由札鲁忽赤（断事官）审理；汉族人刑名讼狱则归刑部处理。
3. 采用汉书建立统治机构。

在中央仿唐宋朝建中书省、枢密院、御史台等机构。在地方废除原蒙古“裂土分民”的旧书，设立行中书省。

忽必烈行一国两制，在一个国家内，实行着两种文字、两种礼仪、两种统治机构，力求互不干扰（当然前提是统治者的权力不受到干扰），这是出自维护蒙古贵族的特权和统治汉族的需要。此举虽有利于加强统治，却未能进一步促进民族的融合。所以蒙古人最终没能在华夏

大地扎下根，统治中国98年后即被推翻。

开诚布公

开诚布公 出自于《三国志·蜀书·诸葛亮传》：“诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚公，布公道。……”

“开诚布公”是指坦白无私，诚意待人，真心实意地与人相处共事，使人心悦诚服。

一个领导者，必须具有统御能力，能驾驭众人。使别人相信、诚服，乐于服从指挥，这就必须要领导开诚布公，言行一致，以诚待人，使下级感到领导公平、厚道，可亲可敬；如果领导表里不一，口是心非，下级就会离心。

三国时期，蜀国丞相诸葛亮就是一位秉公办事，以诚待人，不偏不私的忠直良相。有益于世的人虽仇必赏，违犯法令、怠慢职事的人虽亲必罚。即使跟随自己多年的下属和曹魏集团投降过来的人也“开诚公，布公道”，一视同仁。认罪服罪，说老实话的人，恶虽重也必予宽释；花言巧语，掩饰罪过的人，罪虽轻也加以严惩。他处理事务精明练达，对待万物必治其本，循名责实，鄙弃虚伪。待人处事言行一致，公意诚心，蜀国人无不佩服，都既畏惧他而又爱戴他。史学家陈寿曾高度评价说：“这是由于他用心公平而且劝戒分明”的原因。

新中国成立前夕，中国共产党曾用“开诚布公”这一工作态度和方式成功地团结了一大批民主党派人士，为新中国的成立和全国人民的大团结创造了条件。

1949年初，为了孤立国民党反动派，广泛地团结民主党派、爱国人士和社会贤达，毛泽东、周恩来把他们请为座上宾，“开诚布公”地与他们共商建国大事。当时，一些民主党派人士对我党的领导地位持怀疑态度，还有人提倡“共同领导”；也有的人不愿意来解放区，更有的反对我军渡长江，统一全中国，并劝阻我党划江而治，同英美妥协。我党

并没有计较这些，而是耐心说服与等待。周恩来曾指示全党：“我们要善于与党外人士相处，态度应该是谦虚的、诚恳的，坦白的。”董必武同志也曾经多次强调：“我们必须把党外大多数民主人士看成和自己的干部一样，同他们诚恳地、坦白地商量和解决那些必须商量和解决的问题。”有关新中国的国家性质，人民的基本权利和义务、政府机关、军事制度、经济政策、文化教育政策、民族政策和外交政策等重大国事，都尊重他们的意见。与他们反复商量讨论，不但在会前协商、酝酿，而且还要拿到会上共同讨论决定。诸多民主党派人士，被共产党开诚布公、虚怀若谷，从国家、民族利益出发的工作态度和革命精神所感动，积极参予了新中国的筹建。

无为而治

无为而治 作为一种统御谋略，“无为而治”是古代道家的政治主张，意即顺应自然，不求有所作为而使天下得到治理。

《史记·五帝本纪》中记载，帝尧的仁德普照万物，他推算日月星辰的变化，教导人民何时播种何时收成，并将朱鸟七宿（星名）在正南方的日子定为春（春分），白昼和夜晚等长。大火心宿（星名）在傍晚位于正南方的时候定为夏（夏至），此时昼最长。虚宿星（星名）在傍晚位于正南方且昼夜等长之时，定为秋（秋分），而昼短且晶宿星在傍晚位于正南方的时候，则定为冬（冬至），还排定了一年有三百六十五日及三年有一闰月。在他的仁德之下，春天一到，年轻人便到户外努力耕作，老人及小孩也都配合一起帮忙。在人们播种的同时，鸟兽也开始交配繁殖后代。到了夏天，不管老少都到户外劳动，鸟兽的羽毛也变薄。秋季收成后，人们心满意足，鸟兽羽毛焕然一新，显得舒畅。而冬天一来，人们都躲在屋内取暖，鸟兽也长出细柔的绒毛以保持体温。

尧的统治时期，不仅可说成是“仁政”的典范，也可以说是典型的顺应自然、无为而治的代表。作为“无为而治”的统治谋略的具体实施，是在西汉初期实行的。西汉初年，社会生产力遭到了极大破坏，“自天子不能具钧驷，而将相或乘牛车，齐民无盖藏（《史记》卷30）。”为了恢复社会生产力，汉高祖实行“无为而治”、“与民休息”的政策，即实行“轻徭薄赋”、“约法省禁”，尽量不过多地打搅劳动人民，不过多地增加劳动人民负担的政策，从而使社会生产逐渐恢复和发展起来。

无为而治的实质，不是说统治者无所作为就能达到治的目的。老子的真实用意在于，权谋者以无为的面目出现，使人人感到都不会对自己构成威胁和危险，人人对其就会采取容忍而不是警惕的态度。此时再推

行某种既定的韬略，就能达到治的目的。无为是一种手段，而不是指没有手段。治是通过无为这一手段而要实现的目标：像历史上的“萧规曹随”，就是无为而治谋略运用的典型事例。

分甘共苦

分甘共苦 甘：甜，美好的食物。分享美食，一同吃苦。比喻苦乐与共。《晋书·应詹传》：“京兆韦乱……客游洛阳，索闻詹名，遂依托之。詹与分甘共苦，情若弟兄。”在中外古今的历史上，有许多与群众分甘共苦，从而能战胜艰难险阻，取得成功的事例；也有因骄奢淫逸，上下离心，带来亡国杀身之祸的惨重教训。

据《史记·李将军列传》记载，汉代名将李广，每得到赏赐，都要分给部下，“家无余财”。在戎马生涯中，他与普通士兵同食共饮。行军打仗，在断粮缺水之际，有了饮水和饭食，士兵有一个没喝水，李广就不喝水；士兵有一个没吃饭，李广就不进食。所以士兵都愿意为李广尽力。李广带兵，屡打胜仗，有“飞将军”之誉。李广死后，“一军皆哭”；百姓听到消息，无论老少都掉了眼泪。

《史记·孙子吴起列传》记载，吴起在战国初期的魏国当大将时，亲自用嘴为士兵吮吸脓血，并“与士卒最下者同衣食”、“分劳苦”。

苏俄在1919年发生了大饥荒，革命导师列宁始终与人民同甘苦共患难。在二万五千里长征的艰苦岁月里，毛泽东、周恩来、朱德等老一辈无产阶级革命家在食物奇缺时常常把自己仅有的一点粮食，拿出来分给大家吃。

事实说明，领导者与群众分甘共苦，才有凝聚力和感召力。

分而治之

分而治之 尾大不掉，枝强压干，老虎吃天，无处下口，铁板一块，难以下手。奈之如何？离间分化，化大为小，利用矛盾，使之便于治理，乃为成功之策。

西汉初年，诸侯力量强大。正如贾谊在“治安策”中所说：“一胫之大几如腰，一指之大几如股。”汉文帝时，淮南王刘长勾结匈奴，阴谋叛乱。汉景帝时，又爆发以吴王刘濞为首的吴、楚七国诸侯的叛乱。汉武帝即位后，他接受主父偃的建议，内容为：“今诸侯子弟或十数，而适嗣代立，余虽骨肉无尺地之封，则仁孝之道不宣。愿陛下令诸侯得推恩分子弟，以地侯之，彼人人喜得所愿：上以德施，实分其国，不削而稍弱矣。”汉武帝正式下诏：“诸侯王欲推和恩分子弟邑者，令各条上，朕且临定其号名。”这就是著名的推恩令。下推恩令，分而活之。让诸侯向他们的子弟施恩惠，分土地，然后由汉皇帝给这些子弟封爵号。这样既显示了汉皇对他们的厚恩，更重要的是化大为小，使诸侯自己也削弱了力量，稳定了中央政权。分而治之一策使汉朝避免了诸侯割据之祸。

历史上，外国殖民者也惯用分而治之的策略，对其占领的殖民地无法维持其统治时，则制造分裂，以便利用矛盾，继续操纵插手该国的内部事务。如英国的蒙巴顿方案使印度和巴基斯坦分治就是一例。

风雨同舟

风雨同舟（见“同舟共济”）

勿以三军为众而轻敌语

勿以三军为众而轻敌语 出《六韬·龙韬·立将》：“勿以三军为众而轻敌，勿以受命为重而必死，勿以身贵而贱人，勿以独见而违众，勿以辩说为必然也。”意思是，不要以自己军队众多而轻视敌人。在冷兵器作战的时代，武器装备基本相同，作战形式单一，其胜负一般以数量为主要因素。所以《管子·七法》说：“以众击寡，……十战十胜，百战百胜。”但是，战争是和人类的谋略联系在一起的。历史上，以少胜多的战例很多。在这些战例中，凡取胜一方，无不以智、以奇、以谋取胜；而失败一方，则多因无智、轻敌、失机而致。战争，关乎国家生死存亡，将帅受命，统御三军，肩负国家存亡之大任，胜则国存，败则亡国。应时刻告诫自己，“合于利而动，不合于利则止”，不可以三军之众为己私，不可以三军之众而轻敌。不然，一旦失利，将成为千古罪人。为将者不可不慎之又慎。

三国时著名的官渡之战中，袁绍有精兵10万、战骑1万，欲攻许昌。大将沮授建议采取以逸待劳、伺机进攻的稳妥方针。谋士田丰也提出出奇制胜袭击许昌的计谋。但袁绍以为自己兵精士众，取曹操“譬如覆手”。曹操虽然只有万把人，但精于用谋，且善纳谏，审时度势，灵活作战，力争主动，声东击西，以逸待劳，最后大败袁绍，歼袁军7万多人。

公元382年，前秦王苻坚欲攻东晋，有人谏曰，东晋有长江之险，百姓又愿出力，恐怕不能取胜，不打为好。苻坚却说，以吾之众，投鞭于江，足断其流，东晋怎可阻挡？第二年，苻坚以87万军队攻东晋，战于淝水。苻坚恃重而轻敌，不知用谋，结果被8万东晋军打败。

公元537年，高欢以20多万之众攻西魏，当时西魏丞相宇文泰所部不足万人。高欢持众轻敌，不听劝告，挥军直进，全不讲战略战术；而

宇文泰却在敌众我寡的形势下，精于用谋，仔细侦察敌情，巧于利用地形，埋伏兵于苇丛中。待东魏军至，突然鸣鼓而攻，东魏军大败，丧甲士8万，弃铠杖18万。

三军之众，任系社稷安危，高欢却不以为然。战前侯景就说，这次举兵，声势浩大，万一失败，不好交待。可见，以高欢之众，谨慎用兵，是可以取胜的。如果高欢听从长史薛颢待机而进之计，或依侯景前后梯次进兵计，结果可能就是高欢胜而宇文泰败。只因高欢“恃三军之众而轻敌”，且拒谏自专，导致大败。从以上这些战例可以看出，败军都是败在“以三军之众而轻敌”。恃众而轻敌，是将帅之大忌，为将者不可不十分注意。

为政之要，惟在得人

为政之要，惟在得人 治理天下最关键的在于得到贤才。此为唐太宗在贞观初年向大臣们所作的训言。“能安天下者，惟在用得贤才！”唐太宗即位后，经常要求大臣们荐贤举能，选拔各种人才。他认为自己一个人既然不能通晓天下事，也就不能独断天下事务。用什么人的问题是治天下最关键的问题。

得人心者，得天下。唐太宗成为千古名君的要诀：一是用人得当，二是善于纳谏。他的用人之策主要有。

不计较恩仇亲疏，兼容并包。他用皇舅长孙无忌为相，不许皇后和无忌推辞，说，我选拔的是人才不是妻舅。魏征是李建成心腹，玄武门之变后太宗破格用了这个原先的政敌。太宗说，我好比矿石，魏征就是磨炼我的匠人。隋旧臣亦多集于其门下。连瓦岗军首领也受重用。他善于从各方面收揽人才。

不讲究出身和经历；出身于小县吏如张玄素、孙伏伽等，皆为太宗大臣；穷困潦倒的书生马周，为生活所迫寄人篱下当门客，太宗惜其才而逐步提拔他当了中书令。

用人之长，不求全责备。他令朝臣封德彝网罗天下人才，封以无才相对。太宗说：用人如器，器各有其用，古人皆从当代选才，说无才是不识才，要善用臣民长处，有才者哪怕是卜祝庸保也应擢用。

注意官员品德，防止佞臣进用。说，为官择人，不可造次。用一君子，则君子皆至；用一小人，则群小竞进。

注重地方官的选拔和任命。他赞同马周看法、百姓所以治安，惟在刺史、县令。太宗对臣说，刺史朕当自选，县令，宜诏京官五品以上各举一人。并将州刺史和县令之名记于屏风，日有所闻即录于名下，以为进退参考。

爱护人才。大将李思摩中弓矢，他亲为吮血。魏征病故，太宗令陪葬昭陵（太宗生前所建的自己的陵墓），并自制碑文亲为书石，说，“人以铜为镜，可以正衣冠，以古为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失；魏征没，朕亡一镜矣。”

注重吸收知识分子参政。他任天策上将军时，李渊准他开府置官属。他认为海内平定，应重视培养文官，遂于621年开馆延聘文士，杜如晦、房玄龄、虞世南、李玄道等18人皆以本官职兼文学馆学士，使人画像，号十八学士。如此，唐太宗得用天下俊才，达到天下大治，史称“贞观之治”，当时中国成为世界最强国。

用此谋名闻天下的还有曹操。他思贤若渴，三下求贤令，使下面荐才成风。张辽、徐晃取自亡虏，谋臣荀彧取自布衣，郭嘉、满宠源自小吏，陈琳骂尽曹操祖宗三代，张秀曾杀操子昂，然操仍授予要职；纵使是不愿归顺的司马懿，操亦设法令其就范，为己效力。曹操身边猛将如云，谋臣如林。

心诚则灵

心诚则灵 程颐说过：“以诚感人者，人亦诚而应。”晏子也说：“百心不可以得一人，一心可得百一人。”可见，只有坦诚待人，善于“以心换心”，才能赢得下属的支持与合作。反之，你如虚情假意，“别有用心”，则只能招来反感和敌视。

据《战国策》载：管燕有一次得罪了齐王，便问他的左右说：“你们哪位愿同我到别国去避一避呢？”左右闻言，皆默不作声。管燕难过得流下泪来。叹道：“唉，宾客来得都很容易，要用他们怎么这样难呢？”宾客中有个叫田需的答道：“宾客们几天难得吃一次饱饭，而你总是吃好的且不说，连你养的禽兽也有吃不完的食物；你的姬妾穿得是绫罗绸缎，宾客们却仅能饱饱眼福。况且，财物对你来说是很普通的，而性命在宾客来说则是最重要的。你不肯以普通的东西待人，却奢望人家将贵重的东西报答你，这能怪谁呢！”从这个故事中我们不难看出，虽然管燕收罗了不少宾客，却不能真正地关怀他们，尊重他们，只将他们当做乞丐对待，其心不诚，难怪他会发出“士何易得而难用”的感叹了。

由此言之，“心诚则灵”这一谋略，其关键即在“心诚”。帮助同施舍，真心关怀与假意笼络，其结果是大不相同的。所以，《说苑·贵德》说：“巧伪不如拙诚”，朱熹也说：“不能感人，皆诚之未至”，这都说明了“心诚”的重要性。

以一警百

以一警百（又“杀一儆百”）《汉书·尹翁归传》：“翁归治东海明察……其有所取也，以一警百，吏民皆服，恐怕改行自新。”

没有纪律的军队，是不堪一击的。这里的“以一警百”，旨在告诫为将者，要善恶分清，奖惩严明，并非只靠杀人来治军打仗。军纪是军队凝聚力的重要保证，没有纪律，任何制胜的谋略都无法实施。从这个意义上讲，以一警百确实是治军制胜的谋略之一。

孙武斩杀吴王宠姬，司马穰苴斩杀齐景公亲信，都使被统御者震惊。孙武和司马穰苴都是历史上著名的大军事家，他们共同的特点是治军从严，执法从严。对违反军纪者绳之以法，起到了以一警百的作用。吴王西破强楚，北威齐晋，齐景公转败为胜，威震晋燕，光复国土，和两位军事领袖的从严治军有着直接的关系。

以一儆百，既是一种手段，也是一种治军的谋略。古往今来，有成就的军事家无不重视它的作用。古代军事家讲，重罚对上，重赏对下，对于那些有身份的违法者施以军法，能严肃军纪，使广大士兵认识到在纪律面前无尊卑，从而增强遵守约束的自觉性。

以人为宝

以人为宝 据《资治通鉴》载：周显王十四年，“齐威王、魏惠王会田于郊。惠王曰：‘齐亦有宝乎’？威王曰：‘无有’。惠王曰：‘寡人国虽小，尚有径寸之珠，照车前后各十二乘者十枚。岂以齐大国而无宝乎？’威王曰：‘寡人之所宝者与王异。吾臣有檀子者，使守南城，则楚人不敢为寇，泗上十二诸侯皆来朝。吾臣有盼子者，使守高唐，则赵人不敢东渔于河。吾吏有黔夫者，使守徐州，则燕人祭北门，赵人祭西门，徙而从者七千余家。吾吏有种首者，使备盗贼，则道不拾遗。此四臣者，将照千里，岂特十二乘哉！’”

这段故事充分体现了齐威王“以人为宝”的思想，正因为他能礼贤下士，以人为宝，因而使得齐国国富兵强，终于成为诸侯盟主。而重物轻人，“以宝为宝”的魏国，则多次被齐国打败，甚至还被攻陷过国都，并被俘去了太子申。

三国时的刘备，可以说也是一位能“以人为宝”的君主。他初见赵云，便“甚相敬爱”，“有不舍之心”；继遇徐庶，亦大喜而“待为上宾”。比及徐庶因老母被执，被迫辞去时，刘备竟“闻言大哭”，与徐庶“坐以待旦”，感动得徐庶发誓终身不为曹操设一谋，并为刘备“走马荐诸葛”。刘备听说：“卧龙”孔明在其左近，便一心一意要请他出山。为此，刘备曾“薰沐更衣”，“三顾茅庐”，终于使得诸葛亮“鞠躬尽瘁”，辅佐他创建了蜀汉政权。

人乃是世界上最可宝贵的。如果见人而不能识，有才而不知用，即便能兴隆一时也终不会长久。所以，我们必须牢记这样一条古训：“概自古以来，未有得人而不昌者也。”（《明鉴·卷一》）

以火救火

以火救火 《庄子·人间世》载有一段故事，大意说。

孔子的得意门生颜回，去见孔子，说是向老师辞行。孔子问他上哪儿去，他说准备到卫国去，并且说：“我听说卫国的国君很年轻，他的作风却很糟糕。他滥用国家的权力，不顾百姓的死活，没有人指出他的过错，更没有人帮助他办好国家大事。我思本着治病救人的精神，去给他当个‘医生’！”

孔子听了颜回的话，不禁冷笑了一声，说道：“嘿，你这不是去送死吗！试想，如果那位国君肯听贤臣的忠言，那么何必要你去，他那里难道就没有贤臣吗？他一定是专听奸臣的谗言，排斥良善，压制正派，所以没有人敢谏劝他。你去了之后，恐怕也只能一味顺从他，否则他周围的那一伙人，就会打击你，迫害你，甚至还会杀死你，所以，你还是不去的好。再说，你去了之后，如果不能劝他改正错误，而一味顺从，那就等于同意他作恶，使一个暴君的罪行，又得到多一个人的默许和支持。‘是以火救火，以水救水，名之曰益多！’”

今天，人们对以火救火有了更深一层的实践和理论。在扑灭大兴安岭的森林大火之时，沈阳军区某部队的确采用了根据风势迎火头放火的办法。实践证明，对于大面积的森林火灾，在消防器材无法扑灭大火的时候，以火救火反而能减弱火势，减少损失。人们在社会生活实践中，以火救火也逐渐形成一种韬略。如领导者为了成就某一事情或制止某一事端，如采用正常的疏导办法，常常引起众多人的反对。如果顺其势而动之，把某一认识和行动引向极端，充分暴露其弱点，再纠正起来反而使人心悦诚服，这是一种因势利导的统御艺术。

以身先人

以身先人（见“身先士卒”）

以身作则

以身作则 鲁迅《华盖集·牺牲谟》：“难得你老兄以身作则，给他们一个好榜样看，这于世道人心，一定大有裨益的。”

此谋意指指挥员或领导者用自己的行动作出表率，群众才能信服他们并听从其命令如在战场上指挥员身先士卒、奋死向前，就会鼓励士气，提高斗志，部下就会拼死战斗，从而取得战斗的胜利。如果指挥者贪生怕死，畏缩不前，士兵就会士气低落，指挥不灵，从而导致战争的失利。

赵简子率领军队包围卫国的时候，卫国城池中不断地掷射出箭和石头。赵简子用犀牛皮制的大盾做掩护，躲在安全的地方，用鼓指挥大军。结果士兵却动也不动，赵简子气得将鼓槌丢在地上，叹息道：“唉！我军士气，怎么会如此衰微！”这时其谋士独过脱掉盔甲说：“这是主公您的错呀！怎么可以说是我军士气衰微呢？以前先王献公并吞了17个国家，使30国屈服，八战十二胜，都是依靠晋国的人民。献公死后，惠公即位，残暴傲慢，纵情声色，于是秦国便随意地侵入我国，甚至已经入侵到了离都城17里的地方，但这样还不是靠晋国人民来防御？惠公死后，文公即位，围攻卫国取得邺地，城濮之战，五次大败楚军，成为天下霸主，用的还是晋国百姓。怎么说晋国军队没有勇气呢？这主要是您做得不够好，而不是我军士气衰微的缘故。”赵简子听后，马上丢下大盾，冲到阵前，再次击鼓下令冲锋。士兵们大受鼓舞，个个奋勇争先，最后终于大获全胜。难怪赵简子说：“与其革车千辆，不如闻独过一言也。”

赵简子取胜是由于身先士卒，以身作则，历史上许多战争的胜利都是指挥员以身作则的产物1885年中法战争爆发后，老将冯子材率军到广西前线抗法，驻扎在镇南关关内十里处的关前隘。3月22日，法军分三

路直奔隘口，先后攻陷了三座炮台，然后居高临下掩护部队向长墙进攻。冯子材指挥部队英勇抗战，誓与长墙共存亡。24日，法军扑到墙下，有的已经爬上城墙。在这十分危急关头，冯子材大呼一声，不顾自己年迈体弱，手执长矛跃出墙外，拼死杀进敌阵。全军感奋，一齐涌出，肉搏冲锋。次日又发动总攻，取得了镇南关大捷的胜利。

《论语·子路》云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”《六韬·尤韬·奇兵第二十七》：“将不仁，则三军不亲；将不勇，则三军不锐；将不智，则三军大疑；将不明，则三军大倾；将不精微，则三军失其机；将不赏戒，则三军失其备；将不强力，则三军失其职。故将者人之司命，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者兵强国昌；不得贤将者，兵弱国亡。”诸葛亮《将苑·励士》：“先之以身，后之以人，则士无不勇矣。”可见，将帅应以身作则，率身励士，上行下效，这样，才能做到强将手下无弱兵。这个谋略不仅应用于军队，而且对治国兴邦、富国强民均有重要的现实意义。

以赏代罚

以赏代罚 赏罚严明，古来是统御要旨，但也需要因人、因时、因事而异。在特定的情况下，该赏的，却用罚来教诫其克服骄傲情绪，以取更大的成绩；有时，该罚时，用赏也能产生神效之功。这里的赏，并非真赏，这时的罚，也并非真罚，把握不好这个度，就成了好恶不分的统御者。“以赏代罚”是指当下属职员犯了错误时，不仅不予批评和惩罚，反给以奖赏，以达到使职员改正错误的目的。

例如：某厂检修车间的几个青年工人，在标明“禁止吸烟”的车间里吞云吐雾，忽见厂长走来，这时，他们停止犯规已经来不及了，于是，便干脆摆出一副任打任罚的架势，眼望屋顶，狠狠地把烟抽得更猛。原只以为会被骂个狗血喷头，不料厂长走近后，只淡淡打了个招呼，并随手拿出一盒香烟分给大家说：“来，休息来支烟，疲劳丢一边嘛。”正当大家大感意外时，厂长又说：“不过，往后请大家一定到吸烟室去。如果在这里吸，万一出了事故，咱们就不是把疲劳丢一边，恐怕会把妻儿老小丢一边镬！”至此，工人们才会心地笑着向外走去，并且，此后再也没有人在车间违章吸烟了。一次敬烟倒能长期禁烟，把有心“顶牛”化为自觉服从，这岂不比按罪行罚来得聪明！

为什么以赏代罚会有这样大的效果呢？大家知道，当部属犯了错误时，他就会心怀忐忑，以为必受惩罚，这时，管理者如能以赏代罚，除了会使他感到吃惊外，还会产生自惭与感激之情。这样，很少有不愿意改正其错误的。俗语说：“王道不过人情。”以赏代罚常是通过“人情”来实现“王道”的。

以赏代罚不仅可以施用于犯错误者本人，也可施用于许多人犯错误的场合。

中国有句成语叫“法不责众”，是说有许多人犯错误时，就难以进

行批评。因为批评很多人，就会“犯众怒”。可是，如果碰上这种情况，是否就只有听之任之呢？当然不是。既然犯错误者因为人多而不能对其施行批评与惩罚，那么，何不改用表扬与奖励试试！例如，有位总经理召开工作会议，只有财务部主任准时到会，而其他人则迟到十五分钟到一个小时不等。总经理对此大为恼火，但他没有批评任何人，只是艺术地表扬了财务部主任，高度地称赞他守时遵纪的作风，结果使其他人都面带愧色。这一手是十分高明的，既扬了正，又压了邪；既痛打了许多人的脸，却又没犯众怒。这就是以赏代罚的妙用。

当然，以赏代罚不是万能的，亦不宜普遍采用。通常要遵循该赏则赏，该罚则罚，赏罚分明才能扬正压邪，特别是对那些屡教不改，错误严重，态度恶劣者，则必须实行有效的惩罚与制裁。

以暴易暴

以暴易暴 《史记·伯夷列传》载，叔齐，是殷商时代孤竹国国君的第三个儿子（孤竹，在今河北卢龙县和辽宁朝阳县一带）。孤竹君临死时嘱咐：他死后，由叔齐继任为国君。

可是老头儿死后，叔齐却不肯即位。他说：按通常规矩，君位应由长子继承。长子伯夷也不同意，他说：应当服从父亲的遗命。两人推让来推让去，没完没了。伯夷索性逃走，叔齐见伯夷逃走了，也就跟着出走。后来，就由孤竹君的第二个儿子继任为国君。

伯夷、叔齐兄弟俩，当时也都上了年纪了。有的人因为他俩“相亲相让、不争富贵”，称颂为“贤人”、“君子”。他俩听说“西伯”（西方诸侯之长，即周文王）敬老，便去投奔他。不料到达周的都城丰邑（在今陕西户县东）时，周文王刚死，文王的儿子武王，正在积极准备讨伐残暴无道的商纣王。伯夷、叔齐极为不满，认为商纣王是天子、周是诸侯国，周起兵讨伐商，不就是背叛吗？而且文王刚死，一不安葬，二不守墓，却妄动干戈打起仗来，实在是“不忠不孝，大逆不道”！

当周武王出兵的那一天，满城人民热烈欢送军队东下，而伯夷、叔齐两人，却当街拦住周武王的车马，破口大骂。要不是军师姜太公劝阻，这糊涂的老兄弟俩差点儿给武王的卫士杀了。

周武王的正义之师，军容整肃，军纪严明，到处受到群众的拥护。失去人心的商纣王，无法挽救失败的命运，牧野一战，纣王的兵士纷纷倒戈，京城朝歌接着便被攻破，纣王终于自杀，商朝从此灭亡。

这时，伯夷、叔齐仍然坚持他们的观点，把周武王领导的这场正义战争，看作是残暴的行为，对周武王建立的新政权周朝，采取顽固的对抗态度。他们不愿住在周朝的京城里，便隐居到城南的首阳山里去了；

也不愿吃周朝的饭，便在山里采些野菜充饥。

据《史记·伯夷列传》说，伯夷、叔齐后来就饿死在首阳山。临死前他们还时常唱着这样一首自编的歌：“登彼西山兮，采其薇兮。以暴易暴兮，不知其非矣。……”这是以暴易暴的出处，后人借用它，在含义上已经发生了变化，通常把以强暴代替强暴的韬略叫做“以暴易暴”。或是说，用强暴的方法来对待强暴。只要用得恰当，这也不失为一条重要的谋略。

今天人们常用的“以牙还牙”、“以血换血”等韬略，都与“以暴易暴”一脉相承。

自从社会有阶级以来，战争无不带有强烈的阶级性。被压迫者以暴力反对压迫者的暴力，革命的战争反对反革命的战争，成为阶级斗争的最高形式。如果从军事统御角度来研究这个问题，“以暴易暴”对于被压迫的那个阶级或集团，具有极大的号召力和鼓舞力。因为，这种暴力活动的直接目的是使被压迫者自身得到解放。从古至今都是，压迫愈深，反抗愈烈。历史上历次农民起义之所以取得成功，甚至推翻封建王朝，统领起义群众的领袖们也旨在“以暴易暴”，以武力的反抗对付武力的镇压。

以德服人

以德服人 出自于宋朝范仲淹《奏上时务书》：“臣闻以德服人，天下欣戴，以力服人，天下怨望。”

“以德服人”是一个统御谋略，指一个最高统治者要想使手下的大臣、将领及百姓拥戴和诚服，并乐于接受他的领导和统治，必须以德行服人；必须深明大义、品德高尚、以礼待人；并言而有信，只有这样才能众望所归，天下一心。如果心胸狭窄、任人唯亲、出尔反尔，并残暴用事，靠暴力来制服天下人民，将会适得其反，民怨沸腾。

商朝末期，周文王为了维护自己的统治秩序，取得民心，曾“以德感人，以德服人，予恩惠人，广行仁政，厚恤下民”。“使耕者什一而税，仕者世食其禄。画土为牢，刻木为吏，不动刑罚，而民自劝。百姓有男不能婚，女不能嫁者，则出公钱而嫁娶之。有老而无子，幼而丧父者，皆给钱帛而赈恤之。由是四方百姓，家给人足，歌颂太平。同时献出洛西之地，请纣王去掉炮烙、熨斗之刑。”周文王这种以德感人、以礼待人的政策，使百姓大为感动，殷商的其他诸侯及百姓争先入西土归顺；相反整天纵欲极奢、残酷暴虐、杀戮忠臣、残害百姓的商纣王却日益孤立，成了天下人民咒骂的独夫民贼。几年后，周武王看到时机成熟，就率领军队去攻打商朝。由于纣王“失德”，使得众叛亲离，士兵阵前倒戈，这个靠残暴镇压来维持统治的家伙最后被迫登鹿台自焚而死。

20世纪50年代，为了团结一批国民党爱国将领，毛泽东、周恩来以伟大的无产阶级革命家的广阔胸怀、高尚的道德情操、崇高的爱国主义精神和催人泪下的行为来感动他们，使一部分人毅然从美国、台湾回到了祖国。

1956年4月28日，和李宗仁有几十年深厚友谊的程思远回到了北

京。周总理亲切、友好地接见了 他，并建议他到全国各地看看，看看祖国第一个五年计划胜利完成后百业兴旺的情况，同时让他转达李宗仁也回来看看的建议。以后，程思远又多次回到祖国，每次周总理都要亲切友好地接见。祖国翻天覆地的变化，周总理和蔼可亲、关心下属的长者风度，以及不计个人恩怨的爱国主义胸怀，使他十分感动。

他回去后，把这些情况汇报给了李宗仁，同时也转达了毛主席、周总理对他的四可方针：“第一，李先生可以回来在祖国定居；第二，可以回来，也可以再去美国；第三，可以在欧洲暂住一个时期再定行止；第四，回来以后可以再出去，如果还愿意回来，可以再回来。总之来去自由，不加拘束。”李宗仁听罢后，被感动得热泪盈眶，老泪纵横，最后慷慨表示：“如今民族团结，边陲归心，国际地位与日俱增，这样一个祖国，是值得我们衷心拥护的。……回到祖国，安度晚年。”

1965年7月，李宗仁先生和郭德洁女士在毛泽东、周总理的品德、精神感召下，毅然从海外回到了祖国。当他们走出机舱，看到机场上热烈的场面时，感情的闸门顿时打开，泪如泉涌……以后，他再也没有要求返回美国晚年，为祖国的统一大业做出了贡献。

以所见知所不见

以所见知所不见 《吕氏春秋》里说：“有道之士，贵以近知远，以今知古，以所见知所不见。故审堂下之阴，而知日月之行，阴阳之变，见瓶水之冰而知天下之寒。”以所见知所不见，要求在军事政治斗争中不要被现象（或假象）所迷惑和蒙蔽，要透过现象看本质，只有把敌方情况搞清楚了，才能取得战争的胜利。

《吕氏春秋》记载：荆庄王欲伐陈，使人视之，使者曰：“陈不可伐也。”庄王曰：“何故？”对曰：“其城郭高，沟洫深，蓄积多也。”宁国曰：“陈可伐也。夫陈，小国也，而蓄积多，赋敛重也，则民怨上矣；城郭高，沟洫深，则民力罢矣。兴兵伐之，陈可取也。”庄王听之，遂取陈焉。

同样一种现象而得出的结论截然相反，使者被表面现象迷惑，宁国可谓看到了本质，荆庄王听取宁国之谋而取得了战争胜利，而西汉初年汉武帝不听刘敬之谋导致平城之围，犹可为训。

西汉初年，匈奴贵族不断南侵，公元前200年汉高祖决定亲自率领军队征讨匈奴。刘邦先后派十个使者去观察匈奴军队情况，那些使臣回来后说匈奴全是老弱残兵，连马匹都很瘦弱，可以出兵攻击。刘敬前往探视，回来告汉高祖说：“两国相争，都要显示自己的兵力，如今我前往匈奴，看到的都是老弱残兵，匈奴一定埋伏好奇兵准备出击，我认为不能攻打匈奴。”当时，汉高祖30万人马已经出动，刘邦不听刘敬的劝告，反认为他扰乱军心，加以逮捕。汉高祖轻敌冒进，刚到平城，突然间，匈奴的老弱残兵都不见了，无数强壮的兵马从四面八方涌来，将刘围困了七天七夜，后来通过贿赂单于的妻子才得以脱身。

以武为植，以文为种

以武为植，以文为种 《尉繚子·兵令上第二十三》：“兵者，以武为植，以文为种；武为表，文为里。能审此二者，知胜败矣。”这是一条治军的方略。古来将帅，讲求文武兼备。武文相对，互为表里，《史记·酈生陆贾列传》：“文武并用，长久之术也。”植，即枝干；种，即种子，引伸为根本。以武力为骨干，以文德为根基，古来为治军的两种手段。这种思想，孙武也早已提出过。《孙子兵法·行军篇》云：“令之以文，齐之以武，是谓必取。”“文、武”之道并行，是古代治军的基本手段，统领士卒，既要教育，也要执行纪律，二者是辩证的统一，缺一不可。

《左传·僖公二十七、二十八年》记载：公元前636年春，晋文公（献公的儿子重耳）回国掌握政权后，为了争霸中原，积极准备对外作战。他首先采取了一些有效措施，使人民都能安居乐业。又以尊奉周王室的行动来争取各国的同情，同年，攻打周天子赐给他的封地——原（今河南济源县）。出兵前，宣布只打3天。3天没有攻下，虽然根据情报知道原地的人民马上就要投降，也不等待，还是按照预先宣布的期限，自动退兵三舍（90里）以示言而有信，并特别设置了一个专门机构来办理官吏的官爵等级和处理有关纪律的问题（后来，他看到晋国人民对政府已有了信任，人民在彼此交往中也很讲究信义，并能自动遵守秩序，认为教养已经成熟，就在公元前632年出兵和楚国在城濮（今山东濮县南）作战，获全胜，晋国因而称霸天下。

北宋末南宋初，大部分宋军都不堪金兵一击，而岳飞、韩世忠等统帅的军队，战斗力却很强。特别是岳飞，他以“精忠报国”的思想教育部队，又以严格的纪律约束部队，“行师用众，秋毫无犯”。因而得到人民拥护，多次重创强敌，使强悍的金兵不得不承认：“撼山易，撼岳

家军难。”

军队是阶级压迫的工具。统治者为了自己的利益，为了本阶级的利益，都千方百计地用自己的精神灌输给军人。纯粹为作战而作战的军队从来都是不存在的。

白龙鱼服

白龙鱼服 《楚辞·天问》中有这样一个故事：河伯（黄河之神）化为白龙，在水滨游玩。后羿见了，一箭射伤了他的左眼。河伯上天告状。天帝说：“你若深守神灵，后羿怎能射你？谁叫你变作虫兽？后羿射的是动物，难道有什么罪吗？”

西汉刘向编撰的《说苑·卷十·正谏》也记载这样的神话：有一条白龙，变成一条鱼到人间游玩：渔人豫且看见这条游鱼，一箭射去，中其一目。白龙负痛而逃，向天帝告状，要求惩治豫且伤害神龙的大罪。天帝问明原委，说渔人本来是捉鱼为业的，豫且射的是鱼，你是龙，为什么要穿鱼的衣服呢？

如果一个人处在很高的统御地位上，他接触具体、了解真实情况也会有一些困难。从古至今，帝王将相中一些有识者常以微服私访的方法了解真实情况。这种活动有时确实能了解到真实情况，为统治者作出正确决策提供可靠依据。人们把这种统御手段称为“白龙鱼服”这种方式只能限于地位很高、统御范围很广、由于种种客观原因普通人很少接触的那种统御者。

犯之以利，勿告以害

犯之以利，勿告以害 战国时代，有一位名叫周躁的游说之士，访齐前期望找到职位。他期望就仕于齐的朋友宫他做自己的推荐人。

“听说你受到齐王的信任，能否为我作一介绍？”“这是可以的，但是你想为齐国做些什么呢？”“我想作为齐国的特使一访魏国。如果齐王给我以支持，我将在魏工作，试求使魏国采取亲齐政策。”对于周躁的建议，宫他摇了摇头：“这是不行的。‘如果给我以支持’这样的说法，不是自己承认在魏国不太吃得开得？作为齐王，是不会用这样的人的。”“确实如此。那么，应当怎样说呢？”“你对齐王应当充满自信地说：‘您对魏国有什么期望？我将倾魏国之力以满足您的心愿。’如果这样，齐王将认为你是在魏国有影响的人，会予以厚礼而相依赖你以此为背景前往魏国，魏国国君会认为你在齐国广有权势，所以绝不会怠慢。就是说，你可以用一句话打动了齐王，而且以此也打动了魏王。”

战国时代策士中的著名人物苏秦，也有效地使用了这一策略。他以推进合纵政策著名。战国七雄之中，西方的秦国逐渐强大，针对这一形势，其他六国南北联合结成反秦同盟，称作合纵。苏秦历访各国，游说各国君主，这一同盟终于成立，他作为同盟事务总长的地位也得以确立。

苏秦逐个说服各国君主们的方法是，首先对当事国的国情进行彻底的调查，抽出其优胜之处。而且在会见君主时对此进一步夸张，加以说明。对于君主自己也没有看到的本国的优点也不忘记强调。但是，对于其短处却不怎么触及。例如，在对兵力众多而地势不利的A国游说时，强调兵力众多的优势。而在兵力虽少而地势有利的B国，则强调地理条件有利的优点。一味恐惧秦国的君主，经过这样的说服工作，马上就可

以增强自信心。于是，有这样的说法：“A国的兵力与B国的地利结合起来，就可以轻而易举地战胜秦国。”

使人增强自信——这是成功的领导者须采取的最有力的方式。

令行禁止

令行禁止 《逸周书·文传》：“‘令行禁止，王始也。’”《韩非子·八经》：“君执柄以处势，故令行禁止。”梁启超在《诗话》中说：“以一新进小生，摧爷豪滑，乡中十余万人，令行禁止，赌盗之风顿自。”可见，“令行禁止”在政治军事中的重要性，它实则是一个统御艺术，就是说，当下令去做的时候就要立即行动；当下令不许做的时候，就要立即停止。

相传，商朝末代天子纣王，是个暴虐无道的昏君。他用搜刮来的民脂民膏，在京城朝歌（今河南淇县）北面建造起规模宏大的沙丘苑，终日饮酒作乐。纣王荒淫奢侈的生活，引起了许多大臣的忧虑和不满。他们经常苦苦进谏，使纣王感到很恼火。为了禁止大臣们非议，纣王想出一个残酷的刑罚——炮烙。谁敢触犯他，就会被绑上铜柱用火烤炙，直到皮肉焦烂而死。

九侯、鄂侯和西伯姬昌，都是德高望重的诸侯，在朝廷里位居三公，有一次，纣王因为一件小事对九侯不满意，竟派人把他剁成肉酱。鄂侯不过争了几句，也被纣王当场下令处死。西伯姬昌当时不在朝中，事后，他听说纣王在一天内杀了两位诸侯，不由暗暗叹了口气。谁知，纣王闻听后立即下令把他逮捕，关进监狱。

姬昌是西方渭水流域周国的国君，他被捕以后，周的大臣非常着急。他们物色了一位美女和几十匹好马，献给纣王，为姬昌求情。纣王马上下令释放姬昌。姬昌回到周国，知道纣王已经不可救药，就四处访求贤才，励精图治，积蓄力量，同时广泛团结各国诸侯，准备推翻商朝的统治。

经过了9年苦心经营，周的国力日益强大，许多原属商朝的诸侯也纷纷归附姬昌，使纣王越来越孤立。就在这时，姬昌突然病危，临终前

告诫太子姬发说：“我毕生的愿望是创建周的王业。如果能对自己的臣民们做到令行禁止，就是王业的开始。希望你同大臣们和衷共济，实现我的遗愿。”

公元前1053年，姬发到孟津检阅军队，有800个诸侯自动前来会合。他们一致请求周国出兵讨伐纣王。但姬发认为时机还不成熟，就没有同意。又过了两年，纣王进一步倒行逆施，杀害叔父比干，囚禁庶兄箕子，姬发得到消息后，终于决定起兵灭商。

公元前1051年，周军48000人东渡黄河，开到朝歌城外，姬发在牧野举行了誓师大会，他对将上们说：“纣王暴虐无道，已经恶贯满盈，我奉天命对他进行讨伐：全军将士，一定要同心协力，奋勇作战。对无罪的百姓，不准杀害；金银财物，不准抢掠。谁违反命令，决不轻赦！”

于是展开了一场历史上所说的“牧野之战”。纣王看大势已去，登上鹿台自焚而死。姬发一进朝歌，立即命令把宫中的粮食和金银散发给穷苦的百姓。人们称颂周军是令行禁止、秋毫无犯的仁义之师。

要想取得战争的胜利，“知己知彼”固然可贵，但“令行禁止”也是非常重要的。“令行禁止”这个谋略关键是主帅必须有威信，能服从，有道义感，能为国家的安危和人民的利益着想，方能统领全军，获取胜利。

外不避仇，内不避亲

外不避仇，内不避亲 春秋时晋国大夫祁奚，在晋悼公时曾任“中军尉”，是一个正直无私的人。《史记·晋世家》载，祁奚年纪老了，请求辞职。晋悼公同意了他的请求，并且请他推荐一位有才能的人来继任他的工作。祁奚当即推荐了解狐。悼公惊异地问道：“解狐？他不是同您有私仇吗？”祁奚说：“您不是要我推荐有才能的人吗？私仇不私仇，我没有考虑！”悼公就命解狐继任祁奚的职务。不料解狐还没有上任就死了，悼公就请祁奚再推荐一位合适的人才为继任者。祁奚当即推荐了祁午。悼公又不免惊诧，说道：“祁午？他不就是您的儿子吗？”祁奚说：“您不是要我推荐合适的人才吗？儿子不儿子，我没有考虑！”悼公就命祁午接替了祁奚的工作。这个故事，《左传·襄公三年》也有记载。

在封建社会里，任人是君王说了算，晋悼公能主动征求臣子意见，祁奚又能秉公推荐，已经是很让后人赞赏的了。作为晋悼公，他的做法也是一种较开明的统御谋略。祁奚的推举，只有在符合悼公意志，悼公认可的情况下才能实现。为了巩固自己的统治，统治者也要网罗为自己利益服务的人才。“外举不避仇，内举不避亲”也只有在这种前提下才能行得通。

随着社会的发展，科学的进步，干部的选拔和利用，已经由某个人的印象为标准转向更科学的考核和检验。也只有在完善了干部选拔和任用制度之后，才有可能真正做到知人善任。否则，领导者在干部任用上加进自己的亲疏好恶，“外不避仇”就根本不可能；而“内不避亲”倒可能成为许多人拉帮结派的挡箭牌。

用人不疑

用人不疑 《三国志·魏书·郭嘉传》裴松之注引《傅子》：“用人无疑，惟才所宜。”宋代欧阳修《论任人之体不可疑札子》：“任人之道，要在不疑。宁可艰于择人，不可轻任而不信。”任何时候，人才都是胜利的决定性因素。选准了，就要信任他，放手使用他。不疑的前提是知人。封建社会里，明君用人不疑，使谋臣忠于内，将帅战于外，都能尽心竭力，报效朝廷。现代社会，用人不疑，使人才充分发挥聪明才智，就能为社会做出更大贡献。

据《尼克松回忆录》载，基辛格原本是洛克菲勒的密友，在洛克菲勒与尼克松两次竞争共和党总统候选人提名的角逐中，基辛格都是全力支持洛克菲勒，公开反对尼克松的。可是尼克松当选总统后，不计前嫌，仍然委以重任，聘用基辛格为权势炙手的国家安全顾问。基辛格成为尼克松外交决策的高级智囊。

《人民日报》1989年1月31日载，锦西化工总厂厂长李子彬任这个万人大厂厂长4年，企业发生了惊人变化，和他采取的“用人不疑”的策略是分不开的。对待人才，他不计个人恩怨。

总经济师王新生在担任基层干部时，一次当着众人的面指责李子彬，说总厂搞的合同很不像样子。“这叫合同？简直是逼着杨白劳写卖身契！”他拒不签字。开始李子彬对此人的直率感到吃惊。可他反思以后，觉得这个基层干部话说得虽然有点不恭，可合同确实有不完善的地方。修改后，王新生签了字，执行合同认真，超额完成了承包指标。李子彬认为王新生正直，有见解，有工作能力，把他选进了总厂领导班子。

一位著名高等学府毕业的高材生与李子彬曾有过芥蒂。李子彬当厂长后，这个同志思想特别消沉。可李子彬认为他基础知识扎实，有丰富

的科研工作经验，打算提拔他为总厂技术负责人。有人说：“算了吧，提谁不行，你提他，人家听你的吗？别自找罪受了。”李子彬还是把那位同志提到了技术领导岗位，并晋升了工资。那位同志深受感动，工作奋力进取，使厂的科研攻关项目有了突破性进展。

用人如器

用人如器 唐太宗李世民说过：“人材各有长短，用人如用器，贵在用其长而避其短。”的确，金无足赤，人无完人，多才多艺的人毕竟不多，而一技之长，只要用得恰到好处，就可以发挥巨大的作用。

水泊梁山的一百零八条好汉，可算是很有本事的人了吧。但各人的最大本事也莫不体现于“一技之长”：小李广花荣的神箭，没羽箭张清的飞石，神行太保戴宗的日行千里，“二张、三阮”的水上功夫等都只是某一方面的佼佼者。“浪里白条”张顺在陆上战不过李逵，却能让这位黑旋风在水里吃亏，这都是充分发挥一技之长的缘故。《洛阳伽蓝记》说河间王有一婢名朝云，善吹箎。“诸羌叛，王令朝云假为老姬为吹箎，羌人无不流涕，复降。”当时流行这样的谚语：“快马健儿，不如老姬吹箎。”反之，用人不当，即使是个英雄，也难于发挥大的作用，甚至无所作为，变成一个“庸才”、“蠢才”。《三国演义》中失街亭的马谡，曾献过“攻心为上”的妙策，为诸葛亮“南抚夷越”立了大功。但他缺乏实际指挥作战经验，参议军机则可，亲临战斗第一线就导致街亭惨败，马谡自己有责任，诸葛亮也难辞用人不当之过。

所以，高明的领导者必须对部下的长短了如指掌，从而最大限度地发挥部下的作用。明人顾嗣协有诗云：“骏马能历险，犁田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”这是颇值得令人深思的。

但是，容人之短又不全然是消极的。《龙文鞭影》中有则小故事：“北魏李谐，形貌短小，兼是六指，因癭而举颐，因跛而缓行，因蹇而徐言，人谓李谐善用其短。”这是说南北朝时北魏的李谐，身材矮小，六指，跛脚，脖子上有大肉瘤，说话结结巴巴。但他刻苦攻读，博览群书，师承经典，熔铸百家，终于任北魏朝廷命臣。在他奉命出使南

梁时，驰骋辩才，不辱使命，在外交上取得极大成功。

李谐善用其短正是化短为长，这种积极进取的态度更是值得提倡的。有一则《西邻五子》的寓言，见于《泾野子·内篇》。说的是“西邻”有五个儿子：一个聪明伶俐，一个质朴老实，一个双目失明，一个驼背，一个跛子。按说，五个孩子倒有三个残疾，“西邻”的生活该够艰难了。但是并不。因为他安排得好，让五个孩子各展所长：质朴老实的去务农，聪明伶俐的去经商，双目失明的去做卜医，驼背的去搓麻绳，跛足的去纺织。结果是各得其所，生活越过越红火。

可见，用人之长与扬长避短并化短为长，该是一项多么高明的艺术？大自领导者如何用其才，小至个人如何成才，都需要正确掌握和运用这项高明艺术，才能“人尽其才百事兴”（孙中山语）呢！

用长补短

用长补短 语出于北宋开国皇帝赵匡胤之口。有一次赵匡胤与宰相赵普议论军事大事，意见时有不同。赵匡胤不高兴地说：“你怎么像和桑维翰商量过一样？”桑维翰是五代时期洛阳人，初为石敬瑭掌书记，助石敬瑭称帝。后晋开运三年（即946年）冬，被叛变契丹的张彦泽所杀。他虽善辅君，却爱钱如命。后晋建国，他任枢密使等职时，接受贿赂，积财巨万。赵普回答说：“假如维翰今天还活着，恐怕陛下也不会任用他吧！”赵匡胤辩道：“苟用其长，亦当护其短。他爱钱，我给他十万贯，还怕不把他的屋子塞破？”（见《中国帝王辞典》）。

此谋是指在任用人才时，要重用人家的长处，顾全人家的短处。人非圣贤，孰能无过？有其长必有其短，全人、完人是很少存在的。用人才而善于用其长而补其短者，既能服人才之心，使其尽心竭力；又能树人之威，使众人折服其才，而终为自己所用。

用其所长

用其所长 出于宋代胡仔《荅溪渔隐丛话·六一居士》：“凡人材性不一，各有长短，用其所长，事无不举，强其所短，政必不逮。”这是一个统御谋略，主要是指一个领导使用人才，发挥其长处。

唐太宗是封建帝王中最善于用人的皇帝之一。他在位23年（公元627年—649年），这一时期的封建政治较为清明，社会经济的恢复和发展较快，社会秩序也较安定，在历史上把这一时期叫做“贞观之治”。能出现如此的盛世，这与唐太宗能知人善任、用其所长是分不开的。魏征敢于犯颜直谏，常常谏议治国施政的得失，指责唐太宗的过错，总是知无不言、言无不尽。他向唐太宗先后陈谏200多事，唐太宗总是把他做为的一面镜子，言听计从，让他做了多年的谏议大夫。房玄龄、杜如晦沉智善谋，审时度势，善于处理内政，唐太宗就用他们二人同为宰相。李靖熟读兵法，精通韬略，善于统兵征战，唐太宗就让其领兵征战，南平吴，北破突厥，西定吐谷浑，为唐朝立下汗马功劳。

唐太宗不仅能用人所长，而且还注意引导臣下僚属们正确地评价人物，多看别人的长处，学习别人的长处。有一天，他宴请房玄龄、魏征、李靖、温彦博、戴胄、王珪等六位大臣。当大家酒兴正浓的时候，太宗对王珪说：“你善于识别和评价人才，今天不妨对在座的房玄龄等人评论一番，说说你和他们相比，有什么突出的长处。”王珪评论说：“要论孜孜奉国，知无不为，我不如玄龄；要论犯颜切谏，生怕您赶不上尧、舜，我不如魏征；要论才兼文武，出将入相，我不如李靖；要论敷奏详明，办事公平，我不如温彦博；要论处繁理剧，长于决断，我不如戴胄。至于在激浊扬清、疾恶如仇这方面，我和他们五位比起来，也有一日之长。”房玄龄等人都觉得王珪的评论恰如其分。太宗也完全赞同王珪的看法，勉励大家要虚心向别人的长处学习，互相取长补短。

短。

俗言道：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生才贵适用，慎勿多苛求。”这说明人无完人，各有所长，作为一名领导者在任用人才时，应用其所长，避其所短，不因其有这样或那样缺陷而苛求人才，这样才能人适其用，人尽其才。舍长以就短，必然导致事业的失败。

冯梦龙在《智囊补》中记载了孔子用人所长的故事。孔子行街，马逸食稼。野人怒，系其马，子贡往说之。果词而不得。孔子曰：“夫以人之所不能听说人，譬以太牢享野兽，以九韶乐飞鸟也。”乃使马圉往谓野人曰：“子不耕于东海，予不游四海也。吾马安得不犯子之稼？”野人大喜，解马而予之。自是至理，安得不从。人各以类相通。述诗书于野人之前，此腐儒之所以误国也。马圉之说诚善，假使出子贡之口，野人仍不从。何则？文质貌殊，其人固已离矣。……圣人达人之情，故能尽人之用。

孔明聪明一世，但在用马谡守街亭上却糊涂一时，因为马谡是谋才而非将才，应用其所谋而不能使之将，结果街亭失守，孔明用“空城计”才得以逃脱，挥泪斩马谡，此马谡之悲剧也。马谡之谋才被人称道，《三国演义》第八十七回记载，孔明率军讨伐南方，马谡奉主上救命，赐众军酒帛。孔明对马谡曰：“吾奉天子诏，削平蛮方；久闻幼常高见，望乞赐教。”谡曰：“愚有片言，望丞相察之：南蛮恃其地远山险，不服久矣；虽今日破之，明日复叛。丞相大军到彼，必然平服；但班师之日，必用北伐曹丕；蛮兵若知内虚，其反必速。夫用兵之道：‘攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。’愿丞相但服其心足矣。”孔明叹曰：“幼常足知吾肺腑也！”由此可见，马谡决不是一无所能的笨蛋，他的悲剧完全是因为未用其才、而舍长以就短造成的。

现代社会，分工日趋复杂，人才不可能成为各方面都专都精的全才，作为一名领导者更要注意用其所长，避其所短，真正做到人尽其才，才能使事业兴旺发达。

礼贤下士

礼贤下士 宋代著名文学家王安石在《诸葛武侯》一诗中云：“区区庸蜀支吴魏，不是虚心岂得贤？”可见，刘备“三顾茅庐”作为礼贤下士的历史美谈，其意义是十分巨大的。

当时的刘备与诸葛亮对比。论名声，刘备已是相当著名的政治活动家，“信义著于四海”；而诸葛亮虽号称“卧龙”，只是圈内少许人给他的雅号而已。论地位，刘备号称皇叔，官衔是“汉左将军、宜城亭侯、领豫州牧”；而诸葛亮，只是山野村夫，一介平民而已。论年龄，当时刘备已47岁，人过中年；而诸葛亮只是27岁的毛头小伙。三个方面如此悬殊，刘备竟能屈尊“三顾”已是极为难得；再看“三顾”的情况，更是令人感动。

第一次刘备满怀热情拜访，却未遇到诸葛亮，十分失望。临走前特地嘱咐小童要他告诉主人说刘备来访过了。第二次事先打听消息，得知孔明已回，尽管朔风凛凛，瑞雪霏霏，天气严寒，刘备还是说服了关、张，顶风冒雪前往，谁知仍未见到，而孔明之弟诸葛均的态度还比较冷淡。刘备仍不灰心，第三次更斋戒沐浴，选择吉日良辰，前往隆中。离孔明的草庐还有半里之远，刘、关、张三人便开始下马步行。刘备来到孔明的庄前，当得知孔明昼寝未醒时，便在阶下侍立，极其恭敬，这才受到了接待。一席恳谈之后，邀请诸葛亮出山，如鱼得水。

刘备三顾茅庐，以至后来始终如一的信任，使诸葛亮深感知遇之恩。21年后，诸葛亮上表后主要求北伐还谈及此事说：“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，洛臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驰驱。”后来他并立下了誓言：“臣鞠躬尽瘁，死而后已。”这句话成为千古传颂的名句。可见，刘备的礼贤下士确实是他此后取得巨大成功的宝贵经验。

经验之一，在于刘备的爱才之心。“尚贤者，政之本也。”刘备未得诸葛亮之前，虽有关、张、赵云等武将，孙乾、简雍等谋臣。但正如司马徽所说：“关、张、赵云，皆万人敌，惜无善用之人。若孙乾、糜竺等乃白面书生身，非经纶济世之才也。”按照现代人才观念，帅才是指开拓性强，多谋善断，统御能力突出；将才是指执行性强，脚踏实地，业务能力突出；相才是指协调性强，聪慧机智，交往能力突出。经纶济世之才是指帅才与相才，那就非诸葛亮不可。刘备礼贤下士，深明此理。

经验之二，是刘备的识才之明。本来，刘备虽得司马徽对诸葛亮之力荐，再三说：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”并以兴周之吕尚、旺汉之张良许之，但毕竟不知诸葛亮究有何种真才实学。通过一席畅谈，诸葛亮提出隆中对策，未出茅庐，而知三分天下。这才顿开茅塞，如拨云雾而见青天，眼明心亮，大有相见恨晚，“听君一席话，胜读十年书”之感。刘备这种识人之明，在于恰当地运用谈话考核并识别人才。著名科学家钱学森指出：“行家与选拔对象面谈是识别人才的好办法，这是早就证明了的。”通过面谈，刘备对诸葛亮的远见卓识与博学多才作出了基本估价。事实证明刘备是独具慧眼的。

经验之三，是刘备的用才之胆。虽然刘备选准了人才，“如鱼得水”。但是，一则，关羽、张飞就没好气地说：“哥哥何不使水去？”二则，对诸葛亮的真才实学，也还要通过实践的检验。刘备之可贵，就在于力排众议，当夏侯淳领十万大军进犯的紧急关头，以剑、印授予诸葛亮，明确授以指挥全权。这种授权，正如诸葛亮自己所说：“夫兵权者，是三军之司命，主将之威势，将能执兵之权，操兵之要势而临群下。譬如猛虎加之羽翼，而翱翔四海，随所遇而施之。若将失权，不操兵事，亦如鱼龙脱于江湖。欲求游洋之势，奔涛成浪，何可得也？”这说明兵权是将帅建立威信的基础，若无兵权，就好像鱼龙离开河海一样，毫无威势。刘备明确授权，说明了他的气魄与胆略，也体现了他用人不疑的可贵精神。

立木赏金

立木赏金 故事见《史记·商君列传》：“令既具，未布，恐民之不信己，乃立三丈之木于国都市南门，募民有能徙置北门予十金。民怪之，莫能徙。复曰：‘能徙者予五十金’。有一人徙之，辄予五十金。以明不欺，卒下令。”

商鞅立木赏金，是他为了推行新法取信于民实施的谋略。这条谋略的启迪意义是，执政者要使自己的政策、举措得到群众的拥护，就得让群众见实利而为。

人们的奋斗目标与他们的利益密切相关，所不同的只是利的性质、含义不完全一样。有的为了国家的、集体的利益奉献，有的则为了个人或小家庭的利益奔走。司马迁对此有句名言：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”高明的领导者不信“君子不喻利”，善于为群众谋利益，引导人们见利而动，从中实现自己的决策意图。

领导“立木赏金”，群体见利而为，是现代管理工作中必须建立的激励机制。当然，“立木赏金”的“金”，可以是物质激励，如重奖贡献大的科技人员等，也可以是同时给予物质激励和精神激励。据调查，企业职工对物质激励的需求是多方面的，除奖金、工资、实物外，排列在较前的还有免费疗养、改善住宅条件及物质工作条件、给休假、取得深造机会等。调查还表明，企业职工对照片上光荣廊、厂报表扬、通报家人等精神激励也感兴趣。企业领导者要善于实施物质激励和精神激励相结合的机制，引导职工在集体利益和个人利益的结合上见利而为，把积极性充分发挥出来。

立谋虑变

立谋虑变 语出明代揭暄《兵经百篇·叠字》：“故善用兵者，行计务实施，运巧必防损，立谋虑中变，命将杜违制。此策阻而彼策生，一端致而数端起，前未行而后复具，百计迭出，算无遗策，虽制将强敌，可立制也。”“立谋虑变”就是说在制定谋略时要周密、完备，要考虑到各种可能出现的情况，并相应地考虑好对策，在谋略运用中要随机应变，这样才能立于不败之地。

历代明智的政治家、军事家、谋略家运筹帷幄，列阵交战，常常是“立谋虑变”，考虑多种可能，准备好几套方案，通常称为上、中、下三策。在可能的情况下，首先争取代价小，战果大，对战争全局有决定性影响的上策；上策行不通，就采取经过努力争取能够获得成功的中策；倘若情况有变，实行中策已无希望，尚有余策即退军应筹。

《三国演义》第六十二回记载：刘备扯书发怒，骂刘璋的使者。庞统曰：“主公只以仁义为重，今日毁书发怒，前情尽弃也。”玄德曰：“如此，当若何？”庞统曰：“某有三条计策，请主公自择而行。”玄德问：“那三条计？”统曰：“只今便选精兵，昼夜兼道径袭成都：此为上计。杨怀、高沛乃蜀中名将，各伏强兵拒守关隘；今主公佯以回荆州为名，二将闻知，必来相送；就送行处，擒而杀之，夺了关隘，先取涪城，然后却向成都；此中计也。退还白帝，连夜回荆州，徐图进取：此为下计。若沉吟不去，将至大困，不要救矣。”玄德曰：“军师上计太促，下计太缓；中计不迟不疾，可以行之。”

计策虽分上、中、下，但并不是说只能有“三策”，“立谋虑变”，计策多多益善，又能依新的情况不断作出新的计谋，才能牢牢地把握主动权。

主不可怒而兴师，将不可愠而致战

主不可怒而兴师，将不可愠而致战 典出《孙子兵法·火攻篇》：“夫战胜攻取，而不修其攻者，凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。”孙子主张慎战。

《孙子兵法》开篇就指出：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”开宗明义地指出战争关系国家存亡，应持慎重态度。国君不可以因一时的愤怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时怨愤而与敌交战，孙子同时提出了“非利不动，非得不用，非危不战”，“合于利而动，不合于利而止”的思想。并且告诫说，“怒可复喜，温可复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”在历史上，有不少主以怒而兴师，将以愠而致战，危及社稷的例子。

《史记·晋世家第九》载，晋文公救宋，用先轸之策，“执曹伯，分曹卫地以与宋”。楚将子玉，使宛春告晋，“请复卫侯而封曹，臣亦释宋。”先轸复献策：“请文公私许曹卫以诱之，执宛春以怒楚。”晋文公从之，乃囚宛春于卫。且私许曹卫，曹卫遂告绝于楚。子玉怒，击晋师。晋师退，楚师欲去，子玉不肯，战于城模，楚师大败，子玉收余兵遁去。

《资治通鉴·魏纪》记载：公元221年6月，刘备为报东吴杀害关羽之仇，要举兵进攻孙权。赵云劝刘备说：“篡夺国家的是曹操，而不是孙权，如能先出兵灭掉魏国，则孙权自会屈服投降。所以，不应把大敌魏国置于一边，反先去与吴国作战。战争一起，是不能很快结束的。伐吴不是一个上策！”向刘备劝谏的臣子很多，但刘备一概不听，于公元222年大举进攻吴国。结果被陆逊火烧连营，损失了大部分兵力，从此

蜀军一蹶不振。

与此相反的例证，如司马懿忍诸葛亮女裙之辱，不轻易出战，最后大败蜀军。

正反例证说明，君主、将帅都要以国家安危为系，“合于利而动，不合于利而止”。作为统帅，制怒、控温事关大局，不可不予以足够重视。

主聘贤儒

主聘贤儒 语出黄石公《三略·上略》：“主聘贤儒，主任旧齿，万事乃理。”意思是君主聘用学问品行兼优、阅历丰富的治世之才辅佐自己，事业就会顺利发展，政通人和。只要自己的学问品行兼优、具有出众的才华与见识，往往能得到贤明君主的赏识重用。

苏秦之所以能挂六国相印，就是因为他深知这一谋略而在学问、才华见识上狠下功夫的结果。苏秦早年有志于步入官场，但欠于学问，曾问仕于秦，未被秦惠王聘用，反而费尽盘缠，受讥于兄弟妻嫂。他想，要跻身于官场，须学得一身真本事。于是他以锥刺股伴读于青灯黄卷之下，数度寒窗，刻苦钻研《鬼谷子》谋略，精通了《六韬》、《三略》。然后告别兄嫂妻子再度出门，以真才实学和过人见识去宏论游说六国，仅半年多时间，就使六国会盟于恒水之上，六国公推苏秦为“纵约长”，一身佩挂六国相印，尽领风骚。其车马到洛阳，东周的周显王还派人打扫街道以示欢迎。兄弟妻嫂乃宗亲朋友，都一改以前鄙视他的态度，前来夹道欢迎。

子产为春秋时政治家，公元前554年为卿执政，实行改革，使郑由弱国跻身于十二诸侯大国之列。他之所以彪炳千秋，主要在于其品行才华兼优而被委以重任，遂其一展宏图之愿。有这样一件事，足以说明子产品行之正。郑国上卿子皮素敬子产之才能，欲卸执政之任予他，移职前的关键时刻，子皮有私事相托想让自己的儿子尹何去当宰邑。子产闻言，婉言相拒说：“此人年轻，缺乏经验，恐怕难以胜任。”子皮仗着资深历厚，又对子产不薄，便说：“吾儿为人善良诚实，你不妨让他到任上一试。”子产正言回绝：“不行！您爱儿子，自然希望事利于他。若委之以大邑政事，无异派不会操刀的人去割切东西，其害无穷。如您家有好布料，断不会令人用之初学裁剪。大邑若美锦，岂能让入学着乱

画乱剪？只有学有所长方能从政，何处听说用邑去练习做官的呢？真若如此，必将搞坏政事。一如行猎，只有擅长射箭驾车，方能猎取禽兽，若是驾车都不会，还害怕翻车，又哪里敢想会有所收获呢？”子皮听了这番话，惭愧不已，同时又为子产的忠诚与无私所感动，乃将全国政务的重任交给子产。

历史上，伊尹受聘于商汤，吕尚受聘于文王，管仲受任于齐桓公，商鞅受用于秦孝公，李斯受用于秦王政，韩信、陈平、张良受用于刘邦，诸葛亮受聘于刘备，荀彧、郭嘉受用于曹操，魏征受用于李世民等等，举不胜举，都是主聘贤儒的典型例子。

过犹不及

过犹不及 犹：如，同。及：到。“过犹不及”是说：事情做过了头，就如做得不够一样，都是不可取的。语出《论语·先进》：“子贡问：‘师（子张）与商（子夏）也孰贤？’子曰：‘师也过，商也不及。’曰：‘然则师愈与？’子曰：‘过犹不及。’”，此条目看来不似谋略，但琢磨起来，包含有深刻的谋略哲理，统御者确实用得上这一谋略。

对于犯了错误的人，当然要处理，包括批评、处分直至撤职开除。但在情况和责任没有完全搞清楚之前，则不宜急于处理。如因情况不明而处理错了或重了，过了头，伤了感情，事情常常很难挽回。不急于处理，待有了足够的理由和证据，随时都可处理，这样，主动权就会始终在统御者手里。有些高明的领导者，甚至在部下错误已很明显的情况下，也不急于处理。对人处理的宗旨不单纯是为了惩罚，目的是为了有利于今后的工作和事业的发展，要时刻从企业的根本利益着眼，注意通权达变。

日本某企业有位情报科长，因提供了错误的市场信息而导致了总经理决策的失误，使企业受到重大损失。对于这样严重的错误，总经理完全可以将情报科长撤职，但总经理并没有这样做，而是把该情报科长找来，告诉他公司将要对他的错误作出处理，但具体如何处理则没有明确告诉他。事情就这样拖了下来。在这段时间里，该情报科长为重塑自己的形象，一直兢兢业业地工作，多次提供了很有价值的信息，为企业做出了贡献，用事实证明他是称职的，上次的失误只是意外情况。这时，总经理又把他叫了去，对他说，根据你近来的贡献本该受到奖励，但由于上次的失误还未处理，故将功抵过，既不嘉奖，也不处分。并鼓励他继续努力，再立新功。

日本这位经理的处理方法，既没有影响工作，同时，又令情报科长和其他职工心服口服。整个过程中，主动权始终在总经理手中：虽然在情报科长犯错误时没有马上将他撤职，但只要找到合适人选，便随时可以这样做。同时，又可以通过这段时间充分考察情报科长，避免了因仓促决策，误伤人才。另外，总经理还选了一个处理问题的绝好时机（即情报科长立功的时候），既不伤和气，又处理了问题，实践了自己要处分他的诺言。

可见，“过犹不及”这一谋略在企业管理中是很有用武之地的。

机断行事

机断行事 指挥员进行作战指挥的一个常用谋略。在作战中，当情况急剧变化不能按原计划行动时，联络中断不能向上级请示时，或者虽然可以向上级请示，但是将失去战机时，或者上级的指示命令不符合实际情况时，指挥员可根据上级总的意图和具体情况，随机应变，果断处置，积极完成任务，并设法迅速向上级汇报。

淮海战役第一个阶段，1948年11月6日，粟裕指挥华东野战军由北向南欲围攻新安镇黄伯韬兵团，兵到新安镇时，敌已西逃，于是变攻击为追击，在碾庄追上敌人，于22日将敌歼灭。这是情况急剧变化，不能按原计划行动时的机断行事。

西汉时，张骞通西域，长时间与汉朝廷联络中断，不能向朝廷请示，自己独立自主地做了许多有益于朝廷的事，胜利地完成了任务。

公元前36年，汉将甘延寿与陈汤奉命到西域了解情况。陈汤探知匈奴郅支单于借助康居国，并自建了都城而日益壮大起来，便料到匈奴必将成为汉朝边疆之患。于是向甘延寿建议：发动屯田驻兵和乌孙等国之兵攻打郅支都城。陈汤说：“现在一举击败那支，可为朝廷除去一大边患。千载大功，成于一朝小劳，难道不很好吗？”甘延寿说：“尽管你言之有理，但是这事还需先向朝廷请示，待得批准后方可行事。”陈汤激动地说：“朝中大臣既对国家安危漠不关心，又对军事一无所知；即使上个奏折，一时也不批准，反而延耽时日，贻误战机。你认为应当做的，就机断行事，敢做敢为。矫诏行事固然不对，但是难道朝廷还会在你取得战功时惩罚你吗？”甘延寿是主官，总感责任重大，一时难下决心。不久患病，不能理事。陈汤乘机矫诏调集各处屯田人马与乌孙等国的人马，准备攻打郅支。甘延寿获悉，心急如焚，连忙阻止：“可不能擅自用兵啊！若搞不好就会招来大祸，万万不可轻举妄动！”陈汤手按

宝剑，怒发冲冠，疾言厉色：“现已大军云集，整装待发，难道你还敢背叛朝廷，帮助敌人吗？”甘延寿见状，只好屈从陈汤，联名向汉廷写奏折，说明西域形势和机断行事理由，及自己弹劾矫诏罪行。于是出征获胜。

清人曾国藩率军镇压太平天国起义军，多次抗拒清廷不符合实际情况的指示而机断行事，因而镇压了太平天国。

1936年张学良和杨虎城发动西安事变，逮捕蒋介石，实行兵谏，是机断行事。抗日战争时期，我党实行统一战线中的独立自主政策是机断行事。一方面要坚持统一战线，对蒋介石国民党，有些事要“先奏（许可）后斩”，有些事“不奏不斩”；另一方面要独立自主，有些事要先“先斩后奏”，有些事要“斩而不奏”。这“另一方面”就是机断行事。

机断行事的谋略是《孙子》的“君命有所不受”谋略继承、发展和完善。上级应给下级以机断行事的权力，下级也应争取机断行事的权力。机断行事的谋略是保障战争胜利的重要谋略之一，这一谋略，后来逐渐沿用于社会的经济、政治、外交的各个领域，具有广泛的实用意义。

有功飨之，无功励之

有功飨之，无功励之 谋出《吴子·卷下·励士第六》：“武侯问曰：‘严刑明赏，足以胜乎？’起对曰：‘严明之事，臣不能悉。虽然，非所恃也。夫发号布令而人乐闻，兴师动众而人乐战，交兵接刃而人乐死。此三者，人主之所恃也。’武侯曰：‘致之奈何？’对曰：‘君举有功而进飨之，无功而励之。’”

吴起不愧是体察人心，善解人意，深谙用激励手段鼓士气、振军心之道的统御谋略家。在这里，他向魏武侯提出了一个对内可以强化士兵精神素质、对外可以攻心分化敌人的策略。即对有功人员论功行赏，甚至对其家属也要赏赐；对无功人员也要进行激励、赏赐，每年都派人去慰问并赏赐死难者家属，以勉励全体将士，使其对发号施令乐于听从，出兵打仗勇于参战，冲锋陷阵不怕牺牲。

魏武侯从善如流，采纳了吴起的建议。三年后，秦国出兵到达魏国的西河边境，魏国的士卒听到这个消息，不待将吏命令，就自动穿戴盔甲奋起抗敌的数以万计。

魏武侯召见吴起，并对他说：“您以前教我的办法，现在已行之有效了。”

吴起说：“我听说人有短处也有长处，士气也有盛时、衰时。您不妨试派五万没有立过功的人，我请求率领他们去抵抗秦军。如果不能取胜，就会被诸侯耻笑，丧失权位于天下了。比如现在有一个犯了死罪的盗贼，隐伏在荒郊旷野里，派上千人去追捕他，没有一个人不瞻前顾后的。这是什么原因呢？因为怕他突然跳出来伤害自己。因此一人拼命，足使千人害怕。我现在这五万人都像那个盗贼一样，率领他们去征讨敌人，必定使敌人难以抵挡。”

于是魏武侯采纳了吴起的意见，并给他们派了战车500辆，战马

3000匹，大破秦军50万，战果辉煌，威震天下。

人往高处走，水往低处流。积极进取，蓬勃向上，是每个将士的共同的心理要求。聪明的统帅或领导总是善于运用“用功飡之，无功励之”等谋略，调动起全民全军的积极性、创造性去争取战争胜利或事业成功。

刚柔并用

刚柔并用 《军裁》中提出了“柔能制刚，弱能制强”的观点，《黄石公三略》作了发挥。认为“柔者德也，刚者，贼也，弱者人之所助，强者怨之所攻”。这并不是一味只讲以弱制强，而强调刚柔强弱都要得当，做到“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加。兼此四者，而制其宜”。

张良的高明谋略，据说来自黄石公所授的三略。张良给刘邦筹划过许多关系到大业成败的重要谋略，其中以弱制强、刚柔并用之例颇多。如，当秦主力与项羽会战时，刘邦决定由南阳入武关攻秦，张良反对硬拼，劝刘邦以重宝招降秦将贾豎。而当贾豎同意投降时，张良又恐士卒不从，乘敌懈怠之机，一举破之。结果直下咸阳，擒秦王子婴。后来楚汉相争，汉弱楚强，张良劝刘邦处处退让，以柔制刚，不但避开了鸿门之宴的生命危险，而且取得了汉中、巴蜀之地。接着又火烧栈道，使项羽屡屡上当。刘邦转弱为强，终于以布衣取天下。

同甘共苦

同甘共苦 《淮南子·兵略训》：“将必与卒同甘苦，侯饥寒，故其死可得而尽也。”《医时六言·卷一将篇》：“势在危急，上下同命。主将必与士卒同甘苦、均劳逸，问病抚伤，如家人父子，民始归心。”“凡为将之道，要在甘苦共众。如遇危险之地，不可舍众而自全，不可临难而苟免，护卫周旋，同其生死。如此，则三军之士岂忘己哉！”《黄石公三略·上略》：“夫将帅者，必与士卒同滋味而共安危，敌乃可加。……与之安、与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲。以其恩素蓄，谋素合也。故曰：蓄恩不倦，以一取万。”《经武要略》：“与士卒同甘苦，得众心谓之众，失众心谓之寡。”《纪效新书·卷首·纪效或问》：“所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平时亦要同滋味。”《尉繚子·战威第四》：“勤劳之师，将必先己。暑不张盖，寒不重衣，险必下步，军井成而后饮，军食熟而后饮，军垒成而后舍，劳逸必以身同之。如此，师虽久而不老不弊。”《国语·齐语》：“居同乐，行同和，死同哀，是故守则同固，战则同强。”另外，《兵晶》、《练兵实纪》、《兵经百字》等书，都对“同甘共苦”有许多论述，作为一种治军率众的谋略，这一问题为历代兵家所重视。《黄石公三略·上略》把这称为“将礼”，举例说，从前越王勾践统兵打仗，有人赠送他一革酒，他叫人把酒倒进河里，与士兵同流而饮。一革酒虽然不能使一河的水都有酒味，但是全军将士却因将帅能与自己同甘共苦而感激奋发，愿意拼死作战。又引《军裁》语说：“‘军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖。’是谓将礼。”

这一谋略的要义在于，将帅与士卒同甘苦，共安危，感化士卒，以达到促使士卒自觉投入战斗，与之生，与之死，拼命同敌人作战的目

的。

公元前279年，曾以即墨小城一座，靠老弱残兵，打垮兵车万乘的强大燕国的齐国田单，却3个月没有攻下小小的狄邑。他为此请教鲁仲连其中原因。鲁仲连说，你在即墨作战时，坐下来就编草袋，站起来就拿锹干活，给士卒做榜样。将军有牺牲的决心，士卒也没有偷生的念头。他们跟你一样同敌人拼死战斗，这就是当年你能打败燕军的原因。而现在呢，你是相国，有租赋供奉，有作乐欢娱的地方，金带围腰，驱车跃马，一味贪图享乐，全无牺牲的决心，士卒怎么能和你一起效命呢？田单听此话，立刻醒悟。第二天，就亲自出马，鼓舞士气，身临战场，不顾个人安危，站在矢石如雨之处，擂鼓指挥，齐军将士个个奋勇，很快攻下了狄邑。

公元75年，汉将耿恭守柳中城（今新疆鄯善以西）。正值汉明帝驾崩，章帝新立，国有大丧，救兵不至。匈奴兵与车师叛乱军合攻耿恭，形势极端险恶。耿恭镇定自若，率众御敌。耿恭与士卒推诚相见，誓同生死，食尽穷困，就煮铠弩，吃上面的皮革。虽然如此艰苦，士卒也无二心，毫不动摇。仅剩几十个人还顽强抵抗，一直坚持到公元76年，救兵来援，胜利而还，幸存者仅13人。

与士卒同甘苦，可以取信于士卒，以一人之心，争取万人之心，精诚团结，英勇作战，历史上这类战例很多，因而，历代将帅都把它作为治军作战的基本原则之一。

在一切剥削阶级的军队里，统治者为了取得人心，以这种方法用于统御领域，目的是为了统治阶级的利益。我军是人民的子弟兵，军官与士兵同甘共苦是我军的性质决定的，是人民军队克敌制胜的法宝。我军的历史上出现过许许多多这类可歌可泣的事迹。和平时期，这一治军规则，更有其现实的积极意义。

同舟共济

同舟共济 语出《孙子兵法·九地篇》：“故善用兵者，譬如率然；‘率然’者，恒山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟共济，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”“同舟共济”本来的意义，只是大家同乘一条船过河。而现在的意义则是指在遭到共同敌人攻击或遇到困难时，彼此互相救助，同心协力，战胜困难。孙武用它来说明军队在作战时，犹如同乘一条船在遇大风时，能互相救助。“率然”，是传说中的一种蛇。《神异经·西荒传》载：“西方山中有蛇，头尾差大，有色互彩。人物触之者，中头则尾至，中尾则头至，中腰则头尾并至，名曰率然。”《晋书·孙绰传》云：“若身手之救痛痒，‘率然’之应首尾。”传说这种蛇多产于常山。常山，即恒山，主峰在今河北曲阳西北，为我国五岳中的北岳。西汉时，为避讳汉文帝刘恒的“恒”字，改为“常山”。到了北周武帝时，又改为恒山。《神异经·西荒经》注：“会稽常山最多此蛇。”孙子设问，军队打仗可不可以使之像‘率然’这种蛇一样，攻其前而后至，攻其后则前至，攻其中则首尾至。回答是肯定的。实现的办法是使之“同舟共济”，共同面临危难之中，共同对敌以求必胜，提掣三军若使一人。

《黄石公三略·上略》云：“良将之养士，不易于身，故能使三军如一心，则其胜可全”《孟子·公孙丑章句下》云：“地利不如人和。”明朝张居正说，“和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。”（军事科学院《中国古代兵法选辑》第273页，引明张居正语）古之用兵，强调将与兵团结一致，强调使三军如使一人。在强调部队团

结一心这一点上，与“同甘共苦”的要求是一致的。古代将帅强调这种治军御众之术，是有其局限性的，与一切无产阶级军队里的官兵关系不可同口而语。

同舟共济，从孙子的原意讲，并非是说使将帅和士兵自觉团结一致，共同对敌，而是把军队置于不得已而互相救援、奋力拼杀的境地。相互仇恨的人同乘一条船遭遇风险时，尚能相救如左右手。在面对共同敌人的战场上，有组织有约束力的军队就更当如此了。这种在“不得已”情况下，“携手若使一人”的情况，确实反映了那个时代将帅用兵的实际。在当时的战争中，把战士赶到战场，“如登高而去其梯”，上得来，下不去，能进而不能退，像赶羊群一样，趋来赶去。而且，像孙子、孙臆、吴起这些军事家，都强调不惜杀戮大量士卒来驱使部队作战。士卒惧怕严刑，惧怕涉及家庭利害，因而不得不奋勇作战。另一方面，古之战败，大量杀害俘虏，败也不免一死。不战则必死，后退则必死，战则有求生之可能。在这种情势下，只有“同舟同济”，共同对敌一条路。因而，孙武所强调的“同舟共济”，完全是一种被动性质的。

公元450年，沈璞守盱眙（今江苏盱眙），南朝宋将臧质兵败，要求入城。僚佐认为，如果让他们进来，城里地狭人多，主张闭门不受。沈璞却说，舟楫之计，固已久息。敌人的残害，古今未有，屠剥之苦，众所共见。就是那些幸存者，也要驱逐到北国去作奴婢。臧质士卒当然害怕，认为应该同舟共济，共同退敌，于是开门纳败退来的部队。合兵一处，共守盱眙。魏军进攻，三旬不下，只好烧攻具而退。

这和我们在治军问题上所强调的“同舟共济”有很大不同。我们强调的是将帅士卒根本利益的一致性，人与人之间，情同手足。要求每个人树立全局观念、整体观念，严格执行命令，树立密切协同的思想，形成完整的战斗力。

因形用权

因形用权 《吴子兵法·论将第四》云：“凡战之要，必先占其将而察其才。因形用权，则不劳而功举。”意思是说，一切作战的要诀，一定要先判知他的将领，观察他的才能如何，根据他的外在表现，由表及里在分析判断而后运用权谋，确定相应对策，就会不十分费力而大功告成。

一个领导者，能否做到因形用权，是衡量其领导水平和统御艺术的测量器。在政治上因形用权，必须深谙统御原理，活用领导原则。在军事上因形用权，还必须迎合敌方指挥员的个性特征才能生效，这也是“知彼”的重要内容。一个成熟的军事指挥员，不但要了解自己，更要了解敌方将领的特点，才能根据其特点制定对策。有一则军事趣闻很说明这个问题。

相传在宋朝时，有一年，北辽政权的8个侯王带领10万番兵进犯中原。辽兵在距边关10里之处安营扎寨，随后派两名番兵到宋营下战书。8个大王个个都是骄横跋扈，不把宋军放在眼里。这份战书只有一副对联的上联，说宋朝如果有人能对出下联，就自愿收兵，决不食言。

宋营接到战书，拆开看那上联写道。

张长弓，骑奇马，琴瑟琵琶八大王，王均在上，单戈独战。

宋营三军将领相互传阅，无人能对。有一私塾先生听到消息后星夜赶到宋营解围，对出下联。

伪为人，袭龙衣，魑魅魍魉四小鬼，鬼都站旁，合手便拿。

下联对仗工整，且在内容上对八大王给以有力回击。番兵取回战书，主将一看，恼羞成怒，不但不收兵，竟连夜出兵偷袭宋营。宋营知战书送回必定引起八大王暴怒，预先设好了埋伏；并乘番兵偷袭之际，分兵攻打空虚的番营。番兵偷袭遭伏击，营盘被偷袭，进退无路，不战

自溃，八大王有的阵亡，有的被擒。据说自此一战，辽政权30余年不敢斜视中原。

这个战例正是建立在对敌将个性特征深刻了解基础之上的，针对敌将目空一切的骄傲情绪，用计谋挑起敌将怒气，又巧妙地陈兵布阵而取得了作战胜利。

因利制权

因利制权 《孙子兵法·计篇》云：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”即根据是否有利而采取相应的行动。或者说，怎么有利就怎样行动。在领导者活跃的舞台，特别是领导军事斗争，无不以趋利避害为基本原则。怎样衡量是否有利，《孙子兵法·计篇》提出了“五事”、“七计”。“五事”者，道、天、地、将、法。“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生而不诡也。”孙子把“道”置于五事之首，说明政治因素是战争胜负的决定因素之一。“天者，阴阳、寒暑、时制也。”指的是自然条件，是客观存在，应该善于把握它，运用它，使它有利于己。“地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。”这也是客观条件。孙子认为地理形势对战争有重大影响，如何利用地理条件，是军事家不可忽视的问题。“地”的概念，在现代战争中较之古代要广阔多了。陆地、海洋、空中乃至太空都成了战争之手可以达到的地方。“将者，智、信、仁、勇、严也。”这是讲指挥员的品质。“法者，曲制、官道、主用也。”曲制，指军队组织编制等方面的制度。官道，指各级将吏的职责区分、统辖管理的制度。主用，指军需物质，军用器械、军事费用的供应管理等制度。“七计”：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”根据“五事”、“七计”判断对我是否有利。进行计算、比较之后，方能定下决心，制定计划。而后要“为之势”，即调动、部署兵力。在布势过程中，根据有利作战的原则，灵活机动地调动和使用兵力。这就是因利制权的谋略思想。

1944年，美、英军队为开辟第二战场在法国西北部发动了诺曼底登陆战役。这次战役，美、英出动舰艇5000艘，飞机5000余架，登陆部队150万人。艾森豪威尔在拟定登陆作战计划时，除对双方基本情况作了

比较外，还考虑到部队上陆后，盟军的增援速度是否能胜过德军的增援速度。盟军37个师登陆需一周时间，在这一星期中，德军可能有多少援军来，来自何方，距战场多远，其交通状况如何，怎样牵制德军，如何破坏阻止德军的战略交通和战场交通以阻止德军增援，以及陆上基地应有多大规模才能足以容纳日益增多的援兵的活动空间等一系列动态情况，都作了分析研究。尔后采取了一系列有利于盟军、危害于德军的措施，最终取得了登陆胜利。这些都属于因利而制权谋略在实践中的运用。

任贤使能

任贤使能 任用有德行有才能的人。

谋出《吴子·料敌第二》：“陈功居列，任贤使能。”亦作“任贤仗能”。唐代杨炎《大唐河西平胡圣德颂序》云：“故大人之作必先靖难，以摧凶取暴为治国，以任贤杖能为建功。”宋代王安石《兴贤》云：“国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰。”古今中外，凡是大有作为的统帅其周围都是贤士如云，形成一个强大的人才集团；他能礼贤下士，知人善任，使士尽其贤，人尽其能，因而功业显赫。

汉高祖刘邦“性明达，好谋能听”，“善将将”，是任贤使能的著名政治、军事统帅。在他麾下，有一个由各类贤士能人组成的强大人才集团：张良是贵族，萧何是小吏，韩信是流氓，陈平是游士，樊哙是狗屠，灌婴是布贩，娄敬是车夫，彭越是强盗，英布是刑徒，陆贾是说客，周勃是吹鼓手，郦食其是狱吏等，刘邦都能恰当使用，各尽所能。刘邦对麾下论述得天下之道时说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”又说：“项羽妒贤嫉能，手下只有一个范增而不能，此所以为我擒也。”可想而知，刘邦得天下的要诀是任贤使能。

推而广之，政治上、军事上、经济上、文化上、教育上、外交上等各行各业，要在激烈的竞争中获胜，都离不开任贤使能这一具有关键意义的条件。

先之以身，后之以人

先之以身，后之以人 语出《诸葛亮集·厉士》：“夫用兵之道，尊之以爵，瞻之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；畜恩不倦，法若尽一，则士无不服矣；先之以身，后之以人，则士无不勇矣；小善必录，小功必赏，则士无不劝矣。”诸葛亮所说的“先之以身，后之以人”就是要为人师表，处处作出好榜样，只有这样，才能带出一支攻必克，战必胜的队伍。

《曾胡治兵语录》说：“做好人、做好官、做好将，俱要好师、好友、好榜样。”所以，历代名将为了培养自己的部属成为好人、好官、良将，大多强调“身正”，“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”。历代兵家都十分强调：作为将帅，必须做到“三忘”，这就是《尉繚子·武议》所说的“受命之日忘其家，张军宿营忘其亲，援俘而鼓（临阵指挥作战）忘其身”。

“先之以身，后之以人”就是作为将帅，要身先士卒，为人师表。这样的将帅在历史上不乏其例。

其一，忠贞爱国，为义忘己。如，明朝68岁老将邓子龙在抗倭战场上任援朝水师副总兵，亲率200名勇士跃上朝鲜战船，支援受困朝鲜官兵与日军搏斗，壮烈牺牲。再如，甲午战争中，海军名将邓世昌，指挥“致远”舰与日舰奋战，遭敌围攻，他沉着冷静，指挥受重创的“致远”舰向日军旗舰“吉野”猛冲，决计与敌同归于尽，不幸全舰250余名官兵同殉于难。又如，太平天国青年军事统帅陈玉成被俘后慷慨陈词：“大丈夫死则死耳，何饶舌也！”显示出崇高的气节和不屈的英雄气概。

其二，生活享受，不以己先。也就是说，在物质生活上，为将者首先想到的是部属，而不应先考虑自己。如，康熙帝率军远征漠北，在荒

漠上驰骋数千里，正遇上大风雪。他想到的不是个人的休息，而是伫立在大风雪之中，看部队结营完毕，自己才进入行幄；部队食毕，他才进膳。他还写下了《瀚海》一诗：

四月天山路，今朝瀚海行。
积沙流绝塞，落日度连营；
战伐因声罪，驰驱为息兵。
敢云黄屋重？辛苦事亲征。

反映了康熙帝不辞劳苦的战斗精神。广大官兵受到很大的鼓舞，克服重重困难，终于取得昭莫多之战的大胜利。

其三，公而忘家，一心为国。如，西汉骠骑将军霍去病“六击匈奴”，其赫赫战功深为汉武帝所重视。据《史记·卫将军骠骑列传》记载，在河西之战后，汉武帝为了表彰他的战功，特意在京城长安为他修建一所华丽的住宅，叫他去看看是否满意，霍去病谢绝汉武帝的美意说：“匈奴未灭，何以家为！”这清楚地表明，霍去病在敌人还没有消灭前，决不先为自己的家事打算。他这种为国忘家的崇高精神，使汉武帝深为感动，更加器重于他。霍去病不幸病逝后，朝野悲恸，汉武帝特命将其坟墓安置在自己的墓穴旁边，并将其坟墓建筑成祁连山那巍峨的形状，以表彰霍去病功高如山的伟绩。

其四，身体力行，严以律己。如，岳飞在治军上严以律己，是有口皆碑的。他身体力行、严守“四不”：不贪财，不爱色，不娶妾，山河未复滴酒不进。这“四不”格言，在当时的封建社会“人为钱死”、“官吏多是三妻六妾”的环境之中，真正做到那是难能可贵的。有人问岳飞，天下何时太平？他回答说：“文臣不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣。”在主将的感召下，“岳家军”秋毫无犯，“冻死不拆屋，饿死不掳掠”，所以深得民众的爱戴和支持。金兵畏其军威，纷纷传言：“撼山易，撼岳家军难。”

因此，只要将帅“先之以身，后之以人”，时时身先士卒，处处为人师表，才能带出一支攻无不克、战无不胜的军队。我们现代指挥员应从“先之以身，后之以人”的治军谋略中受到启迪。

优选法

优选法 优选法是指在各种不同的方案中选定一种最佳的方案的方法。对于领导者来说优选也是一种高明的谋略，是否优选及优选的结果是否最佳，直接关系到战争的胜负及事业的成败。

李自成领导的明末农民起义军在转战鄂豫川中计划今后的作战方向时，就进行了优化选择。当时有这样三种方案可供选择：①牛金星认为应“先取河北，直走京师”；②杨永裕认为应“下金陵，断燕都粮道”；③杨君思认为：应先取关中建立基业，“后向京师”。三种方案各有利弊，但其中以第三种方案见长，因为“金陵居下流，事虽济，失之缓；直走京师，不胜，退安所归，失之急”。第三种方案考虑了轻重缓急，进攻有序而退守有节。“关中，大王桑梓邦也，万二山河，得天下三分之二，宜先取之建立基业，然后旁略三边，资其兵力，攻取山西，后向京师，遮几进战退守，万全无失”。李自成采取第三种方案顺利地实现了攻占明王朝京都的战略目标。

除了从多种不同的方案中优选出一种最佳方案外，抽出每一方案中的合理部分，共同形成一个新的最佳方案，也是优选法的形式之一。

《战国策·楚二》记载了一个故事，说的是楚襄王为太子之时，作为人质扣于齐国而答应献地五百里给齐，后齐派使索地。对此，子良说“臣故曰与之”，昭常曰：“臣固曰勿与”，景鲤建议不与并“臣请西索救于秦”。楚襄王以三计告慎子曰：“寡人谁用于三子之计？”慎子对曰：“王皆用之。”于是派子良北献地于齐；次日，立昭常为大司马，使守东地；又遣景鲤西索救于秦。子良至齐，齐使人以甲受东地。昭常应齐使曰：“我典主东地，且与死生，悉五尺至六十，三十余万，弊甲钝兵，愿承下尘！”齐王谓子良曰：“大夫来献他，今常守之，何如？”子良曰：“臣身受命弊邑之王，是常骄也。王攻之！”齐王大兴

兵攻东地，伐昭常。未涉疆，秦以五十万临齐右壤，曰：“夫隘楚太子弗出，不仁；又欲夺东地五百里，不义。其缩甲则可，不然，则愿待战！”齐王恐惧，于是请子良由南边楚国向西使秦，解除齐国的灾患。楚襄王用了三人之计，不费一兵一卒，保全了东部领土。

自谦照人

自谦照人 抗日战争时期，一天饲养战马的一名战士把陈毅的战马气呼呼地打了一顿。陈毅一见马被打成这样，立即发了火，对打马的战士大声喊道：“你简直是乱弹琴！这是革命的马，你怎么能这样打呢？”打马的战士从来没见过陈总发这么大的火，心里很害怕，不知如何是好。陈总见状，立即感到自己的话说重了，就对那个战士说：“是我不好，是我不好，你打马不对，我也不该发火，向你道歉！”那个战士听了很受感动，也立即承认了自己打马的错误。

1954年2月，陈毅在党的七届四中全会上谈到饶漱石事件时说：“为什么有的多年在一起工作的老同志，受饶漱石的利用来反对我呢？因为我对这些同志平时帮助有缺点，过分严厉批评人，搞得人家难受。这一点也被饶漱石利用了，这都是我要引以为戒的。”陈毅同志就是这样严以律己。彭德怀同志也是如此。抗日战争时期的一天，彭德怀同志火急地到阵地前沿看地形，见有个战士拦路，彭总火了，便对他大声喝了几句，这个战士不认识彭总，朝着彭总就打了两拳。彭总让过了他，又匆匆往前赶路。这件事让秦参谋看见了，走过来说：“这还了得，打起总指挥来了！传令排，把他捆起来！”传令排捆着这个战士，追上了彭总说：“这是刚才打骂你的那个战士。”彭总笑着说：“谁叫你们捆来的，小事情，快放回去！”又说：“这也怪我当时对战士的态度不好！”这个战士开始怕得不行，没想到彭总毫不在意，非常感动，以后逢人就说：“总指挥真是度量宽宏！”

1947年8月的一天夜里，彭德怀率领部队从陕北榆林地区主动向乌龙铺以北一带转移，到达驻地已是凌晨3点钟了。大家考虑到彭总昼夜工作，已经三天三夜没合眼，催他打个盹儿。

彭总刚入睡，电台就收到王震司令员请示第二天行动的报告。机要

秘书想让他多睡一会儿，一直等待在他的身边，看着表，等到4点半才叫醒他，把电报送给他。彭总一看电报收到时间和机要科译出时间，马上脸一沉，问：“为什么晚送了一个小时？”机要秘书赶紧回答：“您身体不好，胃病又犯了，打榆林三天三夜没合眼。再说与王司令员的联系时间……”没等说完，彭总便电闪雷鸣般发起火来：“胡宗南10万大军压境，误了战机谁负责？”机要秘书从来未见彭总发这么大的火，沉重地说：“我错了。”彭总也马上感觉到自己的态度太严厉了，立即缓和了态度，说道：“党中央和毛主席把这样重的担子交给我们，指挥不好，犯了错误，就辜负了党中央和毛主席的重托，那就是对人民的犯罪啊！”彭总语重心长的一番话，使被批评的秘书感到心服口服。

陈毅和彭德怀都能在发火后很快冷静下来，表示一种真诚的自谦，使得被批评者既能理解他们发火的理由，又能痛悔自己的过失。这种品德称为“自谦照人”。而要做到自谦，特别是发火后的自谦，那是需要有崇高的精神境界的。而对同志的极端热忱，又使他们对失职的同志表示出一种自谦。这两方面的有机结合，就达到了教育同志的目的。光发火而无自谦，容易使被批评者感动生硬，难以接受意见，甚至于能将批评者推到自己的对立面。而只“自谦”没有必要的批评，则不能使被批评者猛醒，久而久之，也会贻害同志。

论功行赏

论功行赏 以功劳的大小，来给予奖赏（或给予钱、物，或授予官职），这就是“论功行赏”。

古代帝王在夺取天下之后，为了安定人心，稳定天下，都论功行赏，封功臣，授官爵。《史记·萧相国世家》记载：汉高祖五年，刘邦论功行赏，萧何所受封赏最多，那些身经百战的将领很不服气。刘邦为此打比喻说：“诸位见过打猎吗？打猎时，追杀野兽的是狗，而发现野兽踪迹，指挥猎狗行动的是猎人。诸位在作战中发挥的作用再大，其功劳也不过像猎狗一样，而萧何的功劳则像猎人那样。”

在古代，论功行赏的同时，帝王也要将同姓宗族或亲戚朋友进行赏赐，但历史上有作为的帝王尽量少封或不封无功的宗族、亲戚，也同样按其功劳封官进爵。《贞观政要》记载：唐太宗即位不久，把房玄龄、杜如晦、长孙无忌等三人的功勋列为第一，封为公爵。唐太宗的叔父淮安王对此十分不满，说：“高祖举兵时，第一个率军参战的是我，但论功行赏，却把这些舞文弄墨的人列为第一，真让人想不通。”唐太宗却认为，他们三人虽未在战场上立功，但是他们常在营中策划大事，以奠定建国基础，没有他们就没有唐朝之说，并不为过。皇叔与朕虽然是骨肉血亲，但是并不能因为这种关系而扰乱了天下大事。从前唐高祖建国之后，亲戚数十人被封为王，兄弟的封赏更高，由此带来了很多弊端。所以唐太宗坚决推行“无功不受禄”，论功行赏。

《三国演义》中关羽“温酒斩华雄”的故事，十分精彩。

吕布部将华雄，身長九尺，虎体狼腰，豹头猿臂，确有万夫不当之勇。他击败孙坚，斩了袁术骁将俞涉和韩馥上将潘凤。这时，讨伐董卓的众诸侯尽皆失色。关羽主动要求出战：“小将愿往斩华雄头，献于帐下”袁绍问此人现居何职，公孙瓒回答：“跟随刘备充马弓手。”袁术

以职取人，大喝道：“汝欺吾众诸侯无大将邪？岂一弓手，安敢乱言！与我打出！”曹操独具慧眼：“此人既出大言，必有勇略，试教出马，如其不胜，责之未迟。”袁绍也是世俗之见，认为“使一弓手出战，必被华雄所笑。”曹操不同意这一看法，教酹热酒一杯，与关羽饮了上马。关羽出帐提刀，飞身上马。众诸侯听得关外鼓声大震，喊声大举，如天摧地塌，岳撼山崩，众皆失惊。正欲探听，弯铃响处，马到中军，关羽提华雄之头，掷于地上，其酒尚温。关羽斩了华雄后，张飞要求：“俺哥哥斩了华雄，不就这里杀入关去，活拿董卓，更待何时！”袁术竟大怒，喝道：“俺大臣尚自谦让，量一县令手下小卒，安敢在此耀武扬威！都与我赶出帐去。”这时，曹操提出不同意见：“得功者赏，何计贵贱乎？”这充分说明：论功行赏，是曹操常用的统御谋略。曹操能够统一当时中国的北部，这是一个重要原因。

典韦出身下层，但勇力过人。他在曹操与吕布之战中，使用短戟，立杀十数人。后又杀散众军，救出曹操。曹操回寨后，立即重赏典韦，加为领军校尉。由于曹操“得功者赏，何计贵贱”，即论功行赏的谋略思想很明确，而且付诸实践，所以将士们都乐意为曹操效力。

甘宁为黄祖部下时，多立功绩，但黄祖以“劫江贼”看待甘宁，并不重用。以后甘宁投奔孙权。孙权并不因为甘宁当过强盗就轻视他，而是大喜道：“吾得兴霸，破黄祖必矣！”后来在征讨黄祖之战中甘宁立了大功，砍死邓龙，射死黄祖，孙权立即提升甘宁为都尉。黄忠、魏延也不是出身于名门、大族，但他俩在随刘备平定西川时立了大功。刘备封黄忠为“五虎大将”之一，与关羽、张飞、赵云、马超并驾齐驱，封魏延为汉中太守。可见孙权、刘备能够创立吴国、蜀国，也和他俩实际上做到了论功行赏有关。

所谓“得功者赏，何计贵贱”的论功行赏谋略，也就是任用干部是看他的才能和功绩，而不是看他的出身。在社会的各个领域里都应这样做。

无锡县某乡党委上任后，为搞好乡镇企业动脑筋。该乡服装厂是家

50来人的小厂，投资4万元，办了三年，换了三任厂长，工厂却愈办愈糟，连工资也发不出去。原厂长为人忠厚，办法不多，被免职，选出的新厂长年轻时犯过错误，但他经营、管理工厂有办法，承包服装厂的头一个月，就扭亏为盈，工人工资从38元增加到50元。支书奖励了新厂长，对老厂长说，你是个好人，但不是能人；新厂长是个能人，但也不是完人。汉高祖刘邦能重用盗嫂受金的陈平，我们今天发展商品经济更应该有点雅量，得功者赏，不计贵贱。

要很好地贯彻、执行论功行赏的谋略，重要的有三点。

一是真正地“得功”，即确实是对事业作出了突出贡献。不是只做了本职工作应做的事。二是所赏与“得功”要相称。如果“功”很大，赏很小；或者“功”不大，赏很大，都不合适。三是不论贵贱，不分亲疏。

两利相权从其重，两害相衡趋其轻

两利相权从其重，两害相衡趋其轻 军事对垒的双方，无不是为利而战，为利而夺。乘隙取利，捕捉战机，应该说是每个指挥员所共有的主观愿望：；

利与害总是紧密机联的，塞翁失马，焉知非福。所以孙子讲，“智者之虑，必杂于利害”，即每次军事行动都要考虑到有利和有害两个方面，在利思害，在害思利，方可减少盲目性。

两利相衡从其重，两害相权趋其轻。高明的指挥员，一方面能全局在胸，多看几步棋，善于权衡利弊，趋利避害，不因小利而受大害，不为争吃一子而丢全盘。另一方面又能在掌握住主动权的情况下，故意卖出破绽，为敌设下圈套。而那些鲁莽之将，贪功图利心切，缺乏战略头脑，计胜而不计败，知利而不知害，见得而不见失，见小而不见大，明于现在而昧于将来，得于有形而失于无形。在复杂的战场上，这种人必然要贸然行事，逢利便争，见隙即钻，以致顾头不顾尾，难免上当受骗。

第二次世界大战期，1940年11月14日，英国考文垂市遭到德国飞机的狂轰滥炸损失惨重。其实在遭轰炸之前48小时，英国的“超级机密”密码机已经破译德军的轰炸计划。如果及时采取措施，考文垂不会遭致如此惨重损失。但是，那样就同时暴露了“超级机密”密码机。后来在保卫英伦三岛的长期作战中，密码机提供的情报所带来的利益，远远超过一个考文垂市。所以当时英相丘吉尔忍痛未发空袭警报，是在两害之中趋其轻、两利相权取其重的谋略思想的具体体现。

求之于势，不贵于人

求之于势，不贵于人 善于指挥作战的人，利用形势去寻求胜利，而不苟责部属。“善战者，求之于势，不责于人”（《孙子兵法·势篇》）。

在作战中，难免会有少数人怯战、怕死，但只要总体上勇敢无畏、奋力向前，即是在控制了部队的“势”的情况下，那些怯懦者也会成为勇者。

从大的方面看，统治者制造舆论，影响时尚，将大众引向自己所设想的方向，也是这种“求势之术”。

《孙子兵法》中指出，为了利用形势，要选拔有特殊才能的人，任用积极而有能力的人才。就是说，势，并非起初就是有强劲的力量。尽管其形成之后可以说有强大的惯性，但首先必须有最初使其起劲的原动力。作为这种原动力的，是被特意选任的人才。所谓“择人而任势”（《孙子兵法·势篇》），说的就是这样的道理。

投之亡地然后存，陷之死地然后生

投之亡地然后存，陷之死地然后生 语出《孙子兵法·九地篇》：“犯之以事，勿告以言；犯之以害，勿告以利。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。”孙子说，死地，是“疾战则存，不疾战则亡者，为死地”。孙子认为，为了战争的胜利，有时要把部队置于死亡绝地，反而能胜利而保存军队。处在无法避免的争战厮杀的情况之下，不战则必死，战则可能不必死的环境中，就会激发部队拼死奋斗的情绪，以必死的决心努力拼杀，以求我胜而敌败。在同一篇中还有一段话，是论部队离开本国进入敌国如何作战的，其中也讲到把部队置于死地作战而求胜的谋略：“投之无所往，死且不北，死，焉不得士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，人深则拘，不得已则斗。”就是说，置部队于非战不可，别无出路的境况之中，部队就能宁死而不败北。人既不怕死，还有什么敌人不可战胜呢？士卒就能齐心协力奋战。《吴子·治兵第三》说：“必死则生，幸生则死。”《百战奇法·死战》说：“凡敌人强盛，吾士卒疑惑，未肯用兵，须置之死地，……绝去其生虑，则必胜：）”《尉繚子·制谈第三》说过，一贼仗剑击于市，别人都躲避他，不是贼勇或别人都不如他，而是“必死”与“必生”这两种精神不能相比较量。部队有必死的决心，就会攻无不克。《吴子后法·励士第六》也说过，譬如有一个亡命徒隐伏在旷野里，上千人追捕他，没有一个不瞻前顾后的。这是因为怕他突然出来伤害自己。所以，一个拼命，能使上千人害怕。我用5万人，让每个人都像亡命徒，率领他们征讨敌人，必定难以抵挡。

把部队“投之亡地”、“陷之死地”，是在战争中，军事指挥员有计划地采取的一种军事行动。在战争史上，以这种谋略取胜的战例有。

公元前204年，韩信率部同赵国作战，赵军20万守井隆口，韩信认

为，要使汉军奋战而不溃散，必须置于危险境地，迫其为求生而战。因而背水列阵，汉军死战，大败赵军。

公元前206年，项羽为了让部队死战，下令每人只带3日口粮，砸烂锅灶，凿沉船只，部队果然不思生还，大破秦军。

这一谋略，其实就是让部队死里求生，为孙子首倡。在特殊条件下是可行的。所以要把这种特殊条件下才使用的谋略提出来，是因为战争是充满危险的死生之地，部队要有克服困难、不怕牺牲的精神，要有马革裹尸还的准备。如果处于亡地、死地，要奋力死战。这样的部队，在形势与己有利的情况下，必然更易获胜。

对于这一谋略，我们应该批判地加以接受。一方面，使用这一谋略是有条件的，是因时因地因人而异的。三国时汉将马谡守街亭，违背诸葛亮节度，舍水上山，不听副将王平建议，认为驻军山上，如敌包围，可收“陷之死地然后生”的效果。而魏将张郃却在这一地形条件下利用了马谡的弱点，先断其汲水之道，而后包围。马谡被困山上，水道断绝，却未能唤起士兵舍命拼死之决心，终至全军瓦解。另一方面，孙子提出此谋，是有其阶级局限性的。为了让士卒卖命，他提出“愚士卒之耳目，使之无知”，对士卒如驱羊群，赶来赶去。这种治军用兵的指导思想是应该摈弃的。

士兵的勇敢精神，从根本上讲，是由战争的性质和军政素质决定的。为正义而决，为自己的阶级和民族解放而战的无产阶级军队，在与自己的敌人作战时，将士就会奋不顾身，拼死搏斗，舍生而取义。历代农民起义军也都表现了英勇顽强的战斗作风。即使是正义的战争、进步的军队，要使部队有强大的战斗力，也需要强有力的政治思想教育和平时严格的训练，平时没良好的思想教育和严格的军事训练，靠投之亡地、陷之死地激发杀敌决心和勇敢精神，是不可能持久的，甚至是不能成功的。

严慈相济

严慈相济 养兵、练兵、带兵、用兵，要把严与慈这两方面结合起来运用。

李达在《刘伯承指挥艺术的特色——机动》一书中说：刘伯承不止一次地引用外国军事家关于要不顾部属疲劳追击歼灭敌人的话。如百团大战时，他引用过德国将领的话：“每至部队追击时，常有报告自己伤亡过大，困难过多，我的答复是‘养兵千日，用兵一时’，没有别的话说。”又如，他早在红军时代，就引用过这样一段话：“胜利之际，部属常以人马的耗损和疲惫为词推卸追击，结果放走了耗损较大疲劳较凶的已败退的敌人，养成和招致敌人重新对我战斗。其实说来，……养兵之意义就是为此时歼灭敌人，此时不惜部属的耗损和疲惫，正是减免将来的耗损和疲惫。”这是刘伯承认为带兵、用兵要严的道理，他的哲学是“慈不掌兵”。但另一方面，在官兵的福利上，官兵的具体困难上，如疾病、负伤、吃饭、走路、睡觉、背负等，他又无微不至的细心照顾。在这方面，他的哲学是“慈”。这两方面结合起来，他的养兵、带兵、用兵原则就是“以严济慈，以慈济严，严慈相济。”

所谓“慈”，将帅要对官兵的饮、食、衣、住、作、息、伤、病、平、战、行、驻、甘、苦、乐、忧、薪、家、爱、学等无微不至的关怀。这样将帅与官兵之间才能建立浓厚的感情，官兵才能心悦诚服地言听计从，乐为将帅所用，才能士气高涨，斗志昂扬，不怕艰苦，不怕牺牲，英勇作战。

所谓“严”，将帅要对官兵严格进行教育和训练，坚决执行命令纪律，要不怕困难疲劳，不惜伤亡减员，要连续英勇作战——攻击与防御、追击与退却‘

著名军事家刘伯承是运用“严慈相济”谋略成功的典范。1947年刘

邓大军千里跃进大别山后，有一段时间，军中缺粮、少盐、没油，常是吃了上顿没下顿，定量逐渐减少。刘伯承和战士一样，一天两餐从未吃饱。司令部人员看他身体一天天虚弱了，不忍心他挨饿，便想方设法从地方弄些好吃的给他。他却从来不肯收，当实在不好退回时，就送给野司机关里身体不好的老同志和伤病员。1949年11月11日，刘邓在关于隔断敌宋希濂、罗广文七个军之退却道给第五兵团和第十军的指示中，最后特别写上了这样一条：“近半月来，我各部队天雨行军、作战，必感疲劳。望注意鼓励士气，使用现洋，保证战士的给养和健康，千万不要以小失大。每人每天的五钱油盐 and 一斤蔬菜绝不可少。至要！至要！”1949年12月6日，刘邓给兵团的电报中又说：“各部队当前最大困难是鞋子问题，望自行设法就地购买，勿靠后方运送。落伍人员好好设站收容。”刘伯承总是对部下官兵无微不至地关怀。但是，刘伯承在作战训练、作战纪律、战斗作风方面，对部队严格要求，一丝不苟，军令如山倒。1947年6月，刘伯承带领纵队和旅领导带头打靶，亲自检查成绩记录单，一丝不苟地严格训练部队。1947年，刘邓大军千里跃进大别山，8月23日第一纵队和第二纵队渡过汝河，继续向前挺进。但是刘邓指挥部和六纵于25日夜才抵汝河北岸，南岸已被蒋军吴绍周的八十五师占领。敌用排炮打碎民船，并向我军轰击。此时，尾追我军之敌尚有三师之众，距北岸仅五六十里，情况十万危急。刘邓不顾部队疲惫，严令部队不惜任何代价于午夜零时渡河向南岸之敌猛攻，将敌击溃，大军转危为安。进入大别山后，司令部里一个管理员在业已宣布我军纪律之后，竟然乘主人逃走之机私自撬开一家铺子，拿了一刀有光纸，几支毛笔，以及几斤粉条和白糖。刘邓忍痛坚决执行纪律军法，将其枪决，召开全军大会示众，以儆效尤，号令全军坚决遵守纪律。刘伯承用兵就是这样严格，坚决执行命令纪律，不怕困难疲惫，不怕伤亡减员，连续作战。刘邓大军之所以战无不胜，攻无不克，运用严慈相济谋略成功是重要原因之一。

男女混编

男女混编 所谓男女混编，就是将一个机构或一个工作岗位的工作人员，男性、女性适当地搭配，使异性成为人际关系的润滑剂，以提高工作效率。

某国有一艘货船，船员是清一色的男工，这些人平时不仅生活松散，而且卫生状况一团糟。有的人头发像烂鸡窝，胡须寸长也不刮；有的人穿的衣服汗渍一片叠一片，臭气熏天也不洗；有的长年不叠被褥，床单变了颜色也不换。船长多次批评也无济于事。偶尔有一次，船长的千金小姐随船航行，这位千金刚到码头还未上船，甲板上的船员便无影无踪。他们都干什么去了？原来他们见船长千金要上船，纷纷跑回自己的寝室打扫个人卫生去了。有的赶忙洗澡换衣服，有的急忙洗脸剃胡须，有的把床上床下室内摆设整理得井然有序。是啊，谁愿意在一个陌生而漂亮的姑娘面前丢丑呢？

从这个事例可以清楚地看出，一个机构或岗位的工作人员，男性、女性若能适当地进行搭配，将会使工作获得多层面的效益，不仅卫生状况而已。其产生的效果远远超过数字加法之“和”，结果可能是乘法中的“积”。换言之，不是3加3等于6，而是3乘3等于9。

从分工合作的角度来看，也需要“男女混编”。一家工厂，总有各种各样的行当。一些具有精致性、家庭性、儿童性和艺术性的工作，由女性担任就易于收效。反之，需要显示力量、意志、持久的工作，就较适于男性。这样的性别型分工，我们在进行人员编组时，是不宜忽略的。

“男女混编”还有助于消除无谓的人际摩擦。在清一色的女性或男性组成的部门，往往容易喊喊嚷嚷之声不绝，明争暗斗不少。而一旦掺入异性的成员后，就会减少这类“同性内耗”。据有关专家研究调查所

得，一个机构内异性比例至少要达到20%以上，年龄相差不要太远，这样效率最佳。一般情况下，如果异性共同工作，干劲会较与同性合作时大一些。这并非表示他们希望从中找寻恋爱对象，而是说明人们重视来自异性的评价。

然而，“男女混编”也不一定适合所有岗位，所有环境，所有时间，一些特定的情况下就可能产生不好的效果。

据资料记载，某国一家小型飞机民用航空公司，有一次进行飞行训练，驾驶飞机的机组人员是男、女飞行员各1人，飞机起飞1个多小时后即与机场失去了联络。正当机场指挥人员急得团团转的时候，机场附近的一位居民来电话反映：有一架飞机撞在了我们这里的烟囱上。机场指挥人员连忙赶到现场一看，撞在烟囱上的飞机正是失去联络的那架飞机，但已机毁人亡。公司领导层在分析事故的原因时，列举出了许多假设，并得出许多教训。其中有一条教训耐人寻味：“以后再组织飞行，两个人的机组搭配时，‘不同颜色的飞行员’不能编在一个机组。”

吮疽之仁

吮疽之仁 语出汉代司马迁《史记·孙子吴起列传》：“起之为将，与士卒最下者同衣食。卧不设席，行不骑乘，亲裹赢粮，与士卒分劳苦。卒有病疽者，起为吮之。卒母闻而哭之。人曰：‘子卒也，而将军自吮其疽，何哭为？’母曰：‘非然也。往年吴公吮其父，其父战不旋踵，遂死于敌。吴公今又吮其子，妾不知其死所矣。是以哭之。’”

吮疽之仁指统帅要像吴起为士卒吮疽那样无微不至地关怀爱护体恤将士，同将士休戚与共，生死相依，为帅廉洁公平仁德慈善，能得到将士衷心拥护爱戴，因此能团结全军去战胜敌人。

吴起担任将领，能与士卒中地位最低下的人同衣共食，睡眠不铺设席子，行军不乘车马，亲自包裹背负军粮，与士卒分担劳累艰苦。士卒中有个生毒疮的，吴起为他吸出脓血。士卒的母亲听到后就为此哭了。有人问：“你的儿子是个士卒，而吴将军亲自为他吸脓，你为什么哭呢？”母亲说：“不是这样。以前吴公为他父亲吸过毒疮上的脓血，他的父亲作战时就一往无前地拼命，就战死在敌阵上。吴公现在又为儿子吸毒疮上的脓血，我不知道儿子又将死在那里了）所以我哭了。”魏文侯因吴起善于用兵，廉洁公平，能得到士卒衷心拥护，就任命他为西河守将，以抗拒秦国和韩国。吴起与诸侯大战76次，获得全胜64次。

吴起成功地运用了“吮疽之仁”谋略，赢得将士衷心拥护，团结全军，英勇作战，取得许多重大胜利。吮疽之仁为以后我国历代名将所继承，成为中华民族的光荣传统之一。

兵权贵一

兵权贵一 明《兵镜吴子十三篇·卷九·计战下》：“战胜而欲必胜者，定谋贵决，机巧贵速，机事贵密，进退贵必，兵权贵一也。”孙子最早提出了将在外，君命有所不受的思想，指出国君如果不知兵，却从中牵制，将帅不能临机应变、活用所长，就会贻误战机，导致失败。

公元757年，叛军首领安庆绪收集残部六七万之众，据守邺城一带，对抗唐军。次年10月，唐王朝令郭子仪等7名节度使及兵马使董秦率步骑20万征讨安庆绪。又以李光弼等两名节度使率所部助攻，兵威甚盛。但是，唐肃宗李亨却不任命元帅，只让宦官鱼朝恩去监军。鱼朝恩不懂军事，没有一个总指挥，正确的建议被置之一边，不能适应时机，统一作战，致使被围困的安庆绪残部有援可待，死守抵抗。20万唐军号令不一，疲惫不堪。叛军史思明率部乘机进击，唐军一战即溃。

现代管理科学告诉我们，系统结构的有序与否，全靠决策指导者的艺术和权威。一个统一的哪怕稍为逊色的决策，比十个争论不休的“高着”更有价值。因此，军事指挥员必须处在决策和指挥的顶端位置，积极负责地行使自己的职权，保证部队行动的迅速和协调。

1943年底，苏军发起克里木战役前，最高统帅部委派伏罗希洛夫和什捷缅科到克里木地区召集黑海舰队、亚速海舰队、滨海集团军和一些炮兵、空军单位研究具体的打法和协同计划。最后向斯大林写报告时，伏罗希洛夫坚持要到会的人都签上自己的名字。斯大林批评他们：是单一首长不愿对自己的决策承担责任，是对自己意见的正确程度缺乏信心，是农庄的集体投票，不是基于战争特点的果断决策，简直应当给予处分。

现代装备的发展和战场情况的多变性，对军队建设和作战指挥的集中统一要求更高了，因而集中统一的有效决策显得更为必不可少。

“兵权贵一”并不意味着专制独断、一意孤行。古代军事家也注意到，不但要重视指挥统一，也要注意集思广益，博采有识之士的智慧，听取参谋人员和部下的意见。这样的统一集中指挥，才能使决策符合战场实际，夺取作战胜利。

兵识将意

兵识将意 《兵镜全集·卷一》引张巡语：“临期应碎，在于呼息之间……使兵识将意，将识士情，投之而往，如手之使指。”军事上的行动，往往临机制变，决断在于顷刻之间，要求部属明了上级意图，上级了解部属情况，这样的军队，才能像一个人使用自己的十指一样自如。这是一条虽浅显却很重要的谋略思想。即便是在封建时代的军队或是资产阶级的军队，虽然统治者往往采取愚兵政策，视士卒如群羊，驱而东，逐而西。但仍有不少有头脑的将帅把“兵识将意”作为用兵作战的制胜条件之一。在无产阶级军队里，这一谋略成了军队本质的需要，士兵明白为谁而战，为何而战，因而能最大限度地发挥主观能动性，取得战役战斗的胜利。近年来，我军的兵员素质已今非昔比，这对军官提出了更高的要求。因此，每一个军官都应抓紧学习，首先做到自己“明白”，明道理识兵情。只有这样，才能带出更多的“明白兵”来。

《新唐书·卷192·张巡传》载，张巡守雍兵，与敌死战，针对敌之作战特点，张巡说：“胡人务驰突，云鸽散，变态百出，故吾止使兵识将意，将识士情，上下相习，人自为战尔。”张巡本人因为“使兵识将意、将识兵情，投之而往，如手之使指”，“士感其诚，皆一当百，……下争致死力，故能以少击众，未尝败。”

一个好的军事指挥员，应该做到“使兵识将意，将识兵情”。用现在的话讲，就是要让士兵明白上级的意图，军官掌握士兵的情况。在战争年代中，做到这两点，军队就会具有强大的战斗力，攻则必克，战则必胜：在平时，则能使上下目标一致，同心协力，抓好军队建设，严格军事训练，最大限度地提高部队整体素质，就能形成有力的拳头，发挥最大效能。

告之以害

告之以害 只是让他人去做什么，还不是完全的操纵。使他人的某种行为中止，也是必要的。但这并不意味着以强力来制止，非强制性地使其中止，这才称得上是权谋术。

应当设法使其领悟到，不中止则会损害自身。《战国策·齐策》载，楚国的大军北上攻魏。魏国的军队溃败，大将被杀，8座城池陷落。统率楚军的是楚国贵族出身的并深得楚王信任的昭阳，他曾为楚国建立过不少功勋。昭阳率领的楚军使魏国降服，又转而进攻齐国。齐国难以迎击势如破竹的楚军，于是派遣策士陈轸作为特使前往楚军大营。他是著名的游说之士，在秦国和楚国都曾受到重用，这时恰好居留于齐。陈轸首先向昭阳祝贺他的军事胜利，随后问道：“按照贵国的制度，如果战胜敌军，杀其将领，将会得到什么官爵？”

“官为上柱国，爵为上执珪。”“地位更为尊贵的还有什么？”“只有令尹了。”“令尹是够尊贵的了。但是楚王不会设置两个令尹，我想为你找一个譬喻。楚国有某家进行祭祀，赐其余人一危酒。如果几个人分饮，数量就太少了。于是相约画地为蛇，最先画成的人饮酒。一个最先画成，他左手把酒，右手画蛇，说‘我还能给蛇再画上足’。正在添画蛇足时，第二个画完的人夺走酒危，说‘蛇本无足，你怎么能给它画上足呢？’于是饮其酒。画蛇添足的人，最终失去了那本来应该属于他的酒。……昭阳你已经得到了上柱国的官位，又引兵而欲攻齐。所谓‘战无不胜而不知止者，身且死爵且后归’，不正像描画蛇足吗？”昭阳以为然，于是引军归去。陈轸制止了昭阳攻齐，并没有直接阻挡昭阳的行动，而是表现出从昭阳利益着想，只是把昭阳攻齐取胜后对自身的危害加以陈述。在那个时代，君王臣子的行动，莫不以利而为之，一旦发现自己的行动将给自己引来祸水，他就会毫不犹豫地放弃

自己的行动。

发现对方的弱点，利用这一发现而迫使其中止。《韩非子·说林》载，楚国名门贵族伍子胥，避祸亡命于吴，在边境被守备人员捕获。通缉伍子胥的画影图形，早已传布到这里。伍子胥说：“其实，国王追捕我，是想得到我们家传的美珠。但是在逃亡途中，我已经将它遗失了。如果将我押送国都，我就说是你取美珠而吞之。”那人恐惧不安，于是不得不将伍子胥释放。这种威胁，当然具有令人恐惧的力量。如果不释放伍子胥，那个人将被剖腹搜检。这样，伍子胥得以脱险逃到吴国，与军事家孙武协力，为吴国上升为强国发挥了巨大的作用。守备人员放了伍子胥，也是由于伍子胥指出了守备人员行为给自身带来的危害，使守备人员不得不放弃自己的行动。利用对方弱点的这种方法，在实际使用时，以不使用威胁手段，用更巧妙委婉的方式令其领悟的做法，更为适宜。

近悦远来

近悦远来 《论语·子路篇》载：叶公问政。子曰：“近者悦，远者来。”

孔子周游列国，先到卫国、曹国、宋国、郑国和陈国、蔡国，又辗转来到了当时属于楚国的叶邑。叶公接待了孔子，同他谈了话，并且向他请教：怎样办好一个地方的政治。

对于这样一个大问题，孔子的回答却只有六个字：“近者悦，远者来。”这六个字的愿意是说：要使近处的、境内的人民欢悦无怨，还要使远处的、境外的人民心向往之，愿意前来。

近悦远来是治理国家的一条重要方针。历史证明，凡是富强的国家，无不是采用近悦远来的治国之道的，即采用各种措施，使人民安居乐业、心悦诚服。这样，那些居于远方的民族和民众，逐渐归附，有志之士就会自愿为国家献身立命。

近悦远来的治国韬略，与穷兵黩武的强权政治是完全相反的统治方略。

身先士卒

身先士卒 《纪效新书·卷首·纪效或问》：“所谓身先士卒者，非独临阵身先，件件苦处要当身先；所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平处时亦要同滋味。”《三国演义》第七十二回写道，曹操次子曹彰，从小就善骑马射箭，臂力过人，能徒手与猛兽搏斗。曹操曾告诫他说，你不爱读书而光喜好骑马射箭，这只是匹夫之勇，不足贵。曹彰说，大丈夫应当学汉朝将军卫青、霍去病，征战沙漠，长驱数十万众，纵横天下。干嘛要当学究呢？曹操曾经问他的孩子们都有什么志向，曹彰说他想当将军。曹操问他怎样能当将军，他回答说：“披坚执锐，临难不顾，身先士卒；赏必行，罚必信。”曹操大笑。后来，曹彰作战，果然能身先士卒，英勇异常。

《军谡》云：“良将之统军也，恕己而治人，推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如河决”《黄石公三略·上略》引用了这句话，并且说，这样的军队“其众可望而不可当，可下而不可胜。以身先人，故其兵为天下雄”。其中“以身先人”的意义，也就是“身先士卒”的意思。《尉繚子·战威第四》云：“战者必本乎率身以励众士，如心之使四肢也。”这里的“率身以励众士”也是要将帅身先士卒，以身作则，以此激励部下。这样的部队，将帅指挥起来就像自己的大脑指挥自己的四肢一样随心所欲了。他把这一点当作“本战之道”，即用兵打仗的根本道理。

公元576年，齐军围晋州（即平阳），楼堞都被打坏了，城墙只剩下7尺来高，双方打得非常激烈残酷，周守军梁士彦慷慨自若对部众说，“死在今日，吾为尔先”。部众见主将身先士卒，指挥有方，皆勇烈齐奋，呼声动地，无不以一当百。

公元917年，晋将李嗣源率军救援幽州，过了现在的北京房山县西

北，沿山间小河前进。李嗣源派部将李从珂率3千骑兵为先锋，到达山口时，遇契丹骑兵万余人堵住山口，李从珂将士失色，部队进退两难。在此危急时刻，李嗣源带领百余骑跑到队伍前头，奋勇前进，反复三次攻入敌阵，斩契丹酋长一人。晋军跟随，一齐进攻，迫敌后退，晋军出得山口。

古代将帅治军，都很重视“身先士卒”。我们现在讲“榜样的力量是无穷的”，“领导的行动是无声的命令”，也是这个道理。兵熊熊一个，将熊熊一窝。将帅身先士卒，实在是一支军队杀敌制胜的法宝。

我军是无产阶级的军队，更强调干部身先士卒。战争年代，指挥员攻在前头，高喊“跟我来”。和平时期，处处做战士表率，这是我军无往不胜的光荣传统，是我军性质决定的。它与封建社会将帅所主张的“身先士卒”有本质的区别。一切剥削阶级军队，不可能在总体上要求指挥员做到身先士卒，个别将领为了忠君，为了维护统治阶级利益，有时也能做到，但他们这样做的目的和宗旨与无产阶级军队的军官是不能同日而语的。

怀柔天下

怀柔天下 怀柔：旧指统治者用政治手腕笼络人心，使天下归服。
《左传·僖公二十四年》：“其怀柔天下也，犹惧有外侮。”

汉光武帝刘秀这方面的手段是十分高明的。他曾很得意地讲：“吾理天下，亦欲以柔道行之。”这里所谓“柔道”乃是一种屈伸相辅、以柔克刚的韬略思想。刘秀以此驾驭群臣，可谓得心应手。以邓禹为首的众多开国元勋，功劳显赫的文官武将，朝野存留皆在掌握之中。察其柔道制御之法，分述如下。

一、“恢廓大度”，君臣无猜。

刘秀以“延揽英雄，务悦民心”而夺天下，天下既定，“于是大飨将士，功臣增邑更封，凡三百六十五人，外戚恩泽封者四十五人”。“定封邓禹为高密侯，食四县……余各有差”。当时有博士丁恭认为恩宠有过，于统治不利，提出反对意见：“古者封诸侯，不过百里，强干弱枝，所以为治也。”而刘秀却不以为然，认为“古之亡国皆以无道，未尝闻功臣地多而灭亡者也”。刘秀如此“恢廓大度”，坦诚相待，如此信任、知遇，浩荡皇恩，犹如“推赤心置人腹中”，群臣岂不永生感恩戴德，鼎力相辅，誓死效命，忠贞无贰。

二、威严所至，警诫有方。

公元40年秋，“河南尹张极及诸郡守十余人，皆坐田不实，下狱死”。张极等人借大量田亩之名，弄虚作假，侵扰百姓，理当严惩不贷。事后，刘秀又以此探询虎贲中郎将马援的意见，并说：“吾恨前杀守，相多也。”功臣马援回答得体：“死得其罪，何多之有！”刘秀听罢大笑。在这里与其说是探询功臣们的意见，倒不如说是一种严正警告更为恰当。

不仅如此，刘秀在“封功臣皆为列侯”的同时，还不时敲敲警钟。

如，建武二年下诏告诫众功臣：“人情得足，若于放纵，快须臾之欲，忘慎罚义。惟诸侯业远功大，诚欲传于无穷，宜如临深渊，如履薄冰，战战慄慄，日慎一日。”在这里刘秀引经据典，并以至圣黄帝遗训指明：功臣们要想永远保持高官厚禄的地位，过荣华富贵的生活，并荫泽子孙后代，那么就应以“如临深渊，如履薄冰”的严肃谨慎的态度，时时刻刻要恪尽职守，不得有半点放纵或大意。

如果说，杀赃官，不循人情为的是以一傲百，使功臣们畏惧小心，那么下诏告诫，则。谓晓之以理，动之以情，又足以使功臣敬服。可见，刘秀的良苦用心，非同一般。

三、劝勉相宜，削除实权。

光武帝刘秀深知，开国功臣的“坐大”，将会对皇权构成严重威胁，信任和加封、劝诫与感化仅不过是权宜之计，根本的措施还在于解除功臣们的实权，即“退功臣，而进文吏”。并在实施中很有章法，不似前人。先是“帝在兵间久，厌武事”，“不欲功臣，拥众京师”。邓禹、贾复等开国元勋洞察上意，既“知帝偃干戈，修文德”，于是“乃去甲兵，敦儒学”，率先交出兵权。至于其他功臣宿将“帝亦思念，欲完功臣爵土，不令以吏职为过，遂罢左右将军官。耿弇等亦上大将军印绶”。看来，刘秀解除大将兵权，先是启发诱导，促其心领神会；继而以关怀仁爱之心，保全功臣晚节之义相规劝，可谓名正言顺，冠冕堂皇，理所当然。

“贾复刚毅方直”，业已解职还家养老，但朱祐不识时务，依然推荐德高望重的贾复为宰相。刘秀断然声明：政事可由三公负责，“故功臣并不为用！”也就是说，功勋元老尽可在家锦衣玉食，享受天伦之乐，虽德才兼备也不能参与朝政，握兵权。在这根本问题上刘秀是毫不让步的。满朝功勋仅邓禹等三人尚可“参议国家大事”，充其量一也只是当个顾问而已。

四、赏赐有加，不时慰问。

史载：“帝虽制御功臣，而每能回容，有其小失。”特别是“远方

贡珍甘，必先遍赐诸侯”。可见，刘秀对功臣小过能表示谅解，不予追究。不仅赏赐给可观的封地、民户和钱帛，而且不忘旧情，温暖其心；特别是对衣锦还乡不再参与朝政的诸侯，时常派官员前去慰问，并把异域朝贡的奇珍瑰宝、甘鲜美味分赐给这些离职的功臣宿将，使其颐养天年，沐浴龙恩。

正由于光武帝采取了上述一系列刚柔相济的防范措施，并以清明的政治手段，稳妥地解决了对待开国元勋的棘手问题。所以东汉统治集团内部没有发生内让和残杀，从而保持了东汉初期统治局面的相对稳定。

快刀斩乱麻

快刀斩乱麻 南北朝人高欢，是北朝东魏孝静帝的丞相。据《北齐书》载，高欢有一次想试试他几个儿子的聪明才智，各发乱麻一把，要他们设法整理，并且比赛谁整得最快最好。别的孩子都把乱麻先一根根抽出来，然后又一根根理齐，想快却快不了，都挺着急。儿子高洋，找来一把快刀，几刀就把乱麻斩断，根本不理那些纠缠不清的乱疙瘩，第一个报告完成。高欢问他，为何如此整法？他回答说：“乱者必斩！”高欢听了，又惊奇又高兴，认为此儿必大有出息。

后来，就是高欢的这个儿子高洋，篡夺了孝静帝的帝位，而为北齐的文宣帝。于是他少年时代的这段故事，被写进《北齐书》，作为“传颂”的资料。他所谓的“乱者必斩”，也被后来的统治阶级当作镇压人民的“格言”。

我们现在比喻处理复杂问题的迅速、果断，就叫“快刀斩乱麻”。这是一种使用得非常频繁的韬略。在你百难困扰，无法离身之际；在你面对重重疑团，百思而不得其解之时；在你心灰意冷，“山重水复疑无路”之状，不妨运用快刀斩乱麻这一法宝，抛开所有问题的细节，用极简单的办法去对待理不清的问题。在你果断处置并顶过一两个“浪头”之后，常常可以引来“柳暗花明又一村”的局面。

相传，古波斯的戈蒂亚斯王系了一个“结”，叫做“戈蒂恩结”。他声称，如果有谁能解开这个结，就有能力统治整个小亚细亚。很多人跃跃一试，可谁也未能解开。亚力山大大帝闻讯赶去，他略一观察，便拔出佩剑，把这个结砍为两段。这种最简单、最果断的办法，常常能帮人打开智穷虑竭的迷宫。

弃瑕取用

弃瑕取用 语出汉·陈琳《为袁绍檄豫州》：“于是提剑挥鼓，发命东夏，收罗英雄，弃瑕取用。”南朝·丘迟《与陈伯之书》作“弃瑕录用”，意同。弃瑕：不要计较其过错和缺点，特别是凡属以往的过错都应既往不咎；取用：取其长处而任用之。意思是不要对人才求全责备，而应加以任用，使人尽其才。

孔子的孙子子思在卫国时，向国君卫侯推荐苟变，说：“苟变的才能，可以指挥五百乘（37500人）的部队。”卫侯知其可将，然而考虑到苟变当税务官时，曾收过别人两个鸡蛋的贿赂，故不予录用。子思劝谏说：“圣人用将，犹匠人于木，取其所长，弃其所短，故杞梓连抱而有数尺之朽，良工不弃。今君处战国之世，选爪牙之士，而以二卵弃干城之将，此不可闻于邻国也。”卫侯闻其言，认真权衡了两个鸡蛋和国家安危之间的利害关系，思想豁然开朗，拜曰：“谨受教矣。”于是同意擢用苟变为将。苟变也不负其望，成为栋梁之材。

刘邦惜才用陈平，也是这一谋略的运用。西汉陈平是河南原阳人，少时家贫，与兄嫂同产，仅有薄田30亩。其兄陈伯宽厚仁慈，辛勤供平在外游学。后陈平娶曾嫁过五次均丧夫的富家孤孀为妻，靠妻家相助，得一展平天下之志。陈平出仕，初投魏王咎，后遭谗出逃，从佐项羽。见项羽无道，仗剑而逃降汉。经汉将魏无知推荐，面见刘邦，刘邦与之纵论天下大事，言语投机，破格擢其为都尉，留在身边做参乘，并命他监护三军将校。汉军将士不满，说：“大王得一楚军逃兵，还不知他品行才能高低，便与他同车共载，又使他监护军中长者，未免抬举过分。”邦不为闲言所动，反而升陈平为副将。大将周勃、灌婴也很不满，说：尝闻陈平在家曾与嫂子通奸，出仕之后又二次出逃、三次择王，如今大王封他尊官，让其监护诸将，凡贿金多者，便分派好缺，否

则便安排些坏差事。简直是反复无常的逆乱之人，愿大王详察。刘邦闻言心生疑虑，就此问于魏无知和陈平，魏说：“只要有建功立业的本领，即使盗嫂、受贿，又有什么关系呢？”陈平其实并未有所谓盗嫂受贿行为，心里一委屈，便说：“过去我投奔的魏王和项羽都不能信用人才，故来投大王。若认为我可用，则不拘此小节；如认为我无用，我收的小费如数未动，你拿去吧！我就此告辞。”邦连声道歉，旋提为护军中尉。后陈平六出奇计佐刘邦定天下：一为离间项羽、范增，楚势由此颓衰；二为乔装诱敌，使刘邦从荥阳安全撤退；三为封韩信齐王，使韩信忠心效命刘邦；四为联齐灭楚，刘邦于是战胜项羽；五为计擒韩信，使刘邦剪灭异姓王而巩固其刘家天下；六为白登解围，刘邦终于脱离匈奴险境。此外，还在刘邦死后与周勃一起平定诸吕之乱，匡扶汉室。

使用这一谋略不可太过。明代洪应明《菜根谭·风操》说，“地之秽者多生物，水之清者常无鱼。故君子常存含垢纳污之量，不可持好洁独行之操，。”从史例看，对德不显而才高者可试用，但若对无德无才者仍予重用，则必然导致政治性灾难。“弃瑕”只能弃那些一眚不掩大德的“瑕”，“取用”也取用那些确有所长的人而加以运用。

识人之术

识人之术 作为一个统御者，不管是任势择人、不疑用人，还是激将、察奸都离不开对下属的全面了解。但是，识人是一个非常复杂的心理过程，最主要的是听其言，观其行，察其色。然而这种感觉、知觉往往是片面的，不准确的，这是因为：

首先，统御者本身会出现“规律性”的印象偏差，主要有如下几类。

1. 首因效应，即最初得到的信息对印象形成的作用最大。
2. 近因效应，即最后的印象对人的认知具有强烈的影响。
3. 光环效应，即从局部的信息而形成的一个完整印象，如“情人眼里出西施”。
4. 定势效应，即暗中存在的某种固定化想法，影响对人的了解及评价。
5. 投射效应，指对人的印象形成时，总是假设他人与自己相同的倾向，即把自己的特性投射到其他人身上。
6. 社会刻板印象，社会上对于某一类事物或人物产生的一种比较固定、概括而笼统的看法。

其次，被统御者有“印象整饰”的现象，即会选择适当的装束、言辞、表情、姿势、动作等行为来有意地控制别人对自己形成的各种形象，也可叫“伪装”，甚至于“胁肩谄笑”，“投其所好”。

因而，如何识人，要求统御者必须具备一定的战术和谋略。我国历史上许多名家的识人术，不失为很好的明镜。

一、诸葛亮的识人术

1. 问之以是非而观其志。通过对是非的判断来了解其需要和志向。

2. 穷之以辞辩而观其委。通过一连串的追问来了解真实心态和个性特点。

3. 咨之以计而观其识。通过征求策略意见来了解其知识水平。

4. 告之以祸难而观其勇。通过从事复杂、困难的工作情况来了解其胆识和勇气。

5. 醉之以酒而观其性。通过酒醉来了解其本性。

二、李克的识贤术

1. 屈视其所亲。通过观察当其不遇之时与哪些人亲密来往，来了解其方正。

2. 富视其所与。通过观察当其富裕的时候怎样用钱来了解其品行。

3. 达视其所举。通过观察其居高位时推荐的人来了解其公私之心。

4. 穷视其所为。通过观察其贫穷之时在做什么事了解其志向。

5. 穷视其所不取，通过观察其在穷困的时候采取的处世态度来了解其是否正直，

三、孙子的观人术

1. 敌夜呼者，恐也。到了晚上，彼此吃喝打气，目的就在借此掩饰不知何时遭到攻击的恐惧感。

2. 旗族动者，乱也。旗帜在敌阵里飞动飘扬，表示其内部一定发生了纠纷。

3. 吏怒者，倦也。统御者动不动就怒斥部属，表示其面临某种无法解除之压力。

4. 谆谆翁会，给与人言者，失众也。不得不看部下脸色，表示官民关系有裂痕和危机。

5. 数赏者，窘也；数罚者，困也。滥用赏罚，表示统御已陷入困境。

6. 先暴而后畏其众者，不精之至也。先暴后恭表示统御者能力不

佳。

7. 辞卑而益备者，进之；辞强而进驱者，退也。表面谦卑，暗地准备，是进击的预兆；表面强硬，且佯诈进攻，表示在寻机而退。

然而，这还是笼统不全的，正如马克思所说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，实际上，它是一切社会关系的总和。”因此，识人更应该从人在社会中所占的地位以及社会关系的高度来识人。西方管理心理学提出了四种与管理有关系的假设。

1. 经济人：认为人都要争取最大的经济利益，工作是为了获得报酬。

2. 社会人：认为人最重视在工作中周围的人友好相处。

3. 自我实现人：认为只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。

4. 复杂人：认为无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现的人”的假设，虽然各有其合理的一面，但并不适用于一切人，因为人是复杂的，不仅因人而异，而且一个人本身在不同的年龄，不同的时间和不同的地点，会有不同的表现；人的需要和潜力，随着年龄的增长，知识的增加，地位的改变，以及人与人之间关系的变化各不相同。

可见，识人是一门很深的学问，统御者应因人而异，因事而异，本质地、全面地“识人”。这样，才能灵活地采取措施，达到统御的目的。

识众寡之用者胜

识众寡之用者胜 《孙子兵法·谋攻篇》，五种知胜之道的一种。这一原则是说，善于根据敌对双方兵力对比的众寡情况，正确采用不同战法，就能在战役战斗中取胜。孙子强调，多算胜，小算不胜。识众寡之用，也是庙算内容之一种。在战争中，军队众寡是决定战争胜败的主要条件之一。特别是在冷兵器时代更是如此，战胜敌人，最重要的是以多胜少。“识众寡之用”不仅是以多胜少的问题，同样也包含以少胜多的问题。仅是以众而轻敌，不精权谋，不善运用，也会被数量少于自己的敌人打败。

历史上以少胜多的战例俯拾皆是。赤壁之战中，周瑜、刘备胜曹操，淝水之战中谢玄胜苻坚，都是数量明显优势的部队被数量少的部队打败。吴起以车500乘、骑3000匹，讨伐秦军，击破秦军50万于西河；宋岳飞以骑兵500人，破金兀术10万兵于朱仙镇，都是以少胜多的战例。可见，军队数量多少，并不是胜利的绝对条件。孙子只提出了“识众寡之用”，没有说具体方案。这种方案，要看具体时间具体环境中敌我双方的具体情况而定。赵本学曾就此问题说过：“用众宜分，用寡宜合；用众宜重，用寡宜轻；用众宜易，用寡宜险；用众宜烦，用寡宜简；用众宜暇，用寡宜疾；用众宜朝，用寡宜暮；其不同如此也。”（张文穆《孙子解故》引赵本学语）。孙子在兵力运用上，提出了“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌败能战之，少则能逃之，不若者则能避之。”这里没有强调别的因素。但孙子“全胜”思想中，却不只“兵力”一种因素。“识众寡之用”，关键是“识”，不识则不知所用，那就是盲目用兵。

《百战奇法》中有《众战》和《寡战》两篇，认为，用众，不可战于险阻之间，须平易宽广之地。《司马法·用众第五》言：“用众进

止。”以寡敌众时，当以日暮之时，或设伏于深草，或截击于隘路。

《吴子兵法·应变第五》言：“避之于易，邀之于厄。故曰，以一击十，莫善于厄；以十击百，莫善于险；以千击万，莫善于阻。今有少卒，卒起，击金鸣鼓于厄路，虽有大众，莫不惊动。故曰，用众者务易，用少者务隘。”《兵晶·寡》是专门论说用寡之优势的，“寡则势易联也，寡则心易合也，寡则力易并也，寡则械易具也，寡则响易应也，寡则动易聚也，寡则归易同也。”明《草庐经略》对用众和用寡各用一篇详加论述。故用兵不在众寡，而在“识众寡之用”。根据敌情我情，恰当用兵，无有不胜。《孙子兵法·计篇》和《形篇》中对兵力众寡问题都有论述，都强调根据实际情况，指导战斗行动，达到以最小的代价，取得最大的胜利。

改土归流

改土归流 此谋是清代雍正时期对少数民族地区所实行的一种统治策略，即改土官为流官，废土司为府、州、县，在原土司地区实行和汉族地区相同的政治制度，以加强皇权对少数民族的控制。

元、明、清时期，在西南少数民族地区，中央政权分封各族首领世袭官职，以统治当地人民，所封之官称土官，此种制度称为土司制度。此种制度存在着大量弊端，土司对庶民任情奴役，土司之间为争夺土地、人畜，亦互相厮杀，长年不休，世代为仇。至雍正时期，土司制之罪恶已暴露无遗，土民希望摆脱土官统治的愿望越来越强烈。

雍正二年（1724年），慕容兰鼎元提出削夺土司之策。五月，雍正帝谕川、陕、湖广、粤、桂、云、贵等省督抚提镇，加强对土司的管辖。三年，贵州府）’‘顺州土官与当地流官发生冲突，雍正帝调回云贵总督高其倬，不赞成动武力，遂任命鄂尔泰为云南巡抚管云贵总督事，进一步了解云贵少数民族情况。鄂尔泰到任后，发现贵州东南境以古州（今贵州榕江县）为中心的“苗疆”势力太大，其他几省少数民族亦很难治理，雍正四年上疏皇上，正式提出了改土归流的建议。雍正帝准行其事。四月，鄂尔泰对广顺长集用兵，揭开了大规模改土归流的序幕。同年十月，授鄂尔泰为云贵总督，并加兵部尚书衔。六年十二月，又特授鄂为云、贵、桂三省总督印，令行大力推行改土归流。鄂尔泰在其他督抚的协助下，到雍正九年，基本上完成了川、桂、滇、黔的改土归流。虽然雍正时期的改土归流未能完全彻底地推行，土官地区尚还有很多，但这一次改土归流，打击了土司割据势力，减少了叛乱因素，加强了中央政府对边疆地区的统治，推动了少数民族地区社会、经济和文化的发展。

君逸臣劳

君逸臣劳 《慎子》：“臣有事而君无事，君逸乐而臣任功。”君主治理国家，应尽量发挥臣下的作用，让臣下尽量把事情做好，而君主则坐收其利。这是君主驾驭或防范大臣的一种谋略。

据《韩非子》记载：春秋时期，有一天晋国派了一位使者到齐国。负责的官员问齐桓公：“要怎么款待使者？”齐桓公说：“问管仲。”又有一位官员请教其他政务，齐桓公又说：“问管仲。”宫中的小丑感到不解，笑着对齐桓公说：“什么事情都去问管仲就能解决的话，那做君主的人不是太享受了吗？”齐桓公回答说：“你这个小人物懂什么，居上位的人那么辛苦地寻找人才，就是希望得到人才而用之，自己也才可以享福：如果一个君主忘了善用人才，一个人拼命地工作，什么事都靠自己，好不容易发掘的人才，也就无事可做了。所以寡人发现管仲这个人才以后，把齐国交给他治理，就用不着那么辛苦了。”不久以后，齐桓公成为春秋五霸之一。

事必躬亲并不表明君主精明强干，君逸臣劳才是聪明之君。

君命有所不受

君命有所不受 语出《孙子兵法·九变篇》。古代战争，交通、通信工具落后，君主不可能随时掌握战场上瞬息万变的情况，为了胜利，随着战场情况的变化，前线指挥员必须根据变化了的情况实施指挥。对于君主发布的不适合战场实际情况的命令，战场指挥员不能机械接受。

当然，在正常情况下，下级要服从上级，否则就不能统一意志，统一步伐，统一行动。因此，“君命有所不受”是有原则、有条件的，它决不能成为违抗命令的借口。《孙子兵法·地形篇》说：“故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯民是保，而利合于主，国之宝也。”这可以算是“君命有所不受”的原则，概括地说是“利合于主”，即以对整个战争全局有利为准。

前线指挥员如果遇到自认为“有所不受”的情况时，应该报告。解放战争时期，中央军委曾指示粟裕率领一支部队在长江中游渡长江，到苏皖浙赣边区建立根据地以威胁南京、牵制敌军于江南。粟裕受命之后，进行了详细计算，认为经过长途跋涉，转战前进，待到达目的地后，所剩部队将达不到威胁南京、牵制敌人之目的，反不如保留此数万人的部队于现地歼敌更为有利。于是粟裕提出建议报告军委，请求解除此任务。这说明，“君命有所不受”，其原则是利于国，利于民，利于战争全局。

在古代战场上，前线与君主沟通较现在要困难得多，强调“君命有所不受”有更重要的意义：在现代条件下，现代侦察、观察、通信工具大大发展，战争深度、广度已远非古代战争所能比，战争的指挥更趋于集中统一，这是我们应该充分注意的。关于战争全局的战略、战役行动的确定与决策，必须统一。

这一谋略思想给现代指挥员最有价值的借鉴是，应该懂得战场情况是瞬息万变的，切忌不知变化，死板、机械地执行命令。

忍辱负重

忍辱负重 “忍辱负重”出自《三国志·吴志·陆逊传》：“国家所以屈诸君使相承望者，以仆有尺寸可称，能忍辱负重故也。”陆逊说的这句话表现他忍受屈辱，担负重任的精神，事实正是如此。

《三国演义》第八十三回：《守江口书生拜大将》，很生动地描写了陆逊这位书生被孙权拜为大都督后，经历了许多曲折，最终取得胜利的全过程。公元222年刘备以倾国之师进犯东吴之时，东吴上下惶急，形势严峻。阚泽推荐了陆逊，但遭到张昭、顾雍等元老大臣的反对，说他只是一个书生，且年幼望轻，不足以当此重任。所幸孙权力排众议，坚决拜陆逊为大都督，赐以宝剑印绶，授予全权。陆逊到了军营之后，却又受到韩当、周泰等大将的抵制。他们先是惊讶：“主上如何以一书生总兵耶！”及至陆逊传令，教诸将各处关防，牢守隘口，不许轻敌。众将皆笑其懦，不肯坚守。韩当公然反对这样“堕其锐气”，要求决一死战，帐下诸将齐声附和。足见陆逊要贯彻自己固守待变，后发制人的战略意图的困难！在不得已的情况下，陆逊才掣剑在手，厉声说道：“刘备是连曹操都忌惮的枭雄，今在国门，大家全力同心对敌才是，而今不听号令，是为什么？大王看我能忍辱负重，才把这样的重任托付给我。小不忍则乱大谋，务请诸位各守职责，如再违令，军法无情！”这一番人情人理、掷地有声的话，才使营中的局面有所好转。这以后，虽然还有一些将士对陆逊不那么服气，多次向孙权上书，指责陆逊懦弱无能，但孙权对陆逊却坚信不疑。经过八个多月的相持，最后乘敌之隙，火烧连营七百里，吴军大获全胜。吴国上下才完全叹服陆逊的才能。

陆逊初拜都督时，遭到老臣宿将那么大的阻力，由于孙权的支持和信任，特别是他自己坚韧不拔，善于调节各方面的关系；更由于他弹精

竭虑，洞察敌我，在关键时刻，拿出自己的正确方案，终于使诸将诚服，戮力同心，取得最后的胜利；事后，孙权了解到诸将当初不服的情况，问他为什么不上奏？陆逊回答说：“我受恩深重，任过其才：又且诸将军多为功臣宗亲、国家栋梁，我若上奏，必有所伤，这是我所不愿意的。我虽然庸儒，但仰慕古代蔺相如那样退让求和的高义，以成就国家的大事。”孙权听后十分高兴，大笑称善

陆逊这样忍辱负重、顾全大局绝非偶然，在他初进仕途时，孙权任他为帐下右都督屯兵芜湖。后来陆逊带兵镇压了会稽一带山越人的起义，并招募了数万名山越青壮年，扩充自己的队伍。回来后，在孙权面前称赞会稽太守淳于式是一个贤良能干的官吏。孙权说：“淳于式上书告你的状，说你把山越的青壮年都招募走了，弄得百姓门户萧条，人心不宁。你难道不知道吗？”陆逊说：“我已经知道了。”孙权反问：“那你为什么还称赞他呢？”陆逊答道：“淳于式为了安抚百姓，开发地方，所以才告我的状，这正说明他是好官吏，我怎能不称赞他呢？”孙权听后赞叹说：“这是胸襟开阔，具有远见的人说的话，一般人是无法做到的。”这正是。

“三分自是多英俊，又显江南陆逊高。”

“一旦威名惊蜀魏，吴王宁不敬书生。”

拔十得五

拔十得五 这句成语源出于《三国志·蜀志·庞统传》。它记载了庞统担任掌人事的南郡功曹的时候，每次对人的赞扬，往往超过被赞扬的人的实际才能。当时人们感到奇怪，就问他缘故。庞统说：“方欲兴风俗，长道业，不美其谭，即声名不足慕企，而为善者少矣。今拔十失其五，犹得其半，而可以崇迈世数，使有志者自励，不亦可乎？”意思是在当时那样的乱世，为了兴起好的风俗，增强道德观念，就要把那些应该赞扬的人说得好一点，使他们得到人们的仰慕，从而激励有志者上进。后来，晋代的任昉在《为范尚书让吏部封侯第一表》中指出：“拔十得五，尚曰比肩。”意指挑选十个而得到五个，从宽荐举人才。

庞统是善于选拔和激励人才的，这是他胸怀宽广的政治家风度，决不像《三国演义》所描绘得那样，对诸葛亮嫉妒，胸襟狭隘。还有一句成语叫“为人说项”，倒是和庞统的“拔十得五”有相通之处。

据《全唐诗话》载：项斯，字子迁，唐时江南人。他的诗写得很好，人品风度也不错；可是，起初知名度不高，后来得到另一位颇有名声和地位的诗人杨敬之的极力推荐，才能够名震天下。杨敬之官居国子祭酒兼太常少卿，是宫廷中很有声望的高级学官。他曾多次读过项斯的作品，并十分称赞。一次，项斯携诗稿登门拜访，杨敬之非常高兴，两人饮酒论诗，引为知己。席间杨敬之即席赠项斯一诗云。

几度见诗诗总好，
及观标格过于诗；
平生不解藏人善，
到处逢人说项斯。

由于杨敬之“不解藏人善”的精神，不仅项斯名声大振，“逢人说项”这句成语也成为历史美谈。

庞统和杨敬之的精神值得称道，而且也符合科学。心理学告诉我们：要求别人对自己态度热情和彰扬自己的长处，即是希望满足自己的价值感所显示的一种最普遍的“自我渴求”。因为人都渴望自己为别人所承认、所信任。

当代教育心理学中还有“皮格马利翁效应”，亦称“罗森塔尔效应”的提法。皮格马利翁是希腊神话中的人物。相传他是塞浦路斯国王兼雕刻家。有一次，他雕塑了一位少女，在雕塑过程中，对这尊塑像产生了深深的爱情。后来，在他的恳求下，爱神终于把塑像变成真人，满足了他的真诚愿望。1968年，美国教育心理学家据此在小学生中进行试验，即让教师对学生抱有“暗含的期待”，在这种期待与激励之下，受试学生的智力真的像期待的那样得到了提高。因为，热情的期待和对期待的积极反应，是调节人与人之间关系的主要因素之一。

这一“效应”的做法岂不和庞统与杨敬之有异曲同工之处吗？不仅在教育界，而且在社会生活的各个领域，领导者与他的同事之间存在这样积极向上的人际关系，将会充分调动人们的积极性，挖掘人的潜力，激起其奋进的蓬勃朝气，取得事半功倍的效益，那将会大大超过“拔十得五”呢！

拆椽做笛

拆椽做笛 即使有所损失，也要大胆地发现和启用人才，使其人尽其才，物尽其用一典出《三国演义》记载：著名音乐家蔡邕在会稽高迁亭居住时，有一天，在欣赏刚刚完工的“柯亭”时，忽然盯住第十六根椽子，并叫家人给他拆下来做笛子用。家人感到做好的“柯亭”要拆掉太可惜，迟迟不动，蔡邕对他们说：“这不是普通的竹子，这根竹子纹丝细密，又圆又直，粗细也正好，是做笛子的上好材料。”家人只好为他拆下了这根竹椽。后来蔡邕把它做成了闻名于世的“柯亭笛”。为了做一个笛子，不吝惜把整个竹亭毁掉而拆下其中的一根，这是需要一定的胆识和魄力的。如果蔡邕是个守财奴，舍不得刚刚完工的“柯亭”，那根稀世之材，就只能埋没于亭间忍辱含垢，默默无闻于世间了，岂能成为“柯亭笛”，扬声于海内，享誉于乐坛呢？

此谋讲究的是为了人尽其才、物尽其用而不惜有所损失。三国时，吴主孙策在神亭与刘恶手下晓将太史慈大战，两人拼死搏斗，誓欲杀死对方而后快。及至太史慈被擒，孙策却亲释其缚，脱自己的锦袍给他穿上，请人寨中，邀慈上坐。《三国演义》记载：“慈曰：‘刘君新破，士卒离心。某欲自往收拾余众，以助明公。不识能相信否？’策起谢曰：‘此诚策所愿也。今与公约，明日日中，望公来还。’慈应诺而去。诸将曰：‘太史慈此去，必不来矣。’策曰：‘子义乃信义之士，必不背我，’众皆未信。次日，立竿于营门以候日影。恰将日中，太史慈引一千余众到寨。孙策大喜。众皆服策之知人”孙策敢于信用刚才还是敌对营垒的人，而不怕放虎归山再度给自己带来麻烦，这是需要胆识和气度的。

《三国演义》还记载：庞统在向曹操巧授连环计，为孙刘联军火烧曹军战船立了大功后，有一段时间，这位卓有才华的贤士在江南竟处于

报国无门的境地。鲁肃慧眼识英才，周瑜死后，他曾向孙权力荐庞统，并欲主动让出东吴兵马大都督的位置与统，被孙权否决后，鲁肃又写信将其荐与刘备。在当时三家鼎立，各为其主的形势下，鲁肃居然向刘备推荐贤才，这同样是需要相当气魄的——不怕现在的盟友将来强大起来后成为自己的对手，也要爱惜人才，惜才如宝，让其成就一番事业。

此谋给我们的启示应该是：在四化建设的新时期里，应该认真地清理一下每个“竹亭”上的椽子，是否有“第十六根竹椽”，如有，就要果断地拆下来，即使有点损失，也不要心疼。把它们放在更能够发挥作用的岗位上去。

取信于人

取信于人 作为一个领导者，取得部下的信任，比得到使部下畏服的威势更为重要。

公元200年，曹操与袁绍进行了著名的官渡之战。在这次战争中，曹操取得了以少胜多的重大胜利，可以从中看到曹操在统御人才上，很注重取信于人。

当袁绍的将领高览、张郃二人，由于攻打曹营失败，又遭袁绍的谋士郭图的诽谤，决定弃袁投曹时，曹操部属却怕二人有诈。曹操说，即使有诈，只要厚待他们，也是可以归心的。于是把二人各封为侯，这样二人就安心在曹营中任职。在曹操开始进攻袁绍营寨时，高览和张郃自愿作先锋，把袁绍打得大败。

在现代社会中，无论是一个政府机构，还是一个企业的领导者，都要取信于人，这样，自己的下属才能听从指挥，服从约束；如不能取信于人，别人就会把领导的话当耳边风，将失去领导的能力。

上海新苑宾馆饮誉海内外，在管理工作中，以纪律严明著称。有位部门经理（跟宾馆总经理是老同学）因为夜班加班耽误了回家的班车，本应在值班室留宿，可他却跑到客房里美美地睡了一夜。第二天，总经理将此事在全宾馆通报，并作出两条处理：第一，该经理除作出深刻检查外，并按当天客房出租价罚73元；第二，如不愿罚款，请自行引咎辞职。部门经理当即认了罚。

这种在纪律面前不分高低亲疏的做法，是取得职工对领导者信任的好方法。同时，使职工认识到，领导违纪要受罚，自己也不例外这样，领导才能做到令行禁止。

择人任势

择人任势 语出《孙子兵法·势篇》：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”择人，指根据不同的敌情，选择优秀的指挥员。此处的“人”，一方面指己方之人，另一方面也指敌方；任势，指通过主观努力，造成有利的战场态势。敌情不同，用兵方式不同。同时，不同的指挥员，也有不同的用兵方式。《武经总要》：“夫大将受任，必先料人，知其材力之勇怯，艺能之精粗，所使人各当其分，此军之善政也。”高级将领的一个重要职能是选用人才，使所用的人都人尽其才，才尽其用。公元215年曹操恰当用人，在兵力劣势的情况下，张辽等能固守合肥，大胜孙权10万大军。而公元228年，诸葛亮率军北伐，魏明帝急调5万大军，命右将军张郃率领西进，堵击蜀军。此时蜀军必须派一员先锋大将去守住咽喉要地街亭。当时蜀军中许多人都认为派久经战阵的宿将魏延或吴懿最合适，可诸葛亮却偏偏“违众拔庸”。由于错用将领，街亭失守，牵动全局，蜀军“进无所据”，不得已放弃已经到手的陇西三郡，败退汉中。诸葛亮在总结此次北伐失败的教训时，说自己“明不知人”，“授任无方”。

三国袁绍，号称谋士如云，战将如雨，人才济济。但袁绍不会用将选才，田丰、沮授因进谏而被他下狱；许攸、张郃、高览本想为他效力，但因被他怀疑而叛逃曹营……选将不当，用人不明，是袁绍很快失败的重要原因。

“择人”和“任势”是一个问题的两个方面。统兵作战，不“择人”，则不知如何用兵；不“择人”则不知将之优劣。知敌之情，方能正确“任势”；知将之优劣，方知部署之妥否。因而，“择人任势”实际上是求得全胜的大谋略，是统御艺术不可忽视的大问题。

择善而从

择善而从 作为一名拥有最高权力的封建帝王来说，不仅要广开言路，善于听取各种不同意见，且在作决策时面对不同谋士提出的各种不同谋略，要择善而从，不受自己好恶观念的影响，不以与自己的亲疏远近作为采纳与否的标准。

据《战国策·秦一》记载：战国时张仪为秦国献连横之计而闻名天下，威望很高，但对待“伐蜀”问题上其谋略则未必高明。张仪主张“攻韩逼周”，其理由是：“挟天子以令诸侯，天下莫敢不听，此王业也。”“今夫蜀，西辟之国，而戎狄之长也。弊兵劳众，不足以成名；得其地，不足以为利。”司马错主张伐蜀，“以秦攻之，譬如使豺狼逐群羊也。二取其地足以广国也，得其财足以富民，缮兵不伤众，而彼已服矣。”历陈“攻韩逼周”之弊。秦惠王择善而从，听取了司马错之谋，“卒起兵伐蜀，十月取之，遂定蜀”。“蜀既属，秦益强富厚，轻诸侯”。

能否择善而从，直接关系到战争的胜负及事业的成败。唐朝的裴寂曾在李渊起兵太原中起了重要的谋划作用，可是在李渊率兵攻打关中途中则建议：“回师太原”，“还救根本，然后再图他举。”后来由于李建成、李世民兄弟的正确主张及努力争取，终于避免了一场大错，使李渊中止执行裴寂的谋略。唐朝建立后，李世民领兵出关东征，与王世充决战，将王世充围困在洛阳城内。眼见洛阳即将攻下之时，河北窦建德率师10万援救被围困的王世充。在前线的唐军将领对此提出了不同的谋略。肖瑀、屈突通、封德彝等人认为：唐师疲劳，王世充据守坚战，一时难于攻下；窦建德乘势而来，兵锋甚锐，使唐军腹背受敌，不易抵挡，不如撤围退守新安，以后再图进攻。郭孝恪、薛收则认为：王世充所将之兵皆江淮精锐，今困乏粮穷整，垂将瓦解，若让王、窦会合，则

可转运河北的粮铜供应洛阳，战事将拖延时日。应该留一部分兵力围攻洛阳，深沟高垒，闭壁不战，同时另选精兵扼守成皋要道，掐断郑、夏之问联系，而大军立即赶赴武牢，据险以拒夏军，伺机而破，只要窦建德一败则王世充不战自破。后李世民采用后一主张，在武牢大败窦军，洛阳王世充也随即投降，从而加快了关东的统一战争。

招降纳叛

招降纳叛 语出《隋唐演义》：“徐懋功道：‘殿下招降纳叛，如小将辈俱自异国得侍左右，今日杀雄信，谁复有来降者？’”，在三国时期，谋士、武将各自选择主人；各个集团和地区的首领也都吸收人才以壮大自己，包括接纳降臣叛将。招降纳叛，成了当时一个很重要的谋略。其中，曹操、刘备、孙策等人在实行这一谋略方面取得极好的成功。

太史慈曾为刘繇效劳，与孙策大战过。太史慈在战斗中掣了孙策头上兜鍪，孙策抢了太史慈背上的短戟。这场战斗被称为“太史慈酣斗小霸王”。后来，太史慈被活捉，解投孙策大寨。孙策知解到太史慈，亲自出营喝散士卒，自释其缚，将自己锦袍衣之，请入寨中。太史慈见孙策待之甚厚，遂请降。太史慈投降后请求任务：“刘君（繇）新破，士卒离心，某欲自往收拾余众，以助明公，不知能相信否？”孙策立即同意，并表示感谢：“此诚策所愿也。今与公约：明日日中，望公来还。”太史慈去后，孙策众将都怀疑太史慈不会再回来。但是，到第二天日中，太史慈引一千余众到寨。其后，太史慈为孙吴屡立功勋。这是《三国演义》中招降纳叛的著名事例。

袁绍、曹操官渡之战时，袁绍部下勇将张合队高览不为袁绍重用，又知袁绍听信谗言，于是率领东部兵马，往曹操寨中投降。夏侯惇对曹操说：“张、高二人来投，未知虚实。”曹操说：“吾以恩遇之，虽有异心，亦可变矣。”开营门命二人入内，曹操立即封张郃为偏将军都亭侯，高览为偏将军东莱侯。从此两人不遗余力为曹操作战，尤其是张郃更为曹操、曹丕、曹睿三代卖命，为曹氏立下了汗马功劳。

黄忠、魏延原是韩玄部将。在长沙战斗中，黄忠与关羽恶斗过。后来，魏延主动投降刘备，黄忠起初不肯投降，刘备“亲往黄忠家相

请”，黄忠也投降了刘备。以后，黄忠、魏延为刘备立下的功绩也是难以数计的。

招降纳叛，在三国时期的历史条件下，是一项必须采用的谋略。第一，降者、叛者中间有不少是能人，把他们招降过来，就壮大了自己。第二，这些降者、叛者原来在敌方营垒里都有一定影响。他们投降了，再任用他们策反，必能取得成功。第三，能够接纳降者、叛者的人，说明他很有政治气量，所以，招降纳叛的人众愈多，就越能提高自己的政治地位。相反，对降者、叛者不信任，不予重用的人，只信任、重用集团在内部人员的人，多成不了大气候的。

赵云原是袁绍“辖下之人”，以后投奔了公孙瓒，为公孙瓒多立功勋。但公孙瓒并不信任、重用赵云。而在赵云后来投奔刘备后，刘备对待他如对待关羽、张飞一样信任、重用，赵云更为刘备及蜀国立下殊勋。公孙瓒与刘备对赵云的不同态度，充分显示了刘备的优、公孙瓒的劣。刘备能够在后来创建蜀国，是和他善于招降纳叛分不开的。

自然，对降者、叛者不是不要提高警惕。《三国演义》中有一段诸葛亮对待魏延投降的描写，就富有思考意义。当时，关羽引魏延来见，诸葛亮喝令刀斧手推下斩之。刘备惊问诸葛亮道：“魏延乃有功无罪之人，军师何故欲杀之？”诸葛亮说：“食其禄而杀其主，是不忠也；居其上而献其地，是不义也。吾观魏延脑后有反骨，久后必反，故先斩之，以绝祸根。”刘备为魏延求情。诸葛亮指着魏延说：“吾今饶汝性命，汝可尽忠报主，勿生异心，若生异心，我好歹取汝首级。”魏延吓得偌偌连声而退。这段描写未必在历史上真有其事，但说明诸葛亮对魏延这个降将是警惕性的。他利用初见魏延的机会，给了魏延一次严肃的教育。所以，在诸葛亮在世时，魏延不敢谋反。而在诸葛亮临终前，则安排了马岱斩魏延的妙计，当魏延在诸葛亮死后真的谋反对，被马岱一刀斩了。这虽然也是虚构，历史上的魏延并不是《三国演义》中所写的在马上大叫三声“谁敢杀吾”后被马岱杀死的。但却说明，诸葛亮对降将魏延一面使用一面是有警惕的。

也不是所有降臣、降将一概接受，如果此人劣迹太多，名声太坏，接纳他只会带来政治上的损失时，则不但不接纳，还要处以极刑。曹操平定汉中后，张鲁手下谋士杨松也跟着投降。但此人极贪贿赂，臭名昭著。因此，曹操对投降的张鲁、阎圃等人都封以官爵，惟独对杨松的投降不予接受，以“杨松卖名求荣”，“斩之于市曹示众”。可见，曹操并不是一概地招降纳叛，而是对降者、叛者区别不同情况给予不同对待。

在“文革”中，林彪、“四人帮”把党的统一战线的政策也一概诬蔑为“招降纳叛”，对一些民主人士也乱搞批斗，这是他们推行左倾路线的表现。中国共产党的统一战线和旧时代的招降纳叛，有着原则的区别。但是，毫无疑问，招降纳叛这一谋略对我们也不是没有启发意义的。

卑礼厚币

卑礼厚币 语出《史记·魏世家》：“惠王数败于军旅，卑礼厚币以招贤者。”卑：谦卑；币：增帛。意为用谦恭的礼节和丰厚的礼品来求贤纳士。

公元前196年，汉高祖刘邦向全国发了词意谦恭的《高帝求贤诏》：听说行王道的没有超过周文王的，行霸业的没有能超过齐桓公的，他们都是依靠贤能的人才成就了事业。如今天下贤者的智慧才能难道不如古代的人么，忧虑在当人主的不交结贤士的缘故，贤士有什么道理被禁用！如今我依靠上天的神灵和贤士大夫，平定了天下，因而创建了一家的天下，想让它长治久安，世世代代事奉宗庙不绝。贤人已经和我共同平定了天下，却不跟我共同使天下安定受益，能行吗？贤士大夫有愿意跟我治理天下的，我一定能叫他们显贵。因此布告天下，使大家明白我的意思。这个布告由御史大夫周昌下传相国，相国赞侯萧何下达各诸侯王，御史中丞下达各郡郡守。那些确实可称为有美德的人，郡守必须前去劝勉，并为他驾车，送到京师相国府，登记他们的品行、仪表和年龄。有贤才而郡守不举者，发觉后就罢免他的官职。年老体衰有病的，不要送。

又如，汉光武帝刘秀的《武帝求茂材异等诏》：要建立不同一般的事业，必须依靠特殊的人才。有的马奔跑踢人，却能行千里；有的人受到世俗讥讽，却能建立功名。这些不受驾驭的马和放纵不羁的人，也在于如何驾驭他们罢了。我命令，各州各郡发现官吏和百姓中那些有优秀才能，超群出众，可担任将相及出使外域的人才。

此外，还有《文帝议佐百姓诏》和《景帝令二千修职诏》等，都是“卑厚币”之谋略的正确运用，目的是：“天下治乱系于用人，明皇之政，昭焉可睹矣。”（宋·范祖禹《唐鉴》卷十八），其结果使饱经

创伤的汉朝，经汉高祖的初治，到“文景之治”，并达到“光武中兴”。

《汉书·路温舒传》：“敬贤如大宾，爱民如弃子。”诸葛亮《前出师表》：“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事。”“吾自出茅庐，战无不胜，攻无不取。”（明·罗贯中《三国演义》第八十八回）“臣鞠躬尽瘁，死而后已。至于成败利钝，非臣之明能逆睹也”。（诸葛亮《后出师表》）。此例说明，如刘备不用“卑礼厚币”之策，三顾茅庐，恭请诸葛亮辅佐，又怎能建立起蜀汉王朝，形成三国鼎立之势。正是：“区区庸蜀支吴魏，不是虚心岂得贤？”（宋·王安石《诸葛武侯》）。

唐·魏征《谏太宗十思疏》：“简能而任之，择善而从之，则智者尽其谋，勇者竭其力，仁者播其惠，信者效其忠。”战国时，有四位著名好客的公子，即魏国的信陵君，齐国的孟尝君，赵国的平原君，楚国的春申君。而魏公子无忌——信陵君因善用“卑礼厚币”之谋略，尽管结交的有管城门的老头，有杀狗的，有聚赌的，有当酒保的，但他们都是有贤德的人。故信陵君取得的成就，就远远超出其他三个公子。《史记·魏公子列传》载：信陵君接待看城门老头侯嬴，大宴宾客，亲自驾车去请。侯生为试其谦恭下士的真假，故着旧衣登车，并坐于左边上位，让信陵君驾车；途中又要去见杀狗的朋友，并不顾信陵君和卫队，及宴会上的宾客等着，长谈不休；而信陵君谦恭仍旧，还在宴会上向贵宾极力称赞侯生的贤德，别人却不能理解。在秦兵围困赵国首都邯郸，而信陵君劝父救赵无效的紧急情况下，侯生向其献策，才取得“窃符救赵”的成功之举。信陵君窃符救赵成功后，日渐骄傲时，又是其“卑礼厚币”招贤的门客，劝说使其威信大增。在魏国遭强秦入侵，信陵君不愿回国效力时，又是其“卑礼厚币”招贤的赌徒和卖浆的毛公与薛公极力劝谏，才使他解魏王之难。正因为信陵君善用“卑礼厚币”之谋略，才使其一声号召，诸侯派兵来救魏，成为诸侯军队的统帅，打败秦军。后秦国用离间之计，害死信陵君，魏国遂被秦攻破20城。“故无常安之

国，无恒治之民，得贤则昌，失贤则亡。自古及今，未有不然者也”。
（《韩诗外传》卷五）。

“卑礼厚币”是政治家统御谋略之上策，善用者，定成大业，国泰民安。

钓有三权

钓有三权 钓有三权语出《六韬·文韬篇》。其主要内容是：钓贤和钓鱼都是为了求有所得。鱼有大小，饵应有所不同；人才各异，求贤方法也不一样。作为君王，有三权在手，可以用来钓贤。即：掌握俸禄厚薄之权，可使贤才毕尽所能；掌握官爵高低之权，可使臣僚格尽厥职；掌握族赏忠勇之权，可使勇士趋难赴死。

这一谋略对于当代人才的引进与使用不无启示。

其一，任能取贤，须有三权。一个地区、一个企业，要想引进人才，作为地区和企业的领导人应具有三权，即人事权、工资权、奖惩任免权。否则，只有望贤生叹。

其二，因人设饵，分类而钓。各类人才要求流动总是有其特殊动机的。作为用人单位，要钓贤，首先必须洞悉这些动机，并集中力量予以解决之。如：某人提出要专业对口、要有理想的科研条件等，则应努力安排对口工作，并提供良好的工作条件，使其有用武之地。若是不满意目前的待遇，则应尽可能地解决好待遇问题；若是家属子女就业难的问题，则应优先安排其家属子女就业，免除他的后顾之忧。总之，只有切实解决好人才的特殊要求，才能对他们产生吸引力。

其三，三权并用，人尽其才。对于工作突出、卓有贡献的大材，一要大用，适合做行政工作的，则安排在领导岗位上；适合科研的，则依据他的业务能力安排恰当的专业技术职务。二要高薪，以体现按劳分配原则。三要重赏，并做到物质奖励与精神鼓励相结合，从而提高“钓贤效益”。

和为贵

和为贵 语出《论语·学而》：“有子曰：‘礼之用，和为贵，先王之道斯为美。’”“和为贵”即指：士卒之间，上下之间贵在以大局为重，和睦相处。

《将苑》指出：“用兵之道，要在人和。人和，则不劝而自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗愚互生，虽有汤、武之智而不能取胜于匹夫，况众人乎。”“人和”的重要性，这里讲得很明白，但如何做到“人和”呢？

一是要推功于人，揽过于己。西汉名将卫青，在这方面堪称楷模。据《汉书》记载，卫青不仅英勇善战，而且有大将的品德和气度。他曾亲率骑兵，七次出击匈奴，屡获大胜。然而，他从不居功邀封，而是把功劳记在汉武帝与众将的帐上。因而，深得部属爱戴。

二是严于责己，知错即改。在这方面，战国时的廉颇最为典型。廉颇开始时曾居功自傲，影响了团结，但由于他后来能幡然醒悟，向蔺相如“负荆请罪”，终于使得“将相和”，两人还由此成了“刎颈之交”。

三是折节容下，宽以待人。据《三国志·吴书》载：三国时的周瑜，不仅是一位足智多谋的军事统帅，而且是一位豁达大度的谋略家，不是《三国演义》中那种心胸狭窄、不容人的形象。而程普则是东吴的一员战功卓著的老将，由于年高资深，被人尊称为“程公”。程普初时自恃不凡，不把年轻的周瑜放在眼里。当周瑜被任命为东吴全军的统帅后，程普更是不服气，还多次找岔子侮辱周瑜。但周瑜却从不计较，一直非常尊重程普，并主动前往程府探视和请教，终于使老程普感动得逢人便说：“与周公瑾交，若饮醇酒，不觉自醉。”

四是相互协作，荣辱与共。明代的戚继光非常重视官兵之间，士卒

之间的互相救助，并将其作为条令予以推行。他在《纪效新书·阵令篇》中规定：“凡每甲一人当先，八人不救，致令阵亡者，八人俱斩。一甲被围，别甲不救；一队被围，本哨各队不救；一哨被围，别哨不救，致令失陷者，具法斩其哨、队、甲长。”这类近乎连坐性质的条文，他还规定了许多，其目的就是让大家自觉从整体利益出发，互相救援，团结一心，共同杀敌。

可见，部属间的和睦互助与协调一致，不是凭空得来的。“和”，乃是将领自身修养与统率艺术高度结合的产物。“和”，来之不易，作用更大，所以说：“和为贵”，团结与友谊，比什么都重要。

和稀泥术

和稀泥术 和稀泥术是指为了平息争执双方怒气，调解其纠纷，缓和其矛盾，而采取的一种不论双方是非曲直、不给双方以惩罚的解决矛盾的方法。

魏孝文帝迁都洛阳后，任命元志做洛阳令。有一次，元志乘车上街，遇到御史中尉李彪的车迎面而来。按当时封建等级礼节，职位低的官吏应向职位高的官吏让道。可元志是一个不避强御的人，坚持不让道。于是两人争吵起来，一起到孝文帝那里评理。李彪说：“御史中尉是皇帝的近臣，元志作为一个地方官，不让道就是和御史中尉对抗。”元志却说：“我是皇帝所派的国都所在的地方长官，凡住洛阳的人，不管是谁，都编在我主管的户籍簿里，我为什么要给御史中尉让路！”由于李彪和元志都是孝文帝的忠实臣僚，不便说谁长谁短，也不好指责并惩罚谁。于是孝文帝就运用了“和稀泥术”，说：“洛阳，是我的丰沛，应自分路扬镳。自今之后，可分路而行。”（见《北史·魏宗室河间公齐传》）。

对于不涉及到重大原则的一些矛盾、纠纷，采取“和稀泥术”，既可以避免双方积怨愈来愈深，伤害感情，有助于缓和矛盾，又可以减轻领导者的工作负担，免得被繁杂琐事所困扰。唐代宗对待驸马郭暖“打金枝”一事的处理，与其是说他开明大度，还不如说他是在采用“和稀泥术”。据《资治通鉴·唐代宗大历二年》记载，唐代宗的女儿升平公主与郭子仪的儿子郭暧（即驸马）吵架，郭暧动手打了升平公主。升平公主将郭暧说的一些不敬之言告诉了父皇，郭子仪也将郭暧亲自绑来向代宗请罪。代宗笑着说：“俗话说‘不痴不聋，不作家翁’，儿女们吵架，何必当真呢！”于是一场风波就这样平息了。

我们所说的“和稀泥术”，是指在坚持原则的前提下的一种解决矛

盾、平息事态的一种策略，而不是为保存“一团和气”而以原则作交易，以牺牲事业为代价的妥协退让行为。

和气致祥，乖气致戾

和气致祥，乖气致戾 和气：和睦。致：招致。祥：吉祥。乖气：不和睦。决：罪过。和睦招致吉祥，不和睦招致灾祸。旧时调解纠纷时常用作劝慰的话。《汉书·刘向传》：“和气致祥，乖气致戾；祥多者其国安，异众者其国危。”在一个企业里也是如此。

在日本一家电池厂里，有一间“思想健康管理室”，它的用处，据说是排难解纷，旨在促进厂里上下左右的和睦、友爱。它确实应用了教育学、心理学的某些原理，因而产生了一定的效果。

这“思想健康管理室”，由空荡荡的五厅一室组成。

第一厅，迎面挂着一面大镜子，镜子下面画了一双白粉脚印，闹别扭的双方进来之后，要面对镜子，站在脚印上，各自看着自己的表情。据说，当此之时，因为镜面上出现的形象。不是“怒发冲冠”，就是嘴歪眉竖，左看右看的结果，难免自愧其丑，于是乎在不自觉之间会使“火气”下降，对立情绪减轻。

第二厅墙壁上挂着一排哈哈镜，闹别扭的双方挨个照镜子，据说这样可以使大家破颜大笑，从而使紧张情绪一下大大缓和下来。最后照的是一面正常的平面镜，目的据说是使人从畸形的幻境中，忽然恢复本来的面目，有助于情绪的归于平和，此时如能回过头来想想，就会自知应当正确对待别人，不可把别人看得一无是处，也不要把自己看得完美无缺。

第三个厅叫做弹力球厅。这里的天花板上吊着一个钩子，地板上也钉着一只钩子，两钩之间用松紧带系着一个球，对立者分别用力击球，由于弹力和惯性的缘故，击出去的球反而弹回到自己的脸上。这意思是说朋友之间相处，争执虽然难免，但不可做得过分，你全力打击别人，那反作用也会打到你自己身上。

第四个厅叫“傲慢像厅”，厅内扎了一个大草人，外貌趾高气扬，突眼吹须，不可一世。草人旁边挂着一根棒子，每人进去打三下，意思是打掉傲慢态度，今后不再傲气凌人了。

第五个厅里面挂着许多相片，分两边装在镜框内，一边是和颜悦色、专心致志于学习和工作的英俊的青年人的照片；另一边则是在酒吧间里鬼混、打架的外观不雅的小伙子的照片。两相对比，请君“自省”。

最后一间是谈话室。至此双方才坐下来交谈。据说因为经过上述的过程，大家均已心平气和了，谈起话来态度就显得自然，气氛比较融洽，小是小非，在此一谈，往往得到顺利解决，前嫌尽消，和好如初。

使功不如使过

使功不如使过 语出《后汉书·索卢放传》：“太守受诛，诚不敢言；但恐天下惶恐、各生疑变，夫使功者不如使过，愿以身代太守之命。”“使功不如使过”就是说：使用有功的人不如使用犯过错误的人。

这一谋略乍看起来似乎有违常理，但仔细体会，就会发现其中包含着深刻的辩证思想。因为要使有功的人再建功勋，就必须不断加奖或提职。然而，人的欲望是无限的，而用以奖赏的资金和官爵则是有限的。所以，“使功”的代价会不断增加，使用中的困难也就会随之增长。如果碰上居功自傲，居功要挟的人，就更难应付了。如杨秀清就曾居功要挟天王，要天王封他为“九千岁”，洪秀全虽不愿意，却仍不得不答允他。而使用犯有过错之人则不然。这些人犯错以后，知道自己已被社会歧视和冷眼，因此，他们最大的愿望即是要求再现他们的价值，挽回自己的荣誉和尊严。他们往往要求很少而贡献很多，工作勤恳，任劳任怨。所以说，使功者常常不如使过也。

根据蒋子龙的纪实体小说《燕赵悲歌》改编的电视剧中，有这样一段故事：大赵庆要办工业，需要一个精明强干的人带着数千元现款出外跑供销。当时，厂里这方面的人才很缺乏，有一个叫张万昆的人，虽然业务上可以，门路又广，但他却犯过贪污盗窃的错误，长期受人们冷眼。厂长武树新想：如果用高薪聘个称职的供销人员，一来时间上要耽误，二来经济上也不划算。于是，他力排众议，毅然把张万昆找来，把这项工作连同巨款一并交给了他。张半信半疑：“你真信得过我？”武树新真诚而坚定地回答：“让你去就是相信你。”张万昆感动得热泪盈眶，当场发誓要坚决完成使命。后来，张万昆果然不负所望，呕心沥血，为大赵庆的建设立下了汗马功劳。

从上述故事中不难看出，使用有过错的人，其关键即在于尊重与信任，能推赤心于人腹者，人必感而图报。但这决不是主张对待有功之臣反而不如对待有过之人，把有过者放到有功者之上去使用，那就大错特错了。在一个单位如果普遍地重过者而轻功者，那非乱套不可。功者当赏，过者当罚，这是统御常识。这里提出“使功不如使过”的谋略，旨在提醒统御者注重对有过者的使用罢了。

使智使勇，使贪使愚

使智使勇，使贪使愚 语出《新唐书·侯君集传》：“军法曰：‘使智、使勇、使贪、使愚。故智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀趣其利，愚者不计其死。’”，就是说“世无弃物，人无废材”，每个人有每个人的用处。领导者的任务，即是要想方设法充分发挥每个人的才能，使得“人尽其材”。

以前，人们有一种片面认识，一谈到用人才，即讲用“大材”，用“千里马”。其实，世有大材，亦有小材；马有日行千里者，也有日行百里，十里的。“千里马”固然要用，但也不能将“百里马”、“十里马”弃置不问。如果只重“千里”，而弃“百里”和“十里”，将同样一事无成。

《史记·孟尝君列传》中有这样一个故事：有一次，孟尝君奉命出使秦国。秦昭王知道他很有才能，就有意让他做秦国的相国。可有人劝昭王说：“孟尝君虽然很有才，但他却是齐国国君的亲族，如果让他做相国，那是很危险的。但也不能让他为别人所用，否则，便是我们秦国的不幸。”因此，秦昭王就把孟尝君囚了起来。

为了能脱困回国，孟尝君就派人求昭王的宠姬帮忙说情。这宠姬听说孟尝君有件十分华贵的白色狐裘，便趁机索要。偏偏孟尝君已把它献给昭王了，怎么办呢？正一筹莫展之际，一位下等宾客自告奋勇，说他能将已献出的狐裘盗回来。于是，当晚他就乘夜暗潜入秦宝库中盗宝。出宫时不小心弄出了声响，他便学狗叫而得免搜捕，并终于盗回了狐裘。那位宠姬见了狐裘，便高兴地向昭王大吹枕边风。秦昭王禁不住她软缠硬磨，只好答应放孟尝君回国。

孟尝君得出牢笼，便兼程回赶，半夜时到了秦国的边关函谷关前。与此同时，秦昭王因后悔放了孟尝君，正派人追赶他们。正当他们前无

去路后有追兵之际，又一个下等宾客说他能学公鸡叫（关法规定鸡鸣时才开关放人）。一试，像极了，并引得附近的公鸡一齐啼唱起来，守关士兵听见众鸡齐鸣，就认为天亮了，打开城门放人，于是孟尝君终于脱险了。

从中我们不难看出：“鸡鸣狗盗”之才，不可谓大，然而却帮了孟尝君的大忙。所以，一位领导者，不仅要能“使智使勇”（喻指“大材”、“良材”），也要能“使贪使愚”（喻指“小材”、“歪材”）。国家是否兴旺，单位是否充满活力，惟在对每个人之每一特长的“善用不善用之间耳”。用得适当，可使“虫”成“龙”；用之不当，则会使“龙”化“虫”。“龙”“虫”之变，皆领导者使之也。

知人下士

知人下士 谋出明朝李贽《焚书·复麻城人事》。源于《老子》第六十八章：“善用人者，为之下。”识别人才并能屈己尊人，以得利用之。此谋多在形势错综复杂、碰到疑难问题的情况下使用。

东汉人荀彧，世称有王佐之才，官拜守宫令，因不满董卓擅政，弃官归家。袁绍闻其名，迎为谋士，委以要职。袁绍是出身于四世之公、势倾天下的世家豪族，弱冠秉政，播名海内，威震河朔，名重天下。然善于审时度势见机知人的荀彧，佐绍期间方知其徒有虚名，难成大事。其时，曹操引兵进入东郡，击破白绕军于淮阳，被绍表荐为东郡太守。以曹威力，远不及绍。但或看出此人有雄才大略，且知人下士，能成大事，于是毅然离绍奔操。操得荀彧，大喜过望，恭事如师，曰：“吾之子房也。”立即委以司马。公元196年，或建议迎汉献帝都许，使曹操取得了有利的政治形势，继而任尚书令，参与国家大事。绍操战于官渡时，绍强操弱。操从或策，放弃退兵打算，坚壁与绍军相持；继而用许攸谋，袭鸟巢，烧袁粮，杀淳于琼，遂破袁军，为统一北方扫清了基本障碍。事后，曹操对荀彧关于敌我双方优劣及其变化的分析，力阻退兵而致官渡获胜的功绩给予极高的评价。之后或又建议曹操乘胜北征，操纳其计，彻底消灭了割据冀、青、幽、并四州的袁氏势力，统一了北方。荀彧感佩曹操知人下士，相继举荐了荀攸、钟繇、陈群、司马懿、郝虑、华歆、王朗、荀悦、杜袭、辛毗、赵俨等人，使曹操集团一时人才济济。

知人下士的目的是通过请教别人以便于集思广益，求得巧计良策或得其指点迷津，改变被动局面。精明的权谋家为了达到这个目的，甚至对从敌营中投奔过来的人或败军之将待以师礼，不耻下问。韩信师礼李左车，堪称这一谋略的典范。

公元前204年，韩信在井隆口背水一战，大获全胜，毙赵军统帅陈余，俘赵王歇与广武君李左车后。因事先已了解到李左车智谋过人，堪为己师，便下令不准杀李左车，说：“谁捉到李左车，赏以重金。”左车被俘，信亲为解缚，待为上宾，以师礼相见，虚心求教。信曰：“久闻将军智勇双全，今有一事求教：我与张耳将军，攻魏破赵，欲乘胜伐燕，然后攻齐，不知如何是好，望先生指教。”车答：“败军之将，不可言勇，亡国之士，不可图存。我已成贵军之囚，怎敢妄论？”信曰：“若陈余纳君之计（指李曾建议自将精兵三万从小道截断汉军军需，使信进退两难，最后全歼饥疲之敌，陈余不纳），吾等早为赵虏，故诚求教，望君勿推辞。”车见信如此知人下士，态度谦诚，便献计说：“汉军长途行军，接连作战，已甚为疲惫，不如解甲休兵，安抚百姓，百里之内，酒肉送至。若以名录赏其将士，以酒肉养其士卒，先以大军陈燕国边境，佯作攻伐之势，然后派遣使者持短信一封，通告燕国，燕见汉军压境，必定降服，齐闻燕降，很可能不战而服。兵固有先声而后实者，此之谓也。”信纳其谋，立即派使者拿信去燕国，燕见信陈兵于境，有随时进攻之势，果然宣布降汉。

此谋是非常高明的知人任势谋略。从史例看，凡能够驰骋天下，成就一番大业者，无不都具有知人下士的雅量。

知人善任

知人善任 出自汉班彪《王命论》：“盖在高祖（刘邦），其兴也有五……四曰宽明而仁怒，五曰知人善任使。”又《晋书·郑冲传》：“昔汉祖以知人善任，克平宇宙，推述勋劳，归美三俊。”知人善任，就是对下属要了解他的才能，要充分发挥他的长处。

刘邦在起兵时，身不过是一个亭长，又没有多高的政治军事才能，但他头脑灵活，善于使用人才，在秦末起义的诸军中，不仅能首先攻下咸阳，最后还消灭了比自己强大得多的项羽，建立了汉朝。

刘邦得胜以后，曾在洛阳南宫大宴群臣。刘邦问：“我为什么能得天下，项羽为什么会失天下？”高起，王陵回答说：“陛下能赏赐功臣，项羽妒贤嫉能，有功不赏。”刘邦说：“你们只知其一，不知其二。运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良。抚百姓，供应粮响，我不如萧何，指挥三军，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人，都是人杰，我能恰当使用，所以能取天下。项羽有一范增而不能用，所以为我所败。”大家认为刘邦说得很有道理。

《韩非子·难势》通篇都是讲恰当使用人才的重要。其中说：“夫欲追速致远，不知任王良；欲进利除害，不知任贤能，此则不知类之患也。夫尧、舜，亦治民之王良也。”王良，春秋时晋人，善御马。这一段的意思是：想兴利除害，不任用贤良能干的人，就像想快速远行，不知道用王良这样的人一样。尧和舜就是治理国家的王良啊！

不知人不善任必然失败。东汉末，袁绍、曹操在官渡对峙时，袁绍的实力比曹操雄厚数倍。文有田丰、沮授等这样很有智谋的人，武有张郃、高览这样的虎将，袁绍都不能恰当使用。起兵时，田丰、沮授都认为不合时宜，袁绍不听，却信用审配、郭图等人的错误意见。交战中，曹操粮尽的情报被许攸获取，许攸向袁绍献计袭许昌，袁绍不听，反而

疑他是曹操的奸细。许攸一气之下投向曹营，张郃、高览也被曹操招降。最后，袁绍兵败身死。

知人善任只是手段，如果倒行逆施，逆历史潮流而动，照样要失败。（此时所被用的能人必然不会太多）。东汉末，董卓进京，文有李儒，颇有头脑，武有吕布，英勇善战，又招揽名士蔡邕为官，可以说是很重视人才的。但他倒行逆施，残害朝野百姓，天人共愤，这就给王允在他和吕布之间施行反间计提供了机会，最后终于被杀。

诸葛亮曾提出考察人才的七种办法。现代心理学、人才学，也提出识别人才的一些办法。总而言之，现代社会比古代要复杂得多，不同的领域需要不同类型的人才，不可一概而论。

知人善荐

知人善荐 古语说：“世有伯乐然后才有千里马，千里马常有而伯乐不常有。”伯乐善于发现人才，即知人之才，但人才要得重用，还必须要有善于推荐的能力。由此可见，人才的成长及重用与人才是否被发现、是否被荐举的关系非常重要。

在历史上有许多“知人善荐”之士，他们所推荐的人才对当时局势的发展都起了重要的作用。如萧何荐韩信、魏元知荐陈平、徐庶荐诸葛亮、周瑜荐鲁子敬……。管仲“知人善荐”，向齐桓公推荐人才的方法和齐桓公不纳善荐的教训很值得人们深思。

据《韩非子》记载，辅佐春秋五霸之一的齐桓公的管仲，年老体衰，不能处理政事，在家休养。有一天齐桓公来拜望他说：“万一您老人家去世了，国家的政治应该怎么办呢？”管仲说：“我已经很老，不太理政事了。俗话说：‘知臣莫若君，知子莫若父’，大王就自己做决定好了。”齐桓公恳求地说：“您不要这样说，让寡人听听您的意见吧！您的好朋友鲍叔牙怎么样？”管仲说：“所谓亲情是私情，政治是公事，就公事而言，他不适合当宰相，因为他为人刚直傲慢，极像一匹悍马。刚直会用暴力统治人民，傲慢则不能得到民心，强悍对下人发生不了作用，鲍叔牙不适宜作霸主的辅佐。”“那么，您看竖刁如何？”管仲说：“他也不行。就以人之常情来说，没有一个人不爱自己，但是他却因君主好色的弱点，阉了自己，避免君主怀疑，这个人连自己都不爱，怎么会敬爱君主呢？”“那么卫公子开方如何？”齐桓公又问，管仲回答说：“不可以。齐和卫之间只有十天的路程，为了博得君主欢心，十五年之间他勤奋工作，不曾有过一天休息，也没有返家探视双亲的健康。他连自己的父母都不保护，怎么会保护君主呢？”齐桓公又说：“易牙这个人如何？”管仲回答说：“不好，这个人巴结奉

承。一听到君主喜欢山珍海味，马上就把自己的孩子蒸了献给君主吃，连自己孩子都不疼爱，又怎么会爱君主呢？”最后齐桓公问：“那么到底谁才是最佳人选呢？”管仲说：“就用限朋好了，我保证他可以做得很好。”但是管仲去世之后，齐桓公并没有起用限朋当宰相，反而采用竖刁。三年以后，齐桓公南下狩猎，竖刁起而叛乱，杀死齐桓公。

“知人善荐”固然很重要，可是被荐举的人如果得不到重用也是徒然，作为领导者应该从齐桓公不听管仲言而后被杀一事中吸取一些教训。

卷土重来

卷土重来 胜败乃兵家常事，胜不骄，败不馁，是一名高明的领导者应该知道的。“卷土重来”是指高明的领导者在遇到失败与挫折后，毫不气馁，毫不动摇自己的信心，坚韧不拔，卧薪尝胆；重新组织力量反攻，最终取得成功。

运用“卷土重来”谋略最成功的，当数春秋初期的越王勾践。公元前494年，吴王夫差大败越军，俘虏了勾践。勾践卑辞求和，称臣归附，而暗怀复国之志。他用计骗得吴王信任，被释放回国。返国后，他任用范蠡、文种等大臣，发展生产，休养生息，结好齐、楚、晋，孤立吴国。勾践卧薪尝胆，并经常提醒自己：“你忘掉战败被俘的耻辱了吗？”经“十年生聚，十年教训”之后，乘夫差北上中原争霸，国内空虚之时，卷土重来，攻入吴都姑苏，灭了吴国。

楚汉战争中，项羽在垓下（今安徽灵璧县南沱河北岸）被刘邦率领的汉军打败，项羽只身逃到乌江，但感到“无颜见江东父老”，又杀入汉军阵中，最后自杀而死。假如项羽逃回江东，卧薪尝胆，重新组织力量，东山再起，卷土重来，不是没有可能的。可是项羽心胸狭窄，“妇人之仁”，缺乏远见，自己断送了“卷土重来”的机会。唐代诗人杜牧在《题乌江亭》一诗中叹道：“胜败兵家事不期，包羞忍辱是男儿；江东子弟多才俊，卷土重来未可知。”

治本为上

治本为上 语出《管子·权修》：“民之修小礼、行小义、饰小廉、谨小耻、禁微邪，治之本也。”这里的“治之本”，是指治国的根本措施。“治本求胜”则是指：对于发生的问题，不能仅仅去处理它的细枝末节，而必须从根本上加以解决，这样，才能取得最终的胜利。人们常说的“治标先治本”，大体也是这个意思。

公元1793年，法国政府军攻打保皇党和反法同盟军固守的法国南部城市土伦。一场激烈的战斗在海上、陆上同时展开，法军几次进攻都未能奏效这时，年轻军官拿破仑看出：敌军得以顽抗的靠山，是停在土伦港上的反法同盟军的舰队，只要把它赶跑，土伦必然陷落。指挥官采纳了他的意见，于是，拿破仑指挥炮兵集中火力向敌舰猛轰，敌舰狼狈逃走，土伦也果然被很快攻占了。

我国古代“治本求胜”的事例也不少。如，春秋时，晋国盗贼猖獗，因此，大臣荀林父十分注重捕盗当时，有个叫都雍的人，办事干练，荀林父就委派他专管捕盗之事。有一次，邹雍在街市上游转，突然指说一人是盗贼。抓来一审，果然不错。荀林父很诧异，就问他何以知其为盗。谷肠雍说：“我观察他见市上贵重的物品，脸露贪婪之色；见我来了，又现出害怕的样子，因而断定他是盗贼。”后来，他又认出了许多盗贼。盗贼们恨透了邹雍，便结伙把他杀了。

后来，士会接替了荀林父辅政。他吸取了那雍的教训，认为等盗贼猖獗再去搜捕乃是下策，重要的是想办法让百姓不生盗心。因此，他十分重视政治教化，使民众通晓礼义，奉公守法。结果，盗贼在晋国失去了存身之地，纷纷逃往其他国家，晋国也由此而大治。

拿破仑、士会都不愧为深谋远虑的军事家和政治家，他们面对问题不是“头痛医头，脚痛医脚”，而是高瞻远瞩，从治本入手，都是十分

高明的。

治兵以信

治兵以信 语出《握奇经·八阵总述》（传说是托名轩辕皇帝的大臣风后所著，姜尚加以引申，汉武帝丞相公孙弘作解。晋武帝时西平太守马隆著有《八阵图总还》。《握奇经》主要是论述商周时代方阵的队形变换问题的）：“治兵以信，求胜以奇；信不可易，战无常规；”·…·“信”是治兵的方略，“奇”是制胜的法术。“信”平时战时都少不得，古代今日都少不得；“奇”，即打仗的方法，千变万化，战无常规。

以“信”治兵的方略，我们在“信则不欺”中已有所叙述。“信则不欺”提到，上下信任，则互不欺骗，令之所出，士卒奋勇。“治兵以信”，将主要把“信”所包含的内容略加叙述。

孙武《孙子兵法·计篇》把“信”作为将帅五种品德之一种。《吴子兵法·治兵第三》载，魏武侯问吴起，部队行军作战的方法首先应该掌握什么问题。吴起说，首先要明确“四轻”、“二重”、“一信”。其中“一信”，就是赏罚严守信用。《司马法·仁本第一》开篇就提到了治理天下的特殊手段就是战争，而要使用这种特殊手段，就要遵守一些原则。其中之一就是“信见信”，即信用人便为人所信任。《孙臆兵法·篡卒》指出，军队战斗力的坚强，在于赏罚必信。《百战奇法·信战》讲的是“信则不欺”，“上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。”《兵器·信》讲了两个方面，一是不欺他国，不欺其民；二是上下信任。至于以“信”治军的论述还可以举出许多，但不外乎以下几方面的内容。

一、守信用。不欺邻国，不欺民众。如齐桓公不背曹沫之盟，归还土地；魏文侯不违虞人之期——有一天，他和看山林的小吏约好去打猎，到了那天下雨了，他就冒着雨去向那个小吏说明不去打猎了；东汉

邓训以恩信征服胡人小月氏部落等。

二、赏罚必信。如秦孝公用商鞅变法，立木南门，移木北门者赏赐主十金。

三、将帅与士卒上下信任，同心协力。如燕昭王信任乐毅而致胜，燕惠王却不信任乐毅而致败；诸葛亮信士卒，广大士卒也因此忠于诸葛亮；朱元璋为了安抚降卒，使他们消除忧虑，便故意在降卒中挑选500人充当卫队，降卒见朱元璋对他们深信不疑，极为感动，3万降卒决心为他效力，成为朱元璋的忠实将士。不以信治兵，上下离心，导致兵败身亡的例子也不少。三国张飞，雄壮威猛，晓勇善战，勇冠三军，但他却不体恤士卒，刑杀过分，暴而无恩。最后，在东征发兵之时，死于非命，为部将张达、范疆杀害。

“治兵以信”从古到今倍受重视。以信治兵而胜和不以信治兵而败的例子从正反两个方面给将帅更深刻的启示，那就是用兵打仗，率众御敌，必以信为宝。

诛大赏小

诛大赏小 赏罚，都是为了严明纪律，激发士卒奋勇作战。统御者要把着眼点放在激励部属这一最终目的上。古代将帅为达此目的，往往在执行赏罚时，注重“诛大赏小”。《六韬·龙韬·战威》说：“将以诛大为威，以赏小为明。”杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。杀贵大，赏贵小。杀其当路贵重之人，是刑上极也；赏及牛豎马洗厩养之徒，是赏下通也。刑上极，赏下通，是将威之所行也二”

“沫大赏小”历来受将帅的重视。因为，如果主将能够在全军将士面前做到“诛大赏小”，就在事实上表明了军法的威严和主将坚决执法的至公之心与明察秋毫的至诚之心。使将士不敢稍有疏犯，又使将士内心悦服，“无不谓小者尚无遗赏，则肤功岂肯忘心？”（《草庐经略》）卷一）

历史上孙武杀吴王宠姬，一下子慑服宫女；司马穰苴斩庄贾，使敌为之却步。都说明了，诛杀那些违反法纪的有影响的人物的巨大作用。试想，如果只对一般士卒施以极刑，而那些高权重者违犯军法却不处置，怎么可能使全军震动呢？唐代明将高仙芝部下的节度判官封常清执法严明，高仙芝乳母的儿子郑德珍官居“郎将”，凭他和高仙芝的特殊关系“威动军中”。当他违反军纪时，封常清令左右将其押来，叱责道：“郎将安得无礼？……须暂假郎将死，以肃吾军。”关起门来将其杖死，面朝地拽了出去，以肃军纪。高仙芝妻及乳母在门外求情，不能得逞，告到高仙芝哪里。高仙芝大吃一惊，却因封秉公执法而不敢发作。军中莫不股栗（《新唐书·卷135·封常清传》）。

吴起极力主张奖励有功。每次战后，魏武侯就在宫廷设宴，上等功坐前排，荤菜席位，并使用贵重的器皿，食用整只的牛、羊、猪三牲；二等功的坐中排，器皿次一等；没立功的坐后排，没有贵重器皿。赏赐

有功人员父母妻儿，使之得到乡里尊重。3年之后，秦国出兵，临近西何，魏国士卒听到这个消息，不等将使命令，自动穿戴盔甲奋起抗战的有上万人。

“诛大赏小”都只是在少数人身上实施，处理好坏，对全局影响极大。因而，要慎之又慎。抓住典型，牵一发而动全身。罚，要先从上面的违纪者开始，上不正，无以正下。赏，重点放在第一线立下汗马功劳的小人物，以鼓舞士气，调动他们的积极性。

“诛”和“赏”是统御手段的两个方面，是手段而非目的。还要有其他方面的手段相配合，教育部属养成遵纪守法的习惯，将帅本身要加强自身修养，注重身教。

卒善而养之

卒善而养之 《孙子兵法·作战篇》：“故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。”“卒善而养之”是关于如何对待俘虏的一种策略思想。它要求对被俘的敌军士卒，应该养起来，善待之，以取得他们好感，瓦解敌人，使他们倾心归向，以便争取他们为我所用，以达到兵不血刃，胜于无形，胜敌而益强之目的。在孙子所处的时代，为争夺统治权而进行的战争，一般是残酷虐杀、大批坑杀战俘，孙子却提出了善待和使用俘虏的主张，并把这称为胜敌益强之道，这是难能可贵的了。战争实践表明，杀降虐俘，是非常愚蠢的手段，不啻迫敌死战。而厚待俘虏，多方教育，既可根除他们的敌视心理，又可使他们心悦诚服，乐为我用，以此招降纳叛，削弱敌人有生力量。《孟子》说：“以力服人者，非心服也，力不赡也。以德服人也，中』曰悦而诚服也。”《三略》上也说：“服者活之，降者脱之。”这些都含有“卒善而养之”的意义。

公元前650年，齐国管仲北伐时，曾善待令支国君，召回群众，善待俘虏、降卒。《新唐书·卷八十九·列传第十四》载，秦王李世民奉命征王世充，诸将怀疑尉迟敬德，劝秦王把他杀了。秦王不但不肯杀他，而且引入卧室，重赐以金，说，你想走，我送你盘缠。后来秦王行猎时，王世充步骑数万骤至，包围了秦王。尉迟敬德跃马掩护秦王杀出重围，然后又大败敌军。秦王善待俘虏，使俘虏舍命效死，说明了“卒善而养之”的作用和价值。

在我军历史上，善待俘虏成了我军瓦解敌军的重要手段之一，至今仍然有它的现实意义。善待俘虏的策略是由我军的性质决定的。1928年2月，我工农革命军全歼进攻我新城根据地的敌人，俘300人。战后，根据毛泽东的规定，对俘虏采取不打不杀、医治伤兵、愿留者留、愿走者

发给路费释放的政策，对瓦解敌军产生了深远的影响。我军历史上著名的学习王克勤活动中，曾通过俘虏教育，感化了许多敌方士兵，使之走上革命道路。

建大事者不忌小怨

建大事者不忌小怨 此谋意即成大功立大业者，要有容人之量，“宰相肚里能撑船”，“将军额头能跑马”。不计前嫌，既往不咎，这样才能使敌对方归顺自己，争取战争的胜利与事业的成功。

刘秀称帝后，为了早日统一全国，命令大将吴汉、岑彭、冯异等数十支人马猛攻洛阳，但由于洛阳守将朱鲋的坚守抵抗，迟迟不能拿下。为了减少伤亡，光武帝打算派人前去劝降。岑彭以前在朱鲋手下当过校尉，就派其前往。岑彭见到朱鲋后谦辞地说道：“从前有幸执鞭侍从于您，承蒙您的提拔，平时总想有机会一定报答，现在赤眉已得长安，更始（刘玄称帝的帝号）内部分裂残杀，光武帝有幽冀之地，百姓归心，贤俊云集，现在亲统大军来攻洛阳，您还在为谁来守这座城池呢？”朱鲋言说大司徒伯升被更始所杀，自己参预了谋划，更始派萧王刘秀（原属同一支部队）渡河北伐时，自己又出面阻止过，恐怕光武帝想起前怨不会放过自己，因此不降。

岑彭把朱鲋的话转告了光武帝。光武帝认为，应该有容人之量，只有这样才能减少阻力，早日统一天下。于是便郑重其事地说道：“建大事者，不忌小怨，鲋今若降，官爵可保，怎么会诛罚他呢？我面对黄河发誓，决不自食其言。”岑彭马上将光武帝的话回复给朱鲋，朱鲋觉得光武帝君臣果有诚意，便答应投降。光武帝封朱鲋为扶沟侯，官至九卿，子孙累代袭封。

不忌小怨，能得更大成功，古今中外有作为的帝王和领袖，无不善于运用此谋略。

封建封拜

封建封拜 封邦以得蕃卫封官以便御臣，是古代君王通过赏赐笼络近亲部下，使之愿效辅助之力以成就霸业和巩固统治的重要谋略。封建：帝王把爵位、土地赐给宗亲近戚、诸侯功臣，在封疆内建立邦国。旧史相传黄帝建万国是为封建之始。封拜：封建时代君主对近亲、功臣、部属拜官授爵。

武王灭商不久，面临养权难题：周原是殷属下西方的一个小国，要想对新占领的广大地区实行直接有效的统治，在当时的历史条件下是颇难办到的。周武王知难而进，采取封邦建国的策略，从而为姬姓长秉国钧4的余年奠定了基础。武王采纳周公和殷遗老“复盘庚之政”的意见，以殷治殷，分而治之，封纣王子武庚为诸侯以治殷遗氏：又把殷王散内地盘划分为三个区域，命自己的兄弟管叔、蔡叔、霍叔各据一部分，监视武庚，称为三监。又封同母弟周公旦于鲁而兼任周相。封弟叔振于曹，封弟叔武于成，封师吕尚于齐。武王通过这样大封功臣昆弟，达到了“以藩屏周”的目的：武庚与三监勾结叛乱，周公与成王平定叛乱后，为养权固位，统治殷地顽民，成王又封殷后微子启于宋以治殷民。为加强王室的统治力量，《左传·僖公二十四年》记载：周公成王还大封诸侯，把大片的土地连同人民赏赐给自己的亲戚和功臣，立七十一国，姬姓居五十三。成王将新征服的一些东方地区和人民封给了功臣太公望，建立了齐国。周公的儿子伯禽封到奄国故地，建立了鲁国。又封地处长江中游的楚国熊绎为子爵。这些藩国成为周王室的屏障，巩固了西周王朝的统治。

刘邦封王安信得天下。公元前203年，刘邦为楚军伏弩所伤，大军被围，处于危困之际。韩信已略定赵、燕、代，又尽取三齐之地，遣使面陈汉王，请求自立为假（代理）齐王。刘邦怒其趁火打劫，要挟为

官，当使者之面大骂韩信不但不来相救反而欲挟制称王。张良、陈平暗止，耳语刘邦千万不可逼其生变，应以抚为上策。邦诡橘善变，改口骂曰：“大丈夫既定诸侯，要做就要做个真王，何必做假王！”使者竟不识邦之诱技。刘邦于是封韩信为齐王，使信感激不已。当时楚为离间信、邦关系，派武涉劝信背汉，信不从。尔后齐以相士蒯通劝信三分天下而占其一，信又念邦对己宽原，亦未从之：刘邦通过早先的筑坛拜将与现在封齐王，牢固地控制住韩信，从根本上改变了楚汉战争初时的楚强汉弱被动局面。韩信作为第一大将，先后以明修栈道、暗渡陈仓，平定三秦；声东击西，活捉魏王、平占魏地；背水为阵，击败赵军20万主力；求教败将，又智降燕国；截流灌水，涝淹援齐楚军，趁胜破齐；联合彭越、英布等围项羽于垓下，迫使霸王别姬，自刎乌江。韩信军功，史称无二。

今天，封建封拜已成历史遗迹，但作为一种曾经巩固过政权的重要谋略，研究其得失与演变是必要的。从史例看，封建封拜不宜过滥，滥封滥赏则因失信于天下而适得其反。从封官许愿这一弊端和人尽其才、人尽其用、发挥人的积极性方面看，研究这一谋略于今也不是一点积极性没有。

胡服骑射

胡服骑射 语出《史记·赵世家》。进入战国以后，我国社会生产力有了相当大的发展，战争规模也随之而扩大。投入战争的兵员大增，战争地域扩展，兵车显得很不适应了。当时的赵国，在匈奴和秦国等强邻的威胁之下，军队仍然沿用先秦以来的以兵车为主的战法，无法对付机动灵活的匈奴骑兵。为了挽救国家危局，使赵国强大起来，赵武灵王决心在军事上进行改革和谋略思想的转变。它要求赵国军民抛弃那种作战时拖泥带水、行动笨拙的宽袍大褂，向胡人学习，穿上举动灵便、骑射自如的窄袖短衣，推广胡人骑马作战的战术技术和训练方法。公元前307年，赵武灵王召集群臣商议军机大事，提出：“今吾将胡服骑射以教百姓，而世必议寡人，奈何？”当时受到许多囿于旧俗的老臣阻挠。他的叔父公子成反对，称病不朝。赵武灵王以国家存亡之大计说服了公子成，使他接受了赐予的胡服。第二天，公子成穿着这套胡服上朝议事。赵武灵王向全国颁布了改穿胡服的《胡服令》。赵武灵王不顾朝野非议，带头身穿紧身轻便的胡服，跃马引弓，操使骑兵，采用了步骑野战作战方式。赵国建立了一支强大的骑兵队伍，从而使赵国军威大振，国势日渐强盛，北驱匈奴，西抗强秦，东伐燕齐，成为秦国东进的最强劲的对手。中原各国也都纷纷起而效之，改变传统的车战旧法。

赵武灵王所进行的“胡服骑射”，是我国历史上重大的军事改革，它的意义远远超出了这一事件当时所表现出的使赵国强大起来的事实本身。它告诉我们：第一，任何军事上的改革都要以许多血的代价为前提，赵武灵王所以要改革，是从屡招失败、国家危难之时提出的；第二，任何改革，都会遇到来自旧的传统习惯、思维定势的抵制，赵王没有在习惯势力面前却步，而是以勇往直前的勇气和坚韧不拔的决心进行改革；第三，从自身做起，率先垂范，向群臣申明大义，做好强人——

其叔父公子成的工作，是改革成功的重要因素。它告诉我们，统御者的实际言行举动是国民士卒最生动的教科书，是最具号召力的统御术。楚王好细腰，齐王恶紫衣，而彭公好鹤，都说明了这个道理。只不过，所好不同，而结果不同罢了。

面折廷争

面折廷争 面折：当面批评、说服。廷争：在朝廷上争论。形容古时大臣敢于直言进谏。谋出《晋书·潘尼传》：“尼以为王者，孜孜于得人，汲汲于闾过，虽廷争面折，犹将祈请而求焉。”

《说苑》中有一个故事：赵简子有两个比较重要的臣子：尹綽和赦厥。有次，赵简子对人说：“赦厥可以说是很爱我的，他从来不肯在众人面前批评我的过错。尹綽呢，却不是这样，老喜欢在大众面前指出我的缺点，这真使我难受。”尹綽听到以后回答说：“你这话错了！赦厥连你的丑恶也爱上了，所以从不留心你的过错，教你改过。而我呢，常注意你的过错，请你改正，决不爱你的丑恶，丑恶有什么可爱呢？”

这则故事提出了一个很有意义的问题：爱与不爱的标准问题。这里有两种标准：赵简子把那种逢迎自己、因而掩饰自己的缺点、无原则歌颂自己的人叫作爱，相反地，把那种刚正不阿、勇于指出自己的缺点的人视为不爱。这标准无疑是错误的。阿谀逢迎是一种麻醉药，能把人弄得昏昏然、飘飘然，使得这个被“爱”的人成为聋子、瞎子，看不见正确的道路，听不到正确的声音。所以，尹綽的话虽然尖锐些，却无疑是正确的。

也许是尹綽不爱丑恶的见解起了作用，刘向的《新序》中又记载了赵简子的一个与前面截然不同的故事：赵简子的臣子周舍对简子说：“愿为谔谔之臣。”即直言争辩之士。他说：我要拿着笔跟随在君侯的后面，见到你的过失就记下来。天天都这么做，这样日积月累，一年之后就会大有收获了。赵简子听了非常高兴。但不久周舍就死了。三年之后，赵简子在大宴宾客时突然当众大哭，宾客惊问其故？简子说：从前周舍对我说过，“百羊之皮，不如一狐之腋。”即100张羊皮，也不如一只狐狸的腋窝温暖，众人的唯唯诺诺，就不如周舍的谔谔。自从

周舍死后，我就没有听到自己有什么过失了。“故人君不闻其非及闻而不改者亡，吾国其几于亡矣，是以泣也”。赵简子把听不到批评意见和亡国的危机联系起来，和前面对尹綽“不爱丑恶”的反感判若两人，岂非有巨大的进步吗？

据《三国志·吴书》所载：吕岱见徐原才高志壮，认为他能够成就一番事业，便荐举他做了官。徐原是个正直、诚实的人，虽然感谢吕岱的知遇，但在吕岱有了过失的时候，仍然毫不客气地直言规劝，有时还公开进行评论。对此，有人很为吕岱不平。但是吕岱却说：“这正是我器重徐原的地方啊！”后来徐原死了，吕岱哭得十分伤心。他说：“徐原是我的益友，如今不幸去世，我还能从哪里知道自己的过失呢？”

古人如此，无产阶级革命者更是如此。恩格斯指出：“批评是工人运动生命的要素。”他还说：“没有批评就不能互相了解，因而也就谈不到团结。”丁玲说延安时代毛主席的一大特点，就是使你感觉到你坐在他面前是平等的。他没有一点领导的架子，你在他面前敢讲话，敢讲不同意见，敢讲自己毛病，不怕他揪辫子。这是提倡“面折廷争”，培养“谏诤之臣”最紧要之处。

相机而行

相机而行 火攻要掌握天时——所谓天时是指气候干燥的日子。“发火有时，……时者，天之燥也。”（《孙子·火攻》）这是《孙子》兵法中关于火攻的论述，然而在人心中“点火”也有相似之处，发起的时机不同，对方的反应也完全不同。在对方的情绪处于易燃状态时，只要有稍微一点点刺激他就会起火。相反，如果处于难以点燃的状态，则难以冒出火苗。

对于统御者来说，有必要考虑这种时机的作用。例如，尽管说的是相同的事，时机掌握的合适与否会导致对方完全相反的反应，这是人人熟知的经验。同样的事要取得最理想的效果，一定要合理选择时机。楚王宠臣中有个名叫坛的人，既没有什么特殊的功绩，门第血统也不高贵，然而却得以登上了极高的地位。有一天，他听了名叫江乙的智者这样一番忠告：“利用财物来结交的，财物用尽，交情也就断绝了；利用色相来结交的，鲜花一旦衰败，感情也就疏远了。所谓爱妾，所谓宠臣，这种人与人之间的关系都是短暂的。你只是现在可以夸示权势，但君王的感情一旦变化，权势也就再也没有了。为什么不进一步加强同君王的关系呢？”“那么，应当怎样做呢？”坛问道。江乙说：“事先表示在君王去世时愿意殉死。这样，你就必定可以巩固在楚国的地位。”“的确如此。我愿意听从您的教诲！”坛这样说道。然而过了三年，他仍然没有提出要求殉死的事。江乙很不高兴：“我为你提出的建议，你至今没有兑现。你不用我的计策，我请求今后再也不要见您了。”江乙明显表露出不快。“决不敢忘记先生的教诲，只是还没有遇到好的时机。”坛解释说。不久，楚王前往被称作云梦泽的湖沼地区狩猎。这是位于长江中游，洞庭湖附近由大大小小的湖沼点缀着的，像它的名字一样绮丽而神秘的风光名胜。驯车千乘，漫野驰骋，各色旌旗，

遮蔽天日。楚王亲自引弓射杀野牛，仰天而笑，随即又感叹道：“乐矣，今日之游也！然而寡人万岁千秋之后，还能再享受这样的快乐吗？”这时，在身边侍奉的坛满面泪水，上前进言：“臣今日得以在大王近旁服务，大王万岁千秋之后，愿以此身追随大王，试黄泉蝼蛄蚁，尽职尽责！”

楚王大喜，立即予坛以领地，封他为安陵君。《战国策》在记述这段故事之后，又写道：“君子闻之曰：‘江乙可谓善谋，安陵君可谓知时矣。’”这是一个小小的骗局，然而在殉死风流行的当时，确实是抓住了最能打动楚王心思的最佳的时机。如果安陵君的这一请求，是在楚王不快之时说出的，得到的反应就不会是这样了。人在膺饱之时，无论看到怎样的美味佳肴都会感到厌腻，而饥饿的时候，无论怎样粗劣的食物也以为甘之如饴。从中可以谋取驾驭他人的良机。

罚不迁列

罚不迁列 语出《司马法·天子之义第二》：“罚不迁列，欲民速睹为不善之害也。”是说行罚要当场，好让百姓迅速看到为非作歹的害处。赏和罚，是古今中外将帅治军的两个手段，这两个手段是相辅相成的三罚不迁列，指就地惩罚，迅速执行纪律，及时教育群众。孙臆甚至要求：“赏不逾日，罚不还面”，这似乎太绝对，但赏罚的目的是鞭策警示他人，时过境迁就失去了作用。

军队有铁的纪律，才能令行禁止，有战斗力。所谓“兵当先严纪律，设谋制胜在后”，就是这个意思。在我国历史上，宋代的岳家军、明代的戚家军，都是由于赏罚严明，才不畏强敌，勇敢善战的。戚继光从自己的治军经验中提出，赏罚要合乎情理。情理者，众人之心声也。就是说，要奖励的人必须是群众所喜爱、佩服的，要惩罚的人也必须是群众所痛恨、厌恶的；善恶分清，功过分清，才能赏罚严明；或赏或罚，都需要先把道理讲清，使大家知道受赏受罚的原因，就会使众人真正受到教育而不会产生怨恨之心。

纪律应该是无私的。罚不避亲，刑不畏贵，法才有权威性，令才有号召力。在我国战争史上，流传着许多执法严明的佳话，孙武演兵斩美姬，司马穰苴辕门立表斩庄贾，周亚夫细柳行军令，曹操割发自刑，孔明挥泪斩马谡等，都是值得后入学习的。

削足适履

削足适履 语出《淮南子·说林训》：“失所以养而害所害，譬犹削足而适，杀头而便冠。”亦作“削足适展”。宋代陆游《读何斯举黄州秋居杂咏次其韵》诗云：“昔人亦有言，刻足以适展。”原意是脚大鞋小，把脚削去一部分以适合鞋之大小。比喻勉强求合或无原则迁就。而现今，人们把削足适履作为一种统御谋略，即施控系统对被控制实行限量控制的谋略。

水资源被严重污染，造成许多地区缺水，制约经济发展，破坏生态环境，成为人类社会生存和发展的威胁。控制和减轻水资源的污染程度，是生态学家和环保管理部门十分关切的问题，国家环保局于1987年提出实行许可证管理，江苏省常州市是试点城市之一。

排污许可证管理以污染物排放总量限制为前提，注重于对排污行为程度的许可。常州市1985年排入市区水体的污染物COD（化学耗氧量）达5万多吨，超过水体自净能力的3倍，污染最为严重时自来水厂无法取水。1987年7月起，常州市实行以总量控制为目的的排污许可证管理。总量控制对象为主要污染物COD和挥发酚，控制目标为：在市区经济和人口持续增长的情况下，1990年比1985年分别削减10%和40%。总量控制目标确定后，对向水域排放污染物的企业分配削减指标，指标一经审定，原则上只准减少，不允许增加，并签订责任书负起社会责任和法律责任。在实行过程中加强监测控制。

这一削足适履的谋略还真奏效，常州市实行排污许可证管理三年以后，排入市区水体的污染物COD和酚各自削减了40%，运河常州市区段水质提高了一个等级。国家环保局组织验收组到常州验收后认为：常州市排污许可证试点工作“充分体现了环境效益、经济效益和社会效益的统一”，“为我国其他省市开展许可证工作提供了可供借鉴的系统经

验。”

削足适履作为一种统御谋略，在许多需要施控的领域均可运用，例如要紧缩总盘子的财政开支，就要削减各分盘子的财政支出；要降低某种产品的生产成本，就得确定总的指标，然后分解到各道生产工序，限额降低生产费用，以保证生产总成本的降低达到所确定的目标。事实证明这都是行之有效的。

保民而王

保民而王 语出《孟子·梁惠王上》。春秋战国之际，中原列国已全面进入封建社会，生产关系的剧烈变化引起意识形态的变更。地主阶级开始把人民地位、民心向背看成是自身统治是否稳定牢固的关键。

《左传》在记叙史事时，曾多次反映出“民惟邦本”的思想。孟子更明确地认为：“民为贵，社被次之，君为轻”，希望统治者“以民为本”、“保民而王”。《战国策·赵策》曾经记载了这样一件事，齐王派使者聘问赵威后，信还没打开，威后就问使者，齐国今年收成怎样，百姓怎样，最后才问齐王可好。使者迷惑，认为威后不先问王而先问岁与民，是把贵贱弄颠倒了。赵威后却说：“苟无岁，何以有民？苟无民，何以有君？故有舍本而问末者耶？”明确地申明，无民则无君，民为根本，与那种君贵民贱的思想恰恰相反。赵威后并且提出，“助王养其民”、“助王息其民”等有益于民生民心的贤者，应该受到重用，不这样，“何以王齐国，子王民乎？”孟子提出“民贵君轻”的“仁政”思想，认为“人和”是制胜的根本，“城民不以封疆为界，固国不以山溪之险，威天下不以兵革之利。得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔——故君子有不战，战必胜矣！”《孙子兵法》首篇就提出了。“经之以五事”，五事之首为“道”。孙子之谓道：“令民与上同意也。”其意也在于使民与统治者的意志统一。可以说：“保民而王”，是一条关系一个国家命运的大战略。虽然这种“保民”无法与我们今天所说的“人民地位高于一切”同日而语，但不能不看到，在历史上，军事战略家、政治战略家们，能认识到民众是制胜的根本，已经是难能可贵了。

中国历史上，商灭夏，周灭商，都是在夏、商脱离民众、怨声载道

之时。平王东迁之后的东周时期，大国争霸，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄公、吴王夫差、越王勾践都相继成为一个地区或中原霸主。一个很重要的原因就是，在他们图谋霸业的准备时期，无不想方设法取得民众的信任。刘邦所创建的大汉皇朝，形成了封建社会前期历史发展的第一个高峰。不仅秦王朝不能望其项背，唐王朝以前的任何朝代也难与之相比。从历史动因来看，刘邦致力于“伐无道，诛暴秦”的时代使命，并以秦朝覆亡为借鉴，采取与民生息、恢复发展生产的政策，对后世许多封建王朝都产生了重大影响。唐朝初期的强盛，与太宗采取的选用廉吏、惩治贪官、减轻剥削、注意民众休养生息、推行均田制等措施有直接关系。

纵观历史，我们不能不说，“保民而王”是历史上形成的统治术中的瑰宝。“得民心者，得天下，失民心者，失天下”，为历史上明智的帝王将相所接受。吴起在给魏文侯进谏治国之策时，提出了“先教百姓而亲万民”，以新兴封建阶级的“道、义、礼、仁”去引导、治理和安抚民众。“四德”修好，国家兴盛、强大；废弃四德，国家衰败、灭亡。“四德”修好，可和于国、和于军、和于阵、和于战，就可以进行兼并战争，争夺霸权。要求做到“民安其田宅，亲其有司”，发展生产，保持国家安定。《六韬》对这一问题有更明确的论述。吕尚说，天下者非一人之天下，乃天下人之天下。同天下之利者，则得天下；擅天下之利者，则失天下。贤德之君，应该“其自奉也甚薄，其赋役也甚寡。故万民富乐，而无饥寒之色，百姓戴其君如日月，亲其君如父母”。强调治国之要务，惟有爱民而已。

待物以正

待物以正 此谋意即人对人对事要谦虚公正，不抱任何偏见成见，不受那些闲言碎语的干扰。

公元前356年，齐威王即位，在其后的九年中，一切朝政都委托大臣管理，自己从不过问。九年后，威王忽然召见即墨大夫说：“自从你担任即墨的大夫以来，几乎每天都可接到诽谤你的报告。可是经我派人调查即墨的情况，田野不断地开拓，人民的生活富足，衙门的事务也处理得有条不紊，使我国的东方边境，没有任何危险的事情发生。这表明你是在尽心治理即墨，从未贿赂我身旁的众臣。”随后，威王赐给他一万户的封地作为奖励。

齐威王排除了对即墨大夫各种诽谤的干扰，并重赏即墨大夫，从而使齐国逐渐地强盛起来。

古人奉行“以正治国”，“以奇用兵”。治理国家，对待部属，要以诚相待，秉公办事，正直不阿，才能赢得群众的信任，赢得威望。反之，尽管你有过人的智力，高超的计谋，但机关算尽，小聪明耍尽之日，就是威信扫地，众人发指之时。

信则不欺

信则不欺 语出《六韬·龙韬·论将第十九》，周武王问姜太公关于选择将帅的问题。姜太公说，将帅应具备五种美德，避免十项缺点。五种美德是勇、智、仁、信、忠。又说，“信则不欺”。孙子把“信”作为将帅应当具备的五个条件之一，说“将者，智、信、仁、勇、严也。”将帅率二军之众，舍生忘死，重要的条件是将帅平时以“信”带兵，平时信而不欺，推心置腹地对待士卒，打起仗来，士兵就会衷心地服从指挥而不怀疑，这样的军队，会无往而不胜。

春秋时齐桓公曾九合诸侯，不背盟约，全部归还侵占鲁国的土地；晋文公不渝“退避三舍”之约，大败楚军，并在践土称霸；晋文公伐原，原定攻打10天。10天未下，也依前言，罢兵而去。有人劝说继续攻下去，他说，我已和士卒说好打10天，不能失信。攻下原而失去士卒信任，这事不能干。诸葛亮进攻陇西时，长史杨仪报告说：军中现有10万人应该回去休息了。诸葛亮立即命令这些部队收拾行装，准备回去。这10万多人将要起程时，魏军突然开始进攻，而来替换这10万人的兵马还没有赶到。杨仪建议，让这10万人留下，打完仗再走。诸葛亮说，用兵命将，以信为本，得利失信，古人所惜。军情再紧，也不能失信前言。诸葛亮让大家按时起程，诸葛亮说，你们的父母妻儿无不倚门而望，我怎么可以把你们留下呢。部队士卒异常感动，几次下令，却不愿走。诸葛亮只好令他们参战。魏军远来，一经交锋，蜀军大获全胜。

取信于士卒，是胜利之宝，聪明的将帅都格外珍视部卒的信任之情。一旦失去部属的信任，会造成无法弥补的损失。

《兵晶·信》云：“古之王者不欺四海，霸者不欺四邻。善为国者，不欺其民，……是故君子以信为大宝也。……上不信下，下不信上，上下离心以至于败。……信而又信，重袭于身，乃通于天。以此治

兵，则无敌矣。”《百战奇法·信战》云：“凡与敌战，士卒蹈万死一生之地，而无悔惧之心者，皆信令使然也。上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。”诸葛亮之所以使士卒奋勇杀敌，临战之日，拔剑争先，以一当十，一战大克，关键在于他取信于军，赢得士卒信任。许多著名将帅都把“信”作为治军之一宝而用于统兵打仗的实践之中。

古代将帅君王多知“信则不欺”之无穷法力，虽然有些理论和做法也失之偏颇，或者其出发点并不可取，但从古为今用的科学态度出发，我们仍然可以法古人之精义，去旧论之糟粕，悟出有价值的新意，求得上下目标一致，相互信任，同仇敌忾，这在平时和战时都是有积极意义的。

信赏必罚

信赏必罚 赏罚，历来是统治者非常重视的问题。在政治、经济、军事等各个领域，只要有统御和被统御关系存在，这一谋略就有它的实际意义。《孙子兵法》开篇就在“五事”、“七计”中提出“赏罚孰明”的问题，可见孙武对此问题的高度重视。《韩非子·外储说右上》记载，晋文公问狐偃说，他给士卒和百姓很多好处，如缓刑罚、补不足等，不知能不能使军队勇于作战。狐偃明确地说：不足为战。晋文公又问：“然则何如足以战民乎？”狐偃回答说：“信赏必罚，其足以战。”即该赏者一定赏，该罚者一定罚。后来，晋文公依狐偃之言，执法严明，在战场上取得了一个又一个的胜利。“信赏必罚”就出自此处。信，即言而有信，信赏必罚，是古今兵家极端重视的统御谋略之一。“若法令不行，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于用？”（《吴子兵法·治兵第三》）吴子把“信赏必罚”看作对敌作战、欲求制胜首要条件之一，“进有重赏，退有重刑，行之以信。军能达此，胜之主也”（《吴子兵法·治兵第三》）。《三略·上略》中说：“将无还令，赏罚必信。如天如地，乃可御人。”《六韬·文韬·赏罚》云：“凡用赏者贵信，用罚者贵必。”“当赏不赏，是为沮善；当罚不罚，是为养奸。”（军事科学院《中国古代兵法选辑》第287页，引清周镐语）就是说，该赏的坚决赏，该罚的必须罚。既已制定并公布了军法军令，该执行的就必须贯彻执行，决不能法而不信，令而不行。如果有一次不严行赏罚，失信于全军，则一切军法军令都难于继续执行。诸葛亮第一次出兵祁山失败后，不仅挥泪斩了失街亭的马谡，重赏有功的王平，而且还引咎自责，上疏刘禅请求自贬三等。这是“信赏必罚”的典型例证，也是蜀军战斗力的重要源泉。正如陈寿在《三国志》中所说，诸葛亮对“尽忠益时者，虽仇必赏；犯法怠慢者，虽亲必

罚……终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也”（《三国志·蜀志》卷5第21页）。所以，诸葛亮死后，连受过他惩治的人也悲痛涕零。

“信赏必罚”作为一种统御手段，应有一定的“度”。“刑多而赏少则无刑，赏多而刑少则无赏。刑过则无善，赏过则多奸”（《神机制敌太白阴经》卷二）。掌握好赏罚的标准，才能运用好赏罚两种手段治军、治国。

历史上一些将帅出于统治阶级的本性，滥杀士卒，是我们应该反对的。如《尉繚子·兵令下》说的：“古之善用兵者，能杀卒之半，其次杀其十三，其下杀其十一。”这种不拿士卒当人，主张杀戮士卒越多越好的主张，是和一切进步军队的性质格格不入的。

选贤任能

选贤任能 选贤任能是领导者将其工作职权分别授予被选拔的下属，使其各尽所能，共谋事业的一种统御策略。关于它的重要性和必要性，《吕氏春秋·知度篇》指出：“有术之主者，非一自行之也，知百官之要也。知百官之要，故事省而国治也。”同书《分职篇》还进一步阐述道：“夫君也者，处虚服而无智，故能使众智也；能反无能，故能使众能也；能执无为，故能使众为也。”

汉高祖刘邦可以说是选贤任能的典范。首先，处虚服而无智，熟知百官之要。每当有人才投效于门下，他都要以诚相见，虚心求教，好像自己一无所知、一无所能似的。在接待和求教过程中，仔细观察来者的人。钻，准确把握其秉性、特长，做到熟知其要。其次，择长而授任，善使众能也。如，运筹帷幄用张良，出奇制胜用陈平，率军作战用韩信，抚民治国用萧何，安定社稷用周勃，甚至连樊哙也能发挥其匹夫之勇，使鸿门宴化险为夷。再次，将将而授权，故能使众为也。刘邦善将将是众所周知的。他将将的诀窍除上述择长授任外，还在于授权。百官既定名分后，各授予相应职权，以保障他们行使职能。其执下治军方略，让他们根据实际情况谋划之，绝不从中掣肘。如，对留任后方的萧何，事无巨细全由丞相作主；对指挥作战的韩信，进退决策皆听将军裁定。这样做的好处，一是可以从实际工作中甄别百官的才能和考核政绩；二是使文武百官有独立发挥才能的机会，从而策励他们建功立业，竞相作为，以达到君王“事省而国治”的目的。

作为领导艺术——选贤任能，不仅对于当代行政管理有其现实意义，而且在现代企业管理中也是至关重要的。因为现代企业的劳动过程无不是复杂的系统工程，企业的每件产品无不是许多劳动者分工协作的结晶。要组织和管理分工细致、协作众多的企业生产和经营活动，仅靠

厂长、经理“一自行之”，是无济于事的。所以，无论哪一级地方领导和企业一把手都应善于分职。尽管分职方法要因地制宜，但下述四项基本原则是共同的。一是明确分工，择长授任；二是授职授权，专任不疑，三是妥善配置角色，力求人才互补；四是三权将将，奖优罚劣。分职后，各位领导人既有分工，又有协作，既能充分发挥个人专长，又有效地发挥了整体功能，再加一个善于弹钢琴的一把手，那么，企业管理一定会卓有成效的。

重用旧人

重用旧人 此谋是说高明的领导者在刚上任时一般运用原来的那一套领导班子，不急于做提升或撤降人事职务的大变动。重用旧人，既有助于调动原有领导成员的积极性，使其拥护自己，又有助于局面的稳定，以避免因过多的人反对而造成的地位不稳。

历史上“一朝天子一朝臣”是常见现象，但有真知灼见的帝王将相都知道“重用旧人”的道理，并善于利用它。战国时期魏武侯继任之初，就采取“重用旧人”的谋略，就连著名的军事家吴起也一时不能理解。据《史记》记载：魏武侯继位登基之初，有一天领着群臣乘船沿着河川而下，欣赏沿岸风光，魏武侯对吴起说：“多么雄伟壮丽的河山啊！这个天然屏障真是魏国的至宝！”吴起反驳说：“国宝不在地形，而在国君之德。从前夏桀、商纣都拥有天然的屏障，但是不得人心，终于灭亡。如果吾君无德，现在同乘一船的人，都会变成敌人。”魏武侯觉得吴起说得很有道理，从此对他颇为信赖，但是并没有起用吴起为将，反而拔擢田文为宰相。

吴起觉得很意外，心里很不愉快，于是向田文争论挑战。“我们来比比看谁比较优秀，谁树立的功级比较宏伟？就一个将领而言，谁能提高士气，让部属赴汤蹈火，令敌军心惊胆颤，丝毫不给敌人攻击的空隙？”田文回答说：“这个功劳当然要归将军！”吴起又说：“谁能统率百官，让军民臣服，国库充裕呢？”田文说：“本官不能敌过将军。”吴起又挑战说：“谁又能坚守要地，让秦军取消攻打魏国的念头？让赵、韩投降臣服呢？”田文还是回答说：“这当然是将军的功劳，本官望尘莫及。”吴起愈说愈起劲：“这三点丞相都比不上我，但为什么丞相的地位仍然在我之上呢？”

田文回答说：“国君刚刚即位，国内局势动荡不已，大臣未必心

服，官吏也还不能全部信赖，这个时候谁最适合担任宰相职务呢？站在国君的立场来说，应该如何选择呢？”吴起到这时候才明白了魏武侯“重用旧人”之谋，感到自己当宰相的资格，的确不如田文。

上任之初，马上易将，是领导者之大忌；“重用旧人”，既能避免人心浮动，又能充分利用旧人对情况熟悉的优势为己服务。

重振旗鼓

重振旗鼓 语出清代萧山湘灵子《轩亭冤》卷上：“嗣因两女士西游，这事就停办了。侬欲重振旗鼓，烦你拟篇男女平权文，劝戒女子。”老舍《四世同堂·三》云：“他总以为他的朋友中必定有一两个会重整旗鼓，再掌大权的，那么，他自己还有一步好的官运。”蔡东藩《民国通俗演义》第四十八回云：“至清官已筱，袁为总统，他自然重张旗鼓，又复上台。”

该谋指行动遭受挫败后，重新组织力量，再次行动，以求东山再起，争取最后的胜利。

胜败是兵家常事。失败是成功之母。失败与成功，是对立统一，相反相成的；两者在一定条件下可以互相转化。胜利者常骄傲自大，麻痹懈怠，给失败者以可乘之隙。失败者可以吸取失败的经验教训，改正错误，重振旗鼓，夺取胜利。

重振旗鼓有三种方式：第一，增加新的力量，数量增加到一定程度，将引起质变。第二，不增加新的力量，把现有力量进行新的组合——使用新的战略战术。第三，既增加新的力量，又进行新的组合。

楚汉相争，刘邦多次进攻项羽，项羽一反攻，刘邦就大败，但是刘邦总是善于运用重振旗鼓的谋略，增加新的力量，重新发起进攻，最后终于在垓下一战大败项羽。

刘秀平蜀之战，公元36年，刘秀的将军吴汉率军围攻成都公孙述。他与副将刘尚分兵扎营在锦江两岸。公孙述派谢丰、袁吉率10余万人主动出击吴汉，又派1万余人攻击刘尚。吴汉与刘尚不能互相救应，应战失败，反被蜀军包围。吴汉自知失策，应重整旗鼓，立即与刘尚会合，并力对敌，否则全军覆灭。于是下令闭营三天不战，在营内遍插旌旗，不绝烟火，以迷惑蜀军。第三天夜里，吴汉率军突然撤走，到锦江南岸

与刘尚军会合。谢丰毫无觉察，次日，一面仍派兵监视江北，一面亲率大军进攻江南刘尚部。吴汉与刘尚合力迎击，从拂晓激战到黄昏。蜀军大败，谢丰、袁吉败死。

刘邦运用重振旗鼓的谋略时，总善于增加新的兵力，由量的增加引起质变；并不断改变战术，消灭了楚军。吴汉则在未增加新的兵力的情况下，把现有力量进行新的组合——使用新的战略战术，由兵力的分散使用化为集中使用，因此使战场态势发生了逆转，向有利于己方的方向发展，从而大败蜀军。

一个伟大的谋略家总是胜不骄，败不馁。胜时，防止敌人重振旗鼓，卷土重来；败时，我方要东山再起，反败为胜。

重赏甘饵

重赏甘饵 语出《后汉书·耿纯传》：“非有府藏之蓄，重赏甘饵，可以聚人也。”

心理学家把人的需要分为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要及自我实现的需要。尽管内容各异，层次不同，但有一个特点是共同的。即人的本性上倾向于最大限度的实现这些需要；同时，尽量地消除实现这些需要的障碍因素。简言之，就是驱利避害。作为领导者，应善于适应人的这些需要，将其与某项事业或目的联系起来。服从领导，听从指挥，且成绩卓著者，就满足其需要。，尤其是那些从事风险较大，同时可能产生较大影响的工作的人，对其需要则应给予特殊意义上的满足。这就是“重赏甘饵”谋略的实质。

陈平投奔刘邦后，被任为都尉，诸将不服，纷纷攻击。刘邦反而更加信任，加封陈平为中尉，全权监督诸将，并厚赐陈平。刘邦被项羽围攻得十分危急，便忧心忡忡地对陈平慨叹道：“天下纷纷，何时才能安定啊？”陈平坦率地说：“大王所忧虑的，无非是项王，臣料项王所依靠的骨鯁之臣不过是亚父范增、钟离昧、龙且、周殷等数人罢了。大王若能拿出巨金，买通楚人，散布流言蜚语，使他们君臣互相猜疑。项王为人，生性猜忌，容易听信谗言，听了流言蜚语之后，必定会内部互相残杀。汉军乘其内乱而攻之，破楚就容易了。”刘邦说：“金银有什么舍不得的？要是能退敌解围，要多少都可。”即命左右取出黄金4万斤，交给陈平，任他使用，不加干涉，见机行事。陈平回到自己营中，挑选几名精明小校，扮作楚兵，带金出城，混入楚营，贿赂项王左右，引诱并驱使他们去散布流言蜚语。过了两三天，流言蜚语在楚营中就不翼而飞了。“钟离昧等将为项王屡建奇勋，但最终得不到分地封王。他们打算和汉王联合，先灭项王，再分项王之地为王”。这些流言蜚语传

到项羽耳朵里，项羽便信以为真，开始对钟离昧等猜疑了。从此，项羽与他的主要将领便离心离德了，这就给汉军进攻楚军以可乘之隙。

刘邦、陈平用四万斤黄金的重赏作甘饵，去引诱项羽左右为他们散布流言蜚语，进行离间项羽君臣，成功地达到了目的。

在施用重赏甘饵的谋略时，常伴之重罚，以威迫和利诱双管齐下。

在施用重赏甘饵的谋略时，不同阶级，不同政治集团有不同的办法和行为标准，在社会主义国家里更重视进行政治教育，发挥政治工作的优势。只有做到物质刺激与思想教育兼施并用，更易收到奇效。

重赏勇夫

重赏勇夫 一种诱发和激励人上进的用人谋略。语出俗语“重赏之下，必有勇夫”。意思是：以十分优厚的物质待遇或崇高的精神荣誉吸引一些身怀绝技的人才投奔到自己麾下，以完成某项或某方面难度较高的任务。

战国初年，名将吴起出任魏国的西河太守。在边境上，有一个秦国的哨卡危及魏方农民的正常耕种，必须拔掉它，但对付这样一个小小的哨卡又不足以兴师动众，而且政治上也不允许。于是吴起就设法利用当地民众来消灭它。他发布进攻哨卡的命令说：谁能第一个冲上去，不仅给田给房子，还有官当。结果，百姓们蜂拥而上，不到一顿饭的功夫，哨卡就被“民兵”们拿下了。东汉末年曹操率大军进讨袁尚，袁尚手下有两个县倒戈投降，大将徐晃向曹操建议：“二袁未破，诸城未下者倾耳而闻，宜族赏二县以示诸城。”于是，曹操马上封这两个县的长官为关内侯，袁部的官兵因此而军心动摇。

使用此谋的好处是：收效快，应急性强。这一谋略发展到近代，除金钱重奖外，还运用荣誉头衔，激发上进。美国劳工协会的缔造者甘波士，在创业初期时进展十分艰难。由于劳工们基本上毫无组织性，很难拧到一块，加之经费缺少来源，更使组织工作难以开展。后来，他创设了“官衔委任制”，对凡是自愿到工会参加组织工作的人，都给予一定的“官衔”荣誉。在一年时间内，有80多人被委任。从此，美国劳工协会迅速发展起来，参加的会员越来越多，成为现在美国最有影响力的群众团体。

拿破仑最懂得重赏勇夫的价值。他毫不吝惜地运用权力，分赏了许多头衔和特殊荣誉给他的臣民。他颁发了一种“荣誉勋章”，并且立刻将1500多枚十字勋章遍赐给臣民。他重新恢复法兰西陆军上将的官衔，

并将这些官衔封赠给他的十八位将官，连地位卑下的士兵他也授予“大军”的荣誉称号。

此谋切不可滥用。唐王朝在平定安史之乱时，由于军费开支繁多，便用官爵来赏功。每逢将领统兵出征时，都要向朝廷领上一些空白委任状，以便根据需要随时填发。连部队被打散弓要把士兵招集起来，有时也不得不用升官晋爵来刺激引诱散兵。以致原有的官职系统被打乱，上下级不得不根据实际职权的大小来互相统属。官爵在人们中的地位也就降低，一份任命大将军的委任状，只能换一顿饭吃。

因此，运用此谋，重赏面不宜过宽，重赏手段可以灵活多样，赏金应该适量，重赏对象务必看准。

将军可夺心

将军可夺心 语出《孙子兵法·军争篇》：“三军可夺气，将军可夺心。”指挥员根据敌将心理特点，广施欺敌假象，使敌将精神迷惘，疏远朋友，沉溺于犹豫狐疑的烦恼之中，使之通事不决；或者用各种方式迫使敌将放弃自己的立场，投诚反戈，都是夺敌将心的方法。

“心者，将之所主也。怒之令愤，挠之令乱，间之令疏，卑之令骄，则彼之心可夺也。”夺心，也即攻心。战争中，指挥员思想、意志和品德上的缺陷，不同的个性特征，都可能成为“夺心”的缺口。勇而谋少，骄横轻敌，容易轻举妄动，上对方“能而示之不能”的圈套；性情暴躁，一触即跳，容易感情冲动，经不住对方的“激将法”；好大图功，刚愎自用，容易贪图小利，中敌诱兵之计；廉洁好名，过于自尊，就容易产生强烈的虚荣心，经不起敌方的创肠辱而失去理智；贪财好色，容易松懈斗志，被敌人以财色所诱；头脑简单，轻敌多疑，容易被班骗，等等。一个成熟的指挥员，既要重视运用“夺心”谋略，又要处处提防被敌“夺心”。

三国时的孔明用兵作战，非常重视攻心。他曾提出，“用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”。他七纵七擒，收服孟获，是夺敌将之心的典型例证。

1942年11月，苏军在斯大林格勒地区发起了反攻作战。战役第一阶段，担任穿插突击任务的西南方面军第26坦克军，突进到彼烈拉佐夫斯基附近后，发现德军开始向顿河撤退。为了争取时间迅速断敌退路和防止德军龟缩，军长罗金少将决定利用夜暗，秘密地派一支坦克先遣队，穿插到位于敌防御纵深的卡拉奇城附近，抢占顿河上剩下的唯一一座桥梁。按说，夜间秘密穿插，应当严格控制灯火，进行严密伪装，随时准备展开战斗队形。罗金少将却一反常规，命令先遣部队成行军纵队，全

部打开车灯，沿着奥斯特罗夫到卡拉奇的公路，穿越德军防御阵地，安然向渡河处开进。车灯照得大地雪亮，坦克一辆紧接着一辆在德军眼皮底下行驶，如果这时德军实施两翼夹击，苏军这些坦克将全部成为德军反坦克火器的活靶子。然而，德军指挥官看见这些坦克有条不紊，从容不迫，竟然连起码的侦察手段都没有采取，就断定是自己撤退的部队，于是乎大开绿灯，让这支苏军坦克部队没费一枪一弹，就大摇大摆地突入防御纵深数十公里，抢先夺占了顿何通道。苏军这一似乎冒险的穿插行动，可以说是灵活运用“夺心”计谋的成功范例。

将错就错

将错就错 本来是针锋相对的，有时反而却要顺应对方，这样常常能够制止对方并且导致更理想的结局。秦王与性情刚直的臣子中期争论，不能取胜。中期镇静地退下，而秦王大怒。在这种情况下看到中期面临危险的其他臣子向秦王劝解说：“中期，莽悍之人也。幸好遇到大王这样的明智之王，如果遇到以往桀、纣那样的暴君，早就性命难保了！”秦王因此没有对中期治罪（《战国策·秦策》）。

秦始皇有一次与大臣们商议广拓苑囿，计划中的规模，东至函谷关，西至雍、陈仓。当时秦宫廷中一位名叫优梅的滑稽演员听说此事，说道：“太好了。应当在其中纵养大量禽兽，敌军从东方来进攻，令麋鹿触之就足以取胜了。”秦始皇于是中止讨论他的计划。（《史记·滑稽列传》）。

对于对方要做的事情，作出抢先并且更为积极去做的过激的姿态，以引出恶果，对方就反而要加以抑止了。汉武帝对幼时担任养育之任的乳母感情很深，即帝位后，她的任何请求无不允诺。因此，乳母一家权势日益显赫，以至使役的奴仆也仗势横行霸道。由于过于骄纵猖獗，执法人员也不能不加以管制，得到汉武帝批准，决定将乳母一家流放到远方边地。出发之日渐渐临近，乳母要入宫与武帝道别。在此之前，她见到了旧日相识的任宫廷滑稽演员郭舍人，相见对语，不禁凄然泪下。郭舍人心生哀怜之意，这样说：“你临别辞行退下时，数次还顾。然后我可以为你说话。”乳母向武帝告别之后，按郭舍人的吩咐，退出时几次回头还顾。而站在武帝近旁的郭舍人大声喝道：“咄！这个老太婆！还不快点走！陛下已是壮年，难道还需要你的奶汁才能活命吗？还有什么可还顾的！”于是汉武帝顿生悲怜之心取消了原来的判决。

秦王的臣子和郭舍人顺着秦王和汉武帝的思路，使对方走向极端，

这种将错就错、将对方引入歧途的手法，在控制他人、说服他人方面，有更大的效力。

将能而君不御者胜

将能而君不御者胜 《孙子兵法·谋攻篇》，五种制胜之道的一种。为了取得战争全胜，孙子提出了两个必备的重要条件：一是明君，一是贤将。他指出了君主在军事上瞎指挥的三种表现：不知三军之不可以进，而谓之进，不知三军之不可以退，而谓之退，是谓糜军。不知三军之事而司三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权而司三军之任者，则军士疑矣。并且认为，“三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是为乱军引胜”。如果君主不是这样瞎指挥，而是按照军事斗争的特点正确指导，与将同志同谋，不干扰，这就是孙子所主张的明君。他认为，君与将并非对立的，二者关系如同辅车相依，不可缺一。

燕昭王重用乐毅，乐毅亦尽心尽责，率军拔城掠地，无往不胜；而后燕惠王却从中作便，以己之好恶而用将，终致胜而转败。

《兵经·任》云：“上御则掣，下抗则轻。故将以专制而成，分制而异。……毋有监，监必相左也；毋或观，观必妄闻也；毋听谗，谗非忌即间也。故大将在外，有不候奏请，赠赏诛讨，相机以为进止。将制其将，不以制将。善将将者，专厥任而已矣。”从孙子始，都把君主不要干预军事指挥作为一条重要军事原则。战争史也证明，君主不干预将帅，将帅充分发挥主观能动性，从战场实际情况出发，选择正确的战略战术，战则无有不胜。君主不信任将帅，过多地干预将帅，往往不合战场实际情况，造成指挥失误，导致失败。

在现代军事理论中，委托式指挥法实际上就是“君不御将”的完善和发展。战争指挥上的主动和自由，是指挥员产生创造力的条件，这种主动和自由，是以君主的“不御将”为前提的。

当然，这一原则讲的是“将能而君不御者胜”。另一方面，如果“将不能”，那么战争胜负就不取决于“君不御”了。这也是不容忽

视的问题，因为“君不御者胜”的前提是“将能”。

至于将如何有“能”，需要哪些方面的‘能”，那是另一方面的问题。现代条件下，不但要强调“将能”，强调“君不御”，也要强调“君”及时了解战场情况，了解战事进程，以便从全局上给战事以指导。

举贤荐能

举贤荐能 “世有伯乐，然后有千里马”。自从唐代大文学家韩愈的《马说》问世以来，时至今日，“伯乐”已成为善于发现并推荐人才的代名词了。然而，在历史上许多荐贤举能的故事中，三国时代吴国的阚泽推荐陆逊却是极其难能可贵的，他的作为实际上难于历代许许多多的“伯乐”。

那是在公元222年，刘备为了夺回荆州，给关羽报仇，亲自率领数十万大军东下，深入吴境五六百里，将东吴孙桓驻守的彝陵城团团围住。东吴的军民惶惶不安，形势十分危急。正在这紧要关头，阚泽挺身而出，推荐陆逊出任大都督，他对孙权说：“主公，为何不启用陆逊呢？他的才能并不比周瑜差，过去取荆州，败关羽，都是他出的主意。现在大敌当前，主公若能用他，破蜀必矣。如或有失，臣愿与同罪。”

阚泽说得如此坚决，可是难度很大。因为陆逊这时虽已40出头，但在东吴元老的心目中，仍是“年幼望轻”。加之他一向被人视为“书生”，认为他不是将才。果然阚泽才一出口，就遭到张昭、顾雍等纷纷反对，认为他一出任，必为诸大将不服，不服则生祸乱，必误大事。这时阚泽急了，不禁大声说：“若不用陆伯言，则东吴休矣！臣愿以全家保之！”这时孙权表示坚决启用陆逊，并根据阚泽的意见，举行隆重的筑坛拜将典礼，赐陆逊以宝剑印绶，明确授权，终于取得彝陵之战的胜利！

“愿以全家保之”！阚泽的荐贤多么难能可贵啊！历史上的许多荐贤者很少有准备承担如此重大牺牲的。阚泽力排众议，慧眼识人，而又甘当此血海干系，决非偶然。他在《三国演义》中虽然出场不多，但在为黄盖献诈降书的关键时刻表现了非凡胆识，虽在生死关头仍然面不改色，以退为进地嘲弄曹操，最终使曹操入其彀中。这也是难得的大智大

勇。俗话说：“猩猩惜猩猩，好汉爱好汉。”宋代的包拯在《论取士》中则说：“以贤知贤”，“能者知能”。正因为阚泽自己是贤能之士，所以他才敢于牺牲自己举贤荐能，而且目光如炬，一语中的。

“书城高厚能载道，心底光明始爱才”。阚泽学识渊博，博闻强记，简直是一部活辞书，当时就有人把他比作西汉的扬雄、董仲舒。“每朝廷大议，经典所疑，辄诸访之。以儒学勤劳，封都乡侯”。

（《三国志》卷五十三《吴书》）这充分说明像他那样有“见贤思齐”和“举人过己”的胸怀决非偶然。唐太宗李世民总结自己成功的五条经验，第一条就是“见人之才，若己有才”。美国“钢铁大王”卡内基墓碑上的碑文写道：“一位知道用比他本人能力更强而为他工作的人，安息于此。”由此可见，阚泽举贤荐能的高风亮节岂不值得发扬光大吗？

施无法之赏，悬无政之令

施无法之赏，悬无政之令 语出《孙子兵法·九地篇》：“善用兵者，携手若使一人，不得已也。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。”孙子在这里主要讲如何统兵作战的问题。他认为，善用兵者，能使全军战斗像牵着手使用一个人一样，这是战场情危势迫，不得不一致奋战。所以，在战争非常时期，应施行超出惯例的奖赏，即法外之赏，颁发打破常规的号令，即政外之令，以鼓励并约束全军战士冒险赴战。这样就能使全军战斗如同使用一个人战斗一样。

任何军队，都有关于赏罚的规定，我们称之为条令和各種政策，一般情况下，将帅应该根据这些规定该赏则赏，该罚则罚。但在深入敌境、决死斗争时，则与平时大不相同，为了不误战机，鼓励士卒，不可拘泥章法，应根据当时具体情况，通权达变，施行赏罚，发布命令。孙子主张非常时期，应“施无法之赏，悬无政之令”，激励三军，驱卒赴战。这样做，不但正确，而且必要。他认为，士兵所以甘冒风险拼死不顾，并非恶生好死，实为求重赏而免严刑。除了其他的条件，如政治教育，战争性质之外，重赏严刑两项，是士卒进死为荣，退生为辱的保证。它足可击败敌人，取得胜利。《黄石公三略·上略》引《军谡》曰：“香饵之下，必有悬鱼。重赏之下，必有死夫。”《百战奇法·赏战》云：“凡高城深池，矢石繁下，士卒争先登；白刃始合，士卒争先赴者，必诱之以重赏，则敌无不克焉。”这些论述，都是说古代战争条件下，超常的奖赏和政令，足以使战争取得胜利。

汉高祖提拔韩信于军中，立为大将，又重金赐有许多缺点的陈平，纳陈之计，纵千金使间楚君臣，不问出入。终覆秦灭楚，统一天下。拿破仑也很重视“施无法之赏，悬无政之令”，满足士兵功名心态，是他剔除群雄，一时巍然若临全欧，战功赫赫的重要因素。

战争实践证明，孙子关于在战争非常时期“施无法之赏，悬无政之令”这一策略不仅能坐而言，而且可以起而行。这是率众统军，激励部属，提高他们积极性的有效方法。

闻过则喜

闻过则喜 《孟子·公孙丑》载，孟子曰：“子路，人告之以有过，则喜。禹闻善言，则拜。大舜有大焉，善与人同，舍己从人，乐取于人以为善。”孟子对他的弟子们谈到勇于接受批评的问题时，举出了我国历史上的三个人来：子路、禹和舜。

子路，春秋时鲁国人，姓仲名由，孔子弟子之一，为人诚实，刚直好勇。他很愿意别人指出他的缺点。指出的时候，他不但不生气，而且还很高兴，所以说他“闻过则喜”。禹，是古代传说中的夏朝开国君主，曾经治平了洪水的大患。他和尧、舜等同是被人们传颂的古代圣王。他非常虚心，听到别人对他的善言劝告时，往往感激得下拜；舜，也是传说中的古代圣王，人称“大舜”，禹的帝位就是舜禅让给他的。孟子说，舜比禹更要伟大，他能善与人同，舍己从人，与人为善。所谓“善与人同”，就是把成绩优点看作不是个人独有、而是和群众共同的。所谓“舍己从人”，就是舍弃自己的缺点，遵从别人的优点。舜曾在历山耕过田，在河滨烧过窑，又在雷泽捕过鱼。，从他做农民、做陶工、做渔夫，直到做天子，所有的长处，没有一样不是向别人学习来的。

每一个领导者，都希望自己的领导行为尽善尽美。他尽自己的能力作出的每一决策，起码自己认为是最好的。然而古今中外的无数领导者，不管他的权限大小，总会有失误的地方。聪明的领导把“闻过则喜”当作一条座右铭，目的在于广开部属言路，上下一心，完成自己的事业。相对于那种武断自负、目空一切、刚愎自用的领导者来说，“闻过则喜”的统御者才是心计深远的。

既往不咎

既往不咎 出自《论语·八佾》，原文为：哀公问社于宰我，宰我对曰：“夏后氏以松，殷人以柏，周人以栗，曰：使民战栗。”子闻之，曰：“成事不说，遂事不谏，既往不咎。”

文中大意是：鲁哀公向孔子的学生宰我询问：“制神主要用什么木材？”宰我回答：“夏代用松木，商代用柏木，周代用栗木，意在威慑人民，使之恐惧战栗。”孔子知道后，认为宰我对周代人用栗木的用意妄做解释，于是规劝宰我要慎言。孔子说：“已经做成的事，不必再解释，对势不能止的事，不予劝阻，对过去的事不宜追究。”

特别是在乱世，社会基准失衡时，人们的过错更带有社会历史原因，不可深究。重要的是把握住现在，如果纠缠于历史陈账，就揭不开新的一页。后借以表示对人们以往的过错，不再谴责、追究的策略。

《史记》记载：陈平是汉高祖时开国功臣之一，曾经用智谋奇计救出汉高祖。天下一统时，担任宰相职务。陈平曾经在魏王门下做事，但始终不获重用，后来又项羽麾下做事，因为惹怒项羽，连夜逃亡。最后经魏无知的推荐，结识刘邦，被任命为都尉，作为刘邦座车的陪乘者，并且担任军队的监督。然而，大臣周勃对此十分不满，他向刘邦说：“听说陈平在家时曾经和兄嫂私通，他在魏、楚也未被重用，穷困潦倒之时才来投靠汉。这一次被任命为军队的督军，仍然不知道感恩图报，居然敢接受众将的贿赂，这种品行低劣的小人，早就应一该把他撤职了。”刘邦犹豫不决，召魏无知来商量此事；魏无知说：“周勃提到的问题是有关品行的事，但是臣向大王推荐的是陈平的才能。现在天下纷争，单是品行高洁的人，对我军毫无用处，请君王三思。”刘邦于是不去追究陈平行为上的缺失，反而大为重用他，晋升他的职务，让他督导众将。

“争天下者先争人”。齐桓公不计管仲“一箭之仇”，反任命为相，使齐国成为当时霸主；唐太宗不计魏征原先图谋杀自己之恨，不杀魏征，反命其为谏议大夫，君主二人甚是相洽。……历史上许多有作为的帝王将相在任用人才时，都能做到“既往不咎”，不拘一格地使用人才。

西汉末年，刘秀和哥哥刘縯参加农民起义军后，在著名的昆阳之战中，击败王莽主力，立有大功。但刘縯与绿林军所立的皇帝刘玄之间发生矛盾，刘玄公然杀死刘縯。刘秀估计自己力量不足，不敢公然对抗，他向刘玄谢罪，也不为刘縯服丧，骗取了刘玄的信任，被刘玄任命为破虏将军行大司马事，宣抚河北。在河北，占卜者王郎被立为天子，刘秀一度很难立足，但他以废除王莽苛政、恢复汉家制度为号召，得到了当地官员及人民的支持。后来，刘秀攻下邯郸，杀掉王郎，平定河北。在诛杀王郎后，缴获吏属们与王郎一起诽谤刘秀的书信上千封，刘秀既往不咎，当众将书信全部烧毁。他说：“让那些有反侧之心的人安心吧！”刘秀的部属们激动地说：“王推赤心置人腹中，安得不投死（效死之意）乎！”

刘秀雄才大略，在平乱中采取既往不咎的策略，收编了各支农民起义军，队伍发展至百万人，奠定了他统一全国的基础。

柔远四方归

柔远四方归 《礼记·中庸》：“柔远人则四方归之，怀诸侯则天下畏之。”怀柔之计，是封建社会中统治者的一种统治策略。他们采用政治收买，笼络人心，维护自己的统治，安抚诸侯国或割据势力，使其归顺自己的政权。

晋泰始五年（公元269年），司马炎开始准备灭吴，派尚书仆射羊祜统领荆州诸军镇守襄阳，羊祜对东吴采取“务修德信”的怀柔之计，使“吴人有降而欲去者，皆听之”，出兵游猎，凡先被吴人所伤而后为晋军所得的猎物，全部还给对方。一次，羊祜率众将打猎，碰上吴军主将陆抗出猎。羊祜立即下令，晋军不许过界，晚上，羊祜归营后，又亲自察问所得禽兽，被吴人先射伤者皆送还，使陆抗深受感动。陆抗为了感谢羊祜送还吴军猎物，特地送给羊祜一壶“亲酿自饮”的好酒。羊祜从吴方使者口中得知陆抗卧病，便亲自调药，托来者带去。陆抗服后，果然病愈。羊祜行军吴境，刈谷为粮，皆计所侵，送绢偿之。这些活动，使东吴江陵、南群一带军民无不归心。

桓公恶紫

桓公恶紫 崇拜名人，效法他们的举止服饰是人类行为的一种普遍现象。因而，领导者自身无时不在产生着一种影响力。为了引导下属，领导者不可忽视以自身的行为来影响他们。领导者的好恶，决不仅是他个人的事，他影响着有时会决定着他所统御的人群的行为。

齐桓公好穿紫色的衣服，国人都效法。桓公想制止，管仲献策说，这好办，明天您朝见群臣，有意对穿紫衣的人说你讨厌他们的衣裳。国人听说桓公厌恶紫衣，也不再有穿紫衣的人了。

与此例相同的还有《晏子春秋·内篇杂下》所载，公元前547年，齐灵公即位后，喜欢宫中宫女都穿着男人服装，于是齐国妇女都仿效起来。齐灵公让官吏去禁止，说：“发现有女人穿戴男人服饰，就撕裂她们的衣裳，扯断她们的衣带。”可是，即使这样也不能禁止。有一天晏婴来见灵公，灵公问他，为什么把那些女人穿的男服都撕裂了也禁止不了。晏婴回答说，你应该先在宫内禁止，外面的妇女就不敢再作男装打扮了。灵公依其言，禁止宫内女扮男装。不到一个月，国内妇女就不再穿戴男人服饰了。

又《韩非子·二柄》：“楚灵王好细腰，而国中多饿人。”《意林·管子》云：“楚王好小腰，美人省食；吴王好剑，国士轻死。”这些例子，都在说明，上有所好，下必甚焉。只要一个人处在统御他人的地位，他的好恶，对他所统御的人就起着极大的审美导向作用。

可以说，“桓公恶紫”是一种无声的统御命令。齐桓公、齐灵公、楚灵王等处统治地位的帝王开始意识不到这一点。管仲、晏婴却深谙其中奥妙。在现代人看来，这不是很普遍的道理吗？然而，认识到这是一种艺术，一种统御谋略，在历史上却有一个长期的认识过程。我们现在说“桓公恶紫”，也都是从上述意义上来说的。这一点仍然有它的现

实意义。

桃李不言

桃李不言 汉初勇将李广，是著名的骑射能手。他从汉文帝时起，经过景帝至武帝时代，几乎参加了每一次抵抗匈奴的作战。匈奴兵都畏惧李广的谋略，士卒都愿意跟随李广作战。李广为人廉洁，得到赏赐都分给部下，与士卒同吃同住。他做了40年高官，到死也没有多余的东西，从不想购置家产。行军途中，士兵不全喝到水，他不到水边去；士兵不全吃到饭，他不尝一口。对士卒宽厚而不苛刻，因而，虽然李广口才笨拙，不爱多说话，士卒却甘愿为他效命、在他60多岁最后一次和匈奴作战中，因出师不利而被迫自杀了。当时全军将士，个个痛哭失声，老百姓听到这个消息，也都不禁流泪。

司马迁在《史记·卷109·李将军列传》中介绍了李广的一生，并在文尾评论说：“《传》（指《论语》）曰：‘其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。’（《论语·子路》）其李将军之谓也？余睹李将军俊俊如鄙人，口不能道辞。及死之日，天下知与不知，皆为尽哀。彼其忠实心诚信于士大夫也？谚曰‘桃李不言，下自成蹊’。此言虽小，可以喻大也。）”

桃李等树，不会说话，从不自我宣传，但是到桃李树下来的人却经常不断，树下的野地也会自然地被踏出一条路来，这是因为桃李是实实在在地开出了美丽的花，结出了香甜的果，在为人们默默地服务，所以用不着吹嘘，人们自会欢迎它们。

“桃李不言”是统御艺术中的不言之教。从统御艺术的规律来分析，一个领导者除了不断地教育部属，行“有言之教”以外，行不言之教，以身作则，与士卒同甘苦，共命运，则更能唤起士卒紧紧团结在自己周围，赴汤蹈火，效命忠诚。谋略家在实施统御谋略的过程之中，滔滔不绝，能言善辩，以赢得支持和拥护，是一种韬略。但有时却需要采

用不尚虚声，“桃李不言”的方法才能服众，这是不可偏废的。

恩威并施

恩威并施 恩德武威同时并用，是古来将帅、君王所重视的统御谋略之一。《百战奇法·爱战》云：“凡与敌战，士卒宁进死，而不肯退生者，皆将恩惠使然也。”《孙子兵法·地形篇》：“视士卒如爱子，故可与之俱死。”孙子认为，统御部卒，必须用恩威并施之谋。“爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬如骄子，不可用也”。

《汉晋春秋·后主》载，蜀后主建兴三年（公元225年），诸葛亮声讨南中（云南曲靖一带），遣马忠伐样柯（今贵州黔南布依族苗族自治州北部），李恢向益州（今贵州仁怀县南），亮自率诸军自水道入越笮（今四川西昌东南），破斩高定，进兵永昌。马谡对诸葛亮说，“南中叛逆，仗地势险阻，不服蜀汉很久了，虽今击破，明日又变。现在丞相正倾全力北伐，以与强贼争天下，南中叛逆，知蜀中空虚，很快又会叛变，若尽把他们杀绝，既不是仁义之心，又不是仓卒中所能办到的，用兵的道理，在攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下，愿丞相服他们的心。”诸葛亮采纳马谡的策略，5月渡泸水（今云南保山县西北），擒孟获，让他观看阵势。孔明问他：“这种军阵如何？”孟获说，“以前不明虚实，所以失败，今蒙观看阵势，只要如此，便易于获胜。”孔明笑着将他释放，要他再战。放了七次，擒获七次，孔明还是要释放他，最后孟获不肯离去，说：“这是丞相天威，我们南人不再反了。”孔明遂至滇池，益州、永昌、样柯、越巂四郡都告平定。孔明以他们的首领来统治地方，在南中各地，不设官，不留兵，使当地人粗定纪纲，夷汉相安而还。

李靖是唐初杰出的军事家。据《新唐书》载，当初李渊任隋朝官员镇守太原时，与李靖有矛盾，李渊准备起兵反隋，李靖曾想告发他。后来，李渊占领长安捉住了李靖，差点把他杀了，因李世民请求才得免

死。公元616年，李渊令李靖征讨萧铣，李靖初战有功，深得赞赏。后来又有失利，李渊大怒，严斥李靖贻误战机，要将他处斩。又有人为之求情。李靖决心带罪立功。公元620年，率8的精锐大败开州（今四川开县）蛮族首领冉肇则，俘5000多人。乘胜收复开州、通州。李渊说，对以前的过错早已置于脑后，让李靖不必介意。李靖更加尽心为李渊出谋划策。李渊对李靖的统领和使用，很典型地使用了“恩威并施”的统御谋略。

临危授命

临危授命 语出《论语·宪问》所载孔子答子路语。原意是遇到国家的危难而勇于赴身，甚至不惜献出生命。作为谋略，即勇赴国难者担当重任。

1937年9月底，日本侵略者突破国民党军在晋北的长城防线，占领大同，直逼太原。时任第二战区司令长官的阎锡山电告求援，卫立煌临危授命，于10月上旬出任第二战区前敌总指挥，统辖晋北全部中央军和阎锡山的晋绥军，总兵力10余万人，在忻口一带分兵三路截击日本主力军板垣等五师团5万余人。卫亲临前线指挥，从10月7日开始，率部与敌反复血战，经白刃肉搏，阵地失而复得，激战20余日，歼敌2万之众，创华北战场大举歼敌的最高纪录，迟滞了日军自侵占平、津后长驱直入的攻势，大大鼓舞了中国官兵抗战胜利的士气。日军人晋后，卫又于1938年2月中旬受南京军事委员会之命出任第二战区副司令长官兼前敌总指挥。2月16日，指挥所部在晋军队用阵地战阻击日军，其间进行了在临汾北面的韩信岭激战，坚守旬日，达到了阻滞日军5个师团约10万兵力的长驱南下，掩护其他部队安全转移到太行、吕梁和中条山脉敌后的战略目的。尔后，他率指挥部艰苦跋涉，于1938年5月抵达中条山脉南麓的垣曲县，与主力会师。从此率部扼守中条山达三年之久，打退敌人10次的进攻和“扫荡”，使山西日军未能经此渡过黄河。卫本人因功于1939年1月升任第一战区司令长官兼第二战区副司令长官。9月，又被任命为河南省政府主席；1940年，鉴于其抗战有功，又任命他为冀察战区总司令。解放后，卫因抗战的功劳被邀请参与讨论国家军政建设，先后任过政协全国委员会常务委员、国防委员会副主席、全国人大代表和民革中央常务委员等职。1960年卫去世后，首都各界在中山公园中山堂公祭，由周恩来总理主祭，对他在抗日战争中的功绩作了很高的评价。

从历史上看，虽然也不乏妥协投降者吃香的事例，但从总体上仍是临危授命、抵御外侮、勤王保驾者占压倒优势并有好的历史地位，因为他们的爱国主义情操和勇赴国难的精神，不独备受当时朝野称颂，而且其中不少人也因军功获得奖掖升迁。

爱人以德

爱人以德 三国时代的徐干在《中论·王国》中说：“王之得贤也，得其心也，非得其躯也。苟得其心，万里犹近；苟失其心，同衽为远。”证之于同一时代的曹操与刘备同徐庶的关系，可谓十分切合。它给人的教训是：君子爱人以德，只有真诚待人、爱人以德，才能“得其心也”。

中国的文人，有一个传统的特点，就是急于用世。孔子说他“三月无君，则惶惶如也”，与“君子疾没世而名不称焉”，这倒是很坦白的。徐庶此人，在这方面尤有过之。他在少年时代就好学击剑，为人豪爽，专门爱打抱不平，有侠士风度。他从来不为自家之事同别人斗气，专为别人的不平事谋划出力。他为友杀贪官而逃亡江湖，算是一个血性男儿。后来，他折节向学，交上了诸葛亮等一批好朋友，在新野县又主动投靠刘备。在大展鸿图之秋，突然，以母亲之故被曹操骗入了许都……

这是他甘心的吗？在曹营他决心“终身不设一谋”，这完全违背了他的豪爽个性与平日抱负。他用自己的手对自己作了“人性之扼杀”！他“身在曹营”只是一副行尸走肉，一个躯壳，如此之生，真是生不如死！看他的同辈英雄，周瑜、庞统虽然中途夭折，但他们战赤壁、取西川，都做过一番轰轰烈烈的大事；诸葛亮虽然“出师未捷身先死”，但他成为一代贤相，名垂青史，永远为后人景仰。而徐庶呢，空有一身本领，却无所施其技，中怀郁郁，抱憾终身，如此而已，岂有他哉！

在京剧《群英会》中，当庞统对曹操献过连环计得手之后，在江边准备乘船归去之时，徐庶道破了周瑜、庞统的计谋，却眼看曹营83万大军即将烧为灰烬而坐视不救，他真能心安理得吗？作为一个豪侠仗义之人，即使仇恨曹操，那末数十万普通士兵何辜，他对于自己如此见死不

救，内心不见得没有一点不安吧？然而，纵使不安，又徒唤奈何？此徐庶之沉湎苦海而不能自拔也。

徐庶的不幸是巨大的，心灵的创伤是深刻的。造成他不幸的便是标榜爱才的曹操！曹操所以挖空心思招揽徐庶，固然为了剪敌羽翼，但也确实有怜才、爱才的一面。然而，爱之要以其道，用阴谋手段劫持其母为人质而又勒逼其子，造成别人家破人亡，伤透了心，又岂能为我所用乎？用人必须爱人，爱人又必须真诚地关心人，这也是一个起码的原则。素有知人之明的曹操见不及此，造成徐庶的不幸，惜哉！

君子爱人以德，再看看刘备对徐庶的爱重态度，与曹操形成强烈的对比，不能不令人佩服刘备的高明与宽厚，诸葛亮说他深得“人和”，果真不愧其称。

刘备兵微将寡，寄人篱下，好不容易得到徐庶为军师，两败曹仁；正拟大展鸿图之际，徐庶突来辞行，而且要去曹营。按之常理，这怎能不令刘备万分疑惧并深以为憾呢？然而却不。刘备得知徐庶是为了老母之故时，号陶痛哭说：“子母乃天性之亲，元直（徐庶字）无以备为念。”这是多么宽容与理解的态度。当孙乾怕徐庶到了曹营泄露军中机密而献计说：“主公宜苦留之，切勿放去。操见元直不去，必斩其母。元直知母死，必为母报仇，力攻曹操也。”刘备坚决不答应，说：“不可，使人杀其母，而吾用其子，不仁也；留之不使去，以绝其子母之道，不义也。吾宁死，不为不仁不义之事。”再看这样的镜头吧：十里长亭，刘备与徐庶饮饯行别酒，二人相对而泣，不能下咽，此情此景，感人至深。徐庶上马告别，刘备送了一程又一程，最后凝泪而望，却被一树林隔断，意欲伐尽此处树木，“因阻吾望徐元直之目也。”这绵绵无尽的深情，才使徐庶深为感动，发出在曹营“终身不设一谋”的誓言和作出“走马荐诸葛”的义举，这已是刘备爱人以德的自然结果。

爱才怜弱

爱才怜弱 爱护才士，怜借弱者。鲁迅《病后杂谈·四》：“永乐皇帝（明成祖）决不像一位爱才怜弱的明君。”而东汉末年著名的文人蔡邕，才真是一位爱才怜弱的贤者。

据《三国志·魏书·王粲传》所载：著名文人蔡邕非常好客，家里常常高朋满座。一天，他正当和宾客热烈谈论时，家人禀报王粲来访。他喜出望外，连穿鞋也来不及，竟倒拖着鞋，急急忙忙赶出门去迎接。这便是传为美谈的“倒履而迎”。而王粲当时只不过是十三四岁的少年。有的宾客表示诧异，蔡邕便热情地向大家介绍了王粲如何聪颖，如何强记默识，并感叹道：“真乃后生可畏！吾家书籍文章，尽当与之！”这是何等慷慨。

尤为可贵的，蔡邕不仅爱人，而且爱物。他还是一位音乐家。我国古代两件著名的乐器“焦尾琴”和“柯亭笛”便是蔡邕制作的。那是在他受到宦官的迫害背井离乡到处流亡的时候，有一天，他在吴县看见一个人用木柴烧火，内中有一段很好的泡桐木。他想，这是做琴的好材料，于是立即从火堆里把它抢了出来。征得主人同意后，他把泡桐木带回家去，雕成了一张七弦琴。这琴奏起乐来非常好听。因为这琴的尾部正好在烧焦的地方，所以叫做“焦尾琴”。又有一次，他在会稽的高迁亭居住，屋后有一大片竹林。他想做一根笛子，就到竹林里去找材料，可是始终没找到一根中意的竹子。当他失望地归来的时候，偶然看到院子里的一座用竹子盖的亭子，名叫“柯亭”，其间有一根竹椽很适合做笛子，于是便叫人把这根椽子拆了下来。后来他用这根竹子做成的笛子，果然是一支发音优美动听的笛子。这便是“柯亭笛”的由来。

蔡邕爱才又惜材。遗憾的是，他自己竟被王允枉杀了。王允巧施“连环计”，收买吕布谋杀董卓固然有功，但他却因此而昏昏然飘飘

然，忘乎所以了蔡邕听到董卓被杀的消息，可能是感到突然，只不过叹了口气（并不是《三国演义》描写的抚尸大哭），王允就“无限上纲”斥之为叛徒，把他逮捕关押。蔡邕承认有罪，情愿黥首刖足，忍辱偷生，完成《汉史》的撰写，王允仍不答应，必欲杀之而后快。太尉马日磾说情也不答应，蔡邕终于被在狱中处死。

王允倒行逆施，摧残人才，引起天下公愤。当时马日磾就认定他不能长久。因为，“善人，国之纪也；制作，国之典也；灭纪废典，岂能久乎！”果然王允很快被董卓部将所杀，下场也很惨。

王允为什么要这样做？他拒绝马日磾说情的理由是：“昔孝武不杀司马迁，后使作史，遂致谤书流于后世。方今国运衰微，朝政错乱，不可令候臣执笔于幼主左右，使吾等蒙其汕议也。”可见他头脑顽固，竟把“千古之绝唱，无韵之《离骚》”的《史记》称为“谤书”。

中华民族古来有着爱才、用才的好传统。春秋时代的晏子曾经谏齐景公道：“国有三不祥：有贤明的人才不知道为一不祥，知道了不录用为二不祥，录用了又不信任为三不祥。”战国时的燕昭王筑黄金台招贤，对后世有较大的影响。诸葛亮曾仿效昭王，“筑高台于成都之南，以延四方之士”。曹操更提出要学习周公，“一食三吐哺，一沐三握发”，这样才能“天下归心”。明代民族英雄史可法任扬州督师时，立即设立“招贤馆”以“招徕天下智谋之士及稍通天文者并阴符六壬遁甲诸术者。”这样的例子举不胜举。汉代刘向在《说苑·尊贤》中说：“美女者，丑妇之仇也；盛德之上，乱世所疏也；正直之行，邪枉所憎也。”据此也可透视王允阴暗心理之一角。因此，把蔡邕和王允对待人才的态度作一对比，珍视前者而唾弃后者，会是很有教益的。

乱军引胜

乱军引胜 谋出《孙子兵法·谋攻篇》：“故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜军；不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣；不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣。是谓乱军引胜。”

孙子认为，作为统帅，没有审时度势就随意调遣军队，不知道军队内部的事务，而干涉军队的行政，不知道用兵的权谋而干涉军队的指挥，必会“乱军引胜”，即自乱军心，导致敌人取胜。

公元前260年发生的秦赵长平之战，就是因为赵孝成王“不知军之不可以进而谓之进”、“不知三军之权，而同三军之任”，导致赵国军队全军覆没。当时，秦军与赵军对峙长平。赵国大将廉颇率赵军于长平筑垒固守，拒不出战。赵孝成王认为廉颇胆小怯战，便屡派使者到长平责备廉颇，干预廉颇的指挥，催其主动出击。后又中秦离间计，改派只知纸上谈兵的赵括取代廉颇为将。赵括一上任，便改变了廉颇的作战方针，变守为攻，主动出城进攻秦军，结果落入秦军的埋伏圈。赵括中箭身亡，其余40万赵军被坑杀，赵军遭受了重创。

作为一名统帅，应知人善任，任贤使能，用人不疑，疑人不用。一旦将某种权力交给自己所信任的人，就应放手让其大干，尽量发挥其聪明才智如果事事掣肘，处处束缚，尤其是不明实情，不问青红皂白，便加以干预，乱指挥，瞎指挥，必然会给事业造成损失。无论是指挥作战，还是政治工作、经营管理，都是如此。

借刀除逆

借刀除逆 据宋史记载，宋朝有一个知人善任的大臣名字叫曹玮，曾做渭州的知州并兼管本地的军务，人们称他是足智多谋能谋善断的勇武之士，他训练的军队英勇善战，军纪非常严明，所以西夏人都很害怕他：有一天，曹玮在州府内宴请宾客，部下将官都在席上陪同。饭后，曹玮要与宾客下棋，刚刚摆好棋子，只见一名士兵慌慌张张地跑进来，禀告说：大事不好了，有士兵叛逃到西夏那边去了。周围的将官与宾客听了这个消息都非常惊讶。曹玮也很吃惊，但他马上意识到，自己是主帅，不可慌乱，士兵叛逃就已乱了军心，主帅再不冷静，军心就更不稳了。就急忙止住士兵的话说：“不要大惊小怪，他们是在执行我的计划。千万不要把这件事声张出去。”接着又说：“有言我派人致西夏者立斩。”他越不让传，这事就越显得秘密而真实。不久就传到了西夏人耳朵里，他们就信以为真，以为逃来的宋营士兵是奸细，非常气愤，把他们全都杀了，曹玮一句话既稳住了军心，又借敌人的刀除了叛逆。

息壤盟誓

息壤盟誓 “息壤”，战国秦邑名。息壤盟誓，是秦武王派甘茂将兵打仗，君臣二人在息壤盟誓的故事。这个故事旨在说明：贤明的君主掌国执政，要取信于臣民；智能的元帅用谋带兵，要取信于将士。唐初著名政治活动家魏征的“兼听则明，偏听则暗”这一名言，说的就是这个意思。因此，各级领导要想有所成就，就必须广泛听取各方面的意见，切莫偏听偏信，失信于众，否则就会半途而废，甚或遭致惨重失败。

《国策·秦策二》、《史记·穰里子甘茂列传》及《东周列国志》第九十二回都记载了关于息壤盟誓的故事。

秦国丞相张仪死后，秦武王觉得他很有功劳，想起了他早先的劝说之言：先去攻打韩国，接着去夺取成周，以便成就兼并列国的大业。于是就对左右两个丞相说：“寡人生于西戎，未观中原之盛，若得通三川，一游巩洛之间，虽死无恨！二卿谁能为寡人伐韩乎！”

右丞相穰里疾说：“王之伐韩，欲取宜阳以通三川之道也。宜阳路险而远，劳师费财，梁赵之救将至，臣窃以为不可。”

左丞相甘茂说：“臣请为王使梁，约其共同伐韩。”武王听后非常高兴，于是派甘茂出使魏国（战国时，魏国开国君主魏文侯击败楚国后，夺得大梁——今河南开封等地。魏惠王时，迁都大梁，因而魏也被称为梁），魏王果真答应秦国，愿意助兵伐韩。

可是，甘茂怕穰里疾从中破坏，就先派他的助手向寿回去报告秦王，说：“魏已听命矣。然虽如此，劝王勿伐韩为便。”秦武王疑之，就亲自到秦国的边城息壤去迎接归国的甘茂，问其究竟：“今魏人听命，相国又曰‘勿伐韩为便’，何也？”于是，甘茂向秦武王讲了一个“曾参杀人”的故事。

过去有个叫曾参的人，家住费地，鲁国有个与曾参同姓名者杀了人，有人跑去告诉曾参的母亲，说曾参杀了人！当时，曾参的母亲正在织布，她听后说，我的儿子不杀人。不一会，又有一个人跑去说，曾参杀了人！曾参之母停梭而思忖说，我的儿子必无其事。仍然纺织如故。又过了一会，第三个人跑去说，曾参果真杀了人！这回，其母便信以为真，便“停杼下机，逾墙走匿”。

甘茂以此故事作比喻，对秦武王说：“夫以曾参之贤，其母信之，然而三人言杀人，而慈母亦疑矣。今臣之贤，不及曾参，王之信臣，未必如曾参之母，而谤臣杀人者，恐不止三人，臣恐大王之投杆也。”秦武王明白了甘茂的心思，说：“寡人不听人言也，请与子盟！”于是，君臣“献血为誓，藏誓书于息壤”。接着，秦武王发兵5万，拜甘茂为大将，领兵攻宜阳，围城五月而未克。这时，槽里疾向秦武王进候言说：“秦师老矣，不撤回，恐有变。”秦武王便召甘茂班师。甘茂乃回书一函，内只有“息壤”二字。秦武王阅后，恍然大悟，即刻派人往助甘茂，遂克宜阳。

用兵命将，要以大信为本。甘茂是深明此理的。然而与秦武王相比，甘茂是处在部属的地位上，需要的是秦武王对他的信任和支持。如果秦武王对他疑神疑鬼，甘茂则无法放手运谋，领兵破敌。有先见之明的甘茂，遂用“曾参杀人”的故事提醒秦武王，切莫为佞言所惑。秦武王与甘茂的息壤盟誓果真起了作用。当搏里疾百般挑唆，秦武王欲罢甘茂兵权时，甘茂重申“息壤”，使秦武王醒悟，避免了攻韩的半途而废。

历史上，也不乏无信于臣民，无信于将帅的昏庸之君，常常造成于国于军无法弥补的损失。特别是他们的敌对者，还往往以此为突破口，采取反间、离间之计，加害于忠臣、良将。因此，各级领导都必须从“曾参杀人”和“息壤盟誓”的故事中，吸取有益的东西。

兼容并包

兼容并包 谋出《史记·司马相如列传》：“故驰鹜乎兼容并包，而勤思乎参天贰地。”《野史曝言》二回云：“贫僧岂不知，圣贤学问，兼容并包，释氏左道旁门，难与抗衡。”

此谋是指高明的领导人善于把不同派别、不同政治主张的人都加以任用，用来安定人心、笼络各派、用人之长、稳定统治。

金世宗即位后，为求天下安定，笼络各派势力，在用人上实行“兼容并包”的策略，无论何派，也无论有何主张，凡是拥护自己的，均加以任用。白彦敬、绝石烈志为世宗政敌，世宗不杀他们并加以招降。后任白彦敬为局苏馆节度使，召入朝拜为御史大夫；纥石烈志为临海节度使，升左副元帅、平章政事。金初重用燕人，敌视汉人，世宗即位后以为“南人劲挺，敢言直谏……甚可尚也”。其在位30余年，自参知政事以上宰相、执政官，宗族完颜氏前后7人，非完颜氏女真15人，汉人14人，契丹、勃海2人。（参见《中国帝王辞典》）世宗用人采取兼容并包之策，对安定人心、稳固统治起了一定的作用。

1917年1月，蔡元培到北大当校长，“循思想自由原则，兼容并包。无论何种学派，苟其言之成理，持之有故，尚不达自然淘汰之命运，即使彼此相反，也听他们自由发展”（见《蔡元培教育文选》第244页）。按“兼容并包”原则，在他主持下北京大学办成了一座网罗众家的学府。他聘请新文化运动的主要人物陈独秀任文科学长，聘请李大钊、鲁迅、胡适、钱玄同等人来校任教，使北大成为新文化运动的摇篮。对于擅长辨持复辟论的辜汤生，因为他在外国文学方面很有造诣，就聘请他讲授英国文学。在理科中聘请了著名的科学家李四光、夏元偃等任教。在北京大学教授中有提倡白话文的，也有维护文言文的；有清朝进士，也有资本主义的博士；有中国教员，也有德、英、法、美的教

员。采取人才主义，对不学无术者，无论是谁，都解聘。由于实行“兼容并包”的人才政策，使北京大学成为当时著名的学府。

“兼容并包”也是有原则的，金世宗要拥护他的才任用，蔡元培要用有才之士。在社会主义现代化建设的今天，“兼容并包”地任用人才也要以坚持四项基本原则作为前提。

宽宏大量

宽宏大量 宽宏大量，有大海一般的胸怀，是一种高尚的道德修养，在政治生活中的作用极其突出，尤其对领导者是十分重要的。

春秋时代，“五霸”之一的楚庄王在平定悍将斗越椒的叛乱之后，举行了祝捷宴会。庄王乘兴，叫他的爱妃出来为大家斟酒。正在这时候，突然一阵风吹灭了灯烛。当时有人暗地里牵王妃的衣袖，意图非礼，反被王妃扯下了冠带，请求庄王查办。庄王听了，忙命暂缓点燃灯烛，还叫全体官员都扯下冠缨，尽情痛饮，也就自然查不出调戏王妃的那位官员。这便是著名的“绝缨会”的故事。按说，在宴会之际竟敢调戏王妃，堪称杀头之罪了。楚庄王为什么蓄意开脱，不加追究呢？他对王妃解释说：“酒后失态，是人之常情，如果追查处理，反会伤了国士的心，使众人不欢而散。”两年之后，在一次晋、楚战争中，有一将士特别勇猛，救庄王出了险境。庄王问他姓名，他说名叫唐狡，并承认“臣，先殿上绝缨者也。”他正是为了感恩图报啊！

三国时代的曹操，在其崛起的初期表现的容人之量就更加突出了。他在官渡之战击败袁绍以后，从缴获的袁绍文件中，发现许都守城的人和前线军中的人都是一些私下给袁绍写信，准备投降袁绍。有人主张一一查明惩治这些叛徒，曹操却看也不看就下令把这些信件全部烧掉了。他说：“袁绍当初那么强大，连我自己都几乎不能保住，何况大家呢？”这样，原来通袁绍的人转而感激、并忠于曹操，部下更加团结一致，曹操终于削平群雄，统一北方。

三国时代吴国名将周瑜也是一位折节待士、宽宏大量的年轻统帅。赤壁战争前夕，他被任命为大都督，程普为副。程普自以为是东吴三朝元老，年长资深，屡次凌辱周瑜。周瑜屈己谦让，从不与他计较。终于，程普受到感动，对周瑜十分敬服。他常对别人说：“与周瑾交朋

友，就像饮美酒，不知不觉中已沉醉了。”

对于无产阶级革命家来说，自然比古人站得更高，胸怀也更宽广了。毛泽东历来强调要搞五湖四海，不搞山头主义，交各方面（左中右三派）的朋友，团结反对过自己的人一道工作。他本人也带头这样做。在王明路线统治全党时，他曾受过打击与排挤。但后来，他还是强调团结，“七大”时亲自提议选王明当中央委员。虽然王明本人终于不可救药，但犯王明路线错误的多数同志，都成为对党做了许多贡献的好同志。这包括1946年牺牲的“四·八”烈士之一秦邦宪（博古），虽然曾是王明路线的另一代表人物，但在整风运动中认识错误以后，担任中央组织部长及创办、主持延安《解放日报》和新华社的工作中，都做出过一定的贡献。

《韩诗外传》中引用颜回的一句话：“人善我，我亦善之；人不善我，我亦善之。”就是说，别人对我好，我对他好；别人对我不好，我也对他好。这样才是气量宽宏，尽可能地团结同志一起工作。当然，豁达大度并不等同于好好先生，原则问题必须明辨是非，这是不言而喻的。

宽猛相济

宽猛相济 春秋时郑国的公孙侨，字子产，是当时一个有名的革新派政治家。在郑国执政数十年，能注意打击奴隶主贵族的顽固守旧势力，表彰“忠俭”，反对“太侈”，改革田制和兵赋制度，公布刑法条文，限制特权，整肃政纪，使小小的郑国，国力大为增强，国威也颇有提高。在政治统治术中，子产所实行的实际上就是一种“宽猛相济”的谋略。子产的政绩，为封建时代统治者称道。

语出《左传·阳公二十年》，郑定公八年（公元前522年），子产病危时对子大叔说过：“惟有德者，能以宽服民，其次莫如猛。夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民押而玩之，则多死焉。故宽难。”他认为，统御人民，过严过宽都不好。过严苛，人民俱J泊；过宽容，人民易轻慢。但首先应该是宽，其次才是猛。宽比严更难掌握。子产死后，子大叔执政，弃“猛”而行“宽”，社会很快混乱，盗贼蜂起。他才下决心治理。

当时鲁国的孔子听到这个消息，感叹道：“善哉！政宽则民慢，慢则纠之以猛。猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”孔子的意思是：政策宽大，人民就要轻慢，纠正轻慢就要改用严厉政策；严厉政策免不了要杀人，杀了许多人以后，可以再施行宽大。这样宽猛相济的政策才是最适当的。又《孔子家语·正论解》云：“宽猛相济，政是以和。”

孔子的这套统治理论，适应封建社会统治阶级的需要，在几千年历史上，备受君王将相推崇。作为一种统御谋略，宽严结合仍然不失为一种可资借鉴的领导方式。

宽则得众，惠能使人

宽则得众，惠能使人 见孔子语：“宽则得众”、“惠则足以使人。”意为宽宏则人心归附，为其谋利益则会使之服从。

这是一条顺应人的心理规律，体现深刻统御策略的领导原则。

待人宽，对己严，方能得众。为其谋利益则会得到拥护和服从。六韬中所谓：“利天下者，天下启之”是也。

商汤是商王朝的创始人。孔子推崇他和夏禹、周文王、周武王为“三代之英”。他是我国历史上一位杰出的帝王。

商人原来是活动在黄河下游的一个部落，一直为夏朝征服控制，向夏王朝称臣纳贡。但在商汤即位以后，夏王朝以桀为首的奴隶主贵族，暴虐无道，人民不满其残暴统治，夏王朝逐渐走向衰落；而商部落由于商汤采取了一系列治国措施，逐渐强大起来。商汤所采取的主要治国之策就是宽则得众，惠能使人。

商汤不拘一格，选用贤才，突破了部落的界限，宽宏大度的起用了有政治才能的外部落的人，如仲旭。有一名叫伊尹的陪嫁奴隶，借喻于烹调滋味与汤谈论王道，生动深刻，商汤发现他是个人才，便起用他为相。在伊尹的辅佐下，商汤开始了一系列与夏王朝争夺附属国的活动。

商汤首先宣传自己的“仁德”，对周围部落施加影响。《史记·殷本纪》记载，商汤捕鸟时网开三面，只留一面，不滥捕杀鸟类。此事虽小，但传开去，周围的部落认为“汤的仁德，能及于禽兽”，莫不诚心归服于商。商汤还采取与其他部落通婚和大量选用外部落人到商任职，与许多部落建立了联盟。

商汤还大行恩惠于一些部落。有的部落祭祀无牛羊，商汤立即派人送去了牛羊；有的部落缺粮，商汤派青壮年去帮助种田，又派老人小孩到田里送饭。所以商汤很快控制了黄河下游的广大地区，建立了稳固根

据地，国力大大增强了。

当然，商汤也使用武力征伐。史传：“汤十一征而无敌于天下”，逐步剪除了夏的羽翼。最后在灭夏的时机成熟之时，商汤发出讨伐宣言，以激励各路诸侯和士兵，做到师出有名。商汤率大军直逼夏都阳翟，百姓们见汤军到来，“若大旱之望云霓也”，“归市者不止，耕者不变”。可见商为百姓所拥护的热烈景象。商军与夏军决战于鸣条山，大败夏军，夏桀王败死南巢，夏朝灭亡。

在建立了商王朝后，商汤继续富国强民，开疆拓土。在商朝初期，商的疆土范围已是东抵海滨，西达陕西西南部及湖南北部，北到河北北部。据《诗·商颂·殷武》说：“昔有成汤，自彼氏羌，莫敢不来享，莫敢不来王。”说明商汤宽则得众，惠能使人，连地处远方的氏族和羌族也臣服。

“宽则得众，惠能使人”这条谋略引起了后代政治家们的高度重视，因为它深刻体现了唯物主义的物质利益原则。正如毛泽东所总结的，无产阶级及其政党要实现其领导，必须对所领导的阶级给以物质利益，同时要教育引导才行。

教而不语

教而不语 北宋熙宁年间，有一天，苏轼去拜访当时的宰相王安石，王安石不在，苏东坡偶然发现书桌砚台底下压着一首未写完的诗：“西风昨晚过园林，吹落黄花满地金。”他想：“只有秋天才刮西风，但菊花有傲霜之骨，只能在深秋时逐渐枯萎，不会落叶满地，怎能说吹落黄花满地金呢？王公真是糊涂，闹此大笑话！”于是，他挥笔续诗：“秋花不似春花落，说与诗人细细吟。”写完起身走了。

王安石回来，见到续诗，知道苏轼来过。他暗自忖道：“这个年轻人真太自负了，我应当用事实去教育他。”不久，王安石建议皇上将苏轼调到湖北荻州府当团练副使。苏东坡觉得这个差事委屈了自己，很不高兴，到任后不好好工作。有一天，他和好友陈季常到后花园赏菊饮酒。这天正是刮了几天大风之后，园中十几株菊花枝上一朵花也没有了。只见满地铺金，落英缤纷。苏东坡见此情此景，一时瞠目结舌。陈季常不解地问：“你见菊花落瓣，怎么这样惊诧呢？”东坡叙述了在王安石府中改菊花诗一事，到这里才知道，有的地方菊花也是落瓣满地的。陈季常这才明白过来。苏东坡感慨万分地说：“去年我刚被派到荻州来，还以为是王荆公（公元1079年王安石复拜左仆射观文殿大学士，封荆国公，后世称王荆公）恨我揭了他的短处，公报私仇，谁知这不是荆公之错，而是我错了。是我才流学浅，只知其一，不知其二。这事给我的教训太深了：凡事要谦虚谨慎，千万不可以自恃聪明，随便讥笑别人。”后来，苏东坡主动向王安石承认了错误。

恩格斯说过：“无论从哪方面学习都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。”苏轼犯了乱改菊花诗的错误，是由于他知之不多而又狂妄自负。王安石并没滔滔不绝，言之以教，而是通过把苏轼调到他当年题菊花诗的地方，用耳闻目睹的事实来转变年轻人的思想，无言胜有

言。

晦迹韬光

晦迹韬光 语义出处很多，金朝马钰《满庭芳》：“怀美玉，便韬光隐迹，二十余年。”《隋书·薛道衡传》：“韬神晦迹则紫气腾天。”清代郑观应《盛世危言·自序》：“自顾年老才庸，粗知《易》理，亦急拟独善潜修，韬光养晦。”其意都在于隐藏才智，不显不露。这是一种不露声色，暂收锋芒，待时而动的谋略。在封建社会里，在统治者与被统治者之间，存在着许多矛盾，统治者内部也互相猜忌，为种种之利益而相互不择手段地攻击，因而无真诚可言。把韬晦之术应用到最高统治阶层的是韩非。他主张君主为了保身，绝不可让臣子们看到真心，主张通过法制加强中央集权。他从权臣们的发动政变到君主的防身之策都有研究。《韩非子》中有许多关于君主统御术的记载。其中特别强调“君主不应把自己的真心爱憎公开化。”

《韩非子·二柄》中说：“君主如果把自己的所憎所好都溢于言表的话，臣子们就会肆意在你面前显示或隐瞒什么。如果知道了君主的欲望，臣子们就会找到投机的机会。”“君子如果喜怒不溢于言表，臣子们就会显出本色，这样，君主就不会被欺骗。”

《韩非子·外储说》中说：“你定要慎于言，否则就会被人看穿；一定要敏于事，不然就会盲从。如果你显示你有知识，别人就会隐藏起他的无知；要是让人知道了你无知，就会受骗。所以只有无为，方可察知对方。”

唯才是举

唯才是举 语出《墨子·尚贤》：“虽农与工肆之人，有能则举之。”《资治通鉴·卷六十六》也说：“二三子佐我明扬仄陋，唯才是举，吾得而用之。”《三国志·武帝纪》对此解释得很明白：“夫有行之士未必能进取，进取之士未必能有行。陈平岂笃行，苏秦岂守信邪？而陈平定汉业，苏秦济弱燕，由是而言之，士有偏短，庸可废乎？”可见，唯才是举就是要求我们在选拔使用人才时，以他有无才能及才能的大小作为标准，而不管他的出身如何。

伊尹，是南朝重臣，但他出身贫贱。萧何、曾参先后做过汉朝的宰相，而他们原来不过是县吏。管仲年轻时贫困且无品行，做了宰相后，生活又十分奢侈，但只因他有经邦治国之才，齐桓公便大胆使用他，并终于称霸诸侯。吴起有“杀妻自信，散金求官，母死不归”的恶名，但他在魏则“秦人不敢东向，在楚则三晋不敢南谋。”淮阴侯韩信也曾乞食漂母，出人胯下，但他却为刘汉王朝立下了赫赫功勋。

刘邦在夺取天下之后的一次宴会上，与列侯诸将讨论这样一个问题：我刘邦为什么能得天下，而项羽又为何失去天下？有人回答说，项羽妒贤嫉人，而陛下正好与之相反。刘邦说：“公知其一，未知其二。夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈晌，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”人才与事业成败的关系，对于刘邦来说再清楚不过了。三国时期的刘备“三顾频繁天下计，两朝开济老臣心”，使诸葛亮“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”唐太宗在批评封德彝辩解难找奇才异能人才时说：前代明王，“皆取士于当时，不惜才于异

代。岂得待梦传说，逢吕尚，然后为政乎？且何代无贤，但患遗而不知耳”（《贞观政要》卷3《择官》）。

在选拔与重用人才时，不嫌其出身是多么低贱，家庭是多么贫寒，不计前嫌，并善于使用有缺点的人才，委以重任，用之不疑，真正做到唯才是举，这是历史上有作为帝王在使用人才时的共同特点。

西汉时的刘敬，曾向刘邦建议定都关中、与匈奴实行“和亲”政策，可是他是一个赶军车的军士出身。汉高祖决定召见他前，别人为他准备了一套新衣服，他说：“我原来穿好衣服，就穿好衣服去，原来穿粗布衣服，就穿粗布衣服去，用不着再换了。”于是，刘敬就穿原来的衣服去见汉高祖。被尊称为我国历史上第一个“圣人”的商朝武丁时的宰相傅说，是奴隶出身，姜太公曾是宰牛卖酒的生意人，诸葛亮出山前“躬耕南阳”，魏征自幼穷困潦倒当过道士，马周是个穷书生……因“唯才是举”地选拔与重用人才，使得这些出身贫寒之士能够“朝为田舍郎，暮登天子堂”。

汉武帝刘彻在一篇《求贤诏》中说：“盖有非常之功，必得非常之人，故马者踴（踢人），而致千里；：七或有负俗之累，而立功名。”曹操在建安19年下了《救有司取士毋废偏短令》中提出对于有缺点的贤能之士，也要同样予以任用，并强调说：“人有某些缺点，在所难免，能因此就不用他们吗？选官的人员如果明白了这一点，那么，有才之士被埋没的可能性就会大大减少。”汉初三杰之一的陈平在佐助刘邦定国安邦方面作出了重大的贡献，但在他被刘邦封为都尉的当天，就有人告他盗嫂、受贿，刘邦开始对陈有疑虑，亏得魏无知及时解释：“现在楚汉相争，陈平是有利于决胜负的奇谋之士，怎么能因有盗嫂、受贿的毛病，就不大胆地使用他呢？”刘邦给陈平位加一等，陈平后来“凡六出奇计，辄益邑，凡六益封”。刘邦“用其计谋，卒灭楚”。曹操对那些“或堪为将军，负污辱之名，见笑之行；或不仁不孝，而有治国用兵之术”的人加以重用，如邓志才、郭嘉等人的名声都不太好，杜畿这个人则是简傲少文，但这些人“皆以智谋举之，终各显

名”。

斯大林说：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”古往今来无数事例证明，军事的胜负，政治的得失，经济的盈亏，外交的成败等，在很大程度上取决于能否使用合适的人才。由于智力结构思维素质的不同，心理素质的差异，成长环境的差别，每个人都互有长短，各有千秋。有的擅统全局，有综合能力，可为统帅人才；有的工于心计，擅长出谋划策，可为参谋人才；有的长于舌战，头脑灵活，可为外交人才；有的能说会道，有经济头脑，可为推销人才；有的形象思维能力强，可向艺术领域发展；有的抽象思维能力强，如进军科学领域，必有建树。甚至，同样类型的人才，在处理同样事务时，由于其心理素质上或其他方面的差异，其表现手段、方法是不同的，其结果也就大相径庭。如李信和王翦都是将才。李信仅率数千秦军便败燕军，而与楚军对垒却因轻敌而大败。可见，秦楚相争，王翦才是楚军的克星。正确的用人之道，就是唯才是举，任人唯贤；用其所长，避其所短。

虚心纳谏

虚心纳谏 虚心接受下级的意见，叫“虚心纳谏”。来自下面的意见既有正确的，也有不正确的。对提正确意见的人固然应该予以奖励，但若能正确对待和充分肯定那些提出过不正确的反对意见的人，肯定这些意见中的合理因素，乃是虚心纳谏的崇高境界。

公元207年，曹操打败袁绍之后，准备北征乌桓。决策之时，有些将领认为孤军深入，极端不利，持反对的意见，但曹操不顾劝谏，还是率军出征了。北伐途中，历尽艰险，差点不战而溃。当到了距乌桓军驻地还有200余里的地方时，曹军与乌桓军队突然遭遇，众寡悬殊，十分危急。曹操不得不亲到阵前指挥督战，令张辽当前锋，展开攻击，这才化险为夷，一战而胜。凯旋之后，曹操下令调查最初反对攻打乌桓的人，这些人因为反对错了，无不惴惴不安。但曹操却依照调查的名单，一一发给奖赏。他诚恳地说：“我征讨乌桓，实在是危险万分，全靠侥幸，虽然成功，但不是正常行动。各位的意见，才是万全智谋，所以奖励，以后不要闭口不言！”受到奖赏的将领感叹不已。

一个人做事，处处力求万全，当然合乎常理。但生活并不总像在宽广美丽的大街上散步，那样安详平静。尤其战场上的形势瞬息万变，每战都有百分之百的把握，几乎是不可能的。这就要求高明的指挥员善于作“理智的冒险”，即运用科学的方法，查明情况中隐蔽的因素并加以利用，从而扬长避短，先发制人，予敌以致命的一击。曹操北征乌桓时分析到乘胜进兵，使敌人措手不及，以及乌桓是乌合之众等有利因素。因此，他的获胜并不完全是偶然和意外。

那么，曹操为什么要奖赏反对过自己并且实践业已证明是反对错了的部下呢？这就是曹操的高明之处了。

首先，说明了他的理智，不因胜利而冲昏头脑，“天王圣明，臣罪

当诛”了。这在封建时代的统治者，是难能可贵的。其次，说明了他的豁达、大度，不计较个人的情面，而是宽大为怀，有爱才之德，决不闭塞贤路。再次，说明了他的虚心，，这种虚心，不只是从谏如流的虚心，而且是“眼睛向下，耳朵向下”，多看、多听各方面意见的虚心；而且是“言者有功，闻者足戒”，鼓励别人提反面意见，只要从办好事情的愿望出发，即使是提错了也要奖励。这是多么高明的虚心！这比一般的“虚心纳谏”确实是大有过之了。

更多的情况下，拒绝接受正确的意见，只能叫做“忠言逆耳”，或者是“一意孤行”。作为曹操的对立面，袁绍正是如此。

当曹操征伐刘备时，田丰劝袁绍乘虚袭许都被拒绝，失去了一个极好的机会。官渡之战前夕，田丰劝袁绍不要出兵，因为断言出兵必败说话太直之故，竟被关于狱中。及至官渡战败，人们都以为证实了田丰的预言，袁绍该释放他了吧？谁知就在此刻田丰却被他枉杀了。这样的倒行逆施多么令人震惊啊！袁绍第一次拒谏，是以他的小儿子生疥疮为借口的，说明他的鼠目寸光；袁绍第二次拒谏，是以他的兵精粮足为理由的，说明他的妄自尊大。既然实践证明自己是错误的为什么要杀田丰呢？这就更暴露了他那胸怀狭窄，嫉贤妒能的阴暗心理以及刚愎自用，恼羞成怒的凶相与丑态了。

在历史上，汉高祖刘邦也有一次“拒谏”，正好从另一侧面和袁绍作一对比。那是在西汉初年，匈奴来犯，刘邦亲自带兵出征，部下刘敬劝谏，却被关于狱中。刘邦去后被匈奴围了七天七夜，好不容易才脱险归来，第一件事就是释放了刘敬，并赔礼说：当初没有听你的话，险些不能和你见面。于是加封刘敬为关内侯，食邑二千户。这件事，和袁绍杀田丰构成强烈的反差，也是英雄和庸人的分野！

刘向在《新序》中有一句话：“人君不闻其非及闻而不改者亡”，他提倡善于接纳“谏诤之臣”。岂仅如此，一个人要取得成功，必须眼观四面，耳听八方——多听听正面的、反面的、正确的、错误的各种意见，然后取其精华、弃其糟粕，真正为我所用，这才叫“虚心纳谏”。

虚怀若谷

虚怀若谷 语义出《老子·十五章》：“旷兮其若谷。”又《二十八章》：“知其荣，守其辱，为天下谷。”又《四十一章》：“上德若谷。”其意都是说，统治者胸怀宽广，才能招天下人归服。这一点，在统御领域千百年来备受推崇。

《史记·孟尝君列传》载，孟尝君在领地招募人才，舍业而厚遇之。于是，形成所谓“倾天下之士”的影响，食客达到数千人。而且，他们享受着与主人同等的待遇。

孟尝君不久遇到了一件意想不到的事。由于秦国对其才能深怀恐惧，使用了离间计，孟尝君突然被闵王撤去了齐国相国的职务。那么多的食客接二连三地离开了孟尝君。《史记》中写道：“诸客见孟尝君废，皆去。”

后来由于冯驩用计使孟尝君复职。孟尝君向冯驩感叹道：“我对待客人很热情，在招待上也没什么疏忽，以致食客人数达到了三千有余。但是我一旦失去地位，全都背弃我而去，没有人来看望我。幸好由于你助了我一臂之力，才重新恢复了地位。但那些家伙有什么脸面再来见我？如有厚着脸皮回到我这儿来的人，我必唾其面而大辱之！”而冯驩却对他说：“富贵时，大家都来投奔；落魄了，朋友四处流散，这是理所当然的。例如，您看看市场，早晨人们熙熙攘攘，但到了晚上，就变得空空荡荡了。这并非人们喜欢早晨，讨厌晚上，因为早晨有所要买的东西，所以人们聚集到市场上，而晚上没有东西可买，人们就不去市场，只是这个原因。食客们由于你丧失地位而离开您，也与此相同，是由于所求的东西没有了。所以您不应该记恨他们。”

孟尝君不愧是天下名士，听冯驩这样一说，立刻心领神会，对再次聚集而来的食客们与以前同样对待。

这段话表现出“对人际关系不失望”的一种想法。愤怒，是因为在这方面对对方抱有过大的期待。对方因想到在相国身边能干些业绩，所以投奔而来。如不能，就失去了当食客的理由。一个统御他人的人，要最大限度地发挥自己的影响力，虚怀若谷既是重要思想作风，又是谋略手段。“君子之德如风”，宽容大度必能感召部属，赢得人心。

得主专制

得主专制 此为孙臆关于“胜仗”的五种谋略之一。《孙臆兵法·篡卒》：“恒胜有五：得主专制，胜。知道，胜。得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜）”“得主专制”，专制，指独立指挥，临机决断，不受制约。即将领得到君主信任，有独立指挥权的，能胜利。孙臆同时指出了五种不能胜的因素，其中与“得主专制”相反的，是“御将”，将在外无独立指挥、临机决断之权，受君主遥控，这就无法取得胜利，这一谋略，是讲君主与将领之间的统御关系对战争胜负所起的作用的。这一谋略思想，在《孙子兵法·九变篇》中早已有了论述。它指出：“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，……君命有所不受。”战场上的情况千变万化，将领必须有独立指挥、临机决断、因情制宜之权，才能实施正确的指挥，确保作战胜利。否则，君主从中掣肘，将领无所适从，就没有不打败仗的。西汉前期名将周亚夫，于文帝后元六年（前158年）屯兵细柳（今陕西咸阳西南渭水北岸），军令严整，文帝举止不合营中规矩亦不准入其营门，称“将在外君命有所不受”。文帝不但不指责，反而称赞周亚夫为“真将军”。景帝五年（前154年）周亚夫率军平定吴、楚之乱，不到3个月即平定叛乱。

《旧唐书·列传第54》载，公元755年安史之乱暴发后，叛军一举攻克唐朝的东都洛阳，接着进军潼关，威逼长安。这时，唐玄宗命哥舒翰为兵马副元帅，指挥20万大军扼守潼关，屡挫敌锋，稳定了战局。次年6月，在战略反攻的条件尚不成熟的情况下，唐玄宗求胜心切，一再拒绝哥舒翰、郭子仪、李光弼等人的正确建议，听信杨国忠的谗言，强迫哥舒翰进兵出击。哥舒翰被逼无奈，含着眼泪率兵出关。刚刚走到灵宝（今河南灵宝），遭敌伏击，20万大军几乎被全歼。结果潼关失守，长安陷落，唐玄宗逃跑到四川，使安史之乱的战祸前后延续8年之久。

这就是君主掣肘、从中“御将”的教训。因此，古人强调统帅专一，将贵专谋，不能“锋摘交于原野，而决策于九重之中；机会变于斯须，而定计于千里之外”（《陆宣公全集》卷六）。

假托王命

假托王命 在中国几千年历史上，皇权是至高无上的。谁能赢得了皇帝的肯定，他本身也就有了极大的号召力。春秋时期，周天子虽已失去了往日的绝对权威，但各诸侯国在争夺霸权的战争中，都千方百计利用周王室的影响，打起维护周王室的旗号，以成就自己的霸业。郑庄公欲伐宋，宋国爵尊国大，郑要伐宋必须以周王名义，又要取得诸侯支持。郑庄公带着祭足去朝见周王，以便造成周王信任郑国的印象。周桓王不喜欢郑庄公，故意挖苦郑庄公，也不设宴，只送给郑庄公10车黍米，说让郑庄公备荒用。郑庄公受冷遇，悔不该来。祭足劝说郑庄公以10车黍米为“天宠”作文章，把10车黍米用锦袱覆盖，乔装成10车财宝，离开周都城时，宣称是周王所赐，还在车上放上彤弓弧矢，诡称“宋长久不朝贡，我亲自接受周天子命令，率兵前去征伐宋国”。人们都信以为真。

消息传到宋国，宋殇公感到不妙，想和郑国讲和。但郑庄公不理，同时，以周天子名义，命令齐、鲁等国助郑伐宋。郑庄公率三国联军，举“奉天讨罪”大旗，攻宋，连取部、防二城，势如破竹。

郑庄公假托王命以伐宋，基本上取得了预想的成功。郑国成为春秋初期最强盛的诸侯国。之后，齐桓公、晋文公等在成就霸业过程中，也都没有放弃“尊周”的旗号。这种谋略不断有所发展，如晋文公的“尊王攘夷”和东汉末曹操的“挟天子以令诸侯”，也都是这一谋略的运用和发展。

欲擒故纵

欲擒故纵 语意可追源于《老子》、《鬼谷子》。如“将欲夺之，必固与之”（《老子·三十一章》）；“去之者纵之，纵之者去之”（《鬼谷子·谋篇》）。

“欲擒故纵”的故事见《汉晋春秋·后主》（参见“恩威并施”例）。

《三十六计》把“欲擒故纵”作为第十六计，解语说：“逼则反兵；走则减势，紧随勿迫，累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。”按语说：“所谓‘纵’者，非放之也，随之，而稍松之耳。‘穷寇勿迫’，亦即此意。盖不迫者，非不随也，不迫之而已。武侯之七擒七纵，即纵而摄之，故辗转推进，至于不毛之地。武侯之七纵，其意在拓地，在借孟获以服诸蛮，非兵法也。若论战，则擒者不可复纵。”

在两军对战中运用这一谋略要求当敌人锐气尚盛时，我故意避战示弱，骄纵敌志，使其士气懈怠，丧失警惕，而后乘机图之。“擒”是目的，“纵”是手段，手段为目的服务。所以，“纵”不是放虎归山，而是有目的地放松一步。1947年6月30日夜，我刘邓大军一举突破了敌人黄河防线，进入鲁西南。按预定战役计划，我第一阶段在郸城和定陶歼敌3个旅后，立即转移兵力，用4个纵队的兵力包围了六营集、独山集和羊山集的敌人3个师。7月14日，我一纵和六纵将敌两个师包围在只有2加户居民的六营集。为了不使敌人作困兽之斗，我军决定网开一面，虚留生路，纵敌突围。敌果然仓皇向东夺路而逃，正中我计，敌两个师在逃跑中全部被歼。

欲擒故纵运用得更为广泛的还是在统御活动之中，特别是旧时官场的争斗中。同时也适用于政治领域，故意麻痹对方，使其放纵其行为，

然后算总账。，郑庄公故意怂恿其弟共叔段，任其走向极端，然后一举破之，也可以看作是“欲擒故纵”之谋略。

率马以骥

率马以骥 以骏马领群马。以能者居先之意。语出汉扬雄《法言·修身》：“或曰：‘治己以仲尼，仲尼奚寡也？’曰：‘率马以骥，不亦可乎？’”这条统御谋略揭示这么一个道理：为主者，欲求战争胜利、治国兴邦或事业成就，必须选用好统领、将帅、贤臣、能人，以能者居先，率马以骥。古今中外，概莫能外。

范旭东是我国近代化学工业的奠基人。他创业的成功，就在于从国外留学生中物色了优秀人才侯德榜担任他创办的永利公司制碱厂的技师长（总工程师）。起初的四五年间，由于设备不配套，而采用的苏尔维制碱法又较先进，工厂建成后迟迟未能成功投产，股东们议论纷纷，要求转请外国技师来代替侯德榜。范旭东了解苏尔维法的难度，也信任侯的能力，坚定地顶住了股东们的压力，让侯德榜率领技术人员继续试制，经过5年的努力，永利公司终于生产出国家名牌纯碱，成为我国近代工业史上的一件大事。接着于1943年，侯德榜又率领技术人员搞成了制碱新工艺——“侯氏制碱法”，一举把原盐利用率从苏尔维制碱法的75%提高到98%，当时轰动了全世界。

现代思维方法告诉人们，在现代管理工作中，同属领导范畴的指挥，反馈、监督、执行等不同岗位，需要选择不同才能的人去从事，率马以骥，完成各自的任务。一般地说，指挥人才，应该选用具有高瞻远瞩的战略目光，有出众的组织才能，善于判断决策，具有强烈的事业进取心的人；反馈人才，应该选用思想活跃敏锐，知识兴趣广泛，吸收新鲜事物快，综合分析能力强，有求实精神，敢于直言不讳的人；监督人才，必须选用公道正派，铁面无私，同时熟悉业务，能联系群众的人；执行人才，必须选用善于领会决策意图，忠实坚决，埋头苦干，任劳任怨的人。

望梅止渴

望梅止渴 《世说·假橘》载，曹操领兵赶路，天热，又找不到水喝，士兵又累又渴，都几乎走不动了。曹操心生一计，传令道：前面有大梅林，咱们赶到那里，大吃一顿酸甜的梅子，就可以解渴了！士兵们听说有梅子，嘴里都流出口涎来，于是振奋精神，继续前进。

《三国演义》引述了这个故事：有一次，曹操和刘备两人在后园喝酒谈志，偶见枝头青梅，曹操想起这个故事，就向刘备讲了一遍，并且说这是在征张绣的行军途中发生的事。

在领导实施统御的过程中，由于主客观条件的制约，对部属所面临的困难和需要解决的问题，有时常常力不能及，力不从心。在这种情况下，领导者除了要竭尽全力为部属解决困难之外，对暂无力解决的问题则要实事求是地给部属解释清楚。对有时出现的无法解释或时间紧迫不许可解释的情况下，又要最大限度地动员部属进行某一活动，有时需要以“望梅止渴”之类的招数以解燃眉之急。但这与对部队蓄意的欺骗是有所不同的。这一谋略不宜广泛运用，常用既失信，亦不灵。

绵里藏针

绵里藏针 语见元代石君宝所著：《曲江池》第二折：“笑里刀剔皮割肉，绵里针剔髓挑筋。”是外貌和善，内伏机关的柔中有刚之策。

笑里藏刀，属贬义，奸诈浅露，为小人之术；绵里藏针，属褒义，深藏自守，为君子之策。毛泽东曾称赞邓小平：行方思远，绵里藏针。

明朝武宗时，宁王宸濠起兵叛乱。当时任巡抚的王守仁平乱后，逮捕了宸濠，囚在浙省。此时，正赶上皇帝南巡。一些奸臣妒忌王守仁的功劳，散布流言，说王守仁开始与袁漆同谋，在听到朝廷大举出征后，才逮捕宸濠以开脱自己。同时又令一些人冲撞挑衅，但王守仁镇静自若，不为所动，以礼相待。恰好有两个宦官到浙省，王守仁设宴招待他们，极为周到。酒饮到一半，王守仁屏退左右，拿出两箱书简给两位宦官看，原来都是他们勾结叛逆者的往来信函。王守仁把这些信件全部交给他们，两个宦官颇为感动。王守仁绵里藏针，挟制宦官，免于遭祸，与宦官回朝从中斡旋有关。

后来，王守仁因镇压江西农民起义有功，封新建伯，官至南京兵部尚书。他曾著书讲学，是明朝很有影响的封建理论家，世称阳明先生。

揽辔澄清

揽辔澄清 语出《旧唐书·姚珣传》：“是用命卿出镇，寄兹存养。果能揽辔澄清，下车整肃。”揽辔：手拉马车的缓绳。指官吏受命初到任上，即有澄清政局之志愿。引申为任用新官以便澄清政局、振兴吏治。

战国时，魏文侯派西门豹做邺地（今河北漳县境）长官。豹至邺，召有德望之老人，询问民之疾苦，老人们说：“最苦之事是为河神娶妇，故百姓甚贫。”豹问其故，答曰：“邺地掌管教化的三者，辅佐县令的廷椽，常年向百姓敛钱，数达几百万，并用二三十万为河神娶妇，余钱被这些地方官和祝巫分掉。每届此时，女巫于民间察访女子，指定即聘。尔后装饰嫁女场面，众至观看，放女入河，直至沉没。为避此大祸，有女之家多出逃他方，邺城因此便人稀而贫困。此陋俗由来已久，人们都迷信如果不给河神娶妇，就会发大水。”豹说：“届河神娶妇之时，请告诉我。”不久，河神娶妇节日到了，豹至河边，三老、廷椽及当地豪绅咸至，加上围观者约两三千人。豹曰：“叫河神妇过来，我看她长得美不美。”然后，对三老、巫祝、廷椽说：“此女不美，请大巫婆替我告诉河神，改日选一个更美的送去。”即令抬大巫婆抛入河中。过了一会，豹说：“巫婆为何去这么久？让其弟子去催一下！”又把一个弟子投入河里。共投了三个弟子，仍不见动静，豹说：“巫婆、弟子是女才，不能把话说清，烦劳三老去向河神讲一下。”又投三老于河。长老及官吏们惊恐万状，生怕下一个轮到自己，豹说：“巫婆、三老还不回来，怎么办呢？”想再派廷椽和豪绅入河去催促一下，廷椽等皆叩头不止，鲜血直流，请求饶命，邺地的官吏也十分惧怕。从此以后，再也没人提议给河神娶妇了。西门豹便趁革除陋俗之机躬勤政务，廓清吏治，率吏民兴修水利，劝课农桑。不数年辖境生产有很大发展，社会秩

序安定，远民慕名而趋，人丁滋盛，一时传为佳话。

揽髻澄清的实施，以钦差新官到地方主政效果最为显著，但如果上司任人唯亲则难料其结局，甚至可能坏事。这方面的例子也很多。如，清道光年间林则徐赴粤禁烟有功，可谓揽髻澄清。但中英鸦片战争打响后，诏革林则徐、邓廷桢职，以直隶总督琦善为钦差大臣赴粤查办诸务，结果琦善就背着朝廷跟义律议定《穿鼻草约》，答应赔烟款、割香港等，形势一下给搞混乱了。另外，施谋者还得要触及时弊和关系网，得罪许多人。因此，运用此谋特别需要上司的主持公道和大力支持。

搜扬侧陋

搜扬侧陋 语出曹植《文帝诛》：“思良股肱，嘉昔伊、吕，搜扬侧陋，举汤伐禹。”搜：寻找；扬：举拔；侧陋：隐伏，卑微。留意寻找和荐举地位低微的贤能之士。

秦穆公搜扬侧陋，拜相百里奚。百里奚原是为陪嫁奴隶送入秦国的。他精于谋略兵事，不满于陪嫁者的身份和地位，于秦穆公六年（前654年）逃亡至楚。穆公闻其贤，欲以重币赎之，恐楚人不予，乃以五张牡黑羊皮赎回，秦穆公与语国事三日，大悦，有相见恨晚之感慨。授之国政，号“五羚大夫。”百里奚辞让曰：“臣不及臣友蹇叔，蹇叔贤而世莫知。”秦穆公复以蹇叔为上大夫。在百里奚等辅佐下，秦穆公击败晋国，俘晋惠公，灭梁、芮两国。后在崤被晋军打败，穆公从百里奚议，转而向西发展，攻灭十二国，称霸西戎。

只要是德才兼备的贤能之士或有绝学奇技的特殊人才，不问其出身如何低贱，都在搜扬之列。

西汉名将霍去病，其父为平阳县衙役，在平阳公主家里当差。其外祖母卫温和其母卫少儿及其舅卫青，均为平阳公主府上的侍婢。后其姨母被汉武帝选召入宫，立为皇后，他们一家人才来到长安，摆脱了奴埠处境。霍自幼长于奴婢群中，生活艰苦，但他却能勤奋学习，精通兵法及骑马、射箭、击刺等各种武艺，武帝很赏识他，不嫌其身份低微，破格擢其为侍中，负责保卫皇帝安全。后封为票姚校尉，随其舅卫青出征匈奴。他指挥精锐骑兵8千人，离开主力奔袭数百里，以少胜多，斩杀敌兵加邓人，杀死匈奴的相国、当户等官，阵斩匈奴单于的叔祖父，活捉单于的叔父，出奇制胜，勇冠三军。武帝以1500百户封其为冠军侯

（后世以竞赛第一名为冠军，即源于此），官至大司马骠骑将军。公元前121年打败匈奴，切断匈奴与羌人联系，打通至西域通道。公元前119

年同卫青击败匈奴主力，至狼居胥山（今内蒙苏克特旗北）临翰海（今西伯利亚贝加尔湖）而还。武帝为褒其功，在长安建豪华住宅一所，令其居住。他谢绝说：“匈奴未灭，何以家为？”他前后六次击匈奴，解除了匈奴对汉王朝的威胁。霍为中国史上名将，功勋卓著，然究其成才之因，当推一代名帝汉武帝用人策略上的知人善任、搜扬侧陋之谋。

提携超己

提携超己 放手选用比自己能力强、某方面超过自己的人。

刘邦是运用这一谋略的最典型者。《资治通鉴·汉记二》记载：刘邦消灭项羽，统一天下后，在雒阳（今河南省洛阳市）南宫设宴庆功。酒席间，他对诸侯将领谈到他所以得天下的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”刘邦这番语，明显表明他很善于运用提携超己的用人谋略而取得了成功。

鲍叔牙是齐桓公的老师，曾随其避居莒国，之后又全力扶植桓公为君，对桓公有着极大的恩情和功劳。桓公一即位就向鲍叔牙表示：“寡人请举国以听子。”一再坚持要将国政交付鲍叔牙。以鲍叔牙的才能和当时的情况，他完全可以当上齐国的上卿，成为一人之下、万人之上的人物：然而鲍叔牙认为自己的才能还赶不上管仲，诚心劝桓公拜管仲为相。鲍叔牙说：“夫治国家者，内安百姓，外抚四夷，勋加于王室，泽布于诸侯，国有泰山之安，君享无疆之福，功垂金石，名播千秋。”要实现这一高远的目标，自己不堪其位，非管仲不可。经过鲍叔牙的耐心劝导，桓公才不计前仇，拜管仲为相，授以国政。由于鲍叔牙提携超己的无私荐举，造就了东周初期的第一颗政治明星。后管仲为适应齐桓公的图霸雄心，提出了一系列的战略、策略和治国方针，并在实践中充分发挥了自己的独到智慧和天才，成就了齐国的霸业，影响了春秋的趋势和进程。鲍叔牙让掉了自己的相位，但成就了齐国的霸业，最终也成就了自我，可谓千古一智。

在古今中外的用人实践中，历代统治者灵活运用这一谋略，迅速壮

大自己的力量，发展自己，最终战胜对手的成功例子，举不胜举。此谋之所以成功和具有普遍意义，是基于这样的认识：再优秀的领导人才，也不可能在现代管理学原理提出的近百项德才要素中，做到每一项要素都胜过所有的下属，他势必在某一项或某几项德才要素上不如某些下属。因此，提携超己人才就是必然的和应该的了。不过，能运用此谋者，都是一些立志高远、雄才大略或心底无私、品质纯洁、一心为公、无私奉国的人物。

赏一劝众

赏一劝众 见周·吕尚《阴谋》：“杀一以惩万，赏一而劝众，此明君之威福也。”这是一个统御谋略。主要是指为了达到自己的政治、军事目的，奖赏一个突出的人，来激励引导众多的人都这样干。这是精明的政治家、军事家调动众人积极性的谋略。商鞅变法时期，为了让百姓相信新法，积极地执行新法，

商鞅在城南门立了一根木头，发布了一个命令：“谁能把这根木头扛到北门去，就赏他10两金子。”人们议论纷纷，净瞧热闹，没有一个去扛。于是又加了5倍的赏，说：“谁能扛到北门去，就赏他50两金子。”这时，一个人就把它扛到了北门。商鞅果真赏给他50两金子。

商鞅虽然只赏了一个敢于执行他命令的人，但秦国人都看到了商鞅说话算数，很讲信誉，都争先恐后地执行他颁布的新法，新法于是就顺利地推行了下去。这就是“赏一劝众”起到的巨大作用。

东汉初年，光武帝刘秀的姐姐湖阳公主，仗着自己和皇帝是姐弟关系，她豢养的一些家奴，在京城里作威作福，横行无忌。有一天，公主的侍卫赵彪在酒楼上调戏一卖唱的小姑娘，由于遭到其父的反对，赵彪就活活将父女俩打死。凶手行凶后躲藏在公主府上逍遥法外。洛阳令董宣，在赵彪跟随湖阳公主朝见皇上的路上抓住了赵彪。他声色俱厉地指责公主纵奴行凶，窝藏凶犯的不法行为，就地处斩了凶犯赵彪。湖阳公主直奔皇宫，哭诉告状。光武帝刘秀要将董宣乱棍打死，董宣声泪俱下地讲述纵容皇亲家奴滥杀无辜、残害百姓的危害和严肃法纪对汉室江山的影响，使刘秀幡然醒悟，支持赞扬董宣的执法如山，又赏给董宣30万钱，以示嘉奖和鼓励。从此，董宣打击那些横行不法豪强的腰杆更硬了。

这一事实，激发了东汉官吏敢于忠于职守，严格执法，打击地主豪

强残害欺压百姓的行为，同时也警告了地主豪强要遵守法令，不要为所欲为，横行霸道，在客观上为减轻百姓疾苦、巩固东汉政权，起到了积极的作用。

赏不逾时

赏不逾时 语出《司马法·天子之义第二》：“赏不逾时，欲民速得为善之利也。”意思是行赏要及时，让百姓及时得到为善的好处。设奖行赏，是历代兵家治军都十分重视的一种制度。奖赏的目的，在于激励斗志，鼓舞士气。运用得当，恰到好处，能调动将士的积极性，提高部队战斗力。

三国时的曹操，是一位能正确运用奖赏制度治军的典范。据说，他带兵出战，每次攻破敌方的城池，都把掠获来的贵重财物，全部拿出来赏给有功劳的将士。对于功勋大而应受重赏的，他不吝千金；而对于没有功劳而妄想受赏的人，则“分毫不与”。所以，作战中将士们都争着建功立业，表现得很英勇。特别值得提到的是，曹操赏谏，秉公无私。公元207年（建安十二年），曹操打败袁绍之后，准备北伐乌桓和辽东。决策之时，有些将领认为孤军深入，作战不利，反对这次出兵，但曹操没有采用反对意见。北伐途中，先因道路有敌军卡守，加之阴雨连绵，泥泞难行，不得不改道，凿山填谷而行。接着又因断绝水源、粮食，只好杀掉几千匹军马充饥。一路之上，历尽艰险。当到了距乌桓军驻地还有200余里的地方时，曹军与敌人主力又突然遭遇，情况十分危急。曹操亲自到阵前指挥督战，方化险为夷，一战成功。待凯旋召开庆功大会时，曹操问：出发前是哪些人劝我不要北伐的？当时劝谏过曹操的那些将领都很恐惧，纷纷跪下请罪。曹操哈哈大笑，非但不予以治罪，反而每人赐以重赏。曹操说，这次北伐，差一点全军覆没，侥幸取胜的冒险行为只能偶一为之。其实，当初你们的意见是正确的。曹操行赏确有独见，受赏者无不感叹，旁观者都非常信服。从此，部下献计献策的积极性更高了。

大凡英雄主义的荣誉感与个人主义的贪欲性，常常埋藏在同一个心

底。恰当的奖赏，就在于激发荣誉感，而不是滋润贪欲的种子发芽。

在马克思主义者看来，惟有阶级的利益，民族的利益，才是旺盛士气的根基。奖励功战，应当在这个根基上去建造。在剥削阶级的军队里，统治者模糊阶级关系，不讲战争性质，单单提出“重赏之下必有勇夫”的观点，带有很大的阶级偏见。

集思广益

集思广益 “集思广益”出自诸葛亮写的《教与军师长史参军椽属》。这是他给同僚和部下的一封公开信，全文如下：

夫参署者，集众思、广忠益也。若远小嫌，难相违复，旷网损矣！违复而得中，犹弃敝裼而获珠玉。然人心苦不能尽，惟徐元直处兹不惑。又董幼宰参署七年，事有不至，至于十反，来相启告。苟能慕元直之十一，幼宰之殷勤，有忠于国，则亮少故矣。

诸葛亮在这篇短文中说，在政府里参与政事，必须人人踊跃提意见，使工作获得更大更好的效果。如果为了怕得罪人或是为了避免争论，不肯提出与别人不同的意见，那就会使工作蒙受损失！凡事应当经过反复商讨而后才能得出最正确的结论。只有徐元直（即徐庶）在这方面是毫无顾虑的。还有董幼宰（即董和）任职7年，每当看到事情有办得不够完善的地方，一定要提出意见，甚至十几次反复提出，诚恳相告。当时在诸葛亮的同僚中，只有徐庶和董和敢于直陈己见。因而他号召大家向他俩学习，并且说，诸位如果能学到徐庶的十分之一，学到董和奋勉认真的态度，对于国家将有极大的好处，同时也可以帮助我本人少犯些过错。

这篇短文，今天来看，仍有积极的意义。开头的“集众思、广忠益”一句，就是成语“集思广益”的来源。“集众思”是集中众人的意见，“广忠益”是扩大工作的效果；“集思广益”就是发挥群众智慧共同搞好工作。

高明的领导者，不单靠他自己的聪明过人的脑瓜，最主要的，就是要集思广益的本领，多和左右“谋一谋”。汉高祖刘邦，运筹帷幄之中，决胜千里之外，他不如张良；统百万之军，攻必克，战必胜，他不如韩信；镇国家，抚百姓，给饷响，不绝粮道，他不如萧何。他的高明

之处，就在于能够集思广益，善于乘众人之智。

元朝末年，朱元璋占领金陵（今南京）后，陈友谅率军来攻。眼看大军压境，敌众我寡，幕僚们愿打、愿降、愿逃议论纷纷。可朱元璋看到刘基一语不发，于是在听了大家众多议论之后，并不忙于决断，单独召见刘基讨教破敌之策，刘基提出了“赏将士，固军心，设伏兵，乘隙而击”的建议。朱元璋采纳后，大获全胜，解了金陵之围。

“三个臭皮匠，顶上一个诸葛亮”，是集思广益韬略的巨大作用的生动表述，刚愎自用、主观臆断是不能成大事的。

善观风色

善观风色 《孙子兵法·行军篇》中，有“敌情察知法”，凭借对敌方各种征候的观察，达到“知彼”的目的。

敌近而静者，恃其险也。距对手虽近然而却保持镇静，这是因为有恃仗。

远而挑战者，欲人之进也。距对手虽远却前往挑战，是要诱使敌人交战。

辞卑而益备者，进也。对手使用谦卑之词，这是有自信心的表现。

辞强而进驱者，退也。对手自诩其强，这是因为缺乏自信。

半进半退者，诱也。对手对我方进而又退，退而又进，这是企图引诱我方。

见利而不进者，劳也。看到明显有利却不进取，是疲劳的表现。

夜呼者恐也。在夜间大声呼叫，是因为其心惶恐。

军扰者，将不重也。组织无秩序，是指挥者无能，威令不行的表现。

旌旗动者，乱世（旗帜乱动，是内部混乱的表现。

吏怒者，倦也。长官怒斥部下，是全军倦怠，失去战意的表现。

谆谆翕翕，徐与人言者，失众也。领导人对部下絮语，亲昵失常，是部下离心的表现。

数赏者，窘也。乱行奖赏，是领导者困窘的表现。

数罚者，困也。乱行惩罚，是领导者陷于困境的表现。

先暴而后畏其众者，不精之至也。先对士卒暴怒而后再害怕士卒，是领导者极不精明的表现。

来委谢者，欲休息也对方言辞谦和，是企图休战以补蓄实力。

中国古代哲学有万物都由阴阳二元构成的基本观点，就是说如同日

与月、男与女、大与地、白与黑，同样，所有事物都有自己的对立面。对于表面有内涵，对于内涵则有表面。因此，可以见表而察里，见里而知表

善善恶恶

善善恶恶 “善善恶恶”是三国时代人们对刘表的评语，意思是喜爱好人，憎恨坏人，这本无可非议。但无论是曹操还是徐庶，都说刘表徒有虚名这是为什么呢？徐庶一语道破：“盖善善而不能用，恶恶而不能去者也。”即喜欢好人却不能任用，憎恨坏人却不能摒弃。这样就必然走向反面，酿成悲剧。

且看他的“善善而不能用”。当时的荆州是人才荟萃之地。号称卧龙、凤雏的诸葛亮、庞统都在荆州，“建安七子”之一的王粲，后来成为刘备手下得力将领的黄忠、魏延也在荆州。但除了王粲还稍有地位外，其余都被埋没了。再说他的“恶恶而不能去”。他明明知道蔡氏家族把持荆州大权并对此有所不满，却始终无可奈何，等他一死，蔡唱、张允挟持刘琮降曹，很轻易地就把荆州断送了。

为什么会造成这种局面呢？盖刘表“外貌儒雅，而心多疑忌”，遇事犹豫不决。譬如刘备投靠他，他表面厚待，内里又有戒心，不能任用，使刘备在荆州空耗八年，产生脾肉复生之叹。当曹操北征乌桓时，刘备曾劝他乘隙进攻许都，他没有答应而坐失良机，后来悔之晚矣。

善则必从，恶则必去，当行则行，决不犹豫。“新松恨不高千尺，恶竹直须斩万竿”，对新生力量着意扶植，对邪恶势力除恶务尽，这才于事业有益，于国家民族有益。

在这方面，战国时代齐威王的精神是值得称道的。据《史记》所载：他曾分别任命两位大夫去治理阿城和即墨。不久两位大夫的毁誉即接踵而来，许多人盛赞阿城大夫而诋毁即墨大夫。但齐威王不偏听偏信，而是派人到两地视察。派去即墨的人回来报告说，那里的田地都耕种得很好，百姓们衣食丰足，衙门里没有积案，社会秩序很安定。派去阿城的人却报告说，那里的田地没种好，百姓们生活贫苦。赵国进攻齐

国的甄城时，阿城大夫没有去救援；卫国袭取了齐国的薛陵，他根本就不知道。接到报告以后，齐威王即把两位大夫招来，他表彰即墨大夫说：“你的政绩这样好，但却有那么多的人说你的坏话，这是因为你没有买通我身边的人，求他们替你说好话啊！”当即给予他崇高的奖赏——“封元万家”。接着，齐威王又怒斥阿城大夫说：“你并没有把阿城治理好，但却有那样多的人称赞你，这是因为你不惜花费，贿赂我身边的人，让他们替你说好话啊！”并决定给予最严厉的惩罚——“烹阿大夫，及左右尝誉者皆并烹之”。把行贿者和受贿者“一锅煮”，这真是除恶务尽了。这样的效果如何？“齐国震惧，人人不敢饰非，务尽其诚，齐国大治。”“诸侯闻之，莫敢致兵于齐二十余年。”——这样的“善善恶恶”才真正于国于民有益呢！

善为政者，务在择人

善为政者，务在择人 而已语出魏征《群书治要·体论》。意思是，善于治理政事的人，最重要的是选择、使用人才。又《便宜十六策·举措》：“举措之政，谓举直措诸枉也。夫治国优于治身，治身之道，务在养神；治国之道，务在举贤。是以养神求生，举贤求安。”这一谋略认为为政的关键和最重要的是选拔和使用正直的贤能之士，选拔正直贤能之士来治理国家，就像修身一样，修身的关键在于养育精神；而举贤任能则是为了国家的长治久安。

齐国国君齐桓公就是一位爱护人才，委政于贤的杰出的政治家。齐桓公所以能称霸诸侯，从最直接的原因上来说，是他爱戴人才，委政于大贤，这也是他能作为英明君主的最突出之点。

桓公与相国管仲本是有前隙的仇人，特别是在他们共同为政的开初几年，其关系如果稍微处理不好，就会引发前隙，影响二人的合作关系。同时，管仲是被桓公释怨而用的人，内心难免有不少顾虑。他们二入关系的主动权完全在桓公一方，桓公对管仲使用上的信任专一和对诬枉之言的拒斥，无疑对他们合作关系的巩固与发展起了决定性的作用。的确，桓公与管仲的关系与传统的“君令臣奉”的君臣关系大相径庭，然而，这正是桓公的英明所在，自己追求的是非常的功业，管仲是非常的人才，任用非常的人才而从事非常的功业，一定得有非常的用人方式。事实上，管仲正是由于桓公非常的用人方式才得以大展其才，而桓公正是由于管仲的雄才大略得以称霸诸侯。没有非常的用人方式，就没有历史上的齐桓公！

齐桓公在用人上的高明除了不记前仇、任之而专并能拒斥枉言等显著特点外，还有以下方面：第一，能识才之长。一次，齐桓公在射猎时遇到一怪异现象，疑惧而病，急召管仲相问。管仲一时回答不出，回去

设法另请了一位名叫皇子的高士前来给桓公作了解释，桓公病愈后重赏了管仲。身边的人不解地问为什么要给管仲赐赏，桓公回答说：管仲能够任众人之智，这也应算他的高明。桓公认为他能听到皇子之言，实际上是得益于管仲的任众之明。第二，用人才而不拘小过：桓公有一次行军至梁山（今山东淄博市东）之下，有一位牧牛的人，名叫宁戚，他短褐单衣，破笠赤脚，在路边主动和桓公答话。桓公见宁戚具有大才，当晚行军休息时，急忙命左右点灯，准备立即为宁戚封爵。身边的人建议，让桓公派人去宁戚的故国卫考察了解一下再为之封爵。桓公对他们说：“此人廓达之才，不拘小节，恐其在卫，或有细过。访得其过，爵之则不光，充之则可惜！”立即在灯烛下拜宁戚为大夫，使其与管仲同参国政，桓公认为像宁戚那样的人过去一定有些细小过失，为了用其大才，则对其小过不予追究考虑。第三，不搞论资排辈，因才委任。齐国当时有高、国二氏为前朝老臣，上卿之爵，资历很深。桓公上台后，坚持将管仲排在高、国之前，恩礼远在二臣之上。新结识了宁戚后，又让宁戚协助管仲主持政务。桓公因才任人，有多大的能力就让挑多重的担子。第四，坚持任用一个人才群。桓公上台后，除了任用管仲之外，一并任用了“五杰”，包括宁越、王子成父、宾须无、东郭牙和隰朋，加上他的老师鲍叔牙和后来提拔的宁戚，以及世卿高、国，真可谓人才济济。这些人才各有所长，组成了以管仲为中心的人才群，在齐桓公一生的政治活动中发挥了不可估量的作用。第五，对部下坦诚相见，透露心底。桓公初任管仲，有一次两人一起议论霸业，桓公问管仲：“寡人不幸而好田，又好色，得毋害霸乎？”按当时的传统观念，君主好田猎，必然影响政务，但尚可理解；而如果喜好女色，则必然是不堪造就的。齐桓公敢于放弃君主的虚荣，将所谓“鲤凝”的心迹向部下表明，反映了他对部下的超常的信任与坦诚，这类坦诚并不会损伤自己在部下心目中的形象，反而会加深与部下的感情。桓公在晚年招待逃亡齐国的晋国公子重耳，席间得知重耳未曾携带内眷，笑着对他说、“寡人独处一宵，如度一年。”立即设法为重耳婚配，重耳感叹地说，齐公对人这样

坦诚相见，他成就霸业不是很自然的吗！重耳即是后来的晋文公，他的感叹反映了对桓公这种待人方式的高度赞许。桓公好田好色，无疑是他的缺点。但他把这种缺点吐露于管仲并得到管仲的许可后，君臣二人在长期共事中达成了预防其恶果发生的默契，从而使其未能成为一生事业的妨碍。

装聋作哑

装聋作哑 唐代宗时，郭子仪在扫平安史之乱中战功显赫，成为复兴唐室的元勋。因此，唐代宗十分敬重他，并且将女儿升平公主嫁给郭子仪的儿子郭暧为妻。这小两口都自恃有老子作后台，互相不服软，因此免不了口角。

有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来，郭暧看见妻子摆出一副臭架子，根本不把他这个丈夫放在眼里，愤慈不平地说：“你有什么了不起的，就仗着你老子是皇上！实话告诉你吧，你爸爸的江山是我父亲打败了安禄山才保全的，我父亲因为瞧不起皇帝的宝座，所以才没当这个皇帝。”在封建社会，皇帝惟我独尊，任何人想当皇帝，就可能遭满门抄斩的大祸。升平公主听到郭暧敢出此狂言，感到一下子找到了出气的机会和把柄，立刻奔回宫中，向唐代宗汇报了丈夫刚才这番图谋造反的话。她满以为，皇父会因此重惩郭暧，替她出口气。

唐代宗听完女儿的汇报，不动声色地说：“你是个孩子，有许多事你还不懂得。我告诉你吧：你丈夫说的都是实情。天下是你公公郭子仪保全下来的，如果你公公想当皇帝，早就当上了，天下也早就不是咱李家所有了。”并且对女儿劝慰一番，叫女儿不要抓住丈夫的一句话，乱扣“谋反”的大帽子，小两口要和和气气地过日子。在皇父的耐心劝解下，公主消了气，自动回到了郭家。

这件事很快叫郭子仪听到了，可把他吓坏了。他觉得，小两口打架不要紧，儿子口出狂言，迹近谋反，这着实叫他恼火万分。郭子仪即刻令人把郭暧捆绑起来，并迅速到宫中面见皇上，要求皇上严厉治罪。可是，唐代宗却和颜悦色，一点也没有怪罪的意思，还劝慰说：“小两口吵嘴，话说得过分点，咱们当老人的不要认真了。不是有句俗话吗：‘不痴不聋，不为家翁’，儿女们在闺房里讲的话，怎好当起真

来？咱们做老人的听了，就把自己当成聋子和傻子，装作没听见就行了。”听到老亲家这番合情人理的话，郭子仪的心里就像一块石头落了地，顿时感到轻松，眼见得一场大祸化作芥蒂小事。虽然如此，为了教训郭暖的胡说八道，回到家后，郭子仪将儿子重打了几十杖。

小两口关起门来吵嘴，在气头上，可能什么激烈的言辞都会冒出来。如果句句较真，就将家无宁日。唐代宗用“老人应当装聋作哑”来对待小夫妻吵嘴，不因女婿讲了一句近似谋反的话而无限上纲，化灾祸为欢乐，使小两口重归于好。有些事情，你非要硬去较真，就会愈加麻烦，相反你若装痴作聋，来他个“难得糊涂”，“无为而治”，也许会有满意的结果。

作为一个领导者，在所属的范围内，要人人满意似乎是不可能的，有的人可能因某一琐事而节外生枝，怨天尤人，甚至“骂大街”，讲领导的怪话。在这种情况下，有经验的领导者，会避其锋芒，不听信他人的闲言。轰一，在事后心平气静时做思想工作，效果会好得多。因此，装聋作哑是统御谋略修养的不可忽视的一个方面。

强干弱枝

强干弱枝 强干弱枝之术就是封建皇帝为了加强中央集权，巩固皇权，避免地方实力过大，拥兵自重，危及中央统治，而采取从军事上、政治上削弱地方实力，将权力收归中央，控制在皇帝手中的一种统治策略。

西汉初年，刘邦大封同姓王，企图以此加强对各地人民及偏僻地区的统治。这些王国的封地很大，权力也日趋膨胀，他们可以征收赋税，铸造钱币，任免官吏，俨然是独立的割据势力。他们同汉中央政权在权力上矛盾很大，并且常常图谋叛变，窥伺着皇帝的宝座。至文帝时，汉中央政权与封国之间的矛盾日益激化，文帝采纳政治家贾谊“众建诸侯而少其力”的意见，把一些王国分小，分齐国之地为六国，分淮南国之地为三国，以削弱各个王国的势力。景帝时又采用政论家晁错“削藩”的建议，逐步剥夺王国的一部分土地，归中央直接统辖。诸侯王不甘心力量被削弱，于是汉景帝三年爆发了“吴楚七国之乱”。叛乱平定后，汉景帝把王国的行政权和官吏任免权收归中央，禁止诸王直接管理封国，并且裁减王国的官吏，降默他们的秩位，王国的独立地位被取消了。汉武帝继续执行打击王国割据势力的政策，采纳主父堰的建议，采取“推恩削藩”办法，再次削减了王国的土地和权势。因此，终汉之世，封国在名义上虽然存在，但实际的建制同于郡县。

宋太祖赵匡胤建立宋王朝后，为了使赵姓天下不被别人篡夺，“吾今终久未尝安枕而卧也”。他对赵普说：“自唐季以来数十年，帝王凡十易姓，兵革不息，其故何也？”赵普说：“由节镇太重，君弱臣强。今唯稍夺其权，制其钱谷，收其精兵，则天下自安矣。”赵匡胤接受其建议，采取了“强干弱枝之术”。首先，削弱了宰相的权力以加强皇权；其次，逐步收回了节度使握有的兵权、财权和所在州、县的行政管

理权，地方机关职权分散，官吏“三岁一易”，并规定本地人不能在本
地做官，加强了对地方的控制；第三，是兵权的进一步集中，分全国军
队为禁军、厢兵、乡兵、藩兵四种，在调动与指挥军队上，互相牵
制，“兵无常帅，帅无常师”，保证皇帝对禁军的控制：这种“强干弱
枝之术”与“杯酒释兵权”之法一起，对于加强和巩固皇权起了很大的
作用。

楚材晋用

楚材晋用 意为：楚国的贤材良士因使用不当而被晋国得以重用。比喻一国的人才被另一国所任用，造成本国受损而它国受益。语出《左传·襄公二十六年》：“虽楚材，晋实用之”。

在第二次世界大战就要结束的前夕，美苏等国就拟定出各自“楚材晋用”的计谋。1945年，当盟军部队刚攻克柏林不久，美国政府就派出100架飞机到德国，把德国纳粹掠夺来的各国科学家抢到美国，因而，战后的美国科学技术得到迅猛发展。

不仅如此，美国政府认为，一个科学家不可能天天都有新的发明创造，而最能出研究成果的是在研究生毕业后3~5年。在这个阶段，人的研究、记忆、创造能力处在最佳状态。所以，美国政府对别国援助，都有一条，邀请国外有成就的研究生、科学家担任客席教授，高薪聘请有突出成就的专家学者，或提出种种优越的条件，欢迎各国人才来美学习深造。如，美国政府在支援菲律宾1.2亿美元的条款中，其中一条规定：“允许菲律宾高级科学家进入美国。”貌似宽宏大量，实质上却形成大批菲律宾专家到了美国，成为“楚材晋用”。这样美国不仅从菲律宾赚取了600万美元的教育经费，弥补了援助中的损失，而且还得到了免费科技人才培训和科学技术成果。

另外，在“楚材晋用”的计谋运用方法上，美国还采用不惜重金购买它国科研成果。20世纪70年代，瑞典有个20来岁的研究生，发明了一种电子笔。这种笔接受了人造卫星传来的脉冲后，可画出3种不同颜色，每种颜色又有10种不同色调，连卫星遥感到的森林、矿产、田地都能画出来。于是，美国政府就花大价去买，此举解决了美国地球资源卫星上的一大技术问题。

“十年树木，百年育人”。人才是一个国家昌盛、民族繁荣的根

本，一个国家人才流失过重，就会给本国带来不可估量的损失。例如，希腊曾经是人类智慧的摇篮之一，然而，自从公元前300年它失去智慧中心的吸引力之后，希腊人就一直在不时流往国外。如今客居海外和留在家乡的希腊人为3与10之比。现在，仅仅在美国从事研究工作的希腊科学家就有4000人之多，而希腊本土上的科学家总数不过5000人。美国现已拥有1200名希腊血统的商学教授，而希腊的大学迄今尚未设置MBA课程，造成熟练的商业经理管理人才严重匮乏。现任总理帕潘德里欧本人便曾出走，在大多伦多的约克大学担任教授，1974年才重返故土，投身政界。他希望，随着希腊加入欧共体，能吸引更多希腊人回国。日前，在建设有中国特色社会主义理论的指引下，中国正在摒弃僵化的计划经济，并朝着社会主义市场经济的正确方向转轨，由此带来中国急需人才的重大课题。在全国各地纷纷重奖有突出贡献的科技人才和高薪、高待遇广纳人才的竞赛中，国家教委也组织有关高等院校、部门和单位负责人，到美国等地“优惠招聘”留学生和科技人才，收到良好效果。

根据1992年10月8日，《组织人事报》报道：“日前，四川省已经开始对外国人来川就业实行了管理和服。一批来自美国、加拿大、德国、意大利、新西兰等国要求就业的外国人，已由聘雇单位按照有关规定，向省外国人就业管理处提出申请，办理手续，领取了国家劳动部统一印制的《外国人就业证》。”

“楚材晋用”之策的正确运用，是在尊重人才，广揽它国贤才良士的同时，还要注重对本国、本地区、本部门人才的珍惜、信任和重用。切勿造成“外来和尚会念经”的局面和“娶了女婿气跑了儿”的结果。

谨言慎说

谨言慎说 作为一个统治者，说话不谨慎，信口道来，是失去人心的重要原因。在人们的集团生活中，要想保身，说话谨慎是很重要的。特别是把两个之间说的话无意中告诉了第三者时，会完全失去别人的信赖。

《韩非子》列举出君主应该遵守的原则之一，是“不轻易把臣子所说的事情泄露于人”，并作了以下说明：“臣下向君主叙说大臣的失败或高级官员的内幕等，君主不能贸然把这些内容告诉自己的亲信。如果泄露给亲信，以后就没有人对君主说真话了。就是说，人们要进言不得不先迎合这些亲信的心意。这样一来，想说真话的人也不得不有所顾忌，忠臣于是就日益疏远。”（《韩非子·三守》）

知道的事情要想不说也很困难。想说出来是人之常情，特别是知道他人的秘密时，不向第三者透露甚至是很痛苦的。“只在这儿说”的话，却从来没有就此能够止住的先例。为检验某人的可信程度，对他说，“只限于在这儿说说”，看他是否泄露出去，这也是一种手段。一旦因“嘴很严”而产生了信赖感，情报会自然地集中到这人手中：这又成为保身的有力武器。

作为一个领导者，谨言慎说是谋略修养的一个重要方面。凡事自己先表态，先夸夸其谈一通，部属就难以发表不同意见，就会堵塞言路，堵塞贤路。因此，作为一个年青的领导者，“慎言”是自我修养的基础之一，万万不可忽略。

群策群力

群策群力 语意出自汉代扬雄《法言·重黎》。秦末汉初，楚汉相争，结果楚败汉胜。楚霸王项羽，在垓下大败，自刎乌江。临死前，他对仅剩的28名骑兵说：“吾起兵至今八岁矣，身七十余战，所当者破，所击者服，未尝败北，遂霸有天下。然今卒困于此。此天之亡我，非战之罪也！”接着又说：“今日固决死，愿为诸君快战，……令诸君知天亡我，非战之罪也。”项羽当即向包围得密密层层汉军奋勇冲去，斩兵杀将，猛不可当，果然把汉军吓得纷纷倒退。最后，在乌江边上，乌江亭长预备好了船只，请项羽渡江，逃回江东。项羽不肯，笑道：“天之亡我，我何渡为？”于是自刎而死。

汉代的学者扬雄在《法言·重黎》中评论刘、项兴亡时说：楚、汉相争，所以汉胜楚亡，是因为“汉屈群策，群策屈群力”。在这里屈是“尽”或“竭”的意思。扬雄这句话是说：汉王刘邦尽量发挥、利用了众人的智谋和力量；而项羽却只凭一人的“匹夫之勇”，没有充分调动部下的积极性和采纳他们的建议，这才是项羽失败的主要原因，而不是什么“天之亡我”。

扬雄的这句话，后来既演化为“群策群力”，也逐渐成为领导者所时刻不可忽视的一个重要的韬略。

俗话说，“一个篱笆三根桩，一个好汉三个帮”。领导者不能充分发挥群众的智慧，借助集体的力量，只凭个人“单干”，起码是一个不称职的领导者。正如毛泽东同志1943年发表的《关于领导方法的若干问题》一文中指出的，在我们党的一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去。这就是说，将群众的意见（分散的无系统的意见）集中起来（经过研究，化为集中的系统的意见），又到群众中去作宣传解释，化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行动，并

在群众行动中检验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。如此无限循环，一次比一次地更正确、更生动、更丰富。这就是马克思主义的认识论。同时，这也是领导者的重要的领导原则和工作方法。

疑人勿使，使人勿疑

疑人勿使，使人勿疑 典出《金史·熙宗本纪》。怀疑人就不要使用他，使用人就不要怀疑他。即用人应予充分信任，不能随便轻信人言而疑忌部属，以免产生误会，使部下离心离德，贻误大局。

玄武门事变后，唐太宗李世民把政敌李建成的党羽收为自己的部属，开诚布公，化敌为友。曾有人建议，收留众多的敌党部属，恐有佞臣杂以其中，或要太宗除掉身边的佞臣，手段是：“以阳怒之法，测臣之直、佞。”建议太宗上朝时大发雷霆，那些敢于执理不屈的便是直臣，那些奉承顺从的就是佞臣。太宗拒之曰：“君，源也；臣，流也；浊其源而求其流清，不可得矣。君自为诈，何以责臣之直乎！联方以至诚治天下，见前世帝王好以权橘小数接其臣下者，常窃耻之。卿策虽善，联不取也。”太宗从历史经验中认识到君臣关系的破坏，往往为源于对臣下的猜疑，所以他说：“一旦国君对大臣怀疑，人们就不敢畅所欲言，下情便不能上达。这样，要求臣僚们尽忠报国，就不可能了。”太宗还对打小报告，专事攻击别人的官僚，心中特别警惕，甚至严加处罚。如有人告魏征谋反，太宗坚信是诬告，立即将告密者斩首。贞观十九年太宗亲征高丽时，有人告留守京师的房玄龄，太宗令立斩告密者，并告龄：“若再有类似的情况，自行处理！”光禄大夫萧璃，性刚直，违众孤立，但得太宗诚信，提拔他为特进，又令参预政事，并赐萧璃诗：“疾风知劲草，板荡识诚臣。”由于太宗用人不疑，遂使朝臣毕惜职守，一旧寸政治清明，乃有贞观盛世。遗憾的是太宗未能慎终如始，晚年多有猜忌大臣之过，政局也就因此每况愈下了。

从史例看，凡权谋家在遵奉这一谋略时，都要注意防范和疏远势利小人。汉朝初年，刘邦大封同姓子弟，诸侯藩国占据了三分之二的国土，有的诸侯王的领地跨州兼郡，踞有几十座城池。这样一来，天子控

制的势力范围只占国土的三分之一。到景帝时，晁错建议削弱诸侯的势力，以加强中央集权。于是一连串雷厉风行的削减诸侯国土地的措施开始执行。吴王刘濞大为惊慌，于是联合楚王等七国公开叛乱。面对这种情况，景帝听信袁盎谗言，竟然杀了晁错，想以此平息叛乱，但未成。谒者仆射邓公对景帝说：“吴国叛变阴谋，已酝酿十余年，削地只是导火线……晁错忧虑封国强大，将来可能失去控制，所以主张削减他们的土地，把全国权力集中中央，这是皇家万世之福，想不到计划刚刚实施，竟全族屠灭。对内堵塞忠臣的口，对外代替叛国诸侯报仇，我不认为陛下做得恰当。”景帝说：“你说得对，我也后悔。”

察奸之术

察奸之术 察奸之术源于《韩非子·内储说左上》，由于该书是以君主的统治术为主题，因而用许多篇幅论述了怎样才能看透臣下的内心。

《韩非子》的察奸术，有观听法、一听法、挟智法、倒言法、反察法等。

所谓观听法，就是不是片面地根据一事实，而是进行综合的全面判断。“观听不参则诚不闻”。大意是，如果所看到的和所听到的不参证，就不能了解真情。人往往有这样的习癖，对喜好的事乐于接受，对嫌厌的事则加以排拒。如果所“观”的事令其渝决，那么有关此事的否定的评价就不愿去“听”。如果所“听”到的令人高兴，有关此事的恶劣现实也就不愿意去“观”了。了解君主这一弱点的奸邪的重臣，就往往口出蜜言，或者只让君主看到他所喜好的一面。因此，即使听到令人满意的话，也必须用自己的眼睛加以确证，即使看到令人满意的情形，也必须倾听多数人的意见。不仅对于封建君主是如此，这也是判断情报真假时基本的思维准备。

所谓一听法，是指识破隐蔽在群体之中的“滥竽充数”者。“不一听则智愚不分”。这种方法，是说若不一一听取每个人的意见，则都混杂于众人之中，不能察知每个人的能力。《韩非子·内储说左上》讲述了这样一个寓言以为例证：齐宣王使人吹竽，而喜爱合奏，于是经常在宫中召300人合奏。南郭处士自称吹竽名手，也参与合奏，并得到丰厚俸禄。宣王死，滑王继位。新王不喜听合奏，命乐人们独奏。南郭处士迅即逃亡。这种方法，不一定仅仅限于“分别听取每个人的意见”，而被个别地巧妙应用。它也用于诘问想以摇摆不定的暧昧态度逃避责任的人，穷追不舍，看穿其真心。

所谓挟智法就是佯作不知以试验对方。韩阳侯有一天故意把一片剪下的指甲握在手中而假装遗失，严厉命令道：“剪下的指甲如果丢失是不吉利的，无论如何也要找到！”于是近侍们在房间里到处搜寻，然而一无所获。“绝对不可能丢失。好好给我找！”一名近侍悄悄剪下自己的指甲交了出来。“找到了，在这儿找到了！”韩昭侯就这样知道了谁是说谎者。《韩非子》对这种称为“挟智法”的察奸之术作这样的说明：“挟智而问，则不智者至；深智一物，众隐皆变。”“挟智”就是虽然知道却佯装不知。就是说，“佯作不知而询问，则得以明白不知之事；熟知一事，则得以明白其他隐晦之事”。如果使人觉察到我们已经知道，对方就会采取相应的对策。只有以为我们不知道，才会无所戒备地显露出其真实形态。更何况如果摆出洞察一切的面孔，最终却难免受人愚弄。

所谓倒言法是以谎言考验对方。“倒”，就是颠倒，“倒言”，就是倒错其言，用与事实相反的话来看透对方心理的方法。燕国曾有一位官至相国的名叫子之的人物。有一次，他正与部下交谈，突然说：“刚才从门日跑出来的是匹白马吗？”显然，这是谎言。“没有，没有什么马跑出去呀！”“没有看见呀。”大家异口同声加以否认。但是，其中一位却走到门外，又来报告说：“确实有一匹白马跑了出来。”子之由此知道左右谁是不诚实之人。（《韩非子·内储说》）这种方式用今天的话说，可以称作“圈套测验”。

所谓反察法是说从相反的立场寻找动机。《韩非子》中说：“事起而有所利，其尸主之；有所害必反察之。”（《韩非子·内储说》）如果发生某种事件，起主要作用的是因此受益之人。在有人被害的情况下，也可以据此推测是因此受益者所为。《韩非子》中记载了这样的事例：韩喜侯人浴，浴场中发现小石子。韩喜侯唤来近侍询问：“负责浴室的官员一旦免职，其继任者确定了吗？”“是的，确定了。”“召他到这里来。”韩喜侯严厉责问他：“为什么往我的浴盆里投放石子呢？”那人无法隐瞒，招认说：“负责的官员被免职，我就可以取而代

之。所以，才……”不能仅限于主观的分析，而应当站在对手的立场上找寻其动机，这是识破、驾驭对手的一种方法。

在古代社会，统治者和部属之间、统治集团内部人与人之间是一种互相利用、互相猜忌、互相倾轧的关系，统御者为了自身的利益，创造了许多洞察他人心理的谋略方式。在了解这些谋略时，对它们的时代局限性也应引起足够的注意。

德威并施

德威并施 德威并施可以大大提高统御效能。所谓统御效能是指领导者对其部属的统辖不是凭借个人的特权和组织赋予的权力，而能说服、指导和影响他人，并统一他人的意愿，为实现集体目标共同努力。现代领导者必须以高尚的道德风貌和良好的思想品格以及较高的群众威望，赢得部属的信赖，从而获得德威并施的统御效能。

现代领导者，遇事能够及时拿出有效的办法，并善于体察部属的思想变化，找到消除人事摩擦或意见分歧和心理冲突的有效手段，从而获得全体下属的敬佩和信赖，形成统辖部属的一种实际权力。这种“实际权力”是维系一个组织和激发唤起部属活力的心理和行为的影响因素。它在遇到不期而至纷繁复杂和强烈震荡的条件下，显得特别重要。倘若没有这种权力，也就失去了取得和掌握职务权力的客观基础。对于一位没有权力和有职无权的领导者来说，当然是无法实现其职责和使命的。但是，由“德”赢得的统御权力毕竟是一种感染和影响力，它不是由于职务直接产生的力量，也不是上级一纸命令可以授予的。除了其地位、职务产生的影响力之外，更重要的是现代领导者的行为能力及其素质，亦即通常说的威信。威信是来自于领导者的德、识、才、学诸方面的良好素质。它是在部属对其崇敬和信赖的基础上产生的一种甘愿接受对方控制和支配的心理因素，是从领导者个人的内部潜力和人格特点中自然渗透出来的，完全是靠自身的思想意识、道德品质、生活作风及知识、才能、感情等多种因素获得的。

领导者不仅要有威信，有威望，还要有威严，使部属有敬畏之感，从心理学角度说，就是既有崇敬的心理，也有畏惧的心理。施德时宽仁大度，感人至深；施威时，号令如山，言出必行，这两手交替结合使用，才能发挥正常的领导效能。

潜移默化

潜移默化 德国大诗人歌德经过大半生的艰苦劳动，创作了大量的文学作品。他深深体会到，人生有限，最浪费不起的是时间。晚年，他看到膝前儿孙满堂，感到很高兴；但看到他们贪玩，又为他们担心：这样下去，会有什么作为呢？

有一天，歌德偶然翻开自己孩子的纪念册，竟然发现扉页上有这样一句话：“人生在这里有两分半钟的时间：一分钟微笑，一分钟叹息；半分钟爱；因为在爱的这分钟中间他死去了。”看到这里，歌德不由得想到，孩子们流露出来的是一种感伤主义情绪。而这种感伤主义，在18世纪末的欧洲是颇为流行的。有这种情绪的青年人，表现为对月伤心，看花落泪，经不起一点挫折，感情极端脆弱。而歌德本人，不是也受过这种情绪的影响，写过感伤主义的代表作《少年维特之烦恼》吗？俱往矣！他根据自己的人生经验，感到决不能让孩子们伤感下去，消沉下去。但从何入手来开导孩子们呢？

蓦然间，他的眼前又浮现出自己创作诗体悲剧《浮士德》的情景。为了完成这部悲剧，他惨淡经营，前后共花了将近60年的时间。他对时间的宝贵价值颇有感触，曾在一首诗中写道：

我们产业多么美，
多么广，多么宽！
时间就是我的财产
我的田地是时间。

对，从珍惜时间问题入手，教育孩子们惜时如金吧！他决定把心里

话写在孩子的纪念册上，让他们永志不忘。

歌德略略沉吟了一会儿，提笔在纪念册的扉页上写了这样几句话。

一个钟头有六十分钟，
一天超过了一千。
小儿子，要知道这个道理，
人能够有多少贡献。

俗话说：墨迹一幅胜过铁嘴千张。歌德十分懂得这个道理。对那些不懂世事的孩子来说，一般地说教往往收效甚微，必须在他们的思路中留下一个稳定的信息，潜移默化，使他们渐渐地体会到其中道理。歌德在纪念册上题词，把珍惜时间的道理隐喻于诗句中，让孩子们思考领会，逐渐摆脱感伤主义的影响，这是一种潜移默化的技巧。

激将之术

激将之术 激将法是军事指挥员通过语言或行动，触伤敌方将士或己方将士的自尊心，进而引起他们的愤怒、怨恨或激情，并使之升华为战斗热情，诱导其按自己的意志和既定企图行事，达到一定作战目的的谋略。这一谋略，运用了人类所特有的自尊心。所谓自尊心，是一种由自我评价所引起的自爱、自我尊重，并期望受到他人、集体和社会尊重的情感。古今中外战争史上，运用这一谋略而取得成功的不乏其例。

拿破仑在征服意大利的曼图亚战役初期，奥军获得了重大的成功，法军被迫停止攻势行动。这时，有两团法军表现出畏敌情绪，并在惊慌之中放弃了他们的坚固阵地。拿破仑来到这两团驻地，士兵们排列在他的周围。他以悲伤与愤怒的声调向法军训话，斥责他们不该畏敌如虎，更不该丢弃自己的阵地。之后，又命令参谋长：你立即在这两个团的团旗上写上：“他们不再属于意大利方面军了（当时拿破仑统领的法军叫意大利方面军）。”士兵们受到斥责，羞愧难当，哭着恳求这位将军，再考验一下他们的勇气，而不要马上让他们蒙受这一终身耻辱。果然在后来的战斗中，这两团法军英勇杀敌，为整个战役胜利作出了突出贡献。

《东周列国志》第六十六回曾写过孙蒯用激将法诱杀殖绰的故事。

殖绰原是齐国一员勇将，后来齐庄公派他去协助晋国的叛臣栗盈伐晋，架盈兵败，他投奔卫献公。卫献公被逐复位后，派殖绰去讨伐政敌孙林父。孙林父派孙蒯、雍钮二将引兵应战。此二将知殖绰有万夫不挡之勇，不免有些胆怯和畏缩。孙林父把他俩狠狠地讽刺、挖苦和责骂一顿，说恶鬼尚有些胆量，何况你们是人，一个殖绰就把你们吓成这个样子，要是卫献公兵马都来了，岂不要把你们活活吓死！有骨气的就快去杀敌，如不能取胜，就不要活着回来见我。这一责骂，果然使二将愤怒

应敌，并且激出了诱敌之计。既战，雍钮带小股部队将殖绰诱至已设伏的小山村。殖绰毕竟是有战争经验的，疑心村中有伏兵，便命停车。这时在村中小山上屯兵的孙蒯喊着殖绰的名字高声叫骂：你这个齐邦退下来的歪货，栗家用不着的废物，如今又跑到卫国来找饭吃，真不知羞耻！今日还敢出头逞能，岂不知我孙家乃八代世臣，你胆敢触犯，不识高低，禽兽不如！这一顿臭骂，把殖绰气得眼珠都快蹦出来了，哪里还顾什么埋伏不埋伏，下令驱车，不料刚近山脚，就连人带车一起掉入陷阱。孙蒯令伏兵一起放箭，殖绰顿时死于非命。

可见，激将法既可用于敌，亦可用于己。用于己，目的在于振奋将领、部下、士卒的激情，增强杀敌的力量。责其弱，能激其勇；斥其愚，能激其智。每个军人都具有强烈的荣誉感和英雄主义精神。这种荣誉感和英雄主义精神一旦爆发出来，就会变成不可阻挡的力量。激将法正是冲撞这种激情之火的隧石。用于敌，目的在于刺激敌方将领的神经，使其失去理智，鲁莽行动，而受制于我。激将法的运用体现了将帅运用谋略的艺术。不管对敌对己，凡用此谋而成功者，都是利用和调动了人们潜藏在心灵深处的自尊、自爱、虚荣、竞争、好胜等情感因素。

当然，激将法作为一种谋略，敌我双方都会千方百计地发挥它在战争实践中的作用。因而，一个聪明的指挥员，既善于运用激将法，又要能识破和应付敌人的激将法。正如明代《投笔肤谈》所说：“凡敌诱我以利者，我思其灾。激我以怒者，我思其变。”历代军事理论都告诫后人，将帅切忌处理鲁莽暴烈，刚愎自用。孙子把“躁而怒，动而跳，触而暴”，易被敌凌辱而妄动，作为将帅“五危”之一。

将帅要使自己在任何情况下都清醒而理智地控制自己的感情，不致因敌之激将或战场情况影响而暴怒、悲愤、躁烈、狂喜以致不能约束自己的行为，必须有意识地加强这方面的修养。三国时诸葛亮派人送给司马懿一大箱女人衣服，企图通过耻笑他胆怯而激其怒而出战。但司马懿不气不恼不上当，使足智多谋的诸葛亮枉费了心机，终以失败而还。这说明，激将法之成功与否，既在己，亦在敌。最终要看谁更能控制自

己，智胜一筹。

说辩谋略

引言

说辩，与人须臾不可分离，不论是在大雅之堂，还是在土道乡间，到处都需要语言的智慧。

翻开先秦的典籍，书中记下了不少“能说会道”之才。论战的曹刿，贺贫的叔向，观乐的吴子季札，说赵太后的触龙，讽齐王纳谏的邹忌，读帝王之术的商鞅，这些人都可说是精于说辩的言语大师。春秋战国时代极重辩说之术，荀卿在《荀子·非相》篇里论述过辩说之术的原则、方法和态度，并提出了“君子必辩”的著名观点。

汉代的刘向继承了荀卿的思想，在《说苑》中写了《善说》篇，进一步阐述到“辩士，明之，持之，固之，又中其之之所善，其言神而珍，白而分，能入于人心，如此说而不行者，天下未曾闻也，此之谓善说。”

今天，社会的发展，人际交往的频繁，在政治、外交、法律、文化、教育等各方面，辩说能力的重要性日益增强。《论语·季氏》上提出，“不学诗无以言”，这在古代有一定道理。今天，这句名言应赋予新的含义：“不学辩无以言。”大至宏观宇宙，小至微观世界，事有大小，理有深浅，都有事理需要辩说。

司法工作与辩说的关系尽人皆知，法律诉讼中的“讼”字就是指争辩，争议，辩解，辩护。律师力挽狂澜，语惊四座的雄辩才能，素为人们所钦羨。

政治家和外交家的能言善辩更是闪耀着谋略智慧的光辉。周恩来总

理在国际谈判席上“咳唾落九天”、“随风生珠玉”的外交辞令，维护了祖国声誉和民族尊严，留下了许多足以长中国人民志气的佳话。

辩说更是科学研究领域探讨真理的手段。法国科学家普鲁斯特和贝索勒为讨论定比定律，进行了长达9年的辩论。最后普鲁斯特发现了定比定律，成为这场大辩论的获胜者，并对贝索勒吐露了感激之情，说：“要不是你的责难，我是难以深入地去研究定比定律的。”可见辩说能激发并促进思维，增长智慧。

辩说充满着谋略思想，同时，辩说具有开发智力的作用，国内外教育心理学家都肯定地认为这一作用。辩说可以克服人们常见的求同性、再生性、呆滞性等思维弱点，发展创造思维能力。

辩说如此重要，怎样把握辩说谋略呢？传说吕洞宾下山寻觅具有慧心的人以便传授道术。途中遇见一个青年樵夫，吕洞宾对路边的小砖块用手一点，砖块立即变成黄灿灿的金子，问樵夫要不要，樵夫摇头。吕洞宾又将一块岩石指成金光耀眼的金子，问樵夫要不要，樵夫摇摇头。吕洞宾想此人视黄金如粪土，可见有些根基，也许可以继承我的衣钵。便问：“为什么连金子也不要？”谁知樵夫却说：“我不要这些金块，只要你那能点石成金的手指。”吕洞宾暗暗骂道：“哼，原来是个贪得无厌之徒！”云帚一挥，化作清风而去。其实吕祖差矣，这个青年樵夫正是具有慧心的人。他需要的不是成果，而是获致成果的方法。但愿后面的辩说谋略，能帮助您获得“点石成金”之术。

一语双关

一语双关 利用语音或语义的条件，有意使语句同时兼有两种意思，表面上是这个意思，实际上是另一个意思，这另一个意思才是说话的真义所在。

一是语义双关：利用同语或句子的多义性，在特定的环境中形成双关。

楚汉争雄之时，齐辩士蒯通欲说韩信反汉，给韩信相面说：“相君之面，不过封侯；相君之背，贵乃不可言。”（司马迁《史记·淮阴侯列传》）蒯通微言说韩信，暗示韩信背叛刘邦。“背”，明言后背（与“面”相对），即脊梁；意在背叛。蒯通利用一词多义的现象进行说辩。

后来，吕后杀韩信。韩信临死前仰天叹道：“吾悔不用蒯通之计，乃为儿女子所诈。”刘邦听说后，捕了蒯通欲烹之。蒯通大叫冤枉，并说：“秦失其鹿，天下共逐之，于是高材疾足者先得焉。跖之狗吠尧，尧非不仁，狗固吠其唯其主。当是时臣唯独知韩信，非知陛下也，且天下锐精持锋欲为陛下所为者甚众，顾力不能耳，又可尽烹之邪。”刘邦听罢，就放了蒯通。“鹿”与“禄”同音，禄为禄位，实指天子之位。蒯通运用语义双关，语言含蓄委婉。

二是谐音双关：利用音同或音近的条件使词语或句子语义双关。例如。

“姓陶不见桃结果，
姓李不见李花开，
姓罗不见锣鼓响，
三个蠢才哪里来？”

（《刘三姐》）

这是刘三姐就“陶、李、罗”三姓与“桃、李、锣”三物同音相谐，巧妙地就姓联物，指物借意，辛辣地嘲讽了给地主老财当帮凶的三个秀才理屈词穷、歌尽技绝、尴尬窘迫的丑态，极其鲜明地表现了刘三姐聪明机智、泼辣勇敢的性格和善于对歌的才能。歌词生动明快，幽默风趣。

一语双关恰当运用，既可使语言明快幽默，饶有风趣，也可适应某种特殊语境的需要使表达含蓄委婉，富有趣味，一箭双雕。

一语双关，有时在不便明说的情况下使用，有时需在特定说明的情况下使用。语义一语双关必须注意起双关作用的词语和句子的两重意义的联系，从现象上看要含而不露，从本质上看要体味得出；谐音一语双关应注意所用语音的相同或相近，兼顾双重意思。要注意一语双关内容的思想性战斗性。不可单纯追求含蓄或风趣；思想要健康，场合要和谐。

入乡随俗

入乡随俗 俗话说：“入乡随俗”，“到什么山唱什么歌”。说辩必须看对象，要针对不同对象，采取相应的说理方式。

1921年初秋时节，广东的天气还很炎热。彭湃戴着一顶“白通帽”，穿着一身白斜纹的学生服和一双胶底鞋，到赤山约的一个村子去开展农民运动。但是农民看到他这个模样，误认为是下乡来勒索苛捐杂税的官儿，都赶紧避开他。彭湃逢人便解释说：“我不是来收捐的。我来和你们做朋友，因为你们辛苦……”农民赶紧回答道：“呀！苦是命啊！先生呀！请茶，请茶！”说着就匆匆离去了。彭湃串了一家又一家，走了一村又一村，都遭到如此冷落，他心里十分烦恼。

彭湃躺在床上怎么也睡不着觉，翻来复去地想：怎样才能使农民不害怕他，敢和他接近。他想了很久，终于发现了问题：像他这样的服饰和文雅的言谈，是无法取得农民信任的。于是，他改穿旧粗布衣服，戴着小斗笠，赤着脚，拿着一支旱烟筒，装束和农民一模一样。他来到山下庙前，向过路的农民进行宣传。这回，农民敢和他靠近了。他向过路的农民讲了农民痛苦的原因，列举了地主压榨农民的证据，鼓励农民应该团结起来。但是许多人听着听着又悄然离开了。

怎么办呢？他又想了一个主意。有一天，当有些农民从庙前经过时，他忽然高声大喊：“老虎来啦！老虎来啦！”农民们信以为真，纷纷逃避。过了一会儿，发现没有老虎，是站在大榕树底下的彭湃喊的。有些人怀疑他是个神经病，大家不约而同地向他围拢来。他就抓住这个机会对大家说：我没有神经病，“收租佬”和“批捐佬”这些家伙都是吃人的“老虎”！接着他又讲了地主剥削农民的无理、残酷，鼓励农民团结起来，反抗压迫，争取自由幸福的生活。这一次虽然没有得到什么结果，但是在一大群枯井般的农民心田里掀起了波澜。

为了向农民宣传革命道理，彭湃累得消瘦了，可是局面总打不开。一天晚上，彭湃邀集刚结识的林沛、李老四等商谈，彭湃虚心地问：“我天天下乡去宣传，农民总是不理睬我。这是什么缘故？”林沛答道：“因为日间农民都不得空闲，况且先生的话讲得太深奥，有时我也听不懂；再加上没有熟悉的人带你去，农民都不相信你……”李老四说：“先生到乡村去宣传，切不可排斥神明。”听到这些建议，彭湃感到茅塞顿开。他兴奋地在日记上写道：“成功快到了！”

这之后，彭湃进一步改进宣传方式。先是经林沛等熟人引荐，农民们对彭湃的疑虑排除了，敢和他讲真话了。彭湃每天下午七八点钟到附近几个村子里去宣传，农民有空闲与他交谈了。他宣传时，改用问答式的讲法，夹杂使用粗浅的谚语，还用留声机放唱片给农民听。这样一来，听他讲演的人一天天多起来。后来，每当他来村之前，农民们自动摆好了桌椅，点燃灯火等着他。为了鼓励农民起来向地主做斗争，彭湃亲自编了一些新歌谣，教给牧童唱。白天，他常常满头大汗地帮助农民车水，边干边聊。他还帮助农民排难解纷，兴办学校。有一天，彭湃把租种彭家土地的佃户们召集起来，当众烧毁地契，宣布土地归佃户所有，并对围观的群众做了一番演说，那场面十分壮观。

在彭湃等的艰苦努力下，农民被发动起来了，终于在1923年元旦成立了拥有10万人的“海丰县总农会”。

彭湃对农民的宣传，由不信任到信任，经历了一个复杂的过程。而宣传者自身的不断反省，做到入乡随俗，是获得被宣传者信任的基本条件。

大言相骇

大言相骇 说话夸大，吓唬别人。

语出明代孙二孺《东郭记·吾将瞋良人之所也》：“唉，他觑俺似婴孩，大言相骇。”

大言相骇的谋略是把己方的实力情况严密地封锁住，再巧妙地用语言把自己的实力加以夸大，夸大到大大超过对手的实力，使敌信以为真，造成敌人的错觉和不意。孙子曰：兵者，诡道也。大言相骇的谋略是兵者诡道的谋略的一种极端表现形式。

北宋徽宗宣和四年即公元1122年，北宋都统制刘延庆奉命率军10万攻辽，进驻卢沟桥南。辽将萧干率兵不过万人抵御。他派奇兵切断宋军粮道，并生擒宋军押粮官王渊和两名宋兵。萧干派人用布蒙住他们的眼睛，放在帐内。夜半时分，萧干和自己部下闲聊说：“听说宋军来了10万，来这么几个兵怎么能打仗呢？我们辽兵是他们的三倍多。我们把辽军分为左中右三路，以举火为号，以中间精兵突击，以左右两翼配合攻击，一举就可全歼宋军。”聊完天后，辽军一时疏忽大意，一名宋军乘机溜走。逃回的士兵急忙跑到刘延庆大帐，把在辽营里听的话一五一十滴水不漏地报告了。刘延庆听罢，信以为真，大惊失色。天刚蒙蒙亮，辽营大火漫天，刘延庆一看，惊恐万状，三十六计，走为上计，立即下令烧毁营帐，溜之乎也。10万宋军不攻自破，一败如水；顿时丢弃军资如山，自相践踏死伤无数，绵延百余里。辽将萧干率军追击至涿水，大获全胜。

大千世界，无奇不有。吹出大话几句，吓退雄兵十万。

大言欺人

大言欺人 语出明代罗贯中《三国演义》第四十三回：“军败于当阳，计穷于夏口，区区求救于人，而犹言‘不惧’，此真大言欺人也。”

大言欺人的谋略就是用说大话的方式，使人上当受骗，从而战胜敌人。

公元前313年，秦惠文王欲伐齐国，但是担心齐楚合纵齐心协力抗击秦国。于是便派张仪出使楚国设法离间齐楚关系。张仪对楚怀王说：“大王如果减心诚意地听从我的劝告，楚国与齐国断绝合纵之约，我就保证请秦王献给商放之地六百里，并使秦女来做大王的侍妾，秦楚结为婚姻，成为兄弟之国。”楚怀王心花怒放，大臣也来祝贺。惟有谋士陈轸却来吊丧。楚怀王大怒说：“寡人不用兴师动众而坐得六百里之地，你却来吊丧，用心何在？”陈轸说：“不可能。依我看，秦国之所以对楚国这么尊重，是因为齐国与楚国联盟，秦国无可奈何楚国。如果楚国背弃合纵之约，与齐国断交，楚国就会孤立无援。秦国为什么要给贪婪孤立的楚国以商放六百里之地呢？张仪不过是大言欺人而已，他回到秦国之后，必然背弃他对你许下的诺言。既然楚国与齐绝交，秦国必然与齐和好，秦齐联合攻楚，我们楚国就大祸临头了。下臣为大王你打算，最好表面上与齐断交，实际上仍然和好，同时派人随张仪入秦，如果秦真给我们六百里土地，我们再看与齐绝交也不晚。”楚怀王利令智昏，不以为然地说：“先闭上你的嘴巴！不要再说了，等着看寡人得到土地吧！”于是楚怀王便把相印授给了张仪，并给了很丰厚的赏赐。楚国立即与齐断交，并派一个将军随张仪到秦接受土地。张仪回到咸阳后，假装不慎从车上摔下来，三个月不去上朝与楚使见面，土地自然没还给楚国。楚怀王听了使臣报告后，说：“这可能是张仪认为我和齐国

还没有真正彻底断绝关系吧！”于是便做出了一个愚蠢可笑的“壮举”——派了勇士借了宋国的符节到齐国去怒骂齐王。齐王王大怒，愿意卑躬屈膝事奉秦国，与秦联合对付楚国。张仪看到时机来到了，便上朝了，对楚国使者说：“你们为什还不去接受土地呢？我许允那块土地从某地到某地，方圆六里。”这可比张仪原来许诺的土地相差十万八千里。楚怀王听到使者回报后，气得七窍生烟，盛怒之下发兵攻秦。公元前312年春天，秦楚交战于丹阳，楚军大败，被杀8万，失汉中郡。楚怀王又倾注全国军力攻秦，战于蓝田，楚又大败，被迫割两城给秦，方才与秦讲和。

张仪成功地运用了“大言欺人”的谋略，破坏了楚齐合纵关系，并配合军事斗争，取楚汉中郡又二城。

大语不言

大语不言 语：代替语言表示意思的动作或方式。用动作或方式来表达自己的意思，不置言语。此谋多见用于只可意会不可言传或不愿多说的说辩当中。

1945年当富兰克林·罗斯福第四次连任美国总统时，《先锋论坛报》的一位记者去采访他，请总统谈谈四次连任的感想。罗斯福没有立即回答，而是很客气地请记者吃一块“三明治”。记者得此殊荣，便高兴地吃了下去。总统微微笑着请他再吃一块。他觉得这是总统的诚意，盛情难却，就又吃了一块。当他刚想请总统谈谈时，不料总统又请他吃第三块，他有些受宠若惊了，虽然肚子里已不需要了，但还是勉强把他吃了。这时罗斯福又说：“请再吃一块吧！”这位记者赶忙说：实在是吃不下了……这时罗斯福才微笑着对记者说：“现在，你不要再问我对于这第四次连任的感想了吧？！因为你刚才已感觉到了。”

此谋运用得当，可收出其不意、高人一筹的效果，减少许多纠缠不清的语言麻烦。英国人约瑟夫·艾迪生讲过这样一句话：“假如把人的智力平面展开，智者与愚人的智力之间，我们仅能见极微小的差异。这差异在于前者懂得如何选择谈话的材料……而后者只是把他的想法点滴不漏地转为言语。”大语不言的高明处就在于它能把表达意思的动作和方式作为“谈话的材料”，而不是让施谋者把自己的想法点滴不漏地转变为言语。美国总统林肯早年当律师时，有一次作为被告的代理人出庭，他发现原告律师在法庭上将一个简单的论据翻来复去地陈述了两个多小时，讲得听众都不耐烦了。轮到林肯发言时，他站起来，先把外衣脱了放在桌上，然后拿起玻璃杯喝了一口水，接着重新穿上外衣，然后又喝，再将外衣脱下，再喝一口水……这样的动作反复进行了五六次，旁听群众见此状况，立即明白了林肯的用意，突然暴发出一阵会意的大

笑，接着林肯才发表他的辩词。林肯用这些重复的动作，狠狠地回敬了对方律师论据的不足，胜过千言万语，给对方造成心理上的失态，使己方在心理上先胜一着，处于优势。

运用这一谋略时，可在论辩中控制论辩对象，赢得说辩的胜利。美国大律师赫梅尔接受一家保险公司委托，在调查一起保险赔偿案件时，发现原告所诉称他的肩膀被摔下来的升降机轴打伤，至今右臂仍抬不起来的事实有诈，赫梅尔就在法庭上巧妙地运用这一谋略，机智地戳穿了原告的谎言。他说：“请给陪审员们看看，你的右臂现在能举多高？”赫梅尔要求原告举起受伤的右臂，原告慢慢地将手臂举到齐耳的高度，并且显得很费劲的样子，以示不能举得更高了。“那么，你在受伤前能举多高呢？”赫梅尔突然出其不意地问。原告不由自主地将手臂举过了头顶。这一下，引得旁听的群众哄堂大笑，顿使陪审员们醒悟过来，原告第一次举手是假的。

大辩不言

大辩不言 有口才、善于辩论或善于写作的人，并不多说或多写以显示自己。

语出《庄子·齐物论》：“大辩不言，大仁不仁。”

万籟天《童子功》云：“‘真传一张纸，假传万卷书！’好的东西都不多。”一般来说，这是对的。要言不烦。说辩或写作，要简明扼要，短小精悍，准确鲜明，生动活泼。

毛泽东是说辩巨擘，文章高手。他于1947年10月写的《中国人民解放军宣言》是运用“大辩不言”谋略的杰作。我们中国是世界上最伟大的国家之一，面积959.7万平方公里，人口4.75亿（在当时），这个庞大的国家，发生了推翻2000多年的封建主义、100余年的官僚资本主义和帝国主义统治的复杂、艰巨、深刻、彻底、伟大、崭新的革命。一篇简短的宣言，竟把中国国情、革命的原因、革命的动力、革命的对象、革命的形势、革命的政策、革命的目的、革命的前途等如此博大精深的內容说得清楚明白，而形式又是那样简明扼要、短小精悍、准确鲜明、生动活泼。宣言写得哲理精微，文笔优美，感情炽热，气势磅礴，惊天动地，震古烁今，具有极大的宣传鼓动作用；乃是中国文章史上空前未有的杰作。

唐人刘禹锡也善于运用“大辩不言”的说辩谋略。请看他的《陋室铭》：

山不在高，有仙则名。水不在深，有龙则灵。斯是陋室，惟吾德馨。苔痕上阶绿，草色入帘青。谈笑有鸿儒，往来无白丁。可以调素琴，阅金经。无丝竹之乱耳，无案牍之劳形。南阳诸葛庐，西蜀子云亭。孔子曰：“何陋之有？”

共77个字，把一个封建鸿儒形象刻画得惟妙惟肖，入木三分。

三路进兵法

三路进兵法 在说辩过程中，一方往往提出具有三种可供选择途径的论题，迫使对方在其中加以选择。事实上这三种论题可能同腹背夹击法一样，无论选择哪一种，所推出的结果，均为对方所难以接受，这就必然使对方遭受围击。

古希腊无神论哲学家伊壁鸠鲁用三路进兵的战术，对有神论者雄辩地证明神的不存在。他说：“我们应该承认，神或是愿意但没有能力除掉世间的丑恶；或是有能力而不愿意除掉世间的丑恶；或是既有能力而且又愿意除掉世间的丑恶。

“如果神愿意而没有能力除掉世间的丑恶，那末，它就不算是万能的。而这种无能为力，是和神的本性相矛盾的。如果有能力而不愿除掉世间的丑恶，那么，这就证明了它的恶意。而这种恶意同样的和神的本性是相矛盾的。如果神愿意而且有能力除掉世间的丑恶（这是唯一能够适合于神的本性的一种假定），那末，为什么在这种情况下世间还有丑恶呢？”

伊壁鸠鲁兵分三路，概括尽了一切关于神的解释的可能性，无论你怎么答辩，结论只能是有神论者所难以否认的：“神，根本不存在。”

《孙子兵法》说，用兵的方法，有十倍于敌的绝对优势的兵力，就要四面包围，迫敌屈服：法庭审讯时，在周密地调查研究的基础上，要组织包围圈式的提问，使被告无所遁辞，不得不低头认罪。有一件拐卖人口案，犯罪事实俱在，被告人不得不承认，但否认图财谋利的口的，只说是想求受买人帮忙调动工作，才参与拐骗，在定罪问题上进行狡赖。而是否具有图财谋利目的，成为定罪关键。公诉人在法庭辩论前，已经查明了事实经过，当即讯问被告4个问题。

问：“你开始以违法为由不愿参与拐骗，后来在什么情况下同意干

的？”——（已经掌握了××答应给几百元报酬的事实，被告无法抵赖。）答：“是在××说了给几百元报酬后才同意的。”问：“在你第二次与买方联系时，你就什么问题和买方谈条件？”（已经有买方的证词，被告不容否认。）答：“就骗去后给钱多少，讨价还价。”问：“你后来给买方写了两封信，主要谈什么问题？”（早已掌握信的内容，被告难以回避。）答：“主要是要钱。”问：“在整个过程中，你是否要求过受买人帮助你调动工作？”（网撒四面，关门落门，被告只能实说。）答：“没有。”

最后公诉人缩小包围圈，将审讯集中到定罪的关键问题上，再问：“既然如此，能够说你的主要动机不是营利得钱吗？”被告无话可辩。

四面包围对策的思辩活动，是一种扩展性的联想过程：当一个论题出现在面前，即以之为中心，伸出无数触须，向四周展开思维辐射，由这一点联想到所有的相似点或相反点，思路迅速扩展。此时正如韩信用兵，多多益善。然后根据舌战目的，加以抉择，组织火力网，论敌往往一筹莫展，难以挣脱这种围击。

见物附意

见物附意 源于文学创作中“指物造形，穷情写物，因物喻志”的一种“比”、“兴”手法。《文心雕龙·比兴》说：“且何谓为比？盖写物以附意，扬言以切事者也。”作为谋略，就是将所见之物附予一种人为的意义，以取悦于人或劝解对方、治服对方。

明代时，一天文皇与翰林学士解缙一同游玩。文皇上桥时，问解缙：“对此你有什么说法？”解缙说：“这叫一步更比一步高。”下桥的时候，文皇又问有何说法，解缙说：“这叫做后面更比前面前。”

晋武帝初登帝位时，测字时摸出个“一”字，按当时的迷信，帝王在位的时间，要看得数目的多少。晋武帝当然很不高兴，满朝文武也大惊失色。侍中裴楷进言说：“臣听说天得‘一’就碧清如洗，地得到‘一’就安宁和平，侯王君王得到‘一’便会成为天下的正统。”古时，“一”既可作数词讲，也可以作“统一、齐同”讲。晋武帝听了十分高兴，群臣也对裴楷的善言由衷叹服。

南朝宋文帝在天泉池钓鱼，垂钓半天没有任何收获。文帝很觉扫兴。王景说：“这实在是因为钓鱼人太清廉了，所以钓不着贪图诱饵的鱼。”

古人都非常迷信，人人都想讨个吉利，见物附意运用得好，在规劝说辩当中尤有说服力。冯梦龙《智囊》记载：通海节度使段思平，被杨姓忌恨，逃离了通海。后来他借得援兵，准备进攻杨姓。到黄河边准备渡河时，做了一个梦。他梦见别人把他的脑袋砍下来了，又梦见玉瓶瓶耳打破了，还梦见镜子碎了，心里有些恐惧，于是不敢进军：，军师董伽罗是主张立即进军的，就对他说：“这三个梦都是吉祥之兆啊。您是大夫，‘夫’字去掉上面的头，就是‘天’字，这是您要做天子的吉兆；玉瓶少了耳朵，剩下的就是‘王’字；镜中有人影，好像是另一个

人与您相对峙，镜子破碎了，人影也没有了，这等于说您的对手不存在了。”段思平听了这番话，立即决定进军。

运用这一谋略，需要特别注意的就是，“意”虽是施谋者人为附上去的，但要附得自然、恰当，符合公理名言或有根有据，切不可过分牵强附会，把风马牛不相及的事情硬扯在一起。否则，没有说服力。《三国演义》第八十六回写秦宓难东吴张温，是这一谋略的精彩运用：后主将金帛赐与张温，设宴于城南邮亭之上，命众官相送。孔明殷情劝酒。正饮酒间，忽一人乘醉而入，昂然长揖，入席就坐。温怪之，乃问孔明曰：“此何人也？”孔明答曰：“姓秦名宓，字子勃，现为益州学士。”温笑曰：“名称学士，未知胸中曾‘学事’否？”宓正色而言曰：“蜀中三尺小童，尚皆就学，何况于我？”温曰：“且说公何所学？”宓对曰：“上至天文，下至地理，三教九流，诸子百家，无所不通；古今兴废，圣贤经传，无所不览。”温笑曰：“公即出大言，请即以天为问：天有头乎？”宓曰：“有头。”温曰：“头在何方？”宓曰：“在西方。诗云，‘乃眷西顾’，以此推之，头在西方也。”温又问：“天有耳乎？”宓答曰：“天处高而听卑。诗云：‘鹤鸣九皋，声闻于天。’无耳何能听？”温又问：“天有足乎？”宓曰：“有足。诗云：‘天步艰难。’无足何能步？”温又问：“天有姓乎？”宓曰：“岂得无姓。”温曰：“何姓？”宓答曰：“姓刘。”温曰：“何以知之？”宓曰：“天子姓刘，以故知之。”温又问曰：“日生于东乎？”宓曰：“虽生于东，而没于西。”

反破法

反破法 反破法是指对于对方提出的问题，既给予正面的、一针见血的回击，又不失偏颇，使问题能够以自己的意见为转移。譬如，文某有一天闲逛商店，本无买东西之意，只是想一饱眼福，一进商店便少不了东张西望，售货员却很不满意地问。

“你要买什么？”

“看看你们这里有什么好东西！”文某答。

“好东西倒不少，就怕你买不起。”

“买不起没关系，只要有东西在！”

服务员一听便乐了，解除了双方的窘境。这里文某的回答便是采用了反破的方法。因为买东西没有钱不行，光有钱没有自己所需要的东西也不行。那么，既没有钱，也没有自己所想要买的东西，就只有看看还行。第一句的回答妙就妙在“看看这里有什么好东西”的好字上，言下之意，什么是好东西没有固定的说法，因而伸缩性很大。这样，便把售货员的思路引上自己的话上来。第二句的回答就完全达到了自己的目的，售货员小姐的本意是：“没钱买东西乱看什么，讨厌！”从而很不高兴地甩出一句：“你要买什么？”售货员小姐的第二句话便进一步证实了她的本意。因为只进商店看看而又不买东西的总是不乏其人，通常在这种情况下，售货员说没钱买不起东西，实际上是为了激怒顾客为了照顾自己的面子，马上掏钱买东西。所以文某深知售货员小姐的“智激法”，反破了她的计谋，是售货员小姐预料之外的事。

由此看来，反破法在日常生活中的运用是比较广泛的。说话，固然要一针见血，实事求是。但具幽默、诙谐和智谋多辩的言辞，在日常交往中总不失风度翩翩，从而达到以自己的意志为转移的目的。反破法不仅需要在言辞上具有一定的正确性，使对方对你回答的问题一清二楚。

而且最重要的首先要充分地了解对方的意图，只有弄清了对方的意图，才能找到反破的方法。下面再举一例。

据《战国策》记载，秦王统治时期，曾想用方圆五百里的地方来换取方圆不到五十里的安陵。便派人对安陵君说道：“我想用方圆五百里的地方来换取安陵，安陵君一定要答应我！”安陵君说：“大王给予恩惠，用贵国大面积的土地来换取敝国小面积的土地，很好；虽然这样，但是我从先王那里承受了这块土地，我愿意自始至终地守住它，不敢交换！”秦王听了使者的察告很不高兴。

由此我们可以看出，安陵君为什么不以本国小面积的土地来换取秦国大面积的土地呢？因为安陵君在本国面积很小的土地上建立了牢固的防守阵地，是秦王多次攻打未成，因而想用更多的土地来换取后，然后再歼灭之。安陵君识破了秦王的阴谋，因此不予换取，于是便派唐雎出使到秦国。

唐雎到了秦国后，秦王对唐雎说道：“我用方圆五百里的地方换取安陵，安陵君不听我的意见，是什么原因呢？况且我们秦国灭了魏国，而安陵君仅凭方圆五十里的地方能存在下来，其原因，是我把他安陵君当作一个忠厚的长者，所以不把他放在心上呀。今天，我用比安陵大十倍的土地来交换，是想让安陵君扩大领土，然而安陵君不听从我的意见，其原因大概是看不起我吧？”唐雎回答说：“不，不是像你所说的这样啊。安陵君从先王那里承受了这块封地并且守住它，即使有方圆一千里的土地也不敢交换呀，难道只换面积为五百里的土地吗？”

唐雎出使秦国，面对秦王的挑战，又不直接揭露秦王的阴谋，而是委婉地回答了秦王的问题。秦王听了非常生气，怒气冲冲地对唐雎说道：“你曾听说过天子发怒的情形吗？”唐雎回答说：“我还没有听说过啊。”秦王说：“天子发怒，可以使尸体倒下上百万具，鲜血流满上千里的地方。”唐雎回答说：“大王曾经听说过平民百姓发怒的情形吧？”秦王说：“老百姓发怒，也只不过是摘掉帽子，光着脚走路，把头拼命地往地上撞罢了。”唐雎又说：“这是平庸无能的人发怒，不是

有才能有胆识的人发怒啊。当初专诸刺杀王僚的时候，彗星的尾巴扫过月亮；聂政刺杀韩傀的时候，一道白气直冲上太阳；要离刺杀庆忌的时候，有苍鹰飞扑到宫殿上。这三个人都是普通百姓中最有胆识的啊。他们心里的愤怒还没有迸发出来，上天就降下来兆头，已发怒的专诸、聂政、要离和将要发怒的我，将成为四个人了。假若有能力有胆识的人被逼得一定要发怒，那么现在立刻就倒下两具尸体，五步之内淌满了鲜血，天下的人将会因此而穿上孝服，您要知道今天就是这样的日子啊。”唐雎说着唰的一声拔出宝剑站了起来。秦王吓得魂不附体，慌忙向唐雎道歉说：“先生请您坐下来！何必要弄到这样的地步呢！我现在明白了那韩国、魏国灭亡，而安陵君却凭着方圆不过五十里的地方能够保存下来的原因，是因为有先生这样的人啊。”

在秦王与唐雎的对话中，实际上都反破了对方的计谋。一个想换取土地不成而发怒，一个为不愿换取土地而发怒。这说明各自己有主意，却又不愿直接暴露，直到事情完结，也没有倒出双方的真实意图。真是妙不可言。

这里秦王反破唐雎的失败，就在于秦王没有真正弄清安陵君为什么不愿意以自己方圆五十里的土地换取秦王的五百里土地。而唐雎反破的成功，就在于他事先已理解了秦王的意图，因而在秦王的追问和反破下，逐步把秦王引向自己所要表达的意思上来，直至达到自己不愿以方圆五十里地来换取秦王方圆五百里土地的目的。

看来，反破法在一些重要的辩论中的运用还是很广泛，反破的手段也是十分有效的：有时候对于正面人物有正面的反破方法，而对于自己的“敌人”也可以倒打一耙，把错误强加于对方。又譬如，《历代笑话集》中的一个小故事所述。

“一个匠人装门门，误装门外，主人骂为瞎贼。匠人曰：‘你便瞎贼’。主人：‘我如何瞎贼’？匠人曰：‘有眼叫我这个匠人’？”

真是又可气又可笑，匠人明明知道自己错误了，却不认账反骂了主人一顿。由此可见，注意掌握、运用“反破法”，在日常交往中还是很

实用的。

反守为攻

反守为攻 在说辩谋略中，攻与守，进与退，是经常易位的。有时要反攻为守，有时要反守为攻；有时是以攻助守，有时是以守助攻。其运用之妙，变化无穷，高明的外交谋略家、说辩家，无不精于此道。

中国伟大的马克思列宁主义者李大钊在法庭上受审时，法官杀气腾腾地说。

“李大钊你听着：你自小缺少教育，青少年时期就不老实。天生一副反骨，处处与政府作对。踏上社会之后，你一天也没有消停过……”

李大钊极为镇静地反问：“法官大人，你说的都是些虚夸不实的词儿二什么反骨啦，消停啦。这是什么犯罪事实？”他继而笑着反击道，“我要审问你们可有根据，你，主审法官何丰林，曾伙同张作霖，一次就谋杀了376人，犯有十恶不赦的杀人罪何丰林气得脸色铁青、嘴唇发抖，暴跳道：“不准你胡说八道！”

左右法官狐假虎威地乱叫：“你要知道，这是什么地方。在军法会审的法庭，哪有犯人反过来审问法官的道理……”反守为攻的转折点在于战机。战机如白驹过隙，倏忽即逝。李大钊一经察觉反动法官的讯词空洞无物，即时运用主审法官何丰林铁证如山的罪状，作为反攻的炮弹，改变被审地位，进行反审讯。

在外交或论战中，如果对方务“虚”，就用铁证如山的“实”去对付它。如果对方论据确有其“实”，也可以考虑是否可以用“虚”去化解它。例如，有一位律师在为某甲过失杀人一案辩护时说：“被告甲违章打猎，打死与他共同狩猎的某乙，事实清楚，证据确凿。对此，辩护人不持异议。”

这里，辩护律师正视现实，先肯定了“实”，然后引“虚”化解。律师紧接着话锋一转，指出。

“但是本律师不能同意起诉书的认定。在客观条件受限制的情况下，在被害人不能严守事先约定的情况下，被告开枪射击，致人死命，只能认定是不能预见的意外事件，不构成过失杀人罪……”

辩护律师肯定“实”时守势稳妥；以“虚”化解时，则攻势凌厉，将审讯人员和听众的注意力引向了“攻”的一面。

某寺院甲乙两僧素有嫌隙，甲僧心胸狭窄，总想伺机攻击乙僧，又苦于找不到借口。甲僧于是从乙僧的小徒儿身上打主意，采取卑鄙手段，向方丈诬告：“今天在大雄宝殿念经礼拜的时候，乙僧的小徒儿跪在最后一排做鬼脸，亵渎佛祖。”方丈大怒，准备第二天早晨做佛事时当众惩处。这消息给小徒儿知道了。小徒儿哭哭啼啼去向乙僧求告。乙僧低声对小徒儿说了8个字，小徒儿破涕为笑。翌日方丈在佛事完毕后叫出小徒儿，责问此事。小徒儿：“我在后排做鬼脸何人所见？”

甲僧抢前一步，横眉怒对：“我亲眼所见，还要抵赖？”小徒儿：“请问师伯当时站在哪里？”

甲僧：“大家知道，我站立前排。”

小徒儿于是亮出师父教他的八字法宝：“您不回顾，怎见鬼脸？”

甲僧顿时满脸羞愧，无地自容。因为在念经礼拜时，东张西望就是亵渎佛祖。甲僧如果不承认自己东张西望，就得承认自己的诬陷。乙僧教给徒儿的这8字反驳，是从“前”与“后”的对立面中推想出“前排的甲僧不回顾，怎么看见后排的徒儿做鬼脸”的道理，运用“以攻为守”和“腹背夹击”之法，促使攻守形势的转化。

反经行权

反经行权 所谓反经：不循常规；行权：改变常规，临时作适当的处置。据春秋《公羊传·桓公十一年》中说：“权者何？权者反于经，然后有善者也。权之所设，舍死亡无所设，行权有道，自贬损以行权，不害人以行权。”

《史记·太史公自序》：“诸吕为从，谋弱京师，而勃反经合于权。”故事讲的是：孝惠帝十年，高后崩，吕禄干政，图谋颠覆国家，太尉周勃与丞相陈平合谋，权宜机变，终于诛杀了诸吕，扶立孝文帝，而得“受厚赏、处尊位”之礼待。

反经行权说辩术，主要是为了“申客抑主”。当遇到一些居心不良的侮辱性话语的中伤，而显得尴尬和难堪时，可根据攻击者之常理，加以创造性地革新，“接过石头打回去”，实现正当的、必要的“被迫反击”。该术同反唇相讥相似，能有效地教训攻击者，摆脱自身的困境，挽回尊严，又体现还击者高雅风度，可谓一举多得。

例如，有一次，英国才华横溢的大文豪萧伯纳，为了庆祝自己新编的剧本上演，特意发电邀请当时的首相丘吉尔看剧，电文内容是：“今特为阁下预留剧票数张，敬请光临指教，并欢迎您带友人同来，如果您还有朋友的话！”丘吉尔接电后，也毫不示弱，复电道：“鄙人因故不能参加首场公演，拟参加第二场公演，如果您的剧本还能公演两场的话！”

在实战中，这种方法运用得成功与否，取决于能否及时、准确、敏锐地抓住攻击的要害，能否灵巧地选择反击的方式。以下几种方式，不妨作为参考。

类比式：利用事物之间的相连或相克关系，融会还击者的思想感情，将不雅的事物回击攻击者。俄罗斯著名作家克雷洛夫，身材肥胖，

面色较黑。一天他到郊外散步，遇到两位花花公子，其中一位嘲讽说：“你看，来了一朵乌云。”克雷洛夫回答说：“怪不得青蛙开始叫了！”令那个无礼之徒自讨没趣。

诱人式：把对方引诱到由他自己制造的难堪窘迫的局面中。有一次，某单位让女职工带孩子们到单位参加“六一”节联欢。有一个胖女工的儿子很瘦，而一个瘦女工的女儿却很胖。胖女工对瘦女工说：“你的肉都到你女儿身上去了。”“是啊，哪一个做父母的不疼爱自己的子女呢？！”瘦女工回答说：“你怎么不给你儿子一点肉呢？”

斥谬式：点明对方错误观点的实质。20世纪70年代末的一次外贸谈判中，一位红头发的西方外商想占中国的便宜，中方代表拒绝了外商的无理要求，外商竟恼怒成羞，出口伤人：“代表先生，我看你皮肤发黄，大概是营养不良造成你思维紊乱吧？”中方代表立即反击说：“经理先生，我既不会因为你皮肤是白的，就说你严重失血，造成你思维紊乱吧；也不会因为你头发是红的，就说你吸干了他人的血，造成你头脑发昏。”

反求思维法

反求思维法 反求思维可以以一个故事说明。教师拿出一粒泡泡糖，一个啤酒瓶，并将一小纸片放入瓶中，共置桌上，然后举起一根筷子对一群小学生说：“谁能不用别的工具，不弄翻瓶子，用这根筷子将瓶中纸片取出，则将这粒泡泡糖奖给他。”其中一小孩思索片刻后，上台将泡泡糖拿来放到嘴里，接着用筷尖沾上用唾液融化了的糖，又用筷尖将瓶内纸片粘上并取出。泡泡糖无疑是奖给他的了。

社会上常碰到这样的情况。

上司：“你做出成绩，我重用你。”

下属：“你重用我，我就会做出成绩。”

成语“毛遂自荐”或“脱颖而出”，就是应用反求思维的一个历史典故。

《史记·平原君虞卿传》：“门下有毛遂者，自赞于平原君曰：‘遂闻君将合从于楚，约与食客门下二十人偕，不外索，今少一人，愿君即以遂备员而行矣。’平原君曰：‘先生处胜门下，几年于此矣？’毛遂曰：‘三年于此矣。’平原君曰：‘夫贤士之处世也，譬若锥之处囊中，其末立见今先生处胜之门下，三年于此矣，左右未有所称颂，胜未有所闻，是先生无所有也。先生不能，先生留。’毛遂曰：‘臣乃今日请处囊中耳，使遂早得处囊中，乃脱颖而出，非特其末兜而已。’平原君竟与毛遂偕。”故事的结局是，毛遂此行非同凡响，以剑劫楚王，迫使楚王派兵救赵而立功。

经济活动中，常有如下的情况。

甲：“给我资金，我就能赚钱。”

乙：“你有本领赚钱，我就给你资金。”

反求思维法的最有代表性的应用是在金融行业的银行。作为融资机

构的许多地方银行，将社会的零散资金集中起来——借钱放债。银行将借来的资金以稍高于几个百分点的利息贷给企业，赚来利息差。资金通过这种借——贷的滚动，越滚越大。许多地方支行就是这样几乎白手起家，集起几千万上亿元的资金。

反求思维被用于经济上的诡诈谋略则是“走单”——倒卖批文，股市上的买空卖空等。以正当的反求思维勤劳致富的成功谋略有借风行船、借脑袋发财等。

在日常生活中，反求思维方法的应用更是不胜枚举。

明代寓言《中山狼传》描写战国时，一狼被赵简子将军追猎，东郭先生将狼置于书囊中救之。狼出囊后，反而要吃掉救命恩人东郭先生。此时得遇一农夫，东郭要求农夫评评理。农夫听过其诉说后，说，要狼再进行一次囊中，以便判定东郭是否如狼所言“居心不良，要将狼闷死囊中？”于是狼爬进囊中，农夫将狼击毙。农夫也是巧用反求思维的方法。

像反求思维这样独特的思想方法，有赖于知识的积累和巧妙地应用，是人类智慧的一种体现。

化敌为友

化敌为友 说辩的成功常常不在于迫使对方哑口无言，而在于晓喻对手，取得认识上的一致，使其心悦诚服，变敌手为朋友。

怎样才能化敌为友呢？要牢记“不轻言战”的原则，不轻易树敌。

某县教育局视导组在视察旅游学校后召开座谈会，视导组副组长A在会上发言是引人注目的，因为他经常发表与别人相反的意见。别人说好，他偏说坏；别人说成功，他硬说失败。

B说：“这个学校的卫生工作确实很好，地上一点纸屑也没有，没有发现有人随地吐痰。”

A反驳：“不，我不同意这个看法。‘一点纸屑也没有’不等于卫生工作搞得好。你能保证他们地上一直是这样干净吗？你怎么知道他们不是为了有人视导，昨天来过一次全校突击大扫除呢？‘没有发现有人随地吐痰’，你能就此断定他们师生都养成了卫生习惯，在校外马路也不随地吐痰吗？”

C说：“据学生反映，对《艺术欣赏》课很有兴趣……”

A反驳：“不，我不赞成你这种说法。学生对视导组谈话，就像农村在灶仁爷门前贴的对联所写的‘上天言好事，下界保平安’一样，总是说好的道理很简单，因为你是视导组。我听过这位教师的课，他正大谈如何欣赏罗马尼亚伊凡诺维奇的《多瑙河之波》圆舞曲，还放录音给学生听。中学生能领略以小调为主的那种略带哀伤而扣人心弦的旋律美吗？对中学生谈‘蓬嚓嚓’，还能‘很有兴趣’，真是不可思议！”

D说：“烹饪课上介绍宫廷菜谱时，对慈禧的奢侈生活批判太多了。这不是政治课，应该以操作技术为主……”

A反驳：“不，你这种观点不对。任何学科都不能脱离政治。技术操作课难道灌输纯技术观点？我认为对慈禧的批判正是这堂课的灵魂，

是成功的。”

E是随A一同来参加座谈会的，见A的发言引起大家的反感，甚为孤立，想助A一臂之力：“我也认为操作课不能脱离政治思想教育……”话还没有说完，A习惯地反驳：“不，我反对你这种说法……”E尴尬地：“这……”

像A这样的“雄辩家”，根本就没有明确辩论目的，更谈不上遵守说辩原则了。

说辩原则是辩论活动必须依据的法则或标准。说辩是评价各种事理的天平、追求真理的手段。在说辩前要问一问自己：这场说辩是为了探求真理，还是为了显示自己的辩才？是否有必要运用这个天平和手段？离开了说辩原则，闹不清楚什么问题该辩、什么对手该辩、什么时间该辩、什么地点该辩，而随心所欲，妄启争端，这种说辩是盲目的，而且也失去了说辩的意义，所以必须具有说辩价值的才进行说辩。不值一辩而滥行答辩，反而降低了自己善辩的威信；如果像A那样处处树敌，必然使自己陷于被动。我们要善战而又不轻言战。也就是说辩论应该深谙有所为和有所不为的道理。在应有所为时而有所为，应有所不为时而不为。有所为之中要有所不为，有所不为才能有所为。如果无所不为，也就无所有为了。

辩者仅根据一厢情愿，而不顾对方的意愿或客观条件，是不可能取得辩胜的。说辩的一方，依据对方心理特点的了解，经历了对方相应的心理反应或变化，再考虑说辩对策的选用，才为使对方口服心服创造条件。这样一方合情合理的论说，对辩题的深刻理解，以及广博的知识和雄辩的逻辑，才能在对手心目中产生值得信服的“权威效应”，对方才能以开放式的态度倾向于您的论证；假如对方觉得您虽然说得头头是道，但使用的是“恐吓战术”，或徒以口舌取胜，就觉得您是不值得信赖的，他的态度必然就倾向于闭锁性和对抗性。这显然离辩胜的目标还有相当的差距。

辩者要致力于消除对手的情绪障碍和认识障碍，以礼貌待人。不能

意气用事，使用尖酸刻薄的话语刺激对方。适当使用切磋、探讨的口吻，及时调节情绪的火候，力争在融洽的气氛中将交往推向深入，则是友谊的桥梁。

化害为利

化害为利 说辩分为有利和有害两个方面，而利与害又总是首尾互随、紧密相连的在论战中，当您面临对方责难，如果思维仍照旧有的轨道，作“直线运动”，惴惴于眼前的威胁，丧失信心；或者盲目蛮干，“不成功，便成仁”，准备孤注一掷。这些都是无力摆脱被动局面的下策。在这种方寸已乱的情况下，您已经失去了自控能力，深深陷入他控之中，往往无法招架，无法摆脱传统思维习惯的束缚而另辟蹊径，既然不能扬汤止沸，那么何不来一招釜底抽薪呢？

在有利的情况下想到有害的一面，说辩就可以顺利进行；在有害情况下想到有利的一面，抗拒论敌威胁的对策思想，就可望化险为夷。任何一个辩者无不期待驳倒敌论，以确立自己的命题。为了实现这一目标，应殚思竭虑创造趋利避害、变害为利的条件。富有论战经验的雄辩家，自己不仅看到“利”与“害”互相对立的状态，也能看到“利”与“害”互相依存和互相转化的可能。这就是所谓在利思害者有远见，在害思利者有急智。您如果能够正当谈笑风生、论证头头是道时，兼能提防言辞疏漏处，勿使论敌乘虚而入；又能在处于论战的被动局面中沉着、机智，化险为夷，那么，有远见、有急智的智士雅号，就得奉献给您了。

利与害的辩证法在说辩中的运用是没有固定模式的。身经百战的雄辩家，往往能解纷于造次仓皇之际，决难于从容谈笑之中。他的言谈可使楚霸王之咿哑叱咤，回嗔作喜；能令秦始皇之猜忌严刻，躁释矜平。胸有舌战权谋的人，常常面对有害于己的论题，轻而易举地进行化害为利的变化思考，摆脱窘境。《战国策》记载，齐宣王召见颜斄，露出骄据之态呼唤：“斄，走过来！”想不到颜斄也表示高贵的样子，对齐宣王呼唤道：“王，走过来！”齐宣王将要发怒时，左右的侍臣对颜斄

说：“王是人君，你是人臣，王叫你走过来，你也叫工走过来，难道能这样吗？”

颜闾辩道：“论起道理来应该是这样。因为我果真走过去了，是仰慕王的势利；而我叫王走过来，是让王表示他趋奉贤士。如果叫我做仰慕势利的事，还不如让王做趋奉贤士的君主好啊！”齐宣王倒也无可奈何了。

颜闾置身于辩论的悬崖峭壁前，凭着机智，就令天堑化通途，出现力挽狂澜的奇迹。

怎样培养运用化害为利对策的能力呢？

有一天俄国沙皇下令召见乌克兰诗人谢甫琴科。这时文武百官都对沙皇深深鞠躬致敬，只有谢甫琴科昂首站在一边，从头到脚打量沙皇。沙皇大怒，问道：“你是什么人？”

“我是谢甫琴科。”

“你怎么胆敢不给我鞠躬？举国上下谁见我不低头！”

谢甫琴科抓住沙皇要召见谢甫琴科时所用的“召见”一词置辩。他答道：“不是我要见您，是您要见我。如果我也像他们一样给您深深地弯腰行礼，您怎么能看得见我的容貌呢？”

“召见”也可以理解为要看见本人容貌的意思，而不鞠躬，正是为了尊重沙皇的意愿沙皇要看看谢甫琴科的容貌，而谢甫琴科却让沙皇看自己的头顶和脊梁，不是违抗了沙皇的命令吗？这样回答，沙皇也只得不了了之。实际上，谢甫琴科在幽默中表达了对沙皇的蔑视。

化害为利要处理好心理上的应激状态。所谓应激，是指人们在出乎意料的紧迫情境引起的感情状态，几乎没有选择余地的要求立即作出应变的决定。有人在应激状态下惶恐不安，手足失措，思维混乱；有人却能急中生智，当机立断，及时化险为夷。这两种人的区别在于因应激状态引起的思维模式和心理结构不同。前者表现出求同思维的弱点，他们只习惯从固有的条件和目的中寻找答案，只是因袭着旧的思想活动的轨迹，不敢根据说辩实践的发展去作创新的思考；对现成结论和答案的非

难、挑剔和质疑，缺乏别出心裁、进行反思的习惯；思维状态呆滞，思维领域狭小，思维中不敢大胆跳跃、灵活转向；只能在恪守思维的固定程式中，束手待毙。而后者则具有创造性思维的特征，不依常规，寻求变异，善于对同一个问题，从多种角度着眼，敏捷地搜寻多种可能性，从多方面探求应变方案。在应激状态下安之若素，运用辩证的方法，透视事物之间的差异性和相互制约关系，开展多向性的思维活动，思路开阔。这是运用化害为利对策必备的智力条件。

以子之矛，攻子之盾

以子之矛，攻子之盾 典出《韩非子·势难篇》：“人有鬻矛与盾者，誉其盾之坚，物莫能陷也。俄而又誉其矛曰：‘吾矛之利，物无不陷也。’人应之曰：‘以子之矛，陷子之盾，如何？’其人弗能应也。”

我国古代著名思想家孟子，就是一位很善于抓住对方自相矛盾之弱点进行攻击的雄辩家。

战国时期，有个叫陈相的人，本来信奉儒家的学说。他来到滕国后，见到农家许行，许行向他宣传农家的观点，即男耕女织、“君臣并耕”、以物易物、取消社会分工，陈相被许行说服了，完全放弃自己的儒家观点，转而向许行学习。

有一天，陈相在孟子面前盛赞许行的观点，说：“贤君应当像许行说的，与民并耕而食，早晚两餐都自己动手做，同时兼理国事。不自己供养自己，怎么算得上贤君呢？”

“许行必定种粮食而后吃饭吗？”孟子马上追问。“是的。”陈相答。问：“许行必定自己织布做衣服吗？”答：“不是。许行穿的粗麻布衣服是买的。”问：“许行戴的帽子是他自己织的吗？”答：“不是。是用粮食换的。”问：“许行为什么不自己织布做帽子呢？”答：“因为耽误种地。”问：“许行做饭用的锅和耕地用的农具是自己做的吗？”答：“也不是：也是用粮食换来的。”

孟子接着说：“用粮食交换炊具和农具，许行是这么办的，这当然不算是农夫妨害制陶工和冶炼工；那么反过来，制陶工和冶炼工用其产品去换粮食，怎么能说成是妨害了农夫呢？许行既然反对社会分工，他为什么不亲自做陶器呢？为啥用粮食与百工交易？为啥许行不怕麻烦呢？”

面对这一连话问，陈相心悦诚服。

孟子采取欲擒故纵的办法，先从日常生活事实出发，从许行穿衣、戴帽都是靠交换这个事实出发，“以子之矛攻子之盾”，反复请难，把对方引导到否定自己的结论上。

引申法

引申法 引申法往往是由浅显的事物引申到深奥的事物，而使对方由“浅”自然联想到“深”。“浅”与“深”情不尽，理相通，使人听来感到顺理成章。有一天，孟轲问宋国的大臣戴不胜：“你希望你的国君成为好的国君吗？”“当然是我的最大愿望了。”戴不胜答。孟子说：“那好！我明白地告诉你吧：假使有个楚国出生的小孩，想让他学说齐国话，那么你说是让齐国人教他好呢？还是让楚国人教他好呢？”“当然是让齐国人教他好了。”戴不胜毫不犹豫地回答。

孟子接着说：“对啦。可是如果只有一个齐国人教他说齐语，这个小孩的周围全是楚国人，整天用楚国话干扰他，在这种情况下，即使天天用鞭子抽打他，他也学不成齐国话，你说是这样吗？”戴不胜信服地点了点头。

孟子讲到此，把话题一转，说：“你认为薛居州是个正派的人，把他安排在宋王的身旁，这当然好。如果在宋王周围的人都能象薛居州那样正派贤明，那么宋王还会跟谁干坏事？可是如果在宋王周围的人，与薛居州相反，都是些阿谀奉承、阴险狡诈的小人，宋王又会跟谁做好事呢？所以我认为，只有一个薛居州，对宋王起不了多大的作用。”

戴不胜连连点头称“是”。

孟子要讲的“主题”是环境对人的影响，是“进贤臣，退小人”，使国君周围有一批贤臣辅佐。然而，他讲这番大道理，却是从学说话这个浅显的例子引申出来的。

巧于迂回

巧于迂回 最漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。当正面说辩遇阻时，则需避实就虚，从侧面或后面绕而言之，旁敲侧击，曲径通幽。看似多费口舌，实则收到了单刀直入无法收到的功效。

公元前265年，赵国的赵太后刚执政不久，秦国便发兵来进攻。赵国求救于齐国。齐国提出必须以赵太后的小儿子长安君作人质，才肯发兵相救。但是赵太后舍不得小儿子，坚决不允。赵国危急，群臣纷纷进谏，赵太后决绝地说：“从今日起，有谁再说用长安君作人质，我就往他脸上吐唾沫！”大臣们不敢再说了。

这一天，左师触龙要面见太后，太后认为触龙必定也是来劝说用长安君当人质的，她摆开了吐唾沫的架势。触龙慢条斯理地走进屋来，见了太后，说：“老臣的脚有毛病，行走不便，因此好久未能来见您，我耽心太后的身体不舒适，今天特地来看望。怎么样？您的饭量没减少吧？”太后答道：“我每天多吃粥。”触龙又说：“我近来也食欲不振，但我每天坚持散步，饭量才有所增加，身体也渐好。”赵太后听触龙的每句话都不提人质的事，怒气也就渐渐消了。两位老人亲切地攀谈起来。

谈着谈着，触龙竟“走起后门来”，对太后说：“我的小儿子叫舒棋，最不成才；可是我偏偏最疼爱这个小儿子，恳请太后允许他到宫中当一名卫士。”太后赶紧问：“他几岁了？”触龙答：“今年15岁。年岁虽小，可我想趁我在世时托付给您。”太后听到触龙这些爱怜小儿子的话语，似乎找到了感情上的慰藉，说：“真想不到你们男人也爱怜小儿子呀！”触龙说：“恐怕比你们女人还胜一筹呢！”太后不服气地说：“不会吧，还是女人更爱小儿子。”

触龙见时机已到，于是把话题引深一步，说：“老臣认为您爱小儿

子爱得不够，远不如您爱您女儿那样深。”太后不同意这种看法。触龙解释说：“父母爱孩子，必须为孩子作长远的打算。想当初，您送别您女儿嫁到燕国去时，虽然为她的远离而伤心，您抱着她哭，但是又祷祝她不要返回来，希望她子子孙孙相继在燕国为王。您为她想得这么长远，这才是真正的爱。”太后信服地点了点头。触龙接着说：“您如今尽管赐给长安君好多土地、珠宝，如果不使他有功于赵国，您百年之后，长安君能自立吗？所以我说，您对长安君不是真的爱护。”一席话说得太后心服口服。太后立即吩咐给长安君准备车马礼物，送他去齐国当人质，催齐国出兵。齐国很快出兵，秦国兵退，遂解赵国之围。

触龙所以能说动太后，就是因为运用了“迂回法”。他避开了太后的怒气，先拉家常，绕道入巷，缓和了气氛。然后，他再从自己最小的儿子讲起，使谈话的双方有了共同语言。因此越谈越热乎，接下去说什么都行了。此时，算是“绕”到正题上来了，渠成水也自然该到了。在这个基础上，灌输什么才是真正爱子的大道理，太后已听得进，并付诸行动。

论战有时需要单刀直入，有时又要巧于迂回，避实就虚，闪开对方所期待的进攻路线或目标，从看来似乎无关的话题入手，使其打消戒备心理，再渐入原先准备提出的正题。由于不是对论敌展开正面争论，而是由彼及此，对方接纳了彼事，再转到此理，兜了360度的圈子，对手才发现自己接纳的，却是己方“候驾已久”的问题。

辩者的目的是要从理论上征服对方，在一般情况下常常考虑直的路线近，迂的路线远。而当估计直线运动会受到阻遏时，就必须采取迂回包抄的对策，避开对方的辞锋，以迂为直，适应错综复杂的情况，看来漫长的迂回道路，却又成了取胜的捷径。

解放军某部的钟同志在连队时，一次连长要班里的战士给一位首长的家里送公家的木头。战士们对连长的阿谀逢迎十分反感，表示不干。连长面孔一板，煞有介事地训道：“军人以服从命令为天职。接受命令者对发出命令的人有权争议，但对命令本身，却没有半句争议权，也没

有一分钟的缓期权。”战士们面对连长的大话压人，难于分辩。

钟同志看出应该辩明“军人是以服从命令为天职”的观点，决定采用侧面迂回的办法，使连长就范。钟同志说：“连长，你讲的很有道理。不过，我可以向你提个问题吗？”“讲吧。”连长有恃无恐地说。

“人常说，树林大啥鸟都有，这话对吗？”“对。”连长显然摸不着头脑，应付道。“那么，作为拥有几百万人的解放军，不可说树林小了，因此，也不能清一色。对吧？”“这个，当然。”连长似乎有所警觉。“在战场上，如果有人命令我们向敌人缴枪投降，你看我们能不能执行这个命令？”“这个，当然不能执行。”

“是的，决不能执行。由此看来，执行命令，绝对服从命令，首先这命令必须是代表党和人民利益的，是服从于人民军队的宗旨的。对于那些错误的命令，我们每一个战士，不仅有争议权、缓期权，还有选择权，甚至否定权你刚才命令我们往首长家送公家的东西，对于这种不垮下命令的‘命令’，这种违背党和人民利益的‘命令’，这种损公肥私、投机取巧、阿谀逢迎和败坏党风、军纪的‘命令’，我们不但不能盲目执行，还要表示坚决反对。希望你收回这个错误的命令，甚至我们还保留向上级如实反映和随时批评的权利”连长只得挥挥手，让战士们走开了事。

在任何一次说辩中，双方都千方百计提出问题，使对方不能自圆其说。一方的论述受到阻力，必须采取迂回对策，使论敌的思维判断造成“折射”幻象，等他的意愿落入己方控制之后，就由己方掌握了左右说辩形势的主动权。等待论敌心理逐渐适应己方论说逻辑的时机，再由迂转直，直线取敌。

十年内乱中，在北京人民大会堂的湖南厅里，十多名红卫兵代表围着周恩来辩论，顽固地表示一定要打倒陈毅。每当论战出现激烈争辩的漩涡时，周总理始终面容慈祥，语调平缓，对待由数万红卫兵推选出来的十多名代表，晓之以理，动之以情。然而这一切并不妨碍他对原则的坚持，在立论上从未动摇过一步。偶尔双方意见在关键处僵持住了，他

就会平静地说：“好吧，让我们再换个话题谈。”

红卫兵代表当然乐意接受这个有利于谈判的建议，并殚思竭虑重新组织火力。然而随着新话题的展开，红卫兵代表又吃惊地发觉他们仍旧同总理在谈那个老问题，代表们反而在不知不觉之中向总理的观点靠拢了一步。周恩来在最后一次阐述自己的观点时，仍然牢牢守住原来的阵地。“现在大家明白了吧，谁要拦截陈毅同志的汽车，我马上会挺身而出。你们要打倒陈老总，我也是不会同意的。”

温和而婉转的外交语言，也习惯运用迂回对策。以直言快语著称的张飞、李逵一类性格的人，是当不成外交大使的。外交谈判席上即令是辱骂，听起来也令人愉快。在国际会议上听别国代表滔滔不绝的发言时，切勿被前面的一长串迂回的客套话所迷惑，这些不是他的本意，他的真实观点在“但是”这个转折连词后面。譬如说：“我国对这个建议怀着极大的同情，但是愿意指出……”“但是”后面由迂化直，引出的是“拒绝”和“否定”。

当说辩环境不允许直线进攻，而又必须正面出击时，可以化直为迂，形迂实直，所谓“指桑骂槐”，也具有迂回之妙。如能在性质、特点相反的事物之间产生联想，将谬误说成正确，丑陋说成美丽，腐朽说成神奇，卑劣说成高尚，则能发挥辛辣的战斗性，令人啼笑皆非。

降清的明朝叛臣洪承畴，在南京总督军务时，曾审问抗击清军的神童夏完淳，企图诱使夏完淳归降：“你这个小孩误受叛乱之徒蒙骗，你要归顺大清，我保你前程无量！”

夏完淳装作不认识洪承畴，故意高声回答：“你才是个叛乱之徒！我是大明忠臣，怎说我反叛？我常听人说起我大明朝‘忠臣’洪承畴先生在关外和清军血战而亡，名传天下。我虽年幼，说到杀身报国，还不甘心落在他的后面呢！”洪承畴瞠目结舌，手足无措，督府幕僚以为他真不认识洪承畴，赶忙悄声告诉夏完淳：“上座正是洪大人。”“胡说，洪大人早已为国捐躯，天下谁人不知？当时天子亲自哭他祭地，满朝群臣无不痛哭流涕。上座这个无耻叛徒是什么东西，竟冒大名来站污

他的‘忠魂’！”

夏完淳指着背叛民族的贼子逆臣骂了个痛快。他没有直接骂洪承畴是叛臣，反而有意诡称他是忠臣，这种迂回战术，将“为国捐躯”与“卖身投敌”形成鲜明对照，以高尚反衬卑劣，更加揭露了叛臣的丑恶灵魂。这竟使高高在上的“总督大人”啼笑皆非，无地自容。用反语迂回进击，比正面直接冲击的效果又自不同。

机动掌握论战目标和论战手段之间的变异关系，在说辩中清醒地记住辩论目的，再权变地选用形式上与目的相反或相偏离的说辩手段，并调整当前的目标以配合手段；对说辩的下一步骤要有预见，有弹性，能灵活适应说辩形势的变化。

在说辩的展开受到阻力时，为了保存战斗实力，避免将精力和时间消耗在徒费唇舌的无谓争执上，不妨闪过障碍，避实就虚。

采用迂回对策，是为了使论敌的说辩意识丧失平衡，所以要避开对方的注意，选择一个对方最少防范的侧面，或在估量对方的实力后，扩张一条为对方抵抗力最弱的路线，作为迂回进攻的途径。

为了置对方于左右为难的窘境，最好立论的理论基础坚实，先立于不败之地，而后运用迂回、权变的手段。或者心中同时确立几条迂回的作战路线，以适应种种变幻的说辩形势。迂回本来就是一种弹性对策，以不变应万变是不行的。辩者的思维切忌“慢性运动”，第一次迂回对策的成功经验、方法，不能原样照搬到下一次的说辩中去。

巧用空间

巧用空间 说辩，要重视对空间条件的利用。言论与环境、场合关系甚为密切。空间本身是没有内容的，由于说辩双方发表辩辞时，空间具有传递视觉信息的作用，因而视觉的空间三维性，也成为辩辞结构的组成部分，并依赖传递视觉信息帮助说辩内容的表达。巧妙地适应特定的语言环境，能对听众显示强大的吸引力。

1935年，高尔基应邀在苏联作协理事会第二次全体会议上演讲，代表们一见到高尔基便长时间鼓掌，高尔基即兴说：“如果把花在鼓掌上面的全部时间计算起来，时间就浪费得太多了。”高尔基的开场白使得全场十分活跃。这种临时适应情境的动态性演讲结构启示我们，如能在辩说时对既成结构作适应情境的变换和调整，就可使辩辞结构的运动形式更有效地实现说辩目标。

我们知道“地者利也”，舌战时就应该注意依赖有关的地利条件。实践证明，充分利用说辩双方或辩题关系的当事人双方共同置身其中的现实环境，由于这是对方无法否认的，因而辩胜。

试看华某被控强奸案例的辩论：某市体育馆锅炉工华某，男，24岁。1980年春节期间的一个夜晚，女青年潘某请求华某将她送进舞场跳舞。第二天晚6时许，潘某又来锅炉房提出同样请求，华某乘机进行猥亵，潘某对此没有任何反感和拒绝表示，只说：“这里常有人来，叫人看见怎么办？”于是华某即将其带到体育馆和舞厅后墙台阶处，进行奸污。事后，潘向法院控告华某强奸了她。

某单位在学习《刑法》时，结合这个案例，有过一场辩论，我们取其片断来看。

甲：“华某利用可以送潘某进舞场的机会，奸污了潘某。潘某是被害人，华某的行为已经构成强奸罪的条件，应该定为强奸罪。”

乙：“不，华某在猥亵潘某时，潘某并无任何反感和拒绝表示。构成强奸罪的基本特征，是违背妇女意志和使妇女不能抗拒与之发生性关系的行为。既然潘某并无任何反感和拒绝，就不能定华某为强奸罪。”

甲：“反感是存在于内心的，拒绝是表现于行为的。内心活动有时不一定反映在表情上；没有拒绝表示也会有各种原因：被害人处于冬夜四周无人的僻静环境，孤立无援，因害怕而没有反抗。何况案情介绍是指猥亵时，不是奸污时。”

乙：“猥亵时是孤立无援、因为害怕而没有反抗吗？既然孤立无援，为什么又说‘锅炉房常有人来’？这也就是说锅炉房的环境，存在着有第三者来帮助她脱离危难和她获得外力保护的可能性。为什么潘某要担忧‘叫人看见怎么办’呢？非常明显，潘某认为锅炉房不是发生两性关系的理想环境。于是华某才将她带到舞厅后墙的台阶处，潘某参与选择发生性行为的安全场所，即使没有反感的表情，不能断定是否反感，既然共同找到发生性行为的安全场所，又哪里谈得上华某对她的侵害呢？

“何况当时华某没有携带和使用凶器，没有对潘某施以捆绑、殴打等暴力强制，也没有对潘某进行恫吓、杀害等威胁，使潘某精神上受到压力，更不存在因害怕而没有反抗的道理。

“华、潘发生性关系虽值冬夜，地点在舞厅后墙，比较僻静。但是，前面正举行舞会，体育馆周围有执勤的公安人员，潘某如果不同意，在从锅炉房去舞厅后墙的途中，或抵达舞厅后墙，潘某只须跑出10来步远，甚至只要呼救一声，就能得到保护。潘某根本不是孤立无援，而是避开外援的因素。她确实是‘害怕’，但是害怕有第三者来影响性行为的发生；她与华某共同选择‘有利’环境，有什么拒绝侵害之可言？

“所以，华与潘的行为是一种双方自愿发生的不正当性关系的行为。华某不构成强奸罪，属于道德品质败坏，应受到行政处分，但不能以强奸罪论处！”

甲：“……”

乙获得辩胜的关键，在于论证时紧扣住华、潘共同置身的环境。潘某是否反感，有无反抗，都无法从第三者取得直接证明，只有从环境和双方对选择、改换环境表示的态度，由女方是避开外人还是需要外援，才能论断是违背女方意志的强奸，还是双方自愿的不正当的性行为。在一般案件的法庭辩护时，均应设身处地理解在特定环境中、被告人行为所受的客观影响，然后结合其主观动机，加以实事求是的论断。

说辩要把握特殊环境，说辩者如不把握环境的特殊性，有些辩题是很难收到预期效果的、能动地适应并利用说辩环境，是辩者的主观因素与论战的客观因素的统一。具体要求。

说辩内容与说辩环境的统一。富有经验的辩者完全能够针对特定的论战环境，决定辩辞内容。论战的自然环境和社会环境的变化，要求辩者具有高度适应并支配的能力。

说辩形式与说辩环境的统一。论战的语言风格，或华丽或质朴；辩辞的结构形式，或舒缓或紧凑；能机动地决定于特定的论战环境，则能增强雄辩力量。

辩者的信念、风度与说辩环境的统一。应该根据论战环境决定自身仪表、衣着和态度。这些都将直接影响说辩效果。雄辩家不仅善于能动地适应说辩环境，还有能力在一定程度上左右、制造论战环境。

巧创环境

巧创环境 说辩，要注意环境是否合适。如果没有合适的环境和气氛，就要设法创造。

1890年，美国著名的幽默作家马克·吐温等一行20来人参加道奇夫人的家宴。不一会儿，就发生了大宴会经常发生的情况：人人都在跟旁边的人谈话，而且在同一时间讲话，慢慢便嗓音越提越高，拼命想叫对方听到。马克·吐温觉得，这像一场骚乱、一次起义，有伤大雅，太不文明了。如果这时间大叫一声，叫人们安静下来，其结果肯定是惹人生气，甚至闹得不欢而散。怎么办呢？

马克·吐温心生一计，便对邻座的一位太太说：“我要把这场骚乱镇压下去。我要让这场吵闹静下来。法子只有一个，可是我懂得其中奥妙，您得把头歪到我这边来，仿佛对我讲的话听得非常起劲。我就用低声说话。这样，旁边的人因为听不到我说的话，就会想听我的话。我只要叽叽咕咕一阵子，你会看到，谈话会一个个停下来，便会一片寂静，除了我叽叽咕咕以外，什么声音都没有。”

接着，他就低声讲了起来：“11年前，我到芝加哥去参加欢迎格兰特的庆祝活动时，第一个晚上设了盛大的宴会，到场的退伍军人有600人之多。坐在我旁边的是X先生。他耳朵很不灵便。他有个聋子通常有的习惯，不是好好地说话，而是大声地吼叫。他有时候手拿刀叉沉思五六分钟，然后突然一声吼，会吓你一跳，逃出美国。”

说到这里，道奇夫人那边桌上起义般闹哄哄的声音小下来了，然后寂静就沿着长桌一对对一双双地蔓延开来。马克·吐温用更轻的声音一本正经地讲下去——

“在X先生不作声时，坐在我对面的一个人对他的邻座讲的故事快讲完了。……我听到他说，‘说时迟，那时快，他一把揪住了她的长头

发，她尖声叫唤，哀求着，把她的颈子按在他的膝盖上，然后用剃刀可怕地猛然一划……’ ”

到这时候，马克·吐温的叽叽咕咕声已经达到了目的，餐厅里一片寂静。马克·吐温见时机已到，便开口说明为什么他要玩这个游戏，是请他们把应得的教训记在心上，从此要讲些理，顾念顾念人家，不要一大伙人同声尖叫，让人家一个一个地讲话，其余的人好生听着。他们同意了马克·吐温的意见，晚上其余时间里，大家都过得高高兴兴的。

谈起这件事，马克·吐温非常得意。他说：“我看我一生中从来没有一个时候比这次更高兴的了。这主要是因为新的条件使我能够维持秩序……”马克·吐温的高兴是有道理的。因为他机智地创造了一个可讲理的环境，才把那些人说服了。试想，在“起义”般的哄闹声中，如果不首先改变喧闹的环境，尽管马克·吐温有幽默大师的才能，也不可能把那些名流一举说服。

巧抓破绽

巧抓破绽 在说辩实践中，面对咄咄逼人的气势，巧妙地捕捉对方暴露的破绽进行反驳，往往收到良好的效果。在实践应用中，主要地从以下三方面来把握。

一、揭露对方言行不一、自欺欺人的做法。例如，据《古今谭概》中说，齐宣王斩杀了谋叛之臣齐大夫邻石父，并欲灭都石父的九族。都石父的族人求救于艾子，艾子求见齐宣王，问道：“谋叛的只是都石父一人，他的宗族有什么罪，要被杀呢？”齐宣王说：“这是先王的法度，不敢废掉，法典上明明白白写着‘与叛同宗者杀无赦’。”艾子说：“我也知道大王是不得已而为之。听说以前公子巫在邯郸投降了秦国，公子巫不是大王的舅舅吗？那么大王也是叛臣的族人，按照法典也该连坐，希望大王马上自尽吧，不要因为爱惜自身而破坏了先王的法度。”说着便从怀里掏出一根绳子来，献给齐宣王。齐宣王哭笑不得，只好说：“先生，算了吧，我赦免他们就是了！”

二、抓住对方逻辑荒谬、自相矛盾的漏洞。斯大林在《马克思主义和语言学问题》中说：“有一个时候，尼·雅·马尔看到他的‘语言是基础的上层建筑’的公式遭到了反对，就决定‘改造’一下，宣称‘语言是生产工具；’尼·雅·马尔把语言列入生产工具一类，是否对呢？不，他完全不对。问题在于……有生产工具的人能够生产物质资料，但是同样这些人，如果只有语言而没有生产工具，那就不能够生产物质资料。不难了解，假如语言能够生产物质资料，那么夸夸其谈的人，就会成为世界上最富的人了。”

1941年1月22日，国民党一手制造了阴谋消灭我党领导的新四军的震惊中外的“皖南事变”，并于事变之后，诬蔑新四军“叛变”。毛泽东针锋相对地指出：“至于重庆军委会发言人所说的那一篇，只好

拿‘自相矛盾’四个字批评它。既在重庆军委会的通令中说新四军‘叛变’，又在发言人的谈话中说新四军的目的在于开到京、沪、杭三角地区创立根据地。就照他这样说，难道开到京、沪、杭三角地区算是‘叛变’吗？愚蠢的重庆发言人没有想一想，究竟到哪里去叛变谁呢？那里不是日本占领的地方吗？你们为什么不让它到那里去，要在皖南消灭它呢？呵，是了，替日本帝国主义尽忠的人原来应该如此。”

这篇谈话里，通过对重庆发言人的谈话同重庆军委会的通令的自相矛盾分析，揭露了国民党反动派勾结日寇，反共反人民的真面目。

三、批驳虚假的论据，使辩敌固有的弱点充分暴露而致言语失据。1949年8月5日，美国国务院发表了一份白皮书，胡诌了一大篇中国近代史，说中国革命的原因是人口太多，即人口太多了，饭少了，所以发生革命。毛泽东同志在《唯心历史观的破产》一文中，对其资产阶级唯心历史观进行了严厉的驳斥。他说：“革命的发生是由于人口太多的缘故么？古今中外有过很多的革命，也是由于人口太多么？中国几千年以来的很多次的革命，也是由于人口太多么？美国一百七十四年以前的反英革命，也是由于人口太多么？艾奇逊的历史知识等于零，他连美国独立宣言也没有读过。华盛顿杰佛逊们之所以举行反英革命，是因为英国人压迫和剥削美囚人，而不是什么美国人口过剩。中国人民历次推翻自己的封建朝廷，是因为这些封建朝廷压迫和剥削人民，而不是什么人口过剩。俄国之所以举行二月革命和十月革命，是因为俄皇和俄国资产阶级的压迫和剥削，而不是什么人口过剩，俄国至今还是地多过人！！很远的。蒙古土地那么广大，人口那么稀少，照艾奇逊的道理是不能设想会发生革命的，但是早已发生了。”

巧拉家常

巧拉家常 1952年尼克松参加了艾森豪威尔总统的竞选班子。就在这时，有人揭发说：加利福尼亚州的某些富商以私人捐款的方式暗中资助尼克松作为参议员的收入。

尼克松坚持说，那笔捐款是用来支付政治活动开支的，绝无据为己有的事。但是，艾森豪威尔坚决要求他的竞选伙伴必须“像猎狗的牙齿一样清白。”他准备把尼克松从候选人名单中除去。这样，这年10月的一天晚上10点30分，全国所有的电视台和电台将各自的镜头、话筒对准了尼克松——他不得不通过电视讲话解释这次捐款的来龙去脉，并为自己的清白作辩护。

他在讲话中不是单刀直入地为自己辩解以清洗丑闻给他蒙上的灰尘，而是多次提到他的出身如何低微，如何凭自己的一股勇气，自我克制和勤奋工作才得以逐步上升的。这合乎美国那种竞争面前人人平等的国情，争取了观众和听众的一掬泪水。说着说着，他话题一转，似乎是顺便地提了一件有趣的往事，他说：“我在被提名为候选人后，的确有人给我家送来一件礼物。那是在我们一家人动身去参加竞选活动的那一天，有人说寄给了我一个包裹。我前往领取，你们猜是什么东西？”尼克松的谈话象讲故事那样地吸引着听众，他接着往下说：“打开包裹一看，是一只板条箱，里面装着一只西班牙长耳朵小狗，全身有黑白相间的斑点，十分可爱我那6岁的女儿特莉西亚喜欢极了，就给它起了一个名字，叫做‘棋盘’，大家都知道，小孩子们都是喜欢狗的。所以，不管人家怎么说，我们打算把狗留下来……”

美国一份娱乐性杂志马上把这篇“棋盘演说”嘲讽为花言巧语的产物。好莱坞制片人达里尔·扎纳克则说：“这是我从未见到过的最为惊人的表演。”

尼克松当时还以为这次演说失败了，为此还曾流过不少的眼泪。可最后事态的发展完全出乎他的意料之外，成千上万封赞扬他的电报涌进了共和党全国总部，他竟因此篇“棋盘演说”而被留在了候选人名单上。

3年后，尼克松在一次广播和电视执行委员会的午餐会得意地说道：棋盘演说“是我一手编造的”。

尼克松巧拉家常的“棋盘演说”的成功，在于利用了人性的弱点，奏出了一曲扣人心弦而浓厚的人情味的情歌，拉近了一个政治家与一般人的心理上和感情上的距离，从而赢得了平民百姓的同情和支持。古人说得好：“用兵之道，攻心为上，攻城为下。”同样，说人之道，也应攻心为上。因此，巧拉家常是一种很高明的攻心战术，它使你感到，政治家同你、我、他千千万万个普通人一样也有自己的喜怒哀乐，也有自己家庭的幸福和不幸。这就在人们心中产生了强烈的共鸣意识，不知不觉地成为了政治家的感情俘虏，从而变陌生为熟悉，化对立为调和，恰似山穷水尽疑无路，喜逢柳暗花明又一村。

田中角荣也很擅长巧拉家常术。1971年3月14日，他在日本电视台对日本的观众说：“前些时候，我那80岁的老母亲还对我说：‘小鬼，再努力地奋斗下去！像你这么小小的成就还早得很呢，可不要妄自尊大哦！’”，他的这番谈话可以解释为：一直到现在，我的事业有成就，但仍要继续地牢记母亲的教诲，另一方面母亲的音容笑貌和对母亲的缅怀一刻也没有离开过自己的脑海。他在另一次讲话时又说：他离家时母亲送给他一元纸币和松叶，自己便把它当成护身符，片刻也不离身。因为万一求取功名的梦幻破灭而黯然返乡的时候，仍然可以重返到母亲那温暖的怀抱中去。“到了那种地步的话，我或许会回到故乡。那时，家里的老母亲正盼望着自己的孩儿回家呢！”

田中角荣这种拉家常式的怀念老母亲的扮相，在有的人眼里或许被视为故作感情脆弱的程度达到了令人肉麻可耻的地步了，但确实感动了“上帝”，日本绝大多数观众将他看作是一个“充满人情味、稟性善

良的好人”，他在选民中的支持率急剧上升。巧拉家常术对政治家树立自己在公众中的形象是大有裨益的。对一般人来说，如能巧加运用，对自己获取爱情和事业上的成功也大有帮助。国外有个心理学家通过大量的研究后发现了一个有趣的现象：在成功的男子家里，多有一个情话绵绵、巧拉家常的妻子。巧拉家常术在沟通夫妻之间乃至人际关系之间的作用实在不可低估。

巧转话题

巧转话题 是在说辩中发现自己的处境不利，巧妙地转移对方的注意力，叉开自己不便回答的问题。在外交说辩中就常运用这种战术。

甲方：“我想知道，对××问题贵国所能采取的最后措施是什么？”

乙方：“请阁下相信，我们最终是会解决这个问题的。而我倒真的有点担心，如果贵国的反政府运动继续发展下去，贵政府是否仍具有维持现行统治的能力。”

甲方希望知道乙方所能采取的最后措施，这一点，乙方在当时的条件下难宣布，便答以一句“我们最终是会解决这个问题的”，轻轻带过。其实甲方问的是：“怎样解决？”乙方答的是：“会解决的。”不过，这句模糊语言的掩饰作用时效不会太长，否则对方发现目的没有达到，又将提出第二个难以应付的问题，就无法回避了。所以乙方紧接着要用其他话题转移甲方的注意力。

这里必须提醒一下，并不是随手拈来的任何一句话在此时此地都能将对方的注意力从我方感到棘手的问题上引开。像乙运用的一句“而我倒真有点担心，如果贵国的反政府运动继续发展下去，贵政府是否仍具有维持现行统治的能力”，就具有以下的作用：第一，言语形式上这后一句与前一句“我们最终是会解决这个问题的”在意脉上衔接紧密：到我们解决这个问题时，恐怕你们政府已经无须过问了；第二，“我倒真有点担心”说完整一点是“我倒真有点为你担心”，实际上是“你应该担心”，“你还是关心一下自己的前途吧！”第三，乙将话题转到了甲方最头痛的问题上，强烈刺激，造成甲方思想上的压力，在大脑半球上出现新的兴奋点，原来关心的乙方的问题被抑制下去，迫使甲方无力再继续追问了。

转移话题有着不可低估的作用，既要露形迹，又要能掩护自己摆脱困境，顺利退避，重点应该放在“转移”技巧上。除了上述转移注意之外，还有一种技巧是嫁“难”于人。即将对方提出的难题还给对方，让对方在搬起石头砸自己的脚时，从容脱身。

1972年5月，美苏举行最高级会谈。27日凌晨1时，美国国家安全事务特别助理基辛格在莫斯科的一家旅馆里，向随行的美国记者团介绍美苏关于签署限制战略武器的4个协定的会谈情况。基辛格微笑地透露道：“苏联生，沉导弹的速度每年大约250枚。先生们，如果在这里把我当间谍抓起来，我们知道该怪谁啊：”无孔不入的美国记者敏捷地接过话头，探问美国的军事秘密：“我们的情况呢？我们有多少潜艇导弹在配置分导式多弹头？有多少‘民兵’导弹在配置分导式多弹头？”基辛格耸耸肩：“我确实不知道正在配咒分导式多弹头的‘民兵’导弹有多少：至于潜艇，我的苦处是，数目我是知道的，但我不知道是不是保密的。”记者说：“不是保密的”

基辛格当然不能说出美国潜艇异弹在配置分导式多弹头的数字。基辛格反问道：“不是保密的吗？那你说是多少呢？”记者没有想到自己会碰上这样一句反问，顿时傻了，只得“嘿嘿”一笑了之。

不是保密的，那就是公开的；既然人所共知，当然记者也不例外，那就让记者来自己回答这个难以作答的问题吧。当记者“嘿嘿”一笑的时候，基辛格轻易地脱身了。

巧施自嘲

巧施自嘲 所谓“自嘲”，就是运用嘲讽语言和口气，自己戏弄、贬低或嘲笑自己：。然而，从自嘲者的本意来看，又并非止于自我嘲弄，多有“醉翁之意不在酒”的意味，在交际中具有特殊的表达功能和使用价值。

（一）运用自嘲，倾吐郁闷。在生活工作中，当遇到不公正的待遇，或受到不合理的评价时，自己气不公，但又不便直接说出时，就可运用自嘲，以委婉暗示的方式，把内心的郁闷、不满吐露出来，以正视听。比如，有位家庭生活拮据的大龄青年，谈过好几个对象都失败了。当有人责怪他眼皮太高，择偶太挑剔时，他抱屈地自嘲道：“哈，您瞧瞧咱这德性，论人样儿，咱属‘三等残废’，说家境咱是‘第三世界’，我还敢挑剔？”很显然，这个青年在回答别人的误解时，采用自嘲口吻，有意揭示自己的“丑陋”和“拮据”，借以巧妙暗示出相亲失败的真正原因，从而达到了为自己“正名”的目的。

（二）运用自嘲，摆脱窘境。在交际中，当对方有意无意地触犯了您，把你置于尴尬的境地时，借助自嘲摆脱窘迫，是一种恰当的选择。20世纪50年代初，有一次美国总统杜鲁门会见麦克阿瑟。此人是一位十分傲慢的将军会见中，麦克阿瑟拿出他的烟斗，装上烟丝，把烟斗叼在嘴里，取出火柴，当他准备划燃火柴时，才停下来，转过头看看杜鲁门总统，问道：“我抽烟你不会介意吧？”显然，这不是真心征求意见，在他已经做好抽烟准备的情况下，如果对方说他介意，那就会显得粗鲁和霸道。这种缺乏礼貌的傲慢言行使杜鲁门有些难堪：然而，他只是狠狠地盯了麦克阿瑟一眼，自嘲道：“抽吧，将军。别人喷到我脸上的烟雾，要比喷在任何一个美国人脸上的烟雾都多。”

（三）运用自嘲，打破僵局。在与人交涉事务，尤其是谈判时，由

于对方要价太高，企望太大，而使谈判面临搁浅时，运用自嘲，有时能收到以退为进的效果。某市蔬菜公司一位科长到外地调运蔬菜。卖方想趁机捞一把，因而报价很高，双方僵持不下。眼看市场供应就要脱销，心急火燎的科长，却摆出一副泰然自若的样子，使用了自嘲语言，说道：“……其实，你们把我看高了，我不过是个22级的小科长，还是个副的，我手里能有多大权力？再说，天气这么热，我花大价钱买一堆烂菜帮子回去，这个责任我能担得起吗？”他的这番自嘲，不但使指望过高的卖主们大为泄气，开始动摇当初的决心，而且对他的“苦衷”，还产生一丝同情的心理。当然，他们更担心天热烂菜，最后终于妥协，降低价格，达成了协议。

（四）自嘲还能增加幽默感，丈夫出国深造，妻子半开玩笑地对他说：“你到那个花花世界，说不定会看上别的女人呢！”丈夫笑了，调皮地说：“你瞧瞧我这副尊容：瓦刀脸，螳螂腰，罗圈腿，站在路上怕是人家眼角都不晾呢！”一句话把妻子说得扑哧一声笑了。丈夫的自嘲巧妙地包含了让妻子放心的意思，这比一本正经地发誓忠于她，不是更富有诗意和情趣吗。大凡具有幽默感的自嘲，往往是对自己缺陷的夸张和形象化，很能表现自己的坦诚品格，易于得到对方的信赖和好感。

在社交中运用“自嘲”，需注意以下原则：一是审时度势，相机而用。自嘲虽具有一定的表达功能，但也有明显的局限性，充其量它不过是一种辅助性的表达手段，不宜到外滥用。比如，对话答辩、座谈讨论、调查访问等，就不宜使用自嘲，而应直抒胸臆，坦率诚实地吐露思想观点，介绍情况，回答问题。如果不看场合时机，随意使用，就会弄巧成拙因此，因时因地，相机而用，才能达到自嘲的最佳效果。二是避免采取玩世不恭的态度。具有积极意义的“自嘲”，包含着自嘲者强烈的自尊、自爱和责任感。自嘲者的心是热的，自嘲不过是他们采取的一种貌似消极，实为积极的促使交际向好的方向转化的手段。而玩世不恭，则是人们对世事表现出的冷漠、讽刺和不负责任的态度。如果自嘲出于这种态度的话，就会失去任何积极意义，有害于交际。三是运用自

嘲当适可而止自嘲有时具有“嘲人”的刺激作用，运用它应格外慎重。通常情况下，应是“点到为止”，让人意会即可，不能一味放纵，喋喋不休。如同用过量的卤水点豆腐，会使豆腐变得苦涩一样，过份的自嘲，也会导致交际出现危机。

示假隐真法

示假隐真法 说辩时可以运用掩盖真相或本意的语言技巧，形成对方的错觉，使其无法看清己方进击的意图。这可以用来诱使对手自我否定。请看下面关于重男轻女辩论的例子：

甲：“如果现代医学能够准确地测定胎儿的性别，我的爱人要是怀了一个女胎，哪怕是头胎，我也要叫她去做人工流产。”乙：“为什么？”甲：“一对夫妻只能生一个孩子，女孩子长大了终归是别人家的，我没有儿子，靠谁传宗接代呢？”乙：“我家倒是有个大胖儿子，现在才3岁，等到过了10岁，我就送他到五台山去出家做和尚。”甲：“你这是疯了？”乙：“我的精神很正常。因为他不能传宗接代！”甲：“这孩子有什么暗毛病吗？”乙：“我不是说了吗，大胖儿子，可以参加健康比赛。”甲：“那怎么不能传宗接代呢？”乙：“将来长大了找不到对象。”甲：“好好的男孩子哪能找不到对象？”乙：“到时候咱们社会上只有男人，没有女人。”甲：“真新鲜，哪有这种怪事？一个社会怎么能没有女的呢？”乙：“因为女的不能传宗接代。”甲：“越说越不像话。你、我，还有社会上所有的人，谁不是妈妈生的呢？妈妈不是女的吗？”乙：“那时候根本没有妈妈了。”甲：“没有妈妈？”乙：“对，当妈妈还没有出世的时候，早叫妈妈的爸爸给‘流’了！”甲：“啊！——喔……”乙的技巧是，要指出对方言谈中不合理的部分，不正面指出，而是变换一个形式，得出的是同样荒唐的论断。诱使对方否定这种荒谬的论断，让他在不知不觉中否定了自己。揭示经过对方否定过的错误，迫使对方低头认错。

这几步的关键在于转换形式转换要巧妙，只要不使对方察觉，就能操必胜之券。怎样才能不使对方察觉呢？要求转换的形式既能让人看出不合理的地方，而这种不合理与对方原来的错误，联系又不能过于明显。

同时转换的思维要敏捷，不给对方仔细思考的余地，自能造成对方自我否定的效果。此法是引申归谬法的应用，但转换形式是诱使对方不知不觉中站在反对自己的立场等示形烟幕的特点，是此法不同于引申归谬法的地方。

示假隐真法常运用声东击西的对策，以收到言在彼而意在此的效果。据说有一位妻子对音乐入了迷，一心想当歌星，丈夫一再指出她的天赋条件不足，不可能成为歌星。经过几番争论，丈夫为了息事宁人，表示不再泼冷水，而答应以后抱支持她成才的态度。

妻子问丈夫：“既然你支持我，为什么我每次唱歌时，你总要跑出去站在家门口呢？”丈夫回答：“没有什么，亲爱的，我这样做是为了让邻居知道，我没有打你。”丈夫表面上好像是答非所问，实则旨在笑话妻子唱得难听，如同被打得惨叫一般。妻子初听这话，毫不介意，一经回味，就觉得比受到正面批评还要难为情。

示假隐真法在于适当地运用模糊语言。这常见于外交辩论的隐晦技巧：甲：“阁下的声明是否表示贵国政府对××协定的成效有所怀疑？”乙：“我不准备这样说，当然你可以按自己的理解去解释。”乙话的“真”是默认甲方所说的“有所怀疑”，为了不使甲方抓住任何把柄，不可能根据乙的表态向外公布，造成乙今后在外交场合的被动地位，就用了隐晦的答话。外交家由于某种原因不可能坦率地表明自己的态度，而又希望对方在一定程度上了解自己的意图，常依靠示假隐真的对策，给自己留下充分的回旋余地。

外交家在国际事务的活动中，常运用以假乱真的手法，以实现某种意图。尼克松回忆与赫鲁晓夫的“厨房辩论”时，对赫鲁晓夫有这样一段描述：“有的时候他会吵吵嚷嚷，兴高采烈，豁达开朗，表现出友好和几丁是迷人的魅力……可是他的情绪又有好几次似乎已经到了失去控制的地步……他用大拇指按住我的胸口大声叫嚷；后来我发现，他从来不发脾气，而是故意利用这种脾气，……他是脾气的主人，而不是脾气的奴仆。”赫鲁晓夫采用的是以假乱真的手法有意让对方从他虚假的神

态、举止，形成错误的印象，引诱对方步入歧途，作出并无依据的分析和违反事实的判断，以便在外交辩论中进行反击，战胜对方。

示假隐真法只有在形成对手错觉时才能生效。错觉是人对客观事物的不正确的知觉。辩论中的错觉一般是由心理上的原因引起的。奥地利心理学家弗洛伊德认为人在日常生活中，可能产生舌误与误听。在说辩中，可以在对手的一定心理状态下，导致其思维推理错误而引起错觉。这是利导式和冲激式对策的结合运用。利导式对策主要是辩者研究对方过去感知的经验，可能给予当前事物感知以一定的影响后，利用“定势错觉”中符合其主体意愿的因素，投其所好，暂时适应他的心理需要而采用的、对方的自我陶醉，是预期错觉的温床，当他酝酿能从中获得某种满足时，必然将当前的刺激，理解为正是自己期望的东西，这时突然对他发出意义相反的信息，由顺应变为对抗，当头一棒，给予正面的冲击，论敌就承受了加倍的打击。

生活中错觉形成的原因很多，有的是属于物理性质的，有的是属于生理性质的，而“示假隐真”所利用的错觉是属于心理性质的。研究错觉形成的原因及防止的方法，对于说辩攻守对策的运用，是具有实践意义的。我们要掌握运用说辩烟幕的技巧，也要有识别说辩烟幕的本领。对说辩烟幕的识别，主要在于牢记对手舌战的基本倾向和阐述命题的基本观点，一旦在论战中发现论敌有背离初衷，或某些言论从其主旨游离开来的迹象，甚至发现对方论证中可能产生歧义的词语，就应引起警惕，予以狙击，使其无从得逞。

归谬法

归谬法 归谬法是演绎反驳中经常使用的逻辑方法。为了反驳判断p，我们先假定判断p是真实的，并从这种假定中推出一个（或一系列）显然荒谬的判断q，然后从判断q的虚假必然推出判断p是荒谬的（运用充分条件假言推理的否定后件式）。这就是归谬法的反驳。

归谬法有下列三种主要形式。

1. 从被反驳的判断中引出假判断

斯大林在《马克思列宁主义和语言学问题》中，在驳斥马尔认为“语言是生产工具”这一错误观点时，就运用这种形式。斯大林说：“有生产工具的人能生产物质资料，但是同样这些人，如果只有语言而没有生产工具，那就不能够生产物质资料。……不难了解，假如语言能够生产物质资料，那么夸夸其谈的人就会成为世界上最富的人。”因为夸夸其谈的人不是世界上最富的人，所以语言不是生产工具。

2. 从被反驳的判断中引伸出两个相矛盾的判断

例如，伽利略反驳亚里士多德关于“物体越重下落速度越快”的观点时指出：如果一块轻石头A加在一块重石头B上下落，那么根据物体越重下落速度越快（p）的断定，就会导致两个矛盾的结论：一是（A+B）比B重，因此（A+B）的速度比B快（q）；一是速度慢的A加在速度快的B上会减低了B的下落速度，因此（A+B）的下落速度比B慢（q）。这样从p中，既引伸出了q，而又引伸出了q，而“q并且q”是恒假的，这样就可以推知p是假的。

3. 从被反驳的判断中引伸出与其相矛盾的判断

例如，一个年轻人对爱迪生说：“我有一个伟大的理想，那就是我想发明一种万能溶液，它可以溶解一切物品。”爱迪生说：“什么！你

想用什么器皿来放置这种溶液？它不是可以溶解一切物品吗？”年轻人哑口无言。

“万能溶液可以溶解一切物品”，包含着两个相矛盾的判断：“它可以溶解一切物品”和“它不能溶解一切物品”（放置它的器皿不能被溶解），后者真，前者必假。

归谬法是种有力的反驳方法。在反驳中经常使用。

出奇制服法

出奇制服法 出奇制服的对策，要求冲破习以为常的认识范围，打破因循守旧的思维习惯，出其不意地攻击论敌。怎样运用出奇制服法呢？

必须了解对手的意愿。出奇制服的对策，不是出于主观臆断，而是对客观规律的巧妙运用。

对方论证的目的何在？此时他希望获得的是什么？顾虑失去的是什么？对方思辨的观点和角度是什么？他所采用的论战对策，形式上与内心愿望是表里一致的，还是表里不一的？对付对方论题的常规战法是什么？存在不存在采用奇异战术的可能？我方对这种奇异战术的反应，是在他估计之内，还是在他预测之外？

在说辩中出现顶牛状态，正攻无济于事时，要记住中国的一句谚语：“东边不亮西边亮”，及时变换说辩的角度常常能收到显著的效果。

亚洲大学生辩论会上，中国大学生代表队同香港大学生代表队进行争夺第一名的决赛，香港代表队提出“发展旅游事业好”的命题，问中国代表队是否赞同。中国代表队顿时面临香港队“腹背夹击”的攻击，陷于左右为难的境地。因为发展旅游事业当然好，这一点是毋庸置疑的。可是赞同了香港队的命题就是认输；而硬说“发展旅游事业不好”，反对的理由不充分，容易成为诡辩。聪明的中国大学生选择了一个最佳的辩论角度：“如果不分时间、环境，盲目地发展旅游业则是有害的。”出奇制服了香港队。

出奇制服对策的特征在于“奇”。怎样才能说辩中面对棘手的论题产生“奇”想呢？美国威廉·戈登创立了“戈登思考法”，这种方法主要是进行“驯质异化”和“异质驯化”的训练：“驯质异化”是对司

空见惯的事物，抛弃习惯的观点，改用奇异的观点、从奇异的角度去议论。可以是见人之所未见，发人之所未发，从别人想不到的地方入手，阐明自己的观点。驯质异化是以“反常态思维”为基础的。

“异质驯化”是以表面上看来毫不相干的事物作材料去寻求启发，找到致胜的新奇手段。思辨离不开已有的各种信息的切割和再组合。如果能把完全异质的意想不到的材料组合到一起，这种组合称为飞跃组合，常能产生巧思奇想。

对比法

对比法 即两个事物相对比较。这种比较分为两种事物性质完全相同或截然相反的比较，相同者，可使两个事物更加融合，反之，则更加对峙。

1952年，陈赓从朝鲜回国后，担任军事工程学院院长兼政治委员。

随着学院的迅速筹建，数以百计的学有专长的老教师陆续调来学院。陈赓把老干部和老教师当作学院的两根支柱，经常教育军队老干部，要尊重、团结知识分子一道工作，注意同教授们交朋友。

有一天，陈赓专门召集老干部、老教师一起参加会议。在会上，他先讲述廉颇、蔺相如将相和的故事，然后对大家说：“工农老干部和知识分子相结合，才能实现国防现代化。”陈赓号召教授、专家做学院的主人。在政治上，陈赓对教授、专家十分信赖，对他们的情况非常了解，做到用人不疑。他常说：“社会关系复杂一点不怕，只要清楚”

还有一次，学院保卫部门反映：有个教员是台湾国民党某大员的妹妹，不宜留校工作。陈赓说：“她确有个哥哥是国民党的要员，可是她还有个哥哥是我们党的中央委员。她没有跟国民党的哥哥跑到台湾去，却跟共产党的哥哥留在祖国大陆，不正好说明她是进步的吗？”保卫部门的同志终于被说服了。

有些高级知识分子由于社会关系比较复杂，历次运动中常因此受到冲击，心有余悸。陈赓就亲自找老教授们谈心。他恳切地说，你们历史上有什么问题，有些什么社会关系，把它讲清楚就是了。放下包袱，好好工作。难道你们的社会关系还有我复杂？我家里是大地主，我给蒋介石当过副官，还背过蒋介石，救过他的命。问题不在于同蒋介石有没有关系，而在于同蒋介石是什么样的关系，不要把过去的社会关系当作包袱。

还有不少高级知识分子，背上了“剥削阶级家庭出身”的包袱，对于改造思想失掉信心，对于自己的前途感到惆怅。陈赓就开诚布公地向他们讲解党的“有成份论，但不惟成份论，重在表现”的政策，还用自己亲身经历的事例启发大家。1927年发生“马日事变”时，在湖南长沙屠杀共产党员和人民群众的国民党军队的团长许克祥，也是湖南湘乡人，老家距离陈赓家只有几里路。许克祥家里原来很穷，他的父亲是个碓匠（专做舂稻子用的碓子的工匠），在乡里走街串巷谋生，每年夏、冬二季，都要到陈赓家里干两次活。陈赓说：“由于选择的道路不同，我这个大地主的儿子成了共产党员，他这个穷苦家庭出身的人却成了反革命分子，一个人的阶级立场是可以改变的。关键在于你选择什么样的道路，树立什么样的世界观！”

陈赓做高级知识分子的思想工作，首先是把他们当作自己人看待，对老教师推心置腹，肝胆相照，亲如家人。陈赓实现这一目的的常用方法是借助了“对比法”。他不隐瞒自己的观点，不掩饰自己的缺点，而是以此与别人对比，这样就把对方置于与自己完全平等的地位。因此，在军事工程学院工作的知识分子，都把他当作自己的知音、益友、亲人。当那些“社会关系比较复杂”和“剥削阶级家庭出身”的老教师与陈赓同志一对比，自然就放下了包袱。

对当诡辩

对当诡辩 马克·吐温的《镀金时代》问世以后，美国上下反映强烈。有位记者还特地就“镀金议员”的真实性询问过作者，马克·吐温在酒席上明确指出：“美国国会中，有些议员是狗婊子养的。”

那位记者把马克·吐温的话在报上公布以后，全国舆论大哗，特别是一些本来就对这本书极为愤怒的国会议员，这时更加恼火了。他们纷纷要求马克·吐温公开道歉，否则将诉诸法律。马克·吐温同意了。几天后，《纽约时报》上果然登出了他的《道歉合同书》。

“日前小的在酒席上发言，说有些国会议员是‘狗婊子养的’。事后有人向我兴师问罪，我再三考虑，觉得这话不够妥当，故特登报声明把我的话修改如下：美国国会中有些议员，不是狗婊子养的。”马克·吐温在这里耍了个小花招。从字面上看，他确实作了修改，但实际上，作家的观点一点一也没有改变。这回，那些愤怒的国会议员，是否满意了呢？

马克·吐温耍的这个小花招，在形式逻辑里称为对当诡辩，在具有相同的主谓的A、E、I、D四种形式的直言判断之间，存在着如下的逻辑关系：由已知某一判断形式的真假，可推知另一判断形式的真假。利用这种对当关系玩弄的诡辩称为对当诡辩。具体来说，“美国国会中有些议员是狗婊子养的”和“美国国会中有些议员不是狗婊子养的”，是一个意思。这两句话是一对具有反对关系的判断，二者可以同真。

扩大显微法

扩大显微法 洞烛论敌错误命题中隐蔽的荒谬点，扩大其范围，加深其程度，强调其性质，扬厉推演，使其荒唐之处暴露无遗。随着扩大显微的探入，其反驳力量的犀利劲健就会逐步加强。

加拿大前外交官切斯特·郎宁，1893年生于我国湖北襄阳。郎宁的父母是美籍传教士。郎宁出生在襄阳时，喝的是中国奶妈的乳汁。而当他30岁竞选省议员时，反对派掀起了一场诽谤他的运动。反对的理由是郎宁曾经喝中国人的奶长大的，身上一定有中国血统。

郎宁运用扩大显微法加以反击。按照这种逻辑，喝什么奶就形成什么血统的话，那你们有没有人喝过加拿大的牛奶呢？在你们身上不是也有着加拿大的牛的血统吗？当然你们可能既喝过加拿大的人乳，又难免喝一些加拿大的牛奶。那么在你们身上不是既有着加拿大人的血统，又有着加拿大牛的血统吗？你们岂不都成了“人牛血统的混血儿”了？

迂回包抄

迂回包抄 用奇兵绕过正面之敌，抄后路或从侧面包围敌人。这是一种奇诡之术，往往能达到出其不意，攻其不备的效果。

1929年初，毛泽东、朱德率红四军从井冈山出发，向赣南、闽西进军。2月初，来到江西瑞金城北的大柏地，敌军尾随而来。毛泽东利用大柏地南面关山一带的有利地形，暗设口袋，布下伏兵。特别叫林彪率一个装备最好的加强营绕道迂回到山口外埋伏，以作奇兵之用。战斗打响后，双方杀得难分难解，坚持到第二天黎明。红军由于装备太差，渐感不支。突然山谷口枪声大作，林彪率领的迂回包抄部队从敌人后面掩杀过来。晨雾中，敌人搞不清红军到底有多少人马，一时慌了手脚，阵脚大乱。激战至中午，敌人被打垮了，俘虏了敌团长肖致平、钟桓以下800余人，缴获不少武器。林彪的迂回包抄部队起了决定性作用。

兵家之事岂止言兵。此谋也可用于说辩当中：避开与对方论点直接接触，先从侧面出击，待条件成熟时，再直攻主题。英国商人A到茂隆皮箱行订购3000只皮箱，价值港币20万元。合同规定一个月取货，逾期不按质量交货，由卖方B赔偿损失费50%。港商B按期交货，英商A却以“皮箱中有木料即非皮箱”为由向港英法院提出诉讼，当时法院有意偏袒A。在法庭辩论时，B律师有意避开本案的争论焦点，突然从口袋里掏出一只金怀表问法官：“法官先生，请问这是什么表？”法官答：“这是我大英帝国伦敦出产的金表。”B律师高举金表，面对听众问道：“这是金表，没有人怀疑了吧？但是请问，这只金表除表壳是镀金之外，内部机件都是金制的么？”旁听人同声说：“当然不是。”“那么人们为什么又叫它金表呢？”接着B律师高声说：“由此可见，茂隆行的皮箱案，不过是原告无理取闹、存心敲诈而已！”

B律师使用的正是迂回包抄谋略。他先不针对A的论点是否成立，B

是否违约的问题，而是先拿出金表进行论述。在大家肯定金表不全是金子做的，肯定金表的机件不是金的时候，条件成熟，马上以金表的机件不是金的，不能否认金表的性质为理由，推论出皮箱的内部结构有木料，同样也不能否认皮箱的性质，并进一步推断原告A无理取闹，存心敲诈。B律师采用此谋大获全胜，法官无词袒护，只得定英商A诬告罪，罚款5000元了事。

曲直相生

曲直相生 就是把直说与曲说结合起来，当直则直，当曲则曲，曲直相揉相济，灵活而用，适机而行，以收事半功倍之效。

1940年秋的一天，在海安韩府的客厅里，爱国老人韩紫石接待了新四军司令员陈毅。这一天两人谈得十分投机。当时反共老手、江苏省政府主席兼苏鲁战区司令韩德勤正在制造摩擦，不断向新四军挑衅。韩紫石老人对我党的统一战线政策，对新四军能否不记前隙，与国民党真诚合作，共同抗日尚有怀疑，谈笑间出一联试探陈毅：“陈韩陈韩，分二层（陈）含（韩）二心。”陈毅仰天大笑，朗声答道：“谁说我们分二层含二心！我陈毅不仅为你韩紫石大人是一层一心，对他韩德勤那个韩也是一层一心。”随口接出下联：“国共，国共，同一国共一天”。韩紫石听罢，心头暗喜，对陈毅的宽广胸怀和雄才大略深为钦佩，即书赠对联一副：“注述六家胸有甲，立功万里胆包身。”以后，韩紫石老人又同我党合作，为抗日做了许多工作。

话有直说，有曲说，直说爽快、明了；曲说含蓄、委婉。陈毅同志性格豪爽，出口不凡，不愧是讲话艺术的高手。他把直说、曲说给合起来，灵活运用，使韩紫石的疑虑顿时冰释，心悦诚服。

同构意悖法

同构意悖法 古希腊曾经流传着这么一个故事。

雅典有位年青的演讲家，他能言善辩，四处奔波，到处发表演讲，雄心勃勃地猎取着功名利禄。有一天，他父亲跟他说：“孩子，这样下去不会有好结果的。说真话吧，富人会恨死你；说假话吧，贫民不会拥护你。可是既要演讲，你就得或讲真话，或讲假话，所以不是遭到富人的憎恨，就是遭到贫民的反对啊！”儿子听了笑着反击父亲说：“爸爸，我会有好结果的。因为如果我说真话，那么贫民就会赞颂我；如果我说假话，那么富人就会赞颂我。虽然我不是说真话，就是说假话，但不是贫民赞颂我，就是富人赞颂我啊！”

这个故事里的青年所使用的反击法，就是我们要讨论的“同构意悖法”。

所谓同构意悖法，指的是仿照对方的话语结构，建构出一个与对方话语结构相同，但语意相反的观点反击技巧。这种反击技巧有两个特征：一是“同构”，即与对方话语结构相同；二是“意悖”，即与对方语意相反。

同构意悖法的形式多种多样。我们上举的例子是属于二难推理形式的，其实不只如此。比如台湾电视连续剧《烟雨濛濛》中方瑜反击陆尔豪的例子：方瑜正在一条充满泥水的路上行走着，突然陆尔豪骑着摩托车经过，将泥水溅到了方瑜身上，但是陆尔豪没有道歉，开着摩托扬长而去。这时方瑜骂了一句“神经病！”被陆尔豪听到了，他又拐回来，强词夺理地说：“我走这条路是我倒霉，你被溅了一身水是你倒霉，我们各倒各的霉，你干吗骂我神经病？”面对这不友好的青年，方瑜操起了同构意悖法反击道：“我走这条路被溅了一身水是我的倒霉，你走这条路挨人骂是你倒霉，我们各倒各的霉，你干吗找我麻烦？”对此陆尔

豪无法回答，只好说：“现在的女孩子一个个都变得伶牙俐齿了！”而不了了之。

运用同构意悖法的难点，是迅速地构造出与论敌相乒的语意填入结构，从而回击对方。解决这个问题的可行方法是与论敌逆反思考，从一果多因或一因多果入手，去寻找有利于我方而不利于论方的语意。

在运用同构意悖法时，可以不去考虑所使用的结构是正确还是不正确，是有效还是无效，只要与论敌的结构相同，便可收到反击对方的效果。因为使用同构意悖法的目的主要在于“破”，不在于“立”，即在于破坏论敌的阵势，不在于建立自己能够成立的结论。

运用此法可使论敌自食其果，哑口无言。

因人施言

因人施言 俗话说，“见什么人说什么话”。就其积极意义而言，就是说服他人，首先要把握对方的个性，据此采取不同的说辩方法。

有一天，孔子的学生子路问孔子：“闻斯行诸？”意思是，听到了是不是马上见之于行动？孔子回答说：“有父亲哥哥在，怎么能不向他们请示就贸然行事呢？”

过了些天，孔子的另一个学生冉有也问孔子同样的问题，孔子回答说：“听到了当然要马上行动！”这两次谈话，孔子的学生公西华都听到了。对同一提问，孔子作了截然相反的回答，公西华带着疑惑不解的心情问孔子：“先生，子路问您听到了就行动吗？您回答说要征求父兄的意见；冉有问听到了就行动吗？您说听到了就马上行动。您的回答前后不一致，我弄不明白！”

孔子回答说：“冉有办事畏缩犹豫，所以我鼓励他办事果断一些，叫他看准了马上去办；而子路好勇过人，性子急躁，所以我得约束他一下，叫他凡事三思而行，征求父兄的意见。”公西华听到孔子的回答，茅塞顿开。从前，孔子曾批评过子路说：“子路啊，你好勇超过了我，其他没有什么可取的才能。”有一天，孔子叫子路、冉有等各谈一下自己的志向，话刚讲完，子路蓦地站起说：“如果叫我去治理一个拥有1000辆兵车、遇到战乱饥荒的国家，只要3年，我就能使他们勇敢善战，而且懂得礼仪。”而冉有回答：“如果叫我治理一个小国，3年以后可以使老百姓饱暖。至于这个国家的礼乐，那只有等待君子来实行了。”这也暴露了冉有畏畏缩缩的性格特点。孔子正是根据这两个学生的不同性格，对之施加不同的教育。

要说服一个人，首先要弄清情况，摸准个性，包括这个人的兴趣、能力、气质和性格等。孔子根据学生们的不同脾气、秉性特点，分别采

取不同的说教方法，在今天仍有其广泛的借鉴意义。

先纵后擒法

先纵后擒法 先纵后擒的方法，是运用“纵”的手段，达到“擒”的目的，体现主动露出破绽、诱敌深入的谋略方法。请看以下辩论。

甲（摆出准备教训人的神态）：“在你面前有道德和金钱，只能两者择一，你选择什么？”乙（故意地）：“我选择金钱。”甲（得意地）：“要是我呀，要道德，不要金钱。”乙：“是的，谁缺什么就选择什么，你要的正是你缺乏的。”（擒）

乙的“选择金钱”，是故意露出破绽，诱甲进攻，使甲却在无意之中帮助乙给自己画出了“缺少道德”的嘴脸，极尽揶揄之能事。

怎样施行先纵后擒的方法呢？当论敌锐气尚盛时，故意避开论敌的锋芒，甚至向他故意显示己方立论的软弱状态，用以骄纵对手，使其洋洋自得、踌躇满志。而后乘其丧失警惕的机会，再给以沉重打击。上例中甲一开口就盛气凌人。此时乙如果即刻反问：“你先问问你自己选择什么呢？你是一个不讲道德的人，谁还不知道，你还有权来问别人吗？”甲肯定不接受这种指责，而要与乙展开激烈辩论。辩论的结果即令乙胜，也要多费唇舌。现在这样一纵一擒的两问两答，甲不得不为之语塞。

纵敌不是放虎归山。放虎归山，虎有卷土重来、转为主动的優勢。“纵”只是手段，“擒”才是目的。纵是有意放松一步，它是为擒敌服务的。纵，不仅不是给论敌以主动，反而是为了换取论战的主动权。您看，当乙不失时机地说出：“是的，谁缺什么就选择什么，你要的正是你缺乏的”时，甲已无招架和还手之力了。

1927年“四一二”大屠杀后，鲁迅在上海暨南大学演讲，题目是《文艺与政治的歧途》。演讲中他愤怒控诉了国民党法西斯专政的种种

罪行，也批评了一部分人不在血的教训中觉醒的麻木状态。但在谈及被杀害的先驱者的牺牲时，却故意说道：“不过，社会太寂寞了，有这样的人，才觉得有趣些。人类是喜欢看戏的，文学家自己做戏给人家看，或是绑出去砍头，或是在最近墙脚下枪毙，都可以热闹一下子。且如上海巡捕用棒打人，大家围着去看，他们自己虽然不愿意挨打，但看见人家挨打，倒觉得颇有趣的。”

鲁迅并没有正面批评这些人，而是顺着这些人的麻木心理去说话，所以却自然站在这些麻木状态的“看客”的对立面，批判了这种病态的精神状态。从语言表达形式上看鲁迅运用的是反语；从策略上看，他运用了先纵后擒的方法，起到了震聋发聩的作用。

兴趣法

兴趣法 兴趣，是指人的喜好情绪。说辩中，为使对方欣然接受己见，先从调动对方情绪入手，而后顺情晓理，让对方在兴致正浓间接受理喻。

春秋时期，晋国国君晋灵公，奢侈腐化，不惜民力。有一年他下令兴工建造一个9层的高台，需要大量人力物力，这无疑会给老百姓造成沉重的负担，使国力衰竭。因此，大臣和老百姓都反对建9层高台。但是晋灵公坚持己见，并且在朝堂上严厉地对大臣们说：“敢有劝阻建高台的，立即斩首！”气氛十分紧张。一些想保身家性命的大臣，都吓得噤若寒蝉，谁还敢说反对的话！

这时，有个叫孙息的大臣求见晋灵公。君臣见面后，孙息对灵公说：“我能把9个棋子揉在一起，上面还能放上9个鸡子。”晋灵公听到这事十分新鲜，不相信孙息会有这么高的技艺，但是又急于一饱眼福。他说：“我缺少学问知识，还从来没有听过和见过这种事，今天就请你给我摆摆看！”孙息当然清楚，如果国君认为是欺骗了他，他会有杀头的危险；当晋灵公叫人拿来棋子和鸡子，孙息便动手摆了起来。他先是小心翼翼地把9个棋子擦了起来，然后又小心地将鸡蛋放置在棋子上。只见他放上一个鸡蛋，又放第二个，第三个……战战兢兢，如履薄冰。

这时满屋里的气氛十分紧张、沉寂，只能听到鸡蛋碰棋子的声音，围观的大臣们屏住呼吸，生怕鸡蛋落下来。孙息也紧张得额头冒汗。晋灵公看到这情景，实在耐不住了，上气不接下气地说：“危险！危险！”灵公刚说完“危险”，孙息从容不迫地说：“我倒感到这算不了什么危险，还有比这更危险的呢！”“啊！”晋灵公惊诧了一声，“有什么比这更危险的呢？”孙息手里握着正要置放的鸡蛋，慢条斯理地说：“建9层之台就比这危险，3年都不一定建得成，这3年之中，要征

用全国的壮丁服劳役，男不得耕，女不得织，国用空虚，户口减少，逼得人民活不下去，就是逃亡、谋叛。邻国见我国弱民穷，就会兴兵犯境；如果国家灭亡了，大王您自己也就完了。这能说不比掬棋子鸡蛋更危险吗！”灵公听到这十分合理又十分可怕的警告，不由得吓出一身冷汗，对孙息说：“搞9层之台，是我的过错。”立即命令毁平正在施工中的9层之台。

孙息谏晋灵公，是针对灵公平日贪爱玩乐享受的个性特点，以提出难题，献上技巧，把晋灵公的兴趣调动起来，之后再进入正题，然后对比两种危险，晓以利害，使灵公顿时醒悟。

如法炮制

如法炮制 安徒生很俭朴，常戴着破旧的帽子在大街上行走。

有个行路人嘲笑他：“你脑袋上边的那个玩意儿是什么？能算是帽子吗？”

安徒生回敬道：“你帽子下边的那个玩意儿是什么？能算是脑袋吗？”

在对话中，对方如果报以鄙视和嘲弄人的态度，此时，为了维护一个人的人格和尊严，最好以其人之道还治其人之身的方式反击他，不给他以继续嘲笑的机会。此例中的行路人想嘲笑的并不是安徒生头上戴的那顶破帽子，而是安徒生这个人，安徒生如果顺着他的话答道：“不算帽子，那算什么？”那么，行路人就会继续嘲讽他。安徒生仿照他的问话，发问：“你帽子下边的那个玩意儿是什么？能算是脑袋吗？”这就直接嘲讽了势利眼十足的行路者本人，使得行路者搬起石头砸了自己的脚，自食其果。这种答话的艺术我们称之为“如法炮制术”。

如法炮制术除了变守势为攻势，有力还击对方一拳的作用外，有时还可以解除自己的窘境，是一种有效的遁身术，请看下面两则例子。

美国有家服装公司，为了招揽生意，一次给海明威送去一条领带，并附短信云：“我公司出品的领带，深受顾客欢迎。现奉上样品一条，请你试用，并望寄回成本费两美元。”

过了几天，公司收到海明威的回信，外附小说一册。信里写道：“我的小说深受读者欢迎，现附奉一册，请你们一读。此书价值两美元八美分，也盼寄回倒欠我的八美分。”

1982年秋天，我国作家蒋子龙到美国洛杉矶参加一次中美作家会议。在宴会上，美国诗人艾伦·金斯伯格请蒋子龙解个怪谜：“把一只五公斤重的鸡装进一个只能装一斤水的瓶子里，您用什么办法把它拿出

来？”

蒋子龙略加思索，答道：“您怎么放进去，我就怎么拿出来。您显然是仅凭嘴一说就把鸡装进了瓶子，那么我就用语言这个工具再把鸡拿出来。”

金斯伯格说：“您是第一个猜中这个谜的人。”

第一例中，服装公司巧妙地推销自己的商品，海明威如法炮制地推销自己的小说，还索要倒欠他的八美分。真可谓魔高一尺，道高一丈！

第二例中，金斯伯格的问话显然违背常理，不合逻辑，但蒋子龙没有简单地指责其提问的荒谬性，而是如法炮制，从容地回答，从而赢得了金斯伯格的赞誉。

在对话中，还有这样一种情形：有时说话人说的话是符合逻辑和事实的，但答话者为了使大家能轻松轻松，故意作了不合事实和逻辑的回答，体现答话者特有的幽默气质，这也是交际场合所允许的。

英国戏剧大师萧伯纳曾于1933年2月来我国游历，到达上海时，鲁迅、蔡元培等人在宋庆龄的家中同他欢聚。

吃完饭，大家便到花园里散步。因为天气很好，柔和的阳光照在萧伯纳长长的银须上，使这位著名的老作家更加容光焕发，神采奕奕。这时，蔡元培高兴地说：“萧翁，你真有福气，在上海看见了太阳。”萧伯纳说：“不，这是太阳有福气，在上海看到了萧伯纳。”一句话惹得大家哈哈大笑。

别人说，萧伯纳在上海看到太阳，这是符合事实和说话逻辑的，萧仿造的一句，却是不符合逻辑的，但名人口气大，大师也自有大师的幽默，人家一想想这也符合他那名人的身份，无非是句笑话罢了，当然就会给人以妙趣横生的感觉。

萧伯纳这次是“幽”了太阳一“默”，可有一次，有位不知名的苏联小姑娘却如法炮制，幽了他萧伯纳一默。

那是他在苏联访问时，在街上看到一个小姑娘长得很可爱，萧翁童心大发，竟同她玩了一个白天。临别时，萧翁对小姑娘说：“别忘了回

去告诉你妈妈，就说今天同你玩了一天的是世界上大名鼎鼎的萧伯纳。”小姑娘一时自尊心受不了，回答道：“您怎么会说自己有多么了不起呢？请您回去后也告诉您的妈妈，就说今天同你玩的是苏联小姑娘××××！”萧伯纳竟惊呆了。

把握良机

把握良机 同样的话，说于不同的地点、不同的时间、不同的气氛下，效果就会大不相同。所谓把握良机，就是选择最佳地点，最佳时间，最佳气氛，不失时机地利用外部环境进行说辩，以达到最佳效果。

魏征明显地看出，唐太宗晚年陶醉于承平日久，不大爱听反面意见。他想找个机会对太宗指出这个问题。贞观年间的一天，唐太宗意兴舒坦，笑着问魏征：“你看近来政治怎么样？”魏征巴不得皇上这么发问，回答说：贞观初年，陛下主动地引导人们进谏；过了三年，遇到有人进谏，还能愉快地接受；这一二年来，勉勉强强接受一些意见，可是心里总觉得不舒服。”

太宗听了点吃惊，问道：“你这样讲有什么根据吗？”

听到皇上要他摆事实，魏征顺势说：“陛下刚即位的时候，判元律师死罪，大臣孙伏伽进谏，认为按照法律不应该判死罪，陛下就把价值百万的兰陵公主的园子赏给他。有人说赏得太厚了，您说，‘即位以来，还没有人向我进谏过，所以赏得特别厚’。这是您主动引导人们进谏。以后柳雄假冒在隋朝做官的资历，经主管部门发觉检举，将判死罪，大理少卿戴胄说只应该判徒刑，他再三申述自己的主张，您终于同意赦免了柳雄的死罪，当时还对戴胄说：‘只要像你这样坚持守法，就不愁滥用刑罚了。’这是您能够愉快地接受意见。”

讲到这里，魏征见太宗听得非常认真，略微停顿了一会儿，接着又摆第三条根据：“近来皇甫德上书，说修洛阳宫是劳民伤财，收地租是严重地剥削老百姓，妇女流行高髻是宫中传出来的。陛下恨恨地说：‘这人要国家不役使一个人，不收取一文钱，宫女都没有头发，才称心满意呢！’当时我说：‘臣子上书，若不激烈直率，就引不起君主的注意，而激烈直率就近于毁谤。’当时陛下虽听从我的话，赏他绸缎

了事，但是心里总不舒服。这就是难于接受意见了。”

太宗明白了，说道：“若不是您，不能说这样的话。一个人苦于自己不知道自己啊！”

魏征批评太宗，是趁太宗高兴和发问的时候，这是使皇帝接受劝谏的最佳时机。于是他抓住这个机会，大胆地向皇帝进谏，说服了皇帝。

攻心服敌

攻心服敌 攻心服敌是应用对方心理的对策。古希腊哲学家苏格拉底，对待学生的错误观点，并不是立即加以批评纠正，而是先给予由浅入深的暗示，提出问题引导对方思考。当对方作出各种回答后，他又一一加以反驳。最后对方自然而然得出苏格拉底所希望他接受的结论。这时又说这是对方原来就有的观点。他将这种教学法称为“助产术”，他只是扮演了“助产士”的角色，帮助学生“分娩”出正确结论的“婴儿”。

如果您自恃能说会道，辩论一开始就将对方的意见压下去，将造成对方口服心不服的抵触心理，增加统一认识的困难。所以孟子在辩论中就非常重视揣摩对方的心理，不用堵塞法，而用疏导法，因势利导，引人向真理低头。

例如孟子想对好货、好色、好乐、好勇的齐宣王宣讲施行仁义的主张，齐宣王自然不感兴趣，双方观点背道而驰。孟子却把齐宣王好货、好色、好乐、好勇的缺点，都说成是可以争取施仁义而达到王天下的条件。在《庄暴见孟子》章中就有这么一段：

孟子谒见齐宣王，问：“您曾经告诉庄暴，说您爱好音乐，有这么回事吗？”面对孟子，齐宣王已经有了几分戒备，出现的话题又是“音乐”，更使他心虚。

齐宣王有些不好意思，只得据实而说：“我并不是爱好古代音乐，只是爱好一般流行的音乐罢了。”齐宣王惭愧的神色被孟子看在眼里，孟子知道他也意识到爱好的不是古代的雅乐，而是当前社会上流行的音乐，将受到指责。可是孟子听了以后并没有批评他，相反还肯定地说：“只要您非常爱好音乐，那齐国便会很不错了。无论现在流行的音乐，或者古代的音乐都是一样的。”此时完全解除了齐宣王对孟子的戒

备心理。齐宣王说：“这个道理可以说给我听听吗？”岂只消除戒备心理，而且被引起了听孟子讲道理的兴趣。此时齐宣王内心警戒线的栅栏，已经降到最低限度，不待孟子跨越，他主动缩短了两人之间的心理距离。孟子说：“一个人单独地欣赏音乐快乐，跟别人一起欣赏音乐也快乐，究竟哪一种更快乐呢？”孟子出了一个选择题，让齐宣王作答，其实孟夫子已经开始为宣讲他的施仁义、王天下的主张铺平道路。

齐宣王说：“当然跟别人一起欣赏更快乐些。”——这一答案早已包藏在孟子的问话里。齐宣王接受了心理暗示，不觉脱口答出。

孟子说：“跟少数人欣赏音乐固然快乐，跟多数人欣赏音乐也快乐，究竟哪一种更快乐呢？”跟别人一起欣赏音乐更快乐的“质”已经定了下来，孟子在“量”上又出了一道选择题，扩大战果。孟子善辩，得力于心理诱导，步步深入。齐宣王说：“当然是跟多数人一起欣赏音乐更快乐。”孟子立即接着说：“那么，就让我对您谈谈欣赏音乐和娱乐的道理吧。假使国王在这儿奏乐，老百姓听到鸣钟击鼓、吹箫奏笛的声音，都感到头痛，愁眉苦脸地议论纷纷：‘我们的国王这样爱好音乐，为什么我们苦到这般地步呢？’……这没有别的原因，就是因为国王只图自己快乐而不同百姓一同快乐的缘故。

“假使国王在这儿奏乐，百姓听到了鸣钟击鼓、吹箫奏笛的声音，全都眉开眼笑地互相告诉：‘我们的国王大概很健康吧，要不，怎么能够奏乐呢？’……这没有别的原因，只是因为国王同百姓一同娱乐罢了。

“如果国王能同百姓一同娱乐，就可以使天下归服了。”孟子巧妙地由音乐过渡到政治，启发齐宣王与民同乐，君民休戚相关，以达到治理好国家的目的。孟子宣传了仁政思想，依靠的就是攻心战术。攻心战术应该列为说辩对策的上策。

说辩是为了宣扬真理，给予对方的活动、理智和意识以正确的影响，最后“夺其心”才算获得全胜。对方只是口服心不服，算不得理想的战果。各种雄辩对策，无论是奇正、迂直、进退、利害、攻守等战术

战法的运用，都必须以“知其心”为条件，以“夺其心”为目的。

步步紧逼

步步紧逼 说辩中给对方提一连串的问题，一环紧扣一环，迫使对方屈服。

苏格拉底说：“人是两条腿的动物。”有人指着一只鸡反问：“这也是人吗？”苏格拉底发现自己给人下的定义有问题，又补充说：“人是两条腿而无羽毛的动物。”那人步步紧逼说：“这么说来，拔去羽毛的鸡就是人了？”苏格拉底再也无法回答。

运用这一谋略，一是施谋者对所争辩的问题必须接连提出问题，诱引对方进行答辩，或者进行自问自答；二是所提的问题必须前后呼应，环环相扣，一步深入一步；三是必须在极短的辩论时间中，使用简短的辩词，采取一连串提问的方式，穷追不舍，使对方无喘息机会，无思考余地，迫使对方理屈词穷，认错停辩。运用此谋，可以一个人去实施，也可以由几个辩论者共同去完成。解放前，著名的爱国七君子在国民党江苏省高等法院第二次受审时的辩论场面，七君子轮番反驳，可说是“步步紧逼”的精彩运用。

检察官斥责说：“被告（指邹韬奋）刚才说本检察官断章取义，故加人罪，是不对的。你们给张学良的电报，叫他出兵抗日，他没有中央命令，怎能抗日？并且他离绥远很远，事实上也不能抗日。本检察官代表国家行使职权，被告不能随意指责。”

韬奋驳斥：“我刚才说断章取义，故加人罪，是指人民阵线而言，检察官却牵涉到张学良问题上去了，真是牛头不对马嘴。”

辩护律师接茬说：“绥远和陕西是毗连省份，检察官说距离很远，实在太无地理知识。”

韬奋穷追不舍：“我们打电报请张学良抗日，起诉书说我们勾结张、杨兵变，我们发了同样的电报给国民政府，为什么不说我们勾结国

民政府？共产党给我们写公开信，起诉书说我们勾结共产党，共产党也给蒋委员长和国民党发公开信，是不是蒋委员长和国民党也勾结共产党？”

检察官哑口无言，憋了半天才支支吾吾说：“因为你们给张学良的电报引起西安事变，给国民政府的电报并没有引起兵变。”

史良反驳：“比如一爿刀店，买了刀的人也许去切菜，也许去杀人，检察官的意见，是不是买刀的人要刀店负责？”

章乃器指着检察官说：“检察官代表国家行使职权，是应当的，但我们更希望他能代表中华民族的人格，否则给他做一个中国人，也丢尽我们老百姓的脸！”

含蓄讽谏

含蓄讽谏 有时在不宜直面陈言的情况下，则用含蓄的话指责或规劝。讽谏实为一种语言修辞手段，即用说故事、故作姿态等方式表现自己的思想观点。这里的奥妙，就在于讽谏应含蓄有度，掌握好了“度”，就有了成功的把握。

唐太宗是虚心纳谏的一个皇帝。可是到了晚年，看到天下一派太平景象，他渐渐滋生出骄傲情绪，有点厌恶批评了。偏巧有几天，大臣魏征常到他面前絮叨，指责他的过失，比如劝阻他不要去山南游玩了，比如讽谏他不要贪图玩乐了，他一度对魏征的话有点不耐烦了。

有一天唐太宗罢朝回宫，愤怒地说：“等我找个机会，非杀死这个庄稼佬不可，省得他一天到晚总来揭我的短，找我的麻烦！”文德皇后听了大吃一惊，赶紧追问：“又是哪个大臣触怒了陛下，惹您发那么大的火？”“还不是魏征那个老东西，他每次都当着大臣的面讲我的过失，当众羞辱我，搞得我下不来台。”

文德皇后是太宗的贤内助。她早已发现皇上近两年有点陶醉于歌舞升平，讨厌批评。可是如果因此就对皇上讲一些该像当初一样虚心纳谏的大道理，正盛气凌人的皇上肯定是听不进的。琢磨一会儿，文德皇后想出了一个办法。

她回到自己的寝宫，就像准备参加盛典一样，整整齐齐地穿上礼服，重新来到太宗的寝宫中，向太宗请安。太宗突然看见文德皇后这副打扮和姿态，有点惊呆了，赶紧问：“你今天这是怎么了，干嘛这么庄重？”文德皇后满脸堆笑，高兴地答道：“我来给陛下贺喜来了。”“贺的什么喜呀？”太宗更加茫然了。文德皇后一本正经地说：“我听说‘主圣臣忠’，皇上英明了，大臣就会尽忠心，敢于进谏；如果皇帝昏愤，周围只会有阿谀奉承之徒。如今陛下英明，所以大

臣魏征敢于直言无隐，敢于当着您的面批评您的缺点。我荣幸地在后宫服侍您，看到您身边有魏征这样一些忠臣保驾，为朝廷尽心竭力，使大唐的江山万年长久，我怎能不来祝贺呢？”唐太宗这才恍然大悟，他虽然觉察出皇后是在替魏征说情，在拐弯抹角地批评自己不虚心纳谏，但是他感到皇后这样做于国于己都有利。因此他对皇后更敬服了，对魏征的进谏也更加虚心听取了。

采用含蓄讽谏的办法，对于唯我独尊，不大爱听反面意见的人来说，有时能取得正面说服得不到的效果。

乱拉郎配术

乱拉郎配术 三国时，吴国使者张温访问蜀国，返国时蜀国的大小官吏都来为张温饯行，只有别驾中朗秦宓一个人来晚了张温侧身向孔明询问：“他是什么人？”孔明答：“他是学士秦宓。”张温问秦宓：“先生念过书吗？”秦宓说：“在我们蜀国中，五尺童子都在念书，我怎么能例外呢？”张温问：“天有头吗？”秦宓答：“有啊！”张温问：“头在哪里？”秦宓说：“在西方。《诗经》里说：‘乃眷西顾’。”张温又问：“天有耳朵吗？”秦宓回答：“有啊，虽然很高，却听得见下面的声音。《诗经》里说‘鹤鸣九皋，声闻于天’。”张温再问：“天有脚吗？”秦宓说：“有啊，《诗经》中说：‘天步艰难’，没有脚怎么会步履艰难呢？”张温又问：“天有姓吗？”秦宓回答：“当然有啊！”张温问：“姓什么？”秦宓答：“姓刘。”张温问：“你怎么知道天姓刘呢？”秦宓说：“天子姓刘，所以知道天姓刘。”张温又问到：“太阳生于东方吗？”秦宓说：“太阳虽说从东方升起，但降落在西方。”当时秦宓对答如流，在场的人都十分惊奇叹月及。）

吴国在东方，蜀川在西方，蜀国的先主叫刘备。在这场舌战中，蜀国学士秦宓对答如流，始终占据上风，显示出广博的学问，非凡的外交才能和雄辩的口才，为蜀国人争了光，这是值得后人所敬佩和学习的。

不过，秦宓用来证明“天有头、有耳、有脚、有姓”，以及“日出东方日落西方”等结论的论据都是虚假的，尽管他披上了权威——引用《诗经》中的名句作为论据——的外衣，似乎理直气壮，不可反驳。不过，决定这场舌战的胜负，显示出哪一方口才高下的因素不在于是否遵循一论据真实的逻辑规则，因为张温本来就是故意提些毫无意义的荒谬问题来刁难秦宓，如果秦宓拒不回答，或用科学的道理去讲清天为什么

有头、有耳、有脚、有姓等，那倒反被吴人张温所耻笑，传到吴国，势必影响蜀国人的形象。况且，在当时的历史条件下，这些问题也并没有得到科学的解释，即便是已搞清楚了，在那种气氛下，也不允许秦宓用长篇大论来详细地解释这些问题。

从逻辑学一般规则来说，论据真实是证明有说服力的重要条件，因此，论点要靠论据来证明，如果论据不真实，那就不能起到证明论点的作用。但是，在实际对话过程中，有的论题本身就是荒谬的、刁难人的。这时，如果回答者还固守那些证据真实的原则，那么，就有可能被诱上歧途而以失败告终。只有采取牵强附会、乱拉郎配的战术，才能打乱提问者的方阵，稳操胜券。

有一个很想成名但又怕下苦功夫的青年，写信给马克·吐温，请他介绍成功的“秘诀”。信中写道：“听说鱼骨头里含有大量的磷，而磷是补脑子的，看来要成为一个大作家，一定要吃很多的鱼。请问你吃了多少鱼？吃的是哪种鱼？”马克·吐温回信说：“看来，你得吃一对鲸才行。”

上面这个例子里，这个青年提出的论据——多吃鱼，来证明才能当个大作家的论点是不能成立的、滑稽的。所以，马克·吐温跟他开了个玩笑。

伺机狙击法

伺机狙击法 狙击，是发现敌情后，埋伏在隐蔽地点伺机袭击敌人。论战中的狙击战术可分四步进行，即一测、二堵、三陷、四制服。

让我们用某餐厅管理员老张与铁嘴姑娘辩论的实例，说明这一战术的具体运用。

在某市某餐厅有一个号称铁嘴姑娘的服务员，能言善辩，可以说所向无敌。一天，她在餐厅大门外拾到一块梅花牌手表，拒不交公。同志们对她的劝说、批评，她都置之不理，坚持说：“手表是我拾来的，不是偷来的，更不是抢来的，不上交也不犯法。”

服务员甲：“我们的工作守则里有一条‘拾到顾客的东西要归公’，你难道忘记了？”铁嘴姑娘：“你不要问我有没有忘记《工作守则》，先问问你自己对《工作守则》记得清楚不清楚。《守则》里写得明明白白：‘在餐厅里面拾到顾客的东西要归公’。‘餐厅里面’的范围不包括餐厅大门外，我是在大门外拾到的。可惜，你这么个大小伙子，竟连里外都分不清。我觉得奇怪的是你引用《工作守则》中的这一条，好像是说：这只梅花牌手表是顾客遗失的。表在餐厅外的地上，你怎么知道是顾客遗失的，而不是过往行人遗失的呢？是你亲眼看见顾客遗失的吗？如果是你看见哪位顾客遗失的，为什么不当时喊住他？这不能不令人怀疑，你是不是企图据为己有而慢了一步，被我无意间拾得了？唔，我现在明白，你为什么咬住我不放了。”服务员乙：“你这是猪八戒倒打一耙。你说拾到东西不归公不犯法，我说不归公就是犯法，要绳之以法！”铁嘴姑娘：“啊呀，‘绳之以法’这四个字就吓得我半死。不过请问：我违犯了中华人民共和国《刑法》第几条第几款？拾了东西不交公，要判徒刑多少年？是有期徒刑，还是无期徒刑？唉，真遗憾。恐怕我国的《刑法》还没有适合判我罪的条文。你咬牙切齿地叫

嚷，要对我绳之以法。你依据的恐怕是‘四人帮’的法律。十年内乱时期可以将无罪的人任意套上罪名。倒真应该查一查你是否参加过什么‘造反司令部’？是否搞过私设公堂，刑讯逼供？”服务员丙：“你是不是扯得太远了？”铁嘴姑娘：“我扯得太远了，你们说的好像也挨不上边。问题是你们提出来的，我不过是针对你们提出的问题发表点个人意见，真可怜，一块梅花表这么多人眼红，要对我围攻，想逼我低头认罪，又没有一个人能讲到点子上。人多嘴杂，把问题扯远的是你们，而不是我。你们想用人多势众来压我，妄想取消我的发言权。当心，言论自由是受宪法保护的。不让我讲话，是侵犯公民的民主权利！”餐厅管理员老张在一旁观战多时，估计自己如果出面和她辩论，她的论点一定还是“手表是我拾来的，不是偷来的，更不是抢来的，不交公不犯法！”（一测）老张见她既然是从“拾”与“偷”、“抢”的不同来立论的，就选准这里作为突破口，在这里设下伏兵，加以“堵截”。老张开口了：“你们刚才的辩论很有意思。不过我想请铁嘴姑娘帮助我弄清一个概念……”（二堵）铁嘴姑娘：“岂敢。有问题尽管提，请吧？”老张：“我想弄清楚什么叫做‘不劳而获’？”铁嘴姑娘：“我是服务员，不是政工科长，也不是工会主席。这种政治名词不问他们而来问我，那是买眼药跑到石灰店里来了。”老张：“你看‘不劳而获’是不是不经过劳动而占有劳动果实？说得完整一点是占有别人的劳动果实。”铁嘴姑娘：“你什么时候学会了咬文嚼字？”老张：“你说，‘抢’别人的东西是不是不劳而获？”铁嘴姑娘：“是的。”

老张：“你说‘偷’别人的东西，是不是不劳而获？”铁嘴姑娘：“当然是的。”

老张：“那么，拾到别人的东西据为己有，是不是不劳而获呢？”（三陷）铁嘴姑娘：“当然……”老张：“‘拾’和‘偷’、‘抢’，在法律上当然性质是完全不同的。不能说‘拾到东西不上交’就犯法，我国法律上没有明文，对拾到东西不归公的人要绳之以法。但是把‘拾到的东西’和‘偷抢得来的东西’相

比较，在‘不劳而获’这一点上是相通的。除了国家法律以外，社会上还有一定的‘道德公法’。作为一个青年服务员，不应该违反道德公法。在餐厅里面拾到东西要交给单位，这一点《工作守则》有明确规定，看来你是没有异议的；在餐厅外面拾到东西要交给派出所，这一点连‘红领巾’都懂的道理，想来你早就知道了。在这件事上固执己见，无非说明不劳而获的思想在作怪。经过同志们指出还不改正，就是坚持错误了。”（四制服）铁嘴姑娘终于将梅花牌手表送到派出所去了。

一测、二堵、三陷、四制服的具体方法是：一测。论战如同用兵，法无非攻与守，术不出奇与正。运用起来变幻莫测。要想战而胜之，有一个基本的要求，就是侦察敌情。老张当铁嘴姑娘与服务员甲、乙、丙争辩时，在旁观战，一言不发。从铁嘴姑娘的强词夺理中，看准了她的命题是“手表是我拾来的，不是偷来的，更不是抢来的，不交公不犯法”。在一般论战场合，侦察对策的运用有两种含义：第一是论敌的辩辞闪烁游移，捉摸不定时，暂时不置可否，以免打草惊蛇，暴露了你参战或还击的意图；第二是认清对手的命题特点、论证方法。二堵。看准论敌立论的主旨以后，以提问方式，引蛇出洞，诱导出对手的答案，让他束缚自己的手脚，在道路上设置障碍。老张有意要求铁嘴姑娘帮助弄清“不劳而获”的概念，即是隐秘设置的堵住铁嘴姑娘继续蛮缠下去的障碍，使其无法实现反击的意图。三陷。是趁对手尚未察觉或尚未充分防范的时候，使对手陷于被动境地，挫减其锐气，使其为之语塞，赢得先机之利，为己方发动攻势创造条件。老张待时机成熟，断然提出了“拾到别人的东西据为己有，是不是不劳而获呢？”的问题，由于铁嘴姑娘的退路已经切断，只能回答“是”，不能回答“否”，陷于被动境地。老张走出这第三步棋，双方胜负形势已成定局。四制服。老张此时才正面说理，字字都辩在理上，句句都论在理上。这第四步棋，使铁嘴姑娘不得不认错服输。

评重于批

评重于批 批评，应着重在“评”上。

一位刚从欧洲回国的青年，看到国内军阀混战、民不聊生的情景，情绪非常低沉。一天，他对李大钊说：“一回国，我就觉得一身晦气甩不掉，好像一块大石头压在我的心头一样沉重。从火车开到满洲里开始，我的心情就开始阴暗起来。沿途每到一个车站，隔着玻璃看到站台上的人，尽些面黄肌瘦、满身污垢或弯腰曲背的同胞，难怪人家说我们是‘东亚病夫’！我想，这些中国人连欧洲的乞丐也不如，觉得当个中国人太不光彩了！”他看了一下李大钊，又接着说：“与其这样不光彩地活下去，还不如当一个欧洲国家的亡国奴好，要是中国总是这样萎靡不振的话，这种不争气的中国人，我是绝对当不下去的。我现在只有两条路，一条是自杀，一条是入外国籍。”听了这些话，李大钊异常气愤，他从座位上站起来，生气地对青年说：“我问你，把中国的百姓糟蹋成这样，难道是我们老百姓自己的过失吗？”那青年低下了头。李大钊想，只是这样训斥是不能解决思想问题的。于是，他冷静下来，深情地注视着青年说道：“一个青年，到国外去留学，无非是想给危亡的祖国谋一条出路。如果让西方的资产阶级思想把自己腐蚀了，那他真还不如不去呢。盼望祖国强盛是好的，但不愿做中国人的想法，绝对要不得。我们的责任就是打倒腐败卖国的军阀政府，建立一个繁荣昌盛的新中国，为了实现这个愿望，我们不应畏缩。不想做中国人，是一种亡国奴思想，用自杀来逃避现实，更是一种怯懦的做法。”

大钊同志的一席话，使得青年幡然悔悟，他低下头，说：“是我错了。”李大钊拍拍青年的肩膀，用和蔼的语气说：“我建议你去需要你的地方去，现在广州黄埔军官学校很需要人，那里正缺少一名教员，你去吧，到那以后，你一定要把精神振作起来，踏踏实实地为人民的解放

事业做点有益的工作。”那青年二话没说，欣然接受了新的工作，决心在工作中改造自己。后来，他努力锻炼自己，在斗争中成长为一名坚强的革命战士。

这个青年想当亡国奴及自杀的想法是十分错误的，是需要批评的。但李大钊同志并没有一味地批，而是把重点放在“评”上，即帮助青年分析其错误思想的原因和危害性，分析造成祖国落后、人民穷困的根源，指明热血青年的出路和方向。李大钊指点青年进黄埔军校工作，更是给他指明了改错的实践机会。这就使“评”具体化了。对于有错误思想的同志，只有愤懑的“批”是不行的，主要的在于规劝、引导。

言而极之

言而极之 先把一种现象极而言之，加以“放大”，以引起对方的高度重视，不再小看这件事。同时，这种按“比例”的放大法，具有说笑话的性质，可以活跃谈话的气氛，使被批评者在轻松愉快的交谈中受到教育。

1940年初秋的一个上午，延安马列学院的领导通知教育处长邓力群、院务处长韩世福、教育干事安平生和宣传干事马洪到杨家岭，接毛主席到学院来做报告。

从马列学院到杨家岭，少说也有四五公里，中间横着延水河。他们没料到刚跨上延水河桥头，就和毛主席相遇了。毛主席未等他们开口便问道：“你们四个风风火火的要干么子去？”邓力群答道：“学院领导派我们来接毛主席。”毛主席笑了笑，幽默地说：“接我？嗯，我晓得的，是怕我忘了今天有报告会吧。你们放心好了，学院给我的任务，那是忘不了的。”邓力群解释说：“是要我们来接主席的，我们来晚了，很不像话。”毛主席扬起手来摇了摇，说：“这样做有点不好，一个人做报告要四个人接，要不得！要不得！”说到这里，毛主席环顾了一下四周，很认真地说：“哦，四个人，轿子呢？你们不是抬轿子来接我呀？下回呀，跟你们领导说，再加四个人，来个八抬大轿，又体面，又威风。要是还有人，再来几个鸣锣开道的，派几个摇旗呐喊的，你们说好不好？”四位同志都笑了，谁也不回话。毛主席看看他们，也笑了，一个劲地摇手，说：“那才不像话嘛，对不对？皇帝出朝，要乘龙车凤辇；官僚出阁，要坐八抬大轿，前簇后拥，浩浩荡荡，摆威风。我们是共产党人，是讲革命的，要革皇帝官僚的命，把旧世界打它个落花流水。我们既要革命，既要和旧的制度决裂，就万万不能沾染官僚习气。从杨家岭到马列学院，十里八里路，二万五千里长征都走过来了，这几

步路算不了什么，我又不是不知道，不要接接送送。我们要养成一种新的风气：延安作风。我们要用延安作风打败西安作风。”说得他们一个个点头称是。

为了让四位同志认识到前来迎接的作法不对头，毛泽东用幽默的方式将这种作法“言而极之”，加以“放大”，提出“来个八抬大轿”、“鸣锣开道”、“摇旗呐喊”。这样自然使四位同志认识到这种做法与封建皇帝、官吏出行有相似之处。而且这种风趣幽默的谈话方式所发挥的作用，绝不亚于严肃的大报告，比起板起面孔训人来要胜过百倍。

证伪排除法

证伪排除法 奥地利科学哲学家波普尔，在科学研究的方法论上提出了影响深远的“否证”学说。其学说的基点就是通过“证伪”来排除错误认识，因此我们把在论辩中运用了这个原理的技法称之为“证伪排除法”。此法就是在论辩中集中力量证明与己方观点体现为矛盾关系的对方观点的不能成立，从而证明己方观点的正确。这实际上是一种“以驳代立”的论辩技法。请看下例。

甲方以“大河有水小河满”为论点，乙方以“小河有水大河满”为论点。展开论战。

乙：“小河有水大河满”这句话说明了个人与集体、国家的依存关系，百川归海是理所当然的，小河自然是大河得以存在的基础，个人富裕了，国家、集体也就富裕了。

甲：国家、集体富裕了个人才能富裕，但个人富裕了并不等于国家、集体就富裕了。在小河有水的情况下大河并不都能“满”，甚至比小河的“水”更少。

乙：这怎么可能呢？人民生活过得好就证明这个国家富裕，经济实力雄厚，世界上那些个人很有钱的国家，国家不都是很富有吗？大河的水是小河流去的，没有小河水供给大河，大河也会干，更不会满。小河的水源源不断地流入大河，大河就能满。

甲：当然，大河的水要靠小河的汇集，但是具体情况并不那么简单。如果小河的水很有限，大河很宽很深，那么小河有水流入大河也不会满；如果小河流向大河的距离很长，有点水在途中就流失完了，那么小河有水大河也不会满，沙漠里很多河流就是这样。还有，如果小河虽然有水，但是不往大河流，大河还是不会满的。例如有这样一些家庭，子女都工作了，收入不少，但由于某些原因都不大愿意把钱交给家庭赡

养父母，工资自己存，饭吃“大家”的，因此小河丛然有“水”但大河还是不会“满”。更有些“小河”不仅不向“大河”流“水”，反而把“大河”的“水”瓜分为己有，有些单位、部门就是这样，个人一年到头拿了不少奖金，而单位的经济效益表上却显示着亏损。由此可见，小河有水大河也不一定会“满”。

从上面这段论辩交锋看，甲方显然占了上风。虽然他自己的论点没有从正面进行有力的证明，但把与己方对立的观点驳得差不多了，自然获得了论辩的胜利。

“证伪排除法”有两大突出优点：一是因为证明一事物的正确远比驳斥一事物的不能成立难得多，这就是“证实”与“证伪”在逻辑关系上的“不对称性”。二是运用“证伪排除法”可以把交锋焦点纠缠于对方观点周围，而已方观点却离火线较远。

使用这种论辩技法要注意：一开始就要善于把交锋交点巧妙引到对方观点的“证伪”上，一经得手始终扣住不放。

拨雾见日法

拨雾见日法 一位新上任的领导，在单位全体人员会上点名批评了几个经常迟到的同志。事后有人打抱不平，对这位领导提出了种种话难。

“点名批评，没必要嘛，在这样的场合点人家的名，叫人怎么下台。”

“这么点小事，说说就行了，你看你那态度，好像天要塌下来似的。”

“谁家里还没点事，你就敢保证你永远不迟到？”

“没当领导的时候，你也不是天天准时呀。”

这位领导的回答很干脆：“你们说的也许都有一定的道理，但是今天我要说的是：第一，迟到不对；第二，不对就要批评。只有如此，单位才能有新的面貌。至于说别的，我今后是要注意，但首先要分清是非，然后再论其他。”一番话，说得大家哑口。

这个领导的论辩可谓是拨雾见日，一针见血。试想，如果他不分主次轻重，就“场合”、“态度”等问题纠缠下去，也许他最终能获胜，但整顿纪律、严格管理的目的就可能被淹没了。日常生活中，这样的情况经常出现，两人本来是为甲事辩论，但辩着辩着，就出来乙、丙、丁之类的事了，到头来，结论与初衷相距甚远了。造成这种结果的原因有二：一是论辩者把握不住主旨，出于争强好胜或急于求成，稀里糊涂地跟着别人走，结果使论辩陷入歧途；二是诡辩者们故意施放一些烟雾，转移话题，迷人视线，以掩盖他们主旨上的失利，从而达到混淆是非的目的。

面对这种情况，首先要保持清醒的头脑，沉着冷静，牢牢把握住自己的一定之规，任他花样翻新、千变万化，乃至咄咄逼人，都毫不为之

所动，保持方寸不乱。其次，对与主旨无关的论题，不要图一时痛快，步步紧逼，穷追猛打。因为这样下去十分危险，稍有不慎，就会在论敌布下的浓雾中迷失方向。再次，尽量站得高一些，看得远一些，做到心明眼亮。论敌的话不一定全错，常常包含一定的道理在里边，但就某一次论辩来讲，这些道理必须由主旨这个大道理来统帅，否则就失去明辨是非的客观标准了。比如：某个单位的领导班子闹不团结，上级派人去协调工作，他们各讲各的理，互不服输。这位上级派去的人说：“你们千有理，万有理，闹不团结就从根本上输了理。”这句话，镇住了班子内的每一个人。的确，团结是集体的生命，个人间的恩怨纠纷，即使再有理，在维护团结这个大道理面前也微不足道。所以说，主旨明确犹如胸有成竹，牢牢把握住，就能在任何复杂的辩势下，稳操胜券。

现身说法

现身说法 人的思想是有某些共同规律的，积极寻找这种共同规律，再通过先自觉地解剖自己，再推及他人，以求双方在思想上引起共鸣，这就是现身说法的要义。

战国时期，齐国的相国邹忌，很有抱负，常常思考着如何使齐国强盛起来。而齐国强盛的关键是使齐王虚心纳谏，励精图治。他常常苦于没有更好的办法向齐王进言。一天，他家中发生了一件耐人寻味的事，使他顿受启发，他决定立即用这件事去启迪齐威王，便详述了在他家发生的故事。

这天，邹忌在家里照镜子，在镜中他看到自己修长的身材，俊美的容貌，楚楚的衣冠，颇有点洋洋自得。他边照镜子边问妻子：“你说我与城北的徐公谁美呀？”妻子不假思索地回答：“当然是你美了，徐公怎比得上你？”邹忌有点不信，因为徐公是远近闻名的美男子。于是又问其妾，妾也说邹忌最美。这天有客人来访，邹忌又问客人，客人也说邹忌最美。这使邹忌飘飘然起来。恰巧第二天徐公来访，邹忌仔细看着徐公，又自照镜子反复对比，怎么看也是徐公比自己美。这引起了他的深思：明明徐公比自己长得美，可是妻、妾与客人却都说自己比徐公美，这是什么原因？他终于想出了答案：妻子说他美，是偏爱他；妾说他美，是惧怕他；客人说他美，是有求于他。

邹忌对齐王讲完了这段亲身经历和体会后，对齐王说：“今齐地方千里，百二十城，宫妇左右，莫不私王；朝廷之臣，莫不畏王；四境之内，莫不有求于王。由此观之，王之蔽甚矣！”意思是说，您齐王受的蒙蔽太深了，群臣百姓对国君一怕二谄，怎么能听到反面意见呢？齐王听罢邹忌的话语，顿时大悟，连声夸赞邹忌讲的在理。

于是，齐王下令全国：“群臣吏民有当面揭发批评我的过错的，受

上赏；上书揭发批评我的过错的，受中赏；能在大庭广众之中揭发批评我的过错的，只要被我听到了，也给赏赐。”这道求谏令刚下，群臣纷纷进谏，门庭若市，齐威王闻过必改。一年以后，群臣和百姓都感到无意见可提了。齐国因此很快强大起来，燕、赵、韩、魏各国皆朝于齐。

邹忌正是通过生活小事，自觉地解剖自己，认清了在高位的人往往听不进和听不到反面意见这样一个“通病”。正所谓臣谄君蔽，吏谄官蔽。所以当他推己及人，现身说法，说服齐王纳谏，重赏批评者时，便能即刻奏效。

转移推论法

转移推论法 借题发挥法要求紧紧抓住论敌的话题作为还击的武器，转移推论法要求让过对手进击的话题，以形式上相异、实质上相同的另一话题，推论出论敌话题虚假和错误的结论。敌对双方的话题相互对峙，但又和谐地统一在一个共同的语境之中。看上去犹如两峰对峙，其实山根相连；表面上宛若泾渭相隔，其实水脉互通。

转移推论法的反驳力量蕴含在不露形迹的复杂推论之中。陕西电视台拍摄的电视剧《李信与红娘子》的最后一集中有一场戏：当红娘子在山中遇到了叛徒牛金星时，牛金星为了开脱自己直接参与谋划杀害红娘子的丈夫李信的罪责，对红娘子假言道：“李信非我所杀，我是奉闯王之命行事的。”

红娘子马上撇开“凶手”的话题，指着身穿清朝官服的牛金星怒斥道：“哼，难道你这一身打扮也是闯王叫你穿的吗？”

这一反驳虽然绕了一个弯子，但蕴含有复杂的推论：闯王没有叫你穿清朝官服，这是你厚颜无耻、投敌求荣，自己穿在身上的；从你这个叛徒、奸贼的本质和参与谋划杀害李信的事实，很自然地推导出杀害李信，牛金星罪责难逃的结论，以雷霆万钧之力驳斥了“李信非我所杀”的谎言。

在转移推论法中，常有一个隐含的判断，留给对方去体察、玩味。有一位青年专爱抄袭别人的作品，签上自己的姓名去投稿。某日在××杂志社编辑部里，编辑问：“年轻人，这首诗是你自己写的吗？”青年：“是的，每一行我都付出了艰辛的脑力劳动，每个字都是我的心血的结晶。当然是我自己写的。”编辑很有礼貌地站起来，向他伸出手：“那么，莎士比亚先生，见到您我很高兴，我以为您早已不在人世了呢！”

编辑避开青年的话题“是自己写的诗”不谈，而故意将他当作早在1616年已去世的英国文艺复兴时期的诗人莎士比亚来接待，让青年体会其中隐含的判断：你这首诗抄袭了莎士比亚的作品。这一揭露在有意无意之间，令抄袭者为之汗颜。

忠言顺耳

忠言顺耳 表扬与批评是对众的、相反的，但又是可以转化的。严厉尖锐的批评，可以通过表扬、称赞的方式出现，“忠言”可以做到“不逆耳”，“良药”未必都“苦口”。

战国时期，魏文侯派大将乐羊攻伐中山，取得了胜利。魏文侯把中山分封给自己的儿子。这时，魏文侯问群臣：“我是怎样的君主？”群臣几乎异口同声地说：“您是仁义的君主。”魏文侯听了，心中喜滋滋的。

这时，突然有人发表不同的看法：“您得到了中山，不把它分封给您的弟弟，而把它分封给您的儿子，怎能算是仁君呢？”发言的是大臣任座，他竟敢否定魏文侯是仁君，魏文侯发怒了。看见国君发怒，任座急忙走了出去。

魏文侯看到局面这么僵，接着又问大臣翟璜：“你也说说，我到底是怎样的君主？”翟璜不假思索地说：“您是仁君。”魏文侯的脸上又浮现出笑容，笑得和开头一样舒心。他接着又问：“那你说说，为什么说我是个仁君呢？”翟璜不慌不忙地讲道：“我听说：‘君王仁义，下臣就耿直’。刚才任座的话说得那么直率，他敢当着您的面批评您，这不正说明您是仁义的君主吗？”

魏文侯又笑了，这欢笑得比前面更加开怀。因为翟璜不光赞扬他是位仁君，而且讲出了道理。这道理从根本上大有益于魏国。于是他立即命令翟璜去把任座请回来，他亲自走下殿堂去迎接，并把任座当作上客。

同样是批评魏文侯不要把中山分封给自己的儿子，任座在众人面前直斥国君不仁，国君听来“逆耳”，大发雷霆；而翟璜用“忠言顺耳”的方式，首先赞扬魏文侯是个仁君，根据则是“君仁则臣直”，用

任座的耿直来证明国君的仁义。既赞扬了国君，也肯定了任座。乍听起来，其中没有一点对国君批评的意思，但实际上包含着对国君的严肃的批评，达到了使国君改正错误的目的。

忠言逆耳

忠言逆耳 直言谏上是封建社会为臣的美德，也是我们民族优秀传统文化的一部分。春秋战国时的屈原，唐朝的魏征，宋朝的寇准，直至明朝的海瑞及东林党，师承相因。

春秋时，齐景公在众臣前呼后拥的陪同下，到公阜去游览。他缓缓地登上高台，遥望着齐国的北方：沃野千里，疆域辽阔。一种大国之君的气概油然而生。他又想到自己年纪渐老，一种人生苦短的忧愁又浮上心头，不觉苍凉悲叹道：“唉！从古以来，人要是不死，该有多快乐呀！”身旁的晏子听了，躬身施一礼，冷冷地说：“您这话不对。从前上古皇帝，认为人死不是坏事。有道德的人死了，算休息；无道德的死了，算消失。假如古来人没有死，到现在已死的太公、丁公，将会占有齐国，桓公、襄公、文王、武王，都将封他们为相，哪有您的地位呢？到时候，您也就只能戴个草帽，穿件破衣，拿着锄头，蹲在田埂上受苦，哪有机会上这儿来感叹死呢？”景公听了，气得半天没吭一声。

一会儿，忽然看见远处一人驾着六匹马的车，风驰电掣般驰来。景公问：“那人是谁？”晏子说：“除了梁丘据没别人。”景公问：“你怎么知道定是他？”晏子说：“大热的天，这么下死劲地赶着马，那马不死也得伤，要不是姓梁的，谁敢这么做？”景公说：“他是来接我的，他与我相处很和谐呀！”晏子马上说：“只能说相同，不能说和谐。和谐的意思是国君喜甜，臣子就喜酸；国君喜淡，臣子就喜咸。如今，您喜甜他也喜甜，您说好他也说好，这只能是相同，怎么算和谐呢？”景公听了，气得脸上变颜变色。

没多久，夜幕降临了，满天的星斗。忽然一颗彗星拖着长尾徐徐而过。景公看见，急忙召来巫师去祈祷除灾。晏子赶忙说：“不可以。彗星出现是对下界的警告，下界安定，彗星自然隐去，何须祈祷？如今，

您嗜酒成性，淫乐不绝，不理国政，宽容小人，喜听谗言，疏远贤臣，岂止是彗星出现，更凶恶的征兆也会显现的。”景公听了，气得脸煞白，一句话也没了。

后来，晏子去世，景公听到凶信，急忙催人驾车赶去吊唁。路上，怨车太慢，跳下车就跑，才知道还不如车快，又复乘车。等到进城，四下里找晏子，边走边哭，待看到晏子遗体，一下扑在上面大哭，旁边的章子劝说这不合君臣之礼。景公哭得更厉害了，说：“还讲什么礼呀。从前夫子和我游览公阜，一日三责于我。如今谁能这样呀！失去了他，我也就会死，还讲什么礼呀！”

晏子的正面批评，景公听了，当时很不高兴；但一旦认识到批评的正确，则悔恨不已。这就是“忠言逆耳利于行”的道理。忠言逆耳的特点是，不失时机。晏子见到景公言行有误，马上指出，不使小错酿成大错。再就是切中时弊，一针见血，说到要害处，这就需要说者有才学胆识。

委婉曲折

委婉曲折 就是视说辩对象不易直言相言时，则采取婉转的方式，以诚恳的态度言之，使之从情感心理上都易于接受。

渥尔芙夫人是位著名演员，有一次易卜生要她扮演《海达·高布乐》剧中的女仆贝蒂，她却认为贝蒂是个小角色，让自己来扮演是大材小用，也有损于一个大演员的尊严。于是，她通过一位女演员婉转地向易卜生提出：这个角色可以让剧团的另一位演员扮演，那是个名声不如她、不很著名的演员。

虽然渥尔芙夫人没有向易卜生直说出自己的想法，易卜生还是一下就明白了她的心理：“这是大演员不愿意扮演小角色啊！”他想，作为一个艺术家，不但应该具有高度的艺术修养，更应该具有良好的思想素质，怎么能因为名声大了，就不愿意扮演甚至看不起小角色了呢？更何况，很多人并不真正懂得小角色的作用。

怎样才能使渥尔芙夫人愉快地接受角色并提高她的认识呢？对这样一位大演员来说，简单的批评不一定会收到预期的效果。经过仔细考虑，易卜生提笔给那位女演员写了一封信，请她向渥尔芙夫人转达自己的意见。信中写道：“在这个剧团里，除了她没有别人可以照我的要求扮演贝蒂。剧中的泰斯曼、他的老姑母和忠实的女仆贝蒂共同构成了一幅完整统一的图画。演出此剧时，他们中间存在着的和谐一定要表达出来。如果渥尔芙夫人肯扮演这个角色，这是做得到的。”他接着说：“由于渥尔芙夫人具有良好的判断力，我真的不相信她会认为扮演一个女仆就降低了她作为一个艺术家的尊严，因为她不仅是个女演员，而且还是个艺术家。我的意思是说她并不以‘扮演’什么‘角色’为骄傲，她看重的是从虚构的角色中创造出真正的人。”最后，易卜生还列举了几个全欧洲都享有盛名的大演员扮演只有几句台词的次要角色的例

子，以说明大演员演小角色并不会降低自己的身份。

渥尔芙夫人从那位女演员那里听到了易卜生的这些话，既感动又羞愧。感动的是作为“现代戏剧之父”的易卜生竟那样相信自己，给了自己那么高的评价；羞愧的是自己却有负于他的信任和希望，错误地认为扮演贝蒂这个小角色有损于自己的尊严。从易卜生那里，她懂得了小角色的重要，认识到扮演小角色和扮演主角一样，都是艰苦的艺术创造。她愉快地接受了贝蒂这一角色，并且演得非常成功。

对渥尔芙夫人的错误想法，易卜生并没有去面对面地做工作，而是通过别人委婉地表达了自己对她的信任和希望，阐明了自己对这一问题的看法，从而使对方在感动中受到了教育。

从易卜生恰当地采取委婉曲折法，至少可以给我们两点启示：一是当对方并没有直接暴露自己的思想时，不宜去直接批评；二是应视说服对象的特点而行，如果对方是个自尊心、进取心很强的人，不妨委婉说理，既可免伤其自尊心，又可以激励其更快地进步。

委婉含蓄

委婉含蓄 外交语言是一种温和婉转的说词。有人说，它“即便是辱骂，听起来也令人愉快”。直言快语，虽属坦诚，然常为外交家所忌。

三国时，曹操率军83万南下征吴。未动干戈，先致檄文，曰：“今治水军八十万众，方与将军会猎于吴。”不说征讨而言“会猎”，寓威胁于堂皇的辞藻之中，可谓古代外交语言的佳作。某些外交语言所包含的内容，有些只能意会不能言传。例如：某政府说对某事“表示关切”或“表示严重关切”，这意味着该政府将采取强硬的步骤；说对某事“不能无动于衷”或“不能置之不理”，这是向对方暗示如果事态继续恶化，该政府将予以干预；说“将不得不仔细地重新考虑本国的立场”，就包含着友好关系即将变为敌对状态的警告；说会谈是“有益的”，弦外之音是会谈并未取得具体成果；说某外交官“进行不符外交身份的活动”，这是指控对方搞阴谋活动……

在越南战争时期，美国和越南进行秘密谈判。当时，基辛格曾经说过这样一句话：“我们有一条长长的隧道要穿过，但在遥远的尽头，我们可以看到一丝亮光。”他以此来比喻谈判的艰难复杂的进程。

有时外交语言的含蓄性还可通过讲故事的方式表示出来。1972年5月，尼克松访苏。会谈中，双方在限制战略核武器问题上分歧很大。有一次，勃列日涅夫就对尼克松讲了这样一个故事：“以前有一个俄罗斯农民，徒步跋涉前往一个荒僻的乡村。他知道方向，但不知道距离。当他穿过一片桦树林时，偶然遇到了一个枯瘦的老樵夫，就问他离该村子还有多远？老樵夫耸耸肩说，‘不知道。’农民叹了一口气，把褡裢换了换肩，便撒腿走了。突然，老樵夫大声嚷道：‘顺着道儿，再走15分钟就到了。’农民感到莫明其妙，转身问道：‘那你干吗刚才不

说？’老樵夫徐徐答道：‘我先得看你步子有多大啊。’”在这里，勃列日涅夫把自己比作“老樵夫”，要尼克松这个“俄罗斯农民”在谈判中先走一步。

多边外交所使用的语言，更注意含蓄和婉转。联合国文件使用的语言，多采用中性名词，如不说“敌人”而说“对手”。在国际会议上听别国代表滔滔不绝的发言时，不要被前面一大串客套话所迷惑，而要把注意力集中在“但是”所引出的真意上。例如，“本代表团对这个建议有着最大的同情，但是愿意提出……”，“我对某国杰出的代表怀有深深的敬意，但是我认为……”等等，其实这些都是“拒绝”、“否定”、“不同意”的委婉表述。

知人智者

知人智者 辩论之前要对论敌情况作客观了解。只有知己知彼才能针对不同对手，采取不同的辩说对策。不了解论敌就仓卒应战，犹如盲人骑瞎马，夜半临深池，虽有期胜之心，必然事与愿违。老子《道德经·第三十三章》中说：能够认识别人的人，算是聪慧；能够认识自己的人，可称贤明。能够认识别人，就可以根据不同对象，运用不同的语言方式。例如：知识高深的对手，对知识性辩题抱有极大兴趣，不屑听肤浅、通俗的话，应充分显示您的博学多才，多做抽象推理，致力于各种问题之间的内在联系；文化低浅的对手，听不懂高深的理论，应多举明显事例；刚愎自用的对手，不宜循循善诱时，可以用表里如一的话使他接受，不妨用诱兵之计；性格沉默的对手，要多挑他发言，不然你将坠在五里雾中；脾气急躁的对手，讨厌喋喋不休的长篇说理，用语须简要直捷；思想顽固的对手，对他硬攻，容易造成僵局、形成顶牛之势，应看准他最感兴趣之点，进行转化。

从语言了解对手，是取得辩胜的关键。我们可以从言谈的微妙处观察对手性格特征和内心活动。《孟子》中说：“邪僻、偏于一边的言辞，他一定受某种思想所蒙蔽；运用夸大失实之辞，多方维护他的主张的，他正深受某种思想的支配；强词狡辩、存心文饰的，他已不顾真理；言词闪烁不定，已穷于应付。”《易经》中说：“说话不自然，而呈羞愧之色的，他心里有对不起你的事；话不集中，又软弱无力的人，对事缺乏坚决主张；不乱说话，此人善良完美有分寸；说话如连珠的人，性格急躁；作伪的人，言语游移不定，虚浮不实；论证站不住的，开口一定不能理直气壮。”性格刚强自信的对手，很少使用“那个……”，“嗯……”，“这个……”之类的口头禅。反之，小心谨慎、神经质的人常用这类词汇。日本语言心理学家三村愉弘认为在谈吐

中常说出“果然”的人，自以为是，强调个人主张；经常使用“其实”的人，希望别人注意自己，他们任性、倔强、自负；经常使用“最后怎么怎么”一类词汇的人，大多是潜在欲未能满足。

通过对手无意中显露出的态度及姿态，了解他的心理及性格，有时能捕捉到比语言表露更真实、更微妙的思想。心理学表明，外界事物对人大脑的刺激，往往会使人体内部某些相应组织的机能在一个短时间内出现异常现象。例如，对方抱着胳膊，表示在思考问题；抱头表明一筹莫展；低头走路，步履沉重，说明他心灰气馁；昂首挺胸，高声交谈，是自信的流露；女性一言不发，搓揉手帕，说明她心里有话，却不知从何说起；真正自信而有实力的人，反而会探身谦虚听取别人讲话；抖动双腿常常是内心不安、苦思对策的举动，若是轻微颤动，就可能是心情悠闲的表现；用手指弹桌子或拨弄圆珠笔杆，表明他觉得您的发言欠全面、枯燥无味；当己方论证有了新的进展时，对方表露不安，可能接触到了他的薄弱环节，若显出怡然自得的神情，须警惕他有反攻力量。

尽管人的思想感情会在其言谈、表情、动作上流露出来，但是仅从这一方面就想准确无误地把握论敌，还是不够的。因为人不仅具有自然属性，更具有社会属性。我们不要忘记人具有自控能力；可以制约、支配自己的言谈举止。出色的谋略家和雄辩家的自控能力尤为突出。这更需要我们结合对方的历史、经验、理论和说辩水平，作全面思考，深入研究和准确判断。

对说辩对象的了解，不能停留在静观默察上，还应该主动侦察，采用一定的侦察对策，去激发对方的情绪，才可以迅速准确把握对方的思想脉络和动态。比如，说辩开始前，与对方闲聊一些哲学、经济，甚至时装、住房、社会等话题，以观察对方的兴趣、爱好、知识、经验等情况。如果对方表示厌倦，您也毋须顾虑，这除了扰乱他在辩前的心情外，没有别的不利之处。运用对方有兴趣的事物，诱导对方开口，观察对方神情变化及心理活动的一般特点。在说辩中适当运用一连串刺激性的问题，激起对方兴奋，进而失去情绪控制，向我表露其内心世界。当

尚未吃透对方性格之前，可让他误认为您怯懦无力。

知所说之心

知所说之心 知所说之心，语出韩非著《说难》：“凡说之难，非吾知之有以说之之难也，又非吾辩之能明吾意之难也，又非吾敢横佚而能尽之难也。凡说之难：在知所说之心，可以否说当之。”这就是说，凡是进说君主的困难，并不是我的才智在进说君主有困难，也不是在口辩言明我进说的意思上有困难，更不是我在不敢毫无顾虑的进说上有困难。凡是进说君主的困难：在于了解被说者君主的心理，可以用我的说法来适应他。

了解你要说服的对象的心里想的是什么，主张什么，喜好什么，反对什么，厌恶什么，掌握这些，确实是进说君主的一大要领。

知所说之心，不仅臣下对君主进言要特别注意和潜心研究，而且被领导者对领导者进言也应该讲究时间、地点、场合和方式。一句话要讲究进说艺术。

战国末期秦王嬴政平息嫪毐与母后之叛乱，迁母后于械阳宫。大夫陈忠进谏，被秦王捶杀，并陈尸于阙下，随布榜文“有以太后事来谏者，视此！”秦臣相继来谏者诛杀27人，尸积成堆。

时有沧州人茅焦来至阙下，伏尸大呼曰：“臣齐客茅焦，愿上谏大王！”秦王大怒曰：“生煮之。”茅焦再拜叩头奏曰：“夫忠臣不进阿顺之言，明主不蹈狂悖之行。主有悖行而臣不言，是臣负其君也；臣有忠言而君不听，是君负其臣也。大王有逆天之悖行，而大王不自知，微臣有逆耳之忠言，而大王又不欲闻，臣恐秦国从此危矣。”秦王悚然良久，乃曰：“子所言何事？寡人愿闻之。”茅焦曰：“今天下之所以尊秦者，非独威力使然；亦以大王为天下之雄主，忠臣烈士，毕集秦庭故也。今大王车裂假父，有不仁之心；囊扑两弟，有不友之名；迁母于械阳宫，有不孝之行；诛戮谏士，陈尸阙下，有桀纣之治，夫以天下为

事，而所行如此，何以服天下乎？……臣自知必死，第恐臣死之后，更无有继二十八人之后，而得以言进者。怨谤日腾，忠谋结舌，中外离心，诸侯将叛，惜哉，秦之帝业垂成，而败之自大王也。臣言已毕，请就烹！”秦王急走下殿，手扶茅焦谢曰：“前谏者，但数寡人之罪，未尝明悉存亡之计。天使先生开寡人之茅塞，寡人敢不敬听！”随令收取二十七人之尸，葬于龙首山修造“会忠墓”。茅焦进谏成功，落得忠名万古留。

曹操平定北方后，亲率大军南下，企图一统天下，这时占据长江中下游的东吴孙权，召集群臣商议对敌之策。以张昭、顾雍为首的主和派，向吴主孙权再三陈述降曹为万全之策。孙权此时正在左右为难，降战未定论，只是低头不语。须臾，权起更衣，鲁肃随于权后，权知肃意乃执肃手而言曰：“卿欲如何？”肃曰：“恰才众人所言，深误将军，众人皆可降曹操，唯将军不可降曹操。”权曰：“何以言之？”肃曰：“如肃等降操，当以肃还乡党累官，故不失州郡也。将军降操欲安所归乎？位不过封侯，车不过一乘，骑不过一匹，从不过数人，宣得南面称孤哉，众人之意各自为己，不可听也，将军宜早定大计。”权叹曰：“诸人议论大失孤望，子敬开说大计，正与吾见相同，此天以子敬赐我也。”这时主战派周瑜进曰：“臣为将军决一血战，万死不辞，只恐将军狐疑不定。”权拔佩剑砍面前奏案一角曰：“诸官将有再言降操者与此案同。”言罢便将此剑赐周瑜，即封瑜为大都督，统领文武百官抗拒曹操。

鲁肃进说孙权之所以成大功，只缘鲁肃深知孙权之心，巧设对比，开说大计，使孙权如梦方醒，顿下决心，誓死破曹。

韩非著《说难》载：“昔者郑武公欲伐胡，故先以其女妻胡君以娱其意，因问于群臣：‘吾欲用兵谁可伐者？’大夫关其思对曰：‘胡可伐’。武公怒而戮之，曰：‘胡，兄弟之国也，子言伐之，何也？’胡君闻之，以郑为亲己，遂不备郑。郑人袭胡，取之。”

关其思明知郑武公心中决计伐胡，因而直言相对，但关其思做梦也

没料到，郑武公怒杀关其思以及用女嫁给胡君都是为了公开麻痹胡君，让其不备，然后出兵突袭灭之。由此韩非得出结论：认识郑武公伐胡这并不难，而难的是如何正确地对待这种认识啊！

韩非赴秦进说秦王政的经历一波三折。《东周列国志》载：“臣有计可以破天下之‘从’，而遂秦兼并之谋。大王用臣之谋，若赵不举，韩不亡，楚魏不臣，齐燕不附，愿斩臣之头，以殉于国，为人臣不忠者之戒。”因献其所著《说难》、《孤愤》、《五蠹》、《说林》等书，上万言。秦王读罢百般称颂，欲用韩非为客卿，参议国事。李斯忌其才，陷害韩非，对秦王政曰：‘诸侯公子，各亲其亲，岂为他人用哉？秦攻韩，韩王急，而遣非入秦，安知不如苏秦反间之计？非不可任也。’秦王政曰：“然则逐之乎？”李斯曰：“昔魏公子无忌，赵公子平原，皆曾留秦，秦不用，纵之还国，本为秦患。非有才，不如杀之，以翦韩之翼。”韩非终于以冠缨自勒其喉而死。

韩非是一个法家集大成的人物，他有超群独到的眼力，具有卓绝的口辩之才。他写了几十万言的著作，论述了君主将相，国家的存亡兴衰，被称为帝王的学说。他在《说难》中全面地阐明了进说君主的困难，并分析其成功与失败的原因，还列举谏说足以危身者十五事，以明其困难。然而韩非在进说秦王嬴政时，却惨遭李斯和秦王嬴政的杀害。

制服强辩术

制服强辩术 我们在现实生活中确实也听说过这样或那样的歪理，遇见过他自己也明知无理，还硬要说出“理”来的人。这种把没有理的事硬说成有理的说辩方式称为强辩。强辩与诡辩都出于辩者的故意，有些强辩也要运用诡辩手法，但是诡辩与强辩还是有区别的：诡辩以错误冒充真理的伎俩不易识破；强辩则赤膊上阵，揭去了迷人的面纱。

强辩者不去论证命题本身，却去大谈提出这个命题的人的品质等因素，企图证明品质卑劣的人提的命题必然错误；品质高尚的人提的命题必然正确。

用权势、地位代替真理。要对某一句话加以肯定，不去论证这句话是否符合客观实际，只是强调这是某某权威讲的；想否定某种说法，不去论证这种说法如何违反客观实际，而是依据说这种话的人犯过错误或群众对他的一贯印象。有一个政治笑话：江青曾经点名说一个人是“王八蛋”。这个人的单位就给他定罪为“王八蛋”。人们问这“王八蛋”是属于敌我矛盾，还是属于人民内部矛盾？回答说：“‘中央首长’讲的，反正是‘王八蛋’”。反驳这种强辩，应该指出权势、地位不能代表真理，也不能作为充足理由的论据。其错误就在于不去论证论题本身，而去大谈提出论题的人的品质，即以攻击或颂扬对方的个人品质去代替对论题的合理论证。

还有一种是以人群的多数代表真理。德国19世纪初的唯物主义哲学家费尔巴哈就将“众人的意见”视作真理的标准。其实按照真理发展的规律，开始总是由少数人发现了真理，错误的东西又常常被多数人所接受；后来真理才逐渐被多数人所承认。民主集中制的少数应该服从多数，只是一种组织原则，不等于是判断真理的标准。

辩论中以人的情感为依据，决定论证的真假，常见的有以怜悯为依

据的论证。例如律师为被告人作这样的辩护：“这个案件的被告，有一个年轻美貌的妻子，又有一个活泼可爱的孩子，无论如何他也不会去勾引别人的妻子，破坏别人的家庭。”

应该指出这个律师用来否定被告人罪行的理由是不足为据的。无论如何他也不会……只是一种虚张声势的武断的说法。

用想当然的论据支持命题。命题本来不能成立，却根据主观意愿，依靠不真实的论据去证明命题的真实性。某次在苏州西园有一位导游讲解员讲到“西方极乐世界”。游客问：“极乐世界好不好？”讲解员答：“既称‘极乐’，当然好。”尽管说“理”似乎都能兜得过来，不过这只是“自圆其说”，明知别人是不会相信的。

强盗逻辑。如果一个惯偷被捕后辩护：“我偷他们的东西，是因为他们没有把东西看管好，我的罪责应该由他们分担一半。”或者一个猥亵妇女的流氓强辩：“谁叫她长得那么美。她的容貌和体态对我产生了一种无法抗拒的诱惑。存在决定意识嘛，我犯罪的根源在她。”对付强盗逻辑，毋须同他在“逻辑”中纠缠，只要紧紧抓住“强盗”行径，给予当头一棒，就能让他正视自己的卑劣嘴脸。

恶性循环的论证命题是由论据推出来的，完全依靠论据来证明命题；如果论据的真实性还有问题，辩者又要用命题来证明论据。就像甲证明己没有做坏事，甲没有做坏事又得乙来证明一样，这样循环论证，永远也不会有正确的结论。下面就是一例。

在“文革”中的一次批斗会上。批斗者：“你知道我们为什么要批斗你吗？”挨斗者：“不知道。”“你还不知道！就因为你是走资派嘛。记住，因为你是走资派，我们才斗你！”挨斗者问：“怎么知道我是走资派呢？”批斗者轻蔑地说：“怎不知道！没有看见我们在斗你吗？我们斗你这件事本身，就说明你是走资派！”

质疑问难

质疑问难 质疑，就是抓住对方论题本质的疑难之处提出质问，让对方回答，使对手陷入窘境。，而问难却是摆出与对方所讲的事理恰恰相反的事理，让对方解释，而这又恰是对方的道理解释不了的，难住了对方等于替自己取胜铺平了道路。这两者之间有区别，但也有联系，下面举例说明。

古希腊哲学家苏格拉底以其雄辩的才能闻名于世，他的论辩智谋值得借鉴，现将他与欧德莫斯的一段辩词摘录如下：

欧：我生平做的事没有不正直的，

苏：那么，你能告诉我什么是正直吗？

欧：能。

苏：虚伪是正直还是不正直？

欧：不正直。

苏：偷盗呢？

欧：不正直。

苏：侮辱他人呢？

欧：不正直。

苏：如果一个将军战胜了危害他祖国的敌人，并侮辱了他，难道也不正直吗？

欧：当然是正直的。

苏：如果他作战时欺骗敌人，又偷运走敌人的财物，是正直还是不正直？

欧：正直。

苏：你刚才说侮辱他人与偷盗是不正直，现在怎么又说正直呢？

欧：刚才说的是对朋友，现在说的对敌人。

苏：既如此，我们就讲对朋友吧。若一位将军见其士气不振，不能作战，便欺骗士兵，说援军将到，使他们鼓起勇气获得全胜。这是正直还是不正直？

欧：当然是正直的。

苏：若小孩生病不肯吃药，父亲骗他说药很好吃，哄他吃了，这是正直还是不正直？

欧：正直。

苏：你的朋友因神经病欲取刀自杀，你偷他的刀。这是正直还是不正直？

欧：那也是正直的。

苏：你刚才说这种行为只可对敌，不可对友，现在对友怎么也变成正直了呢？

欧：苏格拉底，我输了，我无法回答你了。

辩论主体一开始将话题引到一般人非常容易接受的观点，如欺骗、偷盗等行为在人们眼里是不正直的行为，这样就能不断取得对方的同意，使你忘掉或者忽视双方争执的焦点，容易把对方渐渐引向你要达到的辩论目标，最后使对方解释，陷入困境。

1985年，美国总统里根在任期满，参加下一届总统竞选，而其对手民主党的总统候选人蒙代尔咄咄逼人，大有取胜之势。在一次辩论会上，双方唇枪舌战，言词犀利，各自采取质疑与问难的方式进行一场激烈的论战，现摘录其中几段辩词，并分别加以分析说明。

里：我向美国人民许诺，我将永远不会减少造福于人民的社会保险福利。

蒙：（问难）（以退为进）这确实是总统先生在1981年作的许诺。但结果如何呢？他消减了25%的社会福利，取消了大学生助学金，降低了贫民的救济金。（摆出与对方所讲的道理恰恰相反的事例，让对方解释，而这恰恰是对方解释不了的。）我们从中能辨别出总统先生的诺言和现实间的差异有多大。

接着，两位竞选人就财政赤字问题和领导能力问题展开了辩论。

蒙：（质疑，先发制人）我们面临着巨大的赤字，这个问题不解决，国民经济不可能健康地增长。但总统先生说这个问题会由某种原因在一夜间烟消云散，我想除了他本人没有人会相信这种把戏。我很清楚这个问题的严重性，我认为这就是一个人的能力所在。（紧紧抓住对方论题的疑难之处。）

里：（质疑，针锋相对地进行反驳）我认为，耸人听闻是蒙代尔先生的一贯伎俩。事实的真相是，他曾多次赞同要保持相当规模的赤字，他曾主张现有赤字还可翻一番，其理由是赤字能刺激经济增长及有助于解决就业问题。我敢断言，蒙代尔先生的领导能力将导致国家走向衰退陷入绝境。

从上例中可以看出，质疑的特点是思路清晰、言语犀利、锋芒毕露，善于抓住时机，主动出击，使对方难以招架，最终赢得了这场辩论的胜利。

单刀直入

单刀直入 单刀直入是迅速集中论证力量于敌论命题的要害，抓住瞬间出现的战机以突然袭击的方式，趁敌方未加防范时，使对手失去平衡，一经交手，就取得决定性的胜利。

论战中单刀直入，夺取制高点，掌握辩论的主动权，可以使论敌陷于被动，屈服于您的论证。由于先于论敌而展开攻势，往往能创造论战中的精神优势，获得先机之利。

例如突击审讯潜回大陆不久、被惊动而逃跑的行动特务陈×一案。

问：“既然你来了，为什么不打个招呼就走呀！陈×！”

供：“不，不，这完全是误会，我叫黄××，是回来探亲的。家里有事，要提前回香港去的。”

问：“你也太麻痹了，既然冒充黄××，为什么不把他左耳下的那个黑痣搬到你的耳下来呢？算了吧，你把香港弥敦酒店的问题交代清楚！”发问直截了当，打中要害，被告人措手不及，没有任何喘息余地，只好供认在香港参加台湾情报局，并在弥敦酒店接受爆破训练的情况。

在充分研究材料、掌握敌情的前提下，审讯时单刀直入、开门见山，勇猛、直接、突如其来，一开始就接触其实质性问题，可以一鼓作气，攻破防线。这种突然的提问，容易迅速取得一针见血的效果。

单刀直入的核心问题，在于保证首次打击的效果。除了论战中需要出其不意的突然性以外，还需要发挥绝对优势的威力。突然性又能增强优势力量，强化首次打击的作用。因而要把握战机，速战速决，初战告捷。如果在说辩初战不能制服对方，你争我辩，经历几个回合，单刀直入就将陷入被动。单刀直入可以选一个绝对无法否认的理由，以无可辩驳的责问方式，坚决要求答复。对方手足失措，短时间很难作出圆满答

辩，必然目瞪口呆。如果对方避而不答，可由辅辩追问他们不作答复的理由。若答复不能自圆其说，或其说不利于我，因我方早有准备，胸有成竹，可即进行辩驳。其成败的关键，在于把握战机。举棋不定、优柔寡断是雄辩家之大忌。

歪打正着

歪打正着 有时，在说服工作中，如直接挑明话意，难以达到说服的目的时，可兜个圈，表面上表述的与说服的目的风马牛不相及，实际上是用隐晦和暗示的方法冲击对方的固执心理，往往可达到“歪打正着”的奇效。

19世纪，维也纳上层社会的妇女中，流行一种筒高、檐高的帽子，而且在帽檐上装饰着五颜六色的羽翎。女士们一进剧场，观众就只能看到她们戴的帽子，而看不见戏台，剧场经理在无可奈何的情况下，只好一再请女士们脱下帽子，可谁也不理睬。一方面观众的强烈不满，一方面是女士们的固执己见。道理明摆着，女士们的帽子是非摘不可的。问题就出在如何才能使这些“爱美”的女士们摘下帽子呢？剧场经理一方面苦口婆心地逐个劝说，一方面绞尽脑汁想办法。最后，他灵机一动，大声宣布说：“先生们，女士们，经过大家的努力，有许多女士已经为了大家的利益，主动摘下了帽子，但基于现实，剧场还恳请各位观众配合本剧场的一个规定：年纪老一点的女士可以照顾不脱帽子。”此话一说，未摘帽子的女士们纷纷脱下了帽子。事情得到了顺利解决。

要害关锁法

要害关锁法 要害关锁法在于及时堵塞缺口，对诡诈难防的敌人，首先断其退路，一举歼灭。有一则外国小幽默，可以帮助我们了解这一对策。

父亲：“汤姆，假如我的手脏得像你一样来吃饭，你会对我说什么呢？”汤姆：“我想，为了礼貌，我应该什么也不说。”

当然在论战中运用“要害关锁法”，比汤姆堵塞爸爸唠叨的嘴要复杂得多。这一对策要求在论战中迅速抓住对方命题的核心，以全力关锁其论证的要害，使之进退失据，不得不俯首就擒。

我们以审讯工作为例，说明怎样动用“要害关锁法”。审讯工作是一场复杂而尖锐的斗争，其中涉及以辩论形式出现的审讯和反审讯的较量。审讯人员在法律规范的制约下，揭露罪行，查清案情，往往会遇到言辞诡诈、谈吐莫测的审讯对象。例如，有一起盗窃案，审讯人员在审讯中使用现场指纹的痕迹证据，由于没有考虑审讯对策，这一有力的证据被否定了。

问：“你不要狡辩了，你打开保险柜，拿走了现金，但你却留下了你的指纹。你自己看去吧！”（把指纹照片递给犯人看）供：“不错，这可能是我的指纹。因为事情发生之后，大家都去看啦，我也去了，我还用手摸了保险柜的。”

富有审讯经验的人认为，审讯人员在使用证据前，应该预见罪犯可能的对抗行为，而把被告狡辩的后路堵死。应这样进行审讯：问：“案情发生后，你到哪里去了？”供：“事情发生后，我也跑去看”了。”问：“你和谁一起去的？站在什么地方？”供：“和小刘一起去的，我俩站在门口。”问：“到里面去了没有？”供：“小刘可以证明，我俩都没有进去，然后又是我俩一起离开的。”问：“是真实

的？”供：“一点不假。”问：“在这之前，你到张会计那里去过没有？”供：“没有。”问：“你昨夜起来到哪里去了？”供：“我起来解小便，还碰上了李师傅。”问：“为什么到办公室这边来小便？”

被告人神色恐慌，无言可答，这才是使用证据的时机，因为被告人可以逃遁的门都已经关好了。审讯员手到擒拿：问：“你拿走了现金，可留下了你的手迹，你看！”（出示证据）被告人无法抵赖，只得供认罪行。

在论战中对于观点暧昧、论证游移莫测的对手可用这一对策。运用“要害关锁法”，应理解为在我们掌握论战主动权的情况下，经过周密谋划，及时制造口袋，待敌深入，则论敌有来无回。这一战术成败的关键，在于辩者着眼全局、统照全局，因情因势恰当选择关锁的时机。以上案例审讯说明，仅仅以现场指纹的痕迹证据，令罪犯认罪，只是审讯员的主观愿望，没有根据审讯中审讯员与罪犯的对抗关系，考虑审讯对策问题。后者运用了要害关锁的战术，前后提了7个问题。第一问是“引问”，引入案情；第二问与第三问是“关锁问”，提问不是目的，而是对策中决定审讯胜负的重要一步：“我俩站在门口”、“我俩都没有进去”的供词，关门落门，为审讯人员出示指纹痕迹证据放下了一道栅栏；第四问是“加固问”，罪犯所供“一点不假”，对所关的“门”，再行加强加固；第五问是第二道“关锁问”，堵塞罪犯在面对指纹证据之后，采取“案发后没有去过张会计处，可是案发前我曾经去过张会计处，留下了指纹”的狡辩，“案发前没有去过张会计处”的招供，为第二道门关门落门。经过四问，引罪犯进入口袋，两次关门落门，提问的层次清楚，安排缜密，狡诈的罪犯如坠五里雾中。第六、七问如瓮中捉鳖，手到擒拿。

指东说西

指东说西 就是明指甲事物而暗说乙事物。此法便于将激烈严厉之辞寓于含蓄委婉之中，虽明说甲，而未指乙，确能使乙自悟自省，自觉接受指教。

齐景公好射猎，叫烛邹主管禽鸟。有一天烛邹由于不慎，禽鸟亡失了。齐景公大怒，下令叫主管官吏杀掉烛邹。这事很快叫晏子知道了，晏子见齐景公，说：“烛邹失职，该杀。他有三条罪状，让我一一给他指出来，谴责之后再杀他，好叫他死个明白。”景公听了正中下怀，欣然答应，说：“可以，就照你说的办。”

于是，把烛邹召到景公面前，晏子怒气冲冲地谴责说：“烛邹，你犯了三大罪状：你给君王主管禽鸟而禽鸟亡失了，这是第一条罪状；使君王因为禽鸟的事而杀人，这是第二条罪状；使诸侯听见这件事，会认为我君重视鸟而轻视人，这是第三条罪状。”数落完烛邹的罪状，晏子就要杀他。景公对这些“谴责”字字句句听得真切，有说不出的一种感觉，赶紧制止说：“不要杀！我听懂你的指教了。”

晏子本来是要批评齐景公“重鸟轻人”，但是他却以谴责烛邹的姿态出现，采用的指东说西的手法，批在烛邹的身上，刺在君王的心里。“为鸟杀人”和“重鸟轻人”，关系国君在国内外的声誉，因此这批评是够尖锐的。但是景公能欣然接受，是由于这个批评含蓄而委婉，无损于君王的尊严和体面，使他能下得来台。因此景公不但下令“勿杀”，而且说出了“寡人闻命”的话，表示完全接受晏子的批评：运用“指东说西法”，可以收到忠言不必逆耳的效果。

点睛法

点睛法 人的思维有时象一层窗户纸，有了画龙点睛之语，一点就破。1931年秋，在归绥（今呼和浩特）“第一模范监狱”的铁窗外，站着一位年过半百的老人，他就是前来探视在押“犯”王若飞同志的舅父黄老先生。老人用探询的口气说：“我前两天找过傅作义先生，他说，只要你表示愿意出来干事，就可无条件释放，不知你以为如何？”

“舅父，他要我在他手下干事，这就是条件。真的无条件释放，就是释放后，我愿干什么，就干什么；我愿到哪里，就到哪里，行动自由，无人限制。”“傅先生说：你出来后，一定给你机会，发挥你的才能，做一番救国救民的大事业。”“舅父，他想的‘大事’和我们的大事完全是两回事。，他想的‘大事’，是要扩张个人的势力，得到更高的权位，绝不是让被压迫的人们得到解放。……我意已决，除了忠实于我的思想以外，一切都办不到！”

甥舅二人的感情早已超出一般亲属关系。黄老先生是特地从河北定县来营救王若飞的。为此他找过不少当事人，还专程找过当时国民党绥远省政府主席傅作义先生。傅作义表示，只要王若飞答应出狱后在绥远做事，就可以无条件释放。如今，黄老先生听到外甥这番大义凛然的话，醒悟了，振悟了，振奋了，他双手抓着铁窗，坚决地说：“好，就照你的办！大丈夫定要流芳百世，不能遗臭万年！”

若飞同志微笑着答：“对，舅父！‘遗臭’的事，我一点也不做。共产主义事业是人类历史上最光辉的事业！她是万古长青的，是永远芬芳的！”

老人听到甥儿这些坚贞不屈的豪言壮语，激奋和伤痛的感情冲激着他的心，不由得老泪纵横，对若飞说：“好，做人要做个堂堂正正的人。你选定了的道路，你就勇敢地走下去！”老人离开牢门后，先为无

罪的甥儿安排了后事；接着，就向反动派展开了尖锐的斗争，用他那苍劲的笔锋揭露甥儿被捕的真相。

黄老先生是个有骨气的人，但是他一时被“无条件”释放给迷惑了。若飞同志就从说破“无条件”的真意入手，说服自己的亲人。当若飞同志把“无条件”中的“条件”点破后，老人顿时明白了。当舅父讲到“做点大事”时，若飞在准确地分析傅作义的“大事”的实质的同时，阐述共产党人想的“大事”。若飞同志在“无条件”和“大事”两处有了画龙点睛之语，很快说通了老人家。

幽默诙谐法

幽默诙谐法 在遭受集中凌厉的攻击时，不妨幽默诙谐，分散目标，使对手失去攻击对象。

二战前后的日本保守派的政治领袖三木武吉，其口才实有异人之处。他在某次的议会中受到一位在野党议员的攻击：“你身为公职人员，竟然拥有四位姨太太，真是过分了。”而这位三木武吉却不慌不忙的回答说：“这位议员先生说话真欠考虑，我并非拥有四位，而是拥有五位姨太太。”

话一说完，整个议事堂顿时暴笑如雷，而这位攻击者当然也失去了攻击的目标，便不再继续追究了。

通常我们在做言论攻击时，往往都会利用“一点突破法”，亦即坚持将对方的某一缺点作为攻击的目标，常常会使对方感到招架不住而投降，从而达到自己的目的。如果三木武吉对在野党议员的抨击显得过于敏感，而不知所措的话，到最后定会露出丑态。但是他运用了“幽默诙谐”的答辩，巧妙地将那位议员策划已久的攻击目标完全摧毁了。

所谓“一点突破法”就是将攻击的目标集中于一点方能发挥其威力。所以当你受到这种攻击时，最好就是要分散对方攻击你的目标，使其威力骤减，使议论的焦点呈现模糊状。比较有效的方法就是运用“幽默诙谐法”进行回辩。

待机反击

待机反击 反击敌手要把握战机，静待战机是胜辩的重要原则之一。这是以劣胜优、以弱制强的韬略。收回拳头，正是为了更有力的一击。当您面临理直气壮、论证组织严密的论敌时，宜于静待其尽情发挥，避其锐气，自己乘机积蓄力量。随着对方论说的发展，特别是对手自己独霸论坛，你退避三舍之际，他易于滋长骄纵轻敌情绪，往往自行暴露出一些立论上疏于防范的破绽，这就为您提供反攻的时机。

1983年初复，陆××等人以国产“速效伤风胶囊”和“维生素E胶丸”冒充日本进口的“救心丹”，以数十元一粒的高价，骗取钱财。此案如果定为诈骗罪就可处5年以上10年以下有期徒刑，情节特别严重的，处10年以上有期徒刑或者无期徒刑，可以并处没收财产。如果定为制造、贩卖假药罪，则只要处2年以下有期徒刑、拘役或者管制，可以并处或者单处罚金。造成严重后果的，处2年以上7年以下有期徒刑，可并处罚金。所以对案件的定性正确与否，决定对被告人科以何种刑罚，以及刑罚的轻重。法庭辩论时，公诉人与被告的辩护律师之间，就本案的定性问题展开了辩论。公诉人在发言中提出的命题是：“被告人陆××等犯了诈骗罪，而不是制造、贩卖假药罪。”公诉人陈述时侃侃而谈，议论风生。被告人的辩护律师仔细聆听了公诉人的陈述，归纳出他的主要论点是陆××等的行为不符合《刑法》第164条所规定的“以营利为目的、制造、贩卖假药危害人民健康”的特征，并梳理出公诉人提出的理由。

公诉人是以《刑法》164条规定的内容为依据，从（1）陆××等卖的是真药；（2）药是买来的，不是自己制造的；（3）他们卖的药并不危害人民健康等：二点，否认陆××等的行为属于贩卖假药性质。从而由陆××等人骗人钱财的动机、手法和行为结果，他们的犯罪行为正符

合诈骗罪的特征，断言被告等犯了诈骗罪。

被告人的辩护律师从“洗耳恭听”公诉人列举的理由中发现他对于构成贩卖假药罪的概念和主要特征还不明确，影响了对被告陆××等所犯罪行性质的认定，意识到据理反驳应从贩卖假药罪的法律概念入手。被告人的律师最后作了以下辩护：制造、贩卖假药，是不要求结果的犯罪。这种犯罪的成立，只要有故意制造或贩卖假药的行为就构成既遂事实，并不要求有危害他人健康的结果发生。至于这种假药对公民的健康是否可能或已经造成危害，以及危害程度如何，对于本罪的成立并无影响；其次，这种犯罪的客观方面，是制造、贩卖假药的行为。所谓制造假药，是指为了营利，使用某种原材料制成以假充真的药物。所谓贩卖假药，是指为了营利，将自己制造或买得的假药销售于他人。在此，应提请公诉人注意“假药”两个字的含义。“速效伤风胶囊”和“维生素E”相对日本“救心丹”而言，难道不是假药吗？

《中华人民共和国药品管理法》对假药的含义作了明确的规定。有下列情形之一的为假药：1. 药品所含成分的名称与国家药品标准或者省、自治区、直辖市药品标准规定不合的；2. 以非药品冒充药品或者以他种药品冒充此种药品的。

被告人陆××的犯罪行为，还符合贩卖假药的主要特征之一，即：侵犯了我国工商管理行政部门的正常活动。

辩护律师一一反驳后，作出论断：陆××等的犯罪行为符合贩卖假药罪的特征。律师辩护的意见，为法院所采纳，认定被告陆××等犯了制造、贩卖假药罪，而不是诈骗罪。我们从辩护律师通过反驳取得辩胜的经验中看到，待机可以赢得了解、判断敌情的时间。当对手头头是道进行推论时，应以最大的耐心，认真听完他的立论发言。敌论在初始阶段，论述一般都组织得比较严密，但“智者千虑，必有一失”，随着论证的深入，可能会出现可乘之隙。反击的目标和方法可以从对手冗长的议论中产生出来。

静待战机的阶段，给予辩者充分酝酿辩辞的准备时间，而且辩驳命

题的成立，论证理由的构思，能适应论战形势的变化。建立在察机应变基础上的反驳，能灵活机动地应付各种复杂情况，以命题最准确的针对性、论证的最高程度的适应性，取胜于敌。

凡是遇到敌强我弱、敌优我劣的说辩局势，更应采用待机反击的对策，避其锐气，免于在对己不利的情况下仓皇应战。暂时退避，并非甘拜下风或消极等待，而是审时度势，片刻的容忍、让步和缄默，任敌骄纵，也容易博得旁听者或裁判人员感情上的支持。

急缓相济

急缓相济 就是先以激烈之词造成压倒一切的气势，引起说辩对方的高度重视和注意，而由急转缓，平铺直陈，娓娓道来，使对方听罢，颇感“急”并非虚张声势，“缓”则字字千斤，更有分量，急缓融为一体，感人至深。

战国时期，齐国有个叫无盐的妇女，大概是天下最丑的女人了。她脑袋长得像石臼，眼睛深陷，鼻孔朝天，大喉头，黑皮肤，头发稀疏，驼背粗脖，已经30岁了，还嫁不出去。别看无盐极丑，但是关心天下的兴衰。她看到齐宣王整天饮酒作乐，很想规劝一番。有一天，无盐身着短衣，来到王宫门前，对看门的说：“喂，请给禀报一声，就说我是齐国嫁不出去的丑女人，听说国君圣贤，愿给国君当嫔妃。”齐宣王闻报，觉得来客不凡，果然召见了无盐，并为她设宴接风：左右大臣看见无盐这副丑相，无不掩口大笑。齐宣王说：“我宫中的嫔妃已齐备了，你想到我宫中，请问你有什么特殊的本事吗？”无盐直率地回答：“没有，只是会点隐语之术。”只见无盐举口咧齿，手挥四下，拍着膝盖，高声喊道：“危险了！危险了！”反复说了四遍。齐宣王赶紧追问隐语之术，无盐解释说，举目是替大王观察烽火的变化，咧齿是替大王惩罚不听劝谏的人，挥手是替大王赶走阿谀进谗之徒，拍膝是要拆除专供大王游乐的渐台。“那么你的四句‘危险’呢？”齐宣王又问。无盐从容不迫地回答：“今大王统治齐国，西有强秦之患，南有强楚之仇，外面有三国之难，朝廷上又有很多奸臣，而大王您又只爱阿谀奉承之徒。您百年之后，国家社稷就会不稳。这是第一个危险。您大兴土木，高筑渐台，聚集大量金玉珠宝，搞得百姓困穷，怨声载道，这是第二个危险。贤明者躲藏在山林，阿谀奉承者在左右包围着您，奸邪的人立于朝堂，想规劝您的人见不到您，这是第三个危险。每天夜以继日地酒宴玩乐，

只图眼前享受玩乐，外不修诸侯之礼，内不关心国家治理，这是第四个危险。所以我说‘殆哉！殆哉！’”

齐宣王感到眼前这位丑女实在不凡，讲的都是关于治国安坏的大道理，指斥朝政得失，句句切中要害。他想到无盐讲的四条“危险”，不由得不寒而栗，长叹一声说：“无盐君的批评太深刻了，我确实处于危险的境地。”于是，宣王立即按照无盐的劝谏，停渐台，罢女乐，退谄谀，选兵马，招直言，并纳无盐为皇后。齐国从此大治。

一个无名小辈，要规劝大人物，第一招就要使对方能全神贯注地把自己要说的话全部听完。无盐劝说齐宣王，先用四句“危险”，引起宣王的注意和警惕；也就是先棒喝一声，然后再条分缕析地阐述“危险”的事实根据。安于现状、只知享乐的昏君，不先棒喝一声，是不会听得进反面意见的。

顺水推舟法

顺水推舟法 被人擒拿时，审对方之意，凭肌肉感觉，及时掌握其劲路变化，顺人之势，借人之力，逆来顺受，化解其擒拿而反击之。

（《少林擒拿解脱术》）在发现论敌的意图后，因势顺从，引诱他孤军深入，一直引向荒谬的极端，然后再集中火力，乘机猛攻。

“文革”期间，某地农场召开批判大会，批判一位小学教师打了自己的妻子。台下的群众都知道那位教师的妻子和造反派头目有不正当的男女关系，个个敢怒而不敢言。教师的妻子第一个上台控诉，她说：“他不把我当人看待，把我当成他的私有财产！”在那个时代，公认为私有制是资产阶级世界观的核心。这篇控诉稿可能经过造反派头目失目的加工润色，不能说不具有一定的“理论水平”，因为封、资、修易于激起“革命群众”的公愤。当时台下有一位下放学生，跃身上台进行批判：“你也是个读书人，是人民教师，怎么能把你的老婆当成私有财产？你的错误是严重的，必须彻底认罪。……”造反派头目频频点头，教师的妻子露出得意的笑容：下放的学生提高嗓门，继续批判：“……我警告你，今后一定要把你的老婆当成公有财产，否则，只有死路一条！”

台下一阵哄笑。“公有财产”，多么辛辣的讽刺，达到了揭露造反派头目的“情妇”道德败坏的目的。谁也没有想到批判的矛头原来是指她的。

与迂回论战中的指桑骂槐不同，这一战术具有出其不意、辞锋逆转的效果。当言辞由顺从敌论的逻辑而突然逆转的瞬间，对方经历了从暗自欣喜到大惑不解，终至遭受当头棒喝、晕头转向的心理变化，陷入欲辩不能的尴尬境地。

顺水推舟的“顺”，可以用作托词，曲折表达对方的愿望是完全不

可能实现的。世界上第一位女大使柯伦泰，几乎掌握欧洲11国语言，曾经被任命为苏联驻挪威全权贸易代表。柯伦泰在外事活动中，充分显示了她卓越的外交才能。一次，她和挪威商人谈判购买挪威鲜鱼问题，挪威商人要价高，她出价低。挪威商人深谙贸易谈判的诀窍：卖方喊价高得出人意料，买方往往不得不水涨船高地调整出价，再和卖方讨价还价。柯伦泰懂得这一点“生意经”，只肯以低价成交。因为在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。她坚持出价要低、让步要慢的原则，以取得和挪威商人讨价还价的余地。买卖双方在激烈的争辩中，都企图削弱对方的信心，谈判终于陷入僵局。后来柯伦泰说：“好吧，我同意你们提出的价格，如果我的政府不批准这个价格，我愿意用自己的工资来支付差额。但是，这自然要分期支付，可能要支付一辈子。”挪威商人从来也没有遇到过这样一个谈判对手，一个个面面相觑，等他们明白过来，便一致同意将鲜鱼的价格降低到最低标准。

挪威商人明白的是什么呢？柯伦泰顺遂他们的意愿，同意他们提出的价格是虚的，实际上是表明他们的要求根本不可能获得苏联政府的批准。如果卖方不肯让步，在这里争执是徒劳的。卖方一定要顽固坚持这一不合理的要价，要说还有可能达成谈判协议的话，只有用她个人的工资来支付差额；即使认为这样做是合理的话，要分期支付一辈子也是不可能的。假设还有想使谈判达成协议的诚意，唯一的办法就是挪威商人重新考虑要价，订出合理的为苏联政府所能接受的价格。柯伦泰的这两句话，在价格问题的争议中起了决定性的作用。

在运用顺水推舟法时，必须处理好“顺”与“推”之间的转换关键。在这个关键处，可以采用反间的技巧。

肖伯纳的剧本《武器与人》首次公演，观众纷纷要求肖伯纳上台，接受群众的祝贺。可是当肖伯纳走上舞台，准备向观众致意时，突然有一个人向他大声喊道：“肖伯纳，你的剧本糟透了，谁要看！收回去，停演吧！”观众以为肖伯纳一定会气得发抖。然而，肖伯纳没有生气，反而笑容满面地面对那个人鞠了一躬，彬彬有礼地说：“我的朋友，你

说得好，我完全同意你的意见。”说着指了指剧场中的其他观众，“但遗憾的是，我们两个人反对这么多观众有什么用处呢？我们能禁止这剧本演出吗？”这两句话引起全场一阵笑声和掌声，那个故意寻衅的人灰溜溜地走掉了。不难看出这两句话，哪句是“顺”对方的观点，哪句是用反问形式“推”向与他对立的观点

“推”向与对方相反的观点时仍然保留“顺”的形式，即用“我们两个人”而不用“你一个人”或“你”的巧妙。

顺水推舟的对策，也存在论战路线化直为迂以退为进的问题。不同的是顺水推舟突出对对方攻势的利用，巧借论敌之力为己之力。大有《擒拿术》中的绝招“四两拨千斤”之意。

重点突破

重点突破 一种常用的进攻或反击谋略。方法是攻击者在考虑攻击方向时，遇到几个攻击对象，就要选择其中一个对象作为突破口，展开猛攻。军事上和说辩当中都常用这一谋略。

1930年10月，蒋介石以11个师又3个旅共约10万兵力“围剿”赣南、闽西革命根据地。12月中旬，第一次“围剿”全面展开。红军只有4万余人，被迫实行退却，在运动中寻机消灭敌人。敌人的分布情况是：最西头为敌77师在吉安，隔在赣江之西。最东头是敌56师，在福建的建宁，不一定入赣。两头相距800里。这800里中间，敌军分两路：敌之右路军张辉瓒的18师，谭道源的50师和公秉藩的28师共3个师；敌之左路军是朱绍良指挥的毛炳文的第8师和许克祥的24师两个师。第十九路军之60师进到万安，61师送到泰和。在红军结集地北面的敌军，实际上只有3个师分占三处：西边张师进占本固、南垄，公师在它后面的富田；中间谭师进到源头，东边许师进至洛水；毛师进到广昌，其先头进到头陂。针对这种情况，在选择主攻对象时，彭德怀说：“正面三处敌军中，张、谭是‘围剿’的主力军，如果打掉张、谭，就把敌军‘八百里联营’切断，使它成为远距离的两群，敌人的‘围剿’就打破了。”于是红军在龙冈设下埋伏，张辉瓒一马当先，被一只红军小股部队牵着鼻子，诱进了龙冈。12月30日，龙冈之战打响，张辉瓒的主力两个旅和一个师部，含师长在内9000余人全部被俘获，不漏一人一马。蒋介石的第一次“围剿”就此被粉碎了。

说辩中“重点突破”的运用：东海之滨甲城一个年轻女护士A，因工作关系与住院病人外国留学生B相爱，并已同居。不久，B留学期满回国，双方约定半年后在中国结婚。接着B的朋友留学生C，又与A发生了不正当的男女关系。一审法院认定A贪图钱财，出卖了自己的人格国

格，以流氓罪判处A有期徒刑3年。在二审辩论中，A的辩护律师根据自己掌握的证据，选择一审法院认定A贪图钱财一节作为突破口，展开辩论。他说：“这是在偏见支配下作出的错误结论（所谓‘事实’，实际是令人不能接受的‘失实’。请注意，如果说被告是为了获取金钱，那么C离开北京时，叫A去接受一批礼物而被A拒绝的情节，该怎样解释？B回国时，A无偿相送大量物品，又该如何解释？其实，就是有财物往来，也属正常馈赠，因为A与B是正常恋爱关系，不能因为他们后来不理智的举动而认定A是为贪财出卖肉体”。A的律师的这一席辩词，突破对方“贪图钱财”的说法，驳得对方无力反击，于是A的律师先胜这一局，为后面的辩论打下了基础。

“重点突破”与“全面出击”相对应，施谋的关键在于选择重点，重点选准了，就能奏奇效；重点选不好，就有可能前功尽弃，归于失败。重点的选择应放在问题的关键、对方的薄弱环节或说辩中对方论据的充分不充分等问题上。

诱敌就范

诱敌就范 钓鱼不能让鱼察觉饵在钩上，捕兽不能让兽发现浮土下的陷阱。诱敌就范法是用别人意想不到的策略来取得说辩的胜利。所谓诱敌，是说辩中自浅入深、由远而近，引诱对方至己阵地射程之内而出击。

请看这样一段说辩的实例：安徽×县甲视察工作到了×乡，对该乡乡长乙说。

“如果你手下的工作人员一天三次失职，你处分他吗？”——预知乙不能说“不”。乙果然答道：“不必等到三次，我就处分他了。”——入彀。甲说，“那么，你自己失职的地方也很多了。”——针对“不必等到三次”。“灾荒年成，你的地区，群众纷纷流散于外地的，已有百余人了。”——佯击。乙答道：“自然灾害，不是我的力量所能做到的。”——乙在这里不受他的责备，是甲料到的；料到他不受击而击，所以上面一句称为佯击法。这一佯击的意图，是诱他到下面不得不受击之处。甲说：“譬如现在有一个人，接受别人的牛羊而替别人放牧，那一定要替牛羊寻找牧场和草料了。如果牧场和草料都找不到，还是就把它还原主呢？还是就站在那里看着它一个一个死去呢？”——正击，迫使乙不得不受击。乙就答道：“这个就是我的过失了。”——这就是乙不能不承认，而又乐于承认的。甲在最后一个比喻中包含了许多“潜台词”：把牛羊还原主，隐含着“主动辞退职务，让位给能够胜任的人去做”；站着看它一个一个死去，影射“灾荒年成，你的地区，群众纷纷流散于外地……而你不管”。你不管，实际上即是开始时所说的“失职”。

灾荒年成管不了饥饿的群众，又不肯辞退职务，这是事实，乙不得不承认。但是他的责任似在没有辞退职务，而不在灾荒年成不管饥饿群

众的死活。前者责任轻，后者责任重，所以宁可承认自己没有辞职的过失，不肯承认自己不顾群众死活的失职。

乙只承认责任仅在于没有辞去职务，殊不知“在职”而不“尽职”，即为“失职”。实际上乙已经承认了灾荒年成弃群众于不顾的过失。怎么办呢？他一开始就为自己定下了方案：不必等到三次就要处分了。

甲在这里运用了避重就轻法。辩者应善于观察、揣摩对手。对手于重罪不肯接受，立即易以估计对手能够接受的轻责。

但“重”、“轻”之间必有联系：“重”中有“轻”，“轻”中有“重”，在职而不尽职即为失职，其实质是一样的。责任轻是诱饵，在诱饵之中隐藏着“罪责重”的鱼钩，由于我们知道两罪权衡取其轻，是人之常情，也是对方主观上的弱点，牢牢抓住这一弱点，等他承认了“轻”，然后进一步牵引出“重”来，对方就难以否认了。

运用这一战术可以大大减少正面进攻中的阻力，其成败关键在于“诱”字。但这种“诱”并不能简单看成是用假象迷惑、欺骗对方，而是诱导对方随从自己的意愿向真理低头的方法；要求对方一步跨上“罪重”的高台阶，他有困难，中间垫一块“责轻”的低一点的石头，让他分作两步登上去。因为第一块高石阶和第二块小石头都是事实，只是当他踏上小石头前，不必先告诉他这是为了要让他跨上高台阶而设置的垫脚石。

语惊法

语惊法 语惊法就是善于先用奇妙之语，引起说辩对方的注意和兴趣，而后娓娓道来，解开奇妙之语，使对方豁然开朗，又觉奇语妙语虽奇妙而不怪，皆寓情理之中。

1946年11月的一个傍晚，毛主席在延河边散步的时候，对负责中央机关和中央首长警卫工作的方志纯说：“同志们的情绪怎么样？”

方志纯同志知道，毛主席问的是大家对撤离延安的看法，便如实地向毛主席反映说：“部队有情绪，大家都不愿离开延安。同志们认为，丢掉延安影响不好！”

“有什么不好？有什么舍不得？不就是几眼窑洞坛坛罐罐嘛？”毛主席轻松地笑着说，“我们是丢块骨头换块肥肉！”方志纯同志疑惑地望着毛主席毛主席解释说：“我们放弃贫瘠的延安，让罗贵波同志在晋东南搞到一块肥肉。这不是丢块骨头换块肥肉？”“不过，延安可是块硬骨头，胡宗南想啃这块骨头，是不好啃的呢！搞得不好，可要崩断他的牙齿，或是鲤住他的喉咙呢！”毛主席幽默地补充说。

听着毛主席的精辟的分析和妙趣横生的比喻，方志纯同志很快就明白了。

“我们准备放弃延安，引胡宗南进来。当然，还要做好同志们的工作。要告诉同志们看得远一些，想得透一些。”毛主席接着说。方志纯想到放弃延安，胡宗南一进来，延安可就要受蹂躏了，不由得愤愤地骂了一声：“这该死的胡宗南！”

“怎么，你不喜欢胡宗南？”毛主席笑着问，“你不喜欢胡宗南来延安城？”“当然不喜欢！”方志纯不假思索地说，“您也是不会喜欢胡宗南来延安城的。”

“不，我喜欢。我巴不得他早点来，来多一点人才好呢！”毛主席

爽朗地笑起来接着，他略带忧虑地说：“胡宗南如果是聪明的，就不会来；如果是愚蠢的，就肯定会来。他要真不来，我就要想办法请他来呢。”“引胡宗南进来，关起门来打狗。”方志纯领会了党中央、毛主席的战略意图。

“此仅其一。”毛主席指出，“但不是主要的，主要是要牵制敌人，牵着胡宗南的鼻子，让他按我们的意图走。胡宗南进边区后，我们不要立即切断他的后路，要让他多进来一点。同时，也不要急着打他，要拖住他，打蘑菇战。要知道，胡宗南可是30万兵啊，拖住他，就可以减轻刘邓大军的压力。”

啊！原来是为了实现刘邓大军的战略转移，为了解放战争的全局，毛主席宁愿自己多拖住些敌人，以减轻战友的负担。方志纯又一次为毛主席的伟大精神所感动。

“春风又绿江南岸，明月何时照我还。”这是宋代诗人王安石讲究修辞最被传诵的名句。古人作诗崇尚“语不惊人死不休”，一个“绿”字，把个江南春景写得淋漓尽致。作诗如此，辩说也不例外，为了说服同志们懂得这次战略撤退的重大意义，毛泽东主席用“丢块骨头换块肥肉”的形象比喻，说明局部与全局关系的道理。接着，又用“喜欢胡宗南来延安城”阐述“关起门来打狗”的战略意图。这“喜欢”二字用得新奇非凡。“喜欢”敌人占领延安，乍一听，不可思议；但是细听毛主席阐述，又觉用得那么贴切、那么潇洒。一个“一喜欢”引得思想不通的人认真思索，寻找答案；确切地表达了我军的战略意图；暗示了革命者稳操胜券的必胜信心和革命乐观主义精神。真是“一箭三雕”，令人可惊可叹。“骨头”、“肥肉”、“喜欢”，妙语连珠，生动幽默，耐人咀嚼，增加了说辩的力量。

晋见之术

晋见之术 古时臣子向帝王呈递奏章或被帝王召见，必须绞尽脑汁反复琢磨，才能拿出最好的晋见之策，以便达到晋见的成功。

研究探讨晋见之法术，对晋见之成败，至关重要。

春秋时期郑武公打算伐胡国，先以女嫁胡国国君为妻，讨得胡君欢心。郑武公问群臣：“我打算用兵，谁可讨伐？”大夫关其思说：“胡国可伐”。郑武公大怒杀了关其思。郑武公说：胡国是兄弟之国，关其思说伐胡，这怎么能行呢？”胡国国君听到此消息，以郑国为亲己，没有防备，郑人终于出奇兵，灭掉胡国。关其思虽然对郑武公的心思了如指掌，但没有权衡利弊，在大庭广众之下，贸然晋见，结果落得个身首异处。由此可知，研究探讨晋见之术，具有何等重要的意义。

1939年德国物理学家哈恩，首先发现原子核里的中子裂变产生的连锁反应，可放出巨大的能量，他预料把此技术应用在战争上，可制造出威力无比的毁灭性武器——原子弹。德国科学家们曾多次把研制原子弹的计划向希特勒汇报，希特勒开始是嘲讽和否定，后来是怀疑。

美国一些物理学家，得知德国正准备研制原子弹，心急如焚。著名科学家爱因斯坦和独具慧眼的总统顾问萨克斯，联名晋见美国总统罗斯福‘萨克斯深感这次晋见的重要，为了打动罗斯福总统的心，萨克斯给罗斯福讲了发人深醒的历史典故：在上个世纪初，拿破仑统帅的法军，席卷整个欧洲战场，所向披靡，然而在英国强大的海军战舰面前，却束手无策。此时，美国科学家富尔顿向拿破仑建议，把蒸汽机装上战舰，能使船速大增，足可制服英国慢速的帆船；狂妄自大，目中无人的拿破仑不仅不采纳富尔顿的建议，反而把富尔顿赶了出去。萨克斯意味深长地说：“要是当时拿破仑采纳了富尔顿的建议，那么19世纪欧洲的历史将要重写。”这一席话说得罗斯福连连点头，于是批准了研制原子弹的

曼哈顿工程计划。

以上所谈，虽然都是上层人物对最高当权者的晋见，然而，引深一步有着特别的意义，凡是下级对上级请示汇报，重大建议，必须讲究晋见的艺术，就连社际交往，经贸洽谈也都要十分注重对话的方式。

要量体裁衣，看菜吃饭，上什么山，唱什么歌。一句话，一切都依时间、地点、条件为转移。陈腐的僵化的教条主义的晋见模式，必须扫除干净。

破说葛藤

破说葛藤 某医学院的课堂里，李斯特教授在黑板上写了ECG这几个字母，然后问学生们。

“这代表什么？”

一个学生很快站起来，回答道。

“代表心电图”。

李斯特教授又在黑板上写了字母EEG，又问。

“这又代表什么？”

“代表脑电图。”另一个学生答道，

教授最后在黑板上写了EGG三个字母，问道。

“这又是什么呢？”

只见同学们面面相觑，交头接耳，但没有一个人敢起来回答。终于，教授开口了。

“EGG是什么呢！蛋啊！”

英文的egg就是中国“蛋”的意思，李斯特教授在这里仅仅变换了一下形式，先提了几个符号，然后将egg换成了大写字母，这就把那帮“天之骄子”们搞得晕头转向了。这个连英美幼儿园的小朋友都能回答的再简单不过的问题，却难倒了这些正在受高等教育的大学生们，岂不是个大笑话！其实这种情形不仅外国有，中国也有。据说某著名数学家到一所高校去讲学，讲着讲着，他随手在黑板上写了一个“ $1+1=?$ ”的算式，同学们绞尽脑汁，不能回答，后来数学家在等号后面写了个“2”，同学们才恍然大悟。

造成这种情况的主要原因是：人们知识多了反倒受了知识所累，EGG是蛋， $1+1=2$ ，这都是幼儿园小朋友一看都能回答的问题。为什么难倒了大学生呢？正是因为提问者都是权威者，李斯特教授在此之前作了

一系列的铺垫，某教学家则是在讲学的过程中无形之中增加了学生们对提问者的迷信和问题复杂的神秘感，根本想不到他们会提出如此简单的问题，这反映出人们的思维方式还受到权威者和自己知识太多的束缚，思维的野马放得太开了，反倒收不回来了。如此妙问就只有教授本人自答了。这种妙问妙答的方式，我们借用佛教禅宗的话称之为“破说葛藤”。

葛藤在禅学上是用来比喻束缚人们言行的语言和文字，道谦的《大慧普觉禅师宗门武库》说：“云居舜老夫常讥天衣怀禅师说葛藤禅。”意思是说天衣怀禅师谈禅不直截了当。《碧岩录》里讲了这么一个故事。

有个老方丈问众僧：“有一个偈子的内容是：绵绵阴雨两人行，奈知天不淋一人？你们能说出其中的道理吗？”

一个和尚说：’‘这是因为有一个人穿了蓑衣，另一个没穿。”又一个和尚说：“这是下的局部性阵雨，所以一个挨了雨淋，另一个没挨雨淋。”还有一个和尚说：“这是因为一个人走在路当中，另一个则在屋檐下。”你议我论，还是没有什么结果。

老方丈最后解释说：“你们众人都执著于‘不淋一人’的文字，当然就无法发现真相r，说是‘不淋一人’，那不是说两个都淋湿了吗？”

众僧想象力倒很丰富，可惜都是出口千言，离题万里。如此妙问，看来也只好由老方丈自己来回答了。

晓以利害

晓以利害 举事之果无非利害之分，凡事无利则是害。故言事之理，十分重要的就是分清利害，供人们选择，大凡国事、家事、个人发展之事，无不如此。

世界球王，被人们称为“黑珍珠”的巴西足球运动员贝利，自幼酷爱足球运动，并很早就显示出他超人的才华。

一次，小贝利参加了一场激烈的足球赛，累得喘不过气来。休息时，他向小伙伴要了一支烟，以解除疲劳。贝利得意地吸着烟，淡淡的烟雾不时地从他的嘴中吐出来。但他这一举动很快被父亲看到了，父亲的眉头皱起一个大疙瘩。

晚上，父亲坐在椅子上问贝利：“你今天抽烟了？”“抽了。”小贝利红着脸，低下了头，准备接受父亲的训斥。

但是，父亲并没有这样做，他从椅子上站起来，在屋子里来回地走了好半天，才对贝利说：“孩子，你踢球有几分天资，也许将来会有些出息。可惜，你现在要抽烟了，抽烟，会损坏身体，使你在比赛时发挥不出应有的水平。作为父亲，我有责任教育你向好的方面努力，也有责任制止你的不良行为。但是，是向好的方向努力，还是向坏的方向滑去，主要还取决于你自己。因此，我要问问你，你是愿意抽烟呢？还是愿意做个有出息的运动员呢？你懂事了，自己选择吧！”说着，父亲还从口袋里掏出一迭钞票，递给贝利，并说道：“如果你不愿意做个有出息的运动员，执意要抽烟的话，这就做为你抽烟的经费吧！”说完父亲走了出去。

小贝利望着父亲远去的背影，仔细地回想着父亲那深沉而又恳切的话语，他不由得哭出声来。过了好一阵，他止住了哭，拿起桌上的钞票，还给了父亲，并对他说：“爸爸，我再也不抽烟了，我一定要当一

个有出息的运动员！”从此，贝利刻苦训练，球艺飞速提高，15岁参加桑托斯职业足球队，16岁进入巴西国家队，并为巴西队永久占有“女神杯”立下了奇功。如今，贝利已成为拥有众多企业的富翁，但他仍然不抽烟。

小贝利少不更事，不懂得抽烟对运动员的极大危害。他的父亲耐心地向他指出抽烟会妨碍实现当一名出色运动员的理想，使小贝利懂得了利害关系，并让他自己权衡利害，作出抉择，使小贝利从此同抽烟永远绝了缘。可见，晓以利害是说辩的重要方法。

倒打一耙

倒打一耙 “倒打一耙”是一种诡辩谋略。指明知道自己错了，非但不认账，还故意找借口把罪责强加给对方，把对方唬住、吓倒，从而取得说辩的胜利。

“倒打一耙”的诡辩，乍听起来似乎很有理由。他们都不正面回答对方的正确要求，专找对方的一些漏洞，与谬误或不道德行为联系起来，进行攻击，使对方哑口无言。如，一女青年在某火车站随地吐痰，被一老卫生检查员看见，老检查员追上去就要罚款。女青年不但不认账，反而血口喷人：“老头子你追我干什么！别看你老了，还老不正经，还想要流氓！”结果把这位老人气得头晕眼花，有口难辩。

借代法

借代法 此法就是不直接说出事物的名称，而用另外一种与该事物密切相关的事物来代替的辩说技巧。

宋真宗景德元年（1004年），知益州的张咏听说寇准当上了宰相，对其僚属说：“寇公奇才，惜学术不足尔。”张咏与寇准是多年的至交，他很想找个机会劝劝老朋友挤时间多读些书。因为身为宰相，关系到天下的兴衰，理应学问更多些。

恰巧时隔不久，寇准因事来到陕西，刚刚卸任的张咏也从成都来到这里，老友相会，格外高兴，寇准设宴款待。在郊外送别临分手时，寇准问张咏：“何以教准？”张咏对此早有所考虑，正想趁机劝寇公多读书。可是又一琢磨，寇公已是堂堂的宰相，居一人之下，万人之上，怎好直截了当地说他没学问呢？张咏略微沉吟了一下，慢条斯理地说了一句：“《霍光传》不可不读。”当时寇准弄不明白张咏这话是什么意思，可是老友不愿就此多说一句，言讫而别。回到相府，寇准赶紧找出《汉书·霍光传》，他从头仔细阅读。当他读到“光不学亡术，阴于大理”时，恍然大悟，自言自语地说：“此张公谓我矣！”当年霍光任过大司马、大将军要职，地位相当于宋朝的宰相，他辅佐汉朝立有大功，但是居功自傲，不好学习，不明事理。这与寇准有某些相似之处。因此寇公读了《霍光传》，很快明白了张咏的用意，感到从中受益匪浅。

张咏与寇准虽是至交，但如今寇公的地位变了，直接批评寇公“不学无术”，寇公很可能接受不了，传出去还会有损于寇公的形象；但是批评太轻了又可能引不起寇公思想上的触动。于是，张咏一句赠言：“《霍光传》不可不读”，胜过千言万语，这就是借代法的力量。张咏以《霍光传》一书，代千言万语，诱使寇准在读传记中细细体味，对号入座，这样势必给寇准的思想铸上深深的烙印。霍光其人由于不读

书，酿成一些弊病，导致家族的最终败灭。实际上，这种由《霍光传》引出的借代法式的批评可以说是十分尖锐刺耳的。然而，“不学无术”这个常人也难以接受的批评，却通过教读《霍光传》这个借代法，使寇准愉快地接受了。正是所谓：“借它书上言，传我心中事。”

借题反驳

借题反驳 说辩当中，借用他人的一句话，一个论点，或者一种理由，为我所用，作为我方的理由，来反驳对方论题、论点或论据。

《孟子·滕文公上》载：孟子运用借题反驳说服对手。许行认为“贤者”应该与民并耕而食，雍赞而治，而滕君自己不种粮食，不做饭吃而管理国家是不对的。孟子说，你许行穿的衣服，戴的帽子是不是自己织的布？许行回答不是，是用粮食换来的。孟子又问，你做饭用的金甑，耕地用的铁器是自己制作的吗？许行回答不是，都是用粮食换来的。孟子接着就借用对方的话题反驳许行，指出社会分工的必要性，说明滕君要管理国家的事，就不能去种地和做饭。

甲乙两人与丙签订了两份同样内容的建筑承包合同，双方为争该工程的主权而发生纠纷。在法庭辩论中，甲方说：“这个工程是我承包的，所以在施工中，因木料不够，我把自己家中的木料门窗都拿来用上了。”乙方律师抓住甲方的这一话题，展开反驳说：“你积极将自己的木料和门窗用到工程上去，不仅不能证明该工程主权是你的，恰恰相反，它证明了你心里很明白这个工程的主权还不是你的，所以你要用这种积极提供自己木料的行为，去争取工程的主权。而被告方恰相反，他深知该工程主权是自己的，所以心里很坦然，没有必要将自己家的木料用到工程上去。”

此谋关键在于借题，题借准了，就能发挥其理想的说辩效果，因此，有时还要创造条件让自己有“题”可“借”；但如果题借不好，反而会使自己陷入困境，不能自拔。这是施谋者应该十分注意的。

春秋战国时，一次楚王兴兵伐陈，杀了陈国的夏征舒，将陈国纳入楚国版图。楚国的属国们闻楚王灭陈而归，都来朝贺。唯有大夫孙叔时对此事不表态。楚王派人批评他说：“夏征舒杀其君，我讨其罪而诛

之，难道伐陈错了吗？’孙叔时当楚王面陈述自己的意见：“您知道蹊田夺牛的故事吗？有人牵着一头牛抄近路路过他人之田，践踏了一些禾苗，田的主人十分气愤，就把这个人的牛给夺走了。这事如果大王来断，您怎么处理？”楚王说：“牵牛践田，固然是错，然而所伤禾苗并不多，因这点小事夺人家的牛太过分了。若我来断，就批评那个牵牛的，然后把牛还给他。”孙叔时借楚王能正确处理牵牛践田案的话题，说：“大王能明断此案，而对陈国的处理就欠推敲了。夏征舒杀其君，但又立了新君，讨他的罪就够了。今天取其国，这与夺牛的性质有什么不同？”楚王于是接受意见，恢复了陈国。

借题发挥

借题发挥 说辩对策的借题发挥是：在我方立论受到攻击的情况下，不直接从正面答辩，而是借助对方提供的话题，进行还击，促使论战局势的转换，以维持原有的论战优势，或实现既定的说辩意图。

借题发挥的关键在于一个“借”字。因为所借之题是对方提供的，能否借为己用，反映出辩者运用这一对策的说辩经验和思辩能力。这种借用有条件限制：不能脱离说辩时的特定情境和论战双方的对立关系。

1928年，夏明翰在对付敌人审讯时，借“宗教信仰”的话题进行还击，不仅表明双方世界观的不同，而且进一步揭露敌人伪善的嘴脸。

敌人：“有无宗教信仰？”

夏明翰：“我们共产党人不信神，不信鬼，不像你们一手捧《圣经》，一手举屠刀！”

当我方处于受击地位，立即就对方所提的话题作易位思考，让对方置身于我方地位，甚至仿照对方的论断，以加倍于他所施用的攻击力量还击对手。

有一次俄罗斯著名马戏丑角演员杜罗夫在观摩演出，幕间休息时，一个傲慢的观众走到他面前，讥讽地问道：“丑角先生，观众对你非常欢迎吧？”

“还好。”

“作为马戏班中的丑角，是不是必须生来有一张愚蠢而又丑怪的脸蛋，就会受到观众欢迎呢？”

“确实如此。”杜罗夫悠闲地回答，“如果我能生一张像先生您那样的脸蛋儿的话，我准能拿到双薪！”

这个观众自讨无趣，灰溜溜地走开了。因为他懂得杜罗夫的意思是：如果我不是由于表演艺术得到观众好评，而是由于生有一张愚蠢而

又丑怪的脸，才受到观众欢迎的话，那末你的脸加倍愚蠢、加倍丑怪，就可以拿双薪了。

借题发挥法与两人相骂不同。甲骂：“你岂有此理！”乙以原话回敬：“你岂有此理！”不同的是这里面没有发挥，缺乏加倍的还击力量。

借题发挥常借其人之道，还治其人之身。以论敌所讲的道理或所用的方法来还击他，能产生有力地反驳和揭露其论调的作用。

在某次国际会议期间，一个西方外交人士狡猾地对我国代表说：“阁下这次在西方逗留了一段时间，不知是否对西方有了一点开明的认识？”言外之意是讽刺我国代表过去没有接触过西方，对西方的一切浅薄无知。我国代表淡然一笑，答道：“我是在西方受教育的。如年前我在巴黎受高等教育，我对西方的了解可比您少不了多少；遗憾的倒是您对东方的了解可真是太差了。”

借题发挥虽是一种有效对策，但只有顺应话题适时作合乎逻辑的发挥，才能获得预期的效果。借题发挥还能巧妙地借对方之题，来堵塞对方的嘴。

林肯在学校读书时，有一次考试，老师问他：“林肯，这里有一道难题和两道容易的题目，由你任选其一。”“我就考一道难题吧。”

“好吧，那么你回答：”老师说，“鸡蛋是怎么来的？”“鸡生的。”林肯答道。“鸡又是哪里来的呢？”老师又问。鸡蛋是鸡生的，鸡又是鸡蛋孵化的……林肯知道这个问题的答案是循环往复、没有穷尽的，他立即借老师开始所说的“一道难题”来回答：“老师，这是您提的第二个问题了。”

说辩双方互不相让，如不能给对手的攻击以有力的驳斥，自己所处的被动地位不仅不能改变，还会愈陷愈深。因而借题发挥依赖锋利的言词。例如，还击的一方常采用反问的言语形式，不仅否定了发问者的话，并且包含着对发问者的讥讽。

苏联诗人马雅可夫斯基在莫斯科综合技术博物馆大厅举行的演讲会

上，与反对他的人展开了舌战，多次借攻击者的话还击对手。有人提出：“您说，有时应当把那些沾满‘尘土’的传统习惯从自己身上洗掉，那么，您既然需要洗脸，这就是说，您也是肮脏的了……”

“那么，您不洗脸，您就自以为是干净的吗？”

射人先射马

射人先射马 “射人先射马”是舌战时正面进攻的常规战术。从论据与命题的关系，以及论证的根据是否充分与真实，是辩明命题能否成立的根本方法。对论敌的论据要作具体分析、检验，发现论敌的症结在于论据，就按以下不同情况予以批驳：

论据与命题之间没有必然的联系。论据虽然是真实的，然而由这一论据无法推导、证明命题的真实。比如，王若飞在狱中时，法官诬蔑他“卖国”，其理由是。

“马克思、列宁都是外国人，你是中国人；中国人讲外国人的主义，难道还不是卖国？”法官的理由并不能证明王若飞“卖国”，为什么？应该怎样反驳？王若飞发现法官犯了论据推不出命题的错误，于是抓住这一点作了有力地反驳：“法官先生，你简直可笑得令人齿冷。你竟然无知到这样可怜的程度，真是怪事。对你说话，我得讲一点普通常识：马克思是德国的犹太人，列宁是根据马克思主义真理，在俄国建立布尔什维克党，领导人民推翻了反动的沙皇统治，赶走了德国侵略者。难道列宁赶走了德国人，又把俄国出卖给德国人吗？”法官哑口无言了。

支持命题的论据不能证明命题，就反而损害了命题。如下面的对话。

甲：“中国人民解放军是不可战胜的。”乙：“何以见得？”甲：“你看许多电影中解放军的敌人都是不堪一击的。敌军的士兵，个个贪生怕死，笨头笨脑，只知道举手投降；敌军的军官，都是没有计谋，不会指挥的马大哈。”乙立即指出甲提出的命题是正确的，可是因使用的论据不典型，不仅不能证明命题，反而损害了命题。乙据此反驳：“中国人民解放军之所以不可战胜，最根本的，因为它是中国共

产党领导的军队，是人民的军队。官兵机智、勇敢，能克服各种困难，能对付各种凶恶狡猾的敌人，而不是因为敌人都是不堪一击的，如果只是因为敌人无能，中国人民解放军才是不可战胜的，那么，当它遇到了不是不堪一击的敌人不就要打败仗了吗？你的这种论据，反而会使人怀疑命题的真实性。”

证明命题的理由虚假，不真实的论据经不起事实的检验。有一位喜爱阅读古典小说的青年，为了证明“中国人变矮了”的命题，举出以下的根据：“从我国古代书籍记载的资料看，古代人比现代人高。你看，《三国演义》里，刘备身長7尺5寸，张飞身長8尺，关公更高，身長9尺。按尺与米比例换算，刘备身高2.50米，张飞身高2.66米，关公身高达3米，都是巨人。

“现在有些姑娘将男方身高1.70米以上作为择偶标准。这样看来《水浒传》里武大郎身高不满5尺，就算4尺8寸，他的身高就也有1.60米，也基本上可以够条件挽着这些姑娘的手臂去逛公园了。由此看来古代人不是比现代人高吗？”

他的论据虚假在哪里？古今度量衡的标准不同。古代的1尺不等于现代的1尺。如，汉代的1尺只相当现代的0.23米。关公身高9尺，约等于现代的2.07米，当然算高的。可是现代我国篮球场上的巨人、原国家队和八一队的主力中锋穆铁柱身高2.28米，如果穆铁柱同刘、关、张列队报数，穆铁柱报“一”、关公报“二”、张飞只能报个“三”。因为张飞身高相当现在的1.84米，刘备相当1.73米。假设原女排超级明星郎平也要插队，她的身高与张飞相等。

用一些枝节问题作理由来证明命题，是不充分的，即犯了论据不足的错误。有一位同志针对“人非草木，孰能无情”的观点，进行批驳说：“草木并非无情物。”举出的论据是：“古典文学名著《红楼梦》第77回里有一段关于‘草木有情’的描写。在王夫人下令抄检大观园后，又撵走晴雯、司棋等丫环，大观园一片凄凉景象，阶下一株海棠花，也无故死了半边。贾宝玉叹道：‘你们哪里知道，不但草木，凡天

下有情理的东西，也和人一样，得知己，便极有灵验的……所以这海棠也是应着人生的。’这不是证明‘草木有情’吗？”他的论据充分吗？应该怎样反驳？要证明“草木有情”，单凭贾宝玉的一句话是不够的。必须举出更多的科学论据，论证才令人信服。例如，美国情报局的专家克莱弗·巴克斯特曾通过试验揭开了草木有情的奥秘。他声言要烧焦一株天南星，当火柴划燃的一瞬间，测试仪当即呈现惊恐的曲线。经过几次“威胁”，并不点火燃烧，天南星感到不过是空言恐吓，也就渐渐泰然处之了。

苏联心理学家维克多·普什金将两只电脑仪分别相连在试验者的手和植物的叶上，然后对试验者先后讲述愉快和悲哀的事情，电脑仪上的图象显示说明：植物与人产生的反应相类似。由此看来，一草一木总关情是不由你不信的命题了。

只记住上面介绍的几种批驳论据的方法是不够的，还得养成在听别人辩说时即时觉察这方面错误的能力；也不要以为上述各种证据的错误在论证中出现，永远是单一的，有时论据上可能同时存在几种错误。

旁敲侧击

旁敲侧击 侧：旁边。击：敲打。比喻说话、写文章不把本意从正面直接说出，而从侧面曲折地说出来。

在封建社会里，皇权高于一切，伴君如伴虎，臣子向皇上进谏，动辄得咎，因而很多聪明的大臣就采用“旁敲侧击”的方法，巧妙地向皇帝进谏。

载初二年（公元690年），武则天改朝换代，当上大周女皇，但是在储君问题上遇到了麻烦。如果传位给儿子，就意味着李唐的复辟；要保持武周王朝，必须传位给武姓子侄。中宗李显已被废为庐陵王，睿宗李旦虽降为皇嗣，乃处于朝不保夕的地位。魏王武承嗣跃跃欲试，积极钻营太子的地位，又联合酷吏迫害李氏宗亲。长寿二年（公元693年），武则天在万象神宫举行享礼，又让武承嗣为亚献、武三思为终献，皇嗣李旦只能尴尬地站在一边，俨然摆出一副武氏天下的架式。

武则天篡夺李姓天下、倒行逆施的行为，内史狄仁杰等人心存异议，不敢公开劝谏。有一天夜里，武则天做了一个奇怪的梦，梦见一只羽毛艳丽的鹦鹉，在展翅翱翔时，忽然拆掉了两支翅膀，从空中掉在地上。女皇不解其意，第二天上朝，便请宰相、大臣给她占梦。大家都默不作声。狄仁杰便借占梦之机，以物喻人巧妙地回答武则天说：“鹉（武）者，乃陛下之姓；折断两翅，乃是陛下所废二子庐陵王李显和相王李旦。如果陛下能起用二王，那两翅不就完好了吗？”武则天素信占梦，赞许地点了点头。当时契丹人李尽忠、突厥默吸可汗等起兵反对武则天，打出了拥立李氏的旗号。武则天害怕在太子问题上闹起来，于是问狄仁杰立谁为太子。狄仁杰故意说：“陛下内有贤子，外有贤侄，如何选择，圣上拿主意吧！”武则天自然知道狄仁杰的意思，于是说：“我自有儿子，承嗣、三思算什么？”遂将庐陵王秘密接回，复立

为太子。

谁都知道良药苦口，忠言逆耳。而言近意远正话反说，旁敲侧击则可谈笑解围，微言而有大义。

邹忌讽齐王纳谏用的就是旁敲侧击之法。邹忌是齐国人，齐威王时为相。他以生活中的一件小事为题，向齐王阐发越是高位者越易受蒙蔽的原因。他旁敲侧击，巧设辞令，劝齐王广开言路，除蔽纳谏。

邹忌问其妻妾及客人，他与美男子徐公谁美？他们都回答：“徐公不若君之美也。”而实际上，邹忌当面与徐公相比，自视不如。于是，他朝见齐王，曰：“臣诚知不如徐公美；臣之妻私臣，臣之妾畏臣，臣之客尚有求于臣，皆以美于徐公。今齐地方千里，百二十城，宫妇左右莫不私王，朝廷之臣莫不畏王，四境之内莫不有求于王，由此观之，王之蔽甚矣！”王曰：“善”。乃下令：“群臣吏民能面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人者，受中赏；能谤议于市朝，闻寡人之耳者，受下赏。”结果齐国大治，燕、赵、韩、魏闻之皆朝于齐。

自古以来，臣下向国君进谏都小心翼翼运用旁敲侧击的谋略以启发诱导君主自悟，中国历史上留下很多这类精彩的篇章，如《国策》中所载“庄辛论幸臣”也是一篇旁敲侧击的佳作。

当年，楚怀王受秦欺，被劫往咸阳，客死于秦。楚襄王即位，不思进取，淫逸侈靡，不理国政，连年遭秦的进攻，兵败地削。公元前278年，秦破楚都郑，楚兵败溃，楚襄王逃到陈。大臣庄辛进谏说：“王独不见夫蜻蛉乎？六只四翼，飞翔乎天地之间，俯啄蚊虻而食之，仰承甘露而食之，自以为无患，与人无争也。不知夫五尺童子，方将调饴胶丝，加己乎四仞之上，而下为蝼蚁食也。

夫蜻蛉其小者也，黄雀因是以。俯啄白粒，仰栖茂树，鼓翅奋翼，自以为无患，与人无争也。不知夫公子王孙，左挟弹，右摄丸，将加己乎十仞之上……倏忽之间，坠入公子之手。

夫雀其小者也，黄鹄因是以。游乎江海，淹乎大沼，俯啄鳞鲤，仰啮蒹衡，奋其六翮，而凌清风，飘摇乎高翔，自以为无患，与人无争。

不知夫射者，方将修其碧卢，治其蹭缴，将加己乎百初之上，被磷播，引微缴，折清风而坛矣。故昼游乎江湖，夕调乎鼎鼎。

夫黄鹄其小者也，蔡圣侯之事因是以。南游乎高破，北陵乎巫山，饮茹溪流，含湘波之鱼。左抱幼妾，右拥璧女，与之驰骋乎高蔡之中，而不以国家为事。不知夫子发方受命乎宣王，系己以朱丝而见之也。

蔡圣侯之事其小者也，君王之事因是以。左州侯，右夏侯，羣从邸陵君与寿陵君，饭封禄之粟，而载方俯之金，与之驰骋乎云梦之中，而不以天下国家为事。而不知夫穰侯方受命乎秦王，填龟塞之内，而投己乎龟塞之外。”

这篇文章写得极富特色，它用蜻蛉、黄雀、黄鹄、蔡圣侯等一系列生动形象的比喻，说明只图眼前享乐，与佞幸小人为伍，丧失警惕，不理国政，必将身败名裂。文章由小到大，以物比人，以古比今，层层设喻，一直旁敲侧击，最后揭示主题，使得楚襄王听后如雷贯耳，痛心疾首，深感庄辛说得好。

很明显，旁敲侧击是高明的劝谏谋略，所以历代谋士说客都精于此道。如触龙说赵太后不要溺爱儿女，应让儿女为国建功立业。又如元朝耶律楚材为劝谏元太宗酗酒，在太宗与大臣酣饮时，持酒槽铁口进谏说：“酒能腐物，铁尚如此，况五脏乎。”元太宗醒悟，以后每日只饮酒三盞。

剖析谬误

剖析谬误 诡辩者故弄玄虚，强辩者强词夺理，他们都是明知故犯。诡辩和强辩的论证，只能制造出谬误的结论。谬误是专指不自觉地论证中反映出思维的错误，即歪曲反映客观事物及其规律，辩者的论证违反了真理。

由于文理交待不清而产生谬误。某局检查员在检查某厂是否够评为文明单位的条件时，与车间主任的意见有了分歧。车间主任：“文明生产从狭义来说，就是指车间整齐清洁。因此，我们车间已经做到文明生产了。”检查员：“依我看，你们车间距离文明生产远得很哩。”车间主任：“我们车间还有哪里不够整齐清洁，请指出来！”检查员：“你们车间生产秩序这样紊乱，怎么能说做到文明生产了呢？”车间主任的谬误在于对“文明生产”的概念缺乏全面理解。对概念的理解不仅要求全面，而且在运用时还要求前后含义一致。

对手为取得“雄辩”的效果，不切实际地强调特定的语句，也能产生谬误。有人在参加“旅游保险”有没有益处的争论中，强调说：“参加了保险，可为旅游途中的安全提供万全的保障，使你旅途愉快，除非死亡、伤害和疾病。”

对方指出他前面的一句话表达的是一切都有保障的意思，而第二句的说明，又从“万全”中排除了最大的“不安全因素”，实际上取消了保障。

形式主义地乱用统计方法，也会产生谬误。某国流传一个笑话，有两个哲学家，想通过实验，研究饮酒以后神志不清的原因。一个哲学家认为醉是由酒中的乙醇作用于神经中枢引起的；另一个哲学家不同意这种说法。他说：“我曾经去小酒馆喝酒。第一夜喝的是威士忌和水，第二夜喝的是白兰地和水，第三夜喝的是伏特加和水。这三夜全都喝得酩

酊大醉。然后我使用统计的方法，作出这样的推论：喝的东西分别是威士忌和水、白兰地和水、伏特加和水，而醉的程度三夜都相同，饮的东西三夜相同的都是水。所以‘醉’的原因：非常明确，是水。”统计的方法在辩论中是时常有人运用的，值得注意的是不仅在于统计的数字，而且在代表统计数字的事物的内容。

自语相违的谬误。现实生活中有一些笑料，就反映了这种“自语相违”的现象。病人：“我的记忆完全消失了。”医生：“什么时候才开始消失的呢。”病人：“去年8月20日上午8点。”病人的后一句话否定了自己的前一句话，一眼就能看出其自相抵牾之处。我们平常在辩论中自然不会遇到这种谬误明显、不攻自破的立论的，但是说话前后矛盾的情况却不难发现。

剥笋法

剥笋法 人的思想是复杂的，对某一事物不理解，想不通，往往是疑虑重重，非一点即通，而需象剥笋一样，把握脉络，层层递进，穷追不舍，把理说透。这就是剥笋法。

1979年，邓小平在美国访问时，对美国西方石油公司董事长兼总经理阿曼·哈默说：“我们都知道您是一位帮助过列宁的美国人。您为什么不到中国去，也给我们一点帮助呢？”提起哈默“帮助列宁”，便引出了一段列宁用剥笋法说服哈默的故事。

哈默于1898年生于美国纽约市。18岁那年，哈默接管了父亲的制药厂，当上了老板。由于管理有方，制药厂买卖兴隆，收入大增，几年之后，22岁的哈默就成了百万富翁。1921年，他听说苏联实行新经济政策，鼓励吸收外资，就打算去苏联做笔买卖。他想，在苏联目前最需要的是消灭饥荒，得到粮食。而这时美国粮食正值大丰收，一美元可买35.24升，农民宁肯把粮食烧掉，也不愿以这样的低价送往市场出售。而苏联有的是美国需要的毛皮、白金、绿宝石，如果让双方交换，岂不是很好吗？哈默打定了主意，来到了苏联。

哈默到达莫斯科的第二天早晨，就被召到列宁的办公室。列宁和他作了亲切的交谈。粮食问题谈完以后，列宁对哈默说，希望他在苏联投资，经营企业。哈默听了，默默不语，为什么呢？因为西方对苏联实行新经济政策抱有很深的偏见，搞了许多怀有恶意的宣传，使许多人把苏维埃政策看成可怕的怪物。到苏联经商、投资办企业，被称作是“到月球去探险”。俗话说，谣言可以铄金。哈默虽然做了勇敢的“探险”者，同苏联做了一笔粮食交易，但对在苏联投资办企业一事，不能不心存疑虑。

明察秋毫的列宁，看透了哈默的心事。他讲了实行新经济政策的目

的，告诉哈默：“新经济政策要求重新发展我们的经济潜能。我们希望建立一种给外国人以工商业承租权的制度来加速我们的经济发展。”经过一番交谈，哈默弄清了苏维埃政权的性质和苏联吸引外资办企业的平等互利原则，很想干一番。但是说着说着，又动摇起来，想打退堂鼓。当列宁听出哈默担心苏联政府机关人员办事拖拉时，立即安慰说：“官僚主义，这是我们最大的祸害之一。我打算指定一两个人组成特别委员会，全权处理这一事物，他们会向你提供你所需要的帮助。”列宁看哈默的眼神里还流露着不放心的意思，就索性把话说得一清二楚：“我们明白，我们必须确定一些条件，保证承租的人有利可图。商人不都是慈善家，除非觉得可以赚钱，不然只有傻瓜才会在苏联投资。”没过多久，哈默就成了第一个在苏联经营租让企业的美国人。

列宁对哈默的一连串的疑虑，像剥竹笋一样逐个加以廓清，斩钉截铁，干脆利落，毫不含糊，把政策交待得明明白白，使得哈默悬着的心像一块石头落了地，踏实了。这就是“剥笋法”的奇效。

陪衬法

陪衬法 陪衬是指附加其他事物，使主要的事物更突出，说辩中的陪衬法就是为了实现一事物，而取另一事物言之，以附衬主，言附得主。孟轲劝齐宣王行仁政的故事，艺术地表现了陪衬法的妙用。

战国时一心想称霸的齐宣王向孟轲请教一个问题：“怎样才能统一天下，像我这样的人能不能统一天下？”“能。”孟轲想到当时所有的国君都是爱听颂扬的话，他略沉思了一下，说：“我听说，有一次新钟铸成，准备杀头牛祭钟，您因为看见好好的一头牛，无罪而被杀，感到不忍，结果没杀那头牛，是有这么回事吧？”齐宣王别提多高兴了，他想不到孟轲也听说了这件善举，赶紧回答说：“是有这么回事。”孟轲说：“大王，这就是侧隐之心啊！凭您这种侧隐之心，就可以行王道，统一天下。”齐宣王益发高兴起来，他眼前充满了希望和光明，急于听孟轲下面的话。孟轲接着说：“问题是您肯干不肯干罢了。比如有人说：‘我力能举起千斤东西，却举不起一根羽毛；眼睛能看得清毫毛，却看不见满车的木柴’，您相信这话是真的吗？”齐宣王答道：“我当然不相信这种话。”

孟轲继续说：“这就对了。如今您能用好心对待牛，却不能用这种好心爱护老百姓，这也同样叫人不能相信。这就不肯举一根羽毛和看不见一车木柴一个样。如今老百姓所以不能安居乐业，这是您根本不去关心的缘故，而不是能不能干的问题。所以我说，您能行王道，能统一天下，问题是您‘不为也，非不能也！’”

孟轲抓住齐宣王不忍杀牛的慈善之心，先奉承一通，由此肯定齐宣王有统一天下的条件。这奉承出自孟轲事先的调查，这奉承使宣王自鸣得意，为接受批评创造了气氛。然后引申出严厉的批评。这批评尖锐深刻，毫不留情面，但是由于有奉承作陪衬，居然能使宣王欣然接受。以

奉承做批评的陪衬，相得益彰，顺理成章，浑然一体。试想，如果孟轲上来就批评宣王不爱护老百姓，恐怕宣王早就下逐客令了。

据典法

据典法 典故、名言、名句均是中国传统文化的精粹，蕴蓄着丰富的思想内涵，有着以一当十的效力。说辩者引经据典恰到好处，自然能事半功倍，赢得说理的优势。

魏末晋初，中国出了个大发明家马钧，他革新纺织机，制成指南车和连弩机等。昏馈的当权者鄙薄科学技术，不承认马钧是个人才。连著名的地图学家、文学家裴秀，也带头嘲笑马钧。他找马钧辩论，马钧是个心灵口拙的人，几次被裴秀辩得张口结舌。裴秀以为击中了马钧的要害，到处大讲马钧无才。

见到这情景，傅玄愤愤不平，他找到裴秀说：“你这样做不对。你所擅长的是讲话，但是你所短的是技巧。马钧的所长是技巧，所短是不会说话。你用你的所长，攻击马钧的所短，当然马钧会负于你。但是反过来，你用你的所短，与马钧的所长较量，你也会负于马钧。技巧是天下精深细微的事，马钧发明了器械，但是不能完全说出道理来，再加上口才不济，你却诘难不止，当然马钧要难堪了。”裴秀被驳得羞愧地低下了头。

接着，傅玄又会见安乡侯曹羲。傅玄将裴秀如何否定马钧的言行，根根梢梢说了一遍，曹羲听了，却当即表示完全赞同裴秀的看法，也跟着否定马钧是个人才。于是，傅玄不得不跟他说理，他对曹羲说：“圣人选取人才，不限于一种尺度，有的以精神为尺度，有的以语言为尺度，有的以办事为尺度。比如孔子的学生就各有所长：德行好的有颜渊等；口才好的，有宰我、子贡；政治才能突出的有冉有、子路；文学才能杰出的有子游、子夏。虽然圣人精通事理，但也都不是全能。如若问文学方面的事情，就只能去找子游、子夏。孔子是圣人，尚且如此，何况不如他的人呢？如今马氏创造的机械乃是天下的精器，很有用处。只

须用几十尺长的木头，费二人之力，不用多长时间，立见成效。这本来很容易检验的成果，但是裴秀却以马钧的口拙加以嘲笑。抓住马钧一些话语上的漏洞而否定他，不用他，这样，杰出的人才怎么能诞生呢！”

讲到这里，傅玄显然有点动肝火了，他气愤地说：“他裴秀本人是一代英才，但是他却率先否定马钧，这并不奇怪，同行相妒，文人相轻，许多心地狭窄的人都有这个毛病。所以，聪明的人，绝不能因为别人有了成就就生嫉妒心，只能以考试的结果为衡量的标准。废弃标准而轻信谗言，这就是美玉被诬为石头，这就是过去楚国的卞和抱着璞玉痛哭的原因啊！”

曹羲大悟，承认否定马钧没有道理，并像傅玄一样，用傅玄刚才说过的话去说服武安侯等。

傅玄说服朝廷重视马钧这个人才，主要针对一些人抓住马钧“崛不能对”而否定马钧，具体阐述如何看待“巧”与“言”、长与短的关系。这其中他引用了一个起“支柱”作用的佐证，即用孔圣人的学生作证，颜渊等人各有所长，也各有所短，论证对人才不可求全。这里打出了“圣人”的旗帜，以古“典”喻今人今事，使论辩增加了很大的说服力，从而使裴秀只攻一点，不及其余的做法不攻自破。

紧接着傅玄又引用“卞和抱璞玉进献”的典故，仅此一提便一语道破了旁人嫉妒是马钧不得重用的思想根源。

探突破口法

探突破口法 在对方论证严密、防御意识特强的形势下，要善于发现论敌论述中的薄弱环节，出其不意，发起猛攻，打它个措手不及。

我国公安战线上久负盛名的审讯高手汲潮，建国后曾经审理过一起外国间谍案。对手是气度高雅的燕京大学研究生，自称专攻中国文学和历史，名叫黎克，出生在华盛顿，在太平洋战争中参加过审讯日本战俘的工作，熟谙审讯之道，根本不把眼前这个比自己年轻得多的中国人放在眼里。在一个多小时的审问中，从他嘴里得到的只是“不知道”、“不明白”、“我是搞学问的，间谍这个词同我毫不相干”等无济于事的话。而且语调是懒洋洋的，仿佛这些话同你土八路说，你也不懂。

第二次审问，汲潮选择了两处突破口。汲潮要他详细叙述自己的出身和经历。当黎克讲到1942年进入美国海军学校学日语，毕业后随美军到日本当日语翻译时，第一个突破口出现了，汲潮突然操起日语说，你用日语谈谈你当翻译的情况。黎克一听吃惊不小。他的日语相形见绌，小心翼翼地挑选词汇，词与词之间拖着长长的“哦——哦——”，说明他还远远不能用日语进行思维。

汲潮接着用日语问：你在海军中一直当翻译吗？黎克道：当然，前后有三年多时间。汲问：可借你日语说得不怎么样。黎道：是的。“你会说日语，的确可能当过日语翻译。但是你的日语水平如此低下，这就使人难以相信你能以日语为主要职业。”“不，不。”黎克一时找不出适当理由来自圆其说，缄口不语了。

按下这个伏笔，汲潮又引他继续叙述经历，当他谈到1948年来到北京燕京大学“深造”时，汲潮见第二个突破口到了，立即发问：“你研究什么课题？”“我专攻管子。”他认为这里有必要显示一下专业知

识，“管子，就是你们东周时齐国的宰相管仲。‘管子’，既是对管仲的尊称，又是对管仲著作的统称……”汲朝一举手，示意停下：“我想请教一下：‘吾不能以春风风人，夏雨雨人，吾穷必矣。’这句话作何解释？”“……”“那么‘管鲍分金’这个典故呢？”“……”“‘老马识途’总该知道了吧？”“……”上述三例都是管子学问中的常识，汲潮——讲出它们的出处和意思后，揶揄道：“你对管子的学问很不在行啊。”

黎克尴尬地耸耸肩、汲潮认为时机成熟，该从两处突破口发动攻势了：“你说你在美国海军当了3年的日语翻译，可是你的日语却说得这样整脚；你说你在中国专攻管子，可是你的学业却如此糟糕。这怎么能让别人相信你在美国海军仅仅是个翻译，在中国仅仅是名学者呢？结论只有一个：你的心思没有用到翻译工作上，你的功夫也没有使到学术研究上。你始终另有使命，你始终在从事着一项见不得人的活动！”

“不，先生，不！”黎克失态地站起来，文不对题地辩解，“我是为我的祖国而工作，为我的人民而战斗。”

汲潮乘胜挺进，发动了更猛烈的攻势：“希特勒纳粹党徒在走上断头台时，也是这样说：‘我是为我的祖国、为我的人民’，可是他们招摇违背了祖国的利益，愚弄了自己的人民。美国人民同中国人民的根本利益是一致的。你帮助帝国主义侵略者，侵害了中国人民、损害了中美两国人民的友谊，你还说为了祖国、为了人民，这不是自欺欺人吗？”

黎克渐渐低下了头。几天后，黎克交代了包括刺探我军事情报在内的种种间谍罪行。

探寻突破口应注意什么呢？

突破口是由于对手主观思想欠严谨而在防御体系中留下的薄弱环节。侦察之后应即时乘敌之隙，捕捉战机。

根据说辩变化情况，要学会观察、想象、分析、判断，并养成正确推测说辩进展的能力，即洞察力。要迅速、准确捕捉对手暴露的蛛丝马迹，透过表象，识破对手的诡橘；要善于把握空间、时间条件，具有及

时作出决策的心理素质。

偷渡法

偷渡法 在风云变幻的外交或论战中，对方采取强攻，己方逆势抗争，空灵、轻捷、隐秘之法，暗暗化解对方的攻势，引渡进己方的理脉，从而战胜论敌，此法谓之偷渡法。

2000多年前的孟子和淳于髡有过一场精彩的辩论。开始，淳于髡对孟子展开攻势。

淳于髡问道：“男女之间不亲手传递和接受东西，这是礼制所规定的吗？”

淳于髡这是明知故问。他明明知道“男女授受不亲”是礼制规定的，也估计孟子必然作出肯定的回答，目的是为下一问“假使嫂嫂掉进水里，难道就不救”铺平垫实。古代辩论常用这种款缓之法。什么是款缓之法呢？攻击之时，且不径直剑拔弩张，而在和平雅正中暗藏杀机。语气虽缓，实则越缓越紧。由此看来，淳于髡毕竟不同于球场射门乏术的新手。果然，孟子回答：“当然是礼制规定的。”淳于髡又问：“假使嫂嫂掉在水里，做小叔的看见了，能不能用手去拉她呢？”

像在球场上一样，攻方来了一个猝不及防的远射，以为进球是势在必然的了。谁知孟子早已识破对手此时用的是“崖岸前勒马”的“勒住”法。知道淳于髡的话还没有说尽，预料对方企图诱使自己说出一句“权宜变通”来。孟子决定以“没有人性的豺狼”喝断嫂溺不救的行为；既然等我说出“权宜变通”，不妨让他如愿以偿。但须在“权宜变通”的答话中另布埋伏，为自己留下回旋余地。

孟子说：“嫂嫂掉在水里，不去拉她，那简直变成没有人性的豺狼了。男女之间不亲手递接东西，这是正常的礼制；嫂嫂掉在水里用手去拉她，这是一时权宜变通的办法。”

原来孟子辩论善用“喝断”技巧。“喝断”有反喝、顺喝两种。所

谓“反喝”，是拦头将对手的论述一声喝住，直申自己相反的看法。如，孟子有一次去谒见梁惠王。惠王问：“老夫子，您不辞千里长途辛劳，来到我国，那对于我的国家会有很大的利益吧？”孟子答道：“王，您为什么一开口定要说到利益？只要讲仁义就行了。”以“仁义”喝断“利益”，便是反喝。这次孟子对淳于髡用的是“顺喝”，即将本题意义一句喝开，予以激化、深化，以堵塞对手在这一关节上歪曲自己的本意。淳于髡正在自鸣得意；孟夫子入我彀中矣！终于说出了“权宜变通”的话，以为占据了优势，使孟子陷入被动。其实攻者紧逼，守者应签，孟子接着才下“权宜变通”一语。这句话立意明澈，如月印波心，用词决断，似铜浇铁铸，胸中早有应战韬略。淳于髡一见战机成熟，如同球场健将，带球进逼，来了一个凌空射门，提出反问：“现在天下人民的痛苦，已经和跌在水里一样了。您却不去救援他们，又是什么缘故呢？”

淳于髡抢入一步的反问，其势咄咄逼人，间不容发，如同大将破坚阵，匹马独入。此时孟子仍旧泰然自若，他不仅防守得固若金汤，而且完全没有因防守而束缚攻击意识，早在防中暗蓄攻势，待敌深入。

孟子答：“天下人民受着水淹般的痛苦，要用‘道’去救援；嫂嫂掉在水里了，是用手去救援——你难道要我也用手去一个一个救援天下人吗？”三言两语，说理简明透辟，闻之令人醒快之至：舍弃了道，还谈什么权宜变通。徒手难道能拯救天下吗？战国时，天下攻战叠兴，人民无日不在深渊洪水之中，大有灭顶之凶，急待救援。孟子认为天下无道，是人民受难的根源，只有用王道才能救天下。徒手可以救溺嫂，因为权宜变通在仁义之道中；嫂溺不救，类似豺狼，也正是这种行为的逆道。进一步深究，便是淳于髡那种背离“道”的权宜变通，势将与天下人共陷入汹涌波涛之中。孟子的回答，阐明了济世须用正道，不能离开正道行权宜变通之法的道理。孟子最后一句反问：“你难道要我也用手去一个一个救援天下人吗？”举火鸣金，伏兵尽出，一语破的。综观其辩论的卓越技艺，在于“偷渡法”。偷渡须顺势招架，借对方的论证趋

势，暗暗将其引向自己的论证目标。如淳于髡先后提出“男女之间不亲手递接东西”——“嫂嫂掉在水里用手去拉她”——“现在天下人都掉在水里了……”，孟子借势却在有意无意的应答之中，引入自己安排的逻辑。渡引，是论战说理的暗中过脉。

根据孟子这次的论战技巧，可归纳出“偷渡法”的要点：一宜空灵而不实。犹如山岩咚绝，飞马行空，灵活而不可捉摸。如果用语流于板滞实在，那就是正面强渡，而不是偷渡了。二宜轻捷而不重。好像江河浩荡，一苇漂过，进兵轻快敏捷。如果说话象辘重部队过江，拖累牵连，又岂能偷渡？三宜隐秘而不显。恰似葩香暗入，人却不觉，如遇险阻，衔尾相随，一旦暴露，则将被敌人擒获了。

空灵、轻捷、隐秘是舌战“偷渡法”三味。孟子运用此法，在三问三答之间，或淡然闲应，或顺势喝断，或轻舟点竿，轻易化敌，其辩论艺术的奥妙，于此可见一斑了。

情绪感染

情绪感染 情绪影响思维，思维产生雄辩，甚至连参加说辩时穿什么服装与说辩思维的活跃程度之间，也存在着微妙的关系。

日本影星山口百惠说过：“好久以前我就发现我穿的衣服色彩、式样很能够决定我那一天的情况：”有一天，当她获悉将以“明星联欢图”一案（此案是由山口百惠出面起诉的，原因是两份杂志对她及另外一些人进行人身攻击）的证人身份去东京地方法庭出庭时，她考虑“是穿那套黑色的西装好呢，还是穿粉红色的连衣裙好”？最后她穿上粉红色连衣裙走上法庭，由于情绪的影响，以敏捷的思维和流畅的议论获得胜诉。

人对客体是否符合自己的需要而产生的体验称为情绪。情绪是以主观体验、生理变化和外部表现为特征的。辩者的情绪，诸如愉快、赞叹、激怒、忧虑、畏惧等等不同形态的体验，是在说辩实践过程中产生的。情绪能大大增强思辨能力，也会为说辩技巧的发挥带来干扰。富有经验的辩坛老手，始终喜怒不形于色，不为激情所左右。恼羞成怒，惊慌失措，将被论敌窥破自己内心的秘密。善于在辩论中运用情绪感染，雄辩的论说则如虎添翼，更能无往而不胜。所以学习雄辩术，不容忽视情绪控制——自控和控他的艺术。

辩者要牢牢把握好感情的阀门，控制好感情的流量。要根据说辩内容、对手反应及听众、氛围作相应调节。像作曲家演奏那样，在升高的音符之后，要适当将曲调放低一点；在紧凑的节奏之间，不要遗漏了休止符。感情要服从理智的需要，理智决不能为感情所驾驭。否则，说辩到喜悦时便笑得直不起腰来，到伤心处又泣不成声，愤慨时则语无伦次，惊惧时又瞠目结舌。感情的流露决不可不加控制。

具有雄辩才能的人，不仅能有效地进行情绪自控，而且能适当顺应

心理学揭示的规律，“导演”回避论敌的激情，使之为说辩服务，充分发挥情绪控他的效用。

第一次世界大战后，受帝国主义列强欺压的土耳其挺起腰杆，打败了甘当英国傀儡的希腊。英国准备严惩土耳其，纠集法、意、美、日、俄、希腊等国各派代表，与土耳其在洛桑谈判，企图胁迫土耳其签订不平等条约。英国派出外相刻遵。刻遵身材魁梧，声如洪钟，是名震各国的外交家；土耳其派代表伊斯美参加谈判。伊斯美不仅身体矮小，耳朵还有些聋，在国内国际均为无名小辈。刻遵当然轻视伊斯美，在谈判中态度十分傲慢、嚣张，其他列强代表也盛气凌人。在这样的包围之中，伊斯美态度从容，情绪镇定，毫无惧色。特别是他的聋耳具有“特异功能”，对土耳其有利的发言他都听见了，不利的话他好像全没有听到。当伊斯美提出维持土耳其的条件时，英外相刻遵大发雷霆，挥拳吼叫，咆哮如雷，恫吓、威胁不断向伊斯美劈头盖脸压过来。各列强代表也气势汹汹，像无数巨掌死死卡住伊斯美。伊斯美虽然在必要时有些耳聋，此时对于刻遵盛怒之下发出“超强度”的刺激信号，当然是句句听得清楚。但他的耳聋却仍然一如既往，坐在那里若无其事。等刻遵声嘶力竭叫嚷完了，他才不慌不忙地张开右手，靠在耳边，将身子移向刻遵，十分温和地说：“您说什么，我还没有听明白呢！”意思是请刻遵再重复一遍。气得刻遵直翻白眼，连话都说不出来了。

谐音妙对

谐音妙对 唐玄宗时，大诗人李白憎恨玄宗宠臣杨国忠那谄媚拍马的模样，杨国忠则嫉恨李白超人的诗才，总想找机会奚落他一番。

一天，杨国忠约李白对三步句。李白刚一进门，杨国忠便道：“两猿截木山中，问猴儿如何对锯？”李白听出了杨国忠的弦外之音，便微微一笑说：“请宰相起步。”杨国忠刚出一步，李白指着他的脚说：“一马陷身泥里，看畜生怎样出蹄！”杨国忠脸上一阵发白，狼狈不堪。

这是一则利用汉语谐音的特点玩弄的语音游戏。杨国忠污辱李白为“猴儿”，其“锯”谐“句”。李白反唇相讥，将杨国忠比作“畜生”，“蹄”谐“题”。再看下面一例。

古时有一个文官和一个武官同乘两条船一起顺流而行。武官道：“两舟同行，槽速何如帆快？”文官心知其言外之意，但又不好发怒。船到岸边，迎面来了一队迎亲的乐队，文官灵机一动，出口便道：“八音齐奏，笛清哪及萧和？”一句妙答，遂出了这口窝囊气。

此例与上例相同，武官用“稽速”谐“鲁肃”，“帆快”谐“樊哙”。鲁肃是三国时东吴的文官，樊哙是秦汉时刘邦的武将，此意为文官不如武将。文官则以“笛清”谐“狄青”，“萧和”谐“萧何”。狄青是北宋时大将，萧何是刘邦的文官，其意为武将不如文官。

随机应辩

随机应辩 “时者金也”，辩论要重视对时间条件的利用。辩者善于利用听众听觉的时间一维性，作为辩辞结构的有机部分，能大大提高雄辩力量。

某工程队有些青年工人认为上班时间闲聊，是难免的，不接受队长的批评，还辩解说：“我们才闲聊了10多分钟，有什么大惊小怪的？”党委书记知道了这件事，在某次大会上谈到这个问题，突然中断讲话，凝视手表，站在台上面对着这些工人一声不响地达72秒之久，正当大家莫名其妙的时候，他才继续讲下去：“刚才你们感觉局促不安的72秒，正是我们建筑工人垒一块砖用的时间。10多分钟有几个72秒，能垒几块砖？建造一座100平方米的房屋要垒多少砖，这笔账不需要会计，你们也能算出来。只要闲聊多少时间就造成社会少建这样一座房屋，你们也完全知道。‘干四化要有深圳速度，分秒必争’，这句话怎样理解？怎么能说才闲聊了10多分钟，有什么大惊小怪呢？”党委书记的报告充分利用了时间条件，将时间因素纳入批驳错误观点的组成部分，以具体时间表达具体内容，是令人信服的。

怎样利用时间条件呢？一为“趋时”，二为“及时”，三为“适时”。趋时，是指命题必须适合当前的社会倾向，善辩的人往往以时代的力量引为自己的力量。及时，是根据当前对手的倾向，以及双方关系变化的需要，把握稍纵即逝的置辩时机。一切成功的辩论都是及时的。

南朝宋刘义庆的《世说新语·贤媛第十九》，记载了聪明善辩的女子许允妇的故事。卫尉卿阮伯彦的女儿长得十分丑陋，嫁给许允，行完交拜礼后，许允没有再进洞房的打算，家里的人为这件事非常忧虑。一会儿，许允回到新房，见过妻子后，又要走出去。许允的妻子料定他这次出去就不会再有进房的可能了。她明明知道丈夫是嫌自

己丑陋，却有意拦住丈夫，问他究竟为了什么？许允于是对她说。

“妇女应该具备四种德行：妇德，要求贞顺；妇言，能够善于辞令；妇容，要求有美好的容貌；妇功，必须能织丝麻。你具备哪几条呢？”

许允的妻子应声回答：“新妇所缺少的只是美好的容貌罢了。”紧接着展开攻势，反问：“但是，读书人应该有许多良好的品德，您具备了哪几条呢？”许允说：“我全都具备了！”许允的妻子说：“各种品行中，德行排在首位。您喜欢女色不喜欢德行，怎么能说全都具备了呢？”

许允的脸上现出了惭愧的神色，于是他就对妻子采取了敬爱尊重的态度。许允的妻子确实是善于辞令的女子，几句话说得及时，改变了自己的命运。如果当时呐呐不出于口，面对迫在眉睫的情境束手无策，坐失良机，将招来怎样的后果是可想而知的。

在针锋相对的说辩中，我们不要忽视对手辙乱旗靡、阵脚松动的时机。此时他的立场、观点每每有着短时间内的多样变化，他自己一经察觉，也将及时校正罗盘。这种变化倏尔而逝，必须立即予以点明。它往往成为说辩双方胜败枚关的转折点。一旦操纵最佳时机，步步为营，得寸进尺，如“风送滕王阁”易得百分之百的成功。如对方以退为进，表示我方部分论点可以肯定时，就马上提出一个小结式的结论，论敌就进退无所据了。

在论战中要等待时机、寻找时机、创造时机。从把握战机来说，等待时机是下乘，寻找时机属中乘，创造时机为上乘。适时，孔子说过：“看准了当说的时候再说，别人对你的言论就不会厌恶。”强调了适时的重要。“不会厌恶”，就为征服对方心灵开了方便之门。如此看来，话要说在必要的时候，说在关键上；辩辞中的攻与守，均要适时而发，才能有助于说辩。这些都是辩者不能不研究的。

婉言批评术

婉言批评术 美国有本谈论如何批评人的书里提到这么一件事，有两个热恋中的青年，男的叫伯特，女的叫罗拉。伯特和罗拉已约会过很多次了，说实在的，罗拉喜欢伯特那副英俊潇洒的外貌和聪明过人的才智。也许是出于炫耀自己的缘故吧，伯特常常在大庭广众面前夸夸其谈，爱凑热闹，而罗拉是个性格内向且喜欢宁静的姑娘。

一天晚上，罗拉又约请伯特和她的几个朋友在自己家里聚会。席间，伯特那话闸子一打开便没有个完，还常打断他人的谈话，而且声音很大。罗拉觉得又羞又窘，但她觉得如果当面指出恐怕伤了伯特的自尊心，于是，便等大家走了以后才对他说：“亲爱的，我们相处已有一段时间了，你知道我是很喜欢你的。可是，如果你不是一个人独占所有的说话时间，而让他人也有说话的机会，那么，你将会受到我的朋友们的尊重，你也将会更讨人喜欢。你知道，我在说话的时候是不喜欢被人打断的，相信你和我的朋友们也有同感。而且，你说话的声音又那么大，让我在朋友们面前觉得很不好意思。假如你说话的声音小一些，让别人也有机会说话，那样该多好！我知道你不是有意这样做的，你这样做也许只是出于一种习惯。习惯一时是难以克服的。不过，我想以后再发生这种情况的时候，我暗中提醒你一下，你看好吗？”

罗拉劝说伯特改掉自己的毛病的语言是成功的。她考虑像伯特这样聪明的青年自尊心特强，不宜当着众人面指出他的过错，而是选择在大家走了之后。同时，她又考虑到：即使只是两人在场的情况下，如果自己责备的语言过重了，同样也会伤害伯特的自尊心。因此，她心平气和地且直截了当地指出他的毛病，如果伯特能听她的话，改掉了，学会尊重别人，罗拉自然会更加喜欢他，这也有利于伯特以后同他人和谐相处。罗拉还考虑到：如果指责伯特说这是思想意识问题，是爱出风头，

是因为自恃清高，瞧不起他人……如此重言，伯特也定然接受不了，还会产生抗拒心理。于是，她轻言指出：这只是他多年养成的习惯。她表示愿意帮助他改正，并以征求他的意见的方式婉转地提出。这种商量的口吻，伯特如果再听不进去那实在是没有道理了。由此可见，莫要小看了罗拉这几句寻常话，其中良苦用心，寓涵的诸多道理不是过细揣摩，还真的看不出个明白哩！

隐夺君意

隐夺君意 齐相管仲说：“吾君好胜，可以隐夺，难以正格也。”（《东周列国志》第二十四回）隐夺君意，就是把不便明说的道理寓于其它能慷慨陈辞的说辩当中，换个角度使对方经过自我反省而大彻大悟，从而达到说服规劝的目的。

春秋时，有一次晋文公率军进攻卫国，行军途中，看到有一个人在路边仰面大笑。此人叫公子锄，晋文公问他因何发笑。公子锄不作正面答复，给晋文公讲了一个故事：有个人送他的妻子回娘家，在半路碰到一个很漂亮的采桑女，就嘻皮笑脸地和人家搭话。等他回头一看，却见另一个男人正在向他的妻子频频招手致意。晋文公听后猛然领悟了公子锄的意思，立即下令火速回师。还没到家，就发现果然有人在攻打晋国的北部边疆。楚庄王死了一匹最心爱的马，他命令满朝文武大臣向死马致哀，准备用双层的棺材装殓，按宫廷官员的葬礼办理丧事；并下令说谁不同意，敢向他进言的，一律处死。群臣都再不敢说长道短了。有个叫优孟的人，他闯进王宫，仰面大笑，声泪俱下。群臣莫名其妙。楚王也大吃一惊，问他为何这样痛哭？优孟边抹眼泪边回答说：“那匹死了的马，是国王最心爱的马，像我们楚国这样一个堂堂大国，想要什么就有什么，想办什么事情就能办什么事情。而为那匹死马办丧事，却只用葬一般官员的礼节来举行，照我看实在是太轻薄，有失我们大国的体面。满朝文武官员还要劝国王取消这样寒伦的葬礼，使我感到很痛心。”这番话说到楚王心里去了。他面带喜色地问：“照你看来，应该怎么办？”优孟说：“应该用葬国王的葬礼来办这件丧事。用洁白的玉石雕刻一具内层棺材，用花纹很美的梓木做外层棺材，把马装殓起来。调遣大批士兵来挖一个大坟坑，发动全城的男女老幼来挑土堆坟。出丧那天，叫各国的使节都来送葬。要齐国、赵国的使节在前面引幡招魂，

让韩国、魏国的使节在后面护送，再修建一座富丽堂皇的祠堂，用整牛整羊，长年供奉它的牌位。还要像诸侯大夫死了一样，追封它万户侯的溢号。这样，就会让大小官吏、天下的平民百姓、各国的君臣都知道，原来我们楚国国王把人看得很轻，而把马看得很重。”听完这番话后，楚王猛然醒悟过来，说：“我的过错难道真的这么大么？我现在应该怎么办呢？”优孟说：“事情很简单，对待这匹死马跟对待别的牲畜一样就行了。把它宰掉，割开、放在锅里，再放上花椒桂皮、生姜大葱，用柴草烧起大火，把马肉炖得香喷喷的，让大家饱吃一顿就行了。这是马的最好葬礼。”楚王接受了优孟的建议。

说辩中运用这一谋略的好处在于：一能巧妙地利用时机，不以专门劝谏者的身份出现，避免造成思想对立；二能换个角度提出劝谏内容，在另外的事情上作文章，其中的隐义由对方自己悟出，使对方在自我启发中更好地认识错误，同时又免除了对方心理上对以君（上级）服臣（下级）的面子顾虑，便于对方改变主意和接受意见；三能收到忠言未必逆耳的效果，极大地增强说服力。吴相伍子胥后期对吴王的十余次劝谏没有一次成功，虽然主要责任在夫差一方，但从伍子胥个人方面看，也不是没有原因的。伍子胥性情直率急躁，劝谏不注意方式，用历史事实论证自己的见解时，常常把夫差比作桀、纣等荒淫暴君。这种不恰当的比喻激化了君臣矛盾。太宰伯嚭有一次在他如此劝谏之后就责问说：“相国出言太甚，吾王岂桀、纣之比耶？”（《东周列国志》第八十一回）伍子胥并不吸取教训，最后劝谏时仍然说：“老臣譬如龙逢逢桀、比干逢纣……”（同上第八十二回）。这种劝谏方式只能事与愿违，促使自己与对方的关系进一步恶化。

喻证法

喻证法 在论辩中，如果涉及到一些比较抽象，从正面难以讲清的道理，人们便采用打比方的方式，从作比喻的事物中引申出某种道理，再将这一道理援引到所争论的问题上，说明两者在某一点上有相通之处。这种论证说理方法就是喻证法，亦称例证法或譬证法。

喻证法虽然是一种间接的、辅助性的论证方法，但由于它具有深入浅出、化繁为简的特殊功能，因而人们在论辩中常用此法。为了便于分析，略举两例。

例1，甲：“既然改革是为了消除社会弊端，推动社会发展进步，那么请问，为什么在改革中又滋生出许多诸如自由化、拜金主义、腐败现象等等的社会弊病呢？”

乙：“这正如阳光雨露哺育百花齐放，也催发杂草丛生，一剂良药可以医治顽症，也可能对人体产生一定的副作用一样，改革中所产生的新体制在生活中所起的作用，有‘正’，也有‘副’，有主流，也有支流。俗话说，两利相权取其重，两害相衡趋其轻，改革所遵循的，就是这样一条原则。”

例2，《墨子·耕柱篇》载：巫马子问墨子：“你主张兼爱天下，天下未得到你什么利；我主张不爱天下，天下也未受到我什么害。既然你我的主张都没有收到什么实际效果，为什么说你是而我的不是呢？”

墨子说：“假如现在有一人遭到火灾，有人主张以水相救，有人主张以火助威，你赞成哪种主张？”

“我赞成前者。”巫马子说。

墨子说：“我说的就是这个意思。”

喻证法与比喻很相近，但不是比喻。比喻是用喻体表明本体的某种形态、性质、特征等，它没有推理过程，也没有论证作用。而喻证法则

是用比喻事物作为论据去论证被比喻事物（即论题）所说的道理，既有推理过程，又有证论作用。

由于喻证法在设喻取譬时只取一点，不及其余，其譬例真实与否也不受限制，因而在论辩中较其他间接论证方法更具有灵活性，在先秦诸子百家的论战中，时常运用这种方法。喻证法虽然生动灵活，但毕竟是一种辅助性的论证方法。只能用于揭示一般性的生活事理，而不宜单独用于论证科学性较严格的论题。在论辩中运用喻证法，必须注意两点。

第一，所取喻例虽不必真实，但必须通俗明白，容易为对方理解和接受。第二，所比两事物虽然相异，但两理必须自然相通，不可生拉硬扯，牵强附会。

答非所问

答非所问 古时有个土财主，大字不识几个，又想过官瘾，便花了一大笔钱捐了个七品芝麻官。一天，他上任后去拜见他的上司。他的上司问：“你的地方风土如何？”这财主因为是花钱买的官，自然不太懂官场上的用语，便回答道：“很少刮风，尘土就更少了。”

上司又问：“春花怎样？”这财主便答道：“今年春上棉花每斤卖二百八十钱。”

上司又问：“绅粮如何？”土财主答道：“我的上身衣服约有三尺六寸长。”

又问：“百姓如何？”又答：“白杏只有两棵，红杏倒是不少。”

上司说：“我问的是黎庶。”土财主答道：“梨树很多，结的果实却不大。”

上司有点不耐烦了，说：“我不问什么梨树，我是问你的小民。”土财主忙起身答道：“我的小名叫狗儿。”

这当然是个笑话，是讽刺过去那种不学无术拿钱买官的土财主们的，实际生活中也许没有这样愚不可及的土财主。财主的这种答非所问术在修辞学上称为语义飞白，就是说由于误解了语义而造成的飞白现象。聪明人有时也会故意造成语义飞白，也就是将错就错。有意识地运用语义飞白能产生很好的幽默讽刺效果。

抗日战争时期，日本鬼子曾在一个村子里抓住了一个小孩，欲叫小孩带他们去抓八路军。鬼子和小孩之间有这么一段对话。

鬼子问：“八路的有？”这小孩机灵地答道：“有！”于是，便回转身从屋里飞快地拎出一个“扒路”来。（小孩故意把“八路”理解为“扒路”，岔开话头，扒路为一种铁路上或是地上使用的工具）。

鬼子一看，气坏了，怒目吼道：“不是！不是！”小孩答道：“不

使拉倒！”（又故意将“不是”理解为“不使”，再次岔开话头）

鬼子疯狂地揪住小孩衣领骂道：“八格！”小孩又故作不解地答道：“就只有一个，没有八个！”（故意将“八格”理解为“八个”，又岔开话头）

智勇相生

智勇相生 论坛即战场，参与说辩的双方，宛如两军对垒；说辩形势刀光剑影，风云变幻，须有勇敢和智慧。拿破仑认为战斗指挥员的勇与谋同等重要，好比是一个正方形，不管怎么放置，它的底和高总是相等的。同样，凡“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，应变若定，神机妙算的雄辩家，都是智勇兼备的。更何况在某些特定的论战场合，如古代印度许多教派的相互论争，规定在辩论中失败的一方，要用储垄涂面，斥于旷野，甚至要受断舌斩身的处罚，胆小鬼纵有“百样儿伶俐牙齿”，也不敢在这种地方露面。

请看法国著名的革命家、空想共产主义者弗朗斯瓦·诺埃尔·巴贝夫，1797年在凡多姆高等法院法庭上受审时的辩护：“当我第一次受审时，我曾隆重地提出保证，我要伟大地、庄严地来维护我们的事业，这样，我才对得起法国的真诚朋友，我才对得起自己。我一定会践守我的诺言……

“自由的精神！我是多么地感激你。因为你使我处于比所有其他的人更为自由的地位。我所以是更为自由，正是因为我身上背着铁链！我所要完成的任务是多么美好！我所维护的事业是多么崇高！它只许我说出真理——这也正是我要说的！即使我的内心感觉没有对我指点出真理，这项事业会迫使我说纯悴的真理。正是因为我身上背着铁链，我在无数被压迫者和受难者之前有发表自由意见的优先权。……

“我们虽然关在囚笼里，并受严酷的控诉，但只要我们还能享受那崇高的安慰，我们所维护的事业，使我们有责任公开宣布我们所热爱的真理……”

巴贝夫的辩护词，以被告的地位在法庭宣扬了革命理想，正同他所说的：“美德和豪迈气概永远不会死亡。”这种充满战斗激情的语言，

说明雄辩的力量首先来自无私无畏的胆略。

辩论中无私无畏的胆略，是为真理而战的意志表现。意志是辩者为了实现预定的论战目的而自觉努力的一种心理过程，这是辩论取得胜利的心理素质的保证。辩者的意志必须体现出目的性和顽强性的特征。

在舌战过程中可能遭遇劲敌，这时就应该为排除外部困难而作坚持不懈的努力；同时还要防止产生于自身的消极情绪，克服动摇斗志的畏缩心理。说辩意志的顽强性，正是表现在压倒对方、控制自我的“自恃”、“自制”、“自强”上。辩者应能对付任何打击，排除一切干扰，泰山压顶而面不改色。

在说辩中对命题的狐疑不决，辩无定旨，选择对策优柔寡断，面临来势凶猛的论敌，惶恐不安，必然导致惧战、厌战的情绪，其后果只有投降这一条路可走。

说辩意志，是取得辩胜的一种极为重要的心理因素。意志品质如有某种薄弱之处，应自觉通过说辩实践的锻炼，使之获得改善和增强。锻炼从何处着手呢？

自信意识是雄辩家必具的心理素质，我们也要始终以科学的信念支持、激励自己参与论战。将论战与探索真理的严肃态度和责任感连结在一起，自能产生百折不挠的毅力，始终处于良好的“竞技状态”。

及时克制干扰和动摇斗志的消极情绪，校正偏离说辩目的的意念。著名教育家马卡连柯曾经说过：“没有制动器，就不可能有汽车，而没有克制也就不可能有任何意志。”

此外，最重要的是培养挫折容忍力。在说辩交锋中，出现声色俱厉、攻势锐不可当的对手，因而受挫折是无法躲避的。由于辩者个体挫折容忍力有差异，所经受的打击和压力不尽相同。有人遇到挫折坚韧不拔、百折不挠，即是挫折容忍力强；有人在挫折前辙乱旗靡、一蹶不振，是挫折容忍力弱的表现。培养挫折容忍力，能保证在辩论中遭遇挫折时免于意志动摇、言行失常。辩者应将论战中的打击和压力视作锻炼挫折容忍力的机会。明确了这一点，则在承受挫折时，就会采取积极的

防卫方式，保持或提高个人的自尊，而不文饰自己论述中的失误。这时可以强化论证中的合理核心，使之产生补偿作用，以成功弥补失败。这样做，至少可以缓冲论敌逼进的紧张局势，从而获得从他控中摆脱的方法和途径。

在论敌前要有浩然正气、有胆略。胆略生雄辩，雄辩助胆略。和军事家一样，“英勇”和“善战”的赞美词属于德、才、智、勇兼备的指战员。

有一次，传令兵报告智勇兼备的将军斯巴达说：“敌人已经迫近我们的城池了！”

斯巴达骂道：“你这混蛋，为什么把话说颠倒了，现在明明是我们的城池接近敌人了！”

有了临危不惧的勇气，从容不迫，在害中思利，守中思攻，才能难中生巧。要做到这一点必须先战胜恐惧。恐惧是人们无力摆脱和逃避某种威胁而产生的消极情绪，这往往是由于缺乏应付可怕情景的力量和胆识。人们的知识丰富，足以高瞻远瞩，看到事物的发展前景，才不致于稍受侵犯，便魂飞天外，语无伦次。

智激法

智激法 苏洵在《谏论》中说：“说之术，可为谏法者有五。理喻之、势禁之、利诱之、激怒之、隐讽之，……”我们把这里的“怒之”称为智激法，就是用言语激起对方的感情。列宁指出：“没有‘人的感情’，就从来没有也不可能有人对于真理的追求。”（《列宁全集》第20卷，第255页）人们都是在一定的感情推动下完成对客观世界的认识和改造活动的，而言语是通过神经中枢对人的感情进行控制与调节的重要工具。

《三国演义》第四十四回写道，建安十三年秋，诸葛亮孤身至吴，贯彻联吴抗曹的战略，就是靠对周瑜动之以情，强化了他与曹操决一死战的决心和意志。从孔明智激周瑜，能略知智激法之一斑。

至晚，人报鲁肃引孔明来拜。瑜出中门迎入。叙礼毕，分宾主而坐。肃先问周瑜曰：“今曹操驱众南侵。和与战二策，主公不能决，一听于将军。将军之意如何？”瑜曰：“曹操以天子为名，其师不可拒。且其势大，未可轻敌。战则必败，降则易安。吾决已决。来日见主公，便当遣使纳降。”不难看出，富有斗争经验、善于权变的周郎，是以诈言降操的反话，挑拨孔明，欲使孔明求助于自己。一向憨厚的鲁肃愕然曰：“君言差矣！江东基业，已历三世，岂可一旦异于他之？伯符遗言，外事托付将军。今正欲仗将军保卫国家，为泰山之靠，奈何从懦夫之义耶？”诡诵的周瑜曰：“江东六郡，生灵无限；若催兵革之祸，必有归怨于我，故决计请降耳。”肃曰：“不然。以将军之英雄，东吴之险固，操未必便能得志也。”二人互相争辩，孔明看在眼里，早已胸有成竹，只是袖手冷笑。

瑜曰：“先生何故晒笑？”孔明曰：“亮不笑别人，笑子敬不识时务耳。”孔明已知周瑜之诈，即随其诈而诈之，展开了他智激周瑜的攻

势。老实人子敬岂知双方满腹春秋，肃曰：“先生如何反笑我不识时务？”孔明曰：“公瑾主意欲降操，甚为合理。”瑜曰：“孔明乃识时务之士，必与吾有同心。”其实，说“合理”者言不由衷，说“同心”者故作姿态：两样机谋一样诡譎。肃曰：“孔明，你也如何说此？”孔明曰：“操极善用兵，天下莫敢当。向只有吕布、袁绍、袁术、刘表敢于对敌。今数人皆被操灭，天下无人矣。独有刘豫州不识时务，强与争衡；今孤身江夏，存亡未保。将军决计降曹，可以保妻子，可以全富贵。国祚迁移，付之天命，何足惜哉！”难道都督不善用兵？这几句话分明有周瑜无能，不堪抵挡曹兵之意，直刺周瑜年轻气盛的心理。可谓一激周瑜。说只有舍妻子保富贵，就是所谓识时务者。孔的尖刻之语，二激周瑜。鲁肃则大怒曰：“汝教吾主屈膝受辱于国贼乎！”周瑜未怒，鲁肃先怒。受辱的自有人在，鲁肃一句老实话，倒加强了孔明激怒周瑜的作用。

孔明曰：“愚有一计，并不劳牵羊担酒，纳士献印；亦不须亲自渡江；只须遣一介之使，扁舟送两个人到江上。操若得此二人，百万之众，皆卸甲卷旗而退矣。”此两人抵得上酒、士、印，究竟是谁偏先不说明，有意一顿，引周瑜来问。果然，瑜曰：“用何二人，可退曹兵？”孔明曰：“江东去此两人，如大木飘一叶，太仓减一粟耳；而操得之，必大喜而去。”仍不说是何人，只将此二人看得对江东无关紧要，须知对周郎却是无比紧要。妙在偏劳公瑾再问，为激怒蓄势。

瑜又问：“果用何人？”连连发问，诱使孔明前来求助的打算搁置一旁，已渐陷于被动地位。

孔明曰：“亮居隆中时，即闻操于漳河新造一台，名曰铜雀，极其壮丽；广选天下美女以实其中。操本好色之徒。久闻江东乔公有二女，长曰大乔，次曰小乔，有沉鱼落雁之容，闭月羞花之貌。操曾发誓曰：‘吾一愿扫平四海，以成帝业；一愿得江东二乔，置之铜雀台，以乐晚年，虽死无恨矣。’今虽引百万之众，虎视江南，其实为此二女也，将军何不去寻乔公，以千金买此二女，差人送与曹操，操得二女，

称心满意，必班师矣。此范蠡献西施之计，何不速为之？”

孔明强调曹操有一统天下的野心，“一愿”以势压周瑜；又假作不知大乔已是周瑜的主子之嫂，小乔早作周瑜之妻。此处极力表述曹操欲得二乔。周瑜如不是曹操对手，只得忍受此辱，献出二乔。献妻投降，以保全自己。“二愿”以情羞周瑜。岂知曹操称心满意，周郎心何以甘？此为三激周瑜。

此时周瑜已是怒从心上起，只是未形于色，尚能自制。瑜曰：“操欲得二乔，有何证验？”孔明曰：“曹操幼子曹植，字子建，下笔成文。操尝命作一赋，名曰《铜雀台赋》。赋中之意，单道他家合为天子，誓取二乔。”瑜曰：“此赋公能记否？”周瑜二次核实，不即发怒，实已强忍愤怒。

孔明曰：“吾爱其文华美，尝窃记之。”瑜曰：“试请一诵。”周瑜再三核实，再三克制怒气。孔明即诵《铜雀台赋》云：

“从明后以戏游兮，登层台以娱情。见太府之广开兮，观圣德之所营。建高门之嵯峨兮，浮双阙乎太清。立中天之华观兮，连飞阁乎西城。临漳水之长流兮，望园果之滋荣。立双台于左右兮，有玉龙与金凤。揽‘二乔’于东南兮，乐朝夕之与共。

原赋是“连二桥于东西兮，若长空之蝥蛸。”是指两条飞桥，连接东西，宛若彩虹。古代姓乔的“乔”本写作“桥”，后来才写作“乔”。孔明偷换两句，曲解两字，将“二桥”轻轻划在“二乔”身上，巧妙借作曹操企图夺取孙策和周瑜之妻的证据。

周瑜听罢，勃然大怒，离座指北而骂曰：“老贼欺我太甚！”孔明真善用智激，使周瑜不得不怒，不得不骂。孔明急起止之曰：“昔单于屡侵疆界，汉天子许以公主和亲，公何惜民间二女乎？”孔明偏偏假装不知，推说二乔是民间二女，孔明的话真是既恶又妙。

瑜曰：“公有所不知：大乔是孙伯符将军主妇，小乔乃瑜之妻也。”孔明知之已久，周瑜气得发昏，居然还要老实奉告。周郎此时思维机能紊乱，为激情所优，意识迟钝。孔明假作惶恐之状曰：“亮实不

知。失口乱言，死罪！死罪！”瑜白：“吾与老贼势不两立！”孔明曰：“事须三思，免致后悔。”至此，孔明智激，大功告成。

由此可见，通过心理接触，激起对方的同情、反感、尊敬、蔑视、悲愤、欢乐等肯定的或否定的情感，使对方形成与自己相同的观点，而断然采取符合自己意愿的行动，就能完满地达到预定的目的。

暗示法

暗示法 不鲜明地表示观点，而用含蓄的言语或示意的举动使人领会，就是暗示法。

承德避暑山庄之中，有一胜景，名曰烟雨楼，是乾隆所题三十六景之一。此楼四面环水，远远望去，犹如坐落在青莲之上。楼前有一弯弯、窄窄的小木桥，作为进出之路。站在楼前，向东一望，越过湖面，热河泉尽收眼底，向西一观，远方山峦重叠，树木参天，北边是仿效内蒙草原的跑马场，南面是一片别致的建筑群。这是乾隆常居之所。

一天，乾隆在新任宰相和坤和三朝元老刘通训陪同下，在楼前观景赋诗。乾隆随口一句：“什么高，什么低，什么东，什么西。”饱有学识的刘通训随口即应：“君子高，臣子低，文在东来武在西。”和坤看到刘通训抢在他的前面，十分不快，借机接着说：“天最高，地最低，河（和）在东来流（刘）在西。”河与流明指热河并向西流入离宫湖，但暗示自己和刘通训，并借皇家礼仪上的东为上首，西为下首的习俗，暗示你刘通训再老再有能耐，亦在我和坤的下首。

此时，刘通训亦解和坤诗中之意。当三人行到桥上，乾隆要各人以水为题，拆一个字，说一句俗语，做成一首诗。刘通训不放过报复的机会，捋捋胡子，望着清波中自己老态龙钟的面容，偷视和坤自负的得意之形，边走边咏道：“有水念溪，无水也念奚，单奚落鸟变为鸡（鸡的繁体字可写成“鷄”）。得食的狐狸欢如虎，落坡的凤凰不如鸡。”聪明的和坤听罢，暗为刘通训“宝刀不老”的才华赞叹，但听出弦外有音，在讽刺自己是鸡，便反唇相讥道：“有水念湘，无水还念相，雨落相上便为霜。各人自扫门前雪，哪管他人瓦上霜。”告诫他老家伙不要多管闲事。乾隆听出了新老不和的弦外之音，上前每手拉住一人，面对湖水和湖面上三人的合影，便说：“二位爱卿听真，孤家也对上一首：

有水念清，无水也念青，爱卿共协力，心中便有情。不看僧面看佛面，不看孤情看水情。”二人听罢心中为之一震，深为乾隆如此循循善诱而感动。和坤与刘通训顿时拜谢乾隆，握手言和，结为忘年之交。

乾隆深知朝政不和将“有损大清事业”，他的高明之处就在于没有急于求成，以帝王之威进行斥责和压服，而是因人而异，投其所好，因势利导，巧妙地对他们进行了说服工作。这就是运用了暗示法。他精心选定观景散步的特定环境，在两个人对诗的基础上，抓住恰当时机，及时诱导，吟出了“爱卿共协力，心中便有情。不看僧面看佛面，不看孤情看水情”。诗的暗示手法，取得了暗示的效果，此情、此景、此诗意境，终于“水到渠成”，使双方言归于好。

暗喻法

暗喻法 此法是在两种具有某种相似之处的不同事物中，用其中的一种来描写和说明另一种事物。另一种事物始终不出现，把联想的余地留给双方，把埋在腹中之语，由对方道出。南宋初年的一天，岳飞从抗金前线回到都城建康，面见宋高宗。在谈话间，高宗从容问道：“你最近得到好马了吗？”岳飞早就想对高宗阐述自己的一些看法，只是没有机会，如今听到高宗发问，正中下怀，于是滔滔不绝地谈起来。

“臣以前倒是有两匹好马，每天能吃料豆数斗，饮泉一斛，食量比一般的马要大几倍。而且，对食物很挑剔，稍微不洁净就不吃。这两匹马虽说消耗多，但是本事远远高于常马。我从早晨策马出发，那马跑的倒不算怎么快，但是速度越来越快，等到跑上百八十里，那就如同腾云驾雾，风驰电掣般地迅跑。即便到了中午，那马仍有后劲，自中午至酉时（约下午6点），仍能跑200里。到达目的地后，卸下鞍甲，这两匹马不喘息，连汗都不出。这样的良马是致远之材，真可托以重任啊！”

岳飞讲的是自己心爱的马，但是高宗听得明白，岳飞的话寓意精深，他赞许地点了点头。岳飞接着说下去。

“非常不幸，我的这两匹马先后都死了。目前我所乘的这匹马，倒是好侍候，给什么草料都吃，水脏了也能喝。待跑起路来，开始逞能，还没等我坐稳，便迅跑起来；但是没跑上百里就没劲了，又喘大气又出汗。这种劣马，消耗是少，容易满足，但是爱逞能，没后劲，真是个弩钝之材啊！”

言者有心，听者留意。暗喻法使高宗悟出这哪里是论马，分明是在说人才，在讽劝高宗爱惜和珍视人才。培养和使用一个人才、将才，需要花费更大的支出，要给他创造更优越的物质条件，这是由于他所作的贡献比常人大得多。君臣二人谁也没说“爱惜人才”的话，但暗喻却使

彼此会意，心照不宣。这其中即隐寓着深邃的哲理，也隐寓着对高宗的忠告和批评，高宗当然会欣然接受。于是高宗连连夸赞说：“你讲得好极了，此所谓‘正取而大受也’。”

粲花之论

粲花之论 “粲花之论”，意为鲜花似的言论。形容人谈吐典雅隽美，也作“粲花之舌”。五代后周王仁裕《开元天宝遗事·粲花之论》：“（李白）每与人谈论，皆成句读，如春葩丽藻，集于齿牙之下，时人号曰：‘李白粲花之论。’”，清代纪昀《阅微草堂笔记》第七卷：“乾纬曰：‘此自师集花之舌耳。然默验人情，实亦为理之所有。’”

确实，讲究说话的艺术是非常重要的。德国诗人海涅也说：“语言之力，大到可以从坟墓唤醒死人，可以把生者活埋，把侏儒变成巨无霸，把巨无霸彻底打垮。”可见，“粲花之论”是有着这样神奇效力的。

我国历史上第一位演说家——商王盘庚就曾发挥了“粲花之论”的效力。公元前14世纪，他把都城迁到殷（今河南安阳西北）。从此，商朝也叫殷朝。为了说服贵族们同意迁都，盘庚发表了一篇著名的讲话。这篇讲话，被殷墟发现的甲骨文记载了下来。这是我国有文字记载的最早的演说词呢。

盘庚说，过去历代先王所以经常迁都，是为了躲避灾难，保证臣民们的安全。现在，为了使大家最后稳定下来，所以还得动员再迁一次，希望大家能体谅我的苦衷啊！

接着，盘庚反复说明迁都的重要性，他把旧都比作“颠木”，即已被砍倒的树木，把新都比作“由孽”，即伐过的树木又长出的小芽。他动员说：“你们大家都坐过船，如果坐上船后不解缆绳，船能走吗？船如果一直不走，不是就要朽掉，使坐船的人都沉到水里被淹死吗？”他用生动的比喻批评了反对迁都的错误，还把散布谎言造成的危害比作“火之燎于原。”盘庚的讲话不仅内容丰富，语言生动形象，而且态

度诚恳、坚定，使人感动，终于大家都在盘庚的带领下，欢天喜地迁都到殷了。

自盘庚至今的3000多年以来，我们的汉语正如西方语言学家们所赞誉的“是智慧的语言”，“经过几千年琢磨使它成为世界上最成熟的语言。”或高雅精当，或幽默诙谐，或温良谦和，或洗炼明快……我国历史上涌现过多少具有“粲花之舌”的语言艺术大师啊！战国时代著名的纵横家苏秦、张仪，三国时代舌战群德的诸葛亮都是卓越的代表人物。这里举战国时代两位著名辩士的对答，便是十分生动、隽永的。一位辩士叫邹忌，他因为用言语说动齐王而当了宰相，另一位辩士淳于髡不服气，跑去和他作了如下的谈话。

淳于髡问：“做儿子的不离开母亲，做妻子的不离开丈夫，对不对？”

邹忌答：“对。我做臣子的也不敢离开君主。”

淳于髡问：“车轱辘是圆的，水是往下流的，是不是？”邹忌答：“是。方的不能转悠，河水不能倒流，我不敢不顺着民情，亲近万民。”

淳于髡问：“貂皮破了，别拿狗皮去补，对不对？”

邹忌答：“对。我决不敢让小人占据高位。”

淳于髡问：“造车必须算准尺寸，弹琴必须定准高低，对不对？”

邹忌答：“对。我一定注意法令，整顿纪律。”

多么生动、含蓄的比喻，多么精炼、深刻的对答，这两人都不愧是辩士兼政治家。

当然，诚如胡乔木的一首诗所歌唱：“如此江山如此人，千年不遇我逢辰。挥将日月长明笔，写就雷霆不朽文。”毛泽东的著作以其深邃的思想、逻辑的力量、朴素的风格、精炼的语言和聪明睿智的形象、晓畅明白的文风以及幽默和风趣等等，使人读了如饮醇醪，心悦诚服。以《“七大”工作方针》这篇文章为例，毛泽东提到不要杞人忧天，要向前看，不要向后看；他谈到阿Q的缺点，说他是“主观主义、宗派主

义，加党八股，毫无自我批评精神。人家的疮疤他要揭，他的疮疤人家揭不得。”还有长凳不能叫条凳等。多么形象鲜明，发人深省。特别是毛泽东号召全党要“团结得像一个和睦的家庭一样”，以及“有了偏差，就要看齐”，指出“譬如积薪，后来居上”，这些话多么亲切，又多么深刻，富有指导意义。

有人曾称赞郭沫若的演讲，说他具有政治家的洞察力、语言学家的修养、诗人的热情、杂家的渊博和演员的表达技巧。看来，要做到具有“梨花之舌”就得以此为标准啊！

触景释疑

触景释疑 目睹胜过千言，这就是触景释疑法的优势所在。在有些情况下，纵使你陈辞千言，也无济于事，而不施一言，会目睹景物，则能顿消疑团，正所谓：“百闻不如一见。”

晋朝的乐广有位关系很亲密的朋友，朋友好久没有到他家中作客了。突然有一天，朋友来到乐广家。乐广问朋友：“为什么隔这么久不来？”朋友病恹恹地回答：“我上次到你家中作客，承蒙你给敬酒，我端起酒正要喝，忽然发现杯子里有条蛇，心里十分厌恶，但又不好对你直说。结果喝下去就病了，而且病得很重。”

乐广开始有点纳闷，他反复琢磨也不得其解。这时，他向房间里巡视了一下，看见厅堂的墙壁上挂着一张角弓，弓上漆画成蛇的花纹。乐广终于搞清楚了，客人所说的杯中“蛇”，就是墙上这张弓的影子。

可是朋友已患重病，要治好朋友的病，必须使朋友确信杯中“蛇”乃是墙上弓。乐广略微沉吟了一下，想出了一个主意。他在上次宴请客人的地方，完全恢复上次的布置和摆设，重新摆下酒，一切依旧，然后叫客人入座，对客人说：“你在酒杯里看见了什么没有？”客人回答：“和上次看见的完全一样，酒杯里有蛇。”于是，乐广对客人说：“这杯中的蛇，就是墙上弓的影子。”客人抬起头仔细地瞧着墙上的弓箭，才恍然大悟，病立即就好了。

乐广让朋友坐在上次坐的地方，完全恢复原来客人致病的环境，让客人再次看到“蛇”，诱导和启发客人回忆思考，触景生情，然后释疑。这对于一个精神已经受严重创伤的人来说，采用这种办法是很有益处的。

腹背夹击

腹背夹击 腹背夹击法是在说辩过程中，为了驳倒对手，往往提出一个只有两种可能性的前提，迫使对方在两种可能中加以选择。实际上无论对手选择哪一种，推论出的结果都对他自己不利，除此之外又别无他法，而必然使对方陷入进退维谷、左右两难的境地。

恩格斯曾经批判杜林歪曲马克思的《资本论》：“如果杜林先生仍旧硬说，马克思所说的剩余价值，‘用通常的话来说，是资本赢利’，如果肯定马克思的整个书都是以剩余价值为中心的，那末只可能有两种情况：或者他一点也不懂，这样，对这本书的内容一无所知，却要加以诋毁，这可能需要极端的厚颜无耻才行；或者是他都懂，这样，他就是故意捏造。”杜林如果说他不懂，就得承认自己厚颜无耻；如果说他都懂，就得承认故意捏造。而故意捏造也是厚颜无耻。二者必居其一，对任何一面承认或否认都不行。

中世纪的神学家声称：“上帝是万能的。”当时有人反问：“上帝能否创造一块连他自己也举不起来的石头？”

这个问题神学家无法回答。如果说上帝能创造出这块石头，那么，连一块石头也举不起的上帝，怎么能说是万能的呢？反之，如果说上帝创造不出这块石头，那同样说明上帝不能称为万能的了。神学家无法再为“上帝是万能的”这一命题辩护的原因，是他腹背受敌，进退失据。

运用腹背夹击法时，如能抓住对方言行相悖的致命弱点，进行反击，则更为有力。

苏联霸权主义者曾说：“中国反对缓和世界局势。”周恩来总理驳斥道：“你那么想缓和世界局势，为什么不做一两件事情，比如从捷克斯洛伐克或者蒙古撤退军队，归还日本北方四岛，来证明你的诚意呢？”

“中国没有侵占别国的领土，难道要中国把长城以北统统让给你们，才算表示我们赞成缓和世界局势、愿意改善中苏关系吗？”

周总理的驳斥，雄辩地作了这样的推论：如果苏联霸权主义者真想缓和世界局势，那么，就应该从捷克斯洛伐克或蒙古撤军；如果苏联真想缓和世界局势，那么，就应该归还日本北方四岛；既然苏联霸权主义不肯从捷克斯洛伐克或蒙古撤军，也不肯归还日本北方四岛，可见苏联霸权主义者不是真的想缓和世界局势。

世界紧张局势是由于有侵占别国领土的行为造成的。苏联霸权主义者侵占了捷克斯洛伐克、侵占了蒙古、侵占了日本北方四岛，制造了紧张局势；不肯从别国撤军及归还别国领土，真正反对缓和世界紧张局势的是苏联霸权主义者，而不是中国。按照苏联霸权主义者的逻辑，是不是还希望中国将长城以外统统让他们霸占，满足他们占有别国领土的欲望，以免大动干戈，才能“缓和世界局势”呢？

解扣法

解扣法 即对症下药，有的放矢，抓住辩说对象的思想症结，从多角度、多侧面晓之以理，以达放矢中的、药到病除之效。

1949年9月，新中国成立后首任上海市长的陈毅到北京参加政协会议、开国大典、军委会议……下车，他就忙着会客去了。警卫员来到下榻的老北京饭店，走进陈设华丽的大客房，电钮一欺，灯光明亮柔和；床上一坐，又暖又软，好像掉进了棉花垛；龙头一扭，冷水热水哗哗往外流。他想，501首长进上海快半年，忙得上厕所都带小跑步，这次能在这里舒舒服服住上一阵，真太美了！刚把东西安顿好，陈毅同志来了，进门就嚷嚷：“小鬼，快收拾东西，搬家，搬家！”说着就要自己动手。“搬哪儿去？！”警卫员不解地问。“搬进中南海。那可是皇帝老子住的地方哟！”陈毅打趣地说。

进中南海，车子拐了几个弯，在一排陈旧的小平房前面停下了。这哪是什么皇帝老子住的地方啊！当时解放战争还未结束，中南海大部分房屋都未修缮，屋顶虽是黄色琉璃瓦的，屋里却仅有一盏昏黄的电灯，灰蒙蒙的屋角还有蜘蛛网。全部陈设只有一张大木床，一张旧木桌，两把放不平的椅子。屋里别说热水龙头没有，连凉水也要跑好远去接。

警卫员不情愿地把军用被子往床上一边铺，一边问道：“您把好房子让给哪位首长住了？”陈毅正洗脚，漫不经心地回答：“让给傅作义了。”“傅作义？……”警卫员不解地追问。“他是国民党的高级将领，也是来参加政协会议的，没地方住了。”“什么？房子让给他！”警卫员又惊又恼，像是受了侮辱似的喊道，“这些人不杀就算便宜了，凭什么还给他腾房子？”

“你这个蠢人哟！”陈毅憋着笑，说：“他光荣起义，使北平得以和平解放，贡献比你大得多嘲！人家在国民党里住高楼洋房，现在叫他

睡平房，他会觉得共产党对他不起，心里不舒坦嘛！我陈毅就不同了，不住大饭店住平房，不睡弹簧床睡板床，就是铺捆稻草睡地下，我也一样打呼，一样工作，一样干革命嘛！要不叫啥子共产党哟！？”

警卫员是个聪明小伙子，“501”这么一点拨，他就想通了。

陈毅给傅作义让房，并代表上海市委赠送他两辆名牌小轿车的事很快传了出去，在部队中引起强烈不满。待陈毅回到上海，办公桌上已经堆了厚厚一迭信，都是对这件事提意见的。

怎么做这些老部下的思想工作呢？他召集了一个领导干部会议，往台上一站，就“骂”开了。

“同志们，我的老兄老弟们，要我陈毅怎么讲你们才懂啊！我陈毅不住北京饭店，照样上班，照样‘骂人’！他可不一样了！你们知道不知道，傅先生在电台讲了半个小时话，长沙那边就起义了两个军！为我们减少了很大伤亡。让傅先生住了北京饭店，有了小汽车，他就会感到共产党是真心要朋友的。”他越讲越激动，用指节咚咚地敲着桌子：“我把北京饭店让给你住，再送给你10部小汽车，谁能起义两个军？怎么不吭声呢？”停了一会，他又心平气和地说：“我们是共产党吃，要有太平洋那样宽广的胸怀和气量嘛，不要长一副周瑜的细肚肠噢！依我看，要想把中国的事情办好，还是那句老话，团结的朋友越多，就越有希望！”

从会场里走出来，同志们感到一身轻松。用他们自己的话讲：“挨了陈爽子的‘熊’，弄清了道理，‘熊’得也舒服！”

解扣子就是对症下药。警卫员和一些领导干部对陈毅同志让房不理解，主要是认为傅作义是个国民党将领。陈毅紧紧抓住这个思想扣子，先讲傅作义为解放事业作出了重大贡献；再讲共产党与国民党不同，最后讲共产党人要有宽广的胸怀。三点紧紧围绕一个思想症结，有的放矢，对症下药。尽管咚咚敲着桌子“熊”人，但是“熊”得有理，“熊”到点子上了，再加上“熊”得风趣幽默，解开了思想扣子，大家最终也就觉得被“熊”得舒服。

模糊语言法

模糊语言法 说话本应准确、清楚，一是一，二是二。但在语言的实际运用中，许多话是具有模糊性的。由于现实生活中有些话不必要、也不便于说得太实太死，往往使之“模糊”，恰恰能准确地反映人们对客观事物的认识程度，如果换成精确的语言来表述，反而不准确和不科学了，于是人们就采用了模糊语言法。

妙用模糊语言，至少可以收到以下三种奇妙的表达效果。

奇效之一：机智、幽默地摆脱困境。《王元泽辩鹿》中说：王元泽（王安石的儿子）几岁时，客有一獐（像鹿，头上有角）一鹿同笼以问：“何者是獐，何者为鹿？”实未识。良久。对曰：“獐边是鹿，鹿边是獐。”客大奇之。

有一个客人把一头獐和一头鹿放一个笼子里，问王元泽哪一头是獐，哪一头是鹿。王元泽回答说：“獐旁边的那头是鹿，鹿旁边的那头是獐。”王元泽的回答固然没有错。但是，王的回答是含糊其辞的，因为他没有确切地指明哪头是獐，哪头是鹿。然而妙也就在这“含糊其词”上，王元泽如果老老实实在地回答“不知道”，那就显得平庸了。而他是巧妙地用模棱两可的话来应答，这就显示了他年幼聪颖和机智、幽默的特点，无怪客人对他的才华大为惊奇。

奇效之二：强烈的讽刺、抨击。鲁迅曾经讲过一个故事：一个财主晚年得子，不胜高兴。他抱着刚生下来的孩子到大街上显摆。来了一个人，财主问：“这孩子怎么样？”那人迎合说：“这孩子能当大官”。财主大喜，立即赏了钱。又来了一个人，财主又问，那人奉承说：“这孩子将来一定能发财。”财主又赏了些银两。最后来了一个耿直的老农，财主再问，老农不爱理睬地说：“这孩子终究得死。”财主气急败坏，喊来家丁把老农打了一顿。最后，鲁迅不无感慨地说，这是什么世

道啊！说假话的得钱，说真话的挨打，要是遇见我，只好说，“啊呀，哈哈，啊哈，这孩子，哈哈……”

故事结尾对于“这孩子”将来究竟能怎么样始终没有明确表态，只是用“啊呀”、“哈哈”之类不着边际、不表示好坏、是非的词语来敷衍搪塞，运用的也是模糊语言。

奇效之三：揭露虚假事物的欺骗性，有一个笑话叫《此乃天机》，说的是：有三个读书人上京赴考，路过一处高山，听说山上住着一位“半仙”，能推算一个人的功名利禄，于是便上山求教。听了三人说明来意，半仙紧闭双目，伸出一个指头，却不说话。三人不解其意请求解释，半仙摇摇头说：“此乃天机，怎可泄露。”三人无奈，只好下山而去。

徒弟悄悄问半仙：“师父，你对三人只伸一个指头，是什么意思？”“傻瓜，这个窍门还不懂！他们一共三人，将来如果有一个考中，那一个抬头就表示考中一个；有两个考中，那就表示有一个考不中；三个都考中，就表示一齐考中了；如果都没考中，这一个指头就代表一起落榜了。”原来，半仙进行欺骗的“窍门”就在一个指头上。这个指头表示四种相互排斥的意思，我们姑且称它是一种模糊手指语言吧！这则笑话，就是利用模糊手指语言通过“夫子自道”的方式，帮助人们认识迷信的欺骗性。

可见，模糊语言的存在有一定的合理性。但话还得说回来，妙用模糊语言，只能在特定的场合特定的语言环境中，用得合情合理，恰如其分。而在一般情况下，语言必须明确，决不能含糊其辞，模棱两可。如果故弄玄虚，为模糊而模糊，应该而且完全可以表达明确的也不明确地表达出来，那必将陷入模棱两可的诡辩之中。

算账法

算账法 算账法就是一种量化的方法，它能使抽象的概念，量化为可以计数的、形象鲜明的“质”的东西，因而容易打动人，有说服力，具有科学性，具有不可辩驳的力量。

1953年前后，任最高人民法院院长的董必武家住在北京钟鼓楼后的一个院子里。这个院子曾是个王府，有个很大的后花园，春有海棠花、桃花；夏有浓荫；秋有葡萄、枣；冬天银妆素裹，也很别致。他很喜欢这个住所，但还是决定搬家，迁到中南海去住。

董必武的孩子不明白为什么要搬家，都舍不得这个院大、好玩的地方。董必武认真地对孩子解释说：“这个地方房子好，花园也很漂亮，你到哪里去找这么好的地方呢？说没有是太绝对了，起码是很少。对不对？为什么还要搬呢？”他扳着指头说，“第一，为我一个人，要有警卫排，要烧锅炉，要煤，要人跑这么远来送文件。这样要占用多少人力物力呵！搬到中南海，这些都统一解决了，为国家节省了人力物力，我还不该搬吗？该搬。这二呢？我上班太远，要坐很长一段距离的汽车，这样要用掉不少汽油。如果家在中南海，再到高院（指最高人民法院）上班，近了一半路程，就节约了一半汽油。我们国家穷啊！”

孩子听从老人的劝说，同意搬家。不久，董必武一家就搬到中南海怀仁堂东侧的一套两进的院子里去了。

董老说服孩子，就是用了算账法。他从国家物资、财力的节省算到人力的节省，一桩桩一件件，说得十分具体，引起孩子的思考。董老把搬家这件事，同党和人民的利益联系起来，并用算细账的方法，使孩子具体而深刻地领会其中的道理。

戴高帽子术

戴高帽子术 清朝文学家纪晓岚是一位诙谐幽默的人，他常能出语惊人，解难化愁‘据说，他在陪伴乾隆皇帝读书时，一天，久等皇帝不来，不免自言自语道：“老头儿怎么还不来？”谁知话音未落，乾隆已来到他面前。皇帝厉声责问：“‘老头儿’三字如何解释？”纪公急中生智，从容答道：“万寿无疆曰‘老’，顶天立地曰‘头’，父天母地曰‘儿’”。乾隆受到如此恭维，火气也就压了下去，一场干戈顿时化为玉帛。

古时有这样一个笑话：有两个学生要出外上任做官，特地前去谒拜他的老师，询问做官的诀窍。老师说“现在这世道说实话是不行的，碰到人就给戴顶‘高帽子’，这就行了。”其中一位赶紧附和道：“老师的话千真万确，今天像您老师这样不喜欢戴‘高帽子’的又有几人呢！”老师听后很高兴二出门后，这个学生就对另一个学生说：“‘高帽子’已送出去了一顶。”

多数人大概不会反对别人给自己戴高帽子的，也即是或多或少喜欢听别人的恭维话。纪公的聪明就在于他不失时机地将一顶“高帽子”送给了皇帝。因此，当您在与他人说话“离谱”的时候，如能随机应变，不失时机地给对方递去一顶“高帽子”，顿时会扭转尴尬难堪的局面。这绝非劝您一味阿谀奉承别人。

戳穿诡辩

戳穿诡辩 说辩，须有透视敌论的本领。识破敌论，才能瞄准批驳的靶子。，必须批驳的敌论之一，是诡辩。

诡辩是辩者凭着虚假的论据，否定真实的道理；或者将虚假的道理，说成是真实的，将次要的夸大为主要的，使现象变幻为本质，用支流掩盖主流，故意在形式上好像运用正确的推理手段，实际上违反逻辑规律，为其错误进行似是而非的论证。诡辩伪装成真理的面貌出现，其危害性极大。

有一位司令员的儿子不成材，整日游手好闲、不务正业，孙子却是三好学生，司令员常常教训儿子。有一天这个不争气的儿子被训斥得耐烦了，竟然顶撞司令员，说：“我的父亲当上了司令员，您的父亲却没有当司令员，可见您的父亲不及我的父亲；我的儿子是学校的三好学生，您的儿子却不是，可见您的儿子不及我的儿子。既然您的父亲不如我的父亲，您的儿子又不如我的儿子，那就是说您各方面都不如我，您还凭什么说我不好呢？”

司令员的儿子作了一个似是而非的论证，这个论证是不合理的。因为：从我的老子比你的老子好，我的儿子比你的儿子好，推不出我比你强的结论；何况我的老子就是你，你的儿子就是我，混淆了概念和对象的关系。

某天清晨，在熙熙攘攘的菜市场里，发生了一段小辩论：菜场营业员：“买点笋吧，刚上市的。”家庭主妇：“不要。笋没有营养。”菜场营业员：“谁说的？笋要是没有营养，吃竹子的熊猫怎么还长得这么胖？”家庭主妇说的是“笋对人没有营养”（姑且不论这种观点的片面性），而营业员则将它偷换成“笋对熊猫有营养”。这就成了对熊猫有营养的东西，必然对人也有营养了。

戳穿诡辩的方法有三：一是看论证是否合理，从论据能否推出这样的结论；二是检验概念与事实的关系，分析有无曲解概念、歪曲事实，混淆概念与对象的关系、概念与概念的关系；三是注意对方在论证过程中所使用的概念是否前后一致，有无转移、偷换的情况。

譬喻法

譬喻法 譬喻，可谓说辩艺术之精华。譬喻是用具体的、浅显的、熟知的事物去说明或描写抽象的、深奥的、生疏的事物的一种手法。说理中，取喻明显，把精辟的论述与摹形拟象的描绘揉合一体，既给人以哲理上的启迪，又给人以艺术上的美感。

《战国策·楚策》中“庄辛谓楚襄王”一事，就充分显示了譬喻的神奇威力。楚襄王在楚怀王死后，不思发奋图强，反以小人为亲信，荒淫悠虐，结果遭秦连年进攻，败兵削地。庄辛曾劝谏襄王而不从。后来秦又连夺楚国数城，襄王被迫弃都流亡。这时，庄辛从前次劝谏中吸取教训，再谏襄王，他撷采了一连串譬喻：

“王独不见大蜻蛉乎？六足四翼，飞翔乎天地之间，俯啄蚊虻而食之，仰承甘露而饮之。自以为无患，与人无争也；不知夫五尺童子，方将调飴胶丝，加已乎四仞之上，而下为蝼蚁食也。”

庄辛用蜻蜓只知食饮，自以为无患，放松警惕，结果成为蝼蚁之食的可悲下场，暗喻襄王只图眼前享乐，必致后患之理。接着庄辛又用黄雀、黄鹄连设二喻。“夫蜻蛉其小者也，黄雀因是以”；“夫雀其小者也，黄鹄因是以”；庄辛一环承接一环，用蜻蜓为蝼蚁所食，推出黄雀“俯啄白粒，仰栖茂树，鼓翅奋翼，自以为无患，与人无争也”。谁料之，“倏忽之间”，坠于公子的弹弓之下。再推出天鹅“游乎江海”，“飘摇乎高翔”，亦“自以为无患，与人无争也”。又谁料之，“昼游乎江河，夕调乎鼎鼎”，成了射手放进鼎鼎烹调的佳肴。然后庄辛又由鸟及人，用蔡灵侯荒淫无度，不以国家为事，终变成楚灵王阶下之囚之事，再设一喻，最后把讽谏锋芒指向襄王。“蔡灵侯之事其小者也，君王之事因是以”。你“不以天下国家为事”，没想到稚侯正从秦王那里接受了攻打楚国的命令。庄辛连设四喻，由蜻蜓而黄雀，由

黄雀而黄鹄，又由黄鹄而蔡灵侯，滔滔不绝，层层递进，穷理析义，不容不信，致使襄王闻后，“颜色变作，身体战慄”，为赏庄辛之善谏，而授之为阳陵君。

庄辛“善谏”得助于譬喻。浅析庄辛谓楚襄王一文，便可发现，譬喻明理，其妙无穷，美不胜收。在楚襄王郑都失守逃往城阳后的危急时刻，庄辛的再次衷告之辞，广譬博喻，从小到大，由物及人，循序渐进，步步紧逼，犹如层层剥笋，最后露出笋心——一切中襄王的要害。听来维妙维肖，理义精深，又深入浅出，令人叹服。

倘若庄辛如“前车”而行，开口便是“淫逸侈靡”、“不顾国政”、“必危矣”之辞，谁能料到襄王作何反应？然而，庄辛“迂回包抄”，他先对曰：“臣闻鄙语曰：‘见兔而顾犬，未为晚也，亡羊而补牢，未为迟也。’臣闻昔汤、武以百里昌，桀、纣以天下亡。今楚国虽小，绝长续短，犹以数千里，岂特百里哉？”进而，巧取“蜻蜓”、“黄雀”、“天鹅”之物，层层递进，只在最终破的，置襄王于非纳谏不可的境地。看来，巧妙地取譬，就能新人耳目，出奇制胜。

古希腊哲学家亚里斯多德说过：“比喻是天才的标志。”的确，善于譬喻，是驾驭语言能力强的表现。说理中，贴切、巧妙地譬喻，可以生动地表情达意，增强说理的魅力。譬喻明理，无非是让人易于理解，利于想象其实，“以此喻彼”之天才，正属丰富的联想和想象。想象可以使人的认识大大超越时间空间等具体条件的限制，提高人们改造客观世界的的能力，成为推动人类社会不断前进的精神力量。心理学家认为，想象作为对原有感知形象的加工和改造，是以实践为基础的。尽管想象之花五彩缤纷，却都源于客观现实，为实践所制约。可见，只有在实践活动中积累丰富的事实材料，才能张开想象的翅膀，让譬喻妙趣横生。

修身谋略

引言

无论是刚刚步入社会的青年，还是久经沙场的长者，无不希望自己韬略满腹，谋出必妙，然而结果却千差万别。其中的原因固然是复杂的、多方面的，但无不与施智用谋者谋略修养水平的高低有着直接的关系。

良好的谋略修养，既要靠广学博识，识多智多；又要靠勇敢的实践，艺修身谋略高胆大；同时，更离不开日积月累的有目的修身和自我陶冶。

修身谋略，是施谋者向外设谋、施谋的基础，也是施谋者自我立身于社会的本钱。通过领悟一个个高明的修身谋略的真谛，进行不懈的自我锻炼，时于锻炼胆略，坚强毅力，增长才干，不断提高谋略水平，具有十分重要的意义。

修身谋略一篇选取了数十条常用的修身之道，有些是旧时官场的仕途经营和防身自保之道，供大家以批判的态度参阅，取其精华，弃其糟粕，化为己用。

大智不智

大智不智 语出《六韬·武韬·发启》“大智不智，大谋不谋。”

具有非常智慧的人，从外表上看似乎没有智慧。大智与不智是本质与现象、真象与假象的对立统一。不智能有力地迷惑、欺骗、麻痹、懈怠了敌人，造成敌人的错觉和不意，因此，大智得以实现。“不智”把“大智”伪装遮盖得越严密越巧妙效果就越好，如果麒麟皮下露出马脚，大智是难以实现的。要不落案臼，应形无穷，绵里藏针，大智若愚，才能出奇制胜。

公元前205年10月，汉将韩信率军三四万越过太行山向东，进攻赵国。赵王歇和赵将陈余得知汉军来攻，聚军25万于太行山八脰之一的井陉口，占据有利地形，构筑壁垒，准备决战。陈余是个书生，常称“义兵不用，诈谋奇计”，说：“我听说兵法：‘十则围之，倍则战之’，今天韩信兵号数万，其实不过数千，能千里而袭击我，也已经疲惫到了极点，如今避而不击，如果遇上强大敌人，还能用什么办法取胜呢？我不能让诸侯说我胆怯，而轻易来伐我。”韩信引兵进到离井陉口30里处安营。夜半时分，又传令出发。密令灌婴挑选轻骑2000人，每人手持一面汉军红旗，从小路迂回到赵军侧翼的抱犊寨山仁隐蔽起来。他告诫说：“赵军见我败走，必然倾巢来追击我，你们就迅疾攻入赵军壁垒，拔去赵军旗帜，换上汉军旗帜，”令1万人先出隘路，在低水东岸背水列阵，赵军望见了都大笑韩信不会用兵。天大亮了，韩信下令树起帅旗，击鼓向井陉口进攻。赵军开壁还击，大战良久。于是韩信、张耳（汉将）佯败，抛弃旗鼓，向水上军处败走。水上军队开营门让他们进入，再迅疾战斗、赵军果然倾巢争抢汉军旗鼓，追击韩信、张耳。汉军后而是滔滔河水，无路可退，都拼死战斗。韩信派出的奇兵2000轻骑，等赵军全部脱离营垒，追逐战刊品时，就飞驰入赵军营地，拔去赵军旗

帜，立起了2000面汉军红旗。赵军见不能获胜，只好还师回营，谁知自己营地里却插满了汉军红旗，赵军大吃一惊，以为汉军已经擒得赵王和主将了，于是大乱而逃。赵将虽然斩杀逃兵，却不能禁。于是汉兵前后夹击，大破赵军，斩陈余，擒赵王。众将都来祝贺，顺便问韩信说：“兵法说：‘右面后面靠山，前面左面靠水’。今天将军却令臣等反背水为阵，又说‘击破赵军共同会餐’，臣等不服。然而竟然因此胜利，这是什么方法呢？”韩信回答：“这也是兵法，只是诸君未明察罢了。兵法不是曾经说‘陷入死地而后生，置之亡地而后存？’况且我不可能在平日抚爱军队，这就是所谓驱迫市人战之，在这种形势下非置死地不可，使个个都人自为战；今天如放在生地，就都逃走了，怎么能得到而运用他们呢？”众将都佩服至极。

在这个战例中，韩信成功地运用了“大智不智”的谋略。背水列阵，置兵于绝处，这是一步如履薄冰的险棋，历来为兵家所忌，难免会被赵军认为“不智”而耻笑。其实，在这种“不智”的现象后面，深深地包含着“大智”之谋。汉军兵少势单，对手人多势众，必须在士气和精神上战胜对方，才能赢得胜利。故韩信背低水列阵，使士兵后无退路，只有死拼。于是汉军誓死一心，浴血奋战，绝处逢生，大获全胜。此为韩信“大智”之其一也。其二，故意卖一破绽，让敌人轻视自己，产生麻痹轻敌意识，而“骄兵必败”。韩信在用兵作战上运用大智不智之谋而成功，可他在自我修身方面却未能用活此谋，终因功高盖主而为主所杀。其教训也充分说明了该谋在修身自保中的重要价值。

大巧若拙

大巧若拙 谓真正灵巧的人，从表面上看，倒像很笨拙。

语出《道德经·四十五章》：“大成若缺，其用不弊；大盈若冲，其用不穷；大直若屈，大巧若拙，大辩若纳。”

远东战役是第二次世界大战的尾声。战役前夕，苏联红军万事俱备，只欠东风，一俟1讨机成熟，即可对日作战。能否正确地判断出苏军进攻的时间和主攻的方面，乃是日关东军死生存亡的大事。日关东军统帅部经过多方面的分析研究后，认为苏军纵使早已准备完毕，也绝不会在雨季进攻，因为机械化重兵集团行动不适合在雨季里进行。因此，苏军如果要对驻守中国东北地区的日军进攻，只有等待雨季过后方有可能。基于上述认识，日军统帅估计苏军进攻时间最早也要在9月中旬。关于苏军主攻方向，日军统帅部认为，浩瀚的蒙古沙漠，沙多水缺；苍茫的大兴安岭原始林海，山高树杂；通衢大道没有，羊路鹿径难行；这一带乃是机械化装甲部队的绝地；对于道路依赖性甚大的苏联机械化装甲部队绝不能把主攻方向选在这里。基于上述认识，日军统帅部在兵力部署上就放松了对这一方向的高度警惕和戒备。与日军统帅部的小巧思维相反，苏军统帅部运用的是大巧若拙的谋略，1945年8月9日对日宣战，正是盛雨之时；苏军担任主攻的坦克机械化部队驰骋沙漠，穿越林海，从蒙古东部翻越大兴安岭，直逼日军设防重地沈阳，形势突变，日本关东军顷刻土崩瓦解。1945年8月14日，日本政府宣布无条件投降，整个第二次世界大战结束。

从本质上看，苏军统帅部的谋略是极其巧妙灵活的，深合《孙子》：“兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。”从现象上看，苏军统帅部的谋略又是多么笨拙，简直是兵家白痴。

在“大巧若拙”的具体运用中，“拙”把“巧”伪装、遮蔽得越巧

妙越严密，效果就越好。只有用“拙”对敌人进行迷惑、欺骗、麻痹而使其懈怠，“大巧”才能得以实现。如果没有“拙”的蒙混，“大巧”是难以过关的。

大白若辱

大白若辱 非常清白的东西好像有污浊；非常忠正廉洁的人，好像奸邪贪婪者。

语出《道德经·四十一章》：“故建言有之：‘明道若昧，进道若退，夷道若颡，上德若谷，大白若辱，广德若不足，建德若偷，质真若渝，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形。’”，

公元前226年，秦始皇因李信在追击燕军时表现极为勇敢，便问李信灭楚需要多少兵力，李信说20万就足够了。秦始皇又问老将王翦，王翦说：“非六十万不可。”秦始皇认为王翦年老胆怯，便委任李信为主将，蒙恬为副将，率军20万伐楚。王翦顺水推舟，推托有病，解甲归田，告老还乡。第二年，李信出师不利，大败而还。秦始皇大怒，深悔当初不听王翦之言，迫不得已，亲自到频阳（今陕西省富平县）王翦的住宅，向王翦承认错误，说：“寡人不用将军之言，李信果辱秦军。将军虽病，难道忍心抛弃寡人吗？”王翦说：“有病在身，不能为将了。”秦始皇不答应。王翦说：“必定要用老臣，非六十万军不可。”秦始皇答应他的要求，“空国中甲士”，征集起60万大军，交由王翦伐楚。秦始皇亲自到坝上（今陕西西安市东）送别。王翦乘机请求秦王把秦都附近上好的田宅赏赐给他。秦始皇说：“将军快走吧，根本用不着担心贫乏啊！”王翦说：“跟大王当将，纵使有功，也得不到封侯，还是要点房产田地，为子孙打算打算吧！”秦始皇大笑。军抵武关（今陕西商洛西南），王翦又派使者向秦始皇索要良田美舍。副将蒙恬说：“将军如此请赏，不是太过分了吗？”王翦秘密地告诉他说：“你不知我请赏的原因。秦王强横而且多疑，现在把六十万大军交付给我掌管，这是把整个国家都托付给我了。如果我不多多请赏要点田宅，为子孙打算，以此说明我并无野心，就会使大王坐卧不安而怀疑我。”王翦

通过请赏田宅以释去秦王政的怀疑，使得秦始皇放手让他独立自主地指挥战争，遂灭楚国。

表面看来，王翦有欠忠诚廉洁。一会儿哼哼哈哈，装病避战。一会儿口口声声，索要良田美舍，贪得无厌。其实，他是秦国一个非常忠正廉洁的将领。木秀于林，风必摧之。王翦工于心计，颇识此理。他深知秦始皇多疑残暴，难免以“小人之心度材子之腹。”现在“空国中甲士”，60万大军的指挥棒抓在他手里，秦始皇心存戒备，！司僚们妒嫉诋毁是必然的。于是，王翦便施用了“大白若辱”的心理战术，给秦始皇造成了这样的假象：他以年迈之躯领兵出征，只是为了良田美舍，并无任何野心，这个心理战术的运用收到了一举两得的效果：一方面打消了秦始皇的疑虑，保存了自己；另一方面，取得秦始皇的信任，以便掌握绝对的指挥权，全力以赴，克敌制胜。辛亥革命胜利后，窃国大盗袁世凯篡夺了革命的胜利果实，并取消共和，上演了复辟帝制的丑剧。此时，反袁英雄蔡锷被袁世凯软禁于京，委以虚职。为了摆脱袁世凯的监控离开北京，返回云南举兵反袁，他制造了一系列假象欺骗袁世凯：与交际花小凤仙成双成对出入交际场合，吃喝玩乐，不问政事。在袁世凯眼里，他已是虎落平阳，毫无斗志。在袁世凯放松警惕后，他采用“金蝉脱壳”之计，取道日本，潜返昆明，首举反袁义旗，维护了共和制度。袁世凯只做了103天的皇帝梦，便在一片声讨中忧惧而死。

一个高明的谋略家，在杀机重重、复杂危险的环境中，往往能够忍辱负重，委屈求全，适应环境，甚至不惜以牺牲自己的名誉作为代价，去谋求发展与成功的机会，终将成就大业。反之，心胸狭窄、意气用事者，在紧要关头不能适应环境，保护自己，于是宫倾玉碎，玉石俱焚，终将一事无成。

大德灭小怨

大德灭小怨 语出《左氏》定五：“王曰：大德灭小怨，道也。”

老子说：“是以圣人执左契，而不责于人。有德司契，无德司彻，天道无亲，常与善人。”意思是说：“因此，尽管圣人握有借据，但是并不向人讨账逼债有德的人，就如圣人握着借据却并不侵害他人一样，无德的人，就如司彻（贵族所用的管账人）握账强行逼债以逞淫威一样）天道不分亲疏，常只保佑有德之人。”因此，老子提出要“报怨以德。”

伟大的谋略家，为厂实现远大目标，总是善于大处着眼，不计小怨，以德报怨消除前嫌，尽可能把消极因素变成积极因素，并调动一切积极因素，以实现远大的目标。刘邦战胜项羽统一全国后，于公元前201年大封功臣20余人，以萧何为最优。受封之人因不如萧何而快快不乐，特别是那些未受封之人更是不满，大发怨言。一天，刘邦在洛阳南宫里远眺，见有武官在水滨沙滩上坐着，交头接耳，不知嘀咕何事：刘邦问张良道：“他们在说些什么呢？”张良说：“陛下还不知道吗？这是相聚谋反啊！”刘邦大惊失色而大惑不解地问：“天下业已安定，为何还要反呢？”张良答道：“陛下起于布衣，依靠这些人取得天下，而所封的仅是萧何、曹参等故人，所杀的都是平生所仇恨的人。这些人既怕不受封，又怕因过被杀，所以集聚一块，忿忿不平。”刘邦忧虑地问：“怎么办、才好呢？”张良问道：“陛下平生所憎恨，而且群臣尽知者是谁呢？”刘邦说：“是雍齿，他与我有宿怨，数次羞辱我，我想杀他，因其功多，又不忍心”张良献计道：“赶快先封雍齿，以安定人心。”于是刘邦大摆酒宴，封雍齿为什方侯，又催促丛相、御史快些论功受赏。酒宴结束之后，群臣齐道：“雍齿都能封侯，我们这些人就更不用担心了”从此以后，群臣相安无事。

刘邦成功地运用了“大德灭小怨”的谋略，平息了诸武官的怨恨及忧惧，消除了谋反的隐患，稳定了大汉王朝。

大事不糊涂

大事不糊涂 语出《宋史·吕端传》：“时吕蒙正为相，太宗欲相端。或曰：‘端为人糊涂。’太宗曰：‘端小事糊涂，大事不糊涂。’决意相之。”

该谋后川以指在大是大非问题上，头脑清楚，’坚持原则，毫不含糊，特别是在紧要关头，急难大事来临，能勇敢果决地采取明智的决断与措施。谓大智大勇者，不斤斤计较于小节，遇大事则见其聪明。

宋太宗病势加剧，内侍王继恩妒忌太子英明，暗与参知政事李昌龄等谋立楚王元佐。吕端到皇宫中问候宋太宗的疾病，看到太子不在旁侍奉，怀疑有了变故。于是就在笏上书写“大渐”（病势加重）二字，命令亲密心腹使之催促太子入宫侍奉太宗。宋太宗驾崩了，李皇后命令继恩去召吕端。吕端知道有了变故，就欺骗继恩使他进入书阁，检点太宗生前赐给的诏书，并把他锁在书阁里，李皇后说：“皇帝已经去逝了，要儿子做皇帝应立长子，这样才顺应国人的要求啊！”吕端说：“先帝（宋太宗）之所以立太子，正是为了今天立太子做皇帝。今天皇帝才舍弃了天下，难道可以急忙违背了他的命令而有异议吗？”于是侍奉太子为皇帝。宋真宗既然立为皇帝，就垂帘引见群臣。吕端和平常一样立在殿下不下拜，请求卷上帘子，升殿审视一番，然后降阶，率领群臣下拜，口呼万岁。

明冯梦龙说：吕端“不糊涂，是识。必不肯糊涂过去，是断。”

皇帝驾崩，在或立太子做皇帝，或废太子而立楚王元佐做皇帝这样一个大是大非的问题上，吕端头脑清楚，坚持原则，毫不含糊，特别是在李皇后欲废太子而立长子为皇帝的紧要关头，吕端能果决地采取明智的措施，把国家大事不动声色定于顷刻之间，充分显示了他的大智大勇。

大名之下，难以久居

大名之下，难以久居 享有盛名，容易招来灾祸，因而难以久居。

语出汉代司马迁《史记·越世家》：“勾践以霸，范蠡称上将军，还反国。范蠡以为，大名之下，难以久居。且勾践为人，可与同患，难与处安。”

春秋时期，越王勾践灭吴称霸。遂在贺台上大摆宴席，庆贺胜利。就筹交错，文武相悦。惟有勾践面无喜色。范蠡私下叹道：“越王不欲功归臣下，疑忌之端已见矣。大名之下，难以久居。且勾践为人，可与同患，难与处安。”于是写信辞勾践说：“臣闻主优臣劳，主辱臣死昔者君王辱于会稽，所以不死，为此事也。今既以雪耻，臣请从会稽之诛。”勾践说：“孤将与子分国而有之，不然将加诛于子。”范蠡说：“君行令，臣行意。”于是范蠡装上他的珠宝，与私徒家属乘船航海到达齐国，耕于海畔，后又去陶经商，成为富翁，乐其晚年。

范蠡从齐国寄信给大夫文种说：“蜚鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王为人，长颈鸟喙，可与共患难，不可与共乐，子何不去？”文种收悉，称病不朝。有人进谗说文种将要作乱。勾践就赐给文种一把宝剑说：“子教寡人伐吴七术，寡人用其三而败吴。子为我从先王试之。”文种就用剑自杀了。

范蠡善终，文种凶死，这是善于与不善于运用“大名之下难以久居”谋略的不同结局。树大招风，官大遭忌。人怕出名猪怕壮。这些谚语包含了物极必反的道理。事物的一方面发展到一定程度，在一定条件下就可能会发生本质上的变化，从而向对立面转变。纵观历史，多少功臣名将，一世戎马住惚，征战沙场，到头来却落了个兔死狗烹、鸟尽弓藏的可悲结局。历史的经验令今人为训。

大行不顾细谨，大礼不辞小让

大行不顾细谨，大礼不辞小让 谓行大事要大处着眼，不必讲究琐细小节。

语出《史记·李斯列传》：“夫大行不小谨，盛德不辞让。”及《史记·项羽本纪》：“樊哙曰：‘大行不顾细谨，大礼不辞小让。如今人方为刀俎，我为鱼肉。何辞为？’”

楚汉相争时，刘邦有兵10万，驻霸上；项羽有兵40万，驻鸿门。项羽欲打刘邦。刘邦知道敌强我弱，与项羽硬拼，无异于鸡蛋碰石头，便到鸿门向项羽谢罪，请求项羽不要攻打自己。项羽在谋士范增建议下，在鸿门设宴，旨在宴上杀死刘邦。席间，范增数次示意项羽动手，但是项羽默默地没有反应。范增召项庄到席上舞剑，寻机行刺刘邦。项羽的叔父项伯是刘邦的亲家，项伯起身与项庄对舞，暗中保护刘邦。情形万分危急，刘邦的谋士张良乘机偷出帐外，把情况告诉了刘邦的武将樊哙。樊哙持盾仗剑冲到席上，揭穿了项羽阴谋。项羽理屈词穷，只好请樊哙入座。坐了一会，刘邦起身上厕所，趁机招呼樊哙出去了。刘邦说：“现在出来了，没有告辞，怎么办呢？”樊哙说：“干大事不必顾及小细节，行大礼不必讲究小谦让。如今人家是刀案，我们是鱼肉，还告辞干什么？”于是刘邦便不告而辞，逃回自己军中。

欲行大事，必须胸有全局，大处落墨二患得患失，锱铢必较将一事无成。故成大事者，要有非凡的胆识魄力，大刀阔斧，舍末求本，舍小求大，甚至丢卒保车，在所不惜；要刻意求新，不落俗套，只求发展；要有坚决果断的性格，不谨小慎微，拘泥于繁文缚节，受缚传统礼仪。刀光剑影的鸿门宴可谓是楚汉争霸的一个缩影。刘邦不拘小节，不辞而别，固然情形狼狈而贻笑大方，却捡得了一条性命，赢得了决胜的机会。反观项羽，缺乏“无毒不丈夫”的气概，紧要关头犹豫不决，遭樊

哄怒斥后竟理屈词穷，逆来顺受，结果纵虎归山，痛貽后患。鸿门宴充分显示了项羽的性格缺陷，并预示了项羽以后在垓下英雄气短、自刎身亡的可悲下场。

无欲则刚

无欲则刚 “海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。”这是近代民族英雄林则徐用以自勉的一幅堂联。后半联的意思是：一个人只有不为任何私欲所蛊惑，才能刚强坚定，像悬崖峭壁那样峻峭高洁，为人们所景仰：，在这方面，《三国演义》中关羽的事迹是值得称道的。

关羽其人，似乎和“关”结下了不解之缘。民间传说里说他并不姓关，因为年轻时打抱不平，杀了恶霸和赃官逃至潼关时，被守关将士盘问，随口指关为姓，才改姓了关的。而在《三国演义》里，更说他为了脱离曹营，追随刘备，过五关，斩六将，可谓彪炳千秋的壮举。但是，这些都是有形的“关”；实际上他在曹营，还过了五道无形的“关”，其意义甚至超过了过关斩将，更值得大书特书。

第一关是金钱关。曹操受降关羽，即在许昌拨一府与他居住，又备绞锦及金银器皿相送。此后上马金，下马银，又赐锦袍，又赠玉马，源源不断，至丰至厚。第二关是地位关。关羽初封偏将军，后因立功又封汉寿亭侯。曹操以客礼待之，可谓尊崇之极。第三关是美女关。曹操先让关羽与年青貌美的二嫂共居一室，诱使他乱伦，后见他秉烛立于户外，通宵达旦，知不得逞，又拨美女十人，但关羽皆令服侍二嫂了。第四关是生活关。三日一小宴，五日一大宴，口腹之欲足矣。第五关是人情关。除了曹操如此用情，还使张辽用情，想尽心机要以人情打动关羽，让他留下。但是机关算尽，关羽到底还是挂印封金，决然而去。

关羽过这五关真是了不起。如果和刘备当时“孤穷”的处境相比，依附别人到处流亡的情景相较，那就更可贵了。岂仅如此，关羽早就表示决心，如果刘备果真死了，他也要“从之于地下”。所以，他这种“义薄云天”的精神历来受到人们的赞誉。民间故事里有一篇《画竹明志》，说的是关羽身在曹营，心怀刘备，于是画一幅竹子赠给曹操。

那画面上利箭般的墨叶，正构成了一首狂草字迹的五言诗：“不谢东君意，丹青犹立名，莫嫌孤叶淡，终久不凋零。”这既表现了关羽的忠诚心地，又表现了他的儒将风度。这说明人民群众怎样以自己的智慧赋予他们崇拜的“武圣人”以何等高尚的道德光彩，甚至直到今天，关羽在民间仍受到崇敬，海外华侨更把他作为守护神。在日本、朝鲜、台湾及东南亚等汉字文化圈以及分散于世界各地的唐人街，关羽被到处颂扬。就是被他背弃了的曹操，也教育部下学习他“财贿不以动其心，爵禄不以移其志”的高尚品质。

周恩来生前多次提出要“过五关”。邓小平说：“中国古代的关云长过五关斩六将，目前的改革可能不止‘过五关’。我们要坚定不移地搞下去，不仅我们这一代而且下一代都要搞改革。”可见，重温“过五关”的故事是有益的。

毛遂自荐

毛遂自荐 毛遂是战国时候的赵国人，在平原君门下为食客。公元前257年，秦国围攻赵国的都城邯郸，平原君到楚国求救，毛遂自荐同往。平原君曰：先生处胜之门下几年于此矣？”毛遂曰：“三年于此矣。”平原君曰：“夫贤士之处世也，譬若锥之处囊中，其末立见。今先生处胜之门下三年于此矣，左右未有所称诵，胜未有所闻，是先生无所有也。先生不能，先生留。”毛遂曰：“臣乃今日请处囊中耳。使遂蚤得处囊中，乃脱颖而出，非特其末见而已。”毛遂于是与平原君一同随往。当平原君和楚王谈判不得要领时，毛遂果不负众望，即上前陈述利害，说服楚王同意赵楚合纵，共同抗击秦军。

毛遂自荐表明了当别人对你不重视，你的才能没有机会显露出来时，要主动自荐，使自己脱颖而出。三国时期的徐庶自荐于刘备的办法更为独特，十分有趣。

有一天，刘备骑马从大街上走过，徐庶朝刘备迎面走来，一边走，一边唱：“汉室将亡啊，天翻地覆；大厦将倾啊，一木难扶；山中有贤啊，思投明主；明主求贤啊，却不光顾！”刘备听了，暗暗称奇，心想这莫非是人们所讲的“卧龙先生”或“凤雏贤士”。想到这里，刘备即翻身下马，施礼问讯。徐庶说：“你有扶危济世的雄心，又有容人纳贤的雅量，几次要来投托您做点事，只是苦于无人引荐，一直拖到今天，不敢冒昧，只好在街上唱歌施礼，让您听到。”徐庶做了刘备的军师后，就帮助刘备击退了曹仁对新野的进攻，用突袭之计，夺取了曹仁占据的樊城。

中华民族，自古以谦虚为美德的。自己有十分本事，可对别人说起时，最多承认七分，古训曰“才不可使尽，智不可露尽”。在西方一些发达国家，上到议会和总统的竞选，下到寻找谋生的职业，却要极力地

自我介绍乃至自我表白一番，以获得对方的信任为荣。我国古时的毛遂自荐，在人类生活、生存和发展的竞争日趋激烈的今天，仍有非常重要的现实意义。运用毛遂自荐和提倡谦虚美德并不矛盾。自荐不同于自吹、自擂；谦虚不同于自卑、自悲。

引咎责躬

引咎责躬 《三国志·吴书·孙权传》：“权信任校事吕壹，壹性苛惨，用法深刻。太子登数谏，权不纳，大臣由是莫敢言。后壹奸罪发露伏诛，权引咎责躬。”

此计是指：为了防止过错，表明自己的谦虚、谨慎和改正过错的态度，主动承担过错，并检讨自己，取信于大家，使周围的人能继续团结在自己的周围，亡羊补牢，减少失误和过错。

具有敏锐眼光的政治家，常常采用“引咎责躬”的谋略修正过错，防止过错；鼠目寸光、狂妄自大的统治者不但不“引咎责躬”，还往往是执迷不悟，掩盖错误，不听别人的劝谏悬崖勒马，反而一错再错，愈走愈远，直到大祸临头之时，方才醒悟懊悔。

三国时期，蜀丞相诸葛亮率大兵30余万，出汉中北伐曹操，智取三城，初战告捷，魏军失利。后来诸葛亮错用言过其实，自称“熟读兵书、颇知兵法”的马谡据守军事要地街亭。街亭失守后，诸葛亮不得不退回汉中。为了严明军纪，奖功罚罪，诸葛亮不得不挥泪斩了马谡，进表主动承担“咎皆在臣，授任无方”的责任，自贬丞相之职。同时指出：“自今以后，诸人有远虑于国者，但勤攻吾之阙，责吾之短，……”蜀中军民对于诸葛亮的虚怀若谷，严于律己的品德和风格，敬佩得五体投地。因此，蜀国在诸葛亮统治时期，政治清明，百姓归心，政权稳定。

明朝崇祯年间，有的地方洪水泛滥，赤地千里；有的地方旱灾严重，颗粒无收；有的地方飞蝗成群，遮天蔽日。水灾、旱灾、蝗灾把百姓害得尸骨伏野，饿殍载道。面对百姓的苦难，想有一番作为的崇祯皇帝曾几次下“罪己诏”：斥责官吏鱼肉百姓，检讨自己未能尽职。对于一个拥有至高无上权力的最高统治者——皇帝来说能够检讨自己的过

错，这是他敢于面对现实，体恤百姓的一面。但是，他毕竟是个封建皇帝，看不到百姓受官府、地主剥削沉重的一面，他虽然没有解救也不可能解救百姓的疾苦，当了亡国的皇帝，可比起夏桀、殷纣王、周幽王等亡国昏君来说，还有引咎责躬之明。

历史上也有一些皇帝，从来没有认识到“引咎责躬”对自己施政和巩固自己“帝位”的重要。他们认为“引咎责躬”会降低自己的威信，失去自己的威望，有损于自己的尊严。秦二世胡亥、隋炀帝杨广就是这样两个臭名昭著的皇帝。他们一方面穷兵黩武，奴役百姓，使天下人民苦不堪言；另一方面又大修宫庭，广收美女，穷奢极欲，对于“失政”不但不“引咎责躬”，及时改正，反而饰非拒谏，妄自尊大，杀戮忠臣，最后落了个遗臭万年、被他人杀死的可悲下场。

主动出击

主动出击 主动出击原指打仗时的一种战术，常常是趁敌人毫无防备或准备不足、立足未稳时，发动攻击，使敌人措手不及，束手就擒。

战争中的主动出击原则可以推广到一切竞争中，它可以说是一切竞争取胜的一条共同原则。因为竞争的本质就是竞赛、进取、攻击。消极防御，不进攻，不进取，是永远不会取胜的。球类比赛是最好的例子：只防守，不进攻，最多不过逼和对方，赢球却不可能。

首先，表现为对竞争的参与意识，要敢于参加竞争，敢于一试身手。学校组织运动会，要敢于报名参加；班里组织围棋比赛，要积极踊跃报名；大学毕业，要敢于报考研究生；要敢于报名考公费留学，敢于报名争取各种奖学金和研究基金，敢于报考中外合资的大企业、大宾馆，敢于报名参加国际学术会议，敢于在选举中毛遂自荐，等等。这种参与竞争的意识是竞争取胜的最基本条件。一个人的短跑才能再好，他不参加比赛，也不会被人发现；一个人即使有天大的文学天才，他若不勇敢地投寄出第一篇作品，就永远别想成为作家。因此，只有参与竞争，才能赢得竞争，参与竞争是向胜利迈出的第一步。

敢于参加竞争，这正是许多人所缺乏的。有些人并不是不想参加竞争，但他们总是缺乏自信心，面临着竞争总是犹疑不决，怀疑自己的能力，想报名又怕失败丢面子，因此他们总是失去机会。还有些人的成就动机更弱，他们属于那种见竞争就退却的一类人，似乎与竞争无缘，一辈子甘于人后。这种退缩性和自卑感是和竞争精神最格格不入的。

其次，主动出击还体现为强烈的目的性。“出击”就要有目标，盲目出击不行。足球前锋的出击目标是穿过对方后卫的薄弱环节把球攻入对方大门；北京服装个体户的出击目标是上海、广州甚至海外的时装市场；科学家的出击目标是未被攻破的研究课题；所以，主动出击必须以

知己知彼为前提。

最后，主动出击不仅需要自信心，而且要以相应的实力为基础。量力而行的主动出击会取胜，而不自量力的主动出击却难免遭到失败。因此，在主动出击之前，必有一番长期艰苦的准备以及一番理智、冷静的自我分析。只有这样的主动出击，才是有把握的主动出击。

功遂身退

功遂身退 语出《老子·九章》：“功遂身退天之道”。意思是：功业建立后，自己就请求引退，这是一条极普通的以退求存的护身谋略。“功遂身退”既能全名，又可全身，乃是旧社会官场的一种护身术。

古来帝王，多“可与共患难，不可共安乐”。患难时，他能任贤用能，以图恢复和发展；而安乐时，则会担心手下功臣良将谋夺其位。所以，只要你无志于夺其权位的话，在你功成名就之时能及早急流勇退，实为上上之策。

汉初，刘邦定都长安后，大功告成。谋士张良本想回到自己的封地留县去隐居。但刘邦不许，张良只得随刘邦来到长安，但从此托词体弱多病，不再上朝参政。天天依照道家养生的方法，静坐行气；闭门不通宾客，自己也不外出访友，过着清心寡欲、淡泊宁静的隐居生活。虽然后来他被迫又给太子、吕后出过一些主意，不允许他完全超尘脱俗，但他晚年基本上没参与朝政，一直过着退隐的生活。刘邦和那么多功臣都翻了脸，连萧何都一度入狱，独张良能与刘邦善始善终，死后谥号文成侯。

大夫文种不过是恋位而已，尚且被赐死。如果“戴震王之威，挟不赏之功”，偏又自恃功高，不能谦让，便被诛灭三族，亦是常事。据《史记·淮阴侯列传》记载：韩信“涉西河，虏魏王，禽夏说，引兵下井陘，诛成安君，拘赵，协燕定齐，南摧楚人之兵二十万，东杀龙且，西向以报”，可谓“功无二于天下，而略不世出者”。可是，他却不能“功遂身退”，更不能“学道谦让，不伐己功”，甚而“日夜怨望，居常鞅鞅”，“称病不朝”，因而，终于被“斩于长乐钟室”，并被“夷灭宗族”。

功成身退是封建专制制度下谋臣的正确选择，这种现象不根源于某一君主的心术，而是专制制度下政治斗争的一条规律，在封建史上具有普遍的意义。解放战争接近尾声的时候，残存西南的实力派宋希濂曾寄希望于中共内部的分裂。胡宗南说：“他们可能分裂，但不是现在，因为还未到分赃分肥争夺权利的时候。”可见这种思想影响之深。

我们共产党人讲究为人民“鞠躬尽瘁，死而后已”，要勇于与错误路线做坚决的斗争，但不提倡争功要职。虽有高功高官，一旦需要让贤，需要交权之时，应自觉地服从需要，特别是将到退休离任之时，更要服从组织决定，这与旧时官场的功遂身退在形式上可能有相近之处，但在内涵上是有本质的区别的。

处变不惊

处变不惊 “处”即面临，“变”乃变故。处变不惊是指人在危难和剧变面前，能够沉着老练，临危不惧，随机应变。正如《孙子·九地篇》所说：“将军之事，静以幽，正以治。”这里的“静以幽”，即有幽深莫测，处变不惊的意思。处变不惊，乃是每个领导者都必须具备的心理素质之一。

据史料记载：三国时，曹操派大将张辽带兵驻守长社，与占领荆襄的刘备相对峙。当军队即将出发时，一些企图反叛的士兵乘黑夜放起火来，整个军营顿时骚动起来。这时，张辽镇静地对部下说：“不要慌乱！不可能是所有的弟兄都想反，一定是个别人在扰乱军心。”于是，他毅然带着几十个人走到军营中间，并且下令：凡是不想造反的人都坐下来。不一会儿，军营就安静了下来，策划谋反的几个人也被很快查了出来。一场叛乱就这样被平息了。

楚汉相争时，有一次刘邦和项羽在两军阵前对话。刘邦历数项羽的罪过，项羽大怒，命令暗中潜伏着的弓箭手一齐向刘邦放箭。其中一支正好射中了刘邦的胸口，伤势沉重，痛得他伏下身来。但为了安定军心，刘邦显得非常镇静，他在马上就势扣住自己的脚，喊道：“幸好只是给他们射中脚趾。”军士听了，顿时稳定下来，终于抵住了楚军的进攻。

张辽、刘邦临危不乱的风范，谢安的“庙堂之量”，一直为后人所称道。假若他们一遇危险即惊慌失措，其后果是不堪设想的。所以说，处变不惊乃是每个领导者都必须具备的一项重要心理素质。

寻找突破口法

寻找突破口法 在竞争中久久不能取胜的情况下，经过审时度势和自我分析，寻找一个最容易取胜的点，把功夫集中在这一点上，以它为突破口进而取得成功的方法，叫做寻找突破口法。

寻找突破口首先要扬己之长，避己之短，要尽量寻找适合于本人做的工作。其次，所要寻找的工作是比较容易取胜的部门，例如，尚未被人们注意到的新兴行业，或人才较少、竞争不十分激烈的部门，或眼下是冷门、但很快就会变成热门的工作，等等。

杨振宁寻找突破口的经历是一个很有趣的例子。他在1945年还是中国西南联大学生时，就迷上了物理学，并且下决心有朝一日会成为诺贝尔奖获得者尤里戈·费米和著名物理学家尤金·威格纳的学生。后来他终于考取了公费留美生。他一到纽约，就去哥伦比亚大学找费米。费米已去芝加哥大学等地从事绝密的原子弹研究，哥伦比亚大学没有人知道费米的去向。杨振宁又去普林斯顿大学找威格纳，不料威格纳也去做了绝密工作。经过几番周折，杨振宁终于找到费米，但费米说他不能指导研究生写学位论文，因为他正在从事“高度保密的研究”。他把杨振宁介绍给芝加哥大学另一位有才华的物理学家爱德华·特勒。在与杨振宁的接触中，特勒发现杨振宁最擅长的专业不是实验物理学，而是理论物理学。不出所料，11年后，杨振宁获得了诺贝尔物理学奖。

像杨振宁这样的寻找突破口的例子在学术研究中非常普遍。有位心理学家调查了48位美国大学教授，他们当中有30多人是在做博士论文时才最后确定自己的研究方向并取得成功的。我们所熟知的达尔文、巴尔扎克、法国博物学家拉马克和化学家法拉第等人都有这种寻找突破口的经历。

普通人的生活中也需要这种方略。请看一位农民企业家的自述。

“1977年恢复了高考，我抱着一片热诚，参加考试。谁知知识根底差，名落孙山。过了半年，又考了一次，还是榜上无名。这下我可急了，废寝忘食地拼了起来。整整一年，365个日日夜夜，我学呀，写呀，背呀，真可谓‘两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书’。我自以为这下子可没什么问题了，满怀信心地走进考场。考完之后，天天盼望发榜。终于有一天，我得到了准确的消息，这消息对我来说犹如五雷轰顶：差3分未能录取！”

“足足有两天，我寝食无心，神情恍惚，我痛苦、怨恨、茫然——整日像幽灵一样到处转悠。以后，我一直沉溺在失败的痛苦之中，不能自拔……又过了一段时间，我终于醒悟了过来。我觉得我没有必要为过去的事浪费精力，过去的就让它过去吧！我要走另外的一条路。正好这时，农村联产承包开始了，我在承包田上种植经济作物，挣了一大笔钱。日子过得越来越好。后来，我又办起了一个小印刷厂，年利润5万多元。一现在我的‘资本’已达到30多万元，成为小有名气的农民企业家。”

从这位农民企业家的经历中，我们可以看出，寻找突破口对改变人的命运有多么重要。有时候，它不是人所苦苦追求的目标，却是看似偶然和轻易地出现在人面前。这时候，善于抓住时机，就能给自己带来新的转机。

伯玉知非

伯玉知非 春秋时代，卫国有一个著名的贤人叫蓬伯玉。有一次孔子要去见他，这时他已70岁了，特地打发人来迎接孔子。孔子问来人道：“老先生在做什么呢？”来人回答说：“老先生想尽力减少自己的过错，可是还没十分做好呢。”孔子听了非常赞赏。

这位蓬伯玉名缓，作为一位大夫，严于律己的精神确实可贵。汉代刘安在《淮南子·原道训》中说他：“故蓬伯玉年五十，而有四十九年非。”意指蓬缓50岁时熟知49年来的过错。所以，“伯玉知非”这句成语，便是泛指人善于认识自己的过错。

金无足赤，人无完人，“伯玉知非”固属难得，但也符合生活的辩证法。在希腊神话里有一位著名的英雄阿溪里，他是无敌的勇士。母亲是海神。在他刚生下来时，母亲把他放到地下王国的水里沐浴。传说，地下王国的水可以使人的身体不易受伤。可是阿溪里沐浴时母亲握着他的脚踵，结果不曾为魔水洗过的这个地方脆弱而容易受伤，以后他就因为被敌手的箭射中了脚后跟而死去了。从此，“阿溪里的脚后跟”就常用来比喻脆弱而易于受伤的地方。解剖学上说的“阿溪里腿”也是取的这个意思。如果把这则神话当作寓言来看，那末，可以毫不夸张地说，每个人总难免有自己的“阿溪里的脚后跟”。正因为如此，“古之君子，其责己也重以周”，就要像蓬伯玉那样常思自己之非了。

在革命队伍里，这便叫作自我批评精神。老一辈无产阶级革命家流传着许多动人的故事，毛泽东的一个故事特别感人。

1942年8月的一天，陕甘宁边区政府小礼堂正在开各县县长参加的征粮会议，由边区政府主席林伯渠主席主持。天正下大雨，忽然一声雷响，礼堂的一根木柱子被劈断了，延川县县长刘彩云不幸触雷死亡，另外也有几个同志受了伤。这件事情传出去以后，有些群众借此发泄对征

粮工作的不满，说：“雷为什么没有劈毛主席？”

当时，边区政府有的同志主张要清查说这些话的群众，严重的要以反革命论处。毛泽东不同意这样做。他说：“群众的意见正反映了我们工作上有毛病，有些问题需要我们去解决，要允许人家讲话，讲错了也不要紧。人家说救国公粮任务太重，这是实际情况。1940年以来，人民的负担是加重了。”

为了解决这个问题，党中央决定将边区征收公粮的任务从20万担减少到16万担，还对群众能不能负担起缩减后的任务，做了大量的调查研究。当时，延安县的征粮任务比较重，征收公粮完成后，延安县的县委书记到几个乡去作了调查，写了一篇《救国公粮完成以后，对群众生活影响怎样》的调查材料，说明群众还能负担得起。毛主席看了这份材料，很高兴地说：“这样我就放心了。”

这则动人的故事，不仅说明了伟大的无产阶级革命家严于律己，又远远高出蓬伯玉的闭门思过了。像毛主席这样虚怀若谷，倾听各方面的意见甚至是极端反面的“意见”，又实事求是，调查研究，一切从群众利益出发，更是难能可贵啊！

视而不见

视而不见 此谋是指在政治斗争中对待权力的争夺者采取不闻不问、熟视无睹、以达到保全自己权力与地位的一种明哲保身的处世哲学。它与政治斗争中采取的“糊涂法”有相同之处。

《韩非子》中记载：隰斯弥参见齐国大臣田成子，田成子就领着他到隙望台上眺望四方的景物。从隙望台上看，东、西、北三方都可以看得很远，只有南边隰斯弥家被茂密的大树挡住。田成子并没有对这件事表示任何意见。隰斯弥回到家后，害怕这些树会妨碍田成子而遭罪，马上叫仆人来砍大树。仆人们才砍了两三下，隰斯弥觉得不妥又叫立即停止下来。家仆们奇怪地问：“主人一回到家就急忙召集大家来砍树，现在突然又停下来，这到底是怎么回事呢？”隰斯弥回答说：“俗话说：‘知深渊之鱼不幸也’。田成子心中藏有极大的秘密，他无时无刻不在计划着篡夺齐国，要是让他知道我已经看透他意图不轨的秘密，我一定连命都没有。树不砍并没有什么了不起，要是露出知道他没有说出来的事，那才一定会惹出麻烦。”

隰斯弥没有砍树，是害怕田成子由此而知道他看出田成子图谋不轨的阴谋。靠着这些树，隰斯弥对田成子所作所为采取“视而不见”的态度，保住了自己的性命。

难怪郑板桥说“难得糊涂”，在政治斗争中采取装糊涂的办法，“视而不见”在旧时官场上有时十分奏效。

养寇自重

养寇自重 《孤儿吁天录》卷十一。《绥寇纪略》卷八说，张献忠派部将马元利携带重宝去见左良玉，说：“献忠在，故公见重。公独不思乎？公听所部多杀掠，而阁部猜专，无献忠即灭不久矣。”左心动，实纵之法。明后期重文贱武十分盛行，左良玉等将领出于个人考虑，为保存实力，采取“养寇自重”的办法，张献忠充分利用这一矛盾，得以脱身。

秦昭襄王时，秦赵长平之战，白起前后斩虏首共45万，又攻下上党，陷17城。赵王惊惶，求能止秦兵者，得客于平原君之所的苏代，大出金币，资之人秦见范雎。

雎揖之上坐曰：“先生何为而来？”苏代曰：“为君而来。”范雎曰：“何以教我？”苏代曰：“武安君已杀马服子乎？”“今且圈邯郸乎？”雄皆曰：“然”。代曰：“武安君（白起）用兵如神，身为秦将，所收夺七十余城，斩首近百万，虽伊尹吕望之功，不加予此。今又举兵而围邯郸，赵必亡矣！赵亡，则秦成帝业，武安君为佐命之臣，如伊尹于商，吕望于周，君虽素贵，不能不居其下也！”范雎愕然前席曰：“然则如何？”苏代曰：“君不如许韩赵割地以和于秦。夫割地以为君功，而又解武安君之兵权，君之位，则安于泰山矣！”范雎大喜，即言于秦王，召武安君班师，灭赵之危遂解。而后秦王大悔。（《东周列国志》）

养寇自重原意为，贼寇不灭，自己才会被重用。此谋略是封建统治集团内部将领的自保方法，常为对手乘机所利用。在封建统治集团内部，矛盾重重，勾心斗角，适时地利用此谋略，可得以自保和重用。项羽在，韩信得以重用；楚霸王命琐，汉淮阴侯亦亡。而对于敌对集团，可充分利用对立统治集团的内部矛盾，赂之以重金，晓之以利害，便已

脱身，得以解危，以图他日再起。此谋略深为兵家所用。

明哲保身

明哲保身 语出于《诗经·大雅·丞民》：“既明且哲，以保其身。”孔颖达疏：“既能明晓善恶，且又是非辩知，以此明哲择安去危，而保全其身，不有祸败。”“明哲保身”作为处世之谋，是指那些为了保全自己的地位、安全，而在是非面前采取回避或不坚持原则，以避免犯错误的与世无争的策略。

在封建王朝争权夺利斗争中，“成者王侯败者贼”，君主泛施淫威，大臣动辄得咎，轻者丢官去爵，重者坐牢杀头，株连九族。在这种环境中，许多官员都采取了“明哲保身”的谋略。西汉谋臣张良扶刘邦立汉后，既不功成身退，亦不以功自居，而是采取“明哲保身”的谋略，继续劝勉于汉王朝的统治。彭越、韩信等有功之臣被刘邦所杀，张良采取不闻不问的态度，他深悟“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的哲理，惧怕既得利益的复失，更害怕韩信等人命运落到自己身上，张良乃请告退。在刘邦论功行赏、按级班爵、令张良自择齐国三万户为食邑时，张良辞让，谦请封始与刘邦相遇的留地（今江苏沛县），刘邦同意了。张良辞封的理由是：韩灭家败后他沦为布衣，布衣得封万户、位列侯，应该满足。难怪《资治通鉴·汉纪·高祖五年论》中说：“托于神仙，遗弃人间，等功名于物外，置荣利而不顾，所谓明哲保身者，子房（张良）有焉。”

毛泽东在《反对自由主义》一文中说：“事不关己，高高挂起，明知不对，少说为佳；明哲保身，但求无过。”在今天，我们要反对那种不思进取、怕犯错误、丧失原则、怕得罪人、回避矛盾、但求无过的“明哲保身”的处世哲学。

持盈保泰

持盈保泰 《易经·泰卦》云：“天地交泰，后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。”这句话意思说：“天地相交，因而安泰，适当剪裁运用以辅助兴衰、达成作育万物的目标，调整人民的生活，使其和谐安泰）”统治者掌握势态平衡，保证一切事物正常发展，控制极端、刚柔并济、国富民强，巧妙运用持盈保泰这一谋略，才能达到长治久安的局面。

明朝汉王高煦谋反，被擒后废为庶人，很多谋臣建议查问赵王与汉王同反罪，撤掉赵王护卫。但杨士奇对宣宗说：“赵王与皇室最亲，要以大局为重，勿被众惑。”随后想出一条稳住赵王的万全之策，宣宗便命，将群臣的奏章全部封存，派袁容、刘斋二人拿去给赵王看，让他自己妥善处理，赵王见后谢恩，随即献出护卫。

唐朝李勣平生善于阿谀奉承，取悦于人，但他平生注意做事从不过分。死前，召弟李弼说：“如今把我儿托付给您，望严加管教，如发现他们行为不轨、交友非人，先打后秉报圣上。虽不能保他们性命，却可拯救我家族呀！”这一实例告诫人们，安泰到达极盛，必然遭遇阻塞，现在正是临界点。因为人生的道路没有平坦的，无不是起伏的。没有只往不返的情形来比拟，所以，必须觉悟，这是大自然法则的常理。

持盈保泰的策略思想是告诫人们要知道满足于已取得的福禄、功名等的极盛成果，而及早守成或退却以确保平安，防止招祸。这是我国古人的明哲保身之道。这一处世思想最早见之于《老子·第九章》。原文是：“持而盈之，不如其已；揣而锐之，不可长保。金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。功成、名遂、身退，天之道。”其意思是：过分求满，不如适可而止；锋芒太露，难保持长久。家财万贯，往往无法守成；因富贵而骄逸，必定给己造成不良后果；功成名就之

后，而能急流勇退，才合乎自然的道理。

我国古代，谨守持盈保泰之道的先哲很多，仅举几例。

第一，适可而止。汉朝统一天下后的第十年，陈稀等人谋反，汉高祖刘邦亲自征讨。为了维护国家太平，刘邦命令劳苦功高的萧何为宰相，坐镇京都。并且赠送萧何5（联）户食邑和5（以）名护卫，名义上是安抚、护卫萧何，但刘邦内心是恐惧萧何乘机取而代之。这时，萧何采纳陈平之计，辞退增封，献出自己的财产作为军费，并送其子侄随驾出征。从而使刘邦的忐忑之心稍得安定，然而萧何在朝野的声望也随之提高。次年，黠布叛变，汉高祖再度亲征。期间，刘邦不断派人探听萧何的动向。当时萧何正日理万机，抚慰人民。有人见此，劝道：“相国，您要提防满门遭祸啊！您入关十多年来，收揽民心。人民从心里敬重您，皇上也明白您是众望所归。所以他常常派人来打听您的消息，惟恐您图谋不轨。您若想保住全家人的性命，就应适可而止，见好即收。从现在起，自我毁坏形象，把声望降下来，才能使皇上安心。”于是萧何疏于政事，肆意没收百姓土地，纵容仆从扰民、乱民，使民众愤恨不已，声望逐渐低落。刘邦闻之，果然高兴，便放心地让他继续当宰相。

第二，混俗和光。殷纣王不分昼夜地设宴作乐，连今天是什么日子也忘记了。他问左右大臣，谁都说不知道。于是派人去问王族中的贤者箕子。箕子对身边的侍从说：“作为一国之君，日期都不清楚，看来世道是该变了。在这种情况下，既然别人都说不知道，如果我说知道的话，都会对我产生戒备之心，那我可就危险了。”因而箕子就对来使说：“我也醉倒了，弄不清楚今天是什么日子。”

第三，功成身退。范蠡事越王勾践，苦心竭虑，共患难20余年，终于灭了吴国，洗雪了会稽之耻。应该说，这时的范蠡可谓功成名遂、苦尽甘来，理所当然地要位列朝班，享受荣华富贵。然而，范蠡却借口请辞，虽然勾践以半个江山为条件极力挽留他，但范蠡仍然离开越国到齐国去了。至齐后，他又很快退还齐王所赠的相印而专心致志于经商。为何范蠡功成而身退呢？他说：“飞鸟尽而良弓藏，狡兔死而走狗烹，敌

国破则功臣亡”。“居家则致千金，居官则致卿相，此布衣之权也。久受尊名不祥。”

综上所述，持盈保泰是特定条件下为着保全自己的一种韬略。这种特定条件主要有三：其一，所效忠的君主轻义寡信，心胸狭窄，为人狡诈，反复多变，如勾践之流，只可共患难而不可共富贵；其二，本身在群众中享有崇高的威望，随着功劳的增多，影响尤著，以致出现功高震主的某些迹象，也就是说本身的发展已持盈了，如萧何；其三，君主对自己已有疑忌或存有戒备之心。由此可见，持盈保泰不是消极逃避的态度，恰恰相反，它是特定条件下的一种明哲保身之道。

通才练识

通才练识 谓博学多才见识练达，谋出唐代崔尚《唐天台山新桐柏观之颂序》：“夫其通才练识，瞻学多闻，翰墨之工，文章之美，皆忘其所能也。”

现代的人才竞争越来越朝着“通才”取胜的方向发展。通才，指知识领域宽广，掌握若干种学科专业和技能的人才。现代科学发展的大量事实证明，新的发现和创造常常产生在两个或两个以上学科边缘上。

例如，激光的发现者，美国科学家肖洛在一些科学家长期探索、迟迟不能解决问题的情况下，运用他的良好的数学、物理知识以及对化学物质特性、无线电技术、光谱学、微波波谱学及其技术的理解和研究，正确地提出了利用两块平面反射镜的法布里—拍罗干涉仪做谐振腔的关键性建议，解决了能发射微波的发射源问题，为激光的问世奠定了基础。

又如，世界上许多著名的心理学家不是学心理学起家的。苏联心理学家列夫·谢苗诺维奇·维果茨基毕业于历史系和法律系；瑞士心理学家让·皮亚杰早年研究软体动物；精神分析心理学创始人西格蒙特·弗洛伊德大学时代学习医学并长期做外科医生；等等。

现代人才的竞争法则决定了现代人才的发展趋势，这就是：在现代社会里，无论是纵向成才还是横向成才、综合成才，都需要有一个很宽的知识网络。这一点已被越来越多的青年知识分子认识到。例如，上海科技管理干部学院通过社会调查，查明了社会对人才的需求和在校大学生的知识结构不适应社会需求等信息，决定于1989年初开办五个自费培训班，包括“市场推销与公共关系”、“实用英语门语听力”、“国际市场与外贸实务”等，向社会公开招生。仅3天时间，报名人数就突破了计划指标的50%，报名者多数是在校大学生。这些报名者的行动是非

常明智的，他们努力把自己培养成通才，以取得人才市场上的竞争优势。一位学无线电电子学的女生，在一家颇有名气的无线电厂到学校选择毕业生时，因为她侃侃而谈地讲起在夜校刚学到的市场推销和公共关系方面的知识，因此厂方对她很感兴趣，当即拍板接收。

通才优势看来不仅存在，而且随着科学发展和社会进步，这种趋势越来越明显。

清正廉明

清正廉明 指官吏廉洁公正，不贪污询私。《元曲选·杨显之〈涂湘雨〉》第三折：“……老夫廉能清正，节操坚刚，常怀报国之心。”《歧路灯》第六十五回：“忽的云板响亮，皂役高喝，一位清正廉明的边公，又坐到暖阁内边了。”

诸葛亮舌战群儒，讥笑东吴陆绩“公非袁术座前怀橘之陆郎乎？”却是笑错了。陆绩并非贪鄙之徒，却以廉吏著称。至于他5岁时在袁术座前怀橘，是为了带给母亲吃，亦见其赤子之心。陆绩曾出任郁林太守，这里靠近南海，物产丰饶。以太守的权势，几年之内就可捞个万贯家财。但陆绩廉洁奉公，政务之外就钻研天文学，著有《浑天图》等，成为三国时代有数的天文学家之一。当他离任时，从水路经南海，沿着今天的台湾海峡返回家乡吴郡。由于他为官清廉，行李萧索，座上太轻，海上行动不稳，便命人搬一块巨石上船，以增加船身重量。这块郁林巨石随他到了家乡，成为陆绩清廉的象征。人们称赞“郁林石”，以此表达对陆绩的敬仰。

三国时魏国有一个廉洁的代名词，叫作“挂胡床”。李白有诗：“去时无一物，东壁挂胡床”，是赞美魏国廉吏裴潜的。

原来，裴潜曾在曹操帐下参预军事谋略的筹划工作，后出任兖州刺史。曹丕时又任过散骑常侍、荊州刺史，赐爵“关内侯”。曹睿时更升到尚书令的高位，被封为“清阳亭侯”。但就是这样一位“三朝元老”，为官却清廉过人。他在任兖州刺史时，曾经做了一个叫“胡床”的可折迭的轻便坐具，他离任时，将胡床挂在柱子上。这件事为人们传颂，“挂胡床”便也成了一尘不染的清廉正直的象征。

为官清正廉洁，可以说是中国几千年老百姓对吏治的理想。历来清官都是有口皆碑的，但中国历史上典型的清官则首推宋代包拯。作为北

宋的一代名臣，包拯官至龙图阁大学士，为官清正，一尘不染。史载：“端州产砚，前守缘贡，率取数十倍以遗权贵。”而包拯任端州刺史时，“命制者才足贡数，岁满不持一砚归。”正因为这样，他说话才理直气壮，力重千钧！“关节不到，有自罗包老”，在民间也广为传颂。

但是，“三年清知府，十万雪花银”。在漫长的封建社会里，吏治腐败，贪鄙之徒比比皆是。清代的和珅可说是中国封建社会头号大贪污犯。据统计，和珅做了20年军机大臣，贪污的家产有赤金550余万两，元宝银940万两，当铺75所，银号扔所，地亩8000余亩……折合白银8万万两，抵得上当时清朝20年的税银收入。但他的下场却相当不妙，他的靠山乾隆帝死后，即被嘉庆帝抄没家产，责令自杀。民谚云：“和珅跌倒，嘉庆吃饱”，就是愤怒的申斥和嘲讽。

《三国志·魏书·李通传》说：“为官长当清、当慎、当勤，修此三者，何患不治乎？”包拯更直率地指出：“廉者，民之表也；贪者，民之贼也。”这是完全正确的。世界上许多国家和地区，都建立了各种各样的廉政机构，并以严明的法治掀起“廉政风暴”惩治贪污，也是有目共睹的事实。而对于官吏个人来说：“智者不为非其事，廉者不求非其有，是以害远而名彰也。”清正廉明，于国于民于己都是必要的、有益的，岂可不鉴诸乎？

笨鸟先飞

笨鸟先飞 笨鸟先飞是我国民间长期流传的一个成语，比喻能力差的人做事比别人先行动，靠比别人长的劳动时间避免自己在竞争中落后，争取竞争中取胜：另有一个成语“以勤补拙”，与笨鸟先飞的意义大体相当。

对历史上大量有成就的人的个人经历加以分析，可以得出一条结论：历史上的杰出人物不一定是作常聪明的人，但一定是非常勤奋、非常坚强的人。郭沫若说，天才百分之九十九是勤奋。鲁迅也不承认什么天才，他认为取得成就是因为他把别人喝咖啡的时间都用在工作上。达尔文靠勤奋取得成功是最著名的。他幼时学习成绩不佳，在大学学的神学也成绩平庸。但他22岁时随英国皇家军舰比格尔号作了5年的环球旅行。他每天写观察日记，采集数千种动、植物标本和化石。虽然在他写出关于进化论的论文之前，华莱士已写出了无事实依据的关于进化论的理论假说，但学术界仍然公认达尔文是进化论的提出者。

从英国、美国、日本在经济竞争中取胜的历史来看，除了社会体制、历史、地理等条件外，三个国家的人民有一个共同特征：都具有刻苦耐劳、艰苦创业的精神。

对一个人来说，笨鸟先飞不仅意味着比别人先行动，“先下手为强”，而且意味着比别人多下功夫，多流汗。日本著名排球教练大松博文有一句名言：不付出比别人多的汗水，就不能获得比别人好的成绩。袁伟民正是发扬光大了这种大松精神，才带出了一支获得五连冠的中国女排。人们熟知的世界著名运动员，如球王贝利、马拉多纳，美国短跑运动员刘易斯和格里菲斯·乔伊纳，苏联跳高健将布勃卡，美国拳王阿里，都是以从小苦练著称。

笨鸟先飞说起来容易，做起来难。因为它不是一朝一夕之功，而要

靠持之以恒的意志的磨练，要靠“滴水穿石”之功。偶尔比别人早起1小时，谁也能做到，但天天如此，数年如一日，却难上加难。试想想，马克思把大英博物馆图书阅览室的水泥地磨出痕迹，唐代书法家怀素和尚练秃了的毛笔居然埋成“笔冢”，要靠多么顽强的毅力呀！

其实，不光“笨鸟”应该先飞，即便是“灵鸟”也应该有先飞的精神。在激烈的竞争中，如果自恃智力高，能力强，而骄傲懈怠，对手是不会留情面的。

只要功夫深，铁杵磨成针。靠“勤”取胜是竞争方略中最基本的一个法宝，它是对任何人都适用的一条普遍规律。

矫情镇物

矫情镇物 装出安闲的神态，以取得神情紧张所达不到的效果。

唐宪宗时，裴度被封为晋国公，任中书令。手下人忽然报告他大印丢了，裴公面色和悦地告诫他们不要说出去。当晚他设宴席与府中的人取乐，大家都不知道这是为什么。半夜，酒宴正酣时，手下人告诉他，官印又回来了。裴公也不说什么，直到众人尽兴方才罢宴。有人问他这是怎么回事，裴公说：“此事必然是掌管案牒的官吏私自将印拿去偷印书卷。缓一下处置，他们必然还回原处，如果处理过于急迫，他们可能将印投入水里或销毁，印就不能失而复得。”

明武宗正德十四年，宰相乔公宇参理留都兵务。当时逆臣袁稼声言发兵南下，他的部队已经到了安庆。但乔公宇却天天都领着一个老儒生和一个医生，到处游玩宴饮，实际上是观察地势，而表面上却是漫不经心的样子。当袁壕造反的消息传到京中时，他立即命令将城内的江西人全拘捕起来审讯，一下子就抓到宸濠所派遣的谋士和兵卒几十人。

矫情镇物，一要有过人的胆量，二要有过人的韬略、智慧。否则，情是矫不起来，物也是镇不住的。这是运用这一谋略的基础条件。诸葛亮面对司马懿20万大军设空城计，自己在城楼上弹琴自若。如果没有过人的胆识，做得天衣无缝，是吓不走司马懿20万大军的。

景德六年，宋真宗要往澶州，亲自督师以鼓舞士气。临行前，赐给右仆射向敏中一封密诏，将西方边鄙之地的事都托付给他，允许他相机行事。向敏中得到密诏就藏了起来，像往常一样管理政事。恰逢当时要举行盛大摊会。有人告诉他，禁军士兵中有人想趁摊会时作乱。向敏中将来宾、幕僚、军官、士兵全部召来，备置酒席，开怀畅饮，观赏摊会。命令摊人进来，先让他们在中门外驰骋表演，后来召他们到台阶下面，向敏中抖抖衣襟，把手一挥，埋伏在幕布里的士兵一涌而出，将这

些摊人全部擒拿，一搜查，果然人人身上藏着短刀。向敏中当即命令在酒席旁将他们斩首，又马上将尸首埋掉，用灰沙把庭院打扫干净，照旧尽情饮酒作乐。

谦虚谨慎

谦虚谨慎 保持“谦虚谨慎”品质难，而在胜利或成功之后

要保持“谦虚谨慎”的品质更难。在历史上有一些农民革命的领导者在暂时取得胜利面前，被胜利冲昏了头脑，不能保持“谦虚谨慎”、戒骄戒躁的作风，骄傲自满，骄奢淫逸，脱离人民与群众，最终导致了失败的结局

李自成领导的明末农民大起义席卷全国，推翻了明朝统治，建立了大顺政权。可是进入北京后，大顺领导者陶醉于眼前的胜利。刚入北京时军纪还较严明，但后来逐渐松懈，出现了一些危害群众的事也无人过问。如大将刘宗敏、田见秀、李过等已经开始追求享受，纷纷搬进明贵戚勋臣的华贵府第，甚至“呼莲子胡同优伶蛮懂”，佐酒行乐；顾君恩则跷足案上，“醉携妾童，高唱边关太平调”（彭孙贻《平寇志》卷九）J他们认为明朝覆灭，天下从此太平了。对于盘踞江南的明朝残余势力，只派少数军队出征，对屯兵山海关的吴三桂更是抱有幻想。后来吴三桂勾结清军入关，使轰轰烈烈的明末大起义遭到失败。

洪秀全领导的太平天国革命，进入天京后，也是由于不能谦虚谨慎而遭致失败的。太平天国颁布一套“贵贱宜分上下，制度必判尊卑”的礼制，从大王到普通士兵之间，等级十分森严，君臣上下有天渊之别，甚至连称呼、服饰、仪卫舆马等都有明确的规定，不准逾越。诸工出行，官兵必须回避道旁，高呼万岁或千岁，否则就要受到严厉惩处、森严的等级制度，使得太平天国的领袖们“彼此睽隔，猜忌日‘卜。”革命初期那种“寝食必俱，情同骨肉”、“敝衣草履，徒步相从”的思想作风逐渐抛弃，代之以对权利、名位和奢侈生活的追求，“为繁华迷惑，养尊处优，专务于声色货利。”洪秀全“僻处深宫，从不出户”，陶醉于“爷、哥、联、幼坐朝廷”，“父子公孙同显权”，宗教迷信思

想占统治地位，一切信天不信人，说：“联天生真命主，不用兵而定太平一统”，“认实天情，自然升平。”杨秀清骄傲专横，“自恃功高，一切专擅”，甚至“逼天王亲到东王府封其万岁”，终导致太平天国的内部分裂，在中外反动势力联合绞杀之下失败了。

要在胜利面前保持谦虚谨慎的作风，可以避免成功得而复失，巩固胜利成果。在中国革命即将取得胜利的前夜，毛泽东《在中国共产党第七届中央委员会第二次全体会议上的报告》中告诫全党：“务必使同志们继续地保持谦虚、谨慎、不骄不躁的作风。”这是对历史上农民起义胜利后被冲昏头脑、不能保持谦虚谨慎而导致革命失败的血的教训的科学总结。

谦虚谨慎、不骄不躁是我们继续前进的指南。

喜怒不形于色

喜怒不形于色 关于喜怒不形于色，有一种带有明显贬义的看法，以为只是驯良忍让不敢形之于色；其实不然，惟大英雄能本色。喜怒不形于色应是指英雄人物所见者大，所虑者远，善于克制自己的感情，不为小小的悲欢所左右。鲁迅不就批评过“咀嚼着身边的小小的悲欢，而且就看这小悲欢为全世界”的人毫不足取吗？因此，喜怒不形于色其实是一种褒义的提法，也可说是谋略家应有的一种谋略修养。

《三国演义》中的英雄刘备，其性格的一个显著特点便是喜怒不形于色。这一点在他失去徐州，不得已而依附曹操时表现得淋漓尽致。一是“曹阿瞒许田打围”，遮住献帝，身迎“万岁”欢呼，关羽愤怒已极，提刀拍马要杀曹操，刘备却摇着首送目以止之，反倒欠身向曹操称贺。这不是刘备不气愤，而是克制了愤怒。二是“曹操煮酒论英雄”，曹操视天下英雄如同草芥，独许刘备与自己为英雄。刘备大吃一惊，将手中匙箸，落于地下，又巧借雷声震怀，轻轻掩饰过了。这样的自我克制，使作者情不自禁地赋诗。如果不是具有如此高度自我克制的修养，是难以躲过曹操鹰华般的眼光。

三国时具有“喜怒不形于色”修养的人，还有曹操的夫人卞后。据《资治通鉴·建安22年》所载：曹丕被立为太子后，王宫左右女官齐向卞夫人致贺说：“将军被封为太子，天下人全都高兴，夫人应该把库房里的东西，全拿出来赏赐。”卞夫人说：“大王只因曹丕年纪最大，所以定为合法继承人，我只能庆幸我免除了教导无方的责备，有什么理由高兴赏赐？”女官回来，向曹操报告，曹操愉快地说：“怒时不形于脸色，喜时不忘记节制，最是难得。”

相反，曹丕听到自己被立为太子的消息，高兴得抱住仪郎辛毗的脖子，叫喊说：“辛君，你知道不知道我多兴奋？”为此，辛毗的女儿辛

宪英评论说：“太子的责任是：代替君王主持祭庙，管理国家。代替君王，不可不忧虑责任重大；管理国家，不可不恐惧治理困难；他应该忧虑恐惧才对，反而大喜若狂，如何能够长久？魏国国运难道能兴隆？”后来事情的发展，果真如辛宪英所预料。

与曹丕形成鲜明对照的，还有蜀汉后期的蒋琬。当诸葛亮病逝以后，后主刘禅根据他临终前的举荐，任命蒋琬为尚书令，主持朝政。后来又任他为大将军，成了独揽军政大权的最高长官。开始时举国惊恐，都怕诸葛亮后继无人，国家不稳。可是蒋琬到任以后，既无戚容，又无喜色，日理万机，镇静如常。于是人心悦服，蜀国安定。

所以，从刘备、卞后以至蒋琬的表现看来，喜怒不形于色是一种高度的自我控制。而自我控制是心理活动最重要的调节机制，也是心理成熟的最高标志。只有这样，他才能善于抑制感情冲动及保持清醒的头脑、缜密的思考和明晰的理智。这才是如钢铁般坚强的成熟的政治家的应有表现。

锋芒不露

锋芒不露 姜太公曾对武王说：“鸷鸟将击，卑身敛翼；猛兽将搏，f免耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”要周武王在开始伐商行动前，锋芒不露，装出无所作为的样子，以免引起对方注意。

此谋略意即在目的未达到之前，不要轻易地暴露自己的政治意图与实力，以免树大招风，引起对方的注意或被群起而攻之，而应暗中积蓄力量，把握时机，一举而图之，达到自己的目的。

在元末农民大起义的群雄并起的时代，朱元璋接受了谋士朱升“高筑墙、广积粮、缓称王”的谋略，此可谓是锋芒不露，后发制人。如果一开始就称“王”，就会树大招风、出头的椽子先烂，过早地暴露自己实力，引起别的力量对自己的注意，招致群起而攻之，枪打出头鸟；再则会失去人心，如，陈友谅杀死徐寿辉，建立汉政权，改元大义，自称皇帝，结果“其将士皆离心，且政令不一”。这种做法对朱元璋夺取江山是极为不利的。而“缓称王”，就不会引起别人注意，“高筑墙、广积粮”，暗中积蓄力量，扩大势力，待时机成熟，再来后发制人，夺取江山。朱元璋依此谋略而行，最终消灭了各地割据势力，建立了明王朝。

静以幽，正以治

静以幽，正以治 语出《孙子兵法·九地篇》：“将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使民无知。易其事，革其谋，使民无识；易其居，迂其途，使民不得虑。”意思是说：统率军队这种事情，要沉着冷静，幽深莫测，严肃认真而有条不紊。能蒙蔽士卒的耳目，使他们对军事计划毫无所知；改变任务，变更计谋，使人们不能识破；驻军常改变驻地，进军迂回绕道，使人们无法推断行动意图。

“静以幽，正以治”，说的领导者要有大将风度。静，就是沉着老练；幽，即幽深莫测，临危不惧。正，就是严正，公正；治，即管理而不乱。静以幽，正以治，就是要处事沉着老练，喜怒不形于色。

古代将相中，不乏大将风度之人，东晋宰相谢安就是一个典范。

《世说新语·雅量》记载：谢安隐居东山时，与当时名士孙绰、王羲之等人在海上游玩。忽然风起浪涌，孙、王诸位皆惊恐万状，高喊：“快把船荡回去！”惟谢安精神抖擞，兴趣正浓，吟咏歌啸自若。船夫见谢安闲愉快，因此就继续往前划。继而狂风大作，恶浪翻滚，孙、王等人被骇得站起来。这时，谢安才缓慢地说：“像这样，是不是回去？”大家回后谈起此事，都很敬佩谢安，认为他器量不凡，能成大事，当政可安朝野。又据《晋书》记载，后来谢安当了宰相。一次前秦主苻坚率众90余万进攻东晋，连冬得重镇数处，进军淮水淝水间。苻坚自负地说：“以我这样多的人马，将每个人的马鞭投入长江，立刻可以堵塞住流水，晋兵怎么能凭险抵御？”在这种形势下，东晋朝野大为震恐，建安（南京）城中，人心惶惶。惟谢安处之泰然，若无其事。他推荐谢石、谢玄率军8万去抗秦。谢玄去他住处请示如何迎战，谢安回答：“已别有旨。”谢玄等了半天，也不见下文。谢玄不敢再问，让别人再去问，谢安仍不回答，竟自驾车出游，并命谢玄同他在别墅中下

棋。谢玄的棋原比谢安高一着，这时因心中有事，竟与谢安相持不下，最后输给谢安。终局后，谢安独自游涉，半夜才归。经过冷静思索，回府后连夜发号施令，向各位将帅指示机宜。结果，淝水一战，晋军以少胜多。捷报送到谢安处，谢安正与客人下围棋，看了捷报毫无表情。客人问他：“战况如何？”他淡淡地回答：“儿辈遂已破贼。”这就是“静以幽，正以治”的大将风度。

大将风度实际上是个性修养的一个重要方面，要培养自己的大将风度，最难的是控制自己的感情。如果一旦感情用事，会因小失大，导致事业的失败。三国时蜀昭烈帝刘备，“耻关羽之段”，“自将伐吴”，结果被吴将陆逊以火攻破40余营，落得个“白帝托孤”的下场。唐太宗李世民可谓一代英王，但在公元645年，因贪功好大，不听群臣劝阻，亲率诸军进攻东北的高丽国。尽管唐帝国大国强兵，李世民用尽心计，但他得到的是悔不可追的失败。刘备和李世民遇到的事情各异，但失败于同一原因，即没能控制住自己的情绪。《孙子兵法·火攻篇》说：“主不可怒而兴师，将不可愠而致战，合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦。亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”孙武讲的就是不能感情用事。这个道理对各行各业的领导者十分重要，一旦感情用事，必将铸成大错，导致事业的失败。

激流勇退

激流勇退 此谋包含两方面含义，一是“见好就收”，功成身退；一是在官场或其他环境中于某件事情遇到重重阻力，而从中摆脱出来。二者共同点在于都是退守，以求自身安全或内心的平静，这是历史上许多人的一种处世谋略。

《老子》第九章说：“功遂身退天之道。”物盛则衰，许多人都信奉这一点，所以在自己还没有衰退之前退下来，岂不是更好，免得被人赶下来，遭到迫害。《后汉书·李固传》记载李固“功遂身退，全名养寿，无有休迫之忧。”北宋大臣石守信等人虽是在宋太祖赵匡胤“杯酒释兵机”的启示之下而交出兵权，但也不失为一种激流勇退的举动。范蠡在辅助越王勾践灭吴中立有很大的功劳，可是在灭吴的庆祝封赏大会上单单不见他。在助成君主的业绩后，范蠡急流勇退，乘一叶扁舟，“太湖烟波何处寻”，当他的隐士去了。

北宋中期，以范仲淹为代表人物，针对时弊而进行了一次改革尝试。宋仁宗为了摆脱困境，将倡导改革的范仲淹、欧阳修、王素等人调整进高层领导集团，范仲淹出任参知政事，富弼为枢密使。九月，范仲淹呈仁宗一篇《上十事疏》，“一曰明默险”；“二曰抑侥幸”；“三曰精贡举”；“四曰择长官”；“五曰均公田”；“六曰厚农桑”；“七曰修武备”；“八曰减徭役”；“九曰覃恩信”；“十曰重命令”。所列十条经仁宗审阅后，绝大多数先后以诏书的形式颁布推行，这十项主张是“庆历新政”的主要内容。但是，改革的几项主要内容触犯了官僚大地主阶层的政治经济利益，守旧势力不断从中进行破坏。宰相章得相唆使台谏官等，对范仲淹等人发难。怀有个人野心的夏竦手段更为卑鄙，让其女奴模仿石介的笔迹，伪造了所谓石介为富弼撰写的废立草诏。仁宗并不信以为真，范仲淹闻讯后却慎不自安，深感改

革之难，便采取了激流勇退的对策。庆历四年六月，他以秋访为名，辞去朝职，出使陕西、河东宣抚使。后来，杜衍、富弼、陈执中均被排挤出朝，改革失败。

激流勇进，是人人所追求的。但客观事实常常告诉人们，一厢情愿是不行的，不要一味地追求进取，在有些情况下，激流勇退也许是上策。

处世谋略

引言

人类之所以能从驯马牧羊、刀耕火种、喊着“哟哟哟”的劳动号子开始，浩浩荡荡地一直走到科学昌明的今天，就是因为人具有社会性，具有交往能力。如果没有交往，人类就无法征服自然；如果没有交往，人类就无法获得生存与发展的；如果没有交往，在这个被称作地球的行星上，就不可能存在远远超于一切动物之上的人！所以马克思把交往看作是人类的机能，是人类赖以存在的最基本的方式。

那么什么是人际交往呢？社会心理学认为，人际交往是人与人之间共同活动并相互影响的过程，与人交往，是人的基本需要。1975年，美国有位心理学家曾做过一个“交往剥夺”的实验：把受试对象关在百米深的地下洞穴中，长期过着与世隔绝、不与人交往的生活。开头一个月似乎还很平静，可是渐渐地，受试者变得心神不定，而且愈到后来愈严重了。到了第156天，受试者几乎陷入绝望之中，他在日记里写下了混乱不堪的句子，表明他的精神已面临崩溃状态。回到地面之后，他神情呆滞，冷漠无情，举止失常，过了很久，才逐步消除洞穴中与世隔绝的生活带给他的心理创伤。可见人际交往对于人来说是多么重要了。

古往今来，一切有作为的人物无不重视与他人的交往。被称为“智慧的化身”的诸葛亮，为什么“未出茅庐，能知三分天下？”这和他良好的人际交往有关。他的良师益友如司马徽、庞德公、庞统、徐元直等，都是当时名士。他的岳父黄承彦是当时著名学者，他的妻子黄月英也是才智过人。可以说，正是在这些人的帮助下，才形成了诸葛亮“三

分天下”的正确战略思想。所以，若说《隆中对》是“集体智慧的结晶”，并不过分。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，体现了良好的人际关系对于一个人的事业与成就的重要意义。）

至于当今之世，美国学者约翰·奈斯比特在1982年发表的《大趋势——改变我们生活的十个新方向》一书中指出：从经济上看，全球性的互相依赖将加强，这就要求我们考虑问题时要胸怀全球。经济上的这一变化，必然引起人们情感上的变化。他提出了一个著名的论点：高技术必然会引起高情感，而高情感，又必然会引起人们“时相聚在一起的需要”。这样，随着社会的发展，社交生活不仅不会削弱，恰恰相反，而会日见其强化。

正是如此：要想赢得友谊，离不开社交；要想社交获得成功，便离不开为人处世的谋略。

这里讲处世谋略，或许有人会误解为某种权诈，非也！确实有一种庸俗的、低级的所谓处世之道，为了达到个人目的，不惜损人利己，以邻为壑，这为正直的人们所唾弃！我们讲的处世谋略，是如何促进人与人之间的相互理解，加强交往，从而沟通信息与情感，开拓视野，培养能力，增进友谊，充实生活，迸发出更大的光和热，为社会作出更多的奉献！这样的处世谋略，岂不是多多益善，为人们所迫切需要吗？

一谦四益

一谦四益 语出《汉书·艺文志·道家》：“《易》之谦谦，一谦而四益，此其所长也。”又《书·大禹谟》：“满招损，谦受益。”一谦四益，意指谦让能使人得到很多益处。

公元958年，曹彬奉周世宗之命出使吴越，由于他善于处理两国关系，甚得吴越厚待，他却拒绝接受吴越的多次赠礼。一次回后周述职，吴越派人带着礼物，坐轻快的小舟追赶曹彬的乘船，曹彬不得已收下，但回国后立即上交国库，周世宗深为感动，坚持将馈礼全部赐给他，他不能推却，内心不安，只好将全部礼物分赠部下。当时赵匡胤是禁卫军首领，王公大臣都羡其威权而讨好巴结，但曹彬不随大流，除公事外概不拜访赵匡胤。961年，曹彬随军伐后蜀，胜利后不贪心图财，其他将领多取美女玉帛，满载而归，他却“囊中惟图书、衣裳而已”。宋太祖嘉其军功与为人，擢其为宣徽南院使、义成军节度使，他却再三推让不受，一时其清介谦谨、居功不傲的名声四处传开。975年，曹彬随军伐金陵，他恐城破之际士兵滥杀无辜，便以诈病手段召开将士会议，说，“吾病非药不能救，唯一希望诸公在城破之日不妄杀一人，吾病就好了。”将士们果依其言，受到金陵百姓欢迎。南唐平定后，曹彬班师回朝，但他不上书表功，宋太祖曾许诺攻下南唐，要任彬为相，但曹彬却不邀功讨赏；宋太祖深受感动，赐给他20万钱。曹彬为国供职，生活俭朴，家无余财，赐礼赏钱也多散给部下宗亲，宋太祖佩服其为人，平南唐不久就提升他为枢密使位兼将相。曹彬病死后，宋真宗痛哭失声，追赠他为中书令，封济阳郡王，配飨宋太祖庙。

人称“大树将军”的冯异，也是一生奉行一谦四益的典型。还在刘秀官小势微时，冯异就觉得刘待人诚直且又胆略过人，有治国经邦之才，于是全力辅佐刘打天下。刘秀被河北五郎围困时，不少人背离他

去，冯异却更恭事刘，宁肯自己饿肚子，也要把找来的豆粥、麦饭进献给饥困之中的刘秀。河北乱平、刘秀围解，对部下论功行赏。诸将邀功请赏之际，冯异独坐于大树之下，只字不提饥中进贡食物之事，也不报请杀敌军功。人们见他谦逊礼让，就给他起了个“大树将军”的绰号。为了配合刘秀重建汉室，他写信劝说抗刘的舞阳王李铁归附汉室，并冒死和河内太守寇恂抵抗大司马朱鲂的进攻，大破武勃、苏茂诸军，为刘匡扶汉室立下赫赫战功。但凡议功论赏，他便退居廷外，不给刘为难。满朝交口称赞他轻名谦让，忠贞可嘉。公元26年，冯大败赤眉军，歼敌8万，使对方主力丧失殆尽，刘秀驰传玺书，要论功行赏，“以答大勋”，冯没有因此居功自傲，反而更加勤谨军事，马不停蹄地进军关中，讨平陈仓、箕谷等地乱事。嫉妒他的人诬告他，刘派人查证后，反而诏报安慰他说：“将军之于国家，义为君臣，恩犹父子，何嫌何疑，而有惧意？”刘更敬其为人，擢官至征西大将军，领北地太守，封阳夏侯，并在冯来朝时当着公卿大臣的面赐以珍宝、衣服、钱帛，又述当年豆粥、麦饭之恩。后来冯异战死河北冀县落门山，其“大树将军”的谦让风范却名垂青史，万代敬仰。

谦虚、谦让是一种美德。真诚地奉行这一谋略，客观上能使自己处于有利地位，表面上让掉了不少东西，实际上得到的更多。

与世无争

与世无争 这是老子《道德经》中贯穿的处世哲学。原文是：“是以圣人如上而民不重，处前而民不害。以其不争，故天下莫能与之争。”意为圣人在百姓之上，但百姓不觉他是负担；在百姓前面，百姓不觉他有害。因为他能表示谦下，甘于落在后面，从不与人争先，因此天下没有谁能与他争雄。

类似的话还有：“吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。”“天之道，不事而善胜。”“天之道，利而不害。吾人之道，为而不争。”这种哲学思想用于处世，并不是苟且偷生，而是一种以退为进的谋略。

老子主张，“我无为而民自化，我好静而民自主，我无事而民自富。我无欲而民自朴”。又说“上善若水，水善利万物而不争”。不因安于卑下，不争地位，善利万物，所以谁都喜欢它。它就像接纳众多溪流的江海一样，成为众水的统领。

老子反对锋芒毕露，争强好胜，认为“兵强则灭，木强则折”、“强梁者不得其死”。老子这种与世无争的谋略思想，深刻体现了事物的内在运动规律，已为无数事实所证明，成为广泛流传的哲理名言。

唐朝李泌曾以与世无争的谋略，几度出山匡扶唐廷，力挽狂澜，立下卓著功勋。李泌少聪敏，博涉经史，精研《易象》，善为文，常游于嵩、华、终南诸山间。当时他的名声很大，唐玄宗赏识他，夸他为“神童”。宰相张九龄器重李泌胆识，呼他为“小友”。唐玄宗欲授李泌官职，李泌固辞不受。玄宗命他与太子游，结为布衣交。太子常称其先生而不称名。

天宝年间，李泌看到天下的危机形势，赴朝廷论当世时务，但为杨国忠所忌，于是他又潜遁名山。后安史之乱发生，太子唐肃宗即位于灵

武，特地召见李泌。李泌陈述天下成败之事，甚称肃宗之意。但李泌固辞官职。李泌说：“陛下屈尊待臣，视如宾友，比宰相显贵多了。”最后被授以散官拜银青光禄大夫，使掌枢务，凡四方表奏，将相迁除，皆得参予。李泌虽不是宰相但权逾宰相。李泌劝唐肃宗俭约示人，不念宿怨，选贤任能，收揽天下人心，终于收复长安洛阳。李泌见唐廷转危为安立即要辞归山林。唐肃宗坚决不同意，说：“联与先生同忧，应与先生同乐，奈何思去？”李泌说：“臣有五不可留：臣遇陛下太早；陛下任臣太重；宠臣太深；臣功太高；迹亦太奇；所以不可复留。”后来终于说服唐肃宗，李泌隐归衡山。

唐代宗时，时局艰难，藩镇割据，又特召李泌出山，命他为相，李泌一再固辞。代宗只好在宫中另筑一书院，使李泌居住，军国重事无不咨商，李泌又成了实际上的宰相。后来当时局好转后，李泌又辞归山林。

唐德宗时，又召见重用李泌。公元785年，陕虢都知兵马使达奚抱晖杀节度使张劝，想以木已成舟之策，胁迫朝廷任其为节度使。唐德宗派李泌处理此事，并拟以神策军护送。李泌说：“陕城三面悬绝，攻之末可以岁月下也，臣请单骑入之。”唐德宗说：“单骑如何可人？”李泌回答说：“陕城之人，不贯逆命，此特抱晖为恶耳。苦以大兵临之，彼坚壁定矣。臣今单骑抵其近郊，彼举大兵则非敌，若遣小校来杀臣，未必更为臣用也。”于是，李泌单骑赴陕，行至陕州近郊，抱晖将佐不等抱晖之命就来迎接。李泌入城后并不问抱晖罪，但索簿书，治粮储。有人告密，李泌概不接见，军中镇静如常。然后，李泌召见抱晖说：“你擅杀朝使，罪应加诛，惟今天子以德怀人，我也不愿执法相绳。你且贵着币帛，虔祭前使，此后慎无入关，自择安处，潜来接取家属，我总可以保你无虞。”抱晖亡命而去，陕州遂为朝廷所有。李泌大智大勇，单骑下陕州，平定了内乱。

后来李泌辅佐德宗发挥了重大作用。他调和君臣，使君臣不疑，天下无事，仗义救良将而不使株连无辜，主张联诸国、抗吐蕃，又清汰冗

官，分隶禁军，调边境戍卒，屯田系师；与蕃贾互市，誓增易牛；募边人输粟，救荒济贫。其治国安邦之良策，均为唐廷采纳。李泌在适当时机辞去了相职，只任学士的散职。李泌一生，好谈神仙，颇尚诡诞，实际这是个幌子。他危时出山辅政不争权位，安则归山养性，始终与世无争。但他历仕三朝，不是宰相胜过宰相，任凭风云变幻，他终能发挥济世安民的巨大作用。这个传奇人物实际是个生逢乱世的高明的谋略家。

千万买邻

千万买邻 花千万钱买一个好的邻居。形容好邻居十分可贵。语出唐代李延寿《南史·吕僧珍传》：“初，宋季雅罢南康郡，市宅，居僧珍宅侧。僧珍问宅价，曰：‘一千一百万。’怪其贵。季雅曰：‘一百万买宅，一千万买邻。’”

俗话说：“邻里好，赛金宝。”左邻右舍，朝夕相处，休戚相关，所谓“远亲不如近邻”，邻里关系实在太重要了。唐末有两位农民起义领袖，一位叫李子通，小时候他的家境虽然贫寒，但是非常乐意帮助别人。他住在农村，有时外出见到同村的老人背负着较重的东西，一定要帮他拎回家。后来他家里稍微有点积余，就常常用钱米周济穷邻居。另一位叫窦建德。有一天，窦建德正在地里耕田，听说邻居家死了人，因为穷没法子安葬，他就立即解下耕牛卖掉，用卖牛的钱帮助邻居办丧事。像这样的助人为乐的美德，在我们社会主义时代，更是群星熠熠，大量涌现，而且充实了新内容。如有的人家把孤寡老人接到家里，当作亲生父母一般来奉养。有的退休老人把邻居的孩子们聚在自己家里，办起了免费的家庭幼儿园。不论在哪里，都会使人感到邻里之间吹拂着社会主义文明的春风，使生活温馨而甜蜜。

邻里之间的互相关心，一种是有形的，像上面所举的奉养或照顾老幼以及互相帮忙做一些家务事之类，就是古人提倡的“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的美德。还有一种关心是无形的，即自己做什么事要经常想一想别人，是不是妨碍了别人。阎长林在《胸中自有雄兵百万》的回忆录中，说到在解放战争时期的陕北，毛泽东、周恩来、任弼时、陆定一老同志，住在同一道门进出的两间窑洞里，也可说是“邻居”吧。毛泽东进进出出总是轻轻的，生怕影响其他同志。半夜出门，只要有人在休息，连手电也不打。周恩来清早起来咳嗽都到门外去咳。

任弼时、陆定一起得早，吃饭也到外面去吃，免得碗筷的响声影响别人休息。这种体贴同志的崇高风格，这种自爱和互爱的精神，正是处理好邻里关系要重视的。

当然，由于在邻居之间，生活上常常有着共同的利害，有时也会产生一些具体矛盾。这就需要克制与忍耐。英国作家毛姆说：“容忍是人的美德，人如能容忍，这世界也许更适于生活。”清代康熙年间，桐城人张英在京中当宰相。他老家的邻居是同朝为官的叶侍郎。张家人依仗权势，想扩大府第，要叶家让出三尺宽的地面，叶家当然不答应，双方发生了争执。事情报到张英那里，张英对家里人的作为很不满意，就写了一首诗回复道：“千里家书只为墙，让他三尺又何妨？万里长城今犹在，不见当年秦始皇！”张家老夫人看了张英的诗，觉得很有道理，便命家丁后退三尺筑墙。叶侍郎听说这件事，不禁大为感动，便令自己家人，也把院墙后移三尺。这便是桐城“六尺巷”的来历。化干戈为玉帛，说明邻里之间发生纠纷，忍让是多么重要。当然对于一些重大的原则问题，需要义正辞严地说理，甚至诉诸法律，伸张正义，但那已不是一般的邻里纠纷，而是题外话了。西方有一句谚语说：“愤怒会吹熄智慧之灯。”一个聪明睿智的人，是会冷静和克制而决不会冲动和感情用事的。

总之，作为一种处世谋略，应该正确地协调邻里之间的关系。因为大家都是社会主义劳动大军中的一员，有着共同的奋斗目标。邻居之间，应该互相关心，互相体贴，互相谦让，互相帮助，成为亲密的同志，彼此充满着社会主义人道精神和融合着阶级的情谊。

“春风杨柳万千条，六亿神州尽舜尧。”舜年青时热爱劳动，并能团结大家一起做好事情。他到哪山脚下去种地，哪山人都受他感染，本来爱争吵的也变得很谦让，而且互相帮助，把生产搞得很好。他到雷泽地方去捕鱼，雷泽的渔民本来为了争夺房屋打得头破血流，他一去也互让房屋，和睦得像一家人。他到河滨去烧制陶器，本来那里的陶工粗制滥造，他一到便都认真工作，制造出来的陶器变得十分精美了。所以孟

子称赞他“善与人同”，“与人为善”。对待邻居关系，如果能像舜那样以自己的榜样带动别人，那么这价值就不是千金可买，而是“万金难求”，是多么值得珍贵的处世美德！

小不忍则乱大谋

小不忍则乱大谋 忍：容忍，让步。大谋：全局策略。指不能容忍细小枝节，就会打乱全局策略。比喻做事情，必须顾全大体，不可因小失大。语出《论语·卫灵公》：“巧舍乱德，小不忍则乱大谋。”

韩信年少时家里穷得连饭都吃不上，只好经常去朋友家中寄食。一次，他接连在一个当亭长的朋友家中白吃了几个月。一天，亭长的老婆趁韩信没来，就让全家人早早地吃完了饭，韩信来了想吃饭，连剩饭也没有了。他就这样被朋友无情地踢开了。由于韩信喜欢带兵布阵之事，因此经常佩剑，当他经过淮阴市场时，一无赖公然挑衅说：“你经常带剑以示勇，若有胆量就杀了我，若胆小就从我胯下穿出去。”韩信想了想，甘受这胯下之辱，从那无赖的裤裆之下穿出去。后来，韩信辅佐刘邦平定天下，以功封为楚王。他衣锦还乡之后，送亭长100个大钱，责其给朋友不能善始善终，召使自己受胯下之辱者为楚中尉，并告诉其部下：“杀之无名，故忍而就于此。”这充分说明，韩信把“忍”作为砥砺自己奋发自强，从而实现个人远大理想的手段。而在成功之后，仍然以容忍的精神对待别人，包括侮辱过自己的人。古人云：宽则得众。这正是“韩信将兵，多多益善”的一个重要原因吧。

“小不忍，则乱大谋。”善于忍耐，委曲求全，有时是很必要的。三国时的猛将张飞，在他人川途中俘虏川将严颜之后，严颜威武不屈，愤怒地斥责他，并决心做“断头将军”。这时候张飞忍耐了，他钦佩严颜的勇气，不仅释放了严颜，还把他当作宾客对待。严颜因此归降，使张飞此后进军非常顺利，直抵成都城下与诸葛亮会师。但是后来，在关羽败亡之后，张飞为了替关羽报仇，却强令部下末将范疆、张达在十日内完成几万套白衣白甲，挂孝出兵。当二人要求宽限时，张飞又不分青红皂白把他们鞭打得咯血，终于被二将刺杀，死得不明不白。这也

是“小不忍，则乱大谋”的典型例证。

古人说：“仁不轻绝，智不轻怨。”在处世交往中，发生一些矛盾在所难免，只要不是原则问题，我们提倡“小不忍，则乱大谋”，于人于己都非常有益。

比下不足

比下不足 比上不足，是谁都承认的；但是说比下不足，要承认它就得有相当的气魄与勇气了。

有一位老工人却是以“比上不足，比下也不足”作为自己的座右铭的。他说：“我虽然被评为先进生产者，可是和比我更先进的人相比，我还差得远，我得向他们学习；和现在还不是先进生产者的同班弟兄相比，一方面我还没有尽到帮助的责任，另一方面，他们也有很多长处，我也要老老实实在地向他们学习。反正，不管向哪头看，我都不能满足。”

他说得透彻。单就这一点，就值得人们学习。因为世界上并没有真正的万能博士，全知全能的神是不存在的。任何先进人物，都有他的薄弱之点，而任何暂居下游的同志，也有他长处的一面。先进者的责任就在于一方面帮助他们发扬优点，克服缺点，另一方面更要虚心地学习他们的长处。这才是一分为二的辩证观点。

著名的举重运动员陈镜开，曾经9次打破挺举世界纪录，但是，他却承认比下不足。

原来，在他第九次打破世界纪录以前，在一次测验比赛中，他连续四次举不起破纪录的重量。他便细心检查自己的缺点，主要是提拉发力差，力量不足。于是，他就到处寻找具有与自己缺点恰恰相反的优点的运动员。终于，他从总成绩不如自己的广西、湖北一些不太知名的运动员身上找到了，便虚心向他们学习，并根据自己身体的特点，把别人的经验揉合在自己的训练活动中。正是承认比下不足，虚怀若谷，陈镜开才取得了更大的成绩。

谦受益，确实是一个真理。我们不但要承认比上不足，而且要承认比下不足，才是尊重客观真理的正确态度，才能恰如其分地认识自己。

不偏不党

不偏不党 语出《说苑·至公篇》：“不偏不党，王道荡荡。”意思是不偏私情，不结朋党，就会使自己的政道长久畅通。从历朝历代党争党祸迭起的后果和教训看，这是一条利国利民的通权谋略。

东汉末年，宦官曹节、王甫、朱璃、张让、赵忠等朋比为奸，陷害太后。大将军窦武和太傅陈蕃密谋诛杀宦官，令侍中刘瑜将长乐尚书郑飒告发曹节、张让等人的供词上奏灵帝。不料奏折落入阉党长乐五官吏朱璃之手，朱即恶人先告状，于宫中大呼：“陈蕃、窦武要废皇帝是大逆不道！”然后与曹节、王甫等劫持太后和灵帝，调动宫中卫队数千人往捕蕃、武。窦武闻知，奔入兵营，与侄儿步兵校尉窦绍集北军将出数千人入宫捉曹。双方陈兵阙下，曹节等宦官挟持灵帝，假传灵帝旨意，令北军将士投诚。窦武军心瓦解，不战自溃，窦武退至洛阳都亭后自杀。曹节割其首悬于都亭示众三日。陈蕃于混战中被俘，下狱问斩。曹节被封为育阳侯，任长乐卫尉，王甫升中常侍，其余朋党及12名有功者皆封关内侯，张让、赵忠等并为中常侍。蕃、武被诛，灵帝成为阉党宦官傀儡。后张让、赵忠挟帝自重，灵帝被迫宣称：“张常侍是我父，赵常侍是我母。”主奴关系如此颠倒，可见党争党祸何等厉害。后张让、赵忠等十常侍也死于非命。

对不偏不党，不能拘于形式，它的实质是要求从政者要从大局出发，从长计议，不要误入歧途，欧阳修在他的《朋党论》中说：朋党并非坏事，问题的关键在于要严格区分自己所结交的是要使“天下治”的仁人志士即君子之明，还是那些惟利是图、祸国殃民的“小人之明”。结交前者惟恐不及，结交后者才是应该反对的。

对于从政者，不偏不党，才有善终。董宣，东汉人，一生不偏不党，刚直不阿，执法严明；他在山东昌乐东南的北海当地方官时，豪强

公孙丹新宅修成，令卜者看凶占，卜者言人居新宅定要死人，丹乃令其子杀道路行人，置尸舍内。董宣察知详情，处死公孙丹父子以偿命。结果丹之宗族亲党30余人闯堂称冤，董宣便以公孙丹曾归附王莽和勾结海盜为名杀了这30余个闹事者，地方制史以杀人过多判董死刑，他全然不惧，慨然赴市。光武帝刘秀闻讯，传人救其还狱，重新对他进行审理，终得生还。光武帝敬其不偏不党、不畏权贵，任为都城所在地洛阳县令。帝姐湖阳公主家奴杀人，匿公主家，吏不能捕。及公主出行，以奴驾车，董宣于夏门亭捕杀家奴。公主诉之于帝，光武帝大怒，召董宣至，欲在公主面前乱棍打死。董说：“愿乞一言而死。”帝曰：“欲何言？”董说：“陛下圣德中兴，而纵奴杀良人，将何以理天下乎？臣不须墨，请得自杀。”言罢以头击楹，流血满面。武帝感其刚正不阿，准其不死。但为了使其姐面子过得去，又令董宣叩头谢公主，宣不从，强使顿之，宣两人据地，终不肯俯。光武帝因救“强项令出”！公主恨未解，对光武帝说：“文叔（刘秀字）为白衣时，藏亡匿死，吏不敢至门。今为天子，威不能行一令乎？”刘秀只得回答说：“天子与白衣不同。”最后，不仅放了董宣，还留下他吃饭。许多县令从他身上学到了不偏不党，刚直不阿，执法严明的品质，一时政绩蜚然，使各地拨乱反正。董宣病卒后，刘秀派人吊唁，史书记载说：“惟见布被覆尸，妻子对哭，有大麦数斛，敝车一乘。帝伤之，曰：‘董宣廉洁，死乃知之！’”，刘秀深受感动，做事更能以身作则，严于律己，赏罚分明，使政道广远，政治清明。

无婴逆鳞

无婴逆鳞 无婴逆鳞语出《韩非子·说难》。原文是：“夫龙之为虫也。柔可押而骑也；然其喉下有逆鳞径尺。若有人婴之者，则必杀人。人主亦有逆鳞，说者能无婴人主之逆鳞，则几矣。”这段话的意思是：“龙这种动物，如果顺其意则非常柔顺，甚至人都骑在它的身上。然而它的喉下倒长着直径约一尺的鳞。如果有人触及此鳞，龙则狂暴咬人。君主也有逆鳞。如果进言者能进言而不触到逆鳞，那就好了。”

所谓“人主之逆鳞”，就是君主惟恐别人知道的隐私或深感自卑的经历或缺陷。如果属下无意提到它，就有可能招来杀身之祸。明朝时，许元在奏章中写有“体乾法坤，藻饰太平。”这两句话本是千年以前的古文，但朱元璋却理解为“法坤”与“发髡”同音，而发髡是剃光了头，显然是讽刺我当过和尚；“藻饰”与“早失”同音，显然是咒我早失太平，于是许元被斩。

在现实生活中，每个人都具其逆鳞（即隐私、短处）。如果我们有意或无意揭了短，则一定会伤害对方，轻则引起对方不快，重则导致感情破裂，甚至反目为仇。因此，一定要多加注意。那么，怎样才能无婴其逆鳞呢？

首先，要摸准哪儿是对方的逆鳞。这就要全面了解交往对象的个性、经历、生活习惯和生理上的缺陷。其次，在言谈中应尽量回避逆鳞。对其隐私，不要打听，更不要传播；对其短处和生理缺陷，不要戏谑，更不要动辄揭短；对其忌讳的生活经历，不要盘问，更不要道听途说。再次，在批评对方的时候，要讲究方式方法，除态度温和外，如果能像韩非子所告诫的那样：进言而不触犯逆鳞，那就好了。

至若下级对上级，除不要触及其隐私，不要揭短外，韩非子所列出的小心提防的经验也是值得借鉴的。

君主表里不一时，当他知道你已看穿这点，你就危险了。君主有过失时，如从正面进行道理上的责难，你就危险了。君主利用别人的智慧取得了成果，而炫耀为靠自己的力量所得时，你如果知其底细又告诉别人，你就危险了。让君主勉强做他不会做的事情，停下他不能停下的事情，你就危险了。（见《韩非子·说难》）

上段文字的原文是：“彼显有所出事，而乃以成他故，说者不徒知所出而已矣，又知其所以为，如此者危。贵人有过端，而说者明言礼义以挑其恶，如此者危。贵人或得计而欲自以为功，说者与知焉，如此者身危。强以其所不能为，止以其所不能已，如此者身危。”

不过，我们这里讲的无婴逆鳞，主要是指不要触犯个人隐私，而并不是说对于原则问题可以患得患失，处处迁就。即使对于领导者，其危害人民利益的缺点与错误，该批评的就该批评，该斗争的就要斗争，却不可借口“无婴逆鳞”而退避三舍，不过要注意批评斗争的方式方法而已。

见风使舵

见风使舵 也作春风使帆，见宋代释普济：“看风使帆，正是随波逐流。”比喻看时机或看别人的眼色行事，随机应变。“见风使舵”是机动灵活的变通谋略，如淮南子所说：“圣人者，能阴能阳，能弱能强，随时而动静，因资而立功。物动而知其反，事萌而察其变，化则为之象，运则为之用，是以终身行之而无所困。”所以识时务者为俊杰，见风使舵，方能使山穷水尽之路，现柳暗花明之村。

见风使舵已经家喻户晓，但见风使舵的高手恐怕首数五代时的冯道了。

冯道为五代时的名臣，历仕后唐、后晋、后汉、后周四朝，又曾为契丹国大傅，共事四朝九帝，居相位20多年，终年73岁。在军阀混战、政权更迭频繁、天下大乱的时代，冯道创造了一个不倒翁的奇迹。无论是昏君还是明君，无论是中国君主还是外国君主，都信用他，他成为九朝元老。

冯道洋洋得意，还著《长乐老自叙》以夸耀自己的身世和保官哲学。他曾写过这样一首诗：“莫为危时便枪神，前程往往有期因。终闻海岳归明主，未省乾坤陷吉人。道德几时曾去世，舟车何处不通津。但教方寸无诸恶，狼虎丛中也立身。”这首诗反映了他做官处世的诀窍。

冯道有文学才能，自幼好学能文，刻苦自励。开始为幽州刺史刘守岁的参军，刘守岁败亡，冯道转任张承业的巡官。经张承业的推荐为河东节度使李存勖掌书记。923年，李存勖灭梁建唐，是为唐庄宗。冯道升官为户部侍郎，充翰林学士。唐庄宗在内乱中被杀死后，唐大将李嗣源即位，是为唐明宗，冯道升为宰相。冯道奖掖才俊，裁抑浮躁，谏君以农桑为本，以仁义治国，居安思危。他对明宗说：“凡蹈危者虑深而获全，居安者患生于所忽。”“仁义者，帝王之宝也。”他还诵诗以谏

君。后唐明宗曾问冯道：“天下虽熟，百姓得济否？”冯道说：“谷贵饿农，谷贱伤农，此常理也。”并诵聂夷中《伤田家诗》：“二月卖新丝，五月果新谷，医得眼前疮，刻却心头肉。”明宗说：“此诗甚好。”明宗是武将出身，不识字，他让待臣将此诗抄录。

在唐闵帝时，潞王李从珂拥兵作乱，直攻京师，闵帝逃亡。冯道见兵临城下，见风使船率领百官出城迎候。潞王夺帝位，用冯道继续为相。在石敬瑭推翻后唐建立后晋以后，冯道更获重用，不仅当了宰相，还加司徒、大尉之职，先后被封为鲁国公、燕国公。当时冯道宠遇无比，事无大小悉总之。

契丹灭晋，冯道又事契丹，朝耶律德光于京师。德光责冯道事晋无状，冯道不能对。又问曰：“何以来朝？”对曰：“无城无兵，安敢不来。”德光谓之曰：“尔是何等老子？”对曰：“无才无德痴顽老子。”德光喜，以冯道为太傅。

此后8年间，冯道又相继出仕为后汉、后周两朝三帝的大臣，官至太师兼中书令。

冯道为人，刻苦俭约，贵而不骄。他回乡居父丧期间，正遇灾荒，他拿出全部家财赈救乡里。有的将领把掠夺的美女送给他，他推却不掉，就让她们在另外屋子里居住，然后再访问其家，将其送还。

冯道曾受到很多历史学家的抨击，欧阳修认为冯道不知“廉耻”。冯道当然不是个杰出的政治家，他生逢乱世，见风使舵，明哲保身，其谋略手法是高明的，其从政处事也有值得肯定的一面。

从善如流

从善如流 善：好，指高明正确的意见和建议。流：流水。采纳高明正确的意见和建议，像水向下流动那样顺利而自然。形容乐于接受意见和建议。《左传·成公八年》：“从善如流，宜哉！”《左传·昭公十三年》：“从善如流，下善齐肃。”著名的戏剧大师梅兰芳，一次在演《杀惜》时，全场一片叫好声。但有一老年观众却连叫“不好！不好！”演出结束后，梅兰芳特地请来这位老者当面请教道：“说吾弄者，是吾师也。先生言我不好，必有高见。定请赐教，学生决心亡羊补牢，未为晚也！”老者当即指出：“惜蛟上楼和 downstairs 的台步，按梨园规定，应是七上八下，博士为何八上八下？”梅兰芳听了称谢不已，表示坚决改掉。

无独有偶。程砚秋年青时与名丑曹二庚合演《苏三起解》。剧中老解差崇公道在狱中与苏三有一段对白。

崇公道：“苏三哪，你大喜啦！”

苏三：我喜从何来？

崇公道：将你发配了，岂不是一喜吗？

后来，有一位观众提意见说，这段台词不合情理。第一，发配就是“充军”，这是一种处罚，怎能谈得上“喜”？第二，当时苏三是由洪洞解往省城太原，不是到边远地区充军，也不能算“发配”。程砚秋觉得提得有理，便与曹二庚商量将这段台词改了：

崇：苏三，你大喜啦！

苏：我喜从何来呀？

崇：今天都堂大人在省城下马，提你前去复审，官司有了出头之日，这岂不是一喜吗？

这样一来，于理通，于情顺，也符合实际情况，比原来好多了。

梅兰芳、程砚秋都是一代大师，对普通观众的意见如此尊重，而且从善如流，认真改正。即此一端，也可知他们的成就不是偶然的。没有虚心学习的精神，没有谦逊诚恳的态度，没有精益求精的毅力，常会使一些人浅尝辄止，中途停滞，而无法攀登更高的峰巅。一个人要取得事业上的成就，必须向大师们学习，广益求师，日有所进，那就需要以“从善如流”作为一条重要的处世谋略！

西藏萨迎有一则格言：“自己虽然知道了很多，事情还应该商量着办。不喜欢听别人意见的人，是用高价去征购‘后悔’”。这句话说得很妙，这里不妨举两则例证作为反面教材吧！一个是春秋时的吴王夫差。他在和越国争霸的斗争中因为没有听伍子胥的话，结果从原来胜利者的地位而落得失败自杀。临死时他特地叫人用布蒙住了脸，说是无面目见子胥于地下。这真是后悔得够厉害了。

另一个是秦末的楚霸王项羽。他在楚汉相争中同样是刚愎自用，拒纳忠言，且又猜忌成性，连最忠实的谋臣范增也给他气跑了，最后落得乌江自刎的下场。不同的是他这帖“后悔药”吃得不够，还说是“天亡我”呢，真是顽固得可以了。

公而忘私

公而忘私 语出贾谊《治安策》：“国耳忘家，公耳忘私。”这既是一种从政美德，更是一种比较稳妥的用权谋略。

人人熟知的大禹是我国历史上第一个王朝——夏的奠基者，4000多年，大水包围了高山，漫过了丘陵，平原地带到处是一片汪洋，其父因治水失败，被尧杀掉。舜接尧位后，便派大禹去完成其父未尽之业。大禹为摸清灾情，足迹遍及大江南北，黄河上下，两抵戎狄之地，东达黄海、东海；开通了九条河，建立了九个州，奠定了我国最初的疆域版图。在治水期间，他接纳和任用贤才，为接待这些人，他常顾不上吃饭和洗澡，一馈而十起，一沐三握发。在生活上不贪财爱钱，饮食粗糙，穿戴简朴，宫室卑陋。在洪水的长期浸泡下，加上他的艰苦劳作，致使其脚上生了老茧，小腿上的汗毛也全掉光了。《史记·夏本纪》说他“乃劳身焦虑，居外13年，过家门不敢入。”由于他亲临治水第一线，决雍塞，凿龙门，疏通三江五河，注入东海，使治水获得成功。舜很崇尚他的艰苦创业、公而忘私的高尚品质，便将帝位禅让给他。大禹从一名优秀的水利专家成长为一名名垂史册、光照千秋的政治人物。

于谦也是因公而忘私而屡次擢职升官的。于谦是明永乐年间进士，授监察御使。他在职期间，平反冤狱，赈济灾荒，劝课农桑，兴修水利，为政清廉、多能，政绩斐然，因而被擢为兵部右侍郎，调回京城。土木堡之变后，京师疲卒不满10万，人心恐慌，侍讲徐理发出悲观论调：“天命已去，惟南迁可以纾难。”于谦力主保卫京城，厉声曰：“言南迁者可斩也。京师天下根本，一动则大事去矣。独不见宋南渡事乎？请速召勤王兵，誓死以守。”于是他动员工匠日夜赶制刀枪，组织22万军民守城，还组织官军将士从通州运粮入京筹备，人心始安。于谦也因功擢升为兵部尚书。1849年瓦剌族也先率部攻京城，于谦领军

民浴血抵抗。瓦剌攻城5日竟未能克。也先闻说各路增援的明军将至，只好仓皇撤退。京城保卫战得胜，景帝嘉其忘身忧国、守城立功，欲加于谦少保衔，总督军务。于谦明确表示说：“当前军务繁忙，实不能以功邀赏。”婉言加以谢绝。景帝过意不去，考虑到他住宅简陋，有意将西华门外一座豪华住宅赐给他。于谦推辞说：“国难当头，为臣的怎能自图安逸？”满朝文武无不为其不谋私利、一心为国的精神所感动。但是，夺门之变后，有人以于谦“意欲迎外藩人继大统”的谋逆罪名诬告至英宗处，于谦被枉杀而抄家。执行者发现于谦家清贫无余资，惟正室锁之甚紧，皆皇帝所赐莽衣剑器，卧室悬挂文天祥像，其侧有其题词曰：“孤忠大节，万古修传，我瞻遗像，清风凛然。”说明于谦确为封建时代官僚中不营私家之典范。

《杂铭·壙》有“公其心，万善出”的话，肯定从政者出于公心，就能够做出很多善事，而多行善事必见政绩丰实，自然会有舆论力量，处于主动有利的地位。这也是对付政敌的有效力量。因为分清国与家、公与私，历来被视为从政的第一要务，是区分德政与劣政的分界线。用谋者应看到，旧官场十官九贪已有公论，如果今天初涉政界就染上以权谋私恶习，很快就會在众目睽睽之下自毁。公而忘私之谋实在是立志高远者的明智选择。

文人相重

文人相重 在《典论·论文》中，曹丕尖锐地批评了东汉以来“文人相轻”、“各以所长，相轻所短”的恶劣风气。他在自己的实践中，确实做到了其反面，颇为注意“文人相重”的。如他评论建安七子的作品就非常中肯，至于他和当代文人们的感情，有一个小故事很生动地说明了问题。

那是在建安七子之一的王粲死后，曹丕和陈琳、徐干等一班文友临丧追悼。曹丕说：“王仲宣（王粲字）生前好听驴鸣，今天我们都叫一声送他吧！”大家一致赞同，于是，他们每人作一声驴鸣，表示哀悼和怀念自己的文友。

曹丕以学驴叫来致哀，而不顾自己位居五官中郎将、魏王世子爵位之尊，表现了他和文士们打成一片，而又有崇尚超脱、强调个性的名士气质和情真意切的深挚感情。这种“文人相重”的精神，确实是值得称道的。但这种精神，在我国古代的文人中，又绝非他所独擅。如被历代尊崇的伟大学者孔子就没有“文人相轻”的恶习，他曾经询官于郑子，访乐于袭宏，学琴于师襄，问礼于老子，甚至连7岁的项案也尊之为师。他有句名言：“三人行，必有我师焉。”这岂不是一个尊崇别人的“文人”吗？唐代伟大诗人杜甫也是如此。他对同时代的伟大诗人李白不但没有丝毫嫉妒之意，而且还热烈地称赞：“白也诗无敌，飘然思不群。”“笔落惊风雨，诗成泣鬼神。”这哪里有一丝一毫“文人相轻”的影子？曹丕的父亲曹操就更妙了。他很喜爱建安七子之一陈琳的文才，历史上有过“读檄愈疾”的佳话。

原来，陈琳曾在袁绍手下写过一篇声讨曹操的檄文，其文笔之犀利，真是入木三分。后来，袁绍败亡，陈琳被俘，曹操并没有伤害他，而是留下任用。一次，曹操发了严重的“头风症”，头痛欲裂，请医吃

药都无济于事。这时，陈琳来呈送奉命写就的书信檄文，曹操读着读着，为他的优美文笔所激动，头风症竟霍然而愈。所以，旧时夸别人信写得好的，常用“愈疾”一词，典故即出于此（《三国演义》写曹操读了骂他的檄文而治愈头风则更突出此点）。这充分说明他对部下文人的赞赏。正因为这样，建安文学在曹氏父子倡导下，才如此璀璨辉煌。

中国如此，外国大文豪亦然。契可夫曾经赞誉莫泊桑说：“自从莫泊桑以自己的才能定下了那么高的要求以后，写作就不容易了。”而莫泊桑，在他晚年读到托尔斯泰的《伊凡·伊里奇之死》以后说：“我发现我的一切活动都毫无意义，我那十卷书也完全算不了什么。”托尔斯泰呢，却又称赞契可夫是“散文中的普希金”。这是多么美妙的“称誉的循环”呀，它同样体现了真正伟大的文人之间互相尊重、严以律己的崇高风格和博大襟怀。当然，“文人相轻”作为一种社会现象，在古今中外依然是大量存在的。2000多年前的屈原在他的长诗《离骚》中，就曾控诉了“好蔽美而嫉妒”的恶行；隋炀帝为了在诗文方面“不欲人出其右”，甚至以帝王的权势，对享有盛名的诗人迫害至死。如隋代著名诗人薛道衡的名句“暗牖悬蛛网，空梁落燕泥”脍炙人口，广为传颂。隋炀帝把他迫害致死，却十分解恨地说：“更能作‘空梁落燕泥’否？”可见他阴暗恶毒的心理，已大大超过“文人相轻”的范畴了。在西方，也有大科学家戴维嫉妒他的学生法拉第的才华，阻挡他加入英国皇家学会而投出了仅有的一张反对票的典型例子。

不过，“文人相轻”不仅只归咎于嫉妒，还由于文人在长期实践中形成了自己的心理定势，正像钱钟书在《管锥篇》中说的：“盖作者评文，所长辄成所蔽，囿于我相，以一己之优工，为百家之衡准，不见异量之美，难语乎广大散化。”如果只凭自己的口味来评较优劣，难免失之偏颇。故刘勰在《文心雕龙·知音》篇说：“圆照之象，务在博观。”博观，才有助于评论作品的偏向。现代心理学所说的“光环效应”，往往惑于威名，向声背实，使具有真才实学的新生力量不能脱颖而出。所以，要做到“文人相重”不仅是思想品德修养问题，还包含着

思维是否科学化、自身学识是否丰厚、见解是否深邃的问题，是一门大学问。

虽然，“文人相轻”或“相重”表面上是讲文人之间的关系，但在为人处世方面却有着普遍的借鉴意义。因为，所谓“同行是冤家”是旧时代普遍的世态，至今仍有相当影响。所以，把“文人相重”与“同行是亲家”等同起来，岂不是一条值得重视的处世谋略吗？

以奇扬名

以奇扬名 陈子昂刚到京都长安时，还不为人们所知。有一天，有个卖胡琴的人要价一千贯，那些豪绅贵族们争相传看，却没人能够辨别胡琴的优劣。这时，陈子昂突然走上前去，对卖琴人说：“跟我到家里去取一千贯钱，这琴我买了。”众人吃惊地问他为什么用这么高价买这把胡琴，陈子昂说：“我善于弹这种乐器。”大家说：“能听听您的弹奏吗？”陈子昂说：“请大家明天到宣阳里来，我弹给你们听。”第二天，大家如期前往。此时，陈子昂已准备好酒菜，胡琴摆在桌前。吃完饭后，陈子昂捧着琴说：“我叫陈子昂，四川人，有文章一百卷，千里迢迢来到京城，竟还不为人所知。这把胡琴不过是一般的乐工所制作的，我怎能对它有兴趣呢？”说完，举起琴来，摔地而碎。然后把自己的文章一一赠给在座的诸位。这样，一天之内，陈子昂的名声就传遍整个京城。

奇是古代军事学上常用的术语。奇和正相配合。正，是一般正常的；奇，是指特殊的，变化灵通的。兵以正合，以奇制胜。逆着一般正常的原则、一般正常的定理、人们一般的心理状态和判断情况的思维方法，就能找到出奇的方略、制胜的法宝。将“出以奇兵”引进到人们的社交生活中，给人们一个出奇不意，无论是求爱或是求名，常能大获全胜。以文章扬名，是文人的常情常理；但为了扬名而借助于高价购琴、诱人听琴、当众摔琴的方式，却是奇人奇想，不落俗套，别开生面。常情常理，人们司空见惯，当然无人问津。奇人奇想，使人们耳目一新，自然强烈。不过，话又说回来，妙计奇想，当要因时因地制宜。唐代人重视才能，即使是你只有一种小小的别具一格的技艺，大家也会赞叹不已。因此，陈子昂借助胡琴的高价来卖名声，果然以出奇的计策达到了自己的目的，若是放到了明代，不但文章没有人读，就是想去听演奏胡

琴的人恐怕也是寥寥无几的。下面我们再来看一个类似的故事。

英国当代小说家毛姆成名前，生活十分困难，为了推销他的小说，便想出了一个奇妙的计策：他花钱在各大报纸上刊登了一则内容相同而又引人注目的征婚启事。那上面说：“本人喜欢音乐和运动，是个年轻而又有教养的百万富翁，希望能找一个与毛姆小说中的女主角完全一样的女性结婚。”这则征婚启事刊登后，毛姆的小说立即成为英国年轻读者的抢手货，因为不少女性为了同这位百万富翁结婚，都急于想知道毛姆小说中的女主角是个什么样的人，以便与之对照比较。她们争先恐后地去买毛姆的小说；而男性读者则惟恐自己的女友去应征，也不得不去买一本他的小说，以便于了解女友的心理活动。几天之后，全伦敦的各家书店就再也买不到毛姆的小说了。

毛姆为了推销小说而刊登征婚启事的计策，也是奇人奇想。他略施小计，天下读者尽入其彀中矣！

允当则归

允当则归 古希腊哲学家海拉里特斯说：“个性即人的命运。”英国哲学家斯宾塞也说：“个性是一个人的最大的需要和最大的保障。”当今社会人际交往的频繁与密切，更需要我们培养和锻造优良的个性，才能适应需要，作一个主宰自己命运的工程师。因此，个性塑造也是处世谋略的应有课题。

《三国演义》中的张飞以勇猛粗犷闻名，但他也有温文儒雅的一面，应该说，他能够注意自己性格修养的对立统一，甚晓个性塑造的三昧，是不妨加以借鉴的。

根据之一，是他的识别庞统。庞统与诸葛亮齐名，只以貌陋，先后被孙权、刘备所轻视。刘备只让他任来阳县令。庞统不得已屈就，借酒浇愁。刘备闻之大怒，命张飞查处。但张飞亲眼见到庞统处理政务的效率与才能时，大为折服。他可没有“以貌取人”的老框框，立即推荐庞统荣升一副军师。就这件事所表现的识才之能，岂不胜于孙权和刘备吗？

根据之二，是他的义释严颜。他与诸葛亮分道入川，诸葛亮走水路，兵不血刃；而张飞走陆路，山路崎岖，又多遭遇战，但张飞却先于诸葛亮到达。其原因就在于关键一战，义释巴郡太守严颜，以致此后虽有四十五处关隘，皆畅通无阻。连诸葛亮都为此向刘备祝贺：“张将军能用谋，皆主公之洪福也。”

根据之三，是他的大败张坛。魏国名将张坛自恃有勇有谋，率领大军气势汹汹地进军巴西。张飞却出其不意地切断其后路，另率精卒万人绕道迂回，在狭窄的山道上与坛军决战，全歼坛军主力。这一役是张飞的得意之作，最足以显示其统帅才能。胜利之后，张飞乘着豪兴，在八楞山石壁上“立马勒铭”、“以矛镌石作字”，其铭文是：“汉将军

飞，率精卒万人，大破贼首张坛于八檬，立马勒铭。”又据明代卓尔昌在《画髓元铨》中记载：“张飞……喜画美人，善草书。”这一切，正像四川云阳桓侯庙的楹联所题。

“雄猛让一人，武善提戈文握管；
精英传万代，唐曾显姓宋扬名。”

前一句指仅让关羽，后一句“宋扬名”盖指岳飞与其后先比美也。这副楹联，岂不生动地体现了张飞是文武双全的“儒将”吗？

当然，作为张飞的基本个性仍然是粗犷、豪迈，有时甚至是简单化的。但他的事迹又说明，个性是可以塑造和锻炼的。张飞的可贵，就在于他在一定程度上按照对立统一这一规律（虽然他还缺乏这样鲜明的哲学思维）去锤炼自己的个性。《三国志》说他爱敬君子“有国士之风”，入蜀以后他不惜卑躬屈节地欲和刘巴相交，后者看不起他，还惊动了诸葛亮亲自出面说合。传统评书《诸葛亮出山》中讲诸葛亮博望初胜之后，张飞感慨万分，深知“将在谋而不在勇”，自己有勇无谋，不懂韬略，只是匹夫之勇而已。他决心拜诸葛亮为师，举行了隆重的拜师礼。这时张飞已43岁，而诸葛亮仅27岁，可见张飞是何等虚心了。正是如此，他虽是崛起于行伍的草泽英雄，但由于广交益友，习武修文，因此在文化素养方面也取得了惊人成就，这不是很值得借鉴的吗？

俄国著名统帅苏沃洛夫曾经对“英雄”下了这样的定义：“胆大而不急躁，迅速而不轻桃，爱动而不粗浮，服从上司而不卑躬屈节，身为长官而不刚愎自用，胜而不骄，喜功而不自炫，自重而不自傲，豪爽而不欺人，刚强而不执拗……”可见，英雄的可贵就在于能把这些看似对立的性格作风，在自己的身上高度统一起来，表现得恰如其分，不偏不倚。兵法云“允当则归”，“允当”就是适中。我们在个性塑造方面确实要讲究点辩证法。

巧诈不如拙诚

巧诈不如拙诚 先秦谚语。巧伪而奸诈不如笨拙而诚实。

谋出《韩非子·说林上》：“巧诈不如拙诚。乐羊以有功见疑，秦巴西以有罪益信。”《三国志·魏书·刘晔传》“子寓嗣”裴松之注引《傅子》：“谚曰‘巧诈不如拙诚’，信矣！”亦作“巧伪不如拙诚”。汉·刘向《说苑·丛谈》：“智而用私，不如愚而用公。故曰：巧伪不如拙诚。”《颜氏家训·名实》：“诚于此者形于彼，人之虚实真伪，在乎心无不见乎迹，但察之未熟耳。一为察之所鉴，巧伪不如拙诚，承之以羞大矣。”

“巧”即巧妙；“诈”，原意为欺骗，《晋书》解释为“背信，芷巧谓之诈。”“巧诈”即以巧妙的谎言或手腕，使他人信服、信任。“拙”与“巧”相对，含有“愚笨”之意；“诚”指不违背自己的良知，不欺骗他人。真实诚恳是这种人的唯一信念，所以“拙诚”近乎于愚直和憨厚。

“巧诈不如拙诚”，作为人生处世之谋略，旨在提醒众人，“巧诈”或许可获得暂时性的成功，然而一旦其用意为人识破，换来的却是别人的怀疑、讨厌甚或敌对。用“拙诚”待人处世，或许一时难以让人感受到自己的诚意，但“事久见人心”，经过长久的相处，必能获得他人的信赖。

乐羊巧诈而受疑。魏将乐羊受文侯之命攻打中山国，而其子在中山。中山君以其子逼迫退兵，不从乃烹其子送去肉汤。乐羊在幕下一饮而尽，然后一鼓作气亡了中山。文侯接捷报时对大臣堵师说：“乐羊为本王，竟忍痛食其子之肉，是多么忠心啊！”答曰：“其子之肉而食，将来还有谁的性命是他所在乎呢？”乐羊凯旋，文侯对其大肆犒赏，却有了戒心。乐羊本是想博得君王的好感，但却适得其反，以有功见疑。

邓通巧诈遭讨厌。汉文帝曾患毒症，作为亲莫如父子关系的太子，难以为父吸脓，而邓通则常为文帝吸吮患处。此举虽讨得文帝悦心，却因此遭太子讨厌和怨恨。待文帝崩，太子即位为景帝，邓通免官，曾造“邓氏钱”的候幸宠臣寄人篱下以至死。易牙巧诈而留骂。易牙杀子以供主子美餐，齐桓公以为其“爱寡人胜于爱子”是一片忠心。获得宠爱与信任后，易牙潜在的野心终于暴露，与竖刁、开方发动政变，置桓公于死地。齐桓公因听不进管仲、鲍叔牙的忠告而蒙蔽至深，后虽察觉，则欲除不能。结果是牵狼入室，致受其害：然而，易牙等政变不得人心，险些送命，逃往国外以苟延，落个身败名裂，遗臭万年的下场。

拙诚的秦巴西却以罪而获得信任。鲁国大臣孟孙在猎狩时得一头小鹿，令部属秦巴西先运回府邸。途中，伤心的母鹿呜咽哀鸣着跟随其子。善良的秦巴西于心不忍，于是放了小鹿使母子团圆。孟孙回，要小鹿。巴西只好据实以告：“我见那头小鹿十分可怜，就把它还给母鹿了。”孟孙大怒，于是放逐了秦巴西。过了3个月，孟孙又召回秦巴西，让其专门守护少主人。驾御马车的人深感不解，孟孙却说出了他的看法，秦巴西性诚心善，对一头小鹿犹如此冷借，将来也一定加倍地守护好我的孩子。

魏文侯拙诚而强国。魏文侯同猎官约定日期打猎。这一天，文侯在宫里喝酒很快乐，天突然又下起雨来。待出发，左右则劝阻说：“今天喝酒喝得挺高兴，天又下起了雨，您还要到哪里去呢？”文侯说：“我跟猎官约定打猎，虽然很欢乐，怎么可以不在约定的时日见面呢？”于是前往约定的地点，亲自通知猎官把打猎的事取消。文侯拙诚到如此程度，自然带来了魏国的慢慢强大。

古往今来的用人之道使人们清楚了一个信条，即：宁用一个朴拙而忠诚的人，而不愿用一个机智而伪诈之徒。其原因是拙诚较之于巧诈令人有更大的安全感。有诚心，则其忠心耿耿已能弥补其笨拙的不足，而有诈心，则再机巧也不免有人格上的不足，遭人提防。盖人人都不愿被蒙骗也！

去甚去泰，身乃无害

去甚去泰，身乃无害 《韩非子·杨权》：“去甚去泰，身乃无害。”意思是去掉过分和过度的，身体就不会受到伤害。

这一谋略与“知止不殆”异曲同工，都是强调用权行事不要太过分。但受黄老之学影响较深的权谋家则认为真正的“止”就是无职无权，因此他们理解“知止”就是要请退辞官，老子、孙子、范蠡、刘基等都是功成名就后辞官的。有因棘手问题或涉己问题，采取“回避”之策的事例，也属这一谋略范围。事奉专暴之主，应小心为上，当退则退，该隐则隐，否则身首异处，成万古悲剧。汤和致仕，可谓知止不殆之典范。汤和元末起兵，率子弟归郭子兴。后从老乡朱元璋南征北战，所至皆捷，累功至御史大夫。然亲睹元璋皇权独揽，诛戮功臣，株连尤众，不胜唏嘘。洪武十八年自请解除兵权。朱元璋大喜，允之。又因其不恋权位，复用异职。汤和次年奉命在沿海筑城、设防，以防御倭寇。由于汤和晚年能知止不殆，恭慎处事，加上远离擅威猜忌之主，免除伴虎之虞，故能终其天年，封信国公，死后追封东瓯王，可算以功名告终之人。在明开国功臣宿将中，未落至“兔死狗烹”下场的独汤和一人耳。

正其谊，不谋其利

正其谊，不谋其利 语出《汉书·董仲舒传》：“正其谊不谋其利，明其道不计其功。”

“正其谊不谋其利”，正：纯正；谊：交情；谋：谋求；利：好处。意思是说，应当端正与人相交往的态度，不要为了能够从他人那里获取某种好处或达到某种目的，才决定和他人结交。

明朝著名清官海瑞，早年在南平县时就写下：“正其谊不谋其利，明其道不计其功，处事之要。”并以此作为他的处世之原则。当年，海瑞因上书批评嘉靖帝被革职打入死牢时，嘉靖恨之，欲将其处死，便找了当时的宰相徐阶商量定罪。由于徐阶说了不少海瑞的好话，才算保全了海瑞的性命。后来徐阶辞官归乡，他的儿子利用其父的威望，霸占民田，横行乡里，海瑞在接管办理这件棘手的案子时，亲自写信给徐阶，请他把霸占的田地退还给百姓。为此，徐阶大骂海瑞“忘恩”。然而，在这骂声之后，海瑞却维护了当时封建王朝的利益，百姓也为此称快。在历史上，就留下了他“刚正”的美名。

我国现代著名的古建筑、古园林专家陈从周教授，一生当中最珍惜的三样东西是：惜情、惜物、惜阴。他极力反对功利主义式的待人接物，他说：“做人只顾‘一次性’不行，谋事、求学、交际……什么都‘一次性’，图小利而忘大义，以为过海就是神仙，却不知贬损了的正是最值珍视的人格！”人活着，情感就不会枯竭，也不能枯竭，而钱、利是会耗损的。

陈从周教授自小景仰的诗人是徐志摩。当徐志摩催难后，陈先生花了10年时间，将收集到的有关徐先生的资料整理成书。30岁那年，他还是个吃开口饭的穷教师时，就自费印出了500本《徐志摩年谱》。由于他的及时搜寻，为人们研究徐志摩、研究现代文学提供了一份宝贵的史

料。后来，他又协助出版社完成了徐志摩著作的结集出版，妥善处理了徐、张的离婚证明书，以及徐先生死时的电报等有关文物，并安排了重建徐志摩陵墓的工作。人们问起他此番“壮举”的因由，陈先生笑着回答：“出于无缘无故的爱，拳拳之意而已。”

1986年，陈从周先生的老伴故去。不久，在美国攻读硕士的独生子，又惨死在墨西哥人的刀下。悲痛之时，老师、前辈殷殷慰问，学生、同事代为料理诸事，贝幸铭先生还借在香港工作之便，专程前来慰问。这一切，就像充满了同情与爱的天地，庇佑陈先生度过了那段哀不堪言的日子。人们尊崇他，敬仰他，他也深深感激那些给他以温暖的人们。

正如孔子所说的“独学而无友，则孤陋而寡闻”，唐代大诗人李白所云：“人生贵相知，何必金与钱。”为人处世，应以友谊为重，每个人的学习、工作和生活，都离不开友谊。“正其谊不谋其利”是值得我们借鉴的；

兄肥弟瘦

兄肥弟瘦 汉·班固在《东观汉记》中讲了这么一个感人的故事：王莽时，天下大乱，人相食。沛人赵礼为贼所得，其兄赵孝闻之即自缚见贼，哀求说：“礼久饿羸瘠，不如孝肥。”要求替代弟弟被食。这样连贼都受了感动，把兄弟俩都放了。所以，后来形容兄弟相亲，情谊深厚，就叫做“兄肥弟瘦”。

当然人们也知道，三国时有个“七步成诗”的故事。曹植遭到其兄曹丕的嫉恨，曹丕以皇帝的权威命他走七步便要吟成一诗，如写不出，就严厉惩处：曹植当即写了这首诗：“煮豆燃豆其，捷豉以为汁。其在釜下燃，豆在釜中泣：本是同根生，相煎何太急！”后来，“煮豆燃其”和“相煎太急”都成了成语，用以形容兄弟和内部之间的嫉恨、残杀和迫害，与“兄肥弟瘦”形成强烈的反差了。

历史上还有一个人们不太熟悉的“十步成诗”的故事。故事发生在南朝的北魏。北魏孝文帝是著名的改革家，他有一个小弟弟彭城王拓跋勰对他的改革有所不满又不愿说出，孝文帝便以试其才华为名，要他十步成诗，直抒胸臆。彭城王便吟道：“问松林，松林经几冬？山川何如昔，风云与古同？”末两句的意思是：现在的山河是否与从前一样，如今的风云与古时是否一般？这显然是指孝文帝汉化政策的改革违背了古圣贤的教训，因之有所不满。但是，孝文帝是胸襟旷达之人，听了却哈哈大笑：“好，好！吾弟才华横溢，果然不亚于曹子建。可惜曹丕不能重用人才，嫉贤妒能。不然若用子建佐天下，曹魏江山岂能如此短暂便落入异姓之手？朕今决定将御弟留在朝阁，帮助我处理国家大事。”后来他果真待彭城王很好，进一步听取了彭城王的意见，并向他讲了改革的道理，彭城王也非常感动，从此兄弟和睦。这里撇开政治因素不谈，魏孝文帝的做法是聪明睿智的。就个人修养而言，如何增进手足之情，

促进家庭和睦，是非常值得重视的问题。在近代，革命导师恩格斯在对待“遗产”及兄弟关系上，更是一位典范。

恩格斯的父亲是一个富有的工厂主，1860年3月去世。过了一个多月，他的母亲也身患重病，生命垂危。恩格斯立即从英国赶回德国故乡探望母亲。在大家忧心忡忡之时，兄弟之间对遗产的处理发生了意见分歧。弟弟们坚持要大哥恩格斯放弃对父亲企业的继承权。恩格斯经过审慎考虑，决定接受弟弟们的要求。不久，他母亲的病痊愈了。恩格斯接连写了两封信给母亲，倾诉了自己的衷肠。他写道：“世上的任何东西都丝毫不能使我让你在晚年因家庭遗产纠纷而哀伤……我决不让这样的问题再来烦扰你，惊动你。我不会为此生弟弟们的气。”“我还会有成百个别的企业，但是我永远不会有另一个母亲。”这是多么感人肺腑的信件。顾大局、识大体，以母子、兄弟情谊为重，比之古代的“兄肥弟瘦”，感情更加丰富、细腻，考虑更加审慎、周密。

白云苍狗

白云苍狗 唐代伟大的诗人杜甫，曾经写过一首题为《可叹》的七言古诗。这首诗，是为当时的另一位不太出名的诗人王季友写的。王季友家贫好学，作风正派。可是他妻子却嫌弃他，终于和他离了婚。有些人不了解内情，纷纷议论，把王季友丑化了。杜甫的这首《可叹》诗，就是针对那些不公正的议论而发的。诗中很形象的用白云变成黑狗的形状，比喻世事变幻无常。由于杜甫的这首诗，后人就借“白衣苍狗”来慨叹人事和世态的变迁迅速、出人意料。但一般都说作“白云苍狗”。

杜甫的诗，既是对世态的慨叹，也是对王季友的劝慰。既然“人生万事无不有！”那就要豁达大度，对一切都持达观态度，而不必斤斤计较。清代乾隆皇帝曾经问大学士纪晓岚说：“卿在朝为官，赞誉者固然很多，诋毁者却也不少，何故？”纪晓岚答道：“春雨如油，农夫喜其润泽，行人恶其泞漓；明月皎洁，佳人喜其玩赏，盗贼恶其光明。天尚不能尽如人意，何况臣乎？”这个答复，显示出这位学者的坦荡。

苏州姑娘林黛玉有一句名言：“我最是个多心的人。”什么叫多心人？对自己，多愁善感，所谓葬花伤神，对月分心者也；对别人，疑神疑鬼，过分敏感，惟恐被人议论短长。林妹妹这样做人固然有其苦衷，姑且不论，但显而易见是决不能效法的。对那些无聊的闲言碎语，少几个心眼应该是一条重要的处世谋略。因为，生活道路绝不像长安街那么坦荡宽广，成败利钝的波折，毁誉是非的困扰都在所难免。重要的是应以大局为重，以团结为重，“让三分风清云淡，忍一步海阔天空”。要成就大事业必须有“海阔天空”的胸襟。

唐代武则天时的贤相狄仁杰有这么一个故事。

狄仁杰在豫州当刺史时，廉明清正，很受当地百姓称赞，后升为宰相。武后对他说：“你在豫州时名声很好，但有人说你的坏话，你想

知道他们是准吗？”狄仁杰说：“人家说我的坏话，如果确是我的过错，我应该改正；如果陛下已经弄清楚，不是我的过错，这是我的幸运。至于谁在背后说我的不是，我并不想知道。这样，大家可以相处得更好些。”狄仁杰回答得多好，不仅表现他的襟怀恢宏，而且也是极其明智的。俗话说：“宰相肚里能撑船。”狄仁杰这种“宰相风度”就非常值得借鉴。明代凌濛初《初刻拍案惊奇》第二十二卷：“荣枯本是无常数，何必当风使尽帆？东海扬尘犹有日，白云苍狗刹那间。”撇开其中某些消极的成分，岂不是说得十分透辟？

犯而不校

犯而不校 校：古通较。别人触犯了自己不要过于计较。语出《论语·泰伯》。这一谋略用之可感化异己，得从容进退、众济于己之利。谋大业者更应有这种胸怀。

北宋时，郭进担任山西巡检。一次，他手下的一名军校到京城控告他，太祖赵匡胤亲自审问，查明是诬陷，便派人将这名军校押送到郭进那儿，让郭进杀了他。当时正赶上割据山西的北汉政权出兵进犯宋朝，郭进便对这名军校说：“你敢到京城去控告我，胆子可是够大的。现在我不杀你，赦免你的罪过，派你上前线杀敌。如果你能得胜，我自会向朝廷请功；如果你打败了，那你趁早自己投河自杀：）”军校听后，十分惊喜，便带兵到了前线，奋勇杀敌，终于打了大胜仗。郭进当即便向朝廷请功，并推荐提拔了他。

西汉张释之当廷尉时，有个叫王生的隐士，精通道家学说。一次他应召入宫，坐在朝廷中间，三公九卿全部站立一旁。王生年纪老迈，倚老卖老，他忽然对张释之说：“我的袜子松脱了，你替我结袜带。”如果换了别人，一个朝廷大臣怎忍得这般侮辱？但张释之不计较，马上跪下替他结好。事后有人责备王生：“你怎么偏偏在朝廷上这样侮辱张廷尉？”王生说：“我又老又微贱，料想自己对张廷尉终究不会有什么帮助。张廷尉如今正是名扬天下的重臣（时人语曰：“张释之为廷尉，天下无冤民。”）我故意叫他结袜，想借此提高他的声誉啊。”大家听了，都钦佩王生而更加尊重张释之。

张良圯桥得授《太公兵法》，也因犯而不校使然。《史记·留侯世家》记载曰：“良尝闲从容步游下邳圯上，有一老父，衣褐，至良所，直堕其履圯下，顾谓良曰：‘孺子，下取履！’良鄂然，欲殴之。为其老，强忍，下取履。父曰：‘履我！’良业为取履，因长跪履之。父以

足受，笑而去。良殊大惊，随目之。父去里所，复还，曰：‘孺子可教矣。后五日平明，与我会此。’良因怪之，跪曰：‘诺。’五日平明，良往：父已先在，怒曰：‘与老人期，后，何也？’去，曰：‘后五日早会’。五日鸡鸣，良往。父又先在，复怒曰：‘后，何也？’去，曰：‘后五[I复早来。’五日，良夜未半往。有顷，父亦来，喜曰：‘当如是。’出一偏书，曰：‘读此则为王者师矣。后十年兴十三年孺子见我济北，谷城山下黄石即我矣。’遂去，无他言，不复见。旦日视其书，乃《太公兵法》也。”

犯而不校最有名的例子还有齐桓公对管仲、蔺相如对廉颇、刘邦对荆轲、唐太宗对魏征、曹操对陈琳、张秀等。但犯而不校不是所有的都“不校”，要因人因事而异，掌握好极限标准。对怙恶不悛者必须严惩，一味地“不校”肯定行不通。因此，使用这一谋略的也不排除某些权谋家往往采取开始隐忍不发，视矛盾冲突的情况而决定其是否算帐，有的是罪张而诛。如秦始皇斥吕不韦，陈平、周勃平诸吕，康熙帝擒鳌拜，嘉庆帝诛和神，等等。这与此谋不但不矛盾，反而互为补充，更见效果。

有逆之交

有逆之交 通常，人们把情意相投、非常要好的朋友称为“莫逆之交”。这个成语出自《庄子·大宗师》：“（子桑户、孟子反、子琴张）三人相视而笑，莫逆于心，遂相与友。”似乎这样感情融洽，没有抵触，就达到友谊的理想境界了。

其实不然。友谊好像一面镜子，它的可贵在于通过这面镜子更好地认识自己。“他山之石，可以攻错。”如果处处和自己亦步亦趋，倒不一定能受其益。所以，我们一方面赞赏互相关怀、爱护，感情融洽的“莫逆之交”，另一方面又要提倡“有逆之交”，这样才是较为全面和辩证的。

三国时代的吕岱就很懂得这个道理。据《三国志·吴书》所载：吴国将军吕岱见徐原才高志壮，认为他能够成就一番事业，便荐举他做了官。徐原是个正直、诚实的人，虽然感谢吕岱的知遇，但在吕岱有了过失的时候，仍然毫不客气地直言规劝，有时还公开进行评论。对此，有人很为吕岱不平。但是吕岱说：“这正是我器重徐原的地方啊！”后来徐原死了，吕岱哭得十分伤心。他说：“徐原是我的益友如今不幸去世，我还从哪里知道自己的过失呢？”

吕岱这样的自知之明是可贵的。以正直的朋友对自己的评价为参照点来认识自己，既不溢美，又不掩过，这对帮助自己克服主观片面性，从而克服缺点，不断前进，是太重要了。除此以外，“有逆之交”还应该意味着容许朋友和自己性格作风迥然相异的一面，这才能取得相辅相成的优势。所以，朋友之间要以宽广的胸怀来容忍小事上的磨擦也是必要的。

三国时魏国名将张辽同护军武周原是密友，因为一点小事闹翻了。后来，张辽听说胡质的学问和人品都不错，想与他结交，却被胡质以身

体不佳辞谢了。一天，张辽路遇胡质，见胡质身体很好，不禁露出了埋怨之意。胡质诚恳地说：“交朋友，应看大节，不计小事，才能长久地保持友谊：，武周为人不错，你也曾夸奖过他。现在，只为一点小事，你就不理他了。我的才学比他差远了，怎能使你长久信赖呢？我们还是不结交的好！”张辽听了很惭愧，随后又主动找武周谢过。从此他和胡质、武周都成了好朋友。

“与人交，推其长者，违其短者，故能久也。”可见，《孔子家语疏证》中这句话，也可作为“有逆之交”的一条注解。

莫逆之交需有逆。在古人的许多友谊佳话中，春秋时期的“管鲍之交”更是值得推崇。柳亚子诗云：“最难鲍叔能知管，尚用夷吾定霸齐。”鲍叔牙对管仲处处“莫逆”：他和管仲一同做生意，分钱时，管仲多取一倍，鲍叔牙不认为管仲贪财，体谅他家里贫穷；管仲三次当官，又三次被罢免，鲍叔牙不认为管仲没出息，而认为他没遇到好机缘；管仲三次作战，三次败北，每至战阵，辄取后队，及还兵之日，又为先驱，别人笑他胆小，鲍叔牙说：“仲有老母在堂，留身奉养，岂真怯斗耶！”公子小白与管仲有射钩之仇，小白当了国君后，鲍叔牙极力推荐管仲当了齐国的相国，自己甘居管仲的副手。齐国果然称霸。管仲深有感触地说：“生我者父母，知我者鲍叔也。”但管仲对鲍叔牙却是“有逆”的。当管仲病危，向齐桓公荐贤时，桓公要用鲍叔牙，管仲却加以反对，还指出鲍叔牙的缺点是“善恶过于分明”，即原则性太强而缺乏灵活性，不善于团结人，所以不能担任领导职务。有人对此表示不平并告诉鲍叔牙，鲍叔牙却笑着说管仲做得对，并赞扬管仲“忠于为国，不私其友。”这是何等的豁达大度，这又是何等的自知之明，这真是生死不渝的友情。《诗经》中说：“习习谷风，以阴以雨，龟勉同心，不宜有怒。”意思是双方要像一阵阵和暖舒适的东风那样，勤加劝勉，要和风细雨，而不能怒气冲天。所以，真正的友谊在感情上是无比深厚的，在态度上是极其真诚的，“管鲍之交”和吕岱、徐原的“有逆之交”皆是如此。

先见之明

先见之明 宋真宗时，李坑作宰相，王旦任参知政事。当时正值西北边境打仗，常常忙得不能按时吃饭。王旦感叹道：“我们这些人，什么时候才能享受太平安乐呢？”李沉说：“有点忧虑劳苦，倒可以让人警惕，假使哪天西方安宁了，朝廷倒未必会太平无事。占人说：‘外宁必有内忧’。这好比人有点疾病，经常在眼前困扰你，你就会有忧虑而抓紧治疗。我死后，你肯定要当宰相了。朝廷也很快与敌人议和。一旦边疆没有战事了，恐怕皇上渐渐就会生出奢侈之心。”王旦听了，不以为然。李坑还喜欢每天都将各地发生的水旱灾害、盗贼情况以及民间件逆不孝的事情收集起来察奏皇上，皇上听后，脸色大变，很不高兴。王旦认为这些琐碎的小事不应该拿来去烦扰皇上的视听，况且宰相老是察奏这些不好的事情，也拂逆了皇上的心意。李坑却说：“皇上还年轻，应当使他知道四方的艰难，常常怀着忧虑恐惧的心情。不然的话，他血气方刚，不是成天迷恋声色犬马，就会热衷于大兴土木、征兵好战、建祠立庙、求神拜佛。我老了，看不见这些了，这就是你以后担任宰相时所要担忧的事啊！”

李坑死后，宋真宗与契丹讲和了，西夏也向宋朝称臣。于是，真宗果然在泰山封禅，在汾水建宗庙，大肆营造宫殿，搜集研究前代已废止的典章礼仪，没有闲暇的时候。王旦亲眼看见王钦若、丁谓等奸臣的所作所为，心里十分矛盾，想进言劝谏，而自己已经陷进去了；想离开朝廷，而皇上又对自己待遇优厚，不忍离开。这时王旦才认识到李坑的先见之明，不由得叹息道：“李文靖（伉死后的谥号）真是一位圣人啊！”李沉的那番话正是鉴于这种历史教训而说的王旦当时未听进去，事后后悔又有什么用处呢？

《左传》记载，晋国、楚国的军队在郤陵遭遇，范文子不想与楚国

作战。他说：“只有圣人才能既无内忧又无外患，我们不是圣人，外部安宁了，内部必然有忧患，何不留下楚国作为外患，以此警戒自己呢？”晋厉公没有采纳他的意见，与楚国交战，并打败了楚国，回来后越发骄横奢侈，重用奸臣青童，诛戮了都氏三大臣。后来他自己被璧臣匠丽所杀。

自损求存

自损求存 自损形象，使自己与对方“相形见绌”，以保全自己。

汉高祖时，葱布谋反，刘邦御驾亲征，其间几次派使者回朝问候萧何。使者回报说：“因为皇上在军中，相国正鼓励百姓拿出家财辅助军队征战，正像前次做的一样。”这时有个门客对萧何说，“您不久就会被灭族了。您身居高位，功劳第一，便不可再得到皇上的恩宠。可是自您进入关中，一直得到百姓拥护，如今已有十多年了，皇上数次派人问及您的原因，是因为您受到关中百姓的拥戴。现在您为何不多买田地，少抚恤百姓，来自损名声呢？皇上必定会因此安心的。”萧何认为有理，就照此办理，大量贱价强买民间田宅，故意招民怨恨。刘邦得胜回朝，有百姓拦路控诉萧何。刘邦不但没有生气，反而高兴异常，没有对萧何进行任何处分。

封建社会，有些人功高震主或握有重大权力容易引起帝王的猜疑和不放心，不得不使用这一谋略，以降低自己的形象，消除帝王的疑虑，达到自我保护的目的，这是一种高明的韬晦之术。

刎颈之交

刎颈之交 刎颈：割脖子。交：交情、友谊。友谊深厚到可以同生死、共患难的朋友。；汉·司马迁《史记·廉颇蔺相如列传》：“卒相与欢，为刎颈之交。”《史记·淮阴侯列传》：“始常山王几成安君为布衣时，相与为刎颈之交。”清代曾朴《孽海花》第十三回：“他有个闺中谈禅的密友，却是个刎颈之交的娇妻”。

以上的事例，特别是廉颇与蔺相如的例子，人们是非常熟悉的。古今中外，人们都很重视友谊，因为人类需要友谊，因为友谊是人生美好的东西。友谊是建立在共同理想、共同事业基础上的同志或朋友之间的一种深厚的情谊。友谊是人类优美的感情之一，是高尚的道德力量。“李白乘舟将欲行，忽闻岸上踏歌声。桃花潭水深千尺，不及汪伦送我情。”这种真诚和深切的友谊是多么令人神往！正如一位外国哲学家说的那样：“在智慧提供给整个人生的一切幸福之中，是以获得友谊为最重要的。”那么，怎样才能建立真正的友谊，达到“刎颈之交”这样的程度呢？首先，需要用忠诚去播种友谊。正因为蔺相如真诚地谦让，廉颇真诚地负荆请罪，他们才建立了这样生死与共的友谊。我国古代有一则寓言故事：东海岸边有个村庄，村里住着一个喜欢海鸥的小伙子。他每天划着小船到海上，找海鸥玩耍。时间一长，海鸥跟这个小伙子混熟了，上百只海鸥时而在船上盘旋翱翔，时而一群群栖息在船板上，有的甚至飞到小伙子怀抱里，同他亲热一番。有一天，小伙子回家，他爸爸说：“听说海鸥同你很要好，明天给我捉一只来家。”小伙子答应了。第二天，他划着小船到了海上，神色紧张地窥伺着海鸥，海鸥们却都在船的上空高高飞舞，没有一只再愿意下来。

这则寓言告诉我们一个道理：在人们的交往中，应该以诚相见，真正的友谊必须用真诚的心来换取，不真诚必将失去往目的朋友。正如谚

语所说的那样：“谎言会使终生无友，诚实是友谊的纽带。”

古人交友是十分重视心诚的。“诚信者，天下之结也。”“以诚感人者，人亦诚而应。”都是告诫人们交友处事心要诚。我国自古以来，这方面动人的事例是很多的，除了“刎颈之交”、“管鲍之交”等以外，“苟巨伯遇贼不避”也是很感人的。故事说，苟巨伯远道而来看望生病的朋友，正遇上胡兵入侵。苟巨伯守护着卧床的朋友不忍离去。胡兵攻入城后，审问苟巨伯：“我们的大军已到，城里都逃空了，你是什么人，还敢一个人留在这里？”苟巨伯回答说：“朋友重病卧床，我不忍离开，宁可用我的命换取朋友的命。”入侵的胡兵也为他对朋友的诚挚之情所感动，没有伤害他和他的朋友。这不也是“刎颈之交”的生动体现吗？真诚是与坦率、信任紧紧联系在一起的。交友需要信任，这好比人需要空气和水一样。以诚待人、信任朋友，才能启开别人的心扉，赢得别人对自己的真诚和信任。可以说，相互间的信任是友谊的基石。人与人之间的关系是否融洽，全看有没有信任感。心理分析专家弗罗姆说：“不常信任别人的人，也就不常爱人。”要想使别人信任你，你就得先信任别人。美国哲学家爱默生说得好：“你信任人，人才对你忠实。”人与人之间感情的交流，好比一条河流，而这条河流是双向流动的。向别人倾注友爱的暖流，别人就会产生移情体验，发生情感的回报，这就是真诚、信任所产生的心理效应。

200多年前，苏格兰诗人彭斯写下了《友谊地久天长》这首脍炙人口的歌曲，热烈地歌颂了朋友间真挚深厚的情谊，它与我国古代的“刎颈之交”后先辉映，足以说明渴望坚贞不渝的友谊，无论古今中外都是人们的共识。俄国诗人普希金说：“不论是多情的诗句，漂亮的文章，还是闲暇的欢乐，什么都不能代替亲密的友情。”而要得到这样的友情，又正如马克思所指出的：“友谊需要用忠诚去播种，用热情去灌溉，用原则去培养，用谅解去护理。”这不正是我们建立“刎颈之交”应有的指导思想吗？

良药可口

良药可口 语出《韩非子·外储说左下》：“夫良药苦于口，而智者劝饮之，知其人而已己疾也；忠言拂于耳，而明主听之，知其可以致功也。”又见司马迁《史记·留侯世家》：“且忠言逆耳利于行，良药苦口利于病，愿沛公听樊哙言。”意思是诚恳正直的劝告听起来虽然不舒服，但有利于改正错误。

诚恳的忠告，恰当的规劝，是对朋友负责的表现，但既会造成“逆耳”、“苦口”、又不易为对方接受，于人于己都无所裨益，有没有什么办法能使“良药可口”、“忠言顺耳”，更加有利于行呢？关键在于对症下药。

《后汉书》里有篇《乐羊子妻传》，其中记述了乐羊子妻规劝婆婆的事。乐羊子外出求学，七年不归，家里的日子很艰难，好多天吃不到荤菜了。一天，婆婆嘴馋，把邻家的鸡偷来宰杀了。乐羊子妻对婆婆这种行为很不满意，但她没有正面批评婆婆，而是当婆婆把鸡肉端上来的时候，她伤心地哭了。婆婆很奇怪，问她为什么哭，她答道：“自伤居贫，使食有它肉。”意思是说：我伤心家里贫穷，没侍奉好婆婆，使得饭桌上有了别人家的肉。婆婆听了十分惭愧，再也举不起筷子吃那鸡肉了。这里，乐羊子妻以自责的方式规劝了婆婆，而又是从关心、爱护婆婆出发的，所以才得到了良好的规劝效果。

又据《宋史·寇准传》：寇准同张咏是好朋友，张咏认为“寇公奇才，惜学术不足”。有一次，在两人分别的时候，寇准特地问张咏：“你有什么话赠给我呢？”张咏答：“《霍光传》不可不读。”寇准一时还不明白，回家后翻了翻《霍光传》，看到上面有“不学无术”的话，恍然大悟，这就是张咏对我的规劝啊！从此他便发愤读书，终于成为一代名相。响鼓不用重捶敲，对待寇准这样学识经验都较丰富

的人，张咏的讽喻方式是十分恰当的。

当然，“良药可口”固然很好，但也不是包治百病。对于错误陷得较深、缺点较大的人，为了促其醒悟，击一猛掌，让其饮些回味无穷的苦口良药也很必要。

忍为上

忍为上 人是感情动物，其心境往往要受外部环境与内在欲望的交互影响。如果对这些影响能善加节制，就可能转祸为福。反之，则可能因一把怒火而危及自身。所以，《中说·问易》说：“小不忍，致大灾。”王安石也说：“莫大之祸，起于斯舆之不忍。”对于身高位显、下辖千万的领导者来说，如果该忍处不能忍，其后果就更难设想了。因此，领导者之“忍”，也就更加重要了。

首先，受威胁时要忍。《三国演义》中有这么一段故事：官渡之战结束后，有人从袁绍的图书文卷中检出一束书信，这些信全是曹营的人在战前写给袁绍的投降书。当时，有人建议曹操严肃追查这件事，把写黑信的人统统抓起来杀掉。曹操却说：“当绍之强，孤亦不能保，况他人乎？”于是，他下令把这些密信付之一炬，一概不予追究，从而稳定了军心，避免了内耗。

其次，受辱时要忍。武则天执政时，有位宰相娄师德，史书上称他“宽厚清慎，犯而不较”。当他弟弟出任代州刺史时，为了让他放心，他弟弟表示：“以后有人朝我脸上吐唾沫，我擦干就是了，决不让你担心。”而娄师德却说：“这正是我担心的地方。人们唾你，是在生你的气，你把脸擦干，岂不是冲撞地！所以，人家要唾你，你要笑着接受，脸上的唾沫也不要擦掉，要让它自己干掉。”这种不问是非，“唾面不拭”的做法，虽然有些失之偏颇，不过如果细加品味，也确有些值得借鉴的地方。

次之，金钱、荣誉、欲望面前要忍。东汉时，有一位“大树将军”冯异，他有功不居，谦虚礼让，每当作战胜利，“诸将并坐论功”时，他便悄然离开，“独屏树下”。因此，士卒都非常拥戴他，其所部也“功若丘山”。与此相反，三国时汉中张鲁的手下杨松，多次贪

受贿赂，卖主求荣，因此终于被曹操处死。而夏莱、商封等沉溺酒色，不知节制，也成了亡国之君。

再次，得意时要忍。在遇到得意的事情时，人们都会表现出高兴、愉悦的情绪。然而，一旦过度地纵情狂欢，就可能走向反面。所以，汉武帝说：“欢乐极兮哀情多。”历史上，因“乐极”而致“生悲”的例子很多。如，明末起义军李自成所部，经数十年苦战终于攻灭明朝，取得了重大胜利。但在胜利面前，许多将领过于陶醉，得意忘形。仅仅40余天，即被吴三桂勾结清兵赶出了北京，李自成也兵败被杀。

最后，愤怒时要忍。乐极生悲，怒极也要生悲。楚汉相争时，项羽曾吩咐手下大将曹咎坚守成皋，切勿出战，只要能阻住刘邦15天，便是大功。但项羽走后，曹咎在对方百般侮辱谩骂下，终于忍耐不住，带兵杀出了城门，结果兵败城丧，也打乱了项羽的作战计划。

无数事实证明，人不可感情用事，该节制时要节制，该忍让处要忍让。只有如此，处理起事情才能理智、冷静、公允、恰当。所以说计有千条，惟忍为上，难怪许多名士把“忍”字作为自己处世的座右铭。

抱柱之信

抱柱之信 语出《庄子·盗拓》：“尾生与女子期于梁下，女子不来，水至不去，抱梁柱而死。”后用以表示坚守信约。《左诗》：“安得抱柱信，皎日以为期？”唐代李白《长干行》诗：“长存抱柱信，岂上望夫台？”

这些，都是称赞了那种坚守诺言，把信用看得比生命还重要的精神。人们常说：“一诺千金”，显示出诺言的力量。和“尾生抱柱”相比拟，“季札挂剑”也是千古美谈。

春秋时代，吴国有个贤公子叫季札。一次，他出使晋国，路过徐国。徐君接待他时，流露出对他所佩宝剑的羡慕。季札因出使的任务没有完成，便想等回来时再把剑送给徐君。谁知当他归途中再经徐国时，徐君已经死了，他便到墓前祭奠一番，并把佩剑挂到墓旁的树上而去。随从的人说：“徐君已经死了，你把剑送给谁呢？”季札答道：“因为当初我心里已经默许把剑送给徐君了，怎能因为他死了就违背我当时的承诺呢？”

古人对遵守信用就是这样的重视！我国古代学者曾子每天都要反省自己的言行，把“与朋友交而不信乎”作为内容之一，而“大丈夫一言既出，驷马难追”，也是我国民间流传已久的格言，由此可见遵守信用的重要。因为只有遵守信用，人们才会把你看做一个正直、诚实的人，一个可以信赖的人，一个值得尊重的人。否则，不管你话说得多漂亮，但是“语言的巨人，行动的矮子”，依然会受到人们的鄙视。

也是在春秋时代，鲁国当时掌权的大臣孟武伯说话不算数，国君鲁哀公对此很有意见。一次，鲁哀公请大臣吃饭，孟武伯对席间一个叫郭重的大臣不满，在祝酒时故意嘲笑郭重说：“你为什么吃得这样肥呀？”这话被鲁哀公听到了，却反过来讽刺孟武伯说：“这是把说过的

话吃掉太多了，怎能不肥呢？”弄得孟武伯十分尴尬，脸涨得通红。现在，“食言而肥”已经成为一句成语，比喻说话不算数，只图私利——就是从这个故事引伸出来的。如果说，古代社会尚且如此重视信守诺言，那么，到了人们的联系比过去更为密切，互相的影响和连锁反应比过去更为强烈的今天，信守诺言就更为重要了。一个人讲信用，重诺言，就是对他人利益的尊重，对工作的负责。轻诺寡信，轻则妨碍他人的休息和生活（如答应别人的事办不到，常常失约等），重则影响工作，拖延任务的完成。现代社会，各项工作都像一架精密机器的零件一样，环环扣紧，一个人违诺失信，就会影响一大片，甚至造成严重的损失。所以，慎诺重信，言必信，诺必成，是一个人应有的处世之道，也是自重自爱的表现。这是必须胸怀全局，从宏观上加以认识的。美国第一任总统华盛顿说：“自己不能胜任的事，切勿轻易答应别人；既经允诺，就必须实践自己的诺言。”这才是一种实事求是的正确态度。

取法乎上

取法乎上 “取法乎上，仅得其中；取法乎中，不免为下”，引自《唐太宗记》。以上等为效法的目标，结果只会达到中等程度；以中等为效法的目标，结果难免只达到下等程度。在主观努力和客观条件相互制约下，目标与结果往往有较大的差距。主观努力不足，或者客观条件不利，都会使这种差距呈现下滑的趋势。有鉴于此，有识之士往往将目标定高，激励自己作出最大努力。但对结果的预测则不要过高，以便在实际工作中留有余地。

著名相声演员侯宝林曾这样教育他的儿子：“作为一个相声演员，应该有一个善于观察社会的政治家的冷静的头脑，应该有一个深入生活、表现生活的文学艺术家的修养，应该有一个言词准确、作风大方、谈吐幽默的外交家的口才，应该有一个广采博闻的杂家的学风。”可以肯定，侯宝林的两个儿子侯跃华与侯跃文在艺术上都颇有成就，与以这个高标准要求自己不无关系。

有位诗人曾说：“畏缩是自灭的远因。”一个人如果想有所作为，必须“取法乎上”，以高标准要求自己。否则，遇事畏缩，那无异于尚未远行，先把自己的腿砸断。试问：这怎能达到目的？

有一位餐馆服务员是著名的劳动模范。当别人问她如何更上一层楼时，她说：“我要做个侦探家！”她的意思是要像福尔摩斯那样，有非凡的观察和分析能力，能从顾客的神色、表情猜透他的心思，从顾客的装束、打扮猜到他的来历，以便更好地为顾客服务。因此她要努力学习心理学、社会学。她还要学习地理、历史，以便向顾客介绍名胜古迹、风土人情；学习文学、外语，以便使语言更准确、优美，并接待外宾。这位服务员的雄心壮志，不正是“取法乎上”修身谋略的运用吗？

人是要有一点精神的，即使“取法乎上，仅得其中”，也比没有目

标浑浑噩噩过日子的好。

事成于长，亦败于长

事成于长，亦败于长 意思是说，许多成功或胜利，都得力于一定的优点、优势或长处。但是，有时也正是这些优点、优势或是长处导致失败。所以，不论在社会中，企业经营上，还是战争中，都应注意避免这种情形的发生。

事成于长，亦败于长，大概可有三种情况。

一是长有其利，也有其弊，当弊大于利时，“长”必成失败之因。春秋时晋国遇灾年，盗贼纷起。荀林父擢用一个名叫都雍的捕盗。果然不负厚望，捕获许多盗贼。一天都雍上街，忽指一个人说是强盗。抓来一审果然是。荀林父问他为什么知道。他说：“我见他看到市中货物时脸上有贪婪之色，看到市上之人时脸上有惭愧之色，听我来了又有惧怕的神色，所以我就断定他是贼了。”大夫羊舌职听了以后说：“我听说：‘能看见深渊里鱼的人不吉祥，能察觉别人隐私的人必定有祸殃。’谷卜雍一个人的力量不能尽灭群盗，而众盗的力量却能制服都雍。谷肠雍怎么能不死于群盗之手呢？”果然不久，被盗贼杀死了。谷卜雍因善察盗而得擢用，又因此长处而被杀。可见不善权衡其长的利弊关系，所以招至丧命。

二是因场合不同、时间不同或随着时间的推移，长处的性质也会发生变化。拿破仑性格内向，沉默寡言，这些都成为社交能力差的缺点而使他早期十分孤癖，落落寡和。但与他大权在握，当了方面军司令、第一执政和皇帝后，同样的特点就成了无与伦比的天才优点了。不论任何人都对他的干脆利落、果断简明、遇事沉着冷静而为之惊叹不已了。所以说，同一特点在某种场合是优点或长处，在另一场合则成为缺点或弱点了。又如春秋末期，越国大夫文种在越国兵败之后，向越王提出强国灭吴的七条计谋，灭了吴国。吴国灭后，越王对文种说：“你所献的七

条计谋用了三条就灭了吴国，那四条计谋用给谁呢？”逼迫文种自杀了。所以，条件和时间的变化，也会使长处产生不同的效果。三是恃长而骄，终败于长。尤其在战争中，交战的双方都有一定的长处，也有一定的弱点。充分发挥自己的长处，抑制对方的长处，扩大其弱点以求胜利。这是古今中外的将帅们竭力以求的取胜要诀之一。但是往往有这种情形：在上次战争中取胜的长处，在下次战争中却成了灾难性失败的根源。例如，水浒中的呼延灼攻打梁山泊时使用了连环马。连环马，马戴马甲，人披铁铠。马四只蹄悬地，人只露一对眼睛。箭射不进，枪扎不透。30匹马相连，跑起来势不可当。这在当时真算一种先进兵种了，直打得梁山泊人马大败而逃。于是呼延灼恃长而骄，吩咐在战场上不论条件如何，“只顾放连环马冲将去”。结果第二次交战，连环马一起发跑，收勒不住，被引到败苇折芦之中，枯草荒林之内。埋伏在内的梁山泊钩镰枪手，钩倒连环马两侧的马脚，30匹马齐倒。只瞬间，所恃之长，成为致命之灾，30刃甲马毁于一役。在现代战争中，这样的战例也不胜枚举。第四次中东战争中，苏制“萨姆”导弹大显神威，把以色列飞机打的落花流水，战绩赫赫。一时被称为世界当前最有效、最先进的防空武器，是飞机的克星。使拥有萨姆导弹的一方，也认为只要有“萨姆”导弹在手，制空权就不必顾虑了。但8年后的叙以战争中，叙利亚设在贝卡谷地的19个防空导弹连，仅经以色列6分钟的猛轰滥炸，便一枚导弹也不复存在了。空战中，叙空军更以0:52的结局，令世界大吃一惊！此后，叙军虽然多次企图再在贝卡谷地重建防空阵地，但屡建屡被毁，使煊赫一时的“萨姆”导弹竟无一点还手之力，名声扫地。

为什么会有这样的结局呢？究其原因，首先是胜利者的骄傲与轻敌造成的。一般说，第一次战斗中所取得的胜利必然性愈大，战果愈显著，这种思想也就愈严重。这时的胜利者就会认为失败者已不足为虑，而不再研究失败者，不再研究他们的变化，他们的发展了。所以，胜利者不再“知彼”，也不想“知彼”了，违背了“知彼知己，百战不殆”的原则了。其次，这样的胜利者也并不真正的“知己”。“知

己”，并不仅仅知道自己可计算的力量、表面状况，还应知道自己的内在潜力、自己的特长和弱点，更重要的是应当了解自己优势中的劣势、特长中的弱点。要善于用逆向思维的方式，研究战胜自己优势和长处的突破点和方法，并制定出相应的措施。这样，才能在未来的战争中，对可能出现的各种情况有所准备，使自己立于不败之地。如果胜利者认为自己已经“完美元缺”、无懈可击而有恃无恐了，那么，失败的命运就已经降临到他的头上。而且，所恃愈大，失败愈惨。

“事成于长，亦败于长”，并不是不可测度、不可掌握的。优点优势或特长，不论何时何地 and 何种条件都是成功和胜利的良好基础。只要能保持头脑清醒冷静，不骄不躁，并能审时度势，顺应形势，把握时机，其长处永远是成功的基本保证。

果而勿伐

果而勿伐 成功了不要自我吹嘘。汉初勇将李广，是著名的骑射能手。他从汉文帝时入伍起，经过景帝至武帝时代，几乎参加了每一次抵抗匈奴的战斗。那时，北方的匈奴经常南侵，在边境地区骚扰。匈奴兵都精于骑射，来去不定，出没无常，很难对付。李广屡次领兵，深入敌阵，一生身经70多次战斗，匈奴兵都很怕他，匈奴单于（国王）也很敬畏李广的威名。可是汉朝却始终没有重用他，并且多次打击他，在他60多岁最后一次和匈奴作战中，竟被逼自杀而死。当时全军将士，个个痛哭失声，老百姓听到这个消息，也都不禁流泪。

东汉史学家班固在他的著作《汉书》中，为李广写了传记，传记末后，还写了一段赞颂的话。

李将军询询如鄙人，口不能出辞。及死之日，天下知与不知，皆为流涕，彼其中心诚于士大夫也！谚云：“桃李不言，下自成蹊。”

这段赞语的大意是：李将军老老实实像个极普通的人一样，口才又不好，很少说话。但是他死的时候，无数认识和不认识他的人，都为他流下了眼泪，可见他一贯忠诚、全心为国的精神，比能说会道的士大夫们要高明得多啊！真是俗语所说：“桃李不言，下自成蹊。”

什么叫“桃李不言，下自成蹊”呢？唐代学者颜师古为《汉书》作的注解中说：桃树李树不会说话，从不自我宣传，但是到桃树李树下的人却经常不断，树下的野地也会自然地被踏出一条路来，这是因为桃李是实实在在地开出了美丽的花、结出了香甜的果，在为人们默默地服务，所以用不着吹嘘，人们自会欢迎他们。（蹊，即蹊径，就是道路。）

老子说过：“果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄。”意思是成功了不要自大，成功了不要吹嘘，成功了不要骄傲。当代革命家任弼时一生为

革命做出了巨大贡献，但在任何时候，对任何人从来没有讲过自己的成绩和功劳，从来没有夸耀过自己。这种光辉照人的革命情操，又远非古人所能比拟。毛泽东在延安和贺龙谈到任弼时曾说：“弼时是向内发展的人！”这种“向内发展”的涵义：一是处处坚持原则，严以律己；二是如饥似渴地学习，不断增长才干；三是忘我坚持工作，力争多做贡献。而这一切又有一个前提，就是从不宣扬自己。这应是“果而勿伐”精神在新时代的升华吧！

“果而勿伐”作为一条处世谋略，包含着深刻的道理。如果你在工作上做出了成绩，不自嘘、不表功，往往可以达到一种“此处无声胜有声”的效果《，旁观者清，群众会对你做出的成绩看在眼里，记在心上，并且会充满敬意，因为那些默默无闻的奉献者比那些“风声大，雨点小”，做出了一点成绩就居功自傲、自我吹嘘者更崇高，更深沉，更令人敬佩和尊重。

屈一伸万

屈一伸万 屈服于一人，凌驾于万人之上。多尔袞立幼专权，是这一谋略的典型运用。

多尔袞为努尔哈赤第十四子，其兄皇太极死后，顺治年仅6岁，作为摄政王，多尔袞实际上是当时的最高统治者，也是入关后清政府的真正缔造者。皇太极死后，在讨论由谁即位的诸王大臣会议上，多尔袞知道有人愿拥立自己为帝，但八旗中也有意欲立皇太极长子豪格的。因豪格既有攻城掠地的军功，又是嫡长子。多尔袞自知如果强自立帝，必将引火烧身，于是采用屈一伸万谋略提出立皇太极第九子、6岁的福临

（后来的顺治帝）为帝，由自己和努尔哈赤侄子济尔哈朗辅政。这样既排除了他的政敌豪格，又可使他实际上享有挟主行令之权。多尔袞还忍痛割爱，将两位图谋推翻成议，劝多尔袞自立的宗室贵族亲王诛杀，自称摄政王，改元顺治，政由己出，济尔哈朗仅管出兵等事务。后来，他又以诸王贝勒掌管六部，却聚讼不决、反误国事为由，削弱了诸王贝勒的权力，不让他们再管六部之事。同时又令各部尚书、侍郎和都察院“克矢公忠”，听命于摄政王；并叫都察院监视诸王贝勒，不得由外国馈送诸王贝勒礼物，削夺诸王之权，把更多的权力集中于己身。济尔哈朗自知难以跟多尔袞较量，只好退居下位，令臣下奏事皆先启知睿亲王多尔袞，礼部也不得与摄政王平起平坐。多尔袞又以言词悖妄、罪过多端为由罚豪格银五千两，废为庶人。至此，名义上有顺治帝，实际上集清大权于一身。

历史上不少权臣，他们的威信并不亚于当朝君主，但他们深知权经奥妙，一直甘居第二，避免越职僭主的嫌疑，所以能够长握权柄而善终。这无疑是权经奥秘中的高招。它表面上给人的印象是能屈一人之下，实际上是万法归宗。周公无疑是这一谋略的开山之祖。周公为文王

的第四子，武王同母弟弟，他屈侍武、成二王，辅佐武王灭殷，武王死后又扶助成王，平定三监之叛乱，大行封建，营建东都，制作礼乐，还政成王，在巩固和发展周王朝的统治上起了关键性作用，为西周举足轻重的著名人物。尤其是他勤事幼主，鞠躬尽瘁；还政成王，更使他德名大振。曹操推崇和赞扬他“周公吐哺，天下归心。”的确，他还时时注意尊主爱士，高风亮节，令人信服。因此，他虽然政由己出，权倾人主而不见疑，至死尚得成王尊敬。成王说：“我不敢以周公为臣”，厚葬于周文王墓地。

历史上运用这一权谋成功的还有战国时的管仲、三国时的诸葛亮、东晋初期的王导等。《清史稿》记述清代名臣孙嘉的居官“八约”，第一约就是要“事君笃而不显”。但反面的例子也不少，如吕不韦、梁冀、鳌拜、杨秀清等。他们由于不能、不懂或不善“屈一伸万”，居功自傲、擅权震主，最终都酿成悲剧。最典型的要数唐朝的李辅国挟帝为虐，自取其祸。李辅国先在太子李亨宫中服役，公元756年玄宗因安史之乱流离失所，太子亨随驾西逃，李作为内侍深得亨宠信。马嵬驿兵变，李参与武大將軍陈玄礼诛杀杨氏兄妹的预谋，事后又极力劝告太子亨率部北上朔方，收河陇之兵，以图兴复。亨抵灵武，他又劝太子迅速称帝，维系天下民心，从而成了劝驾有功之臣。亨即位肃宗后，升他为太子家令，判元帅府行军司马，开创了初唐宦官掌握禁兵的先例。肃宗返京，封他为成国公，文武百官临时奏事，皆须经他转报皇帝。他首设察事厅，官吏有过无不伺知，全国重大案件必送他审裁。其令皆称制，众莫敢非。外出有甲士数百人护卫，威比帝王。他排除玄宗旧臣，矫旨软禁玄宗，使之抑郁身死。宫廷贵人不敢直呼其名，称他为五郎。宰相李适对他执弟子礼，尊他为五父。公元761年他当上兵部尚书还嫌不足，要肃宗提他当宰相，因皇上和公卿反对而未果，他迁怒宰相萧华，矫诏免去其位，贬为峡州司马。肃宗病重，他杀张后与越王系，气死肃宗，拥李豫为代宗，因定策有功而日益恣横，对代宗说：“陛下只管安坐宫中，外事听凭老奴处置。”代宗怒其不逊，渐夺其权，最后派人入

其家，断其首，弃之厕中，又断其右臂，往泰陵驰祭玄宗。

相鼠有皮

相鼠有皮 语出《诗经·鹿卜风·相鼠》：“相鼠有皮，人而无仪。人而无仪，不死何为？相鼠有齿，人而无止。人而无止，不死何矣？相鼠有体，人而无礼。人而无礼，胡不遗死？”

这首诗，把一个人没有威仪，没有节止（即控制嗜欲，使行为合乎礼。），没有礼节，指斥为不如去死，可见对礼仪之极端重视。这是因为，礼仪是道德的一种外在表现形式。英国哲学家约翰·洛克，对此也作过精辟的论述：“礼仪是在他的一切别种美德之上加上的一层藻饰，使它们对它具有效用，为他获得一切和他接近的人的尊重和好感。没有良好的礼仪，其余一切成就就会被人看成骄傲、自负、无用和愚蠢。”

三国时代有一位颇有名气的文学家吴质，他是曹丕的密友。当初曹丕与曹植争夺继承权的时候，密请吴质入内府商议大计，又恐有人知觉，就用大麓藏吴质于中，只说是绢匹在内，载入府中。可见吴质受到何等重视。也正因为如此，后来曹丕登上大宝，吴质也历任高官，魏明帝时又入为侍中，显贵无比。但是，吴质这人非常跋扈，史书上说他“佞成肆行”，弄得怨声载道，人皆恶之。到了盖棺论定的时候，甚至朝廷也不便包庇地了，遂溢“丑侯”。后来他儿子吴应上书鸣冤，才改溢“威侯”。这一改表面上堂皇得很，其实，不见得不是影射吴质生前“作威作福”的恶德呢？从吴质的溢号这一波折，提供了这样的教训：待人接物的态度决不可忽视，既不能盛气凌人，更不能作威作福，否则不管你名声与地位如何，人家还是不买你账的。唐代李景亮写过一篇寓言式的传奇小说《人虎传》：说一个过于孤傲的士子李征竟至变为老虎的故事，“终因狂疾成殊类，灾息相仍不可逃。”可见骄狂之危害了。

我们中华民族历来是讲究礼节的民族，孔老夫子提倡的“温良恭俭

让”、待人以礼是我们的优良传统。小说《西游记》里唐僧的原型玄奘，是真实的历史人物，在他的传记中有这样一段记载：“年八岁，父坐于几侧口授孝经。至‘曾子避席’，忽整襟而起，问其故。对曰：‘曾子闻师命避席，吾今奉慈训，岂敢安坐？’父甚悦，知其必成。”孔子的学生曾子，当老师同他讲话时，他马上离开座位站起来，表示对老师的尊敬。父亲对年幼的玄奘讲“曾子避席”的故事时，玄奘也立刻效法。如此纯朴、善良，知书识礼，父亲才“知其必成”呢。

礼仪是人们共同遵守的一种行为规范和道德准则，待人以礼，是做人的一种美德。这种美德的核心是尊重别人。你希望别人尊重自己，首先要学会尊重别人。相互尊重、相互关怀，正是集体主义精神在处理人际关系上的具体表现，是待人以礼的思想基础。而不讲礼貌势必影响人们之间的关系，甚至伤害同志间的团结。如果社会成员之间不讲起码的礼貌，社会生活就不可能正常维持。现代社会要求人们的性格更加开放，具有更强的交往能力，因此要更加重视处理好人际关系。地位与才能愈高，这方面的关系就应该处理得愈好，于己于人才会有益。所以，人与人之间加强理解和沟通、体谅与同情，彼此承认各自的价值，造成一种相容的心理气氛是极其重要的。“相鼠有皮”，让我们记住古代劳动人民的忠告，从谋略的高度认识待人以礼的重要，从而在社会群体生活中，如沐春风，如饮醇醪，将会使生活过得更加美好。

急中生智

急中生智 据《前汉演义》载：汉元帝刘爽之少弟得病遽殇。元帝携太子骃同往吊丧，抚棺流涕，悲不自禁。独太子骃并无戚容，元帝怒道：“天下有临丧不哀，可以仰承宗庙，为民父母么？”说着，旁顾左右，见史丹在侧，便诘问道：“汝言太子多材，今果何如！”丹急中生智，即免冠叩谢道：“臣见陛下悲哀过甚，因戒太子不再涕泣，免增陛下感伤，臣罪当死。”史丹以伶俐的口才既为太子辩护，又为自己表忠，元帝被他瞒过，怒气自平。

汉武帝亲自让左将军上官桀入厩阅马，莱格外留恋勤加喂养。既而武帝患病，好几日不到厩中，桀便疏懈下去，谁知武帝稍愈便来看马，见马多瘦少肥，便向莱怒骂道：“汝谓我不复见马么？”莱慌忙跪伏叩首上言道：“臣闻圣体欠安，日夕忧惧，所以无心喂马，乞陛下恕罪。”武帝听罢便道他忠诚，不但将他免罪，更擢使为骑都尉，并让桀与霍光等五位大臣共持太子。这便是鬼话骗了老实人。

在紧急中想出好的应付办法，关键在于头脑始终要保护冷静。当然，之所以在急中能生出智来，和一个人的学识、阅历是分不开的。只有平时勤学好问，把书本知识运用于社会生活实践，在危急情况下才能够做到忙中不乱，遇事不慌，对答如流，应付自如。

闻“骂”则喜

闻“骂”则喜 孟子曾经称赞过“子路闻过则喜，禹闻善合则拜”，把他们说成是正确对待批评的典范；但是，还有人闻“骂”则喜，简直就更进一步了。

三国时的曹操在迎战袁绍之前病倒了。病中，他看到陈琳为袁绍所写骂自己的檄文，对那些辱及祖宗的话，他没有怒发冲冠。相反，由于文章论据充分，分析精辟，文词潇洒，他倒越看越高兴，连声称赞写得真好。后来他击败袁绍，陈琳也当了俘虏，不计前嫌，惟才是用，对陈琳委以重任。

清代号称诗、书、画三绝的郑板桥公开声明：“隔靴搔痒赞何益，入木三分骂亦精。”意思是：对我的赞扬，如果说不到点子上，那有什么用？骂我的文章，只要骂到要害处，那也是很好的。他每每看到有批评他的文章，听到有批评他的话语，都爱不释手，百听不厌。

现代文学家郭沫若，鲁迅生前对他“曾用笔墨相讥”多年。鲁迅逝世后，郭沫若并未因“公已无言”，即可“鞭尸”，而是坚定地捍卫鲁迅，捍卫鲁迅精神，从1936年到1940年，郭沫若写了《民族的杰作》、《告鞭尸者》等，纪念鲁迅。郭沫若说：“鲁迅生前骂了我一辈子，鲁迅死后我都要恭维他一辈子。”其言辞真诚，感人至深；其胸怀广阔，令人崇敬。

当然，以上所举闻“骂”则喜都是有原则的。曹操作为大政治家，他要团结更多的人才；郑板桥作为大文艺家，他要使自己的诗文、书画精益求精；郭沫若作为大文学家，他与鲁迅是殊途同归的战友，这些便是他们的原则。而他们对批评采取了正确的态度，这便能更加准确地评价自己，不断吸取别人的长处，客观地观察和认识事物，从而在事业上取得更大的成就。

结草衔环

结草衔环 “结草衔环”这句成语，出自“结草”和“衔环”两则神话传说。

关于结草的传说，《左传·宣公十五年》记载：春秋时，秦桓公伐晋。晋大夫魏颗领兵抵抗，把秦军打得大败，并且俘获了秦国出名的大力士杜回。

据说魏颗本来不能战胜杜回，在战斗中，幸而出现了一位老人，他把地上的草，打成许多结，杜回被草绊倒，魏颗才得擒住杜回，打了胜仗。

这老人是谁？为什么要帮助魏颗呢？魏颗不明白。晚上，魏颗在梦里见到了这位老人。老人说：“我的女儿，便是你父亲的小妾。你父亲临死时不是叫你把她殉葬的吗？可是你后来没有听从照办，而把她改嫁了。你这样救了我女儿的性命，我一直非常感激你。今日我在战场上结草绊倒杜回，便是为了报答你的恩情！”

关于“衔环”，南北朝梁人吴均的《续齐谐记》说：后汉人杨宝，9岁时在山下看见一只受了伤的小黄雀。这只黄雀，可能是被猫头鹰之类啄伤了，跌落在一株树下，浑身爬满了蚂蚁，动也不动，看来快要死了。

杨宝很可怜这只小黄雀，便把它救起，带回家去，养在巾箱里，每天采些黄嫩的花蕊来喂它。经过了100多天的细心抚养，才把它的伤完全养好。这时，小黄雀的羽毛也长得很丰满了，跳跳叫叫，非常活泼。杨宝就放它飞走了。

当天晚上，杨宝梦见一个黄衣童子，口衔四个白玉环，说是送给杨宝的礼物，并且感谢他的救命之恩，祝福他的子孙都像玉环一样纯洁清白，世代幸福。说罢，化作一只黄雀飞去了。这两则神话是很美丽的，

因为它体现了我们民族的传统美德：滴水之恩，涌泉相报。我们讲处世谋略，这应该是重要的一条。因为它意味着忠诚、正直、质朴、善良，完全可以信赖。一个人生活在社会上，在人际关系中有着这样的美誉，岂不是最高的奖赏吗？与此相对照的忘恩负义的势利小人，则是人们所鞭挞的对象，如同英国著名作家莎士比亚所说：“我痛恨人们的忘恩，比之痛恨说谎、虚荣、饶舌、酗酒或是其他存在于脆弱的人心中的恶德还要厉害。”朝鲜有一句谚语：“青蛙忘记了它曾经是蛾鲜。”可见对于忘恩负义的憎恨，无论古今中外都是一致的。当然，“结草衔环”毕竟是神话，而巨也不免掺和着某种因果报应的迷信因素。我们取其感恩报德的可贵精神，还必须作深一层的理解。

据史书所载：战国时代四大公子之一的信陵君，因为“窃符救赵”大破秦兵取得了胜利，赵王非常感激，封了五座城池给他。信陵君非常得意，不禁有些趾高气扬。这时，有一位门客及时提醒他说：“物有不可忘，或有不可不忘：夫人有德于公子，公子不可忘也；公子有德于人，愿公子忘也；”接着便陈述了窃符救赵虽得大胜，但假冒王命，击杀大将晋鄙，有功于赵而得罪于魏，如果再骄矜自负，后果是会很不好的。信陵君听了，立刻责备自己，向赵王谦谢，此后和赵王和睦相处了十年。

信陵君的门客这番忠告足以发人深思。对于功德，就应当提倡“不可忘”和“不可不忘”，因为它不仅体现了我们民族朴素崇高的做人道德，而且又极有分寸感，符合辩证法的原则。那就是：对人之德“不可忘”，不一定非得投桃报李，更不能丧失原则去感恩图报，而是不要忘记人家乐于助人的德行和精神，进而为自己带来责任感和原动力，更加努力去做为社会、为人民谋福利的事。这就把古人的“结草衔环”升华到一个新的境界。至于对己之德“不可不忘”，则更是提倡坦荡无私的崇高襟怀。“采得百花成蜜后，为谁辛苦为谁忙？”真正乐于助人者才会有这种“蜜蜂的风格”。

恶小不为，善小不弃

恶小不为，善小不弃 语出《三国演义》第八十五回：刘备写给刘禅的遗诏曰：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。”意思是告诫刘禅，不要认为坏事小就去做，好事小就不做。《素书》曰：“福在积善，祸在积恶。”

春秋时，有次中山君宴请都城中的士大夫，司马子其也在座，中山君分羊肉羹没有分给他。他一怒之下跑到楚国，劝说楚王讨伐中山国。中山君被迫逃亡，有两个人拿着戈尾随着他。中山君回过头来对这两个人说：“你们要干什么？”这两人说：“我家老父，有一次饿得要死，您拿出壶中的食物给他吃。在我父亲将要死的时候，他曾说，‘如果中山有战争，你们一定要以死相报。’因此，我们追赶到这里，愿为您而死。”中山君听后仰天叹息说：“施恩不在多少，在于他正当困危之时；结怨不在深浅，在于是否伤了人心。我因为一杯羊肉羹而使国家灭亡，以一壶饭得到两位义士。”

此谋教导人不可忽视小事。唐朝大将郭子仪，曾在平定安史之乱中立过大功，后来又平定了蹇固怀恩的叛乱，官至太尉、中书令。郭作了大官，每次会客，总有一大堆侍女爱姬跟着。有一次，手下人报告说，卢杞来见。郭一听，马上屏退了所有陪侍的妇女。郭的几个儿子见了，都很奇怪，便问他说：“以往父亲见客，总是姬侍满堂，怎么卢杞来了，父亲就赶走她们了呢？”郭子仪说：“你很不知道，卢杞这个人长得很丑，面色发蓝，女人们见了他，没准便会因而嗤笑。可卢杞这个人很阴险，要是有一天他得了志，为这一笑之仇，咱家便会被斩尽杀绝的。”后来，卢杞果然作了宰相，也果然陷害了不少人。郭子仪“恶小”不为，避免了大祸。

赵国平原君的一个爱妾，因为当众耻笑了一个形状丑陋的人而招来

杀身之祸。被笑的“丑人”忿忿地来见平原君，说：“在下虽然形貌有亏，但也是父母所生养，阁下后宫的美人不该如此耻笑我。我听说阁下礼贤好士，如果真是如此，就应杀了耻笑我的女人向我道歉，否则就无人再会来投奔阁下了。”平原君以为此人疯了，就三言两语把他打发走了。不料过了些时候，不仅没人来投奔，连原有的门客也走散了不少。平原君大为吃惊，一打听，是门客们都认为平原君为了一个美女，不惜得罪平民，算不上“视贤下士”的男子汉。平原君这才后悔莫及，为了扭转“人才外流”的危局，只好亲自杀了那个美女，登门向“丑人”道歉。一笑就真的掉了脑袋，可见郭子仪免遗笑祸的用心之深，其谋略之过人。此谋的确大有讲究。

匿怨而友其人

匿怨而友其人 语出《论语·公冶长》：子曰：“巧言、令色、足恭，左丘明耻之，丘亦耻之。匿怨而友其人，左丘明耻之，丘亦耻之。”匿：隐藏；怨：怨恨；友：亲近。意思是说：消除过去同他人的怨恨，而去团结和帮助他人。

古人云：怨家宜解不宜结。人毕竟不是孤立存在的，总是生活在社会的群体之中，并与之达成交往的互动关系，不断地交流情感、传递信息，寻求机遇、开展竞争，免不了产生一些观点的分歧，甚至矛盾的冲突。交际生活乃至事业的成功，要求人们要去化解矛盾，融化隔阂，消除彼此的紧张与冲突，从而达成相互的沟通和理解。

《墨子·法仪》中说：“天必欲人之相爱相利。”爱人，人利之。《礼志》中说：“欲人之爱己也，必先爱人。欲人之以己也，必先从人。”

春秋时期，晋文公重耳外逃19年，为国人鄙视。后来，在他重新取得王位之后，他不但不追咎曾经冒犯他的那些人，相反地，他让过去偷过他东西的仇人做他的车夫，驾着马车四处周游。这样，那些曾经跟着旧主子跑的人终于认识到，文公不记前怨。于是，文公赢得了国人的信任和拥护，社会也很快安定了下来。

《三国演义》中分析三国各方优势时说，曹魏得益于“天时”，孙吴得益于“地利”，刘蜀得益于“人和”。人和，使刘蜀“群贤毕至，人才济济”，“人才尽皆效力，共辅其主”，主“义”臣“忠”，关系融洽。有《梁惠王》说：“得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。”作为一国之主刘备，对刘蜀“人和”的形成起着关键性的作用。其中很重要的一点，就是刘备的宽以待人。

例如，在大将黄权兵败降魏后，近臣建议要“将彼家属送有司问罪”。刘备很理解黄权，说：“黄权被吴兵隔断在江北岸，欲归无路，不得已降魏，是联负权，非权负联也，何必罪其家属？”仍给俸禄养之。以后，黄权终不背蜀事魏。可见宽厚待人是凝聚力和吸引力的重要因素，

日本松下电器公司的创始人，享有“经营之神”美称的松下幸之助，在用人方面的一条重要原则是“宽以待人”。他从齐桓公不记前怨任用管仲的事件中得到启迪。他说：“如果齐桓公对于曾和自己敌对的人缺乏包容之心，又不肯接受鲍叔牙的忠心，或许就不会有日后的成就，”所以他主张作为领导，一定要有恪守祁志的精神。

“匿怨而友其人”的思想，经历了几千年的风风雨雨流传至今，仍不乏其存在的价值。当然，也不可忽略“怨”的界限，“友”的条件。“匿怨”不是无原则地忘记一切仇恨和耻辱，像民族的奇耻大辱，我们不但不能忘记，相反地，我们应当牢记在心，时刻用它鞭策自己，奋发图强；对于人民内部之间的矛盾，团体之间的纠纷，则要本着宽宏大量的态度去谅解别人。同时，也应当要有矛盾的两点论和重点论的哲学思想，具体地分析“友”的存在条件。

中国新民主主义革命时期，中国共产党同中国国民党实现的两次“国共合作”，促成了北伐战争和抗日战争的伟大胜利，加速了中华民族独立、解放和进步的进程。其实现的原因条件是多方面的，但第一次国共合作的根本原因和客观基础主要是：帝国主义和中国的封建势力在当时过于强大，少数政党和派别孤军奋斗都难以将其打倒；第二次国共合作是在日本帝国主义侵占中国，中华民族面临着亡国的严重危机，当时国内阶级矛盾已降为次要地位，中日民族矛盾上升为主要矛盾。在这种形势下，在抗日的旗帜下，实现了第二次合作。抗战胜利以后，解放战争期间，国内阶级矛盾又上升为主要矛盾，表现为中国共产党领导的革命队伍，同国民党反动派之间的矛盾，革命的主要作用是，推翻国民党反动统治，建立中华人民共和国。

逢人且说三分话，未可全抛一片心

逢人且说三分话，未可全抛一片心 又作“逢人只说三分话，未可全抛一片心”，“人前只说三分话，未可全抛一片心”。语出宋代朱熹《朱子语类》卷二十一：“推发此心，更无余蕴，便是忠处。如今俗语云，逢人只说三分话，只此便是不忠。循体事物而无所乖违，是之谓信。”《清平山堂话本·戒指心记》：“人前只说三分活，未可全抛一片心。”明代冯梦龙《警世通言·杜十娘怒沉百宝箱》云：“孙富叫家僮算还了酒钱，与公子携手下船，正是：逢人且说三分话，未可全抛一片心。”

十分话只说三分——一小部分，不要把自己的真心话或真实情况全部告诉他人。所谓“逢人”，是指除自己以外的所逢的任何人，不分亲疏、长幼、尊卑、远近、上下、中外、新旧、男女等：这一谋略广泛使用于军事、政治、经济、外交、说辩等斗争之中。抗日战争时期，蒋介石命唐生明从重庆到上海担任了伪军务处长。日本海军军官古川之弟给唐生明当过翻译，因而古川与唐生明相识。1944年秋季一天，古川邀唐生明到家吃饭。当谈到日本海军作战时，半醉的古川夸口说：“目前日本海军在这次战争中虽然有些损失，但是我相信不久必能突破美国海军主力，给以沉重打击，可以扭转当前战局。”唐生明故意用怀疑的口吻追问古川有几分把握：古川连干几杯后，控制不住自己，将他知道的情况和盘托出：日本海军正在把所有能作战的舰只集中整编为一个新舰队，集中在琉球群岛附近，准备出其不意地发动一次突然袭击，给美国海军以致命打击，像在珍珠港和雷伊泰湾一样。唐生明迅速将此情报报告了重庆方面。中美合作所情报人员接到后，立即转告美国海军总司令部，美国海军总司令非常重视这一情报。因为他们知道日本还保存一部分海军力量，但是搜索好长时间尚未搜索到，当查明该情报属实后，美

国海军便趁日本舰队尚未准备好之机，集中兵力发动突然袭击。在这次激烈的海战中，美军击沉日舰近百艘，使日本海军遭到沉重打击。

古川口风不严，泄露军机，寥寥数言而定日本海军败局。

作为处事谋略，“逢人巨说三分话，末可全抛一片心”也有一定的实用价值。在现实中，正人君子有之，奸佞小人有之；既有生活的坦途，也有生活的暗礁。在复杂的环境下，不注意说话的内容、分寸、方式和对象，往往容易招惹是非，授人以柄，甚至祸从口出。人只有安身立命，适应环境，才能改造环境，顺利地走上成功之道。因此，说话小心些，为人谨慎些，对避开生活的误区和暗区，使自己置身于进可攻、退可守的有利位置，牢牢地把握人生的主动权，应该说是不无裨益的。况且，一个毫无城府、喋喋不休的人，会显得浅薄俗气、缺乏涵养而不受欢迎。西方有句谚语说得好，上帝之所以给人一个嘴巴，两只耳朵，就是要人多听少说。

逢人说项

逢人说项 亦作为人说项。这一句成语，出自唐代诗人杨敬之赠给同代青年诗人项斯的一首诗。全诗是。

几度见诗诗尽好，
及观标格过于诗；
平生不解藏人善，
到处逢人说项斯。

这首诗的大意是说。

多次读到你的诗，句句都好，
现在见到你人品，比诗更高；
我从来不主张隐瞒别人的优点，
不论碰到谁我都要为项斯称道。

杨敬之为什么要写这首诗呢？这里面包含着一个有趣的故事。

原来，项斯，字子迁，唐时江南人。他的诗虽然写得好，人品风度也不错，可是名声不大。后来他带着诗稿去拜访杨敬之。杨在当时是一位很有地位的名士，官居国子祭酒兼太常少卿，声望很高。他曾多次读过项斯的作品，也很想见见这位未谋面的诗人。所以，对项斯来访，十分高兴。两人饮酒论诗，越来越投机。席间杨敬之读了项斯带来的诗稿以后，便乘兴写了这首赠诗。从此，项斯声名大振，也成为当时人所皆知的名士。“逢人说项”便演变为成语了。

这个成语，比喻到处赞扬某人或某事的好处，原是历史美谈，不过，后来有人把它引申为为人各处说情，隐含着贬意。其实，它的原意才体现了一种正确的处世态度，是值得提倡的。“逢人说项”，它的主要含义应该是“平生不解藏人善”，这确是极为可贵之处。不仅嫉贤妒能的人根本无法做到，就是有些心胸狭窄，惯于飞短流长，爱说一些闲言碎语的人也是难以做到的。而杨敬之“逢人说项”，何等兴奋，何等热情，体现着何等的气度与胸襟！因为他有着爱才之心，识才之明，荐才立德，其胆识与韬略已不是一般的处世问题，而是充满了宽广博大的气概，令人钦敬的了。

秦末汉初有个叫曹邱生的，到处宣扬将军季布“千金一诺”的美德，季布的名声也就越来越大。因此，后人形容宣扬别人长处并乐于荐贤的这种美德，就叫“曹邱之德”。其实，曹邱生专爱结交权贵，趁此发财，远不及杨敬之的无私荐才。“逢人说项”大大高于“曹邱之德”，其“平生不解藏人善”的精神岂不应该大书特书吗？

借花献佛

借花献佛 《过去现在因果经》一：“今我女弱不能得前，请寄二花以献于佛。”元代萧德祥《杀狗劝夫·楔子》：“既然哥哥有酒，我们借花献佛，与哥哥上寿吧。”《老残游记》六回：“今儿有人送来极新鲜山鸡，烫了吃，很好的，我就借花献佛了。”借花献佛比喻拿别人的东西做人情，以期达到自己预定的目标。

人们在应酬时，往往喜欢借用第三者的东西作为礼品，转赠给对方。若能运用恰当，使对方及第三者都会产生一种心理上的满足。对方得到礼物，心里当然高兴，而第三者由于种种原因，也确实需要有一位媒介来转达他对对方的一番心意，这样便能达到皆大欢喜的效果。这就是“借花献佛”的妙处。此类事例确实不少，例如在宴席上，客人往往借用主人的酒席向另一位客人敬酒，以示祝贺、敬慕之意。作为东道主自然心领神会，欣然允诺。

在商务活动中，某些商店经营者为吸引顾客，招徕生意，常常采取打回扣、降价拍卖等方法，先让顾客付出了多余的钱，然后再用巧妙的办法将多付的钱退还给他，这样顾客心里会产生获得额外利益的感觉，以为自己占了便宜。这种手段虽然说不上高明，但也是一类巧妙的经营之道。例如，杭州有位超级矮人奇才陈阿德，在40年代经营牙膏生意。因为当时杭州人习惯用牙粉，很少有人买牙膏，经销牙膏的商人一筹莫展。陈阿德却大量贱价收购然后贴出广告：“凡购买本店一支牙膏，用完后凭牙膏皮可向本店无偿换回一支铅笔，或一小瓶雪花膏，一包老刀牌香烟。”结果把全城男女老少都吸引到他店里买牙膏了。陈阿德使出这一招发了笔大财。因为铅笔、雪花膏、香烟的钱早已加价在牙膏上了。这种策略实际上是用对方的东西做“人情”，来博得对方的青睐，也属于“借花献佛”的范畴。

清末权臣荣禄等人从州府搜索“特产”，为慈禧太后五十大寿铸造了一座金玉结构的“祝寿图”，深得慈禧的欢喜。这价值连城的礼品，荣禄等人却不需要从自己衣兜里拿一文钱。李鸿章以慈禧还愿修缮安徽某庙宇为名，一次拿出海军军费20万两黄金，并将部分直接献于慈禧，纳入私囊，以上均属于借花献佛。在商业经营活动中，有些公职人员，为了个人吃回扣、捞好处，故意放弃企业的利益也有些职能部门借为工厂、企业办事，无偿拿走款物给上级送礼，甚者讨好领导，为个人办事。这种做法应该摒弃。

害一利百

害一利百 为大众谋利而不计较个人得失。语出《葬出·深葬说下》：“利一而害百，君子不趋其利；害一而利百，君子不辞其害。”意思是正义有德行的人，决不会为了利己而去损害大众，而是乐于为大众谋利勇于损己。这是一条用权为民的谋略。

《新唐书》记载了一则晚唐益昌县令何易于害一利百的事迹。一次利州刺史泛舟踏春，沿嘉陵江东下到达益昌，要老百姓为之拉纤。时值农忙季节，何易于对大好春光竟要老百姓为他们拉纤，供其游玩很不满，但又不好顶撞上司，于是撩衣挽裤，将纷柏插于腰带上，弓身为游船拉纤。刺史惊问其故，何答曰：“方春，百姓不种即蚕，隙不可夺。易于为属令，当其无事，可以充役。”刺史及其随从闻知话中带骨，只好红着脸跳下船改由骑马而去。还有一事，朝廷有诏叫地方官加收茶叶税，何看完诏书后就反感地说：“益昌百姓生活贫困，不征茶税日子已很难熬，更何况要加征赋税以致损害他们的利益呢？应该把加征茶税的内容从诏书上划掉。”传旨官员闻言脸色大变：“要是这样，我会被杀头的。您难道也不怕因此而被流放吗？”何正色答曰：“我为一县之长，岂能为自家性命而加害于百姓呢？我也不想因此事而使你们受牵。”后来观察使知道了这事，很钦佩其挺身而出为民说话的为官之品德，终于免收茶叶税。何的一切日常工作都是替百姓着想，无暖和不愿去拍上司的马屁，所以中央的给事中派检查团来考核他，用官场的四条标准衡量他的政绩，得出四个不满意：一是能否加快催缴赋税，何请上级对百姓放宽期限，检查团一不满意；二是能否加快征发谣役，何做不到，因为财政所拨经费不够，他拿出自己的捧钱去补贴贫民，没有去监督百姓服劳役，检查团二不满意；三是能否受上一级喜欢，何秉公办事，对权贵无礼品相送，怎能让上司喜欢？检查团三不满意；四是能否缉拿更

多的盗贼，何的辖区治安稳定，狱无盗贼，达不到要求。因此，品评级别，何只得了个九品中的中上。上级不喜欢的官百姓拥戴，职方郎中孙樵佩服其为人，给他写了篇报道，后被欧阳修收入《新唐书》，其事才得以广为流传。何易于虽然位卑官小，但他用权为民的精神与品德彪炳千秋。

在旧官场上，具有害一利百这种德政的官员虽然不多，但亦未乏其例。他们当中，有的见义勇为，为国殉职；有的斥责权奸，有的为民请命，笃功务实。这种慷慨为民为国而不图自身的可贵品格和感人事迹，始终得到朝野舆论的赞颂，受到后人的纪念而永垂青史。

元人王著也是奉行这一品行的典范。元初大臣阿合马，官致中书平章政事（宰相），一生作恶多端。他任意加税，滥发纸币，以搜刮民财；任人惟亲，把两个不肖之子擢为大都路总管，其他几十个儿子也多居要职，安官设位插足朝廷；嗜杀成性，残忍到剥人皮以为乐；强霸民女，妻妾有三四百人之众。他残害政敌，凡不合其意者均遭打击；宿卫上秦长卿请杀阿合马，被他知道后“毙于狱”；大臣崔斌因陈奏其罪，被他诬陷以死。这些事激起了王著的义愤。他虽官小，在军中任千户之职，但容不得奸臣当道，决意舍身为国为民除害。王有一知心朋友，两人设下一计，装扮太子诱其出门，寻机处置。阿合马果然中计，王著快步上前将袖子所藏大铜锤迎面砸向阿合马，阿合马脑浆迸裂，倒地身亡。留守司一伙人起来护卫阿合马，王著高呼：“杀贼者我。”掩护同谋者逃跑。后来王著被处以死刑，临刑时高呼：“王著为天下除害。今死矣，异日必有为我国出其事者。”时年29岁。后忽必烈终于了解到阿合马是奸臣，大怒曰：“王著杀之，诚是也！”于是命人挖阿合马墓剖棺，戮其尸于通玄门外，纵犬啖其肉，其党羽亲信几百人大多免官，其为非作歹的几个儿子也被依法处决，家产籍没充公。后人正挥写诗赞扬王著：“袖中金锤斩禹剑，谈笑徽取奸臣头。”对王著害一利百的英勇行为予以高度赞誉。

博学参省

博学参省 好学深思并注意检点每日得失。语概括于《荀子·劝学》“博学而日参省乎己”句。从历史的成功经验看，勤于治学修身，就会使自己从目光短浅的事务主义中解脱出来而立志高远，有所作为。

三国时，孙权劝吕蒙、蒋钦读书说：“你们现在已不是一般武将了，与我一起掌管国家的事，应该多多读书来增加自己的知识才是。”吕蒙说自己忙于具体事务，没时间读书。孙权说：“你以为我是想叫你通过读书学习成为一个大学问家吗？我只不过是希望你通过读书来掌握治军理政的道理。你说事务多，谁能与比？我小时候，

《诗》、《书》、《礼记》、《左传》、《国语》等书都读过……自从掌管国家大事以来，还读过三史及诸家的兵书，我认为从书中获益不浅。汉光武帝带兵打仗时，手里总不离书；曹操也认为自己越老越爱看书。你为何不勉励自己读书？”吕蒙于是发奋读书，孜孜不倦地抓紧一切空余时间读书学习，他所读过的书籍，多得连儒家的许多饱学之士都比不上。鲁肃称赞不已。鲁肃死后，吕以博学而懂军事代领其军，深受孙氏政权器重，后用计攻破蜀之名将关羽，一举夺回荆州，成为东吴栋梁之材。曹操酷爱读书，据《三国志》记载，曹操是一个手不释卷的人。他创立大业，文武并施，御军十余年，手不舍书，昼则讲武策，夜则思经传。曹操行军用师，依孙吴兵法，变化如神，并自作兵书十余万言。曹操还善草书，懂音乐、棋艺、医药，明达不拘，难才所宜，能断大事，变化无方。毛宗岗在《读之国法》中评论说：“历稽载籍，奸雄接踵，而智足以揽人才而欺天下者，莫如曹操。听荀彧勤王之说，而自比周公，则有似乎忠；黜袁术潜号之非，而愿为曹侯，则有似乎顺；不杀陈琳而爱其才，则有似乎宽；不追关公以全其忠，由有似乎义。王敦不能用郭璞，而操之得士过之；桓温不能识王猛，而操之知人过之。李

林甫虽能制禄山，不如操之击乌桓于塞外；韩侂胄虽能贬秦桧，不苦操之讨董卓于生前。窃国之柄，而姑存其号，异于王莽之虽然就君；留改革之事，以俟其儿，胜于刘裕之急欲篡国。是古今奸中第一奇人。”曹操达此境界，皆因博学参省之缘故。

古代权谋家读书的重点是经、史两部。读经以明事理，读史以知往事而预知将来。两者中，又以学习先贤圣哲事迹言论为主，并将有字之书与无字之书结合起来读，否则将由于无可效范和脱离现实而失于空泛，不得其要旨。有名的“半部论语治天下”，就是说的北宋时赵普博学参省的事迹。他71岁病死后，家人打开他的书箱检视，还发现有“论语”20篇。毛主席一生博览群书，晚年时，还要武将许世友读《红楼梦》，至少读五遍。

割席分坐

割席分坐 席：坐席。把席子割开，不在一起坐着。指朋友因意见不合而绝交。南朝·宋·刘义庆《世说新语·德行》：“（管宁、华歆）又尝同席读书，有乘轩冕过门者，宁读书如故，歆废书出看。宁割席分坐，曰：‘子非吾友也。’”

故事里的管宁，历来是受到赞美的。文天祥在《正气歌》中称颂他：“或为辽东帽，清操厉冰雪。”夸奖这个爱戴白帽子的管宁具有冰雪一般的节操。从管宁不善高官、不为世俗名利所诱惑的方面来说，确实非常可贵；而他择友之严，更具有借鉴价值。《聊斋志异》里有个河间生的故事，说的是河间生不务正业，交了个狐狸精做朋友。狐狸精天天带他去吃喝玩乐。一次，他和狐狸精在酒店的阁楼上二喝酒，见狐狸精下楼任意取酒客的酒食，惟独对一个穿红衣的人避得远远的。河间生问狐狸精：为什么不去取红衣人的酒食？狐狸精说：“这个人很正派，我不敢接近他。”于是，河间生恍然大悟，他想：狐狸精和我交朋友，一定是我走上邪道了，今后须得正派才是。他才一转念，狐狸精就跑掉了。从此他果然走上了正路。

管宁割席分坐和河间生的教训生动地说明了选择正派的人交朋友的重要性。俗话说：“近朱者赤，近墨者黑”，就是这个意思。朝夕相处，甚至形影不离的好朋友，必然在思想、言论、行动和各方面相互影响，这种耳濡目染的力量是决不能低估的。所以，一个人择友一定要在“良”字上下功夫。固然，“金无足赤，人无完人”，我们选择的朋友，尽管会有这样那样的不足，但必须主流是好的。他能与你坦诚相处，“道义相砥，过失相规”，道义上能互相勉励，当你有了过错时能严肃规劝你。这种真诚待人的朋友称之为“挚友”，这种有时让人望而生畏的朋友又称之为“畏友”，这种能使你对真、善、美的事物更加向

往，使你变得更高尚，更富有智慧的朋友，就是你应当寻求的，并使你终生受益的“良友”！与这样的朋友建立起健康而真挚的友谊，往往成为你不断前进的强大动力，这朵绚丽的友谊之花将永远散发沁人心脾的芳香。

相反，那种可能使你变得庸俗低下，使你思想品德“滑坡”，或以封建的哥们义气使你眩惑，没有原则，不讲是非，拉帮结派，甚至会堕入犯罪的深渊，如鲁迅所说，成了“骗子的屏风，屠夫的帮手”，这种所谓的“朋友”是万万交不得的。

革命导师马克思对朋友向来都有着深情挚爱，但在原则问题上，却是爱憎分明，态度极其严峻。如他曾和医生库格曼是好友，当后者劝他放弃一切政治活动而只关在书斋里看书时，马克思便被这种典型的资产阶级知识分子观点激怒了，而毅然和库格曼绝交。这正是值得我们学习的。

当然，“割席分坐”是极严肃的事，必须掌握分寸感，切忌偏激，不能轻易为之。

善与人交

善与人交 善于和别人交朋友。《论语·公冶长》：“子曰：‘晏平仲善与人交，久而敬之。’”唐朝房玄龄等《晋书邓枚传》：“性谦和，善与人交，宾无贵贱，待之若一。”

善与人交是一条重要的处世谋略。因为，在人际交往中我们常常会看到这样的现象：有的人到来，如同和暖的春风，使人感到亲切、自然和快乐；有的人出场，胆小羞怯，心情不安，使人感到不那么舒畅；有的人光临，装腔作势、油头滑脑，使人感到讨厌……怎样才能做到“善与人交”呢？

首先，要注意尊重他人。心理学研究表明，人们都希望得到他人的重视与尊敬。人都有自尊心，这是人类拥有的最可宝贵的东西。保护了对方的自尊，你就赢得了友谊。比如人与人交谈时，要认真聆听对方讲话，不中途打断，不东张西望，体现出对他的尊重，这样他自然就愿意与你倾诉衷肠了。又如你要多注意肯定对方的长处，特别是肯定他尚未发现的细微末节的闪光点，他得到了重视，自然愿意接近你。总之懂得尊重别人的重要性，就能与他人和睦相处，

其次，要注意说话的分寸和技巧。语言是人类交往的媒介，也是心灵的外衣，如果你的语言高雅精当，或幽默诙谐，或温良谦和，或妙趣横生，都会给人一种快感。交往中不能开过分的玩笑或信口开河地讽刺挖苦人，特别是对自卑感较重的人，会引起他的猜测和反感，因而会疏远你。你要努力使自己的谈话引起别人好感，甚至有“听君一席话，胜读十年书”之感。

再次，要充满自信。你有信心，别人也会相信你。没有信心、情绪低落的人肯定不受人欢迎。我们看到垂头丧气、低着头走路的人，会觉得他是一个悲观的人。而抬头挺胸气宇轩昂的，就显得有成功者的气

概。所以你举手投足，都要给人一种自然、轻松和充满自信的感觉，比如说话要清晰有力，办事要干脆利落。

最后，要有真诚的微笑。微笑可以唤起友好的感情，可以使紧张的气氛放松，可以使你的赞美更亲切有力，可以使你的批评更显善意，可以使对方无法拒绝你的请求……请拂去一切不良的杂质，从心底迸发出真诚的微笑吧。

所有的人，在人际交往中都拥有数不尽的财富，这是一种潜在的动力。要想很好利用这巨大的财富，就要努力学习，使自己见多识广，就要在日常生活的各个方面大胆锻炼，经常总结，逐步提高。当然，“善与人交”这个“善”字应具有两重含义，既是“擅长”之“善”，又是“善良”之善，只有善良、真诚才会赢得对方的信任。“去以自己的火点燃别人的火，去以心发现心”，诗人何其芳就是这样吟唱的。

强中更有强中手

强中更有强中手 在有本领的人中间还有本领更高强的人。元代无名氏《狄青复夺衣袄车》第一折云：“他若是相持厮杀统戈矛，端的是强中更有强中手。”也作“强中自有强中手”。明代罗贯中《三国演义》第十七回云：“强中自有强中手，用诈还逢识诈人。”同书第五十六回《曹操大宴铜雀台》描写诸将比箭竞技，热闹非凡；花团锦簇，煞是好看。先是诸将分为两队，曹氏宗族的武将编为红袍队，外姓诸将编为绿袍队，红、绿相间，轮流出射，已是十分壮观；继而实地比箭，更是红火热烈。请看这“强中更有强中手”的精彩场面。

红袍队里少年将军曹休首先出场，他在马上一箭射去，正中百步之外箭垛上的红心，顿时金鼓齐鸣，众皆喝彩。曹操赞声未绝，绿袍队里的文聘和红袍队里的曹洪相继飞马而出，也都箭中红心，精彩迭出。接着绿袍队里的张坛在马上翻身背射，射法比三人新奇，难度也更高，可是他也同样准确地射中红心，可见技胜一筹。正当张坛洋洋得意时，第五位出场的红袍队里的夏侯渊不仅翻身背射，而且他的箭射在四箭当中，似此夺射红心，更见技艺高妙，看来锦袍已非他莫属。殊不知绿袍队里的徐晃别出心裁，他干脆不射箭垛，而是遥望挂着锦袍的柳条一箭射去，恰好射中柳条，锦袍坠地。这种百步穿杨之能又高于夏侯渊……

在比较中才有鉴别。铜雀比箭的将军们一个比一个强，说明了技无止境，学无止境；人外有人，天外有天。一个人立身处世，决不能做井底之蛙，任你有多大的才能也不能骄矜得意。固步自封，那样是会栽跟头的。

读过《今古奇观》的人，都知道有一个苏东坡受窘的故事。那是王安石做宰相的时候，苏东坡去谒见他，见到王安石写的两句诗：“西风昨夜过园林，吹落黄花满地金。”苏不禁窃笑，认为菊花耐霜，不可能

被风吹落。于是乘王不在，便续了两句：“秋花不比春花落，说与诗人仔细吟。”王安石回来见了不动声色，却把苏东坡贬到黄州当团练副使去了。当年秋天，苏东坡在黄州亲眼见到菊花纷纷落叶的景象，才知道自己为王安石改诗是错了。

这故事是批评苏东坡自作聪明的。谁料王安石也有和苏东坡同样的遭遇。有一次他见到一个穷秀才写的一首诗：“明月当空叫，黄犬卧花芯。”他想：月亮哪里能叫，狗又如何能卧在花芯中呢？于是提笔给改成了“明月当空照，黄犬卧花荫。”开始自以为改得好，后来方才知知道，诗中的“明月”不是月亮，而是一种鸟名；“黄犬”不是狗，而是一种虫名。这时虽自悔孟浪，却已晚了。

这两则故事说明了宇宙间的事物是复杂的，知识是广阔无边的。苏东坡和王安石都是聪明人，但聪明不等于万能，总会有局限性。一旦为自己狭隘的见闻所囿，就要闹笑话，犯错误。同时也说明了，人外有人，天外有天，谁也不能说到了顶点，更不值得骄傲。

强中更有强中手，这是一个人处世应有的谋略思想，它不仅消极的避免犯错误；更重要的是充满了积极的进取精神。中国乒乓健儿有一句响亮的口号：“从‘零’开始”！什么叫“从‘零’开始”？恩格斯说：“零因为是任何定量的否定，所以不是没有内容的。相反地，零是具有非常确定的内容的。”这个确实的内容就是否定任何定量，不背任何包袱。哪怕像乒乓健儿取得七项世界冠军的优异成绩也不例外。这是何等宏伟的气魄与奋进的精神，只有这样，“强中更有强中手”这一谋略思想蕴含的深刻意义才更加丰富而全面。

廉洁奉公

廉洁奉公 清正自身、奉行公事以安身利国。语从屈原《楚辞·招魂》中的“联幼清以廉洁兮”概括而出。《史记·廉颇蔺相如列传》：“以君之贵，奉公如法，则上下平。”《菜根谭·器识》：“居官有二语，曰：唯公，则生明；唯廉，由生威。”从许多人在官场上弄权营私、贪污纳贿而导致败亡的事例看，廉洁奉公不失为明智远虑者的养权之策。

东汉杨震，通晓经书，博览群书，精于考究。时饱学儒生称赞为“关西的孔子”。但他几十年隐居不接受州郡长官的征聘。50岁时，才开始到州郡做官。后晋升为荆州刺史，东莱太守。赴任莱州太守时，道经昌邑县。经他从前举荐而得官的昌邑县令王密，在无人知晓的深夜以金十斤拜谒相赠，杨震说：“我很了解你，但是你却不了解我的为人，这是为什么呀？”王密说：“夜已深，没人知道。”杨震说：“天知，神知，我知，何谓不知？”密十分惭愧地退了出来。杨后来又调到涿郡任太守，他为人公正廉洁，不受私人拜会请托，子孙常素食步行，他的旧友宗亲老人劝他为子孙购置些产业，杨不愿意这样做。他说：“给子孙留下清廉的榜样，难道不比为他们留下丰厚的遗产好吗？”

唐宪宗时的忠武军节度使李光颜，也是廉洁奉公的人。当时，淮西节度使吴元济据申、光、蔡三州叛变，统十万兵的淮西清军行营韩弘不但不努力讨伐叛军，反而嫉恨李光颜对叛军吴元济作战有功。他图谋暗地阻挠，想来想去，决定用美人计拖李下水。于是他在汴州城遍求女色，寻得一绝色美女，教以棋琴书画，歌舞弦管，让她衣着绩钁绸缎，穿金戴银，花费几百万钱来刻意打扮，然后派使者送去给李光颜，希望李一见美女就喜欢得迷惑住，从而懈怠于军政。使者马上带着韩弘的信

先来到李的军营，说：“韩大人派我来拜谒李大人，他顾念你征战辛苦，欲进一妓，以慰问李大人征役之苦。”李说：“今日已晚，明早再接纳吧。”次日早晨，李大宴将士，三军咸集，传令使者进贡美妓。美妇来到，果然容貌举止秀丽端庄，有如天仙下凡，举座皆惊叹其美。李对来使说：“光颜受国家恩深，誓与逆贼不共戴天。今战卒数万，皆离妻别子，效命沙场，冒着刀光剑影与我讨逆，我李光颜有何面目以女色独自为乐！”言罢，泣涕呜咽，堂下兵士数万，皆感激流涕，李遂以嫌帛厚酬来使，请他领妓自席上而回，自此兵众更加奋发效命。

廉洁奉公者，史例很多。如东汉羊续悬鱼、宋包公秉法审案、明海瑞清廉守节、清胡林翼不庇亲族、彭玉麟斩李鸿章侄等，都是典型。

模棱两可

模棱两可 出自《旧唐书·苏味道传》，苏味道曾经对别人说他的从政经验：“处事不欲决断明白，若有错误，必贻咎谴，但模棱以持两端可矣。”当时人们叫他“苏模棱”，意为处事没有明确态度或主张。

对一些复杂问题，暂不表态，含糊其辞即模棱两可也是一种策略，而且经常用于对付棘手的问题的策略。混沌初始，前程未卜，只好模棱两可以待其明。

15世纪30年代，蒙古瓦剌部势力强大起来。1449年，瓦剌部首领也先率大军攻明。明英宗在专权太监王振挟持下亲征。明廷腐败，连吃败仗，50万大军被数万瓦剌军打得溃不成军。明英宗逃至土木堡，被包围俘虏。王振死于乱军之中。

明英宗被俘后，也先视为奇货可居。也先用车载着他的妹妹，要将其妹嫁给英宗。英宗不想当蒙古人的女婿，但又怕违犯也先之意招致大祸，就模棱两可地回答说：“我是中原皇帝，要娶你的妹妹不能随便结婚，必须回中原再礼聘不迟！”也先觉得有理，只得暂时作罢。

算命先生也惯用模棱两可的手法来迷惑群众。传说有三个学子进京赶考，途中住一道观。他们听说观中有老道能掐会算，于是诚心求卜，请老道为他们预卜赶考结果。老道微微一笑，胸有成竹的向他们面前伸出一个指头。学子们问：“这意思，我们三人能考中一人了！”老道并不回答，只是说：“天机不可泄露，事情不必讲透！”后来，三位学子考试后，结果两人榜上有名。这三位学子聚在一起说：“看来，这老道是个骗人的家伙！”于是，他们在归途中仍然返回住过的道观，找到了老道要羞辱他一番。结果老道一听他们所说，便哈哈大笑说：“尔等无知，反怨贫道，我这一个指头乃是一人落榜之意，请问准否？贫道何曾有错？”说得三位学子哑口无言。其实，老道它一个指头的含义可谓模

模棱两可，怎样解释都说得通。可意为一人考中，也可意为一人考不中，两人考中；可意为三人一齐考中，也可意为三人一齐考不中。无论怎样的结果，最后他都能自圆其说。

模棱两可这条谋略，从认识论的角度来看，当事物发展呈模糊状态时，即局势纷乱时，人们的认识也不可能清楚的作出判断。因此，最好承认现实。以模棱两可的语言和态度对待之是适宜的，因为过早的结论，轻率的处理往往适得其反。

公关谋略

引言

对于公共关系，目前国内外还没有明确且为大家所公认的定义或解释。美国贝逊企业学院公共关系学主任康菲尔下的定义是：“公共关系是一种管理哲学，即在所有决策和行动上，均以公众利益为前提。”“这种哲学或意识，包括服务意识、声誉意识、未来意识、团队意识和沟通意识。”英国学者詹弗金斯则认为，“公共关系就是一个组织为了达到与它的公众之间相互了解的确定目标，而有计划地采取一切向内或向外的传播方式的总和。”国内许多专家学者也曾作过种种定义或解释。总之，对于公共关系，或认为是一种指导思想或意识，或认为是一种实践活动及方式，或认为是组织的某种应有状态等。但不管何种定义或解释，都不会否认，公共关系实则是一种谋略思想或技巧，是一门“艺术”。可以认为，现代公共关系的兴起，本身就是一种谋略思想或技巧的兴起。

纯理论地对这种谋略思想或技巧进行研究固然十分必要，但任何谋略思想或技巧，都是蕴藏在丰富的社会实践活动之中的。公关谋略尤其如此。对大量丰富生动的实戏进行分析，从中吸取教训，借鉴经验，对于我们的组织活动具有更直接、更实在的意义。把一些典型的公关案例作为公关谋略的典范加以分析，让人们从中得到启迪，这正是我们编写《公关谋略篇》的初衷。

一反常态

一反常态 公众关系引此为谋略方法，旨在于平常中“颠倒常规”从而创造新奇，以吸引公众，为开展一系列的公关活动开拓道路，奠定基础。同时，该谋也常被运用于各项具体的公关活动之中。

瑞典有一个足球俱乐部，叫拉什昆足球俱乐部。它在1990年赛季时，为了鼓励本俱乐部成员的“战斗”积极性，同时也为了吸引更多的观众，为了扩大本俱乐部的影响，提高本俱乐部在球迷中的声誉，采用“反径行权”的谋略方法，策划了一起公关活动，取得了空前的成功。比赛开始，俱乐部宣布了一种新的观众购票方法，即先看球后付款，并由观众自行定价。具体做法是，由俱乐部确定比赛的票价，并把票价分为若干等级。观众先不付款而取得一张门票进场观赛。比赛结束后，由观众根据本次比赛的紧张、激烈、精彩程度，在出口处交款。这一办法实施后，得到了瑞典足球界的肯定和球迷的广泛欢迎。在采取这一新方法的90年赛季，拉什昆足球俱乐部的球员纷纷拿出自己的“看家本领”，斗志昂扬；比赛场面紧张而精彩，球场上高潮迭起，扣人心弦；观众几乎场场爆满。而该俱乐部也因此取得了比以往所有赛季都要高的门票收入。

拉什昆足球俱乐部的这一“改革”购票付款的举动，正是一起成功的公关活动。其巧妙之处就在于运用了“反径行权”的谋略，取得了一举数得之功：①刺激了俱乐部成员的斗志，鼓励了其积极性；②获得了整个瑞典足球界和广大球迷的肯定和赞赏，引起了他们的兴趣与关注，俱乐部也因此一举成名，获得了较高的声誉；③扩大了知名度与影响，从而最终也获得了直接的利益——门票收入的增加。

可见，成功的公关活动，往往出乎日常平凡，而由于采用了“反径行权”的谋略技巧，颠倒常规从而具有了创造性和新意。

广告公关

广告公关 公共关系实务与广告有一个共同点，就是两者都是与传播媒介和传播技术密不可分的。广告可以作为公关特殊的传播方式来树立组织形象，推动公共关系实务的开展。此类广告叫做公共关系广告。它旨在宣传组织，树立组织的形象，使公众了解和支持组织。因此巧妙地利用广告，成为现代公关实务的重要谋略原则。

公共关系广告的形式多种多样。通常有四种基本形式。

- (1) 在节假日利用各种传播媒介向公众贺喜；
- (2) 宣传组织的目标、方针和经营思想；
- (3) 介绍组织经营状况、技术装备和其他方面的实力；
- (4) 向公众或其他团体、机构致谢；等等。

美国国防部就曾利用广告，成功地宣传“募兵”。有一则电视广告只有10秒钟。在电视屏幕上，出现了加勒比海海滩的风景秀丽的场景，美国大兵躺在迎风摇曳的柳荫下，欣赏着眼前川流不息的中南美比基尼女郎……突然间，画面全销，出现了几个斗大的字：“海军陆战队邀请您共享加勒比海的浪漫。”另外有一则广告则是在报刊上的：“3个月前，他只不过是一个平常百姓”，这是整个广告的标题。而这句标题下，却是一个眼神坚定、精神抖擞的海军陆战队军人在晦暗的丛林中作战杀敌。广告上说，如果你想拥有一身健壮的体格和一张不同于平常人的坚毅面孔，就参加我们的行列吧！

美国的军校或军队的广告，无论在哪里，都以活泼、生动和健康的形式出现，给人留下了深刻的印象。事实证明：尽管美国实行的是“募兵制”，但是民众仍然乐于加入军队，这大部分是得力于这些广告的宣传。

当然，要适当地运用广告。美国国防部及军队、军校的广告就是适

当的。首先，它适应与符合美国的民族特性与风情，如果此类广告在中国使用，不一定会收到效果。而中国宣传相类似的内容，则应大力宣传入伍光荣的观念和爱国主义精神以及现代中国军人所肩负的神圣职责等，这才是行之有效的。

企业的公关广告，也大有用武之地。美国万宝路公司在中国电视上曾做过广告：一个身着牛仔制服头戴礼帽的英俊男子，骑着一匹骏马，由远及近飞奔而来，背景是高山、白云，远景是草地、河流，整个电视画面层次分明，雄浑壮阔，浑然一体，给人们雄伟和阳刚的美感，显示了美国西部的生活情景。加上字幕“marlboro”和音响的衬托，给观众留下了难忘的印象，“万宝路”的名字也就深入公众脑海了。

这则广告就是公关广告，它并不单纯为广告而广告，而旨在利用广告宣传本企业或公司的风格、良好的精神，强化公众对公司的注意和兴趣，以求在公众中树立起企业形象。

三人成虎

三人成虎 源于《国策·魏策》：“夫市之无虎明矣，然而三人言而成虎”。三人成虎，揭示了人的一种心理规律，即在多次的重复和强调之下，在强大的宣传攻势下，人们会逐步改变自己原有的心理定势，趋向对外在观点的认同。公关谋略上的“三人成虎”，也正是基于人们的这种心理规律而形成的。

第二次世界大战期间，出现了一篇著名的广播稿。英国广播电台（BBC）每天都对德军广播。

“你是否听见钟声在嘀、嗒地响呢？是否听见屋里的钟，每秒都在发出嘀、嗒的声响呢？

1、2、3……6、7，每7秒钟就有一名德军在苏联阵亡……究竟为的是什么？难道是为了那些已经遭到损毁的土地吗？究竟为了谁呢？难道是为了阿道夫·希特勒吗？究竟为的什么呢？难道是权势吗？

每隔7秒钟……1个小时接着另1个小时……从白天到夜晚……又从夜晚到白天……

每隔7秒种。

会不会是你的儿子呢？会不会是你的丈夫呢？会不会是你的兄弟呢……”

这篇广播稿，极大地瓦解了德军的斗志，在二战中立下了不小的功劳。成功之处，就在于它通过强烈的反复，通过让钟声嘀嘀嗒嗒地走上7秒，通过一次又一次地强调“每隔7秒钟，就有一名德军在苏联阵亡”，造成了一种强烈的极具渲染力与感召力的气氛。正是这种气氛，攻克了德军的心理防御，有效地瓦解了他们的斗志。

在公关活动中，可择机采用“三人成虎”的公关谋略，通过长期的而不是偶而的宣传活动与其他活动，来说服公众，在公众中造成深刻的

影响，以最终达到目的。日本丰田汽车公司在一切可能的场合，大肆宣传：“车到山前必有路，有路就有丰田车”，不是取得了极大的成功吗？中国的消费者，即使连3岁的小孩，有谁不知道“丰田汽车”呢？！这是成功运用“三人成虎”谋略的又一范例。

大处落墨

大处落墨 原为文学用语，意为从大处着眼解决关键问题。

1985年的一天，澳大利亚某地，晴空万里。人们不知事先得到了什么样的消息，云集在一片空旷地，仰望着并无任何新奇之处的天空。忽然，一架银鹰从远处凌空而来，在它的尾部撒下了一片晶光透亮、金灿灿闪烁着太阳光芒的东西。翘首仰望的人们在惊奇、呆望片刻之后，忽然沸腾了！接下来的场面便是人们潮水般地涌向那些金灿灿的东西落地的地方，惊喜地追扑！“啊，手表！”从几千米的高空落下的竟是一阵“手表”之雨！这就是闻名于世的日本精工、东方、西铁城等钟表行业为打破瑞士钟表垄断世界局面的一个精彩的场面！

非凡的举动、宏伟的气魄！这一举动立刻被新闻媒介传遍了全世界，日本精工、东方、西铁城等的名声从这里开始崛起，进而与瑞士手表竞争、抗衡，并大有取而代之之势，日本钟表行业此举，正是“大处落墨”谋略的最佳典范。

“大处落墨”公关谋略，强调公关活动的针对性，要求策划公关活动必须从大处着眼，抓住关键问题大做文章，从而充分发挥公关关系实务对提高知名度和美誉度的目的。日本钟表行业要想与长期垄断世界钟表行业的瑞士钟表相抗衡、竞争，首先必须解决其自身的质量问题。这一问题在其生产领域已经得到解决。那么，剩下的，也是唯一的，也是最关键的问题，便是要在声誉上，在知名度上与瑞士钟表抗衡。这是策划公关事件的关键。关键之中的关键是：要由“名不见经传”一下子提高到“家喻户晓”，而且这种“家喻户晓”的内容是日本精工、东方、西铁城的雄厚的经济技术实力和超一流的质量！只有这样，日本钟表才有能力与瑞士手表争夺霸主地位。

用飞机“飞播”手表，充分而淋漓尽致地向公众透露了这种信息；

此举非经济技术实力雄厚的企业不能为也！手表从几千米的高空掉到地面上完好无损非质量超凡者不能为也！如此的气魄与策略，非一般的企业所能具有也！“大处落墨”，一举数得，关键问题在这一“落”之中尽行解决！

广州万宝电冰箱厂是靠生产高质量的名牌电冰箱——万宝牌电冰箱而闻名的。但曾经有一段时间，这个厂的电冰箱质量大幅度下降，使得工厂信誉一落千丈。怎么办？——“大处落墨”，吹！厂领导为此一方面狠抓质量管理，为以后开展的一系列公关活动奠定了基础。另一方面，积极地有针对性地开展公关活动。首先，派出大批公关人员，四处游说，作“实行三包”的宣传，力求挽回原有的声誉，改变企业的形象；其次，该厂邀请了北京各大新闻机构的记者来厂参观访问，将本厂的整顿与改进质量的情况，及时通报给社会公众，以求获得公众的谅解和信任，改变一度造成的不良后果。通过把“墨”落在问题的关键——质量上，从而迅速地换回企业的声誉，同时企业形象得到了改善，并不十分出色的公关活动取得了出色的成绩！

大巧若拙

大巧若拙 语出《老子》：“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。”

“大巧若拙”，谓真正灵活的人，不自炫耀，表面好像很笨拙。公共关系实务援引此为谋略，则意指寓巧妙的公关技巧于貌似笨拙的行为之中，强调务实。

澳大利亚一家国营航空公司，就曾经很好地运用了这一谋略。它推出了一项负责免费旅游的规定。规定表明：如果天不作美，在团体旅游期内的任何一个星期，连续下了三天雨，那么，凡是参加该航空公司旅游团的团员，都将得到免费的旅游。这一项规定，实在“笨”得可以。它使得该公司每年都要为此付出一大笔钱。但正是这一项“笨拙”的规定，更多地吸引了各方的旅游者，该公司因此每年营业额增加近30%。调查旅游者表明：凡被这条规定吸引而参加该公司的团体旅游的旅游者，大致有三种心理：①不下雨刚好旅游，能如愿以偿；下雨了还能免费，虽不能如愿但也不花钱，也就这么两种情况了，故不吃亏；②到哪里旅游都花钱，何不到这里来呢？遇上下雨三天还可既免费，又增加旅游的趣味呢；③见识一下这项规定到底是怎么回事？旅游者都喜欢新鲜的事。这家公司一定很有特色，能满足自己的好奇心。可见，正是这项“笨”得可以的规定，紧紧地抓住了各类旅游者的心理，吸引了众多不同类型的旅游者，从而取得了成功。

公共关系实务要富于创造性，但创造性的前提仍是务实。让公众得到实在的利益，必然也会使组织获得实在的收获。务实的公关谋略，会指导组织的公关人员尽力去挖掘各种可资利用的因素，使公共关系实务切实有效。只有切实有效的公关活动，才能达到一定的公关目的。可见，“巧”字还要在“拙”字上做文章。

小题大作

小题大作 某个时期，常州市人民广播电台播出了这么一则启事：“由于本店不慎，在进货中混入了一批劣质假冒牛皮鞋，现已将售出的7双中追回6双，望第7双的购买者闻讯后来店办理退货。本店还将当面表示歉意。”这一则“小题大作”的启事播出后，引起了很大的反响。原来，播出启事的是常州阔步鞋店。该店经理偶然发现不久前进的一批牛皮鞋是劣质假冒货，他赶紧让仓库保管员和柜面营业员清点存货，发现已经售出7双。于是经理立即采取了以下措施：①在店门口贴出启事，公开向顾客致歉，请购买者前来退货；②发动营业员回忆，如有线索，经理亲自登门致歉。几天后，先后有6位顾客来办理了退货。两周过去了，那第7双鞋仍然不见踪影。于是经理花钱在本市人民广播电台播出了前面讲的那一则启事。这一则几乎有点“出格”的启事，竟然收到了意想不到的效果。阔步鞋店因此顾客盈门，营业额直线上升。新闻记者也登门采访，上海广播电台在收听率极高的早新闻中播发了这条新闻。一时间，阔步鞋店美名远扬。这些意料之外的事，却全在经理的意料之中！何也？

原因是阔步鞋店的经理采取了“小题大作”的谋略，成功地策划了这起公关活动。现代的商品市场，鱼目混珠，劣质假冒商品时而有之，正为广大消费者所深恶痛绝。而阔步鞋店以诚取信于公众，主动出击，“小题大作”，不失时机地在公众中造成信誉可靠的组织形象，扩大了知名度。

开门政策

开门政策 对人的重视，已被现代的组织管理者日益重视。组织的内部公关谋略，也开始在“人”这一问题上大显神通，新招迭出了。可以这么认为：任何忽视内部公众的公关，必然是极其糟糕的公关，这个组织也必定是极其糟糕的组织。而尊重内部公众，让内部公众参与组织的一切活动，已成为现代组织内部公关的基本原则了。“开门政策”是美国三角洲航空公司在组织内部公关中应用的谋略。

美国三角洲航空公司是一个颇具特色的公司，它宣扬“三角洲家庭感情”，并以此为生存、发展的依据。这个公司只从内部选拔干部；比绝大多数航空公司的报酬要高；并且尽最大努力避免解雇工人。在这些前提下，三角洲公司推行了“开门政策”这一发展谋略。如，该公司的前总经理汤姆·华比解释的那样：“我们的地毯每个月要洗一次。机械师、领航员、乘务员，他们纷纷前来看望我。如果他们真有什么事情要对我们说——我们就约定时间，这中间不需要通过任何人。总经理、董事长、副总经理——我们连一个管理助手都没有，没有中间人。”这种没有“中间人”的管理与交流，正是“开门政策”的思想所在，任何职员因此都可以直接与公司的最高层对话，或提出意见。该公司的成功，“全都归功于雇员们拥护开门政策和高级经理们愿意把门敞开。”有实例可以说明、1979年2月，詹姆斯伯内特公司职员领到的工资支票短338美元，那天他早上2:00钟上班修理L-1011发动机，而三角洲公司没有付给他足够的加班加点费。结果，一位41岁的机械师给三角洲总经理戴维·哥加勒特先生直接写了一封信，抱怨说：“我们所遇到的支付问题是很糟糕的，这使许多优秀人物觉得在公司里很难受。”三天之后，伯内特得到了欠他的钱和从总经理部来的道歉信。三角洲公司甚至由此开始改变了支付政策。“开门政策”谋略在执行过程中，是严

肃认真的，也是十分真诚的。三角洲航空公司的经理们都肯花大量的时间与他们的手下人坦率交谈。在自由讨论会上（该公司每年至少一次），高级经理要与他的全体雇员会见一次，最高层人物与最低层人物直接交换意见。而在“开门政策”的执行中，其时间与经费的开支也是十分巨大的。例如：每个高级经理每年仅是与亚特兰大基地的乘务员见面就要用4个整天时间；高级副经理每年要拿出100个工作日去乘坐航空线班机；公司日程中在每星期一早上都有一个全体高级职员参加的例会。

“开门政策”为三角洲航空公司所带来的结果是什么呢？是历年不败的财政收入记录；是在美国几大航空公司中稳居前茅的地位；是“公司与其雇员有一种很难插进去的紧密关系”这种众志成城的人和环境；是公司内部畅通无阻的双向沟通和公司决策的日趋科学化、民主化。

无风三尺浪

无风三尺浪 语出《景德传灯录》。作为公关谋略“无风三尺浪”的意义在于“制造新闻”，以求组织的某项活动或重大事件等得到新闻媒介的报导，从而起到“免费广告”的作用，使组织的知名度得到提高，从而达到公关目的。

有一段时间，整个美国纽约新闻界在整整3天之中，都在不断地报道一起“鸽子事件”。鸽子成为新闻界的热点，这事件纯属偶然。原来，有一家联合碳化物公司在纽约帕克大楼旁边盖了一幢50层的总部大楼，在快要竣工的时候，忽然从窗外飞进了一群鸽子。该公司正在想方设法要将总部大楼建成的消息为公众所了解，以求提高本组织的知名度。这群鸽子偶然触发了公司公关人员的灵感。他们一面赶快把窗子关上，任鸽子在大楼的房间里“自由飞翔”，一面打电话通知动物保护委员会立即派人带工具前来捕捉；同时，打电话给各家报社、电视台、电台，邀请记者前来采访。于是，一件微不足道的小事情经过富于创造力的人的“兴风作浪”，成了一件轰动纽约城的新闻事件，成了各报纸、电台、电视台报道的热点。三天之后，整个纽约几乎无人不了解这起“鸽子事件”，这幢大楼也因此尽人皆知了；与该大楼休戚相关的公司也一举成名，家喻户晓了。

这家联合碳化物公司运用“无风三尺浪”的公关谋略，制造了新闻，“免费”地使用大众传播媒介为自己作了宣传。这是一件成功的公关事件。策划此类公关事件，对公关人员的素质具有“高技术”的要求。因为制造新闻并不是捏造新闻，无中生有，而只是充分地利用人为的因素，抓住社会所关心的热点问题（如例中的时间背景正值全世界都在开展保护环境、保护动物的活动），引导新闻事件的发生的趋向以及传播的趋向。这些工作，仍然必须以事实为基础，不可凭空捏造。因

此，“无风三尺浪”对于公关活动的策划者是一项“高技术”的谋略，要求公关人员必须具备丰富的知识、经验和技巧。运用得法，将令每一个组织左右逢源，一本万利。

充分地利用新闻，是“无风三尺浪”谋略的另一方面内容。美国公共关系专家威廉·帕克豪斯特在其名著《提高你的知名度》中讲过这样一个例子：报上出现的一则小新闻使一家服装店老板灵机一动。市长夫人正在向商界呼吁捐赠现金和商品作为每年一度的慈善基金。捐赠仪式在乡村俱乐部举行，城内大大小小的体面人物都将到场助兴。老板立刻打去一个电话，“慷慨”捐献一件“从纽约到洛杉矶的服装店都陈列过的”服装，同时还将为时装表演提供其他各种衣服；后来，本城的所有著名女士都被请出来做时装模特儿，穿上了老板为之提供的时装；地方新闻机构蜂拥而来，拍摄仪式盛况。结果，在2天之后，该店所有的滞销服装都被抢购一空。

太公钓鱼

太公钓鱼 姜太公钓鱼——愿者上钩。这是尽人皆知的故事。但把太公钓鱼作为一种谋略，则并非人人理解。

姜尚80余岁垂钓于渭水之滨。他所用的是一种以退为进的谋略，可取之处在两点：一是以“垂钓”这一古怪的举止（古怪在于他用的是根本无法使鱼上钩的直钩）为“诱饵”，向外发布了一种“垂钓者与众不同，意在别指”的信息，从而引起旁人的议论、注意，使自己成为“新闻人物”；二是与所在地的农民交往，以自己的德才来影响周围居民，造成一种“有贤者隐”的社区氛围。这种行为貌似消极被动，实乃主动出击。后来，一位樵夫的歌声把周文王引到姜尚身边，恰恰证明了姜尚这一谋略的成功。

公共关系实务运用“太公钓鱼”谋略，正是要借鉴上述采取的两点。这一谋略，多数用于政府的对外公关或外交上。

中国政府为了推进改革，进一步加强对外开放，吸引更多的外资，也是采取了“太公钓鱼”这一谋略。事实证明，这谋略的运用取得了巨大成功。

首先，中国政策在国内力行改革，使中国实现了政治稳定、经济繁荣、社会安定，为进一步推进改革开放奠定了基础，引起了世界各国的注目。

其次，我国政府以几个经济特区、经济开放区、开放城市为“诱饵”，充分发挥它们的窗口作用，在各方面为外资的投入提供方便，成为吸引外资的主要因素。世界各国通过对这些“窗口”的接触，了解到中国政府对引进外资的诚意，也了解到中国政策对引入外资的重视，从而把注意力转移到中国市场。

再次，中国政府多次做出姿态，通过各种新闻媒介渠道，向世界各

国发布“改革开放几十年、上百年不变”的决心与信心，提供各种国内的现实状况的信息；同时切实地做出各方面的努力，创造更好的外资投资环境，

所有这些工作，都是向外界传播出中国对引进外资的诚心。这正是“太公钓鱼”的“诱饵”。对于外资，我们不可能强迫其在中国投入，也不可能硬拉着人家来投入，唯一可行的正是创造这种“愿者上钩”的由投资者自行比较、抉择的氛围。而对于这些“诱饵”，世界各国的投资者若认为对己有利，必然会“愿者上钩”的。

二十几年的改革开放的现实证明，中国政府在引进外资这一工作上所开展的一系列公关活动是成功的。“太公钓鱼”这一谋略在这里被证明是一种成功的公关谋略。

双向沟通

双向沟通 这是从传播学理论和信息论、系统论方法中援引而来的公关实务谋略原则。任何一个社会组织都是一个开放的系统，这一组织系统无时无刻不在与其周围环境进行着信息交流。组织的存在和发展，组织运行状态的良好与否，取决于它与环境之间的关系如何：因此，任何一个组织都必须重视与外部环境的双向沟通，广泛地吸收有关的信息，作出科学决策，同时发出相关的信息，作出及时的反馈。把“双向沟通”作为公关实务的谋略原则，是现代信息社会的要求。

“双向沟通”要求组织必须充分了解公众的意向，做到知己知彼，在此基础上再把组织的意向向公众作细心的、技巧的宣传与说明，以获取顺意公众的进一步支持，争取独立公众的理解与支持，说服逆意公众，以获得谅解和信任。

深圳大亚湾核电站的建设曾遭受到一次公共关系危机。电站是内地与香港合资建设的，在筹办几年间，并未出现什么曲折。但是前苏联切尔诺贝利核电站发生的事故波及到了该核电站的建设。许多公众开始怀疑，甚至反对建造大亚湾核电站，香港甚至出现了反对建造大亚湾核电站的民间组织，并发起了赴京请愿和声势浩大的签名活动，一些新闻媒介也为之推波助澜，核电站的建设由此陷入了公共关系危机。如何消除公众的误解、歧见及偏激情绪，从而扭转舆论，创造平和顺向的民意环境呢？党中央和国务院为此进行了大量的公共关系工作。这些工作都是以“双向沟通”谋略原则为指导而展开的。

首先，党中央和国务院的领导先后好几人奔赴大亚湾核电站进行观察，发出一定要重视大亚湾的指示，这些情况通过新闻媒介传播给公众，起到了暂时的稳定民心，把公众引导到理智的思考上，公众开始拭目以待解决问题的办法了。同时邀请国内外专家对大亚湾核电站的建设

进行指导，这是以专业权威来影响公众的意向，说服公众的一步工作〔。在这些工作进行的同时，还请香港的有关人士到大亚湾参观，让他们了解情况。通过这几步工作，公众中误解、歧见和偏激的情绪逐渐消除了，平和顺向的民意环境最终形成。大亚湾核电站的公共关系危机得到解决，电站建设顺利地进行了。

从了解民意，分析公众的舆论，找出问题的症结，到对症下药，利用各种方式发布信息进行沟通，谋求理解与合作。这正是“双向沟通”原则的成功运用。

以患为利

以患为利 源于《孙子兵法·军争篇》，意为变不利条件为有利，使战争朝着有利于自己的方向发展。这是军事上的谋略，而援为公关谋略，则意为变组织自身的不利条件为有利条件，使组织的公共关系得到进一步的完善和发展。

根据辩证法原理，任何事物都是有向相反的两极发展的可能，而相反的两极都有相互转化的可能。所谓：“祸兮福所倚，福兮祸所伏”，正是此理。所以，不利条件与有利条件同样亦是相对的。这正是“以患为利”谋略的依据。

在美国总统林肯与上议院议员道格拉斯之间，曾进行过一场轰动全美的著名辩论，在这场辩论中，道格拉斯风度翩翩，神态怡然，语言生动，词句优美，并且有着惊人的活力，可谓占尽了天时地利人和。但在这种有点过分的修饰中，在给了人惊服的同时，也给了人一种矫揉造作缺乏“诚意”的感觉。而林肯，他的语言绝没有道格拉斯的优美流畅、并且带着一种不加修饰的“土”风味，形态也显得有点笨拙。但所有这些缺点的背后，却给人留下了极为深刻的“诚恳”之感，因而获得了公众。结果可谓是“意料之外，情理之中”，林肯大获全胜，获得了“诚恳的亚伯”的美称，而道格拉斯则被人称为“小伟人”！

这个例子，正恰如其分地证明了“以患为利”谋略的可取之处。林肯并不回避自己的“土”这一不利因素，相反，他利用这一“土”，而淋漓尽致地表达出自己情真意切、诚恳待人、朴实无华的内涵，从而获得了成功。

巧置诱饵

巧置诱饵 卡耐基曾说过：“你即使喜欢果酱，那么钓鱼的时候，仍然不能用果酱作鱼饵，而在这个时候即使讨厌蚯蚓，你也得用它，因为只有鱼喜欢才会上钩。”

这一形象的比喻，对于公关人员应该极有启发。许多公关活动的策划者，往往以自己的喜好与特长来策划公关活动，当然，这是一种发挥特长，充分利用自身“资源”的好办法。但在此过程中，往往忽视了一个重要的因素：公众的喜好！而这一点的被忽视，则会成为削弱与公关效果甚至导致公关失败的重要因素。所以，“巧置诱饵”对于策划公关活动是一个重要的谋略原则，必须受到重视。

1990年8月，日本松下电器产业公司分别在东京、名古屋、京都和大阪的铁路车站内开投了摄影机商店。这些商店开得古怪！它并不出售摄影机，而是专门向东海道新干线的顾客出借该公司新型号的摄像机。借用的方法很简单，只要出示新干线列车的车票和附有照片的个人身份证即可。在两天一夜的期限内，旅客可以用借来的摄像机在游览地自由拍摄，并可在四家商店中的任何一家交还。注意，因为是出借，而不是出租！所以这项免费的服务极受旅客的欢迎。四家商店每天借出约80台。日本胜利电器公司也在美国佛罗里达州的度假地采用了相同的免费借用“战术”。

为了扩大影响，占领市场，现代企业公关可谓迭出新招。日本松下公司和日本胜利公司的做法，实则是一起成功的公关活动。它的指导思想，正是“巧置诱饵”谋略。免费借用，对于需要摄像机而又暂时不想购买的旅客来说，正是一种有吸引力的诱饵。而松下与胜利公司设置“诱饵”的背后，有着藏而不露的目的：①由于公众可以先掌握使用方法，了解这种摄像机的功能，且这一种“学习”是免费的，所以公众

乐意接受。公众掌握了该摄像机的使用方法，且了解其功能，那么，在其今后决定购买摄像机时，必然会优先考虑这种片子，因为对之信任的种子已经种在他的内心！而且他已经对之产生了“旧友”的感情。②许许多多的公众在使用这种摄像机进行拍摄，无形之中在广大公众中造成了一种印象：该摄像机使用者这么多，必然不错！于是，摄像机因免费被使用，从而得到了信誉的传播与提高，这种免费出借，起到了公共消费的导向作用。

“诱饵”设置好了，鱼儿就会乐于一口吃掉，而鱼儿吃掉诱饵，也就于不知不觉中上钩了！公共关系活动的“诱饵”，与钓鱼所用唯一不同的一点就是，它必须是确实对公众有利的，是诚实的而不是欺诈性的。

目标管理

目标管理 是公共关系实务的指导思想，最早由美国管理学家杜拉克于1954年提出。作为公共关系实务的指导思想与谋略原则，它强调：树立一个组织公共关系的总目标，并以此总目标为基础，将其分为若干个具体的分目标，并使组织的各项公共关系实务工作都围绕这些目标而统筹运动，从而保证公共关系目标的达到。

贯彻目标管理思想，对于公共关系实务，具有重大的意义。它有利于公共关系的计划工作，有利于公共关系计划实施过程的控制，有利于公共关系活动效果的经济和经验的总结，并有利于提高公共关系实务工作的效率。

芝加哥是美国的一个美丽的城市，它位于中部密执安湖畔。市里有家房地产公司选中了湖中一个景色秀丽的小岛，在小岛上建造了几幢豪华的公寓，命名为“港湾公寓”。这个小岛四面都被水环绕着，与外界隔绝，可谓是一个不可多得的“世外桃源”。但是，这么一个良好的所在，在公寓建成后的头三年，却仅售出了35%。原因是什么呢？这些公寓质量上乘，设施良好，附近景色迷人，而价钱又相对较便宜，附近的居民是完全有能力购买的。这家房地产公司在焦急之余，请来了一家公共关系公司来协助解决这个问题，推动销售。

这家公共关系公司十分重视“目标管理思想”，并把这一谋略原则贯彻在行动的始终。行动开始，他们展开了一系列的调查研究活动，找出了公寓之所以销售困难的原因在于公众对公寓存在偏见，缺乏整体性的了解，所以顾虑重重。针对这些原因，他们制定了如下的公共关系计划。

整体目标：形成推销公寓的良好气氛，使原来滞销的公寓成为抢手货。为了实现这一目标，可将其分解为几个分目标进行：①在公众中树

立港湾公寓住得舒适、社会服务设施配套完备的形象；②在港湾公寓已有的住户中发展社会群体意识，形成住户彼此融洽相处、互相关心的小社会环境；③改善公寓对外的交通条件；④说服本地的公众领袖入住港湾公寓，从而达到说服一般公众的目的；⑤制造新闻，提高知名度。

目标确立、计划制定之后，他们开始了有条不紊的公关实务活动：①开各种商店，设音乐厅、酒吧和夜总会，建造游泳池和健身室，开办学校和幼儿园，尽量使小岛上生活服务设施完善，形成一个相对独立的小社会，并通过新闻、广告让外界获知这一切。②为了增强居民的群体意识，他们组织了马戏团给居民演出节目，教他们小丑化妆术，使居民在娱乐的过程中，又有了彼此见面攀谈的社会气氛；利用圣诞节将临之机，房产公司给每家住户写问候信、送火鸡作祝贺，组织居民进行圣诞家居装饰布置比赛，印制港湾公寓景色的贺年卡赠予居民户。这些活动都增强了居民户彼此之间的感情，激发了他们对居住港湾公寓的自豪感。他们因此感受到港湾公寓生活的舒畅安逸和左邻右舍的人情味，于是经常由衷地向亲朋好友推荐港湾公寓。③鉴于公众对港湾公寓交通不便所提出的意见，这家房地产公司不惜耗费巨大资金，资助政府建造了一条连接小岛与陆地的公路。④考虑到公众领袖的作用，他们邀请了芝加哥的一些名流到港湾公寓参观，并向为芝加哥作出杰出贡献的某些知名人士赠送公寓，这引起了崇拜这些知名人士的公众的购买公寓热潮。⑤为了巩固以上活动的效果，进一步提高知名度，他们最后还策划制造了两项大新闻。其一为“芝加哥历史纪念品大拍卖”活动，一项为纪念美国国旗制定200周年而特意在港湾公寓举行了令人瞩目的升旗活动。

所有这些公关活动完成后，港湾公寓也已经由原来的滞销货变成抢手货了。

这家公共关系公司为房地产公司所策划、进行的公共关系活动之所以成功，其根本原因就在于坚持了目标管理思想，并按照预定的目标有条不紊的进行了一系列工作。当然，在这当中，技巧和技术也起到了关键的作用。

“衣装”谋略

“衣装”谋略 语出俗话说：“人要衣装，佛要金装。”人类为装修可谓费尽心思。公共关系的“衣装”谋略，则强调组织的外在形象，即一个组织的“硬环境”的健康与良好。任何一个公共关系状态都是由各方面的因素综合而成的，而其中尤以组织形象为重要。组织形象的塑造包括外在环境即“硬环境”的塑造和内在环境即“软环境”亦即组织的内在文化、精神等的塑造。其中又以“硬环境”为最直接最容易取得成效。因此，在现代公共关系实务中，较多地重视“衣装”谋略的应用。

日本企业近年来在经济企业形象风气的影响下，也开始把注意力较多地投入到装修门面上。许多企业不惜耗费巨资，想方设法翻修门面，让客户有一个良好的第一印象。从前，日本各公司的接待室，给人的印象无非是：有位美丽优雅的秘书小姐，墙上贴有经营目标，或者是还有一尊老板的铜像。然而近年来，各个公司、企业的接待全都标新立异，力求把办公室装饰得舒适、优雅。座落在东京港区的鹿岛建设KL大厦，创造了一种办公室与自然相结合的新型风格。在其热带丛林接待室里种植着150多种亚热带植物，每日室内维持在摄氏21度以上，使办公室里充满亚热带丛林的浪漫气氛。装饰办公室的方法，在各个企业因特色的不同而各不相同。长谷川公司的接待室如同一个豪华酒店的门厅，显得豪华、气派。大理石、人工河流、水帘等的巧妙利用，使得前来公司的顾客职员精神愉快，乐意常来常往。

良好的工作环境，是企业形象的一个组成部分。在树立内求和谐，外求发展的理想的公关形象，注重组织本身素质的提高的同时，应注意“硬环境”的美化与独具匠心的设计。因此，运用“衣装”谋略，让组织内部公众有一个舒适的工作环境，从而提高其自豪感，增加组织内

部凝聚力；让组织外部公众因此而窥知组织的精神风貌，形成良好的印象与对组织的好感，这正是公共关系实务的一项重要任务。

有的放矢

有的放矢 毛泽东曾强调，射箭要看靶子，弹琴要看听众。公关实务也必须做到“有的放矢”。这一谋略要求：任何一处公关实务活动，都必须有针对性。要根据公关的目的，针对该公关活动所面临的公众，采取有针对性的原则、方法、技巧以及采用有针对性的新闻传播媒介用语等。其中尤其以公众这一因素为重要。“有的放矢”的“的”，就是多种不同类型的公众。

有一个在非洲传道的牧师，一次在给非洲热带的土著居民宣讲《圣经》，当他念到“你们的罪恶虽然是深红色的，但也可以变成像雪一样白”这句词的时候，公众都感到茫然不解。牧师忽然感悟到：这些常年生活在热带的土人，怎么会知道雪是什么颜色，是什么样子的呢？而土人经常食用的椰子肉倒是很白的，也正是他们可以很好理解的。于是，他马上将这句话改念成“你们的恶罪虽然是深红色的，但也可以变成像椰子肉一样的白。”于是，这些土著居民都理解了。

这个例子恰好说明，传播沟通信息，要考虑到公众对于信息媒介的可接受性和可理解性，这样才能达到目的。那么，同样在公众关系实务活动中，在使用公关用语时，也必须注意这个问题。

而现实的公共实务中，“有的放矢”这一谋略往往被忽视。比如，一家药物公司决定以该公司所研制的某种药物为突破口，打开公共关系的局面，提高本公司的知名度。但该公司在宣传介绍该药物的质量、性能等情况时，却大谈特谈该药物的化学成分组成、技术指标等。虽然在公众中大作广告，但对之了解并进而信任、使用者却寥寥无几，原因就在于该公司不了解自己所要面对的公众这一又寸象而造成的。专业性的用语，只有少数的专业人员才了解，而广大公众（即消费者）却不了解这一套。他们所要了解的仅仅只是该药物主治什么，临床效果如何，使

用者反应如何，医生有何建议的问题，这些就够了。产品推销宣传的失败，该公司的公共关系状况就可想而知了，公共关系实务活动也因此以失败告终，公司仍然是没有知名度的公司。

因此，“有的放矢”谋略是策划公共关系实务活动必须注意这一谋略。深入了解“的”，是实务活动成功的关键。

好坏皆说

好坏皆说 英国广播公司的成功的宣传谋略。从第二次世界大战开始，英国广播公司就坚持“好坏皆说”的谋略原则，即使对自己最不利的消息也如实报道。这种宣传赢得了声誉，改变了许多人不信任英国广播的看法。公司也因此成为当时收听率最高的广播电台，以致于它的敌人也说：“不知不觉就被它（英国广播公司）牵着鼻子走。”

《人民日报》海外版1985年7月1日创刊时，每天都用一个版的篇幅发表批评性稿件和评论，反映存在的问题，这样做了以后，海外反应很好，对报纸更加信任，报纸的信誉因此也增强了。可见，一个组织（企业系统也好，事业系统也好，政府部门也好，新闻机关也好），要想改变公众的态度，获得他们的支持和信任，必须以诚实的面孔出现，坚持“好坏皆说”的宣传原则。

许多社会心理学家经过试验提出，“好坏皆说”的原则要根据对象的特点有针对性地进行，也不可乱用。当人们已经具备与宣传者所提倡的方向保持一致的心理时，并且他们在这方面的知识经验不足时，应用单方面（正面）宣传比较合适。而当人们早已具备比较充分的知识经验，而且习惯于思考和比较时，则必须坚持“好坏皆说”的双方面宣传原则。有事例可说明。有人对同一型号的汽车作了两则广告，一则广告说：“这种汽车的门把手太偏右了一点，用起来不顺手，但除此之外，其他方面都很好。”另一则广告中没有这一条，全都讲优点。结果顾客（购买汽车者当然对汽车的各方面均有一定了解，是内行）都相信前一则广告，而不懂汽车的人对后一则广告介绍的汽车感兴趣，但仍相信第一则广告。

可见，在现在这个信息时代，在人们都成为内行的消费者的时候，实是求事地介绍优缺点能获得更多人的信任。

“好坏皆说”是一项重要的宣传谋略原则。公共关系实务离不开宣传。因此，“好坏皆说”当然也就成为公关的一条重要谋略。有时，巧妙地加以利用，会取得意外的收获。

匠心独妙

匠心独妙 语出宋朝《唐诗纪事·孟浩然》：“学不攻儒，多掇精华；文不按古，匠心独妙。”在公关活动中，惟有匠心独妙，才能出奇制胜，不同凡响。X.O是美国一种高级白兰地，它的级别比一般的白兰地要高，多数用在高级宴会上，而如何继续保持它的知名度和畅销量，其公司的公关人员可是绞尽脑汁、煞尽苦心了。最后，他们在酒瓶上做起了文章。把原来的酒瓶之普通瓶颈换成了特长的“长颈鹿”型瓶颈，这样一来这酒瓶以其独特的瓶颈获得了一种极富特征的贵族气派和绅士风度。然后，它的广告语“长颈X.O，高人一等”与之相得益彰，使X.O白兰地从此脱颖而出，傲视群酒！

改变酒瓶的设计，这小小的设计举动本身就是一种成功的公关活动，在这里，它体现了一种公共谋略，我们姑且称之为“X.O谋略”。它的实质性内容就是：超凡的想像力和创造力的大胆运用。

公共关系实务是一项极具创造性的活动。任何墨守成规的做法都是不明智的。公共关系实务的对象是富有创造力的公众，是充满个性特征的人，这就要求公共关系实务工作必须开展得有声有色，富有个性、富有想像力和创造力。“X.O谋略”恰好体现与证明了这一点，并取得了成功。

美国某报社为庆祝报馆成立125周年的纪念活动，就十分成功地运用了X.O谋略，获得了极大的成功。在活动那一天，每位来宾在进馆后都得到了一只彩色汽球和一份蛋糕。问题就出现在蛋糕上！这蛋糕是足供8000位来宾吃的一只蛋糕！这已是出人意料了。我们想像，这么大一只蛋糕可能是一只多层次的，极易于分割的结构吧，这样，每人分一份即行了。可出人意料的事又来了！这蛋糕并非我们所想象。它是平面形的，有四张乒乓球台宽，蛋糕上面的巧克力、奶油、糖正好描出一个报

纸的版面，仔细一看，就是刻印了当天庆祝125周年的号刊！至于每人一份、如何分法，就请各人发挥想像力了。

这种匠心独到的、富有想像力和创造力的公关活动，往往以某一个细节或某一个人物或某一件小事而体现出公关的魅力，从而吸引广大的公众，引起公众的刮目相看，最终达到获得公众的好感与信任，提高组织的知名度和美誉度的目的。X.O谋略，运用到妙处时，自然也会“高人一等”！

形象至上

形象至上 企业形象包括质量、经营作风、服务等，例如，“头顶盛锡福，脚踏内联升”是北京流传的一句老话，足见其名气之大。盛锡福1911年开张，在国际博览会上获奖。今天盛锡福保持着传统工艺，它制作的皮帽看着挺括，戴着柔软。咸丰三年开业的内联升，以经营布底鞋为主。纳鞋底用的麻绳选用一级麻搓成，里子布用本色卡叽或白华达呢。鞋口用手工做，纳底每平方寸81针，上鞋每寸13针，不多不少，现在内联升的鞋，不仅评为商业部优质产品，还出口日本、香港、巴西等地。

在台湾的电视、报纸、杂志等传播媒体上，有“东方宝贝”之称的港星钟楚红，身着红、黑、白三色雪纺纱衣，伴着三色流线型“飞羚1似”轿车频繁亮相，野性中带着俏丽，令人过目难忘——这则广告为台湾裕隆汽车公司赢得了新车营销战第一回合的胜利。

裕隆公司前几年推出“飞羚101”，不到一个月就接到引篮幻张订单。但好景不长，由于货源供应不继，零件供需失调，客户更换零件必须等上一段时间，再加上服务态度不尽理想，101销售量骤降，公司业务发展一度滞缓。痛定思痛，裕隆公司借今年推出新车“飞羚102”之机，重塑裕隆形象。

有人说：“我们的空气是由氮、氧和广告组成的”——广告无疑是传播信息、改善形象、竞争市场的重要武器。以前，裕隆很少参与广告制作过程。这次，业务部一开始就与广告公司讨论广告制作，并提出要求：“先打好形象牌”，希望社会大众以崭新的眼光来认识裕隆，不要再有过去质量水平低落、服务态度欠佳、零件供应难求等方面的印象。

按说，“香车美人”的广告并非新鲜，但也并不值得用来打“形象牌”。两年前美国福特公司就是靠林青霞提高了消费形象。问题是，有

谁能跟林青霞抗衡？有谁能与“飞羚102”四种特点——新潮、活泼、高贵、典雅相呼应呢？煞费脑筋，几经选择，终于请来了香港红星钟楚红。理由是，在一般大众心目中，钟楚红漂亮得很“顺眼”，有亲切感，野起来让人有驾驭、征服的欲望，静起来又惹人怜爱。加之她自小接受外国教育，兼具东西方女性优雅的气质，足以提高裕隆的新车形象。

为了拍出与众不同的广告片，裕隆还特别委托香港广告制作小组负责，从造型设计、服装搭配到制作脚本、实地拍摄，前后花费3个月，光制作费用就用去500万台币。

广告只是营销战的第一环，裕隆同时还加强售前准备工作。在新车推出以前，业务部将各地经销业务员召集起来受训，课程包括服务态度、零件保养的讲习和训练。

细致、周到的服务也是打好形象牌的方式。裕隆业务部、服务部、保养部等相关部组成了“机动服务小组”，随时检查改进销售、服务情况，定期举行试车活动，了解经销商及客户反映。

汲取过去的教训，裕隆这次采取“稳扎稳打”的战略，短期目标是半年内稳定质量情况下平衡零件供需，然后再求数量的提升，裕隆预计初期每月销售额1000辆，半年后逐渐增加市场占有率。

“这只是暖身工作”。一位裕隆高级主管表示，明年公司还要推出新车种，同时为未来销售进口车做准备工作，此外，还要投资其他新事业，采取多元化经营策略，使社会大众对裕隆形象彻底改观。

产品质量、信誉、售后服务等可以构成一个企业的形象，可宣传是这些形象的先导，所以一个企业或一种产品的出现，首先应利用宣传工具介绍给中间商和消费者，宣传要采用群众喜闻乐见的形式，要真实，要艺术，既有欣赏价值，又巧妙地介绍了广告内容，而不应滥用，产生反效果。

体育公关

体育公关 体育，可以展示一个国家的实力，展现一个国家的文化风貌和传统精神；从小范围而讲，也可展示一个组织的实力和组织的内部精神风貌。因此举办、赞助、协助体育竞赛，广泛开展体育活动，成为现代公关实务的一大谋略。

第11届亚运会在北京隆重召开，并取得了极大的成功。中国作为东道主，主办世界东方最大的体育盛会，体现了中国综合国力的提高，标志着百余年来受尽屈辱的华夏神州的沧桑巨变，显示了中华民族自立于世界民族之林的决心和能力，为凝聚民心、振兴中华提供了历史性的契机。亚运会把亿万中华儿女的爱国之心联结在一起，亚运会使世界人民对中华民族刮目相看！

中国主办亚运会，成为公共关系实务的一个典范！通过主办亚运会这一活动，向全世界显示了中国改革开放以来所取得的伟大成就，在全世界人民心目中塑造和树立了政通人和的良好形象。这一活动，比任何宣传、介绍、说明更能起到作用。

在许多成功的公关事件中，颇具特色的，多与体育联系在一起。目前，许多地区的企业组织、党政机关、事业单位等，都组建或赞助了一些“企业队”、“机关队”，以参与体育盛会来扩大自己的影响，取得公众的信赖与好感，从而借机树立起良好的形象。这些行为正是“体育公关”谋略的实际应用，是可以取得事半功倍的公关活动。

广东健力宝集团的“健力宝”，已经与体育结下了不解之缘。之所以如此，与健力宝公司的颇具眼光的体育公关是分不开的。早在中国女排获得“三连冠”之前，健力宝公司就开始为中国女排提供“健力宝”，不管是赛时、赛后、平时训练，健力宝均成为运动员的“伴侣”饮料。而中国女排教练袁伟民为此曾为“健力宝”写下了极高的评

语，称之为运动员的好饮料；女排队员也对之赞许不已。广东健力宝公司还为支持第六届全国运动会，提供了205万元赞助和10万元的饮料赠送。在11届亚运会筹办之中，健力宝公司尽了自己的一份力。

“健力宝”在国内外享有声誉，正是与它的“体育公关”分不开的。对体育事业的赞助捐赠等，不仅利国利民，而且也直接地对组织形象的树立，对赢得公众的好感、信任、支持起到积极作用。

披沙拣金

披沙拣金 高仲武《中兴间气集·崔炯》：“崔拾遗文采炳然，意思方雅……斯亦披沙拣金，往往见宝。”披沙拣金，比喻细心挑选，去粗存精。

公关实务援此为谋略，则强调公关实务活动策划时，要注重挖掘平凡事件中的不平凡之处，于普通中见新奇，见独特。

美国有位企业家汤姆斯·尤德法罗，曾任长岛铁路公司的董事长。他运用“披沙拣金”谋略，策划了一起成功的公关活动。他的“金子”就是把车站重新油漆：在决定将车站重新油漆时，他特地邀请了沿线居民和旅客投票挑选漆的颜色；油漆那天，又精心布置了现场，请来了各地新闻记者采访。整个公司的员工、领导与其他宾客一起，头戴匠盔，身着工作服，自己动手刷油漆。第二天，几份报纸均以显目的版面和标题报导了此事，并配上照片，在公众中引起了良好的反应。继之，公司乘胜追击，借庆贺公司125周岁庆典活动之机，广邀各界名流、政府官员、社区代表、新闻界参加活动；新闻界为此又作了大张旗鼓的报道。经过公司前后持续一年多的努力，汤姆斯的“披沙拣金”的谋略得到了淋漓尽致的运用和发挥，使平凡的、普通的事件起到了良好的公关效果，长岛铁路公司的声誉由此提高到一个新的水平。客运业务于是蒸蒸日上，利润成倍增长。

作为一个车站，要策划一项公关活动，内容形式可以多种多样，但汤姆斯把视点注意到“油漆车站”这一平凡的事件上，以此为突破口，带动其他活动，这不能不说是一个大胆的举动。正由于他的大胆，加上全体员工的努力及整个活动的长久持续，从而于平凡、普通中制造出了令人感到新奇、兴趣的效果。这正是“披沙拣金”谋略的妙处所在。

人们往往对发生在身边的、习以为常的事件不以为意。但是，一旦

有人在此中制造出独特与新奇，必然会引起人们的震惊、新奇之感。这就是“披沙拣金”谋略的心理学依据。

拔茅连茹

拔茅连茹 《易·泰》：“拔茅茹以其汇。”王弼注：“茅之为物，拔其根而相牵引者也；茹，相牵引之貌。”意为互相引荐，擢用一人就连带引进了许多人。，公关实务以此为谋略，主要是以无冕之王——新闻记者为茅，充分利用新闻传播媒介，借此来扩大组织的知名度，以吸引众多的潜在的公众。

闻名遐迩的“迪斯尼世界”，每年都邀请一批外国新闻记者前往参加。这些记者不仅可以免费享用高级旅馆的高水平服务，而且一日三餐均有免费的够水准的酒宴相待。记者们还可以参观“迪斯尼世界”的所有禁区，有机会洞察各种奥秘。“迪斯尼世界”的公共关系主任还亲自陪同讲解，真正做到了对记者的有求必应，有问必答。所有记者最后都带着美好的回忆离开“迪斯尼世界”，于是，一篇篇关于“迪斯尼世界”的报道、新闻、传记之类便在这些妙笔生花的记者笔下出来，占据了各种新闻传播媒介。“迪斯尼世界”年复一年地坚持这样做，于是就通过记者之口，形成了“迪斯尼世界值得一看”的强大舆论。正是这种舆论，吸引了世界各地的各种游客纷纷涌向“迪斯尼世界”，使得它闻名遐迩。

抓牢新闻媒介，以新闻记者为突破口，花极少的经费，得到极广泛的宣传，并且长期如此。这正是成熟的公关战略！“迪斯尼世界”对“拔茅连茹”的公关谋略，可谓深得其精髓。

信誉第一

信誉第一 著名公共关系专家约翰·希尔把树立信誉看作是公关实务的重要内容。他认为：“公共关系是一种和企业其他财产一样重要的信誉财产，必须对之精心策划和组织管理。”

在现代公关实务中，树立信誉已经成为一项重要的谋略原则，受到广泛重视。

1988年10月25日，一架波音747喷气式客机从东京起飞，目标伦敦。这次飞行与往常的飞行毫无特别之处。但请注意！这时，飞机上只有唯一的一名乘客！这架飞机是英国航空公司所属的008号客机。乘客是日本妇女大竹秀子。一架客机怎么只载一人长途飞行呢？这妇女难道具有某种特殊的身份吗？事情还得从头说。本来，在东京等候这架班机的有191人。可是这架飞机因机械故障必须推迟起飞。其他190名乘客都经劝说而改乘别的班机走了，惟独这位大竹秀子非008号不乘。在此情况下，英国航空公司毅然决定，008号在机械修复后，放弃另外的商业飞行，只载着大竹秀子一人，开始了航程为13000公里，飞行时间达13小时的长途飞行。大竹秀子被请到头等舱，15名服务员和6名机组人员为她服务。她享用了几餐水煮大马哈鱼、嫩煎猪肉，又选看了电影《落水》，在睡意朦胧中飞抵伦敦。这一次飞行，英国航空公司损失了10多万美元。但是，这10万美元的背后，英国航空公司得到的是东起东京西至伦敦的无数人的赞叹！赢来的是更高的美誉度和更多的顾客！

用10多万美元，买一个守信用讲原则的信誉值得！事实证明，英国航空公司对“信誉第一”这一公关谋略原则的遵守取得了空前的效果。

公共关系的根本思想就是争取自己（组织）在社会公众中有一个良好的形象和信誉。信誉之于组织，正如人格之于人，称之为第二生命不为过。

独树一帜

独树一帜 语出清朝袁枚《随园诗话》卷三：“所以能独竖一帜，正为其不袭盛唐案臼也。”

北京海淀白石桥路，有座新建不久的“南海渔村”。名为“渔村”，实则是一家合资酒楼，规模不小，设施豪华，管理人员和厨师均聘自香港。但不知何故，试营业半年，名声一直没有打出去，生意不算太好。然而，近一个时期，它突然“火”了起来，不仅上门的食客增加，并且有越来越多的人开始知道和关注它。而这一切，说来可能让人难以相信，只是因为新推出了一道“特色菜”。一道什么样的“菜”，居然有如此特殊的效力呢？

1992年12月，“南海渔村”总裁余文杰经朋友介绍，认识了一个人。这个人姓王名力字恩波，有人誉其为我国“职业公关第一人”，曾参与策划了“亚细亚商场”、“中原商战”、“亚都现象”等著名的市场现象。余文杰见了王力，遂请他为“南海渔村”进行公关策划。

1993年1月6日，在“恩波公关”策划下的“南海渔村”、“海势——1993”公关战略方案形成，这一战略的核心是以“下海人之家”为主题的系列活动。对于其所以要这么设计的原因，王力解释说，这是巧借几方面“势”的结果。其一，酒楼位于海淀“电子一条街”上，它的消费群50%以上都是这条街上的经理、老板、生意人，换言之，都是“下海人”；其二，酒楼名字叫“南海渔村”，恰好与此暗合；其三，当前社会环境呈现一片“下海热”，这时候有必要提供一个机会和场所帮助已下海和将下海的人增加对“海”的认识，提高弄潮的本领，结交同行的朋友。

2月中旬，这一战略投入实施。它那别出心裁的内容一下子吸引了众多前来就餐的人们。

——同舟共济。酒楼二楼厅堂的柜台是一条长约6米的木船。客人落座后，被邀请选派代表往船帮上钉入一枚“金钉”，表示已成为商海行船的同舟人；

——航海日志。等候上菜时，客人被邀请在特备的“航海日志”上题写“下海”心得；

——《南海渔村》。客人就餐前，赠阅一份酒楼自办的报纸，上面有商战案例，有营销谋略，有政策动态，有市场信息。

——商海导航。客人还有机会获赠请柬，参加定期举办的高级经济讲座，听专家、学者分析经济形势，交流市场信息……

而所有的这一切，便构成了王力所概括的“南海渔村”独有的另一道“菜”，一道市场经济的“菜”，一道文化的“菜”，一道令所有客人感到有情、有趣、有益的精神佳肴。

于是对于余文杰和他的酒楼来说，仅仅添了那一道“菜”，企业的个性便极鲜明地凸现出来了，企业的形象便立起来了，名声也就出去了。这样的做法，岂不是比通常的送个果盘、打点折扣之类手段有效百倍。

当今，人都知道“下海热”，可谁想到开饭馆还能借它的势？人皆知所谓“精神食粮”，可谁想到当真把它拿到饭馆来跟物质食粮一起出售（或者附送）？并搞成“之家”，搞成“系列”，搞出许许多多“主题”？别人想不到而王力想到了，这就是他的过人之处，也是他赚钱的理由。

这回“南海渔村”添一道“菜”，成本一年才6万元。可推出这项活动几个月来，酒楼的日营业额就比此前增加了一半还多。

换位思考

换位思考 近年来各方兴起了一种所谓“替换角色”的说服教育法，亦即让被说服者扮演与亲身体验一下说服者的社会角色，以达到说服的目的；公共关系实务上的“换位思考”谋略与之相似。

“换位思考”谋略是有其心理学根据的。英国心理学家伦森雷提出：“如果你想让人对一件事物形成积极的态度，就要让他们去参与那种事物！”这从心理学上对“换位思考”作出了解说。而唯物主义的方法论强调“实践出真知”，让大众通过参加亲身的实践活动，从而改变原有的看法，形成一种积极的态度，这正是在方法论上对“换位思考”谋略的解说。

美国近年来为说服汽车司机遵守交通规则可谓费尽心思，想尽了一切办法。最近，出现了一种比较巧妙而有效的办法。此法是让违章司机穿上护士服，在医院里照料那些因车祸（交通事故）而住院的受害者，体验他们的痛苦，了解他们对交通安全的亲身感受，从中吸取教训。结果，那些司机从医院出来之后，不仅能模范地遵守交通规则，还成了交通法规的宣传者。可见，这一办法取得了成功让公众站在说服者的角度，体验说服者的苦衷，这正是“换位思考”。

1989年上半年，安庆市第二轻工机械厂在职工代表大会上通过了一项决议：从今年6月1日起，让全厂40多位职工代表轮流脱产当“一周厂长”，协助厂长工作，行使厂长赋予的权力，参与厂部生产经营活动，并接待职工来访。有位技术员当上了第一位“一周厂长”，他珍惜当“厂长”的有限时间，尽力履行职责。卸任之前，他正就提高行政办事效率，草拟了一个改革方案。一位炉前工就任“一周厂长”之后，发现账面上有外欠款项，影响本厂的资金周转，他便以“厂长”的名义外出催款，仅用5天时间，就从一客户手中将拖欠8年的7000元追回。厂长

深有感触地说，开展当“一周厂长”活动，不仅提高了企业领导层工作的透明度，密切了干群关系，而且还大大增强了职工的主人翁意识，增强了企业的凝聚力。

安庆第二轻工机械厂此举，正是有意无意之中采取了“换位思考”的公关谋略。利用让职工有当“厂长”的权利这一规定，达到了三个公关目的：（1）让职工了解到厂领导层的工作，既增加了企业决策的民主化和科学化，同时又使企业的多项决策得到了职工（内部公众）的理解、支持与共同努力执行；（2）让职工有了了解领导层的苦衷的机会，增进了双方的沟通与相互谅解，密切了干群关系，使企业内部逐步创造与形成了良好的“人和”环境；（3）职工当“一周厂长”，为企业切实地抓了几件实事，而且通过对“老、大、难”问题的解决，提高了企业的工作效率。

可见，“换位思考”是创造良好的“人和”环境，达到公共关系目的的一种重要谋略。

爱屋及乌

爱屋及乌 语出《尚书大传·大战》：“爱人者，兼爱其屋上之乌。”意为推爱及人。公共关系实务中的“爱屋及乌”谋略则取其道而用之，是指抓住公众心理，使公众因喜爱与本组织相关的某事、某物或某人，从而使组织本身也受到公众的欢迎与喜爱。“爱屋及乌”谋略，贵在旁敲侧击，使公众在毫无戒备的心理状态下接纳本组织，运用得妙，可取得一举数功的效果。

巴西是世界著名的足球王国，那里的人们对于足球的喜爱，正如美食家对于美味佳肴！于是，有一个饭店经理，也许他不知道中国的“爱屋及乌”这个词，但他运用了“爱屋及乌”这个谋略开了一家“足球饭店”，取得了意外的成功。这个“足球饭店”，整座建筑全部采用当地盛产的软木和棕搁构造而成，外面漆成黑白相间的格子，看上去就像一只巨型的足球。饭店里的服务员全部穿上了巴西各大足球俱乐部的队服，四周墙壁上挂着各俱乐部队的队旗。从饭店的顾客来看，我们可以了解到这个饭店确实取得了成功：出入该饭店的，有足球迷，也有不是足球迷但喜爱这饭店的特色的，但他们谈论的都是关于足球、关于足球俱乐部、关于足球大赛，一个个俨然都是足球评论家。

这个饭店的成功，在于以“特色”树立了自己的形象，吸引了众多的球迷，迎合与满足了球迷的心理；同时为各大足球俱乐部作了免费广告，获得了他们的支持以及他们的球迷的支持；以显著的特色，引起了人们的好奇感，刺激了公众光临此店的欲望。总而言之，公众或因为喜爱足球，或因为喜爱某足球俱乐部，或因为喜爱这个店甩的气氛，或因为喜爱这个别致的饭店本身，最终都会喜爱上这个饭店，喜爱上这个饭店的服务。“足球饭店”以一个绝妙的构思和新型别致的设计，就成功地赢得了公众。这种公共关系实务活动，是与组织公共关系状况直接相

联的、最不费力的、也是收益最明显的，应该受到重视。“爱屋及乌”谋略魅力即在于此。

情感开路

情感开路 人际交往强调感情交流。公共关系实务也不例外。任何公关活动都是通过人来进行的。恰当的情感交流可使公关活动取得事半功倍的效果。鉴于此，“情感开路”也就自然而然地成为一种重要的公关谋略了。

美国有一位汽车推销“个体户”，叫乔·吉拉德。他连续11年成为世界上销售小汽车和卡车的最高纪录的保持者。他成功的原因不是别的什么，正是“情感开路”的公关谋略。乔每月都给他的客户寄发邮件，祝贺顾客的各种节日和新年。他每月都要发出上千甚至上万件邮件。在他的记事本上，记录着十几万个顾客的性别、年龄、职业、爱好、生日等。因此，他在顾客中拥有良好的形象和信誉。凡是在他那里购买过汽车的人是永远不会忘记有乔·吉拉德这个人的。“情感开路”，使他在推销汽车的业务上畅通无阻。乔的每月销售量达到了1.3万辆！

“情感开路”，使乔给顾客留下了良好的印象。同样，“情感开路”也会给任何一个组织带来一大批对之有好印象的公众。一旦一个组织拥有了这种良好的形象，拥有了与公众的良好情感交流，这个组织便拥有了经久不衰的生命力！

请比照一下表达同一意思的两组标语：“为了您的幸福，请遵守交通规则”和“违章驾驶者，罚款20元”。“您的妻子和儿女正在家里盼着您回家欢聚”和“严禁超速行驶”。可想而知，哪一句话更能起到宣传效果？

把公众看作是每一个活生生的人来对待，把组织本身也看作是具有个性特征的人来进行工作；把组织的公共关系看作是个人的人际关系来处理，这样组织所进行的公关活动必然是生动活泼、富有人情味的，这样的公关活动必将取得事半功倍的成功！这就是“情感开路”的公关谋

略的实质。

“啄食”谋略

“啄食”谋略 在商业界有一个有趣的比喻，称之为制造“啄食气氛”。人们经常可见在郊外荒野，麻雀很少单独出没，而是成群地飞翔、觅食。当发现食物时，便成群地停留在附近的树上，用高度的警惕观察着周围的情况。这时，只要其中有一只麻雀发出欢快的一叫，制造出一种安全喜悦的气氛，雀群就会在这种气氛中一拥而上，竞相啄食。在啄食的过程中，如果其中任何一只麻雀发出警戒的叫声，破坏了这种宁静的气氛，雀群便会停止啄食，在顿时肃然的气氛中，侧头探视，或一闹而起，竞相离去。

公共关系实务援引这一谋略，正是因为公众的心理与麻雀的心理有相同之处。策划一个公关事件，能否取得成功，极大部分取决于是否很好地制造“啄食气氛”。公众的从众心理，“流行”心理是否被准确地把握住了，是公关活动成功与否的一个关键。因此，“啄食”谋略对于策划公关活动所提出的要求就是：要消除任何不愉快的事情，尽量争取使每一个公众满意，尤其是公众中意见领袖的意见与要求要得到特别的重视与把握。至少，要消除公众的不满意。一个人，可以带动一批人！反之，一批人所造成的舆论，所造成的“啄食气氛”又会感染与施压于每一个人。因此，在公关活动中，要善于制造与把握对己有利的舆论导向，同时要争取每一个公众的理解与支持，而前者尤其有着重大的意义。

运用“啄食”谋略的关键，就在于发现或制造出一种信息传播的网络，并致力于使这一网络为己服务，这个网络往往是以某个或某一群意见领袖为核心的发散性结构系统，所以关键是了解与掌握意见领袖的意向，争取他们的支持。

有例为证。美国在每年秋季，都在全国范围内的各城市举行慈善募

捐运动。这种运动是在“团结”、“友爱”的旗帜下进行的。这种运动的组织者，就很好地运用了“啄食”谋略，达到了目的。他们首先以大规模的宣传鼓动声势作为运动的开始。公共关系人员通过报纸、广播等工具大肆宣扬今年的捐款数量比以往数年大得多，这样，就使得一个组织的募捐目标成了全社会的共同目标。为了推进这一运动，他们又在中心广场中央树起了一个大型的寒暑表和钟表用来记载“社会朝这一既定目标的进步”，然后又通过新闻报道、宣传手册等工具报道这一目标的实现情况。在这个过程中，他们还特意制定一个最高点，后来又在接近运动尾声的时候，号召突破这一最高点，在整个运动中，他们集中宣传每个人“公平的一份”，这是根据平均收入水平计算出来的。这样，在全社会范围内就造成了一种舆论气氛与压力，促使每一个人都拿相应的数量，否则，他就被他的同事和邻居认为“未完成应尽的义务”于是，一场自愿捐献的运动，又演变成具有强大舆论压力的每个人的义务捐献运动，使整个运动取得圆满成功。

“滚雪球”效应

“滚雪球”效应 滚过雪球的人都了解，只要先有一个内核，那么，在雪地上，这个雪球会越滚越大的。“滚雪球”效应运用于公共关系实务，正体现了一种颇有意思的谋略技巧。

西班牙东北部有一省份名纳瓦拉省，其省会是潘普洛纳。潘普洛纳座落在第比利斯山脉脚下，从公元519年开始，该城每年都要举行盛大的庆典，纪念该城守护神费尔明。活动中，最有地方特色的，读者自然会从西班牙联想到《西班牙斗牛士之歌》，进而联想到斗牛。这项活动具有浓郁的地方和民族特色，在该城历久不衰。1924年春天，当代美国著名作家海明威慕名前来潘普洛纳，观赏斗牛。他在这里生活了一段时间，并以此为素材创作了一些传世之作。海明威的到来、居住与创作，更使这个只有5万人口的城市声誉倍增。目前，海明威住过的旅馆仍以他的名声来招徕游客。他住过的房间仍供人参观。慕名而来参观海明威旧居者络绎不绝，其中也不乏大有名人、新闻记者。这些名人、新闻记者慕名而来，又把这个城市的风物人情“带”出去，四处传播，逢人便说。于是，这些人以自己的名人身份起到了宣传与介绍的作用，更使这座城市美名远扬。于是，更多的名人、记者、游客涌向这个城市。

这就是“滚雪球”效应！潘普洛纳城有意无意地利用了这一谋略技巧，在世界范围内扩大了自己的知名度，提高了自己的声誉。

先有自己的特色与风物作为基础，而后才有名；先有名，然后才会招来名人；有了名人，于是就更加有名。这就是公关谋略“滚雪球”效应发挥作用的全过程。

“微笑的俄亥俄”效应

“微笑的俄亥俄”效应 组织的内部公关，是组织公关的重要内容。任何一个组织其内部公众就是其生命力所在，其内部环境就是其生命力的土壤。因此，致力于内部公关，创造一个独具特色的内部公共关系，就成为任何一个组织进行公共关系实务活动所不可缺少的谋略原则。“微笑的俄亥俄”是美国国际商业机械公司创造的公关谋略。

美国国际商业机械公司是美国的一家小公司，主要生产钦制品。当“大杰姆”丹尼尔先生担任这一公司的总经理时，这个公司出现了奇迹。“大杰姆”原为一名职业足球运动员，是卡勃沃兰和布朗队的队长。他来到这个公司就任总经理后，发动了一场所谓“纯洁的气氛”活动，措施如张贴一些篇言，交换意见和所谓“见面就微笑”的新潮运动。在他的工厂里，到处可以见到一些纸牌，上面写着：“如果你看见一个不笑的人，你就主动地先对他笑一笑。”还有“如果人们不以某事为乐就鲜能成功”等。所有这些篇言都以“大杰姆”署名。公司的标志，也采用了一张笑脸；这张笑脸被贴到了所有的静物之上和工厂大门口，工厂内的指示符号，以及工人的工作帽上。国际商业机械公司的总经理都在俄亥俄的民勒斯，那个地方由于“大杰姆”的努力，现在人人都称之为“微笑的俄亥俄”了。大杰姆本人则整天驾着一辆金色的敞篷车，在工厂里转圈，向工人挥手和开玩笑，对所有2000名职工都直呼其名！他还对他的母公司花了不少时间，他的地方总董事长对他有以下的赞语：“他把我们叫来参加他们的会议，让我们知道他们正在于什么，这在其他工厂是难得这样做的。”

“大杰姆”所运用的公关谋略，正是试图使整个组织内部充满生机和活力，以及创造一个轻松、和谐的氛围的内部公关的最佳谋略。这一谋略抓住了内部公众的心理，融会利用了世界上对组织管理的各种理论

观点，着眼于人，致力于良好环境的创造，因此取得了内部公关的极大成功。成功的标志就在于：在“大杰姆”出任总经理之后的短短的3年之内，在没有增加任何一分钱投资的情况下，国际商业机械公司的生产值增长了80%；母公司对“大杰姆”的意见从300条降到20条；一位用户说：“大杰姆”对他的用户和工人总是洋溢着关心。可见，“大杰姆”因此不仅达到了管理的目的，而且使得国际商业机械公司获得了内、外公众及相关组织的好评，树立了良好的形象。

“燕子”公关

“燕子”公关 日本奈良在春暖花开季节，吸引了不少游人。一家旅馆生意兴隆，许多燕子飞到这家旅馆的屋檐下营巢筑窝、繁衍后代，给这家旅馆增添了新的特色。但是，这些燕子们随随便便地排泄粪便，服务员小姐擦不胜擦。这样一来，许多客人不免抱怨。聪明的旅馆经理眉头一皱，计上心来，决定以小燕子的名义给客人写一封信。

女士们，先生们。

我们是刚从南方赶来这儿过春天的小燕子，没有征得主人的同意，就在这里安家，还要生儿育女。我们的小宝贝年幼无知，很不懂事，我们的习惯也不好，常弄脏你们的玻璃和走廊，致使你们不愉快。我们很过意不去，请女士们、先生们多多原谅。还有一事，恳请女士们和先生们，请你们千万不要埋怨服务员小姐，她们是经常打扫的，只是她们擦不胜擦，这完全是我们的过错。请你们稍等一会儿，她们就来了。

你们的朋友小燕子

客人看了“小燕子”的信，都给逗乐了，怒气随之消散。就是这个富有特色的公关活动，不仅平息了小小的一场风波，而且给顾客带来了美好的回忆。

把“燕子公关”作为公关谋略，正是因为这一公关活动中体现出了这一条原则：公关专题活动并不都是大型而豪华的。一个小小的颇具特色、新意的举动，有时会使组织的工作增辉不少，且带来令人满意的、出乎意料的公关效果。公关活动的关键在于发挥个性和特色。因此，“燕子公关”实质上就是“特色公关”。这一公关谋略，已在现代公关实务中，越来越多地被运用。

日本白武公司集团就很能巧妙地运用这一谋略。该公司在吸收新职员时，都要举行一种别开生面的仪式：擦皮鞋。在仪式的当天，白武集

团的各分社高级职员聚集在东京的青山分院，主席台上坐着公司董事长及各分社社长等人让新职员认识。仪式开始时，首先由老资格的高级职员蹲着为新职员擦皮鞋，再由新职员擦前辈的皮鞋，双方都非常认真。整个过程还由电视台转播，场面颇为庄重严肃。

白武公司此举，正是一个十分成功的公关活动。把普通平常的事，放在庄重严肃的气氛下进行，使普通平常的事获得了新的丰富的涵义，给人以独特、新奇之感。正是在这种独特、新奇的感觉之中，毫无痕迹地使公司获得了三个方面的效果：①沟通了新老职员之间的感情，缩短了两者之间的距离；②制造了一种新闻因素，免费地得到了新闻界的宣传，扩大了公司的影响；③体现出了本公司的特色和企业精神，给广大公众（包括内部职员）留下了深刻印象。这就是“特色公关”的魅力所在。

“餐巾纸”公关

“餐巾纸”公关 1992年第1期的《报刊文摘》刊载了一篇文章，题为《小店餐巾纸》。

“我的留言日记里夹着一张餐巾纸，这不是一张普通的餐巾纸，这来自德国莱茵河畔小镇肯海姆的那家‘葡萄园酒店’。那是若干年前的一个傍晚，我和几位同窗应一位德国朋友之邀来到这个坐落在典型的德式建筑内的小酒店共进晚餐。酒店客人不多，气氛安静而祥和。我们刚刚坐定，侍者就为每人送来一艘模型小船，里面放着五只小酒杯，杯中是颜色深浅各异的葡萄酒。品酒漫谈之余，我无意中把目光落在桌上的餐巾纸上，见到上面密密麻麻地印满蝇头字母，捧起细看，不禁哑然，餐巾纸上云：

在我们缴纳过酒类零售许可税、酒税、娱乐税、增值税、所得税、财产税、基本财产税、营业资本税、营业收益税、工资所得税、工资总额税、教堂税、养犬税和工资收益税后，支付过医疗储蓄金、管理机构管理费、残废人保险金、职员保险金、失业保险金、人身保险金、火灾保险金、防盗保险金、事故保险金和赔偿保险金后，并在扣除水电费、煤气费、暖气费、清除垃圾费、打扫烟囱费、电话费、报刊费、广播费、电视费，外加音乐演出和作品复制权协会费等之后，本月我们仅剩下这点广告费，因此我们恳请您经常光顾以扶持本店。”

看了这张餐巾纸，领略了小店的服务，读者君，若有机会，您愿意去光顾一下吗？在这里我们暂且不管此文章写的如何，意在反映什么主题，表达什么思想。对“葡萄园酒店”的做法，诸君想会会心一笑的。妙！

这家小店的餐巾纸，实际上正是这家小店的公关活动的浓缩！我们暂且把这一公关活动冠之为“餐巾纸公关”吧。它的成功有三点：①于

不知不觉之中，让观众记住了自己。利用独具个性的形式，巧妙地在顾客于毫无抵制或防备心理的情况下，推销了自己；②餐巾纸上的“奇文”与酒店良好的安静、宽松、祥和的气氛相配合，正是迎合顾客心理，争取顾客的一种良好手段；加之一流的服务，独具匠心的服务设计，小店无形中在顾客里造成了良好的形象；③以有求于人的“姿态”，掩盖了自己明显的意图与期望，即希望顾客再次光临。

该文作者能在几年之后，在远离德国的中国写出这样的文章并介绍给读者，恰好证明了“葡萄园酒店”这一“餐巾纸公关”的卓越效果！读者君，您现在是不是也对该店发生了兴趣？

侦察谋略

引言

侦察谋略，是专指进行刑事侦察活动的计谋策略。它是一种以侦破犯罪活动为目的的具有普遍规律的时策、计策和手段。它有别于军事谋略、经济谋略、政治谋略等其他类型的谋略。

当然，其他方面的谋略思想和方法也可以运用于刑事侦察，其意义仅是以谋略方法进行侦察，我们姑且称之为“谋略侦察”，而不是典型意义上的“侦察谋略”。

侦察谋略，是指进行“侦察”活动的谋略，是一种专用谋略，是刑事侦察的有效手段与措施；是“谋略”属性的一种分类，如“内线侦察”、“内审外查”、“循规识盗”等特定的策略。而“谋略侦察”，则是运用谋略进行刑事侦察活动，如“各个击破”、“打草惊蛇”、“引蛇出洞”、“调虎离山”等计谋运用于侦察。所以，“侦察谋略”与“谋略侦察”，既有一定联系，又有根本区别。

运用侦察谋略，查清犯罪事实，抓获犯罪分子，侦破刑事案件，是制定和运用侦察谋略的根本目的。

犯罪分子的犯罪行为之所以能够得逞，靠的是阴谋诡计；犯罪后，能暂时隐蔽，逃避追查，也靠阴谋诡计；甚至在被羁押后，还诡计多端地企图开脱罪责。可见，犯罪分子在悔悟之前，无不千方百计地在对付公安部门的侦破。而且随着科学的发展，罪犯的作案手段也朝“智力型”发展。这就要求我们侦察人员足智多谋，讲究策略，学习侦察谋略，有效地制止、揭露犯罪分子的罪行，及时侦破各种危及国家和群众

的案件，打击犯罪分子的嚣张气焰，保护人民的生命财产，维护国家的长治久安。

大海捞针

大海捞针 大海捞针，原意是到茫茫大海里去打捞一根针。用于侦破案件，其侦察谋略思想，是深入案发地，广泛查访，发动群众，检举揭发，提供案犯线索。查访，即使用公开或秘密的方法，对案件有关的人、事、物向群众或有关人员进行调查。

公布案情是发动群众的一种好形式。把案件简要情况告诉群众，为群众检举揭发指明方向和目标，群众就能给侦察破案提供许多有价值的线索和证据。

做好知情人的工作。因为知情人，是了解犯罪的某一真实情况的人。其中有耳闻目睹犯罪活动的群众；犯罪分子或嫌疑人的家属、亲戚、朋友；得过案犯好处的人等。这些人，能及时提供线索和证据。

依靠基层组织和治保机构，协助破案。这些组织机构最了解当地的各方面情况，与人民群众有着密切的联系，依靠他们容易发动群众，发现线索，提供证据。

1983年6月，第六届全国人民代表大会秘书处和全国人大常委会，先后收到以湖南、湖北、山西、河南、辽宁省人民政府的名义，从石家庄市寄出的反革命匿名信，以及被污损的报纸上的领导人头像。石家庄市公安局受命立案侦查。

石家庄市是一个百万人口的大城市，要在这样一个城市里挖出一个犯罪分子，真是大海捞针。侦察人员查遍了全市大小2245个单位，没有发现线索。

一天，一位老侦察员拿着犯罪分子作案用的报纸，反复琢磨，发现一个“彭”字的三撇模糊，有明显的拉抹现象，还有一个“冲”字，“中”的一竖有断笔。经查，只有当天《石家庄日报》有这种印刷毛病。该报日发6万份，遍及全市所有单位，又从何查起？侦

察员到印刷厂调查，据一位老印刷工人回忆，那天报纸印刷到3万份时，因机器故障，报纸出现了残笔现象，大约印了1万份后，把版修复，残笔印迹消失了。然而，这有“残笔”的1万份报纸又发到哪里？

通过邮电部门检查发行顺序和发行人员座谈，确认这1万份报纸发到了某支局某些邮段，侦察范围缩小到80个单位。又通过这些单位收上的3千多份报中筛选出58份，经技术鉴定，范围很快缩小到省建筑设计院等四个省属单位。

再又对作案用的稿纸查实是省建筑设计院的。在该院组织的支持下，采取回收6月19日《石家庄日报》报纸，发现彭某上交的两张报纸没有“残笔”字（在别地方找来的）。

通过对彭某的笔迹鉴定和对其住宅搜查，搜出剪剩下的碎报纸，证实犯罪分子正是彭某。

又如，1978年11月，北京市郊区发现一具女尸，经法医鉴定，死者是被强奸杀人灭口的。在死者外衣兜内发现一封电报底稿，叫某某于×日在京接166次列车，发报人叫李凤珍。某某见电报没署名，未去接。经查，死者系黑龙江建设兵团职工，请假回家结婚。与他人同行到京，出站后，各自分手。李携带两个提包，两桶豆油等财物。李还戴北京牌旧手表一块。

在现场附近确实发现了提包。但根据现场勘查痕迹分析，发现尸体的地方不是杀人的第一现场。根据死者的伤痕，分析出作案工具和受一定空间限制的作案环境，怀疑犯罪分子在车辆内作案。

查访中，群众反映，那天晚上7时许，发现一辆小轿车向现场方向驶去，因天黑，车身颜色和车一号都没看清，只见尾灯是横排的，很亮。

侦察员由此联想到同年8月，发生过一起驾驶小轿车作案的案件，犯罪分子驾驶的是一横排尾灯的日本大丰田或达特桑一类的小轿车。

经查，横排尾灯的汽车有11种型号，近5000辆。于是，一辆一辆地查实。当查到1930多辆时，发现某部长的专车司机李某，驾驶的丰田车

的特征相符；有作案时间；又熟悉现场地形；身材特征与现场勘查痕迹相符；平时生活作风不好。案发后又向车里喷洒香水，嘴唇破了。检验车内，发现后座里都渗有大量血迹，与死者同一血型。后座上方顶棚，有碰破裂口。在车库发现小圆锤，凶器上有血迹。

经审讯，李供认：作案那天晚上，李开车去北京站，见一单身女青年，将其骗上汽车，行至现场，先抢了手表，再强奸，在强行接吻时，被女方咬破嘴唇，遂起杀心，掐脖子，拿锤子猛击该女头部，将尸体扔到现场。还从女青年旅行包中拿走现金40元、全国粮票50斤、豆油两桶，提包则扔在现场附近。

内线侦察

内线侦察 内线侦察，是指刑侦部门使用“耳目”侦破案件的一种策略。

耳目，不是公安机关的工作人员，而是选择一些能够发现或接近犯罪分子，有一定活动能力，愿意为我工作或具有为我控制使用条件的，由侦察员具体指挥进行侦察活动的人员。他们可以选择特种行业中的服务员、收票员、管理员等一般群众；也可以采取“打进去，拉出来”策略，从违法犯罪人员中选择已有认罪悔改的、恶习不深的对象担任。这些人能结合本职工作和身份，去发现揭露及提供犯罪分子线索，堵截赃物，控制犯罪活动。

耳目，通常分为专案耳目和控制耳目。

专案耳目，用于侦察已发生的重大、特大和犯罪集团案等。如1978年11月，某地公安局接获耳目02号报告：陈某和刘某多次密谋策划拦路行凶抢劫某单位女出纳员，因陈与她相识，不便出面，就拉拢02参加，并确定某日到某处作案。为作案时协助掩护，作案后便于逃跑，还确定物色一个三轮出租汽车驾驶员参加。于是，侦察员化装为驾驶员，经02介绍打入进去，直接侦察。

果然，12月初，陈要钱用，约刘提前行动，商定某日乘女出纳员走到什么位置时，由刘迎上去，用三角铁猛击后脑，然后抢包装人面粉袋逃跑。这一天，公安局布下了天罗地网，外线跟踪发现刘犯和02到达作案位置。当女出纳员手提钱包到来时，刘犯即迎上去，就要行凶抢劫之际，公安伏击人员四面出击，当场将刘抓获，缴获三角铁榔头等凶器：女出纳员还以为是“打群架”，仍安然去银行解款

又如，1979年2月，京丹27次特别快车上发现二个无主行旅包内装有被肢解成四段的两条人腿和无手的两只胳膊以及一个无头的男人躯

干。公安局经艰苦的侦察，发现了A、B嫌疑分子，为了获取其作案的直接罪证，公安建立了几个专案耳目。

一号耳目，过去帮B找过临时工作，其弟和B的儿子又是同学，易于接近B。他了解到B的经济反常，还取得了B家的钥匙模型，为秘密搜查和使用侦听装置提供了条件。

二号耳目（女）十分了解A家的情况。她向侦察人员证实，包尸花布是A家旧沙发套。旧换新后，拼成小褥子铺床，她亲手在荷叶边上补了两块补丁。还提供去年A家常有一个姓张的男人往来，AB曾为此吵过几次。A与张还打过架，A向派出所告张倒卖自行车。

根据耳目提供的情况，侦查清楚，B与张勾搭成奸，A与B离婚。A向派出所“检举”张倒卖自行车，企图赶张走。张与B同居后提出结婚。B考虑他是外地户口，未同意。张扬言要告发B的违法犯罪行为。B为摆脱张的纠缠，又怕张揭老底，便利用A想复婚心理，AB合谋杀害了张，尸体肢解成十块，分别包装送上火车和扔进污水河内。

控制耳目，目的在于控制特种行业、重点地区、复杂场所、边沿结合部和交通要道，以发现犯罪分子和犯罪嫌疑分子及其他犯罪迹象，发现、查证和获取赃证；控制刑事犯罪嫌疑分子；搜集犯罪情报。

1981年1月23日，某市居民朱某家一台16英寸进口彩色电视机，一部四喇叭收录机被盗。公安机关侦查出重点嫌疑对象C，对其外线侦察难以摸清虚实，便进行内线侦察，物色了一名曾在同一地点劳改过的T为内线力量，作为闲散人员到C所在单位做临时工。双方一接触，就有“共同语言”。T称自己做走私手表、银圆、黄金生意，更加取得C的信任，C便托他代销录音机。之后，T又以朋友托他买彩电为由，引C抛出彩电，很快成交。在侦察员的指挥下，一手交钱，一手交货，C搬出电视机送T上车时，被我公安人员一举抓获。C在铁证面前，交待了罪行。

内审外查

内审外查 内审外查，是指侦察人员一面突审犯罪分子或讯问嫌疑人，一面根据审讯所提供的线索，进一步侦察取证，或追捕其他犯罪分子，达到迅速高效地侦破案件的一种策略。

1978年3月的一天，四川省内江市某贸易商店发现毛料、半导体收音机被盗，除料头成锯齿形特征外，现场无其他任何痕迹。以“内盗”侦查，久未破案。

一天，邻县公安局侦破一起重大布匹案件，通过派员去查对，从赃物中发现有与被盗毛料的颜色、质量、剪口成锯齿状特征的边角。于是，侦察员一面突审被抓获的窝主徐某，一面查实徐所供述的同案犯。徐在证据攻心下，交代了他与袁×、詹×三人先后两次盗窃内江贸易商店的罪行。公安局当即驱车到400多华里外的地方捉拿詹犯。

詹犯在确凿的证据面前，供认了作案全过程。公安部门采取内审外查的措施，破获了一起流窜四川宜宾、内江、江津、乐山、自贡等十余个县市，以及河南开封、江苏无锡等省市作案的由劳改逃犯17人组成的一个大型盗窃集团。

以假辨真

以假辨真 以假辨真，是指侦察员为核实考察犯罪嫌疑人、被告人、证人、被害人等提供证据的可靠性，而故意出示假证据让其辨认，以此来分辨案件真假的一种策略。

在侦察活动中，当发现犯罪嫌疑人、被告人的口供或供认的书证、物证等重要证据，与被害人、证人的陈述及提供的证据有矛盾时，侦察员必须核实考察证据，去伪存真，达到“同一认定”。否则，不能定案。当然，可再补充侦察；或出示证据让上述人员辨认；或故意以假证考察他们，从而分辨真假，排除矛盾。

1958年秋的一天夜里，月色朦胧。某女青年因恋爱失败而心情沮丧，她在公园徘徊时，被人强奸了。侦察员根据她报案的情况，侦查出犯罪嫌疑人龚某，经被害女青年秘密辨认，龚某就是作案人。

被告人龚某供认：那天夜里11点多钟，他在公园的儿童游乐场东面，见一位女青年捂着头侧身靠在椅子上，便上前问情况，并动手拖她，遭到反抗责骂，故用手捂住女方的嘴，拿出小刀对她威胁说：“不准叫，要不就杀死你。”并强行将女青年的裤子脱下，就在椅子上奸污了她。奸淫时还吻了一下她的脸。

被告人的口供与被害人的陈述大体相同，但有几处细节矛盾。女青年被害是在同地点的石椅子上（石椅对面还有一张固定的木椅），被告人却说不清是在哪张椅上。另外是没有吻女方。由此引起侦察员的怀疑。为了弄清真相，侦察员请被害人到现场介绍实情之后，又带被告龚某到现场指认。开始，侦察员故意指着长木椅试问：“是在这张椅子上吧？”龚某随口答应“是”。经再三问他，都是同样的肯定回答。为了慎重起见，又请有关单位配合。叫几位女同志和被害女青年一道开“座谈会”。秘密让龚某指认被害人，龚某却一会指2号，一会说5号，辨认

不清楚了，这更使侦察员疑惑。经进一步调查了解，龚某有个同胞兄弟，他们长得一模一样，不熟悉的人分辨不清他俩。于是，侦察员传讯他弟弟，其供认的犯罪情节与被害人的证言完全一致。

原来，是龚的弟弟作案回家后，把案情告诉了哥哥，故龚某能交待出案件大体情节，详细情节就说不清了，也辨不明被害女青年。龚某假供认罪，目的是为弟替罪。至此案件真相大白。

明代，江西安吉州有户富家娶媳妇。有个小偷乘人多杂乱，混进洞房，潜伏在床下，想等天黑后行窃。没想到洞房里一连两日通宵燃烛，灯光明亮。小偷无法下手，饿极了，只好往外跑，被告抓住送到官府。

审讯中，小偷说：“我不是贼，是医生。新娘有隐疾，要我跟随着她，时常上药。”州官再三诘问，小偷对新娘子家的情况和她的病情，说得有板有眼。州官将信将疑，无法断定，准备传新娘子到堂对证核实，但其家长怕有损儿媳名誉，苦苦哀求劝阻，只好作罢。

后来州官与一位老吏商量对策，老吏说：“被告人偷偷潜入洞房，又突然跑出，未必认识新娘，如用另一个妇女出庭作证，小偷要以为她真是新娘，不就可以断定小偷说谎吗？”州官觉得有道理。

于是，派人找来一名妓女，让她穿戴新娘子的服饰，装成新娘到堂。被告人一见就喊：“新娘子，不是你请我给你治病，为何把我当贼抓来？”州官一旁哈哈大笑，盗贼才知上当了，叩头认罪，并供认了企图行窃未遂的经过，交待了他之所以对新娘子家情况和病情了如指掌，皆是趴在床下偷听到新婚夫妻枕边之言的缘故。这些都是典型运用“以假辨真”策略破案的例证。

引据攻心

引据攻心 引据攻心，是指侦察员对认罪态度不好的犯罪分子，运用确凿的证据，向案犯发起进攻，摧毁其防御心理机制，加速案件侦破的一种策略。

引据，就是引用证据——证明案件真实情况的一切事实。证据类型有物证、书证、证人证言、被害人陈述、被告人供述和辩解、鉴定结论、勘验、检查笔录。应用确凿的证据，既是定案的根据，也是揭露、证实犯罪的必要手段。

1979年10月底，上海市某厂门口，停放的一辆大卡车的踏脚板上，死了一个妇女。经侦察，怀疑是江苏启东县某大队赤脚医生邱×作案。邱与死者沈（女）曾发生不正当关系，沈怀了孕，多次要求为她流产。邱曾超量给她服避孕药，无效。邱怕事情暴露，影响自己与未婚妻的婚事。于是，借开会之机，邀沈同去上海流产。到上海后，沈要去医院，邱说没有证明不好办，还是给她打针催产。行至一辆汽车旁，给沈打了催产针，邱见有人来了，就走了。

邱尽管交待了其作案的基本过程，但避重就轻，妄图借引流失误来掩盖蓄意谋害的杀人罪责。对此，侦察员对邱住所进行搜查，在他的拎包内，查出沈的钱夹一只，手帕一条（经沈家属辨认）。还有探亲避孕药40片，一个10毫升针筒（经鉴定，筒内遗留有氯丙嗪成分）。针剂碎玻璃数片，又查出大队卫生室78、79两年确曾领过催产素10针，一支都未用过。这些确凿证据，有力地揭穿了他编造的谎言。

在罪证面前，邱供认：他曾从《医学手册》上看到，氯丙嗪过量能使人昏迷，盐酸肾上腺素过量能导致心力衰竭死亡。于是，利用职务方便，取了4支复方氯丙嗪（每支2毫升）和两支盐酸肾上腺素（每支1毫升），按上述作案过程，给沈静脉注射致死。法医对尸体血液化验，血

中确实有含量较高的氯丙嗪成分。

生物侦破

生物侦破 生物侦破，即是运用生物的结构、功能、发生和发展规律来侦破案件的方略。

生物，包括动物、植物、微生物和人类等。在刑事侦察中，运用生物侦破的表现：手印鉴定、足迹鉴定、血痕检验、毛发检验、亲权鉴定、精斑检验、中毒检验等等，许多法医检验、技术鉴定，为侦破案件提供科学证据。

1980年5月末的一个黄昏，美国佛罗里达州有位女青年驱车上亲戚家，在驶过一座树林时，一个男青年突然窜上公路拦车搭乘。姑娘停车从车窗探出头，摇手拒绝。男青年乘其不备，猛地从车窗伸进手去，打开车门，把姑娘拖出车外，抱进树林，用暴力奸污了她。

姑娘是一个大学生，受害后怕被未婚夫遗弃，不敢声张。一个月后，姑娘出现妊娠症状，经检查怀孕了。这才不得不告诉了未婚夫，并向警察局报了案。

警察局根据姑娘提供的线索，拘捕了甲、乙两名嫌疑分子。传讯中，他们都坚决否认。

时近2个月，一般方法破案已不可能。于是，请法医在甲、乙身上各抽几毫升的血液，又在原告身上，利用羊膜穿刺术取得了胎儿细胞，并测定母子（女）的白细胞血型（即HLA抗原的类型），即作“亲权鉴定”。鉴定结果，甲是强奸犯。在科学面前，甲无法抵赖，低头伏法。

这是运用人体生命的结构、发生和发展规律侦破案件。下面再举一起运用生物功能侦破案例。

初夏的一天深夜，某县棉纺织厂女工洪×上完中班骑车回家。行至护城河边，突然从黑暗中跃出一个人，猛地将她连车带人推倒在地，她昏了过去。等过路人救醒，洪×发现袋里的钱包和手上的手表不翼而

飞。

三天后，这个县的龙镇又发生了类似的案件，女营业员被抢。

侦察员走访两个被害人，都因是黑夜作案，没看清犯罪分子的面目，唯一的线索，是在护城河边的出事地点捡到一个雕花竹烟嘴，估计是犯罪分子遗留在现场的。

侦察员决定用警犬协助破案。他们将那个雕花竹烟嘴，轮流放在两只警犬的鼻子底下嗅了一会后，警犬很快奔跑至护城河边上洪×被抢劫的地方，又直奔去龙镇的公路。

黄昏时候，到了龙镇：两只警犬在女营业员被抢地方嗅了一会后，穿过镇子又继续朝前奔跑。

第二天清晨5点钟，侦察员跟着警犬到了邻县的一个小镇，到一个小旅社，直冲旅客房，将4号床铺上的被头拖下，床上一个瘦个子中年人见状惊恐万状。经审讯，这个中年人正是上述两案的犯罪分子。

根据科学家研究，每立方厘米空气里含有268亿亿个气体分子，只要其中有9000个油酸分子，狗就能嗅出味来，这时的油酸浓度只有1亿亿分之3.36。狗能感觉200万种物质和不同浓度的气味。一般的狗尚且如此，训练有素的警犬鼻子就更灵敏了。所以，它能帮助破案。

外线侦察

外线侦察 外线侦察，是以秘密的方式，对刑事犯罪分子和重大嫌疑分子的外部活动，进行跟踪、监视的一种侦察手段。

外线侦察，是甄别嫌疑线索并扩大线索、监视犯罪活动，以及获取罪证，发现和制止新的犯罪的一种手段。通常情况下，外线侦察与内线侦察、侦察技术、内审外查、科学技术鉴定等工作结合起来，能更有效地侦察破案。

1984年3月，某市公安局抓住一个精通外语的盗窃犯，他曾逃到日本、美国、新加坡、台湾、香港等地行窃，被外交部通报、哈尔滨市公安局通缉的重大在逃犯。可是，案犯装疯卖傻，语无伦次，米水不进，将大小便排在裤内。在与哈市联系间，案犯乘隙逃遁。

于是，某市公安局组织追捕小组走辽宁、过河北、到广东……踏遍祖国南北，也未发现他的行踪。一天，追捕人员意外地在案犯的姑母家，发现他给表妹的信封地址——湖南衡阳。侦察人员星夜兼程，赶到衡阳市，找到知情人，说案犯去一个叫“黑皮”的人那里了。在当地公安机关的配合下，找到黑皮的父亲，说黑皮常去“老鬼”家赌博。在老鬼家找到黑皮又说，案犯到棉纺厂找他的女朋友玩去了。找到他的女朋友又说，案犯坐火车到广西贺县找谢某搞钱准备去香港。侦察员跟踪追击到贺县，谢某和这位改名换姓的精通外语的案犯，因打伤人被公安局收容审查。这个流窜国内外大肆盗窃作案的重大逃犯，终于落入了法网。

侦察人员根据犯罪分子的活动行踪，追捕和防止犯罪分子再作案的方法，是外线侦察的一个内容。另外也有以跟踪和监视并用的外线侦察。

晋朝陆云，在任浚仪县令时，当地有个男子被杀害。陆云赶赴现场

勘查，只见尸体躺在血泊之中，却没有凶器。凶手是谁？找不出一点痕迹可资侦查。死者的妻子，站在一旁沉默不语，不哀不哭。问她丈夫被杀情形，一问二不知。陆云见其妻，夫死无动于衷，见尸不悲不怜，对她有怀疑，即将她带回县衙软禁起来，故意搁着不讯不问。

过了十多天，陆云对死者的妻子说：“凶手难查，此案只好搁着再说，你回去罢！”妇人顿时愁眉舒展，连声道谢后走了。

陆云叫一个干练差役，穿便衣暗中跟踪监视，说：“这妇人回家后可能就会外出，你悄悄地跟着，如果她在僻静处与男子相会，你就将他们抓来见我。”

果真，这妇女回到家没一刻工夫就出来。差役跟她走到离城十里的一个僻静处，见她和一个男人在那里窃窃私语，差役就把他们抓了来见陆云。经分别审讯，一致供认他们通奸有日，合谋杀害了她的丈夫。

对质

对质 是让两人或多人当面质询诘问的一种特殊讯问形式。它必须是两个以上对同一事实，分别陈述存在尖锐矛盾时，才组织对质。一般是在证人和证人间，被告人与被告人间，被告人和证人间进行。从对质双方的陈述中取得证据或检查证据的真实程度。对质者都可就对方的陈述提出质问，指出矛盾并进行辩驳，澄清疑点。

1976年1月1日，河南省鹿邑县某村妇女张××死于水井里。公安机关根据现场勘查和尸体检验，认为张××是生前头部被他人用钝器打击，严垂脑震荡后落水溺死。经侦查，在铁道兵郑州仓库当兵的丈夫董×，其妻死时，他正好不在部队。于1975年12月30日请假去看望上高中时的杨老师。拘留审查中，董一直坚持“接杨老师”的那段假话，连续顶了一个多月。

侦察员为揭露他的谎言，决定让杨老师来当面对质。当杨老师等人在预审室出现的时候，董大吃一惊。但董仍抵赖说自己看见的杨老师长得跟他一样。当场杨老师和几个同学痛斥了董所编造的谎言，使董坐立不安，交待了罪行。

原来，董当兵后嫌爱人气，想离婚又没正当理由，遂起谋害之心，借1976年元旦乘车回家，趁天黑潜入家中，骗妻至水井台，用钉锤猛击头部致昏，再投入井内，逃离现场回队。

又如，唐朝咸通初年，楚州、淮阴交界处有两家毗邻庄户，种田兼营商业。东邻因经营资金一时周转不来，向西邻措得铜钱1万文，有借据为凭，并以田契作抵，言明明年赎回。

一年后，东邻还了西邻8000文，言明先将田契赎回，尾数次日还清时再取借据。岂知第二天，西邻就不承认收受了那8000文。东邻诉之于官。本县县令不受理，东邻只好到邻县去起诉了。

县令派捕快，带着官府文书到淮阴县，说我县捉住江洋大盗，供出同伙——指西邻，请协助逮捕归案。

西邻拘来，县令问他为什么去江上抢劫？西邻莫名其妙，连呼冤枉。县令叫他：“将家中财物一一报来，并说明其出处。如无清单上所开的赃物，再定夺。”西邻家中无抢来的财物，便报道：“稻谷多少斗，是庄里某人交来的租；绸绢多少匹，是自家织的；铜钱若干贯，是东邻赎契的钱……”县令一一记录在案。说：“这些东西可以证明你没有到江上去抢劫，但东邻明明还了你赎契的8000文，你怎么赖得干干净净呢？”便把东邻叫来对质。西邻又愧又惧，当场叩头求饶。西邻被押回家，立即将借据还给了东邻。

设围撒网

设围撒网 设围撒网，是指组织侦察力量，把关设卡，控制侦察范围，追捕犯罪分子的一种策略。通常为布置力量控制车站、码头、交通要道、渡口，复杂场所和特种行业，进行追缉堵截犯罪分子。

设围撒网，追捕堵截案犯，首先必须知道案犯的体貌特征、逃走时间、逃跑方向和路线；其次，赃款赃物或作案工具等明显的特殊标志，可供追截，通过追赃查证抓获案犯。

1978年12月5日早晨，一名凶犯持枪在郑州火车站对面的街道院内抢劫时，开枪打死打伤4人。被害者和目击群众证实：凶犯20多岁，中上等身材，留平头，长脸，大眼睛，单眼皮，肤色较白，颧骨较高。上穿海军兰斜文战士服，佩戴领章。外罩半旧工作服，内套军绒衣。下穿蓝的确凉海军裤，脚穿解放鞋，背一军挂包，身带手枪2枝。作案后，抢被害人一辆绿色半旧飞鸽牌自行车，向南逃窜。途经某门口时，脱掉一件沾有血迹的半旧工作服。

河南省、郑州市领导对此案很重视，部署全省统一行动，进行围追、堵截、清查、捉拿凶犯。根据凶手的外貌特征和逃跑方向路线，采取紧急措施。

1. 立即出动100多人，严密控制火车站、市郊结合部各交通要道口，并分别沿郑卞、郑花、郑密、郑洛等八条公路进行追击堵截。与铁路公安部门联系，控制沿线大小车站。

2. 立即与附近新郑、中牟、巩县等县、市电话联系，通缉捉拿。向全省电话布置，清查、堵截。

3. 布置各级组织发动群众，提供线索，清查全市。

.....

在与洛阳市公安局电话联系中得知，凶犯和洛阳驻军某部盗枪逃犯

郁某相似。

当获悉凶犯逃往新郑县薛店时，市委立即抽调了300名公安干警、40多部车辆奔赴薛店参战。新郑县从县委书记到338个大队支部书记全力以赴，组织干群2000多人，民兵1900多名，捕捉凶犯。省军区、郑州警备区、郑铁公安处、市电信局、汽车公司等单位，积极配合，协同作战，迫拿凶犯的战斗打响了！

凶犯在薛店公社车站旅社露面，被服务员发现，随即报告了公安机关。凶犯在某民警抓捕时挣脱逃跑了，但两支“五四”手枪、手榴弹等掉在现场新郑县公安局、郑州市公安局、省公安厅、开封地区公安处先后赶到。新郑县委动员大批民兵，组织了一个大包围圈。次日晨3时50分，凶犯在防沙林里被包围活擒。经审讯，凶犯就是罪犯郁某。

由此可见，设围撒网的方法。

一是前堵后追法。根据犯罪分子逃跑的方向和踪迹，一面组织力量尾追，一面超越罪犯逃跑的前方地点堵截，或通知前方有关部门设法堵截，相互配合，协同追堵，捕获案犯。

二是多路迂回法。在地形比较复杂，犯罪分子狡猾的情况下，可以采取兵分多路，中间直追，两侧迂回的方法进行追缉。

三是四面包围法。在犯罪分子充分暴露的情况下，集中优势力量，从四面八方团团包围，逐步缩小包围圈，最后捉拿犯罪分子归案。

迂回侦察

迂回侦察 迂回侦察，是指侦察员在案犯注意力集中于正面防范，而对那些间接的但却具有一定分量的问题无暇顾及时，所采用的一种侧面侦探的策略。

犯罪分子为逃避罪责，往往对敏感的关键的问题，有意隐藏，如果正面侦察或询问，容易惊动案犯和得不到真实的情况。而迂回侦探，可消除对方对侦查客体的注意力，在其不注意中暴露罪行。因此，使用这一侦破策略，要避开那些容易引起对方防范戒备的方面，尽量不引起对方的警觉，以达到迂回侦探的目的。

1981年4月9日，上海市徐汇区三家里，一位82岁的孤老太宣××被抢劫。劫走现金1300多元，金鸡心项链1根，金戒子4只、金耳环7只、银锁片1只、银脚镯1副等物。侦察员通过勘查现场的痕迹和查访，摸出汤某、罗某二人重大嫌疑对象。但尚无确凿证据。若正面突击，万一强攻不克，反陷被动。于是，采取迂回侦探，确定利用具有条件接触嫌疑的梁××为“耳目”，把侦察员化装的“港商”靠上去，以收赃“老板”面目接触罗某。

可是，罗某非常狡诈，费尽心机地“试探”、“考察”，搞反侦察。开始，梁约罗与“老板”见面，罗故意失约，说做事要稳扎，先“开几只大兴”再讲（意为先放空几次以做考验），免得碰上“暗条”（指我便衣侦察员）。却又约定第二天碰面，翌日晚，罗又推出姚某充当销赃“老板”与我化装收赃“老板”的侦察员照面，自己却隔席观察，不谈“生意”。不久，罗再次约会放空，还以出售几颗钻石来反侦察收赃老板，企图引我侦察员暴露。侦察员将计就计，投桃报李。梁依计拿假货白金钻戒，让罗识辨。罗认出“假货”，并要梁拿去考察收赃“老板”，一面又销赃心切，说他有付金耳环想脱手。几天后，梁约

罗同去“老板”落脚点（旅社），路上罗仍不放心，用电话邀“老板”到罗家成交。到时，侦察员全副港商打扮，福建商人作陪，满口闽、粤口音，一副“行家”气派，当场过秤、付款，“吃进”梁的金发钗和罗的长形金耳环。这时，罗深信不疑，摆出鸡心项链、戒指、线形耳环让“老板”过目。

经鉴定，长形耳环是被劫原物，所见饰物与失物特征一致。罗、汤两犯罪证确凿，低头认罪了。

在科学技术不发达的古代侦破案件中，应用此法更为居多。

清朝，直隶清苑县某地有兄弟俩分别成了家。弟媳到兄处借贷，见侄媳正在厨下烧晚饭，就找话和她絮叨不休。饭熟时，侄子从外回来，说是肚饿，侄媳就盛了饭菜让他先吃。可是，他才吃饱，撂下碗筷，就叫肚子痛。侄媳正要去喊公婆，丈夫却已倒地气绝，七孔流血。侄媳痛不欲生，磕在丈夫身上放声号哭。

这时，弟媳在旁，也跺脚落泪，大叫大喊大哥大嫂快来，说是侄媳毒死了侄儿。

次日，兄嫂向县里告发了媳妇，由弟媳作证。县官将媳妇拘来动刑。她受不住皮肉之苦，招认因与表亲某甲有奸情才把丈夫毒死的，某甲口讷嘴笨，又害怕受刑，也糊里糊涂地认了。就这样定案了。

3年后，新总督感到这桩命案可疑，令明察善断的某县令复审。经查问有关人员，都说不出媳妇私通之事。只有询问弟媳所说，她当时在场，亲眼目睹侄媳的所为。

一天，县令令有关人都带上公堂，挨次跪在案前。县令说，死者托梦说他确是中毒而死，但不是妻子下的毒。凶手到底是谁，只要看谁的右手掌有无青色。还说，毒死他的人，两只眼白已经变成了黄色。这时，其他人都神色自若，没有动作，只有弟媳看自己的右掌，只有她的丈夫立即转头在注视弟媳的眼睛。这说明弟媳不打自招，弟弟指认弟媳是凶手。于是，县令一拍惊木，指着弟媳大喝一声道：“毒死他的就是你！”

弟媳大惊，随即申辩。县令将审讯中的弟媳和她丈夫的表情解说后，他们只好如实招认：他们早已图谋兄嫂家财，想找机会用砒霜毒死他们全家这天，弟媳待侄媳背身的机会，将砒粉撒入了饭锅。不想侄子先吃而死。事情一发，其他人顾不得吃饭，才幸免于难。弟弟、弟媳以命偿命。侄媳和某甲的沉冤大白。

县令升堂审案，不是单刀直入询问，而是迂回侦探，借死者托梦之说，以“右手掌青色”，“眼白变黄色”察颜观色，通过对此反映来判断凶手。

西汉颍川太守黄霸“判子”，宋朝福建浦城县的知县陈述古的“摸钟识盗”，清朝山西蒲州府县令孙柳下审理的“太原狱”等案例，都是采取迂回侦探破案的。

动物侦探

动物侦探 动物侦探，是指借某种动物的“特异动能”，帮助侦破案件的一种策略。古今中外，用苍蝇、老鼠、蚂蚁、骡马、警犬等动物作“侦探”破案的事例，屡见不鲜。

英国S市电气公司总经理，在办公室被一名歹徒用手枪击毙。两名雇员见歹徒逃离现场，便随后追赶。谁知，追到火车站，人山人海，追踪目标消失在人群中。只好一面报警，一面守候在进出口。

不一会，两名警员驱车赶到，向雇员简单问了一下凶手的年龄，衣着和高矮。警员分头挤进了人群。很快，一名警员从人群中叫出一中年人，从他身上搜出一支小型手枪，里面少两颗子弹，与死者身上留下的子弹一致。一审讯，这个中年人交待是另一个公司雇佣他来杀害总经理的。

两名雇员为警员迅速侦破此案惊奇。警员告诉他们是一只老鼠帮助破案的，雇员更是大惑不解。

原来，科学家根据老鼠具有发达的嗅粘膜上分布着密集的嗅神经末梢和丰富的血管，嗅觉异常灵敏的特性，训练它们来当“侦探”。这些老鼠，一旦嗅到爆炸物或火药气味，就会骚动和狂叫。

侦察员根据杀害公司总经理的凶手使用的是手枪，用这种老鼠一靠近他就会嗅到火药味和枪支味，发出骚动和狂叫，从而确认凶手就是他。目前，世界上已有不少国家训练老鼠当“侦探”。

古代，有一人被杀死在路上，周身的衣物俱在，身上有镰刀砍的伤痕十余处。检验官员认为是仇杀。问死者妻，谁与其夫有仇？回答与人无仇，不过最近有某甲来借债，没有借给他。他曾有过到期不借就要如何如何的话。

办案官吏到某甲的住处，通知附近居民都把镰刀交出来检验，如隐

瞒不交，就一定是杀人凶手。不多时，交出几十把，一一排列在地上。盛夏，其中有一把镰刀上集满了蝇子。经查，那把镰刀正是那个限期借债人的。起初，那人不肯服罪。官吏问他，别人的镰刀都不招苍蝇，而你的镰刀杀过人，腥气在上，所以蝇子集聚。杀人犯听罢，叩头认罪。

苍蝇嘴的周围触角上和脚上分布着嗅觉感受器（嗅觉毛），每个感受器都是小空腔，与外界大气相通，含有感觉神经元树突的嗅觉杆突入腔中，每个小腔含有百个神经细胞，嗅觉极为灵敏，特别是腥臭味，那怕是远距离微乎其微，它都能够“闻”到。当一个苍蝇吸吮腥味后，会排放出一种招引同类的特殊气味的物质，故苍蝇群集而至，越聚越多。当时的吏员，虽然不可能了解苍蝇的生理特征，但他凭经验明白苍蝇嗜血的特性，而利用它侦破此案。

寻迹追踪

寻迹追踪 寻迹追踪，是指侦察人员对犯罪现场的痕迹勘查，并根据犯罪痕迹特征及去向追查犯罪分子的一种侦查策略。

所谓犯罪痕迹，是指犯罪分子在实施犯罪时，所引起现场物质形态的变化而留下的印痕，即造型客体和承受客体相互作用而形成的痕迹。这种痕迹分有主体痕迹、平面痕迹、印压痕迹和滑动痕迹四种。侦察人员在犯罪现场所进行的痕迹勘查，一般是指手印、足迹、步法、枪弹痕、工具痕、车印、蹄印的发现提取。

通过对现场痕迹的检验，可以确定某人曾到过犯罪现场及其活动情况；能够判断案犯作案的时间、地点、人数、手段、活动范围和路线；对案犯的性别、年龄、职业、体态、身高、步法等情况的判断；还可以判断案犯实施犯罪时使用工具的形态、式样，以及实施犯罪的方法、手段和作案过程，为认定案犯，提供侦查线索，缩小侦查范围，揭露、证实犯罪提供证据。

1981年7月16日凌晨，某地一位年青的公安人员，姓孙，背着一具鲜血淋漓的少女尸体到某校，并打电话向县公安局报案。公安局勘验了现场，检验了尸体和向唯一的现场见证人孙某了解情况，以及对死者身上留下的一封绝命书进行技术鉴定，遗书确是死者的亲笔迹。造成少女死亡的手枪后护环上，有死者右手食指半节指纹，枪弹的射击角度、距离（极近距离射中胸部）也符合一般自杀的规律。因此，结论死者是自杀身亡！

死者的父母不相信女儿会自杀，向有关单位申诉请求弄清女儿的死因。上级人民检察院经阅卷和勘验现场感到事实不清，自杀证据不足，提出了9个疑点。为此，县人民检察院成立专案组，对此进行补充侦查、审理。

专案组开棺验尸，特邀法医学副教授检验，证明死者被枪弹击中肺、心等脏器，心脏破裂死亡；并侧重在射击角度和衣服弹孔的贯通重合的疑点上，做了补充鉴别。副教授做模拟实验，证明死者自射除非手举过肩部，腕部还必须极度弯曲成九十九度，才能扣动扳机，而这种角度自射是不可能成立的。

孙某在弹痕鉴定和查明现场焚烧假情书等铁的事实面前，交待其多次向死者求爱，遭到拒绝，而将少女骗到野外，并二次鸣枪威胁她保持关系。少女将早已准备好的绝命书交给他以示死不跟他。这时，孙某把第三颗子弹射向了少女的心脏。孙某回家与母亲商定以伪造她自杀，再去报案。于是，孙某将遗书装进死者的上衣口袋，又在手枪后护环上按上了死者的指纹（无汗液指纹）。全案大白，罪犯孙某落入法网。

这一案例说明，副教授正是通过现场射击痕迹的研究，判断发射枪支种类，从射入口和射出口，推断射击距离，判断射击方向、角度，弄清发射的时间和顺序，做出死者不是自杀的结论。

寻迹追踪中，还有种循迹追踪的侦破方法，即以现场原踪（即案犯留在现场上的足迹）为出发点，顺着案犯的足迹一步步地向前追踪。通过对案犯足迹的发现、提取和分析研究，结合步法追踪，可以判断案情，刻划案犯个人特点，行走路线，是侦破案件有效策略。

1982年2月9日早晨，一位少女路过某地被一个歹徒强奸了。侦察员到现场提取到案犯遗留下的宽边塑料底布鞋足迹2枚，以及离开现场途中成行足迹。并根据遗留的足迹，进行步幅步态特征分析，案犯足迹长28厘米，鞋底花纹呈棱型，较新；中长步，略见分离；右脚轻度外展，左脚直行；在左脚前掌外边沿出现虚边6公分；抠挖痕迹明显。并以此判断案犯身高1.70米上下，年龄在20至25岁之间，体态不胖，现场情况符合受害人陈述。

侦察员根据现场痕迹分析的情况调查，发现有4个体貌特征接近的人。经分析、对比，仅剩C、D两名嫌疑人，步幅步态特征相近。经技术人员对“D”所遗留下来的40只左脚足迹中，发现了前掌外边沿不同程度

出现虚边。其虚边长度与案件现场上案犯所遗留的左脚足迹前掌外边沿虚边长度相符。之后，提取“D”的塑料底布鞋再行比对，鞋底两处轻微损伤，与案犯在发案现场上所遗留的足迹形象性特征完全吻合。公安局传讯嫌疑D，让他对着镜子自己走走，看有什么与众不同？又把鞋丢给他，让他看看鞋印。这时，真相大白，D供述了自己所作的16起劫持并强奸妇女案。

但是，在侦查案件中，要防止犯罪分子伪造现场痕迹，逃避罪责。清朝雍正十年（公元1732年）六月的一天夜晚，献县（今河北省中部）一带下了大雨，雷鸣电闪，煞是吓人。第二天一早，有人到县衙报案说，县城西郊有一男子被雷击毙了。知县到现场验尸，查勘后掩埋了。

然而，据知县观察，案发那天，雷电虽猛，却只在云中盘绕，没有出现雷击的情形，不会打死人。再说，雷电击人、击屋，都是从上而下。可是现场的情况却是屋梁和屋顶的茅草四散飞起，土炕铺面也被揭去，是从下而上，从炕下引起爆炸造成的。因而判定，这是人为“雷击”。而且要炸成这样，必须几十斤火药。知县根据做火药的知识，暗中派人到卖硫磺的店中调查，了解到有一个工匠，最近买过很多硫磺。不久，这个工匠又把合好的火药卖给了另一个人。知县正是根据自然规律，识破犯罪分子的伪装，循迹追捕，抓住了凶手。

坐探监视

坐探监视 坐探监视，即守候监视，是为了弄清犯罪分子的来往关系，从中发现新的线索，或防止转移销赃，而在犯罪分子所在点附近，进行固定守候、秘密监视。通常密切配合跟踪、追捕、内线侦察运用。守候地点的选择，以能隐蔽自己又能观察案犯活动为原则。

坐探监视的方法，一是定点监视——侦察员化妆，或以某种名义固定点秘密监视犯罪分子活动，有条件的还可架设监视器。二是伏击监守——在侦察对象可能销赃、取赃、兑换的场所，事先派人预伏，监视其活动，获取证据；在连续案发地段，根据犯罪活动地区、路线、时间和作案对象等特点，预伏以待；根据掌握预谋犯罪的线索，蹲点守观，既防止犯罪分子的危害社会的行为得逞，又要捕捉案犯；对在逃案犯，可在他家及亲友等处，预伏猎捕。三是寻查监守——由侦察员或带被害人，根据犯罪分子的体貌特征，在可能出现的场所，路线上守候监视其踪迹；或是利用犯罪现场遗留物的特定来源，守候观察，发现犯罪分子；或是按照片、文字描述面貌特征寻查。四是拘捕监守——是捕人后守候犯罪分子的同伙自投罗网。

1983年12月23日凌晨2时许，北京市东城区隆福寺胡同西口内，发现一具内脏被掏出的女尸。经查，死者66岁，患有老年性精神病。侦察员连续几晚，在现场周围的四个路口设点监视，对夜间23点至次日凌晨3点的过路人员进行调查访问；向现场附近的居民和单位值班人员调查情况；发动全区的“耳目”密切监视，控制社会，寻找线索；公布案情，发动群众提供线索；以及勘查现场鞋印。综合侦察情况。

23日零时许，一个身穿深蓝色羽绒服的男青年搂着一个赤脚老太太，在现场附近行走。

这个男青年是谁？在哪里？据另案见证人反映，进行流氓活动的犯

罪分子特征与这个青年相似，并在某街见到这个人。于是，带领见证人在某街一带寻查监守。由于地形复杂，侦察对象行动鬼祟，两次都从侦查员的视线中消失了。但从其去向分析、调查，发现了新线索。见证人辨认新线索常×照片，认定他就是流氓案犯，也就是凶杀案的重大嫌疑分子。

某大院周围，十几名侦察员伏击监守，发现常的弟弟出没频繁，行迹可疑，便跟踪监视，借以发现常×的行踪。果然，侦察员跟踪到天坛公园北门，抓住了常×。从他住处搜出了其作案时穿的羽绒服、皮鞋等犯罪物证。常×如实供述了犯罪事实。

这一杀人案的侦破，就是侦察员成功地运用设点监视、寻查监守、伏击监守、跟踪监视等坐探监视策略的结果。

又如，上海市虹口区发生一起绑架儿童敲诈巨款的恶性大案，怀疑是素与孩子父亲郑×有积怨的樊某。但案发后的一星期内，罪犯从黄浦、虹口、闸北、静安四个区一连16次打电话，5次写纸条向郑索取钱财，其口音、字迹不是樊某。约会地点，一会儿在虹口公园，一会儿又到中山公园，地点天天变，罪犯不露面，躲在暗处窥探。于是，机智的侦察员装成一对恋人的样子，到一个约定取纸条的地点定点监视，终于发现一名与纸条有关的嫌疑对象，经查，他叫丁某。次日，通过内线技术侦察，发现犯罪分子打电话时，曾与两个并不相识的姑娘搭讪。侦察员带着其中一个姑娘寻查监视，发现打电话的人也是丁某。侦察员又采取伏击监守，在丁上班的必经之路，将丁抓获。丁供认，是他和樊某一道绑架并杀害了那个儿童。

为抓住樊某，侦察员坚持9天8夜，定点监视着樊某劳改时结识的朋友住处。终于，一天中午，这家门口出现一个不时东张西望的可疑人、与被害人郑介绍的特征相符，便抓获归案，他正是樊某。

经审讯，樊某交待了绑架杀害小孩的犯罪过程，并按樊犯指认的杀人现场——棉田间挖出了童尸。

画像侦察

画像侦察 画像侦察，是根据现场勘查获得的全部材料，分析判断犯罪分子或被害对象的形态特征，以及根据受害人、目击者及知情人描绘嫌疑人、犯罪人及物品的形象，为侦破案件提供依据的一种策略。

画像，主要是给犯罪分子和被害对象画像。之后，根据画像寻找目标对象，以侦破案件。

给犯罪分子“画像”，主要根据事主、目睹者和知情人提供犯罪分子的面貌、体态、衣着、生理等特点绘制而成。但是，多数案件是依靠现场指纹、足迹、精斑、毛发、唾液、粪便，以及攀登、撬压的痕迹，来判断犯罪分子的年龄、性别、身高、腿脚及手指有无畸形、血型、食物、经济状况、职业特点等。其判断方法，主要根据现场上的各种痕迹，罪犯触摸搬动过的物品，侵犯的目标以及受害人、证人提供的情况，来寻觅犯罪分子进入和逃离现场的方法、路线。

1978年9月10日深夜，沈阳市苏家屯区大沟信用社，被两名手持半自动步枪的犯罪分子破门入室，将两名值班员捆绑，砸开金库，抢走人民币以6000多元。

侦察人员根据现场勘查所获资料和被害人提供犯罪分子作案经过、犯罪手段，出入路线和体貌特征，给犯罪分子“画像”：

（1）犯罪分子作案时，不伪装体貌，不回避两名被害人，而被害人也不认识犯罪分子，说明罪犯不是当地人，而是外地流窜犯。

（2）犯罪分子作案两个多小时，只砸开一个金库，正准备砸第二个金库时，见挂钟敲一点半就逃走，说明案犯务必在天亮之前赶回，需要行走2~3小时，路程在2、30里。

（3）案犯持枪抢劫，自带钎子、手摇钻、螺丝刀、钳子、麻绳等作案工具；作案中带手套，作案后泼水灭足迹；压锁技巧熟练，摔碎电

话机等，说明案犯事前了解现场和环境，是具有作案经验的老手。

（4）根据两名犯罪分子的体貌特征和现场痕迹分析，大个案犯年龄约30岁，身高1.72米左右，脚穿41号“团结牌”胶底鞋。小个案犯年龄约20多岁，身高1.68米左右，脚穿40号“团结牌”胶底鞋。

根据上述特征，结合追查枪源，发现相距25里的辽阳市桦子公社被盗三枝半自动步枪，从而划定侦察范围，进行调查摸底，很快抓到了案犯，并起获了赃物。

此外，还可给被害人“画像”。主要是对不明确的被害对象，尤其是通过对被害人的尸骨复容，为侦察指明方向。

1977年6月9日，贵州省独山县公安局侦破一起强奸杀害十名青年妇女的重大案件。这十具尸骨，分别在纳得假洞、胡家山下洞、神仙洞三个山洞中。尤其是侦察员三下神仙洞勘查，从洞中之洞里找到案犯文继全所交待的两具完整的尸体。接着，公安人员在碎石泥沙中又发现分离散乱的人骨，经翻刨，又找到头颅骨三个，大小骨头440多块（根），以及头发、铜戒指、发夹等物品。经法医整理复原，认定是三具女尸骨在五年以上。一号尸23岁左右，身高161公分；二号尸20岁左右，身高157公分；三号尸15岁左右，身高150公分。

这三具尸骨究竟是谁？又是谁作案呢？为查清事实，请中国科学院古脊椎动物与古人类研究所对三具尸骨复核、复容，恢复了面貌头像。根据尸骨特征和复容的头像寻找尸主，一、二号尸骨特征与失踪者金永莲、李明秋的体型、身高、年龄，以及其他方面的特征相符。经审讯，文犯供认了杀害金、李和另一女青年（第三号尸骨），抛尸神仙洞的犯罪事实。

明察暗访

明察暗访 明察暗访，是指侦察员通过公开察看，暗中查询的深入细致调查，以敏锐目光，洞察案情，侦破案件的一种策略。

明察，是公开、细致地观察事物。侦察员勘查现场时，对现场上各种物体发生的微小变动，犯罪分子遗留的微小痕迹和物质，都要仔细观察到；对被害人、见证人提供的点滴情况，都要耐心听取，认真分析研究；对作案工具、赃物等有关证据都要细心察看，明察秋毫。

1979年2月25日，京丹27次特快列车上，乘警发现一个灰色人造革手提包和一个白塑料布行李卷内，装有被肢解成四段的两条人腿和无手掌的两支胳膊，以及一个无头的男人躯干。侦察员在调查线索陷入僵局时，对遗留物一件件反复地察看，在包尸用的塑料布上，一片干枯的暗褐色血迹下面，发现了几个模糊字迹。经仔细察看辨清是“77.2187”、“77.3115”两个电话号码和一个草书“陈”字。很快查明，这个电话号码是朝阳区饮食服务管理处双井基层店的，以此顺线查获了两个作案分子。

古往今来，以明察暗访的方法侦破的案例甚多。

唐朝武则天称帝时，湖州佐史江深与判史裴光素有私恨，江便窃取裴的大量亲笔书信，经过连缀，拼成了一封密约他人谋反的书信，奏告朝廷。武则天深信不疑，立即派人将裴光逮捕。

裴光受审时，见谋反的书信说：“看字句确是我的亲笔，但话不是我说的。”办案人找不到其他的证据，便回奏武则天。

武则天认为他办案无能，便交给办案有名的张楚金办理。一天，张楚金仰卧在窗边沉思。这时，阳光穿过窗户，照得室内分外明亮。他顺手取过“反书”，对着阳光反复地端详。突然，他发现“反书”的纸张是精心补缀而成的。它平放在桌上，一点也看不出痕迹，阳光一照，连

缀就清楚地显现。于是，张楚金立即召集州县的所有官吏，令告发人江深自将“反书”放进一盆清水中，一会，“反书”就散成一片片了，这才使江深的阴谋完全败露。

此事奏明武则天，武则天下诏将江深斩首。

张楚金正是在日光下，认真观察“反书”，才识破罪犯连缀拼成的伪书。有些案子则通过认真分析、琢磨当事人的一两句话，就能破案。

明朝初年的一天夜里，某县有一商人雇了一条船，装好货准备去外地贩卖，就等随行仆人到来开船。谁知船家见货物贵重，钱财很多，此时又只有客商一人，地处偏僻，便乘机将商人推下河里淹死，又将全部财物藏起来。然后，故意连夜跑到商人家的敲门，问商人为什么到这时还不下船。

商人的妻子听说丈夫不在船上，忙叫人寻找其下落。随行仆人去船上时，也不见主人，便折回家。商人之妻只好向县里报案。

一位聪明能干的知县，传讯商人之妻问：“船家夜里来喊你丈夫下船时，他是怎么说的？”

“我丈夫出门后，到了半夜，只听有人很急地敲门。我还未开门，就听船家在门外喊道：‘娘子，为何官人久不下船？’”商人之妻答。

知县又传讯船家，他交代夜里去商人家的问话与商人之妻完全一样。知县当即道：“对了！谋财害命的不是别人，就是你！你不打自招了。”船家不服。

知县说：“你夜半敲门找那商人，应该是叫官人的，但你早知道商人不在家，所以门还没开，就喊‘娘子’。你来找官人，岂有不见到他就知道他不在家的！”

船家被质问得哑口无言，只得从实招认了，并交出了全部赃物。

暗访，是暗中查询。即不被犯罪分子所觉察的调查。一般是化装掩护身份，深入群众，调查访问案情。

粤东某生同某家有倾国倾城姿色的女儿订婚了。一天，该女子外出看戏，被一个富家子弟看中，他通过赠送大量财物给女子的母亲，终于

和女子发生了暧昧关系。两人经常往来，深怕外人捉奸，就在女子的床下挖一地道，直通后院的空房，一旦听到什么声息，便可以躲避。

不久，粤东某生要外出赶考，派人来定婚期。富家子弟同母女俩商量，要某生就婚于女家，然后把他杀死，母女二人都同意。果真，某生同意母女要求，去女家入赘，并约定了结婚日期。

结婚那天，亲友数十人前来贺喜。某生送客人席后，即回洞，房同新娘对饮。某生开怀畅饮，新娘举杯劝酒，某生喝得酩酊大醉。

突然，席间客人听到洞房内一声惨叫，正在惊讶，只见“新郎”散发遮面冲出洞房，直奔村旁一条大河，跳河淹入水中。众人尾追不上，用船打捞，又没找到尸体。老太婆哭着责怪客人没有拦住女婿，是他们害死女婿的，并到县里控告。县令无法侦破，成了疑案。

不久，换来新县令，推敲案情，他思前顾后，恍然大悟，意识到母女控告客人，不在诬陷，而是要客人证明新郎死亡，说明内有缘故。于是他装扮成算命先生，向母女的邻人查访。邻人说：“有一个富家子弟，同她们母女并无亲戚关系，突然往来密切，我们也怀疑其中别有缘故。但是，那天新郎发狂投河，是有目共睹的事实。”县令又问他们看清了新郎面部表情？说他披发遮面，没有看清。又得知富家子弟正在新娘家，便回府换上官服，率领衙役，包围母女的住宅，进行搜查，发现新娘床边有一只男鞋，床下地板又有一块新板。便唤衙役搬开床，启开新板，下面就是地道。沿地道来到一所空房，在空房里抓获一个青年。出空房是一所院落，地面有新挖掘的痕迹。挖开泥土，发现了某生尸体。经审讯，罪犯供认在新郎酒醉时，新娘同富家子弟一起把他掐死，并将尸体拖过地道，掩埋于后院，投水者是富家子弟花钱雇用的善于游泳的人。

新县令化装访问新娘的邻居，正是暗访。当然，明察暗访结合侦察，更能奏效。

明撤暗攻

明撤暗攻 明撤暗攻，是指侦察员在侦破案件中，以表面上撤出侦察地点，暗地里安排人员侦探的手法，麻痹、引出隐藏的犯罪分子的一种侦察策略。

这一策略，“撤”是假象，“攻”是实意，以“撤”掩盖“攻”，以攻示作撤，使犯罪分子产生错觉，以致受骗上当，自投罗网。

谋略心理学告诉我们，感知错觉和思维错觉，是制定和运用谋略的心理原理之一。所谓感知错觉，是人脑对客观事物外部形态的不正确的知觉反映。它是通过视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉来实现的，受主体以往经验、情绪、心境等心理因素，以及事物背景或其他事物的影响：然而，谋略活动中，更多的是运用思维错觉来制定和运用谋略。

所谓思维错觉，是人脑对客观事物内部本质的不正确概括的反映。它是利用人们在对事物的感知材料进行本质加工的思维过程中，不能正确地进行分析综合、抽象概括；或在思维过程中错误地运用概念、判断、推理的思维形式，造成对事物本质概括的不正确的反映，其反映结果必然是歪曲事物本质，而对这种不正确的反映的事物本质，不以为非，反以为是，则造成心理错觉，上当吃亏。明撤暗攻的侦破策略，正是根据这一原理所制订的。

1979年4月，某地会计室被盗现金近4000元。县公安局派员侦察，发现路某嫌疑最大。同时，侦查到干渠分水闸起闭机房的窑洞内的一堆乱石中隐藏着全部赃款，并发现一个似解放鞋足迹。因此，在窑洞内布设防范报警装置，派人潜伏监视。为了“引蛇出洞”，侦破组佯装到外地调查，全部撤离侦察地。这一“迷魂阵”，使心情紧张、惊慌不安的路某，先后三次去窑洞附近窥测。最后，犯罪分子终于落网，并交待了全部犯罪事实。

对一些有犯罪经验的狡猾的犯罪分子，必要时，侦察员还要“能而示之不能”，假装破案“无能”，取消侦查行动，使犯罪分子放松警惕。

1983年4月，某地村民兼采购员陈家被盗现金1.5万元。侦察员根据现场勘查痕迹，对作案者“画像”，列出了8个重点嫌疑对象，又意外地在村头粪池里捞到作案工具——一把剪刀和半只腐烂不堪的手套。经群众辨认，这种斗尾剪刀系“四号”或“七号”家的。经审查“四号”，得知“七号”家的经济开支确实反常，更符合作案人的特征，为了获得证据，侦察员采取内紧外松、明撤暗攻的策略，适时撤回，给案犯造成“鸣锣收兵”，“不了了之”的假象；一面利用“四号”做“耳目”，搜集证据。“四号”放回村后，“七号”连夜向他打听动静。

“四号”以离开是非之地，出外谋生为由，向“七号”借到三张十元面额的发霉的钞票，送交了侦察员。不久，“七号”夫妇吵闹，两人又毫不痛惜地各撕毁一张十元面额的票子。随着时间的流逝，“七号”又付出十元面额的200多元钱买砖，准备修父墓，还“慷慨”给小学捐献10张十元券买电视机。时机成熟，公安机关收审“七号”，他供认了犯罪过程，并在其指认下，到他家灶膛里提取了剩下的6300多元赃款。

侦听

侦听 侦听，是指侦察员或安排“耳目”，或使用侦听装置，窃听嫌疑分子与同案人或与亲友的谈话，从中探清虚实，侦破案件。

1984年9月底，江西省进贤县某农村一青年妇女，进县城赶集卖蛋，时间较晚，便抄小路回家，行至某村旁三岔路口时，天已黑，又不知走哪条路。正巧，迎面过来一个头戴草帽，上身赤膊，下身穿一条西装短裤的年近三十的男子，便上前问路。问路后刚走一段，那个男子突然从右前方窜出，用暴力将她强奸。

在被强奸过程中，她听犯罪分子说自己今年27岁，尚未娶妻，是个孤儿，平时以贩卖木料为生。回家后，她将遇害经过如实地告诉了丈夫。夫妇俩想报案，又怕查不出罪犯还丢了脸。于是，两口子便到出事地点附近的村庄打听那个孤儿。因此引起当地群众的注意，群众通过当地政府将此情况报告了县公安局。

侦察员很快查出与上述情况吻合的“作案人”，经查，这个人确实没有作案时间。于是，侦察员重新侦查30岁左右、穿西装短裤的青年人。

通过查访，湛某被列为重点嫌疑对象。侦察员将湛某夫妇分两处询问。湛说没有作案时间和机会，而湛妻反映其夫那天晚上8点多钟才回家，说明湛有作案时间。但侦察员并没有因此而捕他，而是故意让他们俩人都回家，暗地里派人侦听。侦察员预料到，湛回家后，会将自己作案的详细情况告诉妻子。果真，半夜时分，湛某夫妇住房传出夫妻俩的啼哭，商量湛去坐牢后，剩下母女四人怎么办？夫妻一夜都没睡。第二天，湛没出工。因此，侦察员捕审湛某。在大量的事实面前，他交待了自己拦路强奸的犯罪事实。

侦察实验

侦察实验 侦察实验，是用模拟方法来研究并证实犯罪中的某一情节或现象，在某一条件下是否能发生的侦察行为；目的在于使作案活动的一些重要细节再现。

1983年元月31日和4月1日，北部湾龙门海军基地通往外部一个基地的海底电缆，先后两次在同一地点被盗70多米，经济损失64000多元，并使与越南相隔一水、正处战备状态的军事通信线路中断了36天。

案件发生已久，时过境迁；现场在海底和海面，无迹可寻，侦破工作无从下手。

侦察员了解到发案处，离海岸3浬，涨潮时水深10米，退潮时水深4米。电缆由二号钢、铜线组合，直径3.5厘米。当地海底盛产红螺，退潮时，渔民常来此打捞。是否渔民乘此时机，将电缆捞起砍窃。用什么工具，多少人才捞得起这电缆？

现场实验结果表明：作案者在三人以上，很可能是来捞螺的渔民，所用船只的载重量在4吨以上。

侦察员访东寨，走西村。渔民向侦察员提供了重要线索。春节前后，在发案的海区，看见有4个人乘船打捞红螺时，把电缆捞上了船。几天侦察，找到了盗电缆的船主，6名犯罪分子全部落网。

古代，运用模拟实验破案的例子很多。

明朝成化年间，单县方有一对夫妻，男耕女织，相处十分和睦。一天，丈夫下田干活。近午时，妇人做好饭菜送去，丈夫吃罢，才放下饭碗，不料突然腹痛死去了。妇人不知所以，哭得死去活来。公婆以为媳妇有奸情，存心毒死丈夫，报案到县。妇人虽问心无愧，但丈夫食后死去是事实，有口难辩，只能含冤招认。

县官深明事理，不急于按被告口供结案，劝慰妇人不要害怕，问她

送给丈夫的是什么饭菜，路上经过哪些处所，饭菜上面可有遮盖等。

妇人见县官如此明理，才含泪答道：“这天烧的是米饭，又煮了鱼汤。在路经荆树林时，遮盖鱼汤的纱巾被风吹落过，但送到地里时，汤饭都还是热的，。我夫君吃下没一刻工夫就死了。”县官遂叫厨子照样烧了鱼汤和米饭，亲自把饭放入鱼汤、还抓了把荆花撒在上面，拌匀后分别喂给猪、狗吃。片刻之间，只见这些猪狗都滚地而死。证明米饭、鱼汤和荆花混食会产生剧毒。妇人非故意放毒，是无罪的。当天，县官把妇人的公婆和邻里叫来，当面为妇人讲清事由，放她回去了。

县官煮米饭、烧鱼汤、拌荆花，混食喂猪狗，猪狗吃后死亡，这正是运用模拟实验侦破案件的一个实例。

古代类似这样的案例很多。如，一个种西瓜人告一个妇女带着小孩进瓜园里，没拿筐子，却一次偷了他3个瓜。判官便令瓜主抱着小孩把地上3个瓜都拣起来。瓜主拾不起，只好承认是诬告。

又如，一天黄昏时，一个老妇人被一个强盗破门抢劫，在逃跑中被一行人抓住，送到官府治罪。，强盗很狡猾，见官倒打一耙，反诬行人是盗。老妇人眼睛昏花，辨认不清，真假难分。判官便要他俩往返跑一段规定的路程，先回者就不是强盗。因为强盗跑不快，才被行人抓获。赛跑结果，行人先到，强盗迟到。强盗只得认罪了。

突破外围

突破外围 突破外围，是指侦察中不能从正面攻破嫌疑犯、被告人时，就改变进攻方向，从知情人、同案犯等外围人员入手，去获取证据，再引据攻心，征服罪犯。

1978年某地供销社采购站金柜被撬，盗走现金8000余元。经公安机关勘查现场，对犯罪分子画像和调查摸底，发现刘某和柳某两人有重要嫌疑，但又缺乏证据认定。于是，侦察员从与刘、柳接触密切的人员中，物色了解他们并能反映情况者，进行工作，提供证据。经调查了解到刘某与赌博分子王某关系密切，但王某哥们义气重，难争取为我工作。因此，一面寻找王某的弱点，以便乘虚而入，争取其为我工作；一面又对与王常来常往的赌友陈某进行调查，得知9月下旬刘某在王某家赌博时，输了十元面额的300元。之后，连续三次回家取款共1050元，都是十元券。同时，侦察员抓住王某的问题，对其进行正面触动，教育他将功补过。王某揭发了刘某买高档服装和高级香烟等经济反常情况。

在审查流窜盗窃犯程某时，得知曹某曾用手摇钻试验破锁成功。顺线查曹，曹某交代了他曾与柳结伙盗过其他金库。对这次供销社案件，曹认定是柳干的，他曾向柳敲诈分赃，柳虽否认，但又说就算是他干的，被发现了也不会讲。另外，据柳的一个酒肉朋友证实，柳从箱子里拿出过一捆十元券，约500元的钞票。

于是，侦察员乘刘某外出时，拘留审查。刘交待了与柳结伙盗窃供销社金柜现款的罪行，还当场交出了剩余的全部赃款。随后柳犯也落入法网。

诱惑入网

诱惑入网 诱惑入网，是指侦察员用诱饵诱惑犯罪分子落入圈套的侦察策略，

诱饵，这里是指犯罪分子所要侵犯的目标、对象或同案犯。

1972年，美国纽约市曼哈顿南端华盛顿广场附近，一位驼背老太婆步履蹒跚地穿过砾石马路。她提包紧抱在怀里，手上拿着报纸，“心惊胆战”地不时环顾四周。她拖着疲惫的身子坐在一张长椅上。不到5分钟，突然跟前冒出一个青年人，右手持刀对着她威胁，左手抢劫她的手提包。然后，老太婆让报纸跌落在地，手中亮出一支左轮手枪。歹徒刚想拔腿逃跑，被后面冲上来的两名便衣警察抓获。

原来，纽约市街头的抢劫事件层出不穷，警长决定成立一支特别的“街头治安巡逻队”来打击犯罪活动，这位老太婆就是巡逻队员之一。她是美国一位刑侦工作中表现十分出色，善于乔装改扮的女警察玛丽·格拉茨尔。她经常把自己装扮成各种在纽约市街头很容易成为歹徒袭击目标的女性人物——装扮成在大城市走投无路的流浪者；游览市区迷了路的带巨款、首饰和照相机的旅游者；年轻漂亮、容易遭罪犯攻击的女学生等。这些都是以利益引诱歹徒的，正如她自己所说的，她能扮演成“合乎歹徒胃口”的角色，充当诱饵，诱惑歹徒落入圈套。

1981年10月初，南通市公安局得到可靠情报，外地来了一伙走私分子，到南通购买黄金，侦察员化装成老板，与他们接头，并约好了看货时间。月底，私贩方准时赴约来南通看货，老板是一个约30岁的漂亮女郎。接头侦察员与老板躲在僻静地方看了货，并约定第三天早晨，到城郊的一个集镇成交。

第三天凌晨，侦察员到某镇的约定地点与对方接上了头，但女老板一直不出面了。直到午间，一个私贩通知侦察员改变成交地点，原隐蔽

在四周的公安人员随机应变，派两人扮成情侣，随同双方接头人乘上公共汽车，到市郊的一幢楼房的四楼。上楼的只有女老板和一个眯细眼与我们的“老板”（化装侦察员）三个人。我们的“老板”取出金条，女老板接过并验正是真黄金后，眯细眼取来钞票，一手交钱，一手交货。眯细眼拿了金条下楼。女老板不让我们“老板”跟上，侦察员设法从窗户向隐蔽着的侦察人员暗示生意成交，买主下楼了。

身藏黄金的眯细眼下楼后，钻进旁边的厕所。随之，一个戴眼镜的男人也跟进厕所。不一会，他们一前一后的出来，当场被我侦察员抓获，从戴眼镜的男人身上拿出了金条。原来他是女老板的丈夫。到此，贩私分子全部落网。

其实，侦察员破获这起贩私案，正是根据案犯需要贩买黄金的动机，以“黄金”为诱饵，诱惑贩私分子落入法网的。

查物找主

查物找主 查物找主，是指侦察人员对犯罪现场的特征勘查，以及对罪犯和可能隐藏罪犯或罪证的人进行人身、物品、住处和有关地方搜索检查，山物及人，破获案件。

物证勘查，通常分为法医物证——即在现场提取血迹、毛发、精斑、骨质等；化验物证——即在现场提取排泄物、呕吐物、金属碎块、泥土、粮食、纸张纤维、油脂污垢、爆炸物品等；文件物证——即在现场收集书信、日记本、单据、票证、印章、像片等；一般物证——是指犯罪工具、犯罪遗留物和侵犯物（如赃物、尸体检验、对被害人的某些特征、伤害情况、生理状况的检查）。

根据现场勘查所收集到的物证，以物找主，查明犯罪分子、被害人或证人，从而为侦破案件，捕获罪犯提供可靠依据。

侦察实践说明，从现场上发现提取的一张纸片、一根毛发、一滴血迹、一个钮扣、一个烟头，甚至半个指纹或足迹等，常常对于分析案情、证实犯罪、侦破案件起着重要作用。

1983年10月22日，湖南省博物馆珍藏的马王堆汉墓出土文物被盗。号称“国宝”的素纱禅衣，“信期绣”绢手套、卷云纹漆盘、玳瑁卮等31件珍贵文物，还有精心复制的“长沙丞相”等三方印章、四册古籍，都不翼而飞。长沙市公安局组织侦察人员到现场勘查，在陈列厅的墙上找到一只脚印，在被打破玻璃的窗户上找到一根毛发，在陈列厅的地板上勘查到某种特制作案工具上损落的芝麻大小的残迹侦破就以这粒芝麻大小的残迹为突破口，着手查寻罪犯。

犯罪分子畏罪将赃物（被盗文物）分别丢到长沙市烈士公园幼儿园和五一路邮局包裹柜台上。接着，他们到友谊商店再次作案，被抓获后关进了牢房。罪犯以为这样进了“保险箱”。然而，“国宝”虽然已找

回，但案件侦破工作还在进行。

侦察人员从盗窃友谊商店的犯罪分子家里，搜出的几件作案工具中，发现了盗窃博物馆文物的作案工具。经湖南省公安厅技术检验，该作案工具与损落的“芝麻”天衣无缝地吻合。犯罪分子低头认罪了。

这种查物找主的侦破策略，早在古代办案就有例证。

唐朝时，有一个年轻的富商子弟，随商船到某地，遇见一位艳态妖容的少女，相约黄昏时到少女家会面。

天黑时，女子果然开门等候。有一个贼看其房内没点灯，便闪进去。那女子以为是少年来了，立即迎上去。贼却以为有人抓他，用刀朝来人一刺，然后丢刀而逃。女子家里的人也未发觉。

接着，富商的儿子来了，进门踩到血，滑了一跤，又摸地上，发现躺着一个人，慌忙出门，回船连夜起锚而逃。

天亮，女子家的人顺着血迹追到江岸，不见踪迹。于是，写状告到官府。官府追查到那少年，将其投入监牢，酷刑用尽，少年把一切情况都从实招认了，惟独不承认杀人。

后来，官府长官见杀人凶器是把屠刀，便以某日举行盛宴为由，下令将境内所有厨师集中，等候宰杀牲畜。等厨师们到齐后，又要他们把刀留下，次日再来。人走后，长官叫人用凶手丢下的杀人刀换下其中的一把。第二天，厨师们都去认领自己的刀，最后有一个屠夫不肯拿刀走，说：“这不是我的刀”，“是某某人的”。官府便派人去抓捕那人。在这个案例中，长官用“引蛇出洞”之计，将真凶擒获。

搜查，是查物找主的另一种形式。即对犯罪及窝藏赃证的嫌疑分子的住所及有可能隐藏罪证的地方，有组织有目的地进行搜索检查。其目的是发现犯罪现场，查获证据和案犯，证实犯罪。搜查到了证据，也就找到了罪犯。

搜查，有公开和秘密两种形式。公开搜查，一般是在破案拘捕人犯的时候进行，以获取物罪证〔秘密搜查，是侦察过程中为了密取证据而采取的措施。

密搜的形式：一是利用公开名义掩护密搜。如以公用事业职工身份掩护，借检修水电、检查卫生或查户口、访问及为群众服务上门等种种名义进行观察、检查，伺机取证。这样，既利于搜查，又利于掩护。二是秘密入室搜查。设法调离或趁被搜查对象及家人不在时，入室搜查。

公开搜查，主要是对搜查对象的人身、住所等进行搜查。公开搜查必须严格履行法律手续。

1977年4月的一天，某地山村陡岩脚下，发现一具无名男尸。经公安局侦查，死者系河南省南阳县人。又查得白某曾到过某地。回家后，发现他抽过河南烟，使用过一黑色扁形打火机，有一套发亮的衣服、帽子等物品与被害人的一致，而且其经济状况反常，作案嫌疑突出。为慎重起见，侦察员乘白某赶集买箩筐之机，将其捕捉，从他身上搜查出一支来历不明的钢笔，又从其家里搜查缴获“飞鹰牌”双面新刮胡刀一套（是被害人的），证明白某确有问题。于是，白某在大量的事实面前，供认了杀人劫财的罪行，并根据白的交代，起获了隐藏的赃物。

追赃查证

追赃查证 追赃查证，是指侦察过程中，从追查赃物的去向入手，查获罪犯；或根据犯罪分子藏赃、销赃去向，追赃取证；并查明赃物名称、商标、特征、暗记、数量等与犯罪侵害物的认同。

古城银行被砸了！三人被杀焚尸！

这是一起骇人听闻的恶性案件。公安机关根据尸检和现场勘查情况分析认为，凶手在两人以上，不过三人。作案技术十分熟练，可能是工人作案。因此，古城内燃机配件厂是重点侦察范围。

侦破工作进行了半个多月，巨款仍然杳无音讯。正处迷雾之中，有人在均乐村供销部用破钱买大米。“残币”引起侦察员的深思。被抢的现金中有530元残币，票面有1元、2角和1角的，而且有不少是银行工作人员用纸粘贴过，并留下了笔迹。

侦察员追查残币的来源，通过均乐村供销部营业员的协助，找到了用残币买大米的人，又通过他，查出是王某买他家猪肉时付的款。于是，传讯王氏父子。他们一会说是借的，一会说是卖糖葫芦攒的，一会又说是卖甜菜钱，破绽百出。经秘密搜查王氏住处，搜出现金4000多元，残币500元，其中36张有银行出纳员的笔迹。王家的表亲程某，是配件厂锅炉工。侦察员抓住程某，从他家搜出现金1万来元。他俩在赃款面前低头认罪，供认他们借银行交接班之机，先后用铁锤砸死营业室三名工作人员。用钢锯锯断金柜折页，劫走15900余元现金；用水冲刷了现场的血迹和足迹，用汽油焚烧了三具尸体。这是“由赃查人”的追赃例证。下例则是“追赃取证”。

1981年上海市某毛纺厂青工黎某，在西藏路被4名歹徒围住抢走了一块“铁吐司”手表，歹徒中有一名女青年。侦察员侦查出常在西藏路桥一带活动的有8名嫌疑对象。有名姓鲁的父亲死于交通事故，母亲改

嫁，只给很少一点生活费，既无家长管教，又少家庭温暖。侦察员针对他的情况攻心，经教育，他交代那天抢劫是以女青年的色相勾引，诱使黎某脱下手表交女青年作为猥亵代价的抵押。其他人见表到她手上，便一哄而上抢走，之后销赃分款。案件情节虽然清楚，但又如何追赃取证呢？

赃物手表，于作案的第二天，在淮海路旧货商店门口卖给了一个不相识的过路人。侦察员从销赃的细节中，发现收赃人因对手表的真假不放心，曾带着销赃人（案犯）跑进一家小钟表店估价，收赃人似与表店估价老师傅相识。于是，又带着销赃案犯找到这家商店。老师傅经再三启发，才记起曾为在该地段医院工作的不太熟悉的一个青年估价。顺着这条线，终于找到了这块赃物手表。全案人赃俱获，证据齐全。

重复审讯

重复审讯 重复审讯，是指侦察中多次重复讯问犯罪嫌疑人、被告人，从而获取并考证其口供材料的真实性。

讯问犯罪嫌疑人、被告人、证人、受害人，是侦察活动取得可靠证据的重要手段之一。但是，被讯问人对案件的认识（尤其涉及利害关系）、感知觉、注意力及记忆与遗忘等心理因素，影响着陈述内容的真实程度。

侦察员讯问嫌疑人、被告人的口供，是认定他们有罪或无罪的原始的第一手材料、通常，犯罪分子为逃避罪责，而捏造事实，编造谎言，企图欺骗侦察人员，蒙混过关。然而犯罪分子编造的“事实”，毕竟不是客观事实，因而难以自圆其说。通过多次重复讯问，会发现前后供述矛盾，漏洞百出。尤其对事情细节的提问，处于紧张应付状态的犯罪分子，缺乏思想准备，一时难以编造完善。再说，犯罪分子对一时编造的细节来不及记住，容易遗忘或变异，后次供述难以完全记起前次供述的细节。只有反映客观事实，才能再三二重复一致。不过，重复讯问应注意间隔期。过短，前后供述容易一致；过长，容易把假口供越编越完善、离奇。因此，侦察员要根据心理学原理，掌握火候，从细节入手，发现矛盾，主动进攻，防止犯罪分子针对我们情况不明，转守为攻。同时，应与内审外查相结合，掌握其他方面证据，引据攻心，一次比一次深入，一次比一次接近客观事实。所以说，多次重复审讯，可以去伪存真，征服罪犯。

某公安机关接到某煤炭建设工程处居委商店深夜被劫，抢去现金4300余元的报案后，侦察员赴现场勘察，见商店分营业和值班两室，中间相通的二道门锁被撬开，外部门窗无异常。营业室柜台上零散地放着一些水果糖，现场还有犯罪分子遗下的作案工具改锥一把、据值班员邹

某介绍，深夜2点多钟，熟睡中被一阵急促的敲门声惊醒他起床拿手电筒去开门，闯进了两个面戴黑纱的“蒙面大汉”，其中一人将他的手电筒打落在地，并用匕首逼着他不许动，另一人撬开了二道门，到营业室抢了钱。抢劫犯还逼他将其走过的地方清扫了一遍，然后二人逃窜了。

侦察员根据现场调查材料分析认为：蒙面作案，可能是附近的不法分子。这个商店平时营业额不大，不放现金过夜。这天大部分钱是外商店带来的，因时间太晚，来不及存银行。第一次放这么多钱在商店，知道内情的只有商店领导和邹某；加之，当夜值班仅邹某一人，商店隔壁邻居夜深人静又没有听到什么响声。因此，怀疑邹某监守自盗。

于是，侦察员又找邹某把发案时的情况再详细谈一遍。当邹某陈述他的手电筒被打落到地时，侦察员质问他：“为什么电筒上没有任何损伤痕迹呢？”邹某猝不及防，一时无话可答。沉默一阵后，答道：“手电筒不是被打落地，是他们从我手中夺过去扔在地上的……不！是我一时惊慌，电筒自己掉在地上的。”

一只手电筒出现三种落地情况，邹某乱了阵脚，侦察员抓住战机，继续进攻。

问：犯罪分子是什么模样？

答：他们都蒙着黑纱，我没有看清什么长相。

问：夜间作案蒙着黑纱能看见吗？

答：不！不是蒙黑纱，是涂的黑脸，黑面人。

问：到底什么样？

答：也不是黑面人，是用手捂着面

又出现了三个脸谱，破绽越来越多。这时，侦察员发起政策攻心，邹某招供了。但拒不交赃，二次耍花招，谎报藏赃地点。第三次，侦察员带着邹某去取赃。在离商店50米处的一根电线杆下，邹指着一堆人粪处说：“赃款就埋在大便下。”果然，从大便下挖出一塑料袋钱，全是商店被盗的现款。原来，邹某作案后，把钱埋在这根电杆下，为防止别人发现把钱取走，特意在此拉了一泡大便。

唐朝初年，有人挟嫌向朝廷告发李靖谋反。唐高祖李渊派御史前往勘问。御史素知李靖器识超群，忠诚坚贞，不可能有二心，诉状显然是捏造事实蓄意陷害。御史为了取得确证，要告发者与他同行。

御史带着随从，与号片发者一起走了几天，在某驿站住时，与告发人又谈起案件的事，并取状纸来看，却找不到了。御史惊骇万分，追问、鞭打随从也枉然，便请告发者重写一份。告发者见状，只好重写一份告密书。其实，原来的那份状纸并没有丢，是御史故意这样做，因为真事不易淡忘，编造出来的事却不易记住，要告密者重写一遍，可以从看出破绽。果然，御史从二份状子中发现时间、地点、事实都有矛盾，便立即严讯告密者，他供认确是挟嫌诬陷。御史返京，据实奏禀唐高祖，将诬告者处斩。

狱侦

狱侦 狱侦，是犯罪分子已经收容审查，为配合审讯，获取真情，侦察员化装“罪犯”进监侦察，或安排“耳目”在狱内开展侦察，套取情况，敦促罪犯坦白交代罪行。

狱侦“耳目”的来源，一是本案“耳目”进监继续侦察；二是从外面选派“耳目”进监狱侦；二是从在押人犯中选“耳目”狱侦。对狱侦活动要特别保密，否则，犯罪分子将进行反侦察。

1986年的除夕之夜，某市武装部仓库被盗手枪7支，步枪子弹200多发。公安机关通过现场痕迹侦察，查出赵某和王某两名犯罪分子，案犯交出了全部步枪子弹和两支损坏的手枪，说其他5支手枪在离开现场逃跑回家途中丢失了。然而，没有发现拾到枪支的人。

为防止失控枪支危害社会，应尽快彻底破案。公安机关从外面选择一个“耳目”进监侦察。“耳目”以盗窃罪被收容进监。通过与王某谈论盗窃技术，很快交上了朋友。在“耳目”向王某“请教”对付公安侦破时，王告诉他，公安拿不到证据定不了案“耳目”连连点头，伪装得对王佩服得五体投地，王更加忘乎所以，以现身说法，将自己所盗手枪藏于哥儿们那里的实情道了出来。侦察员接到这一情报，很快从王某的哥儿们家里的箱柜地下，挖出用塑料布捆包好的手枪5支。案件很快了结了。

清朝东湖县有一民妇，对守寡的婆母一向孝敬。每天早晨起来就向婆母请安，侍候起床、梳洗、进早餐。一天早晨，她照例进婆母卧室，却蓦然瞥见床下有一双男人的鞋子。媳妇惊骇万状，旋即轻轻带门退出。婆母自觉无脸再见媳妇，就上吊死了。

乡里怀疑是媳妇逼死了她婆母，报案到县。开庭时，媳妇不忍如实供出婆母之丑，便含冤认罪。县令也就按律定为死罪，只待上峰批准执

行。

不久，旧县令他调，张县令接任。张县令批阅此案的文卷，又见这媳妇举止文雅大方，邻舍也都说她一向贤惠孝顺，便是疑惑，审那媳妇。她照旧一口咬定是自己逼死了婆母，说：“我身负不孝大罪，只求速死！”

一天，张县令探得衙役某甲的妻子生性凶悍，对家人和邻里常常蛮横无理，谁也治不了她。县令便将她拘捕到庭，抽打了500鞭子，与那媳妇关押在一起。

某甲的妻子十分气愤，整日在牢房里啼哭咒骂，说县令糊涂，冤屈了她。媳妇便劝解道：“天下冤事多得很哪，还是少说两句吧！我背着这样大的罪名，这样难听的名声，都咽进肚子里，有冤不说。你只是挨了几下鞭子，关上几天就没事了，何必这样整天地哭骂呢！”

这时，张县令早派在牢中暗听的人，向他报告了这一情况。张县令立即将这两个妇人传来，要媳妇说出了她的冤情，真相大白。县令又犒赏了某甲之妻，命人送她回家了。

复述讯问

复述讯问 复述讯问，是指侦察员根据现场勘察和现场调查情况，令犯罪嫌疑人或被告人当即复述侦察员编造与该案类似的故事，从而引发他们无意识地表述出自己的犯罪事实的一种侦破策略，运用这种策略，一般在未对被讯问者详加审讯之前，并对案件预先有一定掌握和了解的情况下进行。

侦察员编造的故事要与犯罪嫌疑人、被告人的犯罪动机、作案经过相类似。这样，有罪被告怀疑自己的犯罪事实被发现，罪责心理压力增大。因而，在听故事、复述故事或回答故事中的问题时，无法保持稳定的情绪，一般心烦意乱，思想集中在对自己作案经过的回忆，或者考虑如何对付审讯人员，逃避罪责，而无心倾听故事，对侦察员所述故事的细节茫然无知。所以，当他复述故事或回答故事中的问题时，就难免将自己的犯罪经过补充于故事情节之中，或无意将其所听的故事与自己的犯罪经过相混淆。这时，侦察员将其所暴露出来与故事不相符之点，加以详细追问，就可查出被告人的犯罪真相。

黄某半夜翻窗入室盗窃了一家商店的“日立”牌彩色电视机2台，录放像机1台和微型“东芝”收录放机2台。侦查中，侦察员首先运用复述讯问策略，编造了一个与该案情节大致相同，只是场所、所盗物品名称等不同的故事，讲给被告黄某听后，要他马上复述。黄某复述时，将2台微型“东芝”牌收录放机的赃物加入了故事之中，而编造故事的内容根本没有收录放机。当侦察员问被告人，故事中的小偷是怎样入室的？被告人回答是翻窗进去的。实际故事中的小偷是撬锁开门入室的。这时，侦察员抓住矛盾，发起进攻，迫使被告人如实交待了罪行。

之后，被告人黄某说他当时根本没心听故事，总在回忆作案经过，想法子逃避罪责：但还是模糊听到故事中有一个小偷半夜入室偷东西、

当要他复述时，就讲不清楚，不知不觉地把自己的犯罪情节和内容加进去了。

剥茧抽丝

剥茧抽丝 剥茧抽丝，原意是剥开蚕茧抽出蚕丝。比喻对问题或事件要步步深入，理出头绪，弄明真相。用于刑事侦察，是指不断排除嫌疑对象，抓住侦破线索，顺藤摸瓜，抓获案犯。

一次，在某市宣城饭店召开全国纺织品进出口总公司专业会议。有三名外省代表，分别住在438号和科2号房间。一天，他们发现放在提包内、枕头下和口袋里的总计553元的现金相继被盗。虽然数额不大，但影响很坏。

市公安局立案侦查。侦察员采取“剥茧抽丝”的策略，对每个有可能进入现场的人进行“筛选”。

当时，宣城饭店三楼以上的房间，都是各种会议包租，没有外来人员。三位代表除现金丢失外，其他贵重物品一件不少，可以排除流窜犯作案的可能。四楼以上服务员经过严格考查，素质较好，可以排除。

是不是代表内部有人不轨？侦察员请各位代表把从昨天以来去过哪些房间，详细写出来；每位除留下30元现金零用外，其余的钱一律交饭店柜台保管。为了避免引起不必要的怀疑，要求代表不要私下把钱留藏不交。结果，到过丢钱房间，又携带现金超过500元的，只有某省代表喻某和另一名代表。

经进一步调查分析，另一名代表的嫌疑很快被否定了。喻某衣着时髦，风度翩翩。当他把钱交柜保管时，一口报出了1960元的现金数，说明事先清点过。于是，侦察员顺藤摸瓜，找到喻某，问他出差时借了多少钱？开会为什么要带两千元现金？能说出每笔钱的来源吗？

喻某狡辩，企图顶住攻势。

“请你解释一下：为什么自己带的钱连个准数都搞不清，还要躲进卫生间里去清点？！”侦察员步步逼进，点到要害。

“你……全……知道……”喻某张口结舌，心理防线彻底崩溃，坦白交待了全部作案过程，退还了赃款，灰溜溜地离开了古城。

深入虎穴

深入虎穴 深入虎穴，是指侦察员化装接触犯罪分子，深入到案发地调查取证，掌握犯罪活动，从而侦破案件。

化装，即是假扮。它分有。

外表化装——包括衣着、鞋帽的款式、颜色都要适应身份、符合季节和环境；携带物品、工具的种类、式样、色调同样要符合身份和地方特点，否则，容易暴露。

言语化装——学会和使用掩护身份的职业行话；学会某些流行口语；学会侦察地的方言知识与口语技巧。

身份化装——化装什么身份，就要有适合这种身份的动作、风度和职业习惯；掌握化装身份的行业基本知识，懂行情，说行话，胖瘦壮弱的身体也要适应化装身份。

总之，化装要尽力做到“身心”、“表里”——即表现在形态与神态一致，适合身份，适应社会环境，才能达到掩护自己，侦察犯罪的目的。

四川省江津县发现李某有搞反革命组织的重大嫌疑。为查明事实，县公安局派老侦察员“791”，化装成算命先生深入发案地。

一天傍晚，“791”躲在李某所在村代销店附近的谷草堆旁，正“悄悄”地给一个青年“算八字”。突然，围上了三个年轻人，称他是“活神仙”老人，要他算八字。“791”不慌不忙地掐指“推算”。李某见他算得准，便自我介绍，并请他晚上到自己家住。

晚上，“791”从李某口中套出：“我有两个朋友，一个姓赵，一个姓程，他们说，他们今后都是宰相一级的大官，特别是姓程的是保朝廷江山的人。”“791”见机顺水推舟，说：“我说真心话，要算准你参加组织能当多大的官，得先算你那两个朋友的命。”于是约日去会那

两个朋友。

对方失约了。

看来，这个姓程的可能就是在江津、荣昌、合江三县组织反革命集团，破案时漏网潜逃的首犯。

后来，李某与“791”去找赵某，结果扑空了。但通过“测字算命”这一绝招，“791”很快取得了赵父母的信任，得知程某处境十分困难，很想找一个有点名气的八字先生看看。

一天，“791”只身以给赵母送药为名，到赵家见到赵某，赵某旋即引荐“791”见程某。路上，赵问自己的福气好不好？“791”摆出满腹经纶的架势，说：“过去叫朝中丞官，现在嘛……”赵情不自禁地频频点头，探问：“你再看是哪个来掌朝廷呢？”“791”一本正经，以不敢乱说为由，故意假装不算，赵某越是要算。“791”装着无可奈何，摸出本子，写出两排天干地支，推算一阵：“甲子之年出圣人，木土连丁口，三丁及两丁……”不等“791”说完，赵某赞他真是活神仙，并得意地说：“皇帝已改姓‘禾口王’，是程×掌朝廷。他落难躲在三日乡何××家。”“791”赶忙找借口将情报用电话通知了县公安局。

深夜，一支小分队直插敌巢，捕获了罪犯。

密捕突审

密捕突审 密捕实审，是对团伙犯罪个别成员进行秘密逮捕突审。它是刑侦工作的一种特殊手段，其目的是为了尽快弄清案情，揭穿团伙作案的内幕；或扩大线索，加速破案；或“拉出来，打进去”，利用同案犯作“耳目”，进行内线侦察。

这一策略运用成功，可以迅速扩大线索，深入专案侦察，获取更多的证据，促进破案。但如失败，将惊动犯罪同伙，造成逃跑、毁证、报复、自杀等恶性现象，使侦破工作陷入窘境。因此，必须绝对保密，计划严密，措施有力，动作迅速，时间不宜过长。密捕突审对象，一般选择团伙中的中层人物，这种人既受首犯或主犯的信任，又对一般成员摸底，从中可获取重要情报，也容易再“打进去”，更进一步掌握团伙活动情况。

密捕突审办法，因人而异，见机而行，一般采取。

1. 预伏捕审：事先掌握犯罪分子的活动规律，在必经路上选择适当地点埋伏下来，等待路过时逮捕。也可以利用“耳目”或群众将对象引至事先布置好的地点逮捕，就地审讯。

2. 跟踪捕审：采用跟踪方式，行至适当地点进行逮捕，捕后就地或送至突讯点审讯。

3. 借故捕审：借口调查情况或违章犯法公开传讯拘留，掩护逮捕的真正目的。

1984年12月一天深夜，某县公安局接到两名群众报案，说他们刚丢失两部名牌新自行车。公安局根据近来县城自行车连续被盗的情况，认为作案者可能是从邻县流窜来的。于是，组织侦察员立即驱车埋伏必经路口堵截。

果然，接近零时，两个男人冒着小雨，顶着寒风，骑单车从案发地

方去邻县。侦察员迎面上前询问。两个家伙见公安人员，抛车便跑，早已埋伏的公安人员将其立即抓获，随即在警车上分别就地突审。两名案犯一致交代，他们村上有7名同伙组成了盗车集团，首犯袁××，主犯袁×，还有其他成员均在家。

于是，公安人员驱车到该村，在两犯的带引下，迅速将案犯一个个从梦中抓捕归案了。

虚留生路

虚留生路 刘伯承：“围三阙一，网开一面，虚留生路，暗设口袋。”《百战奇法·围城》：“围城之道，围其四角，须开一角，以示生路。”虚留生路就是故意留条出路，以待对方进入设好的圈套。此谋用于军事，也被公安司法等其他方面广泛运用。

清代时，江苏高邮县城有一大富豪嫁女，嫁妆极为丰盛。不料第三天半夜，突来两个盗贼，趁这家人不备，翻墙入室，把贵重的嫁妆衣物等偷跑了。天明后，这家人才发现嫁妆被盗，又气又恨，顿时闹得满城风雨。时值巡抚大人于成龙到该县视察工作，知县将此事向于成龙作了汇报。于成龙听完汇报，立即叫知县下令当夜宵禁，把四道城门统统关闭，只留一小城门允许行人进出，并派两名精干差役带几个兵把守，检查所有进出之人。同时张贴告示，要求全城居民在家等候，官府将挨家挨户搜查。并叮咛两名差役凡是看见有进出城门两次以上的，立即抓到县衙门审问。第二天黄昏时分，突然见两名头小身大，两手空空的人来回进出了城门两次，而且神色不对。于是差役将这两人拿下，带回县衙门。大堂正中坐着巡抚大人于成龙，知县坐在一旁，两班衙役十分威严。抓来的两个人跪在地上高呼：“大人，小人冤枉啊！”于成龙惊堂木一拍：“大胆歹徒，还不从实招来，衙役把这两人的衣服脱下来！”这两人一听脱衣服，吓得冷汗直冒，双手紧紧抓住衣服，两班差役上前强行脱下两人衣服，一看里面全是穿的女人衣服，而且厚厚地穿了几层。在证据面前，两名盗贼只好低头认罪，把供画押。原来，这两名盗贼见到挨家挨户搜查的告示后，想出一个主意：只有一道小城门可以进出，如果装在包袱里带出城外，必被搜出，便将偷来的嫁妆一件一件地穿在身上，乔装成大胖子，以便分批转出城外藏匿起来，没想到刚好钻进了于成龙虚留生路的圈套。

搜查取证

搜查取证 搜查，是侦察员为了发现犯罪现场，查获证据和案犯，对被告人、犯罪嫌疑人和可能隐藏罪犯或犯罪证据的人的身体、物品、住处及其他有关的地方进行搜索、检查的一种有效的侦察策略。

搜查，有公开搜查和秘密搜查两种。

公开搜查，主要有住所搜查、人身搜查和露天场所搜查。公开搜查时，先出示“搜查证”。住所搜查地点要保密，对搜查的房屋前后门窗进行严密监视，断绝内外联系，一般只许进不许出。搜查重点，应按具体案件的需要内容和住所内的具体环境而定。人身搜查，首先要搜查有无枪支、凶器，严防自杀和行凶。然后对其从头到脚，包括帽子、头发、各层衣服、鞋袜、口袋、双层夹布、破烂补丁等身体、衣服及携带物品进行仔细搜查。着重搜查有无证件、信件、照片、赃款、赃物等。对妇女由女民警搜查。露天场所的搜查，范围广，工作量大，搜查前先巡视一下，然后分片分段搜查。尤其对草丛、树林、水井、泥坑等比较隐蔽的地方，以及新翻动过的泥土、变动过的物堆等可疑处仔细搜查，以发现犯罪现场、赃证、物品和尸体。

秘密搜查，涉及被搜查对象的人身自由、民主权利，因此必须做到绝对保密和安全，密搜的形式主要有三种：一是利用公开名义掩护密搜。如以公用事业职工身份掩护，借检修水电、检查卫生或查户口、访问及为群众服务上门等种种名义进行观察、检查，伺机取证。这样，既利于搜查，又利于掩护。二是秘密入室搜查。设法调离或趁被搜查对象及家人不在时，入室搜查。三是室外密搜。一般利用公开名义和合法借口掩护下搜查。

1981年7月12日午夜刚过，苏联塔什干一独院住宅，芭蕾舞明星演员丹尼娅在卧室里被人刺杀。她的惊叫惊醒了住她对面房间的丈夫——

戏剧家维可多。其夫连外衣都没有来得及穿就跑出来，见一个高大的黑影正在越墙而逃。维可多上前拦他，只听得扑通一声倒在墙下。家里女佣人见状，打电话向塔什干检察院报告。

检察长接到报告后，立即打开侦察电视，见从维可多住宅去塔什干火车站的柏油公路上，有一个大汉骑摩托车急驶而去。检察长命令刑侦一、二队，立即出发追捕逃犯，勘查现场。

当追捕队离逃犯只有三四百米时，逃犯抛下摩托车，跳上一列正在运行的货车逃跑了。

刑侦二队到现场勘查，发现维可多躺在地上，脑门上有一个小孔。丹尼娅躺在卧室沙发床上，心口上有一个一寸多长的刀口。凶手戴手套作案，没留下手迹，但从卧室通往墙外停摩托车的地方，留下了往返两趟熊掌脚印，显然是罪犯的伪装。

天一亮，侦察员根据摩托车号码，驱车赶到30里外的奇尔奇克，找到车主，然后一起到车库，车不见了，却见一些零散的熊掌脚印。侦察员在回检察院的路上，发现里加湖沼泽地的芦苇荡中有一具男尸，是被毒药枪打死的，受伤位置和维可多一样，死者脚上穿着一双胶皮熊掌鞋。

检察长立即组织大量人员从塔什干到奇尔奇克方圆30里的各道口设卡搜查。当一辆挂着德国国旗受检的“吉司”就要放行时，检察长很客气地要求检查西德驻塔什干领事馆领事的座位下面。领事掏出外交官护照，提出抗议并不让检查。检察长便命令将这辆车连同外交官一起带到检察院。

到检察院，领事下了车。侦察员猛地掀开轿车的最后一排座，一个头带假面具，身穿雨衣的大汉被拖出来，在他的衣袋里搜出了一支毒药枪和一把闪闪发光的匕首。在铁证面前，领事和罪犯交代了作案的起因和全过程：

1976年，西德驻莫斯科使馆二科的外交人员，由于上了“燕子”丹尼娅的圈套，被迫把一份北大西洋公约的密件交给了苏联克格勃。此

后，西德情报机关一直想报复。后得知丹尼娅迁居在塔什干，就把报复任务交给了驻塔什干领事馆的间谍们。间谍们花了成千上万的马克，收买了丹尼娅的两个情夫，把她置于死地。

1981年7月12日上午，他们共同商定，由丹尼娅情夫谢苗诺夫行凶，领事馆和她另一情夫戈里苗夫接应。谢苗诺夫负责盗窃摩托车，并带上西德间谍给的毒药枪和匕首，杀害了丹尼娅和维可多。当逃跑被发现时，他立即抛弃了摩托车，跳上了货车，在火车上躲藏了几分钟后，又跳下火车，钻进了接应他的西德驻塔什干领事馆的小轿车逃跑。为了转移搜查视线，西德间谍在里加湖杀害了谢苗诺夫。然而，他们的如意算盘落空了。

愚兵（民）术

愚兵（民）术 典出《孙子兵法》：“能愚士卒之耳目，使之无知。”作为谋略，则是在遇到困难、险情以及某些不利因素时，故意掩盖事实真相或故意做作一番，不让他人知道实情，以此来稳定人心，提高士气或侦破他人秘密。

楚汉相争时，项羽和刘邦在荥阳（今属河南）北部的三皇山上，各据东西广武，隔涧对话。刘邦历数项羽的十大罪状，惹得项羽大怒，命手下用机弩射中刘邦。刘邦本来是被射中了胸部，但他立即捂住了脚，喊道：“敌人射中了我的脚趾头！”以此稳住了军心。回到大帐，刘邦弩伤发作，卧床不起。张良又来请刘邦强打精神，出行慰劳军士，以进一步稳定军心，不使项羽有可乘之机。刘邦忍着伤痛，装出轻松的样子，出行慰劳部队，将士们见汉王果然没受什么重伤，情绪便安定了下来，项羽大军终于没钻到什么空子。

历史上许多聪明之士，运用此谋侦破疑难案件，留下了不少精彩绝妙的篇章。《智囊》记载这样两件事：刘宰在泰兴做官时，有人来报案说丢失了一枚金钗。当时失主家只有两个女仆在场，刘宰审问了她们，她们都不承认偷了金钗。刘宰想出了一个办法：让两个女仆各拿了一根芦苇回去，并对她们说：“没偷东西的，明天早上芦苇不会变样，如果偷了东西，那明早她的芦苇就会长长二寸。”第二天，把她们叫来一看，一个的芦苇没变化，另一个的则短了二寸。这是因为她偷了东西心虚，担心芦苇长长而剪短了二寸。这么一来，偷金钗的女仆只得认了罪。

胡汲仲在宁海做官时，有一次出行遇到一群老太太在一座小佛庵里念经，其中一人的衣服不见了，向他报案。胡汲仲当场找了些麦粒放在老太太们的手心上，让她们双手合掌，仍然绕着佛念经。胡汲仲自己则

在旁边闭目端坐。他说：“我请神佛监督你们，偷衣服的人绕行几圈之后，她手掌里的麦粒就该发芽了。”不一会儿，胡汲仲就观察到其中一个老太太几次打开手掌偷看麦粒。一审问，她果然就是偷衣服的人。

循规识盗

循规识盗 循规识盗，是侦察员根据犯罪分子作案规律，进行侦破案件的一种策略。

侦破实践告诉我们，各种类型的犯罪都有其活动规律和特征。如杀人案件，一般犯罪分子作案前有预谋、准备；犯罪分子与被害人之间有利害冲突；作案后有伤残者或尸体的存在；有杀人现场，及现场遗留的痕迹、物证；犯罪分子的作案手段凶狠、残忍、狡猾等。

各个犯罪分子由于受年龄、性别、职业、身体、知识、经验、习惯、条件和心理素质的限制，作案手段、使用作案工具以及作案过程、作案地方、作案对象也各有不同。如，盗窃分子习惯用某种工具或在某个时候作案；专门盗窃某种物品，或专门对商店财会室、仓库、职工宿舍、办公室之类的地方作案。因此，侦察员便可根据这些犯罪特点，侦查犯罪分子。

1983年，某县连续不断发生“中午盗窃财会室”案件。

1月中，中午，县种子分公司财会室被盗；

1月底，中午，县土产公司财会室被盗；

2月的一天，中午，县兽医站财会室被盗；

4月的一天，中午，新华书店办公室被盗；

5月的一天，中午，县交通局财会室被盗；

第十六起“中午盗窃财会室”案发生于1983年7月21日中午，某镇政府财政所办公室被撬，丢失了两张支票。

到1984年8月，县工商银行营业室发现了被盗的一张通报作废的支票。公安局侦察员马上跟踪追击。这张支票是“烟酒综合商店”送来的，商店营业员回忆并介绍了用这张支票买烟人的形态特征。侦察员马上想到了曾因盗窃一单位的财会室而被法院判处有期徒刑6年、“因病

保外就医”在家的李某，其特征与用支票人相似，而且也是“中午盗窃财会室”；回家后，经常早出晚归，神出鬼没。

于是侦察员迅速传讯李某，并搜查其家，发现去D镇的火车票，以及新存折。经派人到D镇调查，得知D镇同样发生了4起中午盗窃案。

经审讯，李某彻底交待了罪行。

侦察员正是根据犯罪分子“中午”作案，主攻“财会室”的犯罪活动规律找到犯罪分子的。

古代，有一个在外跑码头的商人，被强盗杀死了。县令督促捕役尽快破案，众捕役没有办法，只好请一位退役的老捕役来查访。

有一天，大家坐在河边的茶馆喝茶，看见河里有一只船经过。老捕役告诉其他捕役说：“强盗就在那里，赶快抓住。”开庭审讯被捉的人，果然就是强盗。众捕役不懂老捕役怎么会知道他们是强盗。老捕役介绍，他见船尾晒着一床新洗的绸被，上面叮满了苍蝇。一般人的血迹虽然洗掉，但血腥气却始终洗不掉。苍蝇集聚得那么多，不是人血是不可能出现这种情形的。再说，船夫即使有钱，也不会用绸被面，故一看则知。

老捕役所讲的侦破道理，正是根据血腥味招引苍蝇的自然规律，判别出杀人现场痕迹、物证，从而断定强盗在船上。

跟踪追击

跟踪追击 跟踪追击，是指侦察员秘密尾随犯罪分子或嫌疑分子，观察监视其行为或追捕犯罪分子的一种外线侦察策略。

跟踪追击有跟踪盯梢和跟踪追捕二种。跟踪盯梢，就是侦察员尾随监视犯罪分子或嫌疑分子的行动，从而掌握犯罪分子动态，发现同案犯，控制转销赃物，获取罪证，发现与制止新的犯罪，执行密捕等。跟踪追捕，是侦察员单独或与认识犯罪分子的事主、受害人一起，根据犯罪分子逃跑的方向和踪迹，于后尾随追缉。

跟踪的形式，大体可分：

尾随跟踪——以2~3个侦察员分别跟随在目标背后和侧面进行监视。

交换跟踪——主梢、副梢轮换或二个跟踪组轮换监视目标。

迂回跟踪——尾随目标时，按地形条件采取两侧迂回方式进行监视。

接力跟踪——发现目标活动规律后，在必经道路及常去的场所附近，安排侦察员逐段接替，进行监视。

间接跟踪——对目标的亲友、家属、同案关系人或行李物件进行跟踪，以寻找目标的下落去向。

1984年3月，哈尔滨市公安局和道里分局，侦查出一起60多人的潜藏盗窃团伙。被缉拿归案的号称全国扒窃“二把高手”的李某供述，不抓住被他们供认为全国扒窃“一把高手”的黄瘸子，李的问题说不清，全案难破。

据案犯反映，黄瘸子是同行中最有本事的人，无论多难的“活儿”，从来没“掉脚”，确有一手高超的扒窃技术，就连人家绑在大腿根上的巨款，他都能“安全”窃得。因此，大小扒手对他钦佩之至，他

也以此组织了128人的流窜扒窃集团，经常流窜新疆、四川、陕西、山东、河南等7个省、市作案。

黄瘸子要抓到。他现在在哪里？公安分局挑选了4名侦察员，组成一个追捕小组，南下到黄瘸子经常落脚的山东济南，一连三天没发现他的踪影。案犯提供，黄瘸子的小老婆在潍坊市，找到她，就有希望找到黄。于是，追捕小组直扑潍坊。通过对全市40多家旅店、招待所进行调查，得知其小老婆是工农兵旅社女服务员R。侦察员找到R家，R父告诉侦察员，黄瘸子叫黄××，是沂蒙山区人，他有个姨夫在沂水县中学当校长。

侦察员赴沂水县中学调查，发现R父所述与事实不符，估计R父记错地方。侦察员踏遍沂蒙十万大山，终于在沂南县大社派出所查到黄瘸子的根底。从黄母口中得知，黄带回一个女人，现在他姨夫、沂南县中学校长家生孩子。侦察员循迹找到他姨夫，得知孩子满月后都走了，去向不明。

追捕小组分析认为，黄的孩子刚满月，R可能会带孩子回娘家。侦察员刚返回潍坊南关派出所，R父报告说R回来住在大女家。

侦察员化装侦察，从R嘴中得知黄瘸子在4月的3、6、9的一天会回来看儿子。终于，9日下午黄瘸子被擒拿归案了。

这是跟随犯罪分子行踪追击破案的案例。侦破实践中，还有许多根据被害者的去向追查案犯的；也有跟赃追踪，查获案犯的例证。

唐朝，河阳县有一个人的驴子的缰绳断了，驴子连同驴鞍不知去向。县尉一连三日，查无结果。得驴的人见案件追查甚急，感到害怕，夜间把驴子放回，却把驴鞍归为己有。县尉见状，便要失主不要喂驴，取下驴的辔头，把它放走，着人在后面跟踪。驴子由于得不到食物，又向昨夜喂饲的那一家走去，官吏立即就地搜查，在那家的草堆下面找出了驴鞍。

催眠侦察

催眠侦察 被害人和证人，是否受到刑讯、威胁、收买、指使、引诱和欺骗，直接影响到证言的真实程度。同时，还有道德品质、感知、记忆和提供证言的具体环境条件的影响，使他们在陈述犯罪事实上，会夸大或缩小甚至歪曲犯罪事实。

因而，可以利用催眠技术，使之说出犯罪真相。但是，应用催眠技术，必须由催眠师进行；被催眠对象必须愿意接受催眠，或在药物作用下的强制性催眠。应用这种策略侦破案件，在国外比较盛行。

一天，纽约的一位年轻女律师下班回家，刚拐进其住处的一条僻静的小巷，突然从黑暗的墙角里窜出个黑影，拦住她的去路。女律师本能地转身就跑，前面又冲出两名歹徒，没等她反应过来，其中一名歹徒用一瓶碱液洒在她脸上，使她被严重灼伤。

女律师丈夫把妻子送到医院去抢救。警察部派员找女律师询问出事经过和提供罪犯的面容、衣着等情况，她怎么也回想不起，无法提供破案线索。

于是，警长决定对受害者进行催眠术。催眠中，女律师告之，向她洒碱液的是个男子，三十一二岁，穿一件灰色西装，打着花领带，右颊上有一块大疤，再看见能认出来。

警方根据女律师的描述，侦查几天，在纽约城郊抓获了案犯。原来，某案犯妻子忍受不了他的虐待，提出了与他离婚，女律师受理了这起离婚案，罪犯迁怒于女律师，才行凶报复作案。

为什么催眠术会有这么好的效果？因为受害人被歹徒突然袭击后，其面目和行动一定会深刻地留在脑海里，即大脑中出现强烈的兴奋灶，但因为干扰太多，记忆就不容易出现，以致回想不起。催眠术就是通过“诱导”或“暗示”，将其他干扰排出，让大脑只显现最强烈的兴奋

灶，因而能将其瞬间所见全部重现，道出罪犯的真面目来。

辨认术

辨认术 辨认术是侦察工作中为了鉴别赃证，确定罪犯，由侦察员组织受害人、见证人和知情人，对犯罪嫌疑分子、犯罪场所、现场遗留物、作案工具、赃物等，进行公开或秘密的识别。

对犯罪嫌疑分子的辨认，可公开辨认，也可在隐蔽条件下秘密辨认，或者让辨认人化妆掩护，对嫌疑人进行正面接触观察辨认；对不具备真人辨认条件的，也可同时出示几个人的照片辨认，或根据受害人、见证人口述犯罪分子相貌特征，画像辨认；对未发现嫌疑分子的，可针对犯罪活动的规律和可能出没落脚的地区场所，带领辨认人进行寻查辨认；还可根据犯罪分子作案时说过话或用过电话，进行声音辨听等。

对犯罪场所的辨认，是对犯罪分子作案过程中，曾带领受害人去过的某个场所，或进行犯罪活动的车船、场所的认定。这对划定侦察范围，寻找和确定犯罪分子有一定价值。

对现场遗留物的辨认，即辨认犯罪分子在实施犯罪过程中遗留在现场的作案工具、交通工具、衣物、日常用品、食品等。对赃物等物品的辨认，主要是对密取的或取证的赃物和作案工具的辨认。

辨认的意义，在于提供线索，缩小侦察范围，确定犯罪分子。

某农场羊毛衫厂女职工徐某，刚从上海探亲返回农场，10时许出厂去亲戚处，一去不归。农场组织干群在海堤的芦苇丛中搜到徐某的尸体。徐某全身裸体，手脚、颈部均用布条绑扎。在现场发现一条尼龙裤带（从裤带洞眼分析，腰围在2.2尺），一只25cm“百灵鸟”塑料拖鞋和死者穿的凉鞋与胸罩。

侦察员查访得知，一青年经常骑一辆天蓝色女车，在海堤上东游西荡，曾多次对行路女青年调戏侮辱。有人所见，途中跟随死者之后的，也是这个骑天蓝色女车的青年。经侦查，这个青年是某村的杨某。

侦察员传讯杨，请来三位证人对其正面辨认，他们分别认定。

8月22日上午骑车调戏侮辱我们的是他！

8月30日上午10时许，尾随死者后面的也是他！

当侦察员问杨是否认识这三位女同志时，他直冒冷汗，语无伦次。问他的裤腰带、拖鞋在那里时，他低下了脑袋，如实交待了他强奸杀害徐某的犯罪过程。

此外，犯罪分子对犯罪现场、受害人、现场遗留物和赃物的指认，实质也是辨认。

清朝嘉庆年间，曲江县破了一起抢劫案，逮捕了14名强盗。经过初审，送省提刑按察使司复审后，决定第二天将盗首正法，并呈报抚台备案。

当天，司院忽接到阳山县令周家俊的禀文，说逮住了曲江县那起抢劫案的盗首。省主办此案的高廷瑶见又来了一个盗首，决定重新审问。那个即将正法的仍一口咬定自己是盗首，但其他人犯中，有一个供认出那个自称盗首的不是他们一伙的，本是个好人，因有人与他有仇，便挟嫌诬陷他是盗首。高廷瑶分别审问其他13个犯人，都推翻了以前的口供，说那盗首是假的。

这时，高廷瑶便把阳山县解来的那个犯人提出，与原首犯一并，命那13个犯人指认，都指说后来的才是真的盗首。这时，假盗首不禁放声大哭，诉说自己曾得罪过他们中的一个人，故都诬指自己是盗首，在苦刑下不得已承认了。

养生谋略

引言

人生活在世界上，不但要与自然进行斗争，与人进行斗争，还要与自身的疾病和衰老进行斗争。这后一种斗争有时候比前者更为重要，更有意义。俗语说，“打铁先要锤子硬。”

因此，为了自身的健康和长寿，人类进行了不懈的探索和实践，积累了丰富的经验和教训，创造了各种各样行之有效的方法。这些宝贵的经验和方法，经过科学的总结和概括，已成为一种专门的学问，这就是养生学。

养生学和中医学有着同样悠久的历史。所谓“保养身体”，或“摄养身心，以期保健延年”的养生之道，早在先秦时期已有记载。《周礼》中有服食养生的规定，《左传》中有房室养生的论述，《老子》、《庄子》提出了“归真返朴”的养生理论，主张“治未病”，并提出了一年四季的养生方法和一些具体的养生术。秦汉以后，养生学不断发展，其中名医张仲景、华佗，道家陶弘景、葛洪、孙思邈、丘处机以及明御医龚迁贤、龚居中等都为繁荣与发展养生学做出了突出的贡献。

这里应该指出，养生学在几千年的发展史中，长期为统治阶级所私有，为他们所独占，供他们享用；广大人民群众没有养生的物质条件，更无从看到帝王御用和少数人所收藏的养生秘籍。今天则不同了，养生已为人民所共享，每个希望保养自己身体的人，都可以求助于它。

由于这方面的典籍浩繁，不便一般读者使用，本书特从谋略角度选取其精华部分加以介绍。

你想有健壮的体魄、充沛的精力吗？你想祛除疾病、保持健康吗？
你想延缓衰老、颐养天年吗？请看看养生谋略篇，你一定能从中得到妙
策良方。

气功养生

气功养生 “气功”一词，最早见于晋朝许逊（239—374）所著《净明宗教录·气功阐微》一书。

“气功养生”，就是采用调身、调心、调息等法而炼养精、气、神以增强体质，延长寿命的养生谋略。

气功养生一般分为两大类。

一、静功养生。静立、静坐或静卧，保持相对的静止状态，使精神集中，并用特殊方式呼吸，促进神经、呼吸、循环、消化等系统的功能。如，内丹术、内养功、放松功等。

二、动功养生。以柔和的运动操、按摩等特定的肢体运动方式为主，坚持锻炼，持之以恒，以增强体质，延长寿命。如，五禽戏、八段锦、易筋经、太极拳等。

实施气功养生时应当注意。

一、因人制宜。根据身体的具体情况，选择适合的功法去练。

二、循序渐进。逐渐地由简到繁，由少到多，由慢到快，由轻到重等。

三、循规蹈矩。弄通所学的气功的方法，按照规矩去练。四、知难而退如果因为气功炼养失误而“走火入魔”，立即停练，查出原因。有益则练，无益则停。

元末明初人冷谦，字启敬，养生家，善于气功养生，年逾百岁而身体健康，享年150多岁，是著名的长寿老人。他继承前人的理论，结合自己的实践经验，编写了一本养生专著《修龄要旨》，介绍了许多气功养生方法，主要有。

一、“十六段锦”。冷谦说：“从前各家所谈无虑数百种，今人取其切当者十六条，大概都可以包括了，定其总名为十六段锦。”他认

为，导气令和，引体使柔，从古到今都是人们延年益寿的强身方法。冷谦殊喜十六段锦，“常以夜半及平旦将起之时为之”，因为此时“气清腹虚，行之益人”。冷谦还喜欢，先从团目握固（两手紧撮拳，拄在两肋，摇摆双肩，以去腰间风邪）、冥目叩齿做起，后以闭目握固、冥目叩齿收功。

二、“却病八则”。冷谦还创编了《却病八则》，这套功法难度不大，效果颇佳，特别适合老年人日常练习，可以祛病延年。这里摘录五则，以供参考，

“平坐以一手握脚指，以一手擦足心赤肉，不计数目，以热为度。却将脚指略略转动。左右两足心更手握擦，倦则少歇；或令人擦之，终不若自擦为佳。此名擦涌泉穴，能除湿气，固真元。”

“临卧时坐于床，垂足解衣，闲息，舌拄上愕，目视顶门，提缩谷道，两手摩擦两肾脑，各一百二十，多多益善，极能生精固阳，治腰痛。”

“两眉后小穴中为上元六令之府，常以手捏雷诀，以大指骨曲按三九编，又搓手熨摩两目顾上及耳根逆乘发际，各三九，能令耳目聪明，夜可细书。”

“静坐闭目，纳气猛送下，鼓动胸腹，两手作挽弓状，左右数四，气极满，缓缓呵出，五七通，快即止，治四肢烦闷、背急停滞。”

“覆卧去枕，壁立两足，以鼻纳气四，复以鼻出之四。若气出之极，令微气再入鼻中，勿令鼻知，除身中热及背痛之疾。”

冷谦经常练习气功以养生，这是他长寿的主要秘诀。

书画养生

书画养生 “书画养生”，是指通过书法绘画活动而使身心健康，寿命延长。

优秀的书画以线条、颜色、语言等形象，使人赏心悦目，精神愉快。书画艺术家，在创作前要大量学习、欣赏、借鉴、继承他人的优秀书画作品，然后才可以创作自己的书画作品。他人或自己的书画作品，都会给书画艺术家心理以美好的影响。书画艺术家在创作时，必须平心静气、聚精会神、忧喜俱净、荣辱皆忘，这就使大脑皮层细胞的兴奋与抑制达到了均衡，促进了神经、呼吸、循环、消化等系统正常运转，促进身心健康。

书画是集合身心于笔端的艺术劳动。写字作画时，指、腕、肘、肩、腰、足等皆用力；足稳、头正、身直、肩沉、肘垂、臂展、腕悬、手立、掌虚、指实；通过“按、压、钩、顶、抵”等动作，使笔端“提、转、顿、挫、衄”，每当“下笔点画，波撇、屈曲，皆须尽一身之力而送之”。倘若写大字作大画，还要爬上爬下，跑左跑右。倘若要深入生活，搜集材料，碑前临摹，室外写生，就要进城下乡，跋山涉水，访古观景，探险寻幽。这就特别需要腿脚运动。

书画养生与气功养生，有异曲同工之妙。

从古到今，中国书画家每多长寿。所以说：“画家多长寿，寿从笔端来。”唐柳公权88岁，欧阳询85岁，五代杨凝式82岁，元黄公望86岁，明文徵明90岁，董其昌83岁，清吴昌硕83岁，梁同书92岁，现代的何香凝95岁，齐白石93岁，黄宾虹92岁。

苏局仙，上海郊区南汇县牛桥村人，现代著名书法家。苏老小时家穷，在舅父资助下念书，9岁开始练书法，24岁中秀才，后来教学。他研究了历代书法理论，临摹了历代名家字帖，每天坚持写2500字。近百

岁时，以书写《王羲之兰亭集序》在全国群众书法评比中，获一等奖，被称为中国书坛活神仙。苏老长寿的原因很多，主要原因是坚持书法养生。

动形养生

动形养生 晋陈寿《三国志·魏志·华佗传》：“佗语吴普曰：‘人体欲得劳动，但不当使极耳。动摇则谷气得消，血脉流通，病不得生，譬犹户枢不朽是也。是以古之仙者为道引之事，熊颈鸱顾，引挽腰体，动诸关节，以求难老。吾有一术，名五禽之戏：一曰虎，二曰鹿，三曰熊，四曰猿，五曰鸟。亦以除疾，并利蹄足，以当道引。体中不快，起作一禽之戏。沾濡汗出，因上著粉，身体轻便，腹中欲食。’普施行之，年九十余，耳目聪明，齿牙完坚。”这段话说的是，东汉名医华佗将模仿五种野生动物——虎、鹿、熊、猿、鸟的动作，作为“动形养生”方法传给弟子吴普。吴普久练不辍，到如多岁时，仍耳聪目明，牙坚齿利，身体健康。华佗的“五禽戏”对动形养生是很大的贡献。

流水不腐，户枢不蠹。“动形养生”，是指适当地进行身体运动——主要是体育锻炼和体力劳动，使血脉流通，筋骨强壮，身体健康，增强抵抗力和适应能力，减少疾病，从而实现延年益寿的养生谋略。

实施动形养生，应注意掌握要领。

一要恰如其分。活动量太小，起不到运动的作用；活动量太大，会适得其反损伤身体，千万不要认为活动量越大越好，运动必须适量。

二要因人制宜。根据年龄、性别、体质、锻炼基础、活动习惯等，恰如其分地选择活动项目、方法、强度、时间等。

三要持之以恒。生命在于运动，运动在于坚持，坚持在于有恒心。不可虎头蛇尾，一曝十寒，三天打鱼，两天晒网。

四要劳逸结合。劳动或运动之后要适当休息，过分劳累后更应好好休息，使身体各个器官不因疲劳而受到损伤。

广西宜山县人冉大姑，曾被评为广西壮族自治区劳动模范，任全国

第五届人大代表，享年115岁。劳动不辍是她健康长寿的主要原因。她把体力劳动当作是一种很好的“动形养生”办法。她认为体力劳动就是最好的补药，天天劳动，持久不懈，可使血脉流通，脸色红润，筋骨强健，腰脚结实。她从不轻易减少体力劳动量。即使到了晚年她仍能赶牛耙地，担重担，干重活。纵然在冬天，她也很少烤火，而是到室外用体力劳动去获得热力。

饮食养生

饮食养生 古人说：“民以食为天。”“药补不如食补。”唐代大医药学家孙思邈说：“安生之本，必资于食。”“不知食宜者，不足以生存也。”

人类为了维持生命，必须不断从外界环境中获得空气、饮水和食物。人体从外界吸取维持生命活动的物质叫营养。各种饮食物中所含的营养成分，包括蛋白质、碳水化合物、脂肪、无机盐（矿物质）、维生素、膳食纤维等，叫营养素，人体对各种营养素需要的多少不同，各种饮食物中所含各种营养素的多少也不同，所以在饮食养生时应该注意。

一、统筹兼顾，适当安排。要根据人体所需各种营养素的多少和各种饮食物所含各种营养素的多少来科学搭配饮食，如主副、粗细、生熟、荤素等，都应按适当的比例，合理搭配，以求得营养素平衡。

二、营养全面，饮食勿偏。人体需要各种各样的营养素，换言之，就是人体所需营养素要全面，否则，就要生病。不同的饮食物所含的不同的营养素的多少不同，换言之，一种饮食物只含有一种或几种营养素较多，其他营养素含得比较少，甚至没有，也就是说，它的营养素不全面。因此，饮食要多样化，不要偏食。这样，人体所需的营养素才能比较全面。

三、科学加工，合理饮食。食物科学加工的原则是：饮食物原料的营养必须保持，不能破坏；加工后的成品要可口；加工后的成品要清洁无病菌。合理饮食的原则是：饮食量要恰如其分，太少太多都不好；饮食要清洁无病菌，无毒物；太冷或太热的食物不要食用等。如，不吸烟，不酗酒，不喝浓茶、隔夜凉茶，不吃焦糊食物，不吃腐烂变质食物，不吃太咸、太甜、太油食品等。

四、因人制宜，因事制宜。要根据人的性别、年龄、体型、健康、

疾病等具体情况去合理饮食；要根据人的职业工作、气候季节、地理环境等具体情况去合理饮食。

日本天皇裕仁极善饮食养生，因此长寿。他85岁时，已是日本有文字可考的历代天皇中的最长寿者。裕仁健康长寿的秘诀何在呢？几年前他曾道破了“天机”：首先，是饭吃八分饱；其次，是有规律地生活；再次，是医生的意见要听从。三者中，裕仁把饮食放在首位，而其他两者也与饮食有关。由此观之，裕仁十分重视饮食养生。他不吸烟，不喝酒，平常也不喝咖啡。纵然在招待国宾的盛大宴会上，干杯时也只沾沾口而已，滴酒不喝。

裕仁天皇的饮食极其科学合理，由专门负责皇室人员饮食的日本宫内厅大膳科巧妙安排。大膳科根据日本厚生省发布的“日本人营养所需量”规定出每年每月每日饮食的品种和数量。天皇不同于普通工人农民，乃是“生活活动强度”较大的人，因此被规定每天所摄饮热量约为1550千卡，油、糖、盐等用量都受到控制，同时注意通过各种饮食品种的调节来达到营养素平衡。

裕仁饮食总喜荤素结合。他一般每餐都西餐和日餐各占一半；西餐为荤，日餐为素。每餐菜肴品种较多，但是每一菜肴数量较少，因为裕仁年事已高，不能多食。每餐常有普通的家常菜肴。

裕仁每天早晨都要喝鲜桔汁，天天都要喝牛奶，最喜欢甜食，爱吃的饮食有好几种，特别不愿吃的饮食没有。是饱口福还是保健康呢？裕仁理所当然选择保健康。河豚肉味鲜美，日本人嗜吃。但是卵巢、血液和肝脏有剧毒，若做不好中毒就可导致死亡，因此日本有句老话——“拼死吃河豚”。裕仁不怕一万，就怕万一，从来不敢享此口福。

裕仁天皇每天食谱大致是这样。

早餐：燕麦片粥，炖洋白菜，色拉，水果，牛奶，酸奶酪。

午餐：面包，干酪烧鸡子，炖香菇，色拉，水果，牛奶。

晚餐：麦粒米饭，小白薯，裙带黄酱汤，炖芸豆，红烧鲫鱼，凉拌菠菜，水果。

综上所述，裕仁天皇科学地调整饮食物，求得营养素平衡，饮食量适当，无不良嗜好，这就是其长寿的秘诀。

房事养生

房事养生 房事养生，是指科学地过好性生活来达到身心健康，寿命延长的养生谋略。

“性”，这是一个古老而又常新的话题。科学的性生活，给人从心理到生理、从精神到肉体以幸福愉快，这就使人身心理健康、寿命延长。科学的性生活对人的健康长寿所产生的效应，已令世界各国科学家刮目相看了。国内资料表明，在早亡人中，夫妻不和，离婚的人、丧偶的人，也就是性生活不和谐或失去性生活的比其他人多5~10倍。另据我国有关人口调查资料表明，广西、武汉等地长寿老人大多数都家庭和睦、夫妻恩爱。据日本厚生省调查，离异者同夫妻和睦者相比，平均寿命要短8.5岁。意大利的一家周刊调查了10万居民的死因，发现了孤身者、离异者的死亡率明显高于夫妻美满者，尤以肝硬变死者为高，竟达6倍。另据资料说，离异妇女和夫妇和睦妇女相比，子宫癌死亡率为二比一。英国伦敦大学分别调查了一组在爱情婚姻上坎坷不幸的妇女和一组在爱情婚姻上幸福美满、性生活和睦的妇女，发现前者常患感冒或其他疾病，后者精神饱满，疾病很少。

运用房事养生时应该注意：

一、房事年龄。男子破阳过早，女子破阴过早，皆易早衰短命。

二、房事成员。我国是一夫一妻制婚姻，只宜夫妻之间行房，切忌乱搞两性关系。这不仅是为了遵守性道德，而且是为了防止传染上性病。性病严重危害人的健康，特别是艾滋病。一旦染上，危及生命。

三、房事质量。行房有术，男女都应掌握，互相配合，都达到性高潮，同享性生活的幸福欢乐。

四、房事数量。也就是房事频率。总的原则是：纯任自然，恰如其分。古人云：“房中之事，能生人，能熬人。譬如火水，知用之者，可

以养生；不能用之者，立可尸矣。”反对纵欲，因为纵欲必然导致早衰短命。反对节欲，节欲是部分压抑性，不利于身心健康。更要反对禁欲或绝欲，禁欲或绝欲是全部压抑性，更不利于身心健康，易使人早衰减寿。

五、房事标准。科学房事必须符合如下标准：（1）性欲自然而然激起，既不压抑，也不勉强；（2）行房过程中，自始至终舒服幸福，无不适感；（3）行房之后，睡眠良好，精神饱满，不没精打采，疲惫乏力。

六、房事卫生。实行婚前检查，预防传染病及性疾病；讲究性器官卫生，行房前后要清洗消毒；实行计划生育有助于妇女长寿。

七、房事禁忌。有严重伤病及传染病，女方经期、怀孕前期三个月、怀孕后期三个月、生育后一个半月，愤怒悲伤时，饱食醉酒后，过于劳累时等等，要禁忌行房。

古今中外，善长运用房事养生谋略而长寿者，不乏其人。

俄国作家列夫·托尔斯泰比妻子大16岁，夫妻性生活和谐，因此相互恩爱和睦，丈夫在妻子帮助下，文学名著一篇接着一篇地发表，但是丈夫82岁时，妻子说丈夫有外遇，丈夫愤而出走，死于车站，妻子痛哭，懊悔不已。托尔斯泰82岁时仍能过正常的性生活，这是高寿的原因之一。当其妻破坏正常性生活时，使他去世了。这个事有力地驳斥了晚年绝欲长寿的说法。据报道，德国百岁老寿星卡尔，还向84岁老小姐弗丽达求婚。苏联寿星哈弗英·拉热瑞娅在108岁时，第四次结婚做了新娘，在138岁时穿针缝衣不用戴老花镜：英国寿星托马斯·佩普120岁时第二次结婚，据说还生了孩子，他活了152岁，经历9个英国王朝。匈牙利有一对长寿夫妻，丈夫约翰·罗文170岁，妻子约翰·丙娜164岁。日本有对长寿夫妻，丈夫万部（农民）194岁时，妻子173岁；这两对夫妻都偕老百龄，共达高寿，与他们性生活美好，家庭和睦，恩爱如初，是分不开的。

古人云：“饮食男女，人之大欲。”明代著名医学家徐春甫

说：“男女居室，人之大伦。独阳不生，独阴不长，人道有不可偏者。”“一阴一阳谓之道，偏阴偏阳谓之疾。”科学的性生活能调节人体阴阳，使人精神愉快，身体健康，衰老延缓，寿命增长。

垂钓养生

垂钓养生 垂钓养生，是指通过垂钓活动来调身、调心、调息以达到健身悦心、延年益寿。

古今中外，人们都把垂钓看作是有益身心健康、寿命延长的娱乐活动。明人李时珍说：垂钓能除心脾燥热。

陈君礼《钓鱼乐》云。

垂钓湖畔心悠然，
嫩柳丝丝挂我肩。
鸟语声声乐我耳，
春风微微拂我脸。
湖光水影收眼底，
愁情杂念抛天边。
鱼竿拉成弯弓形，
上钩鲫鱼活鲜鲜。
村人笑笑问我言，
为啥一钓就半天？
钓来锦绣不老春，
钓来幸福益寿年！
垂钓之利主要有。

一、强身健体。垂钓不须太大体力，老少咸宜。垂钓之时，往返跋涉，坐立垂举，都是很好的体育锻炼。

二、赏心悦目。离开了人山人海、车水马龙的闹市，来到了山清水

秀、鸟语花香的江河湖海之滨，草木葱茏，碧波荡漾，鹰击长空，鱼翔浅底，令人心旷神怡，宠辱皆忘。

三、吐故纳新。闹市里人烟稠密空气污浊；钓场上花木茂盛，空气清新，便于吸进新鲜氧气，呼出二氧化碳，有益于健康。

四、抛烦弃忧。垂钓时聚精会神地观察鱼标，注视鱼漂，烦愁忧虑被抛到了九霄云外，从而使心理趋于平静，机体达到和谐。

五、明眼快手。目不转睛地盯着鱼漂，一旦发现被鱼衔动，手立即举起钓竿，眼手配合，同时得到锻炼。

六、益智补身。垂钓需有气象水位、植物动物、营养生理等知识，促进学习；钓获的负氧离子营养价值高，便于滋补身体。至于说钓上一条大鱼之后，其乐无穷，有益于健康就不言而喻了。

现代世界各国都很重视垂钓活动。垂钓爱好者，美国6300万，日本2000万，法国500万，英国300万，加拿大130万，荷兰100万。中国于1983年把钓鱼活动正式列为体育运动项目。目前，全国已有24个省市自治区成立钓鱼协会。台湾省成立钓鱼协会已30余年，现在每县都有钓鱼协会，每年都举行一次全省性的钓鱼大赛。北京市在钓鱼旺季，仅颐和园昆明湖就有上千垂钓者。我国爱好垂钓者大约6000万左右。

古今中外，有许多伟大名人，包括思想家、政治家、军事家、科学家、文学家等都爱好垂钓，例如，舜、吕尚、韩信、严光、李白、杜甫、郑燮、朱德、贺龙、陈毅、斯大林、铁托、丘吉尔、罗斯福、卡特、布什、尼赫鲁等。

吕尚，年逾古稀，雄心大志未酬，雄才大略未展。听说周文王礼贤接士，任贤使能，便有意到渭水之滨垂钓，修身养生，经常在渭水边垂钓。太公钓鱼，愿者上钩，直钩无饵，离水三尺，日复一日，年复一年，虽未获鱼，却获得了健康的身体，充沛的精力；终于在82岁时被周文王拜为丞相。于是吕尚广施奇谋，大展宏图，励精图治，富国强兵，辅佐文帝，灭掉殷商，为兴周八百年功臣。叨岁时，依然健康，这是他以垂钓养生之术取得的成功。

汉朝的严光，是刘秀的同学，刘秀当上皇帝后，要把他留在京城洛阳当官享福，但是他执意不从，竟然回乡隐居，在富春江畔垂钓养生，终年82岁。

英国首相丘吉尔（1874—1965）善长垂钓养生，被誉为“钓鱼首相”，终年91岁。

音乐养生

音乐养生 科学家的实验证明：

长期对庄稼播放优美的音乐，庄稼比较旺盛高产。

孕妇经常听优美的音乐，会促进胎儿健康成长。

人经常听优美的音乐，有益于健康长寿。

演奏者、演唱者，特别是指挥者，不仅可听到表演出的优美的音乐，而且还要用口腔和肢体有规律的运动，这就更有益于健康长寿。

美国老年学研究中心、马里兰州国立老化研究所与马里兰大学的麦考密克在一篇研究报告中指出——唱歌会使你更长寿。麦考密克将20名从28岁到65岁的歌剧演员和一组不唱歌的人做比较，发现歌唱家胸肌较强健，心脏供血能力较强，心脏机能较活跃，心率比40岁以下不唱歌的人还低。他说：“这种需氧的歌唱是一种调节呼吸器官肌肉的运动。它可以非常有效地使胸肌发达，跟游泳、划船和瑜伽的效果类似。”大多数成年人的心脏与肺部功能都随着年龄的增长而衰退，但是唱歌可以延缓这种衰退，职业歌唱家往往比不唱歌的人能多活20年。

世界著名天才音乐指挥家卡拉扬（1907—1989），祖籍土耳其，定居奥地利。卡拉扬出生音乐家庭，一生对音乐执著地追求，3岁识乐谱，4岁举办音乐会，5岁进莫扎特音乐学院，从此之后，就终生为音乐而奋斗。父亲原想让他当工程师，但是他更热爱音乐。奥地利首都维也纳是世界上的音乐圣地。卡拉扬在这里，如鱼得水，几乎每天晚上都去歌剧院观赏演出，有时竟持便宜的门票在后面站着；由于他勤奋学习，音乐指挥造诣非常高深，当上了艾克斯拉沙贝尔音乐总指挥，后来又当德国首都柏林交响乐团指挥，历时35年。卡拉扬自幼从事音乐活动，特别是成年后活跃世界乐坛40余年，终年82岁。卡拉扬兴趣广泛，长寿的原因很多，但是主要是得益于行乐养生。

弈棋养生

弈棋养生 占人云：“善弈者长寿”。棋艺是我国艺术宝库中的四大瑰宝——琴、棋、书、画之一，棋的种类繁多，如围棋、象棋、军棋、跳棋等等。弈棋有益于养生有如下几点。

第一，恢复体力。繁重的体力或脑力劳动，激烈的体育运动之后，亟需恢复松弛，弈棋是一种娱乐活动，有益于恢复体力和脑力。

第二，排除忧虑。生气、忧愁、烦闷等不良情绪发生后，亟需排除，弈棋乐在其中，一切不良情绪烟消云散。

第三，“意守丹田”弈棋时，全神贯注，宠辱皆忘，如练气功，“意守丹田”。这对于控制复杂情绪，调节生理机能，开发智力，延缓衰老等，都有良好作用。

第四，锻炼大脑。弈棋可以提高记忆、思维、想象、判断等能力，提高战略、战术、技术、技能等才能，培养沉着、果断、机智、勇敢等性格。

第五，消除孤独。弈棋可以避免人身孤独，排除生活寂寞，广交棋友，改善人际关系。

第六，妙趣横生。对弈者兴致勃发，观棋者快意淋漓。有时连战皆捷，博取啧啧称羡；有时连战皆败，落得声声叹息。总而言之，一室生春，其乐陶陶。

在我国历史上，因善弈棋养生而长寿者，不乏其人。例如，明代的高兰泉，清代的秋航，享年都在90岁以上；近代象棋高手林弈仙终年93岁；现代人谢侠逊更是被誉为“百岁棋王”。

谢侠逊（1888—？），我国现代棋坛上的著名老寿星。从45岁起才学会下象棋，驰骋棋坛60余年。年近百岁之时，弈棋圣明，落子神速，还著书《象棋指南》20余万字。谢老长期下棋，都是心中只是棋局面无

其他，专心致志，忘象得意，与气功家“意守丹田”有异曲同工之妙。由于弈棋锻炼，谢老的大脑神经和五脏六腑都很好。谢老是运用“弈棋养生”获得高寿的典范。

世界上的万物都一分为二。有一利必有一弊。弈棋可以养生，运用不当就不利于养生。纠正弈棋不当之弊的方法有：

第一，量力而行。根据自己的身体状况掌握弈棋时间的长短。下棋时间不宜过长，特别是下棋成瘾，嗜棋无度，废寝忘食，贻害健康，易患便秘、痔疮等疾病。

第二，“无为而治”。弈棋要无所作为，不管输赢，只求娱乐，这样才可养生。如果斤斤计较输赢，角逐过于紧张激烈，情绪过于兴奋或颓丧，都不利于养生。

第三，正襟危坐。最好自然端庄坐于桌旁下棋，避免蹲着低头下棋，以免疲惫不堪，甚至头昏眼花。

第四，吐故纳新最好到环境幽美、空气新鲜处下棋，以便呼出二氧化碳，吸进新鲜氧气，保持头脑清醒，心肺健康。

药物养生

药物养生 追本寻源，人类在有文字可考的历史之前就开始运用药物养生了，社会发展到今天，药物养生的作用更大。据调查资料，现代约有四分之三的疾病是用药物治疗好的。

运用药物养生，必须知道医理、药理、生理、病理，对症下药，药到病除。这里主要说说药理。

运用药物养生，必须了解有关药物的作用与用途、用法与用量、种类与制剂及注意事项等。还要了解，药物养生和其他养生如何配合以取得更好的效果。运用药物养生时，应当做到：

一、确诊病症，对症下药。首先要对病症作出正确诊断，确诊之后，再对症下药；要选高效而又安全的药物。

二、用量适当，疗程合理。药物用量要恰如其分，用量太少，治不好病，用量过多，也会致病。疗程长短要适当，太短了治不好病，太长了也会致病。

三、搭配用药，注意效应。一种或一些药物与另一种或一些药物配合，有的可以提高疗效，有的可以降低疗效，有的失去疗效，有的成为毒药，要掌握药物之间的科学配合。中药有所谓“十八反”与“十九畏”等。西药有所谓酸与碱易中和等。药疗要和放疗、理疗、体疗、心疗、术疗、食疗等配合起来，综合治疗养生。

四、因人制宜，实事求是。要根据年龄、性别、生理情况、身体状况等科学用药。例如，小儿与老人药量需小些，成年人药量要大些；妇女怀孕时不用禁忌药；身体健康就不要用补药。对药品的选择以治好病为准，不可滥用贵秉药品。

东汉三国时期人樊阿，家住彭城，是名医华佗的学生。他向华佗请求药物养生之方，华佗向他传授了漆叶青粘散方，该方是：漆叶一升，

青粘十四两（指汉时两），以这样的比率配制出药散来。华佗说，长期服用这种药，可祛多种虫子，有利于五脏，使人体轻松快乐，使人头发不白。樊阿听从华佗的话，久服漆叶青粘散，寿命高达百余岁

孟洗（621—713），汝州梁（今河南汝南）人。先为官，后弃官，专心致志于药物研究，编写《补养方》一书。药物养生造诣颇高。孟洗说：藕，补脾胃，养神气，益气力，除百病，久服延年；绿豆，能补益，和五脏，安精神，行十二经脉；马齿苋，治湿痹，祛痢疾，敷创疮，延年益寿。孟洗以饮食养生为主，辅以药物养生，达到了健身防病、抗衰益寿的目的，享年92岁。

旅游养生

旅游养生 旅游养生，是指在旅游活动中饱览名山大川，遍访名胜古迹，呼吸新鲜空气，沐浴和煦阳光，欣赏景物，陶冶性情，锻炼腰腿，增长知识，以强身健脑，延年益寿。

林区、草原、山巅、海滨等地，空气清新，饱含着有益健康的负离子。负离子能增强摄氧能力，改善心肺营养，提高神经系统功能，调整内分泌系统功能，促进新陈代谢，增加食欲，减轻疲劳。湖光山色，松涛云海，鸟语花香，鱼影兽迹等，令人赏心悦目，流连忘返，心旷神怡。名胜、古迹、社会风情等，可以使人了解人类灿烂的古代文化，增长丰富的社会历史知识。

旅游，能使人热爱生活，陶冶人们美好高尚的情操。

古人很重视旅游。秦始皇、司马迁、张骞、班超、酈道元、玄奘、李白、杜甫、徐霞客、顾炎武等都是旅游行家。乾隆皇帝也是著名旅游家。除经常游猎外，他曾三次下江南，游尽高山、大川，访遍名胜古迹，途中触景生情，赋诗填词，作画题字，他享年88岁，是我国古代最长寿的帝王。

袁枚（1716—1797），字子才，号简斋，别号随园老人。清钱塘（今浙江省杭州市）人乾隆年间进士。不但是著名文学家，而且是著名旅游家。他平生最大乐趣就是游历名山。有时登上山巅，欣喜若狂，狂奔起来，“万山随我同奔腾”，不亦乐乎！直至暮年，仍老当益壮，壮心不已，不远万里，游山玩水。其《老行》诗云。

老行千里全凭胆，
吟向千峰屡掉头；
总觉名山似名士，

不蒙一见不干休。

他八十大寿时，友人写贺词说。

八十精神胜少年，
登山足健踏云烟。

袁枚善于旅游养生，获益匪浅，虽老不衰，终年81岁，被誉为一代文星兼寿星。

调畅情志

调畅情志 祖国医学认为，为了预防疾病，光靠生理卫生是不够的，还必须善于调摄精神，讲究心理卫生，以增进心理健康。《内经》中指出：“恬淡虚无，真气从之，精神内守，病安从来。是以志闲而少欲，心安而不惧，形劳而不倦……是以嗜欲不能劳其目，淫邪不能惑其心，愚智贤不肖，不惧于物，故合于道。”这里明确地指出，所谓心理卫生，就是尽量减少不良的精神刺激，防止过度的情志波动，抑制过多的嗜好欲望，保持心胸开朗愉快，等等。只有这样才能“独立守神，肌肉若一”，心理健康，减少疾病。

关于情绪的调节，概括起来包括制止大怒、防止过喜、排忧解难、消除悲伤、解除恐惧和安惊安神等方面。

（一）制怒。中国医家、养生家在考察人的情绪与健康的关系时，认为暴躁恼怒是七情中最强烈的一种情绪，而且是一种具有消极作用的激情，对人体的健康与长寿均有不良影响，故力主制怒。全元起说：“善摄生者，内除盛怒，外避寒暑，故无道夭，遂得长生久视。”

“怒”为肝志，肝属木，克伐脾土，故“怒”最容易导致消化系统疾病，造成消化功能紊乱，食而不化或者厌食；“怒”可使胃液分泌增加，酸度增高，故常发怒易患胃溃疡；“怒”可使结肠持续地收缩，肠腔变窄，肠粘膜分泌功能亢进及肠粘膜处的血管变脆出血，从而导致结肠下段和直肠粘膜大片溃疡、化脓；“怒”可使血压明显升高，倘若长期郁怒不止，会导致一系列的血压调节机制的障碍，造成高血压症；“怒”可引起神经内分泌的变化，使血液中胆固醇升高，凝血时间缩短，一些脂肪类物质沉积于心脏的冠状动脉壁而患心脏病；“怒”对脑血管的摧残也很大，当致怒的信号传达到大脑皮层后，则引起皮层相应中枢兴奋，使机体功能发生一系列变化，导致思维错乱和脑血管疾

病。故诗曰：“长寿应止雷霆怒，求健须息霹雳火。”

制怒的主要方法是“自制”二容易发怒的人，要经常提醒自己不要发火，遇事要自我克制，用理智驾驭感情，保持心境的平衡，或转移一下注意力改变一下环境，等冷静后再处理问题。清末政治家林则徐易于发怒，所以，他无论到哪里，总要把“制怒”二字写成匾高悬梁上，以时时警惕自己。

（二）防止乐极生悲。唐代大诗人杜甫曾把人生最高兴的事写成一首绝句，诗云：“久旱逢甘雨，他乡遇故知，洞房花烛夜，金榜题名时。”一般地说，“喜”志使人气血调和，精神愉快，是有利于健康的，但也不能太过，过则为灾。在日常生活中，乐极生悲的事也是屡见不鲜的。在《儒林外史》中，有个叫范进的读书人，50多岁时中了举人，突然的喜讯使他发了狂，披发赤足，胡言乱语。又如，从前有位世代务农的李先达，他日夜读书，结果考上了秀才，其父大喜。第二年春暖花开时节又考上了进士，其父惊喜若狂。又过了一年，皇帝诏李先达进京荣升，其父竟大笑不能自止。李先达得知后，就去请教御医赵大夫，赵大夫如此这般地将治疗方法教给李先达他先命家人给其父报信，说李先达病危。李父听到这个消息悲痛万分，笑病反倒止住了。这时又接到李先达的口信，说其病经御医全力抢救，已经脱险，绝处逢生，李父也停止了痛哭。以上事例说明了恐可胜喜。五行学说认为心属火，喜为心志，过喜则伤心；肾属水，恐为肾志，大恐则伤肾，大喜不止以恐胜之，则喜可收，这就是“水克火”的道理。

（三）排忧解难。忧愁抑郁的情绪，虽然不像“怒”那样激烈、粗暴，但内伤脏腑，外损容颜，严重影响着健康。初唐诗人卢照邻忧成性，悒成癖，自号“忧幽子”，终因忧郁成疾，只活了四十来岁就死了。光绪帝一生是在政治失意中度过的，戊戌事变后，他身遭软禁，长期忧愁抑郁，精神几近崩溃，终于阴阳离绝而亡。

中国医家和养生家关于忧郁对人体健康影响的论述，与现代医学研究成果相合。现代研究表明：忧郁这种不良刺激是通过大脑皮质的活动

传递到丘脑与垂体的，垂体受到情志忧郁的长期刺激，就必然导致机能的紊乱，心气因之郁结，肝脾之气因之不畅，某些防御战线因之崩溃，各种疾病因之发生。正如古人所说：“或纳谷不顺，或大便燥结，或咽中作梗，或脾不输精，或肺不行水，或食减化迟”。

排忧解难的方法有数种。其一，可以诉吐忧，找一两个知己，尽情地倾诉衷肠，有时可使愁闷豁然开朗；其二，可以奋制忧，一个人处于逆境中往往会一跟不振，诚如李白诗云：“抽刀断水水更流，举杯浇愁愁更愁”！这时应保持革命的乐观主义精神。有一位教授，在“文革”期间被关过“牛棚”，但老人信念坚定，并与自己的学生赠诗互勉：“君为岭梅常傲雪，我为老柏久经霜，待到冰霜消融后，梅愈清香柏愈苍。”当一个人遇到挫折时，就应该以乐观精神排忧解难；其三，以动解忧，当人处于忧心忡忡的境遇时，应多作户外活动，跑步、打球、练拳、游泳，以使血液中激素的含量得到充分的改变，脑中影响情绪的化学物质得到充分的活化，这样，沮丧的情绪就会得到控制。

（四）消除悲伤。悲伤对人体健康的损害是十分严重的，这是古代医家、养生家早就认识到并有所论及的。现代医学研究也得出了同样的结论。有人曾对55岁以上的丧妻者进行过调查，半年内的死亡率比未丧妻同龄者竟高出40%。这是因为精神崩溃导致生理上的崩溃，在短期内经受不住丧偶的悲痛打击所致。宋代词人陆游与唐婉结婚后，夫妻感情很好，但陆母不喜欢这个媳妇，被迫分离，后来唐婉改嫁赵士程，终因过度悲伤而快快早逝。现代病理研究表明：悲这种刺激可直接作用于中枢神经系统，使交感神经兴奋，血和尿中儿茶酚胺及其代谢产物含量增加，心跳加快，长期悲痛不已，神经血管经常处于紧张状态，胆固醇和脂质易于在血管壁上积聚，从而导致高血压、冠心病、肺心病、脑血管疾病等。“悲”这种情绪刺激，还可通过丘脑下部——垂体——肾腺通路分泌出较多的肾上腺皮质激素，使胃酸分泌增加，引起溃疡病，或抑制溃疡面愈合，加重病情，甚至出现溃疡性穿孔、出血。因此，我们遇到悲哀情绪必须加以控制。

欲消悲节哀，最好以笑胜之。五行学说认为悲为肺志，肺属金；喜为心志，心属火，火可以克金，故愈。欢乐能调整人的心理活动，加强血液循环，松缓肌肉，从而驱散各种悲的情绪。另外，也可采取外出旅游的方法消除或缓解悲痛，因为旅游能开阔胸怀，调节精神，摆脱孤独和悲哀。在大自然中，高山流水，奇松怪石、山花嫩柳，都会使人心旷神怡，重获情绪上的稳定。

（五）解除恐惧。对某种事物或环境的恐惧，同样也会影响人的健康。肾志为恐，“恐则气下”。长期恐惧不解，惶惶不安，就会导致元气虚衰，影响健康与寿命。

现代研究指出：惊恐能破坏反射弧，从而使神经系统对机体其他器官系统的支配和调节机能发生障碍，长此下去，可导致内分泌紊乱，特别是肾上腺素发生不平衡引起各种疾病。

解除恐惧的方法是靠提高自己的勇气，在任何恐惧面前，要善于用强大的精神力量鼓舞自己，保持冷静的科学的头脑，以便从恐惧中解脱出来。《红岩》中的陈然烈士“面对着死亡放声大笑”，董存瑞舍身炸敌人碉堡，他们所以不恐惧，就是因为他们把对革命的信仰看得比死还重。再有，就是加强情境锻炼，“明知山有虎，偏向虎山行”，越是怕就愈要接近它，以提高抵抗力。

（六）定惊安神。“惊”也属七情之一。人受惊时，血中自由脂肪酸增加，血压突然升高，心肌发生致命性的变化，心率加快，四肢逆冷，精神错乱。人对刺激的反应是通过神经系统和内分泌系统来控制的，而这种控制要经过矛盾、统一、对抗、协调等非常复杂的过程，最后达到对刺激作出恰当的反应，以实现对外环境的适应，以及内环境的稳定。出乎意外的惊吓，往往迫使应激机能发生障碍，使交感神经过度兴奋，肾上腺素的分泌突然增多，心率急剧加快，心肌耗氧量倍增。对于应激能力强的人来说，可能微受震动而尚能应付，但对于应激能力弱的人来说，则往往因心脏机能失调而过不了关，特别是冠心病的患者，会因突然心肌缺血而引起心室颤动致死。

出乎意外的惊吓往往是隐蔽脑部疾患的诱发因素。对于一个脑功能不正常的，患有高血压或是脑动脉已经硬化变脆的人，就相当危险，很可能发生脑血管破裂而死亡。

现代生理及心理学还证实：惊可通过化学方法向脑下垂体发出信号，让它分泌出肾上腺皮质激素，进而又分泌皮质类固醇。这种物质在体内的增多，除了造成血压升高和造成高血糖外，还会减慢抗体的产生，损伤胸腺和淋巴两大免疫系统，使疾病乘虚而入。

在生活中，应有意识地对一些危险事物或危险场所进行回避，尽量不去接触它。

起居有常

起居有常 语出战国时《黄帝内经·素问·上古天真论》：“上古之人，其知道者，法于阴阳，和于术数，饮食有节，起居有常，不妄作劳，故能形与神俱，而尽终其年，度百岁乃去；今时之人不然也，以酒为浆，以妄为常，醉以入房，以欲竭其精，以耗散其真，不知持满，不时御神，务快其心，逆于生乐，起居无节，故半百而衰。”

起居有常，指有规律地工作与休息。众所周知，人体内有“生物钟”，是指生物决定生命活动节奏性的内在机理。生物在地球上生存，随着地球自转和围绕太阳公转，不停地受到昼夜光暗变化和夏冬暑寒变化的周期性刺激。生物总是适应自己的生活环境才能生存下来，这叫适者生存。生物为了适应这种周期性刺激，就形成了生物钟。生物通过生物钟来度量外界环境的昼夜光暗变化和夏冬暑寒变化的周期，并调节本身生理活动的节律，使其在一定时间开始、行进或结束。向日葵花儿总是每天随着太阳旋转，落花生叶子总是早上张开晚上闭合，猫头鹰总是夜出觅食昼伏休息，大雁总是春来北方秋去南方等。同样，人的起居也要依照生物钟去做。《乐府诗集·击壤歌》云：“日出而作，日入而息。”正常情况下，人通常白昼工作（劳动），黑夜休息（睡眠），劳逸结合。工作强度的大小和工作时间的长短，要恰如其分，过大、过小与过长、过短都不符合起居有常的养生谋略，不利于健康长寿。人的生命机体处于不断地消费和生产的過程之中；工作时，消费大于生产；睡眠时，生产大于消费；每天24小时需要一次平衡。短时期不平衡，对人体就不利，长时期不平衡，人体就易生病。要适时睡适时起。睡眠时间和劳作时间必须随着年龄不同而不同。一般认为，每天的睡眠时间：新生儿18小时，1岁以下14小时，2—4岁12小时，4—7岁11小时，7—15岁10小时，15—20岁9—10小时，成人7—8小时，60—70岁8小时，70—80

岁9小时，女性比男性应多睡些。午睡有益，做梦无害。

谢觉哉（1884—1971），名维蜜，字焕南，湖南宁乡人，中国无产阶级革命家。曾任内务部长，最高人民法院院长，全国政协副主席，享年87岁。年轻时常生病，屡用药物治疗，但不见痊愈。后来持之以恒地实施“长寿十诀”，身体才渐渐健康强壮起来。他为革命呕心沥血，吃苦耐劳，走南闯北，出生入死，但是始终身体健康，精力充沛。“长寿十诀”中关于起居有常方面的内容有：

起卧须有定时，睡宜充足；就寝后宜速睡眠，使成习惯；睡眠时虽盛夏亦不裸腹；食后勿即就寝；卧具须时曝日光之中，以除病菌；身体、衣服、居室均宜清洁；居室内空气宜调合；晨起出外呼吸新鲜空气；每日宜进行深呼吸数次；每日于空气清新处行适度运动，决不激烈，无运动之暇时，出外以步代之；当勤厌惰，宜成习惯；力所为之，须顺次为之，势所不能者，切勿妄耗心力；业务须适度变换之，如午前读书，午后作事。

孙墨佛，原名孙巍，字天尧，祖籍山东省莱阳县，生于1881年，享年109岁。孙墨佛是我国著名的书法家和文史家。70岁之后，每天晚上8点钟入睡，次日黎明起床，先挥笔练书法，再吃早饭，开始一天工作，午睡一两小时。这种起居有常的生活是孙墨佛长寿的原因之一。

丘吉尔（1874—1965），出身英国贵族家庭。英国首相（1940—1945，1951—1955）。保守党领袖。第二次世界大战爆发后，进入战时内阁。1940年任首相后，领导英国对德作战。他指挥千军万马作战于前方，领导千家万户支援于后方，日理万机，有条不紊。既很会工作，又很会休息。忙里偷闲，劳逸结合，极其善于利用紧张的工作间隙抓紧时间休息——绘画、养花、打猎、钓鱼、练操、射击等。睡眠良好，每晚一进卧室，一丝不挂，高枕无忧，酣然入梦；中午再睡一个多小时。丘吉尔就是这样有规律地生活，使自己生命机体的消费和生产达到平衡协调而健康长寿，享年91岁。

笑口常开，青春常在

笑口常开，青春常在 古人说：“笑门开，幸福来。”“最能笑者最健康，最乐观者最长寿。”俗话说：“笑口常开，青春常在。”“笑一笑，十年少，笑十笑，百病消。”现代科学家们说：“乐观是养生的一大秘诀。”

笑，对人的神经系统有良好影响。笑能调节大脑功能，使人心情喜悦，精神焕发，头脑清醒，胸怀开朗，使人排除忧愁、烦恼、愤怒、恐惧、疲劳、紧张，增加食欲、改良睡眠，调节人的器官的功能。

德国生物学家证实，微微一笑，就要牵动面部13块肌肉运动。最新医学研究表明，哈哈大笑时，面部、胸部、腹部等肌肉都参加运动，隔膜、心、肺、肝、肾、胃、肠等都得到很好的按摩。笑，能加强呼吸运动。欢笑使肋间肌和隔肌收缩，胸腔容积变大，肺部扩张，吸进更多氧气，呼出更多废气，呼吸道畅通，代谢力增长。

笑，能加强循环运动。一次爽朗笑声的迸发，可使脉搏跳动自60次/分升至120次/分，收缩血压从正常值升到200毫米水银柱，增强心血管机能，加速血液循环和淋巴循环，把氧和营养迅速送到身体各个部分，减少疾病，增进健康。

笑，能加强消化运动。笑能增加唾液、胃液、肠液分泌，加强胃肠蠕动，帮助消化。

笑，能加强内分泌运动。

笑，已成为能治病健身养生延年的特殊方法，并不胫而走，风靡全球。现在，英国、法国、意大利等国家，已经开展了笑的健身运动。德国还建立了全国笑联盟，定期举行比赛，项目有：规定笑、自选笑、短时笑、长时笑、微笑、大笑、冷笑、狞笑等。美国更上一层楼，不少医院规定：凡住院病员，每日进行“笑疗”15分钟，或者服用“笑

剂”——观看喜剧表演，欣赏漫画展览，阅读笑话作品等，尽力发挥欢笑的养生作用。

中国古代就有笑疗。据传清朝有一位八府巡按大人，身患精神忧郁症，四处求医，久无疗效。后来有人向他介绍了一位名医——赵海仙，家住扬州府兴化县。这位八府巡按大人兴冲冲地专程赶到兴县，向赵大夫求治。不料，这位大夫反复切脉，默默无言。八府巡按大人急不可耐，一而再，再而三，连连追问。赵名医文绉绉而又慢腾腾地说：“依老朽拙见，大人之疾，乃月经不调也！”八府巡按大人一听，情不自禁地哈哈大笑起来，连连说道：“高见，高见，真是高见！”于是未治而归。从此之后，每每与人谈此笑料，又每每哈哈大笑，将所谓“名医”的“高见”嘲笑得无以复加，自己颇感无名的快慰，出人意表，在一次次哈哈大笑中，他的精神忧郁症竟不治而愈。

法拉第（1791—1867），英国物理学家和化学家，英国皇家学院实验室主任，英国皇家学会会员。由于长期紧张地进行科学研究工作，年轻时就头痛失眠。虽然打针吃药能好一时，但是难以根除，时时发作，健康每况愈下，严重妨害工作，使他苦恼万分。他请来一位高明医生，确诊之后，开了一笺高明“处方”，但是处方笺没开任何药品，只写着一句民间格言。

“一个丑角进城，胜过一打医生。”

法拉第心领神会，于是每每抽空去观看戏剧、皮影、杂技、马戏等中的丑角表演，每次都能大笑而归，百忧皆除，不久病就好了。他又精神百倍地投身于科研工作，并取得了卓越成就。

静以养神

静以养神 中国医家和养生家认为，神是人体生命活动的主宰，易动难静，故养神贵在静。《素问·痹论》中说：“静则神藏，躁则消之。”《淮南子》也说：“夫精神志意者，静而日充者以壮，躁而日耗者以老。”这些论述都在于说明精神内守，则抗病能力强，体魄健康；劳心过度，神气日耗，则形体日衰。古代养生家、医学家在这方面积累了丰富的理论和经验，而成为我国传统心理卫生的又一特色。

（一）清静养神

“清静”是指精神情志保持淡泊宁静状态。欲使心神清静，关键是要保持思想上的“恬淡虚无”。所谓“恬淡虚无”，一般来说是指摒除杂念，畅遂情志，神静淡泊，保持“静养”之意。此外，去名利，寡欲望，亦是清静养神的重要方法。我国古代著名的养生家嵇康指出：“养生有五难，名利不去为一难，喜怒不节为二难，声色不去为三难，滋味不绝为四难，精神虚散为五难。”说明声色利欲，喜怒无常，斤斤计较，患得患失，精神涣散等心理状态，对身体健康都有很大的损害。

（二）养气全神

中国医家和养生家认为，气生于精，而精的化生又赖气，神又是精、气共同作用的表现。精、气充足的人，神也旺盛；精、气损伤的人，神也虚怯，故古代养生家对养气全神十分重视。明代解缙编纂的《永乐大典》说：“人由气生，气由神住，养气全神，可得真道。凡在万形之中，所得者莫先于元气。摄养之道，莫若守中实内，以陶和将护之方。须在闲日，安不忘危。圣人预戒，老人尤不可不慎也。春秋冬夏，四时阴阳生病，起于过用。五脏受气盖有常，不适其性而云为用过耗，是以养生者，保守元气，外邪客气不得而干之。”养气全神之法，古人论之颇详，晋代养生家陶弘景在《养性延命录》中说：“常以

生气时，正僵卧眼目握固，固老如婴儿之拳，以四指押拇指也。闭气不息，于心中数至二百，乃口吐气出。如此身神具，五脏安。能闭气至二百五十，华盖明。华盖眉也，耳目聪明，举身无病，邪不干人也。凡行气，以鼻纳气，以口吐气，微而引之名曰长息。纳气有一，吐气有六。纳气一者谓吸也；吐气有六者谓吹、呼、啼、呵、嘘、晒，皆出气也。”元代名医李东垣认为，脾胃元气是生命的基础。他提出了节饮食，少欲念，省言语，慎寒暄，少劳役，以维护脾胃，脾胃健则元气充盛，可延年益寿。他说：“气乃神之祖，精乃气之子。气者，精神之根蒂也，大矣哉！积气以成精，积精以全神。必清必静，御之以道，可以为天人。”又说：“安于淡薄，少思寡欲，省语以养气，不妄作劳以养形，虚心以维神，寿夭得失，安之于数，得丧既轻，血气自然安和。邪无所客，病安增剧。”

（三）修性怡神

中国医家和养生家所谓的“神”，指人的性格和情操。人的性格豁达与否，情操高尚与否，直接影响着人的心理变化和人的健康寿夭。大量事实证明，高寿的人，大多性格开朗，情绪乐观，情操高尚。相反，经常急躁、焦虑、忧郁和愤怒的人，常因不良情操而产生疾病，甚至早夭。因此，加强性格修养，培养良好的品德情操，提高自己的思想和文化素质，以理收心，也有助于神气的清静内守，以保持身体健康，这是中国传统养神的又一个重要方面。《素问·上古天真论》中说：“恬淡虚无，真气从之，精神内守，病安从来。是以志闲而少欲，心安而不惧……嗜欲不能劳其目，淫邪不能惑其心，愚钾贤不肖，不惧于物，故合于道。”这段话明确指出讲究心理卫生，尽量减少不良的精神刺激，防止过度的情绪波动，抑制过多的嗜好欲望，保持心胸开朗愉快等，都是养神所必要的。其后，嵇康在其《养生论》中也指出：“修性以保神，安心以全身；爱憎不栖于情，忧喜不留于意，泊然无感，而体气和平。”又说：“清虚静泰，少私寡欲，知名位之伤德，故忽而弗营，非欲而强禁也。识厚味之害性，故弃而弗愿，非贪而压抑也。”若欲而强

禁，则欲不止，贪而后抑，则贪愈深，丝毫也达不到静以养神的效果。说明“主于理，则人欲消之，而心清神悦，不求静而自静也”。《春秋繁露》也讲究闲欲精神，书中说：“谓养生之大者在爱气。闲欲以平意，平意以静神，静神以养气。古之道士有言曰：‘将欲无陵，固守一德。’此言神无形而气多内充。”总之，“不计忧喜，荣辱，进退，升沉，劳苦，生死，得失一切之念阑人其中。或稍疏虞，打人片刻，即忙驱逐，仍前坚守。若此，外之音声笑貌，惟有听其波委云属，与忧喜相浮沉而已”。

（四）惜精全神

中国医家和养生家认为精为神之宅，有精则有神，积精则可以全神。《灵枢·本神篇》中说：“故生之来谓之精，两精相搏谓之神。”说明神是由先天之精而成，当胚胎形成之际，生命之神也就产生了。神生成之后，还要赖后天水谷之精的不断给养，才能生生不息，化化无穷，故《素问·六节脏象论》又说：“五味入口，藏于肠胃，味有所藏，以养五气，气和而生，津液相成，神乃自主。”所以，养精才能养神，积精才能全神。

我国古代养生家在长期的养生实践过程中，积累了丰富的补肾益精经验，可谓节欲有方，养精有道，炼精有法，闭精有诀，时至今日还在为广大养生延寿者所习用，也备受外国人所重视。

（五）畅情怡神

中国医家和养生家认为情志包括喜、怒、忧、思、悲、恐、惊等。在正常情况下，人的情志随着外界刺激而有不同的变化，但这种变化是有节制的。有节制的情态变化属于生理范围，不会引起病变，故《素问·阴阳应象大论》中说：“人有五脏化五气，以生喜、怒、悲、忧、恐。”再如刺激过度，持续过久，便可发生疾病。再如，喜为心志，在正常情况下不但无害，而且有益，所以《素问·举痛论》说：“喜则气和志达，荣卫通利。”喻昌在其《医门法律》中，对和畅性情、养心安神亦有深刻论述，他说：“心为五脏六腑之大主，而总统魂魄，兼该志

意，故忧动于心则肺应，思动于心则脾应，恐动于心则肾应，此所以五志为心所使也。设能善养此心，而居处安静，无为惧惧，无为欣欣，婉然从物而不争，与时变化而无我，则志意和，精神定，侮怒不起，魂魄不散，五脏得宁，邪亦安从奈我何哉！”

和情治气，协调七情活动，不过喜，不暴怒等，以保持体内气机调顺，是使身心健康的重要养生方法。人是由大脑皮层统一指挥，各个生理系统协调活动的有机整体。生理的疾病要影响心理活动，心理不健康也必然要影响生理的变化。一个人对生活充满乐观和信心，觉得自己主宰自己的命运，朝气蓬勃，性格开朗，高尚涵养，精神振奋，是防病健身、延年益寿的重要条件。相反，一个消极悲观，抑郁苦闷，心胸狭窄，对生活丧失信心的人，则容易催患疾病，加速衰老的进程。

（六）适时调神

人生活在自然界，自然界的四时变化直接或间接地影响着人体的生理和心理活动。《内经》指出：“阴阳四时者，万物之始终也，死生之本也，逆之则灾害生，从之则病疾不起。”四时气候变化，是外环境变化的重要方面，心理活动是人体脏器活动的主宰，保持内外环境的协调和谐，是保证身心健康的重要条件。所以，中医养生学除了按照四时变化规律进行调神摄生外，还根据每天时间的顺序而调理精神以及生活起居。把一日分为四个阶段（即一日分四时），人体阳气随之而有出入盛衰。一日之中阳气运动与四时生、长、收、藏的规律是一致的。因此，每日调神方法与四时一样，应以阴阳变化为指导思想。早晨以及上午，人体阳气旺盛，故精神宜振奋向外；暮晚阴气收敛，则宜休整、静息。总之，每日精神调摄应以清晨活跃，白日饱满，傍晚安宁，睡前静谧为特征。

（七）气功练神

气功养神的目的，在于通过排除杂念、意守丹田和调息入静的方法，用意念引导“内气”沿一定的经络路线循行，以调整阴阳，更新气血，保全真气，健神强身。

练功时讲究静、动结合。静者为阴，动者为阳，静主养神，动主练形，根据阴阳互根之理，动中求静，静中求动，能动能静，方可长生。

现代医学研究证明，情绪的剧烈波动，会扰乱大脑的正常功能，引起机体内环境失调，从而导致疾病的发生。长寿学者胡夫兰德指出：“在对人的一切不利影响中，最能使人短命夭亡的就是不好的情绪和恶劣的心境了。”因此讲究心理卫生，对于每个人来说，其重要性都是绝对不亚于讲研究生理卫生的。讲究心理卫生，对于建设社会主义的物质文明和精神文明，对于个人的健康长寿，都具有十分重要的现实意义。

奸诈谋略

引言

口蜜腹剑、口是心非、两面三刀、阳奉阴违……这些是阴谋家惯用的伎俩，连同阴谋家本身，一向为世人所唾弃。

然而，在色彩斑斓的大千世界里，美与丑、阴与阳、奸与忠、正与邪，无时不在共同的时间和空间中存在和延续，阴谋家不会随着善良的人们的诅咒而绝种。阴谋诡计更不可能在世界上自动绝迹。社会科学技术的发展，人民文化教育的提高，文明程度的进步，都不可能从根本上改变这一客观存在的现实，只是阴谋家把自己的脸谱描画得更加巧妙和诱人，那些阴谋诡计则更加阴险和诡秘，具有更大的欺骗性罢了。

善良的人们要在充满着险滩暗礁的激流中驾驶生命之舟胜利地航行而不被颠覆，就必须具有识破暗礁的眼力和绕过险滩的本领，就必须通晓识奸之术，熟练破奸之法。古训说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”如果对敌人能在充分防范，不被阴谋所乘的基础上，巧妙地进行“以其人之道，还治其人之身”则将更胜敌一筹。

为了帮助大家了解阴谋诡计的一般表现，研究识破它、戳穿它，乃至顺其势而利用它、制服它的方法，我们一改过去研究谋略只讲阳谋不讲阴谋的办法，把阴谋诡计连同阳谋妙计一同推入谋略研究的殿堂。你一定会在阅读种种阴谋诡计中受到某种启示和教益，并深深感谢这一面非常重要而宝贵的反面镜子。

大奸似忠

大奸似忠 谓内心极险恶的人，貌似忠厚。

语出宋代邵博《闻见后录》卷二三：“吕诲之言曰：‘大奸似忠，外视朴野，中藏技巧。’”

古今中外，大奸似忠者不乏其人。春秋时，齐国的三个大臣竖刁、易牙、开方，对齐桓公大做表面文章，极尽大奸似忠之能事。竖刁自告奋勇受了宫刑，以伺候齐桓公；易牙则将亲生儿子杀了，煮其肉给齐桓公吃；卫公子开方（卫懿公的儿子）放弃了太子的地位，为齐桓公效劳，父母亲死了都不回去奔丧。管仲死前告诫齐桓公，要他疏远这三个人，但齐桓公却念其“忠心耿耿”而不以为然。结果，齐桓公重病在身时，被这几个奸佞小人活活饿死，并暴尸宫中，不准下葬抗日战争时期，在震惊世界的皖南事变中，中共东南局书记、新四军副军长项英在酣睡中被他平日极为信任的随从副官刘厚总残忍地枪杀了。项英对刘厚总恩重如山，刘厚总平时对项英也是俯首帖耳，说一不二，忠诚听话，项英到牺牲前也绝对不会相信刘厚总会为了金银钱财而杀害自己，叛变投敌。而“语录不离手，万岁不离口，当面说好话，背后下毒手”的林彪可谓是当今中国大奸似忠的集大成者。

历史上的无数事例告诉人们，最可怕的敌人，往往就是自己身边最信任最亲近的人——大奸似忠者。历史上许多君主就是因为依赖、信任这些大奸似忠者，或骄奢淫逸，耽于犬马声色之中，不问政事；或陷害忠良，误国误民，最后导致身败名裂，灭国亡民。这些大奸似忠者，笑里藏刀，口蜜腹剑，身居要位，掌握大量情报，往往能够用阴谋手段去达到发动战争所不能达到的目的。其实要识别这些大奸似忠者并防止为其所用亦非难事。孙悟空能三打白骨精，是因为他有火眼金睛。要识破大奸似忠者则需要有一定的洞察力，对那些外表伪善忠厚诚实已到了非

正常地步的人，应先保持一定的距离和警惕，进行一段时间的了解和考验，才能予以信任，委以重任。谋略大师冯梦龙对此有过精采论述：“能为不近人情之事者，其中已不可测也。”齐国名相管仲对奸臣竖刁、易牙、开方隐藏在伪善忠诚的外表下的一颗颗狼子野心，洞若观火。他告诉齐桓公，“人之情非不爱其子也，其（指易牙）子之忍，又何有于君？”“人之情非不爱其父也，其（指开方）父之忍，又何有于君？”“人之情非不爱其身也，其（指竖刁）身之忍，又何有于君？”在管仲入木三分的透视下，易牙烹子献食、开方父丧不归专事齐王、竖刁宫刑献身的阴险目的昭然若揭。

要防止为大奸似忠者所用，需要当局者不迷惑于甜言蜜语，不听信于流言蜚语，抑阿谀奉承、拍马溜须之流，贬含沙射影、造谣中伤之类，扬敢于进谏、秉忠直言之精士。开展批评与自我批评，对批评者不打棍子、不扣帽子、不穿小鞋，有则改之，无则加勉。在这样良好的民主环境中，大奸似忠是没有生存的余地的。

口蜜腹剑

口蜜腹剑 李林甫，唐玄宗时为“兵部尚书”，兼“中书令”，这是宰相的职位，而且他是皇帝的本家，权势显赫，真是不可一世。他能书能画，论才艺倒也不错。他有一套谄媚逢迎的本领，采用种种手法，讨好玄宗和玄宗的心腹宦官及宠妃。他依靠这套特殊的本领，在朝中高居相位达19年之久，他和一般人接触，表面上总是装出一副平易近人的态度，说一大堆好听的话，使人以为他真是一位难得的忠臣良相，实际上，他是个地地道道阴险狡猾的老狐狸！

据《资治通鉴·唐玄宗天宝元年》载：李林甫为相，凡才望功业出己右（比自己高），及为上所厚（被皇帝所器重），势位将逼己者，必百计去之。尤忌文学之士，或阳与之善，啖以甘言，而阴陷之。世谓李林甫口有蜜，腹有剑。

“口有蜜，腹有剑”，比喻口头说话好听，像蜜一样甜；肚子里却怀着阴谋，要暗杀人。这种嘴甜心狠、阴险狡诈的嘴脸，在旧时的官场斗争中屡见不鲜。正直的人们一般不使用这一谋略，但又必须时时予以防范。

“语录不离手，万岁不离口，当面说好话，背后下毒手”，在现代社会里，在中国共产党的队伍里，还出现了林彪这样的口蜜腹剑的阴谋家和野心家。可见，掌握识破口蜜腹剑这一阴谋诡计的方法，还是很有必要的。

尸居守位

尸居守位 意为让僵尸来看守名位，实际是拥立傀儡，占据要位，进行幕后控制的谋略。

大位已虚，群雄竞逐。若不是时机成熟，众望所归，不若以拥立者身份设立守位者，让其尸居素餐，而实际由自己控制局势，这是历代权臣所用的惯用伎俩。秦朝赵高就是这样干的。

秦始皇于公元前210年东巡时病危，令中车府令宦官赵高给在蒙恬军中的公子扶苏写信，让他赶回咸阳，但赵高别有用心，将书信扣押。秦始皇行至沙丘病亡。赵高出身卑贱，曾受宫刑，但因教授始皇幼子胡亥狱讼刑法诸事，故与胡亥关系密切，于是赵高想立胡亥为帝，他首先策动胡亥谋取帝位。胡亥开始不同意说：“废兄而立弟是不义；不奉父诏而怕死，是不孝；才能不足，硬靠他人取功名是不德。”但由于始皇没明确皇位继承人，胡亥也经不住赵高一再劝说，决心夺取皇位，同意赵高假传始皇命诛扶苏而立自己为太子。赵高知道：“不与丞相谋，恐事不成。”赵高针对丞相李斯有患得患失的弱点进行挑拨说：“君侯才能、谋虑、功高、无怨、长子信之，此五者皆孰与蒙恬？”李斯说：“不如蒙恬。”赵高进一步说：“然则长子即位，必用蒙恬为丞相。”言外之意是您只能辞官回乡了。而如果能立胡亥为帝，则可长保封侯，永享富贵了。李斯表示赞同。

于是，胡亥、赵高、李斯三人密谋，诈称丞相在沙丘接到始皇遗诏，立公子胡亥为太子。“更为书赐扶苏，数以不能辟地立功，士卒多耗，反数上书，直言诽谤”，“扶苏为子不孝，特赐剑以令自裁！蒙恬不思匡正，必知其谋，为人臣不忠，故赐死。”扶苏接到玺书，不辨真假，即自杀。蒙恬不肯糊涂而自杀，结果被押入狱中，还是被逼服药自杀：这样，在赵高的策划下，胡亥登上了帝位。

赵高为独揽大权，又捏造罪名，陷害李斯，说李斯有“逼上”、“通盗”、“叛乱”之罪，借秦二世之争，将李斯杀害。

李斯死后，秦二世拜赵高为中丞相，赵高掌握了秦廷的实权。赵高为了完全控制秦二世，他对二世说：“陛下年轻，又初即位，未必尽通诸事，不宜在朝廷上与公卿议决大事。”让二世深居简出，尽情享乐；使臣下只闻其声，不见其形。于是，二世深居宫中，诸事皆决于赵高。从此后，赵高权倾朝野，指鹿为马，不可一世；秦二世成了真正的尸居守位，赵高的阴谋得逞了。

后来，秦末农民大起义爆发，刘邦率兵攻入武关，赵高见大势已去，遂与刘邦联络，里应外合。结果秦二世胡亥被赵高逼迫自杀，直到临死之前，才知晓赵高是个阴险毒辣的大阴谋家。

上下其手

上下其手 这种阴谋的典故出自《左传·襄公二十六年》：楚子、秦入侵吴，及云娄，闻吴有备而还。遂侵郑。五月，至于城麇。郑皇颡戍之。出与楚师战，败。穿封戍囚皇颡，公子围与之争之。正于伯州犁。伯州犁曰：“请问于囚。”乃立囚。伯州犁曰：“所争，君子也，其何不知？”上其手，曰：“夫子为王子围，寡君之贵介弟也。”下其手，曰：“此子为穿封戍，方城外之县尹也。谁获子？”囚曰：“领遇王子围焉。”怒，抽戈逐王子围，弗及。楚人以皇颡归。

这个故事记录了伯州犁在公子围和穿封戍争功时所施的阴谋。这件事发生在楚康王十三年公元前547年，康王弟公子围（又名公子虔，楚共王之子，康王卒，子郢敖继位。围为令尹。后四年，弑麇自立，为楚零王，在位十二年），与秦师一起去攻打吴国。到了云娄（今河南商城县东北），听说吴国已经有了戒备，就改攻郑国。五月，到了郑国的城麇。郑国守将皇颡出与楚师战，被穿封戍（楚之县尹）俘虏。康王弟公子围却硬说是他俘虏的，二人为此争执不下。就到太宰伯州犁那里去评理，伯州犁原为晋国大夫伯宗之子，后奔楚为太宰。太宰是掌管皇家内外事务的家臣。公子围和穿封戍为争功，让伯州犁判断曲直。伯州犁为了讨好楚王弟，在这件事上要了个小小的阴谋。他说：“这事问一下俘虏就清楚了。”于是把俘虏皇颡拉来当庭问之。伯州犁当着俘虏的面对二人说：“二位都是有身份的人，是君子之争，皇颡难道不知道，这事是容易搞清楚的。”伯州犁就走到皇颡跟前，先向皇颡介绍公子围，把手举得高高地说：“这位是贵人公子围，是楚国君王宠之大贵弟。”然后又把手放得很低，向皇颡介绍穿封戍，“这个人是穿封戍，是楚国方城外一县尹。”伯州犁用手势暗示公子围和穿封戍之尊卑，在用语上也有尊卑之别，介绍公子围时用“夫子”，“贵介弟（介，大

也；贵，受宠，尊贵）”。介绍穿封戍时用“此子”、“方城之外县尹也”。这样介绍之后，又问皇颢，“是谁俘虏了你呀？”皇颢见伯州犁这样介绍，又有明显暗示，当然心领神会，于是说：“我是让公子围打败的。”穿封戍见此情景异常气愤，操戈掷向公子围，没打着。公子围就带着俘虏回京都去了。

人们把那种玩弄花招，逢迎主子，讨好上级，为主子争功买好，欺上压下的小人之举称之为“上下其手”。古往今来，贤明的君臣为社稷长存，都警惕这类小人。

据《旧唐书·列传第二十一·魏征传》载魏征在给太宗的上疏中，曾以伯州犁之事告诫之，但历史上以这种阴谋手段得势于一时的奸佞却不少，像春秋时期的屠岸贾，秦朝的赵高，唐朝的李义府等，都是施行这一阴谋的佞臣。

在现实社会中，施行这一阴谋的人并未绝迹。只是时代不同了，人们对这类阴谋的认识比历史上更深刻一些，这种阴谋的施行更巧妙、更圆滑一些罢了。

无中生有

无中生有 “无中生有”语意出自春秋·楚·老聃《老子·四十二章》：“天下万物生于有，有生于无。”

“无中生有”，本意不是说“有”是从超物质的“精神”产生出来。“精神”是大脑这一特殊物质的产物。后来人们用“无中生有”的含义有了变化。

无中生有作为一条政治谋略，常为阴谋家所广泛运用。从岳飞被“莫须有”的罪名下狱致死，到抗清英雄袁崇焕遭京人唾弃，多年后才被昭雪，都是阴谋家所使用的无中生有的阴谋所造成的恶果。

《三十六计》把“无中生有”作为敌战计之一。说“班也，非班也”。但不能弄假到底，而是要由虚变实，使敌发生错觉，按语解释说：“无中生有，则由班而真，由虚而实矣。无不可以败敌，生有则败敌矣。”

据《资治通鉴·唐纪》载：公元756年，安史之乱的叛将令狐潮，把唐朝将领张巡围困在雍丘。当时令狐潮拥兵4万，而张巡不过2000兵丁，力量对比悬殊。时间一长，城中的箭用完了，情况十分危急。张巡令部队扎了1000多个草人，穿上黑衣，夜晚从城上垂下城去。令狐潮的士兵在远处看不真切，以为城中守兵突围，便万箭齐发，争射草人。这样几次，令狐潮军才发觉受骗。张巡得箭数十万支。

以后，张巡又乘夜暗从城上坠放草人，敌军都暗中发笑，以为又是赚箭之计，遂不加戒备。就在令狐潮放松戒备之后，张巡挑选500名精兵组成“敢死队”，身穿黑衣，乘夜暗从城上坠下。敌人还未从麻木状态中清醒过来，500名勇士已杀入敌营，乘乱点燃了营寨。令狐潮猝不及防，大败而走。

张巡“草人得箭，死士砍营”的成功，就是“无中生有”的具体运

用。

中伤制人

中伤制人 战国时代，国与国之间也好，人与人之间也好，什么能够制人于死的谣言和中伤的手段都可能经常被使用。因为这既不需要花费大量财物，也不需要耗用多大气力。即使对方想反击也找不到目标，而且它具有惊人的效力。像《战国策》之类的书，记载了很多关于中伤的历史故事。

邻国的国君赠给楚王一位美女，楚王很快就迷上了她。楚王的爱妾郑袖，不知何故也对新来的美女特别关心，从衣物、饰物一直到家具被褥等非常心爱之物，都整制一新送给她，比楚王都更为尽心。她的这一举动，连楚王都感动了：“女人是靠其姿色来控制男人的。嫉妒心强是很自然的，但郑袖明知我对那女子好，但比我还精心周到地照顾她，就像孝子敬父母，忠臣效忠其君，她这样抛开私心为我着想，的确是个不错的女人。”就在楚王赞扬她的时候，郑袖却悄悄地对那个美女说：“国君已经被你迷住了，不过只有一点，你的鼻子的形状还不太合他的意，以后再见到他时，最好用手遮住点为好。”

那美女很感激，以后见到国君，她就用手遮住鼻子。楚王很奇怪，就问郑袖：“她怎么一见我就遮鼻子，你知道为什么吗？”

“我知道，不过……”

“没关系，你说吧。”

“好像是嫌大王您身上有味儿。”

“什么！真是狗胆包天！”楚王马上叫人把那个美女的鼻子割掉了。

这个故事，《战国策》、《韩非子》中都有记载。使人失去信任，最通常的手段就是中伤。不过，如果让人觉察是在中伤，其作用和效能就小得多了，甚至可能得到完全相反的效果。

反戈一击

反戈一击 在人们通常讲话中是指掉转矛头，对于自己阵营的坏人和坏事进行斗争。但是作为一个谋略来说，常被奸诈的小人所采用，在古今中外的政治、军事斗争中屡见不鲜。奸诈的小人为了加官进爵、仕途通达，免除随矛盾斗争中失败的一方遭砍头罢官的厄运，就不顾良心、道德、信义的谴责来投靠、攀附胜利的一方，出卖自己的同僚和朋友。这是反复无常、无信无义的奸诈小人利用矛盾，坑害他人，利于自己的一个奸谋。

现代康生就是一个十足的奸诈小人。他常常凭借自己的政治嗅觉，阵前反戈，出卖朋友。文化大革命前，康生不但在实际工作中对刘少奇十分尊重，而且多次在做报告中对刘少奇做了高度的评价。1962年，康生毛遂自荐亲自主编《刘少奇选集》。他还提议将刘少奇的《论共产党员的修养》一书重新发表和出版。在康生主持下，《刘少奇选集》的编辑工作到1965年1月已基本完成，康生为此专门跑去向刘少奇当面表功说：“您的选集我们已经定稿了，现在只等你一句话，就可以付印了。”1966年5月政治局扩大会议上，康生断定彭真、罗瑞卿、陆定一、杨尚昆的打倒已成定局，于是他在会上大加挞伐，甚至对朱德也认为年迈可欺，顺带批了一通。但对刘少奇依然毕恭毕敬，于是在大会上大骂一通彭、罗、陆、杨之后，突然换上一副忏悔内疚的面孔，当面检讨起自己1931年追随左倾冒险主义，反对刘少奇同志的错误来。他言辞沉重，还装出极为虔诚的表情望望主席台上的刘少奇，显出了一副追悔莫及的样子。

1966年6月3日，康生出席刘少奇、邓小平召集的各部负责人会，他继续摆出紧跟的架势，积极拥护刘邓关于向大中学校派出工作组的主张。

1966年8月5日，毛泽东发表《炮打司令部——我的一张大字报》。他觉察到毛主席对刘少奇的看法，认为刘的打倒是不会长远了，于是他一反常态，在大会上振振有词地批判、揭发起刘少奇来，以后又直接操纵“刘少奇专案组”，把刘少奇打成“叛徒、内奸、工贼”。康生反戈一击的政治应变能力，确实也使他得逞一时。

大汉奸汪精卫也是一个大搞政治投机、随风转舵、有奶便是娘的十足的政治骗子。反戈一击便是他投靠各个政治集团，捞取政治资本、骗取高官厚禄的一个拿手绝招。在晚清时期，他看到轰轰烈烈的资产阶级民主革命正在兴起，腐败的清王朝必然灭亡的趋势，便投靠到了孙中山麾下。民国政权被窃国大盗袁世凯窃取以后，他和袁世凯沆瀣一气。北伐战争前后，工农民众力量逐渐壮大，他就一反常态，和共产党联合。“四一二”大屠杀后，蒋介石被英、美等帝国主义扶持上台，他又与蒋携手对共产党人大加屠杀。在抗日战争初期，他看到日本帝国主义气势汹汹，有打败蒋介石、吞并中国的可能，于是放弃唱抗日救国高调的姿态，置民族利益于不顾，投靠了日本军阀，充当日本帝国主义的走狗，成了一个可耻的大汉奸。

火上浇油

火上浇油 火上浇油火更烈。指扩一大事态，从中渔利；或推波助澜，添枝加叶，惟恐天下不乱，乱中取利。

著名暴君隋炀帝是隋文帝次子，是隋朝灭陈朝统一全国战争时的大元帅。在讨平陈朝时，隋军所至，“秋毫无犯”，对于陈朝府库资财则“一无所取”。杨广立有大功，声誉很高。

隋朝的太子是杨广的哥哥杨勇，性通和，好诗文，但喜好声色犬马。隋文帝一直不放心，怕他害政误国。杨广素有野心，看到有机可乘，便自矫饰打扮，骗取父皇信任。他明明有很多娇婢美妾，但在杨坚视察时，却只让几名老妇留在身边，还将琴弦扯断，表明自己不贪女色。杨广又贿赂宦官和看相的术士，要他们在父皇面前称赞其“福相”和“仁孝”。

杨广又和副宰相杨素等勾结在一起，离间杨勇与隋文帝的关系，说杨勇扬言要带兵闯入后宫等。杨坚本对杨勇不满，又经杨广等火上浇油，终于认为杨勇“不堪承嗣久矣”！终于在公元600年废掉杨勇，立杨广为太子，为杨广继承帝位铺平了道路。

以华制华

以华制华 用中国人制服中国人是帝国主义侵略中国所惯用的阴谋毒计之一。

毛泽东《关于国际新形势对新华日报记者的谈话》：“日本对中国大规模军事进攻的可能性，或者不很大了；但是，它将更厉害地进行其‘以华制华’的政治进攻和‘以战养战’的经济侵略，而在其占领地则将继续疯狂的军事‘扫荡’；并想经过英国压迫中国投降。”

百余年来，外国帝国主义总是在中国内部培植一种可供它们利用的力量，以便分裂中国内部而达到它们侵略的目的。1840年后，帝国主义通过发动一系列侵华战争，迫使清政府签订了一系列丧权辱国的不平等条约，逐渐从政治上、外交上控制了清政府，并借清政府之手控制中国，奴役中国人民，掠夺中国的财富，与清政府狼狈勾结，镇压中国人民的反帝反封建运动，把中国推入了半封建半殖民地的深渊。“九一八”事变后，日本帝国主义在东北建立伪满洲国，镇压东北人民的抗日运动。“一七七”事变后，日本帝国主义不仅利用国民党中汪精卫公开的亲日分子建立伪政权，组织伪军，破坏抗日战争，而且利用蒋介石派的力量牵制抗日最坚决的共产党。1939年日本停止向蒋介石军队进攻，先诱降后议和，从政治上鼓励他进行反共活动，终于酿成了“皖南事变”的历史惨剧。抗战胜利后，美国帝国主义支持蒋介石国民党反动派大打内战，妄图消灭共产党领导的革命力量。

“以华制华”作为谋略引申开来，与“以夷制夷”异曲同工。即在某一集团内部培植和支持受自己操纵和控制的力量，去反对该集团内部的敌对势力，从而达到控制和操纵整个集团的目的。

以泣售奸

以泣售奸 语出清朝沈德符《野获编》：“小人以泣售奸。”意谓，浅薄不正派的人用哭泣骗人，以实现其奸计。在中国历史七，宦官多数出身卑微，又久处深宫，见闻片面，只知恭维皇帝，日近天颜，出宣诏命，一旦得势，处理问题往往偏颇，且大多善于与朝廷大臣争权。

明朝的刘瑾，就是一个以哭泣的手段来唤起小皇帝的怜悯，骗取小皇帝的信任，实现个人私欲的阴谋家和野心家。刘瑾和高永成、谷大田等8名宦官倒行逆施，掠夺民田，搜括民财，压抑朝官，实行苛政，人们当时称他们为“八虎”。

正德元年6月，小皇帝已不按时上朝，连受先帝任命的大臣也不诏见，送上的奏章也久不批复，却常常不经内阁六部研究，直接下发“中旨”——皇帝命令，自然常常出错了。大臣们不能再沉默。一天，霹雳震毁郊坛（祭天的建筑物）大门，儒家学说认为这是上天震怒警告天子的表示。大学士刘健、谢迁、李东阳趁机上疏批评皇帝“与八人戏无度”，请诛“八虎”。然而小皇帝只是发了一道“禁吏民奢靡”、“谕群臣修省”的例行公文，照样“戏无度”，到了8月，刘瑾一伙又趁皇帝大婚的机会，下令南京织造皇家用罗绸，把“织造”这沉重的负担加在江南人民的头上。

第二次“倒八虎”的冲击波是由尚书张升和一批给事中、御史掀起的，他们上章论谏，措词严厉，可小皇帝新婚燕尔，乐得昏天黑地，哪儿有心思理睬。气得户部尚书韩文在衙门里常常哭泣。户部郎中李梦阳鼓励他率同大臣继张升之后拼死力争，听了部下的批评建议，韩文老尚书振作起来持须抖肩：“对对，不死对不起国家。”又征得大学士们的同意，亲笔把李梦阳起草的弹劾奏章改得浅白短小，说是：“奏章深奥，怕皇上不懂；长了，怕皇上没耐心听完。”然而小皇帝还是没有理

睬。十月，韩文在朝堂邀集二品以上全体大臣，联合签名上书，形成第三次“倒八虎”浪潮。小皇帝听罢，竟急得哭起来，连晚饭都没有吃。“八虎”先前没有思想准备，因为他们的本意不是与朝廷为敌，突遭张升打击，已害怕得相对垂泪，九卿大臣再一起要杀他们，他们更是哭啼不止。

小皇帝让司礼监八大宦官与阁老九卿开内阁会议，上午、下午、晚上一连三次会议。司礼太监王岳等被大臣说服，汇报说：“阁臣们的意见很对。”小皇帝听后，一夜没有玩乐。他从感情上绝不愿杀“八虎”，那是比父母都亲近的“伴儿”啊。从理智上他也不得不承认“八虎”是祸国的根源。第二天，他召见朝臣，派司礼太监李荣代表自己与廷臣谈判，“希望稍微放宽时间，由皇上处置。”又按“八虎”的请求，要把他们“安置在南京”。然而大臣们坚持非除“八虎”不可，王岳、范享、徐智三位司礼太监也站在廷臣方面，迫使小皇帝答应明天逮捕“八虎”，大臣这才散朝回家。谁知道刘瑾的朋友吏部尚书焦芳把秘密决定密告了刘瑾。事情到了危机关头，“八虎”中七虎嚎陶大哭，刘瑾便率领“七虎”半夜跪在小皇帝脚下痛哭流涕，唤起了小皇帝的怜悯。刘瑾再次施展他的“口才”：“是王岳等勾结阁臣陷害我们，以便限制皇上。这不是欺皇上年幼么？若是司礼监和皇上一心，外臣怎么敢这么嚣张，不听皇上的呢？”继而打滚哀哭。

小皇帝本来就不喜欢刘健、韩文等一帮老头子，舍不得杀“八虎”，之所以违心同意，也是觉得众怒难犯。如今听刘瑾说王岳等勾结阁臣以便限制自己的一番话，竟然信以为真，一时怒火中烧，于是当即下令刘瑾掌司礼监，提督东厂、西厂、三千营，由张升接替刘瑾督十二团营，连夜逮捕王岳、徐智、范享，发往南京充军。

第二天，上朝的廷臣被眼前的突变惊得目瞪口呆，方知大势已去。皇上，其实是“八虎”责令大学士刘健、谢迁辞职退休；留下态度不坚决的李东阳主持内阁；出卖廷臣的焦芳和他的部下侍郎王鏊提升为大学士。11月罢免韩文。12月命令给事中每天由寅时至未时12个小时坐班，

派锦衣卫监督检查。截杀了发往南京的王岳和范亨，徐智被打断一臂未死。在粉碎“围剿”中，刘瑾显露出阴谋家两面派的“天才”和残忍的本性，成为“八虎”之首，从此开始了他们46个月的血腥统治。

以泣售奸，表现于奸佞小人们利用人们在情感上所具有的怜悯和同情弱者的心理特点，把自己装扮成一副令人同情的样子，以唤起人们对自已的可怜和宽容，从而掩盖其罪恶目的和丑恶面孔。这种伎俩常被用来掩盖其过失和罪恶勾当，逃避惩治。

那些思想糊涂却心地善良的人，很容易中“以泣售奸”的阴谋诡计。因此，善良的人们要想绕过暗礁险滩，顺利的驾驭人生之航船由此岸驶向彼岸，要免去奸险之计给自己带来的不必要麻烦和祸患，就必须具备识破暗礁的眼力和绕过险阻的本领，具备善于透过奸佞小人的虚假外表看出其“庐山真面目”的洞察力，才能有效地防范奸险之计对我们“健康肌体”的侵害。

节外生枝

节外生枝 “节外生枝”，比喻从一件事情生出了另外的事情，好像竹子那样，从节上生出枝来，枝的节上又生出小枝来一样，这样枝枝节节，把本来单纯的事情复杂化了。在原来事情之外，牵涉到别的事情，叫做“枝节”。

《朱子全书》（宋代理学家朱熹的文集和语录）中的《读书法》说：“读书且就那一段本文意上看，不必又生枝节。”这是“枝节”一语见之于文字的最早者。“又生枝节”，后来也有人说作“另生枝节”或“横生枝节”、“枝节横生”等。

朱熹的另一部书《朱子语录》，在谈到读书方法时，有“节上生枝”的说法。它说：“随语生解，节上生枝，更读万卷书，亦无用处也。”“节上生枝”，后来一般都说作“节外生枝”。

元代杨显之作的《临江驿潇湘秋雨夜》杂剧中，就有“节外生枝”的话。

杨显之在剧中描写一个善良的妇女张翠莺，路远迢迢，去找她当县令的丈夫崔甸士，不料崔甸士已经另娶新妇，张翠莺到了县衙门口，衙役不让她进去，说：“兀那娘子你敢走差了？俺相公自有夫人哩！”张翠莺感到事出意外，又悲又愤，唱道：“兀的是闲言语，甚意思？他怎肯道节外生枝！……（“兀的”，方言，意即“这”或“这个”）。

节外生枝，这一谋略在许多领域广泛地运用着，大到国家间的交往、战争的爆发，小到人际活动，都可能见到。

日本帝国主义对我国发动的侵略战争，就是以一名日本军人失踪为借口的。在外交场合或双方争辩过程中，一方处于理亏或被动状态时，常用节外生枝的方法，寻找与主题有一定牵连的又与自己有利的某一事物，“借题发挥”，大力渲染，以掩盖理亏的事实，混淆他人的视线，

借以摆脱被动，争取主动。

在经济活动中，常见到一些尖滑的买者，为了压低商品的价格，故意吹毛求疵，甚至寻找一些与商品性能无关或只有间接关系的问题作由头，进行讨价还价，这都是节外生枝韬略的运用。

在中华民族的传统习惯和道德规范中，“节外生枝”贬意为多，正常的人际交往和社会、经济活动中，使用“节外生枝”的韬略是不道德的。当然，在与敌对势力或敌对国家的斗智斗力过程中，这种办法又是必用不可的。

巧说谎话

巧说谎话 外交语言常被滥用，其等而下者就是谎言。为了本国利益，某些外交官有时把外交语言同谎言等同起来，不择手段。

在所谓的西方“传统外交”时期，外交官说谎几乎被认为是理所当然的事情。17世纪时，英国大使亨利·沃顿就曾赤裸裸地承认“大使是一个被派到国外为了本国利益而说谎的诚实人”。19世纪时的奥地利外交大臣梅特涅甚至说，“就我的策略方面来说，说真话是对自己的不忠。”

在现代外交中，一些资产阶级外交官继承了说谎的传统，也发展了说谎的技巧。现在他们讲究的是避免“直接说谎”，也就是技术上不说谎。

1961年4月底，即美国雇佣军入侵古巴的前5天，肯尼迪曾公开保证说：在任何情况下，美国决不插手、干涉以促成卡斯特罗的垮台，他将尽一切可能“保证美国人决不卷入古巴周围的反卡斯特罗行动”；同时他反对“从美国”发动一次攻势去反对卡斯特罗。肯尼迪的这番话说得很妙。从表面上看，他并未说谎，4月18日在吉隆滩登陆的没有美国人，而且这次攻势也不是从美国而是从尼加拉瓜沿岸的岛屿发动的，但从根本上说，肯尼迪是说了谎的。因为这次反卡斯特罗的入侵行动是在美国支持和策划下进行的。

另立中心

另立中心 这是由西方和平演变战略之中吸取过来的谋略。西方敌对势力的“另认中心”策略含有很多的内容。现选二例。其中之一是西方利用宗教势力进行渗透，与马克思主义争夺思想阵地，分化瓦解社会主义国家，最后达到演变的目的。

近些年来，美国为了充分发挥宗教势力在和平演变中的作用，进一步密切了同世界天主教中枢——梵蒂冈的关系。20世纪70年代以来，美国历任总统都要飞抵罗马朝拜教皇。1983年，美国国务院拨专款45万美元作互访和交流费用。1984年1月，美国同梵蒂冈正式建立大使级外交关系；1987年6月，里根中断了威尼斯7国首脑会议召开前4天的休假，从威尼斯飞抵罗马拜会教皇，以首先协调好行动。在此后不久，他们大力加强东欧的神职机构，在波兰、民主德国、拉脱维亚、立陶宛、匈牙利、南斯拉夫等的主教都不是共产党政府的合作者。接着，教会成员不断向外扩大影响其中有大量的访问，在一些地方抓住一切机会就当前发生的各种问题发表评论、演说，大量吸收教徒，支持反政府势力。“有步骤地、慎重地制订计划……从出现在铁幕上的任何裂缝中培养自由的种子”大搞思想和文化渗透，以此来推动和平演变的进程。导致：波兰，罗马天主教会成了反对派开展政治活动的庇护所；匈牙利，教皇号召这个国家的天主教为推翻共产党“发奋努力和设法多做事”；捷克斯洛伐克，天主教的信奉者在要求“信仰自由”的口号下，对政府施加压力，后来组织了50多万人的集会，煽动推翻捷共；保加利亚宗教势力组织反共群众大会，要求保共中央政府下台；民德教会组织了200万人参加的“手拉手”活动，要求“结束共产党的统治”。这就是他们竭力发展同共产党阵营内的人物，特别是同中上层政界人物的广泛接触，逐渐影响他们的思想信仰的结果。这一来，教会在东欧的演变过程中的作用

就越来越大，正如波兰团结工会领袖瓦文萨所说的：“没有教会的支持，就没有团结工会的存在，也不可能有大选的胜利。”

另一个例子是美国自立为世界政治中心，利用经济手段诱压社会主义国家向它们靠拢。美国在战后多年来，一直对社会主义国家打“经济”牌。它们或者以“经济合作”、“经济援助”为诱饵，诱使社会主义国家把经济纳入资本主义轨道；或者利用贸易最惠国待遇向社会主义国家施加压力，迫其在政治上让步。1989年9月18日，布什在记者招待会上说：“匈牙利已采取了经济和政治改革的重大步骤，这使得美国能够向这个东欧国家提供永久性的最惠国待遇。”1989年10月23日，匈牙利正式更改国名，由“匈牙利人民共和国”改称为“匈牙利共和国”，去掉了“人民”二字，并宣布实行资产阶级民主与民主社会主义。3天后，美国总统布什就正式宣布给匈牙利最惠国待遇。

1975年美国宣布给罗马尼亚最惠国待遇，以鼓励罗马尼亚对莫斯科的独立性，扩大苏联集团内部的裂痕。戈尔巴乔夫上台后，大力推行经济和政治的改革西方认为苏联对美国进行一场地缘政治斗争的兴趣已经大大减少，罗马尼亚的独立性已不重要。1989年2月26日，美遂以罗马尼亚“不搞改革”和“违反人权”为由，宣布从当年7月3日起终止给罗马尼亚最惠国待遇。1980年，波兰工潮迭起，团结工会在动乱中崛起。西方欢呼波兰出现了“民主的曙光”，为了稳住波兰当局，西方纷纷给予贷款。这年9月，美国批准给波兰6.7亿美元信贷，欧共体也表示大力支援。1981年12月13日，波兰政府被全国性的动乱弄得焦头烂额，被迫宣布军管，团结工会的骨干分子大多被捕。美国勃然大怒，当天就宣布对波实行“制裁”，其他西方国家相继效尤。波兰经济被动乱搞得千疮百孔，急需外援。但千呼万吁，西方就是一文不借。1989年1月，波兰决定实行政治多元化和工会多元化：4月，团结工会合法化。接着布什宣布给予波兰10亿美元的一揽子的援助。

另立中心的关键是所立的中心能吸引、凝聚、拉拢对方的力量，以削弱对方，增强自己西方在东欧和平演变的得手，另立中心谋略的成功

实施是一个关键。

尔虞我诈

尔虞我诈 语出《左传·宣公十五年》。春秋时代，楚国围攻宋国的国都，久攻不下，进退两难，颇有骑虎难下之势。楚庄王以为再这样拖下去，实在没有好处，打算撤离宋国。

这时替楚庄王驾车的孙叔时说：“我看，宋国正在盼望我们撤退。如果我们不撤退，还要在阵地上建筑营房，并安排一部分士兵去垦荒种地，作持久战的准备，宋国军民一定很害怕，就会举手投降。”楚庄王照他的话办了。

宋国果然恐慌起来，不知如何是好。一天夜里，宋国的大臣华元，趁黑夜潜入楚军阵地，闯进楚军主将子反的营帐，把子反从睡梦中拉起来，并威逼他说：“我们国君派我来向你说明我们的打算：我们的粮食已经吃完，柴也烧光了。但是我们抱定了宁为玉碎，不为瓦全的决心，你们要想叫我们投降，那是办不到的。如果你们肯后退30里，那么一切都好办。”子反被华元挟持住，心里很害怕，当即表示同意，并接受了停战谈判的建议。后来楚军果然后退30里，并和宋国订立了和约，和约上写有这样的两句话：“我无尔诈，尔无我虞”，意思是，我不欺骗你，你也不用防备我，就是双方互不侵犯的意思。

后来人们就把“我无尔诈，尔无我虞”这两句话压缩为成语“尔虞我诈”或“尔诈我虞”。“诈”和“虞”都是欺骗的意思，形容彼此不信任，互相猜疑，互相欺骗，含义却和原来的“我无尔诈，尔无我虞”完全相反了。

“兵以诈立”，对待敌人，就是要靠谋略，靠欺诈，就是能想方设法诈骗敌人而不让敌人的诈骗阴谋得逞，这是历代军事家所推崇的重要谋略思想。《韩非子·难一》云：“晋文公将与楚人战，向舅犯问之曰：‘吾将与楚人战，敌众我寡，为之奈何？’舅犯曰：‘臣闻之，繁

礼君子，不厌忠信；战阵之间，不厌诈伪。君其诈之而已矣。”，古今中外用“诈骗”办法而成功的战例不胜枚举，例如“鸿门宴”就是以宴请为名，行“诈骗”之实，只要有敌人还存在，只要战争还没有消失，“尔虞我诈”的谋略思想就永远还有存在的价值。

但是在人民内部，就不应该“尔虞我诈”，而应该开诚布公，真诚相处。毛泽东同志曾在《反对日本进攻的方针、办法和前途》一文中用过这个成语。他说：“团结要是真正的团结，尔诈我虞是不行的。”这是针对抗日战争时期国共两党“精诚团结，共赴国难”而说的，是有道理的。孔子弟子颜回说过：“人善我，我亦善之；人不善我，我亦善之。”这就是，别人对我好，我对他好，别人对我不好，我也对他好，这是颜回处理人与人之间的关系的态度，现可用以说明，不但要团结对自己好的同志，也要团结对自己不好的同志，任何的“尔虞我诈”只会把关系搞乱，是绝对来不得的。

过河拆桥

过河拆桥 亦称过河抽板。《元史·彻里帖木儿传》：“翌日，崇天门之诏，特令有壬为班首以折辱之。有壬惧及祸，勉从之。治书侍御史普化诮有壬曰：‘参政可谓过河拆桥者矣。’”元朝康进之《李逵负荆》三折：“你休得顺水推船，偏不许我过河拆桥。”《三侠五义》五十七回：“这是蒋干临过河拆桥时，就吩咐下的。”《官场现形记》十七回：“现在的人都是过河拆桥的，到了那时候，你去朝他张口，他理都不理你呢。”

过河拆桥意思是指一个人当事业成功之后，想独享胜利成果，把过去同甘苦的战友一脚踢开。

刘邦在秦末社会动荡中逐鹿时，拍胸脯，许官愿，讲义气，守信用，利用张良、萧何、韩信三杰取得天下。而称帝后，就一反常态，嫉贤妒能，枉杀功臣。第一个处决的是曾与之签“信不负汉，汉不负信”盟约，为建立刘氏江山出生入死、扫平群雄的韩信。接着斩彭越为肉酱，杀英布于九江，囚禁萧何，逼反陈豨、姬信。谋臣张良防患然于未然，辞官上山修仙，才免于一死。

明太祖朱元璋称帝后，把当年帮他打江山的功臣，不分文武，借故杀戮，今日封侯，明日赐死，且株连九族。其过河拆桥之彻底，手段之残忍，比刘邦有过之而无不及。使用此计多是功成名就的当权人物，在得势时拿属下开刀，计谋容易实施且后果悲惨。“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡”。是过河拆桥的真实写照和恰当解释。

范蠡遗文种书中评价越仁勾践：“此人长颈鸟嘴，可共患难，不可共安乐。”真是一针见血。范蠡看透了官场上过河拆桥的黑暗趋势，所以在协助越王灭吴之后，便悄悄弃官潜逃，改名“陶朱公”，泛舟五湖

做生意。富裕后几次散财济民，名扬后世，并得以寿终正寝：而他的伙伴文种曾用蒸粟计乏吴国力，用美人计丧吴王称霸之志，用离间计杀名将伍子胥以砍吴王胳膊，遂使越王勾践得以雪称臣之耻，洗为奴之恨，灭吴兴越：而这样的功臣谋士却遭勾践之忌，成了孤魂冤鬼。

过河拆桥成为历史上封建帝王沿用的惯伎，帝王们“惟我独尊，惟我独享”的占有欲极强，既怕功臣夺位，又怕老搭档揭未尊之时的老底，所以残酷地屠杀功臣。

扬铃打鼓

扬铃打鼓 《红楼梦》第六十二回：“要是一点子小事便扬铃打鼓，乱折腾起来，不成道理。”

扬铃打鼓，就是故意张扬，使大家都知道。在政治上，军事上，甚至日常生活中，使用这种手段，往往能达到欺骗的目的。

公元前717年，郑庄公和祭足一起朝周。周桓王不喜郑庄公，不以为礼，仅以十车黍米相赠（按：祭足曾盗割过周王的麦子，周王以此来羞辱郑庄公）。庄公本不想接受，祭足说：“这是周王的赏赐，无论什么，都是天宠。”周公黑肩以为周王做得过分，暗中以彩增二车相赠。祭足将采增分别盖在十个车上，并放上些武器，回郑国的路上，一路宣扬是王赐，并假说“宋公缺朝贡，郑公亲承王命，率兵讨伐。”听到的都信以为真。郑国举着“奉天讨罪”大旗伐宋，果然得到齐、鲁等国的支援。郑国是用大肆鼓吹的方法来假借王命，其效果比不鼓吹、不张扬要大得多。

明末袁崇焕镇守辽宁，以火炮将后金皇帝努尔哈赤击死。后金深以为害，千方百计想除掉袁崇焕。在后金营中，他们故意在被俘的明监军太监面前张扬袁崇焕与后金有密约，将反叛。火候差不多时，又故意在设防上疏忽，让这些宦官逃回北京。逃归的宦官将这“机密”密报思宗皇帝，思宗深信不疑，将袁崇焕下狱，凌迟处死。后金的做法实际上是用扬铃打鼓的方法成功地施实了反间计。

曲意逢迎

曲意逢迎 曲意，曲从别人。逢迎，迎合，指阿谀迎合别人。意思是用投其所好、阿谀奉承的手段，骗取别人的好感和信任，以间接的方式达到自己的目的。

曲意逢迎的谋略手段，有着极其广泛的社会基础。政客们为了自己飞黄腾达，讨上司的欢心，迎合上司的心理，不择手段，好话说尽；商人们为了推销商品，取悦于顾客，曲意夸奖，笑脸逢迎；就连家庭生活之中，曲意逢迎之例也处处可见。当然，家庭成员之间的曲意逢迎与政客的目的有着本质的区别，与贬意的曲意逢迎的韬略也不宜相提并论。但从中可以看出曲意逢迎被人们所运用的经常性和普遍性。

正直的人们一直把曲意逢迎视为卑劣的行为。但在人类文明史上，正直的人们运用曲意逢迎的间接手段达到自己的政治、经济、军事目的之例也非常之多。

《左传·宣公二年》载，晋灵公是一位荒淫暴虐的君主，他从高台上用弹丸打人，观看人们惊慌地躲避弹丸以取乐。厨师给他烧熊掌焖得不烂，他把厨师杀掉，放在畚箕里，让宫女头顶着走过朝廷。赵盾屡谏，晋灵公恼羞成怒，在候臣屠岸贾撺掇下，派鉏麇去刺杀他，鉏麇是个有正义感的人，不忍杀赵盾，最后撞在一棵槐树上自杀了。赵盾在家臣提弥明掩护下逃得性命，出城时，碰上打猎归来的赵穿。赵穿是晋灵公的姐夫，与赵盾同族。他知道了事情的经过，就让赵盾暂避一时。之后他采用曲意逢迎之策，获得晋灵公信任，最后乘机杀了晋灵公。

赵穿见晋灵公假意说，赵家人有罪，请罢我的职，再治我的罪，晋灵公以为赵穿真诚，说赵盾事与你无关。赵穿又投其所好，让晋灵公及时行乐，多选美女。晋灵公大喜，问此事由谁办，赵穿就说最合适的人选是屠岸贾。灵公就命屠岸贾到民间去选美。

支走了屠岸贾，赵穿又劝说晋灵公到桃园游玩，又说，为了安全，为晋灵公挑选卫士。灵公很高兴。赵穿精选可靠甲士，在晋灵公喝酒时刺杀了他。不久赵盾回来主持国政。

在我们的日常生活之中，对曲意逢迎之术，正直善良的人们不会去学它，但自己却常常面临受到某些有求于自己的种种曲意逢迎之词的包围，每每陷入窘境，甚至上了曲意逢迎之徒的当。

好心的人们，警惕：“甜言之后有恶意，蜜糖之中掺砒霜。”还是要牢记一句老话：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”

杀妻求将

杀妻求将 《史记·孙子吴起列传》：“齐人攻鲁，鲁欲将吴起。吴起娶齐女为妻，而鲁疑之，吴起于是欲就名，遂杀其妻，以明不与齐也。鲁卒以为将。”

此计是一个奸谋，是指那些利欲熏心的人为了贪求功名利禄，不错过升官发财的机会，以残忍的手段，做出葬送自己妻儿老小等丧尽天良的丑事，取得上司的信任，达到自己不可告人的目的，满足自己的贪心。

吴起是战国初期很有才能的军事家，为了“功名”抛弃了一切。他年轻时在曾参门下求学，母亲病故后也没回去奔丧，提倡“孝道”的曾参把他驱出了门外。以后他又研究兵法，在鲁国做大夫。可恰有一年齐国发兵进攻鲁国，鲁国选将无人。他为了当上鲁国的大将，就把自己齐籍的妻子杀害了。他的妻子死后，鲁穆公解除了担心他串通齐国的后顾之忧，于是拜他为大将，带兵去抵抗齐国，结果把齐国打得大败。吴起果然在鲁国名噪一时。

吴起为了功名利禄，不顾孝道，杀害妻子，没有一点“仁、慈、礼、义”之心，当时为人们所不齿。所以他不得不从鲁国逃到魏国，最后逃到了楚国。在这三国中攻城掠地，南征北战，可谓立下了汗马功劳，最后在楚国落了个乱箭穿身的下场。

春秋五霸之一的齐桓公，在管仲、鲍叔牙死后，特别喜欢竖刁、易牙、开方这三个大臣。这三个家伙为了讨好取悦于齐桓公，用杀妻求将的办法不择手段地设计骗取他的宠幸，做尽了伤天害理的事情，比吴起杀妻更为鲜耻寡廉。

竖刁为了能接近、伺候齐桓公，使自己能有升官进爵的机会，不恤自己的身子，志愿受了宫刑。易牙听桓公说：“不知人肉是什么滋

味？”就把自己的孩子给杀了，煮好送给齐桓公吃。卫公子开方（卫懿公的儿子）为了把持齐国的大权，放弃太子的地位，来跟随齐桓公，连自己的父母死去以后也没有回去。这三个家伙的花招果然很灵，骗取了齐桓公的信任。管仲曾劝齐桓公说：“爱儿子、爱身子、爱父母都是天性。他们连自己的骨肉也忍心杀害，自己的身子也不爱惜，自己的父母也不尊敬，还能爱别人吗？他们亲近主公是另有贪图的。请主公听我最后一句话，这种人万万近不得！”可齐桓公中计很深，仍然执迷不悟。

公元前643年，73岁的齐桓公害了重病。竖刁、易牙等人抓住这一机会，派武士守住宫门，不许任何人进宫，活活把齐桓公饿死了，尸首一直搁了67天，大尾巴蛆都爬到了宫外。称霸一世的齐桓公，被小人的奸计、假象所迷惑，最后落了一个可悲的下场。

在现实生活中，这样的小人仍不乏其例，由于社会条件变了，他们当然不敢杀子、杀妻，但为了达到自己的目的，会投你所好、卑躬屈膝、百依百顺。一旦你上当，他们达到目的以后，就会过河拆桥，反踩你一脚，因此要谨慎小心，善于识别、远离“杀妻求将”的小人。

先意承旨

先意承旨 谋出《韩非子·八奸》：“此人主未命而唯唯，未使而咯嗒，先意承旨，观貌察色以先主心者也。”意谓在君主的意思没有表达出来前就按其意思去办。这是一条功利色彩很浓的谋略。通过对上司或领导察颜观色，揣摩其意图，领会其用心，言行均按其所好，满足其需要，以达到受宠并被重用的目的。古往今来，该谋在官场上备受推崇，广泛使用，成为许多人顺着杆子往上爬、升官发财的敲门砖。而能否在甜言蜜语、曲意奉迎面前，保持冷静的态度，明镜高悬，分清是非，往往是明君与昏君，清官与庸官的分界线。

战国时齐国大臣田婴“七珥测君”，用的就是这一谋略。齐威王死了夫人，田婴想奏请齐王选立夫人，以定民心。可齐王身边有七位年少而貌美的女子，她们都很得齐王的欢心，看不出她们中的哪一位齐王最喜爱。田婴想了个办法，命人找来七对耳饰，而其中只有一对最漂亮最华贵。田婴于是将这七对耳饰呈献给齐王，齐王果然把七对耳饰分送给了七个美女。第二天，田婴一看，记下了谁是戴上了那对最漂亮最华贵的耳饰，然后便奏请齐王册立那位美人为夫人。因为田婴知道，齐王自然是把那对最漂亮最华贵的耳饰送给自己最为宠爱的美人了，所以推她作为夫人，齐王当然是最高兴的了。

从史例看，李斯力排众议，主张废分封而行郡县制、焚诸子之书而留秦史籍，贾充激励成济刺杀曹髦而为司马炎登基铺平道路，赵普先是策划陈桥兵变而后向赵匡胤进削夺节镇兵权之策，和坤献媚乾隆帝而升军机大臣，杨度等组织筹安会为袁世凯复辟帝制广开輿道，都是这一谋略的典型事例。但由于主上的某些心愿隐私性很强，往往羞于被他人揭明，因此行此谋者得分外小心，以免锋芒毕露而震主。晋人葛洪在《抱朴子·臣节》中评论此谋说：“先意承旨，佞谄之徒也。”的确，从史

实看，奸臣善用此谋者居多。

明正德十六年，武宗死，宪宗之孙、孝宗之侄朱厚熜即位，是为明世宗。礼部尚书毛澄请教于大学士杨廷和，使文武群臣议论，主张世宗应该称孝宗朱祐樞为皇考，称自己亲生父亲兴献王朱祐杬为皇叔父，称兴献大王妃蒋氏（世宗生母）为皇叔母兴献王妃。世宗不满，命再议。观政进士张璁仔细揣摩世宗意图认为，叫堂堂一个大明皇帝称自己的亲生父母为叔父叔母，心里肯定不是滋味。于是他迎合世宗心意，建议尊兴献王为皇考。世宗喜，遂手诏杨廷和、蒋冕、毛纪，欲尊父为兴献皇帝，母为兴献皇后，祖母为寿安皇太后。杨等认为不合规制，封还手诏。张璁揣世宗意，著《大礼或问》呈上，且曰：“非天子不议礼，愿奋独断，揭父子大伦，明告中外。”世宗把奏章交礼部传阅，毛澄等知事棘手，和内阁大臣密谋后请皇太后裁决。后果以皇太后旨追尊兴献王为兴献帝，王妃蒋氏为兴献后。世宗见是皇太后的旨意，内心虽不满，但也只得勉强同意。当时舆论皆曰张璁之奏为邪说，文章幼之。世宗觉得张璁是为自己说话，反倒引起清议攻击，自己身为堂堂大明皇帝，却不能为父母上一个尊号，颇不心服，遂传谕：“兴献帝、后皆加称皇字。”杨、毛等大臣又合谏，世宗一概不听，并擢张璁为礼部尚书兼文渊阁大学士，参予机务。马屁拍得好的到底得以重用。

阳奉阴违

阳奉阴违 不管在政治领域还是在军事领域、经济领域、外交领域，这一谋略都不乏其例。为了战胜对手，先是麻痹对手，表面遵从，暗地违背，当面一套，背后一套，口是心非，无所不用其极。东晋石勒兵不血刃占据蓟州城，使王浚束手待毙，就是采用的这种谋略。

晋建兴元年（公元313年），王浚欲称皇帝，部下纷纷离心。石勒企图乘机进袭王浚，问计于张宾。张宾献计说，“王浚虽为晋臣，一直想废晋自立，以前只是怕四海英雄不肯服从于他。现在想得到您的支持，犹如项羽想得到韩信。您不妨卑辞厚礼向他称臣，然后再寻隙消灭他。”石勒于是派人带厚礼去见王浚，说，您乃是名门贵族，为四海所注目，中原无主，理应登基为帝。石勒奉戴陛下，将如对天地父母。王浚大喜，以为石勒真要归附自己。

石勒表面上尊奉王浚，暗地里却加紧准备消灭王浚，晋建兴二年（公元314年）3月，石勒军抵达易水，王浚部将都认为石勒此来必有阴谋，请求出击。王浚却对石勒深信不疑，生气地说：“石勒是来拥戴我当皇帝的，再敢说出击者斩！”忙着准备筵宴，接待佳宾。4月4日，石勒到达王浚所在的蓟城，守城军官，见石勒军到，立即下令开了城门，放下吊桥。石勒心里有鬼，一见此情，反倒疑虑起来，害怕城中有伏兵，乘机占据城门，对城上军官说：“为了庆贺大典，送来了一批牛羊。”说着，令士兵驱赶牛羊入城。数千头牛羊拥满街道，行人难以走动，即使有伏兵，也无用武之地了。石勒进了城，纵兵大肆抢掠，王浚左右的人请求还击，王浚仍未决断。石勒生擒王浚，押回本国斩首，杀其部下精兵万人。

作为一个正直的人都会感到，光明磊落，表里如一是可敬的，阳奉阴违、口是心非是可耻的。对这一劣行是需要倍加防范的。

两面三刀

两面三刀 语见《元曲·灰兰记》：“倒说我两面三刀，我搬调你甚的来。”

两面三刀算不算一谋，许多人会持否定态度。因为它太恶劣，当面一套，背后一套，阳一套，阴一套，这种做法，为正直的人所齿寒。

《红楼梦》第六十五回，兴儿评价王熙凤“嘴甜心苦，两面三刀”，“上头笑着，脚底下就使绊子”，“明是一盆火，暗是一把刀”。

什么是谋略呢？谋略是计谋和策略。《吴子兵法·图国第一》云：“谋者，所以远害就利世。”按这个定义，并非只有正直的人才可以运用谋略。不管在政治领域还是军事领域，或是在社会交往中，大凡两面三刀者，都是站在自己利益的立场上，采取各种欺骗手法，迷惑对方，使其落入陷阱，施计者轻易地远害而就利，达成自己的企图。j在这种意义上，它的确是一种谋略。

我国春秋时期郑国大夫申侯和陈国大夫涛涂都曾使用这种方法。鲁僖公四年（公元前656年）夏天，霸主齐桓公会合鲁、宋、陈、卫、郑、曹、许八国之军击溃蔡国，又与楚言和，双方在召陵订盟。齐桓公开始撤军。陈国大夫涛涂对郑国大夫申侯说，联军来时就经过我们陈郑二国，吃穿都由我们两国提供，撤军再从原路返回，我们的负担必然更加沉重。如果能沿着海边回撤，经过东边的宫、徐等夷邦，一来可以向他们显示力量，二来可以减轻我们的负担。申侯原是楚文王的宠臣，文王死后跑到郑国，又得郑厉公的信任和重用。这人贪得无厌，一心向上爬，不惜郑国利益讨好齐桓公。当时听了涛涂的意见，他说是好主意，让涛涂去对齐桓公说一说，齐桓公真的采纳了这个建议。但是申侯也很快去见齐桓公，说军队长期在霜露风雨中行动，都已相当疲劳，要是绕

道东路，万一夷邦阻挡，怕不好办。涛涂的主意只是为自己国家考虑，并不是一个好主意。齐桓公又觉得申侯说的更在理，转而怨恨涛涂，盛怒之下，把涛涂抓了起来，又以霸主的身分把郑国的险关虎牢赏给了申侯。郑伯虽不满却不敢不服从。申侯以两面三刀之术加害涛涂，讨好齐桓公。不久，涛涂又以同样的方法致申侯于死地。涛涂被放出来后，就去劝说申侯，让他在霸主齐桓公赏赐的虎牢建一座“美城”，并请诸侯来帮助修建。虎牢城建好后，涛涂又对郑伯说，申侯建城是图谋不轨。郑伯本来就对申侯不满，听此言如火上浇油，申侯因此获罪而被杀。

两面三刀之术，无不采取当面一套背后一套，左右逢源，投其所好之法。申侯先是支持涛涂，表面上和涛涂是知己，但在齐桓公面前又表现得更“忠实”，把自己说成一心为齐桓公着想，把涛涂说成有意坑害齐桓公的坏蛋，从而把涛涂推入陷阱，自己得到赏赐和信任。

两面三刀之术能够成功，往往和决策者的刚愎自用、自私和霸道，以及听不得不同意见有关。齐桓公对两种意见并没有仔细分析敦对孰错。只是申侯摸准了齐桓公心理，顺其意而言，才使阴谋得逞。

历史上，用两面三刀之术以售其奸的例子并不鲜见。《史记·李斯列传》载，赵高就是一个惯用此术的奸臣。为了加害李斯，他故意在李斯面前吹捧李斯，鼓动李斯去劝谏秦二世。当时秦二世已沉湎于酒色而不能自拔。李斯为社稷考虑，同意去劝谏二世。赵高却在二世拥娇妻、唤美妾，狂歌燕舞，兴致最浓时，骗李斯说皇上召见。李斯前往，却遭二世拒绝。一连几次，激怒了二世，大骂李斯。赵高就火上浇油，诬陷李斯。二世在气头上，立即治罪李斯，将李斯腰斩于咸阳。

投其所好

投其所好 投其所好，具有阳谋与阴谋的两重性。利用敌之喜好以迎合之。应合他人之好以售其奸。

公元前658年，晋国大夫荀息以屈地的良马和垂棘的玉璧为礼品贿赂虞公，借道伐虢，并最后灭虞，是运用“投其所好”这一谋略的成功战例。荀息准确地掌握了虞公贪财好利、见利忘义的弱点，荀息贿赂他，又甜言蜜语称颂他，使虞公只知与晋为同宗，而不知晋之野心，执迷不悟，不听宫之奇忠告，结果国家被灭，自己也被抓住当了晋献公女儿的陪嫁人。

公元前494年，越王勾践战败后，卧薪尝胆，把复仇的志向隐蔽起来，投吴王所好，殷勤纳贡，使吴王日益骄淫，放松戒备。勾践终于公元前473年灭了吴国。

齐桓公身边的竖刁、易牙、开方，都包藏不可告人的企图和政治目的，处心积虑，企图窃取权力。三个人都是施展逢迎献媚、吹捧奉承的手法，利用投其所好之术而赢得桓公欢心和信任的。

竖刁利用侍候桓公之便，处处留心观察桓公的内心活动，十分注意和熟悉桓公的生活习惯和各种嗜好，事事投其所欲，迎其所欢，满足其所好，使桓公感到竖刁得心应手，称心如意。

易牙精于烹调。他先通过齐桓公爱妾长卫姬的宠爱，取得桓公信任。有一次桓公开玩笑说，没有吃过人肉，不知人肉什么滋味，他就杀死自己3岁的亲生儿子，做成蒸肉，使桓公大饱口福，赞不绝口，认为易牙为寡人而忍心杀害自己的亲生儿子，爱寡人而胜于爱子，忠心可嘉，从此对易牙非常宠爱。

开方知道桓公是好色之徒，就向桓公推荐卫兹公的女儿如何貌美，说得桓公想立即娶来享受其欢。桓公先后娶麟公两个女儿为妾。开方也

得到了桓公的宠爱。

齐桓公被竖刁、易牙、开方迷住心窍，昏昏然，最终换来的是杀身之祸。直到临死前才醒悟，却为时已晚。

在封建社会里，君主独裁专断，臣下唯命是听，没有民主可言。那些奸人贼子和佞幸小人，无不以媚君、谄君手段，千方百计地投其所好，取信于统治者。

“投其所好”被当作阴谋来使用更普遍些。他似乎成了古往今来投机者的拿手好戏。只要滋生这种阴谋的土壤存在，就会有人使用它。这是不依善良人的愿望为转移的。

含沙射影

含沙射影 传说，古时候有一种害人虫，名叫“蜮”，也叫“短狐”或“短弧”。这种东西，形状很奇怪，像鳖，可是只有三只脚。

《说文解字》说：“蜮，短狐也，如鳖，三足。”《汉书·五行志》说：“虫或……在水旁能射人，南方谓之短狐。”又据《经典释文》和《博物志》等说，虫或，俗称“水弩”，口中生成一条横肉像弓弩的样子，它生在南方水中，听到有人在岸上或水上经过，就口含沙粒射人，或射人影，被射中的，就要生疮，被射中影子的，也要生病，所以又叫它“射工”或“射影”。（一说喊“以水射人”或“以气射害人”。）

这种传说，虽然没有什么科学根据，但传说中的“含沙射影”，却逐渐成了一句生动的成语，用它来比喻用心险恶、暗中伤人，是非常恰当的。我们现在形容间接的诋毁、拐弯抹角的辱骂，表面上似乎在谈论别的事情，实际上却是恶意的攻击，这种不光明的手法，就叫“含沙射影”。

唐代白居易《读史》诗，有“含沙射人影，虽病人不知；巧言构人罪，至死人不疑”等句。凡是不直截了当地明说，而采取以甲指乙的暗示，人们通常就叫做“影射”。

其实，古人也未必相信世界上果真有所谓“蜮”。《诗经·小雅》的《何人斯》篇中说：“为鬼为蜮，则不可得。”《子华子·晏子》篇也说：“极其回邪，如鬼如蜮。”可见古人是把蜮和鬼并列，把它作为像鬼一样的一种明暗祸害的坏东西而已。所以“鬼蜮”二字，常被连用而为一词。例如南唐陈陶的“年丰鬼蜮藏”；元朝方回的“群小附鬼蜮”；清朝黄遵宪的“鬼蜮实难测”等。形容阴谋暗害的卑鄙手段，就叫“鬼蜮伎俩”。“四人帮”横行期间，为打击周总理，他们打着“批孔”的旗号，在许多方面影射周总理，在全国造成了极其恶劣的影响。

1970年秋，中共中央在庐山开会，会上，陈伯达为配合林彪篡党夺权制造舆论，抛出了“称天才”的语录，受到了毛泽东的严厉批判。事后，林彪死党黄永胜在一次军委办事组会议上发泄不满，大讲唐朝诗人章碣的一首诗《焚书坑》：“竹帛烟销帝业虚，关河空锁祖龙居；坑灰未冷山东乱，刘项原来不读书。”借以影射攻击毛泽东是秦始皇。

含沙射影，从政治领域到文化领域，从官场争斗到社会交际，这一不光彩的鬼蜮伎俩却比较普遍地存在着。它败坏着社会的风气，腐蚀着正直而善良的人们。在日益发展和进步的现代文明社会，这种不高明的鬼蜮伎俩正受到越来越多的人所唾弃，以光明磊落、诚实待人的社会风气取而代之。

私恩小惠

私恩小惠 见《东周列国志》六十八回：“臣下得借私恩小惠，以结百姓之心耳。”此谋略主要是为笼络人心而给人以小小恩惠，以取得周围之人的拥护，巩固自己的权力和地位。在谋略上也有人称之为施惠计。

宋国的公子鲍想当国君，倾其所有的财物发放给平民百姓，以此来取得民心。他给70岁以上的老人，每月都发给丝帛。有专长的人，都受到重用。荒年开仓救济饥民。他的母亲拿出宫中积蓄来帮助他。一时宋国的百姓都交口称赞他，愿拥戴他为国君。

一天，宋昭公出外打猎，公子鲍发动宫廷政变，夺取了君位。诸侯霸主晋国认为这样不合礼仪，出兵讨伐他。可全国老百姓都拥戴他，晋国也只好承认了他的君位。从这个例子可以看出，公子鲍以私恩小惠，笼络住了民心，同时又以人民的支持来巩固自己的君位。

汉文帝即位时，朝廷上没有一个大臣是他的心腹，带兵的没有一个是他的亲信。他深深知道自己势单力薄，是别人捧上皇位的，地位很不巩固。为了取得百姓们的支持，巩固自己的地位，他给百姓们许多恩惠。首先废除了连坐法，一个人犯了法，就定一个人的罪，父母妻子免于办罪，许多犯人的亲属真是受宠若惊，十分感激汉文帝的恩德。接着他又救济各地的鳏、寡、穷困的人，还规定各地的长官必须按时去慰问年老的人，全国各地的鳏、寡、年老的人看到皇帝这样爱护他们，真是感激拥护极了。以后又免去全国田租的一半，天下的老百姓看到汉文帝这样爱民如子，个个都眉开眼笑，安居乐业，到处都称赞他是个明君。他取得了人民的支持，巩固了自己的地位，稳稳当当地做了20多年的皇帝。

佐饔得尝

佐饔得尝 佐：帮助；饔：熟食。语出《国语·周语下》：“佐饔者尝焉，佐斗者伤焉。”意思是帮助做饭的人也能乘机尝到食物的美味，引申为助人成就功业自己也可以从中分享荣华富贵。作为谋略，历朝开国将相多行此道。最著名的有西汉开国时刘邦拥有的“布衣将相之局”；东汉初年，刘秀建立政权后拥有的云台28将、365功臣。从史例看，忠贤奸佞都可使用这一谋略，只要是为拥立新主或为篡权出谋使力者，事成之后往往都能居一人之下而万人之上。

程元振为唐肃宗、代宗时宦官。肃宗病重，命太子李豫监国，皇后张良娣不满权宦李辅国任兵部尚书，掌管四方章奏军符禁宝，也很忌恨与辅国狼狈为奸的左监门卫将军程元振，要太子李豫杀掉二奸。豫懦弱怕死，张皇后只好另与越王李系谋：“太子仁弱，不能诛贼臣，希望寄托在你和兖王倓等人身上了。”密谋被元振探悉，他与李辅国急调禁军守住太子入宫之路，将太子挟制藏匿到玄武门外的飞龙厩里，派兵严守，尔后元振亲自带禁兵入宫捉拿越王李系及其伏兵，张皇后和李系及兖王倓皆被杀死，病重的肃宗也因这意外的打击吓死了。元振与李辅国拥立李豫继位，是为代宗。因这场政变程元振有头功，深受代宗宠信，于是两人合力，又对付专横自姿的李辅国，趁李辅国要代宗称他尚父时，元振挑灯拨火说：“李辅国掌握的军政大权太大，陛下应加以限制。”代宗依计撤掉李辅国的职务，派人入宅将其杀死，任元振为骠骑大将军，封为邠国公，统率全部禁军。其父也被封为司空，母封赵国夫人。

金朝金熙宗完颜亶在位期间，金太祖之孙海陵王完颜亮心怀觊觎。萧裕看出此人奇货可居，于是投其门下，唆使说：“今皇上酗酒暴戾，人心思危，谁不愿投一明主，过几天安稳日子？大人你德高望重，人心

天意所属，应顺天应民。你如有志举大事，在下愿竭尽全力跟随。”于是亮擢裕为兵部侍郎，控制军权，并相约举事。裕在外控制军队，稳定局势，亮杀了金熙宗，自立为帝。尔后亮又与裕狼狈为奸，陷害忠良，杀了以太傅宗本为首的金太宗完颜晟子孙70余人。裕还设计陷害诛杀了右丞相秉德及其宗亲20余人，左丞相唐古辩及金太宗子孙50余人，为完颜亮巩固其帝位立下了汗马功劳。奴才卖命，主子行赏，裕以谋划有功被亮擢为尚书左承，加仪同三司，赐钱2000万、马400匹、牛400头、羊400只。不久又任命他为平章政事，监修国史。未几又晋升为右丞相，兼中书令。至此，萧裕踩着别人的头颅，助封为虐，爬上了全国丞相的高位。

历代奸臣最精此谋。但从史例看，行此谋者要有审时度势和善择其主之明，据时势发展和人心所向行事，以免重演兔死狗烹的悲剧。

坐宫外听

坐宫外听 典出《新唐书·李辅国传》：辅国“愈跋扈，至谓帝曰：‘大家第坐宫中，外事听老奴处决’。”大家：称代宗李豫；老奴：大宦官李辅国自称。“坐宫外听”从此语缩减而成。意思是君权旁落，宦官揽权决政此谋的始作俑者为秦朝的赵高，汉、唐、明三代宦官均援其法，引诱君主溺于声色犬马之中，而得外决政事。

唐朝仇士良是历顺、宪、穆、敬、文、武宗六朝，侍君40余年的大宦官，可谓弄权巨魁，他在晚唐宫中侍奉六主，拥立二帝，专权20余年，先后杀二王、一妃、四宰相，尤其在甘露事变中，他对公卿大臣大肆杀戮，朝士、吏民死于其手不计其数。武宗对他上挟天子，下凌宰相，生杀护夺，一任好恶的为人已有警惕，于他外示尊宠，内实忌恶，士良颇觉，遂以老病致仕。为使薪尽火传，他教其党羽以固权之术曰：“天子不可令其闲，常宜以奢靡娱乐其耳目，使日新月盛，无暇顾及他事，然后吾辈可以得志，慎勿使之读书，亲近儒生，彼见前代兴亡，心知忧惧，则吾辈疏斥矣。”此番养权术的表白，概言之就是让天子腐化堕落，不问政事，以便攫取权力，达到万机在我的目的。这番言行曾被以后一些窃国弄权者所仿效。

从史实看，不警惕此谋必酿大祸。唐昭宗就是一个突出例子。光化三年，一次昭宗猎于苑囿，夜醉酒归来，手杀侍女数人，引起宦官之怒。次日，昭宗尚在床中，只见宦官中尉刘季述率禁兵破门而入，惊坠床下，起身欲逃，刘季述等抱按床上，斥曰：“你不理朝政，大失民心，应去东宫休养，而让太子监国。”接着将皇帝、何皇后以及妃嫔10余人赶到东宫。刘季述余恨未解，在东宫又手挥银鞭喝下昭宗曰：“某日某事你不听我们的话，此乃第一条罪状。”如此一直罗列昭宗罪10余条，然后锁宫门，熔铁锢之，以兵围监，仅留穴墙以通饮食。兵器针刀

不得人，求钱帛不得，求纸笔不与。此值隆冬，寒风刺骨，被禁锢的妃嫔既无棉衣，更无棉被，夜里冻得大哭，声闻宫外。昭宗连换洗之衣被皆无，形同囚徒。刘季述等既锁昭宗，又矫诏立太子，尽杀昭宗所亲信之人。

鉴于此，清代统治者严禁宦官干政，自是宦官为虐的历史才告结束。不过，从历史看，宦官专权、干政是封建皇帝独裁的恶果之一。

附下罔上

附下罔上 下：指臣子；上：指君王。附下罔上是亲附权臣，欺骗君王的意思。它是奸佞之徒挟诈怀奸以图一逞的阴谋手段之一。对此，历代正直之士无不疾恶如仇。如汉代刘向《说苑·臣术》主张：“附下而罔上者死。”

在中国历史上，附下罔上的奸臣代不乏人。如，指鹿为马欺骗秦二世的赵高及其追随者，汉朝彭宣所弹劾的朱博、赵玄、付晏一班人物等。在当代中国，“附下周上”也是“四人帮”常用的伎俩。

1975年9月，邓小平主持中央日常工作后，励精图治，拨乱反正。对此，“四人帮”恨之入骨，不是从中作梗，就是造谣诽谤。当时，担任毛泽东联络员的毛远新，秉承“四人帮”的旨意，几次向毛泽东汇报，攻击邓小平。他说：“对文化大革命，有股风，似乎比七二年批极左还凶些。”“我很注意小平同志的讲话，他很少讲文化大革命的成绩，很少提刘少奇的修正主义路线。”由于毛泽东晚年身体不好，无法接触实际，对文化大革命又缺乏反思，以至老人家对毛远新的汇报深信不疑，被“四人帮”利用而发起了“批邓”、“反击右倾翻案风”的运动。

历史的经验值得注意，识破和斥退附下罔上的政治骗子是保证事业不致挫败的一项重要工作。如何识破他们呢？反思历史经验，有三点值得注意：其一，上不明则下罔之。赵高曾欺骗秦二世胡亥说：“陛下正值年少，又初即位，怎么可以和公卿们在朝堂上议事呢？事情若有差错，是向群臣暴露自己的短处。何况天子自称朕，本来就不容易听到他的声音。”胡亥信以为真，自此后幽居禁门，与世隔绝，给赵高专权以可乘之机。由此可见，“上”要不被人所罔，一定要注意调查研究，明辨是非。否则，不明则罔。其二，下有势则人附之。一些奸诈小人之所

以敢于罔上，除上不明之外，还在于权臣结党，形成了左右朝政的势力。先秦之时，之所以有人敢于在皇帝面前附和“指鹿为马”，是因为赵高已把持了朝纲。1975年，毛远新之所以敢于当着毛主席的面诋毁邓小平，就在于他认为“四人帮”的大气候已成。这就告诉我们：“上”要不被人所罔，一定要防止权奸结党。不然的话，一旦他们羽翼已就，则尾大不掉，剪除甚艰。其三，附势小人不可用。罔上之徒必是附势小人。他进身之路无非是献媚邀宠、盍缘以进或者朋比相行。要远避小人，那么在用人时一定要慎重，坚持任人唯贤路线，注重德才兼备。否则，小人乘机而入，树党结势，此时，领导者如欲不为人罔，则不可得矣。

附上罔下

附上罔下 附上罔下作为一种阴谋也是常常被奸诈小人所使用。由于他亲附的是君王本人，而欺骗的则是群众，因而与附下罔上相比，就更易于为“上”所接受，危害也更大。有鉴于此，刘向在《说苑·臣术》中呼吁：对“附上而罔下者刑。”

这一阴谋的主要特点是：其一，亲附君王，其攀附者常常被“上”视为知己、亲信。其二，攀附者狐假虎威，为非作歹，欺诈群众。历代的奸臣且不说，王洪文就是附上罔下的一个典型。“文化大革命”一开始，他通过张春桥之流，很快地取得毛主席的信任，并破例提拔到党中央的领导岗位上，从而成为老人家的座上宾。罔上之后，王洪文常常假传圣旨，欺骗和煽动那些“无限忠于伟大领袖的红卫兵小将”，制造种种骇人听闻的动乱事件。更有甚者，1974年，王洪文还利用当时接近毛主席之便，秘密去长沙告状。其“目的就是在毛主席面前搞臭邓小平同志，使他不能工作，当然更不想让他当第一副总理了”（见王洪文1980年6月27日的笔供）。由于毛主席的英明，及时地识破其阴谋，才使“四人帮”的险恶用心未能得逞。

现在，虽然王洪文已经服刑，但是附上罔下的教训值得汲取。因为在实际生活中，各地附上罔下者大有人在，并且给党和国家的事业常常造成损失。要有效地杜绝“附上罔下”之流，关键在于“上”者。只要我们的各级领导能密切联系群众，在是非面前注重调查研究，实事求是，不听心腹、亲信的小报告，坚持按政策、原则办事，使其丧失附上所带来的“殊遇”，其攀附者就没有罔下的市场了。

构陷坐废

构陷坐废 设谋陷害，使异己获罪而遭黜废。史例多出自奸臣与助封为虐者之手。受害者多是贤能耿直之士，他们轻则被毁誉贬职，重则杀身，祸及亲友。

使用此谋，往往都是寻找借口，制造事端，饰以大义，明其为逆。西晋惠帝司马衷乃一白痴，惠帝太子司马遹是庶母谢玖所生，聪明刚猛，忌恨贾南风皇后一伙擅权骄恣。贾氏亲信恐太子即位，疾恶如仇，群小佞人性命不保，乃数怂贾后早黜太子，以除心病。贾后亦忧太子当朝，己权受制。于是，元康9年，遹为其子大病痊愈祷祀求福，贾后借机构织阴谋。她伪称皇上患疾，召遹入室，继而又不接见太子遹，反派人送酒一瓶给太子，说是皇帝亲赐，一定要当场喝完。遹平时量小，待赐酒入肚，已昏然大醉。贾后乘机拿出早已准备好的祷文，内中以太子口气写明祈求神明保佑他发动政变，废黜帝后成功，尔后贾南风派自己的亲信以皇帝诏书的名义送到太子跟前，念一句，让醉醺醺的太子写一句。太子在神智不清的状态中无法细辨内容，就一一照写了。贾后得到太子亲笔写的“谋反证据”后，速呈皇帝，告太子心怀异志，图谋不轨。惠帝和大臣初尚不信，但经过对比笔迹，确系太子所书，就把太子废黜了。

昏君信谗怂恿，是此谋成功的重要原因。万俟卨、秦桧编罪名置岳飞父子和张宪于死地，是官场中构陷坐废的典型。万为人奸诈诡懦，气量狭窄，且善于逢迎拍马，岳飞出任武胜定国军节度使、湖北京西路宣抚使时，万亦在湖北任提点刑狱，他想通过献计讨好岳飞，以为靠山，作为进身之阶，于是向岳飞面陈足兵、足财、树威、树人四条建议，岳飞鄙其为人，斥万纵他“拥兵自重、割据称雄”，万偷鸡不着，反蚀把米，由是忌恨岳飞，向朝廷奏言岳飞有谋叛可能，要严加防范。绍兴11

年，秦桧与金兀术欲议和，双方都想杀掉岳飞以促事成：万俟卨以为报羞辱之仇时机已到，便媚桧陷飞，上章弹劾岳飞爵高禄厚，志满意得；出援淮西，迟迟不前，沮丧士气，动摇民心，散布山阴不可守，等等。宋高宗偏信万、秦，诏免岳飞枢密副使之职。接着，桧勾结张俊及岳飞部将王俊，诬告岳飞之子岳云与其部将张宪谋反，把宪、云逮捕入狱，万亲自出马，罗列岳飞的三大罪状：“其一，淮西战役，抗旨不进；其二，指斥乘舆，狂言自己与太祖皇帝30岁当节度使；其三，攻击当今皇上，竟言‘国家了不得也，官家（皇帝）又不修德。川实际三条皆无实据，秦桧也说“此事莫须有（可能有）”。昏君宋高宗阅案批“赐死”，遂了秦、万之愿。1142年1月28日，农历除夕的前一天，岳飞在杭州大理寺狱中遇害，年仅39年。

对此谋，贤明的君主则能以史为鉴，兼听公断，率身维护安定团结局面，极力避免冤狱的发生，这方面以唐太宗最值得称道。如他对构陷诬告魏征和房玄龄的两个告密者，都是立即斩首的。

拉大旗作虎皮

拉大旗作虎皮 巧借他人的力量和威名，抬高自己，以达到自己目的的谋略。

据《战国策·魏策》和《韩非子·说林》所载，周躁访齐并期望谋一职位。他对在齐国做官的朋友宫他说：“子为肖谓齐王曰，肖愿为外臣。令齐资我于魏。”宫他说：“不可，是示齐轻也。夫齐不以无魏者以害有魏者，故公不如示有魏。公曰：王之所求于魏者，臣请以魏听。齐必资公矣，是公有齐，以齐有魏也。”

周躁的原意是：我想作为齐国的特使访问魏国，如果齐王给我以支持，我将在魏试求使魏国亲于齐。宫他说，这可不行。这样说等于承认自己在魏国不吃香，这样的人，齐王是不会任用的。周躁问，那该怎样说呢？宫他说，你应当充满自信地对齐王说：“您对魏国有什么期望？我将倾魏国之力以满足您的要求。”这样说，齐王会认为你在魏国是有影响的人，就会厚礼而任用你。然后，你再以此为资本前往魏国，魏国国君又会认为你在齐国有权有势，也就不会怠慢你。这样说，你可以打动齐王，又可以此打动魏王。

周躁本无名声，想在齐求职颇不容易，他的朋友宫他给他出了个主意，假魏之名抬高自己，以达到在齐求职之目的，又假齐名壮自己之威，以使魏国不敢慢待自己。

在现代社会中，以这种方式混迹于社会，招摇过市，求得名声的人和事仍有不少。例如，见诸报端的那些诈骗案，骗子们共同使用的一条谋略就是“拉大旗作虎皮”，装潢自己，把自己和某某要人联系在一起，或把自己和某某显要部门联在一起，以取得他人信任。拉大旗作虎皮，作为一种奸诈谋略，古往今来使许多势利的人、甚至善良的人上当受骗。当然，随着人类文明的逐步发展，这种谋略的成功率会越来越低

的。

拍马屁术

拍马屁术 此术是为了讨得主人或上司的喜欢，达到自己升官进爵或得到某些好处，对上司或主人投其所好、阿谀奉承、肆意吹捧的一种处世谋略。

据说明代文学家解缙虽文思敏捷，才华横溢，却是一个拍马有术之士。一天，皇帝对解缙说：“皇后昨夜生了一个孩子。”解缙立即答道：“君王昨夜降龙子。”皇帝说：“是个女孩。”解缙说：“疑是嫦娥下九重。”皇帝说已经死了，解缙说：“料是世间留不住。”皇帝说已经丢到河里去了，解缙又对曰：“翻身跳入水晶宫。”皇帝说根本就无此事，但对解缙十分欣赏。

据《宋史》记载：北宋丁谓官拜参政知事，对宰相寇准逢迎巴结，善于拍马。有一天在府中举行宴会，寇准的胡子碰到菜汤，丁谓马上来到身边，恭恭敬敬地把汤擦掉，最后寇准也忍不住地对他说：“你虽然因为我而升为堂堂的参政知事，也不必做到这样。”

拍马屁有“术”，如不懂得此“术”，就会拍到马腿上，反受其害。拍得妥当，就能飞黄腾达。社会上善于拍马之徒，实不少见，有抬轿子的存在，就首先必须有坐轿子的人存在，当权者喜欢人家又拍又吹，上有所好，下必甚焉，这是歪风不止的重要原因。

武大郎开店

武大郎开店 著名漫画家方成画了一幅漫画，题为“武大郎开店”。因为武大郎是个矮个子，所以他雇请的伙计也都是矮个子。“我们掌柜的有个脾气，比他高的都不用。”此处借用此词来比喻那些夺取天下之后的封建皇帝，对功高震主的开国大臣采取各种办法进行限制、剥夺其权力，甚至加以杀害的阴谋。

封建皇帝为了保证自己的江山长治久安，就要牢固地控制一切军队、收夺一切可能威胁皇位和国家统一的一切权力。首先是限制和剥夺那些功高震主大臣的权力。北宋初期，赵匡胤接受赵普的建议，召集石守信等大臣饮酒。酒酣，屏左右谓曰：“我非尔曹之力，不得至此。念汝之德，无有穷已。然为天子亦大艰难，殊不若为节度使之乐。吾今终夕未尝安枕而卧也。”守信等问：“何故？”上曰：“是不难知。居此位者，谁不欲为之？”“人生如白驹过隙，所欲富贵者，不过多得金钱，厚之娱乐，使子孙无贫乏耳。汝曹何不释去兵权，择使将田宅市之，为子孙立永久之业。多置歌儿舞女，日饮酒相乐，以终其天年，君臣之间，两无稍嫌，不亦善乎！”石守信等人次日皆称疾，请解兵权。

赵太祖“杯酒释兵权”手段，比之有些帝王大规模地杀害功臣，尤其是把功高震主的大臣加以杀戮的手段无疑要仁慈得多。楚汉战争中，刘邦为了消灭项羽，争夺最高国家领导权，先后把一些握有重兵的将领韩信、英布、彭越、张敖等分封为王。项羽被打败后，这些诸侯王就成了皇位的潜在争夺者。因此，刘邦就采取各种办法来铲除这些皇位的潜在争夺者，先夺取了韩信的兵权，后封韩信为淮阴侯，最后杀了韩信。韩信在被废后愤然叫屈说：“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。天下已定，我固当烹。”明太祖朱元璋对功臣的杀戮，其规模之大，在中国历史上是不多见的。从1380年到1390年，因清洗丞相

胡惟庸，牵连被杀的功臣、官僚等共达3万人。位居“勋臣第一”的太师韩国公李善长，因与胡惟庸有亲戚关系，自己和全家70余人都被杀死。

正因为夺取天下之后的君主实行武大郎开店，不能容纳功高震主的功臣，因而一些大臣在助主成功业绩之后，激流勇退。越王勾践灭了吴国后，大赏功臣，单单少了谋士范蠡，原来范蠡埋名隐姓，散发扁舟，“太湖烟波何处寻”，当他的隐士去了。张良在刘邦得天下后说要去“从赤松子游”，实际上是巧妙的避祸之法。萧何能苟安，是靠在刘邦面前装糊涂，陈平的安身之术是向刘邦求田间舍，沉湎于享乐之中以此自污。曹操的谋士贾诩说：“自以非太祖（曹操）旧臣，而策谋深长，惧见猜疑，阖门自守。”

明助暗损

明助暗损 表面上帮助人，实质上是损人、算计人。《战国策·魏王遗楚王美人》记载了这样一个故事：魏王送给楚王一个美人，楚王十分喜爱这个美人。楚王的夫人郑袖内心十分嫉妒，但表面装得比楚王还喜欢这个美人，从衣服到玩乐的东西，美人要什么就送什么。郑袖的做法受到楚王的赞赏。当郑袖知道楚王了解自己不会嫉妒新人后，就找机会对美人说：“楚王很喜欢你，但是很讨厌你的鼻子，你每回看到楚王时最好都掩着鼻子，这样王就会一直喜欢你了。”美人信以为真，就照着做了。楚王问郑袖说：“新人看到我为什么总掩着鼻子？”郑袖经多次追问后才说：“好像听她说过，不喜欢闻到你身上的臭味。”楚王大怒，下令把美人的鼻子割掉了。

《资治通鉴》记载：汉景帝刘启的姐姐刘嫖，打算把自己的女儿嫁给太子刘荣。刘荣的生母栗姬因深恨刘嫖，为了报复，立刻拒绝了这门亲事，刘嫖不得已退求其次，又把女儿许配给刘彻，即后来的汉武帝，刘彻的生母王姑，立刻答应了这门亲事。刘嫖因这事开始攻击栗姬，在弟弟刘启皇帝面前，日夜诋毁栗姬，而称赞刘彻英俊聪明。刘启也深爱刘彻，遂有更换太子的意思，但一直没有下决心。王姑在知道刘启正在衔恨栗姬，且怒气未消的关键时刻，密请一位大臣上秦章给刘启，请立栗姬当皇后。刘启暴跳如雷，吼叫说：“这是你应该说的话吗？”于是诛杀了这位大臣，罢黜了刘荣的太子地位，栗姬也患恨而死。王姑当上了皇后，刘彻当上了太子。

王姑借大臣之口，让其表面为栗姬说话，实质是激怒刘启，话不投机半句多，让局势急转直下，达到她算计人的目的。

今天，除对敌人外，朋友之间无论哪种意义上，明助暗损都是一种阴谋诡计。

狐假虎威

狐假虎威 典出《战国策·楚策》。公元前369年，楚肃王兄弟楚宣王即位。一天，他问群臣：“我听说北方各诸侯国都害怕楚国大将昭奚恤，这究竟是怎么回事？”群臣莫对。这时有个名叫江乙（魏人，有智谋）的大臣讲了一个故事。

“虎求百兽而食之，得狐。狐曰：‘子无敢食我也！天帝使我长百兽。今子食我，是逆天帝命也！子以我为不信，吾为子先行，子随我后，观百兽之见我而敢不走乎？’虎以为然，故遂与之行。兽见之皆走。虎不知畏己而走也，以为畏狐也。今王之地方五千里，带甲百万，而专属之昭奚恤。故北方之畏奚恤也，其实畏王之甲兵也——犹百兽之畏虎也。”

江乙讲的故事是说：“老虎寻找各种野兽吃，捉到一只狐狸。狐狸说：你不能吃我，我是天帝委派来作百兽首领的。如果你吃了我，就违背了天帝的命令，你要是不相信，就跟我走出去，看看百兽见我怕不怕，逃不逃走。老虎以为很对，就跟在狐狸后面走，百兽见了都吓得望风而逃。老虎不明白这正是怕自己才跑的，还以为是怕狐狸呢。现在大王有地5000里，军队100万，大王把军权交给了昭奚恤，所以北方各国之怕昭奚恤，实际正是怕大王的军队，这就是百兽之畏狐而实则畏虎的啊！”

人们把狐狸借助老虎的威风吓唬百兽这个故事，概括为“狐假虎威”，假，即借，比喻仰仗别人的权势欺压他人。

江乙用这个故事，说各诸侯国怕的不是大将昭奚恤，而是楚宣王，这个马屁拍得很适宜。在当时社会条件下，各国战争频繁，在政治军事外交领域以“狐假虎威”之势求得生存也是一些小诸侯国一种策略。如果不在外交上倚仗大国、强国，随时就有被吞并的危险。例如，公元前

549年，楚、陈两国合击郑国，而陈国比郑国还弱小，它之所以敢欺负郑国，完全是仰仗楚国撑腰。类似这种事，各个历史时期都不鲜见。

“狐假虎威”在外交上，并非高明的办法，因为大国之间往往以自己的利益为前提采取相应的外交政策，而那些仰仗大国势力的小国有时就自身难保。例如，前例中的陈国，在第二年就遭到郑国的报复。

郑庄公假托周王之命，挟齐鲁助郑攻宋，曹操挟天子以令诸侯，都是用了狐假虎威的阴谋。

胁肩谄笑

胁肩谄笑 曾子说“胁肩谄笑，病于夏畦。”

胁肩，耸肩缩颈的样子；谄笑，谄媚假笑。对人低头哈腰、讨好巴结、虚伪做作，装成恭敬的姿态，叫做“胁肩谄笑”。夏畦，是说夏天在田间劳动。夏天，烈日当空，在田间劳动，当然是很辛苦的。但是“胁肩谄笑”的那种卑鄙姿态，在正直不阿的人看来，却比夏畦还要难受得多，所以叫做“病于夏畦”。

这句话出自《孟子·滕文公》所载孟子和他的学生公孙丑的一次谈话。

公孙丑问孟子：文人学士是不是就不要跟执政当局去接触？

孟子的回答是：要看具体情况。他说：“古代有这样的习惯：不是臣属，就不见君王。从前魏文侯去访问名士段干木，段干木跳墙躲开了；鲁穆公去看望贤人泄柳，泄柳关着大门不出来相见。这都未免过分了。必要的时候，还是应当见的。当年阳货（春秋时鲁国执政者季孙氏的总管）想让孔子去见他，但是自己放不下架子，不肯先去拜访孔子，竟然耍个花招：打听得孔子不在家，派人给送去了一只蒸豚（有的人说是火腿）。按礼节，大夫或相当于大夫的贵官对士有所馈赠，士如果不在家，没有亲自拜受，事后就必须亲自去向馈赠者答谢。孔子知道这是阳货的花招，便也打听得阳货不在家才去答谢。如果阳货不摆架子，不要花招，孔子是不会像段干木、泄柳那样拒不接见阳货的。当然，向权贵献媚、曲意逢迎，是可耻的。正如曾子所说‘胁肩谄笑，病于夏畦’……”

在我们今天的日常生活中，这样的人，这样的事是难免要有的，对于“胁肩谄笑”之徒，是需要认真考虑一下他谄笑的背后要的是什么花招，千万不要被假象所惑，被面善心毒者所迷。

鱼目混珠

鱼目混珠 鱼的眼珠，形状很像珍珠，因此，以假充真，以贱充贵或以劣充优，就叫“鱼目混珠”。

《韩诗外传》说：“白骨类象，鱼目混珠。”（“白骨类象”，是说枯骨从表面看倒类似象牙，意思和“鱼目混珠”相同。）

《参同契》说：“鱼目岂为珠，蓬篙不成櫟。”（櫟，茶树的古称。蓬篙是野草，不能冒充茶树，意思也和“鱼目混珠”一样。）

“鱼目混珠”，也说作“鱼目混珍”。唐代大诗人李白的诗句：“蝮蜓嘲虎，鱼目混珍。”（蝮蜓，俗名壁虎。）

《玉清经》还有一则有关“鱼目混珠”的故事。

从前，有一个人，名叫满愿，他购得一颗大珍珠，直径约有一寸，非常珍爱，收藏得很严密，从来不肯给人看一看。他的邻居，有个名叫寿量的人，得了一颗鱼眼珠，也不小，自以为也是珍珠，同样严密地收藏，不肯给人看一看，并且表示：“满愿的珍珠有什么稀罕，我也有！”后来两人同时得了病，医生诊视之后，说他俩得的是同样的病，都需要用珍珠的粉末和药。两人于是各把收藏的珍珠取了出来，这时才发现：一颗果真是珍珠而另一颗却是“鱼目混珠”！

鱼目混珠，作为一条谋略来运用，阴谋家使用它较为广泛。在“四人帮”横行时期，鱼目混珠的社会现象到处可见，他们本来对马克思主义知之甚少，却要摆出马克思主义理论权威的架子，把形形色色的机会主义的货色，冒充马克思主义的新理论、新观点抛出来，以兜售其奸。

鱼目混珠的韬略的运用，在经济领域中更为普遍，可以说，它是许许多多“冒牌”商品在理论上的祖师。

指亲托故

指亲托故 该谋指通过攀附权势，利用裙带关系，以图进官。这一谋略最早见于元·无名氏的《渔樵闲话》：“指亲托故厮还，趋时附势故相干。”该谋为历朝广泛运用，典型例子举不胜举。

南宋贾似道，由一个卑鄙奸诈、浪荡轻浮的市井无赖而最后官至宰相，用的就是这一谋略。贾父官为制置使，秉性狡诈，贪色成性，一次途中见一院衣少妇，竟赶到其家，霸占为妾。此妾就是贾似道的母亲。这样的腐败官僚家庭造就了贾似道卑鄙浪荡的特点，小小年纪就酗酒闹事，在妓院为争漂抢宿与人斗殴，被打破头，留痕于脸，留下可耻的标记，早年，专务斗鸡走马、饮酒宿娟的贾似道靠父荫补为嘉兴管仓库的小官。其姐被选为宫女，成为宋理宗宠爱的贵妃后，贾似道当上了国舅，从此官运亨通。为谋官职，他设法让其姐吹枕头风，使宋理宗亲自召见他面谈。嘉熙二年，贾似道17岁时，依靠其姐的裙带关系被召入朝，经过一场掩人耳目的草草“考试”，这个不学无术的浪荡子竟然登进士第，得到太常皿军器监的官职。后屡得晋升，竟官至平章政事（宰相）。更具讽刺意味的是，靠后门爬上高位的他，当了平章政事后，竟然下令严格省试。时人讥讽他的厚颜无耻，说：“戊戌（即嘉熙二年）若还严复试，如今安得有平章。”

使用这一谋略的，其方法有直接、间接两种，举凡宗亲、姻缘、同乡、同学、同僚、世交、朋友、旧部、相识等社会关系皆可利用。从比较密切的人开始，以关系通关系，由近而远，逐次交结引用，必要时甚至牵动朝廷宫闹。像唐朝奸臣杨国忠因杨贵妃平步青云，明奸臣严嵩因同乡夏言（时为礼部尚书）入朝等，都是典型的例子，但尤以万安指亲升宰相最为典型。万安为明朝时四川眉山人，以进士而翰林院编修至礼部侍郎。当时的宪宗皇帝朱见深特别宠爱比他大20岁的山东诸城人万贵

妃。万贵妃的哥哥万通因裙带关系官至锦衣卫都指挥。万安窃喜自己与万贵妃同姓，暗地里派人与万通相交。由于此后万安和万通两家往来频繁，拉家常成为易事。一天，万通妻子闲聊中偶然问自己母亲说：“记得家贫时，曾以小妹嫁与人作妾，现在也不知他在何处？”其母说：“只记得嫁给了眉山万编修。”万安听得此话，如获至宝，便移花接木说：“我是眉山人，以前当过编修，曾讨过一个小妾，你老说的就是我。”回家遂与妾密谋，令其冒充万通妻妹与其“姐”相见，通妻突然找到失散多年“妹妹”，自然高兴万分，纵使对答牛头不对马嘴，也可以多年不见往事依稀搪塞，竟使通妻看不出半点破绽。从此，万安万通结了连襟，攀为两姨之亲。万贵妃得知，自然对万安另眼相看，枕边吹风，好话传入宪宗之耳，宪宗将万安擢入内阁。时值权阉汪直当政，汪幼年就入宫服侍万贵妃，深受宪宗宠信，威显天下。汪以两厂为工具，罗织罪名，陷害忠良，人莫敢言。大学士商格死后，内阁首辅位缺，汪见万贵妃看中万安，遂荐万安为首辅（宰相），万贵妃和宪宗巴不得擢用亲信，慨然允之。万安得遂心愿，爬上了高位。

指桑骂槐

指桑骂槐 《红楼梦》第十二回说贾琏外出归来，向凤姐道问辛苦，凤姐说：“咱们家所有的这些管家奶奶，哪一个是好缠的？错一点儿他们就‘指桑骂槐’的抱怨……”又《红楼梦》第五十九回：“莺儿忙道：‘那是我编的，你别指桑骂槐的！’”这就是说表面上指责这个人这件事，实际上是在骂另一个人、另一件事。

古代兵法《三十六计》第二十六计“指桑骂槐”中说：“大凌小者，警以诱之。刚中而立，行险而顺。”意思是：强大的慑服弱小的，可用警告的办法诱迫。采取适当的强硬态度管理部下，可以得到响应与拥护；在危险紧要关头，用刚毅果断态度，可取得部下服从与尊敬。“按语”中说：“率数末服者以敌，君策之不行，而引诱之，又反启其疑。于是故为自误，责他人之失，以暗警之。警之者，反诱之也，此盖以刚险驱之也。或曰：此遣将法也。”意思是：统率不服从自己的部队与敌军作战，你调动它，它不理睬，用金钱收买它，反而引起怀疑。在这样情况下，可以采取故意制造误会的办法，责备他人的过错，以此暗示警告他们。警告，就是从另一方面的诱导，这是用强硬果断手段迫使其服从的方法，也可以说这是遣将之法，是用暗示手段统帅部下和树立权威的计谋。

“指桑骂槐”，现在多用于形容不直接表达某一意图、意见、见解，而是拐弯抹角，旁敲侧击，指东说西。

运用此谋略，无论在影视上，还是在戏曲中，或是民间的日常生活，几乎随处可见。给世人留下的印象最深的，要属“四人帮”对这一阴谋的运用，典型的如“批林批孔”之时，用指桑骂槐的方式“批周公”，即间接地把矛头指向周恩来总理。这种不光明的政治手腕为世人所厌恶。

狡兔三窟

狡兔三窟 语出《战国策·齐策四》：“狡兔有三窟，仅得免其死耳；今君有一窟，未得高枕而卧也。请为君复凿二窟。”狡猾的兔子为了避免受到伤害，都为自己预备好三个藏身的窝。这是齐人冯驩为孟尝君巩固政治地位而准备的策略。实际上，这种策略告诉那些已经有了权势地位的统治者，要为自己准备好后路。这是当时的一种政治权术。

孟尝君，姓田，名文，是齐国贵族，封于薛（今山东滕县东南），孟尝君是他的封号，战国著名的四公子之一，门下有食客数千人。冯驩原是一个穷得叮当响的光棍汉，除了一把随身宝剑之外，几乎一无所有。他请人托孟尝君，想在其门下寄食。孟尝君问他：“你有什么爱好？”他回答说没什么爱好；又问他有什么能耐，回答说没什么能耐。孟尝君笑笑就答应了。

因为冯驩无一技之长，左右都看不起他，列入最低等的门客，给他粗劣的饮食。冯驩不服气，屡次弹着剑唱着歌发牢骚。孟尝君把他从下等客升到中等客，又从中等客升为上等客。冯驩受到器重，准备报效孟尝君。有一次，冯驩自告奋勇到封地薛城为孟尝君收债。临行时问孟尝君，收完债买些什么回来呢？孟尝君很随便地说：“你看我家缺少什么就买什么吧！”冯设到了薛城，不但没有催逼百姓还债，还以孟尝君的名义把带来的债券全烧了。老百姓高呼万岁。冯驩空手回来，一大早求见孟尝君。孟尝君见他这么快就回来很奇怪，问他买了什么回来。他回答说：“你说让‘买你家缺少的’，我考虑你家什么都不缺，唯一缺的是‘义’，我就为你买了‘义’。”孟尝君心里不高兴，碍于面子，又不好说什么。一年后，齐闵王听信谗言，免去了孟尝君的相国职务。孟尝君只好回到自己的封邑薛。没想到，薛城百姓扶老携幼，到半道来欢迎他。孟尝君这才大悟，对冯驩说，先生为我买的“义”，今天才真正

看到了。冯驩这时候才说，“狡兔有三窟，反只能兔死而已；你才有这一窟，还不能高枕无忧，我得再为你准备两个窝。”当时的孟尝君，在列国中有很高的威望，各国为了争雄天下，都渴望人才归附。冯驩就带车so乘，金500斤，去魏都大梁（今河南开封）游说梁惠王，说齐国放逐大臣孟尝君到各诸侯国去，谁先得到他，谁就能国富兵强称霸天下。梁惠王立即把原来的宰相调去任大将军，遣使者带黄金千斤，车百乘，前往聘请孟尝君任宰相之职。冯驩又赶在惠王使者之前回来告诉孟尝君，梁惠王的礼物是够贵重的了，使臣也够显贵的了，齐闵王肯定要知道。梁惠王的使者来回跑了三趟，孟尝君依冯驩之谋坚决推辞。齐闵王果然听说，君臣惊恐，害怕孟尝君为他人所用对自己不利，又急忙以重金任用孟尝君。冯驩又给他出主意说，得让齐王以先王传下来的祭器，在薛建立宗庙，这样可以使孟尝君的政治地位更加巩固。宗庙修成，冯驩才对孟尝君说，三个窝都建好了，你可以高枕而乐了。本来落泊不遇的孟尝君因冯驩之谋在政治上处于更稳固的地位。

可见，“狡兔三窟”是冯驩为了巩固孟尝君的政治地位而采取的权术。在历史长河中这条谋略为许多达官显贵所重视。事不可做绝，多留条后路，亦此谓也。

如果说，冯驩为孟尝君凿第一窟是出于政治远见，使他遭贬之后有了归宿，那么后两窟则纯粹是运用手腕。这种政治谋略，在当时，在一切腐朽的官场上，确实备受重视。但这不是说它一无是处，比如，凿第一窟，则反映了得民心者得天下的政治通则。不管多么高的权势，如果没有群众基础，最终也是要倒台的。

狡兔三窟，这本是兔子在自然界中对付天敌，谋求生存的一种本能谋略，后人广泛地借用，并非都要像兔子那样多建几处房舍，多安几个家，而多是指在谋事或决策之时，要多准备几手以防意外和不测，不能孤注一掷，甚至坚持一条路走到底。

实际上，早在《战国策》成书之前，狡兔三窟之谋已被世人所运用。春秋时期，齐国的管仲、鲍叔和召忽三人很要好，想合力治理齐

国。当时齐王有两个儿子，一为公子纠，一为公子小白。召忽以为公子纠必能继承王位，因此对管仲和鲍叔说：“对齐国来说，我们三人就像大鼎的三条腿，缺一不可。既然公子小白不能继承王位，那干脆我们三人一同辅佐公子纠吧。”管仲说：“这不行。国中的百姓都厌恶公子纠的母亲和公子纠本人。小白无母，人们必可怜他。究竟谁继承王位很难说。不如由一个人侍奉公子小白，将来统治齐国的肯定是这两个人中的一个。这样，我们就可以进退有路，左右逢源。”最后，他们决定由鲍叔辅佐小白，管仲和召忽辅佐公子纠：事情果如管仲所料。后来公子小白用计杀死了公子纠，继承了王位。公子纠死后，公子小白要加害管仲，但由于有公子小白的主要谋臣鲍叔从中斡旋，管仲不但没有遇害，反而跃居齐国之相。管仲狡兔三窟的韬略，千百年来传为美谈。

与之相反，那种只看到眼前顺利的局面，看不到可能造成的不利局面的人，一厢情愿去处理问题，就会碰钉子。

第一次世界大战中，德军的实力并非劣势，但却以失败告终，原因固然是多方面的，但德军缺少多手准备是重要一条。德军参谋本部制定的“舒利芬计划”中的构想，德军用一小部分兵力来牵制俄军，当时俄军力量较弱，攻击势头不会很大。而德军集中全力对付法军，力图将法军一举歼灭，然后再转过手来对付俄军。这种各个击破的如意算盘，自然要在战争初期让俄军深入德境，待胜法军之后大规模反击俄军。然而，战事的发展完全出乎德军统帅部的预料，俄军突入德境后，进展速度特别快，很短时间内，东普鲁士全面告急，打乱了德军与法交战的后方部署。在这情况极其复杂又非常危急的时刻，德军措手不及，无预备方案，只得被动应付，艰难支撑，终未摆脱被动而彻底失败。

记取前人成功的经验和失败的教训，今人处处强调“有备无患”、“防患于未然”、“多手准备”、“留有余地”等，是非常高明的。

浑水摸鱼

浑水摸鱼 摸过鱼的人都知道，鱼在浑水中看不清去向，容易被捉住。所以摸鱼的人总是先把水搅浑，再凭双手在水中的感觉去捉鱼。浑水摸鱼比喻乘混乱之际捞一把。军事上指乱中取利。《三十六计》第二十计：“乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦人宴息。”意思是乘敌发生混乱，利用它力量虚弱而没有主见，使它顺从我，像人随天时而作息一样习惯、自然。

第二次世界大战后期，希特勒为挽回败局，鼓舞士气，拼凑了几十万残兵和2000多辆坦克，于1944年12月发动了阿登战役。在这次战役中，一个德国军官挑选了2000名会讲流利英语的士兵，穿起美军制服，驾驶缴获的美军坦克，搭乘美制卡车和吉普，趁主力突破美军防线薄弱部的机会，混入美军后方。他们在美军防御腹地断交通，割电线；攻击毫无防备的美军零散人员；有的则取代被杀的美军士兵，站在交通路口指挥过往的车队，把美军运输弄得一团糟。其中一部分深入到马斯河岸，准备夺取桥梁，迎接主力，但因德军主力受阻未能到达马斯河，此战役目标没有实现。

在现实社会中，施行这一阴谋的人并未绝迹。只是时代不同了，人们对这类阴谋的认识比历史上更深刻一些，这种阴谋的施行更巧妙、更圆滑一些罢了。

美人计

美人计 语出周代吕尚（姜子牙）《六韬第二篇武韬·文伐第十五》：“养其乱臣以迷之，进美女淫声以惑之……”所谓“文伐”，是以文事进攻敌人的方法，即以谋略作战。

《三十六计》将“美人计”列为败战计之首，解语云：“兵强者，攻其将；将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。”意思是，对兵力强大的敌人，要制服它的将帅，设法腐蚀他的战斗意志。将帅的斗志衰退，兵卒的士气消沉，部队就失去了战斗力。利用敌人的弱点进行控制和分化瓦解工作，我就可以顺势保存实力。又云：“兵强将智，不可以敌，势必事之……惟事之以美人，以佚其志，以弱其体，以增其下之怨，如勾践之事夫差，乃可转败为胜。”

“美人计”用于政治、军事斗争，以女色迷惑敌方首领和指挥员，从古至今都不鲜见。不但弱者一方可以采用，强者一方也广为袭用。在女人是男人附属物的历史上，女人作为一种“物”可能被利用；现代社会中，不但女人可以成为“美人计”的工具，男子也可以被使用。全面论述“美人”何以能成为工具，需要从历史的、社会的、心理的等各个方面加以说明，这里只作为一种已经形成的谋略事例略举几个。

清朱逢甲《间书》写于咸丰五年，书中说早在夏朝少康时代，少康就曾“使女艾间浇”，算来此计至少有4000年历史了。

公元前660年，晋献公打败骊戎（古代陕西临江一带部落），骊戎献美女骊姬。骊姬年轻貌美，温情脉脉，即被立为夫人，生一子奚齐。骊姬设“蜜蜂计”称申生不轨，要调戏她，又假称申生生母托梦于她，要太子申生祭母于曲沃（今山西闻喜县东），把祭祀时用的肉给献公，骊姬暗中派人置毒于肉中，诬太子要谋害晋公，逼太子自杀。献公死，奚齐继。晋国一蹶不振。

《韩非子·内储说下》载，孔子在鲁国帮鲁哀公治理国家，百姓丰足，道不拾遗。齐景公想除掉孔子。大臣黎且献计曰：“除掉仲尼，不费吹灰之。您把一批善于音乐歌舞的美女献给鲁哀公，滋长鲁哀公骄傲虚荣心理，他必定沉溺于声色而懒于政事。仲尼一定会劝谏，哀公不听，仲尼就会轻易地离开鲁国。”齐景公依计，派黎且把16名歌妓美女送给鲁哀公。鲁哀公从此懒于国家政事。仲尼劝谏，鲁哀公不听，仲尼就离开鲁国到楚国去了。

公元前491年，勾践在吴国忍辱含垢3年后回到越国。在国内四境选美女数千人，从其中挑选两个最漂亮的女子，西施和郑旦，教习歌舞，3年后送给吴王。吴王大喜，整日陪伴两个美人游玩嬉乐，不理朝政。伍子胥看破了越王勾践的用心，数次进谏，夫差迷于美色，只是不听。最后勾践乘吴王北上争霸，国内大旱，实力空虚之际，一举灭掉吴国，迫吴王夫差自刎。

公元189年，汉灵帝病故，少帝刘辩继位。董卓、吕布图谋篡逆。王允欲除董卓，须先离间董卓和吕布。他发现，二人共同的弱点，即都是色中饿鬼。恰好王允家有一侍妾名貂蝉，容貌出众。王允便假称是自己的女儿，先把她许给吕布，然后又献给董卓。一天，吕布进入董卓住室，看见貂蝉，貂蝉用手指着自己的心向吕布示意，恰好被董卓发现。董卓以为吕布调戏自己的爱妾，怒从心起，拔出手戟向吕布掷来，吕布赶紧逃了出来。路上遇到王允，王允火上浇油，激怒吕布，借吕布之手诛杀董卓。

1917年7月，孙中山举起“护法”旗帜，8月召开“非常国会”，成立军政府，出兵北伐。广东省长朱庆澜赖在任上，做段祺瑞间谍。孙中山想免去他，苦于没有理由。正无计可施时，发现朱十分好色，颇有“登徒”癖，于是布置人密令妓女小金铃接近朱。时朱庆澜常去女子学校讲演，见姿色稍佳者便多方挑逗引诱。小金铃受命到女校学习。朱来校仅一小时，两人已眉飞目挑。数日之后，这对艳侣在珠江长堤西壕酒店被新闻记者当场指破。朱庆澜为保全名誉不惜重金，又怕省议会弹

勃，立即提出辞呈，离开了广州。

1978年，苏联克格勃妄图攫取希腊女船王克里斯蒂娜10亿美元的财产、500万吨的油轮船队和位于地中海北端具有重要军事价值的斯科皮奥斯岛，派一名叫考佐夫的人，通过周密布置，使他和克里斯蒂娜认识并相爱。1978年8月1日二人结婚。婚后两年多，考佐夫露出了马脚，女船王面对现实，从“爱情”迷雾中清醒过来，于1980年5月同考佐夫解除婚约。

从古至今，“美人计”作为一种谋略不乏其例。只不过花样不断翻新，运用的领域更加广泛，手段更加巧妙罢了。

退三进一

退三进一 近几年，经常从报刊杂志上看到有关职业骗子的报道。这些骗子使用各种巧妙的手法骗钱骗物，其中使用得最多的就是退三进一的行骗策略。退三进一的基本手法是：为了骗得别人的信任，在长期的交往中，骗子总是装成恪守信用、慷慨大方的样子，有时还给点好处与你，使你对他逐渐产生好感和信任。趁你麻痹大意，便狠狠地“宰”你一刀。当你醒悟过来，就悔之晚矣。

有这样一个骗子，他为了获取某批发商店的信任，在长达一年的交易中，总是一手交钱，一手提货。以后随着业务关系的发展，他慢慢提高购买的商品档次，加大货款数额。由于资金不够，常有赊欠小额贷款的现象，但他一直如约还清，从而在店主心目中树立了诚实守信的商人形象。与此同时，骗子还采取小恩小惠的办法与该店的职工建立了良好的人际关系，甚至还有人主动帮助他解决购货中的困难。总之，经过长时间的业务往来，大家都觉得他是信得过的老客户，对他赊欠货款等无不放心。一次，骗子来说：“我那里彩电、冰箱销路好，可惜资金周转不过来。如果你们能赊购一批给我。一个月后我一定还清货款。”并且指天划地，发誓如果失约就如何如何。他又在批发店的职工中活动，说什么：“如果能帮我的忙，一定不会亏待你们的。”为了做活生意，鉴于以往的信誉，该批发店一次就赊给他数万元彩电、冰箱等高档商品。商品到手后，骗子远走高飞，从此“黄鹤一去不复返”了。

职业骗子之所以行骗成功，是因为他们善于长期作战，善于伪装，特别注重给你良好印象，与你建立巩固的信誉关系。一般地，在这种情况下，防范较难。这是因为几次乃至几十次小的业务活动，他都诚实无欺，从而使你心理上产生错觉，误认为大笔的交易也同样值得信赖。由此我们可以得到如下教训：对别人的信赖要界定一个范围（这个范围

应以你不致遭受损失为限）。当对方超出原有范围时，要引起足够的警惕，切不可轻信。如果确有必要建立超出原有范围的业务，那么一定要与对方确定严格的约束条件和补救措施（如财产抵押等），以防不虞。

当然，作为谋略，“退三进一”和“以退为进”、“将欲取之，必先予之”都比较接近，它在政治、军事等领域都可以应用，本身也不含有贬义。所谓“奸诈”，是本文特指的情况而已。

圆滑世故

圆滑世故 圆：圆通，指为人处事灵活随和；滑：滑头，指为人狡诈；世故：即处世经验。圆滑世故是古今政客们的政治生存策略，也是社会上一些吃得开、兜得转之人的处世圭臬。

翻开中国通史，权奸政客不乏圆滑世故者。如：冯道、严嵩、和坤、李莲英、张群等。通观他们的为官生涯，其处世韬略大抵有以下几方面：其一，工于揣摩，无婴逆鳞。柏杨在《中国人史纲》中写道：“严嵩的唯一工作不是处理国家大事，而是研究朱厚熜的性格脾气，他对朱厚熜大脑上每一根神经都了如指掌。”“严嵩在任何情形下都避免暴露朱厚熜的过失”，“从不说一句使朱厚熜不愉快的话。”其二，俯首贴耳，惟命是从。柏杨认为，在旧中国，“保持官位的方法，只在于俯首贴耳，不在于明辨是非”。他还举了清朝乾隆时期的和坤为例。“和坤和16世纪明政府的宰相严嵩，先后辉映，具有同一类型的特殊机缘和做官技巧，用谄媚和恭谨的外貌，把自以为聪明绝顶的皇帝玩弄于股掌之上。”严嵩和和坤一生处处惟皇帝旨意办事，从不提任何建设性的建议，从而使皇帝感到他们是自己驯服、忠顺的奴才。其三，见风使舵，寡廉鲜耻。冯道在五代十国时期，服侍过八姓11人等不同种族（沙陀人、契丹人、汉族）的皇帝。他之所以能先后获宠于诸多皇帝，就在于会“调屁股”。每有一个新皇帝到来，他都要远道跪迎，一旦被委任后则恭顺至极。台湾庄汉宗所著《强者的处世术》称：“冯道的优点之一，就是从不‘害羞’和‘自卑’”。其四，处世圆滑，上下讨好。国民党元老张群在处理张学良与蒋介石之关系等方面总是表现得手腕圆滑，两面讨好。其他权奸也是一样。据《李莲英墓葬之谜》一文介绍：“清末太监李莲英在帝、后斗争中，始终站在慈禧一边，维护后党的利益。但在表面上，他假装同情光绪。光绪被囚禁在瀛台时，慈禧派

人送给他的饭菜，几乎都是嫂臭的。李莲英常常以请安之机，偷偷地在衣袖中藏些糕点带给光绪，使光绪感恩戴德。在八国联军打进北京，皇室避难于西安的路上，李莲英见光绪衣着单薄，马上当着众人的面脱下自己的外罩给光绪披上。一路上问寒问暖，照顾得尽心尽力。李莲英不仅对主子和大臣们很会恭维，对手下的奴才也善于“体恤”。如慈禧60寿辰时在颐和园中游园，由于工程紧张，有些建筑的装修还没竣工。李莲英为了使慈禧不致发怒，就带路绕道走，躲过还没修好的建筑。如果发现地面的方砖还没铺好，李莲英就紧走几步，站在缺砖的地方，用长袍遮盖，挡住慈禧的视线。他这些为下人遮掩过失的举动，确实起到了收买人心的作用。其五，办事机诈，心术巧妙。冯道执政，谦逊乖巧，与世无争。遇有皇帝与大臣们的意见相左时，他则悉心揣度各方面的意见，能调和的则采取折衷的办法调和，否则三缄其口，或者溜之乎也。办事也是诡计多端。一次，冯道奉命出使契丹，意外受到礼遇，契丹王还有意留用他。冯道内心不愿留在契丹，但又不敢拒绝。于是，他一面奏契丹王，说：“辽与后晋有父子关系，事子若事父，这样看来，我现在实际上等于出仕两朝。”博得契丹王的好感；另一方面，冯道命令部下购置薪炭，以备寒冬之用，表示他不敢逆旨而就此回国。使契丹王觉得他是难得的“忠义”之士，且有隐衷难言，因而心生怜悯，便允许冯道回国复命。这时，冯道却故作姿态，滞留不走，经契丹王多次催促，才慢慢地收拾行李。出发后，他沿路停留，以示依依之情，一行人费时一个多月才越过国界。对此，随行人员皆迷惑不解地问他：“我们归心似箭，都恨不得插翅飞回，为什么你却老是盘桓不走呢？”他说：“这是我的以退为进之计。我何尝不希望早点回国呢？但是不论我们如何赶路，契丹只要快马加鞭，一天之内就可追上我们，因此我佯装对辽地有不舍之情，避免对方猜透我的心。”回国后，他又以不恋异国之封而毅然归来的行动得到后晋皇帝的赏识和信任。

综上所述，圆滑世故的人正是通过各种灵活机诈的手法博得上司的宠爱，收买下级的人心。这就为他们弄权枉法营造了掩体。如严嵩和

坤，在其贪贿罪行被揭露后，其主子还一再爱恋“忠义”而赦宥他们。为避免历史的悲剧在我们身边重演，各级领导者对圆滑世故的人要多加留心啊！

借刀杀人

借刀杀人 比喻自己不出面，用别人之口去陷害他人，或借别人之手除掉自己的对手。此计属于腐朽的尔虞我诈之术，在旧时的官场乃至民间几乎处处可闻。正如曹雪芹在《红楼梦》第十六回中写道：“咱们家所有的这些管家奶奶，哪一个是好缠的？……‘坐山看虎斗’、‘借刀杀人’、‘引风吹火’、‘站干岸儿’、‘推倒了油瓶儿不扶’，都是全挂子的本事。”

借刀杀人的成功之例，世人拍案叫绝的要数周瑜智杀蔡瑁、张允。三国赤壁度兵之时，曹操的部队不习水战，于是曹操重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，日夜操练水军，使曹操军队的水战能力有了很大提高，对周瑜的依托长江的水上防御造成了极大的威胁。周瑜费尽心机，当曹操的谋臣、周瑜的故友蒋干来访之时，以醉酒为名，把一封伪造的蔡瑁、张允的投降书信巧妙的暴露给蒋干。蒋干得此假信息，连夜逃回曹操军营。曹操看了投降书信，在未认真辨别真伪的情况下，斩了蔡瑁、张允，后来追悔莫及。周瑜巧借了蒋干、曹操之手，除掉了熟悉水战的对手。借刀杀人的韬略，使周瑜保住了水战的优势，为赤壁之胜奠定了基础。

借刀杀人的韬略，在许多谋略著作中都有理论见解和实践记载。如《兵经百字·借字》云：“艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可智谋则借敌之谋。何以言之？吾欲为者诱敌役，则敌力借矣；吾欲毙者诡敌歼，则敌刃借矣；抚其所有，则为借敌财；劫其所储，则为借敌物；令彼自斗，则为借敌之军将；翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之智谋。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为借，使敌既知而不得不为我借，则借法巧

也。”

《韩非子·内储说下》载，郑桓公准备攻打部国，他先派人探查邻国的英雄豪杰、忠臣良将和智谋高超、骁勇善战的人，列出名单，申明一旦打下部国，将把邻国的良田分送给他们，并分封官爵。然后，郑桓公又在部国城外设立祭坛，把写下的名单埋在土里，以鸡猪之血祭之，对天盟誓，永不负约。邻国国君得知，以为自己国内有人要叛国，一怒之下，把郑桓公所列名单上的人全都杀掉了。郑桓公乘机兴兵攻打部国，不费吹灰之力夺取了部国。

1936年冬天，法西斯头子希特勒突然接到情报头子海德里希的一份报告，苏联元帅屠哈切夫斯基有可能发动政变。希特勒掂量着这份证据不足的情报，决定采用“借刀杀人”之谋除掉屠哈切夫斯基。屠哈切夫斯基元帅当时是苏军重要领导者之一，也是很有威望的国防委员会副人民委员。希特勒认为如果把屠哈切夫斯基出卖给苏联当局，既可除掉一个未来作战的重要对手，又可以换取苏联对德国的信任和好感，稳住苏联，为进攻西方国家消除后顾之忧。于是，希特勒下令让海德里希在极为秘密的情况下伪造了屠哈切夫斯基和他的同事们与德国高级将领之间的来往信件，其内容主要是暗示屠哈切夫斯基的政变计划已经获得德国国防军某些人的支持，以及政变时请求德国配合的具体方案；还伪造了屠哈切夫斯基等人向德国出卖情报的情况和出卖情报后获巨款的收据，以及德国情报部门给屠哈切夫斯基的复信抄本。每一份文件都伪造得非常逼真，毫无漏洞。希特勒同意将这些伪造的材料设法转到苏联谍报人员手中。不久，苏联以300万卢布的巨款买下了这份情报。屠哈切夫斯基等8名高级将领很快就被捕了，在大量“证据”面前难以辩白，审讯只用了几十分钟即宣布被告死刑，并在12小时内被处决。苏军失去了几位能征善战的将领，并在军内造成一定混乱。

钱可使鬼

钱可使鬼 有钱能使鬼推磨。即言金钱魔力之大，可以买通和支配包括官场在内的一切。典出《晋书·鲁褒传·钱神论》：“谚曰：‘钱无耳，可使鬼。’”，作为谋略，旧时的富贾、绅商、土豪、官吏等，无不竞相运用。

马士英1625年升为右金都御史兼宣化巡抚官后一个月，就贪污府库公款，用以贿赂朝中权阉，被人告发削职。他跑到南京结识了因魏忠贤案也被削了职的阮大铖。两人臭味相投，密谋策划，决定用钱重新打开仕途。马士英拿出2万两白银，阮大铖也拿出自己的巨款贿金，由阮上京拜访新上任的内阁首辅的奸臣周延儒。周见了白花花的银子，心里自然明白，但鉴于阮还在皇上钦定的案里不敢马上擢官启用，答应先给马士英帮忙。次年，周延儒擢马士英为兵部侍郎兼右金都御史，总督卢州、凤阳。后来马士英爬到东阁大学士兼都察院左都御史的高位，便不顾百官反对，把阮大铖提拔为南明政权中的兵部尚书。从此，二人更加以钱通权，狼狈为奸，双双成为遗臭后世的奸臣。

《后汉书》、《旧唐书》等还有卖官之政的记载，钱的作用已赤裸裸地支配官场。到明清两代中期，统治者更把捐纳与恩荫并列，成为科举入仕之外的官途捷径。东汉末年的十常侍在汉灵帝的袒护下，索性在西园开了一个官员交易所，明码标价，公开卖官。地方官油水大，其官价比朝官高。而地方官所在州郡肥瘦不等，乃设标，谁肯出高价谁就走马上任。还允许欠帐，限期加倍偿还。为增加卖官名额，卖出一官不久，又卖出一官去接任，有的州郡官一个月内替换几次。买官的怕任期时间不长，为赚回本利，一到任就拼命掠夺。仅是卖官所得还嫌捞得不多，十常侍又用各种名义，向州郡摊派、勒索财物，使穷苦人家“寒不敢衣，饥不敢食”。在这种情况下，逼得人民铤而走险，终于爆发了黄

巾大起义，敲响了东汉王朝的丧钟。

一般来说，这一谋略还是只在朝廷腐败没落时或对奸臣、势利官吏才能奏效。古也有“官清不爱钱”的，因施谋者投错了门路往往弄巧成拙的也不少。这一谋略能见奇效的根源是官场腐败黑暗，常见于吏治不清之时。使用这一谋略的人，一般都为心术不正者，他们一旦升官往往大肆搜刮民财，损公肥私，给国家和人民造成极大危害。在今天，发展社会主义的市场经济，钱的魔力无孔不入，警惕和防范这种谋略的使用意义更为重大。

笑里藏刀

笑里藏刀 语见北宋欧阳修、宋祁《新唐书·李义府传》：“义府貌柔恭，与人言，嘻怡微笑，而阴贼偏忌著于心；凡件意者，皆中伤之，时号义府‘笑中刀’。又以柔而害物，号曰‘人猫’。”这是《新唐书》对李义府的评语。

李义府在唐太宗时因对策被拔擢为门下省典仪。高宗时任中书舍人，因立武则天为后，迁中书侍郎参知政事。显庆二年（公元657年）为中书令、右宰相，与许敬宗同朝执政，曾奏请委任吕才等重修《民族志》，以抑制旧贵族。

《新唐书》评论其为人，大意是说：李义府外表温顺和善，与人谈话，面带和悦微笑，但内心阴险毒辣，凡是他不满意的人，使总要设法中伤陷害，人们渐渐发现他这种假面具，管他叫“笑中刀”。又因他善于用软功夫害人，又送绰号为“人猫”。

例如，他听说监狱里有个女犯，长得很漂亮，便甜言蜜语，说通了管监狱的官吏毕正义，释放了她，接着就把她霸占了。后来有人为此告发毕正义，他却变了脸，威逼毕正义自杀了。告发者王某，也暗中遭到谗毁，被撤职外放边远地区。唐白居易有诗：“且灭咳中火，休磨笑里刀。”

古代兵书《三十六计》把“笑里藏刀”作为敌战计之四，说：“信而安之，阴以图之；备而后动，勿使有变。刚中柔外也。”意即使敌人相信我方，而我方则暗中谋划，有充分准备再行动，不要使其再变化，这是内藏杀机而外示柔和的策略。《孙子·行军篇》说：“辞卑而益备者，进也，……无约而请和者，谋也。”所以凡属敌人扮笑脸、说好话，都是一种杀机的外露。

三国时，吕蒙得知关羽进攻魏地樊城，想乘机夺回荆州，于是自称

病重，返回建业，让尚不出名的陆逊作右都督，代他镇守陆口。陆逊为进一步麻痹关羽，使用了假和好、真备战的两手。他上任后，立即给关羽写信，夸耀关羽的功高威重，可与晋文公和韩信齐名；说自己是个不能胜任的书生，全附将军的威望，并千方百计地把关羽的注意力引向曹操一方。与此同时，东吴又暗中和曹操拉关系，以便避免两面作战。就在关羽无视东吴，集中精力攻打樊城时，吕蒙把战船假扮成商船，悄悄率领大军沿江而上，以突然袭击的方式夺取了荆州。

第二次世界大战时，日本军国主义确定要发动太平洋战争。为了麻痹对方，达到战争发起的突然性，日本政府以明确日、美双方在太平洋的利益为名，同美国政府进行频繁的外交谈判，给美国领导人造成一种假象，似乎日本人诚心诚意要通过外交途径来解决两国争端。直到1941年11月初，日本政府还派遣一个名叫来栖、娶了个美国太太的人到华盛顿，协助日本驻美大使野村进行谈判。12月7日，日本舰队已经袭击了珍珠港，日本使者还在要求谒见美国国务卿。

笑里藏刀，一般形容表面似乎和蔼而心里却很阴险。它是阴谋家惯用的伎俩。在正常的人际交往之中，人们常常误解甚至讨厌那些直爽的汉子，嫌其说话太“冲”，而对那些“未曾开口面带笑”者充满好感，这是正常的心理状态。随着人类教育的发展，文明程度的提高，自然粗鲁的汉子会越来越少，以笑容可掬的面孔待人成了人们普遍的习惯。但同时不要忘记，笑里藏刀者大有人在，切不可被表面现象所迷惑而丧失警惕。

请君入瓮

请君入瓮 来俊臣和周兴，是唐朝武则天执政时期的两个大臣，因善用各种残酷无比的刑法，枉杀了许多无辜的好人。据《资治通鉴·唐记》所载。

周兴与人谋反被告密，来俊臣奉命逮捕和审讯周兴。因周兴是办案的老手，一定不会老实招供，来俊臣于是设下一谋，请周兴来饮酒，周兴还不知道自己被人告发。对饮中来俊臣以请教的口气问周兴道：“囚犯们真是狡猾，种种刑具都用过了还是不肯招供，不知老兄有什么高招？”周兴得意地说：“这个好办，我告诉你一个最妙的办法：用一只大瓮（大坛子），四面架起炭火烧起来，烧到内外发烫，把囚犯放进瓮去。看他招不招供！”来俊臣奸笑道：“哦，这个办法不错！”马上叫人搬来一只大瓮，按周兴所说将大瓮烧得炽热。此刻，来俊臣指着瓮对周兴说：“你图谋不轨，已被揭发，我奉密诏拿你，请君入瓮吧！”周兴吓得伏地求饶，当场认罪。

于是，后人把请君入瓮作为一条谋略，以其人之道，还治其人之身。这一谋略，源于旧时官场的尔虞我诈之争，用的是“以毒攻毒”之法。在今日，正直善良的人们一般是不用此道的。当然，在对敌斗争中，用此谋亦属常见。鉴于该谋略的阴阳二重性，其源于阴谋，阳谋家又不倡导这种旧时官场的争斗方法。于是，我们把它列入阴谋类。

谄谀之术

谄谀之术 无论什么时候，恭维过于直露，往往达不到应有效果。为了不使对方察觉，就要进行某种表演。战国时代著名的策士张仪客居楚国时，曾有过这样一段故事。有一段时间张仪总觉得楚王对他的态度有所疏远，内心渐渐冷漠，对他的看法也开始恶化，甚至在侍从中也可以听到不满之声。张仪心生一计，求见楚王，说：“在贵国我没有什麼用处，请求北见晋君。”

“好。你愿意去就去吧！”

“附带再说一句，需要魏国的什么东西吗？如果需要，将从那里敬奉大王。”

“宝石黄金以及象牙等，都是我楚国所产。寡人无求于魏国。”

“那么，大王是不好色了。”

“你指的是什麼？”

“郑、周中原之地的女子之美貌，常使人误以为天仙。”张仪竭力强调这一点。当时，楚国作为南方的落后国家，对文化先进的魏国等国所在的中原地区，怀有一种自卑感。这样，果然楚王不再据傲怠慢。

“楚，僻陋之国也。中原之女如此之美，虽有所闻，然而尚未尝亲见也。请费心……”楚王于是给予张仪珠玉以为资金。王后南后与宠姬郑袖听说此事后，心中十分惊恐。两人都派人向张仪赠送大量黄金，嘴上虽说是“以供当株”（作为行旅之路费），实际上作为阻止美女人楚之酬报。南后和郑袖，正如《战国策》所谓“贵于楚”，当时在楚国权势显赫。张仪巧妙地从她们手中取得了黄金，然而，这只是一个开端。张仪还有深一层的计略。他在最后辞行时，请求楚王赐以酒宴。“当今乱世，往来艰难，不知道什么时候才得相见，望大王赐之以酒！”于是楚王备送别之宴。酒至半醉时，张仪再拜而请，说：“这里再没有其他

人，愿大王召所喜爱的人侍酒，……”王曰：“诺。”乃召南后、郑袖而筋之。……见到这两位女子，张仪惊叹一声，在楚王面前倒身下拜：“仪有死罪于大王。”

“何也？”

张仪于是又有一番甜言蜜语。张仪这样说：“仪行天下遍矣，未尝见人如此其美也。而仪言（赵魏）得美人，是欺王也。”对于拥有如此之绝美的丽人的楚王说什么再从其他国家带来美人，这是欺王，罪当至死。

听到对自己后妃的夸赞，楚王一点也不生气。“不必介意，我本来就认为天下再没有像她们两人这么美貌的了。”至于南后和郑袖，正因为已经听厌了平俗的奉承，所以听到张仪的话都欣悦不已。张仪就是这样以巧妙的馅谈之术，得到了楚国宫廷的宠信。要使对方欢欣愉悦，最好的办法莫过于满足对方的需要，而不在于奉献厚礼或曲意逢迎。

秦国王族中有一位公孙消。他屡次出征，也建有功勋，然而地位却怎么也不能升迁。，原来，他为秦王的生母皇太后所嫌恶。公孙消千方百计也无法消除皇太后的成见，即使公开地献殷勤依然遭到厌恨。

一位名叫献则的策士看到这种情景，向公孙消建议说：“皇太后的亲弟弟华阳君仕于周，而不得意。太后为此记挂在心，然而由于是自己的亲戚难以开口，无奈而沉郁不安。现在你以秦王族的身份向周施加压力，使其任华阳君为相，这样，就必然可以消除太后对你的偏见，你的计划也就可以实现了。”公孙消照此实行，皇太后果然喜不胜言（《战国策·秦策》）。公孙消无论奉献多么贵重的宝物，也不能取得如此收获。只有投其所好，适其所需，才获得成功。

在现代社会，精于谄谀之术更是大有人在。奉劝那些身居要位、手握重权者，要善于识破谄谀者的险恶用心，善于将阴谋者暴露于光天化日之下，使敢于直言者受上赏。

黄鼠狼给鸡拜年

黄鼠狼给鸡拜年 俗语道：黄鼠狼给鸡拜年——没安好心。此作为一条谋略，借用来指那些为了达到自己的目的，而采用低三下四或贿赂的方式，把真相掩盖着，以达到不可告人的目的。此谋略在历史上无论是正人君子还是小人，都有人运用。

春秋时代，荆王的弟弟公子午到秦国，可是秦却不让他回国，想把他当人质。荆王的近侍问荆王说：“王如果给臣百金，我就能让王的弟弟从秦国归来。”于是这位家臣带着百金，来到晋国对大臣叔向说：“荆王的弟弟到秦国，秦却不让他回国，我这里有百金，一切事情就麻烦您了。”叔向接下钱后，便去见晋平公说：“您可以在秦国边境壶丘建城堡了。”“为什么？”平公问。叔向曰：“荆王的弟弟到秦国，可是却无法回去，两国关系开始恶化。所以我们在壶丘建城将不会有什么阻碍。如果秦阻挠的话，我们就可以让荆王弟弟回国作为条件，秦王允许荆王弟弟回国，荆王就会感谢我们，如果秦不接受的话，那么他们两国关系更为恶化。如此秦国便顾不着阻止我们在壶丘筑城。”于是平公派人在壶丘筑城，秦王被迫答应让荆王的弟弟回国。

叔向之谋实在高明，可是如果没有受到荆王贿赂的百金，恐怕不可而为之，荆王送百金，是黄鼠狼给鸡拜年，以达到自己的目的。这种情况还仅是利用，而还有一类是黄鼠狼给鸡拜年，最终是要吃掉鸡的。公元前202年，匈奴单于领兵攻打晋阳，汉高祖不听刘敬的劝阻，贸然率30万大军出兵迎战，被匈奴围困于平城白登山达七天七夜，和主力部队完全断绝了联系。眼看面临兵败身亡的危险，此时陈平献谋，向单于妻子阼氏行贿大量金钱财宝，才得以脱险。汉高祖给“鸡”拜年，不仅使自己得以生存，而且后来对匈奴进行了反击，大败匈奴。

“世路难行钱作马”。从古代到今天，行贿受贿屡禁不绝，有时甚

至冠冕堂皇，大行其道。“黄鼠狼给鸡拜年”，尽管正人君子于此不屑，但在紧急关头，不得不为之，有时确实可以奏效。不过，这种谋略在今天还是少一点为好。

捧杀术

捧杀术 古时有一小孩，禀性顽劣，经常在村外小山上以石子掷击行人。一天，有一老者被击中腿部，愤怒地跑去投告小孩的父母。但他的父母竟不以为然，一笑了之。那老者更加愤怒，决定用计谋整治他。第二天，再经山下时，小孩又以石击他。老者就以赞赏的口吻鼓励他说：“小小年纪，居然有这种本领，实在了不起。将来百发百中，旋转乾坤，哪个敢不怕你呢？现在我把外衣挂在树上，你试着掷击，如能击中，赏你一角钱，怎么样？”这样做了几十次后，小孩心渐骄狂。于是老者又叫来几个人走到山下，见小孩以石掷击，便假装哀求道：“小老虎！请勿以石掷我。我害怕了，给你五角钱好吗？”于是，这小孩便更加骄妄起来，经常以掷石来威胁行人。不久，击中另一小孩，头破血流，不治身死，闯下了滔天大祸，父母这才追悔莫及。

小孩本是天真无邪的，当应以正面教育为主，这老者的教法未免有点缺德。即便自己受了一次伤害而告之其父母不听，也不应采取这种名曰爱之实为害之的手段，结果，不仅害死了那位无辜的路过小孩，而且也害了这位投石取乐而又不明是非的小孩，岂不悲哉！

从另一方面来看，这位老者的赞美辞却是我们这些做大人的应警而戒之的。不少人听到好听的话就飘飘然，感到舒舒服服的，而就在这种过分的吹捧之下，却被这种软刀子置之死地而不觉。据说“万岁不离口，语录不离手，当面说好话，背后下毒手”的两面派典型人物林彪，生前曾有一段座右铭说：“如果没有其他选择，就利用吹捧的办法，过后再让被吹捧者丢脸，坍他的台。”鲁迅先生曾说过捧杀是中国一些人的卑鄙伎俩的话，这怎不叫人触目惊心呢？下面看一个例子。

在西方某街头上一群游手好闲的人对一个骑士喊道：“好一匹骏马！快跑啊！快跑啊！”骑士为其高贵的坐骑受到赞扬而沾沾自喜，就

挥鞭催马，骏马小跑起来。这群人继续赞不绝口，骑士就不断加鞭催马。最后，马跑得口吐白沫，速度也慢了下来，骑士的耳中却还不断地响着“好马！快跑！快跑！”的喝彩声。他继续催赶坐骑，终于，那马精疲力尽，倒地而死，骑士这时才明白杀骏马者道旁儿也！

悬羊头，卖狗肉

悬羊头，卖狗肉 比喻用假招牌假货色骗人，名不符实。原作悬牛头、卖马肉。《晏子春秋，内篇杂下一》曰：“君使用之于内，而禁之于外，犹悬牛首于门，而卖马肉于内也。”明代无名氏《渔樵闲话》三折：“悬羊头，卖狗肉，胡枝叶，名不正，言不顺，根脚超。”

1913年10月6日，中华民国国会选举大总统时，袁世凯为了“名正言顺”地当上正式大总统，除了暗中指使公民党在会场内充当打手外，又派便衣军警及地痞流氓数千人，自称“公民党”，在会场外严密包围，叫嚷：“今日非将公民所属望的总统选出，不许选举人出会场一步。”胁迫议员选举袁为大总统。议员们忍饿终日，从早8时至晚10时，连续投票三次，最后选出袁世凯为大总统。袁世凯为了复辟帝制，先后授意其爪牙组织了“筹安会”、“全国请愿促进会”，多次发动所谓的“请愿”，并搞所谓的选举“代表”，实行投票，参议院最后汇集了全国“国民代表”共1993人所投的票，全部拥护君主制，并“完全一致”地附有同样文字的“推戴书”“恭戴今大总统袁世凯为中华帝国皇帝”。参议院立即于当天以“国民代表大会总代表”的名义上书“劝进”。袁世凯于同日假惺惺地将劝进书退回，并说：“今若帝制自为，则是背弃誓词，此于信义无可自解者也。”当日，参议院“再劝进”。次日，袁世凯发布命令，承认帝制。袁世凯“挂羊头，卖狗肉”，导演“人民”劝他当皇帝的复辟帝制的丑剧，终于在人民的反对声中结束了。

毛泽东在《新民主主义的宪政》一文中说：“中国现在的顽固派，正是这样。他们口里的宪政，不过是‘挂羊头卖狗肉’。他们是在挂宪政的羊头，卖一党专政的狗肉。我并不是随便骂他们，我的话是有根据的，这根据就在于他们一面谈宪政，一面却不给人民以丝毫的自

由。”（《毛泽东选集》第2卷，第736页）毛泽东的话一针见血地揭露了抗战期间蒋介石国民党集团打着“宪政”的旗号欺骗人民，一面在喊：“我们是一贯主张宪政的呀！”一面仍然是一党专制，不见宪政影子的真实面目。

假手于人

假手于人 《兵经百字·借字》：“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利……”利用敌手的各种力量，利用他人的力量，去战胜对手，自己不动干戈，达到“兵不钝而利可全”之目的。

春秋时期，卫国的州吁杀死同父异母的哥哥卫庄公，篡夺了君位，怕百姓不服，就叫自己的好友石厚去向他的父亲石猎讨主意。石猎是卫国老臣，已退位在家，听说此事，想借他人之手除掉这个逆子，于是就说：“安定君位不难，只要州吁去朝见周天子，取得合法地位，百姓也就没什么可说的了。”石厚问怎样才能见到周天子，石猎说：“陈国国君桓公正受到周天子宠信。陈、卫两国又相处很和睦，如果先去朝见陈桓公，让他出面代为请求，就一定能够达到目的。”同时，石猎又写了一封信，暗中派人送给陈桓公，列举了州吁杀君篡位和石厚助纣为虐的罪行，说自己年事已高，力不从心，请桓公趁此机会除掉他们。陈桓公见信，心领神会。不久，州吁、石厚上门，陈桓公就把他们抓起来，捎信给卫国，让卫国派人处决州吁、石厚。后卫宣公说石猎大义灭亲，尊奉为国老，国家从此大治。

宋高宗建炎二年（公元1128年），济南知府刘豫杀害抗金将领关胜，投降金人。建炎四年（公元1130年），刘豫又受金人册封为“大齐皇帝”，成为宋抗金的最大障碍。岳飞了解到刘豫和金军将领粘罕有勾结，而金军右副元帅金兀术对此十分嫉恨。于是，岳飞决定利用敌人之手除掉刘豫。恰巧岳飞军中抓到一个金兀术的间谍，岳飞假装认错了人而斥责这个间谍说：“你不是我们军中的张斌吗？我派你到大齐去约同刘豫诱骗四太子，可你一去不回。我只好另派别人去问，刘豫已经答应今年冬天以联合入侵长江为借口，把四太子骗到清河。让你送信你却没送到，你为什么违背我的命令？”间谍怕死，假招了自己就是张斌，认

了违命之罪。岳飞制书封于蜡丸之中，写着与刘豫合谋杀害金兀术的计划，对间谍说：“我先饶恕你这一回。再派你到刘豫那儿去问起事的日期。”然后割开他的腿肚子，把蜡丸藏进去，告诫道：“不得泄露这一机密。”间谍逃回金国，把蜡丸书交给金兀术。金兀术看后大惊，立即报告金太祖，马上废掉了刘豫。

笼络人心

笼络人心 此谋意即为了使别人拥护自己，为自己卖命，采取包括金钱、权势、美女等在内的一切手段收买人心，以达到自己的目的。

在历史上，笼络人心术被形形色色的人使用，在成就自己事业方面起着重要的作用。东汉光武帝刘秀就是运用笼络人心术的一位高手。在群雄并起、诸侯割据的年代，许多将领出生入死地为他卖命，助其统一了天下，重要的一个原因就在于他会笼络人心。南阳冠军（今河南邓县）人贾复，到河北投靠刘秀，当即被任命为破虏将军，贾复所乘之马羸弱，刘秀便将自己的座骑赐与贾复。后来贾复随刘秀攻打青犊于射犬（今河南沁阳东北），一直战到日中，打得天昏地暗，而青犊阵地仍然十分坚固。刘秀传诏贾复，令早已饥饿的将士先用早饭，尔后再行攻打。贾复不从，他主张先破之，尔后用饭。于是亲自扛着军旗，率先冲上城池，赢得了战争的胜利，诸将都叹服贾复的勇敢。后来继续北上，与五校战于真定（今河北正定县南），大破之，但贾复受了重伤，危在旦夕。刘秀闻讯，大惊失色，惋惜地说：“我之所以不让贾复为别将的原因，是因为他轻敌勇敢，现在果然伤了我的虎将。听说他的夫人已经怀孕了，将来如果生的是女孩，我的孩子就娶其为妻，如果生的是男孩，我的女儿就嫁给他，不能让贾复忧虑自己的妻儿。”贾复深为感动，伤好之后，马上奔赴军队，作战更加勇敢。

笼络人心术与我们所讲的革命队伍中同志之间要互相帮助，相互爱护，上级要关心下级，上下一心，团结一体，有根本的区别。在当今，运用笼络人心术的人，其主要是为了达到不可告人的目的，因而对这种人应加以识别、揭露，使其失去市场。

偷合苟容

偷合苟容 出自于《荀子·臣道》：“不恤君之荣辱，不恤君之减否，偷合苟容以持禄养交而已耳，谓之国贼。”《新唐书·吴兢传》：“臣诚恐天下骨鯁士以说言为戒，挠直就曲，祈方为利，偷合苟容，不复能尽节志身，纳君于道矣。”

这是一个奸谋。指那些贪求官宦、利禄，苟全性命，不讲贞节之人，曲意迎合别人，以求容身之计。这些人大多是不讲道德、不讲信义之人；也有一些是背信弃义、认贼作父、利欲熏心之人；还有一些是贪生怕死、委曲求全、逆来顺受之人。在我国历史上的宦海生涯中，使用此谋略求取容身、化险为夷之人并不少见。这些人的下场，多是可悲的。这些人的人格，多为历史所不齿。

公元前210年，秦始皇在出巡途中病死在沙丘。中车府令赵高串通胡亥密谋篡权，对丞相李斯进行威逼，迫使其就范。李斯曾痛苦地说：“我原来是上蔡的老百姓，先帝提拔我做了丞相、封了侯，子孙做了大官，先帝这么信任我，临死把国家的命运、安危及大公子托付给我，岂能辜负他的希望？”可他转念一想：扶苏做了皇帝必然重用蒙恬，蒙恬既有才能，又手握重兵，到时候自己的丞相就做不成了；另外，如不与赵高、胡亥同流合污、同党密谋，心狠手毒的赵高、胡亥必然加害于自己，那时候孤掌难鸣，不但身败名裂，而且子孙也要惨遭族诛。最后经过反复权衡，选择苟且偷生，保全名利，与赵高、胡亥结为一党，同谋皇位。他们三人假借秦始皇之名，下诏赐死了长子扶苏，逼死了蒙恬，胡亥顺利登上了帝位。

李斯的“偷合苟容”之计，虽然一时迎合和满足了赵高、胡亥的篡权欲望，暂时保全了自己的名利、地位，岂不知“偷合苟容”之计为自己埋下了祸根，敲响了丧钟。奸佞的野心是无止境的，自己的“偷合苟

容”之计并不是有十分把握能保全名利、地位和性命。赵高为了进一步的擅权专权，独把朝政，果然处死了李斯，结束了李斯“阿顺苟合”的一生。

秦末汉初的博士叔孙通也是一个典型的“偷合苟容”之人。他不但会观看别人颜色、体会别人心理、曲义迎合别人，求取宠幸，而且很会随机应变，随势择主。在“偷合苟容”之上他比同一时代的李斯高出一筹。

秦朝末期，陈胜、吴广一起兵反秦。二世听到各地的汇报后，曾召集博士、儒生商量对策。耿直的儒生说：“造反的就该镇压，请皇上赶快发兵征伐。”二世听了后很不高兴，阴沉着脸把他们投入了监狱。很会猜摸二世心里的叔孙通，急忙起来反驳说：“你们说的都不对。现在天下一家，上头有英明的天子，下面有严厉的法令，各郡县都有称职的长官，百姓安居乐业，天下太平，谁敢造反？强人、小偷总是有的，那怕什么？叫郡守、县尉把他们拿了来办罪就是了，何必大惊小怪！”二世听了非常高兴，赏了他20匹绢帛、一身衣服，还拜他为博士。以后他看到秦朝的天下马上就要完蛋，于是他就逃到薛城，投降楚军，归附项梁。项梁在定陶失败后，他就去亲近楚怀王。楚怀王被霸王项羽剥夺实权后，他又去归附霸王项羽。等到汉王刘邦打进彭城，项羽失败，他又投奔了汉王。开始汉王见他戴着儒生的帽子，穿着儒生的衣服，十分讨厌。于是他就把儒生的衣帽扔了，换上了汉王十分喜欢的短褂。就这样窃取了汉王的宠幸。由于叔孙通有这样一套“识时务”的本领，又很快在汉朝做起了管礼节、仪式和祭祀的大官——太常。

对偷合苟容之徒，正直善良的人们要慎而防之。

移花接木

移花接木 《好逑传》第四回：“本府前日原为过宅讲的是你令侄女，你怎么逞弄奸狡，移花接木，将你女儿骗充过去，这不独是欺骗过公子，竟是欺骗本府了。”

这条奸计在政治、军事上主要指：暗中使用各种手段，蒙蔽大家，将自己所做的恶行转嫁到别人头上，使别人成为众矢之的，以洗脱自己的罪责，保护自己的声誉、地位和权力。这种栽赃陷害别人的狠毒奸计，常常被心地不善的奸诈之人所采用。

公元198年，袁术发兵攻陈，曹操亲率大军援救。双方在寿春一带相持了几个月，袁军坚守不出。日子一久，曹军粮草渐感不支，尽管已派人去催，一时又回不来。为了不至引起军心动乱，曹操尽力封锁消息，他命令仓官王垕用小斗给各营付粮。过了几天，士兵纷纷叫嚷口粮不够吃，一时间怨声四起，议论纷纷。这时曹操将王垕召来，对他说：“现在军营内到处在议论，我想借你一样东西来稳定军心。”王垕摸不着头脑，便问：“丞相想借什么？”曹操说：“借你的人头。”王垕以为曹操在开玩笑，说：“丞相别拿小人取笑。”曹操板着脸说：“军中无戏言。”当下，挥刀砍了王垕的头，在军中示众，声言王垕故意克扣军粮，已将他斩了。全军将士看见丞相公正无私，斩了“粮老鼠”，不满之情逐渐消失。王垕不明不白地做了屈死鬼。

公元1641年，明朝锦州战役失败后，在山海关外只剩下宁远一座孤城。清兵屡屡叩击山海关，京城危急，中原常遭掠夺，崇祯帝心急如焚，无可奈何。于是，他想和皇太极妥协，便授权兵部尚书陈新甲，秘密与清议和，不料消息泄露，闹得满朝文武大臣议论纷纷，崇祯帝极为难堪。为了推卸责任，崇祯把陈新甲当替罪羊处死，把议和责任全部推到了陈新甲身上。

以上两侧，足以看出使用本计者的狠毒，同样也暴露出使用这一阴谋者的恶劣品质。

谗间

谗间 用谗言离间他人。

《晋书·刘元海载记》：“元海饒（王）弥放九曲之滨，泣谓弥曰：‘王浑、李喜以乡曲见知，每相称达，谗间因之而进，深非吾愿，适足为害。’”

谗间指利用造谣诽谤之言进行挑拨离间。谗间是言间的一种，与“诤间”相对。参见“诤间”条目。

谗间之言，一般是无中生有、凭空捏造、中伤毁谤的。有时也在真实事实的基础上，加以夸张或贬低而使之歪曲。

在外交斗争史上，那些工于心计的谋略家往往利用敌方的内部矛盾，及敌方领袖多疑易变的性格，对那些忠诚廉洁、深得民心的政治家或智勇双全而又握有重兵的将领进行谗间，借刀杀人，从而动摇敌方军心、民心，分化敌方的内部团结，瓦解敌方的斗志，削弱敌方的领导力量，以达到仅用军事手段所无法实现的军事和政治目的。在历史上，也有不少奸臣贼子利用谗间造谣中伤自己的政敌，以实现取而代之或独揽大权的野心。

战国时期，秦王嬴政欲灭赵，两次攻赵皆为赵国名将李牧所阻，难于取胜。于是秘密派人携带重金去邯郸，贿赂赵王迁的宠臣郭开，郭开为秦散布谣言：“李牧、司马尚欲反。”赵王迁果然轻信，派赵葱和齐将颜聚代李牧。李牧不受命。赵王迁派人捕得李牧斩首，废司马尚。3个月后，秦将王翦攻赵，大破赵葱，虏赵王迁及颜聚，遂灭赵国。

“李牧、司马尚欲反”，纯属凭空捏造的谗箭。秦王政明枪战不过李牧，便施放谗箭，借刀杀人。他十分成功地运用了谗间谋略。

鸿门宴

鸿门宴 典出《史记·项羽本纪》。公元前206年，刘邦先入关灭秦进驻咸阳，并派兵守函谷关，以拒项羽西进。项羽率大军破函谷关，进驻鸿门（今陕西临潼东北），准备灭刘邦。当时刘邦兵力不足10万，项羽兵力有40万，刘邦因实力悬殊，采纳张良之计，亲自到鸿门，卑词厚礼，向项羽谢罪。在宴会上，项羽谋士范增令项庄舞剑，想乘机刺杀刘邦。张良急令刘邦卫士樊哙带剑执盾闯入，保护了刘邦。在当时，刘邦赴鸿门，是为政治、军事斗争服务的一次外交活动。像这种以宴请之名，谋杀或捉拿对方要人的阴谋，在古代外交斗争中并不鲜见。

公元前340年，秦商鞅向秦孝公建议，乘魏国新败于齐而国力大亏之机伐魏国。魏国派公子印率军迎战。商鞅写一封信给公子印，说自己一向与公子印友好，现在两人分别当了两国将军，不忍心互相残杀，想与公子印面商，订立盟约，使秦、魏和平相处。公子印相信了商鞅的话，答应举行会谈。双方会谈完了，正在欢饮之际，商鞅预先埋伏的军士突然活捉了公子印，并立即向魏军发起攻击。魏军失去统帅，全部投降。魏惠王因屡次败于齐、秦，国力空虚，兵员紧缺，无力再战，只得求和，割河西之地给秦，然后迁都大梁。这种表面和谈、暗地下刀的外交手段，在古代政治、军事、外交上有很多例子。

社会发展到今天，这种外交手段已经显得不那么管用了，现代外交斗争的复杂和微妙，往往一两个人的命运并不能立即改变一个国家的政治局势，以刺杀和扣留要人也不大可能达到政治、军事目的，因而各国的外交艺术都放弃了这种不文明的外交方式。但在民间作为达到某种狭小目标的雕虫小技，还常常被采用，有时还成为一些人的“口头禅”。

隐于忠孝

隐于忠孝 以表面事奉君主或双亲而向人夸耀，行为虚饰而内心不诚，名义是为君亲着想，而实际上是为自身捞取名誉。

王莽猎美名篡汉，是隐于忠孝的典型例子。王莽早年丧父，无权失势，然而贵族官僚的出身使他嗜权如命。为打开一条通向皇位的路，他苦心孤诣，千方百计猎取美名，待大权在握，即摘取皇冠玉玺，成为一代君主。王莽精通儒学，推崇儒家以德、仁为本的政治手腕。在家中，恭奉母、嫂，精心哺育亡兄遗子；在社会上，广结才俊，恭事权臣叔伯。大伯父大将军王凤沉病卧床，莽一刻不离侍候左右，亲尝汤药于榻前，竭尽孝心。凤临死特意把莽托附于莽姑元后和汉成帝，授以待从皇帝传达诏命的黄门郎，继而擢升为射声校尉。一次，莽买得一俊俏侍婢，正欲享用，忽闻兄弟讥议他为假道学。于是解释说：后将军朱元无子，我闻此女宜生儿子，特为朱将军买下的。当日即忍痛割爱，献埠于朱，从此声誉愈大。平帝即位，年方9岁，国事皆决于莽。有人劝王莽立为安汉公，莽坚辞不受，待朝臣外戚一再劝说，莽才接受了封号，并辞去封地，遂得不贪美名。公元2年，天下旱蝗二灾并行，万民骚动。莽为博取农民对他的好感，上书愿出钱百万，献地30顷，交大司农以赈济贫民。朝臣勋贵碍于面子，也只好拿出些许土地钱粮以示效尤。皇太后闻讯大为赞赏，下令把新野的2万多顷土地赏赐于莽，莽坚辞不纳，于是名声更噪，加官晋爵，被封为新都侯，拜为宰衡、太傅、大司马。莽深知舆论之重要，每做一事，必挖空心思宣扬一番，以便名利双收。每逢水旱荒灾，莽就宣布改吃素食，并暗示左右去报告元后，然后企望太后下诏劝他吃肉，养体以监国。莽辞受封地后，就派八个心腹大臣以体察民情为由，广为宣传。时中小地主痛恨土地兼并，都觉得莽辞地2万余顷，难能可贵，一些人还编诗赞扬。莽还多方笼络知识分子，为其

盖大批住宅，并网罗专家学者云集京师，予以照顾，并招纳全国有特异功能之士千余人，使三教九流都赞他知人善任。公元5年，莽主祭祖先神主，朝廷竟收到18万多人颂莽功德的上书。王莽不仅以伪善恭谦猎名，而且以治家严格博得人们拥戴。他的次子王获杀了一个奴婢，这在奴婢问题十分严重的西汉末年并不算一回事。但莽为猎取大义灭亲的美名，声责之外更令王获自杀偿命，获得了爱惜奴仆的美名。名誉地位到手后，王莽便暴露了真面目。他以权相要挟，将女儿正式立为皇后，然后遍插党羽亲信于朝廷机要部门。接着夺取皇冠：公元5年，莽上下其手，又是吏民几十万人上书，又是王公贵族纷纷劝进，又是党徒爪牙上千人的联名请求，元后被迫给他加赏九命之锡。是年12月，莽迫不及待，趁平帝生病，进椒酒下了毒，害死14岁的小皇帝。继而拥立广戚侯年仅2岁的儿子孺子婴继位，自己做了“假皇帝”。接着又大搞符命把戏，大肆宣扬自己将代天行命，当上皇帝，朝臣为拍马溜须，也上书劝王莽当皇帝，这次王莽不再推却，便向身为太后的王政君讨玉玺，太皇太后此时才大吃一惊，看清莽之真面目，但为时晚矣，上下左右皆莽之心腹，万般无奈，只好气愤地把帝印扔到地上。公元8年，王莽终于代汉自立，实现了他几十年来孜孜以求的黄袍加身，南面称孤的宿愿。

“王莽谦恭未篡时”，官场上像王莽这种靠隐于忠孝等虚伪的权谋手段爬上高位的人，历来为正直人士所不齿。但一些政治野心家和政治投机家，往往以此谋略瞒天过海，哗众取宠，达到通权目的。这是需要我们高度警惕的。

趁火打劫

趁火打劫 趁火打劫的原意是，趁别人发生火灾，处于一片混乱、自顾不暇的机会去抢东西。常成为谋略家选择战机所常用的韬略。《孙子兵法·计篇》讲过“乱而取之”，《十一家注孙子》中，杜牧更明确地说过，“敌有混乱，可以乘而取之”。都是讲乘敌之危，就势取胜的意思。趁火打劫在《三十六计》中衫咧为胜战计第五。

从战略全局看，造成敌方危机的原因一般来自内忧、外患两个方面。内忧引起危机的，如自然灾害造成的经济困难，生灵涂炭；或奸臣当权，朝纲混乱；或内战蜂起等。外患即外敌入侵。在封建历史上的兼并战争中，一些谋略家主张，敌有内忧，就出兵占领它的土地；敌有外患，就掠夺它的民众或财物；敌内忧外患交迫，就吞并它的国家。这些都是“趁火打劫”的具体运用。

春秋时期，越王勾践被吴军打败，“经十年生聚，十年教训”，励精图治，暗中准备伐吴。周敬王36年（公元前484年）吴国名将伍子胥被伯嚭诬害。公元前482年，吴王夫差率吴国全部精兵北上，与中原各国诸侯在黄池（今河南省封丘县西南）会盟。国内只留下些老弱病残，非常空虚。公元前478年，吴国大旱，连螃蟹、稻子都干死了，国内仓廩空虚。越王就趁这种时候，大举进攻吴国，迅速灭亡了吴国。

趁火打劫作为一种韬略，虽有“乘人之危”、“落井下石”的不道德之嫌，在正常的人际交往乃至国家和社会团体之间的关系中是不宜采用的。但双方根本利益上有着永不调和的矛盾时，用之确实不乏其例。善良的人们也不得不认真防范那些趁火打劫的行径。

辜恩负义

辜恩负义 宋朝乐史《绿珠传》：“今为此传，非徒述美丽，室祸源，且欲惩戒辜恩背义之类。”有时也作辜恩负义。《封神演义》第八十六回：“我欧阳淳其首可断，其身可碎，而此心决不负成汤之恩，甘效辜恩负义之贼也。”

此谋略指那些见利忘义的奸诈之人，为了自己的飞黄腾达，辜负别人对自己的恩德和情谊，出卖朋友，做出不义的事情和举动。

明朝宁远总兵吴三桂的父亲吴襄曾是明朝的武将，多次受到明朝分封，他初承父荫，授为都督指挥，以后升为总兵，后又加封为平西伯。明朝对其父子可谓不薄。崇祯皇帝吊死后，他投靠清军，引清军入关，为了受到清朝的恩宠，残酷地镇压了南明王朝，屠杀了许多明蕃王、遗老，还追入缅甸，捕杀了明神宗万历之孙永历帝，以后他又反了清朝，差一点把清朝推翻。吴三桂这个万世唾骂的奸贼，真可为典型运用辜恩负义奸计的不义之辈。

春秋时期，楚太子芊建受到楚平王和权臣费无忌的迫害，被迫逃到郑国。郑国郑定公和子产不仅收留了芊建，而且待之以宾客之礼，使这个逃难的流亡太子有了一个温暖、可靠的立脚之地。然而这个卑鄙、下贱、忘恩负义的太子芊建，却勾结晋国来占领郑国。他把自己从楚国带出来的一些珠宝、财物贿赂了郑定公的左右，也收买了一些郑国的奸人，和晋国暗通消息，约定里应外合的起事日期。被人告密，郑定公和子产果断地处死了恩将仇报、无信无义的楚太子芊建。

那些奸诈虚伪、无信无义之人不顾道德和良心的谴责，常常采用卑鄙下流的手段，把自己的亲人和帮助过自己的恩人作为投靠资本进行出卖。不但许多古人常常这样做，而且现代也有许多人这样做。因此，共事处友一定要善识其心，尽量避开辜恩负义的小人。

欺上压下

欺上压下 这是古代奸臣，为了专权或达到其他目的，对皇帝甜言蜜语，进行欺骗、迷惑，把持朝政，对不同政见者与告发自己者进行打击、报复的一种手段。

秦代奸臣赵高就是一位善于玩弄“欺上压下”手腕的人。据《史记》记载：秦二世暴虐昏庸，只知寻欢作乐，朝政几乎全部为丞相赵高所把持。秦末农民起义风起云涌，秦王朝江山摇摇欲坠，可秦二世还蒙在鼓里，这是因为赵高多次谎报军情，欺骗他说起义军闹不出什么名堂。赵高想篡夺秦朝的最高政权，可是又怕群臣不服，于是便先来检验一下。一天他把一只鹿献给秦二世，指着鹿对秦二世说：“这是一匹马。”二世说：“你弄错了，把鹿说成是马。”接着问左右的大臣到底是鹿还是马，有的附和赵高说是马，有的表示沉默，那些说鹿的大臣，事后都遭到赵高以“法”的制裁。赵高“欺上压下”，后来逼迫二世自杀。

“欺上压下”本来是封建时代奸臣所玩弄的权术，在今天的社会里，仍有其市场。一些官员精通这套手法，“口言善而身行恶”，在上级面前，在大庭广众之下，唱做俱佳，迷惑上级和群众，而背地里却滥用职权，甚至无恶不作，压制与打击报复正直的人。但是时代毕竟不同了。“欺上压下”只能得逞一时，他们终久会受到人民的唾弃和国法无情的制裁。

替罪羊术

替罪羊术 替罪羊：古代犹太教祭礼中替人承担罪过的羊。《圣经》典故说：“以色列的官员、民人如果犯了罪，应该通过祭司向耶和华赎罪。”其方法是：根据犯罪者身份的不同，牵一头牛或羊到祭坛前宰杀燔祭，祭司便可以为他赎罪，这头牛或羊被称为“赎罪祭牲”。因为民人犯罪所用的赎罪祭牲是羊，所以就有了“替罪羊”的说法。

心理学认为：当人们恼怒时，在不知道恼怒的根源或知道根源但不敢对根源进行攻击的情况下，就往往倾向于寻找恼怒根源的代替品进行发泄或出气。所谓“低处好泻水，弱者好欺侮”。这就是人类的“替罪羊”行为。同样，帝王在内外政务活动中遇到挫折，后果可能危及大局或帝王自身安危的情况下，往往会推出一两个关系人物来抵罪，以消弥政治危机。这种谋略，就是“替罪羊术”。

西汉文帝时，淮南王刘长密谋勾结闽越、匈奴造反，被文帝召到长安逮捕，刘长“罪当弃市”。但文帝为了表示自己的宽大，下令赦免死罪，只削去王爵，把他发配到四川居住。于是刘长被装上缢车，押往四川。文帝这一手的本意，不过是要教训教训刘长，并非真的要让这个同父异母的弟弟住到四川去，只要他一有认罪悔过的表示，就打算把他召回来。因此还允许他携带“得幸”的后宫少女10人同行。谁知这个淮南王脾气刚强，他在押解途中愤恚绝食而死。文帝得知后，大为恼火，因为这样一来，他恐怕要被后人加上“杀弟”的恶名，于是他就把雍县以前一直没发现刘长已死的沿途县级长官全部杀了陈尸街头，罪名是他们不启封食物问候，导致淮南王饿死。

三国末年，魏国的大权落在司马氏手中，魏帝曹髦不愿做有名无实的皇帝，决定亲自率领宫廷卫兵和勤杂人员前往讨伐相国司马昭，在宫门口遇上了司马昭的心腹贾充带队狙击。曹髦虽然没有武艺，缺乏权

柄，但在一般人眼中，他还是天子，所以贾充手下的士兵与曹髦的“乌合之众”才交了几下手，就不敢再打下去了。这时，骑督成倅的弟弟成济问贾充：“事情不妙，你看怎么办？”贾充说：“司马公养着你们，正为了对付现在这种局面。今天的事怎么办，那还用问吗？”成济听罢，挺着手中长戈，跃马冲去，一戈将曹髦刺死在地。事变发生后，司马昭首先装出一副悲痛欲绝的样子，继而召集大臣商议后事，后来把成济兄弟作为“大逆不道”的首犯诛灭全族。胜利者为了保持正面形象，掩盖阴谋活动内幕，也通过诛杀“替罪羊”来灭口，为自己开脱。

从史例看，施用这一谋略者，有的也不完全出于解救政治危机的动机，而是将它作为一种主动进攻的政略。这方面的事例也不少。

就轻避重

就轻避重 以单纯的缺点来掩盖巨大的罪行。这是奸诈者惯用的又一手段。奸诈谋略之所以有其市场，不仅因为奸诈者把自己伪装得非常巧妙，使人不容易察觉，同时因为其手段确实高人一筹，能够从阳谋着手，而且往往把名人志士的奇谋妙计用到其罪恶的勾当上去。就轻避重就是这种奸诈谋略，他是舍车保帅，两害相衡从其轻的阴谋运用。

有一位古董收藏家在一家古董商店里买了一个2万元的古董，回家后才发现是赝品，他愤愤地回来斥责古董商。这位商人面带笑容，直赔不是：“对不起，我弄错了，这古董只值300元，应免费送给你才对。”收藏家高兴地把古董买回家，过了几个月才知道，原来这件假古董只值90元，非常恼怒。当他去找古董商论理时，发现人去楼空了。这个古董商故意先露出容易发现的小错误，使对方忽略了过大的错误，轻而易举地欺骗成功。

在西方，一些逃税者有意在账簿上留下一些小错误。在税收人员查账时，即坦率地供认不讳，税务人员得到查账的满足感后，往往忽略了重大的逃税情况。

就轻避重很巧妙地利用了人的弱点：当一个人完成任务时，心情就松懈下来，像打了胜仗的骄兵必败，反而穷寇莫追的道理；另一方面，人在眼前的任务完成时忘乎所以，甚至把自己重要的使命也忘记了，或者得鱼而忘筌。

就轻避重常常为阴谋家、骗子所采用，他们以小错误为挡箭牌，来掩盖极大的罪行，达到其罪恶的目的。

谣言共鸣

谣言共鸣 所谓“共鸣”，就是受到外部音波的刺激，和着振幅一起发出声音的现象。利用这种功能，可以使谣言发挥更大的伤害作用，使中伤的威力加强，故称谣言共鸣。

对于“谣言”，《史记》中有一则寓言。以孝顺、忠诚闻名的曾参被当成了人们谈笑的话柄。曾参，被尊称为曾子，是孔子的高徒，作为《孝经》的作者一直被人传诵着。和曾参同名同姓的男人杀了人，一个人听说后，赶紧告诉曾参的母亲说：“您儿子杀人了。”曾参的母亲正在织布，连动都没动，也没停下手里的活。隔了一会儿，又来了一个人说：“您儿子杀人了。”母亲还是不信，继续织他的布。又过了一会儿，第三个人来了：“您儿子杀人了！”这次曾参的母亲二话没说，放下活就往外跑。

《史记》中这样说：“曾参虽贤，其母虽信，然三人疑，则母惧。”像曾参这样优秀的人物，对自己儿子绝对信赖的母亲，如果三个人说了同样的情况，就会信以为真。希特勒法西斯惯用的伎俩就是造谣惑众，其名言就是：谣言重复1000次之后就是真理。

这就是谣言所具有的可恶的魔力。通过“谣言”可以起到中伤的共鸣作用。关键就在“重复”上，众口铄“金”。

心理学家的实验分析表明，比起反复完全相同的内容，莫如反复稍有区别的反复，这样效果更大。

暗箭伤人

暗箭伤人 背地里施展伎俩以伤害别人。表面同情而和善，背后却暗藏杀机；表面关心，背后却在罗织罪名，陷入于死地；表面忠诚，内心诡诈等。历史上确实有许多暗箭伤人的事实，公孙子都暗箭射伤颖考叔就是一例。

春秋时，郑国的郑庄公得到鲁国和齐国的支持，计划讨伐许国。这件事《左传·隐公十一年》有记载。那年5月，郑庄公在宫前检阅部队，发派兵车。一位老年将军颖考叔和一位青年将军公孙子都，为了争夺兵车，两人吵了起来。颖考叔是一员勇将，他不服老，拉起兵车，转身就跑；公孙子都向来瞧不起人，当然不肯相让，拔起长戟，飞奔追去，等他追上大路，颖考叔早已连影儿也不见了。公孙子都于是怀恨在心。

同年7月，郑庄公下令伐许。郑军逼近许国都城，攻城的时候，颖考叔奋勇当先，高举大旗，爬上了城头。公孙子都眼看颖考叔就要立下大功，心里更加妒忌，便抽出箭来，对准颖考叔“飏”的就是一箭，只见这位勇敢的老将，顿时一个跟头摔了下来。另一位将军瑕叔盈还以为颖考叔是被许国兵杀死的。连忙拾起大旗，指挥士兵，继续战斗，终于把城攻破，郑军全部入城。许国的国君许庄公逃到了卫国去。许国的土地并入了郑国的版图。

像公孙子都那样，趁人不备，暗放冷箭，就叫“暗箭伤人”，也叫“冷箭伤人”。暗箭伤人作为一种阴谋，它是指采取任何不光明的手段，暗地里伺机伤害别人。

唐玄宗时的李林甫就是一个精于暗箭伤人的奸臣。与李同任的另外两名宰相，一为裴耀卿，一为张九龄，皆是“学术博洽”、敢于面诤直谏的贤相。李林甫相形见绌，心中十分空虚。李林甫虽恨，犹曲意事

之，表面上夹着尾巴，玩弄善身之术。一面逢迎皇上，一面暗中寻端觅衅，排挤张、裴二相。争宠的惠妃怀着夺宠的欲望，开始谋陷太子，在玄宗面前诬奏：“太子结党羽，将害妾母子，亦指斥至尊。”玄宗怒，欲废太子，张九龄坚执不可。李林甫当面不发表意见，背后却在玄宗亲信的宦官面前散布说，这是皇上家事，何须别人来管，影射张九龄干预皇上。玄宗因此更加不悦，李林甫乘机在玄宗面前经常说张九龄的短处。

公元736年，玄宗欲加封牛仙客，张九龄不赞成，约李林甫一起到玄宗面前“固争”。李林甫当面表示同意，进见时却“抑嘿”无语，私下又把这事告诉牛仙客。玄宗仍想提拔牛仙客，张九龄认为牛仙客“目不知书，若大任之，恐不惬众望”。李林甫又悄悄奏言玄宗：“天子用人，何有不可？”又说：“九龄文吏，拘古义，失大体。”后来，玄宗疏远了张九龄，怀疑张九龄结党而罢去其宰相之职。

宋朝刘攽，字贡父，据说颇有文才，尤其精于历史的研究，曾参加司马光主编的《资治通鉴》的编写工作。宋朝邵博的《闻见后录》，记有他的一个故事。

有一次，有一位“中司”（即“御史中丞”，专负弹劾监察之责）想发动同僚攻击某人。有人问刘贡父，某人是否真有什么劣迹，中司竟要鸣鼓而攻之。刘贡父很冷淡地回答道：“中司自可鸣鼓儿，老夫难为暗箭子！”

这里所谓的“暗箭子”，也就是暗害他人的冷箭。刘贡父不愿意参与暗害他人的阴谋勾当，所以他说不充当暗箭子。

暗箭伤人，作为一条臭名昭著的奸佞之计，与无产阶级的光明磊落的胸怀是格格不入的。但一个人生活在色彩斑斓的大千世界中，对一贯搞阴谋诡计的“小人”的暗箭伤人的韬略是不得不防的。正如古语说得好，“明枪好躲，暗箭难防”；“害人之心不可有，防人之心不可无”，这防人之心的一条，就是要善于提防那些来自阴暗角落的“冷箭”。

锯箭补锅

锯箭补锅 锯箭和补锅原各是指一则寓言。

锯箭：古代，有人中了箭，请外科医生治疗。医生将箭杆锯掉后就向病人要酬金。，问他为什么不把箭头拔出来？医生说：那是内科的事，你去寻内科吧！

补锅：有户人家的锅破了，请补锅师傅来补。补锅匠一面用铁片刮锅底烟灰，一面对主人说：“请点火来。”他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻地敲几下，那裂痕就增长了许多。及至主人转来，补锅匠就指给他看，说：“你这锅的裂痕很长。过去由于被油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了。看来非补好几个钉子不可。”主人低头一看，很诧异地说：“不错！不错！今天幸亏遇到了你。不然的话，这口锅不久将报废了。”及到补好，主人与补锅匠皆大欢喜。

民国时期，李宗吾先生有感于官场上办事的流弊，在所著《厚黑学》一书中将锯箭和补锅借喻为办事二妙法。

其一，锯箭法。指办事时只敷衍那些浅面事宜（锯断箭杆），而将办事的难点（取出箭头）推诿给别人（内科）。譬如批呈词：“据呈某某事情，实属不合已极，仰候令伤该县知事查明严办”；抑或：“抑候转呈上峰核办”。这里，“不合已极”四个字是锯箭杆，“该知事”或“上峰”是内科。批文振振有词，但“严办”（取箭头）却悬而未决。又如，有人求我办一件事情，我说：“这个事情我很赞成，但是还是同某人商量。”或者说：“我先把某部分办好，其余的以后再说。”这里，“很赞成”、“先办”是锯箭杆，“某人”、“以后”是内科。貌似热情爽快，但是所托事情终未办好。

其二，补锅法。指采取纵、拖、敲等手法将事态扩大，然后再去治理，以显功劳的办事谋略。所谓纵，是纵容别人干坏事以至闹得民怨鼎

沸才兴师问罪。这一策略的目的是笼络民心。春秋时期，郑庄公纵容共叔段多行不义乃至谋反才举兵征讨即为一例。所谓拖，是故意拖延时间使事态扩大或让坏人的真面目充分暴露后再出面解决它。这一策略的目的是坐收渔利。如春秋时期，狄人伐卫，齐国按兵不动，等到狄人把卫灭了，才出来做“兴灭国继绝世”的义举。所谓敲，是借助某些力量和条件制造事端，扩大事态，使之形成严重局面，才煞有介事地表演一番“补锅”闹剧。这一策略的目的是抬高身价。旧中国，帮派组织为了“打码头”，便先派出一些流氓、地痞制造事端（砸锅），然后暗示受害者非某公出面调停不可。在受害人再三恳求下，某公“仗义”勘乱，息事宁人（补锅）。自后，某公便俨然成为震慑一方的地头蛇。

李宗吾先生曾痛心地说：在旧中国，“上述二妙法，是办事的公例，……合乎这个公例的就成功。”笔者认为，了解办事二妙法，不仅有助于我们洞悉旧中国的官场作风和社会病态，而且对于认识现实生活中所存在的“妙法遗风”，从而自觉地揭露、克服它，也是不可忽视的一面铜鉴。

嫁祸于人

嫁祸于人 这是一种把祸害转嫁他人头上的阴谋。

《史记·赵世家》载，赵孝成王四年（公元前262年），韩国上党郡守将冯亭派使者去见赵孝成王，说韩国守不住上党，打算归顺秦国，但官民却想归顺赵国，韩国因此愿意奉献17座城镇给赵国。赵孝成王很高兴，打算接受这请求。平阳君赵豹谏阻说，秦国蚕食韩国土地，断绝交通往来，以为可以坐享上党之地。韩国守不住上党，又不以上党归顺秦国，却愿意送给我们赵国，目的正是为了嫁祸于赵国，秦国怎能让赵国坐收其利呢？况且秦国攻伐韩之上党，从渭水运粮于河洛之间，如同耕种必然收获一样，秦国早已把上党看成了自己的土地。赵国弱小无法同秦作对，接受韩之17城等于自招祸水。赵孝成王不听，令赵胜接受冯亭的10城。由此引来长平之祸，秦军坑杀赵军40余万人。

《韩非子·内储说》载，有一次，齐中大夫夷射在王宫里参加酒宴，喝得酩酊大醉，靠在回廊门上。有一个仆人刖跪请求说，把您喝不了的酒赐我一点可好？夷射叱之曰：滚一边去，下贱的仆人还敢向贵人要酒喝！刖跪急忙跑开了。等夷射走后，刖跪就在回廊门处洒了点水，好像有人撒了尿一样。第二天，齐王出廊门看到了，问：是谁在这里撒尿？刖跪回答说：我没看到，不过，昨天中大夫夷射在这儿站了一会儿。在当时，在宫内这种不规矩的行为是要受惩罚的，齐王因此把夷射处以死刑。

刖跪显然是因为夷射没让他喝酒而设计陷害他，其手段是制造事端，嫁祸于夷射。这一手很险恶，恐怕夷射临死也辨不清因由。

燕啄皇孙

燕啄皇孙 典出《汉书·孝成赵皇后传》所载童谣：“燕飞来，啄皇孙。皇孙死，燕啄矢。”本谓赵飞燕妹妹阴谋毒害皇孙之事。后将后妃们为私利驱使而妒害皇子皇孙的事概括为“燕啄皇孙”。

明宪宗时，万贵妃最得宠。此人生得身肥音亮，聪慧尚武，常着戎装侍宪宗饮酒，常骑马为宪宗游幸前引开道。故虽貌平年长（大宪宗17岁），仍专宠后宫，历久不衰。帝母周后话宪宗：“其美于何处，你如此宠她？”宪宗答：“有她在旁，我心即安，不在乎相貌。”万贵妃曾生下一子，不意一月便夭折了。万气愤不已，此后凡是嫔妃、后宫有怀孕者，无不以药堕之，旨在防她人母以子贵，夺己之宠。后柏贤妃生一子，万即夺为己子，3岁册封为太子，谁料几日后又因天花而亡。一次，宪宗叫宠臣张敏梳头，揽镜自照，为年高无子而叹息。敏跪奏曰：“敏罪该万死，万岁已有子矣！”宪宗叱曰：“何出此言？”敏吩咐速带帝子以进，然后伏地详奏事之本来：孩母纪氏，广西贺县土官之女，明军征西南，掳入献皇宫，后做女史，因聪慧而掌内藏。某日宪宗偶至内藏，问及数事，纪氏应答得体，宪宗喜而幸之，事毕，宪宗因三宫六院群雌众多而将那番云雨之情忘得一干二净。可纪氏却一发中的，有孕在身。有人告于万贵妃，万遣婢侦之，侍婢恨万而怜纪氏，回报时佯称纪氏肚大是因为患了腹肿病，万氏将信将疑，贬纪于安乐堂。后男孩在此生下，万贵妃多方侦之实情，令张敏溺死。敏知宪宗无后，便将此子藏于密室喂养，假奏已溺死，6年过后，当太监张敏嘱将此子带至宪宗面前，他竟扑入帝怀，玩帝服，丝毫不陌生。宪宗喜不自胜：“是我儿子，像我。”即赐名祐樞，旋封纪氏为淑妃，移永寿宫，同饮甚欢。万贵妃忌恨纪氏，伺机杀之，张敏畏祸亦吞金自杀。祐樞即位，是为明孝宗，虽追封其母纪氏为孝穆皇太后，但纪氏一生辛酸，毕竟是燕

啄皇孙的牺牲品。

谋此谋得以成功者，根源于后宫妇道们的争宠相倾以及皇帝的昏庸无能。古时母以子贵，后妃有子自然体面。如果亲生儿子得立为太子，生母有可能进封皇后或皇太后，意味着本人及外戚尊宠之极。因之，无子后妃嫉妒有子后妃，庶子母嫉妒太子母，她们为了改变自己的不利地位，往往不择手段地暗害非出于己的皇子。更有甚者，有的后妃虽有子而且其子得立为太子，但为了独擅权利或者报复前仇，亦谋害其他后妃之皇子。汉高祖吕后杀戚夫人及其子赵王如意即是典型。这种后妃间的角逐，危及皇子的安全，有时使太子人选变更，甚至使皇帝无嗣。明熹宗天启六年间，光宗选侍赵氏、熹宗裕妃张氏、冯贵人、成妃李氏、胡贵妃以及皇后张氏，相继惨遭熹宗乳母客氏和与客氏狼狈为奸的魏忠贤陷害。原因就是客、魏二人为使熹宗时他们固宠保位，其结果熹宗断后。

糖衣炮弹

糖衣炮弹 亦称糖弹。比喻不拿枪的敌人采用的各种腐蚀、拉拢革命者的手段。

毛泽东在1949年3月中国共产党七届二中全会上曾作过预言。他说：“敌人的武力是不能征服我们的，这点已经得到证明了。资产阶级的捧场则可能征服我们队伍中的意志薄弱者。可能有这样一些共产党人，他们是不曾被拿枪的敌人征服过的，他们在这些敌人面前不愧为英雄的称号；但是经不起人们用糖衣裹着的炮弹的攻击，他们在糖弹面前要打败仗。”

毛泽东的预言在现实生活中得到了证实。糖衣炮弹的俘虏犹如韭菜般割而复生。1982年以来惩治100多万腐败者，每年判处贪污犯12000多名，1988年5万元以上罪犯比1982年增加10倍。据统计，河南省1989、1990两年全省纪检机关共立案查处党内违纪案件23304件，处分党员19245人，其中开除党籍的3033人。这些案件主要是贪污、受贿案。

李琪祖有很多光彩夺目的帽子，全国人大代表、“五一”劳动奖章获得者、全国劳动模范、津门企业家、天津摩托车厂厂长、天津自行车二厂厂长。他曾在庄严的国徽下参政议政，遗憾的是他走向了不该走向同一个国徽照耀下的法庭。公诉人指控：“被告人李琪祖利用担任国营企业领导的职务之便，收受贿赂。”其手段是，批车收回扣、倒卖证券和受贿。几年内先后为河北、天津、北京、河南一些单位批购自行车10000余辆，受贿46000元。

郑州铁路局副局长潘克明利用审批车皮，为票贩子买票等收受贿赂，在抄家时抄出彩电2台、录象机2台、进口摩托车2辆、进口钢琴1架、金戒指3个、金壳表3块、金项链1条、数百瓶名酒、警棍2根、手枪1支、现金45750元。

新疆自治区交通厅厅长朱马·沙比提支持非法倒卖活动，受贿16000多元。江西省副省长倪献策、湖南省副省长杨汇泉难抵腐败而被撤职。黑龙江姚志武等4名50年党龄的高干因贿入狱，洛阳市委书记武振国收受贿赂被逮捕。这些人在糖弹面前打了败仗，做了俘虏，成了历史的罪人。

糖衣炮弹的特点是，眼下实惠，若不引爆能获得长久性的物质享受；袭击对象是掌管人、财、物的当权人物和实权派中的意志薄弱者。这些人存有侥幸心理，丢掉理想和信仰，不顾人格和前途，为食香甜的诱饵而上钩。

1986年春，高伟同志在《中国青年报》上发表文章，号召要敢于碰“软”：“软”，概言之，就是“糖衣炮弹”。具体一点说，烟酒糖茶，提干入党，晋级调资，留学出访，再就是攀乡亲，拉故友……每个“弹着点”都会引起组织上的分裂，形象地说，它很招惹“苍蝇”。这是后患无穷的。高伟随后提醒读者们要提防“糖衣炮弹”，防止“分裂”。有句中国老话说得好：“苍蝇不叮无缝的蛋。”

加强思想政治工作，加强廉政，培养党员、干部为人民服务的良好品质是抵制腐败，预防糖弹袭击的重要措施。

避雷针术

避雷针术（又“设车保帅”） 此术是政治家或军事家为了缓和或防止一个团体之中、一个社区范围内有可能发生冲突而有意让某人替自己承担职责，代自己受过，乃至充当自己的“替罪羊”，达到保护自己声望与生命安全的一种策略。

《三国演义》第十七回记载的曹操“借头”的故事，可以说王垕充当了曹操“避雷针”的作用。操军相拒月余，粮食将尽，致书于孙策，借得粮米十万斛，不敷支散。管粮官任峻部下仓官王垕入禀操曰：“兵多粮少，当如之何？”操曰：“可将小解散之，权且救一时之急。”垕曰：“兵士倘怨，如何？”操曰：“吾自有策。”垕依命，以小解分散。操暗使人各寨探听，无不磋怨，皆言丞相欺众。操乃密召王垕入曰：“吾欲问汝借一物，以压众心，汝必勿吝。”垕曰：“丞相欲用何物？”操曰：“欲借汝头以示众耳。”垕大惊曰：“某实无罪！”操曰：“吾亦知汝无罪，但不杀汝，军必变矣。汝死后，汝妻子吾自养之，汝勿虑也。”垕再欲言时，操早呼刀斧手推出门外，一刀斩讫，悬头高竿，出榜晓示曰：“王垕故行小解，盗窃官粮，谨按军法。”于是众怨始解。

哈里·霍普金斯曾做过富兰克林·罗斯福总统某些问题上的“避雷针”。当一些政府官员带着一堆问题来找总统时，霍普金斯就起来挡驾。霍普金斯常说：“我要是想得出办法，就不让这一类毫无意义、微不足道的事去打扰总统。”因而，人们对霍普金斯竭力加以谴责，实际上，接受这种谴责是对罗斯福的一种保护。在尼克松担任美国总统时，霍尔德曼就成了尼克松的“避雷针”。他说：“每个总统都需要一个被人咒骂为狗娘养的，而我就是尼克松手下的这样的一个角色。我是为他起缓冲作用的人，是替他受人咒骂的杂种。我设法把他想做到的事情搞

成功，同时我又代他受过挨骂。”（转引比尔·加利：《白宫秘闻》，新华出版社1982年版，第147页）然而，由于“水门事件”，霍尔德曼这一“避雷针”还是挽救不了总统的倒台。

“避雷针术”与“设车保帅”异曲同工。稍微有点象棋常识的人都知道，有时在不得已的情况下，为了保帅不得不忍痛丢车。世事如棋，当统御者遇到致命的麻烦时，丢车保帅往往是最好的选择。为了能在困境时有车可丢，就需要在身边设置大车，如同象棋中车的作用不是用来丢的一样。统御者身边的车也不是用来丢的，主要是用来对统御者实行保护的。但是，在“帅”的利益受到危害，非舍车而不能保帅时，就不得不舍“车”而保帅了。苏联大清洗时，斯大林将一切事情假手于叶夫处理，待清洗结束后，弄得怨声载道的叶夫，因为犯了肃反扩大化的错误而被处决，民愤也就平息了。

宋高宗赵构假手秦桧陷害了岳飞，由此惹下的民愤，也由于秦桧跪像置于岳飞墓前而达到了发泄。

任何一项重大决策，即使是英明的，也不可能使所有的人都满意。由于事物的复杂性，再加上受到诸多不确定因素的影响，偶尔作出错误的决策也在所难免。所以一些权术家常设置大“车”，但大“车”的作用也不是无限的，一旦超出它的承受力，老“帅”定会受危。如“水门事件”即是如此。

主要参考书目

- 《周易集解》 (清) 孙星衍著 上海书店
《论语译注》 杨伯峻 中华书局
《老子新译》 任继愈译著 上海古籍出版社
《孟子正义》 (清) 焦循著 河北人民出版社
《老子研究》 王力著 天津古籍出版社
《庄子浅著》 曹础基著 中华书局
《吕氏春秋》 陈奇猷校释 学林出版社
《史记》 (汉) 司马迁著 中华书局出版
《通典》 (唐) 杜佑 中华书局出版
《孙子解故》 张文穆 国防大学出版社
《战国策新校注》 缪文远 巴蜀书社
《说苑疏证》 (汉) 刘向撰 赵善治疏证 华东师范大学出版

社

- 《宋本十一家注孙子》 中华书局
《孙子兵法释义》 朱军著 海军出版社
《智囊》 (明) 冯梦龙编 中州古籍出版社
《三十六计新编》 李炳彦编 战士出版社
《企业经营三十六计》 于泽著 南开大学出版社
《新列国志》 (明) 冯梦龙 上海古籍出版社
《资治通鉴》 (宋) 司马光编著 中华书局
《续资治通鉴》 (清) 毕沅编著 中华书局
《二十二子》 上海古籍出版社

《汉书》 中华书局
 《后汉书》 中华书局
 《旧唐书》 中华书局
 《新唐书》 中华书局
 《宋史》 中华书局
 《三国志集解》 卢弼著 中华书局
 《经营管理秘诀》 刘宏昌 赵长敏 中国青年出版社
 《中国历代战争史》 (台) 黎明文化事业公司
 《中国古代兵法选辑》 王中人等编 军事科学出版社
 《中国人民解放军战史》 军事科学院军事历史研究部编著 军事科学出版社
 《中国古代战争通览》 张晓生 刘文彦编著 长征出版社
 《中国古代战争》 袁庭栋 刘泽模著 四川省社会科学出版社
 《兵家权谋》 李炳彦著 解放军出版社
 《中国古代用间百例》 宋培英编译 军事科学出版社
 《先秦诸子军事论译注》 邱少华牛鸿恩 军事科学出版社
 《第二次世界大战回忆录》 (英) 温斯顿·丘吉尔著 商务印书馆
 《第一次世界大战的重大战役》 (英) 杰克·雷恩著 上海译文出版社
 《西洋世界军事史》 (英) J. F. C富勒著 军事科学院
 《战争回忆录》 戴高乐著 世界知识出版社
 《艾森豪威尔大战回忆录》 中国人民解放军总参谋部军事出版部
 《中东战争全史》 (日) 田上四部著 解放军出版社
 《从土伦到滑铁卢》 王朝田 梁湖南编著 解放军出版社
 《马岛战争研究》 军事学术杂志社编 军事科学出版社
 《兵不厌诈》 (英) 安东尼·布朗著 新华出版社
 《军事领导学》 陈维仁 柴宇球主编 国防大学出版社

《吴子浅说》 李硕之 王式金 解放军出版社
《孙臆兵法浅说》 霍印章 解放军出版社
《兵经释评》 李炳彦 崔臣 解放军出版社
《黄石公三略浅说》 许保林 解放军出版社
《武经七书注译》 《中国军事史》编写组编写 解放军出版社
《孙子会笺》 杨炳安著 中州古籍出版社
《百战奇法浅说》 张文才 解放军出版社
《兵器浅说》 季德源 解放军出版社
《实用智谋术》 董秋枫 福建科学技术出版社
《智慧就是财富》 和华编著 能源出版社
《孙子兵法与经营之道》 肖长书李贵著 高等教育出版社
《中国历代百家论后勤》 王雅轩 解放军出版社
《第四种战争》 杨旭华 郝玉庆 国防大学出版社
《将才论》 董志新 王长林 湖北人民出版社
《投笔肤谈》 西湖逸士 解放军出版社