目录

【处事绝】.....1
【处事天机第一绝】 忍.....2
【处事天机第二绝】 愚.....39
【处事天机第三绝】 仁.....69
【处事天机第四绝】 让.....99
【处事天机第五绝】 正.....128
【处事天机第六绝】 信.....154
【处事天机第七绝】 抚.....177
【处事天机第八绝】 迂.....204
【处事天机第九绝】 隐.....237
【处事天机第十绝】 虚.....267
【处事天机第十一绝】 借.....298
【处事天机第十二绝】 侧.....332
【处事天机第十三绝】 诱.....363
【处事天机第十四绝】 间.....394

【处事绝】

大凡世间事，预则立，谋则兴。不预不谋者，则难遂人意。凡欲立大业、成大事之人，不可无谋！

谋者，以超乎常人的心智与心力，对所面对的事务进行精心的思虑与筹划，力求作出最有效的应对之策，付诸实施。凡此智者，必无往不利，胜券尽握。

人生需要谋略。人生多急流，大浪淘沙始见金。千古风云，变幻多姿，亿万过客，转眼成烟云。而崇高智者的丰功伟绩，却连同其从容自若、萧洒风流之神采，长留世间，历久弥新。古今中外，无论是刀光剑影的战场，还是纵横捭阖的政坛，无论是明争暗斗的商界，还是浮沉不定的人生历程，太多太多的挑战接踵而来，使人应接不暇，无可回避，惟有积极应对，以谋智对，才是上策。变幻纷扰的凡尘俗事，真伪难辨的世间万象，险恶复杂的社会情势……无时无地不在考验着世人的处事本领。高者胜出，劣者出局，或尽事胜利之美味风华傲世，或自饮惨败之苦酒黯然退场。这就是万物必遵、千古不易之大道，是残酷而真实的物竞天择。

政坛需要谋略。古往今来，政坛天生就是谋略的角力场：大谋与小谋过招，奇谋与正谋较量，智谋与诡谋比拼，阳谋与阴谋竞逐。波诡云谲的环境，注定杖与谋必成不离不弃的孪生兄弟。政坛是谋者的舞台和赛场。在这里，多计者得宠于朝，善变者大权在握，谋深者挟天子以令诸侯。政坛汇天下之奇谋，集古今之韬略，在开幕谢幕间由登场者演绎出无数的谋略传奇。

商战需要谋略。人说商场如战场，谋略是商战的法宝。商战，以我之强，制敌之弱，敌正我侧，故实我虚，敌进我出。与对手在市场的争夺中，需要机智灵活地制定克敌的战略与战术，并有效地付诸行动。大至企业长远发展战略，小至具体产品时市场的占领，离开了正确的谋划与决策，再多的付出也地只能换取失败的噩梦。故经善企业者涉身商海诡诈风云，不可不知谋略之道。要对谋略潜心心体悟，使其为己所用，用而能成，成之必强。

【处事天机第一绝】 忍

忍一恐小以成大谋，所谓百行之本，忍为上策。　家　忍者，百事之始也。忍一点风平浪静，退一步海阔天空。忍，其实是智者谋远的一种行为方式，非无能懦夫可比。忍，不是消极、被动的选择，不是为忍而忍，而是以退为进，为谋而忍。

忍功内涵多多。所谓忍性，能克制性情；忍事，以忍耐之态度不急不躁做事；忍垢，对恶人恶语等一切丑行有勇气去正视而不逃避；忍土，对尘世之诸多诱惑能有所抵制，不为物所投；忍水，心性如海水深广，心胸博大，吐纳百川，如此等等。

恐的价值在于修炼一个人的性情，能忍一时之困，忍一时之辱，忍世俗物欲之诱，忍奇人异行之惑，则必会成为有大作为的智者，一个真人。

忍，并非一味忍受、忍让与忍耐，忍者也应有忍者之智。忍是有范围、有底限、有原则的，否则沦入懦弱之境，则忍不为谋，忍不为

忍。忍者智慧当有所忍，有所不忍。明了如何忍，忍什么，全靠个人修养，有赖于大道之导引，大德之感召。

■贤哲智语

小不忍则乱大谋。

《论语·卫灵公》志忍私，然后能公；行忍性情，后能修。

------《荀子·儒效》

愤欲忍与不忍，便见有德无德。

------宋·程颐

君子之所以取远者，则必有所特。所就者大，则必有所忍。

-------宋·苏轼

齿刚则折，舌柔则存。柔必胜刚，弱必脏强。好斗必伤，好勇必亡。百行之本，忍之为上。

------无名氏

忍一时之气，免百日之忧，一切诸烦恼，皆从不忍生。莫之大祸，起于斯须之不忍。

-------宋·王安石

古圣贤豪杰所以立大德而树大业者，莫不成于忍，而败于不能忍。

-------无名氏智海泛波

才奉“忍”为“众妙之门”

(1)“忍”字的本意

中国古代的先贤极为椎崇忍，视忍为最妙，奉忍为“众妙之门”；现代化的工业强国日本，也极为重视忍，将忍作为工业伦理学来研究。

“忍”字为什么会有如此深远的影响，其妙在何处？那就让我们来推开这扇“众妙之]”，追根溯源，探究一下“忍”字的本意吧！

以“忍”组词，人们可以顺口说出一大串词语，诸如忍耐、忍受、忍让，以及忍饥挨饿，忍气吞声，忍捕割爱，忍辱负重等等。但“忍”作为人的一种性情、性格和行为方式、处世态度时，人们往往很自然地把它同无能、窝囊、废物、懦夫等联系在一起，久而久之，“忍”在生活词典里便成为一个被贬责的对象。其实，这完全是一种误解。

“忍”字在古文字学和古之人生中却是一个褒词。中国第一部字典《说文解字》这样解释“忍”：“忍，能也”。清朝的段玉裁被公认为注解《说文》的天下第一人，他在“忍”字注中解释说：“贤者称能，而强壮称能杰。凡政于行日能，今俗所谓能干也。敢于止亦曰能。今俗所谓能耐也。能耐本一字，俗殊其言。忍之义兼行止，敢于杀人谓之忍，俗所谓忍害也。敢于不杀人亦谓之忍，俗所谓忍耐也。”忍字原来并非人们通常认识的那么简单、单纯。它既有积极、也有消极意义。积极意义解为能人、能杰、能干、敢行；消极意义则可解为残忍，杀人也敢。一个“忍”字竟会解出反差如此之大的意义来，不可谓不妙。

古人在使用“忍”字时，一般有四义：

一日忍耐、容忍。

《论语·八佾》：“是可忍也，孰不可忍也？”也就是说连这也能忍，那么还有什么不能容忍的呢？

二曰堪、忍受。

张衡《东京赋》:“百姓不能忍”。李善注:“忍,堪也”。说白了,就是不堪忍受,无法忍受。

三日克制、抑制。

《荀子·儒效》:“志忍私,然后能公;行忍情性,然后能修”。大意是从主观意志上克制私欲,然后才能为公;在行为上抑制住性情,这才能够修好。

四曰残忍。

《新书·道术》:“侧隐怜人谓之慈,反慈为忍”。也就是说有恻隐之心,怜悯之意是慈善,反之则是残忍。

在古书中,由“忍”组成的多音词,以表前之义为多。其中既有对忍字的解释,也是阐释了忍功。

忍性:就是克制性情。《孟子·告子下》曰:“所以动心忍性,曾益其所不能。”《庄子·列御寇》曰:“忍性以视民,而不知不信。”

忍事:就是以忍耐态度处事。《避暑录话》上说:“灰心缘忍事,霜发为论兵”。

忍垢:也就是忍恶。《庄子·让王》曰:“强力忍垢”,也就是说对恶人垢语要有坚强的毅力去忍受。

忍辱:一作忍受耻辱讲;二是佛家语。指忍受各种非常的侮辱、恼害,而心不记恨,为六波罗蜜之一。

忍辱铠:佛家语。也就是袈裟的别称。佛教徒以袈裟代表佛法,能遮防红尘,诤慢诋辱,因而称为“忍辱铠”,又称“忍辱衣”。《法华经·劝持品》曰:“我等敬信佛,当著忍年铠”。

忍土：佛家语。指婆娑世界。婆娑是梵语，义译为忍，又译为堪忍世界。佛家用之指众生安于忍受多种苦恼，不肯出离这世界，所以称为忍土。用今人话说：抵住一切诱惑。

忍水：佛家语。忍辱之功德，如海水之深广也。《大集经·四十七》曰：“忍摩如大地，忍水常盈满”。可见，能忍功德无量，胸怀博大，什么都能容得下。

上述七忍，有四忍都是佛家语。这又道出忍字之妙，达到一种神妙之境。我们从这七招忍功中似乎可以看到一个身怀忍功的圣徒，以其博大如海的胸襟，百折不挠的韧劲，超凡脱俗的心性面对现实、摒弃一切私欲，容天下难容之人，忍常人难忍之事，伟岸挺拔。那不是神仙，却是我们大家。当我们确认忍的本意，懂得了忍的价值，就可以做到忍苦耐劳，忍机挨饿，忍气吞声，忍辱负重，最终便会成为一个有大作为的人，有心智的人，能抵御一切邪恶势力的人，“个真人。

(2)一忍敌百勇

在当今竞争激烈的时代，人们似乎只注意竞争的实惠，而看不到忍的益处。其实，这是现代人的一大盲点。中国古代先贤、哲人有关忍的言论很多，有关忍的事例也千古流传。元代学者吴亮就曾编集一部《忍经》。他从经、史子、集中撷取历代关于忍的言论、事迹、诗词、谚语汇集一书。在《忍经》序中，他说：“忍之为义，大矣。惟其能忍，则有涵养定力，触来无竞，事过而化，一以宽恕行之。当官以暴怒为戒，居家以谦和自持。暴慢不萌其心，是非不形于人。好善忘势，方便存心，行之纯熟，可日践于无过之地，去圣贤又何远哉！

苟或不然，任喜怒，分爱憎，捃拾人非，动峻乱色。干以非意者，未必能以理遭；遇于仓卒者，未必不入气胜。不失之棉浅，则失之躁急；自处不暇，何暇治事？将恐众怨丛身，咎莫大焉!”在这里，吴亮从正反两个方面分析了忍之“大义”。从正面说，忍是一种德性，是一个人的涵养。用一种忠恕之道，宽容之心对待人和事，戒暴怒，持谦和，好善忘恶，如此一来，就可修炼为圣贤之人。如果不这样，随心所欲，放纵性情，好事、好色，心气浮躁，不仪自身难保，更无法成就大事，众怨丛身，那时罪责可就大了，而且只能咎由自取。

元代另一位学者许名奎著有《劝忍百箴)》也是一部忍经。他所著的“忍经”是自己切身经历和生活体验的反思。他说自己自壮年到老年，因为出身贫贱，屡屡受侮于人，但每每想到先哲有话“德量自隐忍中大”，用以自勉，于是便逆来顺受，不与物竞，所以做《劝忍百箴》，是想和天下人共勉之。吴亮也好，许名奎也好，其所编著的“忍经”对后人无疑有重要的猎鉴作用，看看古人怎样读“忍经”，并身体力行，以古鉴今，肯定会有益处。但是，二位先人的“忍经”肯定也少不了局限，不适于今天的实际。甘为奴隶的忍，不仅不该效仿，还应予以否定；有很多事，不忍不行，但有的事忍了就犯法，犯规，违反原则，丧失人格。所以，我]今天谈忍的意义，是为了以古鉴今，并非发思古之幽情。

能忍则安。忍是中华民族传统美德之一。勤劳、质朴、吃苦、耐劳这种精神什么时代都应提徂和发扬。从个人与社会的关系、对杜会和他入所应尽的义务和贵任的角度看，自有人类社会以来，就少不了

用忍来维持入际关系的和谐发展，用忍来维护安定团结的秩序。忍对他人来说是尊重，对自我则是一种约束和克制，有忍耐力的人实际上是有涵养，有自持力，有深识的人。忍在人的一生中既是全身远祸的护身符，又是成就大业的智慧和策略。所谓“一忍敌百勇”，正说明关键时刻忍的力量是无敌的。这就是我们对忍的意义的正面理解和概括。

2.忍是真正强者的心态

经常听到有人说什么样的人是真正的强者。有人认为，身强力壮、有本事、能干活，简言之，用身体的状态去表述强者。也有人认为，不管身体如何，无论其堂堂六尺，还是三尺侏儒，不管其一表人才，还是其貌不扬，也不论其气壮如牛，还是枯瘦姐柴等等，只要有能力把自己要干的事干成功，就是强者，简言之，用能力来量定什么是强若。也还有人认为，强不强，关键在于能勇敢地参与竞争，并能够在强手如林的竞争中击败对手，取得胜利。这种标准似乎更具有现代性。除此之外，很多人对于强者也都有自己的看法和见解。然而，真正的强者却既不是那种壮汉，也并非勇者，而是那种能够战胜自己的人。我们甚至可以说，世界上最难克服的困难，就是自己的愿望。世界上最大、最顽固的敌人，也就是自己。试想之，当自己想干、想说什么的时候，尽管自己有能力、有权利去干、去说，可又非要让自己不干、不说，那还不是一件最难的事吗？我们可以说，能够战胜自己己的人，是没有什么困难可以挡住他的，也是可以战胜一切的。而这种战胜自己的一种最为重要的战术之一，便是“忍”。当然，这是需要说明的，

也是需要比较、分析的。

(1)忍：明案事理的强者

有时，我们之所以需要“忍”，倒不在于单单积蓄力量、掌握主动权。为了真正地在某一事件中弄清真相，了解实情，而不莽撞贸然地凭着一时的神动和义气办事，也需要“忍”。记得有这样一位小伙子，干事的确有一股子闯劲。敢说敢做，而且，也政于承担责任。然而，这样一种本来非常好的性格却被一些别有用心的人所利用。一次，他的一位同事在广外与人打架，衣服撕破了，身上也打出了血。跑到车间上晚班时，简直就不像个样子。这位小伙子一见，也吃了一惊。这位同事本来吃了亏就心里不服气、想报复，捞回面子。见小伙子问起此事，便添油加醋地大大夸张了一番，并且还把这位小伙子也扯了进去，说是对方也要“治他”，叫他“别神气”。这位小伙子不听则罢，一听便火冒三丈，当即便抄起一根木棍，跑去找人算账。结果，不分青红皂白地将那人打了一顿。后来，他为此挨了一顿十分严厉的批评，赔偿了对方的医疗费和营养费。事后，据调查，对方根本就未曾提起他。尽管两人彼此也认识，但与那位同事的打架仅仅是他们俩人之间的私事。这位小伙子懊恼不迭，直埋怨自己太冲动，头脑简单，以至犯下了大错。

显然，在自己受到攻击、侮辱、谩骂等等之后，首先“忍”下来，认真地、仔细地了解事情的来龙去脉，然后再作判断，无疑是一种强者的风格和心态。真正有本事回击自己的对手，又何必一朝一夕呢？只有充分相信自己能力的人，才能够处变不惊。先“忍”住，把事情

搞清楚，再做决断不迟。在实际生活中，我们经常遇到这一类事情。它可能是一种平白无故的批评，也可能是一种莫名其妙的指责：它可能来自于同事和朋友们的误解，也可能是出子某些不安好心的人的唆使和阴谋。在这种情祝下，如果我们不明察事理，则很容易把事情弄坏。甚至是把好事办成坏事。而“忍”则有助子我们推迟判断，获得时间和机会去把事情弄清楚。而一旦了解了事情的真相，掌握了充分的证据和理由，岂不是更有力量去应付人生的种种挑战，解决存在于生活中扑面而来的困难吗？这样的人难道不是强者吗？相反，毛草轻率，感情用事，必然会在无理的恼况下落败面逃。尽管威武有力，又怎么能对付得了人世间的扑朔迷离，纷繁复杂呢？

(2)恐：百川入海的猫者

人们在日常生活中，常常用“百情人海”去形容那些肚量大、能包容种种不同意见、不同看法、能与各种不同性格的人相处，而且也能够经受挫折与打击的人的人生态度。并且，人们总是瞧不起那些鸡肠子、鸭肚子式的小心眼，那些心胸狭隘的小人。而要具备这种“百入海”的性格和人生态度，则必须学会“忍”。也只有通过“忍”，才能够有百川人海一般的气量和超然。

我们之所以说具备一种百川入海般的宽宏大量需要“忍”，这主要是由于，作为其有个性和七情六欲的人来说，尤其是那些血气方刚、嫉恶如仇的人来说，要去接受一些与自己不同的意见和看法，容纳各种，有时可能是带有攻击和敌意的言论与行为，不能不是一件比较困雅的事情。在这种场合下，要说在情感上是难以接受的，从理智上看，

也常常是十分痛苦的。人们往往一下子不容易拐过弯来，非常乐意地接受这些东西。也正是由子这样，“忍”便是十分必要的。

在某地一个村子里曾出现了这样一件事。一位青年人打算开发本村后山的一大片荒地，种茶树、搞果园。本来这是一件非常有意义的工作，可就有一些人认为这位青年是“搬蛤蟆想吃天鹅肉”，不予支持。也有的人觉得这片山地过去也曾经有人动过脑筋，也有过尝试，但都失败了，因而也认为这位青年人的打算是不切合实际的。如何对付这些种种不同的意见呢？这位青年起初是十分恼火的。他想，自己是抱着满腔热情，想为集体做点事，却反遭到如此评说，实在是不公平，不如干脆算了。但事后又一想，别人这么说，也没有办法，我也不能堵住别人的口不让他们说。惟一的办法就是先忍着，等我干出了样子，给你们看看。村子里的老以长得知此事后，找到了这位青年，语重心长地对他说：“你这样有决心，是好样的。但是，你也要听得进别人的意见，哪怕是反对你的人，而且还要争取他们的支持，这样才有希望把事情办成功。”听了老队长的话之后，这位青年也觉得自己势单力薄，而且对这片荒地的情况也不太了解。可最熟悉这块土地的人却又是对此事冷嘲热讽较厉害的一个人。怎么办呢？这位青年人强忍着心中对这个人的反感和厌恶，赔着笑脸上门找他请教，但是，却被他一而再、再而三地挡了回来，在这种情况下，青年人几乎都灰心了，想就算自己再做一回孙子吧！于是，又一次地登门求教。那个人见这位青年如此诚恳的态度，心里也有了好感。他一改常态，比较热情地接待了这位青年，并详细地介绍这块荒地的情况，包括土质、

阳光的照射、野善的干扰等等。他还告诉这位青年：“每年春季，一逢下雨，必有山洪暴发。那时，随着大水的冲刷，这块荒地必将受到严重的影响。如果要想开发，必须把山顶上的溢洪道修好，才是长久之计。过去由于该工程工作量较大，队里又没有钱，一直未能改造，所以这块荒地也一直搁在那儿。”听了这番话后，这位青年如获至宝。

一个人一定要善于忍，这样才能得到各个方而的帮助，吸收各个方而的营养。有时甚至你很不乐意，也必须克制自己。这样，往往有百利而无一害

(3)忍：成大煤的强者

中国人有句古话，叫做“小不忍则乱大谋”。说的是大凡下大事者，都不可计较自己生活中的一些小麻烦和细节，在这些方而都要善于克制自己，以便于集中精力，朝自己认定的大事上奔。而且，只有这样才能够团结一切可以团结的人，帮助自己成大事。这话是非常有道理的。

例如，对于一个面临高考的学生来说，以最佳的状态，最优异的成绩去参加高考，以期获得成功，无疑是其人生中一大事。因此，他们必须摒弃一切杂念和诱惑，全力地投人复习。可是，作为年轻人来说，本来就处于好动的年龄、加上而对极其精彩的外而世界，要让他们安心地、规规矩矩地呆在书桌旁，的确是一件推事。于是，许多人便受不了各种新鲜事的引诱，忍不了复习的寂寞，而心猿意马，身在书房心在外。有些学生则三天打渔、两天晒网，这边又想要复习，那边还不愿耽误玩。这样，许多人在复习效果上便不得不大大地打了折

扣。而有许多学生则不是这样，他们心中想着高考这个大事，能够有节制地忍着，放弃一些平时的业余爱好，抵挡住外面的诱惑，而专心致志地准备高考。当然，他们也并非不能玩，但这种玩应是适当的、有分寸的，起一种调剂作用的。这样，自然可以带来一种高效率的复习，并在高考中取得优异成绩。

又如，一个体育团体要想在某一次国际大赛中夺取好的成绩，为了养精蓄锐，保存力量，就应该放弃一些不太重要的比赛，哪怕能够在这些小型比赛中获得冠军。中国足球队曾经在这方而犯过一个大错。有一年跟看着下一届世界杯的预选赛就要来临，却还去参加那些层次不高的小型比赛，而不是在家里好好地做一些针对性的训练、休整，治疗身上的伤病等。结果，几场比赛下来，几个主力队员都受了伤。这样，势必影响了大赛的成绩。

总之，为了成大谋，必须在小事上、小利上“忍”。这样，至少有以下几个方面的好处。首先，它可以节省精力，避免在一些小事上浪费自己的人力、物力和财力，从而以更充足的更良好的状态去成就自己心中的大事；其次，可以避免一些不必要的阻力和麻烦，尽可能多地团结一切对自己有帮助的人，调动起各种积极力量。因为如果我们在一些小事上，在枝节问题上斤斤计较、事事不让，这样，很容易得罪人，也不会获得人们的同情。相反，你在小事上让别人获益，使他人感到有欠于你的情，这样，将来也往往会倾向于称的成功；再次，在小事上多忍让，还可以为自己成就大功业铺平道路、准备经验、积蓄力量。通过一次次的小忍，可以更熟悉自己周围的人和事，学会如

何更好地处理可能出现的种种问题。当然，这种“忍”是需要付出一定的代价的。但这种在小事上付出的代价绝不是无偿的，它总是可以在将来得到补偿的。试想想，这样的人难道还不是强者吗？通过这样的“忍”还有什么事情办不成、难实现呢？

忍者应有忍者智

(1)悬应有度

忍在我们身边无时无刻不存在。

一个人在生活中遇到了困难，要忍！

一个人在事业上遇到了挫折，受到了打击，要忍！

一个人受到了不公正的待遇，受到了他人的嫉妒诋毁，也要忍！

一个人受到了朋友的误解，亲人的曲解，还要忍！

一个人贫困落魄，境遇不佳，更要忍！

一个人功成名就，前途远大，特别要忍！

一个人面对一切欲望，一切引诱的时候，最重要的还是忍！

人生在世，不如意的事是很多的，当我们遇到不顺心、不合意的事，首先要忍。但是事有可忍与不可忍之分。我们提倡忍耐精神，但不是无原则的妥协，也不是惧怕邪恶势力。如果什么事不问缘由全都一忍了之，有时候会害人，也更可能害己。

但是，忍也是有一定限度的，并非是任何人任何事都可以忍的。有的时候忍是不能被接受的，欺人太甚，也就势必忍无可忍。什么事都是有一定节制的，不可能无止境地发展下去，忍也有个度的问题。一味地毫无界限地忍，只能是一种橘弱的表现，甚而是思意的。

世界上没有什么比人的生命更宝贵的，当你的生命遭受到威助的时候，应该是你奋起反抗的时候了，这时候忍耐只能让你的敌人更加器张。暴虐的统治不能忍，应该为了人民的利益去推翻它，不能让暴虐的统治者在那里为非作歹。而你此时还要忍，还要让：别人和你一起去忍，那只能是助纣为虐。当民族的尊严、国家的尊严受到侵害时，对于这个民族的成员、这个国家的公民来说，也是无论如何都不可“忍”的。

从中国历史上的许多记载中，我们可以看到，许多英雄好汉、：人志士，对于自己生活上、事业上、名利上的挫折，都能够默歌地忍辱负重，毫无怨言。他们对于自己的同胞，对于自己的民族，的确具有一种需子牛的性格。但是，他们在维护自己民族和国家的利益和尊严的时候，却是毫不畏惧，大义凛然，视死如归。为了使民族的纯洁不受玷污，为了使国家的利益不受侵害，他们舍得抛头颅，洒热血。这些，都表现了他们在“忍”这一问题上深明大义。

适度的忍是强有力的，也是必须具有的。超过界限和适当的度，忍只能是软弱、无能、糯弱、胆怯的表现。

(2)能忍则惡

在日常生活和工作中，能忍则忍，但忍却可以通过不同的形式表现出来。

①吃亏而不慌。人们通常总是非常害怕吃亏，把这看成是一种人生的倒楣事。究竟什么是“吃亏”呢？究其根底，无非是个人的某些利益受到了损害。于是，一且感到自己吃了亏，便慌张起来，赶紧采

取一些什么补救措施，力求把受损的利益补回来。而这样一慌，便非常容易出乱，一出乱，灾难随之来矣。因此，“吃亏而不慌”，也是“忍”的一种常见的形式

在这种形式中，非常重要的一个特点便是“不慌”。吃亏是经常的事，而且它本身也会有各种各样的形式。就一般人而言吃了亏，心里总是不好受的，会自然而然地产生一种失落感，这是不奇怪的，在心里也不必一定要阿Q式地自我解脱。关键在于不能为此而慌张起来，急于要把损失夺回来、补上去。“忍”就是“忍”在这里。必须看到，自己吃了亏，实际上地是自己得了一个教训，学聪明了一些，为人生交了一次“学费”，以后，便可以在生活中更机警、更聪明一些。如果急于想要去做就事论事的补救，可能会略有微薄的效益，但却常常是丢了西瓜，捡了芝麻。

其实，在生活中有很多事情自己认为是吃亏了，但实际上并非如此。切不可事事过于功利。“塞翁失马，焉知非福”。多想一想，先别慌，“忍”下来，总归是有好处的。

②“上当”就“上当”。在日常生活中，通常把误信了某人的话、某件事、某个消息，而采取了错误的决策，做出了错误的判断，实施了错误的行动，而导致某种不利的结果，称之为“上当”。很多人一旦“上当”之后，往往恼羞成怒，一味地指责那些促成自己上当的当事者。这显然是不理智的。“上当”就“上当”，则是“忍”的又一种形式。既然已经上了当，又怎么办呢？你接受不接受这一事实都是同样的。会“忍”的人则往往采取某种比较机智的做法，既然已经上当

了，就心平气和地认可它，并加以幽默地化解，用某种调侃般的语言进行自我解嘲。

在这种“忍”的形式中，“就”这一思路是非常重要的。它表明了人们接受某种已经发生的客观事实的坦诚心态，有了这样一种心态。便很容易把这种上当的事看成不足挂齿的琐事，以至于将它作为一种笑料丰富自己的生活。很显然，在已经上当的情况下，你就是把有关的当事人大骂一通，对自已也无济于事。既然如此，又何必呢？

③容人之过。所谓“容过”，就是容许别人犯错误，也容许别人政正错误。不要因为某人一有某种过失，便看不起他，或棍子打死，或从此以某种眼光去看待对方，“一过定终身”。这也是一种“忍”的形式。

孰人无过呢？谁都可能犯错误。这样-一般而论，可能比较容易。而“容过”讲的则是这样一种“过”，它给自已带来了一定的损害，或在某种程度上与自己有关。例如，自己的下属有了过错，自已的合作者有了过错，或者是自已的家人有了什么过错，等等。在这种情况下，能否有一种宽容的态度对待这种“过”，当然是衡量人的素质的一个标准。“容过”这种忍就是要压制或克服自已内心对于当事人的歧视，尽管自已心里并不痛快，感到懊丧，但却应该设身处地地为当事人着想，考虑一下自已如果在这种场合下会如何做，在做错了某事之后又有何种想法，当然，这里需要“容”，需要“忍”的是对于当事人本人，而对于具体的事情本身则应该讲清楚，该批评的必须批评。

由此可见，“容过”这种“忍”的形式主要反映了人们的一种宽

厚、宽恕的人格。很显然，能够“容过”的人，往往能够建立起和谐的人际关系，良好的群众基础。同时，也能够得到人们的赞许和认可。

④戒迁怒。有时，人们可能在某一特定场合中出于一定的原因暂时地“忍”下来了。可是，人们往往还是压不往心头之火。于是，便随意地找一个对象加以发泄。这便叫做“迁怒”。而“戒迁怒”也是“忍”的一种必要的形式。

能否真正做到“戒迁怒”，是衡量一个人是真“忍”，还是假“忍”的重要方式。有些人受了上司的批评，回来后对着自己的下属发脾气；有些人在工作中不顺、受了委屈、出了纰漏，便回家找自己的太太、孩子撒气。这样，无疑是缺乏修养的表现，而且是害人又害己。“戒迁怒”则正是要防止和杜绝这一类现象。曾经有人这样认为，有气憋在肚于里，对身心健康不利。此话当然是有道理的。有气可以向一些适当的对象排遣，但是，绝不能随便地发泄。从心理学上讲，这种迁怒的主要原因常常是由于一时自己心里拐不过弯来，文无法转移自己的内在注意力所致。

“戒迁怒”便是希望人们在心里堵着一团火的时侯，尽快地转移自己的注意力和兴奋点。这样，便可以通过其他的途径解脱自己。而且，更重要的是，当这样一种“气”使用在有价值的事情上时，或者说被用于某种有益的工作时，它往往会产生一种更好的效果。例如，某个人物在某件事情上受了委屈、窝了火。于是，回到家里，便拿起斧子，拼命地劈柴，一下子满院子的大木柴都给劈好了。这岂不是反而做了好事吗？这可能也就是人们通常所讲的那种“升华”吧！

不难知道，如果人们不能够真正地“忍”，而总是借迁怒去发泄自己的愤恨，反而会给人们带来一种对自己的蔑视，认为是没有本事，只能拿好欺负的人出气。而一旦做到这种“戒迁怒”，则反而会受到人们的尊敬，认为你是一位拿得起、放得下的好汉。面且，由此还可以获得人们的信任。

史典钩沉

忍者成就一代伟业

在建功立业的过程中，通到困难，遭受挫折都是在所难免的，问题是怎么去对待这些问题。面对挫折，应该是不屈不挠，励精图治，发奋图强，艰苦奋斗，东山再起。面对危难，应该是不被其吓倒，镇定自若，有大将风度，利用自己的智慧，依靠众人的力量去战胜危难。

自古成者王侯败者寇，其实成败只不过是一种临时的结果.不要把胜利和失败看得过重。胜者不可以常胜，败者只要不轻易言败，也不会是常败。楚汉之争中，刘邦几乎是每战则败，但是一、忍：卧薪尝胆，百忍成金

垓下一战，却击败了不可一世的项羽而建立了汉朝。如果几次失败过后，就不敢进取，不敢再与对手交战，胜利又从何而来呢？胜者则更要有忍耐精神。胜利了不为其临时的成功而骄傲，要保持胜利的势头，再接再厉，否则早晚也会失败。胜者也会是败者，败者也能变成胜者，这是历史发展中常有的事情。

成就大业不是那么轻而易举的事，要付出心血和代价，所以做事要谨慎小心，不可疏忽大意，也不能自视强大欺凌弱小，那样的话，

早晚有一天，你也会落到被别人欺压的地步。所以不能以强凌弱，不能恃勇欺人，因为这个世界上没有绝对的强，也没有绝对的弱，强与弱都是相对而言的。强时要自持，要考虑到自己也会有被取而代之的那一天，所以要忍强。

在建立自己事业的时候，应该广泛地团结人，听取别人的意见，这样才能心明眼亮，知道如何去做，也知道自己的问题出在哪里。千万不能不听人言，刚愎自用，那样会产生骄傲之情，危机也随之而来。

在成就大业的时候，最好的武器，仍然是一个“忍”字。

(1)卧薪堂胆，克己复礼

越王句践卧薪尝胆的典故人所周知。

当越国战败被吴军围困在会稽时，眼看就要亡国，句践接受了范盐的建议，忍着屈辱去吴国讲和，为了讨好吴王夫差，句践带着夫人住在阁闾的大坟旁边的一间石屋里，句践给夫差喂马、牵马，夫人给吴王充当侍女，夫妇俩毕恭毕敬地伺候吴王，忍受奇耻大辱。对于句践来说，由一国之君沦为另一国之君的马夫，无疑是由天堂掉进地狱。特别是还要自己的爱妻同他一道忍受奴隶般的侮辱，这盖要怎样的忍耐力？但为了等待时机，东山再起，他咬牙忍了足足三年时光，终于使吴王放松了警惕，以为他真心归顺了吴国，将他放回越国。回越后，为了报仇雪耻，句践再度施行忍功，为了避免被安逸的生活消磨意志，他在吃饭的地方挂上一个苦胆，每餐必尝…尝苦胆，还要自问：“句践，你忘了会稽之耻了吗？”睡觉时他将席子撤掉，拿柴草当褥子。句践一面自己“卧薪尝胆”。一面不断地给吴王夫差送美女，赠珠宝，

消磨吴王的意志，当然，他也不忘抓军训，搞生产，经过 9 年时间的精心策划和准备，句践终于忍到时机成熟的那一天，一举打败吴车，灭了吴国，逼得夫差自杀，自己做了春秋时期的新霸主。

“卧薪尝胆”说的虽是古代帝王争霸的故事，但它却无可辩驳地说明“忍小”是“谋大”的策略和手段。有人或许会说，句践所受的羞辱够大的了，牺牲未免太大。但就一国对一·人而言，个人的羞辱再大也是小耻，丧权辱国才是大耻。以个人的受晖，忍一时的苦难，而兴国定邦，这就是“以小谋大”。儒家的所谓“克己复礼”就是这个意思。以忍住个人的私欲，克制自我去恢复和重建一国之“礼”，损失再大也是值得的。

(2)以“礼”代兵，不战有胜

两国交兵，勇者必胜，这是常规。有时也有例外，那就是大兵压境，以“礼”相待，强忍国耻，以弱胜强，这也是一种“忍小谋大”的战略战术。生活中也常常有类似的情况，一个存心找碴儿的人来到你面前，如果你感到气不忿，忍不住要以牙还牙，以眼还眼，结果肯定会打得不可开交，两败俱伤，什么问题也解决不了。如果你能沉住气，以礼相迎，高姿态，大气量，使来者锐气一下子就消减一半，剩下一半慢慢解化，就不会酿成大祸。《左传》记载着“肉祖相迎”的故事，说的就是以“礼”代兵，以弱胜强。

楚庄王率领部队去攻打郑国，没想到郑国的官兵百姓，不是披盔甲持刀枪严阵以待，而是由郑国的国君祖胸露臂赤手空拳地带领着国人在路上欢迎楚王。楚庄王一看，说：“这样的国君肯定能礼贤下士，

老百姓一定拥护他，为他拼死效命。”于是命令撤军。

其实，无论怎样想，一个被侵略的国家，国王和老百姓也不会真心诚意地去欢迎侵略者，一听说敌人入侵，人们的应激反应就是抗敌，可一个小小的郑国，只要一出兵，马上就会被强大的楚国灭掉，所以郑国的国君劝住了那些义愤填膺，要与楚国决一死战的将士，忍住胸中怒火，对楚军来了个以礼相待，在这种情况下，如果楚军继续进攻，则失去了道义，就是胜了，以全副武装的军队去打手无寸铁的欢迎队伍，岂不让世人笑话。结果楚军只好撤军。郑国没用一兵一卒，就让侵略者撤了回去，即使侵略者以后再来进攻，他们也赢得了充分准备的时间。

可见，当一个人，一个国家处于危险境地又势不能敌时，忍耐就是一种保护自己的最好选择。我们中国人很有这方面的智慧，如“见好就收”啦，“适可而止”啦，“深藏不露”啦，“大智若愚”啦等等，说的都是这个道理，

(3)以“悬”制勇，以静制动

宋代苏洵曾经说过：“一忍可以制首勇，一静可以制百动”。这就是说忍的作用可以抵挡千军万马，同样是“忍小谋大”的策略，同前文所说的以礼代兵有相近之意。但苏询的话是更加自觉更加明确地道出小忍与大谋的关系，强调了“小忍”的无形威慑力。诸葛亮七擒孟获而不斩，忍住仇根，并且是一忍再忍，终于以自己的忍让制服了叛军。

常言道，事不过三，忍让一次两次可以，再三再四绝对不行。可

是诸葛亮对孟获却捉了放，放了捉，耐着性子忍了七次，如果不是孟获服输投降，他还打算再放孟获，绝没有因为孟获的不识抬举而放弃忍耐。诸葛亮之所以这样做，目的是为了以德服人，攻克孟获的心，让他心悦诚服地归顺蜀国，不再叛乱。所以他一次又一次地忍耐了孟获的傲慢无理，以他的足智多谋，以他的宽容大度，以他的好言归动，也以他的军事实力，熔化孟获这块顽石，进而降服了整个中南地区少数民族头领，稳定了蜀国对大后方的统治，最终达到了长治久安的目的。如果诸葛亮不忍，一刀杀了孟获，充其量也只是消灭了一个部落头领，很可能按下葫芦起来，其他部落的少数民族头领还是要继续造反。由此可见，忍与不忍的区别在于，不忍只能出眼下之气，忍了，却能得到长远的利益。

2.以忍待机，显身扬名

人怀才不遇是经常的事情。一是由于自己的才华没有被人发现，所以也就不可能被使用；二是虽然胸怀大志，满腹文韬武略，但是生不逢时，像姜太公那样，不愿意把自己的聪明才智用在助纣为虐上，而要与明主相顾，像鸟要择木而栖那样，贤士要审时度势，择主而事。这样就要忍受一时的贫穷、困苦，忍受住自己的不得志，而不能为了眼前的功名利禄，放弃自己的追求。真正有大志的人，即使是平生不得志，也会廉洁自守，刚正不阿，不会依附权贵，更不会与奸人同流合污。不伯失败，也不畏惧别人的嘲讽，矢志不渝地向着既定奋斗目标前进，他就能忍受一切不公正的待遇，忍受别人无法忍受的精神折磨和肉体创伤，等待时机。

唐朝裴略出身高级官员之家，得以成为唐太宗时期的一个官廷待卫。他头脑灵活，为人机警，当了两年多的官中侍卫，长了很多见识，也认识了许多朝廷大臣。

这一年，裴略参加了兵部主持的武官考试。考完后裴略自我感觉不错，觉得很有把握被录取。谁知到了开榜之日，裴略竟名落孙山。气恼之余，他想去找宰相温彦博申诉，或许能争得一个转折的机会。反正是死马当活马医，成功了是意外，不成功也无所失，裴咯抱着这样的心理去见温宰相。

裴略是官中待卫，没费什么周折，便进人宰相宫邸。正巧，兵部尚书杜如晦也在温家，二人在客厅饮茶交谈，已有一会儿了。

裴咯一见杜如晦也在座，感到来的不是时候，上前施礼后，便临时改换了一个话题。裴略彬彬有礼地对温、杜二人说：“我在官中干了几年，长了不少见识，我觉得自已能明辨事理，记忆力极好，尤其对语言特别敏感，别人说一段话，我能一字不漏地复述下来，如果在朝廷做个通事舍人，我相信是非常称职的。”

温彦博一听，笑了起来，心想：真是一个自命不凡的人。他看了看杜如晦，见他没有开口说话的意思，便对裴路说：“太宗皇帝爱才惜乃，古今少有，但皇上量才录用，视能授职，要通过一定的考试程序。前不久兵部主持的考试，就是为了选拔人才，你参加了这次考试没有？”

裴咯接口说：“我不但参加了，而且考得很好；但也许是考宫们那天喝多了酒，醉眼昏花，录取时把我的名字给弄丢了。”

温彦博哈哈大笑，对杜如晦说：“你看，有人到这儿来告你兵部的状了。”

杜如晦从容说道：“我真希望有人能对我们兵部的工作提出意见。不过，评卷、复查，手续完备，至今尚未听说过有什么偏差。年轻人，你考得也许是不错，但别人考得更不错厘。这次没被录取，下次再考嘛。”裴咯一听，心里凉了半截。杜如晦接着又说：“看你这样能说会道的，你还有何才能？”

裴略一听，随即转忧为喜，马上大声说：“我会写诗作赋，不信，您出题试试？”

温彦博抬头看到院子甬道两旁的数枝翠竹，于是对裴骆说：“你就以竹为题，赋诗一首吧。“

裴略低头略一思索，一首诗脱口而出：庭前数竿竹，风吹青萧萧。

凌寒叶不调，经夏子不熟。

虚心未能待国士，皮上何须生节目。

这首诗抓住竹子外表有节、内里空虚，经冬不凋、经夏无子的特征，讥讽竹子徒有其表而不务实际。以竹喻人，一语双关。

温彦博和杜如晦听罢点点头，露出赞许的自光，温彦博心想：也许他曾经作过这个题目的诗，所以显得敏捷、成熟，便决定换个题目，再试一下。于是又指着屏风对裴略说：“称再以屏风为题，作诗一首，好吗？”

裴略随即缓缓走到屏风前，口中吟道：

高下八九尺，东西六七步。

突兀当庭坐，几许遮贤路。

他略一停顿后，突然亮开嗓门大声说：“当今圣明在上，大散四门以待天下士人，君是何人，竟在此妨贤？”话音刚落，伸出双手“哗”地一声，将屏风推倒在地。裴略出语惊人，行动更是出人意外。这首诗，这番话，明里说的是屏风挡道，实际暗示当权者不识人才，堵塞贤路。裴略说话时，吐字清晰，语调铿锵，声音宏亮，落落大方。

湿彦博笑着对杜如晦说：“你听出来没有？年轻人的弦外之音，是讽刺我温彦博哩。”

裴略随即接口，一面比划着自己的臂膀和肚皮，一面说：“不但刺膊（博），还刺肚（杜）呢。”温彦博和杜如晦不觉被他的机敏逗得哈哈大笑，

没过几天，补齐必要的手续后，裴略被朝廷授予陪戎校尉，这是武职中第 30 队，一个从九品的小官。官职虽小，但裴略毕竟是正式进人了仕途。

在不遇的情况下，忍是积极地忍，而不是消极地忍，是积极进取，用自己的才华，让世人认识自己，而不是忍气吞声，不再奋斗。在斗不奋斗所获得的结果是完全不同的。

月克制忍让，安身立命

人的一生之中，避免不了生老病死，荣辱毁誉，忧乐安危，穷达进退等种种遭遇，面对纷繁复杂的社会，一个人应该怎样做才能安身立命，而后成就一番事业呢？这实际上反映的是人生观价值现的问题。《薛子庸语》一书中说：“君子明于死生之分，达于利害之变，则

富贵、贫贱、夷狄、患难、寿天，一以视之矣。”也就是说人对于生死、得失、荣辱、富贵、贫贱等等不要看得过重，要克制、忍耐人性中的缺点，豁达地对待这些问题。

人生在世，可谓苦乐相伴，所以苦乐观也是安身立命的一个方面。君子忧乐在天下，小人忧乐在一身，对不同的人而言，苦乐也是截然不同的。“圣贤胼手胝足，劳心焦思，惟天下之安而后乐。是乐者，乐其所苦者也。众人快欲适情，身尊家润，惟富贵之得而后乐。是乐者，乐其所乐也。”吕坤在这里给我们讲明了一个道理，对于贤明的君子来说，他们辛苦劳作，不以为苦，是先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，这才是真正的快乐。而那些利已者，追求外在功名利禄的人，是不可能有这种乐趣的。

人应该忍耐对外在功利的追求所得到的快乐，因为这只是一时的，不会长久，犒不好会乐极生悲，所以真正懂得喜忧的人是得意而忧，逢喜而棋。心志要苦，意趣要乐，在困难和艰险面前，保持乐观的精神。苦与乐相对而生，能忍乐，能吃苦，也才能成大业。欢乐、喜悦，这是人的一种心理感受，也是随着满足和安逸面来，也就自然和人的欲望相连，欲无止境，要忍欲，知足常乐，才能正确对待各种人生的遭遇。

(1)宋镰忍苦成大北

宋濂字景濂，明朝初年浦江人。官至学上，承旨知制诰。修《元史》参加了明初许多重大文化活动，参与了明初制定典章制度的工作，颇得明太祖朱璋器重，被人认为是明朝开国文臣之中的佼佼者。

宋濂年幼的时候，家境十分贫苦，但他苦学不辍。他自己在《送东阳马生序》中讲：“我小的时候非常好学，可是蒙里很穷，没有什么办法可以寻找书看，所以只能向有丰富藏书的人家去惜来看。因为没钱买不起，借来以后，就赶快抄录下来，每天拼命地赶时间，计算着到了时间好还给人家。”正是这样他才得到了丰富的学识。

有一次天气特别寒冷，冰天雪地，北风狂呼，以至于砚台里的墨都冻成了冰，家里穷，哪里有火来取暖？手指冻得都无法屈伸，但仍然苦学不敢有所松懈，借书坚持要抄好送回去。抄完了书，天色已晚，无奈只能冒着严寒，一路跑着去还书给人家，一点不敢超过约定的还书日期。因为这么诚信，所以许多人都愿意把书借给他看。他也就因此能够博览群书，增加见识，为他以后成才奠定了基础。

面对贫困、饥饿、寒冷，宋濂不以为意不以为苦，所追求的是成大业，努力向学。到 20 岁，宋濂成年了，就更加渴慕向贤达之士学习，常常跑到儿百里以外的地方，去找自己同乡中那些已有成就的前辈虚心学习。有一拉同乡位尊名旺，他那里的名人来往的很多，名气也很大，有不少人赶来他那里学习，他的言辞和语气很傲慢，一副盛气凌人的样子。宋濂就待立在他旁边，手拿着儒家经典向他请教，俯下身子，侧耳细听，帷恐落下什么没有听明白。有时候这位名气很大的同乡，对宋濂提出的问题不耐烦了，大声叱责宋濂，宋濂则脸色更加恭敬，礼节愈加地周到，连一句话也不敢说。看到老师高兴的时候，又去向他虚心请教。他还自谦说：“我虽然很愚笨，但也学到了许多东西。”

后来宋濂觉得这样学习不是长久之计，于是就到学校里拜师学习。一个人背着书箱，拖着鞋子，从家里出来，走在深山丈谷之中，寒冬的大风，吹得他东倒西歪，数尺深的大雪，把脚下的皮肤都冻裂了，鲜血直流，也没有知觉。等到了学馆，人几乎冻死，四肢僵硬得不能动弹，学馆中的仆人拿着热水把他全身慢慢地擦热，用被子盖好，很长时间以后，才有了知觉，暖和过来。

为了求学，宋镰住在旅馆之中，一天只吃两顿饭，什么新鲜的菜，美味的角肉都没有，生活十分艰辛。和宋濂一起学习的同学们一个个衣服华丽，戴着有红色帽绥镶有珠宝的帽子，腰里佩着玉环，左边佩着宝刀，右侧戴着香袋，光彩夺自，像神仙下凡一样，但是宋镰不以为那是什么快乐，丝毫也没有羡慕他们，而是穿着自己朴素无华的衣服，不以为低人一等，不卑不亢，照样刻苦学习，因为学问中有许多足以让他快乐的东西，那就是知识。他根本没有把吃的不如人，住的不如人，穿的不如人这种表面上的苦当回事。

正是宋濂能忍受穷苦，自得其乐，才能成就一番事业。宋濂的那些同学一个个生活得很快乐，但是又有儿人名留青史呢？

(2)郭德成忍屈避大祸

郭德成，元末明初人，性格豁达，十分机敏，特别是喜爱喝酒。在元末动乱的时代里，他和哥哥郭兴一起，随朱元璋转战沙场，立了不少战功。

朱元璋做了明朝开国皇帝后，原先的将领纷纷加官晋爵，待遇优厚，成为朝中达官贵人。郭德成仅仅做了骁骑舍人这样一个普通的官

员。

郭德成的妹妹宁妃，当时在宫中深得朱元璋的宠爱，朱元璋因此感到有些过意不去，推备提拔郭德成。

次，朱元璋召见郭德成，说道：“德成啊，你的功劳不小，我让你做个大官吧。”郭德成连忙推辞说：“感谢皇上对我的厚爱，但是我脑袋瓜不灵，整天不问政事，只知道喝酒，一旦做大官，那不是害了国家又害了自己吗？”朱元璋见他辞官坚决，内心赞叹，于是将大量好酒和钱财赏给郭德成，还经常邀请郭德成去皇家后花园喝酒。

从某种角度来讲，郭德成是一个知道满足，没有过多奢欲的人。伴君如伴虎，多少君臣相互猜忌，造成了多少历史悲剧。郭德成有自知之明，是后来能忍受一时的委屈，一时的灾祸而保全生命的关键。

一次，郭德成兴冲冲赶到皇家后花园，陪朱元璋喝酒。眼见花园内景色优美，桌上美酒香味四溢，他忍不住酒性大发，连声说道：“好酒，好酒！”随即陪朱元璋喝起酒来。

杯来盏去，渐渐地，郭德成脸色发红，醉眼朦胧，但他依然一杯接一杯，喝个不停。眼看时间不早，郭德成烂醉如泥，踉踉跄跄走到朱元璋面前，弯下身子，低头辞谢，结结巴巴地说道：“谢谢皇上赏酒！”朱元璋见他醉态十足，衣冠不整，头发纷乱，笑道：“看你头发披散，语无伦次，真是个醉鬼疯汉。”郭德成摸了摸散乱的头发，脱口而出：“皇上，我最恨这乱糟糟的头发，要是剃成光头，那才捕快呢。”朱元璋一听此话，脸涨得通红，心想，这小子怎么敢这样大胆地侮辱自己。他正要发怒，看见郭德成仍然傻乎乎地说着，便沉默下

来，转而一想：也许是郭德成酒后失言，不妨冷静观察，以后再整治他不迟。想到这里，朱元璋虽然闷闷不乐，还是高抬贵手，让郭德成回了家。

郭德成酒醉醒来，一想到自己在皇上而前失言，恐惧万分，冷汗直流。原来，朱元璋少时，在皇觉寺做和尚，最忌讳的就是“光”、“僧”等字眼，郭德成怎么也想不到，今天这样糊涂，这样大胆，竟然戳了皇上的痛处。

郭德成知道朱元璋对这件事不会轻易放过，自己以后难免有杀身之祸。怎么办呢？郭德成深深思考着：向皇上解释，不行，更会增加皇上的忌根；不解释，自己已经俦成大错，难道真的为这事赔上身家性命不成。郭德成左右为难，苦苦地为保全自身寻找妙计。

过了几天，郭德成继续喝酒，狂放不羁，和过去一样，只是进寺庙剃光了头，真的做了和尚，整日身披袈裟，念着佛经。

朱元璋看见郭德成真做了和尚，心中的疑虑、忌恨全消，还向宁妃赞叹说：“德成真是个奇男子，原先我以为他讨厌头发是恨，想不到真是个醉鬼和尚。”说完，哈哈大笑。

以后，朱元璋猜忌有功之臣，原先的许多大将们纷纷被他找借口杀掉了，而郭德成竟保全了性命。这是由于他能够从小的祸事看到以后事态的发展，提前避祸，才不至于招来杀身之祸，而其他的功臣则远不如郭德成明白要忍对祸福的道理。因祸进庙，因祸保住了性命，谁又能说这不是福呢？

不宽容大度，众生和谐

(1)手足情深—兄弟之忍

中国传统伦理道德中的兄友弟恭，体现了兄弟间的骨肉之情。《左传》中有“兄弟虽有小忿，不废懿亲”的论断，提倡的是“兄弟同胞一体，弟敬兄爱般勤；须是同心竭力，毋分尔我才真”的兄弟情。同胞间的情义体同为互敬互爱，相互扶持，恭谨廉慎，和睦共处，荣辱与共，尤其是有外侮来临，则更应齐心协力：团结一致，这样才能家庭昌盛，事业兴旺。

后汉汉郎郑均，为人以孝廉好义著称。他的哥哥做县官的时候，接受了许多别人赠送的礼物、钱财。郑均多次劝他的哥哥不要收受贿赂，要做个清官，他的哥哥却不听劝告。郑均没有办法，只好出去干活给别人帮工。一年过后，到了年底，郑均拿着自己的劳动所得回来，把钱和东西都给了哥哥，再一次劝他为官要清廉。他说：“东西用完了，钱花光了，我们可以再去挣，还能重新得到，但是如果做官犯了法，贪赃受贿，就要终身被罢黜了，希望哥哥能够认真地想一想啊!”他的哥哥听了以后，对弟弟的所作所为非常感动，就改掉了贪财的毛病而成为一个非常廉洁的官吏。

颜之推在他的《颜氏家训·兄弟》篇中，曾记录下这样一个感人的故事。

江陵人于玄沼和弟弟孝英、子敏三个人，感情非常好。平时互相关心、爱护、手足情长。如果有什么甘美新鲜的珍奇食物，不是三个人都到齐了，谁也不会先去品尝。三个人都般勤不怠，虽然经常相处在一起，仍然感到不满足。梁朝灭亡的时候，王玄绍因为身体很魁梧，

被许多官兵围住，要杀死他，他的两个弟弟争着冲上前去，一起把哥哥围抱在中间，都要求替哥哥一死，分也分不开，结果三兄弟一起死推。人生能有这样的兄弟，也是一生的大福。

另有李勣，本姓徐，名世勣，字燃功。隋未举义，后追随李世民征战，武功有著，唐时封英国公，守并州 16 年。到唐筒宗时，官至司空。当他官至仆射时（唐代不设尚书令，仆射即为尚书省长官，与中书令、待中同为宰相)，有一次，他的姐姐病了，想吃粥，李勣亲自下厨为姐姐煮粥，恬巧此时风向回吹，火一下子把他的胡子、鬓发都燎了，他也不在乎。他姐姐知道了，心疼地劝他说：“家里的佣人那么多，你何必自己去受这份罪？一碗粥，让她们去做就是了。”李勣则说：“不是没有人使唤，实在是念及姐姐上了年纪，我也老了，就是想多为姐姐煮几回粥，就是煮义能煮几回呢？”

姐弟之情，溢于言表，手足之情，让人心动。所以古人云：

哥哥友爱，弟弟恭顺，是为人的重要伦理，即使有一点小的矛盾，也不能丢掉了骨肉的亲情而相互争斗。舜对待他的弟弟象，心中没有-一点怨恨；许武分割家产，是为了帮助弟弟成名；薛包分家，则把老朽荒败的部分留给自己；周凯含笑承受弟弟的火攻倘若兄弟之间都搞不好关系，不念及一母所生，争半不止。还能谈得圭忍吗？

(2)宽特对方——夫妇之忍

在封建的“三纲五常”伦理道德中，有一条是“夫为妻纲”。这表现在家庭关系中，做丈夫的可以对妻子为所欲为，可以三妻四妾，也可以说休妻便休妻，而妻子只要有一点反抗便被扣上“妒妇”的帽

子。这是糟粕的东西，也是我们所要摈弃的东西。在现代社会中，男女平等，一个家庭能否和谐，充满温馨，有待千夫妻双方的努力。要想拥有一个温暖和睦的家庭，忍住自己的气性，宽待对方可谓是良策。

春秋战国时期的齐国，有一位著名的贤相，他就是大名鼎鼎的晏婴。齐景公有一位女儿、景公很喜爱她，看到晏婴有才能，想把女儿嫁给他。为此齐景公特地跑到晏婴家里拜访，君臣开怀畅饮。席间，晏婴的妻子也不时地忙碌地招待客人，景公看到了她，就问晏婴："那位就是你的妻子吗？"晏婴不知底里，就如实回答说："是的，她就是我的妻子。"景公听了叹了口气说："唉，怎么又老又丑啊！我有一个女儿，年少且貌美，请允许我把她嫁过来做您的妻室怎么样？"听了这话，晏婴放下筷子，起身立刻离开了自己的席位，恭敬庄重地回答景公说："我的妻子是年纪大了，人也不漂亮，但我已经和她生活了很长时间。女人年轻的时候嫁给你，就将自己的一生托付给你了。我的妻子在年轻的时候把终身托付给我，不在乎我身贵身残，个高个矮，而我也接受了。现在大王要把女儿嫁给我，这是何等的来幸，但是作为一个男人，立天地之间，我已经接受了妻子的托付，又怎么能背弃她的托身之情而接纳别人呢？"晏婴身居高位，而不背弃年老貌丑的妻子，反映了他的为人之道和高尚品质。

东汉初期的名臣宋弘，不仅以清节威德著称于世，在处理夫妻关系上，也堪称为千古绝音。

宋弘字仲子，汉光武帝即位以后，被拜为太中大夫。后来又做了大司空，被封为侯，官高位显。然而他所有的田地租税收人和朝廷给

的俸禄，都用来赡养九族中的人，自己家中却没有多少财产。光武帝的姐姐湖阳公主的丈夫死了，湖阳公主守了寡，光武帝念及姐弟之情，时不时地请她人宫见面、聊天，也想再替姐姐找一个好丈夫。有一天两人坐在一处一起议论起朝中的大臣，汉光武帝也想趁此机会，旁敲侧击地看看姐姐对择婿的态度，于是说道："姐姐看我朝中众臣，谁是真正的贤士？"公主回答说："依我之见，宋弘为人有威望，有道德，其他人无法跟他相比。"这样一来，皇帝明白了姐姐看中了宋弘的人品，就宽慰姐姐说："别急，等我想个办法，慢慢找个机会把这件事办了。"由于深知宋弘的为人，光武帝颇动了一番脑筋。他知道要是让人直接去说媒，而宋弘不同意，这岂不是让姐姐的面子丢尽了，就是自己也不好下台。于是过了几天，他找了个机会召见宋弘，让公主坐在一座屏风后面听他们谈话。上来就论及公主的婚事，恐怕太唐突，所以聪明的汉光武帝就先从民间的谚语开始，向宋弘提问："我听人讲民间有这样的谚语，说一个人当了高官，他过去的饵相识就要被换掉，不再来往了：要是一个人发了大财，有了钱，他过去的老婆就会被抛弃，而另寻新人，是这样的吧？这是人之常情啊！"宋弘听了，正色回答皇帝的问话说："臣听说人贫残时交的期友，富贵的时候不能忘记他们。而贫贱时同甘共苦、患摊与共的妻子，也不能因为自己富裕了就休弃她，这才是一个真正的贤达之士所做的。"听了这话，皇帝也就明白了宋弘的想法，只得作罢，但更加佩服他的为人。

晏婴、宋弘都不畏惧权贵，不贪图财色，与妻子共甘苦，这样的夫妻情爱才更加长久。

所以对于夫妻之忍，古人认为：

“正家之道，始于夫妇。上承祭祀，下养父母。唯夫义而妇顺，乃起家而裕厚。《诗》有仳离之戒，《易》有反目之梅。鹿车共挽，相氏不恃富而凌鲍宣；卖薪行歌，朱氏乃厌贫而弃买臣。茂弘忍于曹夫人之妒，夷甫忍于郭夫人之悍。不谓两相之贤，有此二妻之叹。噫，可不忍欤！”

智慧今用

▲活用“忍”经，智对竞争

人类社会发展到今天，已进入竞争的时代，就连小学生也懂得树立竞争意识，凡事当仁不让。何况作为一向以能恐而著称的中国人，刚刚迎来一个破除精神束缚，大胆解放思想的新时期，何以又搬出古老的“忍”经，弹奏起“不谐和音”？

不错，越是竞争的时代，这“忍”字经就越难念；但越是竞争的时代，“忍”字经越得念，而且还得常念，方能确保竞争状态始终旺盛不衰。今天，如果一个人只懂得竞争、进取、冲击，却不懂得忍耐、克制，基至退让，那他就只能算一个没有头脑的“勇夫”。处在改革开放大湖中的人们，大都有一种强烈的紧迫感，危机感，拼搏、进取、竞争都是正常的。不堪寂寞、焦躁不安、跃跃欲试，成为一种“世纪病”。于是，改行的、跳槽的，下海经商的，出国“洋插队”的，干什么的都有；人心思变，人心思动，人心思钱，大家都想趁此良机，千大事，挣大钱，成大器，重新显示自己的人生价值，寻找自己的社会位置。然而时代只提供了机遇，却无法保证每一个人都能获得成功，

甚至一举成功。凡事均有长有短、有阴有阳、有圆有缺、有利有弊、有胜有败，何况人生，从生命的孕育期就充满了矛盾，遍布坎珂和曲折。要想经受人生的种种磨难和时代的考验，每一个人都应该具备承受挫折、失败和痛苦的心理素质，“忍”字经在这期间将是你胜不骄，败不馁，能进能提，能屈能伸的“良师益友”。“知行知止唯贤者，能屈能伸是丈夫”，宋朝邵雍的诗句颇得其中三味。

“忍”经属于中国传统文化的重要内容之一。中国传统文化所以如此看重“忍”字，为其做出理论阐述，为其付出偌多柄牲，甚至于把残缺的人生视为理想人生，是因为总结了人类生存和社会发展的某些规律、经验和教训，因而才把“忍”奉若神明。首先，人类在处理和解决与天地万物的关系时，看到了忍的实效。面对广博的宇宙空间，人类是那么渺小。自然暴虐，天地无常，忍耐能够承受这一切。恐受之后，才认识到天寒应搭屋，地冻该生火，茹毛吮血不好活。于是，人们对自然有了进一步的认识和把握，学会了顺随自然的本领，保存了自己，发展了人类。如此循环反复，人类便由低级向高级，愚味向文明前进。其次，人在处理人与人的关系中收到了恐的实效。自然界的千差万别构成了多彩的世界；人类的千差万别构成了复杂的社会。战争、和平，竞争、交往，这世界其实谁都不必依靠谁，可谁又无法离开谁。人们的共荣共存，正是在不断地磨擦、碰撞中不断寻求平衡状态。即便是生活的小圈子里，也是各人精神各人要、“瓜籽里陵出个臭虫，哈仁（人）都有”；矛盾冲突是经常的，平衡和谐是暂时的。要维持和平安详的生存环境和人际关系，恐字是不可少的粘合剂和调

节剂。社会要安定团结，人际关系要和谐，大家都需要在法律的规范、道德的规范等方面约束自己，做出必要的忍耐、忍让，甚至栖牲。再次，人在对自身弱点和恐耐、克制方面也认识了忍的意义和作用。人生一世，不顿心的事十之八九，顺心的事十之一二，一遇顺心事就忘乎所以，不知天多商、地多厚，这是骄气、傲气大发，与人生不利；一遇不顺心事就烦躁不安，暴跳如爵，甚至寻死觅活，这是馁气、躁气大作，既于事无补，更有伤君于大雅，也有损身心心健康。有位外国哲大说：“自制或忍耐是理性能力的一种完善”。《论语》曰：“小不忍则乱大谋”，《荀子》妇：“志忍私，然后能公；行忍情性，然后能修”。

念“忍”字经，绝不是消磨斗志，倡导懦夫精神，而是为了实现“好人一生平安”所奉行的一种人生策略。通常入们都把能恐让，有克制力的人视为儒夫和弱者，其实这是一种误解。现实中每一个人都是矛盾体，往往刚柔相济，强弱共存，只是每个人的外在性格表现不同而已。有些人外强中干，色厉内荏；有些人外柔内刚，外弱内强。所以不能笼统地称某人为弱者或强者尤其不可轻易将深谙忍字妙用的人视为弱者，那样不仅是认识，上的错误而且会在实践中吃亏的。大凡伟人、名人、圣人都是能忍之人。有恐饥挨饿的，如马克思在撰写资本论时的情累；有忍气吞声的，如古之韩信能恐胯下之辱，终成大器；有忍辱负重的，如苏武的饮血茹毛不负使节之气，司马迁受宫刑而修《史记》。他都曾以一时，乃至一生的忍，成就了大业，谁能说他们是弱者，是播夫？

“忍”经与斗争哲学也不是截然对立的。我们历来提倡的斗争哲学是：与天奋斗·其乐无穷；与地奋斗，其乐无穷；与人奋斗，共乐无穷。人的一生就是不停顿地斗争的一生。与天灾人祸斗，与病麻疾患斗，与恶人恶势斗，与自身弱点斗，时刻都离不开斗。矛盾不止，斗争不息。但斗中有策略，忍是斗争过程中休整、喘息、奋进的必要策略。如果斗是力的较量，那么，忍则是心智的较量。力的较量需要勇气，心的较量需要才智。只有将力的勇气与心的才智结合，才可能达到理爆的彼岸。人生该斗则斗，能忍则忍，有时恐的付出并不比斗的付出代价小。文武之道，一张一弛；人生之道，能斗能忍。比谓当代“忍字经”。当你在人生的旅途上走得疲意的时候，你不妨也来念念这本“经”，也许它会为你减轻一点疲惫，获得一点轻松和温馨。

【处事天机第二绝】 愚

愚——大智若愚，大勇若怯。所谓佛不露相，智者不言。真正聪明的人，表面上往往很木讷，而“聪明反被聪明误”正好说明耍小聪明者的愚素。在很多时候，难得糊涂实在是一种处世的智慧，是一种高深的境界。

愚者并非真愚，不过是一种生存策略。大智之人，欲达其远志，没有一，点机巧权变是绝对不行的，尤其身处险境且不如意之时则更须藏巧于拙，韬光养晦，外圈内方，不以锋锐示人。

愚者外圆内方，所谓外圆，即指对外界事物有异议，也要根据情况不必过于显示自己的与众不同，要有所保留。对人对事不必苛求，

该愚则愚，似大俗，但绝对又与俗大异，这样才能在复杂的社会环境中游刃有余。

守愚，是培养自已超常的冷静与沉着，这其实是超凡的智慧与美德。君不见心地温和之人，常常比精明伶俐之人有更多的幸福。因此，修身养性者对自己的一言一行，都要时刻注意保持谨慎，不可过于张扬，不可过于计较，该吃亏时坦然接受，该表现时勇于展露。小愚而大智，要愚得恰到好处，要外愚而内明，这祥才会以我为主，进退有道。

■贤哲智语

让人认为你是无知的，往往是最大的睿智。

一[西班牙]格拉西安知其愚者，非大愚也；知其惑者，非大惑也。

------《庄于·天地》

恩者暗于成事，智者见于未萌。

------汉·司马迁史记》

大勇若怯，大智若悬。

-----苏轼

盖众川合流，务欲以成其大；土石并砌，务以实其坚。是故大智若愚焉耳。

-----李贽

潜行密用，如愚如鲁。

-------一洞山良阶《宝镜三昧》

良贾深藏若虚，君于盛德容貌若恩。

-------老子

大贤虎变愚不测，当年懒似寻常人。

-------李白

①智海泛波

人大智若愚，难得糊涂

人有聪明人和糊涂人之分；同是聪明人，又有大聪明和小聪明之分；同是糊涂人，则又有真糊涤和假糊涂之分。

智和愚对人一生命运的影响极大。“聪明一世，糊涂一时”，说聪明人有时也会办蠢事；“大智荞愚”，“难得糊涂”，说确实聪明的人往往表面上愚拙，这是一种智慧人生，真人不露相，而“聪明反被聪明误”则揭示了要小聪明者的报应。

“大勇若怯，大智如愚”。这是苏轼的观点。他在《贺欧阳少师致任启》中说：“力辞于未及之年，退托以不能而止，大勇若怯，大智若愚”，我们可以理解为对于那些不情愿去做的事，可以以智回避之，本来有大勇、却装出怯懦的样子，本来很聪敏，却装出很愚拙的样子，如此可以保全自已的人格，同时也不做随被逐流之事。真正的大智大勇者未必要大肆张扬，徒有其表，而要看其实力，李贽也有类似的观点，“盖众川合流，务欲以成其大；土石并砌，务以实其坚。是故大智若愚焉耳。”百川合流，而成其大，土石并，以实其坚，这才是大智若愚。

中国古代的道家和儒家都主张“大智若愚”，面且要“守愚”。《论语·为政》中讲孔子的弟子彦回会“守愚”，深得其师的喜爱。他表

面上唯唯喏喏，迷迷糊糊，其实他在用心劲，所以课后他总能把先生的教导清楚而有条理地讲出来，可见若愚并非真愚，大智若愚的人给人的印象是：虚怀若谷，宽厚敦和，不露锋芒，甚至有点木讷。其实在“若愚”的背后，隐含的是真正的大智慧大聪明。大智若愚，真是一种智慧人生

郑板桥的“难得糊涂’在不少旅游点悬挂着，但真正懂得这句话的含义并不容易。对于郑板桥来说正因为他看得太明白、太清楚、太透彻，却又对于个中缘由无法解释，倘若解释了，硬生烦恼，于是便装起糊涂，或说寻求逃遁之术。

“难得糊涂”作为“牢骚气”，原本就是缘由“不公平”而发的。世道不公，人事不公，待遇不公，要想铲滁种种不公，又不可能，或自己无能，那就只好祭起这面“糊涂主义”的旗帜，为自己遮盖起心中的不平。假如能像济公那样任人说他疯，笑他藏，而他本人测毫不介意，照样酒肉穿肠过，“哪里有不平哪有我”，专捡达官显贵“开涮”，专替穷苦人、弱者寻公道，我行我素自得其乐。这种癫狂，半醒半醉，亦碎亦醒，也不失为一种“糊涂”。这种糊涂真正是参透、悟透了。所以当你直而现实，要学笑容可掬的大肚弥勒佛，“笑天下可笑之人，容天下摊容之事”，那就会进人一种超然的境界。

夕外愚内智，大度面不拘小节

佛祖释迦牟尼曾说：“丘拉庞达卡啊，你不必为自己的愚蠢藏而恐模悲伤。”

丘拉庞达卡，天生比较愚蠢，反应迟钝，领悟力极差，与他相识

的人，常讽刺他为“笨猪”。因而丘拉庞达卡常为自己的愚蠢而苦恼。佛祖叫他记住一句真言：“我打扫清沽了!”并且只让他做清扫寺院的工作。丘拉庞达卡边打扫心中边默念：“我打扫清洁了!”时间一长，愚蠢的丘拉庞达卡获得了水般平静的心灵，最终成了正果。

可见，学佛的方法重要的不是扫滁灰尘，而是悟道。佛道以为：连环境都不能清理干净的人，他是得不到道的。丘拉庞达卡的愚蠢，实际是大智的表现，所以古人云：“大智若愚，以大愚若智。”

“大智若愚，”若愚，已入理悟之境：但要大彻大悟，当需“守愚，”“守”者即修行，亦即功夫。理上之悟，是一悟，已近“愚”之境界；事上之悟，事事悟，时时醒.持守如一，乃一大智者。大智者，愚之极至也。大愚者，智之其反也。外智而内愚，实愚也；外愚而内智，大智也。外智者，工于计巧，惯于矫饰，常好张扬，事事计较，精明于练，吃不得半点儿亏。内智者，外为糊涂之状，不善斤厅计较，事事算大不算小，达观、大度、不拘小节。愚智之别，实为内外之别，虚实之分。

明朝时，况钟最初以小吏的低微身份追随尚书吕震左右。祝钟虽是小吏，但头脑精明，办事忠诚。吕震十分欣赏他的才能，推荐他当主管，升郎中，最后出任苏州知府。

初到苏州，况钟假装对政务一窍不通，凡事问这问那。府里的小吏们怀抱公文，个个围着况钟转悠，请他批示。祝钟佯装不知，瞻前顾后地询问小吏，小吏说可行就批准，不行就不批准，一切听从部属的安排。这样一来，许多官吏乐得手舞足蹈，个个眉开眼笑，说况钟

是个大笨蛋。

过了三天，况钟召集全府上下官员，一改往日温柔愚笨之态，大声责骂道：“你们这些人中，有许多奸佞之徒，某某事可行，他却阻止我去办；某某事不可行，他则怂恿我，以为我是个糊涂虫，要弄我，实在太可恶了！”祝钟下令，将其中的几个小吏捆绑起来一顿狠揍，鞭挞后扔到街上：。

此举使余下几个部属胆战心惊，原来知府大入心里明亮着呢！个个一改拖拉、懒散的样子，积极地工作，从此苏州得到大治，百姓安居乐业。

藏巧守拙，掩饰锋芒

明修栈道，暗度陈仓，指的是兵法计谋。其实入生也是如此，许多事情不可求强。

古人云：“鹰立如睡，虎行似病，正是他攫鸟噬人的法术。故君子聪明不露，才华不逞，才有任重道远的力量。”这大概可以形象地诠释“藏巧守拙，用晦而明”这句话的具体含义。一般地说来，人性都是喜直厚而恶机巧的，而胸有大志的人，要达到自已的目的，没有机巧权变，又绝对不行，尤其是当他所处的环境并不如人意时，那就更要既弄机巧权变，又不能为人所厌戒，所以就有了鹰立虎行如睡似病藏巧用晦的各种处世应变的方法。曹丕以哭胜曹植的美文是一个例子，安禄山作杨贵妃的干儿子也是一个例子。

还有一种正而的“拙行”。如唐初的重臣李勣，即是通行“拙行”保全自已。

李勣本是李密的部下，而在当初起兵时，李密与李渊父子势力之间，是勾心斗角的两部，只是李密后来被王世充打败，他才随故主投于李渊父子的麾下。此时天下大势已趋明朗。李勣懂得只有取得李渊父子的绝对信任才有前途，子是他安排了这样的行动：把他“东至子海，南至于江，西至汝州，北至魏郡”的所据郡县地理人口图派人送到关中，当着李渊的面献给李密，说既然李密已决心投降，那我所据有的士地人口就应随主人归降，由主人献出去，否则自献就是自为己功、以缴富贵而居“利主之败”的不道德行为。李渊在一旁听了，十分的感慨，认为李勣能如此尽忠做主，必是一个忠臣。李勣归唐后，很快得到了李渊的重用。但是李密降唐后心怀怨望，不久竟又反唐，事未成而“伏诛”。按理说，一般的人到了这个时候，避嫌犹恐过晚，但李劫却公然上书，奏请由他去收葬李密一唯其“公然”，才更添他的“高风亮节”，假设输偷摸摸，则可能会有相反的效果“服衰给，与旧撩吏将上葬密子黎山之南，坟高七初，释服散。”说起来，这纯粹是做给活人看的，李密已死，晓得什么？表面看这似乎有碍于唐天子的面子，是李勣的一种愚忠，实际李勣早已料到这一举动将收到以前献土地人口同样的神效。果然“朝野义之”，公推他是仁至义尽的君子。从此李勣更得朝廷器重，恩及兰世。

李勣取的是一种“负负得正”的心理效应；迎合了人们一般不信任直接对己的甜言蜜语而相信一个人与他人相处时表现出来的品质一即侧面规察的结果，尤其是迎合了人们一般普遍地喜爱那种脱离于常人最易表现的忘恩负义、趋吉避凶、奸诈易变的人性弱点而表现出

来的具有大丈夫气概的认同心理，看似直中之直，实则大有深意，是“裁巧于拙”处世而成功的典型。

李白有一句耐人寻味的诗，叫“大贤虎变愚不测，当年颇似寻常人”，则揭示了另一种意义上的保藏用晦的处世法。这是指在一些特殊的场合中，人要有猛虎伏林、蛟龙沉潭那样的伸屈变化之胸怀，让人难以预测，而自己则可在此其间从容行事。元末的朱元章在攻占了南京后，因为群雄并峙，为了避免因崭露头角而成为众矢之的，他采取了朱升的建议，以“高筑墙，广积粮，缓称王”的策咯，在众人的眼皮底下暗渡陈仓，赢得了各个击破的时间与力量最后一并群雄当上了大明皇帝。

以上所述，都是一些典型人物的典型事例。不过，对于一般的普通人，古人也认为应有包裁、凝重的胸怀与气度。有一句名言日：取象于钱，外圆内方。古钱币的圆形方孔，大家都是知道的。为人处事，就要像这钱一样，“边缘”要圆活，要能随机应变，但“内心”要守得往，有自己的目的和原则，例如，对周围的环境、人物，假如有看不愤处，不必棱角太露，过于显出白己的与众不同来，“处世不必与俗同，亦不宜与俗异，作事不必令人喜，亦不可令人憎”，既可以保全气节，也可以保护自己。

不外乱内整，内精外纯

“外乱内整，内精外纯”，是兵法的韬略，但它既是一种至高的人生境界，又是人生大谋略。就前者而言，这种人无牵无挂，无拘无束，俗世的一切皆是身外；就后者而言，这种不是在收敛自已的智慧，

一副混混沌沌的样子。这正是城府深沉的表现。

假装糊涂，让人认为你的无能，让人忽咯你的存在，而在必要时，能够不动声色，先发制人，让人失败了还不知是怎么问事。这是兵家的计谋，也是处世的谋略。

赞誉别人，即使自己的亲人也不避讳；举荐人才，即使是自己的仇人也不排斥。“内称不避亲，外举不避怨”，是古人留下的选任人才的一条重要原侧。这一直在今天仍有其意义，但关键是要出于公心。只有具备下面两种品质的人才能做到：一必然是大公无私的人，治国安邦之才应是国家社会的财富，而非一人一己之私，为国为民举荐人才，何论亲与怨。二是举荐者还必然是聪明人，独具伯乐慧眼，善于识别人才，所以“识才还得有才子”，不善于识别人才的人是断然举荐不出优秀人才的。

东汉末年，黄巾军揭竿而起，起义队伍日益壮大。当时，北海太守孔融被围因在都昌城中，黄巾军的围攻测越来越紧，孔融无法，只好让太史慈带兵突围，去请皇叔刘备前来授助。

突围，谈何容易，黄巾军把城围得如峡桶一般，怎样才可冲出去呢？太史慈想了一个计策。太史慈骑马持弓，出了城，后边还有几个人拿着箭靶跟着。外面围城的黄巾军十分惊骇，马上严阵以持，推备厮杀。而太史慈则到城下的堑壕内，支好箭靶，往来驰射。射了一会儿，便回城去了。

过了几天，太史慈又出城射箭，围城的人大都不以为然，只有少数人还站着观看。这样十来天过去了，围城的人也都习以为常，他们

躺在地上，一动也不动。

有一天早上，太史慈照例出城射箭，突然跃马扬鞭，冲出重围。等黄巾军想追赶时，已来不及了。不几天，太史慈搬来救兵，解了困城之围。

《长老偈》:“你是否为衣服之事而绞尽脑汁？是否为饰物而感到喜悦？”

爱美之心，人皆有之。企图以自己所有的物品来装饰自己的欲望，是人之常情。当自己拥有别人所没有的东西，人的自尊心或虚荣心足以满足了。但是，当你把身外物之美和自己的内在美混为一谈，并且以身外物之价值来衡量自己人格的价值，有一天当失去身外之物时，就会觉得自己是多么的凄凉、悲惨。

佛祖释迦牟尼在修行时，有一次遇到一群年轻人，他们与艺妓们玩乐，身上所有的贵重物品不知什么时候被人拿走了。于是前来请教释迎牟尼，想讨到找回物品的办法。

不料，佛祖却反问他们：“那些身外之物和你们自己相比，哪一边比较重要呢？”

这群年轻人哑口无言。

日常生活中，切不可以服饰等身外之物为荣，因为那些东西绝不能提高一个人的身份。

颜湖问孔子：“我曾经波过一个叫觞深的水潭，摆渡的船夫驾船技术非常神妙。我问他：• 驾船能学会吗？’他回答说：‘能、会游泳的人，经过反复的练习就会驾船。至于那些潜水的人，即使没看到船，

就可以熟练地驾船。’我问他是什么原因，他却不肯告诉我。请问先生他说的话是什么意思呢？”

孔子说：“会游泳的人反复学习就能驾船，是因为他熟悉水性，不怕被淹死，而忘了自己是在水中。至于那些会潜水的人没见过船就能熟练地驾船，那是由于精通水性，不怕潭水深，把翻船的危险不放在心上。这样，他怎么会感到不轻松自如呢？用瓦片作赌注的人，因赌注小，所以赌起来会特别轻巧：用钩类饰物作赌注的人，赌起来心里就有点胆怯；用黄金作赌注的人，因赌注之大赌起来就心昏神乱。其实赌的技巧都是一样，由于注重赌注，有思想包状和精神负担，不能充分发挥自己的才能，所以态度就不一样。凡是看重外物的人，他的内心就定笨拙。”

满招损，谦受益

孔子年轻的时候，曾经受教子老子。当时老子曾对他讲：“良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚。”即善子作生意的商人，总是隐藏其宝货，不令人轻易见之，而君子之人，品德高尚，而容貌却显得愚笨。其深意是告诫人们，过分炫耀自己的能力，将欲望或精力不加节制地滥用是毫无益处的。

在中国旧时的店铺里，是不陈列贵重的货物的，店主总是把它们收藏起来，只有遇到有钱文识货的人，才告诉他们好东西在里而，徜若随便将上等商品摆放在明而上，岂有贼不惦记之理。不仅是商品，人的才能也是如此，俗话说：“满招损，谦受益”，才华出众而喜欢自我炫耀的人，必然会招致别人的反感，吃大亏而不自知，所以，无论

才能有多高，都要善于隐匿，即表而上看似没有，实则充满。

人一生不应对什么事都斤斤计较，该吃亏时要甘愿吃亏，该聪明时聪明，而在关键时刻，才表现出大智大谋。中国古代这样的大智若愚者是很多的。

宋代宰相韩琦以品性端庄著称，遵循着得绕人处且饶人的生活准测，从来不曾因为有胆量而被人称许过，这才是“真人不露相”。对子这样的老好人谁会防范呢？他因此得以在无声无息中做了这两件大事：

当宋英宗刚死的时候，朝臣急忙召太子进宫，太子还没到，英宗的手又动了一下，宰相曾公亮吓了一跳，急忙告诉宰相韩琦，想停下来不再去召太子进官，韩琦拒绝说：“先帝要是再活过来，就是一位太上皇。”韩琦越发催促人们召太子。从而避免了权力之争。

担任人内揶职务的任守忠这个人很奸邪，反复无常，秘密探听东西宫的情况，在皇帝和太后间进行离间。韩琦有一天出了一道空头敕书，参政欧阳修已经签了字，参政赵慨感到很为难，术知么办才好，欧阳修说：“只要写出来，韩公一定有自己的说法。”韩琦坐在政事堂，用未经中书省而直接下达的文书把任守忠传来，让他站在庭中，指责他说：“你的罪过应当判死刑，现在贬官为蕲州团练副使，由蕲州安置。”韩琦拿出了空头敕书填写上，派使臣当天就把任守忠押走了。

要是换上另外的爱耍弄权术的人：任守忠会轻易就范吗？显然不会，因为他也相信一贯诚实的韩琦的说法，不会怀疑其中有诈。这样，韩琦轻易除去了蠹虫，而仍然不失忠厚。所以大智若愚实在是一种人

生的最高修养，也是一种人生大谋略。大智若愚的人总有更多的成功的机会。

大智若愚，从个角度来说，也可理解为小事愚，大事明。对于个人来说是一种很高的修养。所谓愚，并非自我欺骗，或自我麻醉，而是有意糊涂。该糊涂的时候，就不要顾忌自己的面子、自己的学识、自己的地位、自己的权势，一定要糊涂；而该聪明、清醒的时候，则一定要聪明。由聪明转糊涂，由糊涂而转聪明，则必左右逢源，不为烦恼所扰，不为人事所累，这样称也必会有一个幸福、快乐、成功的人生。

◆史典钩沉

简朴知足，愚人有愚福

老子是第一个推崇“愚”的含义的人一宽容、简朴和知足的最高理想。

林语堂认为，这种教训包括了“愚者的智慧、隐者的利益、柔弱者的力量和真正熟识世故者的简朴。”他还写过一首诗把这种弃智守愚的智慧概括起来为：

愚者有智意，

缓者有雅致，

钝者有机巧，

隐者有益处。

这种境界的达到，往往是一个高尚的智者在人生的迷恋中幡然悔悟而得来的。

即使在儒家思想中，没有任何东西比炫耀、漂亮、熟巧、有意显示更遭批评的了。例如，自己总是赞许自己的名气有多大，成绩有多么的骄人，他的成就与名气一定不会有他说的那样；自己总是夸奖自己有多少财富，而且花起钱来大手大脚，百般挥霍，他的财富一定没有实际上的那么多，而且同时也表明他不是一位真正富有敏业奉献精神的人。所以能把自己的非凡能力渗透在如愚如拙、如钝如鲁的表面看似平淡的行为中就受到前所未有的赞扬。而且，人们认为一种令人软佩的“愚”，是真正自发创造行为产生的自然的结果，是比“聪明”更难得到的品质。“机巧”是损害纯白之心的一种污染剂。要变得聪明并非是一件多难的事，而变成一个远非聪明所能企及的“愚者”，却并不是一件容易的事，现在的人的学历比以往的人的学历都要高很多，所以无论是在聪明的程度上，还是在伶俐的程度上，也都超过以前的人。然而，他们的生活，却未必比以前的那些没有学历的人幸福。这是怎么一回事呢？

查尔斯·兰姆(Carles Lamb1775-l834)是没有任何学历的人一柯律耶治把他叫作“心地温和的查尔斯”一一但是他的生活却是那么幸福。“我爱愚者”是他最爱说的话。崇拜他的梁遇春在《兰姆评传》中这样写过：

…只要我们能够虚心，各种人们的动作，我们全能找出可原谅的地方。因为我们自己也有做各种错事的可能，所以更有原谅他人的必要。真正的同情是会体谅别人的苦衷，设身处地去想一下，不是仅仅容忍就算了。用这样眼光去观察世态，自然只有欣然的同情，真挚的

怜悯，博大的宽容。而只觉得一切的可爱，自己的生活也增加了无限的趣味了。兰姆是有这种精神的一个人。

只有自己先原凉别人，别人才能原谅自己。古语说“人至察则无徒”，即过于精明的人是不会有太多的朋友的。所以，只有能宽容别人，别人也才能宽容自己。有一回，有人问兰姆恨不恨某个人，他说：“我怎能恨他呢？我不是认得他？我从来不能恨我认识过的人。”这正是一种与“人至察则无徒”相反的愚者的精神之体现。日本的中岛董一郎曾说：“彻底愚直的愚，这最大的美德，现在已丧失了。”当别人要得到某种东西时，自己就会唯恐在这方面损失了什么利益，而千方百计地去阻挠别入得到这样东西，却认为这才是“精明”。实际上，完全不是这样的。

从这个角度土来说，所谓的“守愚”，实际上就是培养自己的超凡的智慧与美德。

在另一方而，“守愚”也象征着踏实工作之精神，即不为讨好谁而工作，而是为了实现自己生存的意义而工作。

洞山良阶《宝镜三昧》的最后一句是：“潜行密用，如愚如鲁”，意思是陪中行事，而不为人知，这样才具人生的真实性；也就是说，守愚是世间最为高尚的美德，即不为名利，自发地只为“做事”。

进而言之，做事欲为人知，或想做得漂亮，只不过是利已主义或小我私欲的表现，只是求其私心之满足而已，而我们所说的“守愚”，就是将机巧、辉耀之心剿杀殆尽，把所欲所求的虚妄之心，一概予以否决，才能变得无心，变成愚，使人生的道路上充满真正耀眼的光辉，

而在人生的实践之中追求一种踏踏实实的生活态度。

那些为真理而献身的人，就是守愚的最好例证。

示笨显拙装傻，防患于未然

世上聪明者数不胜数，而自作聪明者更是不计其数，那么，到底什么人算是真聪明呢？

有一种说法，就是“真正聪明者，往往聪明得让人不以为其聪明”。这话不无道理。古往今来，聪明反被聪明误者可谓多矣！倒是有些看似“笨”的人，却成为事实上最聪明的人。洪武年间，朱元璋手下的郭德成就是这样一位聪明得让人不以为聪明的人。

当时的郭德成，任跸骑指挥，一天，他应召到宫中，临出来时，明太祖拿出两锭黄金塞到他的袖中，并对他说：“回去以后不要告诉别人。”面对皇上的恩宠，郭德成毕恭毕敬地连连谢恩，并将黄金装在靴筒里，

但是，当郭德成走到宫门时，却又是另一副神态，只见他东倒西歪，俨然是一副醉态，快出门时，他又一屁股坐在门槛下，脱下了靴子一一黄金自然也就露了出来。

守门人一见郭德成的靴子里藏有黄金，立即向朱元璋报告。朱元璋见守门人如此大惊小怪，不以为然地摆摆手，“那是我赏赐给他的。”

有人因此贵备郭德成道：“皇上对你偏爱，赏你黄金，并让你不要跟别人讲，可你倒好，反而故意露出来闹得满城风雨。”对此、郭德成自有高见：

“要想人不知，除非己莫为，你们想想，宫廷之内如此严密，藏

着金子出去，岂有别人不知之道理？别人既知岂不说是我从宫中偷的？到那时，我怕浑身长满了嘴世说不清了。再说我妹妹在宫中服待皇上，我出人无阻，怎么知道皇上是否以此来试一试我呢？”

现在看来，郭德成临出宫门时故意露出黄金，确实是聪明之举。因为假如恰如郭德成所言，到时的确有口难辩，而且从朱元璋的为人看，这类事也不是不可能发生。郭德成的这种做法，与一般意义上的大智若愚又有所不同。他不只是装傻，而且预料到可能出现的麻烦，防患于未然。

尸以曲求伸，善于伪装自己

古语说：“天蠖之曲，以求伸也；龙蛇之蛰，以求存也。”我们能否加上一句：常人装疯装愚，求避祸也。

俗话说，是福不是祸，是祸躲不过，中国人相信命定、相信报应乃至相信轮回，这是事实；但不能因为有这一方面的事实就抹杀了另一方面的事实：中国人又不相信命定和报应，有时又十分强调人的主观能动的作用，所谓“非唯天时，抑亦人谋”说透了这个意思。现在闹市之中到处摆着《易经》算命的大摊小摊，孰不知，《易经》所反对的就是“命”。一部《易经》的宗旨，若从预测学的角度讲，也就是教人四个字：趋吉避凶。吉既可趋，凶也可避，人力既可为，何“命”之有？

那么，中国人到底怎样处理天命和人事之间的关系呢？要想用一两句话说清这个问题，当然十分困难，也许用这句话能够略略概括一谋事在人，成事在天。

既然中国人还相信人的力量，认为可以通过人的主观努力来改变命运，那么，就应该努力地去创造财富，当然也应该努力地去争取权利。在避祸自保方面，中国人也创造出了许多奇迹，真所谓进能攻，退能守，看样子，中国人真要把命运掌握在自己的手中了。

天有不测风云，人有旦夕祸福，尤其是人在杜途、比入在旅途艰难了许多。封建官场就好像是一具扬谷去糠的簸箕，总是不断地把谷物高高地扬起再让它们摔进簸箕里，就这样不停地颠扬下去，把秕糠扬掉，图下饱满成实的颗粒。当然，封建官场绝非如此简单，往往被扬弃的是精华，而被留下的则有可能是糟粕，因此，善于自保，也就成了在这“弱者强食，奸者生存”的官场中混下去的必要手段。

三国时期，魏王曹髙病故，曹芳即位，司马懿和宗室曹爽同为顾命大臣，一同执政，但曹爽年纪既轻，又是贵族子弟，凡事都交给富有经验智谋的司马懿去办理。曹爽喜爱吃喝交游，门下聚集了一帮朋友，有一天，大学者何垦对曹爽说：“大魏是曹家天下，不要过分相信外人。”

曹爽说：“先帝和幼子托付给我和太尉（司马懿），我当然要遵从遗命。”何晏冷笑道：“从前，老将军（曹爽之父曹真）与太尉一起领兵抗蜀，若不是三番五次地受太尉的气，何至于早逝？”这话不禁引起了曹爽的愤恨，子是，他就与心腹一起谋划削掉司马懿的兵权。

曹爽与门客商量定了，就来见曹芳，说司马懿的功劳很大，应当加封为太傅，曹芳还是个孩子，不懂其中的关窍，就听了曹爽的话，把可马懿召来，封他为太傅。司马懿全无防备，大吃一惊、但又不能

抗命，只有交出了带兵的印信，从此，军权落到了曹爽的手里。曹爽高枕无忧，经常带着家将门客出外打猎，有时几天不回城去，他的弟弟以及门客都劝他说，几天不回城、恐怕会有人发动兵变。曹爽笑道："军权在我的手里，司马懿又在家养病，有什么可怕的？"后来，曹爽的弟弟曹羲求大司农桓范规劝曹爽，曹爽听了，多少注意了一些。

恰在这时，李胜升任青州刺史，前来辞行。曹爽灵机一动，有了主意，让他假楷到太博府上辞行，趁机察看司马懿的动静。

李胜来到太傅府，只见司马懿面容憔悴地躺在床上，出两个丫头扶着，才勉强撑起身来，李胜对他说："我要去青州上任了，向您来辞行！"

司马懿含混地说："并州接近匈奴，可要好好防备！"

李胜说："是青州！"

司马懿说："你从并州来？"

李胜说："是山东青州。"

司马懿大笑道："称刚从并州来？"

李胜最后借用纸笔，才对司马懿说明白。司马懿看了好一会才说："原来是青州哇，我病得耳聋眼花了，刺史路上保重吧！"说完，可马懿用手指指嘴巴，丫头捧上汤水，司马懿喝了，汤水还洒了一衣襟。最后，他流着祖对李胜说："我年老力衰，活不久了，剩下两个儿子，要托曹大将军照顾，请李刺史在曹将军面前多多吹嘘！"说完指指两个扎子。

李胜走后，司马懿便披衣起床，对司马师和司马昭说："李胜回

去必定要跟曹爽说，他不会再疑我了，曹爽如再出动打猎，便可动手。”

李胜赶回大将军府，把情形一五一十地向曹爽作了汇报。曹爽大喜道：“这老家伙一死，我就什么也不怕了。”过了几天，他带着魏主曹芳，点起御林军，借口出城祭祖，打猎去了。

司马懿抓住这个机会，带领儿子和众将，直奔朝中。先威逼郭太后下旨，说曹爽奸邪乱国，要免职办罪，太后无奈，只得下旨；然后又占了城中的兵营，紧闭了城门。曹爽接旨后，本可以大将军印讨伐司马懿，但他生性昏懦，不听众门客的劝告，反而相信了司马懿的话，把大将军印交了出去。

从此，政归司马氏。装一场病可以取得大权，乃至取曹魏而代之，建立司马氏的西魏政权，装病之成功，可谓大矣！

明成祖朱棣，本为燕王，也靠装疯卖愚这一招赢得了时间，最终发动了叛乱，打败了建文帝，登上了皇位，成为中国历史上著名的君主。

明朝的开国皇帝朱元璋有许多儿子，其中朱棣为人沉鸷老辣，很像朱元璋，在太子朱标病死以后，朱元璋曾想立朱棣为太子，但许多大臣表示反对，理由为：如立朱棣为太子，对朱棣的兄弟则无法交待，不合正统习惯。朱元章无奈，只得立朱标的次子（长子已病死）为皇太孙，朱元璋死后，皇太孙即位，是为建文帝。

建文帝年龄既小，又生性仁慈懦弱，他的叔叔们各霸一力，并不把他看在眼里。原来，朱元章把自己的子侄分到各处，称作亲王，目的是为了监视各地带兵将军的动静，以防他们叛乱，后来就分封各地，

成为藩王。这样，许多藩王就拥有重兵，如宁王拥有八万精兵，燕王朱棣的军队更为强悍了。这样一来，建文帝的皇权受到了严重的威胁，在一些大臣的鼓励之下，建文帝开始削藩。在削藩的过程中，杀了许多亲王，其中当然也有冤杀者，燕王朱棣听了，十分着急。

好在燕王朱棣封在燕地，离当时的都城金陵很远，又兼地广兵多，一时尚可无虞。僧人道衍是朱棣的谋士，他对朱棣说："我一见殿下，便知当为天子。"相士袁珙也对朱棣说："殿下已年近四十了，一过四十，长须过跻，必有天子，如有不准，愿剜双目。"在这些人的怂恿下，朱棣便积极操练兵马。

道衍唯恐练兵走漏消息，就在殿中挖了一个地道，通往后苑，修筑地下室，围绕重墙，在内督造兵器，又在墙外的室中养了无数的鹅鸭，日夕鸣叫，声流如潮、为了不使外人听到里血的声音。但消息还是走漏出去了，不久就传到朝廷，大臣齐泰、黄子澄两人十分重视此事，黄子澄主张立即讨燕，齐泰以为应先密布兵马，剪除党羽，然后再兴兵讨之。建文帝听从了齐泰的建议，使命工部待郎张员为北平布政使，都指挥谢贵、张信，掌北平都司事，又命都督宋忠屯兵开平，再命其他各路兵马守山海关。保卫金陵。部署已定，建文帝便义分封诸王。

朱棣知道建文帝已对他十分怀凝，为了打消他的疑忌，便派自己的三个儿子高炽、高煦和高燧前往金陵，祭奠太祖朱元璋，建文帝正在凝惑不定，忽报三人前来，就立即召见。言谈之下，建文帝觉得除朱高煦有骄矜之色外，其他两人执礼甚恭，便稍稍安心。等祭奠完了

朱元璋，建文帝便想把这三人留下，作为人质。正在迟疑不觉之际，朱棣早已料到这一手，飞马来报，说朱棣病危，要三子速归。建文帝无奈，只得放三人归去。魏国公徐辉祖听说了，连忙来见，要建文帝留下朱高煦。原来，徐辉祖是徐达之子，是朱棣三子的亲舅舅。他对建文帝说："臣的三个外甥之中，唯有高煦最为勇悍无赖，不但不忠，还将叛父，他日必为后患，不如留在京中，以免日后胡行。"建文帝仍迟疑不决，再问别的人，别人都替朱高煦担保，于是，建文帝决定放行。朱高煦深恐建文帝后悔，临行时偷了一匹徐辉祖的名马，加鞭而去。一路上杀了许多驿丞官吏，返见朱棣。朱棣见高煦归来，十分高兴，对他们说："我们父子四人今义重逢，真是天助我也！"

过了几天，建文帝的朝旨到来，对朱高煦沿路杀人痛加斥责，责令朱棣拿问，朱棣当然置之不理。又过了几天，朱棣的得力校尉于凉、周铎两人被建文帝派来监视朱棣的北平都司事张昺、谢贵设计骗去，送往京师处斩了。两人被斩以后，建文帝又发朝首，严厉责备朱棣，说朱棣私练兵马，图谋不轨。朱棣见事已紧迫，起事的雅备又未就绪，就想出了一条缓兵之计：装疯。

朱棣披散着头发，在街道上奔跑发狂，大喊大叫，不知云。有时在街头上夺取别天的食物，狼吞虎咽，有时又昏沉沉地躺在街边的沟渠之中，数日不起。张寻、谢贵听说朱棣病了，就前往探视。当时正值盛夏时节，烈日炎炎，酷热雉耐，但见燕王府内摆着一座火炉，烈火熊熊，朱棣坐在旁边，身穿羊羔皮袄，还冻得瑟瑟发抖，连声呼冷。两人与他交谈时，朱棣更是满口胡言，让人不知所以。张、谢二人见

状，相互对视了一下，就告辞了。

张易和谢贵把这些情祝暗暗地报告给了朝廷，建文帝有些相信，便不再成天琢磨着该怎样对付燕国了。但朱棣的长史葛诚与张、谢二人关系极好，告诉他们燕王是装疯，要小心在意，张、谢二人还不大相信。

过了许久，燕王派一个叫邓庸的百户到朝廷去江报一些事情，大臣齐泰便把他抓了起来，严加拷问，邓庸熬不住酷刑、就把朱棣谋反的事从头至尾说了一遍，建文帝知道后大惊，便立即发符遣使，去速捕燕王的官吏，并密令张、谢二人设法图燕、再命原为朱棣亲信的北平都指挥张信设法递捕朱棣。

张信犹豫不决，回家告诉母亲，母亲说：“万万不可，我听说燕王应当据有天下，王者不死，难道是你一人所逮捕的吗？”张信便不再想法逮捕朱棣，可朝廷的密旨又到了，催他办事，张信举棋不定，就来见朱棣，想看个究竟。

但朱棣托病不见，三请三辞，张信无奈，就便服前往，说有密事求见，朱棣才召见了他。进了燕王府，但见朱棣躺在床上，他就拜倒在床下。朱棣以手指口、呵呵而言，不知所云。张信使说：“殿下不必如此，有事尽可以告诉我，”

朱棣问道：“你说什么？”张信说：“臣有心归服殿下，殿下却蹒着我，令臣不解。我实话告诉你，朝廷密旨让我逮你人京。如果你确实有病，我就把你逮送人京，皇上也不会把你怎么样；如果你是无病装病，还要及早打算。”

朱棣听了此话，猛然起床下拜道：“恩人恩人！生我一家，全仗足下。”张信见朱棣果然是装病，大喜过望，便密与商议朱棣又召来道衍、王拱等人，一同谋划，觉得事不宜迟，可以起事了。这时，天忽然刮起了大风，下起了暴雨，殿檐上的一片瓦被吹落下来，朱棣显得很不高兴。道衍进言说：“这是上天示瑞，殿下为何不高兴呢？”朱棣谩骂道：“秃奴纯系胡说，疾风暴雨，还说是祥瑞吗？”道衍笑道：“飞龙在天，哪得不有风雨？檐瓦交堕，就是将易黄屋的预兆，为什么说不祥呢？”朱棣听了，转怒为喜。

于是，朱棣设计杀死了张昺、谢贵两人，冲散了指挥使彭二的军马，安定了北平城，改用洪武三十二年的年号，部署官吏，建制法令，公然造反了。经过三年的反复苦战，朱棣终于打败了建文帝，登上皇位，并迁都北平，成为中国历史上较有作为的皇帝。

中国人历来讲究时运，时运不来，那就是虎落平阳被犬欺，龙因浅滩遭虾戏，一旦时来运转，那就是虎人深山，龙腾九驾了。但是，中国人又不一味地等待时运到来，而是积极地创造条件，促成时运的到来或是做好迎接时运的准备。因此，守株待兔的方法历来就是被中国人所嘲笑的，因为那是一种完全被动的，把命运交给偶然机遇的懒汉的方法。

的确，中国人少有那种“知其不可为而为之”，知其无益而为之的精神，但中国人却有极强的耐性，有极强的生存能力和自我保护能力。他们善于在艰苦的环境中寻找机会求得发展，用句成语说，大概就是“坚韧不拔”的意思，上面提到的装疯、装病、装傻以求生存发

展的例子就是很好的说明。虽然这样一来少了一些壮美和超越的色彩，但对于“成功”来讲，却很有实用价值。

装疯卖傻，真聪明者

“濉得糊涂”历来被推崇为高明的处世之道。只要你懂得装傻，你就并非傻瓜，而是大智若愚。

做人切忌恃才自傲，不知饶人。锋芒太露易遭嫉恨，更容易树敌。功高震主不知给多少下属臣子招致杀身之祸。与领导交往最重要的技巧就是适时“装傻”：不霹自己的高明，更不能纠正对方的错误。

人际交往，装傻可以为人遮羞，自找台阶；可以故作不知达成幽默，反唇相讥：可以假痴不癫迷惑对手。

你必须有好演技，才能傻得可爱，“疯”得恰到好处。谁不识傻中真相谁就会被愚弄；谁不领会大智若愚之神韵，谁就是真正的傻瓜、笨蛋。

(1)花要丰开，酒要半醉

作为一个人，尤其是作为一个有才华的人，要做到不露锋芒，既有效地保护自我，又能充分发挥自己的才华，不但要说服、战胜盲目骄傲自大的病态心理，凡事不要太张狂太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。所谓“花要半开，酒要半醉”，凡是鲜花盛开骄艳的时候，不是立即被人采摘而去，也就是衰败的开始。人生也是这样。当称志得意满时，切不可趾高气扬，月空一切，不可一世，否则称不遵别人当靶子打才怪呢！所以，无论称有怎样出众的才智，但一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成

是经世济民的圣人君子似的，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华吧。且看以下故事：

战国时，郑庄公准备伐许。战前，他先在国都组织比赛，挑选先行官。众将一听露脸立功的机会来了，都跃跃欲试，谁备一显身手。

第一项月击剑格斗。众将都使出浑身解数，只见短剑飞舞，盾牌晃动，斗来冲去。经过轮番比试，选出了 6 个人来，参加下一轮比赛。

第二个项目是比箭，取胜的 6 名将领各射 3 箭，以射中靶心者为胜。有的射中靶边，有的射中靶心。第 5 位上来射箭的是公孙子都。他武艺高强，年轻气盛，向来不把别人放在眼里。只见他搭上箭，3 箭连中靶心。他昂着头，膘了最后那位射手一眼，退下去了。

最后那位射手是个老人，胡子有点花白，他叫颖考叔，曾劝庄公与母亲和解，庄公很看重他。颖考叔上前，不慌不忙，“嗖嗖嗖”兰箭射去，也连中靶心，与公孙子都射了个平手。

只剩下两个人了，庄公派人拉出一辆战车来，说：“你们二人站在百步开外，同时来抢这部战车。谁抢到手，谁就是先行官。”公孙子都轻蔑地看了一眼对手开始抢车，哪知跑了一半时：公孙子都却脚下一滑，跌了个跟头。等爬起来时，颖考叔已战车在手。公孙子都哪里服气提了长戟就来夺车。颖考叔一看，拉起来飞步跑去，庄公忙派人阻止，宣布颖考叔为先行官。公孙子都怀恨在心。

颖考叔果然不负庄公之望，在进攻许国都城时，手举大旗率先从云梯上冲上许都城头。眼见颖考叔大功告成，公孙子都嫉妒得心里发疼，竟抽出箭来，搭弓瞄准城头上的颖考叔射去，一下子把颖考叔射

了个“透心凉”，从城头栽下来。另一位大将瑕叔盈以为颖考叔被许兵射中阵亡了，忙拿起战旗，义指挥士卒冲城，终于拿下了许都。

锋芒太露而惹祸上身的典型在旧时是为人臣者功高震主。打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，锋芒毕露，一个比一个有能耐。主子当然需要猎这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，这时他们的才能成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期斩杀功臣之事，所谓“卸磨杀驴”是也。韩信被杀，明太祖火烧庆功楼，无不如此。大家读过《三国演义》后可能注意到，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，满腹经纶，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用扭心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因为他可以尽力发挥自己的才华，辅助刘备，三分天下而有其一。刘备死后，阿斗继位。刘备活着时曾当着群臣的面说：“如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。”诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说：“臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到死而不松懈呢？”说完，叩头流血。刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢？因此，诸葛亮一方而行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人“挟天子”的把柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。这是韬晦之计，收敛锋芒是诸葛亮的大聪明。

你不露锋芒，可能永远得不到重任；你锋芒太露却又易招人陷害。

虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止 o

(2)醉拳要领：形醉而神不醉

看电视连续剧《武松》时，极喜武松“醉”打蒋门神的精彩片断：手掘酒杯，仰脖而干，身于东倒西歪，步覆轻漂虚浮，蒋门神于漫不经心之际，鼻梁突着一拳，尚未回过神来，眼额又遭一腿；…当其终于醒悟这绝非是酒鬼的“歪打正着”之时，其身已受重创而无还手之力了。有武林中人告之：此谓“醉拳”，乃武术中一高难度拳术，委实历害之极。闻之而思，言道：懂了！

看古典小说《红楼梦》后，特佩服薛宝钗的谋略，其待人接物极有讲究，且善于从小事做起：元春省亲与众人共叙同乐之时，制一灯谜，令宝玉及众裙钗粉黛们去猜。黛玉、湘云一干人等一猜就中，眉宇之间甚为不屑，而宝钗对这“并无甚新奇”，“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思”。有专家们一一语破“的”：此谓之“装愚守拙”，因其颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训，实为“好风凭借力，送我上青云”之高招。读之而想，不由拍案：绝了！

“醉拳”之厉害，在于一个“装醉”，表面上看来跌跌撞撞，偏偏倒倒，踉踉跄跄，不堪一推，而其实呢，醉廉醺之中却杀机暗藏，就在你麻痹大意之时，却挨上了“醉鬼”的狠招。

真醉和装醉是完全不同的两种情况，愚者和装愚者是迥然相异的两种人。玩“醉拳”的，是“形醉而神不醉”，“醉”是“醉”在“虚”

处，是迷惑对手，而“拳”却击在“实”处，招招乃致命杀手。装愚的，是“外愚而内不愚，“愚”是“愚”在皮毛小事，不涉宏旨，无关大局，而“精”却“精”在节骨眼上，事关一生命运。蒋门神遭武二郎一顿狠揍而退出霸占的快活林，最终死于二郎刀下，喋血鸳鸯楼，自是恶贯满盈，令人痛快之至；而林黛玉焚稿断痴情，薛宝钗出闺成大礼，却令人有一种说不出的味道。

明朝建立之初，朱元章为了保住江山，对朝廷和地方的官僚奸贪舞弊、严重损害皇权利益的行为，无情打击，重刑惩治。其用刑的野蛮残酷程度超过了历史上任何帝王。为了免遭杀戮，有的官僚不得已装疯卖傻，以逃避惩治。御史袁凯惹怒了朱元章，柏被杀头，便假装疯癫。朱元璋说疯了是不怕捕的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙不吭。回家后，自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱“月儿高”的曲子，爬在篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者的回报，才不追究。实际上朱元璋又受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖稀，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。可见“推销傻气”多么辛苦和不易，不到危及生存，还是别轻易去干这种事。

智慧今用

▲适弃欲念，适忘功名

现代社会使人个个都聪明起来，工于心计，人际关系最难处。人

们把心事都用于这种功利之争上，但实际上这种聪明对人并不是十分好的。必要时候要学会装感。

“螳螂捕蝉，黄雀在后”，这个有名的典故说明了一个道理，存心谋算他物，就会招引别物来谋害自己。

因而，唯有大智若愚、装傻装愚，才能免于卷入物物竞逐的循环斗争中。

然而现实中的人们却往往一味追求欲念而迷忘本性，这就是庄子所渭“观于浊水而迷于清渊。”

惟欲念是无穷的，而满足总是有限，这样必然会导致悲惨的后果。但这现点，现代人是无法接受的，因为现代人往往沉面物欲，一去而不知返。

淡泊知足和装愚并非是一种消极避世或与世无争的.思想，而是包含着慎重的意义。《老子》中认为知足常乐体现为以下三点：“一日慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。慈故能勇，俭故能广，不敢为天下先，故能成器长。”如果一个人能做到上述三点，就可以成为勇敢、富有和有地位的人。

有人将英国人与另一个国家的人做了比较，结论是英国人能够最大限度地使自已的利已主义与他人的利已主义不发生冲突，各不相扰；而另一国家的人却不能将自已的喜悦与他人分享。因此不是过犹不及，就是太爱钻牛角尖了。这與是一个可怕的缺点。事实上，无视对方的立场与利益，宜目地追求自身的利益，这样做也达暂时畅行无阻，但绝不能行之远矣，终有一天会遭人反击。

《老子》极力强调绝不可有这种心态。“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。”这句话的含义是，天下最大的灾祸是不知足；天下最大的过错是贪得无厌。过于执着于追求名利地位的人，其损失也一定很大。过于积存物质财富的人，其享受方面也远不及别人。只有知足才不会感到屈辱，只有知道适可而止，才不会走向极端。这就是《老子》中所讲的“甚爱不费，多藏必厚亡。知足不辱，知止不殆，可以长久”。

因此，学学装愚，待机而动，才能有大的作为。

【处事天机第三绝】 仁

仁—以仁为本，以义立身，仁之所在，天下归心。仁爱之道，爱人之心广博深远，忧天下之忧，乐天下之乐，淡泊名利，宠辱不惊，则人心尽归之，故言仁者无敌。所谓存仁于天下，便可以理天下行仁于天下，便可以得天下。

仁者，无思而大思生，无威而大成至。怒言相向，盛气凌人，不但无助于树威，相反声名倒地，伤人不利己。所以说，庄重、宽厚用以待人，反能树立威信。

御人，施政，没有什么比仁更重要。没有仁来雏系的人际关系，将最终分崩离析。博爱的施行，直指人心，感化人心，最终征服人心。

人生在世，当以仁为主身处世之本，在日常人际交往和工作中，要努力行仁义之道，从生活中的小事做起，日积月累，厚积薄发，必能广结善缘，成就崇高的人生境界。

■贤哲智语

古之圣贤言治，必以仁义为先，而不以功利为急。

《牧鉴·治本》

厚者不毁人以自益，仁者不负人以要名。

《战国策·燕策》

古者，以仁为本，以义治之云调正。

《司马法·仁本第一》

圣人之大宝日位，何以守位，日仁。

《周易·系辞下传》

敬其众，合其亲。敬其众则合，合其亲则喜：是调仁义之纪。

孔子

仁眇天下，义眇天下，威助天下。仁跑夫下，故天下莫不亲也。义眇天下，故夫下莫不贵也，威助天下，故天下莫敢敌也。

孔子

天有时，地有财，能与人共之者，仁也；仁之所在，天下归之。

孔子

一日仁，二日义，三日忠，四日信，五日勇，六日谋：是谓六守。

孔子

智海泛波

一大仁大义，为人之本

(1)仁，就是义

儒家思想，由上古圣贤相传的意旨中，演化出以“仁义”作为自

己的中心思想。老子说的中和，与孔子说的中和，仔细玩味，也都是仁。

《孟子》中说：“人之所以不同于篇兽”，这个说法却少有人能简捷地说得出来。仁，是孔门学说的中心，而义又是“行”的体现。我国历代的圣贤以死卫大道，以死殉真理，以死赴国雉的精神，都是从这里产生的。孟子所揭示的浩然之气，与“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能：”的大丈夫气概，都是从这里培养出来的。

《易经·系辞》中说：“立天之道，叫做阴与阳；立地之道，叫做柔与刚；立人之道，叫做仁与义。”所以说仁义的精神，也就是人道精神。儒家以“讲仁义”称道于世，他们的仁义精神，用现代语言来说，就是博爱的精神，正义的精神。仁里面含有“爱”和“生”的意思，《中庸》中说：“仁，就是人。”程伊川说：“人的形体可以叫做仁。”朱熹只以心之德、爱之理来解释仁的实质。因为他还没有领悟到“生生不息”的玄妙之处，而《易经》的玄奥、精要之处也就在这甲。

《易经》中说明了乾开始于万物，以乾一统于天，而说乾为仁，则是汉代儒家继承古义的精微之处。后代人却是走马规花，致使最高尚的民族精神逐渐下降，而落于柔夷空寂没有作为的境地。义里面含有“宜”的意思，也通“至善”。《中庸》中说：“义就是宜。”孟子说：“仁，是人的心：义，是人的必经之路。”所以说义是人们必行必经的道路，陈淳称为“当然而然，无所作为而然”。当然而然，就是说道体；无所作为而然，就是说德行。用现代的话说，就是“应该”，

应该是这样做就这样做。

道的实质，也是正义的实质，即义不容辞：该进就进，该退就退；该做就做，该放手就放手：甚至该生就生，该死就死。看到的都是义，全不计较生死。这样，便能产生“如果是自己亏了理，即使对方是个很平凡的人，我也害怕他；如果自己是正确的，即使对方有千军万马，我也敢勇往直前”的大无畏精神。

人们的行为，如果是有条件的行为，有目的的行为，便是功利的行为；只有无条件的行为，无目的的行为，才是道德的行为，才是行道、行义的做法，这就是人与禽兽的不同之处。所以孔子说：“有杀身以成仁，不必求生来损害仁。”孟子说：“杀身成仁，舍身取义。”这就是人所以为人的地方，这就是人与禽兽不同的地方，它也可以说是“劲气”内敛的地方。

“养天地正气”，就要明白“正气”自“劲气”中来，禽兽只有自然的生死，却没有道德的生死，也就是“义”上的生死。人，只能是顺自然而生，顺自然而死。不了解当生时则生，该死时就死，不知道违逆了道德仁义而尚且偷生，这样与禽兽又有什么区别？

(2)大仁火义真君子

提到人品，人们常常用“仁义”与否来衡量。可见“仁”、“义”二字在人生之中是何等的重要。

在中国五千年的文明史中，对仁、义的倡导，莫过于春秋时的孔子了，乃至现代判断“：”与“义”的标准，运用的还是孔子的学说，只是打上了现代的烙印面已。

在孔子的学说中，论“”的占相当大的部分。

何谓仁？子张曾就这个问题请教过孔子。孔子的回答是：“能行五者于天下，为仁矣”。…“恭、宽、信、敏、惠”。就是说：能在天下实施谦恭、宽厚、信诚、敏捷、施惠五种品德，就是仁了。

在孔子看来，仁比水与火更重要。他说：“民之于仁也，甚于水火。水火，吾见蹈之而死者矣，未见蹈仁而死者也!”水和火，是人们在日常生活中不可或缺的，但是，仁是比水与火更重要的，世界上没有仁来维系，那么，领导与被领导之间，人与人之间的关系，将变得彼此冷漠甚至分崩离析而不可收拾。所以，仁是绝对重要的。水火可以让人烧菜做饭生活得好好的，但一不小心也可以被水淹没被火烧掉。可是被仁害死的，至今还未曾见过。

如果泛泛地讲，做人要讲“仁义”，把仁义当成道德范畴的一个词来理解也是可以的。但严格地说，“仁”和“义”在意义上是有区别的。“仁”是仁爱，仁慈。“义”是正义、道义、信义等等。

解扬是晋国的大夫。《左传》记载，宣公十五年，楚国围攻宋国，久久不背退兵。宋国向晋告急，晋国派解扬到宋国去，告诉他们晋国将要出动全部军队来解救宋国。在路上退到了郑国人，他们提了解扬，把他送给了楚国。楚国贿赂解扬，给他很多钱，让他说晋国不来救宋国了。解扬不答应。最后被强迫了三次才答应下来。楚人让解扬登上楼东，向宋人喊话。结果，解扬没有听从楚人贿赂他所要说的话，却完成了要宋人知道晋君起兵救宋的命令。楚人要把他杀掉，他回答说：“君能够下达命令，这就是义：臣能够接受命令，这就是信。信能载

义而行，就是利。行义就不能信别人的，要信就不能听从两种命令。你要买通我，这是不知命，我答应你，是为了完成晋君的命令。我死了但完成了任务，是尽了我的责任。你也有忠实的臣下，我能够死得其所，又有什么别的请求呢？”于是楚国人放他回到了晋国。

解扬对义有着他自己的理解。

古人很看重义。《列子·说符》中说：“人而无义，惟食而已，是鸡狗也。”人若没有信义，只知道吃饭，那只能算是鸡狗之类了。汉代贾谊《新书·阶级》中说：“利不苟就，害不苟去，惟义所在。”不随便接近利益，不随便离开祸害，关键在于是否符合正义。宋代邵雍《义利吟》中说：“君子尚义，小人尚利。尚利则乱，尚义则治。”意思是说：君子崇尚道义，小人崇尚私利。崇尚私利国家就混乱，崇尚道义国家就安定。清代李塨在《颜习斋先生年谱》中说：“临财勿忘义，见义生可轻。”意思是说，见得钱财的时候，一定不要忘记正义；面临正义的事业，可以牺牲自己。总之，关于“义”字，可谓“前人之述备矣”。至于“桃园三结义”之类的故事，人们更是耳熟能详了。

人生在世，若是真的能够做到大仁大义，才能达到一种崇高的境界。

立志于仁，立德立业

孔于说：“仁人是安守仁道的，有智慧的人知道仁对自己有好处才去行仁。”又说：“如果立志于仁，就不会做坏事。”韩愈说：“天地的大德叫做生，圣人的大德叫做仁。仁是生命的根本，生命又是仁的作用。所以产生生命的叫做仁，博爱就是仁”以博爱为仁，实不足以

完全代表仁。孔子又解释：“仁就是为人之道。”仁是做人的道理，仁是人性的实质。放弃了人性的真情，又怎么能说是为人之道呢？1

孟子继承了孔子的学说，进一步解释为：“仁就是人的心。”这不仅继承了孔于的意思，并进一步深人直指人心。说仁体现得足就可以入圣。所以说，天地只是仁的流行，圣人只是仁的体现。

英雄衰杰，除此也无可说立德立业。因为人充满在大地之阎，所以说尽是一派生机浩然，一派生趣盎然，一派生意溥然。圣人与天地同仁，所以说圣人与天地同大。又可以说，圣人的德行与天地同高。

子张向孔子问仁。孔子说：“能够处处实行五种品德的，就是仁人了。”子张说：“请问哪五种是仁。”孔子说：“庄重、宽厚、诚实、勤勉、慈惠。庄重就不会遭受侮辱，宽厚就会得到大家的拥护，诚实信用就会得到人们的信任，勤勉就会提高上作效率，慈惠就能使唤他人。”

《易经》中说：“怎么能说土里土气的诚恳不是仁呢？所以能博爱。”这是说明仁为爱的本体，爱为仁的实用。这就是说，只有仁者才能爱人，爱人就得到人；只有仁者才能爱国，爱国就能得到国家；只有仁者才能爱天下，爱天下则得到天下。

《易经》中又说：“天地的大德叫做生，圣人的大实叫做位，圣人能守住位叫做仁。”周代说人必然说到仁。韦昭注解说：“博爱于人作为人。”庄子认为爱人利物就叫做仁，贾谊说心兼有爱人叫做仁，所以说仁者爱人。爱人就没有偏颇、没有遗弃，这样天下就归顺了。所以孔子说：“怀着仁的人自己想立而立人，自已想达而达人，这可

以说是行仁的方法了。”

躬身力行，规范于礼

孔子说：“没有仁的人，不能长久地处在贫因之中，也不能长久地处在安乐之中。仁人是安守人道的，有智慧的人知道仁对自己有利，子是去行仁。”这就是说没有仁就不能达到孟子所说的“富贵不能淫，贫残不能移，威武不能屏”的境界。

仁既作为天、人、物、我一钵的大道，怎样才是为仁之道呢？孔于回答颜渊问仁时说：“抑制自己，一切都依从礼的规范去做，就是仁。一旦做到了，天下的一切都归向了。行仁完全在于自己，难道还在于他人吗？”颜渊问行仁的条目，孔子问答说：“不合乎礼的不去看，不合乎礼的不去听，不合乎礼的不去说，不合乎礼的不去做。”这就是说，做到这四条，就可以去行仁了。朱熹认为不是礼的就是私意，所以要尽量抑制自己的私意。尽量规范于礼，就是行仁。

怎样做才合平仁，孔子说：“出门办事就像去接待贵宾，使唤百姓就像去进行重大的祭祀那样严肃认真。自己不想做的事，不要强加给别人。这样，在朝廷上没有人怨恨自己，在家族中办事也没人怨恨自己”这就是以敬恕之道来说明仁，自己不想做的，不要强加于人，就是以自己的仁心去推及他人。也就是说自己要首先立人，自己首先要达到做人之道。所以回答樊迟问仁是“爱人”。如果扩充它就是：把自己所想的，施给于人，这样自己的仁心就更厚实了。再者，就是：“刚毅、说话真诚的人也接近于仁”。又如：“有仁德的人，说话真诚。”“躬身力行也近于。”“有仁德的人无忧愁。”“有仁德的人清静恬淡。”

“有仁德的人必然勇敢，勇敢的人必然有：德。”这些所说的都是“行仁”的条目。也就是说，行仁的道理，从这些方面做起，也就能够达到仁的境界了。

仁能够爱人，所以广业，所以成仁。仁能存于心，所以能立德，所以成就自己。孔子的圣学，以仁为中心主旨，以行仁作为最高理想，以成仁作为最高境界，不能离开片刻。所以孔子说：“仁人志士不因为求得生存而损害仁的形象，他们能够牺性自己来成就仁。”又说：“寡贵是人人都想得到的，不是从正确光明的途径得到的，不强求。贫贱是人人都讨厌的，不是以正确的手段丢掉的，不舍弃。君于丢掉了仁，怎么能成名？君子不是每天吃饱了就算达到了仁。君子在任何时候都不违背仁，匆忙之时与仁同在，颠沛流离之时也与二同在。”

成了圣人，成了仁人，这是内心的东西，而寡贵功名是外表的东西。重视内心，轻视外表的人，就是君子；重视外表，轻视内心的人，就是小人。所以，君子安守于仁而达到仁，小人止好相反

以仁为本，以仁处世

(1)仁心即是人心

仁者与天地同在。仁心即是天心，也是人心。“以仁保持着做人的心”，也就是保存了天地之心，保存了人的本心。保存了人的本心，他的仁就不会丢失：扩充它，就会受用尤穷。人的仁心仁性，本身就具备，不必到外而寻求。所以孔子说：“仁离我们遥远吗？只要我一想到仁，仁马上就来到了。”也就是说，仁不会远离我们的身边，求取就能得到仁，舍弃就会失去仁。反求于内，仁心自然存在，并且上

合于天道。这样，天道也就在我的心中。

人性的真性真情之所以能保全与扩充，全在于能否守得住仁。所以孔子说：“志子道，据于德，依于仁，游于艺。”依于仁，也就是孟子所说的“行二义”，“由仁义而行”的义。又说：“知道了它，却不能守住它，虽然得到了它，必然会失去它。知道了它，心中的仁能守住，不是庄严面谨慎地对待它，行动也就没有礼规，也就不是好的了。”这就是彻头彻尾的真话。

守住了仁，就能看到人的性情，人的心血；守住了仁，就能看到人的德行，人的威严，人的仪表。行动有礼节，就能看到人的规范与法道。三者结合起来，就可以看到圣人的 X 风范与气象。

有宽宏的度量与宽厚的仁，就会得到老百姓的赞赏与信任。圣人以体行天地之道来作为自己的立人之道，体行天地之心作为自己的立人之心。天地之道就是仁道，天地之心就是仁心。

(2)仁是百善之首

孟子说：“人人都有不忍人之心，先王有不忍人之心，这才有不忍人之心的仁政。以不忍之心，施行不忍之心的仁政，治理天下就易如反掌。”又说：“恻隐之心，就是仁的开端。”“没有恻隐之心，就不是人。”从这用就可以看出天地的大生命属子顺应天理的人。

怎样才能见到仁心？由好生之心见仁心，由爱人之心见仁心，由慈悲之心见仁心，由恻隐之心见仁心；由不忍人之心见仁心，由不忍物之心见仁心，由不忍天下之心见仁心。反之，没有好生之心不是人，没有爱人之心不是人，没有慈悲之心不是人，没有恻隐之心不是人，

没有不忍人之心不是人，没有不忍物之心不是人，没有不忍天下之心不是人。引申说来，有心就是以人圣境，有仁心就足以保四海，有仁心就足以参天地！所以英雄豪杰、仁人志士，总是以“存仁心于一心，而行仁于天下”为已任，方可有持守有作为，方可高大而长久。

存仁于天下，便可以理天下；行仁于天下，便可以得天下。“庭草不除留生气”，这是何等的仁心！何等的生气！“为鼠常留饭，怜蛾不点灯”，这是何等的仁心！何等的生趣！在：性中，我们应看到一片爱的流行，一片情的流行，一片生的流行。不这样，也雄以看到天地。

古人云：“仁就是人性，爱就是情，仁是主体，爱是应用。”“仁就是道，乃是百善之首。”“仁是天下的公共之物，是善的根本。”又认为：“行仁以孝梯开始，孝悌是仁的引用之事。”推及行仁一事，扩充到国家、天下，于是仁的形体更明显了。

(3)以仁为道

仁作为孔子的中心思想，也可以说是我国传统历史文化、传统道德的中心要旨。唐尧虞舜以仁治理天下，孔孟以教导天下。而孔孟之后，能够发扬光大以仁为道、以仁为教的人，就要算宋代儒者，而宋代儒人中又尤以张横渠的《西铭》为首要，二程又专以开示之，说他的仁“纯粹广大”“自从孟子之后，儒者都没有其他更高的见识”。又说：“极其纯正无杂物，意义极其完备，就是仁的整体”。

张横渠在《西铭》中说：“乾称为父，坤称为母，我这里不能轻视啊！天地给了我的形体，天地统帅着我的性格。百姓与我都是同胞，

万物与我都是一体。”大意也就是以天下为一家，以四海为一人，以天地万物人我浑然一体而不分。

张横渠又说：“尊重年纪大的人，就能赡养他人的长辈，以及自己的长辈；慈悲孤儿，就能抚爱他人的小孩，也能爱护自己的小孩。圣人的合德，贤惠而清秀。凡是天下的残疾人，孤寡老人，都是我长辈兄弟一般。时时保护他们，时时帮助他们，使他们快乐而不忧愁，纯粹是一片孝心，一片兄弟之情。违背了仁就叫做逆德，损害了仁就叫做盗贼。做恶的人没有才能，这是他践踏了自己的形象。”这里所说的意思，就是以天地人类为一个大家庭，纯属子孝经中的孝子心境。扩大到全人类，以对待父母兄弟的真情，来对待天下，对待全人类，这是何等的仁心慈怀？何等的博大清明？

儒家的理想世界是大同，完全要求以仁来覆盖天下，以仁来承载天下。所以孟子说；“尊敬自己的长辈及他人的长辈，爱护自己的孩子及他人的孩子，天下就能运于手掌之上。”接着说：“懂得变化则能善于遵照事物规律，穷神则善于继承自己的志向，不惭愧房子漏雨而去添盖，存心养性而不松懈。憎恶美酒，崇拜伯子的顾养。培养才能，这是颖封人的锡类。不放松劳累的形体，这是虞舜的功绩。没有劳作而得到食物，就是申生也恭敬。体形能够保全的人，会这样吗？勇于顺从命令的人，伯奇是这样的。富贵福泽，将会厚待我的人生；贫残忧患，平庸也会成全于称；我存心顺其事物，没有我也能成功。”这是全文的总结，勾划出一个圣人仁士修养的最高境地，作为人生存心养性、育德修行的最高指导原测。

借宗法社会孝顺父母的行为，扩充到天下，以完成一个仁德的实践，以天地万物我为一体。在这里我们能够看出，一个仁人的世界精神与宇宙精神的光辉伟大。

(4)恼怒只能损害有己

仁者爱人，仁者尤敌，仁者忍辱。

曾国藩说:“以声音笑貌来拒绝人，每苦于不自见，苦于不自知，”

苦行头陀说：“佛相庄严，总是一片慈和相；菩萨慈悲，却半点不曾给予人。”所以说：无恩而大恩生，无威就大威至。能有这样的体验，恩威的使用就达上一层新境界。

无逸子曾经说：“只有恩不能私加，威不能怒行。恩私下给于亲，大众就不服从。威行于怒，大众就不害怕。这个怒，是人们最容易犯的毛病。普通人都认为，不怒就不威，于是就想树立自己的威，以便乱行自己的怒。君主对待臣下，长宫对待下属.将领对待士兵，甚至父亲对待儿子，丈夫对待妻子，兄长对待弟弟，都没有不想以这个作为自己怎样怎样的特权。要不就怒言相加，要不就怒气相凌，要不就怒色相见，这样实在对威没有米点益处，而且有损于威；不仅对于自己没有半点益处，也还是有损子自己。”

薛文清也说:“我二十年治理一个怒字，现在还没有消磨得千净，这就是知道克制自己最难的地方。”佛家戒怒，道家戒怒，儒家、兵家、法家等没有不戒怒的。

杜静台说：“恼怒只能损害自己，怎么也损害不了他人，能够害人的人，必然从恼怒中生出枝节来。”这句话值得三思。

怒就牵动气，君子的可贵之处在子能忍气；怒就容易拒绝人，君子的可贵之处就是能容人；怒就容易责怪他人，君子的可贵之处就是能责己。

李西沤说：“不好的言语，难看的面色，厉声怒气，原无用处。万事万物，只能以心平气和来处置它们，这样必然生出妙应来。”又说：“但念自己有几分不对，我的气就平；能够说出自己的一个不是，他人的气也就能平息下来。”

(5)用思成不知用仁礼

仁以立人，礼以待人，恩以怀人，威以服人。用仁礼可以达到恩威并济，用恩威也可以达到仁礼并行，这都是对待人们的大道。孔子说：“庄重、宽厚、诚实、勤勉、慈惠这五条，庄重就不致于遭受侮辱，宽厚就会得到大众的拥护，诚信就会得到他人的任用，勤勉就会得到工作效力，慈惠就会使唤他人。”

诸葛亮治理蜀国时，严刑峻法，没有半点虚很，恩威并用，国家达到了大治。孝直党得过于刚猛，曾经对诸葛亮说：“从前汉高祖人关，规定了约法三章，秦国百姓知道他有德行。现在君主凭借称的威力，横跨一国，现在刚开始建立国家，还没有体现到恩惠安抚，而且客主的礼仪，最好合适降下，愿请缓和刑罚松弛禁令，以安慰百姓的期望。”

诸葛亮说；“你只知其一，不知其二。秦国因无道、苛政槁得民不聊生，只要有个普通人振臂大呼，天下就会马上土崩瓦解。高祖就是因这样的条件，才施以宽济。刘璋软弱，自开始以来，有累世之恩。

法度放凇，就会相互奉承，政德施不下去，威刑达不到严紧。蜀国士人官员都专权自私，君臣之道，渐渐淹没。授你高位，越高就越空虚。顺着施恩，恩完了就出现散漫，弊端就慢慢滋生了。”

曾国藩认为用恩威不如用仁礼。他说：“统帅军队的道理用恩不如用仁，用威不如用礼。仁就是所谓想立而立人，想达而达人。对待士兵如同对待弟子的心理，希望他有成就，希望他发达，他就会知恩的。礼就是所谓的无众寡，无大小，无怠慢。泰然而不骄傲。着装严整，容貌尊严，使人一看就怕他，保持着敬意，面临着庄严，在无形无声之中，经常保持严肃不可侵犯的样子，人们就知道威了。守往了这两条，就是到不开化的地方，也能行得通。”

恩威并施，不战而屈人之兵

政治战的含义，主要是指自己首先在政治、经济、军事、思想、组织等各个方面傲好工作，“先为不可胜”，然后以强大的国力尤其是军事力量为后盾，对敌国展开强大的政治攻势，软硬兼施，刚柔并举，以“不战”达到“战”之目的。例如宣传自己力量多么强大，宣扬自己的社会制度多么优越，君主多么贤明，人民生活多么富裕幸福，揭露对方君主的暴虐，政治的黑暗，更治的腐败，说明自己出兵是为了除暴安民，拯民子水火之中，自己的军队是为正义而战的正义之师，是战无不胜的无敌之军，同时在物质上给对方以诱惑，给敌国人民以实惠，诱使他们同其君主离心离德，对他们的祖国不忠不爱，倾心投奔于我。总之，一方而施以“威慑”，另方而又施以“怀柔”以威德服人，不战而胜。正如荀子讲的，“仁眇天下，义眇天下，威眇天下。

仁眇天下，故天下莫不亲也。义眇天下，故天下莫不贵也。威眇天下，故天下莫敢敌也。以不敌之威，辅服之道，故不战而胜，不攻而得，甲兵不劳而天下服。”(《荀子·王制》)这里讲的“眇”字，是“尽”的意思。“仁眇天下，义眇天下，威眇天下”指的是尽天下之仁，尽天下之义，尽天下之威之意。

以国家实力为后盾，辅以“服人之道”的“威行制人”战略策略，由于在使用时强调的侧重面不同，又可分为“战威”、“战德”、“战富”三种形式。

(1)“战威”。这是以军事上强大的压力为“威慑”，辅以政治攻势，以“威慑”为主、“怀柔”为辅的战略策略。如《尉缭子》讲的“高之以廊庙之论，重之以受命之论，锐之以逾垠之论，则敌国可不战而服”“讲武料敌，使敌之气失而师丧，虽形全而不为用”；张预讲的“明赏罚，信号令，完器械，练士卒，暴其所长，使敌从风而糜”，就是“战威”。从战略或策略上讲，大军压境，兵临城下，但不立即付诸武力，面是施之“怀柔”，令敌全师归降，也是“战威”。

(2)战德。这是以自己国家政治清明、社会安定、人民生活幸福、国家军力强大为后盾，以政治攻势为主、不以势压人的“以德兼人”为战略。“以德兼人”的核心是与敌国君主争夺“民心”。它的老祖宗是孔子。孔子说：“柔远人，则四方归之；归诸侯，则天下畏之。”“远人不服，则修文德以来之，既来之，则安之。”荀子讲的“彼贵我名声，美我德行，欲为我民，故辟门除涂以迎吾入。因其民，袭击处，而百姓皆安。立法施令，莫不顺比。”(《兵略训》)《准南子》说的“修

政于境内而远方慕其德，制胜于未战而诸侯眼其威”等等，都属于“越德”。

历史上有些学者把孔子的“战德”思想单纯地理解为“以德服人”，忽视国力尤其是军事实力为后盾，这是与儒家始祖的意愿相悖的。孔子一贯主张文事必有武备，武事必有文备，文武合璧，宽猛相济。想通过单方面的实行“仁义道德”而无国家实力作依托，“柔远人、怀诸侯”就成了一句空话：正如商鞅曾经说过的那样，“仁者能仁于人，而不能使人仁；义者能爱于人，而不能使人相爱。是以知仁义之不足以治天下也。”(《商子·画策》)孔子的“战德”战略实际上是一种以实力为后盾同敌国君主争“民”的战略，是一种以文夺心、不动干戈、不用多鼓、和平演变的政治攻心战略。荀子把这一战略列人《议兵篇》范围就是此意。不是“不战”，而是“德战、心战”，打“政治战”。

中国历史上对“战德”战略设计得最具体精彩的当数西汉的名臣贾谊（公元前 200 一前 168 年）。他给汉文帝出主意，对匈奴应采取“建三表”、“设五饵”的“俄德”战略同单于“争其民”。

所谓“建三表”，第一是取信于匈奴之民，表明汉家天子说话是算数的，即使“梦中许人”，醒来后也绝不食言，使匈奴人“信陛下之诺，若日出之灼灼”。第二是使匈奴之民确信陛下之爱，表明汉家天子是厚爱匈奴人民的，使他们感到见到陛下就像“弱子之遇慈母”一样。第.三是使匈奴之民确信陛下会用他们之才，表明汉家天子是爱惜人才的，只要有一技之长，就一定可以得到陛下的赞赏与重用，即“苟有技之所长与其所工，一可以当天子之意”。有此“三表”，就为争取匈

奴之民在思想政治上打开了通道。他说：“爱人之状，好人之技，人道也；信为大操，帝义也。爱好有实，己诺可期，十死一生，彼此必至。”(《新书·奴》)

所谓“设五饵”，总起来说是要凭借汉朝经济文化发达的优势，以物质利益为诱饵，有重点、有选择地重金收买和笼络一部分匈奴人，扩大其影响，达到“颀一国之心”的目的。具体地说，一是用衣锦车马坏其目：给前来的匈奴人喝与锦绣衣服、银车宝马，使“一国闻之者、见之者，希心而相告”，人人都希望得到这样的赏喝。二是用丰盛筵席坏其口：给匈奴的来使大摆“酒肉阵”，使“一国闻之者、见之者，垂挺而相告”，人人都冀望得到这样的美食。三是用声色娱乐坏其耳：给匈奴来归降中有影响的人以隆重的礼待，歌舞作乐，使“一国闻之者、见之者希盱相告”，人人唯恐来得太晚。四是用高堂阔宇坏其腹：给前来归降的匈奴人赐以高楼大厦、车马奴婢，使生活远超过匈奴故土。五是用高官厚禄坏其心：给已归顺汉朝的来降者喝以宫爵，并特别注意感化与笼络他们的子女。在贾谊看来，“夫胡大人摊亲也”，应在“胡婴儿”身上：下功夫，争取他们年轻的一代。总之，所谓“五饵”，就是要用诱饵“牵其耳、牵其目、牵其口、牵其腹、引其心”，把匈奴人从单于的手中“牵”出来，过来。

贾谊认为，“三表”、“五饵”政策施行的结果，必将引起并加剧仰奴统治者同人民群众之间的矛盾、统治者内部单于同群臣之间的矛盾，“使单于寝不得聊寐，食不甘口，挥剑挟弓，而蹲穹庐之隅，左视右视，以为尽仇也。”这样，匈奴的群臣和群众势必像流水似地南

下归汉，使“单于无臣之使，无民可守”。民众都争取过来了，单于也就不得不归顺了。

贾谊这套战略当时没有被汉文帝采纳。后人对贾谊的“三表”、“五饵”所见不同，各有褒贬。由于该战略没有付诸实践，当然无法判断其正误。但他这套设想却给我们理解“战德”战略提供了一个绝好的“范例”。

(3)战富。就是“以富兼人”。它主要是凭借自己国家雄厚的经济实力，用经济手段把别的国家的人民招引过来。同样是“争民”，但主要是以“富”争人，以经济搞政治。如荀子说的：“非贵我名声也，非美我德行也，因贫求富，因饥求饱。虚腹张口，来归我食。”(《议兵篇》)这也可说是以“怀柔”为主的“不战而胜”战略。

“不战而屈人之兵”的战略策略恩想是在实践中不断地拓宽与深化的。开始时有的侧重于军年，有的侧重于政治，有的侧重于外交，有的侧重于经济，有的侧重于心战，但越到后来越重视双管齐下与多方而多手段的综合运用。所以系统地总结我国古代兵家、兵学家与政治家们关于“不战而胜”的战略与策略的其体表现，对深人了解这一战略与策略很有必要。

史典钩沉

才刘秀以柔为仁安天下

在中国历史上，能够从始至终地贯彻“柔道”的人，当数东汉的光武帝刘秀，他不仅在为人处世上.以“柔”为主，在政治、军事诸方面也都体现出了这种精神，应该说他是以善玩“柔道”而取得巨大成功的开

国皇帝。

刘秀生于公元前 6 年 12 月，是汉高祖刘邦的九世孙。其父刘钦是南顿县令，在刘秀九岁时病故，此后，刘秀与哥哥刘缤便被叔叔收养。据说刘秀身长七尺三寸，美髯日，大口隆准，生有帝王相。兄长刘缤独有大志，好养侠客，而刘秀却好稼穑佣耕，刘演就经常讥笑他。一次到亲戚家做客，宾朋满座，贵客云集，其主义蔡少公精通图谶之学，在述及谶语时说道：“将来刘秀必为天子。”原来王莽的大臣刘歆精通谶文，故改名为刘秀，大家也以为是大臣刘秀。谁知座上忽起笑声：“怎见得不是仆呢？”大家回头一看，竟是刘缤的弟弟刘秀，不禁一阵哄堂大笑。

刘秀思虑谨密，言语不苟，与人相交，也不记小怨，喜怒哀乐不行于色，史书上曾称赞他为人“谨厚”。在他 28 岁的时候，王莽的“新政”很不得人心，加上天灾人祸，各地的农民纷纷起义，尤其是绿林、赤眉两支起义军，声势浩大，直可与王莽军一较高低。在这种风起云涌的形势下，刘秀借南阳一带谷物款收，与兄刘縯谋划起义，得众七八于人。

刘秀起义后，逐渐与当地的其他起义军汇合，一度并人绿林军。公元 23 年 2 月，绿林军为了号召天下，立刘秀的族兄刘玄为帝，年号更始，绿林军的势力得到了迅猛的发展，以至王莽“一日三惊”。王莽纠集新朝主力约 42 万人，号称百万，派大司空王邑、大司徒王寻率领，直扑绿林车。刘秀等人放弃阳光，率部退守尾阳。

昆阳守军只有八九千人，敌人则连营百里，势力太过悬殊，有些

人主张分散撤出，刘秀坚决反对，认为如果并力御敌，尚有保全的希望，如果分散突围，必被包围消灭。他亲自率领十三骑趁夜突出南门求救，他说服了定陵、郾城等地的起义军，亲率精兵数千人偷渡昆水，突袭敌人，使敌人手忙脚乱，阵脚不稳，终至大败。昆阳之战是中国军事史上以少胜多的光辉范例，也为起义军推翻新莽政权莫定了基础。

但不久起义军内部发生了分裂，刘秀的哥哥刘缤被杀。因为自打败了王色、王寻的军队以后，刘演、刘秀的威名日盛，这就遭到另一派起义军将领的嫉妒，加上刘演当初曾反对立刘玄为帝，正好借此进谗，说刘缤不除，终为后患。刘玄懦弱无能，并无主张：便听了人言，稚备伺机发动。刘玄借镐军之机，大会群将，刘缤在列，刘秀领兵在外，未得参与。刘玄见刘演腰佩宝剑，故意说有些奇异，要他献上来观看。刘缤并无防备，把宝剑呈了上去。刘缤的部下见事情不对，暗为刘傧着急，其实刘玄也是想借刘缤献剑之机，说他行刺，以便拘捕。但刘玄手里拿着宝剑，却犹豫起来，欲杀刘缤的诸将忙使人献上玉玦，“玦”与“决”同音，仿效范曾催促项羽杀刘邦的故事，是催刘玄快点决断的意思，但刘玄还是没有下令逮捕刘缤。回去以后，刘缤和诸将谈起这件事，觉得刘玄无能，不足为虑，也就一笑作罢。

不久，刘玄要杀曾不同意立他为帝的将军刘稷，刘寅知道后，跑到刘玄面前据理力争，刘玄理屈词穷，不能作声，但有些将领则鼓动刘玄拿下刘宣，刘玄的“拿”字刚一出口，刘缤即被人拿下，并立刻推出斩首。

刘秀当时正在父城，听到哥哥被杀，十分悲痛，大哭了一场，立即动身来到宛城，见了刘玄，并不多说话，只讲自己的过失。刘玄问起宛城的守城情况，刘秀归功于诸将，一点也不自夸自做。回到住处，逢人吊问，也绝口不提哥哥被杀的事。既不穿孝，也照常吃饭，与平时一样，毫无改变。刘玄见他如此，反觉得有些惭愧，从此更加信任刘秀，并拜为破虏大将军，封武信侯。

其实刘秀因为兄长被杀而万分悲痛，此后数年想起此事还经常流泪叹息。但他知道当时尚无力与平林、新市两股起义军的力量抗衡，所以隐忍不发。刘秀的这次隐忍，既保全了自己，又在起义军中赢得了同情和信赖，为他日后自立创造了一定条件。

等到起义军杀了王莽，迎接刘玄进人洛阳，刘玄的其他官属都戴着布做的帽子，形状滑稽可笑，洛阳沿途的人见了，莫不暗暗发笑。唯有司隶刘秀的僚属，都穿着汉朝装束，人们见了，都喜悦地说：“不图今日复见汉官威仪。”于是，人心皆归刘秀。

刘玄定都洛阳以后，便欲派一位亲近而又有能力的大臣去安抚河北带，刘秀看到这是一个发展个人力量的大好机会，便托人往说刘玄。刘玄同意了这个请求，刘秀就以更始政权大司马的身份前往河北。开始了扩张个人势力，建立东汉政权的活动。

当时的河北有三股势力，最大的是王郎，他自称是刘邦的后代，号召力很大，其次是王莽的残余势力，再次是铜马、青犊等农民起义军。刘秀在河北每到一地，必接见官吏，平反冤狱，废除王莽的苛政，恢复汉朝的制度。释放囚犯，慰问饥民。所做之事，均都顺应民心，

因而官民喜悦。

当时，有一个叫刘林的人向他献计说：“现在赤眉军在黄河以东，如果决河灌赤眉，那么百万人都会成为鱼鳖了。”刘秀认为这样太过残忍，定会失去民心，就没有这样做。

刘秀初到河北之时，兵少将寡，地方上各自为政，无人听他指挥，虽能“延揽英雄，务悦民心，立高祖之业”，但毕竟没有大量军队。他为王郎所追捕，曾多次陷人窘境。后来，他逐渐延揽了邓禹、冯异、寇恂、姚期、耿纯等人才，又假借当地起义军的名义招集人马，壮大声势，并联合信都、上谷、渔阳等地的官僚集团，才算站往了脚。由于他实行“柔道”政策，服人以德不以威，众人一旦归心，就较为稳定。

刘秀认为“柔能制刚，弱能制强”，他多以宽柔的“德政”去收揽军心，很少以刑杀立威，这一点，在收编铜马起义军将士时表现得最为突出。当时，铜马起义军投降了刘秀，刘秀就“封其渠帅为列侯”，但刘秀的汉军将士对起义军很不放心，认为他们既属当地军众，又遭攻打杀掠，恐怕不易归心。锅马义军的将土也很不自安，恐怕不能得到汉军的信任而被杀害。在这种情况下，刘秀竟令汉军各自归营，自己一个人骑马来到铜马军营，帮他们一起操练军士。铜马将土议论说：“肖王（刘秀）如此推心置服地相信我们，我们怎能不为他效命呢？”刘秀直到把军士操练好，才把他们分到各营。铜马义军受到刘秀的如此信任，都亲切地称他为“铜马帝”。

在消灭王郎以后，军士从王郎处收得了许多议论刘秀的书信，如果究查起来，会引起一大批人逃跑或者造反。刘秀根本连看都不看，

命令当众烧掉，真正起到了“令反侧子自安”的效果，使那些惴惴不安的人下定决心跟刘秀到底。

公元 25 年，刘秀势力千分强大，又有民众自关中捧赤伏符来见，说刘秀称帝是“上天之命”，刘秀便在诸将的一再请求下称帝，年号建武，称帝之后，便是和原来的农民起义军争夺天下，此时，他仍贯彻以柔道治天下的思想，这对他迅速取得胜利起到了很大的作用。

刘秀轻取洛阳就是运用这一思想的成功范例。当时，洛阳城池坚固，李轶、朱鲔拥兵 30 万，刘秀先用离间计，让朱鲔刺杀了李轶，后又派人劝说朱鲔投降。但朱鲔因参与过谋杀刘演，害怕刘秀复仇，犹豫不决。刘秀知道后，立即派人告诉他说：“举大事者不忌小怨”，朱鲔若能投降，不仅绝不加诛，还会保其现在的爵位，并对河盟誓，决不食言。朱鲔投降后，刘秀果然亲为解缚，以礼相待。

公元前 27 年，赤眉军的樊崇、刘盆子投降，刘秀对他们说：“你们过去大行无道，所过之处，老人弱者都被屠杀，国家被破坏，水井炉灶被填平。然而你们还做了三件好事：攻破城市、遍行全国，但没有地弃故土的妻子；第二件是以刘氏宗室为君主；第三件事尤为值得称道，其他贼寇虽然也立了君主，但在危机时刻都是拿着君主的头颅来投降，唯独你们保全了刘盆子的性命并交给了我。”于是，刘秀下令他们与妻儿一起往在洛阳，每人赐给一套宅屋，二顷田地。就这样，刘秀总是善于找出别人的优点，加以褒扬。

刘秀极善子调解将领之间的不和情绪，绝不让他们相互半争，更不偏祖。贾复与寇徇有仇，大有不共戴天之势，刘秀则把他们叫到一

起，居间调和，善言相劝，使他们结友而去。对待功臣，他绝不遗忘，而是待遇如初。征虏将军祭遵去世，刘秀悼念尤勤，甚至其灵车到达河南，他还“望哭哀恸”。中郎将来靳征蜀时被刺身死，他竟乘着车子，带着白布，前往吊唁。刘秀的这种发自内心的真诚，确实赢得人心。

刘秀实行轻法缓刑，重赏轻罚，以结民心。他一反功臣封地最多不过百里的制，认为“古之亡国，皆以无道，未尝闻功臣地多灭亡者。”他分封的食邑最多的竟达六县之多。至于罚，非到不罚不足以毖后时候才罚，即便罚，也尽量从轻，绝不轻易杀戮将士。邓禹称赞刘秀“军政齐肃，赏罚严明”，不为过誉。在中国历史上，往往是“高鸟尽，良弓藏；狡兔尽，走狗烹；敌国灭，谋臣亡”，但唯独东汉的升国功臣皆得善终，就这一点，就足以说明刘秀“柔道”治国的可取性。

刘秀在称帝之前就告诫群臣，要“在上不骄”做事要兢兢业业，如履薄冰，如临深渊，日慎一日，等等。在后来的岁月里，刘秀一直始终如一地自戒戒人，这种用心良苦的告誡，虽不能从根本上扭转封建官场的习气，但毕竟起了一定的作用。当时军中武将多好儒家经典，就是很好的证明。

莫说“洪洞县里无好人”，封建官场虽是一片漆黑，但毕竟还会偶而闪现出一两个良心未泯的人物，就是这些凤毛鳞角的人物，已足以使我们兴奋不已。

“柔道”也属治人之术，但毕竟和虚伪、狡诈有本质的区别，因为后者已不是“术”，而是个人的道德品质问题了。如果连这样的“术”也否定了，那就陷入“文革”期间的“清官比赃官还坏”的荒谬逻辑。

刘秀“柔道”兴汉，少杀多仁，不论是军事，政治还是外交等方而都治理得很好。曹操以奸诈成功，刘秀以“柔道”而有天下，这难道不给我们提供了一个有益的启示吗？看来，儒、道理论并非迂腐之学，只要运用得当，完全可以比别的方法更有效，更好。只是千百年来，儒、道之学在这方而的光辉，已被凶残狡诈的人性始掩盖涂篡得不成样子了」

或许，即使对照一下今天，看看刘秀的治身、治国，治民之道，仍不无启示。

当仁不让，林则徐义禁鸦片

林则徐是清代嘉庆年间进士，提任过浙江杭嘉湖道、江苏按察使、江苏巡抚等官职。在任期间，他清正廉洁，秉公执政，关心民众疾苦。他担任湖广总督时，曾监修水利，亲自察看工程，整顿盐务，取缔了私盐，受到了广泛的赞誉。

当时外国鸦片肆虐中国，身为湖广总督的林则徐义愤填膺，决心禁绝鸦片对中国的毒害。他发布了禁烟政令，在汉口、武昌和长沙等地设立禁烟局，收缴烟具，研制戒烟药方，取得了显著成绩。同时，他还上书朝廷，说明不禁绝鸦片，国家将日益贫穷，人民将日益虚弱，“数十年后，中原几无可以御敌之兵，且无可以充饷之银”。

道光皇帝旻宁被林则徐的义举所感动，专门召他进京，多次同他讨论禁烟事宜，并委任他为钦差大臣关防，赴广东禁烟。临行前，林则徐对前来送行的亲朋好友说：“死生命也，成败天也，如果对国家人民有利，我不能袖手旁观忍受当面的侮辱！”

林则徐不顾反对派的阻止，置祸福荣辱于度外，到广州后马上宣布禁烟决心：“鸦片一日不绝，本大臣一日不回，与此事相终始。”他召见了外国商人，严厉斥责他们的罪行，逼迫他们交出鸦片。他还传讯了英国大烟贩颠地，包围颠地的商馆，终于追使外国面人交出了鸦片。

1839 年 6 月 3 日至 25 日，林则徐来到虎门海滩，亲自监督销毁鸦片。他叫人在海滩高处挖了两个十五丈的方池子，先引水入池，把盐进去制成卤水，将烟土切成块投人池中浸泡，然后再放入石炭烧化。等到海水退潮时，打开池外的出水涵洞，让被毁的鸦片和水一起随水流人海中。

虎门销烟是中国禁烟运动的伟大胜利，也是林则徐当仁不.让、不辱使命的结果，自此揭开了中国近代史的序幕。

杀身成仁，做仁人志士

中国有句名言：“杀身成仁”。对于这段话，南怀瑾先生发挥为：“所谓志士仁人，无求生以害仁，譬如有许多宗教家，有时碰到与他信仰抵触的事，他宁可舍掉生命，所谓以身殉道。为王道而死的，宗教徒中特别多，历史上的忠臣孝子，也就是这个观念，宁可牺牲，绝不为生命而妨碍了自己心中的理想或信仰，宁可杀身以成仁。反面的意思，当然不会为了生命的安全，而去做违背仁义的事了。这就关系到个人的修养，以及对生命价值的看法了。”

南怀瑾毕竟是台湾学者，思想上有他的局限性。其实，我们共产党人，“杀身成仁”、舍生瑕义的感天地、泣鬼神的故事真是很多很多。

而对敌人带血的铡刀，17 岁的刘胡兰大义凛然：“不知道，就是不知道。”“怕死不当共产党员…”

江竹筠，历尽人间磨雅，坚贞不屈…

张志新，尽管被割断喉管，也要城出真理的声音…

…

当然，我们倡导仁义，并不是非得去慷概就义。而恰恰应该到日常生活和工作中去求仁义。樊迟曾向孔子请教仁，孔子答曰：“居处恭，执事敬，与人忠，虽之夷狄，不可弃也”。意思是说：仁在平居谦恭之中，仁在做事认真之中，仁在与人交往忠诚之中。不管你在堂堂中原，还是夷狄之邦，都不可丢掉这些品质。

仁，不在天边，就在你周围，就在你眼前，就在平平淡淡的日常生活工作当中。由此，你要求仁，就要从眼前做起，从日常生活中的小事做起。如此求仁，仁也在其中了。比如说，“己所不欲，勿施于人”，也是仁的一种体现。再比如送别，真的是生活当中司空见惯的一件小事，但“徐晦送别”的故事，却充分体现了“仁”、“义”二字以及施仁求义的问报。

唐代杨凭.作京兆尹。犯了错误被贬为临贺尉。亲友们没有人敢来送他，只有栎阳尉徐晦一个人到蓝田来送别。权德奥对他说：“你送杨凭，确实厚道，难道你就不怕被连累吗？”他说道：“我徐晦自从做百姓而得到杨凭的赏识而提升，他如今降职调到远方，怎能不来同他告别？假使您有一天被谗言而遭放逐，我还是要将您看做同路人！”权德奥很受感动，在朝中称赞他。过了不久，李夷简上奏提升徐晦做

监察御史，且对他说：“你不肯背弃杨凭，难道会背弃国家吗？”

货真价实，为仁招来天下客

诚实，不做很，不二价，是企业确立形象的重要方面。

商业活动与诚信的道德要求是紧密相关的，俗话说：“骗得了头一次，骗不了第二回。”你若不“仁”，“回头客”就会越来越少，这样，到头来还是卖者吃亏。因此，讲诚求信，是维系商品交换，保持商誉必不可少的要求。

在我国，历来就有货真价实、童叟无欺、重视信誉、讲究信用等道德要求。也是人所“为仁”的具体特征。孙中山先生曾说：“依我看来，就信字一方面的道德，中国人实在比外国人好得多，在什么地方可以看得出来呢？在商业的交易上，便可以看得出，中国人交易，没有什么契约，只要彼此口头说一句话，便有很大的信用…譬如订货的时候那批货价定明是 1 万元，在交货的时候只值 5000 元，若是收人那批货，便要损失 5000 元，推到当初订货的时候没有合同，中国人本来把所订的货可以辞却不要，但是中国人为履行信用起见，宁可自己损失 5000 元，不情愿辞去那批货，所以外国在中国内地做生意很久的人，常常赞美中国人，说中国人讲一句话比外国人订了合同的，还要守信用得多。”可见，强调严格守诺，保持信用，是我国商业活动中的优良传统。

晚清时期创办的杭州胡庆余堂之所以声名卓著，就在于它遵循“诚信为本，取信于民”的商业道德。该堂的营业厅内挂有两块巨匾，一块朝着顾客，上书“真不二价”四字，另一块面对柜台，上有创办人

胡雪岩亲笔手书“戒欺”二字，旁边有一段小字：“凡有贸易均不得欺，药业关系性命，尤为不可欺，余存心救世，誓不以劣品代取厚利，...采办务真，修制务精，不致欺予以欺世人，是则造福寞冥，谓诸君之善为余谋也可。”这两块匾额既充分表明了胡庆余堂的经营宗首，义给顾客以诚实可信的印象。时闻一长，胡庆余堂“雪记”招牌便成为货真价实的代号，深受广大客户的信赖。

在商业交往中，诚实一致，货真价实，是我国一贯的商业道德要求。首先，强调对顾客负贵，尺寸满，斤两足，实打实，那些缺斤少尺、虚妄不实的人则被视为奸商，为人们所不齿。其次，强调价格保持一致，不随意提价或变相加价，坚持货真价实、货价相当的原则，这是我国历代从事商业活动的人所格守的信条。有些经商者，为了一己私利，不顾诚信的道德要求，在商品短缺的情况下，他们画积居奇、哄抬物价，见风涨价，牟取暴利，为此而丧失了人格，丢尽了信誉，被人们视为不仁不信之人，这样的商人，只会留下骂名，遭人唾弃。

诚招天下客，关键在于诚。诚，则“仁”，则天下客来；不诚，则“不仁”，则天下客去。

智慧今用

泰 XXX

古人作战要靠天时、地利、人和，缺一不可。然而其中最重要的还是算人和了，人定能胜天，人心所句，国家就能百废俱兴、紫荣昌盛。如果横征暴敛，将会失去人民的拥护和爱戴，也为正当的商人深恶痛绝。

政而为政为官者应汲取古人之鉴，要以民为本，广施仁政，不能贪污受贿，无视国家和人民的利益。否则，只是自己拆自己的台。

为人亦如此，为人要心胸开阔，心存仁义，明辨是非，这是一个君子的最起码的要求。而为官者，更应如此。斤斤计较，徇私舞弊，暗算他人是为小人。为人之道，地是为官之道。一个人如果自已都做不好，又如何去傅束他人领导他人呢？如果整天为私利而斤斤计较，那么人民的利益，政治的帮要又如何考虑盘算呢？计较小人的官语，自己无异于小人，为官之道必须要以君子之心度小人之腹，以己之心度民众之心，施义广仁，唯有如此，才会得人心，得天下。

【处事天机第四绝】 让

让—处事以让为高；待人以让为福。让，谦让，表面上是吃方，一时受损，实则先让后取，小损大赢。让人一步，即为日后进一步留下余地，因为小让换取的是人际关系的融洽，成全别人也就成全了自己。让人者必是肚量宏大者，能容人容事，而后自能容得天下。肚量大，不为一人一事而轻动肝火，能有效控制情绪，发挥所长，这即是成就大事的智者所为。

让，其实是暂时的退却，并非一味忍让，永远不争，涉及到原则，必须力争，让与不让全看时势变化。一寸的忍让是为了一尺的进取。况且，让人一步不为低，宽宏大量的气度最终能感化他人 n

由此，为人处事不可过于固执，如自知理亏，不妨痛快地承让和致谦；即使是占理，让他一步又何妨。在一些小事小节上，大度一些，

以小换大，从而达到常人所未及的精神境界。

■贤哲智语

处事让一步为高，退步母为进步的根本；待人宽一分则福，利人实利己的根基。

明·洪应明《莱根潭》

让礼一寸，得礼一尺。

汉·曹操《礼让全》

与人共事，要学吃亏。俗云：终身让畔，不失一段。

清·左宗棠

不与人争者，常多得利，退一步者，常进百步。

宋·吕本中

处利让利，处名让名，清然话然，方不与世忤。

明·吕坤《呻吟语》

径步窄处，须让一步与人行：滋味浓的，须留三分与人食。

清·史典《愿体集》

在人生道路上能谦让三分，既能天宽地阔，又能消除一切艰困，解除一切纠葛。

朱自清

智海泛波

让人为高，宽容是福

宽容是一种博大而深邃的胸怀，是人类的最高美德之一。荀子说：

“君子贤而能容罢，知而能容愚，博而能容浅，粹而能容杂。”在生活中，我们随时会遇到一些人说对不起自己的话或做对不起自己的事，当别人负于我时，该怎么办呢？其中，最聪明的做法是：宽容、理解、原谅，并以实际行动对其感化。

就个人面言，宽容不但会带来良好的人际关系，自己也能生活得轻松、榆快；就团体而言，宽容必定会营造一种和谐的气氛，利己利人。

洪应明先生的“让步之说”，就是一种谦让的美德。让步，表面看来是吃亏，其实是最大的占便宜。让步，既为他人着想，又能为自己留条后路。多一个朋友多一条路，这的确是智慧的举动。

最澄《山家学生式》有言：“恶事往自己身上揽，好事往别人身上推，舍己成人，慈悲之极也。”这句话要求人们在必要时牺性自己，用以成全别人。

有两种人最值得我们崇敬，一种人是能够舍弃宝贵的生命来献身于正义的事业，一种人是能够以自己的生命换得人与人之间的友爱。当然，“舍身取义，杀身成仁”的精神已成为历史，但是为了成全别人，为了别人的幸福与欢乐而牺牲、舍弃自己的精神则是今天和平年代所需要的。

在社会上很难做到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，然而起码应做到不能损害他人的利益，进而做到牺牲自己，成全他人。

“为了成全别人而宁可牺牲自己，这是最高的慈悲”，这正是佛所主张的。

为人处世以遇事都要让人一步的态度才算是最高明的人，因为让一步就等于是为日后进一步留下了余地，而待人接物以抱宽厚态度的人为最快乐，因为给人家方便就是日后给自己留下方便的基础。

“以退为进，欲取先予”，这是老子的哲学思想，俗话说“吃亏就是占便宜”，“占小便宜吃大亏”，都说明了这种为人处世的道理。因为，如果处世态度不是以真诚为基础，则很可能会变成一种虚伪。《宋元学案》中说：“胜人人必耻，下人人必喜，耻生竞，喜生敬。”这正是：谦恭礼让是君子的风范，斤斤计较是小人的行为；不与人争得多利，退一步想常进百步。

让一步风平浪静

(1)容人让人得天下

自古有成天下之志者必有容天下之量，而后能成天下之功。统御者是否有宏大的器量，宽阔的胸襟，对其事业成败至关重要。能容人、容事、容天下，才能够统观全局，冷静举指，走出一步令人击掌叫绝的好棋。成事者，必要纳招天下之贤，广集安邦治国之策，没有点“宰相肚里能撑船，将军额上能跑马”的修炼是决然不行的。

秦晋水大战之际，秦兵奋力逼近晋国都域，朝野震惊，唯有司徒（相当辛相）谢安泰然处之，面无惧色，他不慌不忙地布置兵力御敌，然后去和客人下棋。当击败敌兵的战报传来以后，谢安却将它放在床上，面尤喜色，下棋如故。等客人告辞送客回来后，才高兴地返回内室，由于心情高兴，覆齿碰在门槛土而折断。后人称誉谢安有“庙堂之量”。

凡度量大者必是修养甚佳之人，因修养是理智的基础，孕育谋略的沃土。只有站得高，看得远，才能豁达大度，出手有理，有力有节。

战国时期的孙膑和庞涓就是鲜明的对照，孙膑自幼酷爱兵书，深谙谋略。而器量狭小的庞涓却非常嫉妒他，上进谗言，使他受“膑”刑，成了没有膝盖骨的残废人。孙膑心胸宽阔，不因遭受厄运而气馁，他假装疯癫，逃脱险境，尔后在齐国受到重用，做了军师。弛在日后与庞涓角逐中，利用其好大喜功，目空一切的弱点，使庞涓利令智昏，一步步走进他布下的罗网，最终于马陵道上兵败身亡。孙膑的成功，除了靠他的兵法谋略以外，胸怀开阔，度量宏大起了很大作用，使他能从容筹划，从长计议，以柔克刚。倘若鼠目寸光、匹夫见辱、拔剑相斗的话，其结局可能就会是另外一个样子。

有宏大的度量，才能有稳定、积极、健康的情绪，而情绪的控制关系到能力的发挥，影响到事业的成败。古人修身非常讲究“制怒”、“制乐”，慎汤喜怒过度。历史上像周瑜气死、牛皋笑死之类的悲剧并不罕见。有效控制自己的情绪，不让感情所左右，是统御者制胜的“内功。

美国一代伟人富兰克林·罗斯福总统的夫人埃利诺·罗斯福，就可称为一个顾全大局，虚怀若谷的女人。罗斯福总统有个密友叫露西·拉瑟弗德，原来是帮助埃利诺进行社会活动的秘书。对和罗斯福亲密的来往，埃利诺虽然早已了解，但顾及总统的权威和国家的利益，却深埋了内心的痛苦。后来，当罗斯福在乔治亚温泉留之际，埃利诺正在华盛顿参加一个妇女集会，露西却陪伴着总统，并且已有多天。只因

恐怕与总统夫人碰面，总统停止呼吸后，她就匆匆离去。埃利诺坐专机赶赴乔治温泉，一眼瞧见丈夫的遗体，失声痛哭。当了解到露西曾在此陪伴了丈夫几天，就停止哭泣，上前同女儿安娜吵了起来，为的是自己不在家时，女儿临时担任女主人，接待了露西。不过也只有片刻的冲动，她很快又镇静下来，擦干眼泪，到楼下向丈夫的遗体作最后的告别。并向四个在前线服役的儿子拍去了电报，要他们尽守职责，无须奔丧。嘱咐道：“亲爱的孩子，父亲下午长眠。他鞠躬尽瘁，守职至终，希望你们尽责守职到底。”作为一个女人，为了国家的荣誉，能忍受如此难以忍受的屈辱，为世人称道。每次当人们说起伟大的罗斯福时，自然也想到了他的妻子埃利诺·罗斯福。

基前立着一块碑，上面刻着她选定的碑文：“我们惟一恐惧的，只是恐惧本身。”这句话，乃选自罗斯福总统的著名演说中的一句话。好似告诉人们这里不仅安眠着罗斯福总统，而且还有伟大的自我“牺牲者”埃利诺·罗斯福。

(2)吃亏让权

统御艺术是门大学问，如何当一个好的统御者，很有讲究，如何达到“治之至”很有门道。《吕氏春秋·李贤》提出两个方法：宓子贱和巫马期先后治理单父，宓子贱治理时每天在堂上静坐弹琴，没见他做什么，把单父就治理得相当不错。巫马期则披星戴月，早出晚归，昼夜不闲，亲自处理各种政务。单父也治理不错。两个人两种治法，一则事不躬亲，一则事必躬亲。

两种方法孰优孰劣，古人也有评论：事不躬亲是“古之类为君者”

之法，它“系于论人，而佚于官事”，是“得其经也”；事必躬亲是“不能为君者”之法，它“伤形费神，愁心劳耳目”，是“不知要故也”。前者是使用人才，任人而治，后者是使用力气，任力而治。使用人才，当然可逸四肢，全耳目，平心气！而百官以治：使用力气则不然，毕生事精，劳手足，烦教诏，必然辛苦。

古人的这套说法今天仍有意义，其道理仍没过时，凡有上级与下级、用人者与被用者关系存在的地方，就有领导与被领导，统御与被统御的关系，作为统御者就要有效地实施事不躬亲的领导艺术。

首先，统御者要搞明白：事不躬亲不是放手不管，拱手让权。明代万历皇帝朱翊钧就是拱手让权，他在位 48 年，亲政 38 年，竟有 25 年躲在深宫之内不见外人的面，完全不理国事，连内阁首辅也见不到他，不知在于什么。他不是事不躬亲，而是放弃“领导”的责任，任属下胡搞，这是走极端的一种表现。另一位明朝皇帝熹宗朱由校，终日在自己的嗜好上下功夫，要当一个优秀的木工和漆匠，沉浸在盖房子、造家具、涂油漆之中，“不厌倦也”，达到“自操斧锯凿削，即巧工也不能及也”的水平，这更不是一个统御者所为

其次，统御者要抓纲举目，要抓紧大事：制定军事战略方针，作战计划是军事统帅的大事；企业的发展规模、产品的品质种类发展远景是企业的大事，对不同统御者只有抓住这不同的大事。才能做到纲举目张。第二次世界大战时，英军统帅蒙哥马利就提出过：身为高级指挥官的人，切不可身必躬亲于细节问题的干预。他自己的作风是在静悄悄的气氛中“踱方步”，消磨很长时间于重大问题的深思熟虑方

面。他感到，在激战进行中的指挥宫，一定要随时冷静思考，怎样才能击败敌人。对于真正有关战局的要务，将会视面不见。对于影响战局不大的末节琐事，反倒事必躬亲。这种本末倒置的作风，必将使幕僚们无法适从，进退失据。中国深圳南方制药厂和三九集团之所以在短短 7 年时间内，一跃成为中国医药业的大户，年创 20 亿产值，关键在于“三九机制”。其核心是厂长负责制，赵新先一人身兼总裁、厂长、党委书记、总工程师。没有其他副手，只设助理。赵新先虽然兼这么多职务，但并不负责工厂和集团的具体工作，他主要是考虑工广和集团的长远发展，勾画 15 年内跻身世界制药 10 强的发展蓝图，具体管理干部的任命、工广各职能机构的设置。靠机制、靠管人、靠规模，使工广年年有发展。

得礼让人，君子风度

(1)谦让一步，前途锦绣

人人都有自尊心，人人都有好胜心，你要联络感情，处处要重视对方的自尊心，因为要重视对方的自尊心，必须抑制你自已的好胜心，成全对方的好胜心，比方对方与你有同性质的某种特长，对方与你比赛，你必须让他一步，即使对方的技术，敌不过你，你也得让对方获得胜利，但是一味谦让，便表现不出你的真实本领，也许会使对方误认你的技术，不太高明，反而引起无足轻重的心理，所以你与他比赛的时候，应该施展你的相当本领，先造成一个均势之局，使对方知道你不是一个弱者，进一步再施小技，把他逼得很紧，使他神情紧张，才知道你是个能手，再一步，故意留个破绽，让他突围而出，从劣势，

转为均势，从均势转为优势，结果把最后的胜利让于对方，对方得到这个胜利，不但费过许多心力、而且危而复安，精神一定十分榆快，对你也有敬佩之心，不过安排破绽，必须十分自然，千万不要让对方明白，这是你故意使他胜利，否则便觉得你是虚伪，他的胜利，也没有多大兴珠，这就是你的失败。所最雉的问题，起初称还能以理智自持，比赛到后来，感情一时行动，好胜的勒发，不肯再作让步，也是常有的事，或者在有意无意之间，无论在精神上，在语气上，在举止上，不免流露出故意让步的意思，那就白费心机了。

从前某显宦，公余之暇，喜欢下棋，自负是国手，某甲在他门下做一名清客，有一天与某显宦对弈，一入手便咄咄逼人，某显宦知是动敌，比赛到后来，竟逼得某显宦心神失常，汗淫淫下，某甲见对方焦急的神情，格外高兴，故意留一个破绽，给某显宦发现了，立即进攻，满以为可以转败为胜，谁知某甲突然出其杀手锏，一子下盘，很得意地说道，你还想不死么？某显宦遭此打击，心中大不高兴，立起身来就走。据说某显宦向来着意于修养，胸襟比普通人宽大，但也受不了这种刺激，因此对于某甲，耿耿于怀，而在某甲呢，还是莫名其妙，他始终不懂为什么某显宦不再与他下棋。某显宦本能使某甲富且贵，为了这一点不快，老是不肯提拔某甲，某甲只好郁郁不得志，以食客终其身。也许他要自认命薄，谁知是忽路了对方的自尊心，抑制不往自己的好胜心，小过失俦成了终身的大错。这个故事，旨在教训年轻的人，在无关得失的比赛竞技，总要让对方一步，这当然不是为了买对方的欢心，作升官发财的阶梯，而在获得多方面的好感，对于

你的一切，多少总有点好处。上面所述下棋，不过是一个例子，以此类推，应该让步的比赛，正多着呢！

(2)得礼让人，君子风度

生活中常常有些人，无理争三分，得理不让人，小肚鸡肠。相反，有些人真理在握，不吭不响，得理也让人三分，显得绰约柔顺，君子风度。前者，往往是生活中的不安定因素，后者则具有一种天然的向心力，一个活得叽叽喳喳，一个活得自然潇洒。有理，没理，饶人不饶人，一般都在是非场上，论辩之中。假如是重大的或重要的是非问题，自然应该不失原则地论个清红皂白甚至为追求真理而献身，也值得。但日常生活中，也包括工作中，往往为一些非原则问题、皮毛问题争得不亦乐乎，谁也不肯甘拜下风，说着论着就较起真来，以至于非得决一雌雄才算罢休，结果严重的大打出手，或者闹个不欢而散，鸡飞狗跳影响团结。越是这样的人越对甘拜下风的人瞧不顺眼。时下里流行一句话：“玩深沉”。其实这种场合玩深沉正显示了大度绰约的风姿。争强好胜者未必掌握真理，而谦下的人，原本就把出人头地看得很淡，更不消说一点小是小非的争论，根本不值得称雄了。越是你有理，越表现得谦下，往往越能显示出一个人的胸襟之坦荡、修养之深厚。

以让为进，海阔天空

以跳高为例，退得远，可跳得更高。人际关系中暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，即以对方的利益为重，又为自己的利益开道。

求人帮忙，要求可先提得很高，结果适得其中，对方会因为没帮上你大忙而内疚，进而较易答应你较小的要求；或者循序渐进，从让他做小事开始过渡到帮大事。因为他已对你有好感和依赖，养成了对你说是的习惯。先高后低，可造成你大步退让的假象；由小到大，让对方无法察觉你“先得寸后进尺“的真正意图。

日常交际，多非对立。要切记“两虎相争，必有一伤”的古训，切勿火上浇油，酿成“烧了大屋”的悲剧。让人一步不为低，如果称占理又能相让，众人不但会承认你是对的，更会称道你的宽宏大量，令你达到众望所归的完善地步。

(1)以退让开始，以胜利告终

以退让开始，以胜利告终，是人情关系学中不可多得的一条锦囊妙计。你先表现得以他人利益为重、实际上是在为自己的利益开辟道路。在做有风险的事倩时，冷静沉着地让一步，尤能取得绝佳效果·

成功的第一步便是让自己的意图丝毫不露，让对方因为你能投其所好而情愿做称要他做的事。

尊重并突出别人的观点和利益，这是我们欲求他人合作的最有力的法宝。人们常常不会正确使用这一法宝，是因为他们常常忘记了，如果我们过分强调自己的需要，那别人对此即便本来是有兴趣的，也会改变态度。

要感动别人，就得从他们的需要人手。你必须明确，要一个人做任何事情，惟一的方法就是使他自己情愿。同时，还必须记得，人的需要是各不相同的，各人有各自的癖好和价值取向。只要称认真探索

对方的真正意向，特别是与称的计划有关的，你就可以依照他的偏好去对付他。称首先应当将自己的计划去适应别人的需要，然后称的计划才有实现的可能。比如说服别人最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情，以使他人就范。知果说服的一方特别强调自己的优点，企图使自己占上风，对方反而会加强防范心。所以，应该注意先点破自已的缺点或错误，暂时使对方产生优越感，而且注意不要以一本正经的态度表达，才不会让对方乘虚而人。

有些被求者，以为帮助了别人，对其有恩，心理上会不自觉地产生一种优越感，说不定还要对求助者数落一番。当你认为自己可能会被人指责时，不妨先数落自己一番，当对方发觉你已承认错误时，便不好意思再指责你了。

赫蒙是美国有名的矿治工程师，毕业于美国的耶鲁大学，又在德国的费莱堡大学拿到了硕士学位。可是当赫蒙带齐了所有的文凭去找美国西部大矿主赫斯特的时候，却遇到了麻烦。那位大矿主是个脾气古怪又很固执的人，他自己没有文凭，所以就不相信有文凭的人，更不喜欢那些文质彬彬又专爱讲理论的工程师。当赫蒙前去应聘递上文凭时，满以为老板会乐不可支，没想到赫斯特很不礼貌地对赫蒙说；“我之所以不想用你就是因为你曾经是德国佛莱堡大学的硕士，你的脑子里装满了一大堆没有用的理论，我可不需要什么文绉绉的工程师。”聪明的赫蒙听了不但没有生气，相反心平气和地回答说：“假如你答应不告诉我父亲的话，我要告诉你一个秘密。”赫斯特表示同意，于是赫蒙对赫斯特小声说：“其实我在德国的佛莱堡并没有学到什么，

那三年就好像是稀里糊涂地混过来一样。”想不到赫斯特听了笑嘻嘻地说：“好，那明天你就来上班吧。”就这样，赫蒙运用了必要时不妨让步的策略轻易地在一个非常顽固的人面前通过了面试。

也许有人认为赫蒙那样做不十分合适，问题是能不能做到既没有伤害别人又能把问题解决。就拿赫蒙来说，他贬低的是自已，他自己的学识如何，当然不在于他自己的评价，就是把自已的学识拾得再高，也不会使自已真正的学识增加一分一毫，反过来贬得再低也不会使自己的学识减少一分一毫。

美国著名政治家帕金斯 30 岁那年就任芝加哥大学校长，有人怀疑他那么年轻是不是能胜任大学校长的职位，他知道后只说了一句：“一个 30 岁的人所知道的是那么少，需要依赖他的助手兼代理校长的地方是那么的多”就这短短一句话，使那些原来怀疑他的人一下子就放心了。人们遇到了这样的情祝，往往喜欢尽量表现出自已比别人强，或者努力地证明自己是有特殊才于的人，然而一个真正有能力的领袖是不会自吹自擂的，所谓“自谦则人必服，自夸则人必疑”就是这个道理。

让步其实只是暂时的退却，为了进一尺有时候就必须先做出退一寸的忍让，为了避免吃大亏就不应计较吃点小亏。美国第一届总统华盛顿在任时，身边的副总统是德雷斯顿，这是个闲差，可是德雷斯顿却把它变成具有实权的职位，他常常在演说时讲一些他做副总统闹出的笑话，这样做的结果非但没有降低自己，反而赢得了敬佩和拥护。

(2)“取法其上，适得其中”

人们在跨过门槛，登上台阶时，应该高抬腿，低落步。这是近于本能的习惯，应用在社交中却是一个很巧妙的退让方法。具体来说是用大要求来制造退让的假象，从而达到你较小的要求。

首先提出一个很大的要求，如果对方没有同意，再提出较小的要求，因为没有同意别人较大的要求和没能帮上大忙而深感内疚，也为了减轻这种内疚感，他们就会同意这个较小的要求，用帮小忙来表示款意。这同直接提出较小要求相比，人们同意的可能性会大大提高。

在日常生活中，我们常使用这个方法。比如要让贪玩的孩子每天回家只看一小时电视，你不妨说只允许他看半小时，他再三要求下你只好答应了一小时的要求，他便不会再闹了，因为你已经让过步了。再比如在市场上。货主往往把商品标价多一两倍，这样他可以慢慢地让到他的正常价位。如此一来，买的人也觉得占了不少的便宜，很容易掏钱来买。这种做法可能有些过诈，可人们的心理已经习惯如此：不管你真的让步与否，你得让他感到他已经让了很大的步。

这个道理反过来用，也可以成为“欲求一尺，先要一寸”的退让方法。倘若您需要他人提供较多的帮助，不妨采用“登门槛”技术，即先请对方予以小的帮助，然后拾阶而上，要求他帮助解决更大的问题。社会心理学家弗里德曼和费拉瑟对“登门槛”技术作了一番实际的调查研究：他们先挨家挨户找主妇在一份所谓“安全驾驶请愿书”上签名，几乎所有的主妇都答应了这项不费多少心力的要求；几天后，他们又要求这些主妇答应在她们的私人庭院里立块不太美规的大牌子，上书“谨慎驾驶”。结果有 50%以上的主妇同意了，而另一组被

直接要求立牌的主妇中，只有17%的人接受了这一主意。

前者为何是后者的三倍呢？心理学家的解释是：同意提供小的帮助的人等于给自己提供了这样一种自我感觉：自己是个乐于助人的人。接着，她们就会以一种与这种自我感觉相一致的方法去行动，进而有了更多的奉献。而答应了“一寸”之后，他会养成对你说是的习惯，对你“一尺”的目标也很雅觉察。

如果最终达不到目标，我们则应该抱着“一尺不行，五寸也可以”的态度，及时调整我们的期望值，适当让步，让事情阿好的一面转化。

当你硬性坚持要某人接受你的意见、观点时，对方由于种种原因，往往产生抵触心理，因而全盘否定你的意见。而返让的奥妙，就是在对方提出反对意见时，及时退步，使对方感觉尊重他的意见，虚荣心得到满足，从面达到说服对方的目的。

鲁迅在批评中国人的惰性时说过，如果有人提议在房子情壁开一个窗口的话，势必会遭到众人的反对，窗口肯定开不成。如果他提议要把房顶扒掉，众人则会退让，同意开个窗口。其实这种心理现象是人类普遍存在的，我们可以利用这种心理内疚，达到劝说别人接受意见的目的。

在人们社会活动中，出于都有坚持自己意见的顽固性，因此，不同意调和的结果，往往造成“取法其上，适得其中”。为了“适得其中”，就需要提出一个更高的目标，而后作出妥协、退让的姿态，在对方自尊得到满足的同时，你的目的也就达到了。

(3)让人一步不为低

美国有位总统马辛利，因为用人问题，遭到一些人强烈反对。在一次国会会议上，有位议员当面粗野地讥骂他。他极为忍耐，没有发作。等对方骂完了，他才用温和的口吻道：“你现在怒气应该平和了吧，照理你是没有权利这样责问我的，但现在我仍然愿详细解释给你听…”他的这种让人姿态，使那位议员羞红了脸，矛盾立即缓和下来。试想，如果马辛利得理不让人，利用白己的职位和得理的优势，咄咄逼人进行反击的话，那对方绝不会服气的。由此可见，当双方处于尖锐对抗状态时，得理者的忍让态度，能使对立情绪“降温”。

下面介绍一些适时退让的方法，、请诸位切记并常常使用：

①给台阶，“你好我好大家好”。生活中常有一些人特别固执己见.十分容易为些小事情同别人争论，而且火药味浓烈。这时候，得理的一方应当有饶人的雅量，他可以一面解释一面折巾调和，最好使用不带刺激性的“各打五十大板”或者“你好我好”的语言形式，以避免冲突的扩大。有一位先生，一次上岳父家吃饭，进餐时翁婿两人聊起了一条高速公路的修建问题。那先生强调：公路的进度一再推迟，是有关方面的一个严重错误；面岳父侧不同意，认为公路本来就不该兴建。两人你一言我一语，争论渐趋激烈。后来那位泰山大人把问题扯到“年轻人自私心重，没有环保意识”上面，显然是在批评那先生。那先生怕再争论下去伤和气，便开始缓和下来，他婉转地说：“可能我们的看法永远也不会合辙，可是，那没有什么，也许我们都是对的，也许我们都是错的，这也是未可知的事。”那先生的一席话，不仅给自已搭了台阶，也给争论双方打了圆场。避免了双方争论不体，矛盾

扩大，影响感情。试想，如果那先生意气用事地与岳父争论下去，结果会如何呢？很可能惹火老岳父，被臭骂一顿。

②息怒火，“事情原来如此这般”。不少时候，人和人之间的相互发火，是因为互不了解、有失沟通造成的。这时候得理的一方切不可因对方的错怪而以怒制怒。最好的方式是多加解释，想法沟避或者道歉、劝慰，与对方达成谅解或共识。一所医院里，病人挤满了候诊室。一个病人排在队伍中，将手上的报纸都看完了也没有挪动一步，于是他怒火万丈，敲着值班室的窗户对值班人员大城：“你们这是什么医院？这么多人排队你们看不见吗？为什么不想办法解决？我下午还有急事呢!”值班员面对病人的怒火，耐心解释说：“很抱款，让你等了这么久。是这样的，医生去开刀了，抢救一个危重病人，一时脱不了身。我再打电话问问，看看他还要多久才能出来。谢谢你的耐心等候。”患者排大队得不到及时诊治，责任并不在那个值班员身上，但是面对病人的错怪，他却沉住气一面解释，一面劝慰，这就比以怒制怒，火上添油的回答好多了。

③对蛮横，“这一切权当都怪我”。面对蛮横无理者，得理者若只用以恶制恶的方式，常常会大上其当。这时候，平息风波的较好方式，莫过于得理者勇敢地站出来，主动承担责任，以自责的方式对抗恶人恶语，以柔克刚。有一个商场营业员，遇一个中年男子来退一只电饭锅。那锅已经用得半新半旧了，他却粗声粗气地说：“我用了一个多月就坏了，这是什么鸟货？你再给我换一只!”营业员耐心解释，他却大吼大嚷，并满口脏话说什么“我来了你就得给退，光卖不退算个

鸟!”营业员虽然占理，但为了不使争吵继续下去，便温和地对他说：“这种电饭锅已经用一段时间了，文没有质量问题，按规定是不能退的。可是你执意要退，那就干跪卖给我好了。”就在她掏钱的时候，那个粗暴的男顾客脸红了，他终于停止了争吵，捎然离去。显然，营业员的宽容与自责方式起了良好作用。因为它反衬出对方的无理和低劣，从而从容地制止了事态的扩大。

④止争少，“算了，我只是想提醒你”。一位丈夫彻夜未归，次日才幽灵般地回到家中，妻子埋怨了几句，两人便你一言我一语地干起来。忽然，妻子说：“算了，没什么了不起，男人晚上不迴家都成时髦了—我惟-一要提醒你的是：熟悉的地方还是有风景的!”那妻子虽然占理，却没有去“痛打落水狗”，只是调侃了儿句，便使一场冲突体面地结束了。

⑤破僵局，实现夫妻邦交正常化。冷战斗气中的夫妻，如果一个是“室内型”的人，-个是“室外型”的人，那情况还好些，一个在外面游荡，一个在家中干白己的事；如果两人都是“室外型”性格，那这小家庭就有三分动荡与七分的危险；如果两人都属“室内型”的那类，那日子过的无疑是十分的别扭。就大多数夫妻而言，双方是谁也不愿在冷战中打持久战的，关键的问题是双方谁先主动来打破冷战的僵局，一般说来，大都是男方先来点高姿态，也有女方主动示弱告软的。不管哪一方，只要称不想让夫妻冷战威胁这个家庭，只要你有心想迅速结束冷战状态，实现夫妻“邦交”正常化，你就应该乖地看看学学下而的几招。

①不把话说得太绝，为对方留有余地。

②请朋友做客或约对方看电影，借机搭话。

③热脸迎向冷屁股，向对方大献“殷動”。

④打个电话，找个借口说说话，可少尴尬。

⑤求对方帮个小忙，打破坚冰。

⑥佯装生病或不舒服。让对方来关心。

总之，打破僵局的方法很多，夫妻之怨宜解不宜结。其中根本的一点是：任何情祝下都不可以有给对方一点颜色看、惩罚对方一下，非让他（她）低头认罪不可的种种不良心态。有话说话，有理讲理，宁要争吵也不要冷战，这是许多和谐的夫妻总结出的条老经验。而一旦处于冷战中无人主动来给你们调解，那就靠双方“系铃人”来努力解开沉默无言这个“铃”了。

总而言之，为人不可太固执，是你的错，理所当然要致歉和解；如果是占速，让人一步不为低，人们最终会承认你的正确，并称道你的宽宏大量。

让不是不争，让需有度

争须有理，让须有度。争与让是对立的，但它们都是人的生存智慧。把握好何时当争，何时当让，正确地处理争与让的关系，在人生的舞台上你便可“谦洒来回走”。

一般说来，中国人是讲究忍让、礼让的，但是在原则问题上，则必须争，否则，有失气节。

明末抗清英雄夏完淳被捕后，洪承畴审讯他。洪承畴知道夏完淳

少年多才，并且是文武全才，便有意劝他降清，一开始洪承畴便说：

“你年纪轻轻的，懂得什么，岂能举兵叛逆？想来是上了奸人的当。看你年幼无知，实在可怜，只要愿意归顺我朝，本督定当保你做官。”

夏完淳明明知道座上审讯他的就是大汉奸洪承畴，对他失节降清的行为十分愤慨与鄙视，现在居然又来劝降我，心中怒火燃烧。决定好好痛斥他一顿。

夏完淳装做不认识洪承畴，大声说：

“我听说，亨九先生（洪承畴）是本朝人杰，在松山、查山之战中，身先士卒，壮烈殉国。先皇闻讯，悲痛方分，我虽年轻，也仰慕他的忠烈，杀身报国，绝不投降！”

洪承畴身边的人以为他不认识座上的主审官，产生了误会，便告诉他洪承畴没有死，而是归顺了清朝，当了大官，现在堂上审讯他的就是洪大人。

夏完淳明知，仍未点破，继续说：

“你们胡说，亨九先生殉国已久，天下谁人不知！当时先皇亲自设祭，泪流满面，众大臣向东遥拜，痛哭失声。你们孤假虎威，狗仗人势，竟政欺世盗名，假冒亨九先生的英名，污辱忠魂，真乃可恶可根！”

洪承畴又羞又恼，哭笑不得，只见他脸上红一阵白一阵，如坐针毡，狼狈不堪，急忙把手一挥：“带下去！”从此再也不敢审他了。

夏完淳的争，争得值。

有本事可争，没本事，且不可盲目地争。

1941 年冬，蒋介石在昆明开完军事会议，应龙云的邀请到西山游览。行至璧鸡关，看见公路旁修工事的士兵衣衫槛楼，军容不整乞丐一般，于是大发雷霆，喝问：这是谁的部队。随从告诉他，是陈明仁的部队。蒋介石不分青红皂白，立即下令撤销陈明仁预二师师长职务，改调七十一军副军长。

命令下达后，蒋介石乘飞机去了缅甸，陈明仁知道这是明升暗降，对改职的事愤愤不平。几天后，蒋介石回到昆明。召见陈明仁。陈明仁决心找蒋介石论清是非，临行前对妻子说：“此番一去，或许难以归家，你们好自为之吧！”

陈明仁来到蒋介石的住所一金碧别墅，打破了请侍从室的值日官通禀的惯例，径直往会客室走去。正好这时蒋介石从楼上下来，见陈明仁满脸怒容、一副天不怕、地不怕的架式，便有意显出和蔼的样子。寒喧、安慰了儿句后，蒋介石对陈明仁说：“你这个师长没有当好。”

陈明仁一听，不觉动气：“我朴么地方没做好？作战不好？练不好？”他愈说愈有气：“论作战，每次战役我都置生死于度外，您并非不知；论校阅，成绩第一；论训练，也不错。就在不久前，您还亲自打电报嘉奖，说我的部队纪律严明，为入滇部队之冠，何以今日突然变坏？真是出尔发尔！”

陈明仁的连珠炮，轰得蒋介石哑口无言。沉默良久，蒋介石基地起身对陈说：“这个这个，你部队的衣服没有穿好嘛！”

一提衣服，陈明仁就更加气愤：“衣服是您发给我们的，质量这

样差，只穿一星期便穿破了，并且去年只发给我们四成新的，有六成都是旧的。”

“没有这回事！”蒋介石怒不可遏地说：“我看了那么多部队，还没有像你这个部队的！”

“此事有迹可查，非我捏造。”陈明仁稍微缓和一点说，“您高高在上，看不见真实情形，我不愿学人家，搞花架子来蒙混你。你到昆明前，宋希濂曾打电话给我，叫我把穿烂衣服的士兵关在营房里。所有到外面值勤的，都要穿上好衣服，不要让你看见穿烂衣服的官兵。我认为，应该让你知道部队的实标情况，所以我没听他的。”

蒋介石理屈词穷，蛮横地说：“总是称不行！”

陈明仁毫不示弱，大声争辩。

“成何体统！”蒋介石满脸杀气，“来人，把他给我押下去。”

陈明仁把中将领章撕下来，往蒋介石面前一掷：“这是什么国家的中将？你高兴怎样便怎样！我现在不要这个官了。我陈明仁宁为玉碎，不为瓦全！”说罢，拉住准备扣押他的宪兵营长，叫他马上押送自己去“法办”。

正在这时，龙云来见蒋介石。蒋盛怒未息，称陈明仁侮辱领袖，非给他点颜色看看不可。龙云向蒋介石劝道：“陈明仁顶撞领袖固然不对，但这个人非常实在，平时穿衣吃饭都士兵化，他的部队比任何一个到滇的部队都好。”又说：“陈明仁初来见我时，也是穿一套破烂衣服，许多人都以为他是一个勤务兵，后来才知道他是二师师长。我问他：‘你的部队何时到昆明？’他说部队已过去三天了。我当时感

到奇怪，为什么我会不知道呢？陈明仁说他的部队是夜间通过的。我问他为什么？他说有三个原因：‘一是部队历年在前线作战，不愿士兵看到繁华的城市，以免影响士气；二是部队服装太坏，怕人民看见会讥笑为叫化部队，有伤国体：三是昆明白天的公路主要是汽车走的，部队晚上通过，不致妨碍交通。’我根据这些事实来判断，陈明仁这个人能以大局为重，遇事能通盘考虑，是推能可贵的。”龙云的这番话，说得蒋介石怒气顿释。

龙云走后，关磷征来见蒋介石，他说：“陈明仁除了脾气大以外，一切都在他人之上，今天要培养这样一个将领是不容易的。你是军队统帅，就要容得下全军的人。如果你不能宽容陈明仁，失掉的可不仅仅是一个陈明仁啊…”

蒋介石觉得此言有理，便感叹道：“是啊，千军易得，良将难求。以我领袖之怀，何能容不下几何硬话？陈明仁走了没有？”

“还没有，”待从答道，“他正狼吞虎咽地吃饭呢。”

“真是一员虎将！”蒋介石笑道，“吃完饭，叫他回部队去好了。”

涉及到切身利益，陈明仁仗理“争”了，而且也赢了，但他若是软弱无能之辈，恐怕不敢争，争也得失败。

蒋介石历来是刚愎自用之人，但这次却“让”了。因为他听关麟征的话很有道理。这个故事也告诉我们，要争之有理，让之有据。

争与让如何把握度的问题，印度尼西亚著名华人银行家李文正处理得很好。他十分喜欢阅读中国古典书籍，并把一些中华传统思想文化运用在企业经营过程中。他在和其他企业家谈判经营时，把“和为

贵”的思想应用到谈判和经营中来。他认为，“做生意，眼光要放远，争干秋而不计较于一时”。如果“双方为利争斗，生意就不可能长久”。所以他主张双方谈判，不一定要分出胜败，而应皆大欢喜，正是在这种“双胜共赢理念”的指导下，李文正与印尼民族、华人及外国金融银行家有广泛的公私交谊，合作良好，事业也获得迅速发展。在短短的 5 年内，使泛印银行成为印度尼西亚第一私营银行。

在同业活动中，竞争是自然法则。通过竞争，击败对手，独占市场，就能获得最大的利润。但是竞争并不是万能的，有时双方势均力敌，争斗不已，不只会鱼死网破、两败俱伤；而双方达成一定妥协，发挥各自的优点，共同开发经营，这样在瞬息万变的市场上，就能双方利益共沾，皆大欢喜。李文正的“和为贵”思想和“双胜共赢”思想是一种独树一帜的经营思想。可见，争与让，适时而用，都可以取得较好的效果。经商如此，为人处世也是如此。

史典钩沉

韦玄成辞让传佳话

韦玄成(？一前 36 年)，字少翁，西汉鲁国邹（今山东邹县东南)人。其父韦贤是当时大儒，宣帝时，普任丞相。韦玄成因门荫为郎官，少好学，继承了父亲的学术。他为人谦虚，特别敬重读书人。行走路途，遇见有知识有学问的人步行，他就停下自己的车马，或与之一起步行，或用车来载送他们。这成了他的一条不成文的规则。平素待人接物时，他特别敬重那些贫贱者，因此名闻遐迩，口碑甚好。因为好学，通经书，他先被朝廷任命为谏大夫，不久，又迁升大河（山东东

平县）都尉。

韦玄成兄弟四人，长兄韦方山，已经过世：二兄韦弘，三兄韦舜。父韦贤年老有病，想要立韦弘为爵位继承人。韦弘任太常丞，掌管宗庙及陵邑诸事，为政烦扰，有不少过失不当之处。韦贤担心影响爵位的传承，所以，普让他托病辞官，韦弘不听。等到韦贤病重，viii韦弘正好因为宗庙陵邑之事而获罪，被关在狱中，案件尚未审理清楚。家人问韦贤立谁为爵位继承人，韦贤心中怀愤，竞不肯言。韦贤的门生博士义情等与族人商议，假托韦贤之意，上书请求以韦玄成袭韦贤爵位。韦贤死时，韦玄成正居官在外。闻到丧讣的同时，也听到了袭爵位的消息。韦玄成一来深知以自己为继承人并非父亲的意愿，二来心怀礼让，暗思上有二兄，自己不该越次嗣封，决意拒之。于是假作痴癫，胡言乱语，哭笑无常，甚至在床上大小便。宣帝传召他人长安，葬父然后袭爵，

他仍样狂不理。大鸿胪以此奏明，朝廷令丞相御史查证。因为韦玄成素有声望，士大夫都怀疑他是佯作病狂，欲让爵位给兄长。具体办理此事的丞相御中写信给韦玄成，说：“古之辞让，并有文义可观，方能留名于后世。现在您故做狂痴，损坏形貌，蒙受耻晖，使自己的光彩暗淡掩抑，您所能期冀的名声太小了！我向来是愚味浅陋的，备位于宰相执事官员，希望能得知真实情况。不然，我担心会损伤您的高洁而使我得小人之名呢!”玄成有一友人，也上书给皇帝说：“明王圣主贵以礼让为国，因此应该优待韦玄成，不要强迫他改变志节。应该使他这有德之人，能自安于衡门之下。”接着，丞相御史上章弹劾

韦玄成，指出他实未曾病。皇帝已知玄成之意，下诏令丞相御史不要追究，带领玄成人见就是。韦玄成无法，只好应诏诣阙。皇帝迫令袭爵，韦玄成见实在不能再推却，不得已受爵。宣帝因韦玄成风节可观，任命他为河南太守；并令其兄韦弘为太山都尉，后升任东海太守。结果，韦玄成既得袭爵，又得让位贤名，传为一段佳话。

赵憬礼让得升迁

赵摄（公元 736-796 年），字退翁，唐代天水陇西（今甘肃陇西东南)人。他自幼好学不倦，志向远大，品行高洁，但不自我炫耀。唐代宗、德宗时期，历任州从事、试江夏尉、监察御史、殿中待御史、太子舍人、湖南观察副使、观察使、给事中、中书待郎、同中书门下平章事等职。他居官清廉，崇尚节俭，深受当时人的称赞。

唐德宗贞元四年(788 年)，回纥可汗请求和亲。唐德宗以成安公主出嫁回纥，派检校右仆射关播为使臣，赵憬以给事中兼御史中丞的官职担任副使，护送咸安公主去回纥。以往历次出使回纥的人，大多私自携带各种丝织品和粗丝棉等，在回纥买马，带回来牟利。而赵摄却不这样做，他在回纥什么也不买。人们对他的廉洁攒叹不已。

赵憬出使回纥尚未返回时，朝中尚书左丞的职位出缺。这是一个协助宰相处理国家日常行政事务的重要职务。唐德宗马上想到了他，说：赵憬可以胜任。赵憬任职期间，清廉勤勉，克己奉公，严于律己。由于他推荐的果州刺史犯了贪污罪，年终考绩时，他主动要求降低自己的考绩等级。主持考绩的校考使刘滋认为他勇于承认过失，应予以鼓励，于是又提高了他的考绩等级。

谦恭礼让可以说是为人的一种美德，在儒家的伦理教化中具有重要地位，也常被最高统治者所相导，用以改变官场奔走竞逐之风。因而真诚、实事求是、不隐其过、不显其功的谦恭礼让，会取得欲让反升、博得美名的功效。赵憬行谦让以不掩其过，结果欲降反升，此礼法之妙用也。

王守仁让功避祸

明武宗时，宸濠叛乱，王阳明平定了宸濠之乱，逮捕了宸濠，把他囚禁在浙省，当时正赶上皇帝南巡，驻在留都。中官诱骗王守仁放宸篆回江西，等皇帝亲征时再把他擒获。中官派了两个宦官到浙省传达他的命令，王守仁指责中官的这一行为，却收下了他的命令，因中官害怕，这件事就作罢了。

江彬等人妒忌王守仁的功劳，散布流言，说王守仁开始时与宸濠同谋，听说朝廷的大军出征后，才把宸漆逮捕以开脱自己。他们想把王守仁也逮捕起来，把功劳归自己。王守仁与张勇商量说，如果顺应皇帝的意旨，也许可能挽回局面，假如不听朝廷的旨意，而反抗他们，白白引起那些小人的怨怒。于是就把宸濠交给了张永，再上表告捷，把捉宸濠的功劳归于总督军门，求皇上不要到江西去，王守仁自己也称病在净慈寺养病。

张永回到京城，在皇帝面前极力称赞王守仁的忠诚，以及他让避祸的做法。皇帝悟清了是非，于是制止了对王守仁的指控。

孔触让梨，千古美谈

在中国历史上久负盛名的《三字经》中，便有个“孔融让梨”的故事。说的是东汉末年鲁国的孔融，在 4 岁的时候，便克制自己的欲望，让自己的哥哥先挑梨，自己吃最小的。从此便传为美谈。又有安徽桐城的“六尺巷”，也来自于这样一种谦让的故事。那是在清朝康熙年间，官至文华殿大学士兼礼部尚书的张英，某日忽接到母亲自安徽桐城老家写来的家信，信中诉说家里正准备扩建院宅，却因地皮问题与毗邻而居的叶家产生了矛盾，因为叶家也欲建房造屋，故此两家相持不下。来信中隐约有要求张英用名位宫威来压服叶家之意。张英阅毕信后，沉吟再三，急拟了一首诗劝导母亲。上面写着：

千封家书只为墙，

再让三尺又何妨？

万望长城今犹在，

不见当年秦始皇。

张英的母亲及家人见诗后，深明义理，马土主动地将要砌的院墙让后 3 尺。叶家的人见此情景之后，愧疚之余，也立即把欲修建的院墙退后了 3 尺。因此、在张、叶两家院墙之间，就形成了一条 6 尺宽的街巷，从此两家和睦相处。

智慧今用

▲让给别人，即是给予自己

“让”，最关链之处便在于把本来自己可以得到或争取得到的东西让给对方，或者说，放弃自己的某些权利、某些机会，以便成全对方。这种“让”，实际上色就是克制自己认为是顺理成章的，而且是

名正言顺的要求与愿望，把本该属于自己的东西故弃掉。让，反映了人们中的一种崇高的道德境界。在现代社会中，这种“让”具有十分重要的意义。例如，在公共场合中的谦让；在购物与乘车中的“让”；在评职称过程中的“让”，以及在危险的时候让他人先撤离现场等等。然而，也许会有人说，现在是强调、崇尚竞争的时代，提倡这种“让”，岂不是不符合时代糖神吗？从表面上好像的确是这样，但实际上这种表面上的差异正是它的意义所在。因为，在激烈竞争的：社会和人际交往中，能够在一定程度上.超越于这种竞争之上，摆脱一些枝节小事上的纠缠和争执，退后一步去洞察那种种人世间的竞争，他会发现很多，会着到你要真正追求的东西。你会发现过去自己曾沉面于其中，而如今还有不少人仍卷入其中的那些东西，其实是不屑一顾的、是可怜的。这样，你便会达到一种更的境界，形成更趋于完美的目标。所以，尽管让在形式上与竞争有一定的差异，其实，真正的、主动地让、有目的地“让”是在做一种更高层次的竞争，现代市场经济下的竞争不仅不排斥礼让，而且籍要礼让，籍要合作。让是市场经济的应有之义。

之所以这样去认识“进”在现代生活中的意义，关键就在于通过这种“让”，可以使人获得生活中的一种主动。俗话说：“退一步海阔天空”，也就是这个意思。试想之，如果我们整个人，全部生活都牵扯进日常生活的竞争和一些细微利益的角逐之中，我们就会在生活中失去我们自己。会“让”的人则懂得这种主动权的重要性。他们通过“让”始终使自己处在一种比较主动的状况之中，而不是全身心地掉

入生活的陷阱。由于有所放弃，他们也就比较妇由，可以随时有精力去投入更大的竞争，抓住更好的机会。

从反面讲，如果一个人不能够有这样一种“让”，其结果会怎样呢？无非是这样几种结局：或者是在殊死的相争中，两败俱伤；或者是得到一种虚假的胜利，而在情神、道义上都输了一个够；或者说整个地掉在一种世俗的生活之中，以至于浑浑疆噩，不知自己。

所以说，让，既是让与别人，也是给予自己。

【处事天机第五绝】 正

正—正则无欲，无欲则刚，刚则无不胜。其　应　身正，不令而行，其身不正，虽令不从。人须立志，立志领正。要善于养育浩然之正气，端正自身，方能端正天下。心正，则人格节操卓然自立，他人服膺于你，为你所化。什么是正？正，止于一。一，即至善的所在与至善的道理。心达到了至善，就恢复它的本来祥子，不为物累，不以己悲。没有忿恨，没有滞碍。不牵挂，不动气，不着意，不恩虑，心纯如雪。心正则行有所止，有所止，则有所安，有所安，则自有所得也。

正气不可无，不可瞬涧违背，内心永怀一个方正之石，遇人处事自然不会失了方寸茫然无措，而可泰然自若，屹立不摇。

欲正其身，先正其心，才可正其言，正其行。对人对事，坚守自己的一腔正气。不但要端正自己的行为，使自己在品德上为人之表率，也要端正自己的认识，使自己在知识与见解上得到他人的信服。端正

自己，以正为本，胸怀磊落，成就大我。

■贤哲智语

公则无不明，正则无不达。

王守仁

其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。

孔子

公生明，偏生暗。

石成金

正已而后可以正物，自治而后可以治人。

岳飞

心，是身体的主宰，天子以天受命于心，心不正则天下混乱；诸侯以国受命子心，心不正则国灭之；平凡人心身体受命于心，心不正则受杀害。

智海泛波

正气是做人之本

(1)立志以正为本

大丈夫做人堂堂正正，内心世界方方正正。李白有诗云：“大丈夫必有四方之志。”宋代刘炎说:“君子志于泽天下，小人志于荣其身。”孟子说：“士何事，日尚志。”世间众生之所以为众生，只在无大志而已！小有志气的人，也只在功名利禄富贵与妻妾儿女衣食的讲究上。这样的人，纵使能做大官发大财，或是享受着一时的荣华盛誉，但对于千秋历史没有半点涉及，对人生毫无了悟，到头来还是个凡夫俗子。

这里所说的立志，就是要求人们树立超人超世的大志，树立改造天地，创造历史的大志。这样虽不得于上，也可勉得子中，从而使自己的生死，区别于禽兽的生死。人秉承着天地的灵气面生，应力求对天地、对人类、对历史、对父母家庭有个交待。这个交待，不是吃喝穿着、生儿育女所交待得了的。所以立志实为做人第一大事，第一根本。

曾国藩说：“有志则不甘为下流”，“人才以志气为根本”。谢良佐曾说：“人须先立志，立志则有根本。壁如树木，须先有根本，然后培养，方成合抱之木。”世人常常开口说“志气”，闭口讲“志向”。说志气，立志是做人的根本，也是做人的力量。讲志向，立志是做人的目标，也是做人的道理。要做一个顶天立地的好汉，就要先树立顶天立地的志向。立志做大人，就要以圣贤为业；立志做大事，就要以英雄豪杰为业；立志于富贵，就要以名利为业；立志于小人，就要以衣食为业。

做人总要有个志，方可有路走。王阳明说：“志不立，天下无可成之事。虽百工技艺，无有不本于志者。今学者旷废坠惰，而百无所成，皆由志之未立耳。故立志而圣则圣矣，立志而贤则贤矣。志不立如无舵之舟，无衔之马，漂荡奔逸，终亦何所抵乎！”立了志，不变移，不动摇，总会有成就的。从米没有不立志而有成就的人。做人惟有立志，立天下第一等大志，立志以天下为己任，才能成大器。

文天祥诗云：“人生自古谁无死，留取丹心照汗青。”元代王挥诗云：“成事自来输有志，不教勋业镜中看。”

作为人来说，生存在这个世道上，就要有理想，有抱负，有自标，不可糊涂一生。理想与目标就是人们的志向，就是内心的方正。张横渠的名言是：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”禅宗六祖的名言是：“众生无边誓度，烦恼无尽誓愿断，法门无量誓愿学，佛道无上誓愿成。”这是他们做人的志向和抱负，也是他们做人的理想与目标；这里而有不可一世的气概，也表现出崇高的精神境界。

想当圣人，就要有圣人的理想；想当英雄豪杰，就要有英雄豪杰的理想。这都能引导人们发愤向上，提高人的人格、精神，提高人的品德、地位，使之虽在人世中却能超脱一切人世，从而创造历史，不被历史淘汰、淹没！古代的哲人说：“匹夫一立志，便可参天地”；“人不怕才力不够，却怕志向不立”；“雄图大志，为伟大事业成功的基础。世无缺乏雄图大志而能成其为伟大的人。所以一切才智、自信与勇敢，均须以雄图大志为根本”。可见古往今来的圣人、英雄，做人均是以力方正正的志向为根本。

(2)节桥应集正气之大成

老子、孔子、释迦佛、耶稣，是集天地正气而大成的人。集大成的成就大，集小成的成就小，没有不是这样面能成就那样的。所以说天下可均等，国家可以推托，爵禄可以抛弃，财利可以推辞，衣食可以残缺，头可断、可碎，身可烹、可脯，面道义不可丝毫违背，不可片刻离去，这就是所谓古代的大人！

老子说：“地域中有四大：道大，天大，地大，人大。”人能体会

天地之道而存养天地之气，也就是孟子所说的至大至刚，能充塞于天地的浩然之气。这个气用之于达时，能经天纬地；用之于穷时，天机系列微信 75631082 能以死恪守善道。而这个穷时的死，也就是普遍说的气节或节操。即古代所说的杀身成仁、舍身取义、以死卫道、视死如归的节操。

孔子说：“早晨听懂了大道，晚上死了也值得。”在生死关头，“当道存在自己就存在，当道不在自己应死去，眼前所见的只是道，不考虑自己的生死存亡”。听不到道，生死关头就无法辨别清楚，便不可避免降志辱身、败名丧节、违道伤义面苟且偷生。

正气不能培养，邪气必然会在心中产生。节操不能立，人格便在利欲中丧失殆尽，这样不是家庭逆子，便为社会的害群之马；不是国家奸臣，便为人类的蟊贼。连禽兽都不如，又怎能成为善人呢！

古时候，尧要将天下让给许由，许由不肯接受面隐居。这是正气，也是节操。让给舜，舜待尧死，守丧三年后，逃避到南河的南面，而天下的人民跟随着他，万不得已面受位。这是正气，也是节操。夏桀殷纣暴虐人民，殷汤周武仗义革命。这是正气，也是节操。伊尹辅助太甲，周公辅佐成王，都是正气的体现。

古代比干丞相临死还要劝谏，充满了忠义；伯夷、叔齐在首阳山饿死而更加受显彰。申包胥站在秦廷里七个日夜痛哭不绝而以保存楚国；子路诉说卫国叛乱，跑去救驾，有断缨面死的气节；颜回一竹筒饭，一瓢饮水不改变自己的乐趣；曾子穿着粗布衣袍还没有完整的，糟糠野菜填不饱肚子，不合于义的上卿也推辞不做；邢蒯聩的死为了

庄公，王款的死为了城市，以拿国家棒禄南又死于这种事情，忠正的臣子不服待两个君主；平原君以贵而为朋友是卑贱，而富而为反是为了济贫，而不走出魏齐到秦；虞卿交出相印偕同魏齐投奔以大梁；及魏齐因信陵君的“开始难以见到”而自杀…凡此种种，是正气也是节操。

我们如果能培养这些正气，节操便自立，而名垂万世，足以成为千古效法的榜样了。如果以此来报效国家便能自忠，以此来为人民服务便会自仁，以此来居于官位做事便可自敬，以此来管理财政便会清廉，以此来交朋友就会信诚，以此来修心养性就能严谨；以这样的名声不苟获，以这样的生存不苟得，以这样的死亡不苟免，如此便自然是精忠贯日月，浩气塞天地。怎能仅仅是孟子所说的“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的大丈夫气概呢？

(3)正有身，才能端正天下

心不能做到豁然大公的人，就是不能端正自己的心，端正了自已的心自然就无偏。要想心正首先要端正自己，端正了自己就能端正家、端正国、端正天下。

所以《大学》中认为治国平天下的根本在于修身，修身的根本在于正心。孔子说：“自己率先端正了，天下谁敢不端正？”所以傅子说：“领导立德的根本，不外乎正心。心正而后才能身正，身正而后左右人员就正，左右人员正了，所有官员都正，所有官员正了，国家就正，国家正了，天下就正。

“所以天下不正，国家就不正；国家不正，所有官员不正；所有

官员不正，左右人员就不正，左右人员不正，领袖人物就不正；领袖人物的身不正，心就不正。正心的道理就这样说吧！”这是一个大端正！端正了心，就端正了自身；端正了自身，就端正了天下。孔子说：“心，是身体的主宰。天子以天受命于心，心不正则天下混乱；诸侯以国受命于心，心不正则国灭亡；平凡人以身体受命子心，心不正则受杀害。”所以说治与平的道理，简易并不复杂，四海以内的事，反求于心就能得到。所以端正了自己的心就不偏不倚，无过无不及、这就是得到了中庸的心德。上层人物保存着这个心，就能大而正。下层人物，自然跟着潜移默化。天下人的心都端正了，天下怎么会无治呢？

什么是正？止于一的叫做正。什么是一？至善的所在与至善的道理。心达到了至善，就能恢复它的本来样子。没有喜好与憎恶，没有习染，没有物累，没有滞碍，没有亲近，没有忿恨。不牵挂，不动气，不着意，不思虑，内心是开阔一片，纯于白雪。保存着天心，遵循着天理，这个心不需要正就自正。心有所正，行就有所止；心有所止，则自有所定；心有所定，则自有所静：心有所静，则自有所安；心有所安，则自有所得。得，就能得到至善的本体。这样就能得到…个心，有了这个心，就不会好恶于天下，就不会轻重于天下，这样就自然不生其心。

“生于这个心，害于这个政”不自生这个心，就是无善无恶的心。有了这个无心的心，自然能冲漠无联，灵明无味，至诚至神。而一切都归于无意、无物、无念。这样自有“竿头丝线凭君弄，不犯清波意自殊”，便不会被天下动心，不被万物累身，不被利与害昏智，不被

生与死挠神。这样只有个相辅相存，只有个天理当然。用这个心治理万物，万物都正，治理天下，天下都正。

做人不可违背正义

(1)正气不能眸河违背

历史上的圣明君主，之所以能听到称善的人就要揖拜，劝谏的人则川流不息，因为他们对意见有无可无不可的胸怀；古代的仁人志士，之所以能杀身成仁，舍身取义，也因为他们对死生有无可无不可的胸怀；古代君子及德高望重的人，之所以能不违背道义而成名，也因为他们对名利有无可无不可的胸怀。如果为了道义所在，正气所存，就是万死也不辞，这又是他们的共同之处。

所以孟子评论伯夷、伊尹、孔子的相同之处时说：“能够得到百里地方的君主，都能以朝见诸侯而有天下。哪怕是行一处不义，杀一个无辜，而得到天下，都不愿意这样做。”

因此，道义不能瞬间离开，丝毫违背；正气不能瞬间违背，丝毫损去。这就是人与禽兽不同的地方，而这又是不可辩解的。不然，那些汉奸贼子，贪官污吏，匪盗流寇，奸佞小人，也都能说“我无可无不可”了。

一个人有了无可无不可的胸怀，就能看到他的容人气量。虽然能容人，心中也应该有个主宰，有个见解，有个辨别，这就是从容量发掘为对人的雅量。

根据《唐史》记载：

狄仁杰能做辛相，实际是娄师德推荐的，而狄仁杰却不知道，他

认为娄师德不过是一赳赳武夫而已，数次把他排挤在外。太后武则天觉察到了，曾经对狄仁杰说：“娄师德了解人吗？”狄仁杰回答说：“我虽与他同为大臣，却没有听说他了解人”。武则天说：“朕起用你，就是娄师德推荐的。也可以说他了解人啊。”狄仁杰出来后，感叹地说：“娄公的盛德，我被他包容得很久了，我却没有觉察到。”

又载：

娄师德对人宽厚清慎，触犯了他也不计较。他弟弟去做徐州刺史，准备起程，娄师德对他说：“我位及宰相，现在你又去做徐州的刺史，我认为荣宠太深了，恐怕要遭人嫉妒，你准备怎样自勉呢？”他弟弟跪着说：“从现在起，如果有人吐口水到我脸上，我把它擦掉，哥哥大概不会忧虑吧。”娄师德满面不高兴并严肃地说：“这就是我所担优的地方，他人吐口水到你面上，他是愤怒你，你擦去它，就违逆了他的意思，所以他更加恼怒你，口水不要擦去，让它自千。”他弟弟当时笑着接受了。从他人的口水吐到脸上让他自干，可见娄师德的容人度量。

《唐史》中还载：

武则天对狄仁杰说：“你在汝南，很有善政，称想知道诬陷称的人的名字吗？”狄仁杰说：“您认为我有过错，请指出来我好改正它。知道我没有过错。这是我的不幸，我不愿意知道诬陷我的人的名字。”武则天很是赞赏他。这种不愿知道诬陷我的人的名字，就是对人的雅量。

我们再来看看历史所记载的宋太祖的事情：“赵普经常推荐某人

做某官，来太祖没有应允；第二天赵普又来推荐其人，宋太祖还是没有雅奏；第三天，赵普又来推荐其人，宋太祖大怒，把他的奏折撕得粉碎摔到地上，赵普便跪到地上把破碎的奏折捡了起来。回家之后，赵普把那撕得粉碎的奏折拼凑起来，又拿去上奏宋太祖，宋太祖被他的诚心所感动，重用了推荐的人。又有一位大臣应当升迁，太祖素来不喜欢那个人，不同意。赵普坚持为那人请求，并且说：‘刑法用来惩治罪人，赏赐用来奖励功臣，这是古今通用的道理。面惩罚与奖赏，您怎么能以自已的喜怒来专断呢!’太祖大怒不已，站起来，赵普也跟着他站起来。太祖进宫去了，赵普站到宫门口不回去，最后竟然得到同意。赵普的刚毅、果断就是这样子。”从这里我们就能够看出宋太祖赵匡胤，有无可无不可的容人之量与雅量，并能够看出赵普的刚毅、果断精神。这种君臣之间的风趣雅事，后世是不多见的。

(2) 培养自己的港然正气

宋朝高忠宪曾经说：“静如是，动不如是，这是气静。静如是，动也如是，这是理静。理静，理明想静，胸中畅然无事而静。气静就是定久气澄，心气交合而清静。理明则气自静，气静理也就明。两者交资互益，以理气本不是两种原因。默坐澄心，体验天理、为延平门下最高的教诲。如果是虚假地用气静，动就会失去，有什么益处呢？默生澄心，体验天理，说的是在默坐之时，这个心澄然无事，就是所说的天理。”高忠宪进而揭示出默坐澄心，要以体验天理为入圣的直截功夫。所以龟山门下，教人静坐中观察喜怒哀乐未发作之前，作什么样的气象？这也就是明心见性和融彻天地的不二法门。

主静，实则要达到孟子所说的“养浩然之气”与“不动心”的最主要入门方法。而孟子的“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的境界，不是心中别有天地、别有世界、别有入生，又怎么可能达到呢！

所以程明道教入：“人心必有止境，没有就听从于物，这是不动心的道理吧！”朱熹教导人说：“学者半天静坐，半天读书，如此三年，没有不长进的。可以去体验一两个月便不相同，学者不做这种功夫，而虚度入生，太可借了！”所以心中一静，就会自然没一点事发生，没有尘沙之念，透出事业功绩的世界之外，透出现实的世界之外。像这样怎么会不超凡脱俗，怎么会不神智清明呢？

静就能使心明神清，慧增开悟，神采万干，适应方圆。以它来临大事，处大难，解大疑，定大计，自然毫无阻碍，垂手可得！所以蕺山说：“遇事不能应付，只有炼心法，更没有炼事法。”道家修养大法是：炼心法，炼气法，炼精法，炼神法。全部都是以练静为入门宗旨，也就是收放心的方法。

不论是哪一位圣贤豪杰，统治天下容易，统治人心却难。所以禅宗鼻祖达摩说：“制心一处，无事莫辩。”制心的方法，不外乎静坐。制只不过稍带有强力的意恩。不像儒家所说的养心治心来得平易，来得自然。

梁启韬所说的治心要法是：“治心的功夫，必须心地洁净，不追逐于外缘，没有纷乱于内心，超脱于尘纲之外。心中没有-点杂念，没有渣滓在里面，就有莺飞鱼跃自呈活泼的气象。然而我辈并非厌世

脱尘之流，不得不接触万事万物，志愿越多，他所接触的事物越多，不像有道的人有自然之心，即使有秩序，就像百万之师，而没有主帅，号令纷乱，怎么会不崩溃呢！所以，凡是遇事惶恐，丧失自己的操守，都是乱为之害，实要有损存养的功夫。所以古今中外的哲人，没有不是以恳切之心作为第一大事。存养用功之法，大都以主敬主静两条为宗旨。敬的妙用，大都以制外为养中之助，因为我辈的德业之所以不长进，其原因虽很多，仍然不外乎是受外而环境所牵累。受外面环境所牵累，就是眼耳鼻舌身五官，也就是孟子所说的物交换于物吧。眼耳鼻舌身既受牵累，他的本意就会随之动摇，也就是孟子所说的引神罢了。

“志一就会动气，气一就会动志，辗转缠缚，主客易位，势就不足以相敌。敬就是检制客贼，而杀他的气力。客力杀而后主力乃得增长，所以叫做内外交养。静的妙用，全在于存中作为外应的根本。我辈被缠缚于这个境界，这个心受惊扰，没有一刻来顾及。如果没有静坐来制约它，就会成为躯壳罢了。心有存养功夫，自然就会坚实，没有它就会动摇。孟于的得力，在于不动心。而他的功夫，在于善养我的浩然之气。静坐不足，尽主静之功，而主静之功，必然从静坐入门，所以前代儒人都把这个作为方便的法门。”

梁启超的这番理论，正可以说明主静功夫，不但可以作为人圣入哲的门槛，而且也可以作为英雄豪杰成就大事、立大业的基本要素。

严以正己，以正服人

孔子日:“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”此处的“正”与“不正”，都是针对领导者而言的。孔子的这何名言的意思是：身为领导者，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会遵从；如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规章，部下也不会遵从。

要知道，领导者的一举一动都会受到部下的注意，在这种情形下，如果能以适宜的态度或行动出现在部下面前，就会立刻影响到部下的士气，如此一来，组织就会更加牢面。

(1)在纷争中应扶助弱小

领导者并不是表现出强制的态度就能让部下心服。相反，身为领导者必须要有敏锐的头脑，来调解同行之间的纠纷，并且以柔和的心情来扶助弱小，若非如此便无法担任领导之责。

从动物园的实验中可以看到，“如有争论由老大裁决、休息时弱者优先”的守则，这也就表示了调解纠纷和扶助弱小，是身为领导者不可或缺的特质。

生物研究学家 K·罗连斯对冠克马雨品种的鸟鸦所做的研究，说明首领的责任。

这种乌鸦有着极为明确的顺位制，从上到下每只乌鸦的地位都有一定的顺序排列，且一生不变。他们从幼鸟时期开始就互相争取地位，但只有一只能够登上首领之位。

至于什么时候、什么情况之下可以决定谁是首领、谁是下阶层者，身居高位的乌鸦是不会和同伴起争执，尤其是不会和身份地位比自己

低的乌鸦起争执，若是加入争执，也一定是帮助地位低劣者说话，这样才能平息地位较低者的不满。

总之，动物界的首领必须是公平处事者。

猿猴也是如此。猴群之中若有新的领袖出现，这领袖的立场也和前述的鸟鸦相似。当同伴有了争执时，能够挺身调解纠纷、扶曲弱小者，就有资格成为大家的领导者。

要成为领导者就必须能够顺应群体的期望，而解调纠纷、扶助弱小，正是象征了符合群众的期望塑。

就现代企业而言，受命扫任领导者地位的人，一定要能够展现出实力来赢得大家的认同，这就必须要从指导部下、调解部下之间的纠纷等符合部下期望的事情开始做起。

(2)一晚水要端平

上下级之间是一种相三依赖、相互制约的关系。这种关系处于良好的状态中，上下级的需要就得到满足。

一般来说，上级器要下级对本职工作尽职尽责勤奋努力，圆满地、创造性地完成任务。而下级则希望上级对自己的工作上加以重用，在成就上给予认可，在待遇上合理分配，在生活上给予关心。

对下级伤害最大的往往是，当下级工作取得成绩时受表扬的是上级，当上级工作发生失误时，挨打屁股的是下级，造成下级心理失衡。

因此，领导者要善于发现和研究哪些是下级关注的中心，并抓住这些中心问题，最大限度地满足下级最迫切的需要，从而调动下级的积极性。

领导者在与下级关系的处理上，要一视同仁，同等对待，不分彼此，不分亲疏。不能因外界或个人情绪的影响，表现得时冷时热。

当然，有的领导者本意并无厚此薄彼之意，但在实际工作中，难免愿意接触与自己爱好相似，脾气相近的下级，无形中拎落了另一部分下级。

因此，领导者要适当地调整情绪，增加与自己性格爱好不同的下级的交往，尤其对那些曾反对过自己且反对错了的下级，更需要经常交流感情，防止有可能造成不必要的误会和隔阂。

有的领导者对工作能力强、得心应手的下级，亲密度能够如既往。而对工作能力较弱，或话不投机的下级，亲密度不能持久甚至冷眼相看，这样关系就会逐渐疏远。

有一种倾向值得注意：有的领导者把同下级建立亲密无间的感情和迁就照顾错误地等同起来。对下级的一些不合理，甚至无理要求也一味迁就，在感情代替原则，把纯洁的同志之间感情庸俗化。这样做，从长远和实质上看是把下级引入了一个误区。

而且，用放弃原则来维持同下级的感情，虽然一时起点作用，但时间一长，“感情大厦”难免会土崩瓦解。

领导者在交往中要廉洁奉公，要善于摆脱“馈赠”的绳素。无功受禄，往往容易上当，掉进别人设下的圈套，从而受制于人。

有功于入，也不要以功臣自居，否则施恩图报，投桃报李：你来我往，自然被“裙带”所缠住，也会受制于人。

馈赠是一种加强联系的方式，但在领导活动中往往诱使领导者误

人歧途。有些馈赠的背后隐藏着更大的获取动机，特别是在有利害神突的交往中，随便接受馈赠，等于授人以柄，让别人牵着鼻子走。

领导者在交往中，要注意自己身边人员的状况，从实际情况来者，领导者的行为在很大程度上受制于其贴近的人，这引进入对于领导活动既有积极作用又有消极作用。平时，领导者在一引进事情上是依靠他们实现领导的，而他们又转靠“另人”的帮助来完成领导者的委托，于是就出现了“逆向”的情况。领导者周围的人可直接影响领导行为，而“别人”又可左右这些人的行为，这里存在着一条“熟人链”。

显然，这些人不仅向领导者表达自身的需要，而且还要为“别人”办事，这自然增加了制约因素。

以上的原理告诉我们，领导者应该注意身边人的制约，不仅要调整好与他们的关系，而且还要改变他们中的人员结构，提高他们的素质，避免给工作增加阻力和困难。

(3)人人平等，机会均等

前面说过，不要有偏儿。现在我们又要说，不要另限相待。这两个问题，其实是连在一起的，凡是对一些人有编见的领导，对另一些人则会另眼相待。

“有偏见当然不好，我们对工作努力的同志另眼相待难道也不对？”有的领导不明白了。

我们的回答是：另眼相待同样有害无益。

对于干得出色的下属当然是应该表扬的，但是，该表扬的表扬，该评功的评功，平时还是应该与其他职工一视同仁。

这就是说，他靠工作出色赢得了他应该得到的东西，其他方面还是同别人一样。别人若像他一样工作，那也能赢得所应该得到的东西。这里强调的是丁作，突出的是公平。

如果你把一切特权都授予了他，甚至对他做错的事也睁一只眼、闭一只眼，那么，你让别人怎么向他学习？

另眼相待所造成的特殊化，使他和其他人员有了差距和隔膜，别人反而无法也不想向他学习了。人们会因为妒嫉、仇恨而消极怠工："他既然这么得宠，为什么不把所有的工作都给他去做呢？我们忙个什么劲儿！"

定要给下属一种公平合理的印象，让他们觉得人人都是平等的，机会也是均等的，他们才会奋发，才会努力。这样做，对作出成绩的人也有好处，有助于他戒骄戒躁，不断上进。

对女性职员和体弱的职员也不能另眼相待。确实是不适合女性工作的岗位，干脆就不要安排女性。既然安排了女性，就要同工同酬。

体弱的职工也是一样，要么明确规定了半休，在规定的时间内也要和其他职员一样工作，作为企业是一个集体场合，要有一种工作气氛，弄几个闲散的人在一边是会影响士气的。

我们不要以为好心一定能干好事，想另眼看待这种"好事"，不论对本人，对旁人都是有害无益的。

(4)不可战动和心

人一旦当了领导，自尊心就会随之增强，敏感度也会提高，常常会莫名其妙地感到自己被忽视了。别人一说悄悄话，或在暗中商讨事

情、组织活动，就会觉得不是滋味。感到自己被“架空”了，或者是在和自己作对，因此对下属产生偏见，以致影响了工作。

某研究室，领导由一正二副组成。两个副手，一个分管业务，一个专管行政事务，主任全面负责。三驾马车，可以说是搭配得当，四平八稳。但主任却总觉得自己有职无权，甚至疑心两个副手串通好了，故意“架空”自己。

为了显示自己的权力，他就故意采用了这样的方法：凡是副手赞成的事，他就反对：凡是副手反对的事，他就赞成。这样一来，大大影响了工作，三驾马车颠覆了。

这是滥用权力，以私害公的典型例子。

以私害公的另一种典型情况是任用私人。

任用私人和任人唯亲的情况不完全一样。谁都知道，任人唯亲是害工作的。有的领导便想：“我是任人唯贤的，但同样的贤能，我为什么不能任用亲近我的人呢？”

这便错了。任人唯贤，就是说，“贤是惟一的标准，不能再有其他标准。你在贤能之外还看他与你亲近与否，这就不是“唯贤”，而是二元标推了。尽管这和任人唯亲的一元标淮比起来，你是好多了，却仍是不对的。

人是感情动物，对自己所亲近的人，难免因为感情关系而易于看到优点，不易看到缺点。所以，你认为“贤”实未必“贤”。就算确实“贤”，别人也照样不服气：“为什么同样贤能，他能上，我不能上，还不是因为他是头儿的人？”

若是未必贤的人，影响就更坏了。

人人都会这样想:“看来还是私人关系管用,我们再卖力也没用!”这不是为私情而害了工作吗?

许多领导干部认为，只要不贪污、不受贿，走后门安插自己人，就不算以私害公了，其实不然。“私”是一种很奥妙的东西。当人作为个体而出现的时候，“私”就溶化在他的血液之中。

一般的人，私情私欲只要不膨胀到侵害别人、触犯法律，问题就不大。领导就不行。我们反复讲过，领导者要对企业负责，领导者的利益应该就是企业的利益。也就是说，你的私情私欲必须为企业利益所替代，这绝不是轻而易举能够做到的事。严格地说，几乎七情六欲都是你的敌人。为了不以私害公，你必须抱高度警惕，作许多努力，当然也要牺性很多东西。每做一件事情，当领导的不妨扪心自问:“这件事中，有没有我的私情在内？”或者说:“这么干，别人是否会觉得我有私情在内？”在得到满意的答案之后，你再大胆地工作吧。

公正无私，不徇私情

魏晋时期的史学家陈寿，他的父亲曾任马谡的参军。马谡失掉街亭被杀，陈寿之父因谏议不力，被诸葛亮处以髡刑（剃去头发的一种刑罚)。古人把头发看得很重，所以，被强迫剃发既辱自身，又屏祖宗。依常人之见，陈寿对诸葛亮纵使不怀仇怨，也是心存芥蒂。陈寿撰《三国志》时，有人曾担心他会对诸葛亮加以非议；然而，陈寿却肯定了诸葛亮。他在诸葛亮传的评述中说:“亮之为相国也”,“开诚心，布公道”,“善无微而不赏，恶无纤而不贬，…刑政虽峻而无怨者，

以其用心平而劝戒明也。”由于陈寿出以公心，《三国志》反映了历史真实，为后人塑造了一个丰满光彩的诸葛亮形象。

公正无私是一种崇高的思想境界。一个人具备了公正无私的品德，就能光明磊落，实事求是，主持正义，扬善除恶。

知道陈寿事迹的人还不太多，而祁黄羊“外举不避仇，内举不避亲”则是脍炙人口，人所共知的了。解狐是祁黄羊的仇人，但当晋平公征询南阳县令的人选时，祁黄羊却推荐了解孤；祁午是他的儿子，但当晋平公征询尉（管理军事的官）的人选时，祁黄羊却推荐了祁午。解孤和祁午到任后都很称职，表明祁黄羊既不计私仇，又不避嫌疑，荐人唯贤，一片公心。

公正无私，还体现在严于执法，不徇私情上。

隆虑公主是汉武帝的妹妹，其子昭平君又娶武帝之女为妻，昭平君平素不守法纪，隆虑公主怕他日后触犯刑律，去世前以重金向汉武帝预赎昭平君的死罪。后来，昭平君果然因罪人狱，按律当诛，武帝不顾大臣们的求情，毅然下令将他处死。海瑞任应天巡抚时，徐阶之弟徐陟犯法当惩。但徐阶对海瑞恩重如 1。徐阶曾任首辅大学士，当年海瑞直谏触怒了嘉靖皇帝，多亏徐阶营救才得以免死。以后，由于除阶的提拔，海瑞很快从一个六品小官升迁为坐镇一方的二品大员。然而，海瑞并没有被个人感情所左右，迅即将徐陟捉拿归案，依法定罪。

公正无私，是否意味着不要个人感情，甚至六亲不认呢？当然不是。人非草木，孰能无情？汉武帝决定处死昭平君时，曾哀痛不已；

海瑞下令捕拿徐陟时，也曾心绪难平，思虑了多半夜。

他们何尝不重亲族之情？何尝不念恩人之德？但是，面对公与私的冲突，虽然手握权柄，他们仍能以公为重，忍痛去私，这正是他们公正无私的品质的充分表现。

公正无私，还体现在公私分明上。

三国时期，诸葛亮与其兄诸葛谨分别在刘备和孙权手下为官。即使在孙刘两方不和的时候，他们依然各自为国，忠心耿耿。但同时，兄弟二人又始终关系融洽，手足情深。诸葛亮出使东吴，诸葛谨出使蜀汉，二人均于公堂议国事，于私宅叙胞情。

当然，讲公正无私，摒弃徇情枉法，以私害公的丑恶现象，并不否定对合法合理的权利的维护。对于争取和维护个人的合法权益，人们应该予以支持，社会应该予以保护，必要时，可以求助于法律这一有力武器。

为人公正，就能走遍天下；心中存私，则将到处碰壁，

不平则鸣，维护正义

不平则鸣，意思是说：受到不公平的待遍，就应发出不满的呼声。

人们情绪的变化，与客观环境的影响和外物的作用密切相关。当受到不公平的待遇时，情绪的波动起伏变化就会被藏发出来，受到不公平待遇的程度愈深，这种藏发就愈强烈。人们由此而发出不满的呼声，对暴虐、强权等邪恶进行无情的谴责、抨击和鞭挞。

中华民族崇尚道义，在人际交往中讲究容谅宽厚，廉和待人；在每家和公众利益而前，人们识大体、顾大局，宜忍则忍，该让则让。

但是，而对压迫和欺凌，中国人民绝不畏缩，不平则鸣，奋起抗争，表示出英勇顽强的斗争精神。

不平测鸣，北宋王小波、李顺领导的农民起义，针对地主官僚和广大农民贫富极为悬殊的状况，在中国历史上第一次提出了“均贫富”的口号。不平则鸣，南宋钟相、杨么领导的农民起义，针对阶级压迫非常严重的状况，提出了“等贵贱、均贫富”的口号。这表明农民不仅在经济上要求均分财富，而且在政治上要求平等。不平则鸣，明末李自成领导的农民起义，针对土地高度集中。赋税十分沉重的状况，提出了“均田免粮”的口号，要求分给农民土地，减免农民赋税。这标志着中国封建社会的农民战争，已经发展到向封建土地所有制进行冲击的新水平。

古往今来，许多仁人志士，在百姓遭受苦难的时候，慨然向前，挺身而出，为百姓不平而鸣。他们不计个人安危而为民请命，维护正义，令人钦敬感佩。

唐代的魏征，多次对唐太宗犯颜直谏，促使其实施清明之治。明代的海瑞，冒死上疏嘉靖臭帝，指斥抗议他昏庸无道，以致官贪吏虐，民不聊生。“文化大革命”期间，陶铸对江青一伙祸国殃民的行径愤愤不平，并曾当而怒斥江青，使其狼狈不堪。不平则鸣，反映了人民群众不甘受欺凌的决心，显示了人民群众的巨大力量。

不平则鸣反映一个人的道德品质，它对人们的道德修养提出了明确的要求。它要求人们在“不平则鸣”之际，还要做个“敢鸣者”、“善鸣者”和“公平者”。

遇到不公平之事“敢于鸣”，说明自己有道德的正义感，但光“敢于鸣”还不够，还要“善于鸣”，“鸣”之前先要好好想一想：“该不该鸣和怎样来鸣？”也就是说要“慎鸣”。因为自己认为“不平“之事不一定是真的“不平”。想好了，看准了再“鸣”亦不迟。同时，还要注意根据不同性质的问题和对象，采取不同的“鸣”的方式和方法。

不平则鸣，有助于促进人们做一个说话办事的“公平者”。如若人人都努力坚持公正原则，按照一定的社会标准（法律、道德、政策)，实事求是地待事、待人、处世，就会提高人们的道德素质，密切人际关系，促进社会安定团结。

史典钩沉

人裴宽身正得好报

无论做官或治家，都必须以身作则，因为上行下效，所谓“上梁不正下梁歪”即是指这个意思。孔子亦言：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”它的意思是：如果端正了自身的行为，管理政事还有什么困难呢？如果不能端正自身的行为，怎能使别人端正呢？

“正”，不但是要端正自己的行为，使自己在品德上为人之表率，同时也是瑞正自己的认识，使自己在知识与见解上获得人的信服，不然谁又会服从于你。所以孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

唐代润州刺史韦洗，女儿长大成人，他暗中为女儿挑选夫婿，好

长时间还没有合适人选。韦诜在子女婚嫁上十分谨慎，并不是要求门当户对，他藷要的是人品。德行好，家教严格，便是良好的姻缘。

一天，韦诜登楼远跳，忽然看见一个人拿着铁锹，在花园里埋什么东西。他有意无意地去派人打听埋东西的是何人。一打听，原来那个人名叫裴宽，是润州的一个参军，为人十分仁义，从不愿接受贿赂，害怕玷污了家门。不久前，有名手下赠送给他一束干肉，裴宽不敢自欺，于是来到后花园中将干肉埋掉，恰好被韦诜看见了。

讳诜听得连连点头称赞，决定将女儿许配与裴宽为妻。女儿对裴宽也是一见钟情，两人终结秦晋之好。可是，韦诜族中的亲戚朋友，十分看不起裴宽，说他又高又瘦像稻杆。韦诜知道后，说道：“疼爱自己的女儿，必然将她许配给贤良之人为妻，又怎能以貌取人呢？”

后来，由于裴宽始终严于律己，光明正大，秉公办事，从一个参军慢慢升为礼部尚书，这证明了韦诜的眼光有远见。

沈链、司马迁仗义直言

在我们的现实生活中，我们经常会听到“仗义直言”这句成语，这里的“义”，指的是道义、正义。孔子提出“君子以义为上”，墨子提出“万事莫贵于义也”，孟子提出“义，人之正路也。”仗义直言，意思是说为了伸张和主持正义，敢于说公道话。人们常以此语来勉励自己，或以此言赞誉那些刚直不阿的人。这句成语出自《汉书·贾谊传》。仗义直言是一个人具有正义感的表现，我们应该在杜会生活的实践中敢于“讲真话、吐真情、求真理”，培养自己仗义直言的美德。

要仗义直言就要敢于讲真话、吐真情、勇于追求真理。自己应该

做一个有正义感、有良知、讲真话的人。这就要克服私心杂念，敢于为他人讲公道话，而不能像《红楼梦》中的薛宝钗，事不关己不开口，一问摇头三不知，圆滑得像泥鳅。罗曼·罗兰说过这样一句名言：“自私和怯懦的人常不快乐，因为他们即使保护了自己的利益和安全，却保护不了自己的品格和自信。”我们要敢于为国、为民、为他人讲真话、讲公道话。

敢于直言的人都是那些不惧怕因此而招致灾祸的正直的人。韩愈曾讲“直言失官”，欧阳修也说过“直言逆耳而触怒”。但在我国历史上敢于讲真话、吐真情的人却比比皆是。

明代的锦衣辽沈链就以敢于讲真话，吐真情而垂名史册。当时严嵩父子把持朝政，结党营私，对于外敌屡犯京师置之不理，满朝文武惧怕严嵩，无人敢言，独沈链在皇帝面前敢于吐真情，皇帝问他是什么官？他说：“大臣不言，故小吏言之”，并奏疏严嵩十大罪状。结果“帝大怒”，沈链遭贬，严嵩又以沈链“谋反“将其处死。直到明熹宗时才得以平反，并谊封为“忠憨”。沈链敢于讲真话、吐真情、实事求是的态度，体现了我们民族仗义直言的美德得到了人们的崇敬，成为后辈们学习的典范。

在我们的现实生活中，会遇到一些事被谎言、假象所笼罩，谎言似乎倒成了“真理”，使一些不真实、不公道的事情成了理所当然的事，甚至使得一些人遭到不白之冤。在这种情祝下，我们就要挺身而出，坚持真理，仗义直言，揭穿谎言。这需要有不畏强暴、不怕牺牲、追求真理的精神。

西汉朝李陵是李广之孙，天议二年主动请战率军五干北击匈奴，直入敌腹地，屡创敌军，捷报频传，但因孤军深人，后援不足面在稽山战败，武帝闻知十分恼怒，欲治重罪。司马迁闻训后，敢于仗义直言，面陈李陵有“国士之风”，为国家立了大功，虽身陷匈奴，终非无能，武帝没有听进司马迁的话，大发雷霆，但司马迁仍然坚持讲公道话，结果被关进监狱，处以宫刑。但他仍痴心不改，又秉笔直书，如实记载。至今入们仍在赞颂司马迁这种追求真理、仗义直言的美德。

当然秉公直谏、仗义直言并不是主张说话简单粗暴，面是要注意讲究方式，以真心、真言、真情去打动、感动对方。唐代魏征正是以真心、真言、真情而相谏，感动和打动了唐太宗，才使仗义直言收到了良好的效果。

智慧今用

▲用“正”化解一切不平之气

我们做人，不只要有道德，处世更要有道德。道德最好的表现形式，即是公平待人也就是为人要“正”。

世间最可怕的事，就是不公平，不平则鸣。无论严治还是宽治，都需要以公平服人，不公平就难以服人。

张南轩说：“从政就需要公平心，这个心不公平，就是好事也会办成错事。例如扶弱抑强，本来是办了好事，往往会因好事办成錯事。就像明镜似的，漂亮自漂亮，丑恶自丑恶，何须我来多此一举。如果先以这个人为丑恶，就轻视这个人，则无往而不丑恶的。”

要平他人的心，尤其要平他人的气，平他人的情。要用“正”去

化解一切不平之气。人心之所以难平，就在于气的于扰，情的牵挂。诸荡亮有句名宦大意是说：“我的心就僚一杆秤，不为他人作轻重。”他自已一生的功业，全都体现着公平二字。不能做到公平二字，就无以取得人心而达到大治。

在现代杜会中，如果仅仅以我存在于小我的圈子内，以我的成就存在于小我之中，这种小我有限度。是一种自私白利的行为，不能做到“正直”“正气”，则将一事无成，也得不到别人的尊敬。如若能把我置于国家、民族、全人类甚至字宙中去，自然我所成就的我，就是无限的大我，独创的大我。要想灵活独创这个大我，以不是人间所有的为贵，就应该去物趣存天趣，去俗机存天机。就不宜把人与人相等，而宜把人与天相等，使正.气达工天。

把人等同于天，就能胸怀宽阔，磊落大方，内外晶莹，没有半点杂物，一片风光霁月，一片天理流行，空灵恬淡，一派自然全新的景象。融和无间，逸韵无穷，就能与天地同化，与天地同参！

【处事天机第六绝】 信

信一一人无信不主，人所助者，信也。以信特人处世，是做人的本义，正所谓滅信明礼，以信为美。从古至今，诚信一向信受重视。以诚信服人，笼络人心，是最高明的处世之道，也是最有效的成功素质之一。

成功者皆言必信，行必果。做人以诚待人，不存欺诈之心，则威信自立，获取他人的信任与拥戴，从而成就大业。有良好信用的人，

才能求得他人的支持，立足于世。纵使万般艰难，也须言行如一，表里如一，不可一日无信。

对人以信，人必信之。信而用之，用之不疑，才是高明的用人之道。不对人真心诚意，就不会藏取对方信任，也就没有对方心甘情愿的付出。一旦认准所用之才，则笃信不渝，坚持到底。否则，三心二意，偏听偏信，为俗议左右，则自毁长城，自食恶果。

诚信之美，在乎彼此肝胆相照，忠诚不二。身处高位，以诚相见，以信为本，自会赢得属下的忠信与支持。身为凡人，以信特人，取信于人，自会朋者云集，援手无数。对企业而言，信即为财富，为生命。坚守诚信之本，格行诚信之事，则无论风云变幻，终会履险如夷，永续发展。

■贤哲智语

民无信不立。

孔子信，国之宝也，民之所庇也。

《左传》治天下，以信为之也。

汉·贾谊信金则天下安，信失则天下危。

《元仓子·政道》国宝于民，民保于信；非信无以使民，非民无以宋国。

资治通鉴·周纪二》人之所助者，信也。

《周易》以信接人，天下信之。

杨泉马先训而后求良，人先信而后求能。

《淮南子》祸莫于无信。

傅玄

◆智海泛波

信之于民，国之大宝

对民众讲信用，使民众信任官府朝廷，这是中国古代民本思想的核心内容，也是一切正派的政治家所一贯格守的施政方针和行为稚则。在儒家经典《论语》中，有这样一段对话：

子贡问政，子日：“足食，足兵，民信之矣。”子贡日：“必不得已而去，于斯三者何先？”子曰：“去兵。”子贡日：“必不得已而去，于斯二者何先？”子日：“去食。自古皆有死，民无信不立。”(《颜渊》)

孔子认为，粮食充足，军备充足；民众信任官府朝廷，是治国理政的三个基本条件，如果实在不得已需要去掉其中两条，那么宁肯去掉军备和粮食，也不能失去民众的信任。因为没有民众的信任，国家就立不住脚。在《论语》其他章节中，孔子反复强调执政者要“言必信，行必果”(《子路》)，要“敬事而信”(《学而》)。并指出取得民众信任是使役民众的前提：“君子信而后劳其民，未信，则以为厉己也。”(《子张》)没有取得信狂就令他们去做这做那，百姓就会认为是危害他们。

自《论语》以后，许多古代经典也各自从不同的角度强调取信子民的重大意义。

《管子》和《孔子家语》强调，只有执政者言而有信，民众才能归附和亲近。“言而不信则民不附。(《管子·形势解》)“不欺其民，则下亲其上。”(《管子·牧民》)“民之信之，如寒暑之必验。…是故

兵革不动而威，用利不施而亲，万民怀其惠。”

(《孔子家语·言解》)

《礼记》、《左传》、《荀子》、《三国志》、《新书》认为，信用，是国家之宝，政事之本。“不宝金玉，而忠信以为宝。”(《礼记·儒行》)“信以结之，则民不背。”(《礼记·缁衣》)“信，国之宝也，民之所庇也。”(《左传·僖公二十五年》)“诚者，君子之所守也，而政事之本也。”(《荀子·不苟》)“统武行师，以大信为本。”(《三国志蜀书·诸葛亮传》)“夫信之于民，国家大宝也。…欲用其民，先示以信。”(《三国志·魏书王肃传》)“政莫大于信。”“治天下，以信为之也。”(汉·贾谊《新书·修政语上》)

《吕氏春秋》、《黄石公三略》、《亢仓子》、《资治通鉴》等认为，官府朝廷是否有信用，关系到国家的安危。“众疑无定国，众惑无治民。”(《黄石公三咯·下略》)“群臣不信，则百姓诽谤，社稷不宁。处官不信，则少不畏长，贵贱相轻。”(《吕氏春秋·贵信》)“信全则天下安，信失则夫下危。”(《亢仓子·政道》)“厚赏重刑，未足以劝善而禁非，必停而已矣。”(《资治通鉴·汉纪十》】“国保于民，民保于信；非信无以使民，非民无以守国。”(《资治通鉴·周纪二》)》

重要性讲得不少了，那么，执政者怎样做才能取信于民呢？古人认为，其一，自己作风正派、以身作则，言行一致，表里如一，才能令人信服。《礼记·中庸》要求执政者要“言顾行，行顾言”，不能言行相左。《孔子家语·人官》指出：“君子欲言之见信也，莫善乎先虚其内；欲政之速行也，莫善乎以身先之。…自非忠信，则无可以取亲

于百姓者矣；内外不相应，则无已取信于庶民者矣。此治民之至道矣，人官之大统矣。”其二，以诚待民，尤欺诈之心。《慎子·内篇》云：“不城不能化万民。”《文子·精诚》云：“同言而信，信在言前也；同令而行，诚在令外也。《三国志·魏书·利馥传》注引云：“统天下者当与天下同心，治一国者当与一国推实。”《资治通鉴·周纪二》云：“善为国者不欺其民，善为家者不欺其亲。”《韩非子·难一》指出，对百姓可行诈术一时，不能得逞于永远：“以诈遇民，偷取一时，后必无复。”其三，要傲到上下互相信赖，主要矛盾在执政者。《老子·第十七章》指出，执政者信用不够，民众才对其举措有不信任感：“信不足焉，有不信焉。”《管子·小问》指出，你先对民众讲信用，民众才能信任你：“信也者，民信之。”汉代马融《忠经·广至理章》云：“不疑而天下自信。”只有你不怀疑人民，天下人才能相信你。其四，施政公平、廉洁，百姓自然信服。“人不相信，由政之不乎也。”(《亢仓子·政道》)执法不公，赏罚不公，用人不公，分配不公，民众怎么会相信你呢？费谊指出，夏禹之所以取得人民的信任和爱戴，是由于他“与民同务”，不谋私利，而为百姓谋利益，“昼不暇食，夜不暇寝”，“故不自言其信，而信谕矣。”(《新书·修政语上》)其五，“言必信，行必果”，说话算数，保证兑现。执政者一定要“布令信而不食言”（汉·刘向《说苑·政理》)，而不应“口惠而实不至。”《（礼记·表记）》如果“言诺而不与，其怨大于不许。”(《礼记·表记》郑玄注)答应了的事情又不兑现，所招致的怨恨比一开始不答应还要大。所以贾谊指出：“君之信，在于所信，所信不信，虽欲论信也，

终身不信矣。”(《新书·大政下》)商鞅变法时，为了让人们相信他有令必行.使人们都遵守新法，派人在国都南门口立起一根三丈长的木头，下令：若有人能将其扛至北门，赏金五十。有人照办了，果然立即得到了五十金的奖赏。人们看到商鞅是讲信用的，便都自觉严格遵守新法。对此，中唐时期的政治家兼学者刘禹锡指出：“徙木之信必行，则民不惑，此政之先也。”(《答饶州元使君者》)

以信接人，天下信之

在上下级关系中，上级是主导方面。上级领导者要想与下属建立起精诚团结、亲密合作的关系，除了前面论述过的选贤举能知人善任，明确职责抓纲带目，严于考核明定赏罚，广开言路群策群力之外，主要是、以诚信来协调关系，增强团结。

所谓以诚信求和，就是与部下要推心置腹，坦诚相见。如果对部下虚情假意，不见真情，部下就不会与上级同心协力《文子精诚》指出：“同言而信，信在言前也；同令而行，诚在令外也。”意谓同样的言语，有时能被信任，可见在言语之外存在着一个信任的问题：同样的命令，有时能被执行，可见在命令之外存在一个是否真诚待人的问题。所以，上级要团结部众，与之合力同心，必须“推其诚心，施之天下”；凡上下不和谐者，皆“精诚弗至也”。

而要做到这一点，领导者就必须“去骄傲之心，怀可报之意，披心腹，见情素，堕肝胆施德厚。”(《史记·鲁仲连邹阳列传》)放下架子，平等待人，与下级被肝沥胆，心心相印。这样的上下级关系必定是亲密无间的。

顺便指出，诚信待人，平易近人，并不等于可以过分轻浮随便。“君可以谑其臣，臣抑可以谑其君，交相谑，则上无章而下无总。”（清·王夫之《读通鉴论》卷二十二）上下级之间互相调笑，无所顾总，这样就失去了起码的章法，谁也不尊重谁，这与以诚求和的宗旨是背道而驰的。作为领导者、举止行为要遵循一定的礼仪：“举错动作，物遵其仪”，“正躬严格，临众之仪也；嘉惠和说，饗下之颜也。”(《资治通鉴·汉纪二十一》)平易近人而又不失庄重，和颜悦色而又不过分随便，这才是合适的尺度。

以诚信求和要注重一个情字，就是对下属要有感情，要关心和体恤他们的疾苦。“饱而知人之饥，温而知人之寒，逸而知人之劳。”〔《晏子春秋·内篇谏上》)平时，要经常深人下属之中，通过密切接触，了解他们的痛痒，密切上下级之间的关系，否则，“相见不数，则彼我不亲：不亲，无因得尽人情；人情不尽，复何由知众事也！”(《资治通鉴·米纪三》)下属有了疾苦，要关心体恤，使其感受到上级领导的温暖，这样，上下级之间才能休戚相关，甘苦与共，建立起一种以浓厚感情为基础的诚信合作关系。北宋乾德三年，京师下大雪，宋太祖赵匡胤在讲武殿毡帐之中，穿着紫貂皮衣，头戴紫貂皮帽处理政事。忽然，他对左右的人说，我坐在室内暖帐之中，穿戴这样好，还觉得发冷。那些西征的将士们在冰天雪地之中作战怎么能受得了呢！说着就脱下皮衣皮帽，派人送给西征前线统帅王全斌，并且对无法普遍地赏赐表示歉意。王全斌和将领们感动得哭了起来，结果西征大获全胜。类似这样的事例在历史上是很多的。

信而用之，用之不疑

战国时期，魏文侯明知大将乐羊之子乐舒在中山国为官，仍派乐羊进攻中山国。魏文侯深知乐羊不但有杰出的军事才能，而且忠于职守，绝不会徇私情而误国事。当乐羊率军包围中山国后，中山国王便派乐舒前去讲情，希望乐羊退兵，乐羊反把儿子训斥了一顿。这时魏朝内外有许多人写信给魏文侯，说乐羊对中山国围而不攻，是在顾及与乐舒的父子之情，建议临阵易将，而魏文侯毫不动摇。中山国王见乐舒无力说服乐羊退兵，一怒之下杀了乐舒，并煮成肉粥送予乐羊。乐羊不动声色，一饮而下，然后对中山国发起政击，终于灭掉了中山国。乐羊得胜回朝后，魏文侯赏给他一个箱子，里面装的全是朝臣弹劾乐羊的密信奏折，令乐羊万分感动。这就是被传为干古佳话的“魏文侯藏书任将”的故事。它揭示了用人必须遵循的一个重要原则一信而用之，用之不疑。

对于属下，既用之，又疑之，既想利用他的才能，对他又很不放心，这是古今执政者用人之大忌。综合古人的议论，这样做的害处是：

①令人才寒心，不为所用。欧阳修指出：“用人之术，用之必专，信之必笃，然后能尽其材而可共成事”(《为君难论上》他还说：“凡任人之道，要在不疑。宁可艰于择人，不可轻任而不信。若无贤不肖一例疑之，则人各心阑，谁肯办事？”(《欧阳文忠公集》卷一O五)无论贤或不肖一概怀疑，众人的积极性从何而来？魏征也指出，对于人才，不仅要委以重任，更重要的是要深信不疑，不然，“任之虽重，信之未笃，则人或自疑。人或自疑，则心怀苟且。”（唐•吴兢《贞观

政要·君臣鉴戒》）一面为执政者做事，一而又受到猜忌，窝窝囊囊，苟苟且且地工作，怎么能尽心竭力地干好事业呢？如此“用而不能专，与不用同也。”(宋·司马光《温国文正司马公文集·功名论》)被猜疑之人忍无可忍，常常会拂袖面去，人才也就失去了，战国时著名军事家吴起，在鲁国为官时，正赶上齐国进攻鲁国。鲁君本欲委吴起为大将，率军破敌，但由于吴妻是齐国人，对他不放心。吴起为了表明心迹，杀了自己的妻子，率军大破齐帅。得胜回朝后，又有人在鲁君面前进谗言，说他过去在曾参手下为将时，自己的母亲死了都不去奔丧，被曾参赶了出来，现在又杀妻而谋将，足见他是个残忍薄行、无情无义之人。吴起闻之，愤而出走，投奔了魏文侯，为魏国的盛作出了巨大贡献。所以，《亢仓子·臣道》指出：“贤良所以屡求而不至，难进而易退者，非为爱身而不死王事，适恐尽忠而主莫之信耳。”清代正夫之也指出：“尊贤而以疑，则贤非其贤；爱众而以疑，则众非其众。”(《读通鉴论》卷十一》

②容易使下属变得虚伪奸诈。王夫之通过总结历史经验，揭示了一条客观真理，叫做“君愈疑，臣愈诈”(《读通鉴论》卷二十六)。既然君主无端怀疑臣属，那么臣属就不会再以真心实意来对待君主，说假话、办假事，便不足为奇了。这并非他们乐于这样做，而是君主的不信任臣下所导致的必然结果。一些忠直之臣不忍以诈欺上，便不得不想方设法表明心迹，努力解除君主对自己的疑虑。刘禹锡在《辩迹论》一文中列举了《史记》中提到的四个这方面的例子。一是霍去病辞第以见志。说的是汉代骠骑将军霍去病统兵反击匈奴，屡建奇功，

双武帝刘彻下令为他建造宅第，他说“匈奴未尽，无以家为。”并辞去宅第，既表示讨平匈奴的决心，也表明自己没有恃功自傲的思想。二是王翦多产以取信。秦代大将军王翦率 60 万大军伐楚，秦玉嬴政亲自送行，王翦恭请大王赐赏田宅园地，出征后又多次派人向秦王请封。他想以此向秦王表明：我虽兵权在握，但我只醉心于物质财富，绝无政治野心。三是萧何子质以灭贰。楚汉对峙于荥阳、成皋时，萧何在栎阳筹集粮饷，输送兵员。刘邦在前线屡次派人回栎阳慰问萧何，实际上是对萧何不放心。萧何因此便把能够作战的本家子弟全部送往前线，等于给刘邦作人质，以表示自己对刘邦并无二心，并及时调遣关中军卒驰援，刘邦才放下心来。汉高帝十二年时，萧何又故意利用权势，以低价赊买百姓的土地，降低自己的声望，以此向刘邦暗示：我虽为丞相，位高权重，但我只关心地亩钱财，绝无觊觎皇位之意。四是司马穰苴斆监以虞谤。齐景公破格起用司马禳苴统兵抵抗燕晋联军，司马穰苴担心权重招谤，便猎口自己位卑，难以统御全军，要求派一位受尊崇的朝臣作监军。这样既能使君主放心，又能减少群臣对自己的猜忌和谤毁。齐景公便遂遭宠臣庄贾为监军。便这样的例于，在中国历史上还有不少。一些有才能的臣子“度柄轻不足以遂事，重则嫌生焉”（唐·刘禹锡《辩迹论》），于是不得不谋全身之计，以防君主猜忌。那些不谙此道的人就少不了遭疑，甚而蒙受不白之冤。这就使得一些人也逐渐学得狡诈起来，对君主的诚信当然也就大打折扣了。《子华子·北官子仕》对此断言：“失不疑其妇，妇必贞；君不疑其臣，臣必忠。”虽然这并不绝对，却说明要想使臣子诚信，就不能

随便怀疑他们。

③容易导致事业失败。《管子·法法》云：“亲人而不固，殆；同谋而离，殆。”苏轼《策略·三》云：“君不疑其臣，功成而无后患”，“使其心无所顾总，故能尽其才而责其成功。”王夫之云：“有可信之人，而固不敢信，必败。”(《读通鉴论》卷三)他们都指出，是否猜疑臣属，是兴邦定国大业能否成功的重要条件。墨子也把“所言不忠，所忠不信”列为施政“七患”之一(《墨子·七患》)。无数事实证明，他们并非故作惊人之语。刘邦纳陈平计谋。离间西楚君臣，项羽果然上当，怀疑其谋士，被尊为亚父的范增暗与刘邦暗中勾结，于是削范增之权。范增忿而离去，项羽不久也就死亡了。曾儿何时，西楚霸王项羽曾一度强于汉王刘邦，但由于他自恃灭秦功高势强，又疑心太重，不能用人，陈平，韩信相继弃楚投汉，连谋士范增也得不到信任，终于自刎乌江，使刘邦夺取了天下，刘邦呢，在天下未定之时，胸怀较为宽广，知人善任，注意纳谏，充分发挥属下才能，建立了汉王朝。但定天下之后，则疑心渐起，“于是张良以神仙自脱，萧何以谨畏自保，韩信以盖世之功，进退无以自明”，最后落得个“遂无世臣可倚”，众叛亲离的结局(《陈亮集·王珪确论如何》)。三国时期的袁绍、刘表也都由于“外宽内忌”，有才而不能用，而未成什么大气候，如此等等，可谓“治乱荣辱之端，在所信任，信任既贤，在子坚固而不移。”(《资治通鉴·汉纪二十》)

因此，一些著名政治家思想家皆云：

有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不信，三不样也，

（《晏于春秋·内篇谏下》)

非成业难，得贤难；非得贤难，用之难；非用之难，信之雉。〔《三国志·吴书·钟离牧传》注引)

不知贤，害霸；知而不用，害霸；用而不任，害霸，任而不信，害霸；信而复使小人参之，害霸。（汉·刘向《说苑·尊贤》）

好贤而不能任，能狂而不能信，能信而不能终，能终则不能赏，虽有贤人，终不可用矣（唐·陈子昂《答制问事·重任刑科》)。

山此可见，在用人者疑人与被用者被疑这对矛盾中，用人若是矛盾的主要方面。“谗邪之所以并进者，由上多疑心”(《资治通鉴·汉纪二十》)。苏轼说得好：“物必先腐而后虫生之，人必先疑也而后谗入之。陈平虽智，安能间无疑之主哉？”(《范增论》)假若项羽并非疑心重的君主，即使陈乎再聪明，再能施反间计，何用？魏征也明确指出，之所以“君臣相疑，主要皆由“上怀不信，待之过薄所致也。”“待之不尽诚信，何以责其忠恕哉？”他说：“夫上之不信于下，必以为下无可信矣，若必下无可信，则上亦有可疑矣!”（唐·吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》）之所以不信任臣下，是以为臣下无可信之人：徜若臣下都不可信，岂不说明君主亦有可疑之处吗？倒很有点辩证的味道。晋代傅玄指出，执政者若能以诚信待人，那么即使是缺乏信用的人也会向往格守信用；以欺诈猜疑待人，即使是有信用的人也会变得狡诈。即：“以信待人，不信思信；不信待人，信思不信。”(《傅子·义信》)

那么，执政者如何把握“信而用之，用而不疑”的原则呢？

首先，要慎于取人，经过充分了解，“知其不忠，则勿任而已矣；任以大柄，又从而猜之，鲜有不召乱者也。”(《资治通鉴·晋纪二十二》)所以，“与其用之之疑，曷若取之之镇。”（宋·李覯《强兵策》之六)

其次，对所用之人要以诚信相见。荀子云：“天地为大矣，不诚则不能化万物；圣人为知矣，不诚则不能化万民，”即使是父子之间亦是“不诚则疏”，何况上下级之间乃至问仁之间？所以他说：“夫诚者，君子之所守也，而政事之本也。”(《荀子·不苟》)王安石、许衡认为，这是“自然感应”原理在领导与被领导关系中的反映，“委之诚者，人亦输其诚；任之重者，人亦荷其重。使上下之诚相照，恩结子其心，是岂禽息鸟视，而不知荷恩尽力哉！故日：不疑于物，物亦诚焉。”（宋·王安石《委任》）

“上以诚爱下，下以忠报上，感应之理然也。”(《元史·许衡列传》)

唐代贞观君臣是深通此理的。唐太宗指出：“徜君臣相疑，不能备尽肝膈，实为国之大害也。”（唐·吴兢《贞观政要·政体》)》因此他努力按照依魏征关于“竭诚以待下”的意见去做，与群臣推心置腹，肝胆相照，形成上下“协力同心”的大好局面。白居易以诗赞太宗道：“功成理定何神速？速在推心置人腹。”(《七德舜》诗)北魏孝文帝亦认为：“凡为人君者，患于不均，不能推诚御物，苟能均诚，胡越之人亦可亲如兄弟。”(《魏书·文帝本纪》〉陈亮则列举汉光武帝单骑降铜马和唐将李恕用降将以擒吴元济的事实，说明领导者对所用之人

必须“示之赤诚，言笑无间，洞见肺腑”（宋•《陈亮集酌古论》），做到“虚怀易虑，开心见城。”（同上，《论开诚之道》）”。

现实中常有这种情祝，你信任他，他也对你忠心耿耿，但他对于其他的人或事却时有伪诈。这个问题应如何看待呢？王安石认为，“情有忠伪”的双重性格，为常人所通有，领导者则应是“信其忠则不疑其伪”，“我以其人忠于我心而任之，在它人虽伪何害焉？”（《委任》）如不这样对待，天下值得信任的人也就不多了。

再次，不听谗言，不为俗议所左右。领导者与被领导者都生活在这尘世中间，世俗之众对所有人皆免不了七嘴八舌，说长道短，为领导者所任用的人自然亦是议论的对象。有的出于妒嫉心理或出于自身利害，散蜚语，布流言，甚而至无中生有，恶意中伤。这时领导者如果头脑不清醒，就会为俗议和谗言所左右，对所信任的人生疑。这种现象，历史上很多，所以，古人一直把它作为用人之道的一个重要问题来研究。

《管子•宙合》告诫说：“毋听谗，昕谗则失士。”

《荀子•君道》指出：“使贤者为之，则与不肖者规之；使知者虑之，则与愚者论之；使修士行之，则与污邪之人疑之。虽欲成功得乎哉”！

《新论•求辅》指出，对于所求得之人予以充分信任，有三大难处和两点限制：“为世之事，中庸多，大材少，少不胜众，一口不能与一国讼，持孤持之论，干雷同之计，所疏贱之处，逆贵近之心，则万不合，此二摊也。夫踔殊，为非常，乃世裕所不能见也，又使明智

图事，而与众平之，亦必不足，此二难也。既所纳，有所施行，而事未及成，谗人随而恶之，即中道孤疑，或使言者还受其尤，此三雅也。智者尽心竭言，以为国造事，众间之，则反见疑，乃壹不当合，遂被谮想，虽有十善，隔以一恶去，此一止善也。材能之士，也所嫉妒，遭遇明君，壹兴起，既得幸之，又复随众，弗与知者，虽有若仲尼，犹且出走，此二止善也。是故非君臣致密坚固，割心相信，动无间疑，若伊、吕之见用，传说通梦，管、鲍之信任，则雅以遂功竞意矣。”

所以，魏征也指出：“今委之以职，则重大臣而轻小臣；至于有事，则信小臣而疑大臣。信其所轻，疑其所重，将求至治岂可得乎？”（唐·吴兢（贞观政要·君臣鉴戒》）领导者要真正做到与被领导者亲密无间，无所猜忌，就必须对世裕偏见，流言蜚语、妒嫉心理等保持高度警惕，不受其影响和左右，这样，才能对所用之人坚信不移，“百人誉之不加密，百人毁之不加疏”(宋·苏洵《嘉拓集·论衡》)，“虽有谗巧不能间也，确然若胶漆之相合。”（宋·司马光《温国文正司马公文集》卷七十一）以上下之间的披肝沥胆、精城合作来推进事业的发展。

当然，这里所言信而用之，是对那些真正的人才、忠臣。而对于那些害国害民的小人、奸臣，不仅应疑之、防之，而且要惩之、除之。

史典钩沉

言而有信，薛延陀降服

贞观二十年，薛延陀夷男真珠可汗病故，夷男的嫡子拔灼为肆叶护可汗，统率薛延陀。拔灼可汗还有个庶弟突利失，拔灼的气量狭隘，

好猜疑，突利失性子急躁，兄弟俩产生嫌隙，拔灼怀疑弟突利失有异心，在为亡父奔丧时，拔灼率兵将庶弟杀死，自立为颉利俱利多弥可汗。他得到唐天子御驾亲征高丽、国中无君主政的情报，竟率军乘虚袭击河南，被右领军大将军执失恩力所破，败回薛延陀。

多弥可汗野心不死，又率兵转寇大唐夏州。

贞观皇帝在班师回兵途中接到军报，立即诏令随征的从弟、江夏王李道宗星夜赶赴西陉，又下旨命执失思力协同，江夏王急调西北数州军队，镇戍西北边境。多弥可汗得知中国已有备，就不敢轻举妄动。

李道宗率军同多弥对峙，牵制着薛延陀的主力。执失思力会同夏州都督乔师望，从两侧出击多弥军，多弥军大败，多弥只得率轻骑逃遁。三军奏凯回兵。

回纥诸部的酋长，听到多弥败归的消息，也各出兵进攻薛延陀。多弥应战又败，他统治的部族懂乱不堪。多弥还不肯改恶从善、罢兵生息，竟变本加厉，废弃旧臣，亲信小人，虎视眈眈，窥伺华夏，并屡派武装游骑扰乱。

贞观皇帝有时一天中竟接边防数次军报，忍无可忍，下旨命江夏王李道宗、左卫大将军阿史那杜尔、右领军大将军执失思力、右骁卫大将军契必何力，还有大将薛万彻、张俭各率人马，从东、南、西兰路攻击薛延陀，多弥大败，率数千骑往西落荒而逃。

回纥酋长吐迷度提兵拦截多弥，猛杀猛砍了一阵，多弥的骑兵大半被消灭。吐迷度率回纥胜兵，乘机入踞薛延陀。

薛延陀的余众，共同拥立夷男真珠可汗哥哥的儿子咄摩支为伊特

勿失可汗，大家都愿听从号令。咄摩支召集全部散兵游勇，亲率他们还收故土。吐迷度无奈，大肆掠夺后返归回纥。咄摩支派使奉表奏请唐廷，自去可汗名号，请求居郁督军山北麓。

回纥善长吐迷度怕咄摩支记仇，他借咄摩支新立、唐廷对他不了解之机，也上表诬告。

贞观皇帝阅了薛延陀的表章，表中言词恳切，咄摩支又自知其罪，思考很久，打算赦罪恩抚，初定派兵部尚书崔敦礼持诏招抚。诏命尚未来得及发，又接到回纥的表章，表上说：“咄摩支乃真珠之侄，其性不亚于其叔，意怀叵测，将来必有遗患”。贞观帝对咄摩支一无所知，但“其性不亚于其权”一语，勾起贞观帝心中的不满，当年真珠由唐廷诏立为可汗，开始较恭顺，后来羽毛丰满，屡为寇乱，后患无穷。若咄摩支真似夷男，不可宽纵他。继后又想，真珠和多弥确实有罪，咄摩支本人并未犯罪，应该分别对待。乃发诏李勣总管继续统兵西进，诏书中用粗笔体书写了“相机行事，讨抚兼用”二语。

李勣总管接到诏旨，统兵进军郁督军山，传檄晓谕薛延陀善臣们，劝他们归顺朝廷。酋臣们前来中军帐归附的不少。咄摩支怕朝廷不能相容，惊慌失措，带了少数护军，逃至南荒谷裁身。

李勣反复拜读诏书，双目久久停留在那两句粗笔体字上，他身为主帅，随皇上多年，皇上的心意他是深知的，征讨是手段，并非目的。予以招抚，可以获得战场上没法得到的效果一六、悟：诚信明礼，以信为美

酋臣之心和芪心齐归。他听归附的酋首们传说，咄摩支为人不错，他决定招抚。遂把通事舍人萧嗣业召至中军帐，把圣旨给他拜读，并把自已的想法和主张告诉他，令他去招抚咄摩支。

萧嗣业受令后，只带十来个随从，经过了曲曲折折的小路，跋涉了大半日，才到达南荒谷。

咄摩支得报，不得已，战战兢兢地出接。

萧嗣业到了薛延陀帐内，待咄摩支以礼，说道："伊特可汗，你逃奔这荒谷做什么？"

"我、我怕…"咄摩支结结巴巴答道。

萧嗣业襟怀坦白地说："侵扰唐廷的真珠可汗：抗拒土师的多弥可汗，先亡后窜，与你刚嗣立的伊特可汗何干呢？我唐天子圣明宽仁，度量博大，从不惩罚无罪之臣，你不必惶恐。李总管严遵诏命，宽大为怀，若对可汗征剿，只需发一千兵马足矣。再说，你这样南奔北躲，终非了局、不如随我投诚，我保你无虞。"温颜悦色地晓以大义和利害关系，非常坦诚。

咄摩支见唐使句句话合情合理，很受感动，心悦诚服地欣然随使投诚。

咄摩支投诚以后，主动向李总管请求，他愿充前部，招降薛延陀余众。李勣很高兴，当即应允。经过咄摩支的努力，招降了很大一部分余众。不久，薛延陀平定，李劫总管偕诸将携咄摩支回京复旨。

唐天子在大明官含元殿召见得胜帅将，按功大小，各赐封赏，天子亲询招抚酋臣情况，萧融业出班，据实奏陈招抚咄摩支的过程，并

将当时自己的诺言也直陈无隐。贞观鼻帝听了，直夸通事舍人很称职，做得很合朕意。嗣后，召见咄摩支。

咄摩支穿突厥便服，恭恭敏敬三步一跪上殿见驾，跪地请罪道："罪臣咄摩支参见天子陛下！罪臣之叔父和堂兄，侵扰朝廷、抗拒王师，罪在不赦，请天子陛下坐罪臣以罪！"

贞观皇帝道："称叔真珠可汗和堂兄多弥可汗，的确有罪。称叔已故，就不说了。多弥若能自动来降，还可以从宽发落一赦宥。你初嗣立，并未入寇，你对朝廷未曾犯罪，而且自出投诚，又主动招降部众，不应该叫你坐罪。"乃拜咄摩支为右武卫大将军。

础摩支再三谢恩后退出。到这时，他深感唐天子的确圣明，功过赏罚这样分明，君臣都言而有信，感激至极。此后，一心忠于朝廷。

以信相待，将相合好

秦、赵渑池之会以后，赵王回到赵国，因为蔺相如功劳大，任命他为上卿，地位在廉颇之上。廉颇很不服气，说道："我作为赵国的大将，有攻城野战的大功，蔺相如只不过是要嘴皮子的功劳，反而地位比我高，况且相如本是地位卑残的入。我感到羞耻，不甘心处在他下而。"并扬言道："我要碰见蔺相如，一定要好好羞辱他一番。"相如听到这话以后，不愿与廉颇会面。相如每次上朝的时候，常常说自己有病，不愿与廉颇争位次的先后。过了一些时候，蔺相如外出，远远望见了廉颇，连忙掉转车子躲避，不建他看见。这时，蔺相如的家臣一齐劝他说："我们之所以离开亲人而来投靠您，只是仰慕您崇高的节操。现在您与廉颇职位平等，他口出恶言，您就怕他、躲他，这

种胆小也未免太过头了。普通人尚且感到羞耻，更何况您呢！我们没有才能，请允许我们走吧！”蔺相如坚决劝阻他们，说道：“诸位认为廉将军与秦王相比哪一个厉害？”家臣们回答说：“赶不上秦王。”蔺相如接着说：“像秦王那样威严，也听凭我在朝堂上大声呵斥他，侮辱他的大臣们，我即使愚笨无能，难道会害怕廉将军吗？但我考虑到，强大的秦国之所以不敢侵犯赵国，只不过因为我们两人在赵国的缘故。现在两虎相斗，势必不能同时生存。我之所以这样做，是把国家急难放在首位，而把私人的仇怨放在后面。”家臣听罢，都万分感动，又纷纷退回了自己的居所。后来相如的这番活被廉颇听到了，他深受感动，便脱去上衣，露出肩膀，背上：抽打人用的荆条，来到相如府上请罪，说道：“我这个庸俗申鄙的人，想不到您胸怀宽广到这种地步。”蔺相如赶忙帮廉将军抽去荆条，让他穿上衣服。两人终于和好如初，并结成了同生死共患难的朋友。

包玉刚格守信用成船王

在商言商，我国自古就有“民以食为天，商以信为本”之说，海内外成功的华商都是恪守中华民族的传统美德：诚实、守信。以诚实获利，以信用获得美誉。

“海内存知己，天涯若比邻”，古人告诉我们要广泛结交朋友，即使知己离自己很远，也像近在眼前一样。这说明了自古以来，中国人就注重人与人之间的关系。企业作为现代社会的一员，不仅要协调好其内部的各方面关系，也应处理好与社会其他成员之间的关系，也即要做好公共关系。

企业公共关系的一个重要功能就是对外树立企业形象。企业形象最重要的一个方面就是诚实、守信，以诚实获利，以信用获得赞誉，是企业公共关系中应有之义。

成功的企业都是那些讲诚、信的企业。金利来的开创者曾宪梓先生自始至终奉守“勤检诚信”的经营理念：勤能补拙，俭能守业，而唯诚和信，则是长期取信于消费者，使金利来获得永续经营，开创名牌基业的根本所在。金利来的经营理念主要表现在坚持“不做骗人生意”这一朴素的商业道德观方面，具体体现在对产品的质量与品质的追求上，尽善尽美，一丝不苟，使消费者感受到购买金利来就是在享受上乘的、精美的产品，增强对金利来的信心。

已故“世界船王”包玉刚常说：“签订合同是一种必不可少的惯例手续。纸上的合同可以撕毁，但签订在心上的合同是撕不毁的。人与人之间的友谊应该建立在相互信任的基础上”他恪守信用，从不夸海口，而是实实在在地一步一个脚印地扩展他的业务量。1970 年，航运市场看好，许多公司都积极争取在日本造船，船厂几乎不肯接受订单。没多久，市场状况发生逆转，许多船只都租不出去，建造中的船只总吨位急剧下降。可是包玉刚仍然不断地向日本订船。1971 年，差不多是在船运市场最糟糕的时候，包玉刚订造了 6 艘船，总吨位是 150 万吨，从而解了船厂的燃眉之急，所以，后来包氏在日本造船总是能一帆风顺，而且被日本的造船界誉为：“我们最尊贵的主顾。”包玉刚由于格守信用，生意日益隆盛，最后成为一代船王。

因此，利用公共关系树立企业的形象，最重要的是不能寄希望于

一朝一夕便能取得成功，而应着眼于长远，树立诚信的形象，取倍于消费者，获誉于社会，只有这样，才能最终取得城功。

齐襄公背信酿祸患

周庄王八年（公元前 689 年），齐襄公率宋、鲁、陈、蔡四国君伐卫，杀败王师，护送卫候朔还国，放逐了周王的女婿黔牟。因怕周王招诸侯兵来讨，派将军连称和管至父守住葵邱，阻住王师人齐之路。临行，二将问何时期满，襄公正在吃瓜，就说：“等明年瓜熟派人替你们。”第二年瓜熟时节，二将不见人来替，就派人打听，才知襄公在谷城与文姜欢乐，已有一·月未回都中。于是派人向襄公献瓜，并请求替代。襄公竟大怒，说：“代不代由我决定，怎么可以自己来请？要替代，再等瓜熟一次。”

连、管二将闻报，对国君言而无信，不恤将士，淫乐无度，欺梅大臣恨恨不已，准备谋弒齐襄公。

二将秘密伏兵故梦，在故梦离宫将齐襄公捉住。历数齐襄公“无信”、“无礼”、“不仁”、“不孝”四大罪状，举剑将齐襄公挥为数段。

智慧今用

▲把诚信作为修身立业之根本

“人之所助者，信也”，“人而无信，不知其可也”，诚信是做人的根本。在当今纷繁复杂、竞争激烈、光怪陆离的现代生活中，无论你做什么情，要想获得成功尽管必级具备很多条件，但不管怎样还是必须诚信为本，讲求信誉，做到以诚待人，以信服人，这样才能使自己获得及他人和社会的信任，为自己事业上的成功铺平道路。如果不能

以信待人，信于人，那么就难以得到别人的帮助，从而使自己战为孤家寡人，难以成就一番事业。所以从古到今人们都把诚信做为修身养性的根本原则，我国于 2001 年领布的 20 条公民道德规范，也把诚信列为其中。

诚城信不仅是个人的形象，也是当今时代企业的重要形象。现代市场经济就是信用经济，诚信在现代市场经济中展示出勃勃的生命力。

诚信，对于企业而言，就是企业信用或商业信用。成功的企业无一不重信用，靠信用建立起良好的宦销关系而赢得市场，赢得发展。“经商信为本，诚招天下客”、“经商千万条，信用第一条”、“信誉是企业的生命”等格言，无一不道出诚实守信在企业经营中的重要。我国不少老字号企业，如贵州茅合酒等，之所以能够生意兴隆长盛不衰，就是因为他们具有良好的信誉。

但是我们也不能否认有一一些企业只图一时的利益、不讲信用、不讲信誉，尽管能获利于一时，但最终还是以损人开始到害已告终。在新世纪里，凡是想成就一番事业的真正的企业家，必须从提高企业的信用、信誉做起，切不可金本逐末。著名犹太学者马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》一书中写到：“切记，信用就是金钱…影响信用的事，哪怕十分琐屑也要注意。

信誉，就是无尽的财富：信誉，就是企业的生命。企业有了信用和市誉就能在波谲云诡的市场竞争中永远立于不败之地。

【处事天机第七绝】 抚

抚-----欲成大事者，必先得其民；欲得其芪，必先得其心；欲得其心，不可无抚。无论身居何处，欲成何事，都要懂得笼络人心，交结八方，令天下万物为我所用，方能应者云集，万众一心，图谋大事。

大道行使，以天下为公。公心为先，当以公正之心、平和之气对天下人及诸多事。正所谓君子以大德处世，与天地万物同体，与人同心，则不欲化人之心而自能化之。

风动一时，人动一世。以自已的行为作表率，以实际行动去感化，使天下人不召自来，不教而应，没有语言而自行去做，默然而自化，此乃抚之至理。古往今来，以德行化人较之以威势治人，不知要高明多少。

故欲抚人，必先端正其身，修养其心，以此为前提，把握格当方式方法，适度激励，或物质或精神，或正面或反面，关注细狱之处，掌提涨落之机等等，全在个人修行，务必以大德示人、化人，心怀赤诚之情，不可虚饰之意，言行不一，否则只能适得其反，天机系列微信 75631082 人心失尽。

■贤哲智语

临下以简，御众以宽，罚弗及酮。

《尚书·大禹谟》

上好礼，则民不敢不敢；上好义，则民不敢不服；上好信，则民莫敢不用情。夫如是，则四方之民韬负其子而至矣。

《论语·子路》

道之以政，齐之以刑，民免而无耻：道之以德，齐以之礼。有耻且格。

《论语·为政》

为政以德，譬若北辰，居其所而众星共之。

《论语·为政》

得天下之道，得其民，斯得天下矣；得其民存道，得其心，斯得民矣，得其心有道，所欲与之聚之，所恶勿施，尔地。

《孟子·离娄上》

治国之道，必先离民，民宫则易治，民贫则难治也。

《管子·治国》

乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。乐以天下，忧以天下，然后不王者，未之有也。

《孟子·梁惠王下》

智海泛波

大道行使，天下为公

把自己的侠乐当做人民的快乐，人民快乐着他的快乐；把人民的忧虑当做自己的忧虑，人民忧虑着他的忧虑。乐以天下为乐，忧以天下为忧，这样的人不能成为成就最高的人物，是从来没有的事情。所以说：“成就最高人物的首位道德就是大公无私。”只有以天下作为最大的公，才可以成就自己最大的私。如果只以天下成就自己的家，以天下成就自己的私，反而会失去自己的私。作为领导人物的心术，大体上是要做到“公正明大”。

做到了公他的心自然无私，做到了正他的心自然无编，做到了明他的心自然坦荡，做到了大他的心自然博。求得这个心与万物同体，与日月同光，与天地同行，就基本做到了“公正明大”。人们的心之所以不能与天地同大，就是存有私心。丢掉了私心，就只存在一个公字。

自古以来，为害领导人物的，莫过于私心莅事，私心断事，私智用事。平民百姓可以有私心，而他的私心只一人一身罢了。领导人物却绝不能有私心存在，一杯私心天下心就难有了。最害怕的就最以私智小惠用事，没有私心私意存在里面，才能以天下托天下，以万物付万物。理天下大事的人，首先要以大公无私来应付天下。澄清自己的心来审天下的理，平静自己的心来论天下的事，公正自己的心来对待天下的人才，宽大自己的心来顺应天下的万物，镇定自己的心来应酬天下的变化，安稳自己的心来处置天下的无穷。这就是领导人物的无上心术。只在大道理上谈大公无私容易，在事实中做到大公无私就困难。

历史上真正能做到不以天下为己私，能舍己为天下，舍己成就天下的人有多少？公就无私，无私就宏大。存私就有己，私为自身的人，也常以物为自私，以人为自私，于是身与物相违，人与己相违，心与理相违，事与行相违。有仁德的人与天地万物同体。大公无私的心，就与天地万物为一体之心，即仁德人的心一心存着私念，存着物念，存着人念，存着欲念，存着事念，则天地万物都在外，并不能为我所有了。

孔子说：“大道行使，就是以天下为公。”孔子回答子贡的问话说：

“尧舜禹的德行，同参于天地，怎么这样说可以参于天地呢？奉行三无私而劳累天下。”子贡问什么是三无私？孔子回答说：“天没有私自覆盖，地没有私自承载，日月没有私自照耀。奉行这三条而劳累于天下，就叫三无私。”舍己为人，人就信服；劳身为国，国就信服；劳身为天下，犬下就信服。历代的圣君贤相，英雄豪杰，无不是以牺牲精神，服务于国家、民族、人类。“人生以服务为目的，而不以夺取为目的。”服务于朋友就得到朋友，服务于社会就得到社会，服务于国家就得到国家，服务于世界人类就得到世界人类，这是永恒不变的道理。

公正明大，安抚于人

庄子说：“其动也天，其静也地，一心定而王天下；其鬼不祟，其魂不疲，一心定而万物服：以虚静推于天地，通于万物，此之谓天乐。天乐者，圣人之心以畜天下也。”庄子所说的“圣子之心以畜天下也”，也就是一个领导应具备的心术，即前面提到的“公正明大”的心术。这种心术再加上仁心、敬心、诚心、静心，就是修养心术之道。至于孟子所说的仁义礼智之心，本身是人人所具有的心。人人都应保持着这个心，并不是领导一人所有的。领导以治弹大下为心任，这就是“公明大”四种心，它是领导一人所有。公可以参天地，上可以参神圣，明可以参日丹，大可以参造化，这就是领导的至关重要方面。

《说苑》中记载：尧存心于天下，致力于拯救贫民，痛感百姓的苦雅，忧虑众生的事业。有一个百姓受饿，就说是我使他受锇；有一个百姓受冻，就说是我使他受冻；有一个百姓犯罪，就说是我使他犯

罪。所以不赏赐面劝民，不惩罚而治民：先宽恕后教育，是尧的为君之道。这就是尧所存的心。

《说苑》又载：大禹说百姓缺吃，就是我的无能：功成而无益于人，就是我没有劝导。所以疏通河道，掘九河通向大江，引五湖流人东海。百姓虽感劳累，然而，既不怨恨也不叫苦，利益是属于百姓的。

又有历史记载：大禹出去遇见了罪犯，下车痛哭流涕地询问他。大禹身边的人说："罪人不顺从于社会，您怎么这样对待他？"大禹说："尧舜的人们，都以尧舜的心作为自己的心：我作为天子，使人们各以自己的心为心，我是为这个而痛哭。"这就是大禹所存的心。

孔子称赞尧说："伟大啊！尧作为天子。"称赞禹说："禹是无可指责的人。"这里我们所见的只是存心的公，存心的正，存心的明，存心的大。这才是圣贤王者的气象，即圣贤王者的心术。

孔于说："天义说了些什么呢？它只是让四季运行，万物生长而已。"这就是说，遵循自然规律，就可以得到不用言语的教化。

领导用无为而教化，干部们依照无为面治理。烦扰精神、劳累躯体用有为而治的人，是下等的策略。

人们经常谈到"风动一时"、"风动一世"。如果是这样，全凭自己的行为作表率，用实际行动去感化人。使人们不召而来，不教而应，没有语言而自行去做，不用表示，默然面自化。因此说，对人的最佳方法，就在于能自然感化人。

怎样去治理人、管理人、控制人，这是方法、策略中的下策。古代圣人经常说的宏道化、敦德化、端教化、淳风化，都是要求以身作

则，为人表率。自己的心术、涵养作主体，以行动作为辅助，以感应的道理，去影响他人，抚慰他人。因此可以收到化人、化俗、化国、化天下的不朽功绩。要想感化人，抚慰人完全不是靠权位、靠势力行动，只要端正自己，就可以端正天下、感化天下。

恩威并施，抚人之道

统御他人，有很多谋略，其中恩与威就不能不认真琢磨。先说-...个施恩的故事：

当初爰盎做吴国的丞相，那时他的部下从史与爰盎的婢女私通。爰盎知道了，却不告诉任何人，仍像原来一样对待从史。有人告诉从史说：“主人已经知道你与他的婢女私通。”从史便吓得逃走了。爰盎立即骑马把从史追了回来，马上成全了从史和婢女的婚事，从史职务不变。后来爰盎获罪被关押时，从史恰好在看守爰盎的那支部队里当司马。这时正逢天气寒冷士兵饥渴，从史便用自己的全部家当换了二石好酒，让守卫西南角的士卒们喝得烂醉。此时，从史趁夜深人禁地将爰盎带了出来，说：“你可以放心地逃走了，吴王决定明天天亮杀你。”

爰盎施恩于从史，从史在最关键的时候敢于冒死相救，那么，做他的部下，还能做不到言听计从，俯首贴耳吗？

那么，怎样施恩？施恩时需注意什么问题？

首先，施恩于人不要张扬。

某先生讲的他祖父的故事，在理解人情世故的微妙方面，具有很好的启发作用：

当年，祖父很穷。在一个大雪大，他去向村里的首富借钱。恰好耶天首富兴致很高，便爽快地答应猎与祖父两块大洋，末了还大方地说：拿去开销吧，不用还了！相父接过钱，小心冀翼地包好，就匆匆往等着急用的家里赶。首富神他的背影又城了一遍：不用还了！

第二天大清早，首富打开房门，发现自家院内的积雪已被人扫过，连屋瓦也扫得干千净净。他让人在村里打听后，得知这事是祖父干的。这使首富明白了：给别人一份施舍，只能将别人变成乞丐。于是他前去让祖父写了一份借契，祖父因而流出了感激的泪水。

“祖父用扫雪的行动来维护自己的尊严，而首富让他写猎契极大地成全了他的尊严。在首富眼里，世上无乞丐；在祖父心中，自己何曾是乞丐？”把“施恩”变成了“施舍”，一字之差，高低立见，效果大大的不同。

生活中经常有这样的人，帮了别人的忙，就觉得有恩于人、于是心怀一种优越感，高高在上，不可一世。这种态度是很危险的，常常会引发反面的后果，也就是：帮了别人的忙，却没有增加自己人情账户的收人，正是因为这种骄傲的态度，把这笔账抵消了。

古代有位大侠郭解。有一次，洛阳某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上的有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他找到郭解门下，请他来化解这段恩怨。

郭解接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的手，做了大量的说服工作，好不容易使这人同意了和解。照常理，郭解此时不负人托，完成这一化解恩怨的任务，可以走人了。可郭解还有高人一着的棋，

有更技巧的处理方法。

切讲清楚后，他对那人说：“这件事，听说过去有许多当地有名望的人调解过，但因不能得到双方的共同认可而没能达成协议。这次我很幸运，你也很给我面于，我了结了这件事。我在感谢你的同时，也为自己担心，我毕竟是外乡人，在本地人出面不能解决问题的情况下，由我这个外地人来完成和解，未免使本地那些有名望的人感到丢面子。”他进一步说，“这件事这么办，请你再帮我一次，从表面上要做到让人以为我出面也解决不」问题。等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子给他们，算做他们完成此一美举吧，拜托了。”

人都爱面子，你给他面子就是给他一份厚礼。有朝一日你求他办事，他自然要“给回面子”，即使他感到为雉或感到不是很愿意。这，便是操作人情账户的全部精义所在。

其次，要记住，天下没有一次性人情。

生活中有许多人抱着“有事有人，无事无人”的态度，把朋友当做受伤后的拐杖，复原后就扔掉。此类人大多会被抛弃，没人愿意再给他帮忙；他去施恩，大概也没人愿意领受他的情。

三国争霸之前，周瑜并不得意。他曾在军阀袁术部下为官，被袁术任命当过一回小小的居巢长，一个小县的县令罢了。

这时候地方上发生了饥荒，年成既环，兵乱闻又损失不少，粮食问题日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，就吃树皮、草根，活活饿死了不少人，军队也饿得失去了战斗力。周瑜作为父母官，看到这

悲惨情形急得心慌意乱，不知如问是好。

有人献计，说附近有个乐善好施的财主鲁肃，他家素来富裕，想必囤积了不少粮食，不如去向他借。

周瑜带上人马登门拜访鲁肃，刚刚寒暄完，周瑜就直接说：“不瞒老兄、小弟此次造访，是想借点粮食。”

鲁肃一看周瑜精神俊朗，显而易见是个才子，日后必城大器，他根本不在乎周瑜现在只是个小小的居巢长，哈哈大笑说：“此乃区区小事，我答应就是。”

鲁肃亲自带周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，络三干斛，鲁肃痛快地说：“也别提什么猎不借的，我把其中一仓送与你好了。”周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了，要知道，在饥馑之年，粮食就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人当下就交上了朋友。

后来周瑜发达了，当上了将军，他牢记鲁肃的恩德，将他推荐给孙权，鲁肃终于得到了干事业的机会。

1356 年，朱元璋率领红巾军攻下集庆后，准备攻打镇江。就在攻打镇江的拂晓，负责指挥这场战役的徐达将军迟迟未露面。突然，一条惊人的消息传到了大军聚集的教场：徐达将军已被抓了起来，马上就要问斩。

众将士吃惊非小。徐达将军自跟朱元璋起兵以来，东征西讨，立下了汗马功劳。究竟他犯了什么罪，以至于要被砍掉脑壳？

过了一会儿，只见徐达将军被反绑着押了过来，后面跟着两名手

捧钢刀、杀气腾腾的刽子手。朱元璋也在众卫士的簇拥下来到教场。

执法官洪亮的声音宣布："徐达身为统兵大将军，不知管束部队将士，军中屡次发生欺压百姓的事情，坏我红军的名声。为严明军纪，对徐达应予斩首示众！"

众将士一听都吓得脸色惨白，见朱元璋要动真格的，一时不知如何是好。帅府都事李善长硬着头皮给朱元璋跪下，说道："徐大将军作战英勇，屡立大功，当下军务紧急，正是用将之时，望元帅宽恕他!"众将士也都一齐跪下，哀求说："军中发生的欺乐百姓之事，不能只怪罪徐大将军，我们亦有责任。求元帅饶恕他！"

朱元璋坐在椅子上，脸色铁青，一言不发。半响，他终于站了起来，口气坚定地问道："我们起兵是为了什么？"众将士异口同声地回答："替天行道，除暴安民！"

"大家说得对，"朱元璋点点头，"我们起兵反元，就是因为元朝官府欺压百姓。如果我们推翻了元朝，反过来又欺压百姓，那么我们不就和元朝官兵一样了妈？要不了多久，别人也会替天行道，起兵除我们的暴了！"

李善长见朱元璋语气有所缓和，又趁机哀求道："徐大将车跟着元帅多年，战必胜，攻必克，劳苦功高，这一次就原谅他吧！"

朱元璋听后，沉吟了半响，才指着徐达喝道："看在众将士的份上，这次暂且饶了你。以后军中再发生欺压百姓之事，定斩不饶！"说罢，朱元章拂袖而去。

松了绑的徐达又恢复了大将军的威风，他当场宣布："打下镇江

后，一不许烧房，二不许强抢，二不许欺凌百姓，四不许调戏妇女。违者欲头示众！”于是，徐达将军率领这支纪律严明的大军很快攻占镇江。进城后，大军秋毫无犯，当地百姓拍手称赞，奔走相告。

朱元璋施威，才换来了好的军纪，这个故事再一次告诉我们：统御他人，必须恩城兼施。

安抚群众，赢得仕途

这里所说的“仕途”，是指从事行政或企事业单位领导的人生道路。在人生的道路中，有些人选择了仕途之路。而在这条道路上，也同样存在着激烈的竞争，只有善于竞争者，才能在仕途之路上攀上高峰。竞争于什途之路的同志既有初出茅庐的青年同志，又有已经担任了一定的领导职务的老同志，这里，我们为了分析的方便，主要分析已经担任一定领导职务的领导者，探讨他们在领导工作岗位上，如何把握人生之路、奋力攀行的种种方法与艺术。

领导者仕途竞争的基础是赢得群众，因此，在这里，我们首先来分析，领导者高得群众的重要性和赢得群众的方法与技巧。领导者与群众的关系是领导与被领导的关系，但是，国家交给领导者的事业正是由这些群众来完城的。群众的工作积极性如何，直接决定着国家交给领导者事业的失败。领导者只有相信群众，尊重群众，依靠群众，得到群众的支持，干群同心协力，才能把工作做好。领导者必须认识到，对群众绝不是“利用”，而是信赖和依靠。日本著名企业家松下幸之助认为，员上比自己伟大。他说：“企业的成长，要靠员工自觉主动的工作精神，经营者要把员工看成比自己伟大”，“我觉得自己身体

不好，又没有学问，所以把部属都看成比自己伟大；认刚进来的实习员亡都比我有学问、有知识。有的是比我会写字，有的是比我会说话，身体又健康，都是了不起的人。正是这些人的勤奋工作，才使公司有了今天的规模。”松下先生的这番话，道出了一个领导者成功的秘诀：真心地尊重群众，真诚地依靠群众。

中外很多领导者的实践都表明：群众是力量的源泉。只要相信他们、依靠他们，调动他们的工作积极性，国家交给领导者的事业就必定会成功。

那么，领导者怎样才能赢得群众呢？其基本方法有二：一是对群众进行激励，二是对群众进行感情投资。

(1)适度激励：催发积极性的春风

“激励”，即激发鼓励，简单地说，是指激发人的动机的过程。通过激励，使人在某种外部或内部力量的刺激下，始终处于兴奋状态，从而能调动他的积极性。美国学者贝雷森和斯坦纳给“激励”下的定义是：“一切内心要争取条件：希望、愿望、动力等都构成对人的激励…它是人类活动的一种内心状态。”这里所要论述的激励，是把它作为领导者调动群众工作积极性的一种行为。

领导者对群众进行激励，是激发群众工作积极性的有效方式；她如春风拂面，能使人们心情舒肠、精神饱满地投人作，从而能够大大提高工作效率。群众工作效率的高低是领导者领导工作中的核心问题之一。在“时间就是金钱、效率就是生命”的现代社会中，工作效率的高低，在某种意义主说，决定着事业的成败，而要提高群众的工作效

率，就需要激励这股春风。无论是物质激恸还是精神激励，无论是正面激励还是反面激励，都能够有效地催发群众的工作积极性，从而提高工作效率。同时，激励有利于实现领导者所确定的组织目标，它能够使群众的力量凝聚在一起，同心协力地去完成工作，为实现组织目标而努力奋斗。

激励有多种方式，基本可以分为两大类：一类是物质激励，另一类是精神激励。领导者无论对群众进行何种方式的激励，都要注意以下几点：

①满足度。所谓满足度，是指被奖酬者的需要被满足的程度，奖酬只有能够提高人们的满足度时，才能获得激励效果。

②公平感。领导者在对群众进行奖励时，要做到绩酬相符，公平合理。

③适时度。即领导者对群众的奖励要做到及时，不要事过境迁。

(2)感情投资：调动积极性的催化剂

“感人心者，莫先乎情”。感情，作为联系人际关系中不可缺少的纽带，在领导者与被领导者之间，有着不可替代的作用。领导者对群众进行“感情投资”，是激发群众工作积极性的催化剂，领导者要想得到群众的理解、信任和支持，首先就该懂得怎样理解、尊重和信任群众，关心，爱护和支持群众。俗话说：“投之以桃，报之以李”，只有耕耘才有收获。很雅想像，一个对群众冷漠无情的领导者，却能调动起群众的工作积极性。《水浒传》中，阮氏三雄及智多星吴用之所以忠心耿耿地拥戴来江，是因为劫生辰纲之后宋江对他们有救命之恩；

诸葛亮之所以至死辅佐刘禅，是因为有刘备的君臣相知、相敬之情；华容道中，关云长大刀一晃，放走了泥潭中的曹操，是为了报答曹操当年盛情款待之情。很如说没有宋江、刘备、曹操当年的“感情投资”，哪能会有上述结果！当然，我们现在所讲的感情投资，与封建社会的君王的做法是性质根本不同的，但作为一种领导行为，却能够从古人的做法中得到借鉴。特别是在今天，我们正在从事着史无前例的伟大事业，需要亿万人民齐心协力、同心同德、共同奋斗。每个群众都需要领导的理解、尊重、信任和关怀，也只有这样，才能使千百万人同心同德、万众一心。如果领导者懂得这一点，并身体力行，那么领导者与群众之间，就会出现亲切、和谐、融洽的气氛，组织的凝聚力、向心力就会大大增强，工作就会展开新局面，单位就会出现一番新的景象。

感情投资中应该投资的是真情实意，而不能是虚情假意。它应该是一种修养，一种自觉的行为，有领导下到基层慰问时，对职工能够问寒问暖，但等到群众到机关办事时，又是冷若冰霜。这说明到基层慰问的笑容是虚假的，这样虚假的感情是不能赢得群众的。领导于部是人民的公仆，一切都应该是为了人民的利益。为人民服务、为群众谋利益，应该是全心全意、真心实意，和人民群众的感情来不得半点虚情假意。

安抚人心，小事做起

(1)关注小事暖人心

假如你是一位统率千军万马的大元帅，你会过问每一个士卒的饥

寒冷暖吗？

事实上，这是根本不可能的。

但是，你可以适时、适当地参加一些细致入微的工作事务，这是对你有益而无害的。如果你总是摆出一副官架子，遇到一些事就满脸的不高兴，不屑于做或者根本本情愿去做小事，那么，你的下属或同事会对你产生成见的。

在处理一些小事上，你做的效果不佳，或不完美，下属们也会轻视、讥笑于你。认为像你这样连一·点儿小事都不想做，或者连一点儿小事都做不成的人，又如何做得了大事情呢？你的信誉会受到威胁。

况且有一些小事，你作为领导，必须努力去做到。

例如，你的下属得了一场大病，请了半个多月的病假在家养病，今天，他恢复健康，头一天来办公室上班，难道你对他的到来会面无表情，麻木不仁，不抑半句客套，没有真诚的问候话语吗？

再比如，你同室的一位年轻人找到了一位伴侣，不久要喜结良缘，或者这位年轻人在工作上取得了突出成就，为本部门做出了杰出的贡献，难道你就不冷不热、无动于衷地不加一声祝贺称赞的话语吗？

这些小事足可以折射出领导人品质的整体风貌，大家会通过一些鸿毛蒜皮的小事，去衡量你，评判你。

伟人毛泽东在担负着领导全国人民进行反帝反封建的斗争重担时，仍然不忘从小处把事情做好。他教育士兵不拿群众一针一线，不做有损于人民的事情；他关心战士，从身边的警卫，到茫茫草地上的

“小鬼”，都备受他亲切的关怀；他生活朴素，率先垂范，把自己的儿子送上了朝鲜战场。正是这些区别于大工作的小事、使毛泽东的伟人风范更加具体、充实和完美，毛祥东之所以得到人民的拥戴热爱，与这些小事也是分不开的。

小事往往是成就大事的基石，这两者之间是相互联系，相互影响，相辅相成的。领导者要善子处理好这两方面的关系，使两者相得益彰。

如果领导者能在许多看似平凡的时刻，勤于在细小的事情上与下属沟通感情，经常用“毛毛细雨”去灌溉员工的心灵，下属会像禾苗一样生机勃勃，茁壮成长，最终必然结出丰硕的果实。

(2)经常赞美下属

有些下属经常对领导溜须拍马，并以此为天经地义的事。而要让领导拍下属的“马屁”，就有点儿让人难以接受了。其实，出于把单位搞好的目的，领导对下属奉承也是在理的。

例如，有一件任务是领导者和其他任何下属所做不来的，要做成此事，只有一位下属有可能。那么，做领导的就应该积极主动地走过去，对这位下属多作鼓励，阿谀奉承几句也在所不惜。

切记，领导者不能为“拍马”而“拍马”，要“拍”有所值。“拍马”之后还木能让下属看出迹象，做到神不知、鬼不党的程度。

领导这样做，同样会得到大多数下属的信任。他们甚至会以为领导者礼贤下士，没有“官架子”云云。总之，做了这类事情，同样有助于建立领导个人的威信。

称应该破除“等级观念”，下属的“马屁”该拍还得拍。可又不

能频繁使用这-一着。你经常拍下属的“马屁”，会让人认为你没有能力，一味地依赖下属。久而久之，下属们对你也就失了信心。失去威信和信任感的领导，也做不长领导了，这是必然规律。

常言道：“恭维不蚀本，舌头打个滚。”要笼络下属，奉承是一件轻巧实用的武器，又用不着你掏腰包，何乐而不为呢？

领导“拍马”要“拍得”有分寸，不离谱，恰到好处，不能给下属肉麻的感觉。可以从日常细节下手，下属穿了一件新衣服，称第一次遇上他，可以摆出欣赏神色，兴高采烈地赞扬：

“这件汗衫很称你啊！”

“噢，打扮得叫人眼前一亮哩：“

“嗯，今天这样漂亮，有喜事呀？”

“你真有眼光，这衣服太帅了！”

有人穿了新鞋、烫了头发，甚至提了个新手袋，你也可以套用以上的赞叹词。不过记着，必须在第一次见面时就说，否则就流于虚假和公式化。

除了打扮，请多注意下属的工作表现。某下属刚好成功地完成了某项任务，或者顺利出差回来，别忘了恭贺人家，说：

“你真棒，难怪老总器重你！”

“你的干劲实在值得我们学习！”

“旗开得胜，下一个任务又是你的囊中物了！”

这些说法并非叫你敬人虚伪，而是多留意点别人，学会欣赏别人，对你有一定的好处

一般人总爱听赞美话，聪明的称就不妨大方一点，多赞美别人吧！“这个意见不错，就这样做吧！”“真棒，你给我提供了一个好办法！”这样，下一次他会更努力地为你效劳。

史典钩沉

刘秀、曹操焚密信抚人心

刘秀起义不久，率军来到河北，这时他的势力很羽，而河北正处于群雄并立、相互争夺的态势。其中占据邯郸的王郎兵力强盛，声势大大超过刘秀。他以重金悬赏捉拿刘秀，在与刘军的正面交锋中，多次打败刘军。但刘秀有勇有谋，经过艰苦不懈的努力，最后终于反败为胜，消灭了王郎。

攻占邯郸后，汉兵从无郎府邸中搜出大批档案，其中包括大量信件，有几千封，其中有刘秀的部下当初暗地里与王郎来往的物证。士兵带着这些信件送到刘秀处，请他定夺。刘秀一眼也不看，下令当场焚毁，说：“不要让这些信使我们内部发生隔阂。我宽待他们，谁的心都是肉做的，怀过二心的人就会一心一意地跟随我了。”

这同样的事情在东汉末又重演一次。这次主角是曹操。

曹操与袁绍在河北交战，一次战役后，曹兵缴获袁绍大批文件，其中发现不少是曹操部下与袁绍暗中来往的信件。这下把柄在握，有人请求曹操说：“我们应该乘此追出内奸，杏则事情会很不利。”

曹操却下令把这些重要的信件全部烧掉。他对众人说：“我这样做，是有道理的。当时袁绍兵多将广，声势浩大，看起来很是一支劲旅。而我军势力微弱，地盘不稳，的确不能给人必胜的信心。这种敌

强我弱、胜负未分的时候，连我本人都搞不清自己能否得以保全性命，何况各位将领呢？这是难免的。人有求生的本能，有些胆小的人给自己寻条后路，暗中跟袁绍通声气，算不得什么大事，不必追究了。”信件终于全数被烧掉，很多人对曹操敬闻得五体投地，心悦城服。

像这样，能够地却一时的恩仇而宽以待人，表现了政治家的恢宏气度以及统驭部下的才略，也从而奠定了成功的基础。

子产抚民安定民心

周景王年间（公元前 545 一前 520 年），郑国有个叫良霄的大夫，掌握着郑国的大权。

良霄是个酒鬼，整夜整夜地喝酒，还专门让人修了个地下室，晚王没事就在里边喝酒，而且凡是喝酒的时候淮也不见。终于有次酒后乱言，得罪了公孙黑。

周景主三年（公元前 542 年）的一天，公孙黑联合印段、驷带乘夜间包圃了良霄府第，放火烧了起来。良霄在地下室中醉卧不醒，被家人抬上车，逃到雍梁。良霄酒醒后才知道家被人放火烧了。过了几天，家丁逐渐聚齐，良霄便杀回城中，找公孙黑报仇。但良霄毕竟势弱，战败后逃到宰羊场，被乱兵所杀。

子产听后良霄被杀，抚尸大哭，说：“兄弟间相瓦残杀，这是多么不幸啊！”又尽收良霄家丁尸首与良霄同葬于斗城。

公孙黑认为子产是良霄的同党，就想也杀了他。

上卿罕虎劝阻道：“子产对死的人还这样有礼，何祝对活着的人呢？礼，是国家的主体，杀有礼的人是没有好下场的！”

公孙黑这才作罢。

郑简公见良臂已死，便想让罕虎主政。

罕虎辞谢说：“我的能力不如子产。”

于是郑简公就请子产主政。

子产主政郑国后，让城市和边境有所区别，上下尊卑各有制度所循，田地四界沟渠、房舍水并等排列有序，并且提得忠诚俭朴，抑制骄奢浪费，义惩治公孙黑乱政之罪。子产还铸《刑书》警示百姓，设立乡校倾听民众意见。

郑国的人做诗而歌：“我有子弟，子产教育他们；我有田地，子产教导我们耕种。要是子产死了，谁还能接替他？”

可是有一天，有一个人出人郑国北门，恍惚间好像看到了已死去的良霄，穿着盔甲，手提长戈，说：“驷带与印段害了我，我一定要杀了他们!”

这个人很害怕，回去后对别人说了，就一病不起。这事儿一传十，十传百，郑国人都认为良霄又活了，十分惊慌，奔走若狂，如避长矛。过了几天驷带病死了，又过了几天，印段也死了，郑国人更为惊恐，认为良霄的话得到验证。郑国人心惶惶，昼夜不得安宁。子产把这事告诉了郑简公，然后立良霄的儿子良止为大夫，负责主持良家祭祀事宜，又立公子嘉的儿子公孙洩为大夫。于是国中谣言渐渐消失。

有一个游吉的人问子产：“立良止、公孙洩后，谣言就消失了，这是什么缘故？”

子产说：“大凡凶罪之人死后，其魂魄不散，都会化为厉鬼。如

果能让他享受祭祀，他就不会出现了。我让良止主持良家祭祀，就是让他有个归附的地方。”

游吉又说：“如果是这样，只立良止就行了，为什么还要立公孙洩？难道是害怕公子嘉也会化为厉鬼？”

子产说：“良霄有罪，照理不应立其后为大夫，如果因为他化为厉鬼就立其后。国人就被鬼神的说法所迷惑，那样人们就不好教化了。良止、公孙曳同立，是为了消灭国人的困惑。”

游诗听了，很是折服。谣言，虽然是一种无根之物，无形之物，却着实地厉害。它不仅能使一人毁灭，一事不成，甚至可使一国消亡。子产明知鬼魂之说纯属无稽之谈，但却没有正面驳斥它，面是利用民众的鬼魏崇尚心理，从面达到使民心安定的目的。

子产块民的故事告诉我们一个道理，那就是许多事情的处理单靠强硬的手段是不能解决问题的，甚至还有可能把事情槁糟。而如果采取因势利导的方法，顺应自然，不搞大哄大起，往往会在不知不党中解决问题。

秦穆公收拢人心获救

秦穆公十五年（公元前 645 年），秦国发生了饥荒，秦穆公便派使者前往晋国借粮食。

晋国国君晋惠公召开群臣会议商议是否借粮食给秦国。多数臣属反对借粮食给素。大臣虢射反前向晋惠公建议说：“不如趁秦国出现大饥荒，突然出兵攻打它，肯定会有很大的收获。”于是、晋惠公也觉得机会难得，便下令调集军队，推备进攻素国。

秦穆公得知消息以后，十分愤怒。想到晋国以前有饥荒时，秦国总是援助它，可现在秦国有了饥荒，它不但不援助秦，反而趁火打劫，出兵攻打素。越想越怒，便决定先发制人，立即出兵攻打晋国。

秦、晋两国军队在韩原大战，晋军大败而溃。秦军乘胜追击，希望能俘获晋惠公，以报其背信弃义之仇。谁知，秦穆公求胜心切，带领部下追击过快，不仅没有俘获晋惠公，自己反而陷入晋军的包围圈中。

秦穆公率领部下东突西闯，南攻北击，总是神不出包围，最后秦穆公身上也挂了彩。形势十分危机。

这时，忽然不知从什么地方杀出一支队伍来，约有 300 人之多。他们勇敢非常，见晋军就杀，很快就改变了战场上的形势。

晋军被这支突如其来的军队搞糊涂了，纷纷溃逃。

秦穆公趁势带领部下向晋军进击，终于俘获了晋惠公。

秦穆公向这支不知哪里的军队表示感谢时才得知，这支军队原来是生活在秦人发源地歧山下的土著人。当初，秦穆公的一匹好马走失，被这些人捉住杀吃了。当被派往四处寻马的官吏们得知此事后，便将他们统统抓了起来，准备给予严惩。秦穆公知道后，对官吏们说：“圣贤之人是不会因为性畜而害人的。我听说过吃好马肉而不喝酒，很容易伤了身体。”随即便下令赐他们每人一碗酒，喝完便放回家了。而这些土著人一直掂记着秦穆公的恩德，希望找机会报答他。这次听说秦军进攻晋国，便跟随在秦军的后面，正好遇上秦穆公遇险。

收拢人心是每一个决策者都一定要做的，但许多人不明白如何才

能做的天衣无缝。有些入只是一味地向欲拉找的对方施以恩惠，特别是对那些自己以为将要用到的人，更是如此。其实，收拢人心，最重要的是要针对对方的心理给以抚慰。给地位卓贱者以尊重，给贫穷者以财物，给落难者以援力，给求职者以机会，给求仕者以官职等等，抚慰是收拢人心最有效的方式。秦穆公能用一匹马的代价换来一批人的支持，就说明了这一点。

萧秀为吏以安抚民心为务

得人心者治天下，此话才是不错。

无论是开朝皇帝，还是守成皇帝，无论是治理一国，还是治理一郡一县，如果失去民心，是绝对治理不好的。

梁武帝萧衍弟兄十个，萧秀是七弟。萧衍起兵，萧秀任冠军长史、南东海太守，镇守京口（今江苏镇江）。攻下建康后，仍为使持节、都督南徐、衮二州诸军事、南徐州刺史。梁朝建立后，萧秀被进号为征虏将军，封为安成郡王。

梁武帝天监六年(507 年)，萧秀被任为使持节、都督江州诸军事、平南将军、江州（治今江西九江）刺史。天监七年(508 年)，又被任为都督荆、湘、雍、益、宁、南北梁、南北秦大州诸军事、平西将军、荆州（治今湖北江陵）刺史。天监十三年(514 年)，又被任为使持节、散骑常待、都督郢、司、霍三州诸军事、安西将军、郢州（治今湖北武汉）刺史。萧秀多次出任地方行政长官，他很懂得人心乃为治之本，在收揽安抚人心方面下了很大功夫。

他出任江州刺史时，是乘船逆流而上。当时负责行程的主事想用

好船装载萧秀的随身物品。萧秀说：“人和财相比孰重孰轻？我雅道是个爱财不爱士的人吗？”便下令将坚牢的好船给自己的下属乘坐，用较次的船装载物品。结果遇到江风，载物船被撞破，载人船安然无恙。萧秀虽然损失了物品，却得到了下属的人心，到了江州以后，他听说大名士陶潜的孙子也在此地，被前任刺史任为里司，便说：“陶潜所立之德，怎可不荫及子孙？”便下令提拔他为西曹。时值盛度，江水暴长，桥梁被淹没冲毁，州民往来很不方便。手下有人提出，官府出船摆渡往来行人，收取摆渡费。萧秀说：“是我刺史无德，致使江水泛滥成患，怎么还能乘水灾取利呢？”他下令官家出船，义务摆渡。

萧秀任郢州刺史时，也是以安抚民众为务。郢州当时非常贫穷，百姓调弊，丁壮逃亡，致使妇女供役。有人提出从百姓中找些役吏，萧秀说：“你真是不识救弊之术。郢州调残到如此地步，不能再扰民了。”于是他自己生活务存俭约，省去不必要的花费，很快就使州内百姓安心，境内晏然。

诸葛亮以抚降伏孟获

孟获是三国时期南中地区少数民族的首领，是当地很有影响的人物。他和朱褒、雍闿、高定等人勾结，推举雍闿为主帅。趁蜀国对吴国作战失败，元气大伤，刘备刚死的机会，煽动少数比族，杀死蜀国派往这一地区的官吏，公开发动武装叛乱。

南中历来就是多民族聚居的地区。三国时候，那里住着许多少数民族，是今天彝族、壮族、傣族、独龙族的祖先。汉朝时，他们被称

为“西南夷”。他们和汉族人民在一起，用劳动和智慧开发了中国的边，对中国的经济和文化发展，作出了巨大的贡献。孟获等人在南中地区的叛乱，既破坏了各族人民和睦相处的愿望，也严重地威胁到蜀汉的政权，妨碍了诸葛亮北伐中原，统一全国的计划。为了维护蜀国的统一，诸葛亮经过积极准备，在公元 225 年，分兵三路，向南中进军。

在开始出兵的时候，诸葛亮采纳参军马谡的建议：这次出征的目的，并不是把那些叛乱分子斩尽杀绝，占领他们的城池，而是要征服当地领袖人物的心，使他们心悦诚服地服从蜀汉的统治，以后不再发动叛乱。这叫做攻心为上，攻城为下。

诸葛亮出兵不久，南中地区的叛车内部起了变化。雍恺被部下杀死，孟获做了主帅。接着诸葛亮杀高定，破朱褒。这年五月，诸葛亮带领军队渡泸水，迫击孟获。

由于孟获在当地群众中有一定的威望，当地少数民族和汉族都服从他的指挥，所以堵葛亮命令不准杀害他，一定要捉活的。孟获见蜀军打了进来，就起兵迎战。蜀将王平跟他对阵，厂战不久，王平掉转马头往后撤走，孟获驱兵前进，沿山路追赶。忽然城声大起。蜀兵从两旁杀出，孟获中了埋伏，只得引兵败退。蜀兵紧紧追赶，活捉孟获。

军士们把孟获押解到大营来见诸葛亮，诸葛亮问孟获：“我们待你不错，你怎么反叛朝廷？现在已被生擒，还有什么好说的呢？”接着他亲自带领孟获参观蜀军军营，问孟获：“你看我们的军队怎么样？”孟获一看，蜀军阵营整肃，军纪严明，士气旺盛，心里暗暗佩

服，可是嘴上并不服气。他说：“我不是被打败的，只是不知虚实，中了你们的埋伏，才被捉的。现在看了你们的军队，也不过如此，真要硬打硬拼，我们是能够取胜的。”诸葛亮笑着说：“既然这样，我放你回去。你整顿好队伍，再来打一仗吧。”说完吩咐士兵们摆上酒席，招待孟获吃了一顿，然后把他放回去。

孟获回去以后，又连续和诸葛亮一战再战，一连打了七次，被擒七次。最后一次，诸葛亮把孟获的军队引到一个山谷中，截断他们的归路，然后放火烧山。只见满山满谷烈火熊熊，把孟获的将士烧得焦头烂额，叫苦连天，孟获第七次被蜀兵活捉。

孟获又被押解到蜀军营帐。士兵传下诸葛亮的将令说：丞相不愿意再见孟获，下令放孟获回去，让他整顿好人马，再来决一胜负。孟获想了很久说：“七擒七纵，这是自古以来没有过的事情，丞相已经给了我很大的面子，我虽然没有多少知识，也懂得做人的道理，怎么能那样不给丞相面子呢！”说完跪在地上，流着眼泪说：“丞相天威，我们再也不反叛了！”

诸葛亮很高兴，赶紧把孟获搀扶起来，请他人营帐，设宴招待，最后客客气气地把孟获送出营门，让他回去。

七擒七纵孟获的故事告诉我们对于顽固的对手，不能一味地使用强硬的手段以硬碰硬。那样的话即使能制服其人，也未必能收服其心。俗话说，“软绳子捆得住硬柴禾”，采取阴柔的抚慰手段是对付强硬分子的上上之策。孟获七次成为诸葛亮的手下败将，作为阶下囚丢尽了脸面。本来，可杀可刷，全凭他发落。但是诸葛亮非但没有杀他，甚

至没有羞辱的言辞，反而以贵宾的礼遇对待他。这给了他多大的面子！如果给脸不要，不识抬举，只能自讨苦吃，也对不起人家的一片诚意。何不猎坡下驴，也不失武将的体面。诸葛亮的这个面子赏得恰到好处。

另外，给面子是大对小，上对下，强对弱干的事情，这就意味着，如果孔明没有博大胸怀，用计的上风，军事的强势，七擒七纵便无从谈起。所以，没有这种度量的人，最好不要乱给面子，免得贻笑大方。

智慧今用

▲春风化雨，抚安民心

仁爱百姓爱及万物，励精图治，就能得到民心。得到了民心就能使政治清明国家富强。得不到民心政治自然紊舌，国家也谈不上富强，这是千古不变的真理

“人民是国家的根本，巩面了根本国家就会安宁。”《尚书》中说：“如同保护初生的婴儿，真诚地做到保护初生的婆儿之心，以仁爱百姓爱及万物的心态，人民百姓没有不亲近、跟从你的。”治理国家而不得民心心的人，便不能得到国家。获取了民心，而不以民心为己已心，不以民意为已意，不以民所想为已所想，不以民所恶为已所恶，同样得不到民心心。

所以说从政的道理，以仁爱百姓而爱及万物，得民心并致力于百姓，应该作为第一要务。仁爱百姓的人必能善养百姓，亲近百姓的人必能爱惜万物。

唐太宗曾经对侍臣说：“做君王的道理，必须善于保护百姓，若是损伤百姓来奉养自身，犹如割身上的肉来填饱肚子，肚子饱了而自

身也会死去。”

能做到存民、保民、养民，能做到爱物、生物、惜物，这就是以“仁覆盖天下”。能以仁来覆盖天下，就会得天下。所以孟子的“推行仁政”被天下万代所提倡。

抚乃争取他人支持，成就自己的一个必备智术，无论为官，从商，皆不可不知抚之明道。

作为领导者，若力图升职进阶，或安坐其位，兴盛其业，除树其权威以势压人外，更需施恩于人，二者并济。要给人以信任，以情感的投资，以物质的奖励，如此所得是他人的大拥戴、大支持，耳是发自内心，忠心不二，一可调动其更高的工作热情，提高工作效率，一可获取更大信任，得民心，成大事。

从小着眼，春风化雨；多赞而少斥，当下属犯错之时，更应抚以安其心，取其长而小其短。

总之，学握领导的艺术，一大要领即会抚人，把握扶与威的平衡度，才能使人为己所用。

【处事天机第八绝】 迂

迂者未必远，直者也未必近。在激烈的人生角逐中，免不了正面的交锋，交锋的结果有时会使你退回起点，所以灵活、变通之道不可或缺。

远行之人，前有高山挡路，与其一味硬碰，不如设法绕行，另辟溪径，虽未必一定杨通，至少开拓了新的可能性。

无论做人处事，直肠子、一根筋是要不得的，不必拘泥于某一走势，而要懂得权变，根据不同的对象，采用不同的策略。以迂为直，其实，也是一种变通的方式，更决地到这目标的有效军略。

当然，当直则直，大路朝天大可直接进击；当迂则迂，遇直不通，不妨尝试逆向思维的方式。走走弯路，看似多费了力气，其实，就效果而言，这时可能比走直路要快得多，以迂为直，迂回进取，绝不是无谋，更不是胆怯，而是大智慧，大谋略。现实中，两点之间的最短距离有时不是直线，一切智者，无不懂得何时强硬何时安协，这时的低头不是软弱，不是耻辱。遇到摊解之事，主动运用富于弹性的曲线思维，自会收到意想不到的效果。

■贤哲智语

迂者，弯曲也；直者，近直也。

《孙子》

军争之难者，以迂为直，以患为利。

《孙子·军争篇》

曲则全，柱则正；窪则盈，敝则新；少则得，多则惑。古人所谓曲则全者，岂虚音哉？诚全而归之。

老子《道德经》

裁巧于拙，用悔而明，寓清于浊，以屈为神，真涉世之一壶，藏身之三窟也。

《孙子·军争篇》故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计也。

《孙子·军争篇》

智海泛波

以迂为直，避锐击惰

(1)以迂为直

“以迂为直”，是《孙子》提出的一个著名的作战指导原则，迂者，弯曲也；直者，近直也。从数学法则看，弯的线路较远，直的线路较近；若从军事取胜看则不然，迂者不一定为远，直者不一定为近。因为路远敌虚，易于进军，故似远实近；路近敌实，难于攻取，故似近实远。《孙子》所谓以迂为直，是指军队面对作战目标，迂回绕道，以乘敌之虚，达到“后人发，先人至”的效果，这实际上是“避实击虚”战略在兵力运动上的具体运用。

公元 263 年 9 月，魏军兵分三路政蜀，镇西将军钟会率主力从正面攻人汉中，顺阳平关直下，企图一举夺取剑阁，直逼成都。蜀将姜维率主力凭险抗击，使钟会所部受阻于剑阁寸步雉进，两军在剑阁对峙。征西将军邓艾献计从阴平小道直攻涪城重镇，若姜维回救涪城，钟会便可不战面人剑阁；若其固守剑阁，魏军则可一举拿下涪城。于是，邓艾率精锐部队一万多，行无人之地 70 里，凿山开路，邓艾用毡子裹身从山上往下滚，将士们皆攀木缘崖鱼贯而进。蜀军未料到魏军会如天兵飞降涪城，顿时大乱。蜀后主刘禅派使者带着御印向邓艾投降。

邓艾自阴平走了 00 里鸟道，似乎是走了弯路、远路，但却绕开了蜀军主力，畅通无阻，直抵涪城，反而成为直路、近路，一举灭蜀。

这就是“以迂为有”的法则。

在经济战场上，“以迂为直”是那些眼光深远、思维辩证、胆略过人的企业家常用的竞争术，以迂为直，曲线求利，往往比同行更能赢得市场。

①让利得利。卖高价者虽可能多得利，但不见得马上到手；让出部分利润，薄利多销，总体上却能多得利，早得利。

四川长虹电视机厂是我国最早与国外合作生产彩电的企业。1989年初，国家征收彩电特别消费税，每台加价600元，致使往日凭票限购彩电的热潮骤冷下来，各彩电厂家库存激增，有的被迫限产甚至停厂，长虹~压库达26万台，日销量仅3台，几乎到了极限数。面对严酸的形势，厂方决定让利销售，每台下浮30~700元，坐待观望的客商蜂拥而来抢购，库存彩电销售一空，于是开足马力生产，产量、销售名列全国同业前茅。这叫做让利得利，先让后得，让小得大。

②远利大利。即不为近利所诱，敢舍近利，着眼长远，追求大利。

上海市为发展汽车工业，于20世纪80年代初引进桑塔纳轿车。当时，上海牌轿车牌子已叫响，价格看涨，企业正是赚大钱之机。但是，厂方认为，上海牌轿车虽然好卖，毕竟是50年代的老产品，车型落后，没有前途。他们高瞻远瞩，硬是舍弃近利，下令停止生产上海车，腾出资金、设备和场地，集中力量上桑塔纳车，迅速形成生产能力。1985年又与德国合资建成上海大众汽车公司，现已成为国际水平的现代化企业，年产量达20万辆，200年产量、销售、利税等7个经济指标居全国同行业第一。

③限利保利。当你的产品在市场畅销时，是无限生产抛售，图一时之利，还是有节有度求持久之效？法国巴黎维也登皮箱公司的经销策略对我们有启迪。

法国巴黎维也登皮箱公司所产皮箱工艺考究，款式精美，所用 LV 商标驰名海外，产品供不应求。但公司创名牌后，并没有开足马力大量生产，抛售市场，以期大发其财，而是控制生产即使是大客户登门订货，公可虽热情接待，但委婉推辞所需余部订货，其用意是利用消费者追求名牌的心理，保持 LV 商品在市场上的紧稍态势，维护 LV 声誉，使之常销不衰，达到长期稳定获取高利润的目的。如果急功近利，大量生产，产品充东市场，不但冲击了用户的追求欲，进而造成大批积压，反倒无利可图，甚至砸了牌子。

(2)进锐击情

战争是力量的竞赛。军力强弱不但要看数量多寡，还要看士气高低。因此，孙子十分强调要把握敌军士气，择机而战。诚如上述：军车队初战时士气饱满，过一段时间就逐渐懈迨，最后士气就衰竭了。所以善用兵者，要避开敌军初来时的锐气，待敌士气懈迨衰竭时再打它。这也是以迂为直的方法。

历史上有不少不看士气，官目强攻招致失败的。

唐代宗太历十三每(778 年)，回纥大举犯边，前锋将临太原城下。李自良建议说，间纥精锐远来，其势正锐，难与争锋，不知在敌归路上急筑二垒，派兵守卫，坚壁不战，待敌军疲惫自退时，令城中大军追击，并以二垒之军遏其归路，使其腹背受敌，定能取胜，但河东节

度使留后鲍不听，派大将焦伯瑜到50里外与敌交战，一战而败，死伤万余人。

“避其锐气，击其惰归”，是利用敌方士气的变化，选择有利战机发动攻击，收“胜于易胜”之效，其实质是避强击弱，以迂击直。

在商战中，“避锐击惰以迂为直”的原则有泛的借鉴意义。

①商务谈判，避锋击疲。在谈判开始时，避开对手锋芒，拖延时间，分散对方精力，待其疲乏麻痹时，突发奇兵，战而胜之。

美国某商人到东京同日商进行贸易谈判，初见面时，日商热情与之交谈，探知美商在东京只有两周时间，且已购好回程机票。于是、日商便玩弄疲劳战术，用一周时间陪美商游山玩水，每天晚上茶饭招待而不提生意之事，到了第12天才开始安排谈判，但总是不谈正题，草草收场。直到第14天才重开谈判，当谈到紧要关头，日商已派车子来接客人起程，美商只得在去机场途中匆忙谈判，不得已答应了日商的全部条件。美商如梦初醒，大呼上当。

②产品开发，避强击弱。就是避开竞争对手的强项，发挥自己的优势，攻取别人的弱项。

美国硅谷专业公司是个400人的小企业，面对实力强大的半导体器材公司的竞争，在经营决策时，避开对手的强项，抓住美国能源供应紧缺要求节油的信息，很快设计出燃料控制专用硅片，供汽车制造业使用。仅5年时间，销售额由200万美元增至2000万美元，成本由25美元降到4美元，避强击弱的正确经营方针，使这家小公司在激烈的商战中获取了较高利润。

这与前述我国“联想”电脑集团的经营策略异曲同工。

③市场营销，避热击冷。就是避开热点产品爆冷门。美国是电视支术的创始者，也是商业营销的带头人。

早在 20 世 50 年代，美国家用电视机的普及率已达到 80%,面日本直到 20 世纪 50 年代中期才开始生产电视机，主要技术也来自美国。1961 年，日本索尼公司开始染指美国电视机市场。当时，日商并没有在所有的电视机市场上与美国产品抗衡，而是避其锐气，仅选择美商不愿经营的 12 英寸以下机型为突破口。这是因为 12 英寸以下的电视机，由于利润低薄以至于美商不屑一顾，甚至认为生产小屏幕电视机有损大企业名声，因此，当索尼公司在美国市场推出第一台 8 英寸电池电源晶体管电视机时，竟被美国同行斥之为一件“小玩艺”。而恰恰是这“小玩艺”使美国同行视而不见，松懈了竞争斗志，最终导致美国 8 即%的电视机市场被日本产品所占领。这是“避其锐气，击其惰归”战术的成功应用。在 20 世纪 70 年代末 80 年代初，日本耀马哈摩托车公司低估了当时原已是“霸主”的本田公司的“锐气”，挑起了争夺霸主的大战。本田利用自己雄厚的实力，采用大幅度降价的策略，（降幅超 1/3，以至一辆 50 公升的本田摩托车比一辆 10 段变速自行车还便宜)，并加快产品更新换代，使雅马哈在 18 个月里市场占有率从 37%降至 23%，并出现严重亏损。为避免公司倒闭，只好向本田道款，并解除了总经理的职务。不但霸主梦落空，连原来的第一把交椅也丢掉了。

拐弯抹角，曲意逢迎

远行之人，前有高山挡路、石头绊脚，自然会想办法绕过去，或动脑筋另辟蹊径。这种做法应用在人倩世故里，便是绕着圈子达到目标。换个说法就是不走直线走曲线。

有些话不能直言，便得拐弯抹角地去讲；有些人不易接近，就少不了逢山开道、遇水搭桥：搞不清对方葫芦里卖的什么药，就要投石问路、摸清底细；有时候为了使对方减轻敌意，放松警惕，我们便绕弯子、兜圈子，甚至用“王顾左右面言它”的迂回战术，将其套牢。

生活中不少人是“直肠子”，“一根筋”，为人处世“碰倒南墙不回头”，十头公牛也拉不回来。这样的人最该学点迂回术，让自己的大脑多几个沟回，肠子多几个弯弯绕，神经多长些末梢。

一言以蔽之：绕几个圈子保证你能在人情关系中得到最大的实惠

明代嘉庆年间，“给事官”李乐清正廉洁。有一次他发现科考舞弊，立即写奏章给皇帝，皇帝对此事不予理睬。他又面奏，结果把皇帝惹火扎了，以故意揭短罪，传旨把李乐的嘴巴上贴上封条，并规定谁也不准去揭。封了嘴巴，不能进食，就等于给他定了死罪。这时，旁边站出一个官员，走到李乐面前，不分青红皂白，大声责骂：“君前多言，罪有应得!”一边大骂，一边叭叭地打了李乐两记耳光，当即把封条打破了。由于他是帮助皇帝责骂李乐，皇帝当然不好怪罪。其实此人是李乐的学生，在这关键时刻，他“曲”意逢迎，巧妙地救下了自己的老师。如果他不顾情势，犯颜“直”谏，非但救不了老师，自己怕也难脱连累。

这个方法的使用真是巧妙至极。李乐不懂得人际之间“润滑当先”的道理，离自己的学生还老了一大截。要知道我国传统文化，是很讲究绕圈子的。

著名幽默大师林语堂总结中国人（尤其是读书人）求人办事，像写八股文一样。

中国人办事很少像祥鬼子“此来为某事”那样直截了当开题，因为这样不风雅。如果是生客就更显得冒味了。中国人的相会讲究话里做文章，有着八股般起承转合的优美。不仅有风格，而且有结构，大概可分为四段：

第一段是谈寒暄、评气候。诸如“尊姓”，“大名”，“久仰”，“夙违”及“今日天气哈全”皆属于此类。林语堂称之为气象学的内容，其要在起“来侧安之位安而后情定”的作用，即联络感情。这些内容在人们的生命空间中确实也有很大的共同性，不致于遭到抗拒。

第二段是叙往事、追旧谊。这就更深一层了，要从大众皆有的生命空间过渡到被此较为特殊的那一块，是深人的过程。林语堂戏称之为“史学”。“也许有你的令侄与某君同学，也许你往过南小街，面他往过无量大人胡同，于是感情便融洽了。如果，大家都是北大中人，认识志摩、适之，甚至辜鸿铭，林琴南…那便更加亲挚而话长了”。这一段做得好，双方感情可能会有真真的融洽。

第三段是谈时事、发感慨。这可是政治学了。“感情既洽、声势斯壮”，于是便可联手出击，可进人侃的境界。纵横的范围甚，“包括有：中国不亡是无天理，救国策，对于古月三王草将马二弓马诸政治

领柚之品评，等等。连带的还有追随孙总理几年到儿年之统计。比如称光绪三年听见过一次孙总理演讲，而今年是民国二十九年，合计应得三十三年，这便叫做追随总理三十三年。”这一段做得好，感情更为融洽，声势又壮，甚而至于相见恨晚，到了两胁插刀的程度。至此，可认为到了陡然下笔，相机言事之际。

于是，这第四段就叫经济学—奉托“小事”。可客气地起立，拿起帽子，然后兀而转来道：现在有一小事奉烦。先生不是认识某某吗？可否请写一封介绍信云云。这一段要自然随意，不给对方造成很大的压力或使对方觉得自已该欠他多大之情。而是要利用前叙铺垫，陡然收笔，总结全文。

.揣摩对方，以迂应变

谈话时，究竟用什么策略和方式，才能达到让对方接受自已意见的目的呢？

我国古代文献《鬼谷子》认为，所有的秘诀，可以归为一点：

“运用所有的手法判断对方心理，进而适时采取适当措施，其手法可说是千变万化。”

简单地说，就是“见人说法以迂为直”。这就是战国著名说客苏素经过多年苦心研究，思考又思考，失败又失败，从无数的经验教训中得出的一项结论，也就是他著名的“揣摩”之术的核八、泛：以泛为直，迂回进取心内容。

人们在社会中生活，由于所处的地位与充当的角色各不相同，人的小能和性格也千差万别，人的心理也无时不在极其微妙地产生变

化。因此，在与他人交谈时，必须针对不同情势下的不同个人，敏锐地察视其心理，灵活运用谈话的方式。

语言正是在这些地方显示出奇妙的特性。

语疗尽管是如此的奇妙，但是，如果对方缺乏听的能力，那么无论你千方百计想出的话多么关妙动听，都毫无用处。同样，如果对方没有听的欲望，你即使费尽口舌也无济于事。

因此，切忌对牛弹琴，要注意选择说话对象。对不同对象说出不同的话，是至关重要的。

比如说：

对智者谈话，要运我们的博学；

对愚者谈话，要运用我们的雄辩；

对善辩者谈话，要运用我们的沉默寡言；

对温文尔雅的贵人谈活，要运村我们的威势；

对富人谈话，要运用我们的优越地位；

对穷人谈话，要运用我们的财富；

对勇敢之人谈话，要运用我们的果敢勇毅：

对软弱之人谈话，要运用我们的坚强意志：

对强敌谈话，要运用我们的坚甲利兵：

等等。

中虫靠坚硬的甲壳防身，毒虫靠毒刺去袭击敌人，可见就连禽兽也知道利用自己的长处。假如我们不懂得运用自己的优点，那真是愚蠢到了极点。另外，重要的还是在于审时度势，随机应变。

周平王十三年，郑武公学握郑国国政。郑武公夫人姜氏摊产生子，取名寤生，姜氏对寤生十分厌恶。次子段，长得一表人才，面如敷粉，唇若涂朱，深得姜氏喜爱。姜氏屡次向其夫郑武公称道次子段之贤，宜立为嗣，武公不允，仍立寤生为世子、姜氏不悦。

武公死后，寤生即位，是为郑庄公，姜氏和段无权，心中怏怏不快。一日，姜氏对庄公说：“你继承父位，享地数百里，可你弟弟却无处安身，你应把制邑封给他。”庄公没有从命，而封其弟段住在叫做京的地方。段进宫向母后姜氏辞行，姜氏乘机挑拨说：“你哥哥不念同胞之情，待你不好，今天封你为京城大叔，是我科二三恳求才答应的，你到京城后，可训练兵卒，暗做准备，一有机会，我就做你的内应，让你取代寤生的王位。”后来、共叔段与其母姜氏合谋篡权，被庄公识破，共叔段自刎而死。庄公深怨其母，并发暂：“不及黄泉，无相见也!”

颍谷封人颍考叔，为人正直无私，见庄公把母亲姜氏安置在城颍地方，而且发誓不到黄泉，不见其母，就对别人说：“母亲虽然有做得不对的地方，做儿子的也不应这样绝情。我要去劝劝他。”颍考叔捕捉了几支鹨鸟。假装献野味，来见庄公。庄公问：“这是补么鸟？”答日：“鹨鸟。此鸟小时候由其母喂养，长大矿就要吃掉自己的母亲，是一种不孝的鸟，所以捉往吃了它。”庄公听了没有说话。就在这时，一人送来蒸羊，庄公命人送给颍考叔一支羊腿，额考叔拣好肉用纸包好，藏在袖内，庄公觉得很奇怪，就问他这是干什么？额考叔说：“我家有老母，因家贫母亲还没吃过这样的美味，我要拿回去给母亲吃。”

庄公叹道：“你真是个孝子啊！”说罢长叹一声。颍考叔问：“为何长叹？”庄公说：“你对母亲能尽孝道，我贵为诸侯，却不如你。”颍考叔假装不知，又问道：“姜夫人不是健在吗？怎么没有尽人子之心呢？”庄公日：“我当初发誓，不到黄泉不见母，现在后悔也来不及了。”额考叔说：“我有一计，可使你母子团圆。称可命人挖一隧道，先把姜夫人迎进去居住，你到那里去见母亲，这样既不违暂言，又能母子相见，岂不两全其美。”庄公大喜，遂依计而行。

颍考叔运用自己的智慧，认真揣摩庄公的内心活动，采取-•般人想不到的方法，使庄公母子团圆、为庄公解决了一大难题。

可见，在生活中，运用以迂为直可以解决很多着似很难的河题，从而使它们迎刃而解。

史典钩沉

触龙迂回劝导赵太后

被游说的对象，在他们的头脑中总会抱有一定的观点、立场，乃至成见；这些观点、立场乃至成见又不是随意产生的，而是经过自己的生活积累和思考分析后形成的，所以一般不会轻易改变。游说者如果只知道单刀直入、直截了当地针对他的观点、立场、成见展开辩论，肯定难以奏效。倘若从旁门、侧而入手，通过在一些问题上的共同立场和观点开始谈话，就能自然而然地制造一种和谐的环境和气氛，进而借机转入正题，展开劝导。这就是迂回劝导的游说方法。

触龙说赵太后，就是历史上迂回劝导的典型例证。

公元前 266 年，赵惠王死了。接任的孝成王年纪尚幼，大权由母

亲赵太后掌管。秦国看赵国困难重重，乘机进犯，赵国只好向齐国求救。齐国却提出拿孝成王的弟弟长安君敬人质。长安君是赵太后的掌上明珠，太后执意不让他去，并对劝说的大臣大发雷霆，宣称谁再敢来劝，要吐他一脸唾沫。

形势相当危急。一而是秦军步步进逼，一面因太后难舍母子情，使齐国的支援成了泡影，国家命运危在旦夕。

这时左师（官名）触龙来到朝廷，求见太后。太后也明白对方来意，准备给他…些颜色。触龙因年迈，行走艰难，慢慢走到太后面前，开始了这么一段对话：

触龙：“臣的脚有毛病，不能快走，很久没有来见您，但我常常挂念着太后的身体，今天特地来看看。”

太后：“我也是靠车子代步的。”

触龙：“每天饮食大概没有减少吧？”

太后：“用些粥罢了。”

触龙：“我也不愿吃东西，勉强出去走走，每天三四里路，稍微可以吃一些，身子骨也硬朗了。”

通过开头儿句的互致问候的话，太后怒气稍为平息了一些。这个话头的目的也达到了。

触龙：“我有一个希望，请太后做主。我的儿子舒祺，年小才疏。我年纪大了，很疼爱他，希望您能让他当个卫士，守卫王宫。”

太后：“可以，年纪多大了？”

触龙：“十五岁，岁数是小一点，希望在我死之把他托付了。”

话题转到儿子身上，他的要求概表达了对国家的忠心，更重要的是涉及到如何对待子女的问题，这就与太后的症结自然联系起来了。但触龙此时还不能提太后的儿子，只能作为伏笔。

太后：“男人也疼爱他的小儿子吗？”

触龙：“比女人还厉害。”

太后：“哪里话，女人才是最厉害的。”

触龙：“我觉得您疼爱女儿燕后超过儿子长安君。”

太后：“错了，我疼爱燕后比不上长安君。”

触龙：“不，父母疼爱儿子就应该替他打算得很远。您把女儿嫁到燕国时，虽然也悲伤，但每到祭祀时却祷告别让她回来，这不是希望她的子子孙孙世世代代相继为王吗？”

太后：“你说对了。”

此时的话题已不知不觉谈到男人与女人谁更爱孩子的问题。触龙立即抓住这个时机，趁热转到正题。但他却不能提人质的事，而仍采用迂间的手法，拿长安泪与燕后进行比较，表面看来纯属太后个人家庭问题，所以太后能够接受，并被触龙的一些新鲜提法（如男人此女人更爱儿子）所吸引，使讨论引向深人，步步逼近主题。

接着触龙又把话题转向历史—

触龙：“赵家立国二百多年了，请您想一想，除去现在三代之外，过去的赵家子孙到今天还有谁能把爵禄继承下来的呢？”

太后：“没有，没有。”

触龙：“其他国家呢？”

太后：“也没听说过。”

触龙：“这就大有文章啊。因这些子孙都靠继承父辈传下的爵位，地位虽高，但没立过功劳，得到棒禄却优厚，又没有对国家做过贡献。毫无能力和经验，又行使很大的权力，这就十分危险。他们的地位就很跪弱，容易受人攻击。自己遭到杀身之祸不说，还连累他的子孙。如果您要提高长安君的地位，只靠封地加宜，却不让他为国出力，将来您要去世，他凭什么功劳在国中立脚呢？所以太后爱他不如爱燕后”

太后：“你说得对极了。好，长安君的去留听你安排吧！”

事情最后得到圆满解决。触龙的游说妙就妙在提的中心问题是劝赵太后交出儿子做人质，但始终不提人质的问题，甚至分析完历史现象后，也只是把讨论归纳到太后爱子不如爱女这个问题上，但却使太后从中认识到子女是为国立功还是坐享其成，是他一牛中成败攸关的大问题，所以思想的扣子解开了，弯子转过来了。此种游说方法真是“言近而旨远”。

人们看到触龙在与太后的对话中，话题是换了好几次，但是触龙却是紧紧抓住中心，始终占据主动。在漫无边际的话题中掌握时机，敏锐地捕捉有利于向中心逼近的话题进行导，才使太后不知不觉亦步亦趋，致使问题最终得到解决。

孟子迂回诱导齐宣王

我国古代传说中，有一种叫“泥鱼”的动物。每当天旱，池塘中的水逐渐干涸时，其他鱼类都因失水而丧失了生命，而泥鱼却依然悠

闲自得，它找到一块足以容身的泥地，便把整个身体钻进泥中不动。由于躲藏在泥中一直不动，处于一种类似体眠的状态，所以可以待在泥中半年、一年之久而不死。

等到天下了雨，池塘中又积满了水，泥鱼便慢慢从泥中钻出来，重新活跃起来。其他死去的鱼类的尸体成了它最好的食物。这使它很快地繁殖，成为池塘的占有者和统治者。

物竞天择，适者生存，“由于泥鱼有这种适应天道的能力，所以成为有不死之身的奇鱼。

我们在说话时，要使自己立于不败之地，也应该具备像泥鱼这样适应天道的能力。也就是适应外部情形的变化，适应不同对手的情况，灵活地运用恰当的言辞来征服对方，赢得胜利科。

如果你遇上了强硬的对手，要视情况而采取更强硬的态度，战胜对手；如果遇上了软弱的对手，也不要盛气凌人，而应温文尔雅，侃侃而谈，使对方乐于接受称的意见。

造成交谈一方软弱的原因有多种，或因弱小无力，或因地位低微，或因其禀性懦弱缺乏意志等等。和这种软弱的对手谈判时，如果采用强硬态度，对方就会逃避，结果无法达到目的。另外，你的优越感及言辞上轻微的做慢，都有可能刺激对方的自尊心，使对方产生不安乃至抗拒的心理，大大增加取得一致意见的难度。

相反，如果采用温和的态度，故意和对方扯平地位，主动地、诚恳地体谅对方的苦衷，设法联络与对方的感情，这样对方使不会对你产生戒备之心。问题就会顺利解决。

《战国策》记载：

有一次，秦武王对大臣甘茂说：

“楚国派来的使者多数都很善辩、他们在和我争论时，我经常词穷计绌，我该怎么办才好？”

茂说：“大王不要优虑！如果那些善辩的人来了，大王就不要见他，不听他那一套；如果那些软弱的使者来了，大玉就接现他，看他怎么讲。软弱的人可以利用，善辩的人不能利用。大王靠这个就可以制服他们。”

当然，问题也并不绝对，如果有时为了达到某种特殊目的，需要隐瞒自己的实力时，就不妨以软弱的表现去对付强硬的对手，这往往会取得神奇的效果。

有一个有名的“青梅煮酒论英雄”的故事：

三国时，曹操为了试探刘备，有一天邀刘备到府邸中叙话。两人坐在凉亭中，饮酒畅谈。酒酣耳热后，曹操说：

“当今天下英雄，椎你我而已！本初（袁绍的字）之徒，何足道哉？”

刘备此时正要夹菜，听到这话，十分琼恐，将筷子掉在地上。恰好这时平地一声惊雷，刘备楷此掩饰自己的不安，边拾筷子边说：

“古人说迅雷风烈必变，实在不假。”

刘备闻雷失箸的这个举动，大大宽慰了曹操的心：“看来刘备并非什么豪杰之土，一声雷鸣，竟然吓得掉了筷子。”从此便不把刘备放在心上。刘备也因此逃避了曹操对他的监视和迫害。

这是典型的以柔克刚的例子。但是这种手段，往往是为了达到特殊日的才使用的。

《史记·孙子吴起列传》：“善战者，因其势而利导之。”明代朱国桢的《涌撞小品·堤利》中说：“明农者因势利导，大者提，小者塘，界以埂，分为塍，久之皆成沃壤。”从这些论述中可以看出，因势利导就是要善于顺着事物发展的趋势很好地加以引导。作为游说的方法，就是要善于根据游说对象的秉性特征、兴趣爱好，以及所持观点的性质，采用不同的方法加以引导，使之明白个中原委。亚圣孟子在游说齐宣王时，曾成功地运用了此法。

据《孟子》记载：

齐宣王性好狩猎，为了寻欢作乐，曾在临淄城郊建了一个方圆40里的猎场，专门畜养麋鹿等珍禽异兽以供狩猎之用。如果老百姓胆敢进场捕猎，定是格杀勿论。这么大的猎场，在当时的诸侯国中，已算是破格的。可是，齐宣王还嫌小。齐国老百姓对他建猎场发生抱怨之声，他很是恼怒。

一次，孟子不远千里来见齐宣王，善谈之中，宣王使流露出·自己嫌猎场过小、百姓有怨恨不满的情绪。他问孟子道：

“当年周文王的猎场方圆TO里，有这事吗？”

孟子一到齐国，就知道宣王建猎场的事，而且了解到齐宣上滥杀百姓的残酷行为。当宜王问他关于文王的猎场时，他立即答道：

“听说有的。”

齐宣王一听，果有此事，使进步问道：

“果真如此，那他的猎场算不算大？”

孟子一听此说，立即明白宣王的用意，是想用文王的猎场作参照物，映衬自己建的 40 里猎场不够大。因而顺水推舟地说：

“老百姓还认为它太小哩！”

齐宣王一听，马上说：“可是我的猎场才 40 用，老百姓却嫌它大，这是升么道理？”

孟子一见齐宣王满腹牢强的样子，便乘机进言道：

“文王的猎场虽有 70 里，但他多放养幼小的动物，而且与芑同游同猎，老百姓嫌它太小，不是止常的吗？我来到齐国。一进国门先要问有什么禁忌然后才敢入内。又听说你 70 里的猎场，倘若有人捕杀其中的猎物，罪同杀人，处以重罚。所以虽说只有 40 里，但像一口深深的陷阱立于国中，老百姓认为它大，不也是正常的吗？”

孟子说完，看看宣王。宣王低头不说话，过了好一会儿，才点了点头。自此之后，他再也不抱怨他的猎场太小，也不再禁止老百姓人场捕猎了。

孟子此次游说齐宜王为什么能成功？应该说与他善于运用因势利导的技巧有很大关系。他来齐国，是想劝齐宣王废除所制定的“杀其麋鹿者如杀人之罪”的虐民律令，建议他开放猎场与民同乐，但是，在什么时候、在什么情形下才能实现游说的目的呢？恰好，齐宣王主动征询他关于文王建猎场的事。于是，他针对齐宵王好大喜功、好讲排场的禀性，还根据齐宣王乐子以周文王的放事为本的心理，先顺水推舟，因势利导地回答，70 里的猎场属实，而且“民犹以为小也”。

这样做，一来顺着宜王的性子，展开问题的讨论，二来也能逐步顺着话题引出齐宣王抱怨本国老百姓嫌他 40 里的猎场太大的不满情绪来。前一段话有意引出矛盾，一个是方圆和里老百姓还嫌小，一个是方圆不过 40 里的老有姓却怨大。矛盾鲜明对立，此时的齐宣王是很想知道下而的答案的。这可以说是孟子有意创设的进一步游说的“意境”。下而，他有条不紊地展开说辞，你不是喜欢效仿古代圣王之事吗？但你要知道文王的 70 里猎场是与民同乐，所以老百姓嫌它小，而你齐宣王呢，猎场虽只 40 里，然而有“杀其麋鹿者如杀人之罪”的民律令，此犹如一口深深的陷阱立于国中，老百姓能不怨其大吗？结论是：猎场不在而积的大小，而在于建猎场的月的是为己还是为民，在于它符合不符合国人的利益和要求。齐宣王终于明白了其中的道理，接受了孟子的劝说。

张仪以迂为直说诸侯

世界万事万物都是矛盾的统一体。人与人，国与国，以及事与事之间的关系，都在矛盾运动中发展变化。游说中善于抓往制约和影响对方态度、行为的主要矛盾，或点明其症结所在，或分析其利弊得失，或指出其解决的途径，并以此吸引对方听取自己的游说内容，这就是以迂为直利用矛盾的方法。古代策士张仪可算是利用矛盾进行游说的专家。

战国时期的张仪，一生的主要生涯就是凭着三寸不栏之舌，到诸侯列国游说。他是魏国人，早年求学于鬼谷子门下，学成后，游说诸侯，到处碰壁，贫困潦倒，一次因为被怀疑偷楚相的玉璧而遭到痛打。

他的妻子说:“如果不读书还不至于此。”张仪虽然屁股上还隐隐作痛，乃神出舌头让妻子看：“舌头还在吗？”妻于以为他气疯了，笑道：“还在。”张仪说：“这就行了!”这充分展现出这位策士的倔强性格和不惜一切猎取功名的野心。

公元前 329 年，张仪到了正在招揽人才的秦国，受秦惠 E 的赏识，参与朝政。他以“连横”的外交政策，打破诸侯“合纵”抗秦的阵线，着实为秦惠王出了大力。纵观他的游说生涯，“利用矛盾”这一游说策略，张仪算是运用到了炉火纯青的地步，

公元前 313 年，秦王想讨伐齐国，但又担心齐、楚间的“合纵”之盟，而引发实力强大的楚国出兵救齐。于是派张仪到楚国，这就是那一场耳称割地 600 里，而实际只让 6 里的“滑稽戏”。楚王受辱后大怒，恨不得能得张仪肉而食之。后来以黔中之地向秦“换得”张仪，正想杀他消除心头之恨，不想张仪早就买通楚玉的宠臣新尚，靳尚又唆使楚王的宠姬郑袖向楚王吹枕边风，使得楚王不但不敢妄杀张仪，而且厚待张仪，还乐呵呵地向秦国送上黔中之地，以讨好秦国。张仪从楚国脱险之后，又重操旧业，凭借三寸不烂之舌，采取利用矛盾的方略，在诸侯国中搬弄是非，极尽破环诸侯“合纵抗秦”阵线之能事。

张仪高高兴兴地离开楚国，马上到了韩国，对韩国游说道：“韩国的土地多是险恶的大山，生产粮食不多，国家没有储备够两年吃的粮食，士兵不过 20 万。秦国却有土卒百万。以韩国之力抵抗秦国，就像把于斤重的东西垂挂于鸟赛之上一样，必然没有侥幸的可能！为大王打算，不如事秦而攻楚，既免去秦国进攻的灾祸，也取得了秦国

的欢心，没有比这更好的计策了。”韩王果真糊里糊涂地同意了。

张仪楚国、韩国之行，风尘尚未洗净，就又肩负秦王的使命东行齐国。他到了齐国，对齐王说：“搞合纵的人对大王游说，必定说齐国以三晋韩、赵、魏为屏障，地广人多，兵强将勇，即使有一百个秦国，也奈何不得齐国。现在秦、楚已为兄弟之国，韩国献宜阳之地给秦国，魏国向秦国献出了河外之地，赵国割河间给秦国。独大王你如果不听从秦国，秦国就可以让韩、赵、魏三国进攻齐国。到时候齐想与秦国联合也不可得了。”齐王听从张仪的话，倒向了秦国。

张仪又西去赵国，对赵王说：“大王联合天下之力以抗秦，秦兵不出函谷关已有十五年了。大王的威势遍及山东六国（齐、楚、韩、赵、燕)。我秦国很是恐惧，称马厉兵、屯积粮草，不敢轻举妄动。但大王您做得太过分了，屡次威胁秦国。秦国虽然处于偏僻遥远之地，但对赵国心怀怨恨已有一段时间。现在秦国的军队已驻扎在浑池。秦王让我先来通知您和您的臣子，现在楚与秦已为兄弟之国，韩、魏已成为秦国的藩臣，齐国已向秦国献上盛产鱼、盐的地方。如今之势，赵国的右臂已经断了。断一右臂的人与 j 别人斗，势单力孤，想要没有危险是不可能的。…为大王打算，不如与秦国结为兄弟之国。”赵士也被张仪吓唬住了。

张仪又北去燕国，对燕王说：“现在赵正已到秦国朝见并送上河间之地以表示臣服。大王如果不臣服于秦国，秦国将迁赵国进攻燕国。况且当前齐、赵对秦国不敢轻举妄动，发兵攻找。大£如果臣服于素，可以长期免去齐、赵进攻的祸患。”燕王马上清求献上常山一带五座

城池，以求得与秦国的和好。

张仪的东游西窜，硬是将六国“合纵抗秦”的阵线搞得支离破碎。他成功的奥秘何在？就在于善于利用矛盾。经过多年混战，西方之秦国日益崛起，且日夜窥伺着其余六国的疆土。为防止秦国的兼吞，齐、楚、燕、韩、赵、魏采用“合纵”抗秦的方略抵御之。但是这种“合纵”又未必是合纵一心，而是矛盾重重，各有算盘，互有戒备。张仪正是看准这一点，利用彼此之间的矛盾和警戒，各个击破，打破了六国的“合纵”库线。

这位善于利用矛盾的游说家，不仅以此法破坏了六国的“合纵”局面，面且在自己临危之时，还是利用矛盾，保住了老命。

公元前 310 年，秦惠王去世，太子荡即位，称武王。太子荡与张仪早有矛盾，有心除掉他。诸侯听到张仪失宠的消息，纷纷背离了秦国，又恢复了合纵的态势。惶惶不可终门的张仪为了躲避新秦王的报复，对他说：“为大王考虑，山东六国有变乱，才便于大王多夺取土地。我听说齐王很恨我。我所在的地方，齐国必然要加以讨伐。所以我请求到魏国去。这样齐国必然讨伐魏国。齐、魏打起来了，大王可以趁机伐魏，入三川，挟周王空之威，获得周室的天下图籍、祭器，成帝王之业。”秦武王认为这话不错，也乐得张仪离开秦国，就派兵车三十辆送张仪到魏国。魏国接受了张仪，还让他当了相国。魏国果然遭到了齐国的征伐。此时魏王十分惊恐，张仪又对魏£说：“大王不要害怕，我可以让：齐国罢兵。”于是，张仪派他的舍人冯喜到楚国，借楚国人为使到齐国。楚使臣对齐 E 说：“大王听张仪的话，来

取悦秦国，太过分了。”齐王大惑不解：“我非常痛恨张仪，正因为恨张仪，所以才讨伐魏国，怎么能说是听张仪的呢？”楚使说：“张仪离开秦国，是与秦王商量好的计谋，让大王攻魏，秦国乘机夺取三川。现在大王果真伐魏，将使国内疲惫不堪，并且得罪了盟国，使张仪在秦王面前更有威信了。”齐王听了这话，就撤兵回国去了。张仪为魏国退了齐兵，受到了魏王的重谢，不久张仪就老死在魏国。

张仪采取“利用矛盾”的方法游说诸侯之所以能够威功，当然与当时的政治、军事形势紧密相关，但张仪能以一个政治家的眼光，对当时列国的政治、经济、军事状况有深刻的了解，对山东六国之间的矛盾洞若观火，抓住各国诸侯关心各自国家的利益而适时诱之以利，能够把政略、战略、外交与必要的秘密谍报活动紧密地结合起来，这不能不说是他游说诸侯、拆散“合纵”获得成功的重要原因。

希特勒迂回外交骗英法

国际事务，变幻莫测，外交舞台，强手如林，要想在外交事务中实现臼己国家的利益和外交目的，外交家一般要析神樽俎，迂回图之。外交迂回若要成功，就要在对手的思维判断中制造“折射”的错觉，使其判断失误。当年希特勒在发动侵苏战争前，外交上连连得手，相当程度上靠的就是这种手段。

1938 年 3 月中旬，法西斯德国兵不血刃地吞并了奥地利，下一个目标指向了捷克斯洛伐克。希特勒在这一时期的对外扩张中，一手举着大棒，用战争叫嚣来恫吓西方；另一手提着黄油，大唱和平高调来迷惑西方世界。由于当时法西斯德国的力量无论是经济力量还是军

事力量一都还抵不过英法联盟。而英法两国是圣口尔曼尔约和特里亚农条约的签宇国和主要保证者，这些条约都承认捷克斯洛伐克为独立国家，并规定了第一次世界大战后捷克斯洛我克的领土。因而考虑到英法两方的努力，希特勒没有敢轻举妄动。但是，为了混淆视听，迷惑英法及西方世界的其他的国家，希特勒装了一副亲善友好的姿态，接见莫法及其他国家的使团，并与之签订和平条约，制造“德国需要40年到50年的彻底和平”的舆论，同时，希特勒极力攻击社会主义苏联，“楷布尔什维主义的幻影”使凡尔赛体系势力相信，德国是“防止赤化的最后壁垒”。

希特勒的迂回外交获得了奇效，1938年9月29日，他进使英法同意签订牺性捷克斯洛伐克利益的、臭名昭著的“慕尼黑协定”，从而不费吹灰之力就得到了捷克大片土地。9月30日，英国首相张伯伦又同希特勒签订《英德声明》，宣称彼此再不进行战争，表示要“共同维护世界和平，促进世界经济繁荣”。张伯伦回到伦敦，在机场兴高采烈地声称：“我相信这是我们时代的和平”。

然而，事与愿违，希特勒在外交上取得胜利后，199年3月15日，德军开进布拉格，9月1日，德军对波兰发动突然袭击，1940年6月，攻占巴黎。纵虎为患的英法等国最终吃了苦头。

张淳以迂断案传佳话

明隆庆年间(1567-1572年)，进士张淳任永康（今浙江省中部)知县。当时永康世风颓败，猾吏、刁民不可胜数，官府还积压了很多陈案，在短短的几年里，就罢黜了七任县令。张淳了解到这种情况后，

并未畏缩不前，反而暗下决心要治理好此地。他日夜审阅案卷，不敢稍加懈怠，并且料事如神，断案非常流畅迅捷。常常在乡民妻一包饭的功夫，就可以准确无误地断清案情，因而得了个“张一包”的雅号，是用来称颂他像包拯一样断案神速。

永康出过一件盗劫金库的大案，据说是巨盗卢十八所为，但他生性狡黠，出没无踪，十多年都未能将其捕获。御史对张淳的办案能力，也有所耳闻，便责令他破获此案。张淳不仅爽快地接受下来，还给自己限期三月抓获案犯，并请御史亲自监督、过问此案。御史索性依计而行，时常派人催问此事，故意提醒他期限将临。

张淳显得不慌不忙，似乎并不急于缉拿盗贼，而是像往常一样料理公事。当御史每次差人来问时，他都有意露出尴尬之色，还在众人面前笑着说：“盗贼逃遁很久了，一时怎能抓得到？”

其实，张淳是采用“障眼法”，借此来迷惑裁匿的盗娥。他想：如果自己兴师动众地去四处搜剿，盗贼定会隐藏不出，可能还会逃到异地，何不施用缓兵之计，引蛇出涧呢？因此，他是内紧外松，暗中派出得力的捕探，多方查找盗贼的下落。

天，有人探知县衙中一位小吏的妻子，长期与卢十八私通，小吏却因惧怕卢十八，不情愿地做了他的耳目，定期去通风报信。张浮听后心中暗喜，便装成一副郁郁寡欢的样子，放出话来说：自己已黔驴技穷，破不了这桩大案，过几日就要向御史大人谢罪，辞去知县之职。然后又故意让家人打点行装，似乎真的要离任了。

这位小更果真将张淳的话转告给卢十八，卢十八长长地松了口

气，党得可以高枕无忧，继续逍遥法外了。

张淳见此计得逞，便开始实施下一步计划。他当机立断，借以其他罪名将小吏拘禁，然后亲自去审问。他先是恐吓小吏因通盗将要被处死，转而又假装好心地教其所谓保全之计，即让妻子代为在狱中服刑，而自己出去设法用钱来赎罪。小吏为了活命，只好托人转告妻子，让她照此办理。

小吏之妻不知如何是好，只能捎信给卢十八，求他务必来见上一面。片十八情急之中，也来不及细加考虑，就急如星火地赶来探视。不想，张淳卓已在小吏家的附近设下埋伏，正好来了个瓮中捉鳖，将其一举擒获。

等御史接到张淳破获盗案的捷报时，尚不足两个月。

张淳不仅擅长断狱，整顿治安也颇有办法。

有一年，天大旱，粮食欠收，百姓吃不饱肚子，不法之徒也趁机大肆劫掠。当时，在光天化日之下，就有人胆敢出来抢劫，使地方上无一宁日。

身为永康“父母官”的张淳，对这种严重扰乱社会治安的行径，当然是不能容忍的。他制定了非常时期的严厉法令，将劫夺者一律处死。

某人因抢夺了五斗米而被拘捕，罪当处死，但许多乡亲却为其求情，希望能饶恕他这一回。张淳刚开始不为所动，想：法纪是对事不对人的，宽恕了此人，将来义何能治众呢？并且不杀一做百，也难以刹住这股蔓延的枪劫之风。但后来又从求情者的口中得知，此人的确

不是惯盗劫匪一类的，家中有一老母需要抚养，出于无奈，才橄下这种伤天害理之事。张淳便动了喇隐之心，可如何才能既不违反禁令，又能救其不死呢？他终于想出了一个妥善的办法。

次日，张淳令人解来一名死囚，故意用布蒙住他的脸，当众宣布以“劫米者”的罪名执行死刑，然后将其毙死杖下。大家都以为处死的就是那位抢粮者，其实已被张淳偷梁换柱，真正的“罪犯”经责罚后得到释放，回家去照料老母了。

人们知道了其中的内情后，无不为张淳的机智和明辨是非所敬服，不法之徒也被震慑住，因惧怕严惩而不敢再逞凶。于是，很短的时间内，地方就恢复了安宁。

过了不久，张淳以“治行第一”的成绩被召见，就在他登车要离开永康时，还若有所思地琢磨着什么，突然只见他摆了摆手，对自己的下属说：“先不急于走，某位盗贼已到了，距此不过数里，可去为我擒来，再走也不迟。”下属将信将疑，只好依言而行，果然走了没有多远，就发现一位行迹可疑的人，正坐在河边洗脚。经拿住后审问，确实是在逃的凶犯。

许多人都觉得不可思议，以为定是神灵预告，才使张淳有此妙算。张淳却说：“哪有犬神显灵这回事呢！无非是盗贼以前为逃避追捕，躲到异乡去了，如今听说我要离开此地，义急于返乡而已。这是根据道理推测的，不必借助神灵。”

众人这才恍然大悟，对张淳的断案能力，也更加信服了。

敬新磨以迂谏阻庄宗杀县令

后唐庄宗李存勖做了皇帝后，很快便沉溺于逸豫享乐之中。他从小喜爱戏曲，所以怜人们都很受宠爱，时常侍候在左右。李存勖对怜人几乎到了言听计从的地步。他有个宠幸的伶人叫周匝，被后梁提去了。后来李存勖灭了后梁，进人卞城（今河南开封)，周匝前来拜谒。庄宗非常高兴，赐给他许多财宝表示慰劳。周匝请求说：“我身陷仇人，却能够活着回到您的身边，全靠了教坊使陈俊、内园栽接使储德源的帮助。我请求给两个州来报答他们二人的恩德。”庄宗立刻就答应让这两个伶人做刺史。宰相郭崇韬切谏不可，此事才暂搁一旁。但经不住周匝多次进言，庄宗最终还是让陈俊做了景州刺史，储德源做了宪州刺史。但在庄宗宠爱的伶人中，敬新磨却是既善俳谐滑稽，又颇有正义感的一位。

庄宗非常喜欢打猎。有一次，他带着大队人马去中牟（今河南省中牟县)狩猎。一时闻，群马奔驰，烟尘滚滚，原野上一片喧嚣噪杂。中牟县令看到人马在快要收获的庄稼地里纵横驰骋，粮食被践踏得不成样子，心痛极了。他急忙上前拦住庄宗的马头，说：“陛下，请您停止狩猎吧！老百姓辛辛苦苦的粮食，眼看就要到手了，现在却被狩猎的人马践踏成一团烂泥，他们用针么来缴纳赋税，义用什么来养家糊口呢？”庄宗看到这小小的县令竟敢阻拦他打猎，打断他的好兴致，不由得火冒三丈，便大声喝令他：“滚开！”谁知中牟县令还是劝谏不止。庄宗大怒，把他赶走，喝令部下：“给我杀了这狗官！”敬新磨知道庄宗脾气暴烈，难以谏阻，可县令说的句句在理，怎能眼看着这样

的为民请命的好官被杀呢？他急忙率领几个伶人追上去，把县令押回来，拉到庄宗马前。敬新磨指着县令责问说：“称身为县令，难道不知道我们的天子喜欢打猎吗？称为什么要放任百姓种庄稼来缴纳赋税呢？为什么不让百姓把田地都荒废了，留作猎场供我们天子驰骋呢？老百姓虽然种庄稼不会饿肚子，可妨碍了天子打猎，这罪过难道不大吗？你犯了死罪，当杀!”他转过去向庄宗请求赶快行刑，其他伶人都哄笑着唱和。庄宗听了敬新磨数落县令的一番话，也觉得好笑。就赦免了中牟县令，让他走了。

一次，敬新磨因言语间冒犯了庄宗，庄宗怒不可遏，弯马搭箭要射死他。敬新磨躲在廊柱后大喊道：“陛下不要杀我！我和陛下一体，杀了我不吉利!”庄宗吃了一惊，连忙问：“我和你怎么会是一体？为什么不吉利？”敬新磨说：“陛下创业开国，改国号为同光。天下都称陛下为同光帝。同，也就是•铜’。如果杀了敬（镜）新磨，那‘铜’就无光了。”原来，过去的人使用的是铜镜，用一段时间就不光亮了。必须磨光后才能重新用。庄宗听了敬新磨的话，不由得大笑起米，一场惊险也就过去了。

敬新磨以善于诙谐著名。庄宗宠幸伶人，伶人往往猎此作恶，庄宗最终也因伶人作乱而死。敬新磨身处乱世，并不锄纣为虐，在当时庄宗宠信的伶人中，也算是少见的了。从他以迂为直巧妙地谏阻庄宗杀中牟县令看，他不仅机敏聪悟过人，而月也是颇识大体的。

邓绥是东汉和帝刘肇的皇后。她自幼性格柔顺，甘愿委屈自己以宽慰他人。她 5 岁的时候，有一次，祖母为她剪发，由于老眼昏花，

不小心将邓绥的前额碰破。邓绥强忍疼痛，一声不吭。别人问她：“你这样做，难道不知疼痛吗？”邓绥答：“不是不知疼痛。祖母疼爱我，为我剪发，我若喊痛，就会伤她老人家的心，所以我忍住了。”这件事反映出邓绥屈己慰人的品格。

东汉永元七年(95 年)邓绥被选人宫，成为和帝的贵人。第二年，另一个贵人阴氏因身为贵戚被立为皇后，从此，邓绥格外谦卑小心，一举一动皆遵法度。对待与自己同等身份的人，邓绥常常克己下之，即使是宫人隶役，邓绥也不摆主子的谱。有一次，邓绥得了病。当时宫禁甚严，外人不能轻易进宫。和帝特别恩准邓绥的母亲兄弟进宫照顾，并且不做时间上的限制。邓绥知道后，便对和帝说：“宫庭禁地，对外入限制极严，而让妾亲久留宫内很不合适。人家会说陛下私爱臣妾而不顾宫禁，也会说我受陛下恩宠而不知足。这对陛下和臣妾都没好处，我真的不愿您这样做。”和帝听后非常感动，说：“别的贵人都以家人多次进宫为荣，只有邓贵人以此为忧，这种委屈自己的做法是别人比不了的。”从此对邓绥更加宠爱了。

邓绥得到和帝越来越强的宠爱，不但没有骄傲，反而更加谦卑。她知道皇后阴氏的脾气，也隐隐约约感到阴氏对她的忌恨所以对阴氏更加谦恭。每次皇帝举行宴会，别的嫔妃贵人都竞相打扮，金簪耀目，玉珥啦光，服装艳丽。只有邓绥独穿素服，丝毫没有装饰。当她发现自己所穿的衣服与阴氏相同时，立即就进行更换。若与阴氏同时进见，从不敢正坐。和帝每次提问，邓绥总是让阴氏先说，从不抢她的话头。

邓绥以自己的谦恭，进一步赢得了和帝的好感，也反衬出皇后阴

氏的做横。而对邓绥的地位一天比一天高，自己一天天失宠，阴氏十分恼怒。永元十四年（102 年)，阴氏与人制造巫蛊之术，企图置邓绥于死地。不料阴谋败露，阴氏被幽禁，后忧愤而死。

阴氏死后，和帝有意立邓绥为皇后。邓绥知道后，自称有病，深处宫中不露，以示辞让。这下反而坚定了和帝立后的决心，他说：“皇后之尊，与朕同体，上承宗庙，下为天下之母，只有邓贵人这样的有德之人才可承当。”

永元十四年(102 年)冬，邓绥终于被立为皇后。

道家讲究以柔克刚，兵家讲究以退为进，邓绥不一定讲得出这种道理，但她的以迂为直的立身哲学是成功的。阴氏骄横，邓氏谦恭；阴氏咄咄逼人，邓氏步步退让。但结果是骄横者失宠，谦恭者获荣，逼人者优愤而死，退让者反登后位。这成败之间不可以看出二者立身哲学的智愚吗？

智慧今用

▲善于守拙，迂回前进

迂乃迂回之义，直就是如直线般地一通到底。意谓领兵进攻时切勿急于短兵相接，应迂回前进，反而能快速到达目的地。欲速则不达，亦即这个道理。

人际关系有时亦复如是，已然裂变的友谊蒂要花时间慢慢愈合。

从事工作或谈判之时，倘若一言不和，便恶言相向，豆揭疮疤，将使事情触礁，难有结果。这时应该使自己冷却下来，从侧而试探，重新设法制造接近的机会。此法，即《孙子》所谓“以近为直”、“迂

直之计”，我们可用“曲线思维”称之。

在现实生活中，走弯路，等子多费力气，是傻瓜。而在生活的智慧和政治策略中，迂回达到目的，可以说八、迂：以迂为直。迂回进取是真正的大智慧。策路或谋略，说到底就是要善于处理这种“直”与“曲”的关系。所谓“以屈求伸”、“以迂为直”、“以退为进”，“将欲取之，必先与之”等等谋晔智慧，都是围绕“曲”、“直”二字做文章。

人生的道路，同世界上一切事物运动的道路一样，总是曲折的，不是笔直的。事物的正与反也是处于动态的，世界上的一切事物都是处于不断发展变化之中，世上没有死的教条。面对悬崖如果直走过去，不但不能走到对面，相反会摔得粉身醉骨。只有采取迂回的方式，才能达到光辉的彼岸。

在生活中，尤其是在政治生活中，两点间的最短距离往往不是直线，而是曲线，什么时候应当强硬，什么时候需要妥协，都不是一成不变的，暂时的妥协不过是为了将来的强硬。

平时，跟他人发生龃龉时，不妨先聆听对方的意见，若实在无法苟同，可在不损及对方颜面的前提下，替对方制造下台阶，然后将自己的主张婉转提出，往往能获得较好的效果，这种安排亦即富于弹性的曲线思维。

【处事天机第九绝】 隐

隐-------隐者高明，省事平安人有才，犹刀有锋，锋可用，亦可为

害，刺伤自己与别人。因此，夸才扰如示凶。有才之人须懂得藏锋不露，隐器于身，待时而动。不然，喜欢炫耀而不知收敛，必将招致反感，暗中吃方而不自知。

巧须藏于拙扑，寓清于浊，以屈为仲。屈是为了伸，藏也还是为了露，并非一味消极地等待，而是积极地创造、积蓄各种力量，等待合适的时机，时机不成熟，只有藏。时机成熟，则一鸣惊人，一飞冲天。

隐以待机，谋时蓄力。隐，也是退的另一种形式，是一个智者心怀博大、目光高远的表现。

一个人，身处不利环境之时，如若一味逞勇好强，只会危及自身事与愿违。其实，善于隐与善于进同等重要。隐是有目的主动、积极之隐。现在的隐，是为了将来的显，也可以说是进的曲折表现形式。有隐有进，才是隐之本义，若是为退而退，为隐而隐，以至完全放弃本来的目标，那就是逃跑主义了，不但不能求全，反而会招致更大的失败。

■贤哲智语

小隐隐陵薮，大隐隐朝市

晋·玉康据《反招隐》

隐者高明，省事平安。

《菜根谭》

隐逸林中无荣辱，道义路上泯炎凉。

《菜根谭》

进步处便思退步，庶免触藩之祸；着手时先图放手，才脱骑虎之危。

《菜根谭》

风恬浪静中，见人生之真境；味淡声希处，识心体之本然。

汉·陈单

喜寂厌喧者，往往避人以求静，不知意在无人，便成我相，心著于静，便是动根，如何到得人我一定，动静两忘的境界。

清·朱奔

趋炎附势之祸，甚惨亦甚速；柄恬守逸之味，最淡亦最长。

出清朱奔

居轩冕之中，不可无山林的气味：处林泉之下，须要怀廊庙的经论。矜名不若逃名去，练事何如省事闲。

董仲舒

智海泛波

隐者自在，心无荣辱

有成语曰：“锋芒毕露”，锋芒本是刀剑的尖端，它比喻显露出来的才千。古人认为，一个人若无锋芒，那就是提不起来，所以有锋出是好事，是事业成功的基础，在适当的场合显露一下既有必要，也是应当。

然而，锋芒可以刺伤别人，也会刺伤自己，运用起来应小心翼翼，平时应插在剑鞘中。所谓物极必反，过分外露自己的才华只会导致自己的失败。尤其是做大事业的人，锋芒毕露既不能达到事业成功的目

的，又失去了身家性俞。

所以，有才华的人应该隐而不露，该装糊涂时一定要装糊涂，待机而行动。

洪应明《菜根谭》：“矜名不若逃名趣.练事何如省事附。“

这句话的意思是说：一个喜欢夸耀自己名声的人，倒不如避讳自己的名声显得更高明：一个潜心研究事物的人，倒不如什么也不作来得更安闲。这正是“隐者高明，省事平安”之谓、

老庄主张无为，得导“出世哲学”，儒家主张进取，倡导“人世哲学”。所谓“隐者高明，省事平安”，就老庄的无为恩想是很对的，就儒家的进取思想则不对。这是一个人生观的问题，也是哲学思想见地问题，根本不能主观批判谁是谁非。

所以“多一事不如少一事”，“多做多错，少做少错，不做不错”，就老庄思想而言极有道理，而在儒家看来则大错特错。况且，自古就有“良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚”，意思就是人的才华不可外露，必深明韬光养晦之道，才不会招致世俗小人的忌根，而使你的事业一帆风顺地发展下去。

佛家认为世事变幻无常，是一个 H 烦恼与劳苦交织的火窟、如果不及时跳出就得不到安乐，所以佛家主张遁出世间到深山去修行。所谓“隐者自在，心无荣晖”，因为隐居山林的人已完全摆脱世俗观念，凡夫俗子认为荣辱之事，在其看来只不过是水中月镜中花，一场空虚而已。

道元禅师说：“生死不可厌，涅槃不可欣；此时与此地，生死两

分离。”他的意思就是指：世间是生死的苦境，涅槃乃常乐的净土。

庄子出生时，老子已经死去一百多年了。他与老子一样，也喜欢一个人读书作学问，而且过着十分贫困的生活。年轻时、庄子当管漆园的小官，可整天穿着打补丁的衣服及捆着麻绳的草鞋，经常饿得面黄肌瘦。但是，他的学问无人可及，许多国君都希望庄子去他们那里当官。

一天，楚成王派遣使者，带着许多金银珠宝，来到庄子的家里，要请他到楚国当卿相。庄子正在河边钓鱼，使者来到他跟前，说明来意，庄子笑着说：“千两黄金是一笔财富，卿相更是受人尊敬的高官。可是，您见过祭祀时被宰杀的牛吗？人创用上等的饲料喂他，还给它穿上五彩缤纷的衣服，这样做都是为了牵它到太庙做祭祀品。当牛知道自己就要被宰掉时，即使想做清冷孤苦的小羊也不行了。”

使者还要说什么，庄子又摇头又摆手，“您快点走吧，不要玷污我了！我宁愿在污浊的小溪中游戏自乐，也不愿套上枷锁。我是决心不再做官了，只有这样，才能快快乐乐地过一辈子，省去许多侮辱!”

隐器于身，待时而动

俗话说“满招损，谦受益”，才华出众而又喜欢自我夸耀的人，必然会招致他人的反感，暗中吃大亏而不自知。新以，无论才能有多高，都要善于隐藏，郎表而上看似没有实则充满的境界。

洪应明《菜根谭》:“藏巧于抽，用晦而明，寓清于浊，以屈为伸，真涉世之一壶，藏身之三窟也。”

常言道:“大智若愚”，是说一个人平时不要锋芒太露，到紧要关

头自然会发生功效，正如鹖过子所说的“中流失船，一壶于金”。一个人要想拥有足以藏身的三窟，作为自己处世的安全之道，第一除了要藏巧于拙锋芒不露之外，第二还要有韬光养晦不使人知道自己才华的修养功夫。此外，在污浊的环境中保持自身的纯洁也极重要，要把自己锻炼成有如荷花一般“出淤泥而不染”。

所以，做人宁可装得笨拙一点，不可显得太聪明；宁可收敛一点，不可锋芒毕露；宁可随和一点，不可自命请高；宁可退缩一点，不可太积极前进。这才是立身处世最有用的救命法宝，这才是明哲保身最有用的狡兔三窟。

所谓“藏”，并不是消极地等待而是积极地创造、累积各种微妙的力量。时机未成熟，只有藏。在一定意义上说，时机就是各方力量的一种对比性的变化，一旦处于有利局面，或是已蕴育了一定的有利形势，就要不失时机地采取行动。

狄仁杰与娄师德同时任宰相，狄仁杰经常排斥娄师德。

有一天，女皇武则天问狄仁杰：“我放心大胆地提拔任用你，你道我根据什么吗？”狄仁杰说：“我是凭自己的才干和正常的渠道受到朝廷重用的，不像那些平庸之辈靠旁门左道来成就事业。”

武则天停了好一会儿才说：“我原先并不了解你，你能有今天的地位，完全是娄师德的极力推荐。”武则天说完，便命令太监搬来竹箱，找出十多件娄师德诚心诚意举荐狄仁杰的奏折，送给狄仁杰。

狄仁杰看罢，惊恐地向武则天承认自己的过失，武则天没有责怪他。狄仁杰走出朝门说：“我怎么也没有想到被娄公如此包容！”而娄

师德听说后，丝毫没有得意之色。

隐可以表明立场

用隐来表明自己不与合作的政治态度和立场。这里指羊枯家族以裙带关系与司马氏政治集团势力连在一起，故拒绝人仕为曹爽政治集团服务，借以表明自己的政治立场。

羊祜是泰山南城（今山乐费县西南）人，他出生在一个世为“二千石”的官僚世族家庭。其祖父羊续于东汉末年当过南阳太守，父亲当过上党太守。他是东汉末年著名的学者蔡邕的外孙，其前母是三国时大儒孔融的女儿，西晋开国皇帝之一司马师的妻弟。司马氏是河内温县的大族，羊枯一家与之有婚姻关系。魏明帝临终时，遗命曹爽和司马懿共同辅佐齐王曹芳为帝。曹爽是魏大将军曹真的儿子，皇帝的宗室，他觉得司马懿的威权太重不利于曹氏的统治，采用各种办法削弱司马懿的权力。他听说羊祜年少而有才华，就推举他与另一个有才华的青年王沈同去做官。王沈听说羊枯不愿意去，就亲自去动员，羊祜说：“抛弃自己的志向，去侍候别人，并不容易峥！”坚决抢绝去做官。

当时司马懿在与曹爽的斗争中，正装病在家，寻找机会出击。与司马氏有姻亲关系的羊枯，站在司马氏一边，当然拒绝曹真的推举。

嘉平元年(249 年)，司马懿乘曹爽随齐王曹芳给魏明帝扫墓出城的机会，以太后的命令突然罢曹爽的职务，接着杀了曹爽及其全部党羽，司马懿控制了国家的大权。曹爽失败后，当时与羊祜同时被举做官的王沈，因为是曹类提拔的人，所以也被罢了官。他很后悔地对羊

枯说：“如果能理解你以前说的话就好”。回答说：“我当时也没有想到曹爽会垮台。”羊祜的回答是真实的。他之所以不同曹爽合作，是出于家族的利益和地位，并不是当时就预见到曹爽很快就会垮台。

仕当进退有据，若进退失据，不明其所以进退之由，将会使自己陷于动辄得咎的不利境地，甚或遭杀身之祸。羊祜以家族利益所在，拒不出仕以表明自己不同曹爽集团合作的政治立场，可谓出处有道，得免遭挫折。

隐而不绝于仕

隐而不绝于仕指虽然隐居山林，不进人仕途，但并不拒绝与官场来往，有时甚至发挥在野派的职能，积极为朝廷出谋划策，以济时艰。这种人代表了隐的一种类型。

陶弘景（公元 456 一 536 年），字通明，南朝丹阳秣陵（今南京)人。他出生于有着好学读书传统的士族地主家庭，成长于作为南朝政治、经济、文化中心的京都建康，家学渊源与杜会环境，使他自幼养成好学习惯。史称陶弘景年仅十岁，便研读葛洪的《神仙传》。及年渐长，更是笃志好学。由于潜心读书，孜孜不倦，加之思路敏捷，博闻强记，遂使陶弘景成为南朝学识广博的著名学者。

陶弘景早年就喜好神仙养生之术，《南史》本传说：“（弘景）至十岁，得葛洪《神仙传》，昼夜研寻，便有养生之志。谓人门：• 仰青云，睹白日，不觉为远矣”。十五岁作《寻山志》更展示了自己向往山林，倾慕隐逸的心思。除早年所受道教思想的熏陶外，宋、齐以来因政治昏浊，士人多栖隐不付的风尚对他也有很大影响。所以，他虽

才名早著，二十岁不到便任齐诸王侍，但既因仕途险阻，屡受压抑，便于三十·六岁毅然辞朝归隐。

陶弘景的归隐，既受其思想深处的道家避世哲学的驱使，又与儒家用世思想难行于世有关，但社途多舛是促成其归隐的社会动因。应该说，儒道互补的处世观是陶弘景的处世准则，人世与出世的矛盾统一，形成了陶弘景的特殊心理。他脱离宦途后，并未忘情于政治。当萧衍（梁武帝）急欲篡齐自立而又举棋不定时，他就“上观天象，知时运之变；府察人心，悯涂炭之苦。乃亟陈图谶，贻书赞奖。”梁武帝即位后，对他“恩礼逾笃，书问不绝，冠盖相望”，希望他出仕梁朝。据史载，尽管梁武帝屡加礼聘，陶弘景仍坚持不返宦途，“唯画作两牛，一牛散放水草之间；一牛着金笼头，有人执绳，以杖驱之”。武帝看后笑道，这个人无所不作，欲效“曳尾之龟”；知其心意已决，也就不再勉强。陶弘景虽然隐居不出，可是国家每有凶吉征讨大事，无不向他咨询，一月之中，常有数信往来。这样，时人就干跪称呼他为“山中宰相”。

由于不受官职羁累，陶弘景的隐居生活是自由潇洒的。他在句容的句曲山（茅山）立馆舍，自号华阳隐居。曾从著名道士孙游岳学经法诰决，深受赏识。又遍历名山，寻访仙药。他生性爱好山水，每经涧谷，必坐卧其间，吟咏盘桓，留连忘返。但是，陶弘景并非晴咏终日，术习事务。他的隐居与学术活动伴随始终，他的游历也多带有科学考察的色彩。四十余年的隐处生涯中，他“顾惜光景，老而弥笃”，在天文、历算方面，他撰有《帝代年历》、《天文星经》、《天仪说要》、

《七曜新旧术》、《象历》等著作；在地理学方面，他的《古今州那记》三卷及编制的《西域图》一张，不仅对古今行政区域的沿革作了研究，而且反映了西域自然地理的而貌；在医学方面，他曾参考大量的图籍、医方和标本，对我国最古老的药物学经典《神农本草》作了整理和研究，舛误者纠之，脱缺者补之，又增补名医副品三百六十五种，叫《名医别录》等，在入文与自然科学方面做出了卓越的贡献。

陶以景的稳是一种仕与隐、进与退相结合的隐。他既关心时政，又留恋闲云野鹤的归隐生活，看上去矛盾，实质上是二者的统一。此类人为鱼和熊掌皆想得之人，只是内心深处还是想过一种远离尘世的生活。

抱头藏尾隐类多

(1)愤世妒俗而隐

即现实社会不符合自己的理想，而自己又无力政变，遂用隐居来表示自己对这个社会的抗议。这种隐，表达了因社会变革而使其利益受到损害的一部分人的心态，也代表了隐之一种类型。

庄周（约公元前 369 一前 296 年），是战国时期宋国蒙（今河南商丘东北)人。他的生卒年份，是根据他“与梁惠王、齐宣王同时”，以及他同惠施交往和惠施为相的时间推定的。庄周是没落贵族出身的知识分子，除一度在家乡出任管理漆园的小吏外，终生穷困潦倒，隐而不仕，致力于著述和讲学。他身居僻同隘巷，衣食艰雅，曾靠编织草鞋谋生。有时断炊，要跑到监河侯家借米。甚至接受魏王召见，身上穿的依然是打着补了的粗布旧衣，破裂的草鞋也用麻绳绑着。

据《庄子·秋水》记载：

阳光下，濮水泛着银波缓缓向前流去。一位衣着褴楼的老者，聚精会神地在岸边柳树下垂。身后什么时候走来两个峨冠博带的人物，他都没有察觉。“对不起！打扰您了，老夫子。我俩是楚威王的软差，奉命前来恭迎您进宫总揆国务。”来人的话语丝毫也没有引起老者的重视，只听他漫不经心地回答说：“听说楚国有只神龟，已经死了三于多年，楚王毕恭毕敬地将其户骨藏在盖有丝中的竹箱里，供奉在庙堂上。你们说，这只龟是愿意丢下遗骨取贵于庙堂，还是愿意活着在泥水里自由地摇尾游弋？”

“当然愿意在泥水中无拘无束地生活喽!”

老者接着说：“既然如此，就请二位回官去吧！因为我要像栖息在泥水中的龟那样逍遥地度过残生。”庄周就是这样一个不愿意进入牡途的人。

庄周的难堪处境，是由于“高岸为谷，深谷为陵”般的杜会大动荡所造成的。战国时期，可谓“天下大乱”。当时，各个地区从经济、政治到思想文化，一切都处在急剧的变化之中。在这种变革的浪潮冲击下，社会各阶级也在不断发生分化和重新组合。昔日的贵族，自然也莫能外。他们当中，有些人夺功争强，操权弄柄，跻身于统治集团；有些人抗争败北，被迫就范，沦落为平民百姓。庄周可能就是在这次社会沉浮中，失去贵族的爵位和棒禄，保留贵族的血统与文化，变成人微言轻的隐士的。所以，他对使他沉沦的封建等级社会，以及为这个社会服务的儒家说教仁义礼智、功名利禄等深恶痛绝，有如骨鲠在

喉。于是，他利用自己“于学无所不窥”的有利条件，借助寓苦故事阐述思想规点，以奇幻诡异的虚构、瑰丽魅人的形象、诙谐幽默的语言，来抨击与其理想格格不人的现实。

庄子是战国时期道家学说的代表人物，他因其家族是这个剧烈动荡变化社会的受害者，因而对剧烈的杜会变化和由这种变化所形成的现实社会强烈不满，对社会的发展变化持否定态度，刻意揭露社会的阴暗面，希望社会回到以前的“小国寡民”的状态中。庄子用寓言和散文来揭露社会的阴暗面，同时也借以表达自己的理想。因而，庄子也是以另一种方式来积极入世，与那种单纯因性格面造成的消极退隐有所不同。

(2)性格孤做而隐

这是指生性孤傲，雉以适应繁文缛节和曲媚迎上的官场氛围，做退隐林泉，乐情山水。人之性格所在，生活当求其性之所适、情之所宜；若违背性格，一味求取功名利禄子官场，则不仅失心桃之所宜，且还会性格因素得咎于官场，祸及已身，非明智之举也。

陶渊明（365 一 427 年)，字元亮.或云名潜，字渊明，浔阳柴桑（今江西九江）人。是我国古代的一位大诗人。陶渊明的曾祖陶侃，是东晋王朝的开同元勋，官至大司马，封长沙郡公。陶祝原是少数民族，虽以武功博得高位，但“望非世族”，和当时王、谢诸姓的声望究竟不同。到陶渊明出生以后，陶家已经大大衰落，所以在特别讲究门第的东晋时代是不会受到杜会重视的，同时也决定了他在什途上的种种限制。

陶渊明从小受的是儒家传统思想教育，同一般封建社会中的知识分子一样，年青时代即杯有济世之志。所谓“少时壮且厉，抚剑独远游”，也有济世安民的抱负。但在黑暗的现实条件下，他的壮志是无法实现的。从二于九岁起，他先后四次出仕，做过祭酒、参军、县令，然而每次历时都很短。陶渊明因为母亲年老，家中贫困，出来当了州里的祭酒。但他忍受不了官史的杂务，不多久就自己辞职回家了。州里又请他去做主簿，他木去就职，自己在家里耕种，养活自己，于是得了虚弱之病。后来，他又任镇军将军和建威将军的参军，对亲友说：“我想暂时做做地方官，好积攒点钱，留待归隐时候用，可以吧？”掌权的人知道他有这样的心愿，就让他做彭泽令。陶潜平素对贵人很简慢，不奉迎巴结上司。一次，郡里派督邮到县里办事，按照规定，县里的属吏跟陶潜说，应该收拾整齐去谒见督邮。陶渊明叹口气说：“我不能为了挣五草米，就弯腰屈膝，小心翼翼地去待奉一个乡巴佬。”当即解绶去职，唱着《归去来兮辞》归隐乡间了，任职仅八上余天。

陶渊明解职归隐后，在田间耕作，同时进行诗歌创作，成为我国历史上著名的山水诗人。

陶渊明虽然也“少时壮且厉，抚剑独远游”，租孤傲的性格决定了他不宜做官。他的家庭出身决定了他雉以当上高官，即便得到高位，其性格也决定了他难胜其狂，他以当官作为谋生手段即说明了这一点。故与其官场上多一个平庸、难伸其志的官僚，不如民间多一个享誉干古的山水诗人。

(3)退隐以释疑

退隐释疑是因为怕功高震主，主动以秽行玷污自己的名声，降低自己的影响，以消除君主对自己的猜疑。此法适用于那些功绩卓著，名声显赫，已引起君王猜疑的官僚大臣，属刚中济之以柔，为持盈保泰之法。此法在历史上最为典型的表现，是西汉开国功臣、被称为“初汉三杰”之一的丞相萧何。

萧何是“汉初三杰”之一。他不仅在楚汉战争期间功冠群臣，被刘邦独称为“功人”（猎人之功），而其他功臣都只能是“功狗”（猎犬之功），而且在刘邦打败项羽，建立汉中央政权之后，他既不像留侯张良那样引退自重，也未落得像淮阴侯韩信被杀的下场，而是老死在宰相任上，做到终保名位。这的确是很不容易的。之所以能够这样，恐怕亦应归功于他始终如一地辅助刘邦、成就大业的谋略思想。

刘邦有鸿鹄之志，豁达洒脱，果断敢干，但疑心重，心计多，就是对部下，也是一方面重用，另一方面防范。萧何对刘邦一片忠心，又是患难之交，刘邦理应放心。但事实并非如此。在几个关键时刻，刘邦都曾经疑心过萧何。好在萧何有心计，又能顾全大局，以国家利益为重，并采取机警果断的措施，才逐渐消除了刘邦的猜疑。

一是刘邦兵败彭城，退兵荥阳、成皋，与项羽相持长达三年之久。萧何受任留在关中（今陕西咸阳）后方期间，不断为刘邦输送粮草，补充兵员，可谓忠心耿耿，全力以赴。刘邦却对他总故心不下，时常派身边亲信为特使名日去“犒劳”萧何，实际是去观察监视萧何的动

静。萧何心额神会，为了使刘邦放心，乃将自己全家所有兄弟子孙都送到前线，让他们在刘邦身边效劳，实际上是作人质。这使刘邦十分高兴，夸赞萧问忠诚，同时也消除了疑心。

二是在刘邦消灭异姓王的斗争过程中，也曾经对萧何不放心，怕萧何连锁反应。为此，刘邦一方面给萧何加官封爵，另一方面不断派人监视“相国何为”？萧何明白了刘邦的心意，机灵地采取一个计策，一方面把月已己的家财输送给刘邦前方军队；另一方面故意强片或贱买民田，以此表示自已是个守财奴，并无大志，不会收买民心。这一着果然使刘邦放心，但他却假惺惺地责备萧句不该贱买民田，还要他向老百姓谢过。

经过反复多次的试探，刘邦终于认定萧何对自己忠心不二，因此始终把相权交给萧何，放手让他制定治国政策，经管国家大事，直至刘邦老死，两人关系都较融洽，得以同心协力治理国家。西汉逐渐走向强盛，萧何功不可没。

历来君王对君位的稳定性十分敏感，而刘邦又是一个疑心重、好猜忌部下的人。但萧何在其手下却一直能持盈保泰，终老相位，不能不说是一个奇迹。盖非尽心竭诚，才堪济事且善于谋身之人难及此。在这甲，萧何采取的自污法便是显过隐功的退隐法之一用，借此释刘邦之疑，收到固位保泰之效。

(4)关志治学而隐

即笃心守志，专政学问面拒绝人仕。以隐而明其治学之志，是一种积极的隐。若知之所适、才之所用，于学问为宜，则当隐以成其学。

此为通达明智之举也。

郑玄(127 一 200 年)，字康成，北海高密（今山东高密县）人，是东汉末年著名的经学家。他一生淡泊功名，潜心治经，著作等身，课徒授业，从学盈万，创立郑学，流芳百世。郑玄整理汉代经典、保留汉代文化、为后世经学家研读汉学提供了条件。郑玄青年时期好读书，在任乡啬夫期间，每遇例假，就到当地学校去听讲，后来，“不乐为吏”的郑玄人太学深造，从师于今文学家第五元先，研读《京氏易》、《公羊春秋》、《三统历》、《九章算术》。随后又从师古文经学家东郡张恭祖，学习《周官》、《礼记》、《左氏春秋》、《韩诗》、《古文尚书》。兼通今古文，以山东无足问者，西入潼关，游学周秦地区，投师当世通儒马融门下，勤学读经，三年未尝倦怠。有一天，马融召集门生讨论图纬，闻说郑玄檀长术算，于是召见他，郑玄借此求教经学疑推，问毕辞别老师。马融喟然长叹：“郑生今去，吾道东矣!”此后，郑玄在外游学十余年，凡遇到“在位通仁，处逸大儒，得意者咸从棒手，有所受焉。遂博稽六艺，粗览传记，时睹移书纬术之奥。”郑玄辞别马融，游学十年后，客居东莱，耕读教书，门生相随达千人，过着归家隐居，潜心著述，传经课徒的清贫生活。

年六十，州郡应大将军何进征辟郑玄，强迫他应辟，然郑玄“不受朝服，而以幅巾见（何进），一宿逃去”。袁绍总领翼州牧期闻，被举为茂才、左中郎将，郑玄皆不应就。后来，袁绍与曹操对垒于官渡，袁绍胁迫郑玄随军，建安五年(200 年)病逝，终年 74 岁。

郑玄治经主要针对东汉未年经学散乱庞杂的现象，抛弃家法陋

规，质于辞训，去粗取精，去伪存真，矫正今文经学者以私意纂改经典，“不依章句、妄生穿凿，以遵师为非意，以意说为得理，轻侮道术”的流弊，反对经学家固步自封，墨守成规，将古今经学融于一体，使经学由内部纷争走向统一。当时今文经学家何休治《公羊春秋》，排斥古文经学，著有《公羊墨守》、《左氏青肓》、《谷梁废疾》。郑玄著《发墨守》、《针音肓》、《起废疾》以反驳何体。何休心服口服，叹息说：“康成入吾室，操吾矛，以伐我乎！”郑玄先习今文经，后读古文经，博学多师便将今古文沟合为一，以古文经为主，吸取今文经学之长，参合其意，自成体系，创立郑学，广泛流传开来，史称：“伊雒以东，淮汉以北，康成一人而已，咸言先儒多阙，郑氏道备，自来经师未有若郑君之盛者也。”

郑玄所处时代，正值政治腐败，军阀混战，民不聊生的东汉末年，宦官肆虐，两次党锢，文人儒生多陷牢狱，或被禁锢，海内涂炭，经学遭到严重破坏，其后董卓长安之乱，残经败典，散落不计其数。经学内部也分崩离析，衰败不堪，东汉未年今文经学衰微，古文经学异军突起，而守文之徒，固执已见，异端纷纭，党同伐异，遂使经有数家，家有数说，解释章句，繁琐累资，经典杂乱，儒生望经兴汉，无径可寻。郑玄对纂乱经典、恣意修正、背离经典原旨的现象深感不安，因简毕其一生致力于“述先圣之原意，整百家之不齐”，兼融今古，独辟蹊径，自成郑学，终于成为东汉末年经学大家。

郑玄因其家学渊源和早期经历及秉赋所在，使其乐于、并矢志力于学。所以，他不慕功名富贵，拒绝应召人仕，潜心从事经学研究，

以另一种方式积极有为于社会，终于成为经学大师，名垂青史，可以说实现了人生价值的最大化。

史典钩沉

才诸葛亮以隐待机谋大业

以隐待机指身负经国治世之才，有建功立业之志，因未得其时而用，故隐居以等待时机。这种情形，历史上所在多有。大凡在改朝换代、革旧鼎新之际，那些身负济世之才并建功立业的人，在才尽其用之前，多少都有一段隐居时期，静以观变，隐以待机。时机一到，便积极入仕，大展宏图，建功立业。这些人大都深谋远虑，谙悉出处进退之道。

诸葛亮（公元 181 一 234 年），字孔明，徐州琅邪郡阳都县(今山东祈南县)人。三国时期著名的政治家、军事家、谋略家，辅佐刘备三分天下的重要历史人物。其父当过秦山郡郡丞，协助太守掌管行政司法的官员。他有三个兄弟、两个姐姐，在兄弟中排行第二。他小时生母就病故，大约在 8 岁时，其父又病故，从此一家就依靠叔父诸葛玄生活。

在诸葛亮 4 岁的时候，爆发了东汉末年的黄巾大起义，各地车阀在镇压黄巾起义中，纷纷割据自立，互相攻战不休。诸葛亮的家乡徐州一带，变成了军阀间相互残杀争夺的要地，家人的生活和安全受到威助。诸葛玄与割据扬州一带的军阀袁术认识，这时正好袁术从准南派人送来了个任命他为豫章太守的信，诸葛玄认为这正是一个躲避家乡战乱的机会，遂决定把诸葛亮的哥哥诸葛瑾留在家乡看管家产，于

兴平二年(195 年)带着诸葛亮姐弟离开山东老家，去豫章（治所在今江西南昌）就任太守。

诸葛玄就任豫章太守不久，袁术就因与曹操斗争失败病死：诸葛玄失去了靠山，这时后汉朝廷又派朱皓当豫章太守，诸葛玄无法在豫章再呆下去，于是就带着诸葛亮姐弟去襄阳投靠他的朋友荆州牧刘表。但是诸葛玄到了荆州不久，还没有得到刘表的重用，就于建元二年(197 年)病死了。这时诸葛亮已经 17 岁，他的两个姐姐已在荆州出嫁，就剩下他和小弟诸葛均在一起生活了。他本想带着弟弟回老家寻找哥哥，但家乡当时更乱，而且也不知道哥哥的信息，所以在姐姐和朋友们的劝说下，就留在荆州，带着弟弟搬到离襄阳城西 20 里的隆中村柱下来。

当时荆州一带战乱较少，外地的很多名士来这里避乱。其中如颍川（今河南禹县）的徐庶（字元直）、石元，汝南（今河南平舆县)的孟公威，博陵（今河北蠡县）的崔州平等，都是很有才华的青年，他们都成了诸葛亮的好友，经常在一起磋商学问，议论天下形势。

在襄阳当地有一个很有名望的人叫庞德公，诸葛亮的姐姐就嫁给了他的儿子，他们之间既是朋发，又是亲戚。庞德公的朋友司马徽（字德操）、侄儿庞统，都是当地的名士，诸葛亮和他们交往甚密。庞德公很能知人，当时割据荆州的刘表，几次想请他出来作宫，他认为刘表是个庸碌之辈，都谢绝了。他对诸葛亮的才能和抱负很敬佩，所以给他起了个外号叫“卧龙”，暗示他以后必成大器。

在隆中隐居的诸葛亮，读了很多书，熟知历史，常常把自已比作

管仲、乐毅。他常与周围朋友们探讨治国平天下的道理，由于他见解深刻而又实际，得到了朋友们的赞赏。他在这时不但形成了一套比较完整的政治见解，而且在当地社会上的声誉也越来越高，在他周围形成了一个志同道合的集团，这为他以后实现自己的政治抱负准备了条件。

在诸葛亮隐居隆中的十年期间，国内的政治形势发生了急剧变化。黄巾起义已经逐渐被各地的军阀镇压下去，但东汉王朝已名存实亡，它对各地的军阀已经没有能力加以控制，全国形成了军阀割据混战的局而。中原地区经过长期的混战，曹操打败了主要对手袁绍，逐步统一了北方。孙权占据的江东地区，经过整顿内政和发展生产，统治也日趋稳团。而割据荆州的刘表和益州的刘璋，虽然控制着不小的地区，但都没有什么政治抱负，内部统治也不够稳定，而且由于刘备的投靠刘表，更促进了刘表内部的不稳定。刘备是琢县人，自称是汉景帝的儿子中山靖王刘胜的后代，但到刘备出生的时候，家境早已衰败，幼年时靠母亲织草鞋勉强维持生活。黄中起义后，他在地主商人的支持下，同关羽、张飞等人组织起一支武装，参加镇压黄巾起义，但到处受到排挤，始终没有一个固定的地盘，最后不得不在建元六年到荆州来投靠刘表。刘表对刘备的投靠，表面上虽然欢迎，但怕刘备影响其地位，所以只拨给他一支不大的人马，要他驻守在荆州北面的新野（今河南新野县），防守荆州的北大门。刘备是一个有政治抱负的人，他到荆州之后，就四处求贤，想网罗一批有远见的谋士，作为自己争夺天下的助手。他听说司马徽是当地的名士，就去向他请教。

司马徽向他推荐诸葛亮和庞统，徐庶也向他椎荐诸葛亮。刘备知道徐麻是诸葛亮的好友，就想请他去把诸葛亮叫来，但徐庶对他说，诸葛亮这个人自视甚高，你亲自屈尊去请，还不一定能见你；由别人代请，更不行。听到名士对诸葛亮的推荐，觉得诸葛亮确实是个了不起的人才，正是自己梦味以求的良辅，于是亲自拜访诸葛亮。但头一次和第二次都未见到诸葛亮，第三次去才见到诺葛亮，这就是历史上被人们传为美谈的“三顾茅庐”。诸葛亮被刘备的真诚所打动，也认为刘备有统一天下的政治抱负，遂向刘备认真细致地分析了当时天下的形势，以及刘备应采取的对策，这就是有名的“隆中对”。刘备对诸葛亮的分析十分佩跟，觉得他就是自己要找的理想助手，因而请诸葛亮帮助自己去实现自己的政治理想。诸葛亮接受了刘的邀请，遂出山帮助刘备争夺天下，终于三分天下。

诸葛亮是三国时被称为“卧龙、凤雏得一者而得天下”的旷世之才。他出仕前隐居隆中，但胸存伟略，时刻等待明主的出现，方肯出山入仕，实现其鸿鹄之志。所以，得遇明主，对有才有志的隐士来说，非常重要，这也正是诸葛亮为何自视甚高不肯与一般人人流的关键所在。

范蠡隐退保全成富贾

范蠡（生卒年月不详），是春秋末期一位杰出的谋略家。字少伯，双名鸱夷子皮、陶朱公。原为楚宛三户（今安徽宣城）》人，先后移居越、齐二国。大约活动于楚平王、越王句践、齐平公在位的年代（公元前五世纪后期至公元前四世纪前期）。少年时代就失去父亲，同兄

嫂一起过着贫苦的生活。他曾经拜计然(又名辛文子)为师，研习治国安军的方策，博学多才，“有圣贤之明”，但是怀才不遇。因而“倜傥负裕”，行为怪异，被视为狂人。直到遇见具有识才之明的文种，范蠡的生活才发生突然转变。

文种当时是楚国宛陵的地方官，早就听说当地有贤者，但未能见到。范蠡的怪异行为引起了文种的注意。文种派手下官更去见范鑫。官吏回报说，他患有疯癫病，是一个狂人。文种不以为然地一笑，说：“吾闻士有贤俊之姿，必有佯狂之讥；内怀独见之明，外有不智之毁。此固非二三子所知也。”就是说大智若愚、具有独特才能的人才往往被人讥笑，诋毁为狂安无知、一般人难以认识他的真实面目。于是决定亲自驱车拜访。范蠡避而不见。文种不因碰壁而灰心，再三前去拜访。范蠡看到文种确是有诚心，料定文种必然再来，就对他的兄嫂说：今天有客人来，请借给衣帽一用。过了一会，文种果然来了。二人一见如故，开宗明义，疾陈霸王之道，志合意同。此后交往日益加深。当时已出逃吴国的伍员（伍子胥）派人邀文种去吴国，文种与范蠡商量何去何从。范分析楚、吴、越三国形势，认为当时正处于吴越争雄之时，吴越之间矛盾日益激化，楚越之间存在着联兵伐吴的关系。“霸业创立，非吴即越”。他还认为，“君子逢时，不人雠邦”，犯不着为伍子胥报杀父之仇而“失故国之亲”。因此，他建议去越国，并表示愿意和文种一起去。于是，二人先后离楚人越，受到越十允常重用，被任命为大夫，范蠡从此登上政治、军事舞台。

公元前 496 年，越王允常病亡，他的儿子句践继位。范蠡和文种

继续得到重用，主持越国军政。公元前 494 年，句践得知吴加紧练兵，推备伐越，决定先发制人，出兵攻吴。范蠡认为越国实力不充足，准备不充分，时机不成熟，劝句践改变决定。句践九、隐：抱头藏尾，隐退求全不听，坚持出兵，以舟师进攻吴国的震泽（今江苏太湖）。吴军迎战越于夫椒（今太湖夫山、椒山)。结果，越军大败。句践率残余越军退守会稽山，被吴军团团包围。这时，句践方才悔悟，对范蠡说：“当初不听你的话，致遭如此失败。现在该怎么办？”范蠡认为，为了避免亡军亡国的结局.惟一的办法是求和图存，等待时机，另谋兴复。句践采取了范蘸的方策，派文种到吴国求和，经过多方努力，始得吴王夫差允许。自此以后，范蠡先是随句践到吴国当人质，过了三年忍辱负重的奴仆生活。被遭返回国以后，又协助句践“十年生聚，十年教训”，振兴越国，同机灭吴。从公元前 482 年开始，范燕以上将军之职辅佐句践组织和指挥灭吴之战。经过六年奋战，终于攻陷姑苏，灭亡吴国。然后乘胜北进，与中原诸侯会盟，取代吴国的霸主地位，横行江淮，称霸中原，国势达到鼎盛阶段。

在欢庆胜利的时刻，范蠡采取了一个出人意料的行动。根据长期的观察体验，范蠡认识到，“大名之下，难以久房”，且句践为人，可与同患，难与处安。如果继续留在越国，说不定哪一天就要灾难临头，于是决定辞官退隐。当越军凯旋到达五湖（今太湖)时，范蠡就蜿言提出辞退的要求，说：为人臣者，君忧臣劳，君辱臣死。昔者君王辱于会稽，臣所以不死者，为此事（指灭吴称霸)也。今事已济矣，蠡请从会稽之罚。句践假意挽留，软硬兼施，说：你听我的话，我就与

称分国而治；不听我的话，就杀掉你和你的妻于儿女！范蠡也态度坚决：我知道了。称实行你的命令，我照我的意志办事！句践乐得除去一个潜在的威胁，并不追寻，同时又划分稽周围三百里为范蠡俸邑，用良金铸造范蠡塑像，装出怀念功臣的样子。范素写信给文种，劝他早日离开越国。信中说：“飞鸟尽，良弓藏。狡兔死，走狗烹。越王为人长颈鸟喙，可与其共患摊，不可与共安乐。子何不去？”文种见信，称病不朝。有人诬告文种将要“作乱”。句践乘机赐剑文种，说：“子教寡人伐吴七术，寡人用其三而败吴，其四在子，子为我从先王试之!”文种被迫自尽。越国赖以兴复两功臣，就这样落到了一走一死的下场。

范蠡从海上达到齐国，就定居在那里。为了表示对吴国忠臣伍子胥的敬慕和怀念，改名鸱夷子皮。（鸱夷是一种鸱鸟形状的革囊。伍子胥被迫杀后，被吴王夫差装进革囊，投人江中)。他和儿子“耕子海畔”，没过多久就“致产数千万”。齐国君认为范蓝是不可多得的人才，要任命他为相。范蓝认为这并非好事，喟然兴叹：居家则致千金，居官则致卿相，此布衣之极也，久受尊名不详。于是，把相印归还齐君，把财产散发给友邻，移居于中原地区的交通、贸易枢纽陶（今山东定陶），自称陶朱公。在这里，度过了他一生的最后岁月。他一面从事农牧业生产，一面经营商业贸易，不久又“资累旦万”，成为闻名遐迩的大富翁。

范蠡是值得称道的人物，他人仕能安邦定国，出仕能经商致富，可谓文才武略、通达明识、深谋远虑。他既善谋国、又善谋身、更善

谋财。他能与沟践治国安邦，最后消灭吴国，建功立业。在功成名就时，能功成身退，走出自己营造的功名利禄圈，避免杀身之祸。隐居之后，经农能致富，从商能赚钱，可谓难能可贵。

朱耷以隐保节留青史

朱耷(1626 一 1705 年)，谱名统整，号彭祖，又号中桂，江面南昌人，是明太祖朱元璋第十六子朱权的九世孙。在明未清初动荡的年代，产生了一批著名的出家遁世的画僧，渐江、朱耷、石溪、石涛被人誉为“四大画僧”。尤其是朱耷，可谓是明末清初画坛上的奇才。他的绘画艺术独辟蹊径，风格独具，自成一家，在中国和世界画坛上引起越来越大的反响。

朱耷的祖父和父亲都是当地颇有声望的画家，这使他旮幼即受父祖辈的艺术熏陶。在父祖的教育和影响下，他系统地学习了古人的诗、书和绘画技艺。8 岁时能作诗，11 岁时会画山水，并可悬腕作米家小楷。朱耷性格内向，读书遇事善于思考，勤于探究，值心情舒畅或偶遇知己，也爱发议论，言辞幽默诙谐。他同封建时代许多读书人一样，积极寻求科举仕途之路，到十六七岁考中秀才。但他时运不济，过了两三年，明朝灭亡，“学面优则仕”的愿望，对他这位 19 岁风华正茂的明朝王孙来说便完全成了泡影。

顺治二年(1645 年)，清军血洗江南，制造了“杨州十日”、“嘉定三屠”等惨案。是年夏，清军占领南昌。当时的南昌，是抗清斗争较为激烈的地区。顺治五年(1648 年)，江西提督、原明降将金声倒戈反清，清廷大规模出兵平叛，使南昌再罹战祸。战乱中，这位自叹处于

“当生不生、是杀不杀”时代的落魄王孙一家老少，避居到奉新县等地的穷山深谷中，过着逃难隐居的生活。据说，朱耷曾与宁都的邱邦士合谋起义抗清未成。不久，各地组织的反清义军也纷纷失败，清朝的统治逐渐稳定下来。

面对这种动乱激变和清军咄咄逼人的现实，朱耷深感无法以武力反抗；但为了不向清帝屈服，并避免清廷迫害，他不得不和当时许多志节之士一样，以一种消极的生活方式进行反抗，改姓易名，隐居山林，出家遁世。

顺治五年（1648 年)，朱耷在进贤介冈灯社落发为僧，法名刃庵、传綮，号雪个，别号八大山人，僧名还有个山、个山驴、个屋、驴屋等，参禅其师颖学弘敏（即所谓“耕庵老人”)。三年后，随师去奉新芦田建立耕香院。不几年，跟他学禅者达百余人。这时与其弟牛石慧在新建县西山洪崖筑室，待养母亲，并在这里生活了几年。顺治十八年(1661 年)，朱耷离开洪崖回到南昌，结束了他十三年的僧侣生活。这期间，由于他胸中怀有难以磨灭的亡国之痛，常用他的笔来抒发泄泻胸中的郁闷和不满，表示其决不屈于清王朝的态度。他整天写诗、作画、习字、治印。避居中遭父丧、妻亡、子天等不幸，悲捕异常的朱耷，深感惭愧，于是学他父亲一样当个“哑巴”。有一天，他突然在门上大书一个“哑”字，从此对人绝不开口说话，只做手势或用笔写。由此可以看出他深深的抑郁和苦衷。

回到南昌后，朱耷转而崇奉道教，成为一名道士，取名朱道朗，字良月，号破云樵者。为了长久之计，他邀集马道常、周德锋、胡德

周等人在南昌东海的唐朝太乙观遗址，购买土地，建立道院。他倾其所藏，又得邻人帮助，花了六七年时间，大约在康熙六年(1667 年〉道院才初具规模，取名为“青云圃”。朱耷做主持，此后直到康熙二十六年(687 年)，他一心一意经营这所道院。在这里，他过着“一衲无余”与“吾侣徒耕田凿井”的清贫田园生活，以求在此实现他一直抱有的欲觅一个自在场头，全身放下的愿望。但是，在过了几年还算清静的日子后，随着青云圃连同其主人的声望的提高，常有权贵涉足打扰，朱耷的日子并不安宁。为了躲避权贵的骚扰、纠缠，他于康熙二十六年(1687 年)将青云圃主持让给他的高足涂若愚，自己则隐居到南昌附近儿处寺庙、道观中，过着亦释亦道亦儒的生活。清泰寺、普贤寺、百花州、滕王阁、开元规、北兰寺是朱耷常去的地方，因与北兰寺的和尚谵雪交情好，北兰寺是他栖身时间较长的地方。北兰寺被毁后，他只好编结“寝歌草堂”作为栖身之所。这座草堂低矮阴暗，蓬蒿遮着门户，到处都是灰尘败叶。朱耷就是在这个环堵萧然的草堂中，淡泊孤寂地度过了他的晚年。

朱耷是明朝皇室子孙。明朝灭亡之后，他不仅有亡国之痛，更有亡家之捕，自然不会入仕清朝，而过着隐居的生活。但隐居生活，不没其才，相反却使他能专心于诗、词、字、画等艺术创作，使其才能因艺术而显世，成为清代著名的书画家。

萧何等人避祸有方能居安

一个人的事业、功绩，发展到了非常时期，尤其要知道怎样去妥善对待、处理。即使不激流勇退，也得避祸有方。

古人说：“功高震主者身危，名满天下者不赏。”所以，韩信被捕时，自我感叹地说：“果然像人们所说的那样！飞鸟尽，良弓藏：狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡；天下已经安定了，我固然应当死啊！”这就是韩信不能激流勇退，又没有避祸方法的结局。

汉十一年，高祖亲自征讨陈稀的反叛。回来后，萧何曾建议刘邦杀韩信，这正合刘邦的口味。张良一出走，刘邦马上封萧何为相国，加封五千户，兵卒五百人，一个都尉为警卫。陈平前来拜见萧何说：“你的祸患从现在开始了！你最好是让封而不要接受，并出尽家财，资助军队，这样刘邦才高兴。”萧何听从了他的计谋，刘邦果然大为高兴。

汉十二年秋天，鲸布谋反，刘邦又亲自带兵征讨，一举将鲸布击灭。萧何又出尽家产，安抚百姓，并资助军队。在征讨鲸布回来后，有人拜见他时说：“你灭族的灾祸不远了！你尊位相国，功劳又第一大，功劳还能增加吗？然而你当初人关中，深得百姓的信赖，已有十多年了！民心归附你，你这样致致不倦地得民心，刘邦必然十分注意你，怕你控制关中。现在你何不多买田地，低息放贷款，用以自污？这样刘邦才放心。”萧何听从了他的计谋。刘邦听说后，十分高兴。这就是萧何采用了避灾自保的策略。

玉翦作为素王嬴政的大将，统帅兵马六十万，继李信、蒙恬之后再次兵讨楚国。秦王嬴政亲自把他送到灞上。E 翦临行前，向秦始皇请求置办田宅园池。秦王嬴政说：“你安心去吧，何愁贫穷呢？”王翦说：“我作为您的大将，不能有功劳就讨要封赏，所以作为您的下

臣，也要及时请求团地产业，好为子孙立足。”王翦兵发楚国后，又陆续派人奏请置办田产。有人询问其中的原因，他回答说：“秦王疑心重，又不相信人，现在倾尽全国将士出征，大权在我。我多请求购置田宅，为子孙立产业，藉以消除他对我的不信任。否则，等他回头清静下来，就会加害于我。”这就是王翦自保的策略。

李靖在成仙而去时，《题六和塔》诗说：“经从塔下几春秋，每恨无因到上头；今日始知高处险，不知归去卧林丘。”一个人能体会到“高处险”，自然能居安思危。溢满思退，就能知足知止，淡泊藏用。要想知止，要想知足，就要不骄不矜，谨守不失。

欲话说：“创业难，守业更难。”历代之中，有多少英雄豪杰功败垂成。稍有成功，事业稍大，便自满得意，骄矜无忌，贪得无厌，树敌无数，惰怠荒废，随心所欲，不知谨守不失的道理。要想谨守不失，全在于知止知足。知止知足，就知道创业的艰难，就能战战兢兢，诚惶诚恐，如临深渊，如履薄冰，不示强于人。

所以，庄子借北海之神的口气说：“懂得道的人，一定能通达事理；通达事理的人，一定明了而随机应变：明了而随机应变的人，不会受到外物的伤害。道德崇高的人，火不能烧他，水不能淹他，寒暑不能损伤他，禽兽不能伤害他。这不是说人有意去触犯有害之物，而是说他明察安危，对祸福的来临冷静对待，谨慎进退，所以无法加害子他。因此说，不要用人事毁灭天然，不要用世事毁灭天命，不要因考虑得失而为功名作出牺牲。牢记这些道理，就达到了返归真性的境界。”

智慧今用

▲当隐则隐，居安思危

善于断然退避，是一个人心怀博大、大智若愚的谋略的具体体现。一个人，尤其是一个领导者、管理者，在客观条件不允许继续前进，或再前进时就危及自身的情况下，应当自觉地、主动地断然退隐。这是保存自己的一个很重要的谋略思想。而要做到这一点，就必须具备较高的修养，善于克制、约束自已；而缺乏一定修养的人，是不可能做到这一点的。历史和现实都一再表明，善于隐与善于进，具有同等的谋略价值，只善于进而不善于退的领导者、管理者，绝非高明之人，而只有把两者有机地结合在一起并如以机动灵活运用的领导者、管理者，才称得上高明。

善于韬光养晦，激流勇退，隐避不是消极地避凶就吉，而是暂时收敛锋芒，隐匿踪迹，养特蓄锐，待机而动，这就是韬光养晦。就是说隐是迫不得已的，即使隐也要做到主动、自觉，不露声色地壮大实力，以便时机成熟时，奋起继进。可见，这种退不是逃跑，而是进的一个环节，是下一步进的准备刘前奏。只有这样的退，才称得土谋略。假如不是这样，一看前进有危险，便急忙后退，一退再退，以至救弃原来的目标、路线，改变其方向、道路（而这个方面、道谘与原来坚持的方向、道路己有本质的区别)，那就不是什么韬光养晦，而是知难而退了，那就不具有什么谋略价值，而是逃跑主义了。所以，在退的问题上也要分清勇敢与怯懦、高明和愚笨。

当退则退，该隐则隐，这也是一种明智之举。居高思危、当退则

退是哲人推崇奋至的处世之道。它需要你认清时势，不要为了逞一时之能，把事情做到极至。如果真做到那样，就不只是犯个过错而已，恐怕极有可能给自已招来灭顶之祸。奉劝那些为职者，正确评价自已的能力，根据实际情况，当进则进，该隐则隐，千万不要违背客观规律，追求一些遥不可及的东西，白白地浪费时间和情力，更何况，到头来极有可能是竹篮打水一场空。这些都是为政者应该时刻谨记在心的。

【处事天机第十绝】 虚

虚一天地之大，以无为心；圣人虽大，以虚为主。有道是虚己待人就愿能接受人，虚己接物就能容纳万物，虚己用世就能转圆于世。只有先虚己，才能承受百实，化解百怨。虚己是处世求存的良策之一，人能虚己无我，就能与人无争与物无争，而不争反能亲近于人抚育万物。如水润万物，不争而全得，不争之争，方为上策虚而不实、不争，才不致受外物迷惑引诱，才能坚守内心的真我，保持本色的风格。虚己能随时培养自己的机息，蛇处保留回旋的余地，任凭纷争无限，皆可全身而存。

“虚”能不骄不娇，接受万事万物的挑战，从中顿受有益的养分以滋养自身，充盈自我。虚怀若谷，就是不自负，不自满，不粘不滞，不武断，学习他人之长，反省自己之缺，如此则他人才会乐意助你，则成功已不远矣。君子以一虚而服天下。守虚者可自全自保。多多修养一己之虚，方能入德入道。实用此虚，自能容人容世。虚，要合情

入理，虚实相济，真假难辨，才能疏而不漏，虚而不泛。

■贤哲智语

天地虽然广大，以无为心，圣人虽大，以虚为主。所以，除去了自私，便无自身，则四海没有不朝上香的，远近没有不到的。

王弼

从静处观物动，向闲处看人忙，才得超尘脱俗的趣味；遇忙处会偷闲，处闲中能取静，便是安身立命的工夫。

《某根谭》

风恬浪静处，见人生之真境；味谈声希处，识心体之本然。花看半开，酒饮微醉，此中大有佳趣。若至烂漫酰酶，使成恶境矣。漫盈清者，宜思之。

明·洪应明

虚己待人就能接受人，虚己接物就能容纳万物，虚己用世也就能转子世，虚己用天下就能包容天下。

佚名

虚己处世，于万求功不可占尽，求名不可享尽，求利不可得尽，求事不可做尽。

无名氏

智海泛波

以虚处世，虚己无我

(1)虚能容纳万事云物

老子说：“道是看不见的虚体，空虚无形，但它的作用却无穷无

尽，不可估量。它是那样深沉，好像是万物的主宰。它磨掉了自己的锐气，不露锋芒，解脱了纷乱烦扰，隐蔽了自身的光芒，把自己混同于尘俗。它是那样深沉而无形无象，好像存在，又好像不存在。”老子又说：“圣人治理天下，是使人们头脑简单、纯朴、填满他们的肚腹，削弱他们的意志，增强他们的健康体魄。尽力使心灵的虚寂达到极点，使生活清静、坚守不变。使万物都-一齐蓬勃生长，从而考察它往复的道理。”这些都说明了道虚的大作用。从道家的规念看来，他们处世，贵在“以虚无为根本，以柔弱为实用。随着时间的推移，因顺万物的变化”。

虚，就能容纳万事万物，无就能生长，就能变化；柔就不刚而能圆融，弱就不争胜而可持守。并随同时间的推移，就能不断地变化而自新，顺应万物，和谐相宜。虚己待人就能接受人，虚己接物就能容纳万物，虚己用世就能转圆于世，虚己用天下就能包容天下。

善于虚受的人，无论是祸福险夷的来临，还是横逆生死之际，都没有不能虚受的：胸怀坦荡的人，无论处在功名富贵之中，还是处在山林贫贱之际，都没有不能坦荡畅游的。这都是由于他们的心中总有一个自己的主辛存在，所以总不会被外物与环境潜移默化。

宋代的向敏中，在宋太宗时称为名臣，在真宗时晋升为右仆射，居大任三十年，没有一个不顺从他的人，当时人们以德高望重看待他。

《宋史》记载：向敏中，大禧（真宗年号）初年，任吏部尚书，为应天院奉安太祖圣容礼仪使，又晋升为左仆射，兼任门下待郎。有一天，与翰林学士李宗谔相对入朝。真宗说：“自从我即位以来，还

没有任命过仆射。同在任命向敏中为右仆射。”这是非常高的官位，很多人都向他表示祝贺。徐贺说：“今天听说您晋升为右仆射，士大夫们都欢慰庆贺。”向敏中仅唯唯诺诺地应付。又有人说：“自从皇上即位，从来没有封过这么高的官，不是勋德隆重，功劳特殊，怎么能这样呢？”向敏中还是唯唯诺诺地应付。又有人历数前代为仆射的人，都是德高望重。向敏中依然是唯唯诺诺，也没有说一句话。

第二天上朝，皇上说：“向敏中是有大耐力的官员。”

向敏中对待这样重大的任命无所动心，大小的得失，都虚受。这就做到了老子所说的“宠辱不惊”，人们三次致意恭贺，而是三次免强应付，不发一言。可见他自持的重量，超人的镇静。正如《易经》中所说的“正固足以干事”。所以他居高官三十年，人们没有一句怨言。他能这样从政处世，对于进退荣辱，都能心情平静地虚心接受，无动于衷。所以他理政应事，待人接物，也就能顺从天理，顺从人情，顺从国法，没有一处不适当的。

(2)虚受坦坦荡荡

唯有虚可以承受百实，唯有坦可以化解百怨。所以人贵在以虚修养自己，以坦荡交游涉世。正所谓“君于坦荡荡，小人常戚戚”是也。宋文潞公，一生以虚受坦游自守，在他辞官回归洛阳时，已是八十高酸了。神宗看他精神健旺，年力康强超过常人，问他是不是养生有道，他回答说：“没有其他的方法，我只不过能随意自适，不以外物伤和气，不敢做过头的事情而已。”这真可以作为名言。康仲俊高龄九十六岁，还非常康宁。他自己说在少年时代，读千字文时突然有感悟。

他生平对待事物，从不动心，仅虚受而已，所以老而不衰。

邵尧夫在诗中说：“老年躯体索温存，安乐窝中别有春。万事无心闲偃仰，四肢由我任舒伸。庭花盛处凉铺箪，檐雪飞时软布茵。谁道山翁拙于用，也能康济自家身。”做到了万事无心，自然就能虚受，自然就能坦坦荡荡，不论是顺逆穷达，还是患难生死的时候，都能心中自有主见，自有一番感受，自然能乐而无优。

根据史书记载；程伊川、程明道两位夫子去赴宴，有女待陪伴喝酒，伊川先生拂袖而去，明道先生则尽情畅饮而归。第二天，伊川先生还是余怒未消。程明道却说：“昨天座席中有女待陪着，我心月中却没有她们；现在斋房中没有女待，你的心中却有她们。”程伊川自说不及于他。从这里可以看出程伊川的严谨，也能看出程明道的高明见识。程伊川在着到那种情况祝就生出自己的心思，而程明道却在看到那种情祝，并且是身临其境，却不生出自己的心思。“我自无心于万物，何妨万物常围绕。”当外境的纷繁到来时，而我能做到不动心，自然有邵尧夫所说的“安乐窝中别有春”的境界了。

史书中记载了邵雍的一件事；邵雍在家中务农时，仅仅能供穿吃二事，还自题名为“安乐窝”，因而自封为“安乐先生”。清晨就焚香打坐，晚上有时喝三四杯酒，微微有点醉意就可以了。高兴时也做几句诗，独自欣赏。到城中去游玩，就乘坐小车，还觉得非常惬意。土大夫们都能听出他的车铃声，争相迎接，连小孩子都高兴地说：“安乐先生到了。”有人更是称呼：“我家先生到了。”有人留他住宿一晚才让他回去，还有些好事的人，另盖一所房子给他作为住所，并起名

叫“行窝”。这就说明他平时感人至深，能够善于坦荡交游处世，真可以说是不简单。

(3)花便宜留给别人

虚达到极点就是无，普通的人只知道以有为用，道家则主张以无为用。

以有为用，是小用，是有限的作用。以无为用，是大用，是无限的作用。所以，大道无形无象，无声无息，却实际上有无穷的妙用。无达到至极，就可以生化无穷，这就能体现道的作用。人达到了虚己无己的境界，自然能利人利物利世而趋大于同了。

王弼注解《老子》说：“天地虽然大，以无为心。圣人虽大，以虚为主。所以，除去了自私，便无自身，则四海没有不朝上看的，远近没有不到的，所以老子就有“后大众身后而能身先，置身子处而能身存，不以无私，所以能成其私'的教导。”

一个人越自私，就越是不能为己，越是伟大的人，就越不为他自己。所以老子说：“圣人是不存占有之心的，而是尽力照顾他人，他自己也就更充足了；尽力给予他人，他自己反而更丰富。”又说：“因此，有道’的圣人始终不贪图大贡献，所以才能做成大事。”一个人越是不为名声，反而能成就他的名声；越是不为利益，反而能成就他的利益。弃去小名就能得到大名，弃去小利就能得到大利，这是实践中的真理。

人能虚己、无我，就能与人无争，与世无争，与时无争，与物无争，随缘分而安，随处境丽乐。一贵残，等祸福，平苦乐，同得失，

齐生死。通达天地的至理，通达天地的至情，所以人不可有过高的期望。

与人无争，就能亲近于人；与物无争，就能育抚万物；与名无争，名就自动到来；不争于利，利就聚集而来。祸患的到来，全是争的结果。而无争，也就无灾祸。所以老子说：“只有无争，才能无忧。”利人就会得人，利物就会得物，利天下就能得天下。从来没有听说过，独恃私利的人，能得大利的。所以善利万民的人，如同水滋润万物而与万物无争，不求所得。所以不争的争，才是上争的策略。庸人不知，所以乐与相安；明白人知道，却也不怎么样。所以老子说：“只有不争，所以天下无有能与他相争的了。”这就是虚已无我的作用。

虚已无我的哲学观念，完全是相辅相成的道理。《易经》重“逆用”，老子重“反用”，都是以这个为基础。佛家重“布施”，作为“功德”，也是以这个哲学道理为基础。

阴来阳去，明去暗来。失于此，必然得于彼。损于此，必然收于彼。所以说利人就是利己，爱人就爱己，敬人就是敬己。反之，损人就是损己，害人就是害己，慢人就是慢己。因此，他人亏我，我可因失因亏而得福；我亏他人，就会因得因利而遭殃。所以老子说的“事物因亏损而得益，得益的而又损亏”就是这个道理。这就是道家的一种最高明的处世哲学。也可以说是“人们所想的我舍弃，人们所舍弃的我则取”的处世观念。

有人询问陈希夷（陈抟，五代著名道士）的持身方法，陈希夷说：“得到便宜事，不可再做；得到便宜处，不可再行。”把便宜让给他

人，把吃亏留给自己，才是上乘的处世法则。

(4)虚己处世能全身

虚己的能量，大的方面足以容纳世界，天机系列微信 75631082小的方面也能保全自身。虚戒极、戒盈，极而能虚就不会倾斜，盈而能虚就不会外溢。

身处高位而倚仗权势，足以引来杀自之祸。胡惟庸、石亨就是这样。有士才而不谦逊，足以引来杀身之祸，卢梢、徐渭就是这样。积财而不散，足以招杀身之祸，沈秀、徐百万就是这样。恃才妄为，足以招杀身之祸，林章、陆成秀就是这样。异端横议，足以招杀身之祸，李贽、达观就是这样。反之，就能免除祸殃。这些人的后果都是不能虚己造成的。

鲲期歇息六个月后，它振翅高飞，能扶摇直上九万里云霄。做官不懂息机，不扑则蹶。所以说知足不会受辱，知止没有危险。贵极征贱，贱极征贵，凡事都是如此。到了最极端而不可再增加，势必反轻。居在局内的人，应经常保留回旋的余地。伸缩进退自如，就是处世的好方法。

能够虚己的人，自然能随时培养自己的机息，处处保留回旋的余地，不仅能全身，而且还可以培养自己的度量。

虚己处世，千万求功不可占尽，求名不可享尽，求利不可得尽，求事不可做尽。如果自己感觉到处处不如人，便要处处谦下揖让；自己感觉到处处不自足，便要处处恬退无争。

历史记载：东汉时期，肃宗即位，尊立马后为太后，准备对几位

舅勇封爵位，太后不答应。第二年熨季大旱灾，很多人都说是不封外戚的原因。太后下诏谕说：“凡是说及这件事的人，都是想献媚于我，以便得到福禄。从前王氏五侯，同时受封，黄雾四起，也没有听说有及时爾来回应。先帝慎防舅氏，不准在重要的位置，怎么能以我马氏来对比阴氏呢？”太后始终坚决不同意。肃宗反复看诏书，很是悲叹，便再请求太后。太后回道：“我曾经观察过富贵的人家，禄位重叠，好比结实的树木，它的根必然受到伤害。而且人之所以希望封侯，是想上求祭祀，下求温饱。现在祭祀则受四方的珍品，饮食就受到皇府中的赏赐，这还不满足吗？还想得到封侯吗？”这不仅是马后能居高思倾，居安思危，处己以虚，持而不盈，而且还能使各位舅氏处于“虚而不满”之中，以避免后来的嫉妒与倾败的远见。在这段话中，还能看到她公正无私、认识大体的胸怀。

(5)以一虚面服天 F

自己能守住虚，就可以自全自保；修养自己的虚，就能够入德入道；实用这个虚，就能够容人容世。只有虚能转实，实却不能转虚。所以君子贵在能虚已，以便用来为人处世。

据史书记载：曹丕竭力限制宗室所封的王侯，法律紧急又严峻，受牵连的入很多，所以各个候王的过错，每天都能听到。唯独北海王曹衮，谨慎自身，爱好学习，没有过错。监国与防辅相互议论说：“受皇上指令察视王侯，有过错自然要上奏，有善行的也宜让大家知道。”于是共同上书表陈他。

曹衮听后，却很惊慌，说：“修身自省，是普通大众的行为，而

各位却要回报皇上，这正是增加了我的负担了。”

从这里可以看到曹衮明哲保身、恬退虚己而持身的方法。这虽然是虚已的小用，如果大用，就能以一虚而服天下了。

凶鸟搏击，必然先低下头；猛兽扑食，必然先隐藏爪子；虎豹不把牙齿露到外面，咬人的狗看不到它的牙齿。所以用兵的人，要表现出柔，以便对付刚，以自己的弱，乘敌人的强。不仅用兵是这样，用政用事用世亦然。

才在于内，用在于外；贤在于内，做在于外；有在于内，无在子外。这就是以虚为大实，以无为大有，以不用为大用的道理。人们取实，我独取虚；人们取有，我独取无；人们都争上，我独争下；人们都争有用，我独争无用。这是道家处世的妙理。争取的是小得、小有、小用，不争的才是大得、大有、大用。

所以庄子说：“山上的树木长大了，自然用来作燃料；肉桂能食，所以遭到砍伐：胶漆有益，所以受到割取：人们都知道有用的作用，而不知道无用的作用。”所以我们不要以精神去寻求利益，不要以才能去寻求事业，不要以私去害公，不要以自己去连累他入，不要以学问去穷究知识，不要以死劳累生。

河蚌因珍珠而受到伤亡，孤狸因皮毛珍贵而受到猎取。有用世心愿的人，就应该隐藏起才能不显示才能，把有用隐藏到无用之中，把自私隐藏到无私之中，这才能体会到虚己的妙用。

虚怀若谷，取人之长

虚怀若谷就是要：不自负、不自满、不武断、不固执。看到他人

的长处，虚心学习；反省自己的不足，自觉地加以克服；注意倾听别人的意见，乐于接受别人的帮助。这是一个人能够成才、成功的重要条件。

每个人都应努力培养自己虚怀若谷的品德。它会给自己带来智慧，给人际关系带来和谐，给事业带来新的活力！中国古代大思想家老于曾说过：“汇海所以能为百谷王者，以其善下之。”其意思是，江海所以能成为一切小河流的最后归府，就是因为它善于将自己放在一切小河流之下。这就是江海容纳百川的奥妙。人亦应如此，有山谷那样的胸怀，有大海那样的气度，就会有“有容乃大”，成为一个思想境界高尚、文化知识广博、善缘之友众多的人。

我国近代著名大学者顾炎武认为，天下的学问是无穷尤尽的；昔日之所得，不足以自矜，后日之所成，又不容以自限。他虽然从小就在家庭的熏陶教育下打下了扎头的知识根基，后来又成为一位名满天下的学者，但他不自满自傲，而是虚怀若谷，向师友学习，取人之长，补己之短。

顾炎武所作的《广帅》一文，淋漓尽致地表现了他虚怀若谷的品德：

学究天人，确乎不拔，吾不如王寅粗；

读书为己，深颐同微，吾不如杨雪臣：

独精三礼，卓然经师，吾不如张稷若：

萧然物外，自得天机，吾不如傅青主；

艰苦力学，无师而战，吾不如李中孚；

险阻备尝，与时屈伸，吾不如路安卿：

博闻强记，群书之府，吾不如吴态伊；

文章尔雅，宅心和厚，吾不如朱锡路；

好学不倦，笃于朋友，吾不如王同史；

精心六书，信而好古，吾不如张力臣。

一个人如能感到自己的“吾不如”，就必然会感到自己尚有“吾不知”和“吾不足”。只有这样的人才能真正具有虚怀若谷的品德。

吾不知，就是敢于做到“知之为知之，不知为不知”。在学之大、社会之广、知识之博的客观环境里，谁都会有许多自己不知道未掌握的学问。即使你是一位大学问家，你掌握的知识，恐怕也只能是沧海之一粟，九牛之一毛。不知道这一点便是双倍的无知。庄子讲过这样的故事：秋天下了大雨，河水涨满了，于是河神沾沾自喜，以为天下的水都满江集到自己的河里，再也没有谁可胜过自己了，然而当它顺流而下时，不觉来到北海，见到一望无际的大海不知比它宽阔多少倍时，它这才知道了自己的渺小 e

吾不足，就是要知道自己的不足之处。金无足赤，人无完人。即使自己做得再好，也还会有很多不足。越是有自知之明的人，越会知道自己的不足。明代方孝儒说：“人之不幸，莫过于自足。”只有知道自己的不足，才能我到前进的目标和动力。

虚拟示意，取胜于人

《三国演义》中，张松欲献四川地图与曹操。曹操看不起矮小、貌陋的张松，拂袖而去。曹操的主簿杨修是一善辩之士，乐责张松，

微漫地声称曹丞相具有雄才，并出示曹操撰写的兵法书籍《孟德新书》以佐证。谁知张松博闻强记，将书接过看了一遍，便熟记于胸，而后大笑道：“此书吾蜀中三尺小童，亦能暗诵，何为‘新书’？此是战国时无名氏所作，曹丞相盗窃以为己能，只好瞒足下耳!”杨修驳斥说：“丞相私藏之书，虽已成帙，未传于世。公言蜀中小儿暗诵如流，何相欺乎？”张松立即表示：“公如不信，吾试诵之”。遂将《孟德新书》从头至尾背诵一遍，并无一字差错。杨修大惊，得知此事的曹操也纳闷：“莫非古人与我暗合？”竟令扯碎其书烧之。于是让杨修领张松来见他。

在这场交锋中，张松之所以能够打掉曹操、场修的傲慢气焰而获胜，就在于成功地运用了一种论辩技法一虚拟示意法。

虚拟示意法，就是将本来没有的情况当做客观事实推出，并竭力让对手相信，从而战胜之的一种论辩技法。这种方法的实施，包括虚拟和示意两个步骤。两者，是紧密联系的。但比较起来，虚拟较容易些一一主导者就是自己，虚到什么程度，拟出何种样式，全凭自己；而示意则较困难一目的是要对手相信自己的虚拟，如对手不相信，虚拟则徒劳。可见，虚拟是前提，示意是关键。

要成功地运用虚拟示意法，就需要巧妙把握这两个步骤。具体说来，就是：

①要虚得合情合理，让对方真假难辨。惺惺作态，就是装模作样做给对手看的姿态。这种姿态要合情合理。也就是说，不能与现实生活的差距过大。要虚得大致符合当时、当地、当事人的实际状况。因

为人对是非的判断，靠的是知党，知党的正蛹与否，依赖于过去实践的知识和经验。当对手的虚拟同自己过去实践的知识和经验相吻合或一致时，知觉就产生一种认同感，就对对手的虚拟予以理解、认可。前例中，张松虚拟的“此是战国时无名氏所作”，曹操是一位统兵主帅，要写兵法书籍。难免对前人总结战争的经验有所猎鉴。加上他的猜疑心本来就重，当然就会相信了。反过来，如果张松虚拟的是“此是我刘璋所作”，抑十、：鼎怀若谷。避实就虚或“此是江东孙权所作”，杨修、曹操的知觉，都不会产生认同。因为这与他们的实践与经验相差太大。

在论辩中，作为对手，对方总是对你抱有某种程度的戒备与警惕的；对你所说的，本能地会产生怀疑。这就更需要在虚拟时，于合理上下些功夫。有时，不妨来一点真真假假，造成一种虚虚实实、实实虚虚的混沌局面。如张松的“无名氏”，不说具体，让你莫测高深。这时，对手的知觉是：实亦实，虚亦实。于是，也就自然而然地相信称虚拟的全部内容，而落入圈套。

说虚话技艺圆熟者经常使用“有儿分真”的谎言来使人信以为真，蒙蔽性非常大。

②示意要疏而不漏，态度诚恳，表达巧妙。'示意的主要表现形式是言语。同时，应当辅以情感、神态、动作、语调等的帮助。对手对你的虚拟接受程度，取决于对你的示意的感知与理解的深浅。自己的示意越明晰、越确切、越执著、越有诱惑力，对手的感知与理解力就越强，从而，导致其产生错觉的概率也越高。比如《三国演义》中，

诸葛亮为了孙刘联合抗曹，在劝说周瑜时，便虚拟出“曹操征伐江南，是为了得到二乔”之说。面为使周瑜深信不疑，其示意就相当细致周密：先是将曹植《铜雀台赋》中的“连二桥于东西兮，若长空之蜿蜒”，改为“揽二乔于东南兮，乐朝夕之与共”，巧妙地移与二乔。激起周瑜大怒后，又徉作惶恐之状，连称：“失口乱言，死罪，死罪！”待周联合破曹之意已定之后，再故意劝其“事须三思，免致后梅”。这样才巩固了自已所要达到的目的。

因此，可以说，示意，是在操纵对手的知觉。虚拟一旦实施，摆在自已面前的，既要千方百计调动对手的情感，使他对自已建立起足够的信任，又要竭尽全力维护自已的虚拟，使对手没有任何怀疑的余地。要让对手明白：如果不相信你所说的，那么，便会给自已带来麻烦：只有相信称所说的，自已才能获得利益。这是将一个充分必要条件的假言推理树在对手眼前，迫使他只能作出“相信你所说的”这惟一选择。

为了更有效，示意还可以利用人们对共同点具有的认同心理，站到对手的角度上，设身处地地为对手的利益说话，使对手感到自已是为他好，双方的利益是一致的。并适当使用一些缓解对方警惕性的言语。如诸葛亮的“事须三思，免致后悔”。现代社会诸如“考虑到我们双方的利益”“这是人人皆知的”“早就如此”“聪明的人都会这样做”之类。如此，对手的防线最终会崩溃，自觉不自觉地会相信称的虚拟。

虚而实之，巧施烟幕

知彼知已，百战百胜，这是一定不易之理。但是双方都做到知彼知己，那就百战不能百胜了。所以你必须要知己，同时希望彼不知己，你必须知彼，同时希望彼不能知你，知与不知，权不在你，希望彼不能知你，这种权力却在你自己。你的真相完全显露，对方向你弱点进攻，你必失败无疑。只有把弱点装成优点的假象，使对方以为自己认识错误，中止进攻，才能转危为安。檀道济出师抵敌，粮食将尽。此种情形，不幸被敌人深悉，危机迫切，敌人拼力进攻。擅道济放出掩蔽弱点的烟幕，彻夜量沙，伪装白米，敌人以为粮食充足，前次探报完全错误，便不敢进攻。

这种蒙蔽方法乃为“虚者实之”的应用，需要天衣无缝的掩饰技巧，更应该有刀架脖子不低头的胆量，方可达到目的。

从前某银行发行钞票，有一次，忽传有不稳的消息，执钞人都去挤兑，银行被挤得水泄不通，形势异常严重。银行老板态度依然镇静，绝不慌张，立将库存现银，一齐搬出来，堆在店堂内，又一面放长兑现时间，一面向同业拆借现银，把店堂内堆满现银，高与天花板相接，外面还是一箱又一箱的抬进库内。挤兑的人眼见现银如此之多，知道银行实力充足，不稳之况，可见不确，结果只有少数人仍要兑现，而大多数人，仍把钞票带回，一场挤兑风潮，就此烟消云散。而该银行的信用，经过此次风潮，反而越趋坚强。

“虚而实之”的烟幕术，还可以变化为“避实击虚”的主动进攻中使用的蒙蔽。绕开了敌人的强大之处，也就意味着掩盖了自己的弱处，让敌手疲于防守而难以进攻。

路透是现时英国路透通讯的创办者。在他创办这个国际透讯社之前，曾有一一段时间在德国的古城亚琛从事通讯社的工作。在这里，他为自已将来的腾飞从各方面奠定了基础。

1849 年 10 月，普鲁士政府正式开通了从柏林到亚琛的电报线，并交付供商业通讯使用。这样，亚琛的地理位置一下子便重要起来，利用柏林与亚琛之间的电报线从事服务也成了十分有利可图的事业。路透得知这个消息后，立即行动起来，准备抓住这个机会干一番事业。他赶到柏林，想在那里仿效巴黎的哈瓦斯也办一家通讯社。但是，另有一个叫沃尔夫的人已经抢在他前头，在柏林建立了沃尔夫办事处。沃尔失家中广有资财，经济实力雄厚，且有着与路透同样精明的头脑和才干。面对这样的对手，路透十分明白自己无力挑战。

但是，路透并没有气馁和绝望，他避实就虚地打了-一场“闪电战”，马不停蹄地赶到亚琛。一瞧亚琛的生意尚尤人问津，路透喜出望外，马上开办了一家小小的单独经营的电报办事处。路透泛收集欧洲各个主要城市的各种行情快讯，经处理后汇编成《路透行情快讯报》，然后利用尽可能快的交通联络工，具提供给订户。由于不辞辛苦，路透的经营市场很快打开，一个时期以后，竞然出现了一股争相订购路透快讯稿件的局面，路透终于站住了脚跟。

史典钩沉

声东击西，深藏不露

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有一个人向他密，说某统领要叛变了。告密人就是这个统领的部下。曾

国藩大怒，立即命令手下将告密者杀了示众。会儿，被告密要叛变的统领前来给曾国藩谢恩。曾国藩脸色一变，阴沉脸，命令左右马上将统领斩首。

幕僚们都不知为什么，曾国藩笑着说：“这就不是你们所能明白的了。”说罢，命令把统领斩首了。他又对幕僚们说：“告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领骗来了。”

蒙蔽别人最关键的在于掩饰自已的真实意图和耳的。不能让：人发现，更不能让人预见，所以诈者蒙蔽他人时，常玩的把戏便是声东击西。假装瞄准一个日标煞有介事地佯攻一番，其实暗白瞅准别人不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时他似乎不经意间流露出自己的心思，实际上是在骗取他人的注意和信赖，目的在于突然发难而出奇制胜。

1968 年春天，前捷克斯洛伐克掀起一个自上而下的改革运动。改革派领导人杜布切克接任捷共中央第一书记，改组了中央主席团和书记处，通过了一个具有改革新思想的《行动纲领》。

捷克斯洛伐克的这一运动不仅激怒了前苏联领导集团，也使东欧各国惶恐不安。可是，当 8 月 3 日在能克斯洛伐克达成的华约六国协议公布之后，人们普遍松了一口气。因为，前苏联在协议中承诺了不对捷克斯洛伐克采取军事行动。一时间布拉格市民产生了种种乐观情绪。

8 月 20 日夜，一架前苏联民航客机出现在捷克上空，在盘旋了

几圈之后，向布拉格机场发出紧急信号，声称飞机发生机械故障，要求紧急降落。机场负责人按国际惯例，同意了它的要求。当飞机在机场跑道停稳后，几十名全副武装的前苏军突击队员冲出舱门，迅速占领了机场塔楼，并指挥随后而来的苏军大型运输机降落。当一辆辆坦克、装甲车从飞机上开下来，驶向市区时，人们这才明白前苏联的真正含义。

原来前苏联用了一招缓兵之计，诱使捷克斯洛伐克放松了戒备心理。待到时机成熟之后，又来了个暗夜偷袭，不费吹灰之力就占领了捷克斯洛伐克全境。

蒙蔽别人绝非奸邪之人的专利，它亦可用于达成这好事善举。例如在人际交往中，人们都是怀着一定的目的展开交际活动的，或者为了寻求友谊，加深感情；或者为了交流切磋，互通信息；或者为了寻求合作，获得利益；成者为了求得帮助，摆脱困境。一般情祝，交际双方有了明确的交际目的，便于双方的互惠互动，可以互相呼应。但有时，交际目的过于显露，反而会有碍合作，不利于交际目的实现。这就需要隐蔽交际目的。

实则虚之，斗智不斗力

劲敌当前，不能不抗。不抗你是失败了，但也不能硬拼。硬拼是胜是败没有绝对把握，应首选斗智而不斗力，斗智并不放弃斗力，而力的搏斗，要放在最后。等到用力搏斗时，已是抵抗的结局，胜算已有十分把握，才出此最后的一击，不然，万勿轻易用力斗的方式。刘邦与项羽，角逐中原，打了几牛仗，有一次羽兵重圃刘邦，彼此在阵

上相见，项羽主张一决雌雄，而刘邦却笑着说：“吾宁斗智，不愿斗力。”直到垓下一役，刘邦才用全力，与项羽相搏，遂奠定汉家几百年的天下。所以刘邦应付项羽，完全着重于斗智，不肯作正面的主力战。第一目的，在使项羽兵疲；第二目的，在使项羽食尽。负此重要使命的，是彭越，行动飘忽，专在项羽后方，烧楚粮食。这不过随便举个例子，说明斗智的方式。你不是与人争天下，手中没有大兵，但是从兵战中，可以悟得对于社会上一切作战的途径，人生的历程，原是一场起伏不定的战斗，战斗获胜，你是成功，战斗失败，你是社会的淘汰者。称为事业而战斗，总免不了发生对人的关系，对人不能取胜，你的事业，哪里会成功！你的事业中，难免有称的劲敌，对他不能取胜，你的事业，哪里会大获成功！

与劲敌斗智，根本要决，在乎懈怠他的注意力。要懈怠他的注意力，你不要示强，面要示弱。示弱要有步骤，逐步表现衰弱的迹象，使他信以为真，信以为你已成强弩之末，自然发生对你轻视的心理。轻视的心理的外表化，就是懈怠对你的注意力，对方注意力的懈怠，这是精神的胜利。“大勇若怯，大智若愚，”这是示弱的假象，再举件史实来证明吧，孙膑庞涓都是鬼谷子的学生，后来各自将率，两国交战，同学递成劲敌。孙膑拿定斗智不斗力的方针，逐渐减少兵灶，庞涓认为豫膑人数日少，力量日减，轻敌之心，油然而生，使长驱直入。马陵一役，孙膑用全力痛击，使庞泪大大吃惊，大败亏输，只好自刎。孙膑减灶，千古传为美谈。

无影避实，连环攻虚

北宋朝时，赵光义登位后，朝里由卢多逊当政，卢多逊与赵普因有仇怨，多次在太宗赵光义面前诋毁，结果赵普这一位宋朝开国元老，名为太子太保，实质手中无权郁郁不得志。

赵普有个妹夫叫侯仁宝，本来在朝里做供奉官，卢多逊因为嫌恶赵普的缘故，使把侯仁宝远调到南岭外爸州去做知州，竟像是充军似的。赵普虽是心痛，却无力救护他。侯仁宝到了邕州好几年，朝廷竟不调动他，简直把他忘了。

赵普见这样子，恐怕朝延终不调动，侯仁宝不免老死岭外，儿根骨头都不能归葬中土，便表奏太宗，力陈交州可取，可召侯仁宝以备询问。交州即交附地，与邕州相接近，故赵普用此计策召调侯仁宝回京。

太宗阅奏，果然想把侯仁宝召回京城，当面向他询问边地的情势。哪知道刁滑的卢多逊知道此事后，便马上入朝面奏皂上说：“交州眼下内乱，正是攻取的好机会，但如果召回侯仁宝，恐怕要泄露机密，臣想不如密令侯仁宝突然发命奇袭，攻其无备，倒是万全必胜的计划。”

太宗听奏后，点头称是，随后命侯仁宝为交州水陆转运使，和孙全兴、刘澄等人同伐交州，可怜那侯仁宝在即将大获全胜之时，轻信敌人诈言，麻痹大意，被敌人夜半偷袭，死于乱军之中。

赵普听说妹犬侯宝战死疆场，心里很难过，由此对卢多逊更加仇根。卢多逊也晓得赵普根他，也时时刻刻提防着，不让赵普抓住把柄。为了防止赵普动员朝臣、结伙弹劾他，对他不利，就立了一条规矩：

群臣呈给皇上.的奏章等公文，不经他的串阅和签署，不得上呈。他签署的批语常常是“不敢安陈利便，希望思荣”十个字，既把握往了言路，又给皇上以不断独行的形象，并月还使群臣知道他的厉害，感到震惧。

面对卢多逊的防范举措，赵普心想：“卢多逊能如此权倾朝野、手服通天，就是因为有皇」上的恩宠，除此之外，还和秦王赵廷美关系密切，来往频繁，有他的得力帮助。我要想弄垮他，必须首光把他和皇上的关系搞臭。皇上好像对他没有疑忌，如果我把皇上和秦王的关系搞得水火不相容，皇上治罪子秦王，那么卢多逊这位秦王府的常客也肯定不会再得皇上的相信了。我的仇不也就报了。”

于是，赵普与秦王府的旧僚柴禹易、赵熔、杨守一等人加强了来往，时常派人到这些人的府上看望，还送给他们很多礼物，这些人也时常来赵普府上回访。

日复一日，时光知流水一样地逝去。忽然有一天，柴禹易、赵熔、杨守一等人竞直接进人内廷，向皇上密报，说秦王骄横不法，好像要图谋叛乱，卢多逊与秦王交往甚密，恐怕也有串通勾结的内幕。宋太宗没有什么表情，只是静静地听着。这些人走后，他一个人在殿上来回踱着，心想：“秦王存在一天，对我就构成一天威胁，早看出那秦王心怀不轨，可没想到来得这么快，这事不能不了了之，留下隐患，卢多逊与秦王交情密切，不能问他，最好是问赵普。”

于是，太宗便召赵普人见，那赵普自柴禹易等人退出后，便一直在殿外等候，听太宗召见，便立即进去，自作毛遂，调查此事。

几天后，宋太宗授给赵普司徒的官爵，并兼职侍中，封他为梁国公，并命他秘密地侦察和搜寻秦王赵廷美的行动和罪证。

这时宋太祖赵匡胤的三儿子赵德芳也已病死，距武功君王赵德昭自列只隔一年多。秦王赵廷美看到太祖死后，儿个侄子备受冷落，相继故去，落得凄凄惨惨，心中不免有些感慨，曾叹息道：“三兄长帝位得坐，不顾同胞之情，有负兄意啊!”他心想口出，随便讲了几句，可世上没有不透风的墙，他的话很快传人了太宗的耳中，还有一班谐臣媚子，火上加炭，只说秦王赵廷美正忙于阴谋作乱，劝皇上紧急防范，以防措手不及。宋太宗便罢了秦王赵廷美开封府尹的官职，让他离开京城，到西京（洛阳）做西京留守。

赵普与赵廷美并无什么仇怨，只不过要扳倒卢多逊只好从廷美着手，陷他下井。现在廷美失去恩宠，赵普便开始对卢多逊穷追不舍，明访暗察，竞得到卢多逊私遣堂吏，结交秦王的一些事情。

这个堂吏名叫赵白，与茶王府中孔目官阎密，小吏王继勋、樊德明等狼狈为奸，秦、卢交好，都由他数人往来介绍。在学士扈蒙、卫尉卿崔仁翼、御史腾中正等人的审讯下，赵白等人招供说：卢多逊多次派赵白把中书机要事件密告秦王，并且说愿宫车(指皇上)早日晏驾（死去），我将全心全意事奏大 E，秦王也派遣小吏樊德明向卢多逊说，承蒙相臣一片苦心，所言正合我的心意，秦王还赠送给卢多逊弓箭等好多礼物，卢多逊接受了。

赵普把这供状奏报给了太宗。太宗听后，大怒道：“兄终弟及，原本太后的遗命，也是开国成规，只是朕尚强壮之年，你赵廷美为何

这般急不可耐？再说，朕待卢多逊也算不薄，难道他还不知足，非要赵廷美做皇帝，他才心满意足吗？”

赵普回答说：“皇上有所不知，恕老臣直言，自夏禹到现在，在皇位的传承上，只有父传子的公例，兄终弟及只是中宫虚位之余的故事，太祖已误，陛下岂能再误呢？”

太宗听后不禁点头称是，便颁布诏书斥责卢多逊的不忠，将他降为兵部尚书。过了一天，将卢多逊下狱，赵白、阁密、王继勋、樊德明等人一并收入狱中。太宗又召集文武大臣，商议处分一事。结果，赵金、阎密、干继勋、樊德明等人，全被斩于都门外，还抄没了他们的家产，将他们的家人亲属发配到海岛，子弟终身不再录用。勒令秦王回归私第，子女封爵全部削去，秦£女婿韩崇业的公主附马名号，也不能保留。卢多逊即日被发配到人烟荒芜的崖州，郁闷结疾，义缺医少药，两年后病死于流放之地。

赵普在无法正面与卢多逊争抗的情况下，先攻秦王，审讯卢多逊亲信，最终扳倒了卢多逊，达到了报仇雪恨的目的。这就是谋略中连环之计，即搞清各种矛盾，各种关系，攻击同敌相关的一些环节，通过一系列的因果环节而发生作用，达到自己的日的。

真假间用，奥妙无穷

安禄山攻占长安之后、为阻断唐朝来自江淮地风的粮道，便派出大批人马向江淮方向挺进。谯郡（今安徽亳县）太守杨万石闻风投降，并胁迫县令张巡为长史，到河南迎接叛军。

张巡来到真源后，在玄元皇帝庙中举起了拒降抗敌的义旗，集合

起下余名义十，西行雍邱（今河南省杞县）。雍邱县令令狐潮也投降了安禄山，这时出城迎接叛军，张巡于是乘虚而人，占据了城池。

令孤潮受到安禄山的封赏回来，见城池已被张巡占有，急率叛军4万，团团围往了雍邱，在安禄山那里立了军令状要把它夺回来。

张巡智勇过人，常常孤军出战，一次又一次地杀退了敌军的狷狂进攻。可是，城小兵少，装备又差又缺，在敌人的反复进攻之后，城内连一支箭也找不到了。以数千人抗拒数万装备精良的敌军，惟一的依据是一座玻败的城池。但是，如果敌人冲到城墙脚下，却连据城而射的箭矢都找不到了，那么城破人亡的命运也就降临了。

张巡清楚得很：得想办法犒到箭矢。但在敌军紧紧圃困的孤城之中哪里去搞箭呢？张巡心里比谁都着急，但他不动声色，静思妙计。不久，他计上心头了，

张巡下令；捆扎千余个与真人大小相同的稻草人，然后给他们都穿上黑色的衣服。

太阳下山了，没有月亮，大地一片昏黑。令狐潮知道张巡的厉害，昏黑的夜晚使他更担心张巡及其部下凶猛的突击。所以他丝毫没有放松警惕，反把神经绷得格外紧张，并下令每个巡守的兵卒必须瞪大眼睛，严密监视城内的风吹草动，以免猝不及防，让张巡乘天黑钻空子。

令孤潮有令在先，守巡士兵当然也不敢马虎，哪怕是城头掉下颗鸟粪，他们都会惊呼起来。

这时，一个眼尖的士兵猛然间发现城头有一团黑影往下移动

分明是有人缒城而下！接又是一个，又来一群！…

巡逻兵一片声惊呼起来：唐军缒城出击了！

令孤潮急忙跑来察看，果然，他看见城墙上已密密麻麻都是摸黑下缒的兵土。他不禁血涌喉头，高叫：“调所有弓箭手！务必把唐兵射杀在城墙上！”

箭雨横飞！…

令狐潮知道，如果让唐兵摸黑冲击自己的营帐，那么这些不顾死活的人个个是以一当百的，一夜间便可吊销他辛苦经营起来的严密包围圈。惟一的办法，便是用箭，把他们阻挡在短兵相接的距离之外。

令孤潮是够聪明的，但更聪明的是张巡。

原来那密密麻麻地爬在城墙上的“兵”不是真人，只是在黑夜里看起来像真人的“草人”。

一阵急射之后，每个草人都成了“刺猬”。张巡手下的人在一片欢呼声中拉起这于余个“刺猬”，一计算，居然从敌人巾讨到了数十万支硬直的箭矢，已足够用来阻杀敌军的几十次进攻。

几天之后的一个晚上，令孤潮及其兵将还沉浸在哑巴吃黄莲的羞辱之中。巡逻兵竟又见城墙上出现了下缒的唐兵。巡逻兵知道张巡的箭矢该用完了，所以又来玩草人猎箭的把戏。心里不以为然，但毕竟也算军情，所以还是晃晃悠悠、连嘲带讽地把此事报告给了上司，上司再转告给令狐潮。

令狐潮此时显得十分拎静，心里升起了一团莫名快意：上了你张巡一次大当，这一次你又故伎重演，我一矢不放，看你作何收场！

令狐潮慢慢地踱出了营帐，也来看墙上的草人。

500 多个草人先后都从墙上滑落到了地上。• 猛地爆发出一阵掠天动地的狂吼声：“活捉令狐潮！”

那 500 多个草人原来是张巡精选出来的 500 名敢死士兵。上次是“草人代兵”，这次却是“兵代草人”！

那身穿黑衣，活豫“草人”的 500 多名敢死士兵，一等大家都双脚着地，齐声狂吼之后，竞个个如下山猛虎，疾电奔雷一般，即刻杀进了令狐潮的军营之中。

乘隙击虚，以疾掩迟，500 敢死士兵如蛟龙搅海，在昏乱惊异的敌群中狂砍猛杀，所向披靡。

令狐潮这次输得更惨。死伤无数，大半营帐被烧，包围圈一举被神破。

张巡屡战屡胜，越战越强。后来又移军濉阳（今河南商南)，与睢阳太守许运一起顽强抗敌，杀敌 12 万，有力掩护了用廷江淮租哺的西运，保障了江淮人民的安全，为唐廷组织对安史叛乱的反击奠定了重要基础。

张巡守孤城，以弱抗强，却屡战屡胜，智谋百出，其中“草人代兵，兵代草人”是最为著名，也是最有威力的。

“草人代兵，兵代草人”是一种什么计谋呢？

《三十六计》第七计“无中生有”，计义是“诳也，非誑也，实其所诳也。少阴、太阴、太阳。”用白话来说，就是用假情况蒙骗敌人，但不是弄假到底，在特定的时机要巧妙地假中藏真，由虚变实。这样有假有真，真真假假、虚虚实实，造成敌人的错党，然后实现以

出其不意的攻击。

“草人”是虚、是假，“兵”是真、是实。张巡先以“草人”代“兵”，是虚，是假；令孤潮却视假为真，白白送上了数十万支箭矢。张巡不失时机地又以“兵”代“草人”，转虚为实，假中藏真。令狐潮这一次却视真为假，无端放弃了射杀敢死士兵的大好时机，最后惨遭敌敢死士兵的猛烈突击。我们不能说令狐潮不够聪明，而只能说“无中生有”之计防不胜防，奥妙无比；只能说张巡“草人代兵，兵代草人”把“无中生有”之计运用得出神人化，天然自成。

以虚制实，智退魏兵

《三国演义》一书中讲了孔明智设空城计退魏兵的一故事，原文如下：

(孔明首次伐魏，失街亭，迫使孔明不得不另行安排人马布阵。却说司马懿占街亭后，召集众将)懿曰：“今街亭已失，诸葛亮必走。公可速与子丹星夜追之。”郭淮从其言，出城而去。懿唤张郃日：“子丹、伯济，恐吾全获大功，故来取此城池。吾非独欲成功，乃桡幸而已。吾料魏延、王平、马谡、高翔等辈，必先去据阳平关。吾若去取此关，诸葛亮必随后掩杀，中其计矣。兵法云：‘归师勿掩，穷寇莫追。'汝可以小路抄箕谷退兵。吾自别兵当斜谷之兵。若被败走，不可相拒，只宜中途截住，蜀兵辎重，可尽得也。”张郃受计，引兵一半去了。懿下令：“竟取斜谷，由西城而进。西城虽山僻小县，乃蜀兵屯粮之所，又南安、天水、安定三郡总路。若得此城，三郡可复矣。”于是司马懿留申耽、申仪守列柳城，自领大军望斜谷进发。

孔明分拔已定，先引五千兵退去西城县搬运粮草。忽然十余次飞马报到，说：“司马懿引大军十五万，望西城蜂拥而来！时孔明身边别无大将，只有一班文官，所引五千军，已分一半先运粮草去了，只剩二千五百军在城中。众官听得这个消息，尽皆失色。孔明登城望之，果然尘土冲天，魏兵分两路望西城县杀来。孔明传令，教“将旌旗尽皆隐匿；诸军各守城铺，如有妄行出人，及高声大语者，斩之！大开四门，每一门用二十军士，扮作百姓，洒扫街道。如魏兵到时，不可擅动，吾自有计。”孔明乃披鹤氅，戴纶巾，引二小童携琴一张，于城上敌楼前，凭栏而坐，焚香操琴。

却说司马懿前军哨到城下，见了如此模样，皆不敢进，急报与司马懿。懿笑而不信，遂止住三军，自飞马远远望之。果见孔明坐于城楼之上，笑容可掬，焚香操琴，左有一童子，手捧宝剑：右有一童子，手执麈尾。城门内外，有二十余百姓，低头洒扫，旁若无人。懿看华大疑，便到中军，教后军作前军，前军作后军，望北山路而退。次子司马昭日：“莫非诸葛亮无军，故作此态？父亲何故便退兵？”懿曰：“亮平生谨慎，不曾弄险。今大开城门，必有埋仗。我兵若进，中其计也。汝辈岂知？宜速退。”于是两路兵尽皆退去。孔明见魏军远去，抚掌而笑。众官无不孩然，乃问孔明曰：“司马懿乃魏之名将，今统十五万精兵到此，见了丞相，便速退去，何也？”孔明日：“此人料吾生平谨慎，必不弄险；见如此模样，疑有伏兵，所以退去。吾非行险，盖因不得已而用之。此人必引军投山北小路去也。吾已令兴、苞二人在彼等候。”众皆惊服曰：“丞相之机，神鬼莫测。若某等之见，

必弃城而走矣。”孔阴曰：“吾兵止有二千五百，若莽城而走，必不能远遁。得不为司马懿所擒乎？”

空城计可以说是孔明首次伐魏谋略上的一步铤而走险的绝棋，它是失街亭后的直接后果，尽管是步绝棋，孔明善于用智玩险，险中取胜，成为千古美谈。“空城计”因其特色而使孔明名贯历史，但也可说它是个失败，故下衔亭不谈，孔明未有料到司马懿会兵临西城，这在战略上不能不说是失败，因此空城计是一个死中求生的策略。说它是个成功，在于孔明能以儿千兵马把十五万大军的司马懿吓跑了，不能不说是个奇迹。在这里，孔明的成功在于，他首先抓往了司马懿多疑的本性，故布疑阵，让司马懿疑中思考，不得不退兵保全。二是孔明一生谨镇，在外人着来，不可能自己率大臣守一座空城。三是孔明沉着、拎静、临危不乱。这使人感觉到孔明心中有数。后人对空城计多有评价，但在笔者看来，空城计的特色在于孔明用兵的“活”字。正是这个“活”字，才挽救了街亭失守可能带来的更为严重的后果。

智慧今用

▲虚容万物，以虚击实

莱对方的无知，故意把简单的事情槁得玄乎异常，令人不可捉摸，使对方不得不听任自已摆弄，以便从中作粜。这就叫“玩虚”。

故弄玄虚，本是用来说明他人耍花招，欺骗端、迷惑人的一句成语。将其引申为脱身之策，就是强调利用对方的无知或浅见，舞玄弄虚，令对方听自已摆布，从中为自己脱野创造方便。

在第二次世界大战中，苏联红军的哈勒成河战役是苏联粉碎日军

桃衅的一场极有意义的战斗。当时朱可夫被任命为第五十七特别军宝长，全权处理一切事宜。朱可夫指挥部队打败了日军的几次进攻后，日本委派狄科立兵为司令，统率第六集团军杀奔前来。于是，苏联总参谋部又临时给朱可夫增派了部队，总兵力超过了曰本。

两军在哈勒欣河一带对峙着。朱可夫并不因自已兵力强大而大意，为了加强进攻的突然性，打日本军队个出其不意，他“下达了一系列命令：部队的一切运动、集中、变更布置，只许在夜间进行，使敌人的航空侦察和目视观察受到限制。

朱可夫还规定在发起突击前，任何人不得进入选定的发起突击的地区。进入该地区蜘寡现场的指挥员必须换上士兵的服装，不得坐军用吉普，必领乘军用卡车。

然而，军队即使在夜间调动，那么多人，还有坦克、火炮和车辆、马匹，难免会有声响。于是他命令使用各种音响器材，录下打桩、飞机飞行和坦克运行的声音，在夜间播出去。开始，只要听到苏军阵地上的这些声响，日军就朝有声响处打枪、放炮。一连播了半个月，日本人发现这些声响是留声机播放的，目的在于搅扰对方，使他们夜里不能安宁，削弱部队的锐气，于是，后来听到这种声音，连理也不理了。朱可夫借敌人麻痹的时候，赶紧连夜调动部队。这时，日军听到飞机马达声，汽车开动声等声响，以为还是假的，仍倒头睡觉，不再对发声响的地方射击了。朱可夫巧妙地制造一些假象，故弄玄虚，麻痹敌人，最后完成了对部认的部署，达到了自己的目的。

培根说过：“知识就是力量”，在我们周图，其实有许许多多的机

会可以为我们利用，但不幸的是，我们把握不住机会，这里面与我们知识的多少有直接关系，无论是天文知识，还是实用技能，只要我们掌搓它，并积极走出去，寻找机会，每个人的人生道路都会楠彩许多。

【处事天机第十一绝】 借

借—借者，以我为主，借光于物。物与我相对，凡是自身之外一切可资利用之物，无论是人，是物，是事，无不可以借来为我所用。人生于世，纵有千钧之力，比起天地之大者，仍属小力，故欲成事者，必善借光，借力。孤假虎威，并无不是。其实强者也好，弱者也罢，无不需借光于外，每个人总有当狐的时候，即使是强大如虎也不是一日可成，也是历尽艰辛才由“狐狸”变为“老虎”的。借光，就得先找到可借之“虎”，或权，或势，或组织，或关系，或才智，或工作，不一而足，皆可用之。

借光之外，有借刀，其实还是一种力而已。惜什么样的刀，大有讲究，一定是足够锋利的、适合的刀。要善借可借之物，借尸还魂、借势取乱，无论是尸是势，全赖当时之情势而定。

欲图强求新，则非借不可，且借之有道，借之有理。如孔明巧借东风，没有机敏的头脑与锐利之服光，借是借不来的。拉大旗，做虎皮，攀龙附凤，要勇，要新，更要巧，这样才能借得雄兵百万，助已心想事成。

■贤哲智语

艰于力刻借敌之力，难于诛则惜敌之刃，乏于财则措敌之财，缺

于物则借政之物，鲜军将借敌之军将，不可智谋则借敌之谋。

《兵经百字·借字》

假奥马者，非利足也，而致千里，假舟帽者，非能水也，而绝江河。君于性非异也，善假于物也。

荀子《功学篇》

有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之。匪我求意蒙，童蒙求我。

扶名

一日权借在下，二曰利异外借，三日托于类似，四日利喜相反，五日参媛内争，六日敌固废置。此六者人主之所察也。

《韩非子》

己所难借，假手于人，不必亲行，坐享其利：甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为我惜，使敌既知而不得不为我惜，则借法巧也。

《兵经百字·借字》

智海泛波

狐假虎威，巧借外物

很多人都有一个误区，天机系列微信 75631082 似乎一提借光便是楷某人的势力，其实这是片面的误解。借权贵名流为自己所用，只是借光的常见形式，实际上凡是能让我们为人做事增光添彩的人、物、事、情，都是借光的范围，比如祖宗、衣服、籍贯、才智、言论等等，不一而足。

狐狸是很聪明的动物，由于他没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把他放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与他做朋友。通过与力大无比、令人畏敬的老虎密切交往，孤狸可以伴随老虎左右在丛林中四处行走，而且分享其他动物给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使偶尔老虎不在狐狸身边，这种心理优势也足以保证孤狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸不能够与老虎交朋友，那么这只孤狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂他们之间有着笃深的友谊，这样做，他便制造一种印象，即他的安危得到老虎极大的关注。

狐狸这种做法，便是典型的借光。这个狐假虎威的中国古代智谋，原指孤狸仗着老虎的威风吓唬别的野兽。一般指仗着别人的威力欺压人。从谋略学的角度看，指阴谋家借助外力增长自己的势力威风，达到欺压战胜对手的目的。狐假虎威之谋，在世人眼中似乎不算奸诈，主要有狡猾之感，故更有必要研究。这种诡计与常说的“狗仗人势”、“拉大旗作虎皮”、“挟天子以令诸侯”、“借刀杀人”很接近。

那么，在现实生活中，什么东西是可以“借光”的“老虎”呢？下面略举主要类型与读者：

①“老虎”是一位强大面有权有势者，他与你抱有同样的梦想，而且愿意帮助你的事业。

②“老虎”可能是一位有权有势者，为了双方共同的利益，情愿

伸出手来，助你一臂之力。与此相似，你是否注意到许许多多的小鸟在大水牛的背上，它们吃掉水牛背上的虱子和蚊子，让水牛免遭虱蚊噬咬之苦，面水牛则为小鸟提供栖身之处和保护。

③“老虎”也许是一个组织或者协会，它的梦想和观点与你的一模一样。通过跟别人携手合作，同心协力，你能够制造出这样一种必不可少的情形，即老虎就在你跟前。

④“老虎”兴许是你的一种政治关系。通过支持适当的候选人，你可以创造出一位有权有势的伙伴。正因为这个原因，富人常常慷慨解囊，捐出大笔大笔金钱，以便获得供他们“玩赏的老虎。”

⑤“老虎”或许是你的职位或者工作头衔。孤家寡人常常势单力薄，微不足道。然面，如果你为一位能够呼风唤雨、有权有势的雇主工作，你就不再仅仅是一位无能为力的孤家寡人了。

在政府中服务的人们深谙这一视念。当你代表一个省或者政府出访一个国家，你所受到的礼遇同你作为一个平民赴国外旅行所受到的礼遇则迥然不同。通过与政府的关系，称自动使自己获得了权力。一位大名鼎鼎、炙手可热的大公司总经理无论到什么地方都会获得特殊的礼遇，因为他的权力遍及他的整个公司的资源。

⑤“老虎”也许是你的才智，或者是你的工作。假使艾萨克·斯特恩从来没有拉过小提琴，那么他永远也不会成为我们今天十一、借：善借于物，图强求新所认识的艾萨克·斯特恩。通过精通这种乐器的本领，艾萨克·斯·特恩成为举世闻名的人物。由于同样的原因，不管你从事哪种专业，你的工作都能成为你的“老虎”。

由此可见，“老虎”并非仅仅指的是达官贵人，社会名流，这是值得给予重视的一点。生活中的“老虎”当然不仅限于以上六种，我们应该时刻注意那些能让我们提高声誉和形象的人物及事情。

攀附高枝，快速成功

许多人都崇尚名人，对名人的话俯首恭听，唯命是从。因此，生意场上若能使自己的商品与某个名人挂上钩，销路自然大并。北京北海公园琼岛北面有家名叫仿膳饭店的老饭庄，已有数十年历史。虽然这里的饭菜全是仿照清朝官廷菜点的方法烹制，但生意一直很淡。后来他们通过调查，发现外国游客大都对皇帝的起居饮食怀有浓厚兴趣，于是决定以“皇帝吃过的饭莱”作为仿膳的特色，大张旗鼓进行宣传。他们搜集了许多关于宫廷莱点的传说和有关的铁事，编成故事，让服务员背下来，在点菜、上菜时根据不同顾客，不同场合加以介绍，生意一下子变得兴盛起来。一次，美国华盛顿黑人市长在这里举行答谢宴会，席间服务员瑞上一盘点心，彬彬有礼地介绍说：“慈禧太后夜里梦见吃肉末烧饼，第二天早上碰巧厨师为她准备的正是肉末烧饼，她高兴极了，认为这正是心想事成、吉祥如意的象征。今天各位吃的就是当年慈禧太后‘梦寐以求’的肉末烧饼，愿大家今后事事如意，步步吉样…”一席话把美国客人逗乐了。华盛顿市长高兴地敬了服务员一杯酒，说：“下次来北京，愿再来你们这里做客!”

许多商业广告喜欢用名人而不惜重金，实际上也是借力的应用。有头有脸的人都喜欢用的东西，普通人心理上容易认同：

“我和××用的是同一个品牌”。同样是消费，多一层攀龙附凤

的光环，自然很多人愿意猎这个光。

美国一家公司所生产的天然花粉食品“保灵蜜”销路不畅，经理绞尽脑汁，如何才能激起消费者对“保灵蜜”的需求热情呢？如何使消费者相信“保灵蜜”对身体大有益处呢？广告宣传，未必奏效，大家见得多了。

正当一筹莫展的情祝下，该公司负责公共关系的一位工作人员带来喜讯：美国总统里根长期吃此食品。原来，这位公关小姐非常善于结交杜会名人，常常从一些名流那里得到一些非常有价值的信息。这一次她从里根总统女儿那里听到了对本企业十分有利的谈话。据里根的女儿说；“20 多年来，我们家冰箱里的花粉从未间断过，父亲喜欢在每天下午 4 时吃一次天然花粉食品，长期如此。”后来，该公司公关部的另一位工作人员，又从里根总统的助理那里得来信息，里根总统在健身壮体方面有自己的秘诀，那就是：吃花粉，多运动，睡眠足。

这家公司在得到上述信息并征得里根总统同意后，马上发动“了一个全方位的宣传攻势，让全美国都知道，美国历史上年纪最大的总统之所以体格健壮，精力充沛，是因为常服天然花粉的结果。于是“保灵蜜”风行美国市场。

攀龙附凤之心大部分世人都有，谁不希望有个声名显赫的朋友：一个明星，或者随便什么大人物？如果能跻身于他们的行列，自己也便沾上了荣耀，在别人眼里也就身价大增了。

有位阿拉伯人名叫艾布杜，本来穷困潦倒，身无分文，就是使用了这种手段，广求于天下，不但求来许多名人作朋友，还为自己求来

了百万家财。

其实，他致富的法宝说来简单有趣。他的签名簿里贴有许多世界名人的照片，再模仿名人的亲笔字，签写在照片底下，艾布杜便带着这几本签名簿浪迹环宇，登门造访工商巨子和好名的富翁。

“我是因仰慕您而千里迢迢从沙特阿拉伯前来拜访您的，请您贴一张玉照在这本《世界名人录》上，再请您签上大名，我们会加上简介，等它出版后，我会立即寄赠一册…”

又由于这些人有的是钱，又喜欢摆阔，一想到能跟世界名人排名在一起，便感到无限风光，这样一来，他们就毫不吝惜付给艾布杜一笔为数可观的金钱。

每本签名簿的出版成本不过是一两美元。而富人所给的报酬，却往往超过上千美金。艾布杜整整花了 6 年的时间，旅行 96 个国家，提供给他照片与签名的共有 2 万多人。给他的酬劳最多的 2 万美元，最少的也有 50 美元，总计收人大约 500 万美元。

巧借名人，提高自身形象

在现代社会，借力这种手段已被政治、经济、文化以及外交等领域广泛运用，而且大有日趋扩展之势。对于人际交往，它不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。你可以巧借名入，如谈话中常出现一些身份较高的人的名字，你在别人眼里就不同寻常；巧借名地，如对有地位有身份的入常去的地方，你不要不好意思表白，这也可以作为提高你身份的能力的资本；巧借名言，如请社会名流为你题个词，请专家教授为你写的书作个序，请明星为你签个名等等。

这些做法虽然有沽名钓誉之嫌，其实这是东方人“不为天下先“的眼光，不算很公道。被社会承认，是人的正当追求，对社会进步也有积极意义，而借助名人提高自己的社会知名度，就是被社会所承认的方式之一。

名记者吴小莉之所以成名的原因，与她善于引起领袖注意有直接的关系。

许多入都记得，1998 年 3 月 19 日，在“两会”期间的记者招待会上，朱榕基总理首开先河地点到了吴小莉的名字：“称们照顾一下凤凰卫视台的吴小莉小姐好不好，我非常喜欢她的广播。”“两会”期间的轶事，使吴小莉顿时成为传媒界引人注目的明星，也是她的提问，使朱总理留下了激昂的宣言：不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都会勇往直前、义无反顾、鞠躬尽瘁、死而后已。”随着吴小莉知名度的提高，吴小莉主持的节目《小莉看时事》也成为凤凰卫视台的名牌节目。内地的传媒朋友对小莉说：“在中国电视圈里，只有文艺类主持人容易成名，很少新闻类主持人成为明星，你算是特例。”中央电视台的一位朋友也笑说：“小莉，你不知道你对中国内地电视新闻从业人员的冲击有多大，许多人加快了语速，剪短了头发。”

1998 年年底，吴小莉和其他传媒界朋友一起采访领柚双边会。在吉隆坡她又一次成为传媒的宠儿，因为江泽民主席也点了吴小莉的名。11 月 15 日，当江主席步人会场，听说有香港媒体时，一眼就看见了她，笑说：“吴小莉，吴小莉，现在成了有名人物了。”吴小莉激动地说：“谢谢主席！”

一个有声望的人即使是平谈的一个“字”给了你，要比一干个普通人长篇大论地给予的赞辞更有威力。

翻开历史，古往今来的成功者，谁也不是一生下来就大名鼎鼎，一出山就风光耀眼，一呼百应。他们大多总是先隐蔽在某些大人物的后面，借他的面子来笼络各路豪杰，借他的声望来壮大自己的声势，一旦时机成熟，或者另起炉灶，或者踩着别人的肩膀往上爬，或者反客为主，把别人吃掉。在做到这一步之前，先把自己的狐狸尾巴藏起来，拉一面大旗作虎皮。

最为典型的是三国曹操。曹操挟天子而令诸侯，东征西伐，很是威风。开口“吾今奉诏讨汝”！闭口“孤近承帝命，奉诏伐罪”。于军阀混战中大大占了道义上的便宜。

不管具体动机如何，拉大旗拉的就是声望和面子。秦末农民起义，项梁不惜找到楚怀王的一个孙子，椎为楚王，便是想借楚怀王的影响吸引百姓，因为这些人的影响比一般人要大得多，而且也差不多都有了明确的形象定位，倾手拈来是件事半功倍的事儿。

拉大旗做虎皮，在各行各业都起着不寻常的作用。

做生意则更要找名人，像美国著名影星克拉克·盖博在电影中脱掉衬衫，赤裸身子，就这么一个镜头，竟使得美国贴身内衣的销售量急剧下降。而英国王妃戴安娜带头穿平底鞋，英国市场上的高跟鞋就无人问津了…这些都是名人效应，有意识地利用，就是借名效应。

借名扬名，为致富奠基为了省力并尽快开展工作，可以猎助别人打开的好局面，来做自己的基础或动力，烦势发展下去；也可以猎助

别人的威望，打着别人的旗号办事，巧妙利用这些无形的力量和资产，壮大自己的力量，是捕捉生意机会的一条捷径。

猎名扬名术是许多精明的企业策划人和经营者在商战中常用的战术。

一般来说，猎名扬名术，有以下三种基本方式：

第一，与名牌、名店、名厂、名人联姻、联营，借名牌之势拾高自己，并乘机借势发展自己。

甘肃天水啤酒厂地处西北最大的自然森林区之一、小陇由林区边缘，取历史名泉“甘泉”水精酿制成的“天水啤酒”，虽然质量上乘、风味独特，但因品牌没有知名度而销路一般。1994 年，天水啤酒厂与北京啤酒厂联姻，通过转让北京啤酒厂的技术工艺，一方而狠抓产品质量，使啤酒质量再上新台阶，保证名副其实：另一方而以北京啤酒厂天水分厂的名义打起了“北京啤酒”的牌子，这一招不仅使天水啤酒占领了天水市以及甘肃省的主要市场，而且打进了西安、宝鸡、绵阳等地，深受欢迎，销路很畅。

健力宝集团同“体操王子”李宁联姻，一方而借“体操王子”世界级名人之名，进一步提高“键力宝”作为中国第一运动饮料的优秀品牌形象；另一方面借李宁之名树起了“李宁公司”的牌子，成功地实施了多角经营战略。健力宝集团与名人联姻，借梯上楼爬高，一箭双雕，可谓精明至极。

在中外合资企业中，采用同国外名企、名牌联姻，发展自己的策略应用得更为普遍，‘且大多都比较成功。

第二，利用名牌、名人、名厂、名店之名，抬高自己，发现自己。

“南有茅台，北有皇台”，这是甘肃凉州皇台酒广曾经盛极一时的主题广告语。它巧用中国第一名酒“茅台”之名，抬高了自己的身份，将“茅台”与“皇台”相提并论，使“皇台”与“茅台”并驾齐驱，实为借梯上楼的高明之举。眼下，“皇台酒”已由地方名酒跻身“中国名酒”、“世界名酒”的行列，其品牌的身价日增，前景看好。“南有茅台，北有皇台”的形容与愿望，似乎正在变成现实。

事实上，“皇台酒”不仅仅是利用“中国第一名酒茅台”来抬高自己，而且“皇台”这一品牌名称也是借名扬名的结果，它是利用“凉州”历史文化名城中著名的历史名胜“皇娘娘台”而取名。这种利用名山、名胜以及历史名人之名，古为今用，猎名扬名的技巧，亦是企业策划中常用的方法，其中也不乏成功者。如，借“杨贵妃”之名而来的“贵妃酒”，借“曹操”之名而来的“杜康酒”，借“关羽”之名面来的“关帝酒”等。

第三，巧借名牌、名人、名店、名厂之势，“坐享其成”而借梯上楼。

这种技巧的关键在“巧”。有一段时期，广播电视里，报刊路牌上，经常听到、看到“东奔西走，要喝宋河好酒”的广告词。这句朗朗上口、情意绵绵王充满诱惑力的广告词，不仅使嗜酒者对“宋河酒”有了极深的印象，妇孺也耳熟能详了。假有时日，宣传媒体上打出了…则妙语广告：“家有郎酒，何必东奔西走。”这句广告语借助了“宋河好酒”广告在受众心中早已有之的效应，巧借其巨资投人培育而受众

普遍认同的“东奔西走”代名词，坐享其成，取代了“米河好酒”的位置，收到了奇效。

值得指出的是，“狐假虎威”之术，在策划中或实际运用中要注意把握好三点，否测很容易弄巧成拙。

第一，遵守有关知识产权、商标及广告法规，防止侵犯名牌的合法权益。

第二，注意策划技巧和消费者的心理承受度。比如，有那么一则猎洋名牌抬高自己的广告一一“×x 酒，X0 的享受”这句广告语的策划技巧如何暂且不论，但它忽视了国人的民族自尊心的承受度，让广大广告受众听后很不舒服。以至有人忍不住而撰文批评，并高呼：“中国人应该多一些自信，不要洋货陪衬，不要‘X0 的享受’。”

第三，注重创新。“狐假虎威”之术，看似平淡无奇而又简单，其实并不简单。世上的事情就是这样，越是看似简单平淡的事情，越是大有文章可作。借跟借大不一样，俗手的借，只是拿来用之；高手的借，借中求变，借中求新。这借中创新，才是灵魂所在。

总之，借的学问深着呢，就看企业经营者怎么钻研；借的文章大着呢，就看企业策划人怎样去做。只有大手笔，方能做出高水平的大文章，做出精彩的好文章。

以“借”斗敌：兵法中的借术

(1)借刀杀人

敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以《损》推演。

意思是：在敌人的情况已经暴露，友军还举棋不定的时候，要引

导友军去和敌人拚杀，不必自己出兵攻打，以便保存实力。这是根据《易经·损》卦中“损下益上”的原理来推演的。

“借刀杀人”这个成语是指借别人的手去杀自己想杀的人。在军事斗争中，“借刀杀人”之计屡见不鲜。春秋战国时期，郑桓公为战胜邻国，便使用了这一计谋。郑桓公发兵之前，搜集了邻国能征善战、足智多谋的文臣武将的名单，派人将名单埋在地下。他上祭坛对天盟誓：倘若打败了邻国，决不负约，将一一给他们封官赏地。此事被邻国国君知道，怀疑自己的臣子已经叛国，便把他们全部杀了。结果，邻国失去了栋梁之才，很快被郑桓公打败。

运用此计，关键是如何“引友”，要设计引诱或激励第三者。要想达到杀死敌手的目的，所借之“刀”必须锐利。当然还要考虑到，如果消灭了一个对手，却又壮大了另一对手，那也事与愿违，最好是使之两败俱伤，才能有利于自己的发展。

（2)借 P 还魂

有用者，不可借：不能用者，求借。借不能用者而用之。匪我求童蒙，童蒙求我。

意思是：有作为而难以控制的，不能利用它；没有作为而常依赖别人以自立的，就会求助于人，可以利用它。利用无所作为的，不是我受人支配，而是我支配人。

“借尸还魂”的成语出自《元曲选》:“多亏了吕洞宾师父救了我，着我还魂，被你烧了我的尸骸，着我借东关里青眼老李屠的儿子小李屠的尸首，借尸还魏。”原意是人死后，灵魂附着在别人的尸体上复

活，比喻已经灭亡的事物，借助另一种形式出现，方法是“借尸”，目的是“还魂”。《三十六计》中的“借尸还魂”则已超出这个范围，是指要善于利用一切有利的条件，扭转局势，变被动为主动，取得战争的胜利。在历代封建兼并割据的战争中，此计运用颇属常见。每当改朝换代关键之时，首先发难的领头人，往往扶立亡国之君的后裔，运用“借尸还魂”之计，达到自己的目的。三国赤壁之战后，益州牧刘璋内部四分五裂，外受孙权、曹操威助，使请刘备入蜀相助。刘备猎这天赐良机，领兵入蜀，取刘璋而代之，占领益州，建立了蜀汉政权。

(3)借势取乱

《兵经百字·蓓字》中说：“…艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃…鲜军将则借敌之军将…吾欲为者诱敌役，则敌力借矣；吾欲毙者诡敌歼，则敌刃借矣…令彼自斗，则为借敌之军将…己所难借，假手子入，不必亲行，坐享其利，”意思是：自己力量不够，就要设法借用敌人的力量；直接杀敌人有困难，就要设法借用敌人的刀斧；自己缺乏兵将，就要设法借用敌人的兵将。我们想做的事情，诱使敌人去替我们做，就等于借用敌入的力量；我们想杀的人，设法叫敌人去替我们杀，就等于借刀杀人；设法使敌入内部发生斗争而削弱其力量，就等于借用了敌人的兵将。自己难以做的事情，可以假手于人去做，不必亲自动手，就可以坐享其利。因此，善借者胸中自有雄兵百万。

(4)借成服众

所谓借威服众，就是假借某种权威，以慑大众，为我所用。其常用手段是：假托王命，君权神授，假借天命，借用神术。

①假托王命。托名。托名者，即盗用某种旗号，以号召各种反对力量，使其归顺于已，从而进行分化瓦解，各个击破。此计之用，益借助某种权威，“挟天子以令诸侯”，含有战略诡计。阴谋者在人心未附、力量不足之时，总是采用此法，进行合法斗争。如齐桓公的“尊王”，呈王濞之“托名”，曹操之“挟天子”，皆为此计之运用。

托名之法，一曰尊王攘夷。春秋战国时代，诸侯争霸，纷争不息，兵连祸结，民不聊生。斗争中，五霸堀起，皆盗用“尊王”旗号，以号召天下。战国时，周天子权力衰落，无力统治人民，伯他仍是天下共主，谁也不能公开反对，而且一个新国君即位，必须得周天子的承认，否则就无法取得统治一个侯国的合法权力。所以周天子至高无上权力，成为诸侯争霸斗争的一面旗帜，只有盗用这而旗帜，才能有力地控制其他诸侯国。

②君权神授。君主专制最基本特征是：君主掌握全部的国家权力，是统治者最高的政治代表。因此，愚民之术最高水淮在于使臣民对君主达到迷信程度。由于凡人之间很摊产生迷信，所以，愚民之术重要途径，即在人民心中将君主加以神化，借助“神”的权威，以慑大众。古代人工“造神”的基本手法大致有三种，即君主人种神异化、人身神秘化、人格神圣化。

君主人种神异化。早在奴隶时代，统治者即利用“君权神授”的观点，将君权与神权相结合。宣场君主与上帝具有同样的职能，它们

共同支配着人间的一切，作为现实统治者的君王，测成为代天行令的执行者。周人改革商人的崇教观念，改称“上帝”为“天”，周王就成了执行天命的“天子”。周朝乐歌中所唱“时迈其邦，吴天其子之，实右序有周”(《诗·周颂·时迈》)，说的就是神是天上帝，君主是地下帝。君主的统治，就是神的统治。如此这般，谁还敢藐视神的权威？此种神权谎言，即奴隶制时代最早出现的一种愚民之术。

③假借天命。帝王统治权既然得之于天，其统治就当获得天神的保佑。每当旧王朝覆灭时，夺权者总要宣称旧朝气数已尽，天命已经转移。商汤代夏，誓师时告示众人：夏王罪恶滔天，上天命我讨我之；武王伐纣，亦告示军民：商王罪恶满盈，上帝将其严惩，我只得顺从天命，执行上天意旨。随着时代的演进，光凭夺权者自己口说，已无法慑取众人，于是他们又从古代巫术中，检出符命与图谶等护身符，为自己服务。符命与图谶均带有神秘色彩，所不同者，符命有种种征兆，图谶则类似谜语暗示，符命与图谶均被视为上帝表示意向的手段。谁能身膺符命或图谶，谁就得天命的凭证，具有谋取帝位的资格。

④情人成事。矛盾利用，在中国古代封建政治格局中，原属于腐朽封建宜僚之间相互利用、尔虞我诈的一种政治权术。将其用于政治、军事与外交上，就是强调要善于利用第三者力量，包括制造与利用敌人营垒内部矛盾，如借人成事，借刀杀人，坐山观虎斗，黄雀步后，两面开弓，均是古代政治斗争中一种诈术。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利：甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而为借，使敌既知而不得不为我借，则为巧借。

在封建社会里，统治阶级的“借人成事”之策略，即利用甲之力量打倒乙，然后从乙手里夺取政权。所以“借人成事”乃篡权的一种过渡方法。在夺权斗争中，所以采用“借人成事”，而不直接进行夺权，一是由于力量不足，必须暂时借用他人力量；二是直接夺权舆论压力太大，必须借用他人进行过渡。中国封建社会如善于玩弄此阴谋者，则费力小而成功大。因为此法含有诡计，亦为现代阴谋家所喜用，其手段多种多样。

一日挟诈。使用讹诈与恫吓手段，从被利用者手中夺取权力。由于此法是用挟诈而取之，故日偷权。战国时代，蔡公弃疾，夺取楚灵王之位，即采用此法。史称蔡公弃疾首先推翻楚灵王，拥立子干为王，对楚灵王部下进行恫吓，曰：“新王即位，先归者复其田里，后归者则解之。”以离散楚王军士，旋又利用人不知楚灵王下落，使人假称兵败。楚灵王兵至，以恐吓子干。子干懦弱，畏罪自杀。然后蔡公弃疾徐徐整旅面归，坐享其成，一转手，攫取楚国王位。

二日猎功。“借功”与“挟诈”不同，即不将政权暂时让他人然后取之，而是猎用敌人力量，将政权直接移置在手。越王句践楷用太宰嚭灭掉吴国，子突借用傅瑕夺取子仪之位，即其例证。所谓借用者，即取权之后，翻脸不认人，杀掉借用者以防后来再受其害。如越王句践灭吴后，即杀死太宰嚭。子突复位数日，即处置傅瑕。太宰嚭与傅瑕为人不忠，反复无常，死有余辜；也说明句践与子突借人成事，又加诛戮，亦奸雄之所为。故史家有诗讽咏子突与傅瑕：“郑突奸雄世所无，借人成事又行诛，傅瑕又爱须臾活，赢得忠名万古呼。”(《东

周列国志》)

史典钩沉

借尸取义得正统

借尸取义即通过祭奠死去的有权威的人（君王）来收买民心，攻击政敌，并借以表明出师的正义性和自己的正统地位。这可以说是一举三得的政治手段，即收买民心、揭敌之短、取得正统地位。其在历史上的典型表现，是刘邦为义帝发丧和清军人关后多尔衮为明崇祯帝发丧。

(1)为义帝发丧，得道多助

在楚汉战争中，刘邦和项羽争夺天下。以军事实力而言，刘邦远不如项羽；可是，刘邦善于从政治上打击对方，并常常以此摆脱军事上的被动局面。他为义帝发丧，就是一个典型事例。

义帝即楚怀王，是继陈胜之后反秦武装的盟主。他是战国时楚国国君楚怀王的孙子，名心。他被反秦武装推举为王，是在公元前 208 年。

陈胜牺性后，反秦武装群龙无首。面对秦军的强大攻势，各路义军将领会集薛地计事，商量对策。项梁、项羽叔侄和沛公刘邦也分别前往。会议期间，居缫人范增找到项羽。范增年已七十，但素好奇计。他对项梁说，陈胜的失败乃是必然之理。秦始皇兼并六国，楚最无罪。自从楚怀王入秦被扣留不得返国，楚国百姓至今耿耿于怀。所以南公曾说；“楚虽三户，亡秦为楚。”陈胜首事反秦，却不立楚怀王的后裔，其势自然不可能久长。现在君起兵江东，楚地义军蜂起，他们之所以

争相归附于你的缘故，就是因为项氏世代为楚国将领，希望依靠你来重新拥立楚国国君的后代。项梁听从范增的意见，在民间求得为人牧羊的楚怀王孙心，立以为楚怀王，以从民望，都盱眙，项梁自号武信君。

楚怀王得立后，义军至少有了一个象征性的指挥中心，形势迅速好转，项羽与刘邦联兵攻屠城阳；又在雍丘大破秦军，斩杀丞相李斯的儿子李由；项梁也在定陶再破秦军。可惜此时项梁滋长了骄傲情绪，被秦将章邯夜袭得逞，在定陶前线阵亡。于是，义军收缩战线，由项羽军驻城东，吕臣军驻城西，沛公军驻砀，三支义军成犄角之势。章邯袭破项梁后，又渡河北击赵，进而包圃钜鹿。楚怀王见形势危急，就任命宋义为土将军，项羽为鲁公，为次将，范增为末将，率诸将北上救赵。行军途中，因作战意见分歧，项羽怒杀朱义，怀王只得派人立项羽为上将军。项羽由是威震楚国，名闻诸侯。钜鹿一战，项羽率军破釜沉舟，大破素军。项羽由是始为诸侯上将军。

起初，楚怀王与各路义军将领约定，先人定关中者王之。怀王和诸老将认为，项羽为人剽悍，所过无不残灭，而沛公刘邦素宽大长者，故决定由刘邦率军西进。公元前 206 年十月，刘邦顺利人关，进抵霸上，接受了秦王子婴的投降。两个月后，项羽在取得钜鹿之战的胜利后，也叩关而人。双方为争夺封建统治权力，儿乎兵戎相见。只是因为刘邦自忖势力不敌，在鸿门宴上单辞求和，实际上承认了项羽号令天下的葫主地位，才使矛盾暂时得到缓解。可是，项羽派人向怀王报告时，怀王却坚持原定的约言，要刘邦王关中。项羽勃然大怒，以为

“怀王者，吾家武信君所立耳，非有功伐，何以得颛主约？天下初发难，假立诸侯后以伐秦。然身被坚执锐首事，暴露子野三年，灭秦定天下者，皆将相诸君与籍力也。怀王亡功，而当分其地王之。”因有分王封侯作为诱饵，诸将立即表示同意。项羽于是表面上尊奉怀王为义帝，以“古之王者，地方千里，必居上游”为由，将义帝由彭城迁徙到偏远的长沙郡，都郴。然后，自立为西楚霸王，又分天下以王诸侯。

项羽分王天下后不久，田荣就在齐地起兵反楚。僻居巴蜀的汉王刘邦，乘此良机，率军明修栈道，暗度陈仓，举兵东向，与项王争天下。西汉二年（前 205 年），项羽为消除后患，又阴谋指使九江王英布杀害了义帝。刘邦率军复出故道后，迅速消灭了章邯等三秦王的势力，并王关中。在采取一系列措施安定民生之后，又从临晋渡河，降魏王豹，至洛阳。当时，新城三老董公在道中拦住刘邦说：

“臣闻‘顺德者昌，逆德者亡’，兵出无名，事故不成。故曰：“明其为蛾，敌乃可服”。项羽为无道，放杀其主，天下之贼也。夫仁不以勇，义不以力，三军之众为之素服，以告之诸侯，为此东伐，四海之内莫不仰德。此三王之举也。”

刘邦点头称善，于是为义帝发丧，袒而大哭，哀临三日。并且发使者通告各路诸侯说：

“天下共立义帝，北而事之。今项羽放杀义帝江南，大逆无道。寡人亲为发丧，兵皆缟素，悉发关中兵，收三河士，南浮江汉以下，原从诸侯王击楚之杀义帝者。”

在推翻秦王朝的斗争中，楚怀王（义帝）并不是举足轻重的人物。但从身份地位来说，他是各路义军拥戴的盟主，换句话说，他是君，项羽和刘邦功劳再大，也是臣。项羽自恃功高，始则不遵怀王的约言，继则放逐义帝，最后竟“放杀其主。”这样，就落得了一个“无道”、“天下之贼”的罪名。凭猎军事实力的大小可以决定某次战役的胜负，但政治上的明暗却影响着民心的向背。影响整个战争最后胜利的是后者，而不是前者。这就是刘邦为义帝发丧的真实用意所在。

沛公为义帝发丧所取得的政治效果是十分明显的。西汉二年(前205 年)夏四月，刘邦率五诸侯兵东伐楚。到外黄，彭越将三万人归附。随即率师顺利攻克西楚的都城—彭城。由于刘邦的轻敌和项羽率主力的反击，汉军在随后的彭城之战中几乎遭到毁灭性的打击。但为义帝发丧和攻克彭城却是汉王刘邦与楚霸王项羽分庭抗礼的一个重要标志。

在刘邦与项羽争夺天下的楚汉战争中，刘邦得谋士指点，政治上处得先，占据主动地位，非仅靠一夫之勇的项羽可比。刘邦为义帝发丧就是政治上高明的一着棋。楚怀王（义帝》本身无足轻重，但他是当起义各军共同立起的一块招牌。项羽杀死义帝，废弃招牌，也是将来刘邦必做之事。但刘邦此时却利用为义帝发丧，抓住这块招牌，在政治上合天下之力以攻击项羽。此举取得了树立正统地位、收买民心、攻击政敌的效果。

(2)为崇祯帝服丧，复解民族矛盾

明思宗崇祯十七年(1644 年)三月十九日，李自成领导的农民起义

军攻占了北京城。崇祯帝在满朝文武如鸟兽散的情况下，令皇后自杀，携太监王承恩来到万岁山（今景山），君臣对缕于新修的寿皇亭旁的树下。崇祯帝尸体以发覆面，左足靴子脱落，衣襟上写有："朕凉德藐躬，上干天咎，致逆威直逼京师，皆诸臣误联。朕死无面目见祖宗，自去冠冕，以发覆面。"崇祯帝死到临头，也不愿承认亡国的真实原因，而将实际罪责都推到群臣头上去了。

本来，像崇桢帝这样一个亡国之君，在历史上并无值得称道之处，但明末农民军和清朝的摄政王、皇帝，为什么先后给予礼葬和褒奖呢？原来，他们是利用这具政治僵尸为自己的建国大业服务。

农民军进人北京后，李自成下令搜查崇祯帝。三月二十二日，终于找到了帝、后僵硬的尸体，次日将他们的柳木尸棺移出宫禁，停在东华门示众，以庆贺农民军推翻明朝的胜利。

但由于李自成在长期的封建思想的影响之下，形成了一种只反对官僚、地主，不反对或不激烈反对皇帝的思想，很快地接受了明朝百官的意见，改用帝礼祭葬崇祯帝：将柳木棺换上朱漆棺，加帝后冠服，改田贵妃墓为崇祯陵基。他还派起义军天祐阁大学士牛金星致祭，并装殓了太监王承恩。二十七日，农民军将帝后棺材运到了昌平县，四月初四日人陵安葬。从此，明朝十二陵附近又加上一陵，即现在的明十三陵。农民军尽管很草率地安葬了崇祯帝，但在一定程度上毕竟是按帝礼入葬的，这对当时分化瓦解未投降的明朝官吏和地主阶级来说，仍不失为一种措施。

五月初二日，清摄政王多尔衮在击败李自成农民军、进占北京后，

立即给明朝官员、者老、兵民下了一道旨令：“流贼李自成原系故明百姓，纠集丑类，逼陷京城，弑主暴尸，括取诸王、公主、驸马、官民财货，酷刑肆虐，诚天人共愤，法不容诛！”。清廷对此，“深用悯伤”，命令官民人等自初六日起，“为崇桢帝服丧三日，以展舆情。”接着，多尔衮又指派降清的明朝官吏曹溶、朱朗荣等入，在原丧期间到崇祯帝陵基前祭奠三日，又任命明左庶子李明花为札部左待郎，负责为崇祯帝拟道号。不久，清廷正式宣布，崇祓帝谥号为端皇帝，庙号为怀宗。这显然是告诉明朝官民：清朝并非与明朝争天下，而是与“流贼”（农民军）争天下；“流贼”灭了明朝，清朝起而替崇被帝和明朝官民复仇，从而把自已打扮成明朝宫民的救星。果然，在为崇祯帝服丧和祭奠期间，北京城内许多明官吏、地主豪绅都感动得流下了眼泪，一些逃避在外的官僚、地主也嗅到了崇祓墓前设祭时散发出来的气味，纷纷从隐匿之处窜出，到清廷投职报名，表示效忠清朝统治者，进一步扩大了清朝统治的政治基础，在一定程度上起到了缓和民族矛盾的作用。

清世祖定鼎北京，特别是在他亲政后，为了向全国臣民表示自己刻意求治，鼓励他们勤于政事，大肆赞扬崇祯帝“励精图治”，追滋为庄烈愍皇帝，并下谕旨为崇祯帝陵前立碑：“朕念故明崇祯帝，尚为孜孜求治之主，只以任用非人，卒致寇乱，身殉社稷，若不亟为阐扬，恐千载之下，竞与失德亡国者同类并观。朕用是特制碑文一道，以昭悯侧之意。”他命令工部“遵谕勒碑，立于崇桢帝陵前，永垂不朽。”

乾隆时期，清朝统治已趋稳固，高宗出于进一步巩固专制主义中央集权统治的需要，大力提得忠君亲上，颁发许多道谕旨，除对抗清殉难的史可法、刘宗周、黄道周等人备加推崇外，又为随崇祯帝自缕的太监王承恩基前立碑文一道，竭力赞扬王承恩对主子的忠诚，要后人效法。

由此可见，入清以后，崇祯帝君臣尽管尸骨已寒，但他们的形象却为各个时期的统治者所利用，成为维护清统治的思想工具之一。

战争是政治在另一种状态下的继续，战争必须服从政治的需要，所以战争胜败在很大程度上取决于政治。而为政以得民心为要，所谓得民心者得天下，民心向背是政治、军事成败的关键。多尔衮认识到了这一点，并且找到了收买民心的最佳手段，即为死去的皇帝发丧。本来，满清政权是与明王朝相敌对的政治势力，满清政权就是要消灭明王朝以取而代之。但在满族势力人关之前，明王朝已被农民大起义推翻，未代皇帝崇祯自杀。率清军人关的多尔衮为了避免与整个中原人民为敌，利用为崇祯帝发丧，表明自己的政权是得之于起义军，而非明朝；大军人关是攻打起义军，为明朝官民报仇。此举起到了收买民心、攻击政敌的效果。

借棵大树暂寄身

公元 617 年 5 月，一直在韬光养晦的隋朝太原留守李渊，见时机成熟，毅然起兵反隋。

当时东、西突厥再度强盛，太原又地处突厥骑兵经常出没袭扰的地方，为解后顾之忧，李渊用十分卑恭的口气亲自给突厥写信求和，

并以厚礼相赠，希望得到援助，突厥始毕可汗却回答说，李渊必须自立为天子，突厥才会派兵马来援助。

见强大的突厥希望李渊成为天子，李渊属下将士包括文臣谋士，无不欢呼雀跃，纷纷劝李渊赶快做把龙椅，登上皇位。李渊当然也在做称皇称帝的美梦。但此时，他却异常冷静，考虑得很多、很多。

当时全国农民起义风起云涌，他们大多打着明确的推翻隋王朝的政治旗帜，使饱受隋炀帝横征暴敛的穷困百姓趋之若鹜，农民军声势迅速壮大。李渊当然也要取代隋炀帝，但他想，他还不是农民起义军，因为他厅所要依靠的对象主要是新兴的贵族、官镣和豪强。这股势力中的人与农民不同，他们具有浓厚的“忠君”意识，他们只反对某一个皇帝，只要用一个“明主贤君”去代替当朝的“暴君昏君”，绝不容许有人推翻整个政治制度。而今隋王朝行将没落，中央集权名存实亡，而地方贵族、官吏则拥兵自重，具有很大的实力，他们为确保自己割据地位而控制的武装力量，无论在武器装备还是在战斗力方面，并不亚于朝廷的正规部队，面手持锄头竹竿的分散的农民力量是无论如何也无法与其同日而语的。

再说，从隋炀帝前不久镇压杨玄感反兵之迅速、果断和残忍来看，杨广对于贵族阶层的叛乱更为深恶痛绝。隋朝虽行将就木，但它毕竟是一国之政权所在，如果隋炀帝集中力量来剿灭李渊，那么此时此刻恐怕有 10 个李渊也是难逃灭顶之灾…

经过再三考虑，李渊否决了部下的建议，不仅没有自立，反而打出了“尊隋”的旗号，尊隋场帝为太上皇，立留守关中的杨广之孙代

王杨侑为新皇帝，并移檄那县，改易旗帜。这样，在突厥厥方而看来，李渊声势浩大，马上便要自立，自己的建议已被采纳，不再随意侵犯，并有条件地给予了支持。而在隋政权看来，当然杯疑到李渊身藏野心，但毕竟打着尊隋的旗号，现在明目张胆要推翻隋政权的农民军多如牛毛，已无力对付，哪还能专力去攻李渊？因此，除了作一些少量的防御布置外，一时间从未对李渊发起过主动的攻击围剿，李湖便乘机有计划有步骤地发展壮大起来。

更重要的是，李渊的尊隋旗帜迎合了“忠君”思想浓厚的贵族士大夫阶层。而且李渊新立代王杨侑为帝，在这批人看来，朝廷官撩便有一次大换班的过程，对他们是一次雄得的升官发财的机会，谁先加人李渊部队，谁便会抢到更好更多的先机。于是，众多手握精兵的费族土大夫们纷纷涌人李渊部下。李渊的实力急剧强大起来。

当然，李渊尊隋毕竟是个权宜之计，他只把隋朝当做一棵正在快速腐朽过程中的大树，当自己刚刚破土、尚处幼苗之时，机敏地把苗根一下扎在这棵大树之上，饱吸树中水分养料（如隋朝的贵族土大夫阶层等)，又借大树遮风挡雨，甚至让大树误认为这棵小苗乃是自己身体的一部分而加悉心保护（如李军与其他农民军交战时，隋朝往往追迫农民军而寄妄想于李唐军队)，从而获得迅速壮大的有利条件。而等到时机成熟，李渊便一脚蹬开隋朝这裁烂木头，建立唐王朝，从而去赢得更为广大的民众之心。

借棵大树暂寄身。唐军借此办法迅速地从幼小变成了强大，李渊用计何其妙也！商业经营中，对于弱小的企业、对于还无名气的产品

一总之是一切还处在弱小地位的东西，如果想要走捷径迅速壮大起来，是否也应先去“借棵大树暂寄身”呢？

寻求贵人作背景

清政府的官场中历来盛行靠后台，走后门，求人写推荐信。然而，军机大臣左宗棠从来不给人写推荐信，他说：“一个人只要有本事，自会有人用他。”左宗棠有个知己好友的儿子，名叫黄兰阶，在福建候补知县多年也没候到实缺。他见别人都有大官写推荐信，想到父亲生前与左宗棠很要好，就跑到北京来找左宗棠。左宗棠见了故人之子，十分客气，但当黄兰阶一提出想让他写推荐信给福建总督时，登时就变了脸，几句话就将黄兰阶打发走了。

黄兰阶又气又恨，离开左相府，就闲踱到琉璃厂看书画散心。忽然，他见到一个小店老板学写左宗棠字体，十分逼真，心中一动，想出一条妙计。他让店主写柄扇子，落了款，得意洋洋地摇回福州。

这天，是参见总督的日子，黄兰阶手摇纸张扇，径直走到总督堂上，总督见了很奇怪，问：“外而很热吗？都立秋了，老兄还拿扇子摇个不停。”

黄兰阶把扇子一晃：“不瞒大帅说，外边天气并不太热，只是我这柄扇是我此次进京，左宗棠大人亲送的，所以舍不得放手。”

总督吃了一惊，心想：我以为这姓黄的没有后台，所以候补几年也没任命他实缺，不想他却有这么个大后台。左宗棠天天跟皇上见面，他若根我，只消在皇上面前说个一句半句，我可就吃不住了。总督要

过黄兰阶扇子仔细察看，确系左宗棠笔迹，一点不差。他将扇子还与黄兰阶，闷闷不乐地钶到后堂，找到师爷商议此事，第二天就给黄兰阶挂牌任了知县。

黄兰阶不几年就升到四品道台。总督一次进京，见了左宗棠，讨好地说："宗棠大人故友之子黄兰阶，如今在敝省当了道台了。"

左宗棠笑道："是嘛！郡次他来找我，我就对他说：•只要有本事，自有识货人。'老兄就很识人才嘛！"

黄兰阶能够官拜道台，是以左宗棠这个大贵人为背景，让总督这个小贵人给他升了官，实在是棋高一着的鬼点子。当然，欺世盗名，瞒天过海，是应该遭受谴责的，清政府的官场腐败也令人惊诧面痛根。

单从借力的角度，为自己寻求一些贵人作为背景，从面使自己尽快得到提拔，英雄有用武之地，却是很值得研究。现结合现代杜会的特点，给诸位提供五项具体可行的建议：

①找寻贵人。是指在层级组织中职位比你高且能帮助你晋升的人。有时你得费心地去分辨谁具有这种能力。你或许以为，你的晋升机率取决于顶头上司对你的评语好坏，这观念或许是正确的。但是更高的管理阶层可能觉得你的顶头上司已到达不胜任阶层，因而可能不在乎他的推荐和好恶。所以，不要太肤浅，仔细深入观察，你将能找到能帮助你晋升的贵人。

②激励贵人。不激励贵人等于没有贵人。必须向贵人讲明，贵人帮助你往上晋升后他有什么好处，如果他不帮助你晋升，他有什么损失。

③以退为进。康庄大道永远是最好的途径。试想你正置身于游泳池内，你努力地往高处的跳水板爬，可是当你爬到半途时，

前面也想跳水的人挡住了称的去路。那人爬到一半便已失去勇气，双眼紧闭，死命地抓住栏杆，既不会掉下来，也不再向上爬，面你就是无法超越他，这时，站在跳水板上的朋友虽然拼命为你呐喊加油，结果还是无济于事。

同样地，在工作上的层级组织中，如果你的上一层职位被某一个不胜任者占住，那么称花再多力气或你的贵人再有心提拔你，也都将徒劳无功。

为了到达跳水板顶端，你必须爬下那座被堵塞了的阶梯，横越到另一侧没有障碍的阶梯，然后再顺利地爬上顶端。同样地，在层级组织中，称必须离开挡路人那条升迁管道，然后从另一个没有阻碍的管道往上晋升。如果那人仍有资格获得晋升，他便不算是挡路人，而你也不必躲开他。只要稍加忍耐多等一些时口，他将获得晋升，届时出现空缺，你的贵人便能立即提拔你。

④争取多位贵人的提拔。“多位贵人的共同提拔，可产生乘数的提拔效果（指贵人人数乘以个别提拔效果）。”乘数效果的产生，系由于这些贵人在他们的谈话里，不断地互相强化你的优点，因而使他们决心提拔你。假使你只有一个贵人，你便得不到这种强化的效果。所以，拥有多位贵人便能获得晋升的机会。

借用外力除去忧患

太极拳的防卫奥妙无穷，腾挪避闪.快中有慢，慢中有快。化解

之中常常突发奇招，借力打力。

借力相残，是人们熟知的一种胜战之计。这一谋略，在春秋初期人们就已运用自如。

公元前 719 年，卫庄公的宠妾所生之子州吁杀死异母兄弟、新立的卫桓公，自己当上国君。卫国陷人动荡。尽管州吁上台后帮助宋国打了两次胜仗，但是，对于这个弑兄的君主，国人在内心里仍然不服。州吁为此大伤脑筋。

一天，州吁对宠臣石厚说：“国人还不服我，该如何办才好？”石厚说：“我父亲石硝在先君时当上卿，一向为国人所信服。今天主公如果能征他人朝，同主公一起主持国政，国君的地位必然稳定。”采纳了石厚的建议，携重礼去请石醋。而石碏托言年老多病，坚辞不受。

其实，石猎对州吁很讨厌，在卫庄时就曾建议过抑制州吁的势力，并多次劝儿子石厚不要和州吁搅在一起。现在州吁要他出山辅佐国政，他当然不会愿意。州吁自己没有请动石醋，就叫石厚去请。石厚回到家，向父亲转达了新君主的敬慕之意，并请教如何才能使君主安定的良策。此时，石猎心想，我如果坚辞不出，州吁当政胡作非为，同样祸害国家，何不猎此出山之机，将其除掉。想到此，他便对石厚说：“各国诸侯即位，都以禀命于周王为正。新主如果能够觐见周王，得到周王赏赐的车服，奉命为君，国人必然无话可说。”石猎还提出，此事如果由陈国君侯引进，将不会引起周王的怀疑，更为妥当。石厚将石猎的话回报州吁，州吁听后大喜。于是，椰备玉帛礼仪，由石厚

护驾，往陈国进发。

原来，石醋与陈国大夫于针素来亲善，关系甚密。在州吁、石厚启程之前，石醋已秘密派遣心腹给于针送去一封信，要求子针呈达陈桓公，请求陈国趁机将州吁、石厚二逆贼除掉。州吁同石厚来到陈国，并不知道石碏的计谋。一见面，他们见陈侯礼仪周到心中很是高兴。第二天，陈桓公庭燎子太庙。石厚先到，不一会儿，州吁驾到，石厚引下车进庙。州吁正要鞠躬行礼的时候，站在陈侯身边的子针大声喝道：“周天子有命，拿杀君之贼州吁、石厚，其余人可以免罪。”话音未落，州吁、石厚即被擒住。卫国派右宰丑到陈监斩州吁，石醋也派家臣去监斩其子。当时人们称赞石醋这一举动是“大义灭亲”。这就是“大义灭亲”成语的出处。石碏自己力量不够，假手于陈除掉祸国的隐患。手段之高，令人佩服。后被尊为国老，世世为卿。

借刀杀人或借力除忧患，其“借”字，有着广阔的空间。《兵经百字·猎字》云：“艰于力则借敌之力，雉于诛则猎敌之刃，乏于财则惜敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则措敌之军将，不可智谋则借敌之谋。”借刀杀人，并不仅仅是在政治斗争、军事斗争中运用，在商业斗争中也可以广泛运用。在现代商战中，内忧外患始终存在，运用“借力除忧患”的谋略，利用别人的力量达到战胜对手或占领市场的目的，保存或少消耗自己的实力，不失为高明之举。

善假于人成就大业

荀子的《劝学篇》说过：“假舆马者，非利足也，而致千里，假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”生活

中的人，善假物者，可以致千里，那么，善假于人者怎么样？回答是，善假于人，则可以帮助展宏图，立大业。三国中的刘备，要算是善假于人的典范，这也是他能成大业的决窍。

在前半生，刘备的勇不如人，常用关、张、赵以自辅，起了不小的作用，但智不如人，虽也用孙乾、糜竺之辈以自辅，起的作用却不大，致使其前途处于穷途末路。但也正是在这个时候，刘备领悟了一个道理：决策人才是创业的关键。他梦魂飞绕，思贤若渴，终于招来了徐庶：徐庶走了之后，三顾茅庐请出了“万古云臂一羽毛”的诸葛亮。诸葛亮一来，刘备绝处逢生了。无论事物怎样复杂，到了高才者的手虽，就会变得头绪朗然，迎刃而解。诸葛亮看准了曹、孙之间的尖锐矛盾，助孙抗曹，却乘机占据了荆州，一下子就初步解决了刘备朝思暮想的问题一一“基本”（即立足地）。刘备心服了，从此他把权力全部交给诸葛亮，自己安心作一方之主。从赤壁之战的前夕起，约40年的时间里，他从不干扰诸葛亮的部署.对于诸葛亮所提的意见，几乎是百分之百的听从。

刘备与诸葛亮的关系，在名份上是主与臣的关系，但是在各种政治与军事的行动中，则是主为从，臣为主。这是一种很特殊的关系，其他各个集团，都没有这样的关系。曹操重视人才，尤其对郭嘉更是十分重视。郭嘉英年早逝，曹操每每想起还痛哭流涕，但郭嘉在世之时，曹操仍以下属视之，而刘备对诸葛亮不只是重视，而且敬重，事之如师。即使是司马迁笔下的刘邦，他对张良、陈平、韩信也没有这样的待遇。而三国中的刘备与诸葛亮，却着实存在着这种特殊关系。

例如当年东吴想用“美人计”陷刘备，答应将孙权的妹妹嫁给刘备为妻实则想猎招亲之名扣留刘备为人质。诸葛亮将计就计，同意这门婚事，整个过程简直把刘备“指挥”得团团转。这次婚事由诸葛亮一手操持，刘备对这次特大冒险，本身是感到非常害怕的，他对诸葛亮说：“周瑜定计欲害刘备，岂可以身人危险之地？”可是诸葛亮却偏偏要他去，既不把预定的密谋告诉他，也不经过他同意，竟教孙乾往江南说合亲事。刘备也只得怀着“快快不安”的心情出发前往。这时上、下级的位置，简直颠倒过来了。我们这里不谈诸葛亮的什么神机妙算，只说刘备依赖诸葛亮，该是到了何等程度。这种依赖，固然表示了智谋的不足，而刘备之所以能做到这点，与他的宽厚的素质也不无关系，但是决定的因素，还是由于他胸怀大志。在实现自己宏图大志的斗争中，遇上了诸葛亮这样的高才，又肯为他争天下而出力，能不信之敬之唯恐不及吗？

智慧今用

▲巧借东风成就自己的事业

一个人的力贤总是有限的，要想取得事业的成功，就应该普于借助各种有利条件，为我所用，从而增强自己的实力，为最后的成功奠定基础。

俗话说“万事俱备，只欠东风”，这里的东风是指天时、地利，是指机会。如现代人在求职就业的过程中，就要春于运用借术，看准机会，抓住时机，借助于现有条件或现成的机会以达到目的的做法，这也就是借术的妙用。

借术中的“巧借东风”术，本源于战争中的巧妙对策，它利用的是“天时”和“地利”的自然条件。当年赤壁大战时，孔明与周瑜计划火攻曹营，却无东风相助。孔明答应周瑜在三天内借到“东风”，大有呼风唤雨之势。第三天果然应验，江面上刮起了东风，把燃烧着的小船直吹向江西的曹营，孙、刘联军大获全胜，三国鼎立之势佳成。

孔明之所以能呼风唤雨，那应归功于他的学识和智谋。他上知天文，下知地理，推算出三天之内必起东风，才敢去“借”。若他算出是五天之内才起东风，他自然会答应在五天之内借到，而不是三天。所以，孔明利用的是“天时”这个自然条件，否则可就是“造东风”，而不是“借”了。

反过来说，如果曹营中也有像孔明那样的能人，知晓三日之内必起东风，事先做好准备，以毒攻毒，采取防火措施，那么很推说赤壁之战就能决定三分天下的形势。

不过，槁不正之风与行使智谋却是不应等同起来的。“巧借东风”术的本质在于，把现成的机会年过来，为我所用，其特点在于是“借”而不是创造。它虽省力气，却得付出代价。

运用这一妙计的诀窍在于以下两点：

①机不可失，即首先要抓住机会。机会是难得的，故此才有切勿坐失良机的劝世良言。像赤壁之战中的曹军，就是由于没抓住机会，再没有胜利的希望了。所以，要想不失去机会，就应当在机会失去之前，仔细观察分析，随时做好准备。

②巧惜东风，即知晓机会，随时巧妙地加以把握。一直想当元帅

的拿破仑，发现借助约瑟芬的力量，可以争得远征埃及的机会，他便紧紧地把握住了这一时机，此举为他日后建功立业乃至建立法兰西帝国奠定了坚实的基础。

【处事天机第十二绝】 侧

无论是就虚还是来隙，都是身处劣势者应对不利境逼，以求得自形身生存空间的一种方式，一种谋略。如正身而不得进入，不妨变化进入出击之道，侧身而进，获取胜果。就虚，避敌锋锐，攻其弱处。天地之大，浩浩

荡荡，天生我等，任是再小再弱，岂无立足之地？关键要善用慧眼，乘虚而入，见人之未见，击人之未善，攻人之未备，如此必可新辟璞径，以小博大，化弱为强。

攻疏，较之就虚则更进一步，避实以击虚，制人而不制于人，强调的是时时处处要发挥主动精神，以我为主，找到制胜之法，而不是受制于人。

“侧”，首先要下功夫分析、研究对方，全面、深入地剖析敌我的优势与短处，确定实虚所在，才能制定对策，有的放矢，“侧”而有据，有十分明确的针对性、可行性，方可如鱼得水，运用自如。

■贤哲智语

水之形，避高而趋下，兵之形，避实而击虚。

《孙子》

击其解虚，出其空虚。

曹操《孙子注·计篇》

坤垒广志，严正辑众，避而骄之，引而劳之，攻其无备，出其不意，必以为久。

《孙膑兵法》

重秦之兵，则澡而恐之，振而涌之，出则击之，不出则回之。

《孙膑兵法》

积胜疏，盈胜虚，径胜行，疾胜徐，众胜寡，秩胜劳。毋以积当积，毋以疏当疏，…积疏相当，盈虚相当，…敌积故可疏，盈故可虚…

《孙膑兵法》

智海泛波

避实就虚，出其不意

“避实就虚”一般是军事上的谋咯。其意是避开敌人的主力所在，攻击其力量薄弱的地方。在经济领域中，这一谋略也具有实际意义。面对实力比自己强大的对手，在没有取胜把握的情祝下，应该发扬主动、灵活的精神，另觅他途，在没有强大竞争对手的地方再施展自己手脚，实现自己的目标。

在商品经济的社会里，产品就像一片无边无际的海祥，如果我们在制定产品策略时都去赶浪头，尾随人后，必然难以挤进市场。反之，如果我们能静观市场产品结构的变动，细心寻找缺门的空档，然后抓准时机，及时发展冷门产品，往往可使自己的产品能捷足先登，在市场上独占一枝。

(1)新力会司的“门隙理论”

在商业竞争中，如果能善于在众多的经营项目中发现市场空档，看准后立即行动，也容易获得成功。

日本的新力公司，在电器业的发展中，就成功地运用了这一谋略。新力公司不断地实验开发新产品，却都无法长期独占市场，主要是因为当研究开发新产品后，一旦三菱、松下这些大厂商也加人生产行列，新力这个小企业的产品无论如何优良，都不能长期独占市场，面会被大组织并吞。

处在大厂商的重重包围与压力下，新力公司不断地谋求生存之道，最后终于形成一套“间隙理论”，该理论认为，在这些强大的厂商之中，必然存在一些空隙，亦即仍有一小部分的市场尚未被占领，只要看推这些空隙，立即占领，必定能打破这些大厂商的垄断，占有一部分市场。

新力公司运用这种“间隙理论”向国外发展，在世界各地成立SONY的销售据点，组成一个销售网。到了1961年，全球登记销售SONY商品的国家高达一百多个。新力公司就用这方法避实击虚，稳住了自己的市场，成为世界一流的电器企业公司。

(2)会钻空子

二战后初期，商业战主要在欧美各国之间展开，欧美各大跨国公司还未顾及的其他区域，存在着辽阔的竞争空间。此时因产品质量还不高，尚无法进入欧美市场的日本产品就钻了这个大空子，首先进攻亚非拉各国市场。它所选择的进攻点，一般都不存在竞争对手，或是竞争对手实力较差，处境不妙，大有可乘之机的地方。如计算机业，

日本人先攻克亚洲的邻近国家，然后是澳大利亚，最后才是欧洲和美国。日本汽车公司和摩托车公司也是首先打入亚洲市场，然后再向外扩张。日本复印机、家用电器、音响设备等许多公司，最新选择的市场都是美国和欧洲企业鞭长莫及的地区。

(3)填补真空

日本人进行商战是全球性的，可以说是无所不在，连鲜为人蜘的太平洋群岛也没有放弃。帕劳共和国、北马里亚纳联邦、马绍尔群岛和瑙鲁等国，都是最近十年才获得独立的，过去都曾经是英国、法国、美国等国的殖民地。老殖民者撤出后，日本人填补了老殖民者留下的真空，在这些地区积极开展工作。现在太平洋岛屿的任何地方都有丰田汽车停在椰子树下，即便是最小的渔船也用雅马哈的外装马达椎动，在岛上的小杂货铺里，销的是日本面条和啤酒，甚至盐和白糖也是日本来的。

(4)改其不备

任何强者都有其弱点，都有其可乘之机。日本迸人美国市场主要是在 20 世纪 60 年代之后。那时虽然欧美各大公司已统治所有的主要市场，但其他市场上仍有被忽视或还满足不了顾客需要之处，这样，日本人就有空子可钻。那时，欧美大公司侧重于大型和价格高的产品，如汽车、摩托车、电视机、复印机等。他们自待自己产品是名牌货，无需改进，不患无人购买。日本人却与之相反，以小而轻巧、质优而价廉的产品闯人美国市场，许多美国企业家开始时对这些产品嗤之以鼻。如他们把本田的第一辆轻型摩托车视为“玩具”，把索尼的第一

台小型电视机贬为“玩物”。但是，日本这些产品却得到美国顾客的赞赏，于是精细灵巧、质高价廉的小型汽车、摩托车，便宜面又便于携带的收音机和电视机，功能、价格都适合小型公司需要的复印机等等，在美国同行企业自鸣得意、不屑一顾的情况下，相继涌人美国市场。

乘隙攻疏，以弱克强

(1)小苹挤倒大树

新生力量往往生存困难，但只要策略对头，乘隙攻疏，避开强大的力量，暗自积蓄实力，小草也能挤倒大树。

20 世纪 30 年代，广州香烟斗争撤烈。有段时间，英、美厂商出产的“三炮台”、“海盗”牌香烟充斥市场，使国产香烟几乎无人问津。

为了挽救危局，出品“美丽”牌香烟的上海华成公司老板想出了一条妙计，在香烟包内，暗藏《水浒传》108 个好汉的小画像一张。他声明，凡积累够全套“梁山人马”者，即可以到“华

成公司”各代理商处换取黄金二两（时值银元 200 元）。广告一出，市民个个争相购买“美丽”牌香烟，他们抱着搏一博的侥幸心理，企望能捞到“二两黄金”。不到几天，“美丽”牌香烟就抢购一空。

但不知何故，无论如何积存水浒人物小画像总缺少“百胜将军韩滔”这一张。那些代理商也把整箱香烟逐包拆开寻找（拆后再巧妙封好)，也找不到韩滔的小画像，于是“吸烟找韩滔”这句口头禅便不胫而走，而“美丽”牌香烟用这种噱头，竟从此获得了新生。

在旧中国，民族资产阶级常常受到国外大企业的威胁，面临在竞

争中破产的困境。山东烟台啤酒厂却在困境中求得了生存。当时，烟台啤酒生产的啤酒，质量上乘，无论从色泽、口味都可以同“舶来品”相媲美，但产品运到上海这个大商埠，却没有买主。其主要原因就是上海的啤酒市场主要由英、法、德商人开办的三个啤酒一所垄断，烟台啤酒厂的啤酒没有市场，推销不动。

烟台啤酒厂精明的经营者深知，如果不打开上海的市场销路，啤酒厂就不会有什么希望，因此决心与外商竞争一番。

他们第一一步的做法是，在上海各大报纸的头版上刊登这样一幅广告：“烟台啤酒厂在某地免费为上海市民供应啤酒，喝啤酒最多者，赠实物一件。”这个消息一登报，即刻引起上海市民的极大兴趣，纷纷前往品尝，尔后上海各大报纸又把这次盛况作了绘声绘色的报道，从而轰动了全市，烟台啤酒初次给市民留下了好的甲象。

接着隔了有一个月的功夫，烟台啤酒厂又举办了一次寻找烟台啤酒的活动。将一瓶啤酒藏下某公园内，让广大参赛者去寻找，找到者奖烟台啤酒 20 箱，活动成功的举办，再次提高了州台啤酒的声誉。

知名度使烟台啤酒的销量逐衔上升，在上海站稳了脚跟。当然，英、法、德的啤酒商也不甘示弱，他们自恃有技术和以往销售的优势，纷纷采取给出售他们厂啤酒的商人、买办增加佣金的办法与烟台啤酒厂竞争，企图挤垮烟台啤酒厂。烟台啤酒对英、法、德啤酒南咄咄逼人的攻势，采取了有奖销售的办法，把本来就不多的利润，又让给市民们一部分作为促销中奖的奖金。他们的具体做法是：在 1 万箱啤酒中，拿出 1 万元作奖金。在一些酒瓶盖里，分别印上“中国啤酒”四

字。“中”代表 1 万元钱，“国”代表 2.5 元，“啤”代表 5 元，“酒”代表 10 元。顾客在买了烟台啤酒后，若发现瓶盖有这四个字，便可据此到该厂上海办事处换回相应数额的钱来。烟台啤酒厂这一步果然棋高一招，刺激了买主，也提高了中间商的兴趣，烟台啤酒厂不仅没有被挤垮，反而站稳了市场，增加了销量。

烟台啤酒厂在上海市场上与英、法、德等外国啤酒商枪夺市场的初步胜利，引起了海外华侨的极大关注和支持。泰国、新加坡、马来西亚的华侨纷纷购进，从而使烟台啤酒厂在海外有了一定的信誉，业务逐渐扩展到东南亚其他国家。

多出现一个竞争对手，就会对同行业的老手构成威胁。为站稳脚跟，新手出新招、出奇招吸引客户，才能在市场上争得一席之地。

(2)曹操攻邺城

俗话说：万人逐兔，一人获之。权力谁都喜爱，袁绍死后，袁氏兄弟便展开了权力之争。建安八年，曹操带兵攻打袁氏兄弟坚守的冀州，战斗进行得并不顺利，连日不能攻克。曹操有些焦急。郭嘉分析说：“袁绍在他的两个孩子之间未作妥善安排，如今相互明争暗斗，各自拥有党羽。若急迫地攻打他们，就会促成他们彼此团结。他们团结起来的势力很大，我军强攻，鹿死谁手犹未可知！若延缓攻打他们，袁氏兄弟外在压力解除，势必加深内斗，不用我们以武力解决，他们自己就灭亡了。现在不如假装将注意力转向荆州，静观其变，等他们内斗得差不多了，再一举而定河北。”曹操非常赞同郭嘉的看法，撤军回许都，并亲率大军驻屯平西，表现出一副欲用兵于西南的样子。

果然不出所料，曹操一撤军，袁氏兄弟立即就发生了内江，袁谭带兵出走，在南皮蓄养兵力，推备攻打袁尚，袁氏阵营形成东南两派的对抗。曹操趁袁氏兄弟内斗火并之时，再起兵，直取河北。曹操此次主动攻击河北，采取了避实击虚的策略，有效地利用袁绍去世后三个儿子争权的空隙，乘虚而入，等待时机，时而南征，时而北上，让袁军摸不着头脑，搞不清意图，完全掌握了主动权，终子瞄准内江最严重的时期，一举攻被袁军大本营邺城，大获全胜。

《孙子兵法》第六篇探讨的是实战中必胜的法则即避实击虚，致人而不致于人的战术。着重审慎推备完美计划的孙子，在《虚实篇》中表示：“先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。”必胜的要决在“以逸待劳”，有计划地争取主动，并且能掌握时机，才能真正地以逸待劳。所以用兵的方式要像流水一样，流水的方式是避开高处而流向低处，用兵的方式是避开敌入的实处而攻击敌人的虚处，这样才能取得事半功倍的效果。

(3)利维的牛仔裤

经商也是这个道理，避开竞争激烈的行业，另辟蹊径，避实就虚，可能又是另一番天地。

今天牛仔裤在世界各国是普及率最高的裤子，当初牛仔裤的诞生是“牛仔裤大王”利维·施特劳斯抓住机会、避实就虚的结果。

一百多年前，美国的加利福尼亚因发现金矿掀起了淘金的热潮。许多先行者一夜之间成了富翁，吸引了大批的后继者如潮水般涌来。随着淘金者的日益增多，淘金行业的竞争日趋激烈，越来越需要有大

量的资本投入。这时候利维·施特劳斯来到这个巨大的市场，但他发现他已无法同那些财大气粗的淘金者角逐。就在他要撤回去的时候，他发现，这里淘金者众多，财富也不少，但由于远离人烟，生活用品却奇缺，利维·施特劳斯灵机一动，他看到了另一个巨大的市场。当他再来时，带了大量的生活必需品、缝纫用品和可供淘金者做帐篷的帆布。

可想而知，生活用品，缝纫用品被一抢而空。但帆布却无人问津，利维冷静地观察，静静地等待，他相信他面前一定会有更好的机会。一天，利维和一位疲惫不堪的矿工在-一起休息，这位矿工抱怨说:“整天拼命地挖，裤子坏了都顾不上了，这个鬼地方，裤子坏得特别快，一条新裤子穿不了几天就要扔。”“是吗？如果有一种耐磨经穿的裤子…”利维顺着他的话说到一半就呆住了。帆布不正是最耐磨的布料吗？对！就这样，他拉起那个矿工就走，找到一个他熟识的裁缝说：“用我的帆布给他做一条方使淘金穿的裤于，你看行吗？”“当然可以，最好是低腰，紧身，既方使干活，又谦洒利落。”就这样第一条牛仔裤的前身一工装裤诞生了，它美观、方便、耐穿，深受矿工的欢迎。

在此基础上，利维不断改进和提高工装裤的质量，这种裤子逐浙演变成一种新时装一一牛仔裤，从加利福尼亚矿区推向城市、从美国推向全世界。利维成了闻名于世的“牛仔裤大王”。

如果当年利维不假思索地投入海金角逐，而不是“以静待哗”，寻找自己的突破点，那么“牛仔裤大王”恐怕就不是利维了。“以治

待乱”、“以逸待劳”、静观其变，直到事情发展到有利于自己的时机，才采取行动，从中取利。激烈的商战中，要想少花本钱，多赚利润，就要学会等待时机，“避实就虚”。

(4)陈、票进强击弱巧歼敌

以己之长，击敌之短，这是指导战争的一般常识。再强大的敌人，也有虚弱的地方，善于发现弱敌和强敌之弱点，对于弱者来说，是以弱胜强的惟一可行的办法。

抗日战争时期，在战略防御阶段，在日军进攻最猖獗的时候，八路军、新四军避其锐气，坚持敌后游击战。如果执意与日军精锐部队硬拼，无异于拿着鸡蛋往石头上撞。但是，日军养起来的伪军，多系乌合之众，装备差，战斗力弱，比较好打。因此，毛泽东制定的方针是：第一，集中兵力打伪军；第二，打分散孤立和运动中的日军。先打弱敌，后打强敌，伪军被一批一批地消灭了，日军也就孤立了，其战斗力也削弱了，因而就不再那么强大。山东滨海地区就是用这个办法，从 1942 年到 1944 年，连续克攻郯坡、赣榆、营县诸城，消灭和争取伪军起义一共 3 个旅。日军那边少了 3 个旅。我们则新建了 3 个独立旅，使滨海、鲁中、鲁南、胶东四个战略区连成一片。山东抗日根据地出现了新局面。

解放战争时期的宿北战役也是个先打弱敌，后打强敌的好战例。

1946 年 12 月，国民党军集中 25 个半旅，兵分四路，从东台、淮阴、宿迁和蜂县拘我进犯，企图占领苏北、消灭华东解放军主力。

敌军来势汹汹，单从兵力对比来看，敌军显然是强者。但它也有弱点，其最大的弱点是进攻正面过宽，各路间隙太大，很难互相策应、支持，战役上协同配合不力。这一弱点，有利于我军在内线实行机动作战，有利于我军各个歼灭敌人。

拣弱的先打，娜一种较弱就先打娜一种。陈教、粟裕经过分析认为：从宿迁进攻沐阳、新安镇的这一路，由徐州绥署副主任吴奇伟指挥的整编师第 11 师和第 69 师比较好打。这一路中，

11 师是强者，是蒋军的“五大主力”之一，但另一路第 9 师突出冒进，所辖 3 个半旅也是拼凑起来的“插花”班子，战斗力不强，内部矛盾亦多。该师师长戴之奇是特务出身，虽属反共死硬分子，但缺乏军事指挥才能。在战役部署上，他的 3 个旅东西一线展开，师部只带一个团，位于最右翼，翼侧暴蒂，便于我南北对进。因此首先从敌之左翼打开缺口，尔后实行两面夹击，经过战役合围和战术分割，就可使敌首尾不能相顾，无法互相支援。

所以，陈毅、粟裕决定集中兵力打戴之奇的整编 9 师。结果，在宿北全歼戴的 69 师 3 个旅共约 12000 余人。戴之奇无路可走，自杀身亡。

在敌强我弱的条件下，抹弱的先打无异于变整体弱势为局部强势，变战略防御为战役战斗的局部反攻。我兵力整体来说与敌相差甚远，但集中力量对付一部弱敌，就显得绰绰有余。把弱敌消灭了，强敌必将受到晨慑和削弱，就比较容易对付了。

1996 年亚特兰大奥运会开赛之前，谁也没想到中国男篮会打入

奥运男篮八强。主教练宫鲁鸣说，男篮取得如此优异成绩，主要是准备充分，战术对头。

在赛前辑练中，宫鲁鸣针对中国男篮最薄弱的环节一防守，作了非常充分的准备。他根据对手不同的情况，设计出一些新的混合防守战术。这些战术在比赛中，尤其是关键场次的比赛中起到了很好的作用。

为了达到进军八强的目的，中国队在小组赛战略思想上，采取了集中优势兵力，打歼灭战的办法。不场场硬拼，该弃则弃。而对相对较弱的对手阿根廷队和安哥拉队，则全力争胜。宫鲁鸣想得很清楚，中国队主力队员特别是中锋和后卫调配余地很小，万一有人受伤，关键场次就会受影响。为保存实力，中国队在与美国、立陶宛、南斯拉夫等强队比赛时，只是派队员上场热身。这虽然有点“投机取巧”，但实乃避强击弱的谋略运用的结果，并顺利成功了。中国只打了两场好球，却闯进奥运八强。

避其锋芒，击其惰归

“避其锋芒，击其惰归”是古代军事计谋之一，是猝遇强敌常用的办法。积极运用此计，应该配合“集而分之，逸而劳之，定而扰之，安而乱之，强而弱之”等手段，遇敌人精疲力尽之时，给以致命一击。

对付国民党一、二、三次反革命围剿，毛泽东都创造性地运用了“击其惰归”的计谋，在他的军事著作中也说明了这种计谋，他的著名十六字决“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追”就体现了这一点。对付日伪军，我解放区军民更是大量使用此计，麻雀战、袭

扰战、破坏战、割电线、拆铁轨、破公路、炸军火，甚至用鞭炮油瓶代机枪，吹大号，大喊大叫，搅得敌人不得安宁，消灭其零星敌人，乘其精力疲惫时突然强攻。

遇到突然变故，不要盲目与对方“针锋相对”，“老虎也有打盹的时候”，待其力量削弱了、疲怠了，此时一击，可省了许多弹药，也增加了胜利的筹码。

(1)夷陵之战

使敌人处于困难的局势，不一定用攻打的办法；应迫使强敌疲惫不堪而力量减弱。从而自己一方则由劣势转为优势。

三国时代，吴国将领陆逊奉孙权的命令，掌管六那八十一州，兼带荆楚各路军马，抵御蜀军人侵。刘备自虢亭布置军马，从川口到夷陵界，有七百里远，前后共扎有四十个营寨。白天看旌旗遮住了太阳；夜晚则火光烧红了天。韩当见蜀军来势凶猛，赶紧派人报告了陆逊。陆逊怕韩当轻举妄动，自己急忙骑马飞奔而来亲自观看，正好看见韩当立马于山上，远望蜀兵漫天遍野而来，军中隐隐有黄罗盖伞。韩当认为军中定有刘备，就要出兵攻击。这时，陆逊却劝说道：“刘备举兵东下，连胜十余战，锐气正盛。今天我们只能乘高守险，不可轻出，出则不利。但宜奖励将士，广布守御之策，以规察敌人的变化。而今对方驰骋于平原旷野之间。自己正在得意之时，我们坚守不出，对方必定移兵于山林树木之间，到时，我们再施奇计战胜他们。”

刘备见吴国军队不出击，心中焦躁不安。马良劝道：“陆逊是深有谋略之人，现如今陛下远征来攻战，从春到夏，他们不出兵，是想

观看我军的变化。请陛下探察后再做决定。”刘备说:“他有什么谋略？只是胆怯之辈。以往多次战败，现如今怎敢出兵？”此时，先锋冯习说:“今天天气炎热，军队停留于火热之中，用水极其不便。”刘备随即命令各营均移到树木茂盛的山林之地，靠近淡水山涧的地方，等夏天过去，到秋天再全力举兵进攻。马良又说:“如果我军一行动，若是吴兵突然袭击，我们怎么办？”刘备说:“我命令吴班引领万余弱兵进住吴寨平地；我自已亲自选精兵八千埋伏在山谷中。如果陆逊发现我军移营，必定乘势来袭击，我们就令吴班诈败，陆逊要是来追击，我则领兵突然出击，断其归路，那小于就可被擒获了。”文武官员均贺道:“陛下神机妙算，诸臣都赶不上啊!”

话说韩当、周泰得知刘备移兵至阴凉的山林之中，急忙来报告陆逊，陆逊大喜。就亲自领兵来察看动静。但见平地聚集不到一万人，大多数都是老弱病残者，旌旗上写着儿个大字:“先锋吴班”。周泰说:“吾视此等兵如儿戏也。愿同韩将军分两路击之。如若不胜，甘愿受军令处之。”陆逊看了很长时间，用鞭指着另一处道:“前面山谷中，隐隐约约有杀气起。山谷中一定有兵埋代，故意在平地设下这些弱兵，用来诱惑我军。诸位切切不可出兵。”

话未说完，只见蜀兵全副武装，护拥着刘备而过。吴兵见了，全都胆战心惊。陆逊说:“我之所以没听诸位出兵之言，正十二、侧:避实就虚，乘隙攻练是因为这个。今伏兵已经出洞，十天之内必定攻破蜀兵。”诸将都说:“破蜀应当在开始的时候，现在蜀军连营五六百里，坚守了七八个月，各要害之处都已固守，怎能攻破？”陆逊说:

“各位不晓兵法。刘备是盖世的英雄，足智多谋。他的士兵刚刚聚集，法度有甚。现在固守时间长久了，士兵疲惫，意志受损。我军取胜，正应该在这个时候。”诸位将领才都叹服。

后来，果然蜀军大败，刘备只保住了性命逃出重围。陆逊就是因把握了“击其惰归”的用兵之计，才大获全胜。

(2)巧破象阵

公元前 202 年秋，迦太基有名的大将汉尼拔率领两万精兵强将，勇猛地向罗马大将西庇阿的防地逼近，企图一举消灭罗鸟的大军。面对如此凶狂之敌，西庇阿没有硬拼强对，而是实行战略退却，主动撤军到既无水源，义无险可守的扎马地区。到达扎马后，西庇阿精心布置了一个奇怪的阵法，准备同汉尼拔进行决战。

汉尼拔随即追杀到扎马之后，看到罗马军队所布的奇怪的阵法，心中也觉得奇怪。

原来，在汉尼拔的军中，有 80 头能征惯战、训练有素的大象。在古代冷兵器时代，这 80 头战踏兵掠阵极具威势，它们刀枪不怕，箭矢不惧，防守再坚固的阵形也会被它们冲垮。所以，西庇阿布的这个阵法主要是用来对付这 0 头战象的。但汉尼拔规看之后，却只发现罗马军队布署的这个阵形是方队与方队之间间隔很大，宛如辟开了一条宽阔的通道，这到底是为什么？一时还搞不清楚。

汉尼拔也开始布阵了，他把部队分为三条线路，精锐部队放在后边压阵，骑兵在左右两翼，80 头战象放在第一部队的正面。他的作战意图是，用战象一举突破对方的正面防御，以减轻对第一线冲击部

队的阻力，猎此鼓舞第二线部队的士气，最后靠第三线的精锐部队做最关键的决胜。

西庇阿仔细观察了汉尼拔所布阵式的情况后，采取了避敌锋锐，以逸待劳的策略。为了避开敌方战象的冲击，他也把军队分成三线，且把这一、二、三线的部队都重叠起来。留好四通八达的通道，以方便于战象顺利地通过。同时，他把骑兵配置在左右两翼，以便于适当对敌军进行包围。另外，他还命令第一线的步兵携带许多号角、战鼓等器具，准备在大象冲过来时，用这些突发的号角、战鼓的响声惊退敌人的战象。

战斗开始了，汉尼拔首先发起冲击。当战象接近西庇阿军队前沿时，西庇阿的第一线部队出奇不意地齐吹鼓角，响声震天。这突如其来的声响，惊吓得战象顿时停的停，乱冲乱撞的乱冲乱撞，还有的掉头往回奔跑。原本布置有序的、整齐的象阵一下子乱了套。

由于受惊而往前冲的战象沿着西庇阿的军队预先留出的通道往前奔跑，不仅没能冲乱对方的阵脚，反而按照西庇阿军队的预计方案，聊服地穿过阵形，并成了俘虏。那些掉头乱跑的战象则把汉尼拔自己的军队冲得乱七八糟，撞死踏死士兵无数。

西庇阿抓住这一良机，马上命令骑兵从两翼出击，迂回包抄过去，再集中三线兵力，进而形成拳头，向汉尼拔的正面发起猛烈的进攻。

刹那间，汉尼拔的军队大乱，指挥失灵。士兵找不到军官，军官找不着部下，左右两翼失去联系，官兵的斗志顿时丧失殆尽。面西庇阿的军队趁势追杀，症打猛攻。

这时，汉尼拔见大势已去，便长叹一声，调转马头，落荒而逃。

结果，迦太基人的两万大军儿乎全军覆没。八十头战象除死伤三十多头之外，全部成了罗马人的战利品。而西庇阿率领的罗马军队伤亡甚少，创造了以少胜多，以逸待劳的辉煌战绩。

(3)不让你看请楚

把自己的优势藏起来，充分展示自已的短处、弱点，而使对手上当，放松警戒，也是以反“击其惰归”之计来迷感对方，从而达到成功的目的。

隋朝大将贺若弼推备攻取京口（今镇江），先以老马多不好使唤为猎口，买陈国的船然后藏起来，又买破船五六十艘，放在港中。陈国人窥见到这些破船，就认为中原没有好船。贺若弼又命令沿江巡防的军队交接班时，都必须集中到广陵（今场州洲），并在广陵大列旗帜，旷野支帐。陈国人以为隋国的大军开来了，立即派出军队，做好战斗准备。过后知道并无此事，原来是江防人员交接班，就不再戒备了。这时贺若弼又沿江渔猎，人马喧噪，声势不小，陈国人以为对方是在打渔，仍无动于衷。等到贺若弼的军队渡过了长江，陈国人始终没有察党。

故意制造颇有声势的表面现象，迷惑敌人。然后，在不知不党中达到自已的目的。

公元 679 年，大总管裴行俭讨伐突厥。开始儿次朝廷派人送的饷粮都被敌人半路劫走。行检大怒，心生一计，就伪装 300 辆粮车，每辆车内埋伏壮士 5 人，各带长刀和劲弩。300 辆车都用老弱的兵驾着，

又暗派精兵跟踪在后，车行不久，突厥兵果然前来抢粮，老弱的士兵假装逃生。于是突厥兵就把车赶到水草边，解鞍牧马。当他们正要从车中取粮食，壮士们突然从车中跃起，向敌兵冲杀。跟踪在后的精兵也冲杀上来。突厥兵几乎被全部消灭。从此以后，突厥兵再不敢劫持粮车了。

“匿壮显弱”，需要很大的忍耐力，争强好胜者绝对做不到的。这要先丢脸、先失败，经过一番痛苦的忍耐，面达到最后的成功。

(4)朱元璋拔“钉子”

有道是“一个衡笆三个桩，一个好汉三个帮”，朱元璋最后占据了皇帝的宝座，成为一代开国皇帝。刘基功不可没，就连朱元璋也称其为汉时的张良，三国时的诸葛亮。的确，刘基用兵如神、治世有方，才智超群，谋略过人，不但是明朝的开国谋臣，也古往今来的谋略家中值得称道的人物。

在朱元璋羽翼未丰之时，他虽胸怀大志，但对自己信心却不足，特别是当时各路起义军占据元朝大部分地盘后，其中势力最强的陈友凉、张士诚为扩大自己的地盘，经常骚扰朱元璋的领地。

这时，刘基胸有成竹，以其敏锐的眼光，看穿张士诚胸无大志，不思进取，可以姑且不予理睬。而陈友谅乃一介武夫，有勇无谋，虽应认真对付，却也只不过是一只猛虎。只要待机而动，先灭陈友谅，次取张士诚，必可成大事。

不久，陈友谅进攻朱元璋属地，占领太平路。杀朱元璋养子朱文逊及守将花云，自称皇帝，建国号汉。又约张士诚同攻应天，张未允。

陈友谅便自集舟师，从江州直指应天，船舻千里，旌旗蔽空，气焰十分器张。

朱元璋闻之变色，而手下有的主张投降，有的主张转移到奔钟山，只有刘基怒目而视，一言不发。朱元璋见此，便将其召人屋内问道："猛虎已出，如今奈何？"刘基气愤地说："凡主张投降和转移的当斩！陈友谅果如一只猛虎，若在山中，你哪能与之相？今既下山，正应乘机猛打，岂能不战而降，不战前溃？"朱元璋问："话虽这样说，但到底如何应敌，你快快说来。"

刘基不慌不忙，细说方略："骄兵必败。陈友谅如此蔑视我们，一定以为我们非降即逃，他的后援必不充分。古代兵法说，一天跑三百里奔袭敌人，即使不交战也会溃败。何故？军上疲劳。所以我们应先放弃几个地方，移走兵饷，装成逃跑的模样，再派人诈降，引诱陈友谅全速奔袭，却中途设下伏兵，再派兵断其后路，叫其首尾推顾。后援不至，夺敌之心：设伏围政，乱其布置；以逸待劳，挫其锐气。哪有战而不胜的道理？"

"取胜后我们再乘胜追击，还可以占领他的属地，陈友谅遭此重创，进一步制服他就易如反草了。帝王之业，在此一举，天赐良机，岂可错过？"

朱元璋闻之顿感精神一振，立即命令胡大海出捣信州，牵制陈友谅后路；命陈友谅老友康茂派人诈降，诱敌深入；命常遇春、冯国胜、华高、徐达等将领各处设伏，准备截击。

果然如刘基所料，陈友谅中计战败，丢弃战舸数千艘，逃回西北。

朱元璋收复了失地，重创陈友谅，取得了决定性的胜利。而陈友谅则因此大伤元气，从此一蹶不振。朱元璋顺利地拔掉了通往皇权路上的一枚“钉子”。

牵往敌人，让其疲子奔跑，消耗体力与挫伤锐气。适时一举歼敌。这场战争中，陈友谅便是中了刘基“击其惰归”之计，而使朱元璋取得建国称皇的决定性胜利。

史典钩沉

钻空乘隙，乘隙打“楔子”

宋朝党项人李继迁以百折不挠的精神，借出没迅捷的骑兵优势，在广大的西北地区不断地骚扰、掳琼、攻击宋朝。内外交困的大宋终于向李继迁作出了重大妥协，李继迁终于在屡屡惨败中获得了不小的成功。智勇过人的李继迁不仅在失败面前能够百折不挠，而且在胜利面前还能保持永不满足、不断追求的精神。在迫使宋朝妥协之后，李继迁以更加巧妙、更有远见的行动对宋朝进行了有效的复仇。

公元 96 年，宋太宗派白守荣将军护送军粮 40 万斛前往灵州，并令粮车先后分作三队，所有丁夫都执弓面行以自卫，外加士卒一路布成方阵以掩护，还令规察使田绍斌率兵接应。已有十余年作战经验的李继迁，竟出其不意，政其不备，在甫洛河一举击溃了如此戒备森严的宋军，将 40 万解军粮一粒不剩地统统截下了。截粮之后，李继迁又一鼓作气，遣万余骑兵，牢牢围住了灵州重镇。…

这实在是一场截粮围城的漂亮仗！

宋廷为失去大批军粮而大为震怒。宋太宗当即亲自部署庆州、延

州、夏州、环州和舞州五路大军，共赴鸟白地以增援灵州，抢夺军粮，并务求彻底捣毁李继迁。

面对宋朝百万大军孤注一掷的进剿行动，李继迁泰然自若。

我们说李继迁截粮围城之仗打得漂亮，并不是指他一举截获了足以使宋廷震怒的军粮，并一鼓作气轻易地围困了灵州，也不是指李继迁据此而一下子激怒了宋廷，使其失去冷静，调动了宋朝五路大军，而是因为这次战斗显示了李继迁趋于成熟的军事指挥艺术：它是“乘隙打楔子”这一宏远智谋的开端。李继迁能熟练地运用此计，又说明他已经摆脱丁以往的对宋朝简单地骚扰、掠夺的报复性阶段，他已经把原本近于虚无缥缈的民族复兴的理想转化成了具体的、可操作又切实可行的方法步骤，即巧夺民族兴旺之基地一灵州，创造党项（西夏）、契丹（辽国）、大汉(宋朝)三国鼎塒的形势，使党项族彻底摆脱宗主国宋朝的束缚原来，李继迁经过多方考察，早已看到了灵州城的战略意义，而把灵州看做是民族振兴的立国之基了。灵州方圆千里，有山河作为其天然屏障，易守雅攻。这里水土肥美，草木茂盛，是西北大地上最好的放牧、耕种的地方。党项人如果能够占有这广阔的富饶之地，球么与中原抗衡的实力可谓一步登天了。而且，宋朝的环州、庆州北距灵武干里左右，互相呼应，连成一线，硬是把西域戎人分成了两部分。两部各自地窄势单，自然就成不了气候了。党项人一旦拥有灵武，就自然拥有了统一并控制西戎各部的智谋及功勋资本。这样，不擅长养马的中原大地上所需的战马就完全控制在李继迁一人手中了（宋朝本还可以从契丹购买马匹，而此时正与辽国交战，所需马匹只能来自

西域)。且不说西域大地东西合一后怎样增强党项族的力量，就光以兵种对比而言，在当时的情况下，党项骑兵对宋朝步卒的优势会显得更加明显。这样，败退胜进、纵深挺进、快捷后撤就会更加得心应手

宋军对党项人无可奈何，党项骑兵却随时都可以给宋军的狂任何部位加以攻击。…

然而，宋朝也一直视灵武为军事重镇，一直派重兵守御。擅长游击无力攻坚的李继迁也就空负夺城之心，却无攻城之能。怎么办？

李继迁在密切注视宋朝对于灵武的态度、心理，随时准备乘隙插足，以智夺取。不久，李继迁果然找到了可乘之隙。

原来灵州远离中原，中间隔着“旱海”。它对于宋朝来说虽是控制西北的军事重镇但无丝毫实利可言，有的只是长途运输军事装备和粮食的劳苦和烦恼。由于宋辽战争日趋激烈，国库空虚，民众疲困，长期供应灵州军粮已成不小的负担。加上民夫难找，边境盗寇蜂起，党项骑兵出没无常，好不容易筹聚的军粮又担心半途被劫。这样，一些目光短浅的大臣便开始纷纷奏请皇帝快刀斩乱麻，主动放弃灵武，南向撤军，以消除供粮之苦，以增强其他边镇的实力一李继迁清醒地认识到这是夺取灵州的一个雅得的可乘之机。

然而“敝帚自珍”，要让宋太宗痛下放弃灵州重镇的决心并不那么容易。宋太宗虽然耐心倾听了大臣们痛苦的陈述，依旧不断增加灵州的军供，始终不愿放弃灵州之地。于是在公元 996 年，李继迁经过周密的设计和布置，倾其全力在无定河进行了一场漂亮的截粮战斗，并继而围困了灵州城。

接下来的事态发展正如李继迁所预料的，失去冷静、狂怒之下的宋太宗，完全违背军事指挥的基本常识，坐在官中瞎指挥，时时处处牵制五路大军的进剿行动。结果，五路大军远途疲奔，军供不继，相互失应；李继迁围城打援，以逸待劳，宋朝不得不无功败归。这样，狂怒后的宋太宗一下子跌进了绝望的深谷，开始想到“继迁不除，灵州必非朝廷所有”，放弃灵州的意愿一下子增强了许多。

继迁持续围困灵州，接连打退宋军的增援。宋军增援灵州的计划连连落空，终于心灰意冷，逐渐对灵州的得失变得麻木不仁起来。灵州守军已擷绝境，附近郊城巴开始弃地投降。于是，公元 1002 年，李继迁集中优势兵力，-举把这一盼望已久的重镇攻夺下来了。

宋太宗见大势已去，党项族实力急剧增大，又怕李继迁结联辽朝，与辽朝东西呼应齐攻宋朝，便赶忙遣使与李继迁议和，把定雄军地区干脆全部让给了党项。

李继迁改灵州为西平，公元 1003 年，从夏州迁居西平。从此，党项族建都、创国之势已成。宋朝已失去了对党项的宗主国地位。

灵洲之得失，乃是党项振兴、宋夏百年战争史的关键之所在。以李继迁“游击队”的实力，本来是无法攻夺灵州重镇的，但李继迁举重若轻，不仅轻轻巧巧地占据了灵州，而且极大地打击了宋朝的士气，提高了党项的成信，在夺城攻野中迅速地增强了自己的实力，创立了三国鼎峙的大好形势，我们不能不折服于“乘隙插足，扼其主机”的巨大威力。

“乘隙打楔子”是指钻空子插脚进去，掌握其首脑机关或要害而

妥善地循序新进，使“巨椽开裂子微缝”。李继迁乘宋辽之战方兴未艾，宋国忙于在东边战争之际，果断改变以往小打小闹、毫无远见的报复行动，而猛插一脚，实施夺取与宋、辽平起平坐之资格的宏大计划，这是从宏远计划上的“乘隙打楔子”之计。这使得宋朝倾西边顾不了东边，方寸大乱，这样，李继迁便达到了反客为主掌握主动权的目的，从战略的高度保证了攻取灵州的胜利。针对宋国某些大臣认为灵州僻远、耗粮甚多、耗力甚多而收效甚微，不如主动放弃的心理，以粮运为突破口，一举截下宋朝的 40 万斛粮草，这是从具体步骤上的“乘隙打楔子”之计。李继迁如果对灵州实施攻坚战，拼实力，那么李继迁是客，宋朝是主。一般来说客随主便，主动权被宋朝牢牢抓住，十个李继迁也雅以政下一座灵州城，现在李继迁采用此计，乘灵州远离中原、有劳无功这“隙”而插足，紧扼宋朝担心粮运困难之“主机”，循序渐进地把主动权从宋人手中夺过来，从而迫使宋朝自动、半自动地放弃灵州。这样，以战术上迫使宋朝放弃灵州，从战略上又使宋朝承认了党项族独立的资格，李继迁可谓大功告成了。

乘虚而入：“钻乘”之术

在中国历史上，宦官有着极其特殊的地位。

在长期的封建制度下，因官廷内杂役和其他需要设置了宦宫，而其中一部分宦官由于与皇帝朝夕相伴，因而摸透了皇帝的脾气，甚至成了皇帝的亲信。历代宦官中不乏为百姓做了好事的典型，但不少宦官却是作恶多端之徒。这些人有一个共同的特点，就是对皇帝顺从、迎合和善子控制各种政治势力，直到最终大权独揽。

明熹宗朱由校是一个典型的昏君。熹宗幼年丧母，由奶妈容氏抚养长大。朱由校即位后，就尊容氏为“奉圣夫人”，并提拔与容氏有暖味关系的魏忠贤为司礼监秉笔太监。魏忠贤勾结外廷官员，与各种依附势力结成同盟，形成一股强大的邪恶势力，史称“阉党”。

当朱由校 16 岁当上皇帝后，仍然放不下自幼癖好的木工活，常常整关忙于自己动手劈、锯、刨或油漆木器。而魏忠贤则经常在朱由校制作木工器具正高兴的时候，拿出一大堆奏章请他审议，故意惹烦熹宗。这时的朱由校哪里还有心思关心国事？便赶魏忠贤快快离开：“我都知道了，你看着办吧，怎么都行!”

这样，朝廷里的大事小事，实际上就由魏忠贤说了算，因为皇帝已盼附“怎么都行”，而这正是魏忠贤所期望的。于是，明熹宗时期，朝廷的大权一步步掌握到魏忠贤手里。朝中事无巨细，必先请示魏忠贤。此外，他还掌握着皇家特务指挥大权。只要有人说魏忠贤一句坏话，被暗探听到马上就会遭到惨杀。

作为一代大奸臣，魏忠贤的做法一直为人们所不齿。但是，就魏忠贤放意惹烦皇帝，从而“乘虚而人”，一步步夺得朝廷大权的方法而言，则是令人深思的。现代离战中，各商家为占据市场使尽浑身解数，但最后的结果，一般说来不可能“皆大欢喜”。那么，谁才能成为最终的赢家呢？

事实表明，最后的赢家，往往是乘虑而人者。

先轸定策，巧设伏击

周襄王二十四年（公元前 628 年）年底，秦穆公乘晋文公刚死，

晋国大丧之际，派大将孟明视等人率兵袭郑，在滑国（今河南偃师南)遇到郑国商人弦高假郑君之名稿劳秦师，孟明视因此以为郑国已有防备，袭郑难以成功，遂灭滑而还。

秦军的一举一动，早被晋国侦察得清清楚楚，先轸、栾枝、赵衰、胥臣、阳处父等一班文臣武将，急忙同新即位的晋襄公一起商讨对策。

先轸首先发言，主张出兵打击秦军。

栾枝则认为：秦对先君有恩德，先君生前未能报答，现在攻打秦军，怕对不起先君文公。

先轸反驳说："打击秦军，正是继承文公的遗志。文公尸骨未寒，秦国就派兵越过我国国境，袭击我们同姓国，秦这样做也太无礼了！就是先君文公在九泉之下也会有怨恨的，还有什么恩德要报答呢？他们不讲信用，我们还讲什么报德？"

栾枝见先轸越说越气，就劝说道："秦国并没有侵犯我国，就是打击秦军也不要太过分了。"

先轸一听，更是气愤，说："我君主称葫诺侯，秦国表面上虽表示赞同，其内心却十分忌根。现在趁我大丧期间兴兵，明明是欺侮我国无力保护郑国。我们如不出兵，就表明真是不能。那样，秦国攻打郑国后，势必会攻打晋国。常言道：•一日纵敌，数世之患。'如果不反击秦国，我们就无法自立。"

大家见先轸讲话虽显粗陋，但很合情理，都表示赞同。襄公于是同意出兵击秦，并让先趁制定军事计划。

先轸认真分析了秦军行军路线和时间，断定秦军在夏初将到达

秦、晋交界的崤山（今河南洛宁西北）带，因此提出：“东西二崤绵延 35 里，是秦军的必经之路。这里山高谷深，道路狭窄，地势险要，不利兵车通行，两旁草木繁茂，又便于伏兵。如果在此设下埋代，出其不意，可全歼秦军。”晋国群臣听罢，一个个拍手叫好。

于是先轸从容布置兵力：先派且居和屠击带兵 5000 人，埋伏在崤山左侧，准备夹击秦军。狐射姑与韩子舆也带兵 5000 人，埋伏在西崤山，预先砍伐树木，堵塞道路，梁弘和菜驹带兵 5000 人，埋伏在东崤山，单等秦军一过，在后边尾击追赶。一切布置停当，先轸同赵衰、栾枝、胥臣、阳处父等人跟随晋襄公到达距崤山 20 里处下寨，指挥全军作战。

不久，秦军进人晋军的伏击圈，先轸指挥晋军全线出击，迅速将秦军歼灭，秦将孟明视、西乞术、白乙丙被俘，秦军无一人漏网。

晋军取得了崤山之战的彻底胜利。

向戎避实就虚，攻敌内部

周简王上三年（公元前 573 年)夏四月，楚共王（公元前 591 一前 560 年在位)以宋国逃将鱼石等为向导，会同郑国军队共同伐宋，并攻下了彭城。楚共无留下兵车 300 辆，命鱼石、向为人、鳞朱、鱼府等 5 人率兵屯守。

楚共王对鱼石等人说：“晋国和吴国通好，共同与楚为敌，而彭城乃晋、吴二国往来必经之道。现留重兵助你等驻守，进战可以得宋国封地，退守可绝晋、吴使者。坚守彭城，责任重大，你等要悉心用事，切不可辜负寡人之托。”

鱼石等人岂能不知楚王之心，纷纷表示一定要与彭城共存亡。楚共王这才班师回楚。

这年冬天，宋国国君子成（史称米平公，公元前 576 一前 532 年在位)派大夫老佐帅兵围攻彭城。鱼石出兵迎战，结果大败而回。

蒧国令尹婴齐得知彭城被围凼，率兵来救。老佐挟胜鱼石之威，恃勇轻敌，孤军深人，不幸中箭身亡。

婴齐乘胜追击，直遁宋境。

宋平公极为恐慌，忙派石师华元向晋求救。

晋大将韩厥对晋国国君姬周（史称晋悼公，公元前 573 年一公元前 558 年在位)说：“先前文公就是从救宋国开始，才大合诸侯以致称霸的。现在晋国能否重新振威于诸侯，在此一举，所以宋不可不救。”晋悼公点头称是。于是向各诸侯征兵，并亲率大将韩厥、荀偃等，屯兵于台谷。

婴齐得知晋国大军将到，不敢迎战，率兵退回楚国。

到了周简王十四年（公元前 572 年），各诸侯国兵力聚齐，晋棹公亲帅宋、鲁、卫、曹、莒、郑、滕、薛八国之兵力，围攻彭城 c

宋国大夫向我是个有心计的人。他想，鱼石、向为人等五人，都是由宋国逃到楚国的，现在又借楚国撑腰，占据彭城，彭城百姓心中肯定不服，何不利用一下这一特殊背景。于是便选派音宏量的士兵，驾着兵车，绕城而驰，边跑边向城上呼喊：“鱼石等人乃是背叛国君的小人，天理难容！现在晋国合八国 20 万大军，即将攻破这座孤城，到时，城里城外，寸草不留，何况人乎？城内军民，如若有自知之明，

何不擒拿叛逆之贼献城，以免城内无辜百姓受戮！”

向我这一招果然厉害。彭城百姓一方面皆知鱼石等人理屈当伐，一方面恐城破遭戮，于是便有人偷偷打开城门，引晋等九国军队人城。

楚国虽然拥有 300 辆兵车，但鱼等人平时对将士们不加体恤，所以在关键时刻，楚兵都不肯效力，见晋军人城，都以活命为最重要，争先恐后地逃命去了。

鱼石等人悔恨不迭，却又无计可施，只好四处躲藏。结果，鱼石被韩厥所擒，鱼府被荀偃所擒，向我抓住了向为人、向带二人，鲁国大将仲孙蔑活捉了鳞朱，韩厥等人将所俘楚将都带到晋悼公处献功领赏。晋棹公命人将鱼石等人斩首。

向戎的这一计谋，使晋国及其联军不损一兵一卒，便取得了围攻彭城的胜利。

伍子胥的“东驴西磨术”

吴国对楚战争的目标是攻占郢城（今湖北江陵西北），灭掉楚国。楚国深知吴王的用心，在柏举战役之后，继续动员组织兵力，守围郢城。楚军的部署是：让子西与巢带兵五千，驻守麦城(今湖北当阳东南)，以防北路来犯。大将宋木带兵五千，驻守纪南（今湖北江陵西北），以防西北路来攻。子西带领精兵一万，顿营地鲁状江，以控制东渡要道。子期督内王孙由子、围及钟建、申包胥等统兵，在郢城严加防守，日夜警备。

针对楚军的布防，吴军命伍子胥同公子山带兵一万，去攻麦城，让蔡国国君带领蔡军协助攻打；让孙武与夫概带兵一万，去攻纪南，

让唐国国君带领唐军协助攻打：由吴王与伯嚭率领吴军大部队，攻击郢城。

伍子胥率部来到距麦城 30 里的地方，命令军队停止前进。他化装易服，带领两名小卒，步出营外，观察地形和动静。来至村头，见一户人家正在用驴拉磨磨麦，一个人在驴的后面用手捶敲打，驴打磨转麦屑纷纷而下。他从中受到启示，当下回营。传令每个军士，要淮备布袋一条，内装满土，又要淮备一束草，明日黎明交验，违者杀无赦。次日黎明，又传令每辆兵车上都要装上乱石，违者杀无赦。

第二天黎明，分兵为两队，一队前往麦城之东，一队前往麦城之西，利用所带的土石草束，就地构筑军事工事。东城狭长，形状象驴，名叫驴城。西城正园，形状象磨，名叫磨城。

蔡国国君对此闷不可解。

伍子胥笑着道：“东驴西磨，何患麦城不下耶！”

斗巢闻知吴军在麦城东西筑城，统兵增援。只见二城屹立，旌旗满布，遂然大怒，正欲传令士兵政击。突然吴营一少年将兵出战。

斗巢问：“来的是何人？”

答曰：“蔡候少子姬乾。”

又间：“伍子胥哪里去了？”

答曰：“已去攻打麦城去了。”

斗巢听了更加恼火，挥戈直冲姬乾逼来。姬乾奋戈相迎。连战士二十多个回合，不分胜负。

值此，斗巢忽听哨马来报：“吴兵对麦城发动猛攻，望将军火速

回城。”斗巢恐老巢失守，急鸣鼓撤军，顿时军伍大乱。姬乾领兵猛力冲杀一阵，停止追击，放斗巢回城。

斗巢回军至城下，只见吴军攻城甚急。守城的楚军，见斗巢回师来救，赶忙开门迎接。伍子胥乘机让吴兵化装成为楚兵，混杂在斗巢的军队中褕偷地潜人城中。夜半，进人城中的吴兵登上城楼，人下长索，让城下的吴军借以登城。

等到楚军发现，城上已有吴军百余天，齐声呐喊，城外大军配合行动，一举被城。守城楚军丢盔弃甲，四处乱窜。斗巢见大势已去，为保往住性命，狼狈而逃。

智慧今用

▲用活侧身而进的交际艺术

拐弯抹角，兼锋不露，明哲保身，是一种交际艺术。它是为了创造一种适宜的寒暄气氛，力寻契机，乘隙攻疏，有意圳住生活中的细枝未节，在彼此的心弦上轻拔慢捻，从而弹奏出人情味，化对立为调和，变冷漠为热情。

当你有事求教于某位知名人士时，此君以工作忙碌为由确难应命，你也不必气馁。不纺做一名热心的听众，积极寻找交谈的“由头”，着准时机，再向此君说；“您刚才说的那段话，使我想起了一个问题…不知您对此有何见教？”他就会在不知不觉中顿口说出对这个问题的意见。可它正是你事先准备向此君求教的内容。

交往中，当自己遇到举棋不定或束手无策的事件时，把对方的话不妨说个开头就中断，“这么说，你的意思是…”这样很容易令对方

自以为是“主角”，在毫无戒心心的情况下，通常会自然地将自己的心心迹“投影”在接下去的话里，使你既体现了对对方的尊数，又避免了自己因山穷水尽将出的洋相。

人常说：要讨母亲的欢心，莫过于称赞她的孩子。一些乖巧的人往往利用孩子在人际交往中充当煤介，本是一桩看似希望渺茫的事，通过向“小皇帝”、“小公主”大献殷勤，避实击虚，可以事半功倍，反倒迎刃而解。

由于人与入的认识水平、思想观点、生诺方式各有不同，所以在工作、生活、为人处世、婚姻家庭等方面发生冲突或摩擦时，即使是再好的人际关系，也难免心生怨气，耿耿于怀。而有社交技巧的人，会在“战事”停息之后，不忘递上一杯热咖啡。不是亲自登门道款谢罪，就是当着对方另一位朋友面故意将过去的事大如渲染，有的放失地讲自己是为大家好，是迫不得己而为之，以此将你的苦衷、诚心间接地传递给对方，让他觉得“你是这样大度，不计前嫌”，使他更加忠于你，与你为兽。

然而，拐弯抹角，也不是漫无边际，只有有的放矢，虚实得当，掌握杜交技巧，才能如色得水，在人际交往中立于不败之地。

【处事天机第十三绝】 诱

诱-----诱以击之，后发制人。诱，无非是利用常人所固有的人性弱点，或以物质利益，或以情欲私心，或以虚荣心满足，或以小惠小利等等作为诱饵，引其就范，而后在适当的时机置之死地，获得胜果。

诱敌深入，谋在聚歼。当强攻无利、无效时，或示敌以弱，使敌骄做放纵，得寸进尺，诱其进入适合攻击的最佳情境；或示敌以强，以小充大，谤其心怀恐惧，不敢交锋，不战而屈敌之兵。诱之关键，在于有意而似无心，使时方放松戒心，自动入套，束手就擒。

诱之以情，是在复杂多变的人际交往中惯用不爽的一种手段。情往往比理更能找动人的心弦，与人交往，首先是情，其他次之。诱之则以情相吸引，而后自会支取大笔的人情资源，为己所用。现代生活中，人人皆为名利驱使紧张劳作，而人情交际不可或块。要建立有效的人际关系网络，应付繁杂的社会竞争，就得精心营造有利的人情环境，锈之以利，引之以情，动之以同，使其为我所“慈”，为我所引，为我所用。

贤哲智语

类以诱之，击蒙也。

《好・势篇》

善动敌者：形之，敌必从之；予之，敢必取之。以利动之，以率待之。

《好・势篇》

凡与敌战，其将贪利而不知害，可诱以利。

《百战奇略・利战》

待天以困之，用人以诱之，往妻来反。

西汉・刘安《淮南子・兵略训》

敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象。利其不自主而取之。用兵之道，…

将欲西而示之以东。

西汉·刘安《淮南子·兵略训》

今荆人起兵，将攻齐，臣恐其攻齐为声，而以袭泰为实也，不如备之。戍东边，荆人鞭行。

《韩非子·说林上》

诳也，非誑也，实其所誑也。少阴，太阴，太阳，大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

老子

智海泛波

先诱后击，后发制人

先诱后击，后发制人的方法很多。主要的有先礼后兵、敌疲我打、避实击虚、先诱后击、先虚后实等。

①谲诱。即当敌人坚守不出时，用诱计将其引出，加以消灭。

史载：朱全忠进攻李茂贞多时，但李茂贞却坚守城壁不出。季昌主张要用谲计引诱敌人出城。骑士马景自告奋勇，请求给以骏马杂众骑，朱全忠同意，然后命令将牲口喂好，官兵饱食，不久，朱全忠命令将旗帜收起来，分头埋伏，军营中特别安静，寂如无人。这时，马景一行骑马跃出，忽然向西疾奔，以示逃亡。有探子进城报告李茂贞说：“朱全忠大军已走，只留下近万名的伤病者，今晚也离去了，可以从速出兵，一举攻取！”李茂贞信以为真，便打开城门，命令城中军士攻击朱全忠。待他们都跑出城外时，朱全忠擂起大鼓，潜伏的将士四面跃出，大战李茂贞军队，并派数百骑士占据城门，使他们进退

失据。李茂贞的部队被杀伤殆尽，他自己也很丧气，便决定和朱全忠谈和，不再作战。

②示形。所谓示形，分示怯与示强，示怯即表示胆怯，不敢迎战，以此来骄敌，使其得寸进尺，诱其进入伏击圈，然后突然袭击攻克敌人；示强，即表示强大，不可战胜，以此来吓退敌人，摆脱敌人的追击。

赵国李牧守北疆时，即采用示怯法。他对众人说：“匈奴侵人我地偷盗时，我们要立即进人保收，谁也不许和匈奴战斗，谁去追捕就斩谁!”因此，匈奴每次入侵过来，他们都急速地进入保收，不与一战。如此数年，亦不亡失。所以，匈奴都以为李牧胆怯，赵国的边防兵也是这样认为的。赵王很不高兴，便撤换了李牧。此后一年多，赵军屡次出成，皆不利，且多失亡。于是，赵王又去请李牧。李牧杜门称病不出。赵无强迫他起来相见，李牧便提出恢复原职的条件。赵王允许了。李牧重回边疆后，仍然采取示怯政策。如此数岁，匈奴无所得，但却最终认为李牧胆怯。边防将士实在忍受不了，朝廷的赏赐都不想用，只想一战，打败匈奴。李牧见时机已到，便选车 300 乘，马 3000 匹，百室之士 5 万人，射箭者 10 万人，加紧操练，大纵畜牧，到处都是练兵的人马。不久，匈奴小规模犯境，李牧故意败北不胜，只以数十人委之。匈奴单于听到这个消息后，便率领了大队入马来犯。李牧布置了很多奇阵，单于部队进入圈套后，左右前后都受攻击，无法对战。最后，李牧部队杀匈奴十万余骑，破东胡，降林胡，单于奔走。此后十余年，匈奴再也不敢接近赵国的边境。

与示怯不同的是示强。虞诩示强抗羌，即为一例。

虞诩为武都太守，被羌人围在陈仓崤谷，虞诩反而停军不进，故意说：“上书请兵，须到当发”。虞诩的兵不集中，兵力不强，于是，他令吏士各作两灶，且日增倍之，同时，日行 200 里，其目的是向敌人说：那兵来迎，众多行速，引诱敌人穷追不舍。双方交战时，虞诩命令军中先发小弩，诱使敌入急攻。然后，他又使 20 强弩共射一人，发无不中，羌人大巖，匆忙败退。虞诩乘势带兵出城奋击，杀伤多数。次日，他又令兵士从东部门出，北部门人，回转数周，翔入搞不清虞诩究竟有多少人，深感害怕。便打算退走。虞诩看出了羌人的心思，便设下埋伏，大破羌人，斩获甚众，羌人败散而逃。虞诩便占据地势，修营扎寨，进行建设，三年间，丰衣足食，一郡遂安。

③诱人。所谓诱入，即诱敌深入，把敌入引到伏击圈内加以十三、谚：诱引迷惑，声东击西

歼灭。楚汉战争后期，韩信用计遣人告诉项羽，可以打击韩信，项羽信以为真，再加上受到辱骂刺激，项羽沉不住气，终于愤然猛追，离开自己的营巢，和韩信恶战不舍，项羽只顾攻打，不知不觉进入了九连山，被韩信兵马围困起来，双方会战激烈。至公元前 202 年，项羽被韩信兵围困于垓下，兵少粮尽，士气不振，夜间又听四面楚歌，以为楚地都为韩信所占领，便吟出了著名的《垓下歌》。其后带兵突围，到达乌江，因觉无脸见江东父老，便自刻而死。

④馈诈。所谓馈诈，即诈运物资引诱敌人前来抢琼，我则设下埋伏，打击敌人，唐时，肖嗣业的粮运为突顾人所抢掠，士兵们挨饿受

冻。于是，便运用馈诈法来制服突厥。他们制作了 300 乘运粮车，每辆车中潜伏五名壮士，手持陌刀、劲弩，另有羸兵数百，还在险要处埋状了精兵强将。粮车运行途中，突厥人果然又来抢掠。羸兵们故意弃车散走。突厥入便解鞍牧马，正准备取粮时，车内壮士跃出，大杀突厥，突厥人惊慌逃走，却遭伏兵攻杀，以致死伤殆尽。从此以后，凡见粮运的队伍，突厥人都不再敢冒进。

⑤诱致。所谓诱致，即在敌军还没结集到一起之前，便打击其先锋或左翼，削弱其力量，然后各个击破。公元 383 年，前秦国王苻坚，实行全面动员，调集了数十万大军，分三路南下，企图一举攻灭东晋。谢玄受任晋军前锋。秦兵临近淝水时，他先请苻坚腾出一箭之地，让他渡河作战。苻坚骄傲自大，不以为意，并想乘东晋军队渡河之际发动进攻。没想到，东晋军却乘其退却之机，立足未稳，众兵强攻，奋呼前进，把苻坚打得大败，即使大军随后面至，也没有挽回失败的局面。苻坚不得不带着残兵败将，落荒而逃，恐惧之至，以致于“风声鹤唳，草木皆兵”。不久，前秦王国也随之瓦解。苻坚逃入五将山，385 年，被姚苌捕杀。

⑥速招。所谓速招，即用诈降之计，速招敌人某部前来，并将其击败，然后再各个击破。元末农民起义中，张士诚、陈友谅联军直逼建康，威胁朱元璋的根本。诸将打算投降，但朱元璋采纳了刘基的策略。先命胡大海兵驻信州，以牵往敌人后方力量。再命康茂才作一份投降书，作为内应，投资书中还教敌方速来，以便告诉他虚实。同时，又分兵三道，故意淡弱自己的势力。李善长感到不理解，便问：“刚

才我们害怕敌寇来。现在你却要敌寇速来，这是为什么？”朱元璋说：“如果陈友谅、张士诚二寇合起来了，我们怎么能对付得了？所以，我们先教陈友谅速来，并将其打败，这样，张士诚的胆就小了，不敢再来进攻了。”陈友谅不知是计，果然高兴地带乓来接受朱元璋投降，没想到，一来便遭受伏击，死伤惨重，大败而逃。张土诚果然也没再来。建康之围，不解自破。

⑦结诱。所谓结诱，即冒充敌人同盟军的使者，和敌人相约，攻击我方，并催促其从速发兵，而我方却乘机埋伏，待时攻敌。十六国时期，平州刺史崔毖，镇辽东，但百姓大多愿归鲜卑族首领慕容鬼。崔毖很不满，私下里便说服高易丽、段氏、宇文氏，相约共同攻灭慕容鬼，然后共分其地。慕容鬼的长子慕容翰勇而有谋，悉独官很恨他，便派遭数千骑士袭击他。慕容翰知道这一消息后，便派人假装成段氏的使者，打进悉独官营部，对他说：“慕容翰长久以来就是我们的敌人，听说你们要发兵攻击他，这很好。我们也已严兵相待，和你们一起发兵，共同攻击他。请你们从速出兵。”使者走出悉独官的营部，幕容翰便立即出城，设下埋伏。字文氏见到使者听其报告后，高兴之至，出兵行进，进人了伏击圈。慕容翰率兵奋击，杀伤俘虏多人，又乘胜前进。又派人通报慕容鬼，使其出战。慕容鬼派其子慕容光与裴疑带着精兵强将作为前锋。白己统率大兵随后。悉独官开始并没有设置防备，得知慕容鬼大兵到来，惊恐万分，仓忙迎战，不战自遗，大败于慕容鬼。

故露破绽，诱敌入瓮

唐玄宗时，有李适之和李林甫两位辛相共同辅政。二人面和心不和，互相勾斗，但表面上还很客气。

唐玄宗荒于酒色，穷奢极欲，弄得国库日见空虚，满朝文武都很着急，日夜思谋开源节流之计。最后，皇上也感觉到了财政威胁，下诏让两位宰相想办法。

形势所迫，二人都很着急。但李林甫最关心的却是如何斗倒政敌，独揽大权。看着李适之像热锅上的蚂蚁，李林甫生出一条毒计来。

散朝之后，二人闲扯，李林甫装作无意中说出华山藏金的消息。他看到李适之眼睛一亮，知道目的达到了，便岔开话题说别的。李适之果然中计，忙不迭回家，洗手磨墨写起奏章来，陈述了一番开采华山金矿、以应国库急用的主张。

唐玄宗见到奏章大喜，忙召李林甫来商议定夺。李林甫装出欲言又止的样子，玄宗急催：“有话快讲!”李林甫压住了声音装作神秘地说：“华山有金谁不知？只是这华山是皇家龙脉所在，一旦开矿破了风水，国祚难测”玄宗听罢点头沉思。那时，风水之说正盛行，认为风水龙脉可泽及子孙，保佑国运。面今听得李适之说出了这祥的馊主意，玄宗心中当然不高兴。李林甫见有机可乘，忙说：“听人讲，李适之常在背后议论皇上的生活末节，颇有微辞，说不定，这个开矿破风水的主意是他有意—”玄宗心烦意乱，拂袖到后官去了。李林甫见诱敌的目的达到，心中暗喜。

月此，玄宗见了李适之就觉得不顺眼，最后，找了个过错，把他革职了。朝廷实权，便落在了李林甫手中。

说话不严密而露出破绽，也是一种丢丑。如果有意为之，故卖破绽，则可达到以露丑制胜的目的。说话时有意识地通过看似失语的语言形式，“无意”地透露给听活者某种虚假的信息，从而使对方信以为真，以致正中说话者的下怀。

张某的妹妹一张借款给人的字据找不到了，非常着急。张某给她出了一个主意，几天后，妹妹笑嘻嘻地说：“借据补来了。”原来，妹妹照他的主意发了封电报，要借方快速寄还 2100 元。然而，借方实际只借了 1200 元，看电报后很生气，回信说“我只借你 1200 元，正准备还你。你不要昧着良心瞎说…”妹妹故意把 1200 元写成 2100 元，露出破绽，让借方更正。也就等于补写了借据。妹妹有了“借条”后，便写信道歉，说写成 2100 元是笔误，请求谅解。

罗.为鱼做饵，长期诱之

俗话说：“钓到的鱼不用再喂食”，这道出了很多人的心态。他们在人际交往方面非常急功近利。这种短视完全违背了钓大鱼的原则。

有位刚去美国的朋友来信说：“我们在那儿，没有什么社交生活，我们难得去看看朋友，这当然是因为我们初到异境，认识的朋友不多，但后来我听说，其他的人也一样…

“我们不能利用假期去探望朋友，因为一到假期，谁都不在家，除非朋友患病在床…

“但我们常常和朋友通电话，这是我们椎一可以列人应酬朋友的方法，我们无事也打电话的，哪怕是寒暄儿句，或者讲些无关紧要的事。

“但一有事情，我们会立刻聚在一起的，比方上星期鲍比(他的儿子)患肚子痛，我急忙起来打电话给友人江医生想办法，他马上驾汽车从 0 里外赶到，初步诊断，认定他患了育肠炎，就用他的车子送鲍比进医院施手术…”

看了这封信，给人的最大的感想是，他懂得无事之时打电话找明友，所以一有事时，朋友马上就来帮忙。

有事之时找朋友，人皆有之，无事之时找朋友，你会有过？

你有没有这样的经验：当称发生了一种困难，称认为某人可以帮你解决，你本想马上找他，但你后来想一想，过去有许多时候，本来应该去看他的，结果称都没有去，现在有求于人就去找他，会不会太唐突了？在这种情形之下，你不免有些后悔“闲时不烧香”了。

法国有一本名叫《小政治家必备》的书。书中教导那些有心在仕途上有所作为的人，必须起玛搜集 20 个将来最有可能做总理的人的资料，并把它背得烂熟，然后有规律地，按时去拜访这些人，和他们保持较好的关系。这样，当这些人之中的任何一个当起总理来，自然就容易记起你来，大有可能请称担任一个部长的职位了。

这种手法看起来不大高明，但是非常合乎现实。一本政治家的回忆录中提到：一位被委任组阁的人受命伊始，心情很是焦虑。因为一个政府的内阁起码有七八名阁员（部长级），如何去物色这么多的人去适合自己？这的确是一件难事，因为被选的人除了有适当的才能、经验之外，最要紧的一点，就是“和自己有些交情”。要和别人有交情才容易得人赏识，不然的话，任你有登天本事，别人也不知道呢。

现代人生活忙忙碌碌，没有时间进行过多的应酬，日子一长，许多原本牢靠的关系就会变得松懈，朋友之间逐渐互相淡漠。这是很可惜的。方望大家珍惜人与人之间宝贵的缘分，即使再忙，也别忘了沟通感情。

中国人讽刺临事用人，最简练的话语“平时不烧香，临时抱佛脚”，“有事有人，无事无人”。这是十足的目光短浅，俗话说得好：“平时多烧香，急时有人帮”，“晴天留人情，雨天好借伞”。真正善于求人的人都有长远的战略眼光，早作推备，未雨绸缪，这样在急时就会得到意想不到的帮助。

款待或送礼物给那些对你来说有直接利害关系的人，怎么款待，怎么个送礼，什么时候款待，或什么时候送礼，这里面很有学问。

在别人给你帮过忙之后，再将礼物送去，对方一定认为你这样做是理所当然的。如果从未拜托人家帮忙，并将礼物煞有介事地送去，受礼者的想法就会大不一样。送礼给才上任的总经理与送礼给即将调离的总经理，所取得的效果也有显著的差异。送礼给原为自己上司、但即将调到其他部门担任其他职务的人，将使对方非常感激。

有一位朋友曾提任某公司总经理，每年年底，礼物、贺卡就像雪片一般飞来。可是一当他退职离休之后，所收的礼物只有一两件，贺年卡一张也没有收到。以往访客往来不绝，而这年却寥寥无几，正在他心情寂寞的时候，以前的一位下属带着礼物来看他，在他任职期间，并不很重视这位职员，可是来拜访的竟是这个人，不觉使他感动得热泪盈眶。

过了二三年后，这位朋友被原来公司聘为顾问，当然很自然地就重用提拔这位职员。因为他能在没有利害关系的情祝下，登]拜访，因此，在他心中留下了很深刻的印象。同时更让他产生了“有朝一日，一且有了机会，我一定得好好回报他”的想法。

总之，人是有情之灵物，人人都难逃脱一个“情”字。人际交往中，多注意对周围的明友同事做点感情投资是值得的。说世俗一些，你现在钓不到大鱼，就应该对身边的小鱼来一个“全面撒网，重点培养”，为自己创造一个日后发展的人缘基础。如果总是抱着“钓到的鱼不用喂食”的平庸态度，很可能落个众叛亲离，大鱼钓不到，小鱼苗也都让你饿死了。

感情作诱，寻求共鸣

除了某些性格怪异的人，通常“情”远较“理”能够打动人的心弦。在游说中，时常说一些对方爱听的话必定容易产生情感共鸣。

如何寻找对方爱听的话？社会心理学研究表明，人们都乐于同与自己有相似点的人交往、谈话。因为相似因素既能有效地诚少双方的恐惧和不安，解除戒备，又能发生可以接受的共同信息，能有相似的理解，产生相同、相近的情绪体验，进而在感情上产生共鸣。

人与人之间存在的、能够产生情感共鸣的相似因素很多，有的是明显的，有的是隐蔽的。在交谈中，只要留心对方的举止言谈，就不难发现一些相似的因素，来作为交谈的共同话题的突破口，借以此感情作诱，达到自己的目的。

例如：经历相似。唐代诗人白居易身为江州司马，与地位低下的

琵琶女邂逅相逢，也能很快地倾心交谈，并为之挥泪，洒湿青衫，就是因为“同是天涯沦落人”。经历、遭遇上的相似，使他们暂时排除了地位上的差别，有了共同语言。

又例如：兴趣相似。共同的兴趣与爱好是最能促进交谈双方相互接近的，它在人们的心理上往往诱发出一种特定的吸引力。比如与养鱼种花者谈摆弄花草、金鱼之乐，与爱好音乐体育者谈论音乐欣赏、体育比赛，与集邮者谈集邮之道等等，往往有引起对方的兴趣，激发对方一吐为快的话题。这时，兴趣爱好就成了他们进一步交谈的桥梁。

有一次，著名相声演员姜昆到湖北十堰市演出，几家新闻单位的记者纷纷前来采访，不料，姜昆一一婉言谢绝，这使记者们十分失望。但是，有一个爱好相声的女记者却再次叩响了姜昆的房门，说：“姜昆先生，我是一个相声迷，我对您的演出有些意见…”姜昆-…听是为自己的节目提意见来的，便十分热情地接待了她。这位女记者正是用她和对方对相声的爱好及共有的兴趣做文章，巧妙地打开了姜昆的“话匣子”，顺利完成了采访任务。

此外，还有地域相似、职业相似、年龄相似、处境相似等直接相似因素，以及对方与自己的亲戚、朋友、同学、邻居等有联系的间接相似因素，都可以成为沟通情感、找到共同话题的桥梁。一位记者曾讲述过自己采访的一段经历：他去某地农村采访，住在一个老大娘家，进门打过招呼，便说：“听口音大娘是山东人，好像是鲁中南的吧？”大娘说：“是呀，老家是山东阳谷。”他接着说：“我当兵时，我们连队山东人可多啦，连长、排长、班长都是山东人，山东老乡对国家的

贡献大。”这番话引起了老大娘对往事的回忆，她对记者讲起了过去的事情，记者从她那里听到了不少有用的材料，意外收获颇大。这就是通过间接相似点一首长、战友和大娘都是山东人，从而与大娘有了共同感兴趣的话题，也果真使大娘产生了感情共鸣的缘故。

通过表白内心的方式，也可引起情感共鸣。有时候，我们发现无法与戒备心强的人沟通感情，其中原因之一，在于对方抱着“我俩根本处子不同的世界”的想法所致。可以设想，两个生活经历、生活环境、思想背景或者生活习惯等完全不同的人，初次见面，当然会有格格不入之感。为了突破此种障碍，必须让对方相信，被此隶属子同一世界，确实存在着某种共同的嗜好或需要。例如，要想规劝吸毒或酗酒者除掉这一恶癖，最具说服力的，往往是曾经遵受过吸毒之害或尝过酒精中毒之苦的“过来人”。因为互相之间的共同经历，足以迅速化解被此的警戒心，使其愿意敞开胸怀，虚心接受善意劝导。

相对的，在游说过程中，游说者主动将自己的生活状况尽量地表露出来，倒能够促使双方形成共同的心理意识。有一个材料介绍，某次地方官员选举期间，数十位候选人竞争得极为激烈。其中一位候选人的助选参谋，发现多数中下层阶级的选民，对该候选人有很大戒心，并竞相转告：“XX 常自诩为高级知识分子，一副道貌岸然的样子，令人难以亲近，他一定不屑替我们升斗小民谋福利。”

助选参谋立刻请候选人改变战略，强调自己是 4 个干金的慈父，绝对礼贤下士，关心民众疾苦…。不久，选民们改用崭新的眼光来观察这个候选人，发现他的确是位和蔼可亲的模范父亲，并且俨然是标

准丈夫，纷纷转而支持他，使他以最高票数当选。

通常情祝下，在说服某些自负或略感自卑者以前，先有意无意地将自己的家庭状况、经历、嗜好等，坦然地告诉对方，让对方加深对自己的了解，缩短相互间的距离；甚至可以将自己某些无伤大雅的缺点，不加修饰地暴露出来，暂时让对方高居上风，并使其解除抗拒之心，然后急剧地转人正题，使对方在仓促之间，毫无招架之力，惟有俯首听命。

有些说服者，常喜欢据理力争，坚持自己的原则。面红耳赤之余，不仅未能赢得对方的信服，反面强化了对方的成见和抗拒的决心。此时，如果改用微笑战略，和善地表示和对方站在同一阵线上，虚心接受对方的意见，必定能使对方不再坚持己见而改变态度。在这种微妙的状况下，很可能会自觉地采纳说服者的意见。被说服者此种态度并非来自理智的层次，面是在深层的核心部分滋长着认同的心理。这就是情感诱导的功力。

在一本名为《不同学历、经历、年龄》的书中，记述着两位推销员，为了争取销售床铺的业绩奖金而各展技艺的故事。推销员 A 是一位能言善辩、精神饱满、行动敏捷，看来很有办法的年轻人；推销员 B 则是老成持重、慢条斯理、沉默寡言的人，但是他经常能够出奇制胜，令 A 惊讶不已。

有一次，B 竟然成功地说服了某肥料公司的负责人，双方签订合同，一口气销售了六张床，使每个人皆刮目相看，称赞不已。B 究竟使用何种手法，令对方如此捧场呢？

原来肥料商是一位既聋又哑，残而不废的人。以往前去拜访的推销员，只要发现对方是个口、耳失灵的残疾者，就会很快地掉头离去，惟独 B 能够耐心地与对方进行笔谈，虽然耗费了不少时间，收获却极为丰硕。

以心理学的观点来解释这个故事，会发现，命运坎坷的肥料商因为平常容易受人利用，或者自以为遭人忽视，故一般说来猜疑心和成见比较深刻，或者心里有戒备，认为“健康人皆以自我为中心，不知体谅我辈，和他们应对时，必须特别谨慎，尤其是那些推销货物的家伙…”，时常流露出抗拒他人的神色。多数推销员不了解对方的心思，也不知道应该采取何种方法来除去对方的心理藩篱，同时，自身也隐隐约约抱有“和聋子交谈徒劳无功”的偏见，所以总是不战而退。B 发现对方生理上有缺陷之后，毅然放弃惯用的推销术语，改借笔和对方交换意见，并且按撩脾气逐步消除对方的成见和猜忌。这在推销术中简直是破例，但它充满着憎爱分明感的刺激和诱导，所以能克尽全功。

一般人总喜欢用自己擅长的手法或自己信服的理论来游说他人，倘若遇到同样固执、而且成见颇深的对象，肯定难以奏效。为了避免强化对方的抗拒心理，绝不可盲目地采用此种方而的说服，应该仿照推销员 B 的方式，先友善地和对方套交情，根据对方的生活环境，以对方擅长的表达方式，创造一种融洽的气氛，鼓动对方倾吐内心的想法，然后才寻求适当的对策，将对方诱导至与自己相同的立场。

史典钩沉

吴起示弱诱敌胜齐军

据《史记·孙子吴起列传》载：东周威烈三十四年（公元前 412 年)，齐国举兵伐鲁。鲁国用吴起为将，率军 2 万獬敌。吴起分析了齐鲁双方情况，认为齐军虽然远道而来，但士气旺盛，要想打败它，必须疲其筋骨，挫其气。他率兵到达预定地点后，即命令安营扎寨，组织防獬，无论齐军怎样引诱挑战，也不与之交锋。齐军主将和猜不透吴起用意，假意讲和，以探虚实。吴起摸透了田和心思，将计就计。他故意将精锐部队隐蔽起来，让上了年纪和疲弱的兵土在齐使者看得见的地方活动。同时吴起设宴热情款待齐使者。齐使者回去后，将在鲁所见所闻向田和作了汇报。田和遂认为鲁军弱无斗志，准备 3 天之内攻鲁。吴起送走齐使者，便率军悄梢地尾随齐使，神不知鬼不觉地开到齐军营地，向齐军发起袭击。田和从梦中惊醒，慌忙组织抵抗。鲁军奔袭到统帅帐前，田和率残部逃走。

从这战例看，吴起善用诡道：先是坚守不战，并同意和谈，后又示之老弱士卒，给齐军造成“怯”、“弱”假象，麻痹敌方将士，然后以精壮之师出其不意地向齐军猛政，从而获得了全胜。

在革命战争史上，这类例子也不少。例如 134 年 10 月，红军二、六军团会师后，为配合党中央和红一方面军长征，贺龙指挥部队攻击湘西之敌。湘西军阀陈渠珍命令周燮卿带 1 万余人围堵追击。贺龙与周是老对手了，对周的作战特点和性格了如指掌，便利用刚愎自用、骑横轻敌的弱点，主动放弃永顺县城，装作溃逃的样子，“示之不能”，一退再退，故意示弱，把周引到龙家寨的十分坪谷地，设下了伏兵，

发起突袭，一举歼灭周军两个旅的大部，击溃 1 个旅又 1 个团，取得了二、六军团会师后的首次大捷。

终甥布陷阱诱敌取胜

终甥是鲁国的大夫，以足智多谋闻名朝野，颇得鲁文公的信任和倚重。

周襄王三十二年（公元前 620 年）冬，瞿国首领白暾见鲁国防御空虚，有机可乘，遂命令侨如率兵伐鲁。

据说侨如身高一丈五尺，人称长翟，他力大无穷，能举千钧，铜头铁额，刀枪不人，瓦磚不能伤害，在两军阵前有万夫不挡之勇，使对手望风丧胆。侨如带领翟国大军迅速击败了鲁国边境部队，进人鲁国内地，鲁军纷纷躲避。

鲁文公得报后，急命令叔孙得臣率精锐部队拒敌。得臣要求终甥一起前往，鲁文公当即答应了。

两军初次交手，侨如果然勇猛无比，多亏鲁军事先早有防范，才使侨如的进攻没有奏效。

一直在阵前观察敌情的终甥回头对得臣说：“长翟跷勇异常，不可力敌，只可以智谋取胜啊！”得臣表示同意。

可是用什么智谋呢？两人莫恩苦想，不得其法。这时，一阵寒风吹来，冻得他直打哆嗦。

终甥仰头看天空，断定要降大雪，随即一拍大腿，高兴地叫道：“有办法了”。

得臣忙问：“有什么办法了？”

终甥附在得臣耳边，将自己的计谋如此这般地告诉了得臣。得臣听罢，连连点头，表示赞同。

得臣于是命令士兵在阵要道上挖了几个深深的大陷阱，上边用树枝、杂草支住，再用浮土轻轻盖好，留下记号。一切布置妥当，便回营积极准备去了。

当天夜里，天降大雪，周围一片白茫茫，将几个陷阱遮疠的严严实实，不留丝毫痕迹。

第二天一大早，做好充分准备的鲁军摆好阵势，便由终甥率领一队人马前去向人挑战。

侨如见兵竟敢前来挑战，气得嗷嗷大叫.不顾众人阻拦，一马当先来战终甥。

终甥见侨如出战，假装害怕，回车便走。

侨如不知是计，紧紧追赶过来。终甥在前边跑，侨如在后边追，双方的距离越来越近了。这时，终甥见来到了陷阱跟前，突然打马绕道而走。侨如随后赶来，不想落人陷阱，终甥返身杀了回来，在陷阱边用长戈猛刺侨如的咽喉，侨如连叫一声都没来的及，就一命呜呼了。

得臣此时指挥大军向叠兵神杀过去，失去指挥的程兵大败而逃。

不久，鲁国又联合齐国、卫国一起攻打国。国首领白暾战死，鲁国乘机灭掉了程国。

两军交锋，即要有勇，又在有谋，有勇无谋，乃匹夫之勇，不可为三军之帅。白暾以侨如为帅，用人不当，丧师亡国，教训惨痛。反之，终甥能抓住对方的弱点，布陷阱以诱敌，以智取胜，可谓计高一

筹，值得学习。

屈建佯败诱敌收复舒鸠

楚国和吴国都是南方的国家，两国经常交战，互有胜负。周灵王二十六年（公元前 546 年）楚康王整治水师，攻打吴国。吴国防备森严，楚国无功而返。

吴国国君余祭，才继位两年，年轻好战，对楚国的侵扰很恼怒，便派相国屈狐庸，引诱楚的属国舒鸠背叛楚国。

楚康王命令尹屈建率兵攻打舒鸠，楚国老将养繇基自荐为先锋，大夫息桓做其助手，率大军浩潜荡荡前往舒鸠。

吴国也不相让，吴王余祭命其弟夷昧同相国屈狐庸率兵相救。

两车在离城相遇，结果，养繇基一时大意，被吴军乱箭射死。息桓收拾败军，回报屈建，屈建叹息不已。

为败吴兵，屈建便设下了诱敌之计。他先在栖山一带埋伏下精兵无数；又命别将子疆去引诱吴军。

子疆与屈狐庸只战十余回合，便佯败而逃，屈孤庸怀疑前有伏兵，便不迫赶。

但夷昧不相信，他登高远望，不见有楚军动静，就说：“楚军已经逃跑了，我们应当追击。”于是命吴军出击。

才追到栖山之下，佯败的子疆突然又回身与其交战，早已埋伏好的楚兵也从四而杀出，将夷昧围在当中，眼见就要全军覆没，屈狐庸率援兵赶到，才将夷味救出，楚军乘势将吴军杀得大败。

屈建反败为胜，不仅收复舒鸠，而且将它划入楚国境内。

屈建之所以能反败为胜，一是利用对方初战得胜后的轻敌心理，二是诈败诱敌。所以在自己暂时失败时，要能善于利用对方的弱点。引诱其钻人自己设下的圈套，才能出其不意，取得胜利。

诸樊诱敌深入围而歼之

周灵王元年（公元前 571 年），晋悼公为征服郑国，同时采用仲孙蔑和巫臣的计谋，一方面在虎牢之地屯以重兵、另一方面派巫臣之子巫狐庸出使吴国，请吴王寿梦出兵讨伐楚，以牵制楚兵。

吴王寿梦答应了巫孤庸的请求，派世子诸樊为大将，屯兵于江口，滩备出兵。吴国调动兵力的情祝，早有楚国的情报人员报于楚军。楚国令君婴齐上奏楚共王说：“吴国军从未深入到楚国境内，如果他们这次侵入楚境，今后将会再来，与其被动防御，不如主动出击讨伐，让吴国也知道我们也不是好惹的。”楚共王认为很对，就命婴齐率兵出击。

婴齐见楚共王听从了自己的意见，心中很高兴，他踌躇满志，隆重地检阅了水师，然后率精兵两万人，采用偷袭手段攻占了吴国的鸠兹城。初战得胜，婴齐更为得意，就准备沿长江顺流而下，直捣吴国腹地。骁将邓廖提醒他说：“长江水深流急，进易退难，我军不可不留条后路。小将愿率一支军队打前锋，如果顺利，大军随后跟进，如若失利，也不至于全军大败。元帅屯兵于郝山矶，依战祝发展随机应变，此为万全之策。”婴齐就依邓廖之计，屯兵邦山矶，又挑选精锐之师组甲 300 人，练枪 3000 人，大小舟船百余条，在邓廖的率领下，一声炮响，百船齐发，直逼吴国进发。

再说吴国的哨船探知鸠兹失守，赶忙报与大将诸樊。诸樊也是一位很会用兵之人，他对手下各将说：“鸠兹失守，楚兵定乘胜东下，我军应加强防备。”同时派公子夷昧帅战船数十艘，于东西梁山迎敌，只许败，不许胜，实乃诱敌深人之计，又令公子余祭，在采石港设伏，自己率大军在采石矶候敌。

邓廖率战船过了邦石矶，直往梁山而来，眼见前有吴国兵船，越发奋勇前进。夷昧也率战船迎战，只几回合，夷昧便佯败，调转船头便逃。邓廖顺江追赶过来，追过采石矶，迎面正遇上诸樊桀率的吴国大军，双方一场恶战，正在这时，又听一声炮响，采石矶中余祭率代兵从后面夹攻上来，前后一齐放箭，急如雨点。这时，样败的夷昧也乘艨大船面至，船上都配以精兵勇士，用长枪乱擢楚船，楚国战船多有覆沉。邓廖虽面中三箭，但仍拔箭死战，最后力尽被擒，不屈而死。楚国得以逃还的，只有组甲 80 人，练枪 300 人而已。

婴齐见邓廖战死，生怕楚共公怪罪，就想以攻占鸠兹来掩盖这次败仗。不料，诸樊并没休兵，面是乘胜追击，直逼鸠兹，并大败楚军，收复了失地。满怀取胜信心的婴齐羞愤交激，火气攻心，还未回到楚国国都，便重病身亡。

. 诱敌深人，然后围而杀之，是古今中外将领们常用的一个计谋。这个计谋的运用，关键在于施一方如何引诱对方上钩。吴国大将诸樊就是看到楚军初战胜利后必然乘胜东进的求胜心理，才将楚军诱至伏击圈内的。

斗越椒佯骄诱敌引而歼之

晋国自襄公死后，幼主灵公即位，赵盾专政，诸大夫自相残杀，国内政局动荡不安，无暇他顾，霸主地位一落千丈。早有争葫中原之志的楚穆王认为时机已到，遂决定出兵北上。

周顷王二年（前 617 年），楚穆王任命斗越椒为大将，贾为副将，率兵车 300 乘伐郑；任命息公子朱为主帅，公子龙为副帅，率战车 300 辆伐陈；自己亲率精兵两军以为后援。大军出动，中原诸国震惊。

郑穆公获息楚军来犯，一方面派大夫公子坚、公子龙、乐耳三人率兵抵抗，坚实不战，以待后援；另一方面深人星夜兼程到晋国告急求援。

这样，斗越椒连日向郑军挑战，郑军坚守不出，急得他团团乱转，无计可施。贾药提醒斗越椒说：“自城濮之战以来，楚军已经多年未同郑国交兵了，郑国自持有晋国的援救，所以不同我们交战。我们应乘晋军未来之前，解决战斗，不然，拖延时久，夜长梦多，各国救兵到来，我们就不好办了。”

斗越椒也说：“我也想诱其出战，可是没有良策，”

贾劣于是附在他的耳边，将自己的计谋一五一十地讲了出来。斗越椒听罢大喜，立即表示赞同。

第二天，斗越椒传令军中说：“我们的军粮要发生短缺，大家可到各村寨中掠取，以供军用。”

军士奉命而出，四处掠粮，搞得周围鸡犬不得安宁。同时，斗越椒每天同部将在大帐中饮酒作乐，直到深夜还不停止，扰得军中鸟烟障气，大家颇有怨言。

消息传到了穆王的耳朵里，穆王认为斗越椒玩忽职守，马上就要去接替他亲自督战。大夫范山则告诉楚穆王说：“考伯嬴乃智谋之士，斗越椒如此行动一定是有什么计谋，我看过不了几天，就会有好消息的。”穆王转念一想，很有道理，也就不再追究了。

转眼几天过去了，公子坚等人见楚兵不再挑战，感到有些奇怪，就派人打探消息。公子坚听了汇报后，大喜过望，对诸将说：“楚军四处掳掠，军营一定空虚；楚将饮酒作乐，斗志必然懈怠。如果我们夜间偷袭楚军兵营，定可大获全胜。”

公子龙、乐耳等人都表示赞同。

当天夜里，公子坚、公子龙、乐耳三人各率一队，齐头并进，来攻楚军大营。谁知攻人营中一看，除了几个乐师在演奏外，营中空无他人，公子坚等人情知中计，急忙下令撤退。

说是迟，那是快，四周突然鼓角齐鸣，杀声震天，埋伏在周围的楚兵如从天而降，将郑军团团包围。斗越椒精神抖擞，驾战车直扑敌阵；众将士如猛虎下山，勇往直前。郑军大乱，纷纷缴械投降。郑将公子坚、公子龙、乐耳三人生擒。楚军大获全胜。

郑穆公听说三将被擒，楚国大兵压境，而晋国救兵还未到来，只得同群臣商议，向楚国投降。

陈国听说郑国投降，也向楚穆王上书请降。楚军胜利班师。

这时，晋国率领的宋、鲁、卫、许等国救兵还未到达郑境，闻听郑、陈已降，楚已班师，救援之事已失去意义，也只得倖倖而回。

楚军此次北伐中原，贵在神速，即在郑国援兵到达之前解决战斗，

斗越椒针对郑国坚守不战的策略，采取诱敌深入的战术，一举而获全胜。这种佯骄诱敌的谋略，为历代名将所重视，且屡试不爽，值得入们参考。

诱敌战术，辉映史典

经书上说：“将夺取他的东西，一定得先给他一些好处。”或用厚币赠送，或满足他的贪求：或以卑微的言词来推尊他，以骄傲他的心志。然后趁他贪得疏忽、无防备的时候攻击他，就如破竹之势，一定可以成功。

(1)假逢天鲩

晋国荀息，请求将屈邑出产的千里马，和垂棘出产的璧玉送给虞国，以借道征伐虢国（公元前 658 年）。

晋献公说：“这都是我国的宝物啊！”

荀息说：“如果可以借道虞国，就像把宝物存放外边府库一样呀！”

晋献公说：“虞国宫之奇还在那里啊”

荀息说：“宫之奇的为入，懦弱不敢强谏，而且从小就和虞君在官中一起长大，虞君和他很亲近，虽然他会建议，国君很可能不会听。”

于是晋献公就派遣荀息去虞国借路，虞君允许这件事。当晋国征伐虢国后，回来灭掉下阳，虞国也继虢国之后被灭掉了。

(2)石牛会下黄会

秦国想要征伐蜀国，但发觉道路不通畅，于是刻了五只石牛，把金子塞进牛尾，蜀国人看见后，以为牛会下金子，蜀王就派几千人修

路，去拖石牛，至此以后，往成都的道路，就变得宽广通畅了。

(3)28 人换千里地

秦穆公以美女乐工 28 人送给戎王，戎王非常高兴，于是设酒饮宴，天天听歌，终年不知悔悟。

秦穆公趁机出兵征我戎国，政下 12 个小国，开拓几千甲土地。

(4)制地骄敌

智伯请求韩康于割地给他，韩康子不想答应。

段规说：“智伯好利而刚愎，不给他地，他必出兵讨伐我国，不如给他地算了。他贪得成习惯，必定请地他国，他国不给地，就出兵去攻打，我国可以免于忧患，而且可以伺机而动了。”

韩康于说：“好。”就割地给智伯，智伯非常高兴。

不久，智伯又求地于魏桓子，魏桓子也不想给他。

任章说：“没什么理由就索取地，邻国必定害怕，我割地给他，智伯必定会骄傲。他因骄傲而轻敌，我们因畏惧而相互结盟亲近，以互相结盟亲近的军队，等待轻敌的人，我看智伯的命不会太长了，不如割地以使他骄做。君王何不以团结整个天下来图谋智伯，怎能使我国单独成为智伯攻击的对象？”

魏粒子说：“好。”也割地给智伯。

智伯接着又向赵襄子求蔡、皋狼附近的地，赵襄于不给他，智伯非常愤怒，就出兵围困晋阳城，这时候韩国、魏国在外围反抗，赵国在内中呼应，智伯于是败亡。

(5)孙膑天灶欺敌

齐国孙膑率兵伐魏，诈称粮尽撤退，庞涓立即追赶，查知齐兵火灶大约有十万个。

庞涓说：“十万火灶每日要多少粮食、远地运粮怎能够用？”

于是催兵不急追。

孙膑又减为五万灶，又一天，减为三万灶。

庞涓拍掌大笑说：“我早就知道齐兵胆怯惧战了，不过三天，士兵已逃亡大半，此时不追，还待何时？”

于是轻骑亲自追赶，到达马陵时，一路上只见树大又浓密，天色也昏暗下来，庞涓见树上有白字，举起火把照看，上头写的是：“庞涓死于批树下。”

庞涓大惊，速令撤军，批时，万箭一齐飞来、箭如落雨。

庞涓说：“今竟然成就这小子的名声!”

庞涓终于身受重伤而死。

(6)以甜言實语松牌敏人

郑武公决心讨伐胡人，却将自己女儿嫁胡人为妾。

有一次问群臣说：“我想用兵，可以讨伐哪个国家？”

关其思说：“胡人可以讨伐。”

郑武公于是杀了关其思，说：“胡人是我兄弟之国，你说可以讨伐，是什么道理呀!”

胡君听到这个滑息，认为郑国是亲密盟国，不再防备。郑武公因而突袭胡人，尽取其地。

(7)示葫

战国时期（公元前 269 年），秦国军队围困赵国一城池，赵

十兰、动：诱引迷惑。声东击西国将领赵奢率兵去援救，离开赵国首都邯郸三十里就屯兵不进。

秦国派出间谍，赵奢逮捕之后，用丰盛的美食款待，再将他遣送回去，间谍回去报告秦将领，认为赵奢的军队胆怯，所以停止不前，于是秦军防备就松懈了。

这时，赵奢披起盔甲，迅速袭击秦军，赵军大胜，秦军大败而回。

(8)诈称有疾立军咸

汉朝末年（约在公元 189 年），孙坚起兵讨伐董卓，军队行至南阳，兵员众多，有几万人，下军书给南阳太守张咨，请拔军粮。

张咨说：“孙坚为邻近太守，也有二千石呀！与我官位相等，不应该调拔粮食给他。”

因此不肯拨出粮食。

孙坚前去拜张咨，张咨不肯接见。孙坚说：“我方才起兵，就遭到这样的羞辱，以后如何展现威严。”

于是孙坚诈称得了紧急病症。全军为之震惊恐惶，赶紧召唤医师、巫觋，告祭山川，并派亲信人去告诉张咨，说愿意把军队交给张咨。

张咨食图孙坚的兵员，立刻率步骑五百人，带着牛肉和美酒，亲到孙坚营中探视。孙坚起初躺着见张咨，没多久，就起身设酒饮宴张咨。

等喝醉时，长沙主簿进来说：“先前经过南阳，见道路没有修治，军粮、军需也没有推备，清把张咨收押起来。”

张咨听到此事，心中很害怕，想要逃走，但是重兵陈列四周，防守坚固，无法冲出。

又一会，主簿入内说：“南阳太守耽搁了义兵行程，不能马上讨伐贼寇，请按军法处置。”

左右的人立即捆绑张咨在军门外斩首，南阳一郡因此震惊，从此要求什么就有什么。所过各县，都陈列出很好的粮食，以等待孙坚军队取用。

很多才智之士，都称赞孙坚能运用兵法。

兵法是立国的根本，所以孙坚能开创东吴基业。

(9)祖逖以土诱猴

晋朝祖逖和石勒的将领桃豹等，互相对阵四十多天，祖逖的粮食快吃光了，于是用米袋装了几千袋土，派一千多人运上东台米库贮裁。又命几十人挑担真正的米，假装很疲劳的样子，停在路边休息，敌兵追赶上来，就弃担逃走。

敌人抢去了食米，认为祖逖的人都吃得又好又饱，战事必旷时费日。石勒于是以几千头驴，运粮供给桃豹，以备长期作战。祖逖得到这个消息，秘密派遣韩潜和冯铁等，于半途汴水附近击灭他们，掳获石勒的粮食，桃豹于是只好趁夜撤退。

(10)阳尊阴袭

晋朝王浚计划称王，石勒忌恨，想杀王浚，向谋士张宾问计(公元 313 年 12 月)。

张宾建议派遣舍人王于春去告诉王浚说：“石勒本来是卑下的胡

人，遭到饥荒动乱，流离困顿，一心只想族人相聚，以保性命。现在晋王族已沦灭，中原无人主持，将继为帝王的人不是浚公还有何人？希望殿下顺应天意民心，早些登上皇帝宝座。石勒必定会事奉骏下如天地父母一般，殿下若能明察石勒的一番心意，也当善待他如子女一般。”

王浚很商兴的问子春说：“石勒可以信任吗？”

子春说：“殿下是中州高费的望族，威名遣于中原，及于四域，自古以来胡人为相佐，作名臣是有的，没有人做过帝王。石勒将军不是讨厌帝王而不做，才让给殿下的，实在因为帝王自有上天安排，不是智力可以强求的，这又何必奇怪呢！”

王浚听完这段话非常高兴，于是更加骄傲，不作防备，石勒就趁此时机偷袭，一举杀死了王浚。

(11)张巡蒿箭诱敌将

唐朝张巡守睢阳，安庆绪派遗尹子琦率领十多万大军进攻雕阳（公元 57 年正月）。张巡策励将士固守，日间大战二十场，张巡想用弓箭射杀尹子琦，只是不能认出谁是子琦，子是削蒿竿为箭射出，中蒿箭的敌人，发现是蒿箭，认为张巡已没有箭可射了，就走到尹子面前报告这件事，张巡于是就命南霁云射他，一箭命中尹子琦左眼，尹子琦只好率军退回。

(12)引蛇出阙

王德用，字元辅（公元 92 一 1023 年），曾任邢、袼、磁、相巡检，大盗张洪霸聚集在边界上，派出的吏卒都追捕不到他，王德于是

用蒙毡的车，载上勇士，个个伪装成妇女，经过邯郸城时，贼人果然来劫持这些车阵，兵士们子是跳下车，奋勇作战，把强盗一举成擒。王德用后来升任陕西东路督捕。

◆智慧今用

▲诱而引之，智藏致胜

《百战奇略》云：“凡与敌战，其将贪利而不知害，可诱以利；感而不知变，可设伏以破之。”也就是说，在与敌作战时，敌指挥官若贪图利益而不善察其中的危害，就可以用小利去！诱他；如果敌指挥官勇敢而无谋，不知随机应变的道理，就可以预设埋伏来击败他。

示利诱敌，设伏布袋，先要察敌将性情嗜好，以便因势利导，诱其就范。计中讲的利，应该包括两种情况：一种是指军队的辎重粮秣，国家的珠宝财物等物质利益；另一种则是指战场上某一局部出现的歼敌小股有生力垂的有利战机。

在现代战争中，军事对垒的双方，无不是为利而战，为利而争。乘隙取利，辅捉战机，应该说是每个指挥员所共有的主观愿望。

利与害总是紧密相连的，塞翁失马，焉知非福。所以孙子讲，“智者之虑，必杂于利害，”即每个军事行动都要考虑到有利和有害两个方面，在利思害，在害思利，方可减少盲目性。

两利相衡从其重，两害相权从其轻。高明的指挥员，一方面能全局在胸，一眼能看三四步棋，善于权衡利弊，趋利避害，不因小利而受大唐，不为争吃一子而丢全盘。另一方面又能在掌握主动权的惰况

下，故意露出破绽，设下里套让敌人来钻。而那些管莽之将，贪功图利心切，缺乏战略头脑，计胜而不计败，知利而不知害，见得而不见失，见小而不见大，明于现在而味于将来，得于有形而失于无形。在复杂的战场上，这种人必然要贸然行事，违利便争，见隙即钻，以致顾头不顾尾，难免上当受骗。

孙膑减灶擒庞涓，是示敌以战机之利；唐代名将裴行俭运用“后台演戏”，以年车伪装成粮车，暗燕甲兵诱杀突既军，是示敌以财物之利。二者形式不同，谋略原理同属为一由此可见，“利而诱敌”谋略的实施，是有条件的。对贪利者，可诱之上钩。对不贪不愚之敌，此谋就难以奏效。但是，任何战争，双方莫不为利，而聪明的将帅总能设法诱敌贪利。

敌人贪利，即可诱之前来，上我圈套，敌人之力即将付之东流，无所施展，如此，则敌力为我所借，诱而歼之。

【处事天机第十四绝】 间

间------巧于用间，不战而胜。当今时世，竞无处不在，如欲有效防范敌手，并且以弱攻强，以小敌大，抢战胜机，取而代之，则单纯用力已不足以应对险境，务必以计谋之。间之道，在于设计瓦解敌手内部关系，使其强敌从内部自然崩溃，所谓借敌攻敌，而不直接出手

对付敌人，方法多多。正面的、直接的对抗必不可少；而间接的手段同样重要。或利用敌人内部的关健人物获取关健信息，或在其内部制造矛盾令其自乱而后胜之，此种手段尤其高效而高明。

有间，亦有反间。反间者，因其敌间而用之，即利用敌方派来的间谍为我所用，正是以其人之道，还治其人之身。

用间之道，在于精妙。以最小的投入，获取最大的收益，要求有对敌手内部情况的认真分析、研究，确定适合的方式、方法并巧妙运用，才能收取最佳效果。重视用间，善于用间，必成大功。

■贤哲智语

故用间有五：有乡间，有内间，有反间，有死间，有生间。

《孙子·用间篇》

反间者，因其敌间而用之。

《孙子·用间篇》

敌有间来窥我，我必先知之。或厚赂诱之，反为我间；或佯而不觉，示以伪情而纵之，败敌人之间，反为我用也。

杜牧《十一家注孙子》

人不自害，受害必真，假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

孙子

巡国传谋者，反间也。

《周礼》

间构飞宵，聚为一卒。是知用间之道，非一日也。

吕望

故知三军之亲，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣智莫能用间，非密微莫能得间之实。

孙子

智海泛波

巧于用间，不战而胜

古语说：疑中之疑。比之自内，不自失也。

大概意思是说：在敌人设下的疑阵中，我再给它布下疑阵，对于很象一定要以假象来对待。利用隐藏在自已内部的敌人间谍去传递假情报，这样就可以保护自已不遭受损失。

我国古代就把间谍用于战争。在战争中使用间谍，往往是敌中有我，我中有敌，敌我难分，防不胜防。古人对间谍在军事中的作用看得很重要。《孙子·用间篇》中，把词谍分成五类：有乡间，有内间，有反间，有死间，有生间。“反间者，因其敌间而用之”，“故反间可得而用也”。即通过巧妙的方法，收买或利用敌方派来的间谍为我效力，是一种“以其人之道，还治其人之身”的计谋。杜牧在《十一家注孙子》中更进一步解释道：“敌有间来窥我，我必先知之。或厚赂诱之，反为我间；或样为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”意思是：在敌方派间谍来刺探我方军情时，我方应及时查获、然后用重金收买，为我所用；或者佯装不知，故意让他获得并传递假情报，使敌方判断错误，造或对我方有利的局面。

古今中外施用“反间计”的战例颇多。《三国演义》中“蒋干过江盗书，曹操中计折将”的故事，堪称反间计的典范。

随着现代通信技术的发展，在现代战争中，反间计的内涵、外延

都发生了深刻的变化，双重间谍，多重间谍，更使反间计的运用涂上了神秘的色彩，也使反闻计的运用更加扑朔迷离。在商战中，反间计多用于商业情报的获取。收买对手企业中的关键人物，使其倒戈，或提供经济技术情报，是反间计在现代商战中的最直接运用。美国石油大王洛克菲勒是惯用此法的高手。他的高级管理层中，许多人来自竞争对手的企业。在每次竞争中，他都认真分析对手阵营的详细情祝，然后从中找出关键人物，调查其家庭、爱好、事业，供他研究分析，进而找出对付的方法，或是摧毁，或是诱而用之。

亚吉波多，原是泰塔斯维石油产地“生产者同盟”的中坚人物。“生产者同盟”最初拟定了“每桶 4 美元”的原袖保护价。后来，生产严重过剩，决定采取半年内不推开采新油并的管制措施。但洛克菲勒向这个石油产地伸出了他的手：他高价收购原油，每桶 4.75 美元。金钱利益迅速瓦解了“生产者同盟”的“自我约束”，人们不再顾及什么“不准开采新井”的禁令，纷纷开采新井。洛克菲勒义派出大批掮客，怂恿人们同他的标准石油公司签订供需合同，但合同上根本没有保持油价的条款，油价是浮动的。标准石油公司保证每天购进 1.5 万桶原油，当购人 20 万桶后，竟然解除合约，抢卖热潮随即结束。这时疯狂开采的结果已使原油的日产高达 5 万桶，洛克菲勒便大肆压价，每桶 2 美元，人们也只能乖乖听其摆布，致使许多原油开采企业相继破产。而洛克菲勒却获得了又一块原油产地的垄断权。两年后，一家新公司在泰塔斯维成立，公司名叫艾克美，所有者正是亚吉波多。新公司很快开始收购同类企业的股票。人们这才醒悟，亚吉波多被洛

克菲勒收买了，他们都成了牺牲品。亚吉波多是洛克菲勒在产油区埋下的伏兵，洛克菲勒正是通过他这个“生产者、同盟者”的中坚人物，一步步实现上述计谋而瓦解该同盟的。

商战反间，形形色色，防不胜防，需要记住的是，在向对手施用反间计的同时，也要防止自己阵营中的“叛徒”。

智用离间，假手灭敌

离间计是制造敌人内部矛盾，用敌人自己的手消灭敌人自己的力量；或令其迷惑，干扰其判断决策的计谋。

陈平著名六计中有一计为离间计，即离间项羽和范增的关系，后又离间项羽与钟离昧的关系。

项羽派使臣来汉营，刘邦热情相待，先上一桌好酒好菜，同时待者故意问使臣是谁派来的，回答是项王派来的。待者立即撤下好酒菜，边撤还边说：“我们以为是亚父（范增被项羽尊称为亚父，故汉营亦如是称之)派来的。”换上来的是简简单单的粗劣食物，态度也变得极冷淡、厌恶。使者回去向项羽添油加醋一回报，项羽即怀疑范增有二心，而疏远他。范增一气之下离开项羽，死在回家的路上。这就去了项羽一翼。

离间计中常用的是反间计，就是收买敌人的间谍，为我所用，古今中外不乏此例。

(1)冤鬼上天不知因

有勇有谋的将士如果遇上一个暴戾昏庸的君主，则是最悲哀之事。其性命往往令人担优，有的在死的一瞬间都不知道自己为何而死。

宋太祖赵匡胤西平蜀，南平汉，声势大振。只有江南一带之南唐尚未征服。

南唐后主李煜亦感到势孤难敌，派遣弟李从善上表宋言愿去南唐国号，改印文为“江南国主”，使臣来往不受限制。但宋太祖亦闻他手下有员守将林任肇，跷勇善战，未敢轻敌，暂从南唐所请，划江自守，是想要先除掉林仁肇，才向南唐进军。

李从善又来京部求见，宋太祖特把他留住，授职为泰宁军节度使。从善不敢违命，只好函告李煜，李煜屡请求遭弟回去，宋太祖只是打太极，还诏示“从善多才，朕将重用，当今南北一家，何分彼此”等话，李煜亦无可奈何，常派遣使臣到从善处探听消息。

宋太祖特派善画的部下为亲善使臣，这人到江都访问守将林仁肇，将他的面目形状，窃绘回来。李从善人官朝见时，宋太祖即命把林仁肇的绘像悬挂在别室里，延臣把李从善引入室去诈问是否晓得挂着的肖像是谁。

李从善惊诧答：“这是弊国的江都留守林仁肇，何故有像在此呢？”

延臣故作神秘，含糊应语，半响才说：“足下已是在京从职了，同朝之臣，不妨直告。皇上甚爱仁肇之才，特赐诏瑜，令他前来。仁肇已经答允。遵旨来此，先送此像为实。”说完，又带善往另一空馆里，且告知他：“皇上已拟将此馆赐与仁肇将军，待他到京最低也能当一个节度使呢！”

李从善听人耳中，记在心里，口虽答应，心下甚感怀艇。至退归

后，便派遣使者回南唐，转报乃兄李煜，究竟仁肇有无叛逆行为。李煜据报，即传召肇问他曾受过宋太祖的诏谕与否，林仁肇满头冷汗，亦不知所问何因，回答一声没有。李煜却怀疑林仁肇另投主子，也不访明底细，始终认为仁肇有意蒙欺，当下赐仁肇宴酒，酒里下了毒药，仁肇回家不久，即七窍流血当堂鸣呼了。

仁肇一死，宋太祖即下令向南唐进军，终于将南唐灭掉。

(2)股市难得风手浪静

在现代商战中实施“反间计”仍然可以视情况而灵活运用古人总结的两种办法：或晓以情谊大义与利害关系，劝使刺探我方技术情况者反过来提供对方的技术情报；或不动声色，顺手牵羊，给对方提供虚假的、失效的、次要的甚至相反的技术情报。

表面上送往迎来，谈笑风生；暗地里警党防范，滴水不漏。

现代股市最令人激动的是难以捕捉到“利多”的消息，而这种“利多”消息往往来自于国家大银行、交易所的内部。一些大户往往收买不少“内线”为其探听消息，一旦获得准确的消息，便大量吃进，大发横财。这在美国是不允许的，也就是法律上所说的“泄露内情犯罪。”

列文在上大学的时候，成绩平平，但他很会察颜观色，也很会说。所以，他托人买了一个顽士文凭。一天，他揣着这个假文凭，大模大样地走进了美国最大的商业银行一花旗银行的总经理办公室。总经理看了一眼这个小伙子问道：“你有什么事吗？”

“总经理，我是来找工作的，这是我的文凭!”总经理看了一下他的文凭，只是一个很普通的大学，于是笑了笑说：“对不起，我们

这里没有你合适的工作。”

“我可以到你们的企业资金部去工作。”

“你怎么知道我们这个部门缺少人手？”

“这很容易，因为我来了几次，在您的办公桌上，看到了一大批企业部的文件，所以我想，这个部门一定是人手不够了!”

“算你说对了，那你就先于几天吧!”

列文并不是想在花旗银行工作，而是看中了花旗的牌子。他在这里干了一年多之后，便以花旗的牌子，混人了莱赫曼银行，并当上了副董事长。这时，他在一家瑞士银行用化名开了一账号，开始用银行内部得来的消息炒股票。

过了 6 年的时间，他的非法账号上已经有了 300 万美元。

又过了两年，他则一跃而成为德雷塞尔银行的常务董事，年薪为 100 万美元。这时，他与股票大王伊万挂上了钩。他为伊万提供了大量的内部情报，伊万从中得到 900 万美元的暴利，答应给列文好处费 240 万美元，可是这笔好处费却一直没有兑现。

一天，列文突然被抓了起来，他支付了罚金 1160 万美元，并向检查官供出了所有的同伙。可推独没有供出伊万，因为他想等到出狱后，让伊万付给他那 240 万美元。可是，他的一个同伙却供出了伊万，这下子可就有好戏可看了。

检查官在伊万的身上使用了“反间计”。伊万在公用电话里，用暗号和西格尔联系，证明了西格尔的犯罪事实，为此西格尔卖掉了房子交了罚金，还得坐 10 年的大牢。

西格尔又用同样的手法，证明了凯得尔和金仁有罪。这两个人也同样落人了法网。伊万还把股票经纪人杰弗里送上了法庭。接着又套出了凯得尔银行的风险债券部主任韦顿，金仁银行风险债券部主任弗雷曼，美林证券所负责人塔博。

这一连串的“反间计”，如同在华尔街扔了一颗原子弹。而伊万扮完了“反间计”中的角色之后，却被警方假释出狱了。华尔街的一位银行家说：“不是这种泄露内情的犯罪让人们吃惊，而是这种使用‘反间计’促使当事人出卖所有的朋友让人吃惊！”

(3)给你个反耳光

利用间谍施展反间计的办法千变万化。概括起来，大致有两种：或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之。”

明朝时期，四川永宁安抚使奢崇明叛乱。布政使朱燮元率兵抵抗，破了叛军所研制的吕公车，大败奢崇明的军队。

奢崇明不甘心，子是派出间谍，让其部将罗乾像偎意前去投降，见机破坏。朱燮元闻知有人来投降，知道是对方派来的间谍。子是想了个收买的计策。

在做了周密的布置之后，朱燮元就让罗乾像和他一起饮酒。罗乾像穿着铠甲，佩着大刀，朱燮元表现出毫无戒意的样子，两人一起饮酒，面且同床而卧。

罗乾像见朱燮元真诚待他，很是感动，发誓一定要以死相报。

这样，罗乾像回背后，奢崇明军营的大小举动，朱燮元都通过他了解得清清楚楚。

像上述例子中，用利益诱使或设法收买人心，使敌奸为我方服务，是“厚赂诱之，反为我用”的最好说明。

宋代抗金名将岳飞十分擅长使用“反间计”。

南宋时，曹成聚合十余万鸟合之众由江西到湖湘，占据了道、贺二州。皇上命令岳飞带兵招降曹成。

曹成得知岳飞将至，便把军队化整为零，分成几路逃走。岳飞来到茶陵，以皇帝的诏书招降曹成，曹成不肯从命。不得已，改抚为剿。

岳飞率军进入贺州境内，抓到一个曹成派出的间谍。岳飞灵机一动，便把间谍捆绑在自己的军帐之外。岳飞在帐中调遣军粮，管事的官吏有意大声说：“军粮已经用尽，怎么办？”岳飞则说：“暂时先到茶陵去。”说完装出看到那个间谍和后悔泄露军机的样子。

看守士兵有意放松对间谍的警戒，让他逃跑。那个间谍一回去，便向曹成报告岳飞将撤军的消息。曹成大喜，决定第二天追击岳飞的军队。

岳飞趁曹成无备，率军悄悄地绕岭而去，天还没亮，就赶到曹成驻军的太平场，攻破了曹成的兵寨。曹成无奈，只得向岳飞投降。

故意对敌奸透露假情报，边他向敌方汇报使敌方判断错误，造成对我方有利的局面，这样，敌方的间谍反面为我方所利用了。后来，岳飞又以这一方法再施“反间计”，在攻打金军的过程中，利用金国扶植的大齐伪皇帝刘豫与金国四太子金兀术不和的矛盾，轻而易举地剪除了刘豫这个宋朝的逆敌。

(4)金人用秦格

金宗弼丢掉抢来的郾城以后，又连打了几个败仗，伤亡很重。于是他亲自率拐子马上阵反击，希冀挽回残局，不料碰到岳飞的盾牌兵，败得更惨。宗弼一面仓皇逃命，一面痛哭流涕地说：“我这支百战百胜的精锐部队打完了，一切希望都完了，”后面岳军乘胜追击，一口气打到朱仙镇。岳飞对他的军士们说：“让我们挺迸进黄龙府，痛快地干杯！”

面当时宋朝的皇帝赵构（康王）和秦桧日夜忧愁，恐战事总有一天会失利，自已打了胜仗还抖个不停。早晚想给金兀术一点便宜，讲和了事。所以，当岳飞准备渡河猛进的时候，赵构这批软骨虫，怕祸根愈种愈深，先断绝了对岳飞的援助，然后强调孤军不宜深人。一天当中用十二道金字牌召回岳飞，岳飞不得已退守武昌。中原地方又被金人夺去了。

金兵就是惧怕岳飞，现在见岳家军打了胜仗反面后撤，并且秦桧又接二连三地求和。于是金兀术便叫人送信给秦桧，每次提到：“求和没那么容易，除非杀了岳飞，才有谈判的可能。”秦桧知道赵构只求讲和，什么条件都肯依从。便布置御史万俟卨、罗汝楫在赵构面前奏说岳飞有阴谋叛乱，东拉西凑地编造一些借门，逮捕岳飞和他的儿子岳云人狱。最后，因为找不到确凿的证据，硬用了“莫须有”三个字判定罪名。十二月间，秘密地派入到牢狱里暗暗地处死了岳飞。岳飞死时年仅 39 岁。绍兴十二年正月和议成功，两国以淮河中流为界。康王向金国叩头称臣，仰求金主封赐。

(5)头项生疮，脚板流脓

李林甫是唐朝历史上有名的奸相，却为昏庸不察事理的玄宗聘用为朝廷重臣。他的个性阴险狡诈，时常布下圈套，设计陷害

反对他的人。比如，中书待郎严挺之，因为鄙视他的人格，不愿和他同流合污，李林甫就在玄宗面前恶言批评，使得严挺之因此被贬谪到地方出任刺史。

有一天，玄宗突然提到想再度启用严挺之，便对李林甫说：“严挺之确实是位不可多得的人才，可是他瑰在人在哪里呢？”当时，严挺之正是绛州刺史。李林甫退朝后找到他弟弟严损之说：“陛下很思念挺之，劳烦称转告令兄，望他能以返京医病的理由，回京师一趟，陛下必会体念他而使他复职的。”损之便将上述情祝转告给挺之。当严挺之依言行事后，李林甫即向玄宗上奏：“严挺之身负重病，恐不足以胜任朝廷要职，依愚臣之见，还是让他回地方去静养比较好。”玄宗听后也就同意了。

玄宗想招募有才智之人前来京师辅政，但李林甫恐对他的权位有所不利，便施用各种伎俩，使其他人无法受重用。然后，他向皇上面奏说：“如今世上已无任何才智者了。”渐渐地，李林甫的居心也被人洞察，招致更多的嫌恶，人人都称他是“口蜜腹剑”、“挑拨离间”的小人。

用间欺敌，以智取胜

经书说：“兵不厌诈。”如众暴寡、强凌弱，寡弱当然不敌众强，就必须用间谋以疑惑大国强敌之心。这样去做，就可使我人少但精诚一致，彼人虽多而相疑。我以精诚之师，破敌相疑之众，这时战也可

以胜，致也可以夺取敌人要地。

(1)使敏将帅相疑

楚国太子商臣与令尹子上攻击陈国，晋国派兵去救陈国，两军队隔水为阵，阳处父知道太子怨根令伊子上，于是派人告诉令尹子上说：“谪你的军队稍向后退，待我军涉水而过之后，要怎样都随你了。”子上乃命楚军稍微退后，处父就对晋军说：“楚国军队不战而逃。”

又派人密告商臣说:“令尹子上接受晋国的贿骆，所以才撤军的。”

商臣把这消息告诉成王，成王就将令尹子上杀了。

(2)反间计

燕国乐毅为大将时，接连攻下齐国 0 多个城。后来燕昭王去世，燕惠王为帝与乐毅有间隙。齐国将领田单就对燕国用反间计。

齐军宣传说：“齐王早已被杀了，还有两个城没攻下来，这是什么原因呢？因为乐毅怕回朝被杀，所以不敢回去，就以攻齐国为名义，实际上想要集结大军，在齐国自立为主，只是齐国人心还没完全归附、就暂缓攻击。如果换其他人来代替乐毅，即墨就惨了。”

燕惠王信以为真，就派骑劫去代替乐毅。

这时田单又放出风声说：“我们齐国人最怕燕国军人挖掘坟墓，侮辱我们的祖先。”

燕国军人听到这事，便去掘墓暴尸，于是即墨城内的人愤怒激昂，请求出城大战，燕国军队因此大败，齐国失去的 0 多个城池，在这次战役中全部收复。

(3)离间计

史载：宫他由西周逃亡，到了东周，把西周的情报一五一十地全告诉东周，东周因而非常喜欢，但是西周却大怒。

冯睢去见西周君王说：“君王给我黄金 30 斤，我就立刻杀死宫他。”

两周君应允后，冯睢就派人带着黄金和书信，到东周找机会送给宫他，速知他说：事可办成就办，不可办就迅速逃回来，事情拖久了就将泄密，会身死异邦。

又暗自派人告诉东周的间谍说：“今天晚上将有奸人进来，你们要小心了。”

间谍果然抓到冯雕派来的人，献给东周君王，于是东周王立刻杀死了宫他。

(4)5000 全破合纵

秦昭襄王对范雎说：“天下的贤才武士，以合纵为目标，相聚在赵国，而且要攻击秦国，我们该如何对付。”

范雎说：“大王不必忧愁，让我来破解他们的合纵关系。秦国与天下的贤才武士，并没有什么仇根呀！他们相聚要来攻打秦国，只有为求一已的宝贵。一群狗在一处，卧的卧，立的立，走的走，停的停，不会互相争斗，如果投一块骨头过去，每只狗就起来抢夺，并且互相撕咬，这是什么原因呢？因为那块骨头，彼此都起了争夺之意。”

秦王于是派范雎带了 5000 金，在武安大摆宴会，散给合纵之土的还不到 3000 金，他们就互相争斗起来，也不再攻击秦国了。

(5)去强将，用弱将

赵括是赵奢的儿子，父子曾谈论兵法，赵奢虽雅不倒儿子赵括，但是却一点儿也不称赞儿子。

赵括的母亲问其中原因，赵奢说：“战争关系着人民的死生，儿子赵括轻率地谈兵法，恐怕赵国用赵括率兵作战，会遭到失败。”

后来秦国与赵国的军队相抗于长平地方，赵孝成王使廉颇为将率兵，一意固守城池不肯出战，秦国几次挑战，廉颇就是不出兵。

秦国没法取胜，于是应侯用反间计造谣言说：“秦国最害怕的事，是赵国用马服君赵奢的儿子赵括作将领。”

赵王信以为真，就用赵括为将，结果被秦将白起打得大败。

(6)离河项王君臣

项王在荥阳城围困汉王刘邦，刘邦因此忧心忡忡。

陈平对刘邦说：“大王如果能拿出儿万斤黄金，去行反间计，离间项王君臣，使他们上下猜疑，就可解困。尤其项王为人猜忌心重，相信谗言，必可使内部互相猜忌诛杀，汉趁机举兵突围一定可以打败楚军。”

刘邦认为可行，于是拿出四万斤黄金给陈平，任他支用，不问详细支付情形。陈平就用许多黄金派出间谍去离间项王君臣，项王果然起了疑心。

(7)伪造书信

后周韦孝宽，派任南衮州刺史。这年（公元 539)东魏将领段琡，再政占宜阳；又派遣阳州刺史牛道恒，煽感诱骗后周边疆的人民。

韦孝宽感到很忧愁，于是派遣谍报人员，访求获得牛道恒的字迹，

就命令善于模仿笔迹的人，假作牛道恒与韦孝宽的书信，痕迹就像在灯下书写的一样，派谍报人员送到段琛营内，段琛得到这封信后，果然怀疑牛道恒，从此牛道恒的策略，都不被采用。

这时韦孝宽出兵偷袭，擒住牛道恒和段琛等，崤山和渑池一带，才得到安宁。

(8)假情报

后梁吕光的将领吕延，讨伐西秦（公元 397 年)乞伏千归，把敌人打得大败。乞伏干归于是用反间计，派人告诉吕延，军队已经溃散，向东逃往成纪去了。

吕延相信间谍的话，要紧急追击败军，吕延的司马耿稚说：“来送信的人，眼光朝上而神色不定，必有奸情，不可轻率追击。”

丹延不听从耿稚的话，果然与敌人相遇，吕延也死于战场。

(9)宣传战

斛律光字明月，是当时北齐的名将。后周的将领韦孝宽颜忌斛律光英勇过人，常想除掉他。

韦孝宽有位参军名叫曲严，很懂得卜筮，告诉韦孝宽说：“来年齐国必定内乱。”

于是韦孝宽就命令曲严制作歌谣：“百升（斛也）飞上天，明月（斛律光字）照长安。”

又四处传唱道：“高山不推自崩，槲树不扶自竖。”

接着命谍报人员泄漏给齐后主，齐后主果然诛杀斛律光〔公元 572 年)。周武帝（宇文邕）听到这件事，大赦国境犯人，开始有消灭

北齐的志向，终于占有齐国。

(10)将计就计除叛兵

曹玮（谥号武穆）治理渭州时，号令严明，西境羌人都非常拍他，因此边境安然无忧

有一天，曹玮正召集诸将宴饮，恰有叛卒数千，奔亡贼境，侯骑报上来时，诸将都相视变色，但有曹玮却言笑自如，慢慢地告诉侯骑说：“我命他们去的，不要张扬出去。”

西境的羌人听到这消息，以为是曹军来袭，就把儿千士卒全部杀死。

商战中的间计运用

(1)IBM 智除河谍

20 世纪六七十年代，美国国际商用机器公司，即 BM 公司，一直垄断着国际商用电子计算机市场。日本通产省大声疾呼、要在半导体电子计算机领域赶上和超过美国。

然而，要与美国 BM 公司竞争，并不是一件轻前易举的事，若想缩短时间，必须事先通过某种手段获得美国新机种行情。

于是，日立公司通过商业间谍活动，搞到 BM 公司新一代 308X 计算机绝密设计资料 27 册中的 10 册，这套材料具有很重要的价值，是 1980 年 11 月，由其内部的一名职员莱孟德·卡戴特拿出来的。

为把余下的 17 册资料也犒到手，日立公司继续采取行动。其高级工.程师林贤治向与日立公司有业务往来的马克斯维尔·佩利发了一份电报，要求佩利设法搞到其余 17 册资料。

佩利曾在 IBM 公司工作 21 年，辞职前曾任 BM 公司先进电子计算机系统实验室主任。接到电报后，意识到 B 避公司与他自身的关系，便将此事告诉了 BM 公司。

负责 BM 安全保卫工作的查理·卡拉汉为查清事实，抓住日立公司从事商业间谍的证据，要求佩利帮忙，接近日立方面的林贤治，佩利同意充当双重间谍。

为彻底追究盗窃犯的责任，联邦调查局采取了诱捕的方法，他们声称，美方公司有两个领导干部将退休，通过这两个人，什么绝密的硬件、软件、手册等统统能够搞到手，日立想得到的东西，他俩都能搞到。而日立却不知这是诱捕之计，终于落进了陷阱。

1982 年 6 月，联邦调查局人员逮捕了日立派去拿情报的职员。日立被抓到证据，遭到了起诉。在日、美两国政府积极参与下，1983 年 3 月，旧金山法院判处日立公司林贤治 1 万美元罚款，缓刑 5 年。参与此案的大西勇夫被罚款 4 千美元，缓刑 2 年，并交还其盗窃的全部资料。

(2)硅谷的反间战

“硅谷”位于美国加利福尼亚北部，介于帕罗阿图和圣克拉拉之间。第二次世界大战以后兴起的电子计算机革命，为硅谷带来了勃勃生机。

从此，这里不仅成了闻名于世的“电子革命中心”，“半导体工业王国”和“美国工业化未来的幻想和缩影”，而且也被许多国家的工业间谍当成施展拳脚的最佳场所。

可以说，在这里每时每刻都在进行着你争我夺的同谍大战。

为了防止各种间谍从硅谷猎取高新技术，美国各反间谍机构近年来纷纷向硅谷派驻精兵强将，建立反间谍机构。

据美国司法部官员透露，早在 1982 年，美国政府就在硅谷建立一个防止技术外流的特别小组，这个小组由中央情报局和联邦调查局的一流侦探组成，

美国国防部调查局也向硅谷派出了大批特工，该局每年还向硅谷的厂商散发数十万份保密规定。

美国海关人员则经常乔装改扮成商人同硅谷的同精尖技术公司以做生意为幌子，暗访偷运技术的情况。

与此同时，美国反间谍机构还加强了硅谷外围各口岸的防线，许多特工在旧金山港湾、洛杉矶机场和长滩一带日夜奔波。

有一次，他们根据一封匿名信，得悉“固保发展公可”的老板、德国人布鲁克豪森是专门从硅谷窃取高新技术的老手。于是，反间谍人员便开始调查跟踪。当该公司把装有高压氧化系统的货箱从硅谷发往洛杉矶后，海关人员梢悄地打开了货箱，发现里面装的不是“锅炉”，而是高级技术设备。

为了顺藤摸瓜又不致暴露，反间谍人员把高压氧化系统取了出来，用沙子装满货箱，然后把箱子原样地封起来。随着这批货物的多次转手，美国反间谍机构终于基本摸清了布鲁克篆森工业间谍网的情况。

于是，他们立即查封了布鲁克豪森等人在加州的所有办公室。随

后又会同德国有关机构，搜查了布鲁克豪森在波恩、杜塞尔多夫和慕尼黑等地的公司。反间战取得了成功。

◆史典钩沉

崇祯帝自毁长城

明朝大将袁崇焕死于满清皇太极之离间计，加速了明王朝的灭亡。在明王朝危亡的紧要关头，袁崇焕戍边七载，先后大败后金努尔哈赤及皇太极，取得宁远（今辽宁兴城）大捷和宁（远）锦（州）大捷，稳定了辽东防线，鼓舞了明朝军民抗击后金军的倍心。后因阉党魏忠贤的诬陷。罢职归乡。公元 1627 年朱由检(即崇祯帝》继位后，起用袁崇焕为兵部尚书兼右副都御史，督师蓟、辽，兼管河北、山东的军事防务，并赐给袁崇焕一把尚方宝剑，给予他先斩后奏的大权，然而，崇祯帝是一个好大喜功、刚愎自用而又先性多疑的人。当袁崇焕于次年 6 月用尚方宝剑杀了私通敌国、为非作歹、不听军令的总兵毛文龙之后，崇祯鼻帝就开始对袁崇焕产生了怀疑。

崇祯二年（公元 1629 年）10 月，后金兴兵攻明。皇太极由子畏惧袁崇焕，不敢直接进攻锦州，他避开山海关防区，统道蒙古边地，袭取龙井关、大安口，进攻北京。袁崇焕闻警，立即挥师入关，他自率几千名骑兵，昼夜急驰，抢先赶到北京城下，并在广渠外击败皇太极部的进攻。

正当袁崇焕千里驰援、大战后金之际，魏忠贤余党温体仁为首的一伙奸臣，乘机重弹“议和通敌”的老调，诬陷袁崇焕“纵乱拥兵”，

“引敌胁敌，将为城下之盟”。明朝廷的一秋阉党余孽则重金贿赂一些不明真相的文入墨客编写小说，绘声绘色地在京城内外大肆散布袁崇焕是“汉奸”，勾结后金反明云云。这进一步加剧了崇桢皇帝对袁崇焕的怀疑。当袁崇焕因兵马疲劳而要求入城体息时，他断然予以拒绝。

皇太极获知明朝廷中的上述情祝，便决定施行反间计，以达到用明朝皇帝之手杀掉袁崇焕的目的。为此，他故意引兵撤退，同时让明军降将高鸿中在囚禁两个明朝太监的屋外对看守入员说：“你知道我军为什么退兵吗？这是因为皇上和袁巡抚订了密约，看来，占领北京大事很快就要成功了”。而后，又故意让两名太监逃走。逃回城里的太监立即向崇祯皇帝报告。已对袁崇焕疑心重重的崇祯皇帝一听到太监的告发，更加深信不疑，马上以召见为名，把袁崇焕逮捕下狱。袁崇焕的部将祖大寿等入，为抗议朝廷逮捕主帅，自率部离京还宁远。身陷图圄的袁崇焕时刻以国家安危的大局为重，在崇祯皇帝的恳请下，亲笔手书给祖大寿等全体官兵，要他们听从朝廷命令，团结一心，坚持抗金，绝不能因为他个入生死而轻举妄动，千万不要危害抗金大业。祖大寿等全体官兵被袁崇换的信感动得失声痛哭，当即回师入关，期望能用奋勇杀敌之举来保全他们主帅的性命。

但是，一意孤行的崇祯皇帝在后金军撤离北京后，不顾)大明军将士们的强烈呼声，竟在崇桢三年（公元 1630 年)8 月 16 日，以“谋叛”的罪名，用刑（分裂肢体）将袁崇焕残酷地杀害了。因此制造了一起重大的冤案，直到清朝中期官修的《明史》问世之后，编史者从

清人的历史档案中，发现了皇太极施离间计的原始记载，至此袁崇焕的冤案才真相大白。历史学家评论此事说：“崇祯帝自毁长城也”，“自崇焕死，边事益无人，明亡徵决矣。”

公叔用间逐吴起

在犒倒政敌的各种手段中，挑拔离间的手段大概是最为省力气的一种，仿佛一块破裂的岩石，挑拔者只需在裂缝中间插入一根撬棍轻轻“拨，岩石便会脱离山体，堕人无底的深渊。这里需要的本领是善于发现裂缝和找到一个合适的支点。

公叔是韩国的贵族，娶了魏国的公主，靠这种裙带关系，不学无术的公叔居然爬上了相国的高位。公叔嫉妒文韬武略的吴起，便想方设法要排挤陷害吴起。

吴起为人清廉，很爱惜自己的名声，公叔跑到国君那里讲：“吴起是位贤人，但魏国是个小国，邻近便是强大的秦国，恐怕吴起不会长久待在魏国。”

魏文侯问：“那该怎么办？”

公叔乘机献计：“您可以把公主嫁给他，如果吴起想留在魏国，他娶了公主，更会死心塌地为您效劳；如果他推辞，就是说不想留下了。”

魏文侯觉得有礼，便依计行事。

公叔先行一步约请吴起到家中作客，他事先已同夫人串通一气，让她当着吴起的面故意对自己发怒，而公叔则装作非常惧内的样子。

果然，吴起看到公叔如此惧怕老婆，引以为戒，当魏文侯派人向吴起求亲时，便蜿言谢绝。

魏文侯于是认定吴起早有异心，从此不再重用他。吴起只得离魏出走，投奔楚国去了。

公叔排挤陷害吴起，有一连申的环节。但最为关键的一环，便是离间魏国国君与吴起的关系。其方法便是在魏文侯心中播下怀疑的种子。这颗种子通过上述一系列精巧而琐碎的过程，以一种似乎确凿无疑的事实呈现在魏文侯面前，使他相信了“吴起有去魏之心”的谗言。

种世衡用间除敌将

北宋庆历年间，西夏与北宋王朝兵戎对峙。西夏王赵元吴手下有两员心腹大将：野利王和天都王，各自率一支精兵，宋将种世衡想派间谍打人敌方，离间元吴和他手下两个将领的关系。经了解，紫由寺有个和尚称法嵩，种世衡规察他坚强朴实，颇有才干，是个有用的人，便把他请到军中，劝他从了军。随后，法嵩因作战有功，世衡表举他为指挥使。从此，衣食住行，对他更加关怀备至。法嵩十分感激。

有一天，种世衡突然生气地指责法嵩：“我把你当儿子一样看待，称却私下和敌兵勾结，辜负我太甚。”接着，对法嵩上刑数十天，但法嵩始终没有怨恨，说道：“俺法嵩是个丈夫，种公听信奸人的话，即使把我杀了，不过一死了之，我决不负种公。”

时过半载，种世衡考察法嵩确实没有怀恨之心，便把他请到自已家里，亲切地安慰他，感谢他，说：称本来没有罪过，我是试探你。因为我打算派你去做间谍，那个苦处可比这大多了，你能不能答应我

绝不泄漏机密？法嵩极为感动，哭着应允下来。

临走时，种世衡交待了任务，给法嵩带了很厚的礼物，告诉他到了西夏，要设法见到野利王，不通过此人就不能打人他们内部。未了，种世衡脱下月己穿的锦袍赠送给法嵩，说：“北边冬天太冷，这袍子送称留作纪念吧。”

法嵩按照种世衡的嘱咐，来到西夏王赵元吴那里后，因千方百计要寻见野利王，引起了敌人疑心。敌人在对他进行审问和搜查中，从种世衡赠送的那件锦袍领子里搜出一封密信，拆开一看，原来是种世衡写给野利王的，语调非常亲切机密，法嵩因不知道袍领里藏着密信，敌人虽严刑拷打，他终没说出真情。赵元吴由此怀疑野利王反叛，就把他杀了。

野利王被杀，种世衡又想设法除掉天都王。于是，他在边境上设立祭坛，悼念野利王。写在板上的祭文大致讲到这样的意思：两将相结有意归顺本朝，事情快要成功了而突然遭变。世衡把祭文夹杂在纸钱中，看到敌人来了赶紧逃跑。因板上的字不会立即烧掉，敌人捡到后献给赵元吴，天都王因此又成了怀疑对象而被治罪。元吴失去了两名心腹大将，悔恨莫及，只好与种世衡谈判求和。种世衡又施苦肉计，借口军中一个番将有罪，大发脾气，然后杖背。番将受委屈后逃到元吴处。元吴非常信任他。一年后，番将掌握了元昊的全部机密后又潜回。

种世衡用间，可算费尽心机。他本来对选派的间谍进行了严格的选拔和考验，但仍然柏泄露移密。他把伪造的离间信暗中藏人袍领，

既要让法嵩“送”，又不让法嵩知密，敌人终不能识破，数间结合交替真可谓用得奇绝。

苏代用间保赵国

战国后期，秦将武安君白起在长平一战，全歼赵军 40 万，赵国国内一片恐慌。白起乘胜一连攻下赵国 17 城，直逼赵国国都邯郸，赵国指日可破。

赵国情势危急，赵国问群臣谁敢退秦兵，没有一个人敢应。平原君回家后，门客苏代自告奋勇愿去秦国游说，阻止秦军的进攻。

苏代带着厚礼来到威阳拜见应侯范雌。范雌问他：“称来我这儿是为什么事呢？是为赵国游说吧！”

苏代说；“不，我是为你而来。”

接着，苏代又说：“武安君用兵如神，身为秦将，夺了七十多个城池，杀敌军近百万。这次长平一战，尽显他的威风，现在又直逼邯郸，赵国就快要灭亡了，秦王就会成就霸业。秦王要是称帝，那武安君就是秦国统一天下的头号功臣。您现在的地位在他之上，可是将来您恐怕不得不居他之下了，您的日子可不好过了。”

范雎心中一震，连忙问道：“你说我该怎么办呢？

苏代说：“现在赵国已经很衰弱了，您不如劝秦王暂时同意赵国割地议和。这样您既有割地之功，又解除了武安君的兵权，那您的位置可就稳如泰山了。”

范睢大喜，第二天一早便玄上奏秦王说：“秦兵在外很久了，已

经十分劳累，需要修整一段时间。不如暂时答应赵国割地求和，这样我军也有休息时间，可以养精蓄锐，以备再战。”

秦王果然同意了，结果赵国献出 6 城，两国便罢兵休战。

白起连战连胜，正要进兵围攻邯郸，忽然接到班师回朝的诏令，无奈只得回朝。回来才知道是应侯范雎的建议，便十分怨恨范雎，两人之间从此产生了仇怨。

白起回来后，对众人说：“长平之战后，邯郸城内已经人心惶惶，若乘胜追击，一个月就可以把邯郸拿下。可惜应侯不识时机，下令班师，失去机会了。”

秦王听了，十分后悔，说：“白起既知邯郸可以拿下，为什么不早奏呢？”于是又命白起为将，讨伐赵国，白起那时正好有病，便改令王陵为大将。

这时，赵国已起用老将廉颇，设防甚严，王陵屡败，邯郸一直不能攻克。

秦王准备用病愈的白起代替王陵攻打邯郸。可白起却说：“赵国统帅廉颇可不是以前的赵括，他精通兵略，而邯郸又趁我们撤军之际，加强了防守，十分雅攻。而且大王您又和赵国签订了和约，若反悔，岂不失信于诸侯，别的国家一定会联合起来攻打秦国。臣党得这次出兵一定摊以取胜。”

秦王见他不愿去，义派应侯范雎去劝他。白起由于范雎上次阻止他进兵，他仍旧怀恨在心，便称病不出。

秦王问范雎：“武安君真病了吗？”

范雎说：“不知是不是真病，但他不愿带军的想法却十分坚决。”

秦王大怒，说：“除了白起，难道我国就没有别人了吗？当初长平之战时，开始是王屹带的兵，难道王龁也不如他吗？”于是派王龁代替王陵继续攻打邯郸。

可王龁攻了 5 个月都没有攻下来。秦王艾去请白起为大将出征，可白起仍然称病不受。秦王大怒，立即削去他的官职，贬为平民，并赶出咸阳。

范雎又对素主说：“白起走的时候，口出怨言，愤愤不平，如果让他跑到别国去，那就是秦国的祸害了。”

于是，秦王便立即派人赐剑白起，令他自刎。可惜为秦国立下汗马功劳的白起落得个“走狗烹”的下场。

苏代就是采用的“离间计”挑起范雎与白起窝里斗，使赵国赢得了宝贵的时间，暂缓了亡国之灾。

韦皋用间大破吐蕃军

公元 78 年，吐蕃兴兵 10 万侵扰大唐川西地区，川西守将韦皋发兵抵抗。两军对垒，互有胜负。吐蕃王见急切不能胜，便写信给云南王，让他出兵相助。

云南王接到吐蕃王的信，左右为雅，出兵授助吧，自己已向大唐王朝表示愿归附唐王朝，而今出尔反尔，得罪了大唐，恐怕给日后埋下灾祸。相不出兵援助吧，过去自己一直与吐蕃结盟，而今吐蕃有事不去相助，说不定吐蕃马上会兴师问罪，立时就有刀兵之患。正在左右为难之时，大臣中一人出主意，可效仿战国年间五国攻秦时齐国的

办法，答应派兵，但驻扎观望，等待胜负有定时再作打算。云南王一听大喜，马上答应吐蕃，即刻便发兵去救助。

吐蕃王接云南王回信，更增长了勇气，向唐军发动更猛烈的攻击。韦皋正在全力对付吐蕃时，却听说背后云南兵正向自己接近，大吃一惊，忙从川内调兵阻挡。娜知云南兵进到泸水（今四川雅砻江下游)时，却停兵扎营，等待观望起来。

韦皋闻报，顿时松了一口气，但又一想，危机仍没过去。云南兵在驻扎观望，等自己和吐蕃决出胜负后再作打算。若一旦自己失利，那么云南兵从背后杀过来，仍摆脱不了腹背受敌的场面。韦皋觉得，要变被动局面为主动局面，必须争取云南兵倒向自己这一边。要争取云南兵倒向自已，必须设法破环云南王与吐蕃王的关系。怎么破环他们之闻的关系呢？韦皋苦思一夜，终于有了办法。

第二天，他写了一封给云南王的信，信上说云南王已决定归附大唐，这是明智之举，今番来兵名义上助吐蕃面实际上帮助唐军夹击吐蕃，此举甚好。若一举灭了吐蕃，愿把吐蕃的牛羊马群分给云南王云云。将信用以前给云南王送信用的银匣装好，封上封印，揣在怀中，前去出战吐蕃。对阵时，样作不支，仓促后退，从怀中掉出银信匣。吐蕃战将见有银器落地，忙拍马来抢。韦皋大叫声“那是机密”，便令手下去抢。可那银匣离吐蕃军近，早被吐蕃抢入大营。韦皋装作迫不得已退兵回营。

吐蕃王拿到这封信一看，气得胡子直抖，马上拨出 2 万人马，扼住云南王来战场要道，以防云南兵来助韦皋。云南王听说吐蕃无缘无

故地派兵阻击自己，十分生气，马上下令班师回朝。韦皋解除了后顾之忧，全力对付前边的吐蕃兵，将吐蕃打得大败而逃。

崔安潜巧用间计除盗贼

《孙子兵法·谋攻篇》中说：“善用兵者，屈人之兵而非战也。”这是指在军事战争中能够做好对敌方的宣传、瓦解工作，就能够不战而屈人之兵。战争是如此，缉盗也是如此，唐代的崔安潜在蜀地缉捕盗贼中，就是用了《孙子兵法》中的攻心战术。

西川川地区是汉族和少数民族杂居地区，地方治安很乱，盗贼很多，居民家中的粮食、财物、牲畜经常不翼而飞，人们怨声载道，希望宫府有人出而治理一下。

西川的前几任官吏不是因为没能力治理盗贼问题，就是官匪相通，由于困扰当地居民的盗贼问题始终没有得到解决，也因此都被罢了官。

唐僖宗乾符六年(879 年)四月，崔安潜被任命为西川节度使。崔安潜上任一段时间，除了处理一般政务以外，没有提及盗贼扰民问题，蜀中人感到很奇怪，私下议论说：“都说新官上任三把火，可是也没有看到咱们的新官对盗贼问题有什么处理的新方法，莫非又与以往的官吏一样，老百姓的生活真难啊！”有人把这些街头巷尾的议论报告给了崔安潜。

崔安潜听后淡淡的一笑说：“这里的盗贼扰民问题的确是个严重的社会问题，但以往盗贼之所以如此猖獗，是因为捕盗官吏的通融，以致使盗贼久禁不绝。如果我们还按照以往的办法去捕盗，派很多人

去搜捕，等于用拳头打跳蚤，我们在明处，盗贼在暗处，来无影，去无踪。况且，盗贼脑门上也没有写着自己是盗贼，因此，派人进行大规模搜捕不仅劳民伤财，而且徒劳无益。这也是以往官吏禁盗贼而不见效的原因。”

崔安潜又说：“对待这里的盗威必须有个万全之策，”他对下人耳语了一番，让下人按照自己的吩咐去准备。

初五这天，崔安潜拔出节度使府库钱一千五百缗，分别放置在成都蚕市、药市、宝市三处闹市，在市上张榜，称：“有能告发并逮捕一个盗贼者，赏钱五百缗。盗贼不可能独自一个人行窃，必定有同伙，若同秋告发可以释免告发者罪，和平常人一样领赏，希望大家奋勇缉盗，绝此祸患。”

这一招果然奏效，告示贴出不久，就有人捕获盗贼来到官府，盗贼不服，说：“你与我同伙为盗已十七年，赃物都是平分，你怎么敢逮捕我，即使到官府，你与我一样，也要被处死。”盗贼抱着与以前的同伙同归于尽的想法来到蚕市。

告示贴出以后，为了验证自己的计策，崔安潜经常骑马到三市巡视。

崔安潜看到一个人押着另一个人来到蚕市，被押解的人还有些不服气。于是，对盗贼说：“你既然知道我有榜，为何不将你的同伙速捕送官府，如果你这样做，他就该处死，你就该受到奖赏了。现在你既然被他先告发，还有什么话好说！”捕贼的人立即得到了赏钱。赏金当着盗城和围观群众的面当场兑现，盗威奔拉着脑袋无言以对，围

观的群众拍手称快，赞叹节度使除盗贼的新方法。.

盗贼被押到市上剐死，并诛灭其一家。此事传出以后，诸盗贼与他们的同伙互相猜疑，惶惶不可终耳，在成都无容身之地，纷纷逃离西川，有的洗心革面，不再操旧业。从此，西川境内盗患大诚。

周瑜施间蒙骗蒋干

三国时，魏吴两国水上交战，吴国都督周瑜夜窥魏军水寨，发现他们深得水军之妙，便想除掉水军首领蔡瑁、张允。此时，曹操也想找人劝降周瑜。曹操幕僚、周瑜故日蒋干自告奋勇，去做说客。

这一天，周瑜正在议事，兵士传报：“您的老友蒋于来访。”听到这个消息，周瑜笑着对众将说：“说客到了。”便低声吩咐众人这般去做。当晚，周瑜大设宴席，奏起音乐，文武百官轮流劝酒。周瑜告诉众官员说：“这是我的同学故友，虽然是从江北曹操那里来，但绝不是曹家的说客，大家不要杯疑。”说着就解下身上的佩剑交给太史慈说：“你带着我的剑监酒，今天宴饮，只叙朋友交情，如果有提起曹操和我们东吴军事的，就斩了他。”蒋干听了很害怕，不敢多说一句话。周瑜说：“我自从领兵作战以来，滴酒不沾，今天老朋友来了，当一醉方!”饮到深夜，蒋干辞谢说：“已经不胜酒力了。”周瑜便命令撤席，诸将都辞别而去。

周瑜对蒋干说：“很长时间不与你一起睡了，今夜就住在一块。”于是便假装大醉，携蒋干进人帐中共眠。周瑜衣服也没有脱，吐得满地都是。此时蒋干怎么能睡得着？他悄俏起来，借着一丝残存的灯光，看见周瑜已经睡熟。蒋干看到桌子上堆着一卷文书，就榆偷看起来，

发现都是些往来信件，其中有一封上面约略写着：“我们投降曹操不是贪图高官厚禄，不得已才这样。只待方便，我们将把曹操的首级献来，请不要怀疑。”看罢，蒋干暗喜：“这次东吴之行没有白来。蔡瑁、张允勾结东吴，我可上报曹操，夺个头功。”想着就把信藏在了衣内。蒋下还想翻翻别的信件，床上周瑜翻身，吓得他赶紧吹灯上床。周瑜口里含含糊糊地说：“蒋干，我几天之内让你看曹操的头。”蒋干勉强应着。周瑜反复说了几次，等到蒋干要问，周瑜又睡着了。

将近四更时，只听有人进入帐中，轻声问：“都督睡了吗？”周瑜很作从梦中忽然醒的样子问：“床上睡着的是什么入？”来人回答说：“都督请蒋干一块就寝，怎么忘了呢？”周瑜懊悔地说：“我平日不曾喝碎，昨天酒后失言，不知道泄漏什么没有？”那人说：“江北有人来了。”周瑜赶紧说：“小声点!”便呼：“蒋干。”蒋干只假装睡着。周瑜溜出帐外，蒋干张开耳朵偷听，只听外边人说：“张、蔡二都督说：急切之下，下不得手…”下面的话便听不清楚了。过了一会儿周瑜回到帐中，又叫了一声：“蒋干!”蒋干只是不应，蒙头装睡。周瑜重又脱衣入睡，蒋于心想：“周瑜是精明入，天明找不着信，一定会害我。”睡到五更，便喊周瑜，周瑜却睡着了。蒋于穿載好，蹑手蹑脚溜出帐外，守门士兵也不加阻拦。蒋干上船便飞快回到江北，向曹操历数所见所闻。曹操盛怒之下，顿时火起，斩杀了蔡瑁、张允。随即，他又发现信是伪造的，他中了周瑜的反间计了。但为时已晚。杀了张允、蔡瑁之后，曹军中失去了熟知水战的得力战将。这也成了后来曹军赤壁大败的一个重要原因。

施展反间计的关键是“以假乱真”，只有造假造得巧妙，造得逼真，才会使敌人上当受骗，出现错误。

智慧今用

▲经济活动，亦要反间

古代兵家历来重视间谍活动，《孙子》用一整篇的篇幅从战路高度上专题论述了用间的重要性及其方法，足见用间对战争的举足轻重作用。孙子叹道：“微哉微哉，无所不用间也”(《用词篇》)意思是：微妙呀饿妙，真是无处不用间谍！

西方军事专家估计，一个重要间谍可以抵挡一个师的兵力，不是没有道理的。

在当代经济竞争中，间谍战广泛而激烈地进行着，管直到了无机不乘、无孔不入的地步，尽管间军事斗争的用间目标各异，手段全新，但其原理和方法仍未超越当年孙子的论说。

经济上的问谍战，或为了获取经济情报，或为了攫取新技术成果，最终是为了减少自己的耗费，在市场竞争中击败对手，获取最大经济效益。

窃取技术成果的案例：丹麦单酒举世闻名，畅销国际市场。A 国啤酒商为窃取其配方，专程来到丹麦。一天，当丹麦一家名牌啤酒厂老板汽车驶来时，他装做失足，将一条腿伸到汽车轮下，被轧断。当老板到医院探望时，他恳求进厂当看门人。老板可怜，答应了他的要求。一年之后，他利用看门之便，探明了丹麦啤酒的配方秘密，便偷

偷溜回国去。不到半年，就推出一种优质啤酒，在国际市场上与丹麦啤酒分庭抗礼。

经济间谍活动，使不少企业蒙受重大经济损失。有资料表明，美国公司因经营情报被窃，年损失 50 亿美元；科技成果被窃，年损失 200 亿美元。为此，美国参议院一个委员会，在进行了一次有关工业间谍活动的调查后，告诫美国企业经理：看一看别人送给你夫人和秘书的花束，有没有减着摄像机或发报机；看一看你办公室悬挂画的钉子，是不是传声器；在吞下阿斯匹林之前，先把它化开，防止藏着发报机。法国一轮胎公司为防止高技术失密，竞谢绝戴高尔总统参观该厂，并直截了当声称“不愿看到总统的随员中有人偷技术”。

更多文件请添加微信：jakenian