人际关系处理文库

怎样对付小人

ZENYANG DUIFU XIAOREN

主编 岳贵安 张胜利

延边人民出版社

责任编辑：任　哲
封面设计：陈　非



ISBN 7-80648-382-9/C · 13
定价：20.00 元

人际关系处理文库

怎样对待小人

延边人民出版社

目　录

一、如何辩识小人 …… (1)
须将锐眼识小人 …… (1)
看准他是什么德行 …… (2)
征敛求宠，必定奸雄 …… (6)
媚主为官，小人手段 …… (8)
巧言令色，小人一个 …… (12)
阿谀奉承，人品自明 …… (17)
贪财好色，必为小人 …… (19)
沽名钓誉，值得警惕 …… (23)
残害忠良，小人之王 …… (30)
二、如何揭批小人 …… (37)
从他想不到的方向出击 …… (37)
帮他算笔帐 …… (39)
把皮球踢还给他 …… (41)
一报还一报，这招实在妙 …… (44)
用事实戳穿谎言 …… (48)
有理不怕走天下 …… (50)
练就你的伶牙利齿 …… (53)
揭开他的伤疤 …… (55)

以迂为直巧说话 …… (57)
先用气势震住他 …… (61)
牵住他的牛鼻子 …… (63)
用荒唐驳倒荒唐 …… (65)
以狂妄制服狂妄 …… (66)
做一颗铜豌豆 …… (69)
占住正统，稳居上风 …… (73)
三、如何制服小人 …… (77)
看谁敢摸热炉子 …… (77)
有权用权，有势用势 …… (79)
心狠手快，小人必败 …… (82)
知己知彼，百战不殆 …… (86)
因人制宜，所向披靡 …… (89)
成败全在先下手 …… (92)
就用他的办法来治他 …… (96)
打他一个冷不防 …… (98)
设个比他还大的骗局 …… (100)
抓住过错治对手 …… (104)
身正不怕影子斜 …… (107)
抢在对手前面 …… (109)
吃小亏能占大便宜 …… (111)
有德有威，不怕鬼魅 …… (115)
出击不必打招呼 …… (116)

板起你的铁面孔 …… (118)
四、如何智胜小人 …… (122)
反过来试试 …… (122)
拉大旗作虎皮 …… (124)
拆散联盟 …… (128)
冒名顶替，声东击西 …… (131)
连哄带诈也管用 …… (133)
傲慢有时胜谦恭 …… (136)
故意拖延冷处理 …… (141)
巧用逆反心理 …… (144)
吹起气球唬住他 …… (147)
借政敌狐疑而削弱对手 …… (152)
善用红包离间敌手 …… (159)
巧用偷梁换柱计 …… (161)
正话也得反着说 …… (164)
一环扣一环，环环不放松 …… (166)
把他们绑在一根绳上 …… (170)
五、怎样设计赚小人 …… (173)
送他一份假情报 …… (173)
空口说白话 …… (178)
明援之实耗之 …… (183)
先送他一顶大高帽 …… (185)
砸碎美玉解开环 …… (187)

学会施行麻醉术 …… (188)
欲擒故纵，掌握主动 …… (191)
藏起你的锋芒 …… (196)
见风使舵，看水行船 …… (200)
六、如何避让小人 …… (203)
忍辱负重 …… (203)
不到火候不揭锅 …… (208)
大英雄争胜不在一时 …… (211)
退一步海阔天空 …… (215)
看谁笑到最后 …… (218)
不给他红眼的机会 …… (221)
打消他的猜疑 …… (226)
夹起尾巴做人 …… (229)
羽翼未丰且忍耐 …… (232)
扮猪吃虎 …… (236)
有力难打笑脸人 …… (241)
留得青山在　不怕没柴烧 …… (243)
忍者未必就是弱者 …… (247)
是非之地莫久留 …… (250)
激流勇退，见好就收 …… (253)
忍让得和服人心 …… (256)
惹不起还躲不起 …… (258)

七、如何利用小人 …… (260)
投其所好　化敌为友 …… (260)
乘隙而入招降将 …… (262)
借得顺水好行舟 …… (265)
好风凭借力，送我上青云 …… (267)
借助“第三者”之力 …… (271)
死灰也有复燃日 …… (273)
小人也是人，收他先收心 …… (275)
但求结果，不问动机 …… (277)
鸡鸣狗盗也是才 …… (279)
容纳不同意见的人 …… (283)
从前的仇恨记不得 …… (285)
假戏必须真做 …… (287)
狂要狂到正地方 …… (290)
重赏之下有勇夫 …… (292)
留给他几分面子 …… (294)
化敌为友如同变废为宝 …… (297)
不计私怨成大业 …… (299)
别盯住小节不放 …… (300)
给刺头戴上顶帽子 …… (302)

一、如何辨识小人

须将锐眼识小人

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

周武王曾向姜太公问策道："君王起兵准备选拔英雄，了解士兵的才能高低优劣，你认为应该如何去做？"姜太公说："人的外貌与内质不相一致的有十五种情形；有表面庄重严肃而行为却不检点的，有外表温良敦厚而偷鸡摸狗的，有貌似恭敬而心怀轻慢的，有外表廉洁谨慎而内心虚伪的，有看似真诚专一而实际无情无义的，有貌似品性忠厚而并无诚意的，有看起来足智多谋而实际上缺乏主见的，有表面上敢作敢为而实质上什么也不敢做的，有貌似

诚恳而不讲信用的，有表面上迷糊不清而实际却忠实可靠的，有貌似奇异偏激、言行悖离常理，而实质上能建功立业的，有表面勇敢而内心怯懦的，有貌以威严而实质上却是容易应付的，有表面严酷而内心却谨慎真诚的，有外表虚弱、其貌不扬但出外却什么都干而且干什么都如愿以偿的。天下人所看不起的，却为圣贤之人所看重，原因就在于一般人不了解其中奥妙，没有极强的洞察力，是看不到边际的。以上就是人的外表与内心世界不相一致的种种情况。”周武王又问道：‘那么，怎样才能知道这些表里不一的情况呢?”姜太公回答说：“要了解这些表里不一的情况，真正看清一个人的本质有八种方法：一是和他交谈，考察他的言辞谈吐；二是循着话题，刨根问底，来观察他的应变能力；三是和他就某件事情进行密谋，观察他的诚信程度；四是当面表彰他的学问来观察他的德性；五是给他钱财，来观察他是否廉洁；六是用美色来考验他是否贞洁不淫；七是告诉他某处出现了危难，看他是否勇敢；八是让他喝醉酒，看他酒后情态。用这八种方法考察一番，他的贤能与否就能够区分得一清二楚了。”

看准他是什么德行

人都有优点有缺点，对世界上的任何事物也都要一分为二区别对待。但这决不是说，人就没有差别，没有办法区分，因而也就没有办法区别对待使用了。恰恰相反，人的优点与缺点之大小多少实在有着极大的差别。君子具大

德有小过因而可谅可用，相反，小人则是缺大德因而不可信、不可用而必须提防之压制之。识人用人，不言而喻要体现在对这种根本问题的把关上。在封建宫廷内部，既有知人之明，又能处事得当的人是很多的。以宋真宗时期的王旦为例，也许能看到些什么。

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

真宗召见王旦，问他是否安排了处罚王钦若的事情。

王旦回答："王钦若等人理当处罚，但不知陛下要冠以什么样的罪名？"

真宗说："判他们忿争无礼的罪名。"

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

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

王旦作为皇帝使者负责修理衮州景灵宫，太监周怀政与他一起同行。有一次，周怀政趁便请求与王旦相见，王旦却一定等随从的人都来到后，才穿着官服在大庭广众下与他见面，说完了正事就立即告别。后来，周怀政因为策划政变而被杀，众人才知道王旦识人之准与深谋远虑。另一名太监刘承规因为忠厚老实受到真宗的喜爱，在他将要病死的时候，请求皇帝能封他做节度使。皇帝对王旦说：

“如果不答应他，刘承规会死不瞑目的。”王旦却执意不批准，并说：“如果今后有人临死前请求封为枢密使，难道也要答应他吗?”刘承规的遗愿终于没有实现。而且自此以后，北宋的太监们没有一个人做官到枢密使这一级别的。

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

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

征敛求宠，必定奸雄

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

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

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

1262年2月，发生了李旦兵变事件。李旦时任山东益都（今山东省寿光县）行省长官、江淮大都督。虽然蒙古族统治者招纳和任用汉族地主官吏，在中原地区建立了蒙

古族贵族和汉族地主阶级的联合统治，但是在权益上仍然存在着民族矛盾。李旦作为汉族官僚，不甘心屈服于蒙古汗权之下，而且，他统治山东益都一带长达三十余年，重兵在握，一直在等待时机，后乘忽必烈与其弟阿里布哥争夺汗位、内地防务空虚之机，发动叛乱，并将海州、涟水等三城（今江苏省东海县以东至涟水沿海一带）献给南宋，挥兵北进。忽必烈得知消息后，即命诸王哈必赤率领各路蒙汉军从北方前线转师南进，讨伐李旦。这时，李旦犯了战略性的错误，占据济南后，错过了军机，导致了最后的失败。

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

阿合马为了取悦忽必烈，在朝廷站稳脚跟，用尽心思揣摩忽必烈的心理，摸透了他嗜财贪利的特点，使出浑身解数来满足忽必烈的贪欲。阿合马不是靠发展生产来增加财收入，而是采取横征暴敛的手段。首先是向农民增加赋税。由于不断的战争，农民困若不堪，一些地方不得已减免了赋税。阿合马下令追征赋税，不予减免。盐、茶、酒等的税更是猛增无止。农民和其他阶层庶民的负担日益加

重。由于交不起赋税，有几十万农民逃到江南，流离失所。其次是实行官办矿冶，以冶铁的规模最大。原来主要是私人冶铁，阿合马把私人冶铁收归官办，铸造农具高价官卖，继续在农民身上进行榨取。第三是实行盐法和钞法。阿合马在产盐地区专门设置了巡禁私盐军以缉私盐。1275年3月，元军攻克建康，长江流域全部被占领。阿合马立即在江南实行盐和药的官卖。大量发行无本的纸钞，搜刮财富，导致“钞轻物重”，物价飞涨，百姓更加贫穷，饥寒交迫，民不聊生。

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

媚主为官，小人手段

哈麻（？——1356年），字士廉，是元朝末年臭名昭著的阴谋家和野心家。他早年充当顺帝宿卫，靠取媚顺帝和丞相脱脱而逐步高升，累迁为殿中侍御史，又升为中书右丞。后来，见顺帝“怠于政事，荒于游宴”，更投其所好，专门引导顺帝以淫亵，使本来就已走向衰落的元朝统治更加腐朽不堪。在国家走向危亡之际，哈麻仍然热心于权力争夺，捏造罪名，陷害脱脱，从而爬上中书左丞相之

位。继而又阴谋废掉顺帝，另立太子。阴谋败露，被杖而死。哈麻的胡作非为，进一步激化了元朝的社会矛盾。加速了元朝的灭亡，成为千古唾骂的罪人之一。

元朝末年的一天，在一个名叫秃鲁的康里族家庭，一个婴儿落地，秃鲁非常高兴，便给这个婴孩起名为哈麻。据《元史》记载，“康里”是由汉朝的高车族发展而来，高车族是因其族使用的车轮高大而得名，在历史上也称丁零、敕勒、铁勒等，南北朝以后为突厥所兼并，成为突厥部落之一。突厥灭亡以后，他们游牧于乌拉尔河以东至咸海东北一带。元太祖成吉思汗西征俄罗斯获得胜利，回军时征服康里族全境，并将其地分封给长子术赤。其后，康里人不断被蒙古人征发为兵和承担各种劳役，并随同蒙古军大批进入中原。哈麻的祖先大约就是这一时期进入内地的。

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

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

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

有了同顺帝见面的机会，不等于就能马上高升，还要善于利用这个机会，才能事事如意。哈麻就是这样一个善于抓住机会的人。他利用自己能说善辩的口才，采用不断变化的花言巧语去讨好顺帝，顺帝喜欢什么，他就说什么；顺帝不喜欢的东西，他绝口不提。所言所行无不符合顺帝的心意。顺帝刚一接触这个伶牙俐齿、说话痛快的小伙子，就觉得他特别善解人意，便不知不觉地喜欢起来。哈麻得到顺帝的喜欢，自然官运亨通，不断被提拔，很快就当上了殿中侍御史，成了管理宫中事务的主要官员之一。

哈麻靠其巧舌如簧的口才和善于揣摸人意的本领，步步高升，便更加注意利用起自己这个“特长”来了。他特别注重察言观色和了解众人的好恶，然后投其所好，谄媚得宠。如，他见到顺帝喜欢玩双陆游戏，便若心钻研，学会了一套玩双陆游戏的本领，然后，去接近顺帝，与其展开对弈。哈麻与顺帝玩双陆游戏也很有招法，他见到顺帝不甚高兴之时，就输一盘，见到顺帝高兴时，就赢一次，

当然，也有旗鼓相当的时候。哈麻这样做，既讨了顺帝的喜欢，又弄得顺帝的心里痒痒的，愈发愿意找他一起玩双陆游戏。这样一来，两人便逐渐成了双陆“棋友”随着双陆游戏的频繁，哈麻所受顺帝的宠幸也逐步升级，很快就超过了身边的任何人。据《元史·哈麻传》记载，一天，哈麻与顺帝在内殿玩双陆游戏，哈麻穿件新衣服站在旁边。顺帝一边下棋一边喝茶，由于全神贯注于棋盘之上，不小心把茶吐到了哈麻的新衣服上。哈麻一边抖掉新衣服上的茶末，一连笑着说：“做天子的就应该这样么！”在封建社会中，皇帝说一不二，人们只能谄媚逢迎，而不能稍有违抗。哈麻虽然是在说笑中夹杂指责之意，也可被看成是敢于冒天下之大不韪了。可顺帝毫不介意，一点儿没有生气，只是一笑而已。这说明哈麻同顺帝的关系已非同一般，无与为比。

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

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

鼓励发展生产等等。脱脱改革，取得了一定成就，史称“更化”。脱脱“更化”，深得社会和各阶层人士的拥护，一时号称为“贤相”。

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

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

巧言令色，小人一个

清朝的乾隆皇帝爱新觉罗·弘历，在中国历史上是一个赫赫有名的人物，其文治武功，彪炳史册，他开创了大清帝国的全盛之世，但在他的后期统治中，清帝国走上了下坡路，由全盛局面逐步进入了衰落时期。而在边个由盛

转衰的过程中，被人称为“乾隆朝第一权臣”的和珅之专权乱政、祸国殃民则起了不可忽视的重要作用。

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

乾隆四十年（1775 年），是和珅一生的重要转折点。在这一年，和珅巧逢机缘，得见天颜，奏对称旨，甚中上意，从此便攀龙附凤，飞黄腾达。这种突然的时来运转，连和珅自己也未曾料到。

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

于脆。

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

陈悼之《归云室见闻杂记》中也载称："和珅起自寒微。……扈从上临幸山东。上喜御小辇，辇驾骡，行十里一更换，其快如飞。一日，和珅侍辇旁行，上顾问是何出

身，对曰生员。问汝下场乎？对曰庚寅（乾隆三十五年）曾赴举。问何题？对孟公绰一节。上曰：能背汝文乎？随行随背，矫捷异常。上曰：汝文亦可中得也。其知遇实由于此。比驾旋时，迁其官，未几列居卿贰，派以军机，凡朝廷大政俱得与闻，朝夕论思，悉当上意。”

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

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

乾隆四十六年，乾隆帝意欲增兵，曾征询军机大臣阿

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

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

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

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

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

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

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

阿谀奉承，人品自明

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

公元前522年的冬天，有一次，齐景公打猎归来到达湍台，当时晏子在一旁侍候，梁丘据也驱车匆匆忙忙地赶来。此时，景公对晏子说：“只有梁丘据与我比较和谐啊！”晏子回答说：“你们之间只是‘同’，不是‘和’。梁

丘据只是一味迎合您，和您保持一致而已，怎么谈得上是和谐呢？”景公奇怪地问道：“难道和谐与保持一致还有区别吗？”

“当然有区别。”晏子答道。“和谐就像做羹汤一样，用水、火、醋、肉酱、盐、梅来烹调鱼肉，先用火烧煮，再由厨师搅拌把它们揉合在一起，使味道适中，太谈了再增加调料，太浓了就加水冲淡。这样，人们吃起来才会津津有味，身心愉快。君臣关系也是同样的道理。君主认为是正确的，要是意见中也有不正确的成分，当臣下的就应该贡献出自己的意见，否定君主意见中不正确的部分，使合理的部分更完善；被君主否定的东西，也可能是正确的，臣下就应陈述可以肯定的理由，帮助君主改正他的错误决定。这样，国家才会政治稳定，减少失误。所以《诗经》说：‘又有羹汤实鲜美，五味齐全散芳香，心中默默暗祷告，无人争吵秩序良。’先王调和王味，谐调五声，就是用来稳定人们的内心，以完成政事的。音乐的作曲和厨师作汤，就是同政治活动一个道理，味道有五种，音乐也有五种，声音相配合才能成曲调，使人们听起来悦耳，感到心平气和。”

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

个意思。”

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

贪财好色，必为小人

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

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

某日下午，一个妙龄女郎用娇滴滴的声音在电话中向一家高级饭店服务员预订了房间。深夜 12 点左右，一位绝色丽人仅带着一只手提包出现在前厅，自称是白天订房的客人，她照章预付了租金后，请了一名男侍者带她到预留的房间。她边走边和侍者搭讪，一反刚才故作高雅的姿态，显露出风骚的表情，挑逗得老实而幼稚的侍者有点神魂不定。他按工作程序向这位女客人说明了电灯开关位置，冰箱和冷暖气机的使用方法之后，刚要离去，那个女人嗲声嗲气地说道："多谢您的照顾！现在夜深了，你的事大概也忙完了，能和我聊会儿天吗？我热得实在睡不着。"侍者手足无措地说了句："饭店有规定，不允许我这样，对不起，失陪了！"便要出屋。突然，那女子的玉臂挽住了他的手："你真好！我看见你头一眼就动心了。要不你忙完了，再到我房里坐坐，今天夜里我就在这儿等你，你一定要来啊！"侍者对美貌女郎的调情惊讶不已，支支吾吾后，便飞也似地从客房里溜了出去。

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

侍者蹑手蹑脚地走到那女子房间一看，不觉吃了一惊：房门虚掩着，从外面望进去，可以看见那美貌女郎，穿着鲜艳的睡装，酥胸微露，斜椅在大床的靠背上，正目不转睛地向门这边看着。当那女子看准是他之后，马上显

出高兴的样子，向他招手，嘴里还不停地说：“一直等着你哩。”侍者心想：难道她真的在等我？犹豫了片刻后，终于悄悄地溜进屋去。

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

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

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

事！”

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

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

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

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

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

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

人的目的。

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

不出所料，俱乐部的经理下午打来了电话：

"听说你们店里昨晚出了点麻烦，要是丑闻让公众知道了，恐怕对你们不利吧！"

"贵经理的消息真灵通啊！不过，我们不在乎。"

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

"如果我们否认此事，你拿得出证据吗？"

"我这里有当时的全部录音，要放给你听听吗？"

于是，一场敲诈与反敲诈的商业纠纷开始了。

沽名钓誉，值得警惕

隋朝第二任皇帝隋炀帝杨广，是个重美人不重江山、好纵欲不顾人伦的彻底享乐主义者。为了美人和纵欲，他敢作敢为，无所顾忌。他以弑病父、淫庶母作为当皇帝的开端；曾经不惜工本开辟三百里地的"西苑"，内五湖、十六苑、三大山，专门用来安置从全国各地采选来的美女；曾经整日转悠在户户西施、室室王嫱的"迷楼"里，天天用"御女车"来广试童女；曾经特地开凿运河，直通

扬州，命五百名少女为他牵船巡幸；最后把乃父隋文帝毕生经营下的富冠历代的隋朝断送在奢侈享乐之中……如果谁要数一数在古今中外的封建帝王中，谁最豪华奢侈、工于享乐而又大逆不孝，那么冠军恐怕非杨广莫属。

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

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

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

杨广的母亲独孤皇后，家世贵盛，资质颖慧，在杨坚代周建隋的过程中也曾立下过汗马功劳，深得隋文帝的宠爱。每当隋文帝临朝，她总是并车随行，一直送到朝阁门外。又在皇帝身边，密布心腹，随时了解各种大事；一旦发觉朝政大事有失妥当，便等隋文帝退朝回来，在枕头边婉转规谏，隋文帝当然是言听计从。朝廷内外都知道独孤皇后对朝政以及皇帝的重大作用，所以都把独孤皇后也当

“皇帝”看待。她和隋文帝被合称为“二圣”。

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

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

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

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

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

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

杨广由于别有用心，所以才这样苦心孤诣故意做作，相比之下，太子杨勇就不是这样了。皇太子杨勇是隋文帝杨坚的长子，性情坦荡，不尚矫揉造作。常参与决定军国大事，言论多被采用。但因隋文帝崇尚俭朴，而杨勇却喜欢豪华，杨坚便当面劝责："从古帝王，好奢必亡，汝为

储君，当先知俭约，乃能奉承宗庙。”还特地送给太子一件自己所穿的旧衣服，一柄旧刀，一盒普通豆酱，希望太子能常服食，体会他的良苦用心。杨勇虽然当面答应，但时过境迁，便早把父亲的教导丢于脑后，一如既往地讲排场摆阔。隋文帝于是开始怀疑太子继承皇位的能力，渐渐疏远了太子。

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

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

杨勇的弟弟杨广，一门心思想夺取哥哥太子的宝座，且他处心积虑施用的一套把戏，即佯装勤勉俭朴，故意藏

起成群结队的美姬，只拿出又老又丑的宫女在晋王府中撑台面，日日与嫡妃厮守，早已骗得独孤皇后和隋文帝的欢心。但偏爱归偏爱，废长立幼毕竟是件大事，而且长的幼的都是自己的亲生骨肉，父母亲不到迫不得已、不下狠心的话，再偏爱也是无济于事。所以杨广在诱取父母欢心之后，更加注意寻找现太子的缺点失误，以便给予致命一击。然而却没有找到。杨勇心地坦白，行事光明，与世无争，并无大过。杨广正大失所望之际，猛听说太子的正妃元氏暴亡、母后生疑的事情。杨广便下决心要拿这件事来做篇大文章。

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

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

触犯了长兄太子的忌讳。”

独孤皇后听杨广说到太子杨勇，赶忙问：“他敢怎么样？”

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

独孤后正要寻找处置杨勇的把柄，又怜惜杨广，更加急迫：“他说什么？”

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

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

皇后说到这里，也已泫然泣下。杨广见母亲虽已心动，但还没往他的心里想。便佯装劝慰，继续“点拨”：“臣儿自是不肖，未感化长兄，反使母后因此伤感，徒增臣儿罪戾！母亲只管放心，只要母亲健在，臣儿一时难被加害。异日兄长登基，臣儿必尽臣道。只要母亲愿认云昭

训为儿媳，臣儿也一定依礼跪拜皇后大嫂。相信兄长会被臣儿的忠愚所感化的：若兄长仍不见容，但只要他能做好皇帝，臣儿死亦何憾！”

皇后一听，竟半晌说不出话来。她岂肯容纳贱妾云昭训之流成为将来的皇后，与自己一般平起平坐，还要承受爱儿杨广的跪拜？一跺脚，竟恨恨说道：“汝尽管放心还镇扬州，我自有处置，决不会亏待我好儿！”独孤后下定决心要废去杨勇，而让杨广承太子大位了。杨广闻言见状，心头暗喜，但依旧作了惨容，依依拜别而去。皇后却开始日紧一日地刮她那法力无边的枕头风了。隋文帝本对杨勇不满，偏爱杨广，那还经得住皇后的整日缠磨？杨广能谋取哥哥的太子大位，独孤皇后起了关键的作用。皇后喜欢什么他就做什么，成功地欺骗了他的老娘，只做她喜欢的事，只说她喜欢的话，当然是在表面上而不是背地里，是一时而不是时时。

残害忠良，小人之王

“正邪自古同冰炭，于今毁誉定是非”。记得这是杭州西湖岳王庙前的一副对联，说出了一个千古真理和人们的心里话。物以类聚，人以群分。如果说从一个人读什么书就可以看出一个人的品味来，那么，我们就更可以从一个人拥护什么人、反对什么人看出他是一个什么人。英雄所见不一定处处相同，但是在关系军国命运大事上不会有大的差别；而小人在这样的问题上则必定与君子、与忠臣格

格不入、针锋相对。如果说在一些枝节问题上可以和忠臣良将们意见不完全一致，但如若处处作对时时捣鬼，那除了说明在根本利益上格格不入外，还说明其只能是国家民族之蟊贼！

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

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

岳飞想不到高宗竟下了这样的诏令。面对那些唉声叹气、坐立不安的部将们，发出了绝望的哀叹：“十年之功，废于一旦！所得州郡，一朝全休！社稷江山，难以中兴，乾坤世界，无由再复！”无奈之下，岳家军只得挥泪班师。

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

他派人传话给秦桧这个内奸，命他除掉岳飞。

秦桧这个卖国贼早对岳飞恨之入骨，此时听到兀术的指令，便着手开始残害岳飞。

岳飞、韩世忠、张俊这三员大将手握兵权，猛将如

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

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

于是，他们以犒拓皋大捷有功之臣为名，要韩世忠、岳飞、张俊回朝。

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

过了六七天，岳飞终于来到了。

秦桧以盛宴招待三员大将，赵构又亲自召见他们，宣布韩世忠、张俊为枢密使、岳飞为枢密副使，留在朝内。两天后，又宣布将三将的宣抚使一律废罢，把他们所有的军队，统归南宋朝廷直接统辖。从此，岳飞再也没有返回岳家军。

秦桧使诡计，把岳飞调离了军队。从此便肆无忌惮地残害起这位忠良了。“虎落平阳遭犬欺”。岳飞离开了自己的队伍，来到满是秦桧党羽的朝中，只能是“人为刀俎，我为鱼肉。”岳飞来到杭州不久，秦桧一伙的右谏议大夫

万俟卨上书弹劾岳飞，诬蔑他在拓皋之战时，迟迟不出兵，又根据张俊的造谣，说岳飞曾主张“楚不可守，城安用修”，是“沮丧士气，动摇民心”。万俟卨提议罢免岳飞的枢密副使职务。高宗和秦桧还没来得及采取惩办措施，御史中丞何铸和殿中侍御史罗汝揖又相继上疏，重复万俟卨弹劾奏章中的内容，催促高宗、秦桧对岳飞“速赐处分”，“以为不忠之诫。”

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

岳飞被罢官出朝，到庐山他母亲的墓旁住下来。

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

他们看王贵本人不上圈套，张俊又打听到王贵与张宪感情上不够融洽，就找到了张宪手下一个名叫王俊的副统制，外号“王雕儿”。雕是一种嘴尖又凶猛的大鸟，能够捕食小鸟儿，人们这样称呼王俊，是因为他为人刁钻，常

常喜欢出卖同僚，是一个害群之马。他在张宪手下，又贪又奸，受过张宪不少斥责，早对张宪怀恨。这回张俊派人来找他，要他“告首状”，诬告岳飞重用张宪，要他领兵去襄阳造反，这样就可把岳飞牵连进去，嫁祸于岳飞。王俊一想，升官发财的机会来了，就一口答应了下来。

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

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

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

于是，秦桧假传圣旨，去庐山逮捕了岳飞，将他送进了大狱。

审讯岳飞的御史中丞何铸在仔细审查了王俊的“告首

状”等有关这个案子的全部文件后，觉得都诬枉不实，他便去找秦桧 说明实情，秦桧不假思索地说：“皇上的意思是这么办。”

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

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

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

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

韩世忠愤然地瞪着他说：“莫须有三字，何以服天下？望丞相慎思为是。”

秦桧无言可对。

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

对于这些捕风捉影的“罪证”，岳飞一条条地进行了批驳。万黔驴技穷，就想以“拥兵逗留，不授淮西”为

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

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

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

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

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

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

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

岳飞的家产被没收，家属被充军到岭南，岳飞的女儿投井自尽。

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

二、如何揭批小人

从他想不到的方向出击

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

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

是寡人的过错。”

还有一次，一位为齐景公养马的人擅自主张，杀了一匹马。景公大怒，操起戈来，要亲自杀死这个养马的人。为阻止景公，晏子说：“你这样杀了他，他就是死了也不知道犯了什么罪。请允许我公布他的罪行，然后再杀也不迟。”景公说：“那么，好吧。”晏子举着戈，对着养马人的脖子说：“你为我的国君养马却杀了马，你犯了死罪；你使我的国君因为杀马的缘故而杀了养马人，这又是死罪；你使我的国君因为杀马的缘故而杀养马人，此事被邻国诸侯知道，会因此对我国君不利，这又是死罪。有此三罪，怎么能不杀你?”景公听了晏子的话，明白了此行不妥，对晏子说：“你把养马人放了吧，不要让我落个不仁不义的罪名”。

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

刘玄佐镇守河南的时候，曾因听信谗言而发怒，要杀死大将翟行恭。军营中没有人敢前去劝阻。有一个叫郑涉，很善于以绕弯子的办法说服人。他见到刘玄佐说：

“听说翟行恭将要赴刑，希望能将他的尸体交给我看一看。”刘玄佐很是奇怪，问他这是何意。郑涉答道：“我听人说，蒙冤而死的人，脸面上有奇异之象，可我一辈子也没见过，为此愿意借此机会看一看。”刘玄佐顿时醒悟，于是赦免了翟行恭。

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

帮他算笔帐

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

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

鲁僖公知道不是齐国的对手，便派展喜前去犒劳齐国的军队。齐孝公以挑衅的口吻问展喜：“听说齐军压境，鲁国人害怕了吗?”展喜妙对说：“小人确实害怕了，可君

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

展喜的这番话软中有硬，无懈可击。齐孝公只得说：“说得太好了，您回去传话给鲁侯，愿从此以后两国不断增进友好关系，不再彼此加兵。”于是就班师回国了。

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

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

运用刚柔并用的说服方法，应该根据说服对象的不同特点，灵活机动，有所轻重。人是千差万别的，“龙生九子，子子各别”世界上没有性格、能力、道德等一模一样

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

把皮球踢还给他

用问话的方式，反驳对方观点，这种方法在遥运的古代，就已被发现。

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

的东两。

比如，苏格拉底和欧提德谟斯有这么一段对话：

欧：请问苏格拉底，什么是善行？

苏：盗窃、欺骗、卖给人当奴隶，这几种行为是善行还是恶行？

欧：是恶行。

苏：欺骗敌人是恶行吗？把原来敌人占领的城市的人卖做奴隶是恶行吗？

欧：这是善行。不过，我说的是朋友，不是敌人。

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

欧：是善行。

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

欧：这是善行了。

这段对话的哲学宗旨，是阐明具体的善是多变不真的，只有一般的善才是可靠的这一唯心主义思想。但苏格拉底的谈话，则是典型的以问为驳的说话术，层层递进的一系列问讯，直问的欧提德漠斯步步后退，直到认输。

中国古代，也有许多以问为驳的范例。

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

无可奈何的困境。

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

问："许子一定自己种庄稼才吃饭吗?"

答："对"。

问："许子一定自己织布才穿衣吗?"

答："不，许子只穿粗麻织成的衣服"

问："许子戴帽子吗?"

答："戴。"

问："戴什么帽子。"

答："戴白绸子帽子。"

问："自己织的么?"

答："不，用谷米换的。"

问："许子为什么不自己织呢?"

答："因为妨碍庄稼活儿。"

问："许子也用锅作饭，用铁器耕田吗?"

答："对。"

问："自己做的吗?"

答："不，用谷米换的。"

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

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

一报还一报，这招实在妙

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

有这么一则趣闻：

懒汉在朋友家中做客。

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

第二天，吃饭的时候，朋友只顾自己，不理懒汉。懒汉问：“我的饭呢?”朋友说：“反正 吃了要饿，你又可必去吃!”睡觉的时候，朋友照样只管自己，不理懒汉，懒

汉问："我睡哪儿?"朋友说："反正迟早要醒，你又何必要睡!"懒汉急了，叫道："不吃、不睡、不是要我死吗?"朋友答道："是的，反正总是要死，你又何必活着!"

职明的阿凡提斗败巴依老爷的故事里，也有一段类似的经历：

阿凡提机智勇敢，专替穷人出气。巴依老爷恨透了他。总想报复一下。

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

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

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

赵高是始皇少子胡亥的老师，正巧胡亥此行也随父出巡。赵高私下对胡亥说："主上已驾崩，一旦你大哥立为皇帝，你将一无所有，这便如何是好！如今天下大权，就

在丞相、公子和我赵高三人手中，愿公子先下手为强，不要错过这个机会。”胡亥起先还要来几句忠孝义悌之类的话，经赵高多番诱导，不作声了。

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

李斯：遗书发出了吗？

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

李斯：你怎么说这种话？这种亡国之言，是我们这些当大臣的说的话吗？

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

李斯：都不及，那又怎么样？

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

李斯：我不忍有负主上的优待，只求恪尽职守。

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

赵高的攻心战，句句击中要害。李斯是个患得患失的人，赵高正是利用他这种心理，终于使之屈服。接着，二人狼狈为奸。共同伪造了假诏书，“令”扶苏赐死，让胡亥当上了二世皇帝。

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

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

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

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

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

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

场上有人不禁说道："董事长，你说得倒不错。那么，谁来和他对抗呢？"

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

在这位董事长心理战的成功作用下，谈判出现了极其良好的气氛，协议也最终达成。

用事实戳穿谎言

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

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

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

晋文公同大将赵衰来到原邑。在此之前，原邑的首领原伯贯欺骗其部下和臣民，说晋兵在收归阳樊时，把阳樊的百姓全部都杀了。原人听后既恐惧又憎恨晋军，共同发誓死守原邑。随同的赵衰见此情景，对文公说："原人之所以不服我们晋国，是因为我们与原之间没有信用往来的缘故，君主如果取信于原人，那么原地不攻自然就会归我们了。"文公采纳了赵衰的谋略，与原人约定，如果三天内晋军攻不下原邑，我们便自动解围而去。同时还向士兵宣布：只围三天，只带三天口粮。

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

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

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

动，使文公在民众中建立起了更高的威信。

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

有理不怕走天下

曾有个观点，认为这个世界是一个只认利益的世界、只认实力的世界。还有人认为理论是为利益服务是以实力为后盾的，有了这些，说理就是管用的，或者说是更管用的；没有这些，只靠说理就显得单薄软弱，有道是“秀才遇着兵，有理说不清”。不过，理也有理的用处，把理讲足讲透也会令人有所畏惧的。理本身也是一种力量，也能弥补一些实力的不足。

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

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

接着，成公贾给庄王讲了这样一个隐语。他说：“刚才去郊外行走时，有人对我说了这样一个隐语，我不明白，想告诉大王。那隐语说：有只大鸟，身披五色花纹，

栖息在楚国的高坡上已有三年，不见其飞，也不见其叫，不知这是什么鸟？”庄王回答说：“我明白了，这不是凡鸟。三年不动，是在决定志向；三年不飞，是在生长翅膀、积蓄力量；三年不叫，是在观察周围情况。此鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。”

其实，庄王听懂了成公贾的隐语的含义，他的回答是在表白自己。

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

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

从此后，楚国日益强大，庄王也开始准备争霸中原。

不想楚庄王一鸣惊人，在与晋国的交锋中占居上风后，称霸的胆子更大了起来。公元前606年，庄王进一步

向北逼进，领兵到伊河与洛河流域，攻打陆浑戎人。为了显示自己的力量，庄王把军队驻扎在周王室的地界上，还举行阅兵演习。

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

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

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

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

王孙满针锋相对毫不相让，说："大王您怎么忘记了这九个鼎的来历？从前夏朝实行德政的时候，远方各国把当地的风物绘制成图，进献给朝廷；九州的长官也都把青铜贡献出来。夏王用这些青铜铸造了九座鼎，鼎上分别铸上了各种风物，万物都被铸在上面，使百姓能从中认识各种鬼神妖怪的形状。因此，那时的百姓进入山泽、山林，不会遇到不顺利的事情，即使各种鬼怪妖魔也不会碰到。这些都是德政和上天的恩赐。后来，夏桀昏庸天道，九鼎便被商朝夺去，商朝保存了六百年。到商纣时暴虐无道，鼎又迁到我周人这里。如果德政美好，鼎虽然很小，也是

很重的，别人无法轻易夺去；如果昏庸暴乱，即使鼎再大，也是轻的，别人很容易就夺走。上天保佑有德之君，不过也是有一定限度的。当初，我们的祖先成王把九鼎安置在郏辰的时候，曾经占卜过周朝可以拥有多少年，上天命我周朝有三十代七百年的天下。如今周朝的德行虽然已经渐趋衰微，但是天意还没有改变。因此，关于九鼎的轻重大小，您就不必过问了。”

庄王问鼎轻重，表露出他想取周而代之的意图。然而，当他听了王孙满态度较强硬的一度话，又客观地分析了面临的形势，觉得在当时不能灭掉周王室，于是打消了向周朝进攻的念头。恰在这时，楚国国内发生了斗越椒叛乱和舒蓼人反楚的麻烦，庄王便带着军队回去了。

练就你的伶牙利齿

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

晏子使楚，充分展示了他作为外交家的胆识和谋略。

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

听到楚灵王对自己的挖苦，晏子本想回敬几句，转而一想，自己使命在身，还应以谋取胜。于是，正颜厉色地回答道：“我国地广人多，仅仅是国都临淄城内的人呵的

气就可以成云，挥的汁就可以为雨，人们走在路上，肩擦肩，脚挨脚。您怎么能说我们齐国没人呢?”

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

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

晏子早已看出这又是楚灵王侮辱齐国而事先排练好了的一场戏，便不慌不忙地说：“大王，我听说桔子树生长在淮南，它就结出桔子，如果移栽到淮北，它就结出枳子。它们虽然叶子相似，果实的味道却不大相同。这是什么缘故呢？因为淮南淮北两地的水土不相同。如今，齐国

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

揭开他的伤疤

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

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

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

平原君当时门下有食客三千人。这些门客个个跃跃欲试，可平原君挑来拣去，只选出十九人，那一人再也找不出来。正在平原君着急之时，忽然坐在末位的门客站起来，自告奋勇愿意同平原君一同去楚国。用人之际，平原君也就同意了。这就是历史上的“毛遂自荐”。

他们一行人到了楚国，平原君和楚王，商讨合纵抗秦，日出开始，及至中午还不能达成协议。由于楚王始终只从自身利益出发，左顾右盼，思前想后，生怕楚国的利益遭到损失，所以迟迟不能达成共同抵抗秦国的有关协义。毛遂等得不耐烦了。他按着宝剑，大步闯入堂上，扯开嗓门喝道：“合纵不合纵，只有一句话就行了，干吗要从早上罗嗦到中午！”楚王见“不速之客”闯进来，生气地问平原君：“他是什么人？”平原君说：“我的门客。”楚王冲着毛遂呵叱道：“下去！我正与你主人商量国家大事，你上来干什么！”毛遂双目圆睁，手按腰间宝剑，向前靠近几步说：“大王，你敢斥骂我，不外是仗着楚国的军队。现在我与你相距不到十步远，楚国的军队救不了你。大王你的性命，就看我是否出剑了。当着我的君主的面，你就这样怒骂我，不是太失礼了吗？”考烈王见毛遂杀气腾腾，不禁害怕起来，急忙换副笑脸说：“先生有什么话要说？”毛遂停了停，说：“我听说商朝的汤王，起初只有七十里的地盘，后来打下了江山。周文王原来也只有百里土地，后来一统天下。他们靠的不是兵多地广，而是能根据形势发展实力，楚国土地有五千里，精兵上百万，按说更有条件称霸。但现实情况怎么样呢？白起那小子不过是个酒囊

饭袋，但他率领几万军队与楚国交战，头一战就占领了你的都城，逼得你迁都到这陈州；第二战掘了楚国先王的陵墓；第三战就把你祖先的宗庙烧光，羞辱你的祖先。这百年难忘的仇恨，连赵国都为你感到害羞，难道大王你还不觉得耻辱吗？今天平原君来与你商讨合纵抗秦的事，正是要为楚国报仇，哪儿只是为了赵国呢?!”

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

以迂为直巧说话

奉劝别人，不能直来直去，要以婉转的方式打动他，

这样才能达到说服他的目的。

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

宋太宗赵光义打算让吕端当宰相，有人就议论道："吕端这人很糊涂。"太宗却解释说："吕端对待小事情糊涂，在处理大问题上却是一点也不糊涂。"下定决心要任

他为宰相。过了几月，太宗便罢免了吕蒙正而任吕端为宰相。吕端身为宰相处事稳重谨慎，顾全大局以清廉宽简为原则。

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

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

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

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

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

优孟听见了，就跑进宫廷，朝天号啕大哭。楚庄王吃了一惊，问他为什么要这样哭。优孟说：“这马，是大王所心爱的，堂堂楚国这么大，有什么办不到的，仅仅按照安葬大夫的礼制去安葬这匹马，太菲薄了！请大王按照安葬人君的礼节去按葬这马吧。”楚庄王说：“怎样做呢？优孟回答说：“请用雕花的美玉做棺材，漂亮而耐朽的樟木

做外椁、枫、豫章各色上好木料做题凑；让士兵去挖掘墓穴，老弱背土把坟修；齐国、赵国陪祭在前面，韩国、魏国守卫在后头；给马盖祠堂，用太牢来祭祀，再拨万户城邑供奉享受。诸侯们听见了，都知道大王是贱人而贵马的！”楚庄王说：“寡人的过错竟然到了这种地步吗？这事该怎么好呢？”优孟说：“请大王用对待六畜的方法来葬它，堆个土灶当做椁，用个铜锅当做棺；佐料用姜枣，调味用木兰，祭品是粳稻，衣着是火光，吃进人的肚子！”

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

先用气势震住他

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

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

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

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

不久，他们到达南甸，路太险，骑马已无法通过，于是他们徙步披荆，挽绳以登。又过了十几天，他们到达孟濑，这里距金沙江仅一舍远。郭绪派人手持檄文过江，向思叠传达朝廷的招徕之意。夷人看到朝廷派来的人已经到了，惊慌不已："中国官也能到这里!"立即发兵率象马数万，连夜过江，把郭绪的住所团团围住。一位翻译官哭着向郭绪报告："夷兵即刻就要将我们焚杀殆尽!"郭绪喝斥道："你敢为思叠离间军心?"说着顺势拔剑指着翻译说："明天过江，有人再敢言此，定斩不饶!"

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

由于郭绪善做思想工作，终于不战而胜，迫使思叠与手下人皆叩首称赞万岁。

牵住他的牛鼻子

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

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

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

嬴政21年那年，吕不韦推出了经他手下食客集体撰写、由他审定主编的《吕氏春秋》一书。当时，他下令把这部书悬于咸阳市门，并宣布“有能增损一字者予千金”。一字千金的典故大概由此而来。说句实话，再好的文章要改出一个字来还是轻而易举的。可是《吕氏春秋》公布

后，却没有一个人敢出来动一个字，可见这个命令的本意并非是要人们真的来改，不过是要体现一种威势：谁敢来动一个字？在这种威势下，吕不韦在该书的序言中，开门见山地学着历史传说中的颛顼对黄帝教训的口吻，要嬴政听从他的教导。凭什么呢？可能就凭着他“仲父”的特殊地位吧？

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

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

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

本来，两人对权力的争夺带来的矛盾就很深。现在，有了敲击对方的充足理由，嬴政岂肯善罢干休？他当即致

书吕不韦："你对秦国有什么功劳，竟能食封10万户？你与秦国宗庙有什么亲属关系，竟能称'仲父'？"命令其立即流放巴蜀。

吕不韦见大势已去，只得服毒自尽。

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

用荒唐驳倒荒唐

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

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

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

优旃随即就唱起赞歌来了。他说："这真是好极了。如果陛下您不下这个圣旨，我也要向陛下提出这样的建议

的。”然后，话锋一转，又说：“虽说此举会给老百姓增添不少负担，但漂亮是最重要的。不过，我倒为此担心，这油漆怎么个搞法?”

胡亥不解地望着他：“怎么搞？油漆就是油漆嘛!”

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

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

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

以狂妄制服狂妄

五岭以南的南粤，在汉代还算是不毛之地。虽说此地贫瘠，但如果在此充当一个土皇帝，其逍遥自在亦赛过活神仙。秦朝时，这里属南海郡，朝廷任命郡尉任嚣管辖。陈胜、吴广起义，中原大乱，任嚣此时已老病缠身，卧床不起，他把龙川县令赵佗召到病榻前，告诉他说：“天下

已乱，南海地处蛮夷僻壤，我的意思是可阻断北面通道，静观事变。我已经不行了，足下可继承此位。这里虽说不怎么富裕，但也有东西数千里地盘，关起门来也可称一国之主呢！”任嚣归天后，赵佗接管了南海大权。他分派兵将把守边防，阻断北路，撤掉所有的原县令，换上自己的亲信，南海成了他的独立王国。

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

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

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

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

陆贾见威严已经收效，便改口说："能够知错就改，足下还是一位贤王。"

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

赵伦像吃了补药，越发来劲了："我比皇帝如何?"

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

赵伦自觉理屈辞穷，乃留陆贾居于客馆，天天与陆贾对酒畅聊。陆贾是个才子，满腹学问，看到他既然愿意和自己聊，便在客馆多住了几天，一边和他聊天，一边诚心诚意劝他归汉。赵佗被陆贾的诚意所感动，终于自愿称臣，还委托陆贾献上价值千金的粤中珍宝。陆贾以礼相待，也回赠赵佗不下千金的财帛。本来有可能发生的一场对抗，被陆贾的成功劝说所化解。

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

做一颗铜豌豆

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

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

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

阚泽当夜扮作一渔翁，驾一叶小舟，独自望江北而行。那天晚上月高风清，寒星满天。只三更时分，就到了

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

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

曹操将黄盖的书信翻来覆去看了十几遍，忽然拍案大怒，高声对阚泽喊道："黄盖是用苦肉计，派你来诈降，好从中取事，这怎能骗得过我！"便叫左右把阚泽推出去杀掉。刀斧手押着阚泽往外走，阚泽此时面不改色，一声也不争辩，只是仰天大笑。曹操有些诧异，让人把阚泽推回帐中问道："我已识破你等的奸计，你笑什么？"阚泽答道："我不是笑你，我是笑黄盖不识人！"曹操又问："怎么说他不识人？"此时阚泽高昂着头，笑而说道："要杀便杀，何必多问？"曹操是个疑心重而又自负的人，见阚泽不回答，就说道："我自幼熟读兵书，深知奸伪之道。你等这条计策，只好瞒别人，怎能瞒得我？"阚泽当即反问道："你说书信中哪件事是奸计？"曹操说："那好，我说出你们那破绽，教你死而无怨：你们既然说是真心投降，为什么不约定投降时间？"阚泽听罢，哈哈大笑，对曹操说："亏你还说得出口，称自己熟读兵书，我看你还是早点收兵回去，倘若交战，肯定败给周瑜。你这等不学无术之辈，我死在你手里，真是可惜啊！"曹操被他一顿抢白，倒有些糊涂，问道："我怎么不学无术？"阚泽说："你不识机谋，不明道理，难道不是不学无术？"曹操经他一激，倒想问个究竟，便说道："你倒说说哪些地方我不明道理？"阚泽又打住话头，只是说："你毫无待贤之心，说了也没用，只求早死，不必多言！"

阚泽不愿意说，就越想问个明白，于是又对阚泽说道："你若真的说得有道理，我自然敬服你。"阚泽见曹操态度真的有所收敛，才说道："你岂能不知道常言说的

‘背主作窃，不可定期’的道理吗？倘若现在约定投降具体日期，到时不能下手，你这里又出兵接应，事情肯定败露。我们是真心投降，真心投降才是见机行事，如果是预约期限，倒有可能是使诈。这点道理都不明白，还要屈杀投降之人，难道不是无学之辈吗？”曹操经阚泽这么一说，还真的觉得有道理，立刻命令给阚泽松绑，并且亲自走下台阶挽手谢答，明确表示愿意接受黄盖的投降。经过这一番唇枪舌战，阐泽终于成功地献上了诈降书，完成了使命。

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

开始，曹操问阚泽来此何干，他不慌不忙地说：“我是受黄盖之托，特来献投降书的，信不信由你。”一副漫不经心的样子，弄得曹操信也不是，不信也不是。当曹操把书信来回翻阅十几次，突然拍案大声喝道：“你这是苦肉计，休要诓我。”此时充分地显示了曹操机警、奸诈的面目，在这紧要关头，阚泽仍然是不卑不亢，不正面回答是与非，只是哈哈大笑。这种逆而受之的行动既表示了对曹操的轻视，又留下自己思考对策的余地，反而弄得曹操不知究里，问他为何发笑，他竟理直气壮地表示，要杀便杀，不必细问，又一次把主动权掌握在自己手里。到后

来，他更是尖锐地指出曹操“料事不明”，“属无学之辈”，哄得曹操不但相信他投降的诚意，反过来还向他道歉。整个游说过程，他总是逆曹操的思维而动。曹操认为投降者应该是虔诚之至，伏地陈乞，他却漫不经心，成也罢，败也罢，毫不在意；曹操追问他是用苦肉计，他却只是笑而不答；曹操指出书信有诈，他反而批评曹操料事不明；处处别着劲，顶着来，反而使曹操相信了他的话，收到了逆说奸雄的预期效果，为“苦肉计”的实施铺平了道路。

这种别着劲，顶着干，以硬对硬的逆说方式，在我们的日常生活中也经常被人采用，同样能收到好的效果。

占住正统，稳居上风

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

为了蛊惑人心，他鼓动亲信四处制造所谓西南方向多现帝王之象的瑞气祥端。时过不久，各地果然都纷纷报告出现了吉祥的凤气、彩云和丹凤，又说在汉水中发现了汉高祖的玉玺，每日每月接连不断。刘备手下的文武大臣，为自己的功名前程着想，也巴不得刘备早日称帝。于是一班文臣谋士共同向刘备上书说：“臣下听说《河图》、《洛

书》、五经和纬书，都曾经过孔子的甄别，历来十分灵验。经查核，《洛书·曜度》说：‘赤家有三日，道德冒盛，就是高祖，他的九世孙（指光武帝刘秀）和刘备，他们都当称帝。’《洛书·宝号命》说：‘按照上天的意志和帝王的规律，刘备要称皇帝统一天下，只有成功不会失败。’《洛书·录运期》说：‘九侯七杰纷争，使得百姓拿骸骨当柴烧，道路上乱纷纷地堆满了人头，谁来挽救他们呢，玄德将要兴起。’《孝经钩命决录》说：‘帝业三次兴建，有高祖的九世孙和刘备。’……”

开始，刘备对这些请求还佯装置之不理，于是以诸葛亮为首的一班文武大臣再次面请刘备称帝。诸葛亮对刘备说：“现在曹丕篡汉自立，窃据国家大权，劫持迫害忠良之臣，极其残酷无道。他的行为激怒了人和鬼神，大家都在思念刘氏王室。如今上天无子，举国上下人心惶惶，失去了景仰的头领，大王你身为汉室后裔，理应继续以延续汉室王朝啊！”刘备此时还是不敢轻易答应。在这期间，诸葛亮为了让刘备定下称帝的决心，还演了一出滑稽戏：

诸葛亮见刘备下不了决心，就托病不出。刘备听说诸葛亮病重，亲自到他家里，直走到诸葛亮的床边去安慰，问他得的什么病？诸葛亮说：“忧心如焚，命不久矣！”刘备问他所忧何事，连续问几次，诸葛亮装出病重，只有呻吟，不回答刘备的问话。刘备再三请问，诸葛亮才有气无力地说道：“我自大王请出茅庐，相随到今，大王每次都是言听计从。现在大王正好有了西川之地，也不负我等当年隆中决策的初衷。现在曹丕篡位，汉室天下将为异姓所

有。我满朝文武大臣想奉大王你为皇帝，一来是因为这样做应天顺人，并可同你一起灭魏兴刘，二来大王你应该明白，方今天下分崩，英雄并起，各霸一方，四海才德之士，舍死之生而事其上者，都是想攀龙附凤建立功名啊！没想到大王至今不肯，众人都有怨恨之心，不久肯定会远走他乡的。若是文武大臣一个个都离你而去，吴和魏来进攻，现在的西川之地肯定保不住，我做臣子的能不为此而忧吗？”刘备听完此话说道：“不是我推辞，我是怕天下人心还不服哇！”诸葛亮紧接着说：“圣人讲的，‘名不正，则言不顺’，而今大王你是名正言顺，别人有什么话可说呢？你没有听说‘天与弗取，反受其咎’？”

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

刘备称帝时那一篇祭文，可算是把他自己是皇帝后代如今不得不续正统以登基的心思说得明明白白了。祭文说：“建安二十六年（公元221年）四月的丙午日（初六），皇帝刘备用黑色的公畜做祭品，敬告皇天上帝后土神灵：汉朝统治天下，天数本无止境。从前王莽篡位，光武皇帝为之震怒，兴兵诛讨，恢复了汉朝。如今曹操依仗

兵权，残忍至极，杀害皇后，罪恶滔天，祸乱华夏，不顾天理。曹操的儿子曹丕和其父一样凶残无道，横行暴逆，公然窃据了帝位。群臣百官和众将士都认为在这国破家亡之际，我刘备应该振兴国家，继承高祖和光武帝二位先祖的事业，恭敬地替上天行施处罚。刘备自以为无此大德，不敢即皇帝之位。征询广大百姓、乃至各少数部族酋长的意见，大家都说，天命是不能不答应的，祖先的事业是不可以长期替代的，天下是不可以没有皇帝来主宰的！辖境内的群臣百姓所盼望的都在我刘备一人身上。刘备畏惧上天明确的命令，又害怕汉朝的福祚被湮没，谨此选择吉日，与群臣百官登上祭坛，接受了皇帝的玺绶。然后燔柴掩埋，祭祀天神，祈求神明保佑并降福于汉室，让四海之内，普天之下永远安宁！”祭文读完，文武百官皆呼“万岁”，歌舞礼毕，刘备定国名为蜀，改元章武元年。以汉室正统自居，刘备坐上了皇帝位。

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

三、如何制服小人

看谁敢摸热炉子

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

（一）即刻的：当您一碰到火炉时，就会被烫。

（二）预先示警的：火炉是烧红摆在那里，您知道，一碰就得挨烫。

（三）适用于任何人：火炉烫人不分贵贱亲疏，一律平等。

（四）彻底贯彻的：火炉烫人“说到做到”，不是吓唬人的。

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

这就是说，如同掉进万丈深渊，必死无疑一样，触犯

了我的规章制度，也一定得到应有的惩罚。冯梦龙也是“热炉法则”的积极鼓吹者。他收集了许多类似的事例，其中司马穰苴斩庄贾的故事，比较典型。齐景公的时候，晋国和燕国一同侵略齐国。齐景公大惊。危急时刻，宰相晏婴荐举司马穰苴为大将军，统兵御敌。齐景公同意，请司马穰苴入朝，发给兵车五百乘。穰苴说：“臣一向地位微贱，没有影响力，希望得到君王的一个宠臣做监军。”齐景公答应他的要求，派庄贾随军前往。庄贾问穰苴出征的日期，穰苴答道：明日就要发兵拒敌，明日中午在军门见面，请监军准时到达。古代发兵作战，在军营树两旌以为门，这里的军门，也就是旗之下。第二天上午，穰苴先骑马到军门，立木为表，以察日影，下漏水以掌握时刻，一边观察时间，一边等待庄贾。而庄贾这个人，一向依恃齐景公的宠爱，骄横跋扈，他根本没把穰苴放在眼里，也没把军令当回事，差不多黄昏的时候，庄贾才赶到军门。穰苴问：“你为什么这么晚才到?”庄贾说：“亲戚朋友建宴送行，耽搁了一会儿。”穰苴大怒道：“大将受命之日，便应该忘掉家；监军守约，就应忘记亲人；手持击鼓杖击鼓很急，就要忘记自身的安危。现在，强敌压境，国内骚动，士卒暴露于境，君主食不甘昧，寝不安席。在此危难时刻，你还谈什么请宴送行?”说罢，便对军正问道：“按着军法，不按约定时间到达，应该如何处置?”军正答道：“应该斩首。”庄贾这才害怕，派人向齐景公求救。穰苴还没等这人返回军中，便下令将庄贾就地斩首示众。过了好久，景公的使者带着圣旨来赦免庄贾，可庄贾已经身首异

处。庄贾被斩，给全军将士以强烈震动，立刻紧张行动起来，争先恐后，奋勇杀敌，结果大败敌军，收复失地。稍加分析，就可发现，司马穰苴斩庄贾，很好地体现了“热炉法则”。穰苴惩办庄贾时，是立刻采取行动的。他一发现庄贾违犯军命，立刻斩首，没有半点犹豫，此其一；穰苴的依据的处罚条文，是人所共知的，庄贾作为景公宠臣，更加清楚，此其二；穰苴的惩罚适用任何人，不论你庄贾如何被宠，在惩办条文面前，一无所用，该杀照样被杀，此其三；穰苴彻底贯彻了他的命令，他的军法条文，不是只说不做的空话，而是言而有信，说到做到，此其四。“热炉法则”的功能，是让人们都不去触碰热炉。大家都按规章制度办事，组织获得生机和活力，穰苴出师大捷，便是证明。

有权用权，有势用势

《孙子·势篇》说：

“善战者，求之于势。”

“善战人之势，如转圆石于千仞之山，势也。”

所谓势，就是形势，气势，这里的意思是说，高明的指挥官指挥作战，能给我方造成一种气势，犹如在八千尺高的山顶向山下滚放圆石，高屋建瓴，势不可挡。

不可阻挡的气势，对于领导者驾驭臣属也是必不可少的。

领导者要想获取强大的影响力，必须努力树立高风亮

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

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

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

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

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

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

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

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

历史上有一位御史因故处罚了一个县令。这个县令为了报复，派自己的儿子假作侍候御史，乘御史不备，将其

大印偷走了。御史发现放在一个竹箱里的大印不见了，怀疑是那个县令干的，但因无证据，不好声张，于是假称有病不去办公。他听说有位幕僚有奇才，便乘幕僚前来探病的机会，召到床前，向他倾诉了自己的心里话。幕僚给他出个主意，旨在以胁迫的办法，使县令交出大印。夜里，御史按幕僚的办法，自己在厨房里放了一把火。火光冲天，照亮半个夜空。郡县众人都赶来灭火，御史把抢救出来的竹箱似无意中交给县令。别的官员也各自从御史手里得到一些东西。大火被扑灭了。县令将竹箱交还给御史。御史打开竹箱一看，大印已在箱内。

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

心狠手快，小人必败

唐高祖李渊有三个儿子，即太子李建成、秦王李世民和齐王李元吉。其中李世民在建立唐朝和统一全国的军政大事中都建立了无人能比的功勋，同时在长期的南征北伐中，招募了众多身怀绝技的文臣武将。李建成觉得自己的

太子之位在李世民的功勋和实力面前岌岌可危，便暗中勾结三弟李元吉及李渊的宠姬、大臣，试图尽早除掉李世民。

李世民深知太子和齐王的用心，同时又有一班文武密切防范，李建成的计划始终无法得逞。李建成决定先把秦王府中的谋臣武将或进谗处死，或调离作他用来孤立李世民。果然名将程知节被外调为刺史，房玄龄、杜如晦等人被调出秦王府，尉迟敬德差点被李渊处死。一时秦王府中，人人自危，纷纷劝李世民早作准备，以免被害。李世民自有打算，暗中观察事态发展，表面却毫无动作。

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

长孙无忌不等李世民说完，便说："先发制人，后发

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

李世民召集府僚一起商议。谋臣都认为要赶快动手。李世民说先要占卜一下，是否可行。猛地有人冲了进来，夺过龟卜扔到地上，说：“有疑问才卜，今日箭在弦上，不得不发，谁先发射谁有生路，有何疑问?”李世民一看，原来是幕僚张公谨。于是再令长孙无忌密召房玄龄和杜如晦来商议。不料前不久竭力劝李世民动手的房、杜两人异口同声说：“高祖诏令我不得侍奉秦王，现在如果私自拜访，岂非死罪?”李世民见两人不肯前来，竟把佩刀递给尉迟恭说：“两人怎敢叛我？公持刀去看看，如果真的不肯来，即用此刀杀了，拿首级来见。”敬德与无忌同去见房、杜，说：“王已决计行事，你二人快去商议。”房玄龄说：“四人同行太醒目，我们各走各的吧。”敬德和无忌先行，房、杜二人各自换了衣服悄悄来到了秦王府。大家一起商量好了对策。

当天晚上，李世民入朝见李渊。李渊拿一份太史令的密奏给李世民看，密奏中说依天象看秦王当有天下。李世民要求屏退左右，然后对李渊说：李建成和李元吉私通皇妃，淫乱后宫。李渊大惊又大怒。李世民接着说：“臣儿无丝毫辜负兄弟，偏他二人时欲加害，并说要为王世充、窦建德报仇。臣儿苦果枉死，永违君亲，已是可痛，而且魂归地下时，也要被败在儿臣手下的王世充等讥笑了，请

父皇救命！说罢，便呜呜咽咽哭了起来。高祖更加惊愕，说："明天便审问他两人。你其实也应该早来参奏。"

李世民随即退了出来，在夜里便调兵遣将，命长孙无忌等带领，埋伏在玄武门外。

第二天，李建成、李元吉上朝经过玄武门，察觉情况不妙赶紧回头欲逃，却被李世民和尉敬迟德拦阻。李建成被李世民射杀，李元吉被尉迟敬德砍死。这时，太子手下的冯翊、冯立及齐王府中的薛万彻等将领带了数千兵马来攻李世民，却被玄武门前的伏兵挡住，见太子、齐王都已死去，便都一哄而散了。

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

由于李渊高高在上，不太了解情况，太子、齐王与秦王之间地位相当，实力各有强弱，因而实际上谁先动手杀死对手谁便是理所当然的皇权执掌者。在这一点上，李世民与他的谋臣武士都十分清楚，就是太子、齐王也想先发制人，争取主动权。然李世民的确比他们高明得多，只有他才真正地巧用了"先发制人"之计。"先发制人"，靠的是"先"，但"先"往往来自于"密"和"决"。李世民假装"不忍心"，表面上无所作为，实际一方面是为了师出有名，保全面子，另一方面更是为了行动的"秘密"性。君不见他授刀给尉迟敬德欲杀房、杜灭口，君不见他半夜调兵以防人知，君不见他杀却太子、齐王两家的大批无

辜，足可知其城府深远，行动秘密而快捷。相反，太子、齐王口口声声要“先发制人”，日日夜夜在不痛不痒地“先发制人”（如抽调秦王府中的猛将精兵等），然而机密外泄，行动迟缓，哪有不被秦王所制之理！

知己知彼，百战不殆

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

意思是说；既了解敌人又了解自己，百战都不会失败；不了解敌人而只了解自己，胜败的可能各半；既不了解敌人，又不了解自己，必然每战必败。这里，孙子以简洁鲜明的语言，指明了掌握敌我双方情况，对战争胜负的重要意义，揭示了唯有心中有数，方能永远立于不败之地的普遍规律。这一规律，不仅为古今中外的军事家所推崇，而且已经成为致力于政治、经济、思想文化领域竞争事业的志士仁人、专家学者们的行为准则。“知己知彼”，是社会竞争的基本方略。

三国时期，刘备三顾茅庐，请得诸葛亮出山。诸葛亮为刘备认真分析了竞争对手的情况。他指出：在当时的割据军阀中，曹操已“拥有百万之众，挟天子以令诸侯”，力量最为强大，刘备暂时还无法与之争锋。“孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用”，只能联合而不能谋取。可以夺取的战略据点，只有荆、益二州。荆、益二州是用武之地，天府之国，更重要的是统治荆、益二

州的刘表和刘璋，暗弱无能，不得人心，完全可以取而代之。然后，诸葛亮为刘备提出完整的大略方针：占领荆、益二州，作为立足之地；然后，“西和诸戎，南抚夷越”，妥善处理好同少数民族的关系；“外结好孙权，内修政理”，搞好内政外交，发展实力；待时机成熟，就从荆、益二州兵分两路，进取中原，统一全国。这就是著名的《隆中对》，刘备对诸葛亮的谋划大为赞赏，拜请他照此办理。后来的历史进程证明，诸葛亮对敌我双方特别是竞争对手的分析，是正确的。刘备的政治生涯，正是遵循这一思路取得发展的。

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

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

士诚则成为囊中之物，伸手可得。

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

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

商品经济条件下的社会竞争，更加需要“知己知彼”。商品经济的充分发展，使得竞争机制进入社会各个角落，竞争以前所未有的广度和深度大规模展开。这种竞争，是真正意义的社会竞争。处于社会竞争大潮中的人们，要想站稳脚跟，占居一席生存之地，就必须勇敢积极地投身竞争，而要竞争得胜，就要知己知彼。

经营企业，必须知己知彼。《孙子兵法》曾主张从七个方面知己知彼。我们认为，经营企业，也要从这七个方面，将我和对手比较起来，详细分析：“主孰有道”，谁的

上级决策机构及主管更英明？“将孰有能”，我和竞争对手比，谁的德才素质更高？“天地孰得”，谁的政治、经济环境、地理位置更加有利？“法令孰行”，谁的规章制度、条例条令更能有效贯彻执行？“兵众孰强”，谁的职工素质更好？“士卒孰练”，谁对职工培训抓得好？“赏罚孰明”，谁的奖惩更加严明？

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

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

知己知彼，这是现代的主题，时代的基调。

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

因人制宜，所向披靡

知己知彼的目的，在于胜彼，战胜竞争对手。为此，

在知己知彼的基础上，就要根据对手的特点，因势利导，相机行事，即因人制宜。

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

来营将士拆开战书，只见那上联写道：

骑奇马，张长弓，琴瑟琵琶八大王，王均在上，单戈便战。

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

伪为人，袭龙衣，魑魅魍魉四小鬼，鬼都在旁，合手便拿。

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

这一故事，是因人制宜方略的成功范例。

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

“怒而挠之”，如果敌将性格暴躁，就故意挑逗、辱骂

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

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

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

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

无论在哪一个社会竞争领域，都应该依据竞争对手的心理特点相宜行事。

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

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

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

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

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

成败全在先下手

春秋时期，各国贵族公卿内部的争斗也很激烈，并且，这些争斗往往与该国的强弱盛衰相关连。在贵族公卿的争斗中，也不乏一些人运用高明的谋略。范旬灭栾氏就是一个典型代表。

栾氏是晋国很有势力的贵族，从晋文公时的栾枝以来，栾氏一直官高位显。进入春秋中期，栾氏在晋国的地位更加突出，结怨也多，于是成为众矢之的。到了栾盈时，终于爆发了借故驱赶栾氏家族的斗争。栾盈外逃后，先到楚国，后到齐国，齐国接纳栾盈，是想利用他来破坏晋国内部的稳定。

不久，齐国利用送陪嫁齐女到晋的机会，用有篷窗的车把栾盈和他的武士送回栾氏的封地曲沃城。栾盈连夜就去拜见曲沃大夫胥午，要胥午同他一起发难，灭掉贵族中反对栾氏的人。胥午没有同意，说这件事不会成功。经过栾勇的再三央求，胥午才答应了他的请求，并议定请魏舒作内应。

魏舒是魏绛的儿子，栾盈作下军将领时，曾与魏绛的关系很好，从而也和魏舒很熟悉，关系也很密切。在魏舒的策应下，4月，栾盈率领曲沃的甲兵，白天进入了绛城。

听到栾盈已经进入绛城的消息，当年驱赶栾盈、如今执掌大权的范旬感到很突然，有些惧怕。范旬身边的乐王鲋说："这没有什么可怕的。请将君主送到坚固的宫殿中去，把国君掌握在自己手中。再说，栾氏的政敌很多，又刚从国外回来，立足未稳，您握有大权，占据优势，又掌握着对百姓的赏罚，还怕什么？"接着，乐王鲋分析了栾氏目前的处境，和栾氏关系好的只有魏氏，没有魏氏的协助，栾盈绝对成不了气侯。他向范旬建议，先下手为强，可以用武力胁迫魏舒与范氏合作，这样，栾氏将不攻自退。范旬接受了这一建议。

于是，范旬派儿子范鞅去接魏舒到王宫中来。当范鞅到达绛都时，魏舒的军队已经列好队，驾上了马，整装待发，准备与栾盈的军队一同会合行动。范鞅大步跨到魏舒车前，说："栾氏率领叛贼来都城，我父亲和诸位大夫现在都在国君那里，特派我来迎接您去。快走吧，我帮助您

驾车。”说完，翻身跳上魏舒的战车，右手拿着宝剑，左手拉着马辔头，命令驾车的快赶车。驾车的问到哪里去，范鞅答道：“到国君那里去!”就这样，魏舒被范鞅强行劫持进了宫。

魏舒的车一到，范旬便走向台阶亲自迎接他，还拉着他的手，答应将曲沃给他，以笼络他的心。魏舒受到控制，不能帮助栾盈，大大挫伤了栾盈的气势。不久，其反叛行动即被挫败。

抢在对手前面行动就是捷足先登、先发制人，这是一种争取主动的谋略。无论在军事活动、政治活动，还是在经济活动中，这种捷足先登，先发制人，争取占据主动的谋略，都是可以获得理想效果的。

80年代末期，香港船王包玉刚在同香港英资“怡和”洋行展开的一场争取股票资本的商战中，就是运用抢先一步的谋略，最后打败怡和洋行的。

1978年，包玉刚决定控制英国怡和洋行所属的九龙仓股份有限公司，便暗地从李嘉诚处转买到占九龙仓股票20%的2000万服。然而，怡和洋行得知此事后并没在意。于是，包玉刚又看准时机，迅速吃进1000万股九龙仓股票，这样包玉刚占据了九龙仓的30%股权。

1979年初，九龙仓股价上涨，每股达到50港元，怡和洋行意识到情况严重，准备高价回收。不料，包玉刚突然把全部的九龙仓股票以每股55港元卖给了隆丰公司。这隆丰公司实际上是包氏财团下属的上市公司，包玉刚的转股，实际上是明转暗未转，以迷惑怡和洋行。从而使怡

和洋行回收股票的计划破了产。

1979年6月中旬，包玉刚去法国处理事务，怡和洋行认为拉到了长安东市。当晁错明白过来时，他的脑袋已经落地了。

袁盎在晁错的逼迫下，借皇帝这把刀，杀了自己的政敌。政坛上，这是一种权术。商战中，借用某种力量，达到某种目的做法，简直是太多了。这是一种在短时间内就能效见的好办法。中国有句成语说："鹬蚌相争，渔翁得利。"渔翁正是借其双方争斗而从中渔利的。这种情况在商战中也经常能见到。中国长春第一汽车制造厂引进奥迪汽车的生产线，就是德国大众汽车公司成功地借用美国克莱斯勒公司的前期成果。趁虚而入而取得的成就。

当初，长春一汽并没有与德国大众汽车公司合作的计划，他们找的是美国的克莱斯勒汽车公司。一开始，谈得不错，双方已签订了引进克莱斯勒公司汽车发动机生产线的合同。

然而，当第一汽车制造厂总经济师吕福源率代表团第二次去底特律时，克莱斯勒公司的态度就产生了180度的大转弯。他们态度傲慢，要价高昂，附加条件苛刻。为什么会这样呢？原来他们已获得情报，知道中国有关方面已批准一汽上轿车新项目，再说已和克莱斯勒签订了引进汽车发动机生产线的合同，他们想借此逼迫一汽就范，接受他们更高的要价和条件。他们以为一汽会就此而一筹莫展。

就在克莱斯勒公司欲将一汽卡住脖子、置于死地时，

德国大众汽车公司的董事长哈恩博士一行来到一汽进行礼节性拜访。双方互相了解了彼此的情况和意图后，哈恩博士表示，愿意在一汽已经引进的克莱斯勒发动机的基础上进行合作，他说："我们希望与一汽创造一个良好合作的先例。如果厂长先生有诚意，4个星期后请您去朗堡，到我们大众汽车所在地，我们将在那里非常高兴地接待您。"

4周后，吕福源总经济师率一汽代表团到朗堡时，看到已经把克莱斯勒发动机装进了奥迪的车身，因为发动机较长，这种车型是特意加长的。

克莱斯勒汽车公司总裁艾科卡是个很有才华，很有思想的管理专家，可是这一次却栽在了德国大众公司的手里。他以为卡脖子就能吓得住对方，而中国人却不买这个帐。当大众与一汽合作的信息传来时，艾科卡感到压力来了。他又把一只和平的气球飘了过来。不过，已经为时已晚。一汽在克莱斯勒与大众之间，早已作了比较，终于选定大众公司作为自己的合作伙伴。

欲置人于死地，最后却以自己的失败告终，而大众却借克莱斯勒之手，达到了自己的目的。

就用他的办法来治他

对待小人有的时候可以德报怨，有的时候则不可如此。何时采取何种策略为合适，只能以当时情况为准则。一般说来，当自己强大时，有着充分的力量和办法，选择余地就相对地大一些，威德并举，不怕小人不服，软的一

手不行，再来硬的。反过来，选择余地就小一些，往往是深也不是浅也不是，没有一定之规，全看形势和运气了。晋军攻打曹国，曹共公聚集群臣商议对策。大夫于朗献计说："晋国凭借他战胜卫国的余力，士气必然骄傲。下臣请主公允许写一封诈降的密书，与晋侯相约黄昏时分献出城门。而我们事先则派精兵兵带弓箭，埋伏在城门里面，等晋候入城以后，便将悬着的门放下，并万箭齐发，不愁晋侯不死，晋军不退。"曹共公同意了于朗的计谋。

晋文公接到于朗的降书后，准备启程进城。大将先轸提醒道："曹国未与我军交战，兵力没有消耗，就提出投降，其中恐怕有诈，请主公派人先探试一下。"文公听从了先轸的建议，在军中选择了一位与自己长相差不多的人，穿戴着自己的衣冠，带上五百兵士，先去打探虚实。

黄昏时分，只见曹都城上竖起了一面降旗，城门即刻大开。假晋文公率领一行人马长驱而入。可是，还没有进到一半，只听得城内梆声响起，一阵乱箭如下雨一样射来，等到晋军往回撤时，城门已下闸，入城者全部毙命。于朗以为晋文公被射死，天明一看，原来是个假的。于朗便又献计说："主公可命人将射死的晋兵曝尸于城墙上，晋军将士看到，必然沮丧。此乃动摇军心之计。"曹共公依计而行。晋军将士看到曹都城头上自己弟兄的尸体，个个怨叹不绝。晋文公见此情景，问先轸如何是好。先轸对文公说："曹国人的祖坟都在西门之外。我们可以分一半兵士到曹人的墓地列营，并装出掘墓的样子，这样城中必然恐惧，一恐惧必然混乱。这时，主公就可借机行事。"

文公听后连连称妙。于是派狐毛狐偃率领所部移屯曹人墓地，并扬言要挖曹人的祖坟。曹人听说晋军要挖祖坟，心胆俱裂。共公急忙派人传话，表示真正愿意投降，并答应将晋军尸体用棺木装殓停当，一并送出。只是请求晋军宽限三日。

第四天，晋军在城外要求曹人先选还尸棺。曹人应承说："请解围退兵五里，便即当送交。"文公下令退兵五里。曹人见晋军已退，便大开城门推出棺车。才走了一半，忽听城外炮声大震，伏兵从四面一齐向城里进攻，曹共公想关闭城门，因送棺木的车堵塞，怎么着急也无济于事。晋军乘乱攻入城中，于朗被杀，曹共公被擒。

晋军已后退五里，怎么又突然出现在曹都城外呢？原来，事前先轸定下计策，将军兵分为两部，令狐毛、狐偃、栾枝、胥臣领一部分四路埋伏在曹都城外，单等曹人开城门，便四路一齐攻入城中。晋军的后退，如同先前于朗的投降一样，是假的。晋军用"以眼对眼，以牙还牙"术，制服了曹共公，夺取了曹都。以眼对眼，以牙还牙，从本质上说，就是针锋相对，用对手的办法制服对手。这种谋略的运用和取胜，往往会使对手无话可说，有苦难言。而使自己迅速由被动转为主动，取得斗争的胜利。

打他一个冷不防

春秋时期的谋略思想，主要是在争霸斗争中展现出来，因此，其轴心往往是一些大国。但是，在一些小国

中，在一些争霸以外的领域，也有不少谋略值得我们借鉴。卫国的孙林父驱逐卫献公所用的谋略，就是一例。

卫国的孙氏与君主不和已久，卫定公时，定公与孙林父就有矛盾。献公继位后，孙林父断定献公要败坏卫国，存此戒心，他把宝器置于其私人的邑城戚地，并和晋人暗中勾结。公元前559年，有一天，卫献公邀请孙林父和宁惠子一同共进午餐。到时候，他们两个人穿上朝服到宫中等候。可是，等了很久，天色已晚了，还不见有人来召请他们。原来献公正在后花园里射鸿雁玩。孙林父和宁惠子两个人来到苑囿，献公没有脱下打猎时戴着的狗皮帽子就同他们谈话，这在当时是被认为很不客气的举动，并且，献公也没有说原来请二人进餐的事情。因此，两人非常生气，林父使回到了戚地，派他的儿子孙蒯到朝中听命。一天，献公请孙蒯喝酒，并故意让乐师演唱《诗经·巧言》的最末一章，这章辞中写道："彼何人斯，居河之麋，无拳无勇，职为乱阶！"献公借以暗指孙氏的跋扈不臣，又讥讽其没有能耐。主管音乐的太师拒绝演唱，但是太师手下的师曹却主动请求演唱，原来，当初献公有一宠妾，让师曹教她弹琴，师曹打了她，献公发怒后下令罚了师曹三百鞭子，师曹怀恨在心，想借此机会让献公与孙氏君臣结怨，激怒孙氏为自己报仇。他在演唱这章诗歌时，还怕孙蒯听不懂，又把歌词朗诵了一遍。

孙蒯听懂了诗歌的含义，非常害怕，回去告诉了其父孙林父。孙林父说："主公已经忌恨我了，如果不先下手为强，肯定会死在他的手下"。

于是，孙林父决定先发制人。他把家属仆人都迁到戚地，然后准备攻打都城。在途中，他遇到遽伯玉，他说："君主暴虐无道，您也知道。我很担心卫国会因此而灭亡，您看应该怎么办？"伯玉回答说："君主统治整个国家，臣子怎么敢冒犯他？即使冒犯，谁知道将来的新君能不能比他强呢？"因而不赞成孙林父的行动。到了戚地，孙氏便开始发难。

这时，献公也有些恐惧，他指派他的三个公子去同孙林父讲和，都被孙林父杀掉了。献公跑到鄄邑，又叫庶子行去请和，又被孙氏所杀。无奈，献公逃往齐国，孙氏进行追击，在阿泽把献公的追随者打败，多亏献公的驭夫保架，献公才侥幸逃脱。

中国民间俚语说，先下手为强，后下手遭殃。在对手没有准备好的情况下，首先动手，可以争取主动权。否则，等对手进攻后再还手，就会处于被动地位。正因为如此《兵经百字》把"先"列为第一认为"兵有先天，有先机，有先手，有先声。……先为最，先天之用尤为最，能用先者，能运会经矣。"先发制人这一谋略，在实践中已繁衍出先声夺人、先势压人等一系列内容，并被人们广泛地引用到商战之中。

设个比他还大的骗局

赵惠文王，得到无价之宝和氏璧。说起这块和氏璧还真有些来历。公元前八世纪，楚国珠宝专家卞和，在深山

发现一块石头，确知其中蕴藏宝玉，呈献给厉王，厉王认为他诈骗，砍掉他的左脚。武王即位后他再往呈献，仍认为他诈骗，再砍掉他的右脚。等到文王即位，卞和怀抱石头，在荆山下哭泣。文王派人问他，他说："我不是为我的双脚悲哀，而是因为这明明是宝玉，他们却把它当作石头。我明明一片忠心却硬被认为是奸邪，我的悲哀在此。"文王教专家凿开，果然是块宝玉，因命名"和氏璧"。据说这块和氏璧若是放在身边，冬月发暖，可以不用生火炉。夏天又很凉爽，百步之内，蚊蝇不敢近前。还有许多奇异的特点，其他各种玉都不如它，所以称之为"至宝"。

赵王拥有和氏璧的消息让秦昭王知道了，他派人送信给赵王，明言愿意用十五座城交换和氏璧。于是赵王和大将军廉颇以及其他朝臣讨论：把和氏璧给秦国吧，那十五座秦城恐怕未必能得到，白白被他们欺骗；想不给吧，又怕秦国大军来征讨，给与不给，一时难以决定。再者，想物色一个担任答复秦王的使者，也未找到。宦官长缪贤说："我有个门客叫蔺相如，有胆有识，若是派他去，我看挺合适。"因一时无其他合适人选，赵王同意召见蔺相如，准备问问他再作决定。于是赵王召见相如，问他道："秦王提出用十五座城池换我的和氏璧，可不可以给他呢？"相如回答说："秦国强而赵国弱，所以不答应是不行的。"赵王说："假使他拿去了我的璧，却不给我的城，怎么办？"相如说："秦国要求用城换璧，如果赵王不答应，错在赵国，赵国交出了璧而秦国不给赵国城的话，错就在秦国了。衡量这两种情形，宁可答应秦国让它担负不交出

土地的罪名。”王说：“可以派谁去呢?”相如说：“陛下如果还没有适当的人选，臣愿意带着璧出使到秦国去。秦国的十五个城划入赵的版图，则把璧玉留给秦国；得不到那十五个城的话。臣负责把和氏璧完整地带回来。”于是赵王就派遣相如带着璧，西使秦国。

秦王坐在章台接见蔺相如，相如双手捧着和氏璧献给秦王。秦王极为高兴，把璧传递给陪侍在左右的美人以及臣子们观赏，他们同声欢呼万岁。相如看出秦王并没有交出十五个城池的诚意。心想，璧已到了他的手中，这可如何是好？上去硬抢吧，他们文臣武将排列在两边，如何能抢得到？不抢吧，岂能让他们白白地把璧玉诓骗了去？也是急中生智，蔺相如终于想出一个计策。他客客气气地对秦王说：“这‘和氏璧’虽是天下至宝，可惜上面还有点微小的斑瑕，大王可能还没看见，让我指给大王看。”

秦王一听说和氏璧有疵点，先是一怔，但为了弄个明白，便把和氏璧交给蔺相如，好让他指出斑瑕疵点。

相如一看和氏璧到了自己手中，便抓紧璧，立刻一步步往后退，靠在一根柱子上，怒发冲冠、声色俱厉地对秦王说：“大王为了要这块玉，派人送信给赵王，赵王为此特别召集全国文武大臣开会讨论，大家都说：‘秦王既贪婪而又自恃强盛，想以空话骗取和氏璧，所谓十五个城恐怕是得不到的。’所以决议不给这璧，而我呢，则以为，一般平民来往尚且诚实不相欺，何况是大国之间使节的往来呢？更何况仅仅为了一块璧玉的缘故而惹得强秦不高兴，是绝对不可以的。因此赵王才斋戒了五天，派我带着

璧来到大殿之上拜呈国王。他为什么这样做？无非是尊重你们大国的威严，促进两国间的友好关系啊！可是今天我来到贵国，大王您只是在寻常的馆舍接见我，并且待客的态度甚是傲慢；拿到了璧，又传递给美人欣赏，这乱哄哄的场面简直是戏弄人嘛！我看得出大王您并无割地的诚意，所以我才又拿回了璧，大王要是逼急了我，我的头这会儿就和璧同时碎在这柱下。”相如高举手中璧，两眼斜斜地盯着柱子，做出要连同璧玉一同撞柱子的样子。

秦王没想到蔺相如会有如此举动，又怕他真的撞碎了璧，所以立刻连声道歉，请他千万别冲动。一面招唤那主事的官吏，摊开地图，指指点点地说：“就由这儿起，过去的十五座城划给赵国。”相如看在眼中，心想这一招只是你秦王作态骗人而已，把城给赵国，全是空话，赵国是得不到那片土地的。于是就对秦王说：“和氏璧是名闻天下的瑰宝，赵王在忧恐的情形下不敢不接受交换。他送我启程之时，先斋戒了五天，那么，大王您也应该斋戒五天，在大殿之上备设隆重的九宾大典，我才敢献上这块璧。”秦王思付，总不能豪夺强取那璧，也就答应斋戒五天。安顿相如住在国宾馆——广成传舍。

相如暗想，秦王虽然是答应他斋戒，一定还是会背约不肯割城的，于是他就让他的使者化了装穿着破旧的衣裳，怀里揣着和氏璧，抄近路逃走，送璧回赵国去。等到秦王斋戒五日，准备正式受璧时，蔺相如又巧言周旋，秦王奈何他不得，只得放他走。待相如回到赵国，赵王认为相如是位出使友邦、不辱使命的使节，就拜他为上大夫之

官。秦国并没有割城给赵国，赵国也没有失掉和氏璧，这就是历史上“完璧归赵”的故事。

人们都有一种挑剔的习惯，再好的结果往往都可以从中找出岔来。越是如此，就越发想知道是怎么回事。哪怕是吹毛求疵，也不厌其烦。蔺相如正是利用秦王的这种心理，采用“吹毛求疵”的策略，重新要回了和氏璧。

抓住过错治对手

北宋乾兴元年，真宗病死，仁宗继位，因年幼，刘太后垂帘听政。大臣丁谓、冯拯、曹利用在刘太后册立为后以及垂帘听政的前前后后，极尽巴结之能事，所以很得到刘太后的欢心，都升官高任了。这三人在太后面前连进谗言，将李迪、寇准等忠臣贬出京城，此时奸佞当道，好人无辜受罪。尤其是丁谓独揽大权、骄横无比。老百姓编出了四句俚语：“欲得天下宁，须拔眼中丁（丁谓）。欲使天下好，不如召寇老。”

面对丁谓把持朝政的局面，很多忠直不阿的大臣尽管不愿与丁谓同流合污，但也奈何不了丁谓。而大臣王曾对丁谓更是服服贴贴，什么事都听从丁谓，从来也没有顶撞过丁谓。

这时，真宗的陵寝还没有建成，刘太后便命丁谓兼山陵使，雷允恭为都监。雷允恭与判司天监（掌观天文地理、阴阳五行的官员）邢中和前往预定地点勘察陵址，邢中和对雷允恭说：“山陵上百步，即是佳穴，按古法看，

选用此地为穴位，可以繁衍子孙，造福后代，只是恐怕下面有岩石和水。”

雷允恭说道：“先帝子女不多，若今后代子孙多起来，移筑陵寝又有何妨?”

邢中和犯难地说：“山陵事关重大，重新勘察，必然要花费很多时间，还有七天就到下葬的期限了，搞不好，就来不及了，这可如何是好?”

雷允恭劝说道：“你不要多虑，只管督工改造，我现在就去请示太后。”

雷允恭当日去禀告刘太后，请求改穿陵穴。刘太后说：“陵寝干系甚大，不应无端更改。”

雷允恭劝道：“改穿陵穴，使先帝多子多孙，难道不是好事吗?”

太后迟疑了半晌，回答说：“你去与山陵使商议此事吧，看能否改筑?”

这样，雷允恭就去请示山陵使丁谓，丁谓没说什么，雷允恭再去请求太后，太后便答应了。于是监工使夏守思，领着数万工匠，改穿穴道。掘土数尺，即见乱石层叠，大小不一。好容易除掉乱石，忽然间，涌出一泓清水，片刻就变成了小池，工匠们看到这种情况，都议论纷纷，夏守思也惊惧得很，不敢再令动工，当下派内使毛昌达向太后禀报。

刘太后得报后，就责问雷允恭，并提到丁谓。丁谓对雷允恭百般袒护，并请求另派大臣去察看。王曾毛遂自荐，自愿前往。

不到三天，王曾就回到京城，这时已是傍晚了，王曾请求拜见太后，且请求太后令身边人退下，单独谈话。太后当即把王曾召到宫内。王曾密奏道："臣奉旨按察陵寝，陵寝万万不能改移！丁谓包藏祸心，暗中勾结雷允恭，擅自移改皇陵，将陵穴置于绝地。"

太后闻听此言，禁不住大怒道："先帝待丁谓有恩，我待丁谓亦不薄，谁知丁谓却如此昧良心，以怨报德，"当即呵令左右道："快传冯拯进来！"

不一会儿，冯拯就进来了，太后严厉地对冯拯说道："可恨丁谓，负恩构祸，若不将他加刑，是没有国法了。雷允恭外结大臣，更属不法，你速发卫士拿下丁、雷，按律治罪！"

冯拯一听，吓得目瞪口呆，不能回答。

太后又说道："你是丁谓同党吗？"

冯拯忙免冠叩首道："臣怎么敢袒护丁谓呢？只是皇帝初承大统，就下令诛杀大臣，恐使天下臣民惊骇不已。还请太后宽容。"

太后听后便下令先将雷允恭处死，以后再处惩丁谓。

不久，太后下谕将丁谓降为太子少保（东宫官名，无实职掌，属寄禄官。），贬到西京洛阳。

俗话说："智者千虑，必有一失。"

王曾乘机抓住丁谓的过错，上奏太后，整倒了骄横害人的丁谓。

身正不怕影子斜

南宋皇帝高宗和爱妃交欢时，受到突如其来的战事的惊吓，得了后遗症，失去了生育能力，二十六岁时，嗣位的人还没有踪影，为此，高宗很是着急。张婕妤劝说高宗，让高宗把宗室子弟召入宫中养育，从他们当中培育皇位继承人。高宗想不出更好的招法，只好采纳了这一建议，将宗室子弟刚刚六岁的赵伯琼和刚刚七岁的赵伯玖召入宫中，将赵伯琼改名为赵瑗，将赵伯玖改名为赵璩。两个小小的孩童进宫后，赵瑗由吴才人抚养，赵璩由张婕妤抚养。不久，张氏病逝，抚养赵瑗和赵璩的责任都落到了吴氏身上。

过了几年，吴氏已做了皇后，赵瑗和赵璩也长到十多岁了。随着年龄的增长，赵瑗和赵璩在性情上差别也越来越明显地表现出来，赵瑗待人厚道，生活检点，喜欢读书；赵璩油腔滑调，追求声色。

确立皇太子一事已被提上日程，经过这么长时间的观察，高宗认为赵瑗适合，但当时秦桧权力极大，把持了朝政，许多大臣敢怒不敢言，而且秦桧对高宗意欲立赵瑗为太子有不同意见。另外，吴皇后尽管一向稳重，贤德过人，大义无私，赵瑗归她抚养后，她没有冷眼相待，而是一视同仁，但赵瑗名份上仍不属于她。如果将赵瑗立为太子，皇后说不定也会不同意呢？

高宗正在为难之机，一位大臣替他出了个点子，让事

实来说话。

于是，高宗选了二十名宫女，分别赐给赵瑗和赵璩。

赵璩得到十名宫女，如获至宝，好不欣喜，整日和宫女寻欢作乐，与十名宫女都发生过性关系，并使好几个宫女都变了样，肚子大了起来。

赵瑗虽和赵璩一样，也得了十名宫女，但他整日和书本为伴，不是读书，就是习字，根本无心于男女间的事情，所以，一年以后，他的十名宫女仍和原来一样，只是在这一年中做了些杂活儿。

面对这些事实，持有异议的秦桧无话可说，吴皇后也明确表示赵瑗比赵璩强。于是高宗下诏立赵瑗为皇太子。

南宋末期，理宗时期，贾似道等大臣乘理宗贪恋美色等特点，渐渐地把持了朝政。

要在贾似道当政时，许多文人投入其门下，成为其门客，为贾似道出谋划策。在众多门客中，有一位叫陈淳祖的人，此人正直，而且很有豪气，与别的门客大不一样，因此，门客们都想法排挤他，贾似道的家人也不喜欢他。

有一天，贾似道的诸姬争宠，有人就把一位姬子的鞋子偷走，藏在了陈淳祖的床下，意欲借机陷害两人。

贾似道在陈淳祖的房间里发现了自己爱妾的鞋子，但他没有立刻发火下令把陈淳祖抓起来，而是不动声色地退了出来。

当天夜里，贾似道把爱妾叫到自己跟前，在她耳边轻声说了几句，她面色绯红、站着不动。贾似道又凑其跟前，说了几句，她才胆战心惊地朝外走去。

她走到陈淳祖的房门前，站住了，她抬起玉手，轻轻地叩了一下门。

陈淳祖正在灯下看书，听见敲门声，就放下书，问道："是哪位？有何事体？"

她轻声说道："是小女子，今晚无事，想来先生处一坐，想必先生是愿意的。"

陈淳祖是个正直的人，听见是贾似道小妾的声音，连忙回答道："夫人，夜已晚，我已睡下，请回吧。"

她又用言语挑逗陈淳祖，陈淳祖一声不吭，不予理会，双方相持了一会，陈淳祖见她还不离开，就大怒道："夫人，晚生为人正直，决不做偷鸡摸狗之事，夫人请自重，不然，晚生明天就将此事禀告宰相大人！"

这女子轻声笑了笑，就离开了。躲在暗处的贾似道见陈淳祖没有他意，就解除了心中的疑团，第二天，他询问了一位使女，得知内情后，就更加看重陈淳祖了。贾似道在陈淳祖房间里发现自己爱妾的鞋子后，为了进一步弄清事情的真相，了解陈淳祖的真实想法，就采取了"投石问路"的计策，派爱妾去试一试，终于弄清了陈淳祖的真实意图。而陈淳祖自身正直，也就不怕任何方式的考验。

抢在对手前面

宋徽宗时，蔡京在朝廷飞扬跋扈，惹得很多大臣对他怨议纷纷，不仅走正途的人对他侧目而视，就是邪党内部的一些人，为了争夺权势，也多有与他分庭抗礼者。

尚书左丞相张康国，原本是蔡京的亲信，是由蔡京引荐的。由于蔡京权位过重，爪牙布满朝廷上下，徽宗心里总有些担心，生怕发生意外，只好提拔蔡京的一些党徒来制约蔡京，张康国就这样被破格提升，当上了知枢密院事，参与军机要事。

张康国上任后，对皇上格外感恩戴德，全力效命，徽宗也越加器重，每有要事，均与他商议，慢慢地，张康国的权势越来越大，开始与蔡京分庭抗礼。

徽宗也用张康国来抗衡蔡京的意图。有一次，他单独召见张康国，对他说："爱卿果真能够尽力，可以取代蔡京的相位。"

张康国一听，连忙伏地叩头道："臣愿死命效力，不负皇恩。"

徽宗道："爱卿请起，蔡京专横，朕命你全力监视蔡京的动向。"

张康国得到徽宗的密令后，在朝廷上异常活跃，网罗人马对蔡京进行监视，蔡京稍有什么举动，他就立即向徽宗密报。

善于搞阴谋诡计的蔡京怎肯咽下这口气，于是他唆使亲信何执中弹劾张康国。

哪知张康国早已得知这一消息，他想，这个宋徽宗是个随东到东，随西到西，缺乏主见，懦弱又有些昏头的人，一旦何执中上奏，说不定他听了，会不辨是非，对我下诏治罪。我为何不来个先发制人，捷足先登，先何执中上奏皇上呢？于是，他下令左右立即备轿入朝。张康国见

到徽宗，立即跪奏道："何执中乃蔡京死党，他今日就被蔡京唆使入朝应对，一定会替蔡京妄言臣非。臣所做的一切都是为了皇上，想不到要受到佞臣的非议，现在臣情愿辞职，免得受祸。"徽宗劝慰道："朕自有主张，爱卿不必多虑。"张康国退朝后，何执中果然入朝，向徽宗面陈张康国的过失。徽宗不待他说完，就怒目道："你敢受人唆使，来进谗言吗？朕看你不配做中丞，快给我滚出去！"何执中碰了一鼻子灰，叩首退朝，面如土色。当天晚上，徽宗下诏，将何执中贬到滁州。张康国抢先一步，先入为主上奏皇上，取得了胜利。

吃小亏能占大便宜

七月二十八日这一天，大辽皇后述律平升御座，告诉群臣："皇帝于昨天晏驾了。"群臣陡然听到这一消息，无不吃惊，纷纷跪伏地上，号哭声顿时大作。大圣大明天皇阿保机死在扶余城，死时年55岁。阿保机一死，皇后述律平立即摄行皇帝大权。她在扶余城住了些天，八月初才传旨护大行皇帝梓宫西归皇都上京。人皇王耶律倍得知父皇驾崩，赶忙到军中护梓宫西归。九月中旬，述律平和人皇王耶律倍护梓宫回到了皇都城。皇后即命令康默记等监管修建阿保机的陵墓。

按照老规矩，老皇上死了，太子应在柩前即位的。但是皇后述律平亲自摄政之后，只是忙着为阿保机修建陵墓，整顿朝纲，根本不提新皇帝即位这件事。皇后不提，

太子、人皇王——耶律倍怎敢提一句？有几个臣下试探着讲谏，提出由太子耶律倍即位的事，述律平只是推说国事繁忙，即位之事暂且不谈，待老皇上灵柩落土后再说。臣下们渐渐明白：皇后是根本不打算让太子耶律倍即位的。于是一帮亲近太子的大臣，以耶律迭里、耶律匹鲁为首的文臣武将联名上疏，指出储君耶律倍现已成年，且陪慧灵敏，又饱读经书，知书达礼，礼贤下士，可早登大位，望皇后交出权柄贻养天年。皇后见到表章，气不打一处来，又不好当面发作。后来终于找到一个由头，将耶律迭里、耶律匹鲁及一些酋长数十人全部杀了。一时间更无人再提太子即位之事了，可皇后仍不肯罢休。她想，斗胆进表逼她让位的几个人虽然除掉了，但天皇帝生前逆臣不少，而且又多是拥戴太子耶律倍之辈，不想法除掉这些人，也会留下后患。她暗地里寻思着剪除党羽的计策。这一天，举行老皇帝阿保机的灵柩送入陵墓的入土仪式，皇后述律平将老皇帝生前的十名亲近之臣叫到面前，朝他们说道："大行皇帝生前，你们和他一起南征北战，为契丹国立下卓著功勋，天皇帝也待你们恩重如山。今天皇帝升天，尔等重臣本应该留在朝中帮我整顿朝纲，重振基业，但念及天皇帝一生轰轰烈烈，死后也不好让他独自一人寂寞相处，你们素来得到他的信任，就请你们为我去传语大行皇帝，说我特派你们去侍奉皇帝于地下。"说完便要将这些人全部杀掉。

借陪葬之名杀戮诸多大臣，臣属们十分震惊，但事先谁也没料到皇后这一手，而且她说的又是振振有词，在盛

行相信鬼神的契丹氏族，此举还似乎合情合理，所以尽管人人都知道皇后的“醉翁之意不在酒”，但又不知如何是好，不管是即将被处死者还是不在杀害之列的人，一时竟瞠目结舌，呆若木鸡，不知所措，只好乖乖就范。当要杀一个叫赵思温的人的时候，他却大叫一声：“皇后且慢，臣有奏！”述律平听他一叫，不知何意，心想反正快要成刀下鬼了，有什么话就让他说出来也无妨，便问道：“你有什么事要面奏，快快说出。”

赵思温整整衣冠，不慌不忙地走到皇后面前对她说：“臣等在天皇生前侍奉于他鞍前马后，受他重恩，今日皇后懿旨，前出九泉之下，侍泰皇上尽人臣之礼，是理所当然，我等决无微辞。只是天皇生前，皇后与他不但是恩爱夫妻，而且皇后一生在马上与天皇帝南征北战，东拚西杀，同履艰辛，共创基业，这是天下共知的事实，论与皇帝最亲最近，莫过于皇后你了。我等外戚之臣，尚且感恩戴德，甘愿于地下侍奉皇上，以报知遇之恩，皇后你这最亲最近的人为什么不能亲去侍奉皇帝？”

这一段话说得皇后脸色时白时红，张口结舌，不知如何回答。在场的人无不佩服赵思温聪明机智，据理而争，便都以目视皇后，看她如何对答。皇后心里恨透了这个赵思温，但他的话句句在理，不好当面训斥。她一面转着眼珠，一面寻思着对策。沉默了一会儿，只见她掩面大哭，那眼泪像断了线的珠子一样扑扑簌簌落了下来，边哭边说：“赵爱卿说得有理，我难道不愿意从皇帝于地下以尽夫妻之份，人臣之礼吗？只是皇帝新逝，政事维艰，天皇

帝一生征杀，好不容易创下这份基业，我若扔下基业不顾，去侍奉皇上，天皇帝九泉之下也肯定会埋怨我的。如今我纵有心去侍奉皇上，可是军国大事丢不下啊！”

说到这里，她暗自一咬牙，猛地从身边侍卫身上抽出佩刀把自己的右腕剁下来——登时血溅袍襟。她忍着剧痛说道：“请把我的断腕，置于皇上梓宫之中，权当我以身殉葬吧。”众臣下先是见皇后声泪俱下的诉述，已是吃惊她的机巧权变之功，现又为皇后突然举刀断腕的举动所震惊折服，尽管心里忿忿不平皇后诛杀诸多大臣，一时也无话可说了。侍臣们一边收拾皇后断落的手腕，一边忙着为皇后包扎，闹腾了一阵之后，草草给天皇帝下了葬。

皇后述律平趁阿保机的梓宫奉安的机会，以殉葬侍奉天皇于地下为名，剪除异党，心计可谓狠毒，但由于大家没有准备，只好纷纷就范，正在皇后得意之时，杀出一个赵思温，临刑前突然将了述律平一军：要说尽人臣之礼，第一个该是你皇后，而不是别人。赵思温这一举动，确实也是述律平始料不及，这个理由又是轻易驳不倒的，应该说当时的局面很让述律平尴尬棘手。但述律平无愧是一位老谋深算的权术高手，她略加思索，便以痛哭掩面，先陈述一番言辞，“表明”心迹之后，临机想出了以腕代首殉夫的计谋，终于平息了众怒，摆脱了窘境。尽管她此举的动机令人不敢恭维，但她这种临危不惊，相机而动，因变制胜的本事又不能不令人叹服。

兵家鼻祖孙武曾经说过：“兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”他讲的是军事之中不能拘

于常规，而要精于权变。其实变动不仅战争如此，其他一切事物都是会瞬息万变的。可以说，变是世界的本质，变是事物运动的反映，是事物存在的根据，是事物发展的体现。既然如此，善变，则是举事者头脑中第一要义。变，又不能胡变、乱变，变得面目全非，而是要善于分析情况，判明方向，以变制变，才是正确的，有意义和价值的。

有德有威，不怕鬼魅

治理军队，如何树威立德，尤为重要。百万之众，不立威无以统率三军，所以田穰苴出征杀嬖幸，魏绛治军惩杨午，韩信出兵斩殷盖，都是以惩办显贵而立威者。显贵遭诛，法不阿贵，见者心寒，闻者足戒，军威大振，方能无敌于天下。

树威在于执法，执法贵严，王子犯法，与士兵同罪。法不严，威不立；威不立，法不行。乌合之众，战无不败。古代军事家执法严明，犯者必诛。晋悼公之弟杨午骄贵自恣，不知军法，与郑战，自请为先锋，智莹不许，竟自列入上军。司马魏绛奉令整肃军队，见杨午越次成列，按法宜斩，念是晋侯之弟，命斩仆御，以肃军政。杨午惊骇万状，径奔晋侯面前，哭诉魏绛如此欺人，无颜复见诸将，晋侯爱弟心切，不暇问及详细情形，怒道："魏绛辱寡人之弟，如辱寡人。必杀魏绛，不可纵容！"使召魏绛，魏绛右手执剑，左手执书，入朝待罪。

悼公读罢奏章，惊然起席，执魏绛手道："寡人之言，是为兄弟之情；子之所行，是为军旅之事，寡人不能教训弟弟，以犯军刑，过在寡人。"复令魏绛就职，让杨午到公族大夫韩无忌处，学礼三月，方许相见。

刘邦拜韩信为大将，诸将不服。一日，韩信操练人马，准备东征，讨伐项羽，监军殷盖自恃刘邦至亲而有功，误期不到，韩信问："何故误期。"殷盖不当作一回事，答道："亲友来访所以迟到。"韩信怒道："受命之日，则忘其家。临军约束，则忘其亲，穿上战袍，则忘其身，既一身许国，哪有父子亲友之念?"牵出斩首，号令三军。刘邦得知，使郦食其持旨往救，因车马冲阵，韩信又斩郦食其御者，以代其罪。刘邦不解其意，问肖何曰："斩殷盖何意?"萧何答道："此正所谓杀权贵以威众心，使三军只知有主帅，而不知有敌国也，兵法云："内惧主将者必胜，外惧强敌者必危。王得韩信，何愁强楚不灭，六国之不服?"刘邦大悟，即下令奖谕，晓喻三军，使三军愈加敬畏，不敢犯法，军威益振，朝信之威由此而立，连骁将樊哙也不得不服他节制。

出去不必打招呼

项羽率楚军再次进攻汉王刘邦，在破荥阳，烹杀汉将周苛、枞公后，进逼成皋。早有探马前来报信，刘邦心头不由一惊，心想：荥阳已丢失，要是成皋再被攻破，恐怕就不会像上次撤离荥阳那样有第二个纪信来替自己去死

了。思前想后，决定弃成皋而去。

刘邦离开不久，项羽随即就占领了成皋。

刘邦要去哪儿呢？他率领着夏侯婴等人打算到北面的修武县和韩信、张耳会合。原来，韩信、张耳为赵地未平，暂时搁置了伐齐的计划，率军驻扎在修武。刘邦等人赶到修武附近的小修武住了一晚。第二天清晨，天蒙蒙亮，他便起了个大早，拉着夏侯婴直奔韩信、张耳的军营而来。营门口的哨兵不认得刘邦，不知他从哪来，不敢放他进去。刘邦随口就说自己是汉王使臣，奉命来此，有急事要找韩信。哨兵一听是汉使，当然不敢阻拦，只说韩信还没起来，要入营报告。刘邦也不多罗索，拔腿就往内帐而来。那些韩信身边的人都认得刘邦，慌忙向前行礼。刘邦向他们摆摆手，让他们不要声张，自己却走进了韩信的卧室。

韩信还大梦未醒，一点都没察觉。刘邦悄悄走到卧榻边，见案上放着将印、兵符，当即拿在手里，便出了帐门，令军吏召集众将。众将以为韩信点兵，立即前来，没想到眼前站着的不是大将韩信，却是汉王刘邦，个个都十分惊愕，却也不敢细问，只得行跪拜礼。

待刘邦把各位将军的职责分派完毕，只见韩信、张耳慌慌张张地出来了。他俩一见刘邦，立即伏地请罪："臣等不知大王驾到，有失远迎，罪该万死。"

刘邦微微一笑："这也没什么死罪，不过军营里应该严加防备，才能以防不测。况且天已大亮，更应早起。睡得这么死，连将印、兵符都会丢失，假如真有敌人突然前

来，怎么抵御？若有刺客混进来，恐怕脑袋都会被人割了去，岂不是危险万分？”

韩、张二人羞愧满面，无言以对。

刘邦转了个话题，问起怎么还未攻齐。韩信把赵地未平等情况向刘邦作了汇报，并提出让刘邦坐镇军中，韩信自己率军伐齐，然后乘胜再与刘邦会合后前往击楚。此计正合刘邦心意，遂按此办理。

韩信是著名的大将，他每次取胜，都是靠的计谋，很少把治军放到心上。平时，他对部队的训练、管理并不十分在意，所以在刘邦的“突然袭击”面前，才出了这么个大洋相。刘邦的“突然袭击”，一来抓到了韩信的薄弱环节，二来提高了自己的威严，三来为今后更有效地控制韩信找到了口实。

这种做法，是当主帅、主官经常使用的一种方法，也可说是一种行之有效的统治术。在现代管理中，“突然袭击”的方法如果运用得好，也会使对手措手不及而就范的。从这个意义上说，它也不失为一种智谋。

板起你的铁面孔

宋朝在仁宗时期，出现了一个不畏权贵的清官包拯。

包拯字希仁，庐州合肥县人。父亲包令仪官居朝散大夫、虞部员外郎，管理山泽苑林。仁宗天圣五年，包拯初举进士，授建昌知县，后担任过监察御史，三司户部判官，京东转运使，工部员外郎，龙图阁直学士。后因他儿

子包意死了，心情沉郁，要求到小地方做官。仁宗准许。他先是担任扬州知州、后徙庐州（今合肥市）。

包拯一到庐州，合肥县衙门告状的人忽然多了起来。包拯亲到合肥县衙，审理百姓的诉状，原来好多人是告包拯的舅舅，抢占民田，横行不法。包拯问县令："这些案件为何不审理?"

"那些人都是无理取闹的，我已命人把他们赶跑了。"

包拯听了很生气，厉声问道："你怎知是无理取闹?身为县令，你当为民作主。你却不察案情，反把告状的人赶跑，理应将你查办。姑念你是初犯，暂且放过。你现在要加紧审理!"

县令心情矛盾。按法，就该逮捕包拯的舅舅，这岂不伤了包拯的面子？因此，他吞吞吐吐地说："包大人，这次案子就算……"

"你无法审理，可将此案报到州里。"说罢，包拯离开了县衙。

数天之后，包拯派捕快将舅舅缉拿归案。包拯夫人董氏劝他留点情面，免得让乡人数说包拯无情无义。包拯说："不是我包拯无情无义，是舅舅太不自爱，我坐镇庐州，更应执法严明，不徇私情。舅舅伙同一些乡绅横行乡里，弄得民怨载道，合肥县令不敢管。我如宽恕了他，不拿他开刀，这庐州会弄成什么样子?"

当第二天包拯要去审案时，儿媳崔氏立来求情。因为包拯之子包意死后，崔氏全靠舅舅照料。包拯对儿媳说："舅爷照顾你，我都知道，可他犯了法，我如不执法，告

状的百姓能心平吗?”

包拯亲自审理舅舅的案件。他把平民百姓送来的一份份状子摆在面前，又令衙役找来原告和主人，然后让衙役将舅舅带上大堂。舅舅一抬头，看见坐在堂上审他的是自己的外甥，气得扑上前去要打，立刻让衙役拉开了。但舅舅嘴里还在骂包拯不仁不义。

包拯怒喝道：“大胆罪犯，你为非作歹，扰乱乡里，不但不老实认罪，反辱骂本官，是何道理！拉下去，打!”

衙役立刻将舅舅拉下，重打四十大板。那些同舅舅一起横行霸道的乡绅都在府衙门外等候，当他们听到啪啪的板子声，一个个面面相觑，吓得颤抖起来。

从此以后，这些家伙再也不敢为非作歹了。

一般的老百姓和一些小官员们，都赞扬包拯为民除害，敬重他执法如山，铁面无私。

包拯执法严明，不循私情，得到了民众的爱戴，同时也震慑住了一批横行霸道的乡绅。

办企业也是如此，管理者如果对下属的错误不管不问，放任自流，久而久之，企业就会松松垮垮，没有战斗力，尤其是对自己的亲友不严格要求，别的员工就会心中不服。因此，企业管理者对自己的亲属，以及上级的亲属更要敢管。只有这样，下属才会心服口服。

哈劳德·詹尼担任了美国国际电话电报公司的总经理职务。在他上任之前，美国国际电话电报公司管理混乱，员工纪律松散，许多规章制度形同虚设。哈劳德·詹尼上任后，针对公司的实际情况，进行了大刀阔斧的改革。许

多人对他的改革表示拥护，但也有极少数人仍然我行我素，俨然以独立王国自居。其中尤以公司驻法国的一个分支机构经理丹费尔为最。

丹费尔是总公司常务董事贝尔曼的内侄，在总公司重新申明规章制度后仍然一意孤行。他第一个月没有向公司提交任何报表，对总公司三番五次的摧促，也置之不理，认为总公司奈何不了他。詹尼知道这个情况后，立即宣布撤消丹费尔的经理职务，并及时派去一位新经理。但是，丹费尔拒不移交。早在新经理赴法之前，詹尼就料到了这一点，他对那位新经理说："如果丹费尔不办移交，你就找房子搬家，并在报纸上刊登广告说公司迁移新址，并号召公司的工作人员，凡愿意跟公司迁移到新址的继续聘用，不肯者立即解雇。"对此，丹费尔无可奈何，只好乖乖地办了移交手续。

那些对詹尼的改革采取抵制态度的人见詹尼敢对常务董事的内侄也动了真格，从此，再也不敢违抗公司的指令了。

经过哈劳德·詹尼大刀阔斧的改革，美国国际电话电报公司的经营有了很大的改观。

四、如何智胜小人

反过来试试

“反过来试试”，是从与众不同的相反方面来想办法。俗话说：“推推不成，拉拉看”，“行人身后，别有洞天”。当你为一个难题而百思不得其解时；当你遇到事业的阻力，无论如何也不能举步向前时，应该跳出困扰的圈子，置身其外，用全新而相反的想法取而代之。这时，你可能突然发现一个新的所在，“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”。

诸葛亮使用的“空城计”就属于这类方法。马谡丢失街亭以后，司马懿大军很快赶到城下，当时诸葛亮所守之城，大军已退走，剩下老病军士几千人，文官几十员，情势危急，诸葛亮便让军士尽撤去城头旗帜，打开四门。诸葛亮本人则坐在城楼上焚香鼓琴。司马懿到了城下以后，诸葛亮就像没看见一样，镇定自若。司马懿见状，恐怕诸葛亮有诈，便慌忙引军退走。司马懿的儿子司马昭说：“诸葛亮这样做，定是城里没有军队，以此来迷惑我们，我们应该攻进城去。”司马懿说：“诸葛亮生来谨慎，怎么能做这样冒险的事呢？如果我们进城，正中了他的计。”

于是，领着军队离开了城下。司马懿离开以后，诸葛亮迅速地带领文官和老弱军士离开了这里。过后，司马懿觉悟过来，又赶回城中，早已不见诸葛亮踪影。

强兵压境，或全力拒之，或一走了之，这是常见的想法。可对诸葛亮说来，这两种办法都不行，无论用哪一个办法，都只能兵败被擒。于是，他便反过来想想，既不走，又不拒，反其道而行之，装出若无其事的样子，高台端坐，抚琴自乐，以一座空城吓退了司马大军。诸葛亮利用逆向思维，反败为胜！

在商品竞争中，生产者们为提高商品竞争的能力，都想在一些商品的表面加工上细细的地缕刻。一般的做法是：用压力机在金属圆柱上加压制出缕刻效果来。但是这样加工，在线的粗细上有限度，刻线过细时，金属被压受损，难以刻出。所以后来改用压模将线刻得细些。有一位W先生，忽然想到反过来试试，他不是在金属上刻线，而是另在金属上添线。在光秃秃的面上凸起金属花纹，即进行局部镀层。具体做法是，用导体在圆柱状非导体上画细花纹，然后将非导体浸入镀槽内，可镀铜、镍、银、纯金等。镀层完了将圆柱体彻底抽离镀槽，于是便留下极漂亮的透珑缕刻。这一招，果然获得很大成功。

采用此法既可自由调节厚度，成品的精度也高，而且成本低。用这种方法在自来水笔、圆珠笔、化妆品盒等物品上制出新型透珑缕刻，成了新型技术，而W先生也因此发了大财。

拉大旗作虎皮

拉大旗作虎皮，也叫奉天子以会诸侯、挟天子以令诸侯，是春秋时期一些强大的诸侯图霸所采用的重要谋略。郑庄公在位时，就曾以王师的名义伐卫，引来齐、鲁等大国派兵前来救助，郑庄公的几位继承人，也都抓住“勤王”这面旗帜，其中最有作为的厉公曾挟“勤王”之功以争雄于诸侯，只因寿命所限，功亏一篑。

齐国在管仲的治理下，经济、军事力量都雄厚起来，并且，在诸侯中也有了一定的地位。与此同时，周王室已日薄西山，气息奄奄，再也没有太多的尊从听命的必要了。于是，齐国调整其争霸谋略，将“奉天子以会诸侯”调整为“挟天子以令诸侯”。

齐桓公北杏主盟时，遂国没有到会，鲁国也有些不服，齐桓公便率军将遂国灭掉了，鲁国因此感到威胁，于公元前 681 年冬天同齐在柯地结盟。而鲁与宋又是对头，宋人见鲁国与齐国盟好，很是不高兴，便破裂了与齐的关系。

公元前 680 年，齐桓公联合陈、曹伐宋，并请用王室派军相助。周王派王臣单伯来到齐军中，表示对齐桓公的支持。郑国见周王支持齐国，便也加入了对宋国的战争。于是，齐桓公正式打出天子的使命，率诸侯大军伐宋。这是继郑国之后，再次打起“挟天子以令诸侯”的旗号。

齐桓公率兵到达宋国边界，与众臣商议攻宋之策。大

夫宁戚说："主公现挟天子以令诸侯，破宋并不困难。但以臣愚见，以威取胜不如以德服人。臣愿意凭三寸之舌，前去劝宋公求和。"桓公答应了这一建议，派宁戚等数人一同前往宋都。

宁戚见到宋公，对其晓以利害说："现在天子失权，诸侯争半不断，齐侯恭奉王命，与诸侯结盟，而你们却出尔反尔，天子非常生气，因此派遣王臣率领诸侯来向你们讨罪。如今现压境，不待交战，我已知胜负了。"宋公向宁戚请教办法。宁戚表示，愿引荐与王师讲和。

在多国军队的压力下，宋国向齐求和。公元前679年春，齐、鲁、宋、卫、陈、郑在卫国的邿城相会，齐桓公主盟为诸侯长，这时，齐国的霸主地位才真正确立。

挟天子以令诸侯，代天子而行威权，内尊王室，外攘四夷，于列国之中扶助衰弱者、压制强横者，讨伐昏乱不听命者，是夺取政治霸主地位的重要谋略。管仲辅佐齐桓公革亲国政，发展生产。数年后，国中兵精粮足，百姓也知礼识仪。此时，齐桓公想立盟定伯，向管仲问计。

管仲献计说："当今诸侯强于齐国者不少，南有荆楚，西有秦晋，然而他们自逞其雄，不知道尊奉周王，所以不能成为霸主。如今周王室虽然已经衰微，但仍然是天下的主人。大王可以派遣使者去朝见周王，请天子旨意，大会诸侯。只要我们奉天子以会诸侯，内尊王室，外攘四夷，对于诸侯各国，扶持衰弱小国，压制强横之国，对那些昏乱不听从号令者，统率诸侯讨伐它。如果我们这样做了，海内诸侯都知道我国的无私，必然共同朝服于我国。这

样，我们就可以不动兵车完成霸业。”

齐桓公觉得这一计谋既免除许多干戈，又可以使霸主地位变得名正言顺，便采纳了管仲的策略。先去周王室朝觐天子，然后，于公元前 684 年，以周王之命布告诸国，约定是年 3 月共会于北杏。这是齐桓公首次大会诸侯。

临行之前，管仲又向桓公建议说：“此番赴会，君奉王命，以临诸侯，根本不必用兵车。”齐桓公依计而行，与此同时，宋、陈、蔡等四国国君到会，看见齐国没有用兵车，都心悦诚服地叹道：“齐桓公真正是真诚待人。”随即各自将本国的兵车退驻于二十里之外。五国诸侯相见礼毕，订立了盟约，共同扶倾济弱，以匡周王室。并推荐齐侯为盟主。

此后，齐国又与鲁、卫、郑、曹会盟，使齐桓公威望布于天下，德名远播诸侯之中。当然，齐桓公这种奉天子以会诸侯的谋略，随着时局形势的变化，后来演变成了“挟天子以令诸侯”，这是说的好听一点，实际上，它就是人们常说的“拉大旗作虎皮，包着自己吓唬别人。”

“奉天子以会诸侯”谋略的核心是真诚和团结。这也是商战制胜的重要因素。以真诚之心待人，争取和团结合作者，才可能受到人们的尊敬和拥戴，事业才会越来越发达，生意也才会越做越红火。

曾经位居美国金融霸主地位的约翰·皮尔庞特·摩根，就是一位善于运用合作、合伙谋略制胜的企业家。19 世纪 80 年代，摩根将大部分时间花在铁路公司的资金筹措及其重组上。1855 年，摩根调解了宾夕法尼亚公司与纽

约中央公司的不和。为了防止他认为的破坏性竞争，他曾提议创建“利益共同体”。他和其他投资银行家们为了达到最大效率地利用资金的目的，对铁路公司进行的合并和接管，并为改组后的大小公司调整资本。到19世纪90年代初期，他们已经帮助重组了全国大多数大的铁路公司。摩根的威望也不断提高。

1895年初，美国金融出现危机，格罗弗·克利夫兰总统请摩根帮忙解决。摩根率须一个辛迪加认购了1亿美元用黄金支付的公债，去向欧洲人出售，摩根不仅推销了这1亿美元的债券，而且在他的协调下，商议达成了一个国际协定：筹款工作不完成，不得拿美元兑换英镑或购买美国黄金。事后，克利夫兰总统问摩根怎么知道欧洲的银行家会购买这些债券，摩根回答说：“我只不过告诉这些银行家，购买债券对维护公众信誉和促进行业内部的和平是必需的，他们就买了。”此事以后，从一定意义上说，摩根在商业界的声望已超过了美国政府。

摩根的巨额资财，都是在与同行的结盟中获得的。1894年，摩根公司与纽约几家主要银行结成联盟，盟友中有乔治·F. 贝克的第一国民银行和西尔曼的全国城市银行。为了获取新的基金，摩根在公平人寿保险社购得控股权，而另一个伙伴乔治·柏金斯担任了纽约人寿保险公司的总经理，这两部分聚集在一起，便构成了当时世界闻名的最大财团。摩根运用这笔财富，于1901年组成了世界上最大的公司，即美国钢铁公司。

1907年，美国遭受最严重的经济大恐慌。73岁的摩

根想结束这场恐慌。于是，一天他把华尔街的主要银行家请到他的办公室，锁上门，然后将一个文件本子扔到桌子上，告诉与会者说，他正在筹集一笔2500万美元的基金，各位的捐献额已经确定，请各位签字。银行家们一个接一个地起身签字。当联盟托拉斯的老爱德华·金走近桌子时，紧张得全身发颤。摩根走到金的身旁，将手臂搭在金的肩上，把笔递到金颤抖的手里，说："金，这是笔，那是签字的地方。"当所有人都签完字后，摩根打开门，向与会的银行家致意并再见。这笔基金投入对稳定形势、消除恐慌起了很大作用，摩根也得到一片称赞。摩根一生注重品质，致力于结交盟友和重组工作，从而创造出一种独特的经营谋略。这一经营谋略用《纽约时报》当年悼念摩根的文章的话来说，就是"同心协力"、"集思广益"，用春秋谋略术语来表述，就是"奉天子以会诸侯"。

拆散联盟

公元前322年，齐王约请燕、赵、楚的相国在卫地相会，商讨联合孤立魏国的事。魏王得讯后十分害怕，担心他们要合谋进攻魏国。他急忙请谋士公孙衍来商议对策。公孙衍说："大王不用担心。只要您给我一百金，我就有办法破坏他们的联盟计划。"魏王对公孙衍的才能深信不疑，听他这么一说，心就定下来了，马上亲自给他套车，载上一百金。公孙衍探听到齐王到达卫地的日子，便带着五十辆马车的随从先行到达卫地，用一百金上下打点。得

以赶在燕赵楚三国宰相的前面，单独拜见齐王。拜见的时候，公孙衍从容久坐，与齐王客客气气，漫无边际地聊了一通才告辞。三国宰相抵达后得知此事，怨恨不满之意露于言表，纷纷责备齐王："大王与三国相约孤立魏国，魏国派公孙衍来游说，您居然与他长时间会谈，是不是想算计我们三国啊？"齐王急忙解释："魏王听说寡人来，便派公孙衍到此致意问候，寡人并没有跟他说什么啊。"但三国宰相说什么也不相信齐王解释，最后不欢而散，结盟之事也就失败了。

公孙衍在战国纵横家之中可算是最出色的外交家，他在这个事件中所运用的"无中生有"的攻心战，体现了他高超的外交技巧。

他要拆散四国联盟，却并没有采用挑拨离间之类的低劣招数，也没有摆出割地赠宝的卑屈姿态，而是堂堂正正、从从容容地向齐王作了一次表面看起来纯粹礼节性的拜访，"困，久坐，安，从容谈。"但他这次拜访却是选在四国会盟之处，于四国会盟之前，并与本应是敌人的齐王长时间和睦地交谈。这个外交事件不能不引起参与结盟各国的高度重视。因此，三国对齐的猜疑是必然的。

公孙衍此行未费一兵一卒，也没有损害魏国的利益，看似漫不经意，却又饱含深意。他通过一个简单的外交活动，就不动声色地破坏了对手的联盟，可见其思虑之细密，用心之良苦，不愧是外交界的高手。

心理战对于商界人士来说，好象是十分深奥和抽象的道理，运用起来十分困难。其实，心理只不过是一种人人

都有的普遍现象，只要用一种平常心去猜度，就能掌握对方的心理特征，然后从对方最关心的事情入手，通过一定的假象有意识地引导对方犯错误，同样可以诱使对方按我方的意图行事，达到我方希望的目标。

香港一小地产商何礼杰准备拿自己名下唯一的一块地与一家实力雄厚的城建开发公司合作开发。这块地皮位于交通要道侧，完全可作为商业用途，而城建开发公司也有意把这块地开发成一个大规模的商业广场，其设计部门甚至在谈判前已拿出了设计方案。

何礼杰与开发公司的代表小心翼翼地接触、商谈，显出待价而沽的姿态，而开发公司也按捺住自己浓厚的兴趣，步步为营，寸土不让地讨价还价，公司代表坚持一条原则：何氏出地，公司投资，建成后铺租和售房收入按4：6分成，公司占60%。

商谈过程中，开发公司的情报人员发现何礼杰与一阿拉伯富商接触频繁，并多次共餐，显得极为友好亲密。这一情况引起了开发公司决策者的高度重视，联想到近期阿拉伯商人有插足香港地产界的迹象，他们怀疑何氏意欲与阿拉伯富商合作开发这块地皮。由于开发公司对这块地皮的前景十分看好，并把开发这块地作为今后三年的大战略目标，志在必得，连设计方案也先行做好了。为了避免何礼杰把这块地让别人开发，公司只好在以后的谈判中节节退让。最后，虽然双方总算签订了合作开发的合同，但何礼杰获得了较大的利益，不仅可以以地投资而在建成后享受40%的收益而且还可在合同签署后即获得一笔300万港

元的补偿金。何氏心中窃喜，只有他才知道，那阿拉伯富商是他在一个酒会上偶然结识的，对方并无意投资房地产业，而自己与他故作亲密的举动，只是做给谈判对手看的假戏而已。现在不仅可以获得远期的利益，还可有300万元到手，完全大功告成，他连自己也不禁赞叹一声：妙！

冒名顶替，声东击西

楚汉双方转战于关东，汉军粮饷全靠萧何从关中运来。路远运粮难，常常不能随时接济。然而，天无绝人之路，秦朝在荥阳附近设有一个大粮仓——敖仓。为解决军粮不足的难题，汉军拿下敖仓。为了运送方便，刘邦便屯驻荥阳指挥战局。

此时，九江王英布刚被刘邦招降，项羽正为此事气得怒发冲冠，准备亲自率军进攻荥阳。谋士范增献计说："汉王固守荥阳，无非是靠着敖仓取粮方便。如今要攻荥阳，只要截断敖仓，荥阳一断粮，顷刻便可攻倒。"

果然，粮道一断，荥阳城又被项军围困后，城内将士连日苦战，筋疲力尽，加上粮绝乏食，朝不保夕，为此刘邦焦急万分。张良、陈平本来足智多谋，此时也回天乏术。正在发悉时，中军帐中进来一将，只见他陈词慷慨，情愿粉身碎骨，以报刘邦的知遇之恩。刘邦一看，来人是汉将纪信。

屏去左右他人之后，纪信小声说："几个月来，大王困守荥阳，兵越战越少，粮越吃越空，眼看很难久守，最

好能突围出去。现在四面受敌，没有空隙可突。不如让我出城代大王诈降，趁其不备，大王可乘机突围。”刘邦深知，纪信此去凶多吉少，便含着热泪说：“将军如此忠诚，但愿老天能护佑将军。”纪信表示：“臣死也值了。”

接着刘邦召入陈平，把纪信愿以死诈降一计告知。陈平听后，又在刘邦耳边添加了一计，刘邦连连称妙。

这边，项羽接到汉使送来的“降书”后，很是兴奋，忙问汉使：“你家主公何时出降?”汉使答道：“今夜就会出降。”项羽赶紧命令手下战将钟离昧等人领兵把守，一俟刘邦出来便开刀。

可是直到黄昏，荥阳城中动静全无。夜半时分，城东门突然洞开，出来一群身着甲胄的妇女，楚军正在狐疑，只听一阵娇滴滴的女声叫道：“我等妇道人家没衣没食，只好逃出求生，请将军们高抬贵手，赏我一线生机。”楚军对她们的服饰还有疑问，她们却说：“我等没衣可穿，只得穿汉兵的弃甲御寒，请勿见怪。”

自古以来，男不和女斗，已成为中国人的传统。项军见此，也不好怎么干涉。奇怪的是，那班妇女络绎不绝，走了一伙又来一伙。楚军那班丘八，多时没闻女人味，如今在此看呆了。只见来围观的项军越来越多，其他几个城门的守军也到这里来看热闹。趁着这个机会，刘邦带着陈平、张良、夏侯婴、樊哙等人溜出了城。

天亮时分，妇女们已走得差不多了，城内来了一乘龙车，当中端坐一位王者。楚军一见，都以为是刘邦出降来了，赶紧入报项羽。项羽亲自出营，可车上却无人下车。

走近细看，车上那人穿的是汉王衣服，容貌却不大像。项羽厉声问道："你是何人，敢来冒充汉王?"车中人回答："我乃汉将纪信。"项羽知已上当，只得气呼呼地下令把纪信连人带车统统烧成灰。

纪信、陈平合演的这出冒名顶替的闹剧，保证了刘邦的指挥部及汉军主力安全撤离了荥阳，十分精彩，当然其中也付出了相当的牺牲作代价。这种声东击西的智谋，在君子小人之战中往往也能取得出人意料的成功。

连哄带诈也管用

刘邦、项羽于广武对峙以来，几十天过去了。因为韩信所率大军未到，刘邦一时难以与项羽决战；项羽军中粮食将尽，也有撤兵的意思。张良、陈平两位智囊一合计，觉得这时是和项羽讲和并救出刘邦的父亲、妻子的最后时机，便向刘邦建议派人去和项羽讲和。刘邦顾虑重重："项羽性格暴躁，一句话谈不拢就要翻脸，找谁去呢?"话音刚落，只见一人挺身而出："臣愿往。"刘邦一看，是洛阳人侯公，此人以能言善辩而著名。刘邦同意了。

侯公来到项营，毫无惧色，从容向前行礼："大王是想战还是想退？据我看，战是下策，胜负难料。况且相持已久，双方兵力都已疲劳。今天我就是为罢兵讲和而来的。"

"说吧，有什么条件?"项羽将信将疑。

侯公和盘托出："一是楚汉两国划定地界，互不再战；

二是把汉王的老父妻室释放，使之骨肉团圆。”

项羽一笑：“你家主公想保全骨肉，才派你来骗我么?”

侯公却把这场打了数年战争的根本原因，都归之于项羽扣留了刘邦的父、妻所致。他说：“人情无不念父母，顾妻子。就是因为要把老父妻子接来同住，汉王才到彭城一战。以后他们被大王拘留。汉王又和大王累战不休。现在双方如果无意言和，大王继续拘留他们还算回事。既然要商议讲和，何不将他们放回?”接着，侯公便给项羽大讲人伦道义：“如果把他们放回，汉王必定对大王感恩戴德，从此誓不东行。天下诸侯对大王如此仁德，必然争相仰慕，歌功颂德。如果继续拘留他们，则理在汉王，理屈在大王；反之，汉王食言背约，则理在大王，理屈在汉王。古人说得好：理直气才壮，理曲师（军队）必老。大王直理而行，必无敌于天下。”

项羽既是个粗人，又喜欢听好话。见侯公在颂扬他，心里极为舒服，于是把项伯找来，与侯公商议地界。项伯与刘邦早已定为儿女亲家，和张良又是好友，乐得做这件好事。于是，双方商定以荥阳东南 20 里的鸿沟为界，东属楚，西归汉，并同意释放刘邦的老父妻子。

刘邦是个讲信用的人，他见父、妻归来，便要下令让队伍西归。正在这时，张良、陈平又进来了：“大王不想统一天下了么？为什么要西归呢?”刘邦说：“双方已修和约，划定地界，我还留在这里干啥?”张良、陈平异口同声地说：“议和无非是为了太公、吕后。现在他们回来了，

正好和项羽再战，连最后一点顾虑都没有了。天意亡楚，现在项羽已兵疲食尽，众叛亲离，不趁此灭楚，岂不是放虎归山，后患无穷么?”熟读兵书的张良、陈平，是以言和划界来诈项羽放人的。目的已达到，岂有真和之理？这就是兵不厌诈，对项羽这种不懂谋略的主帅，不是更要搞诈和么？项羽天真地自投罗网，只能说是他的悲哀和不幸，因为他不具备当一个主帅的必要素质。范增被他逼走后，更是这样了。现代商战，特别是商业谈判中，兵不厌诈的情况更是数不胜数。

美国有一座连接布鲁克林和斯塔腾岛的维格扎诺大桥。在大桥建成通车之前，当地曾经有过一阵狂热的斯塔腾岛地皮热，那里的地价被炒得飞上了天。

有一位地产大王，人们说他具有一种不榨出对方最后一枚铜钱决不罢休的本事，他的惯用手法是在谈判中“放低球”。每次谈判的开始阶段，他自己不出面谈，而总是先派一名代理人来谈。那个代理人给人的印象是极好说话，无论是价格还是其他条件都十分吸引人，它使你产生胜利在望的飘然感，从而产生对它的好感，放松自己的警惕。当你喜孜孜地进入正式谈判，一开始会满以为很顺利，准备握手成交时，对手本人在这时会突然出现告诉你，他并不愿意出这个价。你说上次谈判时的那个价钱时，他会使你认为这是你的一厢情愿。接着，他会提出一系列的新问题，把价码突然提上去，再加上不少别的附加条件。“低球”放过了，目的是使你产生麻痹，放松警惕，不做进一步的充分准备。然后再突然把价码、要求抬上新

的“平台”，迫使你在毫无准备的情况下就范，或者使谈判破裂，使你失去再找合作伙伴的宝贵时间。这位地产大王十分精于此道，据说他运用此法成功率极高，已经到了得心应手的水平。他认为玩这套把戏的关键就在于把握好一定的“火候”，既不能把对方逼得太过头，也不能让对方有一丝便宜可占。经常会出现这样的情况，眼看对方已快被诱入圈套的那一刹那，他突然会推翻前议，提出些新的花样。比如，双方已经提笔准备在合同上签字了，眼看这笔买卖就要成功了，他会突然放下笔，向你提出一个“最后的小条件”，使烧熟的鸭子都会飞掉。兵形如流水，商战中随时随刻都会发生意想不到的变化。像这位地产大王那种善于在事物变化的“临界点”把握对方思维脉搏，突然变卦，或讨价或加码的手法，也真可谓商战中“兵不厌诈”的老手了。

傲慢有时胜谦恭

东晋征西大将军桓温，得悉中原大乱，便给朝廷上了一个表章，要求抓住战机，出兵北伐，以图收复中原。永和十年（公元 354 年）二月，朝廷以桓温为征讨大都督，统帅水陆大军四万人马，从江陵（今湖北江陵县）出发，举行北伐。

桓温统领北伐大军，杀奔关中而来。命水军自襄阳启行，顺汉江而上，只见这支北伐之军，船舰蔽江，绵延数十里，浩浩荡荡，好不威风。一路上，并未遇到什么阻

击，径直开进均口（今湖北均县西），并由丹江北行，直达南乡（今河南淅川县境内）。后又发兵自淅川（今河南淅县），直奔武关（今陕西商洛县西南，丹江北岸）。再命梁州刺史司马勋率兵出子午谷，突袭长安。并派出一支突击队，攻克了上洛（今陕西商县），占领了青泥（今陕西蓝田附近）。晋兵越战越勇，一直打到灞上（今西安市东白鹿泉北）。

关中百姓听说阔别多时的晋军打到灞上，都冒着刀枪的危险，宰牛担酒来犒赏官军。男女老少也都纷纷前来观瞻晋军的风采。不少老人还高兴地流下了眼泪，激动地说："想不到今天又看见官军了！"

连日来，三辅郡县的长吏陆续来灞上请降，桓温命他们回到所在郡县，听晋廷的号令，各自忠于职守，不许再助夷反晋。但是，桓温发现：地方上的豪强土族却没有一个来拜见的。这是为什么？他正在纳闷的时候，忽报军营外有个儒生，穿着一身破旧短衣，披散着头发，口中念念有词，说是一定要进见大将军。桓温觉得好奇，便叫人把这位读书人请了进来。这个儒生名叫王猛，是个汉人，祖籍北海剧县（今山东寿光），后来才迁居到魏郡（今河北临漳）；王猛小的时候家里很穷，靠贩卖畚箕过日子，但是他很喜欢读书，卖畚箕的钱，除了吃饭剩余的都买了书。王猛聪敏好学，但却风流倜傥，不屑细务，不修边幅，所以一般人都瞧不起他。不过他仍是悠然自得满不在乎。他虽然过着隐居生活，却也在不断寻求贤君明主，希望能有机会出来干一番事业。这次王猛听说桓温带领官兵

打到关中，逼近长安，便特意到灞上来求见。

王猛见了桓温略略施了一礼，也不等主人让座，便很随便地坐在了几案旁。桓温看到这个人虽然穿着破衣短衫，行为放荡不羁，但其人体魄魁梧，相貌堂堂。眉宇间还凝聚着聪敏而刚毅的神态，一看便知道这个人气度不凡。桓温想试试王猛的学识和才干，便提了几个问题，请王猛回答。王猛毫不客气，清了清嗓门便滔滔不绝地谈起了南北双方的政治军事形势。他说，胡人各自为政，互相攻战，北方诸国力量虚弱，根基不稳。现在胡汉之间互相残杀，民不聊生，不仅汉人盼王师心切，就是胡人也向往安定生活。他还说，现在百姓思安，王师为平定中原，统一华夏，百姓将望风依附，胡人也会望而却步。他最后一字一顿地说："南北双方对比起来，无论是军事力量还是人心向背，优势在晋而不在胡人。"

王猛一边讲话一边把手伸进衣襟里东摸西抓，开始时将士们感到莫名其妙，不一会儿大家便忍不住窃窃失笑了，原来这位儒生正在捉虱子哩！这就是现在人们经常讲到的"扪虱而谈"的故事。尽管将士们在旁边暗暗讥笑，王猛仍然旁若无人，而且越谈越带劲。

桓温发觉这个人虽说在自己面前显得傲慢无礼，但心胸博大，满腹韬略，而且见解精辟，分析透彻，确实是个很有才华的人。尤其是他那扪虱而谈的奇特风度，还着实让人在感到奇异之余，陡生几分敬意，于是不加计较，而是进一步问："我奉天子之命，带领大军远征，为百姓除害，而三秦豪杰却无一人来归，这是何故？"王猛淡淡一

笑说："将军不远千里，进到灞上，如今，长安咫尺可得，而将军不渡灞水，百姓不明白将军究竟是乘胜一举收复失地，重建大晋，还是半途而废，各自划地而属，将军自己心意不明，所以他们也就不敢来了。"

这一席话说得桓温无言以答，他虽有自己的打算，只是不好明说。不过，他确实佩服王猛的才干，欣赏王猛的风度，于是说道："江东虽然多才子，但像卿这样的奇才，确实少见，我愿与卿同事晋室，共享荣华。"于是立即聘请王猛为军咨祭酒。

中国的传统思维，是以谦逊为礼貌的，因而一般的礼仪场合，都要求尊人不尊己，至多就是做到"不卑不亢"，不要自贬身份就行了。可是，王猛在与大将军桓温见面中，却是反其道而行之，采用"以傲为礼"的策略，大胆地"扪虱而谈"。虽然自己的主张未能被对方完全接受，但自己的才华、风度仍能博得对方的赏识，并破格录用了他。可见"以傲为礼"，是同样可以让人尊重的。

《长短经·傲礼》中说："《左传》曰：'无傲礼。'《曲礼》曰：'无不敬'。然古人以傲为礼，其何故也？欲彰于人德耳。……由是观之，以傲为礼，可以重人矣。"把这段话翻译过来，它的意思是：《左传》中说："没有傲慢的礼仪。"《礼记·曲礼》中也说："不可不尊重别人。"可是古人中却偏偏有以傲为礼的，这是什么原因呢？无非是要用这种方式，把人的品德彰显出来。笔者也认为在适当的时机，适当的场合，能够适时地采用"以傲为礼"，做到既敬人，又让人敬重，这才是更加高明的交际术。

在商业竞争激烈的今天，在许多场合，“以傲为礼”就是不可少的交际方略和手段。

商业交易，最讲究的就是信心 。如果外商问到“贵厂产品质量怎样?”而中方人员也要谦逊一下：“我厂产品还是比较可以的。”那外商肯定扭头就走，不敢问津了。因为他希望得到的回答是：“我们的产品是第一流的。”如果连这句话都不敢说，证明自己对自己都没有信心，别人又怎么敢跟你交易呢?

交际术的“以傲为礼”运用在商战中，正好可以克服这种礼貌习惯。只有先自我肯定，才能获得别人的肯定；我的居傲和自夸，正是出于对你的尊重，同时也使你对我有信心。只有树立起这种心态，才能在国际市场上以充满自信的形象出现。当然，这种心态要以可靠的质量和信誉作保障，同时，也要掌握分寸，要是傲慢得使人无法接受，那就是弄巧成拙了。

现在有些企业在推销产品时也开始运用“以傲为礼”的技巧了。如国内驰名的“金同血压安”是世界首创的外用降压器械，它面市的时候，就抓任用户担心购后无效而浪费的心理，便采用了“使用 3 天无效，可原价退货”的销售手段，使人放心购买。由于它确有奇效，很快就占领了市场，还源源不断的出口。珠海丽珠公司在开发“丽珠得乐”胃药成功后，为了抢占市场，就派了科研人员和供销员一起跑供销，走访了全国 100 多家大医院，向医生、患者讲解这种新药的药性、疗效，同时采取先试用后付钱的办法，给用户树立十足的信心，结果，“丽珠得乐”得

到了医生、患者的认可，订单像雪片般飞来。

敢于采用先试用，后收钱或是无效退款的销售方式，本身就显示对自己实力的充分自信，自然就容易让人信赖。所以，“以傲为礼”在商战中是一条重要的攻心法则。

故意拖延冷处理

毛泽东同志有句词云“一万年太久，只争朝夕。”意思是说应该争分夺秒，奋力拼博，加快事物的发展进程。“只争朝夕”的精神，对于人们的事业和生活说来，无疑是难能可贵的。

但是，生活就是富于戏剧色彩。它固然需要只争朝夕，但必要的时候也需要拖延时间。

一位名叫赵豫的人，是松江太守。他做太守有一个有趣的成例，一旦发现告状的人没什么急事，就说：“明天再来吧!”一开始，人们都觉好笑，因此有“松江太守明日来”的口头语。但后来人们发现，赵豫的做法是很有道理的，那些告状的人，刚来时，正在气头上，怒气冲冲，脸红脖子粗，可回去等待了一夜之后，怒气便消解了大半，有的甚至干脆再也没有来。

赵豫的拖延术，起到了消解怒气、稳定情绪的作用。人是理性的动物，同时，又有情感。就人的正常心理状态而言，感情是服从理性支配的。但在特殊的条件的作用下，诸如生理心理、外在刺激等，也可能使人大喜大怒，失去节制，做出无理性的、反常的、荒诞的事情。为使人

在失去控制的时候。不致做出后悔的事情，最好的办法是让他停止或拖延事情的进程，尽力不做事或少做事，让缓缓流动的时间减缓洗刷感情的冲动。最终复归于理智。这可谓拖延术的第一个功能。拖延的第二个功能，是赢得一定的时间，观察了解有关情况，对行动的吉凶祸福、利弊得失做出比较稳妥的决策。

在五代十国的北周，尉迟迥是扬州总管，皇帝下诏让韦孝宽取代他，同时又让小司徒到长文做扬州刺史，并先记司徒到长文到邺城，韦孝宽随后出发。到了朝歌，尉迟迥派他的大都督贺兰贵携书信问候韦孝宽，韦孝宽留下贺兰贵攀谈，以便观察实情。通过说话，引起了疑心，估计尉迟迥那边可能有变。于是，他自称有病拖延进程，又假意派人到相州去求医买药，而他则秘密地伺机行动。到了汤阴地界，正好碰上长文逃命而归，韦孝宽秘密查知司徒到长文奔归的原因，确证了他的怀疑；于是也奔驰而归。归途所经过的桥道，他都命人拆毁，并将驿站的马全带上，簇拥跟随自己。他还命令驿站的将士道："蜀公（尉迟迥）快到了，要准备下美酒佳肴招待他。"尉迟迥果然派人追赶韦孝宽来了，驿站的将士们为他们提供丰盛的酒席，招待得十分周到，走一处停一处，因此，没能赶上孝宽。

社会生活中，往往有这样的现象，对行动的危险性已有清楚的认识，可迫于各种压力又不能马上停止行动。在这种情况下，为了避免危险，只有拖延。这是拖延术的第三个功能。

将军窦宪内娶妻，郡国的人都纷纷前去贺喜。汉中太守也要派人前去。广曹李邵不以为然。他说："窦宪内这个人横行霸道，用不了多久，就会有灭顶之灾。您最好不要与他来往。"太守不听劝告，执意要派人去。没有办法，李邵请求亲自前住。李邵故意在途中的馆舍停留，以便观看窦宪内大祸临头。行走到扶风时，就听说窦宪内被谋杀了。事后追查，凡与窦氏有交往的人都受到株连，唯有汉中太守得以幸免。

拖延术的最后一个功能，是把那些不情愿做的事情"拖黄"，使之不了了之。生活是复杂的。有些事明显不合理，不人道或根本错误，但碍了面子或权势，又只能不情愿地去做。在这种情况下，要想伸张正义、主持公道，坚持正确反对错误，便可以采取"拖延"的办法。

历史记载，东晋时期的权臣桓温病势沉重，请求朝廷给他加九锡（古代帝王为尊礼大臣而赐给的九种器物，是一种很高荣誉的象征）。谢安知道这个要求是没道理的，但是又没有办法，为此采取了拖延的办法。他让袁宏草拟奏文。奏文拟成以后，谢安看了一遍，就让袁宏修改，一次又一次，总是这样。因此，一篇奏文经过十天还未拟定。这时，桓温死了，加九锡的事便不了了之。

明英宗在外地时，也先曾用车载着他的妹妹前来，请求将妹妹许配给英宗。皇上将这事和吴官童说了，问他该怎么办。吴官童回答道："哪有天子作人家女婿的呢？历史会怎么说？不过若是拒绝他也辜负了他的一片好意。"于是皇上哄骗也先说："你的妹妹我当然是可以娶的，但

不应该做那不合礼法而结合的夫妻。等朕返回中原以礼来聘娶她吧。”也先又选美女数人要送英宗侍寝，英宗也推却道：“留着美女，等来日做你妹妹的陪嫁侍女，我要一并让他们做嫔妃。”也先听了，更加敬佩英宗。

巧用逆反心理

一天，一只乌龟被一只狐狸捉住了。乌龟紧紧地把头和四肢缩在又牢又硬的壳里，使狐狸无法杀死乌龟。狐狸得不到乌龟的肉吃，心里十分着急，恶狠狠地对乌龟说道：“我要把你扔到火里去烧。”乌龟回答说：“谢谢，我正好感到身上发冷，你能帮我烤烤火真是太好了。”狐狸立即把叼在嘴里的乌龟扔回地上，然后说：“我要把你扔到水里去?”乌龟“惊恐”地乞求道：“狐狸大哥，饶命吧！你把我扔到水里，我会淹死的!”狐狸一下子得意起来，叼起乌龟就跑到池塘边，把乌龟扔到了水里。于是，乌龟得意地伸出了头和脚，悠闲地游到了池塘深处。

李世民当然不是乌龟，但他很善于运用乌龟的计谋。

当时突厥凭借其强大的骑兵，时常出没于唐朝土地。唐高祖李渊考虑到国内未宁，不便抗争，常修书送礼与之和亲，偏突厥反复无常，贪得无厌，依旧出没无常。李渊无奈，甚至想烧毁京城长安，逃避突厥侵扰。但在实施这一无奈之计前，他还是想让李世民、李元吉等去迎战一阵看看。

唐武德七年（公元 624 年），突厥大举入寇，前锋已

逼近豳州（今陕西彬县）。李世民、李元吉前往迎截。唐军将近豳州，有使来报，突厥兵连营百余里，声势极为浩大。李元吉已有害怕之意，李世民则冷静地令侦骑进一步探明敌情。侦骑回报说："突厥的颉利、突利两可汗，倾国而来，兵士不下数十万。"李世民从容说道："两首领同来，破敌之法便容易找到了。"唐军继续前进直抵豳州，依城驻扎。此时关中阴雨连绵，粮运不济，兵士又远途跋涉，疲惫不堪。就是长安城中，也深为出征军队担心。李世民却不动声色，措置自如。

第二日，颉利可汗率铁骑1万有余，冲至城西，在五陇坂列阵，昂首待战。李世民对弟弟说："突厥兵气势强盛，我们决不可表露出怯弱的样子。你若怕打，他便马上就会进攻；你若不怕打，他便要退兵了。所以我必须出营，作出必战的样子，弟弟是否同行?"

李元吉十分害怕，说："敌军如此强盛，切不可轻出与之抗争……"李世民却说："颉利和突利两可汗，虽有叔侄亲情，实际上互相猜疑。颉利的可汗之位，本应是侄子突利的。颉利怕突利闹事，才令他去镇守东方，并也给了个可汗的虚名。现在两人连兵而来，我正可以从中挑起他们之间更大的猜疑。别人怕，我却毫不害怕。"

李世民说毕，即带领百余名骑兵，直奔颉利阵前，大声说："我朝与可汗和亲，为什么负了前约，深入我地"我便是秦王李世民，可汗有能力出战，快快出战，你众我寡，我却一点也不怕，我手下只有百骑，却足以与你万人拼杀!"颉利听如此言语，只当李世民在用诱敌之计，唐

军已作好必胜的准备，便只是笑笑，不答一语。

见此情景，突利可汗怀疑李世民有诈，更疑颉利可汗另有用心。李世民见突利可汗自结一队，与颉利部隔一水沟而立，便故意派一骑将过去对突利大声嚷嚷："你前日与我同盟，有约在前，说好有急相救，今天怎么就引兵来攻?"

突利以为是颉利与唐朝订有密约，图谋杀害自己，而那骑兵误把自己当作颉利可汗，所以当众把秘密说破了。如此看来，李世民只带百骑而来，实际上可能就是来帮颉利对付自己一人的。突利狐疑满腹，当然也寂然不应一语。

而在颉利可汗看来，突利不作辩解，显然是承认了前日确实与唐朝订过密盟。因此，自己的对手不仅仅是在明处的李世民百余骑，还有更隐秘的大队骑兵——突利军队。显然，唐朝为打败自己，早就安排好了一切。

李世民见两可汗都已不敢贸然进兵了，便故意扬鞭策马，要冲击过去。颉利可汗慌忙派人过来，要求议和。这时正好大雨滂沱而下，于是各各收兵回营。

李世民又对将士说："突厥的实力全在弓箭上，现在积雨连绵，箭胶俱解。突厥兵失去弓箭，如飞鸟折了翅膀，更不敢进军了。我们应该乘机再去请战，突厥兵必然要远避逃遁了。"于是令军士饱餐一顿，冒雨而进。同时派能辩之士去找突利可汗，申明利害关系，突利欣然同意与唐朝和好。颉利不明底细，见唐军出人意料地逼来，急忙召突利来商量。突利说："从各方面看，唐军已决心与

我们决一死战。秦王带兵有方，从未打过败仗，我们未能在这种天气胜过他，与他讲和乃是上策。”

于是颉利可汗再次请求和亲。突利可汗则干脆与李世民结成了“兄弟”。突厥大军定盟而去，并派大臣朝见了高祖。

唐军如果畏惧退却，突厥兵必然乘势追杀。李世民偏装出已准备好决一死战的样子，突厥兵反而不敢进攻了。这不正是那乌龟逗狐狸的计谋吗？当然，李世民比那乌龟高明：在运用此计时，还充分采用了分化瓦解的办法。

吹起气球唬住他

“贞观之治”取得巨大成就，除了国内实行一系列的开明政策之外，也与边境线上的和平安定密切相关。而边境安宁，又是唐太宗李世民能够临危不惧、大度明智地巧妙用计的结果。

公元6世纪中期，突厥人在今日的蒙古地区建立了强大的帝国，并向西扩张了很远。公元582年（隋文帝时期），突厥帝国分为东西两部分。隋文帝用“以夷制夷”之计，使东突厥一度称臣于汉人。但后来，中原地区陷入混战，唐朝建立后也处于时断时续的宫廷争权之中，东突厥便趁机一再入侵，对唐朝的生命财产以及经济发展构成了极大的危险。新生的唐朝面对强大的突厥，多次请求与突厥约和。无奈突厥人反复无常，忽战忽和，完全听凭性子，随心所欲。

公元626年，初登皇位的李世民既欲开创繁荣社会，当然希望能一举消除突厥时常入侵的隐患，但是敌强我弱，怎样才能以最经济的手段达到最好的效果呢？李世民一直思考着这个问题。

同年10月，突厥可汗颉利、突利，两人合兵十余万骑，又一次对唐朝进行了大规模的入侵。唐太宗即下诏令尉迟敬德统兵阻击。尉迟敬德把突利可汗截杀在泾阳，颉利可汗则率大部兵马，绕过尉迟敬德的防线，一路突击，瞬间进逼到了距唐朝京都长安只有数里远的便桥。

众大臣见突厥兵如此凶猛，惊诧莫名。纷纷请求唐太宗赶紧收缩兵力，即刻放弃其它地盘。只要能够死死守住长安，使都城免遭洗劫，便算是不幸之中的万幸了。

面对如此飞来的变故，唐太宗显得镇定自若，他说："朕要让他们知道，朕不怕他们。"

原来唐太宗经过长时间的考虑后认为，对于国土辽阔、文化昌明的大唐帝国，突厥人并不是毫无顾忌的，他们也有"做贼心虚"的一面。如果放弃其它地盘只保长安，且不说肥沃的中原即刻要惨遭蹂躏，更何况这正助长了突厥的气焰，暴露了唐朝的虚弱。这样，突厥入侵之患便永无消除之可能了。因此，只有让突厥明白，唐朝无所畏惧，并充满必胜的勇气和信心，誓死捍卫大唐帝国的每一丝正当权益，方能够使突厥望而却步，永不敢再来入侵。

唐太宗的分析是正确的。颉利可汗虽然一口气奔袭到了便桥，但并不敢轻易纵兵抢掠，更不敢立即扑攻长安。

为探听虚实，他先派出了心腹将领执失思力去长安进谒。

唐太宗召见了执失思力，问他何故加兵？思力道："上国发给的金币，岁无定额，或作或辍，不加诚意，所以敝国两可汗，特统兵百万，前来请命。"

唐太宗面对如此狂妄的使臣，毫无惧色，怒斥道："朕与汝可汗曾面约和亲，所赠送的金帛，前后无算。今汝可汗自负盟约，引兵入寇，汝曲我直，还敢遣使来见我！朕想汝虽居戎狄，应有人心，怎得全忘大恩，自夸强盛，应先将汝斩首，然后与汝可汗交战，看汝可汗能胜我军否？"

执失思力一听，唐太宗义正词严，又见自己即刻要丢脑袋，吓得双腿一软，赶紧跑着求饶。

唐廷中也当即有大臣向太宗启奏："两国相争，不斩来使，还乞陛下遣还思力，藉示宽容。"唐太宗故意大声道："朕若遣还虏使，反令他越加藐视，这岂可轻事纵容么？"然后又特地回头对执失思力说："权且寄汝首级，看朕即刻督兵亲征，让你看看谁胜谁负后再杀你！"唐太宗又令左右把执失思力拖出大殿，投进监牢，"严"加看管。暗中又令人设法让思力从牢中"侥幸"逃走。

处理完突厥来使，唐太宗又立即召集起人数不多的禁军，自己亲自披甲戴盔，跨上御马，带着高士廉、房玄龄等六骑，先行一步，出玄武门，径奔渭水便桥而去。

颉利可汗方在营中坐着，先由失魂落魄的执失思力"侥幸"活着回来报告了唐太宗神武英勇、誓死拼命的状况，已是内心震惧，紧接着又有人来报："唐天子来了！"

便在惊谎中上马出营，隔水遥观情形。

颉利见对面已立六骑，当先的盔甲辉煌，果然就是前时秦王、此时大唐天子李世民。正在惊疑未定，那唐天子已朗声道："颉利可汗，朕与汝曾有和约，汝亦曾设有盟誓，不再相犯，近年汝屡次负约，朕正要兴师问罪，汝却引兵深入，莫非前来送死么？"

说至此，又扬鞭指着空中道："天日在上，我国并不负可汗，可汗独负我国，负我就是负天，试问可汗果禁得起否！"

颉利听到此语，越觉惊心。那随身带着的兵士，素信神鬼，又看唐天子威风凛凛，诰命煌煌，不由魂飞胆丧，一齐下马罗拜。

正在这时，忽听鼓声动地，旌旗蔽天，似虎似貔的唐军如天兵天将一般顷刻降临，摆成了一字长蛇阵，煊赫无比。颉利吓得面如土色，竟拨马回营，闭门静守了。

唐太宗依旧驻马而待。大臣萧禹怕他轻敌进击，叩马固谏，请求还朝。唐太宗对他耳语道："朕筹思已熟，非卿所知。突厥敢倾国前来，直抵郊甸，是以为我们国内有难，朕新即位，无法与他争锋。朕若示以怯弱，他必纵兵大掠，无法限制。朕因此怒斥敌使，又轻骑独出，示以从容，再张皇之师，作必战状。虏既慑我气，复震我威，且因深入我地，隐有戒心，然后与战必克，与和必固。制服突厥，永除后患。在此一举。卿但看着，虏已无能为力了。"

萧禹乃退。过了片刻，果然有突厥使臣，渡水而来，

向太宗乞和。太宗又正义凛然地责斥数语，来使俯首听命，太宗才允许和议，约定次日订盟。

第二天，唐朝与突厥歃血立约，彼此挥兵退还。之后，突厥害怕李世民的声威及唐朝的强大，再不敢轻举妄动。到了公元630年，李世民又在各方面条件成熟时，一举消灭了东突厥国，彻底消除了唐朝边陲的动荡根源。

唐朝建立不久，国力脆弱，但突厥并不完全知其底细。李世民利用自己能征惯战的声威和大唐帝国的威名，虚张声势，使来势凶猛、直逼京师的突厥兵望而却步，从而使唐朝避免了一场大灾难，也为贞观之治的到来提供了良好的和平环境。可见，李世民“虚张声势”之计是十分成功的。商业竞争中，也存在弱肉强食的情况。因此，一方面我们要尽可能避免暴露自己的虚弱之处，另一方面，如果想“弱食强肉”，那就还必须善于充分利用自己的有利条件，进行“虚张声势，使强手望而却步，不战而降。

初出茅庐的盖帝就曾用“虚张声势”之计顺利战胜过一群强手。

盖帝是石油企业家的儿子，在1915年10月刚从英国牛津大学毕业回到美国时，他刚成立的石油开采公司除了一块招牌而外，还一无所有。当时美国俄克拉荷马州有一个石油矿井招标，参加投标的企业家很多，其中当然不乏实力雄厚、财大气粗的人。盖帝想以弱胜强，一炮打响，但凭借什么呢?

凭借智谋！投标那天，盖帝租了一身十分华贵的衣服，约了一位他们熟悉的著名银行家。两人一前一后，目

空一切地一起走进了投标会场。

会场上，盖帝的一举一动都显得气度不凡，胸有成竹，加上他身旁有著名的银行家陪伴，在场的有名望的企业家把目光自然都投到了盖帝身上。

如此一来，那些跃跃欲试，准备在投标中一块胜负的投标者，心里突然忐忑不安起来。他们想，盖帝本是石油富商的儿子，实力一定雄厚。现在又有大银行家作“参谋”、当“后盾”，自己显然不是盖帝的对手。

不久，投标会场上发生了戏剧性的变化：大企业家们三三两两地离开了会场；留下的一些中小分子也早无竞价的胆量，只想看看盖帝的风采了。

结果，盖帝竟以500美元的惊人低价便轻而易举地中标了。4个月后，即1916年2月，盖帝中标的那个油矿采出了优质石油。他很快便获得了近10倍的纯利。从此，盖帝从“虚张声势”中走出来，成了一个名副其实的声望卓著的企业家，到1917年6月，他便成了一个拥有40家石油公司的大富翁。

借政敌猜疑而削弱对手

在政治斗争中，政敌之间为了扩大自己的政治势力，往往会结成政治同盟。通过同盟势力来打击政敌，这是政治斗争中常有的现象。面对政敌的同盟，使用借刀杀人之计的一方，最有效的手段是破坏政敌的同盟。这样，既可削弱政敌的力量，又可扩大自己的同盟，同时还有可能形

成各个击破的态势。使用者能得到盟友的相助，这是使用者比较满意的结果；使用者能得到盟友相助，并能造成政敌同盟之间的相互残杀，这是使用者所能得到的最好结果。

楚汉战争时，项羽与刘邦之间争斗不息。项羽“力能扛鼎，才气过人”，在战争初期以西楚霸王的名义号令诸侯，兵多将广，更兼善战，处于优势地位。刘邦“仁而爱人，喜施，意豁如也”，虽勇不及项羽，地不如楚多，但他能采纳部下建议，分化项羽同盟，故常能败而复振，逐渐化劣势为优势。

公元前205年，刘邦趁项羽东征田齐之时，率兵五十六万伐楚，一举攻克楚都彭城（今江苏徐州市）。项羽得知，亲率精兵三万回援，连续作战，收复彭城，驱赶汉军，竟连连斩获汉军二十万。刘邦慌忙逃窜，在途中竟将子女推下战车，老父也被项羽俘虏。刘邦逃至荥阳，幸赖萧何等征发关中老弱全数赶来，方才稳住阵脚。

刘邦一面用陈平的离间计来离间项羽唯一的谋士范增，一面听从张良的计谋，趁项羽同盟者，九江王英布、魏相国彭越与项羽“有隙”之时，利诱彭越，使他在楚后方绝楚粮道；派使者随何前去九江游说英布。英布此时与项羽虽有矛盾，但畏惧项羽强横，还不敢与项羽为敌。随何凭三寸不烂之舌，说得英布心动，但英布仍然狐疑不定。于是，随何借楚使者前来九江催英布发兵之时，公开英布与汉有谋的事实，迫使英布最终下定反楚的决心。这样，项羽分兵去攻打英布，减轻刘邦的压力；英布失败来

投刘邦，也只能死心蹋地助汉攻楚。刘邦不断地削弱项羽的同盟，扩大自己的同盟，这是成功地应用借刀杀人之计的扰其同盟，借政敌狐疑而削弱对方的手法。

西晋惠帝皇后贾南风，是西晋开国功臣贾充之女，生得又黑又矮而妒心极强，手段狠辣；而惠帝却是个白痴，自然形成悍妇控制愚夫的局面。公元290年，晋武帝司马炎病死，遗诏后族杨骏辅政。杨骏是晋武帝继后杨氏的父亲、弘农的大族，专权好利，与其弟杨洮、杨济，把持朝政，专横于朝，号称“三杨”。晋武帝死后，杨氏立为太后，杨骏以太傅都督中外诸军事、侍中录尚书事总揽朝政。杨洮为卫将军，杨济为太子太保。杨氏把持朝政，不但引起司马宗亲的不满，而且引起贾皇后及其家族的不满。在这种情况下，一场因权力分配不均的争斗，在晋武帝尸骨未寒时，就已经初见端倪。

公元291年，贾南风与掌管禁军的楚王司马玮、东安王司马繇等合谋，称诏诛杀杨骏及其杨氏党羽，皆夷三族。在内外隔绝的情况下，杨太后无法救护父亲，乃于宫中亲写帛书云：“救太傅（杨骏）者有赏。”用弓箭射到城外。这样，杨太后非但没有救护父亲，反将证据交到贾南风手中，被贾南风以“同逆”之名废为庶人。此时的杨太后一失贵人的风采，为救家族，“抱持号叫，戴发稽颡，上表诣贾后称妾”，也没有救护杨氏之族，自己反被囚禁于金墉城（洛阳西北角的小城），次年饿死，时年34岁。贾南风杀掉杨骏之后，用汝南王司马亮为太宰，卫欢为太保，共同辅政，楚王司马玮升为卫将军，仍统领禁军。

贾南风借用宗室的力量诛除杨氏外戚集团，但宗室的政治势力却因此强大起来，对她的专横当然有所节制。面对这种情况，贾南风再次使用借刀杀人之计，玩弄政治权术。贾南风发现汝南王司马亮和卫欢，因楚王司马玮手握禁军，好立刑威，实权在握，恐怕难以制之，而合谋削夺司马玮权力时，她便挟惠帝的密诏，让司马玮诛杀司马亮和卫欢。待此计成功之后，她又以司马玮伪造调书，擅杀大臣为名，将司马玮杀掉，一箭双雕，将宗室的在朝势力驱除，夺得专制大权。

当然，对权力的追求是无止境的。贾南风谋夺大权之后，就是要保住权力，并且尽可能地使权力在自己身上延续。贾南风虽“荒淫放恣”，而且因为偷情而“乱彰内外”，但她就是不怀孕，这就使她没有亲生之子来承继大位。好在她还年轻，尚有生育的可能但必须将惠帝控制在自己手里。贾南风虽有本事让惠帝畏而惑之，使“嫔御罕有进幸者”，而且为防惠帝移爱他人，“手杀数人，或以戟掷孕妾，子随刃堕地”，但还是防不胜防，惠帝的一位谢夫人，终于为惠帝生下一子。在贾南风无所出的情况下，这位皇子当然至关重要，所以在惠帝即位伊始，便被立为皇太子，成为法定的继承人。

继承人非己所生，将来贾南风虽仍有被册立为太后的可能，但终究还是她心中最大的障碍。为此，贾南风用尽心机，“诈有身，内稿物为产具，遂取妹夫韩寿子慰祖养之，托为己所生”，算是有了自己所生的儿子。有了自己所生，就要谋废太子而立己子。公元 299 年，贾南风将太

子囚于金墉城，并将太子母谢氏杀掉。

太子被废，这在专制王朝里是非同小可的事。于是朝野谣言四起，上下不安，尤其是宗室的怨望更是难平。贾南风自然也有所闻，但她过高地估计了自己的势力，认为杀掉太子，众人怨望自然就平息了。于是，不顾后果地将太子杀掉，这实际上是授人以口实。当时，已经调为禁军将领的赵王司马伦，因谄事贾后而深得贾氏的信任。现在赵王司马伦看准机会，与梁王司马肜、齐王司马冏举兵围困宫城，矫诏废掉贾后而大诛贾氏之党。事到如此，以聪明奸诈而著称的贾南风才知自己被梁、赵二王所欺骗，不无后悔地说："系狗当系颈，今反系其尾，何得不然！"被逼迫饮金屑酒而死。

赵王司马伦诛除贾氏之党后，自封为相国、都督中外诸军事，专制于朝。公元 301 年，司马伦索性废掉惠帝，自立为帝。这时，身在武昌的镇东大将军、齐王司马冏见有机可乘，便传檄成都王司马颖、河间王司马颙等，联合讨伐司马伦。因为是"勤王之师"，名正言顺，兵锋所向，司马伦军不敌，洛阳失陷，司马伦被杀，晋惠帝复位，但司马冏却以大司马、都督中外诸军事而专制于朝。

司马冏专权，与他共同起兵的河间王司马颙自然心怀不满，便联合驻守在洛阳的骠骑将军、长沙王司马乂举兵攻打司马冏。司马颙认为司马冏势力大，希望司马冏能杀掉司马乂，然后他再以此为名，传檄四方以讨司马冏，这正是司马颙一箭双雕的借刀杀人之计。不料，司马乂以劣势之兵，竟将司马冏杀死，以太尉、都督中外诸军事而掌

握朝廷大权。一计不成生二计，司马禺又联络成都王司马颖攻打司马义。司马义致力于拒敌，不想变生肘腋，被东海王司马越等于夜中捉住，交与司马禺的部将张方，用火烤死。

司马义被杀，成都王司马颖为皇太弟、都督中外诸军事，控制朝政。自恃擒获司马义有功的东海王司马越，因所得到的比期望的少，竟挟持惠帝向司马颖发动进攻，结果大败，连惠帝也被俘入司马颖营中。在司马越与司马颖相争之时，司马禺看准时机，兴兵攻下洛阳。司马颖胜而复败，挟持惠帝退往洛阳，进入司马禺的势力范围，被司马禺的部将张方逼迫至长安。长安是司马禺的老巢，司马颖困境来投，自然没有好结果，皇太弟的名义也就被取消了。司马禺经过多次用谋，此时方以太宰、都督中外诸军事辅政。东海王司马越当然不允许司马禺挟天子以令诸侯，不久又起兵攻打司马禺。公元306年，司马越攻入长安，挟惠帝返回洛阳，先后杀掉司马颖和司马禺，以太傅、录尚书事而总领大权。除掉政敌之后，司马越无所顾忌，便毒死晋惠帝，拥立晋武帝第二十五子司马炽为帝，是为晋怀帝。然而，“八王之乱”毕竟削弱了晋王朝的统治力量，为匈奴贵族刘渊、羯人石勒等乘机兴起，推翻西晋王朝创造了有利条件。借刀杀人之计是政治斗争中的常用手法，但其成功的概率还受到多方面的因素影响。

刘邦分化项羽同盟，之所以获得成功，而且能将成功保持下去，除了计谋上的成功之外，其驾驭臣下的手段，也是非常重要的因素。当九江王英布被楚将龙且打败之

后，单身逃到刘邦之处。失去军队的将军，本来还不如一介勇士，此时的英布本来就羞惭万分，而刘邦又“踞床洗足”以见之。英布窘辱后悔反楚，欲自杀以报；当他回到客馆，见“帐御、饮食、从官皆如汉王居”，便转忧为喜，认为刘邦对他果然如随何所讲，便死心塌地为刘邦效力，招集旧部，与项羽再战。唐人颜师古云：“高帝（刘邦）以（英）布先久为王，恐其意自尊大，故峻其礼，令布折服；已而美其帷帐，厚其饮食，多其从官，以悦其心。此权道也。”正因为刘邦深明“权道”，使用借刀杀人之计才得以应手，而鲜堕他人计谋。

贾南风分化利用宗室势力，在一定程度上也获得成功，但她凶狠专横，总自以为是，听不得别人劝解，这就播下她获得成功而保不住成果的祸源。她先借宗室的力量除掉杨氏外戚集团，又借宗室擅诛大臣之名除掉部分宗室，施展的计谋，可称得上凶狠完善。然而，贾氏是以司马氏为依托，在古代社会里，“母以子为贵，妻以夫荣”，她摆脱不开司马氏，又在自己羽毛尚未丰满之时，不顾后果地向太子开刀，这是她在“天下威怨”的情况下，必定要失败的原因。

贾南风之后的“八王之乱”，每一王的势力都不可能完全制服对方，彼此都有相互利用的关系。因此，借此除彼，借你除他，成为他们的共同的策略。然而，他们一旦占有优势，便不顾一切地去总领国政，去满足自己的权力欲望，正好成为别人攻打的目标；这是他们往往成功一时，而不能保持胜利成果的重要原因。“枪打出头鸟”，

“出头的椽子先烂”，在各种政治势力难分伯仲之时，谁先窃据令人瞩目的位置，自然就成为其他政治势力的攻击对象。之所以扰敌同盟，就是要消弱政敌的势力，而不能将自己放在令人垂涎的位置，这才是敌损而己益的事，而司马诸王在缺乏这些谋略，故其成功一时，失败遂继，也是难免的。

善用红包离间敌手

离间计是一个十分古老的谋略，早在殷周时期就曾被运用。

到了春秋时期，由于大国之间争霸的需要，离间之计的运用就更为常见。如郑国在晋、秦两国军队包围的危急时刻，郑臣烛之武受郑伯之命，夜至秦军营中，以秦与晋的利害关系离间两国，终于使秦军撤走军队；晋军因失去了盟军，随后也撤了回去。又如，当齐国打算攻打鲁国时，孔子的弟子子贡自告奋勇施离间谋略，他周游齐、吴、越、晋四国，以其各自的利害陈说四国君主，使他们卷入了互相战斗，鲁国则幸免于祸。在春秋诸多离间谋略实例中，运用于商战最有借鉴价值的，要数晋中军元帅先轸的离间楚与齐、秦关系例子了。

公元前 632 年，晋文公率军攻伐曹、卫，原想以此为宋国解围。因为宋国已被楚国围攻多时，曹国和卫国都是楚国的友好盟国，晋文公想，如果晋军攻打曹、卫，楚国必然调围宋的军队相救。可是，当晋军攻下曹、卫后，楚

国见二国已失，并不前来相救，而是更加紧围攻宋国。

宋成公非常着急，派门尹般再次到晋国乞请援救。临行前，宋成公觉得空手求人不妥，便把国库中所藏的宝玉重器造成册籍，让门尹般带着献给晋侯，并表示，等楚军退后，再照册上所载一并进献晋侯。门尹般来到晋营，向晋文公作了陈述。然而，在是否南下与楚交战以解宋围的问题上，晋文公还有些为难。这是因为，楚国与齐、秦的关系此时较好，晋国虽然与齐国有盟约，但是齐国并未出兵参战帮助过晋国；秦国虽然也同晋国友好，但在当时抱的是观望态度。

正在晋文公犹豫不定之时，晋中军元帅先轸提出了一个离间楚与齐、秦关系的谋略。先轸对文公说："我们不能要宋国的贿赂。可让宋国使臣带着珠宝册籍分别去贿赂齐、秦，请齐、秦两国出面调解，求楚国退兵。楚国必定不肯退兵，这样，齐、秦便与楚国有了隔阂。我们也就好行动了。我们把曹国国君扣留起来，再割取曹、卫两国国土给宋国，那么，楚国就会更加憎恨宋国。这样，齐、秦再怎么求情，楚军也不会退去。而齐、秦接受了宋国的贿赂，楚要是不给他们面子，坚持不解宋围，齐、秦就会对楚不满，自然会与晋联合，共同抗楚。"文公听后连声称妙。

于是，先轸让门尹般把宝玉重器分作两籍，转献给齐、秦二国。同时把曹共公囚禁起来，将曹、卫的土地分给宋国。齐、秦出面调停果然不成，由此都对楚国不满。就这样，晋用宋国送给自己的一个"红包"，离间了楚、

齐、秦三个大国的关系，并把齐、秦两个大国拉进了自己的阵线。

《李卫公兵法》云："历观古人之用间，有间其君者，有间其能者，有间其助者，有间其左右者，有间其纵横者。"这里对离间计的分析，只讲了离间的对象。其实，在离间的手法上，也是多种多样的。晋用"红包"离间楚与齐、秦关系，这是人们在施离间计中常用的一种手法。并且，这种手法在现代商战争霸中也广为运用。这方面的实例不胜枚举。

巧用偷梁换柱计

北宋大将狄青在瓦仑关一战中，乘敌不备，突然偷袭关口，摆好阵势，终于战胜了敌人。众将都认为狄青是个有勇有谋的将领。

其实，早在青年时，狄青就善用计谋。他从小就失去双亲，一直与哥哥狄素相依为命。狄素是个贫穷、正直的庄稼汉，对弟弟狄青十分关心。

一天，狄青去给在田里干活的哥哥送午饭。半路上，一个女人匆匆地跑来告诉他：他哥哥同铁罗汉在河边打起来了。铁罗汉是个游手好闲之徒。这天他喝醉了酒，就跑到田里找碴儿打架，他从一个老实农民手中抢过一个馍，这个农民想夺回自己的馍，于是那个人便厮打起来，个头矮小的农民被铁罗汉摔倒在地。

一直坐在旁边的狄素此时再也按捺不住了，他冲上前

去给了铁罗汉一拳。于是狄素和铁罗汉又打了起来。那个女子正好去送饭，见此情景，便马上跑来喊人。

当狄青赶到那里时，争斗早已结束，狄素正眉头紧锁地坐在一块石头上喘气，只见不识水性的铁罗汉正在河中挣扎，他是被狄素一脚踏到河里的。

狄青心想：若是这家伙淹死了，哥哥就要大祸临头。按宋朝法律，杀人要偿命。于是狄青立即跳下河去救铁罗汉。这时铁罗汉已经扑腾得精疲力尽，因此，当狄青游到他身边时，他使尽全力伸出手，一把死死抓住狄青破衣衫的领子。只听“嘶”地一声，铁罗汉把狄青的衣领拉了下来。狄青赶快揪住他的头发，把他拖向岸边。与此同时，他在铁罗汉耳边低声说道“俺狄素救你一命。”

铁罗汉喝了很多水，神志已经不清。他无法搞清楚是谁救了自己。将近岸边时，他便失去了知觉，躺在那里像个死人一般。

狄素以为铁罗汉死了，便对弟弟说：“俺把他打死了，俺得偿命，你别管这事了。”

“哥，你放心，他只是一时失去知觉，不会死的。”狄青安慰哥哥说。

“可我在光天化日之下将人打伤，凭这一点，衙门就会罚我赔钱的。”

狄青胸有成竹：“这个兄长但放宽心。不过，我只要求兄长将衣服与我换过，这一身湿衣，倒着实令小弟难受得很呢?”狄素不知兄弟葫芦里卖的什么药，只好照他说的，同狄青换了衣服。

这时，村民们从四面八方赶了过来，他们纷纷安慰狄素："别担心，我们会为你说情的。"

村长此刻也赶来了，他见铁罗汉躺在地上，一动也不动，就喝道："狄素！朝廷有法，不准斗殴。谁惹事生非，打死了人，谁就要偿命。"

狄素呆呆地站在那儿，等着被抓。

"等一等！"狄青挺身而出。

"小子，你敢反抗？"村长沉着脸喝道。

狄青大声说道："你全弄错了，事情明摆着，铁罗汉欺负一个弱小村民，我出于旁观者的责任感，一怒之下帮了弱者。这个流氓自己不小心掉下河去，差一点淹死，是我哥哥把他拉上来，救了他。"

村长看着他，有点不相信，又看看众人。这时候，几个村民马上大声说道："没错，我们可以作证。"

狄青附和道："你瞧，他手里还抓着哥的衣领呢。"

村长蹲下身去扳开铁罗汉的手，果然那破衣领还被他紧紧捏着呢。村长想让人把狄素绑起来，可狄素又叫了起来："还不知铁罗汉是死是活呢？"

"好吧，现在就搞清楚，如果他没事，那就算了，一旦他死了，你就等着偿命吧。"村长说道。

狄青敏捷地跑到铁罗汉身边，骑在他身上，开始揉铁罗汉的肚子。很快，铁罗汉张开了嘴，大口大口地吐黄水，又过了一会儿，他醒了过来。狄青趁机在他身边低语了几句。

铁罗汉摇摇晃晃地爬起来，步履蹒跚地走向狄素。他

双膝跪倒，作揖道："多谢你的救命之恩……"一连说了几遍。

狄素觉得非常意外，一场暴风雨本来已临到自己头上，现在却一下子云开雾散了。看热闹的人见没事了，也就各自散去。村长见铁罗汉没事了，也就不再说什么了。

在回家的路上，狄素问弟弟："铁罗汉为什么要感谢我救了他的命?。

狄青答道："铁罗汉抢人馍馍，又和你打架，他是喝醉了，对这些事根本记不清。后来我救他时，位置是在他身后，我对他说：'我狄素救你'。当他从昏迷中醒来，我又轻声告诉他：'你应该去感谢狄素'。反正他一直搞不清楚，因此，也就这么做了。"

狄青在铁罗汉神志不清，无法辨认出他和兄长时，采取了"偷梁换柱"的办法，用自己代替兄长，骗过了铁罗汉。

正话也得反着说

公元 1127 年，粘罕率领金兵，不费吹灰之力就攻下汴京，并掳走了徽宗、钦宗和亲王、后妃、百工匠人、内侍、僧道、妇女、医卜等，充当奴隶，又抢劫宫廷内的仪仗、天下州图、文籍、天文仪器、乐器及各种珍宝。维持了 168 年的北宋王朝终于断送在徽宗等一批昏庸之人手中。同年 3 月，康王赵构来到南京（商丘）应天府称帝，这就是宋高宗，此后的宋朝称为南宋。南宋王朝所采取的

政策与北宋没有两样，仍然是对金妥协投降，对人民残酷镇压，赵构刚上台，看到人心不定，不得不做出点“抗金”的姿态，起用抗战派声望最高的李纲做宰相。但实际上，赵构最信任的是黄潜善和汪伯彦。他起用原来的副元帅黄潜善为中书侍郎、汪伯彦同知枢密院事，执掌兵权。后又提黄潜善为右相，与李纲并列。

李纲上任后，提出了十余条抗金救国的建议，反和主战，并力主任用贤才，以收复被金兵攻陷的失地。当时有个叫张所的将领，很有才干，在他担任监察御史时，他看到黄潜善等人朋比为奸，祸国殃民，便上疏弹劾黄潜善等人，但却被黄潜善利用职权贬到了江州。

北宋灭亡后，河东、河北地区的人民，自动组织抗金武装，英勇杀敌，张所英勇善战，在两河人民中素有声望。因此，李纲想起用张所，让他担任河北安抚使，招募义兵，继续抗金。可张所弹劾过当朝宰相黄潜善，是黄潜善的死对头，起用张所，必然会受到黄潜善的阻挠，难以实现。李纲为此事反复筹划了很久，终于想出了一个主意。

有一天，李纲碰见了黄潜善，便和他寒暄了几句，闲扯了起来。

谈了一会儿，话题渐渐地转到了时局上，李纲说：“今朝廷正处在艰苦危难之时，李纲身受朝廷隆恩。收复失地，光复我大宋是我们大家的共同职责。而现在正是国家用人之际，朝野四方虽然还有许多贤才，可他们却尚未出来效忠朝廷，可用之人十分缺乏。近日朝廷准备设置河

北宣抚司，我思来思去，认为应让张所去。张所这个人，不晓事理，出口狂妄，冒犯了大人，像他这样的人，贬到江州去是再合适不过的了。张所这样的人，让他身处要职担任监察御史，当然是不行的。现在让他去担任河北招抚使，招抚流民，尝尝这项差事的艰苦，以此赎清以前的罪责，似乎也是十分妥当的。”

黄潜善听了这一番话，心里非常开心，连忙回答说：“李大人真是妙计，让他去吃点苦头，戴罪立功，实乃是件好事。”于是，他当即答应了李纲的建议。张所上任后，广招义军，这些地区的人民踊跃响应，岳飞等纷纷投效于张所帐下，抗金队伍不断壮大。张所率领着抗金队伍多次打败了金军。

李纲深知黄潜善这样心胸狭窄的小人的为人，知道如果直接向黄潜善推荐张所，黄潜善必定会反对，因此，他采取了示假隐真的策略，表面上似乎是替黄潜善说话，惩罚这位黄潜善的死对头；而把真实的意图让张所有用武之地，统兵抗金，收复失地，却巧妙地隐藏了起来，乘黄潜善还没有反应过来时便轻而易举地达到了目的。

一环扣一环，环环不放松

宋太宗赵光义登位后，朝里由卢多逊当政，卢多逊与赵普因有仇怨，多次在太宗赵光义前诋毁，结果赵普，这一位宋朝开国元老，名为太子太保，实则手中无权。郁郁不得志。

赵普有个妹夫叫侯仁宝，本来在朝里做供奉官，卢多逊因为嫌恶赵普的缘故，便把侯仁宝远调到南岭外邕州去做知州，竟像是充军似的。赵普虽是心痛，却无力救护他。侯仁宝到了邕州好几年，朝廷竟不调动他，简直把他忘怀了。

赵普见这样子，恐怕朝廷终不见调，侯仁宝不免老死岭外，几根骨头都不能归葬中土，便表奏太宗，力陈交州可取，可召侯仁宝以备询问。交州即交趾地，与邕州相接近，故赵普用此计策召调侯仁宝回京。

太宗阅奏，果然想把侯仁宝召回京城，当面向他询问边地的情势。哪知道刁滑的卢多逊知道此事后，便马上入朝面奏皇上说："交州眼下内乱，正是夺取的好机会，但如果召回侯仁宝，恐怕要泄露机密，臣想不如密令侯仁宝突然发兵奇袭，攻其无备，倒是万全必胜的计划。"

太宗听奏后，点头称是，随后命侯仁宝为交州水陆转运使，和孙全兴、刘澄等人同伐交州，可怜那侯仁宝在即将大获全胜之时，轻信敌人诈降，麻痹大意，被敌人夜半偷袭，死于乱军之中。

赵普听说妹夫侯仁宝战死疆场，心里很难过，由此对卢多逊更加仇恨。卢多逊也晓得越普恨他，也时时刻刻提防着，不让赵普抓住把柄。为了防止赵普运动朝臣，结伙弹劾他，对他不利，就立了一条规矩：群臣呈给皇上的奏章等公文，不经他的审阅和签署，不得上呈。他签署的批语常常是"不敢妄陈利便，希望思荣"十个字，既把握住了言路，又给皇上以不断独行的形象，并且还使群臣知道

他的厉害，感到震惧。

面对卢多逊的防范举措，赵普心想："卢多逊能如此权倾朝国、手眼通天，就是因为有皇上的恩宠，除此之外，还和秦王赵廷美关系密切，来往频繁，有他的得力帮助。我要想弄垮他，必须首先把他和皇上的关系搞臭。皇上好像对他没有疑忌，如果我把皇上和秦王的关系搞得水火不相容，皇上治罪于秦王，那么卢多逊这位秦王府的常客也肯定不会再得皇上的相信了。我的仇不也就报了。"

于是，赵普与秦王府的旧僚柴禹锡、赵熔、杨守一等人加强了来往，时常派人到这些人的府上看望，还送给他们很多礼物，这些人也时常来赵普府上回访。

日复一日，时光如流水一样地逝去。忽然有一天，柴禹锡、赵熔、杨守一等人竟直接进入内廷，向皇上密报，说秦王骄横不法，好像要图谋叛乱，卢多逊与秦王交往甚密，恐怕也有串通勾结的内幕。宋太守没有什么表情，只是静地听着。这些人走后，他一个人在殿上来回踱着，心想："秦王存在一天，对我就构成一天威胁，早看那秦王心怀不轨，可没想到来得这么快，这事不能不了了之，留下隐患，卢多逊与秦王交情密切，不能问他，最好是问赵普。"

于是，太宗便召赵普入见，那赵普自柴禹锡等人退出后，便一直在殿外等候，听太宗召见，便立即进去，自作毛遂，调查此事。几天后，宋太宗授给赵普司徒的官爵，并兼职侍中，封他为梁国公，并命他秘密地侦察和搜寻秦王赵廷美的行动和罪证。这时宋太祖赵匡胤的三儿子赵德

芳也已病死，距武功郡王赵德昭自刎只隔一年多。秦王赵廷美看到太祖死后，几个侄子备受冷落，相继故去，落得凄凄惨惨，心中不免有些感慨，曾叹息道："三兄长帝位得坐，不顾同胞之情，有负兄意啊！"他心想口出，随便讲了几句，可世上没有不透风的墙，他的话很快传入了太宗的耳中，还有一班谗臣火上加油，只说秦王赵廷美正忙于阴谋作乱，劝皇上紧急防范，以防措手不及。宋太宗便罢了秦王赵廷美开封府尹的官职，让他离开京城，到西京（洛阳）做西京留守。

赵普与赵廷美并无什么仇怨。只不过是要扳倒卢多逊，只好从廷美着手，陷他下阶。现在廷美失去恩宠，便开始对卢多逊穷追不舍，明访暗察，竟得到卢多逊私遣堂吏，结交秦王的一些事情。

这个堂吏名叫赵白，与秦王府中孔目官阎密，小吏王继勋、樊德明等朋比为奸，秦、卢交好，都由他数人往来介绍。在学士扈蒙、卫尉卿崔仁冀、御史滕中正等人的审讯下，赵白等人招供说卢多逊多次派赵白把中书机要事件密告秦王，并且说愿宫车（指皇上）早日晏驾死去，我将全心全意事奉大王，秦王也派遣小吏樊德明向卢多逊说，承蒙相臣一片苦心，所言正合我的心意，秦王还赠送给卢多逊弓箭等好多礼物，卢多逊接受了。

赵普把这供状奏报给了太宗，太宗听后，大怒道："兄终弟及，原本是老太后的遗命，也是开国成规，只是朕尚强壮之年，你赵廷美为何这般急不可奈？再说，朕待卢多逊也算不薄，难道他还不知足，非要赵廷美做皇帝，

他才心满意足吗?”

赵普回答说：“皇上有所不知，恕老朽直言，自夏禹到现在，在皇位的传承上，只有父传子的公例，只终及弟只是中宫虚位之余的故事，太祖已误，陛下岂能再误呢?”

太宗听后不禁点头称是，便颁布诏书斥责卢多逊的不忠，将他降为兵部尚书。过了一天，将卢多逊下狱，赵白、阎密、王继勋、樊德明等人一并收入狱中。太宗又召集文武大臣，商议处分一事。结果，赵白、阎密，王继勋、樊德明等人，全被斩于都门外，还抄没了他们的家产，将他们的家人亲属发配到海岛，于弟终身不再录用。勒令秦王回归私第，子女封爵全部剥去，秦王女婿韩崇业的公主驸马名号，也不能保留。卢多逊即日被发配到人烟荒芜的崖州，郁闷结疾，又缺医少药，两年后病死于流放之地。

赵普在无法正面与卢多逊争抗的情况下，先攻秦王，审讯卢多逊亲信，最终扳倒了卢多逊，达到了报仇雪恨的目的。这就是谋略中连环之计，即搞清各种矛盾，各种关系，攻击同敌方相关的一些环节，通过一系列的因果环节而发生作用，达到自己的目的。

把他们绑在一根绳上

刘太后垂帘听政十一年后，仁宗才临朝亲政。他的政策和他父亲一年，对外采取守势，十分软弱。

宋太宗时候，占据夏州（今陕甘一带）的党项族首领

李继迁，接受辽朝封号，称夏国王。李继迁死后，他的儿子李德明继位，与宋朝修好。公元 1038 年，德明的儿子元昊建都兴州，自己称帝，国号大夏，又开始向宋朝侵扰。

宝元三年（1040 年）元昊率西夏兵侵犯延州，鹿、延副总管刘平、石元孙从庆州火速赶来支援，担任监军的宦官黄德和，巡检万俟政、郭遵等，也率兵赶来，数路人马合成一处，打得西夏军队连连后退。

到了傍晚，忽然来了数千名西夏骑兵，向宋军发起了攻击，宋军没有防备，因而稍为往后退却。黄德和在后面，望见前面有所退却，就率先逃命。刘平见此，忙派儿子去追赶黄德和，要求黄德和不要退却，与他们合力拒敌，但黄德和不听，顾自个儿逃命，万俟政、郭遵等见黄德和逃走，也先后跑了。只留下刘平、石元孙与西夏军队苦战，因寡不敌众，刘平、石元孙均兵败身亡。

消息传来，朝中文武大臣纷纷上书给仁宗，他们一致认为这次战败在于黄德和畏惧退缩，因此，朝廷应对临阵脱逃者严加处罚。

仁宗接下奏本后，立即命殿中侍御史文彦博去办理。文彦博为人正直无私，一经审讯，就把事情查了个水落石出，真相大白。最后，黄德和被处以腰斩。

朝中有的大臣见黄德和被腰斩，就乘机提出必须不再让宦官担任各军中的监军一职。

仁宗把宰相吕夷简找来，征询他的意见。

吕夷简心里早就反对宦官去担任监军一职，但要他明

白地表示废除宦官担任监军职务，他又不愿意，因为他不想得罪那批宦官，于是，他回答说："皇上不必将他们罢免，只要再选派忠谨厚道的人去担任就行了。"

仁宗听后就说道："那就由爱卿去挑选人员好了。"

吕夷简连忙回答说："臣身为宰相，不该与太监们有私人交往，臣又怎么能够了解他们的情况呀。请皇上下诏命主管太监的都知，押班去挑选吧，他们对人员的各方面情况都了如指掌。不过选派的监军如果有不称职的，都知、押班等人与失职监军同罪。"

仁宗同意了吕夷简的意见，责令都知、押班立即办理此事。

担任监军一职，历来有不少油水可捞，因此，太监们都愿意外出担任监军。但现在黄德和被处死，太监们已经心中有所害怕，现在如果选派的人失职，都知、押班要被同样治罪，自然都知、押班心中更加害怕，谁还敢再揽这项差事呢？

于是，诏命下达的第二天，都知、押班都前来叩求仁宗不要再让宦官担任军中的监军了。很快，各军中的监军都不再由太监担任了。大臣们闻讯，都齐口称赞吕夷简老谋深算，巧妙地利用都知、押班去掉了监军。

五、怎样设计赚小人

送他一份假情报

围魏救赵在桂陵一仗，齐国打了个大胜仗，田忌和孙膑的声望更高了。因此，威王对田忌、孙膑更赏识、更器重。可是，齐威王重用田忌和孙膑，引起一些人的嫉妒。他们在威王面前说了田忌和孙膑的许多坏话。威王开始不听，后来坏话说得多了，不由得他不起疑心。

田忌见威王对自己有些怀疑，就把兵权交出去，说自己身体不好，需要休养。孙膑也辞去了军师的职衔。

庞涓听说田忌和孙膑都辞了职，高兴地说："现在我可以横行天下，谁还是我的对手？"他向魏王建议说："听说韩国打算帮助赵国攻打我们魏国，实在可气。乘他们还没联合起来，我们先去讨伐韩国，然后再回头讨伐赵国，先下手为强，免得受其祸害。"魏惠王采纳了庞涓的建议，让太子申为上将，庞涓为大将兼军师，尽起全国之兵，出其不意地去攻打韩国。

庞涓率领魏国的军队以迅雷不及掩耳的攻势，接连攻下几座城池，长驱直入，眼看逼近韩国的都城，韩国几次派人去齐国告急求援。齐威王因一时没有合适的大将，派

不出救兵。韩国危在旦夕，齐威王实在没有办法，只好再次请田忌为大将，孙膑为军师，率领五百辆兵车火速前去救助韩国。

田忌领命，率领军队急急忙忙就要往韩国进发，孙膑说："不可。魏国的实力全在韩国，我们兵发韩国，必然要打一场硬仗，虽能取胜，但要死伤好多人，代价太大。我们不应当去硬拼！"田忌说："韩国旦夕难保，我们不赶快去救，延缓时日，韩国必为魏军所破。那时再去，即使花很大的代价也来不及了。不硬拼还能怎么办？"孙膑说："魏国起倾国之兵去攻打韩国，目下他的国内空虚。我们要是直接去攻打魏国，庞涓必然撤韩城之围，回师自救。我们可在半道上设下伏兵截击，必然能获得胜利。"田忌伸出拇指说："军师高见，这样我们避实击虚，以逸待劳，实为上策！"于是下令：直袭魏国陪都大梁（河南省开封市）。

庞涓率领魏国的军队围攻韩国的都城郑（今河南省新郑），攻打得十分紧急。庞涓亲自督战，并扬言："不出三日，即可攻破城池。城破之后，定要杀得鸡犬不留！"正驱兵攻打得十分猛烈的时候，忽然接到本国的告急警报，说齐国大军攻进魏境，直逼京都大梁。

庞涓看过警报，吃惊不小。他想，当年我庞涓率兵攻赵时，齐军犯我魏境，因为我一时回兵晚了，让他们窜入魏国内地，最后弄得我在桂陵一败涂地。这次还想玩这种花招，我岂能白白地把他们放过去！非叫他们也尝尝我的厉害不可！"于是立即传令："撤围班师！前队变作后队，

后队变作前队，迅速返回魏境，堵截齐师！”同时又先拨了精锐部队，亲自带领，抢时间去拦击齐兵。

孙膑得知庞涓回师的消息，计算其行程，估计快要到了，就告田忌说：“赵、魏、韩三国战士，素来骠悍，常看不起齐国，认为齐国人胆小如鼠。优秀的指挥官就是要顺着敌人的心意，引导他们走向错误。《孙子兵法》说：‘以一百里的速度急行军，会跌倒上将，以五十里的速度急行军，士兵死亡逃散到达目的地，最好的也只能保持一半。’我们就要庞涓跳进这个圈套。”于是下令，大军进入魏国领土之后，最初建十万个炉灶。第二天，建五万个炉灶。第三天，建二万个炉灶。庞涓得到情报，高兴得跳起来，大叫说：“我早就知道齐国人懦怯，却不知道懦怯到这种程度，进入魏国三天，齐军已溃散过半。此时不穷追猛打，就捕捉不到他们野战军主力，如是让他们逃掉下次可能再没有机会了。”下令步兵后进，他亲率精锐骑兵军团，只带少数粮秣，兼程迎击。孙膑计算庞涓行程，某日黄昏，当到马陵（河南省濮县境）。马陵是一个险道，路面狭窄，下有深谷，上有绝壁，最容易隐藏。孙膑命削下一棵大树上的树皮，上写：“庞涓死此树下。”一万余名神射手，夹道埋伏。下令说：“见有火光集中射击。”

时候终于来到，天已入夜，庞涓驰经树下，见树干一片雪白，上面有字，命举火观看，还没有看完，伏兵万箭俱发，魏国骑兵惊恐四散。庞涓自知难逃罗网，拔刀自杀，临死时说：“竟然教白痴成名！”齐军乘胜攻击，生擒太子魏申，魏军崩溃。

孙膑跟庞涓从一师而同学兵法，对他的骄横态度和指挥才能，都有较深刻的了解。他抓住魏军一向轻视齐军和庞涓求胜心切的特点，运用《孙子兵法》“能而示之不能”的观点，不与魏军过早决战，避开魏军的锐气，主动向后撤退；又以减灶的手段，制造齐军军心动摇，逃亡严重的假象，把魏军精锐部队诱入易于设伏的地域，变不利因素为有利因素，为战胜魏军创造了条件。马陵地区道路狭窄，地形险要，并且靠近齐地，便于补给，还利于封锁消息，所以能充分收到出奇制胜的效果。当然，孙膑精确地计算敌兵的行程，正确地判断魏军于日落后将进入马陵山道，也使得齐军能够在有利的时间和地点，予以魏军突然的攻击，达到了歼灭敌人的目的。这可以说是战争实践上“实而虚之”的一个范例。

商战的立场很明显，对待消费者和守法的商人则采取“忠信”的态度，童叟无欺；对待不法奸商和不择手段之徒，这种以实虚的策略则是不可或缺的。

1988年，我国一家大型造船厂参加了一艘20万吨巨轮制造工程的国际投标活动。我方的主要竞争对手是一家日本的船舶机械制造公司。

由于投标资格经过了严格的审查，所以进入最后的一轮竞投的公司都具有制造该艘轮船的能力，中标的关键在于工程造价的高低，而投标的原则就是低价者得。

我方船厂是有备而来。组成了一个10人代表团到香港的投标地点参加竞投，船厂的总工程师老吴则是代表团的核心成员之一。

老吴刚一下榻，就有一位张先生找上门来。老吴一眼就认出他是自己大学的同学，异地相逢，自然喜出望外，少不了把盏叙旧，先生自称5年前来港，现在在某公司供职，职位低微，及不上老吴风云，老吴只得好言“开解一番”。酒后三巡，张先生问起老吴来港的目的，老吴实言以告，说是为投标而来，张先生立即显示出极大的兴趣，三番四次故作无意地探问详情。老吴因身负重任，临行前领导叮嘱再三：“注意保密”，所以屡屡顾左右而言他。张先生见状，也没再问。

送走张先生后，老吴越想越觉蹊跷：“这姓张的怎么会知道我来呢？他的出现如此突兀，其中会不会有诈？”他马上找来了代表团团长商议此事，两人密谈了很久，确认了老吴的怀疑，这张某人可能是竞争对手派来刺探我方标底的。于是两人商议了应对之策。

第二天，张先生又来拜访，并带来了一大堆礼物，从黄金首饰到家电的国内提货单应有尽有。老吴着实客气了一番，最后盛情难却，老吴还特意跑去请来团长，当着张先生的面请示可不可以接受赠礼，团长说：“这是你的私事，组织上并不干涉。”顿一顿，团长好像记起什么似的，对老吴说：“对了，待会开会讨论，你把我们的资料拿出来吧。”说完就走了。老吴这才答应收下张先生的礼物，并请他稍等，自己回卧室拿出一个文件夹，笑着说：“又没时间跟你长谈了，你这么客气，不知该怎么谢你呀。”正说着，有人进来喊老吴：“吴工，总厂长途。”老吴对张先生道声歉。就走出房间。张先生暗道一声“天助我也”。

迅速跳起来翻看老吴的文件夹，并用微型摄影机拍了照。等老吴回来，文件夹好像并没有动过一样，张先生跟老吴打声招呼就定了。

到开标那天，日方按照张某人带来的情报，估计中方的工程造价为3000万美元，便把标底定为2500万。谁知评审团宣布，中方标底仅为2100万，为最低标价。工程由中方中标。日方目瞪口呆，这才知道中方故意泄露了一份假情报，引他们上当。老吴和团长会意一笑："这叫'以其人之道，还治其人之身'。"

空口说白话

游说魏国成功，张仪回到秦国，又当上了宰相。三年后秦王想要攻打齐国，但齐国和楚国相约合纵。于是，张仪出使到楚国去。楚怀王听说张仪来，便空出最好的宾馆让他居住，并且亲自到宾馆去接见他，说："您有什么指教的呢?"张仪劝楚王，说："大王假如真能听从我，掩闭城关断绝盟约，不和齐国来往。我们秦国愿意献出商、於一带六百里的土地给楚国，并且派遣秦国的女子，作为服侍大王的姬妻。秦、楚之间可以彼此娶妇嫁女，永远成为兄弟之国。这样，可以削弱北方的齐国，而对西方的秦国有益处。实在没有比这更好的计策了。"楚王听了非常高兴，便答应了。朝中所有的大臣都向楚王称贺，只有陈轸表示伤悼。楚王非常生气，说："寡人不必派遣军队就可得到六百里的土地。所有的臣子都表示称贺，只有你表示

伤悼，这是为什么?”陈轸回答说：“我不认为这样。以我看来，商、於的土地根本不可能得到，而且齐、秦可能会联合起来。齐、秦一旦联合，那么楚国的灾祸必然到来了。”楚王说：“有理由说明吗?”

陈轸回答说：“秦国之所以重视楚国，是因为楚国有友邦齐国。如今，楚国掩闭城关，断绝盟约，不与齐国往来。那么，楚国便孤立了。秦国怎么会去重视一个孤立的国家而给它商、於六百里的土地呢？张仪回到秦国，秦国必然亏负了大王。这样，与北方的齐国绝交，又从西方的秦国招来灾患，两国的军队必然一起攻到楚国。我为大王作最好的打算，不如就暗中与齐国联合，而表面上却断绝交往。并派人跟随张仪到秦国，假如给了我们土地，再与齐国断绝邦交，也还不晚！假如不给我们土地，暗中与齐国联合仍是我们的策略。”楚王说：“希望陈先生闭起嘴来，不要再说了，你就等待寡人得到土地吧。”楚王不仅答应了张仪，还将相印交给张仪，并且送给他许多财物。于是，就掩闭城关，断绝盟约，不与齐国来往，立即派遣一个将军跟随张仪到秦国去接受土地。

张仪回到秦国，在途中，上车时挽着绳索，假装不小心跌落车下，而伤了脚。因此，三个月都不上朝。楚王听了这消息，不但不怀疑，还说：“这难道是张仪认为寡人和齐国断交，做得还不彻底吗?”于是他又派遣勇士到宋国，借了宋国的信符，到北方的齐国去骂齐王。齐王非常愤怒，情愿降低自己的地位而与秦国交往。秦国与齐国邦交建立了，张仪才上朝，告诉楚国的使者，说：“我有秦

王所赐给的土地六里，愿意将它献给大王。”楚国的使者说：“我奉大王的使命，接受商、於六百里的土地，没听说是六里。”张仪却说：“我明明说的是六里，哪里说过六百里？楚王想平白无故得六百里土地，天底下哪有这等好事。”

使者回报楚王说张仪赖帐，楚王大为生气，便令将军屈旬率兵功打秦国。这时秦国和齐国联合起来攻打楚国，消灭了八万楚军，杀了楚将屈旬并夺取了丹阳、汉中一带的土地。

楚王因为贪求眼前利益，贸然与齐国绝交，自陷劣势，并不值得同情，但张仪却是使用了“利旁依刀，金饵悬鱼”的奸谋，有意引楚王上钩，事后又强辞夺理把责任推得一干二净，其心机之狡诈，谋算之诡谲，确也不值得倡导。然而，这的确又是谈判（当然既包括政治、经济谈判，也包括商务谈判）中的一大策略，不了解这一点，就不能全面地认识谈判术。

无疑，我们希望所有参与竞争的人都遵守道德，按着“游戏规则”靠实力去拼博。但这只能是一种心理状态。在大力宣扬商业道德、严厉打击不法奸商的今天，奸诈之徒远还未见消灭，受害者仍众。所以，虽然我们并不提倡这种“利旁依刀，倾诈翻覆”的“诡道”，但也要把它揭示出来，以告诫后人。同时经商贸易的商谈活动中又的确含有许多“诡道”的成分。其实，它本身只是一种技巧，犹如一柄双刃剑，其有害与否，只视乎运用者动机的善恶，与它本身是无关的。关键是看我们自己有没有识别这

种诡道的能力和眼光。如果贪图蝇头小利，违反原则私下交易，则往往容易上当，干吃哑巴亏。下面有一则实例：

小陈是一家大型机械厂采购员。他干这一行已有三四年了，虽然算不上经验老到，但也不是生手，然而在一宗20万元的钢材交易中却着了一个老狐狸的道儿，只好哑巴吃黄莲——有苦说不出。

事情经过是这样的。

小陈奉厂长之命，要采购一批钢材作生产原料。此时正逢生产资料市场回升，钢材价格猛涨，而且供不应求。小陈到市场的物资公司了解，钢材价格现在是2300元一吨，而且还暂时没有现货，只能预订，等10天后有车皮后才能运回来。

本来按着厂长的指示，这次的采购任务也不是特别紧，再等十来天也无所谓，所以小陈准备在物资公司预订80吨钢材。

当小陈向物资公司的业务员拿订货单时，身边一个老头过来搭讪道："同志，是不是要买钢材啊！我这里有现货，价格比这里要便宜。"小陈一听心想："有现货更好，可以及早交差，而且价也低，划得来。"便回头对老头说："你哪里的？现货呢？带我去看看。"

于是两人走出物资公司，在老头的带领下，小陈来到一家物资经营部。这老头自称是这个经营部的经理，姓巩。他还出示了营业执照和公章，以示可靠。小陈仔细验看了执照、公章，才坐下来谈生意。巩经理说："不忙谈生意，现在都快到午饭时候了，咱们到酒店开间贵宾房，

边吃边谈怎么样?”

小陈做了这么多年的采购，也知道这是做生意的规矩，并没有反对。于是两人去酒店吃喝起来。酒过几巡，言归正传。巩经理先提出条件：“我们是小本经营，为了要将生意做大，我们一向都给来采购的客户回扣货款5%的佣金，这次不知你能要多少?”小陈一听，“这老头还挺懂行规的，5%回扣也真不少。”便对巩经理说：“我这回要80吨，你不是有现货吗?”巩经理面有难色：“哎呀，你要这么多，我可没有足够的存货，你能不能晚点提贷啊?”小陈考虑到有这么丰厚的回扣，而且任务又不急，便说：“晚点提也可以，不过不能超过一个星期。”巩经理满口应承：“没问题，没问题。”

“那价格方面?”小陈问。

“不要发票2250元，要发票2500元，怎么样，便宜吧?”

小陈说：“不要发票怎么能报销，但要发票的又比物资公司贵，你不是说要比它便宜的吗?”

巩经理微微一笑：“我说的是不要发票，就比物资公司便宜嘛。开发票就要纳税，当然要贵点吗。你想想看，物资公司有没有可能给回扣？反正是公家的钱，也不在乎便宜那一百块钱一吨，你说是不是?”

小陈心算了一下，按2500元1吨算，总货款是20万，自己可以有1万元回扣“落袋平安”。他利欲熏心，便答应了。饭后，他与巩经理签订了购货合同，约定在货到之日，付清货款。巩经理私下答应，一收到货款，就把

回扣送给小陈。

小陈回到厂里，就以物资公司要比巩经理的经营部晚提货为理由，解释为什么要在巩经理那儿采购，厂长也就信以为真了。

在货款两清后，小陈兴冲冲地来到巩经理办公室，要取那1万块钱。巩经理两眼一瞪，“我们是规矩商人，从来不搞给回扣之类的歪门邪道，我什么时候答应过给你1万元回扣，真是荒天下之大谬。”俨然一副正气凛然的样子。

小陈呆了，没想到这巩老头出尔反尔，这回自己可是一分钱没捞到，反而让厂里损失了16000元，真是后悔莫及了。

这都是小陈的私心贪欲作祟，怪得了谁呢?

明援之实耗之

秦王政十分重视农业，兴修了一些水利工程，收到了良好的效果。国家的粮草储备更充足了，统一六国的基础力量更雄厚了。在秦王政亲政之后，韩、赵、魏、燕、齐各国已处于衰落地位，朝不保夕。为了设法削弱秦国的势力，便想在秦国重视水利建设这一点上打主意。

韩国派了一个水利专家到秦国来，这个人名叫郑国。他名义上是帮助秦国进行水利建设，但其本意是想借着水利建设来耗费秦国的人力物力。

秦王政听说有水利专家来帮助兴修水利，很为高兴。

就派人去跟随郑国到全国进行考察。经过考察，郑国设计了一条引水渠，自中山、西瓠口（今陕西泾阳一带）引泾水向东流，使它和浊水汇合，再引浊水继续东下，注入洛水。渠的全长三百多里。渠挖成后，有四百万亩土地可以得到灌溉。但这项工程浩大，需要动用很多人力和物力，而且需要修好长时间。当渠修到一半的时候，有人向秦王报告说，郑国是韩国派来的奸细，他的目的是浪费秦国的人力物力，削弱秦国的力量。秦王政经过调查，证明郑国确实是来破坏秦国的，秦王政很生气。秦国一些贵族都跟着说："所有那些外国来的客卿，都是来破坏秦国的，应该把他们全都驱逐出去！"秦王政在一气之下，还真的下了一道命令："凡是旅居秦国的客卿，一律驱逐出境！"这就是历史上著名的"逐客令"。韩派郑国援秦修筑水渠，虽然客观上对发展秦国的农业，增强国力起了促进作用，但他们采用"因其强而强之"的"疲秦"计谋，是有其借鉴意义的。纵横术有一句名言："因其强而强之，乃可折也；因其广而广之，乃可缺也。"这句话颇有深意。

正所谓"物极必反"、"过犹不及"，任何事物如果走向极端，必然会向相反的方向发展。在激烈的竞争中，"冒尖"者往往成为众矢之的。古语"木秀于林，风必摧之"。用现代话来说，就是"枪打出头鸟"。强者由于受到来自各方的夹攻，自然难以继续保持优势。

因此，在"伐交"中，善于"借势"，因势利导，诱使强者更进一步逞强，把急于扩张的对手引到矛盾的聚焦点，使其由强变弱，由盛变衰，从而轻而易举地击败它。

这是以弱胜强的一个法宝，也是纵横术的一条重要思想。

先送他一顶大高帽

东汉末年，大司马何进被宦官杀害后，董卓便按何进生前之招为到中原。把中原搞得一塌糊涂。当初，郑太是反对招董卓进京的。现在，董卓已经进来，再说当初的事已经没有多大意思了。他只能凭自己能言善辩的口才，尽可能地挽回一些损失。

首先，他与侍中伍琼等人劝说董卓，让他委派袁绍为勃海太守。袁绍是翦除宦官势力的主谋和主要组织者，他对董卓进京一系列倒行逆施又极为不满。让他外派，有利于将来使他能组织力量讨伐董卓。

果然，不久袁绍、曹操等各路兵马都组织了起来，他们公开讨伐董卓，董卓见状也要派大军前往征讨。郑太不想让他出兵，便力劝董卓："施政重在仁德，不在人多。"董卓不高兴了："照你这么说，军队就没用了吗?"郑太便为他说了一大通理由，大说他的好话，意思是有仁德的人不必重在讨伐，即使讨伐也必定是仁义之师，立足点却是："山东那一带不值得派大兵去讨伐。"为此，郑太摆了十条理由：

1. 对方的力量并不是很强，不必派很多军队去；

2. 无论在国家还是疆场，您都名声很大，人们都敬畏您；

3. 袁绍、张遥、孔由等人都无统兵才能，都不是您

的对手；

4. 山东一带士大夫向来缺少张良、陈平一类高级谋士；

5. 即使有这类人，因为得不到王爵，也不可能为袁绍等人谋；

6. 您统率的关中将士勇猛，天下无敌；

7. 关中一带少数民族不少，他们作战极其勇猛，他们帮助您，会如虎添翼；

8. 您的部下对您忠心耿耿，忠勇相兼，征伐别人如摧枯拉朽；

9. 您现执掌军国大权，仁德在握，一旦奉命讨伐，谁能抵挡？

10. 山东一带的大儒都没有站在他们那边，他们怎么能取胜呢？

董卓这个草包，听了以上这些奉承话竟十分高兴，还让郑太做了将军。只是后来有人在董卓面前说郑太过于聪明，董卓才收了他的兵权，留他为议郎。即使如此，郑太的话还是起了作用，成功地劝阻了董卓对袁绍等人的征战。郑太在当时复杂的形势下，能以自己的口才劝阻董卓对袁绍等人的讨伐，并能取得成效，的确不易。这种通权达变的智谋，在现代也极其需要。当然，不一定是用口才，也可以是用其他办法。只要能够有利于事业的成功，各种变通的办法都是应当允许运用的。

砸碎美玉解开环

数学上有一种证明方法，叫做反证法。当要从正面证明某一定义定理很麻烦或很难做到时，可以相反的角度去证明，就很容易。反证法反映了一条生活的哲理，当你面对生活的困难，苦苦思索也找不到答案时，可以反过来试试，用与常规方法显然不同的方法去尝试一下。

据载，先秦时期，秦人曾派人把玉连环献给齐襄王的王后，说："听说齐国人聪明智慧，那么，能解开这个连环么?"王后把连环拿在手里，反复看了看，然后，取过椎一挥，把玉连环打得粉碎。这时，她对使者说："我已经解开了。"

按一般的做法，既然是解连环，当然是想办法解开。可秦人送玉连环给齐国，就是不想让他们解开，或者说那个连环根本就解不开。聪明的齐王后，看破了其中的奥秘，为此，打破常规，用不解的办法，解开了连环。类似的例子，是"曹冲称象"。

孙权送给曹操一头大象。曹操想知道这大象有多重，手下的人谁也想不出办法。曹冲说："先把大象牵到船上，然后把水浸至船体的地方刻上记号。再用其它东西换下大象，当东西装到使船体又到了那个记号处时，依次称量一下这些东西。这些东西的总和便是大象的重量"。曹冲当时只有五六岁，真可谓神童。要称量一个东西，最常见的想法，是找一个大的量具，大象那么大，寻找到能称量它

的量具是不可能的。曹操的手下人一筹莫展，完全可以理解。但曹冲能够换个角度思考，不量大象而量其它东西，然后再加以比较，显示出了高超的心术。

三国时期，太尉杨彪与袁术联姻，曹操对杨彪很厌恶，诬他以联姻为名而谋求废立之事，把杨彪关入狱中，并命许昌县令满宠处理此案。

这明摆着是一起冤案。将要办案时。大将孔融和荀玉嘱咐满宠道："你受理讼词就行了，对杨彪不要严刑拷问。"满宠也想救杨彪，但觉得孔融他们的办法不可行。于是就反其道而行之，行刑考讯如故。几天以后，满宠见到曹操说："我反复拷问杨彪，没有任何供词。这个人海内闻名，如果没有充足的证据，给他定罪，巩怕失去民心。因此，我私下里请您三思。"于是，曹操当日就将杨彪释放出狱。当初，满宠拷问杨彪时，荀玉和孔融都很生气，等到杨彪出狱，反倒十分赞赏满宠。这可谓不救而救，即用不救杨彪的办法，最终救了杨彪。这也是正题反作的心术。

学会施行麻醉术

麻醉，是一个医学术语，意思是通过施用药物，使有机体失去正常的反应能力。麻醉，在社会生活中也有着广泛的应用价值。生活就是竞争、就是拼搏。社会竞争，往往有这种情况，为了发展自己，需要躲过竞争对手警惕的目光，需要对手陷入某种错觉。这时，施用麻醉术，往往

可以收到事半功倍的效果。

战国时期，李牧是赵国守备北疆的良将。在据守雁门关，防备匈奴进犯的过程中，他不请示朝廷，自行设置地方官吏，所收的租赋都交给幕府，作为边关军队的费用。每日里杀牛给士卒吃，教他们骑马射箭，谨慎看守峰火台。他对士牢们说："匈奴就是强盗，突然过来是为了抢夺财宝，我们把财物都保存好，他们就会一无所获。谁也不要去主动捉人，谁去，立即斩首。"

如此持续了好几年，匈奴以为李牧太胆怯，即使是赵国的守边士卒，也觉得自己的将军胆子小。赵王责备李牧，李牧不听，还照老样子干。大怒之下，赵王把李牧召回，另外派一个人替接李牧的职务。一年多的时间里，匈奴每次来抢财物，边军都出战，接连失利，士卒损失很大，边境一带无法种田放牧。于是，又请李牧出山。李牧固执地说自己有病，不能胜任，赵王强迫他出任。李牧说："如果非要用我作边关之将，那就得照罗以前的办法干。否则，我不能奉命。"赵王表示同意。

李牧重任边关我将，一切做法均和以前一样，匈奴一年到头抢不到什么东西，但始终以为李牧是胆小怕事的人。边关干士每日得赏赐，但又不能打仗，纷纷要求与匈奴决一死战。李牧见时机已至，便准备战车一千三百乘，挑选骑士一万三千名，拥有四百金军费的士兵有五万人，拥有四百石谷的军士有十万人。李牧命令他们练习打仗，大搞畜牧，人民富饶遍于四野。匈奴小民祥兆率领数千百姓来投靠赵国。单于听说后，率大军来攻。李牧巧设奇

阵，指挥左右两翼军队发起攻击，把单于十万多人马打得溃不成军，单于吓得逃命而去。此后十多年，匈奴再也不敢进犯边关。

又载，宋太祖听说南唐皇帝酷爱佛法，就选了有才华的少年和尚，渡过长江去见唐帝，谈论性命的学说，唐帝相信，称之为一佛出世。从此，对治国守疆的事就不怎么留心了。李牧和宋太祖采用的是同一个心术。李牧苦心经营许多年，就是想给自己树立一个虚假的形象，即胆小鬼的形象，通过这一形象，使敌人放松戒备，失去警惕，骄傲自大，直至草率行动；而自己则秣马厉兵，特机而动，最终取得了根本性的胜利。宋太祖派少年和尚，以佛法游说南唐皇帝，实际是给南唐皇帝注射了一支麻醉剂。靠着这药物的作用，南唐皇帝的那根边防神经麻痹了，从而为宋太祖向南用兵，提供了可乘之机。

说到麻醉术，我们不能不想起粗中有细的猛张飞。张飞是以嗜酒成性而著称的。这是他的一大弱点，经常因酒误事。但这弱点也给他帮了大忙。在两军阵前，张飞经常利用自己逢酒必喝，喝酒必醉，醉必打人骂人的形象，麻痹敌人的警惕神经，诱使其上当受骗。比如：张飞在巴西一带战败张郃之后，乘胜追击，一直赶到宕渠山下。张郃利用有利的地势据山守寨。坚持不出，五十余日，相持不下。张飞见状，就在山前扎下大寨，每日饮酒，饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。孔明不但不惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗，张飞得到美酒

后，不但自己嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大张旗鼓而饮。”

那张郃在山上见此情景，以为张飞大寨，全变成了醉鬼的天下，再也按捺不住杀敌的心情，便带兵乘夜下山，直袭蜀营。当他杀到张飞的大寨时，见帐中端坐一位大汉，举枪就刺，谁知竟是一个假张飞——草人！等他知道中了张飞的埋伏时，已经晚了，结果被打得大败。

欲擒故纵，掌握主动

中国人的统治经验在世界上可以说是遥遥领先的，这是因为中国立国久远，且历史上中国人治国又以“治人”为主，所以每朝每代都积累了丰富的历史经验。其治人的精深独到之处都会令别的民族瞠目结舌。这其中固然不乏成功的历史经验，但中国人把虚伪二字运用得如此地炉火纯青、妙至精绝，不知能否算到成功的历史经验之列。不过，虚伪之术确实帮了统治者的不少忙，为他们沽名钓誉、巩固权势立下了汗马功劳。

在中国历史上似乎没有哪一个君王敢公然扯起反对仁义道德、崇尚虚伪奸诈的旗子，连被称为“奸雄”的曹操，也未敢贸然做皇帝，只是“挟天子以令诸侯”而已，说明他还是惧怕道德和正统舆论的力量。于是，虚伪就成了他们的法宝，他们既不择手段地达到了目的，又树立了无可非议的道德形象。

大概最早能够成功地运用虚伪之术的是春秋时期的郑

庄公。《春秋》在记载这件事的时候第一句话就说："郑伯克段于鄢"，极其明确地确定了这件事的社会伦理方面的性质。郑伯是指郑庄公；段是指郑庄公的胞弟共叔段；鄢是地名。在这句话里，最有学问的用字是克，本来君主杀臣下用"征"、"伐"、"讨"、"诛"等字均可，唯有这"克"字，既表现了平等对敌，又表现出高明的手段，郑庄公本可光明正大地讨伐他的弟弟，但他却阴设陷阱，沽名钓誉！这个"克"字的运用也就体现了人们常说的微言大义的"春秋笔法"。不过，在春秋时期，周期以来的礼乐制度遭到了破坏，传统的道德也遭到了践踏，即所谓的"礼崩乐坏"。《春秋》作者创"春秋笔法"，试图换狂澜于既倒，也可见其用心的良苦。必须指出的是，"郑伯克段于鄢"是春秋时期的著名历史事件，也是《左传》中最为著名的篇章之一，由于《左传》细致传神的记载，这一历史事件就变得更加著名起来了。

郑庄公就是为幽王抵抗犬戎战死的大将郑伯友的孙子，是带兵为父报仇、打退犬戎的郑武公掘突的儿子，可以说，庄公的爷爷和爸爸对周天王都有很大的功劳。郑庄公共兄弟俩，自己的名字叫寤生，弟弟的名字叫段。寤生出生的时候难产，使母亲姜氏受惊，从此就不喜欢寤生，而段则长得一表人材，人也聪明，所以姜氏非常一喜欢他。姜氏不断地在丈夫郑武公面前夸奖小儿子，希望将来把王位传给他。这样，寤生和母亲之间就有了隔阂。不过郑武公还算明白，没有同意姜氏的请求，最后还是把王位传给大儿子，寤生即位，就是郑庄公，并接替父亲的职

位，在周朝当了卿士。姜氏看见自己的小儿子没有当上国君，心里很不舒服，就去为段要封地。姜氏很有心计，要求庄公把“制”这座城封给段，庄公告诉姜氏，“制”是郑国最为险要的城池，有着极其重要的战略地位，虢国的国君就是死在那里；况且父亲说过，“制”这个地方谁也不能封。姜氏见说不过庄公，就又请求把京城封给段。京城在现在河南省的成皋县附近，对当时的郑国来说，也是一座比较重要的大城，所以庄公当时仍然犹豫不决。在姜氏的一再督促下，庄公才把京城封给了他。

在段要离开都城前往封地的时候，先向母亲告别，段倒是没有什么想法，但姜氏心里明白，这兄弟俩恐怕不会融洽相处，迟早会火并。姜氏的感情倾向当然在小儿子段这一边，想提醒他早作准备。她对段说，庄公本不愿封他，只是在自己的一再要求下才把京城封给了他，虽然封了，但迟早会出事，一定要先操练好兵马，做好准备，有机会就来个里应外合，推翻庄公，让段继承王位。段到了京城，称作京城太叔。段被封至京城，本来庄公的臣下就十分焦虑不安，段在京城的所作所为，京更让那些人惶恐。首先，太叔段紧锣密鼓地招兵买马，扩充军队，严加训练，并经常行军打猎；其次是大修城墙，既扩大又加高加厚。

一天，郑庄公的一位最重要的大臣祭仲对郑庄公说：“大城的城墙不得超过国都城墙的三分之一，中等城镇的城墙不得超过国都城墙的五分之一；小城镇的城墙不得超过国都城墙的十分之一。这是祖宗留下来的规矩，可如今

京城太叔扩大了他的城墙，使之远远超过了这一限制，那就很难控制了，这巩怕是国君不能忍受的。”郑庄公心里明白，可嘴上却说，太叔是为国家操练兵马，为国家建造防御工事，有什么不好？况且母亲要他这样做，自己就是想管也不好管呀！虽然大臣们私下里都说庄公器量大，为人厚道，但都又暗暗地替庄公着急，他们就公推祭仲去劝说庄公。祭仲对庄公说，姜氏是贪得无厌的，不如早早地定下主意，替她找个地方，安排她一下。不要再让太叔的势力继续发展了，如果继续发展下去，巩怕就很难收拾了。蔓延的野草都很难铲除，何况是国君的宠弟呢？

郑庄公终于吐露了心里的话，他对祭仲说：“多行不义必自毙，子姑待之。”意思是说不符合道义的事干多了必然会自取灭亡，您就安心地等着吧。这句话把郑庄公的性格暴露无遗。

过了不久，太叔段让西部边境和北部边境的城镇暗地里投靠自己，但表面上还是听从郑庄公的管辖。公子吕听到了这个消息，赶紧跑去对郑庄公说：“国家是不能分成两个部分，不能有两个君主的，您对太叔打算怎么办呢？您如果打算把国家让给太叔，就请允许我去奉事他，给他做臣子算了，如果不愿把国家让给太叔，那就赶快把他除掉，可不要让老百姓生出二心来啊！如果百姓归附了太叔，那可就难办了。”郑庄公却十分沉着地对公子吕说：“您不用闲操这些心，太叔段是会自己给自己找麻烦的。”又过了一段时间，太叔段干脆明目张胆地把西部和北部边境的城镇划归己有，其势力范围一直扩大到禀延这个地

方。子封感到很惊慌，急忙跑去对庄公说："我们可以行动了，如果再任他吞并城镇和土地，那就会占有人口，更加扩大势力，可就难于对付了。"庄公仍是不动声色地说"做不义的事情，得不到人民的拥护，越是土广人多，就越是灭亡得快。"

太叔段终于修治好了城郭，结集完了百姓，修整好了刀枪等战争用具，准备好了步兵和兵车。而在这个时候，郑庄公偏偏到周天王那里去办事，不在郑国的都城。姜氏认为这是绝好的机会，就写信告诉太叔她将偷偷地打开城门，作为内应，并约定好了日期。太叔接到了姜氏的信，一面写回信，一面对部下士兵说是奉命到都城去办事，发动了步兵和兵车。

其实，郑庄公一切都准备好了。他并非到洛阳周天王那里去办事，而是偷偷地绕了个弯儿带了两百辆兵车直到京城里来了。庄公还派公子吕埋伏在太叔的信使所必须经过的道路上，截获了太叔写给姜氏的回信。这样，郑庄公就完全掌握了主动权。

太叔刚带兵出发两天，郑庄公和公子吕就来到京城外，公子吕先派派了一些士兵扮成买卖人的模样混进城去，瞅准时机在城门楼上放火，公子吕看见火光，立刻带兵打进城去，一举攻占了京城。

太叔出兵不到两天，就听到京城失守，十分惊慌，连夜返回，但士兵已经听说太叔是让他们去攻打国君，就乱哄哄地跑了近一半人。太叔见人心已不可用，京城是无法夺回来了，只好逃到鄢（在今河南省焉陵县）这个小城，

在这里又吃了败仗，就又逃到共城这个更小的地方。郑庄公和公子吕两路大军一夹攻，一下子就把共城攻下来。太叔走投无路，最后只好自杀了。

郑庄公听到弟弟自杀的消息，立刻跑去抱尸痛器，一边哭一边说弟弟不该自杀，纵使有天大的错做哥哥的也会原谅的，哭得周围的人也忍不住流泪。郑庄公又一次赢得人心，大家都说他是一位好哥哥。

藏起你的锋芒

秦王嬴政虎视六国，灭韩、除赵、破燕、降魏，进而图谋平楚。嬴政先征求将军李信的意见，问李信平楚要用多少兵。李信是连年征战的猛将，屡获战功，其轻敌之心流露于外，便大言说："不过用二十万。"嬴政不放心，又征求老将军王翦的意见。王翦是个足智多谋的人，权衡之后说："非六十万人不可。"六十万大军，等于将秦国主力全数征调出征，嬴政当然有些顾虑，只好自圆道："王将军老矣，何怯也！"派李信和蒙恬将二十万甲伐楚。王翦见所言不用，又恐嬴政加害，便以病告退，回乡隐居。

李信和蒙恬出师，挟秦军之威，初战告捷，即引兵深入。楚军在秦军轻敌的情况下，发兵攻袭李信，连破秦军两道营垒，斩秦军七名都尉，李信大败而归。

败讯传来，嬴政深感后悔，亲自到王翦的家乡去请王翦，不无悔恨的说："寡人不用将军谋，李信果辱秦军。将军虽病，独忍弃寡人乎！"如此言重，王翦还是推辞道：

“病不能将。”嬴政不容王翦解释说：“已矣，勿复言！”王翦见推托不掉，君命难违，只好说：“必不得已用臣，非六十万人不可！”嬴政只好答应。

六十万大军出师，嬴政亲自送行出咸阳五十里的霸上。在路上王剪翦一再向嬴政请求良田美宅，多得使嬴政感觉王翦的要求太过分了，不由说道：“将军行矣，何忧贫乎！”王翦像一个小市民一样，斤斤计较地说：“为大王将，有功，终不得封侯，故及大王之向臣，以请围宅为子孙业耳。”嬴政见王翦如此计较，不由大笑。

王翦率军出征，在路上不断派使者回咸阳向嬴政索要田宅。一连派遣五批使者，索要甚多，有人对此不理解，对王翦说：“将军之乞贷亦已甚矣！”王翦说：“不然。大王为人粗心而不信任人，如今他空国中之甲士而专委于我，我不多请田宅为子孙业以自坚，顾令王坐而疑我矣。”果然。王翦此举消除嬴政的疑心。以嬴政看来，王翦不过是贪图利禄而无政治野心的平常人而已，遂感放心。也因此之故，王翦才能一举灭楚，而终保一身荣华富贵。他不但自己善终，而且荫及子孙，其孙王离在秦二世时尚为将军。在统一全国和赵高当权之时，功臣宿将多遭杀害，而王翦家族能够保全，这不能不说王翦有先见之明。当然这是王翦成功运用瞒天过海之计，掩饰自己的锋芒，才能成此灭楚之功，而且保存自己。

收敛锋芒，表面上是与世无争，实际上是无所不争，这是使用瞒天过海之计的一大特点。唐高祖李渊在未登基时，相面人对他说：“公骨法非常，必为人主，愿自爱，

勿忘鄙言。”李渊听了，非常高兴，而且“颇以自负”。正因为如此，才招得隋炀帝杨广的猜忌。在这种情况下，李渊马上改变策略，“纵酒沉缅，纳贿以混其迹焉。”骗过杨广，使杨广不为之备，非但没有继续对其猜忌，还将其升任太原留守，使他占据隋朝重要据点，并以此为根基，走上夺权称帝的道路。碍于资料，还很难道出李渊如何欺瞒杨广的具体情节。要说生动的，则是明朝嘉靖时期的夏言与严嵩之间的争斗。

夏言，字公谨，号桂洲，江西贵溪人，1482 年出生，1539 年就任内阁首辅。他的同乡，江西分宜人严嵩，1480 年出生，1542 年才进入内阁，当然位在夏言之下。严嵩虽然比夏言早为进士，但地位不如夏言。在这种情况下，严嵩对夏言是毕恭毕敬“如子之奉严君，唯诺趋承，无复僚友之体。”夏言对严嵩的廉卑毫不设防，不但瞧意凌辱，乃至“以门客畜之”。面对夏言的凌辱，严嵩谦恭益甚，曾一而再，再而三的置办酒席，邀请夏言赴宴，甚至亲临夏府，跪读请柬。而夏言却常辞而不见，即便是去赴宴，进酒三勺一汤，略沾唇而已，然后傲然离去，使严嵩所备山珍海味俱付之乌有。夏言洋洋得意，认为严嵩实在是不如自己，不予怀疑，不予存心。实际上，严嵩对夏言的傲慢早就耿耿于怀，时刻准备取其位而代之，将他置于死地。

夏言三起三落，对嘉靖皇帝还报有希望，希图嘉靖皇帝垂怜，恢复其官职。因此放慢回籍的时间，从北京到天津走了一二天。在路上他上万言书，为自己辩白，并指出

严嵩等人的险恶用心，以期感化嘉靖皇帝。这种做法，不得不使多次为夏言凌辱的严嵩心惊肉跳。因为一旦喜怒无常的嘉靖皇帝一时心血来潮，将夏言官复原职，其后果将不堪设想。于是，严嵩加紧谋划，欲置夏言于死地。

攻击夏言，莫若河套事件，河套事件又离不开曾铣。为此，严嵩鼓动曾铣部下仇鸾诬告，将曾铣打入诏狱，百般罗织，以“隐匿边情，交结近侍官员”的罪名，从重议处，定为死刑，斩于北京西四闹市。一个智勇双全、廉洁公正的大将，在首辅之争，在严嵩的计谋下丧生，时人莫不为之抱屈。虽然曾铣在后来被昭雪，但饮恨而亡是千古之憾。夏言是在归途上得曾铣死讯的，一听罪名是“交接近侍官员”，当时就从车上掉下来，长叹道：“噫，我死矣!”这位争强好胜的才子，到此时才知道自己回天无术了，彻底败给自己最看不上眼的严嵩了。果然，他才到丹阳，锦衣卫官骑赶到，将之打入囚车，押解回京。夏言此时不无感叹地看着路边的白杨树道：“白杨，白杨，尔能知我此去不返乎?”

到了京城，罪名已定，夏言上疏辩白，并不得报。不过朝廷律条有“议能”、“议贵”之条，杀与不杀，嘉靖皇帝尚拿不定主意。夏言一日不死，就有死灰复燃的可能，严嵩对此寝食不安。不过他在首辅的位置，机会总是有的；嘉靖二十七年，俺答汗率众数万抵居庸关，京师震动。严嵩将此说是夏言欲收复河套，俺答汗报复。正好京城又发生地震，迷信道教的嘉靖皇帝，最怕天地有变，再加上严嵩说这是夏言怨望所致，只有杀他以息灾变。1548

年11月1日，年已67岁的夏言，被斩于北京西四闹市。时人叹道："自古圣贤多薄命，奸雄恶少皆封侯"，大骂严嵩，并编歌谣云：

可恨严介溪，做事成心欺，常将冷眼观螃蟹，看你横行能几时？

可笑严介溪，金银如山积，刀锯信手施，常将冷眼观螃蟹，看你横行能几时？

可恨严介溪，作事成心欺，善恶到头终有报，只争来早与来迟。

不管人们怎么骂，在夏言下野之后，严嵩第二次成为首辅，并连任十几年，成为嘉靖年间任期最长，影响最大的权臣。虽然严嵩"无他才略，惟一意媚上，窃权罔利。"但他多次使用瞒天过海之计，不露痕迹地来打击异己势力。亦可见瞒天过海之计是政治家在政治斗争中常用的手段。

瞒天过海之计的这种掩饰锋芒的手法，即使是修身齐家平天下、刚正不阿、光明磊落的政治家也有必要学会运用，这是斗争策略，并非只有小人才能用。如果前面所讲的夏言能够稍稍收敛一下自己的锋芒，对严嵩的种种表现有所警惕，并采取相应的对策，也不至于被严嵩所害了。

见风使舵，看水行船

创建霸业，争夺霸主地位，是春秋时期各诸侯国的普遍心态。像郑国这样的小国也不例外。

郑国在诸侯中是一个受封较晚的诸侯国，其始封君是周厉王小儿子、宣王的弟弟王子友，称为郑桓公。郑桓公和他的儿子武公都很能干，力量很快发展。到郑庄公时，郑国利用其在周王室作卿士的王臣地位，向王室挑战，并挟天子以令诸侯，从而拉开了列国争雄夺霸的序幕。郑庄公死后，他的八个儿子中有四个参加君位的争夺，因此，郑国经历了二十几年的内乱，从而失掉了郑庄公创造的有利形势，郑国从此成为大诸侯国争夺霸业时争取的对象。

这一时期，争夺霸业斗争时间最长、斗争最激烈的是晋楚两国，而处在他们中间地带的郑、宋、陈、蔡等国，既是他们争取的对象，又是相互争夺的关键。于是，在大国的争夺下如何生存并求得发展，便成了郑、宋、陈、蔡等小国的重要课题。

公元前598年春季，楚庄王亲自领兵攻打郑国，责问郑国亲晋背楚的“罪状”。楚军打到郑国的栎邑，将郑有些招架不住，郑襄公问手下的人有什么退敌良策，其弟公子良说：“晋、楚两国不是致力于德行，而是靠武力争夺诸侯。我们处在这两强之中，只有作顺风倒的墙头草，才能生存下去。因此，谁来攻打我们，我们就和谁亲近好了。”郑襄公觉得这样做好像有些失去外交上的信用。公子良进一步说：“因为晋、楚两国不讲信用，以武力相加于我国，我们还讲什么信用呢?”

郑襄公觉得公子良讲得有理，便采纳了子良提出的两面应付的顺风倒策略，派人与楚庄王讲和。并于当年夏天参加了楚与陈在辰陵的盟会。但是，在接受了楚国的盟约

后，郑国并没有断绝同晋人的来往。晋国也默许了郑国的两面倒方针。

两面应付的顺风倒策略，是夹在两强中的人们求生存的上策。它可以免除明确的向背导致的某一强方的制裁，消除两强争斗中的一些无端的嫁祸，从而达到保存有生力量、以图逐步发展的目的。这一谋略在政治斗争上，往往为人所不齿，但在中、小企业参与商战竞争中，还是值得借鉴和运用的。

六、如何避让小人

忍辱负重

人的一生之中，不可能什么事情都是一帆风顺的，总会遇到各种各样的困难挫折。志向越大、责任越重，其成功与失败所具有的反差也就越大。当失败时能否吞下这口气，避让一时，而为将来之东山再起再铸辉煌保留火种，就成为失败者最艰难的选择最严峻的考验。不能屈只能伸未必就是真强者，也未必就有多难，因而他的失败也就是彻底的失败真正的失败，失败的价值也就是白白地付出了。而如果避让一时留得青山，那必定有更加耀目的辉煌。一起一落人之常情都经历过，而如果有几起几落那才是人中英雄世间奇迹呢！说到这里，我们都能想到越王勾践的故事。的确，越王权谋之艰难和落差之巨大，是中国帝王中大概是最早最难的。

吴越争锋，起初吴弱越强，吴王阖闾战败伤病未愈，不久死去，其子夫差即位。吴王夫差怀国仇家恨，刻不能忘。他常置一人立于内宫庭院，每当夫差出入，下人必耳提面命，质问吴王："你忘掉越王杀父之仇了吗?"夫差随口应道："深仇大恨，岂敢忘怀!"在如此氛围中，即使稍

有疏忽或懈怠，也能骤然警觉，重新振作。就这样经年累月激励志气，又晨起夕归，演练战射。这就为赵国的安全带来极大威胁。

赵王勾践三年（前 494 前），听说夫差日夜操练军旅，便要乘敌未发而击吴。范蠡知越王师胜而骄，难以抵敌，便极力劝阻说："天道盈而不溢，盛而不骄，劳而不恃其功。圣人随时而行，是谓守时。天时不圣，人事不应，则隐忍不发。现今君王不盈而溢，未盛而骄，不劳而矜其功，实为逆于天而不和于人，若强行之，必危国家，害及己身。"勾践不听。范蠡又劝谏说："兵者凶器，勇者逆德，战者未事。阴谋背德，好用凶器，身事末端，为上无所忌，对所行者不利，宜慎之又慎，断然不可轻决。"

赵王勾践决计出师，与吴王夫差战于夫椒（太湖中山名，一说即洞庭湖西山，又一说在浙江绍兴北）。结果，勾践大败，仅剩五千残兵，退保会稽山（今浙江中部，主峰在嵊县西北）被吴军团团包围。勾践身陷绝境，眼望败鳞残甲，亡国之忧紊绕于怀。他凄然对范蠡说："我不听先生之言，故有此患。眼下如何收拾危局?"一个有作为的政治家，对成败之事并不看得那么绝对而不可改观。因此，范蠡冷静进谏说："持满而不溢，则与天同道，可享天之佑；省事而节用，则与地同道，可受地之赐；抉危而定倾，则与人同道，可得人之助。目前，宜卑辞厚礼，贿赂吴国君臣；倘若不许，可屈身以事吴王，徐图转机。"勾践依议，派大夫文种前往吴军议和。

文种初次赴吴营，受到吴王夫差的忠正大臣伍子胥的

极力阻挠，结果是徒劳一场。勾践闻报，痛不欲生，想要杀妻子，焚宝器，与吴王冒死一战。文种、范蠡以为硬拼非计，便多方劝慰。他们通过冷静分析，以为吴王夫差好美色，权臣太宰嚭贪货财，这是可供利用的缝隙。于是，越国先暗用美女、宝器买通太宰嚭，使之转献吴王夫差，然后再派文种前去乞和。

文种见到吴王，说道："大王如能赦免勾践，赵国情愿尽献宝器，举国上下降为臣妾；倘若不许，勾践将尽杀妻子，燔烧宝器，悉发五千壮士誓死决斗。"这话析明了利害，软中带硬。谗臣太宰嚭也在一旁帮腔说："越已降服为臣，若能赦之，实为吴国大利。"吴王心软，便要许和。大臣伍子胥谏阻说："树德行善莫如使之滋蔓，祛病除害务必断根绝源。现今勾践为贤君，文种，范蠡为良臣，君臣同心，施德惠民，一旦返国，必为吴国大患。吴越两国水连土接，一旦结成世仇，兴亡成败不可虑之深远。如今既克越国，倘使其复存，实在是违背天意，养寇遗患。"吴王不听，终与越国讲和，罢兵而去。

相传越王勾践自从会稽解围之后，打算让范蠡主持国政，自己亲自去吴国屈事夫差。范蠡说："对于兵甲之事，文种不如我；至于镇抚国家、亲附百姓，我又不如文种。臣愿随大王同赴吴国。"勾践依议，委托文种暂理国政，自己携带妻子和大臣范蠡、诸稽郢前往吴国。约在勾践四年（前493年），越王君臣数人见到吴王夫差，当即进献美女宝物，并低声下气地极力奉承；再经太宰嚭在一旁美言数语，勉强取得夫差的谅解。夫差派人在阖闾侧筑一

石室，把勾践夫妇、君臣驱入室中，脱去原先衣冠，换上罪衣罪裙，使其蓬头垢面地从事养马等贱役。每当夫差乘车出游，勾践手执鞭仗，徒步跟随在车左车右，任凭吴人恶语讥诮，只把羞恨深藏在心中。

勾践在石室一住两月，范蠡朝夕相伴，随时开导，并为之出谋划策。一天，夫差召见勾践，范蠡随侍身后。夫差对范蠡说："寡人曾闻：'贤妇不嫁破落之家，名士不仕灭绝之国'。如今勾践无道，国家将亡，君臣并为奴仆，羁于一室，先生不觉可鄙吗？先生如能改过自新，弃越归吴，寡人必当赦免先生之罪，委以重任。"勾践唯恐范蠡变节，伏在地上暗自坠泪。却听范蠡委婉推辞说："臣闻：亡国之臣不敢语政，败军之将不敢言勇。臣在越不能辅佐勾践行善政，以致得罪大王。如今侥幸不死，使备奔走扫除，臣已满足，岂敢贪求富贵？"

吴王夫差并不相强，仍使勾践、范蠡回到石室，并遣人暗地探察君臣、夫妇所作所为。但见他们竭力养马、洒扫，昼无怨恨之语，夜无嗟叹之声。夫差满以为他们诚心降服，无心复国还乡，便大意起来。又一天，吴王夫差登姑苏台游嬉，远见勾践夫妇端坐在马粪堆边歇息，范蠡恭敬地守候在一旁。夫差说："勾践不过小国之君，范蠡无非一介之士，身处危厄之地，不失君臣之礼，也觉可敬可怜。"太宰嚭在一旁讲情说："愿大王以圣人之心，哀怜穷困之士。"从此，夫差便有意释放勾践回国。

一次，夫差染病。范蠡知是寻常疾病，不久即愈，便与勾践商定一策，让他去尝粪卜疾，取悦于夫差。勾践求

见吴王，探规病情。他伸手蘸起夫差的一滴大便，放在口里咂了咂，大声祝贺说："大王之疾，近期既可痊愈。"夫差叩问缘故，勾践依照范蠡所嘱，回答说："臣曾跟人学过医术，只要亲尝一下病人粪便，可知生死寿夭。大王粪便味酸而苦，与谷味相同，由此知道大王之病不可忧。"夫差明其言，见其行，心里十分高兴。吴国大臣伍子胥进谏说："勾践尝大王的大便，实是食大王之心。"夫差不悟，反责伍子胥不如勾践那样尽忠。事后，吴王果然很快复元，遂决定释放勾践君臣回国。

赵王勾践与范蠡等人在吴国拘役三年，约于勾践七年（前 491 年）回国。勾践问复兴越国之道，范蠡作了极其精壁的论述，其要义在于：尽人事、修政教、收地利。在这条方针指引下，越国渐渐富强起来，以后又开始了同吴国的争夺，越来越占居上风。

至勾践二十四年（前 473 年），吴王夫差势穷力尽，退守于姑苏孤城，再派公孙雄（一作王孙雄，另作王孙骆）袒身跪行至越国军前，乞求罢兵言和。勾践欲许和议，范蠡在一旁说道："当年大王兵败会稽，天以越赐吴，吴国不取，致有今日。现在天又以吴赐越，越岂可逆天行事？况且，大王早朝晚罢，全是为了一个吴国。难道忘记昔日的困辱了吗？谋划二十年，一旦捐弃前功，伐柯者就在眼前！天与不取，反受其咎。"

勾践露出不忍之色，范蠡当机立断，对吴使公孙雄说："赵王已任政于我，使者如不尽快离开，我将失礼，有所得罪了！"说着，他击鼓传令，大张声势。公孙雄无

可奈何，涕泣而出。不久，越军灭吴。勾践玩弄假仁假义的小法术，封夫差于甬东（会稽以东的海中小洲）一隅之地，使其君临百家，为衣食之费。夫差难受此辱，惭恨交加。他深悔当初不听伍子胥之言，致使死后没有脸面在黄泉下再见忠良，于是以布蒙面，伏剑自杀。随后，勾践诛杀佞臣太宰嚭，吴国难免蒙受一番洗劫。灭吴之后，越王勾践与齐、晋等诸侯会盟于徐州。当此之时，越军横行于江、淮，诸侯毕贺，号称霸王，成为春秋、战国之交争雄于天下的佼佼者。范蠡也因谋划大功，官封上将军。他们终于实现了他们的复国计划。

不到火候不揭锅

聪明的社会竞争者，应将自己的行动建立在切实可行的客观条件基础上，当条件不具备、时机不成熟的时候，应耐心等待机运的到来。

《吕氏春秋》说：“圣人之行事，似缓而急，似迟而速，以待时。”意思是说，圣人在时机不成熟的时候，要等待时机。从外表上看，这似乎是缓慢和迟延的，而实际上是最快的。因为，时机未到，随意妄行，势必吃亏上当，大大延缓事业的进程。欲速则不达。

春秋时期，鲁国有一个名叫曹刿的人，很懂得待时的道理。公元前 684 年，齐国发兵打鲁国，两国军队在长勺交战。两军列阵后，先是齐军主动击鼓进军，鲁军在曹刿的指挥下，按兵不动，以逸待劳。齐军擂过三通鼓，发起

三次冲锋，鲁军均不为所动。齐军见鲁军没有动静，以为鲁军胆怯，不敢出战，就松懈下来。

这时，鲁军主将曹刿突然命令鲁军冲杀过去，齐军抵挡不住，纷纷溃逃。

鲁军大获全胜后，鲁君问曹刿为什么最先按兵不动。曹刿说："齐强鲁弱，齐军刚刚出击，士气正盛，断不可与之正面交战。第一通鼓，士气最足；但擂第二通鼓时，士气就开始下降；第三通鼓后，士气就没有了。我们按兵不动养着士气，他们的士气消耗尽了，我再击鼓进军，士气正旺，所以，我们战胜了他们。"

曹刿不愧为能够等待时机的人物。

战国时期，韩国和魏国交战，一年有余，未分胜负。秦惠王不知立即参战好，还是不参战好，就向陈轸问计，陈轸说：有个叫卞庄子的农民，看见两只老虎吃牛，准备立即去把老虎刺死。有人劝阻他说：两只老虎刚刚开始吃牛，正在兴头上，等一会他们必然相争。二虎相争，两败俱伤。到那时再去刺虎，一举两得，卞庄子照计而行，果然刺死两只老虎。陈轸以此类比，说："现在韩魏战争，难解难分，发展的结局必是强国削弱，弱国灭亡。到那时你再出兵，必像卞庄子一样，出力小而收获大。秦惠王听后，顿开茅塞。他耐心等待时机，最后终于取得成功。

两军之争需要待时，其他领域的社会竞争也需要待时。

据载，明嘉靖年间，严嵩与其子严世藩专权，大学士徐阶，知道严氏父子将对国家不利，欲图谋除掉他们。但

深感力量不足，就委曲服侍严嵩，日渐受到信用。

有个都御史叫邹应龙的，上书弹劾严世藩，历数其贪财受贿，行为不法的罪状，并言及严嵩结党营私，排斥贤能，溺爱恶子。

皇上看了奏疏，甚觉动心，令严嵩辞职回家。这时，徐阶前往严嵩处拜谒，百般尉藉，严嵩大喜，顿首拜谢。回家以后，徐阶的儿子说："大人受尽侮辱，这正是雪耻之良机。"徐阶变色道："我若不是严氏之党，不致落到这个地步。违背心愿去做事是最难的，人们将不把我当人看。"正巧，严嵩派亲信前来探听，听到的和以前一样，也就没引起警惕。徐阶之所以这样做，是因为知道皇上对严嵩还恋恋不舍，除掉严氏父子的时机未成。

最初，严世藩最恨徐阶，后来发现徐阶如此忠心，便认为："徐老不会害我"。于是，纠集工匠大修馆会，办事愈加阴险毒辣。

后来因为一个偶然事件，御史林润上疏皇上，说有人在深山筑城，乘轩车，袭蟒衣，有不臣之志，推举严世藩为主子。皇上大怒，下诏将严世藩收在狱中，交给法司进行审理。

这时，徐阶知道时机已到，上疏极言严世藩不法之事已经核实：外通倭寇，阴谋作乱，罪行昭著，请速正刑典，以泄神人之愤。皇上批准了奏折，命将严世藩斩首示众。严世藩闻知，抱头痛哭。京都之人，无不拍手称快，各各把酒到西市，观看如何行刑。徐阶知道，在时机未成的时候，贸然行事非但不能除掉严氏父子，反而会搭上自

己的身家性命。因此，采取了积极准备、等待时机的方略。事实证明，这一方略是正确的。在史无前例的“文化大革命”中，林彪、“四人帮”例行逆施，上窜下跳，对老一辈无产阶级革命家横加迫害，引起了全国上下的切齿痛恨。然而，在那“天翻地覆”的年代，并没有打倒这些丑类的时机，因此，人们不得不采取待时的方略。陈毅同志就常常吟诵这样一句话：

恶有恶报，善有善报，不是不报，时机未到。

待时，绝不是消极等待，一味观望，而是积极努力，积蓄力量的过程。徐阶在待时的时期，已经将严世藩的罪行材料准备齐全；“文化大革命”期间，我国老一辈无产阶级革命家即使身陷囹圄，也仍然坚持不懈地宣传群众、教育群众，以独特的形式与林彪“四人帮”进行斗争。待时，并不是无所作为，而是一种特殊形式的斗争。

如果说，一切社会竞争行为都需要待时，那么，现代社会竞争也概莫能外。每个现代社会竞争者，都应成为待时的行家里手。在时机未成的时候，要耐心等待，不要急躁盲动，头脑发热。同时，又不要将待时理解为无所事事，消极无为，要利用待时的宝贵时间，加强有关理论的学习和经验的积累，增强竞争能力，以保证当时机成熟时，能似离弦之箭，下山之虎，快速出击，众不敢当。

大英雄争胜不在一时

韬晦，是中国古人从事社会竞争的著名决策技巧。

韬和晦二字，均为隐藏、遮掩之意。韬晦之计，是在特定形势下，用伪装的办法将真正的志向和动机隐藏起来，免除外来的侵害，以保存发展自己。

韬晦之计，适用于良机还未到来、待机等时的境遇之下，是和待时方略密不可分的。

中外历史上，有许多以韬晦办法，蒙骗竞争对手，保存实力的范例。

曹魏文帝以后，太尉司马懿掌握兵权，势力膨胀。曹氏宗族对司马懿戒备之心日重，矛盾日益显露出来。为了躲避曹氏宗族的锋芒，司马懿称病在家，十年不朝。有一次大将军曹爽派人去看望司马懿病情，实际上是观察司马懿的身体究竟还有没有可能与曹氏抗衡。司马懿故意手拿衣服，衣服落地上；喝粥，粥汁又顺着口角流到胸前；听人讲话，故意将“本”字听成“并”字。来人回报曹爽，曹爽放下心来，不以司马懿为意。然而不久，司马懿乘曹爽放弃戒备，外出祭祖的机会，发动政变，夺了曹氏政权。

明朝太祖朱元璋死了以后，太子早死，其孙即位，是为建文帝。朱元璋的第四子朱棣精明干练，没有当上皇帝深感不满。不久，建文帝实行强干弱枝政策，废周王为庶人，也想除去朱棣。为了保存自己，朱棣假称得了颠狂病，在街市上乱走乱喊，抢夺人家的酒食，说话颠三倒四，有时仰面朝天躺在路上，整日不醒，一度使建文帝信以为真。背地里，朱棣加紧派姚广孝等人操练人马，充实军械。不久，便兴师讨伐建文帝。四年以后，登上皇帝的

宝座。

在中国近现代史上，蔡锷将军曾用声色之计，蒙骗袁世凯。蔡锷是辛亥革命的功臣，在国内很有影响。为控制蔡锷，袁世凯以组阁为由，召蔡入京。在受到袁世凯严密监视的情况下，蔡锷有意将反袁大志隐藏起来，整日饮酒狎妓，偌大北京城，凡是著名的歌台舞榭，娼馆妓院，没有不到之处，蔡锷又特意爱上一名妓女，名为小凤仙。在小凤仙的建议下，他购田产、置房屋、买玩好，整日忙忙碌碌。这一套韬晦办法，终于使袁世凯放松了对他的防范。过了一段时间蔡锷转道日本，回到云南，组织护国军，兴师反袁，湖南、四川，相继响应，迫使袁世凯取消帝制，成为再造共和的英雄。

在中国共产党的队伍里，也有许多韬晦的英雄。小说《红岩》里有一典型形象，叫华子良。他为了完成党交给的任务，含辛茹苦，忍辱负重，被捕十五年，装了三年疯。华子良虽是一个艺术形象，但却是革命者可贵的道德品质和高超的外世韬略的生动写照。

长期以来，我们一直信奉一个观念：韬晦之计是阴谋诡计，充其量可以用于对敌斗争，在社会主义条件下，没有用武之地。我们以为，这是不正确的。

我们的一切活动，都不能离开社会发展的具体条件，固然，我国的社会制度是社会主义，社会主义的人际关系是在根本利益一致的基础上的平等的同志关系。就这个意义说，做一切事情都没有必要遮头盖脸，乔装打扮，直来直去，实话实话也就行了。可是，我们的社会主义仍然处

在初级阶段，政治、经济、思想、文化都不是纯而又纯的，许多非社会主义的，诸如资本主义、封建主义的东西，混杂其间。这就要求我们在决策时，要多几个心眼，莫忘了防范。比如，一些地方和部门，仍然有封建主义的人身依附的观念和现象。领导者视单位为私有，视群众为“臣民”，呼来唤去；他们最怕的是下属超过自己，夺走自己的“乌纱帽”失去神圣的“椅子”。本来你自己并没有“夺权”之心，但由于说话办事不注意，急于发挥自己的专业之长，却会引起他的猜疑。为此，对那些学有所长、业有所成的人物，戒备再三，千方百计地限制、束缚，甚至不惜栽赃迫害排斥打击。在这样的单位，欲想免受侵害，懂得点韬晦术不是没有益处的。同时，欲想伸张正义，扶正祛邪，搬除四化大业的绊脚石，懂得一点韬晦术也不是没有必要的。当然，这并不是让现代人去卧薪尝胆，装疯佯傻，也不是要人生活放荡，不务正业，而是说在必要的时候，应收敛锋芒，避免嫌疑。

在现实生活中，我们常常发现一些年轻人，特别是年轻的大学生、研究生，傲气十足，锋芒毕露，事业远未成功，树敌已经成片，“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”，教训极其深刻。

美国人詹姆斯所著《强者的诞生》一书，曾经写道：对于强者说来，

有时需要积极进取，有时需要稍敛锋芒；

有时需要与众交溶，有时需要默默独居；

有时需要哭泣，有时需要朗笑；

有时需要发言，有时需要沉默；
有时需要善握良机，有时需要屏息等候。
这是很有道理的。

退一步海阔天空

会生活的人并不一味地争强好胜，在必要的时候，宁肯后退一步，做出必要的自我牺牲。

冯梦龙在《智囊》中收集了许多这样的例证。

清河人胡常和汝南人翟方进在一起研究经书。胡常先做了官，但名誉不如翟方进好，在心里总是嫉妒翟方进的才能，和别人议论时，总是不说翟方进的好话。翟方进听说了这事。就想出了一个应付的办法。

胡常时常召集门生，讲解经书。一到这个时候，翟方进就派自己的门生到他那里去请教疑难问题，并一心一意。认认真真地做笔记。一来二去，时间长了，胡常明白了，这是翟方进在有意地推崇自己，为此，心中十分不安。后来，在官僚中间，他再也不去贬低而是赞扬翟方进了。

明朝正德年间，朱宸濠起兵反抗朝廷。王阳明率兵征讨，一举擒获朱宸濠，建立了大功。当时受到正德皇帝宠信的江彬十分嫉妒王阳明的功绩，以为他夺走了自己大显身手的机会。于是，他散布流言说："最初王阳明和朱宸濠是同党。后来听说朝廷派兵征讨，才抓住朱宸濠以自我解脱。"想嫁祸并捉住了王阳明，作为自己的功劳。在这

种情况下，王阳明和张永商议道："如果退让一步，把擒拿朱的功劳让出去，可以避免不必要的麻烦。假如坚持下去，不做妥协，那江彬等人就会狗急跳墙，做出伤天害理的勾当。"为此，他将朱宸濠交给张永，使之重新报告皇帝：朱宸濠捉住了，是总督军门的功劳，这样，江彬等人便没有话说了。王阳明称病休养到净慈寺。张永回到朝廷，大力称颂王阳明的忠诚和让功避祸的高尚事迹。皇帝明白了事情的始末。免除了对王阳明处罚。王阳明以退让之术，避免了飞来的横祸。

如果说翟方进以退让之术，转化了一个敌人，那么王阳明则依此保护了自身。

以退让求得生存和发展，这里蕴含了深刻的哲理。

老子曾说过："无为而无不为。"意思是说，只有不做，才能无所不做，唯有不为，才能无所不为。

为了论证这个道理，老子进行了哲学的思辩：

许多根木辐条集中到车毂，有了毂中间的空洞，才有车的作用；

用陶泥作器皿，有了器皿中间的空虚，才有器皿的作用；

开凿门窗造房屋，有了门窗四壁中间的空隙，才有房屋的作用。

所以，"有"所给人的便利，完全靠着"无"起作用。

就是说，无比有更加重要。不仅客观世界的情况如此，人的行为也如此。人的"无为"比"有为"更有用，更能给人带来益处。一味地争强好胜，刀兵相见，横征暴

敛，“有为”过盛，最终只能落得个身败名裂的下场。

老子贬“有为”扬“无为”的做法，并非完全正确。就社会生活而言，积极奋斗，努力争取，勇敢拼博，坚持不懈的行为，其价值和意义，无疑是值得肯定的。就此而言，老子的思想不尽合理。但应该看到，人生的路并不是一条笔直的大道，面对复杂多变的形势，人们不仅需要慷慨陈辞，而且需要沉默不语；既需要穷追猛打，也需要退步自守；既应该争，也应该让；如此等等，一句话，有为是必要的，无为也是必要的。就此而言，老子的无为思想，具有极其重要的意义。

然而，在人生的旅途中，应该什么时候有为，什么时候无为呢？无为和有为的选择取决于主客我敌双方的力量对比。当主体力量明显占居优势，居高临下，以十当一，采取有为以后，可以取得显著的效果时，应该有为。而当主体处在劣势的位置上，稍一动作，就可能被对方“吃掉”，或者陷于更加被动的境地，那么，便应该以退为进，坚守“无为”方法。无为只是一种权宜之计，待时机成熟，成功条件已到，便可由无为转为有为，由守转为攻，这就是中国古人所说的屈伸之术。

为此，我们提醒那些想提高心力的人们，在人生大道的某一个点上：

只有无为，方能无所不为；

只有退几步，方能大踏步前进！

看谁笑到最后

刘邦从沛县起兵前，萧何就是他的老朋友。自起兵后，萧何一直承担着后方粮草的供给，是刘邦的后勤部长。攻入秦都咸阳，他什么都不问，首先把秦朝的国家档案先占领下来，从中可清楚地了解秦朝的疆域、版图、行政分布、户口及各地的具体情况。可见他是个极好的相才。刘邦封为汉王后，萧何被任为丞相。直到汉朝建立，他仍是汉朝的丞相。

刘邦对萧何的为人和所作重大贡献，评价极高。然而，当两人从原先的朋友关系变为君臣关系后，刘邦对他也有猜忌甚至戒备的心理，这种状况，对任何为人臣者都不可避免，萧何当然也不能例外。

有一次，萧何与他的一些兄弟及子、侄押送粮车，从关中到荥阳。刘邦专门接见，问及丞相近日可安好，萧门众人都说："丞相托大王之福，安好如常，只是不能亲征随军，分担劳苦，心甚不安。今天特让弟子们前来从军服役。"刘邦听后大喜，当即指令对萧氏子侄量才录用，不得有违。

萧何怎会如此乖巧呢？原来，自汉王屯驻荥阳后，经常派使臣到关中尉问萧何。起初萧何并不在意，而他手下有位叫鲍生的门客看出其中定有原因。他私下对萧何说，汉王常遣使来，名义上是慰问，实际上是对承相有猜疑。丞相何不挑选亲族中人从军，这种人质式的做法定能消除

大王的猜疑。萧何以此照办，果然使刘邦十分高兴。

陈希、韩信、英布诸将最终都让刘邦、吕后以“谋反”的罪名除掉了。在除韩信这件事上，萧何为了保住自己，帮助吕后加害于韩信，萧何因此得以加封，别人都来祝贺他。只有陈平以“凭吊”之名警告他说：“祸自此起！希望你不要接受加封，并以家财佐军。”萧何听了他的话，并这样做了，刘邦很高兴。

在刘邦出击英布时，萧何的门客劝他多置些田产，给人造成一种胸无大志、贪图小利的印象，以免政治上的杀身之祸。可是，当萧何当面向刘邦为民请买皇家禁苑的土地时，刘邦又怀疑他受了商贾的贿赂，还把他拘押了起来，经人劝说，才放出来。虽说未撤他的职，但对他不加信任这一点是感觉得到的。

萧何处处小心谨慎，最终结果不过如此。他未能像张良那样激流勇退，远离权力；不过，他小心谨慎，为营步步，和激流勇退也相差无几了，最终总算有个善终的结局，一生实在用心良苦。

商战中，胜败之事如潮涌，必定是潮涨潮落，波涛汹涌。在生意兴隆一片叫好声中，头脑千万要清醒，因为也许这就是潮落的开始。谁能看到这一势头，果断激流勇退，善于自我保护，谁就是大赢家。

1965年，正当日本土地地价暴涨之际，堤义明却迅速从炒地皮的热潮中彻底退了出来。社会各界对此十分不解，甚至他的“国土计划”公司内部的干部及董事会也强烈反对他这一决定。可是他却丝毫不为所动。

实践证明堤义明这一举动是极其明智的。就在此不久，地皮迅速降温。不少公司当初过于贪婪，甚至借了钱来买地皮，造成供大于求，以致手中的大块地皮无法脱手，造成资金的积压，地价的迅速回落，使不少公司面临倒闭的危险。

堤义明为什么能这样做呢？这主要来源于可靠的情报和他果断的决心。他的人缘非常好。他父亲堤康次郎过去做过政府官员，曾当选为众议院仪长，德高望重，朋友极多。堤义明也因此得益不少，他的许多朋友实际与他父亲打下的基础很有关系。

有一次，池田首相病了。池田过去是他父亲的朋友，堤义明去探望他，池田就劝堤义明不要再收购土地了，因为政府不会放任地价过热。如此涨势是不正常的，政府一定要采取抑制政策。如果不及时撤退，后果将不堪设想。

堤义明接受忠告后，又进行了详尽的调查研究，结果和首相说的完全相同。于是，他果断地下定决心，激流勇退，不仅停止收购土地，甚至把手里的土地也及时出手。实践证明此举是非常正确的。

有时，在一股社会性的热潮中要能激流勇退，是需要下很大决心的。特别是当本人的事业十分顺利的时候，要做到这一点，的确是很不容易的。股市中也是这样，在牛气冲天，股价扶摇直上到无以复加的地步时，有头脑的人就在考虑如何撤退了。各行各业都会有潮涨潮落的时候，你能做到自我保护吗？

不给他红眼的机会

每个致力于社会竞争的人们，都想有所作为，出人头地。但事业有所成之日，也是嫉妒产生之时，因此，怎样对待嫉妒，便成为胜利者所面临的课题。

嫉妒是胜利和成功的孪生兄弟，不可能彻底清除，要想既获成功，又不被人嫉妒那是不可能的。但这绝不是说，可以任凭嫉妒随意发展。嫉妒的恶性膨胀、肆意泛滥，将会构成巨大的阻力，阻挡着胜利者坚定不移地面向未来，继续取得更大的成绩。

在中国历史上，被嫉妒打击、迫害、中伤者不可胜数。许多有志之士，一代豪杰，消失在嫉妒声中，我国最早的大诗人屈原，任过楚国的三闾大夫，学识渊博，颇有政见，是一位著名的爱国志士。他主张彰明法度，举贤荐能，东联齐国，西抗强秦。但是，遭到反动贵族子兰、靳尚等人的嫉妒。他们栽脏陷害，无是生非，在楚王面前进谗谗言，使屈原被贬去职，壮志未酬，投身大江，含恨而死。在两千多年的历史长河中，被嫉妒摧残致死的何止屈原一个！

关于嫉妒，历史上的文人墨客、至圣先贤留下了许多痛心疾首的篇章。李肖远在《远命论》中说：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”就是说，森林中长得特别挺拔的树木，常常会被暴风摧折；土堆突出了岸边，急流必然会冲击它；道德品质极高

的人，每每会受到那些嫉贤妒能者的非议或诽谤。

正确对待嫉妒的基本办法是，不要对嫉妒者反目而视，仇恨相加，要设身处地为他们着想。比如，某人和你是大学同学，你晋升为处长，可他却在你手下当一名科长。其实，他的学识、能力、经验等等与你相比，并没有很大的距离，假如没有你，肯定是他被提升。他现在所处的地位，有很大偶然性。如果你能这么想，就会同情他，理解他，即使他有些嫉妒，也不会怪罪他。在这一感情基础上，采取相应的办法，便可望减弱他的嫉妒。相反，一旦发现别人嫉妒自己，便怒火中烧，形之于色，或洋洋得意，或置若罔闻，便会使彼此之间的距离越拉越大，对方的妒火会越烧越旺，后果不堪设想。

在对嫉妨者同情理解的基础上，应该采取具体的对待办法。

首先，故意示弱，以减弱嫉妒。帕金森先生在《管理艺术精粹》中说：“大多数组织在结构上像一座金字塔。当一个人向金字塔顶端爬去的时候，最重要的岗位越来越少。因此，一个新近被提升的管理者，一定要特别谨慎小心。首先，他从前的大多数同事深信自己应该得到这个职位，并且为自己没有得到它而不快。但特别重要的是：一个被提升的管理者必须想尽办法表现出谦逊和不气势凌人。他一定不要忘记他从前的共事者。”一位大学副校长任职以后，因嫉妒而生出了一场闹剧。原来他是一位普通教师，在二十几年教学工作和生活中，结识了许多“难兄难弟”，往来甚密，不分彼此。学校班子调整时，有关部

门任命他作了副校长。上台以后，他对可能因此而招来的嫉妒没有足够的认识，对曾经同自己朝夕相处的同事们，颐指气使，呼来唤去，动辄训斥。没有多久，就召来一片责难。一天，他正在召集学校中层干部会议，忽然，门被猛然推开，进来一位“难弟”大声喊道：“××，你真够意思！刚扔下要饭棍，就打“花子”（指要饭的人）！”全场为之骚动，这位副校长的处境十分尴尬。

该校长的失策在于，不懂得示弱之法。尽管大家对他很嫉妒，如果他能够十分注意廉虚和气，尊重下属，特别是尊重那些“老搭当”。让他们觉得，我自己实在没有什么了不起，不过是偶然的机遇高升副校长，工作全仗各位支持，否则将一事无成，寸步难行。这样，谁会自讨没趣和你撕破脸皮？

在同一所大学里的系主任，就懂得示弱之法。他刚刚被提拔为系主任时，有一位同事有点嫉妒他，总找茬出他的“洋相”，使他难堪。后来，这位系主任走到他家，诚心诚意地和他谈心，并把自己的缺点和毛病全部亮了出来，说：“我本人无论教学还是教学管理，经验都很贫乏，管理一个系的教学工作，实在勉为其难，以后，请你一定尽力帮助我”。示弱之法很有效，从此以后，那位教师再也没有找他的麻烦，反而经常为他出主意。

其次，对嫉妒自己的人关心体贴，对嫉妒自己的人，不但不恨，反而为之排忧解难，铺路架桥，这是减弱嫉妒的妙法。改革开放以来，发家致富的农民越来越多，有的农民一两年一跃而为“首富”，几万、几十万元的资产，

令人“眼红”。有人对此产生嫉妒之心可想而知。为了减弱嫉妒，这些先富者为乡亲们办好事，出资办厂、办学，抚恤老弱，救济贫困，结果不仅减弱了嫉妒，而且赢得了乡亲们的理解。相反，有些“万元户”却不懂得弱妒的道理，他们和乡亲们的关系过度紧张，因而经常为自己生命财产的安全忧心忡忡，坐立不安。

第二，对小名小利退避三舍。竞争胜利者切忌：利无论大小务必抢先。事业上获得成功，已经成为嫉妒的目标，在有关引人注意的小事上还要争先、“把尖”，可谓火上浇油，实在是下策。如果能够将更多的名利给予不太如意的人们，便可以慰藉其焦急之情，减弱一点嫉妒。有些不明智的领导者，一遇评先进、选劳模的事儿，务必挺身而出，唯恐落人之后。殊不知，这会越来越加剧下属对自己的嫉妒，导致自己“后院起火”的恶果。早在先秦时期，道家创始人老子就主张：“不敢为天下先”，意思是不要同下属争名逐利，凡事抢先。他认为同下属争名利，必然失去下属的支持，失去自己的地位，“金玉满堂，莫之能守”。现代的人们，确实应该仔细玩味一下“不敢为天下先”的真谛，以减弱嫉妒。

武则天时代有个丞相叫娄师德，可谓一位肚子里撑得了船的宰相。史书上说他“宽厚清慎，犯而不校”，意思是说他处世谨慎，待人宽厚，对触犯自己的人，从不计较。他弟弟出任代州刺史，临行前，他弟弟为了使他放心，表示：“以后有人朝我脸上吐唾沫，我擦干就是了，决不让你担心！”而娄师德却忧虑地说：“这正是我担心的

地方！人们唾你脸，是生你的气；你把唾沫擦掉，岂不是顶撞他！这只能使他更火。怎么办？人家唾你，你要笑眯眯地接受。唾在脸上的唾沫，不要擦掉，让它自己干。”

显而易见，“唾面自干”，这种不谙是非、不讲原则、一味退让、盲目屈从的做法，在今天看来，十分迂腐可笑，不足为训。然而，娄师德“宽厚清慎，犯而不校”的精神，也并非一无是处，也有可取的一面。这一面就是豁达大度，气量如海。

气量如海，大度待人，对社会交际的顺利进行，有着十分重要的作用。人与人之间经常发生矛盾，在矛盾面前，若能够有较大的气量，以谅解的态度去对待别人，就会在时间的推移过程中，逐渐改变对方的态度，使得矛盾得到缓和。刘少奇同志主张，一旦与他人发生矛盾，受到他人错误对待，应该有“单恋”的精神。不因对方在对待自己态度上有错而改变自己初时的热情和真诚，始终不渝地以友好的感情对待对方。有了这种“单恋”的态度，便能唤起对方的良知。这是有道理的。三国时期，东吴老将程普原先与周瑜不和，关系很不好。周瑜不因程普对自己不友好，就“以其人之道，还治其人之身”。他不抱成见，宽容待之。日子长了，程普了解了周瑜的为人，终于受到感动，体会到和周瑜交往，“若饮醇醪自醉”，即就像喝了又浓又醇的美酒，会“自醉”一般。

战国时“将相和”的故事，大家非常熟悉。蔺相如原来出身低贱，只是赵王的宦官头目缪贤门下的一个管事，因为他出使秦国，“完璧归赵”、“渑池之会”，又不辱使

命，维护了赵国的尊严，赵王论功封他为上卿，位居老将廉颇之上。廉颇不服，扬言“一定要当面羞辱他一番”。相如以国家利益为重，不与之计较，使廉颇又感动又惭愧，“将相和”的故事也就传为千古佳话。气量如海，大度待人，还可以帮助人们树立崇高的威信。无论是领导，还是群众，每个人都需要威信和影响力。没有威信和影响力，领导者不足以统御下属，教师不能教育好学生；商人卖不出货物；农民种不好自己的“一亩三分”地。那么，怎样建立自己的威信和影响力呢？其办法和途径有多条，然而气量如海，大度待人就是其中之一。大度待人，对那些错误地对待自己，有愧于己的人不计前嫌，热情对待，不仅可以彻底消除彼此间的隔阂，而且反过来会激发对方的感激心理。

打消他的猜疑

无论如何，被人怀疑，总不是一件好事。怀疑，意味着不信任，不友好，并潜伏着更激烈的矛盾隐患。如果一个人的周围，到处可见怀疑的目光，那就说明他的处境很危险。为此，聪明的人总是设法解除人们的怀疑。

陈平微服带剑出逃。渡河时，船夫见他长得相貌不凡，又是一人独行，为此，怀疑他是逃亡，腰中一定携带着金银财宝。在划船的时候，他总是贼眉鼠眼地打量陈平。陈平巩怕被船夫谋害，就解下衣服。光着身子，帮助船夫撑船，船夫发现陈平身上一无所有，才平息了谋财害

命之心。

还有这么一件事：在一只大船上，一个行客拿着金石杯饮酒，船主以为是真金做成的杯。不停地盯着这行客。行客觉察出来以后，便就着水洗杯，并故意将杯子坠落到水中。船主既惊讶又惋惜。这时，行客告诉船主："这不是真金做的，没什么可惜的!；

与上述两例相类似，有个叫丘琥的人乘船路过丹阳。他发现有个同船的人总是窥视他的住处。他肯定这个人是盗贼，并正在用疑惑的目光分析自己是不是富有。为此，他假装把簪失落到船底，而把衣服等物全部摆开来寻找，又把自己的衣服都脱下来，以显示没有任何东西，第二天，那个释去疑虑的盗贼离去了。不久，这个盗贼被杀在城中。在他被人绑缚时说："我差点误杀了丘琥。"领导和被领导的关系，是人与人之间最要紧的一种关系。领导者如何释去被领导者之疑，被领导者怎样释去领导者之疑，对双方的事业和生活，均具有极为重要的意义。

汉光武帝刘秀谋杀王朗，收查他的来往文件书信，得到官吏们与王朗诽谤自己的书信好几千件。光武帝不加追查，召集众将把那些文件书信全部烧掉，说："让那些有反叛之心的人们安心吧!"

据说，个头矮小的拿破仑登上阿尔卑斯山，他不无自豪地说，"我比阿尔卑斯山还高!"然而，他不应该忘记，之所以如此，是因为他身后有那么多忠心拥戴他的士兵。无数事实证明，一个没有下属支持的领导者，无论个人条件何等优越，都将一事无成。领导争取下属的支持和归属

的办法很多，其中一条就是尽可能解除其不必要的疑虑，卸掉其心理负担。刘秀的做法，就起到了这样的作用。也许是英雄所见略同吧，魏晋时期的曹操也有过这样一段经历。

官渡之战结束后，曹军打扫战场。他们从袁绍的图书案卷中，检出一束书信，都是曹操手下的人写给袁绍的投降书。当时有人向曹操建议，严肃追查此事，凡写了黑信的人，统统抓起来杀掉。曹操不同意这样做，并下令将下些密信付之一炬。如上所述，领导者要尽力释去下属的疑虑，作为被领导的下属群众，也要释去领导之疑。领导需要群众支持，群众也需要领导的信任和支持，要想让领导信任，那么，就必须保证不使领导对你有一丝一毫的怀疑。古往今来，有许多解除上层和领导怀疑的办法，可供我们借鉴。吕后采取萧何的谋略，杀死了韩信。汉高祖听到这个消息后，从前线派使者还朝，封萧何为相国，加封五千户俸禄，还命令五百士卒和一名都尉做为相国的护卫。在朝的官员都向萧何表示祝贺，只有陈平表示忧虑，说："大祸恐怕从现在开始了。皇上在外面作战，您在朝内守卫国家，您没有任何像前线那样的危险，而皇上却要加封您捧禄和护卫，这不是宠爱您。如今，淮阴侯刚反，巩怕皇上有怀疑您的心理。我希望您能辞让封赏而不受，把所有的家财都拿去帮助军队。"萧何听从了陈平的话，高祖刘邦十分喜悦。西汉时，大将军卫青出兵去定襄作战。苏建、赵信和三千多骑兵与敌军单干的部队遭遇。若战一整天，军士差不多都阵亡了。赵信投降了单于，苏建

一个人逃回来找到卫青。

这时，任议郎职务的周霸对卫青说：“大将军从出征到现在，从未斩过副将。像苏建这样弃军而逃的人，应该被斩首。这样。可以振奋您的军威。军中有个叫安的长史说：“不能这样做，苏建仅以几千人的兵力，和几万胡兵奋战了一整天，士兵没有投降，全部战死。如今，他死里逃生，反而遭斩，这是告诉将士以后战败谁也不要回来。我以为，不应该杀他呀！”卫青说，“我卫青以诚心诚意来对待他，让他待罪在部队，我不怕他损我的军威。而周霸让我杀掉苏建来振奋军威，这很不符合我的心意。即使是部将得罪该斩，以我的职位也不敢自己说了算，在国门之外杀人呐！等回师把他交给皇上自己处理吧！这样，可以教育臣子不要专权独断，不也很好吗”” 于是，把苏建囚禁了送到京城，天子果然郝免了他的罪。

兵家云：“将在外，君命有所不受。”为何处置一个副将的事也要交给皇上呢？这是因为卫青“握兵数载，宠任无比”，他深怕皇上对他产生疑虑，为此，尽力避权远嫌。也正是因为这样，他能长时期得到皇上的信任。

夹起尾巴做人

其实，夹起尾巴做人和施展自己的伟大抱负并不矛盾，而是统一的。生活是极端复杂的，面对动荡不安、风云多变的外界环境，人的行为方向和特点也不应该一成不变，而应当有进行退，有软有硬。

所谓“夹起尾巴做人”，也就是将自己的真正志向和动机隐藏起来，人们常说的韬光养晦就是这个意思。

夹尾巴做人，有双重功能。从消极的角度看，它具有抵防外来侵害，保护自己的功能。

商纣王通宵喝酒而忘记了月日，问左右的人，都不知道，派人问箕子。箕子对他的友人说，一国的人都不知道月和日，国家就危险了。而一国的人都不知道，只有我一个人知道，巩怕我也就危险了。”于是，他对使者推辞自己喝醉了酒，也记不清是什么日子了。王羲之幼年时，大将军十分喜欢他，常常让他在自己的大帐中睡觉。有一天，大将军先起了床，不一会儿，钱凤进了帐，屏退众人，与大将军商议谋反的事，两人都忘了帐中还有一个小孩儿王羲之在睡觉。恰好这时王羲之醒来，听到了他们谈论的事情，立即意识到自己正处于非常危险的境地。但他并没有绝望，他假装吐出口水，把头面被褥都弄湿了，意思是睡熟了。他们谋反的事议论到一半儿，方想起王羲之。二人大惊道：“我们的话他若听去，便要惹来杀身之祸，必须把他除掉。”等到他们打开床帐，发现王羲之涎水纵横，断定已经睡熟，于是没有下手。王羲之因此保全了一条性命。

生逢乱世的魏晋名士阮籍，也很善于运用“夹尾巴”心术保全自己。

魏晋时期，政权交替频繁，社会动荡不安。许多有名的读书人都遭杀身之祸。为此，阮籍一心饮酒，全然不问政事。司马昭曾想为儿子司马贵向阮籍求婚，阮籍一醉六

十天，司马昭因为无法和他讲话而作罢。钟会几次去征求他对时局的意见想以此罗致他的罪名，阮藉居然因为大醉不作回答，最终得以免祸。

将真实意图隐藏起来，含而不露，不但可以免祸，而且可以给竞争对手造成假象，使之判断失误，上当受骗，最终被一举击溃。

唐人王叔文经常和皇太子下棋。有一次，下棋之间谈论时政，曾谈到宫市的弊病，太子说："寡人正想劝谏皇上废止宫市呢。"在场的人都交口称赞太子，唯有王叔文不说话。众人走后，太子单独留下王叔文，问他不说话的原因。王叔文说道："太子的职责是侍奉皇上的饮食起居，早晚问安，不应议论其他的事情。陛下在位多年，如果怀疑太子劝谏废止宫市是为了收买人心，太子如何自我解释呢?"太子大吃一惊，流着泪说："若不是先生指点，寡人哪能知道这个道理!"于是对王叔文格外宠信。

王叔文教给太子的韬晦之术，并不是简单的免除灾祸，而是为实行其改革朝政的伟大事业而采取的权宜之计。王叔文是后来"二王八司马"革新运动的首领，而这个皇太子即后来的顺宗，是这场革新运动的坚定支持者。他们的韬晦之为，是这整个行动的一个组成部分。

与此相类，更加明显的是颜真卿的例子。颜真卿在做平原太守时，安禄山反叛的行为已很显著。颜真卿假托为防连绵大雨，重新修城浚壕，暗中征集壮丁，充实仓禀，而在表面上又假命文人才士饮酒作诗。安禄山秘密侦探，见此情景，以为颜真卿等都是书生，不足为虑。不久，安

禄山发动暴乱，河朔尽失陷，唯有平原有防备。

五代时，吴王杨行密的事迹也令人深思。安仁义、朱延寿，都是吴王杨行密的将领。朱延寿又同杨行密身边的朱夫人的弟弟关系密切，两人十分骄横放肆，并且阴谋叛乱。杨行密想除掉这两个人。于是，杨行密假装双目失明，当着接待朱延寿派来的使者，他装作什么也看不清。走路时，故意撞在柱子上，昏倒在地。来人扶起他，好久才苏醒过来。醒来后，杨行密哭泣着说："我的大业刚刚完成，眼睛就不行了。真是天道不公啊！这些儿子没有一个能够继承我的事业。唉，要是能够将我的位子传给朱延寿，我就没有什么遗憾的了。"朱夫人一听，心中大喜，立即召来朱延寿。谁知，朱延寿一到，杨行密就在寝门口，刺死了他，随之赶走了朱夫人，并捉来安仁义，斩首示众。

事实证明，夹尾巴是一把具有防身和攻敌双重功能的利剑。致力于社会竞争的朋友，切不要忘记随身携带它。但是，必须指出，尽管"夹尾巴"且有双重功能，但在现实生活中人们更加注重使之保护自己，而对其攻敌致胜的作用则认识不足。巩怕这是中国传统文化残害中国人的个性，弱化了中国人的竞争心理的结果。

羽翼未丰且忍耐

曹丕借着他父亲曹操南征北战，东讨西伐，肃清内外反抗势力，统一北国中原打下的基础，又搞一曲"禅让"

戏坐上了龙床。刘备依着自己是刘家王朝的后裔，趁曹氏废除汉献帝的混乱局面，打着承续正统，匡扶汉室的旗号，也坐上了皇帝宝座。作为三大霸主之一的孙权就不想过皇帝瘾吗？他当然想，而且在军阀混战的三国时期，想当皇帝的又何止孙权，可以说许多实力强的人都想当皇帝，如董卓、孙坚、袁术、袁绍都做过皇帝梦。当年曹操矫诏会盟，讨伐董卓，孙坚参加了这次讨伐战争，偶然在洛阳得到传国玉玺，就认为自己有当皇帝的缘分，于是藏匿不报，并立即率领部队离开盟军去发展自己的势力。袁术等人得知此消息极力谴责孙坚。其实，他们之中是谁都想得到这块玉玺的。看孙坚离开盟军时，刘表去截击他，也为的是玉玺。孙坚之子孙策后来在穷途末路时愿意以玉玺作押，换得袁术的兵马，袁术高兴得不得了，马上做成这笔交易。不过，正因为想坐天下的多了，任何人只要暴露了这个念头就会招来大家的讨伐，名义当然是“诛乱臣贼子”。于是出现了大家都想当，大家又互相制约，谁也不敢轻易冒这个风险、挑这个头的局面。

孙权承父兄之业，坐领江东，历时三世，在军阀间你争我夺，相互兼并的战争中，成了三足鼎立的霸主之一，但在魏、蜀、吴三家中，他的势力相对要弱一些，又没有曹氏、刘氏那样的名分，但皇帝梦是照样做的。为此，他采用了“避于先而审处于后”的策略，最终才了却了做皇帝的夙愿。

开始，他见曹操势大，自封为魏王，而自己趁关羽在北面征讨襄樊的机会，袭击了荆州，并杀害了关羽，当然

也就破坏了孙刘的联盟。杀了关羽，夺了荆州，刘备岂肯善罢甘休”此时的孙权，别说当皇帝，而且很可能受刘备和曹操两面夹击。为摆脱这种窘境，他差人把关羽的人头献给曹操，这样做既可以说是向曹操表功，又可以说是想嫁祸于曹操。同时，还给曹操写信主动劝曹操做皇帝。信中说：“孙权我早就知道天命已归魏王您了，望您早登大位，以便调兵遣将剿灭刘备，扫平西川，到那时，我孙权一定率领手下献出土地，向您俯首称臣。”

没想到，在当皇帝这个问题上，曹操表现出惊人的自制力。曹操当然想取代汉献帝，以成就曹氏帝业。同时，以他在北方的日益增大的威势，要取代汉帝是不难的，但取代之后，是否能立定脚跟，则很难预料。曹操清楚地看到了这种形势，所以当孙权写信向他劝进时，他一眼看穿这是孙权的阴谋。企图让自己激怒天下，陷于孤立，于是“观毕大笑”，说：“这小子是想把我放在火炉上烧烤啊!”曹操没吃这一套，孙权当然只好作罢。

后来，曹丕当上皇帝，孙权不但没有说半个“不”字，还主动派人携带礼品和书信前去讨封，曹丕封孙权为吴王，加九锡。孙权的臣属们对孙权这个举动，很不以为然，都劝他应自称上将军九州伯，而不应接受曹丕的册封。孙权却说：“九州伯这个称号，从古以来不曾有过。当年刘邦也曾接受项羽给他的汉王封号，那也是权宜之计，对自己有什么伤害呢?”于是便欣然接受了曹丕给予的封号。

时过不久，曹丕派遣使臣来东吴索取雀头香、大贝、

明珠、象牙、犀角、孙雀、翡翠、斗鸭、长鸣鸡等物产，群臣上奏说："荆、扬二州应交纳的贡品是有定额的，现在魏国索取的珍玩之物是不合于礼节的，不应当给他们。"孙权说："当年惠施曾尊奉齐国为盟主，有人责备他：'你是主张不承认别人为盟主的，现在尊奉齐国为首，不是自相矛盾么?'惠施说：'有人在这里要打他爱子的 头，他想用石头代替爱子的头。这是因为头贵重而石头不足道。以不足道的东西代替贵重的东西，为什么不行呢?'如今西北方的魏国在打我们的主意，江南的百姓都仰赖我，他们不正是我的爱子吗？魏国所索取的，对于我来说都是不足道的东西，我有什么可惜的！魏文帝尚在居丧期间，却索取这些珍玩，对他这样的人还有什么礼节可讲呢?"于是备齐了他所要的东西送去了。

又有一次，曹丕命令曹休、张辽率领军队，从洞口出发，曹仁率军从濡须出发，曹真、夏侯尚、张郃、徐晃率军包围东吴云南郡。孙权一面派吕范等将领督率水军抵抗曹休等人，诸葛瑾、潘璋、杨粲等将领率军救援南郡，朱桓以濡须督的身份抗拒曹仁；一面又上书曹丕，说抵抗不是自己的意见，而是大臣们的主张，并请求他给予自己改过自新的机会。众大臣对孙权这种卑躬屈节于曹丕的行为大有微词，并劝说他干脆脱离曹丕，自己定年号，做皇帝。孙权却推辞说："汉朝的皇室没落了，我不能救助使之保存，又怎么忍心与之争天下呢?"群臣又提出天命符瑞等为理由，坚持请孙权称帝。孙权仍不答应，并对群臣说："我过去因见刘备雄踞西方，所以命令陆逊率兵防备

他。又听说北方的魏国准备协助我，我担心挟天子令诸侯的余威，如果不接受其册封，将自寻折辱并促使他们早日对我下手。他们可能会与蜀国联合，使我们两面受敌，大为不利。所以我克制自己，接受了吴王的封号。我俯首称臣的本意，你们似乎还未尽理解，因而今天向你们解释一下。”

孙权表面上装作甘为魏国的属国，其实内心一丁点儿也不肯归附。当年曹丕派遣使臣与东吴结盟言誓之时，提出要孙权的儿子到魏国去做人质，他就断然拒绝，后来曹丕几次追问，他都借故相托。表面上他对魏国是毕恭毕敬，在一些非原则如进贡品等问题上他唯命是从，而在人质等重大问题上，他丝毫不受制于人，眼下的卑躬，正是为了掩盖真象，麻痹对方，暗地积蓄力量。等到刘备在白帝城丧命，曹玉英年早逝，孙权眼见自己的对手一个个衰落了，人们的注意力逐渐转移了，时机成熟了，终于在公元 229 年，轻松地坐上了皇帝宝座。

在自己羽毛未丰，或者说时机不成熟时，不露锋芒，隐匿意图，让别人打头阵，自己却耐心等待时机，积蓄力量，最后窥准方向，果断采取行动，这种“避于先而审处于后”的策略，在商战中成功者的足迹中，也是经常可以看到的。

扮猪吃虎

曹丕篡汉建魏后不几年，就一命归西，传位给太子曹

睿。曹睿即位后，三朝元老司马懿被封为太尉，总领内外大军。曹睿喜欢躺在父辈创立的基业上吃老本，一当上皇帝，即在许昌、洛阳等处大兴土木，建盖宫殿，大肆搜刮民财，供他享乐。没想到荒淫过度，酿成疾病，年仅35岁，已是骨瘦如柴，奄奄一息了。为安排后事，便召宗亲大将军曹爽和太尉司马懿到病榻前托孤。当时太子曹芳才8岁，曹睿让司马懿拉着太子曹芳近前答话，年幼的曹芳只是抱着司马懿的脖子不放，昏昏沉沉的曹睿见此情景，顺水推舟地说道："望司马太尉不要忘先王之托，更不要忘记幼子今日对你的相恋之情，好生辅佐！"司马懿跪在病榻前，唯唯应承。是日，曹睿便撒手而去了。当下司马懿、曹爽扶太子曹芳登上皇帝位，这就是魏明帝。

辅佐幼主之初，曹爽对司马懿还算恭敬，内外遇有大事，常向司马懿请示，两大势力也就相安无事。可这曹爽年轻气盛，自恃是魏主宗亲，今又是顾命大臣，渐渐露出总揽朝政的野心。但是他知道，不扫除太尉司马懿这个最大的障碍，是很难成事的，因为兵权统统在这位司马太尉手里。于是曹爽以明帝的名义升司马懿为太傅，表面上看更加尊重，实际上是夺去兵权，接着又将自己的兄弟和心腹都安插在重要的职位上，第一步棋他顺利走完了。司马懿虽然被夺去兵权，但他对军队还是很有号召力的，这一点他心中有数，但目前曹爽势盛，且又一时找不到对抗的借口，于是避其锋芒、暂且忍耐，以自己年迈体衰为借口，居家"养病"。

"百足之虫，死而不僵"。曹爽以明尊暗禁的手段夺去

司马懿的兵权之后，对这个有重要影响力的三朝元老，他还是放心不下，便时刻窥视着他的动静。一天，曹爽派一个将要上任名叫李胜的官员去司马懿家，以告别为名去探探虚实。司马懿一贯老谋深算，他一听就知道来访者的用意。当那个官员到司马懿的府门要求拜见司马太傅，说是前来辞行的时候，司马懿的大儿子司马师怒气冲冲地说："辞行，辞行，有什么好辞行的，这帮走狗只恨我们不死。"

司马懿沉声喝道："凡事不要冲动，他们不是来探我们的虚实吗？我就不妨将计就计，装成要死的样子，让他们信以为真，放松警惕，那时我们就好见机行事了。"

于是，李胜被带进司马懿的寝室，只见司马懿躺在床上，一副无精打采的脸庞，双眼无神。丫环正端着碗喂粥，另一个丫环则吃力地侧扶司马懿。司马懿如同行将入木的死人，嘴唇木然不动，丫环喂进去的几口粥都顺着司马懿的嘴角流了出来，弄得被褥衣服到处是赃物，两个丫环更是手忙脚乱。

当两个丫环侍候完毕，离开寝室之后，那官员毕恭毕敬地对司对懿说："好久没来参见太傅了，没想到竟病得如此严重。"连叫数声，司马懿才老眼微抬，有气无力地问道："你是何人"？来人答道："我是河南尹李胜，现在天子任命我为荆州刺史，特来向太傅拜辞。"司马懿故意装做没有听清楚，一边喘息一边应道："并州么？君……君受屈赴任此州，它地处北方，须好好防守。"那官员见他听错了，急忙说："我是任荆州刺史，而不是去并州。"

司马懿故意错说："啊，你是刚刚从并州来？"李胜提高嗓门说道："是中原的荆州哇！"司马懿装做这回算是听明白了，一边傻笑一边说道："啊！你是刚从荆州来的！"李胜对旁边的人说道："太傅怎么病成这等模样？"左右的人答道："太傅病久，现在耳朵也聋了。"李胜说："请借笔墨一用。"左右的人拿来笔墨和纸张，李胜将自己的来意写在纸上，递给司马懿看。他看后，方才继继续续地说道："我病得耳聋眼花，看来想好转也没大希望了，你这次前去荆州，望多多保重。"说到此，又旁顾左右丫环，用手指口，装做要喝的样子，等到汤真的送到嘴边，他又抖抖索索一半进嘴，一半洒落在衣服上，还咳嗽不止，显出一副不堪疲乏的样子。李胜见司马懿病成这副模样，也无心久坐，便匆匆告别。回去就急忙向曹爽报告说："司马懿对我赴任的地点都听不清楚，说了半天才明白。"

曹爽听罢大喜过望，连续说道："此老要是死了，我就无忧无虑了。"于是便放松警惕，大着胆子去为所欲为了。

再说司马懿一看李胜离去，立即起身对两个儿子说："李胜回去肯定向曹爽报告我的病情，曹爽一听也必定放松对我们的戒备，以后我们也好见机行事了。"时隔不久，他们果真借机擒杀了曹爽。

司马懿父子三人被剥夺了军权，处于守势，本已无力正面与对手争锋，可对方却还没有彻底失去对自己的戒备，在这种情势下，如果让对方看出丝毫不满和反抗的迹象，则容易引起警觉，而更加置于死地而后快。为松懈对

方的戒备，免遭祸殃，最妥当的办法就是极力设法制造假象，迷惑对方，麻痹对方。司马懿不惜屈辱自己装做病入膏盲、不可救药的样子，一退再退，一直退到“不打自倒”的程度，不但有效地避其锋芒，而且使对方产生了他的劲敌已自生自灭，无须顾及的错觉，终于达到了保护自己，等待时机的目的。

在企业经营过程中，进取与退避同样是相互交替和相互转化的。诚然，企业经营进取是根本的，故而企业经营者必须有强烈的进取精神，要以百倍的勇气，充足的实力向强手展开竞争，以积极的态度创造条件，不断推出新产品，努力开拓市场，力争企业不断前进。然而，进取的道路是曲折的，有迂回也有倒退。任何企业不可能永远前进，也不可能处处前进，有进必有退，要在进中有退，退中有进，这才是成就大事者必备的品质，必须熟知的策略。当你所经营的产品出现市场疲软难以销售的时候，当产品质量不过关或发现为另一种新产品所代替的时候，当与竞争对手实力对比条件悬殊难以取胜的时候，聪明的经营者，则应采取退让的方法。如经营规模的缩小，某一竞争市场的退出，产品的下马等。这种退让不是消极的退让，而是为进取创造条件，是下一个进取的前奏。企业经营者如果不懂得以退为进的策略，该退而不退，则势必会在盲目前进中碰壁。

有力难打笑脸人

项羽于巨鹿之战后听说刘邦已经进入关中，便立即引兵往关中而来。这天，部队在鸿门扎寨留宿。谋士范增对项羽说："沛公在家乡时贪财好色，入关后听说他却不取财物，不近女色，前后判若二人，这是有大志的表现，不可小瞧他！现在如果不把他除掉，将来后患无穷。"鸿门离刘邦驻扎的灞上没有多远，双方兵力又相差悬殊，如果项羽真要进攻，刘邦就危在旦夕了。

无巧不成书，项羽有个叔父叫项伯，他和刘邦的谋士张良是故交，张良还救过项伯。当项伯得知项羽要向刘邦进攻时，不免为老友担心。项伯连夜单骑出营，找到张良，要他快些离开。张良却找到刘邦，把此事紧急报告。在张良说合下，刘邦又以与项伯结为儿女亲家为名来拉拢项伯，项伯终于答应代为说情。

果然，项伯回来后便在项羽面前来替刘邦说情。他说："刘邦若不先入关，你也不可能这么顺利地到这里。人家是功臣，你要加害功臣，这是不义之举。况且，人家对财物妇女一律不取，连降王子婴也没有擅自发落，就等你前往共同处置呢！"然后又代刘邦向项羽打招呼："刘邦明天当面前来谢罪，你不如就此与他修好。"

还没等项羽下攻击的命令，刘邦就带着张良、樊哙等人来到鸿门。刘邦十分恭谦，见了项羽便下拜："未知将军入关，有失远迎，今天特上门谢罪。"并开诚布公地坦

诚相告："我不过是与你相约先入关而已。请将军不要听小人之言，明察实情。"

项羽是个粗人，本来还想要摆摆刘邦的"罪状"，但见刘邦说的句句在理上，便不好说什么，只好起身与刘邦握手言和，并摆下酒宴加以款待。席间，谋士范增多次示意项羽下手，项羽却毫无反应。无奈，范增又指使项羽的从弟项庄以舞剑助兴为名，伺机下手。项伯见此状，便与项庄对舞，暗中却保护刘邦。

在樊哙的护卫下，项羽终未下手。刘邦以上厕所为名，趁机离开了鸿门。

项羽见刘邦许久未回，便问张良。张良估计刘邦已回到灞上，才面告项羽："沛公不胜酒力，不能面辞，特委托我献给将军白璧一对，献给范将军玉斗一对。"当项羽问起刘邦为何不辞而别时，张良说："将军与沛公情同兄弟，大概不致于加害沛公。只是将军部下总与沛公过不去，总要设法猜忌加害。沛公若死，天下人必耻笑将军。为将军着想，沛公才不言而去。"

项羽无话可说，可是那范增却十分气恼。他拔剑砍破那对玉斗，恨恨地说："将来夺取天下的定是沛公，你我就等着当俘虏吧。"鸿门斗智，这个十分著名的典故告诉人们，在紧要关头，千万不要放弃最后一次争取的机会。只要临危不惧，仔细谋划，也许会出现转机，进而转危为安。这时，坏事就会向好事转化。

留得青山在 不怕没柴烧

隐忍，不只是下对上，有时上对下也要忍耐；因为这从根本上说不是一个上下的问题而是一个强弱的问题。力量不够，上对下也得听从，也得忍耐。

在老将宗泽的“联合抗金”的策略指导下，宋朝官兵与各地义军一起多次打退了金兵的南犯，取得了历史上著名的滑州保卫战的胜利。

老将宗泽在开封修造了许多防御工事，招募了大量兵马之后，就接连不断地向高宗上书，请求皇帝从扬州回东京。

但高宗却另有一番算盘，他认为如果宗泽的兵力渐大，这位前朝老臣定要全力抗金，以迎回徽、钦两位皇帝，自己的皇位就坐不住了，因此派郭仲荀为东京副留守，让他监视宗泽。

老将军一心想报国，想不到高宗会这样对待他，因此，他心里实在感到郁闷，气愤和失望。渐渐地，他吃不下，睡不好。本来雄心勃勃，要为国立功，完全忘了自己的年龄。这时一泄气，一下子就病倒了，不久就因背上毒疽发作而身亡。

高宗等宗泽一死，立即派杜充为东京留守。杜充一上任，就废除了宗泽在世时的一切措施，把开封的防御工事拆除，打击义军将领。宗泽费尽心血联络、组织的百万武装力量，很快就被他瓦解了。

公元 1128 年，金国将领粘罕率领大军再次南犯，由于宗泽配合的义军力量已经解散，结果，金兵连克开封、大名、相州、沧州等地，冲破了宋军数道防线，并攻打高宗赵构的所在地扬州。

赵构狼狈而逃，从扬州到镇江，从镇江到常州，又从常州到秀州；2 月 23 日在杭州落脚。沿途的官员以至百姓，看到皇帝这样马不停蹄地一直南逃，也都丢下家园，扶老携幼跟着奔窜。道路上妻离子散，哭爹叫娘。

护送高宗到杭州的苗傅、刘正彦所部，多是北方幽、燕一带的人，也有的是两河、中原一带的，他们多次向高宗上书，要求收复河北，高宗对此根本不理睬。

建炎三年三月初五这天，苗傅、刘正彦利用将士中对高宗的不满，举行武装暴动。

他们趁百官上朝之机，在路上埋下伏兵，杀死了高宗的宠臣王渊，并带兵驱入宫中，杀了宦官百余人，并要求见高宗，高宗只得走到御楼阳台上，去见众将士。

苗傅在下面厉声说："陛下偏听偏信宦官的话，赏罚不公，将士们流血流汗，不闻加赏；收买内侍，尽可得官。王渊遇贼不战，首先抢着逃命，又结交依势欺人的内侍康履等人，反而升为枢密院事。现在我们已将王渊斩首，唯有康履仍在君侧，乞陛下将康履交与臣等，将他正法，以谢三军。"

高宗推辞道："康履即将重责，卿等可还营听命。"

苗傅说："如今金兵南下，我大宋千万生灵，肝脑涂地，这都与宦官擅权有关，若不斩康履，臣等决不还营。"

高宗看看将士们一个个逼视着他，只得命何湛绑了康履，送到楼下，苗傅手起刀落，一下将康履砍为两截。

高宗命苗傅等人还营，众将士仍不走，并且对高宗说，“陛下不应当立登皇位，渊圣皇帝尚在金邦，一旦归来，试问如何处置。”

高宗无言以对，许以苗、刘二人高位，但两人却不肯罢休：“请太后听政，陛下退位，禅位皇太子，道君皇帝已有先例。”

宰相朱胜非劝慰无效，还奏高宗，高宗沉吟着想：“不答应的话，这批人杀入宫来，什么事都干得出来，不如先解除目前的危险，再另想办法处理。”打定主意后，就对胜非说：“朕应当退避，不过须有太后手诏，方可禅位。”

太后出面对苗、刘两人进行规劝，但苗、刘两人仍然要求高宗退位。

宰相朱胜非献计说：“苗傅有一心腹曾对我说过‘苗、刘二将忠心有余，但学识不足，并且生性执拗，一时无法说得通的。’因此，臣请陛下眼前以退为好，暂且禅位，静图将来。”

于是，高宗便提笔写诏，禅位于皇子敷，请太后垂帘听政。

自太后听政，国家大事都由宰相朱胜非处理。朱胜非每日必引苗、刘两人上殿，以免两人对他产生怀疑。苗见高宗仍在宫中，并在暗中处决国事，很不放心，便与刘正彦一起提出让高宗出宫，迁居显宁寺。

高宗长叹道："联已禅位闲居，他们还不放心，连朕的起居都要他们干涉，太过分了。"

朱胜非建议道："时机还未成熟，陛下还以让步，逆来顺受为好，暂时去睿圣宫居住，等到复辟时还宫，免得目前再闹乱子。"

高宗说道："这一切都靠爱卿安排了，朕听你的忠谏就是了。不过复辟一事，要卿负责，以速为贵。二贼密布心腹，一旦得知，作好防备，就难办了。"

朱胜非低语道："已有把握，为防泄漏起见，不敢多言。陛下迁出行宫，届时可以预先躲避。"

高宗就率领妃子前往显宁寺居住。

半个月后，平江留守张浚等联络众将，一起发兵讨逆，向杭州进发。在大兵压境的情况下，苗、刘两将慌作一团，只好去和朱胜非商议。朱胜非说："我替你们着想，只有迅速改正，否则各路大军将到城下，二公将置身何地?"

苗、刘两人想了多时，确实只有这一条路可走，就听从了朱胜非的建议，请高宗复位。

高宗复位后不久，就派人追杀了苗、刘二人。在苗、刘二人兵变，形势十分险恶的情况下，高宗听从了朱胜非之计，禅位于太子，保全了自己的性命，最后在时机成熟时又重新登上了皇位。

忍者未必就是弱者

中国有一句著名的俗语，叫做“在人屋檐下，不得不低头”。意思是说人在权势、机会不如别人的时候，不能不低头退让，但对于这种情况，不同的人会采取不同的态度。有志进取者，将此当作磨炼自己的机会，借此取得休生养息的时间，以图将来东山再起，而绝不一味地消极乃至消沉；那些经不起困难和挫折的人，往往将此看作是事业的尽头，或是畏缩不前，不愿想法克服目前的障碍，只是一味地怨天尤人听天由命。

在中国历史上，政治斗争、军事斗争乃至争权夺利的斗争极其复杂，有时瞬息万变，忍受暂时的屈辱，磨炼自己的意志，寻找合适的机会，也就成了一个成功者所必不可少的心理素质。所谓“尺蠖之曲，以求伸也；龙蛇之蛰，以求存也”，正是这个意思。其实，这只是一个较低的境界，较高的境界是有意识地主动消隐一个阶段，借这一阶段来了解各方面的情况，消除各方面的隐患，为将来的大举行动做好前期的准备工作。这两种情况在中国历史上都不乏其例。

西汉时期的淮阴侯韩信受胯下之辱的故事是妇孺皆知的。韩信是淮阴人，自幼不农不商，又因家贫，所以衣食无着，想去充当小吏，却无一技之长，也未被录取。因此终日游荡，往往寄食于人家。他曾和亭长很要好，经常到亭长家里去吃饭，吃多了，也就惹得亭长的妻子厌烦。于

是，亭长的妻子提前了吃饭时间，等韩信到的时间，碗已经洗过很久了。韩信知道惹人讨厌，从此不再去了。他来到淮阴城下，临水钓鱼，有时运气不佳，只好空腹度日。那里正巧有一个临水漂絮的老妇人，见韩信饿得可怜，每当午饭送来，总分一些给韩信吃。韩信饥饿难耐，也不推辞，这样一连吃了几十日。一日，韩信非常感激地对漂母说："他日发迹，定当厚报。"谁知漂母竟含怒训斥韩信说："大丈夫不能自谋生路，反受困顿。我看你七尺须眉，好似公子王孙，不忍你挨饿，才给你几顿饭吃，难道谁还望你报答不成！"说完，漂母竟拿起漂絮而去。韩信受人赐饭之后，虽受激励，但苦无机会。实在穷得无法，只得把家传的宝剑拿出叫卖，卖了多日，竟卖不出去。

一天，他正把宝剑挂在腰中，沿街游荡，忽然遇到一个屠夫，那屠夫有意给他难堪，嘲笑他说："看你身材长大，却是十分懦弱。你若有种，就拿剑来刺我，若是不敢刺，就从我的胯下钻过去。"说完，双腿一叉，站在街心，挡住了韩信的去路。

韩信打量了一下屠夫，就爬在地下，径直钻了过去。别人都耻笑韩信懦弱，他却不以为耻。其实绝非韩信不敢刺他，因为他胸怀大志，不愿与小人多生事非，如果一剑把他刺死了，自己势必难以逃脱。所以，他审时度势，暂受胯下之辱。后来韩信跟刘邦南征北战，屡建奇功，被封为淮阴侯。他报答了漂母，但并未报复那个屠夫，而是把他找来，叫他当了一名下级军官。

隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云

涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军，因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊（即唐太祖）曾多次担任中央和地方官，所到之处，悉心结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，很多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见他。李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴，多少有点猜疑之心。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道："会死吗?"

王氏把这消息传给了李渊，李渊更加谨慎起来，他知道迟早为隋炀帝所不容，但过早起事又力量不足，只好隐忍等待。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，故意沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。

明朝的名臣张居正也是在不动声色地暗中结纳人缘，积蓄力量才登上相位的。高拱在未当首辅宰相之前，张居正就看出了苗头，尽心与他结纳，两人互为钦佩，经常称赞对方的才能，等高拱做宰相之后，张居正又紧紧追随他。高拱为人性格直爽而倔傲，很多人因受不了他的役使而离开了，唯独张居正能够卑辞以事，始终没有离开。

冯保是内宫太监，为人狡黠奸诈，与张居正的关系很好。按顺序本当升他为司礼太监，但因高拱推荐了其他人而落选，所以对高拱怀恨在心。后来明穆宗去世，遗诏由高拱等人为顾命大臣，但因冯保篡改了诏书，改成高拱、

张居正、冯保等人一同为顾命大臣辅佐新君。高拱无法与冯保等人长期共事，就上书历数太监专权的弊端，并作了其他准备，满以为可以一下子把冯保驱逐出朝。

高拱把一切准备情况都告诉了张居正，希望他暗中支持，谁知张居正竟把情况透露给了冯保。冯保立即找皇太后哭泣，列举高拱专权的罪状，太后当即拟旨，斥逐高拱。

第二天，朝廷大集群臣，宣读两宫及皇上诏书，高拱本以为计谋成功，谁知诏书竟历数自己的罪状，解除了自己的一切官职。高拱又惊又怒，悲伤得趴在地上不能起身，张居正连忙把他扶起，雇了一辆驴车把他送走。冯保还想罗织罪名诛杀高拱，亏张居正从中巧妙斡旋，才未得逞。在高拱去世后，张居正等人还向朝廷请求恢复他的官职荣誉。后来神宗亲政，重理高拱旧案，赠他太师头衔，追加文襄名号。就这样，张居正宫内宫外，先朝今朝，都游刃有余，稳稳当当地升官。

是非之地莫久留

世事复杂，人心险恶。有时事情会瞬息万变，节外生枝，不测之祸从天而降令人猝不及防。“朝为座上宾，夕为阶下囚”的事情在政治斗争中、在与小人的交往中是经常发生的。明智者在这种情况下应是能留则留不能留则应及早脱身，离开虎口是非之地。能说动他人放走自己就是胜利。“鳌鱼脱却金钩去，摇头摆尾不再来”，只要有本领

有能耐，此处不留人自有留人处，还怕不能东山再起吗？

张仪马不停蹄，周游列国，为秦惠王推行“连横击弱”的路线，并连连得手。正当他最后说服燕昭王接受了以臣事秦的建议，春风得意地准备回国报功领赏时，不想他的后台老板秦惠王却去世了，由武王继位。武王自从当太子的时候，就不喜欢张仪，等到继了王位后，群臣又都在武王面前毁谤张仪，说：“这个人不讲信用，反复不定地出卖了许多国家，以取得国君的善待。假如秦国一定再用他，恐怕会被天下人讥笑。”

诸侯听说张仪和武王之间有嫌隙，便纷纷背叛连横政策，而又实行合纵，而且齐国还专门派遣使者责备秦国为什么仍然重用张仪。张仪一看形势，不仅自己在秦国不会再受宠，而且如果不及早离开秦国，巩怕连性命都有危险，于是想出了一条脱身之计。他对武王说道：“我有个计策，希望能献给大王。”武王说：“什么计策？”张仪回答说：“为了整个秦国着想，必须使东方能发生大变，然后大王才能够多取得土地。现在，我听说齐王很怨恨我，只要是我所在的地方，齐国必会发动军队加以攻伐。所以我乞求让我这不肖之身到魏国去，齐国必定会发动军队攻打魏国。魏、齐的军队会聚在城下交战，而彼此都无法抽手离开。大王趁这空隙去攻打韩国，进入三川。然后将军队开出函谷关直接进讨周都。这一来，周天子必然会献出祭器。大王便可挟持天下，据有天下的地图户籍。这是称王的最大功业呵！”

秦王认为他说得很对，便答应他的要求，还备妥三十

辆兵车送张仪进入魏国。齐王一听说张仪到了魏国，果然发动军队攻打魏国，说是要活捉张仪。魏国国王很害怕，张仪就劝魏王借用楚国的使者去齐国，告诉齐王，说："大王很怨恨张仪而进攻魏国，虽然愿望是要惩罚张仪，但事实上，这样做的结果，只能是使张仪更受到秦王的信赖。"齐王说："寡人很憎恨张仪，只要是张仪所在的地方，我必定发动军队攻讨它。为什么说更使张仪受到信赖呢"楚使者回答说："这样做，的确就是更使张仪受到信赖。张仪出使时，本来曾与秦王约定说：'为大王着想，必须先使东方各国发生大变，然后大王可以多割得土地。现在齐王非常憎恨我，我所在的地方，齐王必发动军队攻讨。所以我乞求让我这不肖之身到魏国去，齐王必发动军队攻讨它。齐魏的军队聚集在城下交战，而彼此无法脱身离去。大王趁这空隙攻打韩国，进入三川。然后，再将军队开出函谷关而不攻打其他国家，直接讨伐周都。这一来，周天子必献出祭器。大王便可以挟持天子，据有天下的地图户籍。这是称王的最大功业啊！'秦王认为他说得很对，所以备妥了三十辆兵车，而将他送入魏国去。现在，张仪入魏，大王果然攻打魏国。那么，大王等于是对内使自己的国力疲困，而对外攻打与自己有邦交的国家。结果是给你增加一个邻近的敌国，使自己国家受制，这样一来，正中张仪的反间计，让秦王高兴。这就是我所说的使张仪更得信赖的道理。"齐王听到这里，如梦方醒，连连说道："你说得对，你说得对。"于是，便立即命令解除攻打魏国的战争。魏国的战争之危，得到解除，张仪不但

安全得到保障，而且得到魏王的礼遇，任命他为魏国的宰相直至病死。

张仪作为纵横家，不但在推行“连横击弱”的路线时，表现得潇洒自如，纵横捭阖，而且在遇到危难时，亦能以退为进，使自己失之东隅，收之桑榆，始终处于不败之地，着实表现出他超人的才能。

俗话说，东方不亮西方亮，黑了南方有北方。它与失之东隅，收之桑榆是一个意思，即以退为进，就是在自己处于不利地位，或者危难之时，可以退让一步，暂避一时，主动放弃眼前一些利益或者转移努力方向。这样做，不但能避其锋芒，脱离困境，而且还可能另辟蹊径，重新占居主动，以彼处之“得”来弥补此处之“失”，以长远之“利”来抵偿眼前之“损”。这在现代也有启发意义。

激流勇退，见好就收

灭吴之后，越王勾践与齐、晋等诸侯会盟于徐州（今山东滕县南）。当此之时，越军横行于江、淮，诸侯毕贺，号称霸王，成为春秋、战国之交争雄于天下的佼佼者。范蠡也因谋划大功，官封上将军。

灭吴之后，越国君臣设宴庆功。群臣皆乐，勾践却面无喜色。范蠡察此微末，立识大端。他想：越王勾践为争国土，不惜群臣之死；而今如愿以偿，便不想归功臣下。常言道：大名之下，难以久安。现已与越王深谋二十余年，既然功成事遂，不如趁此急流勇退。想到这里，他毅

然向勾践告辞，请求隐退。

勾践面对此请，不由得浮想翩翩，迟迟说道："先生若留在我身边，我将与您共分越国，倘若不遵我言，则将身死名裂，妻子为戮！"政治头脑十分清醒的范蠡，对于宦海得失、世态炎凉，自然品味得格外透彻，明知"共分越国"纯系虚语，不敢对此心存奢望。他一语双关地说："君行其法，我行其意。"

事后，范蠡不辞而别，带领家属与家奴，驾扁舟，泛东海，来到齐国。范蠡一身跳出了是非之地，又想到风雨同舟的同僚文种曾有知遇之恩，遂投书一封，劝说道："狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏。越王为人，长颈鸟啄，可与共患难，不可与共荣乐，先生何不速速出走？"

文种见书，如梦初醒，便假托有病，不复上朝理政。不料，樊笼业已备下，再不容他展翅起飞。不久，有人乘机诬告文种图谋作乱。勾践不问青红皂白，赐予文种一剑，说道："先生教我伐吴七术，我仅用其三就已灭吴，其四深藏先生胸中。先生请去追随先王，试行余法吧！"要他去向埋入荒家的先王试法，分明就是赐死。再看越王所赐之剑，就是当年吴王命伍子胥自杀的"属镂"剑。文种至此，一腔孤愤难以言表，无可奈何，只得引剑自刭。

《越绝书》卷六评曰："（文）种善图始，（范）蠡能虑终"；又云："始有灾变，蠡专其明，可谓贤焉，能屈能伸。"观文种、范蠡二人不同结局，可知此言不诬。

从政和务农、经商，事虽殊途，其理却有相通之处。范蠡的聪明才智在于他把握其中的奥秘，使其同归于一，

从而能左右逢源，立于经久不败之地。

范蠡早年曾师事计然（一作计倪），研习理财之道。他认为：

1. 由于供、求上的有余和不足，促使物价有贵、贱变化，因此应随时掌握社会余缺及需求。譬如：旱则备车乘，涝则备舟楫。

2. 农、工、商三业，均有各自的重要地位，又相互联系。比如米谷价格，谷贱则挫伤农夫的生产兴趣，谷贵则损害工商的切身利益。损害工商则财源不出，挫伤农夫则田野得不到垦辟。米谷价平，则农工商俱利。平粜齐物，则关市不乏。这就是治国理财的大道。3. 和贮之理，务必妥善保管，还要及时周转。以物易物，勿使容易腐败的东西积压日久。4. 倘知何物有余，何物不足，便知孰贵孰贱。物贵到极点必反贱，物贱到极点必反贵。物贵时，要及时卖出，要像弃粪土一样；物贱时，要及时买进。像收集珠玉一样的珍惜，一定要让钱财如流水一样通行无阻。

远在春秋时期，范蠡具有如此完备的经济思想和商业理论，无疑是十分难得的。正是由于此，他到齐国之后，便隐姓埋名，自称鸱夷子皮，改业务农。他想：越国用计然之策既能称霸强国，我用此术也必能齐家致富。于是，他举家同心协力，躬耕于海畔。不久，家产累计数十万。

齐人见范蠡贤明，欲委以大任。范蠡却喟然长叹说："居官至于卿相，治家能致千金，久受尊名，终为不祥。"于是，他散其家财，分予亲友乡邻，然后怀带重宝，悄然

出走。范蠡展转来到陶（今山东定陶西北），再次变易姓名，自称为朱公。他认为陶居天下中心，四通八达，便于交易，遂以经商为业，每日买贱卖贵，与时逐利，十九年间，三致千金。时人凡论天下豪富，无不首推陶朱。

忍让得和服人心

忍让的对象也不全是小人，就像斗争的双方也不全是一正一反、一忠一奸一样。俗话说："两斗皆仇，两和皆友"，计较起来的双方也就不一定没有好人了。同样在一些非原则问题上双方你让我让也就双对双赢皆大欢喜。古今人们都认识到了这个道理，这是很有见地的。

隋朝时，有个大臣叫牛弘，他好学博闻，性情十分宽宏大量。隋炀帝很器重他，曾允许他与皇后同席吃饭，这在当时是了不起的礼遇。但牛弘依然车服卑俭，对人宽厚谦让。他不但官场上关系处理得好，而且家庭也搞得十分和睦。他家庭中发生的一件事，可以说明他的为人。

他有弟弟叫牛弼，经常酗酒闹事。一次牛弼喝多了酒，酒后将牛弘驾车的牛射死了。牛弘从外面回到家后，他的妻子迎上前，对他说道："叔叔喝醉了酒要酒疯，将牛射死了。"

牛弘听了，什么也没问，只是说将牛肉做成肉脯算了。他妻子做完之后又提杀牛之事，牛弘却说："剩下的做汤。"过了一会儿他妻子又唠叨杀牛的事，这时，牛弘才说道："我已经知道了。"一点没有生气的样子，脸色像

平时一样温和，甚至连头也没抬，继续看他的书。

妻子见丈夫这样大度，感到很惭愧，从此以后不敢再提牛弼杀牛的事了。

因此，牛家门内一片和气，再也听不到闲言碎语，弟弟也因此收敛了不少。

据记载，在唐朝第三个皇帝高宗即位后，一直受到皇后武则天的限制，因而抑郁而终。有一次，高宗在巡幸途中，遇到一家好几百人同堂的大家族，大家生活在同一屋檐下，却没有任何风波，十分和睦地生活在一起，这在当时实在少有。因此，高宗特地去拜访这个家族，向他们请教家族和睦的秘诀。于是族长取出纸和笔，连写了一百多个“忍”字给高宗看，意思是讲，大家族和乐的秘诀除了“忍”以外别无他法。高宗看后深有同感，赐给该家族莫大的褒赏。

看来人与人和平相处的秘诀在于一个“忍”字，俗话说百忍成余。不仅如此，“忍”还是收伏人心的好办法。

孟尝君曾经担任齐国宰相，在各国声望很高。他家中养了许多食客。其中有一位食客与孟尝君的妾私通。有人将情况报告孟尝君说：“身为人家的食客，暗中却和主人的妾私通，实在太不应该了，理当将他处死。”孟尝君听后淡然地说：“喜爱美女是人之常情，不必再提了。”过了一年，孟尝君召来那位食客，对他说：“你在我门下已经有一段时间了，到现在还没有适当的职位给你，心里很不安。现在卫国国君和我私交很好，不如让我替你准备车马银两，你到卫国去做官吧。”这位食客来到卫国，受到卫

王的赏识和重用。后来齐国和卫国关系紧张。卫国国君想联合各国攻打齐国。此人于是对卫君说："臣之所以能到卫国来，全赖孟尝君不计臣的无能，将臣推荐给大王。臣听说齐、卫两国的先王曾经相互约定，将来子孙绝不彼此攻伐，而陛下您却想联合其他国家来攻打齐国，这不仅违背了先王的盟约，同时也有负于孟尝君的情谊，请陛下打消攻打齐国的念头吧。不然，臣愿死在大王面前。"卫君听后佩服他的仁义，于是打消了攻齐国的念头。齐国的人听后赞颂道："孟尝君可谓善为事矣，转祸为安。"即孟尝君实在是善治政事，竟然使齐国转危为安。

惹不起还躲不起

明朝，山东济阳有个叫董笃行的在京城做官。一日，接到家信，说因盖房砌墙与邻居发生争执，让董笃行以官方权力来干涉一下。董看后，马上给家回了一封信："千里捎书只为墙，不禁使我笑断肠，你仁我义结近邻，让出两墙又何妨?"家人看信后，便照做了，让出了两墙之地；邻居知道后，深受感动，也主动向后让出两墙之地。这样中间就让出了一块空他，人称"仁义胡同"。清朝中期，也发生了一件类似的事。安徽人张英在朝中做宰相，一天，收到家信，因盖房与邻居为地皮发生了争执，让张英出面说句话。张英立刻写了一封回信："千里家书只为墙，再让三尺又何妨？万里长城今犹在，不见当年秦始皇。"家人看信后，很受教育，便将院墙向后移了三尺；这一行

为感动邻居，也将院墙向后移了三尺。这样两家之间便空出了一个六尺宽的空道，人称“六尺巷。”

董笃行和张英都是有权有势的人。特别是张英，身为宰相，一人之下，万人之上，莫说只要领房的三尺地，即便是让邻居搬家，恐怕也非难事。但如此作为，是谓不义。他不以权压人，以权夺利，说明他重义轻利，乃有德之人。果然，他以义行事，以德感人，结果是两家和睦相处，乡里众口赞誉。

七、如何利用小人

投其所好 化敌为友

李渊从太原起兵后不久，例选准关中作为长远发展的基地。因此，借“前往长安，拥立代王”为名，率军西行。

李渊西行入关，面临的困难和危险主要有三个。第一，长安的代王杨侑并不相信李渊会真心“尊隋”，于是派精兵予以坚决的阻击。第二，当时势力最大的瓦岗军半路杀出，纠缠不清。第三，瓦岗军还用一方面主力部队袭奔晋阳重镇，威胁着李渊的后方根据地。

在三大危险中，隋军的阻击虽已成为现实，但军队数量有限，而且根据种种迹象判断，隋廷没有继续派遣大量迎击部队的征候。但后两个危险却是主要的，瓦岗军的人数在李渊的十倍以上，第二种或者第三种危险中，任何一个危险的进一步演化，都将使李渊进军关中的行动夭折，甚至有可能由此一蹶不振，再无东山再起的机会。

李渊急忙写信给瓦岗军首领李密，详细通报了自己的起兵情况，并表示了希望与瓦岗军友好相处的强烈愿望。不久，使臣带着李密的回信又来到了唐营。李渊看了回信

后，口里说了声“狂妄之极”，心里却踏实多了。

李密在信中写道：“与兄派系虽异，根系本同。自维虚落，为四海英雄共推盟主。所望左提右挈，戮力同心，执子婴于咸阳，殪商辛于牧野，岂不盛哉？兄果不弃，俯如所请，望即率步骑数千，亲临河内，面结盟约，共事征诛，则不胜幸甚！”原来，李密自恃兵强，欲为各路反隋大军的盟主，大有称孤道寡的野心。他在信中实际上是在劝说李渊应同意并听从他的领导，并速去表态。

李密拥有洛口要隘，附近的仓窖中粮帛丰盈，控制着河南大部。向东可以阻击或奔袭在江苏的隋炀帝，向西则可以轻而易举地进取已被李渊视之为发家基地的关中。因此，李渊深知李密过于狂妄，但有他狂妄的资本。

为了解除西进途中的后两种危险，同时化敌为友，借李密的大军把隋炀帝企图夺回长安的精兵主力截杀在河南境内，李渊笑眯眯地对次子李世民说：“李密妄自尊大，决非一纸书信便能招来为我效力的。我现在急于夺取关中，也不能立即与他断交，增加一个劲敌。现在我且投其所好，卑词推奖他能干，口头拥戴他早日称皇，表面与他周旋，他便成为我们放胆西行的东路守备部队了。等我们入主关中，据险养威以后，在他与隋炀帝二虎相争、一死一伤之时，我们便可以去收渔翁之利了。”于是，李渊回信道：“天生蒸民，必有司牧，当今为牧，非子而谁？老夫年逾知命，愿不及此。欣戴大弟，攀麟附翼，唯弟早膺图箓，以宁兆民。宗盟之长，属籍见容。复封于唐，斯荣足矣。殪商辛于牧野，所不忍言；执子婴于咸阳，未敢闻

命。举晋左右，尚须安缉，盟津之会，未暇卜期。谨此致覆!”大意是当今能称皇为帝的只能是你李密，而我则年已50有余，无此愿望，只求到时能再封为唐公便心满意足，希望你能早登大位。因为附近尚须平定，所以暂时无法脱身前来会盟。

李世民看了信说：“此书一去，李密必专意图隋，我可无东顾之忧了。”果然，李密得书之后，十分高兴，对将佐们说：“唐公见报，定天下不足虑矣!”

李渊投李密之好，卑词推奖，不仅避免了李密争夺关中的危险，而且还为李渊西进牵制住了洛阳城中可能增援长安的隋军，从而达到了“乘虚入关”的目的。李密中了李渊之计，十分信任李渊，常给李渊通信息，更无攻伐行为，专力与隋朝主力决斗。之后几年中，李密消灭了隋王朝最精锐的主力部队，而自己也被打得只剩二万人马。而李渊则利用有利时机发展成了最有实力的人，不费吹灰之力便收降了李密余部。

人人都会有自己特殊的爱好，也有受尊重、被夸奖的需求，李渊卑词夸奖李密，并竭力投李密之所好，在军政外交中取得了化敌为友、顺利进军关中的良好效果。

乘隙而入招降将

安史之乱进入到第五个年头，史思明抢居了叛军头目的宝座。唐肃宗怕郭子仪功高震主，把平叛大军从郭子仪手中交给了李光弼。唐肃宗乾元二年（公元759年），史

思明率数十万大军猛扑两京。李光弼见敌众我寡，为确保西京长安的安全，干脆让出空城洛阳，亲率五万人屯驻河阳（今河南孟县西北），北连泽、潞数州，依托黄河，虎视洛阳，控制安军侧背，从而使史思明不敢贸然西进。

史思明见无法西进，李光弼的防守又无隙可击，便屯兵河清（今河南孟县西南），企图切断李光弼的粮道。李光弼于是驻军野水渡（今河南济源、孟津二县之间的黄河上）加以抵制。

两军对峙一日，傍晚，李光弼自回河阳，留兵千人，命部将雍希颖留守。临走时李光弼告诫道："贼将高庭辉、李日越均有万夫不当之勇。他们来了，你等千万不要出战。如果他们投降，你们就与其一道回来。"言罢即走。众将领却听得莫名其妙，暗暗发笑。

第二天大清早，果有一贼将率领五百骑兵来到野水。雍希颖见来势汹汹，知不可硬拼，便对军士们说："来将不是高庭辉便是李日越，我们应听元帅告诫，不必出战，只需从容等着，看他如何行动。"于是解甲息兵，一旁静观。

来将走到防御栅栏下，看到李光弼所带的军队竟会如此松散，不禁大为惊奇。于是喝问守将："李光弼在吗"？

雍希颖道："昨晚已回河阳。"

来将问："留守的多少人马？"

雍希颖答："千人。"

来将问："统将是谁？"

雍希颖答："便是我雍希颖。"

雍希颖是无名小辈，来将显然从未听说过。雍希颖见来将沉吟不答，左右徘徊，猛想起李光弼的话来，猜测来将莫非真是来投降的，赶紧发问：

“来将姓李还是姓高？”

“姓李。”

“想必便是李日越将军了？”

“你怎么知道？”

“李光弼元帅早有吩咐，他说将军你对唐廷素抱忠心，不过一时为史思明逼迫才勉强跟从叛乱，今特地命我在此等侯，迎接将军归唐呢。”

李日越踌躇了一会儿，对左右说：“今天无法抓捕李光弼，只有雍希颖，回去无法交账，不如归降唐朝吧”众人均不答话。李日越便说要投降。

雍希颖赶紧开了栅门，即带着李日越一起去见李光弼。李光弼十分高兴，对李日越特别优待，并视为心腹猛将。李日越感激万分，请求写信去招降高庭辉。哪知李光弼却说：“不必不必，他自然会来投诚，与公在此地相见的。”众将领听说，更觉奇怪，连李日越也被弄得糊里糊涂，不知他葫芦里卖的是什么药。哪知过了数日之后，高庭辉果然率所部前来投降。李光弼于是奏报朝廷，请求给李、高以官职。史思明失去了两员虎将，李光弼则转守为攻了。

手下因见李光弼如此轻而易举地降服两将，怀疑他们三人是否有约，便去问李光弼到底是怎么一回事。

李光弼说：我与两将素不相识，哪来密约？不过是因

“隙”利导，揆情度理罢了。史思明经常对部下说，李光弼只善于守城，却不会野战。我出城驻军野水渡，他当然视之为捕杀我的天赐良机，肯定要派猛将来袭击。史思明有个天大的毛病就是残暴待下，对于败军之将无法容忍。如果哪位将军放过如此良机而让我生还，他还不要把那将军生吞活剥？李日越奉命而来，却得不到与我作战的机会，势难回去见史思明，请降唐军岂不情理之中？高庭辉的才勇远在李日越之上，他见史思明残暴，而李日越却在唐军中得以宠任，自然也想到我这里来谋占一席之位。”

“人往高处走，水往低处流。”李光弼揆情度理，瞄准史思明酷待部下的“间隙”，有意制造李日越惧怕回去见史思明的情势，并安排优厚的待遇，从而使李日越、高庭辉自然而然地投降了唐朝。我们把这种根据对手之间的某种漏洞、缝隙或者各种离心力，并有意加以放大，顺势使对手放弃敌对态度的计策叫作“因‘隙’利导”。逆水行舟，不进则退，往往需要奋力拼搏，才能使船前行。“因‘隙’利导”则如顺水推舟，显得轻松自如。如果李光弼与李日越、高庭辉硬拼，且不说要损兵折将，付出极大的代价，而且当时实际上处于不利地形，李光弼也无必胜的把握。李光弼妙用此计，则不费一箭一矢，不战而全胜了。

借得顺水好行舟

莎士比亚名剧《恺撒大帝》中有段台词说：“人生的

行动要依时势而进退，正如航行一样，当涨潮时，船只进出港口一定来去自如，如果错过时机，便有搁浅的危险。”

这段话，说的是时势同成事的关系。能巧妙地顺应并利用形势，就能通过借用各种力量来达到目的。

宋仁宗时，文彦博任益州（今四川成都）知州。一次，天下起了鹅毛大雪，气候寒冷，文彦博在知州府里，大摆宴席，宴请好友、同僚。知州府里，乐鼓喧天，欢笑无比，宴席直到夜深人静，星斗满天仍未结束。

这时，呆在外面的随从已是满腹牢骚，里面在饮酒作乐，而他们却在寒风中受凉受饿，大家议论纷纷。其中一位随从吵吵嚷嚷道：“弟兄们，长官们在里面舒服得很，而咱们却在外面受罪，连个炭火取暖都没有，咱们把水井上边的亭子拆下来烤火取暖吧。”

另一位随从道：“这是知州府，把亭子拆了，大人会出来责怪咱们的。”

这位随从答道：“怕什么，他出来责怪咱们才好呢，我们还要找他呢。”说完，他就带头拆起水井上边的亭子。

他这一动手，别的随从也跟着拆开了。转眼间，一座亭子被拆得七零八落。大家把拆下的木料堆放在一起，点起了火，并气势汹汹地注视着客厅门口，等着文彦博出来。

一位军校见随从把亭子拆掉，点起了火，连忙跑去告诉文彦博，在座的宾客们一听，都吓坏了，一旦外面的人闹起事来，说不定自己还有生命危险呢。

文彦博听后，放下手中杯子，慢慢地说道：“天气也

实在太冷了，一个亭子算什么，让他们拆了烧火吧，明天我叫工匠再来造一座便罢了。来，来，大家继续喝酒。”

宾客们见文彦博不慌不忙，镇定自若，便放下心来，继续饮酒。

外面的随从们一直在等着文彦博出来训斥他们，这样便可找个借口，大闹一场，出口怨气，但没想到文彦博不仅没有训斥他们，而且竟还来了个顺水推舟，对他们拆亭取暖表示理解。众随便从见没了闹事的借口，都泄了气。

第二天，文彦博查问出最先拆毁井亭的那个人，打了他一顿，把他遣送回乡了。

由于文彦博能审时度势，顺水推舟，一场可能出现的闹事被避免了。

好风凭借力，送我上青云

先秦时期，有一位著名思想家叫荀况，他的文章《劝学》有这么一段脍炙人口的论述：

“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”意思是说，登上高处，挥动手臂，在很远处也能看到；顺风呼叫，声音并不宏亮，但听的人却觉得很清楚。借助车马，不用使腿跑的很快，能行千里之远；借助舟船，不用水性多好，能渡过大江大河。君子圣人本身并没有什么特殊之处，只不过善于借助和利用客观条件罢

了。

荀子的论述，形象生动，趣味横生，寓意深远。它揭示了社会竞争的一条重要谋略，即借助外力。社会是人群的集合，每个人都在孜孜以求，奋力拼搏，无数个体的竞争之力汇合起来，构成了巨大的社会力量。单独的个人力量与整个社会的力量比较起来，如沧海之一粟，高山之一草，毕竟太小了。要想做出一番像样的事业，就不能仅仅局限于自身，必须眼睛向外，向上，向下，寻找一切可以利用的力量，借为己用。

诗云："好风凭借力，送我上青云"，俗话说：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮，就是说的这个道理。

借力，有多种途径，而借助权威人物的力量，便是其中之一。

权威人物，是指在社会生活中，影响深远的人物，既包括那些握有大权的政治要人和掌握雄厚经济实力的强人，也包括无权无钱然而众望所归的人物。权威人物特殊的社会地位和深广影响力，使其能为人们的社会竞争提供莫大帮助。

东汉末年，汉室衰微，群雄并起。曹操在镇压黄巾军以后，有了一定的地盘和兵力，但还不足以号令天下。因此他想把在洛阳的汉献帝迎到自己占据的地盘——许昌。但是，有人反对。这时谋士荀彧见曹操，说："过去汉高祖东伐时为义帝举哀而天下归心。自从战乱以来，将军首倡义兵，声讨董卓，已经表明了将军安定天下的志向。现在车驾旋轸，东京荒芜，在这时如能奉主上以从民望，秉

至公而服雄杰，天下虽然有叛逆的人，一定不能奈我何。如果不快速决断，天子就要被别人夺走，那时就晚了。”曹操立即采纳了这个的意见，亲自到洛阳把汉献帝迎到许昌。曹操把献帝迎到许昌之后，立即在政治上占据了优势，汉献帝拜他为大将军。此后的数年时间里，曹操赁借汉天子的名义和威望，东征西讨，终于统一了中原。

魏晋时期大将司马懿也很会利用权威人物的力量。诸葛亮六出祁山，与司马懿相持在五丈原。司马懿根据蜀军乏粮的弱点，采取坚守不战的策略，诸葛亮派人给司马懿送去妇人巾帼，想激他出战，司马懿不上其当。可是，部将贾诩、魏平等人看到司马懿甘忍受辱，十分不满，说：“公畏蜀如畏虎，岂不被天下笑。”看到部下这种求战心理，司马懿十分不安，便向魏明帝写了一封信，请求魏明帝对前方战事做出明确指示，并暗示想以明帝的诏示，遏止诸将的激愤心情。魏明帝马上派人传谕勿战。于是，魏兵按兵不动，与蜀相持。不久，诸葛亮病故，蜀兵不战自退。

陈胜、吴广发动秦末农民大起义的时候，也采用了借助权威人物之力的技巧。为了鼓动起义，他们抬出了扶苏和项燕这两块招牌。扶苏本是秦始皇的太子，由于在政见上和父亲相左，被派往北方蒙恬军中。九个月前，当秦始皇病死沙丘之际，扶苏的小弟胡亥和赵高勾结，发动宫廷政变，假造诏令，自己接了皇位，扶苏被处死。但宫廷政变纯系上层统治者的阴谋活动，当时一般人并不知扶苏真的已死。项燕原是楚国大将，和士兵关系较好。他早在秦

统一前为秦军所杀，但当时人“或以死，或以为亡”，说法不一。扶苏和项燕，一为当今皇帝秦二世处死，一为秦朝所杀。把他们二人抬出来作为反秦的号召，实在是理想人物。陈胜找了两个人，让他俩冒充扶苏和项燕，借用他们的名字，进行反秦起义和夺取政权的思想鼓动，推动了中国历史上第一次农民起义的爆发。

对于借助权威人物之力的方略，历来贬多褒少。人们常用的形容词是“拉大旗，做虎皮”，投机钻营，寻找“靠山”。似乎非正人君子之所为。这是不公正的。固然，历史上的反动人物们，利用这一力略，做了许多伤天害理的事；像袁世凯之流，通过这一方略爬上社会高层，祸国殃民，为非作歹，万人痛骂。但这绝不是借力韬略本身的过错，而是被反动人物的阶级立场和罪恶本质所决定的。借助权威人物之力的方略，本身是中性的，没有阶级性，不是罪恶到顶的“尤物”。如同科学既可以被野心家用来作恶，也可以为人类造福一样。

在社会主义初级阶段的社会竞争也非常需要借助权威人物之力的方略。因为，在社会主义初级阶段，封建主义还有一定的影响，家长制、一言堂的现象还不同程度地存在着，民主制度还不健全。这就使得权威人物的力量和作用，更加巨大。要想成就一项事业，就必须正视权威人物的态度，必须赢得他们的支持，这样可以少走许多弯路；否则就会在实践中碰壁，吃苦，跌跟头。

因此，对于现代社会的竞争者说来，正确认识和对待权威人物的力量和作用，具有举足轻重的意义。

借助“第三者”之力

社会竞争事业，离不开权威人物的支持和帮助，需要借助他们的力量。要想获得权威人物的帮助并非易事。为了借力成功，有时必须争取到与权威人物关系较密切的“第三者”从中周旋。这里的“第三者”，并非“三角恋爱”中的第三者，而是指社会竞争者和权威人物之间的第三者。第三者的构成多种多样，一般说来无非是指妻子、儿女、兄弟姐妹、同乡同学、老同事、老部下等。第三者是一支规模宏大的队伍，是社会竞争者不可小视的力量。

古典小说《水浒》里，有一段打通“枕头关节”的描述，宋江等梁山好汉，替天行道，想要接受招安。为实现这一目的，他们派浪子燕青去东京，走动受天子宠爱的名妓李师师的关系，让李在天子面前为梁山好汉进献美言，劝说天子实行招安。

宋江不愧为梁山一百单八将的首领，懂得打通“枕头上关节”，向天子“吹枕边风”。

然而从整个历史上看，同那些善于借助第三者的先人相比，宋江之所为也不过是照样画胡芦。

春秋战国时期，秦使者张仪游说楚怀王，要他与齐国绝交。怀王大怒，把他拘捕下狱，并要斩首示众。早被张仪买通的楚大臣靳尚想救出张仪，可又恐力量有限，不足以说服楚王。于是，靳尚找到楚怀王之妃郑袖，巧言利害，征得了郑袖的支持。郑袖在楚怀王面前刮了一通“枕

边风”，怀王便放了张仪，

齐泯王时，孟尝君田文使秦，被秦昭王软禁起来。孟尝君身陷危境，十分惊恐。为了使秦王改变主意，离秦回国，他通过关系找到秦王宠爱的樊姬，送上一件银狐裘，以打通关节，让樊姬在秦昭王面前代为美言。樊姬终于说服王放了孟尝君。

吕不韦也是借用“第三者”的老手。他为了使秦王确立在赵国为人质的孙子异人为太子，巧于计算，妙用心机，不惜重金，游说华阳夫人。在华阳夫人的努力下，秦王终于同意，立异人为太子，不久异人继位为君，吕不韦本人如愿以偿，从一位商人荣升为宰相。

借用“第三者”之力，也即利用社会关系之力，搞关系。历史上的反动人物利用这一方略，做了许多伤天害理勾当，写下了一页页罪恶的篇章。但英雄豪杰也采用这种方略，做出了轰轰烈烈的伟大事业。历史事实证明，借“第三者”方略是中性的；在中国从事社会竞争，对“第三者”的力量更加不可忽视。这是因为中国的人际关系、人情味特别浓。旧中国是一个农业社会，漫长的小农经济生产方式使社会构成和人们的生活习惯形成了相对稳定性和同一性，尽管地域分布和生活习惯不同，但人们以氏族、宗族、家族或地域为核心的人际圈，在各个地方以基本相同的方式和内容形成着。又由于农业社会封闭的自成体系，这类人际圈 内部所形成的互助性或依赖性比较好，人际交往也比较频繁，因此，容易使人产生较强的“眷恋”意识，特别是在脱离了这种人际圈之后，人们的这种

“眷恋”意识会愈加强烈，相互间的表现欲和互助欲也越来越明显。“衣锦还乡”、“老乡见老乡，两眼泪汪汪”的成语或俗语，可以看作是对这种状况的具体描述。

死灰也有复燃日

在专制政体下，要求下级绝对服从上级，而上级又决定着下级的官途和命运。由此看来，上级似乎不用对下级实施权谋。其实不然。这是因为官僚不是世袭的，是处在经常流动之中。今日的下级，可能会在以后成为上级。尤其是与自己地位相差无几的，很可能取己位以代之。这就不能不使上级对下级有所防范，而采用一些计谋。这一是防止下级取代己位，不与结仇；即使他将来升迁，也希望他能成为自己的内援。二是笼络下级为己所用，与之恩惠，结成联盟，使之成为自己的党羽。三是压制下级，使之难以升迁。总之，做事都要留些余地。上级不得罪下级，这是为官之道。

西汉时期，有位将军叫韩安国，因为犯法而被下狱。当时拘管韩安国的监狱官田甲，看他是个罪犯，经常侮辱他。韩安国不堪辱骂，便对田甲说：“死灰独不复燃乎?”也就是说：“你不怕我将来再做高官吗?”田甲自恃为监狱主管，主管犯人生死，即反言相讥道：“燃即溺之!”也就是说：“死灰若燃起，我用尿浇灭之!”果真没几天，皇恩有加，赦免韩安国之罪，官升中二千石。这下田甲可就慌了，匆忙逃走。韩安国当时下令：“田甲到我处当官，不

来的话，我即诛灭你的家族!”此时的田甲没有办法，只好肉袒前往谢罪。见面之后，韩安国并没有治罪于田甲，而是笑着说：“你的才能足以在我手下为官。”不但没有治罪，反而善待之，使田甲感恩戴德，而终成为韩安国的死党。在这里，韩安国以诛宗族为威胁，使田甲前来谢罪，最终又重用之。以重诛来威胁，这是瞒天过海。如不这样，田甲不来，来亦感恩甚浅，或者还会生防范之心；而这样一做，田甲知罪，又为重用，自然以死力图报。

恩威并举，这是上级对下级的常用之道，如不这样，必反目为仇。同样是在西汉，有位大名鼎鼎的“飞将军”李广，他因与匈奴交战，损失兵马，被贬为庶人屏居陕西蓝田南山，以射猎为娱。有一次，他射猎晚归，走到霸陵亭时，被负责治安的霸陵尉发现，当场呵斥一顿。李广的随从说：“这是以前的李将军。”霸陵尉此时却拿出国法来对答说：“今将军尚不得夜行，何况是以前的!”就是不让李广过亭。李广只好露宿荒野。不久，匈奴入侵，汉武帝只好召李广却敌。李广受命，就请示让霸陵尉同行，到军前便将他斩首。以当初的霸陵尉来讲，李广是下属百姓，待之当然傲慢。以后来的李广讲，一下成为上级，以报复之心对之，则显得气量狭小。也正因为如此，李广与匈奴大小七十余战，功勋卓著而未能封侯，到老又因行军失期，以“终不能复对刀笔之吏矣”为叹，引刀自刎而亡。他不能善待这些小吏，此时自然畏惧这些小吏。

宦海沉浮，使一些高官权贵有可能受到没有想到过的处境，只有在这时，他们才感觉到那些原本让他看不上眼

的下级的可贵之处。如汉代著名功臣周勃，佐高祖东征西伐，诛除诸吕，拥立文帝，威震天下。后为人所诬告，有旨下廷尉审问。在这时，堂堂绛侯，前丞相害怕了，“不知置辞，吏稍侵辱之。”出于无奈，只好以千金贿赂狱吏，狱吏一言使他得以无罪出狱。在这时，周勃不无感叹地说：“吾尝将百万军，安知狱吏之贵也！”前车之覆，后人之鉴，稍有头脑的上级，总会不失时机地拉拢下级，一不使之有害己之心，二不会使之反目成仇。

作为上级，公开以某种恩惠来拉拢下级，这不但有失上级的身份，还会授人以把柄，成为结党营私的铁证。这就要求上级做得隐秘而有技巧。

小人也是人，收他先收心

公元前 594 年，晋军征讨赤狄奏凯，当时正值晋国遭遇灾荒，盗贼四起，弄得民众怨声载道，国家不得安宁。大臣荀林父听说有一个叫谷雍的人，善于在人群之中识别谁是盗贼，于是，便任用谷雍来抓强盗。

一天，谷雍在街上忽然指着一个人说：“这人是盗贼。”跟随他的官差将那人抓起来一审问，果然不错。荀林父觉得自己选的人才很准，心中暗暗欢喜。一次，在闲聊时，荀林父问谷雍识别盗贼用的是什么方法，谷雍说：“我看那个人看见市井之物有贪婪的神色，看见市井的人有愧悔的神情，听说我到来后又有恐惧的神态，因此，我断定他是贼。”荀林父听了很是佩服。

可是，虽然谷雍每天抓获几十个盗贼，失盗现象并没有减少，反而有增加之势。有一天，大夫羊舌职来到荀林父官邸，对林父说："元帅任用谷雍抓贼，盗贼不但没有抓完，恐怕谷雍本人还会有生命之忧。"荀林父对羊舌职的议论不以为然。但是，没过几天，谷雍果然在郊外被几个盗贼合力杀害。荀林父也因此忧愤而死。

晋景公听到人们说羊舌职有先见之明，便召见了他，向他密询治盗的策略。羊舌职说："以臣之愚见，用智御智，就像用石头压草，草虽然暂时给压住了，但过一段时间还会从缝隙中生长出来；而以暴禁暴，则又如同用石头去打击石头，这样一来。两块石头都会破碎。因此，治理盗贼的根本方法应该是对盗贼进行正确的引导，使他们知道耻辱，不再去做鼠偷狗窃的事情。进一步说，如果君王能在国内推行选贤授能政策，使百姓中有才能的人处于上位，没有才能的人积极进取，那么，那些误入歧途的人必然会改邪归正。"

景公听了羊舌职的一番话，觉得很有道理，便又问道："据你看来，现在晋国谁最有才能"？羊舌职回答说："要论才干，现在没有人能超过士会。士会言而有信，行而合义，温和而不谄媚，廉洁而不矫饰，正直而不固执，威严而不刚猛。君王一定得任用他。"

这个时候，正好士会灭赤狄归来。于是，晋景公以士会灭狄有功向周定王报去奏章，周定王赐士会为上卿。晋景公又任命士会接手荀林父之职，任中军元帅，并加任太傅，将范地分封给他。士会一上任，便废除了缉盗条例，

加强对国民的教化，将百姓的思想统一到治理晋国、建设晋国的总目标上来，社会秩序很快得到稳定，国势也渐渐强盛起来。看到晋国蒸蒸日上之势，晋景公便效法文公霸业，开始了与楚国的争雄斗争。

晋国治盗先用缉盗的方法，结果遭到失败。后来景公采纳羊舌职的建议，采取引导攻心的方略，不仅治盗取得了成功，而且带动了国势的强盛。这是值得深思的。“重引导，巧攻心”谋略的成功，就在于抓住了根本。无论是在治国上、在军事斗争中，还是在商战中，一切智谋策略的运用对象，都离不开人。因此，只有抓住人这个根本，加强对人的引导，巧妙地攻克人心，才能取得胜利。从这个意义上说，“重引导、巧攻心”是最高明的谋略。所谓“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”说的就是这个道理。

注重引导，巧妙攻心，也是现代商战中的一个重要谋略。俗话说，“得人心者得天下”嘛！

但求结果，不问动机

齐国宰相田婴有四十个儿子，其中一位他不喜欢的名叫田文。尽管田文智慧很高，且有谋略。

一天，田文趁机问他的父亲说：“儿子的儿子叫什么？“孙子。”田婴答道。“孙子的儿子叫什么”？田文又问。“重孙。”田婴说。“重孙的孙子叫什么呢”” 田文追问。“这，我就不知道了。”田婴回答说。田文便紧接着说：

“您在齐国受重视，当了宰相，历经三位君主，齐国疆域未见扩展，但是，您私人富累万金，幕僚之中一个贤人都没有。我听说：‘将门必有将，相门必有相。’现在您后宫的人身着结纱细绫，可是一般才士，连粗布衣服也不得穿；您家的仆妻有剩余的饭粱肉食，而一般才士竟连糟糖都吃不饱；现在您还尽力地积蓄贮藏，想把它留给您方才所说那不知道的孙子，却忘掉国家的政事一天比一天地败坏了，我真觉得好奇怪呢。”

听完这番话，田婴幡然动容，尽弃前嫌，非常厚爱田文，派他主持家事，接待宾客。从此宾客一天比一天地增多，田文的名声也逐渐传闻于诸侯之间。当时的诸侯都派人来请求田婴，以田文为太子，田婴答应了。田婴死后，田文继承，号孟尝君，成为著名的战国“四公子”之一。

孟尝君有一次出使楚国，楚国王送给他一张象牙雕的床，派登徒直护送到齐国。这可是一件辛苦而艰难的任务，登徒直虽不能拒绝命令，却实在不想去。便告诉田文的随从公孙戍说：“象牙床价值两万四千两黄金，万一有毫发损坏，就是把老婆孩子卖掉，都赔不起。您如果能想办法使我不致成行，我有祖先留下的宝剑送您作为纪念。”公孙戍一日答应，便进见田文说：“很多小国愿意送相印给你，求你兼任他们宰相，原因是认为你能体恤贫穷，慷慨大度。大家敬佩的是你的仁义，倾慕的是你的清廉。现在你第一次到楚国便接受象牙床这么贵重的礼物，将来你再去别的国家，教别的国家送你些什么?”田文醒悟说：“你说的对。”就决定婉转辞谢。公孙戍一见孟尝君接受了

自己的意见，便要回去向登徒直报告好消息，可他还没有走到内院小门，田文又教他回来，问说："你走路跟平常很不一样，大步前进，神采昂扬，什么事使你这么兴奋?"公孙戍见田文看出了自己的破绽，吓出一身冷汗，只好实情相告，说他受人之托，若能劝阻田文接受象牙床的馈赠就能得到一把宝剑的纪念品。田文听完实情，既没有责备公孙戍受贿，又没有取消自己拒绝馈赠的决定，而是对众人说："《诗经》中写道：'只管摘芜菁的叶子，只管摘土瓜的叶子，不要管它们的根是什么样子。'(这两种菜，根叶都可以吃，可是根部有时难以下咽，采摘的人，不能因它的根有时是坏的，连叶都不要。)以后，无论是谁只要提的意见对我有利，至于你的动机我是不问的。"他还在公告栏中贴出他的声明："凡能够促使我田文得到美好的名誉，或能够制止我田文犯错，即令他的发言是接受外人的贿赂，或受别人的利用，也没有关系，请马上给我规劝。"

对于公孙戍明地里规劝孟尝君辞谢馈赠，暗地里自己却接受贿赂的过错，孟尝君只是用芜菁、土瓜的叶子和根作比喻而原谅了他，同时还悟出了一条虚心接受意见的道理，作为几千年前的古人，确实是难能可贵的。同时它也为我们的管理者、经营者提供了容人之过的良方。

鸡鸣狗盗也是才

孟尝君在父辈的封地薛邑礼贤下士延揽诸侯的宾客。

最多时达三千人，为战国之最。但他也有不喜士的时候。有一次，他对一个食客不满，想把他逐出去。齐国著名的策士鲁仲连告诫孟尝君说：猩猩猕猴如果离开树木而到水中栖息，则连鱼鳖都不如；要登险峰、攀陡崖则骏马不如狐狸。勇将曹沫挥舞起三尺长剑来，万人莫敌；但如叫他拿起锄头到田野里耕作，则比不上普通的农夫。因此，用人如舍其所长，用其所短，则即使是尧帝这样的大圣贤也不能有所作为。现在您叫人做些他做不到的事，就认为他无能；教人学他学不了的技艺，就认为他笨拙，这就想弃逐人家，岂不是招贤纳士者最不应该做的吗?”

孟尝君一听，觉得很有道理，于是再也不驱逐食客了。而且更大量地罗致人才，甚至连犯过罪的人他也不拒绝。为了厚待他们，孟尝君把家财都花尽了。因此，天下才士都非常仰慕他。

秦昭王听说孟尝君的贤能，就告诉自己的弟弟泾阳君到齐国当人质，然后请求孟尝君到秦国去见他。孟尝君愿意接受这个条件，就要去秦国。这时有个宾客是苏秦的弟弟叫苏代，挺身出来劝阻他说：“当今秦是虎狼之国，此去凶多吉少。”孟尝君才打消了赴约的念头。

没想到过了一段时间，齐王委派孟尝君出使秦国，孟尝君只好带一些门客赴秦，一到秦国，秦昭王就立即拜孟尝君为相（战国时期，一个人先后任几个国家宰相的事是常有的）。可是有人对昭王说：“孟尝君是位贤者，而且又是齐国的王族，现在要他当宰相，无疑一切利益一定先为本家设想，最后才能轮到秦国，如此秦国就危险了!”于

是，昭王立即取消孟尝君的宰相职位，并囚禁了孟尝君，还打算把他杀掉。危险之下，孟尝君就派人冒昧地向昭王的宠姬求救。那宠姬提出条件，说："我想要孟尝君那件白狐裘。"原来孟尝君有一件白狐裘，价值千金，天下仅有的。可是到了秦国时，把它献给昭王了。这就让孟尝君感到为难，一一地跟他的宾客请教对策，然而所有的宾客都不知怎样才好。突然有位坐在下座的宾客，是个偷鸡摸狗的能手，说道："我能为您偷到那件白狐裘。"于是他在夜晚打扮成狗的模样混进秦宫的府库里，取出孟尝君献给秦王的那件白狐裘回来。孟尝君就把它献给昭王的宠姬。于是那宠姬在昭王面前说孟尝君的好话，最后昭王果然释放了孟尝君。

孟尝君死里逃生，连忙飞驰离去，夜半时分，他们一伙赶到函谷关（今河南临宝县南）。秦昭王忽然又后悔释放了孟尝君，便叫人找他，可是他们已经走掉了，就急忙派人乘驿车去追赶。孟尝君到了函谷关，但依照关法，必须鸡鸣时候才能放行，孟尝君怕秦兵追来，很是着急。这时，在他宾客中有个人能学鸡叫，当下叫了几声。没想到关内关外所有的鸡此起彼落地都啼叫了起来。把关人以为天亮，打开关门，他们一伙人终于出了关。过了大约一顿饭工夫，秦兵才赶到函谷关，眼看没法赶上孟尝君，只好回去了，孟尝君也脱离险境。

当初，孟尝君收留会鸡鸣、狗盗的两人做宾客时，让宾客觉得是一种耻辱。等到孟尝看在秦国有了灾难终于赖此二人的营救才能脱险。从此以后，所有的宾客都更加佩

服孟尝君的识人能力。鲁仲连对孟尝君的一篇议论，以及孟尝君脱险的故事，给人提出了一个颇有启发性的问题：那就是如何正确认识人才，如何正确使用人才的问题。

俗话说："寸有所长，尺有所短。"用人应当用其所长，做到人尽其材；倘若用其短，则即便是天才俊杰，也不若常人。而且，也不可随意将人判定为"拙"与"不肖"而弃置不用。然而要把"用人所长"运用到现代企业管理中去，就要求管理者根据属下员工的特点给予全面的考虑和适当的安排。只要因人因事合理调配，本部人才也能产生奇异的效果。

一家电子仪器厂的部门主管吉姆·哈顿在下班时碰巧听到两个女工的对话。"这个工作搞得我疲乏不堪，其实并不是很困难，只是它使我的脚踮得相当地疼。""我也一样，所不同的是我必须不停地弯腰，这使我的脖了像抽筋一样。我不得不干一会儿歇一会儿。"这段对工作不满的对话使吉姆不得不重新思考他的部门的工作情形。

其实，吉姆的部门中的女工，从事的都是些比较轻松的装配工作，本应不会有人感到过分劳累才对。突然间吉姆想到：抱怨脚痛的那个女工个子矮小，而抱怨脖子抽筋的那位则是个瘦高个，是她们身材不适合工作台的高度而产生了身体不适。因此，他想到了一个好主意，并要求他们的助手亚尔下班后多留一会儿，和他一起把整个部门的工作岗位重新分配一下。第二天早上，女工发现整个部门都重新安排过了。所有高个子的，中等身材的，以及矮个子的女工们，分别被安排到她们自己的新位置上。亚尔帮

助她们调整了桌椅的高度，所有的灯具、搬运箱的摆设、悬挂的气压螺丝推进器以及其他的各种工具都适当调整过了。

结果再也没有人抱怨工作令身体不适，生产效率也大大提高了。

容纳不同意见的人

刘项争锋，天下已定，各位功臣翘首以待，总希望能有个好结果，有的已等待不及，早就在那儿争论功劳大小了。刘邦觉得，也该到了封赏之时了。

封赏结果，文臣优于武将。那些功臣多为武将，对此颇为不服，其中尤其对萧何封侯地位最高、食邑最多，最为不满。于是，他们不约而同，找到刘邦对此提出质疑："臣等披坚执锐，亲临战场，多则百余战，少则数十战，九死一生，才得受赏得赐。而萧何并无汗马功劳，待弄文墨，安坐议论，为何还封赏最多?"

刘邦打了个形象的比喻，说："诸位总知道打猎吧！追杀猎物，要靠猎狗，给狗下指示的是猎人。诸位攻城克敌，却与猎狗相似，萧何却能给猎狗发指示，正与猎人相当。更何况萧何是整个家族都跟我起兵，诸位跟从我的能有几个族人？所以我要重赏萧何，诸位不要再疑神疑鬼。"众功臣私下的议论当然免不了，但毕竟与萧何无仇，对此事再不满也就算了。

一天，刘邦在洛阳南宫边走边观望，只见一群人在宫

内不远的水池边，有的坐着，有的站着，一个个看去都是武将打扮，在交头接耳，像是在议论着什么。刘邦好生奇怪，便把张良找来问道："你知道他们在干什么？

张良毫不迟疑地答道："这是要聚众谋反呢！"

刘邦一惊："为何要谋反？"

张良却很平静："陛下从一个布衣百姓起兵，与众将共取天下，现在所封的都是以前的老朋友和自家的亲族，所诛杀的是平生自己最恨的人，这怎么不令人望而生畏呢？今日不得受封，以后难免被杀，朝不保夕，患得患失，当然要头脑发热，聚众谋反了。"

刘邦紧张起来："那怎么办呢？"

张良想了半晌，才提出一个问题："陛下平日在众将中有没有造成过对谁最恨的印象呢？"

刘邦说："我最恨的就是雍齿。我起兵时，他无故降魏，以后又自魏降赵，再自赵降张耳。张耳投我时，才收容了他。现在灭楚不久，我又不便无故杀他，想来实在可恨。"

张良一听，立即说："好！立即把他封为侯，才可解除眼下的人心浮动。"

刘邦对张良是极端信任的，他对张良的话没有提出任何疑义，他相信张良的话是有道理的。

几天后，刘邦在南宫设酒宴招待群臣。在宴席快散时，传出诏书："封雍齿为甚邡侯。"

雍齿真不敢相信自己的耳朵。当他确信无疑真有其事后，才上前拜谢。雍齿封为侯，非同小可。那些未被封侯

的将吏和雍齿一样高兴，一个个都喜出望外："雍齿都能封侯，我们还有什么可顾虑的呢?"

事情真被张良言中了，矛盾也就这么化解了。

论功封赏，这是件好事。然而，每次论功封赏都不可能面面俱到，结果总是一部分人笑逐颜开，一部分人心灰意冷，弄得不好甚至还会出现一些意想不到的副作用。本来是一件好事，到头来却没有收到好的效果。刘邦的论功封赏，的确体现了战争中以地位作用高底论功，在发现由此出现的一些矛盾后，又能以宽容为怀，化解矛盾，这种智谋既保证了自己队伍中骨干积极性的发挥，又能做到队伍的基本稳定。

《诗经》上说："百川入海有容乃大。"意思是说，千百条河流之所以能流入大海，是因为大海有兼收并蓄的宽大胸怀。无论古今，无论政坛还是商海，都要能够容人，能够容纳不同意见的人，这样才能做到事业的兴旺。

从前的仇恨记不得

西汉末年的一天，险峻的崤山中有一条三十多里长的狭长山谷，车马无从行走，行人经过只得小心谨慎地挪步。被刘秀追兵赶进崤底的8万多赤眉军，走投无路，只得投降刘秀。

然而，这只是赤眉军中的一部分。作为赤眉主力的另一支，还有十多万大军，其中还有不少是随行的家小。赤眉军中的小皇帝刘盆子也在其中。他们艰难地从刘秀队伍

的阻击中冲了出来，但眼下却是又饿又累，再也拼不动了。而在他们面前的，却是刘秀亲自率领的一支队伍。

怎么办呢？难道用十多万人的生命去当鸡蛋往石头上碰吗？思来想去，他们只好找到刘盆子的哥哥刘恭，让他以刘氏宗室身份到刘秀面前去请求投降。刘秀答应他们投降，也同意不杀刘盆子。

于是，刘盆子率赤眉军主要领袖人物，肉袒自缚，来到刘秀的大营，跪在刘秀和其他将领面前请罪，刘盆子献上了从更始皇帝刘玄那儿得到的传国玉玺。刘秀也以礼相待，隆重接受他们投降，收缴了他们的武器，然后让他们到宜阳县城吃饭。

第二天，在汉军雄壮的大军面前，刘秀找刘盆子、樊崇、徐宣等赤眉领袖谈话，他先向刘盆子问话。

刘秀：你该不该死？

刘盆子：臣罪该万死；但愿陛下能赦免我。

刘秀：这孩子真会说话，我们刘家的人不笨。

接着，又向樊崇等人一一问话，然后，刘秀说："你们干了不少坏事，所到之处，杀老人孩子，毁坏社稷祭坛，还破坏人家的井灶。不过，你们这几点做得还不坏：无论打到哪里，不曾丢下家小，所立的君主还是刘家的人，最后终于走上投降的路，不像有些盗贼，杀自家君主来邀功请赏。"

刘秀能比较宽厚地对待投降的农民军，不杀降，十分得人心。刘秀知道自己还没最后平定天下，还有不少割据争雄的势力要他去解决，因此对 10 几万赤眉军如何稳妥

地处置，对他今后能否站稳脚跟关系极大。刘秀的处置是得当的，他非但没杀赤眉降军，还对其领袖作了安置，让他们能住在洛阳，每人都赐予田宅。当然，这样做也便于控制这些人。其他农民，则让他们返回家园。这样既有利于社会生产，又符合其本人的心愿。

现代社会，当然不会有这种如何对待大批投降者的问题。但是，每个企业中都有大批员工，当企业发生不景气的时候，如何稳定员工的情绪，争取他们的支持，这也是企业管理中的智谋。从这个意义上说，刘秀不杀降所表现的宽广的胸怀和大度的气量，是每个企业家都应当具备的。

假戏必须真做

孙刘两家经鲁肃、孔明撮合终于同意结成抗曹阵营，各自积极备战，以迎击曹军。在此期间，曹操派人给东吴送来一封书信。周瑜看都不看就扯得粉碎，并喝令斩首送信人。鲁肃在一旁劝阻说："两国相争，不斩来使。"周瑜说："杀掉使者以示威！"于是杀掉送信人，将人头让同来的人带回去见曹操，并命令明日四更开饭，五更开船，进击曹军。

曹操听说周瑜撕了他的书信，杀了送信人，愤怒不已。便让蔡瑁、张允等水军都督为前部，自己为后军接应，催督战船直抵三江口，与周瑜水军对阵。两军大江上相逢，只见东吴战船直逼曹军，且万箭齐发，火炮连天。

曹军大多是青州、徐州之兵，素来不习惯水战，也没见过这阵势，抵挡不任，直往后撤，中箭着炮者不计其数。周瑜大获全胜，只恐深入敌阵寡不敌众，于是冲杀一阵，鸣金撤去。

周瑜得胜回寨，十分高兴，一面犒赏三军，一面差人到孙权那里报捷。当天夜里，他又登高观望，只见西边火光连天，周瑜知道，曹操虽有小败，但军力充足，队伍整肃，不可小看，决定亲自乘船去侦察曹军水寨。及至水寨前，见曹军水寨沿江一带分二十四座水门，以大船居于外为城郭，小船居于内，可通往来。晚上点上灯火，照得天心水面通红，旱寨三百余里，烟火不绝。不看则已，一看周瑜大惊失色，急忙问左右的人道："此深得水军之妙者也！曹军水军都督是谁?"左右的人说是蔡瑁、张允。周瑜一听说是此二人，就暗地思忖着："这两个人原是荆州水军将领，新近投降了曹操，他们久居江东，谙习水战，我必须设计除掉此二人，才能扫除破曹的一大障碍。"

说起来，也是瞌睡来了送枕头，此时北面的曹操输了一阵，又有人说周瑜来侦察过水寨，也想派人到东吴探听虚实。一个叫蒋干的谋士说自己从小与周瑜是同窗学友，愿意往江东走一趟。曹操十分高兴地答应了。蒋干只带了一书童及两位驾舟人来到东吴会见周瑜。周瑜一听说旧友蒋干自北边来，对众将笑着说道："说客到了!"并与众将"如此，如此"地耳语了一番，就准备迎接蒋干。

周瑜带领数百人的仪仗队，衣冠锦簇，隆重地迎接蒋干。稍事寒暄，周瑜就问道："蒋干你不辞劳苦，远渡而

来，是为曹操作说客的吧！”初见面，蒋干不好直说，只得搪塞道：“我们多年不见，今特来叙旧情的，如果都督见疑，我即刻就辞行！”周瑜一手挽住蒋干说：“只是一句玩笑话，何必见怪，既然来了，哪能马上离去，我们一定要开怀痛饮，畅叙别情。”

当天晚上，安排了隆重的宴会为蒋干接风，大小将领都参加这次盛会。宴会厅灯火辉煌，歌舞升平。周瑜挽着蒋干来到大厅，向众将作了介绍，并当众宣布：“蒋先生是我幼时同窗至友，现在虽从曹营而来，却不是说客，众位不要生疑。”又把自己的佩剑取下来交给大将太史慈，说道：“你今天晚上作酒监，今日宴饮，只叙朋友交情，只要谁提及眼下曹军与东吴交战的军争之事者，立斩不饶！”太史慈接过剑，按剑坐在席上。蒋干一听周瑜如是说，又见宴会上这一威严阵势，哪敢多言。周瑜又回过头到对蒋干说：“我自领军以来，滴酒不沾；今日见到友人，又无什么疑忌，一定要一醉方休。”说罢大笑畅饮。酒一直喝到半夜，大家有说有笑，果真无人敢提起两国交兵之事。席散后，周瑜装做洒醉，便又对蒋干说：“好久没有与旧友同榻而卧，今难得一见，一定要与蒋兄抵足而眠。”于是佯作大醉，拉着蒋干一同入卧室共寝。周瑜衣服也不脱就躺下，又是呕吐不止；此种情形，蒋干如何睡得着，等到周瑜鼾声如雷，他爬起来走到周瑜的案几前，见到一堆文书，他马上翻看，大都是往来的书信。其中有一封，上面写着：“蔡瑁、张允谨封”。蒋于大惊，拆开来看，大意是：“我等降曹，实非真心，而是迫于形势。现在我们

已掌握曹操水军大权，一旦有机会、即杀曹操，献其首级于周都督。早晚人到，便有消息……”蒋干一见蔡瑁、张允私通东吴的信，如获至宝，立即藏入身中，回头去看周瑜，只见他一边打呼噜，一边说梦话，似乎睡得很香。蒋干又和衣上床装着睡熟。及至五更时分，蒋干想：“周瑜是个精细人，天亮寻找文件，少了一份必然害我。”于是翻身下床，邀小童不辞而别，溜回江北。见了曹操，掏出蔡瑁张允约东吴共举事杀曹操的书信，曹操大怒，立即召唤蔡瑁、张允，假说要他们立即进兵东吴，蔡、张不知就里，说：“水军尚未练熟，不可冒进。”曹操见他们推三阻四，更是相信了蒋干的话和那封投降的书信。于是笑着对他们二人说：“等到水军练好了，我的人头也就到周瑜那里了！”立即将二人推出斩首。等到将二人的人头送上来验证，曹操方省悟过来——中了周瑜的“反间计”。但嘴上不好明说，只好打落门牙往肚里咽，自己认了。

周瑜此番“假痴不癫”，“就坡骑驴”地演出了一场“酒后吐真言，帅案放降书”的假戏，使自以为聪明的蒋干如获真情，借曹操之手，除掉了曹军中深得水军之妙的水军都督蔡瑁、张允；为自己日后进攻曹军扫除了一大障碍。周郎这一着就坡骑驴、借刀杀人的妙计，真令人叫绝。

狂要狂到正地方

高阳有一个老儒生，姓郦名食其，年已六十余岁，生性峥嵘高傲，但是贫困落拓颇不得志，在闾里充作看门

人。平素喜好读书，县中人都呼他狂生。从陈胜举兵以来，路过高阳的诸侯有十多人，郦食其每每细察，发现都是拘泥小节，不足以成大事者。

刘邦来到高阳，广求城中的贤才豪杰，有一个与郦食其同里的少年在刘邦麾下当骑士，一日趁着休假回家省亲，郦食其便借机向他说："我听说沛公为人傲慢无礼，但胸襟宽大，我很想追随他，只是没有人为我引荐，你见着了沛公就这样说：'臣的故里中有个郦生，年六十余，身长八尺，人皆称之为狂生。但郦生自己并不以为是狂生，愿见沛公。'"

那骑士道："沛公一向不喜欢儒者，每每用客人所戴的儒冠洒水撒尿，和儒者说话的时候，也常常信口谩骂一通，若要前去，必定不可以说是儒生。""老弟就试着为我说说看！"

骑士便把郦食其所嘱咐的话告诉刘邦，当时刘邦住在高阳的馆舍中，便着人召见郦食其。郦食其被带进了馆舍，只见刘邦箕踞在床上，正有两个女子在为他洗脚。郦食其心中老大不快，向刘邦长揖不拜，大声说道："足下打算帮助诸侯攻打秦国，还是要帮助秦国攻打诸侯呢？"

刘邦一听，不觉勃然大怒，骂道："大胆竖儒，竟敢胡言乱语！暴秦无道，残民以逞，普天之下，谁不恨之入骨？现诸侯联兵，共起灭秦，以解除人民的疾苦，怎么说助秦攻诸侯呢？""如果是要起义师，诛除暴秦，吊民伐罪，为什么还倨见长者呢？"刘邦慌忙下床谢罪，斥退女子，整敛衣裳，恭敬地请郦食其上座。郦食其乃和刘邦畅

谈六国时纵横之事，刘邦大喜，命人摆下酒席，延请郦食其入座，继续请教攻秦入关的计策。郦食其侃侃答道："足下起乌合之众，收散乱之兵，人数不满万人，便想深入强秦，这好比驱羊探虎口。必须先占据大城，扩展兵力，然后才能西进攻秦。陈留（今河南省陈留县）是天下的重镇，中原往来的要道，兵家所必争的地方，城中谷粟又充足。臣和陈留县令为旧识，愿请命前往说降，他如不许，再举兵攻打，臣于城中内应，必可攻下，既有陈留，则大事才可以图谋完成。"

刘邦赞同其计，即遣郦食其先行，自己率兵跟进于后，果然里应外合，攻下了陈留，获得无数的积谷，兵力大增。刘邦就给郦食其广野君的尊号。郦食其有弟弟叫郦商，也在此时聚集壮丁四千人来归附，刘邦便以之为将军，统领陈留的降兵。此后，郦食其就做了刘邦的说客，往来于诸侯间游说。

重赏之下有勇夫

金兀术派使者向韩世忠求生路，被韩世忠拒绝后，只得从镇江溯流而上。到了天明，金军来到黄天荡。这里是个死港，只有出口，没有出路。兀术到了里边才知上当，要想退出，却被韩世忠率重兵守住出口，并不杀入，打算封锁着饿死金兵。

兀术迫不得已，只得悬重赏，向当地群众征求出路，果然重赏之下，有一人向兀术献计道："此间往北十余里，

有老鹳河故道，不过日久淤塞，已经不通，如能发兵开掘，便可通到秦淮河，不愁出不去。”

兀术转忧为喜，立刻对此人赏以千金，并命士兵开始挖河。金兵都想逃命，所以都拚命挖河，不久就将三十余里的水渠挖成，沟通了秦淮河的水，被围困了四十八天的金兀术，终于从这里乘船逃往建康。

但行至牛头山时，却被岳飞的伏兵拦住去路，此时兀术已舍舟登岸，岳飞挺着一杆丈八金枪，盘旋飞舞，无人可当，兀术慌忙举鞭策马，逃至龙湾。

在龙湾，兀术召集诸将商议道：“新城既被岳飞截住，不能北归，今将怎么办?”

有一将领说道：“不如仍回黄天荡，从原路渡江北上，韩世忠见我军开河远去，决不会再在那里拦截呢。”

兀术一听也有道理，便从龙湾乘船返回黄天荡，满指望韩家军早已开拔，自己可以安然渡江。不料行至荡口，发现韩世忠的船只一字儿排开，把荡口守住，兀术忍不住叫起苦来。但此时已无路可退，第二天，兀术下令全体将士冒死冲锋。但韩世忠早已准备，命海舰泊金山下，预备好铁索和大钩，吩咐手下兵士，等待敌船冒死冲出，便以铁钩搭住敌船，用力牵动，舟船便下沉。结果兀术的船队刚冲出荡口，就被宋军用铁索大钩拉住战船，拖入江底。兀术见此又退回黄天荡中。

贝勒塔叶对兀术建议道：“前次悬赏，结果找到了出路，现在我们再次悬赏，寻求击破敌军海舰的办法。”

兀术听后，便贴出布告，寻求破船办法。

第二天，有一王姓的福建人便来献计说："殿下只要船上载土，上铺平板，并把船板凿出洞来，从此处划桨，等无风时出击，海舰无风不能行，你们用火箭射它的篷帆，就可焚其船只了。"

兀术大喜，重赏了那人，便依计准备。

数日后，在一个浪息风平的清晨，金兀术率领小船出击，韩世忠下令截击，但海舰无风不能动，兀术手下的弓箭手用火箭射击韩世忠的海舰，所有篷帆上面，一被射中，即哗哗剥剥的烧燃起来。此时防不胜防，救不胜救，韩世忠的旗舰也被射中着火。梁夫人拖着韩世忠跃下巡江小舟划桨向镇江逃去。宋军部下溺毙者不可胜数。

兀术打了胜仗，自然安安稳稳地渡江北去了。

兀术在两次绝望之际，都采取了"悬赏求计"的办法，终于使自己绝处逢生，转危为安。实行"悬赏求计"是一种十分有效的办法。

留给他几分面子

宋太祖初年，北部边地屡遭辽人骚扰，百姓多背井离乡，逃到内地谋生，也把惊慌带到安定的中原。在大臣的建议下，太祖命董遵海、王彦异、李汉超等猛将到边地镇守，在众将的努力下，边境安宁了许多。

有一天，宋太祖正与大臣们谈论对边地守将论功行赏之事，忽然听说有一名北部关南泛地的百姓到京城来控诉李汉超，宋太祖心中有些不悦，深思了好一会儿，派人将

告状人带到大殿。

不一会儿，告状人步履蹒跚地来到大殿，只见他衣着破旧，脸上满是脏兮兮的尘土，花白的头发和胡须粘成一绺一绺的。他跪在殿前，低着头，一声不吭。宋太祖瞧了瞧他，严肃地问道："下跪之人可是来告李汉超的吗?"

"正是"，老汉答道。

宋太祖又道："你可把冤屈与朕细细说来，休得胡言。"老汉连忙说道："小民不敢，小民本分一生，未曾与李将军有甚嫌怨，可那李将军不但借钱不还，还强占了小民的女儿，小民向他索要女儿，却遭到他的辱骂和殴打。小民说的句句都是实情，望皇上明察，为小民做主，小民就是死了也瞑目了。"说罢，老汉掀起衣襟，露出伤痕，竟伤心得哭出声来。宋太祖也有些同情地开导说："你的女儿能嫁给什么样的人呢?"

老汉老实巴交地回答道："民家贱女能嫁什么人，也不过是要嫁给农家。"说着用手擦了擦眼角的泪水。

越匡胤望着老汉，笑吟吟地问老汉："李将军未到关南时，辽人是不是到关南侵扰啊?"

老汉现出痛苦不堪的样子说："当然喽，那时候，北面的辽国人年年到关南抢夺粮食和财物，就连很丑的女人也不放过，那情景可惨哩。"

宋太祖又问道："那现在情况怎样呢?"

老汉回答说："自从李将军带领官军到关南驻扎，胡人就很少来抢夺人和财物了。"

宋太祖装出不高兴的样子说："李汉超是朕的爱将，

你的女儿嫁给他为妾，不比嫁到农家强得多吗？好歹也是将军家室。假如关南没有李将军带兵驻守，你的女儿，你的家资，能得到保全吗？这么区区小事，也值得来京城呼冤喊屈，投状控告吗？下次若再来耍刁告状，决不能对你宽容！”说完，就喝令左右将这个可怜巴巴的老汉逐出宫门。

宋太祖为何如此对待老汉？是赞同和放纵臣子的霸道吗？不是的。他这样做的目的在于，借此在大臣们面前表现出自己爱护臣子的心情，也是为李汉超留个面子，好让他在边地安心驻守，为朝廷效力。

老汉回去后，没过几天，宋太祖便派一密使带着自己的亲笔信，前往李汉超的驻地。宋太祖在信中写道：“爱卿为朕驻守边关，甚是尽力，朕已深知，可失去女儿的小民，也着实可怜。爱卿应快些归还民女，还要偿还借欠的银两，朕对此事也就不追究了。望爱卿日后不要再做出如此之类的事情！如果入不敷出，手头无钱，尽可把实情告诉朕，何必向百姓借贷哩？钱财还可向人借贷，妻妾怎么能向百姓强行索取呢？”

李汉超看过信，见皇上对自己这么体恤，这么宽容，顿时感激非常，当即遵照皇上的旨意把事情办了。双方都满意。宋太祖实行了明保暗责的办法，既得到了李汉超的感激，又让老百姓满意。

化敌为友如同变废为宝

俗话说："一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。"个人力量总是有限的，需要别人的帮助，所做的事业越大越多，所需要的人也就数量越多质量越高。而人才的获得并不仅仅局限于自己的营垒，不可忽视甚至是必然地要借助于对方，从对手手中找人才挖人才。人才就是人才，敌方的人才一旦服我、为我，照样是很好用的，甚至是更为好用的。化仇为友变废为宝，这大概是古今中外一切成大事者的共同特点。

春秋时期晋公子重耳在曲沃告庙即位，就是晋文公。

虽然晋文公并没有意思惩罚吕、隙二人。但他们两人却各自怀着鬼胎，寝食难安。就商量出一个办法，想放火大烧皇宫，然后趁着骚乱的时候，将文公置于死地。于是就和勃提联络，准备一齐叛乱。

勃提表面答应他们，心里可不以为然，就暗中去谒见晋文公。文公不见，派人告诉他说：

"你曾在萍城斩断了寡人的衣袂，寡人一见到这件衣服，就寒心。你又奉惠公之命前去狄国刺杀寡人。当时惠公命你三日内起身，你却在当天就急急地起身了，幸好上天有眼，不致遭到你的毒手。如今你还有什么面目来见寡人？再不快走，就将你押到刑场处死。"

勃提听了反而呵呵大笑，说：

"当年要诛杀您的，一位是您的父亲，另一位却是您

的弟弟，自己的亲人都这样仇视您了，何况我呢？我只是个小吏，心中只有献、惠二公，那能容您？以前管仲曾为公子纠射杀齐桓公，虽然目的未达，后来齐桓公仍然用他为相，创立了齐国的霸业。如果您今天不接见我，那就是计较小怨，而放弃霸业了，将来后悔就来不及了。”

文公觉得他的话中有话，颇有道理，就接见了他，知道了吕、隙的阴谋。

文公本来想把吕、隙二人拘捕起来，但因为他们的势力仍然很大，怕打草惊蛇，就决定将计就计。

于是，第二天就秘密地出了宫门，到王城（地名，在今陕西境内。为秦国所有），请秦穆公前来会晤，在秘密中商量了一夜，就安心地等待国内消息。

自从晋文公出了宫门后，宫内随即贴出告示，说文公抱病，不能朝议。吕、隙二人非常高兴，就在当天纵火大烧皇宫，命同党紧紧的守着宫门，惟恐走漏了晋文公。他们两人却各自提着宝剑，到寝宫去找重耳。找了老半天，遍寻不着，知道大事不妙，就匆忙地离开皇宫。后来被秦国诱杀了。

晋文公在王城看着吕、隙二人被诛杀了，一再拜谢秦穆公。又因为怀嬴仍在秦国，就以夫人之礼迎接她。穆公亲自送他们至黄河渡口，又派三千精兵护卫回国。文公想把吕、隙的党羽全部清除掉，但后来却又听信勃提的忠言，赦免了他。他这种宽大为怀的作风，颇得人心，使得王位安全稳固。

不计私怨成大业

南朝时的陈武帝，出身寒微，而能终成大业，实在是不计前嫌、任用仇敌的结果。在陈武帝的将帅之中，除侯安都、黄法、胡颖、徐度、吴明彻等人外，其余的功臣，都来自于敌对一方。杜僧明、周育文是在起兵围广州时，被陈武帝活捉的；欧阳颜原为梁朝的臣僚，被周育文生擒后送给陈武帝的；侯真，周铁虎、程灵洗、冉悉达、孙瑒、周灵、樊毅、樊猛原都是敌手王憎辩的旧部；这些人有的是在战场上被俘获的，有的是在大兵压境，走投无路时，不得已而投降的。对于这些人，陈武帝都一一委以重任。后来，正是因为有了这些人的奋力拼搏，陈武帝才完成了偏安江南的事业，陈武帝度量博大，知人善任，大大超过常人。比如，侯真当初据守豫章，以为自己是侍奉王僧辩的，是陈武帝的仇敌，不肯投降。到他的部下纷纷反叛，如鸟兽散的时候，有人劝他投降北齐时，他这才因为陈武帝的心怀宽阔，能够容人而归附于陈武帝的。冉悉达据守晋熙时，王琳授于他镇北将军，陈武帝也授予他镇西将军，他对两方的任命都接受了，但又都不归附。陈武帝于是派大将沈泰率兵袭击冉悉达，但没能取胜。后来，冉悉达被北齐军打败，这才归降陈武帝。

陈武帝问他说："你为什么这么迟才来呢?"

冉悉达回答说："陛下授我镇西将军，这是恩深似海的了；您派沈将军袭击我，这也是恩重如山了。在您授

恩、施威之时，我并不来朝。如今我之所以要来，是因为我看到您的大度豁达，如同汉高祖一样啊。”可见，陈武帝的大度在当时就已达到取信于天下的程度了。

别盯住小节不放

容人之短，不计私仇是成大事者的一个显著特点。曹操在这方面是个典型。曹操不仅提出了“唯才是举”的用人思想，而且把一大批“经”不明、“行”不修的人吸收到他的周围，成为他的重要将领和僚属。

如有个叫季阐的，在白马犯过接受贿赂、夺取人家婢女的错误，曹操却因他有才能，仍然让他做了济北相。曹操这样做，不是表彰他的错误，而是用其有才的特长。他用“失晨之鸡，思补更鸣”的谚语说明，季阐品行不好仍是个缺点，只是不要揪住不放，要给他一个改过自新机会，就像耽误了报晓的鸡，还想再叫一声补上一样。再如有个叫丁斐的，是一很好的参谋人才，在曹营任典军校尉之职时，甚得曹操信任，他有什么建议，曹操一般都能加以采纳。但丁斐却有爱占小便宜的毛病。建安末年随同曹操伐吴，利用职务之便，用自家的瘦牛换了一头体壮的官牛，被人告发，受到了下狱免官的处罚，以后曹操又恢复他的官职，对人不求全责备。

在用人方面，曹操充分表现了他容天下之量的气度。一是不念旧恶，不计私仇。比如，袁绍的部下陈琳，在官渡之战前夕为袁绍起草了一篇声讨曹操的檄文，檄文不仅

历数了曹操的种种罪行，还骂了曹操的列祖列宗，人格侮辱、人身攻击的味道很浓。如说曹操的祖父是宦官，父亲曹嵩是领养的，曹操则是“赘阉遗丑”，把曹操的家世揭了个底朝天。现在看，这也算不了什么，但在当时是极能伤害人的手段。汉末宦官由于操纵朝政，残害士人，名声很坏；汉代看重门第，领养的而不是嫡出的，是为人不齿的；汉朝历代帝王都强调以孝治天下，骂老祖宗，比骂本人在感情上更难以接受。因此，像陈琳这样的恶毒攻击，一般人是难以容忍的。但当陈琳被俘向曹操赔罪后，曹操非但没杀他，还任命他为司空祭酒。再比如，宛城之战，张绣杀了曹操的长子曹昂、侄子曹安民和爱将典韦，他的右臂也被张绣军的流矢射伤。当贾诩劝说张绣来投曹操时，曹操热情欢迎，不仅没有报杀子之仇，而且还同张绣结成了儿女亲家，并拜他为扬武将军。对此，《三国志》的作者在《魏书·武帝纪》的评语中这样评价说，曹操用人“官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶”。这说明曹操在用人问题上，确能克制感情，不计个人的恩恩怨怨，做到了唯才是举，量才录用。曹操不愧为一位伟大的战略政治家。

二是礼贤下士，不忌“清高”。对于那些享有声望、自恃清高的名士，曹操总是能以宽容之心待之。如名士邴原，超脱世俗，清高自许，不那么好驾驭。投归曹操后，曹操任命他为东阁祭酒，对他的态度十分谦恭。建安十二年（公元207年）冬，曹操北征乌桓回到昌图，设宴招待士大夫，酒至半酣时，曹操说：“我这次凯旋而归，驻过

邺城的诸君肯定都会前来迎接，今天或者明早，大概都到了，不会前来的，只有邴祭酒吧？”谁知话刚说完，邴原却已到了。曹操大为惊喜，立即起身，远远出迎，并对邴原的行动大加赞扬。这不仅反映了曹操的礼贤下士，也可以从中看到邴原自恃清高的影子。邴原不仅有些傲上，而且常以病为由，高卧家中，不理政事，连面也很少露。对此，曹操也能加以宽容，曹操对清高名士，以礼相待，委以官位，有他政治上更深层次的考虑。汉末名士，是一股较强的政治势力，他们在社会上名望高、影响大，对他们的态度如何，关系到人心向背。曹操对这些人采取宽容、敬重态度，大概是出于利用这些人在社会上的声望和影响，以争取人心的考虑。但是也应肯定，曹操对士人的这种态度，也不乏广纳人才、才尽其用的用意。

给刺头戴上顶帽子

对于难以对付的人、难以处理的矛盾要有一些特殊的灵活的切实可用的方法，也要对症下药，才能制服众人，收到效果。

越匡胤对禁军和中央及地方官僚体制进行了一番改革，之后，便以很大的精力来训练部队和整肃军纪，其治军方略可概括为八个字：责之既严，待之亦优。

赵匡胤亲自为禁军选择了部分兵员，这些士兵个个身强力壮，技艺高强。针对五代以来军队中“兵骄而逐帅”的恶习，越匡胤亲自督率禁军训练。从宋太祖建隆三年

（公元962年）开始，赵匡胤便常在讲武殿上，校阅禁兵操演，从中优选士兵加以录用。对禁军，赵匡胤实施了“更戍法”，将禁军轮流外出戍守，期限一二年，不超过三年，其目的不仅仅是要造成“兵无常帅、帅无常师”，“兵不知将，将不知兵”的局面，而且也是锻炼士卒身体素质的重要方法。不仅如此，京城军队的粮秣请领，越匡胤认为也是锻炼部队的一种时机。驻扎在城东的部队必须到城西去领粮，反之也一样。兵士们领一趟粮食，来回要跑好几十里骆。这些名目繁多的“科目”都是为了锻炼士卒的吃苦耐劳精神，以免日久骄惰。

对有触犯军纪者，赵匡胤实行了严酷无情的处罚，即便是为将者也不能幸免，宋军中不准穿着绘彩之类的衣服，违者处以笞责。宋开宝四年（公元971年）冬季，禁军川班内殿直不满御马直军士每人多领赏五千钱，聚众喧哗，越匡胤当场下令斩首四十多人，军官分别杖责，并解散了川班内殿直。宋建隆元年（公元960年），将军罕儒遭北汉军袭击，尤捷指挥石进德坐视不救，致使罕儒全军覆没，赵匡胤将石进德军中的29员将领全部处以死刑。

对于侵犯百姓的军人，宋太祖的处罚更重。每次大军出征时，宋太祖都要告诫将领：不要殴掠吏民，焚烧庐舍，有一次禁军中的雄武军士卒，大白天抢人妻女，御使禁止不听，赵匡胤得讯大怒，立斩一百多人，有个叫阎承翰的大官知情不报，也挨了几十大板。

越匡胤在责之既严的同时，还实行了待之亦优的策略。这位皇帝有一句名言：“朕今扶养士卒，固不吝惜爵

赏，若犯吾法，惟有剑耳。”他对有功、忠诚的将士不惜以重金大加奖赏，给以升擢。一些优秀的军校可直接升迁为团练使。每次阅武，发现武艺高强者便优先提拔。出外戍边，增加月俸，还分发各种物品，甚至皇帝还赐给“装钱”。戍边回来，赵匡胤亲自接见，设宴尉问。

越匡胤的“责之既严，待之亦优”的治军方略取得了极大的成功。在诸侯军混战的五代十国末期，他领导的禁军都能齐整威武，一枝独秀，所向披靡，可见赵匡胤的治军方略成效之大。连敌将也对他的治军方略佩服得五体投地。南唐大将皇甫晖受重伤被俘，他在临终前对赵匡胤说，不是臣不忠于南唐皇帝，只是因为两军士卒的勇怯悬殊太大了。臣过去多次与契丹军作战，从来没有见到像禁军那样的精兵。

[Ｇｅｎｅｒａｌ　Ｉｎｆｏｒｍａｔｉｏｎ]
书名＝怎样对付小人
作者＝张胜利，岳贵安主编
页数＝３０４
ＳＳ号＝１２１５８８５４
ＤＸ号＝
出版日期＝
出版社＝延边人民出版社

封面
书名
目录
一、如何辩识小人
须将锐眼识小人
看准他是什么德行
征敛求宠，必定奸雄
媚主为官，小人手段
巧言令色，小人一个
阿谀奉承，人品自明
贪财好色，必为小人
沽名钓誉，值得警惕
残害忠良，小人之王
二、如何揭批小人
从他想不到的方向出击
帮他算笔帐
把皮球踢还给他
一报还一报，这招实在妙
用事实戳穿谎言
有理不怕走天下
练就你的伶牙利齿
揭开他的伤疤
以迂为直巧说话
先用气势震住他
牵住他的牛鼻子
用荒唐驳倒荒唐
以狂妄制服狂妄
做一颗铜豌豆
占住正统，稳居上风
三、如何制服小人
看谁敢摸热炉子
有权用权，有势用势
心狠手快，小人必败
知己知彼，百战不殆
因人制宜，所向披靡
成败全在先下手
就用他的办法来治他
打他一个冷不防
设个比他还大的骗局
抓住过错治对手
身正不怕影子斜
抢在对手前面
吃小亏能占大便宜

有德有威，不怕鬼魅
出击不必打招呼
板起你的铁面孔
四、如何智胜小人
反过来试试
拉大旗作虎皮
拆散联盟
冒名顶替，声东击西
连哄带诈也管用
傲慢有时胜谦恭
故意拖延冷处理
巧用逆反心理
吹起气球唬住他
借政敌狐疑而削弱对手
善用红包离间敌手
巧用偷梁换柱计
正话也得反着说
一环扣一环，环环不放松
把他们绑在一根绳上
五、怎样设计赚小人
送他一份假情报
空口说白话
明援之实耗之
先送他一顶大高帽
砸碎美玉解开环
学会施行麻醉术
欲擒故纵，掌握主动
藏起你的锋芒
见风使舵，看水行船
六、如何避让小人
忍辱负重
不到火候不揭锅
大英雄争胜不在一时
退一步海阔天空
看谁笑到最后
不给他红眼的机会
打消他的猜疑
夹起尾巴做人
羽翼未丰且忍耐
扮猪吃虎
有力难打笑脸人
留得青山在　　不怕没柴烧
忍者未必就是弱者

是非之地莫久留
激流勇退，见好就收
忍让得和服人心
惹不起还躲不起

七、如何利用小人

投其所好　　化敌为友
乘隙而入招降将
借得顺水好行舟
好风凭借力，送我上青云
借助“第三者”之力
死灰也有复燃日
小人也是人，收他先收心
但求结果，不问动机
鸡鸣狗盗也是才
容纳不同意见的人
从前的仇恨记不得
假戏必须真做
狂要狂到正地方
重赏之下有勇夫
留给他几分面子
化敌为友如同变废为宝
不计私怨成大业
别盯住小节不放
给刺头戴上顶帽子