

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

话说中国智谋



前 言

人类的智慧有多种表现形式，它们使我们不能不由衷地赞叹人类自身的高贵卓越。

中国人传统的智谋，产生于以血缘关系为强大纽带的农业社会，代代相传，不断充实，浸盈在整个民族的血液中。我们的传统文化，牢牢地烙印着智谋的印记；我们的行为准则，无时无刻不受它的规范；我们的整个社会生活，全部笼罩在智谋的氛围之中。

古希腊人曾经充满自信和自豪地宣称：“我们是爱美的人。”中国人，也可以充满自豪和自信地宣称：“我们是爱智谋的民族。”

中国智谋关注的焦点是宗法社会中的个人和群体生存的问题；智谋的确立和运用，全部围绕着这个焦点展开。修身，齐家，治国，平天下，是传统做人的最高理想，也是人存在的意义所在。如果把这种理想和意义称作“道”的话，那么智谋则可以被看作通往“道”的可供操作的手段。治国治人，兵争械斗，立身处世，自我完善，无不有“术”。成功的标志，就是看如何通过“术”的运用，接近或达到“道”。因此，中国智谋的立足点是在做人和生存的行为方式和行为准则之上，同道德有密切联系，具有浓厚的实践性和形而下色彩。

科学关注的是外在于人的客观世界的构成和规律，哲学关注的是人和世界存在的意义与价值，宗教关注的是精神的价值与超越，艺术关注的是人的存在、意义和价值。中国智谋与这些关注无涉。它不去追问人是什么，人为什么存在，以及存在的意义与价值。它也不追问世界是什么，精神是什么，世界与精神的关系，精神最终归于何处。它只知道人由父母所生，由此构成家庭，构成社会，构成国家，因此个人必然处在群体以及由此构成的复杂社会关系之中。人要活下去，必须处理好方方面面的人与人的关系，这是最最现实的生存问题。

可以说，中国智谋实质上是一种“谋生之术”，它支配着这个社会中的每一个人。同时，它也是古往今来每个中国人热衷关注的问题，与此有关的著述浩如烟海，滔滔不绝。

我们的意图是，从浩繁的有关中国智谋的资料典籍中，精选出一部分与我们的生活密切相关的内容，结合历史事例，用通俗的、讲故事的方式加以讲述，并结合我们的理解和现代社会生活作了发挥，以便当今的中国大众了解和掌握中国传统智谋的精华。

每则智谋的内容是这样设计的：用一个典型的故事来讲述该智谋的实际运用，然后结合该智谋的要点进行阐述和发挥，最后指出该智谋名称和故事的来源。

我们相信，这种有根有据的通俗化解说，以及有感而发的体悟，自然会形成自己的特色。将 180 个条目分为权术权谋、兵韬兵略、处世涉世和应变

应对四大类，大体上包括了中國智謀的主要方面。當然，任何分類都具有相對性。就智謀來說，幾乎每一條都可

以從不同的角度來理解和吸取，並由此而歸入不同的類別。因此，我們這裡的歸類也具有相對性。它僅僅代表著者觀照的角度，當然，也是為了方便讀者掌握而提供的一個參考。

我們所做的是傳統文化通俗化和現代化的嘗試。但願我們的努力能為弘揚中華文化作一份貢獻。

著者

1994年10月

权术·权谋

中国传统的权术、权谋，重点集中在夺权、掌权、用权、驭臣、治人等维护统治权的重要问题之上。简言之，它们体现了追求治国平天下的智慧和谋略。

揽辔澄清， 汉宣帝励精图治

【原典】

西汉时，汉昭帝刘弗陵没有儿子，他死后，手握朝政大权的大司马、大将军霍光拥立汉武帝刘彻的孙子刘贺为皇帝。但霍光很快就发现，刘贺生活放荡不羁，成天只知道寻欢作乐。于是又将刘贺废黜，另立汉武帝的曾孙刘询为帝。这就是汉宣帝。

刘询的祖父刘据，本来是汉武帝的太子，由于卷入一次事变，全家被诛杀。当时还是婴儿的刘询被一位狱官营救，才得以幸免于难。后来，刘询在民间的外祖母家中长大成人。

霍光借拥立汉宣帝的功劳，把自己的亲朋好友安置在朝廷中担任要职。汉宣帝心里明白，但也知道自己的命运完全掌握在霍光手中，对霍光的权势十分惧怕，只得百依百顺。

尽管霍光几乎控制了整个朝廷，但他的妻子霍显并不以此为满足。她为了把自己的小女儿纳入宫中，用重金买通了一个女医生，把许皇后毒死。霍光得知这件事后，利用权力竭力为那个女逸生开脱罪责。

后来，霍光病死。御史大夫魏相向宣帝建议，鉴于历史教训和霍氏家族专权胡为，必须采取措施削弱霍氏的权力。霍显毒杀许皇后的罪行败露，真相大白于天下，宣帝借此罢免了霍氏的官职，并重用魏相，将他提升为丞相，封为高平侯。

霍氏对魏相被重用十分仇恨，很想将他除掉。于是假托太后之命，准备先杀掉魏相，再将宣帝废黜。不料，宣帝事先得知了这一阴谋，先发制人，采取果断措施，将霍氏家族满门抄斩。

从此，汉宣帝亲自上朝处理国事，振作精神，力图将国家治理得繁荣昌盛。他直接听取大臣们的意见，对各级官员严格考查和要求，并且提倡勤俭节约，降低盐价，鼓励发展农业生产。魏相也尽心尽力辅佐宣帝，很得宣帝信任和赏识。

宣帝在位二十五年。在此期间，他在大臣们的配合之下，采取了一系列有利于生产发展、减轻百姓负担的有效措施，使西汉王朝兴旺发达起来，出现了“中兴”的局面。

【新说】

“辔”，意为马缰绳；“揽辔”是说手拉着马缰绳。“揽辔澄清”指在乱世之中初拿大权而有革新政治，澄清天下的宏愿。用更通俗的话来说，它的意思近于“新官上任三把火”。

开头的“三把火”烧的效果如何，毫无疑问会影响新上任者的威信和权力效益。宣帝的“三把火”首先烧掉了专权妄为的霍氏，为新政扫除了障碍，廓清了道路，后来的施政措施才得以顺利进行。这种正面效果的“三把火”，犹如打仗中一开始就使出的下马威，可以立即稳住自己的阵脚，增强自信心，从而鼓足勇气一拼到底。

“火”不可乱烧，必须烧到点子上，也就是说，要总观全局，弄清楚要害在哪里，从哪个地方下手，才能收到牵一动万、纲举目张的效果。烧不到点子上，或者切入点不对，不但不能立刻稳定阵脚，反而会使原来的问题复杂化。除了准确之外，烧“火”的速度还得快，闻风而动，让风助火势，便会收奇效。速度慢了，犹豫不决，拖拖拉拉，还不如不放火。

放火过后，也怕没有后劲儿。本来放火烧荒意在清除前进的障碍；障碍既除，理应顺势推进，获取全胜。若不顺势推进，就大可怀疑了：或者是做表面文章给人看，或者是另有所图。当然，也不排除有昏愦者坐失良机。

【典源】

揽辔澄清：语出《后汉书·范滂传》：“滂登车揽辔，慨然有澄清天下之志。”

汉宣帝励精图治：事见《汉书·魏相传》。

秉要执本， 丙吉问牛不问人

【原典】

暮春的一天，汉宣帝的丞相丙吉带着几个随从，坐着马车外出办事。

马车正在长安大街上行驶，前面的道路却被堵塞了。原来，刚才有一群人在这里斗殴，不仅打伤了好几个，而且还有一两个人倒在地上起不来了。众人一见闹出了人命，惊慌不已，议论纷纷，都不知怎么办才好，以致见到丞相的车来了也没来得及回避让道。

车夫把马车停了下来。他想丞相一定会让人去了解一下斗殴的情况，然后加以处理的。可是丙吉却像没有看见路上发生的事一样，挥挥手叫车夫继续前行。

车夫一挥鞭子，马车继续前行。刚出城，丙吉看到一个农民正赶着一头牛往前走，那牛一边走一边喘气，还不时把舌头吐出来。丙吉马上叫车夫把马车停下来，并对一个骑马的随从说：

“你去问问那个农民，他赶着牛走了多少里路了，为什么那牛会喘气不

止？”

坐在丙吉旁边的一个下属官员对丙吉的举动很不理解，不禁问他说：

“大人刚才对人命关天的事视而不见，现在见到一头牛吐舌喘气却停车询问，是不是有点重畜轻人，不够妥当呢？”

丙吉听后回答说：

“你错了！市民斗殴伤人，这应该由长安令、京兆尹等官员去处理。丞相的职责是考核这些官员的政绩，然后奏请皇上进行赏罚。作为丞相，没有必要事事都要亲自过问，而应该关心国家大事。所以我不停下车来去管那些打架斗殴之类的事情。”

“那大人为什么又如此关心这头牛呢？”那位官员还是感到不理解。

丙吉于是继续说：

“至于这头牛的情况就不同了。现在还是春天，照理说天气还不应该太热，但我却见这牛热得吐舌喘气。如果是因为已经走了很远的路了当然也不奇怪，但如果是并没有走多远的路，而是因为天太热的缘故导致牛吐舌喘气，那就说明今年的天气不正常，农事会受到影响。这可是关系国计民生的大事了，正是做丞相的人应该关心的。所以就要停下车来了解情况。”

那位官员这才明白过来，心想：

“人们都说宰相肚里能撑船，丙丞相可真是知大节识大体啊！”

【新说】

秉要执本与事必躬亲相对，是统治的权谋，领导的艺术。

《吕氏春秋》有很多这方面的论述。《当染》篇说：“古代那些会做国君的人，致力于选拔任用人才，而不去做应该臣下做的事，这是抓住了根本。那些不会做国君的人，伤形费神，愁心劳耳目，结果越是治理不好国家，这是因为他没有抓住根本。”

抓住根本就是秉要执本。

做国君如此，做其它官员也是如此。简单说就是会当官的将将，不会当官的将兵。将将就是秉要执本，将兵就是事必躬亲。

对于做人来说，事必躬亲或许是个优点，但对于做官来说，事必躬亲却是一个致命的弱点，危害无穷。

道理非常简单，如果你什么都亲自过问。一竿子插到底，实际上是越俎代庖，那还要你手下的人干什么呢？更大的危害还在于，事必躬亲一方面使你的下级感到不被信任，另一方面，（如果你是领导干部的话）还会使你下级（中层干部）的下级（基层干部）不听上司的话而直接亲附于你。这样势必造成职责不明，政令不通，人际纠葛不清，矛盾斗争尖锐。遗患无穷，不得安宁。

所以，事必躬亲实际上是领导无能的表现。

正是想通了这些道理，丙吉才能够“问牛不同人”，知大节，识大体。

问题在于，很多领导人都想不通这一点。就连杰出如诸葛亮，虽然“鞠

躬尽瘁，死而后已”受到人们的赞颂，但实际上也存在着事必躬亲的毛病。尤其是在他生命的晚期，“夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉。”他的对手司马懿就曾不以为然地说：“食少事烦，岂能长久？”主簿杨 也曾直言相劝，认为“为治有体，上下不可相侵”，并以丙吉问牛不问人，陈平不知钱谷之数等为例加以论证。当然，诸葛亮也有他的难处，所以他说：“吾非不知，但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我尽心也！”

说到底，还是对属下信不过。

这正是事必躬亲的致命伤所在，诸葛亮也未能幸免。

【典源】

秉要执本：语出《汉书·艺文志》：“秉要执本，清虚以自守，卑弱以自持，此君人南面之术也。”

丙吉问牛不问人：事见《汉书·丙吉传》。

逆取顺守， 陆贾鞍下论治国

【原典】

西汉的陆贾原来是楚人，以门客身分跟随刘邦平定天下。他能言善辩，说起话来常引经据典，刘邦当上皇帝后，他经常在刘邦面前提到《诗经》和《尚书》，并讲述商、周的历史。

刘邦认为陆贾虽然懂得不少，但过于迂腐，十分生气地对他说：“我靠骑马驰骋疆场，夺取了天下，哪里用得着读书诵经！”

陆贾回答说：“骑马打天下成功了，难道还能靠骑马纵横来治理天下吗？从前的商汤王和周武王算是贤明能干的人了，他们虽然以诸侯身分用武力夺取了王位，但称帝后却能息武功，推行文治之道。文武并用，打下的江山才会保持长久。如果秦国统一天下后，能够大力推行仁政，向从前的圣贤学习，陛下怎么可能消灭秦国夺取天下？”

原来，周武王推翻商朝后，为了巩固政权，大力推行仁治德政，以安抚商朝百姓。他起用了殷纣王的儿子武庚，封给他领地，让他继续统治京城的商朝遗民，周武王打开监狱，大赦囚犯，使自由民得到了解放。他把宫廷聚集的财物和粮食分发给无衣无食的贫民，解决了他们的温饱，并将被殷纣王剖心杀死的比干的坟墓重新修整，以表示对这位忠义正直之士的崇敬。

这一系列措施得到了被征服的商朝人民的拥护，都乐意归顺武王的统治。后来，辅佐周成王的周公继续推行这样的仁治德政，并制定礼乐，逐步稳定了社会，使政治经济出现了繁荣的局面。

刘邦听了陆贾这番话后，内心里感到惭愧，决心效法前贤。他请陆贾写文章，探讨秦国失败、刘邦获得成功的原因，总结历史上兴衰成败的经验教训，作为治国的参考。

陆贾据此撰写了《新语》一书，用十二篇文章探讨了治国成败之道。刘邦对这本书大加赞赏，采纳书中的建议，清除秦国的暴政，推行仁治，让人民得到休养生息。这样，西汉初期的社会秩序逐步稳定下来，经济开始复苏。

【新说】

文武之道，一张一弛。打天下靠枪杆子，而坐天下却要文武并用，一刚一柔，一武一文，相互陪衬，相互补充。这已经成了社会发展的一条规律，并已被无数历史事实所证明。

“逆取”、是说凭借武力，超越名分地位夺取权力，尤其是夺取国家权力。从正统的立场来看，这是不合法的，因此叫做“逆”。大凡要推翻一个政权，很少有不流血的，多数是凭借武力取得成功的。毛泽东说，“枪杆子里面出政权”，这的确是一个颠扑不破的真理。

“顺守”，是说既已取得了成功，就要顺乎民心，推行各种安抚民心的措施，以守住胜利的成果。历史上的暴君，很少有好下场。秦始皇焚书坑儒，严刑峻法，暴虐无道，终于有荆柯刺秦的壮举，有秦末陈胜、吴广的揭竿而起，使天下土崩瓦解。

历史上夺取了权力的统治者，往往忽略如何使民心归顺。武力的征服并不是真正的征服，“物不平则鸣”，民不服则乱，这是统治者的个人意志左右不了的。这种个人意志同群体意志的冲突，不是以个人的屈服让步告终，便是以个人的毁灭告终。

【典源】

逆取顺守：语出《史记·陆贾列传》：“且汤武逆取而以顺守之，文武并用，长久之术也。”

陆贾鞍下论治国：事见《史记·陆贾列传》。

宽猛相济， 诸葛亮明智治蜀

【原典】

诸葛亮出山辅佐刘备时，任军师。刘备建立蜀汉政权后，他一直任丞相，被封为武乡侯，鞠躬尽瘁，为蜀汉事业付出了全部精力。

治理蜀汉之初，诸葛亮崇尚严刑峻法。他主张加强中央集权，打击分裂割据势力，并制定了《蜀科》，作为蜀汉的法典，执法严明。

这些措施引起了一些人的非议。尚书令，护军将军法正建议推行温和的政策，他上书诸葛亮说：“从前汉高祖刘邦进入关中时，曾经约法三章，秦国百姓懂得了德政。希望您能逐步放松严刑峻法，以抚慰蜀汉百姓的愿望。”

但是，诸葛亮认为，蜀汉的情况同当时刘邦平定三秦时大不一样，不能作为对比。他说：“秦国推行严酷的暴政，使百姓怨声载道，不堪忍受，揭竿而起，使天下大乱。汉高祖有鉴于此，推行宽大政策。刘璋治蜀软弱昏庸，

德政推行不了，刑法不严，造成君臣关系逐渐被颠倒。现在我严刑峻法，法治推行了，人们便知道什么是恩德，再以官位加以限制，得到了官位，人们便知道什么是荣耀。荣耀和恩德并施；君臣关系明确，才是最重要的治国之道。”

刘备死后，其子刘禅继位，称为“后主”。为了协助刘禅治蜀，诸葛亮精简官僚机构，明确制定了法规，集思广益，以软硬两手治国。

为了稳定蜀汉政权，诸葛亮决定出兵云南、贵州和四川交界地区，讨伐雍 叛乱。出发前，参军马谡对诸葛亮说：“那个地方凭仗地势险要，早就有了叛逆之心；哪怕今天被征服，明天又会翻脸……用兵的道理在于攻心为上策，攻成为下策，心战为上策，兵战为下策。只愿您能使他们心服。”

诸葛亮接受了这个正确的建议，以柔克刚，恩威并重，用强硬手段七次抓住孟获，又以仁慈之心七次释放了孟获，从而平定了西南少数民族地区，为稳定蜀汉政权奠定了基础。

此后，诸葛亮继续将宽猛相济的方法推行到治理蜀汉中去，取得了很好的成效。

【新说】

凡事都有两面，古人很早就认识到了这一点，并且一直注意并提倡在相反的两个方面之间寻求平衡。按照传统的观点，失去平衡，偏重一方面，忽视另一方面，事情就会出毛病。阴阳调和，刚柔相济，事情就会顺利发展，兴旺发达。

也许有人会觉得这种观点陈旧过时了，总在讲寻求平衡的中庸之道，为什么就不可以偏激一点？极端一点？为什么不可以矫枉过正？

当然可以。但不要忘记，极端到底，就会引起强烈的反作用。正如弹簧，用以压迫的力越大，反弹就越高，反作用力就越大。认真想，造成这种现象的原因，仍是受着平衡律的支配。因为平衡律是宇宙间的一条普遍规律。

宽大仁慈，并不意味着软弱。它实际上既体现了胸襟和气度，也体现了涵养与明智。宽大为怀，是为了征服人心，使人心服，也是自信心的表现，可以当作笼络人心的“胡萝卜”。

威猛严厉，也不意味着残忍。它所体现的是决心和力度，为的是以强硬手段迫使越轨者和不法之徒循规蹈矩，遵纪守法，平等竞争。

过分的宽大仁慈容易使人误以为软弱，从而得寸进尺，变本加厉；过分的威猛严厉容易导致残暴，从而引起强烈反抗，法纪大乱。所以，宽与猛互相补充调节，可以避免走极端造成的不良后果，让人们心服口服地遵纪守法。

【典源】

宽猛相济：语出《左传·昭公二十年》：“政宽则民慢，慢则纠之以猛；猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”

诸葛亮明智治蜀：事见《三国志·蜀书·诸葛亮传》。

恩威并施， 王旦节制有适度

【原典】

北宋真宗年间，军马副都指挥史张敏奉旨训练骑兵。由于他军令过于严厉，不注意有张有弛的结合，官兵们都难以承受，于是谋划兵变。

朝廷得知这一情况之后，真宗亲自召集宰相王旦和大臣们商议对策。王旦说：“这事如果责怪张敏，那么今后别的将帅怎么再带兵？而现在如果马上逮捕策动兵变的人，就会震动京城引起不安和恐慌。记得陛下几次想任命张敏为枢密使，现在如果提升他，则既解除了他的兵权，又会使谋反兵士安定下来，事情就会平息了。”宋真宗听了，觉得很有道理，于是对左右大臣说：“王旦善于处理大事，是难得的好宰相。”

又有一次，契丹国奏请宋廷，要求在按旧例每年支拨给他们钱物以外，额外再借给他们一笔款子。宋真宗不知如何办才好，便召来王旦商量对策。王旦说：“如今边境形势严峻，契丹国知道陛下马上就要赴泰山封禅，行期已经临近。为此他们想借这件事来试探朝廷的意思，以便采取相应的行动。依我看，可以在每年准备支拨给他们的三十万两的款项中，借给他们六万两，但是要向他们明白地说清：这笔钱是借给他们应急的，下一年要从例定的三十万两中扣除。”

皇帝同意了王旦的办法，契丹国得到了钱以后，感到非常羞愧，事情就这样平安过去了。第二年，王旦向管发放钱物的部门下令，说契丹去年借去的六万两银子，对大宋王朝来说不算什么，他们的奉银还是按旧例全数照发，不要再扣除，但今后永不为例就是了。

无论在处理对内、对外的关系上，王旦都别具慧眼，不同凡响，妥善解决了许多棘手问题，通过恩威并施，节制有度，体现了“宰相肚里能撑船”的风度，使人心悦诚服。

【新说】

人们在激动或危急的时候，往往会以一些简单粗暴的方式来对待所面临的人和事。而这样的方式往往会使被处置对象产生逆反心理，或者是失望，进而采取不合作的态度，这样反而置自己于更不利的地位。所以，在这种时候节制一下自己的感情，让处理的方式艺术一些是很必要的。

在家庭教育的问题上，一部分父母对孩子过于迁就，什么要求都满足，孩子犯了错，也不作必要的批评，而另一类家长则对孩子十分苛严，孩子犯了错，即刻便是打骂相加。

不难想象，在这两种方法之下教育的孩子会是什么样。而作为一个完整而理想的家长形象，应当是严厉与慈爱兼有的。有慈爱，会让孩子有温暖感，再施予威，不致于让孩子太过放纵。

领导对下级，道理也同样。所谓领导的艺术就体现于此。一个成熟的领

导，是善于节制自己的感情的，很多时候，他们都面临着一触即发的局面，这种时候，如果不作一些软化处理，而是以硬制硬，那就很可能点燃一把大火。就像王旦，如果把意图兵变的人逮捕起来，由此所引起的混乱或许不比兵变将会引起的小吧。如果坚决拒绝了契丹国借款的要求，契丹国免不了会采取一点什么过激的行动，结果将更糟。

【典源】

恩威并施：语出《三国志·吴书·周鲂传》：“鲂在郡十三年卒，赏善罚恶，威恩并行。”

王旦节制有适度：事见《宋史·王旦传》。

双管齐下， 唐太宗仁洁兼施

【原典】

唐太宗在位期间，中国封建社会达到了鼎盛，这同他治国有方有密切关系。他的方法并不复杂，就是仁治和法治双管齐下，恩威并施；奖赏不避仇敌，惩罚不庇亲戚，所以出现了政通人和，国泰民安，历史上称为“贞观之治”的时代。

贞观初年，朝廷推行严刑峻法，这对缓和阶级矛盾、恢复生产十分不利，人民得不到休养生息。后来唐太宗大力主张以德治民，施仁宽政。他曾说：

“人命至关重要，死了就不能再复活，所以运用刑罚一定要宽简，要谨慎。”从这种观点出发，唐太宗主张在执行死刑前，先由九卿讨论犯人的罪行，再经过五次呈报审议，才能执行，严禁草菅人命。与此同时，他深信人心是善良的，可以改恶从善。

贞观六年，唐太宗亲自查阅死刑案件，从案例中深深感到死刑惨痛，于是下令把全国的死刑犯全部暂时释放，让他们回到家乡从事春耕，约定第二年秋天返回长安报到。第二年九月，全部二百九十名犯人果然都返回了，唐太宗便下令将他们全部赦免。

唐太宗施行仁治和奖赏也严格按照法度进行。魏征原来是太子建成手下的官员，他曾经劝建成早点杀掉太宗，以夺取皇位。玄武门事变之后，唐太宗看重魏征的才能而任用他。

后来魏征对太宗忠心耿耿，并且敢于当面提意见。有一次，唐太宗想打破常规，征召十八岁以上的男子当壮丁。魏征认为这样做违反在二十一岁的人中征壮丁的制度，对太宗说：“陛下即位几个月了，已几次失信于民，这难道能说是以诚信治国吗？”

唐太宗认为魏征的话有道理，奖给他一只金瓮，并下令按以前的制度征兵。

唐太宗也是执法的典范。贞观十七年，太宗的姐姐长广公主之子赵节参

与谋叛。公主的后夫杨师道是当朝宰相之一，暗中为赵节说情。太宗知道后，杀了赵节，将杨师道降职为吏部尚书，然后才去向长广公主处解释。这一做法在朝廷中受到了广泛赞誉。

【新说】

“管”的本义是指笔，后来引伸为方法或手段。同时采用两种方法处理一件事，或者两件事情同时进行，这是为了把事情处理得更好。仁法并施，刚柔相济，软硬兼施，都是“双管齐下”的最好注脚。

双管齐下自然需要精明的头脑，充分的信心。对方法的选择尤其要独具匠心。经常可以收到奇效的是以相反的方式去处理，比如说以德报怨，唐太宗对待魏征就是如此；比如说以赏代罚，唐太宗对待死刑犯是如此。

比起一箭双雕来，双管齐下所下的功夫要大得多，因此需要慎密地考虑，小心地行事。顾此失彼是大忌，否则无法体现“双”的意义。但是，不是不可以有主次之分，或以刚为主，或以柔为主，或以赏为主，或以罚为主，都要依目的而定，而不能随心所欲。

成功的双管齐下，是一门艺术。

【典源】

双管齐下：语出宋代郭若虚《图画见闻志·张 》：“唐张 员外画山水松石名垂于世，尤于画松特出意象，能手握双管，一时齐下，一为生枝，一为枯干。”

唐太宗仁法兼施：事见《旧唐书·魏征传》。

兼容并包， 李斯止秦王逐客

【原典】

公元前 238 年，秦始皇刚刚上台，准备消灭关东六国，一统天下。这时，韩国为了阻止秦国东征，派水利专家去劝说秦国开凿一条把泾水引入洛水的运河。但是，修运河的目的败露了，东方各国也纷纷派间谍到秦国去作宾客。

秦国的大臣们得知这些情况后，对秦始皇说：“各国来秦国的客人，多数是为了他们国家的利益来搞破坏的。请陛下发令，驱逐一切来客。”

于是，秦始皇下达了驱逐各国客人的命令李斯知道后，向秦始皇上书说：“我听说大臣们议论逐客，这是错误的。从前，秦穆公求贤人，从西方的戎人那里请来了由余，从东方的楚国请来百里奚，从宋国请来蹇叔，任用从晋国来的丕豹、公孙友。秦穆公用了这五个人，兼并了二十个国家，称霸西戎。秦孝公重用商鞅，实行新法，移风易俗，使国家强盛，打败了楚国和魏国，扩地千里，秦国强大起来。秦惠王利用张仪的计谋，拆散了六国的合纵抗秦，迫使各国臣服于秦国。秦昭王得到范雎，削弱贵戚力量，加强王权，蚕食诸侯，确立了帝业。这四位先王都是任用客卿而对秦国作出了贡献。客卿有哪

点对不起秦国呢？泰山不拒绝土壤，才能高大。河海不拒绝细小支流，才会深邃。虽不是秦国出产的物品，但有很多是宝贵的。有才能的人虽不是秦国人，但有很多愿忠于秦国。现在下逐客令，正是把武器借给敌人，把粮食送给大国。国内空虚，国外树怨，国家肯定危险。”

秦始皇听从了李斯的意见，马上废除了逐客令，并将李斯官复原职，广纳贤才，为消灭六国、一统天下作准备。

在秦始皇招纳的贤才中，最著名的有尉繚、李斯、王绾、王翦、王贲、蒙武、蒙恬、顿弱、姚贾等人。尉繚是魏国人，李斯是楚国人。王翦、王贲、蒙武、蒙恬都是将门之子，能征善战。顿弱、姚贾能说会道，善于搞外交。这一批人为秦始皇的统一大业立下了汗马功劳。

【新说】

李斯说得很好，泰山之所以高大，江海之所以深广，都是由于不排外，不拒绝广采博纳。就人而言，兼容并包，不只是个胸襟和气度的问题，同时也决定着其事业的成败。

兼容并包，并不是不加选择地把所有陈糠烂谷子全部收罗进来，那叫做收破烂，不足称道。兼收并蓄，博采众长而成气候者，毕竟不多见。

前提正如李斯所说，应当是可宝贵者，忠诚者。符合这一前提，无论是志士仁人，还是鸡鸣狗盗，尽接纳而用之，多多益善。不符合者，则拒之于门外。不过，也得注意，接纳进门者若全是雄才大略者，或者全是鸡鸣狗盗之徒，也会很糟。全是雄才大略者，必然发生争斗，争功邀赏，互不服气。全是鸡鸣狗盗之徒，无人堪当重任，也不足以成大业。

这就是说，既然能兼容并包，还得“杂”。各个方面有一技之长的各色人等，都得有，搞外交的，理财的，策划的，打仗的，安民的，治国的，执法的等等，应当兼而有之。

当然，能兼容并包，不是必然会成大事业。但是，真成大事业者，必然能兼容并包。

【典源】

兼容并包：语出《史记·司马相如列传》：“必将崇论闳议，创业垂统，为万世规。故驰骛乎兼容并包，而勤思乎参天贰地。”

李斯止奏王逐客：事见《史记·李斯列传》。

信赏必罚， 齐威王从严治国

【原典】

战国时，齐威王实行“信赏必罚”的原则，使齐国国威大增，齐威王本人也因此被世人称道。

威王于公元前356年即位，以后的九年间，一切朝政都委托大臣管理，

自己从不过问。周围各国知道了这种情况，便不断侵犯齐国的边境并占领领土，威王也不曾加以理会。可是九年后，他却忽然召见即墨的大夫说：“自从你担任即墨的大夫以来，几乎每天都可以接到诽谤你的报告，可是经我派人调查即墨的情况，田野不断地开拓，人民的生活富足，衙门事务也处理得有条不紊，使我国的东方边境，没有任何危险的事情发生。为什么会这样呢？这是因为你尽心治理即墨，从未贿赂我身旁的大臣的原因。”

于是，威王赐给他一万户的封地作为奖励。接着，他又召见了阿地大夫。

“自从你担任阿地的大夫以来，天天都有称赞你的话传入我耳朵中，可是当我派人去调查阿地的实际情况时发现，不但田园荒芜，人民也贫穷得无法为生，且在鄆被赵国攻打时，你并未派兵去救援，就连卫攻占薛陵的时候，你也毫不知情。虽然我不断听到对你的赞扬，但这正表明了你在贿赂我身旁的亲信。”

威王在严厉地指责后，将阿地的大夫及身边接受贿赂的亲信一一处罚。

在采取这些赏罚措施之后，齐国开始派军队对九年来侵犯齐国领土的诸国进行报复。西攻赵、卫，并在浊泽（位于河南省）大破魏军，包围了魏惠王。惠王震惊，只好以归还观（位于现今山西省）为条件请和。赵国也将所侵占的北边长城归还。如此一来，齐国的众官员更加信服成王，个个尽忠职守，齐国因此逐渐地强盛起来。诸侯各国了解到这一情形之后，二十多年不敢侵犯齐国。

【新说】

赏罚分明是激发民众积极性的最佳办法之一。

老百姓的心理其实很简单：我为你好好地干，你给我应得的报酬。赏的问题事实上是老百姓很敏感的付出与得到的问题，如果赏得不分明，那么他们就对自己付出的意义感到怀议，从而积极性下降甚至丧失。

而罚的这方面看来似乎对他们的积极性的影响不如赏来得大，但事实上也是很关键的。首先，罚的威胁可以让那些本不打算好好干的人有所忧惧，想到将会有的惩罚，也就不敢太过放肆。

而另一方面，如果罚得不分明，即使赏得再周到也不会有什么大的作用。试想，如果一个人虽然拿到了与自己付出相应的报酬，甚至还多的奖励，而他却看到另一个干得很差的人并未受到任何惩罚，甚至还拿了与自己一样的报酬，那么他的骄傲与兴奋会即刻减弱，得出一个“干得好坏都一样”的结论。

齐威王表面看来似乎不管什么，其实他却在下面作了很周密的调查，没有被表面现象迷惑，赏罚分明，赢得了人心，人人尽责守职，齐国逐日强盛，可以说齐威王创造了一个良性循环的环境。“用赏者贵信，用罚者贵必。”信赏必罚，赏罚公正，自然可感化人民去恶从善。

【典源】

信赏必罚，语出《韩非子·外储说右上》：“信赏必罚，其足以战。”

齐威王从严治国：事见《史记·滑稽列传》及《战国策·齐策一》。

赏一安百， 汉高祖封侯雍齿

【原典】

汉高祖刘邦经过多年奋战终于平定了天下。有一天，高祖从洛阳的南宫居高临下俯视，看到诸将三三两两聚集在宽敞的庭院，好像在议论着什么。

“他们在议论些什么呢？”高祖问站在身旁的张良。

“他们正在酝酿谋反。”张良回答说。

高祖有点惊慌，忙问：“为什么呢？”

“获得陛下封侯的是萧何、曾参等直系，而被诛罚的都是平素与陛下疏远的旁系。现在宫中正在评定各人的功劳，如果奖赏每一个人，就是把天下分掉也不够分，所以他们都担心自己不仅得不到奖赏，甚至还会被诛杀。他们聚在一块，正在讨论：‘何不干脆起来造反。’”

高祖听张良这么一说，就显得更加慌张了，于是急忙问张良：“那该怎么办才好呢？”

张良献策说：“陛下最讨厌而且也是大家都知道的那个人是谁？”

“雍齿。”高祖回答。

“那就赶快把雍齿封侯给群臣看吧。这样一做，大家就会认为：连雍齿都封侯了，我们更没有问题，这样大家才会放下心来，而风波自然也就去平息下去了。”

高祖一想，张良的话很有道理，就按他的办法做了，结果群臣果然平静下来了。

【新说】

汉高祖虽然平定了天下，然而却又面临封赏这样一个棘手的问题，的确是有些伤脑筋。赏与罚往往是最易牵动人们敏感神经的，按照刘邦原先的那种赏罚办法，不免要弄得他的那些将领臣下们人心惶惶。对于刚刚得了天下，地位还不是十分稳固的刘邦来说，这样只会对他自己不利。

赏与罚如果得当，便会起积极的作用，如果不能得当，反而还会坏事。一部分人可以从另一部分已得了赏或罚的人身上照见自己将来的命运。如果预见到自己将不会有什么好结果那一般都不会认命静等，而会采取某种相应的行动了。

还亏得张良能够看清这个问题。干脆来了个极端的办法，选出了大家都最讨厌的部下雍齿，这是一个很有代表性的人物，因为他看来是最应受诛罚的人物，而张良却出乎意料地要刘邦封赏。这样一来，大家都放下了心，因为显而易见，自己决不会比雍齿差。

试想，如果针对上述的对立意识，采取另外一种方法，如：或者把雍

齿诛杀，杀一做百，或者这些人一起诛罚，那就难免要大动干戈，而且谁胜谁负，还是一件难以料定的事。搞得不好天下大乱，而刘邦为此而丧失天下也是难说的。由此看来，采取“先赏最讨厌的部下”实在是一种妙策。它既臣服了人心，又平定了天下，可谓一举两得。

聪明人的赏与罚，其意不仅仅在彼赏罚的人，他还要通过这些对那些未被赏罚的人施加他所需要的影晌。可以说，赏与罚在此已不是目的，而是手段了。

总之，如果老是按旧套套办事，难免有出乱子的时候，所以有时不妨破一点例，创一点新，说不定反而还会钥好的效果呢！张良真不愧是一代优秀的谋士。

【典源】

赏一安百：语出周代吕尚《阴谋》：“杀一以惩万，赏一而劝众，此明君之威福也。”另见《文中子·立命》：“赏一以劝百，罚一以惩众，夫为政而何有！”

汉高祖封侯雍齿，事见《史记·高祖本纪》和《汉书·高帝纪》。

水清无鱼， 丙丞相不究细行

【原典】

丙吉是汉宣帝时的丞相，以知大节，识大体著称。又宽厚待人，隐恶扬善。尤其是对下属，从不求全责备。对好的下属，他大力加以表彰；对犯了过失的下属，只要是能原谅、宽容的，他都尽可能地越谅、宽容他们。

丙吉有一个车夫，驾车的技术很好，其它方面也没有什么问题，就是有一个毛病——喜欢喝酒。他经常喝得醉醺醺的，出门在外也是这样。

有一次，丙吉出门办事，带了这个车夫驾车。殊不知他这次喝得大醉，车子还在路上，他就呕吐起来，把车上的座席都弄脏了。车夫一见自己弄脏了座席，吓得不知怎么才好。但丙吉并没有多说他什么，只让他把车上的污迹擦干净，然后又赶车上路。

回到相府，管家知道这件事后非常生气，狠狠地训斥了车夫一顿，并向丙吉建议说：

“大人，这个车夫实在是不像话，干脆把他赶走算了！”

丙吉摇摇头说：

“不要这样做。因为他喝醉酒犯了一点小小的过失就赶走他，你让他到哪里去容身呢？他不过是弄脏了我的座席罢了，算不上什么大罪。还是原谅他吧，我相信他自己会改正的。”

管家这才没有赶走那个车夫。车夫知道是丞相的宽宏大量才保住了自己的工作后，内心非常感激，决心报答丞相。从此更尽心尽意地赶车，酒也喝

得少多了。

车夫原本是边疆人，熟知边防报急方面的事情。有一次，他在长安街上看到一名驿站的官员疾驰而过，猜想一定是边境上发生了什么紧急的事情。于是他紧跟着到驿馆里去打听消息，果然得知是匈奴入侵云中郡和代郡，那里的郡守派人告急。

车夫立即回相府，把自己探听到的情况向丙吉报告。丙吉知道宣帝马上会召自己进宫商议，便叫来有关方面的属下，向他们了解被入侵地区的官员任职以及防务等方面的详细情况，思考了对策。

不一会儿，汉宣帝果然召见丙吉和御史大夫等人商议救援之事。由于丙吉事先已知道了消息，并且有所准备，所以胸有成竹，侃侃而谈，很快提出了可行的救援办法。而御史大夫等人却仓促进宫，一点消息也不知道，对被入侵地区的情况也不太了解，一时之间根本就说不出来，更不用说切实可行的救援办法了。

两相比较，对照鲜明。汉宣帝赞赏丙吉“忧边思职”，对御史大夫等人却很不满意。

退朝后，其他大臣对丙吉十分钦佩，丙吉却对大家说：

“实不相瞒，今天是因为我的车夫事先打听到消息并告诉了我，使我预先有了准备。当初，他曾经醉酒呕吐，弄脏了我的车座，我原谅了他，所以他有今天的举动。”

说到这里，丙吉又感叹道：

“所以啊，每个人都有他的所长，也各有所短，我们应当尽量容忍别人的过失。想想看，假如当初我不容忍车夫的过失，把他赶走了，能有今天受到皇上的表彰吗？”

众人都点头叹服。

【新说】

“水至清则无鱼，人至察则无徒。”

水太清澈了，就没有鱼能够生存；人太明察了，就没有人愿意跟随你。

是啊，你看那游泳池里的水是够清澈的了，可是哪里有鱼能够在里面生存呢？

为人也是一样。

俗话说，金无足赤，人无完人。如果你事事苛察，求全责备，就像眼里容不下一粒砂子一样，谁愿意跟从你呢？

丙丞相明白这个道理，所以他原谅了车夫，结果得到了报答。

当然不止丙丞相如此，中国历史上这类容人的事例还多着哩。

汉高祖重用“盗嫂”的陈平而得天下，宋太祖撞破受贿的赵普而不责罚，曹操更是公开下《求贤令》说：哪怕有不好的名声，可笑的言行，甚至是不仁不孝之人，只要有治国用兵之才，都不要有所遗漏。

他们都是容纳那些虽德行有亏但确有才干的人。而这方面最为突出的，

恐怕要算孟尝君容忍门客而得报答的事了吧。

据说齐国的孟尝君手下有个门客居然和他的夫人勾搭上了。有人向孟尝君告发了这个“第三者”，建议把他杀了。孟尝君听后却只是淡淡一笑说：“男女相悦，人之常情，这种事那么认真干什么？”后来孟尝君把那个门客推荐给卫国国君，当卫国准备联合各国讨伐齐国时，那个门客以同归于尽威胁卫国国君，使卫国国君打消了攻齐的念头。齐国人知道这事后，都赞扬孟尝君宽厚待人而转祸为功。

孟尝君甘愿戴“绿帽子”而容忍那位偷情的门客，这在很多人看来是不可思议，也是不能苟同的。用这个故事来说明宽厚容人的好处也的确算是个特例了，有太过极端的地方。不过，它并不影响我们理解“水至清则无鱼，人至察则无徒”的用人艺术。

【典源】

水清无鱼：语出《汉书·东方朔传》：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”又见汉·班固《白虎通义》（《太平御览》引）：“故水清无鱼，人察无徒。”

丙丞相不究细行：事见《汉书·丙吉传》。

千金市骨， 郭隗详说求贤策

【原典】

燕哱王因为把国政让给相国子之而导致燕国大乱，齐宣王趁火打劫入侵燕国，杀死了燕哱王和子之。在各国与论的谴责下，齐宣王又采用孟子的计谋，在大捞一把后让燕国立了一位新的国君，然后退兵回国。

这位被新立的国君就是燕哱王的儿子燕昭王。

燕昭王即位后，收拾残破的燕国，决心重振河山，为燕国雪耻，也为自己报杀父之仇。

昭王为此而专程去拜访名士郭隗先生，向他请教复国雪耻的良策。郭隗先生对昭王说：

“成就帝业的国君拜贤士为老师，成就王业的国君以贤士为友人，成就霸业的国君用贤士为大臣，亡国的国君视贤士为役仆。屈尊折己地向贤士学习，才能高于自己百倍的人就会到来。做事在别人前面，休息在别人后面；不耻下问，学而不厌，才能高于自己十倍的人就会到来。以平等态度待人，同甘共苦，和自己能力相当的人就会到来。指手划脚，颐指气使，那就只有跑腿听差的人才肯来了。如果是行为粗暴，横蛮无礼，动不动就训叱呵骂，那就更只有奴隶般的人才会来了。这些都是古代招纳贤士，实行王道的道理，大王如果能广泛选拔国内的贤士，亲自到他们门下去拜访求教，那么，全天下的贤士都会争相到燕国来了。”

昭王听了很受启发，说：

“我是非常愿意主动去拜访这些贤士的。问题是，我怎么知道谁是贤士，我该去拜访谁呢？”

郭隗先生说：

“大王听说过‘千金买马骨’的故事吗？古时候有一个国君声称要用千金买千里马，结果三年都没有买到。一位侍臣主动要求去为国君寻访千里马，国君便让他带着千金去了。侍臣用了三个月时间才找到了一匹千里马，可是那马刚刚死了。侍臣就用五百金买下了那死马的头回去向国君复命。国君大发脾气说：‘我要买的是活马，你怎么用五百金去买来这样一个死马的脑袋呢？’侍臣回答说：‘大王请不要发怒。您想想看，我们三年都买不到一匹千里马，是世上真没有千里马吗？不是。是人们不相信大王真会花千金买一匹马。如今我花五百金给大王买来了一匹死千里马的脑袋，消息传出去，人们就会相信大王是真的不惜千金买良马了，何愁没有千里马送上门来呢？’果然，不出一年时间，这位国君就买到了三匹千里马。”

说完这个故事，郭隗先生又说：

“现在大王真想招纳贤士的话，就从我开始吧。人家看到像我郭隗这样的人尚且受到大王重用，更何况那些比我更有才能的人呢？难道他们还不会前来吗？”

于是燕昭王为郭隗修建了府邸，拜郭隗为师。结果，乐毅从魏国来，邹衍从齐国来，剧辛从赵国来，能人贤士们都争先恐后地来到了燕国。燕昭王用这些贤能之士治理国政，与老百姓同甘共苦，励精图治，富国强兵。到燕昭王二十八年，以乐毅为上将军讨伐齐国，一气攻下了齐国七十余城，直打入齐国首都临淄，烧毁了宫殿宗庙，齐王出逃后被杀。齐国没有被攻下的，只剩下了莒城和即墨两处。

【新说】

千金市骨是为了显示求千里马的诚意，千金市骨的故事是用以启发招纳贤士的心智：要尊重知识，尊重人才，光停留在口头上是不行的，必须拿出实际的东西来，才会使人相信，才能够吸引真正的贤能之士到来。

古代社会非常重视人才的作用，得人才者得天下，失人才者失天下，这已成为历史的经验。所谓周得吕尚而王，齐得管仲而霸，秦得人才而一统天下，汉得三杰而有中国，刘备得诸葛亮而三分天下。几千年的中国历史，这类例证已不敷枚举。即以燕昭王用乐毅伐齐的事实来说，本来已攻下了七十余城，只剩莒城和即墨两地在负隅顽抗了。这时燕昭王去世，齐国田单用离间计使燕惠王派骑劫换下了乐毅，结果被田单一气收复了七十余城，致使燕国前功尽弃。

所以，人才的作用已成为众所公认的常识。既然如此，如何得到人才，如何使人才甘心情愿，死心塌地地为我所用，也就成为智谋问题了。

千金市骨正是这样一种招贤的智谋。另外如秦穆公用五张羊皮换得百里奚，刘备三顾茅庐请出诸葛亮等等，也都是这样的智谋。目的只有一个，就

是招揽人才为我所用。

当然，并不是所有人才都有遇到燕昭王、秦穆公、刘皇叔等人的运气。唐代韩愈认为：“千里马常有而伯乐不常有。”宋代黄庭坚感叹：“千金市骨今何有，士或不价五皮。”因此；一方面是人才难得，另一方面是怀才不遇，这种矛盾贯穿于社会历史的各个时代。

【典源】

千金市骨：语出《战国策·燕策一》：“有以千金求千里马者……三月得千里马，马已死，买其首五百金，反以报君。”（《新序·杂事》“买其首五百金”之“首”作“骨”。）另见唐·刘希夷《死马赋》：“八骏驰名终已矣，千金买骨复何时？”

郭隗详说求贤策：事见《战国策·燕策一》。

任人唯贤， 齐桓公不计私仇

【原典】

战国时，齐国的齐襄公有公子纠和公子小白两个弟弟，他们各有一个很有才能的老师。齐襄公十分荒淫，公子纠便随老师管仲去鲁国避难，公子小白则跟老师鲍叔牙去了莒国。

后来，齐襄公在内乱中被杀，大臣们派人到鲁国去接公子纠回国当国君。鲁庄公亲自带兵护送公子纠回国。公子纠的老师管仲担心公子小白抢先回国夺取君位，因为公子小白所在的莒国离齐国较近，他得到鲁庄公同意，先带了一批人马去拦截公子小白。

管仲带人赶到即墨附近时，果然发现公子小白正往齐国去。管仲上前劝说公子小白别回去，但小白听不进去，管仲便向小白偷射了一箭。小白立刻倒下，管仲以为他死了，于是不慌不忙地回去护送公子纠返齐。

然而，公子小白没有死，鲍叔牙救了他，并赶在公子纠之前回到了齐国，说服大臣立公子小白为国君，即齐桓公。

公子纠在鲁国军队护送下赶到齐国时，齐、鲁两国打了起来，结果鲁军大败。鲁庄公被迫同意齐国的要求，逼死公子纠，把管仲抓起来。但齐国提出，管仲射过齐桓公一箭，要报一箭之仇，将他押送回齐国，由齐桓公亲自处置。鲁庄公只得同意。

在被押往齐国的路途中，管仲吃了不少苦头。到了绮乌时，管仲去向那里的官员要饭吃，一位官员跪着把饭端给管仲，十分恭敬地等他吃完饭，然后问道，“要是您回到齐国没有被杀而受到重用，将来怎么报答我？”

管仲回答说：“如果我真的受到重用，我要任用贤明有才能的人，奖赏有功的人。我能拿什么来报答你呢？”那位官员听了这些话，心里很不满意。

管仲被押到齐国后，没想到受到鲍叔牙的亲自迎接，而齐桓公不仅没有

报一箭之仇，反而让管仲当上了相国。鲍叔牙则甘愿作管仲的副手，因为鲍叔牙知道管仲的才能远在自己之上，才说服了齐桓公这样做。

【新说】

对统治者和领导人来说，用人毫无疑问是个至关重要的大问题，真正的用人之道，唯一的标准，理所应当是才能和德行。只要是真正想干点事，而不是尸位素餐和混日子，就必须遵循这一原则。

要任用贤明有才的人，需要宽阔的胸襟和气度。比如齐桓公，不计较差点要命的一箭之仇，爱才胜过泄私愤，管仲才得以不死并当上相国。倘若换个人，管仲或许早就命归黄泉了。鼠肚鸡肠，容不得异己的人，迟早成不了大气候，下场也好不了。

任用贤明有才的人，还得要有功夫和时间来进行考察。毛遂自荐的能人毕竟是少数，越到现在，毛遂自荐越发成了投机取巧、拍马专营者惯用的手法，并常常美其名曰“自我推销”。在这种情况下，不妨对“自我推销”者多留点儿神，听其言，观其行，然后再决定取舍。中国北方农民有句大白话，是马是骡牵出来，意思是说是好种还是孬种，让它出场表演就知道了，话虽不高雅，却包含至深道理。

任用贤明有才的人，也要对他们给予充分的信任。用人不疑，疑人不用。这是用人的一个起码准则。既用又疑，不但自己揣上一桩心病，也使被用的人离心离德，身在曹营心在汉，说不定还会在关键时刻反戈一击，取而代之。

用人确实大有学问。极言之，家国兴衰，事业成败，几系于用人之上。

【典源】

任人唯贤：语出《尚书·咸有一德》：“任官惟贤才。”

齐桓公不计私仇：事见《韩非子·外储说左下》。

知人下士， 韩信屈尊问左车

【原典】

公元前 204 年，韩信和张耳率领数万大军越过太行山，向东攻伐赵国。赵王歇与赵军统帅陈余集中了号称二十万的兵力，准备在太行山的井陉口与韩信决战。

赵国的广武君李左车向陈余建议，他自己率领三万精兵，绕小路截断韩信的后勤补给，使汉军进退两难，最后全歼饥饿疲劳的汉军。但是，陈余没有采纳李左车的意见。

韩信利用陈余骄傲轻敌、急于求胜的心理、出奇制胜，摆出背水一战的阵势，大败赵兵，斩杀陈余，活捉赵王歇、李左车等人。

交战之前，韩信得知李左车智谋过人，可以当作老师请教，因此下令不准杀李左车，并说：“谁抓到李左车，以重金奖赏。”李左车被抓住后，韩

信亲自为他松绑，按上宾对待，相见以师礼，向他诚心求教。

韩信问李左车说：“我早就听说将军智勇双全，现在有一件事向将军请教。我和张耳领兵攻魏破赵，想乘着胜利攻打燕国，然后攻打齐国，不知该怎么办。请将军谈谈看法。”

李左车回答说：“战败的将军，还谈什么勇敢。丧失了国家的人，还谈什么谋求生存。我已经成了你们的俘虏，哪里敢谈看法。”

韩信又说：“如果陈余采纳了您的建议，我们早就成了赵国的俘虏。因此诚心求教，请您不要推辞。”

李左车见韩信不耻下问，态度谦和诚恳，便说出了自己的看法：“汉军经过长途行军，接连打仗，已经十分疲惫，现在不如暂时休战，安抚老百姓，从百里路之内补充给养。按照将士们的功劳进行奖赏，用酒肉补充他们的营养。接着派重兵逼近燕国边境，假装出要进攻的样子，然后派使者到燕国送信，告诉他们大军压境。这样，燕国肯定会投降，齐国听说燕国投降，很可能放弃抵抗而投降。作战应该先造成声势，接着再出兵去打，说的就是这种情况。”

韩信认为李左车的建议很好，立即采纳，派遣使者去燕国送信。燕国见韩信兵临国境，随时都可能发动进攻，便宣布投降。

【新说】

傲慢产生于偏见，而偏见在实质上是愚昧的标志。真正的聪明人，总是尽可能摆正自己的位置，瞄准自己的目标，坚持不懈而又灵活主动地向目标前进。韩信当年甘受胯下之辱。说明他具有能屈能伸的韧性，准能说他不是个大丈夫呢！这次屈尊向阶下囚请教，不但没有丧失胜利者的风范，而且得到了自己想要的东西，于是又向成为强者迈出了一大步。

愚蠢的傲慢，刚愎自用，下场是很可悲的，不是孤家寡人，众叛亲离，就是死而无人收尸。项羽固然有冲天的英雄豪气，可最后落得风声鹤唳，乌江自刍，也不知是悲剧还是喜剧。这一点，大概只有先投项羽、再奔刘邦的韩信心里最明白。

不耻下问，其实没有任何可羞耻的。以真正有才能者为师，而不管他是什么出身、身分和地位，恰恰表现了一种潇洒不凡的风度和包容一切的胸襟。孔子说，君子坦荡荡，小人常戚戚。两者之间，竟有天壤之别。坦荡，则能吸纳，理解，宽容；狭隘，只有孤芳自赏，排斥异己。

所以，要想干成一番大事业，要想有所作为出人头地，切莫自以为是地把自己看得那么高贵，不要自欺欺人地把自己的脸面看得那么薄，也不要抬头望天作清高状。

【典源】

知人下士：语出《老子》第六十八章：“善用人者，为之下。”

韩信屈尊问左车：事见《史记·淮阴侯列传》。

弃瑕取用， 刘邦宽容重陈平

【原典】

陈平是西汉河南原阳人，年少时家里很穷，同哥哥嫂嫂在一起生活，只有三十亩薄田。他哥哥陈伯宽厚仁慈，靠辛勤劳动供陈平外出游学，后来，陈平娶了一个妻子，妻子曾经五次出嫁，五次都死了丈夫，但家里很富有。陈平的出土，多亏了妻子家的帮助。

陈平离家后，先投奔魏王咎，遭到谗言，又投奔项羽。他见项羽粗暴无道，便仗剑投奔刘邦，经过魏无知的推荐，刘邦接见了。言谈之中，论及天下大事，刘邦觉得十分投机，便将陈平提拔为都尉，留在自己身边当参乘，并监护三军将校。

刘邦的将士对破格提拔陈平不满，说：“大王得到一个楚军的逃兵，并不了解他的才能和品行，就与他同乘一辆车，还让他监护军中长者，未免太过分了。”刘邦没有听信这些议论，又把陈平提升为副将。

大将周勃和灌婴对刘邦的做法也不满，对刘邦说：“听说陈平在家里曾经同嫂嫂通奸。离家后又两次出逃，三次选择主人。现在大王授与他高官，让他监护将士。凡是给他贿赂多的人，他就将好处给与。他完全是个反复无常、目无法规的人，希望大王认真考察。”

刘邦听了这些话，心里产生了疑虑，叫魏无知和陈平来问个究竟。魏无知说：“只要有建功立业的本领，即使与嫂嫂通奸、受贿，又有什么妨碍呢？”

陈平自知这些都不是事实，对刘邦说：“过去我投奔魏王和项羽，由于他们不相信人，我才来投奔大王。如果大王认为我可以，就不应拘泥小节；如果认为我不能用，我收的小费全在这里，你拿去吧！我就此告辞。”

刘邦觉得误会了陈平，连声道歉，并将他提拔为护军中尉。后来，陈平全力辅佐刘邦，多次在危难之际挽救刘邦及其大业，成了建立西汉王朝的头等功臣。刘邦死后，陈平还同周勃一道，平定诸吕叛乱，稳住了西汉江山。

【新说】

“瑕”指过失和缺点，“弃瑕”是说不计较缺点和过失；“取用”意为取长处而用之。这一策略要求对有才华的人不求全责备，使其才华为我所用。

在这个世界上，上至国王总统，下至平民百姓，没有哪个人没有缺点毛病，这一点是绝对毋庸置疑的，正如只要是人，都有生老病死一样。问题在于，首先要肯定被用的人确有真才实学，并且那些真才实学又确实是自己所需要的，然后再看他的毛病缺点对事业是否致命，是否积习难改，是否是不可救药的恶习。

比如，有吃喝嫖赌恶习的人，是绝不能用作政府官员的。有偷摸劣迹的人，绝不可用来看守财物。极端自私的人，绝不可用来从事慈善活动。刘邦用陈平，是为了出谋划策、将兵打仗。他是否勾搭过嫂子，是否收受过将士

的财物，大概无碍大业。况且事已过去，并非年深日久的恶习，况且这些也是传闻，并非铁证如山的事实。

因此，真正重要的是仔细辨别、斟酌“瑕疵”，谨防被披着羊皮的狼们钻了空子，以免过后悔恨交加，只要瑕疵无伤大雅，就可以大胆地用。有的可以长久地用，有的只可用一会儿；有的可以全面地用，有的只用一个方面；有的可以全心全意地用，有的需要提防着用。

利用别人的才能为自己服务，是最主要的准则。把握住这个准则，用它去衡量被用的人，就比较好掌握了。

【典经】

弃瑕取用：语出三国陈琳《为袁绍檄豫州》：“于是提剑挥鼓，发命东夏，收罗英雄，弃瑕取用。”

刘邦宽客重陈平：事见《史记·陈丞相世家》。

搜扬侧陋， 武帝重用霍去病

【原典】

霍去病是西汉名将，山西临汾人。他父亲原来是平阳县的衙役，曾在平阳公主家里当差。他的外祖母卫温，母亲卫少儿和舅舅卫青，以前都是平阳公主的家奴。后来，霍去病的姨妈被汉武帝刘彻选入宫中，当了皇后，他一家人迁到都城长安，摆脱了奴仆的地位。

霍去病自幼在奴仆当中长大，饱尝生活的艰辛。但是，他不甘做奴仆，勤奋学习，精通兵法，并且掌握了骑马、射箭和搏击等各种武艺。汉武帝十分赏识霍去病的才能，不嫌他出身微贱，将他破格提升为侍中，负责保卫皇帝的安全。

后来，匈奴骑兵入侵河套地区的代郡。汉武帝命令大将军卫青领兵反击匈奴，霍去病也请求随军前往。汉武帝为了嘉奖他的志向，又由于他精通骑马射箭，遂封他为票姚校尉，挑选了八百名精锐的骑兵由他指挥。

霍去病首次出征匈奴，带领部队离开主力，奔袭数百里，以少胜多，斩杀匈奴兵二千多人，杀死匈奴的相国、当户等官，临阵斩杀匈奴单于的叔祖父籍若侯产，活捉单于叔父罗姑比，一时声威大振，勇冠三军。汉武帝以二千五百户封他为冠军侯，提拔为大司马骠骑将军。

接着，霍去病再度出征，两次大败匈奴贵族，控制了河西地区，打通了通往西域的道路，切断了匈奴与羌人的联系。

在对匈奴的第三次大战中，霍去病与大将军卫青分路出击，击败匈奴主力，一直追击到蒙古和西伯利亚的贝加尔湖才收兵。

汉武帝为了嘉奖霍去病的显赫战功，在长安给他建了一座豪华住宅，但是，霍去病谢绝说：“匈奴未灭，何以为家？”他前后六次出击匈奴，解除

了匈奴对西汉王朝的威胁。

【新说】

“搜扬”，即寻找提拔；“侧陋”，即隐伏卑微。“搜扬侧陋”，是说注意寻找和提拔出身、地位低贱而贤明有才的人。

之所以这样做，是鉴于历来富家子弟大多养尊处优，专横跋扈，不是花天酒地寻欢作乐，就是平庸愚昧无德无才，极少有成为栋梁之才者。

英雄自古出于草莽里巷，几乎成一个普遍规律。霍去病、卫青都出身奴仆，汉高祖刘邦的开国功臣萧何等一批人，大多出身低微，几乎各朝各代都有由下层出身而至功高位显的人。大约出自草莽里巷之辈，自幼经受艰苦磨练，以刻苦发奋、吃苦耐劳见长。他们既无既得利益可失去，也不怕失去。因而敢冲敢拼，加上吃糠咽菜，体魄强健，经得起摔打。

如果说，富家子弟像关在笼子中被阉割了的家畜，那么，草莽英雄则似深山老岭中的猛兽。得猛兽而用之，图的就是那股虎气、豪气。

也有出身、地位低微的文人雅士，大多可充作谋臣。这类人在品性上近似于草莽英雄，无所顾忌，锐气可嘉，往往可堪大用。

清代龚自珍的诗说：“不拘一格降人才。”这是说选拔任用人才要不受门第等级尊卑的限制，唯才是用。这话说来容易，而在实际中，门第等级尊卑亲疏是一股强大的势力，尤其是这种势力左右了权力阶层时，要想冲破，必须有极大的勇气和胆识，甚至要冒与自己所属的利益集团发生冲突和分裂的风险。

真正的爱才者，为求人才会在所不惜，自诩为爱才者，又打不破傲慢与偏见，不过是同好龙的叶公一样的伪君子。

【典源】

搜扬侧陋，语出《尚书·尧典》：“明明扬侧陋。”

武帝重用霍去病：事见《汉书·霍去病传》。

拔犀擢象， 萧何月下追韩信

【原典】

韩信是江苏淮阴人。他家里很穷，经常被别人瞧不起，还常常到别人家寄食，遭人白眼。

项梁在苏州起兵后不久，渡过淮河，屯军于下邳，势力已发展到六七万人。韩信在这时仗剑投奔项梁，但项梁很快因骄兵战败被杀，韩信又转到了项梁侄儿项羽手下。

韩信在项羽军中没有受到重视，他多次向项羽献计，都没有被采纳，于是带着怀才不遇的心情投奔了项羽的敌手刘邦的军队。后来韩信又犯了法，按规矩该斩首，他却说：“刘邦不是想打天下吗，为什么要斩壮士？”

夏侯婴听了这话十分惊奇，仔细看了看韩信的样子，将他释放了，并推荐给刘邦。刘邦看不出韩信有什么特殊本领，只给了他一个治粟都尉这样的小官。

当时萧何担任后勤总管，在公务当中认识了韩信。韩信经常与萧何交谈，萧何发现韩信并不平庸，十分器重他。

后来，刘邦的军队到了陕西汉中，军中将士有很多人想家，不少人开了小差。韩信自忖刘邦不会重用自己，又产生了怀才不遇的念头，便寻找机会逃走了。

萧何得知韩信逃走，知道自己的疏忽造成了人才的走失。他来不及同刘邦商量，亲自连夜趁着月色追赶韩信。这时，有人对刘邦说萧何逃走了。刘邦听后大惊，如失左右臂膀。

不久，萧何追回韩信，刘邦喜怒交加，责备萧何不该逃跑。萧何将实情告诉刘邦，刘邦很不以为然，但萧何极力举荐韩信说：“如果大王只想长期在汉中称王，就没必要用韩信；如果大王要争得天下，那么非得有韩信参与谋划。”

刘邦接受了萧何的意见，亲自拜韩信为大将，让他统帅三军，并向他请教治国方略。韩信比较了刘邦与项羽的长处和短处，分析了秦国形势，建议举兵东征，平定三秦。刘邦认为韩信言之有理，后悔相见太迟，于是出兵东征，夺取了三秦。

在后来刘邦建立西汉王朝的过程中，韩信鼎力相助，参与谋划，并亲自带兵出征，为取得楚汉战争的胜利建立了卓越的功勋。

【新说】

“拔”和“擢”指提拔升迁；“犀”和“象”即犀牛大象，借指特殊人才。“拔犀擢象”是说提拔重用特殊人才。

人才确有大与小、一般和特殊之分，用人者必须首先明白这一点。只能缝缝补补的人，不能当作时装设计师来用。只能带兵冲锋陷阵的人，不能用来策划总体战略。只能沿街推销叫卖的人，不能委以企业家的重任。任人唯贤，唯才是用，这是总的原则，但在实际使用中，应区别情况而用之：大才大用，小才小用，一般人才一般用，特殊人才特殊用。不能做到这一点，原因只能在用人者身上，而不在人才本身。如果没有萧何的竭力推举，刘邦是不可能发现和使用韩信的，也许，韩信会再次投奔项羽。那样的话，天下将不是刘邦的了。

发现和提拔特殊人才，并不是件容易的事。刘邦这种志在打天下的豪杰，尚且两次不识韩信真面目，差点失之交臂，更何况一般的用人者，能有几人具备与众不同的目光与胆识？有真才实学且德行高尚的人，往往不做毛遂自荐者。如今毛遂自荐者，大都急于出人头地，却无特殊的本领，德行高尚者更是少得可怜。

正如挑选猫一样，不能光听它是否会叫，还得认真考察它是否真能捉老

鼠。

【典源】

拔犀擢象，语出宋代王洋《东牟集·卷九·与丞相论郑武子状》：“敕局数人，其间固有拔犀擢象见称一时者，然而析理精微，旁通法意，鲜如克。”
萧何月下追韩信：事见《史记·淮阴侯列传》。

知人则哲， 管仲临终谏桓公

【原典】

春秋时，管仲当上齐桓公的相国之后，在齐国推行改革措施，帮助齐桓公“尊王攘夷”，很快使齐国强大起来，齐桓公也成了春秋时期的第一个霸主，他专门设立了选拔人才的制度，使有才能的贤明之士有机会得到任用。

后来，管仲因病去世。在他临终前，齐桓公问他谁可以接替他担任相国。桓公先问易牙如何，管仲回答：“不行。他为了取得大王的宠信，竟然把自己的儿子杀掉煮给大王吃，这种连自己的儿子都可以抛弃的人，难道会忠于大王吗？”

齐桓公又问竖刁怎么样，管仲回答说：“不行，这个人为了卖身投靠大王，不惜割掉自己的生殖器来当宦官，这种连自己身体都不珍惜的人，怎么会对大王忠实呢？”

齐桓公再问开方怎么样，管仲回答说：“也不行，这个人为了得到大王的宠爱，连自己的父亲死了都不回去奔丧。这种连父亲都不爱的人，还会爱护大王您吗？大王手下的人中，只有隰朋为人忠厚，可以担当重任。”

但是，管仲死后，齐桓公没有照管仲的建议去做，反而重用了易牙、竖刁和开方这三个人。结果，三年后齐桓公得了重病，易牙、竖刁和开方乘机与桓公的宠妾长卫姬勾结起来，将桓公囚禁起来，连饮食都不给。

这些人杀了反对他们的大臣，把同易牙有暧昧关系的长卫姬的儿子无亏拥立为国君，赶走了齐桓公生前选定的继承人郑姬之子齐孝公。

后来，有个失宠的宫女从狗洞爬进关押齐桓公的地方，将宫廷中所发生的一切告诉了齐桓公。桓公听后饥愤交加，不久便抱恨而终。他的尸体停放在床上两个多月无人理睬，直到长出的蛆虫爬满了地面，才被送去埋葬。

【新说】

真正聪明的人的表现之一，就是善于识人。齐桓公即位之初不念一箭之仇而重用管仲，是他的明智之处，才有了后来齐国的强大，但他晚年的作为，却不能不说是昏庸之极，落得无人收尸，应该说是咎由自取。可见，即使是具有雄才大略的君主，也有糊涂、不辨真假的时候。

知人之难，虽不说难于上青天，却是众多人没有解决好的一个难题。究其原因，一个难点在于人心隔肚皮，难以彻底洞明。表面上像一盆火，背地

里却握着刀；脸上露着笑容，脚底下却使绊子。这种情况可以说太常见太常见了。势利之徒多得如汪洋大海，而且越发有汹涌澎湃之势。以前尚且说人一走，茶就凉，现在则堂而皇之地宣称人未走，茶已凉，人心之难测，由此可见，正所谓知人知面难知心。

听其言观其行，虽不失为知人的一种好方法，但有时也会出现失误，人们已经在伪装自己方面变得越来越聪明，现代社会的高级间谍屡屡得手，就是明证。即使是现代化的测谎器，对他们来说如同玩具，更何况凭直观的观察，怎么能搞清楚他们到底居心何在？

不过，也可以来一点逆向的考察手法，或许可以探得一点虚实，比如对专爱说好听话的人，偏不听他的，偏不重用他，甚至让他吃点苦头，到时再看他的反应。恐怕多数势利之徒是难以过这一关的。

当然，知人难，也不全是因为人心险恶。用人者本身的昏愦，也是个重要原因，遇上这种情况，只让人感到无话可说。

【典源】

知人则哲：语出《尚书·皋陶谟》：“知人则哲，能官人。”

管仲临终谏桓公：事见《国语·齐语》。

用具所长， 鸡鸣狗盗派用场

【原典】

战国时，孟尝君田文接受齐潜王的命令，到秦国去行聘问之礼，并将白狐皮裘作为礼物，进献给秦昭王。秦昭王十分高兴，打算请孟尝君担任相国。

秦惠王的弟弟樗里疾非常妒忌孟尝君才能，担心他夺走自己在秦国受到的宠信，于是在秦昭王面前挑拨说：

“如果孟尝君到秦国来当相国，他掌握大权之后，必然首先考虑齐国的利益，然后才会想到秦国。这对秦国将十分不利呀！等到他羽毛丰满，恐怕连大王您也要被除掉，那时候您后悔也来不及啦。”

秦昭王听了这番话大惊失色，认为很有道理，便命令手下将孟尝君抓起来杀掉，以免后患。

孟尝君面临飞来横祸万分焦急。他请求好朋友涇阳君出面帮助，去找秦昭王宠爱的美女樊姬说情。涇阳君曾经在齐国当过人质，孟尝君给他的待遇很好，所以对孟尝君的请求爽快地答应了。

涇阳君先拿了两对白色玉璧去打通关节。樊姬却说，可以帮忙，但最好能得到白狐皮裘。涇阳君回来同孟尝君商量，怎么才能把已经献给秦昭王的白狐皮裘弄回来，再拿去献给樊姬。

正在两个人一筹莫展的时候，孟尝君的食客中有个善于偷盗的人，自告奋勇将白狐皮裘偷出来。他们同意让他去试一试。半夜，那个人悄悄潜入宫

中，将皮裘偷到手，到出宫门时，守夜的卫兵听到了响动，那个人马上学了几声狗叫，骗过卫兵，出了宫门。

樊姬得到皮裘，在秦昭王面前为孟尝君美言了几句，秦昭王便将孟尝君放了，但是，秦昭王很快就发现上了当，立即派人追赶孟尝君。

孟尝君 - 行人在半夜赶到了函谷关。按照关规，只有到鸡叫时才开关让人通行，时间离鸡叫还早，昭王的追兵很快要到了。紧急中，孟尝君的食客中有个人善于模仿鸡叫，于是马上学起鸡叫来，逼真的叫声引得群鸡共鸣，守关人以为天已破晓，打开了关门，孟尝君出关逃回了齐国，脱离了危险。

【新说】

好钢要用在刀刃上，好男要当兵去打仗，好女要嫁好儿郎，大概说的正是物尽其用，人尽其才的情况。

孟尝君用鸡鸣狗盗之徒，恰到好处，在关键时刻救了命，好比好钢真正用在了刀刃上。在这种时候，哪怕有几个满腹经纶的高超谋士，都干事无补，救不了孟尝君的性命。这使人想到，春秋战国时代一些有钱人养成豢养食客的风气，简直是在建立人才库，各色人等，不分贵贱，凡有一技之长，给一碗饭一张床养起来，不付工资，平时无所事事，关键时刻露几手，手到病除，岂不妙哉！

所以，用人不要自恃清高，虽然我们不能像孟尝君那样作为恩主豢养一批包括鸡鸣狗盗之徒在内的食客，却可以学习孟尝君没有偏见地、但有远见地发现人才和使用人才的功夫。只要一技之长，管他是雄才大略还是雕虫小技，都加以利用，而且还要用得恰到好处。

最难得的是有眼光和远见卓识。有的人才华横溢，人人见到都会说是人才；寻找这样的人太容易了，偏偏有不少人内向含蓄深沉，才华深藏不露，只是到了关键时刻，才偶尔露峥嵘，善于发现和使用这类人，本事就不小。

才能的大小不是最重要的。重要的是用得恰到好处，使人尽其才。

【典源】

用其所长：语出宋代胡仔《苕溪渔隐丛话·六一居士》：“凡人材性不一，各有长短，用具所长，事无不举；强其所短，政必不逮。”

鸡鸣狗盗派用场：事见《史记·孟尝君列传》。

爱鹤失众， 董贤得宠犯众怒

【原典】

董贤是西汉侍臣，由于年轻貌美又善于奉承，得到汉哀帝刘欣的宠幸。哀帝每次外出，都与董贤乘同一辆车，在皇宫里更是同他形影不离。有一天，董贤陪哀帝睡午觉，他翻身时压住了哀帝的袖子，哀帝见他睡得正酣，怕惊醒他，便叫人用剪刀剪断衣袖起身。

董贤一得宠，家人也跟着沾光，他妻子进宫享乐，妹妹被选为妃子，父亲受封爵，岳父和舅子也当了高官。哀帝专门为董贤建了一座豪华住宅，并把各地进贡的最贵重的礼物给了董贤。

哀帝一直想封董贤为侯，却找不到机会。他体弱多病，没有儿子，企图篡夺王位的东平王和王后背地里诅咒他早死。这件事被两个大臣向哀帝告发了，结果东平王畏罪自杀，王后被处死。

在论功行赏时，有人为迎合哀帝心意，提出把这告密的人改为董贤，便可以此封他为侯。哀帝认为这个主意不错，下令将董贤和那两个大臣封为侯。

丞相王嘉和御史大夫贾延坚决反对，建议让朝臣们讨论董贤在揭露阴谋中是否有功，该不该封侯。哀帝心虚，不敢把事情拿出来讨论，只好先搁置起来。过了一段时间，哀帝再次下令封董贤为侯，又遭到王嘉等人的反对。哀帝对此耿耿于怀，从此疏远了王嘉。

后来，哀帝的祖母傅太后去世，哀帝以太后有遗命为由，封给董贤两千户。王嘉知道后写信给哀帝说：“董贤依仗陛下的恩宠，骄奢放纵，毫不收敛，恶名远扬，引起八方公愤。常言说，千人所指，无病而死。我为他日后的下场感到寒心。望陛下考虑到先辈创业的艰难，别再这样做了！”

王嘉的信使哀帝恼羞成怒，他派人逼王嘉服毒自杀，遭到王嘉严词拒绝，在狱中绝食而死，从此，再也没有人敢直言劝哀帝了。他又任命刚过二十二岁的董贤为大司马，任董贤把持朝政，权势几乎要与哀帝同等了。

但是，哀帝一死，董贤就失去了靠山。王太后罢了董贤的官，罢官当天，董贤和妻子因畏惧而自杀，全部家产被抄没，朝野对此无不称快。

【新说】

春秋时代的卫懿公曾经因为爱鹤而亡国，爱鹤爱到众叛亲离的地步，堪称“玩物丧国”，汉哀帝独爱董贤，虽未到亡国的地步，却引来“千人所指，无病而死”。下场也够惨的。

偏心眼儿容易导致一叶障目，只见树木，不见森林，这是最大的弊端，从统治者的角度看，手下文臣武将只要有真才实干，越多越好，很难靠一个人支撑起天下。人们常说，人心齐，泰山移。这是再简单不过的道理。

偏心眼儿也容易导致因小失大。玩物丧志，玩人丧德，虽是说不务正业，骄奢淫逸，却也表明了没有偏爱。是“玩”不起来的。一旦玩起来，沉溺其中，不能自拔时，灾祸就跟着来了。赌徒输红了眼，老婆、孩子、房子、裤子什么都拿去输，直到精光。到了这种境地，犹如大江东去，是阻挡不住的。这倒也好，落得白茫茫大地一片真干净，就全部了了。

平心而论，偏爱也有无可指责处。皇帝爱长子，百姓爱么儿，自在情理之中，无可厚非。但若有重任在肩，比如当个董事长、经理什么的，又另当别论，一般的偏爱也还说得过去。如果爱屋及乌，就有点问题了。这时要扪心自问一下，要是真的爱乌，干脆辞职算了。

【典源】

爱鹤失众：语出《左传·闵公二年》：“将战，国人受甲者皆曰：‘使鹤，鹤实有禄位，余焉能战！’”

董贤得宠犯众怒：事见《汉书·王嘉传》。

及锋而试， 王用才挽狂澜

【原典】

王朱祁钰是明宣宗朱瞻基的次子，同明英宗朱祁镇是异母弟兄，英宗接替王位时，他被封为 王。

英宗是个昏庸腐败的君主，朝廷的军政大权都落入了太监王振的手中。1449年7月，王振为了扩充权力，极力鼓动英宗出兵征讨蒙古族首领也先。英宗不顾其他大臣的坚决反对，接受了王振的意见，亲自率领五十万大军北征也先，让 王留守京城。

不料，明军一触即溃，英宗退守距怀来县城二十里的土木堡，被蒙古军队四面包围，十多万明军死伤，王振被乱军杀死，英宗被俘。这年8月，土木堡惨败的消息传到北京，朝野震惊，人心浮动，朝廷一片恐慌，大臣们聚集在宫廷中号啕大哭。皇太后下令由 王主持国政。商讨对策。大臣徐 主张迁都，于谦则力主保卫京城。 王否决了南逃的主张，决心守城，将守城重任交给了于谦。

这时，明朝的精锐部队已在土木堡被消灭，北京只剩下十万老弱病残之师。于谦征得 王同意，从各地调集援军，运输军粮，北京的防务逐渐巩固，人心开始安定下来。

王任命于谦为兵部尚书，总揽兵权，将土木堡事变的祸首王振抄家灭族，让众大臣把王振的三个爪牙打死在朝廷之上，民愤渐平。接着，朝廷众臣拥立 王登上帝位，遥尊英宗为太上皇。

也先本来想以英宗为人质，逼迫 王投降，但遭到 王拒绝。于是，也先领兵攻打北京，北京军民同仇敌忾，奋勇抗击，取得了北京保卫战的胜利。

也先在勒索未得逞，进攻又被打退的情况下，被迫于第二年释放了英宗，英宗回到北京，被 王送往南宫居住。

【新说】

趁着刀锋锐利之时赶快使用，趁着将士士气高涨之时奋勇杀敌，就如同趁热打铁一般，不可懈怠。

刀不磨要生锈，人不用也会懒惰。有才能的人选择英明的主人，总想发挥自己的特长和才能，而不愿碌碌无为，虚度时光，所谓“人尽其才”，就是告诫用人者要充分理解人才难得的道理，理解人才渴望得到任用的心理。有才能的人得不到重用，不仅锐气会随着时间丧失，而且也有可能产生背弃的念头。于谦在社稷危难的关头挺身而出， 王尊重他一腔热情，及时委

以大任，结果给了于谦报效朝廷的机会，挽狂澜于既倒，使明王朝免遭灭顶之灾。

也有相反的事例，比如岳飞，立志誓死抗金，却落得“仰天长啸，空悲切”的下场，国破家亡，山河疮痍，生灵涂炭，全不在当权者的忧患之中，更何谈及时任用壮志凌云的英才！

及锋而试，首要的条件是真才实干，唯才是用，刀刃必须是锋利的，才可能用来拼杀；武士必须是勇猛的，才可能用来冲锋陷阵；谋士必须是卓越的，才可能运筹帷幄，决胜千里。唯才是用，就要求打破其他的障碍，比如年龄、资历，过去的功劳，关系的亲疏等等，这些都有碍于及时重用有才能者。这个标准不坚持，将大失人心。

诚信也十分要紧，有才无德，野心勃勃，贪得无厌，这样的人受重用，比使用庸人更危险。遇上野心家、贪婪无耻之徒，宁可弃而不用，否则无异于自己给自己套上枷锁。

还要记住，刀在不断地使用中才会越发锋利，人才也要不断地磨炼，才会越发炉火纯青。

【典源】

及锋而试：语出《史记·高祖本纪》：“军吏士卒，皆山东之人也，日夜而望归，及其锋而用之，可以有大功。”

王用才挽狂澜：事见《明史·英宗前纪》及《明史·景帝本纪》。

强于弱枝， 朱元璋加强集权

【原典】

明代初年，新、旧地主大肆兼并土地，聚敛财富，隐瞒土地面积和人口数量，逃漏税赋和徭役，把沉重的经济负担转嫁给农民。朝廷的功臣老将倚权仗势，违法乱纪，横征暴敛，贪污腐化，使皇帝的大权被削弱，政局动荡。

明太祖朱元璋为了加强中央集权，巩固统治，采取了一系列措施，削弱地方和各政府机构的势力，力图改变权力分散、各自为政的混乱局面。

为了打破实际上变成了独立王国的地方政权机构，朱元璋废除了行中书省，设立承宣布政使司、都指挥使司和提刑按察使司，分别管理行政、军事和司法事务。这三个机构各自独立，但又互相牵制，全部直接由朝廷指挥，加强了中央控制。

在中央一级，朱元璋认为中书省的丞相权力过大，容易滋生专权恣肆、王权旁落的弊端。这时有人告发丞相胡惟庸的不法行为，朱元璋便以擅权枉法的罪名将胡惟庸抄家灭族，并宣布撤销中书省，革除丞相，相应地加强吏、户、礼、兵、刑、工等六部的地位，由六部分理朝政，直接对皇帝负责。这样一来，丞相的职权实际上是由皇帝来行使。

在军事方面，朱元璋设立前、后、左、中、右五军都督府，将原来大都督的兵权一分为五，委派王族宗室任各地藩王，行使监军职权，让他们成为皇帝在各地的军权代表。

原有的监察机关御使台，被改成了都察院，职责是监督朝廷官员，辨明是非，以防大臣奸佞结党营私，并检举弹劾贪污舞弊、徇私枉法的官员。都察院下设十三个道的监察御史，代表皇帝出巡，遇到小事立即处理，大事直接报告给皇帝裁决。

朱元璋还设立了巡检司和锦衣卫，以加强对百姓的控制。巡检司遍设于各府县的关口要道，盘查行人，抓捕盗贼。锦衣卫是直属皇帝的特务机构，被用来严密监视朝廷文武百官。

这一系列措施，保证了朱元璋牢牢控制住全国的军政大权。他认为，这是一套确保明王朝“万世一统”的最好制度，专门编订了《皇明祖训》，要求子孙后代继承这一制度。

【新说】

正如树木的生长一样，过于细弱的树干，是不会出现枝繁叶茂的结果的。权力一旦过于分散，必然导致指挥失控，拥权自重，四分五裂的局面。权力的分布和运转，同树木的生长有惊人的相似之处。

根本上是要使树干强壮。为了不使养分分散，及时砍削掉不必要的枝叶，才能保证树干得到充分的养料。权力也一样。过去有“山高皇帝远”一说，便是指拥有大权的地方官员由于权力不受制约而可以胆大妄为，营私舞弊，避免这一现象出现，唯有削弱地方权力，使之受到牵制，有所畏惧。

经常遇到的难题，是权力过分集中，则会出现“窒息”。事不分大小，都由掌握最高权力者决定，必然出现运转不灵、效率极低的情况。而权力过分分散，则将导致各自为政，同样出现运转不灵，指挥不动的局面。

强干弱枝的最好办法，是以权力制约权力，层层制约，制约别人者也受到制约，最终的制约权则集中到掌握最高权力者手中。掌握和运用权力的最佳境界，是握而不死，放而不乱；用则必灵，收则必止。

这是一门大学问，类似于走钢丝，要不停向前走下去，又不能东偏西倒摔下来。

【典源】

强干弱枝：语出《史记·汉兴以来诸侯年表序》：“而汉郡八九十，形错诸侯间，犬牙相临，秉其厄塞地利，强本干弱枝叶之势也。”

朱元璋加强集权：事见《明史·太祖本纪》。

从旁掣肘，
雍正暗控手下臣

【原典】

清代的雍正皇帝执政时，让手下的人互相监督，以此来驾驭群臣。他还暗中安插密探，四处巡访，即使是巷尾街头的民间琐事，他都能马上知道。

有一次，雍正让广东巡抚傅泰暗中察访广东布政使王士俊。傅泰认为皇上十分信任自己，便尽力察访，并向雍正密报说：“王士俊很能干，办事勤勉快捷，担任藩司的职务十分称职。但是，从他的言行来看，似乎有得意骄横的迹象。”

不料，雍正又暗中叫王士俊监视傅泰。有一次，他在王士俊送来的报告上批道：“傅泰的看法自以为是，你认为是这样吗？他这个人的品行怎么样？心里面有什么志向？办事的才干怎么样？领导下属是不是公私分明？你要秉公如实地向我报告。”

这些批语是叫王士俊悄悄观察傅泰的为人。王士俊并不知道自己也受到傅泰的监视，他在给雍正的报告中说：“傅泰心里没有主见，对事情不置可否。偶尔发表意见，也是平平常常，据说他在办理广东海关陈炳文、范九锡、潘栋、高维新和柳大本五人的事时，向每人收取了三百两白银。我不敢说傅泰的品行是廉洁的。”

有个叫王云锦的状元，一次上早朝回来，同他的亲戚朋友玩纸牌，发现有一张纸牌不见了。

第二天上朝时，雍正问王云锦昨天干了什么事，王云锦如实说了。雍正笑着说，“不说谎话，是真正的状元。”说完，他从袖子中抽出那张纸牌交给王云锦。雍正甚至还知道一个被引见的官员刚买了一顶新帽子。

雍正的这些做法，使他手下的人个个都以为自己是皇上的亲信，但却知道人人又都处在皇上的监视之下。大臣们的一举一动，全在雍正的掌握之中，因此，满朝文武官员都担心祸及自身，为人处事都格外小心谨慎。

【新说】

就统治而言，从旁掣肘虽然为统治者提供了某些好处和方便，比如及时发现异己分子，使从政者言行有所收敛，然而，它却是专制暴政的温床和象征。雍正有什么必要知道一个低级官员下班以后做什么？他有什么必要知道一个被引见者买了一顶新帽子？这能说明他为政昌明吗？真正明智的统治，应该是以权力制约权力，而不是以人制约人。以权力制约权力，才有规则可言，在规则面前人人平等。以人制约人，将导致随心所欲，而人心又是最险恶不可逆料的东西，以它为尺度，势必形成无规则可依，无法度可循，谁的权力大，谁就成了打伞的和尚——无法无天，必然导致专制暴政，所谓“苛政猛于虎”，实质上是人欲猛于虎。

作为一项谋略、计策，从旁掣肘本身则无可厚非，让某人去办事，又放心不下，于是让另外的人去对他进行监视和控制，犹如让狗去打猎，既要放它去抓获猎物，又要在它脖子上套根绳子，以免它偷吃猎物或者跑掉。

既然要用，又为什么要控制住？当然是放心不下，但又非用不可，否则就另择他人。被用的人总该有某种特长，或者特别能打仗，或者特别善于玩

弄权术，或者有某种特殊本领，或者善于斡旋。但是这种人往往有野心，不会轻易俯首贴耳，于是给他加上一个紧箍咒，使他不得轻举妄动，为所欲为。

不过，加紧箍咒可要小心，否则就可能鸡飞蛋打。

【典源】

从旁掣肘：语出《吕氏春秋·具备》：“宓子贱令吏二人书。吏方将书，宓子贱从旁时掣摇其肘。吏书之不善，则宓子贱为之怒。”

雍正暗控手下臣：事见《清史稿·世宗本纪》。

调虎离山， 武三思清除异己

【原典】

武三思是武则天的侄子，他凭借武则天的关系，当上了特进和太子宾客。武则天经常到他家中去，对他十分宠信，大加赏赐。

武则天病重时，大臣张柬之等人诛杀了武则天宠信的张氏兄弟，拥立唐中宗李显复位，张柬之当上了宰相，武三思对此极为不满。有人劝张柬之诛杀武三思，但他没有同意。

中宗李显的女儿安乐公主嫁给了武三思的儿子武崇训，深得武则天和唐中宗信任的上官婉儿与武三思私通。中宗复位后，韦皇后干预朝政，上官婉儿向韦皇后推荐了武三思，使他受到重用，参与朝政，张柬之受到他的制约。

张柬之发现武三思有野心，多次劝中宗诛杀武氏，中宗不但没有采纳，反而提拔了武三思，并委以重任。

武三思一旦大权在握，就一心想除掉自己的政敌。他多次同韦皇后一起向中宗进谗言，说张柬之和敬晖等五个大臣居功专权，对朝廷政治十分不利，不如将这五个人封为王，罢免他们的官职，这样既夺了他们的权，又使外人觉得皇上善待功臣。

于是，中宗将中书令张柬之封为汉阳王，敬晖封为平阳王，另外三人也封王，免去官职，大权集中在武三思一人手但武三思仍不甘心，又密谋放逐五人。他暗中派人罗列韦皇后的丑行，张榜贴在天津桥，要求中宗废黜韦皇后。中宗见榜后非常气愤，命令御史大夫李承嘉处理这件事，李承嘉是武三思的同谋，他借机向中宗诬告说这事是张柬之等五人干的，他们名义上要求废黜韦皇后，实际上是想篡权。

中宗听后怒不可遏，下令将五人放逐。张柬之被流放到广东罗定，敬晖被流放到海南琼山，其他三人都流放到了边远地方，他们十六岁以上的子女也遭到流放。

肃清了政敌之后，武三思在朝廷中就更加肆无忌惮了。

【新说】

虎为兽中之王，山林中的主宰，但只有在山林中，它才会威风八面，不

可一世，一旦虎落平原，离开山林，天下就不是它的了。山林中没有了老虎，连猴子都可以称大王。而落到平原的老虎，自然也就失去了山林中的威风，连狗都可以任意将它欺侮。

老虎是比较好欺骗的，因为它虽然凶猛，不可一世，但是脑子不太灵活，不如狐狸来得狡猾，只要略施小计，便可以将它骗出山来。可以设法激怒它，也可以设法引诱它，还可以设法蒙骗它。

将老虎调出山干什么？

一种情形是为了鸠占鹊巢。有虎在，其他野兽便不敢造反，即使有气，也只有敢怒不敢言，将尾巴紧紧夹起来，为所欲为更是天方夜谭。比如猴子，虽然机灵，但在老虎面前只有服服贴贴，大气不敢出。一旦老虎不在了，猴子就可以登上王位，沾沾自喜，得意忘形，放心大胆地干自己想干的事，这些很方便，不像造反那样冒险，甚至还有可能付出血的或生命的代价，武三思就是这么做的。

另一种情形是杀虎灭口，在山林当中，老虎有靠山，有恃无恐，自然难以征服，离开了靠山，它就有点心虚了，如同没有了翅膀的鸟儿，用不着武松那样的功夫，便可以轻而易举地将它擒而杀之。然后大摇大摆地进山去收获胜利果实。

这些都是比喻，实际说的是人与人的争斗。不过，人性与兽性有相通之处，不那么绝对。

【典源】

调虎离山：语出《西游记》第五十三回：“我是个调虎离山计，哄你出来争战，却着我师弟取水去了。”

武三思清除异己：事见《新唐书·武三思传》。

过桥抽板， 赵匡胤礼守兵权

【原典】

宋太祖赵匡胤“陈桥兵变”后夺得帝位，任用赵普为枢密直学士，凡国家大事都与他商量。当时，禁军将领石守信、王审琦等人都是赵匡胤的亲信，是在“陈桥兵变”中拥立赵匡胤称帝的人，在军队中有很大的势力。

赵匡胤曾经问赵普说：

“唐末以来，几十年换了若干姓皇帝，天下不安，这到底是什么原因？欲使国家长治久安，卿又有何良策呢？”

赵普回答说：

“天下不安的原因是将权重而君权轻。欲长治久安，就要夺其权，收其兵，控其钱谷……”

心有灵犀一点通。赵普的话未说完，赵匡胤便止住了他。

就在这年秋天的一个傍晚，赵匡胤准备了丰盛的筵席，特邀石守信、王审琦等人宴饮，酒至半酣，赵匡胤突然感叹说：

“我不是靠着诸位的力量就没有今天，但是，做皇帝也难啊！反倒不如做个节度使快活。自从当了皇帝，我没有哪一个晚上睡安稳过！”

石守信等人听了急忙追问是为什么。赵匡胤回答说：

“你们想想看，皇帝的位置谁不想要呢？我时时刻刻担心着有人夺取帝位，能睡得安稳吗？”

石守信等人连忙说：

“皇上怎么这样说呢？现在天下已定，谁敢图谋不轨，自取灭亡呢？”

赵匡胤冷冷一笑说：

“你们几位当然不会。但是，假如你们的部属硬要把黄袍加在你们的身上，逼你们造反，就像你们当初对我那样，那恐怕就由不得你们了罢！”

石守信等人慌忙起身叩头，说：

“臣等愚昧，不曾想到这么远，还望皇上看在多年追随的情份上，给我们指一条生路吧。”

赵匡胤满心欢喜，嘴上却只是缓一缓气说：

“唉，人生短促，不如及时行乐。我是没有办法的了，生就一世受苦的命，可你们还来得及。你们也算是功成名就了，何不放下兵权，选择藩镇大邑去多置田产，安享富贵。这样既可以使子孙后代无贫乏之忧，又可以使君臣之间无猜忌之疑，上下相安，那该有多好啊！”

石守信等人听到这里，心头都明白了是为什么，不管乐意不乐意，都只好下跪谢恩说：

“皇上关心臣等到这个程度，真是生死骨肉之情啊！我们还有什么好说的呢？”

第二天，石守信等人便当朝请病假请求免去军职。赵匡胤一一批准，个个给予重金赏赐。于是，封石守信为天平节度使，王审琦为忠正节度使，高怀德为归德节度使，张令铎为镇宁节度使，一律出守外地。当时，地方的军权都归各州统辖，节度使不过是无权的虚衔罢了。

【新说】

作为“唐宗宋祖”的宋祖，赵匡胤的确算得上是一个老谋深算的奸雄！当年“陈桥兵变”时他就作了一系列的导演，摆出一副百般不情愿，而被黄袍硬加身的姿态，不得已而做了皇帝。现在他要过桥抽板，却又不想学汉高祖那样“免死狗烹”，落下个残害忠良的恶名。于是便导演了这一出著名的“杯酒释兵权”的滑稽戏。

这戏对他来说当然是喜剧，但对其他几位主人公来说，却显然是场悲剧，只不过没有出现韩信、英布、彭越等人那样的毁灭性结局罢了。

但也许正因为如此，石守信、王审琦、高怀德等人在历史上没有韩信、英布、彭越等人那样显赫的名声。

回过头来说到过桥抽板，即过了桥就把桥板抽掉，这意思不言而喻。与兔死狗烹、过河拆桥完全是同一手段。但它以礼夺兵权的方式来进行，就毕竟比兔死狗烹和过河拆桥来得平和了，是用一种比较温和的方式解除功臣的大权，或者说，是文斗而不是武斗。酒席之间，觥筹交错，即收权于一人之手；防微杜渐，消除隐患，可谓先发制人。

所以，从权谋的角度来说，礼夺兵权的确更胜兔死狗烹或过河拆桥一筹。这也就是宋祖的高明之处。虽然同是翻脸不认的手段，目的一样。但修史书者却笔下留情，使其成为一代英主。

【典源】

过桥抽板：语出《孽海花》第三十一回：“这还不容易，你不认识，我可都认识。只要你不要过桥抽板，我马上去找他们，一定有个办法，明天来回复你。”

赵匡胤礼夺兵权：事见明·陈邦瞻《宋史纪事本末》卷

过河拆桥， 成济冤成刀下鬼

【原典】

三国后期，魏国的大权逐步被司马氏所掌握。司马师废除曹芳，拥立魏文帝曹丕的长孙曹髦为帝。司马师死后，他弟弟司马昭继任大将军，朝廷大权仍然掌握在司马氏手中。

曹髦见曹氏的权威日渐丧失，司马昭越来越专横，心中愤恨不平，使写了一首《潜龙》诗来表达这种心情。他在诗中把自己比成受伤被困的龙，跃不出深渊，不能自由地上天入地，只能在井底看着泥鳅、鳝鱼手舞足蹈，不得不藏起自己的爪牙。

司马昭见到这首诗勃然大怒，在朝廷上大声斥责曹髦说：“我司马氏对魏国立过大功，你凭什么把我们比作泥鳅和鳝鱼？”

曹髦吓得心惊胆战地回到后宫，觉得司马昭有篡夺帝位的野心，才敢这样当众羞辱自己。他认为这样的日子过不下去了，必须果断地采取措施，除掉司马昭。

他召来大臣王沈、王经和王业等人，愤怒地对他们说：“司马昭的野心，是人所共知的。我不能坐受被废黜的侮辱，今天要与你们一起去讨伐他。”

王经认为讨伐不能成功，劝曹髦慎重，而王沈和王业怕祸及自身，准备一出宫廷就向司马昭报告。曹髦迫不及待，拔剑登车，带领三百多侍卫和仆从向司马昭住宅进发。

在半路上，曹髦遇到司马昭的亲信贾充和舍人成济带领数千人行进过来，他以为这些人是来杀自己的，便冲到前面高喊，“我是天子，你们杀君吗？”

贾充的部下见是皇帝，不知怎么办，有些心虚。成济问贾充说：“情况不妙，你看怎么办好？”

贾充大喝道：“司马公养你们，正是为了今天之事！该怎么办，还用问吗？”于是，成济跃马挺戈，将曹髦刺死在车中。

曹髦死后，司马昭知道民心向着皇帝，为了洗刷自己杀害曹髦的罪责，将成济兄弟两人当作杀人凶手处死，并诛灭九族。

【新说】

功成之后，将事前帮助过的人一脚踢开乃至消灭、常常是不义之徒的惯用伎俩。既然已经过了“河”，当然就用不着“桥”啦。

“拆桥”的意思有多种。

或者为保存自己，寻找替罪羊，丢“卒”以保“车”。在杀曹髦的一幕中，成济便是一只替罪之羊、保车之卒。

或者为掩盖事情真相，杀人以灭口，使真情成为永远无法破译的“谜”。

或者怕帮忙者事后成为累赘，反过来要挟自己，干脆彻底脱掉干系，斩草除根，以防后患。或者担心帮忙者日后羽翼丰满，翅膀变硬，反客为主，将自己变作“桥”，于是必欲除之而后快。

或者为了独享胜利果实，以满足私欲，将可能参与瓜分者一一逐开，免得都来分一杯羹。

总而言之，拆桥者的主要动机可以归结为见利忘义。他处在主动地位，在欲望的驱使下，想怎么干就怎么干；可以在光天化日之下斗胆地干，也可以躲在阴暗之处悄悄地干，也可以借他人之手转嫁责任，还可以索性翻脸不认人。反正为了达到目的，可以不择手段。

当桥的结局是不幸的。愿作桥者，多是亡命之徒、恋旧恩之辈、贪图小恩小惠之徒、有把柄被人抓住者，当然，也不排除受骗上当者。

【典源】

过河拆桥：语出《元曲选·康进之〈李逵负荆〉之三》：“你休得顺水推船，偏不许我过河拆桥。”

成济冤成刀下鬼：事见《三国志·魏书·高贵乡公纪》。

上屋抽梯， 李渊被迫反隋朝

【原典】

隋朝末年，隋炀帝荒淫无度，天下大乱。

当时，唐国公李渊留守太原。二儿子李世民虽然不到二十岁，但却聪明果敢，见识过人。他曾以虚张声势之计救驾，解了隋炀帝的雁门之围。但是，眼见隋炀帝的统治日益残暴，隋朝江山已日薄西山，气息奄奄，李世民决心反隋起义了。

李世民虽然结交了不少豪杰之士，但毕竟力量有限。要起兵反隋，还非得说服自己的父亲李渊不可。然而，李渊七岁就袭位唐国公，隋文帝的独孤皇后又是李渊的姨母，因此，李渊对隋朝忠心耿耿，立下了不少汗马功劳。现在要说服他反叛隋朝，谈何容易。

那时，隋炀帝在晋阳设有行宫，李渊作为太原留守兼任晋阳宫监，裴寂为副监。裴寂与李渊关系极好，经常一起饮酒，通宵达旦。

李世民找到裴寂，与他探讨对隋朝的看法，向他述说了自己的打算，希望他帮助自己说服父亲起兵。裴寂与李世民的看法相同，便同意了他的请求。

裴寂背着李渊在隋炀帝的行宫中挑选了几个宫女，趁着李渊酒醉的时候去侍奉他过夜。李渊发现后大惊失色，但已悔之晚矣。过了几天，裴寂请李渊到家里饮酒，并与李世民相约，伺机劝说李渊。李渊应邀前往。酒至半酣，裴寂突然对李渊说：

“现在皇上残暴荒淫，老百姓怨声载道，各地纷纷起兵，八方战乱蜂起，晋阳城外已到处都是战场。大人若是死保隋朝，拘守小节，那么，下有盗寇，上有严刑，大人必然落个剿灭盗寇不力的罪行，受到严刑的惩处，那是非常危险的啊！大人不如顺民心，起义兵，转祸为福，这也是顺天应时的明智之举，不知大人以为如何？”

李渊听了大吃一惊，勃然变色说：

“先生不是以灭族之罪害我吗？”

裴寂说：

“大人身为晋阳宫监，私用皇上的宫女侍奉，难道还不是灭族之罪吗？”

李世民早就守候在窗外，听到这里，连忙进来相见，继续劝说父亲。

李渊大怒，斥责儿子说：

“你怎么能说出这些话来呢？我今天就把你送进县衙门里去，告你的谋反罪！”

李世民说：

“儿子是眼见得天下大势如此，所以敢说出这些话来。父亲真要将儿子告官，儿子万死不辞。”

李渊哽咽说：

“我岂忍心告你呢？但你一定要慎之又慎，不要再说，让我考虑考虑。”

酒后回到家里，李渊再三考虑。一方面因自己已私用皇上宫女，毫无退路；另一方面因儿子李世民反意已决，也必然牵连自己，无可奈何之下，只好作出了起兵反隋，夺取天下的决定。

【新说】

上屋抽梯也说上楼去梯、上树拔梯等。让人爬上屋顶去，然后抽掉梯子使他下不来，有“逼上梁山”的意思。

实施此计，抽梯容易，使人上屋难。

怎样使人上屋呢？

一是诱骗，使人不明真相糊里糊涂地爬上屋去。

二是硬逼，断绝其它所有的路，使你不得不上屋去，这就是逼上梁山。

三是同上，把大家的命运拴在一起，我上你也上。陷之死地而后生，置之亡地而后存。破釜沉舟，背水一战都是属于这种上法。

这种计谋既可对敌也可对友。对敌当然是为了消灭他，对友则是为了激励他，帮助他下决心，有些像教人游泳，把他甩进水里再说，游也得游，不游也得游，没有犹豫的余地。用现在流行的话来说，叫做——

你别无选择。

李渊就是这样别无选择才做了唐高祖，李世民就是这样使李渊别无选择才做了唐太宗。

所以，你既可以使你的对头上屋去，然后抽掉他的梯子置他于死地，也可以让你的友人上层去，然后抽掉他的梯子助他下决心。甚至，当你自己为某事瞻前后顾，犹豫不决时，你也可以自己上屋去，然后请人抽去梯子，使你别无选择。总之是计为我用，各取所宜。

【典源】

上屋抽梯：“三十六计”第二十八计：“假之以便，唆之使前，断其摇应，陷之死地。遇毒，位不当也。”语本《孙子·九地篇》：“帅与之朝，如登高而去其梯。”另见《三国志·蜀书·诸葛亮传》：“琦每欲与亮谋自安之术，亮辄拒塞、未与处画。琦乃将亮游观后园，共上高楼，饮宴之间，令人去梯。”

李渊被迫反隋朝：事见《新唐书·高祖纪》。

假手于人， 刘邦觅才建西汉

【原典】

刘邦领兵攻占咸阳推翻秦王朝之后不久，项羽入关，自封为西楚霸王，将都城建在彭越。他将刘邦封为汉王，封地在汉中和巴蜀一带，把咸阳周围的秦国故地分封给了秦国的三个归降将领。

刘邦知道这事后很气不过，心里明白项羽是打算把他困死在汉中和巴蜀之地，因为这里处在西南边沿，重山峻岭，交通阻塞，很不方便，他想带兵去同项羽决一死战，无奈势单力薄，难以与项羽抗衡。

这时、张良向刘邦建议，眼下不能硬拼，要等待时机重新返回关中地区，这次去汉中，等人马过完就烧毁栈道，表示不再回关中，以消除项羽的疑心。

刘邦听从了张良的建议，去汉中时烧毁了栈道。项羽知道后以为没有了后顾之忧，便放心大胆地带兵回彭城去了。

然而，刘邦很快又率兵进入关中，项羽正带着大部队去城阳攻打齐王田荣。项羽手下的谋臣陈平投奔刘邦，建议他乘机进攻彭城。于是，刘邦调集

十多万兵马，一举攻占了彭

刘邦喜不自胜地住到了项羽的宫殿中，每天设宴取乐。没想到，项羽得知彭城失守后，立刻杀了个回马枪，打得毫无防备的汉兵四散逃命，自相践踏，死伤二十万人，在渡睢水时又淹死了十多人。刘邦自己带着几十个骑兵出逃，一直逃到下邑。

处于困境中的刘邦对手下说：“我愿拿出函谷关以东的地盘来，封赏能与我一起建立功业的人。不知道有谁能为我效力？”

张良提议说：“九江的黥布是楚国猛将，同项羽有矛盾。彭越与齐王田齐在渠地反楚，这两个人可以马上利用。大王手下的将领当中，只有韩信可以独当一面，担负重任。如果大王把函谷关以东的地方封给他们，就可以打败项羽了。”

刘邦觉得这个主意不错，立刻派人去劝说黥布，同时派人去联络彭越，要他从后方骚扰项羽。刘邦凭借这些人的力量，加上策略正确，终于打败了项羽，建立了西汉王朝。

【新说】

借助他人之手来达到自己的目的，当然是个很不错的主意。因为，任何人的才能和精力都是有限的，若没有他人的帮助，是不可能长出三头六臂来力挽狂澜、扭转乾坤的。常言说，众人拾柴火焰高；人心齐，泰山移。这些话一点也不夸张。

被借助的人不应是平庸鼠辈，总该有某种特长，或者有雄才大略，或者有过人之勇，或者身怀绝技，或者实力强大。反正是自己急需的出类拔萃之辈。有大才者大用，有小才者小用，无才者不用。

还有更重要的，那就是被借助的人要可靠，或者他赏识你的才能和为人，或者他有求于你，或者他与你想除掉对手有冤仇，或者他是出于正义。总之，他不应是见利忘义、见风使舵、丧尽天良的无耻之徒。否则，他不但没有帮上你的忙，倒反过来咬你一口，将你吃掉。

借助他人之手达到自己目的的好处，就是不必自己亲自出马，尤其是自己不便于出马，或者因客观原因出不了马，或者亲自出马有危险之时。

【典源】

假手于人，语出《尚书·伊训》：“于其子孙弗率，皇天降灾，假手于我有命。”

刘邦觅才建西汉：事见《史记·留侯世家》。

挟主行令， 齐桓公借名争霸

【原典】

齐桓公即位前流亡于莒国，后来在鲍叔牙和高 等人的拥戴下，回到齐

国登上王位。他重用管仲、鲍叔牙和隰朋，改革内政，选拔人才，使齐国日益强盛。在外交政策上，齐桓公提出了“尊王攘夷”的口号，即拥护周王室，抗击外族入侵。

春秋时代，王室威信一再扫地，中原无主，诸侯列国互相争战，戎、狄等外族不断入侵中原。为了抵御外族入侵，必须有统一的号令。齐桓公率先打出了拥护周王室这一具有号召力的旗号，力争各诸侯国的拥护。

齐桓公打着“尊王”的旗号，首先击败了北戎，挽救了燕国，然后保护邢国和卫国，阻止了狄人对中原地区的侵扰。他还派遣公子无亏带领五百辆车马和三千名士兵去武装卫国，并帮助邢国把都城迁到靠近齐国的夷仪。一时间，齐国声威大振，令诸侯诚服。

但是，齐桓公的最终目的远不止这些，他所想的是称霸中原。他仍然以周王室的名义开始争夺中原霸权的活动。

他联合宋、陈、卫、郑、许、曹，鲁七国，领兵进攻蔡国。蔡国与齐国原来是联姻国，蔡侯的女儿蔡姬是齐桓公夫人。有一次，齐桓公与蔡姬在湖中乘船游玩，蔡姬故意摇晃游船取乐，齐桓公不会水，害怕异常，叫蔡姬停止，而蔡姬认为好玩更加用力摇晃。齐桓公上岸后大发雷霆，一气之下将蔡姬打发回蔡国，但未断绝联姻关系。蔡侯不甘示弱，将蔡姬改嫁别国，于是引起了这次讨伐。结果，蔡国被八国联军打得大败。

接着，齐桓公又攻伐楚国，理由是楚国不向周王进贡用于祭祀的苞茅，公然违反王礼。由于齐国以周天子旗号进行讨伐，楚国害怕触怒周王室，也畏惧借周天子以令各诸侯的齐桓公，在相持了一段时间后，楚国被迫同意与齐国在召陵结盟。这实际上是承认了齐桓公的中原霸主地位。

不久，齐桓公在葵丘召集诸侯大会，鲁、宋、卫、郑、许、曹等国国君出席，周王室也派了人参加。从此，齐桓公正式成为中原霸主，得以挟天子以令诸侯。

【新说】

借主子的名义，打着最高权威的旗号，为自己提供方便，兜售自己的货色，并且让其他人服从，是做仆从的人惯用的手法。

这样做最重要的筹码是实力。没有实力，只有名义，不足以使他人服贴。名义、实力双管齐下，即使被胁迫者有所疑虑，也因顾及名义或无实力而不得不服从。

中国人说话办事历来讲究“名正言顺”，不能超越自己原有的名分和地位行事，否则将被视为“僭越”。挟主行令，其实正是为僭越寻找“名正言顺”的幌子。因此，招牌越大，越具有权威性，就越足以耸人听闻，越能奏效。最好是顶尖级的招牌，比如齐桓公，他所借用的“周天子”的名义，便是至高无上的，任何人听到后都要敬畏三分。

有了名义，便可大张旗鼓地干自己的事，用不着偷偷摸摸，干鸡鸣狗盗的勾当。不过，也有要注意的问题，即被借之“名”，多半是有其名者默许，

哪怕是被迫默许。若是“盗名”，则难免有露马脚翻船的危险。有先斩后奏，盗名成功者，这就得有胆量和手腕，辅之以实力，才会成功。

挟主行令，犹如拉大旗作虎皮，只要拉得到，总比赤手空拳打天下强得多。

【典源】

挟主行令：语出《战国策·秦策一》：“据九鼎，按图籍，挟天子以令天下，天下莫敢不听。”

齐桓公借名争霸：事见《史记·齐太公世家》。

以一持万， 梁冀专权挟天子

【原典】

东汉后期，朝廷中出现了外戚专权的局面，刘姓的皇族受非刘姓的外戚左右，臣仆反客为主，挟天子以令诸侯，朝政一片混乱。这种局面开始于梁冀。

梁冀是东汉顺帝刘保的皇后梁 的哥哥。他父亲梁商在顺帝时代任大将军，位高权重。梁冀在他父亲的培植下，并依靠外戚关系，先后担任过执金吾和河南尹等要职。梁商死后，顺帝刘保让梁冀继任大将军，总管朝政，他弟弟梁不疑任河南尹。

不久，顺帝病死。梁冀为了控制朝政，与梁 一起拥立年仅两岁的刘炳成为冲帝。不料，冲帝即位只有五个月就夭折了，外族趁机争相拥立同自己亲近的王公贵族为皇帝。

太尉李固竭力主张拥立“年长有德”的清河王刘蒜为皇帝，以防止出现挟主行令的局面。但专横的梁冀却主张拥立八岁的刘缵为质帝，满朝文武官员对此敢怒不敢言。

质帝刘缵虽然年幼，却早慧，见到梁冀骄横专权，心里十分不平。有一次，质帝朝见众大臣，眨着眼睛注视梁冀，低声对大臣们说：“这人是个跋扈将军！”

梁冀知道这件事后心怀不满，想杀掉质帝。他密令自己的心腹在质帝吃的煮饼中投毒。质帝吃了毒饼后发作，口干舌燥，急忙召李固入朝。李固问是怎么回事，质帝用手指着剩下的煮饼说：“吃煮饼，肚子闷痛，想喝水。”梁冀在一旁阴险地说：“恐怕会吐，不能给水喝！”大家只有眼睁睁看着九岁的质帝被毒死。

后来，李固和司徒胡广重新提出拥立刘蒜为帝，而梁冀却将十五岁的刘志立为恒帝，不久将另一个妹妹立为恒帝的皇后。李固等政敌或被以谋反罪杀害，或被放逐。梁冀完全控制了朝政，挟主行令，成为权倾朝野的实际统治者。

【新说】

抓住一个关键的东西以统领全局，是一项重要的谋略。梁冀一帮人抓住的是天子，即拥有最高权力者，实际上也就拥有了天下，虽然没有天子的名分，却拥有天子的权力。这种实例在中国历史上并不少见。

可以抓的关键当然不限于天子。实际的权力，处于优势地位，别人急于得到的东西，领先的技术，等等，只要能使自己超过别人控制全局、高屋建瓴的东西，都可以牢牢抓住，及时而巧妙地加以利用。

首先是抓住关键，然后是如何利用的问题。这方面不存在固定不变的模式，而应因时因地因对象的不同和效果的不同灵活运用。挟天子以令诸侯，是自上而下地利用至高无上的权力，令对手无还手之力，不得不屈服。掌握某种秘密武器，在关键时刻打出王牌，可以当作威慑力量使对手不敢轻举妄动。用金钱收买人心，是利诱。靠先进技术牢牢占领市场，使对手难以抗衡，是垄断。

以一持万的效果同样也是多种多样的。挟天子以令诸侯，既是为了获利，也是为了满足权力欲，并为自己提供方便。掌握威慑力量，是为保证自己不受他人威胁。收买人心，是为保持自己的优势地位。垄断，为的是使他人丧失竞争能力。

“一”是根本，“万”是枝叶。根本立住了，才有枝叶的繁茂。

【典源】

以一持万：语出《荀子·儒效》：“法先王，统礼义，一制度，以浅持博，以古持今，以一持万。”

梁冀专权挟天子：事见《后汉书·梁冀传》。

瞒天过海， 赵高假诏立二世

【原典】

秦始皇三十七年十月，始皇帝出游会稽、琅邪等地，丞相李斯、中车府令赵高和始皇帝的小儿子胡亥等人随行。到沙丘时，秦始皇病重。他自知离死期不远了，便叫赵高代为起草诏书，通知远在边疆蒙恬军中监军的长子扶苏回首都咸阳。诏书写好后尚未发出，始皇帝便去世了，因此，诏书和始皇的玉玺都在赵高手里。

由于始皇帝死在路途上，李斯怕消息传出去后有意外发生，便封锁消息不发表，只有李斯、赵高、胡亥和最贴身的几个宦官知道。

赵高从小就在宫为宦，曾教过胡亥，因此与胡亥亲近。始皇的长子扶苏性格刚毅耿直，素来不大喜欢赵高而喜欢武将蒙恬。扶苏多次直言劝谏始皇，使始皇面子上过不去，因而派他到蒙恬那里去监军。其实始皇也知道扶苏的意见是正确的，派他到蒙恬那里去，与其说是处罚，不如说是挂职锻炼。

现在赵高知道扶苏就要应诏回咸阳了。虽然始皇的遗诏并没有明说谁继承皇位，但那意思再也清楚不过了，按惯例，当然应该是长子扶苏。赵高怕扶苏做了皇帝对自己不利，于是便转动脑筋打起鬼主意来。他想，始皇临死前的意思只有胡亥、李斯和自己三人知道，通知扶苏回咸阳的遗诏和始皇的玉玺也都还在自己手里。如果说通他们二人，来他个瞒天过海，假传圣旨说传位给胡亥，再安一个罪名令扶苏和蒙恬自杀，那自己岂不是可以高枕无忧，权位更重于始皇在世了吗？

主意打定，他便先找到胡亥，悄悄对胡亥说：

“始皇帝驾崩时没有封你们任何一个王子，而单单下诏给长子扶苏。现在明摆着，长子扶苏一回咸阳就要继位做皇帝，而你作为始皇的爱子却没有一尺一寸的土地。这怎么公平呢？”

胡亥说：

“是啊！不过，我听人说，明智的君王了解臣下，明智的父亲了解儿子，父亲既然这样安排，总有他的道理吧。”

赵高说：

“其实不一定。事在人为，现在天下到底归你还是归扶苏，天知地知，决定权就在你我和丞相李斯三人身上。让我去说服李斯，假传圣旨立你做皇帝吧。”

胡亥开始不愿意，后来经赵高再三说服就同意了。赵高又找到李斯，晓以利害，说是扶苏继位，必然重用蒙恬做丞相而取代李斯。李斯与胡亥一样，开始也是不愿意，顾虑重重，但经不起赵高的如簧巧舌陈说利害关系，最后终于同意了。

就这样，他们马上篡改了通知扶苏回咸阳的诏书，以多次直言犯上，诽谤君主为罪名令扶苏自杀，又以蒙恬将数十万人而十多年无军功为罪名令蒙恬也自杀，将兵权交给副将王离。回到咸阳，他们一面宣布始皇帝的死讯，一面宣布遗诏，立胡亥为太子继承皇位，这就是秦二世。

【新说】

瞒天过海，过得海来便是神仙，过不了当然就成为水鬼了。

作为“三十六计”的第一计，瞒天过海大有讲究。它不是一般意义上的搞阴谋诡计，而是在最公开的场合实现最隐秘的目的。正如“三十六计”按语所说，深更半夜偷东西，偏僻的窄巷子里杀人，这些都是愚蠢无知的人所干的事，不是智谋之士应有的作为。

借助最公开的事情、最名正言顺的名义潜藏最隐秘的阴谋这才是瞒天过海。

以赵高假诏立二世来说，始皇帝驾崩，立继位的太子是顺理成章的事情。

至于到底立哪一个儿子为太子，就是谁也说不清的了，只有始皇帝自己知道。秦始皇共有二十余个儿子（或说十八个），长子扶苏曾多次得罪始皇，并被打发到边疆去监军，这是谁都知道的；小儿子胡亥最得始皇帝宠爱，这

次出游，其他任何儿子不帶，只帶了胡亥，这也是众所周知的。加之始皇驾崩时只有胡亥、李斯、赵高在他身边，诏书又有始皇的玉玺为证。所有这些，都造成了最公开、最名正言顺、使人无可置疑的现象，谁会知道这当中潜藏有天知地知、你知我知的大阴谋呢？

这就是瞒天过海。

当然，他这一海也过得太大了，瞒了全天下的人，立了一个假冒伪劣的天子！

生活中，不是到银行去撬保险柜，而是拿了一张假支票堂堂正正地从柜台上取走巨款；不是在公共汽车上掏你的腰包，而是以函授、评奖、集资等光明正大的理由让你自己把钱拱手相送，如此等等，都是瞒天过海的手段。只不过海有大小，瞒的人有多少而已。

【典源】

瞒天过海，“三十六计”第一计：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”语另见明阮大铖《燕子笺·购幸·梨花儿》：“我做提控最有名，瞒天过海无人问，今年大比期又临，，只要赚几贯铜钱养阿正。”

赵高假诏立二世：事见《史记·李斯列传》。

投石问路 赵宦官指鹿为马

【原典】

赵高以瞒天过海之术假诏立胡亥做了秦二世后，权势日甚一日。先是做了郎中令，后来又设计陷害李斯，让秦二世下令处死了李斯及全家老小，自己如愿以偿的做了丞相。

赵高做了丞相后，独揽朝政，残害忠良，又怂恿秦二世横征暴敛，大兴土木再修阿房宫。老百姓苦不堪言，奋起反抗。陈胜自立为楚王，各地纷纷响应，秦二世惊慌失措，坐立不安。赵高竟然想乘机杀了秦二世，自己当皇帝。但他不知道众大臣们到底怕不怕自己，拥不拥护自己，于是便想了一个投石问路的方法，先来试探大臣们的态度。

这天，他让手下人牵了一只鹿子来到大殿。他指着鹿子对秦二世说：

“陛下，臣最近得到一匹罕见的好马，特地送来献给陛下秦二世一看，赵高明明牵来的是一只鹿，却把它说成是马，忍不住哈哈大笑说：

“爱卿，你可真逗！这明明是一只鹿，你怎么说它是马呢？”

不想赵高却一本正经地说：

“陛下，这真的是一匹马呀！不信，你问问大臣们，看它到底是鹿还是马？”

秦二世可真的闹不明白了，心想这丞相今天是怎么回事，硬把鹿子说成

马。难道真是自己搞糊涂了不成？于是他叫大臣们都看仔细了，说一说它到底是鹿还是马。

大臣们开始也闹不明白赵高为什么要指鹿为马，但很快就看出他葫芦里卖的是什么药了。那些平时就跟着赵高滚的阿谀奉承之徒为了向他讨好，都不顾事实地说：

“丞相说得对，这是马，是一匹罕见的好马呀！”

那些平时就看不惯赵高的大臣则实话实说：

“陛下没有错，这的确是一只鹿子，不是什么马。”

也有一些大臣沉默不言，不予表态。

事情就这样不了了之，但赵高的目的却达到了。他通过这件事试探出了大臣们对自己和秦二世的态度。不久，他东一个西一个地除掉了那些说实话的大臣。这样，其他大臣们就更害怕他了，他因此而更加肆无忌惮，为所欲为。

当刘邦的军队日益向咸阳逼近时，赵高想以杀了秦二世为条件，自己做关中王。于是便叫女婿阎乐和弟弟赵成带兵去逼秦二世自杀，另立秦二世的侄儿子婴为秦王。子婴看穿了赵高的阴谋，与两个儿子商量，设计杀掉了赵高。

子婴只做了四十六天秦王，刘邦便兵临咸阳。子婴出城投降，后被项羽所杀。秦朝就此灭亡。

【新说】

投石问路本指偷鸡摸狗的小偷要翻墙过壁时，先投一块石头进去，听听有没有反应，有没有狗吠人动，然后再决定此路是否去得。

推而广之作为一种计谋，则是指做什么事之前先试探试探反应，看看是否做得，以免贸然行事，遭受不测之灾。

因此，这是一种老谋深算的计谋。

在应用时，既可以是善意的，也可以是恶意的；既可以用于大事，也可以用于小事。

当然，像赵高这样的投石问路，那可真是别出心裁。光天化日之中，众目睽睽之下，硬是要指鹿成为马。这一记石头可是投得重了，直打得二世皇帝发懵，满朝文武难言。而就在这发懵和难言的局面里，投石人探出了最准确的路数。

这就是赵高的奸诈狡猾，所以，就连李斯那样的一代才俊也败在他的手下。

那可真是“捣鬼有术，也有效”啊！

不过，还是那句话，投石问路并不只是用于捣鬼。当你在做什么事情之前，尤其是拿不定主意的事，比如说是否投资买股票做期货等等，先投一小块“石头”去问问路，那还是有好处的。

【典源】

投石问路：语出《施公案》第二百九十二回：“施公曰：‘怎么为投石问路？’褚标道：‘来人本不知印信在于何处，所以投此筒帖，令人设疑。’”

赵宦官指鹿为马：事见《史记·秦始皇本纪》。

二桃杀士， 晏子用计不用刀

【原典】

春秋时，齐景公手下有三个勇士：公孙接、田开疆和古冶子。他们三人英勇无敌，战功赫赫，但是却居功自傲，不把别人放在眼里。就连身为相国的晏子与他们相遇，他们连招呼也懒得打一个。

晏子看在眼里，怒在心上。他对齐景公说：“这三人有勇无礼，目无圣上，到了要他们为国家献身杀敌的时候，还能有所指望吗？不如除掉的好，免得今后危害国家。”齐景公说：“他们三人勇猛无比，有谁能够下手呢？”晏子于是献上一计，叫齐景公派人赏两个桃子给三位勇士，要求他们自己计功食桃，谁的本领强，功劳大，谁就该吃一个桃子。

齐景公依计而行。

面对两个桃子，三位勇士各自逞能。公孙捷说：“我曾经空手捉野猪，搏猛虎，像我这样的勇武，也够得上吃一个桃子了。”说罢伸手拿了一个桃子。田开疆马上说：“我曾多次打退三军敌人，劳苦功高，难道还不配吃一个桃子？”说着也拿了一个桃子。古冶子一看，两个桃子都被他们拿去了，不禁勃然大怒，说：“我曾随主公渡过黄河，一只巨鼉把主公的马衔住拖入激流之中，我潜入木里，逆流百步，顺流九里，才找到巨鼉，把它杀了，左手拖住马尾，右手抓住鼉头，从水里一跃而出，河边的人都把我当成河神了。像我这样的功劳，今天居然连个桃子也享受不到！你们二人为什么不把桃子退回来呢？”说着竟拔剑而起。

公孙接和田开疆听他一说，深感惭愧：“是啊，我俩的勇武和功劳都赶不上你，却与你争吃桃子，真没脸见人！只有以死来一洗羞愧了。”说完，都放回桃子，拔剑自杀。古冶子一看：“呀！他们都死了，我一个人还活着，这是不仁；吹嘘自己而羞辱他人，这是不义；悔恨自己的行为却不敢死，这是无勇。”说罢也刎颈自杀了。

【新说】

二桃胜过十万兵。

晏子用两个小小的桃子轻而易举地就除掉了三个勇敌十万大军的壮士。

智谋的力量可真是吓人啊！

这里的关键是抓住敌人的特性和致命弱点使其自相残杀晏子所抓住的特性是三人都居功自傲，致命弱点是把名声、荣誉和自尊心看得比生命还重。因此，算定了他们的自相残杀。

他以“二桃”为道具，导演了一出借刀杀人的惨剧。不过，这把“刀”却不是桃子，而是名声、荣誉感和自尊心。

现代社会，尤其是所谓“后现代”的社会，名声、荣誉、自尊心这把“刀”似乎已不那么锋利了，可是金钱呢？

金钱这把“刀”正锋利着哩！

“有钱不是万能的，没有钱却是万万不能的。”

借金钱这把“刀”杀人的事可是见得太多了。

小心啊，朋友！

【典源】

二桃杀士：通常说“二桃杀三士”。语出《晏子春秋·内篇谏下第二》：“（晏子）因请（齐景）公使人馈之二桃，曰：‘三子何不计功而食桃？’……（公孙接、田开疆）皆反其桃，挈领而死。古冶子曰：‘二子死之，冶独生之，不仁……’亦反其桃，挈领而死。”另见诸葛亮《梁父吟》：“一朝被谗言，二桃杀三士。”

晏子用计不用刀：事见《晏子春秋·内篇谏下第二》。

欲擒故纵， 郑庄公克段于鄆

【原典】

春秋初年，郑武公娶了中国的姜氏为妻，生下两个儿子。大儿子难产，所以叫寤生，姜氏也因此不喜欢他。小儿子叫段，长得英武高大，很得姜氏宠爱。

姜氏多次想让武公立段为太子，但没有得逞。武公死后，还是寤生继位成为郑庄公。

庄公即位后，姜氏请求把制邑作为段的封地。庄公说：

“制邑是个险要的地方，不太好封。除了这里以外，其它地方任凭母亲挑选。”

姜氏于是要求把京城封给段，庄公不好说什么，只好同意了，封京城给段，称段为“京城太叔”。

太叔段到京城后，大兴土木，高筑城墙。大夫祭仲对庄公说：

“先王定的规矩，大城市的城墙不能超过国都城墙的三分之一，中等城市的城墙不能超过国都城墙的五分之一，小城市不能超过九分之一。现在京城的城墙已超过三丈，完全不合度，恐怕会成为大王的祸害吧！”

庄公说：

“姜氏要这样支持他，我有什么办法呢？”

祭仲说：

“姜氏的欲望怎么满足得了呢？大王不如早下手处置，不要让太叔段的

势力滋长蔓延。不然的话，今后就不好办了。”

庄公说：

“多做坏事，必然自取灭亡，你等着瞧吧！”

过了不久，太叔段又强迫京城西边和北边的两个城市归自己管辖。大夫公子吕对庄公说：

“一个国家不可能有两位君主，大王到底是怎么想的呢？如果要把国家拱手给太叔，我们就去侍奉他；如果不这样，就请您除掉他，以免乱了民心！”

庄公说：

“别着急，他会自己遭殃的。”

后来，太叔段干脆把那两个城市收归为自己的属邑了，并且一直把地盘延伸到廩延这个地方。公子吕又奏请庄公说：

“难道现在还不可以处置他吗？他霸占的地盘越来越宽，赢得的老百姓也会越来越多啊！”

庄公说：

“你别担心，不合道义，老百姓就不会亲附他，地盘越宽，崩溃得越快。”

终于，太叔段一切都准备充分，与姜氏里应外合，准备袭击庄公。庄公早已派密探打听得仔细，于是师出有名地派公子吕率兵讨伐京城。京城的人都背叛了太叔段，太叔段跑到鄆地，庄公又派兵打到鄆地，直到把他赶出国，投奔共国而去。

【新说】

这篇故事，《春秋》书为“郑伯克段于鄆”。称“伯”而不称“公”，是圣人谴责庄公的笔法，谴责他不早约束制止太叔段的行为，任其发展到不可收拾的地步，然后才师出有名地一举加以诛杀——“以兵机施于骨肉”。

就智谋说，庄公所采取的，正是欲擒故纵之计。

要想制服、控制别人，在形势未许可，火候未到时，先放任、顺应他，满足他的欲望，让他表演够，加速向灭亡的道路发展，然后才一举予以彻底打击。这也就是《老子》说的：“将欲夺之，必固与之。”

想当初，太叔段虽有夺权阴谋，却没有公开反叛行为，如果庄公要处置他，必然落个没有兄弟情义的指责，加上母亲从中作梗，弄不好，还有不孝的骂名。所以，他一直沉住气，任属下再三劝谏而不动声色，直到太叔段的反叛行为公开，国母里应外合的阴谋败露，他才一举开刀，而且绝不手软，必欲置之死地而后快。这样，既除了心头之患，又师出有名，名正言顺。至于圣人还是看出了他老谋深算的心机，在历史上书上一笔，那又是另一回事了，至少一般人是难以看出的。正如诸葛亮七擒孟获一样，必须有长远的眼光和超人的耐性，而且还有养虎为患的风险。所以，如果没有稳操胜券的条件，一般还是少“纵”为妙。

【典源】

欲擒故纵：“三十六计”第十六计：“逼则反兵，走则减势。紧随勿迫，

累其气力，消其斗志。散而后擒，兵不血刃。”语本《老子》第三十六章：“将欲夺之，必固与之。”另见《儿女英雄传》第十三回：“无如他著书的要作这等欲擒故纵的文章，我说书的也只得这等依头顺尾的演说。”

郑庄公克段于鄆：事见《左传·隐公元年》。

欲取姑予， 颜师伯以钱钓官

【原典】

南朝的宋孝武帝刘骏，酷爱赌博，每次赌博时都下大赌注。人们惧怕他的权势，赌博时都要让他几分。赢钱的时候多了，刘骏便以赌为聚财手段。

朝廷中有个叫颜师伯的大臣，在做官期间贪污受贿，聚敛了大量金钱。刘骏知道后十分眼红，想狠狠地搜刮他一下，于是派人请颜师伯来赌博。

谁知颜师伯狡猾无比，心中明白刘骏的打算，想借此机会在官位上得到升迁。为了讨得刘骏欢心，他有意连输两局，果然使刘骏十分高兴，兴趣越发浓厚。

有一次，刘骏和颜师伯又赌了起来。刘骏先掷骰子，一下掷了个“雉”点，立刻高兴不已，以为这一局稳操胜券。因为“雉”点为上乘，很不容易掷到。然而顷刻之间，局势急转直下。颜师伯轻轻一掷，得到一个最佳点“卢”点，级别在“雉”点之上。

刘骏见状大惊失色，暗忖输钱已成定局。然而，早有预谋的颜师伯却镇定自若，装作不知道，迅速抓过骰子，平静地说：“我差点得个‘卢’点。”这一来，颜师伯当场输给刘骏一百万钱。

自幼机敏的刘骏，对颜师伯的“作弊”心领神会、乐不可支地收下赢钱。不久之后，他提拔颜师伯当了宰相。

官位一到手，颜师伯就更加肆无忌惮地搜刮民脂民膏，财物滚滚而来，把输给刘骏的钱成十倍百倍地赚了回来。

刘骏只顾与颜师伯赌得高兴，对他更加放任，颜师伯的权势因此显赫一时。人们背地里议论说，颜师伯以钱钓官，赚了大头。

【新说】

从某种意义上说，这场赌博的游戏还算得上是一次“公平”交易。一方急不可耐地想赢钱，另一方为了更大的目的有意输钱；一个愿打，一个愿挨，各取所需，各得其乐，互不相怨。

这就引出了“欲取姑予”的重要条件。

给予不是无偿的，必定是为了得到更多。正如鱼饵是为了诱鱼上钩，要得到的是鱼，而不是无偿地拿鱼饵去填鱼肚。鱼要吃到食物，就得付出生命的代价。鱼饵被鱼吃掉，鱼却跑了，谋略就失败了。

给予的东西，必须是对方急于得到的，或者说是具有诱惑力的，否则就

达不到目的。为此，要知道对方想要什么，研究并把握对方的心理，从而投其所好，对症下药，以收奇效。

手中有了诱饵，使用的手段可以多种多样，随机应变。颜师伯输钱，刘骏赢钱，是两厢情愿，有默契作为前提。这是一种，不妨称之为“交易”。钓鱼者，是诱骗。鱼吞食鱼饵，并不知道其中暗藏杀机，事后才知上当受骗。这又是一种，可称之为“利诱”。还有如姜太公钓鱼者，等待别人心甘情愿上钩。也有如挟持人质者，以武力手段强迫对方进行交换，明火执杖，武力是其杀手锏。这一种可称之为“要挟”。

总而言之，这一谋略的要义在于以小本赚大利。千万要考虑周到，不要弄得鸡飞蛋打或者赔了夫人又折兵。

【典源】

欲取姑予：语出《战国策·魏策一》引《周书》：“将欲败筑，必姑辅之；将欲取之，必姑与之。”

颜师伯以钱钓官，事见《南史·颜延之传附颜师伯》。

以毒攻毒， 西门豹治邺除邪

【原典】

魏文侯时，西门豹担任邺县的县令。

初到邺城，西门豹见那里贫穷萧条，人口稀少，便召集当地父老们询问道：“这里为什么这样贫穷萧条啊？老百姓最大的疾苦是什么？”

父老们说：“我们最大的疾苦是为水神河伯娶妻，也正因为如此，这里才如此贫穷萧条。”

西门豹对河伯娶妻感到不可思议，连忙问详细情况。

原来，邺县有条大河叫漳河，县里的巫婆说，水神河伯喜爱年轻漂亮的姑娘，明年要娶一个作媳妇。如果人们满足了河伯的要求，河伯就会保佑人们风调雨顺。不然的话，河伯就会发怒兴风作浪，一场洪水就会把两岸的粮食全部冲光，人畜也会被淹死。所以，官吏和乡绅们每年都要向老百姓征收为河伯娶妻的赋税，征收的钱有数百万之多，但用于为河伯娶妻的只有二三十万，其余都被官吏乡绅和巫婆分掉了。巫婆的腰包塞满后，就出来挨家挨户地查看，看到谁家的姑娘漂亮，就说：“这个女孩应该做河伯的媳妇！”于是，不容分说地为这个姑娘洗澡沐浴，置办新衣裳，并在河边建造斋宫，把姑娘弄到里面去住起来斋戒。到了河伯娶妻那一天，装饰好嫁女用的床席，把姑娘弄在上面，然后画推下水去，床漂浮一会儿后就沉下去了。由于如此，有年轻漂亮女儿的人家大都带了女儿逃往他乡去了，所以邺县人口越来越少，日益贫穷萧条。

西门豹听后说：“今年河伯娶妻的时候，你们来告诉我，我要亲自送行。”

到了河伯娶妻的那一天，西门豹果然来到河边。大小官吏、乡绅及父老乡亲们共有二三千人前来参加给河伯娶妻的仪式。

主持仪式的大巫婆已有七十岁了，身后还跟着十来个女弟子。

西门豹对大巫婆说：“把河伯的新娘子叫来，让我看看她长得怎么样。”大巫婆叫女弟子们把新娘子领来，西门豹看了看说：“哦，好丑！烦请大巫婆去向河伯报告，说我们另选美女后天送来。”说完，不由分说就叫兵士抱起大巫婆往河里扔。那大巫婆在水中挣扎了几下就沉下去了。

过了一去儿，西门豹又说：“这大巫婆怎么下去这样久还不回来呢？叫一个弟子去催催。”于是又叫兵士扔了一个女弟子下去。这样接连扔下了三个弟子。

又过了一会儿，西门豹说：“这些女人真是不会办事，请两个官吏去辛苦一趟吧！”话音未落，早有几个兵士上去，把那几个与巫婆同流合污的官吏投下水去了。

西门豹低头弯腰向河中行着礼，恭恭敬敬地站了好一会儿，然后说：“河伯真是热情好客，他们这些人都一去不回来

了，怎么办呢？是不是再请两个下去看看呢？”吓得那些乡绅和官吏们一个个跪在地上磕头不止，把头都磕破了，鲜血直流，请求西门豹别把他们投入河中。

西门豹这时才说：“水里哪有什么河伯呢？巫婆和你们靠为河伯娶媳妇而发财，害死了多少良家女子，搜刮了多少民财。现在，那几个罪大恶极的都已得到了惩罚。今后谁要是再提为河伯娶妻的事，就让他见河伯去！”

从此以后，邺县再也没有为河伯娶妻的事了，那些逃到外地去了的人也陆续回到家乡。西门豹领导人民开凿了十二条沟渠，引漳河的水灌溉农田。邺县大治，人民安居乐业。

【新说】

西门豹治邺已成为家喻户晓，妇孺皆知的智谋故事。

故事既滑稽又辛酸，可编排成一出生动的悲喜剧。不过这不是我们的话题。

说到西门豹所采用的智谋，其实就是以毒攻毒——用毒药来治疗毒疮，用恶毒手段来对付恶毒手段。这近于请君入瓮法，或者说，是以其人之道，还治其人之身。

不要小看了这种手法，也不要非议它的残忍。因为它往往收到拔本塞源，彻底根治的效果，非正面整治所能及。

需要注意的是这种“毒”不是“量小非君子，无毒不丈夫”那种“毒”。那种毒的目的在于把人整死，而这种毒的目的是“攻毒”，一旦毒解，见好就收。

果能如此，“以毒攻毒”也就不“毒”了。所以宋人罗泌说：“以毒攻毒，有至仁焉。”

当然也不可滥用。尤其是在生活中，你打我一拳，我踢你一脚；你给我一棍，我捅你一刀。这种以牙还牙，以眼还眼的手段往往酿成大祸，那就离“以毒攻毒”相去甚远了。

【典源】

以毒攻毒：语出唐·神清《北山集·六·讥异说》：“彼盖不知执事净命以声止声，良医之家以毒止毒也。”另见宋·克勤《圆悟佛果禅师语录》：“以言遣言，以机夺机，以毒攻毒，以用破用。”

西门豹治邺除邪：事见《史记·稽稽列传》后附褚少孙补。

发奸 伏， 赵广汉吏治精明

【原典】

赵广汉是汉代执法不畏权贵的官员。他当过颖川太守，曾经秉公办案，诛杀了很多残害百姓的豪强。调到都城长安任京兆尹后，他仍然亲自办案，惩治坏人。他注重认真分析案情，搜寻线索，勘察现场，还经常抓住案犯。

有两个劫贼了解到宫中侍卫苏回很有钱，便在半路将他劫持，接着向他的家人敲诈勒索。

赵广汉得知案情后仔细寻找线索，最后找到了劫贼的住处，马上带着官兵赶去。他想到硬冲进去抓人可能使人质受伤，便叫副手前去喊话。

副手敲门后对里面的劫贼说：“里面的人听着，京兆尹要我传话，劝你们千万不要杀害人质。他是皇帝的侍卫，杀了他，你们也完了。如果放了他，自己投案，碰到朝廷赦免，还可以获得宽大！”

两个劫贼听说是赵广汉在外面，知道无法逃脱，被迫放了人质，开门求饶。他们被关进监狱后，赵广汉实现诺言，叫看守好好对待他们，并送酒肉给他们吃。

按当时法律，犯这种大罪的人要被处死，行刑时间在冬天。赵广汉派人给他们买了棺材，并通知他们。两个劫贼被赵广汉的举动所感动，表示死后决不怨恨。

赵广汉在任职期间经常揭露出隐藏很深的坏人坏事，就连一些细微末节也很难逃过他的眼睛。

有一次他叫一个亭长来问事。那个亭长路过界上，界上的亭长开玩笑似地托他向赵广汉问候。亭长到了京城，赵广汉问完事后说：“界上亭长托你问候我，你为什么不代他问候？”

亭长连忙叩头谢罪，说确有其事。赵广汉说：“请替我问候界上亭长，叫他忠于职守，好好报效朝廷。”

班固在记述了这些事迹后评论说，赵广汉揭发坏人坏事，发现隐藏未露的情况，就像神一样灵验。

【新说】

“发奸”即揭发奸邪；“伏”即揭发隐秘的坏事，使之无可隐藏。

这是精明的人应该具备的一种素质。赵广汉作为执法者，更应具备这一素质。就他的事迹而言，他称得上是中国古代的一位优秀执法者，一位精明的官吏。班固的评价是恰如其分的，并非溢美之辞。

精明者往往能在一般人所不注意的地方看出问题。他的双眼如鹰眼，锐利无比；他的嗅觉如警犬，灵敏无比。风吹草动，蛛丝马迹，都能引起他的警觉。要想不被发觉，只有规矩老实，不做坏事。风过留痕，雁过留影。狐狸再狡猾，也斗不过好猎手。

当然，赵广汉的敏锐精明，同他的职业有关。我们并非人人都要当侦察员、法官、检察员。正直磊落的人不可有害人之心，但却不能没有防人之心。从这个意义上说，发奸 伏无疑是我们保护自己的一面盾牌。

一般来说，敏锐精明和大智若愚这两种品质是很难结合在一起的。过于精明，往往会自作聪明，甚至疑神疑鬼，注意了细节，忽略了关键。过于大智若愚，只见枝干，不见细处，有沦为“马大哈”之嫌。

但愿天下成大事者，在该精明处精明，在该糊涂时糊涂。如此，就修炼到家了。

【典源】

发奸 伏：语出《汉书·赵广汉传》：“……广汉因曰：

‘还为吾谢界上亭长，勉思职事，有以自效，京兆不忘卿厚意。’其发奸 伏如神，皆此类也。”

赵广汉吏治精明：事见《汉书·赵广汉传》。

发踪指示， 萧何幕后逞英豪

【原典】

刘邦沛县起兵之后，萧何一直跟随左右，辅佐刘邦征战南北。公元前206年，刘邦出兵汉中地区，以平定“三秦”，拉开了楚汉战争的序幕。

刘邦刚打进咸阳城时，手下的将领纷纷争夺城内的金帛财物，百姓惨遭洗劫。项羽的军队攻入咸阳后，同样烧杀抢掠，使秦国百姓惶恐不安，大失所望。楚军杀了秦王子婴，放火焚烧了秦国宫殿，大火连烧了三个月不灭。楚军还挖开秦始皇的墓地，搜刮金银财宝，奸淫妇女。咸阳城几乎成了一片废墟。

在这种兵荒马乱、烧杀抢掠之际，独有萧何与众不同。他所关心的不是抢掠财物，而是如何打天下和治理天下。

萧何随刘邦进入咸阳后，首先来到丞相府，接收了秦国的地图和各种文件资料，由此了解到天下的地理状况，人口分布，国力的强弱和百姓的疾苦，

并以这些情况作为制定策略和法令的依据。

刘邦进入汉中时，曾经同各个地方的父老豪杰约法三章，但是仅仅十个字的“杀人者死，伤人及盗抵罪”的法令，并不能用来处理纷繁复杂的政务。

因此，萧何根据收集到的秦朝法律、制度和图文，进行重新整理，制定出“汉律”九章，为刘邦治国平天下提供了法律依据。新法律的实施，使百姓免除了严刑苛法之害，能够养幼扶老，衣食丰足，天下太平。

刘邦平定天下之后，大封功臣，萧何地位最高，有人对此有异议，刘邦反驳说：“在打猎时，追捕杀死野兽兔子的，是猎狗；但发现兽兔的踪迹，指使猎狗追捕的，却是猎人。你们只能捕杀野兽，功绩如同猎狗。而萧何能发现野兽踪迹，指使猎狗去追捕，功绩如同猎人。”

司马迁在为萧何作传时评论说：“萧何严守律法，为民生疾苦着想，依法从事，在建立汉朝的功臣中，功绩地位居群臣之首。”

【新说】

真正的大将军，不必亲自披挂上阵，驰骋疆场。正如萧何，他的岗位不在战场之上，却在帷幄之中，即以大智大意大谋大略指挥千军万马去拼搏厮杀，去决战取胜。

疆场上的英勇无畏固然可嘉，而帷幄中的智慧则是取胜的关键。三国时代的诸葛亮或许手无缚鸡之力，但如果没有他的智谋，即使有十个百个勇将，刘备也不可能有所作为，恐怕早作了曹操的阶下囚了。应该说，刘邦的看法极为恰切，猎狗之功与猎人之功确乎不可同日而语。

发踪指示虽不出头露面，虽在幕后操纵指挥，并不能完全等同于阴谋诡计。阴谋诡计是小人所为，以不正当的手段行不义之举，图一己私利。发踪指示却如高明的猎手与狡猾的狐狸周旋，以明察秋毫的敏锐去辨别蛛丝马迹，以道高一丈的智慧去同魔鬼较量。

幕后的策划同样需要勇气。什么时候出击，怎样出击，投入多大的力量，达到怎样的目的，不仅要周密地考虑筹划，而且要果断地作出决定，坚决地采取行动，尤其在事关重大、牵一发而动全体之际，魄力便显现出来了。

平心而论，得好猎狗容易，得好猎人难。况且，成功之后，站在台前的往往不是成功的谋划者，而是坐享其成的摘桃人。

【典源】

发踪指示：语出《史记·萧相国世家》：“夫猎，追杀兽兔者，狗也；而发踪指示兽处者，人也。”

萧何幕后逞英豪：事见《史记·萧相国世家》。

借尸还魂，
立怀王顶氏称霸

【原典】

秦二世元年七月，陈胜等人在大泽乡起义反秦。这年九月，会稽郡守殷通找到项梁，告诉他自已想起兵造反，请项梁与桓楚带兵。项梁回答说桓楚逃亡在外，要项籍才知道他在哪里。殷通便叫项梁去叫项籍来。项梁果然去叫来项籍，让项籍先持剑在外等候，自己先进去。当殷通叫项籍进去时，项籍一剑就斩了殷通的头。项梁手提殷通的头，身着殷通的官服绶带而出，郡守府里的人大惊失色，项籍击杀几十上百人，其余的人都跪伏投降。于是，项梁自己做了会稽郡守，让项籍做了副将，带兵攻州夺县，反抗秦朝。

项籍就是项羽，这一年二十四岁。项梁是他的叔父，项梁的父亲就是楚国将军项燕。项家世代都是楚将，因为封于项地，所以姓项。

项梁项羽起兵后渡长江向西挺进，很快发展到六七万人。这时，陈胜已失败战死。居 人范增来见项梁。范增虽然七十岁了，但足智多谋，他向项梁献计说：

“秦国灭了六国而统一天下，在六国之中，楚国是最不该被灭的。当年楚怀王被秦国骗去以后就没有能够回来，楚国人民至今都在怀念他。所以楚南公曾经说：‘楚国即使只剩下三户人家，今后灭秦的也必定是楚人。’陈胜起义不立楚王的后代而自立为王，当然会导致失败。现在你起兵江东，楚地的这么多人来投奔你，在很大程度上是因为你们项家世代都是楚将的缘故。你正好借此机缘扶立怀王的后代为楚王，利用怀王的名声和人民怀念故国的感情来夺取天下。”

项梁觉得范增的话很有道理，便下令到处找楚怀王的后代。后来终于找到一个放羊娃，他是楚怀王的孙子，名叫心。项梁于是立心为楚怀王，建都盱台。项梁自封为武信君。

由于项梁立了楚怀王，打着楚怀王的旗号攻打秦兵，果然很得民心，队伍不断发展壮大。

项梁死后，项羽率领楚军南征北战，威震天下。最后终于率军进入秦朝的首都咸阳，杀了秦王子婴，焚烧了秦王的宫室，灭了秦朝。

灭亡秦朝后，项羽虽然尊怀王为义帝，但实际上是徒有虚名。他自己想称王，便先封诸将为王。他对众人说：

“原来开始起义时，我们暂时扶立楚王的后代为王，目的是为了借他的名声来讨伐秦朝。实际上，消灭秦朝全仗了诸位和我项籍的功劳，所以，大家都应称王。”

于是项羽便分封天下，自己做了西楚霸王，建都彭城，而把义帝迁徙到偏远的长沙郴县去，逼他马上上路。后来，又干脆叫人在江上杀死了义帝。

【新说】

借尸还魂系根据八仙中铁拐李的故事而来。

据说铁拐李原来是一个叫李玄的翩翩公子，跟太上老君学得长生不老术，灵魂可离开躯壳而漫游。一次李玄外出神游，徒弟却将他的躯壳给烧掉了，等他的灵魂回来找不到躯壳，只好临时借了一个跛脚乞丐的尸体还魂，

这就变成了铁拐李。

所以，借尸还魂就是借别人的尸首还自己的灵魂。

引申出来，凡是借别人的外表或名声行自己的内容或实质，都是借尸还魂。

这里有两种相反的情况：

一种情况是所借的“尸”本来已经是没落、腐朽、衰亡的了，但它的外表或名声对某些人（有时甚至是很多人）还有迷惑性，所以被借来使这些人臣服。但实际上已悄悄换上了借尸人的灵魂以达到借尸人的目的了。这是旧瓶装新酒。项氏立放羊娃为楚怀王而称霸之下，日本立溥仪为傀儡皇帝而企图吞并中国，都是这种借尸还魂。纵观中国历史，它实际上已成为改朝换代之际夺天下者惯用的手法。

另一种情况恰好反过来，是本来已经没落、腐朽、衰亡的思想观念、势力等（魂）借一种新的包装或名义（尸）东山再起，重新活跃起来。这是新瓶装旧酒，或者说是换汤不换药。如郭沫若在《新文艺的使命》中批判复古主义者：“然而却有一部分的幽灵，借尸还魂，不仅穿上了长袍马褂，而且还穿上了西装。”就是这种情况。

两种情况，前一种似乎更贴近“借尸”的原意，因此也更为典型。按照“三十六计”的看法，“有用者不可借”，要“借不能用者而用之”，这样才可以安全地达到借尸者的目的。不然的话，像后一种情况那样，弄不好就会反客为主，“魂”钻进“尸”里不出来，复古的幽灵被西装革履所征服，变成假洋鬼子了。

想想看，如果那牧羊娃做了怀王后比项羽还厉害，那会是怎样一种格局呢？

【典源】

借尸还魂：“三十六计”第十四记：“有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之，匪我求童蒙，童蒙求我。”语另见元·岳伯川《铁拐李》第四折：“你众人听着，这的是李屠的尸首，岳寿的魂灵，我着他借尸还魂来。”

立怀王项氏称霸，事见《史记·项羽本纪》。

借风使船， 司马喜巧立阴后

【原典】

战国时，中山王的两个妃子争当王后，一个叫阴姬，一个叫江姬。

大臣司马喜找到阴姬的父亲，对他说：

“阴姬若是做了王后，自然是第一夫人，无人可比。但如果没有做成，那就危险了，不但自己性命难保，恐怕还会连累你们全家呢。要是你想让她

成功，怎么不来找我呢？”

阴姬的父亲于是去找司马喜，请他设法帮助阴姬当上王后，并答应事成之后重重报答。

司马喜于是去晋见中山王，对他说自己有使赵国弱而使中山国强大的办法。中山王听了非常高兴，连忙请他说下去，他却说要先出国考察一番，到赵国去观察了解它的地理山川、人民生活 and 君臣贤与不贤等情况，然后才能制订出使赵国弱使中山国强大的办法。中山王于是便派他到赵国去。

司马喜到赵国去拜见赵王，对赵王说：

“臣下听说赵国是音乐之邦，又是美人倍出的地方。但这次臣下来赵国考察，到了不少大都市，见过各种各样的人，却没有看到多少美人，更不用说像我们中山国阴姬那样的绝色美人了。”

赵王一听大惊，问司马喜：

“你说的那阴姬有多美呢？”

司马喜说：

“那阴姬的姿色倾国倾城已无可形容，更为难得的是她那相貌，根本就是帝后之相，而不是一般诸侯的妃子。”

赵王这时已是心猿意马，心想要是娶了那阴姬，不仅可以得到一个绝色美人，说不定还可以托她的福相做做天子呢。于是便问司马喜：

“我想请中山王允许我娶阴姬，先生觉得可以吗？”

司马喜慌忙回答说：

“臣下死罪，臣下死罪！我是说到美人就不由得说出了阴姬，至于大王是否能娶她，这就不是臣下所敢插嘴的了，还望大王开恩不要对中山王说是我说的啊！”

司马喜回到中山国对中山王说：

“那赵王不是个好东西，好色而不讲道德，好勇而不讲仁义。我听说他还想打大王的阴姬的主意呢！”

中山王一听勃然大怒。司马喜又说：

“现在赵国比我们强大，他来讨阴姬，大王若是拒绝，国家就有危险；大王若是同意，又要被诸侯们耻笑。”

中山王说：

“是啊！问题是怎么办呢？”

司马喜说：

“只有一个妙法，就是大王赶快把阴姬立为王后，这样就可以断了赵王的念头。因为世上还没有谁去向人家的王后求婚的。即使赵王真有这样荒唐，其它国家也不会容忍他。”

中山王于是马上把阴姬立为王后，赵王果然没有来求婚【新说】

真正的胜利者当然还是司马喜。因为据《战国策》记载，阴姬原来很不喜欢司马喜，但自从他帮她做上王后以后，态度就来了个一百八十度的大转

变，司马喜也就稳稳当当地坐上他的相国之位了。

司马喜的手段是借风使船，或者说借水行舟，利用外来的力量促使事情按自己的愿望发展，从而达到自己的目的。

借风使船当然与借刀杀人有所不同，除了目的不同，借风使船不像借刀杀人那样残忍不光彩外，还有做法上的不同：借刀杀人是暗中教人动手，自己躲在一边坐享其成；借风使船则只是因利乘便，船还是要靠自己亲手去使的。

但借风使船与借刀杀人也有相同的地方：都是好一个“借”字了得！

就像诸葛亮草船借箭，又像万事俱备，只欠诸葛亮借来东风。诸葛亮可真是古今第一个借东西的高手啊！（更不用说他借荆州气死周瑜的事了。）

但是，没有呼风唤雨的本事，诸葛亮又如何借得来东风呢？

因此，要借风使船也不是那么容易的。

更何况，在这个人人为我的世界上，又有谁愿意让你凭空白白地借用呢？

所以就要靠计谋，要让他不知不觉地被你所借，就像司马喜借赵王那样。

这当然要考手艺了。谁也不敢保证一借一个准，只能慢慢操练，逐步提高。

如果真有谁能操练到诸葛亮借东风那样的程度，又何愁借不来风使不好船呢？

【典源】

借风使船：语见《红楼梦》第九十一回：“今见金桂所为，先已开了端了，他便乐得借风使船，先弄薛蝌到手，不怕金桂不依，所以用言挑拨。”

司马喜巧立阴后：事见《战国策·中山策》。

借刀杀人， 熙凤计除尤二姐

【原典】

话说王熙凤知道丈夫贾琏在外娶了尤二姐后，妒火中烧，趁贾琏出差去外地时把尤二姐骗入了大观园居住，以便慢慢收拾。

一波未平，一波又起。贾琏出差有功，回来后贾赦十分欢喜，赏了他一百两银子，又将房中一个十七岁的丫环名唤秋桐的赏给他为妾。这可乐坏了贾琏，气死了凤姐，心中一刺未除，又平空添了一刺。

贾琏喜新厌旧，新得秋桐，整日不离。秋桐自恃是贾赦所赐，连凤姐也不放在眼里，更容不得尤二姐。凤姐中恨秋桐，但转念一想，正好可以利用她来整治尤二姐，借刀杀人，等秋桐杀了尤二姐后，自己再杀秋桐。

计谋已定，凤姐一方面装出对尤二姐好得不得了的样子，另一方面对秋桐说：“你年轻不知事。她现在是二房奶奶，你爷心坎上的人，我还让他三分，你去硬碰他，岂不是自寻其死？”惹得秋桐张口就说：“先奸后娶没汉

子要的娼妇，也来要我的强！”凤姐听了心里暗暗高兴，表面上却只装不敢出声儿。尤二姐听了气得在房里哭泣，两眼哭得红肿，饭也不吃，又不敢对人说。秋桐却悄悄告诉贾母、王夫人等说：“专会作死，好好的成天家号丧，背地里咒二奶奶和我早死了，她好和二爷一心一计地过。”使得贾母等渐渐对尤二姐不大喜欢了。众人见贾母不喜欢，也跟着不喜欢，甚至连丫环们也作践起她来，送的饭菜都是些残杯冷炙。不堪入食。弄得尤二姐要死不能，要生不得。凤姐只是装病不知。

不过一月时间，尤二姐便黄瘦下去，一病不起。贾琏请来医生，谁知又诊断失误，擅用虎狼之药，将一个已成形的男胎打了下来。凤姐知道后竟比贾琏还心疼十倍，又是烧香礼拜好话说尽，又是派人去算命打卦。结果算出恰好是属兔的秋桐冲犯了尤二姐，凤姐于是劝秋桐到到处去躲几个月再回来，惹得秋桐破口大骂，百丑难听。又哭告邢夫人，说贾琏和凤姐要撵她回去。得到邢夫人的撑腰后，秋桐又趾高气扬地到尤二姐窗下大闹大骂起来。

尤二姐忍无可忍，终于吞金自杀而死。

凤姐借刀杀人的计谋成功了。

【新说】

杀人有不同的杀法。

像武二郎血溅鸳鸯楼那样的杀法，白刀子进，红刀子出，杀完还直书“杀人者，打虎武松也！”固然杀得英雄，杀得痛快，但却也免不了夜走蜈蚣岭，以逃避法律的制裁。

像侵华日军占领南京那样的杀法，光天化日之下，成批成批，成片成片，杀得血腥，杀得残暴，但却逃脱不了历史的审判，正义的惩罚。

像凤姐那样的杀法就完全不同了。

杀得巧妙，杀得轻松，杀人不见血。目的达到了，却还在仁义道德的面皮上抹了一层油，上了一道光。

这就是借刀杀人。

自己不出面，却利用或挑拨别人去消灭自己的仇敌，以达到自己的目的。神不知，鬼不觉。

妙哇！

难怪得“三十六计”把它列为第三计，这是有道理的。

当今社会，朗朗乾坤，太平盛世。像南京大屠杀那样的杀法已成为历史，白刀子进，红刀子出的杀法也少见得多了。那么，借刀杀人的杀法呢？

想想看，你见过多少？

当然，需要提醒的是，现代文明社会，杀人也文明得多了，不一定非要肉体上消灭你，比如说，可以杀你的心，你的财，你的地位，你的名声，杀你的自尊……

如此一来，可借的刀也就多得多了啊！

但愿你我既不要做了刀下鬼，也不要成了被人所借的刀。

【典源】

借刀杀人：“三十六计”第三计：“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以《损》推演。”语另见明·汪廷讷《三祝记·造陷》：“恩相明日奏仲淹为环庆路经略招讨使，以平元昊，这所谓借刀杀人。”

熙凤计除尤二姐：事见《红楼梦》第六十九回。

委恶于敌， 武则天扼死亲女

【原典】

武则天本来是唐太宗的妃子，高宗还是太子时，在父亲那里见到武则天就喜欢上了。后来太宗去世，武则天与其他妃嫔一起去了感业寺削发为尼。高宗即位后在太宗的忌日去感业寺祭祀父亲，与武则天旧情重萌，相对哭泣。

当时，高宗的王皇后正与淑妃萧氏争宠。王皇后没有儿子，所以高宗移宠于淑妃。王皇后知道高宗与武则天在感业寺哭泣的事后，便悄悄让武则天蓄发，并劝高宗把武则天纳入后宫。

王皇后的意图非常明显，就是要用武则天来削弱高宗对萧淑妃的宠爱，可她万万没有想到自己干了一件“引狼入室”的蠢事，给她和萧淑妃都带来了灭顶之灾。

武则天刚回皇宫时，事事巴结皇后，曲意奉承，无微不至。皇后因此而屡次在高宗面前夸奖武则天，这对高宗来说，正中下怀，于是很快拜武则天为昭仪，宠爱有加，而把皇后与萧淑妃都抛在了一边。

这一下可慌了皇后与萧淑妃，二人于是又联合起来攻击武则天。但高宗这时已经唯武则天是听，根本不把皇后与萧淑妃的话当真了。加之皇后不善于笼络高宗身边的人，而武则天恰好尽心收买这些人，所以，凡是皇后和淑妃的动静，武则天都了如指掌。

高宗虽然冷落皇后，但皇后地位仍在，高宗也并无废黜皇后的意思。武则天当然不会就此罢休。但是，要想取代皇后的地位谈何容易，除非用极其特殊的手段让皇后犯下大罪。武则天不愧是一个智谋过人而又心狠手毒的铁女人！她心生一计，设下了一个罕见的圈套，委恶于敌。

武则天生有一个女儿，高宗疼爱，皇后也很喜欢。这一日，皇后去昭仪宫逗这小女孩玩了一会儿，一等皇后离开，武则天悄悄进屋，把心一横，竟然亲手把自己的女儿给活活扼死，用被盖盖好，然后去御花园迎来高宗。一回屋里，武则天满脸媚笑，掀开被盖让高宗看看女儿，却发现女儿已死在床上；于是号陶大哭，追查宫女是谁杀死了小公主。宫女都说只有皇后一人来过。于是高宗大怒，认定是皇后杀死了小公主。武则天趁机哭死哭活，历数皇后的不是，使高宗产生了废黜皇后而立武则天为后的念头。

好在顾命大臣、高宗的舅舅长孙无忌反对，才使皇后暂时未被废黜。

一波未平，一波又起，武则天不达目的决不罢休，决心置皇后于死地。她派人潜入东宫墙角埋下一个草人，上面写着高宗的生辰八字，然后又叫人去向高宗告密，说皇后日夜念咒，要用巫术咒死高宗。高宗派人到东宫一搜，果然在墙角搜出草人。证据确凿。于是高宗不顾长孙无忌等大臣的强烈反对，坚决废黜了王皇后，同时把萧淑妃一并贬为庶人，立武则天为皇后。

武则天的目的终于达到了。但是她仍不死心，当得知高宗到幽禁王皇后和萧淑妃的地方去看过她们时，武则天勃然大怒，叫人各打二人一百大棍，斩断手和脚，然后装进酒瓮之中。并恶恨恨地说，让这两个贱人连骨头都泡醉。不到几天，二人都这样死去。武则天还不解恨，又加以斩首才算甘休。

【新说】

武则天真是够狠毒的了！

为了达到自己的目的，不择一切手段，不惜一切代价，竟然连自己的亲生女儿也押上去做了赌本。

她的委恶于敌，根本就是栽赃陷害了。

不过，撇开道德判断而论，栽赃陷害也是对敌斗争的一种手段，目的正是为了委恶于敌，从而彻底打垮敌人。而且，在真正你死我活的斗争中，实在也没有什么仁义道德可讲，战胜对手就是你的唯一目标，胜者王侯败者寇，这样的例证在历史上可就太多了。

从这个意义上说，你还不得不承认武则天是中国历史上一等的谋略高手。当然，说是阴谋家也未尝不可，或者说更为准确。但还是那句话，不作道德判断，阴谋本身也就是谋略。

话说回来，作为一个女人，一个母亲，武则天本身所付出的代价也够大的了，一般的女人是绝对做不到的。正因为这样，她做了皇后，更做了中国历史上前无古人后无来者的唯一一个名正言顺的女皇。也许正因为这样，她把自己付出巨大代价的怨恨和怒气发泄在了迫使她付出这种代价的王皇后和萧淑妃身上，以致做出了灭绝人性的报复，令人发指。

再来说到智谋，委恶于敌就是想方设法使敌人陷于“恶”的地位之中，然后加以名正言顺、得道多助的狠狠打击。在历史上，郑伯克段于鄢，贾南风废黜太子等都是用的这种手段，只不过没有做到武则天那么“绝”的地步罢了。

【典源】

委恶于敌，武则天扼死亲女：事见《资治通鉴·唐纪十五、十六》。

移花接木， 献妹妹李园夺权

【原典】

春中君黄歇是战国时代著名的“四公子”之一，他在楚顷襄王时开始做

官，当过太子的老师，顷襄王去世，太子继位为楚考烈王，拜春申君为相国。

考烈王没有儿子，作为相国的春申君为此感到非常忧虑，到处找会生儿子的女子献给考烈王，但仍然没有儿子。

赵国有个人叫李园，非常工于心计，他想把自己的妹妹献给楚王，又怕楚王真的没有生育能力，自己的妹妹生不了儿子便得不了宠，那岂不是白送了吗？后来，他想到了一条移花接木的妙计。

李园先到楚国去见春申君，在春申君那里做了一个门客。过了一段时间，他请假回家探亲，故意晚了几天才回来。春申君问他为什么回来晚了，他说是齐王派使者到他家里说亲，要聘他的妹妹作妃子。自己因为接待齐国的使者，所以耽误了几天。春申君问他是否已下定聘礼，他回答说还没有。春申君问他可不可以把妹妹带来楚国一见，李园说当然可以。于是把妹妹带到春申君家里，春申君一见便喜欢上了，李园就干脆把妹妹献给他了。

不久，李园的妹妹有了身孕。李园和妹妹商量，把自己的计划告诉了她。妹妹同意了。

这天，李园的妹妹对春申君说：

“楚王对你的信任超过了亲兄弟，可是，楚王没有儿子，他死后必然是兄弟继承王位。兄弟继承王位后必然重用他自己的人，你就会失去信任。何况，你做了二十多年的相国，平时难免有得罪楚王兄弟的地方，一旦他们中的哪一位继位，必然要报复你，你不是很危险吗？”

春申君感到她说得很在理，便问她可有什么好主意。李园的妹妹于是说：

“我现在已有了你的孩子，但是还没有人知道，如果你现在把我献给楚王，过一段时间，楚王知道我有了孩子，必然会宠爱我。如果上天保佑我生个儿子，今后就会继位做楚王，这样，你不是做了太上皇了吗？整个楚国都是你的了，还愁什么相位保不保得住呢？”

春申君沉思了好一会儿，一方面舍不得已有了自己孩子的爱妾，另一方面又不得不信服她的见识，最后终于同意了。

春申君把李园的妹妹献给了考烈王后来果然生下一个儿子。儿子被立为太子，李园妹妹被立为王后，李园也顺理成章地成了王舅，权力日益膨胀。

李园担心春申君泄露秘密，于是收养刺客想除掉春申君。

春申君任相国二十五年这一年，考烈王病重，门客朱英劝春申君说，李园这个人靠不住，私下收养了很多刺客，一旦楚王去世，李园作为王舅必然争权，很可能要对春申君不利。朱英并自告奋勇让春申君提前任用他做宫中的卫士长，到时候如李园有变，他好助春申君一臂之力。春申君认为朱英多疑，没有采纳他的意见，朱英于是离楚国而去。

十七天后，考烈王去世，李园以王舅的身分先入宫中，把刺客埋伏在宫门两边，当春申君入宫时，刺客一拥而上杀了他，把他的头甩出宫门外，并灭了春申君的三族。

李园妹妹所生的儿子，继位为楚幽王，李园终于得以独揽大权。

【新说】

把一种花木的枝条嫁接到另一种花木上去，使之开花结果。这便是移花接木。

引申为计谋，移花接木是一种相当特殊的手段，但使用这种手段的人却不是绝无仅有。著名的如吕不韦送已有身孕的爱姬给子楚而生下秦始皇。而尤其有意思的是，吕不韦与李园施行移花接木之计，几乎是在同一时间。只不过，吕不韦原本是着眼于奇货可居，移花接木是无意插柳成荫。而李园则是专心致力于移花接木，有心栽花花便发。

所以，要说起来，移花接木的高手还是李园。只不过因为秦始皇的关系，吕不韦的名声更大些罢了。

当然，作为计谋，移花接木也不仅限于暗送贵子这种极其独特的方式，只要是采取转嫁过渡的方式达到自己的目的，都可以叫做移花接木。

报载，某官员受贿若干万元，在东窗事发的关键时刻，他让某公司向原行贿单位出借据一张，自己把款转到该公司帐上，这就顺利地完成了移花接木，自己安然逍遥于法外了。

正所谓：

“断鹤续凫，矫作者妄；移花接木，创始者奇。”（《聊斋志异·陆判》）
你不得不承认其巧妙啊！

【典源】

移花接木：语出苏轼《次韵王廷老退居见寄二首（其二）》：“接果移花看补篱，腰镰手斧不妨持。”宋·叶适《月波楼》：“此村风景淳且鲁，接树移花今复古”。另见《二刻拍案惊奇》卷十：“同窗友认假作真，女秀才移花接木。”

献妹妹李园夺权：事见《战国策·楚策四》、《史记·春申君列传》。

左右开弓， 司马伦篡守皇位

【原典】

晋武帝司马炎死后，由他的二儿子司马衷即位，这就是晋惠帝。

晋惠帝是一个有名的“傻皇帝”，昏庸无能。他之所以当上皇帝全靠妃子贾南风的阴谋。他当上皇帝后，贾南风成了皇后。贾皇后生性酷虐好妒，又有政治野心。先与楚王司马玮（司马炎第五子）密谋杀死了辅政的太傅杨骏，假托惠帝的诏令，废杨太后为庶人。又命司马玮杀死了新上任辅政的太宰司马亮和太保卫 ，然后反过来加给司马玮以擅杀司马亮和卫 的罪名，予以谋杀。除掉了这些人后，贾皇后在朝廷中广置自己的党羽，独揽大权。但随着时间的推移，太子逐渐长大，太子不是贾皇后所生，随着年龄的增长，对贾皇后的专横跋扈表现出不满。贾皇后于是设法把太子废为平民，又杀死

了太子的母亲谢氏。

贾皇后废太子，杀太子母亲的行为激起了不少大臣的公愤，右卫督司马雅、常从督许超、殿中中郎士猗等人密谋废贾皇后而恢复太子的地位。当时，掌握兵权的是赵王司马伦（司马懿第九子）。司马伦虽然也是贾皇后的党羽，但司马雅等人认为他性贪，可以利用，于是便去做司马伦亲信孙秀的工作，让孙秀去劝说司马伦反贾皇后，迎太子回宫。孙秀向司马伦转达了司马雅等人的意思，司马伦同意了，司马雅等人于是加紧了废黜贾皇后的准备工作。

就在事变将起的时候，孙秀对司马伦说：

“太子是个聪明而刚猛的人，如果得以回宫，必然不会受制于人，大人素来受贾皇后信任重用，这是谁都知道的。现在如果反贾皇后而助太子回宫，虽然会立下大功，但最多不过是立功赎罪罢了，不可能得到太子的信任和重用，弄不好，还可能连罪都免不掉哩！”

司马伦一听慌了，连忙问孙秀怎么办。孙秀说：

“大人不如先让贾皇后知道司马雅等人迎太子回宫的计谋，贾皇后必然会抢先害死太子，那时，大人再以为太子报仇的名义反贾皇后，这样左右开弓，既利用贾皇后除掉了太子，又名正言顺地废了贾皇后。那时候，大人可就不是免罪的问题了，还可以另有所图啊！”

一席话说得司马伦笑逐颜开，连称妙计，马上决定依计而行。

于是，孙秀派人将司马雅等人废贾皇后立太子的计划密告贾皇后，并劝贾皇后先下手为强。贾后后果然假传惠帝圣旨毒死了太子，司马伦一看时机已到，便以为太子报仇的名义起兵逼进皇宫，废贾皇后为庶人，杀死了贾皇后一应亲信党羽，又逼迫惠帝下诏任命自己为大都督和相国，集文武大权于一身，就像当年他父亲司马懿和兄长司马师、司马昭先后控制曹魏政权一样，惠帝成了傀儡皇帝。第二年，司马伦干脆逼惠帝让位于他，自己坐了皇帝的宝座，改年号为“建始”。

【新说】

左右开弓本指左手和右手都能同时拉弓射箭，后来也指两手交替做同一动作（如打自己或别人的耳光）或同时做两项工作。

借来代指一种计谋，左右开弓指居于两敌相争的中间，两面利用而又两面打击。它与一箭双雕有相同的功效，但方式有所不同：不是发一枝箭射中两只雕，一举两得，而是打了左面打右面，各个击破，当然，两面都有成效，所以仍然是“两得”。

以司马伦用孙秀的计谋来看，左面利用皇后害死了太子，右面又用为太子报仇的名义废黜了皇后，左右都有所得，自己居于中间获利，竟然坐上了皇帝的宝座，不止“两得”，而是“三得”了罢——

这左右开弓可真是了得啊！

其实，贾皇后自己也是左右开弓的高手。她左面利用司马玮杀死了司马亮和卫，右面又以擅杀司马亮和卫的罪名除掉了司马玮，这不是左右开

弓又是什么呢？

想不到，请君入瓮，高手自己落入了彀中辽不自知哩！

好生令人叹息。

智谋之道，胜算无穷，谁也不敢说自己就是赢家。

【典源】

左右开弓：语出元·白仁甫《梧桐雨》楔子：“臣左右开弓，一十八般武艺，无有不会。”

司马伦篡夺皇位：事见《晋书·赵王伦传》、《晋书·惠贾皇后传》。

美人诱惑， 献貂蝉王允除奸

【原典】

东汉末年，董卓废灵帝立献帝，自任相国，独揽朝政大权。又收义子吕布，骁勇异常，天下无敌。因此，满朝文武官员虽然恨董卓奸贼，但又拿他无可奈何，只有敢怒而不敢言。司徒王允为此十分烦恼，为汉朝江山忧心如焚。

这天晚上，王允正在后花园散心，忽然听见有人在长吁短叹。他循声走近一看，原来是家中的歌伎貂蝉。貂蝉从小就被王允选入家中，虽是歌伎，但因她聪明伶俐，相貌与歌舞伎艺都非常出色，所以被王允当亲生女儿一样看待。王允见是貂蝉，便问她为什么在这里长吁短叹。貂蝉回答说：

“贱妾从小蒙大人抚养，又为我训练歌舞，以礼相待，真是恩重如山，近来见大人愁眉不展，忧心忡忡，知道大人为国家大事操心，又不敢乱问。刚才见大人行坐不安，不禁叹息起来，没想到惊动了大人。如果大人有用得着我的地方，我一定效力，虽万死也决不推辞。”

王允听着貂蝉的话，看着她楚楚动人的姿态，忽然灵机一动，计上心来。他把貂蝉请入自己的房间，突然叩头便拜，惊得貂蝉也连忙下跪叩头，不知如何是好。

王允说：

“想不到汉家江山的命运在你手中了。眼下董卓将要篡夺皇位，满朝文武官员都把他无可奈何，董卓有一义子名叫吕布，勇猛无敌，但我见他们二人都是好色之徒。刚才我想到一条计策，想把你先许配给吕布，再暗中献给董卓、利用你在他们二人之间挑起仇恨，让吕布去杀死董卓，以此来为国除奸，但不知你是否愿意？”

貂蝉态度坚定，发誓协助王允除掉董卓。

过了几天，王允托人送给吕布厚礼、吕布登门拜谢。席间，王允故意让貂蝉出来给吕布斟酒，让吕布看得目瞪口呆，一见钟情。然后王允把貂蝉许配给吕布，吕布大喜，再三拜谢而归。

又过了几天，王允以司徒的身分请董卓到家饮酒，董卓正是用人之际，

欣然前往。酒后，王允又请美女献歌献舞，待貂蝉出场时，董卓大惊，深为貂蝉的美所征服。王允乘机把貂蝉献给董卓，并于当晚就送到董卓府中。

吕布知道后大怒，王允解释说，是董卓要求把貂蝉带入府中，选择良辰吉日 为吕布成亲，吕布这才息怒。一心等待董卓为自己成亲，没想到过了几天竟发现董卓已占有了貂蝉。吕布怒不可遏，貂蝉乘董卓不在时勾引吕布，说是董卓强占了自己。恰好董卓撞见吕布和貂蝉在一起，以为二人私通，貂蝉又哭诉说是吕布调戏侮辱自己。这样，终于挑起义父义子反目成仇，董卓把貂蝉带到 坞的别墅里去了。王允乘机设计，假传圣旨叫董卓回朝接替皇位，当董卓洋洋得意地入朝时，被吕布从旁一戟刺死。

【新说】

司徒妙算托红裙，不用于戈不用兵。

三战虎牢徒费力，凯歌却奏凤仪亭。

自古英雄难过美人关，所以，用十万大军办不到的事，满朝文武官员无可奈何的事，竟因一美人而办到了。

在各种计谋中，美人计无疑是最具诱惑力也最富戏剧性的了。有人专以中国历史上的美人计成书，居然皇皇四十万言，蔚为大观。

以美人计的用法而说，有利用美人魅惑他人使之淫乐而意志衰退的。“芙蓉帐暖度春宵，从此君王不早朝。”这就是《六韬·文伐》所说的：“进美女，淫生以惑之。”肉弹敌过炮弹。有利用美女去讨得某人的欢心而达到用计者的目的如父凭女贵，兄因妹贵，甚至夫赖妻贵（当然免不了要戴上一顶绿帽子）的。“姊妹兄弟皆列士，可怜光彩生门户。遂今天下父母心，不重生男重生女。”枕头胜过枪头。也有美女自己发挥姿色以达到某种目的的。“回眸一笑百媚生，六宫粉黛无颜色。后宫佳丽三千人，三千宠爱在一身。”颦笑赛过利刀。

三种之中，以第一种最为典型。而像王允那样，将一个美女同时送给二人，实际上是把美人计与离间计、连环计套起来使用，又更是出神入化，战则必胜的了。

美人计的成功率固然很高，但毕竟要以美人作为代价，对于怜香惜玉的人来说，是万万舍不得的。所以，“三十六计”将其归为“败战计”一类，与空城计、苦肉计一样，是敌强我弱，不得已而为之的计谋。何况，并非人人都可以用得出神入化，也就是说，美人计也并非笃定百战百胜。像周公瑾那样，“赔了夫人又折兵”，岂不是个冤大头。尤其是那些想以自己的姿色讨生活的美人，弄不好就会让人自占了便宜。

因此，计要用，美却不可以浪掷啊！

【典源】

美人诱惑：通常说“美人计”。“三十六计”第三十一计：“兵强者、攻其将；将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。”语出《战国策·秦策一》：“夫晋献公欲伐郭，而悼舟之侨存。荀息曰：‘周

书有言：美女破舌。’乃遗之女乐，以乱其政。舟之佞谏而不听，遂去。”
另见《三国演义》第五十四回：“却将我女儿为名，使美人计！杀了刘备，我女便是望门寡，明日再怎的说亲？”

献貂蝉王允除奸：事见《三国演义》第八回、第九回。

兵韬·兵略

“韬略”一词由古代兵书《六韬》、《三略》而来，因此，指的是有关军事斗争的智谋。战争是政治的继续，也是夺取财富的主要手段，人类的智慧在其中得到了淋漓尽致的表现。

兵贵神速， 曹操精兵击蹋顿

【原典】

三国时，郭嘉投奔曹操帐下，担任谋士。在他的帮助下，曹操的霸业蒸蒸日上。

曹操东征吕布，三战三胜，迫使吕布退到城内坚守。当时曹操的士兵连连征战，疲惫不堪，曹操打算就此班师回营。但是郭嘉认为应该乘胜追击，力劝曹操对吕布发起急攻。结果此举将吕布生擒。

后来，曹操在官渡之战中大胜袁绍，袁绍随后病死。袁绍的幼子袁尚乘此机会自立为冀州牧，他哥哥袁谭对此心怀不满。郭嘉随曹操讨伐袁氏兄弟，连续作战，屡屡获胜。

一次袁氏兄弟战败逃跑，曹军将领想乘胜追击，郭嘉却说：“袁绍很喜欢这两个儿子，生前没有确立继承人。现在他俩肯定会发生内讧，不久就会崩溃。现在我军急攻，他俩会相互支持；如果缓攻，他们之间会争权夺利。不如让他们斗出事来再去进攻，就可以一举平定。”

果然，袁氏兄弟不久就发生争斗，袁谭最后被杀，袁尚和他的次兄袁熙投奔了北方的蹋顿单于。蹋顿决心支持袁氏兄弟，经常派兵南侵。

几年后，曹操决定亲自领兵讨伐北方，消除北方边患。由于曹军的人马辎重太多，走了一个多月才到达河间的易城。

郭嘉见此心中焦急，对曹操说：“用兵以行动神速为可贵。眼下我们进军千里袭击敌人，辎重太多，难以取胜。再说敌军听到风声后，必然会有所防备。我们不如留下辎重，轻装前进，昼夜兼程，出其不意地打击敌人。”

曹操接受了郭嘉的意见，亲自率领数千精兵，轻装秘密北上。部队翻山越岭，直奔蹋顿单于所在的柳城。在离柳城一百多里的白狼山，曹军与蹋顿的几万名骑兵遭遇。双方兵力相差悬殊，但曹操没有慌乱。他登高望，见敌军队形不整，命令先锋张辽带兵猛冲。曹军将士以一当十，奋勇拼杀。蹋顿的军队大败，蹋顿单于和众多将领死在乱军之中。

【新说】

兵贵神速，在对方毫无准备、意想不到的情况下，迅速出击，以迅雷不及掩耳之势给对方以毁灭性打击，使之一败涂地。因此，这一谋略撞在出其不意，攻其不备。

这首先要求对敌方有充分的了解。运用这一谋略的情况，往往是敌手比较强大，占有数量和力量上的优势，或占有地理条件等方面的优势，单纯硬拼只会吃亏。无论敌手多么强大，都有弱点，都有疏忽的时候。事实上，越是强大，自恃优越，就越容易疏忽麻痹，因此，行动前掌握敌手心理，抓住其弱点，找准攻击要害，事情就成功了一半。

行动前切不能打草惊蛇，否则结果会如以卵击石，自取灭亡。甚至可以制造假象，施放烟幕，明修栈道，暗渡陈仓。这样就为成功提供了有利的保障。

在迅速行动中集中精锐力量，以气势、准确和力度取胜。拖泥带水，犹豫不决，面面俱到，是最大的忌讳。

决策者和行动者的决心，意志尤为重要。至少应作好成败在此一举、“壮士一去不复还”的思想准备。既要敢于冒险，又要善于冒险。

【典源】

兵贵神速：语出《三国志·魏书·郭嘉传》：“兵贵神速。今千里袭人，辎重多，难以趋利，且彼闻之，必为备。不如留辎重，轻兵兼道以出，掩其不意。”

曹操精兵击蹋顿：事见《三国志·魏书·郭嘉传》。

兵不厌诈， 晋文公计胜楚军

【原典】

春秋时，晋国和楚国将进行城濮之战。当时晋军力量不如楚军强大，晋文公重耳担心难以取胜，便问他的舅父狐偃说：“我军即将同楚军开战了，敌众我寡，您看怎样才能取胜呢？”

狐偃回答说：“我听说，‘喜欢礼物的国君，收受礼物再多也不嫌华美；喜好打仗的国君，打仗再多也不厌诡诈’。就请用诡诈的办法打楚国吧。”

晋文公把这个看法告诉了大臣雍季，征求他的意见。雍季劝谏说：“放干了池塘里的水捉鱼，哪里会捉不到？但是第二年池塘里就没有鱼可捉了。烧光了丛林中的草木打猎，怎么会打不列猎物呢？但是第二年这里就没有猎物可打了。用诡诈的计策也是如此。现在偶尔用一次会取得成功，但下次再用就不灵了。因此，这不是长远之计。”

晋文公经过考虑，决定采纳狐偃的意见。

战斗开始后，晋文公命令下军副将胥臣给驾车的马蒙上虎皮，首先向楚军的右路陈国和蔡国军队发起攻击。晋军的突然袭击使战斗力不强的陈、蔡军队立刻土崩瓦解，蔡国公子在战斗中被杀。同时，晋国上军主将狐毛扯起两面大旗，装着撤退，中军却潜伏下来。下军主将栾枝让士兵们砍下树枝，绑在战车后面拖来拖去，扬起漫天尘土，伪装晋军主力溃逃。

楚军元帅子玉和左军主将子西不知道自己的右路已被晋军击溃，信以为晋军由于畏惧而逃跑，还以为狐毛率领的是晋军主力，便下令追击狐毛。子西立功心切，枪先追赶，形成孤军深入，两翼空虚。

晋军见楚军中计，主帅先轸、副帅 漆指浑精兵拦腰冲击，狐毛也率兵杀回马枪，前后夹击，歼灭了大批楚军。子玉见楚军大部分被消灭，立即下令收兵撤退。

晋军在城濮之战获得了重大胜利，歼灭了大批楚军，缴获战车百辆，俘虏楚军上千人。晋军吃着楚军留下的粮食，在城濮休整了三天，才带着战利品班师回国。

【新说】

兵不厌诈，其实说的是在前提既定的情况下，手段的选择和运用的问题。就打仗而言，前提无疑是要取得胜利；为了取得胜利，可以运用一切手段，包括伪装和欺骗的手段。换句话说，为了达到取胜的目的，可以不择手段。

把这个道理再往前推一步，似乎可以说，只要目的正确，为了达到目的，可以采用一切手段。这当中包含着强烈的实用主义色彩。

狐偃的看法和雍季的看法之间的区别，在于狐偃抱着清醒的实用主义的态度，而雍季却抱着糊涂的理想主义态度。不能说雍季的看法没有道理，但放长线钓大鱼的办法丝毫无助于解决眼下面临战胜楚军这一极其现实的问题。因此，从现实出发，面对现实选择手段，便是这一谋略的要义所在。因为，现实常常是难以超越的；幻想代替不了现实。

“诈”即伪装，欺骗。这一点最容易受到道德家们的指责。他们往往撇开现实情况，撇开目的将手段孤立出来，然后空泛抽象地批评欺骗不道德、不符合人们行为的准则。然而，这种指责，如果不是迂腐，就是别有用心。

因为，很明显的是，兵不厌诈是将目的与手段联合起来说的。在这里，手段为目的服务，手段与目的的一致，才应该是行为的最高准则，因而也是最符合道德的。

“诈”，可以使对手防不胜防，造成种种假象，使对手迷惑昏乱，从而乱中取胜。“诈”的手段也可以多种多样，可以虚虚实实真真假假，全看你怎么在具体情景中加以运用了。基本的原则应是灵活机动，随机应变。人的智慧便在手段的运用中显现出来。

但愿我们在面临和处理各种难题时，做清醒的现实主义者，切不要做愚蠢的理想家或伪善的道德家。

【典源】

兵不厌诈：语出《北齐书·司马子如传》：“事贵应机，兵不厌诈。”

晋文公计胜楚军：事见《吕氏春秋·孝行览·首时》。

兵不血刃，
陶侃不战平叛乱

【原典】

陶侃是东晋著名将领。他自幼丧父，家境贫寒。坎坷境遇的磨练，使他成人后具备了非凡的才能，但并没有得到朝廷重用，仅仅在县城里当了个小官，后来经过一位名士推荐，陶侃被召到郡里任职，并被推举为孝廉。从此，他的名声逐渐增大。

陶侃四十六岁时被荆州刺史刘弘起用，当上了江夏太守，接着受命去迎战叛乱将领陈恢。这时有人怀疑陶侃的忠诚，背地里对刘弘说，弛恢的哥哥陈敏是叛将头领，与陶侃是同乡，假如陶侃倒向陈敏一边，荆州便危在旦夕。

这件事很快传到了陶侃那里。为了表明自己对刘弘的忠诚，陶侃叫儿子和侄子去见刘弘，作为人质留在荆州。刘弘被陶侃的忠诚感动，不仅让陶侃的儿子和侄子回家去，而且还给陶侃加了官，表示完全信任他。

陶侃消除了后顾之忧，全力与叛军作战，结果大获全胜，威名大振。

当时有个屯骑校尉郭默，骁勇善战，曾与后赵的创建者石勒等人打过仗，石勒等人十分惧怕他。郭默恃才自负，骄横跋扈，目中无人。他为了发泄私愤，杀了平南将军刘胤，并伪造诏书，诬陷刘胤谋反，向各州郡通报。宰相王导知道这件事后，生怕朝廷无法惩治郭默，不仅不向他问罪，反而为他加官晋爵。

然而，陶侃对此事愤然不平，上书朝廷请求讨伐郭默，同时写信力劝王导，要求他采取果断措施消除隐患。陶侃斩钉截铁地说：“郭默杀害州官，朝廷就任命他当州官。要是他杀了宰相，就让他当宰相吗？！”

王导被陶侃的劝告打动，决定派陶侃带兵去讨伐郭默。

郭默驻守在江州，得知陶侃率兵来讨伐，内心十分恐惧，他深知陶侃作战非驰骁勇，难以匹敌。他打算放弃江州向南逃跑，还没有来得及出发，就被出兵神速的陶侃大军围困在江州城内。

陶侃知道郭默色厉内荏，并不急于攻城。郭默在城内急得像热锅上的蚂蚁：他想坚守城池，却又知道敌不过陶侃，一旦城破性命难保；如果打开城门投降，又可能被朝廷砍头，要打要降都不是办法。

郭默手下的一名叛将见他陷入困境，大势已去，便将他抓起来，打开城门向陶侃大军投降。最后陶侃不费一兵一卒取得了胜利，平息了这次叛乱。叛将们对陶侃也更加畏惧。

【新说】

陶侃大军未动刀枪，未经血战就取得了胜利，可说是达到了用兵之法的最高境界，即不战而胜。

这是历代兵家和谋略家们所向往的境界。

孙子早就作过总结：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。”用今天的话来说，最好的用兵之道是以谋略取胜，其次是靠外交手段取胜，然后是凭借武力取胜，最下等的办法是攻打城池，这

是在不得已的情况下才用的手段。

看来，陶侃是深明用兵之道的。目标已明，决心已定，而手段必须考究。用兵不是目的，只是威慑手段；目的是克敌制胜，而克敌制胜最好不过是征服人心。所以陶侃围而不攻，因为他对结果早已胸有成竹。

作为谋略，“兵不血刃”自有其前提：心理上和实力上的优势作后盾。在心理上，坚信自己行为的正义性，有坚强的意志，能够从容不迫地剖析并利用对方的弱点，使之最终屈从于自己的优势。在实力上，应具备在不得已的情况下使对方放弃努力的威慑力量，使对方明白任何抵抗最终都是无效的，唯一的出路是尽早归降。

因此，陶侃不战而胜，正是胜在心理上和实力上。兵战如此，商战如此，一切的竞争都是如此。

【典源】

兵不血刃：语出《荀子·议兵》：“故近者亲其善，远方慕其德，兵不血刃，远迩来服。”

陶侃不战平叛乱：事见《晋书·陶侃传》。

攻心为上， 诸葛亮七擒孟获

【原典】

三国时，蜀国南方的少数民族首领孟获起兵反蜀。诸葛亮得知孟获不仅作战英勇，在少数民族中很得人心，就是在汉族中也有一定威望。因此决定亲自率军南征，收伏孟获。

孟获虽然英勇，但不善用兵。第一次交战，见蜀将败退，就不顾一切地追下去，结果闯入诸葛亮布置的埋伏圈，被魏延活捉。

孟获认定自己要被处死。不料诸葛亮竟亲自给他松绑，好言劝他归顺。孟获不服这次失败，倔强地加以拒绝。诸葛亮也不勉强，好酒好菜招待了一顿，然后放他离去。

众将都感到不理解，问诸葛亮说：“孟获是南方少数民族的首领，既然被抓住，南方也就平定了。丞相怎么把他放了呢？”诸葛亮笑笑说：“我要捉他，就像在口袋中取东西一样容易，但只有使他口服心服，南方才会真正平定。”众将听了都不以为然，认为像孟获这样的野蛮人是不会口服心服的。

孟获回去后重新组织力量与蜀军对抗，又重罚抵抗蜀军不力的头领。殊不知醉后被手下两个头领绑了来献给诸葛亮。

这一次孟获更是不服，认为是被自己手下人暗算，不是被蜀军所捉。诸葛亮不仅不计较，反而还让孟获参观蜀军的兵营情况，然后把他放了。

孟获在蜀军兵营里看得仔细，觉得蜀军兵力并不雄厚。于是当晚便去偷袭，结果正中了诸葛亮的算计，第三次被活捉。不过，与前两次一样，诸葛

亮还是把他放了。

这一次，孟获纠集了数十万大军，决心与蜀军决一死战。但诸葛亮却坚守军营，并不出战，气得孟获暴跳如雷。数日后，蜀军竟在一夜之间撤离，只留下了空空的兵营。孟获大喜，认为必是蜀军国内有事而匆匆撤退，于是挥师急追，没想到又落入蜀军的包围之中，孟获再次被捉。

第四次被捉又被放后，孟获再也不敢蛮战了，居然跑到一个叫秃龙洞的险要之地躲起来负隅顽抗。蜀军虽然历尽艰辛，但在当地土人的引导下，还是战胜了恶劣的自然条件奇袭秃龙洞，第五次抓住了孟获。

接着，蜀军又分别战胜了孟获请来的各部族首领，大破怪兽兵，火烧藤甲兵，第六次，第七次抓住了孟获。

孟获被第七次抓住后，诸葛亮派人去对他说：“诸葛丞相已羞于与你相见了，叫我放你回去，再招人马来一决胜负。”孟获流着眼泪说：“七擒七纵，自古以来没听说过。我虽然是边野之人，也懂得礼义，难道真的这样不知羞耻吗？”于是率兄弟妻子及各部族首领一起跪拜于诸葛亮面前，甘心情愿永远归服，绝不再反。

南方就此平定，诸葛亮凯旋而归。

【新说】

“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”

武侯祠上的这一联集中表达了诸葛亮的思想。

为了攻心，不惜七擒七纵。这在一般人是难以理解的。就是能理解，也很难有耐心做到。所以，运用这种策略，必须有远大的眼光和过人的耐性，否则是不能成功的。

当然，诸葛亮之所以敢七擒七纵，还有赖于军事上的绝对优势，用他自己的话来说，能够做到捉孟获“如囊中取物”般容易。不然是开不得玩笑的，那就很可能成为放龙归海，放虎归山，有自食其果的危害了。

由此看来，攻心还得与攻力结合起来，或者说，攻心有赖于攻力，文斗有赖于武斗，礼有赖于兵，政治有赖于军事。

不过，攻力、武斗、兵、军事都只是手段而不是目的，只有攻心，只有政治才能长治久安。

诸葛亮完全懂得这一点，所以，他导演了一出七擒七纵的好戏，虽然以很多“演员”的性命作为代价。

后世演这一类戏的人就太多了，可以说是举不胜举，直到现代。

无论如何，作为一种智谋来说，攻心为上还是值得重视的，哪怕是在你的日常生活中。

【典源】

攻心为上：语出《三国志·马谡传》裴松之在引《襄阳记》：“夫用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。愿公服其心而已。”

诸葛亮七擒孟获：事见《三国志·诸葛亮传》裴松之注引《汉晋春秋》，又见《三国演义》第八十七回至第九十回。

先礼后兵， 刘备大义劝曹操

【原典】

东汉末年，战乱频仍。北海相孔融被黄巾军包围，处境危难，孔融派人请来刘备的军队解了围，紧接着，徐州太守陶谦又向刘备告急，称徐州被曹操兵马围困，请刘备派兵解围。

刘备带领关羽、张飞和赵云等人冲入曹军，杀出一条血路，进入徐州城内。

陶谦请刘备进入府衙，拿出徐州印信交给刘备说：“现在国事纷乱，朝纲不振。你是汉朝宗亲，正该力扶社稷。我年老昏庸，愿将徐州相让。”

刘备推辞说：“我功微德薄，今天来救助本是出于大义，哪敢有吞并之心？”

在一旁的官员们见这样推来推去难以有结果，劝解说：“现在曹操兵临城下，最好先商议退兵之计，以后再议让位之事。”

刘备认为这个建议不错，便说：“我先给曹操写封信，劝他退兵，要是他不同意，再同他交战也不迟。”他在信中写道：“国内现在忧患无穷，董卓的余党还没有肃清，到处都是造反的农民，你应以朝廷为重，不要图报私仇。如果你撤走徐州之兵，以救国难，将是天下的幸事！”

曹操看完信后大发雷霆地说：“刘备是什么人，竟敢来教训我！把送信的人拖去斩首，我倒要看看刘备到底有什么能耐！”

曹操的谋士郭嘉劝解说：“刘备远道而来，先以礼相待，行不通再动兵。我们应该用好话去安慰他，以松懈他的斗志，然后以兵攻城，这样就可以获得成功。”

曹操听从了郭嘉的劝告，善待送信的使者，并给刘备写了回信，正在这时，有人报告说吕布已攻克兖州，正在进攻濮阳。

曹操得到消息后心惊肉跳，大叫：“兖州丢失，我们无家可归了，立刻撤出徐州！”

郭嘉下令撤兵，并对曹操说：“我们可以趁机给刘备卖个人情，说看在他面上，我们退兵了。”

曹操心领神会，重新给刘备写了一封信。

【新说】

常言说：“兵不厌诈。”这话虽有道理，但时常如此，不免让人觉得有偷鸡摸狗的小人之感，老是靠阴谋诡计取胜，正如专门趁火打劫，会遭人们耻笑。

倘若对胜利有充分的信心，或者对自己所从事的事业的正义性与合理性有充分的信心，总应该表现出大家风范，以信义为准则，一举一动如日月经天，江河行地，堂堂正正，光明磊落。“先礼后兵”，正是这一精神的体现。

公平的竞争，必须依规则行事。没有规则，就谈不上公平，不公平的竞争，即使赢了，却在道义上输了，很不光彩；公平的竞争，即使输了，却在道义上赢了，虽败犹荣。照此来看，“先礼后兵”也充分体现了公平竞争的规则。

鲁迅先生生前最痛恨那些专门躲在阴暗处放冷枪射暗箭的无耻之徒，并且认为在亮处明火执杖的敌人并不可怕，可怕的是那些阴暗之处的敌人。因此，在遵守竞争规则的同时，也应防范阴险之敌，以免作出无谓的牺牲。

“先礼后兵”是不适用于小人的。因为小人寡廉鲜耻，毫无规则的概念，应该毫不客气地把他们逐出竞争场，或者以其人之道还治其人之身。

“先礼后兵”并不意味着软弱；“兵”（强硬手段）是“礼”（规则）的后盾，二者相辅相成。

照规则行事，自有王者的气度。

【典源】

先礼后兵：语出《三国演义》第十一回：“郭嘉谏曰：刘备远来救援，先礼后兵，主公当用好言答之，以慢备心，然后进兵攻城，城可破也。”

刘备大义劝曹操，事见《三国演义》第十一回。

以逸待劳， 三通鼓曹刿败齐

【原典】

鲁庄公十年，齐国的军队进犯鲁国。曹刿随鲁庄公出战，与齐军对垒于长勺。

齐军求胜心切，战鼓齐擂，主动出击，恨不得一下子抓住鲁庄公。庄公也想擂鼓迎战，曹刿劝阻说：“不可以。”庄公于是传令按兵不动，只是严守阵地。

齐军一鼓作气冲锋过来，却没有遇到迎战，要冲阵又冲不进去，只好退回。

过了一会儿，齐军再次擂鼓冲锋，庄公又想迎战。曹刿说：“还是不可以。”于是鲁军依然不动。齐军冲了一阵冲不破鲁军的阵营，只好又退回去了。

齐军首领大怒，跟着又命令擂响第三通鼓。这一次，齐军虽然还是高喊着冲锋，但心里却想着鲁军不敢出来迎战，加之已连续两次鼓足劲冲锋，疲惫不堪，无形中已松懈了斗志。

还不知曹刿一听到齐军擂响第三通鼓，便连忙对庄公说：“现在是出击

的时候了，擂鼓迎战吧！”

鲁兵早就憋足了气，现在一听鼓响；便像饿虎出山一样，以迅雷不及掩耳之势冲出去。齐军措手不及，一下子慌了手脚，只有招架之势，哪有进攻之力，被杀得七零八落，大败而逃。

战斗胜利结束以后，庄公满怀欣喜地问曹刿：“为什么要等敌军三通鼓后才迎战出击呢？”

曹刿回答说：“凡是打仗，凭的是一股勇气。第一次鼓响，是士气最旺盛的时候，这时应该避其锋芒。第二次鼓响，士气开始减弱、但还是有一定力量。等到两次冲锋都没有碰到对手，又被迫进行第三次冲锋的时候，体力上疲惫，心理上麻痹，战斗力必然大大下降。而这时正是我军士气旺盛的时候，擂鼓迎战，出其不意，自然是稳操胜券了啊！”

【新说】

曹刿可真是一位卓越的军事家啊！以逸待劳，后发制人。打了一个漂亮的大胜仗。

“以逸待劳”，本出自《孙子兵法》的《军争篇》：“以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。”意思是以养精蓄锐之师对待疲劳的敌人，乘机出击取胜，曹刿在长勺之战中运用的显然是“以逸待劳”之谋。

以逸待劳实际上是如何掌握主动权，调动敌人而不被敌人所调动的艺术，它所体现的，是以柔克刚，以静制动，以不变应万变。运用之妙在于在纷繁复杂，瞬息万变的情势下牢牢抓住中心控制权，支配局势的发展变化，既能静观其变。又能不失时机地主动出击。

如此说来，以逸待劳之谋当然不仅仅用于军事斗争，举凡政治风云、经济跌宕、生意算计、股市观望、期货投资、棋局厮杀，乃至日常生活谋划，只要以简驭繁，沉着应变，就能做到以逸待劳，百战不殆。

【典源】

以逸待劳：“三十六计”第四计：“因敌之势，不以战，损刚益柔。”语出《孙子·军争》：“故善用兵者，避其锐气……以近待远，以佚（逸）待劳，以饱待饥，此治力者也。”

三通鼓曹刿败齐：事见《左传·庄公十年》。

后发制人， 退三舍晋军获胜

【原典】

晋献公晚年宠爱骊姬，骊姬为了要立自己的儿子奚齐作太子，逼死了原来的太子申生，逼走了献公的另外两个儿子夷吾和重耳。

重耳在外流亡十九年，辗转八国。当他到楚国时，楚成王预见他有可能回国做国君，因此非常热情地接待他。在一次宴会上，楚成王问重耳：

“公子如果回到晋国，拿什么来报答我呢？”

重耳回答说：

“美女和金银财宝，大王都有的是；珍贵的鸟羽兽皮和象牙，也是贵国的出产，流散到晋国去的，都只是大王不要的了。我还有什么东西可报答大王呢？”

楚成王笑着说：

“话虽如此说，但你总得拿点什么来报答我吧？”

重耳想了想说：

“如果托大王的福使我回到晋国，我一定不会忘记大王的恩德，今后要是晋楚两国交兵，我就先退九十里地让大王，如果大王仍然不肯罢兵。那我才敢执鞭操弓与大王较量。”

后来重耳果然回国做了晋文公。

几年后，楚国进攻宋国，宋国向晋文公求援。晋文公派兵先打败了楚国的盟军曹国和卫国，然后准备援救宋国。楚成王命令尹子玉从宋国撤兵，不要与晋军交战，因为他始终觉得晋文公经过了十九年颠沛流离的锻炼，非常不简单。可子玉却认为晋军没有什么了不起，坚决要求与晋军对阵。

子玉率军气势汹汹地迎击晋军，晋文公要求晋军后退九十里以让楚军，一些军官们对此不理解，纷纷抱怨。跟随晋文公一起流亡过的子犯解释说：

“我们从前得到过楚成王的帮助，退避九十里地是对他的报答。如果我们退避后楚军也撤退了，那不是很好吗？如果我们退避后楚军还要继续进攻，那就是他们理亏了。那时，我们以逸待劳，后发制人，胜利必然是属于我们的。”

大家这才理解和信服，于是便退军九十里地。

子玉见晋军退避，认为晋军不敢和他对阵，于是便大举进攻，逼晋军交战。由于晋军退避时就早有准备，又通过有理有节激励了士气，而楚军骄傲轻敌，仓促冒进，结果在城濮决战时，楚军被晋军拦腰横击，大败而逃。子玉也没有脸面再回楚国去，到连谷时便自杀了。

【新说】

与先发制人抢先一步相反，后发制人是先让一步。

抢先一步固然厉害，但如果不能置人于死地，必然暴露自己，这就给先让一步的人造成机会，变后发制于人为后发制人了。

还是以班超斩匈奴使者或项羽杀会稽太守的事例来说，如果在那风高月黑夜里班超不能迅雷不及掩耳之势干掉匈奴使者，或者，项羽不能一剑结果了那会稽太守，只要留有一点喘息的机会，那么，无论是班超也好，项羽乃至项梁也好，都绝对是死无葬身之地的了。

如此一说，似乎还应给先发制人补充上一条，就是必须做到心狠手辣。所谓“量小非君子，无毒不丈夫”，不然的话，天下就是后发制人的了。

后发制人的事例极多，晋文公退避三舍固然是后发制人，但其中还有先

礼后兵的因素，不是纯粹从计谋角度考虑。纯粹从计谋的角度来说，以逸待劳、减灶诱敌、欲擒故纵、开门揖盗、假痴不癫都是后发制人。所以，后发制人其实是一种战略思想，具体的实现，亦即到底如何“后发”，如何去“制人”，往往还得与其它谋略手段结合在一起运用。

关于后发制人，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文中举了楚汉成皋之战、新汉昆阳之战、袁曹官渡之战、吴魏赤壁之战、吴蜀彝陵之战、秦晋淝水之战等有名的战例，但最精采的还是下面这一段：

“谁人不知，两个拳师放对，聪明的拳师往往退让一步，而蠢人则其势汹汹，辟头就使出全副本领，结果却往往被退让者打倒。

《水浒传》上的洪教头，在柴进家中要打林冲，连唤几个‘来’‘来’‘来’，结果是退让的林冲看出洪教头的破绽，一脚踢翻了洪教头。”

这是对后发制人生动而传神的描写。

问题是，一会儿先发制人，一会儿后发制人，到底是先发制人好呢还是后发制人好呢？

这就和武学上说的“一寸短一分险，一寸长一分强”一样的道理了，武器的长短本身并不重要，关键是要发挥它的优势，针对具体情况用得恰到好处。决定先发制人还是后发制人也是这样，一般说，先发制人用于突然袭击，后发制人用于正面交锋。不过也不绝对是这样，两人面对面决斗，先开枪的一枪把对方打死，不就让他没有后发制人的机会了吗？

说到底，还是要从实际情况出发，针对不同的情况灵活选择不同的谋略，才能做到稳操胜算，制人而不制于人。

【典源】

后发制人：语由《汉书·项籍传》“先发制人，后发制于人”转义而来，反其意而用之。

退三舍晋军获胜：事见《左传·僖公二十三年、二十八年》。

坐山观虎， 韩魏相争秦得利

【原典】

秦惠王时，韩国和魏国交战不止。惠王想出面调解，但又不知是否妥当，大臣们也各持己见，莫衷一是。这时，恰好陈轸从楚国来到秦国。惠王于是问陈轸有什么高见。

陈轸问惠王可听说过卞庄子刺虎的故事。有一次，卞庄子看见两只老虎正在争食一头牛，便想拔剑刺虎。馆竖子制止他说：“且慢！现在两虎相争，必然会厮咬起来，到时候小虎被咬死，大虎也一定会受伤。你那时再去刺杀那只受伤的老虎，不就可以一举两得了吗？”

卞庄子听从了劝告，结果是以逸待劳，一举而杀死了两只老虎。

陈轸讲完这个故事后说：“现在韩、魏两国相争，虽然暂时不分胜负，但总有一天会弱国失败，强国也受损。那时候，大王再出兵攻打受损的国家，必然会一举两得，就像卞庄子刺虎一样。”

惠王听后连声叫好，按兵不动，坐山观虎斗。结果果然不出陈轸所料，韩国失败，魏国受损、秦国出兵伐魏、大获全胜。

【新说】

“坐山观虎斗”的要点是使其两败俱伤后抓准时机出击。这实际也是以逸待劳。

说到底，是一个时机问题。

时机抓得不准，劳神费力，大动干戈而未必就能取得预期的效果；时机抓得准，轻而易举，四两拨千斤而事半功倍。

如何抓准时机呢？

那得有赖于对事物发展规律的认识和把握。

馆竖子是基于对老虎本性的认识，陈轸是基于对战争规律的把握。

“坐山观虎斗”之计在政治、军事中的应用可以说是例不胜举，在当今市场经济的角逐中，在现代日益复杂的人际纠葛和日趋激烈的社会竞争中，“老谱将不断被袭用”，它是不是也会不断地为人所用呢，警惕啊，当你正在拼全力一搏时，说不定就有人坐在那高高的山上观看着哩！

【典源】

坐山观虎：通常说“坐山观虎斗”。语出《史记·陈轸传》：“庄子欲刺虎，馆竖子止之曰：‘两虎方且食牛，食甘必争，争则必斗，斗则大者伤，小者死，从伤而刺之，一举必有双虎之名。’卞庄子以为然，立须之。有顷，两虎果斗，大者伤，小者死。庄子从伤者而刺之，一举果有双虎之功。”

韩魏相争秦得利，事见《史记·陈轸传》。

坐收渔利， 赵惠王纳谏止戈

【原典】

战国后期，有七个大国互相之间兵戎相见，为的是争夺霸权，一时间厮杀得昏天黑地。七国之中，最强的要数秦国，它雄心勃勃地想吞并其他六国，从而一统天下。

赵国和燕国并不算强，彼此间却经常打仗，连年的战争使两国百姓叫苦不迭，民生凋敝。有一年，赵惠王又准备向燕国发动进攻。苏秦的弟弟苏代知道这个消息后，决心阻止这场残杀，他主动去拜见赵惠王，向赵惠王陈述互相残杀的危害。

苏代没有引经据典地讲大道理，而是以一个寓言故事开始了谈话。他讲了以下这个故事：

从前一个出太阳的大晴天，一只河蚌出了水，张开两片硬壳躺在河滩上晒太阳。这时，有只鹬在天空中看见了，以为这下可以美餐一顿，便猛地向下俯冲，把长长的嘴伸到蚌壳中去啄肉，不料河蚌迅速将两片硬壳合上，死死地夹住鹬嘴不放。

鹬使出浑身的力气想拔出嘴来，但却拔不出来，于是狠狠地威胁说：“你不松开壳子，有你好看的。今天不下雨，明天也不下雨，没有了水，你就会干死在这块河滩上！”

河蚌不堪示弱，反唇相讥地说：“我就像这样死死夹住你的嘴不放，你今天拔不出来，明天拔不出来，你吃不到东西，我看也要饿死在这片河滩上！”

鹬和蚌就这样在河滩上相持着，互不相让，双方都搞得精疲力竭。这时有个渔夫路过河滩，看见这只肥硕的蚌和一只漂亮的鹬死死咬扯在一起，都动弹不得，心里一阵高兴。他顺手把这两个争得不可开交的对手抓住，一点力气都没费。

故事说完了，苏代才言归正传，对赵惠王说：“赵国和燕国是实力差不多的国家，已经打了多年的仗了。赵国这次再去攻打燕国，结果肯定是双方长期相持不下。在这种情况下，强大的秦国就会像那个渔夫一样，轻而易举地从中得利。希望大王三思而行。”

赵惠王觉得苏代的故事和话很有启发意义，决定不再自相残杀，停止了攻打燕国的准备。

【新说】

不战而胜，是军事家孙子认为的打仗的最高境界，这实际上就是说的不付出一点代价，轻轻松松地坐收渔人之利，这样的好事，谁都不愿放过。

有句俗话说：螳螂捕蝉，黄雀在后。这意思与鹬蚌相争，渔人得利相近，谁都乐意做黄雀、渔翁一样的第三者，隔得远远地坐山观虎斗，以看戏一般的鉴赏眼光来欣赏第一者和第二者你死我活的争斗，等戏演得差不多了，便顺手牵羊似地将厮杀双方收入囊中，然后高唱凯歌得胜回营。

所谓堡垒最容易从内部攻破，实际是说内部纷争倾轧，为他人坐收渔利提供了条件和前提。反过来说，在对手内部制造内江，挑起矛盾，把水搅浑，便为坐收渔利创造了条件和前提。

因此，坐收渔利大致有两种情形：一种是静观其变，坐看对手因内乱而自相残杀，杀得两败俱伤时将其掳获。一种是主动出击，潜入对手内部去挑动自相残杀，或者制造矛盾，各个击破，然后得利。

渔翁之利是诱人的：不付出或少付出而获得大好处！何乐而不为呢？

【典源】

坐收渔利：语出《战国策·燕策二》：“蚌方出曝，而鹬啄其肉，蚌合而钳其喙。鹬曰：‘今日不雨、明日不雨，即有死蚌。’蚌亦曰：‘今日不出，明日不出，即有死鹬。’两者不肯相舍，渔者得而并擒之。”

赵惠王纳谏止戈：事见《战国策·燕策二》。

隔岸观火， 曹操遥斩二袁头

【原典】

曹操败袁绍，斩袁谭，破乌桓后，袁绍的儿子袁熙、袁尚领着剩下的数千名骑兵投奔辽东去了。

夏侯 等人劝曹操说：“辽东太守公孙康仗恃自己处于边远地区，一向不服从曹公您。现在袁熙、袁尚兄弟又投奔他而去，必定成为后患。不如现在就乘势征伐，一举平定辽东。”

曹操笑着说：“不需要烦劳诸位征战了，数日之后，公孙康自己会把二袁的脑袋送来的。”

众人都觉得不可思议，不肯相信。

再说袁熙、袁尚兄弟二人领着数千名骑兵投奔辽东。公孙康得到消息后，连忙召集部下商议是否接纳。公孙恭说：“以前袁绍在的时候，经常想吞并辽东。现在袁熙、袁尚兵败将亡，走投无路才来投奔我们。这就好比 鸠投鹊巢，一旦等他们休养生息，羽毛丰满后，就会取我们而代之。所以，不如现在就骗他们入城，砍下他们二人的头去送给曹操，这样，曹操就会和我们友好相处。”公孙康说：“我们过去不大服从曹操，就怕他这次率兵前来攻打我们。如果这样，还不如接纳二袁来协助我们抗曹。”公孙恭说：“那我们可以派人探听，如果曹操的军队不来攻打，我们就斩二袁的头送给曹操。”公孙康觉得有道理，便依计而行，派遣探子去打听消息。

袁熙、袁尚到辽东后私下商议说：“辽东拥有数万兵马，完全可以与曹军抗衡。我们现在暂且投奔，过一段时间后杀掉公孙康，夺了他的权，然后再养精蓄锐抵抗中原，收复河北。”二人商议已定便去求见公孙康，公孙康只派人安排他们住在宾馆里，自己却装病不予接见。

几天后，探子回来报告说：“曹操屯兵易州，并无攻打辽东的意思。”公孙康大喜，先埋伏下刀斧手在大堂左右，然后才派人请二袁相见。二袁进来后，公孙康请坐。二袁一看，天气严寒，坐榻上居然未铺褥垫，于是便对公孙康说：“希望太守能赏给褥垫。”公孙康怒目圆睁说：“你二人的脑袋都要搬家了，还要什么褥垫呢？”二袁大惊失色，公孙康大喝一声：“左右为什么还不下手？”说时迟，那时快，刀斧手一拥而出斩了二袁的头。公孙康叫人用木匣子装好给曹操送去。

这时曹操还在易州按兵不动。夏侯 、张辽又劝曹操说：“既然不攻打辽东，就回许都算了。”曹操说：“等二袁的脑袋来了，便立即回许都。”众人都暗自好笑，在下面悄悄议论。忽听一声报告：“辽东公孙康派人送来二袁脑袋！”众人惊诧不已，纷纷向曹操请教奥妙所在。

曹操说：“公孙康素来畏惧袁尚等，但如果我逼急了，他们就会合力来

对付，使我们短期内不能取胜；相反，我放松一点，他们就会自相残杀。根据形势推测，必然会如此。”

众人听后无不叹服。

【新说】

隔岸观火，离得不远不近的以静观动，其实，也就是坐观成败，坐山观虎斗，坐收渔人之利。

有所不同的是，后面几种“坐观”往往都是悄悄地进行，神不知鬼不觉。而隔岸观火却是明目张胆地在那里“观”，让你知道我正在看着你呢，看你如何动作。

这样一来，距离就成为至关重要的了。

距离近了，没有岸相隔，那就会逼得太紧，像曹孟德所说的那样，“火”就燃烧不起来。你观什么呢？

距离太远，“观”不清楚，缺乏威慑作用，也达不到预期的效果。

当然，更基本的前提是要有燃火的条件，假若袁氏兄弟与公孙康原本友好，原本有和平共处的外交关系而没有矛盾，没有利害冲突的话，那曹孟德眼前就只能是一团漆黑，无火可观了。

说得哲学一点，这是一种以静制动。利用矛盾双方在一定条件下必然发生转化的规律来激化矛盾，为自己服务。

【典源】

隔岸观火：“三十六计”第九计：“阳乖序乱，阴以待逆。暴戾恣睢。其势自毙。顺以动豫，豫以顺动。”语见唐·乾康《投谒齐己》：“隔岸红尘忙似火，当轩青嶂冷如冰。”又见梁启超《饮冰室文集·五·呵旁观者文》：“旁观者，如立于东岸，观西岸之火灾，而望其红光以为乐。”

曹操遥斩二袁头：事见《三国志·武帝纪》、《三国演义》第三十三回。

运筹帷幄， 张良神算决胜负

【原典】

张良是汉初的大臣，在汉高祖刘邦手下任谋士。他的五代祖先都是韩国的相国，后来秦国消灭了韩国，年轻的张良拿出全部家产，寻求刺杀秦始皇的勇士，为韩国报仇。

张良终于寻找到一个大力士，造了一百二十多斤的铁锤。秦始皇到东方巡游时，张良和大力士用铁锤袭击秦始皇，但铁锤打在了副车上，谋刺失败。逃亡途中，张良与奇人黄石公相遇，得到《太公兵法》。秦末农民起义时，张良率众投奔刘邦，成了刘邦的重要谋士。

张良既有政治远见，又身怀高超谋略，常在决策方向起重要作用。在同秦军和项羽的作战中，他提出了不立六国后代，争取项羽的大将英布，重用

韩信等策略，还主张追击项羽，彻底消灭楚军。这些建议被刘邦采纳，都取得了成功。

刘邦当上了皇帝，一次设宴招待文武官员，他说：“大家不要瞒我，要说实话。我何以取得天下，项羽又何以失去天下？”

有两位将领回答说：“项羽待人轻慢，爱侮辱人，陛下仁给大家，与大家同享利益。项羽却嫉贤妒能，打了胜仗得不到奖励，夺取了土地不给别人好处。这正是他失去天下的原因。”

刘邦却摇头说：“你们只知其一，不知其二。要说在军帐之中出谋划策，决定胜负在千里之外，我比不上张良；镇守国家，安抚百姓，供给粮饷，保证运粮道路畅通，我比不上萧何；统帅百万大军，战则必胜，攻则必取，我不如韩信。这三个人都是俊杰，我能够使用他们，这就是我夺取天下的原因。项羽虽然有个谋士范增，但却不信任他。这就是他被我打败的原因。”

司马迁说，刘邦多次遭遇困厄，而张良常在这种危难之际建功效力。我原以为此人定是高大威武之貌，待看到他的画像，那模样却像个漂亮的女子。所以不能用相貌来评判人。

【新说】

的确，以貌取人，往往失之偏颇。常有许多旷世奇才，其貌不扬，却内藏大智大慧，大勇大谋。惨烈的沙场角逐，铿锵的金戈铁马，竟逃不出一女子般相貌的张良的神算，可见他堪称旷世奇才。

运筹帷幄，即在军帐之中谋划军机。不出营门，怎么能够知道战场上的情况，怎么能够对敌我双方的态势、运动、动机了若指掌，从而作出取胜的决策？其实，除了大智大意外，要运筹于帷幄之中，还得靠来自方方面面的信息，根据这些信息进行分析判断推理，从而找出解决办法。

正如下围棋，每走一步，心里部盘算着往后的几步、十几步乃至全局。现代的电子计算机，从某种意义上说就是一部信息处理和存储的机器。没有信息的来源，再先进的计算机都不过是一堆废物。

因此，信息是运筹帷幄的第一要素。有了事先存储在心中的信息，并随时有来自方方面面的信息的补充，才可能做到知己知彼，然后凭借智慧作出取胜的决策。

由此来看，张良之所以能“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，最重要的是善于掌握信息，重视收集信息的工作，从而为决策提供了基础。不能设想闭目塞听而能提出什么高明的谋略。

【典源】

运筹帷幄：语出《史记·高祖本纪》：“高祖曰：‘公知其一，未知其二。夫运筹于帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房。’”

张良神算决胜负：事见《史记·高祖本纪》。

因敌制胜，

吴起坦言魏武侯

【原典】

魏武侯对吴起说：“如今秦国在西面威胁着我们，楚国在南面像衣带一样横阻着我们，赵国在北面扼制着我们，齐国在东面紧逼着我们，燕国在后面可以横断我们，韩国在前面据守着我们，六国的军队在各个方面团团把握和防范着我们。我为此十分忧虑，您能给我出个解决难题的好方法吗？”

吴起回答说：“保持国家长治久安的办法，以早有戒备这件事最为重要。您现在就已经有了危机感，思想上戒备起来了，以这样看，灾祸已远离魏国了。”

“请允许我在此分析一下周围六国各方面的情况：

“齐国人性情刚烈，国家富裕，君臣骄横奢侈，轻视民众，政令松弛，军心不齐，后阵兵弱。如果用兵分三路的方法，以左右夹击，另一路追击，就可以攻破了。”

“秦国人性格倔强，国家地形险隘，政令严酷，不尚谦让，战斗力强，虽然分散却能各自为战。所以必须先用小利引诱，然后乘混乱之机袭击散兵，并设伏兵，待机歼灭。”

“楚国人性格柔弱，政令紊乱多变，民众疲困，军队难以持久战斗。所以攻击他们应是袭击和骚扰他们的驻地，先动摇和挫伤他们的士气军心，然后以机动灵活的战斗部队实行突然性攻击，这样就可击垮他们了。”

“燕国民众朴实谨慎，少诈谋。军队善防守而不善机动出击。打击这种军队的办法是和他们接触而逼迫他们，或是凌辱后迅速远离，奔袭他的后才，然后进行周旋。考虑好自己军队的调配，避免打遭遇战，就可以打败他们并俘虏将领。”

“三晋人民性情温和，政令稳定。民众疲于战乱，兵士缺乏拼斗的意志。所以说赵韩二国缺乏实战的价值。摆开阵势进行压制再迅速追击，可以制胜。”

【新说】

初听魏武侯描述魏国的边界形势，似乎觉得魏有了“四面楚歌”的威胁，不禁也为魏国捏一把汗。然而，待听了吴起的一番分析之后，顿时又觉魏国之围并不难解，只要把握住了敌人的特性、优点或缺点，便可以避开他们的优点，针对着他们的缺点，以具体不同的策略来逐一攻破。这就是所谓的“因敌制胜”。

看起来，这个道理似乎颇为简单，其实这是个重要的又往往被人忽略的谋略。说起谋略来，人们总是会头头是道地讲起空城计、美人计、苦肉计什么的，而遇到战事时也总想拿些计谋来对号入座，以便得神力而制胜。有时由于事物的繁杂性，难以找到适当的计谋，就使人有不知从何下手之难。

其实，古人的每一个谋略都是根据具体不同的情况而制定的，由于情况

的多变而使得谋略变化万端。

就如孙子曾说：“人们都知道我取胜的一般战法，但不知道我是如何取胜的。所以，每次战争取胜的方法都不同，战术的变化是无穷无尽的，用兵的规律就像水一样，水流动的规律是避开高处而流向低处，那么用兵的规律就要避开敌人的坚实精锐之处而攻击他空虚疲弱的地方，水总因地势的高下而制约它的流向，用兵则要依据敌情来决定取胜的方针。所以，用兵作战没有固定的方式方法，就像水流没有固定的情状一样，能依据敌情变化而取胜的，就称得上用兵如神了。”

【典源】

因敌制胜：语出《孙子·虚实》：“水因地而制流，兵因敌而装胜。”
吴起坦言魏武侯：事见《吴子·料敌》。

因势利导， 孙臆诱歼庞涓兵

【原典】

战国时期的著名军事家孙臆，曾经和庞涓一同学习兵法。庞涓后来到了魏国，在魏惠王手下任将军。他深知自己的才能在孙臆之下，十分妒忌孙臆，便悄悄把孙臆骗来，以捏造的罪名砍掉了他的双脚，还在他脸上刺上字，以为孙臆从此会藏起来不见人。

有一次，齐国的使者来到魏国，孙臆知道后想法会见了使者。使者通过谈话发现孙臆是个军事天才，悄悄地用车把他接到了齐国。齐威王和大将田忌都很赏识孙臆的才能，把他当作老师对待。

后来，魏国和赵国联合攻打韩国，韩国派人向齐国求援。齐威王让孙臆随同田忌带兵去为韩国解围，直奔魏国都城大梁而去。庞涓知道魏国后院起火，赶紧从韩国撤兵，返回都城大梁。

孙臆见此对田忌说：“魏军一贯勇猛凶悍，看不起齐军，认为齐军胆小怯懦。善于指挥作战的将军，应该顺着这种趋势加以引导。兵法上说：‘用急行军走百里和敌人争利，可能损失将军；用急行军走五十里和敌人争利，可能有一半士兵掉队。’你可以命令军队进入魏国之后，头一天砌十万个灶，第二天砌五万个灶，第三天砌三万个灶，”

田忌听后点头称是，依计照办。不出所料，庞涓追踪齐军时发现齐军的炉灶在一天天减少，得意地说：“我早知道齐军胆小怯懦，到我国才三天，就有一半以上的人开小差！”

庞涓自此只带一些轻装骑兵追击齐军。孙臆算好了庞涓的行程，在马陵设兵伏击。这里道路狭窄，地势险要，是伏击的好地方。孙臆叫士兵们削去一些树木上的皮，在露出的白木上写着“庞涓死于此树之下”，并让一万名善射的弓箭手埋伏在路旁，约定晚上看见树下火光亮起，就万箭齐发。

这天晚上，庞涓带着骑兵赶到马陵，看见一些树上露出白木，似乎写着字。他走到树前，叫人点火照明，看树上写的什么。火光刚亮，齐军万箭齐发，魏军乱作一团。庞涓知道这次插翅难逃，拔剑自杀。齐军乘胜追击，将魏军彻底击溃，抓住了魏国太子申带回国。

【新说】

因势利导如同顺水推舟，借着对手造成的局面或提供的条件，来达到自己的目的。好比体育竞技中的撑竿跳高，对手造成的局面或提供的条件如运动员手中的竿子，撑竿一跳，顺势跳过横竿。很有趣的是，在这种策略中，对手成了我方成功的垫脚石，或者说为我方的成功助了一臂之力，作出了重要贡献。因此，功劳有我的一半，也有对手的一半。一旦对手事后醒悟过来，准会气得暴跳如雷，捶胸顿足。

抓住机遇，利用表面上看来似乎对自己不利的条件，主动而巧妙地将它转化为自己的优势，显得特别重要，孙臆抓住的是庞涓自恃的敌弱我强的骄兵心理，及时加以利用，然后反客为主，笑在了最后。

有时可以制造假象来迷惑对手，你说我怯懦，我就怯懦给你看；你说我是孙子，我就真装孙子，甘拜下风。等到对手正自鸣得意之时，使个绊子将其绊倒，或者反手将其打翻在地。“兵不厌诈”，这是随时可以灵活运用策略。

谁笑在最后，谁就笑得最好。在激烈的角逐场上，虚荣是一大祸害。聪明人只看重最后的结果。

【典源】

因势利导：语出《史记·孙子吴起列传》：“孙臆谓田忌曰：‘彼三晋之兵，素悍勇而轻齐，齐号为怯，善战者因其势而利导之。’”

孙臆诱歼庞涓兵：事见《史记·孙子吴起列传》。

远交近攻， 范雎助秦统天下

【原典】

范雎原本是魏国人，家境贫寒。由于没有钱财去接近魏王，只得先去侍奉魏国中大夫须贾。后来遭须贾诬陷，被相国魏齐打得死去活来丢在厕所里。幸亏魏人郑安平救了他，改名换姓为张禄。不久，秦国使者王稽出使魏国，郑安平让他见了范雎，王稽与范雎谈话后，觉得他的确很有才能，便设法把他带回了秦国。

范雎到秦国时是秦昭王三十六年，当时，秦国在南方打败了楚国，东边攻破了齐国，又屡次围困韩、赵、魏三国，形势大好。因此，秦昭王讨厌那些说客辩士，这使得范雎到秦国后一年多时间还没有得到秦昭王的接见。

后来，秦相国穰侯想越过韩国和魏国去征伐齐国的纲寿，借此扩充他在

陶的封地。范雎知道后，就写了一封长长的书信托人呈交给秦昭王，秦昭王读信后终于同意接见他了。

范雎见到秦昭王后，谈古论今，话说天下大势，分析秦国现实，深得秦昭王信服，两人谈得十分投机。话到关键处，范雎说：

“现在穰侯想越过韩、魏两国去攻打齐国的纲寿，这是极不明智的。”

昭王正为此事举棋不定，听范雎一说，连忙问范雎的理由。

范雎陈述说：

“如果秦国出兵太少，根本就打不了齐国，如果出兵过多，又害怕国内空虚。何况，现在韩、魏两国对秦国本来就不够亲善友好，你还要越过他们的国土去攻打齐国，这妥当吗？从前齐王曾南征讨伐楚国，破楚军，杀楚将，又占领了方圆千里的土地，可最终却没有得到这些土地的一尺一寸。这是为什么呢？难道是齐国不想得到这些土地吗？当然不是。那是因为形势所迫，使他们不得不放弃。因为各国诸侯见齐国远征楚国，疲惫困乏，就乘机联合起来进攻齐国，使齐国顾此失彼，大伤元气。齐国失败的原因，正是由于它讨伐楚国而使韩国和魏国得到了好处。这就像人们常说的那样，把兵器借给强盗，把粮食送给小偷，岂不是荒谬之极的行为吗？”

昭王觉得范雎说得完全正确，便进一步问范雎该怎么办。

范雎说：

“以在下的看法，大王不如远交近攻，即交好远方的国家，进攻邻近的国家。这样，占领一寸土地就得到一寸土地，占领一尺土地就得到一尺土地。而不会像穰侯想做的那样，舍近求远，得不偿失。”

昭王听后茅塞顿开。接着，范雎又为他描绘了控制韩魏以威慑楚赵，制约楚赵以威慑齐国的蓝图。昭王于是拜范雎为客卿，发兵攻打魏国和韩国。秦昭王四十一年，又拜范雎为相，封应地，号为应侯。

以后多年，秦国一直采用范雎远交近攻的策略，从秦昭王到秦始皇，终于先后消灭了韩、赵、魏、楚、燕、齐六国而统一天下。

【新说】

作为军事和外交上的策略，远交近攻的作用在于分化或防止敌人联盟，达到各个击破的目的。

所以，远交并不是永久和好，而是权宜之计，是为了避免树敌过多而采取的手段。简单说，远交是为了近攻。近攻的目的一旦达到，原来远交的对象就会变成新的近攻目标。如此循环往复，各个击破，步步兼并，天下也就统一于我了。

远交近攻是囿于地理空间的限制而生发出的军事和外交策略，因此，随着现代军事科学技术的飞跃发展，尤其是核武器的使用，远交近攻的思想虽然仍可借鉴，但却不可能成为左右战争的决定性因素了。相反，意识形态的标准，即政治的标准，往往压倒远和近的标准而成为交或攻的决定性因素。

倒是在生活中待人处事，远交近攻的思想仍可以有广泛的运用，凡事总

有轻重缓急，囿于条件暂时不能做到的，实行“远交”，先放它在一边，而集中力量“近攻”力所能及的事情。然后一步步接近“远交”的目标，变远交为近攻。如此循环往复，逐步获得成功。

说起来，知识的积累，学业的进修，不正是这样一个远交近攻的过程吗？

【典源】

远交近攻：“三十六计”第二十三计：“形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。”语出《战国策·秦策三》：“王不如远交而近攻，得寸则王之寸，得尺亦王之尺也。今舍此而远攻，不亦谬乎？”另见《史记·范雎蔡泽列传》。

范雎助秦统天下，事见《史记·范雎蔡泽列传》。

假途伐虢， 唇亡齿寒虞国灭

【原典】

春秋时，晋国想吞并南边的虢国。但是在晋国和虢国之间还隔着一个虞国，所以，一直未能得手。

晋献公当政的时候，大夫荀息向他献计，请求用晋国最好的马和宝玉送给虞国的国君，以便向他借路去讨伐虢国。献公有些舍不得。荀息劝说道：

“只要向虞国借到路，这些宝物放在他那里不就像放在我们国外的库房里一样？将来还不是大王您的。”

献公同意了。于是，荀息带了宝物去虞国借路。

见到虞公后，荀息先向虞公提到过去晋国帮助虞国打冀国的事，然后才提出借路伐虢。虞公接了贵重的礼物，满心欢喜，不仅一口答应了荀息的要求，而且还主动提出自己先起兵作先锋讨伐虢国。大臣宫之奇劝虞公谨慎从事，虞公根本不听。

这年夏天，晋国的里克、荀息率军与虞军会师攻打虢国，灭了下阳。

过了三年，晋国再次向虞国借路去讨伐虢国，宫之奇劝虞公说：

“虢国和虞国唇齿相依，虢国一旦灭亡，虞国也必定跟着灭亡。晋国的野心不能助长，借路一次已经是过分了，怎么还能够借第二次呢？俗话说，唇亡齿寒，嘴唇掉了牙齿也难保。这不正好是说的我们虞国和虢国吗？”

虞公说：

“晋国是我们的同宗，难道还会害我们吗？”

宫之奇说：“其实，虢国、虞国和晋国都是同一祖先分化出来的，要论起来，虢国与晋国比我们和晋国的关系还亲一点，晋国连虢国都要消灭，还会放过我们吗？”

尽管宫之奇说得有理，虞公还是不相信晋国会害自己，答应了晋国的要求，宫之奇只好带着自己的家族离开了虞国，临走时，他悲伤地说：

“虞国的灭亡等不到年终，晋国这次出兵，可以一举两得，不用再发兵了。”

果然，十二月里晋国一举消灭了虢国，军队回来的时候驻扎在虞国休整，然后发起突然袭击，轻而易举地拿下了虞国，活捉了虞公回国。后来晋献公把女儿嫁到秦国去，就把虞公作为陪嫁一并送去了。

【新说】

从国王到陪嫁，虞公的心里作何感想呢？那带领全族人出走的宫之奇知道这个消息后又有什么反应呢？

这些都留给历史学家们去研究追踪吧。

就智谋而言，我们关心的是借路的一方面。

假途伐虢，不就是借一条路吗？

然而，事情远远不是如此简单。

“此路是我开，此树是我栽；若要从此过，留下买路钱！”

莫说是借一个国家过兵，就是要过一个山头，也得要留下买路钱，所以唐僧师徒要历经九九八十一难。

这样说的意思是，若不靠智谋，要借路本身就谈何容易。因此荀息要献计用献公舍不得的宝物去贿赂虞公，又正好遇到虞公是个利令智昏的小人，才有借路的成功。

更为关键的问题是，为什么要假途伐虢？借路的奥妙在哪里？亦即，为什么不先伐虞再顺次伐虢呢？

合理的解释是，如果先伐虞，虞可能会向虢求援，两国联合起来，则一国也伐不了。所以，假途的目的是先行安抚一国，利用它侥幸图存的心理，使它信赖我方，孤立第三者，然后再各个击破。

这就是假途伐虢的奥妙所在。

那么，这岂不是近交远攻而不是范雎那著名的“远交近攻”策略了吗？

由此看来，计谋的运用贵在各宜其所，千万不可教条死板。

话说回来，不管你是否“假”什么，“伐”什么，也不管你是近交远攻还是远交近攻，有一点是不会错的，那就是你千万不要被他人所“假”，反过来又把你送去做了陪嫁。

唇亡齿寒的教训是何等的深刻啊！

【典源】

假途伐虢：“三十之计”第二十四计：“两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。”语出《左传·僖公五年》：“晋侯复假道于虞以伐虢。”

唇亡齿寒虞国灭：事见《左传·僖公二年、五年》。

有备无患，
赵襄子坚守晋阳

【原典】

春秋末期，智伯瑶联合韩、魏两国军队攻打赵国。

赵襄子和张孟谈商量防御的方法，张孟谈说：

“董安于是先王赵简子的才臣，过去治理晋阳时，一直因善政被人赞美，其遗风仍留传至今。依我看，还是到晋阳去坚守为好。”

于是赵襄子便转移到晋阳，到了晋阳城才发现，不但城墙不高，仓库没有存粮，府库没有金钱，兵器库没有武器，就连四周的村落，也没有任何防御设施，他不由得大为惊恐，赶紧把张孟谈找来商量。

“在一无所有的状态下，叫我如何来防御敌人呢？”他问道。

张孟谈回答说：“圣人之治，储藏财物于民间，而不在府库；致力于教化人民，而不注重营造城墙，这样民则无不心服。因此，如今可下今要人民保留三年的生活必需品，多余的金钱和粮食都交出，让那些年轻的人修筑城池，人民是会服从命令的。”

下令之后，第二天人民就送来了难以估量的粮食、金钱及兵器。五天后，城池修理完毕，一切用具也都重新整治，赵襄子又找张孟谈商量道：

“一切都已经齐备了，可是没有箭，该怎么办呢？”

“董安于治理晋阳时，官署四周都种植了荻蒿、楚等高杆植物，现在已经长到一丈多高了，可以用来做箭杆。”张孟谈答道。

赵襄子立即将其砍下，制成箭杆。这箭杆比起洞庭湖产的竹箭，毫不逊色，但有了箭杆却没有箭头，又该怎么办呢？于是赵襄子又把张孟谈找来说：

“虽然有箭，但却没有箭头。”

“官署的柱子。是炼铜打造的，您尽管使用就是了。”

赵襄子马上利用柱上的铜，来制造所需的箭头，结果怎么用也用不完。

不久，智伯的军队来攻，赵襄子坚守晋阳，最终大破智伯军，并且还将智伯杀死了。

【新说】

天下安定，国家间没有战争，还需要备战吗？对这个问题的回答应该是肯定的，所以说，作战全靠平时的准备。如果平时没有备战，一旦打起仗来是无法取胜的。

战争的爆发，很难准确地预料到。一旦爆发却又无法阻挡。而且战争的消耗又是巨大的，这个时候再来做准备，是根本无法应付的，如果事先准备好了，在战争中能做到有求必应，而不至于使自己输在了第一步。

可见，平时贮藏了很多财富，战时也就不必忙了。现代，一些超级大国拼命扩军备战，目的也正是着眼于未来战争。而且，战备的扩大，本身是一种威慑力量，在未进行战争时，单是通过强大的战备，实际上就已可使许多对手屈服了，可是，在现代战争中，战备的意义已有所增加了。

“有备无患”其实是个简单明了的道理，而且，不只在战争中，在生活中也是这样的，只要在平时能多多准备，就不会在紧要关头慌了手脚。

【典源】

有备无患：语出《尚书·说命中》：“惟事事，乃其有备，有备无患。”
赵襄子坚守晋阳：事见《战国策·赵策一》，另见《韩非子·十过》。

饵兵勿食， 蜀侯贪婪丧国土

【原典】

战国时代，蜀国因物产丰富，地势险要，外敌难以入侵，偏居一方，国家较为稳定富裕。秦国的惠文王对这块富庶之地垂涎欲滴，一直想吞并它，但是苦于入蜀的道路艰难险阻，每次出兵都没有成功。

惠文王叫大臣们献计献策，到底怎样吞并蜀国。有个大臣知道蜀侯昏庸贪财，献上了一个计策：让石匠把大石头凿成石牛，把牛腹掏空，塞进去一些金帛，可以产金，叫做“牛粪之金”，然后传话要把石牛当作入蜀的礼物送给蜀侯，等蜀侯中计后设法进入蜀国。

秦惠文王认为这个主意不错，下令立即照计谋去做。

不久，一批石牛雕刻好了，消息接着传到蜀国。蜀侯知道天下竟有能产金的石牛，好奇心和贪财欲顿时高涨，一心盼望秦国早点把这些宝物送来。果然，惠文王真的派了使者来蜀国，向蜀侯表示愿与蜀国永久和好，为了表示诚意，特地将稀世宝物产金石牛送给蜀侯作为见面礼。

蜀侯听了心中喜不自禁，忙问石牛什么时候能送来。秦国使者说，进入蜀国的道路十分艰险，至少需要一两年才能运到，蜀侯一听犯了愁，由于得石牛心切，马上表示派民工开山凿路，以便石牛早日运到。

蜀国的大臣们知道此事后劝诫蜀侯说，秦国如同虎狼，一直想吞并蜀国，决不会无缘无故地送礼物给蜀国，一定要提防，决不可轻易受礼。然而，蜀侯早被秦国的虚情假意迷住了，丝毫听不进大臣们的忠告，调集大批民工加紧开山筑路。

秦惠文王得知蜀侯调集民工开山筑路的消息后，知道蜀侯已经中计，立即抽调精兵强将，打着运送石牛的幌子，向蜀国进兵，等蜀国的民工修好了路，秦国军队也随着石牛进了蜀国。还没有等蜀侯清醒过来，秦军就消灭了蜀国，将它并入了自己的版图。

【新说】

谁都知道敌人设下的诱饵是吃不得的，特别是虎视眈眈的强敌，哪有不收取回报就白白奉送礼物的！可偏偏就有人不断上当受骗，像蜀侯一类的笨蛋，不在少数，这种事一再发生，是怪不得设置诱饵的人的，因为只要地球还在转，专想诱人上钩的敌手就不会死绝。

问题在上当者自身的贪婪。贪婪为万恶之首，受骗上当的根源。凡为贪婪左右的人，不但智商降低，在三岁小孩都懂得的问题面前脑筋转不过弯，

而且异常固执，不进油盐，正像酒鬼不停唠叨“我没有醉”一样。人到了这种地步，便只有不见棺材不掉泪才是最好的清醒剂。

侥幸心理也是吞食诱饵的原因，存有侥幸心理的人，总以为别人不如自己聪明，自以为生有火眼金睛，可以识破一切阴谋诡计。于是，胆子大起来，气粗起来，等到上了当，仍然不肯承认自己不如人，怪这怪那找台阶下。

对贪吃诱饵而落入陷阱的人，怎么批判也不过分，一点不值得同情，甚至可以冷眼旁观其下场。但是，对于误中奸计的善良的人们，却应该洒下真政的同情之泪，如有可能，还应该伸出友情之手进行救助。

切不可忘记，天上不会掉下陷阱。豺狼不管披上多少层羊皮，毕竟是豺狼，无论它们表现得多么可怜，对付它们只能用猎枪。

当然，真正的聪明人也会以其人之道还治其人之身，将计就计，把设下圈套的人引入他自己设下的圈套之中，对这种聪明人，我们会报之以会心的微笑。

【典源】

饵兵勿食：语出《孙子·军争》：“锐卒勿攻，饵兵勿食。”
蜀侯贪婪丧国土；事见北齐刘昼《新论·贪爱》。

趁火打劫， 齐乘燕乱起寇兵

【原典】

燕哱王三年，苏秦的弟弟苏代从齐国来到燕国。哱王问苏代说：

“齐宣王这个人怎么样？”

苏代回答说：

“不怎么样，他不可能称霸天下。”

哱王问：

“为什么呢？”

苏代说：

“因为他不信任臣下。”

苏代说这番话的目的是刺激哱王，使他更信任相国子之，因为子之与苏代是姻亲。哱王根本不知苏代个人的意图，完全听进去了，对子之信任有加。

过了一段时间，苏代又支使鹿毛寿去见哱王说：

“过去尧帝把天下禅让给许由，许由不接受，尧帝既未失去天下，又得到了让天下的好名声。大王不如把国政让给子之，子之也必然不会接受，这样，大王既不失国政，又可以得到让国的好名声，岂不是与尧帝齐名了吗？”

哱王又听进去了，果然把整个国政都让给了子之，子之坐了王位，哱王退居二线，反倒像臣下一样了。

子之当政三年，燕国大乱，百姓怨声载道。将军市被与太子平谋反进攻

子之，子之反攻，杀了市被及太子平。内乱数月，死人数万，整个燕国战火纷飞，一片大乱，老百姓离心离德、人人惶恐不安。

早在将军市被与太子平谋反前，齐宣王就采纳了相国储之的建议，悄悄派人原太子平联络，表示齐国愿意作坚强后盾，支持他们进攻子之。这实际上是火上浇油，加速了燕国的内乱。

当市被和太子平被杀死后，燕国已乱到了不可收拾的程度。这时，孟轲对齐宣王说：

“现在讨伐燕国，简直正是时候。机不可失啊！”

齐宣王于是命令章子率重兵讨伐燕国。燕国的士兵根本不战斗，甚至连城门也不关闭。齐军长驱直入，很快就占领了燕国的首都，杀死了燕哱王，把子之剁成肉酱。

【新说】

想不到，文质彬彬的亚圣人孟子还是个趁火打劫的高手！

虽然在他弟子们记录的那本经书里，孟子翻来覆去地安慰齐宣王说，这一次讨伐燕国是救燕国人民于水深火热之中，不算是侵略，但在我们听来，与近代殖民主义者和现代国际宪兵的腔调又是何其相似乃尔！

其实，就在当时，正当齐国人打劫得欢，又是烧杀掳掠，又是搬运国宝的时候，各国诸侯就已看不下去了，召开联合会议准备出兵讨伐齐国，孟子又连忙给齐宣王出谋划策，要求停止劫夺，为燕国新立一位国君，然后赶快撤兵，以免遭到联合军队的打击。

不仅趁火打劫，而且还添了一把火，这一历史公案是清清楚楚，不容置疑的了！

趁火打劫是一种钻空子的谋略，趁着人家失火的当儿去劫掠财物，占领土地，夺取国家。即《孙子·计篇》所说：

“乱而取之。”

这说起来有一点强盗行径，不过，人类的是非有时是很难说得清的。庄子说：“窃钩者诛，窃国者为诸侯。”小打小闹的趁火打劫是窃钩者一类，大大地捞它一把，像齐国伐燕这样，反而说不清了，就连圣贤如孟子，不也为之而辩护吗？

抛开是非判断，单说智谋，则趁火打劫的关键在于抓准时机，如“三十六计”所说，敌方内部矛盾越是尖锐化，就越是有利于我方乘机用兵取胜。

机不可失，失不再来；趁火打劫，在此一举。

反过来说，要预防别人打劫的最好办法是自己多成立消防队，火根本不起固然是万幸，就算一旦起火，也可就地扑灭。大火烧不起来，别人自然无劫可打。

【典源】

趁火打劫：“三十六计”第五计：“乱之害大，就势取利。刚决柔也。”语另见《清稗类钞·盗贼类·趁火打劫》：“有所谓趁火打劫者，临时之盗

也。遇有人家失火，即约一二伴侣，飞奔入内，见物即取，或持之，或负之，或扛之，主人加以呵常，则曰：‘将为汝寄顿于吾家也。’盖仓卒起意，利人之危而乘之也。”

齐乘燕乱起寇兵：事见《战国策·燕策一》。

混水摸鱼， 刘备乘机入西川

【原典】

东汉末年，天下大乱，军阀混战，群雄割据。刘备起兵涿郡。先后投靠公孙瓒、吕布、曹操、袁绍等人，一直未能得意，后来投奔荆州刘表，又得诸葛亮辅佐，联吴破曹后才赖在荆州算是有了一个喘息的地盘。但总归是借东吴的，不是长久之计。

这时，恰好汉宁太守张鲁准备攻打西川，益州牧刘璋平生懦弱，不知该怎么办才好。属下张松自告奋勇去许都说服曹操兴兵讨伐汉中，使张鲁自顾不及，无力进攻西川。

谁知张松游说曹操失败，诸葛亮早已密切注视，打探得清清楚楚。只等张松路经荆州回川，便安排人马热情接入荆州，刘备待若上宾，关心备至，使张松感动得主动邀请刘备入西川，自己愿为内应。

张松回川后，与友人法正、孟达串通，说服刘璋请刘备入川，共同抵御张鲁来犯。刘璋认为可行，属下黄权、王累等人力陈危害，反对引狼入室。刘璋认为刘备是同宗，不会害自己，因此，不听黄权等人的意见，派法正、孟达去荆州迎接刘备入川。

刘备入川时，刘璋不仅要求沿途州郡供给钱粮，而且还亲自带领三万人马列涪城迎接。黄权、李恢、王累拼死苦谏，刘璋仍然不听，认刘备为兄弟。

刘备留诸葛亮等人守荆州，自己带了军师庞统、武将黄忠、魏延等率兵五万浩浩荡荡向西川进发，在涪城与刘璋相会。庞统与法正第二天就想重演鸿门宴故伎，借舞剑杀掉刘璋，幸好有刘璋部下张任等挺身而出，才保住了刘璋一条命。

几天后忽然有消息说张鲁将袭葭萌关，刘璋于是请刘备率军防守，自己回到益州，二人暂时相安无事。

张鲁兵倒未来，却有荆州消息说曹操大军进攻东吴，庞统于是献计要刘备向刘璋借精兵三万，以支持荆州为名，另有它图是实。刘璋接信后犹豫再三，属下多不赞成借兵，加之有涪城之险，刘璋也提高了几分警惕，便只拨老弱军四千给刘备。刘备借此机会大怒，翻脸不认人，起兵掉转枪口，过关斩将。庞统命丧落凤坡后，又从荆州调来诸葛亮和张飞、赵云直杀益州，大败刘璋军队，逼得刘璋出城投降。刘备受降时还握着刘璋的手流眼泪说：“不是我不行仁义，实在是形势所迫啊！”

就这样反客为主，刘备入主西川，得巴蜀四十一州、加之据有荆州等地，遂与曹操、孙权三分天下，形成鼎立的三国局面。

【新说】

猫哭耗子假慈悲。

趁着水浑摸了世界上最大的一条鱼，却还要流眼抹泪。

这恐怕只有刘备才做得出来罢。

水浑有两种情况。

一种是水本来就浑，我趁着这浑水去摸鱼。另一种是水原本不浑，为了摸鱼，我把水搅上几搅，等它浑了好摸鱼。

不管哪种情况，有两个条件是共同的：

一是那鱼必须要弱而无主，水一浑头也就昏了，眼也就花了。就像刘璋一样，认盗贼作兄弟。

二是那摸鱼的人必须要眼疾手快，水一浑就不失时机地捕捉，否则，水不可能老是浑下去，鱼也不可能老是昏花下去，就像刘备一样，稍有延迟，狼子野心就暴露无遗，结果还是赔了个凤雏先生进去。假如当初听风雏计，早在涪城时就结果了刘璋，虽然演不成猫哭耗子那一场慈悲戏了，但却不会断送了凤雏。卧龙凤雏左右辅佐，那以后的历史会不会改写还真难说呢。

最后还有很要紧的一点，就是要注意那鱼是否摸得，摸起来后是不是会咬手，不然的话，伸手被捉，或摸起鱼来后脱不了手，那可就偷鸡不着倒蚀一把米，霉透顶了。

【典源】

混水摸鱼：也说“浑水摸鱼”。“三十六计”第二十计：“乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息。”

刘备乘机入西川：事见《三国志·蜀书·先主传》、《三国演义》第五十九回至六十五回。

杀鸡骇猴， 司马穰苴振军威

【原典】

司马穰苴姓田，名穰苴，司马是他后来担任的官职。

齐景公时，晋国和燕国的军队入侵，齐国的军队节节败退，晏婴向景公推荐穰苴，认为他文武双全。景公与穰苴谈话后非常满意，决定拜他为大将，请他率领军队去抵御晋国和燕国的军队。穰苴对景公说：

“臣下素来卑贱无位，又默默无闻，现在承蒙大王一下提拔到高位上来，官兵们未必肯服气，因此，恳请大王另派一位有威望的大臣来担任鉴军。”

景公认为他说得有理，便派出自己宠信的大臣庄贾去担任鉴军。

穰苴与庄贾约定第二天训练士兵，请监军正午准时到军营。

第二天，穰苴提前来到军营，命令士兵立表下漏，以确定准确的时间。殊不知庄贾素来骄贵，仗着景公的宠信有恃无恐，虽然做了鉴军，但根本就没有把穰苴放在眼里，只管和送行的亲戚朋友大吃大喝。穰苴一等不来，二等不来，只好自己集合部队进行训练，直到太阳落山，庄贾才醉醺醺地来到军营。穰苴问他为什么来得这样迟，庄贾满不在乎地说是亲戚朋友留他喝酒，所以来迟。穰苴说：

“身为将军，既已受命就不能眷恋家庭，服从军纪就顾不了亲人，战鼓一响就顾不了生命。现在敌国入侵，上下骚动，士兵们随时都有生命危险，老百姓都在看着我们，连我们的国君都睡不着觉，吃不下饭，你竟然还敢饮酒作乐，视军纪如儿戏！”

于是问军纪执法官：

“将军误期不至，蔑视国纪，该当何罪？”

执法官回答：

“按军法，当斩首示众。”

穰苴大喝一声，叫左右军士把庄贾推出执法。

庄贾这才大惊失色，一面连声高叫：

“本官跟随君王多年，劳苦功高，你敢斩我？”一面叫随从赶快向景公禀报，请求赦令。

穰苴不由分说，叫军士立即执行。三军将士眼见庄贾血淋淋的头，无不震惊惧服。一会儿，景公的使者手持赦令冲入军营高喊：“刀下留人！”守营的军士挡他不住，穰苴说：“将在军中，君命有所不受！”一面又问执法官：“使者擅自闯入军营，又违反在军营中不能奔驰车马的军规，该当何罪？”执法官回答：“按军法当斩首。”穰苴说：“虽然是君王的使者，不能杀，但也应惩戒以服众。”于是叫军士斩去使者马车左边的立木，杀死左边的马，以示三军。

由于穰苴军令如山，又能和士兵同甘共苦，将士们无不奋勇杀敌。晋军和燕军望风而逃，穰苴很快收复了所有失地，凯旋而归，景公亲自率群臣迎出郊外，晋升穰苴为大司马。

【新说】

杀鸡骇猴就是杀鸡给猴看，或称杀一儆百、是一种抓典型予以严惩而告戒其他人的手法，很多名将都用过它。著名的除了司马穰苴斩庄贾外，还有孙武训练娘子军，韩信斩殷盖等，它对于整肃军纪，振奋军威具有非常有效的作用。其中道理，诸葛亮在挥泪斩马谡时说得很好：

“若不明正军律，何以服众？……昔孙武所以能制胜于天下者，用法明也，今四方分争，兵戈方始，若夏废法，何以讨贼耶？合当斩之。”（《三国演义》第九十六回）

作为什谋，杀鸡骇猴实际上是一种权术，是驾驭人的手段，因此，不仅可以用于治军，更可以用于治国治民。

君不见，五十年代张子善、刘青山一杀，全国上下为之震惊；九十年代“严打”一打，撞上枪口的便成为“鸡”。要整肃党纪政纪，整顿世风民风，不斩不足以儆贪官，不杀不足以平民愤。

这就是杀鸡骇猴或杀一儆百的效用。

说得不那么严重，就是管理一个单位，带好一班学生，只要不真的动刀斩人，杀鸡骇猴的原理也是用得上的。

【典源】

杀鸡骇猴：语见《官场现形记》第五十三回：“拿这人杀在贵衙署旁边，好教他们同党瞧着或者有些怕惧。俗话说得好，叫做‘杀鸡骇猴’。拿鸡子宰了，那猴儿自然害怕。”

司马穰苴振军威：事见《史记·司马穰苴列传》。

出奇制胜， 田单火牛败燕军

【原典】

战国时，燕昭王为了报杀父之仇，任命乐毅为主帅，联合赵、楚、韩、魏四国，率大军讨伐齐国。齐王抵挡不住，逃离都城临淄，然后退守莒城。

在齐国当小官的田单带着家人，随逃跑的人到了安平。他叫家人把车轴两端的突出部位锯下来，安上铁箍。燕军攻破安平时，人们恐慌地争着出逃，很多车子在碰撞中折断了车轴，乘车人被燕军抓住。田单的车因事先作了准备，安全地逃到了即墨。

除了莒城和即墨外，燕军攻下了齐国的大小城池，最后集中兵力攻打齐王所在的莒城。燕军久攻莒城不下，便转而攻打即墨。即墨守军得知田单善于打仗，推举他为守城将军。

后来，燕昭王死了，燕惠王即位。田单得知惠王与大将乐毅不和，利用反间计散布谣言，说乐毅怕被杀而不敢回国，打算与齐国合作，在齐国称王，因此故意拖延攻打即墨的时间。燕惠王轻信谣言，撤了乐毅的职，派另外的人代替了他。

田单接着派人在燕军中散布说，齐兵最怕被割下鼻子，如果进攻时让被割了鼻子的齐兵走在前面，肯定可以攻下即墨。燕军信以为真，照样做了，结果使守城齐军坚定了守城决心。燕军还中了田单的计谋，在城外挖开齐人的祖坟，烧毁尸骨。此举使齐军怒不可遏，誓死与燕军拼杀到底。

田单见时机已到，开始反攻燕军。他先派人用金银收买燕军将领，谎称即墨守军即将投降，使燕军放松了警惕。然后，田单集中了城内的一千多头牛，给牛背上画得五颜六色的布，在牛角上绑好锋利的刀，尾巴上捆着浸过油的芦苇。进攻时，牛尾的芦苇被点燃，牛从城墙洞口被赶出去，五千名精兵跟在牛后。随着狂奔的牛杀向燕军。

燕军被突如其来的进攻吓得手足无措，四散逃命，有的被牛撞死踩死，有的被齐军杀死。田单在城楼上擂起战鼓，一片杀声震天。燕兵大败而逃。田单出兵追击，很快恢复了失地。

获胜后，田单拥立襄王为齐君，返回都城临淄。齐襄王将田单封为安平君。

【新说】

“奇”指超出常规，超出人们意料。要以出人意料的方法取胜，就要以超常规的思维方式想一般人按常规思维方式无法想出的方法。因此，这一谋略贵在一个“奇”字。

要想不同寻常、出人意料，需要创造力，而创造力的核心是想象力。一个毫无想象力的平庸之辈，是不可能因出人意料而使人惊奇的。田单以火牛攻入敌军阵营中的方法，是一项非常富有想象力的创造，完全可以想见到，在冷兵器时代，头上插刀，尾燃火把而四处狂奔的牛，不仅可怕，而且威力无比，非人力所能抗拒。这种怪物恐怕是前所未有的。

既然是创造，目的是出人意外，最怕的是重复。假如田单创造的怪物不断出现，必定有别的富于创造性的人想出相应的对付办法，怪物也就不怪了，失去了出人意料的效果，因此，善于运用这一策略的大师，就如创造力旺盛的艺术家，总会不断地推陈出新。

以奇取胜的时机，往往选择在对手麻痹松懈之时，俗话说，月黑杀人夜，风高放火天。这是利用自然条件去干坏事。以奇取胜不但可以利用自然条件，而且可以主动地创造条件去迷惑对手，使其不知虚实，不辨真假，紧接着使出奇招将对手制服。田单就是这么干的。

应该说，出奇制胜是一门创造性的艺术。

【典源】

出奇制胜：语出《孙子·兵势》：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”

田单火牛败燕军：事见《史记·田单列传》。

开门揖盗， 司马误入葫芦谷

【原典】

诸葛亮六出祁山伐魏，与魏大都督司马懿相持于渭水之上。几次较量后，司马懿又采用他的一贯战略，坚守不出。因为他深知蜀军劳师远征，粮草运输困难，所以深沟高垒，以此来拖垮蜀军。

殊不知这次诸葛亮是有备而来。他创制了木牛流马解决运输问题，又实行屯田政策，让军士与当地的老百姓一起种田，军队分三分之一，老百姓分三分之二，以此作久驻的打算。

这一下司马懿可稳不住了，便派兵去抢诸葛亮的木牛流马。抢了一些木牛流马，又抓到一些驱赶木牛流马的蜀兵。司马懿审问这些蜀兵，都说诸葛亮不在祁山军营大寨里，而在葫芦谷西十里下营安住，每天在那里指挥屯粮。司马懿听后大喜，召来众将安排，要各位将领率兵去攻打祁山大寨，自己却原两个儿子一起带兵去葫芦谷烧蜀军的粮草，活捉诸葛亮。

再说诸葛亮因司马懿深沟高垒不出战，早就在想引他出来的办法。这一天踏看地形，忽然看见一道山谷，其形状像个葫芦。谷内约可容纳一千余人，背后两山环抱，只可以通过一人一骑。诸葛亮见了不禁大喜，问随军向导官，说这叫上方谷，又叫葫芦谷。诸葛亮说，擒司马懿就在这里了。于是叫马岱领五百军士造成木栅在谷口，并挖下深堑，多多堆积干柴等引火之物。又在周围山上用柴草搭成窝铺，内外都埋下地雷。然后布置马岱带兵把葫芦谷后路塞断，另埋伏士兵在山谷两边，若见司马懿来，敞开谷口让他进入，然后把地雷干柴一起点燃。

安排妥当后，诸葛亮一方面派高翔带一些木牛流马去山道上行走，故意让魏军抢去，另一方面派魏延去引诱司马懿入葫芦谷。司马懿果然抢了木牛流马，抓了蜀兵去问口供，还安排下声东击西的战法亲自来葫芦谷烧粮草，捉诸葛亮。却不知正好是自投罗网。

却说魏兵齐攻蜀军祁山营寨，蜀兵四下呐喊一齐奔走，虚作救应的样子。司马懿见蜀兵都去救祁山寨，便与司马师、司马昭一起率中军护卫人马杀奔葫芦谷而来。魏延正在谷口盼司马懿来，大喝一声便舞刀迎战。战了一会儿魏延便败退。司马懿见只有魏延一人带了几百个士兵，便放心追赶，魏延和士兵都退入谷中去了，司马懿先派兵入谷打探，回报说并无伏兵，山上尽是草房。司马懿说，这必然是屯积粮食的地方了，于是驱兵尽入谷中。入谷后，司马懿忽然看到草房上尽是干柴，魏延也不见了，心中大惊。只听得喊声大震，山上一齐丢下火把来，烧断谷口。魏兵四散奔逃无路，山上又射下火箭，地雷也纷纷爆炸起来，火势冲天。司马懿手足无措，下马抱着两个儿子大哭说：

“我们父子三人都死于此处了啊！”

正在这时，一阵狂风吹来，雷声大震，大雨倾盆，满谷的火都被浇灭了，地雷火箭也丧失了作用。司马懿父子一阵惊喜，上马奋力冲杀，总算是死里逃生了。

【新说】

谷口风狂烈焰飘，何期骤雨降青霄。

武侯妙计如能就，安得山河属晋朝！

诸葛亮开门揖盗，司马懿父子被请进了葫芦谷，然而，谋事在人，成事在天，司马氏得以死里逃生，话说回来，真把他们父子三人烧死了，又哪里有“司马昭之心，路人皆知”的局面，哪里有三国归晋的历史呢？

“开门揖盗”本来是孙策死时张昭劝孙权的话，意思是说开门引强盗进

来会自招外来之祸，即“引狼入室”的同义语。作为智谋，则反其意而用之，指故意订开大门引诱强盗进来，然后关门捉贼。

所以，开门揖盗与关门捉贼是紧密衔接的两个环节。或者说，开门揖盗是手段，关门捉贼是目的。开门揖盗就是为了关门捉贼。

诸葛亮正是在关门捉贼的一环出了问题，才使司马氏得以在死里逃生。天降滂沱固然是命不该绝，关门的兵力不足是否也是一个重要的原因呢？

如此说来，诸葛亮也该引咎自责了。

诸葛亮所应自责的还只是让司马懿得以死里逃生，还有更为重要的一点须引起我们注意，那就是，要开门揖盗得先衡量衡量自己有没有关门捉贼的本事，不然的话，像吴三桂引清兵那样，盗倒是引进来了，结果却变成了王，那就弄巧成拙成了本来意义上的开门揖盗——引狼入室，与作为什谋的开门揖盗相去甚远了。

【典源】

开门揖盗：语出《三国志·吴书·孙权传》：“况今奸宄竞逐，豺狼满道，乃欲哀亲戚，顾礼制，是犹开门而揖盗，未可以为仁也。”

司马误入葫芦谷：事见《三国演义》第一百零三回。

关门捉贼， 马谡自负失街亭

【原典】

蜀汉建兴六年春，诸葛亮兵出祁山，南安、天水、安定三郡都反叛魏国而响应诸葛亮，关中震动。

魏明帝曹 只得再次派司马懿率军拒敌。诸葛亮得知军情，料定司马懿出关必然要首先攻占秦岭西边的要塞街亭，于是便派人前去抢占。参军马谡自告奋勇前往。诸葛亮说：

“街亭地方虽小，却是一个战略要塞。如果被魏军占去，我军就十分危险了。”

马谡再三要求，并立下了军令状。诸葛亮便给了他二万五千名精兵，又派王平作为副将随他一起去。

二人领兵到街亭看了地势后，王平建议把营寨扎在路口，马谡说：

“当道怎么能够扎营下寨呢？这侧边有一座孤山，与四面都不相连，是天然的险要之处，我们应该把营寨扎到山上王平说：

“把营扎在山上，万一魏兵大军把山四面围死，断了我军取水的路，那怎么办呢？”

马谡嘲笑说：

“你真是女人的见识！兵法说：‘凭高视下，势如破竹。’孙子也说：‘置之死地而后生。’我从小熟读兵书，丞相有事都经常问我，你怎么不听我的呢？”

王平再三苦劝马谡不听，于是便提出分兵在山下扎营。马谡只给了他五

千人，王平便离山十里驻扎，一面派人连夜回报诸葛亮。

司马懿率大军来到，发现蜀军已守街亭，先是一惊，感叹自己不如诸葛亮，后又是一喜，因为发现蜀兵居然把营寨扎在山顶上。于是大驱军马，一拥而上，把山四面团团围住。

马谡在山上看时，只见魏兵漫山遍野。马谡摇动红旗，命令蜀兵冲下山去。蜀兵你推我挤，无一人敢动。马谡大怒，连杀二将。士兵们只得努力冲下山去，魏兵围得铜墙铁壁一般，端然不动。蜀兵只得又退回山上来。

魏兵从上午直围到晚上，山上无水，蜀兵没有吃的。军心涣散。到半夜时分，山南蜀兵大开寨门，下山投降，马谡禁止不住。司马懿又派人沿山放火，山上蜀兵大乱。马谡只得驱赶残兵杀下山西逃奔，虽有王平和诸葛亮后来派来的魏延、高翔等人接应，仍被魏军打得落花流水。

街亭失守，蜀军惨败。诸葛亮只得兵退汉中，挥泪斩马谡，并自请于后主官降三级。

【新说】

马谡自负拒谏，扎营孤山，结果被司马懿关门捉贼，兵失街亭，致使诸葛亮前功尽弃，伐魏失败。教训是非常深刻的了。

说来也是，马谡自幼熟读兵书，临阵也是一套一套的。无论是“凭高视下，势如破竹”也好，“置之死地而后生”也好，都很有道理。韩信不就背水列阵——陷之死地而后生——大败赵兵于井陘口吗？

问题还是出在实际运用上。

计谋的运用最贵从实际情况出发，同一计谋，用在这一处成功，用在那一处却失败；用在此时成功，用在彼时却失败，这是非常突出的现象。因此，最怕是生搬硬套，纸上谈兵。赵括因此而使长平坑赵四十万，马谡因此而兵失街亭，所犯的都是同样的错误。

说到关门捉贼本身，原义指小偷进家门来偷东西，则关上门把他捉住，勿让其逃走。引申出来，指围困敌人而歼灭之，不要把他放走。

关门捉贼经常与开门揖盗配套而行，但也不一定非要如此。一般说来，开门揖盗非要关门捉贼不可，关门捉贼则既可以捉“揖”进来的。也可以捉他自己闯进来或悄悄溜进来的，如司马懿之捉马谡。关键的一条是要把门关紧，不要让“贼”跑了出去。

跑了出去后，追贼可就比关起门来捉贼困难多了。按“三十六计”的看法，如果真让贼跑了出去，与其追，不如让他跑掉算了。因为，孙子云：“穷寇勿追，此用兵之法也。”

【典源】

关门捉贼：“三十六计”第二十二计：“小敌困之。剥，不利有攸往。”
马谡自负失街亭：事见《三国演义》第九十五回。

声东击西，

曹操解白马之围

【原典】

建安五年二月，袁绍准备南渡黄河进攻许都，消灭曹操，派上将颜良为先锋率军攻打驻在白河的东郡太守刘延。

当时，袁绍已吞并了公孙瓒，拥有青州、冀州、幽州、并州四州的地盘，数十万军队，势力强大。

曹操手下的将领听说袁绍要来攻打许都的消息后，都认为难以抵挡。曹操却说：

“我了解袁绍这个人，志向大而才智低，外表强而胆量小，嫉妒刻薄而缺乏威严，兵士多而部署不明，将领骄横而政令不一。所以，他的土地虽然广大，粮食虽然丰富，却正好用来奉送给我们。”

话是这样说，但军情来报，白马已被颜良军队团团围住，情况十分危急。一旦白马失守，形势将极为不利。所以，曹操决定先解白马之围。

谋士荀攸对曹操说：

“现在我们兵力不如袁绍，如果直接去救白马，必然敌他不过。所以，应当分散他的兵力。”

曹操说：

“先生说得对！但是，怎么来分散他的兵力呢？”

荀攸说：

“丞相可率军西去延津，声称要渡过黄河攻打袁绍的后方，这样，袁绍必然会分兵来同我军对抗。然后我们派出轻骑部队突然回救白马，打他个措手不及，颜良的军队就可以被攻破了。”

曹操听后大喜，立即采纳了荀攸的计谋。挥师西进延津，一路虚张声势。袁绍听说曹操西进渡河，果然也率领大军到延津阻截，决心与曹操决一死战。

曹操见袁绍已经中计，便率领轻骑部队日夜兼程回救白马。到离白马还有十多里的地方，颜良才知道，一时惊慌失措，匆忙迎战。

那时，刘备刚被曹操打败，关羽为寻找刘备，也为了保护刘备的二位夫人，暂且投降在曹操军中。曹操派他与张辽做前锋。关羽一马当先与颜良对阵，曹操在山头上观看。只见那关羽奋然跃上嘶风赤兔马，倒提着青龙偃月刀，凤目圆睁，蚕眉直竖，直冲敌阵。颜良措手不及，被关羽手起刀落，竟然斩于万马军中。袁军没了首领，顿时大乱，曹军乘势掩杀，白马之围就这样被迅速解除了。

【新说】

佯装渡延津，其实救白马；声称击东，其实击西。这就是声东击西之计。说起来，暗渡陈仓不也正是这样一种声东击西吗？只不过是一种特例罢了。

声东击西的实质还是在于以假隐真，使敌人产生错觉，从而出其不意，

攻击不备。

所以，保守机密，不让对方看出自己的意图是施行此计最关键的一点。不然的话，被敌人识破，在你“击西”的地方张开口袋等着，那你就不是“击西”，而是送货上门，自投罗网了。

其次是要行动迅速，让“西”边的敌人措手不及，让“东”边的敌人来不及回救，这样才能速战速决，一举成功。否则，“西”边的敌人尚未击垮，“东”边的敌人又闻讯赶来，那就不仅要前功尽弃，恐怕还会有难以脱身的危险。

声东击西固然是一种军事谋略，但用在其它事情上，也同样可以显出奇效。以冯谖为孟尝君凿“狡兔三窟”为例，那其中的第二套，冯谖西去游说魏王聘孟尝君为相，其目的却在于使东边的齐王请回孟尝君。又如司马喜助阴姬为王后，不也是先南下赵国蛊惑赵王欲聘阴姬，然后再北回中山使中山王立阴姬为后的吗？无论是声西击东也好，声南击北也好，手段都是一样的。说穿了，就是：“项庄舞剑，意在沛公。”或者说是：“醉翁之意不在酒，在乎山水之间也。”

如此一说，那触龙说赵太后，淳于髡谏齐威王，不也多少都有些声东击西的味道了吗？至于现代社会，无论是政治舞台，外交谈判，还是商业竞争，人生追求，这种声东击西、掩人耳目的策略就更是随处可见了。而且，其花样翻新，奇谋迭现，稍不注意，便使你防不胜防，不知他到底在搞些什么鬼名堂。

怎么办呢？

一是自己争取主动，掌握调度权。适当的时候，也不妨来它一下声东击西或声南击北什么的。

二是学常山之蛇，首尾呼应，以不变应万变，不为他人所调动。

说到底，一是运用，二是防范。这两点，或许也是我们对于所有计谋应采取的态度罢。

【典源】

声东击西：“三十六计”第六计：“乱志乱萃，不虞，坤下兑上之象。利其不自主而取之。”语出《淮南子·兵略训》：“故用兵之道，示之以柔，而迎之以刚；示之以弱，而乘之以强……将欲西而示之以东。”另见唐·杜佑《通典·兵典》：“声言击东，其实击西。”

曹操解白马之围：事见《三国志·武帝纪》。

暗渡陈仓， 韩信一举定三秦

【原典】

秦朝被推翻后，项羽仗恃军事实力，自封为西楚霸王，而把刘邦封为汉

王，赶到偏僻的巴、蜀和汉中地区。又把富庶的关中地区分封给三个投降的秦将，以阻止刘邦再进关中。

刘邦虽然心怀不满，但当时的军事实力远不如项羽，也就只好率军去汉中了。途中，谋士张良建议烧掉所有走过的栈道，这样既可以防备其他诸侯的侵袭，又可以表示自己没有再进关中的意图，以便安住项羽的心。刘邦依计而行，项羽果然放松了对刘邦的防备。

入汉中后，刘邦日思夜想再入关中，但始终下不了决心。后来，在丞相萧何的全力保举下，刘邦拜韩信为大将。韩信一上任就精辟地分析了关中形势，极力鼓动刘邦东进关中，平定三秦。刘邦听后大喜，全权委托韩信部署东进。

韩信拟定了东进的计划后，首先派出军士去修复烧毁的栈道，兴师动众，一副要从栈道出击的样子。三秦之一的雍王章邯得知消息后冷笑说：“当初刘邦自己烧毁了栈道，现在又来修复，山高路险，不知要修到何年甚月哩！”说是这样说，他还是调兵遣将，加强了栈道口的防卫，并随时注意着汉兵修复栈道的进程。

忽然有一天传来急报，说是陈仓失守，汉军已经进入关中。章邯听了大吃一惊，连忙领兵去救，但已经来不及了。

原来，韩信明修栈道是假，暗里进兵陈仓才是真正目的。早在派军士修复栈道的同时，他就已率领大军从小道悄悄逼近陈仓，时机一到，便以迅雷不及掩耳之势攻下了这个入关的战略要地。

占领陈仓后，汉军又攻占了雍地、咸阳，章邯兵败自杀。韩信乘胜东进，没多久，塞王司马欣、翟王董翳先后投降。

就这样，不出三个月时间，韩信便平定了三秦，为日后进一步战胜项羽，建立汉王朝立下了汗马功劳。

【新说】

明修栈道，暗渡陈仓。

韩信的障眼法可真是玩得转啊！

虚张声势，声东击西；出其不意，攻其不备，这些说来都是兵法的常识，关键是看谁用得恰到好处。

孙子说：“兵者，诡道也。”

暗渡陈仓就是诡道。

但是，诡要以不诡打掩护，“暗渡”离不开“明修”。而且，“明修”还要“明”得有道理，换句话说，用来打掩护，用来障眼的东西要合乎常理。这样才能给人造成错觉，为“暗渡”奠定胜利的基础。

一句话，还是“出乎意料之外，合于情理之中”。

这种障眼法，这种声东西击的打法固然是一种军事谋略，其实又何尝不可以运用于其它行当呢？

《金瓶梅》第六九回应伯爵说西门庆：“此是哥明修栈道，暗渡陈仓的

计谋……还是哥智谋大，见得多。”

当然，生活中的暗渡陈仓并不都像西门庆那样去偷男女之情。举凡假树一个目标，做出一副追求的样子以吸引他人注意，暗地里却追求另一个目标，都是“暗渡陈仓”。

【典源】

暗渡陈仓；“三十六计”第八计：“示之以动，利其静而有主，益动而巽。”语另见《群音类选·（桃园记·独行千里）》：“就是韩信暗渡陈仓道，有贼兵来犯着，杀得他怎生逃。”又见《金瓶梅》第六十九回：“此是哥明修栈道，暗渡陈仓的计谋。”

韩信一举定三秦，事见《史记·高祖本纪》、《史记·淮阴侯列传》。

反客为主， 黄忠计夺定军山

【原典】

刘备入川后，曹操大军西征，先是灭了汉中张鲁，然后进逼西川。

诸葛亮派人去东吴，以归还江夏、长沙、桂阳三郡为条件，请孙权出兵攻打合肥。曹操闻讯回师北上，留下夏侯渊守汉中定军山隘口。

刘备、诸葛亮乘机率军攻取汉中，年近七十的黄忠老将自告奋勇去夺取定军山，孔明派法正为监军一起前往。

夏侯渊得知刘备亲率大军来取汉中，一面急报曹操，请求援兵，一面坚守定军山。

黄忠、法正兵临定军山商议对策。法正说：“定军山山势险要，易守难攻，不能硬行强攻。不过，夏侯渊性情轻率急躁，有勇无谋。我们可以激励士兵拔营前进，步步为营，这样来激怒他，引诱他出来攻打我们的营寨。这就叫‘反客为主’法。”

黄忠依计而行，把带来的东西全部赏给士兵，士兵们欢呼雀跃，都愿意拼死一战。黄忠当天就命令撤营前进，进到一定的地方又扎营，扎营住上几天又撤营前进。这样步步为营地进逼，终于使夏侯渊忍耐不住了，准备出战攻击。张 劝他说：

“黄忠虽然年老，但智勇兼备，又有法正协助，不可轻敌。现在他们步步为营，用的是‘反客为主’之计，我们只宜坚宁，不可出战。”

夏侯渊早就憋不住了，现在哪里肯听。只说是不出战杀敌立功，没有脸面去见魏王。于是派夏侯尚领数千士兵出战，直到黄忠营寨前。黄忠上马提刀迎战，生擒夏侯尚，曹军大败。夏侯渊亲自出马也未挽回败局。只好退回山上坚守不出。

黄忠兵逼山下，又与法正商议。法正用手指着定军山西边说：

“那里有一座高山，可俯视定军山虚实。我们如果占领了这座山，夏侯

渊必定恐慌，又会出兵来打我们，那我们就可以取胜了。”

当天夜晚，黄忠领兵直杀山顶。山上只有夏侯渊的一个部将带了几百个士兵把守，见黄忠大军杀到，纷纷弃山而逃。法正建议黄忠领兵守在山腰，自己居于山顶，等夏侯渊来进攻的时候，以旗帜为信号。山顶举白旗黄忠就按兵不动，举红旗时才冲下去。

夏侯渊见黄忠夺了对面的山，果然大怒，不听张飞的苦劝，一大早就亲自带兵围住对山，大骂挑战。法正在山上举起白旗，黄忠任凭夏侯渊叫骂，只是不出战。直到下午，法正见曹兵已疲惫不堪，才把红旗一招。一时间鼓角齐鸣，喊声大震，黄忠一马当先冲下山来，犹如山崩地塌之势。夏侯渊措手不及，竟被老黄忠赶到面前，大吼一声，手起刀落，一下砍为两段。

夏侯渊一死，曹兵崩溃，定军山被黄忠夺取。

【新说】

来者是客，据者为主。

法正巧施计谋，调动夏侯渊来攻，成为客，自己却反客为主，争取了主动权。使老黄忠快刀立斩夏侯渊，一举拿下定军山，为蜀军进取汉中铺开了道路。

真是有其将必有其主，比起刘备及其军师诸葛亮来说，老黄忠与法正的这次反客为主不过是小小一举罢了。刘备诸葛亮借荆州、领益州，无一不是反客为主。尤其是入西川领益州，那可真是大大地做了一次蜀国之主。名流千古，在历史上占了整整一章。

反客为主是一种渐进的阴谋。如“三十六计”所说：第一步必须争取到客位，即能够让人家把你当客看待，如刘备被刘璋主动请入西川；第二步必须钻对方虚弱的空子，如刘璋不能抵御张鲁的侵犯；第三步就顺势插足对方的事务，如刘备替刘璋守葭萌关；第四步必须把握好反客为主从量变到质变这一转化的时机，如刘备兵反葭萌关；第五步便完成这一转化，由客成为主，如刘备打入成都，自领益州牧，成为巴蜀四十一州的主人。

推而广之，只要是变被动为主动，变被支配为支配，调动敌人，控制对方，都可以说是反客为主。所以，老黄忠计夺定军山是反客为主，江山换姓，皇帝老倌儿易位也是反客为主。

如此一说，反客为主之计的应用也就广而又广了。

【典源】

反客为主：“三十六计”第三十计：“乘隙插足，扼其主机，渐之进也。”语出《李卫公问对·变客为主》：“因粮于敌，是变客为主也；饱能饥之，佚能劳之，是变主为客也。”另见《三国演义》第七十一回：“可激劝士卒，拔寨前进，步步为营，诱（夏侯）渊来战而擒之：此乃反客为主之法。”

黄忠计夺定军山：事见《三国演义》第七十一回。

围魏救赵，

孙臧妙策见奇效

【原典】

齐威王时，魏将庞涓领兵攻打赵国，包围了赵国的首都邯郸。赵国告急，向齐国求援。齐威王准备派孙臧为主帅救赵，孙臧辞谢说：“我是个受过刑的残废人，不便做主帅。”

原来，孙臧本来与庞涓是同学，一起学习兵法。后来庞涓先到魏国做了魏惠王的将军，但他始终觉得孙臧比他厉害，于是派人把孙臧骗到魏国，又栽赃陷害使孙臧遭到斩断双脚，刺脸涂墨的刑罚。好在孙臧善用计谋，终于从魏国逃到齐国，并受到齐威王的重用。

现在，齐威王见孙臧谦让，就改派田忌为主帅，请孙臧做军师，坐在有篷盖的车里随军出谋划策。

田忌得令后立即就要率军直扑赵国，以解邯郸之围。孙臧劝阻说：“解开乱结不能抓住乱扯，否则越扯越乱；制止斗殴不能插手乱打，否则越止越斗。抓住要害，趁虚而入，矛盾就会迎刃而解。”

田忌问：“先生的意思是怎样去救赵呢？”

孙臧接着说：“现在魏国大举进攻赵国，精锐兵力必然都在前线，留在国内的都是些老弱残兵，相当空虚。将军不如乘虚而入，不去赵国而直捣魏国，围住它的首都，占领交通要道，魏军闻讯必然放弃围赵而回师自救。这样，我们就可以一举两得，既解了赵国的围困，又可以乘机打击疲惫的魏军。”

田忌听从了孙臧的计谋，挥师直往魏国。庞涓得知这个消息，连忙丢下邯郸回国。当魏军匆匆忙忙地赶到桂陵时，田忌、孙臧却在这里设下了埋伏。疲惫不堪的魏军刚一交手，就被齐军打得落花流水，溃不成军。

【新说】

好一步妙着！

围魏救赵是一种迂回，不直扑目标，却调动目标来就我。因此，也是一种反客为主，一种以逸待劳。

围魏之所以必然能救赵，是基于对敌人矛盾的主要方面和次要方面的分析研究。对魏军来说，攻打赵国固然重要，但是，比起自己的大本营被围被捣毁来说，攻打赵就退居次要地位了，何况，赵国也不是唾手可得的。所以，魏军别无选择，只有回师自救一条路可走。相反，如果矛盾的主要方面和次要方面抓得不准，不是围魏而是围其它什么地方，或者，围魏对身在赵国的魏军无足轻重，那么，就起不到救赵的作用了。

可见，围魏救赵实际上是一个思想方法问题，不仅是一种军事策略，而且是一种思维方法，因此具有方法论的普遍意义。不仅可以运用于军事，而且可以运用于其它各行各业乃至日常生活；不仅可以在古代发挥作用，而且可以在今天继续发挥奇效。

当你正在为解决某个棘手的难题而费尽心思时，当你处于“剪不断，理

还乱”的尴尬状况时，不妨潇洒一点，看远一点，跳开一点，想想有没有可以通幽的另一条曲径。说不定，你眼睛一亮，哈——

“山重水复疑无路，柳暗花明又一村。”

【典源】

围魏救赵：“三十六计”第二计：“共敌不如分敌，敌阳不少敌阴。”语出《史记·孙子吴起列传》：“君不若引兵疾走大梁，据其街路，冲其方虚，彼必释赵而自救，是我一举解赵之围而收弊于魏也。”另见《水浒传》第六十四回：“倘用围魏救赵之计：且不来解此处之危，反去取我梁山山寨，如之奈何？”

孙臆妙策见奇效：事见《史记·魏世家》、《史记·孙子吴起列传》。

减灶诱敌， 庞涓命丧马陵道

【原典】

齐国围魏救赵后十三年，魏国又以庞涓为大将发兵大举·进攻韩国。韩国向齐国告急，请求出兵支援。齐宣王派田忌为大将，孙臆为军师率军救援韩国。

这一次，田忌已有围魏救赵的经验了，不去韩国，却率领军队向魏国的首都进发，想再打一次围魏救韩的漂亮仗。

魏军连连取胜，正要逼近韩国首都，忽然接到国内告急：“齐国军队再次进犯我国，请将军火速撤军回国！”庞涓大吃一惊，连忙传令回国。

这时，齐军已穿过魏国的边境向西挺进。孙臆对田忌说：“魏军向来勇猛·悍而轻视齐军，认为齐军怯懦胆小。会打仗的人要善于因势利导。利用他们的这种看法来向对我们有利的方面引导。”田忌说：“对啊！怎样来引导呢？”孙臆说：“《兵法》告诉我们，百里之外的远征会折将损兵，五十里以外的急行军往往只有一半的人到达。现在，我们的军队正好是远征在外，可以假装逃兵很多来引诱敌人。”田忌连忙问：“怎么引诱呢？”孙臆说：“我们今天在军营里垒十万个灶，明天后天逐渐减少。魏军见我军的灶减少，必然会认为我军士兵害怕打仗，逃亡过半。那时他们就会骄傲轻敌，我们还愁打不败他们吗？”田忌听了连叫好计，于是依计而行。

再说庞涓率军回国，心里念着攻打韩国又是功亏一篑，对齐军，尤其是对孙臆真是痛恨万分，恨不得食肉寝皮，才解心头之恨。这一日进入国境，知道齐军已经西进，只留下了安营扎寨的遗迹。庞涓叫人数齐军垒的灶，足足有十万个，心里着实一惊，传令说：“齐军兵力不少，不可轻敌！”第二天往前赶，发现齐军所垒的灶只有五万个，第三天竟然只有三万个了。庞涓大喜说：“我早就知道齐国士兵胆小怯战，进入我国才三天，士兵逃亡已过半数，还敢和我们对阵吗？”

于是丢下步兵在后，只挑选了精锐骑兵两万人昼夜兼程追赶齐军。

孙臧知道庞涓昼夜兼程而来，算一算路程，当天黄昏必然到达马陵。那马陵道夹在两山之间，谷深路狭，道旁树木丛密。孙臧叫士兵只留下一棵大树，其余的树木全部砍倒塞在路上。又把大树迎路的一面砍白，用黑炭在上面写了大大的六个字：“庞涓死此树下！”然后派一万名弓箭手左右埋伏，吩咐他们只要看到树下亮起火光就一齐发箭。

庞涓黄昏时果然来到马陵道。前面的士兵报告有树木塞路。庞涓说：“这是齐军怕我们追击而设下的路障。”正想发令搬开树木，忽然抬头看见大树上隐隐有字。于是叫士兵点火来照。几个士兵一齐点起火来，庞涓在火光下看得分明，大惊失色说：“我中了那残废人的计了！”话音未落，齐军早已万箭齐发。庞涓身负重伤，自知难逃一死，于是拔剑自杀。

魏军大乱。齐军乘胜追杀，杀得魏军尸横遍野，血流成河。

【新说】

减灶诱敌，故意露个破绽给敌人，使其麻痹大意，轻敌深入，然后打他个措手不及。

孙臧真不愧为杰出的军事家啊！

问题是，减灶是否就一定能够诱敌呢？

这里的关键在于知己知彼。

知彼在于两点：

一是知魏军素来认为齐军胆小怯战。只有基于这一点，他们才会轻易相信齐军兵士的逃跑。

二是知庞涓本身精通兵法，会通过数灶来了解齐军的实力。只有基于这一点，减灶才有意义，鱼儿才会上钩。

如果似我等冥顽愚夫，你就是减灶到零，也丝毫不起作用。

所以说，聪明反被聪明误。

这一误，就误掉了一颗名将的脑袋，误掉了数以万计的魏军性命。

那可真是血的教训啊！

【典源】

减灶诱敌：语出《史记·孙子吴起列传》：“（孙子）使齐军入魏地为十万灶，明日为五万灶，又明日为三万灶。庞涓行三日，大喜曰：‘我固知齐军怯，入吾地三日，士卒亡者过半矣！’”

庞涓命丧马陵道：事见《史记·孙子吴起列传》。

破釜沉舟， 项羽奇勇赴绝境

【原典】

秦将章邯率大军在定陶大败楚军，项梁战死。章邯乘胜渡过黄河进攻赵

国，把赵王围困在巨鹿。楚怀王任命宋义为上将军，项羽为次将，范增为末将一起去援救赵国。军队到了黄河边，宋义下令驻扎，一连四十六天逗留不前。项羽多次要求渡河攻打围困巨鹿的秦军，宋义不许。于是，项羽奋起杀了宋义。楚军将士都拥护项羽，怀王便任命项羽做上将军援救巨鹿。

项羽率领所有的军队渡过河去。等到全军都渡过来了，他吩咐士兵，各人带上三天干粮，把军队做饭的锅都砸了，把船只都凿沉了。他对将士们说：“国家兴亡，在此一举。这次咱们打仗，只准进，不准退，三天里头一定把秦军打败。咱们死也不回头，你们看行不行？”将士们举起拳头，一齐嚷着说：“行！行！”

章邯听到楚军“破釜沉舟”，要跟秦军决一死战，已经召集了将士们商议对策，他说：“项羽十分厉害，决不可小看楚军。”章邯吩咐九个大将分头把九路人马布置好了，他自己带一路精兵迎了上去。

章邯首先碰到的正是项羽。仇人相见，分外眼红。项羽咬牙切齿地直刺章邯。章邯原来打算假装打败，把项羽引进来，哪儿知道楚兵英勇非凡，越打越有劲儿。他们每一个人抵得上秦兵十个，十个就抵上了一百。章邯的军队不是有计划地假装打败，而是争先恐后地乱跑乱窜，反倒把后面几路接应的军队冲乱了。

项羽的士兵杀到秦军的第二路、第三路，喊杀声好似山崩海啸似地震动了天地。楚军所向无敌，势如破竹，三天里面打了九个胜仗。这一场大战真是非同小可，杀得天昏地暗。秦国的士兵四散逃命，大将军苏角死在乱军之中，另外几个也有被杀了的。

项羽破釜沉舟，大破秦军，成了一代英雄。

【新说】

人总是多多少少有那么点惰性，只要知道身后还有那么点退路，就不会尽全力干眼前的事。其实，这也是一个能够理解的情况，然而这往往就是失败的一个重要因素。特别是在关系生死的战争中，生与死是一个重要的甚至唯一的问题萦绕于士兵的头脑中。由于求生的本能，士兵总是在寻找趋生避死的路子。

而事实又证明，人的潜能是极大的，可以无限开发。一件在平时难以想象的事，在被逼急的时候竟能做出来，说穿了，人都是怕一个“逼”字。

项羽就是深知这一点，所以他打破了士兵做饭的锅，砸破渡河的船，目的就是让士兵们都知道退路没有了，如果不尽力打，必定是死路一条，而如果拼命打了，还有生的可能。在这样的情况下，正是求生的本能，激发出了惊人的“一以抵十”的能力。正所谓“置之死地而后生”。

当然这与项羽本人的奇勇是分不开的。断去自己的后路这一决断，并不是每一个人都有勇气作出的。所以，他不愧是集勇谋于一身的英雄。

由这个故事或许我们都可得到一点启示，在缺乏必要动力的时候，我们不妨给自己断一下后路。

【典源】

破釜沉舟：语出《史记·项羽本纪》：“项羽乃悉引兵渡河，皆沉船，破釜甑，烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无一还心。”

项羽奇勇赴绝境：事见《史记·项羽本纪》。

背水一战， 韩信列阵出奇兵

【原典】

话说韩信，张耳率军东进攻打赵国，很快进逼到离井陘口三十里的地方。赵王聚集了二十万大军在井陘口阻挡汉军，韩信传令扎营休息。半夜里，他精选了两千名轻骑兵，给他们下达了“拔帜易帜”的任务，即让他们趁夜晚悄悄抄小路到井陘口的后山去隐蔽起来，每人携带一面红色汉旗。待天明两军对阵时，见汉军败退，赵军倾巢出动追击，就赶快到赵军军营里去拔掉赵军军旗，换上汉军红旗。两千名轻骑兵依计而行。

天亮前，韩信又派出一万人作先头部队，对他们说：“赵军已先占领了有利地势扎营，没有看见我的大将旗鼓，他们是不会出来攻击你们先头部队的。所以，你们放心大胆地去面向赵军，背靠河水列阵。”

先头部队于是照韩信的安排去背水列阵。赵军见了汉军的阵势都哈哈大笑，嘲笑汉军愚蠢，列了一个兵法上大忌的背水阵，自己断绝了退路。

韩信却叫副将传令说：“等天明打败了赵军，全体官兵会餐，大吃一顿！”将领们听了都觉得好笑，装作相信说：“好！”

到天亮时，韩信亲自率领后面的部队开出井陘口与赵军对阵，赵军出兵迎击。两军战了一会儿，韩信和张耳丢下大将旗鼓就往水边退去。赵军一看汉军败退，争先恐后地拥出军营，都想去抢夺汉军旗鼓，捉拿韩信、张耳，好立个头功。韩信、张耳退入背水阵地，赵军紧追不舍，由于再无退路，汉军官兵们个个都殊死拼搏一以当十。

这时，隐蔽在后山的两千名轻骑兵迅速冲进赵营，飞快地拔下了赵军军旗，换上了汉军红旗。

赵军与汉军拼杀一阵后不能取胜，正想收兵回营，回头一看，营垒里已全是汉军旗帜。赵兵大为惊恐，以为营地已被汉军所占，顿时军心大乱，各自夺路而逃。汉军乘势两路夹击，大败赵军，杀死成安君陈余，活捉赵王。

战后，韩信果然大摆庆功宴犒劳全体官兵。将领们纷纷向韩信请教说：“兵法上说布阵要右倚背靠山陵，左前方临水泽，将军却叫我们反过来背着水列阵。还宣布说打败赵军会餐，当时我们都不相信，结果却真的取得了胜利，这是什么战术呢？”

韩信说：“这其实也出自兵法，只是你们没有注意到罢了。兵法上不是说‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’吗？在当时的情况下，赵军占据了

有利的地势，又是敌众我寡，使我非得把大家放进没有退路的地方不可，这样来迫使人人奋勇当先，个个拼命死战，才能以少胜多，取得胜利。相反，如果把大家放在有退路的地方，一旦敌强我弱，就会纷纷夺路而逃，哪里还能指望去殊死拼杀呢？”

众将领都心悦诚服地说：“对啊！将军的谋略不是我们能赶得上的。”

【新说】

背水一战当然走的是一着险棋，实事求是地说，也是不得已而为之。

楚霸王项羽也曾经走过这样一着险棋，那是他一生中最辉煌的一页：杀上将军宋义取而代之，率领大军渡过黄河去救被秦军围困在巨鹿的赵军。军队渡过黄河后，项羽下令沉掉全部渡船，打破炊具，烧掉营房，只带三天的粮食，以此表示士卒们只许死战，不许有丝毫后退的念头。结果大败秦军，威震天下。这就是著名的“破釜沉舟”之战。

严格说，项羽的破釜沉舟是誓死的决心，智谋的成分不重。从这一点上说，它与韩信的背水一战有所不同。

不过，决心也好，智谋也好，都是基于“陷之死地而后生，置之亡地而后存”的认识。只是一明用一暗用罢了，明用就是决心，暗用便成智谋。

当然，并非所有的“陷之死地”的人都一定能“后生”，如果不能人人奋勇当先，个个拼命死战，那就只能束手就擒或引颈受戮，成为“陷之死地而后亡”了。

【典源】

背水一战：语出《史记·淮阴侯列传》：“信乃使万人先行，出，背水阵。……韩信、张耳已入水上军，军皆殊死战，不可败。”

韩信列阵出奇兵：事见《史记·淮阴侯列传》。

拔帜易帜， 韩信大破赵王兵

【原典】

韩信一举平定三秦后，又接连攻占了魏国和代国，接着，在张耳的协助下，带了几万兵东下井陘，准备攻打赵国。

赵王知道后，与成安君陈余聚集了二十万大军在井陘口阻挡汉军。

赵将广武君李左车对陈余说：“汉军入关中后一路胜利，其锋锐不可当。不过，井陘口的道路非常狭窄，车辆不能并行，他们的粮车一定会远远落在后面。我愿领三万人从小路抄到他们的后面去拦截粮车，你们则深挖战壕，高筑营垒，坚守阵地而不和他们交战。这样，他们前不能进，后不能退，又没有粮食吃，不出十天，韩信、张耳的头就会落在我们手中了。”

陈余却说：“正义的军队不用诡诈的计谋。兵法说，兵力比敌人多十倍就可以包围敌人，兵力比敌人多两倍就可以和敌人战斗。现在韩信虽然号称

几万人，实际上不过几千人罢了，而且一路战斗，疲惫不堪。像这样的敌人我们都不敢和他正面交锋，其他诸侯会怎么看我们呢？必然认为我们胆小怯战，那都会来侵犯我们了。”因此没有采纳李左车的计谋。韩信探听到这个消息后非常高兴，率领大军向井陘口挺进。在离井陘口三十里的地方，韩信传令扎营休息。到了夜半时分，他选出两千名轻骑兵，让他们每人携带一面红色汉旗从小路到井陘口后山隐蔽起来。同时对他们说：“天亮后我军要和赵军交战，交战后我军将败退，赵军见我军败退，必然倾巢而出进行追击。你们就乘机进入赵营，拔掉他们的旗帜，换上我们的旗帜。”

天亮前，韩信又派出一万人作先头部队，叫他们面向赵军，背靠河水摆开阵势。到天亮时，韩信亲自率领后面的部队出井陘口与赵军对阵，赵军出兵迎击。双方大战了一会儿后，韩信、张耳丢掉大将旗鼓往背水阵地退去。赵军一看汉军败退，果然倾巢而出抢汉军的旗鼓，追逐韩信、张耳。韩信、张耳进入背水阵地，由于再无退路，兵士们都殊死与赵军血战。

这时，隐蔽在后山的两千名轻骑兵冲进赵营，飞快地拔掉赵军旗帜，换上汉军的红旗。

赵军与汉军拼杀一阵后不能取胜，正想收兵回营，可是回头一看，军营里已全是汉军的旗帜。赵兵大为惊恐，以为营地已被汉军占领，顿时军心大乱，各自夺路而逃。汉军见赵军阵脚已乱，趁势两路夹击，大破赵军，杀陈余，活捉赵王。

【新说】

拔帜易帜是生死搏斗中的心理战。

造成占领你大本营的假相，使你心慌意乱，无心恋战，甚至丢盔卸甲，落荒而逃，他则乱中摸鱼，乱中取胜。

乍一想，这种计谋似乎局限于具体战例，无甚推广。

仔细想来，倒也仍然有所应用。

股市风云里，翻手为云，覆手为雨。一会儿中东开战了，一会儿海湾打仗了，一会儿某国政变了，一会儿国家的经济政策又变了，如此等等，谣言蜂起。为什么，不外乎是为了告诉你，你手上的股票要被套牢了，分文不值了。快丢吧，快抛吧！你丢我捡，你抛我接。等你丢得差不多了，谣言没了，股票升值了，我发财了，你跳楼了！

仔细想想，这其实还是一种“拔帜易帜”。

所以，不怕不应用，只怕用不活。

【典源】

拔帜易帜：语出《史记·淮阴侯列传》：“信所出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵旗，立汉赤帜二千。”

韩信大破赵王兵：事见《史记·淮阴侯列传》。

虚张声势，

李世民雁门救驾

【原典】

隋炀帝时，北方的突厥族始毕可汗的力量日益强大起来。主管少数民族事务的大臣裴矩建议隋炀帝嫁一位公主给始毕可汗的弟弟叱吉，把叱吉立为南面可汗，这样来分化削弱始毕可汗的势力。隋炀帝同意了，殊不知叱吉本人却不敢接受。这事被始毕可汗知道后非常怨恨。后来，裴矩又把始毕可汗手下最得力的大臣史蜀胡悉诱骗到马邑杀死了。这就更加激发了始毕可汗的反隋。

大业十一年八月，隋炀帝出巡北方边塞，始毕可汗认为时机已到，率领数十万人叛乱，把隋炀帝包围在雁门。雁门共有四十一城，其中三十九城都已被突厥攻破了，只剩下雁门城和崞县。隋炀帝被围在雁门城，城中共有军民十五万人，粮食只够支持二十天。突厥兵攻城非常勇猛，箭都射到隋炀帝的面前了。隋炀帝又惊又怕，抱着小儿子大哭起来，眼睛都哭肿了。左卫大将军宇文述建议隋炀帝带几千精兵冲出去突围。其他大臣不同意，认为这样太冒险，不如请炀帝亲自抚慰官兵，激励士气，坚守待援。隋炀帝同意了后一种看法，一方面深入军中鼓励官兵努力奋战，凡守城有功的人一律升官赏财；另一方面把诏书绑在木头上抛入汾水之中，让它顺水漂流，招募救兵前来救驾。

当时，李渊任山西河东慰抚大使，儿子李世民年方十六岁，于河中拾得诏书，便决心应诏前去救驾。

李世民找到屯卫将军云定兴，对云定兴说：

“始毕可汗之所以敢把皇上包围起来，是因为他认为中原一时之间不可能有救驾的援兵。而我们现在与突厥的兵力相比，也的确显得太单薄，要是对起阵来，敌众我寡，我们不但救不了驾，反而要被他们吃掉。所以，我们只有虚张声势，在军中多多增加旗号和鼓角，把部队的行列拉得长长的，白天军旗挥舞，几十里不断，夜晚也鼓角相应。这样来布以疑兵，使突厥认为我们援救的大军已至，必然会望风而逃。”

云定兴采纳了李世民的谋略，把军旗和鼓角弄得多多的，把队伍拉得长长的，白天军旗飘扬，夜晚鼓角相闻。队伍刚到崞县，被突厥的侦察兵发现了。他们看到前后几十里不断的旗鼓，果然飞报始毕可汗，说隋帝的救援大军正向这边进发，前锋已至崞县。始毕可汗大惊，知道中原大军是不好惹的，立即下令全军撤退。

就这样，十六岁的李世民以虚张声势之计解了隋炀帝的雁门之围。

【新说】

虚张声势与假痴不癫相反，不是示弱而是示强，如俗语说，是“提虚劲”，或者说“打肿脸充胖子”，借以威胁、吓唬敌人。

示弱的目的是希望人家不要来打击自己，以便暗中积蓄力量，丰满羽毛，

伺机发起攻击。所以是一种韬晦之计。

示强的目的却是告诉人家：我要来打你啦，你还不走吗？我可是力量非常强大啊！所以是一种恐吓之计。

有人说：“辱骂与恐吓绝不是战斗。”（鲁迅）

其实，这是指文斗而言，是太过文人气的说法。事实上，只要用得恰到好处，辱骂（如指桑骂槐）与恐吓（如虚张声势）都是战斗，有时候还是很厉害的战斗。

郭舍人一骂而救大乳母全家，李世民一吓而解隋炀帝之围，这不是很厉害的战斗吗？

用在日常生活中，虚张声势也不无作用。最典型的如人们常爱讽刺的“名片效应”：官衔职务一大堆、理事会员一大串，这面印了印那面，实在不够再翻篇。说穿了，还不是虚张声势，借以吓人。

问题是，人们就爱信广告，就爱看名片啊！不少人也口口声声说广告骗人，名片吓人，可广告、名片一来，自己不知不觉间便解除武装，束手就擒了。更为有意思的是，自己推销产品，自己与人文际，还不是广告照打，名片照递。

【典源】

虚张声势：语本《三国志·曹休传》：“贼实断道者，当伏兵潜行；今乃先张声势，此其不能也。”另见唐·韩愈《论淮西事宜状》：“淄青、恒冀两道，与蔡州气类略同，今闻讨伐元济，人情必有救助之意。然皆暗弱，自保无暇，虚张声势，则必有之。”“三十六计”第二十九计“树上开花”，其实说的就是虚张声势。

李世民雁门救驾：事见《旧唐书·太宗本纪》、《资治通鉴·隋纪六》。

釜底抽薪， 长平坑赵四十万

【原典】

秦昭王四十七年，秦王派王 率兵攻打韩国送给赵国的上党郡。赵王派大将廉颇领兵相救，在长平与秦军对垒。

从四月到七月，两军进行了无数次战斗，秦军来势凶猛，逐渐占了上风。廉颇分析两军形势，认为秦军求胜心切，急于速战速决，决定用持久战拖垮敌人，以逸待劳。因此利用有利地形深沟高垒，拒不出战，弄得秦军进退两难，非常着急。

军情报回秦国，昭王连忙请相国范雎商量对策。范雎说：

“廉颇身经百战，精通兵法，是赵奢去世后赵国最厉害的名将。我们要打败赵军，只有从根本上想办法。”

昭王马上问：

“相国的意思是？”

范雎说：

“来个釜底抽薪，让赵王免去廉颇的将位，用另外的人来代替他。”

“那怎么办得到呢？”昭王感到不太可能。

“让臣下试试吧！”范雎说。

于是，范雎派人带着重金到赵国去贿赂赵王身边的人，并四处散布说：

“廉颇毕竟是老了啊，根本不敢和秦军交锋。其实，秦军最怕的是我国用赵奢的儿子赵括为大将。”

赵王很快听到了这些说法。他本来就对廉颇的拒不出战不满意，这一下又听信了传言，便决定用赵括代替廉颇做大将去打垮秦军。

上卿蔺相如知道后，劝赵王说：

“赵括虽然是赵奢的儿子，但他只会读他父亲留下来的兵书，却不知应变，大王可不能用他去取代久经沙场的廉颇啊！”

赵王不听。赵括的母亲也告诉赵王说，赵奢在世时就说过赵括不可以做大将，因为他把打仗的事看得太容易，若以他为将，必然要惹下大祸。

赵王还是不听，终于让赵括去替回了廉颇。

赵括代替廉颇后，全盘否定了军中原先的规定，又撤换了许多军官。

秦昭王和范雎闻讯大喜，马上悄悄改派名将白起去做上将军，让王 做副将。

白起派兵向赵军挑战，赵括出战。秦军假装败退，赵括乘胜追击。殊不知白起另派两路奇兵，一路断了赵括的退路，一路断了赵军的粮道，使赵军陷入绝境，只得就地筑营，坚守不出。秦军把赵军团团围住，一连围了四十几天，赵军粮草不济，军心涣散。赵括只得出兵决战，被秦军射死。赵军投降，四十多万人被白起全部活埋，只留了二百四十个年龄小的回国报丧。

【新说】

扬汤止沸，莫若去薪。这是人所尽知的道理，所以有“釜底抽薪”一说。

釜底抽薪就是要从根本上解决问题，或者如有人所说，是一种“兜底战术”。

二人正在角斗，一方所站的地盘突然下陷。想想看，那会是怎样一种情景？

这就是釜底抽薪的感觉。

两军正杀得你死我活，不分胜负，一方的主帅忽然被一道金牌传回。想想看，那又会是怎样一种结局？

那就是长平坑赵四十万，那就是田单收复七十城，那就是岳武穆屈死风波亭，金兀术南侵迁宋都。

釜底抽薪之计实在是厉害啊！不仅可以转败为胜，变弱为强，甚至可以让英雄做刀下鬼，让历史改道行。

而且，它往往还不声不响，杀人不见血，用得妙时，真是出神入化，不

阴不阳。

如秦桧的“莫须有”！

你有什么话说呢？

说得重了。实际上，生活中用釜底抽薪的战术可真太多了，商场、情场、政治舞台，处处都有人在你的锅底抽薪。总之是兜你的老底，使你失恋，赔钱，下台，必欲置之死地而后快。

当然，釜底抽薪也并非只能用于整人害人，用得好时，解决矛盾，消弭事端，化干戈为玉帛；灭火救人，抗洪救灾，变沧海为桑田。

如此，则造福于人类，善也莫大焉！

所以，计谋本身无善恶，关键是看你如何使用它。

【典源】

釜底抽薪：“三十六计”第十九计：“不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。”语另见《儒林外史》第五回：“如今有个道理，是釜底抽薪之法。只消央个人去把告状的安抚住了，众人递个拦词，便歇了。”

长平坑赵四十万：事见《史记·廉颇蔺相如列传》、《史记·白起王翦列传》。

一箭双雕， 晋文公攻原得卫

【原典】

公元前 633 年冬天，楚成王和诸侯共同包围了宋国，宋国派人向晋国求援。

先轸说：“报答宋襄公的恩德，稳固晋国的霸业，就在此一举。”

孤偃也说：“楚国刚刚得到了曹国，又和卫国新近订立婚姻盟约。如果讨伐曹国和卫国，楚国肯定会出兵援救，这样宋国的威胁就可以解除了。”

晋文公接受了他俩的意见，组织三军向原城进攻。晋文公只准士兵们携带十天的粮食，规定在十天的作战中，不管能否攻下原城，到时都必须撤军。

晋国大军压境，向原城进攻。十天期限已到，晋军还未攻下原城。晋文公如约下令撤军。晋军撤退时，一名从原城跑出来的士兵说：“要是再攻三天，原城就陷落了。”

晋文公的谋士们也劝说：“原城粮食将尽，将士精疲力尽，再攻下去原城就陷落了，现在撤军太可惜了！”

但晋文公坚定地说：“我与士兵约定打十天仗，现在十天已过，如不撤军，我就失信于士兵。再用三天的确可以攻下原城，但城虽得手，我却失信于士兵，实在是不值得！”

晋国军队如约撤退了。

原城的人听说这个消息，心悦诚服地说，“像晋文公这样重信义的君王，

我们能不归顺他吗？”于是原城向晋国投降，晋文公将原城封为赵衰的领地。

第二年春天，晋文公准备进攻曹国，向卫国要求通过其国境。卫国不同意借路，晋文公便绕道南渡黄河进攻曹国，得胜后又转攻卫国，很快打下了卫国的五鹿。

卫成公请求与晋国结盟，晋文公不同意。卫成公又想投靠楚国，但卫国人民说：“像晋文公这样重信义的君主，我们能不服从他吗？”于是卫国人民放逐了卫成公，投靠了晋国。

【新说】

晋文公伐原重信义，得原之后又意外地得到了卫国，以“信义”为“箭”，连得两果，可以说是运用“一箭双雕”计谋的绝佳范例。就连孔子知道这件事后也赞叹说：“攻原得卫，信义使然。”

这一谋略的要义在于“箭”的选择，说得再明白点，这“箭”就是手段，方法。概括地说，手段不外乎两大类：文的和武的，春秋五霸之一的晋文公选择的是前者，以最能征服人心的“信义”，达到了攻城掠地的目的。

战争必然要诉诸于武力，优秀的军事家们往往不能不凭借武力而实现自己的意图，武力仅仅是手段，不是目的；战争的目的是征服，征服城池容易，征服人心难，只要征服了人心，岂止一箭双雕，即便是一箭几雕，也容易做到。

其实，打仗可以一箭双雕，经商、从政、交友、治学，举凡人类社会生活的方方面面，这一策略都有用武之地。

它所表明的是手段和目的的关系，即如何以最好的手段，同时达到两个目的，有时甚至达到更多的目的。俗话说，功欲善其事，必先利其器。事半功倍，这些话，从一个侧面为“一箭双雕”作了注脚。

不过也别忘了，要达到“一箭双雕”，还得有一个修炼过程。

【典源】

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

晋文公攻原得卫：事见《左传·僖公二十七年、二十八年》。

乱而取之， 曹操明智灭袁氏

【原典】

公元200年，袁绍在官渡之战中惨败在曹操手下，从此忧虑和恐惧交加，一病不起，两年之后死去，他的长子袁谭自命为车骑将军，幼子袁尚承袭父业，驻扎在黎阳。他们两人各立门户，互相争比高低。

不久，曹操亲自带兵进攻黎阳，讨伐二袁兄弟。袁谭、袁尚在曹军兵临城下之际，暂停了内讧，迎战曹军。士气不振的袁军一触即溃，袁谭、袁尚

连夜逃往邺城。

邺城防守坚固，易守难攻，曹操无意恋战，领兵退回，留下贾信驻守黎阳，他想对两袁施行欲擒故纵之计，假装远征刘表，在西平驻扎下来。

曹操的军队刚刚撤走，袁谭和袁尚又开始了内讧，双方你攻我打，不可开交。袁谭在平原被袁尚围困，走投无路，便派遣辛毗向曹操投降，请求曹军前去解平原之围。

曹操为此征求幕僚们的意见。大多数人都认为，眼下刘表的势力日渐强大，应当尽早攻打刘表，以免后患。而袁谭和袁尚已被打败，内部又互相争斗，难以构成威胁，不足以为此担心。

但是，谋臣荀攸却说：“如今天下多事，群雄纷争，刘表镇守住江汉地区，没有能力向四面八方扩展，这是他胸无大志的表现。但是袁氏兄弟却占据了北方的四个州，拥有十万大军，如果他们两人团结起来共同战斗，就很难轻而易举消灭他们。现在他们忙于争斗，肯定顾不上两头，等到他们中的一人取胜，势力强大起来，也很难制服。我们正应该乘他们现在内讧时进攻，可以轻易取胜。这是一个绝好的机会，一定不要放过。”

曹操听后觉得有道理，决定同意袁谭的请求，出兵邺城攻打袁尚。袁尚出逃山中，袁谭不久也反叛。曹操在南皮攻杀袁谭，平定了冀州。袁尚在走投无路中投奔了三郡乌丸，曹操跟着又远征三郡乌丸，袁尚逃往辽东。曹军在柳城击溃袁军，辽东太守公孙康将袁尚斩首。

曹操终于乘乱攻灭了袁氏兄弟，取得了河北的广大地区，实力大增。

【新说】

不言而喻，趁着混乱和内讧向对手出击，可以轻而易举地取胜。对手陷入混乱和内讧，顾头顾不了尾，顾东顾不了西，是取胜的天赐良机。这样的机会失之交臂，将使人无限后悔。

可以说，这样做很有些“混水摸鱼”的味道。水过分清澈，伸手捉鱼必然不会得。池水浑浊，鱼儿分辨不清方向，正是捉鱼的好机会。池水自然浑浊，机会犹如送到嘴边的肥肉，不吃白不吃，不捞白不捞，无需费太大的劲儿。也可以人为地把水搅浑，有意识地、有预谋地、精心地制造混乱，然后坐收渔人之利。

重要的问题是抓住机遇，要想抓住机遇，就得有所准备，即随时注意对于动向，掌握有关信息，就像猫儿守在老鼠洞口，眼看耳听鼻嗅，爪子随时准备出击。千万不能躺着睡大觉，要不然一觉醒来，老鼠们早跑光了。

也有这样的时候：趁乱出击时，对手立刻醒悟，迅速停止内讧，携起手来共同抵御。这时要区别不同情况，从而采取相应的行动。倘若出现寡不敌众或者要付出惨重代价，就应及时住手，以后再作打算，倘若余勇可贾，能一鼓作气取胜，则一竿子插到底，以免再次出击。若能引蛇出洞，待其出洞后分而食之。

可见，任何一项看似简单的谋略，一旦付诸实施，将会涉及众多复杂问

题。只有灵活运用，谋略才会活起来。

【典源】

乱而取之：语出《孙子·计》杜牧注：“敌有昏乱，可以乘而取之”。

曹操明智灭袁氏：事见《三国志·魏书·武帝纪》。

打草惊蛇， 陆逊佯攻探蜀营

【原典】

话说刘备为报关羽之仇，亲率大军伐吴，兵至 亭。孙权派人求和，刘备坚决不许，定要灭吴才能解心头之恨。孙权大为惊恐，不知所措。阡泽保举东吴儒生陆逊为大都督抵御蜀兵。孙权力排众议，同意了阡泽的保举。

陆逊被拜为大都督，统帅东吴六郡八十一州兼荆楚诸路军马，即日出师，水陆并进，到 亭与刘备的军队对垒后，却下令诸将各守关口，不得出兵。诸将都笑其懦弱，心中不服，陆逊手持尚方宝剑，宣布违令者一律斩首，诸将只得愤愤而退，各自坚守不出。

刘备派人挑战，百般辱骂，陆逊命令塞耳不听，不准出兵，吴将韩当百思不得其解，陆逊解释说：

“刘备举兵东下，连胜十余阵，锐气正盛，所以我们现在只宜凭借险阻坚守不出，出则不利，蜀军求战不得，夏日又渐渐来临，必然会移营寨于山林树木间。那时，我自有奇计破敌。”

果然，天气日渐炎热，蜀军受不了在平原广野扎营，刘备于是下令移营于山林茂盛之地，近溪傍涧，等过了夏天到秋天时，再大举进攻吴军。

谋士马良觉得不妥，征得刘备同意，画了图本回川向留守的丞相诸葛亮报告。诸葛亮一看大惊，连叹汉朝气数已尽。马良为理解，诸葛亮说：

“像这样连营七百里，全部都在林木茂盛之处，假如敌人用火攻，怎么办呢？”

于是连夜叫马良带了奏章回见刘备，务必改屯营寨。诸葛亮则调拨军马作刘备败兵后的救应。

这边陆逊早已升帐叫大小将士听令说：

“我自从受命以来，未曾出战，现在时机已经成熟，所以想先攻取蜀军的一个营寨，谁敢去呢？”

诸将都争着要去，陆逊却只安排了末将淳于丹，叫他带领五千人马晚上去攻打蜀军第四营。

到了晚上，淳于丹率军杀入蜀营，蜀将傅彤引军杀出，淳于丹抵挡不住，拨马败走，被陆逊派去接应的徐盛、丁奉救回。

淳于丹回营向陆逊请罪，陆逊却说：

“不是你的罪过，我只不过用你去打草惊蛇，试探敌营虚实，看看他们

是否有诈而已。现在情况已经清楚，我已定下了破敌之计，你不但无罪，反而还有功哩！”

于是陆逊调兵遣将，用火攻蜀军营帐，又四下放火烧山，大败蜀兵，刘备幸赖关兴、张苞拼死护卫，又得到常山赵子龙的接应，才逃入白帝城。

【新说】

“打草惊蛇”有不同的含义。

人们通常说：“不要打草惊蛇。”那意思是不要因为行动不谨慎，不严密而惊动了对方，使他有所防备或溜之大吉。

作为计谋的打草惊蛇却是故意打“草”而惊动伏在草丛中的“蛇”。这里的意图又有三种不同：

一是打草惊出蛇，使其自我暴露。这一种多用于军事斗争，也就是“三十六计”所说的：“疑以叩实，察而后动。”如陆逊用淳于丹佯攻蜀营就属于这一种。其目的是试探敌人的虚实。另外如敌人有暗堡设防，为了侦察出暗堡的位置，我方发起佯攻或以声音等惊动敌人开枪也属打草惊蛇的计谋。

二是打草惊走蛇，使其自行滚蛋。这一种是在不便或不愿与敌人或对手交锋的情况下，用间接的手段赶走他。

三是打草惊醒蛇，使其自己注意。史传南唐当涂县县令王鲁贪财受贿，其部属也多贪赃枉法。后来县民联名向王鲁控告主簿官的罪状。这些罪状大多与王鲁有瓜葛，所以王鲁在读状纸时胆战心惊，情不自禁地在状纸上批了八个字：“汝虽打草，吾已惊蛇。”意思是说，你们虽然告的是主簿，但我也已经受到了警告。这就是典型的打草惊醒蛇。

由此可见，打草惊蛇之计并不仅仅用于军事方面，而具有更为广泛的用途。

【典源】

打草惊蛇：“三十六计”第十三计：“疑以叩实，察而后动。复者，阴之媒也。”语出《祖堂集·七·雪峰和尚（唐代人）》：“雪峰招拈。龙云：‘养子代老。’慈云：‘打草惊蛇。’”

陆逊佯攻探蜀营：事见《三国演义》第八十三、八十四回。

无中生有， 张巡草人变奇兵

【原典】

张巡是唐代真源县的县令，为官清正廉明，文武双全，尤其精通兵法。

安史之乱，附近州县纷纷投降了安禄山。真源县所属的谯郡太守杨万石也投降了叛军，并逼迫张巡相从。张巡率兵一千余人奋起反抗，讨伐叛军，后来与单父尉贾贲会合，共计两千余人驻守雍丘城。

叛将令狐潮率兵四万余人攻打雍丘，贾贲战死，张巡也受了伤。但他奋

不顾身，坚持战斗，士兵们都深受鼓舞，拼死奋战。两个多月过去了，大大小小经历了数百次战斗，雍丘城仍岿然不动。

可是，毕竟是狐城无援。粮食缺乏不说，就是守城用的箭也差不多射完了。如果敌人再来进攻，没有箭就很容易短兵相接，这对敌强我弱的形势是非常不利的。

怎么办呢？

张巡苦苦思索，终于想到了一条妙计。

这天晚上，月光朦胧，城里城外一片宁静。

忽然，围城的哨兵发现城头有情况！他连忙跑进营帐把正在熟睡的令狐潮金醒，令狐潮披衣而起，借着月光向城头望去。

果然，城头上一阵人影晃动，隐隐约约有无数身穿黑衣的士兵沿着绳索往城墙下滑。

“哼！他们居然想夜袭突围，给我射！”令狐潮命令一下，弓箭手们对着黑影万箭齐发。黑影纷纷坠落城墙，不少的又在往回爬。

“再射！再射！”

弓箭手们一阵阵乱射，直折腾到天蒙蒙亮，令狐潮才发现，那些黑影哪里是什么士兵，原来全是些身穿黑衣的稻草人。

就这样，张巡用“草人借箭”之计，一夜之间赚了令狐潮数十万支箭。

第二天深夜，城头上又是一阵人影晃动，隐隐约约又有身穿黑衣的士兵沿着绳索往下滑。围城的哨兵看见了觉得好笑：

“哼！又想来赚我们的箭啦。看你们耍些什么鬼花样？”

于是便不去报告。

谁知那些人影下得城墙后，竟然活了起来，以迅雷不及掩耳之势冲进了敌人营帐，又是砍头，又是放火。叛军昨夜折腾了一宿，今晚正好呼呼大睡。只听得杀声四起，火光冲天，令狐潮从睡梦中惊醒，也搞不清有多少敌军进了营帐，慌乱之中爬起身来就跑。士兵们自相拥挤践踏，夺路逃窜，守城士兵乘胜追击。直把敌人赶出十余里之外。

原来，第二天晚上下城墙的，是张巡精选的五百名敢死队员。敌人误认为又是草人，所以被杀了个措手不及，大败而逃。

【新说】

假作真时真亦假，无作有时有还无。

老子说：“有无相生。”又说：“天下万物生于有，有生于无。”

这就是无中生有的辩证法。

无中生有，稻草人变奇兵。

把诳骗变成真实，由虚无达到实在，极端的虚假便成为极端的真实。

于是出奇制胜。

这就是作为计谋的无中生有。“三十六计”把它列为第七计，也就是《尉缭子·战权》所说的：“有者无之，无者有之。”

至于另一种无中生有，无事生非的凭空捏造，谣言滋事，如“三人成虎”、“莫须有”之类，虽然在另外的意义上也可以算得上是计谋，但与我们这里所说的却是有所不同，这是应该特别加以说明的。

【典源】

无中生有：“三十六计”第七计：“诳也，非诳也，实其所诳也。少阴，太阴，太阳。”语出《老子》第四十章：“天下万物生于有，有生于无。”张巡草人变奇兵：事见《新唐书·忠义传》。

苦肉近敌， 要离断臂刺庆忌

【原典】

春秋时，吴国公子光用刺客杀了吴王僚，自立为王，这就是吴王阖闾。

吴王僚的儿子庆忌逃奔到卫国，招纳人马，随时准备回国复仇。阖闾知道庆忌非常勇猛，视为心腹大患，但又找不到合适的办法除掉他。

扶持阖闾上台的伍子胥，知道吴王的忧患，便给他找来了一个人，名叫要离。

要离自称能够替吴王除掉庆忌，吴王一看要离身材矮小，其貌不扬，不相信他近得了庆忌的身。

要离说：“会杀人的用智不用力。庆忌现在正在收罗亡命之徒，我可以诈做罪犯投奔于他，取得他的信任，伺机行刺。”

吴王说：“这有道理。可是你怎么诈做罪犯呢？他又怎么肯信任你呢？”

要离说：“我可以当众激怒大王，请大王斩去我的右手，杀死我的家人，这样，庆忌就会信任我了。”

吴王不忍心如此做，说：“你又没犯罪，我怎么可以下此毒手呢？”

要离执意要这样做，伍子胥也在一旁支持。吴王想了好一会儿，终于同意了。

第二天，伍子胥带要离上朝，向吴王保荐，让他做将军率兵进攻楚国。

阖闾一看说：“此人身材矮小，其貌不扬，怎么能带兵打仗？真是岂有此理！”

要离说：“大王可真是忘恩负义，伍子胥为大王得了江山，大王却不愿发兵替伍子胥报楚王之仇。”

阖闾勃然大怒，下令斩去要离的右臂，打入牢狱，伍子胥叹气而出，其他官员也莫名其妙。

过了几天，伍子胥设法让要离从牢狱逃出。要离一出国境就到处散布吴王的坏话，发誓要报断臂之仇，阖闾下令把要离的妻子也抓来当众活活烧死。

要离一到卫国就去投奔庆忌，开始庆忌不肯相信，等到看了要离被砍去的右臂，又听心腹报告吴王已将要离的妻子当众烧死后，便深信不疑了。

要离从此为庆忌出谋划策，庆忌对他言听计从。当庆忌的军事力量准备

得差不多了时，便乘船渡江攻打吴国。庆忌和要离同坐一条船，庆忌坐在船头，要离持戟侍立。船到江心，一阵风起，要离借助风力，单臂挥戟向庆忌刺去。由于庆忌毫无警惕，结果被当场刺死。

要离终于为吴王除去了心腹大患，他自己也自杀身亡。

【新说】

吴王的心腹大患倒是除去了，可要离付出的代价不也太惨重了吗？

但这是他甘心情愿的。

这就是苦肉计——打者愿打，挨者愿挨！

除了代价而外，苦肉计的风险也是够大的。假如以代价换来胜利倒也还有得说。如果被识破，那岂不是白白冤枉了吗？

不过，代价尽管大，风险尽管大，甘愿做这计中主角的却不乏其人，最著名的如三国时代的周瑜打黄盖，宋代的王佐断臂入金营等，已成为家喻户晓，妇孺尽知的故事。其它如妻妾争宠，自己抓伤自己以陷罪于对方，王连举开枪打自己以蒙混过关等，虽然也是苦肉之计，但其目的已不是害那相信者了。

由此可见，任何计谋都不是一成不变的，只要领会其精神，掌握其奥妙，就可以活学活用用于不同时代不同场合。

当然，关键是要做得周密，不然的话，像王连举那样，遇到当过外科大夫的山先生，自己白挨一枪不说，反而暴露了真实身分，结果还是做了叛徒。

那不是弄巧成拙了吗？

【典源】

苦肉近敌：通常说“苦肉计”。“三十六计”第三十四计：“人不自害，受害必真。假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。”语另见元·关汉卿《关大王独赴单刀会》：“那一个股肱臣诸葛施韬略，亏杀那苦肉计黄盖添粮草。”

要离断臂刺庆忌：事见《吴越春秋·阖闾内传》。

离间挑拨， 田单收复七十城

【原典】

田单原来是齐国首都临淄管理市政的一个小官。齐王时，燕昭王派乐毅为大将讨伐齐国，半年间连破七十余城，只有莒城和即墨两城还在齐国人手中。当时，田单带着家人也逃到了即墨，即墨守将出战被燕人杀死，人们公推田单为守即墨城的将军。

不久，燕昭王去世，燕惠王继位。田单听说燕惠王与乐毅之间有矛盾，就派人到燕国去散布说：“齐王都已经被杀了，齐国却还有两座城没有攻

破。乐毅以讨伐齐国为名，实际上是想在齐国称王，只不过齐国人还没有完全归附他，所以拖延时间，慢慢地攻打即墨城以等待时机。现在齐国人最怕的是燕王另派他人来换下乐毅，那样一来，即墨很快就会被攻破了。”燕惠王听进去了，于是派骑劫换下了乐毅。

乐毅一气之下去了赵国，燕军的官兵都为乐毅忿忿不平，士气因此受到影响。

田单要求即墨城中的每户人家吃饭时都在庭院里祭祀祖先，引得飞鸟都在城的上空盘旋，下来啄食。燕国军士对此感到很奇怪。田单便扬言说：“有天神下来指导我。”又要求城里人散布说：“有天神做我们的军师。”这样来蛊惑燕国军士。

同时，田单又派人混入燕国军队中散布说：“齐兵最怕被燕国人割去鼻子。如果燕军把俘虏到的齐兵都割去鼻子押到队伍前去与齐兵战斗，即墨就守不住了。”燕军果然这样做了，守城的齐兵一看投降燕国的人都被割去了鼻子，全部义愤填膺，更加坚守城池，生怕自己落在燕国人手里。

接着，田单又派人混入燕军说：“齐国人最怕被挖掉城外的祖坟，怕祖先受到凌辱。”燕军一听，果然挖了齐国人的祖坟，把死人的尸骸弄来燃烧，大火冲天。齐国人从城墙上望见了，都大哭不止，决心出战与燕军拼个你死我活。

田单看到齐兵的士气鼓得很足了，就一面派使者到燕国去请求投降，一面派即墨的富豪悄悄送黄金给燕将，说是即墨投降后，请关照不要杀害家人。燕将大喜，同意了富豪的请求，更是松懈了斗志。

时机成熟了，田单把城里的一千多头牛全部集中起来，给它们披上画有五颜六色蛟龙图案的彩布，牛角上绑着锋利尖刀，牛尾上缠着浸过油的芦苇。到了晚上，将牛尾点燃，把牛从凿开的城墙洞口赶出去，牛的后面跟随着五千精兵。牛尾烧起来后，牛狂怒着冲向燕军，火光照着牛身上的蛟龙图案，吓得燕军惊惶失措，望风而逃。齐兵杀死了燕将骑劫，一路乘胜追击，所过之处，全部叛燕而归齐。曾被燕国占领的七十余城一举收复。

齐襄王继位，封田单为安平君。

【新说】

田单的最后胜利是“火牛阵”出奇兵，但其铺垫却是一系列的离间计涣散了敌人的斗志，尤其是离间燕惠王与乐毅，这是最为关键的一环。

离间与反间的界线本来是非常清楚的，这就是“三十六计”的解释：离间是使敌人自相怀疑和猜忌；反间是使敌人的间谍反过来为我所用。所以，周瑜用蒋干是反间，田单害乐毅则是离间。当然，也有反间和离间并用的，如陈平除范增就是。后人模糊了两者的界线，就连“三十六计”也只有反间计了。不过，反间也的确更为巧妙，更让人拍案叫绝。

离间其实就是挑拨离间。

这一说，离间就应用得太广泛了。生活中到处都是挑拨，可以说，有人

际关系的地方就有挑拨。

不过，作为计谋的离间不属于道德品质的范畴。如果要作出区别的话，或许可以这样说：作为计谋的离间主要用于对敌斗争；如果把它用在同志身上，就进入道德品质的范畴了。这就好比同样是一把刀，用来杀了无辜叫杀人凶器，用来杀了敌人却叫战斗武器一样。

所以，要用离间计得看对象，千万不要随便弄得人自相怀疑和猜忌。那样就不是智谋之士，而成为挑拨他人，搬弄是非的宵小之徒了。

【典源】

离间挑拨：通常说“离间计”。语出《后汉书·李固传》：“太尉李固，因公假私，依正行邪，离间近戚，自隆支党。”另见《三国志·蜀书·马超传》：“曹公用贾诩谋，离间超遂，更相猜疑，军以大败。”

田单收复七十城：事见《史记·田单列传》。

反间而用， 蔡瑁张允成冤魂

【原典】

建安十三年，曹操率大军八十三万水陆并进，浩浩荡荡向东吴进发，在三江口与东吴水军初战失利。水军都督蔡瑁、张允为曹操献计，建议先立水寨，让不熟悉水战的北方军在中间，熟悉水战的荆州军在外，每日水上练兵，然后再与东吴军大战。东吴大都督周瑜知道后大惊，决心除掉蔡瑁、张允这两个投靠曹操的荆州降将。

这时，正好有曹操的幕僚，九江人蒋干来访周瑜。

原来，曹操初战失利，心中非常烦恼。蒋干曾经是周瑜的同窗好友，主动提出到东吴游说周瑜投降曹操，顺便也可以到东吴军中打探虚实，侦察情况。

周瑜明知蒋干此行目的，但佯装不知道。要求蒋干只叙友情，不谈政治。并极其热情地接待昔日的同窗好友在军中大摆“群英会”。大张筵席，觥筹交错，直喝到夜深时分，酩酊大醉，呕吐不止。还硬拉蒋干同榻而卧，抵足而眠。

周瑜和衣卧倒便鼾声如雷，睡得死沉沉的，蒋干却根本睡不着。二更时分，营帐内灯还没熄灭，蒋干见周瑜桌上堆着一卷文书，心想正好偷偷侦察一下情况。于是起床偷看，却见一封信上写着“蔡瑁、张允谨封”。蒋干大吃一惊，打开一看，原来是蔡、张二人与周瑜联系，愿将功赎罪，故意把曹操军队困在水寨中，然后伺机斩杀曹操。正看着，听得周瑜翻身，蒋干连忙把信藏在衣兜里，一口把灯吹灭上床假睡。将近四更，忽听得有人入帐叫：“都督醒没有？”周瑜惊醒问那人什么事，那人说：“江北有人过来。”周瑜忙叫那人低声，然后又连叫了两声蒋干，蒋干装睡不理。于是周瑜与那人

走出窗外低语，蒋干仔细偷听，只听那人在窗外说：“蔡、张两位都督说，一下还下不了手……”后面的话声音更低，便听不清了。一会儿周瑜进帐又叫了两声，蒋干仍然装睡不应，周瑜便脱衣再睡了。

蒋干心想，周瑜是个精细人，天亮发现信不在了，必然要把我抓起来。于是便轻轻起床，悄悄出了营帐。门口军士只问了问，因是都督的客人，也不阻挡。

蒋干一过江便向曹操汇报，虽没有能说服周瑜投降，但却探听到重要情报。边说边拿出蒋、张二人的信给曹操看。曹操一看大怒，马上叫来蔡瑁、张允，要他们立刻出兵攻打东吴。二人果然都说时机未到，不可进兵。曹操喝令军士推出斩首。可怜二位水军都督，莫名其妙中就已做了冤死鬼。

【新说】

这就是反间计的奇效。

《孙子·用间》说：“反间者，因其敌间而用之。”利用敌人的间谍为我所用。

敌人的间谍怎么会为我所用呢？

办法有二：一是利诱，明明白白地争取他反过来为我所用；二是佯装不知他是间谍，让他获取假情报甚至完全相反的情报，他不知不觉地为我所用。后一种似乎更为高明。

周瑜堪称施用反间计的大师。他不仅利用蒋干除掉了蔡瑁、张允，而且还利用他引庞统入曹营献给曹操以连环计，使“火烧连营”的计策得以成功，取得了赤壁之战的伟大胜利。

间谍的使用基于“知己知彼，百战百胜”的原理。因此，间谍战可以说与整个人类军事史相始终，而军事又是政治的集中表现。进入现代社会，高科技的运用使间谍活动日益神出鬼没，“反间”更是成为一门高难度的艺术，即使你是周郎再世，如果不精通若干高科技的特殊手段，也绝不是诸如克格勃之类间谍组织的对手。

当然，天不变，道亦不变。用间与反间的基本原理还是古今一例，中外相通的。只不过古代主要用于军事、政治，而现今已扩展到经济、科技乃至日常生活领域里罢了。

【典源】

反间而用：通常说“反间计”。“三十六计”第三十三计：“疑中之疑。比之自内，不自失也。”语出《孙子·用间》：“反间者，因其敌间而用之。”另见《长短经·五间》：“陈平以金纵反间于楚军，间范增，楚王疑之，此用反间计者也。”

蔡瑁张允成冤魂：事见《三国演义》第四十五回。

连环圈套，
周公瑾火烧赤壁

【原典】

赤壁之战时，周瑜利用蒋干行反间计，使曹操斩了蔡瑁、张允两位水军都督。然后又施用苦肉计，痛打黄盖，并派阚泽去曹营献降书，说黄盖愿投降曹操。曹操心中疑惑不定，想再派人去周瑜寨中探听虚实。蒋干又自告奋勇前往，曹操同意了。

周瑜听说蒋干又过江来，心中不由大喜，说：

“我破曹操，正在此人身上了！”

连忙叫鲁肃去请庞统先生来见。

原来，此时尚未归刘备的凤雏先生庞统刚好到江东，鲁肃把他推荐给周瑜。周瑜曾问他破曹兵的计策，庞统说：

“要破曹兵，必须用火攻。但大江面上，一船着火，其余的船都四散开了，除非用‘连环计’，使曹操把所有的船钉在一起，就可以成功了。”

周瑜觉得庞统的计策很好，但不知怎样才能使曹操中计而把所有的船钉在一起。正在这时听说蒋干又来了，所以大喜，先找庞统来商议好用计，然后才通知接见蒋干。

周瑜一见蒋干便装作不高兴说：

“上次好意接待你，你却偷了我的书信不辞而去、今天怎么还好意思来呢？我不看在过去多年的同窗好友的情分上，就对你不客气了。本想赶你过江去，但我这两天就要大破曹贼；想把你留在军中，又怕你再偷我的情报。算了罢，现在先送你去西山庙里歇息，等我这两天破了曹兵再送你过江说完也不听蒋干解释，就叫兵士送蒋干去西山庙中。蒋干心里暗自叫苦，晚上在庙后散步排遣烦闷，忽然听到有读书声。循声找去，原来是一人正在草屋内读书，仪表非凡。叩门相问。原来是著名的凤雏先生。二人交谈，才知是周瑜自恃才高不能容人，所以在这里隐居读书。蒋干于是劝说庞统与他一起过江投奔曹操，庞统说自己早有此心，只因无人引荐。蒋干大喜，连夜带庞统过江推荐给曹操。

曹操久闻凤雏先生大名，听说来投自己，大喜过望，亲自坐帐迎接，并请教破吴计策。

庞统观看了曹军水陆阵势后，突然问军中是否有良医，因为北方兵多不习惯船上颠簸，必然生病。这一问正中下怀，曹操正在为官兵多晕船呕吐妨碍作战而烦恼，便连忙向庞统请教办法。庞统于是教曹操用铁连环把三十或五十艘战船牢牢地锁在一起，铺上宽木板，这样，既减少了颠簸，又可以使兵士们在船上如在陆地上一样施展开。曹操一听大喜，连夜便如计而行。

就这样，曹操不知不觉地中了连环计，以致被周瑜火烧连营，惨败赤壁。

【新说】

赤壁鏖兵用火攻，运筹决策尽皆同。

若非庞统连环计，公瑾安能立大功？

庞统的连环计是计曹操用铁连环自己把自己束缚起来，然后用火攻——火烧连营。这里的连环是指束缚敌人的道具，是最本义的“连环计”。

《三国演义》第八回“王司徒巧使连环计，董太师大闹凤仪亭”，把王允分别献貂蝉给董卓和吕布的计谋也称为连环计。这里的连环是指用貂蝉把董卓、吕布套在一起，使之反目成仇。是已经引申了的“连环计”。

又有人称两个或两个以上的计谋串在一起使用为连环计。这里的连环是指计谋像连环一样。是更引申了的“连环计”。

到底哪种更为典型呢？

按“三十六计”的看法，连环计的根本点是“使其自累，以杀其势”。就是说，让敌人自己束缚住自己，这样来削弱他的实力，然后攻击他。如果要说是两种连环也可以，那就是“一计累敌”，使敌人自己束缚住自己，一计攻敌，我方乘机发动攻击。“两计扣用，以摧强势也。”所以，“三十六计”所举的例子除了庞统外，还有宋朝抗金将领毕再遇用加香料煮好的黑豆撒在战场上使敌军战马抢吃而自我束缚。

因此，连环计的要点就是让敌人自己把自己束缚起来，你用铁连环也好，用美人连环也好，用黑豆或其它计谋串起来也好，只要把你的对手束缚起来，然后加以攻击，就叫做连环计。

这样一说，哪种典型也就无足轻重了。八仙过海，各显神通，只要你把对手捆绑得起来，也就是高手一个。王司徒是高手，庞士元是高手，毕再遇同样也是高手。

【典源】

连环圈套：通常说“连环计”。“三十六计”第三十五计：“将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。”语另见元杂剧《锦云堂暗定连环计》，又见《三国演义》第八回：“王司徒巧使连环计，董太师大闹凤仪亭。”第四十七回：“阚泽密献诈降书，庞统巧授连环计。”

周公瑾火烧赤壁：事见《三国演义》第四十七回至四十九回。

驱虎吞狼， 刘袁吕漫战不休

【原典】

曹操大破吕布于定陶后，乘着军阀混战之机把汉献帝迎到许昌，挟天子以令诸侯，在政治上赢得了主动权。

当时，刘备屯兵徐州，吕布兵败后投奔，刘备让他居于沛县。曹操担心刘备和吕布联合起来对自己不利，打算除掉这个心腹之患。谋士荀彧献上“二虎竞食”之计：让皇帝下诏正式封刘备为徐州牧，同时送密信一封叫刘备杀掉吕布。若刘备事成，则除掉了吕布这头猛虎；若刘备事不成，则必然被吕布反过来所害。曹操大喜，依计而行。殊不知此计被刘备识破，主动把曹操

的信给吕布看了，“二虎”没有“竟食”。

一计不成，又生一计。荀彧又献上“驱虎吞狼”之计。曹操忙问荀彧计将何出。荀彧说：

“主公可一方面悄悄派人到袁术那里去报信，说刘备上书皇帝要求讨伐袁术。袁术知道后必然大怒而攻打刘备。另一方面，主公又真的让皇帝下诏命令刘备讨伐袁术，这样势必挑起袁、刘大战。袁、刘一战，吕布必生夺徐州之心，这一来可就有热闹好看了：不是虎吞狼，就是狼伤虎。无论如何都于主公有利。”

曹操果然又依计而行。

这一回，刘备虽然还是觉得是曹操之计，但皇命难违，只得让张飞留守徐州，自己与关羽率兵讨袁。

另一方面，袁术听说刘备竟然敢下书求战来讨伐自己，怒火中烧，派上将纪灵起兵士万杀奔徐州。

两军在盱眙对垒，相持不下。

这边张飞留守徐州，酒后大醉鞭打部下曹豹。曹豹恰好是吕布的岳父，遭打后连夜向居于沛县的女婿报信，希望他趁张飞酒醉来取徐州。

当初吕布投奔徐州，刘备要让徐州给他，怎奈张飞容忍不得，以致刘备只好叫吕布屈居沛县。吕布本已怀恨在心，又深感沛县太小不是久居之地。但平时碍于刘备的脸面，又加之刘、关、张也不是等闲之辈，所以才相安无事。现在袁、刘大战胜负未卜，张飞又酗酒大醉。机不可失，失不再来，吕布听从谋士陈宫的意见，当机立断，星夜向徐州进发。四五十里地一会儿便到，有曹豹内应，张飞又大醉而睡，吕布轻而易举便夺了徐州。等手下卫士摇醒张飞时，酒还未醒，只好带着随身人员杀出东门而去。吕布素知张飞勇猛，也不追赶。

徐州就这样落入了吕布的手中，而袁、刘却还在浴血奋战。

【新说】

驱虎吞狼，这是典型的挑起别人自相残杀，自己却在一旁坐山观虎斗，看得哈哈大笑。

此计比“坐山观虎”更为凶险。坐山观虎是因利趁便，虎本身就在斗或本身就要斗，而此计却是驱使原本并不一定要斗或根本不会斗的双方相斗。

“驱虎吞狼”，好一个“驱”字了得！

这一驱，袁、刘、吕三方齐动，全部落入彳亍中。不止是一箭双雕，而是一箭三雕了啊！

大体上说，这种驱虎吞狼还是矛盾的利用。利用矛盾，使自己跳出矛盾之外，而在人家的矛盾之间做文章，制造矛盾，激化矛盾。其实，也是一种借刀杀人。自己“兵不钝而利可全”，以政治谋略取得军事上难以取得的胜利，这就是本计的高妙之处。

当然，虎也不是说驱就可以驱的。弄得不好，反过来咬你一口，甚至虎

狼一起冲你而来，那可怎么得了得？

所以，要驱虎就得有驱虎的本事。

从客观方面说，你得识虎性，知道它与狼之间的微妙关系和矛盾所在，才能一挑一个准，使虎狼都闻风而动，落入你的 中。

从主观方面说，你得有驱虎的鞭子或其它什么法宝。以曹操驱袁、刘、吕为例，如果不是因为曹操挟天子以令诸侯，有汉献帝这个宝贝傀儡，那刘备这头虎就不会被驱动，荀 的“驱虎吞狼”之计就会像“二虎竟食”之计一样流产。

总之，计谋之施，因人而异，各宜扬长避短，才能出神入化，立于不败之地。驱虎吞狼如此，驱虎吞豹如此，其它各计又何尝不是如此？

【典源】

驱虎吞狼：语出《三国演义》第十四回：“操问荀 曰：‘此计不成，奈何？’ 曰：‘又有一计，名曰驱虎吞狼之计。’”

刘袁吕混战不休：事见《三国演义》第十四回、第十五回等。

围师必缺， 朱 张超攻宛城

【原典】

黄巾军的韩忠占据了宛城，朱 、张超两位汉末将领将宛城团团围住，在城外垒起土山以临城。

他们鸣鼓佯攻西南，黄巾军的人马都集中到西南边来，他们却掩攻东北，乘虚而入。

韩忠退守小城，并向朱 、张超请求投降。

众将都同意黄巾军投降，但朱 不同意。

朱 说：“兵有形同而势异者。以前项羽起兵的时候，民无定主，所以对投降的人都采取奖励政策。现在海内统一，唯有黄巾军造反作乱，对他们实行纳降政策，不足以劝善；讨伐他们，才足以惩恶。现在若接受他们投降。这样纵敌、助寇，不是良策。”

于是朱 、张超加紧攻击小城，但仍然无法攻克。

朱 登上土山，对张超说：“我知道久攻不克的原因了！”

贼军外面被我们层层包围，被逼得很紧，想投降，又不被允许，想逃又逃不走，所以只好与我们拼死一战，万人一心，势不可挡，更何况他们有十万兵马！这样被死死地围困，害处太大了。不如把包围的部队撤了，合兵入城。韩忠见解围，势必四出逃窜，一出城门，斗志就散了，这才是破贼最容易的办法。”

于是，汉军故意解围，敌军慌忙逃跑，拥向缺口，以逃出城外。汉军立即猛击，打得韩军无法招架，终于被击破。

【新说】

可以看出“围师必缺”和“破釜沉舟”其实只是一个问题的两种角度罢了。“破釜沉舟”是在自己处于被动之时，主动断去自己的后路，逼着自己，激发出潜在的巨大能力，从而解围。

而“围师必缺”则是在自己处于主动的地位时，不能断了敌人的后路。因为，如果那样的话等于是给了敌人一种“破釜沉舟”的感觉，从而使他们决心拼死一战，反而可能变不利为有利。所以，屯兵城下，去攻打没有活路的守军，并不是良策。因城必须留个门，要开其生路，让敌人特别是那些意志薄弱者，想到有可逃之路，便无心恋战，终于退逃。这时，我方乘机猛击，必使之败绩。

汉军的获胜，得力于朱 的过人才智，首先在于他能想到接受韩军的投降并不能起到什么积极的作用，反而会使之更嚣张。因为他知道这时比起项羽起兵之时的情势已经不同了，所以他并不死板地按旧例行事，而是按当时的具体情况行事，可以说，朱 正应合了“随时变通”这一计。

可见要取得斗争中的胜利，靠单一的或单向的思维肯定是不行的。必须要头脑里牵顾八方，思古虑今，并且思维要紧凑连贯。如果朱 只想到了不能接受投降，便一味地死死围攻，那么也不一定会胜。然而朱 却运用逆向思维。从有利者角度去设想不利者的心理状况，最终取得了胜利。

【典源】

围师必缺：语出《孙子·军争》：“围师必缺。”

朱 张超攻宛城：事见《后汉书·朱 传》。

困兽犹斗

荀林父请罪获赦

【原典】

公元前 597 年春天，强大的晋国派兵援救受到楚国进攻的郑国，兵临黄河时，传来了郑国已向楚军投降的消息。中军主帅荀林父知道情况发生了变化，主张撤军，想等楚军撤走后再去讨伐郑国，以惩罚它向楚国投降。

但是，中军副将先 坚决反对这样做，他说：“我们晋国之所以能成为各诸侯国的盟主，正是由于军队打仗勇敢，大臣们尽心尽力。眼下听说敌人强大就后退，这不是大丈夫的作为！”

先 不顾一切地率领自己统领的军队渡过了黄河。

掌管军政事务的司马韩厥急忙对荀林父说：“先 带兵过河，要是打了败仗，您作为主帅的罪过就大了。不如索性进军，万一打了败仗，也好由大家分担罪责。”

荀林父觉得他的话有道理，便率领大军渡过了黄河。谁知楚庄王已知道晋军过了黄河，突然进军。晋军在突袭下措手不及，都抢着渡河逃跑，被楚

军打得大败。

后来荀林父带着残兵败将回国。他认为自己这次失败负有重大罪责，请求晋景公将他处死。

大夫士贞子这时上前劝说：“大王，千万不能这么做。回想三十多年前，文公率军与楚军在城濮会战，以弱胜强。晋军接连三天都吃的是楚军留下的粮食，但是文公却面带愁容。当时随从们都感到奇怪，都说：‘有了高兴事反而忧愁，难道有了忧愁的事反倒高兴吗？’文公回答说：‘只要楚国的相国成得臣还活着，我就高兴不起来。被围困的野兽还要挣扎抵抗，拼死搏斗，更何况一个大国的相国呢？’后来成得臣被楚王杀了，晋文公才喜形于色地说：‘这下没有人来害我了。’可以说这是晋国的又一个胜利，楚国又失败了一次。楚国从此两代都强盛不起来。”

士贞子又接着说：“今天晋军的失败，是上天在警告我们。要是再杀掉荀林父，不是在为楚国帮忙，使他们胜上加胜吗？这样的话，晋国将很久都强盛不起来。况且荀林父进想着竭诚尽忠。退想着弥补过错。他是国家的捍卫者，怎么可以杀呢？他这次战败，像日食月食一样，是不会损害日月的光辉的。”

晋景公被士贞子的这番话感动了，赦免了荀林父，恢复了他的官职。

【新说】

这则故事由赦免一个臣子而引出了一个富有魅力的话题——困兽犹斗。

既是兽，必然有其勇猛的本性，搏斗也就是其专长。即使在被围困时，仍要拼死搏斗，不甘束手就擒。这虽是一种比喻，却也体现出一种精神——不甘心，不服输，要战斗到最后一刻。

现在人们怕言“斗”，有“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的余悸。其实，人生一场，本身就是由大大小小的“斗”组成的，与自己斗，与别人斗，与自然斗，与社会斗，当然，这里的“斗”不能像过去那样简单地理解为一方消灭另一方，而应当理解为一种进击拼搏的精神。

斗的方式有多种，智斗、巧斗、勇斗、蛮斗、持久地斗、迂回地斗等等。困兽之斗只是其中一种。困兽之斗，结果已不重要，因为处境既定了是敌众我寡，下场肯定凶多吉少。重要的是那种明知是粉身碎骨也要搏斗的气概，是那种决不屈服的精神。

【典源】

困兽犹斗：语出《左传·宣公十二年》：“公曰：‘得臣犹在，忧未歇也。困兽犹斗，况国相乎！’及楚杀子玉，公喜而后可知也，曰：‘莫余毒也已。’”

荀林父请罪获赦：事见《左传·宣公十二年》。

勇斗则生，
赵简子奋力败卫

【原典】

赵简子包围卫国的时候，城中不断掷出石头，射出箭。赵简子用犀牛皮制的大盾做掩护，躲在安全的地方，用击鼓指挥大军。结果他的士兵却呆在原地一动不动，赵简子气得一把将鼓槌扔到地上，叹息道：

“唉，我军士气，怎么会如此低落呢？”

这时候，官员行人烛过脱掉盔甲走上前来道：

“这是主公您的错呀！怎么可以说是我军士气低落呢？以前的先王献公，并吞了十七个国家，使三十国屈服，八战十二胜，都是依靠晋国的人民。献公死后，惠公即位，残暴傲慢，纵情于声色，秦国看到我国这样的情况便随意地侵入我国，甚至，已经到了距离都城十七里的地方。但即便是这样，还不是靠晋国的人民来防御的吗？”

“惠公死后，文公即位，围攻卫国取得了邺地之战、城濮之战的胜利，五次大败楚军，成为了天下的霸主，有的还是晋国老百姓。怎么说晋国军队没有勇气呢？这主要还是您做得不够好，而不是我军士气低落的缘故。”

赵简子听后，马上丢下大盾，冲到阵前，再次击鼓下令冲锋。士兵们受到了极大的鼓舞，个个奋勇争先，最后终于大获全胜。

“行人烛过的一番话，真是胜过了千辆兵车啊！”

赵简子这么赞美烛过。也正是因为烛过的劝谏，才使赵简子先把自己置于死地，产生出姜太公所说的勇斗。

【新说】

战争需勇，这是人人都知的道理。赵简子当然也懂。他死劲地敲鼓以激励士兵勇斗，士兵没有被激励起来，动也不动，赵简子气得直叹息军队的士气低落。然而，他忘了自己作为主帅却躲在犀牛皮制的大盾后偷生。

主帅是士兵眼睛的焦点，他的一举一动对众人都有很大的影响。士兵的天职当然是服从命令，而将领命令的权威从何而来？一个当然是职务赋予的，另一个，便是来自将领自身的言行了。一个好的将领，可以成为士兵的偶像，军队的灵魂，他的人格和智勇都会让士兵们敬畏不已。这样的将领的一声命令当然是威震如山，无人不应。

汉朝的将军李广就是这样的将领，他能与士兵同甘共苦，以身作则。行军中遇到饮水，先让士兵喝够了自己才喝，遇到紧急情况也是一马当先，所以李广极受兵士们的喜爱，战争中总能取胜。

反过来，如果士兵的上司是一个非常无能的，胆小的人，叫士兵上时，自己却躲在安全的地方偷生，士兵苦时，自己又在寻欢作乐，那么，这样的人威信何在呢？他下的命令又会有多少人听从呢？

人心是需要鼓舞的，军队的士气更是这样。作为一个将领，不能奢望士兵的士气会自然激发起来，而应懂得如何把握士兵的心理和情绪。要士兵勇猛，那么就必需给以勇猛的机制，创造勇猛的氛围。而将须自己首先做出榜

样，是一个重要条件。

烛过及时地指出了赵简子的过处，才使赵简子先把自己置于死地，产生了勇斗来。

【典源】

勇斗则生：语出《孙子·九地》：“齐勇若一政之道也。”张预注：“既置之危地，又使之相救，则三军之众齐力同勇如一夫，是军政得其道也。”又《孙子·九地》：“不得已则斗。”王皙注：“脱死难者，唯斗而已。”

赵简子奋力败卫：事见《国语·晋语九》。

处世·涉世

个人的处世立身，一方面是自己人格的修养和陶冶，一方面是在社会上获得成功，使自我价值得到确认。这两个方面实际上血肉相联。其中奥妙无穷，与权术权谋、兵韬兵略一样是中国智谋的重要领域。

择木而处， 李斯佐秦建伟业

【原典】

李斯生于战国末年，年轻时当过小官，对当时现实和自己的处境很不满，一心想建功立业。他经常看见在厕所中觅食的老鼠，遇见人或狗就慌忙逃窜，样子显得十分狼狈。再看粮仓中的肥鼠，自由自在地偷吃粮食，没有人去打扰。

李斯由感叹得到启发，发现人要像粮仓之鼠，才能为所欲为，自由自在。他到齐国去拜荀子为师，专门学习治理国家的学问。

学成之后，李斯仔细分析了当时的形势。楚王无所作为，不值得为他效力。其他几国势单力薄，也成不了大气候。他感到只有秦国能有所作为，于是决定到秦国去。

临行前，荀子问李斯去秦国的原因，李斯回答说：“学生听说不能坐失良机，应该急起直追。如今各国争雄，正是立功成名的好时机。秦国想吞并六国，统一天下，到那里去正可以干一番大事业。人生在世，最大的耻辱是卑贱，最大的悲哀是穷困。一个人总处于卑贱贫穷的地位，就像禽兽一样。不爱名利，无所作为，不是读书人的真实想法。所以我要去秦国。”荀子对此大加赞赏。

李斯刚到秦国时，并不得志。后来相国吕不韦发现李斯博览群书，加以重用，李斯才有了接近秦始皇的机会。

这时秦始皇正想一统天下，李斯趁机向他献计说：“凡是成大事业者，都应抓住时机。秦国在穆公时虽然强盛，由于时机不成熟，没有完成统一大业。自孝公以来，王室衰微，诸侯争霸，各国连年打仗。现在秦国国力强盛，大王英明，消灭六国像除灶尘一样容易。这正是完成帝业，统一天下的大好时机。如果错过机会，等各国强大并联合起来后，那时虽有黄帝的英明，也难以吞并天下了。”

秦始皇听了这些话十分兴奋，马上提拔李斯为长史，按他的谋略派谋士刺客到各国去，用重金收买各国大臣名士，收买不了的就刺杀。与此同时，又派出名将率重兵以武力威胁，迫使各国就范。

在十年时间内，李斯辅佐秦始皇消灭了六国，完成了统一天下的大业。他因此为秦始皇所器重，官位上升到了丞相。

【新说】

李斯不愧是识时务者，当然属俊杰之列。他的英明应该说首先是认识了他自己。人的才分和志向有大小高下之分，个人在社会群体之中适合于担当什么角色，既有客观的原因，更有主观的原因。主观的原因就是充分了解自己的长处和弱点，个性和气质，才能与志向，从而作出正确选择。李斯所受到的启发是很有点意思的，不是常人所想的做君主或臣仆，做将军还是士兵，而是做不为人齿的老鼠：是做茅厕之鼠，还是做仓禀之鼠。总而言之是鼠辈。不管这个说法有多么难听，从实用主义的观点来看，李斯首先找到了自己所属的座标，而且非常准确。

然后才是选择栖息之所或者主人的问题。择木而处的原则也充分体现了实用主义和机会主义的原理：一方面选择最适合自己的场合和主人；另一方面是抓住时机，投其所好，以此来达到自己的目的。

无论从上述哪个方面来看，李斯的言行都为“择木而处”作了绝佳的注解。他做得对，做得及时，最后成功了，地位在一人之下万人之上。

【典源】

择木而处：语出《左传·哀公十一年》：“（孔子）命驾而行，曰：‘鸟则择木，木岂能择鸟？’”《三国演义》第三回：“良禽择木而栖，贤臣择主而事。”

李斯佐秦建伟业：事见《史记·李斯列传》。

功崇惟志， 刘备励志成枭雄

【原典】

乱世出英雄。秦末中国政治和社会的大动荡，推出了众多英雄豪杰，最著名的是三分天下的曹操、刘备、孙权三人。

刘备于公元221年正式称帝，国号汉，建都成都，从一个寒士发展成拥有巴山蜀水的一代帝王。这同他自幼立志扭转乾坤有密切关系。

他是汉中山靖王刘胜的后裔，家境贫寒，同母亲一起以贩鞋织席为生。他虽然出身寒微，却不坠青云之志，待人宽厚，好结交豪侠人物。

刘备身处朝政腐败、灾祸频仍的时代。为了建立自己的军队，他不顾清贫，弄到了招兵买马的钱，靠着两名贩马致富的商人的资助，拉起了一支队伍，与关羽、张飞结拜为兄弟，从此在政坛上初露头角。

刘备被吕布打败后，一度投奔曹操，但始终一心想着东山再起。他借讨伐袁术之机，带兵离开曹营，试图联合袁绍抗曹。再度失败之后，刘备屈居于袁绍门下，不久又投奔刘表，寄居荆州。

一连串的挫折，使刘备对自己无所作为的境况倍感痛苦。有一天，刘备上厕所时见自己大腿长了不少肉，顿时感慨万千。刘表问其中原因，刘备说：

“过去身不离马鞍，大腿的肉都消失了。现在不再骑马作战，大腿又长出了肉。像这样岁月流逝，老之将至，但功业未成，因而悲从中来。”

在荆州期间，刘备认识到了要得天下，必须罗致一批人才。于是他三顾茅庐，请诸葛亮出山辅政，并广招荆楚志士，一时间庞统、马良、陈震、何朗、蒋琬等俊杰都来投奔。这些人日后为辅佐刘备建功立业立下了汗马功劳。

从此，刘备元气复苏，日渐兵强马壮。刘表死后，刘备到了武汉、九江一带驻防。他听从诸葛亮的建议，与东吴结盟抗曹，在赤壁之战中大败曹军，扭转了被动挨打的局面。

占据荆州为刘备建立蜀汉政权奠定了基础。刘备随后引兵入蜀，夺取了益州和汉中，自立为汉中王，不久便建立了蜀汉帝国。

【新说】

有志者，事竟成。这是古训。刘备的事迹为这一古训作了充分的注解。

志，有燕雀之志与鸿鹄之志的分别。前者安于眼前利益得失，不思进取高飞，随遇而安；后者志在青云，欲上九天揽月。这两者不可同日而语，不可调和。

不言而喻，要想成就大事业，首先得有鸿鹄之志，说得俗一点，就是要有野心，有抱负。没有这一前提，一切都无从谈起。野心可有，却不能成为野心家。真理往前走半步，就变成谬误了。

有了鸿鹄之志，需要切实地去实现。这里面就包含了更多的学问：识人，用人，了解社会和时势，选取恰当的方法，采取切实可行的措施等等。如果只说不做，“志”就成了空谈，成为妄想。俄国作家冈察洛夫笔下有一位大名鼎鼎的奥勃洛摩夫，此君每天醒来躺在床上，脑子里总会冒出些奇思异想。想来想去老是赖在床上不起来，时光就在幻想和慵懒中蹉跎了，心怀大志者不可重蹈覆辙。

有鸿鹄之志，还要经得起挫折磨难。刘备刚出道时，屡战屡败，以致长时间寄人篱下，饱尝艰辛。关键在于他始终不屈服，始终不坠青云之志，终成大业。世上从来没有一帆风顺的事情，更何况要出人头地成就大事业。以为立下壮志，万事皆成，同样是妄想。

道理如此，可资借鉴的先例不可胜数。

【典源】

功崇惟志：语出《尚书·周官》：“功幸惟志，业广惟勤。”

刘备励志成枭雄：事见《三国志·蜀书·先主传》。

当仁不让， 林则徐义禁鸦片

【原典】

林则徐是清代嘉庆年间进士，担任过浙江杭嘉湖道、江苏按察使、江苏

巡抚等官职。在任期间，他清正廉洁，秉公执政，关心民众疾苦。他担任湖广总督时，曾监修水利，亲自察看工程，整顿盐务，取缔了私盐，受到了广泛的赞誉。

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

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

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

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

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

【新说】

“仁”指正义的事，应该做的事。当仁不让，是说遇到正义之事或应该做的事，要积极主动地去做，不谦让，不推托，勇于负责。

大凡正义之事，都无利可图。一般人总是趋利避义，只要无利可图，便作壁上观，既不关心，也不会挺身而出。至于小人之流，不仅如此，还可为了谋私利而做出伤天害理的事来。

其实，大仁大义往往同大利大益有联系，即使个人可能无利可图，但于家于国于民有利有益。林则徐禁烟，对他个人有什么好处？他的挺身而出，坚决果断，是为了大仁大义，对他来说当然在所不辞，而实际效果却对国家人民大有好处。

当仁不让需要有献身精神。士可杀而不可辱，士可杀身以成仁。其中境界是贪图蝇头小利之辈难以理喻的。荆柯刺秦的壮举，震撼人心，义垂千古，可歌可泣。秦桧苟且偷生，卖国求荣，遭万世唾骂，遗臭万年。

当仁不让也要敢做敢当。该自己做的，决不推辞；该自己承担的责任，要勇于承担。

正义之师是不可战胜的，正义之事必将成功，正义之士必是以天下为己

任的。

【典源】

当仁不让：语出《论语·卫灵公》：“当仁不让于师。”

林则徐义禁鸦片：事见《林则徐集》及《中国近代史》。

功遂身退， 范蠡逍遥成巨富

【原典】

范蠡作为越国大夫，辅佐越王勾践二十多年，功勋卓著。

早在勾践三年，越王听说吴王夫差正日夜练兵要来攻打越国报父仇，便想先发制人，主动出兵讨伐吴国。范蠡苦苦劝阻，勾践不听，结果被困会稽山。生死存亡关头，勾践向范蠡认错，并求教解围的办法。范蠡献计委曲求全，以图东山再起。

求和成功回国后，越王要把整个国政托付给范蠡，范蠡对越王说：“带兵打仗文种不如我，治理国政我不如文种。”把治国大权让给文种，自己却主动争取去吴国作卑贱的人质，受尽屈辱，两年后才回到越国。

回国后，范蠡又辅佐越王励精图治，转弱为强，后来终于大败吴军，困吴王于姑苏山。当吴王派使者前来求和时，范蠡劝越王毋忘当年会稽之耻，不许求和。结果，吴王自杀，越国取得了彻底胜利。

勾践灭吴后大封功臣，范蠡被封为上将军。但范蠡却带领家人乘舟浮海，离开越国到齐国去，改名换姓过起平民生活来了。他从齐国给文种去一封信说：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王为人长颈鸟喙，可与共患难，不可与共欢乐。先生为何还不离去呢？”后来文种果然被越王赐剑自杀。而范蠡因为已经离去了，反而被越王赏会稽山周围三百里地为范氏所有。

范蠡在齐国海滨自食其力生活，因为贤达而声名远播，齐国人又要请他为相。他坚辞不受，再次远走高飞经商，号陶朱公，成为当时天下第一的亿万富翁。

【新说】

老子说：“功遂身退，天之道。”

范蠡深谙天道，功遂身退，可以说是明智得很。

这种明智从哲学上说，是基于对事物发展规律的认识。物极必反，事物发展到一定阶段，走上顶峰以后，就会向相反的方向的发展。所谓乐极生悲，世上没有不散的筵席，都是说的这个道理。

这种明智从政治上说，是基于对政治本质的认识。政治与权力互为表里，在某种意义上说，政治就是权力之争。一旦功高盖主，使主上的权力受到威胁，就难免有杀身之祸，成为权力的牺牲品。

这种明智从人际上说，是基于对越王本性的认识。“越王长颈鸟喙，可

与共患难，不可与共欢乐。”真是入木三分。其实，古往今来，又何止是越王如此！

这种明智从人生观上说，是基于一种见好就收，豁达大度的胸怀。当范蠡在齐国声名远播，齐国人又要请他为相时，范蠡喟然而叹说：“居家则致千金，居官则至卿相，此布衣之极也！久受尊名不祥。”于是还相印，散财产，悄然而远走高飞。总之，范蠡的认识不仅较文种深刻，也高过后世的韩信等众多以悲剧结局的英雄豪杰，使他能全身而退，逍遥成巨富，潇洒终人生。

当然，这远远不止是一个认识问题。就认识来说，文种、韩信等也多少有知，韩信被刘邦抓住时就曾说过“免死狗烹，鸟尽弓藏”之类的话。因此，关键是行动上能否割舍。说到底，还是：

“世人都晓神仙好，惟有功名忘不了！”

你能忘得了吗？

【典源】

功遂身退：语出《老子》第九章：“功遂身退，天之道。”

范蠡逍遥成巨富：事见《史记·越王勾践世家》。

兔死狗烹， 韩信不信酿悲剧

【原典】

韩信自从得到萧何的保举被刘邦拜为大将后，“明修栈道，暗渡陈仓”，助刘邦一举平定三秦，打开了东进的通道。接着又东奔西逐，南征北战，灭魏，破代，平赵，取燕，定齐，南摧楚军二十万。战功赫赫，威震天下。项羽派武涉面见韩信，指出刘邦贪欲奸诈，背信弃义，不可信赖，希望韩信叛汉与楚讲和，自立为王，原刘、项三分天下。韩信认为刘邦不会亏待自己，没有接受武涉的游说。韩信的谋士蒯通又反复分析天下大势，指出韩信誉满天下，功高震主的危害，并以越王勾践与范蠡、文种的故事为例，引出“野兽已尽而猪狗烹”的历史教训，劝谏他自立为王，以免灭楚后被汉王所“烹”。韩信犹豫不决，不忍心叛汉，又自认为劳苦功高，汉王终究不会害自己的。于是谢绝了蒯通的劝谏，蒯通因此而装疯做巫师去了。

垓下会战，项羽被灭。刘邦做了皇帝，韩信被封为楚王。

项羽部将钟离昧过去与韩信有交情。项羽死后，钟离昧逃至韩信处，韩信不忍叛友而收留起来。刘邦因此而忌恨。第二年，有人密告韩信谋反，刘邦趁机采纳陈平的计谋，假托游云梦泽，要求诸王会集于陈县，实际是想袭击韩信。韩信知道刘邦是为钟离昧而来，便与钟离昧商量对策。钟离昧自知难保，自杀身亡。韩信提着钟离昧的头去晋见刘邦，刘邦命令武士把他捆绑起来。韩信这时才说：“果然像别人说的那样啊！‘狡兔死，良狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。’现在天下已经平定，我自然该被烹杀了！”

刘邦说：“有人告你谋反。”于是把他弄上囚车，带回洛阳，虽赦免不杀，但降为淮阴侯。

韩信终于明白了，刘邦的确是容不得自己的才能。于是他经常请病假不上朝，成天牢骚满腹，郁郁寡欢。

后来，陈 反叛。刘邦亲自率兵讨伐。韩信称病不随刘邦去，却悄悄派人与陈 联系，准备袭击吕后和太子，与陈 遥相呼应。不慎被门人告密。吕后与相国萧何谋划，骗得韩信入宫，派武士捆绑而斩首。临死前，韩信仰天长叹，痛悔没有听从蒯通的话。

就这样，一代盖世英豪，不仅自己被斩首，而且还被诛连三族，斩尽杀绝。

【新说】

兔死狗烹，韩信不信终于酿成了自己的悲剧。

在韩信的一方面来说，这是悲剧；在汉高祖的一方面来说，却是智谋。虽然这种智谋是不得已而为之：过河拆桥，夺得天下后便诛灭功臣勋将。

为什么如此狠毒，如此翻脸不认人？

还是政治斗争，权力斗争在作怪。蒯通说得好：“勇略震主者身危，而功盖天下者不赏。”道理其实很简单。天下未得时，大家都同声相应，同气相求。而一旦夺得天下，一朝权在手，便把令来行。在分享胜利果实，权力再分配时，很容易发生或明或暗的矛盾斗争，这也就是“打天下易，坐天下难”的道理所在。

汉高祖深谙个中三昧，所以，他不仅诛灭了韩信的三族，还杀掉了彭越、英布等一大批异姓王。

其实，又何止是汉高祖如此。前有越王勾践，后有明太祖朱元璋，等等，等等……

所以，与其说韩信遭遇的是个人悲剧，不如说是历史的悲剧，社会的悲剧。

【典源】

兔死狗烹：语出《史记·越王勾践世家》：“范蠡遂去，自齐遗大夫种书曰：‘蜚鸟尽，良弓藏，狡兔死，走狗烹。’”

韩信不信酿悲剧：事见《史记·淮阴侯列传》。

功成不居，
张良彻悟淡名利

【原典】

张良原本是战国时韩国人，他祖父和父亲都是韩国贵族。秦国消灭韩国后，张良一直图谋恢复韩国，结交刺客，曾在博浪沙伏击秦始皇，没有成功。他逃亡到下邳，遇到黄石公，得到《太公兵法》，悉心研读，以图复仇。

秦末农民战争爆发后，张良率众投奔刘邦。不久，他游说项梁拥立韩国贵族成当上了韩王，他任韩司徒。后来韩王成被项羽所杀，张良又投奔了刘邦，成为重要谋士。他协助刘邦直攻秦国都城咸阳，一路上迭出妙计，斩将夺宫，最后轻取咸阳城。

张良经常给刘邦讲《太公兵法》。在楚汉战争期间，张良在鸿门宴上与项羽、项伯周旋，使刘邦得以脱身。他建议刘邦不要立六国的后代，以免留下后患，并建议刘邦顺从韩信的意思，将韩信封为齐王，以调动他攻楚的积极性。张良劝刘邦乘胜追击项羽，使项羽兵败后自刎于乌江。

张良扶助刘邦建立西汉王朝之后，权衡利弊，选择关中作为王朝的定都之地，赢得了心心归附。在赏封功臣时，刘邦叫张良自己选择齐地的三万户作为食邑，但张良没有接受，并说只要有一块小小的地盘就足够了，把它当作同刘邦会面的地方，要它为封地，也完全是表达对刘邦的知遇之恩。

张良认为，他灭秦复仇的目的已经达到，由平民官至列侯，一切都满足了。他想到自己年老多病，目睹了彭越、韩信等功臣结局悲惨，又联想到范蠡、文种复兴越国后逃生留死的历史教训，深怕重蹈覆辙，因此不贪一时之荣，不图一时之利。

从此以后，张良淡泊名利，抛弃人世纷争，修性养心，专心研习黄老之学。

【新说】

不用多说，建功立业是众多志向高远的人所向往并为之奋斗的事情。那么，功成之后呢？不外乎这么一些情景：居功自傲，功成不居，贪得无厌。

居功自傲似乎顺理成章，因为功绩卓著，无人能与之攀比，老子天下第一。于是，可以为所欲为，飞扬跋扈，骄横专制，目中无人。然而，这类人往往不得善终：或者被贬谪，或者遭弹劾，或者受千人所指，或者反过来遗臭万年。结果，功劳成了累赘和陷阱；为了功名，最后又受功名连累，正如木匠戴枷，自作自受。

贪得无厌者甚为可鄙。大概他们建功立业本来就是为了捞取什么，一旦功成名就，有了资本，就张开血盆大口，见什么吃什么，见什么吞什么，一律不加选择。殊不知，吃下去和吞下去的东西，也有他们消受不了的时候，那时再来吐，就已经来不及了。下场可想而知：身败名裂。

功名本来就是身外之物，既看重，又不看重，当是最佳的态度。看重，是因为活一辈子总得做点什么，为国家，为社会，为家人，为自己，总得用某些行为和结果来证明自己活着的价值。功名不过就是起了这么一种证明作用而已。

不看重，是因为悟透了人生的哲理，人生一世，当赤条年来去无牵挂，活的是心灵的自由和自在，而不是受身外之物拖累、纠缠。还因为得到的越多，失去的也越多。不贪不占，不矜不持，也许更受人景仰。这应是最大的收获。

所以，功成不居，不仅是一种使自己立于不败之地的策略，也是一种体现了人生境界的德行。

【典源】

功成不居：语出《老子》第二章：“生而不有，为而不恃，功成而不居。”
张良彻悟淡名利：事见《史记·留侯世家》。

急流勇退， 范雎全身离相位

【原典】

范雎用“远交近攻”的策略说动秦昭王后，被秦昭王拜为客卿。以后又为秦昭王出谋划策，废黜了专权的宣太后，驱逐了把持朝政的穰侯、高陵君、华阳君、泾阳君等人，维护了昭王的绝对权威。昭王于是拜范雎为相国，封应地，号为应侯。

范雎做了相国后，更是屡建奇功，成为秦昭王最信任的人。他得志不忘故人，保举把他从魏国带来秦国的王稽做了河东太守，又保举在魏国救过他的郑安平做了将军。

后来，郑安平带领两万人投降了赵国，王稽也犯了通敌罪被杀头。根据秦国的法令，举荐者也应治罪。虽然秦昭王考虑到范雎的功劳很大没有治罪，但范雎自己心里感到不自在。

这时，燕国人蔡泽来到了秦国。他为了能够见到范雎，先托人在范雎面前说了一番激怒他的话：

“燕国来了一位说客蔡泽，非常能言善辩。他说如果他一旦见到昭王、昭王一定会不重视你并夺去你的相位。”

· QP9 ·

范雎决定见一见这个不速之客。

蔡泽见到范雎后，气宇轩昂，谈吐不同凡响，范雎不得不服。蔡泽对范雎说：

“人们常说，太阳运行列中天便要偏西，月亮圆满便要亏缺。物盛则衰，这是天地间的自然规律。你现在功劳很大，官位到了顶点，秦王对你的信任也无以复加，正是退隐的好时机。这时退下来，还能保住一生的荣耀，不然的话，必有灾祸。这方面的教训是很多的。想当年，商鞅为秦孝公变法，使秦国无敌于天下，结果却遭到车裂而死的下场。白起率军先攻楚国，后打赵国，长平之战杀敌四十万，最后还是被迫自杀。又如吴起，为楚悼王立法，兵震天下，威服诸侯，后来却被肢解丧命。文种为越王勾践深谋远虑，使越国强盛起来，报了夫差之仇，可是最终还是被越王所杀。”

范雎听后不禁耸然动容。蔡泽稍稍停了一会儿又说：

“这四个人都是在功成名就的情况下不知退隐而遭受的祸患。这就是能

伸而不能屈，能进而不能退啊！倒是范蠡明白这个道理，能够超脱避世，做了被人称道的陶朱公。我听说，以水为镜，可以看清自己的面容，以他人为镜，可以知道自己的祸福。《逸书》说：‘成功之下，不可久处。’你何不在此时归还相印，让位给贤能的人，自己隐居山林，永保廉洁的名声，应侯的地位，世世代代享受荣耀呢？”

蔡泽的话终于说服了范雎。于是，他待蔡泽为上客。过了几天，范雎向秦昭王介绍了蔡泽，说服昭王拜蔡泽为相国，自己托病归还了相印。

就这样，范雎急流勇退，全身离开了相位。

【新说】

蔡泽的一番话真正是唇枪舌剑，直插听者心脏，即便是你我在座，听了后恐怕也得丢盔卸甲，俯首就擒了。难怪得范雎要让相位于他！

问题是他的确说得有道理。

如果不急流勇退，等待自己的将只有付出生命。而且，付出生命事小，半生奋斗，一世英名也往往随之付诸东流事大。

历史是人写的，像商鞅、白起、吴起、文种，以及后世的韩信等人算是运气好的了，虽不得善终，但总算青史有名，后代流芳。还不知有多少因不得善终而湮没于历史的沉迹之下，名不见经传的英雄豪杰啊！

从智谋上说，急流勇退是一种回避，避开矛盾激化的可能性，避开那种必然会造成的令人痛心的局面。

从个人来说，就是在一生奋斗到顶点，眼看着要走下坡路时戛然而止，断然结束自己的辉煌生涯，全身而退。

【典源】

急流勇退：语出宋·苏轼《赠善相程杰》：“心传异学不谋身，自要清时阅 绅。火色上腾虽有数，急流勇退岂无人！”

范雎全身离相位：事见《史记·范雎蔡泽列传》。

大智若愚， 崔巨伦脱身全节

【原典】

北魏时的崔巨伦，曾任 州的别将。殷州被起义军攻破，起义军首领葛荣听说他很有才学，有心想起用他，而崔巨伦本人却一心想逃掉。当时恰逢五月初五，葛荣召集手下所有的臣僚，命令崔巨伦赋诗。崔巨伦心中早已打定主意，于是他摆出一副认真的样子，想了一阵子，然后便一本正经地当众朗诵起来：“五月五日时，天气已大热，狗便呀欲死，牛复吐出舌。”当场听得所有人都哄堂大笑，讥讽崔巨伦“有才”，葛荣也打消了起用他的主意，崔巨伦因而得免。

崔巨伦立刻逃走。他暗中找到几个不怕死的志士，乘着夜色向南而去。

然而不巧的是，途中他们遇到了敌人的巡逻骑兵，要对他们进行盘查。大家面临险境，不免有些紧张。这时崔巨伦很镇静地对大家说，“宁可往南走一寸而死，岂能往北走一尺去求生。”他的话坚定了大家的信心，也稳住了大家的紧张情绪。于是崔巨伦冷静地迎上前去，向骑兵谎称道：“我们是奉了葛荣的命令往南去执行任务的。”敌人问：“可有命令在手？”崔巨伦迅即掏出一份东西递了过去。敌人举起火把照明，准备细看文书。就在这时，崔巨伦趁着敌人没有注意他时，猛地拔出身边的佩剑，砍死了敌人首领。其余的敌人被这突如其来的举动完全吓住了，待反应过来后便仓皇逃命而去。于是，崔巨伦和志士们得以脱身，终于逃到南边去了。

【新说】

一个人拥有高智商、强能力，固然是件好事，可以说，这是上天赐予的一种良好天赋。有了它，便可以在社会生活诸如外事、兵战、商贸、人际关系等等之中如鱼得水，游刃有余。

而一个低智商、低能力的人毫无疑问的是生存竞争中的弱者。

然而，由于事物的复杂，环境的变异，社会生活往往又不是单一的，在某些时候，利与弊会不知不觉地转换。这样，就要求我们必须随时以清醒的头脑时时注意了解自己，掌握对方和周围环境，掂量你的利你的弊，而不是一味地以一般经验办事。

《阴符经》说：“性有巧拙，可以伏藏。”它告诉我们，善于伏藏是致胜的关键。一个不懂得伏藏的人，即使能力再强，智商再高也难战胜敌人。

而伏藏的内容又可分为两层：一是藏拙。这是一般意义上的伏藏，也是最常用的。藏住自己的弱点，不给对方乘虚而入的机会，露出自己的长处，给对方以有力的威慑。而另一种，也是更高明的即“藏巧”。一个人过于显露出自己高于一般人的才智，往往会使自己不利，甚至招来杀身之祸，这样的例子在历史上不少。因为这样可能使敌方容易摸情虚实，提前做好防范措施和对策，或者触动某些人如妒忌等不便说明的心理。某报曾载一小故事说，同有两位才学相当的秘书常为某领导拟文稿。甲秘书的文稿因常有瑕疵，要领导改动后才被采用，乙秘书的稿子却总是无须改动便被采用，然而提升得快的却是甲秘书。虽然这则故事在某种意义上可说是一桩笑话，但我们却不难体会出伏藏之妙的甲秘书的苦心。

又有如哈姆雷特的装疯卖傻，方得以保全性命，报杀父之仇。

崔巨伦的逃脱正是因他深深认识到自己的才学在当时的情况下带给他的只是不利，所以以愚人的姿态出现，骗过了敌人。

所以说，凡成大事者，少有不精于此道者。人们说的大巧若拙、大智若愚便是这个道理。

【典源】

大智若愚：语出宋代苏轼《东坡集·卷二十七·贺欧阳少师致仕启》：“大勇若怯，大智如愚。”

崔巨伦脱身全节，事见《魏书·崔巨伦传》。

假痴不癫，
司马懿奠定帝业

【原典】

魏明帝曹睿死时，太子曹芳尚小，因此拜托三朝元老的司马懿和曹氏大将军曹爽辅佐少主。

少主继位后，朝政由司马懿和曹爽共同掌管，开始几年相安无事。

后来，曹爽提拔任用了一批亲信，又加强了自己在军队的势力。他的智囊何晏，邓、丁谧等人给他出谋划策，利用太后的力量来排挤司马懿，自己却日益专权，独揽朝政。司马懿于是请病假不参与政事。

司马懿越是消极退让，曹爽及其党羽就越是飞扬跋扈，就连皇上也不放在他们的眼里了，大有取而代之的势头。

司马懿虽然请病假在家，但其实是心中有数，也在略地里作应变准备。

曹爽越来越急于篡权，但又始终对司马懿有所畏惧，不知他是真的生病了呢还是假装。这时正好曹爽的亲信之一李胜要到荆州去任职，曹爽便乘机叫他去司马懿家里辞行，以观察司马懿的情况。

曹爽的这些举动怎么瞒得过曾长期和诸葛亮斗智的司马懿呢？

李胜到司马懿家里时，司马懿正在床上躺着。见李胜到来，叫两个侍女扶他起身。侍女拿衣服来给他披，他伸手去接，竟然抖抖索索地把衣服落在了地上。又指指自己的口，表示口渴。侍女端来稀粥，他自己不能端碗，要侍女一口一口地喂，米汤顺着嘴角流下，弄得满下巴满胸都是。李胜看着他的邋邋相不禁皱皱眉头，告诉他说，自己要去荆州任职了，今天特地来辞行。司马懿听了有气无力地说：

“怎么，你要到并州去吗？并州靠近北方少数民族，你可要小心啊！”

李胜纠正说：

“不是并州，是我的家乡荆州。”

司马懿又说：

“你的家乡是并州吗？”

李胜哭笑不得，只好耐着性子再作纠正。司马懿这才说：

“哦，是荆州！我真是老糊涂啦，连耳朵都不中用了。为国立功就全仗你们喔！”

李胜真是不耐烦和他罗嗦了，匆匆告辞后便去向曹爽报告说：

“司马懿那老头儿尸居余气，精神和躯壳都像是已经分家，离死不远了。”

第二年春天，皇帝去城外扫墓祭祖先，曹爽及其兄弟都陪同一起去。司马懿等他们一出城，便立即调兵起事、占领了曹爽的军营，夺了兵权。并率

军出城迎接皇帝，历数曹爽及其党羽的罪过，要求皇帝下旨废除了曹爽兄弟的一切职务，后来又治罪处斩，彻底除掉了曹氏党羽。

司马懿除掉曹爽后做了丞相，独揽朝政。他死后又由儿子司马师、司马昭先后专权，到孙子司马炎时，终于取代曹魏政权而做了西晋皇帝，并追认司马懿为晋宣帝，司马师为晋景帝，司马昭为晋文帝。

【新说】

顾名思义，假痴不癫就是假装呆痴但并不疯狂，或者说是外表呆痴而内心却时常清醒。再说得简单一点，就是聪明人装糊涂。

聪明人为什么要装糊涂呢？

老子说：“大巧若拙。”

孔子说，“宁武子那个人，在国家政治清明的时候便聪明能干，在国家政治黑暗的时候便装糊涂了。他那聪明能干是别人赶得上的，他那装糊涂的本领却是没有人能赶得上的。”（《论语·公冶长》）

那可真是难得糊涂了。

这种假痴不癫，这种难得糊涂，其实也就是一种韬晦之计，是一种故意示弱以麻痹敌人的以退为进，以柔克刚之木。从某种意义上说，这种假痴不癫也有苦肉计的成分在内，它使人的意志受到压抑，身心受到折磨，像越王勾践那样，替吴王夫差尝粪便诊病，真是令人恶心之极。

所以，痴呆也不是随随便便可以装得的。要么是苦大仇深，要么是形势所迫，要么就是特别具有隐忍的功夫。

【典源】

假痴不癫：“三十六计”第二十七计：“宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。”

司马懿奠定帝业：事见《晋书·宣帝纪》。

因利制权， 陈平放浪避吕后

【原典】

陈平曾以谋略协助刘邦建立西汉王朝，因此被刘邦封为曲逆侯，汉惠帝刘盈死后，吕太后上台，吕氏开始专权。

陈平这时虽然担任丞相，但内心对吕后肆意专权十分不满。他知道吕后忌恨有才能的大臣，而自己的文武才能远在其他大臣之上，应该躲避吕后的锋芒，保住丞相地位，等待时机削弱吕氏的权力。

从此，陈平假装放浪形骸，整天沉溺在美酒女人之中。到上朝的时候，他唯唯喏喏，从不明确发表意见，表现出一副痴愚的样子，以免引起吕后讨厌，虽然位高权重，却百事不管。

后来，吕后打算将吕姓的人立为王，征求陈平等人的意见，生性直爽的

王陵回答说：“高祖曾经杀白马订立盟约，规定凡是不姓刘的人当王时，天下人应联合起来讨伐。现在立吕姓的人为王，是违背先帝的誓约。”吕后大怒。

陈平的回答却令吕后喜笑颜开：“以前高祖平定天下之后，便拥立姓刘的子弟为王，现在是太后当政，想立姓吕的子弟为王，没有什么不可以的。”

吕后对王陵的话怀恨在心，剥夺了他的丞相大权，降职为太傅。王陵于是请求返回故乡，以生病为由辞去官职，在家里闭门不出，直到死在家中。

陈平受到吕后重用，吕后的妹妹吕 对此十分不满，不断在吕后面前诋毁陈平，说他“当丞相不管事，白天喝好酒，晚上玩女人。”

陈平知道此事后，心中暗喜自己表演得不错，而吕后越发对陈平没有戒心，竟对他说：“俗话说女人小孩的话千万听不得，我们这样的关系，完全不要害怕吕 的谗言。”陈平继续表演下去，吕后日益欣赏他的“忠厚”，又是封王又是封侯，以表示恩宠。

然而，吕后一死，陈平便与周勃共同策划，铲除吕氏势力，诛杀吕产、吕禄等人，平定了诸吕叛乱。陈平和周勃拥立汉文帝刘恒，恢复了刘氏天下，他们两人任丞相。

【新说】

西汉众多大臣中，最为足智多谋者，当数陈平。当年辅佐高祖刘邦时，频出奇计。后来大权在握，又能审时度势，不仅不滥用权力，而且设法制止了权力被非分之徒篡夺。其中原因，正在于陈平悟透了“因利制权”四个字。

权力的确可以为人带来众多方便与好处，自古以来都是人们欲求的重要对象之一。人说钱可使鬼，权力也可使鬼，它的诱惑是难以抵挡的。

然而，正如水可载舟，亦可覆舟一样，权力可使人野心膨胀，也可使人死无葬身之地。吕后越名分而专权，风光一时，恣肆一时，而其下场却是遗臭万年。

掌握在手中的权力，并不是一个可以随意使唤的奴婢，绝对的权力导致绝对的腐败，绝对的腐败导致身败名裂。因此，如何运用权力，大有文章可做。根据实际需要和不同的利害情况，灵活地运用权力，便叫做“因利制权”。

它所依据的是有利无利的原则。有利，则及时适当地加以运用，如陈平与周勃共除吕氏势力；无利，则暂时回避，以图东山再起，卷土重来，如陈平佯装放浪痴愚。

顶风开船，要付出加倍的力量和代价，风向顺利时，不及时张帆顺风而驶，机遇就将擦肩而过，悔之晚也。

【典源】

因利制权：语出《孙子·计》：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。”

陈平放浪避吕后，事见《史记·陈丞相世家》。

韬晦之计， 朱棣佯疯守王位

【原典】

明成祖朱棣精明干练，是太祖朱元璋的第四子，朱元璋在世时，被封为燕王，镇守北平。朱元璋死后，由于长子早死，便立长孙朱允 为帝，即建文帝。

建文帝知道朱棣对没有当上皇帝心怀不满，暗中派人监视朱棣的举动，不久，朱棣的护卫官倪谅到南京向建文帝告密，说朱棣的手下于谅和周锋等人谋反。建文帝下令将两人抓到南京斩首，并下诏书责怪朱棣。

朱棣知道这事后开始装疯，经常在闹市中大叫奔跑，抢别人的酒食，口中胡言乱语，有时睡在地上整天不醒。监视他的人去看他，他在大热天围着火炉打抖说：“冷极了！”他在宫廷中还口中含枚到处游逛，见到他的人都信以为真。

长史葛诚是建文帝的心腹，他向监视朱棣的张 、谢贵告密说：“燕王根本没有病，你们千万别懈怠。”当朱棣派人去朝廷办事时，兵部尚书齐泰逮捕了使者，使者供出了朱棣准备发动政变的消息。

齐泰马上下令逮捕朱棣手下的官员，让谢贵等人伺机杀掉朱棣，要葛诚等人作为内应，并密令一直受朱棣信任的张信将朱棣活捉。

张信得到命令后，再三犹豫，最后决定挽救朱棣，于是去他的住所讲明真情。开始时，朱棣假装中风，不能说话，后来知道事情真相，才觉得非同小可，立刻向张信下拜说：“是您救了我一家人啊！”

朱棣立即着手准备起兵，这时，削夺朱棣爵位、逮捕官员的命令传到，谢贵、张 派兵包围了燕王府，逐宅抓人。

第二天，朱棣宣布病愈，让官员们前来朝贺，他设下伏兵，派人去请谢贵、张 来抓人。等到所有人都列齐了，朱棣以掷瓜为信号，伏兵冲出来逮捕了谢贵、张 等人，朱棣站起来说：“我哪里有病，全是你们这帮奸臣逼出来的！”他下令将谢贵等人斩首。

接着，朱棣举兵攻占了北平城，安抚军民，并上书以征讨齐泰等人为名，直奔南京讨伐建文帝。建文帝下落不明，朱棣登上王位，成了明成祖。

【新说】

“韬”原来的意思是剑、弓的外套；“韬晦之计”，是说故意将才华掩藏起来，收敛锋芒，使别人不注意自己。

首先得真有才华，才谈得上掩藏的问题。真正的愚蠢和假装出来的愚蠢，表面上是没有什么区别的。只有当伪装被扯下以后，真面目才会显露出来。

装疯卖傻是常见的伪装之一，也最容易骗人耳目。朱棣大热天烤火，浑身颤抖，是需要表演天才的，要不然，他早上断头台了。

什么时候取下伪装？那得依具体情况而定。宝剑一旦出了鞘，就要用来

杀人。伪装一旦撕破，真面目暴露无遗，就得立即以新的角色采取行动。这个时候出现犹豫，后果就糟啦。

伪装自己是一场很有趣的游戏，站在主动者的立场，有意识地玩捉迷藏，愚弄对手。

【典源】

韬晦之计：语出《三国演义》第二十一回：“玄德也防曹操谋害，就下处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。”

朱棣佯疯夺王位：事见《明史·成祖本纪》。

明哲保身， 王翦恋物不恋权

【原典】

公元前 224 年，秦国老将王翦率领六十万秦军讨伐楚国，秦始皇亲自到灞上为王翦大军送行，王翦向秦始皇提出了一个要求，请求秦始皇赏赐给他大量土地宅院和园林。

秦始皇很不明白王翦的意思，不以为然地说：“老将军只管领兵打仗吧，哪里用得着为贫穷担忧呢？”

王翦回答说：“当国王的大将，往往立下了赫赫战功，却得不到封侯。因此，趁着大王还宠信我的时候，请求大王赏给我良田美宅，好作为我的子孙的家产。”

秦始皇听后觉得这点要求微不足道，便一笑了之。

王翦带领军队行进到幽谷关，心里还惦记着地产的事，接连几次派人向秦始皇提出赏赐地产的要求。

王翦手下的将领们见他率兵打仗还恋恋不忘田宅，觉得不可思议，便问他说：“将军如此三番五次地恳请田宅，不是做得太过分了吗？”

王翦答道：“不对，秦王这个人生性好猜疑，不信任人，现在他把秦国的军队全部让我统领，我不借此机会多要求些

田宅，为子孙们今后自立作些打算，难道还要眼看他身居朝廷而怀疑我有二心吗？”

第二年，王翦率领的军队攻下了楚国，俘获楚王负刍。秦始皇十分高兴，满足了王翦的请求，赏给他不少良田美宅，园林湖池，将他封为武成侯。

王翦的儿子王贲也是秦国将领，他率军先后攻下了魏国、燕国的辽东和齐国，被封为通武侯。他们父子两人都只要求财物，不求权力，秦始皇终于明白了他们的心思，宽容了他们的请求，并加以重用。

【新说】

身处你死我活、激烈竞争的漩涡之中，谁敢说自己能够永远稳坐钓鱼船，做不倒翁？在那种场合中，真的是乱哄哄你方唱罢我登场，人们一个个像乌

眼儿鸡一样，恨不得你吃了我，我吃了你，哪个没有一副狼心狗肺？

所以，身处其中的真正聪明人，善于想方设法保护自己，躲避陷阱，绕开虎口狼窝。尤其是位高权重者，每每成为众矢之的，树大招风，爬得越高，跌下来就越惨，不是身败名裂，就是残废瘫痪。古往今来，有多少人能明辨此理而及时自救？

既已卷入漩涡中，唯有自救的人才能得救，在这种境况下，自救是个永恒的主题。除了自己之外，没有上帝，善于弄潮的弄潮儿，知道如何在风口浪尖上搏击，而又不致被浪头卷走，既可进，又可退，游刃有余。

保全自己，不等于苟且偷安，苟且偷安之辈只知营营苟苟，得过且过。保全自己，是为了不被别人吃掉搞垮，能在角逐中保持有利地位，遇上风头，及时回避，更好地发挥自己的长处。

所谓“明哲”，是对自己的处境、行为、目的有深刻的了解，对各种不测事件有充分的思想准备，随形势、人事的变化决定行为方式。虽然不以整人害人为目的，但在必要时，为了保全自己，应该毫不犹豫地以子之矛陷子之盾，以攻为守，避免被动。

保全自己，还要忌讳贪。贪图不该属于自己的权力、地位、名誉、财物，必然招来是非争斗，平添多余的纠葛，使争斗更加激烈难分。倘本身就是贪婪之徒，又另当别论。

【典源】

明哲保身：语出《诗经·大雅·丞民》：“既明且哲，以保其身；风夜匪解，以事一人。”

王翦恋物不恋权：事见《史记·白起王翦列传》。

难得糊涂， 隰斯弥不伐树本

【原典】

齐国的隰斯弥到大臣田成子的家去拜访，田成子请隰斯弥登上他家的阳台，远眺四方。

他们向东西北三方遥望的时候，一片辽阔，可以看到很远的地方，而且景致都非常优美，但只有南边，那个地方大树参天，葱郁茂盛，挡住了田成子家的视线。而那里正是隰斯弥住的地方。对于这一点，田成子没有向隰斯弥说任何话，但是用意却是很清楚的，隰斯弥已敏感地察觉到了。

隰斯弥回家后，就开始思虑起来，他想，田成子是齐国的实权人物，得罪不得，为了要讨他的欢心就必须伐掉树木。于是隰斯弥就安排工人砍伐大树，但是，当工人砍了两三下时，隰斯弥突然又改变了主意，要工人停下来不要再砍了。家臣都觉得奇怪，便问他原因。

家臣问：“刚才那么急着要砍伐那些树，现在又决定不砍了，这到底是

为什么呢？”

隰斯弥不慌不忙地回答说：“有一句谚语说：‘知道渊中之鱼的人是最不幸的。’你想想看，田成子内心怀着极大野心要篡夺齐国的大权，他当然是随时提防着别人，怕别人看透了他的心思。如果我让他知道我已察觉了他内心的企图，他是决不会放过我的。如果我把树木伐掉，他就会清楚他的心理活动被我掌握了，要知道能够察觉对方没有说出来的，是很危险的。现在我留下那些树不伐就没有什么了。”

家臣听了恍然大悟。于是，那些大树便留下来了。

【新说】

这样看来，人真是很有必要在某些时候装一装糊涂。

装糊涂的好处主要体现在三点：一是装糊涂可让敌人掉以轻心，然后可以乘机出击敌人，让敌人在措手不及之下败绩；二是可以在险恶的环境下保全自身性命；三是可以拒绝自己不情愿的事，而不会太得罪对方。

糊里糊涂的人头脑不清醒也不精明，当然对于那些精明强干的人来说是毫无威胁可言的。那么也不会把其放在眼里了。聪明的人会利用这个窍门，不糊涂而装糊涂，最后制敌取胜。

魏国大将军曹爽与太尉司马仲达争权之际，仲达借曹爽派人来探听虚实之际，装作中风，身体无力、头脑不清。于是曹爽断定司马仲达已经老迈而无威胁了，便大为安心。仲达随即着手搞垮曹爽的策略，后来打倒了曹爽，将其诛杀，独专政权。

人的强弱，不独在体力，还在于智谋。仲达装糊涂而并不糊涂，以假糊涂来迷惑对手，最后制敌取胜，而曹爽自以为聪明，结果败在糊涂人的手下。

世人都嘲笑刘禅昏庸暗愚，“乐不思蜀”。后主刘禅真的没有亡国之恨，乐而忘本吗？其实不然，此情此景没人不流泪的，而刘禅咽泪装欢只是一种保身之策罢了，倘若不如此的话，恐怕性命也会难保啊。

当一个人的命运完全操在他人之手时，遇到上述情况，有两种选择，其一顾名节，不为瓦全而为玉碎；其二含垢忍辱，委屈求全。

晋朝诗人阮籍以喝酒大醉数天从而拒绝了当权者司马氏对其女儿的提亲，司马氏虽然残酷暴戾，但也无法。

所以，能察颜观色固然是件了不起的事，而学会糊涂就更了不起。

【典源】

难得糊涂：语出《宋史·吕端传》：“太宗欲相端，或曰：‘端为人糊涂。’太宗曰：‘端小事糊涂，大事不糊涂。’决意相之。”金代元好问诗《送高信卿》：“万事糊涂酒一壶，别时聊为鼓咙胡。”

隰斯弥不伐树木，事见《韩非子·说林上》。

李 机敏应高宗

【原典】

李 是唐代初年的大将，原名徐世 ，参加过瓦岗军，失败后投奔唐朝，任右武侯大将军，封曹国公，赐姓李，为避唐太宗李世民之讳而改单名 。唐高宗李治即位后，李 任司空，为人机巧，行事谨慎。

高宗李治想立太子，由于王皇后没有儿子，武则天却有便向大臣们征求意见。

尚书右仆射褚遂良提议说：“王皇后是世家之女，是先帝为陛下娶的，先帝临终前拉住陛下的手对大臣们说：‘我的好儿子好媳妇，现在托付给你们了。’陛下听到过这话，至今如在耳畔，没有听说王皇后有什么过错，怎么能轻易将她废除了呢？陛下如果一定要变更皇后，恳请好好选择天下的望族，何必要选武氏呢？武氏曾经跟随过先帝，这是众所周知的，天下众人的耳目，怎么能遮挡得住呢？”

韩瑗、来济也上书李治，力主不选武则天，但高宗听不进去。

后来，高宗问李 的看法，李 生性乖巧，心想这个关键时刻超越自己本分发表意见，可能招来杀身之祸，废立皇后成功与否，都与性命有关。同意废除王皇后，要是不成功，就将得罪王皇后，不同意废除王皇后，如果武则天被选中，无疑是自投罗网。

李 左思右想，含糊其辞地对高宗说：“这是陛下的家事，有什么必要问外人呢？”

高宗听了这话便下定决心，将褚遂良降职为潭州都督，马上废除王皇后和肖淑妃，下令将武则天立为皇后。

武则天当上皇后之后，任用大臣许敬宗排斥打击不同意拥立她为皇后的大臣，长孙无忌、褚遂良、韩瑗等一批人，或者被贬逐，或者被诛杀。李 却因为应付巧妙，避免了祸及自身，并且受到重用，负责审理长孙无忌等人的案子。

【新说】

思不出位，要求说话办事不要超越自己的名分地位，该说该做什么，不该说不该做什么，都以自己的职责为限，谨慎稳重，这是处事精明老练的表现之一。李 可说是精明老练之辈，他的一句“这是陛下的家事”，堪称绝佳妙语，包容量极大，在不卑不亢的情况下将“球”踢了回去。

精明老练同投机取巧、阿谀奉承是两回事。在事情微妙棘手之时，只有高智商者才能巧妙应付，或者为避免引火烧身，或者为留有回旋余地，或者为摆脱纠葛纷争。

人世间，官场上，竞争中，尔虞我诈、勾心斗角、弄权逞威、明争暗斗的事经常发生，如同家常便饭。敢于仗义直言，不怕同恶势力抗争，精神固然可敬，但是，在有些情况下作这种无谓的牺牲，并不可取。明知是以卵击石，倒不妨退避三舍、保存实力，待机再图发展。

君子不在其位，便不谋其政。越权插手，越俎代庖，饶舌多嘴，不是招

人忌恨，便是招惹是非。这种人与仗义直言者又不同，他们因超越名分地位而引火烧身，是咎由自取，不值得同情。

洞明世事，体察人情，随机应变是思不出位的前提；小心谨慎，如履薄冰，是思不出位的保证。恰当地运用这一谋略，可以有效地保护自己不受无谓的伤害。

【典源】

思不出位：语出《周易·艮》：“兼山，艮，君子以思不出其位。”

李 机敏应高宗：事见《旧唐书·高宗纪》。

深藏不露， 崇祯计除魏忠贤

【原典】

明熹宗朱由校自幼丧母，由奶妈客氏抚养长大。但是，客氏是个行为不检点的女人，勾引十六岁的熹宗与之淫乱。后来，她又同大权在握的太监魏忠贤私通，两人狼狈为奸，骗取了熹宗的信任，内外勾结，专权枉法，把持了朝廷政治。

他们在朝廷中专横跋扈，排斥异己，形成了一股力量不小的恶势力。东林党人为了伸张正义，弹劾魏忠贤，遭到残酷迫害，几乎被赶尽杀绝。

熹宗病死后，由于没有儿子，王位便由他弟弟朱由检继承，这就是明思宗，即崇祯皇帝。魏忠贤失去靠山后，内心恐惧。东林党人再度起来弹劾魏忠贤，崇祯深知魏忠贤作恶多端，民愤极大，但考虑到刚刚即位，不便马上动手清洗受熹宗任用的老太监。

崇祯心里有数，不露声色，魏忠贤假心假意要辞掉“东厂”的职务，崇祯坚持不同意。大臣杨所修、杨维垣指责太监崔呈秀企图篡位，主事陆源登等人也上书弹劾魏忠贤，崇祯全都假装不知道，嘉兴人钱嘉征上书列举了魏忠贤的十大罪状，读起来令人发指。

这时，崇祯见朝野上下一心反对魏忠贤，觉得时机已到，于是将他招来，在朝廷上当众宣读钱嘉征的信，令魏忠贤万分恐惧。他用重金收买信王府太监徐应元去求情，遭到拒绝。

崇祯下令把魏忠贤的一切权力削去，贬谪到安徽凤阳，然而，魏忠贤去凤阳时，竟用上千匹好马和八百壮士护送他搜刮来的财宝。崇祯得知后大怒，下令将他抓回北京斩首，魏忠贤畏罪自缢，崇祯又下令戮尸。

接着，崇祯大张旗鼓地清洗了魏忠贤的党羽，将他的侄子、侄孙和客氏的兄弟、儿子处死，客氏被笞死，崔秀呈等太监被斩首。东林党的名誉得到了恢复，被关押的人被释放复职。

【新说】

深藏不露需要表演才能：瞎子吃汤圆，可心里有数。拿出来表演的，不

过是为了愚人耳目，真功夫却不可告人。或者装疯，或者装哑，或者装傻，或者装不知道。宗旨只有一个，那就是掩藏真实目的；要求也只有一个，即逼真，使旁观者深信不疑。

既是演戏，除了演技之外，顶要紧的是自信。自信自己会成功，自信自己确能愚人耳目，自信自己演技胜人一筹。这样，演起戏来才会面不改色心不跳，沉着冷静，应付自如，仿佛完全进入了角色。

不善表演者切莫轻易尝试这一谋略，否则，马脚一露，后果不堪设想。

真功夫不可告人，自有其理由。有时是时机不成熟，必须像猎人一样耐心潜伏着，等待猎物出现。有时是为了让对手充分表演，完全彻底地暴露出他的全部招数，然后再抓住其要害给予致命打击，让他领略后发制人的厉害。有时是为了麻痹对手，使他骄傲轻敌，以为对手软弱无能，趁其不备而攻杀之。有时是为转移对手的注意力，让他奔东边去，而自己却在西边出击。

所以，为了有效地打击对手，首先要有效地隐蔽自己、保护自己。过分善良的人往往不懂得这一点，以为天下人都同自己一样善良，结果，以善良待人，反被邪恶伤害，成了邪恶的牺牲品。即使不以打击对方为目的，为了不遭对方打击，也不应天真善良地将自己暴露无遗，毫无还手余地。

善良诚可爱，善于在险恶世道中保存这份善良，则更为可贵。

【典源】

深藏不露：语出《老子》第十五章：“古之善为道者，微妙玄通，深不可识。”

崇祯计除魏忠贤：事见《明史·庄烈帝纪》。

自有肺肠， 刘秀施计废皇后\

【原典】

东汉光武帝刘秀的再婚夫人郭圣通，原来是西汉景帝刘启七世孙刘扬的外甥女。当年刘秀起兵南阳时，曾被王郎的军队打败，于是投奔了拥有十万大军的刘扬，以图发展。刘扬很看重刘秀的才能，但提出要刘秀娶他的外甥女郭圣通，才肯接纳他。刘秀为了得到暂时庇护，便答应了这门婚事。然而，刘秀实际上早就同他的同乡美女阴丽华结成了夫妻。

后来，刘秀登上了皇帝的宝座，由于他夺取天下靠了刘扬的军队，只得将郭圣通立为皇后，将她的亲生儿子刘彊立为太子。但是，阴丽华貌美受宠，刘秀对她旧情难忘，况且他在领兵出征时，也常将阴丽华带在身边，过了多年后，刘秀发现阴丽华所生的儿子刘阳比刘彊更能干，便萌发了废后易储的念头。

不过，刘秀考虑到自己的名声，还不敢公开废黜皇后另立，于是想方设法寻找正当理由，以便名正言顺地这么做。

郭圣通十分妒忌刘秀宠爱阴丽华，也对刘秀偏爱刘阳十分不满，因此与刘秀作对，经常故意违反他的旨意。这样做正好让刘秀抓住把柄，郭皇后就成了刘秀下手的对象。

这时，宫中教习、殿中侍讲是刘秀心腹。他深知刘秀的心思，便告经刘秀谨慎从事，以避免天下人的非议。刘秀接着以“怀执怨怼，数违教令，不能抚循他子，训长异室”为理由，废黜郭皇后，另立阴丽华。为了减少非议，刘秀有意将郭皇后次子封为中山王，扩大了封地，使这一事件淡化。

刘秀还让郅恽规劝刘疆主动请求让位，刘疆自己也知道太子之位难保，被迫听从郅恽的建议，“奉养母氏，以明圣教”，一再请求让出太子之位。刘秀假装不同意刘疆的请求，推让再三才答应。紧接着，刘秀正式将刘阳立为太子，并封为东海王。

【新说】

千万别以为这里说的“肺肠”是肠肝肚肺等内脏，而是说的“心思”。“自有肺肠”则是说另有心思，另有与人不同的想法。故事中的刘秀便是“另有心思”，即想废黜名正言顺的皇后，另外册立皇后，最后终于达到了目的。

谁都有自己的想法和心思：每个人的想法和心思都不一样，这个不用多说。自有“肺肠”，总是在某件事成了既成事实，而大多数人都认同这一事实的情况下，当事人产生了另外的想法，或者可以叫做“另有图谋”。

这种图谋往往是在一段时间当中不可告人，在它成为事实之前，除了极个别心腹之外，必须保密，甚至要不惜手段制造假象，掩盖真实目的。因此，保密便成了至关重要的环节。能否最后取得成功，在很大程度上要看保密是否成功。

阴谋诡计大多都可算作自有肺肠，因为它们不可告人，总在暗中进行，经常是为了满足一己私欲，并且时常暗伏杀机。但是，并非所有的自有肺肠都可归入阴谋诡计之列，比如荆柯刺秦，则是出于天下大义，代表了众多民众的心声，必须秘密地进行以保证成功。也就是说，作为计谋，自有肺肠是中性的；君子可以运用，小人同样也可以运用。

所以，自有肺肠不同于包藏祸心，它在一定程度上体现了与众不同的见解和个性，表现了不甘苟同既成事实而想有所改变。差别只在于为此采取行动的动力是受道义的支配，还是受私欲的驱使。

【典源】

自有肺肠：语出《诗经·大雅·桑柔》：“自有肺肠，俾民卒狂。”

刘秀施计废皇后：事见《后汉书·光武帝纪》。

三年不鸣，
楚庄王一鸣惊人

【原典】

春秋时，楚成王先立了儿子商臣为太子，后来又想改立另一个儿子职为太子。商臣在老师潘崇的帮助下杀了父亲而自立为国君，英楚穆王，而潘崇则以太师的身份垄断了国家大权。

穆王在位十二年后死去，儿子侣缕承王位，即楚庄王。

楚庄王即位后，三年不理国家大事，整天吃喝玩乐，花天酒地。还发出诏令说：

“我讨厌那些自以为是地劝谏国君的人。现在我当了国君，有了国家，谁敢来劝谏我，一律判处死刑，绝不赦免！”

满朝文武官员都害怕被杀头，竟然真没有人敢去劝谏。楚庄王也就乐得醉生梦死了。

后来，有一个大臣叫伍举的去见楚庄王。

楚庄王左手抱着郑国的美女，右手抱着越国的美女，坐左钟鼓乐器中间欣赏音乐。见到伍举进来也不松开抱美女的手，只是懒洋洋地问伍举有什么事。

伍举说：

“臣下听人说了个谜语，百思不得其解，所以来请教大王，看大王是不是能够猜得出来。”

楚庄王一听是猜谜，一下子就来了劲，叫伍举赶快说给他听。

伍举于是说：

“楚国山上，有只大鸟；一停三年，不飞不叫。这是只什么鸟？”

庄王听了回答说：

“三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。你下去吧，我知道了！”

伍举听了庄王的回答后吃了一惊：是啊，三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。看来，庄王心中是不数的。

但庄王并没有因此而振作起来，反而更加奢侈淫逸。

终于又有一位大臣忍不住了。这位大臣叫苏从，他不像伍举那样去打谜语，逗圈子，而是直言相告要去劝谏庄王。

庄王问他：

“你难道没有听见诏令？难道不怕死吗？”

苏从回答说：

“臣下当然听见了大王的诏令。不过，舍弃我的生命而使大王明白一些道理，这正是我的愿望！”

庄王听了立即起身相迎，请苏从坐下慢慢说。

从此，庄王停止了奢侈淫逸、醉生梦死的生活，开始亲自治理国政，重用伍举和苏从，杀了数百个过去的官员，提拔了数百个新的官员。从用人到各项制度实行全面改革，励精图治，上下精神振奋，老百姓衷心拥护，当年就灭了庸国，隔一年打败宋国，再隔一年又讨伐陆浑的少数民族，直打到洛阳，陈兵向周天子示威。

就这样，楚庄王成为春秋五霸之一，那可真是一鸣惊人【新说】

三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。

说得多好啊！

后世人多注重的是一飞冲天，一鸣惊人，把它作为有志者事竟成一类的激励之辞。不过，一飞冲天，一鸣惊人实际上是效果，是结局，是那耀人眼目的成功的一瞬。从智谋的角度来说，更注重的，更耐人寻味的，却是那三年不飞，三年不鸣的个中秘密。

以楚庄王的故事而论，他之所以三年不飞，三年不鸣，当然不是不知道飞，不愿意鸣，而是基于自己立身为国君的现状，基于潘崇专权后楚国朝廷陈陈相因、积重难返的实际情况而不得不如此。这一点，只需从他理政后杀数百个过去的官员这一事实来看就是非常清楚的了。

很明显，楚庄王下诏拒谏其实就是要看一看有没有真心来功谏的臣下；以死相威胁就是要看一看有没有真正不怕死的忠臣；奢侈淫逸、醉生梦死就是要故意显示自己胸无大志，看哪些大臣肆无忌惮，把一切败德恶行暴露无遗，看哪些大臣洁身自好，居污泥而不染。

忠奸分明，邪正清楚后，才能够施行大手术，全面整顿，全面改革，经大乱而达到大治。这就是三年不飞，三年不鸣的个中秘密：不飞是为了一飞冲天；不鸣是为了一鸣惊人。

看来，即使是贵为国君，有时候也不得不来一点韬晦之术啊！

有趣的是，这种韬晦之术还不只是楚庄王一人使用，据《史记》记载，比楚庄王晚两百多年的齐威王几乎采用了一模一样的手段使齐国大治，称霸天下几十年，淳于髡去劝谏齐威王的谜语正是伍举的谜语，而威王的回答也与庄王一模一样。

【典源】

三年不鸣：语出《史记·楚世家》：“（伍举）曰：‘有鸟在于阜，三年不蜚不鸣，是何鸟也？’庄王曰：‘三年不蜚，蜚将冲天；三年不鸣，鸣将惊人。’”

楚庄王一鸣惊人：事见《韩非子·喻老》、《吕氏春秋·重言》、《史记·楚世家》等。

能屈能伸， 韩信忍胯下之辱

【原典】

汉初的淮阴侯韩信是一位叱咤风云的战将，为汉王朝的建立立下了赫赫战功。虽然最后被吕后诛灭，但毕竟是一位盖世英豪。

就是这位叱咤风云的盖世英豪，早年却忍受了不少奇耻大辱。

韩信本是淮阴人，出身贫寒。既不能被推举做官吏，又不会从事生产或

做生意赚钱、所以，常常到熟人家里去混饭吃，这些人都不喜欢他。

他曾经多次投靠在邻乡的一个亭长家里求食，一连几个月。亭长的妻子很讨厌他，于是很早就起床把饭做来吃了，等韩信到吃饭的时间去时，已没有饭了。韩信当然知道是怎么回事，从此便再也不去亭长家。

韩信到淮阴城的河边去钓鱼，有几位老大娘在那里漂洗丝绵。其中有一位老大娘见韩信到了吃饭时间还坐在河边，一副饥肠辘辘的样子，知道他没有饭吃，便把自己带来的饭分给他吃。此后一连数十天都是如此。韩信非常感动，向老大娘道谢说：

“我将来一定加倍报答您！”

老大娘却生气地说：

“谁希罕你的报答呢？一个堂堂男儿汉却养不活自己，我是看你可怜才给你饭吃！”

当时，淮阴城有个年轻屠户很看不起韩信，他轻蔑地对韩信说：

“别看你身材高大，又喜欢带刀佩剑，其实你是个胆小鬼！”

韩信不予答理。那年轻屠户又当众侮辱他说：

“怎么你不吭声呢？难道你不承认吗？那好，如果你不是胆小鬼，就刺我一刀；要是你不敢刺我，那就承认你是胆小鬼，从我的胯下爬过去吧！”

韩信把那年轻屠户看了好一会儿，又想了一想，居然真的低头俯身从他的胯下爬了过去。那人哈哈大笑，满街的人也都嘲笑韩信，认为他胆小怕事。

后来，项梁率兵起义，韩信拔剑从军，但一直没有什么名气，项梁兵败后，韩信又跟随项羽的部队，也只做到郎中官。他多次向项羽献成都没有得到采纳。当汉王刘邦率兵进入蜀地时，韩信从楚军中逃出来投奔了汉军。开始仍然没有得到重用，只做了一个管理粮仓的小官。后来终于得到萧何的赏识，被萧何全力保举给刘邦做了大将。从此一举成名，为刘邦打下了半壁江山。

垓下会战彻底打败了项羽后，刘邦封韩信为楚王。韩信到达封地，找到当年曾分给他饭吃的那位老大娘，赏给黄金一千两作为报答。又找到那位亭长，只赏给他一百钱，对他说：“你是个小人，做好事有始无终。”最后，他召来那位曾让他受到胯下之辱的屠户，不但不杀他，反而还任命他为楚国中尉，并对将领们说：

“他是一个壮士。当时他侮辱我时，我难道真的不敢杀他吗？不是的。但我杀了他就不能成名，不能实现自己的抱负了，所以我忍辱而达到了现在的境地。我真该谢谢他啊，他磨练了我的意志！”

【新说】

“知行知止唯贤者，能屈能伸是丈夫。”（宋·邵雍）

能屈能伸，即在不得志时能承受屈辱，克制忍耐，在得志时能施展抱负。

韩信就正是这样一个写照，所以，称得上是一位大丈夫。

一般说来，能屈能伸不像是智谋，而更体现出一种器度，一种素质。但

从韩信的自白来看，从孔子所谓“小不忍，则乱大谋”（《论语·卫灵公》）来看，能屈能伸也仍然是一种智谋，一种投资痛苦，回收时间较长的智谋，甚至还可以说是人生的一大智谋。

这种智谋的功夫在一个“忍”字。

所谓“心字头上一把刀，遇事能忍祸自消。”

忍得一时之气，免却百日之忧。

只有忍辱才能负重，只有忍才能屈，只有屈才能伸。正如韩信自己所说，没有当年忍胯下之辱，哪有后来的齐王楚王？哪有后来的淮阴侯？

同样的，勾践没有当年忍会稽之辱，忍入吴之辱，哪有后来的卧薪尝胆，兴越灭吴呢？

所以，《周易·系辞》说：“尺蠖之屈，以求信（伸）也；龙蛇之势，以存身也。”尺蠖的屈退是求得伸进；龙蛇的蛰伏是为了保存自身。

这就是能屈能伸的道理所在。

【典源】

能屈能伸：语出《越绝书·外传纪策考》：“（文）种善图始，（范）蠡能虑终，越承二贤，邦以安宁。始有灾变，蠡专其明，可谓贤焉，能屈能伸。”

韩信忍胯下之辱：事见《史记·淮阴侯列传》。

忍辱含垢， 陆逊排众克蜀军

【原典】

公元221年，刘备为了给关羽报仇，夺回被东吴夺去的战略要地荆州，出兵攻打东吴。东吴的孙权派人求和，遭到刘备拒绝。为此，孙权任命年仅三十八岁的陆逊为大都督，率领五万兵马迎战。

第二年初，刘备的军队水陆并进，直抵夷陵，并在长江南岸设置了几十处兵营，声势十分浩大。陆逊见蜀军士气高涨，又占据了有利地形，便坚守阵地，拒不出兵交战。当时东吴的一支军队在夷道被蜀军包围，要求陆逊增援。陆逊不肯出兵，并对众将说，夷道城池坚固，粮草充足，等我的计谋实现，那里自然会解围的。

陆逊手下的将领见主将既不攻击蜀军，又不援救夷道，以为他胆小怕战，都很气愤，众将领中有的老将，有的是孙权的亲戚，他们不愿听从陆逊的指挥。于是，陆逊召集众将议事，他手按宝剑说：

“刘备天下知名，连曹操都畏惧他。现在他带兵来攻，是我们的劲敌，希望诸位将军以大局为重，同心协力，共同消灭来犯敌人，上报国恩。我虽然是个书生，但主上让我担任大都督统率军队，我当恪尽职守。吴主所以委屈诸位听从我的调遣，是因为我还有可取之处，能够忍受委屈，承担重任的

缘故。军令如山，违者要按军法从事，大家切勿违抗。”

陆逊这一席话，把众将领都镇住了，从此再也不敢不听从他的命令了。

陆逊打定主意坚守不战，时间长达七八个月，直到蜀军疲惫不堪，他才利用顺风放火之计，终于取得最后的胜利。

【新说】

忍辱含垢是一种计谋，也是一种勇气。

任何事都不可能一帆风顺，总是有起伏，有高低潮。遭遇曲折之时，应该平静地接受这种现状，冷静地等待，等待时机到来，这样才能显出一个真正英雄的长远眼光、全局观念和宽阔胸怀。

历史上，赵武灵王曾经为了赵国的生存进行服装改革胡服。就改革而言，只能向好的方面改进，而这里的改革却是向不如自己的蛮人的服装靠近，实质上是在倒退，而且是全国性的。这对赵国来说，无疑是一种国辱，但是面对比自己强大的敌人，又有什么办法呢？如果尽全国之力与强敌决一死战，那心定是生灵涂炭，恐怕还要亡得早些。所以，不如暂时含垢忍辱，以待日后崛起。比较起来，进行服装“改革”为上策，但这决非救国的长久和根本之策。

继而又想到了司马迁能够忍辱含垢而得以完成辉煌的《史记》，越王勾践能够忍辱含垢而得以报仇雪耻……所以，必要时也得忍辱含垢啊！

【典源】

忍辱含垢，语出班昭《女诫·卑弱》：“有善莫名、有恶莫辞，忍辱含垢，常苦畏惧，是谓卑弱下人也。”

陆逊排众克蜀军：事见《三国志·吴书·陆逊传》。

以屈求伸， 张禹佯退谋私利

【原典】

张禹是西汉时成帝刘骜的经师，他为了保持自己的地位和利禄，采用以退为进的手段，利用成帝对他的敬重，成功地达到了目的。

汉元帝刘 死后，太子刘骜即位，张禹因为做过太子的老师，被聘为主管奏章文书的尚书事。当时，成帝的舅父平侯王凤任大将军，辅政掌权。张禹为了避开王凤的锋芒，借口有病辞官回家。

成帝还年幼，非常害怕张禹离开身边，请求他留下来。成帝给了张禹一百斤黄金，以及祭牛和醇酒，派御医去为他看病，让厨师为他准备饭食，并派使者前去慰问。

张禹知道成帝不忍自己离去。心里有了底，便开始上朝办公。后来，他代替王商当了六年宰相，但由于王商十分专横，张禹又以病为由请求归家。成帝重赏张禹之后同意了他的请求。

回到家之后，张禹买了大量田产。他还同成帝的舅舅王根争地，由于成帝的偏爱，以张禹获胜告终。为了让自己女婿萧咸当上官，张禹又向成帝说情，成帝便将萧咸提拔成了弘农太守。张禹的小儿子没有封官，每到成帝去看张禹时，他都把小儿子叫到身边来，成帝就在张禹的床边将他的小儿子提拔为黄门郎给事中。

后来，连续三年遇上严重的天灾人祸，外戚王氏专权，官员百姓上书成帝，认为灾祸是由王氏造成的。成帝也认为是这样，为此专门去请教老师张禹如何处理。

张禹想到自己年纪大了，子孙势单力薄，为争地同成帝舅舅王根闹翻了，因此害怕王氏给自己找麻烦。他对成帝说，春秋时期两百多年，发生过多次日蚀、大地震、诸侯互相残杀和外族入侵中原等天灾人祸。它们都不是人为造成的。因此，皇帝应该与官员百姓同祸福，不要听信谗言。张禹是暗示成帝不要诛王氏。

成帝信了这番话。王氏得知张禹为他们说话，对张禹有了好感。张禹因此更加受到成帝和外戚的宠幸。

【新说】

蜷缩起身子，藏起锋芒，夹起尾巴，倒退几步，这些玩权术者们常用的手法，都是为了东山再起，卷土重来，为了获取更多的东西。这些手法很能使一些人，特别是心里很少转弯的人，被迷惑住。

稍微留心一下就会发现，猫儿时常懒洋洋若无其事地很舒服地躺在地上打盹儿。这时，老鼠自以为是地以为天下是自己的了，放心大胆出洞来游行觅食。就在老鼠不慌不忙自鸣得意之时，猫儿一个鲤鱼打挺跃起猛扑，老鼠顷刻就成了猫儿的口中餐。

以屈求伸简直与这一幕相似之极。

蜷缩起身子时，两眼总在悄悄滴溜溜乱转，寻觅起身直腰时怎么行动。点头哈腰作谦卑状时，内心深处一直在盘算如何变本加厉地捞回来。往后退却时，总是瞄着更远的地方，寻思怎么冲过去。看似轻松、卑贱、认输、让步、诚恳、憨厚、虔诚、友好等等的背后，是极其紧张的等待、谋划、报复、攫取、反击、不服气等等心理。

这就是以屈求伸：在情况对自己不利之时，不逞强，不硬拼；躲避锋芒，制造假象，施放烟幕，然后磨刀霍霍，时机一到，立刻冲出去杀他个回马枪！

不只是察颜观色，审时度势，权衡利弊的问题。不只是表演技巧，找准时机的问题。也不只是耐心等待，不露马脚的问题。更有挖空心思，养精蓄锐，心狠手毒的问题。还有总结教训，扬长避短，出奇制胜的问题。

【典源】

以屈求伸：语出《周易·系辞下》：“尺蠖之屈，以求信也；龙蛇之蛰，以存身也。”

张禹佯退谋私利：事见《汉书·张禹传》。

以迂为直， 贾似道退寸进尺

【原典】

贾似道是南宋大臣，在他的扶持之下，赵 继承宋理宗赵昀之位，当上了皇帝，即宋度宗。赵 是个昏君，只知享乐，无才治国，便把国家大事托付给贾似道。自此，贾似道以周公自喻，赵 称他为师臣。

赵 登位之初，贾似道使出几个下马威，以便将赵 长期控制在股掌之中。

料理完理宗赵昀的后事之后，贾似道暗中派遣心腹吕文德向朝廷谎报军情，称蒙古人南下进攻下沱。

赵 闻讯大惊失色，立即召贾似道出山处理朝政。这一着使贾似道轻而易举地获得了“太师”称号，并被封为魏国公。

然而，贾似道并不以此为满足。不久，他又以回家体养为名，暗中要挟赵 。赵 信以为真，每天派人到贾似道家传旨四五次，竭力挽留，并每天十多次派人送去各种赏赐。使者害怕皇帝的要求不能实现，竟然每天夜里守候在贾府门外。

赵 见这些做法仍召不回贾似道，只得再授予他特权，准许他三天上一次朝，在靠近西湖的葛岭赐给他一所住宅、把他送到那里去体养。贾似道又进一步达到了目的。

从此他五天上一次朝，办公地点竟在西湖的船上，完事后也不去宰相办公的地方，把要处理的政事交给心腹，其他宰相只是挂名。

当时的人嘲讽说：“朝中无宰相，湖上有平章（指贾似道）。”后来贾似道又多次以离职来要挟赵 ，而赵 每次都涕泪挽留，一直到获得十天一朝的特权。每次退朝时，赵 都离座目送贾似道走出宫廷，然后才坐下。

贾似道凭借“离职”这一法宝，不断攫取特权，一时权势鼎盛，将宋度宗赵 牢牢地控制在自己的股掌之中。

【新说】

“迂”，意即曲折。“以迂为直”，是说迂回曲折，转弯抹角地达到自己的目的。

在自己的目的不便于表明，或者达到目的有障碍时，便采取这一谋略。贾似道的目的是控制皇帝和朝政，这个目的自然不可告人。他以退为进，退是假象，是手段；进是实质，是目的。退一步、进两步；再退一步，再进两步，层层推进，逐渐达到预定目标。

之所以要迂回曲折，主要是为了掩盖真实目的，制造假象，迷惑对手。因此，真实目的越隐蔽越好，一旦被识破，便可能使计谋流产。

不可操之过急，凡事欲速则不达。要有耐心，放长线，钓大鱼。要有战

略眼光，不斤斤计较一分一厘的得失。

迂回曲折的方式可以多种多样，随机应变。以退为进只是方法中的一种。可以声东而击西，制造错觉和假象，将对手的注意力转移之后进而取之。也可以剥笋似的层层逼近，扫除外围障碍，使核心暴露孤立，最后迫使对手认输投降。还可以先暂寄对手篱下，取得对手信任，一旦羽翼丰满，便取而代之，反客为主。还可以退而结网，卧薪尝胆，积蓄力量。十年之后报仇也不算晚。目的不同，手段也随之变化。

【典源】

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

贾似道退寸进尺：事见《宋史·贾似道传》。

兼听则明， 唐太宗广开言路

【原典】

公元626年，李世民先发制人，发动“玄武门之变”杀死太子李建成，齐王李元吉和他们的儿子。李渊只得承认既成事实，立李世民为太子。过了两个月，又把皇位传给李世民，自己称太上皇。

李世民即位的第二年，改年号为贞观。贞观年间（627—649年），李世民励精图治，采取了一系列改革措施，结果使社会经济迅速发展，出现了前所未有的繁荣兴旺景象，这就是中国历史上著名的“贞观之治”。

广开言路，虚心纳谏是李世民治理朝政取得成功的一个重要原因。

李世民即位之初即专设谏官，要求随时跟在自己左右。并要求三品以上官员入朝议事，都必须有谏官一人参加，做到有失必谏。大理少卿孙伏伽多次在小事上劝谏，李世民不但不怒，反而予以嘉奖，升为谏议大夫。如此一来，大臣们都知无不言，毫无忌讳。于是言路广开，“直谏”、“忠谏”成为风尚。

尤其是谏议大夫魏征，更是以敢于“犯颜直谏”著称。前后陈谏二百余事，多次劝李世民以随亡为鉴，居安思危。李世民谈到魏征时说：

“魏征常常不怕得罪我而直言相劝，目的是不让我做错事。所以我非常敬重他。”

有一次，李世民问魏征：

“当皇帝的怎样才能明智清醒，怎样就会愚昧糊涂？”

魏征回答说：

“兼听则明，偏信则暗。也就是说，听取多方面的意见才会明智清醒，偏信一方面的话就会愚昧糊涂。”

李世民请魏征说下去。魏征于是举例论述说：

“从前尧帝详细询问老百姓，所以知道民生疾苦。舜帝听取多方面的意见，所以治水无能的官员不能蒙蔽他，相反，秦二世偏信宦官赵高一人的话，结果在望夷宫被他杀害。梁武帝偏信朱异的话，没有及早攻打侯景，结果被侯景攻陷台城，忧愤而死。又如隋炀帝偏信虞世基，天下本已动荡不安，虞世基却不让炀帝知道情况，炀帝也照样寻欢作乐，结果终于被身边的人杀死。

所以，做皇帝的能够广泛听取和接受多方面的意见，就不会被一两个大臣蒙在鼓里，就会知道下面的情况，从而明辨是非，作出正确的决策。

李世民听后说：

“是啊！”

从此更加注意广开言路，倾听多方面的意见。

【新说】

兼听则明，偏信则暗。

这是领导的艺术，其思想由来已久。

《管子·君臣》：“夫民别而听之则愚，合而听之则圣。”意思就是不要偏听个别人的意见，而要综合听取多方面的看法。

《荀子·不苟》说：“公生明，偏生暗。”其实也是同样的意思。

到汉代王符《潜夫论·明暗》，这意思表达就更清楚了：

“君子所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。”

所以，魏征实际上是引用的《潜夫论》里的话来告诫唐太宗，而不是他个人别出心裁的发明。

从智谋的角度来说，兼听则明实在是很有道理的。尤其是作为领导者，无论你是国家元首还是公司老板，都很容易被手下的人，特别是亲近的左右手所蒙蔽、操纵。你不听他们的话当然不行，那要他们干什么呢？但是，如果你只听他们的话，偏信他们的意见，那你可又得当心了。事实上，作为亲信，他们最怕的就是你倾听别人的意见。而你正应在信任他们的前提下，多听听各方面的看法，以免闭目塞听，真的成了孤家寡人。

从这个意义上来说，兼听则明也就有了权术的性质了，属于智谋的范畴。

【典源】

兼听则明：语出《资治通鉴·唐纪八》：“上问魏征曰：‘人主何为而明，何为而暗？’对曰：‘兼听则明，偏信则暗。’”

唐太宗广开言路：事见《旧唐书·太宗纪》、《新唐书·太宗纪》、《资治通鉴·唐纪》等。

虑杂利害， 曹操拒绝登帝位

【原典】

公元219年7月，蜀将关羽领兵进攻曹操军队，利用水淹战术打得曹军

大败，曹操的将领于禁、庞德等人被俘获，樊城、襄阳被蜀军包围。这次战役使蜀军声威大振。

曹操被蜀军的势头吓住了，本来打算将都城迁往邺城，以躲避蜀军锋芒。这时，司马懿和蒋济向曹操建议，利用孙权和刘备争夺荆州的矛盾，以分割让出江南的地盘为代价，拉拢孙权。曹操接受了这一建议。

孙权与曹操达成协议后，偷袭江陵，成功地攻杀了蜀将关羽。蜀军损兵折将，解除了对樊城和襄阳的包围。

这年冬天，为了嘉奖孙权配合解围的功绩，曹操任命孙权为骠骑将军，任荆州牧，并封他为南昌侯。

孙权为了从刘备手中夺取荆州，进一步扩大地盘，暂不想同曹操作对。他派出校尉梁寓向曹操进贡礼物，并派人送去信件，表示愿向曹操俯首称臣。

曹操读完来信，心里明白孙权不会这么顺从，而是别有用心，他把信给左右看了，并说：“孙权这家伙是想把我放在火炉上烧烤！”

侍中陈群等人说：“蜀汉的天下眼看就要完蛋了。殿下功高德重，人心所向，孙权在远方称臣，这是天随人愿。殿下应该登基称帝，不能再犹豫了。”

曹操听了以后回答说，“如果有天命在，我就成了周文王曹操音周文王灭商未成功自比，感叹自己未能统一中国。他也明白，倘若接受孙权称臣，就暴露了称帝的野心。在实力还没有强大到吞并孙权和刘备的时候妄自称帝，就断了自己的退路；到时候称帝不成，又会失去号令天下的威信，所以发出了“在火炉上烧烤”的感慨，拒绝称帝。

【新说】

所谓“虑杂利害”，是说同时考虑到有利和不利两个方面。这种考虑，往往是在采取行动之前进行；想明白了，在心理上和物质上作好准备，接着付诸行动。

只考虑到一个方面，要么是准备不足，要么是出现意外，导致行动失败。有经验的谋略家和领导者是不会这么做的，他们的思维习惯总会同时考虑到两个方面，甚至很多方面，作出种种假设来预测后果以及可能出现的意外情况，周密准备，谨慎行事。

曹操正是这么做的。他之所以拒绝孙权称臣，是凭着对孙权及整个局势的了解，对称帝的利和弊作了充分考虑后，才作出的决定。别以为曹操不想称帝。恰恰相反，称帝，一统天下，正是他梦寐以求的，只不过时机和条件暂不成熟，他才作出了明智的决定。

一种比较好的考虑习惯是，把可能出现的情况或后果推到极端去设想，有利的最好结果如何，不利的最坏结果如何，推到了极端，心理准备才会充分，才会有回旋余地，出现了情况才不会觉得意外。

此外，有利和不利条件是可以相互转化的，对此也应该充分考虑到。在哪些环节、因素上要把握住，转化的关键在哪里，都得仔细斟酌。

考虑周到、准备充分，为的是掌握主动。掌握了主动，无论是进还是退，

都会应付自如。

【典源】

虑杂利害：语出《孙子·九变》：“是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。”

曹操拒绝登帝位：事见《三国志·魏书·武帝纪》。

居安思危， 魏绛告诫晋悼公

【原典】

春秋时，晋厉公偏听奸邪，滥杀无辜，以致国内怨声载道，老百姓深受其害。后来，一些大臣发动政变，杀死了厉公，另迎在国外的公子姬周回国做国君，这就是晋悼公。

晋悼公即位后，招贤纳士，励精图治，使晋国逐渐强大起来。

晋国北方有不少少数民族的游牧部落，中原人称他们为戎狄。晋厉公时，戎狄经常侵扰晋国的边境地区。悼公即位后，戎狄的首领派人带着礼物来到晋国，通过大夫魏绛引见悼公，希望与晋国建立外交关系。

晋悼公说：

“戎狄老是侵犯我国，贪得无厌，又没有信用。我不如讨伐他们，用武力使他们屈服。”

魏绛劝悼公说：

“现在大王正与楚国争霸天下，不少诸侯都在我国与楚国之间摇摆不定，看哪边国君仁德就归顺哪边。比如说，目前陈国就刚刚归顺我们，如果我们这时兴兵去讨伐戎狄，楚国就会乘机讨伐陈国，我们没有力量去救陈国，陈国就必然会背叛我国而归顺楚国。其他诸侯恐怕也会这样。所以，就算我们征服了戎狄，也会失去中原各国，这是得不偿失啊！相反，如果我们和戎狄建立外交关系，就可以免去后顾之忧，集中力量对付楚国了。请大王深思熟虑！”

悼公觉得魏绛的话有道理，就同意了和戎的建设，与戎狄建立了外交关系。

与戎狄建立外交关系后，晋悼公集中力量协调与中原各国的关系，八年之中九次召集、会盟各国诸侯。后来又联合宋、卫、齐等十二国组成盟军，讨伐一直在晋国和楚国之间摇摆不定的郑国。郑简公见盟军大兵压境，惊恐万状，连忙召集大臣商议。大家觉得这样朝晋暮楚的确也不是长久之计，于是决心归顺晋国。郑简公便派人到晋悼公那儿去请罪求和，表示愿意永远归顺，并送去了大批礼物。晋悼公同意了郑国的请求，撤兵回国。

解决了郑国的问题后，晋悼公想到了魏绛的功劳，于是便把郑国送来的十六名歌女和两套高级组合乐器赏一半给他，并对他说：

“先生教我和戎狄友好，使我免去了后顾之忧，安定了中原各国。八年之中九次召集各国诸侯开会，好不威风！现在我们晋国和各诸侯国的关系，就像这些乐器一样，演奏得非常和谐。所以，让我们来分享这些郑国送来的礼物吧！”

魏绛辞谢道：

“同戎狄和好，这是托我们国家的福；八年之中九次召集诸侯，这是托大王的威灵，大家的辛芳，我有什么贡献呢？现在，我倒希望大王在享受胜利的快乐时能够考虑到国家今后的事。古书上说：‘居安思危。’意思是处在安定的环境里要考虑到可能出现的危险和困难。有所考虑才会有所准备，有所准备才可以防止祸患，我斗胆用这些话来劝勉大王。”

悼公说：

“先生教我，我怎敢不听从！没有您上次的告诫，我哪来今天的成就呢？论功行赏，这也是国家的规定。先生还是领受了吧。”

魏绛这才接受了赏赐。

【新说】

居安思危是立身处世的智慧。

天地万物变化莫测，太阳升到中天就要西落，月亮圆了就要缺，东西装得太满就要溢出，生命到了旺盛朗后就要衰弱。恰如苏东坡所吟咏：“月有阴晴圆缺，人有悲欢离合，此事古难全。”或者换句话说来说，叫做——

天地间没有不散的筵席。

既然如此，我们该怎么办呢？该怎样来对待这一席迟早要散的盛筵呢？

道家的祖师爷老子告诉你，根本就不不要去入席，不要去享受那盛筵的快乐，免得席散后悲伤与失落。

诗人李太白却告诉你， “人生得意须尽欢，莫使金樽空对月。”今朝有酒今朝醉，先享受了再说，这是享乐主义的哲学。

居于这两个极端之间的便是取中庸之道的儒者了，《易经》说：“君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。”这正是“居安思危”的意思。席要入。盛筵要享，但当你一边大快朵颐的时候却要一边想着席散了以后怎么办？干什么？简捷说，就是不要沉溺于安逸享乐之中而忘乎所以，以致席散后不知所措。

比较而言，居安思危显然是最为现实而理性的态度了，当然，不一定人人都适应这种边吃边想，边享受边操心虑患的生活方式。

【典源】

居安思危，语出《左传·襄公十一年》：“《书》曰：‘居安思危。’思则有备，有备无患。”

魏绛告诫晋悼公：事见《左传·襄公四年、十一年》。

防微杜渐，

蔡桓公忌医归天

【原典】

名医扁鹊见到蔡桓公，站在那里观察了一会儿，便对蔡桓公说：“您现在患了病，病虽然不重，只在皮下部位，但是如果不治疗，恐怕就会加剧。”蔡桓公听了很不高兴，回答说：“我没有病。”

扁鹊走后，蔡桓公对周围的人说：“医生们都喜欢给原本没有病的人看病，然后好说自己如何如何能干，以此来谋取虚假功劳。”

过了十天，扁鹊又去见蔡桓公，并对他说：“您的病已进入到了肌肤，再不医治，病情将继续恶化。”桓公听了，不予以任何回答，扁鹊只好离开了。

又过了十天，扁鹊再度去见蔡桓公，对他说：“您的病已经发展到肠胃部分去了，若再不治，恐怕会更加严重。”桓公听了，仍不予理睬。扁鹊走后，桓公更为不高兴。再过了十天，扁鹊一见桓公，回头就跑。桓公觉得奇怪，便派人去询问原因。扁鹊回答说：“病在皮下时，汤药就可以除病；在肌肤时，针刺之类即可见效；在肠胃之后，火齐汤便可以除病。在骨髓时，情形就不同了，那已是命运之神管辖的地方，我们医生是没有什么办法的。现在，桓公的病已进入了骨髓，所以，我也毋需劝他诊治了。”

此后的五天，桓公感到浑身疼痛，派人去找扁鹊，才知道他早已逃往了秦国。桓公果然病发身死。

【新说】

良医给人治病，及时于皮下之际施治，要抓紧在病情之初动手，对待人间祸福，也和良医治病是一样的道理，所以，圣人办事总是抓住萌芽状态时就开始着手。

应该说，蔡桓公是十分幸运的，身边有扁鹊那样高明的医生，及时而准确地指出了他的疾病所在。然而他自己却因讳疾忌医的心理，无视扁鹊的诊断，终于病入膏肓，无法挽救。

就像蔡桓公的病一样，生活中很多大问题大事故，仔细回过头去考查一番都可以得出“这完全是可以避免的”结论。但为什么那么多的问题、事故都没有避免呢？

深刻地把握大与小的辩证关系十分重要。

有一句俗语说：“大事化小，小事化了。”其实这一公式逆推过来也同样成立，那就是无事出小事，小事变大事。看一件事情，小与大并不是其本质所在。那些看似很大的事情可能其实并不严重，而一些无足轻重的小事很可能就会滋生出十分严重的问题来，所以对于小问题，也不能掉以轻心。

由于并不是我们每个人都能像蔡桓公一样有高明的医生诊治，所以许多问题需要我们自己去发现，小问题总是容易被人所忽略，这就要求我们有敏锐的眼光，拨开一些遮盖物去找出问题来。找出问题当然只是第一步，对于

问题进行分析是第二步。分析问题必须具有长远的眼光和发展的眼光，不能拘泥于现时。只有这样，方能充分地估计到事情将要发展的可能性。最后一步就是对问题的处理了。这就需要果断，针对问题，当机立断地下手，决不犹豫，因为很有可能“过了这个村就没了那个店？”

错过机会，问题或敌人就会转眼间强大得让我们无力抵抗了。

【典源】

防微杜渐：语出《宋书·吴喜传》：“且欲防微杜渐，忧在未萌，不欲方幅露其罪恶，明当严诏切之，令自为其所。”

蔡权公忌医归天：事见《史记·扁鹊仓公列传》。

未雨绸缪， 周公旦诗谏成王

【原典】

周武王的弟弟周公旦同太公、召公等人一起帮助武王消灭了商朝，立下了汗马功劳。武王把他们留在京城镐辅政，最受武王宠信的就是周公旦。

两年之后，武王病重，大臣们十分忧虑。周公旦特地向周朝祖先祷告，表示愿意代替武王去死，希望武王的病好起来。但不久之后武王发病去世。年幼的太子姬诵被拥立为国王，即周成王，周公旦受武王遗命摄政。

周公旦的摄政引起了成王的三个叔叔管叔、蔡叔和霍叔的妒忌。他们暗中造谣说，周公旦妄图夺取成王的王位。成王很快听到了这些流言，在心里产生了疑虑。

周公旦知道这事后对太公和召公说：“要是我不讨伐他们，就无法告慰于先王！”

周公旦觉得一时难以向成王解释清楚，同时也为了消除成王对自己的疑虑，便离开镐京，去了东都洛阳。

武庚对商朝的灭亡很不甘心。他见周朝兄弟之间产生了矛盾，悄悄派人和管叔等联络，进一步挑拨他们与周公旦的关系。与此同时，武庚也积极准备起兵反叛。

在洛阳的两年期间，周公旦查清了武庚暗中与管叔等人勾结的情况，写了一首名为《鸛》的诗送给成王，其中写道：

猫头鹰啊猫头鹰！

你已抢走了我的儿，不要再毁我的家。

我多么辛苦殷勤，为哺育儿女已全累垮！

趁着天还没有下雨，我就忙着把桑根剥下，加紧修补好门窗。

因为下面的人有时还把我欺吓。

周公旦在诗中以母鸟自喻，把武庚比作猫头鹰，借母鸟的哀鸣，表达了自己对国家的关切和忧虑。

但是成王没有看懂这首诗的含义，更没有理解到周公旦的苦衷。后来他无意中发现了周公旦藏在石室中为武王祷告的祝辞，感动之下派人从洛阳把周公旦请回镐京。这时成王终于知道了武庚与管叔等人勾结的情况，派遣周公旦出兵讨伐。周公旦杀了武庚、管叔和霍叔，蔡叔在流放中死去。周王朝从此得到了巩固和发展。

【新说】

任何时候，天都有不测风云，更何况随时处在不断流变之中的世事人心。凡成就大事业者，对不测事变都应有充分的心理准备，防患于未然。特别是事业一帆风顺，成功接踵而至之时，更该有所警醒。

老子曾说：“祸兮福所依，福兮祸所伏。”民间的俗话也说：“晴带雨伞，饱带饥粮。”这些说法都深刻地阐明了一个道理：变是绝对的，不变是相对的；随时都要有应变的心理准备。

“绸缪”本意是用绳索紧密缠捆，引申为修补。“未雨绸缪”即趁天还未下雨，赶紧修补好门窗，作好准备，以防不测。

作好预防突发事件的准备，不能以不变应万变，却应该以变应变，在变中求生存求发展。抱着侥幸心理，或者麻痹大意，都有可能在最不引人注意的地方出现闪失。要记住：

大船常翻在小河沟里。

【典源】

未雨绸缪，语出《诗·风·鸛》：“迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户。今女下民，或敢侮予！”

周公旦诗谏成王：事见《史记·周本纪》。

亡羊补牢， 庄辛义谏楚襄王

【原典】

战国时代的楚襄王手下有四个宠臣，他们不理朝政，整天游荡享乐。楚襄王也同这几个人一道沉溺于游乐之中，国家的政治一天天衰败下去。

有个叫庄辛的大臣对此极为忧愤，对楚襄王说道：“大王左右是州侯和夏侯，车后面跟随的是鄢陵君和寿陵君。像这样一味地放荡不羁，挥霍无度，不过问国家政事，楚国的郢都将危在旦夕。”

楚襄王反问道，“你是老糊涂了呢，还是真的认为楚国有不祥的预兆泥？”

庄辛十分认真地说：“我是真的见到了大王的所作所为将造成的必然结果，不敢自认为有什么天降的不祥之兆。如果大王一直宠爱这四个臣子不变的话，楚国注定要灭亡！我请求让我去赵国躲避，在那里看结果。”

于是庄辛去了赵国，在赵国住了五个月。果然，秦军很快攻下了楚国首

府郢都和其他很多地方，楚襄王出逃到了城阳。他立即派人赶到赵国，将庄辛召了回来。

楚襄王对庄辛说：“我没有听从先生的劝谏，把事情弄到了现在这个样子。往后该怎么办呢？”

庄辛答道：“我听俗话说，看到了兔子再呼唤猎犬，不算晚；丢失了羊子再修补羊圈，也不算迟。我还听说，从前商汤王和周武王都是凭着百里之地而兴旺发达的，夏桀和商纣王虽然拥有天下却灭亡了。尽管楚国现在不大，但算起来也还有方圆几千里地，哪里只有汤王武王时的百里呢？”

庄辛还用了很多比喻来反复说明这些道理，然后说到了楚襄王：“大王的情形同样如此。吃的白米饭，车中装着黄金白银，成天和小人们在草原上骑马飞驰，把国家大事丢得精光。没想到秦王的大将奉命率兵打进楚国，占领了大片土地，把您赶得老跃。如果现在您都还不醒悟，只怕恨快就该亡国了！”

楚襄王听了这番话，心里震动不小，吓得面无人色，马上将庄辛封为阳陵君。后来在庄辛的辅佐下，楚襄王收复了不少失地。

【新说】

即将面临国破人亡，教训的确惨痛而深刻。

防患于未然固然很好，但是谁都不敢说自己在生存竞争、政治倾轧、沙场奋战、商界拼搏中没有少失，没有过错。人非圣贤，都有过失。这个事实并没有什么可怕的，更不必避讳。

重要的事情是，出现了失误，及时醒悟，善于从中吸取经验教训，并在往后的行动中加以避免。吃一堑，长一智，才是正道。

亡羊补牢最怕刚愎自用，自以为是，听不进别人的劝告。事实是，身临其境者往往不如旁观者看得清楚，出现了失误，最容易以错对错，一意孤行，特别是当人手中有了权力、金钱，最容易丧失自我，被权力和金钱异化，以为天下唯我独尊，可以天马行空，恣意妄为。这个时候需要有人警醒，甚至需要用事实来作教训。

亡羊补牢也忌讳向后看，一味沉浸在后悔懊丧的情绪中，以致于不能振作起来，去进行新的努力。这样的悲观主义者最终将被失望和消极情绪打垮。

当然，盲目乐观，跌倒后爬起来也不想看看是怎么跌倒的，又继续往前走，这样的人到头来肯定还会摔跟头。

亡羊补牢虽不是最好的，但却是明智的。

【典源】

亡羊补牢：语出《战国策·楚策四》：“庄辛对曰：‘臣闻鄙语曰：见兔而顾犬，未为晚也；亡羊而补牢，未为迟也。’”

庄辛义谏楚襄王：事见《战国策·楚策四》。

慎终如始，

马皇后助夫治国

【原典】

马皇后原来是郭子兴的义女，朱元璋投奔郭子兴起义军后受到重用，郭子兴便将马氏嫁给了朱元璋。自此，马氏一直忠心耿耿地协助丈夫治国平天下。

朱元璋当上明代开国皇帝后，马皇后便成了实际上的幕僚。她认为，人心是天下的根本，平定天下的关键在于得人心，皇帝应当重视的是有德行和有才能的人，而不是手中的大印。

不久，明朝将领消灭了元朝残余势力，夺取了国印，举国庆祝胜利。这时马皇后却说：“元朝掌握着国印而没有守住，可见帝王的宝贵之物不在印，而在于其他东西！”

朱元璋心领神会地说：“我知道皇后的意思是以贤明的人为宝。”

马皇后接着说：“诚如陛下所说。我们都是贫苦出身，能有今天的地位，只怕因为奢侈而产生骄纵，因为小节而导致危亡。因此要任用贤明之士，共同治理天下。”

为了使明朝得到百姓拥护，马皇后常派人了解民情。有一次她问朱元璋说：“如今天下的百姓都安居乐业了吗？”朱元璋不耐烦地说：“这不是你该打听的。”马皇后回答说：“陛下是百姓之父，我是百姓之母，子民是否安居乐业，有什么不可以打听。”

马皇后告诫儿女不得恃权仗势作威作福，以维护皇室的声誉。她的幼子朱放荡不羁，被封为周王。马皇后担心朱为非作歹，派人前去监视，并给使者一根手杖，说一旦发现周王有过错，就用手杖打，如有违法行为，就马上报告。朱知道这事后，不敢在自己的封地放肆。

马皇后经常劝朱元璋不要滥杀无辜，她对朱元璋诛杀功臣老将十分不满，尽力加以阻止。著名学者宋因孙子犯罪而受牵连，即将被斩首。马皇后得知案子确与宋无关，在饭桌上力劝朱元璋赦免宋。朱元璋被马皇后一番话打动，第二天就作出了赦免决定。

马皇后因病临终前对朱元璋说：“但愿陛下求贤纳谏，慎终如始，子孙都贤明，得到百姓衷心拥护。”

【新说】

虎头蛇尾的事常有，因小失大的事不少，能像马皇后这样虽为第一夫人，却自始至终小心谨慎，勤勉治国的人，的确很少有。《诗经》上说：“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”这话可以当作权贵们的座右铭。

如履薄冰的心态，并不是要凡事畏首畏尾，连大气也不敢出。它应该以识大体，明事理，善应变为前提。以大体、事理为界限，合乎的。便大刀阔斧地去干；不合乎的，尽可能避免。

因此，真正的慎终如始，不是胆小如鼠，前怕狼后怕虎——这是怯懦木

讷；而应该是依情理规矩行事，以情理规矩约束自己的言行，这才是明智大度，才可以无往而不胜。马皇后的明智，在于抓住了民心这个根本，而不是手中的大印，因而协助朱元璋稳住了明初的政权。

抓住根本，以此去衡量一切，尤其不要放过细微枝节。千里之堤，溃于蚁穴。小节最易被忽略，特别是自己身上小的过失。小节不仅授人以柄，而且为大的失误打开了缺口。这样，是否注意到了小节，也就成了衡量慎终如始的一个重要标志。

小心谨慎并不难，难的是明事识理和严格依规则办事，也难在约束自己和手中的权力。

【典源】

慎终如始：语出《老子》第六十四章：“民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。”

马皇后助夫治国：事见《明史·太祖孝慈高皇后传》。

螳螂捕蝉， 少孺子智谏吴王

【原典】

春秋时，吴王想要出兵攻打楚国，但不少大臣却认为时机不当，担心别的诸侯国乘虚而入来攻打吴国。吴王为了止住大家的反对，便下命令说：

“谁敢来劝阻我攻打楚国，我就处死谁，绝不赦免！”

大臣们虽然有反对意见也不敢发表了，只好在下面悄悄议论，为吴国的存亡而担忧。

在吴王的门客中有一位名叫少孺子的，他很想劝谏吴王，转过大臣们的意见，可是又不敢去触怒吴王，害怕自己白白送命而不能使吴王改变主意。

后来，他终于想出了一个办法。

一大早，他就拿着一只弹弓，带了许多弹丸，在王宫后园的树林里转来转去，似乎在寻找打鸟的目标。直到露水把他的衣服都沾湿了，他才回去。

第二天清晨，他又是这样做。

到了第三天清晨，他的奇怪举动终于被吴王发现了。吴王见他一身都弄湿了，却还在那里转来转去，便大声喊他说：

“你过来！为什么把衣服弄得这样湿呢？”

少孺子回答说：

“我在打鸟啊，大王！”

吴王问他：

“打着了吗？给我看看。”

少孺子说：

“鸟虽然没打着，但我却发现一件很有意思的事情。”

吴王一下子来了兴趣，忙问他：

“什么事情呢？说给我听听。”

少孺子说：

“我看到这园子里的树上有一只蝉，高高地栖居在树枝上，一边喝着露水，一边发出悦耳动听的蝉鸣。但它却不知道，一只螳螂正在它的身后。那螳螂弓着身子，屈着前腿，一心想去捕捉那只蝉，但它却不知道，一只黄雀正在它的身后。那只黄雀伸长脖子，一心想去啄食那只螳螂，但它却不知道，我的弹弓正对准了它，正要把它弹死呢！”

吴王听到这里不禁哈哈大笑起来：

“有意思，有意思！哈哈，真是一个想要吃掉一个啊！”

少孺子却接下去说：

“蝉、螳螂和黄雀都是一心想得眼前利益，却没有顾及它们身后的祸患啊！”

听少孺子这样一说，吴王猛地一下醒悟过来：原来，他是在劝谏自己不要贸然出兵攻楚，以免被其它国家乘虚而入啊！想到这里，吴王对少孺子说：

“好啊！你说得对。”

于是便不再兴兵伐楚了。

【新说】

螳螂捕蝉，黄雀在后。

这已成为众所周知的成语。按理说，是没有什么可说的但实际情况却远远不是这样。一旦利益在眼前，就往往把“黄雀”抛在脑后，甘心情愿地做那捕蝉的螳螂了。

尤其是在市场经济繁荣，物欲诱惑无穷的时代，一心追逐眼前利益而不顾身后祸患的例证更是随处可见。

正所谓，早知如此，何必当初。或者说：“手莫伸，伸手必被捉。”

当有利可图，有“蝉”可捕时，回头看一看有没有伸长脖子的“黄雀”在后，那还是有好处的罢。

【典源】

螳螂捕蝉：语出《庄子·山木》：“（庄周）睹一蝉，方得美荫而忘其身；螳螂执翳而搏之，见得而忘其形；异鸟从而利之……”

少孺子智谏吴王：事见《说苑·正谏》。

知止不殆，
陈轸劝昭阳罢兵

【原典】

战国中期，楚怀王派昭阳担任主将，领兵攻打魏国。昭阳打仗勇猛，接连打败魏军，一下子夺得了八座城池，接着又去攻打齐国。

齐王得知楚国大兵压境，便派陈轸去说服昭阳罢兵，不要进攻齐国。

陈轸见到昭阳后，首先祝他攻打魏国取得了胜利，然后问道：“请问，按贵国的规定，将军取得如此辉煌的战果，能获得什么官爵？”

昭阳不无得意地说：“官可以升为上柱国，爵位可以到上执。”

陈轸接着问：“贵国还有比上柱国地位更高的官吗？”

昭阳回答说：“只有令尹。”

陈轸叹了口气说：“最显贵的当然算令尹，但是我觉得，你们的国君不可能同时设置两个令尹。我可以给将军讲个故事。”

昭阳让陈轸讲下去，陈轸说：

从前楚国有人在春祭时，赏给了门客一壶酒。门客们说：“这壶酒不够几个人喝，一个人喝又多了。我们在地上来画蛇，哪个人先画成就喝。”

有个门客先画好了蛇，拿起酒壶想喝，但他看见别人画得很慢，想再显示一下自己，于是用左手拿着酒壶，右手去画蛇，边画边说：“我还能给蛇添上脚呢。”

这个人正在画蛇脚时，另一个门客把蛇画成了。他夺过那人手里的酒壶说：“蛇本来没有脚，你怎么能给它添上脚呢？有脚的东西不是蛇，所以第一个画好蛇的是我，而不是你。”

门客说完就把酒喝了，而画蛇添脚的门客却没有得到酒喝。

陈轸讲完故事后接着说：“现在楚国打败了魏国，连得了八座城池。这个时候还不罢兵，还想攻打齐国。你的名气已经不小了，官位也到了头。要是取得了胜利还不住手，一旦有什么差错，性命都难保，再得到爵位有什么用？这不是和画蛇添足一样吗？”

昭阳被陈轸的一番话说动，认为很有道理，便撤退了攻打齐国的军队。

【新说】

陈轸想说的是，用兵用权要适可而止，才会保证经常处于有利地位。达到了预定目标，取得了一定效果，就该及时收手，太过头了就会起反作用。“画蛇添足”的故事，对此作了最好的说明。

凡事都有限度，超过限度将发生质的变化。但人的欲望常常没有止境，特别是有东西可以自恃之时。权力、名誉、金钱、地位、物质、才能，都足以使人异化，丧失理智，不知自己为问物。“聪明反被聪明误”，与其说是聪明的悲剧，倒不如说是愚蠢的悲剧。

知止不殆，要求保持清醒的头脑，对自己的处境，事情的发展和后果要有充分的、恰如其分的估价，尤其要对利害关系有清醒的认识，然后才会知道何时止住，在哪里止住。

知止不殆，也要求克制自己的欲望，不要追求超出自己能力或者不应属于自己的东西。理应属于自己的东西，迟早会属于自己。不应属于自己的东西，即使得到了也会失去。

赌徒的心理是受欲望支配的。赢了。总想赢得更多，结果不但没有保住

原来的成果，反以输掉告终。输了，总想捞回来，不知就此打住，结果越输越多。

在人生和事业的战场上，如果始终抱着赌徒心理，迟早会输得精光。

【典源】

知止不殆：语出《老子》第三十二章：“始制有名，名亦既有，夫亦将知止，知止可以不殆。”

陈轸劝昭阳罢兵：事见《战国策·齐策二》。

知惧而诚， 太公力劝周文王

【原典】

周文王问姜太公：“商纣王滥杀无辜，你曾教我忧怀人民，现在我应该怎么办呢？”

太公说：“大王应该修身，礼贤下士，恩惠于人民。在这同时还应该注意细心观察天道，天道如果没有给商朝祸殃，就不可贸然起事，而人道方面没有什么大的灾祸，也不可以先动干戈。必须既见了天灾，又见了人祸，才可以对商纣王下手。要与民同利，才能相互援救；与民同情，才能相辅相成；与民憎恶相同，才能互相帮助；与民爱好相同才能亦步亦趋。这样，就是在没有好的甲兵的情况下，也能取胜；在没有攻城器械的情况下，也能攻城；在没有沟堑的情况下，也能坚。能给天下人带来利益的人，天下人就会欢迎接纳他；害人的人，天下人是不会给他开方便之门的。天下不是一个人的天下，取天下就如同是追逐野兽，打到了猎物，天下人都能分得一份。如同坐船一样，顺利地过河了，大家都同其利；而如果船坏了，大家都要遭其害。于大家都有利，天下人就开门欢迎；于大家都无利，天下人就会闭门不纳。只有无取于民，才能取得民心；无取于国，才能取得国家政权；无取于天下，才能最终夺取天下。这样，取民者，能让人民得到利益；取国者，能让国家得到利益；取天下者，能让天下得到利益。所以说：‘道在不可见，事在不可闻，胜在不可知。’这其中的道理是很微妙的。

“鸷鸟这类猛禽，在出击之前，总是先低身敛翅；猛兽要搏食时，总是先缩耳俯身。圣人将要有所作为，他必须大智若愚。惟文惟德，谨慎小心，才无人注意；不观不视，装聋作哑，谁也摸不透你想些什么。现在商朝上下，众口相惑。我看过田野中的庄稼，荒草比谷苗长得还高；观其民众，邪曲横行，正直遭难；观其官吏，暴虐残酷，败法乱刑，但朝廷却置若罔闻。这都是亡国的征兆啊！”

文王听后很赞同太公的意见。

【新说】

姜太公深知得天下与失天下的关键在于是否得民心这个问题，所以在他

的这篇劝谏之中，极有层次地向文王阐述了这个道理。

得民的第一步首先就是要顺民心而行。他告诉文王，不要逆天道特别是人道，必须要与民同利、同情、同恶、同爱，这样的话，即使客观条件不好，也可以共同克服，而如不顺民心，则客观条件再好，也将无济于事，因为人是活的，而客观条件则是死的。不好的条件，可以因众心的努力而改变；好的条件，也会因人心不齐而毁掉。

得民心之二则是要利民。有利于民，人民方乐于接受，要做到利民，就不能有私心，就如姜太公所言，要不取于民，不取于国，不取于天下，方能最终得到天下。

姜太公把圣人的所为比作是鸷鸟出击，时刻有所惧诚。《尚书》中说：“爱护我们的人，我们拥戴他做王，虐待我们的人，我们视他为仇人。”古语说：“老鼠被逼急也会咬猫；匹夫不堪压迫，就会对天子背叛，”所有这些都揭示说，统治者要时时关心民心，而不可忽视或者压迫，否则天下就难保住。

【典源】

知惧而诚：语出唐代赵蕤《长短经·惧诚》：“故知惧而思诚，乃有国之福者矣。”

太公力劝周文王：事见《史记·齐太公世家》。

一谦四益， 冯异功昭不自傲

【原典】

冯异曾在王莽政权中任职，刘秀兵攻王莽时，冯异被俘。当时刘秀羽翼未丰，势单力薄。冯异通过认真观察，发现刘秀待人诚恳，胆略过人，有治国经邦之才，于是投奔刘秀门下，全力辅佐他打天下。

后来刘秀被河北王郎围困，很多人都背离了他，而冯异却越发恭事刘秀，宁愿自己挨饿，也要把找来的粮食献给饥困之中的刘秀。

刘秀解围之后，对部下论功行赏。将帅们都在邀功请赏，冯异却独自坐在大树下面，只字不提进贡粮食的事，也不去报功请赏。人们见他谦逊礼让，给他取了“大树将军”的绰号。冯异全力支持刘秀重建汉朝，写信劝说舞阳王李轶归降，同河内太守寇恂一道冒死抵抗大司马朱鲋的进攻，并大败武勃、苏茂的军队，为重建汉王朝立下了赫赫战功，一时声名昭著。但他从不居功自傲，每次遇到论功行赏，他都悄悄退到一边，不给刘秀为难。他的行为赢得满朝文武官员的称赞。

赤眉军起义时，冯异在滹池一仗中使对方主力丧失殆尽。刘秀特意派人对他大大嘉奖，冯异因此更加勤勉地作战，马不停蹄地进军关中，平息了陈仓等地的叛乱。

在治理关中时，冯异从老百姓的利益出发制定政策，宽大无私，受到了当地人民的大力拥护。有人妒忌他的功绩，到刘秀面前诬告他。刘秀派人查清事实后写信给冯异说：“将军对于国家，竭尽忠诚，君臣之间的恩情犹如父子，怕什么妒忌、怀疑？”

刘秀敬重冯异的为人，提拔他为征西大将军，封为阳夏侯。后来冯异到都城朝拜时，刘秀当着公卿大臣的面赏给冯异很多财物，并提起了往事。冯异说：“但愿国家不要忘记河北之难，我也不会忘记中车之恩。”

冯异后来战死在河北冀县落门山，他的“大树将军”的谦让风范，为后代树立了榜样。

【新说】

谦逊忍让，既是一种美德，也是为人处世的一种策略。且不说像冯异这样功高位显的开国元勋。就是一般人，往往难以抵挡名利的诱惑。痞子的哲学是不要白不要，不拿白不拿，更何况有了功劳、伸手捞取似乎理所当然。

绝大多数人都难以脱俗。人为财死。鸟为食亡。天经地义。

然而，事情也有另一面。拒绝名利的诱惑，在大功重赏面前保持清醒的头脑，并不意味着自己在内心受之有愧，也不意味着自己清高孤傲超凡脱俗，也许这恰恰是一种精明和智慧的表现：谦让不但不会使自己处于人下，反而会为自己带来更多的赞誉和拥护，使自己处于更加有利的地位。

事情往往是这样。当你刻意地追求时，被追求的东西会离你而远去；当你无意去追求时，它却不断向你涌来。我们无意倡导无为无求的处世态度，只想说明，真正的聪明和智慧，往往出乎我们常规的思维方式之外。

常言道，树大招风，名声大了，职位高了，钱包鼓了，都容易成为众人瞩目的焦点，容易招来评头品足，乃至暗箭冷枪。回避和逃跑并不是最好的办法，顺势往上爬更容易摔得粉身碎骨。由此看来，冯异不愧是绝顶聪明之辈，因为他深知：

高处不胜寒。

【典源】

一谦四益：语出《汉书·艺文志·道家》：“《易》之 ，一谦而四益，此其所长也。”

冯异功昭不自傲：事见《后汉书·冯异传》。

不贪为宝，
子罕拒绝收美玉

【原典】

春秋时，宋国有个人在山上开凿石料的时候，发现一块非常异样的石头。他感到十分稀奇，便把它带回家去，并请来一位治玉的师傅，请他看看究竟是一块什么石头。治玉师傅看后赞不绝口地说：

“这可是一块难得的宝玉！把它打磨雕琢出来，可以值不少钱呢。不过你得小心，千万不要让别人知道了，不然的话，谨防被人偷去，说不定还会招来杀身之祸啊！”

治玉师傅走后，那得宝石的宋人又喜又忧。喜的是自己突然之间得了这样一块宝玉，忧的是怕别人偷走，更怕招来杀身之祸。卖掉吧，又怕没有人识货，卖不了好价钱。想来想去，倒像是一块包袱了。最后他想，还不如把它送给一位有身分有地位的人算了，这样还可以落下个人情，今后好办事。

于是，他瞒着左邻右舍悄悄带着宝玉起身，到京城去见大夫子罕。

见到子罕后，他献上宝玉。子罕疑惑不解地问他：

“你为什么要把它送给我呢？是不是有什么事要我帮你办？我可是不收别人的礼物的啊，你拿回去吧！”

那人连忙解释说：

“小人没有别的意思。只是因为治玉的师傅鉴定说，这是一块难得的宝玉，小人位卑人贱，不敢据为己有，所以专程来献给大人。”

子罕说：

“原来是这样，但我还是不能收下这块宝玉。因为我如果收下它，你和我都会丧失了宝。”

那人不理解子罕的话，只是呆呆地望着他。子罕解释说：

“我以不贪为宝，而你以玉为宝，你把玉给了我，你当然就会失去宝；而我收下了你的玉，就会失去不贪这个宝。这样，不是你我都失去宝了吗？所以，还不如你把这玉石拿回去，这样，你我双方都各自拥有自己的宝了。”

那人听子罕说了这一通道理，非常感动，连忙叩头，再拜说：

“大人可真是高风亮节啊！不过，小人揣了这块宝玉，心里非常不安。实话对大人说吧，我就是怕招来杀身之祸才把它拿来献给您的！现在您让我拿回去，恐怕我走不回家就会被人杀死的啊。还请大人收下，免我一死吧！”

子罕听他这样说，想了一会儿，便叫他暂时留下，然后找来一位治玉师傅把那块玉打磨雕琢出来，叫人拿到市场上去卖掉，把卖来的钱全部交给那位得玉的人，并派人送他回到家乡去。

【新说】

不贪为宝！在普遍贪欲的社会里，谈何容易！所以，就更加是宝。

宝就宝在不是不敢贪，而是不愿贪，因为贪会使自己失去更为宝贵的东西。

从这个意义上说，不贪为宝也是一种明智，一种智谋。

问题是，有很多人缺乏这种明智，没有这种智谋。

所以，“终朝只恨聚无多，及到多时眼闭了。”（《好了歌》）贪赃枉法，贪污受贿，最终免不了东窗事发，葬送一世前程，辱没了半生英名，那时候再唱“悔不该，悔不该！”已是悔之晚矣。

早知如此，还不如坚守“不贪”这个宝，就像子罕大夫那样。任你美玉，任你重金，也绝对不换。

【典源】

不贪为宝，语出《左传·襄公十五年》：“我以不贪为宝，尔以玉为宝，若以与我，皆丧宝也。不若人有其宝。”

子罕拒绝收美玉：事见《左传·襄公十五年》。

不偏不党， 董宣刚直感刘秀

【原典】

东汉的董宣曾在山东当地方官。在任期间，他刚直不阿，执法严明。当地豪强公孙丹的新房落成，请来巫师占卜吉凶。巫师说进入新房居住一定要死人才吉利，于是公孙丹叫儿子杀路上的行人，把尸体搬到新房中，以驱邪气。

董宣得知这一情况后，下令处死了公孙丹父子。公孙丹的宗族亲戚共三十多人带兵大闹官府，要为公孙丹报仇。董宣不甘示弱，以公孙丹曾归附王莽并勾结海盗为由，将这三十多个闹事者斩首。

地方刺史认为董宣杀人过多，判处他死刑。然而董宣毫不畏惧，慷慨赴死。

汉光武帝刘秀得知了这一案件，被董宣不畏权贵的气节感动，下令重新进行审理，赦免了董宣，并让他担任都城洛阳的县令。

有一次，刘秀姐姐湖阳公主家的奴仆杀了人，人犯藏在公主家，官吏无法抓捕归案。湖阳公主外出时，那个杀人的奴仆为公主驾车，董宣派人在夏门亭杀了奴仆。湖阳公主把这件事告到了刘秀那里，刘秀十分愤怒，叫来董宣准备当着公主的面将他处死。

董宣面无惧色地对刘秀说：“我可以死，但请陛下听我一句话！”

刘秀问：“你有什么话要说？”

董宣回答说：“陛下圣德中兴，但却放纵家奴杀好人，这样怎么能使天下的人服气呢？我不用鞭打而死，还是让我自杀吧。”说完便用头撞击柱子，顿时血流满面。

刘秀深感董宣的刚烈不阿，免他一死，但为了让湖阳公主下台，命令董宣向公主叩头谢罪。董宣坚持不从，刘秀命人强行按住董宣让他叩头。董宣两手撑在地上，始终不肯屈服。刘秀最后只得放了董宣，并把他留下吃饭。

董宣的气节给当时的官吏以很大教育，纷纷仿效，拨乱反正，使社会安定，经济繁荣，出现了史称“光武中兴”的政治局面。

董宣病故后，刘秀派人去吊唁。使者看见董宣的尸体用布被盖着，妻子儿女对着尸体哭泣，家中只有一些麦子和一辆敞车。刘秀感动地说，“董宣

的廉洁，直到他死后才为人了解！”

【新说】

不偏不党，就是要不徇私情，不结朋党，刚直不阿，只服从真理。董宣的事迹可以称得上感人至深，他为了正义，敢于以死抗争。古往今来，能够这样做的人，实在不多。虽然如此，它作为一种人类精神，将彪炳史册。

为官从政者，只有不偏不党，才能使政治精明，人心归顺，天下大治。作为做人的准则，不偏不党将令人崇敬，事业顺利。惟利是图、趋炎附势、投机取巧的小人，为人办事是没有什么原则的，不配来谈论不偏不党，但在现实中，小人实在太多，经常像汪洋大海一样。我们不能因此而放弃原则和正义，不能丧失骨气。

不偏不党意味着随时要作出牺牲，或者是牺牲经济利益，或者牺牲官位，甚至付出生命的代价。没有宽广坦荡的胸怀，没有理想主义的激情，是难于做到的，有时要逆潮流而动，有时要以死抗争，有时要慷慨陈辞，挺身而出。这些都是营营苟苟、贪图蝇头小利之辈不可思议、不可接受的。

不过，不偏不党并非绝对的。坚持正义和理想并非要鹤立鸡群，成为孤家寡人。物以类聚，人以群分。根据自己做人的原则结交“君子之朋”，并不是坏事，反而有利于自己的事业。重要的是不能用原则作交易。

【典源】

不偏不党：语出刘向《说苑·至公篇》：“不偏不党，王道荡荡。”

董宣刚直感刘秀：事见《后汉书·董宣传》。

待物以正， 燕惠王信谣败阵

【原典】

燕国虽然是个小国，但却有乐毅这样的大将。燕昭王十分欣赏乐毅的贤明和优秀的军事才能，所以和他商量如何讨伐让各国都伤脑筋的齐国。

乐毅分析说：“想要伐齐，除了和赵国、楚国、魏国联合作战外，就没有其它的办法了。”燕昭王接受了他的这个建议，派乐毅率领军队联合赵、楚、魏三国的兵力，一起向齐进攻，击破了齐七十余座城，齐国仅仅剩下了莒和即墨这两座城池。

可是，正在这时，燕昭王去世了，儿子即位，称为惠王。现在的形势是，对燕国来说除了还没有攻陷的莒和即墨两城之外，已经没有值得担忧的事情了。乐毅就把齐国改为了燕国的郡县。同时他还将齐国的财宝源源不断地运回燕国，使得燕国更加富强。

可是，齐国镇守即墨的将军是机智勇敢的田单，他知道燕惠王刚即位不久，对国事还不能很好地把握，于是，他悄悄地派奸细到燕国去散布谣言说：“乐毅一直没有把剩下的两城攻陷，是为了延长战事，同时在齐国等待时机，

企图在那里自立为王。”

这些谣言果然传到了燕惠王那里。惠王信以为真，派大将骑劫替换回了乐毅，骑劫的才能远逊于乐毅，田单使用种种计策，诱使骑劫上当，最后以“火牛阵”将骑劫打败，并乘胜收复了齐国的失地。

燕惠王听信谣言，临阵换将惨遭失败，事后他后悔不已，但是为时已晚，这正是不能“待物以正”的结果。

【新说】

一句谣言的威力，有时甚至大于一颗炸弹。虽然大家都知道谣言不可轻信，但是如果一旦传入你的耳中，而且还被人不断地向你重复，那么，总会令你心神不宁，心中不快，然后就坐卧不安，终于使你被它牵着鼻子走了。甚至，谣言还会让一些平时很精明的人糊涂一时。

为何人们那么容易被谣言所蛊惑呢？原因大概是平时就没能对所面对的客观事物有深刻的了解和把握，自身经验不足，心理上又不成熟稳定，所以缺乏辨别是非的能力，一旦有谣言，便信以为真。

其次，有一类人并非是缺乏经验，而是心理素质不够好，如俗语所说：“谎言重复一千遍，也会变为真理。”心理上经不住谣言的反复进攻，越来越沉不住气，变得焦躁不安，在这种状态之下，当然无法有冷静细密的思考了（其实这些问题在头脑冷静时不难想清楚的）。以往的一切经验都将被冲毁。

所以，“待物以正”，就是要不受那些闲言碎语的干扰，对人对事谦虚而不抱任何偏见。

【典源】

待物以正：语出《文子·道德》：“今吾欲正身而待物，何知世之所从规我者乎？”

燕惠王信谣败阵：事见《史记·田单列传》。

鸡口牛后， 苏秦合纵说韩王

【原典】

苏秦用激将法气张仪入秦成功后，自己便受赵王的委托出使韩、魏、齐、楚等国，游说这些国的国君纵向联合起来，共同抵抗强大的秦国，形成纵横制约的格局，以保持国际形势的平衡和稳定。

苏秦首先来到韩国劝说韩王。

韩王见他是赵王派来的使者，已不同于一般游说之士，自然不好怠慢，立即便安排接见。

苏秦对韩王说：

“韩国的地理位置非常优越，北有巩、洛、成皋，西有宜阳、常阪，东

有宛、穰、洧水，南有陁山，山川险要，幅员辽阔。韩国的士兵有数十万之多，天下的强弓劲弩大多出自韩国，一些著名的弓弩射程在六百步之外。韩国兵士运用这些强弓劲弩，往往是连发百次不止，远距离的射中胸部，近距离的射中心窝。韩国士兵的剑和戟也都是出自名山名师锻造，在陆上可斩牛马，在水上可杀鸿雁，在战场上杀敌，任何坚硬的铠甲盾牌也抵挡不住，威力无穷。所以，以韩国士兵之勇抗击敌人，一以当百，不在话下。”

苏秦的一席话把韩国吹上了天，把个韩王也吹得好不受用，通体舒畅，连说：

“哪里，哪里，先生太过抬举我们韩国了！”

苏秦见他的烘云托月之术已起了作用，便轻轻把话题一转，朗朗说道：

“不过，韩国如此强大，大王又如此贤明，我却听说贵国准备向西面的秦国俯首称臣，要在韩国为秦王修行宫，接受秦国的封赏，春秋两季还要向秦国进贡。这样做，岂不是让国家蒙受耻辱而让全天下的人笑话吗？”

韩王一听不禁皱了皱眉头，苏秦连忙抓住时机往下说：

“所以，请大王一定要深思熟虑啊！您想想看，如果大王向秦国称臣，秦王必然要向您要宜阳、成皋这两块地方。如果您今年给了他这两块地方，他明年又会向您要另外两块地方。您给他吧，哪有这么多地呢？不给吧，那前面已经给了的不是白给了吗？前功尽弃，反而还会招来祸害。总之，大王的土地有限，而秦王的贪欲无穷。以有限的土地去迎合无穷的贪欲，岂不是很危险的吗？岂不是不战而拱手把土地送给敌人，自找怨恨与灾难吗？”

说到这里，苏秦停下看了看韩王的脸色，然后又继续说下去：

“我听说有句俗语叫：‘宁为鸡口，无为斗后。’鸡的嘴巴虽然小，但比较干净，而牛的肛门虽然大却很臭。如果大王向秦称臣，跟当牛的肛门有什么区别呢？大王如此贤明，韩国又如此强大，却落下个当牛肛门的臭名，连臣下也私下为大王感到羞耻啊！”

韩王听到这里再也坐不住了，按剑而起，仰天长叹说：

“我就是死也不能向秦国称臣啊！就按先生您说的办吧。我们韩国坚决与大家站在一起抵抗秦国。”

【新说】

宁为鸡口，无为牛后。

宁愿做韩国的君，不愿做秦国的臣。

当官如此，求职也差不多。宁愿到一个小一点的公司去做骨干，发挥自己的才能，不愿到一个大一点的公司去听差打杂，碌碌无为。

一言以蔽之，宁愿在局面小一点的地方自主，不愿在局面大一点的地方听人支配，这就是宁为鸡口，无为牛后。

它是一种生存的智慧，择业的学问，可供你入仕、求职、毕业分配等参考。

【典源】

鸡口牛后：语出《战国策·韩策一》：“臣闻鄙语曰：‘宁为鸡口，无为牛后。’今大王西面交臂而臣事秦，何以异于牛后乎？”另见《史记·苏秦列传》。

苏秦合纵说韩王：事见《战国策·韩策一》、《史记·苏秦列传》。

攀龙附凤， 凡夫俗子得封侯

【原典】

刘邦是西汉的开国皇帝。他出身于农民家庭，到三十岁时才当了秦朝的一个小官。后来他在一批英才的辅佐下，南征北战，建立了强大统一的西汉王朝，当了皇帝。在辅佐他的人才之中，樊哙、夏侯婴、灌婴和酈食其四人为建立汉朝功勋卓著。

樊哙与刘邦同是沛县人，他原先是杀狗卖狗肉的。秦末陈胜、吴广起义后，吓破了胆的沛县县令想趁机投奔陈胜的起义军，派樊哙去叫刘邦来助一臂之力。但刘邦带人赶到时，县令却后悔了。刘邦动员城里人杀了县令，率领几千人马起兵造反。樊哙主动加入，担任了部将。

夏侯婴也是刘邦的同乡。他本来是衙门中的一个马夫，每次赶车回来都要到刘邦那里坐一坐，常常聊天到日落西山。夏侯婴在县里当官之后，与刘邦的交往更加密切。有一次他和刘邦在玩笑中被刘邦失手打伤。有人趁机告刘邦为官打人，要求严惩。夏侯婴出面为刘邦辩解，结果反以伪证罪被判监禁，蹲了一年多牢房，刘邦沛县起兵时，夏侯婴积极参与，率兵作战。

灌婴是睢阳人，原来是贩卖丝绸的小贩，在刘邦势力渐大时前来投奔。他后来成为刘邦的心腹，立下了不少战功。

酈食其原是陈留的一个小官，刘邦引兵进攻咸阳时，他前来献计，协助刘邦攻下了陈留，使刘邦的队伍进一步壮大。接着，酈食其推荐了他弟弟酈商。酈商带来四千人马，刘邦任命他为副将，率兵进攻开封，酈商后来战功显赫。

刘邦大功告成之后，并没有忘记这些前来归附他、出生入死的功臣，他们先后受到封赏。樊哙为舞阳侯，夏侯婴为汝阴侯，灌婴为颖阴侯，酈商为曲周侯。

班固在评论这四个人时写道：“舞阳侯原是屠夫，汝阴侯原是马夫，颖阴侯原是商贩，曲周侯原是庸夫。这些出身微贱的人，因为结交了刘邦，就像攀附着龙鳞和风翼，以致得到封侯之赏，得以在天街上并驾齐驱。”

【新说】

攀龙附凤与指亲托故不一样，这里面没有强大的血缘关系的纽带，因而，这种非天然的关系要维持下去，就得牢牢抓住，毫不放松。

攀龙附凤不是让人紧靠大树乘凉，世界上没有这等便宜的事情，要想靠

得稳，必须付出代价，只是这代价可以是各种各样的。有物质、金钱、计谋、才华，乃至生命等。樊哙等人付出的是生命和才能的代价，具有一种献身精神，受封得赏理所当然。

也有另一种“代价”，即溜须拍马。它不是靠建功立业、作出牺牲去攀附，而是投机取巧，靠说漂亮话，阿谀奉承来赢得主子的欢心，怎么能够讨好就怎么做，什么都可以廉价出卖。不过，拍马屁要拍到点子上，要拍得主子舒舒服服，云里雾里，否则就收不到实效。

主子有各种各样的，必须要看得准，已成气候或将成气候者才可靠。前者比较好办，基本上可以一眼看出，后者则需要点眼光，要有预见性；先耕耘，后收获。

总而言之，攀龙附凤是以付出代价为前提的。成功之后便可以安享胜利果实，不必有后顾之忧。

【典源】

攀龙附凤：语出《汉书·叙传下》：“舞阳鼓刀，滕公厩驂，颖阴商贩，曲周庸夫。攀龙附凤，并乘天衢。”

凡夫俗子得封侯：事见《汉书·叙传下》。

指亲托故， 万安导演攀亲戏

【原典】

万安是明代进士，官位到了礼部侍郎。他对这个职位并不满足，一心想爬上内阁首辅的高位，为此殚精竭虑，绞尽了脑汁。

机会终于来了。

明宪宗朱见深终日沉浸在道释神仙和声色犬马之中，不理朝政。他特别宠爱万贵妃。这个万贵妃比他大二十岁，是山东人。她哥哥万通由于这层关系进朝廷当了官，任锦衣卫都指挥。万通的妻子也成了贵戚，时常出入于宫中。

万安得知自己与万贵妃同姓，心中暗喜，便悄悄与万通来往，想通过万通接近万贵妃，接近朱见深，从而实现向上爬的梦想。

万安成功地同万通搭上了关系，两家从此来往频繁，不时拉拉家常事。有一天在闲谈中，万通的妻子偶然问她母亲说：“记得我们家贫穷的时候，曾把小妹嫁给了别人当妾，现在不知道她在哪里。”

她母亲随口答道：“记得嫁给了眉山的万编修。”

万安一听这话，如获至宝，灵机一动，立刻接上去说：“我就是眉山人，从前当过编修，娶过一个小妾，你老说的人就是我呀。”

万安回家后同小妾密谋，要他的小妾冒充万通的妻妹，同“姐姐”见面。万通的妻子突然间找到失散多年的“妹妹”，异常兴奋。虽然谈话中有驴唇

不对马嘴的地方，都被多年不见、往事依稀搪塞过去了。万通的妻子竟毫无疑心。

万安从此与万通结为连襟，成了姨亲。万贵妃知道这层关系，对万安另眼相看，不时在宪宗耳边替万安美言几句。这场指亲托故的戏竟演真了，万安被提升进了内阁。

大学士商辂死后，内阁首辅的职位便空着。大权在握的太监汪直曾服侍过万贵妃，他见万贵妃看好万安，便推荐万安任首辅之职。

宪宗朱见深和万贵妃正想提拔亲信，爽快地接受了汪直的推荐。万安梦寐以求的职位终于到手了。

【新说】

万安导演的这出“指亲托故”的戏，的确十分成功，他本人既是个优秀的导演，也是个演技不凡的演员。

这场戏的关节，就在裙带关系。裙带关系的唯一标准，就是血缘的亲疏。近者亲，远者疏。在人与人的交往联系中，最为强动的纽带就是血缘。老乡关系、同事关系、同学关系等等，都无法和血缘关系相比。血总是浓于水。虎毒不食子，就是因为这层血脉的联系。

因此，攀上血亲，抓住裙带，你拉我牵，便可形成一张强有力的关系网，事情就好办了。这张网最大的好处，是可以为处在网中的人谋利益，捞好处。某人升迁了，犹如竖起了一根竿，其他人可以顺势往上爬。所谓“一人得道，鸡犬升天”，对这种相互依靠关系的说明，一点也不夸张。

指亲托故的好处人人都明白，即一荣俱荣。但也有另一面，那就是一损俱损。领头的栽了，串在同一根绳上的蚂蚱也跟着遭殃。过去的诛连九族，便是力图彻底斩断血缘的根，使之永无更生、卷土重来的希望。

【典源】

指亲托故：语出元代无名氏《渔樵记》第二折：“指亲托故厮还，趁时附势故相干。”

万安导演攀亲戏：事见《明史·万安传》。

人弃我取，
白圭牟利致大富

【原典】

战国时代初期，魏国国君魏文侯任用李悝为相国，推行各种改革措施，以加强统治。李悝大刀阔斧地废除了贵族世袭当官的制度，代之以按照功劳和能力来选拔政府官员，还制定了一部《法经》，以削弱贵族们的特权。在经济方面，为了增加农作物产量，他推行了开发土地潜力，鼓励农耕的政策。

特别应提出的是，这些政策中有一项“平籴”法，即国家在丰收年成平价买进粮食，到灾荒年时以平价卖出，使粮价保持稳定。这一举措极大地促

进了魏国政治和经济的发展，使它在不太长的时间内成了战国初期的强国之一。

这时有个名叫白圭的商人，他机灵地从李悝的“平余”法得到启发，根据自己经商的经验 and 反复思考，想出了一条看似平常却很巧妙的致富牟利的成略：“人弃我取，人取我与。”

这一策略的核心在于：在猜人都不要的时候我要，在别人要的时候我就给予。

白圭照这个策略，丰收时节农民们收获的粮食很多，大家都不缺粮，粮价随之便宜下来，就趁机大量买进粮食。与此同时，他抓紧卖出油漆和蚕丝等紧俏商品，因为这时不是割漆或收丝的季节，货源不足，物以稀为贵，价钱居高不下。

反之，到了收丝或割漆时节，这些物品大量上市，价钱下跌，白圭便买进蚕丝和油漆，卖出价格上涨的粮食。

白圭按照这种“人弃我取”的原则，在一般人没注意到的一买一卖之间不断牟利，逐渐成了当时的富商。

【新说】

任何谋略的要义一旦道破，人们都会觉得平淡无奇。然而，道理上的明白和在实际中不失时机地加以利用并因此而获得成功，完全是两回事。正如下棋，在旁观战者会认为自己比正在下棋的人聪明，一旦轮到自己上阵，常有无所措手足之累。

“人弃我取”这一策略在今天看来似乎有点平常，但细细想来，敢于运用和善于运用，仍需具备相当的胆魄。

比如，现代的股票市场，风起云涌，变幻莫测，时而牛气冲天，时而熊市笼罩，时而低迷盘整。何时“吃进”，何时抛出，在一吃一抛中立于不败之地，大有“人弃我取”的用武之地。

又比如，气候条件恶劣，地理条件不利，军心涣散之际，皆不宜用兵，这是一般的常理。但现代战争中的“闪电战”往往是利用这些一般军事家所不取的不利条件，以迅雷不及掩耳之势，取得出奇制胜的成功。

历史的和现代的经验告诉我们，要做到“人弃我取”，最重要的是要有自己的主见，不人云亦云，不随波逐流，不按常规去思考和行动。白圭高明于一般商人之处，正在于有他自己的主见，没有像一般商人那样在价低时大量抛售，在价高时屯积居奇，而是灵活机动地随时而变，把“常理”认为的不利因素转化成了为我所用的有利因素。

在有主见之外，还需要有眼光，善于抓住突破点和契机。不对主、客观条件进行分析，不善于抓住将不利因素转化为有利因素的时机，盲目地或刚愎自用地固守“人弃我取”，也可能招致惨败。试想，大家知道了白圭致富之道之后，群起仿效，白圭的办法还灵吗？这时只能采取其他办法，才符合“人弃我取”的策略，况且，有时候人所弃之的东西，并不是都有利可图，

不随机应变地运用这一策略，也会栽跟头。

【典源】

人弃我取：语出《史记·货殖列传》：“李克务尽地力，而白圭乐观时变，故人弃我取，人取我与。”

白圭牟利致大富：事见《史记·货殖列传》。

奇货可居， 不韦投资牟暴利

【原典】

战国末期，“七雄”纷争。为了维持国际和平，各国之间往往互送国君的儿孙到对方作人质，以保两国友好邦交。当时，秦国送到赵国去的人质是太子安国君二十多个儿子最不被重视的一个——子楚。正因为子楚的地位无足轻重，所以，尽管他在赵国作人质，秦国仍然几次攻打赵国，赵国虽然慑于秦强赵弱的形势，不敢杀子楚，但却不再优待他。这就使子楚在赵国的日子非常难过。

就在这种情况下，卫国的大商人吕不韦去赵国首都邯郸做生意。看见子楚的窘况，他不禁感叹道：“此奇货可居！”

原来，吕不韦知道，子楚之所以不受安国君的重视，是因为安国君宠爱华阳夫人而讨厌子楚的生母夏姬，而华阳夫人却没有儿子。于是，吕不韦带了大量财宝去秦国拜见华阳夫人，说服华阳夫人认子楚为儿子。华阳夫人被说动了，经常在安国君面前说子楚的好话，要求安国君把子楚作为她的儿子，立为嫡嗣。又设法把子楚从赵国接回秦国，还让吕不韦做他的老师。

吕不韦不仅投资贿赂华阳夫人，而且还把自己已有身孕的爱姬赵姬送给了子楚。

子楚回秦国不久，秦昭王去世，安国君当了国君，即秦孝文王，子楚于是成为太子。秦孝文王只当了一年国君即去世，这样，子楚便真如吕不韦所谋，当上了秦国的国君，称为秦庄襄王。赵姬成了皇后，吕不韦也顺理成章地做了丞相，封文信侯。又过了三年，庄襄王死，赵姬年仅十岁的儿子——实际上也是吕不韦的儿子——嬴政即位，他就是统一中国的第一个大皇帝——秦始皇。吕不韦被尊为相国，号“仲父”。

吕不韦投资买来的“奇货”，经过十年间囤积后，终于牟取了巨额利润。

【新说】

吕不韦具有极其卓越的商人头脑，他做的是“期货”的大生意，开的是经济与政治合资的跨国公司。他不仅投资金钱珠宝，而且还投资了爱姬和亲生骨肉，使自己十年之间从商人到相国，更做了实际上的太上皇。这难道不是古往今来最大的一宗“期货”交易吗？

在这一宗交易里，最关键的一点是要有识“货”的眼光。“奇货”要真

的奇，要有增值的系数，否则，像那个愚蠢的宋人一样，错把燕石当珠宝，那可就要赔了夫人又折兵，输个精光了。

除了眼光而外，决断也是至关重要的一点。《战国策》所记叙的吕不韦与他父亲的一段对话是非常耐人寻味的。吕不韦问他的父亲说，“耕田种地能获得几倍的利益？”父亲回答：“十倍。”吕不韦又问：“做珠宝生意呢？”父亲回答：“百倍。”吕不韦再问：“立一个国君呢？”父亲回答：“无数倍。”吕不韦于是说：“既然如此，为什么要终年劳苦去耕田种地，而不去立一个国君，使自己的子孙后代都获得利益呢？”

是啊！既然看到了，就要行动，人们常说，谋定而后动，不谋而动是盲动，谋而不动是徒谋。吕不韦的高明之处是既有谋算，又有行动，一旦认准了就不惜血本地投入。在这里，决断是最重要的，也是最难的。

【典源】

奇货可居：语出《史记·吕不韦传》：“[子楚]居处困，不得意。吕不韦贾邯郸，见而怜之，曰‘此奇货可居。’”

不韦投资牟暴利：事见《史记·吕不韦传》。

引咎责躬， 汉武帝下诏自省

【原典】

汉武帝刘彻统治的后期，征讨频繁，王公贵族大量修建宫室，百姓负担沉重，各地不断出现农民的起义反抗。

针对这些情况，汉武帝多次下诏，推行一些改革措施，限制一部分享有特权的贵族和官员，但是收效不大。

有一次，武帝在山东广饶巡幸，看见农民们正在田间辛勤劳动，不禁想起自己征讨频繁、劳民伤财的情景。于是，他亲自拿起农具，到田里同农民一起劳动，并且说：“我当上皇帝以来，所作所为太没有收敛，使得天下百姓忧愁痛苦，现在想起来后悔不已。从今以后，凡是办事伤害百姓、使天下铺张浪费的人，一律罢免官职！”

后来，搜粟都尉桑弘羊请求武帝派人到新疆轮台修筑堡垒，驻扎军队，以便在这个地区长久驻扎下去。

汉武帝早有悔过之意，乘桑弘羊请求屯边的机会下达诏书，对过去的行为进行自责。他在诏书中说：“在这以前，有人曾经请求按百姓人口每人增加三十钱，作为戍边之用。这实际上是加重老弱孤寡者的困苦，是使天下不得安宁的行为，我不忍听到有这种事出现。”

武帝决心对政策作重大改革，在诏书中说：“现在当务之急在禁止苛捐杂税和加重百姓负担的暴政，以农业为根本。”

这个诏书被称为“轮台诏”。从此以后，汉武帝思富养民，任命大鸿胪

田千秋为丞相，封为富民侯。任命农学家赵过为搜粟都尉，大力推广“代田法”，进行轮流耕作，以恢复地力。赵过还改进了很多农具，把它们从中原推广到边远地区。

经过两年时间，由于减轻了徭役赋税，发展农业，西汉王朝的社会经济得到恢复和发展，社会渐趋安定。

【新说】

“引咎”是承认过错，“躬”是自己、自身。“引咎责躬”是说主动承担责任，对过失进行检讨，以消除人们对自己的不满和怨恨。

在遭受普遍不满和指责的困扰时，摆脱窘境的最佳办法，就是主动站出来承认过错，承担责任，这种做法，实际上是以退为进，以看似被动的形式，争取主动，在效果上，不但没有失去什么，反而会赢得赞许和更多的东西。

有一个脸面的问题。一般人总认为，认错是件丢脸的事，尤其是当众认错，可能会威信扫地，自尊心将受伤害。这只是一肤浅的皮相之见。由于造成失误而受人指责，才是对威信和脸面的最大损害。主动认错，正是为了挽回损失，重树形象的积极举动。

天下成大事者，注重的是实际效果；为了达到目的，可以使用一切必要的手段。在这种前提下，不顾效果地、不切实际地讲面子，最终受损害的必然是自己和事业。就实现既定目标而言，不存在丢脸和不丢脸的问题。

既然是主动认错，态度一定要诚恳，所认之错要切中实质，否则，不但不能达到以退为进的目的，反而容易使人觉得虚情假意，虚伪地应付，这样，麻烦就更大。

表示诚恳有很多方式，满脸歉意的微笑，严峻沉痛的模样，低头作深刻反省状，不断地作揖或弯腰，认真倾听别人的批评，总之，怎么能使别人实实在在相信你的诚意，就怎么做。千万别作出勉强扭怩状。

然后，用实际行动来确证自己的诚意，不让许诺落空。这样，大功即告成，困扰随即消除。

【典源】

引咎责躬：语出《三国志·吴书·孙权传》：“后壹奸罪发露伏诛，权引咎责躬，乃使中书郎袁礼告谢诸大将，因问时事所当损益。”

汉武帝下诏自省：事见《汉书·武帝纪》。

犯而不校， 张释之忍侮结袜

【原典】

张释之是西汉南阳堵阳人，他为官耿直敢于谏言，严守法规，公正虚心，受到朝野称赞。西汉文帝时，他因家里很有钱而当上了骑郎。

有一次，汉文帝刘恒向上林尉打听管理动物的情况。上林尉回答不出来，

让一个名叫啬夫的动物园管理员从旁代他回答。啬夫的回答使文帝十分满意，认为啬夫很有口才，打算越级提拔他。张释之直言对文帝说：“我担心这样做会使天下的人争相仿效，都夸夸其谈而不务实。”文帝觉得这话有理，没有提拔啬夫，而将张释之提升为公车令。

又有一次，皇太子刘启和梁王同坐一辆车上朝，进入宫门时没有下车行礼。张释之追上去将他们拦住，责备他们不恭不敬。文帝知道这件事后，又将张释之提升为中郎将、廷尉。由于他办事公道，当时的人称赞说：“张释之为廷尉，天下无冤民。”

当时有个叫王生的隐士，精通道家学说。有一次，他应召进入宫中，坐在朝廷正中，而其他三公九卿全都站立着。王生仗着自己年纪大，便倚老卖老，突然对张释之说道：“我的袜子松掉了，你帮我结上袜带。”

张释之果然跪下去，帮王生结好了袜带。事后有人责备王生说：“你怎么偏要在朝廷上这样当众羞辱张廷尉？”

王生回答说：“我这个人又老又低贱，料想自己终究对张廷尉不会有什么帮助。如今张廷尉正是名扬天下的重臣。我之所以故意叫他结袜，是想借这个机会提高他的声誉啊！”

听了王生这番话，人们都很佩服王生的想法，同时，也更加尊重张释之。到汉景帝刘启即位时，张释之被任命为淮南相。

【新说】

犯而不校，是说别人触犯了自己或者羞辱了自己而不计较。

常言道，老虎屁股摸不得。且不说位高权重者如同吃人的老虎无人敢摸他的屁股，就连一大批够不上老虎等级的鼠辈，倘若一触及其老鼠屁股，竟也吱吱乱叫，嚷嚷着要咬人，自以为老子天下第一，而不识自己鼠辈的真面目。

像张释之这种权倾一时的重臣，能当众下跪为一不足挂齿的老者系袜子，的确该赠予桂冠嘉奖。显然，他不是虚伪地为自己捞取政治资本，就他的地位而言，犯不着这样做；他也不是哗众取宠，因为他历来主张严格按法处刑，不大可能当众表演滑稽剧。

大人不记小人过，是君子风度的体现，要有“宰相肚里能撑船”的气量。同时，不记小人之过，又反过来使那些尚有良知、尚知人间有羞耻事的小人自惭形秽，无地自容，从而被感化，被归顺。这也是无意中得来的结果。

经常有这种有心栽花花不发，无意插柳柳成荫的事情。

【典源】

犯而不校：语出《论语·泰伯》：“曾子曰：‘以能问于不能，以多问于寡；有若无，实若虚，犯而不校，昔者吾友尝从事于斯矣。’”

张释之忍侮结袜：事见《汉书·张释之传》。

屈一伸万，

周公忠贞佐君王

【原典】

周公姓姬，名旦，是周朝开国君主文王姬昌的第四个儿子，周武王姬发的弟弟。

周文王死后，武王即位。周公辅佐武王，积极准备灭商。他协助武王观兵于孟津，大会天下诸侯。等到商王朝内部大乱之时，武王下令讨伐暴虐的商纣王。周公率领兵车三百辆，勇士三千人，甲士四万五千人，渡过孟津，会合各路诸侯，并联合方国部落，誓师牧野，讨伐商纣王，攻下了商朝都城朝歌，纣王自焚。周公跟随武王左右，向天下宣布纣王罪恶，周朝依天命取代商朝。

武王死后，成王姬诵即位。周公受武王遗命辅佐成王。周公的亲兄弟管叔、蔡叔和霍叔对周公摄政不满，勾结商纣王之子武庚起兵叛乱。周公毅然亲自领兵东征，诛杀了武庚和管叔，流放蔡叔，又经过三年征战，平定了东方诸国的叛乱。

周公将在战争中俘获的商朝贵族（称为“殷顽”）集中到洛邑，为他们修筑新城，取名为“成周”，并在成周的西三十多里另筑“王城”，派兵监视殷顽民，武王生前对周公给殷顽以出路、分化瓦解的策略十分赞赏。

与此同时，周公写了《君 》，表明自己摄政是忠实于周王室，不是为了给子孙后代谋取私利。他还写了《无逸》，告诫周成王要勤于政务，不要过度游乐。并写了《多士》，警告殷顽民不要轻易妄动，只要顺从周王朝就给予出路。他还制礼作乐，为周王朝建立了各种典章制度。

周公辅佐成王七年，政绩卓著，功成后便将权力归还给了成王，这一举动令朝野叹服不已。他死后，成王敬重他克己奉公，鞠躬尽瘁，高风亮节，功成不居，将他厚葬在周文王的墓地，并说：“我不敢以周公为臣。”

【新说】

心甘情愿，忠心耿耿居于一人之下，叫做“屈一”；手握大权，足以号令天下，称为“伸万”。

在一人之下万人之上的高位上，是众多人梦寐以求的美事。但是，位置只有一个，于是便有种种争权夺位的激烈场景演出，或以喜剧收场，或以悲剧告终。

然而，屈一伸万在本质上是不同于拉大旗作虎皮、挟天子以令诸侯的。挟天子以令诸侯，很有点仗势欺人的味道，本无声威，以借来的，甚至窃取的声威来壮声势，并以强力相胁迫，让人联想到欺世盗名，图谋不轨。屈一伸万是很富有奉献精神色彩的：心甘情愿服从于最高权力者，一心一意为最高权力者服务，绝对没有篡位称王的邪念；虽然手中大权在握，决不滥施淫威，以克己奉公为己任，以德行赢得天下人的敬重。

但是，古往今来，乐于屈一伸万者，能有几人！周公、管仲、诸葛亮，

凤毛麟角而已。

能够屈一伸万，德行肯定居于首位。野心家、阴谋家、势利鬼、鼠肚鸡肠者等等，肯定做不到。有了德行，才会勤勤恳恳，乐于奉献，胜不骄，败不馁，尊主下士，以身作则。

才干也极其重要。有德，虽可赢得一定赞赏，但无才却不足以号令天下，不足以担当重任。才非投机取巧的小聪明，而应当是雄才大略，经纶满腹，能够扶正匡邪，力挽狂澜，救民生于水火。

总而言之，德才兼备者，才可屈一伸万；能屈一伸万者，自然会留芳百世，有口皆碑。

【典源】

屈一伸万：语出《吴越春秋·王僚使公子光传》：“夫屈一人之下，必伸万人之上。”

周公忠贞佐君王：事见《史记·周本纪》。

狡兔三窟， 孟尝君高枕无忧

【原典】

齐国有一个名叫冯谖的男子到相国孟尝君门下当食客。由于没有得到孟尝君的重视，他先后三次弹剑唱歌，诉说自己没有鱼吃，没有车坐，没有钱赡养老母，孟尝君知道后，一次又一次地满足了他的要求。

后来有一次，冯谖主动争取到孟尝君的封地薛邑去为孟尝君收债。临行时他问孟尝君：“收完债可要为您买些什么带回来？”孟尝君说：“先生看我家里缺什么就买点什么吧。”

冯谖到薛邑后，召集那里欠债的百姓一一核对债务，核完之后，他竟假传孟尝君的命令，宣布将应收的债款全部赏给欠债百姓，并当场烧掉了所有债券。欠债的老百姓对孟尝君感激涕零，齐呼万岁，称颂孟尝君的大仁大义。

冯谖回到都城向孟尝君汇报。孟尝君问他买了些什么好东西回来。冯谖回答说：“我见相国家里什么都不缺了，只是缺‘义’，所以就以相国的名义把全部债券烧掉，为相国买回了‘义’。”孟尝君听了，哭笑不得，却也不好说什么。

一年后，孟尝君被齐王免去了相国的职位。冯谖建议他到薛邑去住，孟尝君同意了。当他们离薛邑还有一百多里时，薛邑的老百姓就扶老携幼前往迎接了。孟尝君见了非常感动，他对冯谖说：“先生为我买的‘义’，今天见到了！”冯谖说：“狡兔有三窟才得以免死，您现在只有这一窟，还不能高枕无忧。请允许我再为您凿两个窟吧。”孟尝君依计而行。冯谖西去魏国对魏王说：“齐王已经免了孟尝君的相国职位，这正是诸侯们用他的好时机。凭着他的才干和声望，谁用他谁便会因此而国富民强。”魏王听了连忙派高

级使节带着厚礼前往薛邑聘请孟尝君去做魏国的相国。冯谖赶在使者的前面回到薛邑，告诫孟尝君坚辞不受。事情的发展果然不出冯谖所料，齐王知道魏王来请孟尝君后，非常焦急和恐惧，忙派大臣带着重金到薛邑，并亲自写信一封道歉，恳请孟尝君重新回到首都，担任相国。冯谖又为孟尝君出谋说：“您可趁此机会请齐王把齐国先王的宗庙建在薛邑，这样，齐王就会派兵保护这里，使它不受到侵袭，永保安宁。”孟尝君仍然依计而行，齐王答应了他的请求。宗庙建成后，冯谖才对孟尝君说：“现在三窟已经凿成，您可以高枕无忧了！”

自此以后，孟尝君担任齐相几十年，果然没有遭到什么祸害。冯谖“狡兔三窟”的计谋收到了实效。

【新说】

好一个“狡兔三窟”！

冯谖为孟尝君凿的第一窟是通过“市义”获得百姓拥戴；第二窟是设法让魏王虚相位以待，通过“扬誉”使齐王复用孟尝君，第三窟是利用齐王急于复用孟尝君的心理把宗庙立在薛邑，使薛邑成为圣地。这就使孟尝君既获得了民心，又拥有声誉，还有宗庙的保护神。三道坚固的防御使其立于不败之地。

“狡兔三窟”的关键在于居安思危，从全局的、发展的眼光考虑问题，预作多种避祸的准备。

【典源】

狡兔三窟：语出《战国策·齐策四》：“冯谖曰：‘狡兔有三窟，仅得免其死耳；今君有一窟，未得高枕而卧也。请为君复凿二窟！’”

孟尝君高枕无忧：事见《战国策·齐策四》。

应变·应对

处于错综复杂、困难危急和其它特殊境况下的应变或应对能力，同样是智慧高度集中的表现。其中有没有规律可循？有没有经验可以借鉴？中国古人的回答是肯定的。

随机应变， 弦高献牛退秦师

【原典】

公元前 630 年，秦国和晋国围攻郑国。郑文公派烛之武去同秦穆公陈说利害关系，使秦穆公感到灭了郑国对晋国有利而对秦国并没有什么好处。于是秦穆公同意与郑国讲和，但条件是让秦国的杞子、逢孙、杨孙三位大夫作为使者驻守郑国。

隔了一年，郑文公去世，郑穆公即位。驻守郑国的杞子派人报告秦穆公说：

“郑国人让我掌管他们北门的钥匙，如果大王派遣军队偷偷地前来，郑国就可以到手了。”

秦穆公于是派孟明、西乞、白乙三位将领率军偷袭郑国。大臣蹇叔认为行军千里之外去偷袭别国，不可能不被别人知道。别人知道后有所防范，必然会使经过长途跋涉疲惫不堪的偷袭部队吃败仗。因此苦劝秦穆公。秦穆公不听，仍派孟明等三人出兵。

秦军到了滑国，郑国的商人弦高正巧到周地贩牛也经过滑国。弦高知道秦军要经过滑国去偷袭郑国，便随机应变，一面派人快马加鞭回郑国报告消息，一面直接去见秦军。他先送去四张熟牛皮，再用十二头牛去犒劳秦军，说：

“敝国的国君听说贵军将要行军到敝国去，特地让我冒昧地来犒劳犒劳。虽然敝国并不富裕，但是，只要贵军在敝国住上一天，敝国就会提供一天的食用给养；要是贵军离开敝国，敝国也会护送贵军安全离开。”

孟明等人一听全都愣了：原来郑国果然如蹇叔所说早有准备，怎么办呢？

孟明于是对西乞和白乙说：

“郑国已经有所防备，我们的偷袭是没有指望了。硬攻是不可能一下子成功的，我们又没有后援，还不如顺水推舟，就灭了滑国回去吧。”

商议已定，孟明等人对弦高说：

“我们并不是要到贵国去，只不过是到滑国而已。”

于是灭了滑国回师。

郑穆公接到弦高的急报后，派人侦察杞子等人住的地方，发现他们果然已经捆扎行装，厉兵秣马了，于是便派人驱逐他们出境。杞子逃到了齐国，

逢孙和杨孙逃往宋国。

孟明等人回师经过 山时，遭到晋军的伏击，全军覆灭。孟明、西乞、白乙三人都被晋军活捉了去。

秦穆公痛悔没有听从蹇叔的话，使自己“偷鸡不成倒蚀一把米”，造成了惨重损失。

【新说】

秦穆公偷鸡不成倒蚀一把米，实在与郑国商人弦高有很大关系。虽然蹇叔早已预见到这一结局，但却由于弦高的推动把它变为了现实。

假如不是弦高假冒使者去犒劳秦师，一语点破秦军的企图，那孟明等人说不定可以偷袭郑国成功也未可知。

假如孟明等人识破弦高，杀了他再连夜赶往郑国，那可能也还有机会。

当然，这些都是假设。真实的是，弦高随机应变，把自己所贩之牛用来犒劳秦军，进而暗示郑国已早有准备，使秦军将领信以为真，从而取消了偷袭郑国的计划，结果反被晋国所伏击。

弦高的本来目的是贩牛，但在遇到紧急情况时以牛为礼物，自己也摇身一变由商人成为国使，替郑国解了大围，成为千古传诵的爱国主义者。

这就是随机应变！

随机应变的前提是审时度势，了解实际情况和时机。

随机应变的关键是随着实际情况和时机的变化而变化，灵活机动，应付自如。

随机应变的诀窍是不死板而心中有数，调动人而不被人所调动。

随机应变的目的是克敌制胜，而不是故弄玄虚，显耀巧智。不然的话，很容易失之于油滑，聪明反被聪明误。

总而言之，随机应变不是小聪明而是大智慧。

【典源】

随机应变：语出《旧唐书·郭孝恪传》：“孝恪于青城宫进策太宗曰：‘……请固武牢，屯军汜水，随机应变，则易为克殄。’太宗然其计。”

弦高献牛退秦师：事见《左传·僖公三十二年、三十三年》。

随时变通， 韩信背水败赵军

【原典】

韩信攻打赵国，在井陘口驻扎部队。韩信选出轻骑兵二千人，让他们人人持一面红旗，从小道登上山岭，俯瞰赵军的营地。

出发前，韩信对轻骑兵们说：“赵军看见我们败走，必定会倾巢出动追逐我们，这时你们就快速驰进赵军营垒，把赵军的旗帜全部拔掉，插上我们汉军的红旗。”

然后，韩信以一万兵卒做先头部队，到河边布背水之阵。

天色黎明时，韩信树起大将旗帜，击起战鼓，军队行出井陘口。

赵军望见韩信，便大开营门，派军攻打韩信。两军鏖战一段时间后，韩信军便抛旗弃鼓，急急奔向在水边布阵的汉军营垒。

水边的军队打开阵势，让韩信率领的军马进入阵地，韩信等又转回头来与赵军激战。赵军倾巢而出，争抢汉军旗鼓，争逐韩信。而韩信的兵马与水边的大部队会合后，便拼命死战。

韩信原来所派的二千轻骑兵，等到赵军空营而出，去争功夺利之时，便疾驰赵军营地，把赵军的旗帜全部拔掉，插上二千面汉军红旗。赵军见已不能够擒得韩信等人，想退兵回营，回头一看，见营垒中插的都是汉军的红旗，大吃一惊，以为营垒已被汉军占领，士兵于是大乱，四方奔逃。赵将虽斩杀逃兵多人，也禁止不住逃亡的大势。

汉军乘赵军混乱之机，大破赵军，将赵军的头目和诸将擒获。

战后，大家都向韩信贺功。

有人问道：“兵法上说，右边背着山陵，则左边对着川泽，要背山临水。而今天将军背水为阵，竟然打了胜仗，这是什么战术呢？”

韩信说：“兵法上不是也说‘将士卒置之死地才能绝处逢生’吗？况且我韩信指挥的军队，并不是我平素训练很有素养的将士，这就是所谓的驱逐一群老百姓去打仗。这种情况下，只能将他们置之死地，让他们人自为战、奋力求生，如果把他们安置在易于求生之处，他们就可能都逃跑了，我还怎么用他们来打仗呢？”

【新说】

有时候，事件的发展趋向似乎相同，但是，具体的情势却有很大的区别。这并不是说，事情的本身有什么大的差别，而是因为时势已发生了变化。

事物的好与坏，利与弊绝不是脱离它周围的时势环境的，时势的变化甚至可能改变一件事物的这些性质。我们对一件事物的考察，不能只着眼于它的本身，而要从大处从全局俯瞰，看它到底处于一种什么样的情势之下，再做决定。

许多的传统经验主要是就一般情况而总结的，由于用的时候较多，往往使一些人认定为绝对经验，而在任何时候都不加思索地运用。殊不知，时移势易，用之无效了。

韩信攻赵，背水为阵，虽不合兵法，却因活用“置之死地而后生”的道理，而能大破赵军。所以处事时须因时机而随时变通，不可千篇一律，拘泥不变。以免作了“刻舟求剑”之人，让世人笑话。

【典源】

随时变通：语出唐代赵蕤《长短经·时宜》：“此情与形势之异者也，随时变通，不可执一矣。”

韩信背水败赵军：事见《史记·淮阴侯列传》。

先发制人， 斩匈奴班超立功

【原典】

《汉书》作者班固的弟弟班超原来也是一个主人，汉明帝曹任命他为兰台令史。后来他投笔从戎，希望为国家建立功勋。

汉明帝十六年，班超曾担任假司马随窦固出击匈奴，杀敌立功。后来又与郭恂一起出使西域的鄯善国。鄯善王开始对班超等人非常热情，待若贵宾，后来几天却突然冷淡疏远起来。同去的人都感到非常疑惑，不知是什么原因。班超分析说：

“鄯善王一直在我们汉朝与匈奴之间摇摆不定，一会儿与汉朝友好，一会儿又与匈奴友好。我想，他对我们的态度变化一定与匈奴有关。会不会是匈奴的使者也来到鄯善国了呢？”

大家认为班超的分析有道理。于是，班超把接待他们的鄯善国侍者找了一个来，诈唬他说：

“匈奴的使者来了好几天了，现在在哪儿呢？”

侍者不敢隐瞒，只好照实说了匈奴使者的情况和他们的住处。班超于是把侍者捆了起来关在他们住的营帐里，以免他泄露出去。

然后，班超把他所带领的三十六个人全部找到一起来喝酒。正喝到兴头上，班超突然站起来说：

“我们一起来到这边远的地方，原来是想为国立功而求得富贵。想不到，匈奴使者也来到了这里，现在大家都感觉到了，鄯善王的态度已明显地亲匈奴而冷淡我们。如果他把我们出卖给匈奴人，那我们恐怕就会死无葬身之地了。怎么办呢？”

大家都表示愿听班超的。

班超说：“事到如今，我们只有先下手干掉匈奴的使者，使鄯善王断了与匈奴友好的念头，我们的情况才会有所好转。”

有人提出是不是要先和郭恂商量一下。班超说：

“事不宜迟，郭恂是个斯文官员，若跟他说，必然把他吓倒，反而会坏事。”

大家都同意班超的意见。于是，班超作出了周密的部署。

当天晚上大风呼啸，班超率领三十六人直扑匈奴使者的营帐。见营帐就烧，逢人头便砍，匈奴使者还在睡梦中就成了刀下鬼，一共被斩首三十余人，烧死一百多人。

第二天，班超等人提着匈奴使者的头去见鄯善王。鄯善王大惊失色，心想已对匈奴王说不清楚，只好死心塌地与汉朝友好了。

班超等人圆满完成了出使任务，带着鄯善王的儿子作为人质回到了汉

朝。

【新说】

先下手为强，后下手遭殃。

当年陈胜在大泽乡揭竿而起后，会稽太守找到项梁说：“先则制人，后则为人所制。”也想起兵反秦。殊不知项梁找来项羽，一剑斩了会稽太守的头，更先发一步，自己做了会稽太守，然后举兵响应陈胜。

这是最典型的先发制人。

班超也一样，假如他不抢先斩了匈奴使者的头，使鄯善王没有退路，必然会受制于鄯善王和匈奴，莫说完成出使任务，根本连命也保不住。

所以要先发制人。

很明显，先发制人是一种快攻战术，一种偷袭，一种以迅雷不及掩耳之势进行的闪电战。因此，贵在出其不意，攻其不备。

这里没有什么先礼后兵，没有什么排阵斗法，有的只是突然袭击，抢到天下为王，抢不到天下为寇。所以，勇气和决断是最重要的。

说到突然袭击，说到闪电战，自然会令人想到本世纪的军事魔鬼希特勒。但实际上，现代战争已越来越表现出先发制人的趋势和特征，力量与速度的竞争成为战争的主要内容。

当然，又何止是军事战争如此，商战、科技战、政治战，人人都想“捷足先登”。竞争越来越激烈，节奏越来越快，现代人行色匆匆，疲于奔命。

莫非正是“先发制人”的念头在作怪吗？

其实，先发制人固然厉害，但它也有遇到克星的时候，这就是——后发制人。（参见本书卷2《后发制人，退三舍晋军获胜》。）

【典源】

先发装丧：语出《汉书·项籍传》：“方今江西皆反秦，此亦天亡秦时也。先发制人，后发制于人。”

斩匈奴班超立功：事见《后汉书·班超传》。

以静制动， 裴度丢印不惊慌

【原典】

唐代宪宗时期，裴度任中书令的职位。

有一天，手下人慌慌张张地跑来向他报告说他的大印不见了。为官的丢了大印，真是一件非同小可的事。可是裴度听了报告之后一点也不惊慌，只是点头表示知道了。然后，他告诫左右的人说：“这件事千万不要张扬，就当没有丢印一样。”

左右之人看裴中书并不是他们想象一般惊慌失措，都感到疑惑不解，猜不到裴度心中是怎样想的。而更使周围的人吃惊的是，裴度就像完全忘掉了

丢印的事，竟然当晚在府中大宴宾客，和众人饮酒取乐，十分逍遥自在。

就在酒至半酣时，有人发现大印又被放回原处了。左右手下又迫不及待地 向裴度报告这一喜讯。裴度依然满不在乎，好像根本没有发生过丢印之事一般。那天晚上，宴饮十分畅快，直到尽兴方才罢宴，然后各自安然歇息。

而左右始终不能揣测裴中书为什么能如此成竹在胸，事后好久，裴度才向大家提到丢印当时的处置情况。他教左右说：“丢印的原由想必是管印的官吏私自拿去用了，恰巧又被你们发现了。这时如果嚷嚷开来，偷印的人担心出事，惊慌之中必定会想到毁灭证据。如果他真的把印偷偷毁了，印又何从而找呢？而如今我们处之以缓，不表露出惊慌，这样也不会让偷印者感到惊慌，他就会在用过之后悄悄去放回原处。而大印也不愁不能失而复得，发生什么意外了。所以我就如此那般地做了。”

左右听了连连称是。当然，这样的事不是谁都能做的，这需要有超人的智慧和宽大胸怀，而不这样做，后面的麻烦就不难想象了。

【新说】

面对一件危急的事，出于本能，许多人都会作出惊慌失措的反应。然而，仔细想来，惊慌失措非但于事毫无半点帮助，反而会添出许多的乱子来。试想，如果是两方相争之时，敌方就会乘着惊慌刺探到有利的情报，甚至乘危而攻，那岂不是雪上加霜吗？

所以，在紧急时刻，临危不乱，处变不惊。以高度的镇定，冷静地分析形势，那才是明智之举。当然，能这样做的都是那些有丰富经验、过人智慧以及良好心理素质的人士。

我国古代的智谋之士，深知“动”与“静”的辩证关系。善于通过“以静制动”的手段，化解矛盾。“静”并不意味着不动，在静的同时，时间在流动，形势在变化，机会也在转换。这就如面对行驶车流的静止景物。景物虽然静止，而它所面对的车辆已不一样了。所以，这也是一种“动”。它避免了盲目乱动，深存实力，也不会惊动敌方。而且，可以从流动在面前的情况中抓住所需的机会，甚至有时机会还会自己找上门来。

其实，能这样做也并非是件极难的事。任何一个人在紧急情况下，只要能把事情往极端的地方想一下，想一想这件事最坏能到什么地步，这样想之后，我们多半就会知道最多不过会怎样，心中就有了底。因为最坏的结果已想过了，也不用再胡思乱想了。

然后我们就有理由冷静下来，再想出对策，该动就动，要静就静。最后，如果最坏的结果终于来了，也不至于因意外而大过刺激，而最后的结果如果不是设想的那么糟糕，那岂不是一份惊喜吗？

【典源】

以静装动。语出《阴符经》朱熹注：“静能生动，便是渐渐恁地消去，又渐渐恁地长。”

裴度丢印不惊慌：事见《新唐书·裴度传》。

审时度势， 李密反隋奔义军

【原典】

隋朝末年，隋炀帝杨广的统治暴虐无道，一方面大兴土木，花天酒地，奢侈荒淫，一方面残酷压迫百姓，连年招兵买马，对外穷兵赎武。这一切使全国的百姓无法生活，忍无可忍，被迫拿起武器来反抗暴政，农民起义此起彼伏，如火如荼，势不可挡。

在众多的农民起义军中，有一支是由翟让领导的。这支起义军以河南滑县附近的瓦岗寨为中心，所以叫“瓦岗军”。翟让勇猛并有胆略，他手下的士兵有很多是渔人猎手，英勇善战，投奔他的人也不少，起义军很快发展到了一万多人。

在农民起义的影响下，手握大权的隋朝礼部尚书杨玄感，乘农民起义的浪潮起兵反隋，但不久就在河南灵宝被隋军击败身亡。李密是杨玄感的部下，他在失败后被隋军俘获，在押解途中逃脱。

三年之后，李密投奔了瓦岗起义军，劝说翟让联合附近的各路起义军，取得了隋军作战的胜利，因此得到了翟让的信任。第二年，李密便掌握了瓦岗军的领导权。

李密取得大权之后，为了进一步联合各路起义军，并且吸引隋朝的官员来投奔起义军，便在进攻隋朝都城洛阳的时候，发布了一篇声讨隋炀帝的檄文，号召天下各方人士顺应时势，起来推翻隋朝的残暴统治。

声讨檄文历数了隋炀帝残暴统治、祸国殃民的十大罪状，并且宣称：“就是用尽南山所有的竹子来做竹筒，也写不完杨广的罪行；即使决出东海的水，也冲刷不尽他的罪恶。”

在各路起义军的沉重打击下，隋王朝迅速土崩瓦解，隋炀帝杨广在扬州被杀。然而，李密竟杀了翟让，使瓦岗军受到沉重打击，他接着入关降唐，但不久因反唐而被杀。

【新说】

从原来的阵营中反叛出来，往往是审时度势后醒悟的结果。李密原为隋朝官员，起来投奔农民起义军，不管是出于什么目的，总是认识到了隋王朝的残暴统治不会长久，暴君终究要灭亡这一点。所以，他的反戈一击是及时而明智的，至于他最后的结局，是另外一回事。

人的愿望、看法和行动，都要受到时势的影响。是顺应时势，还是违背时势，对行动的后果关系重大。事实经常是：顺应时势者能获得大多数人的帮助，从而取得成功，比如周代的武王起兵讨伐商朝的纣王，李渊父子太原起兵反隋；背离时势者失道寡助，最后落得身败名裂，历史上的暴首都如此，如商纣王、秦始皇、隋炀帝之类。

审时度势，是为了使自己的行动切合实际，因时势的不同而作出相应的变化，最终的目的是保证自己处于优势地位，保证行动的成功。为此，不但要对自己的处境、事态的发展变化有充分透彻的了解，对竞争对手的情况了若指掌，而且也要细心听取多方面的意见，经过认真比较斟酌，作出自己的选择，并付诸行动。

审时度势不同于投机取巧。前者以道义作为根本支点和行动的准则，明大义，识大道，以争取尽可能多的人们的拥护和支持。后者是以一己私欲为动机和目的，以奉承献媚、溜须拍马为手段，只图得到主子的垂青，其私欲阴暗而不可告人。

因此，审时度势者为君子，投机取巧者为小人。二者之间有天壤之别。

【典源】

审时度势，语出清代洪仁 《资政新篇》：“夫事有常度，理有穷通。故事有今不可行，而可豫定者，为后之福；有今可行，而不可永定者，为后之祸。其理在于审时度势，与本末强弱耳。”

李密反隋奔义军：事见《旧唐书·李密传》。

空城不惊， 孔明弹琴退雄师

【原典】

却说诸葛亮错用马谡，兵失街亭后，连忙分拨各路将军安排退兵，自己只带了五千军士到西城县搬运粮草。

突然，飞马来报：“司马懿率大军十五万，往西城蜂拥而来！”

当时，诸葛亮身边无一员大将，只有一班文官。所带五千兵士，一半已分配运粮草去了，只剩下二千五百名在城中。众官员听到这个消息，个个大惊失色，不知所措。诸葛亮登上城头一看，果然尘土冲天，魏军分两路往西城县杀来。不过，诸葛亮并没慌张，而是迅速传令将旌旗全部收起来，叫军士巡逻站岗，不准任何人随意进出战门，不得高声喧哗。大开四个城门，每个城门用二十个军士扮作百姓打扫街道，魏兵到时不可乱动。然后，诸葛亮自己披鹤氅，戴纶巾，带着两个少年来到城头上，面对敌人来的方向，凭栏而坐，焚香弹琴。

魏军的前哨看到这个情况，连忙报告司马懿。司马懿命令军队暂停前进，自己飞马上前观望。果然见诸葛亮坐在城楼上焚香弹琴，从容不迫，笑容可掬。左边一个少年手捧宝剑，右边一个少年手执麈尾。城门内外有二十来个百姓低头打扫街道，旁若无人。司马懿看后心中大疑，想那诸葛亮一定埋下了重兵，连忙指挥部队后退。司马懿的儿子司马昭说：“父亲为什么要退兵呢？说不定诸葛亮没有什么兵力，故意做出这个样子呢？”司马懿说：“诸葛亮平生谨慎，从不冒险。今天大开城门，必有重兵埋伏。我们如果冲进去，

就中他的计了。你们懂得什么？还不快退！”

诸葛亮见魏军远去了，不禁抚掌而笑。众官员都惊恐得不得了，现在才问诸葛亮说：“司马懿是魏国的名将，又带了十五万大军来到这里，见了丞相，怎么就慌忙撤退了呢？”诸葛亮说：“他知道我平生谨慎，从不冒险。见到我们这样镇定自若，必然怀疑有重兵埋伏，所以慌忙撤退。当然，我也的确不是冒险，而是不得不这样啊！”

众人都敬佩地说：“丞相的计谋真是神出鬼没啊！如果是我们，肯定是弃城而逃了。”诸葛亮说：“我们只有二千五百人，如果弃城而逃，能逃得过十五万大军吗？岂不被司马懿生擒活捉了？”

说完便下令叫西城的百姓随军一起赶快撤回汉中，因为司马懿必定还要再来。

【新说】

空城计是空上加空，虚上加虚。本来是空虚的，再明明白白地示以空虚，结果却反而使人误认为实。这就好比本来是实在的，你再向人显示你的实在，人家反而认为你是虚伪的一样。

倒真是你不说我还相信，你越说我越不相信了！

人的心理真是莫名其妙，难以揣度，所以有“万丈深潭终有底，只有人心不可测”一说。

诸葛亮正是利用了人心的这一特点而设奇谋。尤其是对于司马懿，诸葛亮可真是做到了知己知彼，因此有瑶琴三尺退雄师的胜利。

空城计一出，后世多有运用。“三十六计”把它列为第三十二计，属“败战计”的一种。

既为败战计，还如诸葛亮所说，是不得已而用之。所以，不是非用不可，还是不用为好。

【典源】

空城不惊：通常说“空城计”。“三十六计”第三十二计：“虚者虚之，疑中生疑。刚柔之际，奇而复奇。”语出《三国志·蜀书·诸葛亮传》裴松之注：“将士失色，莫知其计。亮意气自若，敕军中皆卧旗息鼓，不得妄出庵幔；又令大开四城门，扫地却洒。宣帝常谓亮持重，而猥见势弱，疑其有伏兵，于是引军北趣山。”

孔明弹琴退雄师，事见《三国志·蜀书·诸葛亮传》裴松之注；又见《三国演义》第九十五回。

将计就计， 刘备赚得孙夫人

【原典】

赤壁大战后，刘备占了荆州，周瑜多次派人讨还都未成功，于是恼羞成

怒。这时，恰好刘备死了甘夫人，周瑜心生一计，决心今回荆州。他连夜写信一封，叫鲁肃乘快船到南徐去见吴主孙权，密报计谋。

原来，孙权有一妹妹尚未婚嫁。周瑜的计谋是趁刘备丧夫人之机，假意把孙权的妹妹许配给他，但要他过江到南徐人赘完婚。一旦刘备过江，便把他软禁起来作为人质，再向诸葛亮讨还荆州。

孙权听了周瑜的计谋后，心想反正也不是真的嫁妹妹给刘备，也不用禀报母亲，于是便同意了，并派吕范过江说媒。

吕范过江说明来意后，刘备便找来诸葛亮商量。刘备怕是周瑜用计来害他，诸葛亮却说可以将计就计，既赚了孙权妹妹做夫人，又可以使荆州万元一失。刘备将信将疑，诸葛亮叫他放心前去，只需赵云带五百士兵护卫即可。

临行前，诸葛亮文给赵云三个锦囊，叫他到时候依次打开，按囊中妙计行事。

到了南徐，赵云打开第一个锦囊看了，便一方面安排五百个士兵披红挂彩，分别到南徐城中购买结婚礼品，逢人便说刘皇叔入赘东吴与吴侯妹妹结亲，弄得满城家喻户晓，人人尽知。另一方面又请刘备立即去拜见孙权与周瑜二人的岳父乔国老，告诉他自已前来娶亲的事。

乔国老见过刘备后便立即去见孙权的母亲吴国太，向亲家贺喜。吴国太一点也不知道这事，听乔国老说后大吃一惊，叫人到城中去打听，原来已是众所周知，只瞒了国太一人。国太大怒，把孙权叫来责问。孙权只好如实禀报，说是周瑜的计谋，并非真正要嫁妹妹。殊不知国太听后竟大骂起周瑜来“你周瑜做了六郡八十一州的大都督，自己无能去取回荆州，却把我的女儿拿来做人计的诱饵！杀了刘备，不是让我女儿不出门就守寡了吗？现在满城风雨，人人都已知道这件事，你让我女儿今后怎么能够再去说亲？你们到底安的是什么心呢！”

乔国老也在一旁帮腔，说即使靠这样的计谋夺回荆州也不光彩，让天下人耻笑。不如来个将错就错假戏真作，就真的把刘备招为女婿算了。好在刘备是汉室宗亲，当世豪杰，倒也不辱没了小姐。

孙权有苦说不出，只好听凭二老安排，国太见过刘备后非常满意，一手操办了婚礼。以后又处处护着爱婿，加上有诸葛亮的第二、第三条锦囊妙计，终于使刘备带着孙夫人安全这回荆州。周瑜亲自率军去追赶，又落入诸葛亮设下的埋伏圈内。周瑜败回江上，汉军兵士在岸上齐声高喊：

“周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵。”

气得周瑜大叫一声昏倒船上，人事不省。

【新说】

将计就计是利用对方的计策向对方施计策。诸葛亮固然是将计就计的高手，就是败在诸葛亮手下的周瑜，其实也是精于此道的。他利用蒋干行反间计破曹操，不就是将计就计吗？

要想将计就计，首先得识破对方的计，知道他的意图所在，然后才能“就

计”而行，战胜对手。

当然“就兼”的风险是很大的，深入虎穴，弄不好被对方反过来识破，则很难有生还的可能。

以刘备赚孙夫人的事情而论，若没有诸葛亮对孙权、周瑜、吴国太、乔国老等人及其相互关系的深入了解，没有“常山赵子龙，一身都是胆”的护驾，是断不敢深入虎穴去将计就计的。

因此，将计就计是一盘棋，你算计我，我算计你。只要不“算来算去算自己”，倒也不妨一赌输赢，试试自己的计算水平。

【典源】

将计就计：语见元·李文蔚《圯桥进》第三折：“若是与他交锋，我哪里近得他。将计就计，不好则说是好。”

刘备赚得孙夫人，事见《三国演义》第五十四、五十五回。

扬长避短， 信陵君窃符救赵

【原典】

公元前258年，秦军攻到赵国邯郸城下，赵国危在旦夕。赵孝成王和相国平原君赵胜派造使者到魏、楚求援。魏安厘王派晋鄙率十万兵马救赵，军至河南汤阴，秦使臣威胁魏王说：“如果魏国要救赵国的话，我们秦国就要进攻魏国！”魏王听了十分恐惧，命令按兵不动。

赵国的平原君焦急万分，马上写信给他的内弟——魏相国信陵君魏无忌。信中说：“请公子看在你姐姐的分上，火速发兵来救邯郸十几万人的生命财产！”魏无忌立即持信恳请魏王出兵，魏王仍不同意。他便自己率领手下一批能战的食客，亲自前往救赵。

食客侯嬴年已七十多岁，无忌平时待他很厚，但他临行竟以年老为借口推辞不往援赵。无忌走了不远，心里想到侯嬴的行为，实在想不通，便又返回去见侯嬴。侯嬴见到信陵君回来了便说：“我早料到公子必定要返回来的。”然后侯嬴接着说：“以你这点人马去与强秦作战，无异于以肉喂虎。我听说魏王的宠妃如姬的卧室放有调动部队的兵符，听说公子你曾为她报杀父之仇。向她求助，她必定会冒死相助窃出兵符的。如此，你可持符把晋鄙的十万大军调去救赵。我有个朋友，名叫朱亥，在街上卖狗肉。此人力大，有胆量，他可助你救赵。”

魏无忌听从了侯嬴的计策，果然让如姬把魏王的兵符盗出。无忌拿着右一半兵符来到晋鄙军营，合上了左一半兵符。但是晋鄙还是将信将疑，说要等到问清了魏王才交出兵权，这下激怒了信陵君带去的屠狗力士朱亥，他吼道：“兵符已合，救兵如救火，不得消磨时间！”言罢从袖中取出四十斤重的铁锤将晋鄙打死。无忌夺得兵权，挑选了八万精兵，直奔邯郸救赵。平原

君得知援兵降临，也从城中率军冲出，两面夹击秦军。邯郸之围解除了，兵力没有大的损失而获得了胜利。

信陵君等因为窃符之事，不敢回魏而留居了赵国。

【新说】

每个人所具的才能都是参差不齐的，有些人长于此而短于彼，有的人又短于此而长于彼，对于这一点，孟尝君的门客鲁仲连讲过一段很有见地的话。鲁仲连说：“猿猴离开树木浮到水面，就不如鱼虾灵活；要说通过险阻，攀登危岩，良马就赶不上狐狸；曹沫高举三尺宝剑，全军将士都挡他不住，但假使曹沫扔掉宝剑拿起锄头，他则不如农夫。”

然而，即使有这般的全才，也很难在外貌、品质等其它方面尽如人意。所以，在用人的时候便要求知人善任，勿因其过而求全责备，勿因其短而弃其长。求全责备甚至刻忌不用，或用非所学，用非所长，必然贬损人才的价值，导致人心思背，人才流失而最终失败。

就如本篇中的朱亥，本只是个粗鲁的卖狗肉的屠夫，比不上信陵君的其他门客，但是由于他有过人的勇力，以及具有那一种讲义气的豪情，所以信陵君看出他必定可以在这件事上帮助自己，并没有因为朱亥的身分地位很低而看不起他，而是重用了他。朱亥也效力立了功。

所以，要根据不同的形势与需要或用其长或用其短，鸡鸣狗盗之徒在特定的情况下用其长处比之满腹经纶的谋士和勇冠三军的大将，还要顶用。

【典源】

扬长避短：语出《战国策·齐策三》：“故物舍其所长，之其所短，尧亦有所不及矣。”

信陵君窃符救赵：事见《史记·信陵君列传》。

抛砖引玉， 魏国巧得赵五城

【原典】

魏昭王六年，秦国约赵国一起攻打魏国，说定取得胜利后，把魏国的邺城分给赵国。

魏王受到秦赵两国的威胁，心中十分焦急，连忙召集群臣商议对策。

相国芒卯说。

“大王不要忧虑，臣下有一对策可退敌兵。”

魏王连忙请芒卯说下去。

芒卯说：

“赵国和秦国本来就有矛盾，这次联合，无非是为利益。大王可派一位能言善辩的人出使赵国，对赵王阐明利害关系。再抛给他一点甜头，要他与我们联合，共同对付秦国。以后的事，臣下自有办法。”

魏王说：

“好倒是好，先生可愿去担此大任？”

芒卯说：

“这事臣下不宜出面，臣下推荐张倚前往。”

魏王于是同意张倚出使赵国，临行前，芒卯又对张倚如此这艇地交待了一番。

张倚到赵国后对赵王说。

“现在大王既然要联合秦国来攻打我们魏国，邺城这个地方我们是保不住了的了。为了避免军事争端，魏王情愿把邺城献给大王，不知大王可肯接受？”

赵王心中暗喜，嘴上却问：

“魏王的美意敝国领受了，但不知贵国对我们有什么要求？”

张倚回答说：

“其实也谈不上什么要求。魏与赵世代友好，原来出于一国，而魏与秦却有着世仇。秦国是虎狼之国，秦兵凶狠残暴。魏王的意思，不外乎希望与大王永结邦交，如果大王看得起敝国，就请与秦国断绝关系。我们的邺城正等待着大王前去接收啊！请大王三思。”

赵王为了稳妥起见，又征求了相国的意见，相国说：

“与秦国联合攻魏，兴师动众，最终也不过是得到邺城，现在不动一兵一卒就可以得到，何乐而不为呢？请大王接受赵王于是答应了魏国的条件，立即宣布与秦国绝交，下令关闭关卡，不准秦国人通过。秦赵两国撕破了脸，秦国放弃了进攻魏国的计划，反而把矛头转向了赵国。

赵王派使节兴冲冲地到魏国去接收邺城，芒卯却领兵拒使节于边境之外。使节说明来意，芒卯说：

“我国之所以派张倚出使贵国，目的就是为了保全邺城，怎么去把它拱手相让给你们呢？你们有没有搞错啊？如果张倚真有这种说法，那是他弄错了，我可不知道。”

赵国使节垂头丧气地回去报告赵王。赵王一听大惊，才知道上了魏国的当了。又听说秦国正在拉拢魏国一起来进攻赵国，更加惶恐不安，连忙召开紧急会议。结果是自动割让五个城邑给魏国，以求联合魏国共同抵抗秦国。

【新说】

抛出去砖，引回来玉。

芒卯可真会做生意啊！而且，他做的是战争贩子的大生意，赚回来的，是整整五座城市。

抛砖之所以能够引玉，实际上是利用了人类爱占小便宜的弱点，先给你一点甜头，诱你上钩，然后再慢慢收回，使你不得不付出更多的代价来。

所以，抛砖引玉其实是一种钓鱼法，或者换一种说法，是吃小亏，占大便宜。

当然，砖有大小，玉也有价值高低。并非每个人抛砖都能引出五座城市那样价值的玉来，话说回来，也没有几个人能抛出邺城那样大一块砖头。砖大砖小、玉贵玉贱，原理是一样的，方法也可灵活运用。这里没有时间的限制，也没有空间的制约，抛砖引玉之计，随时随地都可供你使用。总之是以小引大，以少引多，以差引好，以无价值引有价值就成。

如此一说，做生意就是最好的抛砖引玉。

【典源】

抛砖引玉：“三十六计”第十七计：“类以诱之，击蒙也。”

语另见宋·释道原《景德传灯录·赵洲东院从稔禅师》：“大众晚参，师云：‘今夜答话去也，有解问者出来。’时有一僧便出，礼拜。师云：‘比来抛砖引玉，却引得个 子。’”

魏国巧得赵五城：事见《战国策·魏策三》。

嫁祸于人， 韩国送赵十七城

【原典】

赵孝成王四年，韩国上党的守将冯亭派使者到赵国见孝成王说。

“我们韩国已守不住上党了，眼看它就要落入秦国。但那里的官吏和百姓都甘愿归属赵国而不愿归属秦国。上党共有十七座城邑，我们愿全部送给赵国，服从大王您的统辖。”

赵王一听大喜，马上召见平原君赵豹，告诉他这个喜讯，问他是否该立即接管这十七座城邑。

赵豹若有所思地回答说：“圣人可是把平白无故而得利看成很大的祸害啊！”

赵王不以为然说：“他们受我的恩德感召，怎么能说是平白无故而得利呢？”

赵豹说：“秦国一直在蚕食韩国的土地，并认为上党这块地方早晚是他们的。韩国之所以不把上党十七城交给秦国而送给我们，是想把祸害转嫁到我们身上。想想看，以秦国那么强大的力量，居心已久费力不少却没有得到上党，而我们不费一点力却可以白白得到，这怎能说不是平白无故而得利呢？大王千万不要接受才是啊！”

赵王不高兴地说：“当今之际，你就是派百万大军去进攻，一年半载也不一定得到一座城池。现在人家把十七座城邑送上门来，还有比这更好的事情吗？”

赵豹离开后，赵王又召见平原君赵胜等人，告诉他们这件事。平原君同意赵王的看法，认为送上门来的好事不能丢掉。

于是，赵王派平原君作代表去接收了上党十七城。秦王为此恼羞成怒，

仅隔一年就派兵攻打上党并进而攻赵。赵王派大将廉颇在长平迎敌，双方相持数月。后来，秦国使用离间计使赵王用赵括代替了廉颇。秦将白起乘机发起进攻，包围了赵军，射死了只会纸上谈兵的赵括，赵军四十余万人被俘活埋。上党郡也终于为秦所得。

赵王后悔当初不听赵豹的意见，以致遭受长平之战的惨祸。

【新说】

嫁祸于人的方式有多种多样，这里举的只是军事上（当然也是政治的，外交的）常见的一种。其它如委恶于敌，归怨于彼，推恨于人等都是嫁祸于人的表现方式。

无论哪种嫁祸于人，总起来说都是矛盾转嫁。

矛盾论学得好，善于分析矛盾，利用矛盾，运用“转嫁”之法，转嫁矛盾，使自己从矛盾的漩涡中跳出来，从危机中脱身，然后坐山观虎斗，坐收渔人之利。这就是嫁祸于人。

如果要在历史上去找嫁祸于人的例证，那可真是比比皆是，举不胜举。其实，现实之中就多得很，又何用在历史上去找，舍近而求远呢？

倒是特别要提醒你一句，栽赃陷害实质上也是一种嫁祸于人。

所以，万万不可粗心大意。

说得如此严重，还有防没有防，有救没有救？

有当然是有。

最重要的是要记住赵豹所说的话，不贪平白无故之利，不取不明不白之财，不生非分之想，不享飞来之福。

福兮祸所伏！

有飞来之福就有飞来之祸。

太史公批评得好：“俗话说：‘利令智昏。’平原君听信冯亭的邪说贪图小利，致使赵国军队在长平之战中损失四十多万，差点连首都也不保了。”

说到底，不贪为宝。任你嫁祸而来，我也推祸而去。

当然，说是这么说，要做到就难了。

【典源】

嫁祸于人，语出《史记·赵世家》：“韩氏所以不入于秦者，欲嫁其祸于赵也。”另见《战国策·赵策一》：“且夫韩之所以内赵者，欲嫁其祸也。”

韩国送赵十七城：事见《史记·赵世家》、《战国策·赵策一》。

走为上计， 鸿门宴刘邦尿遁

【原典】

楚汉之际，项羽兵临函谷关，听说刘邦已先行一步攻破咸阳，并打算做关中王。项羽大怒，发令攻破函谷关，屯兵新丰鸿门；决定大殓士卒，第二

天便发兵攻打刘邦。这时候，项羽有军队四十万，刘邦只有十万，项羽的谋士范增也极力鼓动项羽出击。

殊不知，刘邦的谋士张良曾经救过项羽叔父项伯的命。项伯得知项羽第二天要进攻刘邦的消息后，连夜骑马到刘邦的军营里找到张良，要张良赶快离开。张良不愿背叛刘邦，把项伯带来的消息据实报告。刘邦大惊失色，连忙要求面见项伯，认作亲家，希望项伯向项羽转达自己不敢擅自称王，正等待项王入关的意思。项伯答应了，并建议刘邦第二天一大早就亲自到项王军营主动谢罪求和。项伯又连夜赶回军营在项羽面前为刘邦说好话。

第二天一大早，刘邦只带了随从百余人到鸿门拜见项羽，赔礼道歉、表白心迹。项羽于是设宴款待刘邦。项伯、范增作陪，刘邦方面只有张良作陪。酒过数巡，范增多次暗示项王动手干掉刘邦，项王装着未看见不理。范增于是起身出外唤来武士项庄，要他进营帐表演舞剑，乘机杀掉刘邦。可是，当项庄舞剑时，项伯也拔剑起舞，用自己的身体挡住刘邦，使项庄无法下手。张良一看情势危急，也连忙到军营门口唤来樊哙。樊哙一听情况紧急，便一手拿剑一手持盾冲入营帐、怒目而视项羽。项羽大惊，问是什么人，张良回答说是刘邦的卫士。项羽于是赏酒一斗，樊哙一饮而尽。项羽又赏生猪腿一根，樊哙把猪腿放在盾牌上，用剑切开便大吃起来。项王见他勇武，问能否再喝酒。樊哙回答说，“我死都不怕，难道还怕喝酒吗？”接下去便义正辞严地陈述刘邦破秦的劳苦功高，谴责项羽不该听人挑拨，诛杀有功之人。说得项羽哑口无言，请樊哙入座。

一会儿，刘邦起身上厕所，叫樊哙与他一起出去。

刘邦出去后对樊哙说，“现在情况很危急，想就这样不辞而别，是不是不太合适呢？”樊哙回答说：“做大事顾不了细节，讲大礼顾不了小的地方。现在人家是菜刀和砧板，我们是被宰割的鱼和肉，还有什么可告辞的呢？”这时张良也出来了，刘邦于是留下张良送礼给项王和范增，自己丢下随从，只与樊哙等四人抄小路悄悄回到自己的军营。并对张良说：“从这里走小路回去不过二十里，你估计我已回到军营中后才进去向他们送礼致谢。”

就这样，刘邦借上厕所之机而逃离鸿门宴。大难不死，缓过气来才得以大败项羽于垓下，自己做了汉朝的开国皇帝。

【新说】

多么具有历史意义的一泡尿啊！

假如那日刘邦不驾尿遁而匆匆逃离鸿门宴，中国历史恐怕就会改写一章了罢。

三十六计，走为上计。

在敌强我弱，形势不利的情况下，一走以保全实力，另起炉灶或另图东山再起，实在是明智之举。

作为一种计谋，这种走当然不是五十步笑百步那种“弃甲曳兵而走”，而是主动退却；不是怯懦，而是明智。

在历史上，晋公子重耳走列国而成霸业，伍子胥一走而灭楚报父仇，关云长千里走单骑，都是“走为上”的实例。

至于什么时候走，走向何方，却是费心思考决断的事情。

因此，绝不可小视了“走”的智谋。

【典源】

走为上计：“三十六计”最后一计：“全师避敌，左次无咎，未失常也。”语另见《南齐书·王敬则传》：“敬则曰：

‘檀公三十六策，走是上计。汝父子唯应急走耳。’”

鸿门宴刘邦尿遁：事见《史记·项羽本纪》。

金蝉脱壳， 荥阳城刘邦得逃

【原典】

汉王三年，刘邦与项羽两军对峙于荥阳。楚军多次袭击汉军运粮通道，使汉军粮草不济，被围于荥阳城。

当时，韩信、张耳刚刚率军在井陘口大败赵兵，杀成安君陈余，活捉赵王歇，刘邦封张耳为赵王。楚国多次派兵袭击赵国，韩信、张耳忙于往返救援，以稳固刚刚取得的胜利，所以无暇顾及荥阳。

刘邦派使者到项王营中，要求与项王讲和，项王不许。

外无援兵，内乏粮食，求和不许，而楚兵围困一日紧于一日，形势真是万分危急。

好在陈平在刘邦身边出谋划策，利用反间计使项羽对亚父范增起了疑心。范增建议迅速强攻打下荥阳，项羽不予采纳，一心要困死刘邦。范增知道项羽不信任自己，一气之下要求告老还乡，项羽同意了。结果，范增在路途发病死亡。

范增虽然除掉了，但荥阳的围困并没有解除。城中粮食一天天减少，眼看就要断粮了。刘邦万般无奈，日思夜想突围的办法，陈平也绞尽脑汁。军中上下恐慌，军心日益涣散。

一天，陈平看到将军纪信，眼前一亮，一条计谋突然闪现出来。

原来，陈平发现纪信长得与刘邦十分相像，尤其是身材，几乎没有什么区别。

这天晚上，陈平首先派出两千多名女子从城东门出去，楚兵一看，连忙四面团团围住进行攻击。然后，纪信坐着汉王的车驾也驶出东门，一副汉王的打扮。身边的兵士大喊，“城中已无粮食，汉王请求投降！”楚兵一见，连声欢呼“万岁！”庆贺胜利。四周的围兵都争先恐后地涌向城东观看汉王投降。趁着这当儿，刘邦只带了随从几十人从城西门悄悄出去，一路快马加鞭，仓皇而逃。

项羽听说刘邦投降，心中大喜。见到纪信，一看不是，便大声喝问：“汉王在哪里？”纪信说：“已出城去了！”项羽大怒，命手下将纪信活活烧死。

【新说】

金蝉脱壳，顾名思义是指蝉由幼虫变为成虫时，脱掉外壳而去，只留下一个空的蝉蜕。引申出来，则是指在紧急关头没法伪装一个形象瞒过对方，自己却逃之夭夭的脱身之计。

所以，大而言之，还是“走为上”，或者说，是一种“走”法罢了。只不过它既不同于关云长过五关斩六将的硬走。又不同于汉高祖鸿门宴驾尿遁的软走，而是一种以伪装为掩护利用障眼法的溜走，从这一特点来看，又近于“瞒天过海”了。

这种走法也可运用于军事作战时整个部队的转移：保持营寨不动，旗号如常，暗地里却卷师而去，如诸葛亮死前以计授杨仪，使蜀军安然退回汉中。

个人施行金蝉脱壳之计，其“壳”可以多种多样。既可以像刘邦那样用他人做替身以保全自己；也可以像明代王守仁或现今电影电视里经常导演的那样，把衣物抛在江中，鞋袜脱在岸边作自杀状；还可以像《红楼梦》第二十七回写薛宝钗那样，拉林姑娘黛玉做壳，自己却溜之乎。不过，这最后一种已经是把金蝉脱壳与嫁祸于人一并使用上了，高明是够高明，但其阴险毒辣却更甚于用他人做替身的那一种。因为，用他人做替身的往往不是伟人就是主人，做替身的崇拜者或奴仆甘愿为他牺牲，而薛宝钗的这一种却是拉无辜做自己的壳，嫁祸于人。

【典源】

金蝉脱壳：“三十六计”第二十一计：“存其形，完其势；友不疑，敌不动。巽而止，蛊。”语本《后汉书·仲长统传》：“飞鸟遗迹，蝉蜕亡壳。”另见《三国志平话》：“吕布发箭射孙坚，孙坚使金蝉脱壳计，却将袍甲挂于树上走了。”

荥阳城刘邦得逃：事见《史记·高祖本纪》。

唱筹量沙， 檀公解厄拒大敌

【原典】

檀公率军北上，与魏军交战数十仗，占领了渭台城，而后又向历城进军，就在这时，军队的粮草又不够了，宋军难以久持，准备撤军南归。

不料此时，军中却有士卒投降对方，泄露了宋军粮草殆尽这一重要的军事秘密。魏军闻讯，当即决定进攻，以试宋军虚实。

这时，宋军军心不稳，敌人大军将至，檀公之师陷入了进退两难的境地。然而，由于檀公有着丰富的经验，他断定敌人此时正在虚实难辨的犹疑之际，于是他果断决定连夜施谋。

檀公命令士兵“唱筹量沙”，即高声计着数称量沙子，以沙充米，装作存粮充足。敌方闻声，疑心宋军正在分发粮食，遂不敢发动进攻。待天蒙蒙亮时，派人打探，只见宋军果然粮如山积。于是判定檀公故意派人诈降，以引诱魏军上当。幸得自己谨慎，方不曾吃亏。

为了展示成功，魏军将领喝令斩了降卒。其实，这正好中了檀公的妙计。原来檀公见粮食不够，决定退兵，这时偏偏遇降卒投奔魏军。趁着夜色，檀公命士兵高声“唱筹”以迷惑对方，赢得了时机；接着他又派人把所剩的粮食撒在沙上，伪装成粮山，镇住了敌人。而且还借敌人之手除掉了降卒。

但是，迷惑总难持久，檀公于是命令士兵披挂整齐，做好备战充分的樣子，他自己则高乘战车，绕营缓缓而行，做出有埋伏的样子。完全打消了敌人进攻的念头，从而顺利地解除了危难，完成了任务。

【新说】

每个人都可能会有身陷困厄的时候，但是对于一个胸中把握宇宙万物规律的人来说，就不会被困厄拴住手脚，而会轻巧地解开缚住自己的绳索，获得自由。

宇宙万物虽然浩繁万变，不可捉摸，但它总是有规律可寻的。一个人对于宇宙世界而言虽然渺小无比，但是如果对它进行了充分的了解和认识，那么自己就会感到逐渐强大起来，不再是那般软弱渺小了，所以，一样东西，往往是因不了解而觉可怕。

有了这样一个把握，就如多了一只眼睛。这只眼睛长在身外，从上往下俯视。当遇到困厄的时候，能看到自己，也看到对方，看到困境之内，也看到困境之外，看到现在，也看到过去将来，所以就不会像井底之蛙一般惊慌失措，而是沉着冷静地想出计策。

檀公之所以能顺利解厄，正是因为他全面地掌握了敌对双方主客观的情形。在自己不利之时，他能冷静清醒地想到敌方也有不利之处，那便是降卒的报告是否真实。他牢牢地抓住这一点，扬己之长，扼敌之短，用虚张声势的攻心计谋，凭借过去交战的威勇和彼时用谋的机智，充分调动己方的主观能动作用，牵住敌人思路的鼻子，终于让敌人认定了他们的疑惑。檀公取攻心为上策，让一切有利因素发挥作用，终于在处于兵力、粮食、军心等多种劣势的情况下，保存了实力，抵御了常人看来难以抵御的困难，胜利地完成了拒敌重任。

【典源】

唱筹量沙：语出《南史·檀道济传》：“道济时与魏军三十余战多捷。军至历城，以资运竭乃还。时人降魏者，具说粮食已罄。于是士卒忧惧，莫有固志。道济夜唱筹量沙，以所余少米散其上。及旦，魏军谓资粮有余，故不复追。”

檀公解厄拒大敌：事见《南史·檀道济传》。

李代桃僵， 赵氏孤儿得保全

【原典】

晋景公时，做了司寇的宠臣屠岸贾想要诛灭曹是三朝元老的赵氏一族。于是便罗织罪名，以晋景公的名义联合一些将领，准备一起动手。

大臣韩厥知道后悄悄告诉赵朔，叫他赶快逃跑。赵朔说：“逃也无益。我的妻子快要生产了，如果你能帮我保住这条根，使我赵氏不断子绝孙，我也就死而无恨了。”

赵朔的妻子是已故晋成公的姊姊，因此，韩厥出主意叫赵朔把妻子送进了王宫。

屠岸贾随即率领一些将领杀掉了赵朔的一族，只有赵朔的妻子幸免于难。

赵朔生前有一忠实门客叫公孙杵臼，当赵氏被灭时，公孙杵臼约赵朔的好朋友程婴一齐殉难。程婴说：“赵夫人有孕在身，如果她有幸生个男孩，我们要设法把他养大。以继宗嗣；如果是女孩，我们再死也不迟啊。”公孙杵臼同意了他的看法。

不久，赵朔的妻子果然生了一个男孩，屠岸贾知道后便派人到宫中去搜索。赵朔的妻子把孩子藏了起来，搜索的人没有找到。屠岸贾搜不出什么，又不知道孩子是不是已运出了宫中。便到处悬赏捉拿。

程婴见风声很紧，就和公孙杵臼商量说：“这次他们虽然没有搜到，将来必定还要搜。得想个计策把孩子偷出宫来，藏在远处，这样才能安全。”

公孙杵臼想了想，然后问程婴说：“保全孤儿和一死报恩，这两件事哪一件困难呢？”

程婴回答说：“当然是一死报恩容易，保全孤儿困难。”

公孙杵臼说：“那好极了，赵家对你恩德很大，你就勉为其难，担当保全孤儿的重任吧，把容易的留给我。”

程婴说：“你这是什么意思？”

公孙杵臼说：“我们只要找到一个最近出世的婴儿，冒称是赵氏孤儿，由我抱到深山里躲起来，然后由你到屠岸贾那儿去告密。他们搜到了这个假孤儿，真孤儿就可以得保全了。”

“可是你犯了藏孤之罪，不就……”

“这正是我一死报恩的时候啊，还有什么可说的呢？”

事情就这样定了。公孙杵臼果然去找了一个婴儿带到山中，然后由程婴到屠岸贾那里去告发。屠岸贾一听大喜，叫程婴引路，到山中搜出了公孙杵臼和婴儿。公孙杵臼痛骂程婴见利忘义，与自己同受赵逆之托，现在居然出卖朋友，断送赵氏血脉。

屠岸贾杀了公孙杵臼和婴儿，得意洋洋地回到京城。

程婴在韩厥的帮助下把真的赵氏孤儿偷出宫中养大。十五年后，韩厥又伺机在晋景公面前陈述了赵家的冤情，使赵氏得以平反昭雪。赵氏孤儿立为宗嗣，屠岸贾全族被灭。

【新说】

乐府诗《鸡鸣》：

“桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树木身相代，兄弟还相忘。”

李代桃僵，甲为乙死，说起来还是舍己为人。

不过，智谋不是道德评判，它其实近于偷梁换柱，移花接木之类。

这种智谋的作用在于丢卒保车，用《三十六计》的解释来说，是在形势处于必须受到损失的时候，可以损失小的而保全更大的。如此说来，“下马对上马”也就是李代桃僵了。值得注意的是，“李”与“桃”之间往往有一种特殊关系，不然的话，谁会拿生命去当儿戏，随随便便就代人而“僵”了呢？

在赵氏孤儿的故事里，那无辜的假赵氏孤儿固然是一枚代桃的李，公孙杵臼又何尝不是呢？二李代一桃，赵氏孤儿的命是贵重的。不然的话，哪有以后韩、赵、魏三家分晋的局面呢？历史就要改写了。

话说回来，在现代生活里，丢卒保车的事是经常发生的，说得文气一点，也就是李代桃僵了罢。

【典源】

李代桃僵：“三十六计”第十一计：“势必有所损，损阴以益阳。”语出《乐府诗集·相和歌辞·鸡鸣》：“桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树木身相代，兄弟还相忘。”

赵氏孤儿得保全：事见《史记·赵世家》。

害一利百， 王著锤击阿合马

【原典】

王著是元代山东人，在军队中任一小官。他官虽小，却正直刚烈，容不得奸臣贼子。在得知大臣阿合马为非作歹，作恶多端，肆无忌惮后，王著决心杀掉阿合马，为民除害。

阿合马因讨好元世祖忽必烈而受到重用、位高权重，无人敢惹。在位时，他任意增加赋税，滥发纸币，搜刮民脂民膏。他把两个儿子提升到要害部门，另外几十个儿子也得到了升迁，到处安插亲信。他的妻妾多达三四百人，生活腐化。他对政敌残酷迫害，一大批朝廷文武官员受过他的迫害，就连皇太子真金，也因当着皇帝的面羞辱过他而被打伤。阿合马的所作所为激起了朝野的愤怒。

在这种时候，王著发誓要除掉这匹害群之马，以谢天下。他有一个知心朋友高和尚，对阿合马的暴行看在眼里，恨在心里，愿意助王著一臂之力，为民除害。他们两人打算假扮太子真金，引诱阿合马出门，寻机将他除掉。

皇太子真金随元世祖忽必烈到上都巡视，阿合马留守京城。王著和高和尚选了一个酷似太子真金的人，乘夜色混入京城。第二天，高和尚带领众僧侣来到中书省，声称太子已回京城，晚上要做佛事，命阿合马前去为太子接驾。

当天黄昏时分，王著骑马报告阿合马，说太子即将驾到，要中书省的全体官员到宫前迎候。阿合马不知是计，准备前去接驾，派亲信脱欢察儿同王著先去接风，自己随后就到。

高和尚簇拥着假太子在半路上与脱欢察儿相遇，由于天色昏暗，难以分辨真伪。假太子按王著计划，斥责脱欢察儿无礼，将他和随从全部诛杀，然后继续向王宫前进。

王著等人在东宫前面碰上阿合马及随从。这时，骑在马上假太子对阿合马大喊：“中书省官员向前靠！阿合马，你可知罪？”正在阿合马发愣之际，王著飞身上前，用藏在袖子里的一对大铜锤迎面向阿合马砸去。顿时阿合马脑浆迸裂，坠地身亡。

事后，王著和高和尚被忽必烈处死刑。王著慷慨处死，毫无惧色，刑前大呼：“王著为天下除害，今死矣！异日必有为书其事者。”

【新说】

射人先射马，擒贼先擒王，是说对付团体之敌要以为首者作主要目标。群龙无首，必将崩溃。尤其是在敌众我寡、力量对比悬殊时，集中力量除掉为首者、可以迅速改变力量对比，扭转对自己不利的局面。

阿合马一类的人，古往今来为数虽不多，但却为害不浅，不除不足以平民愤。除掉他们，并非杀鸡给猴看，这类亡命之徒是难以被杀鸡之举吓唬住的。只能采取果断措施，以暴抗暴，毫不留情地诛杀之。

正义的事业，往往要以流血为代价，以暴力为手段。从害一利互的意义上说，暴力是合乎人道的。在这种事关生死存亡、正义与非正义的问题上，一切的犹豫软弱所带来的后果，或者使自己葬身于恶势力之手，或者使国家大众遭到涂炭，决不可轻视。

害一利百，既需要勇气，也需要智谋。深明大义，具有献身精神，才可能产生勇气；足智多谋，才可能使勇气和行动不致落空，才可能不招致更大的灾难。

【典源】

害一利百：语出清代陈确《葬书·深葬说下》：“利一而害百，君子不趋其利；害一而利百，君子不辞其害。”

王奢锤击阿合马：事见《元史·阿合马传》。

擒贼擒王， 毛遂按剑逼楚盟

【原典】

长平之战后，秦国又乘胜围攻赵国的首都邯郸。赵王派平原君出使楚国，推楚国为盟主，约定东方国家纵向联合抗击秦国。

平原君在自己的门客中挑选了二十个智勇双全的人一起前往，其中包括那个自我推荐的毛遂先生。

开始，那十九个人都觉得毛遂自荐很好笑，后来在路上熟悉后，他们发觉毛遂很有才能，谈吐不凡，也就服气了。

到楚国后，平原君和楚王谈判，从日出谈到中午都没有结果。堂下的人都很着急，公推毛遂上堂去帮助平原君。

毛遂果然按着剑，顺着台阶走上去对平原君说：

联合抗秦的利弊是很清楚的，两句话就可以说清楚。现在谈了半天还没有结果，到底是什么原因？”

楚王听了很不高兴，指着毛遂问平原君说：

“他是什么人？”

平原君说：

“是我的门客。”

楚王一听大怒，呵叱道：

“退下去！我是在与你主人说话，你上来干什么？”

毛遂不仅不下去，反而按剑逼向楚王说：

“大王之所以敢这样呵叱我，是仗着你们楚国人多势众。可是现在你我相距不过十步，你们再人多势众也不起作用，因为你的性命已经掌握在我的手中！”

楚王大惊失色，一下子说不出话来，毛遂接下去说：

“楚国是个大国，理应称霸天下，可是在秦国面前却直不起腰来。想当初，秦将白起只率领几万秦兵进攻楚国，竟然一战攻下你们的郢都，二战烧掉了你们的祖坟。这种奇耻大辱，连我们赵国人都为你们羞愧，可是大王却无动于衷！其实，楚赵联合抗秦是为了你们楚国而不是为了赵国，这是非常清楚明白的道理！你呵叱我干什么呢？”

毛遂的一席话义正辞严，说得楚王连连点头：

“好！好！先生的话确实有理，我们马上出兵与赵国共同抗秦。”

毛遂紧追不放：

“一言为定了吗？”

楚王说：

“一言为定！”

毛遂对楚王左右的人说：

“快去拿鸡、狗、马的血来。”

血拿来后，毛遂双手捧着盛血的铜盘，跪着献给楚王说：

“大王应当首先歃血定合纵抗秦之盟，接着是我主人，接着是我。”

三人依次歃血，合纵抗秦的盟约当场订立。毛遂又左手端盛血的铜盘，右手招呼那十九个人都在堂下歃血，以为见证。

【新说】

正如事后平原君感叹说：

“毛先生一至楚，而使赵重于九鼎大吕；毛先生以三寸之舌，强于百万之师。”

毛先生之所以能做到如此成功，就在于擒贼擒王，抓住了决定事情成败的关键，并给予狠狠出击，使之没有喘气或回旋的余地。

杜工部诗写得好：

“挽弓当挽强，用箭当用长；射人先射马，擒贼先擒王。”

做事要抓住要害，打击敌人要打击首脑，一句话：打蛇要打七寸。

这就是擒贼擒王。

当然，王不同，擒的方法也不同。可以智取也可以力攻，也可以像毛遂先生那样，智与力并用，勇与谋齐上，总之是要具体情况具体对待，不可生搬硬套。

生活中的“贼”很多，需要你去“擒”的也不少。关键是要擦亮你的眼睛，认准“贼王”，然后——

擒住他！

【典源】

擒贼擒王：“三十六计”第十八计：“摧其坚，夺其魁，以解具体。龙战于野，其道穷也。”语出唐·杜甫《前出塞九首（其六）》：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”

毛遂按剑逼楚盟：事见《史记·平原君虞卿列传》。

抱法处势， 曹参承前促大业

【原典】

汉高祖刘邦病逝后，太子刘盈即位，即汉惠帝。刘盈当上皇帝的第二年，曾经辅佐刘邦打天下的相国萧何得了重病，汉惠帝亲自前去看望萧何。

汉惠帝在病榻前问萧何说：“如果你去世了，哪个人可以接替你的职位？”

萧何回答道：“没有谁比陛下更了解我。”

汉惠帝又问：“曹参这人怎么样？”

萧何说：“陛下已知道了，我死而无憾！”说完，萧何就闭目去世了。

曹参曾经与萧何关系密切，但萧何当上相国之后，两人之间出现了裂痕。虽然如此，萧何临终前还是推荐曹参接替自己担任相国，他认为，在所有大臣中，只有曹参德才兼备。

可以辅佐汉惠帝治理国家。

曹参担任相国之后，没有改变前任萧何所制定的政策法规，完全按照从前的规矩治理国家，人们将这种做法称为“萧规曹随”。

但是，曹参刚开始这样做时，很多人不理解，并且一时没有取得成效，引起了不少非议。

曹参的儿子曹密在宫廷中任职，有机会接近汉惠帝。有一天，汉惠帝责怪曹参不努力治理国家，便让曹密私下去问其中原因。曹参听到后，气得打了曹密一顿，并说：“国家大事不是你所能议论的。”

到了上朝时，汉惠帝责问曹参。曹参脱下官帽谢罪说：“请陛下想想，陛下能与高祖相比吗？”

汉惠帝回答说：“我哪里敢与先帝相比！”

曹参又问：“陛下认为我与萧何哪个贤明？”

汉惠帝答道：“大概你不如萧何。”

于是曹参说：“陛下说得对。高祖与萧何平定了天下，明确制定了政策法规。如今陛下无为而治，我等忠于职守，小心谨慎地遵守先前的政策法规，有什么不好呢？”

汉惠帝点头称是，摄政的吕后也认为曹参说得有理。从此，由刘邦、萧何所制定的简刑省罚、休养生息、无为而治的国策，得到了曹参等人忠实地奉行，经过几十年努力，西汉帝国出现了“文景之治”这样繁荣昌盛的局面。

【新说】

这一谋略说的是法与势的关系。

“法”指法令规则，“势”指权力地位。抱法处势，即要求把法规与权势结合起来，按照法规行使权力，以权力保证法规得以顺利实施，从而有序地把事业推向成功。

规则是“软件”，一般来说，制定规则是容易的。小朋友在做游戏时都要先定规则，然后按规则游戏。没有规则，游戏很难做下去，家庭、社会、国家将难以为继。大凡头脑没有发烧的人，都承认规则的必要性，不可或缺性。

然而，规则又是软弱的。不法之徒，贪婪之辈，奸商贪官，狂人野心家是毫无规则概念的，他们的“规则”是无法无天，为所欲为。对这类人渣必须绳之以强权，以强力迫使他们遵守规则，或者将他们逐出竞技场。权力因此而成为必要。

权力是“硬件”。权力的界限应以规则为边界，越出规则边界的权力或不受规则限制的权力，不是导致腐败混乱，就是导致专制暴政。

因此，权与法，应该是同一枚硬币的两面，相辅相成，缺一不可。这里

面没有什么太深奥的道理。为了保证“游戏”进行下去，除了相关的规则之外，还要有“裁判”来监督规则的实施，运用权力来制裁犯规者。

人类的一切活动都应在这两方面的规范下进行。它们也是事业成功的保证。

【典源】

抱法处势：语出《韩非子·难势》：“抱法处势则治，背法去势则乱。”

曹参承前促大业：事见汉代扬雄《法言》及《解嘲》。

因时制宜， 刘邦息武和匈奴

【原典】

秦汉年间，北方的匈奴在冒顿单于的统治下势力日渐强大，拥有三十多万军队，不断向外扩张，骚扰近邻，控制了北方和西部的广大地区。

刘邦建立西汉王朝后，受到匈奴南侵的严重威胁，他们接连攻占了马邑和太原。刘邦对匈奴肆无忌惮地扩张十分愤怒，亲自率领三十二万大军征讨匈奴。然而，刘邦对匈奴力量估计不足，冒险进击，结果被冒顿单于的四十万精兵围困在平城附近的白登山达七天七夜，士兵冻死冻伤者有七八万人，同时粮草断绝，处境十分险恶。

后来，陈平提出用重金贿赂匈奴皇后，刘邦的部队才得以解围，这次惨痛的教训使刘邦清醒地认识到，当时西汉王朝没有足够的实力在军事上同匈奴抗衡。

刘邦接受了大臣娄敬的建议，以和亲的方式来缓和同匈奴的关系。这一政策在刘邦死后一直延续了汉惠帝、汉文帝和汉景帝三个朝代。在这期间，西汉王朝经过数十年的休养生息，国力已十分强大，同匈奴的力量对比朝着有利于西汉的方向转化。

到汉武帝时代，西汉的实力达到鼎盛，汉武帝自恃兵强马壮，国力强盛，便放弃了刘邦以来实行的和亲政策，开始主动向匈奴出击。他派遣韩安国、李广等人率领三十万军队在马邑设伏，试图围歼匈奴主力，这个计谋被匈奴识破，未能得逞，汉、匈关系也因此完全破裂。匈奴时常侵扰西汉边境，汉武帝再次派遣卫青、霍去病等将领率兵对匈奴发动了三次大规模的反击，夺回了河西走廊，迫使匈奴向北撤退。

连年征战，使匈奴的实力大大减弱，加上内讧日益激烈，匈奴只得主动与汉朝握手言和。匈奴单于数次到长安请求通好。到汉元帝时，王昭君远嫁匈奴呼韩邪单于，汉、匈双方表示要永远和平相处，自此四十多年中，汉、匈之间没有爆发冲突。

【新说】

一切事情都是在时间过程中进行的，因而，时间因素对事情的发展和结

果来说，至关重要。时间不同，所采取的办法也应随之变化。

有时，需要等待，刘邦在汉初时时匈奴的征讨，是时机不成熟，力量对比不利。因急于求成而招致惨败。有不少事情是必须靠等待的，如瓜的生长，需要一个时间过程，才会瓜熟蒂落。如果揠苗助长，效果就适得其反。

有时，则要抓住时机，有些机遇千载难逢，不及时抓住。失之交臂，悔之莫及。时间总是一维的，即总是向前进的，具有不可重复倒转的特性。一个人成年之后，不可能再重返童年时光，只有在神话中才会有“返老还童”一说。失去了，肯定不可再得。孔子曾站在河边面对滔滔江水感叹说：“逝者如斯夫！不舍昼夜。”所以，赶掉了这一班车，是不会再有下一班的。

时间的变化，使得事情也在变。此一时，彼一时；此时的办法，不一定适合彼时，反过来也一样。刻舟求剑者的最大错误在于不识时务，以固定不变的眼光去看待不断变化的情况，以不变应万变，于是求剑不得。

时机当然可以人为地创造，不过，这已是另一个问题。这里的主题是识时务，合乎时宜。还是那句老话：识时务者为俊杰。

【典源】

因时制宜：语出《淮南子·论训》：“因时变而制宜适也。”

刘邦息武和匈奴：事见《史记·匈奴列传》及《汉书·匈奴传》。

因地制宜， 忽必烈承袭汉制

【原典】

忽必烈即位之初面临的一个重大问题，是外来民族如何巩固对汉族的统治。他决心改变蒙古族多重视武功、忽视文治的状况，认识到要巩固对中原的统治，必须推行一整套符合中原情况的政策，最有效和最便捷的办法，就是采用汉族已有的制度和法令。于是，他因地制宜，进行了大刀阔斧的改革。

忽必烈采纳了刘秉忠等大臣的建议，按照中原历代王朝的传统，以“中统”年号纪年，废除大蒙古国号，改国号为“大元”，并把国都南迁到北京，命名为“大都”，建造了新皇宫和城墙。

大蒙古国从来有一整套自己的国家制度，比中原的要简单得多、入主中原后，原有制度已不适应新的情况。忽必烈采用了中央集权制，要刘秉忠和许衡根据中原历代制度，参照现实情况，在中央一级设立主管政务的中书省，主管军务的枢密院，主管监督官员的御史台。在地方一级，设立主持日常军民政事的宣抚司，以及提刑按察司。最高行政机构是行省，下辖路，府，州、县四级。政府官员尽量录用汉族遗老、旧臣和学者，由蒙古人掌握人事决定权。这套制度较为有效地保证了蒙古人对中原地区的统治。

忽必烈还放弃了蒙古人传统的游牧经济，设立了司农司、营田司等机构，鼓励农业生产，把大量牧场恢复为农田，用租佃方式招募农民种田，并把一

部分土地退还给了农民。他还下令禁止抢掠人口贩卖为奴，并恢复了一些奴仆的平民身分。

在文化方面，忽必烈设立了国子学，承认并提倡汉族传统文化和儒学，让蒙古族子弟接受汉文化教育，还在大都建立了孔庙。

这一系列制度和措施的推行，说明落的民族对先进民族的征服，只靠武力是不行的，还得改变自己的传统和习俗，在其它方面向先进民族靠拢。忽必烈明智而及时地认识到这一点，因地制宜，入乡随俗，在元代初年稳定了对中原的统治。

【新说】

现代人对“因地制宜”这一策略并不陌生，它要求根据不同地方的实际情况，制定出与该地方情况相适应的具体措施，并加以贯彻。

理解这一策略并不难，难在实际当中加以运用，一个难题是改变旧有的习惯和做法，主动去适应变化了的地方，而不是相反。传统和习惯的势力是强大的，有时想改变都难，更何况不想改变。比如北方人习惯吃馒头，到了南方则没有馒头吃。要不要改变原有习惯？改变了，就能适应南方的生活；不想改变，只有饿肚子。常言道：识时务者为俊杰。地域变了，仍不肯主动作出改变，自然会遇到巨大的障碍。

变和不变是相对的。变要受新情况的制约，随新情况而变，因而总是有限度的。不变，则是要保留旧有习惯和做法中有价值的、在新情况下仍然行之有效的部分。所以，在变和不变之间要灵活掌握，固执于任何一方面，都可能出现偏差。

采取的措施应该行之有效。一般而言，地理、环境、气候等条件是难以改变的，忽视这一点，夸大人的作用，将要付出代价。“人定胜天”的想法固然浪漫豪迈，但却代替不了适宜的、行之有效的措施。主观的愿望是一回事，客观的实际又是一回事。它们之间不可互相代替，只能互相适应。

不应该忘记，“物竞天择，适者生存”。这是一个抗拒不了的规律，因地制宜是符合这一规律的。

【典源】

因地装宜：语出《吴越春秋·阖闾内传》：“夫筑城郭，立仓库，因地装宜。”

忽必烈承袭汉制：事见《元史·世祖本纪》。

因事制宜， 楚襄王集纳众议

【原典】

公元前 299 年，楚怀王受秦国引诱入秦，被扣留在咸阳。屈原建议，给齐国送去假讣告说怀王已死，让齐国放回在那里作人质的楚太子横继承楚国

王位。

齐王趁此机会要挟楚国，要楚国用东边的五百里土地换取太子横。太子横对此感到为难，便向谋士慎子问应付的办法，慎子说：“先答应齐国的要求，其他事以后再商量。”

太子横答应齐国要求后，回到了楚国继承王位，即顷襄王。齐国为了获得楚国的五百里地，紧接着上门来索取。慎子建议顷襄王召集大臣们商讨对策，应付齐国使者。

子良说：“应该先把地给齐国，然后再夺回来。给他表明楚国说话算数，夺地证明楚国武力强大。”

昭常说：“决不能割让土地，宁可抛头颅洒热血，恪尽守卫国土的职责。”

景鲤则说：“应该到秦国请求援救，以解除楚国失地的危难。”

顷襄王见大臣们各执己见，莫衷一是，便问慎子的意见。慎子说，这些大臣的意见都有各自的道理，不妨兼采并纳。

于是，顷襄王接受了慎子的建议，让大臣们依照各自的意见去办。子良列齐国去献地，昭常负责守地，景鲤去秦国搬救兵。

子良赶到齐国，答应割让国土，齐国马上派兵到楚国来接管土地。然而，昭常不答应，发誓说，如果齐国要以武力抢夺，他将带领三十万楚国男女老少同齐国决一死战。齐王怪罪子良耍花招，子良回答说：“楚王确实同意割让土地。昭常不同意，是违背国君的命令，请齐王派兵攻伐他吧。”

齐王大怒之下向楚国出兵，想强行夺取楚国国土。正在齐王要领兵伐楚之际，景鲤请来的五十万秦军兵临齐境。齐王担心攻打楚国难保自己的国土，被迫放了子良，派使者到秦国求和。这样，楚国既避免了战争，承保住了国土。

【新说】

慎子的做法，堪称因事制宜的典范。他所面临的是同一件事，不同的人提出不同的解决办法。这些办法从不同的角度有助于事情的解决，于是兼采并纳，多管齐下，取得了成功。这是事同人不同的情况。当然，遇上这种情况，也可以对不同人的意见进行比较、选择，采纳最佳者，而不一定同时全部采纳。

同样的人遇上不同的事，是另一种情况。在这种情况下，办法和措施要因事而变。倘若以不变应万变，结果很可能像守株待兔一样。一定要对症下药，力争药到病除。

时间是一个重要的变量。同样的事，在不同时间有不同的处理方式，正如穿衣这件事，春夏秋冬四时的变化，应有不同的穿法，大概只有神经有毛病的人，才会在大热天穿皮大衣。时间变了，虽然事情未变，但处理方式要随时变通。

反过来，在同样的时候，会发生不同的事情，这时要区别情况，有针对性地各个击破。不分青红皂白地眉毛胡子一把抓，叫做不得要领，结果可能

是鸡飞蛋打，处处落空。

再说事情本身，也有大同小异和大异小同的分别，自然，对策也应相应地大同小异，相应地大异小同。

说到底，核心是个以变应变的问题。

【典源】

因事制宜：语出《汉书·韦贤传》：“朕闻明王之御世也，遭时为法，因事制宜。”

楚襄王集纳众议：事见《战国策·楚策二》。

除祸宜早， 春申君迷色丧命

【原典】

楚考烈王没有儿子，宰相春申君很是担心，就去找会生孩子的女人，想献给考烈王。李园的妹妹就是这样一个。但是，春申君见了她以后却十分喜欢她，便将她纳为了自己的妾。

不久以后，李园的妹妹就怀孕了。李园知道了这件事后，便和妹妹商量，想出了一个计谋。

然后，李园的妹妹便去劝说春申君。

“请你把我送给楚王吧。”她向春申君说。

“你不喜欢我吗？”春申君问。

“怎么会呢？”

“那你为什么会这样说呢？”

“您想一想，如果我到了楚王那儿，生下了你的孩子，虽然名义上是楚王的，但这却意味着你的孩子将成为楚国的下一代君主。所以，虽然你把我送给了楚王，但其实我还是属于你的。”

李园的妹妹终于说服了春申君。他们谈话之后，春申君便将她送给了楚王，不久，李园的妹妹生下了一个男孩，这就是后来的幽王。这之后，李园和妹妹都生怕春申君泄漏秘密，总想找机会加以刺杀。

后来楚王患了重病，当时朱英来找春申君，一见面朱英便对他说：“你现在正面临着意外的灾祸及幸福。所谓意想不到的灾害，乃是指楚王死后，李园将会刺杀你。而意想不到的幸福，则是你将有可能成为楚王。”

春申君听了后很生气地说：“岂有此理，李园不会这样做的！”

十七天之后，考烈王死亡。李园果然派刺客藏于王宫门内，刺杀了春申君。

【新说】

趁祸苗小就将它除掉，这的确是一个要牢记的真理，就如树木在幼苗之时，用手就可以摘除，但长大了后不用斧头就无法砍掉了。

春申君的故事，正是丧失时机而遭灾祸的悲剧，正如司马迁所说：“应下的决断而没有下，自作自受。”春申君正是这种人。他沉醉于女色之中，被李园之妹的一番话说动了心，而丧失了应有的判断力，轻信他们会对自己忠信。试想，如果春申君及早地判断出了李氏兄妹的诡计，当机立断地加以铲除，也就不会遭致杀身之祸了。然而春申君却没有那样。李园之妹到了楚王身边，生下了儿子，势力增大了许多，李园便乘机向春申君下了毒手，春申君是一位贤明的臣子，然而由于轻信给自己带来灾祸的小人，结果付出了生命的代价。

当然，春申君除了无决断之外，更重要的还是被蒙蔽了眼睛，没有看清祸苗所在。可惜的是，有些人明明清醒地看到了祸苗，但就是难下决心铲除，优柔寡断，最终失去了机会，终于养虎为患，自己反被其害。这方面最有名的例子当然是“鸿门宴”了。项羽当然算得上是大智大勇之人，但是他输就输在了优柔寡断的性格上。在鸿门宴上无论范增如何暗示，如何急切，项羽总是视而不见，无动于衷，失去了唾手可得的良机，使刘邦逃之夭夭。

现在的我们当然无法明白地知道项羽当时的心理，但我们仍可以肯定地说：对敌人的善良，就等于对自己的不負責任。

【典源】

除祸宜早：语出宋代欧阳修《进拟御试应天以实不以文赋》：“祸患可销于未萌。”宋代苏洵《审敌》：“除患于未萌，然后能转而为福。”

春申君迷色丧命：事见《史记·春申君列传》。

斩草除根， 陈桓公自食恶果

【原典】

公元前717年，郑庄公出兵进攻陈国，结果大获全胜，夺取了很多财物和俘虏。这是郑庄公对陈国两年前讨伐郑国的报复。

此前两年，卫国和陈国曾经联合起来讨伐郑国。郑庄公知道敌不过，向陈桓公请求讲和，陈桓公不同意。执政大臣公子佗五父是陈桓公的弟弟，他劝谏说：

“亲近仁义，对邻国友善，这是立国的法宝，大王还是答应郑国的请求吧！”

陈桓公听了公子佗的话很生气，说道：“宋国和卫国都很强大，它们才是陈国真正的祸患。郑国那么弱小，它能把我们陈国怎么样？”

陈桓公不听劝谏，继续攻打郑国。

两年后郑国强大起来，出兵伐陈，打得陈国大败。邻国见陈国吃了败仗，都坐视不救。

后来有人评论这件事说：“善的东西不可丧失。恶的东西不可滋长，这

话是针对陈桓公说的。滋长了恶而不悔改，接着就祸及自身，这时再要挽救，就来不及了。《尚书》说过，恶的东西一旦蔓延开来，就像大火燎原，连接近都不可能，怎能指望扑灭它？”

这个人接着又引用古代史官周任的话说：“治理家国的人，见到恶就应像农民种庄稼要除掉杂草一样，把锄掉的草堆积起来肥田，彻底挖掉它的老根，使它不能再生长，这样善就能得到发展了。”

【新说】

这则故事带有浓厚的劝戒意味：它要人们扬善去恶，除恶务尽，不留余患。陈桓公之所以败在郑庄公手中，是因为他不善待邻国，心地很坏，遭受失败理所当然，咎由自取，搬起石头砸自己的脚。

不过，我们也可以从另一种意义上来读这则故事。倘若陈桓公在郑国还很弱小时，将其彻底消灭，恐怕不会有两年之后的灭顶之灾了。这不也是“斩草除根”的一种解释吗？

政治斗争，乃至人生的种种竞争，往往是很残酷的，不是你死，就是我活。斩草除根，就是要彻底除掉祸根，不留后患。在斗争双方利益尖锐冲突，彼此不共戴天，对方的存在对自己的存在构成严重威胁时，尤其需要牢记这一策略。

历史为我们提供的教训实在是太多了。春秋时代的宋襄公临阵对敌人讲仁义，结果大败而归。楚汉之争，项羽摆下鸿门宴，为除掉刘邦提供了一个千载难逢的良机。项羽的犹豫使刘邦死里逃生，项羽最后竟落得乌江自刎……

后人把对敌人付出无谓的感情叫做“宋襄之仁”，把不当机立断斩草除根叫做“纵虎归山”。古希腊《伊索寓言》中讲的《农夫和蛇的故事》，也说明了同样的道理。

鲁迅先生在三十年代曾大力倡导“痛打落水狗”，因为他深知“落水狗”们的卑劣。你以慈悲之心救助了被打落在水中的狗，它上岸之后说不定会反过来咬你一口。现实生活中的事实经常是这样。

因此，对貌似可怜的敌人，对落难的敌人，对藏起狐狸尾巴花言巧语的敌人，应毫不留情地痛打到底，直至彻底丧失战斗力。在这种时刻万万顾不得仁义、信用之类教条，否则只能招致自己失败。

所以，对敌人的仁慈，就是对自己的犯罪。

【典源】

斩草除根：语出《左传·隐公六年》：“为国家者，见恶如农夫之务去草焉，芟夷蕴崇之，绝其本根，勿使能殖，则善者信矣。”

陈桓公自食恶果：事见《左传·隐公六年》。

落井下石
白门楼吕布殒命

【原典】

吕布字奉先，是三国时代的一员猛将，武艺天下无敌。《三国演义》作者对他作如此描写：

头戴三叉束发紫金冠，体挂西川红锦百花袍，身披兽面吞头连环铠，腰系勒甲玲珑狮蛮带；弓箭随身，手持画戟，坐下 风赤兔马：果然是“人中吕布，马中赤兔！”

虎牢关八路诸侯讨伐董卓时，吕布曾一人力敌刘备、关羽、张飞三人，足见其武艺非凡。

吕布最先是荆州刺史丁建阳的义子，后被董卓派李肃游说，又送赤兔马，于是便杀了丁建阳而投董卓为义子，为虎作伥，助董卓把持朝政。没过多久，司徒王允用貂蝉行美人连环计，招吕布为婿，吕布又助王允诛杀了董卓。

董卓被杀后，余党李 暹、郭汜、张济、樊稠等人一边抵抗吕布，一边攻破京城，杀了王允。吕布先后投奔南阳太守袁术、渤海太守袁绍，上党太守张杨、陈留太守张邈，均不长久。后来又带兵投奔刚刚得了徐州的刘备。刘备要让徐州给吕布，但义弟张飞容不得，只好叫吕布驻军在徐州附近的沛县。

吕布在沛县驻军后，曹操采纳谋士荀彧的“驱虎吞狼”计，猎用天子的名义要刘备去讨伐袁术，却让吕布乘机夺了徐州。吕布夺得徐州后，又采用谋士陈宫的意见，请讨伐袁术失败的刘备回徐州，驻军沛县。刚好与原来刘备驻徐州、吕布驻沛县来了个掉换。无奈之下，刘备只好接受。而且，两边守望相助，倒也和平友好。尤其是当袁术派纪灵率大军讨伐刘备时，吕布出面调解，辕门射戟，使纪灵不敢进攻刘备，解了刘备的危难，两家关系更好。吕布曾对刘备说：“我今天解了你的危难，今后得志，不可相忘！”刘备再三感谢。

后来，张飞拦路抢了吕布派人从山东买回的一百五十匹马，引发了两家矛盾，吕布围攻沛县讨马，刘备等突围投靠曹操。

曹操率大军亲征徐州，吕布兵败，退入下邳城坚守。两个月后，吕布在睡觉时被手下人捆绑开城门投降。

曹操在白门楼上处置吕布及其随从。当曹操下楼时，吕布对刘备说：

“公为座上客，布为阶下囚，何不发一言而相救呢？”

刘备点头应允。

一会儿曹操上楼，吕布表示自己愿意投降，辅佐曹操定天下。曹操回头问刘备说：

“何如？”

刘备却回答：

“公不见丁建阳、董卓之事乎？”

气得吕布大骂刘备：

“这个家伙是最无信的人！”

又谴责说：

“大耳儿！不记得辕门射戟时了吗？”

刘备一言不发，曹操于是下令将吕布缢死，然后割下脑袋示众。
一代名将，就此丧生。

【新说】

后人有的诗感叹吕布：

洪水滔滔淹下邳，当年吕布受擒时：

空余赤兔马千里，漫有方天戟一枝。

缚虎望宽今太懦，养鹰休饱昔无疑。

恋妻不纳陈宫谏，枉骂无恩“大耳儿”。

又有诗评论刘备：

伤人饿虎缚休宽，董卓丁原血未干。

玄德既知能啖父，争如留取害曹瞒？

意思是说刘备既然知道吕布是个反复无常，连义父都要危害的人，就应该替吕布求情，让曹操收留吕布，好让吕布今后去杀害曹操。

这当然也是一种见解。不过刘备当时却是采用的落井下石之法。他怕的是曹操收吕布而多了一员盖世无双的猛将，为虎添翼。所以在吕布落入井底时，不仅不伸出援助之手，见死不救，反而再投下一方巨石，用丁建阳、董卓都被吕布所杀的事实来提醒曹操，打消了曹操想用吕布的念头，置吕布于死地。

在吕布的一方面，那可真是龙游浅滩遭虾戏，虎落平阳被犬欺，只有大骂大耳儿不讲信用、忘恩负义的份儿了。

其实，他不懂得，人家既要落井下石，哪还有什么信义可讲呢？更何况，对敌人的仁慈，就是对自己的残忍，吕布也忘了，自己虽然对刘备有过解危之恩，但毕竟也是兵戎相见，夺城逐邑的敌人啊。这个时候还想人家“滴水之恩，当涌泉相报，”岂不是太过奢望了吗？

当然，落井下石毕竟不是什么很光辉的事情，严格说，它的正面意义仅限于对敌斗争中，而且当事人往往也不愿你说他落井下石，而宁可称之为“痛打落水狗”或“宜将剩勇追穷寇”之类。因为孟老夫子早就说过：见到你嫂嫂落水而不伸手拉她上来，那你就是豺狼！（《孟子·离娄上》）

不伸手援助就已经是豺狼了，更何况再投下一方巨石！

那真不知该算是什么了呢？

【典源】

落井下石：语出唐·韩愈《柳子厚墓志铭》：“一旦临小利害，仅如毛发比，反眼若不相识，落陷阱，不一引手救，反挤之，又下石焉者，皆是也。”又见明·李贽《续焚书·答来书》：“若说叔台从而落井下石害我，则不可。”

白门楼吕布殒命：事见《三国演义》第十九回。

偷梁换柱，

凤姐暗设掉包计

【原典】

话说贾宝玉因失去通灵宝玉而痴痴傻傻，疯疯癫癫，那荣宁二府的人不仅把府里上上下下找了个遍，还悬赏满城，拾得送来者赏银一万两，报信而找得者，赏银五千两。但无论如何就是找不着，宝玉的病却一日重于一日。

眼见这种情况，可急坏了贾府的老祖宗贾母。请先生给宝玉算算命，说是要娶了金命的人冲喜才好。这正合老祖宗的心意，忙召来儿子贾政和媳妇王夫人，要赶着给宝贝孙子成亲。孙媳妇当然应该是金命的薛宝钗了。这不仅成就了金玉良缘，而且，说不定还会靠了宝钗那金锁招回宝玉的玉来呢。这样，宝玉的病不是也就可以好起来了么？

老祖宗的算盘倒是打得如意，宝玉的贴身丫环袭人心里却在犯起嘀咕来了。袭人自然是希望宝钗做了宝二奶奶，但是她深知宝玉的心思却一门都在林黛玉林姑娘身上。若是他知道给自己娶的是宝钗而不是黛玉，还不知会闹成什么样儿来呢？想到这里，袭人转喜为悲，打定主意得向王夫人禀告清楚。

王夫人听袭人说完后，倒也觉得是个问题。到时候宝玉闹起来，喜冲不成，只怕还会闹出新的麻烦来呢。王夫人连忙将这事细细报告老祖宗。一时之间，婆媳俩竟都不知怎么办才好了。

还是凤姐脑子灵光，鬼点子多，当时她正在那里和老祖宗说话，听王夫人说完后，想了一想说：

“这事难倒不难。我想了个主意，不知你们肯不肯？”

二人都催她快说。凤姐于是接下去说道：

“这件事只有一个掉包儿的法子。如今不管宝兄弟明白不明白，大家都只对他说明作主，把林姑娘配给他了，到时候却如此这般……”下面的话凤姐只在王夫人耳边轻轻地说了一通，把个老祖宗急得连忙追问。凤姐又悄悄对她说了一遍，三人都笑起来了。

过了两天，凤姐到宝玉那里去告诉他，老爷要给他娶亲了，娶的是林妹妹。把个宝玉喜得从床上跳了起来，马上就要去见林妹妹，告诉她这件喜讯。慌得凤姐连忙拦住，说是林妹妹早知道了，如今要做新娘子，自然害羞不肯见的。这才把宝玉给安住，只等着那娶亲的良辰吉日早早到来。

到了娶亲的那一天，大轿从大门进来。新娘子坐轿，蒙着头，扶新娘子的正是黛玉从南边家里带来的丫头雪雁。宝玉见了雪雁竟像是见了黛玉一样欢喜。拜了天地和老人后便进入洞房。宝玉迫不及待地去给新娘子揭开盖头，只想快给林妹妹说说知心话，却眼前一花，分明看见的是宝钗姐姐，哪来的林妹妹呢？就连那雪雁一时之间也不见了，换了莺儿等上来伺候。宝玉呆呆的只管站着，两眼直视，半语全无，倒以为自己是在梦中。原先有些昏聩的病，这一下糊涂得更厉害了，口口声声要找林妹妹去，其它便什么也不顾了。

却原来，凤姐用的是一个偷梁换柱、偷龙转凤的掉包计。

【新说】

凤姐这一包倒是掉得好，只是气死了黛玉，逼走了宝玉，害宝钗守一世空房，岂不是一石伤三鸟了吗？

偷梁换柱，偷龙转凤，或者说偷天换日，都是玩弄手法，暗中改换事物的内容。用现在流行的说法，是属于制假贩假一类的手法，因此，要对付它，就得打假。

在我们这个商业时代，相信很少有人没有吃过偷梁换柱的亏。本来标的是原装进口，结果你买到的是国内组装；本来你买的是茅台五粮液，结果人家是旧瓶装新酒；本来你见他羊头高高挂，结果人家是挂羊头卖狗肉。如此等等，那可真是举不胜举。

应该说，无论用在政治上还是商业上，偷梁换柱都是不那么光彩的，就是那凤姐，因用了偷梁换柱之计，自己也不好意思到潇湘馆去见林妹妹了。唯有用在那兵戎相见的军事斗争中，偷梁换柱指悄悄抽出主力部队打击敌人的计谋，这就似乎没有什么不光彩的了。

当然，无论光彩还是不光彩，作为计谋，其原理都是一样的。熟悉它，掌握它，自己不用，也可多一分心眼打假啊！

【典源】

偷梁换柱：“三十六计”第二十五计：“频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。”语本“抚梁易柱”。《雕王集·壮力篇》引《太史公记》：“殷纣……力能索铁舒钩，抚梁易柱，步捉猛兽，手接飞鸟也。”

凤姐暗设掉包计：事见《红楼梦》第九十六、九十七回。

上下其手， 伯州犁作弊问囚

【原典】

鲁襄公二十六年，楚国出兵攻打郑国。楚军一路得胜，很快便兵临颍。驻守城颍的郑将皇颡领兵出城抵抗，与楚国军队大战，终因寡不敌众被楚军打败。

皇颡败阵而逃，楚将穿封戌和公子围紧追不舍。结果是穿封戌抢先一步抓住了皇颡。

战斗结束后，公子围争功，硬说皇颡是他抓获的。穿封戌当然不服。两人正在争得面红耳赤的时候，随军的太宰伯州犁看见了。伯州犁问他们为什么事而争执，两人争相诉说事情的经过，互不相让。伯州犁于是说：

“你们都别争了，让我来替你们裁定吧。”

两人都问：

“怎么裁定呢？”

伯州犁说：

“这还不容易，我们当面问一问俘虏本人，让他说是被谁抓住的，这不就清楚了吗？”

穿封戌当然高兴，马上就赞成。公子围想了一想也同意伯州犁当即叫人把皇颡押过来，先向他说明原委：

“现在他们二人为你而争执，你知道吗？”

然后他故意把手抬得高高的，毕恭毕敬地指着公子围说：

“这位是公子围，是我国国君宠爱的弟弟！”

接着又把手压得低低的，随随便便地说：

“这位叫穿封戌，是我国方城外的一名县官儿。他们两个，到底是谁抓住了你呢？”

皇颡完全听懂了伯州犁的意思，便顺水推舟地说：

“是公子围俘虏了我。”

穿封戌一听勃然大怒，抽出戈来就去追公子围，但没有追上。

皇颡就这样被判为了公子围的俘虏，公子围带着他回国领功去了。

【新说】

上下其手的行为虽然不够光彩，但从智谋的角度来看，伯州犁倒是拿准了俘虏的心态，一举成功，舔了个肥屁股。

上下其手要成功，离不开对方的串通配合。想想看，假如被俘虏的不是皇颡，而是猛张飞李逵一类，那只会得到“杀便杀，问个鸟！”的回答，岂不是自讨没趣了吗？

问题是，生活中张飞、李逵般不怕死的汉子毕竟是凤毛麟角，满世走的，多是皇颡之类的圆滑乖巧之徒。这也就使得上下其手大有用武之地。

进入商品经济社会，上下其手的窍门似乎已越来越多，里外勾结，上下串通的事情司空见惯，不过，其目的早已不是为了争什么功，邀什么赏了，而是为了大大地中饱私囊。

欲壑难填，上下其手就永远有市场。

当然，有市场归有市场，但并不是说就一定能玩得转。弄不好，伸出去的手缩不回来，尴尬事小，作弊败露事大。

所以，手还是少伸的好，不管是上还是下。

【典源】

上下其手：语出《左传·襄公二十六年》：“伯州犁曰：‘所争，君子也，其何不知？’上其手曰：‘夫子为公子围，寡君之贵介弟也。’下其手曰：‘此子为穿封戌，方城外之县尹也。谁获之？’囚曰：‘颡遇王子，弱焉。’”

伯州犁作弊问囚：事见《左传·襄公二十六年》。

请君入瓮，
来俊臣还治周兴

【原典】

武则天当政时喜欢用酷吏审讯犯人，周兴和来俊臣都是当时著名的酷吏。周兴曾经用各种酷刑残杀了数千人，来俊臣用酷刑所害的也有一千余家。

后来，左金吾大将军邱神 谋反被杀了头，有人告周兴与邱神 同谋，武则天密诏命令来俊臣审讯周兴。

来俊臣接到这道审讯同仁的密令后，很是费了一番心思，然后才想到了一个办法。

他没有直接去抓周兴，而是派人去请他来吃饭。

周兴像往常一样欣然而来。酒过数巡，话正投机，来俊臣把话题引到业务上来。他问周兴：“对于那些死不招认的犯人，老兄觉得用什么样的办法审讯他最见效呢？”

周兴一听便洋洋得意地说：“这还不容易！在下给老兄推荐一法：用一个大瓮，四周堆满火炭，用火炭把大瓮烧得通红，然后把那死不肯招认的犯人放进去。这可比死还难受百倍，任他是不怕死的人，也没有什么不肯招认的了。”

来俊臣听后拍手称妙：“很好，很好！还是老兄的办法高明，我们要当面一试！”

说完，来俊臣便命令手下人抬来大瓮，四周堆满火炭烧起来。周兴只以为他真要在席前审犯人，也不在意，只管吃喝谈笑。

眼看着大瓮烧红了，来俊臣突然站起来说：“周兴你听着，我这里有皇太后的命令，要我审问你与邱神 同谋的事，你最好坦白招供，不然就请老兄入瓮吧！”

周兴听了如晴天霹雳、惶恐之极，连忙叩头认罪。

武则天考虑到周兴对自己也有过功劳，没有治他的死罪，只判流放岭南，结果在流放途中还是被他所害的仇人杀死了。

【新说】

请君入瓮法是典型的以其人之道，还治其人之身。说起来还是以毒攻毒，不过也有所区别。以毒攻毒的目的是为了去毒，请君入瓮则不是为了去瓮。

如果引申一点，请君入瓮也可作另一层理解。

在这一层意义上，“瓮”是一个圈套，请君入瓮就是请你入圈套，就像诸葛亮引司马懿入葫芦谷，韩世忠逼金兀术入黄天荡，王二小带侵华日军入埋伏圈一样。

这里的“请”法有多种多样，有引诱，有逼迫，有带入，但却没有来俊臣请周兴的那样，月亮坝里耍弯刀——明砍。当然，“明砍”的背后，敬酒不吃吃罚酒，那还是要逼迫的了。

作这种理解以后，生活中的瓮那可就太多了，随时都可能有人请君去入，只不过请法已花样翻新，高明得多罢了。

君不见，电视广告巧笑信兮，美目盼兮，又是优惠大酬宾，又是省优部优国优世界第一。一旦你信进去，往往连呼上当，才知道被请入瓮中。

君不见，闹市街头，熙来攘往，有人声嘶力竭，高呼转向跳楼，血本销售。一旦听进去，到时候你才知道，跳楼的是你不是他，你又被请入了瓮中。

君不见，迎宾小姐笑容可掬，仪态万方，店堂装修华贵典雅，服务一流。一旦跨入，到买单结账时你才知道，你被请进的哪里是什么宾馆酒楼，分明是一口狮子口大张的瓮。

君一定还可以举出不少。难怪有人说：“处处有陷阱，事事有圈套，人人都是瓮中人。”

【典源】

请君入瓮：语出唐·张《朝野僉载》（《太平广记·一二一·周兴》引）：“（来俊臣）谓兴曰，‘囚多不肯承，若为作法？’兴曰：‘甚易也。取大瓮，以炭四面炙之，令囚人处之其中，何事不吐！’即索大瓮，以火围之，起谓兴曰：‘有内状勘老兄，请兄入此瓮。’兴惶恐叩头，咸即款伏。”

来俊臣还治周兴：事见《新唐书·酷吏传》、《资治通鉴·唐纪二十》。

狐假虎威， 昭奚恤借威宣王

【原典】

战国时，楚宣王在位，北方的诸侯国并不怕他，却害怕他手下的大将昭奚恤。有一天，宣王乘昭奚恤不在时，问大臣们这到底是什么原因。

大臣们担心得罪昭奚恤，都不敢言语。有位叫江一的大臣，平时怨恨昭奚恤，这时凑上前对宣王说：“大王，北方的诸侯国惧怕的其实是您的军队，而不是昭将军。”

宣王不明白江一说的是什么意思，叫他说得再明白点。江一先给宣王讲了一个寓言故事：

很久以前，山林中有只威风八面的老虎。有一天，这只老虎到外面找食物，抓到一只狐狸，打算把它吃掉。这时，狡猾的狐狸却不慌张，摆出一副神气十足的样子说，“你不敢吃我，因为天帝派我来做百兽之王。你要是吃了我，就违背了天帝的旨意。天帝怪罪下来，你决不会有好下场！”

老虎认为自己是山林之王，没有认见了自己不害怕的，从没有听说过什么百兽之王。再说，这只狐狸也没有什么特别之处，老虎心里对狐狸的话将信将疑。

狐狸看出老虎拿不定主意，又接着说：“你要是不信我的话，就跟着我去走一趟，看看山林里的百兽见了你，没有一个不逃跑。”

老虎真想见识见识这只“百兽之王”，于是决定跟在它后面到山林中去走一趟。不出所料，它们走到哪里，哪里的野兽不分大小都跑得远远的。老

虎以为狐狸的话果然不错，但是它哪里知道，实际上百兽害怕的是威风八面的它自己，才一见面就跑得老远，而不是惧怕假借百兽之王名义的狐狸。

讲完故事后，江一接着对宣王说：“现在大王拥有五千里土地和上百万兵马，把管辖权和指挥权都交给了昭将军，因此，北方的诸侯国才怕他。但是，它们怕的是大王交给他的兵权，正如山林中的百兽怕的是老虎而不是狐狸一样。”

宣王听完江一的这番解释，终于明白了其中的原因。

【新说】

打着别人的招牌，利用别人的威信，来兜售自己的货色，为自己谋取利益，是身为臣仆者惯用的手法。过去有“挟天子以令诸侯”一说，其实就是说的狐假虎威的情况。

这是一个很方便的策略，无需自己付出什么，将别人现成的招牌、权威拿来用就是了。可以公开地，无所顾忌地加以利用。这样做的主要前提是取得主子的信任和授权，比如像昭奚恤那样。一般而言，通往这一层的道路往往较为漫长。要作很多铺垫，要有耐心，或者出生入死功绩赫赫，或者奉承拍马笼络人心，或者关键时刻表现不凡，或者对主子有特殊贡献，都有可能获得假主威的特权。

也有人偷偷地狐假虎威。这样做要冒一定的风险，一旦露出狐狸尾巴，阴谋就立即破产，结果可能是偷鸡不成，倒蚀一把米，甚至落入虎口，葬送自家性命。所以，要像寓言中的狐狸那样，在关键时刻沉住气，夹紧尾巴不使外露，装得若无其事，趾高气扬，成功的保险系数就高得多。

【典源】

狐假虎威：语出《战国策·楚策一》：“虎求百兽而食之，得狐。狐曰：‘子无敢食我也。天帝使我长百兽，今子食我，是逆天命也。子以我为不信，吾为子先行，子随我后，观百，兽见我而敢不走乎？’虎以为然，故遂之与行，兽见之皆走。虎不知兽畏己而走也，以为畏狐也。”

昭奚恤借威宣王：事见《战国策·楚策一》。

佐雍得尝， 程元振政变得赏

【原典】

程元振是陕西三原人，唐朝肃宗和代宗时在宫廷中任宦官。

公元762年，唐肃宗李亨得了重病，任命太子李豫监理国政。皇后张良娣对宦官李辅国担任兵部尚书深为不满，认为国家全部的重要权力都掌握在他手中，对朝廷构成了心腹之患。张良娣也十分痛恨与李辅国狼狈为奸的程元振，他在宫廷中担任左监门卫将军。

张皇后见李豫监政，要他杀掉这两位奸臣，为朝廷除患。

但是，李豫生性懦弱，害怕事情闹大。张皇后在失望之余只好找到越王李系，说：“太子仁弱，不能诛贼臣。希望就寄托在你身上了。”

不料，这一密谋被程元振派出的密探听到了，马上报告了李辅国。他们两人急忙调集皇宫禁军，守住太子李豫进军之路。太子奉诏正要进宫时，程元振将他挟持，躲藏到玄武门外的飞龙厩中，派兵严密把守。随后，程元振亲自带领禁军进宫，抓住了越王李系和伏兵。

密谋破产了。张皇后、越王李系等全被处死，病重的肃宗李亨被这意外打击惊忧而死。程元振和李辅国拥立太子李豫继承王位，这就是唐代宗。

在这场宫廷政变中，程元振为拥立李豫立了头功，深受李豫宠信。接着，他们两人合力，回过头来对付专横跋扈的李辅国。

李辅国要求李豫称他为尚父，并公开对李豫说：“陛下只管呆在宫中，宫外朝廷的事全由我来操办。”

程元振对代宗说：“李辅国手中的军队权力太大了，陛下应该加以限制。”

代宗按照程元振的计谋，撤掉了李辅国的职务，派人闯入他的住处将其诛杀，程元振被委任为骠骑大将军，封为 国公，统领全部禁军。程元振的父亲也被封为司空，母亲被封为赵国夫人。

【新说】

“雍”即烹调菜肴。利用帮忙做菜的机会，乘机先尝菜肴的美味；借帮助别人，趁机会自己分得一杯羹，实在是一桩既名正言顺又实惠的美事。程元振是深明其中奥妙的。

佐雍得尝的最大好处，就是名正言顺。名不正言不顺，就有越俎代庖、无功受禄的嫌疑。打着帮助别人的旗号，实际是为自己获取利益，同时，得到好处的也不光是自己，任何人对此都无法指责。

既然是名正言顺，就可以拉大旗作虎皮，挟天子以令诸侯，大张旗鼓，堂而皇之地去干。程元振政变成功之后反戈对付李辅国，就是这么干的。事成之后，得到的实惠不但有物质金钱官位财产，还有名声荣耀，功垂青史。

所以，运用这一策略，除了利用正当的名义外，一定要选择好可以作虎皮的对象，也就是要加以利用的对象。最好是对方有性格上的弱点，处在危难之中，有棘手的问题急需解决。在这种关键时刻挺身而出，成功就大有希望。

精明狡诈，毫无信义，心狠手毒之徒，是绝不可选作依靠对象的。否则，事成之后可能被炒鱿鱼，甚至落得兔死狗烹的下场。这样的悲剧太多太多了！

【典源】

佐雍得尝：语出《国语·周语下》：“佐雍者尝焉，佐斗者伤焉。”

程元振政变得赏：事见《新唐书·程元振传》。

先意承旨，
朱高炽巧成太子

【原典】

明成祖朱棣即位后，提出选定王位继承人。大部分武将认为该立次子朱高煦，因为他屡建战功，多次在危难之中挽救成祖，足智多谋，深得朱棣喜爱。

大臣解缙等人则力主立长子朱高炽，理由是明太祖朱元璋曾经这么决定过，于是朱高炽被立为太子。

朱高炽虽不招朱棣喜爱，却十分善于揣摩祖父朱元璋的心思，应答得体，朱元璋认为他有做君王的才能，决定他应成为太子。

朱元璋认为从小事上可以看出儿孙们的人品。他在世时，经常把儿孙们召入宫中，让他们读书，做一些小事，进行一些实际锻炼，以此考察他们的品格和才能。

有一次，朱元璋召来秦王、晋王和周王的儿子，让他们与朱高炽同吃同住，在读书之余，派他们分别去检阅宫中的禁卫军，三王之子都想以办事迅速得到祖父赏识，因而得到命令就出发，很快就完成了检阅任务。朱高炽却不紧不慢，行动比三王之子慢得多。

朱元璋问他行动为什么这样迟缓，朱高炽回答说：“天气很冷，我让禁军吃过早饭再检阅，所以迟了。”朱元璋听后十分高兴，认为朱高炽能替别人着想，爱惜军士，品德可嘉。

一天，朱元璋把一些奏折交给朱高炽，让他分检一下，把重要的先选出来。朱高炽所选的是一些与民众切身利益有关的奏折，正迎合了朱元璋勤政爱民之心。

在送上的奏章中有一些错别字没有改正，朱元璋问道：“你大概看见这些错吧？”

朱高炽答道：“我没敢马虎，但我觉得像这样的小错，实在不会影响您的审阅。”

朱元璋听后异常高兴，说：“我的孙子有做国君的见识啊！”随后他将十八岁的朱高炽立为燕世子，为朱高炽日后被立为皇太子打下了基础。

成祖朱棣死后，朱高炽继位，这就是明仁宗。

【新说】

要揣摩领会主子没有表达出来的意图，需要悟性，悟性是一种天赋。有人天生悟性极高，能从蛛丝马迹中悟出别人难以言说或不愿说的心意；有人却不善此道，给个棒 就当针（真），直来直去，自然难于讨好。

不过，并不排除通过努力而达到这一效果的情形。长时间地留心观察，将观察的结果作细心分析，以此为依据来判断主子的心思。在大多数时候，这样做是有效的、正如猎人追踪狡猾的野兽的踪迹，只要细心并有耐心，最终便能将野兽捕获。

无论是凭悟性还是凭努力，都需要小心谨慎。漫不经心，毫不掩饰，反

应迟钝，都可能破坏效果。最佳境界是不显山，不露水，在往来对答中达到默契，达到心领神会。

先意承旨的唯一目的，就是讨好取宠主人，身分地位主次是既定的，切不可喧宾夺主或反客为主。难就难在既要表现出谦卑顺从，避免锋芒毕露，又要表现出聪明乖巧，投其所好。不能简单地认为只要可以讨好怎么都行，这样效果会适得其反。

不妨说，先意承旨是一门讨好取宠的艺术，是以走钢丝的本领，在谦卑与聪明、顺从与主见，偏好和谄性之间保持微妙的平衡和心领神会的默契。

正因为这样，它与逢迎拍马、阿谀献媚不可同日而语。

【新说】

先意承旨：语出《韩非子·八奸》：“此人主未命而唯唯，未使而诺诺，先意承旨，观貌察色，以先主心者也。”

朱高炽巧成太子，事见《明史·仁宗本纪》。

以柔制刚， 敬新磨演戏救人

【原典】

五代时，晋王李存勖打败了朱温，自立为帝，成都洛阳，成了后唐庄宗。李存勖称帝后，重用太监和戏子，朝廷政治一片昏暗。李存勖本人喜欢化装演戏，他给自己取了个绰号，叫做“李天下”。

有一次，李存勖在河南中牟打猎。在追逐猎物中，李存勖的坐骑踩坏了当地农民的田地。中牟县令知道后，上前挡住了李存勖的马头，言辞恳切地劝李存勖替农民着想，不要毁坏农民的劳动成果。

李存勖心里想道，我身为堂堂皇帝，竟然受到一个小小县令当面指责，不禁怒从中来。他厉声斥退县令，准备命令手下将县令处死。

在这个节骨眼儿，随同李存勖来打猎的戏子敬新磨，十分同情那个县令和农民，认为县令为民请命，不该被杀，于是想出个主意来规劝李存勖。

敬新磨带了几个戏子跑去追那个县令，将县令抓到李存勖眼前。他假装斥责县令说：“你身为本县县令，难道不知道我们皇上喜欢打猎吗？你为什么纵容农民种庄稼，给国家提供赋税？你为什么不让全县的百姓饿着肚子，让出这片土地，好让我们皇上在这里纵马奔驰打猎？你罪该处死！”

说完这番话，敬新磨毕恭毕敬地走到李存勖面前，请求立即对县令执行死刑。在一旁的戏子们也随声附和，请求立即执行死刑。

李存勖听完这些话，居然哈哈大笑起来，他觉得敬新磨的即兴表演很不错，不亚于平时在宫廷中的演出，在高兴之余，他下令放了县令。县令得以免死。

不过，自称“李天下”的李存勖的皇帝瘾没过多久，便被大将李嗣源取

代了。

【新说】

皇上的震怒，如同狮子起身大吼，是不可阻挡的。盛怒之下，岂能保命？然而，戏子略施小计，以戏平怒，以柔制刚，终于化险为夷，虎口救命。观者无异于在看一场恐怖剧。手心捏着汗，心提到嗓子眼儿上，直到落幕，才喘出一口大气来，再回过头来仔细品味戏子的幽默，越发觉得其味无穷。

事情经常是这样，看起来最柔弱的东西，却能制服最强硬的东西。水够柔软的了，而滔滔大水却能冲决坚固的堤防，造成巨大灾难；涓涓细流、能将顽石的棱角磨去；小小水滴，天长日久能穿透石块。再刚强的汉子，也有被似水柔情瓦解的时候。英雄气短，儿女情长。一刚一柔，既可以相辅相成，也可以相克相服。

柔不过是一种表现形式，在它下面其实蕴藏着力量。水中蕴藏着能量，儿女情长具有使人心动的情感力量。刚，其力锋芒毕露，咄咄逼人，看似势不可挡；柔，其力藏而不露，看似软弱无力，其实如绵里裹针。因此，不妨说，以柔制刚，是以一种无形之力去战胜另一种有形之力，不过是两种不同的力之间的转化罢了。

柔中也包含着智慧和机敏，诸葛亮的空城计未用一兵卒击退了强敌，用的是看不见的智慧之力，其中奥妙是不可以吐露的。

柔中也包含着自信和勇气。敢于出面和强敌对抗，并非人人都能做到。面对老虎之时，旁观者不难看出处境的危险和结局的可怕。既已挺身而出，首先是置安危于不顾的气魄，同时也相信自己能力挽狂澜。

所以，不要小看柔，因为世界上有太多事情是常人悟不透的。

【典源】

以柔制刚：语出《老子》第三十六章：“柔弱胜刚强”；第七十八章：“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。”

敬新磨演戏救人：事见《新五代史·伶官传·敬新磨》。

下马上马， 孙臆小计赢千金

【原典】

孙臆从魏国逃到齐国后，受到齐国将军田忌的热情接待。两人经常在一起谈论兵法，孙臆那睿智的谈吐和惊人的韬略使田忌佩服不已，几天后便无话不说了。

当时，齐威王在空闲时喜欢和王亲大臣们赛马。田忌老是爱输，每次都输掉不少黄金。田忌为此而非常烦恼。这一天，两人谈话谈到投机处，田忌无意间说出了自己的烦恼。孙臆说：“没关系，下次将军赛马的时候，让我去看一看。”

隔了几天，田忌果然邀请孙臧一道去观看赛马。孙臧看了看，田忌的马其实与威王的马实力差不多，双方都有上、中、下三等马。但三局比赛田忌都输了。孙臧于是对田忌说：“将军明日再与威王赛马，我可以保证您取胜。”田忌大喜，说：“先生如果真能使我取胜，我就去向威王挑战，下个大赌注，每局一千两黄金，怎么样？”孙臧说：“将军只管去下注好了。”田忌便对威王说：“臣赛马屡赛屡输，明天我愿以所有的家产来与大王一赌输赢，每局赌注一千两，好吗？”威王一听便大笑起来，连说：“够刺激，够刺激！”于是一言为定。只等第二天开赛。

第二天一大早，王公贵族们都驾着装饰华丽的车马来到了赛马场，老百姓数千人都都闻讯赶来观看这激动人心的一赌。

赛马就要开始了，田忌不禁紧张起来，悄悄问孙臧说：“先生，您的必胜秘诀在哪里呢？这可是千两黄金一局的赌注啊，开不得玩笑！”孙臧这才不慌不忙地说：“威王的马胜将军的马一筹，如果您的马按顺序对等与他的马比赛，自然非输不可，现在您只需要略施小计，第一局用您的下等马去对他的上等马，第二局用您的上等马去对他的中等马，第三局用您的中等马去对他的下等马。这样比赛下来，您的马虽然会败一局，但必然会胜两局。三打二胜，一千两黄金不就是将军的了吗？”田忌一听忍不住叫了起来，一拍大腿说：“妙啊！我以前怎么就没想到这一点呢？”

比赛开始，第一局当然是田忌输了。齐威王大笑不止，田忌说：“大王，还有两局呢，如果这两局臣也输了，大王再笑臣也不晚啊！”结果，第二局、第三局都不出孙臧所料，田忌的马都赢了，观众掌声雷动，欢呼声不绝于耳。田忌满面红光地从齐威王手中接过一千两黄金。

比赛结束后，齐王很是不理解，为什么同样的马，同样的赛法，这一次田忌会获胜呢？田忌忍不住把自己的秘诀告诉了齐王。他对齐王说：“这哪里是臣马的功劳啊，完全是因为孙臧的计谋。”威王听了感叹说：“在这种小事上就可以看出孙臧先生的过人智慧！”于是赶忙召来孙臧，请教兵法，拜为军师。

【新说】

说起来，孙臧的确不过是略施小计而已，在今天的体育团体赛中，大到国际奥运会，小到一个单位的业余比赛，这种“下马上马”的战法已是常识。只不过，现代人聪明得多，早已发明了抓阄儿或电脑排名之类的办法，使你孙臧的计谋无从施展。

问题倒是在于，孙臧的计谋本身虽小，但其思维方法却是不同寻常。世上很多事情都是如此，就怕想不到，就怕脑瓜于打不过转儿。

由此看来，下马对上马的计谋在体育竞赛中虽然已走不通了，但用于其它领域其它事情上呢？比如说军事角逐，比如说市场竞争，如此等等……

【典源】

下马上马：通常说“下马对上马”。语出《史记·孙子吴起列传》：“孙

子曰：‘今以君之下驷与彼上驷，取君上驷与彼中驷，取君中驷与彼下驷。’既驰三辈毕，而田忌一不胜而再胜，卒得王千金。”

孙臆小计赢千金：事见《史记·孙子吴起列传》。

解铃系铃， 优孟悲马劝薄葬

【原典】

优孟是春秋时楚国的戏子，他身高八尺，滑稽善辩，常以说笑话的方式向楚庄王提意见。

楚庄王非常爱马，他给自己最心爱的一匹马穿上绣花衣服，让它住在豪华的房子里，晚上让马睡在床上，用枣脯来喂它。后来这匹马得肥胖病死了，庄王要用大夫的礼仪来厚葬它。大臣们认为这样做太过分了，都表示反对。庄王下令说：谁敢反对他的主意，就处死谁。

优孟知道这件事后，决心挺身而出劝谏庄王，有一天，他一见到庄王就爷天号啕大哭。庄王大吃一惊，忙问其中原因，优孟边哭边说：“这匹马是大王最珍爱的，现在不幸死了，像楚国这样的大国，按大夫礼遇安葬它太小气了。请庄王照君主的礼仪来安葬它吧。”

庄王反问道：“那么怎样照君主的礼仪来安葬这匹马呢？”

优孟止住了哭泣，一本正经地说：“我看要用玉石做一副棺材，外面套上最好的木料。派全副武装的兵士为它造坟墓，老百姓去背墓土。出丧时，请齐国和赵国的来宾走前面，韩国和魏国的来宾跟在后面。再为它修一座祭祀的寺庙，封给它一万户的封地，这样，各国的诸侯就知道大王是真正轻视人而宝贵这匹马了。”

楚庄王听了这番话，意识到自己的做法有点过分，对左右说：“我的过失真有那么严重吗？该怎么办呢？”

优孟接着说：“依我看，还是请大王按照对待一般牲畜的方法去办吧。挖一个土坑，用铜槽做棺材。给它准备些姜枣，献上些木兰和稻谷，然后把这些东西全放进火里烧熟，把它安葬进人的肚子里。”

于是，楚庄王便派人把那匹马交给管御膳的官员去处理，下令不让天下百姓知道这件事。

【新说】

一个戏子，竟做出了位高权重的大臣们所不敢做的事。认真想想，人生万事，同演戏之间有绝对的界限吗？可以肯定他说，即使有，这界限也是模糊的，而在骨子里，世界是个大舞台，世上的男男女女都是演员，都在演戏。

优孟的真正意图，是把哭马当作进入角色、入戏的切入点，然后让庄王自己来收场。道理很简单，谁把铃子套上去的，谁就去把它解下来；谁惹出的祸事，最后还得由谁来收拾残局。这个方法很有点像今天的“岗位责任制”，

谁在岗位上，就自始至终负责到底，自己惹出事端，还得自己设法解决，别丢下一摊子祸事，让别人来揩屁股。

让惹出事端的人去解决事端，并不是为了推脱责任，相反，这才是真正负责的态度，因为，最了解情况，最明白事情因果奥妙的，非当事人莫属，谁去代替他，都隔了多层，不仅要多费周折，弄不好还会惹出更多的事儿来。所以，为了迅速、准确而有效地解决问题，最便捷的办法是直接请当事人出场。

请当事人出场，还可以收到给人台阶下、“治病救人”的效果。为当事人提供将功补过的机会，岂不是可以体现宽大力怀的胸襟气度吗？

当然，当事人能自己醒悟，自己找台阶下，主动去把铃子解下来，是最好不过的，这体现了他的聪明。倘若执迷不悟，敲打一下使之醒悟也无妨，只是得注意方法。优孟的戏之所以演得成功，除了达到警醒庄王的目的外，还在于他具有令人捧腹的幽默天才。

【典源】

解铃系铃：语出明代瞿汝稷《指月录·法灯》：“眼一日问众：‘虎项金铃，是谁解得？’众无对。师适至，眼举前语问，师曰：‘系者解得。’”

优孟悲马劝薄葬：事见《史记·滑稽列传》。

不神之神， 郭子仪一语破的

【原典】

唐代大臣郭子仪平定了安史之乱以后，又经过肃宗、代宗、德宗三朝，屡建功勋，被封为汾阳王。他身为国家元老，功高几可盖主。

然而，在汾阳王府第里，却与别家府第大不相同，毫无森严壁垒之势，而总是门户大开，任出入。

有一天，郭子仪部下的一位将军求见。当时郭子仪正在侍候夫人和爱女梳妆，他毫不在乎被人看见，仍不慌不忙，照旧待候完毕才去接见。他的儿子们见了，面子上很觉得过不去，便一起约好向父亲劝谏。他们说：“父亲功业赫赫，世所罕有，但却不注意尊重身分，凭谁都可以进入你的卧室，这样没有规矩怎么行呢？”

郭子仪听了这话以后，只好向儿子们讲明他这样做的用意。他说：“你们的心意我又何尝不知道呢？可是你们却一点也不懂我的良苦用心，我们的家现在有五百匹吃公家草料的马，有上千个吃公家粮食的仆人，人口杂多而繁乱。而我自己呢，权势地位，声名财产，什么都已经到了头。往前，我没有什么可以再去追求的东西；往后，也没有什么可仗恃的东西。就我现在这样的情况，如果像别人家那样大门紧闭，不与外人往来，搞得森严似海，只要有一个人诬陷我什么，就会有人跟着胡乱猜测，如果传到圣上的耳朵里，

弄不好全家九族都将遭遇杀身之祸，那时便有口难辩，悔之莫及了。而像现在这样，我们家的四门洞开，任出任入，一切都明白地摆在众人眼里，谁要想加罪于我不是就找不到借口了吗？这正是我的用意所在啊。”

郭子仪一席话，道破了玄机。他的儿子们听了全都恍然大悟，认为实在有道理，纷纷拜倒在地，深深佩服老人的深谋远虑。

【新说】

谋略可分为两类：一类是本身一看就诡诈神秘的，另一类则是表面平淡无奇，无“神”的迹象，然而其深处则是包含了极深的玄机，不易让人识破，只是在关键时刻才显露山水，让人恍然大悟，叹服不已。这两类谋略不能说哪一种更高明一些，只是在不同的具体情况下用不同的谋略罢了。

封建社会官场险恶，政治斗争激烈，像郭子仪那样地位和权势的人，必须时刻提防别人的陷害，而这类陷害往往又是难以预料的，他不可能时刻盯在这方面，只能采取这种开放性的方法，从而达到了“不神之神”的境界。这样的基础就是对客观事物及其运行规律的异乎寻常的深刻理解和感悟。

郭子仪的做法，是对封建社会深刻理解，对封建官场了如指掌，对最高统治者心态透辟掌握后的聪明措施。

其实，由于世间万物无不处于对立统一、矛盾变化之中，“神奇”与“不神”往往也都是统一和可以转化的，而不是完全对立。有些人往往容易用习惯的旧有眼光对事物进行衡量，因而看不到这类特殊事物本身蕴含的神奇内质，只是把它视为平凡的变体而予以忽视，甚至加以嘲弄，直到该事物的神奇内质彼揭露开来，露出奇光异彩时，才恍然叹服。

所以，人们对于自己的一些习惯思维最好还是多进行一些革命。

【典源】

不神之神：语出《阴符经》：“人知其神之神，不知神之所以神也。”

郭子仪一语破的：事见《旧唐书·郭子仪传》。

知己知彼， 孔夫子坐论智者

【原典】

有一天，孔子的学生子路、子贡、颜渊三人与孔子讨论“何谓智者？”

首先，子路说：“智者，乃使人知己。”也就是说，世上有许多人总在埋怨别人不了解自己，因此能使别人来了解自己，就称得上智。

孔子听了，只是微微一笑。

接着，子贡又提出了不同的意见，他说：“智者，知人之事。”即了解他人，知道他人的价值、性格及才能，能够做到如此地步，才算得上是智。

孔子听了，认为把这种“知人”的人称为“士”就可以了，但还称不上士君子。当然，子贡的回答已比子路更进了一步。

最后，颜渊——孔子的得意门生——起身直言：“智者，乃知己。”

孔子听了颜渊的回答，很是满意，极其欣喜，称赞道：“正如你所言，这种人称得上是‘士君子’了。”

【新说】

“知己知彼，百战不殆”是早已为人熟知的孙子的名言。然而要真正做到这一点却是不容易的。

知彼，就必须越过很多客观障碍去了解对方的情况，当然不甚容易。所以在战争中，情报是十分重要的，双方都无不费尽精力地去刺探对方的情报，同时又千方百计地保守己方的情报，有时一个情报的泄露就会导致惨重的失败。

知己，看似一件并不难的事，其实在某种意义上比知彼要难，一个人最大的敌人是自己，要了解自己很难，要战胜自己就更难了。这是为什么呢？因为人特别容易被一些假象迷惑，而出于本能也特别不愿正视自己的某些弱点，加之金钱、地位、权力又常常容易让人膨胀，飘飘然之后更是无法看清真正的自我。因此，了解自己的障碍更大一些。

苏格拉底有句名言：“要了解自己。”这句话与颜渊的“智者乃知己”不谋而合。老子也曾说过：“知人者智，自知者明。”是说知人只是智者应有的智慧，真正的明达之士必先知己。一般人总自以为非常了解别人而指东论西，正如观棋的人，议论总是特别多，而一关涉到自己，就如同高耸于夜空的灯，只能照射远方，却看不清自身近处。

成功之后的人，万不可权令智昏、利令智昏，只作解剖别人的专家，而不能解剖自己。

在战争中，只是知己，或是知彼都是不够的。所以知己知彼在我们的头脑中应是个整体的概念。

【典源】

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

孔夫子坐论智者：事见《论语》。

明知故昧， 楚庄王绝纓尽欢

【原典】

春秋时，楚庄王大宴群臣，文武官员和庄王的爱姬美妾都出席宴会。大家开怀畅饮，直喝到天黑酒酣，兴犹未尽。于是又点上灯继续夜宴。

正喝得高兴时，一阵风吹来把所有的灯都吹灭了。宴会厅里一片漆黑，大家乱哄哄的。这时，突然有人趁乱去扯庄王一个美妾的衣服，这位美妾也未叫唤。只是顺手把那人帽上的带子扯了下来。然后悄悄对庄王说：

“刚才有人趁黑扯我的衣服，我已顺手把他的帽带扯了下来。赶快点上灯，看谁的帽上没有了带子，就是谁犯下了非礼的罪行。”

庄王听了心想：既然是我赏酒给大家喝，要求人人都一醉方休，现在这人是酒后失礼，我又何必为了显示美人的节操而去羞辱处罚他呢？

于是庄王叫不要忙点灯，而宣布说：

“今天我请大家一醉方休，不扯断帽带不算尽兴。大家都趁黑把帽带扯下来吧！”

喝酒的一百多位大臣都纷纷把帽带扯了下来，庄王这才叫人把灯重新点上。大家继续饮酒，尺欢而散。谁也不知道发生了什么事情，只有那个非礼的人自己心中有数！

两年后，吴国兴兵攻打楚国，楚庄王亲自率军迎敌。有一位大臣总是冲在前面，奋不顾身。两军五次交锋，那人五次都砍下了敌人的脑袋，打退敌人，使楚军取得了胜利。庄王对他的勇敢又感动又吃惊，忍不住问他说：

“我德行浅薄，平常并没有特别对你好，你为什么这样把生死置之度外为我效力呢？”

那人回答说：

“臣下实在不好意思，我就是那天晚上酒后失礼被美人扯掉帽带的人啊！我犯下了死罪，大王却不忍心治我的罪，并且不让大家知道。大王的仁德我不能不报答。所以，我一直在想为大王肝脑涂地，用我一腔热血去溅洒敌人。现在好不容易有了机会，我还有什么可顾惜的呢？”

庄王听了感叹不已。于是重用那人率兵退敌，楚军大胜。

【新说】

正所谓：

“美人空自绝冠纓，岂为娥眉失虎臣。”（《古今小说》卷六）

楚庄王明明可以知道谁是那个非礼的大臣，但却故意想法放过了他，装作不知道这事。结果得到那人出生入死的报答。

这就是明知故昧所见的奇效。

它既是一种处世策略，又是一种领导艺术。

对一般人来说，生活在纷繁复杂、人际关系险恶的社会之中，明哲保身不过是一种避免祸害的态度，明知故昧也不过是一种少惹是非的策略罢了。

别说是一般百姓，就是那三度为宰相，以敢说敢言著称的吕蒙正，当初入朝参政时，曾有人不满而发出讥讽，吕蒙正也明知故昧，装作没听见。有人想为他追查那讥讽的人，吕蒙正却阻止说：“不必了，如果知道了他是谁，必然会终生记在心头，对双方都不好，所以，还是不知道的好。”（《宋史·吕蒙正传》）这就是“宰相肚里能撑船”，大人有大量。

作为领导艺术，明知故昧是“睁一只眼，闭一只眼”。对于非原则问题，能够放过去的就放过去。所谓“水至清则无鱼，人至察则无徒”（《大戴礼记·子张问人官》）也就是这个意思。宋太宗时有两位名将叫孔守正和王荣，

他们在边疆屡建奇功。一次陪太宗宴饮，酩酊大醉后发酒疯争功，侍从官请太宗治他们的罪，太宗却叫送他们回家。第二天两人酒醒后向太宗请罪，太宗却说：“那时大家都喝醉了，你们二人讲些什么我可没有听见啊！”（《宋史·孔守正传》）这个故事与楚庄王绝缨尽欢异曲同工，都显示了领导者用人的艺术。

可见，明知故昧实在是“明”而不是“昧”啊：

【典源】

明知故昧，楚庄王绝缨尽欢：事见《韩诗外传》卷七，另见《说苑·复恩》。

从善如流， 栾书纳言尝胜果

【原典】

战国时代，强大的楚国有一次进攻郑国。郑国抵挡不住，便向晋国求救，晋景公派栾书率领部队前去援救。

晋军与楚军在绕角地方相遇。楚军见晋军来势汹汹，便撤兵回国了。但栾书不甘心就此收兵，前去攻打与楚国结盟的蔡国。小小的蔡国急忙派人向楚国求救。

楚国本来不想同晋国交战，但盟国来求援，只得应允，于是派公子申和公子成带领各自的部队去救蔡国，在桑隧一带防守。

晋军大将赵同和赵括向主帅栾书请战，栾书刚同意他们的请求，部下知庄子、范文子和韩献子阻止说：“不能这么做。我们是来救郑国的、楚军见我们来了就撤退了、我们现在来打蔡国，是转嫁于人。这样会触怒楚军，一定难以对付，我们去打，如果取胜，只不过是打败了楚国两个县的军队，没有什么光荣可言。如果失败了，就耻辱到了极点，还不如收兵回国为好。”

栾书觉得这三人的意见有道理，准备班师回朝。军中有很多人想与楚军打仗，见栾书准备撤兵，便不以为然地说：“圣人与大多数人有同样的想法，事情就能成功。您为什么不照多数人的想法办事呢？您身为大帅，有十一个人辅佐您，其中只有三人不主张打，想打的人占多数。”

栾书回答说：“正确的意见才能代表大多数。知庄子他们三人是晋国的贤人，他们的意见不错，我采纳他们的意见有什么不好呢？”

就这样，栾书率领大军回国了。

两年后，栾书再次带兵攻伐了蔡国，然后想去攻打楚国。知庄子、范文子和韩献子等人分析了当时的形势，建议栾书暂时不要打楚国，先进攻较弱的沈国。栾书接受了建议，向沈国进攻，取得了胜利。

栾书善于听从部下的正确意见，受到了当时人的称赞：“栾书听从好的、正确的意见，就像流水向下流一样，迅速而又自然。”

【新说】

乐于听取正确的意见或善意的劝告，对领导人来说，是应当具备的一种基本素养。正确的意见，善意的劝告，往往能减少决策中的失误，纠正行动中的偏差。

只可惜，历来像栾书这样的人太少。大多数手中有权的人，不是难以听进别人的意见，就是被小人谗言所包围，被拍马屁拍得云里雾里，连自己姓什么都知道了。这正是权力异化人的表现之一。

正确的意见和善意的劝告，听起来经常不那么顺耳。它们或者与当事者的意愿冲突，或者言辞尖锐，故有“忠言逆耳”一说。但它们的另一面却是“利于行”。也就是说，“难听”外表下的实质，是有利于事情的成功，至少对人有警醒作用。

真正的大将风度，不但要善于笑纳各种意见，而且要善于分析，认准道理，并身体力行。这时，宽容精神尤为重要。与其说它是一种涵养，倒不如说是一种境界，要成大事业者才能企及。

进一步说，不但要善于听从正确意见和善意劝告，也要善于听从错误的意见和恶意的反对，因为它们有助于我们重新确认自己在群体中的座标，衡量我们的所作所为，校正我们的方向。

所以，从善如流能为我们提供重要的参照系。

【典源】

从善如流：语出《左传·成公八年》：“楚师之还也，晋侵沈，获沈子揖，初从知、范、韩也。君子曰：‘从善如流，宜哉！’”

栾书纳言尝胜果：事见《左传·成公八年》。

借题发挥， 诛晁错七国谋反

【原典】

西汉时，吴王刘濞是汉高祖刘邦的哥哥刘仲之子。刘濞二十岁时随刘邦讨伐黥布有功，因此被封为吴王，辖三郡五十三城。据说刘邦刚一封刘濞为吴王，就发觉刘濞生有反相。不过，后悔已来不及，便找刘濞谈话，要求他树立天下一家均姓刘的思想，今后不得谋反。刘濞叩头谢罪，连称不敢。

汉文帝时，吴王的儿子入京城与皇太子饮酒下棋，发生争执，被皇太子杀死。吴王由此怨恨，常常称病不入京城，有失藩臣之礼。文帝得知吴王装病，有所指责，吴王更生谋反之心。

后来，晁错做了太子家令，被称为“智囊”。晁错多次劝文帝治吴王的罪，文帝不忍心，结果使吴王越发骄横。

文帝去世，景帝即位，晁错做了御史大夫。又劝景帝削吴王的权，治吴王的罪。吴王知道后决心谋反，于是派应高去游说勇而好战的胶西王一起举

事。胶西王大吃一惊，说：

“谋反是弥天大罪，怎么可以做得？”

应高说：

“御史大夫晁错蒙蔽皇上，谗害诸侯，朝廷官员多有怨恨，诸侯都想反叛。我们可以以诛杀晁错，清君侧为名，借题发挥。到时候，吴王与大王您两分天下，这不是很好吗？”

胶西王于是同意与吴王一起以诛晁错为名，行谋反分天下之实。

应高回报吴王后，吴王怕胶西王有所反悔，又亲自悄悄地去胶西王处，约定奸谋反诸事。

等到景帝听从晁错的计谋削去吴王的会稽和豫章郡时，吴王便起兵谋反了。由于吴王和胶西王兵多势大，加之其他诸侯也多有不满晁错的，于是纷纷起兵响应诛晁错，清君侧的行动。一时之间，形成了七国谋反的局面。

景帝闻讯大惊失色，连忙召来曾经做过吴相国的爰盎问计。爰盎说：

“七国谋反，都是为晁错而来。陛下只要杀了晁错，恢复各诸侯国的领地和权力，他们自然就会罢兵了。”

景帝听信了爰盎的话，果然斩了晁错。并派爰盎去见吴王，请吴王及各位诸侯罢兵。

殊不知吴王以东帝自称，根本不予接见爰盎，更不用说听诏了。

景帝这才知道上当，谒者仆射邓公对景帝说：

“吴王谋反由来已久，这次不过是以诛晁错为名，借题发挥，其真正意图不在杀晁错而在夺天下。想不到晁错为国家深谋远虑，主张削弱诸侯势力而加强中央集权，竟遭到如此下场！”

景帝长叹一声说：

“是啊！我又何尝不是后悔不已呢？”

【新说】

七国谋反虽然最终被周亚夫等镇压了下去，但景帝的教训却是非常深刻的。尤其可悲的，当然还是那位鼎鼎大名，权重一时的“智囊”晁错。

从谋反者的一方面来说，吴王以诛晁错，清君侧为名，行谋反称帝之实，却不失为一个颇具蛊惑性和煽动性的计谋。

这就是借端生事，或者说借题发挥。

假托某种事由制造事端，或者以借做某事为理由而实质上做另一件事。

这其实是挑起事端者惯用的伎俩，大到夺权篡国，小到寻衅闹事，都有采用这种计谋的例证。

借端生事或借题发挥的第一个效用是使其名正言顺。孔子说：“名不正，则言不顺；言不顺则事不成。”（《论语·子路》）之所以要“借端”，之所以要“借题”，就是要替自己所做的见不得人的事，告不得人的目的找一个冠冕堂皇的名分，使其名正言顺起来，使阴谋变成“阳谋”，从而得到人们的支持。

借端生事或借题发挥的第二个效用是混水摸鱼。打着名正言顺的旗号把水搅浑，使许多人不明真相。不明真相的人多了，乱哄哄一片，乱世英雄起四方，有枪便是草头王。然后可以趁乱起事，趁水浑摸鱼。

【典源】

借题发挥：语出明·王衡《郁轮袍》（杂剧）第二折：“这个原是借题发挥。不什么要紧，要紧的全在我半边纽丝

诛晁错七国谋反：事见《汉书·吴王刘濞传》、《汉书·晁错传》。

旁敲侧击， 淳于髡谏齐威王

【原典】

淳于髡是齐威王时候的人。他虽然身材矮小，其貌不扬，但却幽默风趣，能言善辩，常常在笑谈之间讽谏齐威王。

齐威王即位后，沉湎于酒色之中，好几年不理国事，左右大臣都不敢劝谏。淳于髡去见威王，说有一个谜语要他猜。威王最喜欢猜谜语了，便催淳于髡快说。淳于髡于是说，“有只大鸟，停在王宫的庭院里已经三年了，既不飞也不叫。请大王猜猜这只鸟是怎么一回事？”

威王回答说：

“这只鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。”

从这以后，威王开始内治国政，外收失地，称霸天下。

齐威王八年，楚国发兵攻打齐国。威王派淳于髡出使赵国求救，叫他带一百斤金、十驾马车去送给赵王。淳于髡忍不住仰天大笑，连系帽子的带子都笑断了。威王问他是不是嫌带去的礼物太少。淳于髡说：

“岂敢，岂敢。我只是想到一件好笑的事情罢了。”

威王一听是好笑的事情，连忙叫淳于髡讲给他听。淳于髡于是说：

“今天我从东边来时，看见路旁有个种田人在祈祷。他拿着一个猪蹄子、一杯酒祷告上天保佑他五谷丰登，米粮堆积满仓。我见他拿的祭品很少，而所祈求的东西却太多，所以笑起来了。”

齐威王当然听懂了他的意思，便把去赵国的礼物增加到一千镒金、十对白璧、一百驾马车。

淳于髡到赵国献上礼物，陈说利害关系。赵王发出精兵十万支援齐国。楚王听说后连夜退兵回国了。

齐威王非常高兴，在宫内设酒宴为淳于髡庆功。

威王问淳于髡要喝多少酒才会醉，淳于髡回答说喝一斗酒也会醉，喝十斗酒也会醉。威王觉得他真有意思，既然喝一斗就会醉了，怎么还能喝十斗呢？因此要他讲一讲这其中的道理。淳于髡于是便说起了他的酒经：

“如果大王当面赏酒给我喝，执法官站在一旁，御史官站在背后，我战

战兢兢，低头伏地而喝，喝下了一斗就会醉了。如果父母有贵客来我家，我恭谨地陪酒敬客，应酬举杯，喝不到两斗也会醉了。如果有朋自远方来，相见倾吐衷肠，畅叙友谊，那就要喝上个五六斗才会醉了。如果是乡里之间的宴会，有男有女，随便杂坐，三两为伴。猜拳行令，男女握手也不受罚，互相注目也不禁止，自由自在，开怀畅饮。这样，我就是喝到八斗也只会有一二三分醉意。如果到了晚上，宴会差不多了，大家撤了桌子促膝而坐，男女都同坐在一个坐席上，靴鞋错杂，杯盘狼籍。等到堂上的蜡烛烧尽了，主人送走客人而单单留下我，解开罗衫衣襟，微微能闻到香汗的气息。这时，我欢乐之极，忘乎所以，要喝到十斗才会醉。所以说，酒喝过头了就会乱来，欢乐过头了就会生悲，世上的事情都是这样的啊！”

齐威王听了他这一段精采的酒经，沉思了好一会儿，然后说：

“讲得好啊！”

于是戒掉了通宵达旦饮酒的坏习惯。

【新说】

既不同于郭舍人的指桑骂槐，又不同于触龙的循循善诱，淳于髡采用的是旁敲侧击的手法。

指桑骂槐激烈，循循善诱委婉，旁敲侧击则是幽默。

激烈是猛击一掌，是强心针；委婉是细雨滋润，是润滑剂；幽默则妙趣横生，意味深长，是开心果，酸梅汤。

无论是指桑骂槐、循循善诱，还是旁敲侧击，都是一种说话的艺术，应对的计谋。

这种艺术或计谋是相对于直言相告而说的，因此，它的发达的确有君主专制的因素在内。因为它使说话人既表达了自己的意思，又不至于触犯龙颜。不过，即便是在高度民主的现代社会里，“酒逢知己千杯少。话不投机半句多”的情况依然是很常见的，所以，说话的艺术和应对的计谋依然有着广阔的用武之地。尤其是在市场经济发达的时代，公关部成为各家公司必不可少的重要部门，公关小姐公关先生成为少女少男们热中的职业，公共关系学成为火热的学科，既然如此，这种艺术和计谋是不是也会顺理成章地热起来了呢？

【典源】

旁敲侧击：语见《聊斋志异·新郑讼》但明伦评（会校会注会评本）：“事有难于骤明者，有得其端倪而不能以口舌争者，非旁敲侧击，用借宾定主之法，则真无皂白矣。”

淳于髡谏齐威王：事见《史记·滑稽列传》。

循循善诱，
触龙劝说赵太后

【原典】

战国时代，赵孝成王继位的时候还很年幼，母亲赵太后代行国政。不久，秦国加紧了对赵国的进攻。赵国请求齐国出兵援救，齐国要求赵国把赵太后的小儿子长安君送到齐国去做人质，然后才肯派出援兵。赵太后舍不得长安君，大臣们纷纷劝说。赵太后恼怒地说：

“有谁再来劝我送长安君到齐国去，老娘就要吐他的口水了！”

老臣左师触龙说他想拜见太后，太后不好不接见，但却怒气冲冲地等着他来，看他要说些什么。

殊不知触龙并没有提送长安君到齐国去的事，而是来拜问太后的身体。他先问了问太后的起居情况，太后告诉他说行动不太方便了，出门全靠坐车。然后又问太后的饮食，太后告诉他说主要是喝点稀粥罢了。触龙也说了说自己的情况，不外乎是些老年人常见的毛病。同病相怜，同龄人相通，太后的脸色慢慢好起来，怒气没有了。

这时，触龙对太后说：

“我有个孩子名叫舒，排行最小，不大成材。但我已经老了，心里总还是疼爱他的啊。我想请求太后准许把他补充到侍卫队里去了，让他保卫王宫。我也就算放心了。”

太后说：

“好啊！他今年多大啦？”

触龙说：

“十五岁了。虽然年纪还不大，但我却想趁自己还没死的时候把他拜托给太后您。”

太后说：

“男人家也知道疼爱小儿子吗？”

触龙回答说：

“怎么不知道疼爱呢？说不定还超过妇女们呢！”

太后不禁笑起来了，说：

“还是妇女们更疼爱她们的儿子吧。”

触龙终于不失时机而又一点不露痕迹地引出了正题：

“可老臣觉得太后疼爱女儿燕后超过了疼爱小儿子长安君呢。”

太后说：

“您错了，我疼爱她可不如疼爱长安君啊！”

触龙说：

“父母疼爱子女，就得替他们作长远打算。当初燕后出嫁燕国时，您老人家非常舍不得，哭个不停，悲伤她嫁得太远了，她走后您也很思念她吧？可每逢祭祀的时候，您却为她祈祷说：“千万别让她回来啊！”这是因为您替她打算，希望她的子子孙孙永远继承王位，所以虽然想念她还是不希望她回来。”

太后说：

“是啊。”

触龙说：

“可您对长安君就不是这样的了。您想想看，无论是赵国还是其它诸侯国，过去那些子孙后代被封为侯的，他们的继承人还有多少在位的呢？”

太后想了想说：

“很少了。”

触龙说：

“这说明他们中间有的是自身遭到了祸患，有的是子孙遭到了祸患。难道诸侯们的子孙就一定不好，一定不能继承王位吗？不是。只是因为他们地位虽高，养尊处优，自己却没有做什么作为，没有建功立业。现在长安君正是这样啊。您老人家给了他一切，却舍不得让他去为国出力，建功立业。一旦太后作古，长安君靠什么在赵国自立呢？所以老臣觉得太后为长安君打算得不够长远，不如对燕后那样疼爱啊！”

太后终于想通了，说：

“好吧，就请您安排吧！”

于是赵国为长安君准备了一百辆车，送他到齐国去作人质，齐国也就出兵援赵了。

【新说】

触龙可真算得上是一位思想工作的大师啊！

杜诗《春夜喜雨》：

“好雨知时节，当春乃发生。

随风潜入夜，润物细无声。”

这正可借作触龙言说特色的写照：妙就妙在“知时节”而又“潜入”“细无声”。

正如《古文观止》编者所评论，触龙说赵太后是“句句闲语，步步闲情，又妙在从妇人情性体贴出来”。

他先从闲谈家常入手，用亲切而富于人情味的语言去打动赵太后的心弦，解除了她的防御武装，创造出一种融洽友好的气氛。接着抛出自己儿子的问题，说到父母对子女的疼爱，使太后不知不觉地落入彀中。然后借着燕后作反衬，不露痕迹地引出长安君来，若有若无，似说非说，最后才苦口婆心，全面陈辞。待太后发觉他的意图时，早已被浸润透彻，心悦诚服了。

这就是循循善诱的上乘功夫。

从另一个角度来说，它当然也是一种计谋，一种夺人心志，征服灵魂的计谋，只不过穿上了一件真诚关心的外衣罢了。当然，我们宁可不把它当成一件外衣，不把它看作一种赤裸裸的计谋，而让它保留更多真诚和关心的人情味！

【典源】

循循善诱：语出《论语·子罕》：“夫子循循然善诱人，博我以文，约我以礼，欲罢不能。”

触龙劝说赵太后：事见《战国策·赵策四》。

指桑骂槐， 郭舍人巧助乳母

【原典】

汉武帝时，有一个很受武帝喜欢的倡优叫郭舍人。作为倡优，郭舍人的职责是以说俏皮话开玩笑等来使皇帝高兴。他说的俏皮玩笑话虽然听起来不怎么正经，但却往往很有道理。因此，武帝对他另眼相看。

武帝小时候有个乳母姓侯，是东武县人氏。乳母对武帝很好，武帝对她也很有感情，虽然长大做了皇帝，仍然称她为大乳母。

大乳母经常去见武帝，通常一个月就要去一次。当然，武帝日理万机，不可能每次都见她。但即使不见也要叫身边的宦官送些衣料等东西出来赏给她，还经常给她一些吃的喝的。有一次，大乳母给武帝上书，说某地有一片公家的田土，希望能同意借给她种植。武帝读到上书后便召大乳母来见，问她是否愿意要这片田上。大乳母回答说愿意，武帝便下诏封给了她。总之，凡是大乳母有什么要求，武帝都是尽可能满足她，以报答她过去对自己的养育之恩。

由于武帝对大乳母这样好，当时的公卿大臣都要敬重她几分。但也带来了另一方面的问题，就是她的儿女子孙甚至奴仆都因此而骄横起来了。他们竟敢在京城长安的大街上阻拦人家的车马，抢夺人家的衣服，真是无法无天了。

这些情况被人告进了宫中，武帝知道后非常气愤，但又不忍心治大乳母的罪。常管这方面的官吏知道武帝的难处，便建议把大乳母全家迁徙到边远的地方去。武帝同意了。

诏书发出，大乳母才感到问题严重，只怪自己平时居功糊涂，没有加强对家人的管束。现在后悔已来不及了，但自己又实在舍不得离开武帝去边远的地方。怎么办呢？这时，大乳母想到了郭舍人。对，去求他，兴许他有办法让武帝改变主意。

说动就动，大乳母立即去拜见郭舍人，见面就哭诉了一番。郭舍人都她临行前去向武帝当面告辞，告辞后便做出舍不得的样子，下殿边走边回头看武帝。

大乳母果然照郭舍人的话去做。她请求临行前去向武帝告辞，武帝同意了。于是，她上殿去见武帝。见完后下殿，她边走边回头看武帝，眼里饱含着依依不舍的泪水。

这时，站在武帝旁边的郭舍人突然大声骂了起来：

“嘿！你这个老女人怎么还不快走呢？陛下现在已经长大了，难道还要靠你的奶来养活他吗？你还边走边回头干什么呢？”

武帝一听这话，倒像是在骂自己一样。想想也是，她毕竟把自己喂养大了啊！现在怎么好把她赶走呢？于是，武帝下令叫大乳母回来，赦免了她的罪过，只是要求她加强对自己家里人的管束，不再迁徙到边远之地去了。

【新说】

一般意义上的指桑骂槐，往往是指泼妇骂街的看家本领。这在鲁迅的《狂人日记》里有很传神的描写：

“昨天街上的那个女人，打他儿子，嘴里说道：‘老子呀！我要咬你几口才出气！’她眼睛却看着我。”

指着桑树骂槐树，指着这个骂那个，这就叫指桑骂槐，同义的说法还有指猪骂狗，指鸡骂狗等。

作为计谋的指桑骂槐当然不只是泼妇骂街那样简单。稍有骂得不合时宜，骂得不艺术，那可是要掉脑袋的呀！

以郭舍人指大乳母骂汉武帝来说，那真是太岁头上动土，不是随便什么人都可以的。而郭舍人之所以敢这样，之所以成功，除了他在武帝面前的特殊身分外，还有赖于他对武帝和大乳母之间关系和感情的洞悉。所以，凡为计谋，说到底，都离不开“知己知彼，百战不殆”这一大原则。

做到了这一点，又抓准了时机，所以才有郭舍人那起死回生的一骂啊！

具有这种起死回生的骂人本领的，在历史上不乏其人，著名的如战国时代有淳于髡、优孟、优旃，与郭舍人同代的也还有东方朔等，他们被《史记》作者司马迁称为“滑稽”人物，实际上是一些非常了得的特殊人才，所以，司马迁不仅为他们立传，与王公贵人们同列，而且还赞叹他们，“岂不亦伟哉！”

嬉笑怒骂，皆成伟人。

由此看来，骂人也有学问可钻研，大有艺术可讲究啊。难怪荣宁二府里那些难缠的管家奶奶们个个都练就了这一身本事：“错一点儿她们就笑话打趣，偏一点儿她们就指桑骂槐。”

【典源】

指桑骂槐：“三十六计”第二十六计：“大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。”语另见《金瓶梅》第六十二回：“他每日那边转桑树骂槐树，百般称快。俺娘这屋里分明听见，有个不恼的？”

郭舍人巧助乳母：事见《史记·滑稽列传》后附褚少孙补。

激而行之，
苏秦气张仪入秦

【原典】

苏秦和张仪都是鬼谷先生的学生，他们从鬼谷先生那里学成后，便各自去游说诸侯，希望实现自己的远大抱负。

张仪先到楚国去，结果不仅没有游说成功，反而被楚相手下的人诬陷，说他偷了楚相的玉璧。他们把他捆起来痛打了一顿，然后驱逐出国。

张仪回到魏国自己的家后，妻子责怪他不该去读书游说，以致遭此侮辱。他却伸出舌头问妻子自己的舌头是否还在，把妻子惹得笑起来了，告诉他舌头还在。张仪说：

“只要我的舌头还在，这就够了！”

那时，苏秦经历一番磨难后已在赵国立稳了脚跟，正致力于联合纵向的六个诸侯国共同抗秦。为了实现这个目标，苏秦希望有一个合适的人到秦国去掌握大权。想来想去，他想到了自己的同学张仪。于是便派人到魏国去找到张仪，并叫这人怂恿张仪到赵国去求见苏秦、以便得到高升。

张仪正在家里闷闷不乐，听了来人的鼓吹后，心想也是：既然同窗好友已在赵国执掌大权，自己何不去拜访拜访？说不定可以有所作为呢？

于是张仪便到赵国去拜见苏秦。殊不知苏秦命令手下人既不引见，又不许放他走了，就这样拖了好些天才接见他。接见时，苏秦只让他坐在堂下，到吃饭时竟然赏给他仆人们吃的东西。张仪又羞又怒，正想发作，苏秦却先斥责他说：

“以你的才能，却让自己落得这样困辱。我难道不可以推荐你而使你富贵吗？只是你值不得让我推荐罢了！”

说完便叫人赶张仪出去。

张仪完全设想到过去的同窗好友竟然如此翻脸不认人，恨得咬牙切齿，发誓要找一个强大的能够战胜赵国的国家去立住脚，然后来报这奇耻大辱。

这个最强大的国家当然就是秦国了。

张仪一离开苏秦，苏秦马上就找来一个心腹，对他说：

“张仪是当今天下难得的人才，就连我恐怕也不如他。我之所以羞辱他，是以此来激发他的心志，使他一怒之下到秦国去争取掌握大权，而不沉溺于一些小的利益上。现在你赶快去设法接近他，与他一起到秦国去，尽全力支持他接近秦王，掌握秦国的大权。事成之后再告诉他我的好意，这样，他就会设法让秦国不做对我们赵国不利的事。”

苏秦又向赵王报告了自己的计谋，请赵王拨出许多金银财宝供暗中支持张仪使用。

苏秦派去的人与张仪同住在一个旅馆里，慢慢接近他，尽全力支持他，二人结拜为生死之交。张仪得到帮助，又竭尽自己的全力，终于得到秦惠王的信任，被拜为客卿，大权在握。这时，苏秦派去的人向他告辞回国，他坚决不许，说是正要报恩，岂可离去。苏秦派去的人这才向他说明原委，尤其说明了苏秦羞辱他的好意。张仪听后恍然大悟，不禁感叹说：

“唉！我已在苏君的计中却还一点也没察觉，我不如苏君是很明显的了

啊！请你为我谢谢苏君。有苏君在，我怎么敢奢谈攻赵呢？有苏君在，我又凭什么去攻赵呢？”

【新说】

激而行之就是运用激将法使人激动，使人感情冲动而按刺激发出人的意愿行事。它是一种驾驭人，调动人的计谋手段，所以又称为激将计。

俗话说：“请将不如激将。”如果苏秦正面请张仪到秦国去如此这股，张仪未必肯听他的。相反，采用激将法挑动，他就完全按苏秦的意图去行事了。

刺激手段可以是言语，也可以是行为，目的只有一个，就是挑起被刺激人的激动。这种激动可以表现为气，可以表现为怒，也可以表现为羞辱。无论他气也好，怒也好，羞辱也好，只要他按照我的意愿去行事就成。所以，行激将计的人有一种暗中操纵人的快乐。

享受这种快乐的人往往是老谋深算，沉得住气的，他看着你激动，看着你跳，看着你含血喷天，自己心中却暗自好笑。而那种给他提供快乐的计中人则往往是性情急躁的人，心高气傲的人。当然，遇到惯于激将、煽动的一流专家，像苏秦、诸葛亮一类，你就不爱激动的人，你就是精明过人的人，就像张仪、周瑜那样赫赫有名的谋略家，也难免被激得死去活来，乖乖地做了计中人还不自知呢！反过来也有另一种情况，遇到那些“死猪不怕开水烫”的“死皮”，任你是苏秦，任你是诸葛亮，也把他无可奈何，像司马懿那样的人，你诸葛亮就是用女人衣服去羞辱他，刺激他，他反而把它穿上跳起舞来，你有什么办法呢？不但激将不了他，享受不到操纵他的快乐，反而气坏了自己。

除了性格的原因外，还有更重要的一条法则，就是决不能让被刺激的人看出你的意图，一旦看出，计就不成为计了。很明显，无论是苏秦激张仪入秦，还是诸葛亮激孙权、周瑜抗曹，都是在没有被看破的情况下成功的，而诸葛亮激司马懿出兵之所以失败，还不是因为司马懿看穿了诸葛亮的企图。

【典源】

激而行之：语出《孟子·告子上》：“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势则然也。人之可使为不善，其性亦犹是也。”

苏秦气张仪入秦：事见《史记·张仪传》。

束 请火， 蒯通迂回荐隐士

【原典】

蒯通是西汉有名的辩士。他曾为韩信出谋划策，劝韩信自立为王，与刘邦、项羽三分天下。韩信没有听他的劝告，后来果然“兔死狗烹”，被刘邦

处治。韩信临死前悔不该没听蒯通之言，刘邦因此把蒯通捉来要处死。蒯通对刘邦说：

“人各为其主，以前我跟韩信就只知为韩信考虑而不会为你考虑，那时大家都在争霸天下，你难道能把所有曾经反对过你的人都杀死吗？”

刘邦听后，赦免了他的罪过，蒯通便列齐地去了。

当时，刘邦的长子刘肥任齐王，以曹参为相国，礼贤下士。蒯通到齐地后被曹参待为宾客，经常探讨治国用人等问题。

齐地有两个隐士，一个叫东郭先生，一个叫梁石君。原来田荣做齐王时，起兵反抗西楚霸王项羽，逼迫齐地所有的士人从军，不服从的便通通杀死。东郭先生和梁石君也被迫从军。后来田荣兵败，二人感到非常羞耻，便一起隐居深山

有人劝蒯通向曹相国推荐这两个人，请他们出山。蒯通却先向这人讲了一个故事：

有一个村妇与邻里的太婆们关系很好。有一天夜里村妇家里丢失了猪肉，村妇的婆婆怀疑是她偷了，一气之下便把她赶回娘家去。村妇有口难辩，只好委屈地离去。她离开村子前先去见那些与她要好的太婆，告诉她们事情的原委，并向她们辞行。有一个太婆对她说：

“你慢慢走，别着急。我会让你家婆婆来追你回去的。”

送走村妇，那个太婆便找了些乱麻来搓成一根引火绳，然后到村妇的家里去对村妇的婆婆说：

“昨天晚上有几条狗不知从哪儿叼来一大块猪肉争夺撕咬，斗得好凶。有条狗被咬死在我家院子里，我来向你讨个火种，回去把这畜牲的尸体烧了。”

那婆婆一听就意识到自己家里丢失的猪肉正是被狗叼去的，自己错怪了媳妇。于是马上叫人去把媳妇追回来。

故事讲完后，蒯通感叹说：

“那村里太婆并不是什么能言善辩之士，搓了乱麻去讨火种也并没有提到追回冤枉的媳妇，但是，物有相感，事有相通，她那样做反而起了大作用。让我也去向曹相国讨火种吧！”

蒯通于是去见曹参，对曹参说：

“有的女人丈夫死了才三天就要改嫁，有的女人丈夫死了就在屋里守寡，不再嫁人。相国如要娶妻纳妾，会选哪一种女人呢？”

曹参笑着说：

“那就选不再嫁的吧。”

蒯通说：

“是啊，我也以为如此。不过，选取贤士也是同样的道理啊！那东郭先生和梁石君是齐地的贤士，隐居深山不出，就像女人不再改嫁一样，相国何以礼相待，请他们出山呢？”

曹参于是采纳了蒯通的意见，派人请二人出山，待为上宾。

【新说】

束 请火，胜于强辩。

想想看，假如那村里太婆不是束 请火时不经意地说出狗抢猪肉的事，而是直接去为媳妇辩解，请婆婆去追她回来，那不仅会越说越不清，说不定还会被那恶婆婆赶了出来，惹起一场邻里大战哩。

其实，生活中这类事情是很常见的，每个人或多或少都会遭遇到。人言可畏，有人说你的坏话，飞短流长是难免的。阴差阳错，有时候也的确会像那村妇一样遇到无端的冤枉。你不可能逢人就去辩白，甚至也不可能向当事人解释得清楚。而且，说不定还会越辩越不清白，越解释越令人怀疑。这时候，你不妨向那村里太婆学习学习，来它个束 请火，使谣言不攻自破，涣然冰释。

这是一种迂回的谋略。

正如蒯通所说，那村里太婆不是什么能言善辩之士，也不会懂得什么迂回的谋略，但她却如此巧妙地解救了那村妇，为她平了反，申了冤。她的这种巧妙一点也不亚于冯谖为孟尝君凿二窟、三窟，司马喜为阴姬争谋王后。异曲同工，都是以迂为直，事半功倍，只不过她的这种巧妙，这种智谋没有抽象到理性的认识，而是一种在生活中经验性地悟出的智慧罢了。

【典源】

束 请火：“ ”即乱麻。语出《汉书·蒯通传》：“里妇夜亡肉，姑以为盗，怒而逐之。妇晨去，过所善诸母，语以事而谢之。里母曰：‘女安行，我今令而家追女矣。’即束 请火于亡肉家，曰：‘昨暮夜，犬得肉，争斗相杀，请火治之。’亡肉家遽追呼其妇。”

蒯通迂回荐隐士：事见《汉书·蒯通传》。

笑里藏刀， 李义府青云直上

【原典】

唐朝人李义府家住永泰，虽然出身寒门，但是会写文章。贞观八年，剑南道巡察大使李大亮推荐他做了一个小官。接着，他又受到黄门侍郎刘洎、御史马周等人的推荐，不断升官，后来居然做了右丞相。

他的官运为什么这样亨通呢？

除了会写文章外，还有一个最大的秘诀，这就是他面慈心黑，笑里藏刀。

他的外貌温良恭俭让，对人说话脸上总是带着微笑，内心里却是阴险毒辣。任何人只要顺从亲附他便好，稍有得罪，必然加害于你，置之死地而后快。了解的人都知道他“笑中有刀”，又因为他做出一副温柔善良的样子害人，所以背地里都称他为“李猫”。

李义府很会逢迎拍马，政治上善于窥测风向，见风使舵。李治做太子的时候，他写了一篇《承华箴》，表面上是劝诫文，实际上极尽奉承拍马之能事，因此而得到赏赐重用。李治继位为高宗后，他又顺理成章地得到升迁。武则天做皇后，李义府又暗中上书效忠，于是又晋官加爵，连家人也鸡犬升天，荣宠达到极点。

一次，李义府得知大理寺监狱里关着一个长得很漂亮的女犯人，他居然不顾国法，要求监狱长免了她的罪供他玩弄。此事被别人告发后，监狱长吓得上吊自杀，他却一点事也没有。御史王义方感到不平，直接向高宗控告李义府，竟被贬官为莱州司户。李义府逍遥法外，反而还笑嘻嘻地去问王义方是否感到惭愧。

这件事后，李义府的胆子越来越大，贪欲越来越不知满足。他一方面在皇宫里谄言媚语，尽一切努力得到高宗和武则天的欢心，另一方面在外为非作歹，营私舞弊。他不仅自己想方设法敲诈勒索，而且还指使亲属出面卖官鬻狱，许愿帮人求官，帮人打官司，以致到他家里送钱财的人像上市场的人一样多。他总是一边微笑，一边接受各种贿赂。

有一次，他在皇宫里看到一份任职名单，上有长孙无忌的孙子长孙延。于是，他叫儿子把长孙延叫到家里来，自称为他谋得了一个官位，几天后就任命下来。果然，五天后任命下来了，封长孙延为司津监。李义府为此又勒索了一大笔钱。

可是，这次他终于惹下了祸。长孙无忌是皇亲加元勋，虽然因反对武则天为皇后而遭到流放，但毕竟在朝中故旧众多，加之满朝文武平时就恨李义府，只是敢怒不敢言。这一次，查有实据，数位大臣一起上告，高宗不得不严厉查办，处以长期流放。后来死于流放地。

【新说】

俗话说：“笑官打死人。”

笑里藏刀的李义府和唐朝另一个宰相，口蜜腹剑的李林甫都是历史上著名的笑官。

笑官为什么能打死人？

因为一笑掩百恶，一笑解除你的所有武装，使你在不知不觉中束手就擒。

所以同是唐代的诗人白居易要有感而发：

“海底鱼兮天上鸟，高可射兮深可钓。唯有人心相对时，咫尺之间不能料。君不见李义府之辈笑欣欣，笑中有刀潜杀人！阴阳神变皆可测，不测人间笑是嗔。”

当然，这种笑不是那种出于人类本能的天然流露，不是真正喜悦的笑，而是假笑、奸笑、谄笑、媚笑、皮笑肉不笑对我们一般人来说，困难正在于分不清他到底是哪种笑啊！

如果说，李义府之辈的笑里藏刀还有道德品质和性格的因素在内的话，那么，说到智谋，“笑里藏刀”就不一定非“笑”不可了。

只要是外表温柔敦厚，内里暗藏杀机，都可以叫做“笑里藏刀”。

正因为如此，“三十六计”才把它作为“刚中柔外”的一条取胜计谋向我们广为推荐。并提醒说：“凡敌人之巧言令色，皆杀机之外露也。”

这不正是圣人所说的“巧言令色，鲜矣仁”吗？所以，凡是有人对你莫名奇妙地嘻嘻哈哈，亲亲热热，如四川人生动描绘的那样——“一脸笑得稀烂”，你可就要当心了啊！

【典源】

笑里藏刀：“三十六计”第十计：“信而安之，阴以图之。备而后动。勿使有变。刚中柔外也。”语出《旧唐书·李义府传》：“义府貌状温恭，与人语必嬉怡微笑，而褊忌阴贼。既处权要，欲人附己，微忤意者，辄加倾陷。故时人言义府笑中有刀。”

李义府青云直上：事见《旧唐书·李义府传》。

党言允谐， 子产明智保乡校

【原典】

春秋时期，郑国都城新郑的乡间有一个公共场所乡校，人们经常来这里聚会游玩，议论国家政治，品评政府官员。

有个叫然明的朝廷大夫，对乡校十分不满，担心人们的议论批评会危害国家，打算把乡校拆毁，以防止人们群聚议政。于是，他对执政的子产说：“把乡校拆掉，您看怎么样？”

子产反问道：“拆掉总得有原因，你的理由是什么呢？”

然明回答说：“人们在乡校说长道短，批评政府官员和政治，这对国家和您都很不利。”

子产不以为然地说：“人们利用早晚的闲暇时间到乡校聚会，议论治理国家的好坏。他们认为做得好的，我们就做下去；他们认为做得不对的，我们就加以改正。他们的议论能帮助我们治理好国家，为什么要将乡校拆毁呢？”

子产担心然明想不通，又接着说：“我听说以忠诚善意对待人，可以减少怨恨批评，而没有听说可以用权势暴力来防止怨恨批评。用权势暴力当然可以马上制止人们的议论，但是，正如防止河道决口一样，防止大水会造成大决口，必然伤害很多人，我们不可能挽救得了。不如打开一些小的决口，疏通水道。我们听了人们的议论，可以把它当作治病的良药。”

然明听了这番话，认为很有道理，说：“从今以后，我知道了您真的是个可以担当国家大事的人！我实在没有什么才能。如果真把乡校保留下来，那么郑国就实实在在有指望了，哪里只是对少数大臣有利呢。”

后来，孔子知道了这件事，评论说：“从子产的这些言论看，说他寡仁

少德，我不相信。”

【新说】

所谓“党言”，是指直率恳切的言论和意见；“允谐”，是说倾听容纳。党言允谐，即对直率恳切的意见采取尊重和容纳的态度。

直率恳切的意见、听上去往往都不大顺耳，有时甚至很不顺耳，正如人们都愿意吃蜜糖，而不愿意吃药一样。这个毛病，大概源于一般人都爱自以为是，都认为老子天下第一，你算老几，胆敢对我指手划脚！

不妨把这个毛病叫做“自恋情结”。当没有了外在的崇拜偶像时：比如当上了天子和国王，人们很容易转向自我，把自我当作偶像来崇拜，把自我神圣化到完美无瑕的地步。现代人几乎是不可能当天子和国王的，我们也不见得比古人更聪明，可是“自恋情绪”几乎成了一种通病，人人都变成了“大哥大”、“大姐大”。

凡人小子自以为是倒也罢了，充其量少几个真心朋友。独自顾影自怜而已。手握权柄者的自以为是，则会祸及他人。人的言行是否正确，是否合乎实际，不能以权力的大小和地位的高低来衡量。掌权者的所作所为如何，也得由他人来评说。这一点是掌权者主宰不了的。他可以杀人放火，置百姓于水火之中，却无怯不让人发表意见。

所以，真正聪明的掌权者，真正有所作为的掌权者，真正受人拥戴的掌权者，将真正地听取和接受正直而恳切的意见。正如生了病要吃药，而不是吃糖一样。

不过，他们也知道，同样重要的是，盲从别人的意见，也是愚蠢的。要加以选择，作出自己的判断，择其善者而从之。

【典源】

党言允谐：语出晋·夏侯湛《张平子碑》：“爰登侍中，则党言允谐；出相河间，则黎民时雍。”

子产明智保乡校：事见《左传·襄公三十一年》。

