

古老的智慧  
深邃的内涵  
文化的精髓

大	谋
	士
秘	经

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

# 领导者 纵横智慧书

文韬武略中，充满着旷世的大智慧，大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

领导者纵横智慧书

# 大谋士秘经

常万里 主编

中国华侨出版社

# 领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋上秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

## 前 言

《棋经》是中国古籍中的谋经七书之一，它不仅是一部围棋经典，更重要的它是一部谋略学的通论。据说此书乃宋朝张擬所写，书中所写的围棋论说十二篇实际暗合谋略的思维图像和方法，由象而形，由形而意，由意而神，分层渐入谋略的最高境界。棋路纵横，有天地方圆之象，阴阳动静之理，星辰分布之序，风云变化之机，世道沧桑，人事盛衰，确实神鬼莫测。可惜历史上领略其奥秘之人并不多见，因此我将其中经营措置之方，攻守审决之道一一揭示，但此书学之通玄，众妙之门，出没变化实在深不可测，我也只是初窥门径。

简言之，围棋学就是一种以宇宙法象为原理，以棋类工具来作演练的符号谋略学。棋盘代表着国家版图，山水空间，说白了就是战场；棋子就是军队，就是资源、武力的象征；下棋规则就是自然规律，此消彼长，数量增减等无法抗拒之因素；下棋落子就是战争，双方战略的拼杀，棋手的思维包含着各种行动方案、各种致胜的诀窍、各种招法，这些都是构成谋略要素的精华。人们在看书学棋的过程中白实际操作而进入谋略的殿堂，对人们的谋略学思维训练绝对有好处。此书就是以围棋表作谋略演练，借此

把谋略的格局发扬光大，提高人们的层次。

《棋经》开篇的“论局”即从大处着眼，指出局法的变化无穷，用意深远，思虑精妙；下棋讲究厚势取利，谋略以奇攻见长，这一切皆在“得算”；“权兴”所说乃布局占地，联合势力，以“权”来制约敌方是这一步的精髓；“合战”讲的是中盘的攻防要诀，以取得厚势开始，最终要以奇袭取胜；“虚实”是讲临进变通而不应固执于一念；知己知彼，百战不殆，所以说“自知”者明；谋略成功的情况只有一种，能够“审局”者多能得胜；揣测万物，辨明性情，胜败的结果就能先验而知，此乃“度情”；变幻不是斜门歪道，“斜正”是指沉思远虑，因形用权，不行诡道；神游局内，意在子先，无形中谋得胜利，是为“洞微”；棋路虽远近纵横，变幻莫测，但落子终终逃不出一定“名数”；围棋九品，循序渐进，较高境界得来不易，唯见“品格”。这十二篇会冲谈一般人对谋略所感的阴毒、巧诈，使它更具游艺性，寓学于艺。

# 目 录

<b>第一编 谋略秘经</b> .....	( 1 )
第一篇 论局 .....	( 3 )
第二篇 得算 .....	( 18 )
第三篇 权兴 .....	( 41 )
第四篇 合战 .....	( 58 )
第五篇 虚实 .....	( 89 )
第六篇 自知 .....	( 109 )
第七篇 审局 .....	( 140 )
第八篇 度情 .....	( 166 )
第九篇 斜正 .....	( 194 )
第十篇 洞微 .....	( 216 )
第十一篇 名数 .....	( 242 )
第十二篇 品格 .....	( 277 )
<b>第二编 谋略六品</b> .....	( 299 )
谋略六层境界说 .....	( 301 )
谋略第一层 小巧 .....	( 304 )
谋略第二层 用智 .....	( 313 )

---

谋略第三层	通幽	(321)
谋略第四层	具体	(338)
谋略第五层	坐照	(346)
谋略第六层	入神	(350)
<b>第三编</b>	<b>基本谋术</b>	<b>(357)</b>
第一	守权蓄势	(359)
第二	攻防权力	(362)
第三	辅王之术	(365)
第四	说“不”之谋	(368)
第五	权力招牌	(370)
第六	敲山震虎	(373)
第七	分绪击头	(376)
第八	借势压小	(378)
第九	“义”字当头	(381)
第十	高层策谋	(385)



## 第一篇 论局

### 【原文】

夫万物之数从一而起，局之路三百六十有一，一者生数之主，据其极而连四方也，三百六十以象周天之数，分为四隅以象四时，隅各九十路以象其日外周，七十二路以象其候。夫棋三百六十，白黑相半以法阴阳。局之线道谓之枰，线道之间谓之罫。

局方而静，棋圆而动，自古及今弈者无同局。传曰日日新。

故宜用意深而存虑精，次求其胜负之由，则至其所未至矣！

### 【译文】

万物的数量都从一开始，棋局的交叉点有三百六十一个，一是产生数量的渊源，占据棋盘的天元而连结四方。三百六十之数好像整个天字的数目，划分为四角好像春夏秋冬，各角有九十点好像太阳的外围，七十二点好像太阳的诸侯。棋局三百六十子，仿效阴阳之法而黑白各有一

半。棋盘上的线称为枰，线与线之间的空间称为罫。

棋盘呈方形而显静态，棋子呈圆形而显动态，自古到今，下棋者没有相同的棋局。这就是传说上所说的“日日新”。

所以下棋的用意应当深远，思虑应当精妙，以便求得胜负的依据，达到所未达到的境界。

## 解析一

原文中说：“局方而静，棋圆而动，自古及今弈者无同局……”

什么意思呢？意思是说，棋盘是四方的，静而不动；可是圆形棋子的棋法却是变化无穷的，自古至今人们就没有下出过相同的棋局。高层次的谋略亦要这样。

因为人的思想有沉淀性，思考也有习惯化的倾向，因此当人们学习或体会到许许多多的棋局致胜秘诀后，一旦与人对弈心中总想用这些既成的棋法来制敌取胜，殊不知这反而可能成为自己的致命伤。盖高手下棋，常用的策略之一就是先诱使对手进入思路的窠臼里，然后再一步步用力来合围、钳制、压缩。

例如下而这个故事。

孙大令，宰合肥时，有庐江某甲者，故家道中落，沦至为人佃。有姊，适同邑某素封家。姊夫行颇不谨，其翁卒，所遗数千金，都以付其姊。曰：“谨守之，毋为不肖儿败去也。”甲侦知之，诣其姊曰：“弟思佃人之田。终无发迹日；幼学货殖，颇自信；奈乏资本，徒负此志耳！姊

盍为我图之！”

姊出数百金予之，乃经营设一米肆。逾年，居然获利，乃复诣姊曰：“藉姊之助，既获利矣，计当偿还母金；而迩日有某货，估其值当涨，计尽所有子母，犹不足以尽储之，惟有小试耳。苟再得千金，获利且倍也。”姊又以千金予之。

他日又谓姊曰：“某物奇货可居也，苟得如千金，当可垄断之。”姊又信之，如数予之去。如是数四，姊之金既尽，甲本善经营，数年间居然致富；报捐职衔，俨然搢绅矣。

又数年，姊之儿女长，谋婚嫁，念弟已富，当可谋归母金，谓其夫曰：“儿女债，动需多金，尽商之于吾弟。”夫如言往，言及婚嫁事，渐露求助意。甲遽曰：“日来生计大难，力不储为也！”夫归怗其妇，姊疑曰：“弟殆疑吾夫之犹昔也耶？”乃亲造之，求还母金。甲佛然曰：“是何言也？昔者甥辈榘，弟故稍协助，以存亲谊；今乃诬我借金耶？”姊大骇，与之辩数四，甲置之不理。不得已，讼于庐江令。

甲冠服至案，辩曰：“甥辈幼榘，固尝协助之；今婚嫁矣，乃欲取资于我。此各人门户事，力不能为故辞之。姊乃以之诬我也。”令问券据，无有；问中证，无有；问过付，无有也。姊遂不得直，号哭而归。或语之曰：“县君愎愎，不足与决疑难。合肥令孙公，神明父母也，盍往诉之，当得直。”姊曰：“邻邑可控耶？”曰：“是固不可，第往哀之，孙公慈祥，必不负汝！”

姊乃诉于孙大令，大令曰：“汝庐江事，何为而诉于我？”曰：“庐江愤愤，不我直也。闻诸人言公神明，故诉之。”曰：“虽然，吾不便越俎也。”姊哀之不已。乃问其当日交涉事，及其母族家世甚悉。曰：“汝姑待之，吾当为汝取偿！”姊谢而退，大令于狱中，取盗犯之罪较轻者二人至，谓之曰：“纵尔为我办一事，当宽尔罪；苟逸，则罪加一等，尔愿乎？”曰：“愿甚！不敢逸！”乃授以计。先以一犯衣华服，至酒肆中，伪为相识而久别者，絮絮与谈，迂，故作筹划状，甲以为贩运者也，款以酒饭。正言笑间，次犯蓬首垢面，狂奔而入，直闯席间。合肥县役，忿息追至，狂呼逸犯，径入扭之。突见前至一犯，故啗曰：“尔亦在是耶？何都在此？”犯则指甲曰：“此吾主人也，胡为不来！”役擒二犯去，反革。大令故升座问之，则曰：“某甲，吾等主人也。”大令曰：“是窝主也。”亟移文庐江，传甲至，令二犯与之对质。甲力辩，犯曰：“若何必辩！若十年前，犹佃人之田！若无我辈，汝有今日耶？”甲曰：“天乎冤哉！吾之致今日，吾姊实有以助之！”问：“姊适何人？”具以对。问：“助汝几何？”曰：“数百金。”曰：“数百金之母，十年乃能至是能耶？”曰：“继之者，且若干也。”乃呼其姊至，姊顿首白其图赖状，甲舌不敢再辩。

大令笑谓之曰：“吾固知汝非盗党！然不如是，汝不吐实，今既无可狡展矣，则汝一身之外，皆汝姊物，当尽归姊。汝十年经营之劳，凭汝姊酌酬之，苟不遵断，且褫汝职衔，而凭汝矣！”甲乃伏罪遵断退。

案例中，孙大令能制服某甲，就是利用他在紧急时施以奇袭，让他现出这种人类的思考特性——思考惯性，迫其搬出沉淀在经验底层的思考架构来为自己辩护，从而加以钳制。

围棋精妙之处尽在于变化无穷，不拘一格。同样，在谋划时，也需要不落俗套，旧中求新，不受原有思维的限制。在这一点上，《三十六计》中的“欲擒故纵”就很好地诠释了其中的奥妙。“欲擒故纵”首先是一种思想指导。“将欲取之，必先予之”，有失才会有所得，只有先施以小的代价才能换取最大的胜利。

善于钓鱼的人都知道放长线才能钓大鱼。大鱼上钩，必须有一定的条件，没有“长线”，没有“等待”，大鱼是不会上钩的。

在战争中，对敌策略也是如此。对敌逼迫太紧，敌人必反扑而来；可故意放开一路，让其逃走。

在战争中使用此计，一是当敌人气势很盛的时候，我方故意示弱，使敌人骄傲、麻痹，放松戒备，而后我方可乘机进攻。二是在我方掌握了战争主动权时，我方采取穷寇勿追的方法，给敌人一条生路，以创造更有利于我方的战机。

“欲擒故纵”之“纵”是有条件的。我方所纵之敌是可以“手到擒来”的敌人。

“擒”敌是我们的目的，“纵”敌是我们的手段。

所“纵”之敌，须对全局有利。

所“纵”之敌，并非放虎归山，欲擒不得。

使用此计的人，必须有眼光，不可斤斤计较眼前小利，患得患失是不成的。

三国时，诸葛亮曾经七擒七纵孟获。这一史实成为“欲擒故纵”之计的典型。

孟获是云南一带少数民族部落的首长，经常侵扰蜀国，为了解决边关之患，诸葛亮亲自率兵南征。

孟获派三洞元帅迎战，全部战败。他亲自出征，却陷入蜀军伏击圈，被活捉。

诸葛亮放了数千俘虏，让他们与家人团聚，这些人十分感动，拜泣而去。而孟获却说：“我只是中了埋伏，放我回去，整顿兵马再与你们交战，如果能活捉我，我才心服呢！”诸葛亮立即放了他。众将不解，孔明解释说：“若想彻底平定南方，必须使他们心悦诚服才好。”

孟获回寨后，逼迫部属出击蜀军，并用刑责惩败将。众将领感谢孔明不杀之恩，恨孟获无人道，于是绑了孟获来见孔明。孟获乃以“手下人相害”为由不服。孔明再次放他回营。

孟获派他弟弟孟优托辞上门谢恩。带几百名蛮兵先行潜入蜀地营房，准备里应外合。不料都被孔明灌醉了。孟获率兵长驱直入时，又被抓获。他借口他弟弟贪酒，所以失败，孔明第三次放了他。

孟获四处求兵，凑了10万人马准备再战，却见蜀军突然撤兵，营中留下许多粮草，料想蜀国一定有急事，所以率兵急追，不料蜀军正埋伏在身后，前后夹攻，孟获再度被捉。孟获不服，认为“误中诡计”。孔明第四次放他。

孟获退避山中，借山高路险抵挡蜀军，打算坐等蜀军粮草困乏时再打。不料孔明智破天险，引兵直入山中。此时孟获已是众叛亲离，于是被洞主札锋拿下，押到蜀营。孟获埋怨是洞中人相害才落到这种地步，不服。孔明第五次放了他。

孟获设计，诈降孔明。身后带着 2000 精兵，被孔明发现，当堂抓获。孟获又说：“我是自来送死的，不是你的本事。”孔明喝道：“你老巢已经被端了，还有什么能耐！再放你一次，如果不服，决不轻饶！”

孟获已成丧家之犬。他联合乌戈国王，带来 3 万藤甲兵。蜀兵果然吃了亏。孔明因此设计，将敌军引入峡谷，前后夹击，放火烧杀。藤甲兵全军覆没。孟获被马岱活捉。孔明说要放他。他垂泪拜谢道：“七擒七纵自古未有过，我感恩不尽。”表示心服，永不再反。

孔明仍取用孟获作部落之主，与汉人永结友好。由此可知，用信义服人，才是长久之计。

蜀军回师后，在蜀汉年代里，南方边境，再也没有战火。这正是诸葛亮用计之功。

三国时，司马懿是仅次于孔明的权谋家。他也曾用此计诈病避曹爽。

公元 239 年正月，魏明帝病逝。他去世前，曾诏司马懿入卧室，拉着他的手向他托付后事说：“我死后，江山大事就托付给你了，希望你与曹爽共同辅佐少帝。”

开始时，大将军曹爽认为司马懿年高德重，总是十分敬重他，但是曹爽的朋友何晏、李胜等人多次劝说曹爽不

能把军权交给他人。曹爽经不住诱惑，便加封何晏等人为尚书，李胜为河南尹，与司马懿争权夺利。

司马懿一看曹爽一度势盛，难与相争，便诈称有病，不理政务，将一切权务都暂时交到曹爽手中。曹爽得以专权，越发气焰嚣张，与何晏等人私分洛阳一带良田，私取先帝的后妃、车马，服饰也与皇帝相同。甚至于建造密室，放浪形骸，简直无法无天。

司马懿此时却韬光养晦，等待时机。

公元248年李胜出京作荆州刺史，特意去司马懿家中辞行，实际是替曹爽探听司马懿底细。司马懿故意作出病态，给李胜看。李胜信以为真，以为司马懿会不久于人世了。

得知情况，曹爽等人愈发无所顾忌。

公元250年正月，皇帝曹芳驾崩，高平、曹爽等人都跟从而去。司马懿行动了。他先派兵占领武器库，尔后去皇太后的永宁宫请求下诏处置曹爽等人。得到皇太后的准奏后，引兵至洛水守住浮桥，截断曹爽归路，然后上书皇帝：“昔日我从辽东回师后，先帝召陛下、秦王、我相见，把后事托付给我，这是众人皆知的。大将军曹爽不顾先王遗命败坏朝纲，对外专横，独揽朝政，破坏诸营，把持禁军，唯亲是用，架空皇帝，使陛下如同虚设。我虽老了，但先帝之言不敢忘，因而奏请永宁宫，皇太后命我按所奏之言行事。我暂以主事大臣和黄门侍郎身份罢免曹爽及其兄弟，降格为侯。命令他们不准挟持陛下，否则我便兴兵讨伐。”



曹爽和高平得知此事，仓皇失措。大司农桓范知道司马懿起兵，劝说曹爽扶持皇帝去许昌，与司马懿一决雌雄。然而曹爽兄弟不听桓范之计，而接受了侍中许允、尚书陈泰的主张，回到京城向司马懿请罪。

司马懿忍辱负重，欲擒故纵，后发制人，终于把国家大权重握掌中。

## 诸葛亮与刘备

诸葛亮不愧是足智多谋，他和刘备互相间耍出来的擒纵术，值得用计的做个借鉴。

诸葛亮和刘备，一个是权谋智士，一个是奸诈枭雄，刘备对诸葛亮，是“如鱼得水”，可谋绝对信任到底；诸葛亮对刘备，确也能做到“鞠躬尽瘁，死而后已”。这其间究竟有什么微妙关系，得以维持他们的情感，能使两人合作无间呢？说起来，就要看看两人互相使用的“善擒善纵”手段。

诸葛亮当初隐居南阳，静观局势发展，待主而事的时候，已经发现几乎没有哪一个军事集团能有容自己的机会，不能不搭上那位正在走投无路而稍有点王孙气味的刘备了。同时也看出刘备这条漏网之“鱼”，到处寻“水”，而自己的“水”确也相当，于是来一个“欲擒先纵”计，布置好一个局面，先由老友徐庶出面“走马荐诸葛”，跟着是“水镜先生论名士”，要把那位漂泊无依的刘备引上卧龙岗去，再来个总动员，吩咐岗内的樵夫牧子、亲属友人等，当面或背后吹嘘他如何了不得，经过一连串吹捧之

后，果然把刘备的求贤之心牢牢抓住，然后演一出“三顾三请”的把戏，才“勉强下山”。这就是诸葛亮对刘备的擒拿术。

刘备呢？他的擒拿术更犀利。在征吴失利，被陆逊追得亡魂丧胆、羞愤病倒于白帝城托孤的时候，恐怕自己一死，刘氏的王业会动摇，也在诸葛亮身上下工夫，先来一个眼泪攻势，对诸葛亮说：“我自得丞相辅助，幸成帝业，可惜我智识浅陋，不听丞相的劝告，自取其败，现在悔恨成病，死在旦夕，因恐嗣子阿斗孱弱，不得不以大事相托！”说罢泪流满面，泣不成声。

这一哭，果然打动了诸葛亮的心。跟着刘备又握着诸葛亮的手，恳切地说：“我快要死了，有一句心里话对你说。我看丞相的才能，胜过曹丕、孙权万倍，必能安邦定国，终成大事，如果阿斗可辅则辅，教导不来的，你可代替他，自立为汉帝便是了！”

这番话多么感人！怪不得诸葛亮听了，便汗流遍体，手足失措，泣拜于地说“臣安敢不竭股肱之力，效忠贞之节，继之以死乎”了。

刘备还特地在遗嘱上要儿子们，把诸葛亮当作父亲般奉侍。这么一来，诸葛亮及其部属们都“感先帝隆遇之恩”，永不存夺位之心，一直维持到阿斗投降曹丕“乐不思蜀”为止。

## 楚军七战七败灭庸国

战国时期，楚国为了称霸，出兵攻打庸国，庸国军民

面对外来侵略，同仇敌忾，奋起抗战，终于赶走了楚军，并且活捉了楚军将领于扬窗。但是由于看守不慎，被囚禁的子扬窗在被押3天之后就越狱逃回了楚国。子扬窗一回国，立即受到国王召见。

“爱将受苦了，快说说庸国的情况。”楚王急切要报仇。

“大王容禀，我看到庸国军人马强壮，蛮人们都集中在城里，好像随时准备战斗的样子，现在攻打恐怕要吃亏，不如等我们把所有的军队都集合齐后，再去攻打。凭我们的实力，吸取上次的教训，一鼓作气，就能拿下庸国。”子扬窗答道。

“我以为不可，必须现在马上就去攻打庸国，而且只许战败，不许战胜。”另一位楚军将领师叔接过子扬窗的话，提出了完全相反的意见。

“师将军，现在我们刚刚打了败仗，士气低落，本应休整一些时日再战，如果现在继续交战也应想办法打胜，以鼓舞士气才对，为什么要故意打败呢？”其他的将领反问师叔。“说的是，我们不打则已，打就要打赢。”不少将领也随声附和。

师叔说：“敌人刚刚打了胜仗，士气正旺，但也非常容易骄傲。我们现在进攻，敌人必然乘胜击我。我们再故意打败，敌人必然会认为我们战斗力已经衰弱。再连续战败几次，敌人就会认为我们已经不堪一击。敌人骄傲，必然疏于防范，我们乘机发动真正的进攻，定能取胜。”

“此计确实高妙，就由你来具体部署吧！”听这么一

说，楚王十分高兴地接受了师叔的建议。其他人也连声称好。

于是，楚军分别以多股兵马轮番与庸国军队交战，每次都是交手不久，便“落荒”而退。这样，3日之内楚军一连和庸军打了7仗，一仗比一仗败得惨，不少马匹、枪械还被庸军缴获，还抓了少部分楚军“俘虏”。庸军感到，楚军已经精疲力竭，不堪一击了。便不再设防，士兵也不再集中了，只剩下部分岗哨。

楚军见庸军已麻痹大意，立即抓住时机，兵分两路开始攻打庸国。同时楚军联合的秦军、巴军也跟随楚军一同包围了庸国。庸军一看这次楚军来势凶猛，不禁大惊失色，原来为庸军助战的蛮人们首先纷纷主动归顺了楚国。庸军孤立无援，又没有设防，很快被楚军消灭。楚军轻而易举灭了庸国。

## 解析二

原文又说：“故宜用意深而存虑精，次求其胜负之由。”

啥意思呢？意思是说著棋应着眼于棋局本身之虑思与深意上，去不断追求，而不要一开始就先存胜负之心。只有这样才能“至其所未至”，为什么？

宋儒苏东坡在他的《孙武论》中有段话，说得颇人理：“深山大泽，有天地之宝，无意于宝者得之；操舟于河，舟之逆顺，水之曲折，忘于水者见之。是故惟天下之至廉为能贪，惟天下之至静为能勇，惟天下之至信为能

诈，何者？不役于利也，夫不役于利，则其见之也明；见之也明，则其发之也果。

古之善用兵者，见其害而后见其利，见其败而后见其成，其心闲而无事，是以若此明也，不然，兵未交而先志于得，则将临事而惑。虽有大利，尚徒得而见之？

若夫圣人则不然，居天下于贪，而自居于廉，故天下之贪者，皆可得而用；居天下于勇，而自居于静，故天下之勇者，皆可得而役；居天下于诈，而自居于信，故天下之诈者，皆可得而使。天下之人，欲有功于此，而即以此自居，则功不可得而成。

是故君子居晦以御明，则明者毕见；居阴以御阳，则阳者毕赴。夫然后孙子之智可得而用也。易曰：介于石，不终日，贞吉，君子方其未发也，介然如石之坚，若将终身焉者。及其发也，不终日而作，故曰不役于利，则其见之也明，见之也明，则其发之也果。”

附带一提，前述苏东坡所讲的：“圣人居（促使）天下于贪，而自居于廉，故天下之贪者皆可得而用（人一贪就被绑住了）；居天下于诈而自居于信，故天下之诈者，皆可得而使（人一诈就失去了立足点了）…”也是一种权力经营谋略，旨在使“困在彼，势壮在己也”

谋略又一要旨在于深谋远虑，而不囿于眼前胜负，不急功近利。这一点由我国的典故“卧薪尝胆”得到很好地说明。

春秋时，伍子胥劝吴王夫差灭越，而吴王既辨不出伍子胥对他的忠心，也看不出越王勾践的用计，因而遭受国

灭身亡之难。

吴王夫差贪图眼前利益，要去攻打齐国，伍子胥劝阻他说：“齐国和吴国习俗不同，语言不同，即使我们得到齐国的土地也不能居住，得到齐国的百姓也不能役使。而吴国和越国疆土毗邻，田地交错，道路相连，习俗一样，语言相通。我们得到越国的土地能够居住，得到越国的百姓能够役使。现在舍弃越国去进攻齐国，就像担心虎患却猎杀野猪一样，虽然可能获胜，但后患无穷。”

太宰嚭说：“伍子胥的话不可听信。君王如果进攻齐国并战胜它，然后移步，以大军压晋国之境，晋国一定会俯首听命。这是君王一举降服两个国家啊！这样，君王的命令一定可以在中原各国推行。”吴王夫差认为太宰嚭说得对，不听伍子胥的意见，而采用了太宰嚭的计谋。

过了几年，越国人报复吴国，攻破了吴国的国都，灭绝了吴国的世系，毁灭了吴国的社稷，夷平了吴国的宗庙，夫差本人也被活捉。夫差临死时说：“死人如果有知的话，我在地下有什么脸面见子胥呢？”于是用巾盖上脸自杀了。

这个故事说明：对于糊涂君王，祸患还没有来时，无法使他明白；祸患到来之后，他们虽然明白也来不及了。夫差死到临头才知道伍子胥的策略是正确的，才发现自己愧对伍子胥。

那么勾践用了什么计呢？越王勾践被吴王夫差打败，越国要求跟吴国讲和，吴国的条件是要勾践夫妇到吴国给夫差当仆役，勾践答应了。

勾践将国事委托给大夫文种，让大夫范蠡随他夫妇前往吴国。到了吴国，他们住在山洞石屋里。夫差每次外出，勾践就亲自为他牵马。有人指骂他，他也不在乎，低眉顺眼，始终表现出一副驯服的面孔，很讨夫差的欢心。

一次，夫差病了，勾践在背地里让范蠡预测一下，知道此病不久就会好，于是就亲自去见夫差，探问病情。并在亲口尝了夫差的粪便后，向夫差道贺，说他的病很快就会好的。夫差问他怎么知道，勾践就胡编说：“我曾经跟名医学过医道，只要尝一尝病人的粪便，就能知道病的轻重。刚才我尝了大王的粪便，味酸而稍微有点苦，用医生的话说，是得了‘时气之症’，所以病很快就会好，大王不必担心。”果然不几天，夫差的病就好了。夫差认为勾践比自己的儿子还孝顺，深受感动，就把勾践放回国去。

勾践回国之后，卧薪尝胆。20年以后，终于报仇雪耻，灭掉了吴国。

## 第二篇 得算

### 【原文】

棋者以正合其势，以权制其敌，故计定于内而势成于外。

战未合算胜者得算多也，算不胜者得算少也，战已合而不知胜负者无算也，兵法曰多算胜少算不胜，而况于无算乎，由此观之胜负见矣！

### 【译文】

下棋要厚势以取利，以奇攻来制约敌方，所以计谋定于棋局的中央，而势力形成于棋局的外围。

激战尚未结束已经计算到胜利者，获得的谋算多；计算到不胜者，获得的谋算少。激战已经结束，却不知道胜负的人没有谋算。兵法说，多谋算就胜利，少谋算就失败，何况没有谋算呢？由此看来，胜负就很显然了。

### 解析

原文说：“以正合其势，以权制其敌。”

什么是“以正合其势，以权制其敌”呢？“以正合其



势”，用围棋的术语来说就是：“厚势”以取利。“厚势”在棋盘上之表现为阵形雄厚，子力占优势，相对的表现则为子力孤单、阵形不稳、缺少眼位。“以权制其敌”就是以奇攻击。厚势加上攻击是围棋上的最有力的战略之一，在谋略上亦同。

战国时代秦国统一天下所采用的远交近攻就是这种战略：远交就是为了厚势然后近攻，近攻就是为攻城掠地。这战略用一次之后势更厚，加上秦国颇能运用连横策，因此实力越来越雄厚。相对地六国各自分力，在战略上就差多了。苏东坡在《秦论》中就曾指出六国被灭，其实就栽在这里。他说：“秦始皇十八年取韩，二十二年取魏，二十五年取越取楚，二十六年取燕取齐，初并天下”，“秦并天下，非有道也，特功耳，非幸也，然吾以谓巧于取齐，而拙于取楚，其不败于楚者幸也，呜呼！秦之巧，亦创于智伯而已，魏韩肘足接而智伯死，秦知创智伯，而诸侯终不知师魏韩，秦并天下，不亦宜乎！齐湣王死，法章立，君王后佐之，秦犹伐齐也。法章死，王建立六年，而秦攻赵，齐楚救之，赵乏食，请粟于齐，而齐不予，秦遂围邯郸，几亡赵。赵虽未亡，而齐之亡形成矣！秦人知之，而不加兵于齐者四十余年，夫以法章之才而秦伐之，建之不才而秦不伐何也？太史公曰：君王后事秦谨，故不被兵，夫秦欲并天下耳！岂以谨故置齐也哉？吾故曰：巧于取齐者，所以大慰齐之心，而解三晋之交也，齐秦不两立，秦未尝须臾忘齐也，而四十余年不加兵者，岂其情乎？齐人不悟而与秦合，故秦得以其间取三晋，三晋亡，齐盖岌岌

矣！方是时犹有楚与燕也，三国合，犹足以拒秦，秦大出兵伐楚伐燕，而齐不救，故二国亡而齐亦虏。不阅岁如晋取虞虢也，可不谓巧乎？二国既灭，齐乃发兵守西界，不通秦使。呜呼！亦晚矣！”

为了更深入的理解“厚势以取利”的含意，我们可进一步考察“远交近攻”这一谋略。远交近攻，作为成语出自司马迁《史记》中《范雎·蔡泽传列》，书中载范雎向秦王进谏：“王不如远交而近攻；得寸，则王之寸也；得尺，亦王之尺也。”

故事大意是：

魏人范雎因为受迫害，逃亡到秦国，秦昭王问他富国强兵之计。范雎说：“秦国土地广大，兵马众多，统一天下，应该是不用费多大气力的。但是您的主帅和大王您，都有失策的地方。”秦王感到范雎说得有理，就请范雎指出他的过错。范雎说：“您越过韩国、魏国去攻打齐国，这就是失策。齐昭王舍近求远攻打楚国，结果一寸土地也没有得到。不是不想得到土地，而是形势不允许他得到。诸侯国见齐国战线拉得很长，因为攻打楚国，部队累得疲惫不堪，就联兵攻齐，他齐国几乎灭亡。齐国攻打楚国，实质是养肥了韩国和魏国。所以大王您应该采取远交近攻的战略，得一寸土地就是一寸，得一尺土地就是一尺。大王一定要抓住韩国和魏国，因为此二国是天下的枢纽，是物产最丰富的地方。然后再用您的威信影响楚国和赵国。楚国和赵国归附后，齐国就一定害怕。韩国和魏国就会成为秦国的俘虏。”秦王听后，连连点头。

公元前 286 年，秦国用范雎远交近攻的办法攻打魏国，取得初步胜利。此计谋为秦始皇统一中国奠定了良好的基础。

由此可知，“远交近攻”在军事外交中是指结交远离自己的国家而攻打邻近的国家，以分化、瓦解敌人，来求得自己国土的安全。

100 多年前，著名的英国外交大臣坎宁曾用“远交制近”的方式，恢复了英国在欧洲外交事务中的领导地位。

拿破仑帝国崩溃后，欧洲的各反动封建君主国结成神圣同盟，企图长期联合霸占欧洲。资产阶级的英国受到了排挤和孤立。

1822 年，坎宁接替了外交大臣的职务，他顺应劳动群众和资产阶级激进分子的愿望，决心打破神圣同盟的大一统局面，恢复英国在欧洲事务中的领导作用。

18 世纪末 19 世纪初，拉丁美洲国家掀起了反对宗主国殖民统治的独立运动，坎宁抓住这个时机采取果敢行动，同神圣同盟展开了直接的交锋。1823 年，神圣同盟决定由法国派兵前去镇压拉美的独立运动，遭到坎宁坚决反对。他声明只承认拉丁美洲国家的现实，即承认他们的独立，反对任何武装干涉或把这些殖民地转入法国之手的企图。坎宁还向美国发出呼吁，希望两国联合发表声明，制止神圣同盟的干涉。与此同时，坎宁又派出舰艇巡弋于大西洋，任何从欧洲开往美洲的船只，不得到英国的同意，就不能通过。

由于武装干涉受到阻拦，1824 年，神圣同盟的核心人

物梅特涅建议就拉丁美洲问题召开全欧会议。坎宁表示英国决不参加这样的会议，也不承认会上通过的任何决议。不仅如此，他还建议内阁尽快同拉丁美洲独立国家建立外交关系，进行贸易谈判，以争取早日打入这个广阔市场。1825年1月，英国承认了阿根廷、哥伦比亚、墨西哥等国家的独立，同它们建立了外交、贸易关系。坎宁的政策给了梅特涅及其神圣同盟的声誉以沉重打击，给了欧洲大陆的自由主义势力以鼓舞，恢复了英国在欧洲的威望，也赢得了拉美新独立国家对英国的好感。

“远交近攻”本是以地理条件决定外交政策的一种策略，其意是远处相互结交，对近处应当采取进攻的政策。其实，这一谋略也可理解为：为了对付近的敌人，或者与远方的国家结盟，或者利用其他国家的事情牵制近旁的敌人。民国初年，蒋介石在处理与各地方实力派的关系时，善于从战略方面考虑。对武汉政治分会主席李宗仁、郑州政治分会主席冯玉祥、太原政治分会主席阎锡山这三个实力派，他就先采用了远交近攻的策略，然后再用各个击破的方法分别打败了他们。

蒋介石首先与自己最近的桂系交战。在交战前，他对远在山西的阎锡山用尽心机，让他监视北京的白崇禧，又劝告冯玉祥袖手旁观，不要参战。远交工作做好后，就进军武汉，打败了桂系。

1930年，蒋介石与冯玉祥、阎锡山进行中原大战。大战中蒋派人拉拢远在东北的张学良。因为只要张学良带兵入关助蒋，蒋介石必胜。

于是蒋介石就委任张学良为陆海空军副总司令，命吴铁城带巨款到东北，大肆拉拢张的部下官员。张学良到北戴河休养，吴跟随到北戴河。7月间，蒋介石又派中央陆军大学校长刘光为代表，携带国民政府的委任状见张学良，分别对张的部属加以委任。委任于学忠为平津卫戍司令，王树常为河北省主席。以后又委任胡若愚为青岛市长，王家桢为外交部次长等。

蒋介石对奉系采用拉拢收买的策略，对东北军的一些高级将领很有诱惑力。自从他们被赶出关后，一直梦想打回关内，重占平津。现在，蒋介石将平津、河北地盘拱手相让，真是求之不得的美事。

反蒋派的冯、阎也积极拉拢张学良，他们没有能力给东北军更大的好处，只委任张一个“全国陆海空三军副总司令”的虚衔，这对张学良及其部下吸引力都不大。

蒋介石极力拉拢张学良的同时，还请出英、法公使当说客，并以金钱、官职分化张的部下。他以300万现洋收买了东北军二十三旅旅长马廷福，使他率兵叛乱，这使张学良不得不考虑蒋介石有将他的部队分化瓦解的危险。

《李宗仁回忆录》写道：“此次我们二、三、四三个集团军联合倒蒋失败的重大关键，在于张学良被利诱人关。先是当蒋、冯、阎三军在中原剑拔弩张之时，三方面都派人向张学良游说。阎、冯方面仅给予张氏以‘全国陆海空军副总司令’的虚衔，劝其袖手旁观；而蒋先生方面，据说除了‘陆海空副总司令’的头衔外，还有河北、山西等省地盘，及现金六百万元的实际利益。张接受了，遂率兵

人关。

蒋和阎、冯本来势均力敌，张学良入关，自然举足轻重。东北军既占平津，阎、冯两军斗志顿失，遂一败涂地。‘挟天子以令诸侯’的蒋介石所以能独霸天下，张学良实居首功。”

在怎样拉拢张学良的问题上，蒋介石计高一筹，冯、阎虽然也认识到了张学良的重要性，但他们不肯出让自己的利益，不像蒋介石那样花费心机。

蒋介石的高级谋士杨永泰曾向蒋献计：“以经济方法瓦解二集；以政府方法解决三集；以军事方法解决四集；以外交方法对付奉张。”

杨永泰的计谋基本上为蒋介石所采纳，也基本上得以实现。

在李宗仁、冯玉祥、阎锡山、张学良四人中，阎锡山顽固地反共反人民，直至死都没悔改；而李、冯、张都曾经为人民做过好事。所以，蒋介石对李宗仁、冯玉祥、张学良都下手无情，而对阎锡山则有打有拉、拉多于打。李、冯、张、阎四人，只有阎锡山是自觉地去了台湾，冯玉祥未解放时去世，李宗仁去了美国，张学良被押到台湾软禁。这点证明，老奸巨滑的阎锡山走得与蒋介石更近一些：在这一点上，另一类类似的谋略是“亡郑陪邻”。晋文公重耳在外流浪避难，曾经受到郑国的冷遇，正好这次郑国要同楚国结盟，这使重耳十分生气。他即位以后，凡是曾经厚待过他的国家，他都知恩图报，凡是冷遇或是迫害过他的国家，他也进行了狠辣报复，唯有郑国，他尚未来

得及行动。所以，晋文公约定秦穆公一起攻打郑国。

晋国的军队从东边包围了郑国，秦穆公也率领百里奚、孟明视等从西侧包围郑国，郑国的军事力量比其中的任何一个国家都差得很远，郑文公看到两国同时来攻，不由得惊慌失措，大夫叔詹却是很镇静，他推荐烛之武去做说客，看是否能劝退秦国人，如果秦兵退走，那么剩下晋国人就容易应付一些。郑文公没有别的办法，只好请来了烛之武，再一看原来他是个驼背老翁。

烛之武看出郑公对他不太相信，就说：“我年轻的时候就没有为国家效力，如今已是风烛残年，能做什么呢？”郑文公听出了烛之武话里有话，面露愧色，马上道歉说：“像您这样有才能的人我都没能起用，实在是我的过失。希望您能宽宏大量，如今正是国家危难的关头如果您出一把力，保存郑国，您就建下了奇功。”

烛之武本来就有一颗爱国之心，又见郑文公态度诚恳，就答应去试一试。当天夜里，烛之武就让士兵把他放在筐里，用绳子吊出城外，径直往秦营走去，但秦国士兵不准他见秦穆公，烛之武就在外面放声痛哭，像动了秦穆公，就派人把他叫进来。烛之武说：“我是个郑国人，为郑国哭泣，因为郑国就要灭亡了；但我也为秦国哭泣，因为秦国也不长久了。”秦穆公十分惊讶，就请烛之武详细谈一谈。

烛之武说：“秦、晋两个大国联合攻打郑国，郑国当然很快就要灭亡。可是，您恐怕没有想过，郑国在晋国的东边，离得如此之近，秦国离郑国却有一千里路，郑国灭亡

后，国土一定全部归晋国，您是做了‘亡郑陪邻’的傻事。现在秦国和晋国的国土差不多大小，力量也相差不多，一旦郑国被晋国吞并，晋国的势力可就远远在秦国之上。您可以回顾一下晋国对待秦国的态度，您就会更清楚。当初您送晋惠公回国做国君，又在荒年借粮食给他，真是有存亡续生之恩，可晋国每次都是以怨报德。还有，当年晋国灭虞的事您应该记得，虞国帮助晋国灭了虢国，晋国不但不图报答，反而顺手把虞国也灭了。现在您帮晋国打郑国，如果晋国强大了，反过头来进攻秦国，您又怎么办呢？您英明聪慧，我说的您应该明白，用不着多费唇舌。”

这番话使秦穆公听出一身冷汗，特别是“亡郑陪邻”的说法，更使秦穆公佩服得五体投地。烛之武看到秦穆公已被说动，就趁热打铁，接着说：“如果您能撤兵，郑国愿归顺秦国，将来秦国有什么事，郑国一定尽力帮助，我们就算作您在东边的一个仓库或是基地，郑国愿给您当‘东道主’。”

秦穆公听后使下了决心，答应了烛之武的请求，而且留下札子、逢孙、杨孙三位副将带领两千人马帮郑国守城，自己率大军离开了郑国。就这样，烛之武通过艰苦的外交，帮助郑国免除了这场灾难。

“厚势”的另一个不二法门在于化敌为友，这与“远交近攻”有异曲同工之妙，其要义都在于采用迂回的战术而不是直截了当的办法来增强自身的实力。请看下面的一个实例。寇准与王旦同朝为官，寇准老是攻击王旦，说他的



短处，王旦却专门赞扬寇准。宋真宗对王旦说：“你尽管说寇准好，他却说你的坏话。”

王旦说：“道理应当如此，我做宰相时间长了，布政事过错一定不少。寇准对陛下没有隐瞒什么，益加可见他的忠直，这正是臣敬重他的原因。”

宋真宗却认为王旦贤能。

中书省有文件送枢密院，不合诏书格式，当时寇准在枢密院，把这件事报告了真宗，王旦受到责备，中书省的官吏也受到处分。没出一月，枢密院有文件送中书省，也违反了诏书格式，中书省的官吏很高兴地呈送王旦，王旦却叫送还枢密院。

寇准十分惭愧，拜见王旦说：“您有这么大的度量啊。”

“厚势”有两种不同的方式，其一为集中联合，其二为积极生长。两者的区别在于前者能在短时间内迅速扩大实力，不受财富增长量的限制，但这种实力不易稳定；后者需要相当长的时间才能积累起相当的实力，这种实力具有稳定的亲合力，易长久。第一种方式以“苏秦合纵”为典型。

苏秦死后，六国的合纵之约被拆散，各自只顾眼前利益。只有苏代心明眼亮，历数了秦国的种种劣迹来警醒燕昭王，进而也使其他诸侯国有所警惕。情况是这样的：秦王要见燕昭王，于是燕昭王准备前往秦国，苏代劝阻他说：

“大王可要看清楚，眼前就有两个最好的例子。楚国牺牲了大片的国土才得到了枳地，齐国也是一样，用大片国土换来了宋地，但这其实都是秦国的阴谋，秦国的目的是夺取天下，但他靠的是强权政治而不是仁义。我替您分析一下，您看，首先秦国恐吓楚国，如果秦国想攻击楚国的话，蜀地的军队借助夏季水涨，乘舟顺汉水而下，五天就可打到楚国都城郢都；如果从汉中出发，走水路四天可取占五渚；在宛地集结军队打随地那是迅雷不及掩耳之势，所以秦国劝楚国不要想联合天下诸侯打函谷关，那是不切实际的。楚王因此十六年不敢轻举妄动。

秦国又对韩国说：‘我领军进逼少曲，十天之内就可以卡住太行山，如果再进攻平阳，六国皆在我掌握之中；过两周我长驱直入逼晋地，你们国家三五天之内就完了。’韩国害怕，也屈从秦国。秦国如此这般地对魏国，号称攻下安邑，占领太原，势如破竹，水陆一齐进攻，从陆上走河内之地都是秦的，水上进攻，只要决开几条河口，济阳、虚地、顿丘包括国都大梁都就没有了。把魏国也吓住了。

秦国之所以让齐攻宋，是为了拖住齐国，而且秦距离宋太远，秦与宋又是势不两立，所以利用齐国占领宋之后，就如同秦国自己占有的一样。借这个机会，秦国占据安邑，控制了战略要地，

就把攻占宋国当作借口进攻齐国，为了师出有名，他遍告天下诸侯，齐国欺骗他，而且又率领天下诸侯进攻他，所以一定要讨伐齐国，灭掉齐国。秦国想让天下共同承担挑起战争的责任，让其他国家承担更多的责任。当他想进攻魏国时，他就笼络楚国，让楚国去打南阳，这样楚魏断交，都来与秦国建交。当秦兵被围困时，他才对燕赵比较亲近，给燕赵两国送土地，还与魏国讲和，把公子延送去当人质，通过种种作法，使魏国借路给秦国去打赵国，但可惜秦军连连受挫，他们于是又给魏送东西。但是当秦与赵讲和之后，就露出了本相，魏国也抓住土地不放。可见，只要秦国处于困境中，就会让太后和穰侯出面去讲和，如果打了胜仗，那就是大设骗局，甚至六亲不认。秦国发动战争的借口多的很，比如用齐国胶东的问题向燕国问罪，以济西的事向赵国问罪，根据叶地和蔡地的事问罪魏国，抓住灭杀的话题向齐国问罪，总之，秦国找借口就像刺死小虫和绣花一样容易。

秦国在龙贾之战、岸门之战、封陆之战、高商之战、赵庄之战中杀掉的赵、魏、韩的人民有数百万，现在三国中活下来的人，大多数都是被秦国杀死的人的遗孤。秦国把战火烧到了无数地方，生灵涂炭，可是现在咱们六国之中还有很多亲近秦国的人还在把他们的国家拉向秦国，让他

的君主去侍奉秦国，真是令人堪忧啊！”

燕昭王听了苏代一席话，清醒了许多，准备联合其它诸侯国共同对付秦国，同时重用苏代，重振朝纲。

第二种方式以“修养生息”和“韬光隐晦”为典型。“修养生息”之策可以明成祖朱棣为例。韬光隐晦之妙在于忍，这一点可由实例来说明。在这里，忍，指的不是残忍，而是忍耐。但这决不是一般意义上的忍耐，它是人在处于劣势或不得意时为了将来的发展而采取的一种策略，但这又不是一般意义上的策略，而是在洞察了一切世事变化的规律以后发自内心深处的一种情志。这种忍不仅包括忍受逆境、苦难和屈辱，还包括“乐之忍”、“富之忍”、“权之忍”、“安之忍”、“快之忍”等等。总之，它是一种修养之忍，是一种趋吉避凶的深刻的智谋，是圆融无害、圆融无碍的处世智慧。

在三国时期的三个开国君主中，刘备是最不容易的。刘备之所以最后取得了成功，其最重要的策略便是忍。

下面仅举一例。

公元194年，益州牧刘焉重病去世，朝廷任命刘璋为益州牧。他生性软弱，没有主见。与驻守在川西地区的张鲁结下仇恨。几次派人攻打张鲁，都被打败。刘璋的局势很难维持。刘璋想借助曹操讨伐张鲁。

一次，刘璋听说张鲁领兵准备攻打西川。刘璋很是担心，召集众谋臣商量对策。忽然有一人说：“主公放心，我有办法去求见曹操，请曹操出兵对付张鲁，定叫张鲁没

有办法来打我们西川。”说话的人是益州别驾张松。于是刘璋派张松为大使，带上金银珠宝、锦缎丝绸等贡物，去晋见曹操。张松却是另有用心，私下自己画了一张西川地理图，藏在身上，便带着随从赴许都。

到许都后，张松每天都去求见曹操，但直到第三天才被允许召见，见了曹操。曹操问：“刘璋为什么很长时间都不来进贡？”张松说：“路途艰险，贼寇猖狂，无法前来。”曹操很不屑地说：“我已扫清中原，还有什么盗贼？”张松说：“还有孙权、张鲁、刘备，每人都带兵10多万人，怎么能说已太平了呢？”曹操本来就不喜欢，张松尖头猴脑，身短五尺，再听到他话语冲撞，很是生气，起身进了后堂。左右的人都说张松：“你是使者，竟然敢语言不恭敬，惹丞相生气，幸亏丞相看你远道而来，给你点面子不给你加罪。还不赶快走！”

张松正准备回去，后堂出来一人传曹操的话，让张松第二天去西校场看点军，见识一下曹兵的威武气势。第二天，张松来到西校场。曹操点雄兵五万，布置在校场中，果然衣袍飘动，盔甲闪光，旌旗飘扬。看了一会儿，曹操指着队伍问张松：“你们西川有这样的军队吗？”张松说：“我蜀军中没有这样的雄兵和精锐武器，但讲究仁义道德。”曹操一听脸色为之一变，说：“我视天下无能之人如草芥，我的军队，攻无不克，战无不胜；顺我者昌，逆无者亡。你懂吗？”张松笑了笑，回答说：“我知道丞相的军队所到之处，攻必克，战必胜。赤壁遇周郎，华容道相逢关羽；潼关割须丢袍，渭水夺船避箭……确实是无敌于天

下啊！”

曹操听了大怒道：“你竟敢揭我的短处！”命令手下人用棍棒把张松打了出去。张松回到馆驿，收拾行装准备当晚回西川。张松想：“我本想把西川州郡献给曹操，谁料想他如此藐视我。现在一事无成，回去岂不被人笑话。听说荆州刘备待人仁义，不如去那里看看？”于是朝荆州方向走去。

张松风尘仆仆，来到荆州地界边。见前面奔来一队人马，为首一员大将，勒住马问张松：“你莫非就是张别驾？”张松答：“正是。”那人赶紧下马说：“赵云我等候半天了。”张松大吃一惊说：“莫非你就是常山赵子龙？”赵云答：“正是，我奉主公的命令，前来迎接。”他将张松领到事先安排好的住处，酒筵招待，热情有礼。张松暗自欢喜：“人们都说刘备宽厚仁义，果然不假，也许这次不会白来！”

第二天，赵云陪同张松前往荆州，刚走了有四五里路程，又来了一队人马。原来是刘备带着诸葛亮等亲自前来迎接，这使张松受宠若惊。刘备说：“久闻大名，无法相见。听说您路过我处，如不嫌弃，请到荒州暂歇，叙叙仰慕之情。”

张松非常高兴，随刘备进了荆州。刘备大摆盛宴招待张松。宴席间张松问：“皇叔占守荆州，共有几个郡？”诸葛亮说：“荆州是借来吴的，人家总是催讨归还，只因现在我主公已是东吴女婿，才得以安身。”张松说：“东吴占据六郡八十一州，国富民强，难道还不知足吗？”刘备说：

“我才疏力薄，岂敢奢望。”张松说：“您是汉室宗族皇室，仁义四海皆知。别说占几个地方，即便代替皇帝治国也非过分。”刘备说：“您太过奖了，我怎么敢当啊！”宴席间谈话气氛热烈，各抒己见。但刘备却绝口不提西川之事。就这样张松住了3天，每天宴请一番，无人提起西川。

3天之后，张松准备启程回蜀，向刘备告辞。刘备在十里长亭又设宴送行。举起酒杯敬张松，说道：“承蒙您不把我看作外人，畅谈了3天；今天离别，不知什么时候才能再相见！”说罢，潸然泪下。张松感动万分，对刘备说：“您如此宽宏仁义，我有一个打算，您如此以德待人，鄙人也应该知恩图报。我看荆州，东有孙权，北有曹操，不是久居之地啊！”刘备说：“我也明白这个道理，但是没有别的安身之处啊。”张松说：“益州险要，土地辽阔，国富民强，智谋之士，很久就仰慕皇叔的为人。倘若您带领荆州军民，长驱直入西边，那么您就可以大业告成，重兴汉室了。”

刘备谦让了一番。他说：“我怎么敢这么做呢？刘璋也是帝王宗室，经营西川多年，地位极其稳固。张松说：“我并非卖主求荣。但是今天遇到您，我说说肺腑之言：刘璋虽拥有益州，但他禀性懦弱，不能任人为贤；加上张鲁，时刻梦想便犯，所以益州人心离散，盼望能有开明的主公。我这次出行，本想帮助曹操，谁知这贼傲慢奸诈，怠慢贤士，所以我特意来拜见明公。您可先取西川作为基地，然后北伐汉中，收复中原，重振天朝，青史留名，如果您有意，我张松愿尽犬马之劳，不知您的意下如何？”

刘备沉思了一下，就说：“我感谢您对我的厚爱。但刘璋与我同气连枝，我怎忍下手。”张松说：“大丈夫在世，应首先考虑建功立业之大事，你若不取，必为他人所夺，后悔就晚了。”刘备说：“但是蜀道艰险，易守难攻，我心有余而力不足呀！”张松从袖中取出地图，递给刘备说：“我感谢明公对我的盛情，决定献上此图。只要有此图，取西川易如反掌。”刘备和诸葛亮展开地图粗略一看，上面详细写着行程路线，标明险要的山川峡谷，还有重要官府，仓库钱粮，写得清楚明白。刘备见时机已到，就连连作揖说：“青山绿水，长存不老。来日事成，定将厚报。”张松说：“我遇到明主，愿意尽情出力帮助，不图什么！”说完就告别起程了。诸葛亮又让赵云等人护送几十里后才返回。

刘备按照张松提供的情况和内应，顺利地占据了益州，从此才算真正地站稳了脚跟，有了建功立业的本钱和基础。

忍之道可以使人立国，其为用亦大矣。

其实，忍是成功者必备的素质。

康熙帝除权臣鳌拜，也是一种坚忍成功的事例。

在四个辅政大臣中，由于索尼年老，遇必隆软弱，苏克萨哈势力小而且与鳌拜不合，结果造成了鳌拜的专权。他广植党羽，排除异己，对于“相好自荐拔之，不相好者陷害之”，于是，出现了“文武各官，尽出伊门”的情况，从中央到地方遍布他的心康。鳌拜依仗权势，专权横行，经常在少年天子面前“施威震众”，而且多次背着皇帝



“出矫旨”，事事凌驾于其他辅政大臣之上。他“办事不求当理，稍有拂意，即将部臣叱喝”，轻则辱骂，重则治罪；他甚至把官员给康熙皇帝的奏疏私自带回去，同心腹亲信商议，“凡事在家议定，然后施行”。鳌拜恣意妄为，独断专行，全然成了太上皇。

康熙五年（1666），鳌拜以当年多尔衮在圈地时偏袒正白旗为由，提出要与正白旗换地，并声称，如果土地不足，“另圈民地补之”，企图以换地为名，再次掀起大规模的圈地高潮。这实际上是要重演入关之初的虐政暴行，尽管这一主张遭到各阶层的反对，但鳌拜全然不顾，派遣自己的亲信到京畿一带“踏勘”旗地，以这些旗地“沙压水淹，不堪耕种”，“镶黄旗地尤不堪”为由，坚持要换地，并强令有关各旗办理圈换旗地事务。此令一出，当地满汉人民十分恐慌，“所在惊惶奔诉”，“哭诉失业者殆无虚日”。对一些敢于反映群众情绪，请求停止换地的官员，鳌拜大施淫威，要求皇帝将这些人处死，年轻的康熙皇帝虽然不同意鳌拜的做法，但也阻止不住他的一意孤行。结果，反对换地敢于直言的官员被绞死，家产被籍没。这次换地事件，严重地破坏了生产，使大批农民失去土地，激化了社会矛盾。

康熙六年（1667），康熙帝亲政。按理说，辅政大臣应将权力移交给皇帝了。但鳌拜仍把持权力，不愿归政，企图把年轻的皇帝变成任凭自己摆布的傀儡。辅政大臣苏克萨哈鉴于皇帝已亲政，要求辞去辅政大臣的职务，把权力归还皇帝。这一举动刺中了鳌拜的要害，将了鳌拜的军。

鳌拜当然不肯轻易退出历史舞台，他以极其专横的态度诬陷苏克萨哈是“背负先帝”，“欺藐皇上”，“紊乱朝政”，罗织了二十四大罪状，要把苏克萨哈斩首抄家。康熙帝不同意，骄横成性的鳌拜便在康熙帝面前挥拳捶胸，疾言厉色，以示要挟。最后，康熙帝也无法改变鳌拜的决定，苏克萨哈被绞死。

康熙皇帝虽已亲政，但不能亲掌大权，这使他极为烦恼。而鳌拜却不断将亲信安插到重要部门，企图继续架空皇帝。一次在群臣向康熙帝朝贺新年时，鳌拜身穿黄袍，俨如皇帝，仅其帽结与康熙帝所戴不同。还有一次，鳌拜托病不上朝，康熙帝亲自前往探视时，鳌拜偃床，席下置刀，根本不把已经亲政的皇帝放在眼里。这一切，都常常刺病着年轻的康熙皇帝的心。

康熙帝自幼读书，有抱负，特别是亲政后欲一展宏图。他病恨鳌拜的专权跋扈，倒行逆施，但鉴于条件不成熟，还不能一下子除掉鳌拜，因此不能采取鲁莽行动。经过长期的考虑，一个周密的计划在他脑海中酝酿成熟。为了夺回权力，康熙帝陆续将一些忠于自己的人安排在自己的周围，并将一批亲信提拔到要害部门，如提拔索额图为吏部右侍郎。这样，一个新的集团已悄悄地在年轻的皇帝周围形成，随后，康熙帝又派亲信掌握了京师的卫戍权。为了最后解决鳌拜，康熙皇帝精心挑选了一批少年侍卫，在宫中练习布库游戏，他自己也经常和这些布库少年摔打玩耍，故意做出胸无大志的样子，以迷惑鳌拜。鳌拜每次上朝，都见到皇帝与少年们玩耍，竟以为“帝弱且好弄，心

益坦然”，毫无戒备之心。

康熙八年（1669年）5月，康熙帝与索额图等设下计谋，事先在宫中埋伏了布库少年，并约鳌拜进宫。当鳌拜单身入宫时，十几个少年连说带笑地迎了上去，声称要与他练练功夫。鳌拜以为这些少年与其逗闹，本想喝退了事，不料少年们近身之后立即动起手来。当鳌拜被五花大绑推到康熙帝面前时，他才如梦方醒，不过为时已晚。接着，康熙帝宣布鳌拜的三十条罪状，将他永远拘禁，同时，迅速捉拿其兄弟子侄、心腹党羽，并全部处死。顷刻之间，鳌拜集团土崩瓦解。

中国有句俗话，叫做“人在屋檐下，不得不低头”，意思是说人在权势不如别人的时候。不能不低头退让。但对于这种情况，不同的人会采取不同的态度。有志进取者，将此当作磨练自己的机会，借此取得休养生息的时间，以图将来东山再起，而绝不一味地消极乃至消沉；那些经不起困难和挫折的人，往往将此看作是事业的尽头，或是畏缩不前，不愿想法克服目前的障碍，只是一味地怨天尤人、听天由命。

太子李建成在唐高祖李渊的支持下与齐王李元吉联合，共同迫害秦王李世民。一次，李建成请李世民赴宴，于酒中置毒，李世民饮后腹中暴痛，被送回家里，呕血数升才保住了性命。还有一次，李建成借陪父皇打猎的名义，特意为李世民准备了一匹烈马，等到李世民骑马追逐一头麋鹿时，烈马狂性发作，把李世民甩出了一丈多远，差点摔死。后来，李建成又与李元吉密谋，准备在替李元吉出征

饕餮的宴会上杀死李世民。李世民一忍再忍，直到时机成熟，策划完成，才发动“玄武门政变”，一举杀掉了太子李建成及其死党，逼退了父皇李渊，自己坐上了皇帝的宝座。

隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，导致各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，和农民起义军里应外合，或是干脆投靠过去。因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是不太放心。唐国公李渊（即唐高祖）曾多次担任中央和地方官，所到之处，悉心结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，很多人都来归附。他的属下都很担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见他，李渊正好因病未能前往，这使得隋炀帝很不高兴，本来没什么，现在多少有点猜疑之心。

当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，李渊也算是皇亲国戚。隋炀帝向她问起李渊没有来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，病得挺重，隋炀帝又问道：“会死吗？”

王氏把这个震惊的消息传给了李渊，李渊变得更加谨慎起来，使知道自己树大招风，迟早会为隋炀帝所不容。现在只是没有借口杀他，但过早起事自己又力量不足，所以李渊隐忍等待暗中筹化。同时，使故意广纳贿赂，败坏自己的名声，沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，不由得放松了对他的警惕。

严嵩为内阁首辅大学士时，徐阶也是内阁大学士，两

人共事近十年，严嵩多次设计陷害徐阶，徐阶装聋做哑，从不与严嵩争执，甚至把自己的孙女嫁给严嵩的孙子，表面上十分恭顺。严世蕃对他多行无礼，他也忍气吞声。

直到嘉靖四十一年（1562年）邹应龙告发严嵩父子，皇帝逮捕严世蕃，勒令严嵩退休。徐阶还亲自到严嵩府安慰。这一行动使得严嵩深受感动，叩头致谢。严世蕃也率妻子乞求徐阶为他们在皇上面前说情，徐阶满口答应。

徐阶回家，他的儿子徐番迷惑不解，说：“你老受严家父子的侮辱陷害，已经那么多年，现在是该出口气的时候了。”

徐佯装十分生气，骂徐番说：“没有严家就没有我的今天，现在严家有难，我负心报怨，会被人耻笑的！”严嵩派人探听到这一情况，信以为真。

严嵩已去职，徐阶还不断写信慰问。严世蕃也说：“徐老对我们没有坏心。”

殊不知，徐阶只是看皇上对严嵩还存有眷恋，皇上又是个反复无常的人，严嵩的爪牙在四处活动，时机还不成熟。

等到严世蕃谋反事发，徐阶密谋起草奏章，抓住严嵩父子要害，告严嵩父子通倭想当皇帝，才使得皇上痛下决心，除掉严嵩父子。严嵩父子还蒙在鼓里。

这一谋略的反例可举三国时代吴国大臣诸葛瑾的大儿子诸葛恪。

诸葛恪从小就聪明过人，名气极大，远近闻名。大家都喜欢出些难题来刁难他，诸葛恪才思敏捷，也非常喜欢在大庭广众之下显示自己的才气，他也能带给人们惊喜。

孙权听说之后，准备找个机会试一试诸葛恪，正好一次群臣议事，诸葛恪也在场，孙权有心考验一下他，于是想了一个个绝妙的主意。他叫人牵了一头驴来，在一张白纸上写了“诸葛子瑜”几个字，诸葛子瑜是诸葛恪的父亲的名字，然后把这张白纸贴在驴脸上。诸葛恪的父亲诸葛瑾（字子瑜）的验比较长，所以受此侮辱，大臣们都笑了。诸葛恪却很沉着，他向孙权要了一支笔，然后在纸条上加了“之驴”二字，变成了“诸葛子瑜之驴”，众人吃了一惊，随即又爆发出一片欢笑声，从一个侮辱变成了一句诙谐，体现了诸葛恪的机智。孙权笑着说：“这头驴就赐给你了。”

有一次，诸葛瑾从别处买到一匹好马，准备献给孙权，他让诸葛恪去做这件事，但是诸葛恪可能是不小心，把这匹马的一只耳朵挫伤了一小块，结果让与诸葛瑾同殿为臣的范慎看见了，他讽刺诸葛恪：“人要有仁慈之心。你不是常常这么说吗？虽然马是畜牲，但也是有血有肉的生灵啊！你把马的耳朵伤了，算怎么回事？”诸葛恪当然不示弱，反唇相讥：“人人都知道，母亲对儿女别提多疼爱了，如果女儿为了漂亮，提出要戴宝石做的耳环，做母亲的当然会答应，但是要戴上耳环就要在耳朵上穿两个孔。你说母亲是仁慈还是残忍呢？”范慎听得出诸葛恪是在狡辩，但是又找不到合适的话来反驳，只好无可奈何气愤而去。

这样一个才智过人，才华横溢的人在成长过程中越来越刚愎自用，恃才傲物，不知道为自己谋条退路，结果后来被吴主孙亮所杀，抛尸荒野。

## 第三篇 权兴

### 【原文】

权兴者弈棋布置，务守纲格，先于四隅分定势于，然后拆二斜飞下势子一等。

立二可以拆三立可以拆四与势子相望可以拆五近不必比远不必乖，此皆古人之论。后学之规，舍此改作未之或知，诗云：“靡不有初，鲜克有终。”

### 【译文】

善使“权兴”谋略之人，下棋落子必定有一种规律，这主要体现在布局阶段。基本策略就是先占四个边角，以最少的棋子围到最多的版图，然后分路斜进，控制局势。

占住两角可以分三路进逼，拥有三块则可以御敌四路，边角逼相呼应，则五路进击也不在话下。相近则不用对比，远离也不必相背而行，这都是古人的一定之规。后学晚辈，再有新论也未可知，总归是难以善始善终。

### 解析

下围棋有三阶段，一绪盘一布局，二中盘一战斗，三

终盘整地一官子，权兴在绪盘尤为重要。

权兴是布局占地、围版图的意思（兴，犹地版图也），权兴有一个基本策略就是“先于四隅分定势子”。为什么要“先于四隅分定势子”呢？简单地说，因四角隅可以最少的棋子围到最多的版图，是战略要地。下棋就是先要取得这种优位的战略要地，并逐步形成有利的格局。等战略格局一定，双方胜败形势已分，对手顶多就只有在这格局下战斗的份而已，想要再扭转形势就难了。

战略家李德哈特说：“战略的真正目标，就是要寻求一种有利的战略形势，有了这种形势，本身假使尚不足以产生决定性的结果，那么只要再继之以一个会战，即必然可以获致这样的结果。”

《西游记》第七回中，就有一段佛祖收服齐天大圣孙悟空的故事，正可用来说明战略布局的效益和方法。

我们不妨来看看这段故事是怎样的。

当时众将把大圣攢在一处，却不能近身，乱嚷乱斗，早惊动玉帝，遂传旨，着游奕灵官同翊圣真君，上西方请佛老降伏。二圣得了旨，径到灵山胜境雷音宝刹之前，对四金刚八菩萨礼毕，即烦传达，众神随至宝莲台下启知，如来请二圣礼佛三匝传立台下。如来问玉帝何事烦二圣下临，二圣将齐天大圣前后事细说一遍，如今事在紧急，玉帝特请佛祖救驾。如来闻说，即对众菩萨道：汝等在此稳坐法堂，传我练魔救驾去来。又唤阿难迦叶二尊者相随，离了雷音，径至灵霄门外，忽听得杀声震耳，乃36员雷将围困着大圣哩！



佛祖传法旨，教雷将停息干戈，放开营盘，叫那大圣出来，等我问他。众将果退，大圣也收了法像，现出原身近前，怒气昂昂，厉声高叫道：你是哪方善士，敢来止住刀兵问我。如来笑道：我是四方极乐世界释迦牟尼尊者南无阿弥陀佛，今闻你猖狂村野，屡反天官，不知是何方生长？何年得道？为何这等暴横？大圣道：我本天地生人灵混仙，花果山中一老猿。水帘洞里为家业，拜友寻师悟太玄。练就长生多少法，学来变化广无边。因在凡间嫌地窄，立心端要住瑶天。灵霄宝殿非他久，历代人王有分传。强者为尊该让我，英雄只此敢争先。

佛祖听言，呵呵冷笑道：你那厮乃是个猴子成精，怎敢欺心？要夺玉皇上帝尊位。他自幼修持，苦历过 1550 劫，每劫该 129600 年，你算他该多少年数方能享受此无极大道。你那个初世为人的畜生，如何出此大言！不当人子，不当人子，折了你的寿算，趁早皈依，切莫妄说，但恐遭了毒手，性命顷刻而休，可惜了的本来面目！

大圣道：他虽年劫修长，也不应久住在此。常言道，交椅轮流坐，明年是我尊。只教他搬出去，将天宫让与我，便罢了；若还不让，定要搅乱，不得清平。佛祖道：你除了长生变化之法，再有何能，敢占天宫胜境？大圣道：我的本事多哩！我有 72 般变化，万劫不老长生，会驾筋斗云，一纵 108000 里，如何坐不得天位？

佛祖道：我与你打个赌赛，你若有本事，一筋斗，打出我这右手掌中，算你赢，再不用动刀兵苦争战，就请玉帝到四方居住，把天宫让你；若不能打出手掌，你还下界

为妖，再修几劫，却来争吵。

那大圣闻言暗笑道：这如来十分好笑，我老孙一筋斗，去 108000 里，他那手掌，方圆不满一尺，如何跳不出去，急发声道：既如此说你可做得主张。佛祖道：做得做得，伸开右手，却似个荷叶大小，那大圣收了如意棒，抖擞神威，将身一纵，跏在佛祖手心里，却道声：我去也！你看他一路云光，无影无形去了，佛祖慧眼观看，见那猴王风车子一般相似不住，只管前进，大圣行时，忽见有五根肉红柱子撑着一般青气，他道此间乃尽头路了，这番回去，如来作证，灵霄宫定是我坐也。又思量说且住，等我留下些记号，方好与如来说话，拔下一根毫毛，吹口仙气叫变，变为一管浓墨双毫笔，在那中间柱子上写一行大字云：齐天大圣到此一游。写毕，收了毫毛，又不装尊，却在第一根柱子根下撒了一泡猴尿。翻转筋斗云，径回本处，站在如来掌内道：我已去，今来了，你教玉帝让天宫与我。如来骂道：我把你这个尿精猴子，你正好不曾离了我掌哩！大圣道：你是不知我去到天尽头，见五根肉红柱子撑着一股青气，我留个记在那里，你敢和我同去看么？如来道：不消去，你只自低头看看。那大圣睁圆火眼金眼，低头看时，原来佛祖右手中指写着‘齐天大圣到此一游’，大指丫里，还有些猴尿臊气。大圣吃了一惊道：有这等事！有这等事！我将此字写在撑天柱子上，如何却在你手指上，莫非有个未卜先知的法术？我决不信不信，我再去来好。大圣急纵身又要跳出，被佛祖翻掌一扑，把这猴王推出西天门外，将五指化作金木水火土五座联山，唤

名五行山，轻轻的把他压住。众雷神与阿难迦叶一个个合掌称扬道：善哉！善哉！

案例中，如来佛就是以战略布局制服孙悟空的，怎么说呢？按修道的层次，自下而上，层层上升。每上一层不但视野开阔一层，功力亦增厚一层，这时候从上层可以关照到下层，看透下层所有的一切，并且可以完全将下层罩住。但是从下层往上看却看不到上层，不知上层境界何所似。举个通俗的例子来说，就像人的生命成长历程，当他在小孩时要往上是看不到也掌握不到青少年、中年或老年人之世界的。但是一旦像经过盲撞（尝试错误的过程，随年龄、经验成长）到达上一层的世界时，再往回看那一切都清楚得多，对下一层的事务，自然也较能掌握。

如来佛就是根据这原理来形成战略的，因为他修道比孙悟空层次高；如来佛的身法已经到达“去如来、来如去”的如来境界（超越空间）。孙悟空纵使有一筋斗十万八千里的功夫，也毕竟还在“如来”的空间内，自然要被罩住（因来能跳出如来空间之外）。

因此他（如来佛）就选择“他已达到之境界而孙悟空尚来达到”之功夫来克制孙悟空，而故意不以孙悟空所已达境界之功夫（如刀枪棍棒、72变化）来与孙悟空斗。这战略定下来，基本上就已经是“先使敌不可胜，以待己之胜敌”了！

这种情形就像老教授要与青少年斗，他不选择青少年的专长——力斗，而选择理斗一样，先在战略上取利。否则，如选择与其同层的力斗，恐怕还未必是少年人的对手

哩！如来佛不选力斗，也是基于同样道理。

战略方针决定后，接下来他（如来佛）就用激将法把孙悟空诱入战略圈套中（手掌心）。试想两军对仗，一旦误入了人家的圈套，还有取胜的机会吗？希望太渺茫了？这就是孙悟空一开始就失策的地方。

以上如来佛这种战略布局法，颇值策谋者参考。

天下之事，变化万千，若要运筹帷幄，定需占尽天时、地利、人和，始能万事皆备、一击而中。我国古代兵法奇书《孙子兵法》有“以逸代劳”的策略，这一术法颇合“权兴”的意蕴。孙子认为：“以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，以饮待饥，此治力者也。”此处所论的“以逸待劳”是说在战争中，敌我交锋，我方应处于有利地形，作好一切准备，以迎战长途跋涉而来的敌人。对方在疲惫中，我方精力充沛，精神饱满，定能战胜敌人。因此它是胜战之计。

我国战国时期，已有人把此法用于战争。

战国时期秦国大将王翦带领 60 万大军攻打楚国，楚将项燕领 40 万大军迎战。王翦大军到达天中山后，便在那里驻扎下来。面对王翦的军队，项燕也安营扎寨，准备决一死战。

王翦不急于进攻，只是让士兵修筑工事；项燕则是多次领兵挑战。王翦就是不应战，只是让士兵暂休体力。

一年多后，王翦的部队在养精蓄锐后，士气高昂，精力旺盛。但项燕求战心切，时不时去挑战，时间一长楚军士气都疲惫了。渐渐地楚军以为秦军只是驻防，自然就放

松了戒备。就在楚军完全放松的时候，王翦突然发动猛攻，一举把楚军打得落花流水。王翦乘胜追击，活捉了楚王，项燕败后自杀，楚国灭亡了。

王翦“以逸待劳”之术中的“待”不是消极等待，而是积极防御、创造战机。

“以逸待劳”的关键在于劳敌。劳敌有两层含义，一是劳敌之力，二是劳敌之精神。“劳敌之力”是使敌人疲于奔命，“劳敌之神”是使敌人精气衰竭，而我军正在旺盛之时，一出击，则必胜。

东汉刘秀手下的大将王霸曾打垮了叛将苏茂。时过几日，苏茂重整旗鼓，又来挑战了。

王霸一看对方补充了兵员、武器，来势凶猛，于是下令坚守营垒，不出战。敌人每日在营门外叫阵，擂鼓鸣金，谩骂不止；王霸却不理睬，像没事似的，只在营房里和将士们饮酒取乐。

苏茂见王霸不出战，急不可耐，令士兵向王霸营中射箭。其中一支箭正好把王霸面前的酒杯打翻。酒洒一桌，人皆惊慌。王霸却把酒杯扶起，斟满酒，一口饮了下去。

有位武将沉不住气，问道：“这贼兵原是我们手下鼓将，与他们交锋，是一定可以打败他们的。”王霸郑重地说：“苏茂正急于与我们交战，但他远道而来，粮食不足不敢拖延。只要我们在营中坚守，等他粮草用完，就会不战而胜。”众人将信将疑。

果不出王霸所料，几日之后，苏茂营中粮草满少，致使全军上下惊慌，苏茂手下一些将领也趁机内哄，互相残

杀。苏茂一见此情，知道大势已去，只得连夜仓皇出逃。这一股势力，不战自灭了。

汉末曹操曾与袁绍在官渡大战，曹操以弱胜强，依然是用“以逸待劳”法。在官渡两军对抗了几个月后，曹操奇袭了袁绍的粮道，动摇了袁绍军心，曹军取胜。

汉末吕布也是勇力过人的英雄，然而被曹操所治。曹操正是抓住时机，“以逸待劳”而成功的。

公元198年9月，曹操率优势兵力东征吕布。10月交战在彭城，大胜。进军下邳，又胜，曹军追到下邳城下，吕布率军出战，曹军又获全胜。吕布退到城内，死守下邳。

吕布退兵到城内采取死守的政策，曹军多次攻城都失败了。曹军兵士疲惫不堪，曹操心中已有撤军的意思，就与谋臣们商量。荀攸与郭嘉都进言：“吕布虽然勇武，却缺乏智谋，连战皆败。已失去锐气才退到城中，他现在锐气未复。加急进攻，吕布必然可擒。若要放虎归山，除掉他就难了。”

曹操听取了两位谋臣的意见，决开了泗水、沂水的河道，用水淹了下邳城。一个多月后，吕布的部将宋宪、魏续生擒了吕布，下邳城全城投降。曹操生擒吕布，完全是捉住时机不放，以逸待劳而取得的。

1947年，解放战争中，我西北野战军粉碎胡宗南的进攻，也是在战略上取用“以逸待劳”的方针的。

1947年3月蒋介石调集胡宗南34个旅25万兵员，向我陕甘宁边区发动了重点进攻，企图一举消灭中共中央机

关和西北野战军。

西北野战军在毛泽东、彭德怀指挥下，运用“蘑菇战术”，仅以6个旅2万多人，使敌军人困马乏、士气低落，并在青化砭、羊马河、蟠龙镇取得三战三捷的胜利。

1947年3月19日，我军主动放弃延安。胡宗南占领延安之后，骄傲轻敌，急于寻找我军主力决战。我军已将主力隐藏在延安东北处，而只以一个营的兵力诱敌北上安塞。

胡宗南上当，随即以5个旅的兵力向安塞方向追击，并派军进驻青化砭担任掩护。我军得知后，即集中6个旅先在青化砭设下口袋。3月25日敌军31旅贸然到青化砭，即入我军伏击圈。我军仅用1小时47分就全歼敌军。

敌人发现我主力部队不在西而在东，又急忙从安塞掉头东进，此时我们主力已由西转至蟠龙西北休整。

我军又以一个旅冒充主力牵制敌人，牵着胡宗南在陕北高原兜圈子。15天内转游了200里，把敌兵拖垮了。

后来，胡宗南发现中计，于4月6日南下，只留135旅驻守瓦窑堡。我军即设计将135旅引出，于4月14日在羊马河地区将其一举围歼。

羊马河战后，蒋介石又误认为我军主力已北撤，准备东渡黄河，遂令胡宗南调动9个旅北上。以与榆林部队一起夹击我军。

我军再用小股兵力诱敌北上。5月2日当敌人经过6天急行军到绥德时，我主力军用4个旅向蟠龙镇猛攻，全歼守军，缴获大批武器装备。

牵着敌人走，我“逸”而敌“劳”，我“主动”而敌“被动”。

陕北之战的胜利给胡宗南以沉重的打击。歼敌 1.4 万人，由此而稳定了陕北战局。

“以逸待劳”不仅应用于战场，在现实生活中也是可贵的行为方式。有些人为了事“闻风而动”，似乎快，其实有时是情况不明的“瞎忙”！

在现代生活节奏很快的时代，人们应学会充分地了解情况，以最少的时间、精力、金钱来获取尽可能大的物质成果。

定势之后，仍有两种守势的方式。其一，占尽战略要地之后，等待敌人自投罗网。南宋黄天荡一役可资借鉴。其二，处有利之势，却伪装成不堪一击，引诱敌军冒进，进入设计好的圈套，然后关门打狗。《三十六计》中“上屋抽梯”一计，很好地说明了这个道理。“上屋抽梯”又称为“上楼抽梯”，《孙子兵法》内载“帅兴之期，如登高而去其梯。”

此计用于军事上，主要指的是诱敌深入而断其归路。因此首先要给对方以方便，让对方因方便而能“上楼”；而后我方撤去“楼梯”，让对方陷入困境。

战国时齐人田单曾以此计收复齐国。

田单本是齐国安平地区一个管理市场的官，燕军攻打齐国时，田单带领全族人从安平逃到即墨城。因为即墨城守城官战死，大家看田单足智多谋，就推举田单为将，率领大家守城抗燕，并伺机反击。



田单出任将领之后，担心自己是外乡人，怕大家心不齐，就想出一个计策。他命令全城人吃饭时，一定要在院子中间设供桌。空中飞的鸟看见院子中有食物，就飞下来吃。田单就乘机说：“这是天上的神灵在帮助我们。”假借神灵来指挥全城兵士百姓抗击燕军。

田单为了坚定军心，又想出一个办法，他派人夜里偷偷来到城外散布说：“田单最怕燕军捉到齐军的俘虏，把俘虏鼻子割掉，挂在军前，那样即墨城的士兵会不战就降。”燕国人听说后，就把俘虏的齐人都割掉鼻子挂起来，即墨城中的军民见此情景，宁死也不想投降。又散布说：“田单最害怕燕人挖掉齐人的祖坟，那样齐人就会全部投降了。”燕军听说后，就挖掉即墨城外面的齐人祖坟，把死人拖出来放火烧了。守城的齐人看到了，悲痛欲绝，个个要求与燕军决战到底。

田单看到士气高昂，认为作战的时候到了，就发动士兵修筑工事。修好之后，让士兵都隐藏起来，让一些老弱病残和妇女登城守卫。又派使者带着收集的黄金送给燕将，告诉他们“齐军要投降了”。燕军一听非常高兴，开始对齐军的防备松懈下来。田单又收集了千余只耕牛，在牛的两角绑上尖刀，身上画上龙纹，把芦苇灌上油脂系在牛尾巴上，然后把城墙开几十个大洞，趁夜黑人静之时，给牛尾巴点上火，把牛一下从洞口中全放出去。牛疼痛难忍，一窝蜂似地直冲向燕军阵地。田单又命几千名壮士跟在牛后面，乘势追击，成为火牛阵。燕军惊慌失措，一下乱了阵脚，大败而逃。

结果田单率领齐人把燕军全部赶出了齐境，收复了齐国的失地，把齐襄王也从莒国接回齐都。

田单的计谋是先用假相给对方以方便，尔后使对方就犯，再用计制敌，正是上屋抽梯的作法。

在经济领域内，此计也是常用之术。

德国人梅里特兄弟移居美国后，定居在密沙比。他们早起晚归，积攒了一些钱。后来于无意中发现密沙比原是一个丰富的铁矿区。兄弟两人严守秘密，并开始大量收购地产，成立了铁矿公司。

洛克非勒早就对该铁矿区垂涎三尺，但由于晚来一步，只能眼睁睁地盯着这块肥肉，等待时机。

1873年，美国发生了一次经济危机，梅里特兄弟陷入了窘境。正在这时，来了一位救星，他即是本地牧师劳埃德先生。梅里特一家人一看是令人尊敬的牧师，就请进屋去。

劳埃德牧师一听他们的难处，忙十分热情地说：“你们怎么早不告诉我？我可以助你们一臂之力啊。”

牧师说：“我有一位大财主朋友，他可以借给你一笔巨款。”

牧师立即就写了封借42万元的介绍信。

两兄弟问：“利息多少。”

牧师说：“我怎么能要你们的利息呢？这样吧，低利，比银行利率低2厘。”

两兄弟以为在梦中，呆了。

牧师让他们拿出笔墨，立了一字据：“今有梅里特兄弟

借到考尔贷款 42 万元整，利息 3 厘，空口无凭，特立此为证。”

梅里特兄弟念了字据，觉得一切无误，高兴地在字据上签了字。

过了不到半年，有一天，劳埃德牧师又来到了梅里特家。

一进门，他就严肃地说：“我的那位朋友是洛克菲勒，他早晨来了一个电报，要求马上索回借款 42 万元。”

两兄弟早已把 42 万元花在矿产上，哪里能拿出这么多钱？两兄弟无可奈何地被逼上法庭。

在法庭上，原告律师说：“那借据上写得非常清楚，借的是考尔贷款。”说着，他又引经据典：“什么叫考尔贷款？考尔贷款是贷款人随时可以索回贷款，故其利息低于一般的贷款利息。根据美国法律，借款人或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。”

梅里特兄弟是德国移民，英语都说得不太流利，如何知道什么考尔贷款？只好宣布破产，将矿产卖给洛克菲勒，作价 52 万元。

几年之后，乘钢铁业内部竞争剧烈之际，洛克菲勒以 1941 万元的价格把密沙比矿售给摩根，而摩根还觉得做了一笔便宜生意。

洛克菲勒让梅里特兄弟“上屋”然后“抽梯”，不愧为一代奸雄。

由于权兴事关全盘布局的成败，因此，权兴贵在深谋远虑。我国先秦法家讲究，君主虽身在内廷，却光照四

海，即是此意。武则天是历史上的著名皇后，她篡唐改周，做了女皇，达到女性作为的极点。早在她 14 岁那年，她就艳名远扬，传入宫廷。唐太宗听到她美艳的名声，就召他入宫。她的母亲杨氏，与她握手相别，止不住泪流满面。武则天却谈笑自若，又劝母亲道：“女儿去见天子，怎么知道不是福分呢？你为何哭泣呢？”

武则天入宫见了太宗，盈盈下拜，毫不慌张，三呼万岁，均合礼仪。太宗命她起来，举目一看，正是芙蓉颜面，豆蔻年华。太宗问她数语，则天均应付自如。最动人的是一双俏眼，水波粼粼，百啭娇喉，即使是铁石心肠，也会动心。

唐太宗虽是圣君，但色欲不减，一见倾心，当即纳入后宫。黄昏时，即召她入寝。则天虽花蕾初放，但已解风月，纵体入怀，毫不怯避，比那些半推半就、故作娇气的女子更有情趣。

春风一夜，啼笑皆妍，柔媚动人，令人不醉自醉，不迷自迷。

到了巫峡梦阑，扶桑日上，太宗勉强起来视朝。看那被底娇娃，尚在朦胧半醒，酥胸露透，眉黛春浓。太宗越瞧越爱，便赐她一个芳名，叫做武媚娘。自此太宗疏远了其他妃子，一心专宠武媚娘。

“娥眉是伐性的斧头”，太宗伴着这个可人的娇娃，不由引得多动情几次，一来二去，身体渐渐垮了下去。

不要以为武则天是一位娇里娇气、弱不禁风、软弱无能的女子，她的心肠比男人要狠。唐太宗有一匹烈马，谁

也治服不了它，武则天对唐太宗说：“我有办法。”唐太宗问她有什么办法，武则天说给我一把斧头就行了。唐太宗自然也就明白了武则天的办法，把它杀死算了。

在与武则天的交往中，唐太宗愈来愈感到武则天是一个非凡的人物，眉宇间一股英气。既能取悦于人，又能刚强立事，这种人一日得势，就是大唐江山的祸害。

一日，武则天与太子李治同在太宗病床前。太宗对武则天说：“朕自患病以来，医药无效，反而加重，看来是站不起来了。你侍朕有年，朕死后，你该如何自处？”武则天是何等聪明人物，马上明白了太宗的心决，便跪下道：“妾蒙圣上隆恩，本该一死报德。但圣躬未必不痊，妾亦不敢遂死，愿削发为尼，长斋拜佛，为圣上拜祝长生，聊报恩宠。”

太宗道：“好！好！你既有此意，今日即可出宫，省得朕为你操心了。”武则天拜谢而去，自去料理行装。当然布局之策既定，并不意味着从此可以一劳永逸，墨守成规，而要着意策略的灵活与变换，进退有度，左右逢源。

中国的春秋战国时期是一个极有意思的时代，这一时期，诸侯纷争，天下大乱，形形色色人等纷纷登台亮相。在这鱼龙混杂、泥沙俱下的时代，既可沙里淘金，又会沉渣泛起。我们可以从这一时期发生的许多事件中看出一些道理来。

举个例子，楚国在当时非常强大，因为它居于南方，所以总图向北方发展，称霸中原，而郑国正位于进军中原的咽喉要地上，要进军中原，必须先过这一关，所以楚国

集中兵力攻打郑国。为了自保，它也同一个大国即晋国结盟，出了事情晋国要负责军事援助。但是楚国来势凶猛，而晋国路途遥远，求救也来不及了，郑国君臣面临一个重大问题，到底是固守待援，还是……君臣一商量，觉得目前的形势很明朗，如果面守肯定守不住，结果就是被楚国灭掉。郑大夫子驷提出个建议，和楚国讲和，但是子孔和子峤都表示反对，他们认为：“我们刚刚和晋国歃血为盟，如今血迹未干，我们就这样草率从事，岂不是让天下人耻笑？”子驷和子展又说：“这不算违背誓言，因为我们在盟约里说的就是‘跟从强大的国家’，如今楚军逼在眼前，晋国又鞭长莫及，楚国不强大吗？我们和楚国盟誓并没有违背誓言，如果有威胁的成分在里面，那么这样的盟誓是没有诚意的，即使违背了，神灵也不会怪罪。那些以诚信为基础的盟会，是神灵喜欢降临去的，是得到神灵赞许的。”于是，郑楚两国结为盟邦，楚国的代表公子罢戎在郑国都城与郑国歃血为盟。

回过头来我们再看子驷的这一席话，可以说颇有玄妙，郑国背晋结楚，这应该算是一种背信弃义，但是经子驷说来，这简直成了天人共庆的正确决策。由此可见，子驷不但善于应变，而且口才出众。

其实说起孔子，对于这种“背信弃义”好像也持肯定态度，孔子虽然讲求仁、义、礼、智、信，但也说：“在被迫的情况下订立的盟约，连神鬼都不相信，何况人呢？”

权兴除布局上的占尽先机、深谋远虑之外，另一层重要意思是以己之长制敌之短。这一策略的运用之妙可使弱

者胜强，反败为胜。田忌赛马便是一例。

齐国大将田忌才华出众，而且有才能，办事正直无私，为人厚道。自从孙臆入齐之后，他经人介绍与孙臆相识，对孙臆非常佩服，请孙臆住在自己家里，待之以上宾，日夜与他相处，谈论兵书战策，天下大势，他暗自庆幸自己得遇良才，一有不懂的，便向孙臆请教。当时，齐国流行赌马，田忌也经常和齐国的王公贵族们赌一赌，玩一玩，但田忌的马整体实力比起王室的马要差一截，因此失败是难免的，钱也输了不少。孙臆通过观察，发现田忌的马力比起王族们差得并不多，于是对田忌说：“我有办法让您取胜，下次比赛您尽管下巨额赌注，肯定让您赢回来。”田忌没有明白怎么回事，但是他对于孙臆是全心全意地信任，所以他决定邀请齐王赌一次，以千两黄金为赌注。比赛开始前，孙臆对田忌说：“我看王宫中聚集的好马无数，如果您按照马的等级依次比赛，实力上要稍逊一筹，所以我的计策是用您的下等马去对付他们的上等马，中等马对付他们的下等马，上等马对付他们的中等马，这样一来，肯定要输一场，但是会拿下两场，三局两胜。”

比赛进程完全在孙臆的掌握之中，田忌赢了千金。齐王吃惊，询问田忌，田忌推荐了孙臆。齐威王立即与孙臆一席长谈，孙臆谈起兵法军旅之事从容不迫，侃侃而谈，对答如流，对国际形势以及战争的预测，孙臆也显示了他才智过人的一面，完全折服了齐王，他认定孙臆就是齐国争霸天下的定海神针，于是拜孙臆为齐国军师，总领军国大事。

## 第四篇 合战

### 【原文】

博弈之道贵乎谨严。

高者在腹，下者在边，中者占角，此棋家之当然，法曰宁输数子勿失一先，有先而后，有后而先，击左则视右，攻后则瞻前。两生勿断，皆活勿连，阔不可太疏，密不可太促。与其恋子以求生不若弃之而取势。与其无事而强行不若因之而自补。

彼众我寡先谋其生，我众彼寡务张其势。善胜者不争，善阵者不战。善战者不败，善败者不乱。

夫棋始以正合，终以奇胜，必也四顾其地，牢不可破。方可出人之不意掩人不备。凡敌无事而自补者有侵绝之意也，弃小而不救者有图大之心也。随手而下者无谋之人也，不思而应者取败之道也，诗云惴惴小心如临于谷。

### 【译文】

下棋之道贵在谨慎严密。

高水平的严守棋局腹地，低水平的严守棋局边线，中



等水平的占据角落，这是下棋名家理所当然的走法。棋法上说宁可输掉几个棋子而不要失去占得先机，由先而后，由后而先，攻击左边则要看右边，攻击后面则要看前面。两方面相是而不能断裂，都要有活气而不要粘连，空间宽阔但不可太稀疏，严密但不可太局促。与其贪恋棋子以求得生存，不如放弃这些棋子以取得厚势。与其没有缘由而强行突击，不如依据情势而自我补救。

敌方实力强而我方实力弱就要先谋得生存，我方实力强而敌方实力弱就一定要扩大己方的势力。善子取胜者不争斗，善子摆阵者不激战。善子激战者落于不败之地，善子处理失败者不混乱。

下棋以取得厚势开始，最终以奇袭取胜，这就一定要顾及到四方的领地，使其牢不可破。这样才能出人不意，掩人不备。凡是敌方没有缘故而自行补救的就往往有侵绝的用意，放弃小块地盘而不去救援的必定有图谋大块地盘的用心。随手而下子的人是不知谋略的小人物，不经过深思熟虑而应战的是失败之道。诗经上说谨慎小心如同临于山谷，就是这个意思。

## 解析

原文说：“棋始以正合，终以奇胜。”

围棋从开局双方各自占据了盘面的边角战略要地之后，就逐步转入中盘会战，揭开中盘战斗的序幕。这篇所谈的就是中盘的攻防要诀，而“棋始以正合，终以奇胜”即其总诀。

一佛山人在其笔记小说《中国侦探三十四案》中有段故事是这样的：

江南茶酒之肆，触目皆是，行路者，各从所嗜而就之，藉以少息，而解饥渴；取值亦廉，他处所不及也。有就酒肆饮者，遗一囊以去；酒博士得之于桌桁之上，囊横不过三寸，直将倍之，即俗之所谓搭连袋者也。启视之，中有洋银二枚，铜钱数十文；乃置之，以俟其人。

未几，其人果至，酒博士出以返之。其人忽诬赖曰：“吾囊中固有洋银四十元，铜钱且二百余，何仅得此？”酒博士无以自明呼冤而已。

旁座有饮客，起问其人曰：“君囊遗于何所？犹忆之否？”曰：“吾搭于桌之上，如之何不忆！”问博士，博士曰：“吾固得之于桌桁之上也。”客使复置原处；视之则两端下垂。因问其人曰：“是置此否？”其人曰：“然。”客曰：“吾有一法，可以立剖此疑；疑剖，则公论自在众人，吾亦不赞一词也。”旁饮之人，舆应曰：“善！善！”客乃诘博士曰：“若伺客者，客有遗物，自当返诸其人；今客有银洋四十元，若何得匿其三十八？客有铜钱二百余，若何得匿其二百？”博士大呼冤。

曰：“天已，吾代若偿之！”即自探囊取三十八元，铜钱二百；内之其人之囊中，充塞盈溢，几不能容，膨胀之状可掬。乃笑谓其人曰：“已偿君愿否？”其人唯唯，便欲取去。

客曰：“未也！子其复以搭置桌桁之上，使众视之，然后取。”置之则横亘桁上，两端不复下垂。客曰：“天下有

如此之置其囊者乎？且充盈如是，动即有所泄，而囊之外，不裹以帕者；天十宁复有此人？”其人气结不能答。

客对众曰：“吾固先宣言之，公论在众人，吾不赞一词也。疑而既剖矣，诸公其谓之何？”众皆曰：“子能破之，即当有以处之；彼如不服，吾众自在也。”

客乃谓其人曰：“君囊中有洋银四十元，钱二百余，而独能搭置桌桁之上者，其囊必大；今兹小囊，如君言以内之，竟不能置；此众所同见者。吾以是知必非君物！君之囊不知遗失何所，请于他处求之；此囊仍当还之博士也。”乃自取还原物，而以囊授博士。众人鼓掌称快，其人忸怩遁。

案例中，客人之所以能为酒博士出头，制服骗子，就是因为算计招招都精准无比，而且招招暗埋伏策，深懂得“击左则视右，攻后则瞻前，两生勿断，皆活勿连，阔不可太疏，密不可太促”的道理，让对手一再中伏丧失先机，一再处于被动、无力还击的结果。这是一则“以正合，以奇胜”的佳例。而其中最值得称道的是，此人用计始终留余地，到最后犹不愿直接让骗子当场太难堪，给他台阶下，其厚道值吾人学习。

（一）攻防战略之中，出其不意，以奇取胜，是兵家常用的军略。所谓“不鸣则已，一鸣惊人”，就在于出人意料，达到惊人的效果。这里，楚庄王一鸣惊人的典故可用来说明这一点。

楚国在城濮之战败给晋国以后不久，楚成王就被他的儿子商臣害死了。商臣当了国君，就是楚穆王。楚穆王不

甘心失败，加紧操练兵马，发誓要和晋国决一雌雄。他首先把附近的几个小国兼并了，又把中原的陈、郑等国拉了过去。周顷王六年（公元前 613 年），楚穆王正在雄心勃勃、发愤大干的时候，突然得暴病死了。他的儿子旅即位，就是赫赫有名的楚庄王。

晋国见楚国忙于办丧事，又重新会合诸侯，订立盟约。随后，又把楚国拉过去的陈、郑等国拉回到自己的势力范围之内。这一年，楚国的大臣们都急了，要和晋国决战。可是，楚庄王却无动于衷。即位三年以来，他整天喝酒、打猎，不问政事，还在宫门口挂上块大牌子，上面写着：谁敢劝谏，立即杀头！

有一天，大夫伍举来见楚王。楚庄王手里端着酒杯，嘴里嚼着鹿肉，醉醺醺地在欣赏歌舞。他眯缝着眼睛问道：“大夫此来，是要喝酒呢，还是想看歌舞？”伍举心情沉重地说：“有人要我猜一个谜语，我怎么也猜不着，特地来向您请教。”楚庄王一边喝酒，一边说：“什么谜语，这样难猜？你说说看。”伍举说：“‘楚国京城，有只大鸟，五彩缤纷，美好多娇；整整三年，不飞不叫，满朝文武，莫名其妙。’请您猜猜看，这究竟是只什么鸟？”楚庄王一听，心里明白伍举的意思，笑着说：“我猜到了，这可不是只普通的鸟。这只鸟啊，三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。你等着看吧。”伍举也明白了楚庄王的意思，他高兴地退了出去。

又过了几个月，楚庄王这只鸟依然如故，既不“飞”，也不“鸣”，照旧喝酒、打猎、欣赏歌舞。大夫苏从忍耐

不住了，便去见庄王。他一进宫门，就大哭起来。楚庄王说：“先生，什么事这么伤心啊？”苏从回答说：“我为自己就要死去伤心，也为楚国即将灭亡伤心。”楚庄王很奇怪，便问：“你怎么会死呢？楚国又怎么会灭亡呢？”苏从说：“我想劝谏您，您不听，一定要杀死我。您整天欣赏歌舞，打猎游玩，不理朝政，楚国的灭亡不就在眼前了吗？”楚庄王听了大怒，训斥苏从：“你是找死吗？我早就说过，谁敢劝谏，我就杀死谁。你明知故犯，真是傻透了！”苏从十分沉痛地说：“我是傻，可您比我更傻。如果您把我杀了，我死后会得到忠臣的美名。您要是再这样下去，楚国早晚会要灭亡的，您就成了亡国之君。您不是比我更便吗？我的话完了，您要杀就杀吧。”楚庄王突然站起来，激动地说：“大夫的话全是忠言，我一定照你说的办。”随后，他便下令解散了乐队，遣散了舞女，决心要干一番事业。

楚庄王先是整顿内政，起用有作为的人，把伍举、苏从提拔到关键的职位上去。当时楚国的令尹斗越椒野心勃勃，想要篡权。楚庄王便任命了三大臣协助令尹工作，削弱了令尹的权力，防止斗越椒叛乱。

楚庄王一面改革政治，一面扩充军队，加强训练，准备和晋国决战，报城濮之战的仇。他即位的第六年，出兵灭了庸国（今湖北省竹山县一带）；第七年，打败了宋国；第八年，又打败了陆渾（今河南省嵩县北部）的戎族。楚庄王还在周国的边界上阅兵示威，吓得周定王赶忙派大臣王孙满去慰劳。楚庄王见了王孙满，头一句话问周国京城

宗庙里的九鼎有多重。这九鼎是天子权力的象征，问九鼎的重量，实际上就是对周天王地位的威胁。经过这一番耀武扬威，楚国的势力和声威又大大振作起来。但没想到国内却发生了叛乱。

周定王二年（公元前605年），楚庄王讨伐了陆浑的戎族，在回来的路上，突然发现一队人马拦住了去路。原来斗越椒趁楚庄王不在，造反了。他占了郢都，又急忙发兵拦截楚庄王，想把楚庄王消灭在郢城之外。楚庄王见斗越椒人多势众，自己带的兵刚刚打完仗回来，疲惫不堪，知道硬拼对自己不利，便说：“斗氏一家对楚国有大功，宁肯让越椒负我，我不能负越椒。”便派苏从前去讲和。斗越椒认为楚庄王已是囊中之物，只待伸手擒拿了，哪里肯和？就对苏从说：“回去告诉熊旅（楚庄王的名字），有胆量的决一死战，不然就赶快投降！”楚庄王假装退兵，诱斗越椒过河。自己则带着少数士兵，躲在河桥的下面。第二天早上，斗越椒看到河对面有楚兵，果然追过河去，等发现中了计，想往回撤退，桥已经被拆毁了。斗越椒惊慌失措，急忙命令士兵趟水过河。士兵们正要下水，只听对岸一员楚将大声喊：“大将乐伯（乐，姓氏）在此，斗越椒快快投降！”说完，命令士兵奋力射箭。斗越椒也急令士兵向对岸射箭。在双方对射之中，乐伯手下的神箭手养由基一箭射死了斗越椒。斗象兵马见主将身亡，四下逃散。楚军分头追剿，取得了全胜。

楚庄王平定了内乱，又经过多年的准备，决定挥兵北上，同晋国争霸。

周定王九年（公元前 598 年），楚庄王趁陈国内乱的机会，派兵降服了陈国。第二年，楚庄王亲自率领大军去攻打郑国。陈、郑都是晋国的保护国，楚国出兵陈、郑，就是向晋国挑战，不承认晋国的霸主地位。

晋国当然不甘示弱。这一年的夏天，晋景公派荀林父为大将，先轸的孙子先胡为副将，率领六百辆兵车，去援救郑国。大队人马到了黄河边上，探子报告，郑国已经投降，楚国正在往回撤兵。荀林父本来就不愿意打仗。听到这个消息，立刻决定退兵。先胡坚决不同意，他大叫：“临阵退兵，太可耻了！你们要是怕楚军，我一个人去！”先胡仗着先人有大功，自己是将门之子，根本不把荀林父放在眼里，说完便带着自己的一队兵车，渡过黄河追击楚军去了。赵同、赵括（两人都是赵衰的儿子、晋国现任相国赵盾的兄弟）也认为自己父兄劳苦功高，也不听荀林父的将令，带上队伍跟着先胡过河去了。荀林父没有办法，只好下令全军过河。先胡得意洋洋地对赵同、赵括说：“我就知道主将得听我们的！”

楚庄王听说晋军已经渡过黄河，便召集部将们商量对策。令尹孙叔敖主张同晋军讲和，然后退兵；一批年轻的将士都主张迎战。楚庄王一时拿不定主意。有一个叫伍参的小臣说：“晋军主将荀林父刚掌大权，没有威信；副将先胡倚仗先人的功劳，瞧不起荀林父；三军的将领想要主动出击，有没楚国的尊严吧？”楚庄王听伍参分析得入情入理，便下令楚军摆开阵势，将战车一律朝向北方，准备出击。

孙叔敖见晋军有六百辆兵车，实力雄厚，总是放心不下，他对楚庄王说：“我看不如先派人去讲和，他们如果不同意和，非要打不可，我们再迎战也不迟。那时候，理就在我们这边了。”楚庄王接受了这个建议，派蔡鸠居出使晋军。荀林父派人接待蔡鸠居，表示同意讲和，并且提出双方同时退兵。蔡鸠居完成了使命，准备返回楚营。谁知先胡早就在营帐外面等着，他见蔡鸠居出来，一把拦住道：“刚才接待你的人没有说清楚，你回去告诉你们的国君，我们这次来，不把你们杀个落花流水，决不收兵！即使我们主将肯和，我先胡也不！”蔡鸠居十分气愤，没有答理先胡，继续往外走，刚到军营门口，又碰上了赵同、赵括。这两个人拿弓点着蔡鸠居的头骂道：“当心你的脑袋，回去告诉你们那个蛮子头，小心别碰到我们手上！”

蔡鸠居跑回楚营，把他受侮辱的情况向楚庄王讲了一遍。庄王大怒，问：“谁敢打头阵，给晋军点厉害瞧瞧？”大将乐伯挺身而出，跨上战车，直奔晋军大营，走不远就碰上了十个巡逻的晋兵。乐伯也不说话，一箭一个，一连射倒三个，又下车活捉一个，然后跳上车，往回使走。晋军看到楚将杀人，分三路追来。乐伯大喊：“晋将小心，我左边射马，右边射人，看箭！”说完左一箭，右一箭射起来，果然无虚发，左边射倒三、四匹马，右边射伤三、四个人，吓得晋军谁也不敢再追，眼睁睁地看着乐伯跑回楚军大营。

荀林父见楚军来挑战，急忙又派魏平去讲和。魏平想当大夫，没有当上，一直不满，恨不得晋军失败。荀林父



派他去讲和，他却下了战书。回来后对荀林父说：“楚王不同意讲和，一定要决一胜负。”

晋将赵旃认为自己的本事高强，总想露一手给主将看看。到晚上，他乘着天黑带领部下去偷袭楚营，不小心被楚兵发觉。楚兵大喊抓奸细，他吓得上车就跑。楚庄王弄清情况之后驾车就追。楚军将领见庄王亲自出击，纷纷跟了上去。孙叔敖对庄王说：“兵法上讲‘宁可我追人，别让人追我’，晋军欺人太甚，既然众将都出来了，咱们不如乘其不备，杀过去！”这时候，天还不亮，楚庄王下令出击。霎时间，鼓声如雷，车马飞驰，楚军将士争先向晋国军营冲去。晋军将士睡得正酣，一点没有准备。荀林父听到鼓声，急忙下令抵抗。两国军队在城外大战起来。晋兵刚从梦中惊醒，乱哄哄的，士气不振，指挥不灵，抵抗不力。而楚军一鼓作气，往来冲杀，没多大功夫，就把晋军打得溃不成军了。

荀林父带着残兵败将，仓惶逃走。只见先胡从后边赶了上来，头上中了一箭，满脸鲜血，用战袍裹着。荀林父恨恨地说：“勇将也落得这样的下场吗？”说话间，晋军残兵都跟上来了。荀林父下令赶快渡河。可是船少人多，你争我夺，自相残杀。船上的人满了，后来的人抓住不放，把船弄翻了不少。先胡站在船上，喊道：“谁再攀住船不放，用刀砍他的手。”于是那些船上的士兵举起刀来，砍那些攀船的人，手起刀落，鲜血淋漓，河水都染红了，真是惨不忍睹。

楚庄王率领楚军开进城去。有人请他乘胜追击，楚庄

王说：“楚国自从城濮之战败给晋军，就不敢和晋国争锋，这次胜利，可以洗掉耻辱啦。晋国楚国都是大国，早晚总得讲和，何必多杀人呢？”于是，下令楚军立即收兵，不再追击，放晋国官兵渡河回去。

这一战，拥有六百辆兵车的晋国大军，一夜之间，几乎全军覆灭。三年不鸣的楚庄王终于一鸣惊人，他继齐桓公、晋文公、秦穆公之后，也当了霸主。

(二) “博弈之道贵乎谨严”，谋略之道也与此同理。无论是行兵作战，为人处事，都应瞻前顾后，左右兼备，疏密有致，取舍有方，如此方能稳操胜券。三国时代，赤壁之战，诸葛孔明谋事详备，竟至“万事俱备，只欠东风”，深得“谨严”之精义。

官渡之战以后，曹操逐步统一北方，同时发展生产，进一步增强军事力量。下一步他就打算进军南方，消灭驻守在荆州的刘表和江东的孙权，统一全国。

在汉献帝建安十三年（公元208年），曹操率大军南下，直逼荆州。而此时，驻守荆州的刘表刚刚死去，次子刘琮承袭了他的职位，胆小怕事的刘琮暗地里投降了曹操。受刘表派遣驻守新野一带的刘备，见曹军来势凶猛，想抵抗也来不及了，就匆匆忙忙地向江陵（今湖北省江陵县）退却。江陵是一个军事重镇，又是兵力和物资的重要补给地，曹、刘双方都为争夺此地而日夜兼程。在长坂（今湖北省当阳县东北）曹操赶上刘备，并且打败了刘备，占领了军事要地江陵。刘备被打得无路可走，只好从小道到夏口（今湖北省武汉市），与刘表的长子刘琦相遇，合

兵一处，约有2万人。而且在夏口，刘备碰到了等他很久的孙权的谋士鲁肃。原来，孙权在得到曹军南下，刘表去世的情况后，就接受了鲁肃“联合刘备、抗击曹操”的建议，并派鲁肃以给刘表吊丧为名和刘备取得联系。在夏口，鲁肃向刘备坦诚地说明了来意，希望孙、刘两家能够联合抗曹，这正符合了诸葛亮在隆中同刘备讲的对策。刘备当即决定派诸葛亮为代表，同鲁肃前往柴桑（今江西省九江市西南），而见孙权，共商联盟破曹之计。

孙权爱慕诸葛亮的才华，诸葛亮见孙权气度不凡，两个人谈得非常投机。孙权首先向诸葛亮请教，诸葛亮说：“现在天下大乱，曹操占据北方，而且有吞并天下之势。而将军您占据着江东，刘豫州刘备一心想振兴汉室，两位都有和曹操争夺天下的气势，真是志向相同啊！”诸葛亮一句话就将孙、刘拉到了抗曹的立场上。但他见孙权在联合抗曹上仍有些犹豫不决，就对孙权说：“曹操占领了荆州，名声震及四海，现在他顺江而下，直逼江东。将军您应该根据自己的力量作出决断：如果能以您吴、越之力量与曹军抗衡的话，你就及早与曹操断绝关系；如果您估计无力与他抗衡，为什么不及早投降曹操，还可以苟且偷生呢？像现在这样，您表现上服从曹操，可内心却犹豫不决，在紧要时刻作不出决策，灾难可就要来了。”孙权听了有些生气。诸葛亮又说道：“刘豫州是汉朝的宗室，才能是他人所无法比及的，许多人都仰慕他，归顺像。如果他抗曹不能成功，那也是天命；他是无论如何也不会向曹操投降的。”诸葛亮的几句话分明在激励孙权作出正确的

决断。还真灵，孙权十分激动，猛地站起来说：“我也不是甘受摆布的人，我不能拿着整个江东的10万士兵，受人家控制！我的主意已定！不和刘豫州联合，就无法与曹操抗衡。”诸葛亮为了进一步解除孙权的顾虑，就说：“刘豫州虽然刚打了败仗，但是他仍有精兵2万。曹操虽然兵马很多，但是经过长途跋涉，已经疲惫不堪了；更何况，曹军大部分都是北方人，像用强力射来的弩箭，已经到了最后，该掉在地上了，连最薄的丝绸也穿不透。再加上曹操刚刚占领荆州，人心不服，他们人还是向着刘氏的。将军您想想看，只要孙、刘两家联合起来，协力作战，就一定会打败曹操的。而且曹操失败以后，必定会退回北方，荆州、东吴的势力就会发展起来。这样，三足鼎立的局面就形成了。”诸葛亮这一番话，增加了孙权抗曹的决心。他立即召集文武群臣商讨抗曹的办法，恰巧这时曹操写信恐吓孙权，说他要率80万军队讨伐江东，同孙权一见高低。信中的傲慢语气吓得众谋士脸色俱变。威望最高的长史张昭说：“如今，曹操打着皇上的名义，四处征战，如果拒绝，则名不正，言不顺。尽管我们依据长江之险，但曹操占有荆州，拥有大量的战舰、水军，我们的长江之险无作用了。所以，最好迎他前来。”其实这就是主张向曹操投降。许多谋士也附和张昭的观点。孙权听了很不高兴，起身离开了，鲁肃也跟了出来，对孙权说：“你千万不能听张昭他们的泄气话，他们的话对将军您是很不利的，您应赶快请周瑜来主持军事，联合刘备，共抗曹操。”

周瑜此时正在鄱阳湖训练水军，得到孙权的命令，连

夜抵达柴桑。周瑜听了文武官员的意见，对孙权说：“我们占据着江东，地方数千里，兵粮充足，怎么能将这些拱手送给他人呢，哪能向曹操称臣呢？”周瑜说：“其实，曹军至多不过20多万，而且现在又是天寒地冻的季节，他们缺乏草料。尤其北方将士不服南方水土，疾病就要流行。这正是曹军的致命弱点。请将军拨给我几万精兵，开赴夏口，击败曹操。”孙权为周瑜这几句话而感动，拔出佩刀，一刀砍下案桌的一角，说：“今后如有人再提投降曹操，就和这张桌子一样。”

第二天，孙权任命周瑜做大都督，程普做副都督，鲁肃做赞军校尉，率领3万人马，与刘备的水军会合，协同作战。孙、刘联军在长江南岸的赤壁跟北岸曹操的军队隔江对峙，一场大战就要开始了。

而此刻，曹营内疾病正吞噬着士兵的身体，许多士兵生起病来；没病的士兵也因晕船而呕吐不止，失去了战斗能力。有人献计将战船用铁链连在一起，铺上木板，结成“连环船”，北方的士兵在上面走，就会平稳而安全。如此，平稳了倒是真的，不过将船连上后却潜藏着巨大的危险。在一个雾迷大江的夜晚，东吴三代老臣黄盖派人送给曹操一封投降信，说自己已经看出东吴无力抵抗势力强大的曹军，只有胸怀狭窄、目光短浅的周瑜和鲁肃硬要以卵击石、自取灭亡，而他是实心实意地归顺曹操。此时的曹操被胜利冲昏了头脑，认为自己处于绝对优势，东吴内部出现了分歧是极有可能的，所以就相信了黄盖的投降信，还约定了黄盖来投降的日期和暗号。

而东吴大营内，正商讨攻曹大计。黄盖认真地研究了曹军的连锁船，对周瑜说：“目前敌人力量雄厚，我们仅仅有3万人，不应该打持久战，现在曹军把战船首尾接起来，我们可以应用火攻的方法，烧毁他们的战船。”周瑜点了点头，但他担心冬天西北风多，怕把火烧到东南方自己的战船来。鲁肃知道诸葛亮通晓天文，就把他请了来。诸葛亮同周瑜商定冬至那天发起进攻，因为那天是东南风。

曹操接到黄盖冬至日率领粮船来降，船头有牙形青龙旗就是投降信号的消息后，就一直盼望这一天。果然冬至日来了，天色请晚时刮起了东南风。一会儿，江面上就有一列帆船，迅速向北方驶来，船头插着牙形青龙旗。曹操不禁大喜，说：“黄盖一来，我就大功告成了！”他哪会想到在黄盖的船上，装的不是粮草，而是浇上油的枯柴干草，外边盖上了帷幕。在离曹军水寨二里的地方，黄盖回头看到南岸周瑜已做好准备，只等他这里点火，就率领队伍压过江来；刘备也在樊口准备同时进兵。黄盖一声令下：“放火。”水手们早就准备好，刹时间，几条大船变成了火船，象一条条火龙漂向曹军水寨。水手们迅速跳上水艇，拔出武器，冲向曹营。曹营的战船无法移动，士兵们被十条火龙吓得魂不附体，纷纷逃跑。说时迟，那时快，十条火龙已将曹军的战船一只接一只地燃烧起来，呼呼的东南风助长了火势，江面上火光冲天，曹军被烧死、踏死、挤死、淹死的不计其数。周瑜、刘备的战船上的人马也乘势驶过江来，与曹军混战起来。

黄盖大船后的几十只小船迅速逼近曹营，一面放火箭，一面寻机杀敌。老将黄盖盯着曹操的帅船驶去，果然见到曹操正向一条小船上逃跑，他举刀高喊：“曹操！哪里逃！黄盖来了！”曹操已经跳进了张辽前来迎救的小船，连头也不敢回。张辽拉弓搭箭，射中了黄盖肩膀，老将军“呀”地一头栽入冰冷的水中，恰巧被东吴老将韩当的船救起，黄盖因此保住了性命，曹操趁机逃走了。

曹操带着几千残兵败将，摆脱了孙、刘联军水路、陆路的追击，由陆路逃回许昌。从此再也没有力量向南进军了。

赤壁之战，以孙、刘联军的胜利、曹军的失败而宣告结束。这是我国战争史上一次以少胜多，以弱胜强的著名战例。

建安二十五年（公元220年），曹操因病去世，次子曹丕继承了他的职位。没多久，曹丕便废掉了汉献帝，自己称帝，改国号为魏，定都洛阳。刘备乘着赤壁之战等战役的胜利，占据了荆州、益州，公元221年，也自立为帝，国号汉，历史上叫蜀汉。孙权也在战后不断巩固和发展其在长江下游的势力，在公元229年，也即位称帝，国号吴。从此魏、蜀、吴三国鼎足之局面形成。

谋划之谨严关键还在于精心而不死扣细节。精心需要谋划者殚精竭虑，不受细节限制意味着谋划者要审时度势，机智善断。请看下面的案例。

为了有效地对付汪伪特工头子李世群，国民党“军统”头子戴笠决定派一名特工人员打入汪伪内部。经过多方面

的考察，戴笠决定派唐生明去。

唐生明，陆军中将，1906年10月10日生于湖南省东安县白木町。排行第四，其长兄就是民国时期政界、军界的著名人物唐生智。

1923年，唐生明进入黄埔军校学习，同年10月在黄埔军校第四期毕业。

唐生明先后任过国民革命军第四集团军学生队副队长、警卫二团团长、第十二军第二师副师长、蒋介石侍从参谋、新编第八师一旅副旅长兼二团团长、护党救国军第二军第一师师长兼代军长、军事参议院中将参议等职。“七·七”事变后，又任长沙警备副司令、代理司令、桃园警备司令等职。

唐生明不想在桃园任职，警备司令部的稽查处处长、军统特务沈醉就将这一切情况汇报给了戴笠，戴笠一纸电文将唐生明召到重庆。

在重庆，蒋介石亲自召见唐生明，安排他去上海，打入汪伪内部。唐生明知道这是一个非常危险的任务，一方面可能被汪伪识破，招来杀身之祸；另一方面，怕将来被人误认为是汉奸，而被处决。但蒋介石下了命令，他不得不去。

为了让唐生明放心，蒋介石将他和宋美龄的合照，签上“唐老伯母惠存，蒋中正、宋美龄，×年×月×日”字样，请唐生明带给唐母，并批给唐生明1万元特别经费。

由于有其兄唐生智的原因，唐生明与汪精卫等汪伪要员有一定的关系，汪伪集团的人物也知道唐生明是个花花



公子。因此，唐生明到上海去，是容易被接受的。

他先不带任务，而是以不满意大后方的艰苦生活为借口，公开地到上海居住。运用过去的人事关系，公开和汉奸们往来，争取得到他们的信任。取得信任后，再逐步进行有计划的活动，主要活动是：运用过去的关系，设法掩护在上海、南京活动的“军统”特务；避免“军统”组织再遭破坏；“军统”人员已被捕的，设法营救出来；与降日的大小汉奸们进行联络，转达蒋介石对他们的“宽大政策”和对他们的关心。另外，蒋介石还要唐生明运用一切办法，尽量限制江南一带新四军的发展，随时予以打击，尽力帮助“军统”领导下的在那一带活动的“忠义救国军”。

戴笠与唐生明经过充分的研究，决定先派出戴笠的女朋友、军统特务、原为唐生明夫人秘书的张素贞打头阵，叫她到上海制造“唐生明过不惯后方生活，苦闷得很，准备把全家搬到上海去住，什么都不想再干”的舆论，叫她找到唐生明多年的老朋友、上海几个大赌场的老板、与不少大汉奸有往来且各方面都能吃得开的潘三省联系，以图通过潘三省和其他汉奸取得联系。

经过两个多月的准备，唐生明经香港到了上海。第一天，唐生明就结识了李世群。潘三省为唐生明设宴，请李世群作陪。李世群想考察唐生明的来意，唐生明有备而来，自然看不出什么问题。

第二天，李世群设宴为唐生明接风。席间，李世群向唐吹嘘自己对付共产党和国民党地下工作人员的高超手

段，然后观察唐生明的反应。唐生明故意装出对这些问题不感兴趣的样子，再三说明自己来上海是闲住的，决不想再从事政治方面的活动。

李世群为了进一步考察唐生明，一天，在酒宴上，李世群想把唐生明灌醉，然后从他口中掏出真话。唐生明将计就计，假装酒醉，说了一大堆假话，骗过了李世群。

又一天，李世群突然对唐生明说：“我对你的一切都很清楚，希望你能成为我的好朋友，在工作上多帮助我。”

唐生明知道李世群对他的情况不了解，便不正面回答他，满不在乎地把话扯到别的方面去了。

汪精卫听到唐生明到上海的消息后，就邀请唐生明到南京去面见他。唐生明心里比较高兴，但故意拖延，表示对政治不感兴趣。这下子，李世群急了，一再催促：“做不做是一回事，看看老朋友总是应该的。”

1940年9月，唐生明到达南京，利用湖南老乡的关系，结识了日伪政唐的行政院副院长、财政部长、伪中央政治委员会和国防委员会秘书长周佛海，经周佛海介绍又结识了陈公博、叶蓬、梅思平、岑德广、罗君强等人和他的老婆。

结识这些特殊人物，为唐生明从事秘密工作，提供了非常有利的条件。

第二天，汪精卫设宴招待唐生明。在宴会上，汪精卫表示欢迎唐生明的到来，并鼓励他多拉些黄埔军校的同学来。唐间，汪精卫多喝了几杯，带着几分醉意对唐生明说：“我得到报告，你与戴笠的私交好得很，你这次来南

京，是不是来杀我？”

汪精卫一边说，一边朝唐生明走来。唐生明一时紧张，急不择言道：“杀鸡焉用牛刀！”这时，满座的人都紧张起来。唐生明被坐在他身边的叶蓬拉了一下衣袖，才醒悟过来自己失言了，连忙说：“我不是不怕死的人，我一家大小都带来了，我怎么会干这种事呢？”李世群也连忙站起来为他解释。唐生明又趁机毫不掩饰地承认自己与戴笠是好朋友，但又表白：“我从来没有替他作过任何工作。像我这种人，什么都不想干，哪会去当特务？”汪精卫的神情这才慢慢恢复正常，宴会又在笑声、干杯声中进行，又像刚来时那样亲热。汪精卫还叫周佛海送给唐生明一辆新式轿车。

汪精卫的老婆陈璧君还将唐生明夫妇请到自己家中，仔细地盘问了一番。唐生明夫妇早已准备好了应答的话，因此，陈也没看出什么破绽。

10月1日，宁、沪敌伪报纸都在第一版最显著的位置，刊登了“唐生明将军来京参加和平运动，即将被任军事委员要席”的新闻。

10月4日，汪伪国民政府任命唐生明为军事委员会委员。

从10月10日起，重庆方面以唐生智的名义，用特大字号在报纸上连续10天刊出：“唐生智启事”，声明要呈请政府严缉唐生明，并与其脱离兄弟关系。

过了一段时间，汪精卫、李世群看唐生明的确没有什么可疑之处，就任命唐生明为伪清乡委员会军务处处长。

汪精卫要唐生明既要打新四军，又要打蒋介石的忠义救国军。唐请示重庆，重庆方面指示他既要打新四军，又要保护忠义救国军。

1941年7月，唐生明与清乡委员会头子李世群一起，将家搬到了苏州。

唐生明将“军统”特务得到的新四军的情报报告给李世群。当日伪出动“清剿”时，他将情报转送给忠义救国军。使他大惑不解的是，送出去的情报，新四军也知道内容，往往使日、伪军扑空。

1942年冬天，李世群在同戴笠的较量中，将“军统局”上海区的组织破获，区长陈恭澍也被逮捕。李世群从“军统”上海区的一些秘密电文中，发现了一个电报稿，内容是向重庆建议，希望以后不要再在上海等地暗杀个别的日本人，因为这种作法完全是得不偿失。电文中特别举出当时“军统”在上海愚园路附近暗杀了几个日本宪兵后，日军立即对这个区进行了严密的封锁，逐户搜捕可疑人员，使得成千居民遭到牵连，日军还杀死了几十个无辜人来作报复。因此，沦陷区人民既恨“日伪”，也埋怨和不满重庆政府。李世群对这个电报稿非常重视，经仔细研究，认为完全不像上海区特务的口气，很可能是唐生明所为。李世群确认这个电报稿是唐生明发的后，十分恼怒，当天晚上，便打电话要唐生明夫妇连夜赶到上海。唐生明觉得事很突然，估计一定发生了什么问题。

天刚亮，唐生明乘火车抵达上海。李世群派他的亲信爪牙傅也久把唐生明挟送到杀人魔窟——76号特工总部。

一进门，唐生明就看见特务在审问他的助手张素贞，他虽然内心很急，但表面上仍若无其事，和平时一样同李开玩笑。可是，李世群劈头就问唐生明和陈恭澍的关系。唐生明还是说他和戴笠是朋友，没有替他工作的那一套老话。李世群这次却不再相信，叫人把陈恭澍带来和唐生明对质。

陈恭澍没有承认他与唐生明有关系，但李世群还想诱骗唐生明讲出实情。唐生明说：“你杀了我，我也只承认戴笠是我的朋友。”

李世群一无所获，就秉承汪精卫的旨意，将唐生明夫妇押往南京。

唐生明被押到南京之后，就被几个日本参谋抢走了，日本人热情招待了唐生明。先是都甲大佐接见了，对他说：“我们很久一直找不到与蒋介石阁下有关系的人商谈，今天找到了你，我们非常高兴，所以，特地请你来谈谈。”接着，他惋惜地说：“你来南京，我们没有能早知道，不然，早就尽力支持你的工作。”还要唐生明把与重庆联系的电台保留下来，由他们负责保护；还说南京政府决不敢为难唐生明，一切由他们作主。又对唐生明说，要是没有专用电台，还可以快点建立起来。

唐生明怕上日本人的当，一直不作正面回答。日本人见他疑惧，就陪他去见总参谋长河边正三中将。河边坦率地告诉唐生明：“我们因为找不出办法，才拉汪精卫出来。希望通过你能和蒋介石阁下直接商谈中日合作方式，请你协助我们早点完成这个任务。”

唐生明这才明白日方要把他作为与蒋介石联系的桥梁，心就放松了。于是，他既不否认与蒋的关系，也不立即承认这种关系。他说：“我在重庆方面认识的朋友的确很多，我愿意和你们先研究一下，再去同他们商量，看他们的态度如何，再谈。”

河边与唐生明作出今后派人联系的决定后，就将他放了回来。

唐生明向重庆方面汇报，戴笠传达了蒋介石的指示，让唐生明先以个人名义与日方往来，与之周旋。对日方提出的问题，不要先作具体答复，随时向重庆报告。特别注意，不要先承认自己代表什么人，但无论如何，一定要好好保持这一关系，不能中断。

以后，日本方面派人来联络时，唐总是推说重庆方面在研究，日本方面也只好等待。同时，重庆方面也听从唐生明的建议，没有再在上海、南京等地暗杀日本人，这一点使日本在上海的首脑们很满意。于是，日军派了一个叫松井的大尉，到唐生明家中，担任联络和保护唐的任务。唐生明的“重庆代表”身份慢慢地公开了。

唐生明还建议戴笠将周佛海的母亲和岳父从湖南老家接到贵州息烽县软禁起来。周母死时，戴笠演出了为周母披麻戴孝跪灵的闹剧，使周佛海十分感动，从此为重庆政府卖力。

戴笠指示唐生明，要想办法杀掉李世群，唐生明经过仔细思考，定出上、中、下三策供戴笠选择。

上策是利用日军和李世群的矛盾，假日军之手杀害他。

这既可以不留一点痕迹，也没有人敢找麻烦，而且可以给那些死心塌地跟日本人走的汉奸一个最好的教训，这对于以后拉拢汉奸就更为有利。

中策是利用李世群和汉奸之间的内讧来除掉他。这样就可避免日军方面对唐的嫌疑，而且可以挑起他们内部的相互仇杀。

下策是派军统特务狙击李世群。但由于唐生明随时知道李的动向，暗杀李世群可能使汉奸们怀疑到唐的身上，且李的部下会对“军统”进行报复，彼此杀来杀去。

戴笠认为上策最好。

唐生明就与周佛海协商，研究计划，最后决定利用李世群与上海日本宪兵队特高科冈村的矛盾。经周佛海挑拨，冈村与李世群的矛盾激化，冈村决心除掉李世群。

1943年9月6日，李世群应冈村之邀，赴百老汇大楼与之会晤。

当李世群与冈村交谈之际，冈村的妻子端一碟牛肉饼进来，冈村郑重地说：“这是我太太的拿手菜，是专为您做的，请品尝。”

李世群久做特工工作，见只有一菜，不觉起疑，顺手将牛肉饼推到在座的另一人面前，那人又推回给李世群，李正要把碟子推给冈村，冈村的妻子又端出同样的几碟，在每人面前放上一碟。冈村先拿起一块，说了句“不客气”，就大吃起来，李不好意思不吃，就吃了半个。

第三天，李世群被毒死在苏州自己的省府衙门里。

原来，冈村在牛肉饼里放了一种慢性毒药，这种毒药

服后 36 小时才发作，一经发作就无药可救。吃了这药，发作时身体还要收缩。早在李世群死之前，日本就用这种毒药害死了“76 号”打手吴四宝。吴四宝素以大块头出名，但死后，却缩成猴子样大小，可见药性之毒。

李世群一生为日本人卖命，到头来又被日本人害死，这就是汉奸的应得的好下场。

此案例中，唐生明深入虎穴，险象环生，亏得他事前谋划周全，临场镇静，才得以大获全胜。

（三）合战之术不仅要求谨严与奇特，而且要求有不战而胜的举略。欲求不战而胜，就得攻心为上。在战争中，收买人心是取胜的至关重要的法宝。

西晋代魏以后，晋武帝司马炎接受将军羊祜的建议，积极准备灭亡东吴，统一中国。

羊祜是司马师的小舅子，从小喜欢读书，知识渊博，很有辩才，谈起话来条理清楚，道理充分，说服力强，有人把他比作孔子的得意门生颜回。

司马炎称帝以后，任命羊祜为荆州都督，屯兵南夏。南夏是靠近东吴边境上的一个城镇，原先十分荒凉贫瘠。羊祜有灭亡东吴统一中国的远大抱负，他决心把南夏治理好，作为伐吴的基地。他在南夏推行屯田政策，让士兵开垦荒地八百多顷，经过一年的努力，粮食大丰收，可供十年的食用，解决了军粮问题。羊祜对东吴军民还实行招抚诱降的政策，对从东吴过来投降的人，给予奖励，而且来去听便。有些投降过来的人，回到东吴说羊祜怎样优待他们，跟着来投降的人就越来越多了。



晋武帝司马炎非常赞赏羊祜在南夏的政绩，提升他为车骑将军，还要为他在洛阳建造住宅。羊祜推辞说：“东吴未灭，国家尚未统一，我的成绩微不足道。希望皇上多多奖励那些对国家有更大功劳的人。”羊祜这种居功不骄、踏实工作的精神，使得朝廷上的文武官员都深受感动。

羊祜向晋武帝提出了灭吴的建议。他分析说：“吴主荒淫无道，又非常残暴，已经失去民心。趁着这样的时机去攻打吴国，吴国纵然有长江作天险，也无济于事。灭亡吴国，统一天下就在眼前了”。晋武帝正准备接受羊祜的建议出兵东吴，不料秦、凉二州的少数民族发生了动乱，就把出兵东吴的事情给耽搁了。羊祜又写了一份奏折，说：“秦、凉二州的动乱是小事，统一天下才是大事。灭了东吴，乘胜作威再去平定秦、凉，就可以不费吹灰之力了”。他要求晋武帝迅速作出决定，不要再犹豫了。但是，由于遭到朝廷上多数人的反对，羊祜的主张虽然得到晋武帝的赞许，还是被搁置了起来。羊祜只得仰天长叹说：“当断不断，恐怕将来没有这样的好机会了！”

羊祜为无法实现统一事业而闷闷不乐，不久就生病了。他要求带病进京，当面对皇帝文武大臣陈述灭吴的计划。晋武帝见羊祜身患重病，让他坐着车子上殿，还免去了朝见的礼节。羊祜在朝廷上谈了自己的意见以后，着重地说：“我这次进京，面见皇上和各位大臣，就是要定谋灭吴，统一天下。”晋武帝对羊祜为统一事业操劳的精神非常感动，但是怕他累坏了身体，加重病情，劝他去休息，并且专门派了中书令张华同他共商灭吴大计。

过了几天，张华向晋武帝详细报告了灭吴的谋略。晋武帝很高兴，他准备派羊祜带病领兵出征。羊祜辞谢说：“消灭东吴统一国家是我的愿望，但是我有病在身，不便带兵。我建议派杜预担任灭吴的统帅。”

晋武帝接受建议，拜杜预为平东将军。正当杜预接受任务，招集兵马，准备粮草的时候，羊祜病情恶化，与世长辞了。他死后并没有为子孙留下什么遗产。两年前，他的女婿曾经请他置备一些产业，以便传给子孙。羊祜却对他的子女说：“一个人应当大公无私，如果整天为着私产打算，就会忘记了公共的事业。”

羊祜死后的第二年，杜预讨平了东吴，国家统一了。

在庆祝胜利的时候，晋武帝想起了羊祜，他举着酒杯对大臣们说：“讨平东吴，统一天下，羊太傅应当记头功。”接着，他带领文武大臣到羊祜的墓前去祭奠，用胜利的喜讯安慰已经安眠地下的羊祜。

再看一个案例。在古代，圣人立身处世，就是以先见之明议论万事万物，其先见之明来源于道德、仁义、礼乐和计谋。他们用言辞、智谋与国君说话，说话前都做好充分准备，不打无准备、无把握之仗，正确处理好“投其所好”和政治道德标准，所以在当时收到良好的效果。

在外交活动中以“情”通融，宽容之法常会赢得人民。

40年代太平洋战争爆发之后，日本军队背信弃义疯狂虐待美国官兵，引起了美国上下的愤怒。当年的指挥官麦克阿瑟将军对此恨之入骨。

1945年，日本投降，麦克阿瑟被任命为驻日盟军总司

令，负责日本战后工作。这一任命使世界注目，人们纷纷预测，日本要遭受大规模的报复了。出乎意料的是，麦克阿瑟却主张宽恕政策。

麦克阿瑟手下的一些军官早想发泄一下对日本侵略者的深仇大恨，多次建议把天皇裕仁这一头号战犯处死，麦克阿瑟拒绝了。他认为：这样做，会使日本人对盟军产生强烈的抵触情绪。1945年9月27日天皇怀着忐忑不安的心情来到美国大使馆。麦克阿瑟获悉后，赶快来到了会见大厅的门口礼貌地迎候了天皇，以上宾礼仪接待。天皇以负罪的心情主动说道：“麦克阿瑟将军，我对贵国和世界人民犯下了不可宽恕的罪行，我今天来见你，是要把我交由您所代表的各个大国来裁决。我对我的人民在战争中所做的一切政治、军事决定和采取的一切行动承担全部责任。”麦克阿瑟听到这些话后，十分高兴，他回答说：“战争责任是要追究的，但天皇可以例外。请相信，您将受到我们占领军的妥善对待。”这几句话使天皇提着的心放了下来，使他感动得手足无措，连声说：“谢谢，谢谢。”

麦克阿瑟的宽容政策，遭到了盟军一大批人的强烈反对，他们要以血还血、惩前毖后，于是指责麦克阿瑟毫无道理、心怀叵测。麦克阿瑟解释说：“从感情上，我是仇恨日本人的。但一旦取得胜利，作为占领军的最高长官就不能感情用事。我现在关心的是怎样使他们重新站起来，而不是永远爬不起来。”

麦克阿瑟的宽容政策起了很好的作用。在以武士道精神著称的日本，美军的占领并未遇到多少障碍。1951年4

月16日当麦克阿瑟离职回国时，日本总理大臣吉田茂向全国发表广播讲话时说：“麦克阿瑟将军为我国利益所做的贡献是历史上的一个奇迹。……我无法用语言表达我国人民对他的离职所感到的依依惜别之情。”以后吉田茂评论说，麦克阿瑟对裕仁处理得当，是美国对日本占领之所以成功的一个重要原因。

天皇在日本人的心目中是至高无上的，他对日本人有神秘的影响。如果麦克阿瑟处死裕仁，或做其他有意贬低天皇身份的事，必将伤害日本人的感情，使占领变得十分困难。麦克阿瑟对天皇的宽大，则是使用了攻心为上的原则，利用了天皇的影响。

1945年8月15日日本向盟国投降。当天，美国总统杜鲁门任命麦克阿瑟为驻日盟军总司令，并负责战后日本的重建的重要任务。

这一任务十分艰巨。日本军人具有武士道精神，死硬派可能顽抗和搞暗杀。虽然进驻日本存在很大的危险，麦克阿瑟仍然大胆决定同第一批占领军一起出发去日本。

8月30日，麦克阿瑟乘坐“巴丹”号飞机抵达了日本厚本。为了防止意外悲剧的发生，警卫人员戒备森严，如临大敌。面对众多围观的日本人，麦克阿瑟镇定自若，他命令警卫人员收起武器，随行高级人员也把佩带的手枪放在飞机上。这一举动在日本收到了良好的心理效果，美国人在日本国土上不带武器表明，日本确实已经失败了。

麦克阿瑟在做百万日本部队尚未解除武装的情况下，只带少数先遣人员，无所防备地到一个战败国家，显示了

冷静与勇气。尤其重要的是他对日本人的信任感，博得了日本人由衷的赞美和感激。

在商业经营中动之以情，撼之人心，常是赢得顾客的绝招。法林是美国著名商人，他看到许多商品积压，于是处心积虑，想出了一个办法。他在波士顿市中心的繁华处开了一家商店，并在电视上做了广告，声称该店有一套与众不同的经营方法：商品标出价格的头 12 天按全价出售，从第 13 天起到第 18 天降价 25%；从第 19 天到第 24 天，降价 50%；第 25 天至 30 天，降价 75%；第 31 天至第 36 天，如果仍然没人要，商品就送给慈善机构。

这一商店的开办立即成了人们议论的话题，几乎任何一个人都想去这个商店看一看。大部分人预言：“这个笨蛋将倾家荡产。”因为，如果顾客等到商品价格降到最低时才买，商品岂不吃大亏？

然而，事实却是法林商店的商品十分畅销。一家制衣厂的产品积压很多年，求助于法林，结果不久便销售一空。

法林的高明之处在于他推测到了顾客的心理：我今天不买，明天就会被他人买走，还是先买为强。更何况还有些同情者呢？

威尔逊也是一个美国商人，专门经营香烟。这位商人运气不好，几年来商品几乎无人问津，一直亏损，濒临破产。他百思不得其解，最后决定改变经营方法。

一天，他在商店门口画了一大幅广告：“请不要购买本店生产的卷烟，估计，这种香烟的尼古丁和焦油量比其他

店的产品高 1%。”另用红色大字标明：“有人曾因吸了此烟而死亡。”这一广告因别具一格而引起电视台记者的注意，通过新闻节目，人们便对这一商店很熟悉了。一些人专程从外地来买这种烟，称“买包抽抽，看死不死人！”有些人抽这种烟是想表示一下自己的男子汉气概。结果，这个店的生意因此日渐兴隆，现在已成为拥有 5 个分厂、14 个分店的大企业。

## 第五篇 虚实

### 【原文】

夫弈棋绪多则势分，势分则难救。

投棋勿逼，逼则使彼实而我虚，虚则易攻，实则难破。临时变通宜勿执一，传曰见可而进，知难而退又曰执中无权犹执一也。

### 【译文】

下棋时展开的头绪多，势力就要分散，势力分散则难于自救。

下于不能逼迫敌方，一逼迫就使敌方充实而使我方虚弱，我方虚弱就容易受到攻击，敌方充实就难于破解。下棋要临时变通而不应固执于一念，经上说，见到可行的情况就进攻，知道难于取胜就撤退。传上说，执著于中庸而无权变就如同固执于一念一样。

### 解析一

原文说：“变通勿执一”。

什么是“变通勿执一”？如何“变通勿执一”？下面有

段故事读者看了就会了然：

相传有奸宿室女者，往来甚密。事发，女父恶之，诬为强奸，送官请惩；复命其女于对质时，亦以强奸供；言不如教且死汝。男子备受三木，不承强奸，使人求计于讼师。

讼师曰：“若欲求生也，则宜承为强奸；徒执言和，是自速其死耳。”书一纸，付之曰：“如所教以供，案即定矣！”男子如教。

他日堂讯，则供曰：“委是强奸，但仅一次耳！”女跪其旁辄驳之曰：“尔往来月余，独云仅一次耶？”官大笑曰：“乌有强奸而往来月余者！”案遂白。

案例中，讼师订策的诀窍就是“变通”，变通的手段等于是坚硬的结构中敲打，把僵局松动一下，使僵局现出新隙缝（即虚实之所在）再用力切入。所谓变则通也，这招颇实用。

“变通勿执一”说明时移则事异，萧规曹随的策略在多种情况下是难以实现的。因而，就要知变通，不拘泥于陈规陋习。请看下面的故事。1976年6月27日，法兰西航空公司的一架班机，在从以色列的特拉维夫飞往巴黎途中，被恐怖分子劫持，飞往乌干达，在恩德培机场降落。机上250名乘客中的104名以色列人全部成了人质。乌总统阿明到机场迎接劫机的恐怖分子，并派出大批士兵看押人质。阿明还代表恐怖分子与以色列当局进行谈判，要求以色列以释放特拉维夫监狱关押的40名阿拉伯战士或者为每名被扣押的以色列人出100万美元作赎金，换回以色列



人质。到7月4日如不兑现，便要将人质全部杀死。结果，以色列既没放阿拉伯人，也没出一分钱，便将被扣押的全部人质解救出来了。

原来，以色列内阁经多次研究，决定从特种部队“戈兰旅中精选166人”去执行解救人质的任务。

为了保证营救任务一举成功，以色列人在沙漠中建起了一个土木结构的模拟恩德培机场，供突击队进行训练。这座模拟机场虽比实际机场小，但十分精确，候机大厦模型连窗户都不少一扇。

突击队员仅有一天训练时间。突击队指挥官要求队员每一次向候机大厦冲击都要用最大的声音呐喊，跟实战一样。一天之内，进行了32次冲击演练，最后，模型大厦被冲垮了。就在“大厦”倒塌之时，没有一名队员稍显犹豫，仍是以最快速度冲上去。

同年7月3日黄昏，突击队员登上三架C130“大力神”运输机，另有两架波音707一起出动，一架是空中指挥部，一架作野战医院。此外执行这一任务的还有担任空中掩护、空中加油及空中通讯指挥的12架飞机。

从西奈半岛最南端的沙姆沙伊赫机场起飞，航程是4000公里，途中要穿越5个阿拉伯国家的领空。这些国家全是以色列的敌对国家，其中的任何一国发现了以色列机群，便意味着这次突击行动的失败，甚至可能引发第五次中东战争。

在高科技时代，一个如此庞大的机群要航行4000公里，飞越五个阿拉伯国家而不被发现，那真是难以想像的

事情。可是，以色列飞行员确实创造了这样的奇迹，他们全程超低空飞行，离地面和海面的高度不能超过15米，有时仿佛大海的怒涛快吞没飞机了。

当天晚上23时，以色列人到达恩德培机场上空，对机场管制塔的工作人员说是东非航空公司运送以色列释放的巴勒斯坦的飞机。机场管制塔里的人立即打电话给阿明，但是，电话打不出去。

就在管制塔里的乌干达人还在不停地拨电话时，以色列人已在机场降落。飞机刚停稳，机载的装甲运兵车、吉普车按事先的部署向各自的目标扑去。四个突击组分别突击候机大厦、机场塔台和军用停机坪，以抢救人质、摧毁塔台，炸掉机场上的全部米格机；夺取机场加油设备，并伺机夺取被劫持的法航飞机及阻击乌干达援军。

当以色列第一架飞机着陆时，一辆豪华奔驰轿车载着“阿明”开到候机大厦前停下了，一声“立正”，大厦前的20多名乌干达士兵没人敢再动一下。“总统”吃力地从车里出来，向士兵微笑点头，身后还跟着3名黑人卫兵。一名乌干达军官发现总统瘦了一些，但也没有深想。近来，总统常来，但每次都事先通知，“今天为什么突然来到”？军官正想着，又一辆汽车飞驰而来，突然一声枪响，只见“总统”手里的枪口还在冒烟，一名哨兵已倒下了。

原来，为了配合突击队行动，以色列特工在飞机到达时，切断了机场与外界的一切通讯联络；派出乔装阿明总统及卫兵的接应小组。“总统”枪响的同时，第一突击组的车也到了，这时，从奔驰车里伸出一挺机枪，一通扫

射，打死了20多名乌干达士兵。

突击组冲进了候机楼。劫机头领是一名德国姑娘。她和其他劫持者正在大厦前厅的沙发上打盹。突然传来的枪声把她惊醒了。她命令劫机者守住前厅，自己对准以色列人正要扣动扳机的一瞬间，响起了一个婴儿的哭声。姑娘稍一迟疑，这时传来一声希伯来语“卧倒”，能听懂以色列人质全趴到了地上，而劫机者和乌干达士兵都还站着。紧接着突击队的几十支冲锋枪齐射，站着的人全倒下了。突击队把人质带出大厦。

与此同时，第二突击组破坏了全部塔台设备等。

一队乌干达士兵刚从睡梦中惊醒，还没弄清楚是怎么回事，已被以色列突击队的强大火力扫倒。全队士兵仅有一名手持火箭筒的在倒下前发射了一枚火箭弹，打倒了站在最前面的突击队指挥官，算是没让以色列突击队全部安全返回。

从突击队第一架飞机降落，到满载人质的第一架飞机起飞返航，仅花了53分钟。当总统阿明亲率装甲部队赶到机场时，以色列的最后一架飞机已经升空，从他们头上掠过。

这次以色列突击队营救人质的军事行动之所以快速、干净、利落，首先是他们时机选得好，正当乌干达当局和劫机者等待答复已好几天，而又没到最后时刻时，劫机者和乌干达士兵已有些困倦松懈，突击队在近午夜时到达，正是最好时机。其次是突击行动计划周密，准备充分，行动神速，给守卫人员和劫机者突如其来的袭击，使他们没

有还手的机会。再次特工人员的巧妙掩护，也收到了分散注意力的奇效。

老子曾经说过：“反者，道之动也。”在这里，我们不妨把这句话理解成一反常规的做法往往正是事物的运行之道 的体现。如果把话讲得再通俗一点，就是要具体情况具体分析，不要墨守成规，成规的尽头就是反常。下面的这个战例就是一反常规的成功例子。

公元 859 年即唐宣宗年间，一伙盗贼出现在浙江境内，与来镇压的官军多次交战，都得胜而归，领头人物叫裘甫，极有号召力，很短的时间里把山林海岛的亡命之徒都聚集到自己麾下，其人马发展到 3 万多人，裘甫野心极大，自封为兵马大元帅，积蓄粮草，打造武器，声势浩大，对中原虎视眈眈。浙东官员几次镇压均告失效，不得已向朝廷求救告急，朝廷众臣也议论纷纷，觉得应该选派武将去镇压。宰相夏侯孜提了个建议，他认为：“盗匪横行地带有山有海，困难重重，只可智取，不能力敌。而朝中大将大都有勇无谋，有一人算是文武双全，就是前安南都护王式，在当地威名远播，无论华人、夷人都对他很崇拜，是征讨裘甫的最合适人选。”大家都觉得王式确实很合适。于是王式被任命为浙东观察使，前往平叛。

王式驻扎在越州，重新制订军纪，整顿军队中的恶劣风气，没有人再敢谋军饷不足，或者以生病为借口不出战。王式了解到一些情况，由于裘甫势力很大，简直是无孔不入，因此，很多人暗中通敌，收藏敌军间谍，给他们提供方便等等，甚至许多文武官吏也与敌军勾结，为自己

留条后路，把暗语等军队中的秘密信息通报给裘甫。王式暗暗调查，随即严肃纪律，主要通敌官吏全部处斩，出入要经过严格盘查，夜里注意警戒，这样一来，敌军就得不到官军的消息。然后，王式又开仓放粮，赈济灾民，他要求越州所属诸县都这么做，有人就问：“这些都是为了应付军用，现在战事正紧，把粮食都发了军队吃什么？”王式高深莫测地一笑，不作表示。有人提议建烽火台示警，防范贼寇突然来袭，王式没有同意，只是说：“我自有主张。”王式还派出战斗力比较差的一批士兵，充当侦察骑兵，骑得都是好马，但配得武器很少。众人对王式的种种安排莫名其妙，不敢多问，有人甚至怀疑王式不会用兵。

但是结果是，王式指挥官军虚虚实实和裘甫军几次交锋，都大胜而回，最后把裘甫困在剡县城，断粮断水，裘甫被迫投降。

王式召开庆功会，大家在痛饮之后对于王式的作战方略还是弄不懂。有人就先问了：“您在军粮正紧张时把粮食散发出去，这是为什么？”王式说：“贼盗中大多是吃不起饭的饥民，裘甫正是利用了这一点才引诱饥民加入，我发粮食大家都能吃饱肚子，自然就没有人愿意落草为寇了，这也是从内部分化瓦解贼军。而且各县兵力不足，如果不散发粮食，贼军进攻，粮食落入敌手，那就坏了。”又有人问：“为什么您不设烽火台呢？”王式从容回答：“设烽火台是为了救援方便，但是我手里的兵力不足，都各有用途，没有机动援军，所以就不用劳民伤财，自乱阵脚了。”又有人说：“那您派出的侦察兵又是怎么回事呢？”

王式一笑，说：“如果派出的侦察兵都是精兵猛将，敢斗之人，那遇到敌人肯定按捺不住，上前厮杀，万一战死，连个报信的人都没有，这样对我军极为不利，因为无法掌握敌军动向。”

众人听了连连赞叹，王式果然有胆有识。

梁晋两大割据势力自唐末便结下了怨仇。梁太祖朱温和晋王李存勖屡次发生战争，但谁也无法消灭对方。

梁太祖乾化元年，另一割据势力燕王刘守光进攻容城，结果被晋军反攻至幽州城下，刘守光只得向朱温求救。

朱温闻讯，尽起大军，号称50万，北上救燕。当时，晋忻州刺史李存勖进驻赵州。梁军浩浩荡荡杀来，而赵州只有少数晋军。朱温的势力太强了，因此李存勖的部下建议他人城躲避。李存勖分析了形势，不同意这样做。他说：“大王将南方的事交给我们几个人，我们必须尽心尽力。虽然我们兵微将寡，我们仍然要挡住敌人，否则的话，梁军攻入内地，我们大王就危险了。让我们想想办法，用奇计打败敌人。”

于是，李存勖亲自驻守下博桥，又令史建瑋、李嗣肱派出小股部队，深入梁军占领区。小股部队避开梁军大队人马，专报打柴割草的散兵，共抓了几百人。他们和李存勖在下博桥会合后，李存勖将大部分俘虏杀掉，留下少数人，砍掉胳膊，然后把他们放了回去。李存勖对他们说：“回去告诉朱温，晋王大军到了。”

这时，朱温率领大军已攻到了赵州，还没来得安营。史建瑋、李嗣肱各带领三百奇兵，穿着梁军的衣服，打着

梁军的旗号，和梁军打柴的夹杂在一起，向朱温大营开去。他们在傍晚到达大营门口，突然向梁军发起攻击，因为梁军不知怎么回事，又分不清敌我，晋军在朱温大营内如入无人之境，痛痛快快大杀了一遍，一直杀到天黑。然后，在夜色的掩护下，带着捉到的俘虏，扬长而去。

梁军遭到突然袭击，正在惶惶不安的时候，那些断臂的俘虏又跑了回来，一入大营便大声喊叫：“晋王的大军到了。”朱温听了之后，因为不明真相，便命令部队连夜后撤。

梁军一口气跑了 150 多里，梁军士兵恨不得生出四条腿，保命要紧，连武器也不要了。一路上赵州的老百姓也拿着锄头，追赶梁军，梁军死伤无数了。退出冀州之后，朱温才派部下进行侦察。回来的人报告说：“晋王大军根本没来，袭击我们的只是几百人的小部队。”朱温听了之后，又气又恨，竟然病倒了。

李存勖赵州一战，出其不意，仅以几百人打败了朱温 50 万人，取得了辉煌胜利。

《草庐经略》上说：“虚实在我，贵我能误敌。”兵法上有虚则实之，实则虚之的谋略。然而，这都没有一定之规，关键要看个人的识量和悟性。兵者，“诡道”也，所谓“诡”和“譎”之类的词语，在兵家那里是没有褒义和贬义之分的，而这类词的意思无非就是一个，那就是变化。谁能变化得宜，谁就会取得胜利。在军事上，与其说是斗勇，勿宁说是斗智。而智，就是变化。

问题在于，你在变化，别人也在变化。要想掌握别人

的变化而不使你自己的变化被别人所掌握，就要采取反“常”的策略。或许，这才真正符合兵家智谋的真谛，也许从此人手更容易理解“反者，道之动也”之类的话。行事“勿执一”，讲究不囿于陈见，这在战国的晏子身上有鲜明的体现。

各人对如何侍奉君主有自己的理解，时代不同理解也不同，晏婴有自己的做法。他辅佐齐庄公，开始时，他知无不言，言无不尽，庄公也是从谏如流，还赐给他好多封地和财产；后来庄公不喜欢晏婴了，晏婴说的话他也不听了，晏子就利用每次上朝的机会，退还财产和封地，他自己说：“这么做自己终于可以免于一死，但可叹的是国君不免于难啊！”

庄公后来果然因为私通大臣崔杼的妻子而被杀，晏子听谋后，赶到崔杼家。他的仆人以为他要以死报君，就问他，晏子说：“又不是我一个人的君王，我为什么要死呢？”仆人又问他是不是要逃走，晏子认为国君死也不是他造成的，他不会逃走；仆人觉得他可能是要回家，晏子义正辞严地讲：国君应以百姓国家为重，不能只是高高在上不做事，我们作臣子就应该以国家社稷为根本。君主如果是为了江山社稷而死或者是被迫逃亡，那么我们作臣下的都应该追随而去；但是如果君主为了一己私利而死，那么除了国君宠爱的亲信，别人谁会为君王而死或者出逃呢？目前情况是有人因为仇恨杀死了国君，我凭什么要去死或逃呢，当然怎么能回家呢？”

随后，晏婴要求看庄公的尸体，崔杼说：“你怎么不去



死啊？”晏子说：“这件事从发生到结束我毫不知情，为什么要去死？我听说过，很看重追随国君一起去死的人既不能够建功立业，也不能够保全国君，难道和国君的那些私婢一样，非得自杀吗？”崔杼让晏子进门，晏子穿丧服，为庄公哭了一场，然后走出崔家。有人劝崔杼杀掉晏子，但崔杼认为晏子受百姓拥戴，利用晏子可以收买民心。所以晏子侥幸得活。

庄公死后景公即位，景公宠爱的妃子叫婴子，不幸死了，景公就守在尸体旁一动不动，三天不吃不喝，谁也劝他不动。晏子知道了，就对景公说：“有两位奇人可治婴子的病。”景公大喜，忙问：“是真的吗？”晏子说：“我看他们医术高明，可以一试。不过你应该先沐浴更衣，养好精神，才能观看。”景公就高兴地去做准备，晏子迅建派人把婴子的尸体装殓人棺，并办好了一切善后事宜。景公来看时，晏子说：“非常遗憾，两位神医也无法起死回生，我已经把尸体入殓了，向您报告一声。”景公一听大怒，但还是压住火气说：“看来我这个国君是有名无实呀！先生计划得真周详。”晏子从容地说：“人死不能复生。有道明君百姓都顺从他，做事不正的国君身边就会多出一些奸恶之徒，现在您就是这样，尽做些邪癖的事，正义之士与您越来越疏远，贤臣良将被排斥压迫，谗言媚语充斥在您的左右。先王桓公重用管仲才得以称霸天下，后来却因宠臣竖刁而衰落。现在您怠慢贤才，却对一个妃子的死悲伤不已，当然我不是说不能有私情，关键是适可而止，如果过分了，首先感情不能自抑，身体会受到伤害，而且对天

性也是个摧残；其次，如今婴儿已经入敛，一切都已经安排妥当，就不应该再烦扰生者，大王您应该控制感情，顾全大局，否则会使我国蒙羞，不能正确引导百姓，对国家不利。再次，不及时入敛和收尸是对死者的一种侮辱，这些作法不是一个圣明君王应该做的，会造成人民的反感，这种事不能做。”景公听得汗流夹背，说：“这些真理我真得没有顾及到，一切全凭先生做主。”晏子说：“您处处小心就行了，在举国臣民和外邦使臣面前要控制自己的感情。”

同样的事还有一次，景公的宠臣梁丘据死了，景公想为梁丘据办一个隆重的葬礼，修一个大坟，因为他觉得梁丘据对他是既忠诚又爱戴，晏子让他举例说明，景公说：“梁丘据尽其所有找到我喜爱的玩赏之物供我享用，这一点是他的忠诚；而每次找他不管什么时候，他都向我表达他对我的关切之情，足见他的爱戴之意。”晏子不由得冷笑，说：“那我只能得罪您了，作为臣子就要把心中所想告诉国君。就我所知，如果臣子只把精神全用来应付国君，那就是不忠，孩子这样对待父母那是不孝，如果做妻子对丈夫这样那就是嫉妒了。我们应该遵守的准则是，对国君尽忠职守，使他对家里人亲切友好，以礼义对臣子，施恩惠给人民，对邻邦讲求信用，这才可以说是忠；做孩子要遵守的道德有：对兄弟姐妹对父母长辈一视同仁，对于自己的后辈要宽厚待人，对朋友诚信不欺，有义有情，这才是孝；我们再说妻子，就是和各位侍妾都关系和睦，不争风吃醋，使丈夫开开心心，这就是不妒。现如今，您

治理齐国，人口众多，财富众多，可为什么只有梁丘据全心全意地爱护您，用他的私钱供您享乐呢？难道全国爱护您、忠实于您的人这么少吗？这恐怕是梁丘据扰乱了您的视听吧！”齐景公顿时觉得很有道理，感慨万千，终于打消原念，专心治理国家，齐国于是大治。

由此可见，晏婴运用的进谏的方法都是以柔克刚，旁敲侧击，虽然晏婴是接替了管仲的相位，但是他缺乏管仲所有的雄才大略和宏伟志向，他只是尽自己所能辅佐齐景公，用和缓的方法来阻止齐景公的一些不适当的行为，仅仅能使齐国保住元气而已，好在齐景公虽不是圣明君主，却也能够重用人才，所以能够维持一下罢了。

## 解析二

原文又说：“投棋勿逼…”

什么是“投棋勿逼…”呢？在围棋上是指：下子不要太过靠近坚壁，因为坚壁是对方厚势之所在。若押着坚壁下，很难再集结足以与之抗衡的势力，徒然制造些弱棋子给通吃而已。实际上就是要人“避实”以击虚的意思。

不过要把握这个原则，有一个关键，就是要知道怎样判断棋局双方的虚实所在。否则不是丧失致胜之机，就是以卵击石。苏东坡有一篇文章叫《养士论》，里面就曾分析过秦帝国就是因为昧于秦仅间天下宾客、士人强大势力的事实，得罪了他们，因而才速亡的。我们不妨来看看苏东坡是怎么说的：

春秋之末，至于战国诸侯卿相，皆争养士。自谋夫说

客，谈天雕龙，坚白同异之流。下至击剑扛鼎，鸡鸣狗盗之徒，莫不宾礼。糜衣玉食以馆于上者，何可胜数。越王勾践有君子6000人，魏无忌、齐田文、赵胜、黄歇、吕不韦皆有客3000人。而田文招致任侠奸人六万家于薛，齐稷下谈者亦千人；魏文侯燕昭王太子丹皆致客无数。下至秦汉之间，张耳陈余号多士，宾客厮养，皆天下豪杰；而田横亦有士500人。其略见于传记者如此，度其余当倍官吏而半农夫也，此皆奸民蠹国者，民何以支？而国何以堪乎？

苏子曰：此先生之所不能免也，国之有奸，犹鸟兽之有鸷猛，昆虫之有毒螫也。区处条理，使各安其处，则有之矣！锄而尽去之，则无是道也。吾考之世变，知六国之所以久存，而秦之所以速亡者，盖出于此，不可以不察也。

夫智勇辩力，此四者皆天民之秀杰也，类不能恶衣食以养人，皆役人以自养者也。故先王分天下之富贵，与此四者共之。此四者不失职，则民靖矣！四者虽异，先王因俗设法，使出于一，三代以上出于学，战国至秦出于客，汉以后出于郡县吏，魏晋以来出于九品中正，隋唐至今出于科举。虽不尽然，取其多者论之。六国之君，虐用其民，不减始皇二世，然当是时，百姓无一人叛者。以凡民之秀杰者，皆以客养之不失职也，其力耕以奉上，皆椎鲁无能为者，虽欲怨叛而莫为之先，此其所以少安而不即亡也。始皇初欲逐客，用李斯之言而止。既并天下，则以客为无用，于是任法而不任人，谓民可以恃法而治，谓吏不

必才取，能守吾法而已。故隳名城，杀豪杰。民之秀异者，散而归田亩。向之食于四公子吕不韦之徒者，皆安归哉？不知其能槁项黄馘，而老死于布褐乎？抑将辍耕叹息以俟时也。

秦之乱始于二世，然使始皇知畏四人者，有以处之，使不失职，秦之亡不至若此之速也。纵百万虎狼于山林而饥渴之，不知其将噬人，世以始皇为智，吾不信也。楚汉之祸，生民尽矣！豪杰宜无几，从车千乘，萧曹为政，莫之禁也。至文景武帝之世，法令至密矣！然吴王濞淮南梁王魏其武安之流，皆争致宾客，世主不问也，岂悠于之祸。以为爵禄不能尽糜天下之士，故少宽之，使得或出于此也邪？若夫先王之政则不然，曰君子学道则爱人，小人学道则易使也，呜呼！此岂秦汉之所及也哉？

案例中，秦皇大概不知道宾客之厉害，也不知投棋勿逼的道理，才会弄得如此速亡！

避实就虚是常用的战略战术。其实质就在于避开敌人的锋芒，找到敌人的弱点，由此切中，取得胜果。元军襄樊之战灭南宋便属此例。避实就虚的另一战例是清末太平军与湘军的鄱阳湖之战。此役中，太平军不与实力雄厚的湘军正面对攻，而是以坚守对付其挑战，避其锋芒，再以策略分割湘军，弱而击之，终得全胜。

虚实互用、避实就虚之法不光在战场上大显神威，而且在其他方面也大有妙用。下面的故事说明，这一策略可以回答许多让人尴尬的难题。汉文帝在朝廷问右丞相周勃说：“全国一年中判决多少案件？”

周勃说：“不知道。”

又问：“全国一年中钱粮出入多少？”

周勃说：“不知道。”他急得汗流浹背，惭愧得不能说话。

文帝又问左丞相陈平，陈平说：“有主管这事的官员。”

文帝问：“那主管人员是谁？”

陈平说：“陛下问断案，可以问廷尉；要问钱粮，可问治粟内史。”

皇上说：“各事都有主管人员，那么你管什么？”

陈平说：“主管官吏。陛下不知我们没有才能，让我们担任宰相。宰相就是辅佐皇帝，理顺阴阳，调顺四时，保护万物各得其所。对外镇抚各国，对内安抚百姓，使百官各尽其职。”

文帝说回答得好。

右丞相周勃非常惭愧，下朝后他埋怨陈平说：“您为什么平时不教我怎样回答皇上的问题。”

陈平笑道：“君居宰相之位，难道不知自己的职责吗？假如皇帝问你长安城中有多少小偷，你也要硬说出个数字吗？”

周勃自知才能不及陈平，不久就辞去了右丞相的职务，让陈平一个人当丞相。

再看一例。

静郭君田婴是齐国的名士，他待齐貌辨很好。齐貌辨好直言指出他人的过错，门客们都不喜欢他。七尉劝告静

郭君，静郭君不听，士尉辞别而去。静郭君的儿子孟尝君也私下劝静郭君，静郭君大怒，说：“我要杀死你们这些人，在这家中，如果有什么能使齐貌辨高兴，我是不会推辞的。”于是，让他住上等的房子，派长子奉陪他，供给他饮食。

后来，齐威王死了，宣王即位，静郭君与宣王的关系不好，就辞职回到封地薛，齐貌辨也一同前往。

不久，齐貌辨告辞，要去见齐宣王，静郭君说：“宣王不喜欢我，你去，必死无疑。”

齐貌辨说：“本来就不是去求生的。”

齐貌辨见了宣王，宣王说：“静郭君听你的话，又喜欢你，是吗？”

齐貌辨说：“喜欢是真的，听我的话则没有。王为太子时，我对静郭君说：‘太子不仁意，口不正，长相怪。这样的人会背叛恩德，不如废去他，立卫姬婴儿校师为太子。’静郭君流着泪说：‘不可，我不忍心这样做。’静郭君若是听了我的话，一定不会有今天之患。这是其一。到了薛地，楚国的昭阳要以数倍的土地换薛地，我劝他说：‘一定得听从。’静郭君又说：‘从先王那里受封了薛地，即使后王对我不好，我放弃了薛地，怎么对得起先王呢？况且先王的庙在薛地，我怎么能把先王的庙送给楚国呢’。这是其二。”

宣王听了，叹了口气，脸色变得缓和了。他说：“静郭君对我这么好，我年轻，完全不知此事。你肯为我把他请来吗？”

齐貌辨说：“遵命。”

静郭君来时，穿威王赐给的衣冠，佩着威王赐给他的剑。宣王亲自到郊外迎接他，看见他，就流下了眼泪。随后，又请他为相，静郭君再三推辞，宣王一再请求，静郭君终于又接受了相位。

大千世界，万事万物变化莫测，虚实无一定数。因而善于“虚实”者，皆能明查秋毫。虚实之变了然于胸，尔后虚则实之，实则虚之，达到此境。历史上，虚则实之的著名范例是诸葛亮的空城计，自诸葛亮之后动用此计的，实在不少。南北朝时，萧齐的始兴内史王僧粲起兵造反，自称湘州刺史，领兵进袭长沙（今湖南长沙）。长沙太守刘坦素以多智著称，一边调兵迎敌，一边注意内部动向。

长沙城外有家大族很有势力，族长名钟玄绍。他早已接到王僧粲的密信，准备响应王僧粲起事。早有密探把这事报告给刘坦，并打听到钟玄绍就在第二天夜晚动手。

怎么办？大军在远离长沙的边防阻击王僧粲大军，一时间抽调不回来。城内守兵尽是老弱病残者，不是王僧粲一伙儿的对手。怎么办？手下人都着了慌。刘坦沉吟了半晌，说：“没关系，我们来个疑兵之计。”

刘坦一边派人火速往前线送信，抽调一批人马回城，一边让手下老弱残兵备处调防。折腾了一天，傍晚时候，吩咐手下人一反常规，大开城门。钟玄绍等人夜深人静时果然悄然来到城门外，准备偷袭守门兵。一看，却见城门大开，悄无人声。钟玄绍一下子疑惑起来，早探听到城中白天调动兵马，自己原想偷袭不成就硬攻的，哪料到却城



门大开！莫非里面有埋伏。为了慎重起见，他令手下退回，宁愿晚一天起事，也别中了埋伏送了命。

第二天，钟玄绍装作没事的样子来到城中刘坦衙中，像往常那样与刘坦攀谈，准备探点口风。刘坦早看透了钟玄绍的诡计，他一边与钟玄绍虚言周旋，一边暗中派人去查抄钟玄绍的家。

钟氏家人突见官兵到来，又没见钟玄绍的面，一个个不知怎么办才好，任凭官兵抄查。不一会儿，便查到了钟玄绍与王僧粲的来往信件。官兵按刘坦预先的吩咐带上几个钟家主要人物回衙了。

官兵呈上密信，刘坦脸色一变，把信甩给钟玄绍。钟玄绍一看傻了眼，手下人又不在，没办法，只好听凭捕抓。

刘坦公布了钟玄绍通敌谋反之罪，杀了钟玄绍和几个主要人物，当众烧了钟玄绍的党羽名单，安定了民心。派人传令回救部队半路返回前线。

这样，刘坦巧用疑兵，一反常规，开城迎敌，却吓得敌人推迟起事时间，为刘坦平灭叛乱争得了时间。

汉朝初，韩王姬信勾结匈奴王冒顿，兴兵作乱，盘踞晋阳代州等地（即今之山西一带），扰犯边疆。

汉高祖刘邦御驾亲征，精兵 30 万，猛将百员，浩浩荡荡地推向前线。

姬信、冒顿却施行一个坚壁清野的战术，把精壮人马以及粮食辎重都藏匿起来，暴露营外的尽是残兵老卒，瘦羊蹇牛。汉军前哨看到这种情况，不敢轻进，回报大本

营。

汉高祖闻报，要指挥大军进攻，陈平却说：“冒顿凶悍无比，加上一个奸诈多谋的姬信，恐怕这是一个诱敌之计，须再派一亲信人去打听真实，方可进兵。”

那时，汉高祖已被胜利冲昏了头脑，骄傲地说：“冒顿姬信是什么东西？他们比项羽怎样？”

但汉高祖经不起陈平苦苦劝谏，便派刘敬去探听，看个明白。刘敬去了几天，回来报告，说：“两国相争，都是想夸张军营，以声势夺人的。现在冒顿故意显示老弱，分明是一个‘请君入瓮’计，恳请陛下，不宜轻进！”

“呸！”汉高祖责怪起来，“你懂什么？敢妄言扰乱军心，是不是受了姬信贿赂，替他说话？”立即把刘敬拘禁起来。

什么人劝谏也不行了，汉高祖立即下令三军拔寨起程，沿途所遭遇的抵抗，都如摧枯拉朽，不堪一击。

于是指军进占白登，正在整顿军马的黄昏时候，忽然城外一声炮响，冒顿的兵漫山遍野而来，密密层层地把白登城围得水泄不通，汉高祖才悔不听刘敬的话。

兵法有云：“虚实在我，贵我能误敌。”这种虚则实之，实则虚之的谋略是古代战争中经常使用的战术。然而，如何运用却没有一定之规，必须有相当的识量和经历才能做得比较好。否则，变化不当，反而会自误。实则虚之的案例可见康熙囚鳌拜的故事。

## 第六篇 自知

### 【原文】

夫智者见于未萌，愚者暗于成事。

故知己之害而图彼之利者胜，知可以战不可以战者胜，识众寡之用者胜，以虑待不虑者胜，以逸待劳者胜，不战而屈人之棋者胜，老子曰自知者明。

### 【译文】

智者在事情尚未萌芽的时候就有预见，而愚者在事成之后仍然昏暗无知。

所以知道己劣之利害所在而图谋敌方利益的人往往能够取胜，知道何时可战何时不可战的人能够得胜，通晓多少之用的人能够得胜，以精思妙虑来对付不加思虑的人能够得胜，以逸待劳的人能够取胜，不经激战而能使人屈服的人能够得胜，老子说自知者明。

### 解析

“自知者明”是不蔽的意思，蔽有那些呢？荀子在《解

蔽篇》中说：

“故为蔽：欲为蔽、恶为蔽、始为蔽、终为蔽、远为蔽、近为蔽、博为蔽、浅为蔽、古为蔽、今为蔽。凡万物异则莫不相为蔽，此心术之公患也。”

在谋略封局中，还有一种“择”之蔽情形尤值注意，这一点苏东坡在他的《孙武论》中也有一段精确的论述。他说：

古之言兵者，无出于孙子矣。利害之相权，奇正之相生，战守攻围之法，盖以百数，谁欲加之，而不知所以加之矣！然其所短者，智有余而未知其所以用智，此岂非其所大阙欤！

夫兵无常形，而逆为之形；胜无常处，而多为之地。是以其说屡变而不同，纵横委曲，期于避害而求利，杂然举之，而听用者之自择也，是故不难于用而难于择。择之为难者何也？锐于西而忘于东，见其利而不见其所穷，得其一说而不知其又有一说也，此岂非用智之难欤！夫智本非所以教人，以智而教人者，是君子之急于有功，变诈猾其外而无守于其中，则是五尺童子，皆欲为之。使人勇而不自知，贪而不顾，以陷于难，则有之矣！

这些蔽都必须一一廓除，否则会蔽上加蔽，很难运子用计。荀子说：“凡人之患，蔽于一曲，而暗于大理。治则复经，两疑则惑矣！”可供参考。

古往今来，但凡雄才伟略者，莫不傲视一方。然而傲外则傲己，遗憾的是很多人对自身与外在世界没有自知之明，往往为物所蔽，为欲所蔽，最终功败垂成。反之，自

知者常常能恰如其分地审时度势，在关键的时候一举成功。请参考下面的例案。赤壁大战以后，曹操对孙权和刘备的威胁暂时解除了，孙、刘之间的矛盾却激化起来。孙权认为荆州应该是东吴的地盘，而刘备却占据不让。后来，刘备去益州，让大将关羽守卫荆州。关羽带兵北上去攻打曹军，不想孙权却派人从后面袭击，夺取了荆州，又杀了关羽。

刘备和关羽情同手足，得知关羽被害，怎肯罢休？他发誓要灭了东吴，为关羽报仇。他即位称帝那年（公元221年）7月，不顾诸葛亮的反对，带领蜀汉的大部分人马，对东吴发动了大规模战争。

孙权得到了这个消息，几次派人向刘备求和，都遭到拒绝。这时候东吴的大将周瑜、鲁肃和吕蒙等，都已经先后去世了。孙权只得任命年青的镇西将军陆逊为大都督，统率朱然、徐盛、韩当、孙桓等五万人马去抵抗刘备。吴国的文武大臣，对陆逊就任大都督议论纷纷。有的说陆逊声望不高，怎么能指挥打仗？有的说陆逊才能不够，担当不起统帅的重任。孙权知道陆逊为人忠厚，才能出众。他力排众议，坚决把统帅的重任交给陆逊。

为了提高陆逊的威望，孙权当着文武百官的面对陆逊说：“朝廷里的事，由我主持；外面打仗的事，由你负责。”说完，就把自己佩带的宝剑交给陆逊，接着说：“有人不听指挥，我允许你先斩后奏。”陆逊辞别孙权，带着水陆两军来到前线。

这时候，刘备已经领兵，深入吴境五六里。蜀军沿路

扎营，绵延几百里。蜀军在与夷道（今湖北省宜都县西北）围困了吴国的先锋孙桓。吴军将领要求陆逊赶快派兵去援救孙桓。陆逊详细地询问了前线的情况之后，胸有成竹地说：“孙桓将军一向受到士兵爱戴，一定能够坚守城池，现在不必去救他。等我打败了蜀兵，他自然解围了。”将领们又要求陆逊赶快出兵迎击刘备。陆逊说：“刘备带兵东下，连连得胜，气势正旺，并且占据高处，我们很难攻破他。如果我们出师不利，就会挫伤士气。这是关系全局的大事。我们应当勉励将士，布置防御，等待时机，后发制人。”将领们听了这一番话，嘴上虽然没有说什么，心里却认为这是陆逊胆小，害怕刘备，脸上都流露出轻蔑的神色，嘲笑他懦弱。陆逊拔出宝剑，严肃地对将领们说：“我虽然是一个书生，但是主上交给我这样重大的使命，是因为我还有一点可取的地方，能够忍辱负重，把事情办好。你们只准紧守关隘，不准出战，违抗命令的，一律按军法行事！”

蜀军多次挑战，陆逊总是置之不理。这样，吴蜀两军从第二年2月相持到6月。刘备见一时不能取胜，心生一计，命令吴班带着一万多老弱兵士，到靠近吴军的地方去扎营，自己率领精兵八千，在山谷里埋伏起来。吴班领士兵挑战，耀武扬威，不断辱骂吴军；许多士兵还脱下衣服，赤身裸体地坐着或者躺着，来引诱吴军进攻。吴军将领十分气愤，都要求跟蜀军拼一阵。陆逊说：“这里头一定有假，咱们不能盲目进攻，以免中计。”他命令吴军照旧坚守阵地，不要理睬蜀军的挑战。过了几天，刘备知道

自己的诱敌之计已经被陆逊识破，只好从山谷里撤出伏兵。这时候，陆逊对将领们说：“我不让你们去打吴班，就是估计到刘备设下了埋伏。”

当时正是盛夏季节，天气异常炎热，蜀军士兵忍受不了蒸人的暑气，叫苦连天。刘备只得让水军离船上岸，和陆军一起，靠着溪沟山涧、树林茂密的地方，扎下互相连接的40多座军营，以便躲避暑热，休整军队，等到秋凉后再向吴军大举进攻。陆逊看到蜀军战线拉得过长，兵力分散，士兵疲劳，士气低落，认为进行反攻的条件已经成熟。他仔细拟定了破蜀的作战方案，写成报告向吴主孙权请示。孙权看了报告，高兴地说：“东吴有了这样的将领，我还有什么不放心的呢！”

一天，陆逊召集大小将士，宣布了出兵破蜀的计划。将领一听要去破蜀，感到又惊奇又疑虑。陆逊看出将士们的心思，说：“刘备是个能干的人，诡计多端。刚到这里的时候，水陆两军并进，军纪严肃，士气旺盛。我不和他交战，是为了避开他的锋芒。如今他让水军离舟上岸，连营结寨，不但兵力分散，而且军心懈怠，士气消沉，蜀军原来的那股锐气已经疲惫了，我们反攻取胜的大好时机已经到来了！”将领们听了陆逊这一番话，这才佩服陆逊有远见。

为了使反攻有把握取得胜利，陆逊先派出一小部分兵力，对蜀军的一个营寨进行试探性进攻。战斗结果是吴军吃了亏，可陆逊已经找到了攻破蜀军的办法，那就是用火攻。陆逊命令水路士兵，用船只装载茅草，迅速运到指定

地点；陆路士兵，每人手拿一把茅草，在茅草里藏着硫磺、硝石等引火物，一到蜀营，就顺风纵火。

吴军又是火攻，又是突然袭击。蜀军毫无防备，顿时乱成一团。各路吴军乘着大火，同时发起反攻，接连攻破了蜀军的40多座营寨。蜀将张南、冯习抵挡不住，被吴兵杀死。在慌乱中，刘备拨马向夷陵马鞍山逃走。吴军乘胜追击，杀死大量蜀军，夺得了许多军用物资。

刘备逃到马鞍山。陆逊的大队人马把马鞍山团团围住，从四面放火烧山。刘备只得带着残兵败将，杀开一条血路，冲出包围，向西逃跑。吴军紧紧尾追，刘备赶忙命令沿途驿站的人员，集中军用物资和士兵抛弃的盔甲，堆在要道上，放火烧着，堵塞山道，阻挡追兵。担负断后的蜀将傅彤，坚持战斗，率领部下冲杀，身受重伤，奋力死战，才使刘备摆脱追兵，逃到白帝城（今四川省奉节县）。

此案例中，东吴大将陆逊对自身实力与敌我形势都有清晰的估计，因而能在敌军的引诱与己方的侵战中保持冷静的头脑，并且以最适当的时机重拳出击，终败大获全胜。

自知者明，有两种不同的状态：其一，能力不足者，自明在于随欲而安，无有非分之想，安分守己，知足常乐。这一类自明在于戒贪，不贪功、不贪权、不贪得务多，方能保其自身。在中国的传统社会里，为臣之道有多种，但其中最重要的就是不要权大压主，不要引起君主的怀疑和恐惧，否则就自身难保了。

管仲得遇齐桓公得以大展雄才。只是有一点，他未把



军权集于一身，所以得以善终。否则，别说施行改革、帮助桓公“九合诸侯、一匡天下”，恐怕早就身首异处了。其实，齐桓公也是个聪明人，历史记载清楚地表明了这一点。

有一天，他对大臣们说：“我想立管仲做我的仲父，不知你们有什么意见。同意的人进门往左走，不同意的人进门往右走。”他说完以后，群臣各分左右，入门后站定，只有东郭牙既不往左走，也不往右走，竟然站在门厅正当中。桓公很奇怪，问东郭牙：“您为什么立在中间呢？难道先生没有听懂我的话吗？”东郭牙说：“管仲可以谋划天下大事吗？”齐桓公说：“当能然。”东郭牙又问：“以管仲的决断能干大事吗？”齐桓公说：“怎么不能？”东郭牙说：“目前的情况是这样，管仲的智谋足以谋划天下大事，管仲的决断足以干大事情，而您现在又准备把国家的大权都交给他。如果他运用自己的智谋才能，再凭借着您的威势，来治理齐国，请问，您自己还有什么作用吗？您的存在还有价值吗？”齐桓公听后仔细回味，不由得大吃一惊，对东郭牙说：“您的意见很有道理。”于是，就不再立管仲为仲父，也不把所有的大权都交给他，而是让隰朋治理内政，让管仲治理外交，使他们分权并立。

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

件事就作罢了。

江彬等人妒忌王守仁的功劳，散布流言，说王守仁开始时与宸濠同谋，听说朝廷的大军出征后，才把宸濠逮捕以开脱自己。他们想把王守仁也逮捕起来，把功劳归自己。王守仁与张勇商量说，如果顺应皇帝的意旨，也许可能挽回局面，假如不听朝廷的旨意，而反抗他们，白白引起那些人的怨怒。于是就把宸濠交给了张永，再上表告捷，把捉宸濠的功劳归于总督军门，要求皇上不要到江西去，王守仁自己也称病在净慈寺养病。张永回到京城，在皇帝面前极力称赞王守仁的忠诚，以及他让功避祸的做法，皇帝悟清了是非，于是制止了对王守仁的指控。

韩世忠被罢官之后，杜门谢客，绝口不再谈打仗问题。常常骑着驴，带着酒，后面跟着一两个童仆，在西湖一带游乐并与人商议买新淦县的官田。宋高宗听说他在置产业，十分高兴，赏赐御笔亲书，并给他的村庄起名叫旌忠。韩世忠的买田同萧何买田是同样的用意。作为人主的皇帝不能同英雄豪杰推心置腹，以致于使许多有功之臣不得不自污，以求免于杀身之祸，唉！夏商周三代开国君主与民交往相通的风气荡然无存了。但是到了后世，大臣们不论有功无功，无不多购置田宅，难道他们也是出于不得已的自污吗？不尽然。

郭子仪是唐朝名将，在“安史之乱”中立了大功，又和皇帝结为亲家，富贵到了极点。但是郭子仪的王府每天都是府门大开，像公园一样，任凭人们进进出出，从不过问。有一次，郭子仪手下的一名将官到外地任职，来王府

辞行。在王府里，他看到郭子仪的夫人和心爱的女儿正在梳洗打扮，她们让王爷拿手巾，端洗脸水，像奴仆一样驱使他。

郭子仪的儿子们感到脸上无光，一齐去劝谏他。儿子们都哭了，说：“王爷功业显赫，可是您自己不尊崇自己，人不管贵贱，都让他们随便进入内室。孩儿们觉得即使伊尹、霍光这样的贤人也不应该这样。”郭子仪笑了，对孩子们说：“你们不知道我的用意。现在我大富大贵，我的马吃公家草料的有 500 匹，我的奴仆有 1000 多人吃官粮。再往前，我还能求得更大的富贵吗？往后退，我又没有可靠的据点。如果我修起高墙，关上大门，不和外面来往，只要有一个人和我们有仇，给我们加上诬陷之词，再有嫉贤妒能的人从中一搅和，就会造成冤案，你我将死无葬身之地了。现在我府门大开，外人随便进出，即便有人嫉妒我，也找不到借口啊。”儿子们听了，连忙下拜，心里都十分佩服。

权臣鱼朝恩派人掘了郭子仪的祖坟，朝廷捉拿盗墓者没有捉到。皇帝对郭子仪表示吊唁之意，郭子仪不但没有抱怨，反而深为自责：“我带兵这么长时间，不能禁止部下挖别人的坟墓，现在别人挖了我的祖坟，也是天意了。”

鱼朝恩又修书请郭子仪做客。有人劝郭子仪，他的许多部下都愿意携带兵器前往保护，郭子仪没有答应，只带了几个家童前往。鱼朝恩见了，暗自惭愧，说道：“只有您这样的长者，才能不怀疑我呀！”

郭子仪不露锋芒，不怕别人轻贱自己，一生无事，富

贵而终。

春秋末期政治家、军事谋略家、越国大夫范蠡，在越国为吴国所败时，他曾跟随越王勾践赴吴国做过两年人质；回越后，与文种等谋臣协助越王勾践发愤图强，于公元前473年灭亡吴国，越国一时成为中原诸侯的霸主。当勾践在姑苏城吴王宫召开庆功大会时，范蠡却带着倾国倾城的美人西施隐居起来了。为了免遭杀身之祸，安乐而终，范蠡离开越王勾践时，故意制造出自杀的形象：当勾践派人去接收范蠡的军队，防止范蠡变心时，范蠡把自己的外衣扔在太湖旁边，并在衣兜里留下写给勾践的一封信，其大意是说，今天大王灭了吴国，当上了霸主，我的本分总算尽了。可是还有两个人，留着他们对大王没有好处，一个是西施，她迷惑了夫差，弄得吴国灭亡了，如果留着她，也许能迷惑大王，因此，我把她杀了；另一个就是我范蠡，他帮助大王灭了吴国，留着，有可能扩大自己的势力，因此，我把他也去了。勾践看完这封信后知道范蠡杀了西施之后，范蠡自己便自杀了。勾践这才放心了。其实范蠡并没有死，他带着西施和一些财宝珠玉，弃官经商，改名更姓，跑到齐国去了。后来又搬到当时人口众多、交通便利、买卖发达的大城镇定陶，称为朱公，即后来成为百万富翁的陶朱公。范蠡离开越王勾践不久，曾托人送过一封信给他的好友文种，信上说：“你还记得吴王夫差说过的话吧，‘狡兔死，走狗烹；敌国灭，谋臣亡’。越王这个人能够容忍敌人的欺负，可不能容有功的大臣。我们只能够同他共患难，可不能同他享安乐。你现

在不走，恐怕将来想走也走不了。”果然不出范蠡所料，勾践在灭了吴国之后，对那些和他一起共过患难的人，慢慢地疏远了，对于文种这样有才干的人，更是疑心重重，最后，他竟逼文种自杀了。文种临死前夕，还对天长叹，痛悔自己没有听范蠡的话，而落下兔死狗烹的结局。

湘军是曾国藩一手炮制的，它与清政府的其他军队完全不同。清政府的八旗兵和绿营兵皆由政府编练。遇到战事，清廷便调遣将领，统兵出征，事毕，军权缴回。湘军则不然，其士兵皆由各哨官亲自选募，哨官则由营官亲自选募，而营官都是曾国藩的亲朋好友、同学、同乡、门生等。由此可见，这支湘军实际上是“兵为将有”，从士兵到营官所有的人都绝对服从于曾国藩一人。这样一支具有浓烈的封建个人隶属关系的军队，包括清政府在内的任何别的团体或个人要调遣它，是相当困难，甚至是不可能的！

湘军成立后，首先把攻击的矛头指向太平军。在曾国藩的指挥下，湘军依仗洋枪洋炮攻占了太平天国的部分地区。为了尽快将太平天国的起义镇压下去，在清朝正规军无能为力情况下，清廷于1861年11月任命曾国藩统帅江苏、安徽、江西、浙江四省的军务，这四个省的巡抚、提督以下的文武官员，皆归曾国藩节制。自从有清以来，汉族人获得的官僚权力，最多是辖制两三个省，因此曾国藩是有清以来汉族官僚获得最大权力的人。

对此，曾国藩并没有洋洋自得，也不敢过于高兴。他头脑非常清醒，时时怀着戒惧之心，居安思危，审时韬

晦。

后来，太平天国起义被镇压下去之后，曾国藩因为作战有功，被封为毅勇侯，世袭罔替。这对曾国藩来说，真可谓功成名就。但是，富有心计的曾国藩此时并未感到春风得意，飘飘然。相反，他却感到十分惶恐，更加谨慎。他在这个时候想的更多的不是如何欣赏自己的成绩和名利，而是担心功高招忌，恐遭狡兔死、走狗烹的厄运。他想起了在中国历史上曾有许多身居权要的重臣，因为不懂得功成退而身败名裂。

他写信给其弟曾国荃，嘱咐其将来遇有机缘，尽快抽身引退，方可“善始善终，免蹈大戾”。曾国藩叫他弟弟认真回忆一下湘军攻陷天京后是如何渡过一次次政治危机的。湘军进了天京城后，大肆洗劫，城内金银财宝，其弟曾国荃抢的最多。左宗棠等人据此奏弹劾曾国藩兄弟吞没财宝罪，清廷本想追查，但曾国藩很知趣，进城后，怕功高震主，树大招风，急办了三件事：一是盖贡院，当年就举行考试，提拔江南人士；二是建造南京旗兵营房，请北京的闲散旗兵南来驻防，并发给他饷；三是裁撤湘军4万人，以示自己并不是在谋取权势。这三件事一办，立即缓和了多方面矛盾，原来准备弹劾他的人都不上奏弹劾了，清廷也只好不再追究。

他又上折给请廷，说湘军成立和打仗的时间很长了，难免沾染上旧军队的恶习，且无昔日之生气，奏请将自己一手编练的湘军裁汰遣散。曾国藩想以此来向皇帝和朝廷表示：我曾某人无意拥军，不是个谋私利的野心家，是位

忠于清廷的卫士。曾国藩的考虑是很周到的，他在奏折中虽然请求遣散湘军，但对他个人的去留问题却是只字不提。因为他知道，如果自己在三折中说要求留在朝廷效力，必将有贪权恋栈之疑；如果在奏折中明确请求解职而回归故里，那么会产生多方面的猜疑，既有可能给清廷以他不愿继续为朝廷效力尽忠的印象，同时也有可能被许多湘军将领奉为领袖而招致清廷猜忌。

其实，太平天国被镇压下去之后，清廷就准备解决曾国藩的问题。因为他拥有朝廷不能调动的那么强大的一支军队，对清廷是一个潜在危险。清廷的大臣们是不会放过这个问题的。如果完全按照清廷的办法去解决，不仅湘军保不住，曾国藩的地位肯定也保不住。

正在朝廷琢磨如何解决这个问题时，曾国藩的主动请求，正中统治者们的下怀，于是下令遣散了大部分湘军。由于这个问题是曾国藩主动提出来的，因此在对待曾国藩个人时，仍然委任为清政府的两江总督之职。这其实也正是曾国藩自己要达到的目的。

“自知”在兵法上的运用，即是三十六计中的“走为上”计。自知势弱，难抗劲敌，因而“走”就是保全实力的上上之策。因战场上胜败乃兵家常事，即使是常胜将军也必然有失败经历。所以人们总结，没有打过败仗的人是不能成为将军的。因此转败为胜之计，乃是计中之绝妙之计。

“走为上”计，说得明白了，就是在必要的时候，逃走是最上等的作法。它可以免去遭人活捉，束手待毙的惨

境。当我方兵势处于绝对劣势的时候，有三条路可走：必降、必和、必走。一般规律是：投降，意味全局失败。讲和，意味一半的失败。退却则是绝妙的一策，不仅可避免失败的结局，而且可转败为胜。所以古人主张“走为上”。

当然，两军对峙之时，“走”也不是轻而易举的，常常要在“走”上费尽心计，才可大胆退却。“走”不等于一走了之，而是摆脱不利于自己的境况，使我方由被动转为主动。

在民国史上，蔡锷将军是云南督军，年轻而足智多谋。袁世凯把他骗到北京，负责全国土地丈量。其实是调虎离山计，以此控制这只最难骑的猛虎。

蔡锷名为督办，实被软禁。他深知自己的境况，表面上赞成袁世凯，把老母、妻儿接到北京，并公开地与妓女小凤仙相会。

他的老师梁启超要发表反“袁”的文章，他还代表“袁”带20万支票去天津劝说，劝不成后又回复袁世凯，表现忠心耿耿。

同时还故意制造家庭闹剧，与妻女密商用苦肉计。当着袁世凯的亲信，借酒殴打妻子，气得他母亲连夜带着媳妇回湖南原籍。于是他就公开与小凤仙双双出入。

不久，蔡锷病了，去天津就医。袁世凯准备登基，无暇他顾。蔡锷在朋友安排下，几经周折转道日本长崎，并由日本转回云南。但却由日本定期发回明信片，以示自己并未离开日本。

在袁世凯称帝后，他与梁启超同时扛起讨袁义旗。在



反袁的大潮中，袁世凯做了 83 天的皇帝就下台了。

蔡锷智逃北京，正是实施三十六计中的“走为上”计的成功范例。

现代革命史上，中国工农红军进行二万五千里长征，最后建立了陕北根据地，进而解放全中国。这一历史过程中，重要的一策就是“长征”作为伟大的战略转移，其实质就是在敌我悬殊时“走”为上的做法。这一招的成功，决定着当代中国的命运。

在当代企业经营中的“转产”及“倒闭”都是“走为上”计。当我们的企业无法与对方竞争时，只能取此一法，再求新生。因此“走为上”是在告别失败，也意味着新生。其二，能力有余者，自明在适可而止，见好就收。这类自明在于戒恋。汉朝文、景两朝的名将周亚夫就是个最好的例子，他是汉朝开国功臣周勃之后，通晓兵法，善于治军，有大功于汉朝，对文、景两朝都立下了汗马功劳，但是就因为他不善于揣摩皇上及皇帝贵戚的旨意，结果落得个悲惨的结局。

文帝时，他驻军细柳，严肃治军，军纪严格，军容整肃，细柳营天下闻名，匈奴在周亚夫面前一直不敢轻举妄动。景帝时，吴楚七国叛乱，周亚夫率军平叛，先是坚壁清野，坚守不出，避其锐气，当时汉景帝的弟弟梁王的封地遭到叛军的攻击，他请求周亚夫出兵援助，但周亚夫从大局着眼，并不出兵救援，景帝下诏让周亚夫出兵救梁王，周亚夫也不听，而是抓住战机，出兵断了吴楚军队的后路，绝了他们的粮道，然后派精兵出击，大败吴军。

周亚夫的功劳赢得了人们的一致称誉，景帝也重用他，升他为丞相，权位十分显要，但周亚夫性格直率固执，不太圆滑，首先就与梁王刘武结下了麻烦，还是因为“七国之乱”中，周亚夫不肯去援救梁王而使刘武对周亚夫怀恨在心。刘武受窦太后宠爱，与景帝关系密切，他每逢人朝，经常对窦太后说起周亚夫，极尽中伤诬陷之能事，梁王说的也不见得都是假话，只是理解有偏差，而窦太后听信了这些话，经常在景帝面前说周亚夫的坏话。景帝想废掉太子，结果被周亚夫阻止，周亚夫秉性直爽，不懂得劝谏艺术，与景帝争执不说，还固执己见，使景帝很没有面子。最后景帝说废立太子是家事，不需要外人插手，才堵住了周亚夫的嘴。但是景帝觉得周亚夫太张狂，蔑视皇帝，所以心里很生气。还有一次，窦太后要景帝封皇后的哥哥王信为侯，但是景帝估计周亚夫不会同意，就先去找他做工作。果不其然，周亚夫懂出高祖刘邦的话，认为不是刘氏的人不能封王，如果没有战功不能封侯，而且直言不讳，认为王信并无半点功劳，封侯就是违反祖训，尽管周亚夫持之有理，无懈可击，但依然使景帝非常恼怒，两人之间的矛盾加深，周亚夫又得罪了王信。

后来又发生了一件事，六名匈奴的重要人物归顺汉朝，景帝大喜，想加封他们为侯，其中一人的爷爷原是汉朝将领后来被迫投降匈奴，他们三代人都想乘机南归，回奔大汉，一直没有机会，到了孙子辈才促成了这次回归。但周亚夫认为这样不忠之人不能封侯。这次景帝没有听他的，封了六个人为侯，其实景帝也是被周亚夫惹急了，这件事

本来就是模棱两可的问题。周亚夫碰了个钉子，就上书称病辞官，景帝也不挽留。但是景帝又不太忍心，因为周亚夫功勋卓著，威望甚高，如今负气离去，就让人不太放心。所以景帝又专门宣召了周亚夫，准备“考验”一下他，看他是不是知足长乐。周亚夫到了官中，见只有景帝一人，拜见完了之后，景帝让他跟自己一同吃饭，周亚夫感到有些惶恐，因为席间只有一君一臣，他又发现自己只有一只酒杯，没有刀叉、筷子，而且盘子里是一整块大肉，根本没法吃，周亚夫生气了，他觉得这是景帝在戏弄他，但是又不能发火，他转头对待从说：“请给我拿双筷子！”侍从已经得知了景帝的安排，站在那里装聋作哑，周亚夫吃惊不小，正要发作，景帝忽然说：“这还不能使您满意吗？”周亚夫听了又羞又使又恨，只好跪下谢罪，景帝让他起来，周亚夫就转身离去。

过了几天，就有钦差上门，传召周亚夫到公堂问话，周亚夫知道杀机四伏，自己就要走上绝路。堂官问话，周亚夫茫然不知所措，原来是周亚夫让儿子去操办使的后事，要准备葬器，买了很多甲盾以及朝廷上使用的木材，周亚夫的儿子买下之后让人拉回家但是没给人钱，所以佣工诬陷，告了他们，景帝正好借这个机会周亚夫开刀，但是周亚夫确实不知道是怎么回事，无话可说。堂官报告景帝，景帝没话也要找话，立刻把周亚夫送交大理寺，将其下狱。周亚夫只是长叹。大理寺审讯时问周亚夫为什么要谋反，周亚夫说：“我儿子买的东西都是准备葬礼时所用，怎么会扯上谋反呢？大理寺正堂知道皇上要终结周亚夫，

所以必须找个借口，于是他说：“即使在地上你不想谋反，到了地下你也想谋反！”周亚夫一听就全明白了，君要臣死，臣不得不死，所以在狱中，他绝食而死。

周亚夫之死完全在于把国家看得很重而忽视了君王的一己之私，忠君未必是爱国，君国并非一体，损害了君王的利益，一定会死得很惨，高调唱得再好听，其实也只是为了使自己的私欲合理化而已。宫廷是不讲理的地方，有权就有理，黑白颠倒，实际也是最没有道理的。

自古以来，有功者往往居功自傲，恋权恋势，殊不知杀身之祸多由此起，因而自明者当抽身时须抽身。功成身退，方能入天地之境。请看下面的故事。春秋战国时期，纵横家蔡泽被赵国驱逐，于是他准备西入秦国，首先去拜访秦国国相范雎。见了范雎之后，他只是拱手作揖行礼，范雎一见此人态度傲慢，很不高兴，问道：“你来见我有何高见？”蔡泽说：“您知道，人应该功成身退，人们所希望的是能够耳聪目明，有很高的智慧，能够既富且贵，生命延长，得享天年，名声与功业都完满无缺，恩泽世代流传，与天地共始终，这才是吉祥如意的美事啊！其实，像秦国商鞅，楚国吴起、越国文种他们本都可以实现愿望，可惜……”范雎说：“商鞅对主忠贞毫无二心，全心为公，赏罚分明，军事上打胜仗，为秦国开疆辟土，经济上使秦国繁荣。吴起更是坚持正义，尽心竭力，不顾个人所受到的毁谤，为楚国完成霸业立功无数。这种与君主同甘共苦，精忠报国，功高不骄，富贵而不傲，真是忠义的楷模。他们三个人杀身取义，舍身成仁，这没有什么遗憾

的。”

蔡泽说：“但是，比干有忠心却不能保住殷，伍子胥才智过人，却挽救不了吴，申生的孝心阻止不了晋国的内乱。这是因为没有英明的国君和贤德的父母。”范雎很注意地听着。蔡泽又说：“商鞅、吴起、文生活着作为臣子为国家建功立业值得仰慕，周公的才能和忠心也是天下皆知，那么您看从君臣关系来说，谁更好呢？”范雎说：“当然周公。”蔡泽又问：“那么您的国君在心地、信任感方面您觉得如何？”范雎老实回答：“我很难评价。”蔡泽说：“您的君主肯定也是亲贤臣：远小人，但是也不是完全仁慈和放权，您的功勋卓著，使国家富强，君权加强，君临天下，名扬四海，您的功劳比起商、吴、文三人也不是超过很多，但是您现在的权势地位远远超过那三位，而您还不知道危险正在临近吗？物极必反，极盛商衰，能进能退，能屈能伸，这是必然的规律，应该适应形势而变化。”

范雎越发听得有兴趣，蔡泽说得更有激情：“商鞅制定度、量、衡，教导人人耕田作战，兴兵扩展国土，休战发展经济，秦国无敌于天下，但等大功告成，商鞅却落了个五马分尸的下场。吴起废除弊制，裁汰冗员，整顿朝政，清新民风，南取扬越，北吞陈蔡，大功告成时，却被肢解而死。文种替越王垦荒地，建城池，开辟农田，使粮食充足，人民齐心合力，成就越国霸业，但还是被越王勾践杀死。此三人功成名就而不知商去，导致了杀身之祸。范蠡则十分聪明，功成之后飘然而去，终成巨富。这实际上就是人生的一场赌博。有人步步取胜，有人孤注一掷。您现

在权势熏天，一人之下，万人之上，一呼百应，足不出户就能控制天下，呼风唤雨也不过如此。秦国的欲望已经实现了。您的功劳已经到了极致，那么这个时候，您就应该想想退路了，前车之鉴摆在那里，您不如把相印交给更贤能的人，这样您就可以永享繁华，世代爵禄，长寿福满。您应该看清楚，进一步杀身之祸，退一步海天空，何去何从，看您的选择。”

范雎茅塞顿开，心清顿时一变，马上奉蔡泽为上宾，几天就把他引见给了秦王，秦王与蔡泽一谈之下，大为欣赏，范雎便说自己身染重病，请求辞职，秦王就任蔡泽为相。

蔡泽的这番话极有道理，有道是鸟尽弓藏，兔死狗烹，这正是封建官场上的普遍规律，懂得功成身退，在古代官场上确实是一条自保之道，很多人正是看不透这一点，成功自傲，才招来杀身大祸。

再看两个例子。

唐肃宗收复京师后，李泌见肃宗。肃宗留李泌宴饮，同榻而眠。

李泌看张良娣受宠，宦官李辅国权力越来越大以及中书令崔圆三人向皇上进谗言迫害自己，为了明哲保身，他决定退隐山林。在退隐之前，他决定尽最后一次努力，保全自己爱护的皇太子。

当晚，李泌对肃宗说：“臣已略报圣恩，清准许我做闲人。”

肃宗说：“我同先生忧患多年，应与先生同乐，您为何

要离去呢？”

李泌说：“臣有五不可留，愿陛下让我离去，免于一死。”

肃宗说：“何谓五不可留？”

李泌说：“我遇陛下太早，陛下任我太重，宠任我太深，我的功劳太高，事迹太奇，有此五虑。陛下不让我走，就是杀了我。”

肃宗说：“先生为何怀疑我，朕不是病狂，为何要杀先生呢？”

李泌说：“陛下不干杀我的事，我才敢请求归山，否则我怎么敢说？并且我说被杀，不是指陛下，是因那五点原因。我想陛下对臣这么信任，有些话尚且不敢说，若不是等天下安定了，我哪敢再说什么？”

肃宗说：“我知道了，先生要北伐，我不听从您的建议，你生气了？”

李泌说：“不是，我说的是建宁王一事。”

肃宗说：“建宁王听小人的话，谋害史长，想夺储位，我不得不把他赐死，先生还不知道吗？”

李泌说：“建宁王若有此心，广平王必怨恨他。可广平王每次与我谈话，都说弟弟冤枉，泪如雨下。况且以前，陛下欲用建宁王为天下兵马大元帅，我请改任广平王。建宁王要是想夺太子位，必恨臣，为什么他还认为我是忠心，对我更加亲善呢？”

肃宗听到此，也忍不着泪，哭着说：“先生说得对，我知道错了，但事情已经过去，我不想再听这事了。”

李泌说：“我不是追究以前的责任，是为了让陛下警戒将来。当年则天后有四个儿子，错杀太子弘，立次子李贤为太子。次子贤内心忧惧，作《黄台瓜》词，想使则天后感动，但则天后不予理睬。李贤被废后，死在贬所黔中。《黄台瓜》词这样说：‘种瓜黄台下，瓜熟子离离。一摘使瓜好，再摘使瓜稀，三摘尤可为，四摘抱蔓归。’陛下已经摘了一个瓜了，千万不敢再摘了。”

肃宗惊讶地说：“怎么会有这号事？我当把这首诗写在绅带（大带子）上，时时警惕意外的情况出现。”

李泌深沉地说：“陛下记在心上就行了，何必形于外呢？”

这次谈话后，李泌即入衡山，归隐泉林去了。由于他的话受到肃宗的重视，虽然张良娣、李辅国欲伤害太子，太子最终受到保护。

越国的功臣范蠡在灭了吴国后，不求封赏，反而至五湖，向越王勾践告辞说：“君王自勉吧！我不再回到越国了。”

勾践说：“我不明白你说的话。”

范蠡说：“我听说，做臣子的，君王有忧愁，臣子就应当为君王排忧解难；君王受到凌辱，臣子就应当拼死维护君王的尊严。从前国君在会稽受辱于吴王，臣之所以没有去死，就是为了要报亡国这仇。现已大功告成，我请求接受应得的惩罚。”

越王说：“如果有人不能谅解你的过失，宣扬您的功德，就叫他在越国没有好下场。你若听我的劝告，我就同



你一起治治国家。你若不听劝告，不仅你自己身死，连妻子儿女也要被杀。”

范蠡说：“我明白您的意思了。国君按法度行事，我按自己的意志行事。”

于是范蠡乘一条轻舟，浮游于五湖，没有人知道他到哪里去了。

如何能以“知己之害而图彼之利”，以“虑待不虑制敌”呢？

在史记淮侯列传中就有段故事蕴藏着这玄机。这故事是叙述萧何为刘邦策谋，收编韩信以布棋，日后伏击项羽的经过。这故事是这样的：

淮阴侯韩信，是淮阴地方人。当初他还是平民时，家贫穷，也没有什么品行，在地方上找不到公家差事，也作不了买卖维生，所以有时就常在熟人家里吃闲饭。很多人都讨厌他。

有一次淮阴的屠宰户，有些恶少，欺侮韩信道：

“韩信，你有种，就拿起你的剑来刺我；没种，就从我的裤裆下钻过去吧！”

当时韩信两只眼在这些恶少脸上盯了半天，最后还是低下头爬在地上，从那恶少的裤裆下钻了过去。满街人都讥笑韩信，认为他没种！胆小鬼！

后来项梁渡过淮水，准备起事，韩信就去投奔项梁，未得重用。等到项梁的部队垮了，韩信又去投奔项羽，项羽就任命他作郎中。有好几次韩信献奇策给项羽，可是项

羽都不用。鸿门宴之后刘邦被封为汉王，要到汉中封地去。韩信就从楚军中逃到汉军中去投靠刘邦，不料仍只是担任个粮仓管理员而已。后来他因为犯了法，被判决斩首。同案共犯13人都已经依序被处决了，轮到韩信，他抬头向上看，刚巧看到夏侯婴，就大声说道：

“汉王不是要统一天下吗？为什么要杀壮士呢？”

胜公夏侯婴甚感惊奇，看他的相貌特别，于是便把他放了。和他一谈话，大为高兴，就报告刘邦，刘邦于是提拔他担任管理粮饷的都尉。

当时刘邦尚没有发现他有什么与众不同之处。可是萧何却大感韩信与众不同。

不久，刘邦到了都城南郑，军民都想东归回乡，半路上就逃掉了几十人。韩信心中暗自盘算：“萧何已经为我上了好几次的报告，刘邦都没想用我，算了吧！”于是也逃走了。萧何听说韩信逃了，也来不及向刘邦报告，就亲自去追韩信去了。

有人就向刘邦打报告说：“相国萧何逃跑了！”

刘邦气得要命。隔了一两天，萧何回来，刘邦既生气又高兴，骂萧何道：“你为什么逃走？”

萧何说：“臣怎么敢逃走呢？臣是去追人呀！”

刘邦说：“你去追谁呀！”

萧何说：“韩信啊！”

刘邦又骂道：“那些逃跑的，总有几十个人了！你从来没去追过，你说去追韩信，别想骗我！”

萧何说：“那逃走的几十人，才能平平常常，是很容易

得到的；但是韩信，却是国之无双！依臣看，大王如果只想在汉中一带称王就满足的话，那韩信确实是一无所用；但如果真想夺取天下，除了韩信，再没有人可以跟你商量军国大事了！现在要不要留韩信这完全看大王您的主意，看你是怎样的决定了！”

汉王说：“我当然也想向东发展！怎么能够长久屈居于此呢？”

萧何说：“大王如果要向东争取天下，必须重用韩信，韩信才会留下；否则韩信终归会逃走的。”

汉王说：“那好吧，我就看在你的情面上，用他作将军吧！”

萧何说：“大王即使用他为将，韩信还是不会留下的！”

汉王说：“那就派他作大将吧！”

萧何说：“好极了！”

于是汉王就要派人把韩信叫来，任为大将，萧何说：

“大王一向对人随便，不重礼仪，把拜大将看作招呼小孩儿一样的，这也就是韩信之所以想离去的原因啊！臣以为大王如果真要拜他为大将，不如选个吉日良辰，沐浴齐戒，在广场上筑个离台，准备好拜大将的仪式，这样才可以！”

汉王看萧何这么认真，终于答应了这种安排，拜韩信为大将。后来韩信果真没让刘邦失望，替他打败项羽，取得天下。

在这个案例中，项羽和刘邦都受到印象之蒙蔽，认为

韩信被别人逼就从胯下钻过没种，是个胆小鬼，因此就都看不到韩信之才，不想重用他。

唯萧何慧眼独具，他深信韩信的才能，并且苦心积虑想用韩信来作为对付项羽的一步伏棋。因为项羽既看不起韩信，看到刘邦竟然连韩信这懦夫也拜为大将，就会对刘邦疏于防范（他会误以为刘邦要不是无将可用，就是昏庸无识）。这对刘邦来说是很重要的，他可以争取到喘息的时间以充实实力，另外也可为韩信将来对项羽作战用兵时预先埋下奇袭的致胜之机。

这就是萧何以“知己之害，而图彼之利”、以“虑待不虑”下棋的高明地方。

另一位深懂“知己之害而图彼之利”之术的是康熙。自古以来，开国帝王善于知人用人，否则难以开国。康熙帝虽不是开国帝，但他也知人善任。

到康熙帝时，虽然汉族的臣民已甘心做大清帝国的臣民，但仍有少数知识分子，不肯做清朝官。因此感化汉族知识分子，收买人心是非常重要的。康熙即位后，即颁诏天下，令地方官员举荐有才学的知识分子遗老“征聘来京，以便擢用”。

陕西总督鄂善推荐了关中著名学者李贄，但李贄以有病为理由，坚决不肯入做官。康熙派大吏们不断地去看他，等他病好后催促入京。

大吏们天天来催，后来见李贄卧在床上，十分顽固，就让人把他从家里一直抬到西安，督抚大人亲自到床前劝他答应进京。李贄竟然绝食，水火不进，还乘人不备取佩

刀自刺，以死拒任。督抚报告给康熙，康熙一点也不生气，吩咐不要再逼他。

四十二年（1730年）康熙西巡到西安，让督抚转达自己尊崇李贄是当代大儒而打算去拜访的意思。

李贄仍以有病无法接驾婉拒。康熙帝表示没关系，并真的来到李贄的邻境，放风说要亲到李贄家探望病情。李贄忙让自己的儿子带上自己写的几本书法去见康熙，这实际上已表示向康熙“臣服”，也就是他是大明臣民不能跪拜康熙，而他的儿子是大清臣民，可以跪拜康熙。

康熙见了李贄的儿子，得知李贄确实有病，也就没有勉强。

康熙帝对李贄的儿子说：“尔父读书守志可谓完节。朕有亲题‘志操高洁’匾额并手书诗帖以旌尔父之志。”谕示巡抚鄂海：“周至县处士李贄，人好读书，明理学，屡征不出，朕甚嘉之。”并嘱咐要妥善照顾李贄。

康熙帝此做法，对汉族知识分子具有莫大的吸引力。

为了促使汉族知识分子入京为官，特设博学鸿词科。143位被举荐者参加了十八年（1679）三月体仁阁的考试，康熙帝亲自阅卷，录取了53人。很有才华的严绳孙只作了一首诗，彭孙故意把诗写得言词不通顺，潘耒、李来泰、施闰章等的诗不合韵律，却都被录取了。被录取的授给翰林院官职、安排“入史馆，纂修明史”。

修《明史》对汉族知识分子吸引力很大，万斯同、刘献庭等人不作官，不入史馆，但愿意以“布衣”身份修史。坚决不仕的大学者黄宗羲甚至也让其子入馆修史，并

允许录自己所著之书。

康熙一系列争取汉族知识分子的行动，获得了巨大的成功。这是他重视知识，善于用人的结果。

对文人如此，对武将康熙也很善用。他善于发现人才，培养人才，并大胆使用人才。

姚启圣在 1674 年，只是一个知县。康熙发现他是个人才，几年间就升他为布政使。1768 年升他为福建总督。当康熙看到姚启圣第一次奏报恢复福建地方和整顿军队的方案时，高兴地说：“闽督今得人。”

姚启圣没有辜负康熙，他设“修来馆”招抚了大批郑经部下，郑氏边镇大将廖瑛、黄靖等人携所部来归附并被编成军。这既安定了地方，又加强了清军。并于十九年（1680 年）率清军攻取厦门、金门，郑经退回台湾。

姚启圣是个人才，但不是收复台湾的合适人选，因为他没有水战经验。因此，康熙帝令他停止进攻。

施琅曾任福建水师提督，是福建泉州人，熟悉海疆情况，富于海上作战经验，曾是闻经祖父闻芝龙部下。因不肯从闻反清，几位亲人被杀。他熟悉闻部情况。

康熙任命施琅为福建水师提督，全权策划于二十年（1681）七月指挥出兵台湾之军事行动。后来施琅强调气候条件，一再推迟出兵日期，又耽搁了一年多。朝中大臣言论纷纷，康熙却不干预。施琅取得澎湖大捷后，康熙四顾说：“自用兵以来，凡陆地关山险隘，相度形势以为进止，朕往往能悬揣而决。海上风涛不测，涉险可虞，是以朕不强之使进。”这充分体现了康熙用人不疑。

对郑氏，施琅不计杀亲之仇，厚待投诚人员，积极宣传招抚政策，甚至去祭拜郑成功的端宇。终于挟郑氏集团归顺朝廷。

康熙接见了郑氏，授他为正黄旗汉军公，他的亲属也分别予以官职。康熙还特别下诏，宣布郑氏的祖父郑成功和父亲郑经不是“乱臣贼子”，可以归葬故里南安。

康熙曾对大学士们说：“自古疑人勿用，用人勿疑。方且欲推心置腹以示人，阴刻何为？若于所爱者故为怒容待之，于所恶者故以喜色遇之，是欺人即自欺也。朕之喜怒，无不即令人知者，唯以诚实为尚耳。”

康熙用人坚持信赏必罚，在平定三藩时尤其如此。规定“阵亡者除照常给康身价外，护军则荫一子为七品民食俸，骁骑则荫一子为八品官食俸。如无子则照本身钱粮，给其孀妻终老，所借公库官银，另之宽恤。”

“凡绿旗卒内有从本阵前进，超人骆驼鹿角营，众人接蹲齐，杀败敌寇者，第一名优升千总，其督战之员优升二级擢用。”如果是武弁，则“优升三级擢用”。

康熙说：“武弁非读书之人，但披坚执锐，用命杀人而已。地方文官多有必耗银两，武弁绝无所不得，然而兵于能效力者必重加赏功，庶军士尽皆鼓舞，遇失望肯前。若毫无赏功，何以使人乐为之用乎？”

为此，康熙大奖将士，从平定三藩到康熙晚年，赏兵之银达数百万两。

相反，对违犯军令，坐失良机或贪污暴虐的将领则坚决给以处罚。

第一位率大军出征吴三桂的顺承郡王勒尔锦，在十九年（1680）冬战争快结束时受到军法处置。他没能遵旨攻取重庆，中途远回荆州，同时还敛取四种各级官吏财物。康熙把勒尔锦削去郡王议政宗人府职，仍监禁，贝勒察尼等一批将领同时被惩。

其他被处罚的还有：

安亲王岳乐长沙作战失利，功过相抵，免革议政，宗人府、罚俸一年。

康熙王杰书优游驻所数年，无战功，罚俸一年。

简亲王嘈布皆挥失误，削去王爵。

将军噶尔汉不增援房县，降五级留用。

都统职权密达当兵退时不能禁阻，革去佐领降五级留用。

都统穆占作战不临阵指挥，革职。

都统十臣，副都统翁爱山征指挥失误，均革职。

从郡王、亲王到都统不论职位高低，有功则赏，有过则罚，使清军的战斗力大大提高。

康熙用人十分大度，对降将用而不疑，尽量予以委任。原吴三桂大将林兴珠，投降后仍令其带兵，立下赫赫战功。吴三桂的另一勇将韩大任也受到重用，在征伐噶尔丹时英勇牺牲。十九年（1680）郑经手下大将朱老一贵投诚，后来在澎湖大战中战死。

康熙对汉军优秀将领十分重视。1675年西北王辅臣叛乱时，康熙起用甘肃提督张勇；又由张勇推荐，重用西宁总兵官王进宝和天津总兵官赵良栋，他们率领的汉族部队



很快平定了陕甘。张勇、王进宝和赵良栋号称“西北三汉将”。后来赵良栋和王进宝又收复四川。赵良栋参加收取云南，主将贝勒彰泰率十万多人围昆明九个月未能攻克。赵良栋一到就发动猛攻，最后乘夜与敌进行肉搏，终于攻克昆明，为平定三藩立下最后一功。

康熙用人，不仅重才华，更重德行。二十六年（1687）在一次引见新补任官员以后，康熙对吏部官员强调说：“国家用人，才优者固足任事，然乘姿诚厚者，办于佐理有裨。朕听政有年，见人或自恃有才辄专恣行事者，思之可畏，朕意必才德兼优为佳。若只才优于德，终无补于治理耳。”

在提到患病的好官胡图时，康熙说：“设官分职原以为民，所在得一良吏，则民便遂其生。今观各官虽有品行清洁者，但皆畏国法而然，如直隶巡抚于成龙之真实清廉者甚少。观其为人，天性忠直，并无交游，惟知爱民。若有此好官，不拘大小，可令九卿保举来奏。”

康熙坐皇位60年，勤政爱民，知人善任，划定祖国版图，使国家安定、民众富裕，使满清王朝逐渐走上盛世之路。

更为重要的是，康熙在用人方面，争取了广大汉族知识分子，使他们从心理上接受满清贵族的统治，愿意做大清帝国的臣民，从思想上根除了反清复明，为雍正、乾隆的统治打下了基础。

## 第七篇 审局

### 【原文】

夫弈棋布势务相接连。自始至终著著求先。临局交争，雌雄未决，毫厘不可以差焉。

局势已赢专精求生，局势已弱锐意侵绰。沿边而走虽得其生者败。弱而不伏者愈屈，躁而求胜者多败。两势相围先蹙其外。势孤援寡则勿走，机危阵溃则勿下。是故棋有不走之走，不下之下。

误人者多方，成功者一路而已，能审局者则多胜。易曰穷则变，变则通，通则久。

### 【译文】

下棋时布置棋势务必要相互连接，自始至终，着着求谋先机。临局交战，胜负未分之时，毫厘不可以相差。

局势上敌方已经赢定就要集中精力求得生存，局势上敌方已经败落就要锐意攻其残余。沿着棋局边线走子而难以求得生存者必败无疑。实力弱小而不加潜伏者必定愈加屈服于一，急躁而求胜者往往失败。两股势力相加围堵，要先逼迫其外围。势力孤单援助稀少的情況下，不要走

子；时机危急，阵形崩溃的情况下，不要下子。所以，围棋有不走子的走法和不下子的下法。

误导人的情况有多种方面，但成功的情况却只有一种，能够审视棋局者多能得胜。《易经》上说，穷则思变，变则通，通则久。

## 解析

原文说：“误人者多方，成功者一路而已，能审局者则多胜。”

为什么呢？爱好围棋的人，一定都知道手筋（或单日筋）的作用：筋是棋局进行中之最佳著手。在一围地之样形内，须有此一著，方能构成“形”。此一著，即为筋。在战斗中所下著为最有力之攻击之著，此著亦称为筋。

由于下棋是靠运子发挥才合成棋局的，因此在棋局进行当中，相互各下一子于盘上，就可使棋局产生各种变化。这种新的变化到底对自己有利或有害，就得看子落于何处而定。若能落在“筋”处上，就能使自己的棋势一路上大增，或使对手的棋势急转而下，一路上被困。下这步棋就是关键棋，下时就必先审视全局。这一点在策谋上也一样。

那么如何施用谋略手筋呢？下面有一个例子，您可参考：

民初作家吴麟瑞在《恶讼师演义》中曾提到书中主角诸福宝为人策谋的故事，其中有一个是这样的：

……刚刚跨进房门，背后仆妇就来叫住，说外而有一

个妇人来会。诸福宝出去一看，竟是不相熟的。

这妇人年纪很轻，身上穿的一身素服，面貌也还长得不错。诸福宝知道，他来会我，一定有什么讼事。先问他姓名，妇人道：“姓潘，母家姓蒋，丈夫叫潘秋海，今年春天已经死了。阿翁就是潘德贵，曾经做过贵州学台，母家也是大族。”

诸福宝又问道：“这次夫人来会我，有什么拜教？”

妇人道：“不为别的，只是丈夫故后，尊长很是虐待我，并一步都不许我出门。坐在家里，实在烦闷得很，想要回到母家去住，潘家又不许，所以特地过来，请先生想一个方法，最好和潘姓脱离。好在我自己也有几个私蓄，可以不靠着别人过活，就是他不给我钱，甚至不认我是潘姓家里的人，也不妨事。”

诸福宝一听，知道这妇人总是死了丈夫后，一个人空床难守，就到外面去干了什么勾当，被家里觉察，要想软禁她起来，所以要想这样。她说回到母家，恐怕是假的。因又问道：

“夫人既有这个意思，何不就请母家出面，向潘姓交涉呢？”

妇人道：“母家没有什么人，父母都已去世，只有一个哥哥，他说：‘你既嫁了潘姓，就是潘姓家里的人，不能常住母家。’我所以不便请他出面。”

诸福宝道：“那么令兄既然这样的意思，就是潘姓家许你回到母家，恐怕在母家也站不住的吗！还是夫人另外有什么方法，可以随便的吗？”

那妇人听到那里，不觉得脸上一红，把头渐渐儿低了下去。诸福宝见着这种情形，益发明白了，照理就可以不再问下去，但诸福宝生性好弄，碰到这种事，一定要问个详细，便又说道：

“夫人心里，到底怎样，吃药瞒医生，是不行的。夫人既然来托到我，我总想法替你办到。但夫人总须先把内容详详细细地讲给我听，不要吞吞吐吐，反使我摸不着头脑，况且事到这样，瞒也瞒不过的。”

说到这里，把妇人细细儿瞧了一瞧。那妇人本是不愿意讲出来的，无奈既然要托他想法，就不得不从头至尾，说给诸福宝听。

原来那妇人死了丈夫后，空闺难守，就去妍识了一个司帐，叫赵莘耕。后来被家里察破，就把赵的生意停止了，并无事也不许他出门。他郁郁了几时，实在再熬不下，所以要托诸福宝，替他想个法子。

诸福宝说：“那么你回到母家去，也不成功，你家哥哥一定不答应的。你若不住母家，那潘姓也一定不允许的，这事恐怕有些不妥当。但是你直说了，益发不能成功。现在大家表面上还没有说破，你还可以稍微活动活动；如其戳破了，那真把你软禁了起来，你也没得法子。所以这件事，粗看起来，似乎并没有什么为难，实在是真不好弄。你总要先和你的哥哥讲过，才可以再想法向潘姓讲话。”

妇人道：“哥哥方面，是绝对不成功的，并且我去和潘姓讲话，他或者反要出来帮着潘姓的忙，不许我回到母家，也未可知，否则我也早已自己想了法子。老实讲，不

必再来烦先生的心了。”

诸福宝道：“那么事情不容易办了。”想了一回，又问道：“贵府上有多少人？”

妇人道：“你问的潘姓吗？潘姓家里，人口不多，只有一个阿翁，一个小姑一个小叔。阿姑和丈夫是同在今年春天死的。”

诸福宝道：“阿翁有多大年纪了？”

妇人道：“还不算大，不过43岁，听说明年还是续娶。”

诸福宝道：“小姑、小叔呢？”

妇人道：“小姑21岁，小叔19岁。”

诸福宝又说了一回，说道：“方法是有了，但我还要问你一句话。”

妇人道：“怎么？”

诸福宝道：“你索性破一破脸，怎么样？如果你愿意的话，事情还比较地容易一些儿。若是还要顾全名节，扭扭缩缩地去做，那真没得法子了。”

妇人道：“事情既然闹到这样，也顾不得什么名节了，但用什么法去破脸呢？还是诬陷老翁，说他扒灰；还是枉冤小叔，说他强奸呢？”

诸福宝道：“这方法也好，但有些危险。你阿翁是一个阔乡绅，和官厅都是熟悉的，你去告他，一定不准，并且官厅里面，知道你的真情后，或者竟断送你入清节堂，那从此不见天日了，这层还是不妥当。”

妇人道：“那么照先生高见，用什么方法，可以尽善尽

美，一无顾碍呢？”

诸福宝道：“尽善尽美，那是很难。但我却有一层意思，或者可以不要紧，就是叫你卷逃。你现在快不要出门，处处小心谨慎，守着规矩，使家里的人渐渐儿不提防你，你拣着一天，卷了东西就跑，出去租一所房子，暂时住下，不必躲避，也不必害怕。如果他们不声响的，你也可就此了事；如果他们要去告官，一定要拿你怎样，你再来找我，我有好方法给你。”

妇人道：“这方法固然使得，但他们果真出来告我，你可稳有法子的吗？”

诸福宝道：“你卷逃以后，他们如果顾着面子，不声不响，你是再好不过的了；如其有什么举动，你就可投张状子，说翁少叔壮，家无妇人，为避嫌起见，不得不暂时分出。另行居住，自取物件，不得谓卷；居处有方，不得谓逃。官厅看了你的状子，也未必就能够驳你，就是潘姓只须面子上过得去，也未必再来和你多大为难。但我还要嘱咐你两件事：第一卷逃的时候，千万不要拿公家的东西；第二你卷逃须要趁你阿翁没有续娶的时候。最好你出去以后，两三个月以内，冰清玉洁，不要搅出什么乱子来，那是益发振振有词了。”

那妇人听着他的话，一想这方法倒也妙。后来不到三个月，果真照着诸福宝的计划去做。潘姓面子攸关，自然饶他不过，去投禀元和县。那妇人就再去请教诸福宝，做了一张状子，投了进去，衙门里觉得他头头是道，也没得法子，只好把原告劝了一番，糊涂完案。

案例中诸福宝就是在施用手筋，读者从这个案例就可以知道谋略中施用手筋的厉害所在。审局之要诀在于奕棋者能统观全局，高瞻远瞩，布势设子环环相扣，彼此呼应，并以此着着抢得先机，力求先发制人。同时，在交战的过程中，还要谨小慎微，虽不能确得毫厘不爽，但千万要谨防“差之毫厘，失之千里”的情况出现。请参考下面的案例。

汉末司徒王允，担忧国家安危，想除掉太师董卓老贼。用美人计，先把家中美女貂蝉献给董卓的义子吕布。吕布心中大喜，当即应允。

几天之后，王允上朝见到董卓，趁吕布不在时，请董卓到自己家中赴宴。王允盛办酒宴迎请董卓，并请至后堂，歌舞欢宴。特意让貂蝉起舞，董卓是个好色之徒，一见非常喜欢貂蝉，赞她是神仙中人。王允见时机已成熟，立即进言：“我想把此女献给太师，不知您可否接受？”董卓大喜。王允当即备车马，将貂蝉送到家里。

王允送貂蝉后回家，正碰上吕布。吕布抓住王允的衣襟厉声责问：“既把貂蝉许我，为什么又送给太师？”王允忙说：“此地不是说话处……”两人到了王允家，王允说：“太师昨日到我家说起此事。他听说我有一女，许给吕布，前来看看。我怎么敢抗命，即唤女儿出来。太师说：‘今日即是良辰，我这就接貂蝉过去给他们完婚。’我怎敢推辞？”吕布高高兴兴回家去了。

次日，吕布到董卓府上打听婚事，正遇上董卓与貂蝉刚起床。貂蝉一见吕布就挥泪，连连以手指心，吕布也心



如刀绞。而董卓以为吕布勾引他小妾。二人生恨起来。一次董卓回家，正遇上吕布与貂蝉私会。心中大怒，投杀吕布。貂蝉立即大哭，向董卓诉说吕布调戏她。

后来，吕布见到王允。王允佯装不知吕布婚变，引得吕布怒气冲天。王允即劝吕布诛杀董卓，立功天下。吕布慨然允诺。

王允与吕布等密计，趁董卓上朝时，伏兵杀了董卓。一代奸臣死在王允的连环计中。

在赤壁交战之时，周瑜决定用火攻后，曾让庞统巧妙地向曹操授予水兵战船连环之计。曹操正愁北方战士受不了船上风浪颠簸之苦，病倒无数，就用了此法。而后庞统见曹操已经中计，便找个借口转回东吴。

这一计十分厉害。后来，周瑜让黄盖前去诈降时放火。而曹操的战船又连在一起，无法散开，结果曹军大败。

审局就如同写文章要审题一样，只有审得恰当，才能不偏题。审局的内容在于判断势力的强弱、众寡。局势明了之后，就得采取相应的措施。请看下面的故事：张仪做秦国宰相，为了破坏六国的合纵联盟，施用连环计，使得六国互相争斗。

那时，齐国和楚国还很亲密，曾合兵打败过秦国，占领了曲沃。秦王想拆散齐楚联盟，问张仪有什么计策可想。张仪使说：“凡是联盟，完全是个利害关系的组织，以利合，以利分，这是必然的。臣凭此三寸不烂之舌，亲到楚国去访问一次，必会使得楚国和齐国绝交。”

秦王授派他到楚国去。张仪知道楚国有个嬖臣名叫靳

尚，在楚怀王面前言无不听，计无不从的。他到了楚国之后，先向靳尚施用“银弹政策”，重金贿赂靳尚，然后往见楚王。

楚怀王素慕张仪才能，很高兴地接待他，问：“先生辱临鄙邑，有何见教？”

张仪直截了当地说：“臣此次系奉秦王之命，想与贵国缔结联盟，大家罢兵息争，和平共处！”

“和平共处，确是最好的主意。”楚王说，“不过秦国屡次侵犯我国，这又何从谈得上结盟呢？”

张仪说：“根据秦楚的地缘关系和过去的邦交友谊，和平共存是最有可能的，且有利无弊，秦王久有此打算，不过他所最不满意的就齐王，贵国又与齐国联盟，所以不便和大王结交。大王如果相信我的话，我倒有一个办法，使秦楚恢复邦交，而且现在就是个好机会！”他说到这里，故意停了一下，楚王不禁发问：“你有什么计策呢？”

张仪便说：“大王只要肯马上和齐国绝交，秦国愿意奉献商于的600里地方给大王。这样一来，齐国没有大王的支持，马上就会衰弱下来，既可以和秦国结交，暗中又得了商于的土地，为大王的利益着想，正是一举三得，又何乐而不为呢？”

楚王听了大喜，厚赏张仪，合朝文武齐向楚王称贺，独陈轸和屈原反对，但楚王不听，立即派人去通知齐国，断绝联盟关系，一面使逢侯丑跟张仪入秦地。

张仪和逢侯丑一路饮酒谈心，亲如弟兄，入了咸阳，张仪忽然诈醉从车上跌落下来，叫左右扶往就医，嘱咐逢

侯丑，暂往馆驿住宿，待伤好了再去朝见秦王。一面秘密人官奏知秦王，如此这般应付楚使。

张仪回家躲了起来，闭门谢客。逢侯丑敏往见，俱遭拒绝，想见秦王又不得。这样等了一天又一天，3个月过去了，一点消息都没有。逢侯丑等得不耐烦，乃上书秦王，说及张仪许地的话。秦王回信给他，写着：“张仪如有约，寡人必当践行，但闻楚与齐尚来绝交，寡人恐受愚，非等张仪亲自奏明，不敢信也。”逢侯丑便又去见张仪，始终见不到，乃遣人回去报告楚王，楚王也明白秦王意思，就差勇士宋遗到齐国边疆上去辱骂齐王，齐王大怒，乃遣人到秦国去，想联合秦国去攻打楚国。

张仪得知齐国使者到咸阳，认为计划已成功了，便宣称入朝，在朝门上碰着逢侯丑，故作惊讶地问他：“你还未回去吗？受了地没有？”

逢侯丑将经过情形告诉他说：“秦王专候相国当面决定，今幸相国病好了，请早些对秦王说清楚，早定地界，我可回复楚王。”

“什么？”张仪说，“这件事无需和秦王商量的，这是我自己的事！我说过，愿将自己的封地6里献给楚王的。”

“呀——！”逢侯丑大声惊叫起来，“我在楚王面前奉命来接收商于600里地方的，未闻是相国的封邑6里呢？”

张仪笑将起来，说：“楚王老昏了，听错了数目字，你想想，秦国的土地，皆百战得来的，岂可轻易送人？尺土必争，况600里？”

逢侯丑知道中了张仪的计，不再说什么，匆匆赶回楚

国去报告楚王。楚王大怒，恶狠狠地骂道：“张仪你这个反复小人，非捉你剥皮抽筋不可！”便下令出兵攻打秦国。

这一仗，楚国打败了，丧失汉中地方。楚王正想号召全国动员，再度和秦国决战的时候，韩国和魏国也想乘机对楚国宣战了。楚王看见危机四伏，慌忙传令退却罢兵，和秦国讲和。

过了一年，张仪又声言要和楚国结盟了，且愿以商于之地和楚国的黔中交换。使者对楚王说起，楚王的宿恨未消，愤然回答：“寡人不愿得地，愿得张仪而甘心，如果秦国肯派仪到楚国来，寡人情愿奉献黔中地方给秦国。”

使者回报秦王，左右有忌妒张仪的，都说此计可行，以一个人换来几百里地方，利莫大焉。

秦王说：“张仪乃我的左右手，为国家立下许多大功，我宁愿不得此地，万不能丧失张仪！”

张仪却从容地说：“微臣愿只身入楚国。”

这话使大家惊骇起来。秦王说：“楚王已恨你入骨了，去后即杀，为何你反要去？”

张仪说：“我张仪一身能抵得过黔中一片土，是死犹荣！何况未必死？”

“身入虎穴，还想幸免？这确是奇迹，不知先生有何脱身之计？”秦王问。

“现在不便宣布，总之我会安全回来，同时可以使整个楚国向大王一面倒！”

张仪毅然到了楚国，楚王立即下令把他绑起来，择日祭告太庙，处决张仪。

张仪早已派人去打通了宠臣靳尚的关节，叫他怎样去运动楚王宠姬郑袖。

靳尚去见了郑袖，便说：“夫人的宠幸不会太久了！”

“为什么？”郑袖大惊，问道。

靳尚告诉她：“秦王派张仪到楚国，大王已把他定了死罪，张仪这个人，是秦王的功臣，秦王得了消息，已准备退还汉中地方给楚国，并且要把自己的亲生女献给楚王，以赎张仪之罪。目下秦使已来讲条件了，一旦说妥，秦国的美人便列队而来，那时，夫人想保持这个地位是不可能了。”

郑袖已被吓坏了，慌忙问计：“有什么办法可以挽救呢？”

靳尚说：“唯今之计，只可诈作不知这件事，在楚王面前下工夫，送张仪回秦国，张仪回去，必感盛德，不遣秦女来。”

郑袖于是在楚王面前哭诉，告其枕头状。她说：“大王欲以黔中地方换取张仪，地方未给，张仪却先至，这是秦王有礼大王，如果将张仪杀了，秦王怒，必起大军报仇，那时，我夫妇的命运怎样，可想而知！妾为此事，食不下咽，睡不安枕。况且人各有主，张仪为秦王尽忠，乃当然之事，如果大王优厚他，也可以一样是大王的忠臣。”

楚王被枕头一撞，心已软了一半，答应再行考虑。靳尚又乘机唆摆了一下，说：“杀一张仪，于楚无补，于秦无害，而又白白丧失几百里地方，这一来，秦国不是更强盛，楚国更衰弱吗？”

楚王一想，果然划算不来，终于听了郑袖的话，再把张仪送回秦国去。

张仪脱险回来，再度拉拢楚王，同样用连环计，离间六国，彻底粉碎了苏秦的合纵同盟，把六国逐个拉过来，成为连横阵线，尊秦国为盟主，为秦国以后统一中国铺平道路。

子贡是孔子的学生，在常人眼里不过是一介书生，但却因心中有纵横之计而名扬天下。

这一天，孔子正在讲学，一个弟子慌慌张张地跑了进来：“先生，不好了，不好了！齐国的田常要出兵打鲁国了！”

孔子一听顿时出了一身冷汗：“这个，这个，我的祖坟全在鲁国，你们可要出来管一管呀！”

这时，子路站了起来：“先生，让我去吧，我会让他们收兵的。”

“你，行不行啊！”

子石说：“先生，那就让我去吧。”

“你也不行，我看还是子贡去吧。”孔子点了子贡的将。

于是，子贡坐着马车前往齐国，见到了田常便说：“将军要打鲁国，那绝对是错误的。”

“你说错在什么地方？”田常问。

“你看它的城墙又破又低，它的土地又小又穷，它的国君又蠢又笨，还不仁义，它那一帮大臣也都是没用的东西，它的士兵和老百姓都不乐意打仗，就凭这些你也不能

和他们打呀！”

田常看着子贡，越听越不明白，只好耐着性子听他说下去。

“你不如去打吴国，吴国的城墙又高又厚，土地宽广肥沃，兵甲坚固，士兵都是经过专门训练的，这些都是吴国容易被攻克的原因。”

田常听了大怒：“你这是什么混帐道理，这就是你想告诉我的吗？”

子贡说：“你不要生气，你听我说，打鲁国是好取胜，可是取胜之后，必然要使国君骄傲起来，君臣也就会更加放肆，这样一来，齐国不就危险了？如果去打吴国不能取胜，士兵和将官死在外边，国内没有大臣做你的对手了，下边也没有人指责你的过错，治理齐国也就只有你了！”

田常一听连连点头：“可是我已经把兵派到鲁国去了，再叫他们去吴国已经来不及了。”

“这个好办啊，我去见吴王，叫他们出兵救鲁伐齐，你那时再出兵战吴国。”

子贡又匆匆跑到了吴国，一见到吴王，他就振振有词地说道：“我听说，做国君的不能没有后代，称霸业不能有强大的对手，如今齐国要占领鲁国与吴国争霸了，我私下里为大王担心啊！如果解救了鲁国，就等于困住了齐国。”

吴国想了想说：“这样好是好，可是我正准备打越国，还是等我打完了越国再说吧！”

“这就是大王的不对了，越国的强大不如齐国，大王进

攻小小的越国，而不敢进攻齐国，这可不算勇敢啊！再说了，如果解救了鲁国，别的国家都知道大王的实力，便会竞相归顺，大王的霸业也就成了。如果大王愿放过越国，我可以去劝越王随大王一块出兵。”

吴王一听十分高兴，就叫子贡去越国当说客。

子贡到了越国，越王勾践听说子贡来了，大老远的修了一条路，并跑到郊外来迎接他，亲自驾车接到了宫中。子贡说：“吴国现在正要和齐国打仗，如果它战胜了齐国，必然要进攻晋国，这时大王就可以趁机进攻吴了。”

越王听了子贡的话，连连称是，并送了许多黄金给子贡，子贡全都谢绝了。

子贡回到吴国，向吴王说：“我已经把大王的话告诉了越王，越王十分恐惧，他说吴王的功德，他到死也不敢忘记，哪里还敢图谋不轨啊！”

吴王听了子贡的话，哈哈大笑起来。

于是，吴王率领九郡的兵力进攻齐国。

这时子贡又赶到了晋国，对晋国国君说：“如今吴国就要与齐国打仗了，如果吴国打败了齐国，吴国必将兵临晋国。”

晋国国君大惊：问道：“那我们应当怎么办呢？”

子贡说：“没有别的办法，修造武器，休养兵士，做好与吴国打仗的准备！”

吴国的军队在艾陵与齐国军队展开了大战，齐军大败，吴军一连活捉了齐军七员大将，并一鼓作气攻到了晋国。

吴晋两国军队在黄池相遇了，吴王因打了胜仗并不把



晋军放在眼里，而晋军因听从了子贡的劝告，早已作好了战斗准备。两军一阵厮杀，晋军越战越勇，吴军吃了败仗。

越王听到吴军被打败的消息，马上带领部队渡江进攻吴国。

吴王听说越王进攻到了吴国，破口大骂起来：“勾践这个无耻小人，看我这次非杀了他不可！”吴王率残部急急返回吴国。在五湖正遇上进犯的越军，一连三战，吴军越打越无力，而越军越战越强，一直杀进了王宫，吴王夫差差点被杀死在宫中。

灭亡吴国之后，越国开始在东方称霸。

子贡一次出使，本意在保全鲁国，却由此引起一串连锁反应。鲁国平安无事，齐国却遭战乱之苦，吴国彻底灭亡了，晋国成了战胜国，日益强大起来，越国从亡国中再次崛起，成为霸主。子贡一番连环计，可谓前无古人；一番巧舌如簧，10年之中，五个国家各有千秋，出现了命运大回转。

手筋是审局之局所采取的关键一招。这一招若使得恰到好处，就能步步为营，牵着别人的鼻子走。相反，这招使错，就可能满盘皆输。“邹阳奇谋救人”这一故事可以鲜明地展示这一点。邹阳是西汉时期的著名文学家，同时也是一位富有谋略的人。他曾经劝谏梁王不要谋反，被梁王下狱。

梁王刘开一时头脑发涨，刺杀了汉景帝最得力的大臣袁盎，汉景帝勃然大怒，要惩罚梁王，梁王害怕了，想起

了邹阳，就立刻释放了他，表达自己的歉意，又赠给他千两黄金，和他谋划策略平息景帝的愤怒。邹阳才智过人，有一个朋友更是奇计百出叫王先生，邹阳就去求教于他，王先生听了之后说：“这种事情难讲，皇上这次是真的生气，恐怕太后出面，他也不会顾及兄弟情意，何况是做臣子的，不过你可以去找王长君，他是王美人的哥哥，只要你能打动他，他会有办法的。”

邹阳立即前往拜见王长君，他说：“有些事情和您切身相关的，我想和您说说，不知您是否有兴趣？”王长君点点头，邹阳继续说：“听说您的妹妹目前是皇上身边第一宠幸之人，所以您的所作所为有些不依常理，这很多人都知道，如今袁盎被刺杀这件事如果继续追查的话，梁王可能凶多吉少，太后不能把皇上怎么样，她要发泄悲痛和怨恨，只能拿皇上宠幸的妃子或臣子开刀，您恐怕是首当其冲啊！”王长君有些慌乱，说：“这如何是好，先生你帮帮我。”邹阳看时机成熟，就说：“如果您能劝服皇上不再追查梁王涉嫌刺杀一事，那您和太后的关系必然增强，太后深深感激您，那么您的妹妹地位就会稳固，您觉得呢？”邹阳又说：“您可以用舜的例子说服皇上，舜的弟弟是一天到晚就想着怎么杀舜，但当舜做上皇位之后，却封给他弟弟土地、爵位什么的，所以后世对舜赞扬有加，千古传颂。一个仁者，对自己的兄弟不会记仇，只会更加亲善厚爱。”王长君果然用邹阳教的办法，找了个适当的时机，向皇上进言，果然成功。

所以说，有些事情就要采取迂回的策略，否则太直接

会适得其反。关键还是进言之人，寻找最佳人选，这是利害攸关的事。王长君非常合适，又经过精心策划的说词，以圣人相标榜，使汉景帝欣然接受。

再看一例：商朝从建国到灭亡，长达 500 多年。最后的 270 多年定都于殷（今河南省安阳市），所以商朝又叫殷朝，有时候也称为殷商或者商殷。

商朝定都于殷是从盘庚开始，盘庚是商汤的第九代孙子，商朝的第十九个王。商朝曾经屡次迁都，盘庚定都于殷，不再迁徙，反映了这时候农业的重要性已经超过了畜牧业，人们要求定居下来。

盘庚决定迁殷，是经历了一番斗争的。原来在太甲以后，商朝历代的君主和奴隶主贵族们，生活都很腐化。他们迷信鬼神，又特别喜欢喝酒。他们是十足的寄生虫，自己不劳动，一切事情都驱使奴隶去做。在奴隶和奴隶主之间，阶段矛盾十分尖锐，奴隶们大批逃亡。在王室贵族当中，争夺王位越演越剧烈，有的人说应当兄终弟及，有的人说应当父死子继。叔侄之间，兄弟之间，常常展开你死我活的斗争，把国家搞得个乱七八糟。

阶级矛盾和奴隶主内部的矛盾削弱了商朝，生产荒废了，一些小国和少数民族不再受商朝的节制，加上水涝、干旱等等自然灾害，使得商朝这个奴隶制国家简直维持不下去了。

正在这个时候，商朝的第十八个王阳甲死了，阳甲的弟弟盘庚做了王。盘庚是个有心计的人，他善于观察形势，觉得国家不能再照老样子维持下去了，应当想出一个

行之有效的办法来缓和这些矛盾，挽救商朝的衰亡。他想出来的办法就是把都城迁到殷，开垦荒地，长期定居下来。

第一，殷地的土地比较肥沃，自然灾害比较少些轻些，在这里建设都城有利于发展农业生产。第二，迁都以后，一切都是从头做起，奴隶主贵族不能过分享受，这样阶级矛盾就可以缓和一些。第三，迁都可以避开危险的反叛势力；都城比较安全，统治就可以稳定些。

可是迁都的决定招致了许多人的反对，反对的人主要是奴隶主贵族。他们害怕到了新的地方不能照旧享乐。盘庚是个办事十分坚决的人，他决不因为有人反对就改变主意。他把奴隶主贵族召集起来，对他们发表了两篇训诰。第一篇训诰是劝说，告诉大家搬家到殷去的好处，他说：“我要遵照先王关心臣民的样子，关心你们，保佑你们，带着你们去寻找安乐的地方。你们如果不与我同心，先王的在天之灵便要责罚你们，降下不祥来了。”第二篇训诰是城胁，用强硬的口气，警告大家一定要老老实实地服从迁都命令，否则就要进行严厉的制裁。

盘庚用了软硬兼施的手段，终于把首都迁到了殷。可是斗争并没有结束。老百姓到了一个新地方，生活不习惯，吵嚷着要回老家。奴隶主贵族就乘机起哄，煽动大家要求搬回老家去。盘庚又发表了一篇训诰，用强硬的语气制止住了奴隶主贵族的反对。过了几年，局面才安定下来。奴隶们在这里被迫没日没夜地劳动，把殷建设成了一个十分繁荣的都市。从此，商朝的都城就固定在殷城，政

治上比较稳定，社会经济和文化也就有了更大的发展。

那时候，铜的冶炼技术大大提高，青铜器的制作范围也更加扩大了。殷城附近就有了一个很大的青铜器作坊，有上千个奴隶在作坊里劳动。奴隶们用铜、锡、铅三种金属做原料，冶炼铸造了成千上万件斧、钺、戈、矛、刀、镞等武器，鼎、爵、觚、壶、盘、盂等饮食器皿，斧、铤、凿、钻、铲等工具。许多青铜器造型十分优美，花纹图案十分精巧，达到了高超的艺术水平，形成了后来著称于世的青铜器文化。有一个很著名的司母戊大方鼎，高133厘米，长110厘米，宽78厘米，重875公斤，已经被考古学家从殷墟遗址中发掘了出来，完整地保存在中国历史博物馆里。这是世界上到现在为止发掘到的最大青铜器。从商代的青铜器也可以看出，我国灿烂的古代文化，是以奴隶为主体的劳动群众创造出来的。

在殷墟遗址中，还发掘到大批乌龟的腹甲和牛的肩胛骨，上面刻着许多文字。这种文字和现在的不同，是我国已经发现的最古的文字，叫做甲骨文，一共有3000多个单字，大多已经被考古学家认出来了。原来殷朝的王室贵族很迷信，做什么事情都要先采用龟甲和牛骨进行占卜。刻在龟甲和牛骨上的，大都是占卜的原因和结果以及后来是否应验等等的话。这些卜辞记载着殷朝的许多大事，为我们研究殷商的历史提供了可靠的资料。

盘庚迁都，又一度复兴了商朝，使得殷商这个奴隶制国家。在我国文化发展中放出了灿烂夺目的光彩，成了当时世界上的文明大国。案例中，盘庚迁都于殷，使得商朝

得以中兴。此举颇得手筋之妙。

再看一个例子。春秋时，齐国有田开疆、古冶子、公孙捷三勇士，这三人功劳都大，受齐景公的宠爱。这三人又结成异姓兄弟，自诩为齐国三杰，他们依仗自己勇力过人，十分傲慢，目下无人，对齐景公构成很大的威胁。晏子请求除掉他们，景公认为毫无办法，派人去刺杀根本不可能，他们武艺高强。于是晏子想出一个计策。

有一天，鲁国君主昭主来访，景公设宴相待。三位勇士，持剑而立。席间，晏子说：“御园的桃子已熟，摘一些来，给两个君主献上。”

景公派人去摘，晏子请求亲自前往，以示庄重。一会儿，桃子摘回来了，金盘上只有6个桃子。两位国王各拿了一个吃起来。景公一时高兴，对鲁国臣叔孙诺说：“此桃是人间仙物，得之不易。叔孙大夫，贤名著于四方，请吃一枚吧！”

叔孙诺连忙跪下，说：“我哪能比得上贵国的贤相呢，仙桃应赐于相国。”

景公便说：“既然叔孙大夫推让相国，可各赐酒一杯，桃一枚。”二人跪而领之，谢恩而起。

这样一来，吃桃子就成了至高无上的荣誉了。

盘子里只乘下两枚桃子了，晏子请示景公后传谕两旁文武，要各人自报功劳，凭功赐桃。

公孙捷首先仗剑而立，开口说道：“我随主公在桐山打猎，力诛猛虎，这功劳怎么样？”

晏子说：“擎天保驾，功劳很大，可赐酒一杯，食桃一

枚。”公孙捷领桃后十分高兴。

古沼子奋然站起来，说：“打虎算得了什么？我曾随主公，在黄河的波涛之中，斩妖龟之头，救主之功怎么样？”

晏子说：“在波涛汹涌之中，如不是勇士斩断妖龟之头，船一翻，一船人都很危险。这真是盖世之功，应当食桃饮酒。”

说罢立即赏桃赐酒。

只见田开疆撩起衣服，大步走上来，说：“我奉命征伐徐国，斩杀敌将，俘敌 500 多人，使徐国君主恐惧，纳款而降，威震邻邦，为主公奠定了盟主之位，这功劳怎么样？”

晏子说：“您的功劳，比刚才二位的的确确大十倍也不止，但金桃已赏赐完了，请饮酒一杯，等待明年吧！”

齐景公也说：“卿的功劳最大，但话说得太迟了。”

田开疆不由一阵怨怒升上心头，他按剑大声说：“斩龟打虎，算得了什么！我跋涉千里，血战成功，反而不能食桃，受辱于两国君臣之间，为万代耻笑，有何面目立于朝廷之上呢？”说完挥剑自刎而死。

公孙捷一看大惊，也拔剑说：“我们功微而食桃，君功大，反不能食。取桃不让，是不廉；看到别人死面不跟从，是不勇。”说完也挥剑自刎而死。

古沼子奋力大呼说：“我三人义同骨肉，誓同生死，二人已亡，我苟活于世，于心何安？”说完也挥剑自刎而死。

片刻之间，三勇士俱死朝堂。

这场争斗，晏子充分利用了三人争功自傲、讲究信义

的心理特点，故意用两个桃子激起他们的矛盾，害死了“齐国三杰”。

自古以来，可以说晏仲平的手段是天下第一。这个故事之中，晏子用赐桃这一招，使得三勇士互相争斗，不费吹灰之力就解除了齐景王之忧。

手筋之术在“三十六计”中也有所阐述，此即“擒贼擒王。”其中说道：“摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。”意思是说：消灭敌人的主力，抓获其首领，就可以瓦解全军。好像离开大海到旱地作战的龙，陷人绝境，一切全无用了。“擒贼擒王”一语使用很早，约在唐代已运用很普遍了。唐诗人杜甫《前出塞》中已写道：“射人先射马，擒贼先擒王。”

此计作为一条军事奇谋，关键是说在战争中要摧毁敌方的军事指挥机关，捉拿敌方的首领，迫使敌军因丧失指挥而自行溃败。

擒“王”时，有一些要略可遵。首先要侦察清楚“王”的背景、能量及其位置在哪里，以准确无误地与“王”周旋。

刘秀与王莽交战时，刘秀就以此计智胜王莽军。王莽的数十万大军，包围了昆阳。刘秀奉命突围出城，到各地召集援兵。

当刘秀率援兵返回昆阳的时候，王莽数十万大军已经把昆阳包围得水泄不通。刘秀与庞大的莽军比起来，也是处于绝对的劣势。如果盲目地使用这么一点兵力去攻击强大的敌军阵地，等于飞蛾投火，自取灭亡。



刘秀想出一个作战方案，把作战目标选定为王莽军的统帅部——中营。具体做法是从援军中抽调精壮将士组成敢死队，首先冲进敌营，援军主力紧随其后，全力以赴地捣毁敌人的统帅部，使敌人指挥失灵，陷入混乱，同时通知守城部队出击配合，造成内外夹攻的有利形势。刘秀慎重地从援军中挑选了 3000 名勇猛强壮的士兵组成敢死队，由自己直接指挥。援军主力的作战准备工作，也安排得妥妥当当。

攻击敌人的时刻到来了。刘秀率领着敢死队从昆阳城东迂回到城西，渡过昆水，来到靠近敌军中营的地方，出奇不意地向敌营发起了猛攻。莽军统帅王邑、王寻被这突如其来的打击给弄蒙了，一时弄不清这支军队的来意，命令各营不许擅自行动，而两人只率领 1 万人马前来迎战。这一下正中刘秀的下怀，他把战刀一挥，3000 敢死队就像狂风一样向敌人扑去，刀劈枪挑，勇不可挡。莽军派出的迎战部队本来就不太多，再加上士气不高，哪里能抵挡住刘秀敢死队的冲击，很快就乱了阵。其余各部因统帅有成命在前，都不敢擅自来救，眼睁睁地看着义军援军把自己的中营打得稀里哗啦。在混战中，王寻被杀，王邑逃跑，莽军其他部队也因失掉统帅而出现了混乱。

坚守在昆阳的守军，看到自己的援军旗开得胜，倍受鼓舞。他们立即大开城门，呐喊着冲杀出来，配合援军夹攻敌人。这时，老天也来助战，下起了大暴雨。莽军个个被淋得像落汤鸡，更加无心恋战，四散奔逃。

在解放战争的剿匪活动中，解放军指战员也曾以此计

获得过巨大的成功。

1964年夏季起，中央在东北地区大力开展创造根据地的运动。其中重要的一项任务就是肃清土匪。北满伊兰地区大地主谢文东是东北有名的土匪头目，被杜聿明委任为合江省保安军第二集团支队中将司令官。在合江地区各股土匪中，谢文东的势力最大，奸淫、烧杀、抢掠，无恶不作。

在夹皮沟方圆几百里的层层高山、茫茫林海里，要抓住谢文东确实不易。剿匪部队在明处，土匪在暗处，很难抓住他们的行踪。因此谢文东对解放军的进剿根本不放在心上。剿匪战士们从斗争实践中体会到：仅仅靠追击是不能全歼敌人的，密营、粮食是土匪在山林里生存的头等重要条件，只要烧毁他的密营、切断粮源，谢文军纵有天大本事，也只有束手就擒。白天，他们根据马粪、脚印寻找土匪，派专人爬到山头上、树上看哪里有成群的乌鸦盘旋、呱呱叫唤，就可以断定有土匪活动。晚上，战士们爬到高山顶上，看哪里有火光，就往哪里奔袭。因为土匪们到了哪里总要做饭取暖。这样，土匪暴露在明处，战士们隐蔽在暗处。此时战士们悄悄地摸上去猛打一阵，土匪大部分被炸死、炸伤，侥幸活着的仓皇逃散。

时值11月中旬，雪后的气温有所回升，牡丹江迟迟没有封冻。剿匪部队估计，谢文东不会老呆在深山密林里，很可能准备等江水一封冻就过江去，以便东山再起。于是就派兵搜索牡丹江沿岸。战士们从老乡那里了解到，有一段江面每年封冻较早，于是他们就装扮成土匪模样到一地

段搜索。战士们发现不远处的一个山坳里有座小庙。庙前有个胖子耷拉着脑袋跪在地上，身边还站着几个人。战士们悄悄、敏捷地走近庙旁，只听见胖子喃喃地求菩萨保佑。战士们想，没听说过附近有谁家闹什么天灾人病，那么这个人来祷告什么呢？他们估计这个胖子八成就是谢文东，便将他捆了起来。果然不错，他就是谢文东。

解放军高明的一手就是铲除土匪生存的基本条件，从而捉住了谢文东。

## 第八篇 度情

### 【原文】

人生而静其情难见，感物而动然后可辨，推之于棋，胜败可得而先验。

法曰：夫持重而廉者多得，轻易而贪者多丧，不争而自保者多胜，务杀而不虑者多败，因败而思者其势进，战胜而骄者其势退。求己弊不求人之弊者益，攻其敌而不知敌之攻己者损。目凝一局者其思局，心役他事者虑散。行远而正者吉，机浅而诈者凶，能自畏敌者强，谓人莫己若者亡，意傍通者高，心执一者卑，语默有常使敌难量，动静无度招人所恶。诗曰：他人之心予付度之。

### 【译文】

人生来娴静，其性情难以显现，但人感知万物而呈动态，在此情况下，其性情就可辨明。将此推测到围棋上，胜败的结果就能先验而知。

棋法说：持重而能廉洁的人大多能够获胜，轻易而贪心的人大多丧失很多，不争而能自保的人往往得胜，专务

拼杀而无所顾虑的人往往失败；由于失败而思过的人，其实力能够有所进步；胜战之后而自傲的人，其实力衰退；寻找自身的不足之处而不去寻找他人弊端的人能够长进，向敌方进攻却不知敌方进攻的人往往受到损失。聚精会神于棋局的人，思虑很周详；心猿意马，心思用于他事的人，思虑耗散；行为深谋远虑而正直的人，命运吉祥；时机尚未成熟而施计谋的人，命运凶险；能自觉敬畏敌方的人变得强大，称别人不如自己的人会败亡；心意能够触类旁通的人很崇高；心思固执于一念的人很卑微；默默无语常使敌方难以估量我方，动静毫不适度招致别人的厌恶。《诗经》说：别人怀有心思而我加以揣摩。

## 解析

原文说：“人生而静，其情难见；感物而动，然后可辨。”

这给我们什么讯息呢？简单地说就是告诉我们下棋不但在棋盘上有战场，在棋盘外也有支援战场。棋在盘上的战场是焦点战场，棋盘外的战场是支援的战场，支援战场这是焦点战场所赖以依托的底层战场。凡高明的棋手无不在想如何在此多下功夫。

但这种战场非常宽广，除了体力、耐力之临场较劲外，尚包括气度、容态、涵养之暗中较劲，绝大部分是要依赖平时的真功夫。

其次在谋略对局时，应如何运用这种“人生而静，其情难见，感物而动，然后可辨”的原理以克敌致胜呢？下

面有两个例子，可供您参考：

东湖（湖北宜昌府首县）民妇某氏，事姑素孝。每晨起，洁室治中馈，然后适姑寝问安，侍奉盥栉，进早食，日以为常。

一日清晨，入姑室，见床下有男子履，大骇悄然阖户去。姑觉之羞见其妇，自缢死。乡保以妇逼姑死鸣官。妇恐扬姑之恶也，不置辩，自诬服，已按律定讞矣。已而官迁调去，后任张公至，见此妇神气娴雅，举止大方，窃疑如此之人，何至逼死其姑？此中当别有故也！再四研诘，矢口不移。谓之曰：“若有冤苦，当为汝直之；过此不言，行将就去矣！”

妇曰：“负此不孝大罪，何颜复立人世？惟求速死而已！”

公终疑其冤。沈思累日，因访得县役某甲之妻，素以凶悍著；签差提至案下，鞭之五百，血流浹背，系之狱中，使与获罪妇同所。甲妻终夜咒诅，谓老娘何罪而鞭我？如此昏愤，乃为官耶？号哭聒絮，更无已时。妇解之曰：“天下何事不冤，盍稍默乎！即如我负此罪，冤且及于身名，尚隐忍，鞭背小事，何足道哉？”公固使人潜察之，得此言，走告公。公大喜，立提二人至，诘以所言，妇不能隐，悉心鞠问，尽得其情。妇之冤乃大白，遂薄鞫甲妻慰遣之。（《我佛山人笔记》）

老媪某氏，扭其子及媳，赴县控忤逆，官升座讯之，媪曰：“子媳夙忤逆，平日侍奉无状。今日乃我生日，仍以恶具奉我；而彼夫妇则酒肉是享。年老人不复能耐，故

来控乞严惩之！”呼子媳至，讯之，饮泣无所供。

官谓媪曰：“部有忤逆之民，官之罪也！尔子媳不孝，宜加严惩！然今日为汝生日，刑汝家人不利；吾当为汝上寿，以赔吾罪，且愧汝子妇也。”命列几堂下，呼面至，令媪与子媳对咀。已则杂问他案，不即发落。俄延良久，三人忽大吐，呼役验之；则媪所吐者肴而子媳所吐者藿而已。

官乃叱媪曰：“酒肉之奉，谁实享之？今而后，岂尚可诬耶？当官而谎，平日之行可知！本当惩汝，姑念控子媳无反坐理，姑纵尔等，宁家勉尽慈孝，勿谓官可欺也！”媪惭而去。（《我佛山人笔记》）

上面这两个例子，有一个共同点就是审判官皆能“度情”以辨。如何度情呢？鬼谷子的捭阖术——开而同（迎）之，所以尽（得）其情；阖而异（拒）之，所以知其诚也。可供参考。案例中的审判官就深得其妙。

既然人之情难辨，那么善于察言观色、揣测人情就是克敌致胜的一大法宝。中国古代奇书《鬼谷子》中《揣篇第七》较为详尽地论述了度情揣意之法，与棋局不谋而合，可资借鉴。书中论道：“古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。何谓量权？曰：度于大小，谋于众寡。称货财有无，料人民多少、饶乏，有余不足几何？辨地形之险易孰利、孰害？谋虑孰长、孰短？群臣之亲疏，孰贤、孰不肖？与宾客之知睿孰少、孰多？观天时之祸福，孰吉、孰凶？诸侯之亲孰用、孰不用？百姓

之心去就变化，孰安、孰危？孰好、孰憎？反侧孰便、孰知？如此者，是谓量权。”

“揣情者，必以其甚喜之时，往而极其欲也。其有欲也，不能隐其情；必以其甚惧之时，往而极其恶也。其有恶也，不能隐其情：情欲必知其变。感动而不知其变者，乃且错其人勿与语，而更问所亲，知其所安。夫情变于内者，形见于外。故常必以其见者，而知其隐者。此所谓测深揣情。”

“故计国事者，则当审量权；说人主，则当审揣情。谋虑情欲必出于此，乃可贵、乃可贱、乃可重、乃可轻、乃可利、乃可害、乃可成、乃可败，其数一也。故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无所索之。此谋之本也，而说之法也。常有事于人，人莫能先。先事而至，此最难为。故曰“揣情最难守司”。言必时其谋虑，无不有利害，可以生事变。生事者，几之势也。此揣情饰言成文章，而后论之。”

这一段妙论的意思是：

古时候，善于治理天下的人，必然会审慎地把握国家的发展趋势，揣度各诸侯国的具体情形。如果不能周密切实地审时度势，权衡利害，就不会知道诸侯国的强弱情况。如果不能周密地揣度形势，便不知道个中隐蔽的情况的发展变化。

什么叫权衡得失呢？就是能准确揣测（对方）大与小，明察多与少，衡量财货有与无，预测百姓众与寡、丰足与贫乏、不足与有余各有多少。



（在战争中）分辨出山川地貌的险要与平易，哪处与己有利，哪处与己有害，（研究计策时）；哪个是长策，哪个是权宜之计。在君臣亲疏关系中，要知道哪些人贤德，哪些人不正派；在谋士与宾客中，要清楚哪个足智多谋，哪个是平庸之才。考察命运的福祸时，什么是吉利的，什么是凶险的；与诸侯交谊中，谁是可以效力的，谁是不能效力的；在判断老百姓的心理时，哪种是平安的，哪种是具有危险的，什么是老百姓喜好的，什么是老百姓厌恶的；对不顺从者，哪些要审察，哪些可相契。以此明察百姓心理变化的趋势。在准确地把握上述事态发展变化之后，才能称为审时度势，权衡利弊得失。

揣摩人情，游说人主的谋士，应在对方最高兴的时候去游说，要使其愿望极度膨胀。只要对方有欲望，他就不愿隐瞒事物的真实情况。而在对方怀疑、戒惧时去游说他，则要使其对所厌恶的事情恨至极点。倘若对方有所厌恶的事，此时就不会隐瞒其真实情况。（因为）对方在有欲求的时候，常会反映在他们外在神态变化之中。如果对方有所感动，却不显露在外部神态中，可先不要着急，不要与他直面地讨论，可与他说一些另外他能熟悉的东西和一些使他感到亲近的事情，从而就可以知道他安身立命不露神色的依据。一般地说来，心中的欲求，能形之于外部神态。因此，不时地察颜观色，就能知道人的心灵深处的欲求。这就是所谓“测深揣情”。

因而，决策国家大事的人，必须会权衡得失利弊；同理，游说人主的谋士，也必须会揣摩人主的心理。策划、

谋略、探察人的欲求，均同此理。

揣情之术，可以使人富贵，也可以使人贫贱；可以使人有重权，也可以使人微不足道；可以使人受益，也可以使人受害；可以使人成功，也可以使人失败；这些都是揣情之术产生的后果。所以，即使有贤明君王的大德，有上智之人的聪慧，若无忖度时势、探人心理的揣情之术，面对着隐藏了真实情况的事实，也依然不能识破它。由此可知，揣情之术是策划事物的基本条件，是游说人主的基本法则。

事情发生在人们面前之前，人们往往难以事先预料。（事先预料）是一般人难以做到的。所以说揣情之术是最难以把握运用的。揣情之时，必须根据不同时势、情态作出判断。在现实中，连昆虫的飞行与蠕动，都是按照自身的生理规律存在、应变于环境。世上万物都是利害共生，而且全在变化之中。事情一开始，都会产生一种微小的态势。揣情者，就要用合情合理的言词装饰成文章，尔后再与对方论说。对于上述论述我们需要进一步探讨，才能深明其意。“揣”即揣情的意思，让人忖度人情、事理，以便推测出事物发展的方向，权衡事物的得失、利弊。

要掌握天下大事，必须善于“量天下之权，而揣诸侯之情”。只有全面衡量一个国家的国情后，才能施大政于天下。本文提出所谓国情的范围是极大的，涉及国家君臣关系、百姓归向、官吏素质、天时祸福、地理险易乃至物产、资源。

政治家除了会“量权”之外，还必须善于“揣情”。游

说决策人，即所谓“说人主”，“则当审揣情”。“揣情”必须要事先准确地判断对方心理。因为人的思想感情总有表现，人们总能由表及里地发掘那些隐藏在内心的东西。然而，“揣情”在理论上易讲，在实践中难行。所谓“常有事于人，人莫先事而至，此最难为”。因为谋事在前，成事在后，虽然众所周知，然而别出心裁地把握事物内相，使事物先谋而成是要经过一番艰苦奋斗的。

实践证明，凡先谋时，“揣情”对象是十分丰富的。因事而异，须要出奇方能致胜。

在近代历史上，湖广总督林则徐，所以能完成虎门销烟的壮举，就是因为他谋事在先，“揣”尽洋人、官吏、百姓的心理而巧施招法，调查实情并果敢行动，从而令敌人胆战心惊、百姓拍手称快。

19世纪30年代末，西方资本主义国家丧心病狂地向中国输入毒品鸦片，每年多达3万余箱。不仅赚走中国大量白银，而且瓦解了清政府的统治。各层次人都有吸食鸦片成瘾者，甚至成为“大烟鬼”，坏身体，耗资财，社会生产力也遭到破坏。面对已危及到国家前途和命运这一严重的社会现实，爱国官员和爱国人士纷纷要求清政府禁烟。道光皇帝为维护其封建统治，任命湖广总督林则徐为钦差大臣到广东查禁鸦片。当时广东是西方资本主义国家对我国走私鸦片的重要集散地。

1839年3月，林则徐到了广州。许多外国的鸦片烟贩子及中国的走私贩卖鸦片的不法之徒根本不把林则徐放在心上，认为此次禁烟与以往没有什么根本的不同，仍是风

声大、雨点小，走走过场罢了。

林则徐心中明白，外国的鸦片烟贩子同中国鸦片走私者、甚至一些被收买的地方官、水师将台等，已形成一个严密的贩毒网。要攻破它，很不容易，必须想办法。于是林则徐把钦差大臣的行辕设在越华书院。然后以钦差大臣的名义召集广州越华、粤秀、羊城书院的肄业生数百人，声言要亲自出题考试，以检查他们近来的学习成绩。实际上，林则徐在试卷内夹了条子，命所有参试的学生就个人所知道的有关鸦片问题都写出来。例如大批兜售、走私贩卖鸦片者和地点，以及贩毒时间、途径、数量及手段等，还有什么建设性意见以及知道何人有行贿、受贿等行为。这样既激发了学生的爱国热情，又使林则徐了解掌握了重要情况。

林则徐经调查了解掌握情况后，一面与两广总督邓廷桢、广东水师提督关天培等严拿中国的贩卖、走私鸦片者；一面组织力量，通令严密监视英、美等国的大鸦片烟商人，还令其在三日内交出运来的鸦片，并保证今后永不贩运鸦片。林则徐说：“若鸦片一日未绝，本大臣一日不回，誓与此事相始终，断无中止之理。”许多外国鸦片烟商看到情势不妙，企图溜之大吉，结果被林则徐派出的精兵及当地百姓截住。英、美鸦片商一看动了真格的，只好交出 237 万多斤鸦片烟。林则徐又亲自指挥，于 1839 年 6 月 3 日在广州虎门海滩烧毁全部收缴的鸦片烟。

“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”林则徐在禁烟之初料定外国鸦片烟贩子决不会轻易放弃鸦片贸易和交出鸦

片，稍有不慎就会打草惊蛇。因此，他干实事“揣”实情，情况明，决心大，以迅雷不及掩耳之势突然行动，收缴了大量鸦片烟，禁烟得以成功。

“揣情”，在政治风云中大有用处，常能免遭杀身之祸。历史上也有例证。

窦宪是东汉和帝时的一位权臣，仗着自己的妹妹是皇后，在朝中骄横跋扈。大大小小的官员没有不怕他的，都奉承他。

有一年，窦宪纳妾，各地官员争着送礼庆贺。汉中郡太守也准备了厚礼。太守手下有一个叫李命的官员，很聪慧、细心，办事稳妥。他认为窦宪专权，树敌过多，料日后必有杀身之祸。因此劝阻太守不要与窦宪来往。他说：“有史以来，专横擅权的外戚，有几个能有好下场的？当今的窦宪以将军和皇亲国戚自居，为所欲为，倒霉的日子快到了。希望大人能一心一意敬奉皇上，不与窦宪将军来往，不送这份厚礼，免招灾祸。”太守听了感到很为难，但是还是怕当时得罪了窦宪，决定派人送礼。李命见阻止不了，于是主动请求说：“大人执意要给将军送礼，我也没什么话说。只是请您把送礼的差事交给我来完成，保证使大人满意。”太守同意了。

李命携带礼品上路以后，叫人打探京城里的情况。当时，朝廷中的外戚势力与宦官势力之间的矛盾很深，又流传着皇帝对外戚积怨很深的消息。根据所得情况，李命估计在不长的时间里，朝中就会有变故，所以他命随从人员慢行，以拖延时间，观其事变。不几日当他们走到扶风的

时候，从京城传来窦宪自杀身亡的消息。原来汉和帝（当年14岁）得知外戚集团中有人要谋害自己，就支持中常侍宦郑众，捕杀窦宪同党，窦宪就自杀了。李命听说后，淡淡一笑，立即带领从人返回，向太守复命。

由于窦宪的事，他的亲信和与其有交往的人中，被疑者不少，被杀、关、管的当然也不少。惟独汉中太守，因没与其交往而安然无恙。太守经此事也很佩服李命的头脑和为人，对他倍加信任。

“揣”即揣情的意思。《揣情》篇认为：即使有先王之道，有圣人之谋，没有揣情术也无法知道隐匿的东西。因此说揣情是谋略的根本，是游说的主要方法。能动用此术的人，便能从事情中认识人，同时在事情还没发生以前就预测到事情的发生、发展的结果，这是最难的。所以说，揣情最困难的莫过于掌握住对方情感的变化。

鲁国大夫出使晋国，路过卫国，卫国的右宰谷臣留下并宴请他。右宰谷臣陈列乐器奏乐，乐曲却不欢乐；喝酒喝到畅快之际，把璧玉送给了鲁国大夫。

鲁国大夫从晋国回来，又经过卫国，却不向右宰谷臣告别。他的车夫说：“先前右宰谷臣宴请您，感情很欢洽，如今重新经过这里，您为什么不向他告别呢？”大夫说：“他留下我，并宴请我，是要跟我欢乐一番；可是陈列乐器奏乐，乐曲却不欢快，这是在向我表示他的忧愁啊！喝酒喝到畅快之际，他把璧玉送给了我，这是把璧玉托付给我。如果从这两点来看，卫国大概有祸乱吧！”

鲁国大夫离开卫国30里，卫国境内果然有人作乱杀死

卫君，右宰谷臣的妻子和孩子逃走。右宰谷臣的孩子长大后，这位大夫把璧玉交给了他。

孔子听说这件事，说：“论智慧可以通过隐微的方式跟他进行谋划，论仁慈可以托付给他财物的，大概就是这位鲁国大夫吧！”

晋襄公派人去周朝说：“我国君主卧病不起，用龟甲占卜，卜兆说：‘是三涂山山神降下大灾祸。’我国君主派我来，希望借条路去向三涂山山神求福。”周天子答应了他。于是升朝，按着礼节接待完使者，使者出去了。

大夫莒弘对刘康公说：“向三涂山山神求福，在天子这里受礼遇，这是温和美善的事情，可是使者却表现出勇武之色，恐怕有别的事情，希望您多加防备。”刘康公就让战车兵士做好戒备等待着。

结果，不出所料，晋国果然先做祭祀的事情，然后趁机派杨子率领 12 万士兵跟随，渡过棘津，袭击了聊、阮、梁等蛮人居住的城邑，灭掉了这三国。

这个故事说明莒弘对事情观察清楚，也说明头脑清醒并不是单凭说话来判断事情。

没有“揣情术”就无法知道隐匿的东西，所以说“揣情”是谋策的根本。

齐桓公与管仲谋划攻打莒国，谋划的率尚未公布就被国人知道了。桓公感到很奇怪，问这是什么原因呢？管仲说：“国内一定有聪明的人。”桓公说：“那天说话时有一个向上张望的服役的人，我料想大概就是这个人吧！”于是就命令那天服役的人再来服役，不许别人替代。

过了一会儿，那个服役的名叫东郭牙的人来了。管仲说：“这个人一定是那个把消息传出去的人。”于是就派礼宾官员领他上来，管仲和他分宾主在台阶上站定。管仲说：“传播攻打莒国消息的人是你吧？”东郭牙说：“是的。”管仲说：“我没有说过攻打莒国的话，你为什么要传播攻打莒国的消息呢？”东郭牙回答说：“我听说君子善于谋划，小人善于揣测，我是私下里揣测出来的。”管仲说：“你根据什么揣测出来的？”东郭牙回答说：“我听说君子有三种神色：面露喜悦之色，这是欣赏钟鼓等乐器时的神色；面带清冷安静之色，这是居丧时的神色；怒气冲冲，手足挥动，这是用兵打仗时的神色。那天我望见您在台上怒气冲冲，手足挥动，这是用兵打仗的神色。您的嘴张开了，没有闭上，这表明您说的是“莒”。您举起胳膊指点，被指的正是莒国。我私下考虑，诸侯当中不肯归顺齐国的，大概只有莒国吧，因此我就传播攻打莒国的消息。”

这个故事说明，东郭牙不靠耳朵就能听别人的话，能在无声之中有所听闻。管仲的智谋在于能在无形之中有所察见。

由“播情”而产生的奇特的思想，能使人获得成功。

美国曾有一位收藏家举办劣画大展而获得成功。在美国，有一名收藏家名叫诺曼·沃特。他看到许多收藏家为收购名贵物品不惜千金，灵机一动：为什么不收藏一些劣画呢？他收购劣画有两个标准，一是名家的“失常之作”；二是价格低于5美元的无名人士的画。没有多久，他就收藏了200幅劣画。



1974年，他在报纸上登出广告，声称要举办首届劣画大展。目的是让青年人在比较中学会鉴别，从而发现好画与名画的真正价值。

出乎意料，画展竟很受人们欢迎。沃特的广告广为流传，已成为人们谈论的话题。观众很多，人们争先恐后地来参观，不少人从外地赶来参观。

沃特举办展览很成功。这是由于他搞“劣画大展”之前就想到了人们存在“逆反心理”和对新事物的好奇，因而获得人们的欢迎，得以成功。

商界更是风云变幻。“揣情”应该超越人们的认识，迎合顾客心理，才能取得成功。

皮尔·卡丹是服装界的名流。他原是缝纫店里的学徒，如今已是享有世界声誉的法国时装大师。

1950年，皮尔·卡丹开办了自己的商店。1953年，他对原来的服装经营方式进行了开拓性的改革，以便使时装普及到最广大的消费者。他把量体裁衣、个别定做，改变成小批量生产成衣并不断更新款式，使全世界的俊俏女子有机会穿上他设计的时装。然后，他又改变出色的服装只制作女装的传统，研究缝制男装。他第一次组织了各式成衣展览。他直接从大学里聘请时装模特，以更好地展示他设计的最新款式的各种服装，还把时装店里的大批成衣直接送到各大百货公司去经销。他不顾许多法国人的劝阻，执意来到中国北京开办服装厂。用新款式新花色品种吸引了众多的中国消费者，不仅在北京而且在中国各大城市都设点销售服装，受到欢迎。同时根据人们的需要不断改进

设计。

当人们询问他的成功秘诀时，他说：“一定要创新。而创新要先有设想，后付诸实现，又不断进行自我怀疑，这就是我爱干的事业。”

创新就是用敏锐的眼光把握住时代的脉搏，审时度势，不断地推陈出新，以适应人们愈来愈高的要求和需要。变则通，通则久。

现实生活的变化，使许多企业发生变化。生活节奏的加快，使快餐业得到迅猛发展。众所周知：随着中国人生活节奏的加快，中国城市中正在形成一个迫切需要快餐解决日常饮食问题的消费群体。美国鑫南公司董事长、亚洲食品公司总裁秦晚梅女士坦言：全世界都看到中国快餐这块“处女地”，这钱你不赚，自有人赚。聪明的外国老板看准了中国的快餐市场，近几年来“美尼姆斯”、“邦尼炸鸡”、“肯德基家乡鸡”、“麦当劳”，还有“必胜客比萨饼”等纷纷进入中国落户，而且家家生意火爆，“肯德基”、“麦当劳”的分店开了一家又一家。而面对洋快餐的攻势和启示，中国快餐业也迅速发展起来。至去年底，中国已有专业快餐公司三百多家，不同形式连锁经营的加盟企业超过八百多家。于是便有了“中西快餐大战”，有了引人注目的“肯德基（家乡鸡）和“荣华鸡”“斗鸡”的故事。

不久前，来自中国十几个省市及中央有关单位的数十位专家、学者集会在北京，专题讨论中国的快餐业发展问题。人们不能不承认，眼下中国快餐在竞争中确实难敌过西洋快餐，原因何在呢？

首先，是中国快餐规模太小，财力不济。当美国“麦当劳”快餐店在中国首都黄金地段王府井路口戳起那杆耀眼的大M时，看到它的中国人大多会在心中叹服其匠心独运和魄力巨大。但做到这一点要有雄厚的财力支持。上海的“荣华鸡”欲在北京王府井“麦当劳”邻近开一家分店，几经努力，终因租金过高而告吹。其次，是服务技术的差异。所谓服务技术，是指服务业中的系统化管理技术。一是硬技术，是指使用先进的设备与工具。比如快餐店的快餐生产流水线，即以其规范、高效、可能的服务结果博得顾客的青睐。二是软技术，即经过精心设计的系统化服务操作程序，并以此来替代因人而异的服务态度及参差不齐的服务技巧。“肯德基”、“麦当劳”都是在全球推行的高质量快餐服务，实现了标准化、系统化、通用化，并在软技术中坚持严格而又全球统一的服务操作程序。中国的许多快餐店虽装修得不错，却会出现服务员拎着满是汤汁的抹布往地上扫骨头的现象，管理和服务仍停留在低水平上。

最后，还是体制问题。某著名中式快餐店老板甚至连工资都做不了主，其他更不用说了。当然，西洋快餐的成功给中国人以启示，也激励着中国快餐业奋起。

在中国餐饮业中，确有一些企业走得比较快。譬如，北京老字号“全聚德”烤鸭店，在1993年组成中国全聚德集团后，又正式成立北京全聚德烤鸭股份有限公司。以股份制形式，筹资七千万人民币，取得了六大公司的财力支持。紧接着做了两件事：一是举办首届“全聚德”杯烹

饪服务技术大赛，把各地分散的一百多名厨师、服务、管理人员集中在一起，通过比赛统一规范、培训技术；二是派出多批人员分赴国外，在美国的洛杉矶、关岛，德国的不莱梅，荷兰的阿姆斯特丹以及新加坡等地筹建分店，将以传统宴席、现代快餐、速食产品的立体经营方式把全聚德烤鸭推向世界。这是一个值得欢迎的苗头。中国是饮食大国，饮食文化渊远流长，许多美食早已名扬海外。只要承认差距，对症下药，聚集力量，训练队伍，扬长避短，积极开拓，发展自己民族的特色，利用现代化管理技术，那么中国快餐业的明天必定是光辉的，定将无往而不胜。

在现实生活中，也应研究现状，揣摩人情，以发现产生矛盾的原因。

在市场活动中，“涨价”是一个顾客反应强烈的问题，也是市场运动变化的外在表现。对此现象，经营者与消费者都很重视。

事实上，市场物价的涨扬，除了经济发展的必然规律之外，还有人为因素。

1994年北京市监察部门有目的地监测了40多种与市民生活直接相关的商品。在诸种涨价的因素中，人为的因素是重要的一个方面。因为市场经济是允许“竞争”的，因此，有些商品可以浮动价格。然而自由浮动应由市场机制有效控制，不能全由人自定。目前人为因素一是变相涨价，某些商品包装追求高档化，质量依旧，换个包装，价格也随之高了上去；二是硬涨价，一些商业单位在价格上互相攀比，哄抬物价。在市场经济下，通过市场的杠杆作

用来调节商品的价格是很正常的，而其中越来越多的人为因素却是不正常的。放开市场价格，并不是物价可以放任自流。由于我们的市场机制还很不成熟，还不足以有效地调节价格，所以在这种情况下，一方面依靠有关部门采取必要的调控、监督措施，正确地引导市场；另一方面更需要广大消费者及时掌握必要的价格知识，增强自我保护意识，自觉维护消费者的合法权益。

对于商品涨价的分析，要揣摩分析实情，以求对策，不可一概而论。

度情，一方面要度人之情，但另一同样重要的方面是度己之情。这就是孙子所说的“知己知彼，百战不殆”。要度己，就要如同孔夫子所说的那样“吾日三省吾身；”就要胜而不骄，勤思多虑，专心致志，多作分析总结。佛法中“识本来面目”即是此理。

话说慧能从五祖弘忍那里领受佛法和袈裟之后就依计向南走，寺中的人为了衣钵先后有数百人追赶慧能。慧明最先追上了，以下有两种说法，第一种说法是慧能把袈裟放在石头上，慧明就去拿，但是怎么也拿不起来，慧明猛然醒悟，就对慧能说：“我不是来要袈裟，而是为佛法而来。”希望慧能给他讲经说法。还一种说法就是慧能问慧明：“你是为衣而来还是为法？”慧明说：“我为法而来！”慧能说：“那你现在屏息凝神，心神归一，我再给你讲。”慧明依话而行，过了一会儿已经心如止水，慧能说：“当你既不思善也不思恶的那一刻，你想清楚什么是你的本来面目？”慧明听到这句话有了体悟，但还没有尽心，又问：

“还有其中的密意吗？”慧能说：“密意就在你心中，只要你返观内心。”慧明完全醒悟，说：“我在弘忍那里学了这么多年，一直都没有参悟这层境界，今天经你的指点才省悟自身，如人饮水，冷暖自知。应该是升华了。”慧能说：“这样最好，我们同以弘忍为师，今后你更要好好坚持自己。”

本心就是摒除一切杂念，能够超越现象界的心即本来面目，进入现世才有善恶，忘却善恶，人才能从现世中超脱出来，接近本心，认识自己的真正本来面目：超越自我。知道善恶，说明还执着于现世，用一颗心就远离了本心，禅宗见性是以不思善恶作为起点。思得如何只有自己知道，别人无法替代，所以说：如人饮水，冷暖自知。

知己知彼是“度情”的精华所在。我国古代著名军事家孙臆用兵如神，盖世无双。其成功的秘诀之一就在于能知己知彼，但他在这一点上也曾吃过大亏。请看下面的故事。

有一个魏国人，叫庞涓，听说魏惠王招聘人才，想去应招，决定先跟同学孙臆商量一下。孙臆是齐国人，他来到魏国，和庞涓一块儿跟一个隐居在鬼谷地方、自称“鬼谷子”的大学问家学习军事。孙庞二人情投意合，结拜为兄弟。庞涓把打算应招的事同孙臆一说，孙臆挺支持。于是，庞涓辞别了老师，收拾好行装就出发了。临分手的时候，庞涓对孙臆说：“小弟这次去魏国，如果得到晋升的机会，一定也把哥哥推荐上去，让我们同享富贵。”孙臆感激地说：“好，我等着您的好消息。”

庞涓到了魏国，把他学到的用兵的方法向魏惠王吹了一通，得到惠王的信任，担任了大将，兼任军师。他抓紧操练了一阵子兵马，就先拿小国开刀，打宋国，接连打了几个胜仗，吓得卫、宋、鲁、郑等小国都到魏国来朝贡。这时候，齐国来侵犯边境，也被庞涓打回去了。魏惠王更加信任庞涓，庞涓也格外神气起来。

有一天，墨子的徒弟禽滑厘碰到孙臧，问他为什么不出去建立功业。孙臧说：“我跟师弟庞涓约好啦，他做了官一定把我推荐上去。”禽滑厘说：“庞涓不是已经当上魏国的大将了吗，怎么没有叫你去呀？要不我替你跑一趟，看看他是什么意思。”

禽滑厘到了魏国，打听到庞涓那狂妄的派头，知道他早把孙臧抛到九霄云外了。于是直接去见魏惠王，向他推荐孙臧。魏惠王问：“这个人比得上我的庞将军吗？”禽滑厘哈哈大笑，说：“大王眼里只有个庞涓。我如实告诉大王吧，孙臧学了他祖父孙武子的兵法，天下无敌！庞涓哪能跟他比呀！”魏惠王把庞涓找来，责问他为什么不引见孙臧。庞涓一想，瞒是瞒不住了，就说：“孙臧是齐国人，如果请到我们魏国来做官，我怕他凡事还向着齐国，所以一直没向大王推荐。”实际上，庞涓知道孙臧的学问和本领比自己强，心里非常嫉妒，因此没向魏王推荐。他这段话只不过是找个借口罢了。魏惠王听了庞涓的话，很不以为然，反问庞涓：“照你这么说，外国人就一律不能给我们魏国办事了？”庞涓一听，只好顺水推舟，说：“大王既然想叫他来，我给他写封信就是了。”

孙臧收到庞涓的信，辞别了老师，高高兴兴地下了山。见到庞涓，自然是左一声右一声的感谢。庞涓领他拜见了魏惠王。魏惠王打算拜孙臧为副军师，跟庞涓同掌军权。庞涓老大不高兴，借口说：“孙臧是我师兄，哪里有弟为正、兄为副的道理的呢？不如先让他做客卿，等他立了功，我就让位，当个副手也是乐意的。”客卿虽然没实权，但是，地位也不低。所以，孙臧做了魏国的客卿，还打心跟里感激庞涓呢！

过了半年光景，忽然有个齐国口音的人沿街打听孙臧，孙臧把他叫进家来，问他来历。那个人说：“我叫丁乙，做买卖的。您的表兄托我送信到鬼谷。听说您在魏国做了官，我才绕路到这儿来。”说着把信交给孙臧。孙臧一看，原来是从小失散的表兄写来的，大意是说，一向在异乡流浪，如今齐王招他回去，希望孙臧回去跟他共建家业。孙臧想，自己已经做了魏国的客卿，怎么能拔脚就走呢？就写了封回信，说明眼下回不去，等以后为魏国做点事情，再想办法脱身回乡。又送给丁乙路费，托他把信带回去。

没想到，这是庞涓设下的圈套，丁乙是庞涓的心腹装扮的，目的是骗取孙臧这封信。庞涓仿照孙臧的笔迹把信的内容篡改成假如齐王不嫌弃，我将尽力为齐国效劳。然后拿了这封假信到惠王那里告发孙臧，说他私通齐国。庞涓还加油添醋地说：“孙臧既然心里向着齐国，当然不会再为咱们魏国出力了。他本事又大，一旦齐国用了他，魏国就倒霉了，不如趁早杀了他，以绝后患。”惠王担心随随便便就把请来的客人杀掉，会惹天下人耻笑。庞涓说：



“那我去劝劝他，他要肯留下来，大王就重重赏他；他如果提出要走，就说明他有二心，大王就把他交给我去发落吧。”当下庞涓去见孙臆，说的当然是另一套：“听说哥哥收到家信啦？恭喜啊！”孙臆老老实实把“家信”内喜讲述了一遍。庞涓说：“你干嘛不向大王请一两个月假，回去看看呢？”孙臆说：“怕引起大王误会，不放我走。”庞涓说：“试试看，我给你说说请。”第二天，孙臆给惠王送了一份请假的奏章。惠王一看，孙臆真的要走，一怒之下，就让兵士把孙臆绑了起来，交给庞涓去发落。庞涓一见孙臆，装作吃惊的样子说：“这……这简直是天大的冤枉！小弟马上到大王那儿去保你。”他只在外头转悠了一圈，回来对孙臆说：“大王一定要把哥哥处死，经我再三求情，总算把哥哥的命保下来了。不过，按照魏国的法律，要挖掉膝盖骨，在脸上刺字，哥哥还得受点委屈呀。”孙臆说：“这也全亏你说情，我终身不会忘了你的大恩大德。”庞涓当即吩咐刀斧手动刑，挖去了孙臆的两块膝盖骨。孙臆大叫一声，疼死过去。趁这工夫，刀斧手又在他脸上刺了字，涂上了黑颜色。庞涓装模作样地派人把孙臆抬到宾馆休息，医治伤口，每天都给他送菜送饭，自己也常去看望他，给他讲开心话。过了一个多月，孙臆的伤口愈合了，但是，两条腿不能动了，只能躺着，完全成了残废。

再说孙臆见每天生活都靠庞涓供养，心里十分过意不去，很想报答他。但是自己是个残废人，又感到无能为力。有一次庞涓问他：“有没有《孙武兵法》这部书，请

借我看一看。”孙臧说：“没有，不过，我下功夫学过这本书，还能背下来。”庞涓要他写出来，孙臧答应了。

那时候写书可不是一件容易事，没有纸，没有笔，只能在竹片或者木片上用刀刻字，用漆涂字。孙臧是个残废人，坐起来都很吃力，再要刻写，就格外费劲了。可是庞涓催得很紧，还专门派了个叫诚儿的老头去监督。亏得诚儿有副慈悲心肠，对孙臧的遭遇挺同情，还不太难为他。

一天，庞涓把诚儿叫去，问孙臧一天能写多少字。诚儿说：“孙先生两条腿不方便，一天写两三行就不错了。”庞涓大怒，说：“这么慢慢腾腾的，什么时候才能写完？你给我盯紧点，催他快写！”诚儿不明白为什么像逼命似的逼这个残废人，就向庞涓跟前的人打听。有人悄悄告诉他：“军师留着他的命，只是为了把他肚子里装的那部书掏出来，等到书写完了，他也就没用喽！”诚儿没想到军师这么狠毒，就把真相告诉孙臧。孙臧大吃一惊，心想，庞涓真是个人面兽心的东西，我怎么把兵书传给他呢？又一想，如果不写，他一气之下就会把我杀了。怎么办呢？对，有主意了。

当天晚上，孙臧就疯了。诚儿送饭上来，你瞪着眼大叫：“你为什么拿毒药来害我！”说完把饭菜都推翻在地上，又把写好的木片往火里扔，吵吵嚷嚷地骂个不停。庞涓听说，急忙赶了过来，只见孙臧蓬头垢面，趴在地上，一会哭，一会笑，还朝着他直磕头，喊什么“鬼谷先生救命”。庞涓怕他是装疯，让人把你拖到猪圈里。孙臧在粪堆上倒头便睡，醒了以后捡起猪屎就往嘴里塞。庞涓这才

相信他是真疯了，也就不再逼他写兵书，可暗地里仍旧派人监视着他。孙臆拖着一双瘸腿，在猪圈里爬出爬进，成天疯疯癫癫的，也真够可怜的了。

孙臆在认清庞涓这个人上受到极大挫折，付出了沉重的代价，但在军事上他却做得天衣无缝。

周显王十六年（公元前353年），魏惠王派庞涓带兵去攻打赵国，包围了赵国的都城邯郸。赵国的国君急得没办法，派人到齐国去求救。齐威王答应出兵，打算拜孙臆做大将。孙臆不肯，说：“我这个残废人如果当了大将，人家该笑话咱齐国没人了。”于是改拜田忌为大将，拜孙臆为军师，让他坐在兵车里出谋划策。路上，孙臆对田忌说：“赵国不是庞涓的对手，我们赶不到邯郸，那地方早就叫魏军拿下来了。不如传出话去，就说我们要攻打襄陵。襄陵是魏国的重要城镇，庞涓听到这个消息，一定要回来援救，那时候，我们再在半道上打他，准打胜仗。”田忌认为是个好主意，就在魏军回来必定要经过的一个叫桂陵的地方，把军队埋伏下来。

果然，庞涓一听齐军要来攻打襄陵，慌了，说：“如果襄陵一丢，国都安邑也要受到震动。”他连忙从邯郸撤兵，去援救襄陵。这一下，正好钻进了齐军布的包围圈。庞涓还没弄清楚是怎么回事。他的军队就被打了个落花流水。当他看到齐国战旗上写着斗大的“孙”字，不由得大吃一惊：“呀，这瘸子还活着，我上了他的当了！”说罢，带领残兵败将，拼命杀出重围，狼狈地逃跑了。

田忌、孙臆立了大功，齐威王对他们又是赞扬又给赏

赐，引起相国邹忌的嫉妒。他不断向齐威王说田忌的坏话，引起威王对田忌的怀疑。田忌就把军权交出去了，孙臆也辞去了军师的职务。

消息传到庞涓耳朵里，他又神气起来，以为从此自己无忧了。正巧这时候赵国要报邯郸之仇，想跟韩国联合起来打魏国。庞涓跟魏惠王一商量，决定先去打韩国，就率领全国军队向韩国进发。韩国吃了个败仗，眼看形势不妙，连忙向齐国求救。

周显王十八年（公元前351年），齐威王重新起用了田忌和孙臆，拜田忌为大将、田要为副将、孙臆为军师，统帅五万大军去搭救韩国。孙臆采用了和上次“围魏救赵的”同样的战略，不去直接解救韩国，而去攻打魏国的国都大梁（今河南省开封市）。这时候魏国的国都已经从安邑迁到了大梁。

庞涓一听国都危急，只好从韩国撤兵。等他赶回到魏国的边境，齐国的军队已经开进魏国了。庞涓细心考察齐军住过的营地，派人数了数齐军做饭用过的炉灶，发现足够十万人吃饭用的，不由得大惊失色，心里想：“这么多的军队，怎么对付得了啊？”等追到齐军第二个营地，炉灶只够给五万人做饭用了。他心里想：“这是怎么一回事呢？”他们接着追赶，到第三个齐军驻过的营地，炉灶只够给3万人做饭用了。这时候，庞涓才喘了一口气，高兴地说：“我一向知道齐国人胆子小，如今开进我们魏国才几天，士兵就逃了一大半，看来洗掉桂陵战役的耻辱要不了几天啦！”于是下令不分白天黑夜地追赶齐军。

其实，这都是孙臆布置的迷魂阵。这会儿，孙臆早已把兵马埋伏在马陵道上，只等庞涓来送死了。

那马陵道，夹在两山中间，又长又窄。庞涓领兵来到这里，已经是半夜，又是十月下旬，没有月光。忽然，前面的士兵来报告：“山路让木头堵住了，没法儿前进。”庞涓骂他们：“这还要来报告！明明是齐兵怕我们赶上他们，故意设置的障碍，搬开就是了！”庞涓指挥士兵们搬木头的时候，才发现周围的树都被砍光了，只是在山根底下还剩下孤零零的一棵，树身上还隐隐约约露一块白。他过去一看，是树皮给削了一块，上面模模糊糊写着字，连忙叫人点上火把。一看，啊！10个大字赫然在目：“庞涓死此树下！军师孙示。”庞涓大呼：“我又中了这瘸子的计啦！”话音刚落，只听嗖嗖一片响，无数支箭就像下雨似地朝火把照亮的地方射来，庞涓就这样做了齐军的箭靶子，呜呼哀哉了。

随后，齐军从两边山头上猛虎一般扑向魏军，直杀得魏兵哭爹叫娘，跪地求饶。孙臆说：“现在放你们回去，告诉你们魏王，快快来上表朝贡，不然我们挥师西向，魏国就完蛋啦！”说罢，亲手砍下了庞涓的头。齐军满载着战利品，浩浩荡荡地凯旋而归。

知己知彼在国际关系中也有重大的运用。各国在外交策略上，无论是和、战，还是不战、不和，都要基于知己知彼才能作出正确的选择。

东吴与蜀汉联合，准备对付气势汹汹南下征讨的曹魏大军。在两军对峙、箭拔弩张之际，周瑜却口吐鲜血，不

省人事，卧病于床。

诸葛亮听说后，对鲁肃说公瑾之病他能医好，鲁肃于是带诸葛亮去见周瑜。一见周瑜，诸葛亮就说：“你的病必须先要理气，气如果顺了，那么在呼吸之间病就自然会痊愈。”周瑜知道孔明话中之意，就挑明问：“想要顺气，应该服什么药？”孔明索来纸笔，屏退左右，密书16个字：“欲破曹公，宜用火攻；万事俱备，只欠东风。”写完递给周瑜。周瑜大吃一惊，说：“孔明真是个神人！早已知道我的心事！”只好告诉诸葛亮实情，请他想个办法。孔明说：“我虽不才，但曾遇异人传授奇门遁甲天书，可以呼风唤雨。都督如要东南风，可以在南屏山建一个七星坛，我在台上作法，借三日三夜东南大风，助都督用兵，怎样？”

周瑜大喜，即传令500精壮军士筑坛，并拔120人执旗守坛。孔明于11月20日甲子吉辰，沐浴斋戒，身披道衣，跣足散发，缓步登坛，观瞻方位已定，焚香于炉，注水于盂，仰天暗祝。一日上坛3次、下坛3次，却并不见有东南风。周瑜虽半信半疑，但仍调兵遣将，准备火攻船只，离寨85里停泊。只等东风一起，即扬帆而行。

但眼看天色已晚，却微风不动，周瑜等待不及。谁知，将近三更时分，忽听风声响，旗幡转动。周瑜出帐观看，旗带飘向西北，霎时间东南风大起。周瑜惊讶道：“这个人有夺天地造化的法术，鬼神都不可测！如果留着此人，那就是东吴的祸根。只有及早杀了他，以免后日之祸。”急忙密令帐前护军校尉西奉、徐盛二将，各带100人，从

早、江两路到南屏山七星坛，不问长短，拿住诸葛亮就斩首，拿首级来请功。

而孔明，在东南风起后即披发下坛，上了早已准备好的小船走了。两将扑空后又分两路追袭，遥望前船不远，便大喊：“军师别走！都督有事请你！”孔明立在船尾大笑道：“我早已料定都督不能容我，必来加害，预先叫赵子龙来接应，将军不必追赶了！”徐盛不听，驱船向前，赵云拈弓搭箭，立于船上大叫：“我是常山赵子龙，本待一箭射死你，又恐伤了两家和气。”一箭出去，射断徐盛船上篷索。孔明满帆乘风而去，追之不及。

诸葛亮对周瑜了解很深，知道其病之原因并帮其去心病。同时，他知道了周瑜气量狭小，自恃才高而不能容人，必会加害于己，因而早做准备，免于一难。

## 第九篇 斜正

### 【原文】

或曰棋以变诈为务，劫杀为名，岂非诡道耶？予曰不然。易曰师出律否臧凶，兵本不尚诈谋，言诡行者乃战国纵横之说。

棋虽小道实与兵合，故棋之品甚繁而弈之者不一。得品之下者举无思虑，动则变诈，或用手以影其势，或发言以泄其机。得品之上者则异于是，皆沉思而远虑，因形而用权，神游局内，意在于先，图胜于无朕，灭行于未然，岂敢假言辞喋喋手势翩翩者哉？传曰正而不谄其是之谓欤！

### 【译文】

有人说围棋以变幻欺诈为要务，以打劫围杀为名，这岂不是斜门歪道？我说，这不对。易经说出兵要以纪律来避免灾难凶险，行军打仗本来并不崇尚欺诈谋求，论说行动诡秘的理论是战国时期纵横家的说法。

围棋虽然是小玩意儿，但实际上与打仗情理相通，所以围棋的品格很繁盛而下棋的人也各有不同。棋品低下的



人都是毫无思虑，一下棋就用欺诈或者用手势暗示其实力或者因说话而泄露其机密。棋品高尚的人于此不同，他们都是沉思而用意深远，依循形势来运用权术，精神游荡于棋局之内，心意运用在藐子之前。他们都是在无形之中谋得胜利，在尚未明了之中结束行动，哪里是借助于喋喋不休的言辞和翩翩翻动的手势呢？传上说的正直而不行诡道，就是这种说法了。

## 解析

策划谋略要达到“通幽造奇”的境界，至少必须要有“沉思远虑，因形用权，神游局内，意在子先”的功夫。

这种功夫是很难用直接言语说清楚的，或许用绘画的语言较可比拟。清代画家王厚祁在《雨窗漫笔》中有段话或许有助我们了解：

“意在笔先，为画中要诀。作画于搦管时，须要安闲甜适，扫尽俗肠，默对素幅，凝神静气，看高下，审左右，幅内幅外，来路去路，胸有成竹。然后濡笔吮毫，先定气势，次分间架，次布疏密，次别浓淡，转换敲击，东呼西应，自然水到渠成，天然凑拍，其为淋漓尽致无疑矣！”

策划谋略时思维如能到达这种程度，即可“通幽”了。以下我们再举个实例：

民初作家吴麟瑞在《恶讼师演义》一书中，还谈到诸福宝另一次帮人设计打官司的故事，我们不妨来看一看：

……诸福宝把马福孙带到了家里，问道：“你叫我写什么状子呢？”

马福孙说：“这件案子，很是难办，总要烦劳先生你，替我多用一番心思。老实说，我已经托过几位，都说不中用，所以才来招你的，否则也不敢惊动大驾了。我有一个表弟，叫周心泉，他前天在阊门外拾得一张银票，到钱庄店去兑换，据说已经由出票人到店注失，作为废票了。但这张票子，是有五千金，价颇不少，既然拾得了，钱庄里回说已经注失，不肯付银，心里总不免有些难受。屡次托人想法，都说钱庄里有这个规矩的，没得方法可想。因此特来拜烦大驾，有什么法子可想，如其能够拿到，表弟愿一文不要，完全送给先生。”

诸福宝道：“票子带来吗？”马福孙道：“带在身畔。”就取出给诸福宝。

诸福宝马上和马福孙到钱庄里，向他理论。钱庄里道：“这不是敝庄欺人，实在已经来注失了，这张票子，是现任藩司公子的。”

诸福宝道：“真的吗？”钱庄里道：“自然是真的，怎敢欺骗两位？”

诸福宝道：“罢了，既然这样，我们就向藩司去理论好了。”

诸福宝又向马福孙道：“既然这张票子是藩司公子出的，那更容易了，我只要用些小计，不怕他五千金不拿出来。”

第二天，就写了张状子，投到吴县。吴县接了状子，翻开来看道：

为作伪赖财恳请明断事：窃民昨晨往长儿兆元房中，

向之索取家用，兆元适因友朋前晚相约，共往吴江，一夜未归。媳妇沈氏在窗下梳洗，见民入内，形色张皇，急将镜匣匆匆关闭，似有重要物件在内，不容民窥视者。民向之言及家用无着，沈氏当在枕畔，取出十金，交民使用，并言此款系从私蓄得来。兆元初未知悉，民思沈氏母族，亦一贫如洗，沈氏纵历积蓄，藏有余资，亦不过一二金而止，此十金胡为乎来？顿起疑云，百思不解，又见沈氏入房时之情状，益觉可疑。后来沈氏出房之际，疾走入内，私开镜匣，见藏有某钱庄镜票一纸，计五千金。民以有此巨款，从此家中可无忧冻馁，次日即趋付某钱庄兑换。何意某钱庄见民衣衫敝薄，愚懦可欺，顿起异心，谓此票系藩司公子之原物，昨日下午，已经来庄注失，坚不肯付。再三理论，一味恃蛮。窃思藩司何等尊贵，藩司公子当亦克承家训，知书达礼，起居有时，出人有卫，何至失此五千金之巨款。且与民云泥达隔，从未相识，更有论乎闺中弱质，与之往还。此票来历，虽有可疑，然必为民媳妇沈氏所有，则固无疑！某钱庄意图吞没，托词公子，不特欺侮善良，图赖巨金，抑且诬及大吏，辱及官箴！其事可恶，其心更可诛！务乞韵堂核准，迅提某钱庄到案，穷讯根底，尽法惩处。民固不致遭此意外损失，即藩司及藩司公子，亦得一洗恶名，关涉匪细，伏乞恩断。匍匐上陈，敬祝公侯万代。

吴县知县读了这张状词后，大是惊异，忙和刑幕斟酌，批准也不好。不批准也不好，后来斟酌至再，由知县拿了原禀，去见藩司。

藩司见了，忙唤儿子出来，问道：“这到底什么一回事？”

儿子道：“这张票子，确是我的，昨天本想去兑换，不料走到阊门，忽然掉了。后来进城，就到钱庄里去注失，并没有送给别人的事情。这投票的周心泉，并不知是什么人，更不要讲他的媳妇了，我实在是在阊门口掉的。”

藩司道：“不论怎样，你纵是糊涂。”

把儿子申斥一番，随后向知县说道：“这张状子，老兄姑且暂搁一搁，不必就批，等我再去调查一下，明天你来讨回信好了。”

知县忙连连称是，藩台等知县去后，再去盘问儿子。儿子一口咬定是在阊门掉落的，并没有什么，且坚决不承认和周沈氏有什么关系。藩司无奈，只得去和幕友商酌，大家也不好说什么，后来有一位年纪最老资望最深的说道：

“这事的真伪，现在可不必去说他，但这张银票，流落在妇人手中，总是讨厌的。俗语道：‘奸出妇人口’，万一周沈氏到案，一口咬定公子，那无论怎样，大人总是脱不了干系。况且这张状子措词很是恶毒，如其县里驳回，一定要告到上面，风声闹得一大，事情更不好办。我看大人还是吃亏了这五千金罢，免得后来生出别种枝节。”

藩司听了幕友的话，起初还有些踌躇，觉得五千金很是可惜。后来大家商酌，觉得除此以外，竟没得别的妥善方法。那个幕友又道：

“大人如果吝此五千金，只有嘱咐知县把原禀驳回，但

驳回而后，他一定到上面来告。他既然敢于投到这张禀，一定是预防着知县驳回的。第二步第三步的方法，我们没有想到，或者他已经统通布置了。大人试瞧他的禀词中，一则道诬及大吏，辱及官箴，再则道为藩司和藩公子一洗恶名，可见他表而虽是完全告的钱庄，其处处却和大人为难。一个细民，敢于和大人为难，我想决不会没得防备的，这事还请大人自己裁夺。”

藩司沉吟了半晌，说道：“罢了。”就去招钱庄里司事进署，说道：

“前天我家公子掉失了五千金庄票一纸，现在已经来注失吗？”

钱庄司事道：“是的，已经早来注失了。但注失以后，就有一个姓周的来敝庄提银，敝庄回他已经注失，没有付款。到了下午，又有一位姓马的和著名恶讼师诸福宝同来，一定要取。经敝庄把原委告诉着他听，并说道是潘司公子的原物，他们才没有诸讲，去了。”

藩司道：“糟了。”

钱庄司事道：“现在怎么样？”

藩司道：“他们现在已经到吴县衙门里去告状了，告是告的贵庄，说图赖巨金，欺侮良民，但已经牵涉到老夫。这事闹出去，在理虽不怕他什么，但老夫既是服官在这里，和他纠缠下去，总是觉得讨厌。现在你可不必注失了，如其姓周的再来取，你付给他好了，我何必为着这区区五千金，和他们这班讼师无赖多去纠葛！”

钱庄司事见藩台这样的慷慨，自己又可免去讼累，自

然也很赞成，连说几声是去了。

第二天知县禀见，请示办法，藩台道：

“兄弟已经查得明白，这张银票，确是不肖儿在阊门口掉落的，和什么周心泉沈氏，完全不相识。这张状词，是著名讼师诸福宝做的。状子上所说的话，完全是向壁虚造，老兄尽管驳回好了。但仔细一想，老兄驳回以后，他势必上控，抚院啦，臬司啦，想必都要去告到，甚至连本衙门里都要来告也未可知。无论怎样，兄弟总是被他一个纠缠不了。区区五千金，总是小事，我何必为这五千金，去和他们闲气。我已经嘱咐钱庄司事，准他领去，老兄随便怎样去批好了。”

知县一听到诸福宝，心里已经有几分讨厌，知道这个人不是好容易对付的。后来听得藩台这样讲，他也就乐得顺水推舟，说道：

“大人明见，这班人本来是无孔不入的，大人要惩办他，也未始不容易。但总觉得数很小，何犯为着这些，去多和他们纠葛？大人既然这样的办法，卑职就批他一个自行向钱庄料理可了。”

说着，就向藩台拿回了原委，回到衙门里，和刑幕说了，刑幕道：“这么一来，你很省事，否则两方都不容易得罪。虽则弄到结束，一定要上控，用不着这里审问，但此地总归脱不了干系。现在这样的办法，正最好不过了。”

就批着向钱庄自行了理，请福宝接到县里批词后，知道这样的批法，一定已有几分把握。就拿了银票和批词，跑到钱庄里，钱庄里道：

“这张银票，确系注失，但现在原注失人，已经来吩咐过，准付给你。现在五千金在此，你拿去罢。”

诸福宝听得，喜出望外，就拿了五千金，回到家里。周心泉拿了一千，马福孙拿了一千，他自却安然拿了三千金。

在这个案例中，诸福宝的策谋是靠添加“与有夫之妇暗通款曲”这步棋来造局的。下此一着，使得全局幽奇若隐若现，颇得用棋通幽之妙！

中国有一古语为曲径通幽。通幽的境界不是以直来直去的呆板方式所能获得的。曲径的妙处在于“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，曲曲折折之中展现幽处的意境。在谋略上，策略的运用也是同样的道理。

春秋战国时期有一个人因为滑稽多智而闻名天下，他就是晏婴，他向君主进谏的方式百变多样，令人拍案叫绝。看下面几个例子。

齐景公一匹心爱的马病死了，景公要亲自去杀掉马官，晏子说：“等我向他说清楚使犯的罪，让他死得心服口服。”景公同意了，晏子对马官说：“首先你替国君养马，马死了，你当然该死；你使国君因为马死而杀养马的人，该死；你使这件事传遍天下，使国君蒙受不仁之名，更该死！”齐景公马上说：“放了他吧，我可不想这样。”

还有一次，齐景公准备把一个人分尸，又说：“谁敢功谏，我就杀了他。”晏子说：“我来动手，但是不知道从古至今圣主明君把人分尸从什么地方开始，我好仿照使们。”齐景公大悟，立即放弃分尸的刑罚。

有一天，景公饮酒喝了七天七夜，无人敢劝，弦章忍不住说道：“希望您不要再喝了，如果您不听我就自杀！”景公对晏子说：“这件事你知道了，如果听他的，我就是被臣下牵制，不听他的话，又不忍心见他自杀，我该怎么办”晏子说：“多幸运，弦章遇到的是一位贤君，假使换了一位君主，早就被杀了，哪里还能等到今天呢？”景公醒悟了，不再喝酒了。

戴高帽这确实是一种常用的进谏艺术。运用语言也有很深的学问，同一种事物从不同的人嘴里说出、用不同的语言说出来，结果大相径庭。

景公背上生了个毒疮，高子前来请安，景公说：“你来看一下我的疮病。”高子上前抚摸，景公说：“热吗？”高子说：“热得像火一样。”景公又问：“什么颜色的？”高子说：“像没熟的李子。”景公又问：“大小如何？”答：“像食豆一样大小。”接着问：“瘪进去的地方是什么样子？”答：“像旧皮鞋断裂之处的样子。”

高子走后，晏子求见，景公让晏子进内室，晏子把手洗干净，上前抚摸，景公又问：“热得怎样？”答：“像太阳光一样热。”问：“什么颜色？”答：“像青色的玉石。”问：“大小如何？”答：“像玉。”问：“凹瘪的地方什么样子？”答：“像挂玉。”晏子走后，景公感慨：“文雅之人与粗鄙之人真有天壤之别。”

晏婴在外交中也风格独特，但因为他的身材相貌不太雅观，所以有些无聊的国君以此来耻笑他。

一次，晏婴出使楚国，楚王作弄像，让他从城门边的



小门进，晏子说：“这是狗门，出使狗国从此进，现在出使楚国应该从大门进。”接待人员只好让他从大门进去。楚王一见他，就问：“齐国没有人才吗？”他嘲笑晏子其貌不扬，所以这样说。晏子说：“齐国光临淄城就是摩肩接踵，挥汗如雨，举袖遮云，哪会没有人才呢？”楚王问：“那怎么会派你这种人来呢？”晏子说：“我国遣使以出使国为标准，贤者能干之士出访贤国，最差的人出使差国。我是最差的，所以就到楚国来了。”楚国无话可说，简直是自取其辱。

魏晋之际，曹爽独揽朝纲，司马懿谋划除掉他，又害怕计划泄露，于是，在家装起病来。一天，正好碰上河南尹李胜去荆州，特来问候司马懿。司马懿让两名侍女扶着他出来见客。见李胜时，司马懿一手拉着衣服，一手指口表示口渴。侍女捧上粥来让他喝，司马懿故意让粥从嘴里流出来，滴得胸前到处都是浆汁。李胜说：“外面传说你的旧病又犯，没想到竟病成这个样子。”司马懿用微弱的声音说：“听说你要到并州上任，并州离匈奴近，你要好好防备。我已是命不保夕的人了，我的儿子司马师和司马昭请你多加照看。”李胜说：“我不是去并州，是去荆州。”司马懿故意胡言乱语地问：“你刚刚到并州？”李胜又说：“是去荆州。”司马懿说：“我老年头昏，听不请你说什么了。”李胜告辞出来，将此事告诉曹爽。他说：“司马公只剩下一口气了，形体和精神已经分离，不值得再因他而忧虑了。”曹爽子是大松了一口气，便再没把司马懿放在心里。

次年清明，曹爽陪皇帝扫墓，司马懿趁机发动军事政变，关闭洛阳城门，活捉了曹爽，并在下狱后不久便将其刑斩了。

另一位装病者是五代时候的吴王杨行密。平定淮州和徐州后，其手下大将朱延寿凭着手中兵权日益骄横放纵，并且谋划叛乱。吴王杨行密打算下手除掉他，但他是自己的内弟，有其姐朱夫人在身边，得万分谨慎。于是吴王诈病，故意装着眼睛有毛病，尤其每当接待朱延寿派来的使者时，就装着什么都分辨不清的模样，走路常会横到柱子上，以致于跌倒在地。朱夫人把他扶起来以后，要很久才能苏醒。杨行密常哭着说：“我大功已经告成，而眼睛却失明了，这是老天爷要让我成为废人。我的儿子们看来都不足以继续我的大业。如果老天爷要朱延寿接替我，把国家交给他管，我就死而无憾了！”朱夫人听了大喜，连忙把朱延寿召来。朱延寿一到，杨行密在房门口迎接他，乘机一剑把他刺死，接着把朱夫人打入冷宫。

辟阳侯就是审食其，他与吕后私通，又持宠生骄，连结党羽，势倾朝野。

汉惠帝知审食其与母亲私通，就是丑事，因恼羞成怒，但不便明说，就抓了审食其的一些其他劣迹，将他逮捕入狱。

审食其入了狱，自思吕后必想法救他，吕后他很着急，只是见了惠帝，不好意思讲情，开不了口。朝中大臣，也都巴不得将其一刀两断，因此审食其被拘数日，无一人求情。

审食其在狱中，自想办法，令家人找平原君朱健想办法。

朱健本是淮南王英布的门客，英布造反时，朱健劝谏过他。英布被杀后，刘邦因朱健曾劝谏过英布，召他入京城，当面嘉奖，赐号平原君。朱健因此得名，就居住在长安。长安的公卿，多愿与他交往，朱健却谢客不见，只有中大夫陆贾，与他成了莫逆之交。

审食其仰慕朱健美名，想与他交往，让陆贾介绍，朱健却不肯见面。只得作罢。恰好朱健母亲病死，健家贫穷，无钱埋葬，陆贾将此消息告诉审食其说：“平原君的母亲病死了。”

审食其说：“他母病死，与我何干？”

陆贾说：“群侯前日曾经托我介绍平原君，平原君因老母在堂，未曾轻受君惠，以身相许，今彼母病逝，君若原赠，平原君必感恩，将来君有事，定当为君出力，是君得一死士。”

审食其依言，送了百金给朱健。朱健正东借西挪，万分为难，得了这份厚礼，正好应急，因此将百金收下。

一班趋炎附势的朝臣，听说审食其厚赠朱健，乐得乘势凑奉，都向朱家送赠，少约数金，多且数十金，一共差不多有五百金。朱健不得不收下，把母亲的丧事办得很隆重。

审令其人狱，使人请朱健，朱健对来说：“朝廷正严办此案，健未敢入狱相见，烦为转报。”使人回报审食其，审食其只想朱健负恩，悔恨兼并，只等一死。不料在狱数

日，意蒙皇恩大赦，放出狱中。

审食其喜出望外，匆匆回家，想到自己获释，定是太后相救，不为仔细探查，并不是太后救命，而是惠帝幸臣閻孺，替他哀求，救了他一命。

审食其很疑惑，因为自己与那閻孺，彼此无甚感情，他为何救自己。但人家救了自己，理应感谢，审令其前去拜谢，及见了閻孺，閻孺说及原因，才知救命恩人，直接的是閻孺，间接的实为朱健。

朱健对审食其入狱，很是关切，他想欲救审食其，只有运动惠帝幸臣，帮他排解，才能见功。

朱健亲至閻孺宅，拜见閻孺，閻孺早知朱健名，久想结褵，今日朱健来，閻孺连忙出迎，健随他人座，说了几句寒暄的客套话，即请屏去侍役，低声说：“辟阳侯下狱，外人都云是足下进谗，究竟有无此事？”

閻孺惊答道：“素与辟阳侯无仇，何必尽谗，此说究从何处来？”

朱健说：“众口悠悠，本无定论，但足下有此嫌疑，恐辟阳侯一死，足下亦必不免了。”

閻孺不由大骇，目瞪口呆。朱健又说道：“足下仰承帝宠，无人不知，若辟阳侯得幸太后，也几乎无人不晓。今日国家重权，实在太后掌握，不过因辟阳下狱事关私宠，未便替他说情。今日辟阳被诛，明日太后必杀足下，母子齟齬，互相报复，足下与辟阳侯，岂不同归一死么？”

閻孺着急道：“据君高见，必须辟阳侯不死，然后我得全生。”

朱健道：“这个自然。君诚能为辟阳侯哀请帝前，放他出狱，太后亦必感念足下，足下得两主欢心，富贵当前加倍哩。”

闾孺点头道：“劳君指教。即当照行。”

到了次日，便有一道恩诏，将申食其释放出狱。这全是闾孺向汉惠帝求情的结果。

以上故事都是运用了迂回曲折的手段。意在救人，但在言行表面上却不直露，让人回味。

棋经之斜正讲究的是以智谋取胜。下围棋是雅事，但雅的外表之下，却最为需要变诈和劫杀。在这一点上，兵家是最为重视的，所谓“兵不厌诈”讲的就是这个道理。在实战之中，直接与敌对敌，往往难以取胜，即使取胜也要付出沉重的代价。此时，就得以计谋取胜。“用间”与“反间”的运用颇合斜正的意蕴。

赤壁战前，曹操任命荆州的降将蔡瑁、张允做水军都督。此二人精通水战法，是周瑜破曹军的最大障碍。周瑜正愁此事，忽然曹操派曹营的帐前幕宾蒋干以同学的身份前来劝降周瑜。于是周瑜将计就计，施用“反间”计。

首先，周瑜为蒋干到来设“群英会”款待。而且喝得大醉，晚上又请蒋干与自己同榻而眠。蒋干见周瑜醉成一团，趁他大醉之时，翻看周瑜的军机密件。突然发现蔡瑁、张允暗通周瑜的书信，便如获至宝偷入怀中，忙回到对岸曹营。曹操看罢信件，一怒之下斩了蔡瑁、张允。

原来蔡瑁、张允的信是东吴制作的假书信。结果曹操中计，伤了两员大将。

周瑜用此计，是巧在“将计就计”。明知对方是来探消息的，就利用他把不利于敌而有利于己的消息带去，使对方在“如获至宝”中，上当中计。

在我国历史上，春秋时代已有郑桓公用反间计，成功地灭掉了郟国，扩大了国土的事例。

郑桓公先秘密派人到郟国去了解情况，列出郟国主要文臣武将的名单，然后使在都城外高筑起祭坛，公开了这份名单。他杀鸡宰牛，在隆重的仪式中宣布，一旦攻下郟国，名单上这些文臣武将都将得到高官高爵。他还信誓旦旦地说：他将永不负约。

郟国的国君很快就知道了这件事。吃惊之余，他怀疑自己的臣下有叛国之心，使把那些主要文臣武将都抓起来杀掉了。郟君的愚蠢行为，造成了国内的混乱，而郑桓公则抓住时机乘虚而入，一举灭掉了郟国。

我国宋代开国皇帝赵匡胤也是用间的高手。他曾在陈桥兵变中，以“杯酒”释兵权，也在确立政权中屡屡用间成功。

在攻打南唐后主李煜时，他就投其所好，知其信佛，则用僧人行间，鼓动李煜建庙建塔，不务国政，以致最后被灭。

宋太祖选了一个聪明机智、能言善辩的年轻和尚，去和李煜大谈我佛如来佛法无边。

和尚对李煜说：布你的境内盖一座大庙，把全国的和尚请来住在这里，用好的食物奉养他们。佛爷看到你做的这些，不保佑你又保佑谁呢？于是，李煜命人在牛头山上

盖了一座有 1000 多间房子的大庙，耗费了南唐一笔巨款。大庙盖好以后，有上千个和尚住进了庙里，这些和尚整天大吃大喝，吃不完的食物就扔掉。

在和尚的怂恿下，李煜越发醉心于佛事，对于国家的治理和军事上的对外防御更加疏懒了。

公元 975 年，宋朝大军进攻南唐，渡过长江，就在牛头山上的大庙里驻军。

还有一个和尚，也是宋朝派来的间谍，他来到长江南岸的采石矶上，修造了一座石头佛塔。这个和尚平日穿草鞋，吃野菜。李煜和南唐人送他什么东西他都不要。后来，宋军攻打南唐，搭造浮桥度长江，浮桥的一头就拴在石塔上。

宋太祖知道南唐后主李煜喜好佛教就投其所好，把和尚派潜到南唐用以迷惑李煜，为自己消灭南唐做准备工作。南唐后主不识真相，把和尚当做好人，落入宋太祖设下的圈套，加速了南唐的覆灭。

再看一例。岳飞不但作战有方，且计谋很多，常常出敌不意，并多次运用反间计，每每总有收获。

岭表一带的群盗力量十分强大，高宗命岳飞前去招安。

岳飞派人只好向高宗报告：“岭表一带的群盗力量十分强大，只是空口无法招安，只有用武力把他们的力量削弱一部分，再行招安，才有可能。”

高宗想了想说：“那就请你带兵进剿吧，不过可要速战速决为好啊！”

岳飞率部进军岭表，一边走他一边想，如何才能尽快

地叫曹成投降，不要拖延很长的时间？

正在这时候，前军来报：“岳元帅，刚刚抓到了敌人一名探子。”说着就押过来一名敌探。

岳飞看那敌探，两只贼眼上下乱转，一看就是一肚子的鬼点子。岳飞顿时计上心来。

岳飞下令：“天不早了，扎营休息吧。”又说：“把这个探子绑到帐前的柱子上，可不能叫他跑了！”

正在这时，一员大将前来报告：“元帅，粮食已经吃光了，你看怎么办为好呀？”

岳飞一听，大为不满，一脸的不高兴，说：“那就只好准备回去了，传我的命令准备返回。”

大将听令走了。

这些话那个探子听得清清楚楚，也看到了岳飞的表情。

到了晚上，看守探子的士兵，一个一个都喝醉了，准备回家，无心再看守。探子看到时机已到，解开绳子逃跑了。

探子一口气跑回了山寨，边跑边叫道：“大王，大王，我回来了！”

“你都探了什么消息？”曹成问。

“大王，岳家已经没有粮草了，他们准备明早回朝了！”

“这你是怎么知道的？”

探子就把自己如何被抓，如何听到消息，又如何跑出来的经过说了一遍。

曹成一听，连说：“有道理，有道理。看来时机到了！”



弟兄们，随我下山，咱们去抄岳家军的后路！”

岳飞看到探子跑了，知道反间计已经有希望了，便下令：“立即开饭，饭后急行军占领敌人山寨！”

曹成在山外扑了个空，当他返回山头的时候，只见到到处都是岳家军的大旗。岳家军已经占了许多险关，曹成已经无家可归了。

此时岳飞通知曹成：还不快快投降！曹成无奈，只好受了招安。

岳飞与金兵作战，也是多次使用反间计。

刘豫与金勾结，对中原已构成威胁，岳飞早想用计谋打破他们的联盟。

这一天，岳家军抓到了一个金兀术手下的间谍。岳飞早就知道金兀术与刘豫不和，所以事先就定好了反间计。

当兵士把那间谍押进大帐的时候，岳飞一见便发火了：“你这个张斌，我派你到齐地去，你为何一去不回？”

间谍一听岳飞叫他张斌，心中暗喜，一定是岳飞认错人了，我何不将错就错，也可保全自家一条性命。便说道：“小人实在是不知何时回来呀！”

岳飞大怒：“你不知道，当初我派你去齐地，是叫你诱来金兀术，可是你一去不回，我只好又派别人去了，齐军已经同意明年以联合进攻长江为名，把金兀术骗到清河来，把他收拾掉，可是你不回来，你可知罪！”

“小人知罪，小人知罪！”

“你要是知罪，我就写一封信，你带给刘豫，叫他按时起兵！”

说着岳飞就提笔写了一封信。用蜡油封了起来，又叫士兵用刀将探子的大腿割开，将信放了进去。

那间谍回去之后，把信交给了金兀术。金兀术一看信，大吃一惊，立刻交给了金主，于是金主当机立断，废除了刘豫的一切权力和职务。从此，刘、金的联合土崩瓦解了。

宋太祖赵匡胤西平蜀，南平汉，声势大振，只有江南一带之南唐尚未征服。

南唐后主李煜亦感到势孤难敌，遂遣李从善上表宋廷，愿去南唐国号，改印文为“江南国主”，使臣来往不受限制。但宋太祖仍念念不忘要征服南唐。

李煜有位勇将林仁肇，极力主战，要和宋朝较个高低。宋太祖亦闻他骁勇善战，未敢轻敌，暂从南唐所请，划江自守，时时想要除掉林仁肇后，再向南唐进军。

又碰李从善来京都朝见，宋太祖特把他留住，授职为泰宁军节度使，从善不敢违命，只好函告乃兄李煜，李煜屡请求遣弟回去，宋太祖只是打太极，还诏示“从善多才，朕将重用，当今南北一家，何分彼此”等话。李煜亦无可奈何，常派遣使臣到从善处探听请息。

宋太祖特派善画的为亲善使臣过江到江都访问守将林仁肇，将他的面目形状，窃绘回来。李从善入宫朝见宋太祖时，即令把林仁肇的绘像悬挂在别室里，廷臣把李从善引入室去，诈问是否晓得挂着的肖像是谁。从善惊诧答：“这是敝国的江都留守林仁肇，何故有像在此呢？”廷臣故作神秘，含糊应答，半晌才说：“足下已在京供职了，同

朝之臣，不妨直告。皇上甚爱仁肇之才，特赐诏谕，令他前来，仁肇已经答允，遵旨来归，先送此像为实。”说完，又带从善往另一空馆里，且告诉：“闻皇上已拟把此馆赐与仁肇将军，待他到京，怕还不是一个节度使吗？”

李从善听入耳朵，藏在心里，口中虽答应，心下甚感怀疑。至退归后，便遣使回南唐，转报乃兄李煜，究竟仁肇有无叛逆行为。

李煜据报，即传召林仁肇，问他曾受过宋太祖的诏谕与否。林仁肇满头冷汗，亦不知所问何因，只答一声没有。李煜已先入为主，也不访明底细，始终疑仁肇有意藏欺，当下赐林仁肇酒，酒里暗下了毒药，仁肇回家不久，即七窍流血一命呜呼了。

仁肇一死，宋太祖即下令向南唐进军，终把南唐灭了。

正如棋经中所言，棋品繁多，棋品为上者“神游局内，意在子先。”竟在子先，竟意味着在谋划当中，须要思接千载，高瞻远瞩。下面的故事更是一例。皇太极俘虏了洪承畴，决心留下他为己效命，又派出一员汉官苍文程去劝说洪承畴，洪承畴拒不投降，骂不绝口，范文程倒是很沉稳，心平气和地与他交谈，谈古论今。忽然房梁上尘土落下，沾以洪承畴的衣服上，他用手掸去了灰尘，范文程看在眼里，回去把这一细节也禀告了皇太极，他说：“洪承畴应该不会求死，连自己的衣服都那么珍惜，更何况生命。”皇太极于是亲自前去看望，看到洪承畴缩在监狱的一角，就解下自己身穿的貂皮大衣给他披上，并含笑慰问：“先生还觉得冷吗？”洪承畴瞠目结舌，皇太极站在那

里气宇轩昂，眼神中充满着鼓励，洪承畴长叹：“老天让我得遇明主！”于是转身请降，皇太极非常高兴，赏赐无数珍宝，而且大摆宴席，将领们有的很不高兴，说：“我们出生入死，还不及一个降将。”皇太极知道了，就问他们：“我们厮杀了这么多年，是为了什么？”将领们都说：“当然是入主中原！”皇太极笑了：“我们进中原两眼一摸黑，现在有了洪承畴，那就是一个指路的明灯，我怎么能不高兴呢？”皇太极用人确实非常高明，他任用汉人担任重要职务，在制订作战策略和统治方针方面起到了重大作用。如范文程、洪承畴两人一文一武，学识过人，又精通军事，他们帮助清军入关，招揽天下人才，对于清能够长期立足中原立下了汗马功劳。在激烈而残酷的军事对抗中，意在子先，常常能控制战争的全局与进行节奏。

春秋战国时期，各国之间关系错综复杂，每一次外交活动都牵动全局。当时齐、楚、魏、韩、赵五国联合进攻秦国，不分胜败，双方停战，赵、楚、韩、魏准备与秦讲和，但秦不同意。苏代专门发表了一篇见解，是针对赵国奉阳君所说。

“诸侯若服从秦国，秦国必占宋国，您会拥有阴地，魏会嫉妒，秦贪心加上魏嫉妒，您肯定得不到阴地。您如果不讲和，齐定攻宋，楚、魏也会攻宋，五国联合占宋，阴地就是您的了，那时即使秦国变卦，五国联盟也不用害怕，共同对付秦国。现在大家相互猜疑，私下讲和，恐怕天下大乱，齐、秦相互对立，对赵不利，秦国会控制天下，那时您就没什么作为了。

有六种方法臣服于秦国，都不利于赵国。第一，秦王先接纳靠海的齐国，再占据中原，图计三晋，您肯定得不到阴地；第二，秦国实行连横，接纳齐魏，结交权谋之士，这对您肯定不利；第三，秦王亲近齐赵，三强联后，胁迫魏国，魏国会献土求和，秦再与魏交好，胁迫赵，赵也会献出富裕土地，这是必然的；第四，秦国联合燕赵代齐夺楚，韩赵再攻魏，秦国出兵合围，灭魏，进而隔断韩与外界联系，如果一来，赵国也危险了，实际上是自行削弱，分散兵力，形势对您不利；第五，秦加强与三晋的外交关系，使您攻打齐国，这使您大耗元气，秦国乘机攻魏，您必定回师救援，以疲劳之师前去作战，必定大败，后果凄惨；第六，秦国伪称正义，复兴小国，接续宗教族，保护弱小，那么中山国怀宋国复兴，您立刻面对严重威胁，根本谈不上其它事。所以您不能讲和，否则倒霉的是您自己！”

苏代一席话几乎穷尽了当时可能出现的种种情况，并一一分析，使人不得不服，其敏锐机智、雄辩无碍的才能在当时独步天下。

## 第十篇 洞微

### 【原文】

凡棋有益之而损者，有损之而益者，有侵而利者，有侵而害者，有宜左投者，有宜右投者，有先著者，有后著者，有系岸辟者，有侵行者。粘子勿先，弃子思后。有始近而终远者，有始少而终多者；欲强外先攻内，欲实东先击西。路虚而无眼则先觑，无害子他棋则做劫。饶路则宜疏，受路则勿战，择地而侵无碍而进。此皆棋家之幽微也不可不知也。大易曰：非天下之至精，其孰能与于此！

### 【译文】

凡是下棋，都有实力增长尔后遭到损失的情况，有实力遭到损失尔后又增长的情况，有进攻而得利的情况；有进攻而受到损害的情况；有适宜在左边落子的情况，有适宜在右边落子的情况，有先发制人的情况，有后发制人的情况；有子飞快快的情况，有子缓慢的情况。棋子粘连在一起时不要抢先，放弃棋子时要考虑到后面的情况。围棋有先近后远的情况，有先少后多的情况。想要外

围强大必须先攻击内部，想要充实东面的势力就要攻击西面。棋路上虚空而又无眼要先作观察，如果对其他棋子没有害处，就可以设置劫；如果要空出棋路，棋子就要布得稀疏；如果让出棋路，就不能在那里交战。选择好地盘再进攻，在没有阻碍的情况下前进。这都是围棋的幽微之处，下棋者不能不知晓。大易说：不是天下最精微的东西，什么能这到如此境界呢？

## 解析

什么是捭阖呢？捭阖是圣人所以“知存亡之门户，筹策万类之终始”的主要凭借。因为世间事务，变化无穷，有的一阴一阳，有的一柔一刚，有的一开一合，有的一弛一张，都彼此互抱，相互反覆归趋。唯圣人能洞察其间机兆，守司其变化之枢纽，以度权量能，调整智巧以应事。这就是捭阖的应用之术。

我们不妨举个例子来分析：

《我佛山人笔记》中有一个故事是这样的：

陈公幼学，守湖州时，有土妓之夫某，曾庸于密印寺。僧颇饶于资，或嗾使控僧淫其妻，某信之。适公鸣驲出，乃拦舆控焉。

公批仰乌程县提讯。县令某，奉命提僧至，略不诘问，挞而释之，即以申报。公致疑焉，亲提讯间，僧呼冤。

公令原彼俱暂押，密传铁佛寺僧至，别置之。独传妇至，问之曰：“若夫所控僧，若犹忆其貌否？”曰：“渠淫我久，且赠我某物，如之何弗忆？”乃呼铁佛寺僧至，妇

遽曰：“淫我者正此人也。”公大笑，痛绳押夫妇而释僧。

在这个案例中，陈公施用捭阖术以洞察幽微，其“捭”就是传妇人来指认僧人部分。这部分就是故意要以“捭而同之”，使尽得其情。其“阖”就是密传铁佛寺僧（非原所指密印寺，这是陷阱），促妇人实际进行指认部分。这部分是要以“阖而异之”来诊测其诚的。一捭一阖，一阖一捭，妙用自在！

捭阖之术的妙用在《鬼谷子》中曾有详尽的论述，极有参考价值。其中论述到：“粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守词其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也。变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或驰或张。

是故圣人一守司其门刻，审察其所先后，度权量能，校其伎巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯，有差，乃可捭，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵；无为以牧之。审定有无与其实虚，随其嗜欲以见其志意。微排其所言，而捭反之，以求其实；实得其指，阖而捭之，以求其利。或开而示之，或阖而闭之。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也。可与不可，明审其计谋，以原其同异。离合有守，先从其志。

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵微，而与道相追。捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也。皆见其权衡轻重，乃为之度数，圣人因而为之虑。其不中权衡度



数，圣人因而自为之虑。故捭者，或捭而出之，或捭而纳之；阖者，或阖而取之，或捭而去之。捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭，以化万物。纵横、反出、反覆、反忤必由此矣。

捭阖者，道之大化，说之变也；必豫审其变化，吉凶大命系焉。口者，心之门户也；心者，神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋，此皆由门户出入。故关之以捭阖，制之以出入。捭之者，开也、言也、阳也；阖之者，闭也、谋也、阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰‘始’。故言死亡，忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰‘终’。诸言法阳之类者，皆曰‘始’，言善以始其事；诸言法阴之类者，皆曰‘终’，言恶以终其谋。

捭阖之道，以阴阳试之。故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外。益损、去就、倍反，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随而入。阳还终始，阴极反阳。以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；以阴结阳，施以力也；阴阳相求，由捭阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓‘圆方之门户’。”这篇宏论的意思是：“纵观古今历史，可知圣人生活在天地间，就是做大众的先导者。通过观察阴阳变化可对事物作出判断，并

进一步把握事物存亡之理。测算万物的发展变化过程，通晓人类思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而控制事物发展变化的关键。所以，圣人在世界上始终是奉守大自然阴阳之道的变化规律，并以此驾驭万物的。因为事物的变化虽然无穷无尽，然而都各有自己的归宿：或者属阴，或者归阳；或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。

所以，圣人要始终把握万物发展变化的关键。审察它的变化顺序，揣度它的权谋，测量它的能力，再比较技巧方面的优劣。至于贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，都是有区别的。所有这些，可以开放，也可以封闭；可以进升，也可以辞退；可以轻视，也可以敬重，都要仰仗无为来认识考察它们。审察它们的有无与虚实，通过对它们嗜好和欲望的分析来揭开它们的意愿。适当贬抑对方所说的话，当它们开放以后，再反复考察，以便探察实情，切实把握对方言行的实质，让对方先封闭而后开放，以便寻求有利时机。开放时使之显现；封闭时使之隐藏。开放使其显现，是因为与对方情感一致；封闭使之隐藏，是因为与对方诚意不同。至于什么可行，什么不可行，就要把那些计谋研究清楚。要明白对方计谋有与自己不相同的，有与自己相同的，必须有主见，同时要注意按照对方的思想志向区别对待。

如果要开放，最重要的是考虑周详；如果要封闭，最重要的是处事慎密。周密最重要的是要精细，要合乎规律和道理。让对方放开，是为了侦察他的真情；让对方封

闭，是为了坚定他的诚心。所有这些都是为了让对方的实力和计谋全部暴露出来，以便探测出对方的各方面实力表现。圣人要为此而用心思索，假如不能探测出对方现有实力的程度和数量，圣人会为此而焦虑。因此，所谓开放，或者是要自己出去；或是让别人进来。所谓封闭，或者是通过封闭自我约束；或者是通过封闭使他人离开。开放与封闭是世界上各种事物发展变化的规律。开放和封闭都是为了使事物阴阳对立的各方面发生变化，一年四季始行、终结促使万物发生变化。由此可知万物纵横变化，无论是离开、归复、反抗，都是必须通过开放或封闭来实现的。

开放和封闭是万物运动的现象，是游说活动的一种形态。人们必须首先慎重地考察万物变化，事情的吉凶和人们的命运都系于此。口是心灵的门窗，心是精神的主宰，意志情欲、思想和智谋都要由口出入。因此，用开放和封闭法来把守这个关口，以控制出入。所谓“裨之”，就是使之开放、发言、公开；所谓“阖之”，就是使之封闭、缄默、隐匿。阴阳两方相谐调，开放与封闭才能有节度，才能善始善终。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、嗜好、财货、得意、情欲等，属于“阳”的一类事物，叫做“开始”。而死亡、忧患、贫贱、羞辱、毁弃、损伤、失意、灾害、刑戮、诛罚等，属于“阴”的一类事物，叫做“终止”。凡是那些遵循“阳道”的一派，都可以称为“新生派”，它们以谈论“善”来开始游说；凡是那些遵循“阴道”的一派，都可以称为“没落派”，它们以谈论“恶”来终止施展计谋。

关于开放和封闭的规律都要从阴阳两方面来试验。因此，从阳的方面来游说的人按崇高的原则引导对方，而从阴的方面来游说的人按卑下的原则引导对方。用卑下来求索微小，以崇高来求索博大。由此看来，没有什么不能出去，没有什么不能进来，没有什么办不成的。用这个道理可以游说人，可以游说家，可以游说国，可以游说天下。要做小事，要进入无限微妙境界——阴；要做大事，要进入无限广大境界——阳。所有的损害和补益，离去和接近，背叛和归附等等行为，都是在阴、阳的变化中运行的。阳的方面，运动、前进；阴的方面，静止、隐藏。阳的方面，活动显示；阴的方面，随行潜入。阳的方面，环行于终点，开端是阴；阴的方面，到了极点就反归为阳。

凭“阳道”运动者，在活跃中道德就会与之相生；以“阴道”而运动者，在安静中，有力相助，自有形势。所以，用“阳”来求得“阴”，就要用道德来包容；用“阴”来求得“阳”，就要施用力量。“阳君”与“阴臣”相互追求，就是遵循“捭阖”之理。这是天下大道理——阴阳之道，也是向他人游说的基本方法。

捭阖阴阳之道，是万事万物的根本道理，是天地间解决万事万物的钥匙。

在历史上，合宜的“捭阖”之术常用于“闭”时必自守，以韬晦之术一度难关而称名于天下。

中国历史上，东汉刘秀、三国刘备都曾一时以“闭”为自守之策而得天下，北齐开国皇帝高洋也以此法登上了皇帝的宝座。

北齐开国皇帝高洋，是东魏大丞相、齐王高欢的次子。高欢死后，长子高澄继任大丞相，都督中外诸军，坐镇晋阳；高洋则被封为京畿大都督，在邺都辅佐朝政。

高澄凶横暴烈，狂傲不羁，处处锋芒毕露，总揽朝政，不可一世。高洋表现与其兄正好相反，温文尔雅，愚钝憨直，讷言少语，对国家大事总是睁一只眼闭一只眼，得过且过。文武群臣素来看不起他。高洋在兄长高澄面前也是从来百依百顺。他为夫人购置的一点好的服饰，高澄看上了据为已有，他却劝夫人不要气恼。自己的美妾多次被高澄调戏，也佯装不知。高澄对这个弟弟更是瞧不上眼，曾经说：“我的这个弟弟如能富贵，那么预言吉凶贵贱的相面书就无法解释了。”高洋退朝回家，常常是闭门静坐，对妻妾也说不了几句话。有时则脱光了鞋，光着脊梁在院子里奔跑不停。想不到就是这个高洋，在局势突变时却成了另一个人，令人刮目相看。

高澄对皇帝元善不满，赶到邺都与几个心腹密谋废立之事，被家奴兰京聚众刺杀身亡。高洋得报后，神色不变，率兵赶至，将兰京等凶手一一捕杀。对外则宣布大丞相只是在家奴造反时受了点伤。又向皇帝元善请求护送高澄回晋阳养伤。元善心里暗喜，立即准行，认为高澄既伤，而高洋难成大器，威权当复归帝室了。高洋回晋阳后，当即召集群臣布置政事，推行新法，革除弊政。不到一年，晋阳治理得井井有条，欣欣向荣，百官惊叹不已。高洋见内外安定，这才宣布高澄去世，为其兄发葬。元善认为他毫无野心，便晋封他为大丞相，都督中外诸军，袭

封齐王。

数月后，高洋率兵抵达邺都，逼元善帝禅位。元善闻知，惊得目瞪口呆，只好交出玉玺。高洋登台面南，改国号齐。

韬光养晦，是一种隐藏才智、不露真心、蛰收锋芒、待时面动的谋略。高洋正是采取这种谋略，最后成就了帝王的大业。

北魏节闵帝元恭，也是以韬晦之术登上皇位的，此前竟然当了12年的哑巴。

北魏节闵帝元恭，是献文帝拓拔弘的侄子。孝明帝时，朝廷专权，肆行杀戮。元恭虽然担任常侍、给事黄门侍郎，但总担心有一天大祸临头，于是装病不起。过了一段时间，又对外说得了喉疾，连话也说不出来了，就这样装哑巴装了将近十二年。孝庄帝永安末年，有人告发他不能说话是假，心怀叵测是真，而且老百姓中间流传着他住的那个地方有天子之气。元恭听了这个消息，急忙逃到上洛躲起来。没过几天就被抓获，但得不到什么证据，不得已又放了他。

北魏永安三年（公元530年10月），尔朱兆立长广王元晔为帝，杀了孝庄帝。那时，坐镇洛阳的尔朱世隆打算另立元恭为帝，但又担心他真的已是哑巴。于是便派尔朱彦伯前去见元恭，摸清真实情况。事已至此，元恭也知道形势发生重大变化，见到尔朱彦伯开口便说：“天何言哉！”12年的哑巴说了话，彦伯大喜。不久，元恭即位当了皇帝。

“大何言哉”是《论语》中孔子说的一句话。元恭引用这句话的意思：不说话不要紧，只要有实际的行动就可以了。韬光养晦的方法有很多，装聋作哑也不失为其中一种。元恭装哑巴十二年居然还当了皇帝。

在民间也有许多故事，讲了以“闭”为术的求生之法。《天鹅装死逃劫难》讲了在一片树林里，有一棵硕大的无花果树，树上住着一家天鹅。

有一次，天鹅一家出去寻找食物。这时，一个猎人爬上树，在天鹅的窝里布下了机关。晚上，当天鹅飞回窝后，一个个都被绳索捆住了。一家子都动弹不得，只能互相看着等死，都不禁流下了眼泪。这时，一只老天鹅说：“我有一个好办法，那个猎人一来，我们就装死。打猎的会认为我们都死了，就会把我们都掷在地上。当他往下爬的时候，你们就一起飞起来。”

天一亮，猎手来了。他看到，天鹅都像死了一样。于是没有丝毫怀疑，就把它们从绳索上解下来，一只只丢到地上。当它们看见猎人往下爬时，就一起飞起来逃跑了。

在外交方略上，“开合”有度才能成功。我国北宋时，外交关系复杂，除了宋辽对峙外，还有西夏国参与其中。西夏国的元首——元昊，就能用“闭合”之术，周旋于大国中间，安然生存。

元昊建立夏国之后，兵寡势微，而与其相邻的却是幅员辽阔、兵多将广的辽宋两国。为了在西北占住地盘，他采取了灵活多变的外交政策，即根据宋辽实力的强弱，不断修正自己与两国的亲疏关系，利用大国间的矛盾，使本

国始终处于安然无恙的地位。

元昊即位时，正是宋朝接受屈辱的城下之盟而向辽国纳币议和的时候。元昊采取了“联辽抗宋”的方针，再一次与辽国联姻，娶兴平公主耶律氏为妻，并亲到边境迎亲；同时虽也接受宋朝封号，却受诏书不跪，并慢待宋朝使节。当时宋夏边境紧张，小规模冲突不断，元昊采纳了张元的建议，据陕东争，更结契丹，不时出兵进扰，使宋朝“一身二疾”、难于应付。

当西夏打了几次大仗、感到力不从心的时候，辽国乘虚而入，在边境上收留了党项族叛民，并打着夏辽“甥舅之亲”的幌子，压服元昊。元昊不甘示弱，也诱使辽国边境部族投奔西夏；并在与宋的谈判中，不受辽国要挟。这样就导致了辽夏关系恶化。辽圣宗欲举兵问罪，元昊见形势不好，为了避免两而作战，立即同宋朝签订和约，不再坚持长时间争扯的“名义”问题。并派人偷入辽境，焚毁辽军粮草，阻其出兵。

1044年，元昊采用“诱敌深入”手段，在贺兰山大败辽军。然后优待辽俘，派人同辽议和，照惯例纳贡。使宋、辽、夏三国仍处于鼎立之势。

元昊以军事辅助外交，多次在打了胜仗后议和，表现了他在制定外交政策时能够善于把握时机、利用矛盾、采用灵活多变的方针，这也是西夏能以弹丸之地安处于大国之间的一个重要原因。

开合之术用之于游说上层决策者，但要把握良机。

唐太宗是一个善于听取臣僚意见的开明皇帝。可是到



了晚年，他看到天下一派太平景象，渐渐生出骄傲情绪。身为谏议大夫的魏征很想找个机会对太宗指出这个问题。

贞观十二年的一天，唐太宗为皇孙诞生宴请群臣。席间，太宗高兴地说道：“贞观之前，随我夺取天下，是房玄龄的功劳；贞观以来，帮我纠正各种谬误，是魏征的功劳。”遂叫人取来两把漂亮的佩刀，赐给房玄龄和魏征。房玄龄爽快地接了过来，魏征却显得心事重重的样子说：“臣实受之有愧！”太宗很奇怪，问道：“此话怎讲？”魏征说：“近些年来，政事已不大如贞观之初，说明我并没有尽到纠正各种谬误之责，所以受之有愧！”太宗非常诧异，问道：“难道我的政事不如过去吗？”魏征见皇上这么发问，便说：“陛下权威比贞观初年是高了，但人心悦服则不如过去。”太宗不解地问：“何以见得呢？”魏征答道：“陛下过去总担心国家，所以政绩越来越好；现在则以为治好了，心安理得，所以说不如过去。”太宗说：“我现在所作的，还是过去那一些，你怎么说不同了昵？”魏征回答说：“贞观年初，陛下惟恐群臣不提意见，常鼓励大家，遇到有人进谏能愉快地接受；这一二年来，您虽然接受一些意见，可是心里总觉得不舒服。”太宗听了有点吃惊，忙问：“你有什么根据吗？”魏征顺势说：“陛下刚即位的时候，判元律师死罪。大臣孙伏伽进谏，认为按照法律不应该判以死刑，陛下接受了意见，并把价值百万的兰陵公主的园子赏给他。有人说赏得太厚了，您说：‘即位以来，还没有人向我据过意见，孙伏伽是第一个，所以得厚厚地奖赏他。’这是您主动引导人们进谏。”接着说：“前不久

皇甫德参上书，说修洛阳宫是劳民伤财，收地租是严重地剥削老百姓，妇女流行高髻是宫中传出来的。陛下狠狠地说：‘这人是想要国家不役使一个人，不收取一文钱，宫女都没有头发，才心满意足呢！’并想以诽谤罪惩办皇甫德参，只是因为臣当时苦苦劝说：‘自古臣子上书，若不激烈直率，就引不起君主的注意，而激烈直率就近于毁谤’，陛下才没有治罪于皇甫德参。这就是勉强接受意见了。”

唐太宗因为喜得孙儿，兴致非常好，所以听了魏征的长篇大论之后，不但没有恼怒，反而拍掌大笑说：“我要把你刚才所说的抄录在屋中的屏障上，早晚阅读，提醒自己，并要史官写入历史中。”

魏征批评太宗，是趁太宗高兴和发问的时候，这是使皇帝接受劝谏的最佳时机。他抓住这个机会，大胆地向皇帝进谏，使皇帝欣然接受了他的诤言。

捭阖术在纵横家那里也有相当的运用。

纵横家运用捭阖术的过程一般是：估量对方的贤、勇等方面的情况。依情况，或者先使对方开启，即“捭之”；或者先使对方“闭藏”，即“阖之”。让对方开启是为了掌握对方的情况，让对方闭藏是为了坚定对方的诚意。一开一合的目的是为了让对方将实力和计谋全部暴露出来，以使对对方作出准确的估计。然后根据不断谏测，实施说服。说服时也是或者捭之，或者阖之。有时候口只能吃饭，而不能说话，说之必失，这时候就要阖；有时候口必须张开，用讲道理去游说人、游说家、游说国、游说天

下。一开一合的反复，就像一个圆环，开合环绕其上，开到了极点又复归于合，合到了极点又复归于开。往复无穷地运用，没有什么不可以成功的。

自古以来，朝廷中的将相大臣，或者因一言一行不合帝王口味，或者受某些奸佞小人的诬告陷害，而触怒了皇帝，都会立刻有杀身之祸、灭顶之灾。俗话说得好：“伴君如伴虎”，这话千真万确。

但是神奇的是，每当处于这种生死存亡的紧急关头，能够救援蒙受冤屈的将相大臣的，不是千军万马，而是旁观者能说出一番很得体的话语触动皇帝的心，使他恍然大悟。那么马上就可以消灾弭难，甚至转祸为福。

如汉代的著名丞相萧何，有一次向汉高祖刘邦请求将上林苑中的大片空地让给老百姓耕种。上林苑是一处专为皇帝游玩嬉戏、打猎消遣的大片园林。刘邦一听萧丞相居然要缩减自己的园林，不禁勃然大怒，认为萧何肯定是接受老百姓和商人们大量钱财，才公然替他们说话办事的。于是下令中央最高司法官员廷尉将萧何逮捕下狱，审查治罪。那时候廷尉专门替朝廷办理案子，只要皇帝认定某人有罪，廷尉官就不惜大刑使犯人服罪，以讨好皇上。所以如果真的把萧何交给廷尉处理，那么肯定会接屈打成接，如此就是跳进黄河也洗不清了。就在这紧要关头，旁边有一位姓王的侍卫官上前劝告刘邦说：“陛下是否还记得原来与项羽抗争以及后来黥布谋反，陛下都亲自带兵东讨的时候？那几年，只有丞相一个人驻守关中，关中的百姓又非常拥戴丞相。假如丞相稍有利己之心，那么关中之地就

不会是陛下的了。萧丞相不在那个时候为自己谋大利，反而会在这个时候去贪占百姓和商人的一点小利吗？”

简单一席话，击中了要害。刘邦深有感触，终于意识到自己的鲁莽，对不起丞相的一片忠心，非常惭愧。于是当天便下令赦免萧何。

汉代的另一位开国元勋周勃，曾经帮助汉室铲除吕后爪牙，迎立汉文帝，有定策安邦的大功。可后来当他罢相回到自己的封地后，一些素来忌恨周勃的奸伪小人便趁机向汉文帝诬告周勃图谋造反。汉文帝竟然也相信起来，急忙下令廷尉将周勃逮捕下狱，追查治罪。按汉代的法律，凡是图谋造反者，不但本人要处死，而且要灭家诛族。就在大祸将要降临到这位可怜的功臣元勋头上的时候，薄太后出来劝文帝说：

“当皇上还没有即位的时候，周勃手里拿着先皇留给你的皇帝玉玺，又统帅着主力部队北军，那时是谋反最有利的时机。但是他一心忠于汉室，帮助我汉室消灭了企图篡权的吕氏势力，把玉玺交给陛下。现在退休回到自己的小小封国里居住，怎么反而在这个时候才想起谋反呢？”

文帝一听，心中疑虑顿时烟消云散，立即下令赦免周老丞相之罪。

以上萧何和周勃二人，可以说是到了灾难临头，已经无法挽回的时候了，可是却在一席言论之中顿时转祸为福；一切相安无事，这都是一席妙语的巨大威力。

不过，妙语虽然能转祸为福，却也要看是不是面对着一个贤明的君主。如果皇帝昏庸愚昧，那么结果就不尽如

此了。

再举一个汉代的例子。

西汉末年，宣帝死去后，丞相萧望之受宣帝遗诏辅助幼主汉元帝。由于萧望之深受汉元帝的器重，因此被当时的侍中许章、车骑史高、宦官弘恭和石显等一些奸臣门下所嫉妒。弘恭、石显二人看准时机，在元帝面前诬告萧望之与周堪、刘更生等人内外勾结、专擅朝政，建议将萧望之等人“召致廷尉”。当时汉元帝糊里糊涂，还不知道“廷尉”到底是干什么的，以为“召致廷尉”也无关紧要，于是不加思索地同意了这一建议。后元帝有事要召见萧望之等人，回报说已被关禁在监狱里了。元帝一听大惊，急忙放他们出狱，回到朝廷继续主持政务。这时史高受弘恭、石显指使，出来上奏元帝说：“陛下刚刚继位，还没有以道德教化布告天下，面先审查自己的师傅。既然已经把他送进了廷尉狱，就应该立刻罢免他的官职。然后赦免出狱，以示恩德。”元帝不审其意，于是将萧望之等人贬为庶人。

汉高祖、汉文帝是一代明君，所以能够接受忠言劝告；而汉元帝昏庸无能，听任奸臣摆布，这真是一个鲜明的对比。

帝王的权威往往如雷霆万钧，无所不及。作为皇帝身边的臣仆，畏君如虎，战战兢兢，如履薄冰；一言不当，一事不慎都可以被削官为民，甚至身首异处。

对帝王来说，他们一方面强调君权神授的思想理论，采取各种手段驾驭百官、驱使百姓，维护其统治地位；另

一方面帝王身处深宫，不可能详细体察百官、了解下情。这样一来，在与臣仆或百僚的有限接触中，帝王就常常依据臣僚的一言一行而产生喜怒，决定取舍。也就是在这种情况下，才产生许多“一言、一事之官”。

汉武帝当政时，未央宫御马官上官桀，养马得法，深受汉武帝器重。汉武帝曾经有一段时间身体不好，不能坐朝视事和在宫庭外骑马游猎。等汉武帝病体痊愈后，他猛然发现宫中御马比以前瘦了不少，于是这位非常爱马的帝王把上官桀找来，气愤地指责他说：

“你是不是以为寡人一病不起，连御马都不能再看上一眼了？”

说完便准备把上官桀关起来治罪，上官桀机敏面又真诚地申辩道：

“吓死臣臣也不敢这么想！一听说陛下圣体欠安，臣就日日忧虑、夜不能寐，哪还能把心思放在喂养御马上呢？臣失职，陛下愿杀愿罚，都请自便，只要陛下圣体安康，臣死而无憾！”

这一席话未说完，上官桀已泣不成声。汉武帝被上官桀的忠诚打动，从此对他格外器重，把他从一个养马官逐步提拔到骑都尉，晚年又使上官桀受遗诏辅佐少主。可谓皇恩浩荡。

无独有偶，西汉另一位大臣金日磾，早年入宫在皇门养马。汉武帝游宴观马，后宫的人都随从而来。大多马官牵马从皇帝眼前经过时都禁不住偷眼看汉武帝几眼，惟独金日磾接受检阅时容貌威严、目不斜视。马又养得肥壮高

大。汉武帝深为金日磾的态度所感动，当即封金日磾为马监。后来，金日磾作了驸马都尉，受到汉武帝的特别宠爱。在汉武帝死后受遗诏和上官桀、霍光一起作了辅政大臣。金日磾和上官桀都由养马而受到知遇，从中可见武帝选取人的英明，不会遗漏哪个角落。真是有时无声胜有声呀！

鬼谷子认为在运用捭、阖两种游说技巧时，必须根据阴阳两种不同人物来加以使用。在使用这一智谋时应注意以下几个方面：

1. 从实际出发，根据实际情况决定用捭还是用阖，用阳还是用阴，以及如何交叉运用。

2. 应分清阴阳。哪些人物属阴类，哪些人物属于阳类；哪些事物属于阴类，哪些事物属于阳类。这是运用捭阖术的一个很重要的前提条件。对正面人物和对反面人物进行说服工作，结果往往相背。

《鬼谷子》的开合之法，运用在当代经济发展中也很重要。如“耕地”问题，保持土地合理利用效益，需用“开合之法”，“开法”为“用”，“闭法”为“养”。“养”与“用”相结合，即可扩大生产，增加效益。

棋家的幽微之处繁多，如，损益、利害、左右、先后、快慢等等。高手的高明之处就在于能在这些幽微之处，明察秋毫，见微知著。巧言令色不如察言观色。“巧言令色鲜仁矣”，可以小成，最终难成大事；而察言观色就不一样了，如果运用得好，可以见微知著，料事机先，实在是一种难得的大智慧。

如何才能做到见微知著，下面的几个例子也许能够对你有所启示。

鲁国的大臣郈成子以善于观察人而闻名于天下。有一次，郈成子为鲁国出使晋国。途径卫国时，卫国的右宰谷臣盛情宴请了他。

在宴会上，右宰谷臣命令乐队奏乐，但是乐曲并不欢快。郈成子听在耳里，记在心上。当喝酒正畅快的时候，右宰谷臣又把名贵的璧玉送给郈成子，郈成子不动声色，没有推辞就把它收下来了。

郈成子完成出使的任务从晋国回来，又经过了卫国，但他却没有向右宰谷臣告别，径直回国去了。

郈成子的车夫对此很不理解，就问：“上次我们路过卫国时，右宰谷臣宴请了您，你们的感情很欢洽。而今天重新经过这里了，您为什么不去拜访他，向他告别呢？”

郈成子面有忧色地说：“他留下我并宴请我，应该是要与我欢乐一番。可是他命令乐队奏乐的时候，乐曲并不欢快，这是向我表示你的忧愁啊！在喝酒正畅快的时候，他又把璧玉送给了我，这是想把璧玉托付给我啊。从这些迹象看，卫国大概要有祸乱了！”

郈成子离开卫国 30 里的时候，听到了宁喜作乱杀死了卫君，右宰谷臣为卫君殉的请息。他马上下令掉转车头回到卫国哭悼右宰谷臣，你哭了三次才回国去。

回到鲁国后，郈成子又派人去卫国把右宰谷臣的妻子儿女接到了鲁国，让你们居住在自己的家里，并用自己的俸禄供养他们。等到右宰谷臣的儿子长大后，郈成子就把



璧玉还给了他。

郈成子观察右宰谷臣，真是深入精妙了。他能通过观察右宰谷臣所做的事情而准确地了解其思想感情，这可以说得上是真正地善于观察人了。所以，凡是衡量人心，不可不精审，不可不深入。人的思想隐藏在内，难以窥见，就像深渊难以测量一样。大智者观察人必定先观察其行事的志向，从而得到正确的结论，而一般的人则无法做到这一点。大智者之所以能超过一般的人，正是因为他们善于审察征兆和表象。相反，对幽微处不能洞察者，往往在不明所以中受到重创。古语所为“瞒天过海”，就是利用了有些人不能洞微的弱点。《三十六计》中“瞒天过海”一计讲道：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之外。太阳，太阴。”其意思为：“阴谋作为，不能于背时秘处行之。夜半行窃、辟巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。昔孔融被围，太史慈将突围求救。乃带鞭弯弓，将两骑自从，各作一弓持之。开门出，围内外观者并骇，慈竟引马至城下堑内，植所持弓射之。射毕，还。明日复然，围下人或起或卧；如是者再，乃无复起者。慈遂严行蓐食，鞭马直突其围：比敌觉，则驰去数里矣。”“瞒天过海”是三十六计的第一计，它是古代军事上以假示真的策略。它以制造令人坚信不疑的假象为基础，来隐瞒自己真实的目的。

中国历史上使用此计而安天下的莫过于北宋的宋太祖。

北宋初年，宋太祖赵匡胤当了皇帝。总害怕臣下兵权太重而不利于中央集权，因此他总以宴饮之乐使将帅陶

醉。许多将帅也乐得吃喝玩乐，积累个人财富。日久天长，宋太祖又担心他们手中财货过多，朝廷不利用他们的钱也不甘心。

宋太祖先给他们各赐封一块土地，令其建宅。因为他们的宅院是皇上所赐，自己也不敢怠慢，因此都大兴土木，认真营造。

建宅之后，宋太祖又赐宴祝贺，劝酒再三，人人都大醉了，连家都回不去，只得让各家派一个子弟接他们回家。宋太祖送他们至大门口，对他们的子弟说：“你们的父亲都表示愿意献给朝廷 10 万缗钱。”

几个大将军酒醒之后，都问家中人，自己是怎么回来的，在皇上面前是否有失礼的行为。各家子弟都说是皇上让他们进宫去接人的，又说，皇上说你们每人都准备向朝廷贡献 10 万缗钱。这些大将军，都弄不清自己是怎么说的了。但是都如期向朝廷上缴了钱。

宋太祖担心分财在这些大将军手中，对于朝廷不利，对于皇权不利，却又无法收取，所以才用了这个瞒天过海的奇计。既不伤帝王的体面，又使朝廷得到了实惠，将领们也无话可说，可谓三全其美。

“瞒天过海”计常常利用人们对待社会现象的习惯定势，人们对于熟视无睹的现象经常是信而不疑的。于是别有用心的人就利用人的错觉，以假象骗人，特别是在商业经营中得渔人之利。

人们常常看到一些商店喜欢标榜“出口转内销”、“全市最低价”、“清仓，血本出售”等，其目的就是为了造成

物美价廉的印象，以提高商品的竞争能力。买方稍加甄别，就可以识破卖方的这一伎俩。由此可知商业竞争不仅是商品与金钱之争，也是买卖双方的智谋之争。

如果用“瞒天过海”计，在骗局中又抹上几分实在的色彩，就更容易诱人上当。

前几年我国外贸工作人员与外国的一个裘皮商人谈判。外商主动询问我方：“今年中国黄狼皮比去年好吧？”我方答道：“不错”。外商说：“我想买 15~20 万张，没有问题吧？”我商贸人员立即答应了。

于是，外商主动递上 5 万张皮的订单，价值比原方案高出 5%。正当我方外贸人员为卖得好价钱而高兴时，这个裘皮外商立即在国际市场上以低于我国价格的价码抛售大批黄狼皮。

原来这个外商也有一批存货，担心我国的黄狼皮以一般价格出售时，影响他的生意，所以先用高价稳住我们。在抬起我国黄狼皮的价格后，再按原价顺利抛出存货，而我国在国际市场报出的黄狼皮价格则全部被顶了回来。

中国历史上有许多权臣，其中许多人都巧于献媚，从而得到宠信，以至大权在握。从某种程度上讲，这些权臣之所以能献媚成功，就在于他们能洞微，知晓皇帝的喜怒哀乐，能投其所好。这方面的典型可举清代和珅。乾隆 48 年，和珅升官至吏部尚书、协办大学士。在查案办案的过程中，和珅接受的贿赂不计其数。

有一年陕西抚台派员押送 20 万银来到和珅的府第。和珅府上的内监问道：“是哪一档货色？”护送人回答：“足

色纹银。”内监连看都不看一眼，说道：“像这样一些粗货往哪里放！”只好命人收在外库。和珅府上听差的都不愿意收银子这样的粗货，因为嫌它太占地面，没处存放。他们只愿收那些价值千金的珍珠。

有些抚台知道和珅喜爱珍宝的贪婪特点，就搜罗奇异珍宝，献给和珅，以至皇帝库里有的珍宝他有，皇帝库里没有的他家库里也有。

有一次，和孝公主的异母兄弟七阿哥，不慎打破了一个碧玉盘，怕父皇怪罪，急得没法，来请和珅帮忙，和珅起先不管，后来七阿哥送了他一串朝珠，和珅才把家藏的一个拿出来给他，让他换上。

和珅是一个十分聪明的人，对送礼的艺术研究得很深，如果给皇帝送礼他送什么呢？金银财宝，都不缺，简直没办法送礼。但和珅仍能曲径通幽，找出门路。

十公主是乾隆最小的女儿，后来被封为和孝公主。乾隆非常疼爱他这个小女儿，他常说：“我这小女儿长得很像我，一定有福气。”还常常和这个小女儿开玩笑地说：“你可惜不是个男孩，要是男孩的话，我一定立你为太子。”十公主性格刚毅，不像一般的女孩子。她有些力气，据说10多岁就能弯十石硬弓，她也和父皇撒娇地说：“女孩儿又怎么样，我非要学个男孩儿的样不可。”小的时候，她常常女扮男装，跟着父皇去打猎。乾隆微服私访时，她也扮成男孩跟着去。有和珅跟随时，她竟称和珅为“丈人”。乾隆对他这个小女儿特别喜欢，她提出的要求，乾隆百依百顺。她说的话，乾隆听来句句顺耳。

和珅为了讨好乾隆，就特别想法讨好这位十公主。

有一次，乾隆去圆明园游玩，和珅随驾，十公主也女扮男装一起前往。圆明园建造得十分华丽，有“万园之园”的称号。圆明园福海之东有同乐园，皇帝每年赐大臣在这里观剧。乾隆年间，每到新年，园中设有一条买卖街。这条街上，凡古玩古衣，茶馆酒肆，一切应用之物，应有尽有。这些走买坐卖的，都是由那些专门为宫廷办事的皇商经营。和珅跟随乾隆和十公主来到买卖街，走到一家店铺门前，见有一件大红呢夹衣摆在那里。十公主看了，微露喜欢之色。十公主脸上这细微的变化，一般人不会去注意，即使注意，也不一定看得出来。可和珅却极善于察颜观色，而且一看就能猜出人的心理活动。这些他看在眼里，转眼之间，就去以二十八两黄金的高价把那件衣服买了下来，进献给公主。

和珅知道，博得十公主的欢心，也就是博得乾隆的欢心。

和珅还用了许多小恩小惠，贿买了在乾隆身边的一些太监。太监虽没有什么地位，但他们天天在宫中进进出出。他们无意的几句话，有时在皇帝和皇后面前会起很大的作用。心眼极多的和珅深谙此道。

乾隆很喜欢文史，对文史的整理工作很重视，他想给后世留下经典著作。和珅的学问不大，但对“四书”背得滚瓜烂熟，因为乾隆喜爱“四书”，不时对大臣提一些“四书”的问题。不管是坐在銮驾内，还是散步时，乾隆随时都会提问，而和珅总是脱口而出，并有独到见解，于

是乾隆认为和珅很有学问。和珅靠这种本事担任了户部侍郎、军机大臣、内务府大臣、步军统领、崇文门税务监督之后，又被升为户部尚书、议政大臣，最后还充任了四库全书馆正总裁兼藩院尚书事。这样一来，和珅就成了最有“学问”的大臣了。

刻印二十四史时，乾隆非常重视，常常亲自校核。每校出一件差错来，就觉得是做了一件了不起的事，心中很是痛快。

和珅和其他大臣，为了迎合乾隆这种心理，就在抄写给乾隆看的书稿中，故意于明显的地方抄错几个字，以便让乾隆校正。这是一个奇妙的方法，这样做显示出乾隆的学问深，比当面奉承他，能收到更好的效果。皇帝改定的书稿，别人就不能再动了，但乾隆也有改不到的地方，于是这些错谬就传了下来。今天见到的殿版书中常有讹处，有不少是这样形成的。洞微要求人们在为人处事时处处细心。细心会使人们免去许多误会，并得到准确的信息。请看下面的例子：

宋高宗绍兴二十三年，殿试时，皇上要把待奏的几名进士试卷取来看看。一天皇上来到小殿，对读官（古时考试，考生试卷由誊录生用石朱笔誊写，然后再交对读所核对，石朱卷不写考生姓名，只写编号）问道：“为什么誊写的卷子上将‘鹤鸣’写作‘鹤鸣’，‘呜呼’又写成‘呜呼’？”当时对读官是由册定官（修改审定律令的官）临川人李浩担任，他立即回答道：“我读到这儿也起了疑惑，但是它的正本原文是这样写的，不敢随意改动，所以用针

戳了几个小洞在字的旁边。请求皇上宣正本以核验。”

皇上让人取来正本一看，果然和李浩说的一样，不禁再三称赞李浩是个办事精细的人。

## 第十一篇 名数

### 【原文】

夫弈棋者凡下一子皆有定名，棋之形势死生存亡因名而可见。

有冲、有斡、有绰、有约、有飞、有关、有扎、有粘、有顶、有尖、有觑、有门、有打、有断、有行、有捺、有立、有点、有聚、有跳、有夹、有拶、有辟、有刺、有扑、有征、有劫、有持、有毅、有松、有槩，用棋之名三十有二。围棋之人意在万周，临局变化、远近纵横吾不得而前知也，用行取胜难逃此名。传曰：必也正名乎棋之谓欤！

### 【译文】

下围棋时，每下一颗棋子都有它固定的名称，棋局的形势生死存亡都可根据名称来预见到。

围棋的名数有冲、有斡、有绰、有约、有飞、有关、有扎、有粘、有顶、有尖、有觑、有门、有打、有断、有行、有捺、有立、有站、有聚、有跳、有夹，有拶、有



刺、有扑、有征、有劫、有持、有毅、有松，运用棋子的名数有三十二种。下围棋时人的心意在临局时，远近纵横，变化莫测，我不能事先得知。但用落子的行动来取胜，却逃不出上述的名数。传上说，一定要正名数，这便是所谓的下棋。

## 解析

前面已经提过，层级较高的谋略一般都是已经成形成体的，甚至已构成机体了，但是我们不能忽略，它们还是由许许多多的元组件结构起来的，就像一列火车，它是由好几个车厢联结成，每个车厢又是由好多的机件结构成一样。

构成谋略有那些元组件呢？人世间的各种行为定律和事物定律，只要符合“假如…就…”因果链的，都是谋略的元组件，都有可能被采人谋略的构筑工程中，成为设计谋略条件的一环。甚至连初级的谋略，如三十六计之类的，也都有可能被拿来当更高层谋略的元组件，再叠造出大谋略。这情形在谋略和围棋都是一样的。

围棋除了有上述三十二定式棋步外（这是棋略元件），尚有许多定石、手筋或攻防的手法（这是组件），然后才构成棋局，可与谋略相辉映。

至于这些元组件是如何构筑起来的呢？我们不妨来看看下面的例子：

有一次，韩昭侯派人去视察地方施政的情形。使者回报说：

“一切正常，并没有看到什么异常现象。”昭侯再追问：“真的什么都没看到吗？”

使者回答说：“只有在南门之外，看到很多拉车的牛在吃田里的草。”昭侯一听就立刻变脸正色说：

“好！我刚才问过你的话，你就当我没有问过一样，不要跟任何人提起！”于是下令：

“在稻苗生长期间，不许牛马进入农田，以免秧苗被吃掉，这是大家都耳熟能详的禁令，可是很多地方官，根本不把它当一回事，以致有很多牛马跑到农田去吃掉秧苗。现在限令日内把实际状况查报上来，违者重罚！”

于是地方官纷纷把报告呈上来。昭侯看了看之后说：

“还不完全！”当场命人再去详察，结果在南门外果然查出黄牛吃苗的事。

满朝文武认为韩昭侯非常明察，从此做事戒慎恐惧，不敢再怠慢，因而大大改善了韩国政绩。

在《佛山人笔记》中也有段故事是这样的：

孙大令，传者佚其名，强项令也。令合肥时，不避权贵，李文忠严惮之。时有三夫共争一妻者来控，大令断之，一邑称神君焉。先是邑民某与某武弁交厚，会二人之妻皆有娠，遂相与订曰：“设皆男也，则兄弟之；女也，则姊妹之；一男一女，则结婚姻焉。”至产期，则弁举男，而某生女，遂订姻好。

越数岁，弁以事挈眷返籍，音问遂梗。某亦旋卒，女年已十八，其母不旋待，遂别字一商人。既纳采，商人又他去，久无消息，母又别字一邑人。娶有日，商忽至，遣

媒人来订婚。母骇愕，不知所措。正遑急间，而弁子亦具羔雁来，将行亲迎礼，母益无主，左右不知所可！三家媒妁，奔走辩论，各执一词，终莫能决，遂涉讼。

大令得三家呈词，传其母至，询得颠末，一时亦莫能断。终日寻思，得一策。明日复升堂，传女至使跪案下，复传三人跪女旁。先叱女，使抬头；既见其貌，则调笑之曰：“妖艳哉！无怪彼三人者之相争也！”话近狎屑，女羞愧惶恐，伏地不敢仰视。则谓之曰：“汝一身，势不能事三姓；彼三人者，亦必不容汝兼事他人；而汝母实皆受其聘焉。本县亦不能为左右袒。今三人俱在，惟汝自择焉可也！”

女羞缩不知所对。逼迫之，惟饮泣而已。曰：“岂三人皆不如汝愿耶？”不答。再问，再不答。盖已羞愤备至矣。曰：“然则汝愿如何？”曰：“愿死。”笑曰：“果能死以息争，亦美事也；恐汝无此烈志耳！”曰：“宁独愿死，且愿速死也！”曰：“可嘉哉！吾已为汝各鸩矣。”呼鸩至，命饮之。女略逡巡，则叱之曰：“不饮将提耳而灌之！”女不得已，一引而尽。母在堂下，号呼奔救，为役牵止之。女饮后，仍伏案下，俄然倒仆，展转遂僵。

隶役抚之。报曰：“已冰矣！”令呼邑人曰：“若已定吉期，奈女已死，当领尸去，礼葬之，俟絃之可也。”邑人曰：“吾所欲娶者生人，奈何娶死者！彼既有前夫，吾当让之。”乃问商人，商人曰：“吾亦无用此死人为也，请让诸先我而有者。”以问弁子，则泥首曰：“嘉礼虽未成，然指腹为婚，先人实命之！结发之义，不敢以而渝，请具

领。”

大令喜曰：“义夫也！”顾商及邑人曰：“若二人者，徒争之于生前，复委之于死后；殊昧夫妇人伦之始义，宜各罚十缗，佐彼棺殓。”二人遵谕缴罪，弃子携女尸归寓所，至则苏矣。盖适之所谓鸩者，蒙汗药也。

大凡一个高层谋略，内部都会包藏若干的元子谋略，并且透过某种系统将各个元子谋略组合起来。而每个元子谋略也会由一些构成要件的要素组成，这些构成要件要素包括四部分：（一）谋略主体部分；（二）谋略客体部分；（三）谋略目标部分；（四）谋略手段部分。其中又以谋略手段最为复杂多变，但是也最为重要，它往往是谋略之所以成为谋略的关键所在。

上面两个案例中，韩昭侯和孙大令都已得谋略设“计”的要领（属于用智级），读者可参酌《新战国策》第十一册点子银子鬼点子部分，细加体会。

谋略的构筑需要周祥的考虑，需要种种可能的意外因素，因而高明的谋略往往谋中有谋，计中有计，环环相扣。请看下面的例子。

公元前659年夏天，晋国兴兵伐虢国。伐虢必须经过虞国，如果虞国不让晋国的军队过境，晋国就束手无策。大臣荀息对晋献公说：“虞国的国君虞公是个鼠目寸光的人，见钱眼开，大王只要把我们的国宝送给虞公，他一定肯答应借我们一条路，让我们通过虞国。”

荀息说的“国宝”，是指晋国马厩中的千里马和国库中的璧。晋献公最珍爱这两件奇物，对荀息说：“这可是我

最喜欢的宝物啊！再说，虞国有宫之奇这样的贤臣在，他们怎么会蠢到‘借路’给我们这种地步呢？”

荀息道：“我们把千里马和璧送给虞公，不过是把千里马从这马厩牵到那个马厩中，把璧从这个仓库放到那个仓库中，这些马厩和仓库早晚都是您的啊！宫之奇这个人足智多谋，但他不敢犯上强谏，虞公绝不会听从他的劝告。”

晋献公派人把千里马和璧送给虞公，虞公果然不听从宫之奇的劝告，借路给晋国。

公元前655年，晋国聚集精兵良将，再次向虞国借路攻打虢国。宫之奇劝说虞公道：“虢虞两国相互依，虢国灭亡了，虞国也就日薄西山了。所谓‘辅车相依，唇亡齿寒’说的正是虢虞两国今天的形势。请大王三思而行。”

虞公道：“晋国和我是同宗（同为姬姓），决不会害我！”再次拒绝宫之奇的劝告，借路给了晋国。

宫之奇回到家中，对众人说：“晋国此次出兵，势在灭虢，回国途中，一定不会放过我们虞国，大家逃命去吧！”于是，带领族人，逃离了虞国。

这一年8月，晋军大军经虞国进入虢国，迅速攻克虢国的上阳，灭了虢国。凯旋途中，晋军趁虞公毫无防备之机，一举灭了虞国，虞公成了晋军的俘虏，千里马和美玉也都重新回到了晋献公手中。

巴国、蜀国互相攻打，都来向秦国告急，秦惠王想出兵讨伐蜀国，但考虑到道路险峻难行，韩国又可能来侵略，所以犹豫不决，秦王把司马错和张仪叫来商量对策。

司马错建议秦惠王出兵攻打蜀国，张仪不同意，说：

“我们应该和魏国、楚国亲善友好，然后出兵黄河，兵临东周王都，挟持天子以号令天下，各国就不敢不从，这是称王的大业。要博取名声应该去朝廷，要赚取金钱应该去集市。现在的黄河、伊洛一带和周朝王室，好比天下的集市和朝廷，大王您不去争雄，反倒和远方的戎狄小族争斗，这不是帝王的大业啊！”司马错反驳张仪说：“不对。想要使国家富强必须先开拓疆土，想要使军队强大必须先让百姓富裕，想要成就帝王大业必须先树立德望。如果这三条具备了，帝王大业也就水到渠成，现在大王的国家地小民贫，所以我建议先从容易的事做起。蜀国，政治昏乱，以秦国的大兵攻打蜀国，就像狼入羊群一样。攻占它的土地可以扩大秦国疆域，夺取它的财富可以赡养百姓，军队用不了多大伤亡就可以使蜀国投降。这样，吞并一个国家而天下并不认为秦国强暴，获得广泛的利益，天下人也不认为秦国贪婪，我们一举两得，名利双收，还可以享有除暴安良的美名。秦国如果劫持周天子，就会臭名远扬，也不见得有什么实际利益。周朝，是天下尊崇的王室，向齐国和赵国求援，会和有旧怨的楚国和魏国和解，到那时，大王您只能束手无策，那是很危险的！所以，我说攻打蜀国才是十拿九稳的上策。”秦王听从了司马错的建议，决定出兵攻打蜀国。

仅用了10个月，就打败了蜀国，蜀国被秦国吞并后，秦国更加富庶和强盛了。

张巡（709~757年），唐朝著名爱国将领。唐玄宗天宝十四年（755年）冬，同年三月，令狐潮搬来4万叛军，

突至城下，企图一举攻下雍丘城。这时，雍丘城内 3000 余守军已有损耗，面对 4 万之众的敌军，众人难免惊惧。张巡分析说：“贼兵虽众，但有轻我之心。我今出其不意，攻其无备，敌必惊溃。使敌受挫，然后城必可守。”众将士听了备受鼓舞。于是，他一面命千人守城，自率千人，分为数队，听候命令；一面又命人去请教书先生李翰。不一会儿，李翰奉命来到，拱手问道：“不知大人呼唤学生，有何吩咐？”张巡笑道：“正要请先生去贼营干一件事。”说罢一边请李翰坐下，一边从案上取出一封书信，送到李翰手里，说道：“先生看完书信，便知我意。”李翰取信看时，不禁一惊，他抬头望了张巡一眼，随即看了起来，只见信中写道：

唐吴王帐下先锋使张巡致函令狐潮驸马：

雍丘城中有甲士 5000，本欲与公决一雌雄，不料贾贲将军不听巡言，轻敌出战，损兵折将 1500 余，贾将军亦伤重身亡。

今巡窃料，此狭小县城，内无粮草，外无救兵，将军以重兵加之，此城欲守亦难，为救一县生灵，巡不得已出降，望将军容纳。

然而城中将士，多为贾贲故旧，今贲尸骨未寒，便改其初衷，诸将皆有不忍之意。巡恐逼急为变，不得已拜上驸马，求缓兵 3 日，待为贾公发丧后，即举城归顺，盼将军格外宽容。

李翰看完书信，冷冷地问道：“大人此信，言语恳切，尽吐实情，莫非当真要降贼？”张巡摇头一笑，答道：“我

实欲以此信诈降，却乘其不备，于夜间劫寨。信中若不吐实情，贼将如何肯信。”李翰省悟，佩服地点点头：“学生明白。学生这就出城。”张巡重重地拍了一下李翰的肩头，“嗯”了一声，然后低语说：“先生在令狐氏面前，莫忘为你我二人求官哟。”二人相视一笑。

令狐潮果然中计，看罢李翰送来的书信，不禁喜出望外。当即下令停止攻城，只待3日期满进驻雍丘。最初，令狐潮还是半信半疑的，他悄悄地传令攻城各部，加强戒备，以防不测。然而，二天过去了，城中毫无动静，攻城的叛军渐渐地松懈下来，令狐潮更是放心落意，在军中大帐内美滋滋地喝起酒来。

到了第三天深夜，张巡率1000名军士悄悄地打开城门，突然杀向敌营。敌军虽众，但事出突然，惊惧无措，乱作一团。令狐潮正在酣睡，忽报有唐军来，吓得睡意顿消，忙下令集合人马，但仓皇之中，已来不及组织抵抗，几万军队失去了指挥，被唐军杀得人仰马翻，四散奔逃。令狐潮纵马一直逃到十几里外，才喘了口气，待惊魂稍定，查点人马，死伤竟有几千。

令狐潮见张巡拒不投降，便命叛军不断攻城。张巡组织兵士在城头上奋勇抵抗，用乱箭打退了敌人一次又一次的进攻。然而，时间一长，城中箭尽。守城御敌，弓箭是最具杀伤力的武器。有箭则能守城，无箭则旦夕难保。一时间，人心惶恐，情势万分危急。为此，张巡坐卧不安，万分焦虑，苦苦地思索着对敌良策。

一天深夜，雍丘城头上黑压压一片，忽然隐隐约有



成百上千个穿着黑衣服的士兵，沿着绳索爬上墙来。围城的士兵发现后，忙报知令狐潮。令狐潮断定是张巡派兵偷袭，于是命令士兵向城头放箭，射杀唐军。一时间，叛军兵士争相施射，一直放到天色发白。待到天色大亮，叛军这才发现城墙上所挂全是草人。草人身上密密麻麻地插满了箭。令狐潮见状，大呼上当，直气得差点儿背过去气。结果，张巡不费吹灰之力，得敌箭数十万只，补足了城中箭的不足。

张巡“蒿人借箭”的神机妙算，实在令人钦佩和赞叹，不亚于诸葛亮的草船借箭。遗憾的是，张巡的“蒿人借箭”，鲜为人知。其实，诸葛亮草船借箭，不过是小说家虚构的故事，史书上并无明载。而运用这种高超的智慧和奇妙的方法借箭者，张巡当为第一人。

尤其令人佩服的是，他没有只施此计而止。而是利用敌人不再上当的心理，继续计上施计。

几天以后，还是像前次夜里一样，城墙上又出现了“草人”。令狐潮的兵士见了感到又好气，又好笑，都嘲笑张巡故伎重演，贪得无厌。于是只箭不发。这样，一连几天，围城的叛军对张巡夜缒草人也习以为常，不再防备。

这天深夜，城墙上又出现了“草人”。叛军兵士再不理睬，更没去报告令狐潮。他们哪里知道这次城上缒下来的并非草人，而是张巡派出的500名勇士。这些勇士乘敌毫不防备，突然以迅雷不及掩耳之势向令狐潮的大营发起猛烈袭击。敌军顿时大乱，自相冲撞践踏，不辨敌我。令狐潮从梦中惊醒，见帐外火光冲天，众兵士乱作一团，四处

逃窜，自知大事已去，只得仓皇逃遁。张巡大开城门，亲率千余名军士与 500 勇士一起追杀叛军 10 余里，大胜而归。

令狐潮接二连三中计，恼羞成怒，又纠合兵马，重新围城。在围攻雍丘数月不能克的情况下，令狐潮兵士在雍丘之北筑城，企图截断雍丘守军的粮道，困死守城的唐军。

一天，张巡派人探知令狐潮运数艘船的盐米作军饷，即将到雍丘城下。张巡抓住战机，采用声东击西的战术，命一队人马在城南大造声势，佯装突围。令狐潮闻报，慌忙率军增援南门。与此同时，张巡所派遣的数百勇士已悄悄地潜出北门，泅水渡河，劫夺叛军的军资。他们劫夺了千斛盐米等生活必需品，然后把剩下的全部烧掉。待到令狐潮明白过来，回兵相救时，早已不见了唐军的踪影。

就这样，张巡指挥兵士，每每伺机出击，采取虚虚实实的办法，迷惑敌人。时而化假为真，时而化虚为实，时而又化无为有，神出鬼没，来去无踪，使叛军一夕数惊，惶惶不安。

### 赵高篡改遗诏立胡亥

秦始皇巡视天下，行到沙丘地方，忽然旧病复发，群医束手无术。

他自知死期将近，便悄悄对丞相李斯说：“我的病是不会好的了，你辅佐我这么多年，事无大小，都是你代劳，我很相信你对我的一片忠心。”说到这里，两人都流起泪

来。他继续说：“我死了之后，你可扶助太子扶苏为皇帝，太子为人聪明能干，仁民爱物，足能继承父业。你能扶他登位，我死也瞑目了！”

随又召集次子胡亥和赵高等一般宦官人来，把玉玺和遗诏当众交给李斯，对大家说：“我把后事交给丞相去做，以后的大小事情，你们要听丞相的话，不得生二心。太子扶苏是个能干的孩子，我已嘱托丞相扶他继位了，你们要体谅我的苦心，竭忠拥护他。还有，现在的国事虽然粗定了，但地方上的残余势力还没有彻底铲除，我死了之后，千万不要把消息传出去，诚恐引起混乱，待灵柩回到京城咸阳后，才可把丧事公开，扶太子登基，这样就可以防止一切祸乱了！”

过了几天秦始皇死了，李斯遵照遗言，秘不发丧，回程返咸阳，把秦始皇的尸体放在温凉的车子上，一切的饮食照常供奉，问安奏事也和平时一样，除了几个亲侍的宦官之外，谁也不知道这个秘密。当时是暑天气候，又怕尸体会发出臭味，特别在灵车前后装上了几车死鱼死虾，说是咸阳没有鲜鱼，专运回去御厨用的，其实利用鱼腥把尸臭味掩住。

宦官赵高，是太子讨厌的人物，他怕太子一旦登基，会对自己不利，他对李斯说：“我现在特地和丞相商量，把遗诏改了，立次子胡亥为帝，不知丞相意下如何？”

李斯闻言惊骇起来，马上制止他说话，厉色告诉他：“使不得，使不得！这样会引起混乱，招致亡国的！”

“不过，”赵高是善于察颜观色的人，他偷看李斯一

眼，不慌不忙地接着说，“我有一句不自量的话要请教丞相的！请丞相自问太子对你和蒙恬将军，哪一个接近些？”

“当然我不及蒙将军！”

“那好！丞相为什么不想一想呢？扶苏这个人，绝顶聪明，对事判断有分寸，刚勇果断，今日又得了蒙恬的军事支持，更如虎添翼。如果他继承了帝位，论亲论理，必然叫蒙恬做丞相，把你革了职，废为庶民，到那时，你从一个支配人的地位，降为受人支配，只要他一道手谕，你便死无送殡之人和葬身之地了。”

这番话，说得李斯暗流冷汗，沉思了半晌，才慢慢地说：“你的话，未尝没有道理，但遗诏及先王的意旨，怎可随便篡改呢？”

赵高看到李斯的意志已发生动摇了，进一步地挑拨几句：“做事要晓得权变，看风使舵，若及时扭转形势，权力可以长久保持，不会担心人家暗算。现在事情已到了危急关头。两条路务要从速决定，要么就引颈受刑，要么就先下手为强，把太子等人一网打尽！”

李斯苦思良久，然后表示：“好吧，由你去安排吧！”

赵高见李斯被说服了，便欢天喜地地去见胡亥，开口就说：“公子知道目前有一个大问题马上要解决的吗？喏，秦国的盛衰，权力的存亡都操在公子、丞相和我手上，若要遵遗诏立太子扶苏为帝，那一切权力都归了他，公子不外是一位寻常的臣子，想和先王生前那样受到宠爱实不可能。这个问题，我已和丞相交换意见，不如把遗诏改了，立公子为帝共享富贵，不知公子意下如何？”

“废长立幼，在道义上怕说不过去吧！”胡亥说。

“要顾全道义，祸患马上就临头，你维护他，他不维护你又咋办？请公子考虑清楚，免至后悔不及！”

胡亥毫无主见地道：“我是没有意见的，你认为怎样便怎样去办好了。”

于是，赵高和李斯把遗诏改了，另伪造一道圣旨，派人带交太子扶苏。

诏书是这样：“始皇帝诏曰：长子扶苏，不能佩承体命，辟地立功，乃敢上书诽谤，大肆狂逆，父子之情，似若可矜，而祖宗之法，则不可赦，已诏立胡亥为太子，废尔为庶人，赐药酒短刀自决。其将军蒙恬，稽兵在外，不能匡正规谏，本欲加诛，以筑城之功未完，姑留督理，故兹诏示，尽而知悉！”

扶苏根本不知父亲死讯，读罢诏书，泪流满面地说：“君教臣死，不敢不死！父要子亡，不敢不亡。今日君父要我死，我不能不自尽了。还是服药酒吧，免得身首异处！”

说完，拿起药酒就饮，蒙恬连忙阻止，对他说：“皇上派我率领 30 万大军驻守边疆，又叫太子来监督，责任重大，信任有加，既信任了，而又要我们死，决无是理，其中必有诈情，不如公子回京去问个明白，如果属实了，那时再死未迟！”

扶苏说：“君父命令既然下达了，决不可以违背，若再去奏请，岂不加重我的罪行？”说完，一饮而尽。

扶苏死了，胡亥就继承帝位，是为秦二世，国家大权

尽在李斯和赵高手中。

隔了不久，赵高又制造一个借口，把蒙恬杀害，还株连九族。

谋略的结构成分也相当复杂，其中的关系更是奥妙无比。在这方面，我国古代兵家奇书《三十六计》颇有理论建树。特别是在其中的《总说》里，较为详尽地考察了计谋的构成要素，以及它们之间的互相关系，极有参考价值。

在谋略理论方面，《鬼谷子》一书也有十分精深的造诣。其中有《计篇第十》一篇，论述精辟，富有哲理。书中论道：“为人凡谋有道，必得其所因，以求其情。审得其情，乃立三仪。三仪者曰上、曰中、曰下。参以立焉，以生奇。奇不知其所拥，始于古之所从。故郑人之取玉也，必载司南之车，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。故同情而俱相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏成者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，其偏害者也。故相益则亲，相损则疏，其数行也。此所以察同异之分，其类一也。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也。故变生事，事生谋，谋生计，计生议，议生说，说生进，进生退，退生制，因以制于事。故万事一道，面百度一数也。

夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数，明于理，不可欺以诚，可示以道理，可使立功；是三才也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也，贪者易诱也，是因事而裁之。故为强者积

于弱也，为直者积于曲，有余者积于不足也，此其道术行也。

故外亲而内疏者说内，内亲而外疏者说外。故因其疑以变之，因其见以然之，因其说以要之，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之。摩而恐之，高而动之，微而证之，符而应之，拥而塞之，乱而惑之，是谓计谋。计谋之用，公不如私，私不如结，结而无隙者也。正不如奇，奇流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。

其身内，其言外者疏；其身外，其言深者危。无以人之所不欲，而强之于人；无以人之所不知，而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之，故阴道而阳取之也。故去之者纵之，纵之者乘之。貌者不美，又不恶，故至情托焉。可知者可用也，不可知者谋者所不用也，故曰：‘事贵制人，而不贵见制于人。’制人者握权也，见制于人者制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳；智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安，然而无为而贵智矣。智用于众人之所不能知，用于众人之所不能见。既用见可，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。故先王之道阴，言有之曰：‘天地之化，在高与深；圣人之道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也，中正而已矣’。道理达于此义者，则可与语。由能得此，则可与谷远近之义。”整篇的意思为：“凡是遵循一定的法则去筹划计策，必须查明事情的原委，以探得实情。要想得到对方实情，就需确

立“三仪”。所谓“三仪”就是上智、中才、下愚。此三者互相参验，就能定出奇谋。这样产生的谋，拥有无所不到的威力，然而也不过是遵循古代的哲理而形成的。据说，郑国人入山采玉时，都要开着指南车去，为的是不迷失方向。而在才干能力、揣情度理方面也如同作事时要使用指南车一样。

凡是观点相同，感情亲密的人一同谋事，大家都可以成功；凡是志向相同而感情疏远的人，办事之后只能部分人得利；凡是恶习相同，而又感情亲密的人，办事之后一定是共同受害；凡是恶习相同，而又感情疏远的人，一定是在办事后一部分人先受损害。

所以说，想要互相都有利，就必须密切关系。如果相互间受到损害，就要疏远关系。依此方法行事就可以判断事物的异同。这是有一定规律的。比如墙壁都是由于有裂隙才塌倒，树木是由于有疖疤才毁坏。这就是事物一般的规律啊！

所以，事物不断变化，才能产生问题，因为要解决问题才需谋划，只有通过谋划才会产生计策。研究计策才能产生相应的方法，有了方法才能游说决策者，使之前进。进而不通，再退一步，进退之中形成制度，以此制度解决现实中的问题。如此看来，万事万物的变化都是一个道理。控制万事万物也同是一法则啊！

一般地说来，仁德的人不看重财货，因此不可以用物质引诱他们，却可以让他们提供财货；勇敢的人不能用危难去吓唬他们，却可以用他们解除危难；智慧的人有谋略



通事理，不可以假装诚信去欺骗他们，却可以向他们讲明道理，让他们建功立业。这是三种人才啊！由此观之，愚昧的人是容易蒙蔽的，不肖之徒是容易被吓住的，贪婪的人是容易被引诱的，所有这些都应根据具体情况来判断。然而，强者是由弱小的力量不断积累而变成强大的；直的形式是由许多微小的曲线而积成的；由于积累才使不足者成为富裕者。这就是道术反致的规律啊！

所以，对表面上亲善而内心疏远的人要从内心入手去游说他；对内心亲善而表面上疏远的人要从表面上入手去游说他。可以根据对方所疑惑的问题，来改变自己游说的内容；根据对方的表现来判断游说活动是否见效；根据对方的答辞来确定自己游说的要点；根据情势的变化来征服对方；根据对方的所厌进行权衡，确定利弊；根据对方所虑对之申斥，加以防范。据摩之后对之施以恐吓；抬高对方之后，策化行进；削弱对方之后，加以扶正；验证对方真假后，再决定是否响应使；拥堵对方后，加以阻塞；搅乱之后，迷惑对方。这些就叫作计谋。说到运用计谋，公开者不如保密；保密不如结党；结党而内部没有矛盾。另外，正常的策略不如奇谋；施以奇策是无往不胜的。所以说，游说人主的时候，必须先与他谈奇策；同理，向人臣游说时，必须先与使谈私交。

虽然是自己人，却把家丑外扬，说着有利于外人的话，就会被人疏远。同理，他是外面人，却知道许多内情，也会有危险。不要把人家不喜欢的东西强加于人，不要把人家不懂的事强教于人。如果对方有某种嗜好，可以迎合他

的兴趣；如果对方厌恶什么，一定要加以避讳，以免引起反感。所以说，所进行的虽是阴谋，所得到的却是公开的获取。因而，想要除掉的人，可以放纵他，让他犯过，然后抓住机会除掉他。无论作什么事，在外表上既不喜形于色，也不怒目相视，是感情深沉的人，可以以机密大事相托。对于了解的人，可以任用他；对于不了解的人，一个有谋略的人，是不会重用他的。所以说，办事情最重要的是控制人，而不是被人控制。控制别人的人是统治者，被人控制的人是被统治者。一般地说来，圣人处世之道称为‘阴’——谋略原则为隐而不露；愚人处世之道称为‘阳’——谋略原则为大肆张扬。聪明智者，成事容易；而愚鲁的人成事困难。由此看来，一个国家灭亡了是难以复兴的，一旦国家动乱也难于安定。然而运用‘无为’则是最高的智慧了。‘无为’之智要运用在众人所不能知、众人所不能见之处。如果在施用智谋之后发现了可行的迹象，就要见机行事，可作，自己就去作；如果发现不可以作，就要选择一些相应的事，让别人去作。

所以，圣人能行的大道，都是属于‘阴’，隐而不露。古语说：“天地造化在于高、深，圣人之道在于隐而不露。不单单要求忠诚、信守、仁慈、义理，主要是维护不偏不倚的正道。只有真正认清这种道理的真谛，才能游说他人。如果双方都谈得很融洽，就可以发展长远的和目前的关系。”

上述论说博大精深，非一时浏览所能把握。因而，编者不揣浅薄，对之加以解释并以实例论证之。本篇是与上

篇密切相接的。“谋”与“权”本为一体，“权”是“权衡”；“谋”乃是“计划”。“权”篇和“谋”篇的主题是一致的，都是论述“游说”术。

本篇集中讨论了“谋略”的方方面面。如，谋略的产生，谋略运用，谋略的效用等等。

首先，世上万物都有一定规律，往往由数人合作，为了一个共同目标，必须同谋。众人利害是相关的，需要共谋大业。在同一目标下，大家共同承担责任。因此，谋略有群众会议的内涵。

其次，谋生于事，即事生“谋”。谋略产生于现实生活中，在形形色色的事件里，要解决种种矛盾，就产生了谋略。所以，因事而生谋略。

再有，“计谋之用，公不如私”，意思是运用计谋时公开的不如暗中进行。鬼谷子这一观点，指出了运用计谋的形式的必然性。事实上，凡用计谋必须隐而不露；只有愚笨的人谋划事情才张扬外露。

隐而不露地策谋事件并不意味着谋划者心地阴暗，而常常意味着谋划者有丰富的智慧和圣人的心怀。

具有谋划能力的智人，当然会高出常人之智，发现常人难以发现的问题，从而作出英明决策。他们在把握全局、预测未来、推动历史前进的能力上，非众可比。在中外历史上都不乏神圣的英才。汉末诸葛亮曾躬耕陇亩却知三分天下的定势，为刘备定鼎西蜀奠定了基础，是人所共知的谋略家。

毛泽东自南昌起义后，与蒋介石对峙周旋，蒋介石曾

对红军进行了五次围剿。而毛泽东仅依少数兵力，长驱二万五千里实行战略转移，到陕北建立根据地。最终发动群众打败日本帝国主义侵略军，推翻蒋家王朝，建立中华人民共和国。如此的壮举，确是伟大的谋略。

在政治、军事、经济等领域内，不论大小事物，何处不是以正确的谋略而取胜？

清代雍正皇帝曾以建立中国早期特务组织著称于世。这些执行任务的耳目叫“缇骑”。他们神出鬼没，常把王公大臣的行动告诉雍正，以巩固清政权。此举在历史上可称奇谋。

雍正即位之后，政局一度动荡。诸王各自结党营私，相互倾轧，威胁到皇权的安全。为了消除朋党林立的局面，把王公大臣控制在自己的掌握之中，雍正派出了许多眼线耳目监视他们的一举一动。这些眼线耳目在当时叫做“缇骑”，就是侍从骑士。这些缇骑神出鬼没，无孔不入，经常把大臣们的行动报告给雍正。

有一次，新科状元王云锦，在元旦早朝后到亲友家做客，做叶子游戏。玩了好一会后，有人发现丢了一片叶子，于是大家作罢，便端上酒菜痛饮。第二天入朝，雍正问王云锦昨天早朝后干什么去了。王便如实相告，雍正听后，笑着点头说：“不欺暗室，是真状元啊！”说完，便从袖中取出一叶。王云锦一看正是昨天丢失的那一片。原来这片叶正是被缇骑当场偷走，在报告情况时交给雍正的。

王士俊被授为按察使（主管一省司法的官员），高高兴兴地准备前去赴任。临行前，有人上门求见，并给他带来

大臣张廷玉送来的一封信。拆开一看，信的大意是给他推荐一位能干的仆人，要他务必接受。被推荐的就是这位送信人。张廷玉是元老重臣，面子大，王士俊不好拒绝，便带着这位送信人上路了。几年中，这位被推荐来的仆人很能干，深得王的信任，与王一直形影不离。后来，王士俊任职期满，要进京述职，这位仆人突然提出辞职的要求。王士俊很奇怪，问是什么缘故。仆人回答说：“您任职的这几年没有大的过错，官当得还不坏，我要先人都面见圣上，好为您多美言几句。”王士俊这才恍然大悟，这位与自己朝夕相处的“仆人”，原来是皇帝有意安插在自己身边的缇骑。

雍正就是通过这些缇骑无孔不入地刺探着臣下的隐情，把所有的大臣都置于自己的控制之下。这种手段有效地制止了朋党林立的局面，稳定了朝廷的政局。然而它也极大地强化了皇权的集中程度，暴露了封建君主专制的黑暗性和独裁性。

南宋时，宋高宗任用奸相秦桧，偏安江南，无心与金人交战，准备向金人割地称臣，签订和约。

这天，宋高宗召集群臣，对他们说：“金人已经答应，如果我们不再袭击金国军队，便可订立和约，并将皇太后和先帝的棺木送回。”当时，抗金形势很好，宋军连续获胜，众大臣正期待着收复中原的喜讯。听到要停战议和，群情激愤。张俊先后五次上书，反对议和。韩世忠、岳飞等将领也拒绝休兵，上奏说：“金人不可信，和好不可恃。”有的大臣上书说：“现在群臣汹汹，皆因关心‘和’

与‘战’，陛下应深戒前车之鉴，多听取中外懂得军事的大臣的意见，共谋长久保邦之计。”

宋高宗见大臣们敢违抗旨意，非常生气，想下旨惩治他们。左相赵鼎虽也主战，但见宋高宗主意已定，不可逆转，为了保存朝廷中主战派实力，就采取疏通的办法。赵鼎对宋高宗说：“我们知道皇上与金人有不共戴天之仇，现在是为了对亲人尽孝道，迫不得已才答应讲和。虽然大家说了些愤懑的话，但绝不是不尊敬皇上，而是爱护皇上。希望皇上不要见怪。皇上可以这样写一道圣谕，讲明议和不是我的本意，只是因亲人的缘故不得不这样做。等到先帝的棺木和皇太后自金国返回以后，如果金国撕毁和约，那么现在是否签约也就无所谓了；如果金人遵守和约，那正是我们希望的，也就不必恐惧后悔了。”

由于宋高宗采纳了赵鼎的意见，不以议和而排斥所有主战大臣，又抬出先帝棺木和皇太后作幌子，深明“忠”、“孝”两种分量的众大臣只好缄口不言了。君臣间的这场矛盾暂时缓和下来。

身为宰相的赵鼎，面对即将发生的君臣冲突，为了避免主和派把持朝政，只好暂时采取委屈求全的策略，力排众议，使皇上找不到借口治罪大臣，也使大臣们提不出更充分的理由责怪皇上，可见其用心良苦。

“谋”在奇巧上。企业为了赢利，往往在企业名称上都要“谋划”一番。日本著名的搬家公司阿托中心就是其中一例。

在日本，搬家是近年来迅速崛起的一个新兴行业。阿

托搬家中心在该行业中独占鳌头，享誉全国。然而，当它于1977年6月创立时，就在企业名称上费了一番心机。

阿托搬家中心的总经理寺田千代乃原先惨淡经营着运输业。当她决定放弃常年萧条的运输业、创建一个搬家专业公司时，成千上万个运输企业也正在纷纷尝试搬家这一新的出路。寺田千代乃是企业家，但首先是一个家庭主妇。她想到：如果自己搬家，肯定会通过电话簿查找运输公司的电话。于是，她决定在电话局注册，把公司电话登在电话簿上。寺田千代乃发现，日本电话簿是按行业分类的，在同一行业中企业的排列顺序是以日语字母为序的。如果企业的第一个日语发音字母为“阿”，则排在前边；在同是“阿”字打头的企业中，再按第二个字母“托”的顺序排列。她想，要是把自己的企业取名为“阿托”，肯定会排在首位，容易引起顾客的注意。因为用户在查阅搬家公司的电话号码时，首先会发现名列首位的“阿托搬家中心”。

公司的名称选定后，寺田千代乃又发现电话局尚有一个醒目的空白号码——“0123”，这无疑是一个最简单而又最容易记住的号码。她顿时如获至宝，把它作为公司的专用电话号码。

于是，“阿托搬家中心”及其电话号码“0123”借助于电话号码簿的媒介，很快就传遍了日本的千家万户。

俗话说：“名不正则言不顺”，企业的招牌就是一面招商旗，至关重要。正因为如此，许多企业都煞费苦心地选择企业乃至产品名称，借以提高知名度，扩大影响。阿托

搬家中心巧妙地为自己立了名，业务很兴隆，正是谋略的结果。

“谋”在商业经营中，神奇妙用处极多。特别是当代商战频频，“谋”策无所不在。

1970年南朝鲜巨商郑周永投资造船厂时，曾以“一纸废钞”游说外商而获得令人叫绝的喝彩。

郑周永投资创建蔚山造船厂，要造100万吨级的超大型油轮。对于造船业来说，郑周永可说是一个完完全全的门外汉，但他却信心十足地认为：“造船，和造发电厂一样，总是由不会到会，从不熟悉到熟悉，没有什么了不起的！”不多久，他就筹措到了足够的贷款，只等客户来订货了。

但订货单可没有那么容易得到。当时，外商没有一个相信南朝鲜的企业有造大船的能力。怎么办？郑周永为此苦思冥想，终于，他想出了一招：从一大堆发黄的旧钞票中，挑了一张500元的纸币。纸币上印有15世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其状极易使人想起现代的油轮。而实际上，龟甲船只是古代人工的一种运兵船，李舜臣就是用这种船大败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略。郑周永即随身揣着这张旧钞，四处游说，宣称朝鲜在400多年前就已具备了造船的能力。经他这么一游说，外商果然信以为真，很快就提出了两张各为26万吨级油轮的订单。

订单到手后，郑周永立即率领职工日夜不停地苦干。商年过后，两艘油轮竣工了，而蔚山船厂也建成了。

在外交及政治活动中，隐而不露地机智应变更是必不



可少的。它对于保护国家机密、维持外交礼仪有着不可估量的作用。

宋神宗熙宁年间，高丽国派使者入朝纳贡。使者每到一个郡县，都要索取一张当地的地图。而所到之处也都答应了他的请求，给他一张绘制好的地图。

一天使者来到扬州，同样送上一份公文索取扬州地图。这时陈升之任扬州太守，他看着高丽索要地图的公文，不觉心中生疑。高丽国要我们的地图干什么呢？他想起当年朝廷派卢多逊出使南唐之事。卢多逊对南唐后主李煜说：“朝廷准备重修天下地图册，各地图册全部齐全，唯独没有江东各州的，想索要一本。”李煜命人缮写奉送。于是南唐十九州的地理地形、兵力屯戍、人口分布等尽知无遗。卢多逊把这些地图带回朝，后来朝廷以此为依据，布置攻打南唐的兵力，最终灭了南唐。想到这里陈升之暗暗警觉，我朝地图万万不可让高丽使者带走。于是他召见了高丽使者，欺骗他说：“我想看看两浙一带所提供的地图，以便仿照复制，然后再还给你，不会耽误你回国复命。”使者信以为真，就把那些地图全部拿出来交给了他。陈升之拿过来以后一把火就焚烧了，然后对高丽使者说：“如若再要我朝地图，就用高丽地图交换。”使者无言以对，只得作罢。

陈升之使用的是假隐真谋，这是一种掩盖本意、使对方产生错觉、无法看清自己本来意图从而达到目的的计谋。

在经济活动中，策谋的目的要明确。宋神宗时，越州

知州赵某就用“谋”在大灾之年控制了米价，使社会秩序安定。

宋神宗熙宁年间，两浙地区发生了大旱灾，数十天无雨，土地干裂，庄稼大都早死。紧接着又闹蝗灾，蝗虫铺天盖地滚滚而来，把没有早死的一点点庄稼吃的所剩无几。于是米价暴涨，大街小巷饿死的人比比皆是。

各州的官府都在大道上张贴布告，禁止商人抬高米价。但屡禁不止，米价还在不断上涨，百姓叫苦不迭。

这时唯独赵某，派人在大道上张贴布告，说凡有米者均可加价出售，只要有人购买价格不限。于是米商们纷纷把米拿出来抛售。原来一些存着米等待时机看涨的人，看到时机已到也不再存米了。这样集市上卖米的人一下子多起来，结果米价反而跌了下来。百姓的饮食问题得到了解决，人心也就稳定下来。

大凡东西多了就贱，少了就贵，这是一条客观规律。赵某遵循客观规律办事，问题就迎刃而解了。

“谋之于阴，成之于阳”是万物运动的规律。在探索对方的秘密时，也常在“成之于阳”的公开消息中研究对方“保密”情报，以决定对策。其实公开的地图、照片、导游图上都能显示“阴”中秘密。

比如：第二次世界大战期间，英美联军准备在欧洲登陆。联军司令部急需了解欧洲大陆沿海一带地形的详细情况，而司令部却没有这方面的资料。

一个偶然的时机，司令部得知一名军官战前不久曾在拟定中的登陆地点度过假。在他的影集里，发现其中有 3

张照片清晰地摄下了沿海的地形情况。这一偶然发现使有关人员想到，可以利用照片和明信片来了解沿海的地形情况。

1942年5月，英国广播电台播发启事，请求国民把所有的、只要是在沿海地带拍摄的照片或明信片，不论是在美国的檀香山还是在法国的马赛拍摄的，全部寄给军部，英国的除外。

“对你们来说，照片上只有可爱的女人，别的什么也不会发现。但是专家们却能发现许多你们意想不到的东西。”为了不暴露征集照片的目的，广播电台只能这么笼统地说一说。

当然，情报人员并不是对所有的照片都感兴趣，然而又不可能更明确地说明哪些东西才是最需要的情报。总之，在很短的时间里，司令部收到了数千张照片和明信片。

一位妇女寄来了全家的影集。在一张照片上，有一个小男孩在海水里划手蹬脚，嚎啕大哭，因为他游不到姐姐的身边。他的姐姐站在他的近处，水深齐腰。他们的父亲站在离他们约15米远的地方，海水淹至胸部。通过这张照片，基本上确定了海滨浴场的倾斜度。

沿着海滨浴场有一条公路。现在需要了解的是，公路上能否行驶坦克。从寄来的另一张照片上，看到这条公路上停着一辆大型客车，车旁站着许多人。这意味着，如果公路能够承受大型客车，那么也就能够承受坦克。

在准备西西里岛登陆时，为了保证轻型飞机顺利着陆，

以及便于伞兵跳伞，必须寻找一块平坦的地方。但是照片和明信片都没有提供这方面的情况。最后，却从一位考古学家寄来的一张导游图上找到了理想的地点。

当时，联军获悉德军司令部设在西西里岛的一座旅馆里。于是，又从这照片上找到了这座旅馆及其交通要道，从而为英美空军标定了空袭投弹的准确方位。

四十多年过去了，虽然现在已有航天侦察技术，但照片依旧像以往一样令人甚感兴趣。当然，从中你也就会看到有人在机场、大桥、码头等场所留下的自己的光辉形象。

相反，不研究新情况，只凭旧的材料，即使旧材料是绝密的，也常因时间变化而失误。

1942年8月，美国第一海军陆战队师准备在瓜达尔卡纳岛（太平洋所罗门群岛中的一个小岛）登陆，消灭占领该岛的日军。

战斗前夕，美军参谋人员发现，有关这个小岛的地图以及地形、地理资料少得可怜。正当第一海军陆战队师参谋人员犯难的时候，收到了美国战略服务处（中央情报局的前身）转来的七张风景照片。这张照片是一位旅游者战前到该岛旅行时拍摄的。于是，参谋人员根据七张照片所拍下的地形特征，结合澳大利亚情报局派往该岛的间谍所收集的情报，基本弄清了瓜达尔卡纳岛的地形和岛上日军兵力部署的情况。

行动开始后，第一陆战队师顺利地登上瓜岛，并依据照片提供的地形情况，穿过岛上的热带丛林，奇袭了日军

的一个简易机场。这次战斗，美国取得了消灭日军 5 万人而自己仅阵亡 1600 人的辉煌战果。

然而，1943 年 11 月，美军在进攻日军占领的塔腊瓦岛（太平洋上的一个珊瑚小岛）时，由于使用了一张 100 多年前绘制的旧水图而吃了大亏。100 年后，塔腊瓦岛周围水域情况已经发生了很大的变化。美军的登陆艇按照旧水图行驶，根本无法靠岸。海军陆战队员被迫涉水登陆，暴露在日军的火力面前，成为日军炮火的靶子。一张过时的旧水图，使美军付出伤亡 3000 多名士兵的高昂代价。

外交宣传需要机变。现在我国改革开放需要吸引外资，但是必须言之有理才能不迷不乱、不虚不妄。智慧之贵，正是要对方辨明是非，以接受我方的要求。

比如我国目前希望海外来投资，其中侨胞是主要的争取对象。他们本是与国人同祖同根的，自然要拜祖寻根，正好在家乡置产业报效故乡人。这种心理是华侨共有的，因此外交宣传，首先要宣传此理，以爱国之情和乡情之美“游说”侨胞，以争取投资。事实上，近年来，我国外交活动也正是如此地争取了华侨和港澳台人投资。因为改革开放后，国门大开，港澳台及海外侨胞谒祖寻根，投资置业，报效桑梓，成为侨乡经济发展的重要因素。统计显示，自改革开放以来，仅福建省海外华侨和港澳同胞捐赠家乡公益事业的金額就达 22 亿元人民币。

地缘优势为沿海侨乡发展提供了便利条件。广东与港澳毗邻，福建与台湾隔海相望，海南、广西是通往来南亚的门户。特别是粤港澳经济一体化的发展，使广东侨乡经

济出现了史无前例的飞跃发展。由港澳工商企业投资举办的各种形式的三资企业遍布南粤侨乡，上百万台（套）先进技术设备被引进移植到珠江三角洲，使这个中国第一大侨乡成为港澳的重要货源地和投资场所。据统计，在广东利用的 250 多亿美元外资中，港澳资金约占八成。仅广州市吸引的外资中就有八成以上是华侨和港澳同胞的投资。

福建省迄今也兴办了 12000 家外资企业，70% 以上为华侨投资。其中 3000 多家台资企业在福建经济发展中更是扮演了不可忽视的角色。

此外，山东烟台、广西北海等侨乡利用地缘优势也与韩国、越南等邻近国家开展经贸往来。

亏本是企业中最大的忌讳，扭亏为盈是需要英明决策的。河北省邯郸新雅公司，以诚信、质量创出名牌。这一决策是成功的，该企业也因此而扭亏为盈了。

邯郸市新雅妇幼用品有限公司以市场为导向组织生产经营。从 90 年代初，只几年时间，这个资不抵债、濒于破产的小厂就连续实现产值、利锐等 4 项指标翻番。1994 年 1 至 8 月，产值、利税又分别比前一年同期提高 28% 和 36%，成为全国同行业的明星企业。

新雅公司是国内生产新一代卫生用品较早的厂家之一。建厂初期，曾因产品积压一度停产。在这种情况下，总经理李鸿志制订了“花钱买知识，亏本拓市场”的经营策略，决心背水一战。

商场不愿经销他们的产品“舒而美”卫生巾，他们就送给售货员试用。得到女售货员的肯定后，他们又大胆地

把每包成本 1.1 元的产品降至每包 0.7 元让商店赊销、代销，还允许顾客先试用后付钱。为此，这个公司付出了 70 万元的代价。为进一步拓宽市场，他们又采取了“五名辐射法”的经营策略，即攻名城、借名人、进名店、创名牌、连明星企业。在市场销售中，他们把目标首先瞄准北京。进入北京后，产品迅速打入各大商店。由于他们的产品质量好，全国妇联特别批准“舒而美”卫生巾为“全国妇联推荐用品”。当中国女排取得“五连冠”时，他们抓住时机，向女排姑娘无偿赠送了自己的产品，受到女排姑娘们的欢迎。国家体委因此确定“舒而美卫生巾”为“中国女排指定用品”，产品知名度大大提高。在 1990 年 6 月首届全国妇幼用品博览会上，“舒而美”创造了 5 天售出一个车皮产品的奇迹，并获 8 部委颁发的金牌奖。以后，他们又迅速占领了东北市场，继而挥师南下，在华东、西南等地建立公司，从而生产规模扩大 5 倍，企业成为省、市和全国卫生巾行业的明星企业。

面对全国竞争日益激烈的卫生巾市场，新雅公司不断开发新产品，拓展卫生巾市场。他们先后推出了“药物”卫生巾、“香爽型”卫生巾、“三道胶、两侧防漏”卫生巾和“夜安型”卫生巾等新产品，颇受消费者欢迎。

新雅在决策中借用名人，创出名牌，进入大商场、大城市，并因此而成功。

企业经营必须有谋划原则，用人、用财、选地、经营都需要用计谋。北京著名的南方糕点铺“稻香春”创始人张森隆就是成功者。

张森隆，又名春山，江苏丹徒人。清朝末年，他和他的兄长张森裕从南方到北京东安市场东安楼内摆摊，专卖南方肉饺。民国初年，以南方风味为特点的“稻香春”糕点食品开业。南北各地的食品店多用“稻香村”作牌匾，张森隆改“村”字为“春”字，既区别于一般字号，又与他的别号有关，说明是他自己的。由于张森隆长袖善舞，获利颇丰。

稻香春的发展由小到大有各种因素，主要为：

(1) 同乡多。张森隆的师兄弟很多，因亲及亲，因友及友，所以他请南方技师和南方售货员就比别人方便多了。他来到北京后，分别与各地同乡联系，以南方特殊食品为号召，受到同乡各方面的支持，一些同乡还给他做义务宣传。

(2) 把兄弟多。张森隆的处世哲学是“在家靠父母，出外靠朋友”。他对有钱有势的人，只要对企业有利总是设法攀交。他有很多的把兄弟，如同乡曹亮畴，警界的吉世安，东安市场的头面人物党芎洲、传心斋等。张森隆还与著名士绅王联王结为莫逆之交。稻香春受王的帮助很大。

(3) 联络关系多。张森隆能说会道，手腕灵活，善于交际，又因和东安市场的头面人物多系把兄弟，就被推为当时东安市场联合会会长。他还以市场联合会会长身份与市商会联系。他与商会会长冷家骥、孙学仕很要好，因此被选为市商会理事，后又任商事分断处的处长。

(4) 有眼光。张森隆办稻香春前首先考察了地势。王



府井大街临近东交民巷使馆区，是最繁华的街道；新兴的东安市场，不仅商贾云集，也是市民游玩娱乐的场所，中外游人川流不息，有钱而闲的人多，确实是块宝地。那时正是民国初年，旧王府和贵族、显宦的府宅等多在东城北城一带，“只要东西好，不怕花钱多。”

(5) 有财源。张森隆从南方来时并没有带资本，只是靠摆肉饺摊、搭小棚起家。后来积累了一些资金，并得到一些同乡和把兄弟的援助。张森隆认识了名医曹元森。曹元森很有钱，张森隆尊他为长辈，经常给他送厚礼，曹对他很赏识。曹元森为保全家人以后衣食无虞，特为他儿子拿出两三万现洋存在稻香春，每月只取息，不提本。另外，桂香村朱老太太也在稻香春有万余元现洋存款。

(6) 有技术。张森隆和他大哥张森裕都有制作食品的高超技术，从南方邀请来的食品技师也大多是高手。由于张森隆是内行，在制定操作规程和人力配备方面极少有浪费之处。

(7) 有用人的本领。张森隆最大特点是任人唯能。例如他的岳父乔汉青，只是帮助照看铺务，并不重用。他的胞兄张森裕当年和他一起摆肉饺摊，但因爱喝酒、赌钱、说大话，张森隆也不让他参与稻香春的业务管理。

(8) 有经营特点。稻香春是以经营南方食品为特点出名的。食品技师来自江南，他们各显其能，不论什么原料都选用最好的，从下料到制作都非常认真，是顾客信得过的商店。

张森隆的经营特点是合理用地，合理用财，最成功的

是合理用人。该重用的则重用，不以亲情为重。以顾客需要出发，确定产品；从经营需要出发选择人号，即使是岳父、亲兄长因其无能也不委重任，正体现了谋划的成功。

## 第十二篇 品格

### 【原文】

夫围棋之品有九：一曰入神，二曰坐照，三曰具体，四曰通幽，五曰用智，六曰小巧，七曰斗力，八曰若愚，九曰守拙。九品之外不可胜计，未能入格今不复云。

传曰：生而知之者上也，学而知之者次也，困而学之又其次也。

### 【译文】

围棋的品格有九种，第一是入神，第二是坐照，第三是具体，第四是通幽，第五是用智，第六是小巧，第七是斗力，第八是若愚，第九是守拙。除此九种品格之外，其他的不可胜数。没有列入这九种品格之内的，现不再提及。

传上说：生来就有知识，这种情况最好；学习之后有知识，这种情况居其次；再次，就是困惑之后通过学习而有知识。

## 解析

按围期之品，除入神、坐照、具体、通幽、用智、小巧之外，尚有守拙、若愚和斗力三格。“守拙”是守着教科书的棋法，依瓢画葫芦地下棋；“若愚”则稍上一层，开始质疑固定的棋法，想跳出白巢，但仍未贯通其道，故下棋常有不知为何如此下之感；到了“斗力”，那是已经开始领悟一些斗技性之棋理，年青气盛，下子攻击凌厉。由于这三格的棋力都还在青涩生长阶段，还未到谋略有熟练味，故我们在讨论谋略的境界时并未予列入。

下面我们要介绍研习谋略的进程，在这里要特别注意这三句话的层次关系，即困而学之、学而知之和生而知之是循序渐进的。大凡一个人的知识养成，都必须经过学习，无所谓天生的知识。这里所谓生而知之者，其实是指一种自明的悟性而言，有了它即可经由悟合过程吸进大量知识，然后再在这些知识之上构筑另一后设层次的知识。因此，这种知识就好像是天生的。其实不是，它还是要建立在学习得来的知识之基础上。

由于较高层谋略的境界必须有周延的后设知识才构筑得起来，而这种知识来之不易，因此它是反思式的（必须事情经过了再往后回省，才能看得透彻。若未经过，欲自前，一路往后看，是永远看不透的），不可能像速食。

这一点可从唐三藏俯凶取经的故事中求得更为明白，我们不妨来看一看。

在西游记第 98 回《猿熟马驯方脱壳，功成行满见真如》中有段描述是这样的：

唐三藏师徒等，到了取经的目的地雷音古刹。四众到雄宝殿前，对如来倒身下拜。拜罢，又向左右再拜，各各三匝已遍，复向佛祖长跪，将通关文牒奉上。如来看了，还递与三藏。三藏作礼启上道：“弟子玄奘，奉东土大唐皇帝旨意，遥诣宝山，拜求真经，以济众生。望我佛祖垂恩，早赐回国。”

如来方开怜悯之口，大发慈悲之心，对三藏言曰：“你那东土，乃南赡部洲，只因天高地厚，物广人稠，多贪多杀，多淫多逛，多欺多诈，不遵佛教，不向善缘，不敬三光，不重五谷，不忠不孝，不义不仁，瞋心昧己，大斗小秤，害命杀生，造下无边之孽，罪盈恶满，致有地狱之灾。所以永堕幽冥，受那许多碓捣磨舂之苦；变化畜类，有那许多披毛戴角之形，将身还债，将肉饲人。其永堕阿鼻，不得超升者，皆此之故也。唯有孔氏在彼，立下仁义礼智之教，帝王相继，治有徙流绞斩之刑，其如愚昧不明、放纵无忌之人何耶？我今有经三藏，可以超脱苦恼，解释灾愆。三藏者，有法一藏谈天，有论一藏说地，有经一藏度鬼，共计 35 部。该 15144 卷，真是修真之经、正善之门，凡天下四大部洲之天文地理人物鸟兽花木器用人事，无般不载。汝等远来，待要全付与汝取去，但那方之人愚蠢村强，毁谤真言，不识我沙门之奥旨。”叫阿难伽叶：“你两个引他四众到珍楼之下，先将齐食待他。齐罢，开了宝阁，将我那三藏之中，三十五部之内，各检几卷与

他，教他传流东土，永注洪恩。”

二尊者，即奉佛旨，将他四众领至楼下，看不尽那奇珍异宝，百种千般。只见那供的诸神，铺排齐宴，并皆是仙品、仙肴、仙茶、仙果，珍馐百味，与凡世不同。师徒们顶礼了佛恩，随心享用。正是那：宝焰金光映日明，异香奇品总难名。千层杰阁迎降雨，一派仙音入耳清。脱却凡胎能不老，吞将仙液得长生。向来受尽千般苦，今日荣华喜道成。

这番便宜了八戒沙僧，佛祖处正寿长生脱胎换骨之馐，尽着他受用，二尊者陪奉四众。餐毕，引入宝阁，开门登看，那厢有霞光瑞气罩千重，彩雾祥云遮万道。经柜上宝篋外，都贴了红笺，楷书著经卷名目。阿难伽叶待唐僧看遍经名，对唐僧道：“圣僧，东土到此，有什么人事送我们些，快拿出来，好传经与你去。”三藏闻言道：“弟子玄奘，来路迢遥，未曾备得。”二尊者笑道：“好好！白手传经继世，后人当饿死矣！”行者见他讲说扭捏，不肯传经，忍不住叫道：“师父！我们去告如来，教他自家来把经与老孙也。”阿难道：“莫嚷！此是什么去处？你还撒野放刁，到这边来接经。”八戒沙僧劝住了，行者转身来接。一卷卷收在包裹，驮在马上，又捆了两担，八戒与沙僧挑着，却来宝座前叩头谢了如来！一路行来，逢一位佛祖拜两拜，见一尊菩萨拜两拜。又到大门，拜了比丘僧尼、优婆夷塞，一一相辞，下山奔路。

却说那宝阁上有一尊燃灯古佛，听着那传经之事，心中甚喜：原来阿难伽叶将无字之经传与他。暗笑云：东土

众僧，愚迷不识无字之经，却不枉费了圣僧这场跋涉。问座边有谁在此，只见白雄尊者闪出，古佛吩咐道：“你可赶上唐僧，把那无字之经追转，教他再来求取有字之经。”白雄尊者，即离了雷音寺山门之外，大显神威，起一阵狂风。长老正行间，忽闻香风滚滚，只道是佛祖之祯祥，未曾提防。又闻得响一声，半空中伸下一只手来，将马驮的经轻轻抢去，唬得个三藏扞胸叫唤，行者急赶去如飞。那白雄尊者，见行者赶得相近，恐他棒头上没眼，一时间不分好歹，打伤身体，即将经包摔碎，抛在尘埃。行者见经包跌落，又被风吹得飘零，却就按下云头，顾经不去追赶。那白雄尊者收风敛雾，回报古佛不题。

八戒见经本落下，遂与行者收拾，背着来见唐僧。唐僧满眼垂泪道：“徒弟啊！这个极乐世界，也还有凶魔欺害哩！”沙僧接了抱着的散经，打开看时，原来雪白，并无半点字迹，慌忙递与三藏道：“师父，这一卷没有字。”行者又打开一卷看时，也无字。八戒打开一卷，也无字。三藏叫通打开来看看，卷卷俱是白纸，遂短叹长吁道：“我东土果是没福，似这般无字的空本，取去何用？怎么敢见唐王，逛君之罪，诚不容诛也。”行者早已知之，对唐僧道：“师父不消说了，这就是阿难伽叶那厮问我要人事没有，故将此白纸本子与我们来了。快回去求告如来之前，问他措财作弊之罪。”

八戒嚷道：“正是正是。”四众急急回山无好步，忙忙又转上雷音。不多时，到于山门之外，众皆拱手相迎，笑道：“圣僧是来换经了。”三藏点头称谢，众金刚也不阻

挡，让他进去。直至大雄殿前，行者嚷道：“如来，我师徒受了万折千魔，千辛万苦，自东土礼拜到此处。蒙如来分付传经，被阿难伽叶指财不遂，通同作弊，故意将无字的白纸本儿，哄我们拿去。我们拿他去何用，望如来救治。”

佛祖笑道：“你且休嚷，他两个问你要人事之情，我已知矣！但只是经不可以轻传，亦不可以空取，向时众比丘圣僧下山，曾将此经在舍卫国赵长者家，与他诵了一遍，保他家生者安全、亡者超脱，只讨得他三斗三升米粒黄金白银。我还说他们忒卖贱了，教后代儿孙没钱使用。你如今空手来取，是以传了白本。白本者，乃无字真经，倒也是好的。因你那东土众生愚迷不悟，只可以此传之耳。”即叫阿难伽叶：“快将有字的真经，每部中各检几卷与他，来此报数。”

二尊者复领四众到珍楼宝阁之下，仍问唐僧要些人事。三藏无物奉承，即命沙僧取出紫金钵盂，双手奉上道：“弟子委是穷寒路远，不曾备得人事。这钵盂乃唐王亲手所赐，教弟子持此沿路化斋，今特奉上，聊表寸心，万望尊者将有字真经见赐，庶不辜钦差之意，远涉之劳也。”

那阿难接了，且微微而笑，被那些管珍楼的力士、管香积的庖丁、看阁的尊者，你抹他脸，我扑他背，弹指的，扭的，一个个笑道：“不羞不羞！”需索取经的人事，须臾把脸皮都羞皱了，只是拿着钵盂不放。伽叶却要进阁检经，一一查与三藏。三藏却叫：“徒弟们，你们都好生看看，莫似前番。”他三人接一卷，看一卷，却都是有字



的。传了五千零四十八卷，乃一藏之数，收拾齐整，驮在马上。剩下的，还装了一担，八戒挑着。沙僧挑行李，行者牵了马。唐僧拿了锡杖，按一按昆卢帽，抖一抖锦袈裟，到我佛如来之前，正是那：大藏真经滋味甜，如来造就最精严。宝珠拈出无穷价，一字缘知值万钱。阿难白本谁人识，古佛真诠莫漫传。分付众生休褻侮，信心了悟法无边。

案例中，唐三藏师徒共取两次经，第一次取回的是无字真经。后才为有字真经，其实无字真经才是“真”的真经。有字之真经是“物”不是“真”经，但是对唐三藏师徒来说，当时他们修的层次未到，是看不透的。

怎么说呢？真的“经”本来就是历经的“经”。唐三藏历经九九八十一个劫难的煎熬，每经一劫就会提高一个境界。八十一劫经历过了，“真经”自然已取到，所以说无字真经才是真经。但是唐三藏师徒当时只历经八十劫，所以无法分辨，要去换回有字真经。有字真经是“物”，当然要付费。

这个故事就告诉我们功力高往下可关照一切，功力浅往上永远看不透。这是大谋士能够策划高层谋略而小谋士只能策出低层谋略的关键所在。

而欲成大谋士亦无捷径，恐仍须经守拙→若愚→斗力→小巧→用智→通幽→坐照→入神的历程，读者不妨参考。

计谋并非是空穴来风的事情，而是需要谋划者多方面的素质，诸如智力、知识结构与水平、判断能力等。正如

围棋有品格，谋略者与谋略也有品格的高低上下之分。小谋小成，大谋大成。真正的大谋往往居于无形，非常人所能企及。

真正的谋略家往往是由“谋圣”到“谋智”，即先从自身的道德素质做起，其谋略才会自然而然地生发出来。当然，从本质上讲，这种谋略已经不是一般意义上的单纯的智谋，而是道德人格。其实，谋略的深层本质就是人格。

192年，曹操出任兖州（今山东金乡县西北）牧，不久又出任镇东将军。荀彧则以镇东司马之职随从左右，替他出谋划策。194年，曹操二次东下，征伐徐州牧陶谦，让荀彧屯驻甄城，把后方留守的重任都托付给了他。正当曹操一路攻城掠地，乘胜追击之时，后方兖州的张邈、陈宫等人却略中迎接吕布，发动叛乱。

陈留（今河南开封市东南）太守张邈当初和曹操关系十分融洽，曾全力支持曹操讨伐董卓，曹操实际上曾是张邈的部将。后来曹操出任兖州牧，地位在张邈之上，令他有些不快，他更怕终有一天自己会被曹操所杀。所以，他听从部属陈宫的建议，乘曹操东征，内部空虚之机发动反叛，迎吕布为兖州牧。张邈和陈宫两人在兖州已有十多年，在陈留和东郡势力雄厚，而曹操初任兖州牧，立足未稳。所以，当陈宫和张邈起兵反叛，“郡县皆应”。只有鄄城（今属山东）以及东郡的两个属县范县（今属河南）和东阿（今山东阳谷东北）三座城池在曹操手中。当时鄄城留守士兵很少，文武将官有很多都和来邈通谋，形势十分

严峻。

当时吕布占领兖州，粮饷奇缺。张邈派刘翊欺诳荀彧说，吕布是来协助曹操攻打陶谦的，要他尽快供应粮饷。荀彧识破了张邈的诡计，他处变不惊，沉着冷静。严令部队坚守城防，作好战斗准备。并一面派人将张邈反叛的消息火速报告曹操，另一面准备只身前往郭贡营中，东郡大将夏侯惇等人力劝道：“你肩负着全城的重任，孤身前往郭贡营中，如赴虎穴，凶多吉少，千万不能冒险行事。”荀彧对他们说：“郭贡和张邈等人，以前的关系就不密切，现在刚到不久，即使有什么阴谋，也不可能很快商定。我们应尽快趁他们还在犹豫不定的时候前去对他讲明利害得失，即使使不愿和我们合作，至少也要争取他保持中立。假如我们先表现出来对使的怀疑和不信任，那就很可能逼他同张邈抱成一团来反对我们。所以，权衡再三，我还是认为去和他面谈为好。”于是荀彧仅带了几名随从，前往郭贡营中。郭贡见荀彧镇定自若，毫无畏惧之色，又听了荀彧的慷慨陈辞，认为鄆城不易攻取，于是领兵撤退。

当时传闻陈宫要攻打东阿，汜嶷攻打范县。荀彧认为目前的当务之急是安抚民心，鼓舞士气。于是使派程昱亲自前去范县和东阿通报情况，鼓励众将士坚守城防，等将曹操率部归来。

吕布率兵攻打鄆城，久攻不下，便驻兵在濮阳。东征的曹操闻讯后，担心兖州有失，急忙回师，在濮阳与吕布遭遇，双方相持三个多月，不分胜负，因军粮不继，各自撤兵。但张邈兵变未果，三城之危化解，使曹操进退有

据，凭以再战。

曹操的父亲曹嵩，被陶谦部属所杀。曹操为报父仇，两次征讨陶谦。公元195年，陶谦病死，刘备代为徐州牧。曹操想乘机夺取徐州，再战吕布。荀彧竭力劝阻，让他权衡利弊，不要因小失大，如果此时攻打徐州，吕布一定会乘虚而来夺取兖州。当前最好集中力量对付陈宫和吕布，击败他们，建立一块属于自己的地盘，然后再去经略别处。曹操认为荀彧言之有理，便放弃攻打徐州，而趁麦熟季节，储备了足够的粮食。195年，曹操与吕布两度交锋，曹操以少胜多，大败吕布，迫使他奔投刘备。曹操乘胜追击，攻陷定陶（今属山东），然后分兵平定诸县。曹操采用了荀彧的策略。基本上平定了兖州，于是朝廷任命他为兖州牧。曹操有了兖州这一巩固的根据地，就为以后战胜对手，进而统一北方奠定了基础。

196年，汉献帝刘协从安邑辗转回到洛阳。曹操闻讯，召集将领谋士商议迎献帝的事。一些人认为，关东地区尚未平定，李傕部将杨奉与白波渠帅韩暹等刚扈从献帝返回洛阳，又与河内张扬联合，怕难以对付。荀彧对曹操谋：“眼下，东京都城已经残破，天下义士仍心存汉室，尊奉皇上以从众望，这正是难得的机遇。”经荀彧精辟的分析，曹操下定决心迎献帝迁都许城。

公元196年8月，曹操率兵进驻洛阳，当时洛阳到处残垣断壁，遍地狼藉，粮食又严重缺乏。九月，曹操护汉献帝迁都许城。献帝任曹操为司空，行车骑将军，后来又

任丞相。从此，曹操牢牢控制了汉献帝，获取了“挟天子以令诸侯”的有利地位，掌握了政治和军事上的主动权。

公元198年9月，曹操杀了吕布、陈宫，平定了徐州。200年，袁绍亲率十余万大军南下，准备进攻许昌。曹操列兵在官渡（今河南中牟东北）与袁绍展开对峙，中国历史上著名的官渡之战开始了。官渡之战，袁军在人数上是大大超过曹军的。战斗展开后，双方互有攻守，相持了一段时间。曹操虽然打了几次胜仗，但袁军实力仍较强，而曹操兵力不足，粮食也快要吃完了。曹操准备回撤许都，写信与荀彧商议。荀彧不以为然，回信给曹操说：“现在军队虽然粮食短缺，但若同楚汉相争两军相持于荥阳、成皋时相比，情况并不算太严重。当时交战双方的处境都要比现在严峻得多，但刘邦和项羽谁都不肯率先撤退，因为谁先后退谁就会失去势头，由主动变为被动，处于挨打地位。现在袁绍将其全部兵力集结在官渡，与您决一胜负，而您的军队只有袁绍的十分之一，但两军列阵据守，就像是卡住了他的喉咙一样，使他寸步难进，不是已经有半年时间了吗？可见袁绍并不难对付。现在情况已经很清楚，双方都各有难处，再往下拖，局势必然要发生变化。这正是运用计谋，出奇制胜的好时机，千万不能错过。”荀彧又征集了一批粮草送到官渡。于是曹操听从了荀彧的主张，放弃了退兵的打算，继续与袁绍对抗，终于创造出以少胜多的奇迹，大败袁绍。

官渡之战后，曹操认为袁绍损失惨重，将一蹶不振，不会再有什么作为了。他想亲率大军往南去攻打荆州刘备。荀彧认为此计不妥，对曹操说：“袁绍因新近打了大败仗，全军上下人心惶惶，你为什么不乘着这个大好时机平定河朔，而去远征江汉呢？倘若袁绍得到机会喘息，重整旗鼓，乘虚攻击我们后方，到时，我们腹背受敌，一切都已经晚了。”曹操又接受了荀彧的主张，仍一心一意对付袁绍。率军驻扎在黄河南岸。不久，袁绍病死。袁绍之子袁谭、袁尚为争夺继承权发生火并。曹操按荀彧的谋划，于203年三月攻克冀州门户黎阳。袁氏兄弟败退邺城。曹操佯攻刘表，诱使袁氏兄弟互相厮杀。曹操见时机已到，便又挥师北上，攻克邺城，平定河北，自任冀州牧。

荀彧在分析和判断问题上一向以高瞻远瞩、富有远见卓识而著称，曹操对荀彧在谋划官渡之战和力主北伐上的预见性给予了极高的评价。后来，他又接受了荀彧的建议，于208年再度挥师南下讨伐刘表。荀彧对曹操说：“如今北方已经平定，南方的刘表就是目前您统一的最大障碍了。他现在已经对您构成威胁，而这正是出兵消灭他的时机。您可以派大军出叶县宛城，佯动出击，暗中则命令精锐骑兵抄小路，火速插到襄阳，乘其不意，攻其不备。”曹操依计行事，战事十分顺利。曹军南下途中，刘表病死。曹操不费一兵一卒，直达宛城，刘表嗣子刘琮投降，曹操率兵追击刘备，直达江陵，九月，轻松占据荆州。

奕棋的高层境界在于大智若愚，以不争而争，以不战而胜，与此同理，谋略至上境界在于“无为而无不为”，达到“上善若水，至勤若懒”。为体悟这方面的道理，请看下面的故事。

杨广做了皇帝以后，充分显露出他荒淫、冷酷的本性，每天大吃大喝，杯不离口，故浪声色，靠残暴地压榨老百姓来满足自己的贪欲。

为了加强对东部地区的控制，隋炀帝准备把都城从长安迁到河南洛阳。公元605年，他下令大兴土木，营建东都洛阳。

洛阳的工程规模十分浩大，每月要征调200多万个民夫从江南送奇材异石。为了从江西运一根大木桩，就需要2000人拉，运到洛阳需要几十万个民工。很多民夫被活活累死了，沿途的许多桥也因为阻碍木材通过而被拆除。不仅如此，隋炀帝为了更好地行乐，下令在洛阳西郊修建了一个大花园，叫做“西苑”。西苑占地有200多里，苑内有海，海中修造三个仙岛。苑内建筑十分华丽、壮观，花树点缀得四季如春。苑内还饲养着各种珍禽异兽，供皇帝观赏、打猎。夜里，隋炀帝经常带着几千宫女到西苑游玩，一边奏乐，一边喝酒赏月。

西苑工程刚刚结束，隋炀帝又征调100多万民夫，开始挖掘大运河。大运河由通济渠、邗沟、永济渠三部分组成，全长四五千里，沟通海河、黄河、淮河、长江、钱塘江5条大河，全部挖成前后用了不到6年的时间。在运河岸上，每两驿设置一座斋宫，供皇帝休息使用。从洛阳到

江都共设置斋宫 40 多座。大运河便利了南北交通，但它是用无数劳动人民的血汗开成的。仅开通济渠的 100 多万农夫，就死掉了 2/3。隋炀帝残暴之极，当运河挖成时，他派去验收的人，把一丈二尺长的铁脚木鹅，从上游放下，顺流而动。如果木鹅停住，就说是水浅。在运河的一段中，木鹅停了 100 多处，隋炀帝竟下令将负责挖掘这一段的官吏和民夫 5 万人全都捆住手脚，活埋在水浅处的岸上。

公元 605 年秋天，隋炀帝带领大批随从、嫔妃、王公大臣、僧尼道士，乘坐几千艘华丽的龙舟到江都游玩。浩浩荡荡的船队在运河中船头接船尾，前后长 200 多里，纤夫共有 8 万多人。隋炀帝在船上纵情饮酒作乐，两岸还有骑兵护送，热闹非凡。沿途 500 里以内的百姓，被迫奉献食品，很多人弄得倾家荡产。珍贵美味的食品多得吃不完，开船的时候就挖坑埋掉。

以后，隋炀帝又两次巡游江都。他每巡游一次，许多官吏就拼命搜刮百姓，向皇帝献厚礼，沿途老百姓则又遭一次殃。隋炀帝最后一次下江都时，全国各地不断发生农民起义，隋朝的统治已经摇摇欲坠。然而隋炀帝不顾大臣们的劝告，坚持上江都享乐。有的官员上书劝阻他，竟都被他处死。

然而，在农民起义的强大声势下，隋炀帝也开始预感他的末日快要来。有一次，他对着镜子说：“我这样好的头颈，不知该谁来砍它？”

然而，从某种程度上讲，居安思危也要有适当的限度。



不然，多疑多虑，杯弓蛇影，往往造成滥杀无辜、人人自危的情况。“鸟尽弓藏走狗烹”即是这种情况的形象描写。这正是：“子胥功高吴王忌，文种灭吴身首分。可惜了淮阴命，空留下武穆名。大功谁及徐将军？种机妙算刘泊温，算不到：大明天子坐龙廷，文武功臣命归阴。因此上，急回头死里逃生；因此上，急回头死里逃生……。”

这方面的实例可见“汉高祖杀马立誓”。汉高祖刘邦在跟项羽争夺天下的时候，除了重用张良、萧何、韩信等人以外，也得到了张耳、英布、臧荼等人的帮助。张耳等人曾经和刘邦平起平坐地称王，后来投靠刘邦。打败项羽，刘邦当了皇帝，当然不好意思亏待这些人，所以只好封他们为王。封张耳的儿子张敖为赵王，封英布为淮南王，封臧荼为燕王。这三个人的功劳又比韩信、彭越差远了，刘邦既封了他们，当然应该封韩信、彭越了。这样，他把韩信封为楚王、彭越封为梁王，又把韩襄王的后代封为韩王，把英布的岳父吴芮封为长沙王。他一口气封了7个王。

刘邦封这7个人做王，只是为了拉拢人心罢了。像韩信、彭越这些人能文能武，有才干、有实力，当了王之后自己也有了军队，有了地盘，万一势力强大起来，发兵造反可不是闹着玩的，对他刘家的江山实在是个威胁。所以刘邦封了王以后，饭也吃不好，觉也睡不好，天天在心里盘算着怎么把这几个心头大患给除掉。刘邦这人表面上待人宽厚，其实是用人一时，他是心狠手毒的。现在当了皇帝，韩信等人成了威胁，他就寻找各种各样的借口开始一

个一个地收拾他们。

这7个王当中，韩信的功劳最大，本领也最大，很自然地成了刘邦最大的心病。而韩信这个人自从立了大功，便骄傲起来，目空一切，说话也不注意分寸。有一次，刘邦跟韩信谈到带兵打仗的问题，刘邦问韩信：“像我这样的才能，你看能带多少兵？”韩信说：“陛下顶多能带10万兵。”刘邦又问：“像你这样能带多少兵呢？”韩信说：“我带兵当然是多多益善！”刘邦一听脸就拉长了，心里老大不高兴，韩信这不是贬低他吗？他瞪看韩信，冷冷地说：“你的本事那么大，为什么又服从了我呢？”韩信觉得苗头不对，赶紧说：“您善于统帅将领，所以我得服从您了。”刘邦这才高兴，但他一直想找机会除掉韩信。这个机会还真让他给等到了。有人报告刘邦说韩信收留了项羽的大将钟离昧，这可是个难得的借口。他本来想派兵讨伐韩信，但没有大将可派。于是他采用了陈平的计策，假装要到楚国的名胜云梦泽，带着自己的亲信部队来到韩信的封地，准备找机会发动袭击。

韩信听说刘邦来到他的封地，他也明白，刘邦这是黄鼠狼给鸡拜年，没安好心。本来他想起兵反抗，但他这个人也是过于天真，他觉得自己对刘邦一片忠心，为汉朝立大功，刘邦不至于那样绝情。这样一想，他就犹豫不决了。这时，有人对韩信提建议说：“皇帝是为钟离昧来的，如果你杀了钟离昧，把他的头交上去，皇帝一定会高兴的。”韩信也信以为真，就去伐钟离昧商量。钟离昧听了勃然大怒，指着韩信骂道：“你这个家伙太不够朋友了！”

刘邦不敢派兵进攻你，就是因为我在这里能够给你帮忙。你如果杀了我去请功，我今天死，你明天必定灭亡。”说完，他就拔剑自杀了。韩信果真拿着钟离昧的头去拜见汉高祖，汉高祖立即叫武士把韩信给捆绑起来，装进囚车带走。韩信不服，大声地叫冤，说高祖这是因为灭了敌国就收拾功臣。高祖考虑到韩信的功劳很大，而关于谋反的事又没有确切的证据，就放了他，把他降为淮阴侯。后来，陈希勾结匈奴，起兵反叛。刘邦亲自率兵征讨，韩信则留在京城。有人告发他要谋反，刘邦的妻子吕后设下毒计，由萧何诱韩信进入圈套，在宫中把他五花大绑。结果吕后不仅把韩信杀掉了，而且把他的父族、母族、妻族全部斩草除根。英名一世的大将韩信就这样被心狠手毒的吕后暗算了。刘邦知道以后，心里暗暗高兴，也没再追问这件事。

韩信死了以后，汉高祖又一个一个地收拾其他几个异姓王。从公元前202年起，到公元前195年，他先后把分封出去的7个异姓王诱灭了6个。空出来的5位，就派自己的兄弟子侄去接替。

刘邦收拾了韩信和臧荼以后，淮南王英布也坐立不安了。英布原先是楚霸王项羽手下的一员猛将，他曾经跟着项羽北上救赵，在巨鹿大战中以少胜多，立下了大功。后来，项羽把他分封为江王。刘邦和项羽夺天下的时候，派一个能说会道的随从去拉拢英布，使英布背叛了项羽，从背后给项羽插了一刀。

韩信的死，使英布十分寒心。后来梁王彭越也被除掉

了，刘邦甚至还把彭越剁成肉酱，送给诸侯王去吃。这是杀鸡给猴看。英布越想越觉得下一个就是自己了。韩信和彭越都是刘邦的亲信大将，是汉的开国功臣，刘邦都如此地残忍；而英布曾是项羽的部下，刘邦自然对他更不会手软。所以英布在公元前196年起兵造反。

刘邦听说英布造反、亲自率领大军去讨伐。当两军对阵的时候，刘邦看到英布的阵势跟项羽相似，他的心里不禁有些发毛。他责问英布说：“我已经封你为王，你为什么还要造反？”英布破口大骂，骂刘邦杀韩信、彭越，凶狠歹毒，不仁不义，逼得他也走投无路，不得不起兵造反。

英布把刘邦骂了个狗血淋头，刘邦被他揭了短处，不由得恼羞成怒，又听说英布要夺取他的皇位，气得火冒三丈，立即下令发动进攻。他费了九牛二虎之力，才打败英布，平定了这场叛乱。战斗中，刘邦被飞箭射伤，从此就一病不起。

刘邦在英布那儿吃了苦头以后，越发不放心刘家的天下了，他把异姓王一个个地消灭了，又把自己的所有子弟都封了王，想要以此来使刘家的天下永存下去。

公元前195年，刘邦知道自己很快就要不久于人世了，他召集了所有的文武大臣们到太庙里去立誓。刘邦让手下人率来一匹白马，亲自主持了杀马宣誓的仪式。他端起一杯冒着热气的马血酒起誓说：“我自从做了皇帝以来，已经12年了。当年有很多人追随我打天下，出生人死，南征北战，我已经给了他们许多应有的奖赏，有很多人被封王

封侯，手中掌管很多土地。我从自己的良心上说，已经对得起他们了。但是这些人当中，有不少人骄傲自大，自以为对国家有功就目空一切，甚至贪心不足，举兵反叛，想要抢夺刘家的天下。现在我在这里当着祖宗的灵位，为子孙后代留下一条不许违反的信条，希望大家发誓遵守：从今以后，凡不是刘姓的人，一概不许封王；凡是没有立大功的人，一律不许封侯。谁要是违反这个盟约，天下人就共同讨伐他！”

刘邦起誓完毕，把马血酒半杯倒在地上，剩余的半杯一口气喝了进去。在场的所有人都照他的样子，每人喝了马血酒，发誓一定要永远遵守这个盟约。刘邦杀马立誓，是为了防止异姓王造反，保住刘家的天下。他以为这是一条长久之计，但他万万没有料到第一个起来造反，违背这个盟约的人竟是他自己的妻子吕后的吕氏子弟。

围棋三十二名数释义：立 历也，沿边而下子者曰立，恐彼子有往来相冲之患也。

行 行也，连子而下曰行，使有粘连不断之绪也。

飞 走也，隔一路而斜走曰飞，有似禽鸟斜飞之义也。

尖 签也，两路斜签而下子曰尖，使有觑之之意也。

粘 连也，彼欲以子断之我即以子连之，故曰粘。

干 间也，谓以子间之曰干。

绰 侵也，以我子斜侵彼子之路而欲出之曰绰。

约 拦也，以彼子斜拦我子之头而反闭之曰约。

关 隘也，两子正相对而立者，谓之关，有单关双关之名。

冲 突也，直速子而入关，谓之冲。

觑 视也，有可断而不断先以子视之曰觑。

毅 提也，棋死而结局曰毅，既毅而随手曰复，毅俗又谓之提，今集中但以提字音之欲易晓之耳。

扎 札也，有若两虎口相对者，夹而札之，使有复毅。

顶 撞也，我彼之子同路而直撞之谓顶。

捺 按也，以子按其头曰捺，自上而按下也。

跷 翘也，我彼之子皆相倚联行而我子居下势不能张而欲先取其势，则以我子斜出一路而拂彼子之头，若翘首之状也，经曰宁输数子弗失一先，正此意也。

门 闭也，闭之使不得出曰门，隔一路曰小门，二路曰大门。

断 段也，段之而为二曰断。

打 击也，谓击其节曰打，连打数子曰赶。

点 破也，深入而破其眼曰点，旁通其子透点。

征 杀也，两边逐之杀而不止曰征。

聚 集也，凡棋有求全眼者则反聚而点之，有聚三聚四聚五聚六之类。

劫 夺也，先投子曰抛，后应子曰劫，乃有实东击西弃小圆大之功也。

拶 逼也，以子促而逼之曰拶。

扑 投也，以我子投彼冗中使其急求曰扑。所以促其著也。

勒 束也，使其无眼曰勒，与扎刺之义小异耳。

刺 刺也，连子而直入曰刺，若戈戟之伤物此亦使之

无全眼也。

夹 甲也，两子夹一子曰实，夹两子自夹曰虚夹。

盘 蟠也，两棋隔绝而欲连之，沿边而度子曰盘。

松 慢也，棋家取其玲珑透空疏而不漏之谓也。

持 和也，两棋相围而皆不死不活曰持，有两棋皆无眼者，有两棋各有劫者，有各一眼活者，有彼棋两段各一眼而我棋一段无眼间其中而俱活者，盖取其鹬蚌相持之义，故曰持。





## 谋略六层境界说

谋略是什么？长的什么样？一般人的概念是相当模糊的，也因此才经常对谋略产生莫名的误解，以为谋略就是彼此勾心斗角的算计，要不然就是使诡、耍诈的伎俩，是用来害人骗人的。事实上不然，谋略可以涵盖这些，但绝不等同于这些，这些只不过是谋略中一小部分粗糙、偏浅的斗技而已。

依层次的不同，谋略大抵有六种品级：

- (一) 入神；
- (二) 坐照；
- (三) 具体；
- (四) 通幽；
- (五) 用智；
- (六) 小巧。

每种品级谋略的长相、特质和内涵并不全一样。例如，“小巧”级的只是“点”状，影响层面有限，大约跟“点子”差不多。“用智”级和“通幽”级的谋略构造则可达“片”或“面”状的境界，不过还是局部的。到“具体”级谋略才是全而性的，而且已经有谋略的形体构架。到了“坐照”的境界，那已不只有形体的构架，而且已经出形

入意，超越了形体的表象，进入“意”的世界。至于“入神”级的谋略，比坐照又高一层，那是把“神”贯入谋略形体内，使谋略形体摆脱外造性，变成有独立生命，可产生内部自发性需求的机制层谋略。这层谋略已经进入 system（制度、体系或系统）的境界，施展开来，所产生的威力往往超越谋略主体所能驾驭的能力范围，好像有一股形势之力在推着所有的主体和客体去行动一般。这与一般人所言谋略是勾心斗角、使诈，在概念上是有极大差距的。

所以说，我们要研习谋略，就必须懂得谋略的种种构造及其品级。

### 大谋士必须贯通谋略的六层境界

历史的进展通常是一组人在推动几个大型的权力企划案所构筑的，而负责这大型权力企划案之上、中、下及外围建筑的，就是一群谋士或称智囊。

一般来说谋士依其运谋功夫深浅，也可分为这六种品级：小巧、用智、通幽、具体、坐照和入神。

历史上任何一个大型的权力企划案，在结构里头都会包含着许许多多的元子企划案（元子企划案是整体大型企划案的构成或关连要件），其中这些元子企划案和大型的整体企划案所需都有不同，有的只需略施“小巧”即可，有的则须到达“通幽”、“具体”的程度，甚至（完整大型的企划案）都要用到“具体”、“坐照”，甚或“入神”的功夫才能致力全功。所以大谋士并不是每个人都能担当

的，大谋士的蕴思筹策也不是策策都用到高层功力，要看  
看什么事情，什么目的。

但是大谋士的功力一定要达坐照层，才能统筹全局，  
否则其策谋容易入枝节，就难成大事业。下面我们就来介  
绍什么是“小巧”，什么是“用智”，什么是“通幽”，什  
么是“具体”，什么是“坐照”，什么是“入神”这六层谋  
略的境界。

## 谋略第一层 小巧

巧是什么？巧是各方之会要，巧也是技上最适切的一招。遇事用巧最可使上力道，而且力少而功多。冯梦龙说：“危峦前厄，洪波后沸，人皆棘手，我独掉臂，动于万全，出于不意，游刃有余，庖丁之技。”此即是巧。

谋略上用巧必须得间，切入会要。为什么要得间，切入会要呢？因为会要，通常是在事情进行的转折点，事物的重心点，力量的均衡点，支力点或现象变化的临界点上。它们是事情成败最关键的地方，从此下手可产生最大之力，做事效果最好，效率最高。《太公金匱》上就有段故事，可供作参考。

\* \* \* \*

武王欲伐纣，都洛邑未成，天阴寒，雨雪一连十余日，积雪深已丈余。

某天早晨，门外不知道从哪儿来了五位大夫装扮的人，旁边还站着两位骑士，说要晋见武王。

大家都不知道他们是谁，武王原打算不见他们，但姜太公心感诧异，就说：

“不行！雪下得这么久，突然有车骑来到门外，而且事

先连一点迹象也没有，这事恐怕不简单，大王得见见他们！”

武王觉得有理，但又不知如何接待：万一他们只是平常的地方诸侯，用了重礼岂不令人笑话？万一是世外高人，礼太轻岂不显得怠慢？正在踌躇时，太公想出一条妙计。

他立刻派了一个使者，端了一锅热腾腾的粥，打开门送到来客跟前，向他们说道：“王上有要紧公事，一时还不能出来见客。天气冷，先叫在下送热粥来让各位挡挡寒气——只是依长幼，不知道哪位先来？”两个骑士就站出来介绍说：“先给这位，南海君，其次送东海君、西海君、北海君、河伯，最后请给我们风伯和雨师。”使者随即把热粥一分送完毕了，转来回报太公。太公便向武王说：“现在可以接见他们了。五君两骑，原来是四海的海神和河伯雨师风伯，南海海神叫祝融，东海海神叫句芒，北海海神叫玄冥，西海海神叫蓐收，河伯名叫冯夷，雨师名叫咏，风伯名叫姨，大王可以叫礼宾官依着次序传呼名字召见他们。”

武王于是就在殿上召见来客，礼宾官依言传呼名字，引祝融、句芒等进殿。几个神人听见传呼都很惊异：“王上是这等英明，还未见面就预先知道了大家名号。”不由得赶紧下拜，武王忙还礼，并且问他们说：

“各位远道而来，有何见教？”

诸神说：“上天要与周灭殷，我等谨来，原督促风伯雨师，各奉专职略效微劳。”

武王和姜太公听了十分高兴，即把他们各自安顿在营里候命。全营军士闻此，士气亦为之振奋。

\* \* \* \*

小巧的谋略有一个特色，它单点突出，一点即中，有轻薄短小的味道，像案例中姜太公对应访客即很得各方之会要，不但准确而且精巧。用巧特别适合短线操作，一般来说是机智型的人比较擅长。

由于“小巧”往往只及一点，不及其余，因而极似一把锋利的匕首，富有攻击力。而且，正因为“小巧”涉及的范围非常有限，所以，这一层谋略所需的成本很小，而杀伤力却很大，有时甚至能险中求胜，扭转敌我双方的对抗形势。所谓“四两拨千斤”，很为贴切地指述了这一情况。

为了深刻地理解这一点，我们可看下面的故事。

公元621年，秦王李世民率军讨伐王世充，但是另一起义领袖窦建德率大军前来援救王世充，对李世民造成了腹背受敌的局面，率世民手下众将认为应暂且退兵，观察一下形势再做决断，但谋臣薛收献计：“目前王世充兵马精锐，就是缺粮，所以想速战速决，如果窦军与王世充会合，那王世充的粮食问题就解决了，战斗力大增，对我军非常不利。在我看来，应该派出一部分人马继续拖住王世充，困住他，您率领主力部队占据有利地形，以逸待劳，窦建德远道而来，立足不稳，疲惫不堪，我们一鼓作气，

必能克敌制胜。窦军一败，王世充孤立无援，又无粮草，必无力困守，这两人都将被您所擒。”

李世民十分欣赏此计，依计而行，果然大败窦军，擒获窦建德。

“小巧”的总特点是成本小，攻击力大。这方面与之最为相似的是三十六计的其中一计，也即“借刀杀人”。“借刀杀人”是一成语，意思是自己不出面，借用他人的力量达到辖制他人、完成自我的目的。

我国古籍中有许多关于“借刀杀人”的史例记载，大约到明代，才作为一个词普遍运用。据传，明人汪廷讷在《三祝记造陷》中写道：“恩相明日奏仲淹为环庆路经略招讨使以平赵元昊，之所谓借刀杀人。”

《三国演义》可谓中国智谋全书。刘备与孙、曹的争战中，虽然有关、张等武将，然而没有决胜的优势，所以辗转之中，假手他人，消灭有生力量是极为重要的。

曹操曾用王允之计把一员虎将吕布生擒了。吕布当即就想投降曹操。吕布说：“明公（指曹操）您所担心的人，没有比我吕布更有威力的，我现在降您，太平就不用担忧了。您率领步兵，我率领骑兵，平定太平，就容易得如吹灰一样。”曹操被吕布说动了心，心下不想杀吕布，以增加自己势力。

刘备站在一旁说话了：“曹公啊，您没有看到丁建旭和董太师的下场吗？”曹操一听，立即下令杀死吕布。

丁建旭即是丁原。最早，吕布是丁原的部下，吕布后来受董卓之诱杀死了丁原，并跟随董卓。

董卓入京之后，势力扩大，自称太师。后来王允等人巧用连环计，使董卓死在吕布之手。所以，刘备一句话就杀了吕布。

刘备为什么要杀吕布呢？

原来，刘备是暂时栖身在曹营，心怀大计。曹操与吕布联合必给刘备的未来带来重大阻力。吕布英勇过人，武功盖世。先前，虎牢关一战，吕布一人独战刘备、关羽、张飞，且进退自如。如果他与曹操联合，天下哪有敌手呢？

刘备以此一言而杀吕布正是刘备“借刀杀人”之智。

“借刀杀人”常常是在韬光养晦，静不露机的情况下使用。

西汉末年也是天下大乱之时，汉室王朝内部分崩离析。在混乱中刘秀曾以韬晦之计，渡过难关。也用借刀杀人之智，除去心头之患，又不落坏名声。

刘秀与他的哥哥在昆阳一战之后名声大噪。刘秀告诉哥哥，可能要出现预测不到的坏事。当时诸位将领都想独占鳌头而得不到，必然对刘秀兄弟不满。而刘兄不以为然。果不出刘秀所料，不久，昏君刘玄就在朱鲔和李轶的策划下杀了刘秀的哥哥。当时驻守在文城的刘秀一听哥哥被害，犹如万箭穿心，然而自己力量单薄，无法与皇帝刘玄抗争，只用韬晦之计，也不为兄长披麻带孝，竟被刘玄封为萧王。但不久就与刘玄决裂，领兵向长安进军。当时洛阳是通往长安的军事要地，刘玄派李轶去情守，以抵挡刘秀西进。



刘秀手下有一名将军叫冯异，劝李轶归降刘秀。李轶很矛盾，他虽然看出刘玄成不了大事，却也因参与杀害刘秀的哥哥，怕刘秀不容他，即给冯异回信。意思是让冯异保证他归顺后有生命保证，有高官厚禄。尔后，冯异在攻打洛阳各县时，李轶果然是按兵不动，不与冯异交战。

冯异把李轶的情况如实地向刘秀作了汇报，请刘秀接受李轶归顺。

刘秀十分了解李轶的为人，知道他反复无常，不能使用，但如果拒之门外，对于自己也不利，因想出一条借刀杀人之计。给冯异回信中，只是提醒冯异：“李轶诡计多端，一般人难以辨识，大家还是坚守阵地为好，提防李轶搞阴谋诡计。”事后，刘秀将此信内容故意公开，众人议论纷纷。

不久，刘玄手下的另一员大将得知了信的内容，知道李轶心怀二意，就派人将李轶杀了。

洛阳驻军失去了主将，军心大乱，许多人投降了刘秀。后来，大家才知道刘秀的用意，他借刘玄之手，除去自己的心头之患，又不用承担杀死降将的恶名。

唐代“安史”之乱的重要人物史思明也曾用借刀杀人计得交官运。

史思明是突厥人，本名宰干。史书记载他天生瘦弱，头发早秃，弯腰耸肩，其貌不扬。他是安禄山的同乡，比安禄山早一天出生。长大之后，以作战勇猛、足智多谋而闻名遐迩。曾得幽州节度使张守臣器重。其中有一段故事。

公元736年，史思明因欠官债而走投无路，逃到北方奚人地区。奚人想杀死他，他一本正经地说：“我是大唐王朝派来与奚王和亲的使者。你们杀了我，可要惹下大祸。”奚王一看史思明气度非凡，还当他真是大唐使者呢，于是以贵宾礼接待他。

奚王畏惧唐王朝势力，便决定派100人随史思明去朝拜大唐皇帝。史思明对奚王说：“你派去人不少，但是没有高人，我听说你有一个才华超群的琐高，何不派他去呢？”奚王就派了以琐高为首的300人随史思明朝拜大唐皇帝。

他们一行人快走到平卢时，史思明派人欺骗平卢守将裴休子说：“奚人派琐高与精兵来了，他们嘴上说朝拜天子，其实是偷袭平卢，你要赶快备战。”裴休子信以为真，在奚人毫无防备的情况下杀了300人，单留下琐高一个人。

史思明把琐高绑好押往幽州，关到节度使张守臣那里。

张守臣一看，史思明把奚人中最有威名的大将军琐高捉住了，非同小可，以为他为唐朝立了大功，因此，给朝廷奏折中大大赞赏他。史思明因此而官运亨通。

唐玄宗因此而召见他，给他赐座，认为他是世间奇才，授予他大将军、北平大守的职务。

史思明与奚人的斗争是急中生智。他沉着冷静地把奚王戏弄了一番，而且巧妙地把奚人的高级将领捉住。在此一过程中，他顺手牵羊，借裴休子之力，达到了个人目的，因而受到张守臣的器重，是“借刀杀人”、克敌制胜

的成功之例。

## 巧借发动机

中国长春第一汽车制造厂引进奥迪汽车生产线，就是德国大众汽车公司成功地借用美国克莱斯勒公司的前期成果，趁虚而入取得的成就。

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

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

就在克莱斯勒公司欲将一汽卡脖子置于死地时，德国大众汽车公司的董事长哈恩博士一行来到一汽进行礼节性拜访。双方互相了解了彼此的情况和意图后，哈恩博士表示，愿意在一汽已经引进的克莱斯勒发动机的基础上进行合作，他说：“我们希望与一汽创造一个良好的合作先例。如厂长有诚意，4个星期后请您去朗堡，到我们大众汽车所在地，我们将非常高兴在那里接待您。”

4个星期后，吕福源总经济师率一汽代表团到朗堡时，

看到已经把克莱斯勒的发动机装进了奥迪车身，因为发动机较长，这种车型是特意加长的。

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

美国欲置人于死地，最后却以自己的失败告终，而德国大众却成功运用借刀杀人计，达到了自己的目的。

## 谋略第二层 用智

“智”跟“巧”主要不同在于：“智”者，千虑之所臻也，“巧”则是偶现之一得也。前者要盘根纠结，步步为营，后者则须灵机跃动，一点通明。

策谋用智，最主要的是靠洞达宇宙事理——尤其明白事情之明因暗故，通晓动作之福祸兴衰，再借各种因果关联来“设”计。

在《史记·孙于吴起列传》中就有段描述魏相国公叔用智除去政敌吴起的故事，即是这种典型。

\* \* \* \*

吴起在魏文侯薨后，与田文（非孟尝君，另其人）争宰相之位，争不过田文。后来，田文死了，宰相的职务由一名叫公叔的接任。公叔自认自己是因为娶了魏国公主，做了驸马爷，才取得相位的，若论战功和才能的话，实在比吴起差多了，因此内心老觉得吴起对他地位的威胁太大，便想暗中除去吴起。

公叔有位贴身仆人，知道主人的心意，便向公叔献策说：“要除去吴起，那太容易了。”公叔问道：“要如何做呢？”仆人说：“吴起的为人，廉直有节操，就是太好名了

一点，主公正可用这点来除掉他。属下已为主公订好了计。首先主公要先去跟我王说：‘吴起是天下贤才，如今我们的国家尚小，西面又跟强秦接壤，实在不是一个大才可以施展所长的地方，臣担心吴起会另图发展，无心再待留魏国。’我王听了这话，必会焦急地问：‘那要怎么办？’这时，主公不妨对王说：‘大王不如把公主许配给他吧！要是他肯留下，那么他必会接受这门亲事；要是他已萌他去之意，那么他必然会加以拒绝。用这个办法就可探测他的心意了。’我王听了这个建议，一定会照着去做。到时候，主公就邀吴起到家来用餐，当他来之前，主公先跟夫人说好，在吴起到来之时，夫人要故意在吴起面前极力表现骄横、侮慢的态度，让他看在眼里，认为匹配公主之后，也会像您一样的受到凌辱，那么像他那种好名、自尊心又强的人，必然会拒绝我王的提亲，如此一来，我们的目的岂不就达到了吗？”

公叔一一照办，果然吴起到公叔家，看到公主对堂堂魏国宰相是那般的骄横无礼，心里很受不了，就拒绝了魏王的提亲。为此，魏王就开始对他起了疑心，不再信任他。吴起也感受到这种变化，深恐会惹祸上身，于是就离开魏国，逃到楚国去了。

\* \* \* \*

案例中这个谋略就是用很多因果条件的知识串接起来的，是用智型谋略的重要特征，这种策谋方法着重在推理和条件——反应的方程式特殊设计（设计要符合隐蔽、诈

骗及引诱性等原则)，以及谋略思维时心思的细密。这种用智型谋略，设计要诀在“深思熟虑”，因此一般人经过努力学习、思考，大都可以到达这个层次，但要超过这个层级进入通幽境界，那恐怕是需要稍微有点天分了！

达到“用智”境界的谋略者，往往对所要解决的问题有清晰的把握，对问题在解决过程当中可能出现的意外情况有适当的应对措施。与“小巧”相比，用智更注重谋略的整体性，讲究稳扎稳打，以全面策划取胜。中国古代历史之上，虽有“置之死地而后生”的策略，但中国的谋略家们还是更注重“退路千条”的稳妥之术。

在春秋战国时期，最善于为自己找退路的人，莫过于齐国的国相田文，即孟尝君；最善于为主人谋划退路的人，莫过于孟尝君的门客冯谖。

孟尝君号称门下有“食客三千”，三教九流之徒无所不备，他视门客如兄弟，门客们也忠诚于他。孟尝君名满天下，天下贤士纷纷投效。秦王也听到了他的名声，非常想招揽他，一直热情邀请，孟尝君不顾众人劝阻，来到秦国，送了一件银狐皮袍子给秦王，秦王隆重欢迎他，想让他做丞相，但是大臣们都反对一个齐人做丞相，秦王又不想把他送回去，就软禁了孟尝君。

孟尝君托人去求秦王最宠爱的妃子燕姬，燕姬要求以银狐袍子作为谢礼，但袍子只有一件，已献给了秦王，孟尝君无计可施，手下名叫狗盗的，混入宝库，披上狗皮，从狗洞进出，盗得袍子，送给燕姬，燕姬再三劝说，秦王

答应放了孟尝君。一行人拼命逃往函谷关，生怕秦王反悔。等到了关口，不过半夜，关口听到鸡叫才开，于是孟尝君手下一叫鸡鸣之人，学起鸡叫，引得关内外群鸡乱叫，守关人以为天亮，就开了关门，门客中早有人将过关文书的姓名改了，逃出函谷关，秦王果然派兵追赶，但晚了一步。

孟尝君回到齐国，被齐王封为相国，手下人越来越多，孟尝君养不起那么多人，就把门客分为三等：一等门客吃饭有鱼肉，出门有车马；二等有好吃好喝，但无车马；三等门客只有粗茶淡饭。有一个叫冯谖的三等门客，没来几天就唱没有鱼肉，孟尝君提升了他，他又唱没有车马，孟尝君就把他升为一等门客，过了几天，冯谖说家中老母无人养活。孟尝君又派人安顿好他老母，冯谖安静了。过了一段时间，孟尝君找来冯谖，问他会什么，冯谖说会算帐，孟尝君就让他去收薛地的债，冯谖问需要买点什么，孟尝君不耐烦地说：“你看家里缺什么就买什么吧！”

孟尝君养食客就是靠薛地的赋税，所以老百姓负担很重，冯谖去了之后，大摆宴席，请债户们吃饭，又很真诚地说：“孟尝君爱民如子，借债来帮助你们，我是受派来看望大家，有能力还的就慢慢还，还不了的就不用还了，然后一把火烧了债券，薛地百姓感激涕零，一心一意拥戴孟尝君。冯谖两手空空回复孟尝君，孟尝君冷笑了一声，问：“先生买的東西在哪里？”冯谖沉着地说：“您不是说缺什么买什么吗？我看不缺什么，只缺少‘义’，所以我就给您买了‘义’。”叙述了详细过程。孟尝君说：“您是



要让我喝西北风啊！”

秦王对于孟尝君一直气不过，就派人散布谣言，说孟尝君想称王，结果齐王罢免了孟尝君。一旦失势，真是人走茶凉，只有冯谖形影不离，跟随左右，到了薛地，百姓们都端茶送水，摆酒设宴，夹道欢迎，孟尝君感慨不已，对冯谖说：“我终于明白先生的良苦用心了，总算有了一个安身的地方。”冯谖则说：“这还远远不够，请您给我一辆马车，我到秦国走一趟，让秦王也重用您，您应该好几个地方可以安身立命。”

冯谖到了咸阳，对秦王说：“如今天下奇才非齐即秦，齐秦争雄，共谋天下，关键是看人才储备。齐国全靠孟尝君尽心竭力，才有如今的局面，但齐王竟听信谗言，罢免孟尝君，您如果能抓住时机，在孟尝君不得志之时，把他请到秦国来，晓之以理，动之以情，他会为秦国效命，到那时大王您就是如虎添翼呀！您如果慢了，齐王一旦反悔，重新起用孟尝君，您再后悔都迟了！”秦王听了，非常高兴，立刻派了使者，十辆车马，一百斤黄金去迎接孟尝君。冯谖立即返回齐国，直接去找齐王，他说：“齐秦争雄，关键在于人才，我听说秦王已派出使臣，携带重礼来请孟尝君去当丞相，大王快想想清楚吧！齐国危险了。”齐王果然急了，问冯谖应该怎么办，冯谖说：“大王如果能恢复孟尝君的相国职位，再多加赏赐，孟尝君应该会回心转意，然后秦国就无计可施了，总不能硬抢吧！请您早做决断！”齐王还有些半信半疑，派人去打听，发现秦国车马已入齐境，齐王听得消息就慌了，马上下令恢复孟尝

君的相国职务，再赏一千户土地，并接来都城居住。齐王的命令比秦国车马早一步赶到薛城，秦使只得叹息晚了一步。

秦王这一抢，奠定了孟尝君在齐国的稳固地位，齐国、秦国，薛城都是孟尝君的退路所在。齐王也看清了孟尝君对他没有威胁，这样消除了孟尝君在仕途上的潜在危险，这招巧借秦人使自己重掌相权，确实高明，他当然不是要真的到秦国去，身在异乡为异客，齐国是他的终极目标，现在地位的牢固，使他在这场政治经营术中获得了成功。

用智还讲究以谋略的复杂性来确保谋略的安全性。在实战当中，过于简单的谋略往往不过是雕虫小计，惟有层层深入的谋略才能使敌方无可捉摸，并在此基础上取得胜利。请看下面的实例。

武则天入宫以后，高宗与她男欢女爱，十分快活。武则天经承帝恩，身怀六甲，生下一个女孩。

一日，王皇后来看武则天。武则天心生一计，躲入内室。王皇后来到西宫，众宫女出来迎接，王皇后问武氏可在，宫女说是往花园采花去了，一会就回来。王皇后在宫中坐下，听到床上婴儿哭声，就走到床前，抱起武氏的女儿，抚弄一番。女孩一经怀抱，就不哭了，慢慢睡去。王皇后仍将女孩放下，用被盖好，见武氏仍不回来，也不再等，就出宫回去了。

王皇后一走，武则天就从侧室出来，悄悄地到了床前，掀开被子，女孩正熟睡。她狠下心肠，咬定牙龈，扼住女孩喉咙，将女孩扼死。然后仍用被子盖好，专等高宗下

朝。

时间不长，高宗就来到西宫，武则天拈着花朵，迎高宗入宫，二人闲聊几句，高宗问：“女儿还在睡吗？”

武则天说：“已睡了一大会儿，想必该醒了。”即令侍女去抱女孩。

侍女上前掀开被子一看，吓得说不出话来。武则天问：“还睡着吗，为什么不把她抱来？”侍女口中才说了个“不”字，武则天佯作不解，亲自到床前去抱女孩，手未及婴儿尸体，就哭了起来。高宗连忙向前，仔细一看，婴儿已经死了。

武则天问侍女：“我往御园看花，不过隔了片刻，好好的一个婴儿，怎么会闷死呢？你们快讲个明白。难道是你们与我有仇，害死我女儿吗？”

众侍女赶紧跪下，连说：“不敢。”

武则天又道：“你们都是好人，难道有鬼吗？”

众侍女道：“只有正宫娘娘到此，曾见她坐床抚摩，过一会便去了。”

武则天顿足大哭，说是王皇后害了她女儿，高宗初不相信，经不住武则天煽动，最后竟发怒，要废去王皇后。但王皇后并没有过失，害死婴儿的事又无证据，大臣们反对废后，此事只得作罢。

又过了一段时间，武则天又生下一个男孩，争当皇后的资本又多了一些。为了早日夺得皇后的位置，就买通王皇后身边的宫女，将一木偶写上高宗姓名，及出生年月日，钉上铁钉，埋入王皇后床下。然后密告高宗，高宗令

内侍去挖，挖出木偶。

高宗终于以王皇后无子、嫉妒、行巫术为由废去王皇后，武则天被立为皇后。

武则天在这场斗争中成了胜利者，但她对失败者毫不手软。王皇后和萧淑妃被关在冷宫中，用一把大锁锁着门，只留一个小洞，从小洞中传送食物。

一日，高宗独自一人路过冷宫，看到这一切，心中怀念旧情，对着里面喊道：“皇后、淑妃安在？”王皇后、萧淑妃听到是皇帝的声音，悲喜交加。二人哭着说：“妾等有罪被废，怎得尚有尊称。”高宗道：“你等虽已被废，朕却尚是忆着。”王皇后说：“陛下若有情，令妾等死而复生，重见日月，望改此院为养心院，方见圣恩。”高宗说：“朕自有处置。”说完返回。

这件事很快被武则天的耳目报告给武则天，武则天当面诘问高宗，高宗抵赖不敢说实话。武则天竟下一道矫诏，令杖两人百下，又把手足截去，投入酒瓮之中。两人宛转哀号，历数日方才毙命。

萧淑妃临死前恨骂武则天：“愿后世我生为猫，阿武为鼠，时时扼阿武喉，方泄我恨。”

武则天得到手下的报告后，就禁止宫中养猫，改王皇后姓为蟒，萧淑妃姓为枭。王皇后和萧淑妃的家还被充军到边疆。

## 谋略第三层 通幽

幽是一种曲窈而深远的样子，它有转折回绕之奥妙，也有隐忽透蕴之意味。通则是开阔，有空旷的意味。用谋通幽，就是在表示谋略的实质设计已达到了这种境界。

通幽与用智主要的不同在于：通幽必须透境，因此谋略构成通常都要有相当的纵深，而用智尚不需有这样的安排。

谋略的幽境要如何构筑出来呢？

一、手段宜阴隐不宜太白，最好能看似萦回流长；

二、各手段要有前后、远近之分，且中间暗含气脉，让前后、远近蜿蜒起伏，脉络牵连；

三、立基要空旷，四旁疏通，不可过于迫塞（要得通）。

我们举个例子来看就容易明白。在《史记·陈平世家》中有段故事是这样的。

\* \* \* \*

陈平，河南阳武县户牖乡人。小时候家境贫困，却很喜欢读书。长大后，到了可以娶妻的时候，有钱人都不肯把女儿嫁给他。陈平又不甘于和穷人家的女子结婚。直到

后来户牖乡有一个富人张负，他的孙女嫁了5次，每次丈夫都死了，没人再敢娶她，陈平知道后就很想娶到她。动了这个念头之后，有一次地方上办丧事，陈平因家贫到丧家去帮忙，他就刻意最先到最后才离开，果然引起张负的特别注意。张负便尾随陈平到家，发现他家是在靠城的穷巷里，用破席当门，可是门前似有很多显贵人家来过的车轨痕迹。于是张负回家后便对他的儿子仲说：“我想把孙女嫁给陈平。”张仲答说：“陈平家贫又不从事生计，县里的人都笑他，为什么要把您孙女嫁给他呢？”张负说：“陈平这样有才貌，难道会一辈子都贫贱吗？”终于把孙女嫁给陈平，他还借钱给陈平来送聘礼和办喜事。临行张负训诫他的孙女儿说：“汝毋以贫故，事人不谨，事兄伯如事父，事嫂如母。”陈平自从娶了张家的孙女之后，经济清况大为改善，交游也日渐广阔。

### 陈平是怎样从贫寒中攀援求进的？

不管是个人或企业，要想成就一番事业，开始的立基很重要。

立基的方法，常见的有三：一是自行独力开展，二是借蛋驱壳，即鸠占鹊巢，三是寄生，即攀附援引。其中以第三种最省力气，陈平所用的，也就是这方法。

陈平怎么做呢？他首先要锁定目标对象，然后根据自己的特色，把自己包装好（居穷巷，用破席当门，门前再安排满地车轨痕迹，让外人看来好似经常有显贵人物造访，衬托出这里主人不简单）。再下来就施展“勾引推销

术”，故意用异样的行为举止勾引目标对象的注意，进而引他到家来调查，好把自己推销出去。

不久，陈平即在户牖乡里中的社庙，当了社宰。由于每次分配肉食都非常平均，地方上的父老都说：“陈孺子真不错。”陈平感慨说：“唉！可惜我陈平没有机会治理天下，否则我也能做得像分配肉食一样的好！”他不满足于现状由此可知。

后来陈涉起义称王于河南陈州，命周市略定魏地，并立魏咎为魏王，与秦军在河南的临济展开大会战。这时陈平就前往临济去投效魏王咎，魏王任命他当太仆的官。他每以天下大计说魏王，可是魏王都不能接受。不得已，陈平便偷偷地离开了魏王。

过了一段时间，项羽攻城掠地到了河上郡，陈平随即前往投靠他，并追随项羽入关灭秦，届此才获得项羽赏赐卿爵之位。后来项羽自封为西楚霸王，定都于彭城，汉王则从汉中回师平定关中，然后再向东方进军。这时殷王司马卬反叛楚国，于是项羽封陈平为信武君，命他率领魏王咎在楚地的人马前往征伐，终于降服了殷王。项王便拜授陈平为都尉官，并且赏赐他黄金二十镒。

可是过了不久，汉王刘邦攻下了殷地，楚王项羽为之大怒，传言将诛罚前次平定殷地的将吏。

陈平惧怕，就将项羽所赐的黄金和官印封好，派人送还给项羽，而自己则仗持一把剑走小路逃亡。

陈平一直逃，逃至河南修武来归顺汉王，汉王当场赏

赐了全部进谒者以酒食。然后说：“吃过后，就到宾馆去休息吧！”陈平立即起身说：“我是有事才来的，有重要的情报今天不能不说。”汉王于是再接见他，经过跟他交谈感到很满意，便问他说：“你在楚国当何官？”陈平答说：“当都尉的官。”当天汉王就拜陈平为都尉，又命他当陪乘官，并使他监护军队。

诸将为之哗然，嚷嚷说：“大王一得到楚国逃亡的军士，尚不了解他才能的高下，就命他为陪乘官而同坐车中，且让他来监护军中那些资历深的将军，妥当吗？”汉王听他们这么说，不但不改变态度，反而更加宠幸陈平。接着带陈平一起向东攻伐项王。可是到了彭城，不幸被楚军所击败。于是再引兵回师，收编散兵来到河南的荥阳，改任命陈平为亚将，隶属于韩王信，驻军于河南广武。

这时绛侯周勃和灌婴等都来向汉王进谗言，说：“陈平身材虽魁伟，但却像帽上的玉，摆着装饰罢了，其实内在并没有真正的才能。我们听说陈平在家时，偷嫂子，后来投奔魏国不见容，又逃归楚国，后来不合意，又从楚国逃亡来归顺汉王。现在大王尊崇他，给他高官，又使他监护军队，让陈平逮到机会了，他竟公然收受红包，给送红包多的人好的职位，送红包少的人差的职位。所以依臣等看来，陈平实在是一位反复无常的乱臣，请大王明察。”

汉王半信半疑又召来陈平责问他说：“你投效魏王不合意，于是改投楚王，而又离去，现在又来投靠我，这些事难道不会使要相信你的人多心吗？”陈平答说：“我先投效魏王，是魏王不能采用我的建议，所以才离开他去投奔项



王。项王也不能信任别人，他专宠他们项家的人，纵有奇谋之士也不能用，所以我才离开项王。至于收受红包，当时我是空手逃出来的，不收红包，就没有钱用啊！现在我实话实说，假使我的才能真有可采纳的，那就请大王任用我，如果没有值得采用的，诸将送的红包还在，我愿意封好把它送官，大王就准许我走路吧！”

汉王听了陈平的话，心里反而宽慰，于是向陈平谢罪，并且更重赏他，加拜官为中尉，监护所有的将军，诸将才不敢再说话了。

**陈平如何化解在他职业生涯中，因钻营求进带来的危机？**

无可否认，一个人要积极钻营求进，就必须踩过一个个的垫脚石，但这一来也必定会带来许多负作用，例如引起同僚的妒嫉或引起老板对你的人格（忠诚度）产生怀疑，这些如果不排除，都将会成为继续求进的障碍。

案例中陈平就是碰到这个问题，他一再借跳板，跃为汉王的座上卿，知道自己的行为难免令人眼红、疑虑，于是为了彻底化解这个潜在问题，他成功地设计一次红包事件，终把问题摆平。

他是要借着公开收受红包，向刘邦显露他这个人的真实本性——心行如一。他要让刘邦认识自己从没有什么掩饰，爱财就是爱财，如认为合则留，不合则去，这是陈平的表白。他这样做有两个目的，一是澄清过去几次跳槽的原委，尤其举出项羽专用自己人，为人吝啬，每次封赏都显得犹豫，不够爽快，不获人心，所以他才离开项王的，

二是给刘邦定心钉，表明他这个人有才，但格局不大，不会对他（刘邦）产生威胁，只要给予财富上的满足，他的胃口就饱了，他是很好驾御驱策的千里马（按，谋士由于专业特质的关系，一般是很难令人放心信任的，这是陈平一直想克服的问题）。

刘邦自从听了他表白之后，果然对他深信无疑，更加倚重他的策谋长才，使陈平安然度过此次就业生涯的危机——别的将领都不敢再讲话，接纳他了，他才算真正加入这个刘家团体，并且在这个团体里生根发芽。

再说陈平度过这次危机之后，楚军急攻汉，断绝汉军输送粮食的通道，在荥阳城围困汉王。汉王深感忧虑，表示愿意割让荥阳以西的土地跟项王讲和，可是项王不接受。

有一天，汉王叹口气对陈平说：“天下纷乱，何时才能平定呢？”陈平答说：“项王恭敬爱人，一些廉洁谦恭好礼的才士大多归顺他。但项王对论功赐爵位或封地，却吝啬、舍不得，因此天下的才士中也有人不愿意归附他。现在大王傲慢而少礼，以致廉节的才士不来归顺；不过大王有一个好处，就是能慷慨地把爵位封邑赏赐人，使得一些贪利无耻、品行不正、没有气节的人也多愿归顺大王。臣以为假使你们俩能各自除去其缺点，采纳某优点，就可以平定天下了。今大王的弱点是恣意侮辱人，不能得到廉节之士。而楚国也有其缺点，所以在项王身边骨鲠之臣也不过亚父、钟离昧、龙且、周殷等数人而已。为大王计，大

王假如能拿出数万斤黄金，进行反间之计，来离间他们君臣，使他们彼此起疑心，项王为人善猜忌，这样一定可以造成他们内部自相残杀，届时汉军再借机进攻，如此必定能够消灭楚国。”汉王认为陈平讲得有道理，于是就拿出黄金四万斤，交陈平，任由他去运用处理，也不过问黄金进出的情况。

陈平就用大量黄金，在楚军中积极进行反间之计，散布流言说钟离昧等诸将为项王带兵，功劳很多，可是终究不能封土为王，所以他们想要和汉军结盟，来消灭项家，分割其地而称王。项羽果然猜疑不信任钟离昧诸人，便派遣使者到汉军以探虚实。汉王准备了太牢的饌具，听说楚使到，便命送进来，等到见了楚国的使者，却佯装很惊奇的说：“我还以为是亚父的使者，原来是项王的使者。”于是命人把太牢的饌具拿开，另以粗劣的饌具给楚王的使者进用。使者回去，把整个情形向项王报告，项王果然中计猜疑范增。范增想赶快攻下荥阳城，项王不信，不肯听从。范增闻说项王在怀疑他，于是生气地对项王说：“大事已经定了，君王好自为之吧！”便离开项王回去。还未走到彭城时，就因背部的疮毒发作而死。

陈平见计得逞，于是就在夜晚，从荥阳城东门放出二千个女人，楚军以为是汉军出战而攻击之，陈平和汉王趁机立即从西城连夜逃出城去，再转进人关中，收编残兵后再向东进军。

隔了一年，淮阴侯韩信攻破齐地，自立为齐王，并派使者报告汉王。汉王大怒而责骂韩信，陈平在旁赶紧蹶汉

王的脚，汉王乃领悟，当场改用隆重的礼数接待齐使者。同时派张良去立韩信为齐王，并以户牖乡封陈平。

汉高帝六年，有人上书告韩信要造反。高帝问诸将的意见，诸将都说：“赶紧用兵，坑杀这个小子吧！”高帝听了默然不说话，就问陈平，陈平一再的谦辞说：“诸将怎么说呢？”高帝便把详情都告诉他。陈平说：“那人上书告韩信造反，有没有人知道这事？”高帝说：“没有。”陈平又问：“韩信自己知道吗？”高帝说：“不知道。”陈平又说：“高帝的精兵和楚国比起来如何？”高帝说：“比不过。”陈平又说：“陛下的将领中带兵打仗有能超过韩信的么？”高帝说：“没有！”陈平又说：“现在陛下的兵士不如楚国精锐，而且将领用兵不及韩信，如果发兵攻伐他，这是真逼他造反了，我私下是有些感到危险的。”高帝说：“那么这事怎么办？”陈平说：“古时天子有巡行天下，会合诸侯的事。南方有云梦泽，陛下不妨放言出游云梦泽，要在陈地会合诸侯。陈地就在楚的西界，韩信若接到天子出游的告示，势必来郊迎，进谒陛下。这时，陛下即可借机拘捕他。”高帝认为有道理，于是派遣使者通告诸侯在陈地会合，宣称“朕将南游云梦泽”。高帝随后出发。当他还来到陈地时，楚王韩信果然郊迎于道中。高帝看见韩信来，马上叫武士把他拘捕捆绑，载在后车中。韩信大叫说：“天下已定，就轮到我死了吗？”高帝回头去对韩信说：“你不要作声，你想造反很明显了！”武士又把韩信的两手反缚。于是高帝就在楚地会合诸侯，并乘机平定了楚地。

随后，高帝回到洛阳，赦免韩信，改封为淮阴侯。此

时，陈平也被封为户牖侯，可世代承袭不断绝。可是陈平却谦辞说：“这不是臣的功劳。”高帝说：“我靠您谋策，方能战胜敌人，这不是你的功劳是谁的？”陈平说：“如非魏无知的引荐，我哪里能为陛下所用呢？”高帝说：“您这个人，可说是不忘本的。”于是再封赏魏无知。

### 陈平是如何扮演好专业上的谋士角色的？

作为一个谋士，除了必备的谋略才识和策谋的技术能力之外，还必须具备下列三个要件：

一、诚实的职业道德：必须对雇主善尽忠实献策的责任，知无不言，言无不尽，不能把事实隐藏，必须实事求是。

二、隐伏的性格：擅于腹中思考，不轻易露白，志于助人成事，本身则耐得住寂寞，不喜欢站在舞台前出风头，在职务机密上能守口如瓶。

三、平淡而仁厚的风范：由于谋略要讲究现实的势和利，用一般人的伦理道德眼光来看，会显得冷酷苛薄，再加上一谈到谋略就难免要运用到奇、巧、成、诈的手段，令人提心吊胆，因此雇主也会暗防自己受害，在这种情况下，雇主对谋士当然是很难推心置腹的。此时谋士就必须靠着他在人格上的修为，来让雇主对他感觉放心和牢靠，这种人格修为就要在平淡和仁厚上去追求。

案例中陈平就很能扮演这种专业谋士的角色，他向刘邦献策：一、不轻易露口；二、既露口即知无不言，言无不尽；三、有功不忘谦让，令人感觉他为人不忘本；四、

他的谋略，多属高层人物间的斗智，这样避免了过多的杀戮，让刘邦越来越感觉得到他（陈平）的难得。

陈平这种营造谋士角色的方法，也已达“通幽”之境，无怪乎他始终为刘邦所倚重。

\* \* \* \*

汉惠帝六年，相国曹参逝世，任命安国侯王陵为右丞相，陈平为左丞相。王陵，乃沛县人，原是县里的豪族，在高帝还未发迹时，高帝常以兄长之礼奉事王陵。王陵缺少文才，但为人讲义气，说话喜欢直言。高帝攻入咸阳时，王陵也纠合数千人马，驻留在河南的南阳，不愿追随高帝。等到高帝回师进攻项羽时，王陵才率军归属于汉。当时项羽即虏取王陵的母亲留置军中，用以招降王陵。王陵的母亲却向使者泣诉说：“请为我告诉王陵，要敬谨地侍奉汉王，汉王是一位好领袖，不要因为我被虏在此，就抱持二心。”说罢用剑自刎而死。项王发怒，烹王陵的母亲，王陵才一心一意追随汉王。

王陵当了右丞相后，过了二年，汉惠帝崩逝。高后想立吕家的人为王，问王陵的意见，王陵说：“不可以。”问陈平，陈平见时机不可失，便说：“可以。”吕太后因此对王陵颇为气恼，于是明里升迁王陵为汉少帝太傅，实际上暗中把他架空。王陵为此发怒，借病辞官，闭门不上朝，过了几年就死了。

王陵辞去丞相之位后，吕太后就升陈平为右丞相，以辟阳侯审食其为左丞相。审食其也是沛县人，当年汉王在

彭城战败而向西转移时，楚王曾派人到沛县虏取太上皇和吕后为人质，审食其以舍人的身份侍候吕后。跟随高帝击败项羽而封侯，颇得吕太后赏赐。

此时，吕姝因为以前陈平替高帝出计拘押樊哙而怀恨陈平，便屡向吕后进谗说：“陈平当右丞相不办事，而天天饮酒，泡女人。”陈平知道后，每天更加纵情于酒色之中。吕太后知道了，内心暗自高兴，曾当着吕姝的而向陈平说：“俗话说‘小孩和女人的话是不能听的’，因此我只单独看您自己如何表现了，您也不用怕吕姝的谗言。”

此后陈平行事更谨慎，对于吕太后要立吕家的人为王的事，陈平都假装听从他。直到吕太后崩逝，陈平才和太尉周勃合谋，诛杀诸吕，然后迎立汉文帝。

汉文帝即位后，以为平诸吕完全是太尉周勃的功劳，陈平便主动要让给周勃尊位，并托病引退。汉文帝感到奇怪，就问他原因。陈平说：“在高祖时，周勃的功劳不如我，到了诛杀诸吕，我的功劳不如周勃，所以想把右丞相让给周勃。”文帝遂同意，就命绛侯周勃为右丞相，权位之尊列于第一；陈平则迁调为左丞相，权位列于第二。

过不多久，文帝熟悉了国家的事务，问右丞相周勃说：“天下一年审决的讼案有多少？”周勃谢罪说：“不知。”又问：“天下一年钱谷的收支各有多少？”周勃又谢罪说不知道，紧张得汗流浹背。于是皇上转问左丞相陈平，陈平回答说：“这些事都有主管官吏，何不问他们呢？”皇上问：“主管官吏是谁？”陈平说：“陛下如问决狱的事，就责问廷尉；如问钱谷的事，就责问治粟内吏。”皇上又问：“假

如各事各有主管官吏，那您所主管的是何事？”陈平谢罪说：“主管官吏！上辅天子，下育万物，外则镇抚四夷诸侯，内则使百姓归附，使卿士大夫各任其职。”文帝听了点头说好。右丞相周勃感到很惭愧，退朝后便责问陈平说：“您为何不早教我回答呢？”陈平笑说：“您当这个相位，难道不知自己职责吗？您想想看，皇上如果问长安中盗贼的数目，您也想强作回答吗？”于是周勃知道自己的才能差陈平太远了，就托病请免去丞相之职，由陈平专任惟一的丞相。

**陈平是如何在高层的权力结构重组当中，重新盘根立足的？**

历史上，每逢权力结构的重组，都必然带来或大或小的权力斗争，斗争的结果经常是血刃相见，惨不忍睹的，作为谋士，很容易被卷入漩涡。因此，陈平的态度是特别谨慎的，但他并不被动，他的基本策略是“守静观复，候时而动”，因此他能成为权力舞台上的不倒翁。

先说“守静观复”。他面对吕后当政、诸吕弄权，假装听从，自己则纵情声色，以去疑避祸，再静观其变。

再说“候时而动”。陈平在汉高帝崩逝后，改变了只当谋士的念头，开始走上权力舞台。第一次用一句话斗垮丞相王陵，第二次借周勃之力迎立文帝斗垮诸吕，第三次用计斗垮周勃，手法都很巧妙。尤其他把周勃推上最尊之位，让其出丑，然后再拉他下台，以报当年进谗之仇的谋略，更用得轻描淡写，有空旷悠远之妙觉！在谋略上即谓



之“通幽”。

上述案例中，陈平颇得通幽之奥妙。其实在我国古代诸多的兵家奇书中，都有此方面的精彩论述。比如《三十六计》中，“指桑骂槐”一计，与通幽有异曲同工之妙。

此计名称“指桑骂槐”，本意是指着桑树骂，而实际上是骂槐树，作为军事韬略就是所谓“敲山震虎”，以此一手段建立权威，或达到某种目的。

战国时，齐国大臣春居，以此法巧劝齐宣王。

齐宣王修建大宫室，修了3年还未完成，规模很大，光堂上的门就设计300座，臣子们无人敢劝阻齐王。

臣子春居向宣王说：“楚王抛弃了先王的礼乐，音乐因此变得轻浮了，请问楚国算是有贤明的君主吗？”宣王说：“没有。”春居说：“所谓的贤臣数以千计，都没有人敢劝谏，请问楚国算有贤臣吗？”宣王说：“没有贤臣。”春居说：“如今您修建大宫室，宫室之大超过100亩，堂上设置300座门。凭着齐国这样的大国，修建了3年仍不能够建成。臣子们没有敢劝阻的，请问您算是有贤臣吗？”宣王说：“没有贤臣。”春居说：“我请您允许我离开吧！”说完就快步走出去。宣王说：“春居！春居！回来！为什么这么晚才劝阻我呢？”

齐宣王赶紧召来记事的官员说：“写上！我少贤德，热衷于修建大宫殿，春居阻止了我。”宣王终于接受了春居的劝谏。

还有，齐国人能意也曾以“指桑骂槐”法，劝讽过齐宣王。

能意去见齐宣王，宣王说：“我听说你为人正直，有这样的事吗？”能意回答说：“我哪里能做到正直？我听说正直的人士，家都不住在政治混乱的国家，自己不去见德行污浊的君主。如今我来见您，家又住在齐国，我哪里能算得上正直！”宣王生气地说：“真是个卑劣的家伙！”打算治他的罪。

能意机智地回答说：“我年轻时喜好直言争辩，成年以后一直这样做，您为什么不能听取卑劣之士的言论，来表彰他们的爱好？”说得宣王恍然大悟，于是赦免了他。

春秋时期，齐景公任命田穰苴为将，带兵攻打晋、燕联军，又派宠臣庄贾作监军。穰苴与庄贾约定，第二天中午在营门集合。第二天，穰苴早早到了营中，命令装好作为计时器的标杆和滴漏盘。约定时间一到，穰苴就到军营宣布军令，整顿部队。可是庄贾迟迟不到，穰苴几次派人催促，直到黄昏时分，庄贾才带着醉容到达营门。穰苴问他为何不按时到军营来。庄贾无所谓，只说什么亲戚朋友都来为我设宴饯行，我总得应酬应酬吧？所以来得迟了。穰苴非常气愤，斥责他身为国家大臣，负有监军重任，却只顾自己的小家，不以国家大事为重。庄贾以为这是区区小事，仗着自己是国王的宠臣亲信，对穰苴的话，不以为然。穰苴当着全军将士，命令叫来军法官，问：“无故误了时间，按照军法应当如何处理？”军法官答道：“该斩！”穰苴即命拿下庄贾。庄贾吓得浑身发抖，他的部下连忙飞马进宫，向齐景公报告情况，请求景公派人救命。在景公派的使者赶到之前，穰苴即令将庄贾斩首示众。全军将

士，看到主将敢杀违犯军令的大臣，个个吓得发抖，谁还再敢不遵将令。这时，景公派来的使臣飞马闯入军营，拿景公的命令叫禳苴放了庄贾。禳苴沉着地应道：“将在外，君命有所不受。”他见来使骄狂，便又叫来军法官，问道：“乱在军营跑马，按军法应当如何处理？”军法官答道：“该斩。”来使吓得面如土色。禳苴不慌不忙地说道：“君王派来的使者，可以不杀。”于是下令杀了他的随从和三驾车的左马，砍断马车左边的木柱。然后让倒霉的使者回去报告。禳苴军纪严明，军队战斗力旺盛，果然打了不少胜仗。

西汉时，汉武帝讨厌喂大自己的乳娘，嫌她好管闲事，事无大小都啰里啰嗦，决定将她迁出官外去住，像现代的媳妇逼家婆迁居一样。

乳娘在皇宫住了几十年，总不愿离开宫廷生活，于无可奈何时，想起一位东方朔，他是汉武帝的近身红人，希望他能帮助说句话。她把事情告诉东方朔后，东方朔安慰她说：“当你向皇上辞行的时候，只回头看皇上两次，我就有办法了。”

这天，乳娘叩别武帝下殿，满眼泪水，频频回头向武帝看几次。东方朔乘机大声说：“乳娘，你快走吧！皇上现在用不着你喂奶了，还担心什么呢？”

汉武帝一听此话，如着雷一样，感到十分难过，想起自己是吃她的乳水长大的，她又没犯什么大错，就立刻收回成命，留乳娘继续住在官里。

明宪宗时，太监汪直弄权，气焰不可一世，私兴大狱，

无恶不作。手下的两名爪牙叫王越与陈钺，分踞文武要津，朋比为奸，弄得朝政日非，大臣敢怒而不敢言，宪宗犹蒙在鼓里。

时有一位太监，名叫阿丑，其人多才多艺，言语诙谐，富正义感，很得宪宗喜爱，他经常在宫里演戏。

有一次，宪宗叫演戏娱乐，阿丑演了一出“醉酒”。

他一出场，就左斜右倾地作醉酒状，胡言乱语，开口骂人，妙语连珠，诙谐百出。

另一扮路人的出场，向阿丑作一怪状，忽然大喝一声：“大官出巡，肃静回避！”以为会把阿丑吓跑。

阿丑毫无感觉，似聋子送殡，不肃静也不回避，还指东划西地骂：“什么大官小官，黑猫白猫，你行你的阳关道，我过我的独木桥，老爷在此饮酒，你还不绕道滚蛋！”

旁人没法，把头皮抓了抓，再想办法，又大声喝“圣上驾到！”

阿丑依然不动，继续喃喃醉语：“圣上还在睡梦中！糊！圣上比我还醉”

两次吓他不倒，旁人有点急，忽又眉头一皱，计上心来，再一声大叫：“汪太监驾到！”

面露惊惶，扑通一声俯伏在地上，口称：“死罪死罪！”

旁人得意了，哈哈大笑起来，阿丑抬头一望，原来被人玩弄了，乃袖子一拂，爬了起来，骂一声“呸！混蛋！”

旁人问他：“阿丑！我刚才叫圣上驾到，你毫不害怕，为什么一听见‘汪太监’就怕得要死，趴在地上呢？”

阿丑即答：“我只知有一位汪太监，哪里知有皇上其人？”

宪宗看到这里，很不高兴，继而一想，觉得阿丑的话里有话，从此便开始对汪直注意起来，渐渐对他疏远。

至第二次宪宗又要看戏的时候，阿丑这回却演起武夫来了，手持双斧，在舞台上耍了一轮功夫，继唱其霸腔：“本英雄汪某是也，东拉西抢，横行天下，战无不胜，贪无不得，全靠这两把板斧！——好不厉害也。左手一扬，日月无光，右手一挥，人头落地。管它血流成河，本英雄正好中流击节；什么尸骸遍野，正好横槊赋诗。——”

他在台上如此这般耀武扬威，那扮演的旁人，拍掌叫好一番之后，插嘴问他：“汪勇士，你说这双斧如何了不得，不得了，究竟这两个家伙叫什么名字？”

阿丑答唱：“两个活宝是冤家，杀人放火天怕他，朋比为奸谁敢问，横行霸道问你怕不怕？此家伙王越陈钺是也！”

宪宗虽然看得好笑。心里却更加透亮。终于到御史徐绣上疏奏劾汪直的时候，即下决心把汪直流放边疆，一网将其党羽打尽。

## 谋略第四层 具体

“具体”在这里是指呈现出像物体一样有形貌体式的意思。谋略只有到了这种有形貌体式的境界才算开始进入高层谋略的世界。这种层级的谋略通常是组群式，一个大谋略之内还包括着许许多多的子谋略。各个子谋略间结构紧密，上下左右联成一体，展现出特殊的形态体貌。

像我国战国时代苏秦张仪合演的纵横大战略、第一次世界大战德军的希里芬计划和第二次世界大战德军的兼割计划，都算是已具“体”的谋略。

还有，楚汉相争时刘邦动用的“攻围取势”大战略也可算已达具体境界的谋略。这个战略是由一个叫做辕生的人向刘邦提出的，背景是：

刘邦在荥城被困，不得已采用陈平密计，放妇女出东城，自己西出潜逃。他逃抵成皋，在关中招集兵马，正准备回攻荥阳时，有一辕生来向刘邦献策说：“大王不必再往荥阳，但教出兵武关，南向宛洛，项王必虑大王复袭彭城，移兵拦阻，荥阳自可解围，成皋亦不致吃紧。大王遇着楚兵，更坚壁勿战，与他相持数月，一可使荥阳成皋暂时体息，二可待韩信张耳平定东北后联合赵、燕、齐兵力前来会师，然后大王再还荥阳，合军与战。我逸彼劳，我

盈彼竭，还怕不能破楚吗？”

换言之，辕生建议刘邦的战略是借一面攻击、一面牵制，一面牵制、一面占地取势，然后逐步完成全面大包的连锁战略。

首先我们来看“一面攻击、一面牵制”。它有两个方面：一面是刘邦向南攻，作势逼近彭城，系借攻其必救之计，引项羽移兵南下拦阻。目的在一面牵制荥阳成皋占优势的项羽，疏散荥阳的压力；一面则帮助韩信乘虚在东北一带攻城掠地。

再说“一面牵制、一面占地取势”，刘邦一面在荥阳成皋一带缠住项羽，一面派韩信攻取韩赵、齐等地，系一面占地取势，一面也在分散项羽的主力（使项羽备多则分），这样回过来也可缓和刘邦在荥阳被项羽围困的危险。

像这样“一面攻击、一面牵制”，又“一面牵制、一面攻击”取势，等到在外围之势坐实之后，再从四面八方包围过来，交互使用侵削和打入，不断压缩项羽的势力范围，削弱其战力，进而彻底将他击溃的战略，就是所谓攻围取势的战略。它是有时间、有空间的战略联合，就有“具体”的意味。

我们再来看看历史故事，也许会有更深入的体会。

\* \* \* \*

话说楚汉相争，有一次汉王兵败逃出荥阳，入关招收兵马，想要再出兵收复东边之地。有位辕生来对汉王说：“楚和汉在荥阳相持不下，已经好几年了，其间汉常处困

境。大王这一次不能硬拼了，不妨兵出武关，南逼彭城，项羽闻知，必引兵南走迎击大王之兵。届时大王再深沟高垒，坚守不战，牵住项羽之兵。使荥阳、成皋之间，且得休息。同时令韩信联合燕、齐兵力，引兵到荥阳来。这样，楚所要准备应付的方面很多，力量分散。汉兵得休息，兵力复振，与楚决战，必定可破楚。”汉王立即同意出兵宛洛，并与黥布继续收聚兵马。

项羽闻报汉王在宛，果然引兵向南。但汉王坚守壁垒，不肯与项羽正面作战。而这时彭越已渡过淮水，与项声、薛公战于下邳，大破楚兵。项羽闻报，乃引兵向东，来击彭越，汉王便也乘机引兵北向。

后来项羽击破彭越兵，彭越败走。此时项羽得知汉王又回军成皋，乃引兵西进，攻拔荥阳，杀周苛和枞公，围成皋。汉王不敌，遂独自与夏侯婴同车出成皋北面玉门，向北，渡黄河，驰走至夜。然后扮称汉使者，清晨驰入张耳、韩信军营中，夺取了张耳、韩信的兵符，指派张耳向北进攻，韩信则向东进兵，攻击齐。

韩信攻齐，齐王不敌，便派人向项羽求救兵。项羽便指派龙且为大将，带着 20 万人马，来救援齐国。

当时齐国田广和楚将龙且，把两军联合在一起，跟韩信的部队，一在潍水之东，一在潍水之西，隔水排下阵势。韩信就在黑夜里叫人做了一万多个盛满砂石的袋子，堵住上流的河水，随即带着一半军队渡河，去攻打龙且。他先假装打不过，回头就撤退。龙且看了十分傲慢地说：“我本就知道韩信是个胆小鬼！”



龙且就带兵渡河去追击韩信，韩信立即叫人打开堵水的沙袋，水就一涌而下。龙且的军队刚好渡河到一半，死伤无数，渡过河的，也大半回不去！韩信即下令反击，杀了龙且。龙且手下留在潍水东岸的军队也四方逃散。齐王也逃跑了，韩信从后追赶败兵，把楚军全都俘虏，齐王也被捉住杀了。

韩信把齐国全部平服之后，就派人去跟汉王请求说：

“齐人狡诈，变故恐多，屡降屡叛，它南面又和楚国相邻，如果不暂立一个代理的齐王镇压它，那情势始终是不稳的。希望大王能让我来暂代这个齐王吧！”

刘邦当时正被项羽围困在荥阳，情势十分危急。韩信派的人到达汉营，呈上信件，汉王打开信件一看，便脱口大骂道：

“我被围困在这儿，早晚都盼望着你来帮我打退敌兵！想不到这会儿你倒要自立为王了！”

张良、陈平在旁捏了一把冷汗，暗中踩了一下汉王的脚，小声说道：

“汉军目前正处不利的情势，难道还能阻止韩信称王吗？不如就乘此机会立他为齐王，好先安住他，否则恐怕大势不妙！”汉王一听说，就领悟了，立刻改口骂道：

“大丈夫要做就做真齐王才对，做假的干什么呢！”

于是即派张良去立韩信为齐王，并征调他的部队反攻楚国。

而项王这边，因为已经丧失一员大将龙且，也有些恐慌，项王就派人去游说韩信道：

“当今天下归楚归汉权操在你手中，你若站在汉王那边，就是汉王胜，你若站在楚王这边，就是楚王胜。但为君计，你不如中立，因为你若帮汉王打败楚王，以汉王那样轻信背义之个性，楚王若死，下个目标就必定轮到你了，你如果反汉并与楚谈和，如此天下三分，你也可以称王，不是最明智吗？”但为韩信所拒绝。

此时汉军势盛粮足，项王兵已疲惫，粮已断绝。汉王就派陆贾去游说项王，请求迎回汉王父太公，项王不肯。汉王又派侯公去游说项王，项王乃与汉订立和约，中分天下，割鸿沟以西之地为汉地，鸿沟以东之地为楚地。

项王与汉王立妥了和约之后，即欲解阵引兵东归。汉王也准备西归。这时张良和陈平突向汉王进策说：

“如今汉有天下之大半，诸侯也都归附于汉。而楚却正兵疲粮绝，这正是亡楚良机！大王不如乘楚兵的疲饥无力，趁机会加以攻取。如果大王现在有此机会而放走了楚兵，不加攻击，这就是养虎为患了！”

汉王听信了张良、陈平的话，即引兵追项王至阳夏南，并约同韩信和彭越军，共击楚军。可是汉王兵到固陵，韩信彭越二人之兵仍未按约期来会。项王就乘势攻击汉军，大破汉军。汉王只好又坚守壁垒，掘深沟自守。

汉王对张良说：“韩信彭越不从约定，如何是好？”

张良答说：“楚兵将破，韩信彭越二人没有分到土地，他们不来，是可理解的！其实只要君王能与韩彭二人共分天下，他们就会立刻来到，否则不能得合兵攻楚，恐怕很危险。依臣之见，大王如能宣布，自陈地以东，到海边之

地，尽给韩信；睢阳以北到谷城之地，给彭越，使他们各自为战，向楚进攻，那样楚就容易击溃了！”

汉王说：“好极了！”

于是汉王派发使者，告诉韩信和彭越说：

“你们发兵来合力攻楚。楚破以后，自陈地以东，到海边为止，都给齐王韩信；睢阳以北，到谷城为止，都给相国彭越。”

韩信和彭越听了以后都回报说：“我立即进兵攻楚。”于是韩信从齐出发，刘贾军队从寿春出发并行共攻楚军，一路攻到了垓下。

这时楚大司马周殷叛楚，亦以舒城之兵攻破了六城，带了全部九江之兵，随刘贾、彭越，都会聚于垓下，来合围项羽，项羽终于败死。

此案例中，刘邦就有整体整面包围的战略思想，这就是具体的谋略。而项羽则多只在点上站立，点不敌面，面不敌体，胜败之分当自定矣！

具体的用谋境界讲究计中有计，而不是单纯的一计。“具体”的妙境在《三十六计》中也有相关论述，其中“连环计”一计说道：“将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠地。”翻译成白话文，意即：敌方兵多将广，不可硬拼，要让它自己困扰自己，就自然削弱了它的实力，采用恰如其分的作战措施，必然取胜，如同有天神相助一样。

庞统怂恿曹操把大小战船用铁链连成一大片，然后派人纵火焚烧，使之无法逃散，就是连环计。一般规律是一

方面使敌人自己束缚自己，另一方面配合进攻，二者统一，达到摧毁强敌的目的。例如，宋代将领毕再遇，曾设计引诱敌人来同他作战。他忽进忽退，三番五次地引诱敌人，直到天色昏暗，便把用香料煮过的黑豆撒在阵地上，又前去挑战，一会儿又假装败走。敌人乘胜追击，可是这时敌人的战马却饿了，嗅到豆子的香味，都去争着吃，任凭鞭子抽打都无济于事。这时，毕再遇率领大军进行反攻，于是获得了大的胜利。这也属于连环计的实际应用。

第二次大战前，英法两国为欧洲最强国家，法国在非洲拥有许多殖民地，实际上已成为一个欧洲地上的非洲帝国，其野心是希望独霸欧、非两洲；英国殖民地遍布全球，其政治目的却是在永远保持均势。但在德国希特勒眼里，已看出英法两国目标绝不一致，认为要翻身，必先拆散英法联盟，要削弱法国，非拉拢英国不可。因此在他得到权势后，使一面高唱和平赞歌，一面秘密重整军备。此时英国有意讨好德国，建议“平等军备”，法国却强烈反对。到塞尔区人民投票重返德国之后，希特勒乘机宣布不向法国作领土要求，即暗示不索回阿尔萨斯和洛林两割地，引诱法国同意“平等军备”。此时英法两国已开始貌合神离，希特勒再借口法国与苏联结盟，突然进军占领非军事地区莱茵河，使法国外交陷于艰难境地，在得不到英国的军事支持下，只可诉诸大而无当的“国联”，不了了之。英法矛盾日益加深，希特勒再支持西班牙佛朗哥发动军变，怂恿意大利墨索里尼进占非洲的阿比西尼亚，而他

却又乘意军南进之机，把奥地利从意国手里夺过来，几年之间，从一个孤立国家进而成为轴心盟主，公然向全世界挑战。这样的制造矛盾、利用矛盾的希特勒手法，确是近代历史上最巧妙而又最成功的连环计。

## 谋略第五层 坐照

坐照比具体更高一层，谋略到达坐照的境界，已开始从具体转入不求形似，甚至进入本体无形的境界。

这里所谓不求形似，即是指不刻意去求谋略形体之何是，而将形体隐没于胸中（但任意出之则又皆能与形体契合），这是神情超脱在形体之外，又寄于体象之中的境界。

拿棋局来说，那就是“局上无子”了，也就是形坐局前，心照棋局，盘中棋形、棋势、棋意皆尽入脑门，犹如浮在心田也。

谋略要入坐照，有一个基本要领，就是要设法尽量拔高谋略的高度。怎么拔呢？就是把具体的抽象化，具体经抽象之后层次就会拉高，层次拉高，就能往下关照到更多更广的具体，然后掌握全局，所谓站得高，视野阔也。

举一个例子来说，汉初高帝不断诛杀功臣，淮南王黥布惧，密谋造反，高帝准备亲征，当时有位谋士薛公，就有这个功力。

\* \* \* \*

根据《史记·黥布列传》的记载，汉十一年，黥布密谋叛变。汝阴侯夏侯婴，尚谓黥布未必遽反，特召门客薛

公，与他商议。薛公为故楚令尹，向有才智，料事如神，既入见夏侯婴，说起黥布造反等事情，便以为确实无疑。婴复问道：“主上已裂地封布，举爵授布，布得南面称王，难道还要造反么？”

薛公道：“去年杀彭越，前年杀韩信，布与信、越，同功一体，两人受诛，布怎能不惧？因惧思反，何足为怪？”婴又道：“布果能逞志否？”薛公道：“未必！未必！”婴深服薛公言论，遂入白高帝，力为保荐。高帝也即传见，向他问计。

薛公道：“布反不足深虑，设使布出上策，山东恐非汉有，若出中策，胜负尚未可知，惟出下策，陛下可高枕安卧了！”高帝道：“上策如何？”

薛公道：“南取吴（江苏南部），西取楚（河南南部），东并齐鲁（山东一带），北收燕赵（河北），坚壁固守，乃为上策。布能出此，山东即非汉有了！”高帝又问及中策下策。薛公道：“东取吴，西取楚，并韩（河南中部）取魏（河南北部），据敖仓粟，塞成皋口，便是中策。若东取吴，西取下蔡（安徽寿县），聚粮越地，身归长沙，这乃所谓下策。”高帝道：“汝料布将用何策？”

薛公道：“布一骊山刑徒，遭际乱世，得封王爵；其实是无甚远识，但愿一身，不愿日后，臣料他必出下策，尽可无忧！”高帝听了，欣然称善，面封薛公为关内侯，食邑千户。

后黥布造反，果然一如薛公所料，出兵掠地，东攻吴，西向楚，号令军中曰：“汉帝已老，必不亲来，从前善战

诸将，只有韩信、彭越，智勇过人，今皆已死，余不足虑。诸君能努力向前，包管得胜！”部众闻命，急取吴楚，并向西冒进，遂与高帝大军直接对垒，旋即被高帝大军所击溃。

案例中薛公居高临下，不但对天下地理形势、各地诸侯动向了如指掌，对黥布的个性、用兵长短以及战略路线都能像真实一样地全盘预见，然后暗示高帝以弱诱敌之计破敌，这就是坐照。

要达到“坐照”的境界，首要的一个条件就是谋划者对谋略实施的情势有详尽的把握。只有了如指掌，才能居高临下，高屋建瓴。请看下面的案例。

刘备三顾茅庐，诸葛亮被他的真诚而感动，在自己简陋的草屋接待了他。47岁的刘备虚心向小他整整20岁的诸葛亮讨教：诸葛亮见刘备如此推心置腹，便把多年来深思熟虑的攻取天下的谋略端了出来：

自董卓以来，豪杰蜂起，地盘跨州连郡的不可胜数。曹操和袁绍相比，名望低，人马少，结果他打败了袁绍，以弱胜强，这不是苍天使然，而在于人的智谋。今曹操已拥有百万人马，挟天子以令诸侯，实难与他争锋。孙权占据江东，已有三代了，地势险固，民心依附，有一批贤人才士为他效力，这就只能跟他联合，而不能去图谋进取。荆州北依汉水、沔水，南这南海，北连吴会，西通巴蜀，堪称用武之地，但它的主人难以



守住，这大概是上天留给将军的，将军是否有意呢？益州地势险要，沃野千里，天府之国，高祖（指刘邦）凭借这块地盘而建立了帝业。但是，州牧刘璋懦弱无能，在他北面，还有个张鲁，民殷国富而不知爱惜，有才智的人渴望贤明的主子。将军既是皇室的后裔，信义闻乎四海，广交天下英雄豪杰，思贤若渴，若能跨有荆、益二州，固守险要，西边和好诸戎，南面安抚夷赵；对外结好孙权，对内修明政治，一旦天下有变，时机一到，就命一上将统率荆州军队北向宛城、洛阳，将军亲麾益州士卒出秦川。到那时，老百姓谁个不箪食壶浆来迎接将军呢？诚能如此，则霸业可成，汉室可兴了。

诸葛亮胸有成竹，指点江山，真正达到了利用天下情势，处理天下纠纷，操纵天下局势。不能周密细致地衡量天下权势的变化，就不能知道各派人马的强弱虚实的比较；如果对各人的真实想法揣测得不够详细，就不能了解隐蔽变化的状况和瞬息万变的世情。

## 谋略第六层 入神

入神是用谋的最高境界，这境界用围棋的术语来说就是“局上无子”，“局前无人”的意思。什么样子可算“局前无人”呢？简单地说就是在与人对弈时，心神融入对手的“思想流”中，能全程了解对手任一举动的目的与理由，好似自个在对弈一般，这就是局前无人。

用谋如果到了局前无人的境界，一来已经消解敌我对立的立场，把对手内造化，二来将双方棋局消融于更大的一棋局中，使整个对弈产生合致的自发性需求，彼此相生相克、相辅相成，好像形成独立的有机体一样。

“入神”与“坐照”主要的不同，也是在这地方，入神是渗入对手，使对手自动自发地内化于大局之中，坐照则虽已超越形体之外，洞察全盘棋局，但敌我双方仍是对立的，只是屈服对手的手段已趋于无形而已，但始终尚未这消融对手之力于同一大局之内的程度。

入神之谋略最典型的实例，就像周公构筑成的封建制度、周公的礼乐制度、隋唐发展的科举制度、与政治结合的宗教、古代的封禅、西方发展的市场经济体制、议会政治体制等等皆是。

它们共同的特色就是谋略从外观上已经返本复始，出

巧入拙，一旦被施用，往往能使谋略本身从施用主体独立出来，变成一个超越原主体，而且有客体自动参与的自发性机制，持续不断地产生约制力，发挥长久控制对象的目的。

我们不妨来看一下中国古代谋士如何设计超自然的神话学说制伏强权帝王的实例。在《史记·封禅书》中就有段谋士运用宗教、神仙术困住帝王的故事，故事是这样的：

\* \* \* \*

秦始皇统一天下后，自称始皇帝。此时，就有人这样传说：

“黄帝具有土德，土色黄，因之黄龙出现，配合着天意就是庆时出现了；夏帝具有木德，有青龙现在郊外，草木长得青翠茂盛；殷帝具有金的德性，白银因从山间流出来了；到了周时有火的德性，于是出现赤色鸟鸟。现在秦灭了周朝，周具火德，而水能克火，这就表示秦是水德当运的大好时期了。以前秦文公出外田猎，获得黑龙，这正是水德的瑞兆啊！”

于是始皇便把黄河的名称改叫“德水”，并以冬天十月为一年的开始（就是正月），颜色以黑为最贵，数度一类的东西，都用“六”作名称，譬如冠六寸，六尺为步，驾六马等都是。

始皇三年，巡察东方之郡县。当他经过邹县时，为祠祭县内的峯山，及立碑刻铭文来歌颂秦朝的功业，便招集

齐、鲁两国的儒生博士 70 人，随他来到了泰山下面备询。那批儒生有的就提出意见说：“古代封禅时所用的车子，都要用轻柔的薄草来包裹轮子，以避免车子开动时压伤了山上的草木土石，这是爱惜草木土石的仁者的风度。其实只要将地扫一下，再铺上一些茅草稻茎，也可以表示诚意的，后人也很容易照样去做的啊。”

始皇认为他们的意见分歧，又太简陋，难以施行，因此把他们罢黜，让他们各自回去。随即开辟一条可以通行车辆的大道，从泰山南面直达山顶，树立石碑歌颂秦始皇帝功德，以表示他有资格封祭泰山。

在始皇登泰山之时，不巧遭遇到暴风雨，他不得不就地在大树下休息。这一来那些被黜退的儒生，听说始皇遇到暴风雨，就更加放言高论地说秦皇根本不配举行封禅大礼，始皇的信心终于动摇。

随后始皇就东游海上，祭祀八神和名山大川，访求羡门（古代仙人，住碣石山，名羡门子高）之类的仙人。

说到这八神，第一位叫天主，祭祀的地点在天齐，天齐是泉水的名称，在齐国首都南郊的山下；第二位叫地主，要在泰山梁父设祭。由于天喜欢阴暗，要祭它必须在高山上，小丘之上，神祠叫做“峙”。其次地以向阳为最贵，因此祭地要在大泽之中的圜丘上。第三位叫兵主，专祭蚩尤，在齐国的西境，属于东平郡；第四位叫阴主，祭祠在三山（东莱曲城之参山）；第五位叫阳主，祭地在莱州文登备的山上；第六位叫月主，祭礼在东莱长广县的莱山上。以上都在齐国的北边，靠近渤海。第七位叫日主，

祭礼在东莱的成山，成山山势陡峭伸入海中，在齐国东北角的顶端，可以观赏日出的美景，因此在这儿祭祀日主；第八位叫四时主，祭礼在琅邪县，琅邪在齐国的东方，四时春夏秋冬，是一年四季的开端，牲品都各用一牢，可是挂吊却不一定相同。

除八神之说外，在齐威王、宣王时代，又有邹衍一批人，著有五德终始说，说明帝王朝代更替，五德相生相克，终而复始，运转不息的原理。及秦始皇统一天下，齐人奏上这种学说，立刻为始皇所采用。另外还有一批人，像宋毋忌、正伯侨、充尚、羨门高这些人，由于喜欢讲求神仙术，说人可以解脱躯壳，羽化登仙依托于鬼神的故事。不过邹衍这一派的人物，能讲阴阳五行，帝德转运，才在列国间较受赏赐；至于燕国、齐国沿海一带，到处传衍方术的人，因多属怪诞不经，较难为君王普遍接受。可是影响所及，民间怪妄、阿谀苟合之徒，却越来越多了。

结果后来齐威王、齐宣王、燕昭王禁不起诱惑，也派人到大海中去探求蓬莱、方丈、瀛洲这三座神山。据说这些仙山就在渤海中，距尘世不远，可是当船只快要靠近它的时候，船便会被风吹得远远的，无法登上彼岸。仙山上有好多仙人和长生不老的灵丹妙药，山中的物类飞禽走兽，都是白色，宫殿是黄金白银砌成的。当人们未到的时候，远远望去，一片茫茫云海，当人们到了之时，三座神山反而会沉在海水下面，再要逼近时，往往就会被风给引开，因此从来没有入能够到达神山上面。但是历代帝王总是念念不忘。

及至秦始皇统一天下，来到海边，那些懂方术的人，一个个的都向始皇进言。始皇自己也迫不及待想到海上去访求神仙，于是就派人带着大批童男童女下海去访求。可是使者都回报说，一旦船驶进海中，即为大风所阻，不过，虽然未曾上岸，却已经望见仙山了。

次一年，始皇又重巡，到了琅邪，经过恒山，再从上党回到咸阳。往后过了三年，到碣石巡游，仔细考察入海访求神山的方术之士，想知道他们所讲的神仙故事和访求的行踪是否属实。

往后又过了五年，始皇南巡，又登上会稽，循着海上行进，希望能找到海中三座神山上的长生不死药，可是仍然一点收获也没有，只好回驾，行到沙丘就崩逝了。

\* \* \* \*

案例中所提到的天子封禅和五德终始学说，其实是古代谋士用以制治帝王的一组谋略设计（它是一套典礼，一套理论学说，后来都发展成民间的信仰体系），但也是古代帝王用以巩固帝位，增强统治权力的整套工具（从意识形态、政府组织配置到法令规制……）。

站在被统治者的立场看，如果帝王的权力不加以规范，不在帝王之上再设个超帝王来规范帝王（这包括外控与内化两部分，外控是指借助神力的赏罚来牵制帝王，内化是借各种祭典来濡帝王的恭敬之心），那么人们心里难免对帝王的存在会感到疑虑和不安。而站在帝王的立场看，他也需要借助于另一种超能力的存在，来肯定自己的合法统

治地位。在这种情况下，原先的谋略就取得相因相成的成长条件，使得施用的谋略可以长期持续下去，并且不断繁衍骨肉肢节，而变成一种外化的制度或机制（外化是指脱离原设计主体，变或另一独立的存在，外化与异化尚有些差别，外化的谋略虽已脱离原主体，但主体对之尚有目的性的内在联系，而异化则已反客为主，工具性已凌驾原先目的）。像这种谋略设计在一开始时即神入对象的心境中，并掌握设计“机制”的原理，引进内在自发力，这就已到入神的境界了。

另外案例中还提到神仙术，这是另一种对付秦始皇的谋略设计，目的是在超化他，借求不死仙药之名引他修道，削弱其志气及欲望，去其暴戾，俾民得以聊生。盖六国灭亡之后，用武的对付不了秦皇，只好用阴的，秦始皇为求长生不老，正好落入谋士谷中，这也算是一入神奇招。读者可一并参考。

“入神”境界的实质是做到了物我两忘的功夫。谋略者将对方的一举一动了然于胸，对方的计谋犹如己方自问自答，如此之下，胜负早就可辨。

《孙子兵法》有云：“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。”这段话讲得非常精彩。所谓“知彼”包含许多内容，有对对方将领、士兵、武器装备及作战能力等等各方面的全面而又综合的了解，“知己”比“知彼”更难，正所谓“当局者迷”就是这个意思，人们对自己一般都很难有客观的了解和评价，如果真能做到知己知彼，对敌我双方都有深入了解，

那就无往而不胜了。其中非常关键的是抓住敌方主帅的特点，把握住对方主将，就掌握了主动权，即使己方实力逊于对方，那也不会吃大亏。敌方主帅的性格、心态、谋略是需要了解的方面，这是首要任务。

且看三国时诸葛亮与司马懿的对峙非常引人注目。对于诸葛亮来说，司马懿是个劲敌，生平罕遇，但诸葛亮的才智谋略远在司马懿之上，因此诸葛亮并不畏惧，只是严加提防。而司马懿深知自己不如诸葛亮，所以非常小心谨慎，虽然屡败于诸葛亮之手，但每次都还能重整旗鼓。一次司马懿高挂免战牌，拒不出战，诸葛亮派使者前去给司马懿送上一套女人的服饰，还有一封极尽嘲笑的书信，司马懿大怒，但脸上却微笑着说：“诸葛亮竟把我当成女人，可笑！”还吩咐重赏来使，同时他问来人关于诸葛亮的饮食起居问题，使者老实地回答：“丞相鞠躬尽瘁，日夜操劳，非常辛苦，吃得又很少！”司马懿心中高兴，说道：“诸葛亮确实忠心耿耿，而且尽职尽责，但是使干得多，吃得少，身体肯定会垮掉。”

使者回复诸葛亮，把详情一说，诸葛亮长叹：“司马懿知我甚深！”结果，诸葛亮其后不久就因为劳累过度，病逝于五丈原。

这两人彼此都知根知底，所以旗鼓相当，诸葛亮虽占据很大优势，但司马懿也胸有成竹，终于在消耗战之中耗尽了诸葛亮的体力与精力，这也是建立在充分知己知彼的基础之上。



## 第一 守权蓄势

得权容易，守权难，这与得天下容易守江山难是一个道理。有权有势之时，不能滥用权势，否则用得过分必遭天谴。会用好权力，积蓄势力，如此权源才不会枯竭。有福之人也要会享福，懂得见好就收，不要想享尽人间好事，缘分天注定，得失寸心知。生活中我们也要注意这个问题，一切都要注意一个“度”字，要有节制，讲规矩但不能拘泥，时时刻刻讲规矩肯定会给别人带来无穷无尽的麻烦。同样，说话也要张弛有度，适可而止，守口蓄势，否则就会度适连篇，平淡无味。

话说公元前 722 年，郑庄公使用计策除掉了他的亲弟弟共叔段。当时共叔段的儿子公孙滑请来卫国的兵马来帮助共叔段夺权，走到半途，听闻共叔段被杀的消息，就逃回卫国，向卫国国君诉说了他的伯父杀死亲弟弟并囚禁母亲这件事。卫桓公说：“郑庄公真是无道昏君，我一定为你报仇雪恨。”于是他起兵讨伐郑国。

郑庄公听说公孙滑带领卫国兵马前来侵犯，就召集群臣商议。公子吕说：“斩草不除根，所以有后患。让公孙滑逃走了对他来说应该是幸运，他反倒前来挑衅。估计卫国国君不知道共叔段的罪行，所以借给公孙滑兵马以营救祖母为借口。我看，您不如写一封信给卫国国君，说明情况，卫国国君肯定就明白了，只要他一撤兵，公孙滑人单势孤，就容易抓他了。”郑庄公觉得是个好主意，就给卫国国君写了封信。

卫桓公得信后见里面写道：“殿下您好！我们家门不幸，骨肉相残，给郑国蒙羞了。但这件事我已经做到了仁至义尽，是共叔段倚仗先王宠爱，犯上作乱，我为了保存先王基业不得不除掉他。母亲因为太溺爱共叔段，所以不忍心见他死，就到颍城隐居，我已经亲自去把母亲接回供养。如今公孙滑昧着良心投奔您，您被他骗了，还出动兵马让他差遣，我并没有得罪的地方，希望您与我一道共讨逆贼，别伤了我们两国的友谊。这是我们的万幸。”

卫桓公不由大惊失色：“想不到共叔段纯属咎由自取，我再出兵简直是助纣为虐。”他马上派出使者去收兵。但是公孙滑行动迅速，在使者没到之前已经攻下了郑国的廩延。郑庄公大怒，派出大夫高渠弥率兵车二百乘，来争廩延，卫国兵马已经撤回，公孙滑势孤无法抵挡，放弃廩延，回奔卫国。公子吕乘胜追逐，打到卫国边界。

卫桓公集合群臣商议，公子州吁说：“兵来将挡，水来土掩，有什么疑问吗？”大夫石碯说：“千万不就！郑国兵来是因为我们帮助公孙滑为逆所引起的。郑伯也因此写信

来，我们不如也写一封国书一方面答复，一方面道歉，这样应该可以退兵。”卫国君觉得不错，就让石碣写书。信上说：“郑王殿下，我误听公孙滑之言，以为您杀弟囚母，还追杀其子，人所不容，所以起兵。如今看到您的信，得知共叔段的罪行，不由得后悔。我已经收回攻占廩延的兵马，如果您需要，我会捉拿公孙滑交给您，重修旧好。希望您给个面子！”郑庄公看了书信说：“既然卫国认错了，我也没什么好说的。”

再说国母姜夫人，听说庄公兴师伐卫，她担心公孙滑被杀，绝了共叔段的后人，就向庄公哀求：“希望念在先王的情分上，留公孙滑一命！”庄公不好违抗母亲之命，又考虑到公孙滑孤立无援，不会有大作为了，就写信给卫国君，同意撤军，两国言归于好。公孙滑虽然有罪，却是共叔段唯一的儿子，希望留在卫国，延续血脉。公孙滑自此在卫国一直终老。

#### 权力经略核心：郑庄公守权蓄势的秘诀

一个做大事的人一定要懂得什么时候花大钱，何时要有节制，权力也是一样，要会利用。

郑庄公在此事件中，非常灵活地运用了此计谋，首先告诉卫国想插手已经没机会了，大局已定，然后等卫兵一退，又以抓公孙滑为名，武力逼卫，胜势在握，他却卖给卫国一个面子，又卖给其母一个人情，放过了公孙滑，名声也响亮起来，其实打下了伏笔，既避免了国内的动乱，又在卫国埋下了一个出兵的借口。果然势没有使尽，便宜也没有占尽，可见郑庄公城府之深。

## 第二 攻防权力

古往今来，善于用兵的名将都会体察环境，因地制宜，心细胆大，随机应变，阴阳结合，刚柔相济，静如处女，动如狡兔，貌似佛爷，心藏蛇蝎。

周平王见郑庄公不到朝廷述职，想撤换他，一次虢公忌父来见驾，两个人谈得很投机，周平王想让虢公暂且代理郑王父子的职务。虢公一听忙说：“郑王不来朝见，一定是国中有事牵绊分不开身，我如果代替了他，他不仅会忌恨我，还会对您有怨言，我不敢奉命。”推辞再三，他回到本国。

郑庄公虽在郑国，但是都城有他的眼线，打探朝中之事，所以他知道了这件事。随即前来朝见，说：“臣父子蒙您的圣恩，相继执政数年，但我无才无德，在这个位置上是浪费，我请求退还爵位，不要封号，安心做一个小臣子。”周平王说：“爱卿很久没有进见，我心里很是挂念，如今你回来正是要替我排忧解难，怎么说这种话？”庄公说：“国内我的弟弟叛乱使我无法脱身，一直不能为国尽职，如今国事大概处理得差不多了，我立刻日夜兼程赶来，在路上，听说您要授权给虢公，我的才能比虢公当然

差得远了，怎么敢强占着位子得罪您呢？”平王见庄公谈到这件事，顿时面红耳赤，勉强说道：“我知道爱卿国内有事，一时抽不开身，所以想让虢公管几天，等你来之后再谈。可是虢公再三推让，而且我听说他已经回国了，你还有什么怀疑的呢？”

庄公又说：“政权就是您的，不是我一家的，您说用谁就用谁。虢公才华横溢，臣理当让位给他，不然群臣肯定以为我贪恋权势，不懂进退，请您详察。”

周平王说：“爱卿父子对国家有大功，所以我才放心地把政权托付给你们，四十年来，我们君臣互相信任。今天，爱卿怀疑朕，那朕怎么样做你才相信呢？这样吧，如果你不相信，我让太子孤到郑国去做人质，怎么样？”

庄公连忙推辞：“从政或辞职都是我们做臣子的份内的事，哪有君王派人给臣下当人质的？这样恐怕天下都认为我要挟您，我岂不是罪该万死！”

平王说：“不会。爱卿治国有方，我会宣布太子是去郑国体察风土人情，这样大家就不会怀疑了。如果爱卿再推辞，就是怪罪我了。”但庄公依然不敢接受。群臣纷纷建议：“如果大王您不派人质，无法去掉郑王心中的疑虑；如果派人质，又恐怕郑王有违君臣之义，不如君臣交换人质，这样双方都无猜忌，君臣之义也得以周全。”

周平王说：“这样好！”庄公马上派人把自己的儿子忽送到周都城来为人质，然后谢恩，周太子孤也到了郑国。史官评论这件事时，认为至此地步，君臣之礼和君臣分别都形同虚设，没有一点实质意义了。后人有一诗曰：“腹心

手足本无私，一体相猜事可嗤。交质分明同市贾，王纲从此随土灭！”

自从交换人质之后，郑伯留在周都城辅佐朝政，一直没有什么事情。平王在位51年之后去世，郑伯和周公黑肩同为摄政王，让郑王之子忽回国，迎回了太子孤即位。

#### **权力经略核心：郑庄公对周平王的摊牌摆态**

这个问题的关键在于双方的气势，双方对峙时，气势可以先发制人，占据优势。此事中，周平王借郑卫风波意图削弱郑庄公的力量，这样的大局面对郑庄公极为不利，所以郑庄公选择了立即摊牌，要把气势夺回来，扼制正在转变中的不利局势，攻防转化之间，气势为之一变，这等功夫非常精巧。

### 第三 辅王之术

侍奉君王，就要忍辱负重，受得起委屈，同时与君王若即若离，不喧宾夺主，使君王能充分展现雄才伟略，还要能做到牺牲朋友之义，将心思都放在君王身上。

周平王去世之后，太子孤因悲痛过度，加上身患重病未愈，等回到都城也英年早逝了，他的儿子林即位，为周桓王。各诸侯都来奔丧，并拜见新天子。

最先到的是虢公忌父，一举一动礼仪周全，人人都很敬爱。桓王想起父亲因为在郑国做人质而客死他方，心中悲痛，而且见到郑王长久把持朝政，心中又疑又惧，秘密与周公黑肩商议：“郑伯曾把先王当人质，肯定对君臣之礼意存轻慢，恐怕我们不能和平相处。虢公做事恭谨，我想让他执政，你意下如何？”

周公黑肩说：“郑伯为人刻薄苛责，对属下极少恩惠，不是忠顺之臣。但我朝迁都洛邑，晋和郑两诸侯功劳非常大，如今新王登基，就剥夺郑王权力，恐怕会使郑伯恼羞成怒，做出不轨行为，不可不防。”

桓王说：“我绝不能受制于他，就这么决定了！”第二天早朝时，桓王对郑伯说：“你是先王的臣子，我不敢让

你屈尊来辅佐我，你自便吧！”庄公只得递交辞呈，气忿忿地退出朝城，对左右下属说：“小孩子忘恩负义，不值得我辅助他。”立刻就回国了。

世子忽及大小官员前来迎接，问郑伯归国之故，庄公把桓王不用的话说了一遍，下属们纷纷觉得不公平。大夫高渠弥进言：“君王两代辅佐周朝，功勋卓著。何况先前太子在我国时我们礼数周全。如今周天子舍您而用虢公，太不讲道义了！我们何不起兵打破周城，废了当今天子，另选贤能？到那时候，天下诸侯即使不怕您，您也是一人之下万人之上的了。”颖考叔说：“不行！君臣好比母子一样，主公不忍心伤害母亲，又怎么会伤害君王呢？咱们先忍一段时间看看形势，周王必定会后悔。主公千万不能为了泄一时私愤，而败坏了先王的忠义之名。”大夫祭足说：“我看咱们可以软硬兼施。我愿带一支人马到周边境，就说收成不好，就地取粮，如果周王派人责问，我自有应答，若周王没反应，主公再入朝也不晚。”庄公觉得这是个好办法，就让祭足依计而行。祭足带兵马到了温洛地界，说：“本国灾荒收成不好，请地方官给予援助。”温洛守将以没有王命许可为由，不同意。祭足说：“如今麦子正熟，都可以充作粮食，我自己就可以取了，不跟你废话！”于是派遣士兵备足农具，分头将田里的麦子全部收割，满载而归。祭足带领精兵往来接应，温洛官员知道郑军强盛，不敢和他们争斗。祭足率领人马休整了3个月之后，又到了成周地方，正是收获季节，他见田中早稻已熟，吩咐军士扮作商人模样，埋伏在各村，等到夜里三更



时分，全部出动把禾头割下，到天亮时，已经把成周郊外的粮食一扫而空。等到守将发现率兵出城时，郑兵早已不知踪影。两处都把情况报到都城，桓王闻讯大怒，就想兴师问罪。

周公黑肩上奏：“郑祭足虽然盗取禾麦，但也是边庭小事，郑伯不一定知道。以这种小事情来破坏您和郑伯的关系不值得，如果郑伯心中不安，他肯定亲自来谢罪。”

桓王于是不再追究此事，但命边境加意提防，不准他国兵马入境。郑伯见周王全无责备之意，心怀不安，准备入朝。

#### 权力经略核心：周桓王斥郑用虢

周桓王年轻气盛，排郑的动作果敢坚决，不顾后果，所以说没有在敢治场上历练过的人行使权力不够圆滑。至于虢公不但举止恭谨符合礼数，而且并不嚣张，让君感到很轻松，在君王身边若即若离又不自作主张，让君主感到充分的自由和大权独揽，这种人才能够得君王欢心。像郑庄公雄才大略，事事关心，无形中给君王以巨大压力，君主吃不消这个。各位想升迁之人切要注意这点。

## 第四 说“不”之谋

要敢说“不”，言之成理，持之有据，有理有节，阐明是非曲直，折服对方；更重要的是会说“不”，什么时候讲什么话，讲到什么程度，都要把握得当，这其中既有驾驭语言的工艺手段，又有谋略之术。

郑庄公决定入朝晋见周桓王向他谢罪，正准备走，忽然有人来报说齐国有使臣到来，庄公于是先接见了齐使，使臣表达了齐国君主齐僖公的意思，想约郑伯到石门见面。庄公正想和齐国相联合，于是就去石门赴约。二位君侯相见之后，歃血为盟，结为兄弟之邦，有事互相帮助。齐侯忽然问：“您的儿子忽成家之吗？”郑伯说：“还没有呢！”僖公说：“我有一个女儿，非常疼爱她，虽然还没有到婚嫁年龄，但是很聪明，如果您不嫌弃，我愿意将来把她嫁给您的儿子。”郑庄公很高兴，连连称谢。等回国之后，郑伯把儿子忽找来对他说了这件事，忽说：“妻子就是要门当户对，才能举案齐眉。如今郑国小而齐国是一大国，如此不对等，我不敢高攀。”

庄公说：“是齐国提出的婚事，如果结为亲家，很多事都可以倚仗他们，你为什么还要推辞呢？”忽又说：“大丈夫

靠自己活着，自强自立，怎么能倚仗婚姻呢？”庄公赞赏儿子有志气，就不勉强他了。后来齐国使臣到了郑国，听说郑国世子不愿成婚，就回国奏明僖公。僖公感叹道：“郑世子真是太谦虚了！就这样吧，我女儿还小，等过段时间再说这件事吧！”

忽然有一天，郑庄公正与群臣商议朝见周王之事，恰好有卫桓公的死讯传来，庄公盘问使者，方得知公子州吁杀君之事。庄公大惊失色，说：“不好了，我国就要面临兵灾了！”群臣都问：“您怎么知道？”庄公说：“州吁这个人很好战，如今既然已经倒行逆施，必然到处炫耀武力，郑卫两国素来不和，他必然先向郑国挑衅，我们必须有所准备。”

#### **权力经略核心：郑世子拒齐联姻**

强弱共事，往往是强的一方占便宜，弱的一方肯定吃亏。本事件就是，齐国是强国，与郑国联姻目的在于打北戎，郑国一旦参盟，今后大小事恐怕就脱离不了齐国了。这一点郑庄公父子看得很清楚，但又不能放弃这次与齐友好的机会，所以用了这么一个缓冲，保留了余地。拒绝不能太直白，加以掩饰是必要的。

## 第五 权力招牌

要称王天下，可以凭借三点。有的凭借才智过人，智取天下；有的倚靠品德卓著，以德服人；有的则是用实力说话，武力豪夺。大家的传统观点认为：凭借武力不如靠智谋取胜，光有蛮力没用；而用智慧不如道德品质高，德才兼备才是圆满的。

咱们先把卫国要用兵的事放过不提，再说一说卫国州吁如何杀君？卫庄公的夫人是他身边的近臣的妹妹叫庄姜，貌美如花，但是没有子女。他的次妃是陈国女子叫厉媯，也没有后代。厉媯的妹妹叫戴妫，跟随姐姐一起嫁给卫庄公，生了两个儿子，长子叫完，次子叫晋。庄姜并不嫉妒，养育完像自己的孩子一样，又向庄公进献宫女，庄公很宠爱她，生了一个儿子叫州吁。州吁生性暴戾，喜武谈兵，动辄讲打讲杀，但庄公非常喜爱他，任其所为，一点也不加禁止。大夫石碏曾劝谏庄公说：“我听说做父母的只要是真正爱孩子的，都会教他做人忠义正直，不要走上邪路。溺爱过甚、放纵太过必生骄横，骄必生乱，这是必然规律。主公若想把王位传给州吁，便马上立他为继承人，不然的话，就要管制他，叫他不要这样横行放肆，免

致日后搅出骄奢淫逸的祸患。”但是庄公把这些话都当成了耳边风。

石碣的儿子石厚，和州吁的个性一样，两人经常同玩同游，驾车打猎，骚扰民居。石猎看不过眼，把石厚鞭责了一顿，锁在空房里，不许他出外惹事。但是石厚竟然翻墙跑了，躲在州吁家里，吃住一起，也不回家，石碣也无可奈何。不久，庄公死了，公子完即位，就是卫桓公。桓公生性懦弱，石猎见他这样不能有所作为，就告老还乡，对朝政不理不问。这样一来，州吁更加无所忌惮，日日夜夜和石厚商量怎样去夺取王位。

适巧周平王去世的讣告发到卫国，太子即位，卫桓公准备入朝吊唁并祝贺太子即位。石厚对州吁说：“大事可成了！明日主公前往周朝，您可以设宴在西门外为他饯行，预先埋伏 500 勇士在门外，敬酒的时候，把短剑藏在袖子中刺杀他。有哪一个敢不服从的，立即杀掉。这样王侯之位就是你的了。”州吁顿时眉飞色舞。命令石厚带 500 壮士埋伏在西门外，州吁亲自驾车，把桓公接到馆驿，早已摆好筵席。州吁躬身向桓公敬酒说：“兄侯远行，臣弟特备薄酒与兄侯饯别！”桓公说：“又教贤弟费心了，我此行不过个把月就可以回来，麻烦贤弟暂时代理朝政，小心在意。”州吁说：“兄侯放心！”喝了一段时间，州吁斟满一杯奉给桓公，桓公一饮而尽，也斟了杯酒回敬州吁，州吁双手去接，假装失手，商杯跌落于地，慌忙拾取，亲手把杯子洗涤。桓公不知就里，叫左右另取一只酒杯来，想再敬州吁一杯。州吁乘此机会，跳到桓公背后，抽出短

剑，向桓公背后猛刺，利刃一直穿透胸部，桓公当场因伤重而亡。当时是周桓王元年春天三月戊申。随行臣子大吃一惊，但平时都知道州吁的武功非同一般，石厚又引军把公馆团团围住，众人自知无力反抗，只好投降归顺。州吁很快就把桓公的尸体埋葬好，向外界说是暴病而亡。州吁自立为君，拜石厚为上大夫，桓公的弟弟公子晋逃到了邢国。

州吁即位三天，听到外边沸沸扬扬，都在传说他弑兄夺国的事，因此他和石厚商议：“看来要施展武威向邻国打一仗，借此来压制国内人的反抗情绪。你说该向哪一个国家动手呢？”

#### **权力经略核心：卫桓公之死**

古来称王天下，可凭借德、智、力三种手段，卫桓公也知道才智不及州吁，又没有雄厚的实力，所以想利用“德”来对抗州吁，这确实是州吁的弱点。但是在政治的角斗场上，实力才是最重要的，空有道德的美丽外壳在武力的冲击下什么也不是，两者结合才会有巨大的威力。卫桓公之死在于自己太不切实际。

## 第六 敲山震虎

天地间万事万物分分合合，开始结束，循环往复，都会有轨迹可寻，但是一般人易被它们的严密外表所迷惑或欺骗，如果你花一点心思敲山震虎，声东击西，肯定会找到其中的缝隙。运用谋略之术就是要找到缺口，纵横捭阖，很多东西不敲打是露不出破绽的。

卫国州吁杀兄夺王位，不得民心拥护，他想对外用兵来打出威风，石厚说：“咱们和其它国家都没有什么仇，只有郑国当年借公孙滑事件来打我们，先王认错才使他们退兵，这是我国的耻辱。您想用兵，就应该打郑国。”州吁说：“齐国与郑国有石门盟约，二国结为一派，卫国如果伐郑，齐国必定援助，咱们哪能同时对付两个敌手？”石厚说：“在当今的异姓之國中，宋国君主地位最尊，同姓之國中，鲁国国君势力最大，主公要伐郑国，必须派人邀请宋鲁两国出兵相助，再联合陈国与蔡国的人马，五国联手，还怕胜不了吗？”州吁说：“陈蔡小国素来服从周天子，他们肯定知道郑国与周目前的矛盾冲突，只要伐郑他们应该会来，但是像宋鲁这样的大国怎么能强要他们来

呢？”

石厚笑了笑，又说：“主公您只知其一，不知其二。当年宋穆公从他的兄长宣公手中接过王位，所以感恩不已，穆公临死时为报兄恩，没有把王位传给自己的儿子冯，而是传给了兄长的儿子夷。冯恨他父亲又嫉妒夷，就投奔郑国，郑伯收留他，还想帮他伐宋，夺回王位，所以找宋国伐郑，正中他们下怀。至于鲁国，是公子掌权，执掌军队，鲁国国君只是个傀儡，如果用重金贿赂鲁公子，他们必定出动！”州吁非常高兴，马上派使臣分别前往鲁、陈、蔡三国，唯独派到宋国的人选一时难以确定。石厚推荐了一人姓宁名翊，是中牟人，口才非常好，州吁认为很好，便派宁翊前往宋国。

到了宋国，宋殇公待他说明来意之后，就问：“伐郑以什么名义？”宁翊说：“郑伯无道，杀死弟弟，囚禁母亲。公孙滑逃亡到我们国家，他也不放过，派兵征讨，我们先侯爷畏惧他们的势力，谢罪服输，丢尽了脸面。如今我们的国君要洗雪前耻，因为贵国与我们同仇敌忾，所以前来求助。”殇公说：“我们与郑国素无仇怨，你说共仇敌忾是不是有些问题呢？”

宁翊说：“请您摒退左右闲杂人，我给您详细解释。”殇公叫手下人退去，把宁翊叫到身前问：“你就说吧？”宁翊说：“你的位置从何得来？”殇公说：“我叔叔穆公传位于我。”宁翊说：“父死子继，古之常理。穆公虽有尧舜的品德，怎奈公子冯以失去王位为毕生恨事，身在他国还时时不忘宋。郑国接纳公子冯，交情很深，如果拥护冯起



兵，宋国人感念穆公恩德，对其子必定欢迎，内外生变，您的位子危险了！如今起兵，名义伐郑，实际上是为您除去心腹大患。如果您来主持这件事，我国全力拥戴，加上鲁、陈、蔡三国兵马，郑国灭亡指日可待！”

宋殇公对公子冯本来就有畏忌之心，这一席话正合他意，于是同意出兵。大司马孔父嘉是殷汤王的后代，为人正直无私，听说殇公要出兵，连忙来进谏：“不能听卫使的话！如果说郑伯杀弟囚母有罪，那州吁杀兄夺位就没事了吗？主公您要三思。”但殇公已经答应了宁翊，不听孔父嘉之谏，立刻出兵。

鲁公子收受了卫国的重金贿赂，由不繇隐公作主，也派出大军。陈蔡更是如期而至，大家共推宋公为盟主，卫国石厚为先锋，州吁引兵在后面接应，支援粮草，犒劳其他四国兵马。五国共甲车一千三百乘把郑都城东门围得水泄不通。

#### **权力经略核心：石厚策划五国联军**

这一事运用的就是敲出缝隙，找到入手的缺口，策谋之难主要在于找不到下手的地方，这样就无法使力。要想找到缺口就得敲敲打打，使灰尘掩盖下的缺口呈现出来。事例中石厚就是找到了宋殇公的缺口所在，从而直接入手，见缝插针，敲到了宋殇公的心坎上。

## 第七 分绪击头

此一策谋就如同下棋一样，分得头绪越多，势力就越分散，整体实力必然受到影响，而且很难面而俱到，全都顾及。而且而对这样一股综合力量，就好比对局一样，绝不能过分紧逼，逼得越紧，就会使对方越集中，加强紧密合作，从而实力大增，反而造成自己兵力分散，容易被各个击破，这才是兵家大忌。

五国联军围攻郑国，郑庄公招集群臣商议，大臣们言战言和，纷纷不一。庄公则胸有成竹，他笑着说：“诸位说的都不是什么好办法。州吁刚夺位不久，没有得到民心，所以以旧恨为借口，联合四国，就是想把威信树起来。鲁国贪图卫国的金钱，全在于不繇君的主持，陈蔡与郑更没什么仇，没有必战的心。只有宋国为公子冯在此，所以全力协助。我把公子冯移住到长葛，宋兵必动。再让子封率兵五百，在东门外只找卫国作战，假装失败撤退。州吁凭借这一胜利，已经得到了他想要的，况且国事未定，怎么能长留军中，他撤退的速度必然很快。我听说卫国大夫石碏，忠心耿耿，对州吁所作所为极为不屑，可以

想见不久卫国会有内变发生，州吁自顾不暇，对我怎么会有威胁呢？”于是就派大夫瑕叔盈带兵马护送公子冯前往长葛。

庄公派人告知宋君：“公子冯逃亡到我处，我不忍加害，让他到长葛去认罪伏法，您自己看着办吧。”宋兵果然前去包围长葛。蔡、陈、鲁三国之兵见宋军移动，都有收兵的意思了。忽然得报公子吕出东门单向卫国挑战，另三国于是登上防护屏障袖手旁观。

再说石厚率军与公子吕交锋，双方打了没几个回合，公子吕倒报画戟败走，城门口有人接应他入城。石厚即把东门外的禾稻尽数收割作为粮草犒劳军兵，随即传令撤军，手下众将不明白怎么回事，一齐禀告州吁说：“我军士气正盛，正好乘胜追击，为何突然撤退？”州吁也很奇怪，召来石厚问他，石厚说：“郑军一向强悍，况且郑国君是周王朝的重臣，如今被我们击败，足以立威。主公刚即位，国内诸事未定，如果久在外边，恐怕会有内变。”州吁说：“还是爱卿想得细败。”过了一会儿，鲁、陈、蔡三国都来恭喜取胜，同时请求退兵，于是各国散去。从合围到解围，不过才五天。

### **权力经略核心：郑庄公破解五国联军**

简单说来，就是个个击破。进一步说，五国联军各怀鬼胎，表面一心伐郑，庄公分散五国注意力，转移各国所关切的目标，然后使共同目标已经分解，宋卫两大国的目标一一实现，压力减轻大半，五国联盟不攻自破。这种分裂法着眼点深沉，不是走两个极端，非常使得思考。

## 第八 借势压小

群众的力量是伟大的，社会舆论的压力也是巨大的，此计策就是联合一切可以联合的力量，使个别矛盾转化为大众矛盾，使个人暴露在整个社会道德规范的打击之下，抓住彼此共同的利害关系，利用共同遵守的默契，使力量对比发生变化，占据有利形势，讨伐公敌，确实精心策划。

卫国州吁下令班师，石厚自认为功劳卓著，叫三军将士高唱凯歌，拥着州吁浩浩荡荡地班师回朝。沿途听到老百姓唱歌谣，大意是：一位豪杰死了，另一位雄才借此兴起，兵连祸接，战事不断，何时才有太平可言？可惜没有人把这一切告诉给周天子，让他来给我们作主。”州吁说：“想不到打了胜仗，国人还是不服，怎么办？”石厚说：“我的父亲石碏，曾位列宰相，一直为国人所爱戴信服。主公如果能请他人朝，共商国政，王位必定稳固！”州吁叫人带着白璧一对，白粟 500 种，前去问候石碏，借机请他人朝议事。石碏却推托身体病得厉害，无法上朝，也受不起重礼。州吁没办法，又问石厚：“爱卿的父亲不肯入朝，我准备亲自去问候他，你看如何？”石厚说：“主公即

使亲自前往，我父亲也不一定会见您，还是我去一趟以您的名义问候他。”于是石厚回家，见了父亲，致以新王敬慕之意。

石碯问：“新主召见我究竟为着什么？”石厚告诉父亲：“因为国人对新主没有好感，诚恐王位不稳，故想请父亲决一良策！”石碯说：“凡是诸侯即位的，必先禀告王朝才算真正。新主若能以言语打动周天子，得到周天子的诰命，奉王命为君，这样国人还会说些什么呢？”石厚说：“这个主意好，但现在无故入朝去，恐怕天子会起疑心，最好先有一个在天子面前说得起话的人去疏通一下。”石碯抖擞精神说：“如今陈国君侯忠于周王，礼节不缺，周天子很是器重他，我国与陈国关系一向很好，近日又曾借兵一用，互助合作十分友善，如果新主亲自拜访陈国，请陈王侯向周天子劝说美言几句，然后再去朝见，肯定没有什么问题！”

石厚把这番话告诉州吁，州吁不胜欢喜之至，立即备好金银玉帛八色礼仪，命令上大夫石厚护驾，前往陈国。石碯写信给陈国大夫子针，让他转交给陈桓公。信里说：“外臣石碯写信拜见陈国君侯，我国是小国，不幸天降重难，竟出了弑君的大祸。这虽然是逆贼州吁所为，实际上是我的不孝子石厚贪图权位，助纣为虐。此二人不除，天下将会出现更多的乱臣贼子！老夫已经年老体衰，力气跟不上了，实在有愧于先王，如今让两个人一起去拜访您，就是我的一个计谋。希望您主持正义，惩罚罪恶，来端正臣纲。这是天下人的荣幸，不单单是我们的幸运！”陈桓

公看完，问子针：“这件事应该怎么办？”子针毫不犹豫地回答：“卫国的心腹大患就是我们的事，如今他们来陈国是自己找死，不能放过他们。”桓公说：“好吧！”于是便定下了擒州吁之计。

#### **权力经略核心：石碏定计诛杀二贼**

石碏的计策主要是借着国内、国际的大环境，靠国际规范的力量，宗法制度和道德伦理在各国都是一样，所以各国之间休戚相关，有着共同遵守的默契。石碏的着眼点就是把国内事件国际化，援引国际力量来对付州吁和石厚，同时做了圈套使他们上钩，可以说是精心安排。

## 第九 “义”字当头

人生天地间，杂然赋流形，“义”字摆中间。以“义”号令天下，莫敢不从，这确实是谋中之谋，上上策略。义气说磅礴，凛烈万古存，古道照颜色，一一垂丹青。且不说刘关张桃园三结义，还有那水泊梁山一百单八将，以及瓦岗寨上众儿郎，都是凭一个“义”字结合在一起，这是他们聚合的关键所在。在人们的心目中，“义”占据着非常重要的地位，谋略之士都对此大加利用，收到了非常好的效果。

州吁和石厚威风凛凛地到了陈国，陈国桓公特派公子佗出郭迎接，安置他们在一间华丽的馆舍里，致陈侯仰慕之意，并请第二天在太庙里接见。州吁见主人这么殷勤客气，心里非常欢喜。第二天，太庙上摆设得肃穆堂皇，陈桓公站在主位，左右文官武将排列得很整齐。

大夫子针先陪石厚到来，一上台阶，石厚一眼瞥见门口竖立一个白牌，写着“为臣不忠，为子不孝者，不得入此庙”14个大字，顿时心里一怔，回头问子针：“立这个

牌是什么意思？”子针解释：“这是上几代立下的规矩，已经有几十年了。”石厚才把心放下。

不一会儿，州吁驾到，站在宾位，赞礼高唱，请入庙去行礼。州吁把衣冠一整，方要鞠躬行礼，子针高呼：“奉周天子命令，擒拿弑君贼州吁、石厚两人，余人俱免。”话声未完，已先把州吁拿住，石厚急忙拔剑想抵抗，一时着急，拔不出鞘，只用手抵抗，打倒了几个人，但埋伏在左右壁厢的武士一拥而上，把石厚也捆绑起来。门外的车马随从，一时也不知所措，子针出去向他们抚慰一番，并当众宣读石碏的信。大家才知道是卫大夫石碏主谋的，便一哄而散，跑回卫国去。

陈桓公想将州吁、石厚就地正法，左右臣子却异口同声地说：“石厚乃石碏的亲生子，况且这件事又是他策划的，未知他的意思怎样，不如请他自己到来，把两人交还给他亲自处置好了，才可以避免误会。”

于是把州吁和石厚分别监禁起来，连夜使人到卫国去通知石碏。

石碏自从告老居家之后，未曾出过门口半步，今早见陈侯有使命到，心里便明白一切，即令人驾车伺候，准备上朝，再派人通知各文武官员出朝相见。

各官员见石碏破例要上朝议事，很是惊奇，便怀着焦急疑惑的心情齐集在一起。石碏到来了，当众宣读陈侯的来信，谓州吁和石厚已被陈国拘禁了，专等卫大夫去亲自发落。石碏问：“各位都明白一切了，要怎样处置这忤臣逆子？”群臣齐声答：“这是国家大计，全凭国老主张是



了。”石碣继续说：“两个逆徒罪恶昭彰，俱杀无赦！不明正典刑，何以谢先灵？有谁肯到陈国去诛两逆贼？”右宰丑站了出来说：“乱臣贼子，人人得而诛之，州吁此畜生，我去解决他！”有几位大臣跟着说：“主谋人州吁明正典刑是天公地道，但从犯石厚，似可以从轻发落。”石碣拍案大叫起来：“州吁之恶，皆由逆子所酿成，各位说要从轻发落，岂不是怀疑老夫循私？我要亲自去，亲手杀此不忠不孝的逆贼！”家臣孺羊肩连忙说：“国老不必发怒，我愿意去执行国老的命令！”

他两人赶到陈国，谢过陈侯，先后去执行任务，先把州吁押赴市曹，州吁对右宰丑说：“我是君，你是臣，你怎么敢侵犯我？”右宰丑说：“你兄长为君，你为臣，你却把他刺死了，我现在不外跟你学一学罢了。”说完，一刀下去，州吁顿时身首异处。

孺羊肩把石厚押出来，石厚向他求情，说：“我自己知道是死有余辜的了，但事到如今，只请你把我押回卫国去，见父亲一面，然后就死！”孺羊肩说：“我奉你父亲命令而来，着即就地正法。你如果要见父亲，我带你的头回去见见好了。”然后一刀斩了石厚。

石碣把公子晋从邢国接回来，重新为桓公举行葬礼，晋即位为宣公，加封石碣为世袭国老，代代相传，从此陈国与卫国关系更加亲密和睦。

### 权力经略核心：石碣东山再起

石碣能达到这一步靠的是大义灭亲，“义”有号令天下的作用，是用作策略的好素材。周朝的伦理纲常是普遍存

在的社会生活规范，石碯利用民心，抓住有利的因素环境，筹谋定计，诛杀州吁，自己儿子的命当然也要赔上去，要不然于理不合，道义有亏。

## 第十 高层策谋

百战百胜，不是好中最好的，只有不战而使敌军屈服，才是最好的。高层策谋首要在于用政治谋略战胜敌人，其次是用外交手段孤立敌人，再次是用军事力量征服敌人。善于用兵在于不靠硬打降服敌军；不靠强攻夺取城寨；不靠久战灭亡敌人的国家，而是以万全的谋略争胜天下，以很小的代价得到全部的胜利。

### 一、布局造势

谋略的规划很体现功底，就像下围棋一样，首先布好局，在全面接触、厮杀之前就创造有利形势，然后步步为营，环环相扣，造入中盘的绞杀战，由点及面，由浅入深，这是布局造势的功用。

郑庄公巧施妙计，退解五国联军之后，正准备派人打探长葛消息，忽然有人来报：“公子冯从长蔓逃回，正在

朝门外候见。”庄公立刻召见他并询问情况，公子冯哭诉：“长葛已落入宋国之手，我侥幸能够逃脱，请求您的庇护。”庄公安慰了一番，叫冯依然住在馆舍里，提高他的待遇。又过了两天，听说卫国州吁在濮被杀，卫国已另立新君，庄公说：“州吁的事和新君没有什么关系，当时带头打我们的是宋国，我要先讨伐宋国。”他召集群臣，商量伐宋策略。

祭足进言：“当时他们是五国联军打我们，我们现在如果只打宋，其他四国会注意，如果合兵救宋，我们很难取胜。为今之计，我们可以首先向陈国表示友好，再用金钱结交鲁国，如果拉拢了鲁陈两国，宋就人单势孤了！”庄公觉得是个好主意，派使者前往陈国。

陈国国君对此兴趣不大，公子佗上前劝说：“与邻国的亲和友善关系对一个国家来说至关重要，郑国既然前来表示友好，我们何不接纳？”陈国君侯连连摇头，说：“郑伯狡诈不测，怎能相信？为什么他先不和宋卫这样的大国讲和，而来找我们呢？这分明是离间计。何况我们曾经跟随宋国伐郑，如今和郑国谈和，宋国必然生气，得郑失宋，有什么好处吗？”于是桓公拒绝了与郑使相见。

庄公见陈国不与郑和好，非常生气，说：“陈国所依靠的不过是宋卫两国罢了。卫国局势刚刚平定，自己都忙不过来呢，哪管得了别人？等我集合齐鲁两处兵马，一定先报宋仇，再一口作气灭亡陈国。”祭足却说：“主公，不一定。郑强陈弱，郑提出和好，陈肯定有疑问，以为是离间计。我们可以派边境上的军队乘他们不防备，侵入陈国，

肯定有收获。然后再派出能言善辩之士把俘虏归还陈国，表明我们光明磊落的态度，肯定会有好效果。平定陈国之后，再慢慢商议伐宋之事。”

庄公于是派出五千兵马，潜入陈国大肆劫掠了一番，抓人无数，东西百余车。陈桓公得知惊异不已，正与群臣商量对策，有人来报：“郑国使者颖考叔持国书求见，同时归还俘虏。”陈桓公问公子陀：“郑使来此如何？”公子陀说：“是表示友好，咱们不能再拒人于门外。”陈桓公于是召见了颖考叔。考叔礼仪恭谨，呈上国书，桓公一看，里面写道：“贤侯殿下，您是周天子的宠臣，我虽不才，也是作臣子的，咱们同殿称臣应该处好关系，共同为朝廷效力。上次欲交好没有得到您的同意，驻守边疆的军队以为咱们两国不和，竟然侵掠贵国，我听说后坐立不安。现将贵国的人马及物品尽数归还，并由颖考叔代表我向您致歉。我愿与您结为兄弟之好，就等您的同意了！”陈侯看了之后，觉得郑国很真诚，于是两国和好。

### 权力经略核心：郑庄公策谋伐宋

郑庄公伐宋的全盘策略就是分面化之，各个击破。分化了五国联盟，孤立了宋，这一分化涵盖宋、鲁、陈三面，从前到后，步步为营，环环相扣，这样的攻打宋胜算就非常大了。

## 二、装模作样

布局造势的核心要先有一个规模，这

个规模的大小完全为自己的需要服务，它并没有什么实际的真实力量，说是一个空架子也不为过，体现于其中的就是调动这个架子给对手的思维判断造成一种“折射”的感觉，给对手一种无形中的势力的压迫，这是一种立体的、三维的结构布局。

陈郑两国的关系发展迅速，郑庄公对大夫祭足说：“陈国问题解决了，现在讨伐宋国怎么样？”祭足说：“宋侯地位尊崇，国力强大，周王朝也很器重他，要小心从事。主公不是一直想朝见天子，因为齐侯的约见，后来州吁又来攻打，所以被耽搁了。您现在可以先入朝拜见天子，然后可以假称王命，联合齐鲁，攻打宋国，师出有名，那就战无不胜了！”郑庄公大喜，说：“爱卿的计谋可以说是万全之策。”

庄公于是带着祭足前往朝见周天子桓王，桓王不喜欢郑国，又想起了夺粮食这件事，更是怒气冲天，对庄公说：“贵国今年收成如何？”庄公说：“倚仗天子之福，上天保佑，水旱不侵。”桓王冷笑：“那太好了，我终于可以把温的麦子、成周的稻禾留下自己吃了。”庄公见桓王语出讥讽，也不答话，只得告辞，桓王既不设宴，也不相赠礼品，派人送了十车麦禾说：“就当作给你们的灾荒作备用的。”庄公见周天子如此刻薄，后悔不应该来，对祭足说：“就是你，让我入朝，如今周王如此怠慢，口出怨言，

我有点心灰意冷了。”祭足劝解道：“天子所赐不论何物，总是对您的恩宠，主公不能不接受，否则在其他诸侯心目中您恐怕地位不保。”正议论的时候，周公黑肩忽然上门拜访，赠送了彩帛两车，言谈之间对郑公备加推崇，说了很久才告辞。庄公问祭足：“你看周公此来何意？”祭足说：“周王有二子，长子沱，次子克，周王宠爱次子，是周公黑肩辅佐他，将来很可能夺得王位，所以周公结友我国，想有个外援，主公拿了彩帛正好派上用场。”庄公说：“怎么用？”祭足说：“郑国朝见天子，邻国应该都知道。您把周公赠的彩帛分布于十车之上，外面用彩面盖上，回国时您就宣称是天子所赐，再加上弓箭，您就说：‘宋公好久不交贡品，奉天子令由您讨伐，号召各国参与，有不回应的，就是抗命。这么大的事情，诸侯必然信从。宋国再厉害，也无法抗衡奉了王命的军队。’”庄公明白了，夸奖祭足：“你真是高人，就听你的了。”

#### **权力经略核心：郑庄公的布局取势**

郑庄公首先拉拢陈国，孤立宋国，然后入朝见周天子，借取王命，以号令天下诸侯征宋，经过巧妙的布周包装，假称奉王命征宋，这样各诸侯不敢不从，宋国被孤立了，大形势上已经处于败势。这个局郑庄公模样做得够大，所以决策自由，内涵很高。

### **三、连打带削**

在规模做足之后，就要由小往大、由虚

受实，从浅入深，通过两个途径，首先就是深入敌阵以制敌，要真枪实弹地干，打击敌人的有生力量；另一个途径就是侵削，用现在的词说就是挤压式打法，时刻给敌人以压迫感，将阵地压缩，由外及内地压。

郑庄公回国路上一路宣扬奉王命声讨宋公不臣之罪，大家都当真了。宋殇公极为惊恐，找卫宣公商量，宣公联合齐僖公，给宋郑两国讲和，约定瓦屋相会，缩盟示好，宋卫商量好之后一齐来到瓦屋，齐公也到了，只有郑公没到。齐侯说：“郑伯不来，和议成不了。”宋公拼命留住齐公，三国结盟，宋卫皆大欢喜，非常高兴，齐侯虽同意结盟，但还是在心里持观望态度。

再说周桓王又想让虢公忌父取代郑伯执政，周公黑肩拼命阻止，于是让忌父做了右卿士，掌握实权，郑伯做左卿士，只是个虚名。庄公听说了，笑着说：“我料定周王不可能夺了我的爵位！”然后他又听说齐宋结党，对祭足一说，祭足胸有成竹，说：“主公放心，齐宋同盟并不稳固，您可以借王命联合鲁、齐讨宋，鲁国与齐国世代婚姻，肯定共同进退。咱们再召一些蔡、许等小国，这样规模大，更正式。”庄公依计而行，向鲁国许诺，占领的宋地都归鲁所有。鲁国公子翬非常贪心，高兴地答应了，奏过鲁君，约齐侯和庄公在中邱会齐。

齐侯派其弟夷仲年为将，出兵车三百乘，鲁侯派公子



鞏为将，出车二百乘，郑公命他二人各为左右，亲率公子吕、高渠弥、颍考叔、公孙关等一班将士为中军，举着一面写着“奉天讨罪”的大旗，杀奔宋国。

公子鞏先到老挑，大杀一阵，把宋兵杀得丢盔弃甲，被俘了二百多人。公子鞏向郑伯报捷，庄公大喜，赞不绝口，给公子鞏记上头功，同时杀牛宰羊，犒赏三军。三日之后，分两路进攻，颍考叔和公子鞏领兵攻打郕城，公子吕接应；公孙阙同夷仲年领兵攻打防城，高渠弥接应，老营安扎在老挑，专听报捷。

#### 权力经略核心：郑庄公的中盘攻击

郑庄公一面在宣传上，传令天下诸侯讨宋的檄文，使宋国四面楚歌；另一方面率兵攻入宋境，侵夺财富和土地，削弱宋国的国力，声势大，攻势猛，战法颇为凌厉。

## 四、防守反击

这种反击的目的不是在破敌而是在防御，攻敌所必救，从而减轻本方的压力，缓解局势。也可以说是围魏救赵的方略，不能贪图一口吃掉敌人，而要以有限的兵力袭扰、拖住敌军主力，从而给防守以有效的支持。

宋殇公听说三国兵马已入境，惊得面如土色，司马孔父嘉进言：“臣专门打听过，郑国借口周天子令伐宋，并

无真的王命，他用此计把齐鲁联合起来，目前他们势头正猛，只有一计，可让他们不战而退。”殇公说：“郑国已得到甜头，恐怕不肯轻易退却。”孔父嘉继续说：“郑国假借王命，召集各国，只有齐鲁跟从，咱们的几个盟国，没有参与其中的还有蔡卫两国。我的意思是郑国主力兵马都在此，国内必然空虚，主公可以用重礼告急卫国，再联合蔡国，率精兵偷袭。郑伯知道国内被攻肯定撤军救应，包围可解，郑军一退，齐鲁也会都退。”殇公说：“好计，不过爱卿如果不亲自去的话，卫国不一定能被说动。”孔父嘉说：“我愿意带一支人马，带领蔡国去偷袭郑。”殇公就点兵车二百乘，让孔父嘉带领，还带着黄金白璧彩缎等连夜赶到卫国，请求卫国出兵。

卫宣公接受了礼物，派右宰丑和孔父嘉一起带人马从小道出其不意直逼郑都城荥阳。宋卫的人马在城外大肆劫掠一番，抢走了无数粮草物资。右宰丑准备攻城，孔父嘉劝阻道：“这种偷袭就是乘对方没准备打个措手不及，占点便宜就完了。如果攻城不利，郑伯回军来救，我军腹背受敌，请况就紧急了。不如从戴国借路撤军，等我们返回，估计郑伯也撤了。于是两人率兵到戴借路，戴国以为宋、卫两国来攻打本国，于是紧闭城门，严防死守，孔父嘉大怒，准备强攻，戴人防得稳健，有时还出城作战，双方僵持不下，孔父嘉又派出使者到蔡国求助。

#### 权力经略核心：宋国突破重围

宋国所用的就是后来人们常说围魏救赵方略，攻敌所必救。这种方略还有瓦解别国联盟的办法，在某种程度上

可以破解对手形势。但是，孔父嘉在执行时犯了致命错误，又去打戴国，多树敌人，以致弄得惨败。

## 五、虚实相生

虚虚实实，攻敌不备，才是克敌制胜的妙着。善于进攻的人，要害之处在于他将弱点隐藏在进攻之中，使你找不到破绽；善于防守的人，将进攻隐藏在防守之中，避实击虚，虚破则实减，攻得微妙，守于无形，二者相辅相成，目的都是为了转移敌方注意力，我则乘虚而入。

郑庄公围攻宋国正是势如破竹，颖考叔打破郕城，公孙阙打破防城，都来报捷。恰好国内的告急文书到了，郑庄公看了之后下令班师。夷仲年、公子鞏等都来询问：“我等正准备乘胜追击，忽听得班师之命，为何？”庄公心里细密，没有说宋卫袭郑之事，只是说：“奉命讨宋至今，全倚仗各位的辛苦，打下了两个城，对宋国已是很大的丢脸了。宋君侯是上等大臣，周王室素来尊重，我也不敢奢求。攻下的两个城池，你们两国各得一座。”夷仲年说：“您是有王命在身的，我们为此前后奔走，效劳是应该的，决不敢再接受什么城邑。”再三谦让。庄公说：“那就把这两城都给鲁国吧，以报答公子夺取首功。”公子鞏也不推

辞，表示感谢之后，就派人马去守住两城。庄公犒劳三军之后，临别时三国杀畜宰羊结为盟约，有战争时三国联手，互相帮助。

夷仲年回国后见齐僖公，说了夺城之事，僖公说：“咱们两国早有盟约，夺了城池理应归郑。”夷仲年说：“郑伯把城都给鲁侯了！”僖公认为郑伯果然有大家风范，称叹不已！

再说郑伯班师，走了一半，得知宋卫兵马在打戴国，庄公大笑，曰：“两国无能，孔父嘉不会用兵，没有自救而再迁怒于他人的看我用计取之。”传令四将，各自授计，前往戴国。宋卫合兵，又请得蔡国助战，准备一举拿下戴国。忽然得到消息，郑国公子吕带兵救戴，离城五十里，右宰丑说：“这人连石厚都打不过，不可怕。”没多久，听到消息，戴国开城门接入郑兵。孔父嘉说：“本来此城垂手可得，现在郑兵到了，要费时日了。”右宰丑说：“戴有了帮手，可能出城挑战，你我密切关注城内变化。”忽听连珠炮响，城上插满郑国旗号，公子吕全身披挂，站在城楼上高声喊叫：“多谢几位将军，我家主公已得戴城，非常感谢！”原来庄公设计，假称救戴，自己混在军中，进入戴城之后，兵不血刃，得了戴城。戴国国君带了家眷投奔西秦去了。

孔父嘉气疯了，发誓与郑伯誓不两立，右宰说：“此人老奸巨滑，必有援兵，若内外夹攻，我们就危险了！”孔父嘉说：“右宰为何长你人志气，灭自己威风。”正说着，郑兵来下战书，孔父嘉同意来日决战，同时传令三国兵马

齐退后 20 里，以防冲突。宋居中，卫蔡位于左右。刚扎下营寨，喘息未足，就听见炮响震天，火光四射，孔父嘉正准备登车迎敌，又无声无息，刚要回营，炮声又响，火光不绝。孔父嘉传令各营：“乱动者斩！这是老贼疑军之计。”不久，接到报告：左营蔡军被劫，孔父嘉准备亲自前往营救，但是找不着方向，只管一直向前，遇到一股人马开始厮杀，打了一会儿才发现是卫国之兵，自家人打自家人。合兵一处，回到中营，发现中营被高渠弥占了，然后颖考叔和公孙阙两路兵到，捉对厮杀，直杀到天亮，孔父嘉无心恋战，夺路而跑，被高渠弥又截杀了一阵，孔父嘉只乘 20 余人，徒步逃脱。右宰丑被公孙阙杀死。三国的车马都被郑国俘虏，而当日被三国掳去的郑的人马物资又被郑夺回，这全出于庄公的妙计。

#### 权力经略核心：郑庄公施计化解危机

阴谋的设计在手段上一般要注意隐蔽性、诈骗性和引诱性，这三个环节是环环相扣的，手段隐蔽就有了产生诈骗性的条件，有诈骗性就会有引诱力的产生，从而使利用或驱使对方成为可能。郑庄公分段设“计”，首先以两邑赠齐鲁，掩饰郑国危机，然后订立三国盟约，作为后援，然后兵分两路，巧取戴城，蒙蔽了戴国君臣和宋卫军队，让人在不知不觉或判断失误的情况下，步入圈套。郑庄公运用声东击西之策来隐蔽和诈骗，颇值得玩味。

## 六、取舍有道

俗话说得好：“利之中取大，害之中取小。”与其前往受困，不如主动舍弃。取舍有道，是建立在对主客观形势进行冷静而正确的分析、判断的基础之上的一种谋略。采用这一谋略要具备两个条件：头脑清醒，有知人之明，更有自知之明；还要有当机立断的能力和魄力。

庄公得了戴城，又大败三国联军，凯旋而归。郑国大摆筵席，庄公论功行赏，款待有功之臣，他十分得意，举起酒杯洒在地上说：“我靠天地祖宗保佑，众爱卿共同努力，战无不胜，威风八面，比起来古时方伯也不过如此。”群臣高呼千岁，只有颍考叔嘿嘿冷笑。庄公瞪着他，考叔进言：“主公言语不当！想那方伯，为一方诸侯首领，能征能伐，令无不遵，言出必行。而主公托王命伐宋，周天子实际不知道，蔡卫等小国反助宋侵郑，像郕、许更小的国家都不来，难道方伯的威风是这样的吗？”庄公笑着说：“爱卿所言甚是。全歼蔡卫人马就算是个小惩戒吧！我现在想向郕许兴师问罪，你看先打哪一国？”颍考叔说：“郕挨着齐国，许相邻于郑国，主公可以公开宣布他们的罪名，然后派一员将助齐伐郕，再请齐兵帮忙伐许，郕归齐

国，许归郑国，这样不失两国友情。打完之后向周献捷，也可遮蔽四方的耳目。”庄公赞成，开始实施这一计划。

首先庄公把情况告知齐侯，齐侯欣然同意。派夷仲齐带兵伐郕，郑国派大将公子吕率兵助之，一直打到都城。郕人请求讲和，齐侯同意了。随即派使者跟随公子吕到郑国询问讨伐许国的时间，庄公约好在许地会面，同时他还请求齐侯去约鲁侯参与进来。周桓王八年的春天，公子吕归途中得重病，回到国都就死了，庄公悲痛万分，痛悔自己失去了左膀右臂，给他们家以丰厚的待遇，又封他的弟弟公子元为大夫。此时，郑国正卿的位子空了出来，庄公想让高渠弥接替，他儿子忽私下里对他说：“渠弥为人贪面狠，恐怕不是正人君子，不能委以重任。”庄公思前想后，于是改用祭足为上卿，接替了公子吕的位置，高渠弥为亚卿。这年夏天，齐鲁二侯准时而来，和郑伯当而商定了出兵的日期。

郑庄公回国后，检阅兵马，选一天吉日祭告天地之后，在教场聚集众将，做了一面“奉天讨罪”的大旗，用锦缎做成，旗上挂二十四个金铃，旗竿长三丈三尺，锦方一丈二尺。庄公传令：“有谁能手执大旗，健步如飞，和平常一样，就封他为先锋。”刚说完，走出一员大将，头带银盔，身穿紫袍金甲，黑而虬须，浓眉头眼，众人一看，是大夫瑕叔盈。他一只手拔起旗竿，紧紧抓住，前后走了六步，又将旗杆插回原处，气不长出，面不改色，军兵无不喝采。瑕叔盈正要叫人把车赶走，又走出一员大将，头带雉冠，红袍犀甲，说：“拿着旗走算不了什么，我能挥

舞。”众人定睛一看，原来是大夫颖考叔。只见他左手撩起衣服的下摆，右手打开铁箱，从背后倒拔那旗，向前一跳，将旗竿握在手中，左手搭住，转个身，又用右手托起，左旋右转，好像长枪一般，呼呼作响，那面旗时卷时舒，看的人无不惊叹。庄公大喜，说：“真是一员虎将！应该为先锋，接受此车。”话未说完，又走出一员少年将军，鼻如玉柱，口似涂朱，面如敷粉，头带束发紫金冠，身穿织金绿袍，指着考叔大喝：“就你能舞，难道我不会？把车留下。”考叔见他来势凶猛，一手拿着旗杆，一手扶着车辕，飞快地跑了，那少年将军紧追不舍，又从兵器架上拿了一柄方天画戟，一直追到大路上。庄公派大夫公孙获前去解劝，那将军见考叔跑远了，恨恨面返，说：“此人藐视我们姬姓人，我一定要杀了他。”此人名唤公孙闾，字子都，是当时的第一美男，郑庄公很宠爱他。孟子所说的“不知子都长得好看的人，简直是没有眼睛”说的就是这个人。平日里他骄横一世，凭借过人的勇猛和武力，与颖考叔一直不太和睦。庄公夸奖他说：“二虎相争必有一伤，寡人自有安排。”给两个人都赐了车马，二人各自谢恩。

#### 权力经略核心：郑庄公进兵郟许的意图

郑国不断扩张，臣下争强好胜，甚至争功相忌，颖考叔就是在这种气氛下游说庄公侵夺郟许，郑庄公禁不起“战胜”滋味的诱惑，给颖考叔激动了，这么一来战争又拖了下去，犯了用兵大忌。整个郑国也人心浮动，兴起好胜嗜武的风气，这也是国家开始由盛而衰的前奏。



## 七、无招胜有招

谋略的六层境界确定是逐级深入，到了“坐照”的层次，那就已经出形入意，超越了形体的表象，进入了“意”的世界。至于“入神”，那就是谋略摆脱外在束缚，出神入化，类似于武学中所说的“以无招胜有招”，招数之所以能被破解，皆在于有亦可寻，倘若你根本无招，那对手如何去被。谋略也是如此，这一层境界谋略所产生的威力大大超越主体所能驾御的能力范围。

到了七月朔日，庄公亲率大军进逼许城，会合了齐鲁二侯，齐侯早拟了檄书一纸，历数许君的几大罪状，几人都很满意，这样才师出有名。先派人把讨檄谢进城去，次日三国放炮起兵，把许城围得水泄不通。许国本就是小国，城不高，池不深，但是许侯是一有道明君，素得民心，所以全城上下拚力死守。齐鲁两军并没有太使力，但是郑军是人人奋勇，个个争先，急打猛攻。颖考叔要显些手段，在第三天，他在战车上，将大旗挟于腋下，杀上许城，但公孙阏眼明手快，见考叔已经登城，忌其有功，在人丛中发一冷箭，考叔也是倒霉，正中后心，从城头跌下

来。瑕叔盈以为考叔被守城军士所伤，气愤不已，取过大旗，绕城一转，大喊：“郑君已登城了！”守军一见，顿时气馁，郑军军威大振，勇气百倍，一齐上城，打开城门，三国兵马一拥而入。许侯夹在百姓之中跳奔卫国，齐侯出榜安民，将许国土地让与鲁侯，鲁侯因为先前已得到两地，所以坚决推辞，齐侯说：“既然这次行动是郑国策划，那就归郑国吧！”郑庄公心里早就想提出要求，但是看见齐鲁二侯推来辞去，只好也假装谦虚，推辞不要。

正在议论之间，有人报：“有许国大夫百里带着一个小孩儿求见。”三人让他进来，百里痛哭失声，拜倒在地，哀求三位国君给许君留下一条后代，齐侯问：“这小孩是什么人？”百里说：“我主公无子，这是他弟弟叫新臣。”齐鲁二侯见了，觉得情景凄然，让人心生怜悯之意。郑庄公见此情此景，决定将计就计，思绪一转，说道：“我起兵本是受王命差遣，为君分忧，如果贪图他们的土地，就是小人了，非大丈夫所为。如今许侯虽然跑了，但是他的世袭封位不能变换，既然他有弟弟在，而且有许大夫辅佐，君臣都有，应该重新掌管许地。”百里诚惶诚恐地说：“我只是想保全许君后代，别的没什么好说的！土地已是在您掌握之中，岂敢有什么奢求？”郑庄公说：“我恢复许国是真心的，恐怕小孩子太小，我会派人相助。”于是把许国分为两处：东边，百里辅助新君居住；西边由郑大夫公孙获管理。名义上是帮助许国，实际上是监视看守。齐鲁二侯不知是计，认为处置安排得很妥当，都称赞不已。百里及新臣拜谢了三君，三君于是各自归国。

### 权力经略核心：郑庄公借齐鲁扩张势力

当时的情况混乱，诸侯都想扩张自己的势力，周天子地位衰弱，国际秩序难以维持。所谓的名门大国如齐鲁内心渴望开疆辟土，但迫于地位和面子，不好到处动刀兵。郑庄公深知这些人的内心，知己知彼，掌握了主导权，使齐鲁两国步步照庄公意思在做，但却心存感激，就连事后的分赃也在不露声色之中步步按庄公的意图走，谋事之精细，思考之老到，可见郑庄公真不简单！



