

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

谋略通鉴



前 言

为什么想起编撰《谋略通鉴》？从1988年至1992年，我在撰写《将师的隐秘世界》（原名《将帅论》，蓝天出版社，1992年12月出版）期间，比较集中地研读了一些中外军事名著和将帅人物传记，对军事首脑的品格、升迁、治军、带兵、指挥艺术、于政、婚姻家庭和死亡特征，以及成功与失败现象进行考察后，深感无不与计谋的运用有关。面对波诡云谲、危机四伏的复杂环境，为什么有的人能转危为安，而有的人却身陷窘境甚至身首分家？为什么有的人年纪虽轻却飞黄腾达、事业有成，而有的人华发早生却仍一介民夫、平庸无为？为什么有的人才华出众却屡遭坎坷打击，而有的人昏庸无能反倒青云直上？为什么有的人一夜之间腰缠万贯，风光无比，而有的人两鬓斑白仍贫困潦倒……等等，主客观原因和条件千差万别，但都与谋略的高低有密切联系。当时，有感而发，顺手写下了一些笔记、评说。

其次，古今中外历史上不少受人尊敬且功高日月的名人，如西汉的晁错，南宋的岳飞，明末的袁崇焕……这些名垂千古的忠臣武将在筹划国家大事上聪明过人，但在保护自己方面却显得有点“傻冒”，他们能保国却不能保身。因而，千百年来，人们无不为他们感到惋惜痛心！联想到今天的现实生活，许多一心扑在事业上的老实人，也常常吃那些善于钻营官场，暗中算计人者之亏。有鉴于此，作者浏览了一些谋略方面的书籍，深感害人之心不可有，防人之心不可无。

《谋略通鉴》力求从中国古典智慧这个博大精深的“富矿”中挖掘出新的有价值的东西，并在结合现实和开拓未来的基础上，提炼概括出一些新的计谋，希望能对现代人发展智力、启迪思想、增强解决问题和处理问题的方法与能力，有所帮助。

本书每一计谋采用“计源与注评”和“事实凡例”两部分内容组成的格式撰写，每一计谋部指出其来源出处，并对它的地位与作用加简评。在例证部分，所选计谋涉及从政、治军、作战、理财、断讼、外交、婚姻、爱情、经商、为人、处世等社会生活的各个层面，读者可以从成功经验与失败教训得到正反两个方面的教益。需要说明的是，在实例部分，有一些是选自文学名著和野史，虽不完全真实，但因反映了作者的谋略思想，有助于说明有关计谋的含义，故适当选人。有些谋略被反动派和坏人用作阴谋诡计，本书为了说明问题选了一些，其意不在提倡，而是要人们警惕。

七八十年代以来，日本、韩国和东南亚各国及西方一些国家，掀起学习中国古典谋略热，其动机和目的各不相同。社会发展知识爆炸、竞争激烈的今天，人们为了生存与发展，需要变得更聪明些，从中国传统文化中汲取“计谋”的智慧，从而在人生的竞技场中善于筹谋，应变自如，恐怕是其中一个重要原因。强国富民，是我们面临的最大的计谋，让我们每个人都为国力民高智慧举明灯，为中华民族的谋略文化的宝库增添一份财富，并在波涛汹涌的生活大海中乘风破浪，到达胜利的彼岸。

中年何悔勤动笔，陋茅灯下夜夜心。最后尚需说明，研究谋略文化决非作者的本职工作和专业方向，如同哲学家去写小说一样，乃属“计划外”的“不务正业”，但本人及几位同行却对此情有独钟和浓厚的兴趣，在完成相当繁重的研究任务的情况下，拨冗撰写此书，因而纸漏和错误在所难免，诚心欢迎读者批评指正。本书汲取了近年来研究谋略的一些成果，因版面所限，

没有一一注明，在此一并表示谢意。

刘庭华
1996年7月30日深夜
于北京西山脚下淡泊书斋

《谋略系列丛书》序

一谈到“谋略”，人们往往和战争联系起来，这有一定道理。因为谋略最初产生于军事斗争，而且在战争中运用较多，成效也最力显著。如《孙子兵法》、《三国演义》中的谋略思想，影响极为深远，历来为人们所称道。

随着时代的发展，谋略思想早已超出军事领域，逐渐扩大到政治、外交、经济、宣传、体育等等领域，大有无孔不入，涵盖一切之势。特别是在市场经济条件下，竞争十分激烈，商战的需要，更促进了谋略思想的普及和发展。在当代，可以毫不夸大地说，谋略是否得当，不仅关系战争胜负，也是事业成败的关键。不懂得运用谋略，很难取得生活和事业的主动权。

所谓“谋略”，是指计谋策略，即为对付某人或某种情势而预先安排的方法或根据形势发展而制定的行动方针和斗争方式。其实质，就是通过运用智慧，发挥主观能动性，自觉地驾驭斗争局势，掌握主动权，以达到克敌制胜的目的。

谋略是否高明，是合成功，关键在于是否勤于思考，善于思考；在于思想方法是否科学，即能否运用唯物辩证法分析问题。

古今中外，有许多谋略大师，把谋略艺术运用得十分出色，取得了辉煌的成就，从而展示和发展了人类的智慧。可以说，谋略是人类智慧的花朵。这是一笔宝贵的文化遗产。

为了继承发扬这一文化遗产，为了学习和借鉴前人的谋略艺术，为了增进和启迪人们的智慧，我们编辑出版《谋略系列丛书》，以资参考。

我们首先推出领袖谋略系列，陆续出版。因为毛泽东、邓小平等领袖人物的谋略，不仅十分高明，出类拔革，而且和现实联系紧密。通过学习他们的谋略思想，有助于更好地理解毛泽东思想和邓小平建设有中国特色的社会主义理论；有助于了解党和国家的一些大政方针是基于什么考虑制订出来的；中国革命和建设的成就是怎么取得的，等等。

由于我们编辑这套丛书缺乏经验，加之作者的水平有限，肯定会有不如人意的地方，恳切欢迎读者批评指正，帮助我们不断改进。

愿这套丛书能对读者有益。

冷铨清

1996年4月5日

山静林静斋静静脑清，
潜心用心专心心心学问。
淡泊明志

——作者题记之一

自古知兵非好战，熟读计谋岂为己？
吃亏方知书生笨，今后处世须谨慎。
糊涂加小心！

——作者题记之二

作者简介

刘庭华，江西省南康县人，1975年9月毕业于南开大学政治经济学系。现为军事科学院军事历史研究部世界军事史研究室副主任、副研究员，中国现代史学会、中共党史学会和中国近代军事史学会会员。著有《九一八事变研究》、《新四军》、《将帅的隐秘世界》、《谋略家》等书。

谋略通鉴

胜战计

第一 德力兼用

一、计源与注评

此计源自《周易·谦第十五》中“上六：鸣谦，利用行师征邑国。《象》曰：鸣谦，志未得也，可用行师征邑国也”。《孟子·公孙丑上》第三章“以力假仁者霸，霸必有大国；以德行仁者王，王不待大，汤以七十里，文王以百里。以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，中心悦而诚服也，如七十子之服孔子也。”

鸣谦，即明智而谦让。明智而谦让，出兵征伐邑国自然就获胜。《象辞》说，明智而谦让，尚不能感化邑国得行其志，就可以出兵征讨邑国。

孟子说，凭自己的实力且假仁义之名去讨伐别人，可以称霸天下，但其必定有大国作为他的后盾；凭自己高尚的德行推行仁政的人，可以实行王道，使天下归附于自己，而实行王道就不一定要国家大、力量强，商汤王和周文王凭借的只有纵横70里和见方百里的小国。以力服人，别人不是真服，而是出于力量不足的原因。凭借德行服人，别人是心悦诚服，完全出于自愿，如孔子门下七十二贤拜服孔子一样。

所以，统御谋略术一定要首先坚持以德服人，迫不得已时，才以力服人；但要看到以力服人并未真正达到服人之目的，因而在不得已而动武的情况下，仍不忘以德服人。就是说，所谓德力兼用的策略，不是德、力并重，而是以德为主，以力为辅。同时，这一策略不止限于对外关系中，也同样运用于对内关系中。统治者、领导者和管理者，对于自己的民众、职工，也在坚持德力兼用，以德服人力主，以力服人为辅。有些人、有些问题，光靠德是“服”不了的，比如社会动乱问题，违法乱纪问题等等，光靠德就难于奏效，必须辅之以“力”。当然，“力”不只表现为武力，也表现力法纪，即法制的约束力。加强法制，即是力的表现。苏轼所说“威与信并行，德与法相济”就是这个意思。

“恃德者昌，恃力者亡”（《史记·商君列传》）这是真理。所以，在运用德力兼用的策略时，一定要注意坚持以德服人为主。当然，如果把“恃力者亡”片面理解为不论在任何情况下部不得使用武力、暴力等，那也是错误的，未免太愚蠢了。

二、事实凡例

1. 毛遂按剑说楚王答应联赵抗秦

《史记·平原君列传》中记载，秦国军队围赵国邯郸，赵国平原君赵胜出使楚国求救时，想带门下宾客20人。选19人后，宾客毛遂自荐随行。平原君问：“先生处胜之门下几年于此矣？”毛遂回答：“3年于矣。”平原君又说：“先生处胜门下3年于此矣，左右未有所称颂，胜未有所闻，是先生无所有也。先生不能，先生留。”毛遂极力坚持要跟随，平原君只好答应。

到了楚国，从早上谈判到中午，楚王就是不答应出兵救赵。毛遂到楚王面前，陈述道理，楚王叱责他，要他下去。毛遂却按剑上前，威胁楚王，并指责楚王：“吾君在前，叱者何也？”然后口若悬河，陈述利害。楚王被逼无奈，只好答应与赵国结盟。毛遂当机立断，要楚王歃血为盟，派兵救赵。毛遂镇定雄豪的英雄风姿，历经千年，通过《史记》精妙的记载，使我们觉得栩栩如生，就在眼前，真令人景仰敬畏。毛遂靠自己的机智勇敢，帮助平原君完成了联楚抗秦的重要使命。

回到赵国，平原君感慨他说：“胜不敢复相士，胜相士多者千人，寡者百人，今乃于毛先生而失之。毛先生一至楚，而使赵重于九鼎、大吕。毛先生以三寸之舌，强于百万之师。胜不敢复相士。”

2. 诸葛亮七擒七纵孟获

（三国演义）载：诸葛亮七擒七纵孟获，擒之，威力者；纵之，德恩者。这是德力兼用的杰作。诸葛亮欲擒的真正对象是西南各少数民族之心，使之臣服于蜀国，不起叛乱，使蜀国有一个安定的后方。因而，擒孟获之身不是目的，擒孟获之心才是目的。诸葛亮对孟获七擒七纵，纵的是孟获之身，而最后真正擒住了孟获之心，使之心悦诚服。

3. 李世民德法止盗

隋末以来，天下大乱，连年战争，盗贼横行。到李世民当了皇帝之后，社会仍不安定。他召集百官讨论防止盗贼的办法。一部分大臣主张严厉打击。李世民间：“秦始皇和汉高祖，谁的法更严一些？”大臣回答：“秦始皇的法严。”李世民又问：“他俩谁的天下更安定呢？”大臣答：“汉朝更安定。”李世民反诘：“不是说严厉的法可以防止盗贼吗？为什么秦始皇法严反而盗贼多些呢？”大臣回答不出。李世民说：“自古以来，百姓沦为盗贼，并非法律太宽，而是因为赋税杂多，徭役繁重，官吏贪脏枉法，欺压百姓。百姓饥寒交迫，无暇顾及廉耻，因此才被迫偷盗抢掠。所以要防止盗贼，关键在于减轻赋税，少劳民力，选用廉洁的官吏，使百姓丰衣足食。这样，盗贼就会自然减少了。”唐太宗用此法后数年，果然盗贼大减少。

4. 李渊恩威并施收李靖

据《新唐书》记载，李渊原任隋朝官员镇守太原时，与李靖有矛盾，李渊准备起兵反隋时，李靖曾告发他。后来李渊占领长安捉住了李靖，差点把他杀了，因李世民求情得免于死。公元616年，李渊令李靖征讨萧铣，李靖初战有功，李渊即给赞赏，后有失利，李渊大怒，要处斩李靖。又有人求情，李靖决心戴罪立功，终获大功。李渊即表示，以前的过错置诸脑后，李靖更加尽心为李渊出谋划策。李渊对李靖的统御，正是恩威并施，德力兼用。

5. 美国胡萝卜加大棒式的“和平使者”对外政策

二战结束后，美国自称是“和平使者”，但历史留下的遗迹与这种称呼多处不符。二战后美国插手中国内战，各方调停，实则越调越不停，因为它支持一方压制另一方。

事隔不久，美国又以和平使者出现，让韩国攻打北朝鲜。“项庄舞剑，意在沛公”，目标还是对准中国，中国作出明智的反应。美国感知凶多吉少，提议坐下来谈判，终以“三八线”为界。50年代末60年代初，美国不甘寂寞，重操旧业，介入越南战争，结果仍事与愿违。

在这前后，美国还插手中东。以色列在美国的支持下，同阿拉伯国家先后打了几十年仗。

近10年美国忙得很，伊拉克入侵科威特，美国嗅到石油味，非常卖力，投兵参战，总算打赢，这是多年少见的收获，紧接着插手索马里、波黑和海地。

索马里、海地纯属内部纠纷，美国依势吓人非要抓住索马里反美的一个军头问罪不成，结果计划落空下算，还牺牲众多美国官兵。海地也大体如此，僵持不下，派前总统卡特游说，才给美国下了台阶。最令人不满的是美国插手波黑，又是支持一方，压制另一方，战火越演越烈，至今无结局。总之，

世界上凡是美国“和平使者”所到之处，那里就难得到和平。

从历史来看，凡是想称雄盖世和要当地区大王的，已经十个倒下去或衰落下去。在亚欧横行一时的日本、德国法西斯是倒下去的例证；曾征战世界的大英帝国，随着殖民主义的不得人心，是衰落下去的例证。中国有句老话，叫做“众怒之下无强夫”，这是历史经验的真谛。

6. 沙皇尼古拉一世德力并用夺普希金之妻

众所周知，俄国大诗人普希金是决斗而死的。但是是谁促成这场决斗，置普希金于死地的呢？俄罗斯《莫斯科真理报》近期刊文作了披露。

原来，尼古拉一世还没有当上沙皇时，就被娜塔莉娅的美貌所倾倒。他继位后，为笼络普希金和染指“俄国第一美人”，恩准了普希金和娜塔莉娅成亲，还送了厚礼准许出版早先禁出的《鲍里斯·戈东诺夫》，把普希金安排到了并不缺人的外交部当官，每年薪金5000卢布。

诗人觉察到沙皇的用意后决定辞职搬到乡下。此举遭到沙皇的强烈反对，普希金只得收回辞呈。

尼古拉一世满以为很快就能把娜塔莉娅弄到手，他经常骑马在普希金的住所周围转悠，抱怨诗人的妻子躲在窗帘后面不让他看见。他还邀请娜塔莉娅单人参加皇室的小型舞会。普希金得知后十分气愤。沙皇为了堵住普希金的嘴，封了他一个“芝麻官”，这更令普希金气得发抖。

娜塔莉娅实在太美了，拜倒在她石榴裙下的男子不计其数。最不择手段的要数法国革命的逃兵丹特斯，他死乞白赖地追求娜塔莉娅。奇怪的是，娜塔莉娅居然被他的风度所迷，爱上了这位花花公子，心安理得地接受他的调情。

一天，普希金收到一份装在双层信封里的公文，明确暗示沙皇同诗人的妻子有私情。普希金无法向沙皇挑战，于是就向第二情敌丹特斯提出决斗。丹特斯的义父请求诗人把决斗日期退后，普希金同意了他的请求。可是丹特斯不知出于什么考虑，竟向娜塔莉娅的妹妹求婚，丹特斯这样做实际上是出于无奈。沙皇促成这桩婚事，是为了搬掉丹特斯这块绊脚石。

丹特斯成亲后，继续死缠娜塔莉娅，当然这是奉了沙皇的旨意。尼古拉一世为了最终消灭自己的情敌，唆使丹特斯扩大事态。丹特斯找到机会，把娜塔莉娅领到一个房间，跪在她面前求婚。娜塔莉娅吓得不知所措，把此事告诉了普希金。

普希金十分清楚，此事是沙皇一手策划的。不管决斗结果如何，尼古拉一世都可坐收渔人之利。按照沙俄法律，决斗是有罪的，参加者要处以绞刑。普希金自知反正是死定了，于是让丹特斯先开枪。娜塔莉娅度过丧期后，在宫中当差的姨母把她带到彼得堡，引入皇宫，“偶然”与沙皇相遇，后来又“偶然”嫁给了沙皇军官团的军官连斯科伊。连斯科伊人虽不坏，但是却没有志气，他靠妻子与沙皇的特殊关系而青云直上，当上了将军。

新娘收到了尼古拉一世的珍贵礼物——嵌有钻石和青玉的胸花。沙皇从不离身的金表的内盖上就有一幅由英国著名画家偷画的娜塔莉娅戴着这枚胸花的彩色肖像。现在已经清楚的是，这是沙皇尼古拉一世害死了诗人普希金。

第二先发制人

一、计源与注评

此计出自《史记·项羽本纪》：

秦二世元年七月，陈涉等起大泽中。其九月，会稽守通谓梁曰：“江西皆反，此亦天亡秦之时也。吾闻先即制人，后则为人所制。吾欲发兵，使公及桓楚将。”

是时桓楚亡在泽中。梁曰：“桓楚亡，人莫知其处，独籍知之耳。”

梁乃出，诫籍持剑居外待。梁复入，与守坐，曰：“请召籍，使受命召桓楚。”

守曰：“诺。”

梁召籍人。须臾，梁询籍曰：“可行矣！”

于是籍遂拔剑斩守头。……于是梁为会稽守，籍为神将，徇下县。

秦二世元年七月，陈涉等人在大泽乡起义。当时，项梁和他的侄子项羽正在吴中躲避仇家的报复。当年九月会稽郡的地方官殷通对项梁说：“长江以北地区都反了，这正是老天爷要灭亡秦王朝的时候。我听人说：先动手就能制服别人，后动手就要被别人制服。我想发兵动手，让你和桓楚带兵。”

这时，桓楚逃亡到沼泽地里。项梁说：“桓楚逃亡在外，没有人知道他在什么地方，只有项羽知道。”

项梁出来，告诉项羽，让他手持宝剑坐在外边等着。项梁又进去，和殷通坐着，说：“请你把项羽叫来，让他接受你的命令，去叫回桓楚。”

殷通说：“好。”

项梁把项羽叫进来，隔了一会几，向项羽眨了眨眼，说：“可以行动了。”

于是项羽就拔出宝剑，斩下殷通的头颅。……就这样，项梁做了会稽郡郡守，项羽做了裨将，并派兵去占领会稽郡所属的各个县城。

在陈胜、吴广大起义的影响下，项梁叔侄用突然袭击的手段，杀死秦的会稽郡守殷通，也高揭反秦大旗。以后，这支起义部队，成为推翻秦王朝的主力军。

会稽郡守殷通引用他人的话说“先即制人，后则为人所制”，是说先动手就能制服对方，后动手就要被对方制服。后形成“先发制人”一语，指先下手为强。战争中最讲先发制人，《兵经百字·上卷智部·先》云：“兵有先天，有先机，有先手，有先声。……先为最，先天之用尤为最，能用先者，能用全经矣。”

二、事实凡例

1. 丑女无盐用先发制人论辩术使齐宣王纳其为王战国时期，齐国有个叫无盐的妇女，大概是天下最丑的女人了。她脑袋长得像石臼，眼睛深陷，鼻孔朝天，大喉头，黑皮陕，头发稀疏，驼背粗脖，已经30岁了，还嫁不出去。别看无盐极丑，但是关心天下的兴衰，她看到齐宣王整天饮酒作乐，很想规劝一番。

有一天，无盐身着短衣，来到王宫门前，对看门的说：“喂，请给禀报一声，就说我是齐国嫁不出去的丑女人，听说国君圣贤，愿给国君当嫔妃。”

齐宣王闻报，觉得来客不凡，果然召见了无盐，并为她设宴接风。左右大臣看见无盐这副丑相，无不掩口大笑。齐宣王说：“我宫中的嫔妃已齐备了，你想到我宫中，请问你有什么特殊的本事吗？”

无盐直率地回答：“没有，只是会点隐语之术。”只见无盐举目咧嘴，手挥四下，拍着膝盖，高声喊道：“危险了！危险了！”反复说了四遍。

齐宣王赶紧追问隐语之术，无盐解释说，举日是替大王观察烽火的变化，咧嘴是替大王惩罚不听劝谏的人，挥手是替大王赶走阿谀进谗之徒，拍膝是要拆除专供大王游乐的渐台。“那么你的四句‘危险’呢？”齐宣王又问。无盐从容不迫地回答：“今大王统治齐国，西有强秦之患，南有强楚之仇，外面有三国之难，朝廷上又有很多奸臣，而大王您又只爱阿谀奉承之徒。您百年之后，国家社稷就会不稳，这是第一个危险。您大兴土木，高筑渐台，聚集大量金玉珠宝，搞得百姓穷困，怨声载道，这是第二危险。贤明者躲藏在山林，阿谀奉承者在左右包围着您，奸邪的人立于朝堂，想规劝您的人见不到您，这是第三个危险。每天夜以继日地酒宴玩乐，只图眼前享乐，外下修诸侯之礼，内不关心国家治理，这是第四个危险。所以我说‘殆哉！殆哉！’”

齐宣王感到眼前这位丑女实在不凡，讲的都是关于治国安邦的大道理，指斥朝政得与失，句句切中要害。他想到无盐讲的四条“危险”，不由得寒而不寒而栗，长叹一声说：

“无盐的批评太深刻了，我确实处于危险的境地。”

于是，齐宣王立即按照无盐的劝谏，停渐台，罢女乐，退谄谀，选兵马，招直言，并纳无盐为王后。齐国从此大治。

2. 班超先下手杀匈奴使者脱险

汉朝的青年班超被派作为外交官的随从武官，带领 36 人，出使西域各国。首站到达鄯善国。鄯善国王头几天热情招待，后几天就冷淡起来。原来鄯善国位于匈奴与汉朝之间，处于被争夺的地位。班超敏感地觉得这一定是匈奴也派使者来了，现在的冷淡潜伏着汉使者与班超本人的生命危机。于是他们对负责招待他们的鄯善国人进行恐吓，得知匈奴使者的人数和住宿地。然后，他向手下 36 名武士分析形势，这时只有上中下三策。下策是坐以待毙，中策是逃走，但逃不多远仍是死路，上策是先下手为强。大家同意了，便在当天夜里摸到匈奴使者住处，匈奴使者毫无防备，100 多人全部在睡梦和慌乱中被杀。这样，鄯善国向汉朝亲近了。班超先发制人，既脱了险，又为国建了奇功。

3. 李世民与玄武门之变

唐高祖李渊有四个儿子，长子建成，次子世民，三子玄霸（早亡），四子元吉。按照封建宗法制度，唐高祖立建成为太子（皇位继承人），又封世民为秦王，封元吉为齐王。

太子建成常住长安城，在唐高祖身边协助处理军国大事。秦王李世民则常在外面带兵打仗，战功卓著，又善于谋略。太子建成担心秦王世民威胁自己的皇位，就和齐王元吉一起千方百计地要削弱和除掉世民。

建成和元吉一方面在宫中尽量讨好后妃，让后妃在高祖面前为他们说话，并中伤世民，使高祖减少对世民的重用；一方面又竭力拉拢朝中和地方上的一些大臣，以扩大自己的力量，巩固自己的地位。李世民由于征战有功，又善于待人，也深受一些大臣的拥戴，在他的秦王府内还聚集了一批忠心为他效力的文武干将，并在地方上培植自己的势力。由此，围绕着太子建成和秦王李世民之间的权力之争，在唐朝统治阶层内部形成了两大集团。双方都想瓦解削弱对方。太子多次拉拢秦王府的人，都没有成功。而秦王却使太子集团中一些人逐渐倾向自己，为他效力。

在唐王朝的统治地位相当稳固后，太子和秦王争夺皇位的斗争就更加激烈，更加明朗化了。一天下午，太子请秦王到东宫赴宴。席间，太子和齐王元吉不断称颂秦王世民的武功，频频劝酒。正喝着谈着，秦王觉得头晕目眩，两腿发软，情知中毒，站立起来想走，却倒在地上，太子忙令人把世民送回秦王府，后经抢救，幸免于死。太子未达到目的，又怂恿皇帝李渊到郊外打猎，要世民陪驾前往，暗中叫部下给世民备了一匹烈马。当世民纵马操弓追赶一头鹿时，烈马野性大发，把世民甩下马来，险些摔死。

时值突厥人塞围攻乌城，太子荐齐王元吉代替世民督军北征，并调秦王集团的尉迟敬德等同行，又挑选秦王帐下的精锐士卒去充实元吉的军队。临出征前，太子东宫的王暉暗中向世民告密说：“太子和齐王商量，待太子和秦王在昆明池给齐王饯行时，派壮士把秦王拉出手于帐下，同时杀掉尉迟敬德等人。”世民于是和谋臣长孙无忌等商量。无忌主张要趁早下手。世民说：“我早知祸在朝夕，我是要想等他先发难，然后以义去讨代他。”后又召房玄龄等人商议，都主张立即采取行动。尉迟敬德说：“等太子动手时，我们就无法应付了，如不立即采取行动，我就去落草为寇，免被子头。”最后秦王说：“既然如此，我也不好违反大家的意志。”于是秦王立刻派1000余人于深夜埋伏在玄武门内外。第二天早上，太子和齐王骑着马，带领卫士进入玄武门。在他们登向临湖殿时，发现埋伏着秦王的部队，连忙返身奔向玄武门，但玄武门已被紧紧关闭，伏兵尽起，杀死了太子和齐王。太子东宫的卫队2000余骑闻讯赶来，一场混战。尉迟敬德用长矛挑着太子的人头向太子的卫队说：“我们奉皇帝陛下的敕令，杀了太子和齐王。我们只杀罪首，你们赶快停止厮杀。”于是太子东宫的将士纷纷逃散或放下武器。

由于秦王处处表现出对太子的忍让，被逼动手，在战略上后发制人，在战术上则先发制人，博得舆论的同情。他对太子集团的文臣武将，又同样给以礼遇和任用，所以深得朝臣的拥戴。数日后，唐高祖李渊立李世民为皇太子，并向朝臣宣布：“自今以后，军国大小诸事，都交由太子处理，然后奏给我知道。”从此，李世民掌握了皇帝的一切权力，第二年正式登基，改元贞观。

4. 张易先发制人术

张易在歙（音 sh）州做通判。刺史宋匡业常常酗酒欺凌人，甚至借酒杀人，但没人敢碰他。一次，张易去赴他的宴席时，事先故意喝醉。宴席刚开始行酒，张易就借机寻找宋匡业一个小过失而大发脾气。先是用劲摔酒杯，推翻桌子，挥着衣襟，大喊大叫，接着厉声骂宋匡业，一件件地数他的罪过。宋匡业顿时愕然不敢说话，只是说：“通判喝醉酒使性，简直势不可挡呵！”张易正义凛然，责骂个不停，然后拂袖而去，宋匡业立刻让小吏搀扶他上马。从此以后，宋匡业见到张易更加敬畏，不敢再耍酒疯，郡中之事也因此有所进展。这虽是件琐事，但从此处可得先发制人之术。对于医家来说，这是以毒攻毒法；对于兵家来说，这是以其人之道还治其人之身。

5. 希特勒突袭波兰、苏联

军事上的先发制人，有战略、战役、战术之分。战略上的先发制人，是指迅速集中绝对优势兵力于主要战略方向，以突然袭击的方式，实施最强大首次突击，一举瘫痪对方，或使对方失去平衡，失去强大的报复能力，从而在战争初期取得主动权。1938年秋，法西斯德国为了掩盖他们准备入侵波兰的军事行动，故意制造出一个所谓“但泽危机”的事端。德国最高当局在“但

泽应属于德国”这样的口号下，发起对波兰的政治攻势和外交攻势。1939年上半年，希特勒多次发表对波兰的挑衅性演说，由此将波兰的盟国——英法两国吸引过来，开始了和平调解德波争端的外交谈判。

希特勒同波法英进行外交谈判的另一目的，是牵制住英法不去干涉德波冲突。为此，德国政府通过墨索里尼同英法进行外交活动。1939年8月31日，在希特勒和墨索里尼的导演下，意大利外交部长齐亚诺向英法政府提出建议，召开德、意、英、法四国代表会议，讨论所谓“凡尔赛条约产生的困难”。十分滑稽的是，9月1日，德国军队已经对波兰发起了进攻，西方四国还在会议的条件上纠缠不清。在这场外交闹剧的掩盖下，德国军队赢得了实现先发制人军事企图的各种客观条件。

1940年的秋冬，英吉利海峡战云密布。一列列满载德国“军用物资”的火车源源不断地往这里开来，登陆器材和各种作战物资在海峡东岸堆积如山。德军的许多舰艇在海峡停泊待机，各种规模的登陆作战演习持续不绝。频繁出动的德军机群在海峡和英国上空呼啸盘旋，对英国本土上的许多重要目标投弹扫射。德国广播电台日夜制造进攻英国的舆论。海峡东岸港湾的许多建筑物上，张贴着“打到英国去，活捉丘吉尔”的标语。整个英国上下都处于担忧和恐惧之中。

英德之间大战在即，苏德之间却是一片和平景象，两国签订了“和平友好条约”，希特勒在外交上通过多种形式反复向苏联表示“友好”，积极同苏联签订贸易协定，甚至让苏联代表团参观德国先进的航空技术，并同意卖给苏联最新式的战斗机。1941年4月，苏联领导人还搂着德国驻苏大使舒伦堡说：“我们继续同你们做朋友。”

然而，这是法西斯头子希特勒为了进攻苏联而导演的一场大骗局。1941年6月22日拂晓，战争不是在英国而是在苏联边界爆发了，德军以3个集团军群，突然向苏联发动了全面进攻。苏军在德国骗子的欺骗面前，心理上受到很大袭扰，导致战备工作进展迟缓，在德军的突然袭击下仓促应战，措手不及，完全丧失了战争初期的主动权。而希特勒则达到了先发制人的战略目的。

第三请君入瓮

一、计源与注评

此计出自《资治通鉴·唐纪则天皇后天授二年》，文载：“或告文昌右丞周兴与丘神绩通谋，太后命来俊臣鞠审问之，俊臣与兴方推事对食，谓兴曰：‘囚多不承，当为何法？’兴曰：

‘此甚易耳！取大瓮，以炭四周炙之，令囚人中，何事不承！’俊臣及索大瓮，火围如兴法，因起谓兴曰：‘有内伏推兄，请兄入此瓮。’兴惶恐叩头伏罪。”例：“掬西江之水，为尔洗肠，即烧东壁之床，请君入瓮。”（清蒲松龄《聊斋志异·席方平》）。

本计的核心思想是以其人之道，还治其人之身，就是用他对付别人的办法反过来对付他。据《资治通鉴·唐纪则天皇后天授二年》所载，武则天为了夺取和巩固皇位，鼓励告密，并利用来俊臣、周兴等一批酷吏，凶狠地镇压反对者。一时告密诬陷成风。

来俊臣、周兴等酷吏的暴行以及密告诬陷成风，造成冤狱遍地，群臣愤懑，人心浮动。武则天在自己的皇位巩固之后，也对这种情况感到不安。于是，启用了一些正直的大臣，查处了一些冤案，并开始惩治一些酷吏，以稳定政局。

不久，酷吏丘神绩因罪被杀，有人告发周兴与丘神绩通谋。武则天令来俊臣审理此案，来俊臣虽与周兴同伙，但自己嗜杀成性，又要取信于武则天，故不择手段地对周兴下手。他把周兴请到自己家里饮酒，席间装出一副为难的样子对周兴说：“弟遇到一桩案子，罪犯不肯认罪为之奈何？”周兴笑道：“凭你的手段，还怕他不认罪，就先把他砍了，再立个假案奏报就行了！”来俊臣说：“这对那种死硬的囚徒也无可奈何啊！你不是就遇到过郝象贤那样的人吗？”（郝象贤临死时还骂不绝口。）周兴想了一会几说：“我有一条妙计，管叫他开口，用一大瓮，四周点燃柴火，他不说，就将他投入瓮中。”来俊臣点头称妙。于是立即令人抬来大瓮，放在院中，如法炮制。周兴不解地问：“罪犯在哪里？”来俊臣说：“下瞞你说，有人告发了你，我接到皇上密旨，皇上派我审理，请快入瓮吧！”周兴吓得魂飞魄散，跪地求饶，在大瓮面前，只得服罪。

二、事实凡例

1. 袁盎当众羞辱赵谈

汉文帝时，宦官赵谈经常在皇帝面前说袁盎的坏话，袁盎很担忧。他的侄子袁种出主意说：“你不如公开和赵谈于是一场，当众污辱他一番！这样，以后他再说你的坏话，皇帝就不会相信了”。袁盎听了，决定照此实行。

一天，汉文帝出宫，赵谈也在车上陪同。袁盎一看是个好时机，便扑上前跪在地下说：“我听说有资格和天子同乘一辆车的人，都是天下英雄豪杰。陛下怎么能和被刀锯阉割的人一块乘车呢？”

汉文帝一听有理，笑着让赵谈从车上下来。赵谈又羞又气，哭着下去了。

2. 王允设“请君入瓮”计除董卓

董卓身为太师，权倾朝野，威动公卿。王允以“釜底抽薪”之计，策反其义子吕布、谋士李肃之后，复以天子诏请董卓入朝受禅。董卓恃其势大，谁莫敢予毒，不虞其他，果然摆出未来皇帝姿态，坐车入朝，抵达宫门。王允即大呼：“反贼至此，武士何在？”两旁伏兵闻声飞出，用刀戳向董卓猛

刺，董卓身穿铁甲，刀刺不入。他大吼：“吾几奉先何在？”吕布却从车后窜出高叫：“有诏讨贼！”举敦向董卓咽喉一插，顿时毙命。这是典型的诱人自投罗网的“请君入瓮”计。

3. 程颢治盗贼

扶沟县有条蔡河，沉出县境。沿河岸有些不法刁民，不从事生产，专门干拦河抢劫船上人钱物的勾当，每年必然有十几只船被烧毁，以显示他们的威风。宋神宗时，程颢作扶沟知县，刚刚上任时，就捕捉到其中的一个，让他交待出他的同伙，一共逮捕了数十人。程颢不再追究他们过去的罪恶，让他们分开居住，以拉船为生，并且监督那些在河上作恶的人，从此后，县境内再也没有发生过烧船的事。让抢船的人以拉船为生，使他们将心比心，推己及人，深悟到过去作恶的错误，改邪归正，天下太平。这就是大程先生之所以能成为真正道学家的原因。

第四一网打尽

一、计源与注评

“一网打尽”出自宋朝魏泰的《东轩笔录》卷四：“聊为相公一网打尽。”又见于《宋史·范纯仁传》：“造谤者公相庆曰：‘一网打尽’此事未远，愿陛下戒之。”后人常引用“一网打尽”这个成语，比喻将自己的对立面或坏人、敌人一齐捕获或全部消灭，一个也不漏。

北宋时期，有一个著名的诗人，姓苏名舜钦字子美。此人年少时即有大志，后任大理评事，经范仲淹推荐，又升为集贤校理、监进奏院，并参加了范仲淹为首的政治革新集团。他屡次上书宋仁宗赵祯，议论时政得失，批评当时的宰相吕夷简，引起吕夷简的不满。加之苏舜钦岳父杜衍（官居同平章事兼枢密使）是改革派的重要人物，因此，以吕夷简为首的保守派集团便想通过陷害苏舜钦来打击杜衍和整个改革派集团。侍制刘元瑜为了讨好吕夷简为首的保守派，上书诬告苏舜钦。致使苏舜钦被皇帝免去职务，闲居苏州沧浪亭。当时因苏舜钦而被株连的人很多。这些人有的被免职，有的被降职，有的被调到边远的地方去任职，从而使革新派受到严重打击。有一次，刘元瑜见到宰相吕夷简，便得意洋洋地说道：“我总算为您把苏舜钦他们这一伙人全部肃清了，一个也没有遗漏（原文是：‘聊为相公一网打尽’）。”

二、事实凡例

1. 温造巧设圈套斩叛军

唐宪宗时，戎族和羯族进攻中原地区，皇帝的诏书下达到南梁，让那里派出军队 5000 人前往京师。刚要起兵，众人叛乱，赶走了他们的统帅，聚集起来抗拒王命。这种状况持续了一年多，唐宪宗深为此事感到不安，京兆尹温造请求单人匹马前往处理此事。到了南梁境内，南梁人看见只是来了一个儒生，都相互祝贺，认为不会有什么灾患。等到温造到了以后，仅仅宣读了皇帝的诏书，安抚和问候大家，对作乱这件事一句也没有过问。而南梁军队中那些挑头作乱的人却全副武装，进进出出，温造也不警告他们。有一天，温造在球场中设置了乐队演奏乐曲，全军战士全都前往球场听奏乐。温造叫军人在长廊下边吃饭，饭桌的前边正对长廊的合阶，南北两行设置了两根长绳，让军人各自在面前的长绳上挂上他们的刀剑，然后吃饭。酒宴刚刚开始，忽然响起了一声鼓，温造手下的人站在长廊的台阶上，从两头齐力平举那两根绳索，于是南梁军人们带来的刀剑一下子离开地面有三丈多高。这些军人拿不到自己的武器，一下就乱了起来，没有办法施展他们的勇武。这时，温造把门关上，命令手下的人斩了这些叛军。南梁地方的人从此以后多少代人，都不敢再谋反了。

2. 长平之战赵军被全歼

在古代设埋伏的战事中，如果选用峡谷为埋伏之地，那么断其退路不一定用重兵，只要待敌人被引诱进入峡谷，山上的伏军将大量滚木推下峡口，即可堵塞敌军退路，形成关门捉贼之势。

（史记）卷 73 载，公元前 260 年夏，赵国君主中了秦国的离间计，解除了廉颇的兵权，起用只会纸上谈兵的赵括为主将。秦将白起便预先在长平构成口袋阵地，采取以退诱敌、包围歼灭的方针，先安排一支部队诱敌深入把赵括军兵诱入袋中，然后以 25000 名骑兵突然截住赵军后方，断敌退路，另组织 5000 名轻骑用以分割赵军，以主力部队坚守预设壁垒，形成关门捉贼、

瓮中捉鳖的态势。然后秦军采用围而不攻的战略，使赵军断绝粮草，致使赵军上兵互相杀食。最后，白起下令将 40 万投降赵军全部活埋，仅将赵军中年轻最轻的 240 人释放。赵国经此一役，元气大伤，不久便亡。

3. 刘伯承巧置口袋歼日军

中国人民解放军在长期的革命战争中，创造了无数运用虚实变换，纵敌人网的成功经验，这些奇谋妙计极大地丰富了我军的军事思想，成为我军战胜敌人的法宝。抗日战争时期，刘伯承指挥一二九师在山西昔阳以南的伏击战斗中，充分运用了明虚暗实之计。1937 年 11 月 2 日，日军一 九师团经北界都、黄崖底向昔阳进犯，刘伯承指挥部队日夜兼程，迅速向昔阳方向机动兵力，在地势险要的黄崖底布置口袋，七七一团设伏于正面山头，七七二团设伏左侧山头，徐向前副师长率七六九团从右侧堵塞。日军进至黄崖底后，对西侧高山林立的险要地形存有很大戒心，进村前，调集了大炮和机关枪实施火力侦察。八路军不还一枪，以虚形示敌。日军以为没有伏兵，便洋洋得意地向黄崖底前进。当日军进至黄崖底河谷时，八路军集中火力，组成密集火网，给日军以突然袭击，打得敌人乱作一团，丢下 300 多具尸体，200 余匹战马，仓皇逃命。

4. 第四次中东战争以军误入伏击地遭重大损失

引敌人网，是一网打尽敌人的关键。要取得伏击的成功，必须在引敌人网上下功夫。首先要选择有利的伏击地形，要便于形成袋形部署，使伏击地形两侧的火力能够交叉并形成一定密度。其次，对恃强骄纵之敌要采取多种示弱手段，骄纵敌人，使敌轻狂麻痹丧失理智；对贪图小利之敌，要以香饵诱之；对有勇无谋之敌，要以各种佯动，进行迷惑欺骗；对性情暴躁之敌，可以激怒它等等。总之，要采取一切手段巧妙地引敌入网。

第四次中东战争中，以军利用埃军第二、三军团的接合部偷渡大苦湖以后，出现在埃军第三军团背后，造成埃军第三军团腹背受敌的态势，以军进入埃军兵力空虚的腹地，捣毁埃军炮兵阵地，袭击埃军高饱和导弹阵地，破坏后方补给线，给埃军造成很大的威胁。一向骄横、目中无人的沙龙指挥以军，从吉奈法镇出发，沿铁路直奔埃及苏伊士城。攻击前，以军首先对苏伊士城进行火力侦察，看到城内没有任何反应，便错误地认为城内防御力量薄弱或守军已溃逃，阿里夫坦克旅便大摇大摆地进入城内，结果陷入埃军的预设地区，在一个多小时内大部坦克被击毁，遭到重大损失。

埃及军队在第四次中东战争中，首先利用了以军恃强骄纵、麻痹轻敌的心理，在敌火力侦察时，示以虚形，诱敌干预设阵地，给敌以出其不意的打击。其次是选择了良好的设伏地点，城镇便于隐蔽部队，便于分割围歼敌人，而不利于敌坦克部队展开和攻击，使以军无法发挥其优势，成为瓮中之鳖。

第五先斩后奏

一、计源与注评

此付出自《汉书·申屠嘉传》。

汉文帝时，任用申屠嘉为丞相。申屠嘉为人廉直，公事公办，不徇私情，很受文帝器重。不久，文帝病逝，景帝即位。申屠嘉虽然仍担任丞相，但是，其作用已大不如前。景帝宠幸晁错，以晁错为内史，对过去的许多法令部作了修改。而申屠嘉的意见和建议往往得不到采纳，因此，对晁错十分嫉恨。一次，他听说晁错穿过宗庙垣，便根据当时的法律，准备奏请景帝诛杀晁错。晁错听到消息，赶到前面向景帝作了报告。景帝根据晁错的报告驳回了申屠嘉的奏章。散朝以后，申屠嘉对人说：“我悔不该不先杀了晁错再向皇上报告！”（原文是：“吾悔不先斩乃请之。”颜师古在这句话的旁边加注说：“言先斩而后奏。”）申屠嘉气冲冲地回到家中，吐血而死。

后人由此引申出“先斩后奏”成语，原意为先杀人而后向上级报告。现在一般用来形容在工作中对某个问题事先不请示，干完这件事，先行动，事后再报告。有些小事，用不着件件都去先请示上级批准后再做，也有因时间紧迫，来不及请示，为防延误时机必须先斩后奏。

二、事实凡例

1. 张柬之杀张易之、张宗昌兄弟后再逼武则天让位

女皇武则天晚年宠幸面首张易之、张宗昌兄弟俩。这两兄弟经常侍候在武则天左右，百般讨武则天欢心，并以武则天为靠山，贪赃枉法，欺凌群臣，群臣因武则天对二张的袒护，而无可奈何。

武则天宠幸张易之、张宗昌胜过自己的骨肉子孙。她的儿子李显，虽然已被立为太子，但却幽居东宫，不得参预朝政。李显软弱无能，惧怕武则天。有一次，李显的两个未成年的子女私下议论了张易之、张宗昌，不料被武则天知道了，追问李显，李显竟吓得回东宫后让自己的两个子女服毒自杀了。

神龙元年（公元705年），武则天病重，她只让张易之、张宗昌二人在她身边，把一切国事统统交给二张处理，不许大臣近前。大臣们担心二张擅权篡位，焦急地筹划对策。宰相张柬之，年已80岁，决心自己冒风险，出面组织策划铲除二张。他先个别地做守卫皇宫的羽林军的工作，联络了武将，再联络朝中一批正直的大臣，商议如何动手。但谁也不敢提“犯上”之名。于是决定逼太子出面，以太子的名义号召宫廷上下。

预定的时间到了，张柬之和武将们率领500多名羽林军来到宫廷外的玄武门，并事先派李多祚等人到东宫去迎接太子。但太子李显想到他的几个兄弟因反对武则天而被杀掉，吓得浑身哆嗦，头上冒汗，不敢决断，李多祚等人再三催请，并痛切地向他说明利害：“如果再延误时间，就来不及了。事已至此，倘若因延误而失败，不仅断送了你祖宗的基业，且太子和群臣的身家性命都难保，必然造成大杀戮的悲剧”。太子不得已，才随同李多祚等人来到玄武门。于是在张柬之的带领下，径直闯入武则天的寝宫，张易之和张宗昌见张柬之进来，正欲发问，士兵冲上去把二张砍死，武则天在内听到响声，正欲起身，张柬之进前奏报：“张易之和张宗昌谋反，我等奉太子之命，已将逆贼杀死”。武则天轰地一下晕过去了。待她醒来，有气无力地问太子李显：“这件事是你指使的吗？”李显点头承认。武则天虽然痛恨杀二张的大臣们，但由于是秉承太子的意旨干的，也就无法降罪于大臣了。大臣们乘

机上言，希望武皇传位给太子。武皇日益病重，只得让太子继位。张柬之等人借太子皇权的力量，又迅速消灭了张易之、张宗昌的党羽，稳定了局势。

2. 柴克宏先斩使者再破敌，而后保全自己

后唐的柴克宏，有大将的才略。他奉命去救常州时，枢密李征古妒忌他，派给他的几千名士兵都很虚弱，铠甲兵器也都是朽烂、虫蛀了的。他快到常州时，李征古又派朱匡业来代替他带兵，派使者召柴克宏回去。柴克宏说：“我打败敌人就在几天之内，你来召我回去，你一定是坏人。”马上命令部下斩使者之首。使者说：“这是李枢密的命令。”柴克宏说：“即使是李枢密来，我也要把他斩首。”使者被斩首之后，柴克宏让部下用布幕把兵船蒙盖起来，让披甲的战士躲藏在船中，偷袭敌营，打败了吴越军队。

朝内有奸臣，柴克宏如果接受了别人的取代而回去了，怎么知道奸臣不会以“出师无功”作为罪名而查办他呢？他没有听从奸臣的命令，打败了敌人，保全了城池，这样，即便是妒忌者有嘴也无法施展进馋言的本领了。

3. 哥舒翰、李先弼刚正不阿杀奸邪再奏朝廷

唐代哥舒翰任西安节度使，派遣都兵马使张擢到京师长安奏事，张擢完成任务后，在京师逗留了很久没有回去，他进献财物给杨国忠，与杨国忠结交。哥舒翰正巧也来京师，要入宫朝见天子，张擢怕哥舒翰问罪，心里惴惴不安，请示杨国忠任命他为御史大夫，兼剑南西川节度使。任命的诏书下达后，张擢来到哥舒翰家拜见哥舒翰，哥舒翰命令部下把他揪到庭中，列举了他的罪状，用杖刑打死了他，然后向皇帝报告，让皇帝晓知此事。唐玄宗知道此事后，便下诏书褒奖哥舒翰坚持原则，把张擢的尸体赐给他，再让哥舒翰鞭打张擢尸体 100 下。

太原节度使王承业管理不好自己负责的军事和政事，皇帝命令御史崔众把军队交给河东节度使李光弼。崔众平时欺侮看轻王承业，有时甚至全副武装冲进王承业办公的地方，而且还开玩笑戏谑他。李光弼早就听说这些情况，一直感到不平。后来，崔众率领部队到来，李光弼出来迎接，两军的旗帜相遇，而崔众不率众回避李光弼的帅旗。李光弼对崔众的这种无礼表现十分生气，又加上崔众没有马上交出军队，所以李光弼就下令把崔众拘禁了起来。不久，皇帝派出的使者到了，要提升崔众为御史中丞，使者把诏书藏在怀中，问崔众在哪里。李光弼说：“崔众有罪，囚禁起来了。”使者就把皇帝的诏书给李光弼看，李光弼说：“现在我只是斩侍御史，如果你宣读皇帝的诏令，我就斩御史中丞，如果任命他为宰相，我也要斩宰相。”使者害怕了，休息了一宿之后就被送回去了。第二天，李光弼派军队押着崔众到碑堂下斩了他。杀了崔众，李光弼威震全军。事后，李光弼让崔众的亲属来凭吊他。在战争情况下逗留在后方不回去，掌握着军队不交出来，这些按军法都是要处死的。提拔这两个人的命令，必定都是凭籍着关系、靠钻营得来的，而不像是出自皇帝的本意。所以哥舒翰和李光弼这两位将领能够施展他们的权威，而没有人在这类事件之后非议他们。

4. 毛泽东先斩后奏猛烈发展八 路军、新四军

1937 年七七事变中国抗日战争全面爆发后不久，蒋介石国民党仍坚持一党专政，不许有统一战线的组织形式，从政治、军事、经济等各方面限制共产党及其领导下的抗日武装的发展，如只允许共产党编 3 个师共 3 万多人的抗日队伍，如事先没有取得国民党蒋介石的同意，就说破坏了军令、政令的统一。对此，毛泽东等中共领导人采取先斩后奏的策略，或者斩而不奏。毛

泽东说：“有些则造成既成事实再告诉他，例如发展 20 万军队，这叫做先斩后奏。”到抗日战争后期，中共领导的人民军队发展到 120 余万，民兵 260 余万人，抗日根据地 19 块约 100 万平方公里，人口近 1 亿人，为中国新民主主义革命的胜利奠定了基础。

5. 丁宝楨巧斩安得海

太监安得海奉慈禧之命出京城结纳外臣。当时慈禧、慈安两宫垂帘听政，明争暗斗。慈禧嘱咐安得海悄悄出去，暗暗回来。

哪知安得海骄横惯了，出京没几天，他就命在船上升起大旗，大肆张扬，让沿途官吏纷纷接驾、送贿，所到之处，鸡犬不宁。船入山东德州境内，德州知府前去拜接，送上银子 200 两，安得海嫌少，限他三天之内交足 5000 两银子。

上哪去弄这么多银子呢？德州知府一时没了主意，忽然想到他的上司山东巡抚丁宝楨。此人为官清廉，且有胆略。便连夜赴济南向丁巡抚哭诉。丁巡抚问知府见到圣旨没有？知府说没看到。“好！”丁巡抚一拍巴掌，命德州知府立即回去将安得海一行捉来。知府一听吓了一跳：“大人，这不是太岁头上动土吗？”丁宝楨哈哈大笑：“一切由老夫承担。”德州知府遵命而行。

原来，清官历来有条祖训：“内监不许私离京城四十里，违者由地方官就地正法。”丁宝楨正是抓住了这一条，要治一治不可一世的大宦官。他想，这安得海虽然没奉明诏，但一定得了西太后的暗许；西太后不降明旨，说明东、西太后有矛盾；安得海是西太后的人，我何不向东宫请旨发落！主意打定，立刻派亲信飞马入京送奏章。不久，东太后的懿旨降下来了：着令丁宝楨将安得海推出斩首。忽听一声：“西太后懿旨到！”这可把安得海高兴死了，他从地上蹦起来，说：“姓丁的，这回看你小子怎么收场！”不料，丁宝楨却大声吩咐：“前门接旨，后门斩首！”果然，西太后叫火速将安得海押解回京。不过这时候，安得海早已身首分家了。

第六挟天子以令诸侯

一、计源与注评

此计出自《后汉书·袁绍传》。其本意是控制皇帝，假借皇帝的名义，向天下诸侯发号施令。

东汉末年，汉室衰微，董卓专权乱政，激起天下反对。汉室五官中郎将袁成之子袁绍于汉献帝初平元年（公元190年）从勃海（今山东省北部与河北省交界一带地区）起兵讨董卓，得到各地响应。袁绍势力发展很快，不久，占据了军事要地冀州（今河北省中部地区）。接着袁绍又打了几次胜仗，兵力更加强盛，成了中国北方之一雄。兴平二年（公元195年）冬，袁绍部下沮授根据当时群雄割据、天下大乱、汉献帝流亡在外的形势，劝袁绍采取行动，“西迎大驾（指汉献帝），即宫邺都（即今河北省临漳县），挟天子而令诸侯，畜（问蓄）土马以讨不庭（讨伐不服从者），谁能御之（谁能抗御得了）？”袁绍对此虽表赞同，但因有人反对，未能实现。建安元年（196年），曹操将汉献帝迎至许昌，并定都于此。后来，人们便说曹操是在挟天子以令诸侯。

“挟天子以令诸侯”，虽原意是指借皇帝的旨诏达到个人的目的，推而广之，其实质乃属借领导、上级或他人权势达到个人难以直接达到的目的，核心问题的表现形式则为狐假虎威，狗仗人势，拉大旗作虎皮。《韩非子·功名》一针见血地指出：“夫有材而无势，虽贤不能制不肖。”“桀为天子，能制天下，非贤也，势重也；尧为匹夫，不能正三家，非不肖也，位卑也。千钧得船则浮，镞铖失船则沉，非千金轻镞铖重也，有势与无势也。”尧、舜、禹，虽是贤人，如果不得权势，连三家人也管不住。小小的珠宝，如果无船也会沉入水中。因此，成功必须借权势。

二、事实凡例

1. 江乙论狐假虎威与君臣关系

《战国策》中有以下记载：

有一大，楚宣王问群臣：“我听说北方诸国都害怕大将军昭奚恤，这是真的吗？”群臣一时不知加何回答。唯有江乙说：“老虎是百兽之王，无大捉百兽以充饥。有一天，老虎捉到一狐狸，正要饱餐一顿，狡猾的狐狸却对老虎说：“你不敢吃我！因为天帝让我当百兽之王，今天你吃了我，就是违背了天帝的命令。如果你不相信，就跟着我看看，百兽见了我是不是就望风而逃’。老虎相信了狐狸的话，就跟着狐狸走，百兽看见它们就逃跑了。老虎不明白百兽是害怕自己才逃跑的，却以为是害怕狐狸。现在，大王您拥有方圆五千里的国土和百万英雄之师，昭奚恤替您统率军队。因此，北方诸国害怕昭奚恤，其实害怕大王您的百万雄兵啊！——这与百兽实际害怕老虎是一个道理。”

《新序》一书中的记载与《战国策》相同，只不过该书最后说：“因此，臣子被别人畏惧，其实是别人害怕君王的威风，如果君王不用这个臣子，那这个臣子的威风也就消失了。”

2. 周躁、宫他借国王之名谋取职位

《战国策 魏策》和《韩非子·说林》记载这样一个故事。周躁本是魏国一个无名之士，他到齐国去访朋友宫他，请宫他帮忙谋一个职位。周躁说，请齐王派我做特使访魏，我将说服魏国与齐国和睦。宫他考虑了一下，认为

这样对齐王说不妥，因为一个在魏国不吃香的人，齐王也看不上，不如说成你在魏国是有影响力的，这样齐王才会任用你。然后你又用齐对你的任用作为资本，到魏王面前，魏王一看齐王重用你，魏王为了争夺人才，就会更重用你。这是一个拉大旗作虎皮，借别人之威抬高自己，来回放大，建立形象的借威之计。

3. 信陵君窃兵符救赵国

魏公子无忌，是魏国昭王的小儿子，被封于信陵之地，故名信陵君。公子谦恭下士，读书人无论其才能高低，他都以礼相交，从不仗恃自己的富贵而瞧不起士人。因此，方圆几千里以内的士人都来归附于他。魏国有一位隐居的士人侯生，70岁，是魏国都城大梁守城门的人，公子知其贤，亲自出马，当着很多人的面去迎接他，并待他为上等门客。

魏安禧王二十年，秦昭王打败了赵国驻在长平的大军，又进兵围攻赵国都城邯郸。赵惠文王之弟平原君赵胜，是魏公子的姐夫，他多次给魏王和魏公子写信，请求援救。魏王则派出大将晋鄙率10万之众到赵国去助战。这时，秦王派使者警告魏王说：“秦国攻打赵国，早晚即将攻下，诸侯有胆敢救赵国者，待我打下赵国之后，调转军队首先攻打他。”魏王大恐，令晋鄙按兵不动，只是把军队留在邺地，名为援救赵国，实为等待观望。

平原君三番两次派使者到魏国求援，魏公子也多次劝说魏王，但魏王害怕秦国，终不肯行动。

公子估计终究得不到魏王的帮助，决计不能让赵国灭亡而自己活着，于是，集合马车百余辆，带领门客去同秦军拚命，与赵国军队一起战死在沙场。

公子的车骑经过东门，见到侯生，便把自己此行的原委一一相告，然后诀别而去。侯生听罢，说：“公子好自为之，老臣不能追随于你了。”公子心中闷闷不乐，想道：“我待侯生不为不厚，如今我去同秦军拚命，侯生没有只言片语相送，未必我有什么过失吗？”走了几里路，又掉转车骑，来问侯生。侯生笑着说：“我料定公子还要回来。公子厚待士人，天下皆知，如今有急事，又想不出别的办法，却打算同秦军拚命，这种作法，好比用肉食打饿虎，又有何用？既然这么干，那还用门客做什么呢？因公子待我情谊厚，我目睹公子前往并不相送，料想公子心有遗憾，必定还要回来。”于是公子再三施礼、求教。侯生摒退旁人，悄悄地说：“听说大将晋鄙的用兵凭证常放在魏王卧室里。魏王的妃子如姬最受魏王宠爱，常出入于魏王卧室里，她完全能够偷窃出兵符。魏公子曾经帮助如姬报过杀父之仇，如今公子有急事，如姬必定会竭尽全力，偷得兵符，把晋鄙的军权夺过来。这样做，向北可以救赵，向西可以退秦，岂不是一件相当于齐桓公等五个霸主所干的那种攻伐策略吗？”公子照计而行，兵符果然到手。

公子临行，侯生说：“将帅带兵在外，主上的命令可以不接受，这是为了国家利益。你如今一去，即使合对了兵符，而晋鄙不交军权，且向魏王请示，事情就危险了。我有一个朋友即屠夫朱亥，是一位大力士，可以同你前去。晋鄙如果抗拒不从，朱亥可以击杀他。”于是，朱亥与公子同行。公子拜讨侯生，侯生说：“照理我应当跟随公子，无奈年事已高，力不从心。我将计算着公子的行程和时间，估计在你到达晋鄙军营之日，我将向北方引颈自杀，用这个行为来给公子送行。”

公子来在邺地，假传魏王命令接替晋鄙，晋鄙合对了兵符，心生疑窦，说道：“如今我拥兵10万，屯扎在边境上，此乃国家交给我的重任。如今你

单身前来代替我，究竟是怎么回事呢？”打算不理睬。这时，屠夫朱亥挺身而出，用铁锤击杀了晋鄙，公子遂统帅晋鄙军队，并加以精选，得 8 万精锐，出击秦军，秦军抵挡不住，突围而走，于是赵国得救。

强战计

第七以迂为直

一、计源与注评

此计出自《孙子·军争篇》。“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”敌我两军斗争最难的地方，在于如何通过迂回曲折的途径达到近直的目的，化不利为有利。故意迂回绕道，并用小利引诱迟滞敌人，这样就能做到比敌人后出动而先到达必争的要地，这就叫做懂得“以迂为直”的计谋。

英国军事理论家利德尔·哈特在《间接路线战略》一书中指出：在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。所谓间接路线，即避开敌人所自然期待的进攻路线或目标，在攻击发起之前，首先使敌人丧失平衡。这个论点，可以说是从广义上对以迂为直所作的创新理解。

目标在东而向西，欲要进而先退，这是以迂为直在空间方式上的表现。为了尽快击败来攻的强敌而采取持久战略，这是以迂为直在时间方式上的表现。军事对抗的双方，都在设法阻碍和破坏对方的计划和行动。因此，任何军队要达到自己的目的，都必须迂回运动，在敌人的思维判断中造成“折射”幻觉，而不能直来直去地行动，使对方一眼看清你的虚实企图。

同样，在政治、外交、经济、恋爱婚姻等事务中，乃至人们的思维活动、日常工作中，采取迂回的方法，可以收到比正的或直来直去的做法更佳的实际效果。

二、事实凡例

1. 邓艾迂回阴平偷渡迫亡蜀国

魏元帝四年（公元263年）5月，魏国拉开了灭蜀的最后决战。钟会率魏军主力10万人采取正面进攻，取汉中，直逼成都。姜维率蜀军在陕川的咽喉要地剑阁防守，魏军严重伤亡受挫。魏灭蜀计划面临破产的危险。邓艾向司马昭献策，提出不要强攻剑阁，采取迂回敌后的战略，从阴平、江油，沿广汉、德阳等地直取绵阳，再攻成都。阴平是陇南入蜀的孔道，位于白水南北两条支流之间。同年10月，邓艾率精锐1万余人，轻装前进，沿山谷小径，行无人之地700余里，越过崇山峻岭，抵达江抽，插入蜀国腹地。由于邓艾采用战略迂回的计策，出敌不意，偷渡阴干成功，一举改变了整个战局，从而置姜维大军于腹背受敌的境地，使蜀国亡于一旦。

2. 阿本斯堡战役——拿破仑迂回艺术的杰作

1809年4月17日，拿破仑指挥的阿本斯堡战役，是拿破仑自鸣得意的运用迂回行动的杰作。当时，达乌统率的第三军和巴伐利亚军位于多瑙河正面战线上，彼此相距约56公里，同时受到奥军两倍优势兵力的夹击。由于其他两个军和预备队都还相距很远，一时很难救援。拿破仑面对这个12年征战以来最危险的军事情况，不像一般指挥官那样，把军队撤回到原来预定的集结地区，即撤到里赫河后方，而是当机立断，命令达乌军从勒根斯堡缓缓地退却，与巴伐利亚军在多瑙河以南的丘陵地区会合，使两个军并肩战斗，抗击奥军的正面进攻，并以此诱使奥军跟踪追击。与此同时，却指挥刚刚结束长途行军的奥热罗和马森纳两个军，再经强行军向东猛进，直抵弗莱辛和兰夏特地区，猛击奥军的右翼，并切断其交通线。这样，很惊险地赢得了对奥战争的第一个大胜利，使奥军损失1.3万人。

3. 毛泽东运用迂回方针粉碎蒋介石的第三次“围剿”

1931年7月，蒋介石调集30万人马，亲自出任总司令，开始对红军实施第三次“围剿”。蒋介石发誓：“这次围剿如不获全胜，死也不回南京。”

当时红军主力不过3万人，而且苦战后没有得到休整和补充，正分散在闽西做群众工作。敌强我弱，形势非常险恶。面对这种形势，毛泽东决定采取避敌主力、迂回绕至敌后打其虚弱的方针，粉碎敌人的“围剿”。

7月31日，当红军按预定方案由兴国向富田开进时，彼敌觉察，敌两个师先我赶到富田。红军不得不立即后转，折回兴国西北的高兴圩。在我军西面是赣江，东、南、北三面受到敌几个师包围的情况下，毛泽东毅然决定用部分兵力向赣江佯动，吸引钳制敌主力；另以主力部队乘夜暗从东南面与北面之敌的空隙中插向敌后，向敌薄弱部位开刀。8月6日到11日，接连于莲塘、良村、黄坡打了三仗，整旅整团地歼灭了大量敌人。当敌察觉我主力所在，慌忙转旗东向时，毛泽东再次以一部兵力向大金竹方向佯动，亲率主力悄悄越过敌人中间一道不过20华里的间隙，又一次神不知鬼不觉地跳出了包围圈。后乘敌退却，分别在老营盘，高兴圩和方石岭连打两仗。这次战役，共歼敌3万余人，粉碎了蒋介石的第三次“围剿”。红军在强敌面前，不但未被围困剿灭，反而消灭国民党军3万余人。

4. 康熙皇帝“拉翰林”

传说，清朝选翰林有个规矩：当皇帝点谁为翰林时，群臣中须有人出班将跪着的受封者扶起来，以示支持，这叫做“拉翰林”，那翰林也只有经过这么一拉，才算实至名归，做定了。

清朝到了康熙晚年，官场风气败坏，“打门包”（即拉关系、行贿）之事习以为常。当时流行这样一句话：“阶下若得有人拉，事先务必打门包。”

康熙六十年间，山西王台县蒋坊村出了个郑禧，此人自幼勤奋好学，后来得中进士，康熙有意让他进翰林院编修国史。郑禧为人正派、刚直，根本不去给大臣们打门包、送礼。康熙皇帝上朝正式点他为翰林时，谁知连点三次，两旁大臣林立，却无一人出来拉扶。

面对如此冷落场面，康熙皇帝诧异地对郑禧叹道：“朕着意将培植卿，想不到卿人缘如此之薄！”郑禧俯首直言答道：“只因臣家寒，故夫人缘。”康熙皇帝听后明白了，扫视一下群臣，随手推开龙椅，快步下阶，边拂龙袖边说：“朕亲拉卿起！”郑禧谢过皇恩，从容站起。群臣面面相觑，十分尴尬。

从此，郑禧便当上了翰林院检讨。

第八避实就虚

一、计源与注评

此计出自《淮南子·要略训》：“避实就虚，若驱群羊。”它是根据《孙子·虚实篇》中“夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚”演化而来，由“击”字改为“就”字，其核心思想与原先一样没有多大变化。孙子的大意是，用兵的规律像水，水流动的规律是避开高处而流向低处，用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击其虚弱的地方。

避实就虚，是取得战争胜利的一条基本原则。战争中，军事力量的使用在方向上是不平衡的。有的方向需要投入大量的兵力兵器，给予各方面的加强和保障，使其有较强的战斗力，有的方向使用的力量则相对弱一些。这是因为，一定的力量，采取不同的空间形式，作用于敌人的部位不同，会产生不同的效果，避实击虚，虚彼则实减；避强而击弱，弱亡则强消。进攻者在选择作战目标，确定进攻路线和主攻方向时坚持避实击虚，作战行动的进程就会如秋风扫落叶，迅速取得胜利。因此，首先应准确地判断出对方的虚实布局。自古以来，兵家无不知晓“水趋下则顺，兵击虚则利”的道理，但在实战中，击敌之虚确是一件不容易的事情。进攻者或因判断失误，本想乘隙击虚结果碰了钉子：或因击虚而没有注意箝制“实”，使形势急转直下，本想“吃肉”，结果不是扑了空，就是变成了啃骨头，双方僵持不下，变成胶着状态。所以，击敌之虚，与钳敌之实，二者必须有机结合，相辅相成，缺一不可。

此外，推而广之，在人际的交往，商战的竞争，情场上的争夺，以至科研方向的选择，等等，要想获得最佳效果，也应学一点避实就虚的方法，强手如林的场所避开之，最热门的课题让开之，去寻找某些无人问津的边缘“处女地”，是容易取得成就的。条条大路通开罗，何必拥挤到一个独木桥呢？！避实就虚的真正目的在于转移对方的主要注意力，使之疏于防备，而我则乘虚而入，攻其无备，达成目标。

二、事实几例

1. 城濮之战中的避实击虚

公元632年，晋文公率晋、齐、秦军救宋，与围宋的楚军在城濮（今山东哪城西南）决战。战役开始时，晋军为了避免与楚阵中的主力中军决战，采取了奇正相变、避实击虚的战法。具体部署是：晋军令自己的下军把驾车的马蒙上虎皮，首先进攻楚右军。因为楚右军是由陈、蔡两个盟国的军队临时编组成的，战斗力最弱，当遭到晋的假虎战车的冲击后，立即溃败。晋上军主将狐毛为了诱歼战斗力较弱的楚左军，接战后故意竖起两面大旗引车佯退。这时，得胜后的晋下军积极协同上军的行动，让其阵后的战车拖着树枝，扬起尘土伪装败逃，楚军统帅子玉不知是计，下令追击。晋军元帅先轸指挥主力中军，乘机横出楚军，晋上军也回师夹击，楚左军大部被歼。子玉急忙下令撤退，才保全中军逃回楚地。

2. 林冲避实就虚一脚踢翻洪教头

《水浒传》第九回载，林冲避难暂住柴进家。一天，洪教头替与林冲在武术上比高低。开始时，洪教头气势汹汹，提棒劈头对着林冲就打，连唤三个“来”“来”“来”，聪明的林冲不急于正面对打，连续退让几步，躲过了洪教头的“实”棒，在看出洪教头的破绽（即“虚”处）后，飞起一脚踢

翻了洪教头。

3. 雄辩中的避实就虚法

在论辩的展开受到阻力时，为了保存战斗实力，避免将精力和时间消耗在徒费唇舌的无谓争执上，不妨闪过障碍，避实就虚。最漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。当正面论辩遇阻时，则需避实就虚，从侧面或后面绕而言之，旁敲侧击，曲径通幽，看似多费口舌，实则收到了单刀直入无法收到的功效。论辩有时需要单刀直入，有时又要巧于迂回，避实就虚，闪开对方所期待的进攻路线或目标，从看来似乎无关的话题入手，使其打消戒备心理，再渐入原先准备提出的正题。由于不是对论敌展开正面辩论，而是由彼及此，对方接纳了彼事，再转到此理，兜了360度的圈子，对手才发现自己接纳的，却是己方“候驾已久”的问题。

10年内乱中，有一次在北京人民大会堂的湖南厅里，10多名红卫兵代表围着周恩来总理辩论，顽固地表示一定要打倒陈毅。

每当论辩出现激烈争辩的旋涡时，周总理始终面容慈祥，语调平缓，对待由数万红卫兵推选出来的10多名代表，晓之以理，动之以情。

然而，这一切并不妨碍他对原则的坚持，在立论上从未动过一步。偶尔双方意见在关键处僵持住了，他就会平静他说：

“好吧，让我们再换个话题谈。”

红卫兵代表当然乐意接受这个有利于谈判的建议，并殚思极虑重新组织火力。然而随着新话题的展开，红卫兵代表又吃惊地发觉他们仍旧同总理在谈那个老问题，代表们反而在不知不觉中向总理的观点靠拢了一步。

周恩来总理在最后一次阐述自己的观点时，仍然牢牢守住原来的阵地：

“现在大家明白了吧，谁要拦截陈毅同志的汽车，我马上会挺身而出。你们要打倒陈老总，我也是不会同意的。”

4. 王造时智破“勾命单”

1933年6月18日，一个令人震惊的事件发生了。中国民权保障同盟总干事杨杏佛在上海亚尔培路被蓝衣社特务残酷杀害。王造时十分悲愤，敌人果然按照拟定的“勾命单”行动了，他考虑自己家有老小，又无积蓄，外出躲避终究不是好办法，索性针锋相对进行斗争。反动派搞阴谋，就用阴谋来对付，即使牺牲了性命，也让世人知道自己是怎样死的。他决定把“勾命单”在报刊上披露，公诸于世。

王造时找到了老朋友张似旭，张当时在美国人办的《大美晚报》任总编辑，对蒋介石的倒行逆施不满，同情抗日。他愿冒险在他的报纸上予以披露。上海《大美晚报》的中文版和英文版都在显要位置作了报道，公布了暗杀名单的内容。他与《中国论坛》联系也得到了支持，该刊于1933年7月14日第三卷第八版以“勾命单”为题，公布了53位人士的名单。

此举使国民党反动派的阴谋败露在光天化日之下，社会舆论哗然。上海市市长吴铁城不得不匆匆发表谈话进行搪塞。反动当局只得有所收敛，蓝衣社特务的暗杀行动也就此暂时停止。

第九一箭双雕

一、计源与注评

此计最早出自《隋书·长孙晟传》，书中载：

南北朝时期北周有一名武将叫长孙晟（读 shèng 盛），格阳人。他聪明好学，对兵法很有研究，武艺也很精湛，特别是射箭的功夫，很有一些名气。

当时，居住在我国西北部少数民族突厥的首领摄图，到北周来请婚。北周的君主决定把一位公主嫁给他。为了安全起见，派长孙晟率领一批人马护送公主到突厥去。摄图对长孙晟非常敬重，常常让他陪着自己一块儿去打猎。当地的人对他那雄劲的臂力、精绝的骑术十分佩服，听见他猛烈射箭时的弓声，都惊异地称之为“霹雳”；看到他飞快跑马的姿势，皆誉之为“闪电”。有一次，摄图又和长孙晟一起外出打猎，摄图猛抬头，看见天空有两只大雕在争夺一块肉。为了试试长孙晟的箭法，摄图随手递给他两支箭，请他把两只雕射下来。长孙晟接过箭，催动坐骑奔驰向前，看准两只雕厮打争夺得难分难解的机会，拈弓搭箭，“嗖”的一声，一箭射去，两只大雕一起掉了下来。

后来，人们根据长孙晟用一支箭射中两只雕的故事，概括出“一箭双雕”这个成语，比喻采取一种措施，得到两种好处，或者做一件事收到两方面的效果。

一箭双雕又名一石二鸟，就是使出一个招数，击倒两个以上的敌人，这一计谋早在南北朝以前就在我国的政治斗争和军事角逐中运用得非常广泛。行使这计谋并不简单，也不容易，因为面临的是几个对头，稍一不慎就要惹祸招灾，故在事前事后，不要暴露自己，更不能操之过急，要经得起时间和空间的考验。否则，就会造成两败俱伤的惨局。

二、事实凡例

1. 齐晏婴二桃杀三士

齐景公在位时，晏婴任相国，同朝共事的还有“齐邦三杰”。即田开疆、古冶子和公孙捷，这三人都勇猛异常。有一次，齐景公到晋国去，古冶子同行。在渡黄河时，景公把自己心爱的良马拴在船头上。船到河心，突然一只很大的甲鱼从水面上伸出头来，一口咬住马颈，拖入江中。古冶子仗剑入水，推波涌浪，追赶着大甲鱼，一直漂流了九里之遥，终于斩了甲鱼，夺回良马。因此景公奖赏给古冶子五辆车，列为“五乘之宾”。田开疆也非常勇猛，有个叫徐子的诸侯不向齐国屈服，不承认齐侯的盟主地位。齐景公命田开疆率兵前去攻打。田开疆与徐子的军队在蒲隧展开了激烈的战斗。田开疆奋勇当先，斩了徐子的大将赢爽，俘获了徐子的甲士 500 多人。徐子大为恐慌，赶忙向齐景公屈服。齐景公也将田开疆列为“五乘之宾”。那公孙捷生得面如靛染，眼珠突出，力举千钧。齐景公与他一同到桐山去打猎，忽然山中跑出一只吊睛白额猛虎，那虎咆哮发威，径扑齐景公。只见公孙捷赤手空拳冲上前去，只一拳，就打死了猛虎，救了齐景公。齐景公也将他列为“五乘之宾”。于是公孙捷就与田开疆、古冶子结为兄弟。三人团结一致，倚仗其功劳和勇力，口出大言，十分傲慢无礼。齐国大臣陈无宇到处散发钱财，收买人心，暗中准备篡夺齐国的统治权，陈无宇与田开疆等三人结成一伙，晏婴深感忧虑。他几次都想杀掉这几个人，又怕齐景公不赞成，不但除不掉这三个人反而还会引起他们的防备，使乱子来得更快。

一天，鲁昭公带着其相国叔孙婁到齐国来访问。晏婴陪同齐景公一起设宴招待鲁国君臣。“齐邦三杰”带剑立于堂前。酒至半酣，晏子对齐景公说：“园里的金桃熟了，可以摘来尝一尝新，为两位国君祝寿。”景公同意了，晏子又说：“金桃十分难得我应当亲自去监视摘桃。”晏子拿了桃园钥匙走了。齐景公对鲁昭公说：“先王在时，有一个东海的人把一枚很大的桃核贡献给先王，说是‘万寿金桃’的桃核，是海外度紫山所产，又叫‘蟠桃’。先王命人将其种在地里，过了30多年，其桃树虽然长得很茂盛，但不开花。后来开了花，但不结果，直到今年才结了几个桃子，我非常爱惜这些桃子，所以把桃园的门锁上。今天君侯光临我国，我不敢独自享受，特取来与你们一道分享。”鲁昭公拱手称谢，一会儿，晏子将果盘献上，只见盘中放着六枚桃子，每个都像碗一样大，火一样红，香气扑鼻，珍异无比。晏子奉命用玉杯斟酒敬献给鲁侯，侍者献上一枚金桃，鲁侯饮了酒，取桃而吃，只觉得甜美无比，夸奖不已。接着，齐景公也喝了一杯酒，吃了一个桃子。景公说：“这种桃子是难得之物。叔孙婁大夫贤名著于四海，应该吃一个桃子。”叔孙谦虚地说：“我的德行，万不及晏子，这桃子该让晏子吃才对。”齐景公说：“既然叔孙大夫推让，就同晏子各吃一枚桃子吧！”叔孙和晏子跪着各吃了一个桃子、喝了一杯酒。晏子说：“盘里还有二枚桃，大臣中功劳最大的，可以吃这二枚桃子。”景公同意了晏子的主张，让各大臣自己讲自己的功劳，由晏子来论功行赏。公孙捷第一个站出来说：“当年我跟随主公一道在桐山打猎，力诛猛虎，这样的功劳够得上吃桃子吗？”晏子说：“啊！你拳打猛虎，保护了主公的安全，当然应喝一杯酒，吃一枚桃子。”说着给了公孙捷一杯酒、一枚桃子。公孙捷吃了酒和桃子，退回班中站立。

这时，古冶子一跃而出，说：“打死一只老虎有什么稀奇呢？我当年曾在黄河斩钉妖鱼，使主公转危为安，这样的功劳够得上吃桃子吗？”晏子听说，赶快赐予古冶子一杯酒、一枚桃子。古冶子正喝酒吃桃之时，只见田开疆用手提起长衣的前摆，一步跳了出来，大声地叫道：“我曾经奉命讨伐徐子，斩了徐子的著名大将，俘获了500多甲士，使徐子屈服于齐，震慑了各国诸侯，使他们都赶快来推举我们主公为盟主，这样的功劳难道够不上吃桃子吗？”晏子对齐景公说：“田开疆的功劳比公孙捷和古冶子的功劳大10倍，但可惜没有桃子了，只好赏酒一杯，等明年有了桃子再赏赐给他一枚吧！”景公也对田开疆说：“你的功劳最大，但可惜你说晚了，现在没有桃子了，唉！”田开疆按着剑柄吼道：“斩鱼打虎，小事一桩，这样的人尚且吃到了桃子，我跋涉千里之外，血战成功，反而不能吃到桃子，我在两国君臣面前受到这样大的侮辱，被千秋万代的人所耻笑，还有何面目立于天地之间呢？”说完，拔剑自刎而死。公孙捷一见大吃一惊，也拔出宝剑说道：“我们功劳小的吃到桃子，田君功劳大反而吃不到桃子。我们去争桃子吃而不能让给田君，已是不廉洁了，如果见田君死又不能跟着死，那就更显得不勇敢了。”说完也自刎而死。古冶子大吼道：“我们三人像亲兄弟一样，发誓同生共死，现在他们两人都已死了，我怎么能一个人活下去呢？”说完也自刎而死。齐景公急忙派人劝阻，可是为时已晚。对于晏婴能利用“齐邦三杰”心理上的缺陷，巧妙地利用矛盾，使三勇士一朝覆亡，诸葛亮曾作梁父吟咏及此事：“步出齐东门，遥望荡阴里，里中有三坟，累累正相似。问是谁家塚？田疆古冶子，力能排南山，文能绝地纪。一朝中阴谋，二桃杀三士！谁能为此者，相国齐晏子。”

2. 吕不韦救异人赠美女登上丞相位

秦国的太子安国君有个妃子，已被册立为正夫人，叫华阳夫人，她很得太子宠幸，遗憾的是没有主养个儿子；而他的妾夏姬却生了个儿子叫公子异人，只因生母不太讨太子喜欢，所以公子异人被送到了赵国去当人质。当时由于秦国屡次攻打赵国，于是赵国对人质也就不客气，不按应有的礼节对待公子异人，使他感到处境困难，很不得意。

阳翟地方的大商人吕不韦到赵国的国部邯郸去做买卖，见到公子异人后认为，“这位公子实在是奇货可居”。于是他向公子异人进言道：“太子爱华阳夫人，然而华阳夫人没有主儿子，因此就没有可能立为嗣子。您是太子的儿子，当然有做嗣子的机会，但您兄弟有 20 余人，排行居中，又不怎么受宠爱，因此看来您不可能与别人去争立为王位的继承人，我吕不韦请求用重金为您到西边的秦国去游说，让太子立您为嗣子。”公子异人说：“如果您的计策能实现，那我将与您共同享有秦国的一切。”

他们达成协议后，吕不韦就带着重金到秦国拜见华阳夫人的姐姐，通过她把重礼进献给华阳夫人。在进献礼品时，他乘机称赞公子异人有才德，又孝顺，说公子异人白天黑夜地流着眼泪思念太子和华阳夫人。吕不韦还请她给华阳夫人带话说：“夫人虽受宠爱，却没有儿子，公子异人有才德，但他自知自己是庶子，不可能当嗣子。倘若夫人乘这机会提拔他，认他作嫡子，让他作太子的继承人，这样公子异人等于是从没有归自己统治的国家到有了自己的国家，夫人也从没有自己生的儿子到有了属于自己的儿子，这样您就将终身在秦国受宠幸了。”华阳夫人听到姐姐转达的这一番话，认为吕不韦的意见很好。于是，她一方面同太子约定让公子异人作嗣子，另一面派吕不韦回到赵国去报告公子异人。公子异人得知消息后，换了服饰，乔装改扮逃回秦国，并且改名叫子楚。

吕不韦买了邯郸地方的绝色女子，与她同居，不久就知道她已怀有身孕。一次，公子异人在吕不韦那里喝酒，见了那赵女就非常喜爱，而且向吕不韦要那女子。吕不韦假装发怒不给，但很快就进献给了他。不到一年，这女子生了儿子名政，后来继承了子楚的王位立为秦王，这就是秦始皇。不久，吕不韦被封为丞相，封文信侯，食邑 10 万户。太子继位后，尊吕不韦为相国，号称“仲父”。仅 15 年时间，他从一个商人成为手握国家大权的丞相。这是赠美女的一箭双雕。

3. 刘秀为兄报仇与夺取洛阳

西汉末年，起兵反抗王莽的起义军发生内江，刘秀的兄长刘縯被谋害，当时李轶参与了这一行动。后来，刘秀独立起兵，趁赤眉军与更始帝刘玄作战的机会，兵驻长安附近，待机渔利。刘玄派出朱鲋、李轶驻洛阳，防刘秀。刘秀部属冯异知道李轶有心与刘秀和解，便出面劝李轶归顺，李轶回信，暗示如刘秀攻打刘玄，他绝不援救。果然，冯异接连攻下 13 个县城，李轶袖手旁观，按兵不动。冯异见李轶很守信用，便将李轶给他的回信送给刘秀。刘秀竟一反常态，将李轶的信，遍传诸将。结果消息走失，被李轶的上级主将朱鲋得知。朱鲋发现李轶私通刘秀罪，将李轶杀掉。李轶被杀，洛阳混乱，同情李轶者皆逃奔刘秀，刘秀趁机攻洛阳，收到了借刀杀李轶为兄报仇和夺取洛阳的一箭双雕的双重功效。

4. 李光弼转移阵地而智降二将

唐肃宗时，司空李光弼与叛将史思明对垒于河阳（今河南孟县西），攻

守均无进展。思明想断截光粥粮道，移师河清县；光粥得报，亦即亲自率军到野水渡去驻扎，筑垒抗拒，相持了一天，光粥就回河阳城，只留下 1000 名军士，派部将雍希颢留守，并指示他说：“史思明有两名勇将高庭辉和李日越，今晚必派一名来劫营，你只可固守，不可与战，如果来将投降，你就带来见我。”这奇怪的命令，希颢莫名其妙，只好遵命固守。

果然，史思明当夜决定动营，对李日越说：“李光粥长于守城，怯于野战，今移驻原野，已陷入圈套，必为所擒，你令夜劫营，务要把他生擒回来，若捉不到李光粥，你就不必回来见我！”日越于是率领 500 精锐骑兵出发。

希颢严守阵地，天晓时果见贼将率领几百骑兵走近栅栏前，对左右说：“来了！且看他怎样。”乃裹甲息兵，吟笑相视，毫无敌对表现。日越很是奇怪，便喝问：“司空在哪里？叫他出来答话？”希颢答：“他昨夜已回河阳城去了！”“他留下多少兵？统将是谁？”“只留下一千兵，统将是我雍希颢。”日越沉吟不语。希颖却反问：“你是姓李还是姓高？”“姓李！”希颢即笑着说：“想是李日越将军了，司空有命，知将军素抱忠心，不过为环境所迫，今特令我在此迎接将军。”日越踌躇起来了，想起史思明“捉不到李光粥，就休回来见我”的话，便对他的部下说：“今捉不到姓李的，回去大家都难免一死，不如投降罢了。”从骑均无异言，于是放下武器请降。希颢开栅相见，问明名号，果是李日越，大喜过望，当即引见李光粥。

李光粥接见李日越，待他非常好，引为心腹，日越甚为感激，自告奋勇地要写信招降他的同僚高庭辉，光粥却说：“不必了，他自然会来投诚的。”

过了几日，高庭辉果然率部众来降，光粥甚为优待，与日越相同，俱为奏请官阶。

当时有人问李光粥收降敌军两员猛将，怎的这样容易？光粥答：“这就是知己知彼，史思明常说我只能守城，不能野战，我转移阵地野水渡，他以为我投进了圈套，必遣勇将日越等来攻击我，但我离开了，日越找不到我，自然不敢回去缴令，除投诚外实无别路可走；庭辉才勇都超过日越，见日越在我们这里被宠任，必然也来投诚谋占一席。他两人当时所以附逆是环境所迫的，并非真心。”

5. 司马伦谋劝贾皇后毒死太子

西晋惠帝是个白痴，他当皇帝不久，大权被皇后贾南风把持。惠帝的太子不是贾皇后所生，个性刚强。贾皇后伪称皇帝有病召太子入宫问候，假称皇上赐御酒要太子喝完，太子不得不喝得烂醉。贾皇后乘机拿出一份起草好的以太子的口气祈求神明保佑他发动政变、废黜父王成功的祈祷文稿，假托是皇帝的诏书，要太子照着书写。太子烂醉，无法细辨内容，一一照写。然后，贾皇后以此作为太子谋反的证据，皇帝和大臣见是太子亲笔，也无话可说，于是太子被废掉了。太子手下的僚属都为太子感到冤屈，便去游说皇族右军将军司马伦。司马伦掌有兵权，同贾皇后也有矛盾。司马伦打算以贾皇后陷害太子为罪名发动政变废掉贾皇后，但司马伦的亲信孙秀提醒他：“我们不如怂恿贾皇后去杀害太子，然后再以为太子报仇的借口废黜贾后，这样今后定能把持朝政。”

司马伦便派人散布谣言，说朝中有人要废贾皇后重新复太子正位，另一方面又暗中劝告贾皇后早日除掉太子，以绝众望。贾皇后果然中计，毒死了太子。

不久，司马伦就以讨伐谋子太子之罪的名义，兴师问罪，联合诸侯王，

废黜了贾皇后，夺取了朝政大权。

司马伦这一手，既是借刀杀人，借贾皇后之手杀掉正宗继承人；又是一箭双雕，使废黜贾皇后师出有名，名正言顺。作为加罪之计，则是以他人之过，制造出其他罪过，以达到夺权的目的。

第十嫁祸于人

一、计源与注评

“嫁祸于人”，由“欲嫁其祸于赵也”变化而来，即移祸于别人之意。出自《史记·赵世家》。

公元前262年（战国后期），韩国上党（今山西省太行山地区）太守冯亭派人到赵国见赵国孝成王，说韩国原打算将上党地区十七城市划给西方的秦国管辖，但当地吏民都不同意，希望划归东方的赵国管辖，看赵国同意接收否。赵孝成王听后大喜，召平原君赵豹商量，说：“冯亭人城市邑十七，受之何如？”赵豹说：“圣人甚祸无故之利（圣人对无缘无故得到利益的事是很担忧的）。”赵王说：“人怀吾德，何谓无故乎？”赵豹说：“夫秦蚕食韩氏地，中绝不令相通，固自以为坐而受上党之地也。韩氏所以不入于秦者，欲嫁其祸于赵也。秦服其劳而赵受其利，虽强大不能得之于小弱，小弱顾能得之于强大乎？岂可谓非无故之利哉？”意思是：西方强大的秦国一直在蚕食韩国的领土，对上党这块领上，它早就眼睛盯着了，韩国现在之所以不把它让给秦国，而主动送给赵国，这是要嫁祸给我们赵国啊！强大的秦国天天在打主意而得不到，而弱小的赵国却坐收其利，这难道还不是得无故之利吗？赵豹最后再次提醒赵孝成王：“必勿受也”，千万不要接受。但赵王说：“今发百万之军而攻，逾年历岁未得一城也，今以城市十七币（‘币’这里可作赠送讲）吾国，此大利也。”赵豹出。赵王又召见平原君赵胜商量，赵胜同意收。遂派大将廉颇率兵进驻上党长平（今山西省高平县）。赵孝成王七年（公元前259年），赵括代替廉颇驻守长平，被秦军打败，秦国一下活埋赵军40余万。这时，赵孝成王非常悔恨自己过去没有听赵豹的话，招来了长平之大祸。

嫁祸于人，是敌对双方斗争的手段之一，目的是消灭对方或排除异己。嫁祸于人往往与无中生有是一对亲生兄弟。嫁祸，一种是自己有祸，转嫁他人，使自己逃脱罪责，转嫁给自己的仇人，则是一箭双雕。另一种是自己无祸，而欲加罪于自己的仇人，故意制造一些罪名转嫁到仇人的头上。

凡以凭空捏造为手段，以排斥、清除与自己意见不同的人为目的的做法，都属于这种权术之列。通过假象制造者使当权者轻信这种假象，来实现排斥异己的目的，因而这种权术的实现，既要有假象的制造者，又要有相信假象的当权者，二者缺一不可，所以，了解这种权术可以使当权者们提高警惕，及早地识破假象制造者的阴谋和无事生非嫁祸于人者的面孔。

二、事实凡例

1. 别跪洒水为尿嫁祸夷射

《韩非子·内储说下》记载，齐国有个中大夫夷射，有一次在王宫里参加酒宴，喝得大醉，靠在回廊门上。有个仆人名叫别跪对他请求说，把您喝剩的酒给我一点儿好吗？夷射叱骂道：滚一边去，下贱的仆还敢向贵人要酒喝。别跪急忙跑开了。等夷射走后，别跪就在回廊门处洒了一些水，好像有人在此撒了尿一样。第二天，齐王看到了这一滩水，以为是尿，便问：是谁在这里撒尿？别跪回答说：“我没看到，不过，昨天中大夫夷射在这站了一会儿。”当时，在宫廷内公共场合撒尿，是大罪。齐王便把夷射处以死刑。别跪因夷射不给他喝剩酒并叱骂了他，他便设计嫁祸，加罪于夷射，使夷射被杀，可见其人之险恶也。

2. “腹非”之罪

《左传》中有这样的话：“想要加害一个人，还发愁没有理由吗？”古时候想要置一个人于死地，一定会找出各种各样的理由来。这样一来，自然难免出现想杀无罪的人，便一定会罗织出各种虚假荒谬的罪状来的。

比如，汉武帝时，张汤负责制造“白鹿皮币”。制好以后，大司农颜异认为这种钱和实际价值不相称。汉武帝听后很不高兴，对张汤产生不满。这样，颜异便得罪了张汤。另外，张汤平时就同颜异有点隔阂，张汤便伺机报复他。有一次，颜异与客人谈论起皇上有一次下的诏令不太合适，于是张汤上奏皇上判其死罪，因为颜异明明认为诏令不合适，却不直说出来而在心里反对，罪当处死。

从此以后，法律上便有了所谓“腹非”的罪状。

曹操起初比较重用崔琰。后来有人向曹操说崔琰的坏话，崔琰便被曹操罚为徒隶，并且还派人监视他的一言一行。监视者有一天回报说崔琰有不服气的神色，曹操于是下令说：“崔琰虽然已受刑法，但对我的部下，还怒目而视，好像要怪罪他们似的。”不久便赐琰自尽。

隋炀帝杀死高颖以后，讨论新的政令，总是迟迟不能决断。薛道衡对大臣们说：“如果高颖不死，这项政令早就制定实施了。”不料，有个爱告密的人告诉了隋炀帝。炀帝听后大怒，把薛道衡交给执法官治罪。这时，裴蕴趁机进谗，上奏炀帝说：“薛道衡有无视君主之心，并且诬蔑国家，制造祸端。如定他的罪名，好像隐昧难断，但探究他的动机，却实在是大逆不道。”炀帝听后大为赞赏说：“你所分析的他的罪状，确实是切中要害，入木三分！”于是下令让薛道衡自尽。

这三个大臣的死，实在是冤枉啊！

3. “大逆不道”、“谋反”罪

秦始皇死后，秦二世胡亥依靠赵高玩弄阴谋上了台。由于荒淫无度，劳民伤财，赋税徭役繁重，百姓不堪其苦，所以，胡亥上台不满一年，陈胜、吴广便揭竿而起，反抗暴秦。消息传至秦宫，秦二世召集博士商议对策。在场者说法不一，有人说是造反，有人说是强盗。秦二世根本不愿听见这些说法，止不住满脸怒容，乖觉的候补博士叔孙通连忙说：“这些说法都不对，当今天下一统，民间武器已收缴起来加以销毁，英明的皇帝在上，法令在全国通行，官员们个个称职，四方尊奉中央，哪有人造反？只不过是一伙小偷罢了！地方官立刻就会抓捕他们，根本不用担心。”秦二世喜上心头，说：“讲得好。”那些不知趣的博士还在争论不休。于是，秦二世下令：把那些认为是造反的博士加以惩处，把那些认为是强盗的博士拿来罢官，把叔孙通提升为博士，给重赏。奖惩一完，叔孙通便逃走了，他知道，谎言是不能持久的。然而，秦二世仍然以自欺欺人的态度来对待现实的政治斗争。

野心家赵高是搞宫廷政变把胡亥捧上皇帝宝座的策划者，为了继续篡权，他成天在家打主意。如今见有机可乘，就晋见秦二世，说：“陛下公开上朝处理政事，难免有疏漏之处，这样，就将在群臣面前暴露自己的缺点，有损陛下的威严。不如深居宫中，遇事先同我们商量，这样，大臣们就不敢出难题，天下都将称颂皇上圣明。”秦二世从此以后，很少上朝，每天在宫中取乐，一切政事概由赵高处理。

农民起义的火焰越烧越旺，剿不胜剿。许多大臣也感到单靠高压终非良策，于是，丞相冯去疾、李斯和将军冯劫等建议说：“请圣上减轻徭役、赋

税，暂停阿房宫工程。”秦二世认为这是大逆不道，把三人交付司法官吏审问治罪。冯去疾和冯劫自杀，李斯被投入监。这时，赵高认为，清除他篡权道路的最后障碍的机会来到了，于是，对秦二世说：“沙丘之谋（指策划宫廷政变），丞相李斯是参与者（其实李斯是被逼的）。现陛下当了皇帝，李斯的官无法再升，因此，他想‘裂地而王’。听说陈胜等人是李斯的同乡，李斯的大儿子李由当三川郡守，同陈胜等有文书来往。”秦二世听了，便派赵高去审问李斯，清查李斯父子“谋反”一案。在严刑逼供下，李斯只得招认。秦二世对此大为高兴，说：“要是没有赵高，我差点被李斯骗了。”于是，将李斯具五刑，灭三族，并擢升赵高为丞相，总揽朝中大权。

赵高当了丞相，怕有人不服，怕有人在秦二世面前讲真话，于是，他导演了一场“指鹿为马”的丑剧。一天，他故意命人给秦二世送去一头鹿，并指着鹿对秦二世说：“我特地给陛下献上这匹马。”秦二世发笑，说：“丞相昏了吗？这明明是一头鹿，为何说是马呢？”赵高坚持说：“是马。”秦二世感到奇怪，便问左右的侍从官员，说：“你们说说，这是马，还是鹿？”人们回答不一：乖觉的人顺着赵高说，“是马”，有的则直言，“是鹿”。还有的不表态。事后，赵高借故把那些说了真话、直言为鹿的人加以严惩；而对于那些顺着他说假话的人，大加赏识。

秦二世欣赏的是当面撒谎、口是心非的叔孙通之流，赵高所培植的也是那些指鹿为马、颠倒黑白的官员。秦玉朝大厦将倾，秦二世和赵高还在那里玩弄权术，施展阴谋诡计，而自以力得计，实际上秦国只剩下秦二世与赵高这两个独夫民贼，再也无法照旧统治下去了。

4. 武则天杀死亲生女嫁祸王皇后

武则天被唐高宗收入内宫时，只封了个昭仪，还没达到妃子的级别。当时的王皇后、萧妃也在皇帝面前争宠，高宗虽然偏爱武则天，但还没有废掉王皇后的意思。武则天为此使用了一系列手段。

她首先针对皇后的缺陷，倾心收买对皇后不满的人，收集了不少“黑材料”。

后来，武则天生了一个女儿。高宗、皇后很喜欢这个女婴，常来看望。武则天就此谋划了一个阴谋。有一次，皇后来看孩子，武则天借故离开了一会儿，让皇后独自逗孩子玩。皇后一走，武则天马上进屋把自己的亲生女儿扼死，再用被子原样盖上。

隔了一会儿，高宗来看婴儿，武则天假装与高宗说说笑笑，等皇帝要她抱孩子时，她才打开被子，假装惊叫，立即大哭起来。高宗上前一看，原来这位小公主已死去多时。高宗因此龙颜大怒，叫来宫女、太监询问此前有谁来过。宫女、太监只得说是皇后不久前来过，高宗于是认定这是王皇后因与武则天不和而下的毒手。装得悲痛至极的武则天边哭边向皇帝倾诉了她收集的王皇后的过错，促使皇帝产生了废掉皇后的打算。

最后，武则天如愿以偿，当了皇后，然后又当了中国唯一的女皇帝。

5. 岳飞的“莫须有”罪

公元1127年，宋高宗赵构建立南宋政权后，中国历史上又出现南北对峙的局面。金朝统治者几度发兵南下，准备消灭南宋王朝。在岳飞、韩世忠等爱国将领和人民群众的奋勇抵抗下，金兵几次都被迫退回北方，但以宋高宗为代表的一小撮特权官僚集团，为保存苟安一隅的既得利益，不惜向金朝屈膝求和。金朝统治者则采取“以和议佐攻战”的策略，于公元1130年把

俘去的秦桧一家大小放回南宋，秦桧隐瞒真相，说是从金朝的虎口里逃出来的，得到了宋高宗的信任。宋高宗还说秦桧“朴忠过人”，给他连连升官，几个月就由礼部尚书升任宰相。

公元 1139 年（绍光九年），秦桧代表宋高宗接受和议：南宋皇帝向金朝皇帝称臣，金朝则把它占领的陕西、河南等地方“赐给”南宋；南宋每年向金朝贡银 25 万两，绢 25 万匹。但仅隔一年，金兵又南侵，结果被“岳家军”和广大人民群众的抗金武装打得大败。抗金斗争的胜利使秦桧十分惊恐，竟在一天之内，用皇帝的名义连下 12 道紧急命令，勒令岳飞火速退兵。金兀术也派人给秦桧送去书信说：“你们宋朝朝朝夕夕都要请和，而岳飞却在策划恢复河北，进取中原，必须杀死岳飞，方能议和。”

秦桧也深知不杀死岳飞，议和终会受阻，这样势必危及自身的利益。于是唆使谏议大夫万俟卨弹劾岳飞，说岳飞在金人攻取淮西时逗留而不前进，后又想放弃山阳。这样未能达到将岳飞治罪的目的，秦桧便又勾结张俊，唆使岳家军内部的将领王贵、王俊诬告岳飞的部将张宪想占据襄阳，发动兵变，帮助岳飞夺取兵权，还捏造说岳飞的儿子岳云曾经写信给张宪，秘密策划过这件事。秦桧以此为借口，把张宪、岳飞、岳云等逮捕送进了监狱。

秦桧派御史中丞何铸审问岳飞。岳飞一句话也不说，扯开上衣，露出脊梁让何铸看，只见岳飞背上刺着“精忠报国”四个大字，痕迹根深。何铸一看，吓得不敢再审，就把岳飞押回监狱，再看了一些案卷，觉得说岳飞谋反在没有证据，只好向秦桧如实回报。秦桧不甘心，又派万俟卨刑讯逼供，但三个人什么都不承认，案子拖了两个月毫无结果，有些官员替岳飞伸冤，结果一一遭到陷害。韩世忠愤愤不平，忍不住亲自前去找秦桧，责问他凭什么证据说岳飞谋反。秦桧说：“岳飞的儿子与张宪的谋反书信‘莫须有’。”韩世忠气愤他说：“‘莫须有’三个字，何以服天下！”韩世忠反复力争，没有结果，而秦桧的夫人王氏却在背后极力唆使秦桧早日杀死岳飞，说“缚虎容易放虎难”，不果断行事就会危及自身。于是，在公元 1142 年 1 月的一天，秦桧亲手写了一个小纸条交给狱吏，令狱吏毒死了岳飞。

6. 基辛格答辩中嫁“难”于人

辩论中有一种技巧是嫁“难”于人，即将对方提出的难题还给对方，让对方在搬起石头砸痛自己的脚时，从容脱身。

1972 年 5 月，美苏举行最高级会议。27 日凌晨一点，美国国家安全事务特别助理基辛格在莫斯科的一家旅馆里，向随行的美国记者团介绍美苏关于签署限制战略武器的四个协定的会议情况。基辛格微笑地透露道：

“苏联生产导弹的速度每年大约 250 枚。先生们，如果在这里把我当间谍抓起来，我们知道该怪谁啊。”

无孔不入的美国记者敏捷地接过话头，探问美国的军事秘密：

“我们的情况呢？我们有多少潜艇导弹在配置分导式多弹头？有多少‘民兵’导弹在配置分导式多弹头？”

基辛格耸耸肩：“我不确切知道正在配置分导式多弹头的‘民兵’导弹有多少。至于潜艇，我的苦处是，数目我是知道的，但我不知道是不是保密的。”

记者说：“不是保密的。”

基辛格当然不能说出美国潜艇导弹配置分导式多弹头的数字。他反问道：

“不是保密的吗？那你说是多少呢？”

记者没有想到自己会碰上这样一句反问，顿时傻了，只得“嘿嘿”一笑了之。

不是保密的，那就是公开的，既然人所共知，当然记者也不例外，那就让记者自己来回答这个难以作答的问题吧。当记者“嘿嘿”一笑的时候，基辛格轻易地脱身了。

7. 日本嫁祸于人皇姑屯炸张作霖

1928年6月4日清晨，张作霖所乘的专列在皇姑屯附近被炸。一度以中华民国海陆军大元帅自称的风云人物张作霖身负重伤，折断一臂，张作霖从被炸毁的车厢里被抬出来后，急返大帅府。虽经立即抢救，终因伤势重于当日上午去世。这就是当时震惊中外的皇姑屯炸车事件。

1928年初，日本关东军高级参谋河本大作就奉命策划暗杀张作霖计划，着手物色暗杀小组成员，他吸收的第一个成员是刚从参谋本部调关东军不久的川越守二大尉，此人平时沉默寡言，干起事来却异常果断，因此被河本看中。另外两名组员是工兵科出身的营野大尉和从朝鲜龙山派来的独立工兵第20大队的中队长神田泰之助中尉。这是因为河本与川越商量暗杀方案时，一致认为采用爆炸专车的手段会最为有效，所以这两名工兵军官，便被他罗致入伙。此外，还有一个是担任南满铁路跨线桥上警备任务的独立步兵第二大队守备队长东宫铁男大尉。据日方资料，当时为炸车事件出力的人真正知道河本计划内容的只有上述四人。爆炸列车需要大量炸药，河本怕太露形迹，决定采取迂回手法从关东军那里得到炸药。当时正好关东军在旅顺工科大学设立了炸药讲座，川越听到这个消息后，就自荐担任这个炸药讲座的学科教师，让工兵出身的营野大尉指导实习讲课，并且提出应由兵器部供给教学所需的炸药。剩下的问题是选定实施爆破的地点。河本他们接连考虑了三个地点，最后选定皇姑屯附近的京奉、南满铁路交叉点。这个交叉点奉军的岗哨警卫松懈。而且负责桥上守备任务的正是东宫铁男大尉的部队，对于掩护和接应爆破行动有许多便利条件。此外，东宫的守备队哨所与奉天城内的关东军司令部有军用电话相通，河本可以用电话直接指挥现场行动。

确定地点后，营野大尉精确计算进行爆破所需的炸药。可是如何把炸药运到爆破地点，这是个棘手的问题。河本在多次侦察地形时偶然发现了一个情况，原来在京奉、南满两路交叉点的跨线桥桥墩前15米远的路轨旁边，排列着几十个沙袋，他又看到距此200米远的南面高粱地中，有一间关东军守备队的哨舍，河本想出了偷梁换柱的计策。他让守备队长东宫大尉把沙袋里的沙偷偷换成炸药，炸药的引爆装置就设在那间200米外的守备队哨舍里。为了万无一失，特意安装了两个起爆按钮，连接在通往炸药袋的电线上。另外河本还指示东宫大尉组织突击队，一旦张作霖伤而未死，准备在列车遇炸的混乱时刻，乘机冲上列车把张作霖杀死。这样，河本已殚精竭虑，布成了谋杀张作霖的“必死之阵”。

河本不仅布下了谋杀张作霖的必死之阵，为了逃避罪责，嫁祸于人，还在炸车事件发生前后故意大摆疑阵，企图把水搅混，转移世人视线。河本在奉天找了三十吸毒的无赖充当这次炸车事件的替死鬼。

6月3日凌晨，在北京的竹下义晴武官在车站匆匆送走张作霖后，立即用暗号给河本拍发电报：“三日，午前一十五分，特别列车从北京发车，‘那个人’在第八号车厢”。竹下的电报像是一道行动命令，立即启动了河

本计划的整个机器。京奉沿线的情报人员也都陆续电告张作霖专车的通过时间。6月4日清晨四点来钟，已经确认张作霖乘坐的专列离开了距奉天仅60公里的新民车站，五时十八分驶过皇姑屯车站，这里距离终点奉天车站只有十分钟路程，列车速度降低为每小时十公里左右。早已接到河本命令的东宫大尉，这时紧张地站在铁路边。五时二十分，随着铁轨的颤动声远远望见一条黑色长龙亮着前灯徐徐驶来，东宫叫了声“来了！”举手一挥，埋伏在路边高粱地里的十余名突击队员立即散开隐蔽。东宫急忙跑进哨舍把手指放在起爆按钮上，屏息注视着迫近的列车，好不容易等到第七节车厢进入爆破地点，便用力按下按钮！说时迟那时快，旁边的神田中尉已经按下备用按钮，顿时轰隆一声，鲜红的火焰随着巨响冲向天空。东宫注视着被烈火包围着的车厢，断定张作霖已经丧命，认为没有必要再使用突击队，于是立即下令总撤退。东宫大尉完成了爆破任务，马上命令部下卷收引爆用的电线。部下退去后，他还沉着地用长靴的靴底仔细撩起被电线压倒的野草，直到完全消除了电线留下的痕迹，才从容不迫地离开现场，去向河本复命。

此后，日本军国主义分子照搬皇姑屯炸死张作霖的嫁祸于人的手法，又于1931年9月18日夜袭击沈阳城外文官屯南柳条湖附近南满铁路，随即反诬中国军队所为，命关东军进攻沈阳，开始长达14年的侵华战争。

第十一 以毒攻毒

一、计源与注评

此计引自明代陶宗仪《辍耕录》卷二十九：“骨咄犀，蛇角也，其性至毒，而能解毒，盖以毒攻毒也。”原指用有毒的药物解毒治病。

以毒攻毒一计，后来人们引申用来比喻用坏事抵制坏事，用坏人对付坏人，或者用坏人使用的手段对付坏人本身，即以牙还牙，或者叫以其人之道还治其人之身。据《韩非子·难势》记载：有个人既卖矛又卖盾，他先夸口说自己的盾是如何坚实，“任何锋利的矛也穿不透我的盾”。过了一会儿，他又夸自己的矛，“我的矛锋利得可以穿透任何坚硬的盾”。站在旁边观看的一个人用以毒攻毒法反问道：“请用你的矛来穿你的盾，将会怎样呢？”卖矛盾的人发觉自己说的话自相矛盾，哑口无言了。毛泽东在《反对党八股》中说：“我们也仿照八股文章的老法来一十‘八股’，以毒攻毒，就叫做八大罪状吧。”

以毒攻毒之计，历史上的例子甚多。

二、事实凡例

1. 朱博起用犯罪之人

汉代朱博当左冯翊时，长陵大性中有个叫尚方禁的，年轻的时候强奸别人妻子，被人用刀砍伤了面颊。官府的功曹受了贿赂，没有革除尚方禁，反调他作守尉。朱博听到此事，找了一个借口召见尚方禁，一看他的脸，果然有瘢痕。朱博避开左右的人，问尚方禁：“这是什么伤啊？”尚方禁自知朱博已了解实情，连忙叩头，禀报了事情经过。朱博笑着说：“大丈夫本难免不时有这种事情，我想为你洗刷耻辱，你能自己效力吗？”尚方禁又喜又怕，回答道：“万死不辞。”朱博于是命令尚方禁不得向任何人透露谈话的情况，有机会就记录罪犯言论。于是将他视为亲信、耳目。尚方禁经常破获盗贼、通奸等犯罪活动，很见成效，朱博提升他为连守县县令。很久之后，朱博召见功曹，关上门，一一列举尚方禁等人的事情，对他痛加斥责，给了他纸笔，要他将自已受贿一个钱以上的事情全部写下来，不能有丝毫隐瞒，若有半句欺骗的话，就杀他的头。功曹惶恐万状，就写了所有力奸为贼的事，一点也不敢隐瞒。朱博知道他说的是实话，于是命令他就地听候裁决，要他改过自新。然后拔出刀来将他所写的罪状裁成纸屑，打发他仍然出去就任原职。这功曹后来时常战战兢兢，如履薄冰，尽心尽责，不敢有丝毫差错。朱博就重用了他。

2. 韩裒用盗捕盗

西魏文帝（字文泰自任太师）时，韩裒任北雍州刺史。此州盗贼很多。韩裒到任，秘密地查访了盗贼的情况，原来都是州里豪富人家的子弟。韩裒表面上装着什么也不知道，对那些人仍然以礼相待。他对他们说：“本刺史是一介书生，哪里知道治理盗贼的事，只有依赖诸位共同分担我的忧虑了。”于是将那些性情凶恶狡猾的少年全部召来，将他们都任命为辅盗首领，每人分片包干，有盗贼行窃而未抓获，就以故意放纵偷盗论处。那些被委以重任的纨绔子弟都惶惶不安，连忙检举说：前次的盗案实际上是某某所于的。将作案人的姓名一一登记在本子上。韩裒将这个本子拿过来藏好，在州府门上贴了一张布告：“凡是盗贼，可以马上来自首，过了本月下来自首的将公开处死，并没收他的妻子儿女赏给先来自首的人。”十天左右，所有的盗贼全

部都来投案自首。韩哀将登记簿取来一对，一点不差。因此全部赦免了他们的罪过，允许他们改过自新。从此后，再也没有发生偷盗案。

3. “以毒攻毒”扫灭盗匪

西汉时，长安城里一度小偷、强盗很多，商人们叫苦连天，后来张敞出任长安令，他向城里的父老作调查，从而掌握了几个盗贼头目的情况。据说这些人在家都显得很温良忠厚，出门时总有很多人骑马随从，邻里都以为他们是德高望重的长者。

张敞把几个头目传来，责问有关情况，表示可赦免他们，但他们过去对老百姓欠了帐，要让盗贼们到官府来自赎罪过。一个头目说：“现在一旦召他们到官府来，恐怕会打草惊蛇。我们愿专心一意地去接近他们，进行部署。”张敞就让他们都在官府当了差事，然后打发他们回去休息。

头目们回家后，各自置办了酒席，小偷们全来祝贺，而且一个个喝得酩酊大醉，头目们就乘机用红色在小偷们的衣袖上作了记号。差吏们坐在里巷门口看着，一见出来的人衣袖上染了红色就捆绑起来。这样一天就抓到了几百人。官府彻底追查，惩治了他们的罪行，长安城里的盗贼就此绝迹了。

4. 王世贞以恶捉盗

王世贞当青州（今山东益都）守备时，部伍中有叫雷龄的，借口捕捉盗贼，在莱潍间的海道上横行霸道，胡作非为。当地官府急于悬赏捉拿他，他躲避了起来。官府就把捉拿雷龄的事托付给了王世贞。

一次，王世贞摸到了雷龄的行踪，刚打算乘其不备去抓他，没想到，因为事先曾在王捕尉面前露过一点口风，结果下面报告说，雷龄又逃跑了。王世贞感到很可疑，他假装说：“先把雷龄的事搁起来，不理他了。”又过了一个月，王捕尉来报，捉到了别的盗贼。王世贞心里明白，这是雷龄出的力。他突然摒退左右，把王捕尉招到跟前盘问道：“你是怎么隐藏雷龄的？上回站在台阶下听见说要去捉拿雷龄的，不就是你吗？”王捕尉听了大惊，赶快谢罪，而且表示愿立即飞马去抓雷龄以自赎。

很快，雷龄被捉来了。王世贞对雷说：“你是应当被处死的。但你如能把和你友好的某某强盗捉来，你就可以活了。”王世贞命令王捕尉和他一起出发，他们果然抓到了那个强盗。于是，王世贞向官府讲了雷龄将功折罪的情况，使雷龄得到了宽大处理。

5. 雀安潜重赏捕盗人

素有“虽位将相，身听狱讼”之称的雀安潜于唐僖宗时代替高骈为四川节度使。当时四川境内盗贼很多，雀安潜到任后却不发令捕捉。他的观点是：这些盗贼如果不是有人通融包庇，他们是不会这样猖狂的。他就采取了一个奇特的办法，拿出府库中的一些钱放在各地的闹市上，并且贴出榜文说：“凡是告发、捕捉盗贼的赏钱五百缗，若是同伙告捕的，和平常人一样奖赏，并且开释无罪。”

这个榜文发出后不久，来了一个人，辽绑来一个惯贼。这个盗贼很不服气，大声吆喝：“他和我同样于这事17年了，获赃都是平分。他怎么能捉我呢？”雀安潜说：“你既然知道我已发下榜文，为啥不先把他捉来见官？若是那样的话，他就该是死罪，你就应该受赏了。现在你被他占了先，该你死，你还说啥！”而后马上当着盗贼的面赏给告捕的那人赏钱，并在大庭广众之下斩杀了被捉来的盗贼。这事一传开，那些盗贼互相之间可就猜疑起来了，唯恐被告发，也不敢再到过去的窝藏者家了，连夜纷纷散逃出境。此后，再

也没有一个人敢做盗贼了。

6. 王世贞著“毒书”为父报仇

明朝文坛权威王世贞，其父王忬为左都御史，藏有宋朝张择端的“清明上河图”。奸相严嵩向他亨取，他舍不得，即请善画者另临摹一幅奉献。严嵩与翰林唐顺之欣赏时，唐顺之即辨出此画是贗品，指出画中的四人，在掷骰子，五骰皆六点，有一点尚在旋转，其中一人张口叫“六”。北方人呼“六”的口是合的，只有福建人呼“六”的口是张开的，以此断定此画是伪作。

严嵩听了，勃然大怒，认为王忬存心欺骗他。

时遇外寇入侵，王忬升为巡抚，严嵩借故诬他贻误军机，将王忬杀了。

王世贞知道父亲之死，实因“清明上河图”而起，唐顺之为祸之首，虽然他和唐顺之文才相等，又是好友，但为报父仇，也顾不得许多，立志杀唐顺之，以泄己恨。

他几次遣人去行刺唐顺之，由于防护甚密，无从下手，唐顺之这时还蒙在鼓里，不知王世贞恨自己。

一无晚上，唐顺之在静室看书，忽被人在后抓了头发，利刃加颈，他很镇定地对刺客说：“既然命已在你手里，还有什么可说呢？只恳求你一件事，给我几分钟时间，写几个字留给我的家人。”刺客同意，站在背后监视他写。顺之写了几行，忽然毛笔头脱落，即拿笔杆向火，装作修理笔头，岂料此笔管内藏有毒箭，一见火热，毒箭即发，当场把后面的刺客穿喉射死，因死无对证，尚不知谁是主谋。

此次功败垂成，王世贞大夫所望，只好另想办法。

一次，在朝堂上相遇唐顺之，唐顺之是最喜读王世贞的文章的，问王有无新作。王世贞顺口答：“有，正在写一部小说。”唐听了，欢喜万分，立即要先睹为快。

其实，王并没有写此小说，只是顺口应付而已，但唐却信以为真，催索甚急。王世贞灵机一动，来一个打蛇随棍上，乃立即雇请几名印工帮手，一面写，一面印，把毒药山埃沾墨印刷。待唐顺之派人来取稿时就原本奉上。

唐顺之得到书本，急于翻阅，因书本仍然墨未全干，纸张沾住，不容易翻揭，乃频频在舌上沾口津揭书。

看得入神，忽觉得舌头有点麻痹，心知下妙，急对镜一看，见整个古头已黑了，已知中了毒，大声呼其子人，说：“我被人暗算，已中毒了。”言罢即倒地而死。

7. 外交上的以毒攻毒：邓小平反驳舒尔茨

运用纵横矛盾分析法，针对论敌之要害，揭露其言论或行为的实质，在正面强攻中发挥战斗威力，使其无所遁形。

1983年美国国务卿舒尔茨访问中国，邓小平会见他。双方在谈到湖广铁路债券案时，邓小平指出所谓湖广铁路债券案纠纷，不过是某些人荷包里装着东西，随时可以拿出来在中美关系上制造麻烦。美国政府应该制止这种行为。

舒尔茨辩解，美国的司法制度是独立的，政府无权过问。起诉的几个美国人无非是索取些赔偿，并非制造事端。

邓小平当即驳斥说，如此说来，美国实际上有三个政府——国会、内阁、法院。叫人家究竟同你们哪一个政府打交道才好？如果说，美国人有权向我们索取赔偿，那么我们中国人民100多年来遭受帝国主义的侵略压迫，蒙受

了那么大的损失，难道不可以判你们都来赔偿？如果你们一见面就提出这个问题，还谈得上什么发展关系呢？！

邓小平针对舒尔茨的论点，从本质进行分析，指出美国实际上有三十政府，究竟谁代表美国，作横截面的矛盾分析；又针对中美关系的历史发展过程，作纵向的矛盾分析。并将纵向思考和横向思考综合起来，从纵横矛盾的分析中，揭出其实质问题予以反驳。

针锋相对就要突出针对性，针对性越准，战斗力就越强。

外交中的论辩和战争一样，是力和智的竞赛。主观认识正确，加上唇枪舌剑的雄辩力量，就能取得胜利。

第十二 借钟馗打鬼

一、计源与注评

此计最早出自毛泽东之口，“文化大革命”初期，林彪在一次会议上大谈所谓历史上的“政变”经，声称毛泽东的话是“一句顶一万句”，“句句是真理”，“誓死保卫毛主席”……等等。后来，毛泽东批评说，林彪的讲话实力“借钟馗打鬼”。其实，“借钟馗打鬼”，毛泽东是根据一个神话传说而概括提炼的。据沈括《梦溪笔谈》载：相传唐明皇于病时梦见一大鬼捉一小鬼正吃之。唐明皇上前问他姓名身世，那大鬼答曰：名叫钟馗，生前曾应试举，因奸臣从中作祟而未中，并被害，因此决心死后消灭天下妖孽，铲除世间不平事。唐明皇醒后，遂命画工吴道子将钟馗绘成图像，旧俗端午节、除夕等多悬挂钟馗之像于家门，谓能打鬼和驱除邪祟，钟馗遂成为中国普通百姓的正义之神。

借钟馗打鬼，其核心思想是一个“借”字，喻为借别人的力量去行自己之事，但目的与企图则大不相同。在中国历史上，一些贤臣名将为了做成某些好事，造福于人民，常常不得不假借皇权的名义或力量；一些奸佞贼臣，为了自己的高官厚禄，也常常假借皇权的名义或力量结党营私，消灭异己，陷害忠良，干尽坏事。在军事斗争中，如能利用敌人之间的矛盾，制造假信息，达到使敌人相互残杀的目的，无疑是上兵代谋中的借钟馗打鬼之妙计。

二、事实凡例

1. 刘瑾假传帝诏陷害忠良

明武宗时因宠信太监，不管朝政，于是刘瑾得以专权。

武宗宠信的大监共有8人，即：马永成、谷大用、魏彬、张永、邱聚、高凤、罗祥、刘瑾等，时称为8党，后又号作八虎。这8人中，刘瑾最为狡诈。他曾读过一些书，粗通掌故，能力在7人之上，又最得武宗信任，因此被推力太监的首领。

刘瑾专权的手段主要是：“击球走马，放鹰逐犬，俳优杂剧，造作巧伪”，使皇帝心神淫荡，劳耗精力，起居失节，不问政事；暗置党羽，矫传诏旨，排斥忠臣，陷害异己，阻塞言路，从中弄奸。

大学士刘健、谢迁等上疏弹劾刘瑾等太监的罪状，被刘瑾矫旨罢官，逐出京都。给事中刘范、吕翀见逐走谢迁、刘健，心中不平，也上疏皇帝，乞留顾命大臣，并论及刘瑾奸邪，结果被刘瑾捕入监狱。兵部尚书林瀚、南京给事中戴铣、御史薄彦微，拜疏入京，说不可以排斥朝廷元老，不可信任太监，恰被刘瑾看见，恨得咬牙切齿。刘瑾趁武宗击球为乐时送上奏本，请求裁决。武宗只看了几句话，便掷交刘瑾：“朕不想看这些胡言乱语，交给你去办吧！”刘瑾便矫旨把上疏的几个臣子全部逮捕，处以“廷杖”，然后削职为民。当时任兵部主事的王守仁见戴铣等因为上谏而受罪，也觉忍耐不住，向皇帝上了一本奏章。哪知奏章并未送到皇帝那里，由刘瑾私阅了一遍，即假传诏旨，杖五十，死而复苏，贬为贵州龙场驿丞。王守仁被谪出京，行至钱塘江，发现后有刘瑾党羽尾随而来，知道要置他于死地，于是设下一计，乘着夜色朦胧，假装投江而死，让帽子鞋子浮在水面上，上写遗诗二句：“百年臣子悲何报？夜夜江潮泣子胥。”然后本人逃到福建武夷山中，隐姓埋名。

刘瑾用假传帝旨的手段，对正直的朝廷大臣或诛杀，或下狱，或罢官，

统统排斥掉。剩下的，不是刘瑾安插的亲信，就是仰承刘瑾鼻息办事的阿谀之辈，刘瑾完全操纵了内阁，各部尚书均系刘瑾党羽，内阁首辅焦芳甚至亲自到刘瑾家中去处理政事。刘瑾还操纵密探组织（东厂、西厂和内行厂），刺探情报，一经发现有不满意他的人，就加以陷害。明朝的宦官专政，在明武宗时达到了高峰。

2. 曹操借刘表之手而杀傲负之士祢衡

三国时期，曹操、刘备和孙权三人力争夺天下，竞相富国强兵、笼络人才。特别是曹操，为了将天下的有才之上都收罗在自己帐下，竟下令不论人的德行如何，只要有才，就要重用。所以下少人才都投奔曹操去了。但当时有一个人却非常奇怪，他对曹操不屑一顾，自负才高而目中无人，曹操周围的人中他只看得上两个人：一是孔子 20 世孙孔融，一是杨修。这个人就是当时有名的处士祢衡。

祢衡自幼才思敏捷，但傲慢放荡，24 岁那年，他到都城许昌游玩，更是恃才傲物，谈论周围人物时多过于贬低，所以没有多少人喜欢他。只有当时任少府官的孔融佩服他的才气，并数次向曹操推荐说：

“祢衡此人坦率正直，才华出众，志向远大，疾恶如仇。连古代有名的直上任坐、更鱼等人也无法与他相比，像祢衡这样的奇才，确实不可多得。”

听了孔融的话，曹操确实动了心，想召见祢衡，准备委以重任，谁知祢衡索来看不起曹操，因此对曹操的邀请不加理睬，甚至说些无礼貌的话。曹操听后非常恼人，恨不得把他捉来杀掉。但一想到祢衡是远近有名的正直才子，杀了他反而会影响到自己的爱贤声誉，只好强压住自己的愤怒。但曹操也不就此罢休，他要想法压一压祢衡的傲气，使他受一些耻辱。用什么法子呢？

曹操听说祢衡善于击鼓，于是计上心来，他下令召祢衡为军中专门打鼓的小吏。等到八月份大朝有会时，按照规矩，每个鼓吏都要脱掉原来的衣服，而换上表示身份地位的鼓吏的衣服，曹操想借此在众冥客面前耍弄祢衡一番。谁知祢衡却没有换衣就上来了，卫官呵令他下去换衣，他竟然当着曹操的面脱光衣服，赤裸着身子站在那里，然后慢慢才去换上鼓吏的衣服。曹操无可奈何他说：“我本想侮辱他一番，却反被他所辱。”

孔融感到很对不起曹操，于是找到祢衡狠狠责怪了他一番，并说明曹操爱才之意，劝他去向曹操道歉。祢衡只好答应。于是孔融又见曹操，说祢衡本有“疯病”，不是故意的，并想求见道歉，曹操一听大喜：祢衡终于愿意低头认输了，自己并没有白废功夫。曹操赶快下令守门的卫兵说：“如有客人来见，立即放他进来，用最上等的宴席招待他。”

祢衡真的来见曹操了。但出乎曹操意料之外，祢衡不是恭恭敬敬地来道歉的，而是来发“疯病”的。只见他打扮成乡下老头的模样，拄着三尺大拐杖，坐在曹操的宫门外，用杖捶着地大骂起来。卫兵赶紧来报：“外面有一狂人在大骂，是否要抓起来治罪？”曹操一听，顿时大怒，对孔融说：“祢衡这个小子敢如此狂妄，我杀他就像杀一只鸟和鼠那样容易。只是此人素有虚名，今天如果杀了他，外人不知情，将会说我不能容忍直言之士。”于是下令将祢衡送给荆州的刘表，一推了之。

祢衡看不起曹操，更看不起刘表。所以刘表当然也不能容忍这个怪人，又被送到驻守在夏口的将军黄祖那里。黄祖是位粗率的将军，在一次大宴会上，由于祢衡出言不逊，黄祖一时气急，竟然下令把祢衡杀掉。

像祢衡这样身怀大志，才华横溢的难得能人，却因为过于正直高傲而不

能为国效力，最终赍志而没，实是一大悲剧。他自己也曾作《鹦鹉赋》来专门抒发自己的这种感情。如赋中说：

嬉游高峻，栖峙幽深。

飞不妄集，翔必择林。

虽周旋于羽毛，固殊智而异心。

配鸾皇而等美，焉比翼于众禽？通过赞美鹦鹉来借喻自己的凛然正气，赋中像这样的精炼表达还很多。最后结尾说：

苟褐心于所事，敢背惠以忘初。

期守死以报德，甘尽辞以效愚。

从诗文来看，祢衡确有一些才华，但这个人的品行缺陷太重，如此自负且狂的人，自以为老子天下第一，哪位明君能容下呢？只有他自己当皇帝才行。他这种品行的人能与谁相处？心事宜明，才华须韞。祢衡也太狂了，我看他写几首诗尚可，从政当领导的素质一点也没有，他能团结谁？这是被杀的主要原因。

3. 林彪的“万岁不离口”与江青的女皇梦

林彪为了夺取党和国家的最高权力，常常以极“左”的面貌出现，他打着拥护毛泽东的旗帜掩盖其反毛泽东的实质。“语录不离手，万岁不离口，当面说好话，背后下毒手”，这是林彪的真实面貌的生动写照。林彪惯用打着“最高指示”的旗号，陷害、打击一批开国元勋，他自己则一步步高升，林彪逢人便讲、到处题词：“读毛主席的书，听毛主席的话，做毛主席的好学生”，在公众面前装着对毛泽东顶礼膜拜似的，但隐藏的真正目的是想取代毛泽东。因此，毛泽东后来看出了林彪吹捧他的企图是“借钟馗打鬼”。

江青借自己是毛泽东夫人的特殊身份，常常打着毛泽东的旗号欺骗群众，在群众集会上，或接见学生代表时，她常说：红卫兵小将们，我代表毛主席来看望你们！因此，毛泽东后来警告说：“江青有野心”，“江青想当党的主席”。与此同时，她又利用毛泽东的权威（或造谣，或捏造史实，或诬陷）打倒那些对她有意见的官员，提拔那些忠实于她的官员。“文化大革命的上层受害者有一半是江青个人的敌人，极左分子的新派系中有一半以上是她个人的门徒”（罗里·特里尔语）。在私下，江青总是对她的幕僚们说：“女人可以当皇帝，即使在共产主义时代，也可以有个女统治者。”她盛赞中国第一位女皇武则天，想从中找到良好的自我感觉。只是由于毛泽东对她个人野心的遏制和许多人的反对，江青的女皇梦才成为泡影。

攻战计

第十三区别主从

一、计源与注评

此计由《周易·上经·离第三十》一段卦意概括而来。内载，《离·上九》：“王用出征，有嘉折首，获匪其丑，无咎。”《象传》：“王用出征，以正邦也。获匪其丑，大有功也。”“嘉”，指喜事；“折”，即斩；“首”，首恶；“丑”，可恶之人。

“上九”处于本卦的顶爻，位虽不正，但阳刚果断。因而可以发兵征讨，诛杀恶人。不过，并不是滥杀无辜，杀的仅是头领、首恶，而捉到的其他仆从俘虏，则不必追究。这样，自然无咎。《象传》说，这是整饬国家的必要手段，所以名正言顺。

本文旨在说明，在断然去恶时，要讲究策略，只诛首恶，胁从不问。

此计的核心思想是抓住问题的要害、关键，从哲学上说，就是在解决问题时如何学会抓主要矛盾，主要矛盾解决好了，次要矛盾当然会迎刃而解。一个国家、一个单位的领导者和管理者，要维护本固邦宁，就必须坚决地铲除邪恶，包括必要的武力征讨，因为历史与现实表明，正与邪、善与恶、光明与黑暗等，总是同时并存的。要倡导、维护和发展正的、善的和光明的一面，就必须坚决惩治邪的、恶的和黑暗的一面。这是一种普遍的规律，是放之四海而皆准的真理。古今中外，概莫能外。但是，在惩治邪恶、黑暗时，则必须讲究策略。其中一个很重要的策略就是区分首恶和胁从，并不同对待：首恶必办，胁从不问。这种策略之所以必须采用，主要原因在于：第一、邪恶的黑暗势力不是铁板一块的，而是本来有首恶和胁从之分，因而运用这一策略，有助于分化瓦解对方，孤立首恶分子，从而保证整个惩治活动的成功。第二、运用这一策略，有助于教育广大群众，赢得广泛的同情、支持。第三、这一策略还有助于化消极因素为积极因素，最大限度地调动各方面的积极性。

二、事实凡例

1. 李贤的自首不究

明朝永乐年间，司法官报告皇帝说，大将军石亨等因犯了军法已经被斩首了，可是他的部下冒充石亨之功而升官者多达数千人，这些人全部要追究罪责。皇上把李贤叫来，对他说：“这件事恐怕惊动人心。”李贤说：“只要朝廷允许自首的人免于治罪，事情就能妥善解决。”

皇帝采纳了李贤的办法，冒功的4000多人全部自首。

2. 杨石斋的孤立元凶

明武宗到南方巡逻回来的时候染上了重病，在他弥留之际，大臣杨石斋设下计策要逮捕边将江彬，可是江彬所统领的士兵有好几千人，其亲信都是武艺高强的上兵，杨石斋怕仓促行事会发生兵变，又没有别的办法，就找王琼（字晋溪）商量，王琼说：“应该给那些护卫皇帝南巡的士兵记功，并命令他们到通州去领赏。”于是江彬的士兵全部到通州领赏去了，杨石斋轻而易举地就把江彬逮捕了。

3. 表彰犯错之将的先辈和提拔违法之臣的儿子

明朝庄浪地方部落首领鲁麒，本为守甘肃的副将，他向朝廷要求当大将而没有获准。鲁麒倚仗自己部落强大，向朝廷示威，擅自离开副将的守边岗位，而自行回到庄浪部落，以孩子幼小为理由而请假不守边了。面对这种情

况，朝中有人主张封他为大将，有的主张把他召到京城，给他封地，唯有尚书刘大夏说：“鲁麒残暴肆虐，不善于管理部落的人民，他不会有什么作为的。然而他又没有犯罪。现在如果授他大将官印，不合朝廷的法规。如召他到京城，他如果不来，则有损于朝廷的威严。”于是不理他，疏远他，另外表彰他的先世对朝廷的忠贞，而听任他在家赋闲。就这样，鲁麒自觉没趣，心情忧郁而病死。

违犯了国法的黔国公沐朝弼（驻守云南）应当被逮捕，朝中商讨此事时大家都觉得为难，都说朝弼有上万训练有素的军队，逮捕他怕引起士兵不满，激起边疆少数民族的反叛，张居正提升了朝弼的儿子后，派一名使者去把朝弼逮捕了，士兵都不敢动。把朝弼逮到京城，又请求皇上免去他的死刑，并把他囚禁在南京的大牢里。人们都为居正的计策而高兴。

表彰鲁麒先辈的功绩，使他内心感到惭愧，而怨恨朝廷不给他大将职位的意见又不能说出来。提升朝弼的儿子则安定了人心，也使他们对家园的思虑之心重了，困扰对方或捆住对方的手脚。这两件事处理的着眼点都是把国家的安定放在首位，其他则次之，有区别就体现了政策，体现了主次。

4. 中国对日本战犯采取“惩办极少数，宽释大多数”的方针

50年代中期，中国政府共关押日本战犯1109名，其中47名在关押期间死亡，其余1062名战犯，有将官21名，佐（校）官161名，伪满洲国政府系统中的特任官和简任官14名，荐任官52名。

在处理日本战犯过程中，中国最高人民检察院采取“惩办极少数，宽释大多数”的方针，坚持不判处一个死刑和无期徒刑，判20年有期徒刑也不宜过多的原则，最后确定对职位高、罪行严重或职位虽低但罪行十分严重，情节又非常恶劣的45名主要战犯提起公诉，交付法律审罚，其余1071名战犯免于起诉，宽大释放。事实证明，中国政府实行的对日战犯的方针政策是完全正确的。它既伸张了正义，维护了中华民族的尊严，使战争罪犯受到了应有的惩罚，同时，又化消极因素为积极因素，推动了中日邦交早日实现正常化，播下了友谊的种子。

第十四 欲取姑与

一、计源与注评

此计引自《老子》第三十六章：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲去之，必固举之；将欲夺之，必固予之。”老子认为，想要收敛它，必须暂且扩张它；想要削弱它，必须暂且加强它；想要废弃它，必须暂且支持它；想要夺取它，必须暂时给予它。《战国策·魏策一》引《周书》：“将欲取之，必姑与之”。此计核心点是要想从别人那里得到什么，应该暂且先给他一些什么。

欲取姑与这一计，内含老子提出的辩证法思想，他自己归结为“柔弱胜刚强”这一脍炙人口的著名原则。老子这一思想，对法家“木”与“势”的理论形成有一定影响，对中国古代军事谋略思想无疑是极大的丰富和发展。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中，曾引用老子这一思想来说明“诱敌深入”红军反“围剿”方针的正确，和批评“左”倾机会主义者反对战略退却的错误。他指出：“关于丧失土地的问题，常有这样的情形，就是只有丧失才能不丧失，这是‘将欲取之必先与之’的原则，如果我们丧失的是土地，而取得的是战胜敌人，加恢复土地，再加扩大土地，这是赚钱生意。……革命运动所造成的丧失的破坏，而其取得是进步的建设。……我们在敌人第五次‘围剿’时期的蚀本正因为这一点。不愿意丧失一部分土地，结果丧失了全部土地。……十月革命，俄国布尔塞维克如果依照‘左派共产主义者’的意见拒绝对德和约时，新生的苏维埃就有夭折的危险。”

二、事实凡例

1. 晋献公向虞国送千里马和美玉

《左传·僖公二年》记载，晋献公想工掉附近两个小国虞国和虢国，但怕他们联合起来反对，便先采用欲取先予的计谋，派大夫荀息把晋国国宝屈地出产的千里马和垂棘出产的美玉送给虞国国君，以此向虞国借路去讨伐虢国。虞国国君不听大夫宫之奇劝阻，接受了这些礼物，让晋国军队路过，很快灭了虢国。晋军得胜归来，又把虞国灭掉，把千里马和美玉又收了回来。这是欲取先予的范例。

2. 秦王送蜀王会局金子的石牛

秦惠文王在秦岭打猎遇蜀国君主开明化，秦王送蜀王一包金子，蜀王送秦王一包土。秦王令人雕刻一大石牛，在屁股里放上金子，通知蜀王来取。蜀王贪会厨金子的石牛，派人修通了两国间的道路。谁知这正好帮了秦国军队，蜀道难，有了这条路，秦军便灭了蜀国。

3. 美军故意放弃 297.4 高地

在现代战斗中常常发生这样的情况，为了争夺某个阵地，双方进行着残酷的拉锯战，进攻者经过多次攻击受挫后，好不容易占领了某一高地。然而，未等他们立住脚跟，突然遭到对方炮兵及航空人力的猛烈突击，结果在以血的代价换取而来的阵地上，又遭受重大伤亡，最后不得不狼狈地撤出阵地。这种现象启示我们，在防御战斗中，为了大量歼灭敌人的有生力量，可以设想对前沿具有一般战术价值的阵地，视情况放弃撤离，诱敌占领，为炮兵集中火力歼敌创造条件。

越南抗美救国战争后期，越军逐步掌握了战场上的主动权，其进攻能力越来越强，战役战斗的规模逐步扩大。一次，越军某师向驻守在南越北部某

地美军发起猛烈进攻，首先进行扫清外围的战斗。经过激烈的争夺战后，美军放弃了 297.4 高地及其附近的部分阵地，看样子是准备收缩防守区域，集中兵力扼守主阵地。然而，当越军占领该高地及其周围地区，正在组织进一步查明情况，明确任务，准备继续扩大战果之时，突然炮弹铺天盖地而来，其准确度和密集度都达到了很高的水平。美军的攻击机也同时出动，向正在前移的越军后续梯队和后方目标实施猛烈的火力突击，致使越军遭受了很大损失，不得不暂时放弃这次进攻。原来，美军放弃阵地并不是无力坚守，而是有预谋的行动，是为了充分发挥他们的火力优势而采取的一项计谋。

第十五 过河拆桥

一、计源与注评

“过河拆桥”出自《元史·彻里帖木儿传》。

元朝末年，有个大臣名叫彻里帖木儿。此人从小沉着、坚毅、有大志，多有功于朝廷，深得元惠宗（顺帝）的信任。

公元1335年，彻里帖木儿被任命为中书平章政事。他看到当时靠科学制度选拔人材的办法有很多弊病，首先提出废除科举制度，得到顺帝和太师伯颜等人的支持。但是，在诏书已写好，尚未盖上皇帝大印的时候，有一个名叫许有壬的参政提出反对意见，并与伯颜、彻里帖木儿发生争论。最后，许有壬的意见没有被接受。

第二天，在崇天门宣读元顺帝关于废除科举制诏书时，特令许有壬为班首，故意对他进行污辱。许有壬害怕遭到祸殃，只好勉强服从。因而使同僚们对他产生了误解，以为许有壬是支持废除科举制度的。由于许有壬本身是通过科举考试进入仕途的，因此，诏书侍御史普化便讥讽许有壬说：“参政可以说是过了河便把桥拆掉的人了”（原文是：“参政可谓过河拆桥矣。”）。

过河拆桥之计的核心思想是对问题的彻底解决，不留尾巴，以遗后患。从另一方面讲，它又是思想方法上的片面性或短视行为，只顾眼前利益，缺乏战略眼光，不顾后果。过河拆桥的本意是比喻达到目的以后，就把借以达到目的的人和事物一脚踢开，翻脸不认人，这是不讲信义的表现，是朋友交往中的最大之忌。过河拆桥之人，往往是阳奉阴违的两面派，表面一套，背后一套；当面是人，背后是鬼。当面笑握手，背后下毒手。在封建意识浓厚的国度里，这类官僚到处滋长，且步步高升，群众恨之入骨。但在对敌斗争中，不管是政治、军事、外交等，为了国家和民族的利益，有时又应施行过河拆桥的策略，这种事例，中外历史上皆屡见不鲜。

二、事实凡例

1. 子突为保命签字回国后翻脸不认帐

春秋时，郑庄公病重，召大臣祭足商议，想废太子忽，另立次子突继承王位。祭足说废长立幼，怕会引起混乱，庄公认为也有道理，亦深知次子突不会甘居人下的，便把突送到外婆家宋国去。

不久，庄公死了，太子忽继位，是为郑昭公。派祭足到各国访问，祭足到了宋国，宋庄公不问情由把他扣押起来。

祭足莫名其妙，问：“我犯了什么罪？”

“别着急，我会慢慢告诉你！”庄公回答却没有丝毫恶意。到了晚上，宋庄公派大宰华督去见祭足，编一事实说：

“贵国的子突正要求我国派兵护送他回去，所以我们的大王要你把太子忽废了，立于突为国君，你如果不答应的话，就对不起，先杀了你，然后派兵护送子突回郑国。”在威迫下，祭足答应了并当天立誓。

次日，宋庄公再派华督召子突到来，告诉他：“你的新君今派使臣来，要我杀了你，言明给三座城池为酬谢。”

子突信以为真，连忙作揖称谢说：“我的生命已操在你手上，如能替我出个主意的话，那我将来的酬谢定不只三座城池。”

宋庄公见计得逞，便安排子突和祭足见面，商议怎样回国夺权。

宋庄公问子突将来送些什么做报酬，子突一时想不出。宋庄公厚着脸皮

开口：“这样吧，我也不愿叫你为难，只要能给我三座城他，一百对美玉，一万两黄金，外加每年二万石谷子就可以了。”

子突急于回国，毫不考虑地张口应承，并签了字。庄公见目的已达到，便放祭足回国去。

祭足回到郑国，把宋国将发兵护送子突回国的消息告诉大臣们，大家都害怕，并一致同意立子突为王。郑昭公子忽见大势已去，连夜逃亡到卫国去躲避。

不久，子突回国即位，是为郑厉公。

宋庄公派人到郑国道贺，并叫子突履行诺言，事实上郑国是一个小国，怎能拿出这么厚的礼呢？结果送不出，仅叫人带了一点粮食去。这微不足道的酬报，宋庄公大怒，乃托鲁国的桓公做中人催索，因利害冲突，言词间激怒了鲁桓公；同时各国间正在明争暗斗到了白热化，宋国与齐国同一阵线，郑国和鲁国又结盟，公开冲突。结果郑鲁的盟军打败了齐宋，此索贿一事便一笔勾销。子突真正做了一个过河拆桥之人。

2. 石勒送重礼谋杀王浚

公元 313 年，即晋建兴元年，晋重臣王浚想废帝自立，部下纷纷离心。此时石勒企图袭击王浚，向部下张宾问计。张宾说，不如阳奉之，阴击之。于是石勒派人送重礼给王浚，说：“你是名门贵族，目下中原无主，石勒愿奉您为帝，如对天地父母。”王浚信以为真。

公元 314 年，石勒率军抵达易水，王浚部下认为石勒拥兵前来，必有阴谋，请求出击。王浚认为石勒是带兵来拥他称帝，不许出击。4 月 4 日，石勒兵抵王浚所驻的蓟城，守门军立即开城门，放吊桥，石勒反疑伏兵，不敢进城。他对城上军官说，为了庆贺大典，送来一批牛羊。大批牛羊进城，拥塞街道，即使有伏兵也不起作用了。于是石勒拥兵入城，活捉王浚斩首。

3. 孙传芳甜言蜜语骗王永泉

1922 年秋，曹琨命令孙传芳带兵去抢福建这块地盘。曹琨是直系军阀，而当时福建的军政大权却在非直系的王永泉手里。

孙传芳屯兵在福建省的边界上，只带了少数随从进入福建，编造一大堆谎言，诉说吴佩孚如何排挤他，说得声泪俱下。他向王永泉表示，只要两人同心合力，一定能在福建保境安民。他的甜言蜜语使王永泉渐渐相信了他。他还与王永泉结拜为异姓兄弟，指天发誓。这样，孙传芳就把两旅的兵开进了福建，王永泉不但不疑还以为壮大了力量。

1923 年 3 月，曹琨正式委任孙传芳为福建军务督理。孙一面仍和王永泉笑着周旋，一面暗中调兵遣将，在一个夜间突然将自己的军队开进了福建省城。王永泉这才知上当，但为时已晚，只得声明下野，逃到上海。为此，人们都称孙传芳是笑面虎。

4. 蒋介石撕毁“停战协定”

1946 年 7 月，蒋介石国民党不顾全国人民的反对，撕毁“停战协定”和“政协决议”，向解放区进攻，发动全国规模的内战，是典型的“过河拆桥”史例。1946 年 1 月 10 日，中共代表和蒋介石国民党政府代表之间共同商定了关于停止军事冲突的协定，即“停战协定”，它规定双方军队应在 1 月 13 日午夜在各自位置上停止军事行动。与此同时，1946 年 1 月 10 日至 31 日，国民党、共产党、其他党派和无党派人士的代表在重庆举行政治协商会议，并通过了五项决议案。蒋介石国民党利用“停战协定”作为布置内战的幌子，

在停战令下达的同时，即又命令国民党军队抢占战略要点，接着又不断地调动军队，向解放区进攻。“政协决议”的五项决议，在各种不同程度上有利于人民而不利于蒋介石国民党的反动统治。蒋介石一方面表示承认这些协议，企图利用这些协议进行和平欺骗，另一方面则积极准备发动内战。政治协商会议的这些协议，在后来不久都被蒋介石背信弃义，一一撕毁。与蒋介石的愿望相反，经过三年人民解放战争，蒋介石国民党 800 万军队被歼灭，一个独立、和平、民主的新中国得以诞生。蒋介石过河拆桥自己反倒掉到河里被淹半死。

第十六开门缉盗

一、计源与注评

开门缉盗，是由“开门揖盗”一词改演而来，笔者将“揖”字改成缉字，一字之别则起了质的变化。开门揖盗一同，最早出自《三国志·吴志·吴主传》：“况今奸究竟逐，豺狼满道，乃欲衰亲戚，顾礼制，是犹开门而揖盗，未可以为仁也。”此乃孙策死时，其弟孙权哭倒于床前，谋臣张昭劝孙权说的一番话。大意是说，现在是国家危难之时，应宜一面治丧，一面整理军国大事。如仍按旧时礼节来行事，那就等于打开大门，行礼作揖请强盗进来。

开门缉盗是反“开门揖盗”之意而用之得来之计，其核心思想及内容与“开门揖盗”恰恰相反，本意为如何引诱敌人误入自己的圈套而歼之，它是兵法谋略“实则虚之”的形象化具体体现，是以虚诱敌之汁。《草庐经略·卷六·虚实》中说：“虚实在我，贵我能误敌，或虚而示之以实：或实而示之以虚。”用真实向敌人显示假象，是此计的关键。开门的目的，是为了捉拿盗贼，为此，必须有十分的把握，九分也不行。实则虚之，是当我处于优势和主动地位时，为诱歼敌人所采用的谋略思想。开门缉盗之本意是故设圈套，故意显出破绽，摆出空城计的阵势，示以虚形，诱使敌人“进门”然后突然攻击而缚之。开门，乃表象也，以实充虚，哀兵也，必容易使敌人以假当真，思想麻痹，当敌人“进门”后，我全力行动对付之。这些都是以实示虚的歼敌之计。

二、事实凡例

1. 诸葛亮葫芦谷设伏兵大败司马懿

诸葛亮六出祁山，与司马懿对阵于渭水之上，经过几次接触，有负有胜战事成胶着状态。

司马懿的一贯战略是守，他深知蜀军劳师远征，补给线大长，利在速战速决，所以便深沟高垒，以逸待劳。

诸葛亮经过了几次后勤下继的教训，这一次便有所防备。他创制木牛流马，克服运输不便之苦，又实行屯田政策令军士就地种粮，作为久驻之计。

司马懿得知大惊曰：“我所以坚守不出就因彼粮草不继，欲待其自毙，今用此法，显为长久之计，不想退走了。”乃派兵拾得几部木牛流马来研究，亦仿制一批作为军运，因夫洞悉此木牛流马之奥妙及使用法，连吃了几次亏，反被劫去粮草不少，乃干脆挂起免战牌，任蜀军如何辱骂挑战，闭门不出。

诸葛亮见司马懿不肯出战，乃定计于葫芦谷顶搭草房，埋伏地雷及引火之物。复化整为零，令军士四散屯田、引诱魏兵。司马懿连续捕获一批蜀兵，得知诸葛亮不驻在祁山而在葫芦谷下寨安营。司马懿见有机可乘，便发兵去劫营。

其实诸葛亮是驻在祁山的，远见魏军行动，判定其必来攻祁山，便教魏延佯败引诱魏军入伏击地域葫芦谷。

果然，魏军攻祁山是声东击西，司马懿和二子司马师、司马昭并中军护卫人马，却杀奔葫芦谷来，碰上魏延，厮杀一阵，魏延拔马便走，懿从后追上，如此且战且走，直把司马懿引入葫芦谷，使人探哨谷中并无伏兵，山上尽是粮房，懿不疑，遂大驱军士尽入谷中。

可是魏延不见了，粮房上又布满了干柴，心知中计，欲下令退兵，但说时迟那时快，忽一声喊叫，山上一齐丢下火把，烧断谷口，引起地雷齐响，

草房着火，黑烟冲天。司马懿惊得手足无措，下马抱住二子大哭曰：“我父子三人皆死于此地了。”

正在等死的时候，忽然下起一场滂沱大雨，狂风大作，谷中之火尽皆熄灭，司马懿以手加额说：“此大公未亡我，不乘机逃出，更待何时？”乃引军冲出葫芦谷，得以生还。

诸葛亮此“开门缉盗”，做得相当高明，只可惜“谋事在人，成事在天”，一场大雨救了司马父子的性命。

2. 刘伯承两次设伏“开门”歼日军

刘伯承堪称是善打伏击战的高手。在抗日战争时期，他以高超的谋略思想，根据敌人的弱点运用，常常把日本侵略军诱进伏击区加以歼灭。1938年2—3月，刘伯承接连两次成功地运用“攻敌必救，诱打援敌”的谋略思想，狠狠地打击了日本鬼子的嚣张气焰。第一次是1938年2月22日，刘伯承针对日军一处受袭，它处必然出援的行动规律，以一部兵力于拂晓袭击山西井（陘）平（定）公路上的日军重要据点旧关，以吸引井陘日军出援，以主力设伏于井陘、旧关之间的长生口附近，准备歼灭援敌。当八路军一部兵力袭入旧关时，井陘之敌果中圈套，派出快速部队2000余人，分乘8辆汽车驰援，很快陷进我伏击圈。结果，我毙日军官兵130余人，击毁汽车5辆。

第二次是3月16日，刘伯承根据日军对后勤保障基地非常敏感的特点，以一个营的兵力作钳制部队，奇袭日军的重要补给线——邯（郸）长（治）大道的兵站集中地山西黎城，吸引潞城之日军越神头岭来援；以3个团的兵力作主攻部队，在黎城和潞城之间的神头岭三面设伏。当日军进入八路军伏击区后，八路军突然发起猛攻，经2小时激战，歼灭日军1500余人。此次伏击战斗，被日军称为“支那第一流的游击战术”、“八路军游击战的典型战术”。

3. 英军“实则虚之”的假基地

1941年11月初，英国第八集团军为进攻德军在利比亚和埃及边境设置的防线，于空旷无际的沙漠里建立了一个大型铁路终点站，准备卸载和储备大批的汽油、弹药和轻重武器装备等作战补给品。为了迷惑德军，减少德军飞机对这个终点站的轰炸，英军总司令部在该站前方下远的地方，秘密设立了一个假补给基地，并且在真终点站与假补给基地之间，按正常的筑路速度铺设了假铁路，铁路上设有一辆辆机车、煤水车、棚车和油槽车，这些车辆时常重新编组，造成一种运输繁忙、车队流动不停的现象。基地的空地上，整齐地停着大批卡车、装甲车、坦克和其它补给品，这些作战物资经常变换位置，给人一种货物搬运频繁、旧去新来之感。不过，基地内所有的车辆和作战物资都是假的，机车只是个模型，上面生了一个火炉，昼夜冒烟，喷火。与此同时，英军还特地安排卡车运输队不停地在假基地活动，增强了真实感，又有效地阻止了德军侦察机的接近，以免看出破绽。英军摆下这个“实则虚之”的迷魂阵，使德军中计。假基地牵制了德军大批轰炸机，不仅掩护了终点站的安全，还促使德军对英军的作战行动作出了错误的判断。这是开门缉盗在地空作战中的灵活运用。

4. 叶剑英、华国锋和汪东兴“开门”缉拿“四人帮”

叶剑英、华国锋和汪东兴确定以召开会议的形式逮捕“四人帮”，是开门缉盗的典型一例。

1976年9月，毛泽东逝世后，江青、张春桥、姚文元、王洪文“四人帮”

加快了篡党夺权的步伐。华国锋、叶剑英曾设想几种方案解决“四人帮”的问题。开始，华国锋考虑召开中央政治局会议来解决问题。9月29日的政治局会议再一次证明此路不通。那么，召开中央全会怎么样？到底还能不能通过党内斗争来解决？他们经过慎重考虑，否定了这个设想。叶剑英分析党和“四人帮”斗争的形势、性质和特点，认为江青、张春桥、姚文元、王洪文是长时期在中央政治局内公开结合的一个反革命阴谋集团。他们野心很大，参加中央领导还嫌不够，还要篡夺最高领导权。他们在中央人数虽然很少，但能量却很大，善于虚造声势，拉帮结派，上呼下应，翻江倒海。他们既然能够搅散政治局会议，也就能搅散中央全会，让你什么也办不成。我们同“四人帮”的斗争是势不两立、你死我活的斗争，已经超出党内思想斗争的范围，不宜于采取党内斗争的正常手段来解决。

那么，能不能采取简单的办法，公开动武，“一抓了事”呢？他们经过商量，感到这个办法也是不可取的。

他们认为，铲除“四人帮”是在非常形势下采取特殊方式进行的一场斗争。应当考虑到各种可能发生的复杂情况。毛泽东主席刚刚去世，江青倚仗特殊身份和白骨精本领迷惑世人，拉拢与讹诈，软磨与硬抗，撒泼与装死，十八般武艺，样样在行，甚难对付；张春桥，摇鹅毛扇的“军师”，身兼国务院副总理、总政治部主任数职，“眼睛长在头顶上”，权利与阴谋俱备，老谋深算，阴险毒辣；姚文元，手握“金棍”，横扫文坛，操纵舆论，造谣惑众，随时可以兴风作浪，而王洪文，党中央副主席，仅次于华国锋的“第二号人物”，自称“文武全才”，家藏17条枪枝，数千发子弹，随身携带武器，大小“兄弟”跟班，扬言“要搞我是不容易的”。还有一层，不可不虑，“四人帮”虽然没有控制军队，但在机关、部队和警卫人员中下乏一些“效忠”的“可爱”人物和死硬分子，尤其有上海的“第二武装”作后盾，加上中南海、钓鱼台戒备森严，对付这帮双料的“政治流氓”，公开动武，既不合合法，又容易打草惊蛇，弄不好会酿成大乱。叶剑英严肃他说：“兵法讲究‘上兵伐谋’，只能智取。我们要给后人留下一个好的榜样，注意斗争的合法性。无论如何，要避免动乱，一定要稳定首都和全国的局势。”华国锋非常赞成叶剑英的观点。

对待“四人帮”，既然不能采取党内思想斗争的正常手段来解决，又要尽量争取合法，那么究竟采取什么方式力好呢？叶剑英对这个问题，反复思考了好久。他想起林彪叛逃后处置黄永胜等“四大金刚”的办法。那时他奉毛泽东、周恩来之命出席有“四大金刚”参加的有关会议。中央等待了10天，“四大金刚”顽抗到底。最后在会议上突然宣布其罪名，断然处置。对付“四人帮”是否可以借鉴参考呢？叶剑英终于谈出了自己的想法：以召开会议的方式，“请”他们到会，宣布对他们实行“隔离审查”，然后立即召开政治局会议讨论决定。

那么，召开什么样的会议？会议又由谁来主持？都要什么人参加？在什么时间，什么地点？……

面对这一系列问题，叶剑英和华国锋经过慎重研究，确定以召开中央常委会的名义，讨论毛选五卷，吸收姚文元参加，对江青另行处置。华国锋亲自主持会议，叶剑英亲自坐镇指挥，地点定在中南海怀仁堂。考虑到汪东兴对情况比较熟悉，又掌管中央办公厅和警卫部队，有关事宜由他负责办理。至于时间，拟过了国庆准备10天，视情况再定。

大计已定，两位决策人又重新估量一下眼前的形势和双方的力量。他们认为，总的看，形势对我们有利，对“四人帮”不利，最根本的是“天怒人怨”，党心、军心和民心之所向。特别是军队掌握在党的手里，固若金汤，就什么也不怕。最后经过紧急磋商，确定提前到10月6日晚8时采取行动。”会议”事先由中央办公厅发出通知，主要有两个议题：一、审议《毛泽东选集》第五卷的清样。二、研究毛主席纪念堂的方案和中南海毛主席故居的安置。按照规定，政治局常委出席会议的，只有华国锋、叶剑英和王洪文、张春桥。姚文元不是常委怎么办？为了让他参加，以改动文献的名义，通知他列席会议。姚文元不住在钓鱼台，他在城里的住处属北京卫戍区管辖范围。为防万一，作两手准备，先通知他来怀仁堂开会，把这条鳄鱼调到中南海，万一来不成，再临时通知卫戍区领导负责就地解决。对于江青这个特殊人物以及另外的几个死党分子也提出了可靠的处置方案。

1976年10月6日晚，怀仁堂静得可怕。警卫人员停止了走动，一个个停立在那里，凝神注视，血管绷紧，可以听到自己的心跳声。华国锋和叶剑英坐在沙发椅上，焦急地等待着来“开会”的另外三个人。时针指向7时55分。院内传来了脚步声。第一个出现在正厅门口的是张春桥。这个“神机妙算”的“军师”，可能昨夜太兴奋、太麻痹了，以至算错了“八卦”。他接到电话通知之后，原以为今天的会议讨论完规定项目之后，还有时间提出解决他梦寐以求的“人事安排”问题，故而带上材料，提前从钓鱼台出发，准时到会。他自我感觉良好，下了卧车，夹起黑皮包，迈着四方步，摇头晃脑走进了怀仁堂。突然间随身警卫被留在门外，他才嗅出一点异味，感到事情不大对头，嘴里不停地问：“怎么回事？”“怎么回事？”还未弄清发生了什么事，只见行动组的负责人带着几个人迎上去，“保护”他进了正厅。他迈进门坎，鼓起一双鼠眼，环视厅内，大概还想寻找自己的位置吧。一看那里已经没有他的座位，正襟落坐的叶剑英目光严峻，冷冷地逼视着他；巍然直立的华国锋，满脸怒气，正等待发作。

张春桥彻底明白了，自己已作了“阶下囚”。他正想鼓起如簧之舌来声辩，只见华国锋严肃他说：张春桥你听着，你伙同江青、王洪文等反党、反社会主义，犯下不可饶恕的罪行！接着宣读了事先写好的隔离审查的决定，郑重宣布立即执行！张春桥从怀仁堂出来，被“请”上一辆卧车，出中南海东门一直被送到官园的地下室。

正厅里的“会议”继续进行。

接踵而至的是王洪文。这个“文武全才”的大人物从怀仁堂外边走下高级轿车，两手插在怀里，趾高气扬地跨进门来。完全出乎他的意料，行动组的另一位负责人带着几个卫士从横刺里走过来。这个政治流氓一看势头不对，立即端出党中央副主席的架子，厉声叫道：“我是来开会的，你们要干什么？”接着，使出造反派司令的浑身解数，拳打脚踢，拼命反抗，但是他的武斗看家本领毕竟有限，很快便被制服了。警卫人员带他走向正厅。从几十远的地方，他看到坐在那里的华国锋、叶剑英，预感到末日来临，两眼射出仇恨的火焰、像一头发怒的野兽猛扑过去。警卫人员将他推倒在地。待他爬起来的时候，大概是从青云直上的梦境中“清醒”了，威风扫地，只好乖乖地站在那里，听华国锋宣布他的罪状和“隔离审查”的决定。

送走张春桥、王洪文，时针已指向8时15分。

姚文元还不见来。这条“鳄鱼”为何未上钩？正厅等待的人们有点发急

了。是不是由卫戍区解决了？还是其他方面出了“故障”？事不宜迟，临时决定重新打电话通知姚文元本人，“请”他速来怀仁堂出席政治局常委会……没有让他进正厅，只在东廊的大休息室里待命；没有华国锋宣布“隔离审查”的决定，而是经过请示，由中央警卫局一位副局长宣布的。待到姚文元听到“决定”，弄清怎么一回事之后，他立刻软了下来，摊倒在地。无奈，行动小组的另一个负责人带着几名卫士只好扶他起来，将他送到该去的地方。

就在怀仁堂“会议”紧张进行的时候，另一个执行同样任务的行动小组，来到了中南海万字廊 201 号江青住处。有一点不同的是，这个小组里特意安排了两名女警卫。

居住在这座豪华殿堂中的“女皇”，这几天为筹备“登基”大典，实在是太忙碌、太亢奋，也太疲倦了。此刻，她穿着绸子睡衣正仰靠在法兰绒的长沙发里，一边看着进口的录相片，一边翻着今天送来的一叠厚厚的“清样”，得意洋洋，沉浸在美妙的女皇梦中。

突然，几个不速之客，未经请示，出现在殿堂大厅里。

“女皇”斜睨一下门口，打量几个来客，厉声喝道：“你们是干什么的？”

不过，此刻她的神威已经不灵了。

行动组负责人中央办公厅一位副主任和另一位干部带几名警卫已经跨进室内，向她宣读了“隔离审查”的决定。

还未等读完，“女皇”一下子明白了怎么回事，蓦地站起来高声斥道：“你们快出去！”接着连连呼叫：“来人啊！”“来人啊！”“你们在哪里？”然而，这个作威作福的孤家寡人早已众叛亲离，所有“201”的工作人员再也不理睬她了。

“女皇”脸色发育，一下子躺在地板上，声泪俱下：“主席尸骨未寒……”

叶剑英、华国锋、汪东兴三人设计的开门缉盗之计，干净利落地一举解决了“四人帮”问题。

第十七杀一儆百

一、计源与注评

此计出自班固《汉书·尹翁归传》：“其有所取也，以一警百，吏民皆服，恐惧必改行自新。”意思是处罚或杀掉一个人以警戒众人。

杀一儆百，与赏一劝百，皆属驭众策略手段，二音相辅相成，缺一不可。在今人看来，这乃属领导科学的范畴。这与中国老百姓常说的“杀鸡儆猴”是一个意思。

为了要巩固社会秩序，安定人民生活，对于那些作乱的人，应予严惩。”治乱世，用重典；治乱军，用严刑。”孔明于挥泪斩马谡之时说：“昔日武所以能制胜天下者，用法明也，今四方纷争，兵交方始，若废法何以讨贼，不明正军律何有服众？”这就是平乱与治乱的权术，是杀一儆百的妙用。

二、事实凡例

1. 姜子牙杀狂裔

据《韩非子·外储说右上》载，周朝立基之后，姜太公被封于齐，要罗致一批人才为国家效力。

在齐国有一位贤才狂裔，很为地方人士推重。姜太公慕名，想请他出来做事，拜访了三次，都吃闭门羹。

姜太公忽然把他杀了，周公本想救也来不及，问姜太公：“狂裔是一位贤人，不求富贵显达，自己掘井而饮，耕田而食，正所谓隐者无累于世，为什么把他杀了？”

姜太公说：“四海之内，莫非王土，率土之滨，莫非王臣。在天下大定之时，人人应为国家出力。只有两个立场，不是拥护就是反对，绝不容有犹豫或中立思想在。以狂裔这种不合作态度，如果人人学他样，那还有什么可用之民、可纳之饷呢？所以把他杀了，目的在以儆效尤！”

果然经此一杀，想杯葛周朝的人都不敢自鸣清高，隐居下去了。

2. 孙武斩吴王宠姬

伍子胥向吴王阖闾推荐齐国人孙武。吴王读了他 13 篇兵法，想拜他为将军，遂问他如何才能扩军强国，孙武答曰：“我的 13 篇兵法，不但可以治理军队，还可以动员妇人女子，驱而用之！”吴王听后大笑，说：“我从来未曾听说过可以训练女人上战场手敌！”有轻视不相信之意。孙武说：“不相信可以当面试试看，如不成功，甘当欺君之罪！”吴王同意让孙武试演一下。于是交给孙武 300 名宫女，叫他布下阵势。孙武把宫女分成两队，并要求吴王在宠爱的姬妾中挑两人当队长，各掌一队，然后教以阵法。并且，颁布规则，队伍要以鼓声为号令，前进或后退，不听命令，乱了队形的斩首。第二天演习开始，第一通鼓响，宫女们不按军令行动，却捂嘴嘻笑。孙武说：军令难以贯彻，这是为将责任。于是将军令三令五申，宫女们仍不听令。孙武亲自去击鼓，宫女们捧腹大笑。孙武大怒道：“军令多次重申而不能施行，这就是兵的责任了。”他下令将两个当队长的吴王宠姬斩首。吴王获悉后，大惊，急命持节驰救，今日：寡人已知将军的用兵能力了。但两姬乃寡人心爱之人，非此二人，食不甘味，睡不安寝，请看寡人面上，赦免她俩！孙武拒绝说：“军中无戏言，臣既已奉命为将，将在外，君命有所不受，若徇军命赦免有罪，将何以服众？斩！”不一会儿，两姬头颅已落地。孙武令另选两名队长，再次击鼓。宫女们吓得魂飞魄散，一个个认真按号令操练起来，

合乎了兵法的要求。吴王诚服，拜孙武为将，数年后终于打败楚国并称霸中原。

3. 韩信怒斩犯军令的监军殷盖

韩信出身寒微，到刘邦筑坛拜将时，比他先在刘邦手下干事的人都瞧不起他，监军殷盖也是如此。

韩信传令，第二天五更时全军集合操练。但监军未按时到。过了午后，他才大摇大摆地走来，还说韩信不过是小人得志。韩信令人将殷盖绑起跪下，向全军宣布，汉王亦有手谕，你身为监军，蔑视军令。韩信问军政司，殷盖犯了何罪？曹参答道：“与军约会，期而后至，得慢军之罪，当斩！”

刘邦闻知，让鹞生带上他的手谕去救殷盖，鹞生带上随从飞马闯入军营，被军士挡住。韩信又问军政司，鹞生犯了何罪？曹参说：“军法有驰骤军中者，得轻军之罪，当斩首以示三军！”

韩信说：“鹞生有王旨在身，故免本身之死，但要斩马夫，以彰军令！”

于时，殷盖与马夫被斩。从此，韩信的军队纪律严明，所向披靡，终于帮刘邦打下江山。

4. 从严治政威震一方

黄盖曾经做过石城县县令。石城县的下属官吏们特别难驾驭。黄盖到任后，安排了两个属下官员协助自己，这两个人分头主管各曹事务。黄盖下令说：“我这个当县令的没什么德行，只是凭借着武功得到的官职，对于文官的公务我不熟悉。现在外来的敌人还没有平定，军务比较繁忙，县里的一切公文案卷，全部都交给这两个属下官员帮助我处理。他们替我约束管理各曹，纠正和处分有错误的人和事。如果他们中有人做了期骗不法的事，我终究不会用鞭抽杖打加在他们头上。”命令下达后，开始时下级官吏们都感到畏惧，各自恭敬地奉行自己的职务。时间久了以后，下级官吏们认为黄盖不管公文案卷，于是就懈怠、放肆起来。黄盖暗中调查到了这一点，并查清了这两个帮他处理政务的下属各自所做的几件违法事。于是就召集所有官员，就几件违法事来追究两个下属官员，那两人叩头向黄盖道歉。黄盖说：“我早已有过话了，终究不把鞭抽杖打加在你们头上，我不敢欺骗你们。”说完以后，竟然把这两个人杀了。许多属官吓得两腿发抖，整个县从此就变得政治清平起来。

5. 张自忠两毙警卫营长

抗日战争中，国民党第三十三集团军总司令张自忠的治军名言是：“我要一支铁军！”

1938年，张自忠任第五十九军军长，率部奔赴台儿庄参加大会战途中，一老乡举报警卫营长孙二勇强奸了一个16岁的姑娘，如何处理？张自忠既痛心又坚定地回答：“枪毙孙二勇！”

论功：他是张属下有名的大刀队队员，在喜峰口长城上，亲手让18名鬼子的头颅滚滚落地；论恩：他曾以自己的胸膛当作将军的盾牌，挡开汉奸的三颗子弹，要不，一年前将军的生命就被夺去了；论亲：他跟随将军多年，朝夕相处，亲如骨肉。

孙二勇还是被绑赴刑场。枪响了，未中要害，孙二勇经老乡发现救治，20天后又回部队来了。

将军见活着归来的孙二勇面容枯槁、衣衫破裂，指示有关人员：给他换衣服弄点好吃的，关起来，听候处理。第二天，召集全体将军会议，决定”

再毙”！将军们都流下了眼泪。

再毙之时，张自忠给他的老部下办了两件事：一是请他吃“最后的晚餐”。满桌酒菜，将军作陪；二是跟他作“特殊的告别”。战友们跟他在事先挖好的坟坑和准备的棺材边，一一握手告别。将军的“告别辞”是：“放心走吧！我会替你多杀几个鬼子的！”

这次，孙二勇真的走了，将军的心碎了。但是，对张自忠和这支爱国军队来说，最受鼓舞的是，两天后台儿庄会战胜利结束！

张自忠是作为集团军总司令为国捐躯的。那是1940年的枣(阳)宜(城)会战，他亲临前线，与敌人血战九昼夜，最后身中数弹，高呼“杀敌报国”后倒下。

他殉难后，周恩来曾撰文悼念，称赞“其忠认之志，壮烈之气，直可以为我国抗日军人之魂！”

第十八后发制人

一、计源与注评

此计引自《荀子·议兵》：“后之发，先之至，此用兵之要术也。”意思是先让对方动手，然后反击制服对方。在军事上、政治上、外交上，或是弱国抵抗强国，弱军战胜强军的有效方法，或是取信于民，争取人心的有效策略。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中阐述积极防御战略思想时说：“中国战史中合此原则而取胜的实例是非常之多的。楚汉成皋之战、新汉昆阳之战、袁曹官渡之战、吴魏赤壁之战、吴蜀彝陵之战、秦晋淝水之战等等有名的大战，都是双方强弱不同，弱者先让一步，后发制人，因而战胜的。”

后发制人的战法，在我国兵书上多有记载，如《唐太宗李卫公问对》一书中讲：“后则用阴，先则用阳。尽敌阳节盈我阳节而夺之，此兵家阴阳之妙也。”这段话的意思是说，后发制人要用潜力，先发制人则用锐气，把敌人的锐气挫损到最低限度，而把自己的潜力积蓄到最大程度去消灭敌人，这才是军事家运用潜力和锐气奥妙之处。后发制人的表现形式多种多样，如退避三舍，诱敌深入，在战略退却中，待敌疲惫，再反手一击；坚壁持久，守而不出，迫敌久暴师于坚城之下，挫敌锐气，待其衰竭，再一鼓作气反击；一部依托阵地组织坚守防御，挫敌进攻锋芒，不断消耗敌人有生力量，待其攻击力竭，投入预备力量，实施反击，消灭敌人等等。

后发制人，是以劣胜优、以弱胜强的战法。从政治上说，后发制人容易争得人心，动员民众，取得国际上的同情与援助。就军事而言，后发制人强调以我之持久，对敌之速决，避免在不利的情况下进行战略决战，以便争取时间，创造条件，自保而全胜。同时，后发制人，也不能只简单地理解为不打第一枪。要在“后发”的被动形式中迈出主动的步伐，指挥员需要高度的预见力和牢牢把握战争发展趋势的能动性。“后发”的行动是有计划有目的的，是胸有成竹的，一切在我掌握之中。

中国人民解放军在长期革命战争中，创造过许许多多后发制人的成功战例。如毛泽东指挥工农红军进行的反“围剿”斗争，就是采取先退让一步，诱敌深入，以“蘑菇”战术把敌人拖得瘦、瘦得拖垮，在敌士气沮丧、饥饿疲惫之际，乘机一口一口地吃掉敌人，粉碎敌人的进攻企图。

与此同时，后发制人也是一种谋略思想与方法，在政治、外交斗争中，或商战中，或辩论时，或处理人际关系时，又是以慢制快、稳重取胜的计谋方法。

二、事实凡例

1. 郑庄公计诛姬段

春秋时期，郑武公的妻子姜氏是申侯的女儿。姜氏生两个儿子，老大名叫姬寤生，是姜氏在睡梦中生下的，预先没有察觉，醒来才发现自己生了孩子，吓了一跳，因此就给他取名为寤生。老二姬段长得魁梧漂亮，面如傅粉，唇若涂朱，力大善射，武艺高强。姜氏对寤生很反感而对姬段却非常喜欢，她一心想让姬段继承丈夫的爵位，就经常在丈夫郑武公面前为姬段说好话，称赞他如何好，是武公爵位最适当的继承人。但郑武公不赞成，并正式把寤生确定为爵位的继承人，只把共城这个很小地方给姬段作领地。因此，姜氏对寤生更加不满。郑武公死后，有生当了郑国的首领，称为郑庄公。姜氏见姬段没有权力，心中快快不乐。他对庄公说：“你继承了你父亲的爵位。拥

有数以百里计的土地，而使自己的亲弟弟住在那么小的一个地方，于心何忍呢！”庄公说：“母亲你看该怎么办呢？”姜氏说：“何不把制邑这座城市给你弟弟居住呢？”庄公说：“制邑历来以险著称，先王曾经作出决定，不允许把这个地方分封给任何人。除此以外，别的地方都可以听凭母亲吩咐。”姜氏说：“那就把京城给姬段吧！”庄公默然不语。因为京城是一个很大的城市啊！姜氏就发起怒来，说：“如果连京城都舍不得给你弟弟，那你不如把他驱逐出郑国算了。”庄公没有办法，只好把京城给了他弟弟姬段作领地。

姬段得到京城后，以射猎为名，天天出城训练士卒，大肆招兵买马，不断向外扩张，袭取了郑国的鄆及廩延这两个地方。庄公知道这些消息，只是微笑不语。大臣公子吕对郑庄公说：“姬段倚仗朝内有他母亲的宠爱，朝外有坚固的京城可以凭借，日夜训练军队，讲习武艺，大有不达到篡权夺位的目的决不罢休之势，应赶快派兵剿除才是。”郑庄公说：“姬段的罪恶阴谋还没有公开暴露，怎么能派兵征讨呢？”他不仅拒绝了公子吕的劝告，还在公开的场合宣称：“姬段是我母亲最喜爱的儿子，是我非常喜欢的弟弟，我宁愿丢失一些地盘，也不愿伤兄弟的感情，违背国母的意愿！”公子吕不相信郑庄公说的是真话，就私下会见郑庄公，向他说明姬段的严重危害，求早日派兵剿灭。郑庄公说：“你不要惊慌，我早就考虑好了，姬段虽然图谋不轨，但还没有公开造反，我如果派兵征讨，母亲必然从中阻挠。这样，既达不到消除隐患的目的，反而白白惹人议论。我现在干脆不去管他，他一定会倚仗母亲的溺爱肆无忌惮地造反。等他公开反叛时，我再向全国人民公布他的罪行，理直气壮地进行讨伐。这样国内既不会有人帮助他，母亲也无话可说。”公子吕说：“主公深谋远虑，我是比不上的，但如果时间拖得太久，姬段的势力壮大了，那时就不容易剿除。你如果一定要等姬段先动手，可以设法引诱他尽快造反。”郑庄公说：“你有什么好办法呢？”公子吕说：“主公可公开宣布你要到周天子那里去办理政务，姬段见国内空虚，必然乘机造反。我们……如此这般……可使姬段腹背受敌，他必然被擒。”

郑庄公采纳了公子吕的计谋，告别了母亲姜氏，对外宣称。到周天子处办理政务，但却向廩延方向慢慢地前进。公子吕率领 200 辆战车在京城附近埋伏。姜氏得知郑庄公到周天子那里去的消息，以为造反的时机已到，立即写信给姬段，约定 5 月上旬里应外合，合谋夺位。当时已经是 4 月下旬了，但送信的人被公子吕的伏兵捉获。公子吕把这信给庄公看后，又封好派人扮做姜氏的人把信送给姬段。同时预先派了十辆兵车扮做商贾模样潜入京城埋伏。姬段收到姜氏的信，率领了所有的军队，谎称奉了郑庄公的命令，到国都代理政务。姬段刚出京城不久，公子吕在城内的伏兵就点火为号，打开城门，公子吕率兵一拥而入，占据了京城。姬段出兵才两大，就得到京城失守的报告，心下惊慌，连夜回兵，屯扎在京城之外，准备攻城。但士兵中有人收到城内家人的来信，了解到姬段篡位造反的真相，互相传播，一哄而散。这时郑庄公车兵从廩延方向杀来。姬段见人心已变，腹背受敌，急忙向共城逃去，但共城太小，在郑庄公和公子吕两支大军的合力攻打下，很快就被攻破。姬段听说郑庄公马上就要到来，叹息说：“是姜氏害了我啊，我有何面目会见哥哥呢。”于是举剑自杀了。庄公诱使姬段造反，并诛杀他，既绝了后患，又塞了姜氏之口，乃属后发制人之妙用。有一首诗写道：“子弟全凭教育功，养成稔恶陷灾凶。一从京邑公封日，姬段先操掌握中。”

2. 吴蜀鬲亭之战（即彝陵之战）

吴、蜀猇亭之战，是使西蜀的刘氏政权大伤元气的一役，也是中国古代战争史上以弱胜强的一典型战例。

根据《三国演义》叙述，刘备为报关羽之仇，不顾诸葛亮、赵云等人的苦苦劝谏，亲自率领 75 万大军伐吴，初战阶段，蜀军以破竹之势，夺峡口，攻秭归，直到彝陵、猇亭一带，深入吴国腹地五六百里，使得江东朝野上下极为震惊，人皆“胆裂”。在这危难之时，吴主孙权采纳了谋士阚泽建议，力排众议，大胆起用年轻的陆逊担任东吴兵马大都督，赴猇亭前线指挥作战。陆逊上任后，认真分析敌我双方的兵力、士气、地形等各方面的情况，决定采取坚守避战、持重待机的策略。陆逊初到前线时，东吴的三军将士，都希望他能立即率领部队同蜀军“决一死战”，挽回败局，没想到他却采取了据关把隘坚守不出的策略。这对那些缺乏军事远见的将领来说，确实是一件想不通的事情。因此，当时吴军内部对陆逊的这一举动，“皆笑其懦”，有些老将甚至说：“命此孺子为将东吴休矣！”陆逊对这些讥笑讽刺根本置之不理，依然坚持既定的避战方针。对于敌方的侮辱谩骂，陆逊则“令塞耳休听，不许出迎，亲自遍历诸关隘抚慰将士，皆令坚守。”“自春历夏”，吴军与刘备蜀军相持长达半载有余。蜀军将士欲战不能，“兵疲意阻”，斗志懈怠，尽将营寨“移于山林茂盛之地”。陆逊看到蜀军战线绵亘数百里，首尾难以相顾，又于山林处安营，犯了兵家之忌，于是突然发起反攻，火烧连营 700 里，创造出了战争史上的奇观。

3. 霞飞元帅在一战中以钝挫锐

1916 年，德军为实现首先毁灭法国，然后再击败俄国的企图，集中 17 个师的兵力和 1000 多门火炮、160 多架飞机，向法军阵地的枢纽凡尔登要塞发动进攻，企图夺占法国人在情感上被奉为神圣的凡尔登，从而在精神上震撼整个法军，使凡尔登成为粉碎“法军的磨盘”。

法国元帅霞飞，约瑟夫·雅克·塞泽尔，根据敌之企图，决定固守凡尔登，依托坚固工事，耗敌主力、迟滞敌人。在凡尔登地区宽 100 多公里的正面上，霞飞部署了第三集团军，辖 11 个师，600 多门火炮，其中重型人炮 200 多门，组成了 4 道防御阵地和纵深 15—18 公里的筑垒地域。

1916 年 2 月 21 日，德军用猛烈的炮火揭开了凡尔登大战的帷幕，以每小时 10 多万发炮弹的火力，一天就向凡尔登狭窄三角地带发射了 100 多万发炮弹和燃烧弹。尔后以 6 个步兵师在宽仅 10 公里的正面上向南推进，突入法军第一道阵地。法军不借一切代价死守阵地，并依托工事与敌反复争夺，大量消耗敌人，作战 6 个多月，德军仅楔进凡尔登防御阵地纵深 7~10 公里。

在德法军进行拉锯式消耗战的同时，法军向凡尔登增调了大量兵力和武器装备、物资等。在德军屡攻不克、消耗甚大、锐气渐尽之际，法军以强大的预备队实施全线反攻，一举夺回失地。

这次战役，德军投入兵力 50 个师，损失近 60 万人，而法军损失仅 30 万人左右。法军取胜的关键就是依托阵地有利条件，首先以静制动、大量消耗了敌人，尔后后发制人乘机使用预备队实施反击，粉碎德军进攻企图。

4. 毛泽东重庆谈判后的后发制人

抗日战争胜利后，蒋介石因为准备内战尚需一些时间，同时为了赢得舆论，伪装和平面孔，三次电邀共产党领袖毛泽东到重庆举行和平谈判，企图把不要和平导致内战的责任推给共产党。如果毛泽东因为考虑个人安危而不来重庆，蒋介石就可以倒打一耙。如果毛泽东来了重庆，在和平谈判中一则

想让共产党让步，或者提出让共产党难以接受的方案，使谈判破裂，又可以把内战责任推到共产党身上，同时，在谈判的时间内，国民党可以加紧做好内战的准备。这在国民党方面来说，此先礼后兵，不失为一则两全其美的战略之计。

但是，毛泽东胆略超人，毅然赴重庆谈判。谈判进行了 43 天，共产党方面为了全民族的利益，在与国民党蒋介石进行原则斗争的同时，也作了很大程度上的妥协，终于在 1945 年 10 月 10 日签订了《国共双方代表会议纪要》（即双十协定）。此后不久，蒋介石便撕毁协议，向解放区发动军事进攻。到 1946 年 7 月，蒋介石公开撕毁了《停战协定》和《政协决议》，向解放区发动了全面进攻。毛泽东赴重庆进行的谈判，击破了蒋介石企图强加给共产党不要和平的罪名，在蒋介石撕毁协议、发动内战之后，舆论对共产党有利。面对蒋介石军队的全面进攻，人民解放军首先采取退让一步的做法，故意放弃了一些地方。开始，许多人不能看清这步棋的厉害，国民党的军事将领也自以攻城略地为得计。毛泽东则指出，“暂时放弃若干地方若干城市，是为了取得最后胜利”。战争的发展正是这样，我们以有限的空间换取了敌人兵力分散的局势，为人民解放军各个歼敌创造了条件。同时，我军趁势集中兵力，收回拳头，更有利于实行内线中的外线作战。所以，那时把这种有计划的放弃和取得，叫做“大踏步地后退，大踏步地前进”。于是，共产党在经过一段防御之后，转入进攻，从而解放全中国，这是共产党毛泽东后发制人谋略思想的胜利。

5. 多国部队速战速决与联合国制裁伊拉克

1990 年，伊拉克武装吞并主权国科威特之后，联合国采用了后发制人的战略。首先，联合国做出若干决议，敦促伊拉克军队自动撤出科威特。同时，美国国务卿贝克和欧洲、非洲各国元首和外交家，与中东各国元首，进行频繁的外交活动，争取不用武力让伊拉克自动撤军，在一切先礼之计用尽而伊拉克仍不撤军的情况下，联合国做出用武力将伊拉克军队赶出科威特的决定。同时，给伊拉克一个自动撤军的最后期限：

1991 年 1 月 15 日。伊拉克到 1 月 15 日之前，仍不自动撤军，这样，在全世界的舆论面前，伊拉克便变得彻底孤立。这时，联合国派多国部队兴正义之师，为维护每个国家的主权和维持世界和平秩序而战，多国部队便完全达到了得道多助的胜战形势。一场正义大战，在短短几十天的时间内，大获全胜，不但把伊拉克军队赶出了科威特，而且伊拉克不得不接受战争赔款，并受到联合国的严重经济制裁，使侵略者受到沉重打击和削弱。

6. 艾森豪威尔递便条与辩论中的后发制人

论辩中，总有人想急于求成、求胜，也总有人急于争辩，急于匆匆忙忙地辩解，还有人总急于等待对方的答案，以便准备再战。

对此，采取你急我不急，你急于求胜，我偏要拖住你；你急于辩解，我给你创造条件，待你破绽露出，揪住尾巴再辩；你急等我方表态，我偏左磨右拖，“千呼万唤始出来”，弄得你心烦意乱，怒火中烧，我再慢慢道来，一板一眼，说得你一愣一愣。这就是“后发制人”的战术。

“后发制人法”强调以慢制快，稳中求胜。其表现在：论辩抢“道”上慢。论辩，不急急忙忙争着说理，且看对方如何动作，然后有针对性地制敌于死地。

论辩素材的选择、组合等论辩准备工作也要慢和稳。军事家从不打无准

备之仗，不打无把握之仗。雄辩家也应如此。

论辩要做到有准备，有把握。急匆匆不行，慌慌张张也是不行的，必须要有时间保证。“后发制人”既力论辩者赢得准备的时间，也为充分思考、想出处理各种“险情”的周全办法赢得时间。这样，论辩起来就容易胜，反之就易败北。

论辩中运用“后发制人法”，就是在对方发言后，不急于反驳，要仔细分辨对方的论题是什么，有什么问题；对方的论据是什么，充足不充足；对方的论证方式是什么，合不合逻辑；对方用的公理、事实对不对，科学不科学，等等。

只有摸清“敌情”，进攻才能奏效，反击才会有力。如果急匆匆杀将过去，往往不是击不中要害，就是露出破绽，给对方留下把柄，陷己于不利之地。

先发制人要把握战机，后发制人宜静待战机。这是以劣胜优，以弱制强的策略，又是以慢制快，稳重取胜的雄辩技巧。

你急我不急，谁在论辩中比较占有优势了答案是，急惊风往往输给慢郎中。

1956年，赫鲁晓夫与美国总统艾森豪威尔谈判时，艾森豪威尔总是等杜勒斯把便条递过来，才开始回答问题。这把赫鲁晓夫急得不行，弄得心烦意乱，大大影响了谈判的情绪。

他讽刺地问道：“究竟谁才是真正的最高领袖，是杜勒斯呢还是艾森豪威尔？”

其实，赫鲁晓夫并不了解艾森豪威尔这样做的真实意图。艾森豪威尔所表现的“弱点”，正是隐藏着后发制人的力量。他这样做，至少已经达到了两个目的：既争取到了思考问题的时间，又获得了别人的提示。这正是“后发制人法”的绝妙运用。

混战计

第十九主动舍弃

一、计源与注评

此计出自《周易·屯第三》章中《屯·六三》：“即鹿无虞，惟入于林中，君子几，不如舍。往吝。”《象传》：“即鹿无虞，以从禽也。君子舍之，往吝，穷也。”

《说文》：“即，就也。”“即鹿”，为就鹿，亦即猎鹿之意。《疏》：“虞，掌山泽者为虞。”从而可知，“虞”为掌山泽之官。《说文》：“惟，凡思也。”《集韵》：“几通机”，《说文》：“机，主发谓之机。”由此可知，主动谓之机。借舍为捨；借禽为擒。

“六三”阴爻阳位不正，又与“上六”同是阴爻，也不相应，轻率冒进，必然陷入被动。以打猎追逐鹿来比喻，如果没有掌山泽的官作向导，就不免迷失在林中了。与其如此，不如主动舍弃。《象传》说，追鹿没有向导，是盲目地追逐猎物。君子应当舍弃，前往深入山林，会有危险。

此计旨在说明，与其前往受困，不如主动舍弃。其核心思想是“利之中取大，害之中取小”。正确处理局部利益与整体利益、眼前利益和长远利益的关系。

这里提出了一个很重要的谋略思想：当继续前进（或进攻）会陷入被动，很可能招致失败时，就不如主动放弃前进（或进攻）的计划。主动舍弃，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。采用这一谋略的前提是：第一，前面情况不明，再继续前进（或进攻）就有迷失方向等危险。第二，情况明，但相比之下，不利因素大于有利因素，再前进（或进攻）无胜利的把握。而这一谋略的精髓则在于：主动而非被迫地舍弃，就是说，不是在身陷绝境、走投无路时才舍弃，而是在这之前，就已清醒地估计到身陷绝境、走投无路的危险，并且及时、果断地主动舍弃了。

这种谋略不仅常见于军事斗争中，而且也常见于经济竞争中。军事上为了保存有生力量而主动地舍弃一些目标（阵地、城镇等）；经济上为了适应新的市场需求而舍弃原来的经营项目、品种而主动更新产品，等等，都是这一谋略的正确运用。当然，领导者、管理者要能采用这一谋略，至少得具备两个条件：第一，头脑十分清醒，有知人之明，更有自知之明。第二，有当机立断的能力和魄力。

二、事实凡例

1. 陆逊遇“八阵图”罢兵回师

刘备为报关羽之仇，仓促发起伐吴战役。陆逊指挥吴军在猇亭一役，火烧蜀军连营700里，大获全胜。陆逊战胜刘备后，乘胜追击蜀军，在白帝城外遇到诸葛亮布下的“八阵图”遗迹，便就此罢兵了。当时陆逊左右的将军们都非常奇怪，问道：“刘备兵败势穷，困守一城，正好乘势击之；今见石阵而退，何也？”陆逊说：“吾非惧石阵而退；吾料魏主曹丕，其奸诈与父无异，令知吾追赶蜀兵，必乘虚来袭。吾若深入西川，急难退矣。”于是，他令一将断后，急率大军而回。果然不出陆逊所料，撤兵不到两天，魏军的三路人马就已兵临吴境了。其实，当时即使没有魏军这只“黄雀”袭于后，陆逊收兵回师也是一个正确的决策。因为此役东吴虽胜，但还没有灭亡西蜀那样大的力量，贸然深入西川，其胜利之师也会变为强弩之末，就可能重演刘备猇亭失败的悲剧。《吴子》兵法在强调将帅应该根据不同的敌人采取

不同的应敌方法时，曾提出过“见可而进，知难而退”的观点。所谓知难而退，就是指当认识继续前进有可能导致对自己不利的结局或使战局发生逆转时，应当机立断，停止进攻或者迅速撤退。陆逊实是高明的军事谋略家。

2. 汉献帝弃财保命

汉献帝被叛军软禁在长安，他利用一个机会逃了出来，奔向洛阳。叛军骑兵紧追不舍，此时老臣董承提议把身上所带的金银财宝都撒到路上，最后连皇后的首饰都扔掉了。追兵看到地上的财宝，都跳下马来拾取，军官叱责也无用，因为他们拾到的财宝够用一辈子了。这样汉献帝得以保全生命，逃到洛阳。

3. 拿破仑撤退时舍卒保车

1812年5月初，拿破仑率68万法军揭开了进攻俄国的战争，于同年9月14日攻占了俄国的首都莫斯科。俄国将军库图佐夫作战略撤退，避其锋芒，并采取焦土政策，莫斯科城内大火数日，粮食及物品化为灰烬，数十万法军粮断薪缺，处境日趋困难。等到冬天到了，拿破仑军队却一直找不到俄军主力作战，军内又无御寒之衣，于是决定于10月19日撤军。此时库图佐夫却率军追击，把拿破仑军打得大败。败军归途之中，在渡涅曼河时，前无舟桥，后有追兵，拿破仑不得已，命令士兵们跳进冰冷的河水中，用自己的身体筑成一座尸体的人桥，从而让主力部队渡过了此河。当时拿破仑的士兵们一个个高喊着“皇帝万岁”跳进了河中，从而保住了部分主力军。

4. 丘吉尔有意让考文垂市遭轰炸

1940年11月，英国情报机构用“超级机密”密码机破译了德军的密码，获取了德国人要轰炸考文垂市的情报。英国首相丘吉尔接到这一情报后，立即召集会议讨论对策。当时，英国政府如果马上对考文垂采取特殊的防御措施，德国人就会知道他们的密码被破译，从而更换一种新的密码系统。于是，丘吉尔决定不对考文垂发出预告，甚至不事先撤退老弱病残人员。结果德国人按时轰炸，考文垂变成一片人海，人员死伤不计其数。

丘吉尔之所以忍痛这样做，就是为保护“超级机密”密码。由于保住了“超级机密”密码，在以后保卫英伦三岛的长期作战中，密码情报对战争全局的作用远远超过了一个考文垂。仅阿拉曼之战，德军就损失近6万人和500辆坦克。据说，英国之所以能够经得住德国的猛烈进攻，是由于“超级”情报的原因。丘吉尔后来在《第二次世界大战国忆录》一书中曾称“超级”情报为“最可靠的情报来源”。战争的实践证明，战争的胜败，决定于带全局性战争指导正确与否。指挥员尤其是战争的最高决策者，必须善于关照全局，当局部与全局发生矛盾时，就要果断地舍弃局部，而保住全局。对于牵动战争各个方面，影响战争各个阶段的关键问题和动作，必须以全力予以保证。必要时，不惜忍痛作出某些牺牲，来保全这些关键问题和动作，以取得全局的主动和胜利。

5. 珍珠港事件与美国的参战

1941年12月7日，日本偷袭珍珠港，太平洋战争爆发。第二次世界大战后，世界各国的军事家、历史学家对此曾发表过各种各样的议论。其中流传着一种说法：促使日本突然袭击珍珠港获得成功的是美国总统罗斯福的计谋。以罗斯福为首的美国最高决策集团，在日美交战前破译了日本最绝密的外交密码。根据这一密码情报，美国完全知道日本军事行动的动向。在边查明日本开战的意图，边故意诱使日本发动进攻，成功地将其作为团结美国国

民奋起的诱因和美国参加太平洋战争的理由。

当时，德、意、日法西斯，到处挥舞着战争的大棒，把战火蔓延到了中国、阿比西尼亚、西班牙、波兰、丹麦、挪威、卢森堡、荷兰、比利时、法国、英国和苏联等国，侵略气焰十分嚣张。但它们却有意避开美国这个强大的工业国家，企图使它处于战争的中立状态，留待最后再聚而攻之。罗斯福总统识破了这一阴谋。为了避免这种局面，他希望美国早日同英国、苏联等反法西斯国家站在一起，对参战抱着积极的态度。但美国国内不管是国会议员，还是普通平民百姓却存在着强烈的反战情绪，许多人还没有认清整个形势的危险性。特别是美军的部分指挥人员也有一种盲目的安全感，他们断没有料到日本会袭击美国。

罗斯福总统正是利用珍珠港这一事件，用血的教训打破了那些天真烂漫的和平梦想，振作起了美国国民与敌人血战到底的民族气概。珍珠港事件发生后，罗斯福总统立即把这一天称为“国耻日”，提出了要“牢记珍珠港事件”的口号，从而使美国人民同仇敌忾，投入战争。与此相比，美军太平洋舰队的损失就显得微不足道了。

6. 毛泽东主动放弃延安

1947年春，蒋介石对我山东解放区和陕甘宁解放区实施重点进攻。当时我陕甘宁边区部队只有2.5万多人，而蒋介石却集中了23万多人向我进攻。为了避免和敌人死打硬拚，毛泽东从全国解放战争的这个全局出发，主动放弃解放区首府延安。当时我军很多将士对这一决定很不理解，纷纷要求与敌人决一死战，誓死保卫延安，甚至其他解放区的部队也要求来陕甘宁解放区参战。毛泽东及时给大家讲明了放弃延安和全国形势的关系，说明了“将欲取之，必先与之”的道理，使大家统一了思想，顺利地撤离了延安。敌人虽然占领了延安和陕甘宁边区的所有县城，但是，敌人不但没有达到消灭中共中央首脑机关和西北人民解放军的目的，而且受到我军多次沉重打击。人民解放军派出小部队，以“蘑菇”战术吸引国民党军，让国民党军在陕北团团转，处处扑空，兵力疲惫，给养困难，经蟠龙、青化砭、羊马河等战役，使国民党军损失兵力约达10万人，最后不得不狼狈逃出边区，而我军胜利地转入了解放大西北的战略进攻。

第二十顺水推舟

一、计源与注评

此计是顺水推船的另一种说法，两者意思完全相同，即比喻顺应情势说话行事。因为，采用顺水推舟的谋略，常常是达到既定目标的最便捷途径，或是在复杂情势下、猝然事变中避免被动，争取主动的最佳应变手段，或有效对敌斗争策略。《兵经百篇·顺》说：“大凡逆之愈坚者，不如顺以导瑕。敌欲进，羸柔示弱以致之进；敌欲退，解散开生以纵之退；敌倚强，远锋固守以观其骄；敌仗威，虚恭图实以俟其情。”

这段话的大意是，是硬攻容易碰壁的，不如顺从敌人的意图引导它犯错误。敌人企图前进，就故意示弱引诱它孤军深入；敌人企图退却，就故意网开一面，虚留生路，纵使它突围后退；敌人依仗自己力量的强大，就故意固守不出，避而不战，以滋长它的骄傲情绪；敌人依仗声威，就假意退让而暗中积蓄力量，以等待它麻痹松懈。其核心内容包含有顺水推舟的思想。元朝关汉卿《窦娥冤》第三折：“天地也，做得个怕硬欺软，却原来也这般顺水推船。”《二刻拍案惊奇》卷十一：“是他立性既如此，留着也落得做冤家，不是好住手的；不如顺水推船，等他去了罢。”《歧路灯》第107回：“他能顺水推舟，开笼放鸟，吾知此公子孙必然发旺。”

顺水推舟，作为一种计谋，乃属贬意之例给人以头上草之嫌，因利乘便，既可以看风使舵，也可以落井下石，本人则装出一副公正的样子。如用于军事斗争则不然，假装顺从敌人的意图，因势利导，欲擒故纵，把敌人的行动引向极端，使它犯错误，然后我再集中力量乘机猛击。这种顺水推舟，无疑是战争指导的高超艺术。当然，在处理人际关系时，采用顺水推舟之法，有时可避免被动，取得主动的地位，因而此计仍有积极意义。

二、事实凡例

1. 上官桀“顺水推舟”而升官

汉武帝当政时，未央宫御马官上官桀养马得法，很受汉武帝喜欢。汉武帝曾经有一段时间身体不好，不能上朝和在野外骑马游猎，等汉武帝病痊后，发现宫中御马比以前瘦了不少。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押起来治罪。上官桀机敏而又真诚地申辩道：

“吓死臣也不敢这么想！一听说陛下圣体欠安，臣就日日忧虑，夜不能寐，哪还有心思放在喂养御马上呢？臣失职，陛下愿杀愿罚，都请自便，只要陛下圣体健康，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。

2. 宋太祖送僧

宋太祖听说南唐主很喜好佛教，就选了个十分善辩的年育和尚，到江南去拜见南唐主。和尚同他谈论性命学说（长生不老理论），南唐主很是相信，于是越来越器重他，称他是佛爷出世，从此南唐主不再有心思治理国家和守卫边疆，陷入佛事活动之中。茅元仪说：“这同越国以美人计将西施献给吴王夫差有什么差异呢？天下难道只有姿色才能迷惑人吗？”这正是投其所好

的顺水推舟之法的妙用。

3. 宋江智取无为军

梁山泊众头领和浔阳江众好汉成功地袭击无力军的事实，说明宋江的顺手推舟之计得到了较为圆满的实现。

且说梁山泊晁盖、花荣、黄信、吕方、郭盛、刘唐、燕顺、杜迁、宋万、朱贵、王矮虎、郑天寿、石勇、阮小二、阮小五、阮小七、白胜 17 位好汉，带八九十个悍勇壮健的小喽罗，再加上天下第一杀星黑旋风李逵，在江州（今江西九江市）劫了法场，救出了宋江、戴宗，撤到江边，被浔阳江（在今九江市北）上的好汉张顺、张横、李俊、李立、穆弘、穆春、童威、童猛、薛永等着，又杀退了江州追兵，遂拽起风帆，投穆太公庄上来。

穆太公设宴款待众头领。席间，宋江起身相谢众头领救命之恩，同时央请攻打住在无为军城（今安徽无为县）的黄文炳。宋江道：“小人宋江，若无众好汉相救时，和戴院长皆死于非命。今日之恩，深于沧海，如何报答得众位？只恨黄文炳那厮搜根剔齿，几番唆毒，要害我们。这冤仇如何不报？怎地启请众位好汉，再做个天大人情，去打了无为军，杀得黄文炳那厮，也与宋江消了这口无穷之恨。那时回去如何？”晁盖道：“我们众人偷营劫寨，只可使一遍，如何再行得？似此奸贼已有提备，不若且回山寨去，聚起大队人马，一发和学究、公孙二先生，并林冲、秦明，都来报仇，也未为晚。”宋江道：“若是回山去了，再不能够得来。一者山路遥远，二乃江州必然申开明文，各处谨守。不要痴想，只是趁这个机会，便好下手，不要等他做了准备。”军官出身的花荣赞成宋江的意见，并提议先派人去城中探明虚实，摸清路径，便好下手。

无为军，是江州对岸的一个小城，镇上有个离职通判，姓黄，双名文炳。此人是个阿谀谄媚之徒，嫉贤妒能之辈。他闻知蔡九知府是当朝蔡太师之子，就经常巴结，时常送礼，指望引荐出职，再欲做官。正是他告发宋江吟反诗，反朝廷，下宋江入死牢；又窜掇蔡九知府将宋江、戴宗立斩下放。所以宋江等对黄文炳恨之入骨，决计除之而后快。

宋江派薛永以及在黄文炳家打工的薛永徒弟侯健，探明了无为城路径，弄清了黄文炳家底细。众好汉于半夜三更以里应外合、突然袭击的方式，攻进无为军城。无为军是个小城，并无多少把守军兵，怎挡得这群好汉的冲击？晁盖、宋江等众人把黄文炳一家四五十口，尽皆杀了，洗劫了金银家私。黄文炳见无为军城火起，急忙从江州返回，于江中又被张顺活捉。宋江等在穆弘庄上处决了黄文炳。

宋江等撤离江州，顺手牵了黄文炳这只“舟”，在时机上把握得是比较恰当的。江州被劫了法场，被杀 500 余人，伤者无数，城内官军、百姓惊魂未定；无为军又是江州下属小城，更不可能有强大的防御力量。乘乱取之，此谓机也。梁山泊众头领及浔阳江一伙好汉，江州劫法场成功，打江州官军告捷，士气正旺，乘势攻打无为军，也是机也。更重要的是，江州离梁山泊千里之遥，众好汉一旦回到了梁山泊，就很难有机会再回来了。正所谓机不可失，时不再来，过了这个村，就没有这个店。此时顺手推舟，攻打无为军，可谓恰到好处。

4. 德军冒充美军基地向美空运机队发指令

利用敌方矛盾，因势利导，促使敌方相互残杀，这是指导战争上的顺水推舟。

1943年5月的一天，德军情报部门截获并破译了英美联军发给美空军基地的一份电报，大意是令该部于5月8日13时前，将地面部队空运到西西里岛。德军决定顺水推舟，制订了一个用无线电通信手段进行欺骗的行动计划。5月8日夜幕降临以后，美军空运开始了。他们做梦也没想到这一行动早被德军获悉。机群离开基地不久，便受到德军的无线电干扰而失去了同基地的联系，迷失了航向。与此同时，德军派出轰炸机轮番轰炸停泊在美军基地附近海面上的英美军舰。所有轰炸机都保持在5000英尺高度上。接着，德军便利用无线电通信“只见声音不见面”的欠缺，冒充美军基地向美空运机队发出无线电指令：“请保持5000英尺高度！航向3500密位！”

美空运机队收到地面的“指挥信号”，便急忙向前飞行，想不到误入英、美舰队上空。美英军舰一看高度是5000英尺，以为又是德军飞机前来轰炸，所有高炮一齐开火，许多美国飞行员及运输的陆军还没反应过来便葬身鱼腹了。

5. 《武器与人》的首次公演与辩论中的顺水推舟

被人擒拿时，审对方之意，凭肌肉感觉，及时掌握其劲路变化，顺人之势，借人之力，逆来顺受，化解其擒拿而反击之。这是少林擒拿解脱术的要诀。

在论辩中，发现论敌的意图后，因势顺从，引诱他孤军深入，一直引向荒谬的极端，然后再集中火力，乘机猛攻。这就是“顺水推舟”。

与迂回论辩中的指桑骂槐不同，这一雄辩技巧具有出其不意，辞锋逆转的效果。当言辞由顺从敌论的逻辑而突然逆转的瞬间，对方经历了从暗自欣喜到大惑不解，终至遭受当头棒喝、晕头转向的心理变化，陷入欲辩不能的尴尬境地。

在运用“顺水推舟”法时，必须处理好“顺”与“推”之间的转换关键。在这个关键处，可以采用反问的技巧。

肖伯纳的剧本《武器与人》首次公演，观众纷纷要求肖伯纳上合，接受群众的祝贺。可是当肖伯纳走上舞台，准备向观众致意时，突然有一个人向他大声喊道：

“肖伯纳，你的剧本糟透了，准要看！收回去停演吧！”

观众们以为肖伯纳一定会气得发抖。然而，肖伯纳没有生气，反而笑容满面地对那个人鞠了一躬，彬彬有礼他说：“我的朋友，你说得好，我完全同意你的意见。”说着指了指剧场中的其他观众，“但遗憾的是，我们两个人反对这么多观众有什么用处呢？我们能禁止这剧本演出吗？”

这两句话引起全场一阵笑声和掌声，那个故意寻衅的人灰溜溜地走掉了。不难看出这两句话，哪句是“顺”对方的观点，哪句是用反间形式“推”向与他对立的观点。

“推”向与对方相反的观点时，仍然保留“顺”的形式，即用“我们两个人”“你一个人”或“你”，则是十分巧妙的。“顺水推舟”的雄辩术，也存在论辩路线化直力迂、以退为进的问题。不同的是顺手推舟突出对对方攻势的利用，巧借论敌之力为己之力，大有擒拿术中的绝招“四两拨千斤”之意。

6. 贺龙顺水推舟驳斥蒋介石

蒋介石这一辈子，无数次地听到贺龙，无数次他说到贺龙，见面却只有唯一的一次，以后虽然还有见面机会，他都是把手一摆：“我不要见他。”

蒋介石为何不敢见贺龙？还得从他们唯一——次见面谈起。

1938年1月17日，蒋介石在一间小客厅接待了贺龙。

一见贺龙，蒋介石非常纳闷，为什么出类拔萃的将领都叫共产党拉去了？

蒋介石眼皮慢慢眨动两下，忽然把眉头一皱，望着贺龙问：“民国16年，你为什么好端端的军长不当，跑去参加共产党的南昌暴动？”

贺龙笑了，爽直地将手一划：“我和委员长政见不同嘛！”

蒋介石已经当惯了领袖，很久没人用这种语气、手势同他讲话，最初的一怔之后，脸沉下来，但马上又想起对方的身份，不便发作，可也无话好讲，彼此都沉默了。

这种尴尬对蒋介石来讲还是善于应付的，他喝过一口茶，便将手轻轻摆过：“过去的事算了。”他用了比较亲近的语气：“云卿，你家里可好？”

贺龙望一眼蒋介石，那目光令蒋介石心悸，刹那间便后悔不该问了。然而晚了，贺龙嘴角冷冷地牵动了一下，硬梆梆掷来一句：“我家的房子被烧了，家里的人被杀光了。80多口子，剩下我贺龙一个拿枪的。”

蒋介石虽有点思想准备，贺龙的回答仍然出乎他所料。当年他下令：“宁肯错杀一千，不可放走一个。”对苏区围剿，石头过刀林木过火，何等的惨绝人寰，却并未料到贺龙一家也是“房子被烧了，家里的人被杀光了”。如今面对这位“剩下”来“拿枪”的贺龙，他那一时的尴尬是任何人都不难想象的。他嘴唇微张，面对贺龙愣了片刻，终于将嘴巴一抿，鼓出点说话的勇气：“喔，我知道，你是老革命。”他再不敢将目光转向别处，一眨不眨盯着贺龙，并且朝贺龙的腰间频触频瞄，匆匆讲几句“大敌当前，合力抗战”之类的话，便草草结束了这次会面。据说，蒋介石直到望着贺龙走出屋门，才松了一口气，朝靠背椅上一仰：“以后我不要见他了。”

第二十一装病诈死

一、计源与注评

此计是韬晦谋略的扩展与延伸，它是根据诸多历史典故概括提炼而成，可以说是“东山再起”的形象注释，其核心思想是当自己力量处于弱小时，应及时改变策略，或暂停前进、进攻，先休整积蓄力量，等待时机成熟后再行动。”宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也”。大意是宁可装作糊涂而不行动，不可冒充聪明而轻举妄动。暗中等划而不露声色，就像雷电在冬季蓄而不发。

据《晋书·谢安传》载：

谢安，是东晋时期的一位政治家，字安石，陈郡阳夏（今河南太康）人。他出生在一个世代为官的家庭，从小便享有盛名，受到人们的称赞。年轻时，曾在司徒府担任佐著作郎的官职。后来藉口有病，辞官到会稽的东山隐居。与王羲之、许询、支遁等人游山玩水、吟诗作赋，不过问政事。扬州刺史庾冰因为谢安很有名气，几次派人敦请和逼迫，要他出来做事，谢安不得已赴召，一个多月以后又告退而归。后来吏部尚书范汪等又推荐谢安，谢安都写信予以拒绝。直到40多岁时，他的弟弟谢万破罢官，他才再次出山为官，并且很快得到升迁，到东晋孝武帝时，竟担任了宰相之职。由此而见，暂时的装装病，使谢安以后再次复出，东山再起，年轻时失去的权势，到中年后又重新获得。

中国历史上，困装病诈死而保命、逃生，或夺取最高权力者甚多，齐桓公、李广、曹操、周瑜、司马懿等人都曾采用过此计。原三十六计中有“假痴不癫”计，主要是讲孙臧遭同学庞涓陷害剜掉两个膝盖骨后，力保全自己性命而装疯，后被齐国救走，成为齐国军师，孙臧设计最后战败庞涓。明朝大画家唐伯虎为了脱离叛逆乱党也曾装疯弄痴而幸免杀身之祸。在医学科技水平落后的社会，采取假痴不癫之计，可行。但到了医学科技水平高度发达的时代，此计实在行不通，因用脑电图机一检查，便基本了解真相。但装病，则对之毫无办法。君不见，许多人因为升迁受挫，或对单位领导、党内斗争不满，或想从事第二职业，等等，跑到门诊部开一挂号，病假条过来，你奈他如何？这也是保身之计吧。

二、事实凡例

1. 公子小白诈死而当上齐国国君

公元前686年，公孙无知杀了齐襄公，自立为国君。不久，公孙无知又为大臣所杀。齐襄公的两个兄弟——在鲁国避难的公子纠和在莒国避难的公子小白闻讯后，都想赶快回国去做国王。

鲁庄公为了让公子纠尽快赶回国去夺取君位，特派了一支兵马和10辆战车护送；与此同时派管仲率领另一支人马在莒国去齐国的途中拦击公子小白。

管仲紧赶慢赶，到得即墨时，公子小白已在宫军护送下出了即墨地面。管仲当即扬鞭催马，一口气追了30里才赶上。气喘吁吁的管仲急忙张弓搭箭，一箭射中小白衣服上的铜钩。聪明绝顶的小白将计就计，用力咬破嘴唇，故意大叫一声，连唾沫带鲜血吐了一身，顺势倒在车上，假装死去。离得远远的管仲，看见护送的莒军手忙脚乱，以为小白必死无疑，赶紧回去报告公子纠。公子纠得到这个消息，就放宽了心，心想国君的宝座非他莫属，于是

不慌不忙地向齐国进发。

等到公子纠慢腾腾地来到齐国，才知道公子小白早就到了都城临淄，并当上了齐国的国君。

2. 李广装死而出逃

公元前 129 年，汉武帝派四路大军出击匈奴。李广率一路出雁门，不巧中了匈奴主力的埋伏，李广部虽英勇奋战最后全军覆没，受伤的李广当了俘虏。他受了伤，敌兵没有捆他，只把他放在一个用绳子编成的网兜里，架在两匹马中间抬着走。李广知道一旦进入敌营，再逃就不可能了。于是他装死躺下，一动不动。敌兵以为他伤重将死便放松了警惕。突然，李广挣扎而起，跳上一士兵的马，夺了弓箭，飞快地脱逃了。

3. 曹操诈死重攻濮阳

曹操从濮阳突围出来后，恨透了吕布，发誓一定报仇雪恨。一天，他吩咐手下人放出风来，说曹操在城中被烈火烧伤，伤势十分严重。半夜时分，找了几个吹鼓手吹起了哀乐，以表示曹操因伤势过重死去了。吕布在城里听到哀乐，又听得探子报告，以为曹操真的死了，当即率领全军向曹军发起全力以赴的攻击。谁知，当部队走到马陵道时，曹军从四面八方冲杀过来，慌得吕布不知所措，仓惶应战。等到吕布拚死拚活厮杀，好不容易冲出重围时，军士已经折损大半，只得率领残部退回濮阳城。

4. 司马懿装病翦逆夺权

曹魏景初三年，魏明帝死，幼子齐王曹芳即位。根据明帝遗诏，大将军曹爽、太尉司马懿共同辅政。

起初，曹爽由于司马懿德高望重，又是自己的前辈，每有军国大事，不敢自专，都要由司马懿决断。后来，曹爽为了扩张自己的势力，引荐了一些人为心腹，架空了司马懿。司马懿面对这种情形，一时也无可奈何。自己虽然受明帝遗诏与曹爽共同辅政，但毕竟曹爽是宗室贵族，而自己远属，太尉兵权又被夺去，做了一个有名无实的太傅，无法与曹爽抗争。此后，司马懿便称病在家，以躲避曹爽的锋芒。

司马懿居家不出，正中曹爽下怀，心病一去，得意忘形。不过，正在放纵欢乐的曹爽也没有忘记司马懿的存在。没过多久，曹爽的心腹李胜出任荆州刺史，曹爽便让他去司马懿处告辞，借机窥探一下司马懿的动静。

司马懿已经知道李胜的真实用意，便让两婢女搀扶着，自己坐在床上。见李胜之后，用手拿衣服，衣服掉在地上，又向婢女示意口渴，婢女送上一碗粥，司马懿喝粥时，粥汁又都顺着嘴角流到胸前。

看到司马懿如此衰朽不堪，李胜装模作样地哭说：“方今主上尚幼，天下人都依赖明公，过去人们只听说您重病复发，可是没想到病得这么严重。”这时，司马懿长吁了一口气说：“我年老沉疾，危在旦夕。君屈当并州，并州离胡人很近，好自为之，恐怕我们不能再见了。”

李胜连忙纠正说：“我是赴任本州，不是并州。”司马懿又装作昏谬他说：“君将要去并州，努力自爱。”这时的李胜，再也顾不得用那些文雅的交际语言了，说：“我是去荆州，不是并州。”司马懿这才稍稍地明白过来，说：“君还本州做刺史，盛德壮烈，好建功勋，我与你分别以后，以后恐怕再也见不到面了。”

接着司马懿又把两个儿子司马师、司马昭叫出来，并让他们与李胜结为朋友，求李胜在他死后多多照顾，说着，司马懿又呜咽起来。其实，司马懿

这时身体状况很好，故意装作昏聩的样子来迷惑李胜，李胜是荆州人，所以把到荆州做刺史说作“当忝本州”，本、并音近，正好被司马懿钻了空子。

李胜从司马懿家出来，复见曹爽，乐不可支他说：“太傅语言错误，口不摄杯，指南为北，肯定活不长了。”从此，曹爽不复以司马懿为意，更加肆无忌惮地恣意弄权。岂知这正是司马氏的诡计。

翌年正月，幼主曹芳按惯例到高平陵去祭祀祖先，曹爽兄弟都随驾出行。司马懿立即在城中部署兵马，先占据了武库，控制了都城。随后，屯兵在洛水浮桥，派人向曹爽等送信说：“大将军曹爽北弃顾命，败乱国典，内则僭拟，外专威权，破坏诸营，尽据禁兵，群官要职，皆置所亲，天下汹汹，人心危惧。过去赵高极意，秦氏以灭；吕、霍早断，汉祚永世。现在皇太后命令臣敕主者及黄门，令罢免曹爽兄弟官职，自回家中，不得在外逗留，如果胆敢稽留车驾便以军法从事。”曹爽兄弟回家之后，司马懿征发民工 800 人，在曹家宅第四围筑高墙，布置人在上面观察曹爽举动。曹爽兄弟不知道司马懿究竟做什么打算，便给司马懿写了封信，说家中没有粮食了，求司马懿接济一些。司马懿接到书信，马上令人送来 100 斛，并且又送了一些肉脯、盐、大豆，曹爽兄弟见司马懿送粮给他，又都欢喜起来，以为自己可以免死了。

曹爽又一次上了司马懿的当。这期间，司马懿在朝中翦除曹爽的党羽，将其投入监中；不久，又将曹爽兄弟下狱，以谋反大逆的罪名，诛杀尽净。从而，司马氏与曹氏的权力之争以司马氏的胜利而告终。

5. 朱棣装病起义兵

明太祖朱元璋死后，因继承人皇太子朱标早已亡故，由长孙继位，是为惠帝，改年号建文，亦即建文皇帝。建文年纪虽小，却相当精明，他知道自己的环境，在十多个王叔的威胁之下，地位处于动摇未稳之势，为使皇权免于受控制，在黄子澄等策划下，大刀阔斧来个削藩运动，把那班老叔父按其危险性程度，流放的流放，杀的杀，逐步把这批对皇朝有威胁的势力肃清，只有宁王和燕王因环境特殊，还未敢遽然下手。

燕王朱棣眼见各位王兄王弟一个十倒了。兔死狐悲，此趋势迟早要轮到自己，与其等死，不如先发制人。他的军师道衍以军备未足，时机尚未成熟，劝他再等机会，因此暂时隐忍，秘密练兵，预备行事。

有一次，燕王照例派亲信葛诚入京奏事，见了建文帝，建文帝有意收买葛诚，便召他进入密室，对他说：“如果你能把燕王的活动情况及时报告于我，将来升你为公卿。”葛诚说：“食君之禄，担君之忧，臣愿效大马之劳，此次回去，必密报燕王举动，为陛下作内应。”

葛诚回到燕京后，怂恿燕王入京（南京）见帝，以释嫌疑，此计无非想驱羊虎口。燕王与道衍商议、道衍力主不去，燕王却说：“此时我举兵，便当举兵，若不能举兵，不如暂往一回，料他也无奈我何。”因此便毅然进京，果然有人怂恿建文帝将他扣留，但建文帝犹豫，一时又找不到借口，于一个月后，便放燕王返回燕京。

燕王相当精明，他最清楚自己的处境，一回来就诈病，病得很厉害，此举无非使朝廷不疑他有变。

建文帝虽放走燕王，却也时刻防备，并不因他“病重”而松懈。用了一个调虎离山计，以边境防卫为名，把燕王所属的劲旅调了一部分离开北京，派亲信工部侍郎张昌为燕京布政使（行政长官），谢贵为都指挥（城防司令），把文武两权夺了过来。又制造借口把燕王的得力部属于谅、周译两人杀了，

罪名是阴谋叛变。

燕王眼见这种夺权把戏，无非因自己而发，为保全性命起见，便诈癫扮傻，溜出王府，整天在街边游荡，口出狂言，见物就抢，十足一个疯子。有一次，出门几天都没有回来，众人到处寻找，只见他睡在泥淖里，扶起来他还在骂：“我好好睡在床上，干吗要抬我出去？”

张昺和谢贵知道此事，便入宫去探病，想看个究竟。这时是暑天，只见燕王穿起皮袄，围炉而坐，还身子发抖，牙关打颤，不停他说天气太冷了。

他们认定燕王是真病，防备稍为放松，但葛诚认为燕王根本没病，这是装病扮傻，用意难测，切勿让他瞒过。

张昺于是具报明廷，建文帝便立即采取行动，密令城防副司令张信下手。那张信过去乃燕王的亲信。接到密令，犹豫不决，他的母亲见此情形，问明底细，劝他要饮水思源，不可忘恩负义，他便把事情拖延下去。

建文帝见还没有消息，又再下密旨催张信，张信火了，说：“朝廷为何逼人太甚？”乃愤然去见燕王。守门的不准他进去，张信大声说：“你们只管去传报，说我张某有要紧事求见！”

燕王召见张信，却仍卧在床上，不说半句话。左右说：“殿下正患风疾。”张信明知其诈，便说：“殿下不必这样，有什么事，可对老臣直说无妨。”燕王打量他的神气，并无恶意，才开口说：“这场病真惨，已有几十月了。”张信见他仍不肯露真情，心一急，便流起泪来，率直告诉燕王：“殿下，事到如今，还不说真话，大祸真的已临头了。”顺手拿出建文帝的手谕来，说：“朝廷命我擒拿殿下，如果你有意，就要坦诚相告，让大家想个办法，否则便肉在砧上，宰割由人。”

燕王一见连忙下床，向张信叩谢，急召军师道衍入室，商量救急之计。密议结果，由张信增兵王宫，说是严密监视，实际上是保护燕王的安全，进一步定计要除掉张昺和谢贵这两位朝廷命官。

外弛内张的情势，已到一触即发的地步，张信暗里要保护同党人的安全，即晚下令把燕王的部将全体逮捕，说是有造反嫌疑，要押赴朝廷处决。这一着无非掩人耳目，他又暗中派出精壮士兵，埋伏在东殿两旁，宫门内外，密布便衣警探。第二天，说燕王的病已好了，要召见张昺和谢贵，商议如何把这批阴谋造反的将领押解入朝。

张谢两人虽然不疑，但也有防备，带了很多卫兵前往，到了礼端门，燕王扶杖把他们迎进去，卫队却被拒于门外。宴会行酒间，一片欢乐气氛，左右献进几个西瓜，大家都吃起来。燕王忽像有所感，停食站起来，气愤愤说：“想起我目前的处境，有吃都难以下咽，就是做老百姓，兄弟叔侄间也应该互相怜恤。我身为皇帝叔父，反而要惶恐度日，今皇帝待我这样，国家还有什么希望呢？”说完将手上的西瓜往地上一摔。

这原来是个暗号，两旁埋伏的士兵一见，即拥了出来，不由分说就把张昺、谢贵等斩首，再揪出葛诚来，一同处斩示众。随即宣言，起义兵，清君侧，直向南京进军，不久便攻破皇城，逼得建文帝削发为僧，化装逃亡海外。燕王抢了帝位，是为明成祖。

第二十二远走高飞

一、计源与注评

“远走高飞”原作“高飞远走”，出自《后汉书·卓茂传》。东汉时期，在南阳地区有个叫卓茂的人。此人宽厚、仁慈。他担任密县县令时，举善而教，口无恶言，教导下属就像对待自己的子女那样耐心、诚恳。因此，他的下属对他十分尊敬，都不忍心欺骗他。

可是，有一天有人却在他面前告他下属的一个亭长，说这个亭长受了此人送的大米、肉类。卓茂问：“是亭长主动向你索要的？还是因为你有事求他他受了礼？还是你自动赠送给他的？”告状人回答：“是我主动送给他的。”卓茂又问：“既然你主动送他，为什么还要告他？”“我主动送他是因为怕他，所以来告。”卓茂便开导他：“大家住在一起，互相送点小礼品，这是正常的。你独独不想这样，难道你能离开这里，到很远很远的地方，甚至离开人间吗？”（原文是：“当独不欲修之，宁能高飞远走。不出人间邪？”）在卓茂的开导下，这个人才心悦诚服地回去。

人们引用“远走高飞”（或“高飞远走”）这句成语，比喻离开原来的地方，到遥远地方去。因而引申也用来比喻摆脱困境，寻找出路。

处于劣势，且一时又难于扭转危局，远走高飞则是摆脱困境，寻找出路，或化险为夷的最佳选择。留得青山在，不怕没柴烧，只要保全了性命，保住了本钱，今后仍可卷土重来，东山再起。星星之火，可以燎原；身上有几个铜板，总比身无半文强，由此可以先经营小本生意，经商有方，说不定日后成为百万富翁。不要计较眼前、局部暂时的失利，一切从长计议。所以，远走高飞，虽道路曲折，但前途光明。

二、事实凡例

1. 孟尝君脱身计

秦王听说齐国的孟尝君贤能，就派自己的弟弟泾阴君到齐国做人质，请孟尝君到秦国去，辅助秦王治理国家。孟尝君来到秦国，秦王让他做了丞相。

有人对秦王说：“孟尝君做秦国的丞相，必然遇事先为齐国打算而后为秦国打算，秦国不是很危险吗？”秦王想想也有道理，就封楼缓为丞相，把孟尝君抓了起来，打算杀掉他。孟尝君派人向秦王宠爱的侍妾请求解救，这个侍妾说：“我想得到孟尝君的狐白裘。”孟尝君确有一件狐白裘，但已经献给了秦王，没有别的来满足秦王宠妾的要求。孟尝君就让他一个精于偷盗的门客潜入秦王收藏室物的地方，盗出了狐白裘献给了那个宠妾。这宠妾就在秦王面前为孟尝君说情，使秦王放了孟尝君。可是，秦王刚刚放走孟尝君就立即反悔起来，派人追赶孟尝君。孟尝君逃至边关，边关的规矩是每天鸡叫的时候才开关放出游客，当时时间尚早，关门未开，秦王派来追赶孟尝君的人快要来到。孟尝君门客中有人善于摹仿鸡叫。他这么一叫，四周的鸡也都跟着叫了起来，这样才骗开了门。孟尝君得以逃脱灾难而回到齐国。

2. 于右任遇险揭名片闯难关

1900年，八国联军攻入北京，慈禧太后母子遁逃陕西。当时年仅20岁的于右任正在陕西中学堂读书。中学堂改作行宫，学校无形解散。学堂还严令学生穿戴整齐出城跪迎圣驾光临，学生在路旁跪了一个多钟头。于右任从清政府的腐败联想到外国列强入侵，国家受辱，领土沦丧，生灵涂炭，愧愤的岩浆燃起心中万丈怒火。他忽发奇想，要上书陕两巡督岑云阶，令其刺杀

西太后，扶持光绪皇帝掌权，重新实行新政。回到宿舍，于右任愤而疾书，写好“上书”，可是此事被同窗友好王麟生发现，他死命相劝于右任不要冒险徒送性命，于右任才取消了此念。

于右任回到故乡三原，读书、教馆、写诗、作文，继续进行革命宣传，行动几近“狂妄”。他照了一张照片，散披着头发、袒露着臂膀，右手提一把刀；身右，自题一副对联：“换太平以颈血，爱自由如发妻。”于右任平日最憎恨那一帮陈腐愚蠢、死啃理学的封建卫道士，指责斥骂，毫不隐晦，遭到了嫉恨和暗算。有个性米的理学先生，闻听于右任骂自己，就拿着于的像片、诗集向上告密。三原县令德锐见此书，认为大逆不道。于是又拿到省上去见巡抚恩寿。巡抚一见大怒，急忙向陕甘总督升允告密。升允以“逆竖倡言革命大逆不道”等语密奏清廷，慈禧下令缉捕于右任就地处决。

总督把公文送到陕西巡抚，巡抚又把公文下到三原。三原县令旗人德锐是个昏头，只知于右任是个生员，就行文三原县学，要于右任。其时于右任正在开封赴会试场。于右任的邻居听到消息，立即去见于右任的父亲，告知此事，老太爷吓得手足无措，只是连声说“这该怎么办？”商量来商量去，最后确定雇一个跑邮差的知己专程送信。三原距开封有14天路程。让送信人日夜兼程，限7天送到。结果送信人第9天赶到了开封，正在街上急急忙忙寻找，于右任因烦闷上街散心，恰巧彼此相遇了。于右任听到消息，立即赶回旅馆收拾行装。秦豫各地风俗，新岁贺年，客人的大红名片都贴在墙壁上。临行，于右任从墙上揭下20多张名片，作为自己的通行证，沿途遇人盘问，就随手取一名片，以片中姓名应付，居然闯过一个个难关。

送信人赶到的时候，官府的行文也到了开封府。于右任出城后不久，警察赶到旅馆里搜捕，结果扑了空，他们追至巩县还是没有抓到。参加会试的同乡好友、陪送于右任考试的家仆，被拘留拷问了好几个月，也没有查出于右任的下落。愚蠢昏聩的官吏们哪里知道，爱国青年于右任已赴上海，渡日本，在孙中山资产阶级民主革命的大旗下冲锋陷阵，大展鸿图。

3. 任弼时赴苏历险记

1921年春，任弼时和刘少奇、萧劲光、曹靖华等人，带着上海“外国语学社”负责人陈望道、李汉俊和维经斯基写的一封信及一张做生意的护照，由上海吴淞港码头出发，乘船抵达海参崴，从这里坐火车前往莫斯科。当时，苏俄国内战争尚未结束，一些白匪军逃到西伯利亚地区和日本帝国主义相勾结，设置关卡，检查和逮捕共产党人及其他革命者，加之海参崴正闹着鼠疫，因而任弼时他们的旅途是相当危险的。

一天，列车在经过“赤白交界”地带时被白匪军拦截，旅客们全被赶下车接受盘查。一个匪军官指着任弼时说：“这个毛孩子肤色不正，先搜查他，看是于什么的！”任弼时的一只胳膊被匪兵抓住，他意识到处境不妙，为了应付搜查便把随身携带的破木箱递过去，匪兵们一看箱子里面装的是理发工具，那个匪军官命令将任弼时先关进一座挂有“鼠疫患者拘禁室”木牌的小房子里，其他旅客被匪徒们盘问完毕，列车继续西行，刘少奇、萧劲光等人乘车走了。

第二天，那个匪军官带着几个匪兵和一个医生来到拘禁室，对任弼时反复盘问，任弼时一口咬定自己是赴苏俄谋生的理发匠，敌人查看他的护照和行李，什么破绽也没发现，于是又给他量体温。这使任弼时心中感到紧张，因他患感冒正在发烧，一旦被量出来体温高，他将被当作“鼠疫”患者处死。

当那个医生从药箱中掏出一支体温计递到他手里时，他急中生智，慢慢将体温表塞到腋窝下，顺势将水银球夹到腋窝外面，几分钟后，医生接过体温表一看，体温正常，就和那个匪军官说：“这个毛孩子不像鼠疫患者。”任弼时被匪军放了。他像一只离群的孤雁，不认识路，身上又没有多少钱，但他知道，只要沿着铁路线步行前进，准能到达伯力，两天后，他终于在伯力和刘少奇、萧劲光等相会了。

4. 叶挺撒银元安然脱险

1922年，叶挺担任孙中山先生警卫团第二营营长。反动军阀陈炯明叛变，炮轰总统府时，叶挺首先护卫孙中山先生脱离险境，乘水丰舰避难于黄埔。尔后，叶挺又回到总统府继续指挥战斗，多次击退叛军进攻，但由于寡不敌众，第二营被迫撤出战斗。叶挺亲自断后，掩护部队突围。当他们退到一道墙边时，遭到猛烈的敌火阻击，疯狂的敌人拚命追击，形势非常险恶。在这千钧一发之际，叶挺急中生智，将携带的一箱银元撒到地上，追敌见到地上白花花的银元，哪顾得上追击，蜂拥争抢，甚至差点打起来，叶挺和同伴于是安然脱险。

5. 陈毅走大路勇闯梅关

1935年冬，陈毅率中共特委机关和一个排的兵力在江西省信丰县油山一带活动。有一天，曾在红军中当过参谋长的龚楚叛变投敌，并伙同另一名叛徒，带着一帮装扮成红军游击队的敌人，直扑陈毅的住地。当时，由于我白区党组织受到严重破坏，特委机关尚不知道龚楚叛变的情况。敌人就是利用这一点，让叛徒带着30几人在前面带路，大部队随后跟进，妄图一举歼灭我特委机关和游击队。

就在这时，特委机关的胡小华外出返回，见龚楚带着几十个全副武装的陌生人摸上山来，感到十分可疑，就迎上前去盘问。通过言谈和观察发现了这伙人许多破绽。小胡当即明白了面前是些什么人，他机智地拦住龚楚说：

“参谋长，你很久没来了，我先上去给哨兵报个信，免得闹误会伤了自己人。”

说着，小胡急步跑上山，对哨兵说：“快，快通知特委，下面来的是反动派！”哨兵当即鸣枪报警，特委机关得知后退向梅关转移。可是枪声也使敌人的大部队从四面八方包抄过来，究竟从哪里突出去，一时拿不定主意。面对复杂的情况，陈毅镇定他说：“敌人来了这么多，显然是预有准备的，决不会轻易地放我们走。我们眼下仅有20几个人，不把情况搞清楚，不能轻易上路。”于是，他们在离梅关40里的地方隐蔽下来，派出几位侦察员下山摸敌情。

根据侦察得知，敌人已在油山各路口要道层层设防，正准备进行搜山清剿。陈毅听完汇报，深思了一下，忽然眼睛一亮，笑着对大家说：“在敌人眼里，我们的游击队是惯走荒山小道的，因此，他们的兵力也是往这些地方用。这次我们偏偏走大道，给他个意想不到。”接着又讲了自己的具体打算，大家听了拍手叫绝。

是日夜，风高月黑，陈毅组织游击队员在这条路上放把火，在那个山头上开几枪，引得敌人打着火把，满山遍野地跑，尤其不放过各个山头小道。

陈毅看看火候差不多了，就率领大家悄悄地摸下山来，瞅准敌人对大路警戒放松的机会，硬是从离敌人驻地不到两里的公路上顺顺当地通过了森严壁垒的梅关。

6. 朱德假称“伙夫头”脱险

1927年8月南昌起义失败后，朱德率领一支部队在江西的诸广山区一带活动。有一天晚上，队伍在一个村子的祠堂宿营。由于哨兵麻痹大意，遭到一股土匪的偷袭。

当时，朱德住在祠堂后边一间小屋里，闻声跑出来时，敌人已经冲进祠堂了。他忙闪身进了厨房，随手抓过一条伙夫的围裙系在腰上，就镇定自若地朝外走。几个土匪迎面堵住他，拿着枪指着问：“喂，你们的朱司令在哪里？”

“在后面。”朱司令指了指后面的房子。

“你是干什么的？”

“伙夫头。”

土匪见他穿得破破烂烂，胡子老了，腰上还系着一条围裙，便信以为真，急忙到后屋搜查去了。“伙夫头”趁机返回厨房，打开窗户，跳出去，很快与前来寻找他的战士会合了，然后组织反击，打跑了敌人。

7. 陈赓改讲上海话脱身

1935年10月，陈赓奉党组织之命去上海治疗腿伤。

他化装成商人，来到西安，雇了一辆推车往南走。一天晚上，刚在旅馆住下，碰到“民团”来查店。民团问他从哪里来，他回答说：“从樊城来买桐油的。”又问他住樊城哪条街。他没有去过樊城，只知道樊城临汉水，就顺口答道：“在河街上。”恰好樊城有河街，这样才混过盘问。

陈赓在路上走了三四天，来到郑州，住进一家旅馆，又遇见了黄埔同学。这人是胡宗南部队的一个高级军官，见了陈赓就问：“你不是陈赓吗？”由于陈赓会讲许多方言，此时他急中生智，摇摇头用上海话回答说：“阿拉弗姓陈，阿拉是从上海来格搭做生意。依格位长官记错人格？”同学听到陈赓讲一口流利的上海话，以为是自己记错了，于是说：“可惜你是上海人，我那同学是湖南人，跟你长得一个样子。”那人走后，陈赓立即离开旅馆。

8. 郭沫若“别妇抛雏”离日本

抗日战争之初，郭沫若冒着生命危险从日本逃出，返回祖国，投入神圣的抗日战争。是谁从中提供了帮助？这段历史鲜为人知。

1937年芦沟桥事变后，当时旅居日本的郭沫若难以抑制救国之心，一心想回国。但他是个知名人物，一直受到日本警察的多方监视，出逃谈何容易？在困难的时候，他想到了朋友刘明电。

刘明电，台湾人，在家乡读完小学四年级就迁居日本。其父在东京、大阪、横滨等地经商，家境较优裕。他是郭沫若诗作的爱好者，两人早在1916年就认识了。刘明电留学德国，获得经济学博士与哲学博士的学位，回国后在东京一家研究所工作。

他俩关心时局，常见面谈心，对日本军国主义者的野蛮侵略行径充满了憎恶。当时全日本充满歇斯底里的战争气氛，郭沫若再也忍受不住了，遂向刘明电等几位信得过的朋友表示了回国的决心，还商量了秘密逃出日本的日期和步骤，讲定由刘明电作安排，他不是左翼文化圈内的人，故而不怎么为警方注意，这是一个有利条件。

“芦沟桥事变”发生三个星期后的一个清晨，郭沫若像平时一样，穿着浴衣出门散步，证实没有跟踪后，就搭上去东京的车走了。按事前的约定，在东京火车站等候他的就是化了妆的刘明电。他把郭沫若引到了最近处的朋友家换上西装，把去神户的火车票和神户到上海的英国“圣乔治号”轮船票

交给郭沫若……就这样，郭沫若得以平安逃出日本。

在轮船上，郭沫若豪情满怀，即兴作诗一首：

又当投笔请缨时，别妇抛雏断藕丝。

去国十年余泪血，登舟三宿见旌旗。

愿将残骨埋诸夏，哭吐精诚赋此诗。

四万万人齐蹈厉，同心同德一戎衣。

这首诗人人传诵，几天后就发表在上海各家报纸上，刘明电当然仍留在日本。日本警察和宪兵为此事乱抓了一些被他们怀疑的人。

第二十三乱而取之

一、计源与注评

此计出自《十一家注孙子·始计篇》：“兼弱攻昧，取乱侮亡，武之善经也。”原意为：吞并弱的国家，攻打愚昧的军队，突袭混乱的军队，追击溃逃的敌人，这是战争指导中容易取胜的最一般的最普遍的宝贵经验。

乱而取之的核心思想即乱中取利，趁乱取胜。“天机云锦用在我，剪裁妙处非刀尺”（陆游诗句）。至于方法与手段，则因时因地因人而变之。“乘其阴乱，利其弱而无主，随，以向晦入宴息”。乱而取之的最高形态或最高水平，就是像日月行天，人随天时而作息一样顺其自然，不露半点破绽。战争中的乱而取之尤为复杂，敌军或因深入我境，抢夺财物致乱；或因天时突变，误入迷谷致乱；或因被暂时的胜利冲昏头脑，忘战无备致乱；或因部队久困断粮，争抢食物致乱，等等。然而，也有设计乱敌军，乘隙袭取的。乱生于内，形于外。设谋乱敌，最有效之法莫过于钻进敌垒内，乘机搅混水再击之而胜。乱而取之，并无一定规律，只要促使对方发生混乱而胜之即可，不管是佯动欺敌，还是虚张声势，以假乱真。政治、经济、外交、人际关系各个领域的事例举不胜举。

二、事实凡例

1. 谢玄在淝水之战中乘乱大败苻坚秦军

公元383年8月，前秦王苻坚发兵90万分中、西、东三路南下，决心横扫东晋，大有席卷江南之势。经几次战役后，双方对峙于淝水两岸。晋军前锋都督谢玄，针对秦军大部是沿途收拢的和新招募来的杂牌军，内部不稳，纪律松懈，主将骄而无谋等弱点，用激将法让秦军后撤，待晋军渡过淝水决胜负。秦军主帅苻坚企图趁晋军半渡淝水之际发起进攻，同意后撤，没想到前面的军队一撤，便阵势大乱，加上降将朱序反戈大呼：“秦军败了”！故意制造混乱，秦兵都以为真败，个个争相奔逃，自相惊扰，致使全线大溃，一时无法制止，秦军人马自相践踏及投水者不计其数，后边的士卒便闻声而逃。晋军乘势追杀，大败秦军。“投鞭断流”的苻坚也被迫狼狈逃窜，回到洛阳时，原来的近百万大军只剩下十几万了。由此留下风声鹤唳、草木皆兵的笑谈。

2. 诸葛亮乘乱取南郡

《三国演义》第51回讲曹仁与周瑜在争夺军事要地南郡时，双方斗智，先是周瑜误入圈套，后又曹仁中埋伏，吴曹两家打得难分难解，乱成一团。当周瑜杀败曹仁后，率军直取南郡。不料，当他来到城下时，却见城上“旌旗布满”，大将赵子龙威风凛凛地站立在南郡城头：“都督少罪！吾奉军师将令，已取城了。”周瑜大怒，挥军攻城，却被乱箭射下。

周瑜在起兵攻打南郡时，听说刘备也欲取此城，非常恼火，曾亲自带领兵马，来找刘备交涉。刘备按照孔明的吩咐，答应由周瑜先取南郡，若取不下时，“备必取之”。周瑜一听此话，满口应承，十分高兴，放心大胆地攻打南郡去了。原来，孔明之所以让周瑜先打，是因为对战局的发展早已胸中有数了。他不仅算计到曹操回许都时，对南郡必有安排，求胜心切的周瑜必然中计，同时也预料到周瑜吃了败仗一定会对曹仁报复。先让他们双方拚杀吧，我好乘机取利。两虎相斗不死也伤。当周、曹双方在南郡激烈争夺时；孔明在一旁持重待机，乱而取之。周瑜、曹仁只顾了当面的敌情，却忘记了

在他们背后正站着一位“渔翁”等着取利。

诸葛亮这次能乘虚入南郡，最重要的一条是乘周、曹两军乱战一团，除了双方损失惨重外，乱则有虚可入，诸葛亮正是乘乱拣了一个便宜。

3. 杨行密堆钱物大败叛军

公元 888 年，宣州（现在的安徽省宣城县）刺史秦彦率领军队叛乱，渡过长江，占领了广陵（现在的江苏省扬州市）。庐州（现在的安徽省合肥市）刺史杨行密收到付伐秦彦的文书，便领兵去攻打广陵。秦彦听到消息，就把他的军队开到城外，排成阵势准备应战。

两军对垒，杨行密看到秦彦军队的士气还很旺盛，要是硬拼硬打必然遭到很大损失，就决定用计谋战胜秦彦。

杨行密把军队带回营寨，先叫士兵把军营中所有的金银财宝、布匹粮食，全部堆放在营寨当中，让少数老弱士兵看守着；又让战斗力强的士兵布置到营寨四周，埋伏起来。一切布置妥当，他就带着 1000 多人到秦彦的军营前去挑战。秦彦见杨行密的人数不多，急于取胜，即命令全体兵将一齐出动。两人只交手几个回合，杨行密就假装被打败，带着军队往自己的营寨里逃去。

秦彦带着军队紧追过去，来到杨行密的营前没受到一点阻挡，就冲了进去。秦彦的士兵一冲进营寨，看到堆放在一起的金银财宝和布匹粮食，便纷纷去抢，你抢我夺，乱成一团。秦彦大声喝斥也阻止不住。这时，杨行密预先埋伏在营寨四周的士兵，一涌而上，把秦彦乱成一团的军队包围起来。一阵厮杀，秦彦的兵有的被杀死、杀伤，有的举手投降当了俘虏。

4. 何瑭藏九龙杯纵乱除宦官

明正德登上皇位后，封刘瑾为九千岁，任掌宫宦官。刘瑾趁这机会把持朝政，还想把皇帝杀掉，自己取而代之。

当时，曾做过皇帝老师的何瑭看破了刘瑾的野心，总想把他除掉，可是一直没有机会。且说这天，皇帝过生日。午门外文武百官都已到齐，刘瑾也骑着高头大马来了。学士何瑭等出来相迎。刘瑾下马时，何瑭突然发现刘瑾的大红朝服里，露出赭黄色提花锦绣龙袍来。何瑭便暗暗地打起主意来。

文武百官走进皇宫，给皇帝拜罢寿，皇帝设宴招待。大伙各自忙着在自己应坐的地方坐下来。何瑭趁忙乱之时，顺手拿起一只九龙杯藏在怀里。太监发现九龙杯少了一只，便到处寻找。何瑭站起来故意问道：“是谁拿了九龙杯？还不快交出来，不交就要搜身了！”众官员都开玩笑似他说：“搜就搜，搜出来罚他喝 1000 杯酒！”

刘瑾心里有鬼，一听到要搜身，心都凉了半截，不敢让搜。可是，他越怕搜，大家就越怀疑，越要搜。何瑭说：“这样吧，先从万岁搜起，从上到下，挨个搜。”皇帝听说，笑道：“别开玩笑！这满殿东西都是我的，我单拿个九龙杯，什么意思？”何瑭说：“你是皇帝，理应带头让搜。”边说边给皇帝使眼色。何瑭曾经做过皇帝的老师，皇帝知道，他爱开玩笑，只好站起来，解开龙袍让大家看。轮到搜九千岁了，刘瑾脸都吓白了。文武百官早就恨透了刘瑾，见他脸上变色，更怀疑九龙杯是他拿了，便一个劲地叫着：“搜，搜。”刘瑾没法，只好让何瑭来搜。不料朝服一解，里边竟是只有皇帝才能穿的赭黄龙袍。大家“啊！”了一声，都愣住了。正在这时，只见刘瑾满面杀气，抽出预先藏在袖筒里的短刀，向皇帝刺去。说时迟，那时快，何瑭飞起一脚，把短刀踢落在地上。

此时，金殿上乱了套。皇帝只说了一句“快把他打死”，就吓得昏了过

去。等他醒过来时，刘瑾已被御林军打死了。何瑭也把九龙杯献了出来，说明这是个计策。皇帝和满朝文武百官都非常钦佩何瑭的忠心和机智。

第二十四以静制动

一、计源与注评

此计最早出自老子《道德经》第二十六章：“重为轻根，静为躁君。……轻则失根，躁则失君。”原意是，稳重、隐忍是轻浮的根本，镇静、老练持重是躁动的主宰。轻举就会失去制衡的根本，妄动就会丧失主宰的优势地位。宋代苏洵说：“一忍可以支百勇，一静可以制百动。”可见，静与动是事物运动的一对矛盾，静处于矛盾的主要方面，以静制动符合事物运动的辩证法。

以静制动，既是谋略，也涉及到品格修养。不懂韬略，腹无谋略者难以做到；虽懂韬略，缺乏相应的品格修养，没有隐忍不躁的品性，也将成为不可能。《三国演义》描写刘备“勉从虎穴暂栖身”的韬略之计，就是此意。刘备栖身曹操手下，随时都有掉脑袋的危险，但刘备假装不问政事，整天在住处挑水种菜，意在待机出走，自立为主。东晋的温娇，表面上服从逆臣王敦，却在暗地里备战，待时机成熟，则一举将王敦消灭。

作为一个正直刚毅的人，如何对待上下左右的人，尤其是对那些图谋不轨、乐于爬官道的不速之客？这是个很现实的问题。在面对小人时，喜怒形于色，明显地露出敌意，将会招致祸害，一是会受到小人的憎恨、攻击，被倒打一耙；二是也有可能引起周围一些好人的误解、怀疑，这样反而增加对自己的麻烦，如果隐忍不躁，不动声色，采取以静制动的策略，暗下决心，一举将小人除掉，则最终不会有什么凶灾。因此，《周易·需第五》中说：“需，须也。险在前也，刚健而不陷，其义不困穷矣，……利用恒，无咎，未失常也。”这就是说，需卦，意思是等待。它的上卦为坎，表示云；下卦为乾，表示天，云浮聚于天上，待时下雨是需卦的卦象，这是顺时自然的兆头，可以安乐地得时而动。危险在前，人有刚健之德，不会贸然陷入危险之中，照理也不至于困窘穷迫……这是因为待机而动而没有违反正常的原则。总之，隐忍不躁，以静制动，是刚健中正的标法。清除恶人、小人的决心不变，但也不能违背一定的自然法则，要顺其自然，一旦时机成熟，恶人、小人就会像陨石从天空摔落一样完蛋。

二、事实凡例

1. 周亚夫、张辽临乱不惊

汉景帝时，太尉周亚夫统帅军队讨伐吴楚七国之乱，军中也曾在夜里发生惊乱，周亚夫稳睡床上根本不起来，一会儿，军中自然平定下来。汉光武帝时，吴汉作大司马，曾有敌寇在夜里进攻汉营，军中惊扰不安，吴汉也是照样睡觉，不动弹一下，军中听说吴汉没有动静，都回到各自营帐，按部就班。当夜，吴汉就选择精兵袭击敌寇，大败了敌军。这些都是以静制动的策略。然而，如果不是军中一贯纪律严明，事到临头，虽然想不动也不可能。

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

2. 耿纯智杀刘杨

东汉时真定王刘杨谋反，汉光武帝派耿纯拿着符节去收服刘杨。耿纯接受命令后，到了真定，装作到州郡出使的样子。住在宾馆里休息，刘杨自称

有病不肯前来见他，还给耿纯写了封信，想叫耿纯到他部里去见他。耿纯回信说：“我是接受皇帝的使命来见诸侯王和州郡长官的，我不能前往，你即使有病也应该勉强支撑着前来见我。”当时刘杨的弟弟刘让，堂兄刘绀，都拥有万余人的队伍，刘杨看到自己的军队很强大，而且耿纯的神态很安祥宁静，不像要以兵相待的样子，于是就带了官员来到耿纯下榻的宾馆，他的堂兄和弟弟带着少量的军队在门外护卫。刘杨进入宾馆，耿纯以礼相待，接着邀请他的兄弟都到宾馆入座。等他们都进来以后，耿纯关上门，命令部下把他们全都杀死了，然后带兵而出，整个真定人人震惊惶恐，没有一个人敢轻举妄动。

3. 杜纮、苏颂冷眼镇静对待草场、驿站失火

宋代，杜纮曾作郢州知府，有人在城墙角上树了杆旗帜，上面写着一些妖言，煽惑老百姓，预言某月某日将有事变，全州百姓都十分震惊。不久，草料场白天失火，这也是揭贴上所预言的事情之一，老百姓越发恐惧。有人向杜纮建议，在城中大举搜查，捉拿妖人，杜纮笑着说：“这正是妖人的奸计啊！他就是希望我因为他的骚扰而发作，为什么要中他的计呢？他们于不成什么事的。”杜纮冷眼观之，没有任何动作，过了不久，抓获了逆贼，原来是奸民兴妖作怪，就将他杀了。

宋英宗时，苏颂改任度支判官。一次，他陪同契丹使节回国，住宿在恩州。当晚驿站起火，手下人请他出去避火，苏颂不同意；州兵裹进来救火，苏颂也不同意。只是命令守卫驿站的士兵去将火扑灭。刚刚起火时，恩州郡里人心浮动，议论纷纷，说契丹使者发生哗变，救兵也想因此而惹起事端。全靠苏颂镇静自若，稳如泰山，事情就平息了。

4. 韩世忠单人独马抚叛军

南宋时代与岳飞齐名的抗金英雄韩世忠，一次奉命率所部人马去征讨叛将李复。韩世忠的人马不足 1000 人，而叛军却有数万人。面对敌众我寡的态势，韩世忠依然从容不迫。当部队追到临淄河时，韩世忠命军士分作四队，布设铁蒺藜自塞归路，告示全军：进则胜，退则死，逃者命后队剿杀。于是全军上下视死如归，拼命冲杀，没有一个回头看的，终于大破叛军，李复也被乱军杀死。韩世忠率军乘胜追至宿迁。此时叛军仍然尚有万余人，正在饮酒取乐。韩世忠感到以千敌万，仍然难有取胜的把握，于是决定从心理上震撼敌人。韩世忠单人独马于夜里来到叛军营中，呼喊道：“大军到了，你们赶快收起兵器，卷起铠甲，我可以保全你们的生命！”叛军恐惧，跪着向韩世忠进奉肉酒。韩沉着地下马解鞍，把酒和肉都吃光了。叛军看到韩世忠从容的气度，于是全部请求投降。

5. 特尔格在凉伞下向忽必烈敬酒

公元 1287 年 6 月，以纳颜为首的叛军部将金嘉努、塔布岱率 10 万军队逼近忽必烈驻地。忽必烈指挥征讨大军将其包围。叛军则采取坚守不战的方针与之对峙。司农卿特尔格建议说，元军虽将叛军包围，但叛军队伍众多，敌我悬殊很大，最好的办法就是设疑兵计迫使敌不战而退。

于是，他命人把元世祖忽必烈的凉伞撑起来，请忽必烈从容自若地坐在凉伞下的交椅上，特尔格笑逐颜开地给忽必烈敬酒。纳颜部将观察到这一情况，以为忽必烈在如此环境，尚能如此泰然自若，必定早有布置，因此疑窦顿生，不敢轻举妄动。

左丞相李庭发现敌人已经中计，认定敌人已经军心摇动，必定利用夜间

遁逃。他建议忽必烈让他带壮士 10 余人，带上火炮乘夜潜入敌阵，向敌群发射火炮。这一建议付诸实现后，敌人果然狼狈逃遁。

在叛军后撤时，忽必烈又命李庭和御史大夫伊实特穆尔各率汉蒙军分两路并进追击，追至实列门林，一战擒得敌首纳颜，立即就地正法。元蒙纳颜之乱至此宣告平息。

弱战计

第二十五以柔克刚

一、计源与注评

此计出自老子《道德经》：“天下之至柔，驰骋于天下至坚。无有，入于无间”；“柔之胜刚也，弱之胜强也，天下莫不知。”大意是，天下最柔弱的东西，能够战胜天下最刚强的东西。没有形体的东西，能够渗透进没有间隙的地方；柔之所以能够战胜刚，弱之所以能够战胜强，这个道理遍天下的人没有谁不懂。

老子的以柔克刚的思想，是非常有名的，他从个人修养、谋略等方面进行了全面阐述。

在政治斗争和军事斗争中，当自己处于不利地位，或力量弱小的情况下，或有时会遇到“不速之客”等等——实际上是对方采取的一种突然袭击式的策略，例如，有时对方会派人突然出现在自己的面前（会议室、指挥所、乃至卧室等处），有时敌人会派小批部队深入自己阵地、管区等。在这种情况下，采取什么谋略，就非常重要。

如果手忙脚乱，仓促应付，那就很容易为对方或敌人钻空子，抓住把柄、找到口实；如果不分情况地硬与之相抗，或不讲方式地把对方往外撵，也很容易上当、吃亏。最好的谋略就是沉着应付，以静制动，以柔克刚。先想法避开对方的锋芒，以礼相待，使之抓不住把柄、找不到借口，然后再采用适宜的方法，将其“送出”去，使其满怀希望而来，带着失望而去。当然，对于心怀叵测的敌人，如果确有必要，而且有把握的活，也可以先礼后兵，将送到口的菜吃掉。

以柔克刚，是一种高超的斗争谋略。由于所遇到的具体情况千差万别，具体情形不尽相同，因而以柔克刚的具体谋略也应该有所不同。但总的表现都是：用柔的、软的、温和的、很合乎礼仪的方式、方法或手段，来战胜顽敌——政治斗争中的对手或军事上的敌人。

当然以柔克刚并不只适用于同“不速之客”的较量斗争中，也可以应用于其他情形；在某种意义上说，这一谋略具有普遍性意义，当面临任何强大的对手或敌人时，均可采用之。这一谋略往往与后发制人的策略结合在一起加以运用。要根据主客观方面的具体情况来决定，只有后发制人才能取胜的话，就要采用以柔克刚的谋略了。总之，以柔克刚这一谋略，一般多应用于面对强大的对手、敌人或突如其来的情况。其优越性在于：第一，能争得舆论的同情、支持。第二，能赢得时间，变被动为主动。第三，能逐渐挫伤对手、敌人的锐气，达到后发制人的目的。正因如此，这一谋略不仅常为暂时处于劣势的领导者所用，而且也常为处于优势的领导者所用。

当然，以柔克刚作为一种谋略，也可以推广到经济、文化思想工作中，即在这些工作中，也会碰到一些很棘手的矛盾、问题，以刚制刚反而难于见效，倒不如以柔克刚。比如，在经济交往中，遇到刚毅的对手，就可以通过柔和的策略说服或战胜之；在思想工作中，遇到一些吃软不吃硬的“楞头青”，也可采用以柔克刚的方法。

二、事实凡例

1. 段秀实执法如山柔教郭子仪的儿子

唐朝段秀实靠邠宁（今作彬县）节度使白学德推荐做了泾州刺史。当时郭子仪做副元帅，住在蒲州，他的儿子郭晞以检校尚书的身份兼行营节度使，

屯兵在邠州。邠州地方的坏青年在军队中挂上个名字，大白天就在集市上横行不法，要是有人不满足他们的要求，就要遭到他们的毒打，甚至使孕妇至死，一下子就伤害两条人命。白孝德对这种不法之事提都不敢提。段秀实从泾州用公文向邠宁节度使府禀告，自己请示做军队中的执法官都虞侯，白孝德马上表示同意。不久郭晞军队中有 17 个士兵到集市上抢酒，刺杀酿酒的工人，打坏了酿酒的器皿。段秀实布置士卒抓捕了他们，砍了他们的脑袋挂在长矛上，立在集市中示众，郭晞军营中整个为之骚动，全都披上了甲。段秀实解下了身上佩的刀，选了一个年老行动不便的人给他牵着马，径直来到郭晞军营门口，披甲的人都出来了。段秀实一边笑着一边往里走说：“杀一个老兵，为什么还要披甲武装起来？我顶着我的头颅来了。”披甲的士兵为他的大胆感到十分惊愕。不久，郭晞出来了，段秀实批评地说：“郭子仪副元帅的功劳充满在天地之间，现在您放纵您的士兵作残暴之事，如果因此而使天子的边境地区发生动乱，这要归罪于谁呢？如果出了这种动乱，罪过就将牵连到副元帅了。现在邠州的坏青年，在军队的花名册上挂上了名，杀害老百姓如此之多，别人都说‘郭尚书凭着副元帅的势力，不管束自己的士兵’。要是这样下去，那么郭家的功名还能存在多久呢？”郭晞听了这话，对段秀实拜了又拜，说：“多亏您教导了我。”说完就呵斥他的手下人，让他们解除武装，段秀实说：“我还没有吃晚饭，请为我备饭吧。”吃完饭段秀实又说：“我的病发作了，希望在您这里住一宿。”于是就在军营中睡下了。郭晞十分紧张，告诉巡逻值夜的侯卒打更来保卫段秀实。第二天，郭晞同他一起到白孝德处谢罪，邠州靠段秀实的整治才安定下来。

2. 孔太守只身闯虎穴平息叛乱

明孝宗时，任命孔镛做田州知府。到任才三天，州内的军队全部被调动出发到他处，而峒族人突然进犯州城，众人提议关起城门来守城，孔镛说：“这是个孤立的城池，内部又空虚，守城能支持几天呢？只有因势利导，用朝廷的恩威去晓谕他们，或许他们会解围而去。”众人都感到这样做很难成功，认为孔太守的意见，是书生脱离实际的迂腐之谈。孔镛说：“既然如此，那么我们就只能束手待毙了吗？”众人说：“即便这样，应当谁前去呢？”孔镛接着说：“这是我的城池，我应当独自前去。”众人纷纷劝阻他，但孔镛立即命令准备好坐骑，并命令开城门放他出去。众人情他带着士兵去，孔否定了。峒族人望见城门开了，以为是军队出来交战，再一看，是一个官员骑着马走来了，只有两个马夫为他牵着马缰绳，而且城门随即关上了，峒族人拦住马问孔镛是干什么的，孔镛说：“我是新来的太守，你们领我到寨子里去，我有话要说。”峒族人摸不清他的底细，姑且带着他向前走去。走了很远，进入了树林中，孔镛回头一看跟从他的马夫溜走了一个。到了峒族人居住的地方，另一个马夫也溜走了。峒族人牵着马进入了山林中，夹道有许多人裸露着胸膛被捆在树上，央求孔镛救助他们；孔镛问他们是些什么人，从他们的回答中方知他们原来是州、县学中的秀才，在去州郡的路上被峒族人半路拦截去，因为不愿投顺峒族人，将被杀死。

孔镛先不顾他们，径直进入山洞，峒族人拔出刀来迎候，孔镛下了马，站在他们的茅屋里，看着他们说：“我是你们的父母官，要让我坐下，你们这班人来参见我。”峒族人取来了一个坐榻放在屋子中央，孔镛坐下了，招呼大家上前来，众人你看我、我看你地走上前来。他们的首领问孔镛是谁，孔镛说：“我是孔太守。”首领说：“莫不是孔圣人的子孙吗？”孔镛说：

“是的。”这时峒族人都围上来拜孔镛，孔镛对大家说：“我本知你们是良民，由于饥寒所迫，才聚集在这里苟且求个免于死，前任官员不体谅你们，动不动就用军队来镇压，想把你们剿尽杀绝。我现在奉朝廷的命令来做你们的父母官，我把你们看成是晚辈，怎么忍心杀害你们呢！你们如果真能听从我的话，我将宽恕你们的罪过。你们可以送我回州府，我把粮食、布匹发给你们，以后就不要再出来抢掠了。而如果丁听从我的话，你们可以杀了我，但是接着就会有官兵向你们兴师问罪，一切后果就由你们承担了。”在场的峒族人都惊呆了，说：“要是真的像您说的那样体恤我们，在您任太守期间，我们绝不再骚扰进犯州府。”孔镛说：“我一语已定，你们何必多疑。”众人再次拜谢。孔镛说：“我饿了，请给我备饭。”众人杀牛宰羊，还做了麦屑做的饭招待他。孔镛饱餐了一顿，众人对他的胆量都很惊讶和佩服。孔镛当时看天色晚了，又对众人说：“今天我来不及进城了，就在这里住一宿吧。”众人为他准备好了卧室，孔镛从容入睡。第二天他吃了早饭说：“我今天回去了。你们这些人能跟随我前去取粮食、布匹吗？”众人说：“好吧。”于是牵马，送他出树林，峒族人中有几十个骑士跟从着他。

孔镛走到山林夹道处对峒族人说：“这些秀才是好人，你们既然已经归顺朝廷，就应该放了他们，让他们跟我一起回去。”峒族人给秀才们松了绑，把帽子和衣服还给了他们，秀才们纷纷跑了。黄昏时分，孔镛到了城门下，城楼上的官吏看见了他，惊讶他说：“必定是太守害怕而投降了峒族人，领着他们攻打城池来了。”因而，众官员抱着怀疑的心情，拒绝开城门。孔镛笑着对峒族人说，你们暂且留步，我自己进城，然后再出来犒赏你们。峒族人后退了一段距离，孔镛入城。孔镛入城后令手下人取来粮食和布帛，然后从城墙上扔给峒族人，峒族人得到粮食和布帛以后道谢而归。后来峒族人就不再扰民的事了。

3. 亚伯兰以妻称妹保平安

埃及地处尼罗河三角洲，土地肥沃，灌溉方便，一般的旱灾不足以构成对农业、畜牧业的重大威胁。因此，遭受旱灾的游牧民族常常来这里逃荒。

埃及人可以向到来的难民们提供尼罗河口附近的辽阔草原作牧场。当然他们也知道用重兵、要塞和界墙去迎接烧杀抢掠的侵略者。

对于和平的游牧部落埃及人通常会给予款待。当然，这得以某种方式的代价作为报酬。比如说，向客人勒索金银财宝；有时他们还会抢走牧人家的美丽女子，送给达官显贵甚至法老（埃及国王的称号）本人作妻妾或嫔妃。

据《圣经》记载：亚伯兰的妻子撒莱生就一副闭月羞花之貌、沉鱼落雁之容。游牧民族以帐篷为宅，女人们总得在外抛头露面。在虎视眈眈的环境里，经验丰富的亚伯兰知道妻子的美貌难免会招惹是非。为了自身的安全，为了族人的生存，他把爱妻叫到跟前郑重地说：

“我知道你是个容貌俊美出众的妇人。埃及人看见你必说：‘这是他的妻子。’他们就会杀了我，让你留下供他们玩乐。求你在外边说，你是我的妹子，使我因你得平安，我性命也因你得保全。”

撒莱是个温顺的女人。于是到埃及后，亚伯兰和撒莱便恢复以兄妹相称。

到埃及没有多少时间，撒莱的美丽便出了名。法老的臣宰（宰相）便借故召见亚伯兰兄妹，要亲自考查一番。他一见撒莱就惊得话都说不清楚了。这臣宰如此这般地向法老夸耀一番，撒莱就被带进宫去，果然深得法老宠爱。

作了国舅的亚伯兰因为撒莱得宠，得到了许多赏赐，他失去了妻子却增

加了许多牛羊、骆驼、公驴、母驴和仆婢。

然而埃及法老因夺人之妻受到上帝的惩罚。埃及突然遭到可怕的天灾。法老召集群臣商议，才知道是他把一位部族首领的妻子纳入后宫，从而激怒了希伯来人的神。他召见亚伯兰说：

“你这是玩的什么把戏呀？你为什么不对我说，她是你的妻子呢？”

亚伯兰竭力辩解，但不管怎么说，这仍然是欺君罪。不过法老害怕再一次得罪希伯来人的神，就放亚伯兰夫妇出埃及，回迦南去了。

第二十六移花接木

一、计源与注评

清朝慵讷居士《闻录·两世缘》载：“李公有诗云：移花接木亦天然，今日团圆先后金。”此计原指嫁接花草树木。后来，人们则用以比喻暗中使用手段、计谋，以伪易真，或在事情进行过程中更换人或事物。

移花接木计的核心内容是以伪易真，要达此目的，往往采取偷天换日、冒名顶替、张冠李戴等手段。《红楼梦》第109回：“宝钗恐宝玉思郁成疾，不如稍示柔情，使得亲近，以为‘移花接木’之计”，鲁迅在《且介亭杂文·病后杂读四》中说：“不过中国的有一些士大夫，总爱无中生有，移花接木的造出故事来，他们不但歌颂升平，还粉饰黑暗。”

当然，移花接木之计用得好，完全可以为我所用，不管是政治、经济、外交、文化等领域，均可采用，加《三国演义》赤壁之战中的诸葛孔明，针对心骄气盛的周瑜，采取移花接木，气激智斗的谋略。他巧妙地曲解《铜雀台赋》中“更作两条飞桥，横空而上”之语，把“二桥”曲解为“二乔”。说曹操南征东吴，不过是为了得到江东二乔（小乔即周瑜之妻），只要把二女献出，曹操必称心满意，班师而回，云云。从而达成了孙、刘两家的合力联盟，共同抗曹，可谓移花接木之计的最高妙用。

二、事实凡例

1. 赵高篡改遗诏立胡亥

秦始皇巡狩天下，行到沙丘地方，忽然旧病复发，群医束手无术。

他自知死期将近了，便悄悄对丞相李斯说：“我的病是不会好了了，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。可惜我寿命短，不能与你长享荣华富贵。”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。你能把辅我的心去辅他，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：“眼看我跟大家永远离别了，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，唉，可惜我当时一时冲动，将他调到北方去跟随大将蒙恬。我已嘱托丞相扶他继位了，你们要体谅我的苦心，竭诚拥护他。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，随时有死灰复燃的可能。我死了之后，千万下要把消息传出去，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，说是咸阳没有鱼鲜，专运回去御厨用的，其实利用鱼腥把尸臭味掩住。

遗诏是立太子扶苏继位的，这时还来不及派人通知扶苏。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，丧失了权力等于丧失生命，他对李斯说：“我现在特别和丞相商量，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！请问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，更加虎添翼。何况，他往日对丞相并无好感，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，唉！所谓腾蛇游雾，飞龙乘云，云罢雨霁，则与蚯蚓相同了。你的老师韩非子不也说过吗？有爱于主，则智当而加亲；有憎于主，则智不当见罪而加疏。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，这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，乃下足劲，进一步地挑拨几句：“做事要晓得权变，看风使舵，如果遵奉遗诏的话，将来成了事实之时，丞相的生命就难保证，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，便欢大喜地地去见胡亥，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：三代为孝为主，而郭大本，父以此立伦，子以此尽忠。违此，则悖理逆常，非道也。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，似苦可矜，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，若再夫奏请，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。

2. 东宫娘娘狸猫换太子

据传，宋真宗时，东宫娘娘章献没有生育，她的侍婢（即后来之李宸妃）给真宗“幸”了几“幸”，把肚子“幸”大了起来。

皇后知道这是丈夫经手的“拣手货”，怕万一生下了男孩，就立为太子，将来母凭子贵，侍婢升娘娘，把自己打入冷宫。于是，她想出一个移花接木计，实行混水摸鱼，也装模作样的，在肚皮上塞了一个枕头，蒙蔽真宗，说她也怀了身孕，然后买通一班内侍，监视李宸妃这个大肚婆的行动。到了她要临盆，生下男孩的时候，迅速地捧一只初生之猫进去，把孩子换了出来，交给皇后，皇后也乘机解放了肚皮，说自己生了男孩。

因此，她一直当孩子如亲生骨肉，从立为太子而到登基为帝，是为宋仁宗。她的皇后宝座始终没有动摇过，霸住东宫直至死为止。

3. 雍正改“十”为“于”而登皇位

清朝也曾发生过用移花接木去夺权的，那就是俗传“血滴子”的主要人物雍正皇帝。

雍正本是康熙的第四子，少年无赖，酒色财气，样样皆能，不得康熙欢心，乃出亡在外，交结一般剑客力士，共 13 人，名之为十三太保，都是身怀绝技的。

康熙年事已高，尚未指定继承人，他病危的时候，才写下一道遗诏，内云“朕传位十四皇子，即继承大统”。十四皇子即允禩，他贤明英毅，当时奉命出征西北。

雍正知道了这个消息，立即纠集各剑客于门下，在密室把康熙的遗诏偷了出来，将十字改成了于字，变成了“朕传位于四皇子，即继承大统”，藏在身边，乃入宫问疾，预布心腹在宫门外，不准人通过。

这时，康熙已病危了，宣诏大臣入宫，却无一人到来，睁眼一看，只见雍正一人立在床前，心知这位流氓儿子已把自己包围了，大怒，顺手将念佛珠掷过去，跟着便喉塞痰涌，一命呜呼！

雍正便立即召集大臣，展读遗诏，出示康熙最喜爱的念佛珠作证，百官不辨真假，乃奉他为皇帝。

4. 牧羊女贞德被烧死了吗

在欧洲历史上，贞德是一位传奇式人物。这位法国乡下的牧羊女，在英格兰军队侵扰她祖国的时候，挺身而出率领一支法军，以奥尔良为据点，多次袭击敌军，打得英国人狼狈逃窜，成为家喻户晓的神奇人物。在一次战斗中，她不幸被俘。英格兰人伙同教会法庭，控告她施行巫术，对她进行折磨和审判。最后于 1431 年在里昂，将她烧死在火刑柱上。许多人目睹了这最后的一幕。

可是，五年以后，一个女子出现在法国洛林，称自己来寻找“奥尔良姑娘”贞德的兄弟。寻找成功了，当两兄弟看见她后，非常吃惊，这个女子竟然同他们的姐姐贞德长得一模一样！这时候，她才承认，自己就是贞德，两兄弟也认出了她。这样，在法国历史上就出现惊奇的一页，当时的一个修道

院院长圣蒂博编写的大事记上清晰地记载：1436年5月20日，奥尔良姑娘贞德出现在法国。

5月底，姑娘出现在梅斯，与许多领主见面。领主们为贞德“复活”大为惊喜，他们无法相信这是事实，然而又不得不相信，因为站在他们面前同他们说话的，不是贞德还能是谁呢？消息不胫而走，人们从四面八方来到梅斯，贞德过去的一些老战友也来了，他们原来是要来揭露这个冒名者的。但是，当他们来到姑娘面前时，禁不住向她叩拜，双眼流泪，吻她的手。

历史学家分析道，如果她不是贞德，那么她前往奥尔良不仅是愚蠢，简直是冒险，因为在奥尔良，几乎每个人都可能揭露她：那些掩护过她的人，那些地方贵族，更有她的生身母亲！

最有意思的也许在于，许多法国人根本不相信所谓“里昂的火刑”。1431年，诺曼底一带就流传着与“贞德被烧死”截然相反的说法。德高望重的圣蒂博在他的编年史里写道：“交付火刑的或许是另一与她相像的女人，在这点上，人们的意见是分歧的。”在里昂行刑时，在场人看到些什么呢？当天，在里昂的集市广场上执行火刑时，人们看见一顶尖形的圆帽扣住了她的上半边脸，遮到鼻子中央。剩下的脸上又蒙着一块布。这一奇特的面具意味着什么？这天在里昂确实烧死了一个女犯，但没有任何证据证明她就是贞德。

历史学家马赛·埃尔凡也指出，关押贞德的牢房里有一条地下通道，移花接木之计使贞德通过那条通道逃跑了。

看来，在火刑场上烧死的是另外一个人，贞德的确是逃跑或者被人“偷换”了。

第二十七以假乱真

一、计源与注评

北齐颜之推《颜氏家训·勉学》云：“《汉书·王莽赞》云：

‘紫色蝇声，余分闰位’。谓以伪乱真。”亦作以假乱真，即把假的混在真的里面，使真假难分。清朝李百川在《绿野仙踪》卷四云：“于冰道：‘报单上已申说明白，看百姓们自写家口数目，投送水神庙内，生员按户酌量分发。’剥皮道：‘如此办法，势必以假乱真’。”

“假作真时假亦真，无作有时无亦有。”以假乱真，是敌对双方智力谋略的竞赛，各自都千方百计地使用诡诈之术迷惑对方。实践说明，利用人的各种缺陷用谋，可以大大提高此计的成功率。以假乱真，要在‘真’字上下功夫，要从各个细节，做到以假乱真，即不但要造成对方的视觉错觉，而重在迷乱对方的心理，因此，巧妙地利用人们眼睛视觉的局限性和思维的习惯性，运用视觉欺骗的方法，以假乱真。当然，在时机的选择上也非常重要，时机不当容易引起对方的怀疑。以假乱真之计，在政治、经济、军事、商业筹各个领域，历史上均有许多成功的事例，了解它们，我们可以从中提高识别以假乱真计的能力，以免上当。

二、事实凡例

1. 文种蒸粮还吴国

吴国欲做天下霸主，而越国则图谋灭吴，于是，想方设法把吴国弄得贫困不堪，然后再诉诸武力。越王命令大夫文种到吴国去借贷一万石粮食，吴王夫差不以为然地如数照给。

阳光荏苒，一年过去了，越国农业大丰收。越王对文种说：去年借吴国的粮食，不还吧吴国就有加兵于我的口实了，还吧又有损于越国而利于吴国。这个问题你看怎么办？文种沉吟了一下说：我认为还是还好，但要还得巧妙。他建议精选出一万石好粮食，蒸熟了还给他们。他们一定会爱我们的粮食籽粒饱满而拿去下种的，这样，他们就上当了。越王见说得有理，就依计而行。吴国人果然拿他们的粮食当种子，第二年春天许久不出芽，到秋天颗粒无收。这一年，吴国发生了大饥荒，国力大不如前，使越国灭吴的准备工作又前进了一步。

2. 李广布疑云虎口逃生

飞将军李广带 100 多名骑兵单独行动，路上望见匈奴骑兵有几千人。匈奴看见李广等只有 100 多骑兵，以为是诱兵之计，都很惊疑，于是奔驰到山地摆好阵势。李广的部下毫无准备，遇见多于自己几十倍的敌人都很恐惧，想要驰马逃回。李广说：“我们离开自己的大队人马已数十里，如果现在这样逃走，匈奴人必然追射我们，那就会被他们消灭。如果我们留在此地，匈奴人就会认为我们是大军的诱饵，不敢出击。”于是命令所有骑兵：“向前进！”一下行进到离匈奴阵地二里的地方才停下来。李广又命令说：“都解下马鞍，原地休息。”手下的骑兵焦虑地问：“敌人众多，而且离得很近，万一有事，我们怎么办？”李广答：“那些匈奴人是预计要我们往回走，然后好来追杀，现在我们偏要解下马鞍表示不走。”果然匈奴骑兵未敢出击。这时，胡人方面走出一个骑白马的将领，试图监护他的兵，李广立即上马，与十几个骑兵，驰马奔射，杀死了白马将，然后又回到原处解下马鞍，命令士兵都纵马而卧，等到天快黑了，胡兵始终感到很奇怪，不敢出击。半夜时

分，匈奴人担心埋伏的军队要夜袭他们，于是全部撤离。第二天清早，李广带领百余人，平安返回大军。

3. 饥饱的真真假假

祖逖的大将韩潜与后赵的大将桃豹两人的军队分别占据了陈川故城，互相对峙，不分高下已40天。

祖逖用布袋装上米1000多人去送给韩潜，又叫几人担着米袋故意在道上歇脚。桃豹的士兵出来驱赶，担米的人立即弃袋逃走。桃豹的士兵久已缺粮挨饿，他们见此情景以为祖逖这边粮食充足，兵士又多，大为恐惧，夜间，桃豹的部队就逃走了。

宋檀道济讨伐魏国，多次获胜，攻到历城。魏国军队派轻骑兵跟踪监视于道济大军的前后，他们焚烧周围村镇的谷草，道济军队粮草用尽准备撤回。有些偷偷逃到魏军投降的士兵，报告了军情，于是，魏国军队就紧紧追击宋军，宋军恐惧异常，眼看要遭到溃败。这时道济就在当夜大声唱着斤两的筹码来量沙子，并在表面用少量的米覆盖着。到了早晨，魏兵见到大堆粮食，报告说，道济的军粮充裕。于是认为那些投降的士兵是在说谎，别有用心，把他们立即杀掉了。道济趁魏人迷惑之时，全军安然返回。

岳飞曾奉宋高宗之命，招抚岭表一带的曹成。曹成不服从，岳飞上奏给皇帝说：“群盗力量强大，就会肆意横行。力量削弱了，才有可能接受招安。如果不用暴力加以围剿，而希图通过谈判来招降，是不容易的。”奏后，岳飞率兵进入岭表地区，恰巧抓到曹成派来的间谍，于是把他捆在岳飞帐篷前。岳飞出了帐篷去调遣大军的粮草，一个官吏向他报告说：“粮食已经吃光，怎么办？”岳飞故意大声说：“那么准备返回茶陵吧！”过了一会岳飞回头看了这个间谍一眼，假装很失意的样子，跺着脚走进帐中。同时暗暗命令手下，设法让间谍逃走。岳飞估计间谍回去报告后曹成一定要来追击。就下令立即开饭，饱食为度，然后迅速行军绕过山岭。不到大亮，已逼近曹成的堡垒。曹军出乎意料，乱作一团，惊呼：“岳家军到了！”岳飞乘乱大破曹军，一连夺取了很多险关隘口。曹成途穷力竭，岳飞这时说：“现在可以招降了。”

4. 刘鄩用草人欺骗李存勖

公元915年，梁军刘鄩与晋王李存勖战于魏县（今河北魏县）。刘鄩见晋王将主力军都调到魏县，晋阳（今山西太原）必然空虚，便决定将部队秘密地开走，去偷袭晋阳。

为了避开晋军的视线，刘鄩想了一个“以假乱真”的妙计。

刘鄩驻地四周均有城墙。平时士兵们总是打着旗子在城墙里面来回巡逻，李存勖官兵远远望见城墙上巡逻的士兵，就知道城中刘鄩军还在。刘鄩依此用计，他令人把毛驴牵到城墙上，训练毛驴像士兵一样走动。又让士兵用草扎成草人，绑在驴背上，又在草人身上插好旗帜，毛驴驮着草人在城墙上来回走个不停。晋军从远处望见城墙上的旗帜还在不停地移动，不加怀疑。刘见晋军没有发现破绽，便把人马一个不留地撤走了。

晋军看见城墙上旗子动，而城里却很寂静，看不见一个人出来，李存勖感到事情不妙，对部下说：“我听说刘鄩用兵，一步百计，这里必然有诡计。”说完，便派人去侦察，这才知道刘鄩已走两天了。

5. 女扮男装，真假难辨

韩氏，是保宁的民家女子，元末红巾军部将明玉珍在蜀地起事，韩氏担心被明玉珍的队伍抢去，就女扮男装顶了别人的名字去从军，结果被调去征

伐云南，往返七年没人知道韩氏是女的。虽然同在部队，一起吃住，但没有人发觉。后来遇到她叔父，叔叔一见到她大为惊异，周围的人才知道韩氏原来是个女子，于是叔叔把她带回了四川。当时人们都称她为女中豪杰。

黄善聪是明代应天府淮清桥的民家女孩，12岁时母亲就死了，这时她的姐姐已经嫁人，只有父亲以贩卖线香为业。父亲可怜善聪年幼孤单，就叫她穿男孩子的衣饰，带着她在庐州、凤阳一带流浪了几年，最后父亲也死了。善聪就假说自己名叫张胜，自己干活谋生。有个跟她年龄相仿的人叫李英，也卖香，李英从金陵来，不知道善聪是女孩子，就约她作伙伴，同吃同住一年多，善聪总是说自己有病，从未脱衣袜，夜里才解大小便。明孝宗弘治辛亥年正月，她与李英一起回到南京，那时她已经20岁了。善聪还是男子打扮去见姐姐，见了面就喊姐姐。

她姐姐说：“我根本就没有弟弟，你怎么来见我呢？”善聪笑着说：

“小弟就是善聪啊！”于是哭着告诉姐姐自己的经历。姐姐听后大怒，而且责骂她：“男女在一起食宿，太玷辱我家的名声了。你自己说你是清白的，可是谁相信呢？”因此要把她赶出去，不肯收留她。善聪非常气愤，哭着发誓说：“妹妹身子如果真是不干净的话，死了也就算了。我一定让你明白我的身子是清白的，这样才能使你明白我的心！”姐姐的邻居是接生婆，姐姐就叫她来检查一下，善聪果然仍是处女。姐姐这才和善聪拥抱恸哭，并表示为她换去男装。过了一天，李英来看望善聪，想再约她一同外出，李英见善聪忽然变成了一个女子，大为惊讶，问明情况后，他若有所失，闷闷不乐地回去了。他恨自己过去那么粗心愚笨，竟一点也没有发觉。李英母亲认为善聪很贤惠，就为儿子向善聪求婚。善聪不愿意，她担心别人怀疑，亲戚邻居都来劝说，善聪痛哭流涕，不嫁李英的决心更大了。此事流传很广，人们都把它当成希奇事。官府听说后，就帮助李英送聘礼判李英与善聪结为夫妻。

6. 第二次世界大战中的替身领袖

赝品元首希特勒

替身最多的是希特勒。这个燃起战争烈火的恶魔，贪生怕死，于是，盖世太保以希特勒为范本，炮制了三十赝品来当替死鬼。

这三个人经过化装整容专家的刻意修饰之后，不是特别熟悉希特勒的人，在一二十米之处是很难分辨出真假的，替身的主要工作是代替希特勒乘车巡行，检阅部队，或参加不需要演说的游行集会。当然，如果临时急需，而场合又不太重要，他们中的一人可以代替希特勒发表简单的演说——也的声音和希特勒极为相似。

三个替身分别轮流在柏林、慕尼黑和贝希特斯加登值班。没有人知道他们的真名实姓，只知道他们的代号“第一”、“第二”和“第三”，并分别有自己的绰号“小威利”、“老俾斯麦”和“布齐”。三人中，只有布齐曾经在慕尼黑代主人受过。那一天，慕尼黑的‘褐衫党’党徒们举行集会，照例要接受元首的检阅。整个马司米连大街上成了彩旗和鲜花的海洋。狂热的党徒们声嘶力竭地呼喊“万岁——希特勒”……站在敞篷汽车上的“元首”神情激动，不断地向人们挥手致意，当检阅车队行进到国家戏院附近时，只见“元首”突然浑身一震，脸色变得雪白——布齐的肩部中了一枪，从伤口

汨汨流出的鲜血很快浸透了前衫。但布齐并没有倒下，只是身子晃了一晃，随即神态自若，挺立如常，一直坚持到检阅结束。由于行刺者的枪上装有‘消音器’，所以，除了同车的人，谁也不知道‘元首’受了伤，为此布齐曾受到希特勒的嘉奖，并得到了一次假日和 5000 马克的奖

替身们的活动都由盖世太保操纵控制。行动计划、行走路线、活动时间等等都有严密的部署。即便如此，也有忙中出错的时候。一次，希特勒去巴伐利亚会见纳粹党的另一负责人，同时，有一个替身被派往法兰克福。结果，慕尼黑和法兰克福的新闻机构，同时报道了希特勒在当地公众面前出现的消息，世界舆论一片哗然，搞得希特勒非常狼狈。当然，元首是不会错的，错的是他的党徒，有三十高级盖世太保为此而倒霉。

替身们待遇丰厚，生活非常优裕。但是，他们失去了人生最宝贵的自由。他们的一言一行都受到严密的监控，不可多说一句话，不可多走一步路，见不到亲人，也没朋友，几乎完全与世隔绝，最多只能和希特勒的佣仆们厮混。

双簧领袖斯大林

表演最优秀的恐怕要数斯大林的替身，他就是在乌克兰工作的会计师叶夫谢伊·卢比茨基。经过整容和培训，半年后卢比茨基首次作为“领袖”出现了。那是一次与苏格兰矿工会见，这个代表团的成员都没有见过真斯大林，而假斯大林的表现非常精彩，一举一动与真的维妙维肖，举手投足，俨然一位真正的领袖。不要说矿工代表们未能看出真假来，即使是翻译和克里姆林宫的工作人员也没有看出任何破绽。

斯大林由于猜忌心很重，往往事必躬亲，但在下属面前，他总不能太随便。而一丝不苟，正襟危坐，又毕竟太累。于是，他就和卢比茨基演起了双簧：他让替身坐自己的椅子上，一本正经地听取叶若夫等人的汇报，而自己则躲在相邻的房间里悠哉游哉地听隔壁戏。

卢比茨基经常作为‘领袖’出现在剧院、广场，站在列宁墓上检阅节日游行队伍，接受人们对领袖的欢呼与敬仰，也经常在克里姆林宫接受人们的拜访。不过拜访假斯大林的人事先都得到告诫：不得向领袖提问题。结果，没有人能怀疑站在他们面前的竟是假斯大林。甚至服务的工作人员中也没有对假斯大林产生过任何怀疑——谅他们也不敢！只有莫洛托夫、卡冈诺维奇、马林科夫等斯大林最亲近的人才知道那是冒牌货。

卢比茨基后来住在杜尚别，一直活到 1981 年才去世。

真假委座蒋介石

替身中，官阶最高的是蒋介石的替身何云。他曾是浙江省警察局局长。当时四川、贵州一带，军阀割据、匪乱四起，为了加强对这一带的控制，蒋介石决定入川视察。为了确保安全，侍从室主任陈立夫征得蒋介石的同意，决定给他找一个替身，以转移视线，迷惑刺客。陈立夫要求何云必须尽快熟悉蒋介石的生活习性、言谈举止，不得有半点疏忽。简单地模仿，对于悟性颇好的何云而言，并非难事。何况委员长自己也十分配合何云的工作，经常让何云出入自己的办公室，以便于观察仿习。有时蒋介石还放下手头的工作，和这位同乡聊聊大。惟一使何云为难的是说话。因为，蒋介石的那口乡音浓

重的官话实在难学。所以，何云总是尽量避开“金口”。

在四川重庆，白天，同刘湘等人共商军国大计的是蒋介石；夜晚，留在宾馆里顶替蒋介石睡觉的是何云。

蒋介石对何云的表现十分欣赏，回到南京后，对他恩宠有加：不仅给予优厚的生活待遇，而且给他加官晋爵，戴上了军委会少将参议的头衔。从此，在一些不重要的公开场合，诸如礼仪活动、剪彩、合影之类，何云常常作为“委员长”出席。抗日战争中，作为假委员长的何云曾经在家乡有过一回大快人心的表演。

1938年春夏之交，日伪军在已经沦陷的江浙烧杀抢掠，无恶不作，汪伪官吏也乘火打劫，鱼肉乡民。一天，淳安县的地方士绅奉命来到县府大堂，伪县长以支持“大东亚圣战”为名，向士绅们敲诈勒索。正在这时，只见几个威风凛凛的人旁若无人地径直走上大堂。伪县长正要发作，猛然发现为首者正是“委员长”，这一惊非同小可，不觉双腿一软，“扑通”跪倒在地，涕泪交流地哀求“委员长”开恩饶命。

假委员长义正辞严，告诫伪县长不要忘了自己是中国人，要他改邪归正，少做伤天害理之事。伪县长磕头如捣蒜，趴在地上连连称是。

抗战胜利后，何云回杭州定居，从此赋闲在家，再未担任公职。国民政府专门公布了他的少将军衔，以示敬重。

第二十八用间计

一、计源与注评

《孙子兵法》13篇，最后一篇即“用间篇”。孙子说：“用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。”孙子说，如果五种间谍计都巧妙使用起来，就使敌方摸不到规律而无从应付，这就是所谓神妙的道理，是国君制胜敌人的法宝。

孙子所说的五间具体内容是什么呢？所谓因间，是指利用敌国乡里的普通人做间谍。所谓内间，是指收买敌国的官吏做间谍。所谓反间，是指收买或利用敌方派来的间谍为我效力。所谓死间，是指故意散布虚假情况，让潜入我方的间谍知道而传给敌方，敌人上当后往往将其处死。所谓生间，是指派往敌方侦察后，再返回报告敌情的人，可以说，孙子是人类史上第一位间计理论家，而《用间篇》则是我国乃至世界上最早、最完整的一部论述间谍理论的书，更是古今中外众多间谍理论著述中最有影响的一部。此后，《文韬》、《百战奇略》、《间书》等，进一步丰富了间谍理论。

《李卫公兵法》在谈到用间计时，把离间单列出来。”历观古人之用间，有间其君者，有间其辛者，有间其能者，有间其助者，有间其邻好者，有间其左右者，有间其纵横者。”大凡离间计使用比较成功的，多是较好地利用了敌人阵营内的矛盾与裂痕。

用间计，是人类社会中阶级斗争、利益争夺的一条隐蔽战线，是一个听不见枪炮声而错综复杂且激烈斗争的战场。时代进步到今天，用间计已是公开的秘密，各国的政治、军事、经济及科技、文化等领域，都相应地建立起用间与反间的情报机构，投入了大量的人力与物力，这是一场特殊的战争，我们必须高度警惕。

二、事实凡例

1. 王敖离间赵王

公元前231年，秦王政斥逐了相国吕不韦，亲自掌握了国政，加紧策划灭亡六国的战争。根据当时六国的具体情况决定先打兵弱易攻的韩国，再攻赵、魏；灭了三晋之后，举兵攻楚，打败了楚，再收拾燕、齐。但是，当时韩国已纳地为秦东藩，赵国也入秦“置酒”。为了师出有名，便改为先攻魏国。在发兵攻魏的同时，派王敖对魏王说，秦国大兵压境，魏国危急万分，你为什么不把邺地割给赵国，让赵国帮助你抗秦呢？魏王担心赵王不干，王敖假称自己和赵王宠臣郭开是老朋友，他可以通过郭开使赵王同意。魏王于是便让王敖带着国书去赵国交涉割让邺郡三城，请赵出兵抗秦一事。王敖到赵国用3000两金子贿赂了郭开，赵王果然答应了魏王的请求。当赵王派军队去接受魏国的割地时，秦军便向邺地发动了攻击。这样，秦军便与赵军干了起来。赵军哪里是秦军的对手，秦军连破九城。众臣建议赵王起用名将廉颇抗秦，由于郭开从中作梗，使廉颇不复见用。当秦军进逼邯郸时，赵王不得不调用守边的名将李牧。但此时，郭开又接受王敖的7000两金子。依照王敖之言散布谣言，说李牧暗地与秦言和，商定破赵之日在代地称王，离间李牧与赵王的关系。赵王信以为真，便将李牧杀害。秦军见劲敌丰牧破除，加紧攻城，大败赵军，俘虏了赵王，灭了赵国。

2. 周瑜使反间计与蒋干盗书

反间计，可以说是以军事信息为武器进行的一种情报战。据《三国演义》

描写，周瑜在赤壁大战准备阶段曾估计曹军从北方来，不习水战，是其一短。可是，当他亲自乘船窥测敌情时，发现曹军设置水寨，竟“深得水军之妙”。周瑜一问左右，才知曹营的水军头领原来是请熟水战的荆州降将蔡瑁、张允。大凡以劣胜优，都需扬长击短；而要扬长击短，就须防敌变短为长。所以周瑜暗下决心，“吾必设计先除此二人，然后可以破曹”。

真是无巧不成书。正当周瑜绞尽脑汁设谋定策之际，蒋于这条鱼却主动上钩来了，他奉曹操之命来说降周瑜。周都督非等闲之辈，他一眼就看出了蒋干的来意：一是说降，二是刺探军情。这后一个目的，正好是东吴传递假情报的机会。于是，周瑜顺水推舟，布置了一个“醉酒吐真言”的假象，并在帅案上放了一封伪造的蔡瑁、张允的请降书。蒋干说降无望，自然对这一重大情报视为珍宝，不然又如何向曹操交差呢？人都有这样一种心理，大道来消息，常会提出疑问，对于小道消息，反而坚信不疑；公开得到的情报往往不以为然，秘密偷来的东西，却认为确实可信。正是这种心理，使反间计屡屡成功。

当然，周瑜这次使用反间计的成功，也是多方面因素促成的。因为像伪造书信这样的假情报，瞒过蒋干还比较容易，但要瞒过老谋深算的曹操并非易事。然而事出有因，蔡瑁、张允这两位降将，在曹操的心目中本来就是“谄佞之徒”。曹操对这二人充满憎恶之感，只是因曹军不习水战，才暂时留用了二人。另外，再加上曹操早就疑心蔡瑁、张允怠慢水军训练，不够效力。因此一看蒋干盗来的书信，更当机立断，将蔡瑁、张允立刻处死。后来，虽然曹操很快意识到中了周瑜的计策，但悔之已晚，为了照顾面子，只好将错就错，吃了个哑巴亏。在这里，演义所坚持的艺术的真实，是和历史的真实已高度相统一。

从《三国演义》的叙述来看，蔡瑁、张允的被杀，使曹操失去了得力的水军指挥，为周瑜扬长击短，以劣胜优创造了一个重要条件。

3. 韦孝宽施死间计除斛律光

南北朝时，北周武帝有位大将叫韦孝宽，善于用间。不论是他派遣到北齐的间谍，还是他从北齐收买的间谍，都很尽职。北齐有位战功卓著的将军叫斛律光，号称明月，能征善战，英武可畏。韦孝宽为了除掉这个敌手，先叫参军曲严编造歌谣：

“百升飞上天，明月照长安。”“高山不推自溃，榭树不扶自竖。”这里的升，原指旧时容量单位，十升等于一斗，十斗即一百升，等于一斛。歌谣中的百升，影射斛律光的斛字。北齐王姓高，歌谣中的“高山”，影射北齐王；“榭树”影射斛律光。这两句歌谣的意思是说：斛律光将要当皇帝，北齐王就要垮台了。

韦孝宽令间谍们把写有这些歌谣的传单，散发到北齐的京城邺（今河北临漳）。当时任北齐宰相的祖孝，恰与斛律光有矛盾。祖孝见了这些传单，又添枝加叶渲染扩大，并让小孩子在大街小巷传唱，传得满城风雨，然后将情况汇报给北齐的后主高纬。后主不辨真伪，怀疑斛律光要造反，立即下令杀了斛律光。

4. 岳飞使反间计除刘豫

公元1130年，金人在大名府（河北大名南）封宋朝的投降官员刘豫做大齐皇帝。以后刘豫多次配合金人攻打宋军，成为宋军北代的最大障碍。宋将岳飞认为，要想拒逐金兵，必须先除去刘豫。他了解到刘豫与金将粘罕狼狈

为奸，金国元帅对此十分忌恨。于是就想利用敌人的矛盾来铲除刘豫。恰好宋军捉到一个金兀术派来的间谍，岳飞便故意将他装作是自己派出去的人员，责问他说：“你不是张斌吗？前些日子派你送信给刘豫，要他设法把金兀术引诱出来。不料你竟一去不复返。以后我又派人去联系，刘豫已经答应到冬天把金兀术引诱到清河（江苏淮阴东大清河口）和我共同夹击。你为什么不把信送到呢？”间谍怕岳飞杀死他，也就顺水推舟，冒认张斌，岳飞要他再给刘豫送信，信中叙述谋杀金兀术的事，封成蜡丸。然后嘱咐间谍说：“我饶恕了你，这回你一定要守秘密，把信送到。”这个间谍以为既保住了性命，又窃得重要情报，好不欢喜。回到金国，马上把信献给兀术。兀术一看，勃然大怒，立即撤消了刘豫的皇帝名号，并把他充军到临潢（今内蒙古自治区西林县），宋朝一个逆敌就这样被除掉了。

5. 皇太极使离间计，袁崇焕遭害

明朝大将袁崇焕死于满清皇太极之离间计，乃是自毁长城，加速了明王朝的灭亡。在明王朝危亡的紧要关头，袁崇焕戍边七载，先后大败后金汗努尔哈赤及皇太极，取得宁远（今辽宁兴城）大捷和宁（远）锦（州）大捷，稳定了辽东防线，鼓舞了明朝军民抗击后金军的信心。后因遭阉党魏忠贤的诬陷，罢职归乡。公元1627年朱由检（即崇祯帝）继位后，起用袁崇焕为兵部尚书兼右副都御史，督师蓟、辽，兼管河北、山东的军事防务，并赐给袁崇焕一把尚方宝剑，给予他先斩后奏的大权。然而，崇祯帝是一个好大喜功、刚愎自用而又生性多疑的人。当袁崇焕于次年六月用尚方宝剑杀了私通敌国、为非作歹、不听军令的总兵毛文龙之后，崇祯皇帝就开始对袁崇焕产生了怀疑。

崇祯二年（公元1629）十月，后金兴兵攻明。皇太极由于畏惧袁崇焕，不敢直接进攻锦州，他避开山海关防区，绕道蒙古边地，袭取龙井关、大安口，进逼北京。袁崇焕闻警，立即挥师入关，他自率几千名骑兵，昼夜急驰，抢先赶到北京城下，并在广渠门外击败皇太极部的进攻。

正当袁崇焕千里驰援、大战后金之际，魏忠贤余党温体仁为首的一伙奸臣，乘机重弹“议和通敌”的老调，诬陷袁崇焕“纵乱拥兵”，“引敌胁敌，将为城下之盟”。明朝廷的一伙阉党余孽则重金贿赂一些不明真相的文人墨客编写小说，绘声绘色地在京城内外大肆散布袁崇焕是“汉奸”，勾结后金反明云云。这些进一步加剧了崇祯皇帝对袁崇焕的怀疑。当袁崇焕困兵马疲劳而要求入城休息时，他断然予以拒绝。

皇太极获知明朝廷中的上述情况后，便决定施行反间计，以达到用明朝皇帝之手杀掉袁崇焕的目的。为此，他故意引兵撤退，同时让明军降将高鸿中在囚禁两个明朝太监的屋外对看守人员说：“你知道我军为什么退兵吗？这是因为皇上和袁巡抚订了密约，看来，占领北京的大事很快就要成功了。”尔后，又故意让两名太监逃走。逃回城里的太监立即向崇祯皇帝报告。已对袁崇焕疑心重重的崇祯皇帝一听到太监的告发，更加深信不疑，马上以召见为名，把袁崇焕逮捕下狱。袁崇焕的部将祖大寿等人，为抗议朝廷逮捕主帅，自率部离京辽宁远。身陷囹圄的袁崇焕时刻以国家安危的大局为重，在崇祯皇帝的恳请下，亲笔手书祖大寿等全体官兵，要他们听从朝廷命令，团结一心，坚持抗主，决不能因为他个人生死而轻举妄动，千万不要危害抗金大业。祖大寿等全体官兵被袁崇焕的信感动得失声痛哭，当即回师入关，期望能用奋勇杀敌之举来保全他们主帅的性命。

但是，一意孤行的崇祯皇帝在后金军撤离北京后，不顾广大明军将士的强烈呼声，竟在崇祯三年（公元1630年）八月十六日，以“谋叛”的罪名，将袁崇焕残酷地杀害了。直到清朝中期官修的《明史》问世之后，编史者从清人的历史档案中，发现了皇太极施离间计的原始记载，至此袁崇焕的冤案才真相大白。历史学家评论此事说：“崇祯帝自毁长城也”，“自崇焕死，边事益无人，明亡徵决矣”。

6. 王柏施“生间”计巧获蒋介石策划偷袭中共中央的情报

1948年10月蒋介石飞抵北平，策划了偷袭中共中央的行动。打入军统北平站的我方情报人员王柏（原名王敬贤）侦获了这一机密情报，从而使蒋的阴谋破产。赵立中著《反叛》一书披露了这一过程。

蒋介石在中南海的一个极秘密的地点召开了一次只有四五个人参加的军事会议。这件事引起王柏的注意，可是，这次会议，参加保卫工作的人员只到来士成这样的军统北平站的中层干部为止，其余人员，都在中南海内外的其它地方警戒。王柏连开会的具体地点、参加会的人到底是谁也不知道，他的任务是负责守卫中南海西门，他只知道从西门开进去三辆军用吉普车，车内是什么人，他看也没看到。王柏受命在会议结束之前，不得离开岗位一步，他知道这次会可能有什么机密的决定，可是他无计可施，只好在脑子里不断推想，想来想去自己也觉得不得要领。他突然想到，蒋介石不是从这个门进去的，这可以肯定，因为他这几日从不走这个门而且他也不坐吉普。西门戒备这么严显然开会来的其他人是从这个门进的，从车子的牌号上可以辨认出来，刚才我为什么没有注意车子的牌号呢？会开完了之后王柏轻易地从车子的牌号上认出，一辆是整编十三军的车子，一辆是暂四军骑兵师的车子，另一辆只记下了牌号，不知道是哪部分的车，但可以断定这是驻在离北平较远的部队的车子，凡驻在北平城内和附近的部队番号、汽车牌号他早已熟记在心。

这个会议开完，蒋介石坐飞机离开北平，北平站的特务们这才松了一口气。当晚，来士成对王柏说：“这两天把咱们折腾的！走，傍晚我做东，咱哥俩乐乐去，你说上哪儿？点个地方。”二人晚间来到鸿宾楼饭庄，因为是老主顾，不难在楼上开一个单间。酒过三巡之后王柏吐了一口鱼刺说：“暂四军那个郝麻子，不知为什么冲我吐了一口痰，差点弄脏我的衣服，这个西北土耗子，一脸的倒霉相，竟然混上骑兵师长！傅作义八成是瞎了眼。”话是淡淡的。从哪个方面听也不过是一句牢骚加玩笑。可是王柏自有深意，他故意把参加这次机密军事会议的郝麻子点出来，而且带着那么一种调侃的口气，是有意降低这次会议的神秘气氛，好像这次会根本就算不了什么，更谈不上什么重要。“我也看西北军这帮子人不顺眼，张嘴就是妈拉个巴子，还喷出一嘴的臭蒜味，军容也是稀里歪斜，哪有咱们十三军、青年军精神。”来士成顺着王柏的话茬说。

原来傅作义以华北剿匪总司令的头衔，负责指挥的军队，除了他的老班底，还有在华北的蒋介石嫡系部队，如十三军、青年军等。这帮军统特务自然属蒋介石的嫡系，而视傅作义从绥远带来的西北军为外甥，平时也少不了背地里挖苦他们。

“我要是十三军军长，开会时就坐他们远远的，免得呛死。”王柏又点出十三军军长。“唉，话不能这么说，这次会，就五个人参加，除了老蒋和傅作义，就是十三军军长、郝麻子，还有一个骑兵旅长，说明委员长挺器重

这几位。说不定会有什么机密任务。”果然，来士成随口就泄露了军机。可是王柏不能把自己最感兴趣的事露出来。

“唉，委员长开个会，他妈军界要员都不来，这叫什么事？”王柏叹气道，似乎他的酒喝多了。“嘿，你怎么糊涂了？什么军界要员不来？让他来，谁敢不来？这是一次小规模会议，可能只要这几支队伍去行动。”“屁，我不信。三个半骚人马，能干个屁，傅作义那狐狸跟咱们不是一条心。”

“嘿，我说你啊，死不开窍，要是他妈去搞偷袭什么的，人多了成吗？”“喝酒，喝酒，别扯淡了，偷个屁！偷个娘们还差不多，北平城的东西，越来越不行了，就拿这鸭子，早先什么样？现在你尝尝，这他妈也叫名字号里做出来的东西！”

其实王柏一听偷袭两个字，心里激灵一下，他忽地一下全明白了，蒋介石亲自部署？只有这几个人参加，要干什么？偷袭？对，肯定是这么回事，十三军是美式装备的机械化部队，再配上一个骑兵师，一个骑兵旅，这点人马够了，足够了。

王柏装疯卖傻他说出一片酒话，他不能再逗来士成说下去，再说下去，他就会回过味来的。第二天，王柏立即给上级传送了一份情报：

据悉，敌军以十三军为主机动部队最近有所动作，估计目标是偷袭党中央所在地，请上级注意，十万火急！

7. “茶花女”做间谍，希特勒制造原子弹的梦想化为泡影

主演过《茶花女》、《安娜·卡列尼娜》的瑞典女影星葛丽泰·嘉宝，在世界电影史上，作出过重大贡献，饰演过许多成功的艺术角色，一生主演了10部默片和4部有声影片，曾四次获得奥斯卡提名，一次获特别奖。嘉宝在《茶花女》中的表演自然流畅，恰如其分，她拥有一大批狂热的崇拜者。

可是，很少有人知道，这位演技精湛的“国际影后”，曾经做过间谍。在嘉宝从影生涯中，曾在几部影片中扮演过女间谍的角色，演得柔中有刚，坚贞不屈。也许正是她在银幕中的间谍形象，引起了盟军情报部门的注意，在第二次世界大战刚刚爆发时，便吸收她参加地下抵抗运动，并任命她为情报部门的军官。嘉宝也不负厚望，充分利用自己广泛的社会关系，以及拥有一大批影迷（其中包括德军中的崇拜者）的有利条件，在西欧建立了一个庞大的情报网。在嘉宝的行李箱中，就有一架先进的发报机。有一次，在通过德军占领区时，她的发报机被德军查出，正当危急之时，刚好遇上了一位嘉宝的狂热崇拜者，他是负责这个哨所的德军军官，竟把嘉宝一行人放行，使影星逃过了劫难。

嘉宝在从事反法西斯间谍工作中最大功绩，是她使希特勒制造世界上第一颗原子弹的梦想化成泡影。当时正值第二次世界大战后期，德军节节败退，气急败坏的希特勒孤注一掷，利用丹麦核物理学家波尔博士的研究成果，加紧制造原子弹，企图挽回败局。盟军得到这一情报，立刻命令嘉宝劝说波尔博士，逃离德军的魔掌。嘉宝写了一封密信，晓之以理，动之以情，规劝波尔。这封重要的信件，通过秘密渠道到了波尔的手中。波尔博士认识到自己的错误，在盟军情报人员的指点和帮助下，潜逃到英国，使希特勒的梦想彻底破灭。这段史实，在国影片《无畏者》中得到了真实的展示，而影片中的女主角，就是以嘉宝为原型而塑造出来的。

8. 陈云、潘汉年登一则“小广告”，挫败国民党特务陷害周恩来的离间计

国民党特务张冲当年一手炮制了《伍豪等脱离共产党启事》——世人简称“伍豪启事事件”，阴谋陷害周恩来。

1931年4月25日，顾顺章叛变投敌之后，周恩来在陈云、聂荣臻等的协助下，立即采取紧急措施，使局势转危为安。接着，向忠发又于6月22日被捕叛变，周恩来在陈云、康生、潘汉年的协助下化险为夷。敌人深知粉碎他们阴谋的真正组织者是周恩来，恨之入骨，乃于9月1日下令“悬赏通缉”周恩来等，继而又于11月底在上海各报刊登《顾顺章悬赏缉拿杀人凶手周恩来紧急启事》，企图用金钱收买叛徒告密。但这些均告无效。于是乃于1932年2月刊登出伪造所谓《伍豪等脱离共产党启事》，目的是想在我党广大党员和工人群众中造成思想混乱，使我党涣散解体。而这一“启事”就是由张冲和黄凯合谋伪造，由张冲执笔，黄凯派人送上海各报刊登的。张冲是国民党特务，是CC派的主将，他当时在上海的主要任务是对付共产党，而其中最主要的目标就是对准周恩来。

这件“启事”落款者计243位，均为顾顺章等叛徒提供，多数是中共中央、各省市地下机关的负责人，想登报声明吗？必然落入敌人预伏的圈套；听之任之吗？中央必然对周恩来等失去信任，甚至因误会还会引出更为严重的政治事件。在张冲看来，的确是给中共、给周恩来出了一道十分难解的题。换言之，他是借用“离间计”使中共自己除掉周恩来。

但是，张冲的算盘打错了，早在张冲炮制这则伪造“启事”两个多月以前，即1931年12月上旬，周恩来根据党的决定撤离上海，经福建进入苏区，于12月底到达瑞金。足见周恩来根本不在上海，这则“启事”是伪造的。可是周恩来在国共两党——乃至全国诸地方实力派、各界社会贤达之中是有着相当影响的领袖人物，必须采取措施，反击国民党这别有用心造的谣污蔑！

而中共中央又把这一重任交给了陈云、康生、潘汉年为首的“中央特别委员会”。主要承办者是潘汉年。对此，中共党史专家多年之后作了如下的记述：

1932年2月20日，党在上海散发了反击国民党反动派的传单。这一传单由中国共产党江苏省委宣传部署名，题为《反对国民党的无耻造谣》。传单指出：“最近在《时报》、《新闻报》各反动报纸堆中所刊登的伍豪等243人脱离共产党的广告，就是帝国主义走狗国民党无耻造谣的一例。”……

2月20日……几经交涉后，终于在《申报》馆总经理史量才、顾问陶行知的支持下，同意用广告处的名义在报上公开答复：“伍豪先生鉴：承于本月18日送来广告启事一则，因福昌床公司否认担保，手续不合，至未刊出”……正如陈云在1972年6月13日指出的：“当时临时中央设法登了一个小广告，用广告回答伍豪先生的方式，间接说明伍豪有一个否认并揭穿国民党造谣的声明，但因为保人关系，不能登出。这个小广告使白区和全党同志知道国民党的阴谋，不受其欺骗。”

2月27日，在上海出版的党报《实报》第11期上，刊登了党所代写的另一《伍豪启事》……同期《实报》还发表了题为《国民党造谣污蔑的又一标本》的文章。文章指出：“疯狂的白色恐怖，以卑鄙的造谣，……假借伍豪同志的名义来污蔑伍豪同志（共产党的领袖之一）、污蔑中国共产党。”

接着，党还采取了更加明确有力的公开辟谣措施，以周恩来的另一别名周少山名义，请法国律师巴和代登启事以否认伪造启事……这一启事公开刊登后，便在党内外进一步澄清了问题。

1932年2月，在中央革命根据地，也曾以中华苏维埃临时中央政府主席毛泽东的名义，发布中华苏维埃临时中央政府布告……“事实上伍豪同志正在苏维埃中央政府担任军委会的职务，不但绝对没有脱离共产党的事实，而且更不会发表那个启事里的荒谬反动的言论，这显然是屠杀工农兵士而出卖中国于帝国主义的国民党党徒的造谣污蔑。”

张冲陷害周恩来的阴谋没有得逞。但是他万万不曾想到，35年后，江青却把它当作打倒周恩来的一张王牌，前后持续达七年之久。在《伍豪启事》案中，毛泽东讲了公道话，陈云为澄清事实做了专题发言，即使康生也批道：“这完全是造谣诬蔑。”

第二十九 贿赂计

一、计源与注评

《左传·昭公六年》：“乱狱滋丰，贿赂并行。”《左传·襄公十年》：“今自王叔之相也，政以贿成，而刑放于宠。”凡是用金钱、财物收买别人，进行不正当活动的行为，谓之贿赂。

贿赂计，可以说源远流长，它比战争来得更早，自从人类产生私有制后，生产有了剩余物资，部落间为了争夺财富或生存空间，行贿就已有之。阶级、民族产生后，人类战争连绵不断，随之而来的贿赂计层出不穷，不管是收买敌方的官吏作内间，还是利用敌方派来的间谍为我所用，往往与用金钱、财物收买分不开。否则，施计的企图难以达成。公元前200年，匈奴南犯，汉高祖刘邦亲自出马同匈奴对敌，被冒顿单于围困于白登山（今山西省大同东）。刘邦采用陈平之计，送厚礼给冒顿的妻子阏氏，请她帮助解围。当汉朝使者把黄澄澄的金子、亮晶晶的珍珠放在阏氏面前时，阏氏已经动心。接着，使者又取出一幅美人图来，对阏氏说：中原皇帝恐怕大王不肯退兵，准备把中原的头号大美人献给大王，这美人图是先拿来给大王看看样子的。阏氏暗暗吃醋，忙说，这用不着，我请单于退兵就是了。当天晚上，阏氏说通冒顿，下令部队网开一面，于是，刘邦安然逃出重围。这是通过用重金收买内间解危的成功史例。

时代发展到今天，贿赂已遍及政治、经济、文化等各个领域。在商战中，贿赂已成为“常规武器”，1995年10月12日，美国商务部向国会提交的一份报告说，部分地是因为外国竞争者行贿，美国公司失去价值360亿美元的国际合同。报告援引了数以百计的例子，说明美国公司因竞争行贿以及有关国家政府的出口鼓励措施而失去了有利可图的合同。在公开发表的报告总结中，商务部说：“这样的做法普遍存在，而且越来越常见。”在政治、经济领域，“权钱交易”的贿赂已成为当今世界的一种“灰色癌症”，在封建时代如卖官鬻爵和私吞税款早已司空见惯，就是到了在自由竞争基础上建立起来的资本主义民主制度和公共监督机制下，贿赂也像癌症毒瘤一样蔓延滋长，从而助长贪污腐化之风，侵蚀掉大量的社会财富。遏制直至消除贿赂这一“灰色癌症”，建立严格的规则和强大的监督机制，是廉政建设的一项重要课题。

二、事实凡例

1. 曹琨贿选总统

直系军阀头子曹琨，对总统、副总统的主座馋涎欲滴。1918年段祺瑞当总理时为了拉拢曹琨，许愿让曹琨当副总统。于是由北京政府拨150万元军费给曹琨当竞选费用，规定了每张选票2000元，这是银元，价格不低，很多议员都已动心。但是投票前夕，发生一件意外的桃色新闻，有一张小报刊登消息说，曹琨花了120万银元娶了一个唱戏的女子做小老婆。这一下，议员们吃醋了，发觉自己的身份才值那戏子的1/50，大家决定不投曹琨的票。尽管段祺瑞出动了大批警察和多辆汽车到外去抓议员来投曹琨的票，结果还是有很多议员没有抓到，不足法定人数，曹琨的副总统没有当成。从此曹琨与段祺瑞分裂，后来便发展成直皖战争。

曹琨打赢了，这下胃口大了，反而想当总统了。于是他进行了大规模的贿赂。贿赂议员的钱从哪里来呢？曹琨的心腹、直隶省长王承斌想出了“捉

财神”之计，派出密探逮捕了 100 多个制造金丹、白丸的制毒犯，勒令交重金赎身。先找几个无力交款的小犯枪毙，逼大犯人拿钱得了几百万元，然后又在本省各县摊派“借饷”，又是几百万元。

用这些钱，收买议员投票，每人 5000 元，受贿的议员共有 480 人，共花 240 万元。另外加给各政党的补助费、特别票价、宪法会议出席费、秘密费等贿款，一共花了 1356 万余元。这样，曹琨终于当选为总统。

2. 韩国前总统卢泰愚受贿巨额政治资金被捕入狱

据路透社汉城 1995 年 11 月 16 日电，韩国前总统卢泰愚今天被捕入狱，罪名是他在担任总统期间从几个企业集团那里收受了价值 5000 亿韩元（约 6.5 亿美元）的贿赂。据调查，他将一部分资金转移到了瑞士银行，并将另外很大一部分隐匿于不动产、股票和公司中。

卢泰愚是韩国第一位被指控有罪的前总统。当他乘坐的一辆豪华小轿车驶入汉城一所监狱时，人们纷纷向他扔掷鸡蛋。有几位旁观者冲着这位已退役的四星将军高呼：“卢泰愚，窃贼！”他在被送进汉城一所监狱几分钟前，在汉城检察总长办公楼台阶上对韩国全体国民表示道歉。

他说：“我真的很抱歉，我将承担所有责任，接受任何惩罚。”

据汉城地区法院一位法官说，一份长达 1000 页的逮捕材料说，有 30 位企业界巨头向卢泰愚提供了价值从 65 万美元到 3200 万美元不等的多项回扣。

其实，韩国各政党拥有自己的秘密政治资金是由来已久的“习性”，也是公开的秘密。各党的地位不同，资金的数额也就随之有多少之分。总统作为执政党总裁，秘密政治资金自然居各党之首。而且，越是缺乏“正统性”的总统，就越需要秘密资金，资金的数额也就越大。在韩国宪政史上，朴正熙、全斗焕和卢泰愚三位前总统往往被舆论称为通过不正当手段当选的“缺乏正统性”的总统。因此，卢泰愚藏匿巨额秘密政治资金也不足为怪。韩国总统的秘密政治资金来源颇多。换句话说，这些总统聚敛钱财的手法五花八门。据韩国报纸披露，其秘密资金主要来自韩国的企业界，猎取的方法主要是依靠手中的权力。

利用国家大型工程招标收取一定比例的资金作为政治资金是其手法之一。韩国新闻媒介以前披露过的建设月城 1 号核电站，第 11、12 号核电站工程，以及有关购买外国武器的栗谷事件，都因收取巨额政治资金而轰动一时，其后又都不了了之。有报道估计，一个大型工程招标所收取的政治资金可达数千亿韩元（800 韩元约合 1 美元）。

为了能从建设工程中获取政治资金，青瓦台（总统府）还时常举行一些投资计划说明会，邀请企业界人士参加，如果一家企业有意参与投资，就需先“捐献”政治资金。“捐款”多少按企业大小而有所区别。大企业一般需捐 10 多亿韩元，小一点的企业则捐数亿韩元。除了大型工程项目之外，像建设高尔夫球场这样较小的工程，如要得到批准也需先交纳捐赠费。在卢泰愚执政时期，批准建设的高尔夫球场有 139 个，从中收取的政治资金就不是一笔小数目了。

明目张胆地伸手要则是另一种手法。据报载，全斗焕执政时常在青瓦台举办“大宴会”（有酒水）或“小请客”（无酒水），直接点名让一些大企业集团的会长赴宴。这些会长心照不宣，都会当场开出 10 亿韩元左右的支票拱手交给全斗焕作为政治资金。据说，全斗焕在宴会中称呼出席者名字时，

其顺序也是按出钱多少来排列的。这位前总统曾对企业界巨头们说过一句“名言”：“政治资金不要给别人，直接拿来给我。”而卢泰愚的手法则隐蔽一些，他不直接出面，而是通过金融界的心腹和部长们去要钱。

有道是，权力越少用越有力，金钱越多用越有效。韩国企业家不论是出于真心还是假意，对捐赠政治资金大都出手大方。韩国现代企业集团名誉会长郑周永 1992 年竞选总统失败后颇有怨气地揭露说，他曾一次向卢泰愚捐赠 100 亿韩元，平时，他也是定期送去数十亿韩元“问候费”。韩国报纸披露说，韩国的大企业集团无不如此行事，除了以企业集团的名义外，其下属的企业还需要另外捐款。在大选时，大企业集团的捐款就更多了，少则 500 亿韩元，多则 700 亿韩元。按照韩国有 40 家大企业集团计算，这些捐款无疑是天文数字。一个有趣的现象是，韩国企业界巨头们很少集体向总统捐款，而大多是个人的秘密捐献。深谋远虑的企业家常常利用总统或夫人的生日或直接面见总统，或派祝贺使者前去送钱，一次就是上亿韩元。韩国报纸说这种送钱的作用，一是同总统建立了私人关系，二是提高自己的知名度，其后必有回报。韩国民众过去一直批评“政经勾结”，确实不无道理。

韩国总统手中的巨额秘密政治资金用途也多种多样。其中一部分要用于维持执政党的运转。韩国报纸说韩国总统的个人收入再加上青瓦台的预算仅能维持执政党三四个月的活动费，即使挪用安全企划部的一部分预算，也远远不够。因此总统必须向有钱人伸手。尤其是各种选举更是缺了钱不好行事。1987 年，全斗焕为支持卢泰愚竞选总统，一次就拿出 2000 亿韩元政治资金给卢泰愚。全斗焕下台时，又把他保管的 550 亿韩元政治资金交给了卢泰愚。

此外，总统为维护其统治的有效性也少不了钱，上级贿赂下级。韩国报纸写道，“权力是需要金钱来管理的”，“权力所赚的线为管理权力服务”。总统需要用钱收买部下的离心，使其感恩戴德，俯首贴耳，或收买在野党议员，使国会开会时不出大乱子。在前两任总统执政期间，每逢节日，总统都要以自己的名义向下属发放 5—6 万个“下赐金”红包，一次的金额就达数百亿韩元。在全斗焕、卢泰愚下台时，还分别向自己的心腹和参谋班子送“饯别金”，数额从数千万韩元到数亿韩元不等。前国防部长官李钟九曾一次得到全斗焕赠送的 7 亿韩元“饯别金”，前总统外交安全首席秘书金宗辉也曾得到卢泰愚的数亿韩元“饯别金”。这些钱当然不是总统掏腰包，而是出自其掌握的秘密政治资金。

韩国总统的秘密政治资金还有一个必不可少的用途，就是为自己下台后作安排。全斗焕为了在下台后有个退路，早在其执政时就把大量政治资金秘密投入到自己做后台的“日海财团”。卢泰愚在多家银行用假名存放巨额秘密政治资金，其用意也不言自明。韩国报纸对此写道，“钱是维持权力的重要手段，而当手中无权时（前总统）依靠的就只有钱了”。

全斗焕因执政时期本人及其家属贪污受贿，一度被迫离开汉城，隐居深山古刹；此次卢泰愚收取和藏匿巨额政治资金正在调查之中，其下场究竟如何，人们拭目以待。

3. 北约前秘书长克拉斯受贿挂冠离去

1995 年 10 月 19 日，比利时议会通过一项决定，同意由比最高法院审理维利·克拉斯。这样，克拉斯已不适合担任北约秘书长一职，他遂于次日宣布辞职。导致克拉斯辞职的阿古斯塔贿赂案发生在 1989 年。当时，意大利的阿古斯塔飞机制造公司在价值 126 亿比朗（约合 4 亿美元）的 46 架直升

机合同中，通过瑞士、巴拿马等 4 个渠道向比方行贿 9000 万比朗，其中包括给弗拉芒社会党的 5100 万比朗的佣金。由于克拉斯当时任比经济事务大臣，又是弗拉芒社会党头面人物，所以他自然难逃干系。

此案曝光后，比利时司法机构作了大量调查，并多次传讯了克拉斯，认为克拉斯在阿古斯塔案和另一起类似的贿赂案中有收受贿赂、伪造和使用伪造文书的嫌疑；在案件调查的过程中，克拉斯前后发表的谈话也不能自圆其说。

克拉斯曾多次发表讲话，声称自己是清白的，但是，是否清白，则需要他在法庭上去证明了。

第三十 欺骗计

一、计源与注评

《论语·子罕第九》：“子疾病，子路使门人为臣。病间，曰：‘久矣哉，由之行诈也！无臣而为有臣。吾谁欺？欺天平？且予死其于臣之手也，无宁死于二三子之手乎？’”大意是，孔子病情严重时，子路叫孔子的学生充当家臣准备料理丧事。孔子病情减轻以后，知道说：“很久了吧，仲由做这种欺骗人的事情！我没有家臣而装作有家臣。我欺骗谁呢？欺骗上天吗？我与其死在治丧的家臣手中，宁可死在你们这些学生的手中，不是更好吗？”

《礼记·大学》：“所谓诚其意者，毋自欺也。”

欺骗，以虚假的言行掩盖事实真相，使人受骗上当。一说到欺骗，人们无不微词贬之，因为，在日常生活中，善良的人们往往吃欺骗的亏，严重的倾家荡产，直至人头落地。古今中外的大欺骗，可谓骗天骗地骗人，其手段之恶劣，其行为之卑鄙，违理之昧心，足以天诛地灭，过街老鼠人人喊打，必须绳之以法，严惩狠打。

但是，在对敌斗争中则不然，特别在军事领域，小至战术范围，大到战略层次，无处不用欺骗之诡道。克劳塞维茨在《战争论》中指出：“诡道是隐蔽自己的企图为前提的，因此它同直率的、无所隐讳的，即直接的行为方式是相对立的，就如同双关谐语和直接的表白相对立一样。因而它和说服、收买、压服等手段没有共同之处，但是和欺骗很类似，因为欺骗同样隐蔽自己的企图。”英国思想家霍布斯则称赞：“在战争中，威力与欺骗是两大美德。”

二、事实凡例

1. 周瑜以虚对虚、以诈还诈大败曹仁

据《三国演义》第51回记载，周瑜在南郡城内中箭落马后，被徐盛、丁奉等将舍命相救，才从乱军中捡回了一条命。这一战虽然败得很惨，但周瑜毕竟要比曹仁高明许多，南郡城内之败，对他来说，只不过是医治“骄傲”病症的一副清凉剂而已。他在养伤期间，很快想出了一条智胜曹仁的计策。

一天，正当曹仁在寨前骂战时，伤未痊愈的周瑜突然起身下床，不顾众人劝阻，披甲上马，率领数百骑冲出寨外，迎战曹军。部将潘刚一出马，未及交锋，周瑜在马上“忽大叫一声，口中喷血，坠于马下”。这原来是个欺敌之法，周瑜被诸将抢救回宫后，便装起死来了。他令军士皆“挂孝举哀”，然后遣心腹军士前往南郡诈降，散布周瑜“已死”的消息，暗地里却设下了机关。曹仁听到周瑜的“死讯”，信以为真，当晚便率领人马偷偷摸摸前来劫寨，被吴军杀得大败，在撤退途中，又连遭东吴兵马截杀，最后只得放弃南郡，“刺斜而走”，狼狈地“径投襄阳大路”，逃之夭夭了。

2. 史思明因骗升官记

史思明本是少数民族突厥人，原名窆干。凭他的骗术，一跃而成唐朝的将军。

唐玄宗开元二十四年（公元736年），窆干因欠官府债款走投无路，逃亡到北边的奚族地区，被一向排外的奚族人捉住。奚族人想杀死这个外地人，可窆干装出一本正经样子说：“我是大唐王朝派来与奚王和亲的使者，你们杀了我，如果惹下大祸将会影响你们的民族。”奚王看窆干一副气度非凡的派头，还真当成了大唐派来的使者，于是以贵宾礼节接待他。

奚王畏惧唐王朝的势力，决定派 100 人跟随鞞干去朝拜大唐皇帝。鞞干对奚王说：“你派去的人虽然不少，但我看多是浅薄之徒，这样的人怎能去见大唐皇帝呢？听人说，你手下有一个才华超群的琐高（将领称号），何不让他去呢？”奚王不敢违抗，便让琐高和他手下 300 人跟随鞞干去朝拜大唐皇帝。

他们一行人快走到平卢（今辽宁朝阳）时，鞞干先派人欺骗平卢守将裴休子说：“奚族人派琐高和精锐将士一起来了，他们嘴上说是去朝拜天子，实际是来偷袭平卢，你应该做好准备，不等他们动手就先干掉他们。”裴休子信以为真，在奚人进入平卢毫无防备的情况下，将琐高手下的 300 人杀了十一干二净，单单留下个琐高。

鞞干把琐高捆绑好押送到幽州节度使张守珪那里。张守珪见奚人最有才能最有威望的琐高被捉来了，非常高兴，认为是给唐朝立下了大功，当即在给朝廷的奏折中大大地称赞鞞干。鞞干因此官运亨通，先当果毅（官职名），又升将军。后来他与唐玄宗谈及此事，越发得到赏识，便赐给他一个汉名——史思明。

3. 拿破仑佯乱骗麦克

在 1805 年的法奥乌尔姆战役中，拿破仑为进一步迷惑奥军，造成奥军判断失误，防止奥军从正在紧缩的包围中逃脱，采取了一个办法。其时恰逢奥军统帅麦克对是突是守举棋不定，拿破仑派去间谍舒尔迈斯特，他向麦克报告说，法国国内爆发了反拿破仑的革命，政局动荡，各地动乱此起彼伏，建议麦克困守乌尔姆要塞。

为了使麦克相信，拿破仑还令人赶印了一期报纸，上面印着巴黎爆发反拿破仑革命的所谓号外，并巧妙地使这张报纸落到了奥军手中。这种迹象居然使麦克信以为真，他完全没有意识到猎人已在收网。直到法军兵临城下，麦克才恍然大悟，但为时已晚。

是役，奥军全军覆没，败军统帅麦克低头向拿破仑交出了自己的佩剑。

4. 希特勒蒙骗斯大林

1940 年的秋冬之际，英吉利海峡战云密布。

一列列满载德国“军用物资”的火车源源不断地运往此地，于是各种登陆器材和作战物资在海峡东岸堆积如山。德军的许多舰艇在海峡停泊待机，各种规模的登陆作战演“持续不绝，频频出动的德军机群在海峡和英国上空呼啸盘旋对英国本土上的许多重要目标投弹扫射。一张张英国地图发现了德军士兵手里，成批的英语翻译配到了部队。德国广播电台日夜制造进攻英国的舆论。海峡东岸港湾的许多建筑物上，张贴着“打到英国去，活捉丘吉尔”的标语。看来，一场大规模的战争灾难，就要降临到英国的土地上。整个英国上下笼罩着一片战争气氛。

英、德之间“大战”在即，但苏、德之间却是一片和平景象，两国签订了“和平友好条约”，希特勒在外交上通过各种形式反复向苏联表示“友好”，积极同苏联签订了贸易协定，甚至让苏联代表团参观德国先进的航空技术，并同意卖给苏联新式的战斗机。甚至时到 1941 年 4 月，苏联领导人还搂着德国驻苏大使舒伦堡说：“我们继续同你们做朋友。”

可是谁能料想到，这一切的一切，居然是法西斯头子希特勒为了进攻苏联而导演出来的声东击西的大骗局。

1941 年 6 月 22 日的拂晓，战争不是在英国，而是在苏联边界爆发了。

德军以三十集团军群，突然向苏联发动了全面进攻。面对这突如其来的局面，苏军仓促应战，措手不及，完全丧失了战争初期的主动权。

5. 沙龙伪装冒险骗埃军

1973年10月，在苏伊士运河的东岸，埃及和以色列两国军队正打得难解难分，以色列方面力扭转不利的战局，令其第四十五装甲师师长沙龙，组织一次冒险的军事欺骗行动。

沙龙集中了第三次中东战争中缴获埃及的数十辆苏制坦克和装甲运输车，印上埃军标记，同时还挑选了几百名会讲阿拉伯语的军官和士兵，换上埃军服装，配备苏制武器。

10月16日，在埃及的伊索姆地区，一座横跨苏伊士运河的浮桥上，几名埃及士兵荷枪实弹，在桥头机械地踱着步子，整个浮桥戒备好不森严。太阳偏西时分，隆隆的马达声由远而近，只见10多辆坦克和数辆装甲车从前线方向疾驶而来。

守桥的卫兵紧张地盯着这支突如其来的车队，直到车队驶近，看清了是苏制坦克，车上官兵又身着埃及服装，知道是自家人，于是放下心来。车队在桥头停了下来，一位少校军官从车上跳下来，用流利的阿拉伯语向卫士道了声“辛苦”，卫兵立即双腿并拢：“您在前线辛苦！少校阁下。您要过河吗？”少校说：“我们是二十一装甲师的，到西岸执行任务，后天重返前线。”“太好了，那你们就请吧，少校！”卫兵又一次敬礼。少校向车队一挥手，坦克、装甲车徐徐登上了浮桥，浩浩荡荡地开走了。守桥的埃及士兵做梦也没想到，这数百名“弟兄”居然是以色列的先遣队。

以军先遣队一踏上运河西岸，立即凶相毕露，大打出手。他们兵分三路，径直向埃军后方的地空导弹阵地和高炮阵地杀奔而来。

这一天，运河西岸埃军后方伊索姆附近的地空导弹和高炮阵地被夷为平地，损失巨大，埃军自此陷入被动地位。由此，以军扭转了战局，控制了西线战场上的主动权。

6. 扬保刚冒充记者招摇骗钱百万

据《法制日报》1995年11月报道，冒充湖南电视台记者进行诈骗活动的案犯杨保刚，近日被长沙市南区人民检察院以诈骗罪批准逮捕。

今年35岁的杨保刚系常德市桃源县人，曾在湖南某单位担任过编辑，1993年12月自动离职。据司法机关调查，从今年3月至7月，杨利用其熟悉电视制作之便利，多次冒充电视制作中心工作人员和电视台记者，谎称为单位制作播出广告宣传片和购买机器设备，从湖南海利化工有限公司、中南制药机械二厂、嘉禾县侨联汽车修配厂等单位骗得人民币45万余元；从长沙市电信局骗得手提电话机5台、传真机1台，价值3.6万元。杨保刚以免费为单位制作并在中央电视台播出广告为诱饵行骗，骗得湖南人造板厂、长沙鼓风机厂、湖南长悦机器设备有限公司等单位共45.8万元。7月中旬，杨保刚谎称受长沙市电信局的委托，在长沙市几条繁华街道建造130个外形美观的公用电话亭，到湖南旺旺食品有限公司以省电视制作中心的名义与该公司签订了一份承建11个公用电话亭的合同，并盖上了私刻的“湖南电视制作中心”的“公章”，骗取公司15.84万元。以上各项骗得赃款计100万余元。

不久，杨保刚在湖南海利化工有限公司行骗时，被该公司负责人识破，继而被闻讯赶来的南大路派出所抓获。

退战计

第三十一 韬光养晦

一、计源与注评

《周易·系辞下》：“尺蠖之屈，以求信也；龙蛇之据，以存身也。”梁·肖统《靖节生集序》：“圣有韬光，贤人遁也。”《隋书·薛道衡传》：“韬神晦隐迹则紫气腾天。”罗贯中在《三国演义》第21回中载：“玄德为防曹操谋害，就下处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。”掩藏自己的光芒才华，隐蔽自己的真实企图或目的，这是力量不足、处于劣势时，准备保存自己，以待今后东山再起的良谋。

善于断然退避，是一个人博大心怀、大智若愚的谋略的具体体现。一个人，尤其一个领导者、管理者，在客观条件不允许继续前进，或再继续前进时就危及自身的情况下，应当自觉地、主动地断然退避。这是保存自己的一个很重要的谋略思想。而要能做到这一点，就必须具备较高的修养，善于克制、约束自己；而缺乏一定修养的人，是不可能做到这一点的。历史和现实都一再表明，善于退与善于进，具有同等谋略价值。只善于进而不善于退的领导者、管理者，决非高明之人，而只有把两者有机地结合在一起加以机动灵活地运用的领导者、管理者，才称得上高明。

善于韬光养晦，激流勇退，隐避，不是消极地避凶就吉，而是为了暂时收敛锋芒，隐匿踪迹，养精蓄锐，伺机而动，这就是韬光养晦。就是说，退是迫不得已的，即使退也要做到主动、自觉，不露声色地壮大实力，以便时机成熟时，奋起继进。可见，这种退，不是逃跑，而是进的一个环节，是下一步进的准备、前奏。只有这样的退，才称得上谋略。假如不是这样，一看前进有危险，便急忙后退，一退再退，以至放弃原来的目标、路线，改奔其他方向、道路（而这个方向、道路与原来坚持的方向、道路已有本质的区别），那就不是什么韬光养晦，而是知难而退了，那就不具有什么谋略价值，而是逃跑主义了。所以，与在进的问题上能分出勇敢与怯懦、高明和愚笨一样，在退的问题上也同样能分清勇敢与怯懦、高明和愚笨。

二、事实凡例

1. 刘备后园种菜，曹操煮酒论英雄

《三国演义》第21回载：刘备依附曹操时，暗得汉朝天子血字密诏，并参加国舅董承等人组织的“奉诏讨贼（曹操）”签名行动。刘备为防曹操谋害，就下榻处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。一天，曹操邀请刘备入其府，在后园中小亭处盘置青梅，一樽煮酒，两人对坐畅饮。

酒至半酣，忽阴云漠漠骤雨将至，从人遥指在外龙挂，操与玄德凭栏观之，操曰：“使君知龙之变化否？”玄德曰：“未知其详。”操曰：“龙能大能小，能升能隐：大则兴云吐雾，小则隐介藏形；升则飞腾于宇宙之间，隐则潜伏于波涛之内。方今言深，龙乘时变化，犹人得志而纵横四海。龙之为物，可比世之英雄。玄德久历四方，必知当世英雄。请试指言之。”玄德曰：“备肉眼安识英雄？”操曰：“休得过谦。”玄德曰：“备叨恩庇，得仕于朝。天下英雄，实有未知。”操曰：“既不识其面，亦闻其名。”玄德曰：“淮南袁术，兵粮足备，可为英雄？”操笑曰：

“冢中枯骨，吾早晚必擒之！”玄德曰：“河北袁绍，四世三公，门多故吏；今虎踞冀州之地，部下能事者极多，可为英雄？”操笑曰：“袁绍色厉胆薄，好谋无断；干大事而惜身，见小利而忘命：非英雄也。”玄德曰：

“有一人名称八俊，威镇荆州——刘景升可以为英雄？”操曰：“刘表虚名无实，非英雄也。”玄德曰：“有一人血气方刚，江东领袖——孙伯符乃英雄也？”操曰：

“孙策藉父之名，非英雄也。”玄德曰：“益州刘季玉，可为英雄乎？”操曰：“刘璋虽系宗室，乃守户之犬耳，何足为英雄！”玄德曰：“如张乡、张鲁、韩遂等辈皆何如？”操鼓掌大笑曰：

“此等碌碌小人，何足挂齿！”玄德曰：“舍此之外，备实不知。”操曰：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”玄德曰：“谁能当之？”操以手指玄德，后自指，曰：“今天下英雄，惟使君与操耳！”玄德闻言，吃了一惊，手中所执匙筋，不觉落于地下。时正值天雨将至，雷声大作。玄德乃从容俯首拾筋曰：“一震之威，乃至于此。”操笑曰：

“丈夫亦畏雷乎？”玄德曰：“圣人迅雷风烈必变，安得不畏？”

备将闻言失之缘故，轻轻掩饰过了。操遂不疑玄德。后人诗赞曰：

勉从虎穴暂栖身，说破英雄惊杀人。

巧借闻雷来掩饰，随机应变信如神。

由于刘备的韬晦之计，使曹操没有识破刘备的真实企图，故放松了对刘备的防范，后来，刘备终于从曹操的忌恨中平安脱身。

2. 崔巨伦装傻掩才

北魏的崔巨伦（字孝宗），曾经担任过殷州别将。殷州被敌人攻陷了，葛荣听说崔巨伦的才能和名望，想起用他。崔巨伦则想法脱身。当时正巧是五月五日，葛荣会集百官，叫崔巨伦作诗，他写道：“五月五日时，天气已大热，狗便呀（xi 张口之意）欲死，牛复吐出舌。”看了这首诗的人都哄然大笑。他是用这种方法掩盖自己的才能来求得脱身。不久，他结交了几个敢死之士，乘着半夜天黑向南跑，在路上遇到敌人的巡逻骑兵，大家感到很危险。崔巨伦说：“宁可往南走一寸而死，岂能往北走一尺求生！”他走上前去哄骗敌人说：“我是接受了上级的命令往前走的。”敌人正拿着火把看命令，崔巨伦立即拔剑斩了敌方的统领，其余的敌人都逃跑了，于是崔巨伦脱身而去。

3. 吕端大事不糊涂

宋太宗病危，内侍王继恩忌恨太子英明过人，私下里同参知政事李昌龄等打算立楚王元佐为王位继承人。宰相吕端到宫禁中去探问皇帝的病情，发现太子不在皇帝身边，怀疑其有变化，就在笏上写了‘病危’两个字，命令亲近可靠的官员请太子马上入宫侍候。太宗死了，李皇后叫王继恩来召吕端进宫。吕端知道事情有变化，马上哄骗王继恩，让他领着进书阁检查太宗先前所赐的手写的诏书，把诏书锁起来才入宫。皇后说：“皇帝已经去世了，立太子应当立长子，这是顺理成章的事。”吕端说：“先帝立太子，正是今天。现在天子刚刚离去，难道可以马上就违抗天子的命令，在王位继承问题上提出别不同说法吗？”于是就拥戴太子继承王位。宋真字登上王位后，在举行登基仪式时，于座位前垂着帷帘接见群臣，吕端平正地站在殿下，先不拜太子，而是请求天子卷起帷帘，他上殿仔细看过，认清了的确是原太子，然后才下台阶，带领群臣拜见天子，高呼万岁。

不糊涂，这是有见识；一定不肯糊涂过去，这就是决断。

4. 陈圆圆携带儿孙潜逃，隐姓埋名 300 年，保全吴家族人

明末清初苏州名妓、吴三桂之爱姬陈圆圆墓葬何处，是个悬古之谜。最近贵州省岑巩县文化工作者在大水尾镇马家寨调查时发现，陈圆圆的墓就在这个寨子旁边的吴姓公墓群中。

陈圆圆墓在马家寨狮形山丘上，是马家寨吴氏历代守口如瓶的秘密。为让后人不忘祖宗，又不轻易暴露真情，吴氏采取了秘传之策，每代传 1 至 2 人，至今已传到第 12 代。由于马家寨吴氏的高度警觉，巧妙封锁，一隐 300 余年，世人难寻蛛丝马迹。

马家寨现今居住着 231 户人家，共 963 人。这个马家寨，没有一户姓马，全是姓吴，而且相传 14 代都住在这里。为何起名叫马家寨而不叫吴家寨呢？公元 1678 年吴三桂病故后，清朝下旨，灭吴三桂九族。陈圆圆携带儿孙慌忙潜逃。在军师马宝巧妙掩护下，陈圆圆及子孙避开清军的巡捕势力圈，归隐在现在的狮子山下的马家寨。马家寨是在陈圆圆的策划下，由吴启华、吴仕杰开辟的。此后，经过历代人口繁衍，至今已成千人大寨。起名叫马家寨，是陈圆圆的高策。这反映了陈圆圆的智商非一般女子所能比，她具有较高的韬晦谋略。

第三十二狡兔三窟

一、计源与注评

《战国策·齐策四》载：

齐国国相孟尝君田文门下有一个名叫冯谖的食客，他自告奋勇为孟尝君到封邑薛（今属山东省，在微山湖东南滕县至枣庄市一带）去收债。行前，冯谖问孟尝君：“债收完，买些什么回来？”孟尝君说：“你看我们家缺少什么就买什么好了。”

冯谖驱车到薛地后，派手下人叫那些应当还债的佃农都带着券契来。对完帐后，冯谖以孟尝君名义，宣布所欠债务部不收，赐给大家了，并当众将券契烧掉。佃农们高兴异常，振臂高呼万岁。

冯谖返京见孟尝君，孟尝君很惊奇他怎么办得这么快，并问道：“买什么回来了？”冯谖答道：“你说你家缺少什么就买什么，我想了想，你家珍宝、狗马和美人都有的是，所缺少的是‘仁义’。我替你买了‘仁义’了。”孟尝君急忙追问道：“怎么买‘仁义’法？”冯谖说：“现在你只有一块小小的薛地，你不关心那里人民的疾苦，只想从他们身上得到利益。我个人私下为你决定：把所有债务都给免了，并烧了券契，人民皆呼万岁！这就是我为你买的‘仁义’”。孟尝君听完，并不高兴，无可奈何他说道：“唉，你算了罢！”

不久，齐王罢了孟尝君的相位。孟尝君离开京城前往封邑薛地居住。孟尝君尚未到薛地，当地人民扶老携幼到百里之外来迎接他。这时，坐在车子上的孟尝君转过身来对冯谖说道：“先生您为我田文买的‘仁义’，我今天才看到。”冯谖直言道：“狡兔有三窟，仅得免其死耳，今君有一窟，未得高枕而卧也。请为君复凿二窟。”孟尝君给了冯谖车 50 辆，金 500 斤，让他前往西边的魏国去活动。冯谖为孟尝君“凿二窟”、“凿三窟”。三窟皆成，冯谖还报孟尝君曰：“三窟已就，君姑高枕为乐矣！”《战国策》对此评价道：“孟尝君为相数十年，无纤介之祸者，冯谖之计矣。”

后人根据这个故事，得出“狡兔三窟”和“高枕无忧”两个成语，前者比喻要多想几个办法来保护自己，以免受害；后者比喻什么忧虑都没有了。

二、事实凡例

1. 范雎辞职荐贤免遭杀身之祸

魏人范雎做秦国国相，为秦的强大做出很大的贡献。后来秦王慢慢疏远了范雎，形成君臣猜忌的局面。燕国辩士蔡泽到秦国后，让人到处宣扬自己的才干，声称见到秦王后一定要夺去范雎的相位，以此来激怒范雎。

范雎听说后非常气恼，他想：世上百家的学说我全懂得，能言善辩的人我都曾让他们折服，你蔡泽有啥本事来夺我的相位呢？他派人找来蔡泽，责问道：“听说你要守我的相位，有这事吗？”“有啊！”“你有啥本事这样自信呢？”蔡泽列举秦孝公时的商鞅、楚悼王时的吴起、越勾践时的文种三人忠诚不二最后被杀的事，和眼前范雎的处境作了比较，暗示他激流勇退。范雎知道这是他要说服自己，便强理狡辩说：“他们三人有功于国家，虽然被杀，但后人大都知道他们功业。若是我到那一步，杀身成名，遗芳后人有啥不好的！”

蔡泽听出他心有所悟，便赞说闾天、周公二人避开险境的忠诚圣贤之事。又对范雎说：“现在秦王不对功臣施恩。你还没有商鞅、吴起、文种三个的

功劳大，虽然一时显赫，但终究会被有些人忌恨，不知难而退，难免有杀身之祸。”范雎听到这儿，对他很敬佩，抛却前怨，拜为座上客。后范雎推荐蔡泽做了国相，自己则保命终身。

2. 扬雄撰文假褒王莽

扬雄是汉朝旧臣，亲身经历了王莽篡政。他看到国家会断送在王莽手中，便抽身隐退，不愿意同那些高官显贵们去力幼主殉死。扬雄是和晏子一样的忠臣，王莽篡政后，有些儒士认为他写文章美化朝廷、褒扬王莽，就贬低他的气节。这种看法是非常糊涂的。扬雄处在这个环境中，是不得已用隐晦的笔法来写文章的。他颂扬王莽的“圣德”，只能对暴秦加以赞美。他的用心不是一般人能理解的。说王莽圣配五帝、明比三王，开天辟地从来没有等等，实际是直言戏虐王莽。假如扬雄善于阿谀奉承，他可以写王莽是真命天子，去称颂他拯救汉室的功德，这样完全可以邀取宠幸，争得国师重臣一样的显赫地位。为什么他就那样不得志？

3. 申屠蟠逃避议政而免于祸

申屠蟠生于汉代末年。当时游士汝南范滂等人非议朝政，随之，公卿以下的官，都折断符节辞职，太学院里学生争相仿效议政的风气，认为文学将兴起，文人将被启用，申屠蟠偏偏叹息道：“从前战国时代，文人在一起议政，各国国王争相作扫除异己的先驱，最终有了焚书坑儒的大祸，今无看来也要有祸了。”于是销声匿迹，躲到梁山、碭山之间，以树做房屋，一切都自己动手干。过了两年，范滂等人果然因“诽谤朝廷”而惹祸，有的被处死，有的受刑，只有申屠蟠保全了性命。

4. 郭子仪的狡兔三窟

公元762年8月，唐代宗继唐肃宗皇位，宠用宦官程元振。程元振十分嫉妒郭子仪功高位重，经常在唐代宗面前诬告郭子仪。力防遭陷害，郭子仪怀着恐慌不安的心情被迫上书唐代宗，请求解除自己朔方、河中等节度使行营及兴平等军副元帅之职，唐代宗遂免去了他的带兵权。平定安史之乱的大功臣郭子仪，对唐王室有再造之功，深得天下敬仰，被皇上封为“尚父”。他病重时，别的大臣去探视，他都不让侍姬回避，唯独卢杞来时，他不但摒退侍姬，还强撑着身体，恭坐以待。家人怪问其故，郭子仪解释道：“卢杞外貌丑陋，内心险恶。你们见他，会忍不住笑他丑陋。他会记恨在心，有机会必定报复，那样，我们宗族都可能被诛灭！”——卢杞之奸险横暴，可见一斑。郭子仪终因有狡兔三窟的政治谋略，不但本人数次免遭祸害，寿终正寝，而且还保护了后代。

5. 伯颜留后路

元代时有人告乃颜谋反，皇帝下诏令伯颜去侦察他的情况。伯颜就带上许多皮袍进入乃颜所管辖的地区，入境以后就把这些皮袍送给管驿站的官员。到了乃颜处，乃颜为伯颜设宴，打算在宴会中把他抓起来。伯颜发现后，同他的随从快步逃了出来，分三条道逃走，管理驿站的官员因为得了他皮袍，便争着把健壮的快马献给他，于是他便逃脱了。

6. 万二听诗知势

明太祖洪武初年，嘉定县有个人叫万二，是元朝的遗民，他在郡内是数一数二的富豪。有人从京城回来，万二问他京城有什么见闻。那人回答：“皇帝最近作了首诗：百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡。不如江南富足翁，日高三丈犹披被。”万二叹道：“光头已出现了。”随即把家财委托几个能干

的家人掌管，自己买了一艘巨船载妻子儿女泛水漫游，到洞庭湖和湘江一带去了。不到两年，江南财主陆续破产，独有万二家业兴旺。

第三十三以退为进

一、计源与注评

东汉扬雄《法言·君子》：“昔乎颜渊以退为进，天下鲜俪焉。”把退让当作前进，即表面上退去实际上把退作为准备下一步进攻的一种策略或手段，或用后退的办法作为前进的手段。

“以退为进”，这是老子的处世哲学。老子在《道德经》中说：“曲则全，枉则正；窪则盈，敝则新；少则得，多则惑。……古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。”受得住委曲，方能保全自己，经得起冤屈，事理才能得到伸直，低洼反能盈满，调敝反而新生，少取反而多获，贪多反而昏迷。……古时所谓“委曲反能全身”等语，难道是空话吗？其实在危难中能保全自己的人，全凭懂得这个道理。老子认为，以退为进的处世哲学是最高明的方法之一，因为先退让一步就等于是为日后进一步留下了回旋余地。而常持“辞让”、“退让”、“曲全”的态度，则是避祸以保全自己的高明策略。列宁说：退一步，进两步。你要跳高，得退后距离，然后加速前跑。你要出拳，得先将拳收回再出手，这才有力。后来，军事家们则把老子以退力进的处世哲学运用于作战指挥上，示弱诈败，佯退歼敌，或先退钝锐，后发制人，等等。

二、事实凡例

1. 楚庄王三年“不飞不鸣”

《韩非子·喻志》载：春秋时，楚庄王即位后，一连三年不认真处理政事，其实他是在不动声色地了解内外情况，调查大臣私下的举动。后来有个大臣作谜语问楚庄王：南方有大鸟，三年不飞，三年不鸣，这是什么鸟？楚庄王答道：“虽无飞，飞必冲天；虽无鸣，鸣必惊人。”果然，不出半年，楚庄王亲自听政，所废者十，所起者九，诛大臣五，举处士六，而邦大治。举兵诛齐，败之徐州，胜晋于河雍，合诸侯于宋，遂霸天下，成为春秋五霸之一。

2. 刘秀“请罪”

公元23年，反对王莽的绿林军内部为争权，谋杀了刘秀的哥哥刘縯。刘秀得知后，从外地赶回“请罪”，闭口不谈他兄弟俩在昆阳大战中的功绩，不为哥服丧，也不与刘縯手下将领交谈，在绿林众将面前谈笑自如，丝毫看不出悲哀的样子。这样，终于蒙蔽了当时绿林军拥立为帝的刘玄和谋杀他哥哥的将领，保住了自己的性命，以致后来刘玄等还放心地让他去河北进行招抚工作。刘秀谋得机会拥兵自立，后来打垮了绿林军，自己当了东汉开国皇帝。

3. 孙臆的佯退诈败

战国中期著名的“马陵之战”，可以说是“示弱诈败，佯退歼敌”的一个范例。

公元前341年，魏国攻打韩国，韩国急忙派人向齐国求救。齐威王遂任命田忌为主将，孙臆为军师，率军救韩击魏。当时魏军与韩军已呈胶着状态，齐军乃直趋魏都大梁。魏王闻讯后立即撤回庞涓所率的伐韩大军，向齐军扑来。当来势汹汹的魏军与齐军一接触，齐军统帅田忌即听从军师孙臆的建议，挥师佯作败退。齐军退到马陵，利用有利地形，选择技术精良的弓箭手万余名，设伏在道路两侧。庞涓的追兵果然于预定时间进入伏击地区。这时，齐

军万箭齐发，魏兵顿时大乱，死伤甚多。庞涓智穷力竭，自知败局已定，遂愤愧自刎。齐军乘胜追击，大败魏军。此役，齐军共歼灭魏军 10 万余人，还俘获了太子申。

4. 郭子仪的败退

唐肃宗年间，唐将郭子仪奉命收复被叛军占据的都城长安（今西安），后又率军乘胜东进，兵指洛阳。

屯兵洛阳的安庆绪听说郭子仪率军前来攻打，急忙派大将庄严、张通儒带领 15 万大军迎战。叛军在新店（今河南省狭县西）与唐军相遇。新店地势险峻，山高壁陡，叛军依山扎营，居高临下，对唐军很不利。郭子仪决定趁叛军立足未稳之机，选派 2000 英勇善战的骑兵，向敌营冲击，又派 1000 名弓箭手埋伏山下，再令协助作战的回纥军从背后登山偷袭；自己则率主力与叛军正面交战。战斗打响后，叛军从山上猛冲下来，郭子仪佯装败退，且战且退。叛军大喜，倾巢出动，企图一举消灭唐军。战斗到黄昏，暮色苍茫，叛军伤亡数万，余者也精疲力竭。这时，突然杀声如雷，唐军埋伏的弓箭手像神兵一般从天而降，尸见万箭齐发，无数的箭簇像雨点一样射向敌群。郭子仪指挥主力又回军猛烈反击。这时，叛军的背后突然传来高呼声：“回纥兵来了，快投降吧！”叛军前面被围，左右遭打，进不得，退不能，风声鹤唳，草木皆兵，在唐军和回纥军的夹击下，叛军一败涂地。庄严拼命逃回洛阳，急忙向安庆绪建议弃城北走，安庆绪只得放弃洛阳，北渡黄河，退守相州（今河北成安一带），洛阳遂告收复。

5. 董先“连退三日”

南宋时候，岳飞的部将董先奉命去迎击南侵之金兵。金兵有上万人，而岳家军只有几千人。如何以寡击众，以少胜多呢？董先想出一条妙计。

他首先纵兵深入，然后一接触金兵又马上后退，一日退百里，连退三日，兵越退越少。有些部将极不满意，说与其现在退兵，不如当初不纵兵深入。等到第三天，董先才告诉大家，到拼命作战的时候了。于是全军上下齐心协力，一鼓作气反击，压迫敌人步步后退。

当敌军退到唐州的牛蹄、白石地方，正放下兵器吃饭时，董先三天前纵兵深入时埋伏在此地的军队，一齐杀将出来，大败金兵。

6. 朱元璋采纳“高筑墙，广积粮，缓称王”之战略

起义军称王，如果不在实力、威望达到适当程度时进行，反会失败。时机不成熟时，必须实行以退为进，积蓄力量，等待时机。朱元璋在公元 1356 年攻占南京后，采纳了谋士朱升的韬晦战略：“高筑墙，广积粮，缓称王”，减少了敌人，发展了势力。待时机成熟后，一旦称王，稳稳当当，终于成了明朝开国皇帝。

7. 王守仁让功避祸

明武宗时，宸濠叛乱，王阳明平定了宸濠之乱，逮捕了宸濠，把他囚禁在浙省，当时正赶上皇帝南巡，驻在留都。中官诱骗王守仁放宸濠回江西，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，白白引起那些小人的怨怒。

于是就把宸濠交给了张永，再上表告捷，把捉宸濠的功劳归于总督军门，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。

第三十四尺蠖求伸

一、计源与注评

《周易·系辞下》：“往者屈也，来者信（伸）也，屈信相感而利生焉。尺蠖之屈，以求信也。龙蛇之蛰，以存身也。”大意为往者退缩，来者伸展，屈伸交替，有利于生存。软虫的收缩是为了求得伸展，龙蛇的潜藏是为了保全生命。

伸与曲，荣与辱，是相互对立统一的两个方面。古代的一些封建君主和有识之士，为了最终的伸和荣甘于和善于忍受暂时的曲和辱，这算得上是一种包含一定哲理的权谋之计。

古往今来，军事、政治斗争风云变幻，敌我双方在斗争的舞台上为了达到一定的目的，往往使出全部解数摆脱不利局面以求获得主动。尺蠖求伸，作为处于不利情况下的韬晦之计，往往成为特定形势下而采取的一种有效斗争手段。所以，一些历史上的伟人，为了掩盖内心的重大抱负，实现某一政治或军事目的，常常以这种伪装的手法掩人耳目，欺骗对手。总之，当处于不利状态时，忍受巨大的屈辱和磨难，以便休养生息，求得最终的胜利。这是有长远战略眼光的高人一筹的谋略。

尺蠖求伸，需要谋略者有良好的性格和牺牲精神。试想，如果一个人只有“匹夫见辱，拔剑而起”，“大丈夫宁折不弯”的思想指导，是断难达到以屈求伸的。在过去的战争年代里，我们党有众多的地下工作者，不惜忍受敌人的各种污辱和我方不明内情同志的鄙视，甚至是人民群众的辱骂，忍辱负重地战斗在敌人的堡垒里，与狼为伍，曾为革命做出了巨大的贡献。

二、事实凡例

1. 勾践忍辱灭夫差

春秋战国时期，在吴越战争中，越王勾践战败被俘，囚禁在会稽的石室中，随时都有被吴王夫差杀死的危险。勾践一面派人搜刮珠宝，寻求美女，用以买通吴王的亲信太宰伯嚭；一面对夫差卑谦温顺、百依百顺，他经常脱去衣服，向夫差跪着请罪。夫差每次乘车外出旅游，勾践都要徒步为吴王牵马。越国的大夫范蠡一直跟随着勾践。在石室中，勾践亲自制作马料喂马，为马梳毛、洗澡，打扫马厩。勾践夫人在石室中从来不穿艳丽的衣裳，她亲手缝补浆洗，担水扫地；范蠡则拾柴火，煮饭。几个人都劳累肌瘦。夫差经常派人到石室察看，见勾践等人都辛苦劳作，忍饥挨冻而毫无怨言，连睡梦中也没有半句愁叹之声，就真以为他们没有报仇复国的意志，于是渐渐地放松了对勾践的警惕，很少注意他们的言语行动了。伯嚭又不断在夫差面前为勾践说好话，吴王就宣布释放勾践。勾践为了彻底消除夫差的疑虑，坚决表示不愿回越国去。又过了一段时间，夫差生了病，范蠡暗中买通吴王的医生，随时了解吴王的病情，当了解到吴王的病即将好转的时候，勾践就亲自去拜见吴王问安，这时吴王刚巧大便，勾践就亲自用手取夫差的大便来尝，宫娥侍女们都赶快用手掩住鼻子。勾践从容地尝过夫差的大便之后，就跪着向吴王贺喜，说：“作为一个囚犯，向大王您表示衷心的祝贺，您的病很快就会好起来。”夫差问他怎么知道，勾践说：“我尝了大王您的粪便味道，发现这味道又苦以酸，这正是病将好转的预兆，所以知道大王您的病马上就会好转。”夫差大为感动，说：“勾践多么好啊！就是儿女侍候父母、臣子服侍君王，也没有哪一个愿意尝粪便的！”这时，伯嚭又乘机向夫差说了勾践的

许多好话，夫差当即表示：“勾践你这么好，一等我的病好了，就马上放你回国。”勾践拜谢吴王后，又回到石室中，照常喂马。后来，夫差的病果然像勾践说的那样很快地好了，他不听伍子胥的一再规劝，把勾践释放了。

勾践回到越国后，卧薪尝胆，一心准备报仇雪恨。他一面修筑城池暗地发展经济实力，一面进一步用各种手段迷惑吴王。他派人采集葛藤芒麻制成黄丝细布，又使人收集蜂蜜、狐皮，奉献给吴王，表示对吴王的忠顺。他怂恿吴王大修宫殿，营造姑苏台，寻欢作乐。他还派人选美女西施、郑旦，教为歌舞，使美女旋波、移光等为其侍女，盛装献给夫差。这样夫差只知日夜寻欢作乐，不理国政，完全忘记了勾践报仇的危险，并将所占有的土地悉数归还给越国，在越国受天灾时，借给其大量谷物。

正当吴王醉生梦死日夜寻欢作乐的时候，越王勾践请越国的“处子”教练军士剑法，清楚国人陈音教练越军射箭之术，把军队操练得非常精锐。然后，乘吴王夫差带兵去与晋国争夺霸权之机，起倾国之兵长驱直入，一举攻克了吴国的都城。夫差赶忙回军相救，结果大败。越军占领了吴国大片土地，使吴国从此一蹶不振，越国更加强大。隔了四年，越再次大举进攻残存的吴国，占领了吴国所有的土地，活捉了夫差。夫差百般哀求，请求越王勾践饶他不死，愿意把吴国作为越国的附庸，自己情愿给越王当奴隶，并发誓永远效忠勾践。但勾践心如铁石，绝不动摇，终于逼夫差自尽。

2. 程婴忍痛救赵武

晋景公宠用佞臣司寇屠岸贾，整天游猎饮酒，不理朝政。这时梁山突然无故崩塌，屠岸贾乘机诬陷相国赵朔，晋景公就派屠岸贾率兵前去诛杀赵朔。赵朔的妻子庄姬是晋景公的妹妹，她身怀有孕，即将临产，赵朔自知难于幸免，就让庄姬到宫中母亲处避难，临别时，赵朔与庄姬约定，将来生下男孩，就取名为赵武，并委托家臣程婴养育。庄姬刚走，屠岸贾就领兵到来，将赵朔及其家人100多口全部杀死。屠岸贾见单单少了庄姬，又听说庄姬有孕，就向晋景公要求搜宫。景公考虑到自己的母亲很喜欢庄姬，不便搜宫，但答应如果庄姬生下男孩，就将男孩处死。过不多久，庄姬在密室中生下了一个男孩即赵武。屠岸贾在宫庭内外密布明哨暗探，严密搜查，但每次庄姬都机智地将赵武藏过。屠岸贾找不到赵武，就悬赏千金捉拿赵武。

程婴见赵武在宫中处境十分危险，就同赵朔的另一个家臣公孙杵臼商量，定下了调虎离山之行，用牺牲他们的生命和荣誉来救赵武出宫。

一天，程婴跑去对屠岸贾说：“庄姬生下赵武后，找了个老太婆暗中抱出宫来，托我和公孙杵臼两个养育。我和公孙杵臼都是赵朔的家臣，我想万一公孙杵臼出面告发，那他就会得到千金的赏赐，而我却白白地断送了自己和家人的性命。因此我就来告发了。”他悄悄地告诉屠岸贾，公孙杵臼把赵武藏在首阳山深处，不久就要逃到秦国去。只有屠岸贾亲自出马立即前往，才能抓到。屠岸贾就让程婴领路率领大批人马直扑首阳山。经过迂回曲折的漫长道路，才在首阳山深处一条小溪旁边找到一座茅屋。程婴指着茅屋对屠岸贾说：“公孙杵臼和赵武就躲在这里。”程婴先上前敲门，杵臼开门出来，看见有这么多士兵，转身就想逃跑。程婴叫道：“你走下了啦，司寇已经知道赵氏孤儿藏在这里，现在亲自来捉拿，你还是赶快将赵武交出来吧！”兵士们一拥而上，把杵臼捆绑起来。屠岸贾问杵臼：“赵武在哪里？”杵臼说：“这儿没有赵武。”屠岸贾命令士兵搜查，在壁室中找到了一个婴儿，抱出一看，这婴儿的穿戴完全与权贵人家的婴儿一样。公孙杵臼一见婴儿被找到，

就奋力来夺，但被士兵们死命抓住不能脱身。杵臼大骂道：“程婴，你这个卑鄙的小人！赵朔全家被杀时，我要你一同去与赵朔死在一起，你说为了养育赵氏孤儿应该活下去，现在主母把赵武托付我二人，你又贪图千金之赏，出卖了赵氏后代。我死算不了什么，看你死后有何面目去见赵朔。”公孙杵臼千小人、万小人的骂程婴，程婴羞愧得无地自容，就请求屠岸贾杀死杵臼。屠岸贾命令士兵砍下了杵臼的头颅，接着屠岸贾接过婴儿，使劲掷在地上，只听得一声啼哭，这婴儿就变成了一块肉饼。这时，程婴表面上显得若无其事，但内心深处却像刀绞一般痛苦。朋友的死难，世人的唾骂，更兼着被摔死的，正是程婴的亲生儿子，为了让赵武能出晋宫，程婴将自己的一个与赵武同月出生的儿子交给杵臼，冒充赵武，将屠岸贾引出都城。

屠岸贾离开都城后，对晋宫的监视就放松了，加上又找到了赵氏的孤儿，就更松懈对出入宫廷人员的盘查。一向与赵朔很要好的大夫韩厥乘机派心腹人员，假扮医生进宫给庄姬治病，把赵武藏在药箱里带出晋宫，藏在韩厥家中。程婴随同屠岸贾回到都城后，不愿领取千金之赏，也不愿做屠岸贾给他的官，悄悄地抱着赵武逃到孟山深处养育。程婴抛弃家庭，背负着千百万人的误解、唾骂，亲自耕作，教赵武学习文化知识，历尽了千辛万苦。经过 15 年的艰苦历程，好不容易把赵武养育成人。晋悼公执政后力赵氏平了反，诛杀了屠岸贾等人，任命 15 岁的赵武为司寇，嘉奖了程婴、杵臼的忠贞。

3. 韩信忍胯下之辱成为大将军

韩信在投项羽的楚军之前是个穷青年，经常背着宝剑在街头闲逛。一天，一个少年突然拦住他的去路说：“你经常背着宝剑，个子也长得挺大。其实是个怕死鬼。你敢杀我吗？如果不敢，就从我大腿下爬过去。”韩信非常生气，但他很快就冷静下来，从这无赖的两腿之间爬了过去，惹得满街围观的人大笑起来。韩信却若无其事，慢慢地走开了。

后来，韩信被刘邦拜为大将，他特地把以前那个无赖少年召来，不但没有杀他，还赐了他一个“楚中尉”的小官，并夸他是个勇敢的人。

韩信后来解释说，他当年完全可以不从那无赖的胯下爬过，而是可以杀了他。但小不忍则乱大谋。如果当年他杀了那个无赖，杀人要偿命，哪还有机会来施展自己的满腹韬略呢？当他做了将军后，又不报复那无赖，那是给天下人看，韩信宽容大度，那些过去和他有矛盾的人也就放心了。

4. 第三次中东战争与阿方接受停火条件

在现代战争中，忍辱负重，以屈求伸的意思已发展为以灵活的策略对付险恶的局势，保障自己有回旋的余地，有再生的可能，以政治、外交斗争和军事斗争相结合，先求自己立于不败之地，然后创造战胜敌人的条件。

在政治、外交斗争上，它表现为在自己蒙受巨大损失，面临绝境之时，暂时接受敌人极为苛刻的条件，以获得喘息之机。例如，第三次中东战争中，阿方遭到以色列的突然袭击，部分领土被敌占领，军事力量损失严重，在这种形势下，他们置大片领土而不顾，接受了停火条件，暂时忍受战败之辱，以坚定复仇决心，政治上实行联合，经济上求得发展，军事上不断强大，自强不息，忍辱奋斗，6 年以后，果断地向以色列发动攻击，一举突破了巴列夫防线，粉碎了以色列不可战胜的神话，夺回了大片失地，洗清了以前的耻辱。可以说，如果阿方 1967 年以后不忍辱负重，则谈不上 1973 年 10 月的战争胜利。

第三十五自污保身

一、计源与注评

明代著名作家冯梦龙（公元1574—1646年）在自己编著的《智囊》一书中称赞王翦、萧何、韩世忠等人，在受到皇帝的猜疑时，采取“自污以求免于杀身之祸”的谋略，并把这种智慧称作委蛇，即“委婉和顺，但不因循”，“道固委蛇，大成若缺，如莲在泥，入垢出洁。先号后笑，吉生凶灭。集委蛇。”大意是：委蛇之道，完满之中似有缺陷，像莲花在泥中，入于污垢而后洁净。先是哭号，后见微笑，运用它就能消灭凶灾，获得吉利。

人的谋略，实乃智慧的方法，从来不是固定不变的，而应该是灵活多样，没有穷尽的。鸷鸟能趴在地上一动不动，麝遇到敌手能断脐香脱逃，蟒蛇能把自己的伤口显示给对手，这是动物的高明招术。动物尚能如此，人的智慧谋略更是千变万化。人一辈子中，磨难、坎坷、不幸等不顺心、不顺意的事情，在所难免，我们应当面对现实，正视人生。若不暂时隐藏，就有危险出现；若不欺骗，就有可能被敌人消灭；若不暂时退避三舍，就有全军覆灭的危险……，当谋略的方法运用到出神入化的时候，可以说，智慧就被运用到炉火纯青的地步了，自然是位谋略大师了。

二、事实凡例

1. 王翦与萧何的自污与自防

秦国讨伐楚国，秦始皇令王翦率兵60万，并亲自送到灞上。王翦出发时向秦始皇请求要许多良田美宅，始皇说：“将军去吧，为什么要担心受贫呢？”王翦说：“我做大王的将军，有功最终也不能封侯，所以趁着大王赏我酒饭时，我也及时请求赏我园地，做为子孙后代的家业。”秦始皇大笑起来。王翦到了潼关，仍五次派遣使者返回长安请求要良田。有人说：“将军要求田园太着急吧！”王翦说：“不，秦王为人粗心、狡猾、而且不信任人，现在把全国的军队委托给我一人，如果不多多请求要田宅，作为子孙的家业，使自己坚实，难道还白等着秦王因此而怀疑我吗？”

汉高祖刘邦任用萧何主持关中之事，汉三年时，刘邦与项羽的军队相持在京索间。刘邦几次派使者慰劳萧何，鲍生因此告诉萧何说：“现在皇上在外风餐露宿，却数次慰问您，这是因为怀疑您呀！为您考虑，不如让您的弟弟和子孙中能当兵的，全到军队来。”萧何采纳了他的计策，刘邦大喜。

吕后用萧何的计谋杀掉了韩信，刘邦听到诛杀韩信后，派使者任萧何为相国，同时加封五千户，派五百士兵及一名都尉做为相国的侍卫。诸位官员都来祝贺，召平独表示哀悼说：“祸害从此开始了。皇上奔波于外，而您守于京城之内，并没有冒被射弓箭的危险，却更加封晋级，设置卫队，这不是维护您。现在淮阴侯韩信起来造反，皇上对您也产生了怀疑，希望您把皇帝的赏封让出，不要接受，把全部家财用以资助军队。”萧何听从了召平的意见，刘邦见萧何这样，非常高兴。这年秋天，黥布反叛，刘邦将亲自率部征讨，此时仍数次派使者问萧何在做什么，萧何说：“因为皇上亲征，我在内安抚百姓，勉励百姓，尽其所有帮助军队，像皇上讨伐陈豨时我所做的一样。”

不久，又有一个门客对萧何说：“您离灭族不远了。您处于相国的高位，论功是全国第一，各方面已无以复加。您入关以来，十余年一直深得民心，而且目前仍孜孜不倦地致力于民和。皇上所以数次问您在做什么，是害怕您的威信太高，影响整个关中地带。现在您何不多多地买田地，以损污自己的

名声，如此皇上的心就安宁了。”萧何采纳了他的计谋，用贱价强买了许多民宅、民田。高祖还京时，百姓拦路控诉相国的行为，皇上听了，心中暗暗高兴。

2. 韩世忠购买官田产业

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施忠。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。

3. 阮籍借醉避难

魏晋之时，天下多事，以致名士们也少有保全自己而不受损害的。阮籍是竹林七贤之一，他常常酗酒托志，拒不参与世事。

司马昭早些时候想为儿子司马炎向阮籍的女儿求婚，可阮籍喝酒一醉就是六七天，司马昭面对终日不醒的阮籍，设法儿与他对话，只好罢休。钟会曾多次访问阮籍，请他谈对国事的看法，并想以其态度立场来定他的罪。可阮籍喝得酩酊大醉，钟会无法同他说话，阮籍也因此免去一场灾难。

4. 郭德成巧拒黄金

明洪武年间，郭德成做骁骑指挥。一天他到皇宫中去，明太祖拿两锭黄金塞到他袖中说：“回去以后不要告诉别人。”郭德成恭敬地称是，于是将黄金装在靴筒里。等他出宫门时，假装醉酒，脱靴时露出黄金，守门的人向上报告，皇帝说：“这是我赏赐给他的。”有人责备郭德成，郭说：“宫廷之内如此严密，藏着金子出去，别人岂不是说你偷的吗？况且我妹妹在宫内服侍皇上，我出入无阻，怎么知道皇上是否以此试一试我呢？”众人全都表示佩服郭的看法。

第三十六急流勇退

一、计源与注评

《周易·遁·九四》：“好遁，君子吉，小人否。”好，善之意；遁，退避，归隐，意为君子善于遇险断然隐避，急流勇退，化险为夷，而小人则做不到。”《五朝名臣言行录·卷二》：“公急流勇退人也。”宋朝苏东坡《赠善相程杰》诗：“火色上腾虽有数，急流勇退岂无人。”

急流勇退，原指旧官场的人，在还处于上升阶段，或顺利情势的时候就已防备到将有可能招致的祸害，及早抽身离开政治斗争漩涡。古人云：“谢世当谢于正盛之时，居身宜居于独后之地。”一个人要想退隐家园不再过问世事，应该在你事业的颠峰阶段急流勇退，因为只有这样才能使你的英名永垂不朽；一个人平时居家度日，最好是在一个与世无争的清静地方，因为只有这样才能使你收到修养心性的实效。

而从哲学角度讲，掌握正确的思想方法论，为人处世也要掌握两分法，不宜求全，适可而止，是避免在政治斗争中犯错误的一个重要策略。任何伟人，一辈子不可能没有错误，特别在晚年后，由于思维的退化，接受社会各种信息受限，联系群众不易等等，因而在决策上难免犯主观主义、官僚主义的错误。所以，明智的伟人应在事业的顶峰阶段，急流勇退，使自己的光辉形象永垂人民群众心中。就一般人而言，在自己年龄、事业的顶峰阶段实行急流勇退也有益处，这将受到中青年人的欢迎。

二、事实凡例

1. 范蠡功成身退弃官经商

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一霸。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，故意制造出自杀的假象：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，我把她去了；另一个就是我范蠡，他帮助大王灭了吴国，留着，他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，即后来成为百万富商的陶朱公。范蠡离开越王勾践不久，曾托人送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。

2. 孙臆功成身退著《孙臆兵法》

孙臆与齐国大将田忌指挥齐军取得大败魏军的马陵战役后，随即功成身退，他谢绝了齐威王对他的封赏，同时主动辞去军师的官职，过起隐居生活，把晚年的全部精力用于总结战争经验和军事著作的写作，从而写下了流传千古的《孙臆兵法》。孙臆功成身退，一方面是他淡泊功名利禄；另一方面是他自己因在魏国曾亲遭庞涓的陷害，有切身的教训。孙臆看得非常清楚，在马陵之战前后，齐国统治集团内部的矛盾日益激化，相国邹忌与大将田忌关系越来越紧张，个人的恩怨愈积越深，发展到你死我活地步。邹忌一开始是反对出兵救韩，其真实目的是怕田忌立功，影响到自己的声誉及地位。后来因齐威王赞成出兵救韩，邹忌无法阻拦，又一改初衷，阴谋通过战争而使齐败，寄希望田忌战败身亡，或战败而借机诬陷田忌，利于自己除掉田忌。对此，孙臆看得十分清楚，并警惕万分。所以马陵战役胜利后，孙臆曾献谋于田忌，请即带兵入朝，驱除邹忌，田忌没有采纳。结果，田忌不久便遭到邹忌的陷害，被迫流亡到楚国。

3. 张良功成身退专心养精修道

张良在辅佐刘邦建立汉王朝以后，自请告退，专心修道养身。促使张良激流勇退的原因主要有三个，其中既有主动的成份，也含被迫的因素。第一，张良参加刘邦反秦，主要是他的祖父、父亲曾连续任战国时韩国的宰相，但韩被秦国所灭，他要为韩报仇。当刘邦建立汉朝论功行封时，张良辞让了刘邦令其自择齐国3万户为食邑的封侯，而自请封给与刘邦相遇的留地，故称张良为留侯。张良为韩报仇灭秦的政治目的和“封万户、位列侯”的个人目标都已达到。第二，张良看到彭越、韩信等开国无勋功臣被诛杀的悲惨结局，联想到范蠡、文种兴越后或隐居或被诛杀，他深深领悟“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国灭，谋臣亡”的政治哲理，深怕韩信等人的命运落到自己头上。第三，张良虽谋略过人，但身体素质较差，体弱多病，身患多种疾病，为了健身益体，故让权于人，潜心养精蓄气，延年益寿，这实在是军事谋略家高人一筹之举。

4. 刘伯温功成身退回故里饮酒吟诗

为朱元璋平天下，治天下，立下了汗马功劳的刘伯温在功成之后，多次上书请求告老还乡，其原因亦是主动与被动两种因素相撞促成的结果。洪武三年（公元1371年），朱元璋授予刘伯温弘文馆学士，封开国翊运守正文臣、资善大夫、上护军、诚意伯。刘伯温为了免遭朝廷官场斗争的不测之祸，随即上书明太祖要求辞仕过隐居生活。原因有二：一是青少年立下的报国志得以实现，位至开国功臣之列。二是他生就这豪爽刚正、嫉恶如仇的思想性格，在为朱元璋出谋划策时曾得罪过不少人，像宰相李善长、胡惟庸等人，就是对明太祖朱元璋，他也常常直谏不讳。因此，他想尽早从官场的漩涡中抽出身来，激流勇退。洪武四年二月，刘伯温回到浙江青田南田山（今浙江省文成县）故里，在乡间每日读书吟诗，饮酒奕棋，谢绝同一切官府来往，静心修养乐哉快哉。说刘伯温上书请求辞职含有被迫原因，还可以从他后来被朱元璋剥夺俸禄一事加以佐证。公元1373年，胡惟庸当上了丞相，他对刘伯温曾经在明太祖面前不同意自己担任丞相一事，怀恨在心，故诬陷刘伯温在故里谋占有王气之地为自己墓地，图有不轨。朱元璋因疑心极重，遂于第二年下半年旨剥夺了刘伯温的俸禄。刘伯温被迫忍气吞声进京说明真情，不想在京积忧成疾，公元1375年3月他重病不起，被送回乡里，一月后逝世。如果刘伯

温在朱元璋登基称帝的前夕，不待封官列侯即隐退故里或山中寺院，恐怕也不至于后来遭到剥夺俸禄的冤屈。由此看来，政治斗争中的急流勇退宜早不宜迟，否则，虽辞职也难保全终身。

5. 华盛顿主动辞职不当国王当农夫

美国第一位总统乔治·华盛顿，在美同独立战争胜利后，主动辞去大陆军总司令职务，不当国王当农夫，回到了蒙特维尔农庄当地的种植园主，重温“在葡萄树和无花果树的绿荫下享受宁静的生活”。嗣后，即在连任两届美国总统后，华盛顿又主动辞去总统职务，不搞终身制，可以说，华盛顿的任职与辞职，都是为国为民，不存在为个人要索取什么，这充分体现了一个伟人的坦荡心怀和一位将帅崇高品格的风范。1782年，美国独立战争已结束，胜利后不久，一些阶层和集团都主张华盛顿效仿英国政体——君主制，“登基”做美利坚合众国的“国王”。华盛顿统率的军队也表示支持。对此，华盛顿表示愤怒和坚决反对。他挥笔疾书：“让我恳求你们，如果你们对你们的国家还有一丝尊敬之情，如果你们还为你们自己和你们的子孙后代着想，或者你们还尊重我的话，那么就从你们的头脑中彻底清除这种念头。我认为这个念头包藏着可能降临我国的巨大灾难。”1783年12月23日，华盛顿即在安那波利斯正式交还大陆军总司令委任状，返回到蒙特维尔农庄与家人团聚，恢复了一个平民的身份。

美国独立后，建立起来的是资产阶级和奴隶主联合专政。当时，软弱的联邦政府毫无实权，国库空虚，负债累累，投机商人囤积居奇，大发横财。作为革命原动力的广大人民群众仍旧生活在水深火热之中。因此，美国人民的不满情绪日益高涨。1786年秋，在独立战争发源地的马萨诸塞州爆发了一场谢斯农民起义。美国独立战争的胜利果实正“濒临混乱和毁灭的边缘”（华盛顿语），为此，华盛顿决定再度出山。1787年，华盛顿主持制定宪法会议。1789年，华盛顿又以他的特殊地位、荣誉和声望，当选为美国第一任总统。宪法规定，每届总统任期4年。华盛顿连任了两届后，1796年11月发表了著名的《告别书》，主动离开了政治舞台。然而就在他离世的前一年1798年，在美法关系恶化、战争一触即发之时，已经卸职回到蒙特维尔农庄的华盛顿，又应新总统的召唤重披戎装，担任一支新建军队的总司令，继续为国效劳。——为国为民，鞠躬尽力，死而后已，这是华盛顿任职与辞职的本质所在！

借战计

第三十七以敌借敌

一、计源与注评

明代揭暄《兵经百篇》：“艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可智谋则借敌之智谋。何以言之？吾欲为者诱敌役，则敌力借矣；吾欲毙者诡敌歼，则敌刃借矣；抚其所有，则为借敌财；劫其所储，则为借敌物；令彼自斗，则为借敌之军将；翻彼著为我著，因彼计成吾计，则为借敌之智谋。已所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为我借，使敌既知而不得不为我借，则借法巧也。”大意是：自己的力量不够，就要设法借用敌人的力量；直接杀敌人有困难，就要设法借用敌人的刀斧；缺乏金钱，就要设法借用敌人的金钱；缺乏物资就要设法借用敌人的物资；自己缺乏兵将，就要设法借用敌人的兵将；自己智谋行不通的时候，就要设法借用敌人的智谋（将计就计的意思）。这话怎么说呢？我们想做的事情，诱使敌人去替我们做，就等于借用敌人的力量；我们想杀的人，设法叫敌人去替我们杀，就等于借刀杀人；据有敌人的财货，就等于借用敌人的金钱；夺取敌人的储备，就等于借用了敌人的物资；设法使敌人内部发生争斗而削弱其力量，就等于借用了敌人的兵将；把敌人的措施反转过来变成我们的措施，利用敌人的计谋来完成我们的计谋，就等于借用了敌人的计谋，自己难于做到的事情，可以假手于人去做，不必亲自动手，就可坐享其利；甚至还可驱使敌人去利用另一敌人以达到我的企图，或者借用敌人利用我们的机会反转来加以利用而达到我们的目的，使敌人不知不觉地终于为我借用，即使敌人发觉也不得不为我借用，这才是最巧妙的借法。

借：利用。用这一部分敌人来利用另一部分敌人，以达到我的企图。这是制造、利用敌人内部矛盾的一种作战策略。

二、事实凡例

1. 司马昭围困寿春后

据《资治通鉴·魏纪九》记载，三国末期（公元257—258年），魏国征东大将军诸葛诞反对司马昭专权，被司马昭的大军围困在寿春（今安徽寿县），当时东吴的孙权对诸葛诞是同情和支持的，曾先后派文钦、全怱、朱异及大将军孙綝等率兵前往救援，除文钦和全怱进入寿春城外，朱异和孙綝均被司马昭击败。这时司马昭为了彻底消灭围在寿春城内的诸葛诞及东吴方面的文钦、全怱两股敌人，运用了“以敌借敌”的策略，使敌先从内部发生变化，然后从外面进攻，因而获得了最后胜利。

司马昭的第一着，是先制造谣言，说东吴救兵快要到了，自己粮食缺乏，不能持久，还故意抽出一部分老弱官兵到淮北一带去解决粮食问题。这种措施发生了很大的作用，首先是诸葛诞放宽了心，在城内大吃大喝。可是过了一时，东吴的救兵并没有来，城内粮食却发生了问题。接着，诸葛诞的亲信将官蒋班和焦彝因主张速战和文钦发生了争执，诸葛诞想杀他们，蒋、焦二人害怕，出城向司马昭投降。

司马昭的第二着，是利用城内东吴将官全怱的家庭问题，使用了一手很厉害的“反间计”。事情是这样的：由于住在建业的全怱的侄儿全辉、全仪，因家庭发生纠纷，带着他母亲和一部分家兵家将跑到司马昭的军中，司马昭使用钟会的计谋，秘密为全辉、全仪写信送给城内全怱家里，说东吴孙权因

为没有取得寿春而大为发怒，要杀尽他们在建业的家属。全怪得到这个消息，遂率领几千人出城向司马昭投降。

司马昭的第三着，是借用城内诸葛诞和文钦因为火并而发生矛盾，文钦被杀，他的儿子文鸯、文虎出城投降。司马昭用数百名骑兵保护着他们在城外巡视，并大声告诫城内的人们：“文钦的儿子我们都不杀，其它人员何必害怕。”守城的人受了这种喊话的影响，人心瓦解，拿着弓都不肯射箭了。司马昭看破良机，大举进攻，消灭了诸葛诞，获得了最后胜利。

2. 毕再遇用青色伞借敌箭

公元 1260 年，南宋将领毕再遇屯驻马鞍山（今安徽马鞍山），被金将赫舍哩子仁包围。时间不长，城里箭支用完，毕再遇施用妙计，向城外金兵借箭。

毕再遇当时用的是青色伞盖，他让士兵把它张开拿着在城上来回走。城外金兵看到上面青色伞盖出现，认定是主将毕再遇出来巡城，便争着向城内射击。时间不长，射在城楼墙上的箭支就像刺猬身上的针毛一样多。就这样，毕再遇没费吹灰之力就从敌人那里借得 2 万多支箭。

3. 拿破仑泄密

1805 年 12 月的一天，拿破仑指挥的法军在维也纳以北 120 公里的奥斯特里茨村同俄奥联军刚刚摆开决战的架式，就听到撤退的命令。拿破仑又一次展出了胜利的微笑。

原来在这之前，拿破仑与俄皇的全权代表道戈路柯夫举行了谈判，他让传命官故意在道戈路柯夫面前不小心泄露他的作战绝密计划。按这份计划，法军在战斗打响之时，首先向俄奥联军占领的普拉琴高地发起攻击。根据道戈路柯夫的报告，俄皇命令联军撤离这个高地，去加强另一侧的防御。这是拿破仑所希望的。结果法军没费一枪一弹，就占领了这一要地。

4. 冯异使离间计除绿林军头领

公元 24 年，冯异受命为孟津将军，统领魏郡、河内郡的兵马驻孟津（今河南孟津东北），牵制绿林军驻守洛阳的朱鲋、李轶、武勃的力量，协助刘秀完成统一河北的大业。

冯异来到孟津后，没有采取消极的防守之策，而是用离间之计去分化敌军。他利用李轶曾与刘秀共同起兵的关系，写了一封诱降信，劝李轶顺应潮流，反戈一击。早就心怀异志的李轶，看到长安势危，接此信后，便与冯异暗中联合，按兵不动。冯异的离间计成功，遂挥军北向，攻占了上党郡的两座城；再南渡黄河，占领了成皋（今河南巩县东北）以东 13 个县，诱降绿林军，分散其势力达 10 余万人。武勃率部万余进攻叛变者，李轶信守诺言，闭城观斗，冯异从容地斩杀武勃及其将士 5000 余人。

接着冯异又将上述情况透露给李轶的同党朱鲋，以造成绿林军内讧，达到借刀手人的目的。朱鲋闻知李轶居然吃里扒外，愤怒异常，于是派人将李轶杀死。从此，绿林军内部更加混乱不堪，投降的越来越多。

第三十八借尸还魂

一、计源与注评

据元代岳伯川所作杂剧《吕洞宾度铁拐李岳》载，因郑州贪官甚多，朝廷派巡御史韩魏公前去查访，并赐其上方宝剑。

岳寿自恃清廉咒骂了微服私访的韩魏公，韩亮出身份后，岳寿惊吓成疾，命归两天，到了阴间，阎王爷要用油镬之刑惩罚他。

由于吕洞宾相救，才使岳寿还魂转生。但非常不巧，因岳寿之妻已将其尸体焚化，无法还魂，只好临时找到刚刚死去且躯体尚未完全冷却的郑州奉宁东关里小李屠户的尸体。此时，吕洞宾立刻把岳寿的魂进入小李屠户体内，遗憾的是，小李屠户有一条腿残废，所以岳寿从此就拄起了一根铁拐，自此，岳寿（即铁拐李）即随吕洞宾脱尘化仙而去。中国古典文学作品中借尸还魂的故事甚多，常常借此歌颂纯洁的爱情，或鞭挞贪官污吏等，如《牡丹亭》、《碧桃花》以及《聊斋志异》等，多有借别人之尸还魂复生，嗣后或与原情人成亲，或报仇雪恨，等等。

文学家们借此抒发对美好社会的憧憬向往。

借尸还魂，作为计谋而言，是比喻已经死亡的东西，又借着另一种形式复活。作为军事谋略的借尸还魂，通常是指在失去主动或处于败局的情况下，要善于利用一切可以利用的东西，转换战争局势，变被动为主动，以实现克敌制胜的目的。

二、事实凡例

1. 宋江大破连环马

《水浒传》第108回讲宋江征王庆时，攻打荆南重镇，急切难下，且又被守将梁永、糜胜等捉了萧让、金大坚、裴宣三人。荆南城中壮士萧嘉穗，对王庆作乱久怀不满，日夜留心图贼，却是单丝不成线。今见宋江攻城紧急，心生一计，写成传单若干，声言宋江军马乃仁义之师，城中兵微将寡，破在旦夕，要保全性命的，赶快拿起武器，跟我去杀贼。萧嘉穗于人群中高声朗诵传单内容，深受暴政之苦的百姓和士兵，一呼即应，刹时间聚起五六百人，拈指间即达五六千人，待在帅府杀进杀出，响应者已有2万余人。萧嘉穗借用民心，夺得荆南，开门献城，使宋江兵不血刃，取得荆南重镇。这是一个借用民心，夺取城池的“借尸还魂”之例。第57回“徐宁教使钩镰枪，宋江大破连环马”则可以看作是宋江借用徐宁的技艺，转换战争局势，化被动为主动的“借尸还魂”之计。

话说双鞭呼延灼，乃河东名将呼延赞嫡派子孙，有万夫不当之勇，授职汝宁郡都统制，手下多有精兵勇将，奉朝廷之命，进剿梁山泊。双方交战，不分胜负。后来呼延灼改进战术，使用连环马冲阵：教3000匹军马，做一排摆着，每30匹一连，却把铁环连锁；遇到敌军，远用箭射，近则使枪，直冲人去；3000连环军马，分作100队锁定；5000步军，在后策应。战场检验，果然威力无穷。那连环马军，漫山遍野，向宋江大队人马横冲直撞将来。宋江人马拦挡不住，大败溃逃。呼延的大获全胜，杀死者不计数，生擒500余人，夺得战马300余匹。

宋江与众人商讨破连环马之策，采纳了汤隆的推荐和吴用的计谋，赚得金枪将徐宁上山，教使钩镰枪法。这钩镰枪法是连环马的克星，而徐宁又是当朝唯一精通钩镰枪法之人。徐宁教众军道：凡马上使钩镰枪，就腰胯里做

步上来，上中七路，三钩四拨，一搠一分，共使九个变法。若是步行使这钩镰枪，亦最得用。先使八步四拨，荡开门户；十二步一变，十六步大转身。分钩镰搠缴，二十四步，挪上攒下，钩东拨西；三十六步，浑身盖护，夺硬斗强，此是钩镰枪正示。编成顺口溜就是：四拨三钩通七路，共分九变合神机。二十四步挪前后，一十六翻大转围。不到半月之间，教得梁山泊五七百人精通了钩镰枪法。

宋江手里有了一支钩镰枪部队这张王牌，即日要与呼延的决战。宋江部署道：“明日并不用一骑马军，众头领都是步战。孙吴兵法，却利于山林沼泽。今将步军下山，分作十队诱敌；但见马军冲掩将来，都往芦苇荆棘林中乱走。却先把钩镰枪军士埋伏在彼，每十个会使钩镰枪的，间着十个挠钩手；但见马到，一搅钩翻，便把挠钩搭将人去捉了。平川窄路，也如此埋伏。”吴用道：“正应如此藏兵捉将。”徐宁道：“钩镰枪并挠钩，正是如此。”

宋江部署已定，是夜三更，先把钩镰枪军士送过梁山泊，去四面埋伏已定。四更，渡十队步军过去。轰天雷凌振将风火炮架到高阜处。黎明时分，守中军的宋江人马，隔水擂鼓呐喊。呼延的听得探子报知，差先锋韩滔出哨，随后大驱车马，杀奔梁山泊来，隔水望见宋江引着许多军马，呼延的教摆开马军。一时间，正南、东南、西南方向出现了三队梁山泊步军。又听北边一声炮响，又拥起三队梁山泊旗号。呼延灼和韩滔正准备分兵冲击，西边又出现梁山泊四队人马。又听北面连珠炮响，呼延的军兵不战自乱。呼延灼引连环马四下冲突，梁山泊十队军兵，东赶东走，西赶西走。宋江军兵尽投芦苇中乱走，呼延灼大驱连环马，卷地而来，那甲马一齐跑发，收勒不住，尽往败芦折苇之中，枯草荒林之内跑去，只听里面胡哨响处，钩镰枪一齐举手。先钩倒两边马脚，中间的甲马，便自咆哮起来。那挠钩手军士，一齐搭住，芦苇中只顾缚人。呼延灼和韩滔率领的连环甲马，乱滚滚都落入荒草芦苇之中，尽被捉了，其中韩滔也被擒获，只走了呼延灼一人。

借尸还魂，法为“借尸”，义在“还魂”。借，包含在失利的情况下，保持清醒的头脑，找到足以克敌的借用力量。宋江在吃了连环马的苦头之后，没有继续去死打硬拚，而是辗转找到连环马的克星钩镰枪，惜用金枪将徐宁之技艺，大破了连环马。而且这种借不是暂时的，而带有一定的永久性，使徐宁成为梁山泊的奇能异士之一。俗话说，一物降一物。战场情况，千变万化，真正的常胜将军为数不多，胜败乃兵家常事。然而，聪明的指挥员在一时失利的情况下，如能冷静地分析判断情况，就能找到可借之“尸”，即一切可以利用的机会和因素，夺回主动，反败为胜，宋江大破连环马，可以为人们提供一些启迪。

2.打着“破除迷信”的幌子出版算命、占卜等封建糟粕书籍

据新闻媒体报道，近几年全国许多大中城市的新华书店里，发现三四十种标明术数、风水之类的书籍，出现在“哲学”书架上。

这类书，其内容都是教人如何卜卦、算命、看相以及谈论风水、运程。它们大部毫不忌讳地打出名号，诸如《周易占测入门》、《中国算命术》、《中国风水术》、《占星术》、《宅运新案》、《星命集成》，也有的书遮遮掩掩，书名冠以“预测学”、“神秘文化”等字眼作为幌子。不管书名或明或暗，这些书有一共同点：都带有浓厚的迷信色彩。只有一二本研究《周易》的书，是从哲学角度出发的论著。

翻开这类书，大部标榜自己具有科学性，称占卜算命是“科学”，扬言

要“破除迷信”。有一本《周易预测学讲义》声称“本书写作抱着实事求是的科学态度”，“有科学道理”。细看下去原来它的“科学道理”不过是把八卦与数学的二进制及生物学的遗传基因组合生拉硬套在一起，说是“一致”的。至于它们之间有何联系，是不是巧合，则无令人信服的依据。

据了解，国家新闻出版署曾多次下发文件，严禁出版迷信书籍，一经发现，严肃查处。最近还明令查禁前段时间大行其道的印有“宜出行，忌嫁娶”之类迷信语言的挂历、日历。对于披着学术外衣含有迷信色彩的书籍，也提醒各出版社慎重处理。然而不少出版社为了赚钱，仍争相出版。

有的出版社为了经济利益，不顾社会后果，采取借尸还魂的手段，在学术研究与搞迷信两者之间打“擦边球”，不顾国家的多次禁令，出版一些“算命”、“占卜”之类封建糟粕的书籍，毒害群众。在当前封建迷信思想在农村、城镇沉渣泛起之际，这类书大量出现起了误导群众的消极作用。

第三十九李代桃僵

一、计源与注评

出自《乐府诗集》中的“鸡鸣”篇，原诗为：

桃生露井上，李树生桃旁。

虫来啮桃根，李树代桃僵。

树木身相代，兄弟还相忘？

作为计谋，李代桃僵即以此代彼之意，其核心思想是以自我牺牲而救助于他人，以代替亲友，使其获救，推而广之则成为替身计，替罪羊计，取而代之计。就军事上而言，则以小的代价或牺牲换取大的胜利，或更具有价值的东西。

二、事实凡例

1. 假晋文公入城受降

公元前 632 年，晋文公代曹，曹国大夫于朗，施用诈降计，企图引诱晋文公入城。晋文公准备亲自入城受降，大将先轸以为不可不防投降有诈。便选了一个与晋文公像貌相似的化妆成晋文公，入城果然中了埋伏。晋文公得以幸免。

2. 假孙臆救真孙臆

孙臆被庞涓剜去膝盖骨后，装疯街头。齐王与大将军田忌想将孙臆救来齐国当军师，派淳于髡和禽滑到魏国去公开外交，然后秘密地寻找孙臆，找到之后，约好接头地点。然后禽滑派一个人穿上孙臆的衣服，披头散发，脸上抹上稀泥，继续在街上装疯。而孙臆趁黑夜已被藏在温车之中了。第二天，淳于髡向魏王辞行，驾着温车堂而皇之地回到齐国。派去监视孙臆的人，仍见“假”孙臆在街上，完全没有提防淳于髡的偷梁换柱之计。过了几天，人们发现了孙臆的衣服鞋袜在江边，以为他自杀了。其实这个假孙臆过了几天也逃回齐国去了。

3. 纪信假扮刘邦。

《史记》和《资治通鉴》载：公元前 204 年，楚汉两军在荥阳相持一年之久，刘邦在荥阳城中粮早已尽，将军纪信想出一个声东走西、冒名顶替之计。他让 2000 名妇女披甲戴盔涌出东城门，纪信假扮刘邦，坐在平日刘邦坐的车上，也从东门出来，士兵高喊：“城里粮食完了，汉王愿意投降。”楚兵纷纷涌向城东，而刘邦则趁机带几十名亲兵从西门逃走。

4. 宋江弃粮收张清。

《水浒传》第 70 回“没羽箭飞石打英雄，宋公明弃粮擒壮士”，所讲宋江收张清的过程就是采用了李代桃僵的计谋。却说宋江、卢俊义带兵分头去打东平府（今山东东平县）、东昌府（北宋时无东昌府）。宋江东平告捷，卢俊义却在东昌受挫。原来东昌府内有个猛将，姓张，名清，善会飞石打人，百发百中。人呼没羽箭。手下还有龚旺、丁得孙两员副将，一个会使飞枪，一十会使飞叉，也十分英雄了得。卢俊义连败两阵，郝思文、项充被打伤。宋江引兵救援。张清果然厉害，在阵上接连用飞石打败金枪将徐宁、锦毛虎燕顺、百胜将韩滔、天目将彭玳、丑郡马宣赞、双鞭呼延灼、赤发鬼刘唐、青面鲁杨志、插翅虎雷横、美髯公朱仝、大刀关胜、双枪将董平、急先锋索超等一班大将。亏得花荣、林冲活捉了龚旺、丁得孙，才尚未全失了锐气。宋江与吴用计议捉拿张清，教鲁智深、武松、孙立、黄信、李立，尽数引领

水军，安排车仗船只，只要赚出张清，便成大事。

再说张清在城内正与太守议事，只见侦察人员来报：寨后西北，有百十辆车子装有粮米，河内也有粮草船 500 余只，水陆并进，沿途有几个头领监管。太守与张清唯恐有计，未敢妄动，再派人打探，看是否真是粮草？次日，小军回报，车里都是粮食，且有米撒下。水中船只，虽有遮盖，却有米袋露出。张清道：今晚出城，先劫岸上车子，后取水中船只。太守道：此计甚妙！军汉饱食，尽行披挂，捎驮锦袋，张清引 1000 军兵悄悄出城。是夜月色微明，星光满天。行不到十里，望见一簇车子，旗上写着“水浒寨忠义粮”，由鲁智深当头护送。张清在马上唱声“着”，一石子正打在鲁智深头上，鲜血迸流，望后便倒。张清军马，一齐呐喊，都抢将来。武松急挺两把戒刀，救回鲁智深，撇了粮车便走。张清夺得粮车，见果是粮米，心中欢喜，押送粮车，推入城来。太守见了大喜，自行收管。张清道：“再抢河中船。”太守道：“将军善觑方便。”

张清一马，转过南门望见河港内粮船，不计其数，便叫打开城门，一齐呐喊，抢到河边。此时四下里喊声乱起，张清正不知军兵从哪里来，却被林冲引铁骑军兵，将张清连人和马都赶下水去了。河内却是李俊、张横、阮氏三雄、童家兄弟、八个水军将领早等在那里。张清便有三头六臂，也怎生挣扎得脱，被绳捆索绑，送入宋江大寨。张清被捉，吴用便催大小头领连夜攻城，城中太守如何能支？宋江军马杀入城中，先救了刘唐；次后便开仓库，将钱粮一部分送梁山泊，一部分散给居民。太守平日清廉，饶了不杀。

战争是一个利害相间的领域，不可能没有损失，即使是在打胜仗的情况下，“歼敌一万，尚须自损三千”。明智的指挥员要善于权衡利弊，趋利避害，以小的代价，换取大的胜利。宋江、卢俊义攻打东昌府，被张清连打 15 员大将，可以说是付出了一定的代价，但付出代价的结果，是掌握了张清的行动规律。为了活捉张清，又采取了弃粮诱敌、抛砖引玉之计，终于取得了投桃报李，收得一员猛将的良好结局。

第四十借刀杀人

一、计源与注评

右兵法云：“难于诛则借敌之刀……吾欲毙者诡敌歼，则敌刃借矣”……意思是说，两军交战之中，一时难于歼灭的，可以借助敌人之刀刃。我想夺取的地方，可以借助敌人力量为我代劳：我要歼灭的力量，可以定计，骗得敌人为我歼灭。利用反间计，挑拨敌人内部相互猜疑，彼此争斗，这就是善于借敌制敌的统帅。杀人而要借刀，即是假手杀人的意思。在本身没有办法，环境受到限制的时候，自己不动手，叫别人去执行杀人的意图，这就叫借刀杀人。

二、事实凡例

1. 费无极借郤将师之手杀郤宛

在纷繁复杂的政治斗争中，有些玩弄权术的人，既想达到杀人的目的，又要逃避法律的惩治和世人的唾骂，常常采用借刀杀人的手法设下骗局，利用他人的力量去实现自己杀人的意图。

春秋战国时期，楚昭王即位，以囊瓦为相国，和郤宛、郤将师、费无极同执国政。

一次，郤宛率军出征吴国，大获全胜，俘获了许多兵甲，昭王大喜，把所获兵甲赐了一半给他，而且对他十分信任，遇事就和他商量。

费无极见此十分妒忌，就和郤将师串通好设计陷害郤宛。

一天，费无极对囊瓦说：“郤宛有意请客，托我来转报，不知相国是否赏光？”

囊瓦立即回答：“既然相请，哪有不赴之理？！”

接着，费无极又去对郤宛说：“相国是有意想在贵府饮杯酒，大家欢聚一下，不知你肯做东道主否？现在托我来问一问。”

郤宛见好事，毅然答应：“难得相国肯赏脸，真是荣幸之至！明天我就摆桌恭候，烦你先去报告！”费无极说：“不忙，既相国要来，你准备送他什么礼物？”

“你想得真周到。”郤宛说：“不知相国喜欢什么？”

费无极沉思了一下说：“他身为相国，金钱美女不稀罕了，唯有坚甲利兵，他最感兴趣，平日也提起过，对皇上赐给你的吴国兵甲十分感兴趣，来你家赴宴，无非是想参观一下你的战利品罢了”

“这个很容易。”

郤宛当即叫人拿出战利品来，费无极帮着挑选出其中的100件，告诉郤宛：“这些够了，你把这些放在门边，相国来时，必问此事，到时你就拿给他看，乘机献给他。”

郤宛信以为真，就将那百件兵器和被俘吴兵安排在门内，用布帐围起来。次日，郤宛大摆筵席宴请囊瓦等人。正当囊瓦要启程赴宴时，费无极却说：“郤宛近来态度十分傲慢，这次设宴又不知其中有何缘故。人心不可测，待我先去探听一下，再去也不迟。”

相国同意让费无极先去探测一番。

不一会，费无极急匆匆地跑回来，气急败坏他说：“事情不好，郤宛这次设宴，不怀好意。我见他门内暗藏甲兵，杀气腾腾，相国若往，一定凶多吉少。”

囊瓦一听，犹豫不决，说：“我和郤宛平日并无仇恨，想必不会这样吧？”

费无极乘机挑拨说：“郤宛自恃征吴有功，又深得昭王宠幸，早有对相国取而代之的野心了。此次伐吴，本可一举灭吴，但由于受到吴国贿赂，半途班师回朝，想在本国打主意。”

他的这一番话把囊瓦的主意打乱了，但囊瓦还不太相信，又派心腹去郤宛家探个明白。

心腹回来报告说：“真有其事。”囊瓦气坏了，派人把郤将师叫来，告诉他这件事，并问他如何处置。

郤将师是早与费无极串通好的，见机会来了，就添油加醋他说：“郤宛想造反，正想篡夺国政，幸亏今日发觉得快，再迟就后悔莫及了。”

“可恶也，”囊瓦刷地把剑抽了出来，狠狠他说：“我要宰了他！”

当即奏请昭王，命令郤将师率兵包围郤宛的家。

郤宛这时才知道中了费无极设下的圈套，欲诉无门，含冤引刀自刎而死。

2. 诸葛亮借俘虏诱骗叛将自相残杀

正当诸葛亮忙于出师南征之际，探马飞报孟获大起蛮兵 10 万，犯境侵掠。边境上新降的几位太守雍闿、高定兵分两路偷袭蜀营时，被蜀军杀得大败，许多雍、高将士被蜀军生擒活捉，诸葛亮在这些战俘身上打开了主意。他把雍、高被俘的将士分别囚禁，然后暗地叫本部军将撒谎传谣说：“高定的人免死，雍闿的人尽杀。”接着诸葛亮传令提取雍闿方面的战俘到帐前问话，人人都怕杀头，都谎称自己是高定的部下，而不敢说是雍闿的人马。诸葛亮听他们冒称自己是高定的人，证明他们相信本部传出的谣言谎话，也就佯装糊涂，均按高定部下对待，并“与酒食赏劳，令人送出界首”，全部放归。这些“送出界首”的人跑回雍闿部队后，都说高定暗中背叛了雍闿，投靠了诸葛亮。诸葛亮在营内又设宴招待高定的真正部下，并编造谎言说，雍闿已派人前来联络投诚，欲献高定、朱褒二人“首级”。战俘回去后，以讹传讹，替诸葛亮当“小广播”。于是诸葛亮利用放回去的俘虏在雍、高中间播下了互相猜疑的种子。紧接着，诸葛亮又把捕获的高定派遣的密探，故意错认为是雍闿的部下，“修书一封”，信中的密令雍闿“早早下手，休得误事”，交给“密探”带回送给雍闿。“密探”回去把信交给高走后，信以为真，拍案而起，大骂雍是个忘义之徒，决心先下手为强，率领精兵连夜偷袭雍闿营寨，割了雍闿的脑袋，直驰诸葛亮营寨敬献首级，讨好诸葛亮。当高定提着雍闿的头去见诸葛亮时，他明知道是真心诚意来投诚的，却谎称是高定诈降而来，喝令左右推出斩首，并对高定谎称“朱褒已使人密献降书，说你与雍闿结生死之交，岂肯轻易反目杀掉他，我知道高定是借人头诈降的。”这番谎话又激得高定在诸葛亮面前立下军令状：“誓擒朱褒来见丞相。”诸葛亮佯装给他立功赎罪以表真心投诚的机会，准予前去。果然，高定乘朱褒不备，偷袭了朱的营寨，杀了朱褒，提着朱的头，带领全部叛军投降了蜀营。到此，诸葛亮一连串的挑拨离间，挑起敌军内部矛盾，借敌人之力量，借敌人之口，借敌人之刀剑，借敌人之将士，诱骗敌人自相残杀，而实现了杀掉自己想杀的人，达到“不必亲行，坐享其利”的目的。

3. 骊姬设圈套借晋献公之手除太子

据《中国古代历史备览》中记载，东周时期晋献公收下贡女骊姬为妃，由于骊姬年轻、聪明、美丽，深得晋献公宠爱，立为夫人。

骊姬跃居夫人宝座后，为其亲生之子奚齐篡位夺权，一方面大力培植自

己的势力，要求晋献公请当时的实权人物大夫简息做奚齐的老师，从而得到谋士的支持；另一方面几次设陷阱，编谎言，陷害太子申生。她撒谎对晋献公说道：“主公已经上了年纪，我的儿子岁数又小，将来我母子都得依靠太子申生照顾。因此，我想见见他，把关系搞好，求你把出居曲沃的太子召回来一趟好吧？”晋献公欣然同意，随即召太子申生进宫。太子申生是位忠厚老实的人，立即回国都参见父亲和后妈。骊姬请太子申生单独进后宫赴宴饮酒，申生以为是好意就答应了；又约他第二天陪她游玩花园，他也老老实实同意陪她游花园。

当天晚上，骊姬却对着晋献公佯哭掉泪。晋献公问她原由，她故意吞吞吐吐，当晋献公再三追问时，骊姬才抽抽噎噎地诉说道：“太子他……他欺负我。太子对我说，爹老了，你如何守得住？说着说着就对我动手动脚的，很不正经。”说着又伤心地大哭起来，晋献公顿时大怒：“畜生竟敢如此无礼！”骊姬又谎称道：“他还约我明天到花园陪他玩，我若去了，您暗地亲眼瞧瞧就明白了。”

第二天，晋献公为了证实骊姬说的话，叫她如约去了花园，晋献公便躲在暗中观察动静。骊姬却暗地把蜂蜜抹在发结上，招惹蜜蜂在她的头上飞飞停停，她就央求太子申生替她赶跑蜜蜂，在太子替她驱赶蜜蜂时，她就佯装躲闪，躲在暗处的晋献公一看，以为申生太子真的调戏骊姬，气得要杀死太子。骊姬又假装慈悲他说道：“太子是我请进宫来的，倘若杀了他，外人还以为我谋害他哩，求你还是放他回封他曲沃去吧。”晋献公只好装作无事放回太子。

又过了几天，骊姬指使心腹之人，给太子申生捎去一个口信，谎称她梦中见到太子的生母向她索要饭吃，叫太子申生好好祭奠一次生母。按照当时的规矩，祭过灵魂的酒肉必须分给在世的亲人吃喝。申生太子把祭过生母的酒肉派人送进京城献给父皇，骊姬趁晋献公出城打猎，暗地把毒药放进酒肉里，等晋献公打猎回来时她对晋献公说，太子刚祭奠过其生母，差人献来酒肉。晋献公伸手抓起来就要往嘴里送，骊姬连忙拦住，说道：“对宫外送来的食品可得当心！”献公闻言，便将手中的肉，撕下一块扔给身边的家犬吃了，那狗当即挣扎几下就死了。骊姬佯惊道：“怎么回事？难道有毒？”遂命宫女尝尝送来的祭酒，饮者倒地打滚而死，骊姬便大哭起来：“天呐！太子，这天下早晚是你的，何必向我等下毒手呢，罢罢罢！奚齐，反正我们母子早晚都是死，不如今天喝下这祭酒，死在你父王面前，倒也干净。”说着就假装要喝那祭酒。晋献公赶紧上前拦住，说道：“我早就要杀了他，只是你代他求饶，这回可不许你多嘴了！”老臣孤突得知晋献公决意要杀害太子的消息后，立即派人星夜赶到曲沃通知太子逃命。可太子是位忠孝之人，哭了一场，自杀死了。晋献公的另外两个儿子重耳、夷吾见太子被害，知道大祸即将临头，便分别逃到梁国和狄国。这样，骊姬的儿子奚齐便做了太子，成为晋献公的接班人。

第四十一 借石攻玉

一、计源与注评

《诗经·小雅·鹤鸣》：“他（它）山之石，可以攻玉。”借石攻玉，总为能帮助自己的外力及其行为、条件、因素，或可以借鉴学习的经验与教训，等等。作为方法论，借石攻玉则可视为人们在社会生活中随机应变的一个重要策略计谋，如何借鉴别国、别人、别的企业的工作经验与方法，使本国、本人和本企业在国际社会竞争中立于不败之地，就必须知石、识石，要想借石，就得善于预知并认识石，寻找并抓住石，然后才谈得上如何攻玉的问题。

二、事实凡例

1. 皇帝吃过的饭菜

坐落在北京北海公园琼岛北面的仿膳饭庄，至今已有 200 多年的历史。有一段时间，饭庄经营平淡，效益不高。为了提高效益，饭庄改变经营策略，在提高饭菜质量的同时，推出具有特色的经营方式。他们针对人们对皇帝的生活有一种神秘感的心态，决定经营“御膳”，以仿照皇帝吃过的饭菜为特色，来吸引广大顾客。为了增加吃宫廷饭菜的神秘感，他们还收集了许多关于宫廷膳食方面的传说，与经营的饭菜相搭配，编成一个个有趣的小故事，由服务员在给顾客上饭菜时加以介绍，使顾客备感新鲜，兴味更浓。1984 年，美国华盛顿市市长在这家饭庄举行答谢宴会，服务员端上一盘点心，并介绍道：“有一次，慈禧太后晚上做梦，梦见在吃肉末烧饼，碰巧，第二天早上的膳点正好也有肉末烧饼，慈禧太后对肉末烧饼大加赞赏，认为这是吉祥如意的象征。各位现在吃的就是西太后赞赏的那种肉末烧饼，愿大家也事事如意，岁岁吉祥！”服务员话音刚落，在座的宾主一齐鼓起掌来。北海公园仿膳饭庄借“皇帝吃过的饭菜”之石吸引顾客，招揽生意，促进了经济效益的提高。

2. 坐飞机——怕死与提前回家

美国某航空公司发觉，乘客几乎都是在不得已的情况下，才肯搭乘飞机。起初，他们认为这是“怕死”的心理作祟，因此，花了庞大的宣传费，强调飞行的安全、可靠，可惜并未收到预期的效果。于是，这家航空公司决定进行调查，并聘请著名的心理学家狄希特博士主持这项调查工作。

狄希特博士先就经常搭乘飞机的旅客做了一项假想测验，请教他们：“如果获悉自己的座机即将撞山而毁时，首先闪入脑海的景象是什么？”调查结果显示，这些旅客所关心的并非自己的生死问题，而是亲人将如何接受这个不幸的消息，即面临死亡的威胁，乘客想到的是家人如何自处。如有的脑海中浮现自己的太太声泪俱下他说：“就是这么傻，如果听我的话，搭火车去不就没事了。”等等情景。

航空公司按照这个结论，对“家属”展开了宣传攻势，宣传单上告诉为人妻者：“若让先生搭乘飞机他会很快地回到你的身边。”同时，还举办“合家同游”的活动，使一些家庭主妇也能享受搭乘飞机旅游的乐趣。航空公司利用宣传以说服乘客的背后权威人物——家属，而避免了直接游说乘客时可能遭受的困扰，公司的业务，果然大为改观。这个航空公司游说的方法可以称之为借石攻玉。

3. 借《西安事变》电影提高销售额

浙江绍兴双梅丝织厂，曾在西安等城市的百货商场开设有联营展销专

柜。一次该厂厂长来到西安了解销售情况，看到该厂生产的花色涤纶布不大受消费者欢迎，心中暗暗着急。晚上，厂长与供销员一块去看新上映的电影《西安事变》。从电影院出来时，厂长听到身边的一些青年人赞电影里张学良、杨虎城穿的军装颜色好看，并议论着要一人做一件这种颜色的衣服。厂长从青年人的议论中受到启发，预感到随着《西安事变》在西安的上映，青年人中可能会掀起一股穿“将军黄”的热潮。第二天，该厂长在西安市跑了十几家商店，都没有见到销售“将军黄”。于是他当机立断，给厂里拍了一封加急电报，要厂里火速组织2万米将军黄涤纶布来西安，厂里紧急动员，将现有存货中的将军黄涤纶布全部清理装车，直发西安。几天后，2万多米将军黄涤纶布就出现在西安市百货商场柜台上，正好赶上电影《西安事变》带来的穿“将军黄”热，头一天的销售额就达3万多元，创造了西安百货商场专柜销售的最好记录。

4. 阿尔格齐借念珠当碗座

蒙古有个部落汗王，一天召见能言善辩的阿尔格齐，想难他一难，命人将一张桌面鼓起的石桌抬到阿尔格齐面前，用一只底部是球形的碗向他献茶。随后，汗王又亲手给他递去鼻烟壶。

对汗王亲手递来的鼻烟壶，不接是不行的；要接，就得把球形底碗放在鼓起的桌面上，这样碗就会滚落下来，惹得大臣们发笑，那也是失礼的；而如果一只手端着茶碗，只用另一只手去接汗王的鼻烟壶，那就会犯对汗王不恭之罪。

阿尔格齐不愧是个智者，取下右手腕上的念珠，绕成三圈放在石桌上当碗座，将球形底碗稳稳地放在上面，然后双手恭恭敬敬的接过了汗王递过来的鼻烟壶，舒畅地吸了起来。

第四十二上楼去梯

一、计源与注评

“上楼去梯”又称“上楼抽梯”、“上屋抽梯”，此计出自《三国志·蜀书·诸葛亮传》。

东汉建安四年（公元199年），曹操在官渡巧施计谋，以少胜多，大败袁绍，使得袁绍的主力几乎全部被歼。随后，曹操逐步统一了中国的北方，一度依附于袁绍的刘备迫于形势，只得南下投靠荆州的刘表。建安十二年（公元207年），刘备到隆中三顾茅庐，将诸葛亮请出来做自己的军师。当时，刘表与江东孙权战事失利，曹操也在打荆州的主意。荆州内部各个集团之间也矛盾重重。刘表宠爱后妻蔡夫人生的小儿子刘琮，而不喜欢前妻生的大儿子刘琦。在刘琮这一派人的压抑下，忠厚老实的刘琦很为自己的前途担心，但苦于想不出避祸自保的办法，心里十分忧虑。

一次，刘琦乘刘表把刘备、诸葛亮请到荆州议事的时机，邀请诸葛亮到他家的后花园观赏游玩。喝茶之间，刘琦对诸葛亮说：“我的继母不能容我，希望先生想个法子救救我。”诸葛亮推辞说：“我是作为客人寄居在你们这里，怎么敢参与你们家庭内部的事情啊？倘若泄露出去，那真为害不浅。”说完，就要走。刘琦把他挽留密室喝酒，喝酒之中，刘琦又请诸葛亮教他一个自救的办法，又被诸葛亮推辞了。刘琦又以请诸葛亮到他的楼上看古书为由，把诸葛亮请上一座小楼，令人撤去楼梯（原文是“共上高楼，令人去梯”），再次请求，跪在地上哭着说：“我几次向您请教自救的好计策，您怕泄漏，不肯说，今天在这里，上不着天，下不沾地，您说的话，只有我一个人听到，您就放心地谈吧！如果您还不肯谈，我只好现在就死在您的面前了。”诸葛亮没有办法，就教他去向刘表请求带兵镇守江夏，以此达到避祸的目的。第二天，刘琦依计而行，果然避过了刘琮集团的迫害。

后来，人们把“共上高楼，令人去梯”简化成“上楼去梯”这个成语，用来比喻极端秘密的策划，同时也用来比喻诱人上当。

二、事实凡例

1. 希特勒德国利用真假情报诱骗斯大林上当

1941年6月22日4点钟，德国法西斯撕毁“苏德互不侵犯条约”，不宣而战，向苏联发动了大规模的突然袭击。准备不足的苏联边防军在德军的强大攻势下损失惨重。苏军为何毫无准备？难道德军入侵前没有一丝预兆？苏联的情报部门在干什么？斯大林为什么始终不信德国会入侵苏联？

1941年6月17日，深夜。莫斯科。

烦躁的喧嚣声渐渐远去，这座美丽的古城又恢复了往日的安宁与静谧，只有那耀眼的街灯还在雾蒙蒙的夜空中闪烁。

一辆黑色“吉斯”小轿车，沿着昏暗、幽静的林荫小道飞驰，转眼间驶进克里姆林宫。

斯大林在办公室里踱着步，黑亮黑亮的烟斗中，不时升起缕缕青烟。敲门声响后，走进来的是国家安全人民委员部委员梅尔库洛夫和该部第一局局长费金。斯大林向他们微微点了点头，没有让他们坐的意思。

费金开始汇报从各方面搜集到的情报，最后得出的结论是：德国对苏战争的一切准备就绪，总攻时间定在6月22日。

听完费金的报告，斯大林沉默了好一会，最后说了一句：

“假情报！”

斯大林的话，对费金无疑是个沉重的打击。他回到办公室，召集情报分析小组人员，他们是德国方向处处长巴威尔·如拉甫廖夫，该处工作人员卓娅·沃斯科利先斯卡娅和叶列娜·莫德任斯卡娅，以及米哈伊尔·阿拉赫威尔多夫。费金命令分析小组重新检查每条情报的来源、内容等有关情况。

1941年6月11日发自“班长”的第415号电报说：“据德国空军参谋部的高级官员证实，德国对苏开战的问题已经确定。至于是否将向苏方预先提出一些要求不得而知。可以认为，这将是一场突然袭击。”又报告说：“戈林（德空军元帅）总部将迁出柏林，部署到罗马尼亚境内。6月18日前，戈林将亲临此地。”

1941年6月16日发自“班长”的第4261号报告说：“德军进攻苏联的一切准备工作已经结束，战争随时都可能爆发。”

1941年6月17日，来自“科西嘉人”的第2279号密报在进一步证实上述情报外，又报告说：“希特勒已任命了攻占苏联后各大军区和行政区的长官。”

在驻德两大情报机构从1940年9月6日至1941年6月17日发回的28份密报中，有的来自德军的重要文件，有的出自一些德军高级军官之口，如戈林的通信秘书戈列果尔，德国对外政策部对苏方向顾问林布拉德等人。还有的是同德国军政官员谈话后通过分析观察得出的结论。这些材料从各个方面证实了德军已决定入侵苏联这样一个不可回避的事实。

在内务人民委员部一些文件中也明确反映，德军在苏联西部边境地区的兵力急剧增加，并将空军、炮兵及装甲部队从法国、希腊调往布列斯特、东普鲁士等地区。在意大利驻芬兰公使从赫尔辛基签发给意大利外交部的第92号密电中透露：“（德国）全民总动员已经秘密结束，大批德军迅速向东推进。由此可见，德国即将对苏采取行动。”同时，据“加乌”的消息说：“德国将在6月20日至6月24日期间入侵苏联。”

根据上述情报，分析小组最终得出的结论只能是一个，即德军已做好入侵苏联的一切准备，具体时间估计在6月22日。

然而，斯大林在犹豫之后，仍然否定了这一情报的可靠性。

那么，究竟是什么原因使斯大林做了错误的判断呢？多少年来，人们把斯大林的先误归结为他处事慎重和个人性格固执所致。其实不然，令斯大林作出错误判断的原因主要是：

首先，德军大本营曾考虑到苏联可能派驻德国的间谍机构，因而多次连续向军政主要部门拍发了入侵苏联的不同日期的假情报，梅尔库洛夫和费金也不只一次地向斯大林报告过德军即将入侵的情况，但预定的时间一次次过去德军并未入侵。

其次，德国情报部门费尽心机，在与德国有明显往来的机构安插情报人员，或把与其关系密切而深为世人所知的人员派往各地，使他们传播一些真实情报。他们认为，当苏联领导人从最可信赖的渠道和不可信任的渠道获得同样一份情报时，将冲淡对真实情报的信任程度。例如1941年6月15日苏联驻东京情报员利哈德·佐格在发回的电报中明确指出，德国对苏战争将在6月22日开始。而在这之前的5月4日，塔斯社援引驻重庆记者报道说，德国一新闻记者舍克“散布传闻，说德军将于1941年6月对苏发动进攻”。这样一来，佐格的情报的可信程度大大降低。

还有，在来自对外情报部门和红军总参谋部侦察机构的汇报材料中一再提到，德国在进攻苏联前，可能会提出一些无理的要求，如要求将乌克兰归还德国等。当这种要求遭到拒绝后，才会发动进攻。所以，斯大林一直还在等待德国的最后通牒，希望借助外交途径拖延时间备战。希特勒就是用一些真真假假的情报来诱骗斯大林上当的。

2. 谋而不密遭杀身之祸

据《西湖施览志余》记载，宋朝奸臣秦桧曾同他的妻子王氏在东窗之下密谋杀害忠臣岳飞。秦桧死后，王氏叫方士招魂，看见秦桧在阴司受审。秦桧对方士说：“可烦转告夫人，东窗事发矣。”这是一则讽刺奸臣秦桧夫妇的文字。但东窗事发则成为谋而不密导致泄密获罪的代替语了。

1598年，法国发生了一起东窗事发的故事，法国皇帝亨利四世战胜了敌人，开始恢复国家经济和巩固王权，与国内一批达官贵人产生了矛盾。元帅比隆密谋把法国分割为受西班牙保护的若干半独立领地。密谋成员之一拉芬权衡个人利益之得失，决定投靠亨利四世而出卖密谋计划，但他没有证据证明比隆的阴谋。一天，比隆当着拉芬的面，写了一封与阴谋有关的信，拉芬灵机一动，连忙说这是一个极其危险的文件，比隆元帅的亲笔原稿不能保留，他提出复制原信，销毁比隆亲笔。比隆同意了，拉芬很快抄写了一份，把原件捏成一团扔进了生着火的壁炉里。后来，亨利四世逮捕比隆元帅，由巴黎最高法院判处死刑，其证据就是那一封比隆的亲笔原信。原来，比隆当时没有警惕，拉芬将比隆亲笔信捏成团后扔进了火炉后壁和墙壁之间的夹缝里，实际上没有销毁。比隆到死还不知道拉芬是告密者，但他自己谋而不密，导致东窗事发，也是祸由粗心而起。

3. 美空军第一次轰炸东京与“香格里拉”

1942年4月18日，美空军飞机从“大黄蜂”号航空母舰上起飞，出发轰炸了日本东京。为了鼓舞盟军的士气，美国总统罗斯福决定在当天的新闻发布会上公布。但他预感到记者可能问到飞机是从哪里起飞的，如果脱口而出，那么这个航空母舰的安全和在今后的作战将会受到损害。于是，他想出一着妙棋。在新闻发布会上，记者果然提出了这个问题。由于罗斯福胸有成竹，所以脱口而出：“香格里拉”。这是世外桃源的意思。这些轰炸日本东京的美国飞机是从世外桃源起飞的，这既保了密又增加了这一胜利消息的幽默气氛，大大鼓舞了人心，却令日本情报机关大失所望。

4. 70年代美国联邦调查局摧毁纽约克格勃间谍中

假顺敌意，投其所好，然后等待时机迫敌就范，是现代间谍战中的常见现象，这是上楼去梯之计在现代社会的灵活运用。

1978年8月20日，在美国纽约曼哈顿岛西岸码头上，一艘苏联游船“哈萨克号”正进港抛锚。这时，一个名叫林德伯格的人躲在舷梯的一旁观察，他是美海军某反潜基地航空站少校军需官。昨晚，他在船上写了一张字条，内容是：“我想在退休之前挣到一笔额外收入。我可以向你们提供你们可能感兴趣的情报。”“如果你们感兴趣，请于8月30日上午11点45分打电话找‘艾德’。电话号码（201）922—9725。”收信人是苏联大使。当他下船走过一名高级船员时，像给小费一样，把信投给了他。然后，快步走下了跳板。林德伯格在海军服役多年，工作很有成绩，又有一个美满的家庭，生活安全。可是他为什么要去充当特务，向苏联人员出卖机密呢？

这件事还要追溯到1977年4月。一天，美国联邦调查局海军调查处一位

特工人员，登门到林的办公室拜访。他问林德伯格对执行一项特殊任务是否有兴趣？而且说：“这是一项极为机密的任务，对任何人都不能说。”林德伯格是一个喜欢冒险的人，他十分高兴地答应了。原来，美国情报机关发现苏联人正把纽约的联大外交使团作为间谍基地，纽约到新泽西地区的搜集海军情报的好地方，而且这些间谍活动和“哈萨克号”游船有关，他们在利用那艘停泊在纽约的游船作为招收间谍的水上中心，于是就让林德伯格充当这一诱饵，装扮成一个有机密情报要出卖的美国人。7月7日，林德伯格来到纽约，见到了联邦调查局人员，领取了乘“哈萨克号”去百慕大群岛观光的旅费。8月13日他登上“哈萨克号”。7天后，旅途终于结束了，于是，他在离开该船之前，递上了那封接头信。时间过得真快，一转眼10天过去了。8月30日这天，林德伯格开车来到一个电话间旁边等电话。11点45分，电话铃响了，“哈罗，艾德！我是吉姆。我们收到了你的信，而且很想同你见一面。”他们约定一星期后，再通电话。一星期后，林德伯格又接到电话，让30分钟后到希尔斯商场入口处等候。林德伯格按时赶到那里，见到吉姆。吉姆告诉他，有个字条塞在一个磁性的钥匙环里，钥匙环就放在他所在的那个电话间的架子下面，字条上写着下次电话联系的时间和地点，最后还提出了32个问题，要他回答。特别是有关潜艇发射的三叉戟导弹的绝密情报能否搞到？林德伯格马上做了肯定的回答。联邦调查局为使这情报既不使苏联人失去兴趣，又不使美国的利益受到损害，他们绞尽脑汁，拼凑了几份关于反潜战的机密资料，由林德伯格提供给苏联人。每次，林德伯格按照吉姆的指示，把情报放在桔汁罐头盒子里扔在指定的地点，然后，再到电话间接受指示，到附近的地方去寻找一个牛奶瓶子，里面装着苏联人给他的报酬。事情的进展很顺利。联邦调查局感到应该进行认真监视以获取罪证。他们不仅到处安插“耳目”进行跟踪，而且还开始对林德伯格与吉姆的交接现场进行电视录音录像。他们很快查出经常同林德伯格联系的人驾驶的道奇车是联合国的执照，驾车人就是联合国苏联雇员切尔尼亚耶夫。与切尔尼亚耶夫一起行动的，还有另外两个苏联人，其中一个是苏联驻联合国外交使团的三等秘书，经过仔细对照，确认此人就是“吉姆”。在经过8个月的侦察之后，联邦调查局终于准备下手了。林德伯格的汽车被联邦调查局进行了改装，使得特工人员有了藏身之处。5月20日，两名特工人员每人身带一支手枪和一架步话机，钻进了经过改装的行李箱，然后，随同林德伯格前去同吉姆进行最后一次电话会面。在汽车仪表盘上的小贮藏柜里，放着5个装有机密情报的小罐。每个罐都是密封的，主要是为防止苏联人被捕时销毁证据。到了乌德布里奇商业中心后，林德伯格走进那个指定的电话间，第一次电话很顺利就接上了。接着，林又穿过步行街来到了第二个指定的电话间，取出新的指示，后又驱车前往投递区。这时，林把字条传给了藏在车里的特工人员，他们立即把情况发给正在等候的小分队。投递区在一块紧接着便道的空旷地。林德伯格将车子停在便道后，就径直朝一棵最高的万年青树走去，在树下，他找到了一个梨子罐头盒，里面存有4000美元和一张字条。他把装有情报的桔汁罐头留在那里，然后便开车走了。车子刚开走，苏联间谍来取货被当场抓获。这3个苏联间谍，其中1个因享有外交豁免权，被驱逐出境，另2个则被指控犯有密谋收买军事机密罪，被判处有期徒刑50年。

美国联邦调查局之所以能一举摧毁前苏联谍报机关设在纽约的间谍中心，关键是在洞察对方的企图后，投其所好，有意做出顺从敌方的各种假象，

及时在敌所设的圈套外再设一套，诱使克格勃上当。

假战计

第四十三假手于人

一、计源与注评

假手于人即借助别人的力量来为自己办事。假：借用、利用。语出《后汉书·吕布传》：“诸将谓布曰：‘将军常欲杀刘备，今可假手于(袁)术’。”

假手于是解决近忧最巧妙、最经济的一种方法。兵法云：“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚且以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为借，使敌既知而不得不为我借，则借法巧也。”

二、事实凡例

1. 陆抗设计除叛将与斯大林中希特勒借刀杀人之计。

假手于人谋略最极端的运用，就是借刀杀人。西晋初年，东吴名将陆逊之子陆抗率军付代镇守西陵的叛将步阐。陆抗知道其叛将俞赞了解吴军内情，很可能引导晋军前来攻取吴军防御薄弱的异族兵防守的阵地。于是，连夜将异族调走，换上作战经验丰富的老兵接防。第二天，晋军果然照俞赞的报告进攻原异族兵防守的阵地，结果被预先有充分准备的陆抗打得落花流水。晋将失败后，怀疑是吴军预先设下的圈套，让俞赞引诱上当，便杀了俞赞。接着陆抗又迅猛出击，一举夺回了西陵。叛将步阐逃出西陵寻求晋军庇护，也被晋将杀掉。陆抗用自己的战术计谋，借得晋军之刀，将叛将一一剪除。

北宋将领曹玮也曾借敌之刀，杀掉叛逃的士兵。一次渭州驻军突然有几千名士兵叛逃西夏。宋军将领们都为这事大惊失色，唯独曹玮毫不在意，还对部将们说：“他们是奉我的命令行事的，大家不要声张！”这一消息传出去后，西夏人怀疑这些叛逃的士兵是来作宋军的内应的，于是，统统将其杀掉了。曹玮借西夏人之刀，消除了叛卒可能给北宋造成的威胁。假手于人虽然在我方的应变上，是一种很精明的谋略。但是，在错综复杂的政治斗争中和竞争场上，我们还要防止中对手“假手于人”的圈套，这里有一个历史实例。第二次世界大战前夕，苏联国内正在进行大规模的肃反运动，由于扩大化，一些无辜者也被不明不白地处死了。希特勒觉得有机可乘，正好有一天接到纳粹党徒送来的一份情报，称苏联元帅图哈切夫斯基有可能发动政变。希特勒反复研究这份情报，感到证据不足；转而他又想不如乘此机会，除掉图哈切夫斯基，也扫除了将来进攻苏联的一大障碍。于是，希特勒开始导演借刀杀人的阴谋。他让情报头子海德里希秘密组织编造图哈切夫斯基反苏的“证据”；接着，又设法把编造的这些情报暗示给苏联谍报人员。不久，图哈切夫斯基等8名能征善战的高级将领被逮捕。在军事法庭上，图哈切夫斯基等人被突如其来的审讯以及大量的所谓“证据”搞得晕头转向，难以辩说清楚。整个审讯仅用了几十分钟，便被判处死刑，当天就全部被枪决。希特勒的借刀杀人阴谋，可谓触目惊心。

2. 约翰·肯尼迪假人之口进入参议院

约翰·肯尼迪当上众议员后，又想进入参议院大门。他第一次竞选参议员时的对手是亨利·科博特·洛奇。在竞选中最使他挠头的就是犹太人选民的态度问题。洛奇从纽约请来犹太人议员雅各布·贾维茨为他助阵。在波士顿一次有许多犹太人出席的大会上，贾维茨反复强调，约翰·肯尼迪不愧是他父亲的儿子，有其父必有其子。因为约翰的父亲约瑟夫·肯尼迪被认为是一位反犹太主义者，在他担任美国驻英大使期间，曾经说过支持希特勒的话，

尽管这是战前的事。贾维茨还攻击肯尼迪持反对以色列的立场，说他曾在众议院中提出过一项削减给以色列援助的修正案。

波士顿的许多犹太选民听了这次演说。肯尼迪家族的人坐不住了，乔·肯尼迪连忙打电话请来了与犹太人关系极好、在国会中颇有影响的麦科马克来为约翰·肯尼迪说好话，以取悦犹太选民。

不久，肯尼迪的竞选班子在贾维茨演说的那个剧场召开大会，邀请了许多犹太人参加。尽管约翰·肯尼迪近几年没有和麦科马克打交道了，而且他打心底里也不怎么尊重这个人，但现在为了借他之口为自己拉选票就装出一副十分热情的样子，又是拥抱，又是感谢。而麦科马克受人之托，干得也很出色。他发表了一篇给人印象极深的演说，特别是回答了贾维茨对肯尼迪的态度。麦科马克说：“我来告诉你们在援助以色列问题上到底发生什么事情，我们听说共和党人准备否决这一法案，取消本来应给以色列的援助。我在国会大厦的走廊里转悠，想找人提一项修正案，减轻对以色列的打击。最后我找到了约翰·肯尼迪，他同意提出一项修正案，其中对以色列援助的削减只是象征性的。是约翰·肯尼迪挽救了对以色列的援助！”听了这席话，广大犹太听众对约翰·肯尼迪报以热烈掌声。这时，肯尼迪高兴得几乎不敢相信，因为麦科马克完全在撒谎，他在国会走廊里根本没有见到麦科马克，他也从未打算过替以色列说话。而现在，他假麦科马克之口，赢得了众多犹太选民的信任和支持，最后终于击败洛奇进入了参议院。

3. 孔明草船借箭

据《三国演义》第46回载，曹操大军驻赤壁，东吴周瑜军中缺箭。周瑜嫉妒诸葛亮，想借机刁难他，要求诸葛亮10天之内造出10万支箭。这是难于办到的事。诸葛亮熟知天气预报，他算到3日后江上有大雾，便立下军令状，3日内造10万支箭。周瑜等着幸灾乐祸，鲁肃却为诸葛亮着急。诸葛亮在军令状订后的前两天，一点事也不做，到第3天，他请鲁肃借20只小船，每船要军士30人，船皆用青布力幔，各束草人10余人，分布两边。到了第3天晚上，诸葛亮请鲁肃上船喝酒，将这20只小船驶向曹操的水军，到了江心，开始擂鼓，曹军因有雾看不清敌兵，只能放箭，这些箭都射中了船边的草人，待插得较满了，诸葛亮又命船掉头，让曹军的箭射另一边的草人。这样，诸葛亮将小船驶回，得箭15万余支。

第四十四瞒天过海

一、计源与注评

《三十六计》把瞒天过海作为第一计，作了这样的注释：“备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。”“阴谋作为，不能干皆时秘处行之。夜半行窃，僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。”这两段话的意思是：认为防备十分周到的，就容易松懈斗志，麻痹轻敌；平时看惯了的，往往就不再怀疑了。秘计隐藏在暴露的事物里，而不是和公开的形式相排斥。非常公开的往往蕴藏着非常机密的。若便秘计成交，不能在无人的地方施用。半夜偷东西，在僻静的小巷里行盗杀人，这是愚蠢的行动，这不是谋士所应做的事情。

瞒：隐瞒。天：天子，即皇帝。瞒天过海原意是说瞒着皇帝，并且渡他平稳地过海。后来指把秘计隐藏在暴露的事物之中，巧妙利用人们司空见惯的错觉，来完成自己的军事企图。在被人控制或处于不利的环境之下，想争取主动，转危为安，很容易产生这种“瞒天过海”念头。军事斗争中，不少兵家利用敌方思维定势造成的司空见惯、麻痹大意，将密谋隐蔽在公开的事物之中，依靠伪装的掩护来完成特别的任务，运用瞒天过海的战术以致胜。在政治外交舞台上，也有人施用瞒天过海的方略，或是把不可告人的政治目的隐藏在冠冕堂皇的政治主张之中；或是把实质性的外交行动淹没在闪烁其辞的外交套话里面。

二、事实凡例

1. 长征中的红四团连占三县城

1935年春，中央红军四渡赤水后，红四团单独执行佯攻昆明，掩护主力向云南方向转移的任务。尔后部队到金沙江畔归建，途中须经过禄劝、武定、元谋等县城。虽然三县没多少国民党军正规部队，但若与那些杂牌部队纠缠起来，仍难免拖延时间，影响中央红军下一步的军事行动。

当时任红四团政委的杨成武认为，通过三县宜智取，不宜强攻，决定采取瞒天过海之计欺骗国民党军。当下红四团兵分两路，杨成武率团侦察连等三个连为一路，穿上缴获的国民党军服，挎上“捷克式”卡宾枪，向禄劝县开进。其余的部队则由团长王开湘带领，直奔武定县县城。

杨成武这支人马来到禄劝县城，声称是“中央军”追击红军路过此地，要过城的哨兵赶快打开城门。开始哨兵有些疑惑不定，杨成武见状，当即双手叉腰，派头十足地一通臭骂，把哨兵给唬住了，连滚带爬地打开了城门。

红军进得城来，杨成武沉着地与县长、警察局长、民团团长一一握手。接着便是接风洗尘。席间杨成武打着官腔，煞有介事地询问武定县和元谋县的情况。当他估计到王团长那一路快到武定县时，便对县长说：“告诉武定和元谋两县，我们的部队马上就要到了，让他们开门劳军，不要产生误会。”县长连连点头称是，跑到电话机旁，要通了两县，干哑的鸭公嗓子干嚎了一阵，无非告知“中央军”很快就要到达，赶快开门迎接云

一切安排妥当，杨成武不急不忙地起身离席，命令部队开拔。禄劝县大大小小的土豪劣绅急急忙忙地列队相送，免不了打躬作揖，点头哈腰。哪知杨成武大声宣布说：“告诉诸位吧，我们是工农红军！”在场欢送的人个个大惊失色，那些团丁更是稀里糊涂，还没搞清楚是怎么回事，就被缴了枪。

就这样，红四团没费一枪一弹，就拿下了三座县城。

2. 德国法西斯布设陷阱大肆屠杀犹太人

第二次世界大战期间，德国法西斯采取瞒天过海的伎俩，布设陷阱，大肆屠杀犹太人的行径，令人发指。在这个期间，德国法西斯设立的“死亡集中营”至少屠杀了419.4万犹太人。

在希特勒大规模屠杀犹太人的事实大白于天下之后，人们常常问道，为什么犹太人不奋起反抗而像绵羊一样被送进毒气室、炼人炉惨遭荼毒呢？答案是纳粹分子运用谎言和欺骗达到了登峰造极的地步。他们布设手人陷阱，而佯装善意地叫嚷“劳动会使人自由”，谎称把犹太人集体派往欧洲需要劳动力的地方去，尤其是“假戏真做”的伎俩愚弄、欺骗了犹太人，削弱了犹太人的反抗。让我们看一下大屠杀是怎样进行的吧：

犹太人常常被集中在聚居区，然后用火车运到死亡集中营。为了麻痹犹太人，纳粹欺骗说是要把他们组成劳动分队，派到欧洲需要劳动力的地方去。这就是许多犹太人家庭没有逃避集中营反而带着捆好的行李来到火车站的原因。

到达死亡集中营后，为了让犹太人不起疑心，纳粹强迫先到的一些犹太音乐家在火车站演奏乐曲，欢迎新到的犹太人。

集中营周围种着鲜花。为了使犹太人平静地进入毒气室，纳粹分子宣布，需要采取防止疾病蔓延的保健措施。因此，所有新来者都必须在集中营浴室中洗澡，消除寄生虫。纳粹给每个犹太人发一块肥皂，并让他们脱去衣服，甚至还让他们把衣服叠放整齐做好记号，以便过后认领。犹太人进入的“浴室”装有假的淋浴喷头和下水道，看上去与普通的浴室别无二致。而这些“浴室”实际上都是16平方米大小的毒气室，在这样的小屋子里一次要毒死250人。

在特里布林卡死亡集中营，大多数犹太人在抵达的当天就被送入毒气室。然而，德国法西斯分子却将这个集中营伪装成一个中转站。犹太人一下火车，便见到一幅用波兰文和德文两种语言写成的布告：

华沙来的犹太人注意：

你们现在停留的地方是一个中转站，你们将从这里被送到一个集中营去。为了防止瘟疫流行，你们必须将身穿的衣服和随身携带品立即交出做消毒处理。所有黄金、现钞、外币、宝石都存到出纳员处，将给你们开具收条。消毒完毕后，凭收条领回自己的财物。为了保持身体清洁，所有人在继续上路前都必须洗浴。

为了使更多的犹太人对这一骗局深信不疑，特里布林卡集中营的司令官斯陶格尔命令将毒气室、炼人炉改建成一个火车站的模样。毒气室、炼人炉旁边有一所大仓库，本来是用来储存从被杀死的犹太人身上搜来的财物的，而改建后完全变了样子。斯陶格尔指挥部下把这间大仓库墙上装上假门窗，分别写上“售票处”，“候车室”、“问讯处”，“电话间”、“站长室”等字样，墙上挂一份火车时刻表，并有路标指示旅客该在何处检票上车。这座建筑物上还装上一座假钟，狡猾的纳粹冲锋队员甚至还安排一批犹太人奸细，让他们把自己的同胞带到“浴室”里面去。在犹太人往毒气室、炼人炉里走进的时候，德国士兵在一旁不停地催促：“快点，快点！水就要凉了。后面的人还等着洗呢！”正是纳粹分子这种装模作样的假戏真做，使得大多数犹太人在被杀害的前一分钟还蒙在鼓里。

3. 基辛格瞒天过海秘密访问中国

中华人民共和国诞生之时，美国政府视为眼中钉、肉中刺，又是武力要挟，又是经济封锁，妄图孤立中国。可是越是封锁中国越团结，外交也越来越活跃，在世界上的朋友也越来越多。70年代初期，美国政府眼看继续孤立中国没有好处，当时的尼克松总统权衡形势，改变了对中国的策略。他要做打开中美交往大门的第一伟人。鉴于国际形势的复杂性，出于外交的需要，派出特使秘密访问中国。如何防范盟友的干扰，甩掉记者的“盯梢”，转移舆论界的视线？担任特使的基辛格博士认为最好的办法，只有采用瞒天过海的战术。

美国总统国家安全事务特别助理基辛格一行出访南亚，按照已公布的行程表，他们要在巴基斯坦停留48小时，但为了执行特别的秘密任务，需要三天三夜，那么延长的24小时将以什么为借口呢？基辛格早就想好了一套谎言，一到巴基斯坦的伊斯兰堡，他就装痛，碰巧也正好有点肚子疼，巴基斯坦总统叶海亚趁机借题发挥，宣布：“我原定在这个美好的时刻举行盛大的国宴，为我们尊贵的客人基辛格博士洗尘的，只因博士先生偶感不适，只好抱歉改期。”停顿一下又说：“这里太热，会影响客人复原，我安排他到北边群山里纳蒂亚加利总统别墅去休息，”基辛格佯装病态，谦称就地休息即可，叶海亚总统却煞有介事他说服客人一定要到北山别墅体息，两人演了一阵双簧，哄骗舆论界。基辛格借叶海亚之口，大撒其谎，记者们都信以为真。直到“七·一五”公告发表，如晴天巨雷，不仅使美国各界人士吃惊，而且也使世界各国舆论哗然。基辛格借助谎言瞒天过海完成了一次密访中国的特殊外交使命，不仅为尼克松总统访华打开中美友好的大门作了完善的准备，也是当代外交活动中利甲谎言、转移视听的最为典型的事例。

4. 劳改犯瞒天过海骗巨款

高卫邦是福建省龙海县一名小学文化程度的普通农民，过去曾两次蹲过监狱。在改革开放的大潮中，各地出现了各式各样的公司。高卫邦以他特有的敏感发现了一个可“发财致富”的捷径。他贩卖了几部旧汽车，从中赚了点钱，于是窜到北京，住进了华侨饭店，包下了一部尼桑高级轿车，谎称自己是侨眷，靠与海外某财团的关系，在家乡办了点实业，前些年受“左”的路线迫害，坐了牢，后来当地政府才给予平了反，从而骗取了住在华侨饭店的某公司经理的信任，被任命为该驻闽公司总经理，并让他自筹资金在报经当地政府部门审批后组织公司营业。由于有了大公司做后台，他轻而易举地骗得了“驻闽公司”营业执照。这个公司开户银行存款仅300元，营业执照却注明资金800万元；雇员只有临时招来的十几个人，营业执照却注明从业人员1721人；营业面积不过几十平方米，营业执照却写着18000平方米。这个仅300元钱、十几个人的公司除设有“市场开发部”、“技术引进部”、“人才管理部”、“保安部”等外，还没有“深圳分理处”、“香港分理处”、“福州分理处”等。还聘请了两名律师做公司的常年法律顾问，以此来虚张声势，骗取信任。为了进一步扩大公司的影响，高卫邦还通过关系，请来了一些有名的文艺界人士组成演出团来某县演出、拍电视，演出共进行了12场，场场爆满。虽然这次演出花去了高卫邦骗来的11万多无，但捞到了许多政治资本，他和他的公司名声大振，马上就有人投稿在《某县思想信息》上，吹捧高卫邦是一位“新型企业家”。

牌子打响以后，高卫邦四出活动。他窜到深圳，对在那儿办事的香港万宝明公司经理说，我们公司有一批锡锭要通过对台贸易组织出口，如果价钱

差不多的话，马上就可以发货，我可以找一家你们信得过的公司联营与你成交。随后，高卫邦跑到深圳国际企业有限公司说，我们公司与香港万宝明公司定下一笔 204 万美元的锡锭出口生意，目前我们资金一时周转不过来，我们联营做此笔生意，货源、出口手续由我公司负责，赢利各半。说着，即亮出那张“800 万资金”的营业证，一份伪造的“驻闽公司是直属国家外经部管辖”的精美公司简介，以及一张用偷刻印章伪造的“XX 公司为驻闽公司提供 1000 万元担保”的证明，使深圳国际企业有限公司采购员深信不疑。于是，高卫邦驻闽公司与深圳国际企业有限公司联合作为乙方，和甲方万宝明公司签订了总值为 204 万美元的纯锡锭出口合同。万宝明公司随后就开出一张 11846790 港元的南洋银行支票给深圳国际企业有限公司。有限公司随即就汇给高卫邦 100 万元人民币组织货物出口。但高卫邦根本就没有锡锭，收到巨款后，又四处寻找新的诈骗对象。与此同时，高卫邦还带着与香港万宝明公司签定的那份合同，和那张面额为 1000 多万港元的南洋银行支票影印件，以及伪造的一些证件，到蛇口工业区开发公司，对他们说，锡锭我们在出口了，你们急用外汇，要多少都可以给你们。当时，蛇口工业区开发公司正筹备展销会急用外汇，一下子汇给高卫邦 100 万元人民币炒购外汇，结果泥牛入海，有去无回。

就这样，高卫邦采用瞒天过海的手法，前后共诈骗人民币 250 多万元。而直接用于他个人挥霍的就多达 190 多万元，使国家的财产遭到了巨大的损失。

第四十五调虎离山

一、计源与注评

这是《三十六计》的第五计：“待天以困之，用人以诱之。往蹇来返。”大意是：利用自然条件给敌人增加困难，再用人为的假象去诱骗他。向前进攻会有危险，敌人来犯则相反有利。

调虎离山原意是引虎出山。军事上比喻在作战中把敌人引出据点，到对敌不利而对我有利的地方去作战，是调动敌人的谋略。这里讲的“虎”是指敌人；“山”比喻敌人已经占有的良好阵地条件。把敌人调离开良好的阵地，就使其失去依托。使敌人化强为弱，造成有利于我的条件。

二、事实凡例

1. 孙策派人携厚礼劝刘勋进攻上缭

据《三国志》卷十四记载，东汉末年，群雄割据，互相火并。公元199年，庐江太守刘勋拥兵称雄于长江、淮河一带。孙策非常忌恨他，于是派人携带厚礼去劝告刘勋说：“上缭的军队，屡次欺凌我们弱国，使我怨愤达一年之久了。若去讨伐，行军道路很不利，希望你们强国去讨伐他。上缭很富实，得到手可以强国富民，请出动军队去攻打，这也是对我们莫大的援助啊。”刘勋信以为真，又得到孙策的珠宝、绸缎，兴高采烈。大家都祝贺，而唯独刘晔不认为这样。刘勋问他是什么缘故，回答说：“上缭虽然很小，但城池坚固，进攻困难，防守容易，不是十天八天可以攻下来的，使部队白白地在外国消耗了，而国内造成空虚。孙策乘我国内空虚发动突然袭击，那就连大后方也保全不住了。结果军队进攻受挫，后退没有地方去，苦一定出动军队，就大祸临头了啊。”刘勋不听劝告，出兵讨伐上缭，孙策果然突袭了他的大后方。刘勋落了个穷途末路，遂投靠了曹操。

2. 赫拉克勒斯如何制服安泰

古希腊神话中赫拉克勒斯制服安泰，其手法就有“调虎离山”之意。安泰是古希腊神话中的一位力大无比、所向无敌的巨人，他在同对手格斗时，只要身不离开大地，就能从他的母亲地神盖娅身上不断吸取力量，从而不可战胜。赫拉克勒斯也是古希腊神话中的一位伟大的英雄，他也神勇无比，曾有12次英雄事迹。当赫拉克勒斯与安泰格斗时，先是赫拉克勒斯屡遭挫折。后来，他发现安泰力量来源的秘密，于是，格斗中他把安泰高高举在半空中，不让安泰接近大地，最后在空中将安泰击毙。

3. 崔祐甫用计解除王驾鹤的禁军统帅权

调虎离山策略的运用，重要的在于调虎之法的高明、缜密、巧妙。唐德宗年间，神策军使王驾鹤统帅和训练卫戍部队的时间很长，培植了一些亲信，个人权力也越来越大，在京城内外都出了名，从而对皇权形成一定的威胁。德宗李适想重新用人取代之，又怕引起王驾鹤的反叛，发动兵变。于是，德宗问宰相崔祐甫怎么办好？崔祐甫说：“这件事没有什么可忧虑的。”他向德宗建议用调虎离山计。一日，崔祐甫请王驾鹤到相国府议事，崔故意拖延与王谈话的时间，在他们谈话的过程中，皇上已命白志贞到达禁军中，接替了王驾鹤的禁军统帅权力。

4. 第一次世界大战中《每日邮报》的假消息

公元1916年9月，第一次世界大战已经血战了两年之久，但是，战争形势对协约国来说并没有多大的改善，此时欧洲西线战场的态势仍极为严峻，

德国大军压境，协约国处于强大压力之下。

英军认为，必须采取有效的办法，将德军从主要战线引开。当然，要完成这一任务，如果能动用一支强大的英国军队去实施，那是最理想的，但是在人力严重短缺的情况下，英军已很难抽出足够的兵力去完成这一使命了，于是英国人想到了他们的情报机关。

第一次世界大战期间，在英国海军情报处担任处长的是霍尔，此人是情报专家，他经常利用新闻媒体发动一种新式的、不流血的宣传战，给海战和陆战提供了非常宝贵的辅助武器。这一次霍尔亲自出马，经过他的精心安排，策划了调虎离山之计，决定以新闻媒介制造假消息迷惑欺骗德军。

首先，霍尔下令散布谣言，说一支英国部队将要在比利时北部沿海登陆。他指示手下的情报人员故意将紧急防卫密码出卖给德国人，并用此密码拍发电报说，几批船将驶离多佛、哈里奇和蒂尔伯里；然后，为了进一步使德国人证实这件事的可靠性，在霍尔的授意下，伦敦的《每日邮报》登载了特刊。特刊只印了24份，其中6份上有段文字被删除了。这些经过删节的特刊和另外几份一起被送到荷兰。

删节的内容是：在东海岸某基地附近最近调防频繁，大批的军队和军事装备往那儿集结，将军们不断视察部队，士兵们休假都突然被取消，似乎在沿海一带即将发生一件比单纯防御远为令人振奋的事件。

这个假消息非常成功，因为报纸通过一定的途径转到了德国情报人员手中，德国情报机构确信，由于某种原因，这条极为重要的消息在新闻检查员删节之前，已被《每日邮报》透露出去。德国人以为英国军队真的要在比利时沿海登陆。调虎离山的假情报终于奏效，德国人把大量军队调到比利时沿海地区加强防御，从而使西线战场对协约国不利的形势有了很大的缓解。

5. 日军无线电台制造假情报使其残部瓜岛脱险

1943年2月，在太平洋战场上，日军驻守瓜岛的部队被美军团团围住，已经成为瓮中之鳖，面临全军覆灭的危险。在日军作战指挥部里，作战参谋们绞尽脑汁，经过几天的研究，日军一致认为，挽救自己命运的唯一可行的办法就是调动美军，使美军的包围圈出现漏洞，这样日军残部可乘机突围。为此，日军设计了一个大胆的调虎离山之计。

潜藏在拉巴维尔椰林里的日军破译队承担了这项十分艰巨的任务。

原来，由获本大尉领导的日军破译队经过长期的无线电侦察，比较详细地掌握了美军海上无线电通信诸元的第一手资料，对美军的无线电组网情况、工作频率、使用呼号、电台程式、联络时间、机器音调都了如指掌。日军想通过无线电台制造假情报来完成调动美军的企图。

2月7日，日军由小柳少将率最后的19艘驱逐舰，乘海上薄雾向瓜岛方向进发。是营救成功，还是瓜岛残余军队覆灭，将取决于这次无线电调虎离山计划实施的成败。

凌晨3点40分，美军基地电台不断地呼叫着他们在所罗门以北的前线警戒一号电台（一号电台是美军在所罗门以北担任警戒任务的重要电台），而一号电台不知是没有听到还是没有及时回答，没有反应。获本大尉听到这一情况后，当即抓住这一可贵的时机，组织日军电台冒充一号机与美军基地电台迅速沟通了联络，并要求发报，美军基地报务员竟然在没有询问暗令的情况下，便毫不怀疑地同意发报。获本大尉很快把事先拟好的假电报拍发过去，报文是：“发现日军机动部队，航母2，战舰2，驱逐舰10，方位东南，午

前4时。”

美军基地指挥电台见到电文立即回答道：“电报收到，我是基地，保持联络。”

果然，美军基地电台中了日军的诡计，他们把刚刚收到的日军假电报，一字不漏地转发给整个美军舰队。于是，美军最高司令部和下属部队之间的通信联络突然频繁起来，紧急调动美军的海上机动部队之后，乘着一片混乱，小柳少将率领的19艘驱逐舰满载着瓜岛残余日军，安全地撤出了美军的包围圈。

6. 苏军的“手电筒兵团”改变了德军的防御重点

1944年7月，科涅夫元帅指挥下的苏联红军乌克兰第一方面军准备在乌克兰西部各州和波兰东南部对德军发动一次大规模的进攻战役，此次战役定名为利沃夫——桑多梅日战役。德军为确保此地不失投入了大量的防守兵力，并建立了由三道地区组成的守备防御体系。

面对强大的守兵，苏联红军如果单纯实施强攻肯定会带来很大的伤亡，为了分散德军防守兵力，经乌克兰第一方面军司令部精心策划，制定了一个巧妙的行动方案——调虎离山计。

一天夜里，在乌克兰第一方面军指挥部门前，30多名红军战士正列队等待着司令员的接见。他们每个人的腰间都挂着两个特大号手电筒。不一会，科涅夫元帅在其他首长的陪同下走了出来，他与每个战士一一握手后，讲道：“小伙子们，你们的行动将直接关系到我们整个部队作战的成败，一定要想尽一切办法完成任务！”

受领任务后，战士们分成两个小组，分别登上10多辆重型运输车，向斯塔尼斯拉夫地区驶去。

几天之后的一个夜晚，德军前线空军机场8架侦察机紧急起飞，直向斯塔尼斯拉夫方向飞去。他们奉命去查清刚刚从地面谍报人员那里获得的一条惊人的消息：在斯塔尼斯拉夫地区发现两支机械化部队。当德军侦察机飞抵预定地点时，果然发现了两支机械化部队。一连几天的侦察都证实，该地区确实有“苏军机械化军纵队”。

这一发现使德军前线指挥部乱了阵脚，德军指挥官们纷纷拿出了高见，多数意见认为，苏军为了增加进攻力量，从后方调来了众多的机械化精锐部队，而且可能把主攻方向选在斯塔尼斯拉夫以东地区。基于上述判断，德军前线指挥部对所属防御部队下令，将该地区执行防御任务的一个坦克师和一个步兵师，调往斯塔尼斯拉夫方向。德军的这一调动正中苏军的调虎离山之计。

原来，这两支机械化行军纵队，是苏军手电筒小分队的杰作。他们分乘两列纵向行军的重型运输车，利用夜暗向集结地域开进。当德军飞机出现时，所有电筒齐亮，而德军飞机飞临“行军纵队”上空时，手电筒则全部熄灭。德军飞机飞过后，手电筒分队又打开电筒继续前进。就这样，这支“手电筒兵团”持续多日的行进并和其它伪装措施相配合，有效地迷惑了德军，迫使德军作出了最后的判断：苏军主攻方向一定在斯塔尼斯拉夫以东战场。

就在德军把两个精锐的防御师调离主战场后，苏军部署在利沃夫地区的几千门火炮一齐开火，紧接着，几百辆坦克引导着步兵向德军前沿发起了猛烈的进攻，因防御力量分散，德军形不成有效的防御体系，苏军一举突破了德军防线，继而取得了整个利沃夫——桑多梅日战役的胜利。

第四十六暗渡陈仓

一、计源与注评

此计出自《史记·高祖本纪》：“正月，项羽自立为西楚霸王，王梁、楚地九郡，都彭城。负约，更立沛公为汉王，王巴、蜀、汉中，都南郑。……汉王之国，项王使卒三万人从，楚与诸侯之慕从者数万人，从杜南入汉中。去辄烧绝栈道，以备诸侯盗兵袭之，亦示项羽无东意。……八月，汉王用韩信之计，从故道还，袭雍王章邯。邯迎击汉陈仓，雍兵败，还走；止战好畴，又复败，走废丘。汉王遂定雍地。东至咸阳，引兵围雍王废丘，而遣诸将略定陇西、北地、上郡。”元无名氏《气英布》第一折：“孤家用韩信之计，明修栈道，暗渡陈仓，攻走三秦，劫取五国。”

原指作战时在正面迷惑敌人，从侧面突然袭击的战略。后亦比喻暗中进行活动（多指男女间不正当的行为关系）。渡：越过。陈仓：古县名，在今陕西省宝鸡市东，为关中、汉中之交通要道。

二、事实凡例

1. 高价离婚虚晃一枪，非法财物陈仓暗渡

据《华商报》1996年2月12日载：近几年，上海郊区“高价”离婚案多有发生，要求离婚一方自愿放弃全部家产并支付给离婚另一方数万元至十几万元的高额经济补偿。“高价”离婚的原告均为男性，以个体业主，乡镇企业承包者及建筑业包工头为主。

离婚的表面原因，是乡镇中一些富起来的人社会与经济地位的改变，导致夫妻关系失衡，以用经济补偿来摆脱“婚姻枷锁”。但法院审判人员在审案中，却发现有人利用“高价”离婚表象，以达到转移非法财产的目的。一案件原告翁某，两次起诉与妻离婚，最后达成调解离婚协议，原告自愿放弃全部家产，并付给被告6.5万元现金。离婚后不久，翁即负案潜逃。原来翁某在担任上海某高新技术公司经理期间，采用诈骗手段大量侵吞公司款项，其离婚只是转移非法财产的一个手段。

2. 艾森豪威尔的“加莱”登陆欺骗计

1944年6月5日晚，盟军取名为“尼普顿”的登陆行动开始了。这是盟军总司令艾森豪威尔所导演的一出以假乱真的“登陆”戏。在加莱·康坦丁半岛方向上，成千艘装着角反射器的模拟舰艇，拖着涂铝的气球迅速驶来，向着加莱·康坦丁编队而行。模拟舰艇的上空，几十架飞机投撒了大量箔片，这些箔片在两三千米的高空徐徐飘浮，久久不散。这一切，显示在德军雷达荧光屏上，即是大批飞机和舰队，正铺天盖地向加莱一带海岸接近。电离层中到处是盟军地面人员在和飞行机组之间的无线电联络信号，谈论着某项大规模战役的行动情况。所有的迹象都表明，盟军将在加莱半岛登陆。

但是这一切都不过是一种欺骗，是瞒天过海、暗渡陈仓的现代翻版。令人叫绝的是，德军最高统帅部居然相信是真的，大量的德国海军舰船向着加莱驶去。与此同时，盟军的真正登陆地点诺曼底方向，5000多艘舰船在数十架电子干扰飞机的掩护下，正朝着既定的登陆海滩开进。

6月6日早晨6点30分，盟军第一支海运部队——美军第四步兵师几乎未遭阻击就在犹他海滩登陆。三十半小时后，该师仍未遇到德军密集的炮火，也未遇到德军任何反击行动。水陆两栖坦克和大炮安然到达岸上。尽管其它几个登陆点进展并不顺利，但经过激烈的抗争，是日晚终于掌握了全部

的海滩区。沙滩上的部队，已经超过了 50 万，但滑稽的是，希特勒仍然相信，诺曼底战斗不过是敌人的牵制行动。可是就在奥马哈海滩区激战时，德军冯·伦斯德元帅就曾决定，不管诺曼底是否佯攻，都必须坚决击退。他本来有两个装甲师很快就可以机动过来，但当他准备下命令时，想起希特勒保留了对这两个师的调遣权，而此时元首正在酣睡，他的参谋们拒绝惊动他。当他从睡梦中醒过来，又上了美国假情报的当，坚信巴顿集团军将会在加莱半岛登陆，于是仍然保留着这支部队，以对付所谓更大规模的“加莱登陆”。艾森豪威尔以成功的隐真示假、暗渡陈仓计，终于酿就了希特勒的千古遗憾！

第四十七混淆黑白

一、计源与注评

“混淆黑白”由“白黑溷（同混）淆”变化而来，出自《后汉书·杨震传》，意思是颠倒是非，好坏不分。

东汉安帝刘祐时有个大臣名叫杨震，他一生为人正直，做官清廉，从不徇私情；对那些想通过他搞私利的权贵，不但极力抵制，而且坚决揭露；甚至包括安帝做了不对的事，他也直言敢谏。

汉安帝延光二年（公元123年），杨震被任命为太尉，安帝的舅父耿宝以私人关系向杨震推荐两个人，被杨震拒绝；耿宝亲自跑到杨震那里说，杨也不答应。耿宝怀恨在心，愤愤而去。后来，安帝下令给他奶妈建造一座豪华壮观的住宅，宦官樊丰、王永和宠臣周广、谢恽等人乘机贪污、贿赂，杨震不顾个人安危及时上疏安帝，指出这个工程建不得；同时揭露了樊、王周、谢等人的丑恶行为。其中有这样一段话：“今盛夏土王，而攻山采石，其大匠左校别部将作合数十处，转相迫促，为费巨亿。周广、谢恽兄弟，与国无肺腑枝叶之属，依倚近倖奸佞之人，与樊丰、王永等分威共权，属托州郡，倾动大臣。宰司辟召，承望旨意，招来海内贪污之人，受其货赂，至有臧全固弃世之徒，复得显用。白黑淆溷，清浊同源，天下灌漑，咸曰财货上流，为朝结讎。……故曰：‘百姓不足，君谁与足？’惟陛下度之。”其大意是，这样大兴土木，兴师动众，耗资巨大，劳民伤财。周、谢之辈，都是和国家无一条心的人，他们依仗皇上身边的奸佞，与樊、王等人相互为奸，互相贿赂，胡作非为，弄得黑白不分，是非颠倒，使上下议论纷纷，内外不宁，皇上要慎重考虑。汉安帝丝毫也没有采纳杨震的意见。后来，杨震受到樊丰等人的诬告，免官后被迫自杀。

二、事实凡例

1. 赵高指鹿为马

秦始皇死后，奸臣赵高通过阴谋手段将胡亥扶上皇位，杀了李斯自己做了丞相。秦二世（即胡亥）是个昏庸无能的家伙，赵高专权，为所欲为。项羽破釜沉舟，在钜鹿大败秦军后，赵高的野心越来越大，阴谋篡夺秦朝王位。但他还不清楚群臣是否完全拥护自己。为了试探群臣的倾向，他弄来一头鹿献给二世，说是“我把这匹好马献给陛下”。二世一看，分明是一头鹿，哪里是什么马，便大笑道：“丞相弄错了！怎么把鹿当成马呢？”赵高仍坚持说是马。二世不信，就问左右的人。左右的人面面相觑，不知赵高打的什么主意，有的人不敢作声，也有几个人据实说是鹿，但更多的人都奉承赵高，谎说是马。秦二世闻言，大吃一惊，以为自己精神错乱，竟分辨不出是鹿是马。于是就召来太卜，让他为自己占一卦。太卜已经赵高授意，便按照赵高的意思说：“陛下在春秋季节祭祀天地、尊奉宗庙鬼神时，未能严格遵守斋戒禁忌，所以神灵感乱，以致今天鹿马不分。现在您必须依照至圣大德的做法，严格认真地去行斋戒之礼。”二世听信了太卜的这套鬼话，便躲进上林苑中进行斋戒之礼去了。秦二世一去，赵高就把那些据实说鹿的人统统杀掉，从此大臣都不敢和他作对了，不久赵高就下手杀了秦二世。

2. 逊得尔混窑黑白逃脱制裁

这是1982年发生在加拿大的事。一天，“加拿大纪念大屠杀协会”的负责人对侨居加拿大的德国人逊得尔提起诉讼，指控他犯有造谣诽谤罪。该负

责人说，逊得尔原是一名纳粹分子，1958年侨居加拿大，多年来他不断制造谣言，胡说什么第二次世界大战中纳粹德国从未屠杀过犹太人，屠杀之说是捏造出来的，目的在于向德国索取赔偿等等。

法庭出示了逊得尔印刷的各种小册子。人们极为愤慨。逊得尔为自己辩护。他说，根据加拿大刑法第177条的规定，只有在明知情况不实时故意散布谣言才可能构成犯罪，但是，自己一直确信未发生过大屠杀事件，所以不是造谣，故而不能判罪。

逊得尔果然是言之有据，刑法第177条确实允许当事人充分使用自我价值判断的权利。但加拿大建国100多年来，刑事案件引用这条法律的只有三起，一些诽谤者借此逃脱制裁。这种法律条文的不科学、不合理性是显而易见的。

3. 深圳市康奈投资有限公司在广告中似是而非，混窑黑白欺骗消费者被罚款

1995年8月，深圳市康奈投资有限公司在深圳两家报刊多次发布广告称，该公司与湖北大学、武汉大学签订协议，送报名来公司工作者去学习，三年期满后可获得国家承认的大专学历，优秀学员可留公司工作，并有“康奈圆你大学梦”等词语。人们以为可上大学，上百人报名求职。所谓“康奈圆你大学梦”，实际只是通过自学考试获得国家认可的学历。该公司趁机收取报名费、学费约110万元，只用其中一小部分支付培训费而侵吞了其中大部分。该公司欺骗、误导消费者，违反了《广告法》第四条“广告不得含有虚假的内容，不得欺骗和误导消费者”的规定，被深圳市工商局依法罚款12.85万元，并被责令刊登更正广告。

第四十八唱筹量沙

一、计源与注评

《南史·檀道济传》：“道济时与魏军三十余战，多捷。军至历城，以资运竭乃还。时人降魏者，俱说粮食已罄。于是士卒忧惧，莫有固志。道济夜唱等量沙，以所余少米散其上。乃旦，魏军谓资粮有余，故不复追。”大意是，南北朝宋国大将檀道济当时和魏军打了 30 多次仗，大多数取得了胜利。军队到了历城，因为物资运输断绝决定回师。当时有投降魏军的人，都说檀道济军队的粮食已经吃完了。在这种情况下，士卒害怕，没有顽强的斗志。道济让人在夜里量沙，唱数计筹，把剩余的很少的米撒在沙上。等到天亮以后，魏军认为他的物资粮食不少，所以不再追赶。

唱：高喊。唱筹，大声唱明数量，以筹计算。以沙充米，称量而唱数计筹，以示存粮充足，欺骗敌人，稳定军心。

二、事实凡例

1. 孙思邈借小蛇为唐太宗治病

唱筹量沙不仅在军事上是一种绝妙的方略，恰当地运用于日常生活之中，也有其特殊的功能。比如说在医疗活动中，医生顺着病人的意思，友善地进行一些欺骗，有时竟是其他方法所不能替代的。唐贞观年间，孙思邈就是用此术治好了唐太宗的心病。

有一天，唐太宗李世民骑马来到富平北面的锦屏山下游玩，登高攀绝，正当又累又渴之际，突然发现一口清泉，泉水清澈见底，十分干净，俗话说，饥不择食，渴不择饮，太宗皇帝伏身泉边，痛饮起来，顿时觉得累消渴解，十分惬意。饮饱之后，抬头审视泉水时，只见泉水微波之中有条小蛇游动，顿感恶心，肚子稳稳作痛，似感腹中吞进小蛇，不寒而粟。打马回营后，便病倒了。太医多次会诊，什么药都曾试过，就是毫不见效。相国魏征推荐对医颇有研究的大夫孙思邈进宫为皇上诊治。孙大夫为唐太宗观舌探脉，并没有发现什么病症，可是面容憔悴，更是一副病态。于是便问发病缘由，皇上把前日在泉中饮水后，抬头审视泉中见蛇流动，遂感腹痛，疑有小蛇窜腹之感，说了一遍。孙大夫一听心想，必是皇冠上的小龙照在泉中的倒影，误以为是泉中小蛇，引起恐惧，遂为心病。摸出病源后孙大夫胸有成竹，已有治疗之法，于是谎称道：容外出配药，明日回宫治疗，保可药到病除，望万岁勿忧。拜别皇上，出宫去了。

第二天，孙思邈大夫把一节竹管，藏于袖中，竹管中放着一条小蛇，带进宫中。进了唐皇寝室，给太宗皇帝进上呕吐之药。太宗皇帝吃药之后，遂呕吐半盂食物汤水，孙大夫借审视盂中吐物之机，将小蛇倒进盂中，然后佯惊喊道：“万岁爷请看，小蛇已经吐出，龙体即可康复。”唐太宗突然闻此言语，忘却病体疲软，霍然而起，审视吐物之中，果然有条小蛇，心疑顿消，满身轻松起来，病态烟消云散。皇上病愈，百官朝贺，重赏大夫，誉为神医。

2. 隆美尔的欺骗式阅兵

隆美尔是纳粹德国的著名将领，在第二次世界大战中参加和指挥过波兰、西欧、北非和抗击诺曼底登陆等重要战役。1941 年到 1943 年间，他任驻北非德国远征军司令，曾多次打败优势的英军。由于他作战机警狡诈，善于出奇制胜，被称为“沙漠之狐”。

1941 年 3 月的一天，意属北非利比亚首府的黎波里政府大楼前的广场

上，正举行隆重威武的阅兵式，隆美尔在众人簇拥下，不时向强大的装甲部队挥手致意。还是在上年 12 月，退守埃及的英军向意军发起反击，毫无准备的意军措手不及，一溃千里，北非告急。希特勒应墨索里尼之邀，派隆美尔率这支坦克部队远征非洲。检阅持续了数小时，坦克一批批从检阅台前开过，发出震耳欲聋的轰鸣，经过主要街道和围观的人群，向东开往前线。几天后，英军侦察机在的黎波里以东发现了隆美尔的坦克群，五六百辆摆成一片，指挥车、加油车在其间穿来绕去。很显然，强大的德军坦克兵团正在途中补给，对英军的大规模进攻迫在眉睫。情报由英国在的黎波里的谍报人员和侦察机迅速传到设在开罗的英军中东司令部，顿时上下一片惊慌。固守阿格拉前线的英军心慌意乱，稍经接触便溃不成军。隆美尔挥军穷追猛打两个星期前进 800 公里，包围了英军在北非的战略据点托卜鲁克，进逼埃及。

其实，英军上了隆美尔的当。1941 年春，希特勒正筹划大举入侵苏联，能调往北非的坦克极为有限。的黎波里的大规模检阅，正是隆美尔的疑兵之计。他让当时仅有的第二装甲师的一个坦克团，在检阅台前环绕着反复经过，虚张声势。侦察机发现的坦克群，绝大部分是假的，有些是经过精心伪装的卡车，有些则是木头和纸板搭成的模型。狡猾的“沙漠之狐”就是这样以假乱真，欺骗了英国人。

时隔不久，退守埃及的英军获得大批增援，开始向德军发起代号为“战斧作战计划”的反攻。英军这次信心十足，不仅因为他们摸清了隆美尔非洲军的真正实力，而且紧急援助北非的 200 多辆坦克中，大部分是被誉为“坚不可摧”的马蒂尔达重型坦克。德军当时装备的 37 毫米反坦克炮对这种坦克无能为力。

6 月 15 日，成群的马蒂尔达坦克气势汹汹地直扑濒临地中海边的哈勒法亚山口。这是通往利比亚的唯一通道，由德军把守。攻下此山口，英军即可解托卜鲁克之围，直下利比亚，大败德军，报隆美尔一箭之仇。哈勒法亚山口前一马平川，马蒂尔达坦克喷着火舌，涌向山口，德军的坦克火力微弱，胜利眼看唾手可得。突然，德军阵地前一阵连续巨响，冲在最前面的五辆坦克立即瘫痪在火海里。后来的未及撤退，一排炮弹打来，又有六辆顿时报销。哈勒法亚山口前的三天激战，英军共损失马蒂尔达坦克 91 辆，“战斧作战计划”就此破产。

德军使用的究竟是什么火炮？英国人百思不得其解。一名被俘的英军少校要求看看击毁坦克的秘密武器。其实很简单，隆美尔利用德军 88 毫米高射炮进行平射，摧毁了英军这些“坚不可摧”的庞然大物。当时，这名英军少校面对 88 毫米高射炮愤怒地高叫：“太不公平了，你们竟用打飞机的高射炮来打我们的坦克！”

战争不全是按常规进行的。常常是谁的智谋高，谁有创造性，谁就有可能取得胜利。

3. 岳飞的惑敌计

公元 1128 年 8 月，岳飞在汜水关（今河南汜水县）与金兵大队遭遇。敌将依仗兵多，在阵前飞驰奔突，耀武扬威，不时盛气骂阵。在这种形势下，岳飞沉着对敌，策马左射，箭殪金将，迫使敌众大乱。然后，他率队追击，与金兵相持于竹芦渡（今河南汜水县东）。

由于金兵初战失利，故依险布阵，龟缩不出。岳飞根据金兵疑神疑鬼、心神不定的心理状态，挑选精兵 300 人，埋伏于金兵阵前的山脚下，每人准

备两束柴草，交叉绑缚成十字形。到了半夜，伏兵一起举起柴草，点燃四端，成围逼敌阵之势。金兵见阵地附近火把无数，更为惊恐，他们怀疑宋军援兵赶到，纷纷四散逃窜。岳飞则率军乘势追杀，一举突破敌阵。

4. 郑板桥吟诗赶贼

郑板桥中了进士以后，当了潍县的县令。当时，全县正闹饥荒，郑板桥马上开仓赈济，因而得罪了朝廷，被撤了职。

他罢官回家时，“一肩明月，两袖清风”，只带黄狗一条，兰花一盆，过着清贫生活。但也有人认为他既当过县令，定然财物不少。因此，有小偷来打他的主意。

一天夜里，风高月黑，板桥久不能入睡，刚巧小偷入屋光顾。他想如果大声呼喊，小偷动手行凶，自己无力对付；如果佯装睡熟任小偷拿取东西，又不甘心。他想了一会，就翻身朝里，低声吟道：

“细雨蒙蒙夜沉沉，梁上君子进我门。”

小偷已摸到床边，闻声暗惊，知道自己被发现，不由蹑步不前。板桥又继续吟道：

“腹内诗书存千卷，床头金银无半文。”

小偷听了，知道没有油水可捞，就转身出门，准备离去。板桥又吟道：

“出门休惊黄尾犬。”

小偷想：既然有狗，不可惊动，只得越墙了。这时板桥又吟道：

“越墙莫损兰花盆。”

小偷仔细一看，墙上果有一盆兰花，就小心避开。他刚跳落墙外，又传来板桥的吟声：

“天寒不及披衣送，趁着月亮赴豪门。”

郑板桥出口成章，不愧是一位诗人。以后，小偷再也不来板桥家偷东西了。

虚战计

第四十九 虚实相间

一、计源与注评

《草庐经略·卷六·虚实》：“虚实在我，贵我能误敌。或虚而示之以实；或实而示之以虚。”用兵的虚实，要根据敌情而定，最高的原则就是要使敌人发生错误。有时用真实向敌人显示虚假，有时则用虚假向敌人显示真实。诈败诱敌，佯动欺敌，虚张声势，以假乱真，欺骗敌人，是虚实造势的高超艺术。政治、外交、经商及为人处世何尝不需要虚实相间呢？过于实在就会吃亏的。

二、事实凡例

1. 虞诩增灶：虚则实之

《后汉书·虞诩传》载，羌人作乱进攻武都，邓太后派虞诩为武都太守。羌人得知后，派出几千羌兵，在陈仓峻谷一带阻挡虞诩，不让他到武都去。虞诩所带兵少，想出虚则实之之计，扬言上书请求援兵，待援兵到后再出发。羌人见此，兵力分散去攻旁的县。虞诩立即命令部队兼程出发，日行 200 里，并命令每个士兵挖两个灶，第二天，每人挖四人灶。羌人以为虞诩援兵到了，不然怎么会增灶，所以不敢追赶。虞诩说，孙臆减灶，是以强示弱，诱敌来追；我今增灶，是以弱示强，令敌不追。

2. 赵子龙虚营退曹兵

据史书记载，建安二十四年（公元 219 年）春天，曹操率大军自长安出斜谷，直逼汉中。刘备凭险固守，不与交锋。一次，曹兵在北山下运粮，黄忠领兵去动粮，没有按时回来。赵云带领数十轻骑出营侦察敌情，正碰上曹操的大军出动，两军仓卒遭遇，狭路相逢。赵云当机立断，急忙率领这几十骑主动攻打曹兵，且战且退。曹操的兵马一直追到赵云的营前。赵云退至营寨，明知自己兵力空虚，难以抵挡曹军的来势，却故意命令士兵将营门大开，偃旗息鼓。曹操怀疑营中有埋伏，随即撤军。这时，赵云命令守营士兵擂鼓呐喊，并用强弓劲弩追射，假装伏兵杀出，曹兵大惊，夺路奔逃，自相践踏，很多人落水而死。第二天，刘备来到赵云营中视察作战地方，称赞说：“子龙一身都是胆也！”

的确，兵临城下，将至壕边，明明自己力量空虚，却又不作防备，倘若没有一点胆量是不敢用此谋的。

3. 诸葛亮智算华容道

《三国演义》第 50 回载，诸葛亮算定曹操在周瑜火攻之后，败下阵来必然向北逃回，但他会走哪条路呢！诸葛亮在关羽的再三请战下，派他去守华容道。他知这里有两条路可走，一条大道，较平坦；一条小道，较险窄，名叫华容道。他让关羽在大道上不设一兵一卒，在华容道上却令点燃柴草，放出烟火。曹操败兵果然到此，士兵回报两路情况后，曹操判定华容道上的烟火是虚张声势，大道上一无响动可能有伏兵。他说：“岂不闻兵书有云：‘虚则实之，实则虚之。’诸葛亮多谋，故使人于山僻烧涸，使我军不敢从这条山路走，他却伏兵于大路等着。吾料已定，偏不教中他计！”便决定走华容道，真中了诸葛亮实而实之之什，遇到关羽挡路。

4. 琼斯在阿拉曼战场布置假炮阵地

1942 年 9 月，英军指挥官琼斯在阿拉曼战场上修筑了三个半炮兵兵团阵地，阵地上旋转着假炮，并进行了严密的伪装，但又故意露出一些破绽，使

德军透过伪装物看出了这是假炮兵阵地。德军发现是假炮兵阵地后，再也不去注意它了，心理上出现了炮阵地是假的心理定势。然而，在战斗打响之前，英军却悄悄地把真炮开了进去。对德军发起进攻时，这些“假炮”骤然猛烈开火，打得德军惊慌失措。

第五十 偷梁换柱

一、计源与注评

《三十六计》把“偷梁换柱”作为第25计：“阵有纵横，天衡为梁，地轴为柱，梁柱以精兵为之。故观其阵，则知其精兵之所在。共战他敌时，频更其阵，暗中抽换其精兵，或竟代其为梁柱。势成阵塌，遂兼其兵。并此敌以击他敌之首策也。”大意是：古代作战，列阵都要按东南西北的方位摆布。阵势有东西南北方位，“天衡”（战阵部位的名称）首尾相对，当作阵的大梁；“地轴”（战阵部位名称）贯在中央，当作阵的支柱。梁、柱方位都是主力部队担当。因此察看敌人的阵容，就能发现他的主力之所在。如果和另一部分军队共同对敌作战，可以多次变动他的阵容，暗中抽换他的主力，或者派自己的部队去代替它作梁、柱，这样它必然守不住阵地，我方立即开进，马上兼并它的部队，投入战斗。这是吞并这股敌人用去攻击他股敌人的首要策略。

梁：房梁。一般为水平。柱：建筑物中用以支梁的柱子，一般为竖立的。梁和柱在这里都是用来比喻主力部队。偷梁换柱原意是说：把“梁”和“柱”这两个代表事物本质的东西都抽换掉，比喻暗中改换事物的本质或内容，以达到蒙混欺骗的目的。作战时，暗中抽换它的主力，使它作战不利，好乘机吞并它的兵力。这是一种乘机兼并的计谋。社会生活中的偷梁换柱则更为广泛，精彩。

二、事实凡例

1. 王熙凤以宝钗换黛玉

《红楼梦》第97回：“偏偏凤姐想出一条偷梁换柱之计，自己也不好过潇湘馆去，竟未能尽姨妹之情。”

这是《红楼梦》中悲剧之高峰。贾母、王夫人要将宝钗嫁给宝玉，而宝玉与黛玉相爱。宝玉听说黛玉要回南方，便急得发了疯病。这时善用心机的凤姐为贾母、王夫人出了一条偷梁换柱之计。表面上告诉宝玉与他结婚的是林黛玉，让他不反对举行婚礼。当宝玉高兴得要去告诉或问问林妹妹时，凤姐又阻挠说，未举行婚礼前按规矩礼法不能与新娘子会面。这样又防止了泄露天机。在举行婚礼时，宝玉用红绸牵着盖着大红披头布的新娘入洞房，才发现新娘是宝钗，但婚礼已经行过，生米煮成了熟饭。

2. 谈判中的偷梁换柱

在谈判过程中对你本身并不在意的事情表面上却极力坚持，把对方在注意力和兴趣引到表面上你极为关注、坚持的问题上，而暗地里把你真正需要争取实现的目的在对方并不十分留心的情况下不经意地表达出来，使对方在毫无防备的情况下实现自己的真实目的，也是一种偷梁换柱的方法。这种方法在游说活动中常常被采用，而且效果甚佳。

美国著名的冲突管理专家、贝勒大学教授弗雷德·查特曾经代表一家公司与工会领袖进行谈判。在谈判中查特教授得知该公司总裁在与工会领袖谈话时发表了不当言论，记者将这些话广为传播，使得工会领袖勃然大怒，严正提出该公司总裁应公开道歉，这是个没谈判余地的要求。同时，公司总裁也觉察到自己失言，而且公开道歉也无伤大雅，因而是准备公开道歉。针对这一情况，查特做开了文章。他一方面故意将公司总裁公开道歉人为拔高，指出它的严肃性，另一方面则以此为掩护，在其它实质性问题为公司尽力

争取。他对工会领袖说：“我了解公开道歉对于双方的重要性，我一定尽力去帮助你们争取，但我不能给你们什么保证。不过，如果你们希望我去争取这件事，你们是否应该在其它事情上与我合作？”

过了几天，查特教授又把他需要工会方面合作的条件明确化，即要求工会在关于增加工人工资和福利问题上作出让步。他对工会领导人说：“如果我能争取到总裁的公开道歉，有关我向你们提出的那两个问题（工资、福利），你们是否同意我的看法？”工会当时只关注总裁是否愿意公开道歉，能否换回自己的面子，而对于增加工人工资和工人福利两个问题一时并未经意。经过双方进一步谈判，最后终于达成协议，公司方面由总裁向他们公开道歉，而工会方面却在工人工资和工人福利的要求上作出了重大让步。

在这场劳资纠纷的谈判中，公司总裁向工会道歉，而工会却在工资和福利上作出重大让步，结果究竟是哪一方获得了成功，是公司总裁呢，还是工会方面？答案不言自明。其所以取得这样的结果，在于查特教授抓住公司总裁向工会方面道歉这个无关紧要的问题和总裁本人也准备满足工会方面这一要求的情况，故弄玄虚，有意把这个问题表面上看得十分重要，争论得沸沸扬扬而把真实的企图——降低工会方面对于工资及福利的实质问题隐藏在总裁道歉这个表面事实之中，使工会方面没有看清问题的本质，上了他们的当，让公司总裁取得了真正的胜利。这个胜利的果实不正是查特教授巧妙运用偷梁换柱的游说技巧的功绩吗？

3. 广告中偷梁换柱冒名顶替被罚款

1995年8月，四川省海天广告营销有限公司为苏州东方蛇园有限公司生产的“隆力奇”蛇粉食品制作10万份广告宣传品，使用了易与药品混淆的广告用语，如：“舒筋活血、祛风镇痛、清热解毒”，对“风湿性疼痛、牛皮癣、胃溃疡”有“明显辅助治疗作用”等，违反了《广告法》第19条“食品、酒类、化妆品广告的内容必须符合卫生许可的事项，并不得使用医疗用语或者易与药品混淆的用语”的规定，被四川省工商局依法没收广告费1700.9元并罚款5102.71元。苏州东方蛇园公司委托广告经营者制作并雇人散发该违法广告宣传品，也违反了同规定，被罚款13500元。

4. 宋江将“聚义厅”改为“忠义堂”

《水浒全传》中，运用偷梁换柱之计最典型的例子，莫过于聚义厅改为忠义堂一事了。奉行忠孝两全，立志为朝廷尽忠，图个封妻荫子、青史留名的及时雨宋江，在梁山泊好汉排座次之后，于聚义厅上立起了“忠义堂”大牌额，彻底改变了旧日梁山泊的纲领、路线，为实现朝廷招安的目标奠定了政治基础。

宋江原是一个刀笔精通、吏道纯熟的县衙押司，用现代话说不过是县政府的一般干部。此人于家大孝，于国大忠，又专爱结识江湖上好汉，以济人贫苦、解人之急、扶人之困为荣耀，所以深得上司的欢心，群众的拥护。按照宋江的本意绝不是要当打家劫舍的山大王、造反起义的朝廷叛逆，但后来因上了梁山泊的晁盖等人，为答谢宋江的救命之恩，派刘唐给宋江送去书信和黄金，宋江怕担私通梁山泊贼人的罪名，怒杀了以此要挟他的阎婆惜，成了浪迹江湖的杀人犯。在青风寨，与花荣一起，被刘高、黄信擒获，后在燕顺、王矮虎、郑天寿帮助下，杀了刘高，收了秦明和黄信，为逃避官兵围捕，被迫上梁山泊入伙。宋江的父亲假称病故，石勇投书，宋江奔丧被捕，发配江州。晁盖派刘唐带人于发配路上救出宋江，劝其上山落草，宋江誓死不从，

还怪刘唐等人要陷他于不忠不孝之地，说上次上梁山泊是一时乘兴，并非真意。后来宋江在江州吟反诗，又吃官司，被判斩刑；梁山泊好汉江州劫法场，杀死多人，救了宋江，宋江又引众攻取无为军，杀了黄文炳一门老幼，犯下大罪，不得已上了梁山泊，于晁盖之后坐了第二把交椅。

宋江上梁山泊之后，成为领导核心中的关键人物，公开打出了只反贪官，不反皇帝，替天行道，专等朝廷招安的旗帜。为了达到这一目的，宋江除了在政治上、思想上进行宣传教育，大造舆论之外，重点放在组织调整上，逐步改变梁山泊头领队伍的人员构成。其中最重要的，是利用各种手段，大量招降官军将领和社会上的富豪名流。从第 55 回“高太尉大兴三路兵，呼延的摆布连环马”始，到 71 回梁山泊英雄排座次止，梁山泊先后招降了彭玘、徐宁、韩滔、呼延灼、关胜、宣赞、郝思文、索超、单延珪、魏定国、董平、张清等等一大批中高级朝廷命官以及卢俊义、李应等社会富豪。加上过去投奔的、招降的大大小的朝廷命官，到排座次时，“三十六天罡”里面占了半数，其中由宋江、卢俊义、吴用组成的领导核心，主张接受招安的势力占了绝对优势，而宋江已牢牢把握了梁山泊事业方、向的决定权。

梁山泊一百单八位头领排定座次之后，根据宋江的意见，在原来的“聚义厅”上，大书“忠义堂”三字匾额，山顶上立一面杏黄旗，上书“替天行道”四字。忠义堂前绣红旗二面：一书“山东呼保义”，一书“河北玉麒麟”。宋江择吉日良时，又带众头领焚香盟誓。宋江带头发誓曰：

宋江鄙猥小吏，无学无能，荷天地之盖载，感日月之照临，聚弟兄于梁山，结英雄于水泊，共一百八人，上符天数，下合人心，自今以后，若是各人存心不仁，削绝大义，万望天地行诛，神人共戮，万世不得人身，亿载永沉未劫。但愿共存忠义于心，同著功勋与国，替天行道，保境安民。神天鉴察，报应昭彰。

这段誓词表明，宋江用“忠义”锁住了众头领的心，使众头领成为其达到招安目的，向朝廷付价还价的马前卒，重阳节前夕，梁山泊举办菊花会，宋江乘着酒兴，作《满江红》一词，更明确地抒发了“望天王降诏，早招安，心方足”的政治理想。

“应该说，倘若没有宋江在组织上的偷梁换柱，改变梁山泊好汉的成份结构，要达到招安的目的并不是一件容易的事。在晁盖当梁山泊之主的岁月里，从来没有提招安一说，追求的是不怕大，不怕地，不怕官司的自由生活，倡导的是竭力同心，共聚大义的政治抱负。只是在宋江上了梁山之后，才不时提起接受招安一事。当时晁盖、吴用、刘唐、阮氏三雄及其他众好汉，虽对招安不感兴趣，但因为宋江颇重义气，又救过他们，碍于面子，不便当面反驳。实际上，当时宋江望招安的思想，并没有引起什么反响。后来梁山泊的官军降将多了，以及晁盖的阵亡，卢俊义等人的加入，使宋江的招安思想有了强有力的支持者。所以，当一百单八位头领排定座次之后，宋江可以放手实现他的招安目标了。

当然，宋江想接受朝廷招安，也并不是没遇到阻力。在重阳节菊花会上，铁叫子乐和演唱宋江作的《满江红》，当唱到“望大王降诏，早招安，心方足”一句时，只见武松叫道：“今日也要招安，明日也要招安，冷了弟兄们的心！”李逵大叫：“招安，招安，招甚鸟安！”一脚将桌子踢翻。但此时招安派已经占了绝对优势，反对招安的武松、李逵、阮氏三兄弟等等一班好汉，已扭转不了局势。宋江面对敢于公开反对招安的至爱兄弟李逵、武松，

对李逵要斩首，后经众弟兄求饶，改为监禁；对武松则训了一通。还是鲁智深说了句牢骚话，道：“只今满朝文武，多是奸邪，蒙蔽圣聪，就比俺的直裰染作皂了，洗杀怎得干净？招安不济事，便拜辞了，明日一个个各去寻趁罢。”宋江担心队伍分裂，方才好言道：“众弟兄听说，今皇上至圣至明，只被奸臣闭塞，暂时昏昧，有日云开见日，知我等替天行道，不扰良民，赦罪招安，同心报国，青史留名，有何不美！因此，只愿早早招安，别无他意。”众皆称谢，但赏菊宴会不欢而散。宋江运用偷梁换柱之计，改变梁山泊的政治方向，经历了一段较长的时间，这与军事上调动敌人、蒙骗敌人的偷梁换柱之计相比，更加复杂和老谋深算。正是因为梁山泊政治上、组织上的“梁柱”被逐渐偷换，才使宋江接受朝廷招安的目的得以实现。

第五十一 声东击西

一、计源与注评

《太公六韬·底韬·兵道》：“欲其西，袭其东。”刘伯温在《百战奇法·声战》中云：“声东而击西，声彼而击此，使敌人不知所备。”《历代名将事略下·误敌》云：“欲东而形以西，欲西面形以东，欲进而形以退，欲退而形以进。”此计的核心点是以假隐真，用伪装的假象造成敌人的错觉，隐蔽自己的真实企图，而出敌不意地夺取胜利。军事上属于佯攻计。在政治、外交、经商及为人处世中，声东击西则表现为倒言反事，即故意讲一些反常的话，做出一些错误的举动，或用于观察别人的动态反映；或故意施放烟幕，迷惑对方，以便下一步采取反攻对策行动。

二、事实凡例

1. 岑彭声西击东

《后汉书·岑彭传》记载，东汉光武帝刘秀，派岑彭征伐南郡（今湖北江陵）的秦丰，与秦丰对峙于河南邓县。岑彭前进不得，刘秀派人责问，于是岑彭想出声西击东之计，在夜间集结兵力，声言要向西进攻山都，并故意让一些俘虏逃走，把这向西的消息（假情报）传到秦丰那儿。于是秦丰调集全军西进山都。岑彭乘机渡过汉水。秦丰闻讯回师，在途中被岑彭用以逸待劳计，将其击溃。

2. 拿破仑假犯爱尔兰实攻埃及

1798年，拿破仑在筹划进攻埃及时，制造了各种假象，使得英国人误认为法国军队要派舰队去进攻爱尔兰。于是英国海军将军尼尔逊·吉布拉塔对爱尔兰周围施行了海上封锁。这样，英军完全没有去牵制拿破仑出兵埃及，使拿破仑进兵埃及成功。

3. 蔡锷的假装消沉和出逃

在特殊情况下声东击西则可用此法来进行伪装，以掩盖自己的真实意图。“风流将军”蔡锷巧妙逃脱袁世凯的魔掌，组织护国军付袁就是其中一例。

蔡锷是一位进步、爱国的军事家，他对袁世凯窃取辛亥革命的胜利果实十分不满。袁世凯因此对他怀有戒心。为了控制蔡锷，1913年，袁世凯将他调到北京，加以监视。蔡锷知道袁世凯对自己有戒心，所以在北京期间，他一面暗中与反袁力量秘密联系，一面装愚弄拙，巧妙地与袁周旋，以麻痹袁世凯及其党羽。

在袁世凯面前，蔡锷有时故意语无伦次，一问三不知。一天，袁世凯的一个党羽拿出一本赞成帝制的“题名录”，放在蔡锷面前，对这突如其来的“考验”，蔡锷急中生智，挥笔大书“赞成”二字，把自己打扮成帝制的拥护者。还经常与一班帝制派人物厮混，打得火热。

蔡锷为了早日逃脱袁世凯所设置的樊笼，他还装作意志消沉，涉足风月场所，结识了名妓小凤仙。小凤仙原是一旗人武官的女儿，父亲死后，她无依无靠，沦落风尘。她粗通文墨，喜吟歌词，更兼有一副侠义心肠。小凤仙慧眼识英雄，对蔡锷另眼相待。交往久了，蔡锷也对小凤仙有所了解，遂结为知己。在小凤仙的帮助下，最后出逃，回到云南，组织了讨袁护国军，打响了向袁世凯政府进攻的第一枪！

4. 郭子仪的佯攻计

“安史之乱”以后，大唐帝国国力衰弱，边疆空虚。公元762年，吐蕃大举攻唐，占领了陕西凤翔以西、邠州以北的十几个州，次年又攻占了长安（今陕西西安）。

长安沦陷后，郭子仪仅靠自己的几千人马，坚守在长安城外，阻挡10万吐蕃兵东进。在敌强我弱的情况下，怎样才能夺取长安呢？郭子仪分析了当时的军事形势，决定采取声东击西的战术。他派2000骑兵到陕西蓝田北面，白天擂鼓呐喊，夜晚燃起火把，牵制吐蕃兵力。郭子仪并佯作向蓝田城东进军，暗中却率主力杀向蓝田城西。吐蕃兵果然中计，郭子仪迅速集中所有兵力，从背后猛扑过来，打得吐蕃兵措手不及。郭子仪又派人四处叫喊：“郭令公率大军将你们包围啦，快投降吧！”吐蕃兵不明真象，陷入“四面楚歌”的境地，慌忙引兵逃走，长安这座古城又回到了唐军手中。

第五十二 无中生有

一、计源与注评

《老子》第二章云：“有无相生”；第四十章云：“天下万物生于有，有生于无”。道家认为，有与无是在对立中互相生成的，天下万物，生于具体的事物（有），而具体事物，却由无形之象的“道”产生。后多比喻毫无事实，凭空捏造。

二、事实凡例

1. 田单散布流言使乐毅撤职

公元前 284 年，燕国上将军乐毅攻打齐国，接连取胜。危急关头，齐将田单散布流言，说乐毅想夺取燕国王位，于是燕王换将，乐毅逃亡。燕将改为骑劫担任。田单为了造成对燕军的心理压力，利用当时的迷信，无中生有，制造“神师”假象，他让城中居民将饭食撒上房顶院落引来了成千上万的鸟儿来食，燕将骑劫以为神鸟护齐，心中不安。

田单从城里找来 1000 多头牛，往牛身上裹上五彩绸衣，牛角绑上锋利的尖刀，牛尾巴绑上浸透抽脂的苇草。这样，这些牛就像妖怪一样。田单另派 5000 名勇士，扮作鬼怪。人夜，月黑风高，燕军酣睡。田单令军士点燃牛尾的苇草，这火牛便发疯似地冲向燕军。燕军从睡梦中醒来，见此怪物，惊恐万状，没有半点还手之力。燕军主将骑劫也死于敌军中。田单率军追击，不几天，原来丢失的 70 多座城他，如数收回。

2. 曹操无中生有智胜叔父

曹操少年时期行为放荡，喜爱打猎，他经常带着鹰、狗去追捕鸟兽。曹操的叔父看不惯曹操，曾多次将他的不轨行为告诉他的父亲曹嵩。曹操既不愿意改变自己的行为和爱好，又害怕他叔父的告发。于是，他决计在这个问题上搞一点计谋。有一天，曹操得知他叔父要经过某条道路，便躺在地上，装出一副生病的样子，嘴巴也变歪了。他叔父看到很少生病的曹操突然变成了这个样子，便问曹操，你怎么成这副样子了？曹操回答说，我突然中风了。他叔父急忙把这件事情告诉曹操的父亲。曹嵩一听惊得发愣，等他回过神来之后，就马上派人去叫曹操。不一会，曹操来了。不过，这时的曹操已经不是满面病容的曹操，嘴也不再歪了。跟以前一样，是一位意气风发的少年。曹嵩问他，刚才你叔父说你中风了，这么快就好了吗？曹操回答说，我根本就没有中什么风！叔父说我中风，是因为叔父不喜欢我，故意把我说成那副模样，让父亲您也不喜欢我。曹嵩不明真象，还认为曹操说得很有道理。从此，曹操的叔父不管怎样向曹嵩告发曹操的不轨行为，曹嵩都不那么相信了。

3. 徐文长瞎编梦骗吃糕点

明朝嘉靖皇帝时，有一年灾荒，徐文长路过一个凉亭，见有个胖子商人正在打瞌睡，他身边放着两包糕点，饥肠辘辘的徐文长挨着商人坐下。商人醒了，生气他说：“正在做梦、被你吵醒了！真晦气！”徐文长问：“不知先生做的是好梦，还是噩梦？”商人说：“我们有钱人从来就做好梦，不比那些穷鬼，老做恶梦。”徐文长说：“不见得！我们当场比比好吗！”胖子说道：“好，如果我输了，这点礼品送给你；你输了，就一路给我撑伞打扇。”

胖子先呼呼睡着。肚里早唱开空城计的徐文长就把那些糕点全吃了。一会儿，胖子醒了，说：“刚才，我梦见皇帝宴请我，席上，四时果品，南北糕点，天下名酒，海内佳肴，应有尽有。皇后劝饮，公主把盏，宫娥打扇。

世间还有比我这个梦更好的吗？”他满以为有取胜的希望。

徐文长说：“巧得很，刚才，我也梦见皇上宴请我。还看到你也在哪里作客。我对你说：‘你如今身在皇宫，可不要忘了凉亭里还放着的糕点呢。’你说：‘皇宫里的东西好吃得很，那些土产你去吃了吧！’我就回凉亭，把糕点全吃啦！你的梦一醒来没有所得，反有所失，我的梦一醒来，没有所失，却有所得。现在你说到底谁的梦好？”商人只好认输了。

4. 肆无忌惮地造假——无中生有使“亿万富翁”走上末路

于佑军从小学到中学，成绩一直是全班第一。他有过美好的梦，梦见考上了大学、考上了研究生。可惜，他家很穷，他没敢报名参加高考，17岁就开始四处打工。一次，一个小哥们打架吃了亏，他讲义气，便去助威。对方虽没被打死但成了植物人，于是他被判处了3年徒刑。

获释后，他发誓：“要出去闯闯，混出个人样来！”他爬上了南下的火车。一路扒车逃票，终于到了湛江，过琼州海峡要买船票，他见一个姑娘拖着两个大编织袋在吃力地挪动，便主动上前相助：“大姐，我帮你扛，我没钱买票你给我买吧，我求你了！”姑娘看他像是骗子、烂仔，便点了点头。下船时，热心的姑娘告诉他，她在海口DC商城摆摊卖服装，如果实在找不到工作，可到她那帮忙。

这大，于佑军来到DC城购物中心，再次见到那女孩，女孩告诉他叫刘霞，四川德阳人，辞职下海1年多了。再次请他到店里来帮忙。

于佑军到广州进货，贪便宜购进一批从国外进口的旧服装，被工商、公安部门查获，刘霞破产了，负债累累。于佑军情急之下，邪念顿生：什么大款大亨，有几个不是采用无中生有造假，凭假公章、假批文、假抵押、假项目而骗款发财的？他举起那只会雕刻的右手看了看，心里有了鬼主意。

于佑军从一份广告资料里，找到了盖有团中央公章的文件复印件。根据这一公章图样，于佑军制作了一份团中央驻海南特派员的委派书，以及团中央处级干部工作证，1000万元人民币的银行资信证明等文件。拿着这些“红头文件”，他去找与他打过交道的（帮其私刻过公章）某总经理。总经理很高兴与于佑军合作。合作条件是将“青年旅游城”用地（纯系子虚乌有）500亩给侨海公司开发；侨海的价值3417万元的24幢别墅由于佑军代售。

拿到了24幢别墅的房产证，于佑军又到富海信托公司去骗贷款。富海总经理助理冯演审查了他的手续后认为没有侨海公司的直接委托书，房产证不能当抵押物，无法贷款。于佑军第二天便用大信封装了1万元人民币和1万元港币，悄悄塞进冯演的提包，冯笑纳了，随后大笔一挥批张条让他找经办人关泽宁。关同样认为不合贷款条件。于佑军又塞给关1万元，关的嘴就闭上了。于是，于佑军很快就搞到了1305万元的巨额贷款。

几天后，用同样手段，于佑军又拿着重新仿制的房产证和委托书、富海信托的担保书来找国际金融信托公司信贷员杨虎昆。杨提出要“侨海”和“富海”核实一下。于佑军忙说：“需要什么材料我给你送来吧。”说完，就将装有41万元现金的皮箱打开，杨虎昆顿时就眼花了。很快，于佑军又从国际金融信托公司骗出1050万元贷款。

靠无中生有的如此伎俩，于佑军在短短半年时间，先后从5家金融机构诈骗出1亿多元巨资。

就在于佑军春风得意之时，终于东窗事发。

工商银行国际业务部在核帐时，发现有笔大额美元贷款不符合条件，且

流向儿名“林虹”的私人帐户，于是向警方报案。警方冻结了于佑军的民有帐号，同时加紧对他的监视。

不久，于从西宁回来后，即和刘霞在滨海大酒店举办了盛大婚礼。就在此时，武警包围了酒店出口。于佑军意识到自己的末日来临了，请求警方再等上几分钟，让他把婚礼办完。半小时后，于佑军走到警察面前伸出了双手，新娘当场昏厥在地……

1995年7月28日，海口市中级人民法院以诈骗罪、行贿罪判处于佑军无期徒刑，剥夺政治权利终身；其他一些银行蛀虫也分别受到应有的惩罚。

第五十三金蝉脱壳

一、计源与注评

《红楼梦》第27回云：“如今便赶着躲了，料也躲不及，少不得要使个‘金蝉脱壳’的法子。”蝉，昆虫名，即“知了”；壳：坚硬的外皮，知了变成虫时要脱去幼虫壳。《三十六计》中属第21计，比喻用以摆脱敌人，转移或撤退的分身之计。《周易·蛊第十八》曰：“存其形，完其势友不疑，敌不动。巽而止蛊。”其意为，保存阵地的原形，造成还在原来阵地上防守的假气势，使友军不怀疑，敌人也不敢贸然乱进犯。此时果断地隐蔽地转移主力，跳出敌人的包围圈。

二、事实凡例

1. 刘秀反穿鞋脱身

西汉末年的一日，王郎派兵包围了驻扎在蓟县给王莽守边的武将刘秀。刘秀领兵向南突围，王郎紧紧追赶。刘秀怕骑马逃跑目标太大，便让士兵们把战马赶到森林里藏了起来。然后命士兵们把鞋后跟调向前，鞋尖向后绑在脚上。这样走过的脚印，分明是向西走，却变成向东走了。王郎于是率兵向东追去。刘秀部队就这样脱了身。

2. 懿贵妃换后妃扶子登基

1900年8月14日，英、法、日、俄等八个帝国主义国家军队联合攻陷北京，咸丰皇帝抱病避难热河，随侍的有贞治皇后（后为东太后）、懿贵妃（后为西太后）。皇后无子，懿贵妃生的皇子载淳只有十五六岁，母凭子贵，懿贵妃因此野心勃勃，尽量拉拢朝臣，想在宫中夺权。咸丰帝见她如此嚣张，不择手段，便要把她赐死，得皇后求情乃罢。咸丰帝不得已已在病榻写下遗诏与皇后，说明懿贵妃其人危险，绝不可以信任，他日若她母凭子贵为太后时，能规规矩矩便罢，若有失检行为，可召集群臣，宣读此诏，把她诛死，以杜后患。一面亲谕各亲王载垣、端华与肃顺等为监国摄政王。

八国联军退出了北京城，咸丰帝来不及返回就在热河行宫死了。肃顺想假传遗旨，推载垣为嗣皇帝，入宫去向孝贞皇后索取国宝，皇后见肃顺来势如此汹汹，不肯交出，推说此国宝当日由先帝交六王爷带回北京了。肃顺打算奉梓宫先回京，皇后又不许，说要和懿贵妃一块儿去，肃顺无可奈何只得遵命。

肃顺和端华等退而又生一计，决定增派侍卫兵，扬言保护后妃，实想打算在半路上干掉懿贵妃母子，奉皇后一人进京。懿贵妃早已料到这一着，先派人回京谕调荣禄带亲兵来接应，到梓宫出城之日，荣禄的人马也到了。肃顺见这一支禁兵到来保护，无从下手，最后决定自己先一日回京先行安置，废除懿贵妃名号，不让她母子入京城，便故意把行程拖慢。走了几天，看快到北京了，懿贵妃料定了肃顺的缓进企图，在小憩之时，和孝治皇后商量采取金蝉脱壳之计，叫两个宫女打扮后妃模样，坐在后妃轿子里，自己却和皇后、儿子载淳都化装为平民，雇了几辆轻便快车，带几名干练随员，神不知鬼不觉从小路飞也似地进入京城。后妃入宫时，肃顺等还在路上。懿贵妃召集在京的文武大臣入宫，传示国宝，议立儿子载淳为皇帝，改年号为同治元年。再布置兵马于城关，迎接梓宫。至第三天，载垣和端华先到，迎进城内，即被扣捕。再派人奉旨于路上也把肃顺扣押回京，控以叛国谋反之罪，押赴刑场斩首。

3. 李奎元画慈禧临阵脱逃

满清时，山东烟台有一个名画家李奎元。慈禧太后要他在豪华屏风中国画一幅画，准备摆在仁寿殿里。他画了27天，画成后与徒弟连夜逃出京城。第二天，慈禧带文武百官来看画。太监掀开画面，见画上洋人列长队，前面小儿双手托起一个火红的桃子。文武百官喝采道：啊，仙童祝寿，万国来朝！但是慈禧看出来，这是指桑骂槐，明颂暗讽，说慈禧临阵脱逃，跑到热河去了。她下令捉拿画师，李奎元早已料想有此，便采用金蝉脱壳之计，草草画完后连夜逃出京城，已不知去向。

4. 聂荣臻率部脱围

1941年5月，新上任的日寇华北派遣军总司令冈村宁次，集中了五个师团、六个混成旅团和一部分伪军，约7万余人，对北岳区进行规模空前的大扫荡。冈村宁次的第一个“锦囊妙计”，是采取所谓“分进合击”的办法，妄图将八路军歼灭于长城西侧。料敌如神的晋察冀军区司令员聂荣臻巧妙地指挥部队转移和疏散机关，让日军到处扑空。

日军一计不成又生一计，决定对北岳区进行“分区扫荡”，妄图将军区机关和主力部队一块一块地吃掉。聂司令员决定“投其所好”，诱敌分兵。他让军区机关先拖住敌人，另派主力部队跳到外线，这样内外夹击的结果，敌人伤亡惨重。

连连失败的冈村宁次，不得不拿出他的看家本领。他一方面暗暗在沙河以南一线设下了层层包围圈，封锁了大大小小的道路；另一方面又虚张声势，搞什么“伪装撤退”等鬼花样，企图迷惑我军。哪知道，聂司令员如洞中观火，早已料敌在胸，定下了金蝉脱壳计。8月下旬，聂司令员选择敌人合击圈已经形成而又未合拢的时机，率领军区机关，在敌人的眼皮底下，穿来穿去，先由娘子关穿马驹石，后又“三进三出常家渠”，不早不迟，跳出了冈村宁次精心设计的层层封锁。

5. “鱼计划”：2200吨黄金逃脱法西斯魔掌

“二战”开始，当时的法国财政部长拉摩莱出于职业敏感，预感到形势发展不妙，就密令法国国家银行——法兰西银行行长皮埃尔·雷涅埃制订一个在紧急情况下如何转移金库里的2200多吨黄金计划。经过等划、研究，决定采取金蝉脱壳，分开而散运的计谋。随即，向外国撤运黄金，代号为“鱼”的计划制订出来了。法国财政官员为了防范德军抢劫，十分迅速地将银行地下室里的2200吨黄金在极其秘密的情况下外运，疏散转移至各地的50个秘密金库中。这些金库所在地都是靠近地中海或者大西洋沿岸地区，交通十分方便，如形势一旦恶化，立即按照“鱼”计划行事。

1940年5月，德军在西线发起总攻，希特勒军队已经突破色当，攻入法国境内，情况十分危急。法国财政部长通知国家银行行长，执行“鱼”计划。财政官员从秘密金库里立即把2200多吨黄金突击转到法国西部沿大西洋的土伦港、勒韦尔

东港和布里塔尼半岛最西部的布勒斯特港，准备在那里把黄金装运上船。

5月14日，德军坦克已深入法国腹地，向法国西部挺进。5月17日，法国航空母舰“贝阿恩”号，在土伦港装上194吨黄金后，奉命开往西非加那利群岛以南的一个地方等待。5月21日，200吨黄金在布勒斯特港装上法国巡洋舰“圣女贞德”号和另外一艘巡洋舰上，它们也奉命驶往西非加那利群

岛以南与航空母舰“贝阿恩”号会合。5月25日，两艘巡洋舰在预定地点与“贝阿恩”号航空母舰会合后，安全驶抵加拿大东部哈利法克斯港。卸下的黄金一部分藏在加拿大，一部分被运至纽约美国联邦储备银行的地下室。

接着，又有近700吨黄金由两艘军舰运至摩洛哥的卡萨布兰卡，然后由美国巡洋舰“本森”号分批转运至美国储藏起来。这样，经过紧张的转移运输，从5月17日起的20几天时间中法国已外运了1000多吨黄金。1940年6月14日，德军占领巴黎。6月16日，法兰西银行中还有1200多吨黄金在布勒斯特港郊区的秘密金库中亟待运走。皮埃尔·雷涅埃运用各种手段，调动他所能动用的一切运输工具和人力，抢运这批黄金，用了2天时间才把黄金全部运至港口。这时港口虽停泊了5艘军舰，但由于人力不够，不能及时把黄金搬运上船。然而德军已逼近港区。在这关键时刻，执行“鱼”计划的有识之士，已经和各方面联系好，把狱中犯人放出来；发动他们把黄金搬运上船。并当众宣布，只要他们愿意参加装运，他们将获得自由。

与此同时，德军情报部门已经盯上了这笔巨大的黄金。为了夺取这1200吨黄金，德军中一支部队不担负一般进攻任务，而长驱直入从法国东北部直接赶至法国最西部布勒斯特港。他们日夜兼程，马不停蹄向西进发，当德军到达布勒斯特港时，法国的5艘军舰已经启航3小时了，德国人连一小块黄金也没有捞到。至此，2200多吨黄金安全转运国外，法国的“鱼”计划圆满完成。

第五十四 顺手牵羊

一、计源与注评

顺手牵羊也是军事上的重要谋略。《三十六计》中“顺手牵羊”的解语云：“大军动处，其隙甚多，乘间取利，不必以胜，胜固可用，败亦可用。”顺手牵羊的字面意思是顺手把别人家的羊牵走。作为一种应变术，主要是抓住可乘之机，顺便占有某样东西或顺势不费力地做成某件事情。推而广之，此计无非是发现机会和趋势，及时抓住与利用之，顺风吹火，顺风转舵，顺水人情，顺理成章，顺时达变，顺藤摸瓜等诸多演绎出来的计谋。

二、事实凡例

1. 诸葛恪添“之驴”二字为父排难

据《三国志·诸葛恪传》记载，诸葛恪自幼勤奋好学，聪明过人，当时被誉为神童。其父诸葛瑾，字子瑜，是东吴孙权手下谋臣之一。诸葛瑾脸长得很长，有人戏称“驴脸”。一日，孙权大宴群臣，酒足饭饱之时，孙权突然心血来潮，叫人牵一头驴来，拿个纸条，上面写了“诸葛子瑜”四个字，然后将纸条贴在驴头上，意思是说，这就是驴脸的诸葛瑾。在场的人哄堂大笑。正当诸葛瑾非常难堪之时，随其一起赴宴的儿子诸葛恪马上想出一个给父亲解围的办法。只见他走到孙权面前，跪下道：“小臣请笔，添上两字。”孙权觉得诸葛恪挺可爱的，便应允了。于是，诸葛恪拿起笔，在纸条上“诸葛子瑜”四个字的下面又添了“之驴”两个字，然后，牵着驴就往家里走。孙权望着写有“诸葛子瑜之驴”几个字的纸条，一时无话可说。诸葛恪用顺手牵羊之木，应变孙权对其父的戏弄，不仅为父亲挽回面子，而且白白拣了一头驴。

2. 纪晓岚“顺手牵羊”回家过中秋节

纪晓岚在编纂《四库全书》时，常年居于深宫，难以与家人团聚，很是惆怅。一年，中秋节又快到了，纪晓岚盼望着能回家与老母、妻儿一起过个团圆节，可皇上却未有放他回家探亲之意。为此纪晓岚有些愁眉不展。乾隆皇帝颇为细心，见纪晓岚如此情态，便猜到他有心思，于是试探地问道：“朕见卿似有难言之衷，莫非是——口十心思，思妻、思子、思父母？”纪晓岚一听乾隆之言，觉得皇上这次还真体念下情，一猜便猜中了他的心思，心中很是高兴。同时，又为皇上无处不想卖弄一下自己的文才而好笑。他想，皇上刚才问他时出了一个对子的上联，抛出了话柄，何不顺手牵羊，乘机请个假，说不定万岁爷马上就会放他回家过中秋节。想到此，纪晓岚马上接口道：“臣因久居朝中，颇念堂上老母，若蒙圣上恩准省亲，可谓——言身寸谢，谢天、谢地、谢君王。”乾隆听罢，果然开恩，批准纪晓岚回家。

3. 孙悟空顺手牵羊火烧观音院

据《西游记》第16回载：唐僧与孙悟空寄居观音院，院里方丈阴谋纵火烧死唐僧师徒，从而霸占宝袈裟。没想到孙悟空没有睡着，他发现和尚们已经点火。按他的脾气，他会一阵乱棒狠打，但又怕师父怪他行凶。于是他想出一个计谋，让和尚自食其果。他心想：“罢，罢，罢！与他个‘顺手牵羊，将计就计’，教他住不成罢！”他借避火罩保护住唐僧白马后，吹气助火。把整个观音院都烧了。这样，孙悟空没被师傅责备，反而将观音院烧毁。

4. 袁绍顺手占冀州

据《三国演义》第七回“袁绍磐河战公孙，孙坚跨江击刘表”中载，袁

绍自离开洛阳后，率军驻扎在河内（今河南武涉西南），由于缺少粮草，他对钱粮广盛的冀州十分垂涎，只苦于无良计取之。谋士逢纪献策说：“可暗使人驰书公孙瓒，令进兵取冀州，约以夹攻，瓒必兴兵。韩馥（冀州牧）无谋之辈，必请将军领州事：就中取事，唾手可得。”袁绍听后，马上给公孙瓒写信，约他“共攻冀州，平分其地”。同时又派人密报韩馥，说公孙瓒将要起兵攻打冀州。韩馥得知此讯，大惊失色，不顾手下文武劝谏，急忙差人到河内来请袁绍，帮他共同御敌。”绍入冀州，以馥为奋威将军，以田丰、沮授、许攸、逢纪分掌州事，尽夺韩馥之权”。结果，“馥懊悔无及，遂弃下家小，匹马往投陈留太守张邈去了”。接着，袁绍又同他的“盟友”公孙瓒撕破了脸皮，一场兵戎相见，自己独占了冀州。袁绍用逢纪策，先使公孙瓒攻打冀州，迫韩馥来求援，而后乘机灭韩。这里顺应韩的渴求而行动，虽是借机而入，却无顺手之嫌，自然用之成功。

并战计

第五十五 恩威并行

一、计源与注评

出自《周易》《大有·六五》：“厥孚交如，威如；吉。”《象传》：“厥孚交如，信以发志也。威如之吉，易而无备也。”

“厥”，即其；“孚”，即信；“交如”，即相交；“威如”即成严；“易”，平易；“备”，戒备、担心。

“六五”阴爻阳位，位虽不正，但柔顺谦虚；又在中位，中庸而不偏激；又居至尊的君位，与“九二”刚柔相应。以人事比拟，表示上以诚待下，下也必然以减回报的形象。所以《象传》说，上下以诚信相交，互相信任，足以激发志气。

但是，做为一个统治者，也不能缺少刚毅的一面。过于柔顺，就难免法纪松弛。因此，又必须以威严维持秩序，恩威并行，才会吉祥。所以《象传》又说，所谓威严，并非以冷酷无情的面孔，使部属经常提心吊胆；而是以平易近人的态度，在不必要使人戒备害怕的气氛中，自然而然地产生成严，才会吉祥。

本爻是强调，治天下应以诚信为本，恩威并行。

所谓恩威并行，就是指将恩和威两个方面有机地结合起来，同时并用。

“恩”，就是恩德、柔顺、仁慈；“威”，就是刑威、刚毅、严厉。在领导、管理活动中，这两个方面都需要，缺一不可。假如只有“威”而没有“恩”，那么，民众的物质需要和精神需要就会得不到满足，就会产生抱怨和离心离德情绪，因而领导者、管理者就难于孚众，致使领导、管理活动难于开展。假如只有“恩”而没有“威”，那么民众就会产生骄躁之气，因而恣意妄为，不把法纪、秩序放在眼里，这样领导者、管理者也就失掉权威，致使整个社会陷入混乱之中。所以只有将两者有机地结合起来恩威并行，才能既使领导者孚众，使民众心悦诚服，又使领导者拥有较高的权威，使民众遵纪守法，使整个社会秩序稳定、安宁。唐代韩愈所谓“威行如秋，仁行如春（《与凤翔邢尚书书》），苏东坡所谓“威与信并行，德与法相济”（《张世矩再任镇戎军制》），都是恩威并行之意。明代冯梦龙指出：“德而不威，其国外削；威而不德，其民内溃。”（《东周列国志》）

“恩威并行”做为一种策略计谋，当然不只限于上对下之间，也适用于对外交往等社会活动中。

二、事实凡例

1. 管仲命王子率大军巡视纪城

鄆国原来是纪国的附庸，早在公元前693年，齐国就将纪国吞并，由于种种原因，鄆国却依然独立存在。时间很快过去了27年，齐桓公不愿让鄆国再保持下去，想用武力将其吞并。但相国管仲却认为齐桓公新得诸侯，霸主地位刚刚形成，如用武力施于鄆国这样已掌大的小国，对于巩固霸主地位，进一步赢得民心是不利的。于是，他委婉地对齐桓公说：“鄆国乃太公的支孙，齐国亦是太公的后代，同室操戈，道义上说不过去。”齐桓公听后大为不悦。“那么，有无万全之计呢？”管仲话锋一转，说道：“君可命王子成父率大军巡视纪城，表示将要加兵于鄆国，鄆国必然畏惧而来投降，这样，我们既能得到鄆国，又不会留下自相残杀的名声。”管仲的一席话，说得齐桓公由愠变喜，笑逐颜开，马上吩咐成父依计而行。

果不出管仲所料，成父率 300 乘战车气势汹汹地开向纪城，大有踏平鄆国之势。鄆国君被齐军的浩大气势所慑服，马上派人向齐国表示愿意臣服。齐国就这样没费一兵一卒将鄆国招降。

2. 朱元璋借假神威镇郭子兴之子

朱元璋发迹之前，曾投靠郭子兴，深得郭的青睐。到郭子兴自称滁阳王以后，手下数万人都交与朱元璋统领。郭子兴的两个儿子，非常嫉妒朱元璋，想偷偷地把毒药放在酒里毒死他。朱元璋事先识破了他们的阴谋，时刻提防着。一次，郭子兴的两个儿子邀朱元璋一起外出游玩，行到中途，朱元璋突然间跃马而起，仰头朝天好像看见了什么东西似地，之后大骂二人：“我有什么地方亏待了你们？刚才空中的神人告诉我说你们想用毒酒毒死我！”二人做贼心虚，当即吓得浑身抖索，汗流浹背。从此以后，再也不敢萌生谋害朱元璋的念头了。

3. 郑和计平锡兰国

明成祖时，太监郑和第三次出使访问印度洋上的佛教国家，率领舰队和随带珠宝及土产品等，准备恩威并施，使这些国家臣服明朝。

抵达了锡兰，郑和及随员等登陆，参拜了五间大佛寺，布施了许多金银、丝织品等物，又立了一座刻有三种文字的纪念牌。

但有些本地的中国人向郑和申诉，说国王亚烈苦奈儿很歧视中国人，经常虐待来此礼佛的中国僧人。郑和为了解决此问题，特派员晋謁国王，但国王毫无诚意，还想对郑和施下马威，他假意邀请郑和人域见面，乘机将他扣留并勒索财物，一面又倾全国所有军队 5 万，出其不意地劫掠宝船。

郑和已察觉国王的阴谋诡计，便打蛇随棍上，将计就计，一面答应入城，乘对方的军队倾巢而出，后方空虚，以 2000 精兵，轻装绕道袭击王城；一面在中途埋伏大军，将敌军拦腰截击。

亚烈苦奈儿把军队调遣好，在宫中等听捷报。不料王城突然发生骚动，原来郑和的军队已破城而入，城内兵力空虚，毫无抵抗能力，很快把国王俘虏了。开到中途的 5 万军队得悉王城被袭，连忙回军救援，又被郑和的伏兵切为几段，结果全军被杀得片甲不留。因此锡兰国王才死心塌地臣服明朝。

第五十六退避三舍

一、计源与注评

出自《左传·僖公二十三年》。鲁僖公二十二年，是公元前637年。

公元前656年，晋国君主晋献公听了夫人骊姬的谗言，逼死自己的太子申生，逼走了另外两个儿子——公子重耳（就是晋文公，是春秋时期的五个霸主之一）和夷吾。重耳逃出晋国以后，在狄（北方少数民族部落）住了12年。以后经过卫国到了齐国。在齐国呆了一个时期，又离开齐国，途中经过曹国、宋国、郑国，到了楚国。当时楚国的君主是楚成王。南方的楚国已经看出，重耳可能回到晋国执政，所以乘他还处在不利条件下的时候，就给他施加压力，请他预先许下异日报答的条件。重耳也看出，楚国正在向北方推进，想在中原称霸；楚王所要的东西，不是一般的财物宝器，他要的是晋国对楚国的纵容与让步。在这种场合，重耳显然语辞委婉，却态度坚决地告诉楚成王：这是办不到的。以后，在公元前632年（鲁僖公二十八年），晋国与楚同发生了军事冲突，晋文公果然“退避三舍”，而楚军穷追不舍，结果在城濮（在今山东鄄城）决战，晋军大败楚军。

后人写作，遇到对敌人先回避、礼让，而后给以沉重打击的情况，就用晋文公退避三舍的典故来比喻和形容。陈毅《秋过濮阳，月下与人谈毛主席飞渝事》：“能掷孤注寇莱好，退避三舍晋文强。”

二、事实凡例

1. 曹操对刘备先礼后兵

《三国演义》第11回：“刘备远来救援，先礼后兵，主公当用好言答之，以慢备心，然后进兵攻城，城可破也。”

这是曹操进攻徐州时，刘备派人给曹操送去书信劝和，曹操准备斩杀来使时，曹部下郭嘉劝曹操的话。

这便是曹操所用的先礼后兵之计。

曹操听从了郭嘉的意见，准备以先礼后兵计回答刘备。此时忽得报告，曹操后方兖州被吕布攻破。于是郭嘉又献顺水人情计：“主公正好卖个人情与刘备，退军去复兖州。”曹操同意，即时答书与刘备，拔寨返兵，解了徐州之围。

2. 祁山作战孔明令蜀军三次撤退90里下寨

据《三国演义》写道，司马懿在武都、阴平之战中连败两阵以后，便采取了坚守不战的策略，一连半月，尽管蜀兵天天骂阵挑战，但魏军只是紧闭寨门，坐视不出，企图以此疲惫蜀军，创造一个周亚夫坚壁昌邑式的战绩。但是，道高一尺，魔高一丈；你有你的奇谋，我更有破你奇谋的魔术。由此便又引出了诸葛亮和司马懿斗智的新篇章。书中写道：

孔明见司马懿不出，思得一计，传令教各处皆拔寨而起，当有细作报知司马懿，说孔明退兵了。懿曰：“孔明必有大谋。不可轻动。”张郃曰：“此必因粮尽而回，如何不追？”懿曰：“吾料孔明上年大收，今又麦熟，粮草丰足；虽然转运艰难，亦可支持半载，安肯便走？彼见吾连日不战，故作此计引诱。可令人远远哨之。”军士探知，回报说：“孔明离此三十里下寨。”懿曰：“吾料孔明果不定。且坚守寨栅，不可轻进。”住了旬日，绝无音信，并不见蜀将来战。懿再令人哨探，回报说：“蜀兵已起营走了。”懿未信，乃更换衣服，杂在军中，亲自来看，果见蜀又退兵三十里下寨。懿回营谓张

郃曰：“此乃孔明之计也，不可追赶。”又住了旬日，再令人哨探。回报说：“蜀兵又退三十里下寨。”郃曰：“孔明用缓兵之计，渐退汉中，部督何故怀疑，不早追之？郃愿往决一战！”懿曰：“孔明诡计极多，倘有差失，丧我军之锐气。不可轻进。”郃曰：“某去若败，甘当军令。”懿曰：“既汝要去，可分兵两支：汝引一支先行，须要奋力死战；吾随后接应，以防伏兵。汝次日先时，到半途驻扎，后日交战，使兵力不乏”……

这样，狡猾的司马懿在孔明连连退却的诱惑下，终于被“调”出了营寨。尽管他采取了稳扎稳打的对策，兵分两支，前后照应，但无奈诸葛亮采用连环妙计，以多路优兵围战运动之敌，又以两路奇兵直袭魏营，结果司马懿首尾不得相顾，还是败在了诸葛亮的手下。

毫无疑问，孔明的这一“退避三舍”，是为了调动敌人。他不是对历史经验的照搬，而是一次创新。很明显，蜀、魏两军对峙于祁山，相持的时间愈长，对于蜀军就愈不利。由于地形复杂，蜀军劳师远征，面临的最大困难是后勤保障方面的问题。蜀军二出祁山不久，就是由于粮草不济才被迫撤回汉中的。因此，蜀军只有设法打破对峙的僵局，迅速同魏军决战，才能争取主动。但蜀军的作战对手司马懿，则是一个老谋深算、稳健持重的将帅，采取一般的调虎离山之法是很难奏效的。诸葛亮针对作战对手的这一特点，每隔一旬，后退一舍，如法炮制，连续进行。尽管司马懿神机妙算，却没有经住这接二连三的诱惑。当孔明第三次撤退 30 里下寨时，司马懿的思想终于动摇了，与张郃一起率兵追出了寨门，结果再一次中了诸葛亮的“圈套”。

3. 赵匡胤先礼后兵对南唐后主

五代十国时期之末，赵匡胤陈桥兵变夺得北方政权，做了皇帝。他精明治军治国，已有力量消灭南方的后唐，统一中国。南唐后主李煜是一位罕见的文学天才，赵匡胤对李煜决定采取先礼后兵的策略，他一次又一次地派使者到李煜那里，向李煜陈述统一中国的必然趋势，表示对李煜的才华的肯定和优待他的诚意，劝李煜献出国土，不动刀兵。赵匡胤在京城为李煜专门准备了一大套豪华住宅，准备在和平统一中国后，让李煜居住，并准备给李煜封王。但是李煜本人不善政治和军事，优柔寡断。每次赵匡胤来使，他都想同意，但又有臣下说祖宗社稷不能拱手送人，应该强兵拒敌。然而又没有一个将领能领兵。就在这样的犹豫下决中，赵匡胤耐心地等待了李煜 10 多年，直到把中国的其他地方完全统一之后，最后才不得已派兵攻打江南。然而在出兵的同时，赵匡胤还派出一位大臣去通知李煜，晓明大局，告诉他现在献国为时未晚。李煜仍然犹豫不决。于是宋兵打进南唐，攻入南唐都城。此时赵匡胤仍派将军前往南唐王府保护李煜，让其尽带宫中钱财珠宝，移居宋都。赵匡胤对李煜的先礼后兵，是退避三舍的较为典型的策略运用。

第五十七有理有节

一、计源与注评

出自《周易》《艮·六五》：“艮其辅言有序，悔亡。”《象传》：“艮其辅，以中正也。”

“辅”，颞的关节；“有序”，有理有节。

“六五”在艮卦的上方，相当于颞的关节，是说话的器官。“六五”阴爻居阳位，虽为至尊，但位不正，应当有所遗憾。然而柔弱得中，说话有理有节，条理分明，因而能消除遗憾，就是说，言谈谨慎，适可而止，故可以避免后悔、遗憾。

本爻是说，说话办事和处理问题要有理有节，适可而止。

说话有理有节，就是指说话要言之成理，持之有据，而且要分场合、讲分寸，该说的则说，不该说的——说出来不起作用或起不了好作用的——就不说。

所谓有理，就是能讲出道理，而且这道理符合实际，顺乎民心，合乎潮流，顺应事实的发展规律。所谓有节，就是有所节制，符合客观事物的要求或规律，将言论、行为控制在一定的限度之内。而这种限度完全是为了适应事物的发展变化，促进矛盾的转化、问题的解决、事业的成功。就拿谈判来说，不论是政治的、经济的还是军事的，也不论面对什么样的对手，即使蛮不讲理的死敌，也要坚持有理有节的策略。即使对方大放厥辞，蛮不讲理，自己也要申明大义，讲清道理，要使人们知道自己正义在手。要用有根有据的道理驳斥对方的谬论、谎言等，使人们知道自己不是无理取闹，而是据理力争。总之，坚持有理，就是要在追义上、理论上阐明是非曲直，折服对方，赢得舆论、赢得人心。同时，也要有节，就是说，什么时候讲什么话，讲到什么程度，都要把握得当。“节”是一种驾驭语言的工艺手段。谈判是如此，行动上也应如此。不论政治的、经济的或军事的，每采取一个行动，尤其对手或敌对间的行动，一定要“出师有名”，即讲出道理，而且这个道理符合事实，符合有关的准则、章程，能为多数人所理解。除了上述，“节”还有适可而止的意思，即“见好就收”，不要过分。比如，在军事行动中，反击敌人的入侵活动，是有理的，但当将敌人打败或打迟之后，只要敌人不再来犯，就应适可而止。一般情况下，不可“蛮战”，不可穷追，以免“再而衰，三而竭”，为敌所乘。

有理与有节是辩证统一的。有理是基础、依据，如果做不到有理，那么肯定不可能做到有节；但有节是有理的条件，如果不坚持有节，那有理也会变成无理的。所以精明强干的指挥官、领导者、管理者，在其言谈、行动中，都十分重视并尽力坚持有理有节。

二、事实凡例

1. 施特劳斯指挥乐队顺利退场

有理有节可以作为人们日常生活的小应变术，而使之成为处理人际关系的一种策略。一次，世界著名音乐大师施特劳斯带着他的交响乐团到美国波士顿演出。首场演出结束后，狂热的听众高喊着施特劳斯的名字，不肯让乐队退场。施特劳斯决定不让观众扫兴，于是继续演出。等到听众们尽兴而归时，早已是夜半更深，施特劳斯同他的乐队队员们也精疲力尽。“如果再这样下去，乐团将被掌声搞垮。”面对热情的听众，施特劳斯又高兴又忧虑。

如何才能用一个万全之策，让乐队顺利退场，又不使听众扫兴呢？一个妙计在他脑子中形成。第二天，当演出临近结束时，施特劳斯指挥乐团演奏了一首新谱的曲子。只见他在一小节与另一小节过渡的时候，便指挥一名乐手退场。专心致志的听众以为是演奏内容的需要，没有在意。演奏仍在继续，乐手一个又一个地退下场去，等最后一名乐手起身退场时，施特劳斯转身向观众深鞠一躬，也走下舞台，大幕随之徐徐落下。这时，听众们才醒悟过来，掌声骤起。可是大幕已经落下，只好就此罢休。施特劳斯用逐步解脱的方法，解决乐队退场的难题，不也是有理有节的生动体现吗？

2. 商业谈判中的有理有节

某地产公司A报价80万美元出售一宗附有一幢因火灾而部分损坏的大楼的地皮，老板B有意接手，于是与A公司进行了谈判。B老板提出两条方案：一是A公司如果同意接受一项为期20年的抵押作为买价支付的话，则愿意以55万美元成交；二是若即时以现金交割，则只愿出资47.5万美元。A公司董事会考虑到这桩地产的实际情况和该公司资金的需要，同意B老板关于现金交割的方案。谈判顺利成交合同也只仅用了30分钟的时间就签了字，B老板只等着办妥地契过户的正式手续，就成为这块不动产的不折不扣的合法所有者。

事有凑巧，当合同签署后没过几个小时，那幢本已报废的大楼又发生了第二次火灾，连残存的屋架也彻底烧毁了。

火灾后，A公司立即给B老板打来电话，称因为险情，那块已成交的地产周围街道已封锁，希望B老板立即办理交割过户手续赶快接管这片地产，排除险情。

看起来，合同已签好，A公司来电话催促过户交割，立即接收地产，以便排除险情，这是在情理之中。对于B老板来说，那幢已部分损坏的大楼本已报废，遭受第二次火灾后，清理废墟比原来还可节省不少费用，立即交割过户也是个机会。可是，B老板得到第二次遭受火灾的信息后，却寻思着能不能利用这个机会要求对方减少售价。他用了整整一个晚上，埋头研究了有关法律条文，认为有机可乘。

第二天，B老板如期赶到约定地点，可与A公司代表不是谈判何时交割过户问题，而是向A公司提出减少售价的要求。A公司代表一听，十分恼火，没想到合同签好后对方还提出降价的要求，于是高声嚷道：“先生，别忘了，在我们双方签署的合同中，你是声明放弃了一切法定索赔权的！”意思是说，合同已签好，而且写得明明白白，按照法定权利，这次火灾的损失应由你自己承担。

B老板不慌不忙地对A公司代表说：“你说得极其正确。合同中是写明我放弃了一切法定索赔权。但是，在未办理正式过户手续前，我仍享有习惯法所承认的权利。”

A公司代表马上又指出：“按照习惯法，在合同签字之后，未办理正式手续之前的火灾损失也应由买主承担。”

B老板接着说：“这一点我清楚。但贵公司是否注意到：在习惯法中法院判决也有许多例外，也有某种特殊财产，如一幢大楼连同地皮一起出售，则这幢大楼毁于火灾之损失得由卖主承担，卖主必须严格按照合同规定内容交付出售物或者调整售价。我提请诸位注意：合同上不是一次而是四次提到我们购买的是一幢部分损坏的大楼。可是现在它却已荡然无存。我有权索取

一幢原存的部分损坏的大楼,或者要求调整售价,否则,我们只好法庭上见。”

B 老板心里明白,一旦打起官司,法院至少得花两年时间来裁断其中的是非曲直。在此期间,A 公司每年得支付 25000 美元的地产税,还得损失 B 老板已支付价款中可得到每年 25000 美元的利息。按保守的估计,A 公司即使打赢这场官司,也得损失 10 万美元。因此,B 老板建议,若 A 公司同意减少 10 万美元,则可立即接受这宗地产。A 公司的代表开始大发雷霆,但又无计可施,他们盘算了利弊得失后,同意减少 5 万美元售价的条件,B 老板高高兴兴地去办理交割过户手续,准备接受地产。

B 老板购买附有一幢已部分损坏的大楼的地皮,原是要花费不少人力物力加以拆除清理的,接手之前一场大火将其彻底烧毁,还可以大大减少清理地基的开支,不亦乐乎!可精明的 B 老板不满足于此,而是巧妙地利用签约后的火灾这一机缘,经过有理、有据、有节的谈判与交涉,又从对方口袋里“抠”出了 5 万美元。他的高明计谋令人佩服!

3. 白崇禧的救生计

1939 年冬,国民党成都地区空军转场大水的 16 架飞机遭日军袭击,蒋介石曾对此很恼火,下令将司令官张有谷、正副大队长吕天龙、余平享递解重庆枪决。经总长何应钦讲情无效,又以吴稚晖等同国民党元老求情,仍然不准。看来,张、吕、余必死无疑。白崇禧给何应钦出了一个枪下留人的主意:“张有谷是地区司令,要枪毙必经过军事审判,你可提我做审判长。”蒋批了个“可”字。白则拿这张批条找蒋,故作认真他说:“军法审判必得其平,始可信服部属,若当毙而毙,则我不做,若不当毙而毙,我亦不能做。”蒋说:“一切依法审判就是。”

有了蒋这句话,白则判他们无罪。军法总监何雪竹认为如果审判结果与蒋的原意相差太远,恐反致不善;若蒋执意枪决,就无救了。后给三人各判了几年徒刑,白由何氏转呈,蒋又批了个“可”字。之后三人坐监不久即被保出任职,空军官兵尽皆欢喜。白崇禧救人之计所采取的有理有节的步骤实乃高明,使蒋介石无话可说,只好如此。

第五十八网开一面

一、计源与注评

“网开一面”原作“网开三面”，出自《史记·殷本纪》。

夏朝从禹开始，经过 15 代君王，传到了桀。夏桀暴虐无比，荒淫无道，引起百姓的不满与怨恨。商的首领汤利用人民对桀的不满与怨恨，积极准备推翻夏桀的统治，其中最重要的一项准备便是争取民心。

一天，商汤到野外散步，看见一个人张四面网在那儿捕鸟。那人一面张网，一面口中念念有词：“无论是天上来的、地面飞的，还是从四面八方来的，统统进入我的网里来吧！”商汤走上前去，对捕鸟人说：“哎呀，你这样做太残忍了，鸟儿恐怕都要被你捕捉光了！”说罢，便拆掉三面的网（原文是“乃去其三面”），并且小声地祷告说：“鸟儿啊，你们愿意往左就往左飞，愿意往右就往右飞，实在不想活了，就进入网里来吧？”

诸侯和部落首领们听了这件事，纷纷说：“商汤真是一个再好也没有的大王啊，他对飞禽走兽都这样仁慈，对人肯定会更加仁爱。”很快就有 40 个氏族部落的人先后归顺于他。经过一段时间的努力，商汤终于在公元前 1711 年灭掉了夏。

后来，人们根据这个故事，引申出“网开一面”（“网开三面”）这个成语，来比喻对罪犯从宽处理，给罪犯一条弃旧图新的出路。还有一层意思是指当你处于绝对优胜地位时，要留有余地，不要把事情做绝，不要走极端。否则，事物将会走向反面。它包含两点论的思想方法，在军事上的运用则更是多姿多彩。

二、事实凡例

1. 围三阙一，穷寇勿追

《孙子兵法》和《太公六韬》都讲了围师必缺的谋略。刘伯温《百战奇法·围战》：“围战之道，围其四面，须开一角，以示生路。”《虎铃经》：“逼而为之者，逾数旬不变，非克敌之木。”

杜佑著《通典·兵十二》，记载吴王问孙武围敌之计。孙武曰：“山峻谷险，难以逾越，谓之穷寇。击之之法，伏卒隐庐，开其去道，示其走路，求生透出，心无斗意，因而击之，虽众必破。”

《三国志·卷九》记载，公元 206 年，曹操把袁绍的残部高干包围在壶关，四面围攻，久攻不下。曹操生气地下令：“等攻下城来，把城里的人全部活埋！”此令传入城中，城中军民因其没有出路，反而齐心死守。曹仁进谏：“围城不能围得太死，一定要留出一条活路。”他建议网开一面，让固守之敌逃出城外，脱离良好的城防工事，然后伏精兵于敌突围的路上歼灭之。

刘伯承发挥围师必缺的战略为：“围三阙（缺）一，网开一面，虚留生路，暗设口袋。”在淮海战役第二阶段，根据当时敌情，他又采用围师不缺，关门捉贼，紧缩包围圈，把敌人压缩到狭小范围之内困饿而歼之。这是人民解放军强大到足以歼灭敌人时用的战略。

2. 优待俘虏与网开一面

在胜战之中，敌人被困，如果这敌人走漏会给我方带来巨大损失，那就采取关门打狗的战略；如果可以招降，则可以削弱和瓦解敌军，壮大自己的力量，那就应采取网开一面的战略。这样可以减少树敌面，化敌为友，化敌为我。

在《水浒传》中，作为官军首领来攻打梁山泊，后来被梁山泊好汉用计擒获，然后宋江亲自解其绳索赐予上座，陈述渴慕将军之心愿。从而化敌为我，壮大了自己的阵容。

宋朝官府，拿水泊梁山好汉一筹莫展，后来进行招安，兵不血刃，减少了敌对势力，还用他们来打农民起义领袖方腊，用他们保护各地城池。这也是网开一面的战略。

中国人民解放军解放北平，正是全国战场凯歌高奏之时，据守北平的国民党将军傅作义，则处于四面楚歌之中。此时，为了保护北平的建筑和人民的生命财产，对傅作义劝降，促其起义，这比用武力攻北平所付的代价小得多。同样，解放军包围长春，最后招其投降；包围上海，招其投降，皆属网开一面的胜战之计。

优待俘虏，愿参军的参军，不愿参军发给回乡的路费，有伤的给治伤，有病的给看病，不准虐待俘虏，这样，这些俘虏就成为瓦解敌军心理、宣传人民军队魅力的活样板，历来有良好的效果。

3. 刘伯承的“围三阙一”

1947年11月中旬，人民解放军连克郟城、曹县、定陶等城后，割裂了国民党军的“长蛇阵”。位于独山集的国民党军第三十二师急忙窜入六营集，企图与六营集的第七十师结成一个“核桃”进行顽抗。六营集地带狭窄，两个师的敌军出现了人马相踏、车炮相撞、乱成一团的现象。他们企图从六营集南面突围，但遭到强有力的阻击而不成。后敌发现东南方向人民解放军力量薄弱，便乘夜兵分六路争先恐后地向东南方向突围而去。结果，敌两个整编师突出六营集不远，便突然遭到人民解放军的迎头痛击，蒋军官兵各自逃命，数不清的炮车、弹药车、大车东倒西歪地扔在路旁。经一夜激战，敌两个整编师便不复存在了。原来，六营集东南方正是刘伯承部署兵力时故意留下的口子，口子之外早已布下重兵。这就是刘伯承的“围三阙一，网开一面，虚留生路，暗设口袋”战法。

围三阙一，虚留生路，其实质是欲擒故纵，先从精神上给敌人造成败势，以便避免困兽犹斗的情况发生。它妙在以“虚”制造假象，造成敌错觉，从而诱敌上钩。采用此战法，可让敌人自己从坚固的堡垒中走出来，把顽抗之敌变为溃乱逃跑之敌，变阵地战为运动战，变攻坚战为伏击战，变难打的“困兽”为好打的“惊弓之鸟”，减少我之伤亡，加速战斗进程，在现代战争中仍有较大使用价值。

第五十九反客为主

一、计源与注评

反客为主的直意是：客人反过来成了主人。语出《唐太宗李卫公问对·卷中》：“臣较量主客之事，则有变客为主，变主为客之术。”可见反客为主一开始就是作为应变术提出来的，喻指变被动为主动的策略。在军事斗争、政治斗争、外交、经商贸易等领域中，反客为主之术有着更加广泛的意义，它不仅指变被动（不利或防御）为主动（有利或进攻），争取战争的主动权，而且还包括乘援助盟军或盟友之机，扩充自己的实力兼并他军，变客军为主军、变他军为我军、变同盟者为自己嫡系的智谋。

唯物辩证法认为，客位与主位、被动与主动只有在一定条件下才可以转化。因此，实施反客为主术，十分重要的是积极创造条件，利用条件，抓住机会。《三十六计》“反客为主”云：“乘隙插足，扼其主机，‘渐之进也’。”其解语曰：“故反客为主之局：第一步须争客位；第二步须乘隙；第三步须插足；第四步须握机；第五步乃成主。”所以，可以这样说，反客为主是一种临机应变术，能不能抓住机会，利用好机会，是能否实现由客位变主位、由被动变主动的关键。

二、事实凡例

1. 刘邦和李渊的反客为主

秦朝末年，刘邦和项羽起兵反秦。两支反秦武装先后进入关中，刘邦虽先期入关，但势力远不及项羽强大，所以，在鸿门宴上，刘邦以屈求伸，对项羽毕恭毕敬。项羽自立为楚王，分封诸侯，把刘邦封于汉中这一较偏僻之地，刘邦也只得忍气吞声。后来，刘邦施韩信“明修栈道、暗渡陈仓”之计，夺取三秦，又占成皋（河南荥阳汜水镇），实力发生了变化，由弱渐渐变强。于是，刘邦便反客为主，向项羽主动发起攻击。公元前202年10月在垓下（安徽灵璧南）之战中一举消灭项羽军。

唐高祖李渊也是施“反客为主”术，消灭李密建起大唐的。公元615年，李渊被隋炀帝任命为山西、河东抚慰使，率军镇压河东的农民起义。不久他乘反隋武装纷纷兴起之势，在晋阳（山西太原）起兵。公元617年7月，李渊率兵3万西向关中，在霍县打败隋军，占领了霍邑。随后，李渊继续乘胜前进，以主力渡黄河，西行入关。11月攻占长安城。李渊在晋阳举兵以后，十分注意天下总体形势。当时，他的兵力不及另一支反隋武装——李密的强大，他便极其尊崇李密，写信推拥李密为反隋武装的盟主。而现时李渊领军入主长安后，形势发生了转化，于是，李渊反客为主，开始了翦灭李密及其他起义武装的行动。

2. 正太战役、鲁西南战役中的反客为主

1947年4月，人民解放军晋察冀部队集中优势兵力，发动强大攻势举行正太战役。4月9日，人民解放军向石家庄外围之敌发动进攻，先后攻破正定、奕城，肃清石家庄外围据点90余处，歼国民党军1万余人。此间，北平、保定及天津之敌分路“扫荡”冀中解放区大清河以北地区。保定另一股敌军幸师南援，进到方顺桥、望都地区，人民解放军用反客为主的计谋，不为敌人之行动所牵制，主力按原计划由正定向西，攻克井陘、娘子关等地，逼近阳泉。人民解放军的这一行动调动了敌人，敌军将进攻冀中的九十四军等调回保定，加强南援兵力，企图钳制人民解放军西进。人民解放军以地方部队

钳制南援之敌人，主力继续西进，包围阳泉、平定，攻占测石、芹泉、孟县等地，最后取得了正太战役的胜利。

1947年6月，人民解放军晋冀鲁豫野战军突破黄河天险，发起鲁西南战役。蒋介石急调王敬久带兵迎击，企图把人民解放军消灭在鲁西南或重新逼过黄河。王敬久一面命令郓城之军坚守待援，一面将北援之兵分作两路，分别从定陶、嘉祥推进，对人民解放军形成攻击之势，企图逼人民解放军在郓城背水一战。晋冀鲁豫野战军总部识破了敌人的阴谋，利用时机，反客为主，一面命令第一纵队坚决攻歼郓城之敌，吸引和调动敌军继续北进；一面命令二、六纵队从敌军的部署空隙中向西南穿插，乘敌军第一五三旅在定陶立足未稳予以攻击，使敌左翼陷于瘫痪。与此同时，人民解放军三纵队向正南突进，迅速转到敌军的侧背。这样一来，战局形势发生变化，人民解放军接连消灭了郓城、定陶的敌军，使战役顺利地向着纵深发展。

3. 美国波音公司发生事故后的反客为主宣传

1988年4月27日，美国一架波音737飞机从檀香山起飞不久便发生事故，部件爆炸，机舱地板严重变形。然而驾驶员还是把飞机降落到附近机场，机上除一名空姐在爆炸时被从前舱顶盖掀起的大洞中抛出而殉职外，其余人员及乘客无一伤亡，对于这次本来会影响声誉的空中事故，波音公司不是默不作声，等待评判，而是抓住这次事故，大作正面文章。他们在事故调查答辩中这样解释，这次事故主要是因飞机太旧，金属疲劳所致。这架飞机已飞了20年，起落9万多次，大大超过了保险系数。然而飞机在空中出事故后，仍然平安生还，这也说明本公司的飞机是过得硬的。通过宣传，波音公司形象不仅未受到损害，反而声誉更高，并赢得了更广泛的市场。订货猛增，单5月份一个月订货额就达70亿美元。

4. 郭子仪单骑访回纥联合攻吐蕃

唐朝叛将仆固怀，煽动回纥和吐蕃合兵进犯中原。唐将郭子仪的军队被包围在泾阳城中，此时凑巧仆固怀病死，回纥和吐蕃失去了中间调停人，互相争夺领导权，吐蕃军驻扎东门外，回纥军驻扎西门外。

郭子仪得此消息，想起回纥曾帮唐朝平息安史之乱，有并肩作战的感情，便派人出西门去见回纥。回纥将领大惊：“郭子仪还活着？”原来叛将仆固怀撒谎说郭子仪死了，才骗得两国出兵。于是回纥将领说，郭子仪如真活着，我们要见他的面再说。使者回报，郭子仪不顾儿子和部下的哭劝，坚持要单骑拜访。这在感情上是很说明诚意的，双方的心就接近了。郭子仪经过游说，使回纥才知上了仆固怀的当。同时，又挑起回纥对吐蕃的旧仇，于是使回纥化敌为友，联合攻打吐蕃。这样，郭子仪在被围困的情况下，变被动为主动，反客为主，不但解了围，而且取得了军事、外交上的胜利。唐朝与回纥的复盟，制约了吐蕃不敢轻举妄动，从而使唐朝西北边境安定多年。

第六十将计就计

一、计源与注评

《三国演义》第 46 回载：诸葛亮草船借箭之后，曹操心中气闷不悦。荀攸献计，劝其派人去诈降。因曹部水军将令蔡瑁、张允被周瑜借蒋干之手施反间计借曹操之刀杀了，曹操听从荀攸之言叫蔡瑁的族弟蔡中、蔡和诈降。周瑜闻之秘密对部将甘宁说：“此二人不带家小，非真投降，乃曹操使来为奸细者。吾今欲将计就计，教他通报消息。汝可殷勤相待，暗里提防。”周瑜识破曹操的诈降计，故意重赏前来诈降的蔡中、蔡和兄弟俩。然后，周瑜、黄盖演出一场苦肉计，黄盖前去曹操帐下诈降，由于蔡中、蔡和两人的秘密暗送消息，使曹操上当，信以为真。结果，被黄盖火攻造成赤壁大战的惨败。曹操使诈降计反而中了周瑜将计就计的诈降计。

二、事实凡例

1. 诸葛亮以谎对谎取得荆州大捷

公元 210 年，周瑜率军于赤壁打败曹操后，立即派鲁肃出访刘备，向其索要借用的荆州。诸葛亮得到消息后，便对刘备说道：“如果鲁肃提起索要荆州的事，您便放声大哭，哭到悲切的时候，我便自有话说。”

鲁肃来到荆州见到刘备，一阵寒暄过后，便开门见山说来意，是专程前来讨还荆州的，刘备突然掩面大哭起来。鲁肃莫名其妙地吃了一惊，问道：“刘皇叔为何如此悲伤？”诸葛亮接上去说道：“当初我们借荆州时，曾许下取得西川后便‘完璧归赵’。仔细想来，益州刘璋是刘皇叔的弟弟，都是汉朝骨肉同胞，如果使用武力夺取他的地盘，恐怕外人唾骂；如果不去夺西川，而又把荆州交回东吴，又无处安身，事在两难，因此伤心难过。”接着又说：“麻烦先生回见吴侯，多美言几句，把我们的难处禀告吴侯，宽容一些时候。”鲁肃作难他说：“如果吴侯不同意，又怎么办？”诸葛亮说道：“吴侯连亲妹妹都嫁给刘皇叔了，怎么会不同意呢？希望先生多说好话，准行！”鲁肃是位忠厚老实的人，也就相信了诸葛亮的话。

鲁肃回到东吴，如实向周瑜作了汇报。周瑜一听，顿足埋怨道：“您又中了诸葛亮的诡计啦！当初刘备投靠刘表时，就常有吞并的意图，何况对西川刘璋，怎么会念及裙带而不思吞并呢？这只是不还荆州的借口。现在我有一个办法，可以算计住诸葛亮，只是您得再跑一趟。鲁肃问是何计，周瑜说道：“你也别去见吴侯了，赶快去荆州对刘备说，如果刘备不好意思去夺取西川，我们东吴出兵去取，得了西川，作为嫁妆送给刘备，换回荆州，这样可以两全其美。”鲁肃说道：“西川路途遥远，地势险恶，并非是轻而易举可以夺得的，都督您这个计划是否行得通啊！”周瑜看到鲁肃如此认真的样子，便笑道：“您老兄也太死心眼了，您以为我真的要为他去夺取西川？我不过是借口去取西川，实际是去夺取荆州罢了。我军假道荆州进川，向他们索要粮草，刘备必然出城慰劳我将士，到时趁机把他杀了，夺回荆州，以解除我心头之恨，也免除老兄您的劳苦。”鲁肃依计行事，又披星戴月赶往荆州访问刘备。

诸葛亮得知鲁肃这么快又重访刘备，其中必有名堂，便对刘备说道：“我猜想鲁肃回去并没有见到吴侯，只是到紫桑和周瑜商量了什么计策，又来诱哄我们。接见鲁肃时，要见机行事，他说的话，只要我点头的，您就满口答应。”商量停当，静候鲁肃的到来。

鲁肃见到刘备后，果真按照周瑜的吩咐谎称道：“吴侯非常称赞刘皇叔的品德高尚，便与众将商量好了，东吴出兵替皇叔收服西川，然后以西川换荆州，当嫁妆送给皇叔，这样对两家都有好处。只是有点小小的要求，当我军进川经过荆州时，希望供给些钱粮，以资劳师远征之用。”诸葛亮听了忙示意刘备应承。他自己也说道：“如贵国雄师路过荆州时我们自会出迎郊外，犒劳三军，请转告吴侯和都督放心。”

鲁肃回到东吴，禀告周瑜，周瑜拍案大笑道：“这次诸葛亮终于中了我的计了！”随即禀告吴侯，任命甘宁为先锋，自己亲领徐盛、丁奉、凌统、吕蒙5万水陆大军，向荆州浩浩荡荡驶来，到了夏口，周瑜问道：“荆州有人前来迎接么？”探子禀报：“刘备特派糜竺来见都督。”糜竺对周瑜说道：“皇叔便在城门外等候，将与都督把盏接风洗尘。”周瑜自以为得计，大言不惭他说道：“今日为你家的事出兵远征，犒劳军将可要丰富一点。”糜竺点头称是，辞别而回。

周瑜领着众将，策马直奔荆州城门前，不见刘备迎候，令军卒叫门，城上问道：“你等是谁？”东吴军卒答道：“我东吴周都督亲自到来，快快开门！”城上伏兵霍然而起，刀枪林立。城楼赵云问道：“都督如何出动，究竟为何而来？”周瑜说道：“我是去替你们夺西川，你怎么会不知道呢？”赵云说道：“我们的军师诸葛亮已识破都督‘明取西川，实夺荆州’之计，因此留我赵云守城，看哪个敢轻易进城！”周瑜知情况有变，勒马便回。这时，只听四面炮响，关羽从江陵杀来，张飞从秭归杀来，黄忠从公安杀来，魏延从孱陵杀来，喊声惊天动地，四面呼喊活捉周瑜！吓得马上的周瑜大叫一声，箭疮复裂，坠落下马，幸被卫侍急救回船。军船驶至巴丘，被刘封、关平领军拦住去路。周瑜大怒，欲战刘、关。突然诸葛亮派人送来书信一封，周瑜拆开一看，信中既刺自己的痛处，又告以忠言。周瑜读罢，自叹不如诸葛亮，即上书吴侯，又留下遗言，对天长叹道：“既然生我周瑜，又何必生他诸葛亮！”连叫数声，便一命呜呼了！

周瑜谎称替刘备取西川，实想假道杀刘备夺荆州，没想到诸葛亮识破了他的计谋，反而将计就计，以谎对谎，表面上答应要求犒军，实在里趁机谋杀，从而取得荆州保卫战重大胜利。周瑜费尽心机，结果偷鸡不成反蚀一把米，把自己的小命都搭进去了。

2. 海瑞将计就计制服胡公子

明朝嘉靖年间，奸臣严嵩执掌朝政，把其亲信胡守宪安插在浙江府任总督。胡公子依仗老子的权势，横行霸道，作威作福。一天，胡公子携人出游，路过淳安驿站，嫌驿站对他一伙招待不好，挑剔毛病，指挥随从把驿站管事捆绑起来，倒吊在树上进行鞭打。站役们慌忙跑到县衙禀告知县海瑞。海瑞闻讯义愤填膺，决定严加惩办，可是转而一想，胡公子的老子是本省总督，是自己的顶头上司，惩处了胡公子，胡总督会认为本官打狗欺主。左思右想，终于想出一条妙计，既能严惩胡公子，又便于向上司交待。

于是，海瑞带着衙役匆匆赶到驿站，见那花花公子正在树荫下指手划脚骂人打人，就喝令衙役：“给我把恶棍拿下，严加惩处！”胡公子嚣张地大喊大叫：“本公子是堂堂胡总督的儿子，你们要干什么？”海瑞以真当假，说道：“哪里冒出来的恶棍！狗胆包天竟敢冒充胡总督的儿子，败坏胡总督的名声！上次总督大人到此巡视时，再三嘱咐我们，要禁止铺张浪费，招待过往官员务必节俭，总督大人真是一个体恤民情的好官，而你这个花花公子

带着这么多行李，这么多银子，横行霸道，花天酒地，还凶打，一点也不像是总督的公子，分明是冒牌货！打着胡公子的旗号招摇撞骗，如此刁徒，必须依法严惩！”随从奴仆再三解释：“他真是胡公子呀！”衙役们上前就打嘴巴，骂道：“看你们还敢冒充胡公子！”打得谁也不敢作声了，又把胡公子掀翻杖责数十，直打得胡公子再也不敢坚持说他是胡公子了，而是张三，打着胡公子的旗号到处招摇撞骗。海瑞叫师爷详细录下“张三”的口供，然后给胡总督写了一封信，写道：

“总督大人：某日，一伙恶棍，为首者张三，冒充令郎胡公子，四处诈骗银物，闯进驿站，强索酒肉食物，殴打驿站吏员，报到本官，一审结案，案犯供认如实，今将人犯和口供以及如数赃物一并押解赴省。”

胡宗宪总督接到海瑞的信拆封阅后，又见儿子那副狼狈相，弄得哭笑不得，只好把押解公子的衙役打发回县，心中有苦难言。海瑞凭借以攻为守的计谋，编造谎言，不仅严惩了纨绔子弟，而且使其后台无法责难，将计就计运用之妙，可见一斑。

3，偷劫“海市蜃楼”战斗机与 300 万美元

黎巴嫩在北大西洋公约组织的支持配合下成功挫败苏联克格勃企图偷劫一架“海市蜃楼”式战斗机的阴谋，采用的就是将计就计的策略。

1969 年，法国制造的“海市蜃楼”式飞机在阿以战争中尽显身手，击落了当时苏联最新式的米格飞机。这是在法国总统戴高乐亲自关怀下设计和制造的世界第一流的超音速喷气战斗机。北大西洋公约组织国家装备了近 300 架这种飞机，以色列购买了这种飞机，并用它把埃及的苏联米格机击落在中东的沙漠上。因为“海市蜃楼”式飞机装有特别的电子仪器，可以轻而易举地深入苏联腹地，发动核袭击，因此，苏联当局深感不安，指示克格勃迅速搜集这种飞机的有关情报。为了弄清飞机上的各种装备情况，克格勃决定偷一架海市蜃楼式飞机。那么，突破口选在哪里呢？西欧，显然不行；以色列，那根本办不到。经过一番苦心研究，决定在黎巴嫩下手。因为黎巴嫩是个小国，而且政治力量中派系林立，容易利用矛盾。同时苏联间谍在黎巴嫩还有内线可帮助。之后，克格勃间谍相继飞往贝鲁特。一到贝鲁特，他们就同一个名叫巴达维的人挂上了钩。此人原是黎巴嫩的飞行教官，后因走私和道德败坏被革职，后又混入中东航空公司，并当上了机长。当他得悉克格勃愿出重金购买一架海市蜃楼式飞机之后，立即把黎巴嫩空军中尉马赫穆德·马他耳请到了自己的家中，单刀直入地问道：“老弟，发财机会来了！”马他耳反问道：“什么发财机会？”巴达维说道：“只要你弄到一架海市蜃楼式飞机，300 万美元就可以到手，一辈子都花不完。到那时，你就可以周游世界，有享不尽的富贵。”马他耳听后有点犹豫，表示要考虑后才能答复。8 天后，巴达维等不及了，打电话问马他耳，这时马他耳才告诉他：“同意你提出的条件，干！”过了两天，马他耳开着车子来到巴达维家，这时，巴达维家早已坐着一个客人，经介绍，马他耳知道他是苏联驻贝鲁特的贸易代表团代表符拉季米尔·华西列夫。华西列夫仔细询问了马他耳的个人历史和家庭背景、飞行情况。听完马他耳的回答，华西列夫相当满意。接着，就向他交代任务。“你只要在正常训练飞行时，飞到海上去，然后通过无线电话报告你的飞机出了机械故障，过一分钟，发出求救信号，接着你就俯冲，然后贴着海面飞，避过雷达网的跟踪，再改变航线，飞往巴库。他们准以为你失事掉进海里去了。”“那 300 万酬金怎么交付？”马他耳显得对美金特别关

心。”谁说300万？我们只出100万美元啊！”华西列夫着急他说。原来巴达维为了促成其事，对马他耳夸大了钱的数目。马他耳听说只给100万，说什么也不干。眼看事情要弄砸，双方作了让步，经华西列夫请示苏联驻贝鲁特大使馆的一秘亚历山大·高米亚科夫，最终以200万美元成交。于是，9月中旬的一天，华西列夫把马他耳约到离苏联使馆不远的贸易团公寓里见面。在客厅里，高米亚科夫说：“我们已经同意你提出的200万美元的要求，按买卖的规定先预付10%就是20万，足够你安乐的了。”马他耳作了个鬼脸，表示只好如此了。接着马他耳说10月3日预定要作一次训练飞行，高米亚科夫当场决定这天行动。他对马他耳说：“为了你妻子儿女的安全，最好是在这几天把他们送到莫斯科去，你们今后就可以在苏联过舒适的生活了。”但是马他耳拒绝了，他表示要和妻子在瑞士度下半生。高米亚科夫早已料到这一点，他半开玩笑半威胁他说：“只要你把这件事干好就行，我们会关照你下半辈子的，要是你欺骗我们的话，我们也会关照你的下半辈子，要你的命。”

马他耳装作听不懂这些话，冷冰冰他说：“我会把这件事做好的。不过在我起飞之前，一定得先拿到20万。”

“行，行，你会得到这笔钱的，放心！”高米亚科夫露出一副鄙夷不屑的样子，认为这个阿拉伯人只知道要钱。接着他又交代：“9月30日晚上，我们在这儿再碰一次头，对飞行计划作最后的讨论，我那时会给你准备好支票的。”送走了马他耳，高米亚科夫高兴地笑了，他以为大功即将告成。

9月30日晚上，马他耳显得有些紧张地走进了华西列夫的寓所，进行起飞前的最后讨论，高米亚科夫为了让马他耳放心，先把1张20万美元现金支票作为他的太太赴欧洲之用。紧接着，就开始研究飞行中的具体问题，华西列夫对马他耳说：“在接近海面时贴着海面平飞，避过雷达网，然后向苏联飞去。在你越过苏联国境4分钟之后，就会有3架歼击机飞来同你会合，为你导航飞往巴库。”

正当他们聚精会神地研究这个“大胆”的行动计划时，突然传来了一阵急促的敲门声，几个宪兵冲了进来，华西列夫拣了一个哑铃，向士兵砸去。就在这时，马他耳飞身扑向华西列夫，两人扭作一团。高米亚科夫则向宪兵开枪，他虽然身中数弹，仍然顽强反抗。这时他已完全明白是中了黎巴嫩谍报机关精心设下的圈套了，但悔之已晚，两个宪兵已把他抓住，整个飞行计划及支票则在另一个宪兵手中，人赃俱获无法抵赖。10月1日凌晨一点，黎巴嫩政府发布一份新闻简报，宣布逮捕了高米亚科夫、华西列夫和巴维达3人，苏联克格勃落得个人财两空的下场。

4. 贾诩将计就计大败曹操

建安三年（198年）夏，曹操假天子之命，第二次兴兵征伐南阳张绣。张绣敌不过曹操，便退入南阳城内，死守城池。曹操攻打不下，曾亲自骑马围着南阳城转了三日，他发现“城东南角砖土之色，新旧不等，墙角多半毁坏”，便心生一计，公开传令在城西北“堆积柴薪，会集诸将”，摆出了从此处进攻的态势，实际上却令军中密备锹镐等攻城器具，企图从东南袭入城内。谁知，曹操绕城三日，城中的贾诩也观察曹操三天，他识破了曹操的用意，于是便为张绣出谋划策，将计就计，令饱食轻装的精壮士兵，全部藏于城东南的房屋之内，却教老百姓假扮成军士，登上城西北角，摇旗呐喊。曹操见此光景，笑道：“中吾计矣！”他白天在城西北虚张声势地佯攻了一阵，晚上却悄悄带领精兵从东南角爬入城内。结果，反中了贾诩之计，被杀得“奔

走数十里”，“折兵5万余人”，落了个偷鸡不着蚀把米的结局。

5. 赫尔岑反问：流行性感冒是高尚的吗

赫尔岑是俄国一位著名的学者。在他年轻的时候，有一次被朋友邀请去听音乐。哪晓得音乐会的节目才演出不久，赫尔岑就十分厌恶地用双手捂住耳朵，打起瞌睡来了。

这时，女主人对赫尔岑的举动感到很奇怪，便推赫尔岑一下，问他：“先生，难道你不喜欢听音乐吗？”赫尔岑摇了摇头，指着演奏的地方说：“这种又低级又轻佻的音乐有什么好听的？”

女主人惊叫起来，对赫尔岑说：“你说什么呀？这里演奏的都是流行乐曲！”赫尔岑平心静气地反问女主人说：“难道流行的东西都是高尚的吗？”女主人对赫尔岑的反问不以为然，不服气地对赫尔岑说：“不高尚的东西怎么能流行呢？”

赫尔岑听了这话，风趣地对女主人说：“那么，流行性感冒也是高尚的罗！”说着，就向主人告辞回家了。女主人脸红耳赤，无言以对。

死战计

第六十一速弃迂腐

一、计源与注评

《周易·九五》：“苋陆夬夬，中行无咎。”《象传》“中行无咎，中未光也。”

《朱子语类》说：“苋陆是两物，苋者，马齿苋，陆者，草陆，一名商陆，皆感阴气多之物。”总之是指一种柔脆多汁不易干的草。

《象传》说，坚持刚毅中正，没有什么灾害，虽然对中庸之道来说未能发扬光大。

本爻是说，决断小人，不要太迂腐，太守中庸之道。

中庸之道，即不偏不倚、无过也无不及的为人态度，历来被推崇为最高的道德标准。但是，如果在决断小人时，也恪守这一标准，奉行中庸的策略的话，那就很难将小人制服，甚至反被小人所制。在中外历史上，因为恪守中庸的策略，对小人及其他的邪恶势力讲仁义、宽容而不忍立即动手或坚决除掉，结果反被小人及其他邪恶势力所害的悲剧，是屡见不鲜的。所以，本爻提出，尽管在客观上同小人的关系比较接近，甚至有些暧昧，但既然要除掉小人，就必须坚守自己的刚毅中正，下定决心，除恶务快、务尽，而切不可迂腐，受中庸之道的束缚。

由此可以看出，尽管中国古代很崇尚中庸之道，但是作为一种策略计谋，古人并不主张不加分析地奉行之。在对敌斗争中，古人并不主张运用中庸的策略。所谓“和为贵”，也并非在任何条件下都不加分别地奉行之。在人类历史政治斗争活动中，许多伟人都是残酷斗争的政治家，为了争权夺利，不惜人头落地，血流成河。这是人类文明史上的悲剧。

二、事实凡例

1. 公子翬的杀君计

鲁国的国君鲁惠公死后，由于公子轨年幼，大臣便奉惠公妾子鲁侯为君。鲁侯是个正直人，虽然当了国君，但没忘等公子轨成年后让位于他。

公子翬是善于奉迎拍马的人物，他见公子轨渐渐长大，而鲁侯却仍未将君位让他，便以为鲁侯一定在寻找机会排斥公子轨。他为了博得鲁侯的欢心，便向鲁侯提出置公子轨于死地，并自荐此事可交给他去办，没想到立即遭到鲁侯的一顿训斥。公子翬生怕鲁侯将自己的话告诉公子轨，便连夜赶往公子轨住地，反诬鲁侯见他年纪渐渐长大，生怕与自己争夺君位，与他商量如何加害公子轨。公子轨开始半信半疑，经公子翬一而再，再而三地挑唆，添油加醋地诬陷，渐渐地相信这是真话。他问公子翬该怎么办，公子翬说：“他不仁就莫怪我不义，您要想免祸害，非得要发动政变不可。”公子轨说：“鲁侯当了十几年的国君，臣民信服，举国平安，若政变不成，我们不是自寻死路么？”公子翬说：“我事先已为您准备了一个办法。主公未立之先，曾与郑君战于狐壤，鲁军兵败，主公为郑俘获，关在郑大夫尹氏的家里，尹氏的家里供奉一神，名叫钟巫，主公暗地祈祷，谋逃归于鲁国，卜卦得吉，便将实情告诉尹氏，而尹氏那时被排斥，便与主公逃回鲁国。主公为了感谢“神灵之恩”，便在城外建了一座钟巫庙，每年冬天，一定亲自祭祀。每次祭祀，必定去穷大夫家住宿。我们在主公前往钟巫庙祭祀时，暗地里派人冒充徒役，夹杂在他的左右，等主公睡熟之机，将其刺死。”公子轨说：“这个计策虽然好，然而这杀君的罪名我们能承担吗？”公子翬说：“我们让杀主公

的人逃走，将罪名推在 穷大夫身上，我们不是清白了吗？”公子轨说：“妙什。”便让公子翬依计而行。

公子翬没费多大的气力便将鲁侯杀了个身首分家。鲁侯为人正直，讲仁义，却遭杀身之祸，从政治斗争角度讲，不是有一些迂腐书生气吗？公子翬为了争夺君位却不借采取残忍手段，其品格低下，但政治行动却果断不迟疑。

2. 西安事变中张学良不听孙铭九等少壮派军人的劝阻护蒋回南京

1936年12月12日，古城西安爆发了震惊中外的西安事变，在事变中执行“捉蒋”这一最关键任务的，是东北军26岁的青年军官、少帅张学良的卫队营营长孙铭九。

西安变事的和平谈判取得基本成果后，少帅张学良提出了放蒋介石回南京，并且由他自己亲自护送的主张。这在东北军官兵中引起了极大的不安，尤其是“少壮派”，深恐少帅此去一旦有什么变故，东北军将群龙无首，抗日夏土的大计将成泡影，于是他们千方百计地说服少帅放弃“送蒋”计划。

在一次“少壮派”的集会上，有人甚至提出：“这次事变是我们全体东北军提着脑袋、豁出性命于出来的，不能说抓就抓，说放就放，没有委员长的签字作保证，我们决不放人！现在委员长在我们手里，实在不行时，我们就干掉他！”

那些日子里，张学良忙着同蒋介石、宋美龄、宋子文和端纳会谈，“三位一体”（即东北军、十七路军和红军）与蒋的会谈，也由他出面召集，国内外各种势力的反应，南京方面对西安一带的轰炸，已使西安城内的火药味到了前所未有的程度。在这严峻时刻，张学良仍挤出时间，同以少壮派为主体的东北军“政治设计委员会”的弟兄们座谈，做这些人的工作，请大家理解“放蒋”和“送蒋”的重要意义。然而弟兄们还是不能理解。

孙铭九深知东北军上下级之间和高级将领之间那些长期以来形成的重要矛盾，深怕少帅万一一去不回，东北军就会顷刻瓦解。他瞅准机会跑到少帅眼前，反复恳求少帅，不要去南京，祈望少帅能改变主意。

有一天，他向少帅一口气问了好几个问题：“副司令决定放委员长回南京，是‘三位一体’决定的吗？委员长能守信任吗？杨主任同意吗？”张学良脱口而出：“杨主任不同意放，可是他不同意放又有什么好办法呢？”孙铭九一听才知此事连张、杨之间都意见不一致，一时急得话都噎住了。

紧接着，孙铭九又找了个借口与少帅单独在一起，他流着泪把闷在心的话全倒了出来：“副司令一定要亲自去送委员长，这样到底能不能行呵！委员长能像您对待他那样对待您吗？”张学良神情非常焦急，来回踱着步子说：“你们自己办的事情要赶快自己了啊！你看看杨主任的部下（指冯钦哉叛变），你看看莫斯科的态度，还有阎锡山的电报，上面有五个‘乎’！”

又说：“阎百川（锡山）饱经世故，老奸巨猾，他的电报很坏，要咱们把委员长送到他那里去，还要派赵戴文来见我，咱们不能叫他们捞便宜！”孙铭九此时明白了蒋介石是不能不放了，可是为什么要亲自去送呢？

12月24日上午，张学良被孙铭九追问急了，竟发起火来。他用力把门甩上，对着孙铭九吼道：“你是不是我的部下？你听不听我的话？你服不服从我的命令？你要是不听我的话，你就掏出枪来先把我打死好了！”又说：“你要是听我的话，就不要跟应德田一起闹我了！”

孙铭九早已泪流满面：“我就是放心不下副司令您，才一再向您劝说的，请副司令一定要三思而行啊！”张学良这时努力耐着性子，压低嗓门对孙说：

“他（蒋介石）能不叫我回来吗？他还有几十个大员在我们手里呢！有这些人在这儿，我就能够回来。”“我此去三五天就回来的，你要听我的话，回去告诉应德田，叫他不要再饶舌了！”

12月25日下午3点多钟，当孙铭九陪同周恩来驱车赶到飞机场时，张学良与蒋介石等乘坐的飞机已经在天上了。张学良对蒋介石的忠心，换来的是终生的囚禁，这难道不能说张学良送蒋回南京是迂腐之举吗？

第六十二破釜沉舟

一、计源与注评

釜是古时候烧饭用的大锅。把饭锅打破，把渡船凿沉，比喻下决心于到底。《孙子·九地篇》曰：“焚舟破釜，若驱群羊而往，驱而来，莫知所之。”

破釜沉舟是人们在危难面前使用的一种极端的应变策略。其极端之处在于，它用置自身于死地的方法，来激励士气，团结奋斗，共同求生。这种“陷之死地而后生”的计谋，对于既定目标的实现，往往起到极大的动力作用。

《史记·项羽本纪》载：“项羽已杀卿子冠军，威震楚国，名闻诸侯。乃遣当阳君、蒲将军将卒二万渡河，救钜鹿。战少利陈余复请兵。项羽乃悉引兵渡河，皆沉船，破釜甑，烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无一还心。于是至则围王离，与秦军遇，九战，绝其甬道，大破之，杀苏角，虏王离。涉间不降楚，自烧杀。当是时，楚兵冠诸侯。”

诸侯军救钜鹿下者十余壁，莫敢纵兵。及楚击秦，诸将皆从壁上观。楚战士无不一以当十，楚兵呼声动天，诸侯军无不人人惴恐。于是已破秦军，项羽召见诸侯将，入辕门，无不膝行而前，莫敢仰视。

项羽由是始为诸侯上将军，诸侯皆属焉。”

陈胜、吴广举起义旗不久，就相继死去；然而由他们点燃的反秦烈火，却越烧越旺。除长江下游的项氏叔侄立起楚怀王的孙子心做楚王外，在河北，山东、河南等地的原韩、赵、魏、齐、燕的贵族势力，也纷纷起兵，宣布独立，使秦王朝震惊，秦二世派大将章邯率领大军，前来镇压。章邯是善战的，挫败了楚军，杀死了项梁，然后北渡黄河，去围歼赵军。当时，赵王是赵歇，陈余为将，张耳为相，据守着钜鹿城（在今河北省）。项羽的破釜沉舟一战，大败章邯，救了赵王，大长了起义军的威风；同时，也提高了他自己在反秦盟军中的地位，为以后消灭秦军主力，西进入关，奠定了基础。

后世常用项羽破釜沉舟与秦军决战的典故，比喻不干到底誓不罢休。

二、事实凡例

1. 山东博兴酒厂倒酒 10.8 万瓶

破釜沉舟不仅是政治上、军事上的一条重要的计谋，在经济活动中，也有广泛的运用。1984年，山东省博兴县酒厂看到啤酒、汽酒市场较好，便急急忙忙生产了一批汽酒。可是，由于质量不过关，销不出去，积压了 10.8 万瓶。这些积压的汽酒，既占用了厂里的资金，又占着仓库。怎么办？厂部决定：“倒掉！”倒酒搞得非常隆重，其目的是想借这种方式激励全厂职工，也鼓励社会对他们厂的产品质量进行监督。酒厂这种“破釜沉舟”之举，在人们心上深深地打下了“质量第一”的烙印。此后，该厂注重质量工作，研制出一批优质酒。他们生产的“玉液佳酿”投放市场后深受消费者欢迎。1984年下半年就扭转了亏损局面。到 1987 年，该厂年利税已近千万，产品销往大半个中国。

2. 日立公司人为地裁员减薪

破釜沉舟计谋，实际上是斩断人们的退路，使人产生危机感，以此激励人们奋发进取。因此，通过人为的方法制造危机，也是对破釜沉舟计谋的一种巧用。日本日立公司以生产家用电器著称于世。自 60 年代以来，由于国际市场对家用电器需求的持续增长，日立公司也发展顺利，产品畅销不衰。为了克服员工的自满情绪，激励员工努力进取，日立公司采用一些措施，人为

地制造危机来保持企业的危机感。例如，1974年9月，公司宣布境况不佳，有2.2万名员工需暂时回家待业一个月，待业者可领到工资80%左右的待业金；1975年1月，公司又决定对4000名管理人员实行减薪，从上层到下层按不同比例减：总经理减15%，部长级减10%，课长级减5%。通过这些手段，使全体员工都感到危机的存在，不敢懈怠，只有不断进取，才能保住工作，保持全额收入。这无异于破釜沉舟在现代国际经济活动中的借用。不进则亡，日立公司的这一妙策，难道不值得我们借鉴吗？

3. 尤伯罗斯对奥运会的组织工作

有破釜沉舟的决心仍不够，还需要有其他作保障的方法，且措施得力。1984年5月8日，即第23届奥运会开幕的前两个月，苏联宣布抵制洛杉矶奥运会，作为对美国1980年拒绝参加莫斯科奥运会的报复。作为奥运会的组织者，当务之急是避免更多的国家退出奥运会，消除这个事件对门票销售和电视转播权出卖的影响。本届奥运会组织者尤伯罗斯采取破釜沉舟的决心及有力的措施方法应付这场危机。他首先将一批经验丰富的特使分别派往指定的国家当说客：业务代表查尔斯·李前往中国；储蓄贷款经理安东尼·弗兰克前往民主德国；尤伯罗斯亲自飞往古巴……。接着，他又调遣出一架架飞机，飞往40个非洲国家，把各国运动员接到洛杉矶。通过多方努力，共有140个国家和地区的17960多名运动员参加了这届奥运会的比赛，8000多名记者前来采访，比赛项目达221项，这三个数字，在奥运会历史上都是空前的。1.8亿美国观众观看或收看了奥运会的盛况，这个数字在美国也是空前的。并且，尤伯罗斯还创造了没有花东道主美国政府一分钱，反而盈余1.5亿美元的世界奇迹。

第六十三按左扶右

一、计源与注评

战国孙臆《孙臆兵法·客主人分》：“三军之士可使毕失其志，则胜可得据也。是以按左扶右，右败而左弗能救；按右扶左，左败而右弗能救。”大意是：使敌军完全丧失斗志，这样，取得胜利就有把握了。所以，牵制敌人左翼，打击敌人右翼，使敌人右翼失败而左翼不能救援；牵制敌人右翼，打击敌人左翼，使其左翼失败而右翼不能救援。

按：抑制，这里指牵制。扶：笞打，鞭打，这里引申为打击。按左扶右是说牵制敌人的左翼，而攻击其右翼。它的核心思想是使敌人兵力分散、自己兵力集中的作战方法。也作“按右扶左”。

二、事实凡例

1. 司马懿不攻辽隧

三国时，魏国的辽东（郡名，辖今辽宁省东南部辽河以东地区）太守公孙渊，于明帝青龙元年（公元233年），一度向东吴孙权称臣。后来，杀了孙权的使臣张弥、许晏，又归属曹魏。明帝景初元年（公元237年），因对曹魏不满，便设置百官，自立为燕王，建号绍汉，独立于魏、蜀、吴之外，同曹魏分庭抗礼。公元238年春，魏明帝曹睿令司马懿领兵4万，前往辽东讨伐公孙渊。

司马懿率领大军渡过黄河，穿越华北平原，于当年6月行军到辽东。公孙渊得悉后，即令大将卑衍、杨祚领步骑兵数万屯于辽隧（今辽宁海城北），并构筑了20多里的长壕，准备坚守。魏军将领见敌军只是严密坚守，毫无迎战的意思，纷纷请求司马懿下令立即发起攻击。司马懿冷静地向大家分析说：“敌人之所以这样坚壁不战，是想疲惫我军，等我军精疲力竭之时，再来同我决战。如果我们马上发起进攻，正好中了他的诡计。我看公孙渊已将主力屯集于此，他的老巢襄平必然空虚，假如我军乘虚直指襄平，敌人必然回师救援，我则在他回襄平途中设伏。这样，战胜公孙渊也就指日可待了。”大家听了司马懿的分析判断，一致赞同，当即按司马懿的部署，在南面张设大量旗帜，故意显示从南面进攻的态势，把卑衍等人所率领的精锐部队统统吸引到南面坚守。与此同时，司马懿却带领大军偃旗息鼓，悄悄地渡过辽河，从辽隧川直奔襄平。当卑衍发现魏军正迂回侧面时，慌忙连夜撤退。及至到达首山尚未站稳脚跟，公孙渊即勒令出战，结果卑衍被魏将夏侯霸斩于马下，辽兵大乱。公孙渊败入襄平，紧闭城门不敢出战。魏军死死包围住襄平城，使公孙渊陷入束手就擒的境地。

2. 康熙平定“三藩之乱”

按左扶右并不是平均用力，而是有主次、缓急之分，有重点打击对象的。清康熙帝平定三藩，就是抓住主要敌手，各个击破的。“三藩”是指顺治年间派驻云南、广东和福建三地的平西王吴三桂、平南王尚可喜、靖南王耿继茂（后由其子耿精忠袭爵）。开始，他们奉命南征，击败南朝政权及农民起义军余部，其权势也随之恶性膨胀，成了拥兵自重、独霸一方的地方割据势力，危害着国家的统一。当时有“天下之财赋，半耗于三藩”的说法。三藩之中，吴三桂的势力最大，他割据云南，圈占民地，抢掠入口，苛捐杂税，鱼肉百姓；并招降纳叛，广植党羽；其选官、练兵，都不让朝廷过问，用财开支，不受户部限制。康熙十二年（1673年），吴三桂拒绝朝廷撤藩的旨

意，发动了叛乱，接着，耿精忠、尚可喜也树起了反清的旗帜。这就是历史上著名的“三藩之乱”。三藩之乱爆发时，康熙帝仅 20 岁，他虽年轻，但机智过人，他运用自己的智慧和胆略，出色地指挥了这场大规模的平叛斗争。康熙亲自制定了重点打击吴三桂，争取其他叛乱者中立、投降的作战方针，并利用耿精忠与台湾郑经的矛盾，招降了耿。1677 年尚可喜忧愤而死，其子尚子信也因与吴三桂矛盾尖锐，在清军的进逼下，向朝廷投降。1678 年，吴三桂在内外交困中死去。一场席卷 10 省、长达 8 年的三藩叛乱终于被平息。

3. 王守仁解围计

公元 1519 年 6 月，宁王宸濠起兵反对明朝政府，由南昌沿鄱阳湖、长江顺流而下，攻占九江等地，并围攻安庆。江西提督王守仁奉命率兵进攻宸濠。他的部将有的主张攻打南昌，有的主张救援安庆。王守仁说：“如果直接救援安庆，南昌和九江的敌人一定会断我后路乘势来攻，使我腹背受敌，不如就近攻打南昌，因为南昌守军不多，守备薄弱，可以一举攻下。宁王知道我军攻打南昌，必然放弃安庆，回兵自救。但不等他到来，我已攻下南昌。这时敌军士气沮丧，进退不得，在我军强大攻势下，定可全部就歼。”随即派伍文定为先锋向南昌进发。不久，果然将南昌攻下。宸濠在安庆听说王守仁攻打南昌，大为恐慌，立即回兵救援。王守仁分兵迎击。最后在樵舍（江西南昌西北）用纵火烧船、分兵合击的战法，一举消灭敌军，生擒宸濠。不久，南昌、九江也相继攻克。前后 35 天，便结束了这一战役。

4. 拿破仑的惑敌计

1805 年 11 月，拿破仑率法军 7.3 万余人在布鲁诺地区，准备与俄奥联军决战。在此之前，法军采取了一系列的示弱行动，把俄奥联军乐得忘乎所以。他们都以为拿破仑心虚胆怯，法军已经精疲力竭、不堪一击了。于是决定向正在退却的拿破仑军发动进攻。

1805 年 12 月 2 日，战幕在奥斯特利茨村以西、维也纳以北 120 公里的普拉钦高地周围的丘陵地带拉开，拿破仑亲自指挥了这一战役。他预料到，俄奥联军一定会想法截断他去维也纳和多瑙河的退路，以便把他包围起来，或者逼到北面山区里去。因此，拿破仑故意把自己的左翼调开，好像是不打算掩护和保卫这个地区似的。他以一部分兵力利用河川进行防御，主力则集结于般托维茨至波省立兹之间地区。战役的进程不出拿破仑所料，俄奥联军主力果然在狄尔立兹、索科尔立兹方向发起攻击。拿破仑以少量兵力在此阻击联军主力的进攻，而将主力集中于联军兵力较弱的中央和右翼阵地。战役开始后，法军首先抗住了联军的进攻，随后把握时机抢占普拉钦高地。中午时分，法军在普拉钦方向击溃联军，并切断了狄尔立兹方面联军的后路，俄军被压迫到半冰冻的萨地斯湖上，突然遭到法军炮火猛击，冰层被炸碎，俄军的火炮等重装备掉进水里去了，骑兵陷入泥潭，溺死、冻死和被斩杀者不知其数，奥皇弗兰茨和俄皇亚历山大仓惶逃走，受伤的俄军司令官库图佐夫也险些被俘。结果，俄奥联军损失 2.6 万人，法军损失则不足万人。

第六十四釜底抽薪

一、计源与注评

釜：锅；薪：柴火。从锅底抽掉柴火，比喻解决问题应着重消除引起问题的根本原因。釜底抽薪计谋出自《吕氏春秋·数尽》：“夫以汤止沸，沸愈不止，去其火，则止矣。”汉董卓《上何进书》又云：“臣闻扬汤止沸，莫若去薪。”北齐魏收《为侯景叛移梁朝文》中则曰：“抽薪止沸，剪草除根。”后来，“抽薪止沸”发展为“釜底抽薪”。

《三十六计》把“釜底抽薪”作为“混战计”之一，按语说：“水沸者，力也，火之力也，阳中之阳也，锐不可当；薪者，火之魄也，即力之势也，阳中之阴也，近而无害。故力不可当而势犹可消。”也就是说，水之所以沸腾，是靠火的力量，火烧得越旺，水沸腾得越猛，其势头是无法阻挡的，柴草是产生火力的原料，但柴草本身并不可怕，靠近它不会受到伤害。所以，强大的力量显然不好阻挡，但它的气势是可以削弱的。按照这一计谋，两军对垒时，不去直接抗击敌人的锋芒，而是用削弱敌人的气势，削弱敌人的战斗力的办法去战胜敌人。

二、事实凡例

1. 官渡之战曹军偷袭乌巢

釜底抽薪之计，在军事斗争上的运用特别多。东汉末年的袁曹官渡之战中，袁绍率步卒 10 万、骑兵万余进占黎阳（河南浚县），粮秣充实，直逼曹操。曹军只有 2 万余人，粮草也不足，处于劣势。在实力悬殊的情况下，曹操采纳谋士许攸提出的釜底抽薪之计，亲自率领 5000 精锐步骑，奇袭袁绍囤积粮草辎重的乌巢（河南封丘西），焚烧了袁绍的屯粮仓。乌巢屯粮被烧，袁军军心动摇，不战自乱。曹操乘势挥军出击，大败袁军。

2. 韩世忠的袭后计

南宋时，韩世忠奉命去讨伐占据蕲阳白面山的刘忠。韩世忠赶到白面山下，并不急于发起进攻，而是先下棋饮酒，坚壁不动。暗里却派出侦察员侦察，掌握了敌人的大量情报。

天夜里，韩世忠令部将率精兵 200 埋伏在白面山下，约定待刘军与官兵大部队交战时，攻进敌中军，夺下敌了望台。伏兵开拔出去后，韩世忠即率全军向刘军发起了进攻。由于战前官军没有透露出一点儿将进攻的迹象，刘忠遭到官军的突然袭击，如丧家之犬，将他的全部人马都调出去对付韩世忠。这时，真是千载难逢的时机，伏兵见刘忠后方空虚，立即攻入中军，迅速地控制了了望台，插上了官军的旗帜，并齐声呐喊。与官军正战得激烈的刘军士兵，听到了望台官军的喊叫，知道大势已去，无心恋战，一齐逃散，各奔生路去了。刘军大败，刘忠本人投奔了刘豫。

3. 八路军韩略村设伏歼日寇

1943 年 10 月，日军以 2 万多兵力，在飞机的配合下，分三路对八路军太岳抗日根据地地进行所谓“铁滚扫荡”，冈村宁次亲自担任总指挥。东京参谋部为研究“铁滚战术”，特地从各地抽调中队长以上的军官 180 多名，组成参观团，到太岳前线观摩日军行动。八路军为了打乱敌人的部署，阻止日军此次行动，采取了釜底抽薪之计谋，寻机歼灭敌人的战地参观团。10 月 23 日，八路军第一二九师一部在临汾附近的韩略村西南利用公路两侧的有利地形设伏，次日，当日军战地参观团进入伏击圈后，八路军掐头去尾予以猛击，

将敌战地参观团全部歼灭。这一仗，使日军锐气大挫，作战部署大乱，日军被迫将兵力重新部署，其所谓的“铁滚扫荡”也迅速夭折。

4. 盟国奇袭德国生产重水的电气化工厂

第二次世界大战末期，德国为了实现其征服世界的野心加紧对原子弹的实验制造。盟国为了清除这一潜在的巨大威胁，决心用釜底抽薪之谋，通过破坏其制造原子弹的必需原料重水的生产，阻止研制计划的实施。英国战时内阁命令联合作战司令部，迅速派遣奇袭部队攻击德国生产重水的挪威诺尔斯克电气化工厂。1943年2月17日，奇袭突击队急袭成功。此后，德国又修复了部分诺尔斯克工厂，重新生产重水。不久，美国航空队摧毁了该厂发电所，迫使德国将全部储存的重水装运回国。盟军突击队获得情报后，又用定时炸弹将运重水的“开特罗”号轮船炸毁，使德国仅存的部分重水全部泄入湖底。

第六十五薄其前后，猎其左右

一、计源与注评

周代吕尚（即姜子牙）《六韬》（见《武经七书》版本）：“敌人始至，行阵未定，前后不属，陷其前骑，击其左右，敌人必走；……敌人行阵不固，士卒不斗，薄其前后，猎其左右，翼而击之，敌人必惧。”大意是：敌人刚到，兵力尚未展开，先头与后尾不相联系，打垮它的先头部队，突击他的两翼，敌人必定溃走；……敌人部署不稳定，士兵没有斗志，迫进它的正面和后方，威胁它的两翼，四面围攻，敌人必定恐惧。

薄：逼近。其：代词，这里代指敌人。猎：原指搜捕禽兽，这里引申为威胁。逼近敌人的前方和后方，威胁它的左右两翼。

二、事实凡例

1. 楚汉成皋之战

据《史记》卷七、卷八和《资治通鉴·汉纪》《通鉴纪事本末》记载，自从项羽自称西楚霸王，建都彭城（今江苏徐州）以后，刘邦在汉中积极准备攻打项羽。公元前205年4月，刘邦乘项羽出兵山东的机会，占领了彭城。项羽得知后，立即回击刘邦，把汉军打得大败。刘邦带了几十人突围后，退到荥阳（今河南荥阳）、成皋（今河南汜水西北）一带，组织防御。他聚集残军，阻滞了楚军的追击。自此展开了楚汉成皋之战。

楚汉两军相持于成皋、荥阳一线正面战场后，拥有优势兵力的项羽不断向汉军发动进攻。刘邦一面坚持防御，一面积极地展开一系列军事和外交活动，争取有利于决战的局面。在左翼，刘邦派韩信率兵出击，攻打归附楚军的魏、赵、燕、齐等国；刘邦又运用政治手段，使项羽的宿将英布背楚归汉，成了汉军有力的右翼；刘邦又利用活动在楚军后方的彭越部队，作为汉军的“游兵”，威胁项羽的心脏地区；刘邦还用计策离间了项羽和他的谋士范增的关系，使项羽失去了有力助手。公元前203年6月，项羽攻陷荥阳，进围成皋。刘邦为了避免不利条件下的决战，就放弃成皋，一面征兵，一面派人破坏楚军的粮道，坚守不战，等候战机。

经过两年多相持，到公元前203年10月，侧翼的韩信攻下齐国都城，齐国向楚求援，项羽派了大将率兵25万援助，结果被韩信歼灭。同时，活动在楚军后方的彭越部队打下了17座城池，切断了楚军由彭城到成皋的一切供应联系。这时，楚军在战略上已经完全陷入被动。

为了打通粮道，项羽被迫亲自率兵攻打彭越，而把成皋一线交给曹咎，要曹咎坚守成皋，切勿出战。这时，刘邦认为决战时机已经成熟，便积极策划转入反攻。刘邦利用曹咎性情暴躁、军事素养不高的缺点，令汉军连日在楚军处挑围辱骂。曹咎在盛怒之下率军横渡汜水，攻击汉军。当楚军刚渡河一半时，汉军发动猛烈反攻，将楚军击溃，又乘胜追击，夺回了成皋。项羽得知后，回军营救，但已难以挽回危局。

成皋之战后，战争的优势和主动权完全落在汉军手里，为汉军在楚汉战争中取得全胜创造了有利条件。

楚汉成皋之战，刘邦在战争全局上就是采取正面坚持，南北两翼牵制，敌后骚扰的作战方针，也就是“薄其前后，猎其左右”的计谋，使强大的楚军陷于多面作战的困境，失去战争的主动权。

2. 石达开巧破敌水师

提起太平天国翼王石达开，人们总会想到他在大渡河全军覆没、被俘身死的可悲下场。其实，石达开是太平军一位能征惯战，智勇兼备的杰出将领，在十几年的战争生涯中创造过许多光辉战绩。他所指挥的大破湘军水师进攻的湖口战役，就堪称是一出巧用计谋，转败为胜的战例。

1854年冬，曾国藩率湘军水师顺长江而下，直奔湖口。石达开奉命督领太平军在湖口江面布防，迎击湘军。湖口，位于长江入鄱阳湖之口，上通楚北，下达皖南，素有“七省通衢，三江门户”之称，自古为兵家必争之地。太平军在湖口江面设置了一座巨大的浮筏，筏上环造木城，设立望楼，有数百名水军把守，浮筏两侧还有许多炮船守护。太平军凭借这个水上堡垒粉碎了湘军多次进攻，曾国藩恼羞成怒，倾其全部水师与太平军决战。经八小时激战，太平军击毙了近千名敌人，但终因寡不敌众，浮筏被突破。这使得从长江进入鄱阳湖的通道出现了缺口，敌一经由此长驱直入，将会对太平军后方造成严重威胁。石达开并没因作战失利张惶失措，经过冷静思考，一个扭转败局的良策在他头脑中迅速形成。

原来湘军水师是由大小不同的两类战船组成，大船叫“快蟹”、“长龙”，比较笨重，船上配有重炮，可屯放辎重，用于远程轰击和保障后勤供应；小船叫“二板”、“四板”，没有蓬盖，每船有20多把桨，三五尊小炮，运行灵便，是主要的攻击力量。这两类战船只能互相配合作战而不能分高。石达开还敏锐地意识到，曾国藩骄横轻敌，求胜心切，战局发展有可能使其轻便船只脱离大船编队，首先闯入鄱阳湖。因此，只要相机封锁江面就能将敌大船与小船相分割，实施各个击破。于是石达开下令，浮筏缺口暂不修复，原地监视敌人动向。

果不出所料，曾国藩把石达开的诱敌策略看作是太平军无力抵抗的表现，他命令120多艘小船运载3000多名水兵从浮筏缺口全部冲入鄱阳湖中。石达开见敌中计，便立刻下令封锁江面。一夜之间，湖口江面神奇地出现两道浮筏，将敌水师船队拦腰斩为两段。同时，几十只太平军小船满载柴草、硝药冲进湘军外江船队放火。刹那间，湖口江面烈焰滚滚，火光冲天，恰似当年的吴魏赤壁鏖战。湘军大船由于失去小船配合，运转不灵，混乱不堪，被烧毁大半，余者仓惶遁逃。冲入鄱阳湖的湘军轻便小船得知外江船队被烧，急忙掉头回援，这时退路早已被堵，在太平军猛烈攻击下，遭到了与大船同样的下场。湖口一战，太平军大获全胜，进而扭转了西征战局。

3. 蒙哥马利与阿拉曼战役

善用战机、作战狡诈的德军名将隆美尔，1941年2月为解意大利军在非洲战场之危，被希特勒派往北非。之后20个月内，隆美尔率领他的装甲部队节节胜利，迫使英军向东撤退了1500公里。隆美尔因此被称为“沙漠之狐”。

正当隆美尔梦想越过尼罗河、苏伊士运河进入小亚细亚时，英国首相丘吉尔毅然把蒙哥马利调往北非。正是这个蒙哥马利后来成了不可一世的“沙漠之狐”隆美尔的克星。

蒙哥马利1908年毕业于桑赫斯特皇家军事学院，指挥作战一向计划严密，准备充分，决心坚定。1942年8月，他奉命前往北非接任第八集团军司令，阻滞隆美尔的进攻。8月12日蒙哥马利飞抵埃及开罗。一下飞机他就听取了前任司令的汇报，并全面视察了部队，立即向总司令亚历山大提出建立一支同隆美尔部队一样的拥有较完善装甲武器的后备军计划，为实施反攻进

行了积极的准备。

蒙哥马利认真总结英军在北非接连失利的原因，认为除了作战指挥上的失误外，主要是对装甲部队在沙漠地带作战的特点缺乏了解。另外，士气低落，官兵缺乏信心也是重要的原因之一。8月31日，蒙哥马利亲自指挥了上任后的第一仗——阿拉姆·哈勒法战役，取得了大胜，极大地鼓舞了英军士气，也更加增强了他打败隆美尔的信心。

蒙哥马利组织战役，以大胆而谨慎著称，最忌打无准备、无把握之仗。根据他的部署，英军在反攻准备中，仅“视觉欺骗”战术的布设，就用了两个多月时间，使部队和阵地得到巧妙的伪装。为对付敌人的高空照相侦察，他们布置假阵地，制做了大批假卡车、大炮、武器牵引车等。他们还铺设了约20英里长的假油管，建造了若干个假给水站、油泵房和储油罐……。1942年10月23日晚，幽静的阿拉曼沙漠突然沸腾了。蒙哥马利指挥第八集团军的10个师和4个旅约23万人，1400辆坦克，2000多门火炮，从南北两面向隆美尔部队发起攻击。这就是一举扭转北非战局的阿拉曼战役，英军先从北面打开缺口，隆美尔判断英军的主攻方向在北面，便迅速从南线抽调两个装甲师向北增援。这一下正中蒙哥马利下怀。蒙哥马利随即派第九装甲师向北线最北端的艾尔拉明佯攻，把隆美尔部继续北引，尔后迅速集中两个装甲师、两个步兵师，突然从北线南端猛攻，在坦克冲击下，迅速突入德军纵深，随之向两翼扩张，切断德军退路，德军顿时阵脚大乱。最后，隆美尔只好丢下5万伤亡和被俘官兵，卒残部向西溃退。

第六十六削株掘根

一、计源与注评

此计出自《战国策·秦策一》：“削株掘根，无与祸邻，祸乃不存。”株，即露出地面的树桩。掘根，即挖根，形容彻底铲除，或除恶务尽，或日做事情要干净彻底，不留尾巴，意同斩草除根，抱定决一死战，必须如此，你死我活，或你活我死，二者必居其一。军事斗争、政治斗争均皆如此。

二、事实凡例

1. 刘邦翦灭异姓王

“削株掘根”是封建社会统治阶级政治斗争中用以铲除异己的重要计谋。汉高祖刘邦就是用此术灭掉异姓王的。刘邦在建汉之初，迫于情势封了8个异性王。随着楚汉战争的胜利，其统治地位日渐巩固，刘邦逐一地开始了翦灭异姓王的斗争。首先是诛韩信。韩信归汉后，屡立战功，功高盖世，刘邦对其拥有重兵多有疑忌。当刘邦自身实力雄厚之后，便开始一步一步地排挤、贬抑韩信，最后设计将韩信诛杀。韩信死后3个月，刘邦又突然将彭越逮捕，先是流放，后被吕后带回洛阳杀了。为了警戒诸侯，刘邦还叫人把彭越的尸体剁成肉酱，分给各诸侯吃。淮南王英布见此发兵造反，后被长沙王诱杀。燕王臧荼也因有人密告其谋反，被刘邦所杀。卢绾因与陈豨有牵连，逃到匈奴去了。刘邦先后用了12年，灭掉了7个异姓王，只剩下最弱小的长沙王得以幸存。刘邦用斩草除根的手段消灭了异己，巩固了刘氏王朝的统治。

2. 雍正帝绝情寡义争皇位

雍正是清朝康熙皇帝的儿子，排行第四（四皇子），名叫胤禛，无资聪颖，文武双全，但生性刻薄凶残，绝情寡义。

康熙有30多个儿子，有势力而成气候的只有三人：太子胤禔、四皇子胤禛、八皇子胤禩。朝中的王公大臣也因此分成三派，各有其主。太子派以宝志为首，胤禛派是隆科多、年羹尧暗中文持，胤禩派的首领是佟国维与马齐。

二派中，八皇子胤禩比较温和，太子与胤禛却势成水火，各养奇人异士不下数千人，明争暗斗，互相倾轧。胤禛利用喇嘛僧给太子吃了有毒性的药，变成疯子。康熙便将他废了，声言以后不再预立太子，同时得悉太子是被四皇子害的，对胤禛非常憎恨。

是时，青海地方有人作乱，康熙命十四皇子胤禵率兵往剿，几个月间剿平，康熙对胤禵非常宠爱，心中已定下主意。

康熙68岁那年，得了重病，日见沉重，自知时日不长，乃传旨命隆科多、年羹尧入宫，托付后事，把遗诏交给隆科多，嘱咐照此办理。隆科多一看，写的是“朕如有不测，可即传位十四皇子。”已知胤禛无望，脸色一变。康熙亦发觉隆科多脸色有异，顺手将诏书取回，塞入枕底。

隆科多回来和胤禛商议，年羹尧献计，说：“将诏书上传位十四皇子的十加一横，不就变成传位于四皇子吗？”“对！事到如今，也顾不得许多了。”计议停当，三人漏夜秘密入宫。康熙正在垂危时，各皇子都在门外候旨。康熙奄奄一息地躺在床上，眼睛闭着，胤禛伸手在枕底，把诏书偷出，康熙惊醒，见胤禛站在跟前，忙叱道：“谁教你人来？”胤禛答：“臣儿是奉父皇命来的。”康熙大怒，忙翻枕底，诏书已不见了，更加愤恨，把套在臂上的佛珠将下掷过去，胤禛一接，玉珠在握，忙跪下说：“多谢父皇立臣儿登位，以玉珠为赐。”当时便把康熙气死。隆科多连忙将诏书上的十字改为于字，

出宫向各皇子宣读传阅，随即宣布：“四阿哥奉诏继位，有佛珠为证。”因此，四皇子胤禛便做了皇帝，是为雍正。

此夺位手段，诸皇子忿忿不平，怨言甚多，雍正把心一横，要斩草除根，便唆使一班亡命剑客，把所有皇子一个个收拾。皇族里除他一个之外，全部变寡妇孤儿。到了草根已拔，皇位巩固了，又实行“狡兔死”、“走狗烹”政策，诱集那班替自己打江山的剑客、喇嘛僧等，在一间埋布了地雷的豪华行宫里，举行庆功宴。在大家兴高采烈的时候，猛然一声雷响，宫墙倒塌，全体丧生。

功狗消灭了，雍正又转向功臣下手，国舅隆科多和大将军年羹尧是帮他夺嫡行杀之人，深怕二人会借此挟制，便制造借口列隆科多之 41 大罪状，赐死狱中，隆科多曾仰天叹息道：“恨当年有眼无珠，扶助他夺嫡登位，今鸟尽弓藏，悔之晚矣。”

对年羹尧呢？因他兵权在握，未敢轻举妄动，便一步步把他降级，调为杭州将军，后降到杭州涌金门之守门使，年羹尧的兵权尽削了，变成一只无爪螃蟹，这时，雍正才罗列他 92 款大罪，全家抄斩，几乎所有近亲侄子，在 15 岁以上者都充军去了边疆。

3. 罗马尼亚的“黄披巾行动”

据 1995 年《文汇周刊·书刊博览》专刊载文（见《世界博览》，尧步编译），披露了罗马尼亚前总理彼得·罗曼谈处决齐奥塞斯库的一些内幕情况：

1989 年 12 月 24 日，救国阵线委员会的几个核心人物：现任总统扬·伊利埃斯库、持不同政见的党内强权人物希尔维乌·布鲁坎，革命“大胡子”格鲁·沃坎，以及我本人，在国防邵成立了临时权力机构。

两天以前，齐奥塞斯库夫妇乘直升机出逃，在距布加勒斯特百余公里的小城特尔戈维什泰市着陆。这个城市是罗马尼亚电台的一个重要中继站。显然，齐奥塞斯库夫妇想在这里重整旗鼓。特尔戈维什泰市的军队毅然站到了我们这边。齐奥塞斯库虽曾“借”了一辆私人汽车企图潜逃，23 日清晨即被军队截获，被囚禁在当地的一个军营里。

但是，军队曾是旧政权最坚强的支柱之一，齐奥塞斯库在其内部还拥有相当的势力，只有部分军队保证掉转枪口，站在人民一边。

面对如此严峻的形势，1989 年 12 月 24 日，我们召开特别会议，讨论如何处置齐奥塞斯库。

富有丰富政治斗争经验的希尔维乌·布鲁坎认为：“以最少的流血来解决恐怖分子行动，就应该告诉他们已没有理由继续战斗。尽快地除掉齐奥塞斯库，并通过电视将真相公之于世。”

由于我们当时处于动乱之中，完全可以像战争时期那样，不经审判即以“叛国罪”将独裁者交付行刑队处决。伊利埃斯库坚持要进行审判，并说：“如果我们不经审判处决齐奥塞斯库，世界各国会永远怀疑罗马尼亚革命。”

我们做出决定后，将此任务交给维克托·斯登库列斯库将军去执行。这次行动的代号是“黄披巾行动”。

军事法庭的检察官是管辖特尔戈维什泰市的布加勒斯特军区检察官。乔治卡，波帕将军、斯登库列斯库将军、格鲁·沃坎、后来担任秘密机构首脑的维吉尔·马库莱阿努等人被任命为陪审员。12 月 24 日 13 点 50 分整，斯登库列斯库通过军队电讯网的电码告诉我们，对齐奥塞斯库夫妇的死刑判决已经执行。“黄披巾行动”已经完成。在奥托帕尼军用机场，人们做出决定，

将齐奥塞斯库夫妇的尸体及审判录像带到布加勒斯特，这就是后来在电视台上放的那盒录像带。

革命委员会几乎全体成员审查了审判和处决齐奥塞斯库的录像带。圣诞节夜晚，在国防部庄严的办公室里，门户紧闭，12个人围成一团，用一架几乎不能调的罗马尼亚产的彩色电视机，观看了他们的最后下场。

齐奥塞斯库是顽抗到底的。如果我们全体委员对处决一事稍有迟疑，导致他下台的民主运动将会功亏一篑。事实上，当检察官宣判他死刑时，其暴政也随之土崩瓦解了。我们也松了一口气。

后来，格鲁·沃坎跟我谈过审判时情景。当他和斯登库列斯库来到齐奥塞斯库夫妇的囚室时，发现他俩惊恐万状，吓得要死。齐奥塞斯库的妻子甚至说话都结巴了。在审判过程中，夫妇俩相互偎依，如痴如呆，他们靠那种“威严”硬撑着，直到最后的时候，他们还不信会被处决。

为了安全的理由，避免参加审判者日后成为报复对象，我们一致做出决定，不放原版录像带，删去有审判官图像的片断，只保留他们的声音和齐奥塞斯库的图像。当然，格鲁·沃坎的图像是出现在屏幕上的，因为他是临时政权机构和起义者的唯一代表。上述情况也就是12月26日放映的录像带与原版带的唯一区别。后来，我们才知道，齐奥塞斯库的兄弟、担任警官学校校长的安德鲁塔·齐奥塞斯库在12月22日曾下过命令：所有电视节目都要录像以留作资料，以便日后辨认和秋后算帐。

在录像带上，没有处决的镜头，对此虽众说纷纭，其实不是我们删掉的，只是拍行刑队处决镜头的军事摄影师未及时赶到。也许是出于对他的仇恨，也可能还夹杂着恐惧，行刑命令一下，行刑者排枪齐发，失去控制，齐奥塞斯库身上的弹孔达40余个。

还有一个原版录像带的剪接问题。12月25日19时，担任此项任务的塞尔奇，尼古拉斯库借来了一辆装甲车，用来护送这盘珍贵的、独一无二的录像带，这时，“罗马尼亚革命”中最出奇的事发生了。斯登库列斯库的副官匆忙地撞进了我们的房间，说：“奥托帕尼机场司令告诉我，装齐奥塞斯库尸体的麻袋失踪了，这简直难以置信！”

我们决定不要扩散此消息，否则又会挑起枪战。我们心慌意乱，立即打电话到军事制片厂，询问尼古拉斯库是否已带录像带安全到达该厂。情况更为严重，更令人吃惊，谁也不知道装甲车的下落！

半小时后，即晚上8点，军事制片厂来电话：尼古拉斯库终于到达了！装甲车在狙击手的枪林弹雨中穿行，绕了一个大弯，因此迟到了。一公里的路程费了一个多小时！

午夜，尼古拉斯库来电话，他已完成录像带的再剪辑工作，并问原录像带怎么办，我要他找合适的途径送到罗马尼亚电视台去，到那里组织和监督这盘剪辑过的录像带的播放，并立即将原带子用装甲车送回我们这里。

清晨1点，几个军人带回了那盘录像带。由于我们找不到合适安放地点，为了保险起见，我用不干胶带将录像带贴在胸前。我与伊利埃斯库同住一间房子，睡在行军床上。

清晨6时许，斯登库列斯库来电话，说齐奥塞斯库夫妇的尸体已在原安放地点、离那个库房200米处找到。直至今日，齐奥塞斯库夫妇尸体短暂丢失之谜仍未解开，准能如此巧妙地把尸体窃走呢？

对齐奥塞斯库之死，神秘传说颇多。有人问齐奥塞斯库夫妇究竟埋在哪

里？

事实上，12月27日黄昏，格鲁为了避免那些拥护或反对齐奥塞斯库的人游行示威或闹事，将尸体埋葬在位于布加勒斯特市西南城镇的瓜斯亚平民公墓里，埋葬时进行了宗教仪式，由东正教神父祈祷。当然，他们的墓是一座无名的坟墓。

和战计

第六十七因势利导

一、计源与注评

《周易》《需·六四》：“需于血，出于穴”。《象传》：“需于血，顺以听也。”

“需”，即进入或脱离；“血”，血泊，象征伤亡；“穴”，洞穴，陷井之类，象征危险。“顺以听”，即顺应变化。

“六四”在需卦中已进入上卦“坎”的危险境地，预示着会有伤亡，所以说“需于血”，意思是进入有伤亡的境地。但“六四”阴爻阴位得正，并且柔弱，所以不会轻举妄动，会从险境（穴中）走出来的。所以《象传》说，能够脱离危险，是因为顺应了变化。

这一爻旨在强调，当接近、进入危险境地时，不可逞强，应因势利导，顺其自然，顺应变化，才能化险为夷。

“顺以听也”，许多注家解释为“顺以听命”，当然不能说无道理，但这个“命”应理解为规律。其实在古人那里，常用“天命”来表示规律。人之所以能顺应变化，就在于懂得因势利导的道理。

所谓“因势利导”。就是顺着事物的发展趋势加以引导。这是人们，尤其领导者、管理者从事各项工作、活动并取得成功的一个基本原则或方法，体现了人们对客观事物发展规律及趋势的深刻认识和正确驾驭，体现了发挥人的主观能动性与尊重客观规律的辩证的有机的统一。

要能做到因势利导，关键有两点：第一，对于“势”必须首先认识、把握住，倘若连“势”都不知是何物，那怎能做到“因势”。宇宙间、人世间的万事万物千差万别，因而其“势”也各不一样，所以要真正认识、把握每一事物发展变化之“势”，是恨不容易的，非下苦功夫观察、了解、实践和探索不可。第二，根据客观之“势”，善于引导。不懂“势”固然不行，而懂了“势”也并不一定能“因势利导”。“利导”不是一般的引导，而是使事物向着利于自己的方向发展。这就要求人们在认识、把握客观之“势”的基础上，探索、总结顺应事物的发展趋势而有条不紊地加以引导，以掌握事物发展的规律，并熟练地驾驭之。

任何成功的领导、管理，在一定意义上可以说，都是领导者、管理者因势利导的结果；只是由于领导、管理活动的千差万别，“因势利导”的具体内容、形式等不尽相同罢了。因此，领导者、管理者能不能、善不善于做到因势利导，直接决定着其领导、管理活动的进退成败及效益之高低大小。

二、事实凡例

1. 报渔丈人之恩：伍子胥退兵

吴国打败了楚国，楚昭王不知去向，人们怀疑他逃入郑国，吴军统帅伍子胥便率军攻郑。

郑国弱小，人心惶惶。这时有人推举伍子胥的恩人渔丈人的儿子出面，去找伍子胥。渔丈人之子便敲着船桨，唱着渔歌，来到吴军，被押到伍子胥面前。伍子胥问明后，知道确是自己逃亡时救过自己的恩人的儿子，便问他来此何于？他说：郑国弱小，郑王说谁能退兵便分一半江山给他。望您看在我父亲的面子上，赦免郑国，成全我一次吧！伍子胥是个知恩必报的人，他成为大将军后就曾寻找渔丈人报恩，没有找到。这次他便仰天长叹：“我伍子胥能有今天，全仗渔丈人的救命之恩，我岂能忘恩负义！”于是他下令退

兵。渔丈人之子因势利导以旧恩攻心，胜过了郑国的全部兵马。

2. 吕蒙令部属一律换上新军装

因势利导作为一条计谋需要从多角度去挖掘可以利用的因素，而达到自己的目的。三国时期的名将吕蒙，就是善于挖掘因势利导中的有利因素，加以巧用，扩充兵员，保存实力的。公元 200 年，孙策遇刺身亡，孙权统领其军。鉴于当时军中有些将领不仅年轻，而且兵力也不多，孙权打算予以整编，将一些部队合并，以利于指挥和作战。吕蒙当时任别部司马，年仅 22 岁，手下的兵马也很少，划在被合并之列。但吕蒙不服气，因为他虽年轻，兵力不多，但随孙策征战江东多年，部属能征善战，不应受到合并的待遇。然而，孙权是新主，又不宜公开反对他的合并决定。于是他巧借孙权在合并前视察部队之机，展开了一场以智取胜的活动。他暗中借到一笔钱，为自己的部队购置了新的军装，并让将士们把武器擦得亮亮的。等到孙权来检阅时，他令所部一律换上新军衣，扎上新绑腿，手持锃亮的兵器，排着整齐的队伍操练。孙权见吕蒙带兵有方，军队士气高昂，十分欢喜，当即改变主意，不但不裁减合并吕蒙的部属，反而下令给他补充兵员。

3. 毛泽东的“放空炮”与周恩来的因势利导

1971 年 10 月 6 日，美国安德鲁斯空军基地，基辛格受尼克松的委派，坐上了总统专机“空军一号”，开始了他的第二次北京之行。目的是为尼克松总统访华做基本的安排。基辛格自定这次访华行动的代号为“波罗二号”，但这次行动已不再像上次那样是秘密的，而是公开的、大摇大摆的，随行人员相当于尼克松访华的全部人马。

10 月 20 日上午，基辛格一行飞抵上海。在机场迎接的只有章文晋等四人和上海外办的两位代表。当天下午飞抵北京机场时，迎接他的还是以叶剑英元帅为首的几位高级官员，只增加了姬鹏飞代理外长。基辛格等人感到有些受到了冷遇，这次访问已公开宣布，但欢迎场面并不像他们想象的那样热烈。基辛格坐上大红旗轿车，直驶钓鱼台国宾馆 6 号楼。透过车窗，基辛格发现，沿途断绝了交通，布满了警卫；还有几处写有反对美帝国主义的标语。

尤其让基辛格心里打鼓的是，当他们进入国宾馆 6 号楼的住房时，每个房间里都放有一份英文的电讯稿，上面印有“全世界人民团结起来，打倒美帝国主义及其走狗”的口号。

基辛格感到非常不快和担心。但基辛格毕竟是一位老练的外交家，他当即令人把所有房间里的英文电讯稿收集起来，送交给中国方面的一位礼宾官员，说“这一定是以前的一个代表团丢在这里的”，未作更多的反应。

其实，基辛格等人这是虚惊一场。这场虚惊直到见到周恩来才算结束。

周恩来听到摆放英文电讯稿一事，非常生气，他当即查问礼宾司的负责人：“为什么摆放这样的东西？”

礼宾司负责人说：“这是新华社历来的规矩。”

事情反映到毛泽东那里，毛泽东说：“告诉他们那是‘放空炮’。”

这样，周恩来后来就因势利导地给基辛格谈起了“放空炮”的比喻。基辛格起初还不太懂“放空炮”是什么意思，周恩来解释说：有些宣传口号是“放空炮”，而没有实际行动，应该注意中国的行动，而不是它的言辞。当然，也不是什么事都放空炮，我们说话是算数的。

基辛格对中国的这种宣传辩证法还是似懂非懂。

一场虚惊过后，周恩来下午在人民大会堂接见基辛格及其随员。他和蔼

地同客人一一握手和照相后，请客人就坐。接着，周恩来以他惊人的记忆力，就像老朋友似他说出基辛格的随员们各自的学历和经历，并谈笑风生地赞扬他们的来访增进了两国友谊。轮到国务院那位詹金斯时，周恩来对他说：“你22年前就在中国居住过，对中国很了解，是中国的老朋友了。”詹金斯听后非常感动。

随后双方顺利地就会谈议程和方式作了满意的商定。会后，周恩来设宴招待全体来宾，并即兴发表了热情洋溢的祝酒词。

周恩来说，中美两国关系中断22年之后，现在在两国的关系史上就要揭开新的一章，这应该归功于毛泽东主席和尼克松总统，当然，一定要有一个先人作为先导，这个先导就是基辛格博士。

接着，周恩来很自然风趣地引出了基辛格。上次说中国是“神秘的国土”这句话，并赞扬他勇敢地秘密访问了中国这个所谓的“神秘的国土”，是件了不起的事。周恩来笑着说：现在是基辛格博士第二次访问这个国土，它不应该再被认为是“神秘”的了。他是作为朋友来的，还带来了一些新朋友。

听到这里，基辛格不好意思地笑了，同时也力周恩来的演说艺术叹服。周恩来还说：拿我来说，我虽然从未到过美国，但我认识不少美国朋友，美国对我来说也不是不熟悉的。很明显，我们两国的社会制度是不同的，而且我们各自的世界观——基辛格博士喜欢用“哲学”这个词——是完全不同的，但是这不妨碍我们找到共同点，现在尼克松总统要亲自到北京来讨论，而基辛格博士就是他的先行人员，我们希望这些讨论取得积极的成果。我们两国的人民是伟大的人民，我们两国虽远隔太平洋，但友谊把我们两国人民连接在一起。

周恩来这番祝酒词不是一个正式的发言，完全是即兴的。正因为如此，它才比正式的有稿子的发言更加贴近周恩来的风格，这些话非常诚恳、贴切、富有人情味，完全没有政治空谈和空洞的外交辞令，使基辛格一行极为钦佩，情不自禁地报以热烈的掌声。

宴会快要结束时，周恩来潇洒地端着酒杯，特地绕宴会厅一周，同每个客人，包括秘书、警卫和机组人员一一握手、碰杯，这又一次显示了周恩来那特有的品格和魅力。

至此，基辛格等人刚下飞机时受到的冷遇感已烟消云散，这就奠定了这次访问热诚友好、礼貌周到的基调。这种基调对促进双方顺利达成协议，以及双方信任的建立，起了重要作用。

4. 经商中的因势利导

因势利导作为计谋就是要善于发现机缘，善于在纷繁复杂的事物中和瞬息万变的信息中捕捉机缘。美国亚默尔肉食加工公司老板菲力普·亚默尔对捕捉信息非常重视。1975年的一天，他从日报上发现这样一条短讯：墨西哥发现了一种像瘟疫一样的病。菲力普由此联想到，如果墨西哥发生了瘟疫，就有可能从加利福尼亚州或得克萨斯州与墨西哥接壤的边境传染到美国来，而这两州又是美国肉食主要供应基地，这样一来，必然会使肉食供应紧张起来，引发肉价上涨。于是，他当天就派人到墨西哥调查，证实了那里确实有疑似瘟疫的病流行得很厉害。针对这一情况，菲力普立即集中全部资金，从加利福尼亚州和得克萨斯州购进大批生猪和牛肉，并及时运到美国东部。不久，瘟疫蔓延到了美国西部几个州，政府严令禁止从这几个州外运食品，由此造成肉食短缺，价格猛涨。菲力普乘机将储存的肉类售出，净赚了900万

美元。

日本三菱公司特别注意对国际信息情报进行因势利导，作出预见对策。1973年3月，扎伊尔发生了叛乱。这件事，对于远隔重洋的日本企业似乎没有多少意义，但日本三菱公司的决策人员却没有放过这一信息。他们经过分析认为，与扎伊尔相邻的赞比亚是世界重要的铜矿生产基地，扎伊尔叛乱，可能会对赞比亚造成影响。于是，公司情报人员密切注视叛军的动向。当得知叛军向赞比亚移动时，公司预计到叛军可能切断交通，由此必将影响到世界市场上铜的产量和价格，而当时市场上的铜价还很平稳。三菱公司立即购进了一大批铜。后来，铜价果然上涨，每吨涨了60多英镑，公司就此赚了一大笔钱。

第六十八刚柔相济

一、计源与注评

《周易》《鼎·上九》：“鼎玉铉，大吉，无不利。”《象传》：“玉铉在上，刚柔接也。”

“玉铉”，玉做的吊环。

“上九”在鼎卦的最上方，相当于鼎耳的环。“上九”阳爻阴位，刚柔得到调节，就如同坚硬而又温暖的玉，刚毅而又不失温情，当然大吉，无往不利。

这一爻旨在说明，刚柔相济，则无往不利。《黄石公三略》认为：“柔者德也，刚者贼也，弱者人之所助，强者怨之所攻。”即是说，举兵经战并不是一味只讲以弱制强，而应该强调刚柔强弱兼施并用，才能收到好的效果。游说活动中，如果能采取刚柔交用的策略，它同样要比单方面只以弱制强或以强力压人的效果好得多。

所谓刚，就是指硬、严；所谓柔，就是指软、宽。因此刚柔相济也就是软硬兼施、宽严结合。这一策略思想，不仅适用于人民内部，也适用于敌我之间，还适用于外交、经商等各个领域。

在人民内部，所谓刚柔相济，就是指：既要热情关怀，又要严格要求；既要有慈母般的宽容，又要有严父般的严厉；既要有和颜悦色的开导，又要有声色俱厉的批评……在敌我之间，所谓刚柔相济，就是指用正义的、革命的两手对付非正义的、反革命的两手。当敌人来硬的时，自己也用硬的来还击；当敌人来软的时，自己也用软的来回敬。敌人要用武力来犯，自己也以武力还击，并坚决打退之或消灭之；敌人要求坐下来谈判，自己折冲樽俎，在谈判桌上战胜之。刚柔相济还可以用作迷惑敌人的计谋。如古人云：“用兵之道，示之以柔，而迎之以刚；示之以弱，而乘之以强；将欲西，而示之以东。”（《淮南子·兵略训》）

刚柔相济之所以是必要的，是因为事物本身具有刚与柔的两面性；刚柔相济这一计谋思想，归根到底是事物本身所具有的这种两面性反映。当然，由于事物的多样性、复杂性，反映到这一计谋上，自然也就不尽相同。就是说，同样的刚柔相济，但在不同事物之间，其具体内容、形式以及具体程度，则不完全一样。这样就要求人们，尤其领导者、管理者在具体运用这一计谋时，必须从实际出发，针对不同的情况而加以灵活的掌握、运用，而绝不可一刀切。

二、事实凡例

1. 日本农机产品削价 750 万日元成交的前前后后。

日本某株式会社拥有的农业加工机械正是中国几家工厂急需的关键性设备。为了进口这些设备，中方某公司代表即与日本方面在上海举行谈判。按照惯例，日本方面首先提出 1000 万日元的报价。中方对这类产品的性能、成本及在国际市场上的销售行情早已了如指掌，推算出对方的报价大大超出产品的实际价格，便回复说：根据我们对同类产品的了解，

贵公司的报价只能作一种参考，很难作为谈判的基础。日方代表没有料到我方会马上判断出其价格的不确定性，有点措手不及，便答非所问地介绍产品的性能与质量如何如何优良，远胜于某国某国的同类产品。我方代表深知他们在自夸，但不明确点破，只是故意问道：不知贵国生产此种产品的公

司有几家？

贵公司的产品优于某某国、某某国的依据是什么？此种问话，柔中带刚，也可说是刚中带柔，使对方欲进无力，欲罢不能，它虽貌似请教，实际上却暗示出生产厂家并非独此一家，非你莫属。

中方代表问话使对方非常吃惊，日本代表不便回答，也不能回答。其主谈借故离开谈判桌，另一位谈判代表也装着找什么东西低头不语。为了摆脱困境，日本主谈回到谈判桌上，询问他的助手：“这报价是什么时候定的？”其助手当即省悟过来，灵机一动回答是以前定的。日方主谈笑一笑，忙作解释。

当双方体会之后重又坐在谈判桌前时，对方称经与其总经理作了成本核实，同意削价 100 万日元。中方根据手里掌握的信息，并且以对方不经请求就可擅自降价 10% 的信息作为还盘依据，提出削价 750 万日元的要求，但马上遭到日本方面的回绝，谈判又陷入了僵局。

为了打开谈判的局面，使日方接受中方条件，中方代表郑重指出：这次引进，我们从几个厂家中选中了贵公司，这已经说明了我们欲成交的诚意。你们说价格太低，其实不然，此价虽比贵公司销往某国的价格稍低一点，而由于运费很低，所以总的利润并没有减少。更为重要的是，某某国和某某国出售同类产品的外商，还正等待我方的邀请，希望同我方签订销售协议。说完，中方主谈随手将其他外商的电传递给了日方，日方代表被中方所掌握的详实的谈判信息及坦诚的态度所折服，他们感到中方的还盘有理有据，无可挑剔，只好握手成交。

这次谈判所以获得成功，正是由于中方代表在掌握情况的前提下，态度不卑不亢，采用刚柔并施的方法，既表明合作的诚意，又坚持原则，点出对方报价的不妥之处，并摆出还有多处竞争对手的事实。

2. 打击“台独”势力，显示控制能力的军事演习

外电对我 1996 年 3 月在台湾海峡区域进行的军事演习，发表评论说，意在阻止台湾独立，打击台独势力，显示控制能力。合众社北京 3 月 9 日电：中国今天将它对台湾的神经战升级，宣布它将在台湾西南海域进行联合海空军军事演习。

这次演习将于 3 月 12 日至 3 月 20 日进行，演习区域离高雄约 100 公里。官方的新华社说，人民解放军将使用实弹。

军事演习和导弹试验旨在迫使选民不要在 3 月 23 日开始的大选中支持李登辉。

驻北京的一位西方军事分析家说，这次新演习的地点靠近台湾海峡的南面出口和台湾最大港口高雄，为的是显示人民解放军能够成功地封锁台湾最繁忙的海上通道和给台湾经济以沉重打击。

分析家们认为，中国的最终目标是打击台湾经济和引发一场政治危机，从而迫使李登辉放弃争取国际地位的外交攻势并最终与大陆通过谈判实现统一。

美联社台北 3 月 9 日电：中国将于本周开始在台湾西南海域进行实弹军事演习，台湾军队今天继续保持高度戒备状态。

北京正在设法阻止台湾放弃统一而宣布独立的努力。中国声称对台湾拥有主权。

这次实弹演习可能比 3 月 8 日落在台湾家门口的三枚导弹对台湾构成更

大威胁。其导弹训练无论在选择时间和导弹射击地点，都十分高明和有学问。就日期来讲靠台湾选举很近，但又没有太靠近，说明有弹性。地点是高雄外海几十海里的地方，高雄是一个重要港口，台湾海峡南端，世界许多船只都要经此通过。第二个点是在苏澳的右方几十公里的地方，导弹经过台湾的新竹、桃园、宜兰等地，这是二战结束后，台湾第一次受到最接近、最强大的威胁。中共意在说明，他有能力随时封锁台湾海峡和攻击台湾的大后方。这次海空实弹射击标明的面积达 1.7 万平方公里的长方形海空演习区域位于台湾和香港之间繁忙的海上通道北面。由于没有直接贸易联系，台湾同中国大陆贸易的很大部分是经香港处理的。

3. 戴高乐向部队发放收音机

20 世纪 60 年代初，法国在阿尔及利亚的战争泥潭中越陷越深，总统戴高乐决定同阿谈判，以便尽快结束这场战争。然而驻阿的殖民军军官们却密谋发动兵变，以阻止戴高乐的和平计划。为瓦解兵变，戴高乐以慰问为名向驻阿部队发了几千架晶体管收音机。

就在正式会谈开始的那天夜里，收音机里传来了戴高乐总统的声音：“士兵们，你们面临着忠于谁的抉择。我就是法兰西，就是它命运的工具。跟我走，服从我的命令……”这声音，这语气，跟当年戴高乐流亡国外指挥反法西斯斗争时几乎完全一样。过去他们跟着戴高乐，取得了反法西斯战争的胜利，今天还能有别的选择吗？于是，大部分士兵都开小差了，整个兵营变得空荡荡的。就这样，戴高乐不费一枪一弹，用收音机粉碎了一场兵变。

第六十九大智若愚

一、计源与注评

宋代大文学家苏东坡在《贺欧阳修致佐启》文中道：“大勇若怯，大智如愚”。《增广贤文》：“内要伶俐，外要痴呆。聪明逞尽，惹祸招灾。……乖里放些呆。”《三十六计》：“宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。”宁可装作糊涂而不行动，不可冒充聪明而轻举妄动。暗中筹划而不露声色，就像雷电在冬季蓄而不发。

在封建社会里和缺乏民主空气的环境中，大智若愚乃力处世的聪明之举。非常勇敢，却要装出非常害怕的样子；异常聪明，却要装出一副傻里呆气的面孔。中国历史上，多少气拔五岳的英雄和聪明过人的人，反而遭杀身之祸。如屈原因“众人皆醉，唯我独醒”而招来满朝诽谤，被贬官，流离失意而投江自杀，这是屈原的不幸，更是时代的悲哀。

二、事实凡例

1. 箕子装醉免于死

商纣王因为通宵达旦饮酒淫乐，弄不清几月几日，问左右的人也都说不清楚。纣王又派人问箕子。箕子是很清醒的人，他悄悄对自己的弟子说：“做天下之王而使全国没有了日月概念，天下就危险了。一国的人都不知道时日，只有我一个人知道，我也就危险了。”于是，箕子也假装酒醉，推说自己不知道今天是几月几日，而幸于保命。

2. 王羲之假装熟睡而保住性命

大书法家王羲之小时候很受大将军王敦喜爱，常常让他在自己的帐子里睡觉。一次王敦先起床，接着钱风人门来，两人摒退别人，密商谋反，却忘记了还有小孩在帐中睡觉。王羲之当时已醒，听到了他们谋反的事，知道自己醒了这事一旦被王敦发觉，一定会杀人灭口，于是王羲之急中生智，装成熟睡的样子。王敦他们发觉还有小孩在帐中时，很惊恐他说：看来非杀他不可了。但他们去打开被子一看，王羲之熟睡未醒，这才保住了性命。

3. 杨修太露聪明而被曹操怒杀

杨修被杀，皆因他太聪明而又不掩藏自己的聪明。他是曹操的部下，有一次曹操传出口令为“鸡肋”，杨修判断出曹操将要退兵，因为鸡肋食之无肉，弃之可惜。这正是曹操出兵久攻不下的心态。杨修看到了曹操内心的隐痛，若大智若愚，还可免除灾祸。但他却不掩饰自己的聪明，立刻去卷行李，同事问他，他就把分析的曹操心理讲了出来。这使曹操大怒，以扰乱军心为名，杀了杨修。这是大智不若愚的后果。

4. 唐伯虎假痴不癫幸免一死

明朝书画大家唐伯虎被江西宁王聘为上宾。宁王为了谋反夺权，收罗奇才异士。唐伯虎还以为他是谦恭下士，但在宁王府呆了一段时间，发现了宁王欲谋造反的阴谋，知道这很危险，想走又走不脱，因为宁王怕他把机密泄露出去。这样，唐伯虎便生出假痴不癫之计。他每晚去妓院寻花问柳，装成一个痴迷的色情狂徒，见了老幼美丑的女人都追，在王府的嫔妃面前脱裤小便，无端哭笑，污言秽语，不堪入耳。宁王对他啼笑皆非，想杀他，又怕断了贤路；想放他，又怕泄露。后来幸亏另一批被聘为上宾的妒贤嫉能的人，主张撵他出府，唐伯虎才跑回苏州故里。几年后，宁王举兵造反，被迅速剿灭。宁王死，王府上宾均被列为逆党，无一幸免，只有唐伯虎逃脱此祸。

5. 拿破仑大勇若怯获大胜

1805年，拿破仑乘胜追击俄军到了奥尔莫乌茨，此时，沙皇亚历山大见自己的近卫军和增援部队到来，便想停止撤退而与法军决战。库图佐夫劝他继续撤退，等待普鲁士军队参加反法战争。此时拿破仑知道了俄军内部意见分歧，害怕库图佐夫一旦说服沙皇，就会失去战机，于是装出一见俄军增援到来就害怕决战的样子，停止追击，派人求和，愿意接受一部分屈辱条件。这更加刺激沙皇以为拿破仑如果不是走投无路，这样傲慢的人决不会主动求和，因此判定现在正是回师大败拿破仑的时候，不听库图佐夫的意见，向法军展开进攻，结果钻进了法军圈套，被法军打得狼狈不堪。

第七十 难得糊涂

一、计源与注评

“难得糊涂”是清朝清官郑板桥刻在一方闲章上的一句隽语。

如何理解郑板桥的“难得糊涂”呢？郑板桥在一张拓片上有个注解：“聪明难，糊涂难，由聪明转糊涂更难。放一着，退一步，当下心安，非图来福报也。”据此看来，郑板桥的“难得糊涂”中的“难得”二字，既无“难能可贵”之意，也不好作“偶尔”来理解，他的意思大概接近于“不易”，就是说，想要做浑浑噩噩的糊涂人，却又难于做到。

郑板桥是个仕途上不得意而又富有正义感的人。他在山东潍县当七品官时，有一首题画诗：“衙斋卧听萧萧竹，疑是民间疾苦声；些小吾曹州县吏，一枝一叶总关情”。他是想做些有益于人民的事的，但囿于情势又往往无能为力，于是内心矛盾，“进又无能退又难，官途局踌不堪看”。所以这“难得糊涂”，既反映了封建社会里一个正直的士大夫的彷徨与苦闷，又表现了他“咬定青山不放松”的积极进取精神。

我们应该提倡“大事清楚，小事糊涂”的美德，借鉴“心里清楚，假装糊涂”的计谋，效法郑板桥“志在清楚，不甘糊涂”的追求。

二、事实凡例

1. 蔺相如难得糊涂使“将相和”

春秋战国时，赵王从渑池归来，因为蔺相如的功劳大，拜其为上卿，官位在廉颇之上。廉颇觉得自己屡立战功，而蔺相如仅仅凭着耍嘴皮子却比自己官位高，实在不服气。对人说：“我碰到蔺相如一定要羞辱他一番。”蔺相如听说后，就不肯和廉颇见面。每当朝会时，他常常托词生病而不出席，避免跟廉颇争位次。有一次蔺相如外出，望见廉颇，马上叫人调转车头避让。这样，他的一些门客联合起来劝说他，并要求离开他。蔺相如再三挽留，说：“诸位，廉将军比那秦王强吗？”大家说：“当然比不上秦王了。”相如说：“以那秦王的威严我尚且敢在大庭广众之下责备他，羞辱他的群臣，我蔺相如再不中用，难道就只怕廉将军吗？但我一想到强秦之所以不敢对赵国发动战争，还不是因为我们两人都在朝为官嘛。如今我们两人不和，就像两虎相斗，必然有一方被伤害。我之所以避着他，无非是把国家的急难放在前头，把个人的恩怨搁在后面罢了。”廉颇听说了这些话，颇感惭愧，就袒露着上身，背负着荆鞭，由朋友陪着到蔺相如家请罪，从此两人结成生死之交。

2. 唐代宗劝女婿

“不痴不聋，不作家翁”。运用难得糊涂之计处理家庭关系，有利于家庭和睦。唐代宗李豫之所以能在安史之乱后，在国力衰微、藩镇割据的情况下维持唐王朝的中央统治权，从一定意义上来说，就得益于这一古训。那时，名将郭子仪率部平定安禄山、史思明叛乱，功居第一，封为汾阳王。唐代宗李豫还把郭子仪第六子郭暖招人宫中作驸马。由于宫中礼仪要求过严，甚至郭暖入内见公主也首先要行“君臣礼”，使得郭暖十分厌烦。有一次郭子仪寿诞，郭家的八子七婿都去拜寿，向二老跪拜时都是成双成对，唯有郭暖形单影只，难免受到弟兄们的奚落，于是他一怒之下，喝了些酒壮胆，便赶回宫中，把高悬的红灯打碎，也不施君臣大礼，怒气冲冲地质问公主为何不去给公婆拜寿。公王高傲地答道：自己乃金枝玉叶，君就不能给臣拜寿。于是发生口角，郭暖盛怒之下，不仅动手打了这位金枝女，还大声说道：“

你凭着你父亲是皇帝吗？我父亲是不愿当皇帝罢了！”言下之急，凭其父亲的功劳和实力，如果想当皇帝的话，你李家绝不能在宫中住下去。公主哭哭啼啼向父皇告状，并添油加醋他讲述了一番。

面对此事，唐代宗感到朝廷受到藐视，公主受到欺负，开始的时候十分不悦，但经皇后的提示，他最终采取明智的方法处理，没有认真追究，而是装聋作哑，不因小事而伤大局。他对绑子上殿请罪的郭子仪热情接待，并说自己女儿不成器，惹得大家不安，希望亲家不要把此事放在心上。接着亲自调解小两口的矛盾，先宣布取消进宫必须看红灯标志以及见面先施君臣礼的规定，然后避重就轻地劝说女婿，夫妻要互谅互爱等，把郭暖说得心悦诚服，最后还主动向公主赔礼道歉认错。从此，这对夫妻重归和好。

第七十一含垢纳污

一、计源与注评

《左传·宣公十五年》：“谚曰：‘高下在心，川泽纳污，山藪藏疾，谨瑜匿瑕’。国君含垢，天之道也。”意指心胸宽广，气度大，能容忍耻辱和污蔑，能包容一切。

自古有匡天下之志者，必有“川泽纳污”之心胸肚量，而后才能成安天下之业。一个人是否能有宏大的器量，对其事业的成败至关重要。能容人、容事、容天下，才能够统观全局，冷静举措。成事者，必要纳天下贤士，广集安邦治国之策。宰相肚里能撑船，将军额上可跑马，是对一切有含垢纳污心怀之士的生动概括。

不计前嫌是含垢纳污品格的一个重要方面，作为领导者应当做到不计前嫌，这既是领导者所应有的修养和品质，是虚怀若谷的反映，又是领导者发现和使用人才的方法。只有做到不计前嫌，才能发现、挖掘出更多的人才，才能保住人才，不使流失。

不计前嫌还具有心灵感化的作用，是以礼对待非礼，以仁对待非仁，达到人与人之间心与心的感动、激励，能使人才和领导者之间建立起相互信任、极度亲密的私人关系。无论在以仁、义、忠、信为表征的道德至上的社会氛围中，还是以法律规范、行政命令为表征的法制至上的社会氛围中，不计前嫌作为领导计谋同样有其重要价值。

二、事实凡例

1. 齐桓公不计前嫌任用管仲

管仲出身低贱，年轻时三次求官被逐，后经自己努力成为齐襄公之弟公子纠的辅臣，在公子纠与其弟公子小白争夺王位中，管仲率军到莒国边界阻拦公子小白归国登基。管仲赶到边境正遇到公子小白一行向齐国赶去，管仲心中发急，便暗暗拿出弓箭，对准公子小白射了一箭，幸好箭只射中小白衣服上的带钩，没有伤着身体。小白假装中箭，大叫一声，倒在车上，日夜兼程回到国内成为国君，这就是齐桓公。齐桓公上任后本来恨透管仲，要报一箭之仇，非要杀他不可，但了解到管仲是旷世之才，齐国要成就一番大业，非他辅助不行，便叫鲁国把他捆在囚车中送回齐国。归国后，齐桓公泯去私仇，不计前嫌，拜管仲为相国，地位在自己忠心辅臣鲍叔牙之上。果然管仲辅佐齐桓公，称霸天下。

齐桓公若处死管仲易如翻掌，但他没从个人恩怨出发，没将管仲置之死地，而是刀下留人，留下了一位名垂史册的大政治家。

2. 楚庄王为调戏王后的部将护短

容其所短，是含垢纳污的一个重要方面，它既是计谋中的重要一条，也是一个人心胸宽广的体现，还是领导者正确用人的一个原则。“金无足赤”，人无完人，人皆有短，要想充分发挥下属的长处，就要善于容忍他的弱点。有时甚至应该提倡“适当护短”，也就是当有贡献的下属偶犯过失，即当前进过程中偶尔“跌跤”，工作中出些小错、生活作风上稍不严谨，而处于困难境地时，不要“落井下石”，不要“小题大作”、“无限上纲”，不要“从严处置”。而应在不出大格的前提下，为其“护短”。要懂得爱护部下颜面的重要性，要得饶人处且饶人，不要揪住尾巴不放。当下属一旦摆脱困境以后，他必定会加倍努力工作，以此报答上司的爱护。

春秋五霸之一的楚庄王，有一次邀群臣会饮，天气已黑，酒过三巡，大家喝得半醉半醒。这时殿上照明的烛火忽然被一阵风吹灭，全场一片黑暗，有人趁机调戏王后，用手拉扯王后的衣裙。王后一把揪住那人的帽带使劲扯了下来，暗中向楚庄王说：“有人调戏拉扯我的衣裙，我已将他的帽带扯断了，请大王赶紧把蜡烛点燃了，看看这个断帽带的人是谁。”楚庄王却说：“不要点烛”，随又说追：“寡人已讲这是一个不拘礼节的酒宴，大家和我一起喝酒，谁不把帽带扯断，谁就要受重罚。”于是在场群臣全部把自己的帽带扯断，蜡烛再燃时，也就无法找出究竟是谁对王后动手动脚了。

两年后晋军兴师攻楚。这个时候，有一名将士总是英勇出战，冲锋陷阵，斩获晋将首级献给楚庄王。楚庄王便问他：“我向来也没有厚待你，你为何如此为我效力呢？”那人回答说：“我就是那个从前在殿上被王后扯断帽带的人啊！我当时就应当肝脑涂地以谢罪。已经过了这么长时间了，一直没有机会报答大王。今天有幸派上用场，尽我为臣的义务，还算可以为大王击败晋寇、振兴楚国出点薄力。”

3. 刘备的宽厚容人

宽厚待人是含污纳污的一个重要特征。在东汉末年军阀混战的角逐中，刘备从一个织席贩履的平民，历经坎坷，多受磨难，最后建立蜀汉政权，成为二国鼎立中的风云人物，成功的经验甚多，但他宽厚容人的品格无疑起了重要作用。（《三国志·先主传》注引）《傅子》说：“刘备宽仁有度，能得人死力。”刘备在用人问题上所体现出来的宽厚，主要有以下几点：

一是不计宿怨，量才用人。如黄权原是刘璋的部下，刘备入川时他竭力反对，并劝刘璋说：“左将军有骁名，今请到，欲以部曲遇之，则不满其心，欲以宾客礼待，则一国不容二君。若客有泰山之安，则主有累卵之危。”刘备攻取益州后，许多郡县望风归服，唯独黄权闭门坚守，直到刘璋投降后，才被迫出降。可是刘备并不与之计较，仍任黄权为偏将军，倍加信任。刘备在东征孙权时，曾把他带在身边，索谋问策。后来，猇亭之战失败，黄权所部遭吴军包围，突围无望，他不愿降孙权以伤刘备之心，无奈中投降曹丕。为此，有人曾建议刘备诛杀他的妻儿老小。但刘备却说：“孤负黄权，黄权不负孤也。”（《三国志·黄权传》）不但未予采纳，反而对黄权的亲属爱护有加。又如，有个叫刘巴的，一贯反对刘备。刘巴原在荆州时，刘备自新野南走，“荆州群士从之如云”，刘巴却北投曹操。刘备攻夺荆州南部四郡时，刘巴正在那里为曹操招降三郡，诸葛亮写信招他前来，他反而投靠了刘璋。因此，刘备对他没有多少好感。刘璋请刘备入川时，刘巴出来反对说：“备，雄人也，人必为害，不可内也。”刘备入蜀后，他又对刘璋说：“若使备讨张鲁，是放虎于山林也。”刘备对这样坚决反对他的人，仍然尽量争取，在他围困成都时，曾下令：“其有害刘巴者，诛乃三族。”（《三国志·刘巴传》注引《先贤传》）后来刘巴归降刘备，不但没受责备，反被委以左将军西曹掾的重任。

二是不搞亲疏，一视同仁。刘备不仅对早期跟随他的文臣武将，如关羽、张飞、赵云、黄忠、魏延、糜竺、简雍、马良等，加官晋爵，提拔重用；而且对人川后投靠他的甚至是反对他的刘璋旧部也倍加爱护，委以官位。他鉴于益州原先存在的“土著”与“客籍”两大集团的矛盾，同时自己也是依靠“客籍”文武官僚的支持，用武力夺取益州的，因此，十分重视争取蜀中人士和刘璋旧部的支持与合作。原来为刘璋所排挤的人，如彭蒙等，他予以任用。

过去和刘璋关系密切或为至亲的人，如董和、许靖、李严、吴懿、费观等，他也都一一给予重用，尽量发挥他们的才能。

三是宽仁有度，不施暴虐。自古以来，封建统治者事业有成之后，诛杀功臣的事，屡屡发生。这就是人们常说的只能与之共患难，不能与之共荣华。三国时期，曹操与孙权在创业之时，都非常重视人才、爱惜人才。但事业成功后，他们就患起“猜忌病”。刘备对其僚属则非常宽厚，既不乱怀疑猜忌，也不滥施惩戒。刘备屯驻新野期间，收了一位得力谋士徐庶。徐庶跟随刘备南逃，后为曹操所追，其母被俘，他因此向刘备请求到曹操那里去。刘备深知，这样一位雄才大略之人，归附曹操对自己极为不利。但体谅其母子深情，不仅没有因此加害于他，反而忍痛割爱，令其归曹。刘备领益州牧后，有人诬告大臣李恢谋反，刘备不猜忌，不偏听偏信，“明其不然。”（《三国志·李恢传》）问题查清后，反而提升李恢为庾降都督。刘备永安托孤时，一个即将作古的国君，面对着自己才智不足的嗣子和智多计广的老丞相，首先不是考虑如何防范老丞相功高震主，也不是教导其子如何使用权术保住皇位，而是嘱咐刘禅像儿子对父亲那样听从老丞相的指引，以免不辨忠奸，危及大业。并且明确对诸葛亮说：“如其不才，君可自取。”这不仅反映了刘备对僚属的宽厚、信任，同时也揭示了刘备创建的蜀汉政权，之所以比魏、吴两国较少内乱，保持政治稳定的奥秘所在。

4. 曹操的客人之短与“唯才是举”

容人之短。不计私仇是含垢纳污的一个显著特点。曹操不仅提出了“唯才是举”的用人思想，而且把一大批“经”不明、“行”不修的人吸收到他的周围，成为他的重要将领和僚属。如有个叫季阐的，在白马犯过接受贿赂、夺取人家婢女的错误，曹操却因他有才能，仍然让他做了济北相。曹操这样做，不是表彰他的错误，而是用其有才的特长。他用“失晨之鸡，思补更鸣”的谚语说明，季阐品行不好仍是个缺点，只是不要揪住不放，要给他一个改过自新机会，就像耽误了报晓的鸡，还想再叫一声补上一样。再如有个叫丁斐的，是一很好的参谋人才，在曹营任典军校尉之职时，甚得曹操信任，他有什么建议，曹操一般都能加以采纳。但丁斐却有爱占小便宜的毛病。建安末年随同曹操伐吴，利用职务之便，用自家的瘦牛换了一头体壮的官牛，被人告发，受到了下狱免官的处罚，以后曹操又恢复了他的官职，对人不求全责备。

在曹操的部下中，有一部分人曾写信给袁绍，把曹操臭骂一通，大肆吹捧袁绍，有的还干脆表示要离开曹营，投奔袁绍。后来在官渡之战中，袁绍战败逃走，扔下了这一大批书信。曹操亲信纷纷表示：“应该把他们抓起来。”曹操却不以为然，微笑了一下后作出指示：“把这些信统统烧了。”并表示不必追查是谁所写，因为他们当时的所作所为是可以理解的。此事传出后，那些暗通袁绍的人才把心里那块大石头放下，其他的人也觉得曹操度量宽，体恤部下，能够容人，心甘情愿在他的麾下效力。可见，曹操的装聋作哑并非糊涂，其实是安定军心的聪明之举。

在用人方面，曹操充分表现了他容天下之量的气度。一是不念旧恶，不计私仇。比如，袁绍的部下陈琳，在官渡之战前夕为袁绍起草了一篇声讨曹操的檄文，檄文不仅历数了曹操的种种罪行，还骂了曹操的列祖列宗，人格侮辱、人身攻击的味道很浓。如说曹操的祖父是宦官，父亲曹嵩是领养的，曹操则是“赘阉遗丑”，把曹操的家世揭了个底朝天，现在看，这也算不了

什么，但在当时是极能伤害人的手段。汉末宦官由于操纵朝政，残害士人，名声很坏；汉代着重门第，领养的而不是嫡出的，是为人不齿的；汉朝历代帝王都强调以孝治天下，骂老祖宗，比骂本人在感情上更难以接受。因此，像陈琳这样的恶毒攻击，一般人是难以容忍的。但当陈琳被俘向曹操赔罪后，曹操非但没杀他，还任命他为司空军谋祭酒。再比如，宛城之战，张绣杀了曹操的长子曹昂、侄子曹安民和爱将典韦，他的右臂也被张绣军的流矢射伤。当贾诩劝说张绣来投曹操时，曹操热情欢迎，不仅没有报杀子之仇，而且还同张绣结成了儿女亲家，并拜他为扬武将军。对此，《三国志》的作者在《魏书·武帝纪》末的评语中这样评价说，曹操用人“官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶”。这说明曹操在用人问题上，确能克制感情，不计个人的恩怨，做到了唯才是举，量才录用。曹操不愧为一位伟大的战略政治家。

二是礼贤下士，不忌“清高”。对于那些享有声望、自恃清高的名士，曹操总是能以宽容之心待之。如名士邴原，超脱世俗，清高自许，不那么好驾驭。投归曹操后，曹操任命他为东阁祭酒，对他的态度十分谦恭。建安十二年（公元207年）冬，曹操北征乌桓回到昌图，设宴招待士大夫，酒至半酣时，曹操说：“我这次凯旋而归，驻过邺城的诸君肯定都会前来迎接，今天或者明早，大概都到了，不会前来的，只有邴祭酒吧？”谁知话刚说完，邴原却先到了。曹操大为惊喜，立即起身，远远出迎，并对邴原的行动大加赞扬。这不仅反映了曹操的礼贤下士，也可以从中看到邴原自持清高的影子。邴原不仅有些做上，而且常以病为由，高卧家中，不理政事，连面也很少露。对此，曹操也能加以宽容。曹操对清高名士，以礼相待，委以官位，有他政治上更深层次的考虑。汉末名士，是一股较强的政治势力，他们在社会上名望高、影响大，对他们的态度如何，关系到人心向背。曹操对这些人采取宽容、敬重的态度，大概是出于利用这些人在社会上的声望和影响，以争取人心的考虑。但是也应肯定，曹操对士人的这种态度，也不乏广纳人才、才尽其用的用意。

5. 陈毅的不计前嫌

不计前嫌，体现了一个人的博大胸怀。据《文汇报月刊》载，陈毅任上海市长期间，在不计前嫌这一方面做的也是非常突出的：

上海文化界是“藏龙卧虎”之地，有名的历史学家顾颉刚当时就在上海。许多人学有专长，其书是海内孤本，其人也是独擅胜长。但是不少人毛病和贡献相齐，或者更多。有的是清末民初的老政客；有的是日伪时期脚踏几只船的人物；有的吃斋念佛，军代表去了他闭门不见；也有人嫌给他的职位低了，背地里怪话牢骚连篇……，几乎每接管一个学校、一个报馆都会遇到几个这样难办的人物。于是“文管会”的几个负责人去向陈毅汇报请示，除了上述几位以外，还有某某，给蒋介石祝过寿；某某，人家说他沽名钓誉，没有真学问，重用他，群众有意见，如此等等。陈毅听后说：“你们提的这些认为难处理的人，我听来都是知名人物嘛！”“这些人，一不跟蒋介石去台湾，二不去香港，三不去美国，表明都是有爱国心的，只要他们没有具体的反共行为都应该用，有的还可以重用，出了问题我来负责！”“这些人，对国家人民有用处。他们毛病很多，改造要一步步来，首先要关心他们，给他施展才能的机会。然后引导他们自觉自愿地改造世界观。”

上述这些人虽与作为领导者的陈毅并没有个人私仇，但他们大都有“过

失”，或犯过罪，有的甚至死心塌地为敌人服务过，但陈毅并没有因这些“前嫌”而弃之不用。这一用人政策体现了共产党人的广阔胸怀。

6. 张自忠不计私怨为抗日

张自忠是抗日战争时期的著名爱国将领。他早年曾是冯玉祥将军幕下的一员骁将。东北沦陷后，为遏制日寇进逼长城，曾率部在喜峰口痛击来犯之敌。“七·七事变”后，他又率部转战苏、鲁、皖、豫、鄂等省，抗击日寇，屡立战功。

1937年12月13日本侵略军攻陷南京后，急欲南北夹攻打通津浦路。南路日军8个师团从镇江、南京、芜湖等地渡江北进，沿途遭中国军队第5战区部队的顽强抗击，进展迟缓，隔淮河形成敌我双方胶着对峙的局面。于是，日军调整部署，转而由津浦一线的北路日军担任主攻。1938年1月12日，号称“大日本皇军中最优秀的饭垣第五师团”，在青岛崂山湾、福岛两处强行登陆，随即沿胶济铁路西进，威胁津浦路右翼。2月下旬，日军在临沂县城与庞炳勋的第三军团展开激战。第三军团虽是一支仅有五个团的杂牌军，却并不畏强虏，据城死守，一连数日挫败日军的攻势。敌酋坂垣征四郎恼羞成怒，亲临督战，向临沂城发起更加疯狂的进攻。由于敌我力量悬殊，第三军团伤亡很大，渐渐难以支持，只好向战区司令部迭电告急。

第5战区司令长官李宗仁本想调张自忠的第五十九军北上驰援，但考虑张自忠与庞炳勋曾有一段私仇，感到十分为难。原来，在蒋、冯、阎中原大战时，庞、张都是冯玉祥手下的得力将领，彼此亲如兄弟。不料庞炳勋后来被蒋介石暗中收买，竟在大战的关键时刻倒戈反冯，率部突袭张自忠的师部。这不仅导致了西北军的大败，连张自忠本人也险遭不测。从此，张自忠便与庞炳勋结下深深的冤仇，发誓一定要向这个不仁不义之徒报仇雪恨。“七·七事变”后，张自忠得知自己与庞炳勋同辖于第5战区，真是“冤家路窄”，耿耿于怀的旧恨一下涌上心头。他再三向李宗仁将军表示不愿与庞炳勋在一个战场作战。如今庞炳勋被围困在临沂，正是危难之际，张自忠能去援救吗？但战事的发展已刻不容缓，第5战区别无机动兵力，李宗仁思考再三，还是请来了张自忠和颜悦色地征求他的意见。没想到，张自忠二话没说，毅然表示：

“在此国难当头之际，庞炳勋肯为抗日浴血奋战，我也绝不能再纠缠个人恩怨，一定从速赴援！”

张自忠随即率部向临沂急行军，于3月12日傍晚赶到城郊。当晚，张自忠派人与城内守军取得了联系，商定里应外合，向敌展开全面反攻。庞炳勋的部队见张自忠将军亲自率军赶来，备受鼓舞，士气大振。预定时间一到，城内外我军向坂垣师团发起勇猛攻击，日寇两面受敌，特别是突然遭我新锐之师张自忠部的痛击，终于抵挡不住，向莒县方向狼狈而逃。张、庞两军乘胜追杀90余里，歼敌4000余人，吓得坂垣征四郎率残部龟缩在莒县城内，不敢再战。中国军队终于取得了临沂战役的重大胜利。这次胜利，粉碎了坂垣、矶谷两师团会师台儿庄的计划，揭开了“台儿庄战役”的序幕。

张自忠将军国难当头不计私仇的坦荡胸怀使庞炳勋深受感动，两人在抗日战场上泯去前嫌，重又结为莫逆之交，成为抗战中广为流传的一段佳话。

7. 陈景润为打过他的人写出国推荐信

陈景润是一个著名的数学家，也是一位善良的科学家。“文革”中有个人凶残地打过他，还烧毁了他耗费十几年心血计算出的几麻袋数学手稿。悲

愤交加的陈景润绝望地从四层楼上跳下来，万幸没有发生生命危险，那人竟挖苦说不愧是研究数学的，连跳楼都能算好角度。对这样一个人，他却不计前嫌，后来还为此人出国留学写了推荐信。他那颗善良的心大概以为，在动乱的年代里一个人的疯狂是可以原谅的，而对在新时期想要追求科学的人是一定要帮助的。还有，他被人骑车撞伤，却生怕肇事者受委屈，硬把责任归于自己。这种温良谦恭、克己忍让、对他人充满爱心的行为折射出中华文化中的高尚人格力量。提倡善良、爱心在今天是有实际意义的。科学研究过程本身是一个竞争的过程，在研究哥德巴赫猜想的竞争中，陈景润是冲在前面的，但在学术上的竞争并不妨碍他对他人充满人道主义的爱心。

第七十二美人计

一、计源与注评

《六韬·文伐》中说，对于直接用武力难于征服的敌国，应“辅以淫乐，以广其志，厚赂珠玉，娱以美人。卑辞委听，顺命而合。彼将不争，奸节乃定”。意为助长敌国君主的享乐行为，扩大他的荒淫意趣，用大量珠玉贿赂他，赠美女讨好他。言词卑下，曲意听从；顺从其命令，迎合其心意。这样，他就忘记与我作斗争而放肆地发展其邪恶的行为了。

翻阅中国封建社会各个朝代更替的兴亡历史，施展“美人计”成功者可谓多矣。《史记》：“夏之亡也以妹喜，殷之亡也以妲己。”商纣王因迷恋美女妲己，对百姓残酷暴虐，致使全国怨声载道。周幽王得宠褒姒，烽火台假戏诸侯以博美人一笑，闹得各诸侯与周天子离心离德，最后导致亡国。春秋末年，越国灭吴，就有美女西施的功劳。

《三国演义》第八回讲道，当十八路诸侯讨伐董卓失利之后，司徒王允智献美女貂蝉，挑起董卓、吕布父子不和，从而借吕布之手，除掉了董卓。京剧《凤仪亭》把这个故事描写得有声有色，十分精采，充分表现出貂蝉这个女子的聪明和智慧。

在《三十六计》的“败战计”中，“美人计”被列为首条。“好汉难过美人关”。随着时代的发展，美人计在外交、商战、公共关系、广告、装璜方面，特别在间谍、贿赂计等，更是得以广泛运用。

二、事实凡例

1. 第一次世界大战中的“东方舞星”

第一次世界大战期间，有一名被誉为“东方舞星”的德国女间谍被法国人枪毙了。她叫玛塔·哈丽，一个荷兰农场主和印度尼西亚爪哇女人的混血儿。因此，她既有黝黑光洁的皮肤和一头东方人的黑发，又有丰满身躯的白种人风采。少女时代，玛塔·哈丽就充分地意识到自己对男人的巨大诱惑力，并深知如何运用诱惑的技巧。

她与丈夫离婚回到了欧洲，在巴黎，跳起了印度尼西亚舞蹈，从此走了红。德军统帅部的军官巴龙·冯·米尔巴赫在看她为几个工业巨头作即兴表演时，感到这是一块难觅的间谍好料。于是，将她招募了。

玛塔·哈丽天资聪颖。她很快将她的“表演”天才运用到她的新行当里，使她的谍报工作得心应手。她使用女间谍最强大的武器——柔顺的躯体，从那些贪图欢乐、迷恋女色的大臣、将军的口中源源不断地套取情报。

玛塔·哈丽还成功地窃取了俄国的作战计划。那是大战前夕，一天，一位年轻英俊的俄国军官登上了一辆开往柏林的快车，进了五号包厢，他抱着公文箱，内心十分紧张。里面是一份作战计划，事关俄国西线几十万士兵的生命。这位年轻的军官叫勒伯夫，这时他才发现对面坐着一位楚楚动人、姿容华贵的贵妇人。关上包厢门，贵妇人给他送来了一个秋波，俩人便愉快地交谈起来，交谈中，勒伯夫了解到这位是伯爵夫人，但她的家庭“不怎么幸福”。伯爵夫人给了他在柏林的地址，并邀请他去做客。

勒伯夫十分为难，他巴不得到伯爵夫人家去做客，无奈身不由己。这趟车到柏林是17时20分，而17时45分他必须踏上另一列开往巴黎的列车。

车到柏林后，他们恋恋不舍地告别了。勒伯夫若有所失地在站台上转了几圈就登上了开赴巴黎的快车。

发车时间到了，但列车还没有动。列车长抱歉他说：“先生们，女士们，由于前方铁路故障，本次列车今夜不能运行了。”

天助我也！勒伯夫只觉得浑身热血沸腾，他跳下列车，叫了辆出租车，按着贵妇给的地址，急驶而去。

他的突然到来使贵妇人大喜过望。她热烈地拥抱了他，并轻轻他说：“伯爵有事出去了。”说完，意味深长地盯着他。

伯爵夫人设宴款待他，微暗的灯光下，伯爵夫人更加容姿焕发。她几次把酒送到他嘴里，丰满的胸部有意无意地在勒伯夫肩上停留一会儿。

勒伯夫开怀痛饮，渐渐支持不住了。朦胧中，他觉得伯爵夫人扶他上了床，解开了他的衣扣……

一觉醒来，勒伯夫想起了公文箱，就在床头柜上，他打开锁，文件一份不少，他放心地告别了伯爵夫人。

半个月后，勒伯夫突然被俄国秘密警察逮捕了，他大惑不解。

“你光顾跟伯爵夫人睡觉，文件都让德国人拍了照。”警察冷冷地告诉他。勒伯夫这才明白上了伯爵夫人的圈套，一下子瘫在地上。

2. 第二次世界大战中的“月亮女神”

在第二次世界大战中，有一个代号为“月亮女神”的美国人贝蒂·索普加入了英国情报机构。1937年，贝蒂被派往波兰华沙，她棕色秀发，碧绿大眼，身段窈窕，几乎令人不可抗拒。她勾引了波兰外交部长的一位副手，搞到了破译德国密码的诀窍。二次大战爆发后，她被派到美国华盛顿，在市内的乔治敦区的一所房子准备了一个安乐窝。她先拿一个意大利海军武官开刀，这武官年纪已不小了，却甘愿堕入她布下的情网。这个意大利人向她提供了密码本。皇家海军破译了意大利东地中海海军的全部信号，1941年3月28日，该舰队在希腊马塔潘角的外海全军覆没。

英国情报机构又交给她一项艰巨的任务，设法猎取法国维希政府驻华盛顿大使馆与欧洲之间定期往来的全部通信。

这位女间谍走进使馆，接待她的是夏尔·布鲁斯，40岁上下，是个美男子。立刻，两人都吸引住了对方，热恋就开始了。在“月亮女神”的要求下，夏尔帮她搞到了全部通信的抄件，还得到有关该使馆一月活动的每日报告。这些情报的价值是不可估量的。

英国情报局胃口越来越大，竟然要求“月亮女神”设法搞到密码本。然而，谈何容易，大使馆内日夜有人守卫，还有很凶的狼狗。他们制订一个大胆方案：夏尔佯装要与索普晚上在使馆内约会，给了夜班警卫一笔可观的小费。晚上，他俩将撬锁专家放进密码室，俩人却脱光衣服，在长沙发上搂抱。值班警卫用手电筒照到了他们，不好意思地逃掉了。就这样，她从保险柜中弄到了密码，使同盟国掌握到登陆期间维希海军的一切计划和动向。

3. 法国驻苏联大使被“燕子”所俘

克格勃的性间谍活动在1956年钓到了一条大鱼——法国驻苏大使莫里斯·德让。经过克格勃一系列的策划，德让在苏联文化部长的陪同下参加了一个文化沙龙，有一些著名的女演员出席。德让被介绍给了一位叫莉迪亚·柯文斯卡娅的妇女。这是一个乳房高耸的黑发女子，是一只十分迷人的燕子。通过各种宴请和巧妙安排，德让和莉迪亚已经打得火热，克格勃已经掌握了一批有用的照片了。1958年当克格勃探听到戴高乐可能任下届法国总统时，

因德让是戴的密友，他们又换了一只燕子，这是个高挑个、体态苗条的女演员，名叫拉丽萨·克朗伯格——萨伯列夫斯卡娅。她那强烈的个性和野猫似的神情对男人有极大的吸引力。结果，德让又与她姘上了。

克格勃准备收网了。当拉丽萨在自己的公寓脱光衣服与德让做爱时，两个克格勃人员破门而入，一个扮演她的丈夫，一个扮演同情他丈夫的朋友。他俩让发抖的德让穿上衣服，准备跟他闹个没完。

当晚，这位焦急的大使向一位苏联朋友吐了真情，那位苏联朋友给大使找了一位有力的苏联官员奥列格·格里班诺夫。这位官员听了德让的叙述，显然非常同情他。

据说，经过很艰难的工作，那位“丈夫”已经同意不去控告了。德让喜出望外，十分感激地向格里班诺夫表示了谢意。这个不可告人的秘密只有他们俩人知道了，于是德让大使同格里班诺夫形成了一种特殊的关系。而大使不知道格里班诺夫是克格勃的中将，整个事件是他一手策划的。克格勃期望，到时候大使将偿还这笔债务而且要本上加息。

这以后，克格勃用性谍报战术毁掉了法国大使馆的许多官员。空军武官路易斯·吉保上校被克格勃的窃听器探明上校和妻子不和后，克格勃美丽的燕子和他挂上了钩，他来到一个金发女郎的公寓里，并被拍照录音。1962年，克格勃决定收网，吉保上校被邀请到克格勃总部，向他出示了这些照片。

克格勃威胁说：“上校，你有两条路可走：或是同我们合作，或是我们公布这些材料。”

然而，上校却走了第三条路，回到使馆，拔枪自杀了。由于克格勃的叛逃，法国才知道自己的大使落入了克格勃的性谍报圈套。德让大使被召回法国，戴高乐将军耸了耸肩膀对他说：“你是到处睡觉啊，德让。”

4. 身手不凡的克格勃“乌鸦”

克格勃的乌鸦们更是身手不凡。1973年春天的一个夜晚，联邦德国军需部机要秘书霍恩斯卡娅处理完公务，提着手提包，缓步回单身公寓。这是一个相貌长得很难看，没有胸、腰、臀的36岁老处女，从没有一个男人向她表示过爱。

当她走到格林腾斯大街时，发现前面有一个衣着整齐的男人，手拿一张纸条，正四处张望。

她步履匆匆从他身边掠过。这时那个男的彬彬有礼地请问这条街上有没有“红茶公寓”。她在这儿住了十几年，天天这条街上走，从没听说过有“红茶公寓”。

“天哪，我上当了。”男人惊呼道，他手里拿的是从报纸上剪下来的征婚启事：某女，28芳龄，容貌秀丽，欲觅诚实、厚道男子为偶。有意者，请与波恩南区格林腾斯街红茶公寓502室户主联系，云云。

霍恩斯卡娅很同情这个不幸的男子，给他解释了半天。男人也很感动，拘谨不安地请她去喝杯咖啡。

她的表情已回答了他，他们同时开步了。从此，他们相识了。他总是那样含情脉脉，时而用他那双热情洋溢的眼睛久久盯着她，终于有一天，他们拥抱在一起了，两行泪从霍恩斯卡娅紧闭的眼帘下喷出来，36年了，第一次……

半个月后，他们名正言顺地结婚了。克格勃总部的档案柜里有了这样一份档案。

佳莉·霍恩斯卡娅。女，未婚，无党派。西德联邦军需供应部机要秘书，地址：波恩南区格林滕斯街，8幢，406室……

这份档案详细地再现了霍恩斯卡娅过去的36年，还对她的心理特征进行了透彻的分析：

“典型的受压抑的老处女孤独症，但尚无反常行为。其貌不扬，甚至算得上丑陋，不受异性注意，情场不顺利，或者根本没有进过情场。但是像这类对自己的容貌失去信心的老处女心底通常蠕动着岩浆般的灼烈感情。一旦奔涌而出，其势不可阻挡。关键在于如何诱发这股‘岩浆’，并攫住它……”

结婚后，霍恩斯卡娅的档案材料在增厚……

“毫无疑问，她感情的闸门已被我打开。这个开关已掌握在我手中……”

“按预定计划，第一阶段必须最大限度地触发她埋藏已久的情感，使她尝到甜头，并深深陷进去。这一步看来已完成。现在我要对这股汹涌的情感稍加‘调试’，让它朝我指定的方向流去……”

基·哈里萨

哈里萨就是那格林滕斯街上春夜邂逅的温顺、善良、体贴的男人，后来成了她的丈夫。

不久，多情的新郎便倾吐了难言之苦：先父去世前留下一笔债务，如今债主上门要儿子替老子还账。否则，将他剁成肉块……果真，两个星期后，一封杀气腾腾的匿名信投到了这对新婚夫妇门下。

丈夫绝望地抱住了丧魂失魄的新娘，俩人抱头痛哭，大有末日来临之势。

债主带来了信息，那笔数目大得惊人的债，可以用实物偿还。她办公室的资料就可以。

深明事理的丈夫坚决不同意这么作，夜深人静，霍恩斯卡娅抚摸着丈夫坚实的胸脯，心潮澎湃。温柔，体贴，热情，多好的丈夫，而相比之下，自己则不禁自惭形秽：芳龄早逝，其貌不扬。

她脆弱的防线崩溃了。一个星期后的周末，她终于从办公室里带出了一份有关国防军后勤供应系统的机密资料复印件。从此，联邦军需部里的机密、绝密情报便源源流向克格勃总部。

整整12年，这个毫不引人注目的女间谍大肆盗窃机密，只是由于克格勃上层人物的叛逃，向西方谍报机关揭露，人们才知道。然而，霍恩斯卡娅已经逃到东德，要求了“政治避难”。

5. 英国妓女院——情报来源地之一

很久以来，英国情报部门就认为妓院是有价值的情报来源。在第二次世界大战期间，为了弄清德军在法国的士气真相，英国首相丘吉尔下令一支突击队对纳粹占领下的法国利西俄地区进行奇袭，目标竟是把一所妓院的妓女全部抓回英国。命令下达后，突击队员们热烈欢呼。关于这次富有浪漫色彩的奇袭，英国官方在二次大战史上，删去了这些文字。

二次大战后，英国秘密情报局在德国和奥地利都曾雇佣妓女利用枕边谈话从苏联士兵和下级军官中骗取情报。当时干这种事，法国比英国更起劲，有一个时期，法国军事情报机构雇佣妓女400多人来干这项工作。然而，英国政府更爱干高一层次的性谍报活动。来英国访问的国家元首或其他大人物想找漂亮女郎陪睡时，英方总是满足他们的要求，而且保证他们不致遭到讹诈和传染上性病。英国情报局曾在育辛顿的教学街开设过一家妓院。这个妓院设有一些私人公寓住房内，布置雅致，住着一些长相漂亮、富有经验的妓

女。每个妓女来这里工作之前，都经过安全审查，还要接受定期的体格检查。到这处妓院来的顾客，由外交部或商务部官员提供地址，他们根本不知道那地方是情报局控制的妓院。

二战前后，到英国访问的某些人物有漂亮的女人陪睡，所需费用由政府开支，外交部开假发票如酒会、戏票等，有时，让妓女装成秘书或招待员，让来访的人物自己找上门。用意是让来访的外宾自以为手段高超，能迷住年轻漂亮的女人同自己睡觉而洋洋得意。这时候向他提出任何政治性或商业性建议他都比较乐意接受。

6. 艾莉娜潜伏到古巴后

美国中央情报局在利用性间谍方面，也不甘落后。60年代，中央情报局派出一名女间谍艾莉娜潜伏到古巴，任务是侦察苏联运人的洲际导弹。

艾莉娜在古巴的一个幽静地方定居下来，这是一个宁静而又充满诗情画意的村庄。闲来无事，只是捉蝴蝶，把它制成标本。在她的别墅的墙壁上挂满了蝴蝶标本，还有一张奖状是美国昆虫研究院赠给她的。在外行人看来，她是一位很出色的蝴蝶专家，有一张报纸刊登她的玉照，称她为蝴蝶女郎，这一切都是中央情报局的安排。她的别墅旁有一条公路，古巴外交部次长查理士每天骑马必须经过这里，再者，查理士已经67岁了，他喜欢早上骑马缓缓而行，饱览路旁景色。他对蝴蝶也很感兴趣，经常捉蝴蝶放在手掌上欣赏。艾莉娜显然同他有共同爱好和语言。

一天，查理士骑马在公路上缓缓而行，一个漂亮的女郎牵狗而过。突然狗扑上去，马受惊，竖起了前蹄，长嘶一声。狗脱绳而逃，少女受惊晕倒。查理士急忙勒住马，下马把少女救起，随后协助她把狗找了回来，并亲自送少女回别墅。从此他们成了亲密的朋友。

虽然就年龄而言查理士完全可以做艾莉娜的祖父，但是他还是堕入情网。在他看来，她正是一只美丽的蝴蝶。就这样，蝴蝶女郎成了查理士的情妇。他俩情意绵绵地度过两个月，艾莉娜已知道了一切所需要的情况，并提供给了中央情报局。结果中央情报局派秘密特工炸毁了古巴的洲际导弹隐蔽库。

古巴当局怒不可遏，开始寻找泄密原因。一切了解此秘密的人都受到审查。他们派人跟踪查理士，进而了解到艾莉娜的情况。古巴当局不想贸然拘捕她，就先派人去她的住处调查。一天，一个路过的游客进屋要杯水喝，并向她问长问短，同时也涉及到蝴蝶之类的知识，她说不上来。此人走后，她感到不妙，便急忙溜了。

艾莉娜走时，没有给任何人打电话，更没有人知道她是如何出走的。当晚，查理士去找她时，被古巴情报人员拘捕。

艾莉娜返回了中央情报局，显然，上司对她很满意。

