

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

胜经(下)



第六篇 兴亡大计

· 历史风云变幻，国家的兴亡，往往系于一让的成败。· 以高明的谋略，安邦定国，成就大业，古来不可胜数。· 本篇摘录古今各国的历史事例，从其中的胜败兴亡，当可看到政治和军事智慧是何等重要。

第七篇 官场纵横

· 为人处事，经常会遇到意想不到的难题，因此必须具备随机应变的智慧。

· 思绪敏锐，当机立断，才能在千钧一发之际，化险为夷。· 怎样运用巧智解决困难，本篇指点出多种应变锦囊。

第八篇 商界角逐

· 商业竞争无比激烈，如要击败对手，突围而出，必要懂得运用谋略。

· 避实击虚，以退为进，商场兵法千变万化。

· 怎样以弱胜强，如何反败为胜，本篇以实例分析商场上用兵之道。

第九篇 外交方略

· 国际关系错综复杂，解决问题，常要依赖外交手段。· 化解矛盾，消弭危机；灵活运用外交策略，可产生巨大的政治效果。

· 本篇举出历史范例，说明在波谲云诡的国际局势里，原来包涵了很多谋略和鲜为人知的外交内幕。

第十篇 情场心战·袖珍巧计

· 爱情微妙，追逐它，除了缘分外，还要一些心思和巧计。· 精致机巧，别出心裁，小小的计谋充满着创意和智慧。· 结合情场妙计和各种小巧智谋，本篇更能引发思考。

胜经
杨润生

第六篇 兴亡大计

- 历史风云变幻，国家的兴亡，往往系于一计的成败。
- 以高明的谋略，安邦定国，成就大业，古来不可胜数。
- 本篇摘录古今各国的历史事例，从其中的胜败兴亡，当可看到政治和军事智慧是何等重要。

亚述王重振帝国雄风

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

——《孙子·军形篇》

元前 744 年，提格拉特帕拉沙尔三世当上了亚瑟国王。在他继位之前，亚述这个巴比伦北面的小国虽有过几次强盛时期，但都非常短暂。他继位前夕，亚述帝国不仅无力对外扩张，而且被征服的大马士革、阿淑尔城、阿拉普哈和古赞那等城市相继反叛，国内各阶层怨声载道。如何消除国内的不满，扩张亚述的势力，重现亚述昔日的威力，成为提格拉特帕拉沙尔所面临的主要问题。

看到国内行省的总督权力日大、对中央构成威胁、首都发生暴乱、军队战斗力不强的状况，提格拉特帕拉沙尔决定通过实行改革来增强国力。他将总督的辖区（行省）缩小，削减了总督的权力。把反抗情绪较大的人迁离开亚述首都以稳固中央政权。在军事上提格拉特帕拉沙尔更是进行了较大规模的改革。他改变了临时召集公民入伍的办法，实行募兵制，让丧失土地的贫民参加军队，由国家供养，从而大大扩大了常备军的人数，保证了军队人数的充足来源。鉴于铁器已开始农业生产中普遍使用，他把铁器应用于军事领域，取代青铜兵器，使亚述的士兵都身披铠甲、面戴头盔、手持盾牌，以铁制弓箭、短剑、长枪为武器，装备十分精良。提格拉特帕拉沙尔三世将军队划分为许多兵种，有由贵族组成的战车兵，还有骑兵、轻装和重装步兵、攻城部队、辎重队，并且在世界上第一个建立了工兵，担负开路、搭桥、修筑营垒的任务。亚述军队中还配备有不少特制的进攻武器，如撞城槌、攻城器和土炮等。提格拉特帕拉沙尔还提出了协同作战的方法。他常使亚述军队备兵种配合作战，由 200 名步兵配合 10 名骑兵和一辆战车，战车上有二人，一人作战、一人当驭手，手持盾牌防护。通过改革，尤其是军事上的改革，提格拉特帕拉沙尔稳固了国内统治，建立起一支西亚最凶猛、最骁勇的军队，为对外扩张准备好条件。

公元前 745 年，提格拉特帕拉沙尔开始了大规模的对外扩张。他首先向南，征服了阿拉米人的几个部落，接着向东方和南方进军，击溃米底人。公元前 743——公元前 735 年间，亚述几次击败西北部强敌乌拉尔图。公元前 733 年亚述迫使西面的以色列国归附。同一年提格拉特帕拉沙尔又率大军同大马士革王国血战 7 天 7 夜，将大马士革城变为一片废墟。公元前 729 年亚述又吞并了巴比伦。至此，亚述帝国的版图得到了空前扩大，东至伊朗高原西部，西达地中海，南到波斯湾，北及两河流域上游。这一庞大帝国维持了一个世纪。

中大兄除暴政

卷迹藏声，蓄盈待竭。

——《卫公兵法·将务兵谋》

元7世纪前期，正是日本社会处在剧烈动荡的时代。朝廷中掌握实权的苏我虾夷专横残暴，废立大皇；大兴土木，赋役烦苛；私立祖庙，僭越礼仪；后来又私授紫冠（朝廷中最高官阶的大德所戴冠帽的颜色是紫色），让其儿子苏我入鹿执掌同政。入鹿为人暴戾，威权超过乃父，篡夺皇权的活动更加放肆。

苏我氏的残暴统治，弄得百姓民不聊生，也引起统治阶级的恐惧与不安，于是，以中大兄皇子和中臣镰足为核心，形成了一个反对苏我氏专权的政治集团。

中大兄皇子和中臣镰足二人俱受中国文化影响很深，共拜留学隋唐归国的学生和僧侣为师，两人交往甚密，开始秘密地着手制订和实施打倒苏我入鹿和实行政治改革的计划。

首先是争取支持、扩大势力。第一个措施是在苏我氏的营垒里，团结那些不满苏我入鹿专横的人，主要是入鹿的堂兄弟苏我百川麻吕。由中臣镰足撮合，中大兄娶石川麻吕的女儿远智娘为妃，结成姻亲关系；第二个措施是争取掌握军事实权的官吏的支持。中臣镰足把担任宫廷警卫的佐伯连子麻吕、稚犬养连网由，海犬养连胜麻吕等争取了过来；第三个措施是争取其他有势力的朝廷重臣的支持，如重臣阿倍内麻吕等；第4个措施是同那些从唐朝留学归来的知识分子取得联系，把他们作为革新政治的智囊。这样，他们已经取得了可以与苏我氏抗衡的势力，只等机会到来，就可以取而代之了。

第二步，就是发动宫廷政变，出其不意处死苏我入鹿等。645年6月，中大兄皇子和中臣镰足长期等待的机会终于来了。12日，来自三韩（今朝鲜境内）的使者将向朝廷进赠礼品，满朝文武都将出席这个仪式，中大兄就决定利用这个机会，与中臣镰足等人作了严密的布置与分工，采取政变行动，杀死苏我入鹿。

6月12日清晨，苏我入鹿前往早朝，在宫殿门前遇见了一位歌舞伎。歌舞伎花言巧语与他嬉戏，使入鹿“笑而解剑”，自动解除了武装。入鹿进入宫门之后，大殿的12道大门，即刻全部关闭上锁。中大兄亲自召集全部门卫，以俸禄相许，获得卫士们的支持。

大殿上，早朝仪式正在进行。石川麻吕在唱读三韩赠送礼品的表文。大殿旁边，就隐藏着手执武器的中大兄、中臣镰足、佐伯连子麻吕等人，气氛极为紧张。按照事先的约定，是在石川麻吕唱读之间，由佐伯连子麻吕冲出刺杀苏我入鹿。可是，佐伯连子麻吕畏惧苏我入鹿，唱读快完了，仍未动手。石川麻吕一时紧张，不觉汗流夹背。入鹿见此，不觉十分诧异，问石川麻吕为什么颤抖？石川麻吕回答说：怕是太靠近天皇了，不觉流汗。情况万分危急，计谋随时可能被苏我入鹿察觉，中大兄便当机立断，率先冲入大殿，以剑刺伤入鹿头肩。入鹿惊跳而起，佐伯连子麻吕紧接着挥剑刺伤其一脚。入鹿带伤跑近皇极女王御座，叩头作揖说：“臣不知罪，乞垂审察。”女皇也很惶恐，问中大兄发生了什么事情。中大兄回答说：苏我入鹿有篡权夺位的图谋。女王听罢，默默地离座退殿。佐伯连子麻吕、稚犬连网田迅即斩杀了入鹿。

斩杀了苏我入鹿之后，中大兄等人又立即采取了应变措施，阻止苏我氏的反扑。当时虾夷获知入鹿被杀后，立即聚集起全部武士家兵，企图进行武装反扑。中大兄得知，立即派将军巨势德陀等人前往与苏我入鹿父子有联系的各大臣、军队和眷属中间，展开政治攻势，揭露苏我入鹿专横跋扈、违君欺下的罪行，要他们当机立断，弃暗投明。经过宣传和策动，苏我氏所属部下纷纷放下武器、解剑投弓而去。苏我虾夷见众叛亲离，感到大势已去，遂于次日纵火自焚而死。

这样，中大兄发动的宫廷政变取得成功，反苏我氏的斗争取得了胜利。紧接着，一场新的大规模的政治改革——大化改新在他们的推动下开始了，日本历史迎来了一个新纪元。

乔治先复祖国

韬晦之术（隐藏自己的本来面目，保存自己，等待时机，以实现预定企图。）

——《战国策》

世纪末，欧亚地区的强国土耳其入侵欧洲小国阿尔巴尼亚。阿尔巴尼亚第勃拉地区的领主沃·卡斯特里奥蒂被迫臣服于土耳其人。为了证明自己对土耳其苏丹的忠诚，他在1423年将自己4个儿子中的3个送往土耳其的首都埃地尔内作为人质。

沃·卡斯特里奥蒂送去作人质的3个儿子中有一个名叫乔治。乔治精力充沛、机智过人，他很快引起了土耳其苏丹的注意和器重，被送进宫廷学校学习。苏丹为他起了斯德的名字，并让他加入穆斯林教。斯坎德以优异的成绩从土耳其军事学校毕业，并作为一个军人参加了土耳其军队对外国的出征。在战斗中他表现出众，赢得了苏丹的信任，并被封为贵族称号：培。1438年，土耳其苏丹穆拉德二世封他为被征服的阿尔巴尼亚著名要塞克鲁雅的领主——苏巴什。

但是，斯坎德培内心深处却恨透了土耳其苏丹。他长期栖身敌巢，为的就是韬光养晦，骗取信任，等待时机，有朝一日突然反戈，光复祖国。

斯坎德培深知，想要再造国家，必须做长期、谨慎的准备，抓住最好的时机一举成功，而绝不能轻举妄动。否则的话，将功亏一篑，全盘皆输。为此，他忍辱负重，卧薪尝胆。斯坎德培做好长期艰苦积累的准备。他与当地的原阿尔巴尼亚公国的大公们进行广泛的联系，同时秘密地和不满土耳其人的邻国威尼斯共和国和腊古扎共和国取得联系。1440年，斯坎德培被调往第勃拉地区任最高长官。这期间，他继续秘密地进行准备，并同邻近的那不勒斯和匈牙利接触，建立暗中关系。

在斯坎德培任第勃拉长官期间，被征服的阿尔巴尼亚人民对压迫、掠夺他们的土耳其人愈来愈仇恨，他们积极准备武装起义。农民们多次恳求，他继续装做全心全意效忠于土耳其苏丹。斯坎德培知道，时机还没有到来，如果仓促起事，那么20年之功，就会毁于一旦。他仍然不动声色地忍受、等待，甘愿承受着本国人民的误解。

1443年秋天，这一期待已久的时机终于来到了。这年的前一年，匈牙利人在领导人胡尼亚迪的率领下对土耳其人进行反攻，取得重大战果。胡尼亚迪计划在下一年展开更大规模的进攻，把土耳其人彻底赶出匈牙利国土。为此，他联络了巴尔干半岛上的各个国家，同它们结成联盟。胡尼亚迪派人与斯坎德培联系共抗土耳其。光复阿尔巴尼亚的国际有利形势已经形成。这同时，反对土耳其的罗马教皇也不断向阿尔巴尼亚的封建主们施加压力，要他们一俟匈牙利军队向南推进就立即拿起武器。在教皇的压力下，封建主们也加紧了准备。阿尔巴尼亚反对土耳其的国内形势也进一步具备了。

这时，土耳其苏丹对匈牙利军队的进攻十分恐惧，他把自己的军事力量大部集结在多瑙河边以阻挡凶军。驻守阿尔巴尼亚只有很少士兵。

1443年11月3日，匈牙利军队跨过多瑙河，直逼尼什城，土耳其部队士气动摇，土军总司令巴夏下令土军后撤。千载难逢的机会到了。斯坎德培在土军撤退的一片混乱中，率领300名阿尔巴尼亚人组成的骑兵队伍从前线回调，直逼第勃拉，发动起义。

第勃拉的阿尔巴尼亚人热烈响应斯坎德培。斯坎德培决定乘土军暂时昏头转向之际，在土军明白过来、调集援军之前，出其意料地把国内所有要塞都拿到手。他把第一个目标选在克鲁雅。克鲁雅是一个战略要地，它地势险要，很难用军事行动攻破。斯坎德培率军抵达克鲁雅城下，他知道城中土军还未来得及得知自己起义的消息，于是决定利用自己是土耳其苏丹宠将的身分，诈开城门，引军入城。他派人进城，送上一道假命令，城内守军急忙大开城门，放斯坎德培部入城。斯坎德培在当天深夜里将隐藏在森林中的大批部队偷偷放入城中，突然袭击城中土军。土军惊慌之下，束手被歼。这样，斯坎德培轻而易举地攻克了克鲁雅要塞，消灭了城内所有守军。

斯坎德培继续进攻，各地阿尔巴尼亚人民群起响应，反对土耳其人征服的武装总起义开始了。由于斯坎德培长期隐蔽的准备和选择了良好的时机，起义十分顺利。土耳其人万没料到斯坎德培的举动，一时措手不及，连遭重创。1443年11月8日，斯坎德培在克鲁雅宣布恢复自由的阿尔巴尼亚公国。他在克鲁雅白色的城堡上升起了阿尔巴尼亚的国旗——红底上一只黑色双头鹰。

斯坎德培扭转危局

由不虞之道，攻其所不戒也。

——《孙子·九地篇》

1457年，土耳其8万精兵在久经沙场的土耳其将领伊沙克·别伊·叶弗列诺扎指挥下向阿尔巴尼亚进发。此时，阿尔巴尼亚正面临着极为严峻的处境。欧洲的盟国大都自顾不暇；无法援救阿尔巴尼亚；阿尔巴尼亚国内的封建领主也开始

反对阿尔巴尼亚的领导人斯坎德培，有些阿军将领临阵投降土耳其。

斯坎德培临危不乱，他制定了在极为不利的环境下打败敌人的计策。他把自己的部队分散、隐蔽起来，不让敌人发现，在看准时机的情况下突然出现，猛击敌人一下，就又消失得无影无踪。

土耳其大军急切地想与阿军决战，企图一战定乾坤。然而斯坎德培却不断神出鬼没地消耗着敌人的力量，从不与敌人做正式的对面对决。这使土军十分恼火和焦躁。

斯坎德培知道，土耳其人非常害怕自己，把自己看成是阿尔巴尼亚抵抗力量的象征。因此，他决定利用土耳其人这一心态，设计迷惑、诱骗敌军。于是，他秘密躲藏起来，同时派人四处散布谣言，说他领导的部队已土崩瓦解，还说他为了保住脑袋已藏入深山老林，再不敢出头露面。以至土耳其军队司令和他的侄子也相信了这些谣言，深信斯坎德培已不会再起任何作用了。土耳其军队欣喜若狂地庆祝阿尔巴尼亚的被征服。然而，就在1457年9月7日土耳其人在阿尔巴尼亚首都克鲁雅附近的阿尔蒲莱纳平原上欢庆自己的胜利之时，斯坎德培率领阿尔巴尼亚大军从天而降，包围了不知所措的土耳其人。这一仗土军彻底被击溃，数千名土军被俘虏。

阿尔蒲莱纳战斗一举扭转了阿尔巴尼亚的危境，它不但狠狠打击了土耳其人，也打击了那些动摇和背叛的封建主，驱散了对斯坎德培政权命运的任何怀疑和猜测，阿尔巴尼亚人和自己的领袖在国际上更受尊敬。

沙皇侵吞立沃尼亚

借故生端（借着机会，生出事端。）

503 年，俄国沙皇伊凡三世同西部邻国立沃尼亚签订了为期 50 年的停战协定。协定里规定，原属俄国的尤里耶夫城归立沃尼亚，而立沃尼亚则每年应向俄国缴付一定的赔款，藉以给俄国补偿。但是，长期以来立沃尼亚却未能照协议执行这个条款。

1558 年，沙皇伊凡四世决定对立沃尼亚发动战争。出兵前，为了寻找藉口，伊凡四世翻出了历史旧帐。他突然向立沃尼亚提出，要立沃尼亚立即向俄国缴纳 4 万塔勒的赔款。

4 万塔勒，对于一个小国立沃尼亚是一个庞大的天文数字，要它在几天之内凑齐 50 年的赔款是根本不可能的。万般无奈，立沃尼亚只好把情况如实告诉伊凡四世。

其实，伊凡四世等待的正是这句回话。他听到立沃尼亚的答复后，迫不及待地发表声明，声称立沃尼亚违背两国协定，拒不执行协议，因此俄国决定出兵进攻立沃尼亚，以便给予它严厉惩罚。

1558 年 1 月，俄军开始进攻。到当年秋天，俄国夺取立沃尼亚 20 座城堡，几乎占领了立沃尼亚整个东部地区，并且生俘立沃尼亚骑士团团总。到了这个时候，立沃尼亚的领主贵族们想尽了办法，终于凑足 4 万塔勒送到莫斯科。这时伊凡四世露出了真实面目，他声言他要在立沃尼亚夺取的东西不只值这些钱，因此俄国必须继续作战。不久，立沃尼亚骑士团被打垮，大部分国土也被俄国侵占。

波兰攻占莫斯科

世纪末到 17 世纪初，波兰和沙皇俄国是宿敌。当时波兰力量十分强大，它一直在密切注视俄国国内动向，准备伺机夺取俄国土地，进而使俄国从属波兰。这时罗马教皇也出面支持波兰，俄国的形势非常不利。

到了 1603 年，波兰国王西吉孟特三世看到俄国国内政局动荡、纷争不断，感到入侵的时机已到，决定对俄国下手。但是波兰也考虑到自身内政外交种种困境，觉得直接出兵有些力不从心，于是决定采用借刀杀人的策略。

踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫。恰在前不久，就在俄国沙皇戈都诺夫刚刚即位的时候，在波兰统治下的乌克兰地区出现了一个自称为伊凡四世之子德米特里的人，俄国官方史书称他是“伪皇德米特里一世”。真正的德米特里其实早在幼年就被现在的沙皇戈都诺夫刺杀了。冒名的德米特里受到俄国哥萨克和农民的支持，由于他举起反对戈都诺夫的旗帜，因此连流亡到波兰的反对戈都诺夫的俄国领主们也拥戴他。于是，波兰政府找到他，许诺给他帮助和支援，协助他打回俄国，以利用他来控制俄国。

假德米特里一世率领 4000 名波兰士兵和数百名哥萨克于 1604 年开始向俄国进军。一路上，所有不满戈都诺夫的人都归属他麾下，哥萨克和农奴们把他看做真命天子，视为自己真正的沙皇。他的部队一路屡战屡胜，沙皇戈都诺夫的兵马或降或逃，濒于崩溃。反感戈都诺夫的俄国大贵族大领主纷纷倒戈投向假德米特里一世。很快，假德米特里一世打到俄国腹地。在波兰王室源源不断的物质支援下，1605 年 2 月，假德米特里一世进入莫斯科，夺取了王位。

虽然后来假德米特里一世被俄国一批贵族领主杀死，但波兰的这个计谋，重创了沙皇俄国，使俄国更加脆弱不堪。

1607 年秋，在斯塔罗杜勃地区，又出现了一个自称是伊凡四世之子德米特里的人，俄国史料管他叫做“伪皇德米特里二世”。他指挥的哥萨克部队有 30000 多人，声势极盛。波兰王室再次制定了计划，利用假德米特里二世再度摧毁俄国。波兰给予假德米特里二世 20000 波军，同他一起进攻俄国。1608 年春，俄国军队惨败，假德米特里二世率军进驻莫斯科城下。由于攻城失利，德米特里二世在城外的图中诺村扎营，一边围困莫斯科，一面建国立政。这样，两个政权并立了两年之久。当时统治俄国的沙皇是柏伊斯基，许多不满他的人民都承认德米特里政权。更有不少俄国贵族领主看到柏伊斯基的政权摇摇欲坠，也纷纷倒向德米特里二世，其中有的人因为倒戈数次，被人们戏称为“候鸟”。

长期的内战和波兰入侵，使俄国原有秩序完全打乱，力量遭到毁灭性损伤。沙皇只好利用波兰与瑞典的矛盾向瑞典国王查理九世求救。瑞典军队不久开入俄国。

波兰国王亦吉孟特三世此时看到俄国实力已荡然无存，而瑞典人又长驱莫斯科，觉得直接出兵决战的时机已到，于是在 1609 年秋，亲发大军，进犯俄国。1610 年 7 月，波兰军队痛歼俄军于克鲁申诺村，随即进入莫斯科。这时，波军占领莫斯科及附近地区，俄国西部及西北部也被波兰控制，南部地区城市均遭摧毁，俄国已没有了中央政权和统一的军队，局势岌岌可危。

假意谈判俄国民团施缓兵之计

因其刚柔之势，为作纵横之术。

——《新语·辨惑》

610年，波兰军队攻占莫斯科，俄国大部领土陷入敌手。俄国中央政府已不复存在，统一的军队也荡然无踪。俄国下层人民自发起来拯救国家。他们以农民游击队为基础组成民团，以波扎尔斯基为首，驻扎在莫斯科以北的雅罗斯拉夫尔，招募兵员，整训部队，打造武器，做收复失地的准备。

波兰军队在继续进攻，同时，英国和瑞典看到俄国形势混乱，也想乘这绝好时机插足俄国，摄取土地和财富。英国派出军队乘兵舰到达俄国港口阿尔罕格尔斯科，随时准备登陆。瑞典的野心更大，它企图借此机会，永远取得对俄国的控制统治权。早在1609年，瑞典国王就借俄皇柏伊斯基向他求援的机会出兵15000人，开进俄国的诺夫哥德罗。如今俄国沙皇没有了，瑞典国王的打算是，一方面击败波兰侵俄军队，另一方面消灭俄国的民团力量，使自己成为俄国主宰。

面对这一复杂环境，波扎尔斯基知道，自己最大的敌人是波兰，因此必须集中力量打击它。同时英国和瑞典也野心勃勃，一有机会就会狰狞毕露。要想首先打击最主要的敌人波兰，就必须时刻警惕、牵制住次要之敌英国和瑞典，同时暂时先对它们实行安抚、迷惑，尽量让它们没有举动。为此，波扎尔斯基派出一支兵马到阿尔罕格尔斯科，预防英军入侵；同时他又派另一支部队前往洛奥泽罗地区，堵截瑞典人到莫斯科之路。波扎尔斯基的用意是防止瑞典和英国对俄军发动突然袭击，保障自己西北后方的安全，这样才能集中主力进侵莫斯科的波兰军队。

对于野心巨大的瑞典国王，波扎尔斯基准备尽一切努力稳住和迷惑他。波扎尔斯基派出使者到瑞典，提出要同瑞典合作，共同抗击波兰势力。瑞王的使者也从诺夫哥罗德出发来到俄军驻地。波扎尔斯基亲自接见瑞典使者，热情款待他，并表示出巨大的真诚与他谈判。瑞典使者提出，瑞典帮助俄国抗击波兰军队，但打败波兰之后，必须由瑞典王子担任全俄国的沙皇。这个条件当然是无法接受的，但波扎尔斯基却装做很感兴趣，表示要认真考虑。波扎尔斯基每天都与瑞典使者会谈，尽量拖延谈判时间以便拖住瑞典，使瑞典不会立即动手。瑞典国王恰恰中了波扎尔斯基的计策，他见俄方有退让的可能，就把赌注压在谈判上，一直没有发动军事攻势。

背信弃义沙俄一举三得

嘴甜心苦，两面三刀。

700 年，为了争霸北欧，彼得一世的沙俄与瑞典之间爆发战争，史称“北方战争”。波兰横亘于俄国和瑞典之间，因此，波兰立场的向背对双方是极为重要的。俄国拼命拉拢波兰，企图让波兰和自己站在一起共同与瑞典作战。同时，俄国还有着更深的考虑和用心。在沙皇的利诱威逼下，波兰终于同俄国结盟。1704 年波兰和俄国在纳尔瓦商订：波兰加入对瑞典的战争，允许俄军进入波兰国土与瑞典作战；俄国则答应战争胜利后把被瑞典占领的波兰领土里夫兰归还给波兰。

纳尔瓦协议之后，沙俄军队开进波兰，与瑞典军队进行激战。以后的 15 年里，俄国与瑞典之间的战争一直在波兰土地上进行。波兰人饱尝战争苦难，经济遭受巨大摧毁，而俄国却未受战争多少影响。1721 年，瑞典被打败，这时俄国立即变了脸，拒不将里夫兰还给波兰。更有甚者，俄国借口种种原因，要求波兰国王应允俄国军队留在波兰。在波兰呆了十几年的俄军已经占据了波兰大量军事经济要地，成了不掉之尾。引狼入室的波兰国王无可奈何，只好答应俄国的要求。这样，沙皇就达到了一箭三雕的目的：拉上波兰和自己一同与瑞典作战；使战火在别国领土上燃烧；最后进一步控制了波兰，为今后全面吞并波兰做好了准备。

俄、普、奥掩耳盗铃瓜分波兰

此可谓掩耳盗铃，然逼于时事，不得不尔。

——《通鉴·随纪》

史上，与沙俄毗壤的波兰一直是沙皇吞食的目标，历代沙皇都千方百计地企图蚕食瓜分它。1772年，俄国联合普鲁士、奥地利在彼得堡举行谈判，签订了三国共同瓜分波兰的条约。条约将21万平方公里的波兰领土、453万波兰人口分别划归俄、普、奥三国。叶卡特琳娜二世以3个瓜分国的名义发表宣言，声称这一瓜分是“为了恢复波兰的和平与秩序”。

俄、普、奥三国瓜分波兰的条约签订了，但是为了掩盖粉饰自己的强盗行径，欺世惑众，它们决定要强迫波兰人自己批准这一条约，让波兰人自己在自己的死亡判决书上签字。如果波兰政府一旦批准了这一条约，不但其他各国无法表示什么，而且三国反而真成了“恢复波兰和平与秩序”的功臣了。

由于波兰实行议会制，在国王批准条约之前，必须先由议会讨论通过条约。因此，1773年5月，俄、奥、普三国胁迫波兰召开了国会。在国会召开前，三国派重兵把守住波兰各处要地。国会开幕当天，全副武装的俄、普、奥三国士兵层层包围住波兰国会大厦，荷枪实弹的俄国士兵站在会场入口处，禁止一切公众入内旁听。国会开始后，俄国大使率普、奥两国大使昂然而进，以太上皇的姿态监视国会会议进程。俄国大使代表三国讲话，宣布如果有人胆敢反对瓜分条约，那么俄、普、奥将立即采取报复措施。同时，俄国还收买了一些波兰议员以附议三国的要求。在俄、普、奥三国强大压力下，终于以波兰国王签署条约而完成了对波兰的第一次瓜分。

1792年，沙皇俄国为了牢牢控制住波兰，联合普鲁士，公然出兵镇压波兰的爱国改革运动，废除了波兰进步的《五·三宪法》，恢复了反动的旧秩序。接着叶卡特琳娜同普鲁士国王弗里德里希二世故伎重演，在彼得堡签订了第二次瓜分波兰的协定。协定以防止“雅各宾瘟疫”在波兰扩散为借口，将波兰30万平方公里土地、300多万人口摄取到自己的手中。

由于有了第一次掩耳盗铃阴谋成功的经验，俄国和普鲁士决定再导演一次自欺欺人的丑剧。叶卡特琳娜二世公开地说：“让他们的国会履行一下批准手续，做做样子也好嘛。”

在沙皇政府亲手安排下，1793年6月17日在远离波兰改革运动中心华沙的小城格罗德诺，召开了波兰贵族共和国的最后一次国会。俄国驻波兰大使希维尔斯奉命来到格罗德诺，告诉议员们，在没有投票通过瓜分条约之前，谁也不能离开会场。国会会场被俄国军队包围，俄国又在用金钱收买意志薄弱的波兰议员，但议员们仍然愤怒地与俄国占领者抗争。9月23日，双方僵持不下，波兰大部分议员拒不投赞成票，希维尔斯下令俄军冲入会场逮捕4名议员领袖。波兰议员质问希维尔斯凭什么理由逮捕议员，希维尔斯回答说：“逮捕就是逮捕，还要什么理由吗？”议员们不再说话，以沉默抗议。会场一片沉寂无声。这样僵持到黄昏，希维尔斯装傻充愣地说：“诸位沉默不语，我们认为这是你们承认条约的表示。”早为俄国收买的波兰议会议长毕亚林斯基随即按照安排好了的计划站起来说：“是的，我们沉默就表示同意。”会场上仍无一人说话，这位议长立刻宣布：“波兰国会全体一致通过条约，国会就此结束。”于是，刺刀下的“哑巴会议”，在“法律上承认了”俄、普对波兰的第二次瓜分。这时已是第二天拂晓了。

玻利瓦尔佯动欺敌

佯动欺敌，示假隐真。

蒙·玻利瓦尔（1783—1830 年）是拉丁美洲独立运动最著名的领袖和杰出的英雄人物之一，为祖国委内瑞拉的独立和拉丁美洲的自由立下了丰功伟绩。

1812 年委内瑞拉第一共和国夭折时，玻利瓦尔逃亡国外。

1813 年 2 月，玻利瓦尔带着一支 400 人的队伍回到了委内瑞拉，向首都加拉加斯进军。玻利瓦尔率军首先解放了马格达雷那河上的殖民军要塞，接着开始翻越安第斯山。西班牙殖民军在科雷阿将军的指挥下，正以逸待劳地在山下准备阻击玻利瓦尔的队伍。玻利瓦尔面对敌军重兵堵截，决定用计甩掉敌人。他当即制造了一个假情况，派通信兵带着他的亲笔信，送给附近一支爱国部队司令卡斯提里奥，请卡斯提里奥率部队从敌人后方袭击敌人，并故意让西班牙人截获了这封信。科雷阿将军见信，果然大吃一惊，立即率军从山下仓皇撤离。玻利瓦尔率领部队顺利地通过了敌人封锁线，在广大人民的拥护下，连连打败西班牙殖民军，并于 8 月初解放加拉加斯，成立了委内瑞拉第二共和国。

玻利瓦尔面对强敌，没有冒然进攻，而用“佯动欺敌”之计，用假情报欺骗敌人，致使科雷阿将军作出错误判断，爱国军胜利通过敌人封锁线，解放了委内瑞拉首都加拉加斯。

布莱克从严治军

令之以文，齐之以武，是谓必取。

——《孙子·行军篇》

世纪中叶，英国与荷兰发生了争夺海上霸权的第一次战争，海军上将布莱克担任英军舰队总司令。战争初期，双方互有胜负、难分千秋，特别是在1652年12月的邓杰尼斯海战中，英国遭到惨重失败。战争中反映出英国海军存在纪律松懈、号令不一、贪生怕死、队形混乱和行动失调等一系列问题。布莱克总结了经验教训之后，认为要取得战争胜利，必须通过军事改革严格建设英国海军。

为了建立严明的纪律，布莱克制定了皇家海军的第一个纪律条令。它共有39条规定，其中25条是关系到处死刑的，而其中有16条是没有选择余地的。条令适用于任何等级的人员，但首先是针对军官、尤其是舰长的。内容包括：舰长和军官应以身作则，同水兵一起英勇作战，不得表现怯懦、临敌逃跑等，违者处死……。这个“海军纪律条令”对皇家海军人员产生了深刻的影响。

为了建立统一的战术思想、有序的协同动作和可行的信号系统，布莱克在1653年4月又制定了英海军发展史上的两个历史性文件。

第一个文件命名为“航行中舰队良好队形教范”。它明确规定：舰长在航行和逆风时，不得随意抢占有利的顺风位置，而应保持队形，并遵从上级指挥。它还规定了一套完整的联络信号，用火炮、旗语、灯光等工具，通知各舰航向、航行位置、以及停船、下锚、召集会议等事项。“航行教范”规定综合运用各种信号向战舰传达命令，这在海战史上无疑是一个极其重要的开拓。

第二个文件命名为“战争中舰队良好队形教范”。教范第二次正式确立了纵队战术的思想。这在海军战术的发展史上，也堪称“是一个巨大的迈进”。

教范制定以后，英荷舰队很快又重新开战，教范经历了血与火的考验。英军在战争中发挥出色，一次次大败荷兰舰队。到1654年4月，被彻底击垮的荷兰人被迫缔结和约，第一次英荷战争以英国的胜利而告终。

施毒计英国人激怒“海上马车夫”

激将之术（用于敌，目的在于刺激敌方将领的神经，使其受制于我。）

世纪中叶，英国正向海上霸主的宝座奋力攀登，眼看成功在望，谁知又出现了一个新的对手——荷兰。这时的荷兰正处于历史发展的黄金时期，它拥有 16000 多艘商船，航行的轨迹遍布世界各地，有“海上马车夫”之称。两强相遇，必有纷争。大英帝国绝对不能容忍荷兰人对财富的聚敛和对英国霸权的威胁。为了牢固地树立起自己的霸主地位，夺取荷兰人的商业利益，英国人寄希望于武力，准备与荷兰人进行一场生死较量。但是，由于荷兰从事的大都是正当的海上运输和贸易，很少有侵犯英国利益的行为，英国一时找不到发动战争的借口。

英国议会精心策划，终于想出一条激怒荷兰人的狠毒之计。1651 年 10 月 9 日，英国议会悍然颁布了《航海条例》，规定：凡英国的进口产品只准英国船只或原生产国船只运送，出口产品只准英国船只运送。这一条例的颁布，对于作为“海上马车夫”的荷兰人来说，无疑是致命的一刀，它是排挤荷兰在国际贸易中的中介作用，实际上是剥夺了荷兰人经营海上转运的一切权利。荷兰人无论如何也不会承认这个条例，于是，双方剑拔弩张，战争迫在眉睫。这正是英国政府希望出现的局面。由于英国方面对战争蓄谋已久，因此有较充分的准备，而荷兰人是在毫无准备的情况下猝然受刺激才应战的，所以形势对于双方的利弊十分明显。1652 年—1653 年，英荷进行了第一次战争，结果英国获胜，荷兰被迫缔结和约，承认了《航海条例》。以后又爆发了两次英荷战争，都以荷兰的失败而告终。从此，荷兰丧失了海上贸易的主宰地位，英国确立了海上优势。

圣马丁痛歼殖民军

由不虞之道，攻其所不戒也。

——《孙子·九地篇》

塞·德·圣马丁（1778—1850年），系拉丁美洲独立战争时期杰出的军事将领。他是阿根廷的土生白人，年轻时随父母迁居西班牙，曾在西班牙军队中服役22年。在这期间，他参加了拉丁美洲秘密进步组织，立志为拉丁美洲的独立解放而斗争。

1810年，阿根廷爆发了“五月革命”，推翻了西班牙殖民统治，成立了土生白人独立派组成的临时政府。西班牙殖民者不甘心失败，盘踞在秘鲁的西班牙殖民军勾结阿根廷保王派，向临时政府所在地——布宜诺斯艾利斯进犯。1812年，圣马丁从西班牙回到阿根廷，投入保卫阿根廷独立的斗争。20多年的军人生涯，使圣马丁不仅有丰富的军事知识，杰出的指挥才能，而且具有远大的抱负和战略眼光。他分析了南美洲的革命形势，认为只有在拉丁美洲彻底击败西班牙势力，特别是要彻底摧毁西班牙在秘鲁的军事堡垒，阿根廷的革命才能得到彻底胜利，独立才能得到保证。当时，秘鲁和阿根廷是两个对立的势力，秘鲁还在西班牙殖民者控制之下，阿根廷则是接受革命思想的中心，经过周密的思考，圣马丁精心制定了一个大陆战略计划。他准备在与智利交界的库约省建立一支人数不多但训练有素的正规军，先翻越安第斯山，出其不意，解放智利，然后取道海路进攻秘鲁，将西班牙势力彻底打垮，推翻殖民统治。

为了实现这一雄伟计划，圣马丁辞去了他当时担任的北方军总司令的职务，而前往库约省担任了军政长官，着手组建安第斯山远征军。巍峨险峻的安第斯山，从南到北纵贯南美大陆，长达8900公里，素有“美洲大陆脊梁”之称。山脉平均海拔3000多米，靠近库约省的阿空加瓜山高达6900多米。整个山脉只有几条蜿蜒曲折的羊肠小道通向山峰上的隘口，翻越这样一座高山无疑将会遇到说不尽的艰难险阻。因此，圣马丁以其全部知识和精力用来组建这支即将担当重任的职业军队。经过两年多的艰苦努力，圣马丁终于成功地建立了一支4000多人的训练有素的“安第斯山军”。

1817年1月，一切军事准备工作就绪。圣马丁亲自率领这支军队，携带大批骡马和装备。开始翻越安第斯山，向智利进军。圣马丁首先派一支人数不多但很精干的队伍从地势稍平缓的拉普拉塔隘口过山，以引开敌人主力；而安第斯山军的主力则直奔安第斯山终年积雪的两个最险要的隘口，以避免敌人，出其不意地进入智利。在翻越安第斯山时，有些战士得了高山病，部队备受高山严寒和缺水之苦。骡马死亡过半。但部队坚韧不拔，一往无前，经过20多天的艰难跋涉，终于在预定时间成功地翻过了安第斯山，抵达智利境内。

圣马丁率领安第斯山军这次奇迹般的进军，被誉为“军事史上最惊险和光辉的长征之一”。在战略上，这次进军收到了出奇制胜的效果。智利的殖民军听说圣马丁的军队已从安第斯山多路进入智利，皆胆战心惊。他们急忙忙企图在圣地亚哥附近阻止安第斯山军，但为时已晚。在首都盆地北部的恰卡布科，临时拼凑起来的一支1500多人的殖民军，在几小时内就被圣马丁的军队所包围歼灭。安第斯山军胜利进入智利首都圣地亚哥。阿根廷爱国军从此有了在太平洋上从事军事活动的根据地，为日后解放秘鲁创造了条件，

拉丁美洲独立战争从防御转入了进攻。

欺世惑众沙俄入侵波兰

挟左道，怀诈伪，以欺罔世主。……

将以盗名于掩世着也。

——《双书·郊祀志》

世纪的波兰是一个经济上落后、政治上腐朽的封建王国。

波兰经济上实行劳役农奴制，把农民紧紧束缚在庄园主的土地上。在当时西欧各国都建立了中央集权制的情况下，波兰仍延续着落后的贵族共和制和“自由选王制”。这种制度削弱了王权而大大助长贵族的地方割据势力，造成了波兰政局连年动荡，国家脆弱不堪。1789年，法国大革命震撼了波兰，以著名的爱国志士胡果·科翁泰为代表的波兰资产阶级广泛呼吁进入政治改革，提出了一系列改革措施。1790年，波兰国会经过激烈辩论，通过了由胡果起草的新宪法《五·三宪法》。《五·三宪法》规定：给农奴以自由农民地位，废除“自由选王制”，实行王位世袭制，实行三权分立。新宪法宣布，人民应当起来捍卫国家的自由与独立。《五·三宪法》受到波兰人民热烈拥护，而受新宪法打击的波兰封建贵族对此则恨之入骨。

《五·三宪法》的通过引起了沙皇俄国的强烈反对。俄国知道，如果新宪法实施，那么波兰就会走上资本主义道路，经济将得到发展，国家政权也会增强。而波兰的分裂、混乱、动荡衰败和无政府状态正是外国瓜分的绝好条件。因此，叶卡特琳娜决心想方设法阻止新宪法的实行。

沙皇政府一方面大造舆论，渲染《五·三宪法》是“雅各宾瘟疫”，另一方面暗中以重金收买、策动波兰大贵族起来闹事。在叶卡特琳娜和俄国外交大臣波将金的阴谋策动下，一个用武力干涉和颠覆波兰的计划形成了。

1792年2月，波兰大贵族克萨韦雷·勃兰尼斯基、什岑斯纳·波托斯基和赛韦雷·热武斯基等人来到沙俄首都彼得堡。叶卡特琳娜二世亲自秘密会见了他们。不久以后的4月，在沙皇当局的庇护下，一个所谓“塔尔果维采同盟”在俄、波边境城市塔尔果维采成立了。这个同盟发布宣言，反对波兰新宪法，要求恢复旧宪法和旧秩序。接着“同盟”发动了反对中央政府的叛乱。

同年5月，“塔尔果维采同盟”向沙皇政府提出“请求”，要求沙皇派军队帮助“同盟”“重整”波兰秩序。这当然是沙皇政府自己做的“邀请”。于是，有了这个冠冕堂皇的理由，沙俄的10万大军便踏入波兰国土，进行公然的武装入侵。

杜桑巧妙掌全权

计利以听，乃为之势，以佐其外；势者，因利而制权也。

——《孙子·始计篇》

1790年，海地的混血种人和“自由”黑人在海地角附近的种植园发动起义，揭开了海地革命的序幕。1791年，海地广大黑人奴隶又向殖民统治发起冲锋。杜桑·卢维杜尔以其卓越的政治和军事才能，赢得起义军官兵的普遍称赞，成为起义军的主要领导人。

海地拉丁美洲地区最富饶的殖民地，当时在法国控制之下，西班牙和英国对它垂涎已久，它们企图乘海地革命的机会，从法国手中夺过来，以便霸占和瓜分它。法国当局为了对付西班牙和英国，宣布废除包括海地在内的法国殖民地的奴隶制度，以联合起义军共同对西班牙和英国作战。杜桑决定与宣布废除奴隶制度的法国站在一起，反对西班牙和英国。1795年3月，杜桑被法国提升为海地副总督。

杜桑担任副总督以后，势力越来越大，威望越来越高。他率领起义军狠狠打击了西班牙和英国军队，同时，在政治上同法国殖民主义者进行着控制与反控制、独立与反独立的尖锐斗争。为了争取海地独立，杜桑不失时机地扩充自己的军事力量，而且还尽力设法摆脱法国代理人的控制。

当时法国在海地有两个代理人，一个是掌握军权的总督拉沃，另一个是掌握行政和经济大权的特派员桑托纳克。桑托纳克曾经发表过废除奴隶制度的讲话，因而得到一些海地人的信任。他还曾经假意建议杜桑宣布海地独立，以考验杜桑是否对法国忠诚。

1796年底，法国政府被迫同意海地选派代表参加法国立法团的500人院。杜桑利用这个机会，推选拉沃为海地代表，以便将拉沃支开并将他的权力夺过来。拉沃虽然不愿接受，但也没有理由拒绝，只好离开了海地。从此，杜桑实际上已成为海地的总督，掌握海地的全部军权。

1797年，杜桑又装出捍卫法国利益的姿态，指责法国特派员桑托纳克管理经济不善，并曾劝说海地人实行独立，杜桑提出：“为了法国的利益和殖民地的兴旺，桑托纳克必须立即回国。”桑托纳克有苦难言，想申诉反驳，但看到杜桑已兵临城下，包围了海地角，只得忍气吞声地回法国去了。这样，杜桑就掌握了海地军事、行政和经济等全部大权。

杜桑·卢维杜尔为了争取海地的彻底独立，与法国殖民者进行了反复较量，他机智地利用法国政府及其代理人为了控制海地而设计出来的种种办法和手段，因势利导，将计就计，最终掌握了海地的全权。

丰臣秀吉的眼泪

秦庭之哭（语本楚国申包胥哭秦庭的故事。）

——《左传》、《国语》、《史记》都有记载说日本幕府时期，织田信长不幸死于横祸以后，丰臣秀吉就逐个讨伐各方军队，试图平定天下。信长之子信雄，眼看秀吉日益扩张，气势逼人，便向各方告发秀吉有夺取织田政权的野心，并向家康提出救援的请求。家康慨然应允，表示将鼎力相助。

不久，秀吉与家康两军相遇于小牧山，经过一番激战，秀吉不敌而败。

秀吉吃了这一亏，头脑清醒多了。暗自思忖：拼武力，自己尚不是家康的对手；须避强就虚，方能成就安定天下的宿愿。于是便前往信雄处哭诉一番，道：“臣一向都依循令尊的意志行事，为了顾全大局，不惜牺牲一切，岂料会引起公子的猜疑？如果公子认为臣有二心，臣愿交出所有军队，以示忠心。”说完失声痛哭。愚蠢的信雄被秀吉的眼泪所迷惑，心肠一软，竟擅自与他缔结和约。家康闻讯，立即对信雄晓以大义，但为时已晚。

秀吉与信雄缔结和约后，形势迅速改观。家康师出无名，不便于干预秀吉的事了；而信雄失去了家康的强有力的支持，便立时成了一只纸老虎，奈何秀吉不得。不久，当秀吉南征北伐、恢复势力并有了相当雄厚的实力后，可怜的信雄竟然被谪他乡，饮恨不已。

申包胥为借兵复楚作秦庭之哭，用的是以悲泣动人之法，通过自己痛不欲生的悲愤之情去感染他人，激起他人的同情心。丰臣秀吉巧妙地安排了类似的一出闹剧，结果竟收异曲同工之效。

德川称臣候天时

以屈求伸，终成大业。

本幕府大将军德川家康是一个善于观察天时的人。本能寺事变时，信长惨遭部下光秀杀害，而当时的家康是织田信长手下的第一红人，他如果借替主复仇的名义开战，天下或许当非家康莫属。但就在他准备起事时，关中的丰臣秀吉却抢先一步移师而来，并迅速地平定了光秀。这样，家康只好按兵不动，等待时机的到来。

眼看着丰臣秀吉东征西伐，势力日壮，织田信长遗子信雄便向各方告发秀吉有篡夺织田政权的野心，同时请求家康出兵救援。家康见机会来了，即刻起兵，小牧山一役，把秀吉打得落花流水。无奈信雄意志脆弱，经不住秀吉的眼泪攻势，竟擅自答应停战的要求，与秀吉签了和约。家康陷于孤立，师出无名，只好再度鸣金收兵。

此后，秀吉势力日盛，如日中天。但秀吉惧于家康的力量，不敢贸然与之交手，反而将自己的妹妹嫁给他，把母亲押作人质，忍气吞声地劝家康归服朝廷，极尽笼络之能事。

识时务者为俊杰。家康见秀吉一统天下已是大势所趋。心想再与他对抗非但斗不倒他，反而要弄垮自己，于是便暂栖秀吉的麾下，宣誓效忠。家康一反常态，对秀吉唯命是从、忠贞不贰，这使朝中大臣大惑不解，真以为家康变成另一个人了。

就这样，家康一面竭力拥戴秀吉，一面静待时机的到来。秀吉过逝后，经关原会战，家康终于渐渐掌握实权，丰臣的地位被大大削弱。不出多久，家康就把丰臣彻底击败了。

德川家康称臣效忠，静静地凝视时机的到来，终于盼到时机来临，建立了德川家族的大业。

汉谟拉比统一西河流域

王不如远交而近攻：得寸，则王之寸也；得尺，亦王之尺也。

元前 1792 年，汉谟拉比继承王位，成为古巴比伦王朝的第六任国王，给这个弱小的国家带来了新的希望。古巴比伦王朝是公元前 1894 年由阿摩利人建立的，经过 100 多年的发展，到汉谟拉比时，其疆土长不过 120 至 130 公里，宽只 32 至 33 公里，疆域狭小，国势很弱。而在古巴比伦王朝的周围，却是强国如林：西北有玛里、东北有埃什努那，南边有伊新、乌鲁克，东南有拉尔萨，北面则是正处盛势的亚述帝国，东邻是善战的伊兰人。处在诸强的夹缝中，古巴比伦王朝为求生存，常常向邻邦俯首称臣，遭其欺凌。

为了改变王朝的这种屈辱地位，汉谟拉比充分发挥其智谋，思考着兴国大计。他认为，要使巴比伦强盛起来，必须要确立法制，发展经济，因而采取了一系列的措施，使巴比伦几年之后便物丰财富。但是，如何使巴比伦王朝在列强的包围中强大起来，并最终统一两河流域呢？雄才大略的汉谟拉比看到诸邻国间各怀扩张领土的野心，彼此不和的情况，经一番深思，决定用远交近攻集中全力、逐一消灭主要对手的外交方略，完成自己振兴国家、统一两河流域的大业。

汉谟拉比把南方紧邻伊新作为他的第一个吞并目标。他向国势强大的亚述国王沙玛什亚达德一世俯首称臣，极力讨好他，同时又同拉尔萨保持密切关系。之后，汉谟拉比联合拉尔萨的力量，一举灭亡伊新，顺势吞并乌鲁克，使巴比伦的南境与拉尔萨相连。汉谟拉比这时自估，攻取拉尔萨的时机尚不成熟，因为巴比伦北部还有强大的亚述。于是，汉谟拉比又联合饱受亚述欺凌的玛里，决定共同对付亚述。公元前 1783 年，亚述国王沙玛什亚达德一世去世，汉谟拉比乘机帮助玛里国王吉摩里利姆复位，接着，两国联军向亚述进军，占据了亚述的南部地区。亚述从此一蹶不振。为进一步拉拢玛里，汉谟拉比出兵帮助玛里击退西边游牧部落和东邻埃什努那的侵犯，从而使玛里国王吉摩里利姆同他结为刎颈之交。看到巴比伦的北部再无强敌，加之国力增强，汉谟拉比又把吞并的矛头指向先前的盟友拉尔萨。公元前 1763 年，汉谟拉比调集大军，联合玛里军队，向拉尔萨发动总攻。经过激战，拉尔萨终于不支，国王黎利姆出逃。此时，玛里国王吉摩里利姆深感不妙，但为时已晚，汉谟拉比再也不需要他这个刎颈之交了。公元前 1759 年，汉谟拉比在统一苏美尔地区后不久，即挥师北上，直逼玛里城下，迫使玛里国王吉摩里利姆臣服。两年后，当吉摩里利姆举兵叛变时，汉谟拉比出动大军，把繁华的玛里城夷为平地。公元前 1755 年，汉谟拉比又征服了自己的最后一个邻国——位于底格里斯河畔的埃什努那。这样，经过 30 多年的努力，汉谟拉比的远交近攻谋略，取得了成功。汉谟拉比终于统一了两河流域。汉谟拉比采用远交近攻谋略，先后吞并了诸国。其成功的秘诀，就在于运用这一谋略时，总是集中力量攻击一个目标，时机不成熟，决不轻易放弃一个盟友，树立一个敌国，从而使远交近攻取得了成功。

让法律之剑悬挂在敌人头上

乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

——《三十六计·反客为主》

1793年初，大革命的法国处死路易十六国王后，国内外的保王势力又发动叛乱，进行绝望的挣扎。丹东明智地看到，在这动乱的时刻，应建立革命法庭，并采取严厉的措施惩办敌人。1793年3月10日下午，国民公会会议一直进行到傍晚6点钟，有人建议把讨论建立革命法庭一事推迟到第二天，主席只得宣布休会，代表们开始离开席位。这时，革命活动家丹东急中生智，他冲上讲台，以恳求的语调要求大家稍留片刻，对是否建立革命法庭问题立即做出决定。代表们还没有回到自己的座位上，他就滔滔不绝地讲述在国家存亡关头必须建立革命法庭的种种理由。丹东认为，采取法律措施惩治反革命是当务之急，因为自由的敌人到处张牙舞爪，唯有运用法律武器，通过革命法庭来对付敌人，才能巩固革命。他激情满腔地说：“让我们实行恐怖吧，以便消除人民的恐怖。”“让我们建立法庭吧，以便使人民知道法律之剑已经悬挂在敌人的头上了。”在他的努力下，国民公会的大多数代表终于同意立即成立革命法庭，并通过了决议，宣布革命法庭将审理危害自由、平等和共和国安全的反革命罪犯，不论被告是文武官员，还是普通公民，概莫能外。革命法庭的成立对保卫革命成果、打击国内敌人起了很大作用。

丹东能够在最后的一刻使国民公会的代表们通过了他要求的决议，主要原因是他反客为主，利用争取来的短暂时间宣讲自己的观点，以理服人，以情动人，博得了与会代表的同情与支持，使可能变成了现实。

拿破仑智勇兼备一举成名

我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其必救也。

——《孙子·虚实篇》

1793年夏秋之季，法国南部港口土伦被王党份子和英国舰队占领。9月，革命军开始对土伦的围攻。起初，革命军把攻城火炮配置在距城较远的地方，步兵的冲击得不到炮兵火力动摇，因而几次失利。后来，又以火炮直接轰击城市，但由于城防坚固，并且英国军舰的动摇，也一直未能成功。这时，拿破仑被指派暂担任这支征讨叛乱部队的指挥。他分析了多次失败的原因，向上司提出了自己的攻城建议。他认为，在土伦城坚靠海而有外敌动摇的情况下，必须讲究战术，采取策略。因为城坚而不易攻破，应该围城扫援。他建议把火炮移向海边，直接轰击停泊在港口内的英国军舰，将其封锁，这样先使土伦城失去外敌的动摇，迫使英军弃城保舰，而后解决城内叛党的问题。上司赞赏拿破仑的设想，命令他制订具体的作战计划，并委派他担任攻城炮兵的副指挥官。

按照拿破仑的作战方案，革命军必须把兵力从港湾东岸的远郊集中到西岸的小直布罗陀高地，夺取它的制高点，而后从那里的小直布罗陀炮台和埃吉利耶特炮台直接轰击港内的英国军舰，控制港口出入门户，截断英舰后路。为此，拿破仑曾亲率士兵在小直布罗陀高地北面秘密地构筑一个炮阵地，为首先夺取小直布罗陀炮台作好准备。11月初，炮兵阵地已经构筑成功。拿破仑本想借橄榄树的掩护来轰击高地，然后夺取小直布罗陀炮台和埃吉利耶特炮台。可是，法军战场指挥官顿涅却未能听取拿破仑的劝告，在没有部署就绪的情况下竟下令实施炮击，结果暴露了自己的阵地，打乱了作战部署。在敌人全力猛攻的形势下，顿涅败退，使革命军的炮阵地落入敌手。拿破仑获悉炮台失守的消息，立即率领部队前去援救。由于士兵们英勇作战，又夺回了阵地。

1793年12月15日，革命军发动了围攻土伦之战。拿破仑命令炮兵猛烈轰击敌军炮台，经过两天的连续猛轰，完全摧毁了敌人的工事。18日傍晚，法军7000余人开始向高地实行总攻。敌人仍然负隅顽抗，使进攻的法军受到挫折。就在这个时候，拿破仑率领预备队冲入敌阵，最后击溃了敌军，抢占了埃吉利耶特炮台和小直布罗陀炮台。而后，法军立即配置火炮，向港内的英国军舰开火。英军大惊，害怕葬身土伦港内，慌忙地逃出港口，进入地中海，向公海遁去。土伦王党陷入惊慌失措境地，难以继续进行顽抗。于是，革命军便一鼓作气攻克了重镇土伦。拿破仑也因此一举成名。

攻城莫怕坚，攻城须用智。面对坚城，硬攻不如巧攻。围城打援，消除后顾之忧，然后再集中兵力歼灭守敌，此乃用兵良策。

拿破仑用激将法引敌上钩

激将法（军事指挥员通过语言或行动，触动敌方或己方将士的感情，诱导其按自己的意图行事。）

1805年夏秋之间，欧洲第3次反法联盟组建。拿破仑意识到战争不可避免，对各国采取了相应措施。当奥地利军队开始向毗连意大利北境的蒂罗尔调动部队时，拿破仑立即抓住机会，助长奥军的这一行动，借以分散联军兵力：将敌人拉开。他决定采用激将法，指示外交部长塔列朗向奥国大使提出警告，说：“告诉奥国大使，我等候他的答复。假使我不能获得答复，那我就进入瑞士，并结束我的海岸营区；我不允许在蒂罗尔有任何军队，奥军必须返回原驻防地，否则，我就要开战。”发出这样一个照会，等于是明白无误地暗示奥地利人，法国将和以往一样，打算从意大利方向实施进攻。这正是拿破仑要用外交手段传给奥国军方的。结果。奥地利果然中计，迅速向意大利行动，把主要兵力由查理公爵率领放在意大利，给法军下一步作战提供了有利条件。战争开始后，法国却从多瑙河谷攻入奥地利，轻取奥地利首都维也纳，迫使奥地利投降。

使用激将法，虽然自己的意图显示于敌，但敌方为气所激，忘记轻重利害，贸然作出决定，误陷我方之计。拿破仑对奥地利指手划脚，奥地利有意与他对着干，恰恰中了拿破仑的调虎离山计，从而败数已定。

杜桑智斗埃杜维尔

示之以柔而迎之以刚。

——《淮南子·兵略训》

桑·卢维杜尔是18世纪末海地革命的杰出领袖。他不仅率领海地奴隶起义军，与法国殖民军进行了殊死的战斗；

而且同法国政府驻海地的代理人进行了巧妙的斗争。

1798年4月，法国政府为了控制海地，委派老奸巨猾的埃杜维尔担任驻海地的特派员。埃杜维尔到海地上任后，主要打算于3件事：首先是劝杜桑脱离海地的政治斗争，到法国去过荣华富贵的生活；第二是设法削弱杜桑的权力；第三是劝杜桑进攻英国属地牙买加，以达到既打击英国，又消耗起义军力量的目的。

埃杜维尔是典型的欧洲种族主义者，他起初根本看不起奴隶出身的杜桑，以为只要略施小计，杜桑就会束手就范。有一天，埃杜维尔通过他的助手阴阳怪气地对杜桑说：“要是能和杜桑·卢维杜尔一起回法国，该多么荣幸啊！在那里，他的美名和功德将有口皆碑，他本人也可以安度余生。”杜桑清楚地知道，埃杜维尔是想使自己脱离海地政治舞台，于是，他指着一只船回答道：“这只船太小了，装不下我这样的人。”又指着一棵新栽的小树饶有风趣他说：“等这样的树长到能造一条装下我的船时，我再去吧！”埃杜维尔的助手被说得瞠目结舌，埃杜维尔本人在旁边听着也无言可对。杜桑以诙谐的语言，轻而易举地挫败了埃杜维尔。

埃杜维尔并不服输，一计不成再施一计。从1798年下半年起，他与南部混血种人起义军将领里戈开始接触，并多次进行挑拨。他劝里戈控制住海地南部地区，脱离杜桑领导。为了挫败埃杜维尔的阴谋，杜桑对里戈的屡次挑战都采取了克制态度。有一次，里戈同杜桑会见时，杜桑手下的将领曾劝他逮捕里戈，遭到了杜桑的指责。这样，埃杜维尔企图挑起黑人同混血种人内战的阴谋终于破了产。埃杜维尔还擅用职权，命令杜桑将起义军复员，回乡生产。杜桑对此进行了针锋相对的斗争，很快将起义军扩大到5万人。

埃杜维尔一再碰壁后，便劝杜桑进攻英国属地牙买加。杜桑听后，斩钉截铁地说：“这一进攻计划实际上是要消灭起义军，使旧制度复辟和重建奴隶制度。”杜桑不仅目光犀利，能看透事物的本质，而且有较高的斗争艺术。他为了击败埃杜维尔的诡计，并在海地独立问题上取得英国的支持，所以，在击败英国干涉军以后，又对英国采取了友好姿态。

1798年9月，杜桑应英军司令官梅特兰的邀请，到马尔·圣尼古拉港进行访问。梅特兰命令英军鸣放礼炮，举行盛大宴会来欢迎杜桑。宴会上，杜桑邀请梅特兰回访。过了几天，梅特兰果然来到杜桑的司令部，但不见杜桑，心里十分不安。这时，只见杜桑怒容满面地从后屋走出，手里拿着两封信请梅特兰看。一封信是法国代表写的，信上要求杜桑立即逮捕梅特兰，以证明他对法兰西共和国的忠诚；另一封信是杜桑写的，墨迹还未干，杜桑严词拒绝了法国代表的要求：“你们怎么能设想我以不光彩的行动，来逮捕梅特兰呢？……”梅特兰对杜桑如此友好的表示十分感动，他们之间的关系更密切了。埃杜维尔为此恼羞成怒，大发雷霆。

埃杜维尔在与杜桑的反复较量、斗智中——败北，弄得他众叛亲离，狼狽不堪。杜桑看到公开驱逐他回国的时机已经成熟，就在群众中揭发了他企

图破坏海地革命的种种罪行。海地群众举行了反对埃杜维尔的示威游行：埃杜维尔没法再呆下去，只得于 1798 年 10 月灰溜溜地回法国去了。从此，杜桑基本上摆脱了法国殖民控制，使海地实际上取得了独立地位。

杜桑·卢维杜尔以其高超的斗争艺术，挫败了殖民主义者的种种阴谋诡计，巧妙地拒绝了去法国过荣华富贵生活的劝说，宽宏大度地维护了起义军的团结，灵活地争取盟友，为海地摆脱殖民控制、争取独立地位作出了卓越贡献。杜桑·卢维杜尔的名字永远铭刻在海地人民心中。

巧用间打破提尔西特同盟

三军之事……非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。
微哉！微哉！无所不用间也。

——《孙子·用间篇》

807年6月25日，拿破仑与俄国沙皇亚历山大在米门河中的木筏上会晤，并制订了提尔西特条约。条约的大致内容是：法国和俄国协议，在他们可能与任何另一个欧洲强国进行的每一场战争中，两国将互相支持（这显然是针对英国的），并将迫使丹麦、瑞典和西班牙禁止英国船只进入其港口。法国和俄国将共同主宰欧洲，协力摧毁大英帝国的力量。英国从各种情报渠道获悉这个条约是法国企图以武力建立反英联盟，从而与英帝国在全球范围内展开争霸。为了不陷于孤立，瓦解这个联盟，挫败拿破仑的企图，英国在外交、军事等领域采取了针锋相对的行动。英国的外交家、情报人员纷纷出击，纵横捭阖，通过游说、拉拢、威胁、利诱等各种手段，分裂反英联盟。首先，英国要求丹麦交出其舰队，丹麦没同意，英国便派舰队去炮击哥本哈根，驶进哥本哈根港口，拖走了丹麦船只。这样，英国实际上阻止了法国和俄国控制波罗的海的企图。其次，为了给法国多树一个敌人，英国首相派特使去君士坦丁堡提醒土耳其，说法国和俄国在提尔西特条约附带的秘密条款中，图谋把土耳其从其目前在欧洲占有的全部领土上赶出去。与此同时，英国还拉拢和扶持俄国的亲英派，通过他们向沙皇进言，指出他与拿破仑讲和无异于同魔鬼结盟，向他分析俄法联盟反英的种种严重后果，说什么拿破仑的目标是统治整个欧洲及世界，他是利用俄国，一旦削弱了英国。俄国便会受到严重威胁。英国还利用俄国对英国的经济依赖关系施加种种压力。

这一切都起到了有效的作用。俄国虽然暂与法国结盟，但一直疑虑重重，同床异梦，不愿让法国过分强大。对于法国的“大陆封锁”政策，俄国也是阳奉阴违，没有认真执行，终于激怒了拿破仑。因此，提尔西特和约签订之后不到4年，拿破仑便发动了对俄国的远征，提尔西特同盟也随之土崩瓦解。

在诸国争雄的时代，各国为了自己的利益，为了不使自己在复杂的利益关系中被吃掉，都非常重视“纵横捭阖”的政治外交方略。它的基本原则是，在政治外交场合，或联合，或对抗，或分化，或拉拢，应依据当时各种利益关系采取和变换不同方式，从而达到自己的政治、外交目的。

玻利瓦尔转战南美

出其所必趋，趋其所不意。

——《孙子·虚实篇》

南美独立战争的后期，玻利瓦尔的爱国军队为了彻底打碎西班牙的殖民统治，取得独立战争的最后胜利，玻利瓦尔全面分析和估量了面前的形势：新格拉纳达群众的革命情绪十分高涨，敌人的力量比较薄弱；而委内瑞拉沿海地区和加拉加斯的敌人力量则比较强大。如果在沿海地区和加拉加斯一带与敌人周旋，一时难以取胜，并会使爱国军遭受损失。玻利瓦尔据此提出了一个具有远见卓识的军事行动计划：爱国军先不要去进攻殖民军的堡垒加拉加斯地区，而应该攀越终年积雪的安第斯山隘口，以奇制胜，把殖民军力量较弱的新格拉纳达从西班牙殖民统治下解放出来；然后再联合新格拉纳达爱国者，回师加拉加斯，解放整个委内瑞拉。玻利瓦尔耐心地说服了他的将领和士兵，去执行这个高屋建瓴的战略计划。

1819年5月，玻利瓦尔率领由800名骑兵和1300多名战士组成的爱国军，开始了这次震撼美洲的解放新格拉纳达的进军。爱国军沿奥里诺科河逆流而上，向西挺进，通过了1200公里的原始森林，翻越了白雪皑皑的安第斯山，渡过了电鳗、鳄鱼出没的湍急溪流。经过40天的艰苦行军，玻利瓦尔率军终于越过了被常人认为不能通过的皮斯巴隘口，进入新格拉纳达。下山时，有40%的士兵和所有的马匹丧生。剩下来的都是意志坚强、决心战胜敌人的精兵。部队下山仅仅休整了4天，即与西班牙军接上了火。8月，爱国军歼灭了西班牙殖民军在新格拉纳达的主力，进入首府波哥大，新格拉纳达解放了。

1821年4月，爱国军在玻利瓦尔指挥下，集中力量，对委内瑞拉的西班牙殖民军发动进攻。6月下旬，在卡拉博会战中，爱国军歼敌3500人，一举歼灭了殖民军在委内瑞拉的主力。经过半年多的英勇战斗，玻利瓦尔于当年12月完全解放了委内瑞拉。

玻利瓦尔正确分析和把握敌我形势，制定了先打弱敌、再歼强敌的策略，一举解放了新格拉纳达，既鼓舞了爱国军的士气，又震慑了敌人，为彻底打败西班牙殖民军奠定了基础。玻利瓦尔成为一名天才的军事统帅，就是从这次战役开始的。

玻利瓦尔三建共和

为政以德，譬如北辰居其所而众星共之。

——《论语·为政篇》

丁美洲独立战争时期，西蒙·玻利瓦尔与弗朗西斯科·米兰达率领爱国力量，建立了委内瑞拉第一共和国。第一共和国失败后，玻利瓦尔率领队伍打回委内瑞拉，建立了第二共和国。但新政权没能立即进行社会改革，没有得到广大人民群众的支持，致使革命又一次受到挫折，第二共和国又被西班牙殖民者扼杀了。

失败是成功之母，玻利瓦尔从失败中吸取了教训。1816年，玻利瓦尔从海地获得武器、弹药后，率领爱国军在委内瑞拉登陆。但他并不急于进攻首都加拉加斯，而是与游击队和地方武装配合，攻占一些小的城镇，并以安哥斯德拉为根据地，来发展和壮大自己的力量。与此同时，玻利瓦尔进行了一些社会改革，十分英明地把军事斗争与政治斗争紧密地结合起来。1816年6月，玻利瓦尔宣布解放奴隶的法令；1817年，宣布没收西班牙王室和反动派的土地财产，答应战后将土地分给黑奴和印地安人等，因而受到广大印地安人和黑奴的拥护，扩大了起义队伍，为独立战争的胜利奠定了基础。

草原牧民良诺人，原来受西班牙人的煽动和利用，同爱国军作战。为了争取普通良诺人的支持，玻利瓦尔宣布将分配土地给参加爱国军的良诺人战士。这样，贫困的良诺人纷纷参加爱国军，许多人为祖国独立献出了生命。

玻利瓦尔采取的各种利民措施，激起广大群众拥护爱国军的热忱，并使良诺人的优秀骑兵和一些敌军士兵也站到爱国军的一边，这在军事上和政治上大大加强了爱国力量，给西班牙殖民统治以致命打击。1818年，玻利瓦尔在安哥斯德拉召开国会，宣布成立委内瑞拉第三共和国。

“柔远四方归”。由于玻利瓦尔制定并实行了有利于群众的正确策略，使广大群众纷纷投向爱国军方面来，终于在推翻西班牙殖民统治之中，建立起巩固的根据地，站稳了脚跟，建立了委内瑞拉第三共和国。

瑞典王储消极抗法另有他图

保存实力，另有所图 1812 年 4 月瑞典与俄国签订了同盟条约，共同反对法国。

当时瑞典王储查理·约翰原是法国拿破仑皇帝手下的一位将军，名叫贝尔纳多特，1810 年才赴瑞典为王储。他虽不断向沙皇就如何对付法军出谋献策，但他对参战一直持观望态度。直到 1813 年 5 月，他才同意直接参与对法军作战。他虽为反法联军北路军统帅，却不愿直接与法国交火。1813 年 9 月，反法联军与拿破仑在登内维茨和格罗比伦两次交战，查理·约翰只调动他的炮队参加战斗，在随后的莱比锡大战中，他也只派了瑞典兵团在联军指挥下作战。这一方面是由于他对拿破仑一直怀有的敬畏和不愿与同胞兵戎相见的心理所为，另一方面也是主要的原因，是为了保持瑞军的实力，作为他收服挪威的保证。

1813 年底，反法联军挺进法国。查理·约翰却率大部分瑞军中途脱离，悄然北上，设法避过了易北河下游一支达武元帅率领的法军后，开始对截尔施太因的丹麦军队发动攻势。丹麦是当时拿破仑唯一忠实的盟友，但这时法军自顾不暇，丹麦军队退到博恩赫维德和塞黑斯特德展开了战斗，不久即兵败停战。1814 年 1 月，瑞典和丹麦在基尔达成和议。这样，查理·约翰凭借一己之力实现了他的目的：丹麦加入反法联盟，将它在挪威的一切权利转给瑞典，作为补偿，丹麦获得瑞典的波美拉尼亚，并得到一笔巨款。如愿以偿的查理·约翰这才于当年 4 月率军来巴黎与盟国会师。1815 年 4 月，挪威国会一致拥戴瑞典国王为挪威国王。

在盟军联合作战中，往往有这种情况：有的是真打实干，不愿损兵折将；有的保存实力，另有他图。瑞典王储虽参加反法联军，但无意于反法，而是借反法来达到自己控制挪威的目的。用道德标准来衡量，这当然是可鄙的，但作为一种策略，在政治、军事、经济斗争中是屡见不鲜的。

塔列朗力主比利时独立

悬权而动（权衡形势，趋利避害，相机而动。）

1830年8月，荷兰的比利时受法国7月革命的影响爆发了革命。革命派立即要求与荷兰分立，宣布比利时独立。比、荷间开始了战争。同时，另一些比利时共和派又要求把比利时并入法国。他们得到法国部分人的支持，但英、俄等国坚决反对。

当时，法国著名的外交家塔列朗任驻英国大使，但主管着法

国外交大事。他认为，比利时问题的解决应既符合法国的利益，又能取得国际上的同意。他主张唯一的办法是让比利时独立，而不是把它并入法国。为此，他建议在伦敦召开国际会议。

1830年11月4日，由俄、普、奥、荷、法各国代表参加的会议在伦敦召开。塔列朗代表法国出席。他首先建议荷、比军队在会议期间停战，签订停战协议。次日，塔列朗提出法国的方案：比利时从荷兰分立出来，建立君主统治下的独立国；君主可以是荷兰王室的奥伦治亲王；奥伦治如不能成为君主，比利时人自己选举国王；法、比边界的要塞除卢森堡外都不能交给别的国家。

显然，这个方案中独立和立谁为王是最重要的问题。11月初，伦敦会议尚未作出决定，比利时议会就已投票决定建立君主国，并要路易·菲利浦之子尼摩尔亲王为比国国王。塔列朗立即写信劝告法王路易·菲利浦拒绝这一要求。

俄、奥、普三国起初一致反对比比利时独立。12月20日，伦敦会议连续开了7个小时，塔列朗不屈不挠，极力维护比利时人独立的愿望。最后，在英国的支持下，各国终于达成协议，同意比利时独立。会议还经过漫长而艰苦的讨论，选择了塔列朗所中意的德意志的利奥波德亲王为比国国王。塔列朗还计划给利奥波德送去一位法国新娘，使他更加亲法（不久以后，路易·菲利浦的长女果然成了比国皇后）。

1831年11月15日，各大国代表在伦敦签订了关于永保比利时中立的伦敦议定书。不久，比利时应塔列朗要求，拆除了维也纳条约后荷兰在比、法边境建造的工事。比利时问题圆满解决。

从当时的实际情况看，法国有并吞比利时或使比利时依附法国的可能性，但真如此的话，法国必然遭到欧洲各大国的反对，从而使法国陷入极端孤立与不利地位。塔列朗高瞻远瞩，独具慧眼，对比时问题坚陈己见，据理力争，终于使问题朝着最有利于法国的方向发展。法国没有同意把比利时并入法国，但使比利时成为法国可靠的友邦，既得到了长久的益处，又在国际舆论上占了理。

英国人破坏法国革命

己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。

——《兵经百字·借字》

国革命期间，英国加紧了其在欧洲大陆的间谍活动。为了对付“法国的威胁”，英国与普鲁士、奥地利结成反法同盟，利用间谍策动法国保皇党人举行起义。在英国驻欧洲大陆的间谍头子威廉·威克姆的推动下，反法人士制定了一个大胆、富于想像力的计划，主要内容是由法国保皇党人和流亡者组织起义队伍，与英国军队一起通过里昂入侵法国，然后与经皮埃蒙特入侵法国的奥地利部队汇合。但是这个计划能否成功，关键在于能否得到法国内部的支持。为此，英国政府给了威克姆一大笔钱，让他贿赂和收买法国的内应人物。威克姆首先收买了法国书商福克·鲍雷尔，再通过他去拉拢法兰西共和国的夏尔·皮切格鲁将军。

英国人和法国保皇党人选择皮切格鲁作为争取对象是明智的，因为他已对自己的待遇不满，对共和国的幻想已经破灭。在此情况下，经过福克·鲍雷尔的出色努力，皮切格鲁将军很快背叛了共和国政府。他向威克姆保证，一旦出现有利时机，他将毅然采取某种行动。

后来，皮切格鲁将军故意给入侵的奥地利军队提供4次机会，让他们打败他，由于奥地利人没有把握住机会，致使这几次行动都没有成功，但这已经给法国带来很大危害。接着，皮切格鲁又在军事形势对反法同盟不利的时候，擅自签订停火协定。他还参与多起反对共和国的阴谋。最后，由于事情败露，皮切格鲁被投入监狱，死于狱中。

“借敌”，是古今中外兵家或政治家都很重视的谋略。利用敌人营垒内部的反对力量来削弱敌人，战胜敌人，常能达到事半功倍的效果，是“上兵”之策。

日本立定维新

审时度势，础润张伞。

1840年，中英鸦片战争爆发。不久，大清帝国战败，被迫签订丧权辱国的《南京条约》，割地赔款，威风扫地。消息传到日本，朝野为之震动。

当时，日本和中国一样，都遭到了西方列强的威胁，面临着沦为殖民地半殖民地的危险；同时，国内也都隐存着严重的社会危机。常言道：前车之覆，后车之鉴。听到清朝战败的消息后，日本幕府官员，各地诸侯大名、儒者、武士，纷纷提出要以中国鸦片战争作为日本的“前车之鉴”。他们认为，清政府政治腐败、武备不修，是失败的主要原因。由于中国妄自尊大、闭目塞听，既不学习外国的先进技术，又不明了世界形势，甚至仍然视西方各国为夷狄，结果才遭到惨败。而中国武器和军事技术（尤其是炮术）的落后，则是导致战争惨败的重要原因。他们指出，中国并非缺乏勇智之士和筹策之臣，只是由于清政府的腐败，海防松弛，才“虽人有韩岳，书有韬略，亦莫如之何！”

就这样，日本有识之士吸取了中国鸦片战争失败的教训，结合日本当时的状况，纷纷提出了学习西方、加强海防、改革内政的主张和建议。幕府老中堀田正睦即表示，“中国拘泥于古法，日本应在未败前学到西洋之法。”这反映出日本统治阶层中一些头脑比较清醒敏锐的人士已经从中国鸦片战争失败的教训中认识到，日本想要避免重蹈中国的覆辙，就必须改弦更张，学习“西洋之法”，进行变法改革。在他们的影响和推动下，日本于1868年开始了著名的“明治维新”，在政治、经济、军事和文化教育等方面进行全面的改革，很快走上了西方式的发展道路，成为世界强国。

中国古书《易经》有言：“履霜，坚冰至”，意谓踏着薄霜就应该想到寒冬将至。日本许多人士常引用这句话来表示看到中国发生鸦片战争，就应意识到日本也有遭受侵略的危险，须及早作未雨绸缪之举，以治待乱。日本在处理对外关系和开国问题上借鉴了中国鸦片战争失败的经验教训，进而提出了维新改革的要求并付诸实施，正是它比之清廷“满朝赧赧”的明睿之处。

武田胜赖战死天目山

四面出击，不自量力。

田信玄临死时，留给其子胜赖两字遗言——“待机”。但胜赖生性刚烈，有勇无谋，除了和上衫谦信维持着和亲的关系以外，不时对周边邻国发动攻击，很快就把父亲的遗训忘诸脑后了。

先是，他出征美浓，攻克明智城及织田军的 18 个城堡；然后，又掉头出战远江，大破德川军的坚固城池。眼看着自己所向披靡，无坚不摧，胜赖便不自量力地发兵长筱，与织田、德川的联军拼杀，结果遭到重创。

长筱之役后，胜赖成了一头负伤的猛兽。这时，他理应“深藏洞穴，疗伤养身，等待体力恢复后再行出击”。但他毫无自知之明，又再三出征骏河，挑衅家康。家康利用他四面出击的弱点，与他进行拉锯战，不断地吞食其地盘。至此，胜赖仍不醒悟，还犹自不肯歇手，继续向北关东出兵。就这样，胜赖带着军队东奔西窜，四处征战，反复进行着徒劳无益的战争。战争需要庞大的军费和足够的兵源，于是他就加重课税，大量募兵。劳师动众的结果，弄得兵疲民困，众叛亲离。长筱会战后 7 年，织田乘胜赖内外交困之机再度起军，天目山一役，武田军大败，而胜赖也最终惨死军中。

伺机而动，在适当时机予猎物以致命的一击，这是猎人捕获猎物的高超手法，也是统御军队的明智之举。胜赖不谙此道，贪功逐利，未能待机而动，相机而行，结果前功尽弃，饮恨而终。

织田信长隐忍诗天时

蓄力以待，相机而行。

本古代著名将领织田信长看似鲁莽，实则工于心计。在争战不已的诸雄面前，他尤其善于保存实力，等待时机。

武田信玄在位时，势单力薄的织田信长自知不是其对手，因而对信玄百般屈从，还常煞有介事地在信玄耳边私语道：“我太钦慕你了，你真是古今无双的大英雄”，并一再表示“请您多多指点我这个晚辈”，极尽奴颜卑膝、谄媚取宠之能事。一有机会，他还往信玄家送奇珍异品，并致力于建立双方的姻亲关系。

信玄去世后，其子胜赖嗜战成癖，并攻下了织田信长的 18 个城寨。信长遭此欺凌，仍然畏畏缩缩，不敢还击。长筱之役，信长原本不宜参战，只是在家康最后通牒的要胁下，他才勉强答应联手对付武田胜赖。

自然，织田信长绝非苟且偷安的平庸之辈。只是因为时机未到，不敢轻举妄动。他一面整军备战，蓄力以待；一面等待着武田军队的消减衰弱。长筱会战后 7 年，他看到时机来了，才首度出兵讨伐胜赖，并一举成功。

蓄力以待，相机而行，是弱者战胜强者的一副良方。织田信长以无比的忍耐力，捕捉敌我势力消长之契机，终致成功。

德川家康欺灭丰臣秀赖

交攻武备，软硬兼施。

603年2月12日，日本天皇发布敕令，任命德川家康为右大臣和征夷大将军。接着，德川家康宣布建立幕府，江户（今东京）成为幕府的政治、经济、文化中心。

1605年4月，德川家康把大将军一职让给他的亲儿子，德川秀中，自己则引退骏府（今静岡）视政。这样做的目的，一是为了培养和锻炼秀中，使之增长才智；二是向天下宣示，将军一职今后将由德川氏世袭，他人不得染指，三是对身为内大臣的丰臣秀吉之子秀赖的一个警告和打击。

尽管这样，德川家康仍然对丰臣秀赖极感不安。秀赖文武双全，据守大阪，实在是德川幕府的一大威胁。为此，家康决定以老年之躯，亲自策划消灭丰臣秀赖。

首先，在经济上，为削弱丰臣氏的资财，家康两次劝诱秀赖建造佛寺，一次是1609年1月劝秀赖为祈祷其父秀吉的在天之灵和丰臣氏的“武运长久”，在京都造方寺，耗去大量资财，该寺于1611年建成；再一次是1614年4月又劝秀赖用19万贯铜钱（合64吨重）铸造方广寺铜钟，并镌刻诗铭4言38句。

其次，在政治上，利用1614年秀赖铸成的方广寺铜钟诗铭的诗句挑起事端。诗铭中有这样几句诗，“东迎素月，西送斜阳”；“所庶几者，国家安康，四海施化，万岁传芳，君臣丰乐，子孙殷昌。”德川幕府把这几句诗解释为，关东为阴，大阪为阳；以丰臣为君，斩杀“家康”，才能“国安”。德川家康以此大作文章，施用种种手段，挑起丰臣氏集团内部矛盾，引起丰臣秀赖近臣之间的内讧。

最后，军事上，直接发兵进攻大阪。

1614年11月15日，德川家康、秀中父子亲率15万大军包围大阪，想一举拿下大阪城。但是大阪城外有两道护城深壕，德川军屡攻不下。于是，家康改变策略，采用瞒天过海之计，决定暂与丰臣氏停战议和，以麻痹对手。在谈判中，德川氏提出的主要条件之一，就是填平大阪城的外壕。丰臣氏不知是计，被迫接受。接着，德川氏急忙派人昼夜兼程，迅速填平了外壕，而且违约乘机也填平了内壕，甚至城墙也遭破坏，使大阪成为一座直接暴露在德川军面前的不设防城市。

大阪的防御工事既然已毁，和约已经没有意义。德川家康便于1615年3月向丰臣氏发出最后通牒，要秀赖让出大阪，迁居大和。秀赖拒绝迁移，积极备战。5月初，两军重新开战。7日，德川军攻入大阪城。8日，丰臣秀赖剖腹自杀，其母亲及近臣多人也随之殉死，丰臣氏被消灭。

从此，江户的德川幕府名副其实地成为号令全国的权力机构。

旃陀罗笈多将计就计破敌兵

尺蠖之屈，以求伸也。

——《周易，系辞下》

印度一王国，沙摩陀罗笈多国王去世后，大王子罗摩揭多继承了王位。罗摩揭多是个胆小怕事、只会享乐的无能之辈。他当政后，整日不理朝政，却沉醉于玩弄太监、侏儒等怪形儿。而他的弟弟旃陀罗笈多却不像他那样，既聪明，又勇敢。一次，国王和皇后去中印山区游览，塞种人瞅准机会，把罗摩揭多等人围困在狭谷之中，并给他送来了协议书，要他接受。协议书中要罗摩揭多献出皇后和贵族妇女。国王与大臣希克尔斯米商量，接受了这一屈辱的协议。正在这时，小王子旃陀罗笈多赶到了那里。面对国王已签好的协议，旃陀罗笈多又恼又恨，因为这太失国体了。怎么挽回已经形成的局势呢？旃陀罗笈多苦苦思索，终于想出了一条良计。

他在协议书后附了一条，就是要让他们的贵族青年护送皇后和贵族妇女同去，塞种王轻易地便答应了这一要求。旃陀罗笈多假扮成妇女的模样，随同皇后一行同往。到了塞种王皇宫，皇后与男扮女装的旃陀罗笈多争说自己是皇后，塞种王见一对如此美丽的天仙，就说：“不用担心，我把你们都立为皇后。”这时，旃陀罗笈多摘下首饰，露出本相喝道：“我是旃陀罗笈多，你的死期到了。”塞种王大吃一惊，旃陀罗笈多乘其惊慌未定，一剑结束了他的性命。这时，其他贵族青年也与塞种兵展开了一场短兵相接的战斗，他们个个都是旃陀罗笈多亲自挑选的精悍青年，所以很快便将塞种人杀得溃不成军，最后终于取得了大胜，洗刷了耻辱。

在敌为刀俎、我为鱼肉的情况下，切不可硬拼。旃陀罗笈多的机智就在于他不仅能暂忍屈辱，而且又将计就计，战胜对手。

宰相献计解重围

合纵连横（无论合纵或连横，都是拉拢多数的工作，通过共同行动来谋求自己的安全。联姻结盟，则是这一谋略的常用手段。）

前，犍子国遭到了敌国的侵略。敌国阿鲁尼王率领强大的军队，攻城掠地，所向无敌，不久，就夺取了犍子国大片领土。犍子国国王眼看着土地沦陷，百姓遭殃，心急如焚，无奈兵弱马瘦，不敌对方。在这紧急关头，犍子国宰相负轭氏心生一计，意欲促成犍子国优填王与强大的摩揭陀国联姻结盟，从而击败阿鲁尼王，收复国土。

负轭氏将自己的想法告诉了优填王，可优填王却拒绝接受他的建议，因为他笃爱仙赐皇后，不愿意娶二房。而且摩揭陀国王可能也不会同意将自己的妹妹莲花公主嫁给已婚的优填王。国事紧急，负轭氏急中生智，想出一计，他前去拜访了仙赐皇后，将事情的利害陈述给她听，在他的劝说下，仙赐皇后决心为了犍子国，为了优填王，忍痛与负轭氏配合，促成优填王与莲花公主的婚事。

一天夜里，负轭氏故意造成了一场火灾，自己假装冲进大火去救仙赐皇后，其实趁机携带仙赐皇后离开了犍子国。同时，他派人放出谣言，说仙赐皇后已被烧死，而负轭氏为了救护皇后也被大火烧死。负轭氏乔装成婆罗门苦行者，带着仙赐前往摩揭陀国。在一座净修林中，他见到了莲花公主，假称仙赐是自己的妹妹，固其大夫外出，希望莲花公主能照看她一段时间，莲花公主爽快地收留了仙赐。仙赐遵照负轭氏的吩咐，与莲花公主真诚相处，很快，她们俩便成了很要好的朋友，并且仙赐还时常在莲花公主面前赞叹优填王是多么英俊、勇敢而又具有善心，使莲花公主心中暗暗喜欢上了优填王。

一天，优填王率领众臣前往摩揭陀国访问，摩揭陀国王对优填王的遭遇十分同情，而且他觉得现在将自己的妹妹莲花公主嫁给优填王也没有什么不妥，所以便主动提出了要与优填王建立婚姻联盟。优填王仅管仍然还在为失去了仙赐而十分伤心，但他想既然仙赐已逝，作为一个国家的国王不应没有皇后，而且摩揭陀国对自己收复国土的计划会有很大帮助，所以就答应了。

举办婚礼那天，仙赐皇后与莲花公主含泪相别，莲花公主十分感动，起誓一定不会忘记仙赐，将来要与仙赐有福同享，可是她哪里知道仙赐心中更深的苦楚呢？

优填王与莲花公主结婚后，摩揭陀国王便派遣大军数万，与优填王的军队会合，共同讨伐阿鲁尼王。由于联军力量强大，所到之处，敌军一击即溃，有的甚至望风而逃。没过多久，优填王便收复了犍子国失去的全部领土。

负轭氏见大功告成，便带着仙赐皇后回到了犍子国。他们先拜见了莲花公主，负轭氏向莲花公主讲述了事情的经过。莲花公主听完为自己的境地十分忧愁，但她马上冷静下来，深深为仙赐皇后的献身精神，为她纯洁高尚的品德所打动，她决心履行自己的诺言，让仙赐皇后重得幸福。负轭氏见此情形，他巧于打圆，最后两位皇后决心一同携手，辅助优填王重振国家。

贾那吉耶使罗刹归顺

离间计（这一计谋在政治、军事、经济等领域被广泛使用。都是利用敌营内部的矛盾，使其相互猜忌，形成内耗。）

揭陀国难陀王在宰相罗刹的辅佐下，国势强盛。可是，有一次，难陀王当众侮辱了大臣贾那吉耶，贾那吉耶发誓摧毁难陀王朝。终于，他买通山区国王波婆多迦，围攻摩揭陀国首都，杀死了难陀王和他几个亲生儿子，立其私生子月护为王，建立了孔雀王朝。而罗刹忠于旧王朝，力图复辟。他先与波婆多迦交友，为复辟作准备。但贾那吉耶施计毒死波婆多迦，灭掉了罗刹的希望。于是罗刹逃亡国外，与波婆多迦的儿子摩勒耶盖杜结盟，图谋推翻新王朝。

贾那吉耶认为，只有智勇双全的忠臣罗刹才是新王朝宰相的理想人选。恰好这时贾那吉耶的密探前来报告，说发现罗刹的妻儿藏在珠宝商家中，并捡到了罗刹的指环印。贾那吉耶见此指环印，马上想出了一个让罗刹归顺的妙计。

他口授一封假信，派心腹西达尔特格去让罗刹的原秘书夏格德陀娑笔录。然后，他把盖上罗刹指环印的假信和指环印一同交给西达尔特格，并且面授机宜。同时，他下令逮捕夏格德陀娑和珠宝商。西达尔特格执行贾那吉耶的秘密计划，假装从法场上救出夏格德陀娑，一同投奔罗刹。罗刹信以为真，西达尔特格又将罗刹的指环印交还罗刹。罗刹吩咐夏格德陀娑保管。

接着，贾那吉耶又假装与月护王发生争吵而辞职，以迷惑敌方。同时，贾那吉耶安插在敌方的间谍，在摩勒耶盖杜面前挑拨离间说，罗刹恨的是贾那吉耶而不是月护王，一旦月护王摒弃贾那吉耶，罗刹就会与月护王言归于好。这样，摩勒耶盖杜对罗刹产生了怀疑。接着，贾那吉耶又进一步在摩勒耶盖杜面前造谣说，毒死他父亲的不是贾那吉耶，而是罗刹，以煽动他对罗刹的仇恨。接着，西达尔特格假装企图非法逃回摩揭陀国，替罗刹送信。他被卫兵抓获后，交出那封盖有罗刹指环印的假信。信中捏造的内容是罗刹与其他几位盟王密谋反对摩勒耶盖杜。罗刹面对好友夏格德陀娑的笔迹和自己的指环印戳，辩解不清。摩勒耶盖杜中了反间计，下令处死与罗刹“勾结”的五位盟王，并驱逐罗刹出境。

罗刹无可奈何，又回到了摩揭陀国。贾那吉耶乘机消灭了摩勒耶盖杜，同时，他假装下令将要处死珠宝商。罗刹在绝望之余，决定牺牲自己，赎回朋友，这正合贾那吉耶的心意。罗刹来到法场，贾那吉耶亲自迎接，向他解释这一切都是为了让他归顺。并对他说如果他同意担任新王朝的宰相，为新王朝出力，那他就放了珠宝商。罗刹为了拯救忠诚的朋友珠宝商，只得同意归顺新王朝，接受宰相职位。

“离间计”是常用的一种计谋。贾那吉耶的成功在于他巧妙地使用了这一谋略，达到了目的。

西山军制胜强敌

利用矛盾各个击破。

1771 年，越南平定省发生阮文岳兄弟领导的农民起义。当时越南分为南北两部分，南部是阮氏王朝，北方是郑氏政权。经过 1 年多的战斗，西山军消灭了阮军的大部分主力。这时，北方郑氏统治者郑森想趁机捞一把，派黄五福带兵南下，攻占了阮朝首都富顺（今顺化）。阮氏朝廷逃跑后，西山军和郑军直接发生接触。两军开始交战，互有胜负。后来黄五福打了一次胜仗，西山军遭到很大损失，退回归仁。

北方郑军乘胜南下，这时阮军力量有所恢复，再次派兵北上，西山军腹背受敌，形势极为不利。起义军要想摆脱这种困难的处境，最好是利用郑阮之间的矛盾。因此，阮文岳决定和郑军讲和，专门对付已经削弱的阮军。黄五福占领富顺后，郑军中瘟疫流行，失去了战斗力，不能再打下去。为了让西山军和阮氏作战，使他们互相消耗力量，也愿意讲和。起义军领袖表面上接受了郑森的封号，阮文岳作了郑氏的“壮节将军”，阮文惠也接受了“前锋将军”的头衔，但实际上他们并没有投降和交出自己军队的领导权。西山军和郑军讲和以后，得到了休整恢复的机会，着手巩固归仁根据地，一边积蓄粮草，一边修筑城池。由于北方暂停战，消除了后顾之忧，起义军的主力调向南方，专门去打击阮氏的残余力量。

1776 年和 1778 年，西山军两次南讨阮军，都取得了很大胜利。阮文岳自称西山王，表示完全独立，取消郑氏所加的各种封号；后阮文岳又自称为皇帝。1786 年，西山军北上，消灭了郑氏政权。

面对着有几个敌人联合进攻的危险时，应具体分析敌情，与某一势均力敌的敌人取得暂时妥协，集中力量消灭最主要的敌人，以便最后将对手各个击破。

礼萨·汗驱走外国势力

合纵连横，御侮抗强。

世纪初，英、俄、德等国加紧了对伊朗的争夺。1907年8月，英俄达成协议，规定伊朗北部为沙俄势力范围；伊朗东南部为英国势力范围；这两个地区之间的地区为中立地区，英俄双方保留在这一地区获得租让权的权利。第一次世界大战爆发后，列强又一次掀起争夺和瓜分伊朗的高潮，结果又是英俄得手。这两国在1915年3月又达成秘密协定，商定战后由英国占领1907年英俄协定中所划定的中立地带，沙俄则得到土耳其的黑海海峡和君士坦丁堡，作为补偿。这样，英俄两国完全控制了伊朗。在外国控制下，伊朗一片黑暗，经济萧条，民不聊生。

面对国难，伊朗有许多人思索着国家的出路何在。礼萨·汗就是其中的一个。礼萨·汗是俄国在伊朗建立的军队——哥萨克旅中的一个团长。他对伊朗的处境十分担忧，他更羡慕第一次世界大战后土耳其在凯末尔领导下走上民族独立的壮举。如何能使伊朗也像土耳其人一样呢？

礼萨·汗分析了当时伊朗的形势，认为必须依靠哥萨克旅的力量（后来扩大为师），才有希望成功。这支部队装备精良，兵力也强，抓住了该旅的指挥权，就等于抓到全国最重要的一部分兵权。有了兵权，就可以伺机把伊朗从外国的控制中拯救出来。他经过一番权衡，认为俄国靠近伊朗，对伊朗威胁最大，英国人距伊朗遥远，势单力薄，两国虽都控制着伊朗，但彼此间都有矛盾。礼萨·汗觉得他应当依靠英国人先驱赶走俄国势力，再回来对付英国人。这样，既可以联合一个敌人对付另外一个敌人，又可避免两个敌人联合起来对付自己。

英国人当时也想在日渐衰弱的伊朗寻找一个合适的代理人，礼萨·汗的想法正符合英国人的心意。1920年8月，礼萨·汗同英国人进行了一次秘密会晤，双方达成了合作协议，英国人支持礼萨·汗将俄国势力驱赶出伊朗。之后，礼萨·汗向苏俄提出要求：俄国军官在伊朗只是充当“顾问”，提供咨询而已，伊朗现在不再需要他们了。这样，苏俄的军官相继离开伊朗回国了。到1920年11月底，除两个最高负责人外，所有的俄国人全部撤出了伊朗。为了进一步加强自己的实力，礼萨·汗疏通了才能平庸的哥萨克师长胡马雍，于1921年2月21日将哥萨克开进首都，发动了不流血的政变。驻防首都德黑兰的几千名宪兵和警察，由于英国人的暗中支持，对于眼前发生的军事政变袖手旁观，不做任何抵抗。政变后，亲英的塞·齐亚西丁被任命为伊朗新首相，礼萨·汗则担任了哥萨克师师长和武装部队总司令。之后，礼萨·汗进行了一系列国内军事改革，扩大自己的影响，增强自己的实力。

在自己的实力得到加强之后，礼萨·汗开始向英国人摊牌，他先是清除了军队中的英国人和亲英分子，接着要求英国人废除亲英的塞·齐亚丁，任命自己为伊朗首相。英国这时虽已后悔，却也无奈，不得不一次次作出让步。上述计划实现后，礼萨·汗又向英国扶持的伊朗国王艾哈迈德施加压力，迫使他任命其弟为摄政，他自己被迫离开了祖国。英国在伊朗的势力遭到了很大的削弱。

1925年10月31日，在礼萨·汗首相的示意下，伊朗国会通过决议，决定废黜恺加王朝。12月12日制宪会议宣布建立以礼萨·汗为首任君主的巴列维王朝。巴列维王朝建立后，伊朗的政治、经济、军事都发生了很大变化，

伊朗终于摆脱了英俄的控制，成为真正独立的国家。

利用矛盾，分化敌人，无论从政或御军都可采用此策。礼萨·汗利用英俄之间的矛盾，先联合英国赶走了苏俄势力，回过头来又对付英国，终于使伊朗摆脱了英俄的控制。

阿尔巴尼亚以宣布独立摆脱危机

先声夺人（首先大张自己的声威，威慑压倒对方，或是在舆论上抢先一步，争取主动。）

世纪初，被土耳其奥斯曼帝国统治、奴役的阿尔巴尼亚人民奋起反对殖民统治，成立了领导人民起义的“起义总委员会”，组织了起义军和游击队。起义军从阿尔巴尼亚的重要城市科索瓦举事，向全国各大城市进发。土耳其人调集大军镇压，遭到惨败。此刻，阿尔巴尼亚全境如星火燎原，反抗风起云涌，席卷了整个国家。

土耳其的殖民统治摇摇欲坠。这种形势，引起了欧洲列强和巴尔干半岛国家对阿尔巴尼亚局势的关注。俄国对土耳其统治的崩溃感到高兴，它希望巴尔干各国从土耳其的控制下解放出来，以便自己的势力能渗透到这里。而英国、法国却继续支持腐朽的土耳其，想让它阻挠俄国向近东和中东的渗入。而塞尔维亚、希腊、保加利亚和黑山等巴尔干国家却准备乘土耳其在阿尔巴尼亚起义军沉重打击下节节败退的绝好时机，一举把土耳其从巴尔干半岛上永远驱逐出去。

巴尔干各国经过多次会谈，终于决定暂放下彼此的旧矛盾，结成军事同盟，一致反抗土耳其。

但是，巴尔干各国在结成反土军事同盟的时候，却违背了被压迫民族的利益，想要继承土耳其奥斯曼帝国在欧洲的势力范围和领地。这些地区包括阿尔巴尼亚、马其顿、特拉克。这些国家

的君主们在缔结约定的时候，私自制定了瓜分阿尔巴尼亚的计划，妄图把阿分割成几部分，分别划归塞尔维亚、希腊、黑山、保加利亚等国。

阿尔巴尼亚人民起义力量日益强大，他们的独立要求日益引起欧洲公众的同情，使得巴尔干各国极度不安。于是，它们急急忙忙地向土耳其政府宣战，并以与土耳其军队作战为名，开进阿尔巴尼亚，占领了已被阿起义军攻占的城市。它们还摘掉这些城市的阿尔巴尼亚国旗，换上自己国家的国旗。

阿尔巴尼亚人民一直把巴尔干各国视为自己反对土耳其统治的同盟军。但是，他们现在却面临着前门驱虎、后门入狼的危急形势。原来至少还保持完整的阿尔巴尼亚领土现在却要被分割了。

阿尔巴尼亚的爱国者们在紧张地观察着复杂的国际国内形势，并研究、商讨着自己的对策。有人提出，要联合巴尔干各国，彻底击垮土耳其军队。有的人建议，巴尔干国家是更危险的敌人，因此阿尔巴尼亚应该与土耳其军队配合，同巴尔干各国作战。还有人坚持，既不与巴尔干各国联合，更不放弃反对土耳其的斗争，阿尔巴尼亚起义军应独立地同时进行反抗土耳其和巴尔干各国的侵略的战斗，以自己的奋争在全世界人民面前展现阿尔巴尼亚人民争取独立、自由的决心和勇气。

阿尔巴尼亚杰出的爱国领袖伊斯马依尔·捷马利经过周密分析认为，前两种意见是绝对不可取的。联合巴尔干国家共抗土耳其是一厢情愿的事情，因为巴尔干国家的君主们决不希望阿尔巴尼亚形成一支自己的力量。而配合土耳其则无异于助纣为虐，这会进一步加深阿尔巴尼亚的灾难。第三种战略在目前形势下很难行得通，因为阿尔巴尼亚武装力量还很弱小，不可能同时抗拒两大侵略力量，弄不好会在两大反动势力的共同夹击下全军覆没。捷马利提出了自己在这错综复杂情况下的政治战略：全体阿尔巴尼亚人民团结

在自己政治组织的周围，在阿尔巴尼亚领土上召集全国人民代表大会，立即宣布成立新国家，宣布独立，同土耳其断绝关系，同时在土耳其与巴尔干各国之间的战争中保持中立，不允许巴尔干国家以与土耳其作战的名义进入阿尔巴尼亚，因为它已不再是土耳其的附属领地，而是一个独立国家。在决定这项政治战略时，捷马利充分考虑了当时的国际形势，因为奥地利和意大利与法国和俄国在对待巴尔干地区上的态度是有矛盾的，所以阿尔巴尼亚有可能利用这种矛盾实现自己的意图。

阿尔巴尼亚人民积极响应了这一号召。各个城市的群众赶在巴尔干国家的军队入城之前迅速选出了参加全国代表大会的代表。代表们冲破重重障碍于 1912 年 11 月 28 日赶到召开大会的发罗拉城。同一天，大会宣布阿尔巴尼亚立即成为一个自主、自由和独立的国家。全国人民热烈欢呼。

大会选举了以捷马利为首的政府。临时政府向欧洲和巴尔干各国通报了这一情况，要求它们予以承认。同时还要求巴尔干各国停止在阿尔巴尼亚领土上的军事行动。捷马利还向世界各国的主要报刊致电，通知世界公众舆论界，国际舞台上又增加了一个新的独立国家阿尔巴尼亚。

由于土耳其与巴尔干各国忙于交战，由于欧洲列强在对阿尔巴尼亚态度上矛盾重重、各怀鬼胎，更由于阿尔巴尼亚爱国者的政治战略制定得十分明智，运用得既坚定又策略，致使阿尔巴尼亚从亡国灭种的危境中走出，获得了独立与新生。

当自己同时面临着几个相互敌对的敌人时，必须充分利用敌人之间深刻的矛盾与利害来为自己辟出一条生路。采取这种策略者不应与任何一个敌人靠拢过近，否则它将给另一敌人制造进攻的口实。这时它应宣布中立，不参加敌人之间的战斗。

庞尼法秀率部抗争

——《孙膑兵法·威王问》

19 世纪末，菲律宾已遭受了西班牙 300 年的殖民统治。

1892 年，庞尼法秀等爱国人士秘密组织了革命团体“卡蒂普南”，准备以武装起义反抗殖民压迫。正当组织日益壮大，武装起义的准备工作积极进行、然而尚未发动的时候，“卡蒂普南”的秘密印刷所被西班牙殖民当局发现了。有关起义计划和组织的许多文件被敌人搜去。于是，从 1896 年 8 月 19 日下午起，殖民当局开始大规模地逮捕“卡蒂普南”成员。很多人被杀害，大批会员逃亡马尼拉近郊的巴林塔瓦克山。

形势危急，庞尼法秀决定提前举行起义。8 月 23 日，庞尼法秀召集了紧急的秘密会议，指派哈辛托等人组织战时内阁，并决定立即起义。与会者发誓：“不战胜毋宁死。”次日，庞尼法秀在巴林塔瓦克镇召开群众大会。1000 多准备起义的群众参加了大会。庞尼法秀在会上号召人民举行武装起义。他向群众讲明了所面临的形势的严重性，然后大声疾呼：“我们的组织已被发现了，而我们大家都是被注意的人。如果我们不开始起义，无论如何西班牙人终究会找到我们。你们说，我们应该怎么办？”话音刚落，会场上的群众便齐声高喊：“起义！”庞尼法秀于是带头撕毁了缴纳人头税的身分证——“谢杜拉”，接着群众也纷纷把“谢杜拉”

撕得粉碎。群众高呼“菲律宾共和国万岁”等口号。声势浩大的反对西班牙殖民者的武装起义开始了。

起义计划和组织已为敌人获悉，这时，如果不行动，那只有坐以待毙，自取灭亡了。庞尼法秀却没有沮丧，而是奋起抗争，提早发动起义，掀起了一场民族解放战争，而且最后打垮了西班牙殖民者。

开化派剪除守旧派

挟天子以令诸侯。

884年12月4日夜晩，朝鲜开化派在邮局宴会上策划纵火打劫，刺杀守旧派大臣。不巧因日本人过早下手，守旧派大臣逃之夭夭，将守旧派大臣一网打尽的如意算盘顿时落空。

如果坐待守旧派集结力量反扑，将面临灭顶之灾。在这紧急关头，金玉均等三位开化派领导人果断地闯入皇宫，直奔国王的寝宫。他们禀报国王说，邮局火起，发生事变，形势危急，请国王暂迁景佑宫避难。就在国王犹豫不定的时候，正巧附近传来一阵剧烈的爆炸声，火光映红了宫殿。国王吓得魂飞魄丧，便乖乖地跟随金玉均等人奔往景佑宫。

途中，金玉均乘机说服国王道：“情况十分危急，只有请日军保护，才能保证安全。”国王惊恐不安，哪顾得多想，便点头同意了。金玉均见国王同意，便拿出铅笔来，让国王写了一封“日本公使来卫朕”的敕书。金玉均接过敕书，急令同党朴瀛孝带着它前往日本使馆搬“救兵”。行至景佑宫后门，忽然遇见守旧派大臣韩圭稷、沈相薰、尹泰骏和宦官柳在贤。柳在贤向国王禀报说，外面并无大的变故。眼看事情就要败露。突然，从仁政殿方向传来两响爆炸声。金玉均急中生智，怒斥柳在贤蒙骗圣上，扰乱圣心，理应斩首。守旧派大臣争辩不过，只好跟随国王一行进入景佑宫。这时，日本公使竹添在朴泳孝的引导下，率领200多名日军正好赶到。

将国王在景佑宫正殿安顿下来之后，金玉均与竹添立即部署人马，把景佑宫里里外外守得严严实实的。然后，转而对守旧派大臣说：“现在国家发生变故，情况危急，所以请来日本兵护驾。你们三人身为营使，应该火速出宫率兵前来保护陛下才对。”三位守旧派大臣不得已，只好先后只身出宫。他们万万没有想到，一离开众人，他们就被暗中埋伏着的开化派杀手刺死了。平日不可一世的权宦意识到风头不对，吓得龟缩在殿堂一角，不敢出口大气。

于是，开化派便假托王命，召守旧派大臣闵泳穆、赵宁夏、闵台镐入宫。闵泳穆首先到了景佑宫正门，昂首阔步地闯进宫中，但立即被埋伏在那儿的开化派人刺死。赵宁夏，闵台镐奉召入宫，不期在路上邂逅。他们对由普通士官生传旨，都感到有些蹊跷。但王命关天，岂敢违抗？便壮着胆子一同进宫。结果，同样都被开化派杀手刺死了。

次日晨，金玉均等人又把宦官柳在贤捆绑起来，当着众多宦官、宫女的面，宣布其罪状，当场处死。然后，把宦官、宫女悉数驱赶出门，从而保证了宫廷的安全。

至此，守旧派主要大臣除了闵泳翊受重伤外，大都被设计处决。开化派清除了政敌，取得了政变的成功。

“挟天子以令诸侯”，这是东汉末年曹操的杀手锏。朝鲜开化派完全动用了这一谋略，假托王命把守旧派——召来，然后出其不意地各个击杀，彻底剪除了政敌，从而为朝鲜的改革开避了道路。

乘隙而入苏联向以派间谍

揣其可乘而乘之，善制敌者也。

1917 年俄国十月革命成功后，苏联在南部的战略就是利用阿以冲突，最大限度地扩大苏联的影响。随着犹太人移民的增加，尤其是 1948 年以色列国的建立，苏联人需要经常地获取尽可能多的有关以色列政治、经济、军事动向的情报。

第二次世界大战后，苏联许多犹太人要求移居以色列，获准移居以色列的犹太人数量突然增加。苏联的克格勃决定用顺水推舟之计，向以色列派遣间谍。苏联人认为有两点情况有利于这一计谋的实现。一是从苏联犹太移民中寻找出的间谍，不易引起以色列当局的怀疑；二是，一些犹太人移居心迫切，苏联克格勃可利用这种心情和扣押其亲人的办法迫使某些移民充当苏联间谍。为此克里姆林宫总是坚持每个移民的家庭要有一个或几个成员留在苏联。一般说来总是扣留移民的妻子或父母，如果可能的话，最理想的人质是他们的孩子。

苏联人通过上述方法，使许多犹太移民答应忠诚地为苏联服务几年。他们在经过全面的训练之后，“移居”以色列，而他们的家人则被留在苏联。苏联通过这种顺水推舟的计谋在以色列的新移民中安插了许多苏联间谍。这些间谍给苏联提供了许多有关以色列政治、经济、军事方面的情况，他们当中最著名的是皮帕克·比尔教授。他在 1961 年 3 月 29 日被以色列发现之前，已是以色列国内最杰出的人物之一，是军官学校的教授，预备役上校，同时还是以色列国防部长和本·古里安总理的顾问。比尔教授的手中掌握了一些关系到以色列生死存亡的最重要的国家机密。比尔

间谍事件曾一度使以色列名誉扫地，给其带来很大影响。

苏联利用以色列要求扩大移民人数和苏联犹太人移居以色列之机，顺其愿望，趁机安插间谍，既达到了获取以色列情报的目的，又博得了以色列政府对其允许大量犹太人移居以色列的赞赏。此计的成功，关键是抓住了时机。

积极妥协苏维埃赢得喘息

——《孙子·军争篇》

1917年俄历10月25日，列宁领导的十月革命取得了胜利。十月革命虽然胜利了，但是新生的苏维埃政权仍然承袭着沙皇政府、克伦斯基临时政府所遗留下来的沉重战争负担。列宁认识到，只有迅速使俄国摆脱战争，获得和平，才可能巩固住新生的苏维埃政权。饱受了三年战争沉重折磨的俄国人民也强烈渴望着和平。

十月革命成功的第二天，即俄历10月26日，全俄苏维埃第二次代表大会就通过了列宁起草的《和平法令》，向一切交战国的人民及其政府建议，立即进行公正、民主的和约谈判，签订不割地、不赔款的和约，实现和平。尔后，苏维埃政府几次向与俄国结盟的协约国各国政府建议，共同与德国及其盟国进行有关停战与签署和约的谈判。但英、法、美等国，仍然准备继续战争，企图用拖住俄国继续战争的方法来摧毁年轻的苏维埃共和国。当时，苏维埃政权面临着诸多危机：社会混乱、经济凋敝、敌对势力蓄意反扑，如果不能结束战争，新生的政权极可能毁于一旦。列宁经过深思熟虑，毅然决定单独与德奥集团谈判停战。

那时，单独与德奥举行停战谈判，是需要极大勇气与魄力的。德奥被认为是欧洲最反动的势力，苏维埃政府单独与之和谈，不仅欧洲各国人民，而且连许多国家的共产党也会产生极大的不满与误解。列宁权衡再三，以大局为重，坚决做出了单独和平谈判的决定。

1917年11月20日至22日，越飞率领的苏维埃政府代表团同德奥盟国代表团在布列斯特—里托夫斯克签订了临时停战协定。12月9日，在布列斯特召开了双方和平会议。苏俄代表团提出以没有兼并没有赔款的民主和约的原则为谈判基础。德国方面假意应允，但以协约国也承认这些原则为前提。实际上，德国一方面也非常希望与苏俄签订和约，以避免两线作战的被动局面，集中力量对付英法，而另一方面它们又想利用苏俄希望尽快实现和平的心情，向苏俄施加压力，获取巨大利益。因此不久德国就以协约国拒绝参加谈判为借口收回了自己的允诺，并于1918年1月5日向苏俄方面提出领土要求，要将原属俄国的波兰、立陶宛、爱沙尼亚、拉多维亚的一部分及乌克兰人和白俄罗斯人居住的大片土地共15万平方公里划归德国。

面对德国提出的掠夺性条件，布尔什维克党内在是否签订和约问题上产生了尖锐分歧和激烈争论。布哈林坚决反对签订和约，主张对外进行战争；托洛斯基则主张苏俄应宣布停战、复员军队，但不签订兼并性和约，实行不战不和。

列宁反复权衡了国内国际形势，主张接受德方条件，签订和约，以便得到喘息时机，保卫十月革命成果，巩固新生政权。他在一系列会议的发言及文章中分析说，为了使社会主义在俄国取得胜利，必须有一段时间使社会主义首先战胜本国资产阶级，并做好组织群众的工作，这种现状是苏维埃政府制定外交政策的基础。只有签订和约，才能在一定时间腾出手来继续推进和巩固社会主义革命，加强苏维埃国家力量，为强大的工农红军建立巩固的经济基础，使社会主义俄国成为不可战胜的力量。列宁还着重分析了策略问题，他认为目前保存苏俄这个已经开始了的社会主义革命的共和国是高于一切的任务，如果我们拒绝和约，继续进行战争，哪怕是革命战争，那也是落

入了帝国主义给我们设置的圈套，因为帝国主义很想把我们这个力量暂时还很薄弱的国家拖去继续帝国主义战争，用尽可能便宜的办法来摧毁年轻的苏维埃共和国。

但是，当时列宁在中央领导层内处于少数地位，大多数领导人反对他的判断，一些基层党委以及一些普通党员也不同意列宁的立场，而强烈反对苏维埃政权接受德国掠夺性和约条件。为了消除中央委员会内部在签订和约问题上的阻力，转变一部分主张战争的人的情绪，给他们一段改变态度的时间，列宁建议，竭力拖延谈判时间。在担任谈判代表团团长的托洛斯基动身去布列斯特-里托夫斯克前，列宁和他商定：德国人不下最后通牒，我们就坚持下去，等他们下了最后通牒，我们再让步。

1月28日，德国向苏俄提出了立即接受和约条件的最后通牒。托洛斯基违背了同列宁的约定，声明苏俄宣布停止战争、复员军队，但拒绝在和约上签字，随后退出谈判。德国利用这点，于2月16日宣布谈判失效，2月18日发动全面战争。在这危急关头，在列宁的坚决要求下，苏共中央会议经过激烈辩论，终于在当天晚上决定向德国发出接受和约的电报，但德国故意拖延答复，继续进攻。

德军迅速推进，攻占了大量城市，列宁发出了《社会主义在危急中！》的法令，号召全体人民起来回击侵略者，奋不顾身保卫苏维埃共和国。与此同时，他决定公开为缔结和约而斗争，他在《真理报》上发表文章，指出拒绝和约就是把苏共、把苏维埃政权推上冒险和生存受到威胁的道路上。

23日，苏俄接到德方的答复，但它又提出新的、更苛刻的要求，并限定48小时内接受。为此，苏共中央召开紧急会议，托洛斯基继续反对签订和约，并声称辞去外交人民委员职务。列宁在会议中先后作了8次发言，力排众议。他激动地说：“如果你们不签字接受这些条件，那么3个星期之后你们就不得在苏维埃政权的死刑判决书上签字。”在列宁坚定不移的态度下，中央委员会终于通过了他的建议。当天深夜，全俄中央执委会会议也接受了同样的决议。这样经过列宁坚韧不拔的努力，历时3个月的对德和谈冲破重重阻力获得成功。1918年3月5日，苏俄和德国签订了布列斯特和约。它使苏俄在极端困难的情况下摆脱了世界大战，免除了军事失败的可能，赢得了恢复经济、建立红军、巩固工农联盟的宝贵的和平时机。

妥协，是政治斗争中一个重要策略。积极的妥协，在力量对比不利于己方时是绝对必要的。妥协实际上是以退为进，它可以使己方赢得时间，保存实力，积蓄实力，积蓄力量，争取主动，扭转局面。真正的政治家都懂得这一点。

契切林谋高一筹

谋者，所以违害就利。

——《吴子·图国篇》

1921年，苏维埃俄国已经粉碎了国内的武装叛乱和在国际的军事干涉，并初步恢复了经济。但是，苏俄仍处于西方国家的政治包围和经济封锁中，处境十分困难。列宁和苏俄政府决心尽一切努力，使苏俄迅速摆脱困境，在最有利的条件下重建经济。为了这一目的，当年10月份，苏俄外交部长契切林照会英、法、美、日等国，建议和它们共同举行国际会议，解决与各国发展经济关系和归还外债等问题。西方各国为了自身利益，也希望能在欧洲经济问题上与苏俄协调行动。于是，西方国家于1922年4月在意大利的热那亚召开国际会议，意大利政府代表各国邀请苏俄派代表团参加会议，尤其希望列宁亲自率领代表团出席热那亚会议。

列宁领导苏俄政府及时分析了国际局势，决定充分利用这一绝好的契机，使苏俄进入国际政治生活和经济生活，改善自己的国际地位，争取进一步加强国家的安全和利益。苏俄中央决定，组成以列宁为首的代表团参加会议，并于意大利政府向苏俄政府发出邀请的第二天就电复意大利。

热那亚会议前，由于许多原因，列宁无法率团参加会议，契切林代表列宁前往直意大利。出发前，列宁详尽地对代表团制定了参加会议的基本方针：要以商人身份和各国代表广泛接触，绝对避免意识形态上的争论，尽量寻找共同点，扩大贸易，为进一步发展经济联系打下基础。如果有的国家对苏俄坚持强硬立场，拒不合作，那就努力寻找和充分利用各国之间的分歧矛盾进行工作，达到自己的目的。列宁特意叮嘱外长契切林，要是有些国家代表在会上态度顽固，那么就在会后、会外展开各种活动，正式和非正式地采取一切方法达到目标。最后，列宁告诉代表团，第一次世界大战中战败的德国与协约国英、法、美等存在着深刻的矛盾，德国是西方反苏同盟中最薄弱的环节，要尽力争取德国。他指示代表团途经德国时去拜会德国总理维尔特和外长拉特瑙，商订两国在热那亚会议中保持密切联系。

4月10日，契切林率苏俄代表团抵达热那亚，首次会议在圣乔治宫开幕，世界各国银行家和工业巨头出席会议。契切林在发言中呼吁各国在平等、互惠前提下与苏俄建立经济、贸易关系，并宣布苏俄愿意开放自己的边界，让外商帮助开发最肥沃的土地，最富足的森林，提供煤炭和矿产开采的租借地。苏俄的发言受到各国代表普遍欢迎。但法国外长巴都却声明反对，并联合英、美等国，共同逼苏俄让步。4月14日，劳合·乔治提出要以1922年3月伦敦会议上拟定的所谓“专家备忘录”作为会议讨论的基础。“专家备忘录”的内容严重侵犯了苏俄国家主权。4月14日，劳合·乔治邀请苏俄代表团赴英国代表驻地阿尔培别墅举行小范围谈判，企图压迫苏俄接受“专家备忘录”。契切林当即断然拒绝，并提出反建议，要求协约国赔偿因武装干涉和经济封锁给苏俄带来的损失。4月15日劳合·乔治进一步向苏俄代表团发出最后通牒，要苏俄同意“专家备忘录”。至此，阿尔培别墅会议陷入僵局，谈判再也继续不下去了。

这时，根据列宁于代表团行前亲自制定的方针，苏俄代表团决定开展单独的会下活动。4月15日深夜，契切林委派代表团成员萨巴宁打电话给德国代表团在拉巴洛镇的住所，要求与德国总理维尔特立即举行会谈。德国很快

回复同意苏方建议。16日上午，会谈开始。正如行前列宁所预料的，德国也希望与苏联建立友好关系，以借苏俄来要胁协约集团各国。会谈进行得非常顺利，苏俄代表团充分明了德国对其他西方国家的积怨和不满，并最大程度地为己所用。16日下午，苏、德双方就达成了协议，契切林和拉特瑞分别代表两国签署了苏、德友好合作协定，即《拉巴洛条约》。《条约》规定：苏、德两国互相承认，正式恢复外交关系，两国互相放弃对战争损失的赔偿要求，德国承认苏俄对德在苏财产的国有化，两国在今后签订重要国际协定前互相磋商。《条约》密件还规定两国在军事上合作，德帮助苏制造飞机、潜艇和培训军事人员。

《条约》签订的消息传出，顿时成了热那亚会议期间爆炸性的重大新闻。协约国首脑们表现出震惊和愤怒。他们立即要求苏、德撤销《拉巴洛条约》，同时提出更为苛刻的新备忘录，要苏俄妥协，苏俄则拒绝。

苏俄同德国签订《拉巴洛条约》是苏外交上的一个重大胜利，它利用西方各国之间的互相猜疑和矛盾，在对苏的包围圈上打开了一个重要缺口，为苏俄争取了巨大的政治和经济利益，同时又加深了德国同西方其他国家之间的矛盾。

当面前存在着多个敌人时，必须审时度势，寻找敌人阵线中最薄弱的环节，充分利用同这个敌人之间的共同点和共同利益，达到突破敌人阵线的目标。同时尽量利用并有意加大这个敌人与其他敌人之间的矛盾，制造不和，使敌方互存戒心，使己方摆脱困境。

乔治五世保民而王

以天为宗，以德为本。

——《庄子·天下》

乔治五世登位之初，大多数英国人并不了解他，更谈不上尊敬，但他在晚年却受到英国人民的衷心爱戴和敬仰，这是与他在位期间的种种努力和以德为本的仁爱之心分不开的。据英国有关资料记载，乔治五世最得民心的举动，是他在国内对罢工工人持同情的态度。

1926年，英国由于经济不景气，工厂倒闭，工人失业，因而爆发了全国大罢工。朝野一片恐慌，富豪们对罢工又怕又恨，要求政府给予严厉镇压。一位煤矿主给国王写信说：“这些罢工工人都是他妈的混蛋革命者。”乔治五世回信为工人辩护说：“工人们是在争取获得赖以生存的工资啊！”他给首相鲍德温写信，告诉他：“工人们所需要的是工资和工作，而不是失业。”他责成政府“尽快解决工人就业问题”。他还偕同玛丽皇后来到了失业最严重、工矿最集中的威尔士地区。他们甚至坐上运煤的小火车去矿井了解工人的情况，到矿工们的破烂屋子里同他们一块喝茶。有人对国王的行动感到惊奇，一位至高无上的国君干嘛如此关心工人？据说，乔治五世当时说过这样的话：“虽然出生的机运把我推上了这样一个特殊地位，但是，我还是一位普通的人。”正是这种体察下情、同情百姓疾苦的举动，使乔治五世赢得了极大声誉。

可见，治国之要务，只有爱民而已。乔治五世以德为本，以民为本，堪称贤德之君矣。

乔治五世改姓息公愤

民为贵，社稷次之，君为轻。

——《孟子·尽心》

国现在的王朝叫温莎王朝，在此之前，它的名称叫萨克斯·斯科堡王朝，直到 1917 年才改为现名。为什么要改换朝代的命名呢？这牵连到乔治五世的一段故事。

1910 年，乔治五世继承爱德华七世成为英王后，承袭了他父亲时代的王朝名称——萨克斯·科堡王朝。这是根据德国一家贵族的姓氏命名的。1914 年，第一次世界大战爆发后，英国人民饱尝了战争的痛苦，对这场战争的罪魁祸首德国统治阶层深恶痛绝。在这种民族气氛中，乔治五世居然还保持着具有浓厚德国色彩的萨克斯·科堡王朝的名称，不能不引起英国人民的愤怒和不满。再加上乔治五世还有许多亲戚在德国，当时的德国皇帝就是他的表兄弟，因此，英国人中纷纷传说乔治五世是亲德分子。谣言传到乔治五世的耳朵里，他大为震惊。为了避嫌，乔治五世决定放弃萨克斯·科堡这个德国姓氏，另外取一个带有鲜明英国特色的新姓氏，以安抚民众的情绪。王室高参和社会名流积极献计献策，但他们提出的建议一个个都被国王否定了。有一天，国王的私人秘书斯坦福特汉姆突然想起在骑士时代，爱德华三世曾被封为“温莎的爱德华”，他立即向乔治建议，采用“温莎”作为一家之姓。

温莎是一座自然风光十分优美的城镇。温莎城堡闻名世界，是欧洲最大的城堡，历史上有若干英王在此居住过，同英国历代王室有着千丝万缕的联系，若用它作为乔治五世的族姓，英国色彩简直是再鲜明不过了。因此，乔治五世欣然接受了秘书的建议，立即颁发诏书向全国声明，以后英王室的男姓子孙统统姓温莎。为了表示他同敌对国——德国彻底划清界线，乔治五世还放弃了德国授予他的所有头衔和勋章。

乔治五世这些果断、彻底的行动，使国人消除了对他的疑虑和愤恨，逐步赢得了人们的好感和尊重。

古话说：“得民心者，得天下，失民心者，失天下。”乔治五世所使用的“保民而王”的统御谋略，可以说是统治术中的瑰宝。

邱吉尔丢卒保车割爱考文垂城

两利相权从其重，两害相衡趋其轻。

1940年11月12日，德国空军司令部通过最新、最复杂的通讯密码作出决定：为了报复英国皇家空军同月8日对德国慕尼黑城的挑衅性空袭，将派空军机群于14—15日对英国内陆的中心实行猛烈轰炸。这个被称为“月光奏鸣曲”计划的实施目标将在英国建筑历史上和工业上占有重要地位的考文垂城进行。

英国通过“超级机密”截获了德国这一情报。但是，如何应付这次空袭，英国人却面临着两难的选择。一种方案是采取主动措施保卫考文垂，当时曾制订了一项代号为“冷冲”的行动计划，即动用一切可以调动的飞机，从一开始就挫败敌人的袭击。因为当时有足够的时间集中高射炮火、探照灯和烟幕防御设施，加强全城的救火和救护工作。用炮火和探照灯配合作战，至少可以迫使德国人在高空飞行或把他们驱离目标。然而，这样一来，就有可能使德国人怀疑自己的密码已被破译，英国人已经事先得到了空袭的警告。接着，德国人就会更换一种新的密码系统，而已被英国人掌握的“超级机密”也必将失去作用。因此，另一种方案就是让考文垂的防护措施保持原封不动，对空袭作出合乎常情的反应，也就是要忍痛割爱，用牺牲考文垂城来保住“超级机密”。

面对这种困难的抉择，只有邱吉尔首相有权作出决定。他经过反复权衡，认识到“超级机密”的安全比一个重要工业城市的安全更为重要，因为“超级机密”在未来的战役中肯定是有决定性意义的重要武器。为了全局利益，为了保证整个战争的胜利，只有牺牲考文垂来保住“超级机密”了。

结果，考文垂就在没有任何更多防护的情况下，痛苦地承受了德国飞机长达10小时的空袭。在500多枚重磅炸弹引起的爆炸中，考文垂像遭受地震一样变成了一片废墟，考文垂成了殉难的城市，为“超级机密”而殉难了。

“丢卒保车”本为象棋战术用语。它已广泛运用到社会的许多领域。意思是：为了全局的利益，有时要丢失一些局部利益。它有时表现出被动的特征。“两害相衡从其轻”，为了“帅”的安全而舍车马，为了车的安全而抛小卒。

高明的谋略家，胸中时时都要装有种种利益的砝码，权衡利害，决心和计划不被小利所诱惑，也不为小害所影响，把握全局，措置裕如。

体察民情乔治六世得民心

势在危急，上下同命。主将必与士卒同甘苦、均劳逸，问病抚伤，如家人父子，民始归心。

——《医时六言·卷一·将篇》

治六世登位之初，因为口吃这一生理缺陷，做事情畏畏缩缩，对王政缺乏足够的信心，无形中在人们心里形成了一个“平庸国王”的形象。人们对比较精明强干的前国王产生怀念之情，面对新国王则不以为然。历史学家认为，英国当时确实存在着严重的“王室信任危机”。

乔治六世明白他所面临的严重局势。他在与口吃毛病作顽强斗争的同时，对王室的公务勤勤恳恳，从不马虎，终于以自己的实际行动，特别是在第二次世界大战中国王的“自我牺牲和奋斗作为”，逐渐改变了人们的看法，扭转了王室的信任危机。

欧洲大战爆发后，英国的一些名流贵人纷纷忙于安排自己的后路。他们或全家老小出走海外，或把家中财产、妻儿送往中立国家。当时，乔治六世的两位心爱的女儿分别才13岁和11岁，她们是王位的第一和第二继承人。臣下都非常清楚，战火纷飞中，万一两位公主遇上三长两短，大英帝王的宝座谁来继承？有一天，几位政府要员经过合计，去皇宫觐见国王，请求道：“陛下，伦敦常被德国人轰炸，两位公主是否有必要先送到加拿大去，暂避一段时间？”

对人们的好心建议，乔治六世心中充满感激之情。做父母的，谁不想让自己的儿女远离祸端？但乔治六世想到，自己身为英伦之主，在民族利益和国家危亡的关键时刻，如果首先顾及自己家人的安危，怎能为臣民树立表率，使全国军民同舟共济共御外敌？因此，乔治六世毅然谢绝了人们的好意，并且决定，无论德军对伦敦怎样狂轰滥炸，也决不离开皇宫，他要將白金汉宫作为固定的司令部地址。

此后，乔治六世以一国之主的身分，与全国人民一道，同心抗敌，做了大量力所能及的工作。在伦敦遭受轰炸最猛烈的日子里，为了体恤民情，鼓舞士气，国王携同皇后到首都各区和全国各地视察慰问军民，他甚至来到脏乱不堪的贫民区——伦敦东区去看望百姓，在工厂、商店的废墟中巡视。虽然他没有替人们解决多少实际困难，但国王体恤民情的作法，确实感人肺腑。因此，每当乔治六世来到一个地方时，成千上万的人便拥上前去，含泪高呼：“感谢上帝赐给了我们一位好国王！”

战争期间，乔治六世的足迹不仅遍布英伦三岛，而且几乎布满整个欧洲战场。他曾5次到国外巡视各地战场，到过法国的马其诺防线、北非战场，访问过马耳他、意大利、比利时和雅典。乔治六世冒着生命危险的这些行动，对鼓舞士气、加强盟军的共同作战，从而取得第二次世界大战的最后胜利，起到一定的积极作用。他也以自己的行动赢得了民心，因而很快扭转了“王室信任危机”。战争结束后，邱吉尔首相在给国王的信中提到这一点时写道：“这场战争使王室同人民之间的联系比过去任何时候都更紧密了。陛下受到英国各界人士尊敬的程度，超过了以往历代英王。”

与士卒同甘苦，可以取信于士卒，与百姓同甘苦，可以取信于百姓，以一人之心，争取万人之心，精诚团结，患难与共，共渡难关，历史上这种例子很多，因而，古今中外的帝王将相都把它作为治国治军的基本原则之一。

亨利王雪地长跪求教皇

韬神晦迹则紫气腾天。

——《隋唐·薛道衡传》

古代社会，人们往往把代表最高权力的皇帝和国王比作太阳，但在中世纪的欧洲，人们却说皇帝、国王只不过是月亮，在他们之上还有一个更高的权威，那就是教皇，只有教皇才配称为太阳。教皇是基督教会的首脑。教会本来只是管理宗教事务的团体，但在中世纪的欧洲，由于各个王国内封建主割据林立，连年混战，造成王权衰弱，局势混乱，这时只有罗马教皇可以统一指挥各国、各区的教会，加上各民族又都信仰基督教，因此教会在群众中影响很大，这就使得罗马教廷成了凌驾于各国之上的政治实体，教皇成了各国国王的共同的太上皇；国王登位、加冕要由教皇来主持；和国王同行时，教皇骑马，国王只能步行；接见的时候，教皇坐着，国王要屈膝敬礼。国王的权力来自教皇，神权高于王权。不仅如此，教会还在各个国家拥有 1/3 的土地，并且向各国居民收取“什一税”（即每人收入的 1/10 交教会）。文学、艺术、哲学、法律等都必须为教会和神学服务。一个人从出生、成年、结婚一直到老死，处处都要受教会的管理和控制，教会拥有自己的监狱和刑法，还用“开除出教”的办法来对付一切反抗者，一个人如果被开除了教籍，他的一切社会地位和社会关系也就失掉了。这是一种最令人害怕的惩罚，连国王、皇帝也不例外。

1076 年，德意志神圣罗马帝国皇帝亨利与教皇格里高利争权夺利，双方之争日益激烈，发展到了势不两立的地步：亨利想摆脱罗马教廷的控制，获得更多的独立性；教皇则想加强控制，把亨利所有的自主权都剥夺殆尽。在矛盾激化的关头，亨利首先发难，召集德国境内各教区的主教召开了一个宗教会议，宣布废除格里高利的教皇职位；而格里高利则针锋相对，在罗马的拉特兰诺宫召开了一个全基督教会的会议，宣布驱逐亨利出教，不仅要德国人反对亨利，也在其他国家掀起了反亨利的浪潮。教皇的号召力非常之大，一时间德国内外反亨利力量声势震天，特别是德国境内的大大小的封建主都兴兵造反，向亨利的王位发起了挑战。

亨利面对危局，被迫妥协，于 1077 年 1 月身穿破衣，只带着两个随从，骑着毛驴，冒着严寒翻山越岭，千里迢迢前往罗马，向教皇请罪忏悔。但格里高利故意不予理睬，在亨利到达之前躲到了远离罗马的卡诺莎行宫。亨利没有办法，只好又前往卡诺莎去拜见亨利。到了卡诺莎后，教皇紧闭城堡大门，不让亨利进入。为了保住皇帝宝座，亨利忍辱跪在城堡前求饶。当时大雪纷纷，天寒地冻，身为帝王之尊的亨利屈膝脱帽，一直在雪地上跪了 3 天 3 夜，教皇才开门相迎，饶恕了他。这就是历史上著名的“卡诺莎之行”。亨利恢复了教籍，保住帝位返回德国后，集中精力整治内部，然后派兵把一个个封建主各个击破，并剥夺了他们的爵位和封号。曾一度危及他王位的内部反抗势力逐一告灭。在阵脚稳固之后，他立即发兵进攻罗马，以报跪求之辱。在亨利的强兵面前，格里高利弃城逃跑，最后客死他乡。

显然，亨利的“卡诺莎之行”是别有用心的。在他与教皇对峙，国内外反对声一片，特别是内部群雄并起，王位岌岌可危的情况下，他想利用苦肉计取得和解，赢得喘息时间，以便重整旗鼓，东山再起，再和教皇较量。结果，他成功了。

斯大林识破祸水东引之计

上兵伐谋，其次伐交。

——《孙子·谋攻篇》

1938年，欧洲大陆风云变幻，战争危机日益临近。希特勒一面大肆叫嚣消灭苏联，一面又加紧准备，首先向西方侵略扩张。面对法西斯德国咄咄逼人的气势，英、法等国一味退让，他们不做抗击德国的准备，却企图诱使希特勒向东进攻苏联，挑动苏、德在战争中两败俱伤，他们则坐收渔翁之利。这就是臭名昭著的“祸水东引”政策。为此，英、法卑劣的屈从法西斯德国，签订了将捷克斯洛伐克的苏台德地区割让给德国的《慕尼黑协定》。肢解了捷克斯洛伐克。

在欧洲和世界和平受到严重威胁的形势下，苏联力图采取行动，阻止和打击希特勒的侵略行径，维护和平。为此苏联向英、法两国提议，举行三国会议，建立一个针对法西斯德国的军事同盟，共同抗击德国的战争计划。英、法政府虽然参加了与苏联的谈判，但毫无诚意，心中仍怀有怂恿德国进攻苏联，使两个潜在敌人共同消亡的“祸水东引”鬼胎。二国谈判很快陷入僵局。苏联此时面临着极为严峻的环境。苏共看到英、法政府一意孤行地要把德国推向侵略苏联的道路，如果再要同英、法结盟共抗德国绝无可能。而苏联要与德国单独作战，在目前的情形下将付出惨重的代价。斯大林分析了国际形势，他看到尽管希特勒无比仇视苏联政权，但他却不敢冒首先进攻苏联的危险，希特勒的算盘是先向西方扩张，击败法、英统治整个西欧然后再掉转头向东方进攻。面对着苏联国家安全和利益受到重大威胁，面对英、法政府的险恶用心，斯大林和苏共决定利用西方国家之间的错综复杂的矛盾，使苏联摆脱严重困境和危险。

恰在这时，希特勒已决定实施侵略波兰的“白色方案”；同时，他也得知莫斯科正在举行英、法、苏三国谈判。希特勒深感忧虑，他害怕一旦英、法、苏三国结盟，他将在未来战争中处于两面夹击的境况，而且也难以实行他的“白色方案”。因此，希特勒在1939年5月到8月间一再通过他的外交部长向苏联政府表示，德国无意入侵苏联，希望改善苏、德关系，使苏、德关系“安定化、正常化”。到了8月20日，希特勒已经急不可耐，因为9月1日就是德国向波兰动手的日子。希特勒直接电告斯大林，要求苏联同意里宾特洛甫赴苏会谈签约。就在这不久以前，日本在远东地区挑起诺门坎事件，向苏联发动进攻；而德、日两个法西斯又在谈判结成军事同盟，苏联有腹背受敌的现实危险。在种种危机下，苏联政府终于做了重大决策：同意里宾特洛甫前来莫斯科。

1939年8月22日，德国外长里宾特洛甫带着希特勒亲笔签字的全权证书，拥有同苏联签订互不侵犯条约一经签字便立即生效的大权，飞抵莫斯科，同斯大林和莫洛托夫举行会谈。8月23日，《苏德互不侵犯条约》正式签订。条约规定：条约缔结双方保证不单独或联合其他国家彼此间施用武力，进行侵犯和攻击；缔约双方之一，如与第三国交战，另一缔约国决不支持第三国；缔约国双方不参加任何直接、间接反对另一缔约国的国家集团。条约规定有效期为十年。

《苏德互不侵犯条约》的签订，宣告了英、法纵容德国祸水东引政策的彻底破产，苏联避免了单独与德国作战从而爆发了英法与德国之间的战争。

英、法两国怂恿德国侵略，自食恶果，搬起石头砸了自己的脚。英国首相邱吉尔曾大加称赞苏联这一政治外交策略，说这是英、法外交政策和外交手段的“绝顶失败”。《条约》的签订为苏联赢得了 23 个月的宝贵战备时间，它利用这段时间迅速扩军。加速发展东部地区的工业，加紧储备战争物资这对苏联赢得战争最后胜利具有重大意义。《条约》签订还加深了德日之间的矛盾，打破了德日的反苏反共统一战线，因为德日之间早有约定共同反苏并互相支持。正当日本在远东地区向苏联发动进攻时，德国竟同苏联互定决不侵犯对方，这大大打击了日本法西斯的侵苏计划。日本平沼内阁受到谴责，不久宣布下台。这以后，两个法西斯国家的步调从未统一过。1941 年 6 月德国进攻苏联，要求日本从东线配合行动，日本却一心南进，偷袭珍珠港，对德国紧急呼叫不予理睬。

现实中的政治和国际政治是极为复杂的，政治，特别是国际政治中的敌我阵线是千变万化、变幻莫测的。高明的领导者必须随时准确地把握局势，清醒地估量矛盾，必须能充分地利用对方相互之间的矛盾，及时变换策略，纵横捭阖，化不利为有利，化被动为主动，这样才能常保不败之地。

达拉第绥靖请求和终至丧国

是故不知诸侯之谋者，不能豫交；
……不争天下之交，不养天下之权。
——《孙子·九地篇》

1938年5月19日，希特勒根据前一年制定的侵略捷克斯洛伐克的“绿色方案”，调动四个摩托化师在德捷边界集结，企图用武力迫使捷克斯洛伐克政府屈服。法国与捷克斯洛伐克本有同盟关系，根据两国签订的《法捷同盟条约》规定：当捷克斯洛伐克受到侵犯时，法国应给予应有的军事援助。因为法国并没有做好进行援助的任何准备，法国军事首脑们，一直认为法国没有能力在国外作战，法国的主要力量都放在马奇诺防线上。与捷克斯洛伐克同样有同盟关系的英国则表示：英国决不会为捷克斯洛伐克去同德国开战。英国还一再建议英法采取联合行动迫使捷克斯洛伐克政府对德国让步。因此，原想对捷克斯洛伐克进行援助的法国达拉第政府也决定对德国采取绥靖政策。这样，希特勒更加肆无忌惮。他决心最迟在1938年10月1日前以军事行动粉碎捷克斯洛伐克，并威胁说不惜与英法一战。9月13日夜，达拉第紧急约见英国驻法大使，提出要张伯伦火速同希特勒谈判。9月18日，达拉第飞抵伦敦和张伯伦一起制定了一项强加于捷克斯洛伐克政府的英法联合方案。该方案要把捷克斯洛伐克的苏台德日耳曼人区交给希特勒德国，然后由德、意、法、英共同担保捷克斯洛伐克的新国界不受侵犯。虽然捷克斯洛伐克政府最初拒绝这个方案，但法英两国以停止履行条约义务相威胁，迫使捷接受了强加给它的方案，这就是举世闻名的“慕尼黑阴谋”。

达拉第想以牺牲小国来保全自己，但这是一厢情愿。次年3月15日，德国出兵侵占了整个捷克斯洛伐克。1940年6月，法国抵挡不住德国的进攻，宣布投降。

以斗争求和平，才能实现真正的和平；以妥协求和平，往往是靠不住的，达拉第采取绥靖政策，以妥协让步，换取和平，幻想苟全法国，岂料法国最后自食其果，搬起石头砸了自己的脚。

斯大林同意日苏缔约

权衡轻重，趋利避害。

1940年6月，法国在与希特勒德国的战争中溃败，不久就同德国签订了城下之盟。此时，欧洲的一些小国已被德国扫荡征服，英国的力量也仓皇退出欧洲大陆，形势对德国极为有利。

这时，苏联感到了问题的严重性。苏联原先希望英、法能与德国长期对抗，两方各自消耗力量，而自己则趁此机会积极备战，使国防得到进一步巩固和加强。但是没想到英、法这么不堪一击。现在看来苏联不得不单独和德、意两个法西斯国家斗法了。斯大林当初曾为自己和德国签订《互不侵犯条约》而得意，现在他很清楚，希特勒如果想进攻苏联的话，是绝不会想到还有一个“条约”的。

让斯大林更为担心的事接踵而来，当年9月27日，德国、意大利、日本三国签定了军事同盟。日苏关系一向紧张，日本对共产主义又深恶痛绝，这一同盟对苏的意味太明显不过了。1941年春天，德国军队大量从西线向东调派，虽然希特勒依然在大喊苏德亲善，但对苏战争随时会爆发这一点是任何人都能看出来的。斯大林感到自己的腹背受敌的危险，因而忧虑不安。

苏联政府认真分析研究了错综复杂的国际形势，认为德国目前是最危险的敌人。德国在欧洲大陆已站稳脚跟，现在它唯一的称霸障碍就是苏联，由此它必然急于打垮苏联。而日本目前一方面在中国陷足甚深，另一方面热衷于趁英、法、荷等国无力顾及南洋地区的殖民地这一绝好时机，全力南进，发动东南亚战争。因此，日本可能暂时不会腾出手来进攻苏联。同时，日本还可能希望与苏联保持良好的关系，以解除它南进的后顾之忧。综合分析，斯大林决定，把主要力量用来对抗德国，对日本则采取两个措施：一是大力支援中国的抗日战争，以便利用中国最大限度地拖住日本的手脚；二是利用日本急于南进、顾忌苏联的心理，与它进行谈判，缓和关系。

果然不出苏联政府所料，日本首先向苏联提出缔结《日苏中立条约的建议》。本来斯大林觉得与日本缓和是有点求着日本，现在一看变为日本求自己了，就迅速提高价码，要求日本必须先放弃它在北库页岛上的石油、煤炭企业之后，再缔结条约。日本则提出先签定条约再讨论库页岛问题。苏联对此断然拒绝，日本只好决定暂不会谈。

这样经过了数次讨价还价，谈判仍无任何进展。1941年4月7日，日本外相松冈准备提前回国，宣告谈判破产。

恰在这时，斯大林得到了日本正与美国进行秘密谈判的消息。他非常担心一旦日本与美国达成妥协，即将置苏联于十分不利的处境。斯大林当即决定立刻接见松冈。

4月12日下午，斯大林在克里姆林宫接见了松冈外相。一番争执后，斯大林爽快地做出让步，同意先缔结两国中立条约，有关北库页岛问题留待以后协商解决。第三天下午，《苏日中立条约》正式签订。条约主要内容是：双方保证两国的友好和平关系，任何一方受到第三国的攻击时，另一方在冲突中始终将保持中立，同时，日、苏双方同时发表声明：日本宣布尊重蒙古的领土完整和不可侵犯，苏联保证尊重满洲国的领土完整和不可侵犯。

《苏日中立条约》的签订，对苏联有巨大益处。这个条约巧妙地利用了日德、日美之间的矛盾，使自己摆脱了东西两线作战的威胁，巩固了东部边

境的安全，改善了苏联的战略地位。同时这个条约还加深了日美之间的矛盾，增强了德日之间的不信任感，使日本最终首先把进攻矛头指向美国，而始终未向苏联发兵。

苏联虽然与日本签订了中立条约，但始终未受条约的限制。不久莫洛托夫对中国驻苏大使说：“这个条约和中国没有关系，两国的关系不变，苏联继续支持中国抗战。”日本本想通过中立条约迫使苏联停止支持中国，但最终没有达到目的。在日本袭击珍珠港，美国宣布与日德作战后，苏联立刻宣布对日作战而根本不理睬五年为期的《苏日中立条约》。

当年英、法与希特勒签订《慕尼黑协定》，企图把希特勒的锋芒引向东方去威胁苏联，但是这一“祸水东引”的计划破产了，德国最先进攻的恰恰是英、法。苏联与日本签订的《苏日中立条约》，可谓是基于类似深远谋略的“祸水南引”计划，但这回苏联成功了。

摆脱困境铁托出妙策

因机而制变，择利以行权。

——《投笔肤谈·兵机第八》

1948年3月，南斯拉夫与苏联发生严重冲突，苏联中断了苏南贸易，撤走在南斯拉夫的全部军事专家和高职人员。

不久，苏南关系完全破裂。

苏联动员了当时“共产党和工人党情报局”所属的罗马尼亚、匈牙利、保加利亚、波兰、捷克斯洛伐克等几国共产党围攻南斯拉夫，向南斯拉夫施加压力。“共产党和工人党情报局”通过决议，宣布“南斯拉夫共产党已落入人民公敌和间谍手中”，“南斯拉夫已蜕化成为一个资产阶级共和国，变成帝国主义的殖民地”，并宣布铁托等南斯拉夫领导人是“杀人犯”、“间谍”、“法西斯和帝国主义的奴仆”。苏联还向南斯拉夫人民发动“行动起来”，推翻铁托集团的呼吁。

在进行宣传的同时，苏联废除了苏南友好条约，对南斯拉夫进行经济封锁。随后，苏联和东欧各国断绝了与南斯拉夫的外交关系，把南斯拉夫的外交官驱逐出境。更有甚者，各国还在南斯拉夫边境制造越来越严重的冲突，使事态进一步恶化。

此时，南斯拉夫面临着极其严重的困境。南斯拉夫在二次大战以后，一直是社会主义阵营中的国家，各方面依靠苏联，西方国家十分仇视南斯拉夫。但现在，南斯拉夫却陷入了四面楚歌、极其孤立的状态。苏联指责南斯拉夫后，世界上没有一个共产党和社会主义国家对它表示同情，西方国家更是幸灾乐祸。南斯拉夫处在苏联及其盟国的政治孤立、经济封锁和军事威胁中，这给南斯拉夫带来巨大的困难，使它的经济急剧恶化，人民生活水平降到极低程度。同时，由于存在着苏联集团的军事威胁，南斯拉夫的军费一直保持在极高的水平上，这也给南斯拉夫的经济带来沉重负担。

显然，这种处境长期下去是不行的。南斯拉夫领导人铁托经过反复权衡之后认为，美国与西方集团和苏联集团比较起来，对南斯拉夫威胁较小，是两害之间较轻的一个。南斯拉夫的地理位置使西方难以采取军事行动直接占领它，而且如果西方集团试图占领南斯拉夫，在国际舆论上也说不过去。同时，西方也预计到占领南斯拉夫会给苏联直接出兵干涉、入侵提供口实。而苏联则不同了，除了地理上的便利外，南斯拉夫原是苏联集团中的一员，苏联很容易以“维护社会主义大家庭”的名义入侵南斯拉夫。

与此同时，铁托还看到，在当时东西方关系十分紧张，冷战有可能变为热战的形势下，南斯拉夫独立地维持下去，对西方也是有利的。因此，西方也有可能帮助南斯拉夫保持自己政治、经济的独立。

于是铁托决定，在两害相比的情况下取其较轻的一个，向西方靠近，利用西方经济、军事的援助，来使南斯拉夫摆脱由于苏联孤立、封锁带来的严重困境。这一决策果然获得了成功。

美国政府向南斯拉夫提供了3亿多美元的援助，使南斯拉夫的经济困境得到缓解。

1951年，南斯拉夫同美国签订了“共同防御援助协定”、“军事援助协定”。同年，南斯拉夫与希腊恢复了正常关系。1953年2月，南斯拉夫同希腊、土耳其三国签订三国友好合作条约，规定对所有和共同利益有关的问题

进行磋商，保持军队的接触。1954年，三国签订“布莱德联盟条约”，规定在遇到侵略时，互相援助。1953年3月，铁托访问了英国。1955年，南斯拉夫又与法国、意大利、奥地利等国建立了正常、友好的外交关系。

因为铁托采取了正确的策略，南斯拉夫渡过了难关，恢复了经济，并且一直保持了独立与安全。西方国家始终未能影响它的独立与主权，而苏联也最终未敢对南斯拉夫采取军事行动。

当面临两个对手而又无力同时抗衡两者时，必须审时度势，做出比较：在两个对手中谁对自己的威胁最大，谁对自己的威胁稍小？与谁可以找到共同利益，缓和关系，与谁的矛盾无法缓解？比较之后，就应该争取、靠近前者，至直与之联合而抵抗后者的威胁。

千载难逢的独立良机

机断行事（指决策者依据敌我双方的客观情况，果断地处置错综复杂的事件）。

1945年8月9日，日军败局已定，其南部军最高司令官寺内寿一在西贡召见了印尼民族领袖苏加诺、哈达等人举行会谈。协议8月19日召开“独立筹备委员会”，24日宣布给予被它占领的印尼“独立”。但是，亲身经历荷兰、日本帝国主义殖民统治的印尼人民已不愿再受骗上当，决定利用日本帝国主义溃败和荷兰殖民主义者一时无力重返的时机，依靠自己的力量取得民族独立。

8月14日，在日本通讯社里工作的印尼地下革命青年得知日本已无条件投降的消息。雅加达各地下抗日青年小组的领导人马上召开秘密会议，商讨印尼的民族独立问题，经过热烈的讨论，大家认为日本投降意味着独立的时机已经到来，决定立即宣布独立。

8月15日至16日，苏加诺和哈达在抗日青年小组的支持下决定宣布独立。8月17日晨，苏加诺在其雅加达住宅前举行仪式，宣读了印度尼西亚独立宣言。向全国和全世界宣告印度尼西亚的独立。独立的喜讯像春风一样吹遍了千岛之国。广大群众奔走相告，全国迅速掀起了革命高潮，夺取日军武器。解放了许多城市。后来虽然荷兰殖民主义者卷土重来，妄图扼杀新生的印尼共和国以恢复失去的天堂，但是，“一旦独立。永远独立”的印尼人民不屈不挠，奋起反抗，终于在1949年2月赢得了胜利。

印度尼西亚人民在历史上曾经多次反抗外来的殖民统治，但都没有取得最后胜利。1945年8月的革命之所以能够成功，是因为苏加诺和印尼人民看到了日本帝国主义战败、西方殖民主义者尚未返回的千载难逢的时机，利用这一权力真空及时发动起义，宣布独立，在国际上造成既成事实。这样，即使殖民者胆敢重来，践踏印尼民族的意志，必然激起强烈的反抗。

昂山伺机抵日寇

韬晦之计——“常梦乘龙升天，言之于郑后。乃曰：‘此不宜人知者，幸勿复言。’历太和、会昌朝，愈事韬晦，群居游处，未尝有言。”

——《旧唐书·宣宗纪》

为了争取缅甸民族独立，昂山等民族运动领袖曾一度与日本合作。1942年3月，日军占领缅甸后，其掠夺面目日益暴露。昂山等人看清了这一点，开始秘密进行抗日的准备工作。1943年8月，昂山等人分析研究起义计划，觉得时机还不成熟，虽然各地抗日情绪非常高涨，但当时各革命团体；党派还没有联合起来，与印度、中国等国也还没有取得联系，起义部队的武器、粮食、运输，联络等还没准备充分。其中最主要的是，还需要把广大群众进一步发动和组织起来。

于是，昂山利用他的合法的国防部长身分，大力加强了国民军的训练，使这支武装力量在军事素质和武器装备上都得到提高，人数也有所增加。这支部队后来成为全民起义中的主力军。

昂山认为，在缅甸这样一个多民族的国家里，如果缅族和克伦族这两大民族不能友好相处，要完成全民族的独立事业是根本不可能的。因此，他不辞辛苦地奔走在仰光和三角洲地区之间，进行民族间的调解，解决了两大民族在历史上长期遗留下来的纠纷。为了表示对克伦族人民的信任，昂山任命两名克伦族领袖苏山波丁和苏查多为国民军军官，并在国民军中建克伦族营。此外昂山还与掸、克钦、钦等缅甸其它少数民族建立了密切的关系。缅甸各少数民族，在全民起义中与缅族并肩战斗，发挥了重要作用。

为了把缅甸的抗日力量联合起来，昂山秘密地在各党派之间进行联络。1944年8月，昂山秘密召集缅甸主要党派中的反法西斯活动家开会，商讨有关联合问题。会上决定成立反法西斯人民自由同盟。昂山被推举为主席。自由同盟是一个统一战线组织，它与缅甸各阶层的爱国者有着广泛的联系。它提出“驱逐日寇，建立人民政府，消灭法西斯，联合民主的盟军”等口号。昂山等人通过自由同盟，领导缅甸的抗日运动。1944年12月，在昂山的主持下，自由同盟制定了全面武装起义的计划，并派人到印度与同盟军取得联系，同盟军同意提供一部分武器给国民军。各地的游击队不断袭击日军，国民军也做好了战斗准备。1944年底盟军攻入缅甸，次年3月昂山领导国民军及时起义，举起了抗日大旗。

昂山要起义，当时一则外部条件欠缺，日本牢固地控制着缅甸；二则内部力量分散，矛盾很多，没有统一的核心。这时倘若起义，其结果必然要失败。昂山准确估计了形势，明智地采取了暂时蛰伏，积聚力量，等候时机，准备起义。昂山的决策可谓英明。

昂山及时起义

相机而行（举事要取得最理想的效果，一定要合理选择时机。）

1944 年底，反法西斯盟军开始从印度攻入被日本占领的缅甸。1945 年 3 月 21 日，盟军攻克缅甸重要城市曼德勒。盟军继续向南推进，由于日军的顽强抵抗，进展缓慢。从 1943 年后就积极筹划起义的国防部长昂山认为发动全国起义的时机已经成熟，机不宜失，时不再来，但是，当时昂山和他统率的国民军主力一直在日军的严密监视之下，特别是曼德勒的国民军起义后，日军对昂山的一举一动都严加监视。时间紧迫，怎样才能摆脱日本人的控制，把国民军拉出去起义呢？昂山和反法西斯人民自由同盟的领导人进行研究，认为必须采取果断措施，又要不动声色，以迷惑敌人。第二天，昂山向日军司令提出一项计划，建议将国民军从仰光调到伊洛瓦底江沿岸的前线阵地，同日军一起抵御盟军。日军司令对昂山的计划十分怀疑。他想这个平时一贯牢骚满腹的人为什么突然变得积极起来？是否真心效忠还是另有图谋？但是，当时日军兵员枯竭，前线不断告急，形势紧迫。在这种情况下，日军司令只好接受了昂山的计划。

1945 年 3 月 17 日，昂山率领国民军队仰光出发，迅速向北挺进。他们为祖国独立而战的日子终于来临了！3 月 27 日，昂山宣布国民军起义，国民军的枪声揭开了全民起义的战幕。缅甸人民为反法西斯战争作出了贡献。

时机未到，应待机而动；时机已到，则应趁机而起。昂山趁

着日军与盟军在战场上相持的有利时机，及时决定起义。因而起义能顺利成功。

马歇尔选拔艾森豪威尔

欲治兵者，必首选将。

——唐·张九龄《选卫将第八章》

1939年，马歇尔出任美国陆军参谋长以后，就以很大的精力为陆军选拔人才。

1941年7月，身为上校的艾森豪威尔被调到德克萨斯州的第3集团军任司令部参谋长。他在一次大规模的模拟演习中受到了克鲁格将军的赏识。正是这次演习结束后，马歇尔要求克鲁格推荐1名适合陆军作战计划处处长的人选。克鲁格当即推荐艾森豪威尔，并且作了很高的评价。马歇尔把艾森豪威尔的名字记了下来。

艾森豪威尔的仕途上还有一层障碍，他长期跟随麦克阿瑟，被人们看作是麦克阿瑟的人，而马歇尔与麦克阿瑟是有隔阂的。尽管如此，马歇尔仍然认为，个人的恩怨不应影响对艾森豪威尔的起用。

回到华盛顿以后，马歇尔把助手克拉克将军召来，请他也推荐10名作战计划处处长的人选。克拉克说：“我很乐意做这件事，但我想推荐的只有1人，如果非要10个不可，我只能在此人的名字下面标上9个‘同上’。”“那么，这个人是谁呢？”马歇尔追问说。“艾森豪威尔。”不久以后，马歇尔便任命了艾森豪威尔为作战计划处副处长。

马歇尔对艾森豪威尔不了解，因此想亲自考察一下。在艾森豪威尔报到的那一天，马歇尔简明扼要地向他介绍了西太平洋上的军事形势，然后问道：“我们的行动方针应该是什么？”艾森豪威尔沉默了一会儿说：“请让我考虑几小时。”几小时后，他把结论告诉了马歇尔。这一结论正和马歇尔自己的结论是一致的。从此，马歇尔便十分信任艾森豪威尔了。不久，马歇尔又提升他为作战计划处处长。

艾森豪威尔任处长期间十分称职，而且解决了许多以前未能解决的问题。1942年6月，在马歇尔的提议下，艾森豪威尔越过了陆军中许多高级将领，成为欧洲战区司令。同年11月，又由于马歇尔的提议，艾森豪威尔被任命为进攻北非的盟军统帅。

艾森豪威尔的私生活不够检点，他在欧洲任战区司令时，曾从伦敦选了一名美貌迷人的女司机。她名义上是为艾森豪威尔开车，实际上成了艾森豪威尔的情妇。这一切都没影响马歇尔对他的信任。1943年12月，在马歇尔的支持下，艾森豪威尔又成为盟军最高统帅。

战后，美国陆军部长史汀生十分钦佩马歇尔慧眼识人的本领，曾对马歇尔说：“将军，胜利的首功应该归于您，因为是您选择了艾森豪威尔。”

慧眼识人对一项事业的成功是十分重要的。如果是人才，则应不拘一格地提拔。

马歇尔救麦克阿瑟出绝境

内举不避亲，外举不避仇。

——《尸子》

歇尔从个人感情上是很不喜欢麦克阿瑟的。麦克阿瑟喜欢自我吹嘘，爱出风头，桀骜不驯，往往惹人生厌。第一次世界大战中，马歇尔所在的潘兴总部曾计划解散麦克阿瑟的“彩虹师”，麦克阿瑟对此一直耿耿于怀，时刻寻找机会报复。在出任陆军参谋长时，他曾对马歇尔有过很不公正的待遇，影响了马歇尔的晋升。

第二次世界大战中，美国参战后便制定了先欧洲后亚洲的战略，即首先集中力量和英国一道打垮德国纳粹，然后再转而对付远东的日本人。此外，由于日本人偷袭珍珠港得逞，使日本在太平洋上取得了军事优势，控制了通往菲律宾的海上和空中通道。这种形势意味着美驻菲军队总司令麦克阿瑟及其部下将战死在菲律宾。对于麦克阿瑟的这个不幸前景，华盛顿的许多高级将领都心照不宣。

如何对待麦克阿瑟及美国驻菲官兵，这对于身为陆军参谋长的马歇尔来说是一个必须处理的问题。

尽管马歇尔与麦克阿瑟关系冷淡，有个人恩怨，然而，他没有感情用事。他认为麦克阿瑟是当代一位杰出的军事统帅，如果坐视不救，将是美国的重大损失。因此，他没有计较过去的恩怨，而是采取理智和豁达的态度，决定全力解救麦克阿瑟，使其死里逃生。

他先从陆军经费中拿出 1 万多美元组织船队偷越日军布设的海上封锁线，给被围困在菲的美军运送给养。为击退不断空袭的日本轰炸机，他又命令航空兵司令阿诺德将军千方百计把驱逐机运往菲律宾。

他也预见到菲律宾肯定要被日军占领的形势，主张尽量避免麦克阿瑟战死的悲剧。他找到罗斯福，真诚地要求说：“总统先生，为了我们美军的荣誉和未来战争的胜利，我们必须命令麦克阿瑟离开菲律宾，前往澳洲，以便在未来的战斗中任太平洋联军总司令。尽管罗斯福一向不喜欢麦克阿瑟，然而，马歇尔却是罗斯福深为信赖的人，经过一段时间的考虑后，他还是同意了马歇尔的建议并授权他处理此事。

在菲律宾已经是朝不保夕的情况下，马歇尔首先以总统名义命令麦克阿瑟撤离菲律宾，前往澳洲。

以后的事实证明马歇尔的做法是正确的，麦克阿瑟为太平洋战争的胜利立下了不朽的功绩。

识人是任何一个统帅的必备本领。虽然麦克阿瑟喜欢自我吹嘘，爱出风头，桀骜不驯，而且与马歇尔有个人恩怨，然而马歇尔能透过这些看到麦克阿瑟的将才而挽救了他。这不仅仅是具备了优秀的道德品质，而且具备了过人的洞察力。

罗斯福巧用比喻打击孤立派

言近而指远者，善言也。

——《孟子·尽心下》

1941年5月21日，美国运输船罗宾·摩尔号从纽约到开普敦的途中，被德国潜艇击沉。事件发生不久，海军部长诺克斯乘机提出美海军护航的主张。国会中孤立派立即作出了强烈反应，他们指责说，护航就是宣战，将导致与德国的全面战争。孤立派费什甚至要弹劾诺克斯。国会中主战派与孤立派争论十分激烈，双方互不相让。

正在双方争得难分难解之际，1941年9月4日，德国潜艇炮击了美驱逐舰格里尔号。罗斯福认为这是反击孤立派的好时机。事件发生的第2天，罗斯福举行了一次记者招待会。他又用其惯用的打比方的方式说：“如果不理会这种攻击，就如同一个当父亲的，当他的孩子们去上学的路上遭到埋伏在树丛中歹徒的射击，尽管没有打中，他却不能不闻不问。他应当去搜寻这些树丛，抓住这些歹徒，把他们消灭掉。”9月11日，罗斯福指令美国军舰对德国军舰“见了就打”。他又比喻说：“在响尾蛇摆开架势要咬你的时候，你不会等它咬了你才把它踩死。”两天之后，他又下令对北美到冰岛航线上的美国船只进行全面护航。

罗斯福是一位闻名世界的演说家。他善用比喻法，使他在许多问题上获得成功。

美国化敌为友结盟日本

因机而制变，择利以行权。

——《投笔肤谈·兵机第八》

一次世界大战结束以后，帝国主义列强在远东和太平洋地区的矛盾有了新的发展。20年代至30年代，美国和日本逐渐成为争夺这一地区的主要对手。日本的目的是要称霸远东和西南太平洋，美国的目的是要保持欧美各国在这一地区的基本阵地。双方矛盾无法调和，终于以日本偷袭珍珠港为开端，爆发了太平洋战争，展开了一场大规模的直接厮杀。

1945年，日本战败。日本投降后不久，美国军队以“盟军”的名义占领了日本全国。美国太平洋陆军总司令麦克阿瑟被任命为“盟军最高司令官”。美国国务院、陆军部和海军部共同制定了占领日本的基本政策，把对日占领的基本目的说成是：保证“日本不再成为美国的威胁”。并要把日本政府建成“一个以支持美国为目的而负责的政府”。为此目的，麦克阿瑟相继颁布了一些后来统称为“民主改革”的法令。其中包括解除和复员日本武装力量，摧毁日本战力和废弃军备，审判战犯，整肃军国主义，农地改革，解散财阀，修改宪法等等。在占领日本的初期，美国对改革抱有很大的积极性和主动性。美国曾吃过日本军国主义的苦头，很想煞一煞这个曾经长期与自己争霸的对手的威风。美国总统杜鲁门在1945年9月2日胜利日演说中就直言不讳地讲，美国“将不会忘记珍珠港”，美国也决不会忘记“日本军阀所造成的祸害”。珍珠港的耻辱大大促使美国人对日本军国主义开刀。

1947年底至1948年初，中国共产党领导的人民解放军在国内的解放战争中接连取得胜利，大陆易手的局面已经形成。美国原来企图变中国为它的殖民地，并想在战后扶植和利用国民党政府充当它在亚洲称霸的工具。现在，希望变成了泡影。鉴于亚洲形势的巨变，美国重新研究了日本在其远东战略中的地位，迅速调整了它的对日政策。

首先，美国 and 苏联由战时盟友变成了敌人，双方之间的冷战不断加剧，在欧洲和远东等地区都形成了对峙的局面。中国革命的胜利，使日本对美国的战略重要性倍增。调整后的美国远东战略，以日本代替即将垮台的蒋介石政府，把日本作为美国在亚洲的前哨基地和反共堡垒，企图变日本为美国的西太平洋“岛屿防线”中的最有价值的地区。为此，美国要极力修改盟国在波茨坦公告中为改造日本所明确规定的非军事化和民主化的主要目标。1943年1月6日，美国陆军部长罗亚尔发表演说时宣布：“最初企图使日本广泛的非军事化的旧方针与要把日本建设成为自立国家的新方针之间产生了矛盾。”因此，新的“对日占领政策是扶植强有力的日本政府。我们不仅要使日本能够自立，还必须把它培养成为坚强而安定的民主主义国家，以便起到可以防御今后在远东方面发生新的共产主义威胁的堡垒作用。”

其次，美国积极在经济上加强日本的复兴，以防止所谓的“共产主义渗透”。美国一改战后初期对日本经济的恢复与发展不承担责任的态度。1948年1月，美国代表在远东委员会上提出要使日本尽快实行“经济自立”。美国为扶植和支持日本的经济，大力加强援助，还以“盟总”名义对日本恢复经济进行干预。美国想复兴日本经济以加强日本在美国远东战略格局中的重要地位。

另外，美国通过战后改革实现了对日本的控制后，就积极着手把统治大

权尽快交给日本的保守政权。从 1947 年起，美国就开始搞单独媾和活动，以便把美日特殊关系尽快用条约肯定下来，美国总统特使说：“我们已经不想缔结战胜国对战败国的和约，而是在考虑缔结友邦之间的条约。”

从上述战略目标出发，美国明显地改变了对日占领政策。占领当局对民主改革消极怠工，其中凡有与调整后的美国政策不符之处，不是中途刹车，就是事后纠正。如：解散财阀半途而废；被捕战犯被大批释放；全部解除对军国主义分子的整肃；完全中止战争赔款；停止拆迁作为赔偿的大量工业设备；等等。

1950 年，在朝鲜战争爆发之后，麦克阿瑟命令日本政府建一支拥有 7.5 万人的称为警察预备队的军队，海上保安厅增加 8 千人。到 1950 年底，日本新增加了相当于美军四个师的警察预备队。美国还加强扶植日本的军火工业，增加在日本采购军需物资的数量，使日本变成了美国的战略基地。

1951 年 9 月，在美国旧金山召开了对日媾和会议，通过了一个由美国起草的对日和约。与此同时，日美双方又签订了《日美安全保障条约》及其行政协定。协定规定：日本向美国无限制地提供陆海空军基地。双方实际上结成了军事同盟。

就这样，这两个几十年来在远东和太平洋地区激烈争夺的对手，为了反对共产主义，结成了新的同盟。美国为了实现自己的全球战略目标，在对日政策上来了个 180 度大转弯，化敌为友，以期把日本变成它称霸世界的工具。

利用矛盾分化瓦解敌军

利用敌人内部矛盾，分化瓦解敌人营垒，壮大自己力量。

1941年，希特勒法西斯德国横行肆虐欧洲大陆，保加利亚政府卖身投靠希特勒，对外积极配合法西斯征服战争，引狼入室，让德国军队进入保加利亚，对内则疯狂镇压人民民主运动和抵抗组织，实行独裁专制。

保加利亚工人党领导保加利亚人民奋力斗争，争取祖国的自由与独立。工人党在工人、农民、城市居民中广泛进行组织发动，做武装起义的准备工作。与此同时，工人党尤其注意做保加利亚政府军队的工作，以便从内部摧毁、瓦解政府镇压人民的力量，并使士兵加入到人民起义中来。

保加利亚政府对工人党在军队内部的发展十分惊恐，它在军队中部置了大批特务、暗探，对士兵们进行跟踪、盯梢，并检查士兵们的信件，以防任何离心现象。在这种严密防范下，工人党在军队中的活动遇到极大困难。1943年，政府逮捕、处决了数百名士兵和潜入军队中的共产党员。

在非常不利的严酷形势下，保加利亚工人党采取了利用敌人内部矛盾、联合政府军内部现有的反对国王的军事组织以分化敌人，争取他们同情人民或保持中立的策略。第一次世界大战以前，保加利亚军队内部就有一个称为“军事同盟”的军官集团。这些军官不满意国王斐迪南的独裁统治，不满意他在军队任用残忍的普鲁士教官，同时也不赞成国王一味投靠德国政府。由于“军事同盟”长时间存在，而且它的成员大都是政府的职业军官，它联系的范围主要是一些退役军人，因此它的组织较为严密，也容易取得士兵们的同情和支持，同时也不太引起政府的注意。工人党认为，联合这一现存的军队反对派力量，能够使自己更方便地接触军队士兵，更顺利、安全地做争取政府军的工作。

保加利亚工人党同“军事同盟”建立了联系。它逐渐地消除“军事同盟”仅仅反对国王本人的狭隘思想，引导他们认识反法西斯斗争的重大意义，并通过他们广泛地联系普通士兵，争取他们同情和投向人民。

工人党的这一策略取得了重大效果。从1943年下半年起，被政府派去镇压保加利亚工人党领导的游击队的政府军开始不断转到游击队一边来。很多政府军士兵将武器、子弹和军装偷偷送给游击队，将政府军即将进攻的消息及时送给游击队。士兵们在与游击队打仗时，常常故意对天放枪，以消耗更多的子弹。在撤走的时候，还故意把弹药扔在游击队可能经过的道路上。1943年12月，一支保加利亚政府军与游击队取得联系，带领全体士兵焚毁了司令部，向游击队投降。后来这支军队被编入游击队。

洞悉、了解敌人内部各种力量之间的矛盾，抓住可能争取的那部分做工作，将其拉向自己，分化、瓦解敌人并壮大自己力量，这是一种非常高明的策略。

穆罕默德确保王位

以夷伐夷，不宜禁护。

——《后汉书·邓训传》

1941年9月17日，在英国和苏联的军事压力下，伊朗老国王将王位传给了他年仅21岁的儿子穆罕默德·礼萨·巴列维。新国王上任后，英国和苏联加紧了对伊朗的控制。在1942年1月29日签订的苏、英、伊三国同盟条约中，规定英、苏政府有权“派海陆空军驻扎在伊朗”。伊朗政府必须“以其所有的全部资源并尽一切可能办到的方法和同盟国合作，使苏、英得以履行保卫伊朗免遭德国或其它国家的侵略的义务”。同盟条约还要求伊朗为了保证反法西斯战争的胜利，必须暂时“献出”独立自主的权利。同盟条约签订后，苏联、英国更加紧了对伊朗的控制，占据其港口、铁路和机场，支持国内的反国王势力。年轻的穆罕默德·巴列维国王处境越来越难。有一日，巴列维忽然又听到一个消息：说英国、苏联正暗中策划，用另一个更加听话的傀儡来替换他。英、苏同恺加王朝最后一个王储的儿子哈米德·米尔扎亲王建立了联系，想以他取代穆罕默德·巴列维。

怎么办呢？穆罕默德·巴列维面临着一次艰难的选择，是保护王位，挽救伊朗还是任人推翻？如何才能保住王位呢？巴列维国王分析了当时的国际国内形势，觉得伊朗国力弱小，受制于苏联、英国，必须借助外来大国抵制英、苏。同德国结盟无疑是早日寻死，无任何可能。美国虽在中东尚无大的影响，但它在反法西斯战争中，在国际舞台上的作用正日益增大，而且它又是反法西斯同盟国中的重要一员。因此，伊朗只有依靠美国，才不会被英、苏以任何藉口灭掉，他也会藉此保住王位。

穆罕默德·巴列维向远在德黑兰几千英里外的美国求救，罗斯福总统出于美国未来发展战略的考虑，决定参加在伊朗的角逐。1942年9月，美国突然决定其驻中东的军队进驻伊朗，成立了美国驻波斯湾司令部。到1942年底，已有近3万名美国军事人员到达伊朗。美国势力的插入，令苏联、英国很不高兴，但出于战争的需要，只好让自己的一部分地盘给美国。

巴列维国王看自己的以夷制夷策略取得初步效果，就更加向美国靠拢，并于1943年9月9日正式向德国宣战，从而成为反法西斯同盟国成员，藉此取得美国的好感。1943年10月28日——12月1日美苏英在伊朗首都德黑兰举行首脑会谈期间，穆罕默德·巴列维充分利用苏英美三国在伊朗利益的冲突和矛盾，借助美国压苏、英，确保伊朗主权的完整。在12月1日发表的《德黑兰宣言》中，苏、英、美三国政府“肯定伊朗在促进反对共同敌人的战斗中，特别是对大西洋彼岸国家的向苏维埃社会主义共和国联盟运输军火提供便利条件方面所给予的援助。上述三国确认战争给伊朗造成的特殊困难，同意向伊朗政府提供各种可能的经济援助。……美利坚合众国、苏维埃社会主义共和国联盟、联合王国政府在维护伊朗的独立、主权和领土完整方面，是完全一致的。”《德黑兰宣言》使巴列维国王减轻了对自己国家的主权和独立的担忧。

根据《德黑兰宣言》和德黑兰会议精神，英国人、俄国人和美国人应在作战行动结束后6个月内，撤离伊朗。1945年8月，第二次世界大战结束后，美、英都表示了对伊朗撤军的愿望。但是，受伊朗战略地理位置和丰富的石油资源的引诱苏联迟迟不作撤军的表示。1919年12月19日在莫斯科举行的

大国外长会议上，当讨论到盟国军队从伊朗撤军问题时，苏联代表拒绝就撤军期限作出决定。苏联人还不断支持伊朗北部库尔德人提出民族自治和独立的要求。在苏联的扶持下，伊朗库尔德民主党宣布成立“库尔德共和国”。在伊朗阿塞拜疆地区，在苏联军事支持下，阿塞拜疆民主党人建立了自己的武装部队，夺取地方政权。前往镇压的伊朗军队中途被苏联军队阻挡。巴列维国王有失去对伊朗北部地区控制的危险。

巴列维审视战后形势，利用两大意识形态间的激烈对抗，继续采用他的以夷制夷策略。不过这次不再是美国对英、苏，而是利用美国和英国，迫使苏联从伊朗撤军。巴列维又一次向美国求救。

经过第二次世界大战，美国、英国更加重视伊朗的地位，把它作为遏制苏联的重要一环。对于伊朗国王的求助，美、英立即答应。1946年1月，在美国的怂恿下，伊朗正式向联合国控拆苏联政府违背1942年苏、英、伊三国同盟条约中关于战后盟国占领军从伊朗撤退的规定，并指责苏联占领军支持阿塞拜疆人和库尔德人的分裂活动，要求苏军如期撤军。苏联政府威胁伊朗，若它再在联合国控告苏联，伊朗将要考虑其行为的严重后果。针对苏联的威胁，美国政府公开表示，如果伊朗政府不敢向联合国提出苏军撤离问题，美国政府将自己提出。1946年3月18日，伊朗在美英支持下，又把苏联拒绝撤军的问题提交联合国安理会讨论。美国除支持伊朗外，还自己直接同苏联对抗。1946年3月，美国总统杜鲁门在给斯大林的一封信中写道“倘若俄军军队在1个星期内还不开始调回，并在6个星期内全部撤离完毕的话，美国海军就会源源不断地开进波斯湾，与此同时，美国军队就在伊朗登陆。”经过一场激烈的外交争斗，1946年4月4日，伊朗在美、英的默许下同苏联达成了撤军协议。到5月6日，苏联军队基本上从伊朗撤回到自己境内。

巴列维在苏联撤军后，并未兑现它在苏伊撤军协议中做的诺言：即增加阿塞拜疆人在伊朗议会中的席位。他在美、英支持下，不顾苏联政府的强烈反对，派伊朗军队进入阿塞拜疆和库尔德斯坦，大肆屠杀反对派人士，加强了他对那里的统治。

在一个弱小国家遭两个以上大国的侵略和威胁时，利用这些大国间的矛盾，用以夷制夷之计，造成敌人间的争斗和竞争，从而保存自己的主权完整或独立，不失为一种应急之策。但是这种计谋如运用不好，极易造成“前门赶虎，后门进狼”的情况。

舒曼计划取得成功

故国虽大，好战必亡；天下难安，忘战必危。

——《司马法·仁本》

近代与现代历史上，德国曾先后两次挑起世界大战，使欧洲各国饱受战乱之苦。尤其是法国、作为德国的西部邻国，在两次世界大战中与德国兵戎相见，并曾被希特勒德国占领，遭受亡国之辱。因此，第二次世界大战结束以后，法国许多政治家都在考虑如何避免德国发动新的世界战争，切实保障法国和欧洲和平的问题。

戴高乐将军提倡肢解德国，使德国回到 19 世纪统一前那种公国林立的局面。但这一打算遭到其他大国的反对而未能实现。然而这却造成法德两国政府互不信任，情绪对立。事实上，德国复兴的趋势是不可避免的。而法国人最担忧的是，德国一旦恢复了元气，就有可能进攻法国。所以法国此时急需一项相应的对策，以取得主动。

在这种情况下，法国当时的外交部长罗贝尔·舒曼，开始谋划建立法德两国“煤钢联营”的方案。因为重整军备首先总是在煤、铁、钢的增产过程中显露出迹象。如果将法德两国的煤钢行业联合起来经营，就能够觉察到对方重整军备的初步迹象，以便及时采取相应的对策。同时，如果把法德两国的全部煤钢的生产置于一个共同机构管理之下，这样双方在生产上就结成了一种休戚相关的关系，这样，就可避免法德之间发生战争，于是，舒曼于 1950 年 4 月 9 日提出了“欧洲煤钢共同体”或“煤钢联营”的方案。这就是有名的“舒曼计划”。

舒曼的这项计划一经提出，迅速得到联邦德国的响应，并很快博得比利时、卢森堡、荷兰和意大利的支持。显然这六个国家都从煤钢联营中看到对本国发展的益处。法国得以按照自己的政治目的“套住”联邦德国，并取得联邦德国的炼焦煤和焦炭，联邦德国借此同其他五国有了伙伴关系，便于打进五国市场，并有利于巩固和加强自己的国际地位，其他国家也可享受到“联营”内的关税优惠。于是，1951 年 4 月 18 日，这六个国家签订了建立欧洲煤钢联营的巴黎条约。

联营建立以后，六国在经济上都受益，短短几年时间，钢产量、钢的出口贸易额都有很大提高，采煤工业实现了现代化，煤炭、矿石有了可靠保证。1957 年，这 6 个国家决定把煤钢联营推广到其他经济部门去，于是，成立了“欧洲经济共同体”（“共同市场”）。后来，英国、丹麦、爱尔兰、希腊、西班牙、葡萄牙等国家纷纷加入了“共同市场”，发展到今天，12 国组成的欧洲共同体已经成为世界上最大的经济贸易集团。

历史的发展证明，舒曼计划取得了巨大的成功。在法德两国的关系中，消除了战争的阴影，建立了比较牢固的伙伴关系，而且煤钢联营开创了欧洲联合的先河，使欧洲共同体成为有世界影响和广泛联系的国际组织，这对欧洲的安全和发展起了巨大的作用。

桑戈尔让贤退位

用人不疑，唯才所宜。

——《傅子》

戈尔是塞内加尔的第一任总统，为该国的独立作出过卓越的贡献。他自1960年当上总统到1980年退位，国内政局一直稳定，深得人民拥护。

桑戈尔一直把国家利益、人民利益放在首位，为避免其身后或意外情况下国家政局出现动荡，他不贪图名利。不过于追求权力，注意接班人的选拔和培养。1970年，在他的提议下，塞内加尔议会修改宪法，设立总理职位，决定由总理继承总统。当时，年仅35岁，留学国外，有“专家治国论者”美称的阿卜杜·迪乌夫被选为总理。经过多年的培养，1980年桑戈尔总统提前两年自动辞职，卸去总统和国家元首职务，交班于迪乌夫。

非洲国家独立后，许多国家因权力之争不断发生军事政变，政局动荡，社会生产和人民的生活受到严重影响。桑戈尔高瞻远瞩，急流勇退，不仅使塞内加尔避免了不必要的权力之争和政局动荡，而且年轻一代的上任，又有利于国家的进一步发展。

自古以来，权欲薰心，争名夺利者层出不穷，因此给所在国家、人民带来许多危害，甚至导致国家灭亡。桑戈尔主动让贤，实为上策。这种有备无患的作法使其国家在发展中避免了隐伏的祸患。

苏军轻取布拉格

出其不意，制胜于敌。

1968年8月，苏联最高领导人经过反复研究，认定捷克斯洛伐克以杜布切克为首的现任党中央企图反对苏联、脱离社会主义阵营。捷克斯洛伐克正面临着“反革命”复辟的危险。因此苏联决定，立即出兵捷克斯洛伐克，对其实行武装占领。

8月20日夜11时，捷克斯洛伐克首都万籁俱寂，人们大都进入甜美的梦乡，街上悄无声息。一片和平安宁。只有党中央大楼里，捷共中央主席团成员正在开会，为即将召开的党的14大做准备。这时，1架苏联民用客机忽然飞临布拉格机场上空。飞机不断地用急促的讯号向机场控制室呼救，说飞机发生机械故障，要求机场准许紧急着陆。老大哥苏联飞机有难，自己怎能不管。机场领客迅速决定。准许苏联客机紧急降落。

飞机慢慢着陆，机场工作人员迎在机舱门口，准备随时给予苏联同志一切帮助。舱门终于打开。机场工作人员顿时惊得目瞪口呆：飞机上蜂拥冲出的哪里是什么游客，原来是一群全副武装的士兵！

还没等工作人员醒过梦来，飞机上冲下的苏军突击队员已奔向机场各个角落。刹时间，守卫机场的捷克军人被缴械，机场全部落入苏军突击队手中。

紧接着，一架又一架装载着坦克、装甲车和空降部队的苏军巨型运输机从天而降。当天夜里，苏军就不费一枪一弹轻而易举地占领了布拉格的各个重要据点。

“特洛伊木马”是历史上一个著名战计，这种战计的核心就是，把军队隐蔽地、让敌人毫无察觉地渗入敌人的心脏，然后突然中心开花，迅速控制敌人心脏地带，里应外合，一举占领敌人阵地。苏军占领布拉格用的正是此计。

翁东谋事不周反胜为败

1965年8月，在美国中央情报局策划下，印度尼西亚左派军人组织——“将领委员会”趁苏加诺患病之机加紧活动，决定在10月5日印尼建军节发动军事政变。9月21日，“将领委员会”开会决定了政变后内阁名单，拟由纳苏蒂安出任总统。但是，这一消息为陆军中拥护苏加诺的军人获悉，他们在总统警卫营长翁东领导下进行了秘密串联，决定抢先采取行动。

1965年9月30日深夜，翁东率领所属警卫营以及中爪哇、东爪哇调来首都参加检阅的第454营和第503营为主力开始行动，当夜一举逮捕并处决了包括陆军司令雅尼在内的6名将军委员会主要成员（纳苏蒂安翻墙逃跑），并分别控制了独立广场、电讯大楼和广播电台。10月1日晨公布了“九卅运动”，是“陆军内部的运动”。谴责将领委员会的政变阴谋。公报还宣布成立以翁东为首的革命委员会。同日晨，印度尼西亚总统苏加诺闻讯后，即赴哈林基地。他在哈林召集海、空军部分高级将领和第二副总理莱梅纳等人对局势进行磋商。当时虽然“九卅运动”占据了首都的若干据点，并捕杀了将领委员会的若干重要成员，但掌握的部队很少，特别是运动脱离了广大群众。而右派军人虽遭打击，但头头纳苏蒂安已逃脱。当时右派军队在首都周围就有6万人之多，尤其是军界实力人物、陆军战略后备司令苏哈托在10月1日晨得讯后已赴其司令部组织反攻。引人注意的是该司令部位于独立广场，占领独立广场的第530师虽然控制了广场的所有通道，唯独留下战略司令部一边未加封锁。同时，“九卅运动”虽已控制了首都电话交换台，但没有切断最高战斗司令部的通讯线路。苏哈托就通过这条线路调兵遣将。

右派军人从遭到突然打击陷于混乱的状态中迅速稳定下来，并重新集聚力量准备军事反扑。在此紧要关头，印尼左派力量毫无动静，“九卅运动”的领导也没有采取任何进一步的有力行动，似乎在等待国家最高领导人的决策。但是，整个10月1日上午，苏加诺一直未对“九卅运动”正式表态。到中午，方通过电台宣布由自己“掌握”军队，任命普拉托为代理陆军司令。苏加诺想用自己的威望来控制局势，但这阻止不了右派军人提前发动军事政变的进程。

10月1日下午，局势急转直下，苏哈托经过上午的紧急联络部署后，掌握了陆军的领导权，聚集了部队，招降了第503营、第454营，未经艰苦战斗，就在傍晚占领了电台等据点，进而控制了雅加达。同日晚17时，苏哈托向翁东发出最后通牒，并建议苏加诺离开哈林。几小时后，苏加诺就乘汽车离开哈林前往茂物，“九卅运动”的领导人也纷纷离开哈林。10月12日晨，苏哈托占领了哈林基地，“九卅运动”遂告失败。

两军相峙先下手为强，后下手遭殃的道理已为人所熟知，翁东等军官不为危急形势所惧，先发制人，在政治较量中暂得优势。然而他并没有充分利用这暂时优势，乘胜前进，反而谋事不周，没有给对方以致命的打击，让其有了喘息及组织反扑之机，以至功亏一篑。

埃军胜算以色列

1967年第三次中东战争后，阿拉伯国家由于战败背上了沉重的精神包袱。在埃及，由于大片领土的丧失，民族的自尊心大受伤害。1970年10月，萨达特继纳赛尔担任埃及总统后，为打破中东地区的不战不和状态，洗掉埃及人和阿拉伯民族身上的耻辱，决定发动一次新的中东战争。1971年埃及总参谋部根据萨达特总统的指示，开始制定对以色列的作战计划。

埃及总参谋部深知，这次新的中东战争对埃及、阿拉伯民族的声誉至关重要，只能胜而不能败。他们对第三次中东战争中埃及失败的原因、目前以色列的防御战略等等情况进行了充分研究。他们发觉以色列人有一个可供埃及人利用的弱点。第三次中东战争后，以色列掠夺了大片阿拉伯国家领土。在胜利面前，以色列人产生了一种骄傲感，甚至轻敌的思想。以色列人认为，埃及这个反以色列的大国在文化、技术上远不如以色列；埃及军队没有横渡苏伊士运河、突破巴列夫防线的能力；在目前的国际形势下，埃及不具备发动战争的能力，而阿拉伯国家也不会联合起来，对以色列发动大规模进攻。埃及参谋部认为以色列人的这种轻敌弱点使埃及发动先发制人的突袭成为可能，他们决定用以虞待不虞的战略击败以色列。

如何保证突袭成功，埃及参谋部进行了一系列细致的研究和周密的部署。他们决定在巴列夫防线上选择突破口，使埃及军队顺利进入西奈进行作战。针对被以色列宣称“不可逾越”的巴列夫防线，他们着重在三个方面进行了准备。第一，对于以色列在运河东岸筑起的庞大沙垒，他们经细致的研究后，决定用高压水泵完成打开通道的艰巨任务。第二，对于以色列人在防线上埋下的易燃油罐，他们决定事先动手不让以色列人有使用这一装置的机会。第三，组织和训练了一批突击队员。他们从装备、技术、模拟作战等方面进行了严格的训练，从而为突破防线准备了一支强硬的队伍。

以陆军为主力攻破巴列夫防线的“巴德尔计划”就这样产生了。为配合陆军行动，埃及总参谋部要求炮兵、空军都加强训练、配合陆军的行动。空军的任务是发动突袭，使以色列在西奈半岛的重要军事设施遭到摧毁。炮兵的任务是以密集的火力压住以色列在运河东岸的武装力量，保证埃及突击队在攻破巴列夫防线后能够站稳脚跟，扩大战果。之后，在穆巴拉克将军的部署和指挥下，埃及空军又制定了一系列周密的行动计划。他们决定用以假乱真的计谋使空军突袭以色列获得成功，为此制定了代号为“利比亚使命”的行动计划，紧紧配合埃及的整个作战计划。

埃及总参谋部为了打以色列个措手不及，在作战时机上也花费了不少精力，最后确定1973年10月为开战时机。他们的理由是：第一，以色列将于10月28日进行国会议员大选，犹太人的庄严的赎罪日也在10月。另外10月也是阿拉伯国家的传统斋月，以色列可能会认为埃军不会在斋月采取军事行动，这就会给埃及人以成功的机会。第二，10月份夜暗可达12个小时，埃及军队利用这段时间渡河不易被以色列人发现。同时10月份的气候对埃及和叙利亚都有利，可使阿拉伯国家在多条战线上同以色列作战。埃及人对作战日也作了深入研究。他们知道，10月6日是犹太教的赎罪日。这一天以色列全国各种社会活动完全停止，而这一天还是周末，许多以色列士兵也去度假。10月6日又是伊斯兰天斋月中的一天，而且是望月，日落后有5、6个小时的月光可以利用。这个时间足够架设浮桥和使渡船下水之用。这样埃及

参谋部将开战日定在了 10 月 6 日。

吸取了第三次中东战争中国际舆论对埃及不利的教训，埃及在外交上也进行了积极活动。1973 年 5 月萨达特总统出席了非洲统一首脑会议，促使会议通过了谴责以色列的决议。在以色列杀害 3 名巴勒斯坦领导人的事件中，萨达特总统又要求联合国安全理事会召开会议，结果会上以 14 票对 1 票通过了谴责以色列的决议。萨达特还使参加 1973 年 9 月不结盟国家首脑会议的与会国家支持他关于加强战备的讲话。总之到发动战争前三个星期，世界上有一百多个国家支持埃及的行动。在对美关系方面，埃及已经了解到了基辛格的态度——“只要埃及处于败者和以色列处于胜者的地位，美国就不会为援助埃及做点什么，尽管这是令人遗憾的。”在对苏关系方面，尽管 1972 年 7 月埃及采取了驱逐苏联军事顾问的措施，但在那以后的 1973 年 4 月，苏联还是向埃及提供了“飞毛腿”地对地战术导弹。通过外交努力，埃及为开战创造了一种有利的国际环境。

1973 年 10 月 6 日下午 2 时，埃、叙军队同时向以色列军队发动进攻。埃军部署在苏伊士运河西岸的 4000 门火炮同时齐鸣，轰击巴列夫防线上的以色列阵地。与此同时，埃及空军对以色列的指挥所、炮兵阵地和机场进行了猛烈轰炸。15 分钟后，埃及的 800 名突击队员操橡皮舟渡河，接着铺设浮桥，用高压水泵喷射运河东岸的沙堤，开辟通道。7 日，埃及军队突破了巴列夫防线。9 日，埃及越过运河的军队人数已达 10 万，控制了运河东岸约 10 至 15 公里的地带。后来在美、苏大国的干涉下，埃及和以色列于 10 月 22 日达成了停火协议。

“十月战争”的胜利使埃及洗雪了第三次中东战争中所蒙受的耻辱，打破了以色列“不可战胜”的神话，提高了埃及的国际威望，为以后的中东和谈铺平了道路。

《孙子兵法·谋攻篇》曰：“知胜有五……以虞待不虞者，胜。”埃及军队之所以能战胜以色列，就在于他们成功地运用了这一谋略。埃及参谋部经过对敌我双方“知彼知己”的了解，发现了以色列轻敌等“不虞”的弱点。在作战时机及作战日的选择上，也利用了以色列人的“不虞”。埃及则在“虞”上作了很多准备。如怎样突破巴列夫防线、空军、炮兵如何配合陆军、争取有利的国际环境等。埃及人以自己的准备，利用了以色列的无准备，终于取得了战争的胜利。

杜布切克被迫就范

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之，曳其轮也。

——《三十六计》

1967年1月，捷克斯洛伐克共产党内改革派领袖杜布切克出任捷共第一书记。他制定了改革行动纲领，力图改变长期以来受苏联控制和苏联模式束缚的政治、经济局面，建设一种有捷克斯洛伐克特色的社会主义道路。于是，捷克国内出现了被西方人称为的“布拉格之春”。

苏联看到捷克斯洛伐克正在逐渐脱离自己的控制，十分焦虑。苏联几次派高级代表团去捷克，企图说服捷共领导人改变自己的路线，但遭到捷领导人拒绝。于是苏联于1968年8月20日联合波兰、匈牙利、东德、保加利亚几个国家，出动50万大军入侵了捷克斯洛伐克，将杜布切克等捷党政领导人绑架，用飞机运到苏联。

苏联本想把这次事件导演成一场“革命”，具体办法是在捷国内扶植一个亲苏傀儡政府，由这个政府设“革命法庭”判处杜布切克死刑。但是，苏联没想到，捷共中央和政府无条件地支持杜布切克，并发表宣言抗议苏联对捷克斯洛伐克的入侵。

苏联见原先的阴谋破产，只好另想高招。它决定在被扣压的几个现任捷克领导人身上下功夫，采取软硬兼施的办法，让他们主动认错，并对苏联的“拯救”表示感谢。这样一来，苏联在国际舆论和捷克斯洛伐克人面前就可以理直气壮了：“你们说我们入侵捷克、绑架捷领导人，可你看，他们不是好好的在与我们谈判吗？他们不是承认自己的过错并感谢苏联的帮助吗？”

在苏联的胁迫下，杜布切克等人终于妥协，被迫在两国公报上签字，并签定了《苏联暂时留驻捷克斯洛伐克的协定》。公报表示苏军进入捷克是为了反对“帝国主义的阴谋”，苏军将较长时期内驻扎在捷克斯洛伐克；同时公报还表示，今后捷克将改变前一段的政策路线。

苏联继续利用原政府进行统治的策略起到了好的效果，捷克局势很快稳定，局面被控制住。这一时期捷克对苏联言听计从，事事请教。

次年，也就是1969年4月，苏联见捷局势已稳定，才撤掉杜布切克的职务，并大批清洗“布拉格之春”的支持者。

进行政治统治时，有时利用旧的体制、旧的管理机构、旧的人物比另起炉灶效果更好，它可以更容易地稳定局势、维系秩序。二次大战后，麦克阿瑟决定保留天皇以维系日本人心，就是上述智谋的杰出运用。苏联用的也是这个谋略。

以色列占领西奈半岛

借刀杀人，引风吹火。

埃及的领土西奈是一个三角形半岛，西起苏伊士运河，东与以色列接壤，最大宽度 200 公里，长度约 400 公里。总面积约 6 万平方公里。西奈半岛是埃及对以色列采取军事防御的门户，也是埃及对以色列发动军事进攻的跳板。第一次中东战争后，以色列始终把其敌对矛头指向埃及。以色列认为它要在中东生存下去，就必须制服埃及这个阿拉伯大国，而要制服埃及减小它对以色列的威胁，就必须占领西奈半岛。可现实情况是埃及的军事力量与以色列相差无几，占领西奈半岛谈何容易。以色列人苦于无力，耐心等待着时机。

1956 年，在修建埃及阿斯旺水坝上，英法对向埃及贷款提出苛刻条件，致使英法与埃及关系恶化。7 月 26 日，埃及纳赛尔总统在亚历山大发表演说。宣布将英、法资本的苏伊士运河公司收归国有，用运河收入来建设阿斯旺水坝。英法对此十分不满，随即决定进行武装干涉。以色列抓住英法与埃及发生矛盾这一时机，决定用借刀杀人之计，达到其占领西奈半岛的目的。具体做法是挑起英法与埃及之间战争，然后在英法牵制住埃及的军事力量时，以色列占领西奈半岛。

9 月 7 日、29 日，以色列作战部长和外交部长先后访问英、法两国，与英法制定采取联合军事行动的计划。之后，以色列趁机从英法获取武器装备。法国将 30 余架“神秘”式喷气战斗机交给以色列，并秘密为以色列培训空军飞行员和地勤人员。10 月 24 日，以色列与英、法就联合侵略埃及达成了最后协议：由以色列打头阵，先向埃及西奈半岛发起进攻，直驱苏伊士运河，为英法联合出兵运河区提供藉口；法国海空军对以色列的海岸、城市、军事目标给予保护；英国压制约旦减轻以色列东线的军事压力，让以色列全力以赴攻占西奈半岛。以色列的借刀杀人之计完成了第一步。

1956 年 10 月 29 日 16 时，以色列第 202 伞兵旅在沙龙上校指挥下，越过边境进入西奈半岛，与此同时，法国空军的大批飞机继续飞抵以色列保护以色列的安全。29 日午夜，以色列的第 4 步兵旅作为第 38 特遣部队的前锋，从尼扎纳以南地区侵入西奈。埃及军队对以色列的侵略奋起还击，使以色列的进攻严重受阻。直至 11 月 1 日双方战斗仍难决胜负。31 日中午，以色列以为英法变卦，借刀杀人之计失灵，下令以军撤出西奈。31 日下午 7 点，英法在埃及拒绝“调停”后，出动大批轰炸机对埃及机场、开罗、亚历山大、苏伊士等重要城市进行轮番轰炸。为应付英法联军，埃及不得不抽回在西奈的埃及军队。西奈战场的形势迅速发生逆转。

由于埃及在西奈的防守力量削弱，以色列军在沙龙和瓦莱齐指挥下，两路军队迅速向前推进，随后又有两路以军投入战斗。11 月 5 日以色列达到其预定目的，西奈战役结束。

《兵经百字·借字》云：“艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财。”以色列正是借英法出兵埃及，弥补了自己力量的不足，乘机攻占了埃及的西奈半岛。

赫鲁晓夫与尼克松交锋

含沙射影，指桑骂槐。

鲁晓夫任苏联共产党总书记和苏联政府部长会议主席的时候，尼克松正担任美国副总统。1959年，尼克松曾出访苏联。在访问期间。他们俩之间爆发过一次关于两种制度之间谁优孰劣的著名的“厨房辩论”。后来，尼克松在美国又发表了几篇攻击苏联扩军政策的讲话，因而引起赫鲁晓夫对尼克松的仇视。他认为，尼克松是美国最反共的强硬分子，如果他继续在台上执政的话，那对苏美之间的缓和与合作是大大不利的。

赫鲁晓夫刚抵达华盛顿艾森豪威尔就邀请他去白宫，举行美苏之间第一次最高级会谈。艾森豪威尔请尼克松也参加。赫鲁晓夫一见到尼克松，脸立刻沉下来，刚才的快活无影无踪，他辛辣地提到他和尼克松在苏联的辩论，弄得尼克松一上来就陷入尴尬局面。然后，赫鲁晓夫又激烈地指责尼克松反对他这次访美，说尼克松正在竭力破坏对他的欢迎，指出尼克松最近的一次讲话就是个证明。随后赫鲁晓夫加强语气说：“由于你的那篇讲话，到这里后我发现，美国人民以热情、明显的夜好欢迎我。这说明你不是得美国人心的，你愈是反对，美国人民愈是赞成。如果我要是事先发表反对来访者的讲话，苏联人民就决不会欢迎他。”说罢，赫鲁晓夫转向艾森豪威尔，要他裁决这件事怎么办。无可奈何的艾森豪威尔只好暗暗示意尼克松离开现场。尼克松只好悻悻退出会晤。

另一次在大卫营，艾森豪威尔、尼克松和赫鲁晓夫会晤。会晤一开始，赫鲁晓夫马上把矛头指向尼克松。他故意先大大称赞艾森豪威尔对苏美改善关系做的努力，然后语锋一转，含沙射影，指桑骂槐地咒骂“那些顽固坚持对抗立场的人”。说这句话时，他不停地用眼睛盯着尼克松着，搞得尼克松脸红脖子粗，却又只能忍气吞声。艾森豪威尔赶忙替尼克松解围，然后又建议尼克松回到华盛顿去，避免再次与赫鲁晓夫直接接触。

访美即将结束时，赫鲁晓夫在苏联驻华盛顿的大使馆举行告别宴会，尼克松代表美国政府和艾森豪威尔总统出席。宴会上，尼克松特意走到赫鲁晓夫的面前，在很多记者注视下，热情地对赫鲁晓夫说：“我相信您对美国的这次访问一定非常成功、顺利。您在美国受到了非常有礼貌和非常热情的接待和欢迎。”尼克松觉得这句恭维的话已经够到家的了，赫鲁晓夫再没理由不满和恼恨自己了，自己同他的关系总算可以缓和一点了吧。

然而，谁也没有想到，赫鲁晓夫听完这话后，忽然勃然大怒。他气狠狠地对尼克松说：“如果我的访问真的顺利，那决不是因为您想要让它顺利。据我得到的报告，你非常希望这次访问失败。”

尼克松挨了当头一棒，一时显得手足无措，脸涨得通红。在场的记者们也目瞪口呆，继而把这件事做为头条新闻发了出去。

尼克松慢慢怀疑，赫鲁晓夫对自己的这种好战态度，背后定有极深的用意。自己并没有太得罪赫鲁晓夫，赫鲁晓夫就是再恨自己、再没有修养，作为一个大国首脑，一个成熟的政治家也会懂得控制自己的情绪，但赫鲁晓夫好像根本不想掩饰自己，而且在很多场合，他几乎是故意、夸张地表现自己的愤怒和对尼克松的怨气，越是人多的时候，越是有记者在场的时候越这样。这毫无疑问是有目的的。

尼克松的猜测的确不错，赫鲁晓夫正是在实行着他的一个政治、外交战

略。1960 年美国大选年，艾森豪威尔两次任期已满，作为副总统的尼克松肯定要参加竞选。尼克松与赫鲁晓夫在苏联的“厨房辩论”在美国传开后，他的威望日益升高当选总统很有希望，而这正是赫鲁晓夫不愿看到的。

于是，赫鲁晓夫制定了战略。在他访美期间，他故意时时流露出对尼克松的强烈愤慨。赫鲁晓夫心里也知道，新闻界会迅速地把这些情况传播出去，美国人不久就会全知道“赫鲁晓夫不喜欢尼克松”。赫鲁晓夫心里也清楚如果美国人看到尼克松无法在与苏联的关系上取得进展，那么他们就会觉得尼克松无能，从而抛弃掉他。

“赫鲁晓夫的策略果然起了效果，许多美国人都在谈论投票给民主党的总统候选人肯尼迪，因为肯尼迪“与赫鲁晓夫合得来”。尼克松虽然清楚地看到这种形势，也想在与苏联与赫鲁晓夫关系上做点补救工作，但为时已晚，且赫鲁晓夫也根本不买他的帐。1960 年 11 月，尼克松在大选中输给了肯尼迪，为此他遗恨了 8 年之久。

选举结果出来后，赫鲁晓夫兴高采烈地向各国新闻记者吹嘘，说他曾竭尽全力让尼克松选不上。几年后，赫鲁晓夫见到了美国新总统约翰·肯尼迪。表功地告诉他：“我们使你当上了总统。”

在这则故事里，赫鲁晓夫运用了二个谋略：一是充分控制、运用情绪。在赫氏那里，愤怒已不再是一种感情的自然流露，而是为了达到某种目的的工具；二是釜底抽薪。就是不放过一切机会拆对手的台，赫鲁晓夫无法决定尼克松是否当选，也不好直接出面给尼克松捣乱。因此，他就运用了自己的情绪工具。给尼克松难堪，影响美国公众的态度，从而达到对尼克松釜底抽薪的效果。

博瓦尼创经济奇迹

不务天时，则财不生；不务地利，则库不盈。

——古人语 1960年8月7日，科特迪瓦宣布独立，同年11月通过共和国宪法。根据宪法规定，乌弗埃·博瓦尼担任共和国第一任总统。像非洲其他新独立的国家一样，如何发展经济，力争以经济独立来巩固政治独立成为博瓦尼总统面临的首要任务。

60年代初，不论是资本主义国家、社会主义国家，还是许多新独立的非洲国家，都把优先发展工业作为促进本国经济发展的主要道路。当时，科特迪瓦政府中也有一部分人主张优先发展工业。但是，曾经是种植园主的博瓦尼总统对优先发展工业计划表示怀疑。他深知科特迪瓦有肥沃的土地和茂密的森林，只要能正确开发和利用这些资源，就一定会促使经济发展。科特迪瓦经济基础薄弱、资金匮乏，技术和管理人员奇缺，这些都给科特迪瓦优先发展工业带来很大的障碍。根据以上分析，博瓦尼总统决定从科特迪瓦的实际出发，把优先发展农业作为经济高速发展的主要道路。

1960年科特迪瓦第一个10年（1961—1970）发展规划颁布了。

乌弗埃·博瓦尼政府决定优先发展农业，采取因地制宜、多种经营，兴修水利，开垦荒地，扩大耕地面积，推广优良品种，提高产量，以及稳定农产品收购价格等措施。根据北部热带草原区有明显的干、旱季节之分的特点，政府主张栽种稻米、玉米、木薯、食用香蕉等粮食作物。科特迪瓦南部为热带森林区，雨量充沛，政府因而鼓励种植咖啡、可可、橡胶、棉花、棕榈、椰子、甘蔗等经济作物。第一个10年计划后，农业取得了很大发展。政府在1971年—1980年的第二个10年发展规划和1981—1985年的5年发展计划中，继续把优先发展农业作为经济发展的主要途径。

由于政策符合国情，科特迪瓦的农业很快发展起来，粮食作物中，稻米、玉米的产量由1960年的10万吨增至30万吨。经济作物中，咖啡产量由1960年的30.5千吨增至1985年的55万吨，居世界第1位。粮食作物的发展使科特迪瓦的粮食基本自给，由此节省了一部分用于购买进口粮食的外汇。经济作物的发展，使国家的出口收入不断增加。经济作物出口成为国家财政收入的重要来源，仅咖啡和可可两项出口就保证外汇收入的60%。

农业的发展，又带动了工业等其它部门经济的发展。博瓦尼政府利用农业发展提供的原料、资金，用于道路、电力等基础设施的建设和交通、商业、外贸以及农产品加工工业的建设，使各部门综合平衡地发展。这样，在农业的带动下，科特迪瓦的国民经济迅速增长。1960年科特迪瓦的人均国民收入只有150美元，到70年代末已达1200美元，20年间增长近7倍。1960—1980年国民生产总值由5亿6千万美元增至约90亿美元，增长16倍，其经济增长率20年持续保持在7.5%以上，居非洲国家之首，进入世界先进行列。科特迪瓦被人们誉为“西非橱窗”，是“创造了非洲奇迹”和“非洲成功的典型”国家。

古人说：“不务天时，则财不生，不务地利，则库不盈。”经济的发展必须遵循客观规律、必须立足于现实的自然、地理、经济发展状况等基础上，而不可随主观而定。博瓦尼总统从科特迪瓦国家的实际出发，因地制宜，不效仿别国，制定优先发展农业的经济发展战略，从而使科特迪瓦创造了经济奇迹，其经济发展在非洲一枝独秀。

亚马尼以石油作武器

择利行权，因机制变。

1962年，年仅32岁的扎尼·亚马尼被任命为沙特阿拉伯的石油及矿产资源大臣。当时的沙特，石油日产量虽达150万桶以上，但是外国公司控制着石油生产，致使石油收入大部分流入西方石油公司手中。亚马尼上任后，即考虑着如何才能使沙特摆脱这一处境。

1964年，亚马尼与新继位的费萨尔国王一起研究如何发展沙特石油经济的战略，他们决定收回外国公司的石油开采权，以摆脱外国公司的控制。但是，沙特自己又不具备完全接管石油资源的条件，如何解决这一矛盾？亚马尼提出了“分成制”方案，即外国石油公司将其1/4的所有权卖给所在的阿拉伯国家的政府，并把各自石油公司绝大部分控制权转交给阿拉伯人。亚马尼考虑到，实行“分成制”，沙特阿拉伯既可收回一部分资源主权，增加经济收入，又可避免因资源全部收回而自己无法管理的问题，同时“分成制”不完全收回石油资源主权，既不过于激怒西方石油公司，又可利用其资金和先进的开采技术。“分成制”制定后，亚马尼通过与西方石油公司一系列谈判，达成了协议。到1976年1月，沙特阿拉伯已接管了阿美石油公司在沙特的全部资产，石油工业实现了全部国有化，1973年10月6日，第四次中东战争爆发。战争中，由于西方国家的支持，以色列由战争开始时的不利，很快转变成战争的主动者，并侵占了许多阿拉伯国家的领土。亚马尼对于西方国家纵容和支持侵略者的行径极为愤怒。他看着一艘艘油轮从波斯湾驶向西方各国，一个新的想法开始在他的头脑中酝酿。经多日思考和对国际石油市场的判断，他终于决定以石油作武器，打击西方国家，让他们停止对以色列的支持。美国、西欧、日本这些发达国家国内的石油的大半都来自波斯湾的阿拉伯国家，石油堪称这些国家工业的“血液”。亚马尼相信对西方国家的石油需求实行限制，必定会使他们受到打击。

费萨尔国王在美国不听沙特劝告仍继续支持以色列时，批准了亚马尼计划。即阿拉伯国家对支持以色列的西方国家实行石油禁运、减产、提价、国有化等措施。为了实行这一计划，亚马尼奔波于各个阿拉伯国家之间，并利用石油输出国组织的力量，向产油国解释石油减产禁运的意图。在他的外交努力下，一场震惊世界的事件发生了。

在石油生产国的减产、禁运、提价、国有化措施的打击下，西方发达国家发生了战后第一次能源危机，西方各国政府遭到人民的指责，在此情况下，日本、西欧率先放弃了支持以色列，并转而支持阿拉伯国家。美国也不得不调整其对以政策，逼以色列停止对阿拉伯国家的进攻。石油武器的运用终于获得了成功。通过石油武器的运用，沙特阿拉伯不仅提高了国际政治地位，而且捞到了巨大的经济收入。石油收入由1973年的40多亿美元猛增到1974年的200多亿美元。亚马尼，这个石油武器的发明者，更是成为国际石油界的知名人物。

亚马尼对石油资源的开发实行“分成制”和国有化的措施，既保护了本国和其他阿拉伯国家的利益，又摆脱了西方石油公司的控制，起到了一箭双雕的作用，确属高明之举，特别是运用石油武器同西方作斗争，表现了高超的谋略思想，受到国际石油界的注目。

捷克人巧妙反抗占领军

以静待哗（以己方之镇静对付敌方之哗恐。）

——《孙子·军争篇》

1968年8月，苏联军队入侵捷克斯洛伐克，绞杀了“布拉格之春”。捷克人在各地展开了抗争，反对苏军侵略。

面对强大苏军的横暴镇压，捷克人不能公开反抗，于是就创造了各种各样的斗争手段。有一段时间，布拉格大街小巷变成了漫画和标语的汪洋大海。这些漫画和标语有幽默讽刺的，有直接辱骂的，过路人看了，无不会心而笑。一条标语上写着：“布拉格电台宣布：苏联士兵认为捷克斯洛伐克是友好国家，必须随时鸣炮致意。因此特地驾坦克而来。”有的人在弹痕累累的建筑物上写着：“这是俄国的文明”、“俄国人留下的纪念”。布拉格的墙上、商店橱窗上和住房玻璃上写满了抵制苏军侵略的捷克领导人的名字“杜布切克—斯沃博达”，捷克人纷纷佩带捷克国旗纪念章和杜布切克头像纪念章。布拉格地下电台也号召人们把布拉格和全国变成“地理上的无人区”。一时间，人们把街道上各处路标牌摘掉或者倒转过来，使苏军如同盲人，行动时不知所措，陷入一片混乱。布拉格发起了一场“街道无名化”运动，市民们冒着危险把街道的名牌去掉或者用油漆抹掉。城乡政府和市民们拒绝向苏占领军出售食物、提供饮料，使苏军常常饥渴交加、疲惫难熬。小伙子和姑娘发明了一种表示藐视苏军坦克和土军的办法：手拉手沿着苏军行列来回行走，紧挨着这些大兵擦肩而过，就好像沿着一排树木和电线杆一样，根本不把他们放在眼里。全国人民还向党中央、政府以及电台雪片般发出了抗议、决议和电报，要求苏联撤兵、杜布切克复出和把捷克的改革进行下去。

捷克人的这一系列和平、消极的反抗、不合作和示威活动，使苏联当局万分头痛，又无可奈何。

当面对着强大而拥有镇压力量的敌人时，手无寸铁的和平居民是无法进行暴力、公开反抗的。而他们又必须想办法表示自己的义愤，抗议敌人，唤醒人民。这样就必然要采用各种巧妙的方式，进行和平、非暴力、不合作的反抗，以打击敌人信心，争取人民和舆论的支持与同情。

捷共抢先下手苏联计成泡影

兵之情主速（用兵作战，先发制人贵速。）

——《孙子·九地篇》

1968年，捷克斯洛伐克共产党第一书记杜布切克发起了“布拉格之春”运动。苏联害怕这场运动危害到自己的利益，使捷克斯洛伐克脱离自己的控制，经过反复考虑和严密部署，于8月20日晚，以华沙条约组织的名义，开动50万大军，在苏联陆军司令巴甫洛夫斯基的指挥下，从北面、东面、南面分18路越过边界，入侵了捷克斯洛伐克。同时，华约空降部队也在布拉格和布拉迪斯拉发机场降落，攻占了各处重要建筑。

苏联的如意算盘是利用捷克斯洛伐克党和政府里的亲苏力量，组成一个听命于苏联的傀儡党中央和政府，让他们以新的捷克党中央和政府的名义，通过广播电台向全捷克斯洛伐克宣布《告捷克人民书》，让捷克斯洛伐克全体居民在8月21日早晨一醒来就能听到：“应捷克斯洛伐克新政府的请求，华约组织兄弟国家的军队开进捷境”，以欺骗全体捷克人民，使苏联的入侵合法化。

捷克斯洛伐克党中央的成员，得知苏联这一公然违反国际准则和社会主义国家间关系准则的野蛮行径后，异常气愤。他们立即连夜赶到捷共党中央大厦商议对策。杜布切克下令起草一份告全国人民书，向全国人民公布事态真象。捷共中央了解到亲苏分子计划在8月21日早晨向全国播出伪造真情的《告捷克人民书》后，立刻紧急磋商，决定争分夺秒，抢时间赶在21日清晨之前，率先公布捷共中央的《告人民书》。党中央作出这一决定后，当机立断，立即起草、讨论并通过了《告人民书》，然后迅速送到布拉格广播大楼。经过与广播电台里亲苏分子阻挠、破坏行动的激烈对抗，捷共中央终于赶在8月21日凌晨一点，通过布拉格电台向全体捷克人民播出了《告人民书》。文告宣布：“中央主席团认为，这一入侵行动违反了社会主义国家之间关系的准则，破坏了国际法的基本准则。”捷克人民由这一文告，清楚地了解了事态的真象和捷共中央、捷政府的态度，一场反对苏联占领军的斗争迅即广泛展开。

捷共中央由于当机立断，抢先下手，从而使苏联精心策划的计划落了空，再也无法为自己的蛮横行动找到合法的藉口。

当机立断，抢先下手，是打乱敌人战略部署，力争主动的良好办法。在我方已陷于不利处境的时候尤其如此。这样我方才可能变被动为主动，挽回一部分损失。否则，一误再误，将完全陷入绝境。

出人意料的“赎罪日战争”

兵者，诡道也。……攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。
——《孙子·计篇》

1973年10月，第四次中东战争爆发。这场战争又称“赎罪日战争”，因为阿拉伯军队是在犹太人最神圣的节日——

赎罪日发动战争的。埃及和叙利亚军队在赎罪日这一天，向以色列发起攻击，他们用苏联秘密提供的最先进的武器装备，迅速突破以军防线，使以色列的飞机和坦克受到很大损失。后来，以色列利用刚从美国获得的武器和弹药，扭转了战局。关于这场战争的情报和政策上的分析，有很多东西值得玩味。

赎罪日战争的爆发，出乎很多人的意料之外。1973年春，无论是美国情报部门还是以色列情报机构（有名的“摩沙迪”）都只字未提阿拉伯人正在制定战争计划的事。以色列情报头目们深信：“阿拉伯人不会冒险发动攻击，因为他们知道这等于自杀。他们即使冒险发动攻击，也会很快被推回去。这样，以色列的威慑力量会进一步则强。”以色列人十分自信，认为他们可以打到开罗，“带回一辆新式苏制坦克或一部新式苏制雷达”；进入贝鲁特，“挨家挨户搜寻恐怖分子，重创他们在巡逻中发现的阿拉伯人的飞机。”“以色列陆军或空军总是所向披靡”。

十月战争的爆发出人意料，说明美国和以色列在情报上出现了严重失误，自仲春以来，美国中央情报局、国防情报局和以色列情报部门早已发现埃及和叙利亚军队的大规模调动和集结，但它们认为这只是正常的调集。情报专家们都断定，阿拉伯人不会发动战争，因为他们在军事上无法取胜。

10月6日（星期六）下午（华盛顿时间是上午），埃及和叙利亚开始了攻击。这时，美国白宫正在紧急召开最高级会议，因为这天拂晓时分以色列提供了它刚刚获得的情报，说战争将在几小时后爆发。迟至此时，美国情报部门还对与会人员说，它们“找不到埃及和叙利亚在苏伊士运河和戈兰高地发动大规模协同攻击的确定证据。”

但是，用基辛格的话说，以色列和美国在情报上的最大失误是“谋略上的”失误。

长期以来，在阿拉伯人和以色列人的冲突中，以色列人占尽上风，而阿拉伯人则屡战屡败。特别是1967年第三次中东战争，阿拉伯人的军事力量遭到沉重打击，失去了大片领土。就双方军事力量的对比而言，以色列军队的质量和战斗力确实很强。但是，埃及萨达特总统所考虑的不单纯是军事力量的问题。他还要考虑维护阿拉伯民族的尊严和地位，几年来，他一直在准备发动一场战争。正因为以色列人想像不到阿拉伯人会首先进攻，所以主动进攻就会达成出其不意、攻其无备的效果。萨达特总统决心狠狠教训一下以色列，一雪埃及长期以来蒙受的耻辱。即使不能取得战争的胜利，战争所导致的国际危机也会迫使以色列人老老实实坐下来与阿拉伯人平等地谈判。就是要用大胆一击来改善自己的战略地位。

战争爆发后，埃及军队迅速渡过苏伊士运河突破了以军坚固的“巴列夫防线”，打破了以军“不可战胜”的神话，使以色列人突然之间感到面临一场灭顶之灾。虽然后来以军扭转了战局，但他们再不能轻视阿拉伯人的战斗力了。

当时美国国务卿基辛格写道，包括他本人在内，没有人想到，萨达特总统为了在中东制造一场深刻的危机，不惜发动一场可能无法取胜的战争。这种危机将会导致严肃认真的谈判，否则，这种谈判是不可能的，因为“以色列认为自己的军事力量至高无上，埃及则一直蒙受耻辱而不能自拔”。这样，由于不了解萨达特的心理，各种情报都估计错了。正如基辛格所指的：“我们在寻找原因时，没有认真考虑过用无法取胜的战争换回自尊这一想法。”

埃及总统萨达特站在政治家的高度，制定并实施了他的战争计划，在赎罪日这一天出人意料地向以色列发起进攻，教训了侵略者，长了阿拉伯人的志气，使以色列人不得不认真对待与阿拉伯人的谈判。萨达特总统发动战争的主导思想所依据的不仅仅是军事谋略，更重要的是在政治上的深谋远虑。

卡洛斯以正治国

为政以德，譬如北辰居其所而众星共——《论语·为政篇第二》

1975年11月20日，佛朗哥逝世，西班牙近40年的独裁统治结束，22日，波旁王朝的后裔胡安·卡洛斯王储加冕。

卡洛斯以国王的名义亲自筹划、推动、组织并实施改革，在西班牙民主化进程中起了巨大的作用。

卡洛斯国王与政界的关系是亲切、自然而融洽的。由于国王长期以来与执政者及当时尚处于反对派地位的政界领袖接触和交往，因而在和这些人打交道时胸有成竹，表现出了一个国家领袖所具有的难得的才干。1978年法国总理吉斯卡尔·德斯坦正式访问西班牙，国王和皇后在奥连特宫为他举行招待会，与会者有政治领袖、杰出的议员、知识分子和文艺界的代表们，国王竟能够把所有一千多位与会者分别介绍给德斯坦，不仅叫出他们的姓名，而且还能说出他们的身分。外宾对于比较敏感的反对派领袖一般是敬而远之，比较谨慎的，然而德斯坦却深为国王对反对派领袖所持的亲切、随和的态度而感到惊讶，当轮到介绍西班牙共产党总书记卡里略时，德斯坦也只好向他伸出手。事后他说：“我到了西班牙，才有幸生平第一次与一位共产党领袖握手。”

西班牙实行的是议会君王制，国王的权力受到各方面的削弱和控制，这就要求君王的个人品行必须高尚，因为通过它，国王有可能在很小的权力下产生极大的影响。卡洛斯对现行政体有着深刻的理解，并清醒地认识到这一点。为了尽可能地发挥作用，他同政府首相始终保持着良好关系，他常说：“只要他是首相，我就是他最好的朋友。哪天西班牙选出新首相，我也要尽一切可能使他成为我的挚友。”卡洛斯尤其精明的是，他不仅同现任首相亲密无间，而且同反对党领袖关系良好，因为他知道，今天的在野党很有可能成为明天的执政党，在他看来，同各大政党友好相处并在其间保持平衡是明智的。

1977年5月20日，即大选的前几天，西班牙工人社会党总书记菲力佩·冈萨雷斯到萨尔苏埃拉宫会见国王。国王一反常态，以“你”来称呼冈萨雷斯，而平时他称别人总是用“您”。这次会谈开始后几分钟，国王对冈萨雷斯说：“如果您不介意的话，我用‘你’相称。”当然，冈萨雷斯表示接受。他们继续会谈，国王称他“你”，而他称国王“您”，并且用胡安·卡洛斯本人所喜欢的“先生”这个称谓来代替“陛下”。他们谈到政局、即将来临的选举、未来的前景、左派政党的合法化等问题。突然，卡洛斯国王提出了一个令冈萨雷斯猝不及防的问题：“你们党为什么非得主张共和国为国家政体不可呢？”冈萨雷斯犹豫了几秒钟，然后以一个年轻政治家所特有的机敏作了回答。他援引瑞典的例子，在那个国家，尽管社会民主党主张共和制，但是和国王在治国方面合作融洽。卡洛斯对他的回答非常满意。毋庸置疑，国王在潜移默化中已经对冈萨雷斯及其社会党的政策产生了一定的影响。后来，社会党在大选中获胜，冈萨雷斯出任西班牙政府首相，他与卡洛斯国王也相处得很好。胡安·卡洛斯的这种作国王的艺术，经常受到西班牙人和外国人的称道。

表面上看，胡安·卡洛斯的这些做法似乎不算什么谋略，而只是他的个人品行。但实际上，以德为本是治理国家的最有效的最高的手段。这就是古

人所说的“以正治国”。权力毕竟不能解决一切，从客观实际出发，施以德政，来团结社会各阶层的力量、引导和激励人民、治理国家，往往会在潜移默化中收到意想不到的效果，这一点在现代社会中仍然具有重大的现实意义。

卡尔迈勒乔装上台

1979年12月28日零点，正当世界上许多地方的人们还沉醉在梦乡的时候，阿富汗电台突然打破常规，播发了阿富汗发生政变的消息，随后紧接着播出的是新任阿富汗政府革命委员会主席和阿人民民主党总书记卡尔迈勒的《呼吁书》。《呼吁书》宣布阿富汗政权已被新政府接管，呼吁人民保持安定。同时《呼吁书》要求“友好邻邦”，苏联给新政权以帮助。当天晚些时候，苏联领导人勃列日涅夫向阿富汗新领导人卡尔迈勒致电，表示热烈祝贺并保证给予支持。至此，人们普遍认为，政权更迭频繁的阿富汗不过又发生了场军事政变而已。

然而很快，人们就获知了苏联已大举进攻并占领了阿富汗的消息。全世界这时才明白，他们受到了愚弄。

那么，这是怎么回事呢？

原来，苏联早有预谋地把在阿富汗政权中失势的原阿革命委员会副主席、政府副总理卡尔迈勒弄到莫斯科，准备有朝一日派上用场。苏联在大举入侵阿富汗之前，就已录好了卡尔迈勒的《呼吁书》，并在8月27日苏军进攻阿富汗首都喀布尔的同时向阿富汗和全世界播出，在全世界面前上演了一曲“双簧戏”。而播出卡尔迈勒《呼吁书》的“阿富汗”广播电台，原来是苏联一家设在中亚地区的电台。这样，阿富汗政权的更替就成了阿富汗的“内政”，苏联拼凑的，当时并不存在的“新政权”就有了接管政权上台的根据，苏军公开的侵略行径也成了“应阿富汗政府的请求给以的军事援助”。

瞒天过海，欺骗视听，这是一种诡计。苏联正是运用这种诡计，来为自己的非法行径找到至少表面上的合法性。

马科斯制服“摩解”

柔远人则四方归之，怀诸侯则天下安之。

——《礼记·中庸》

律宾境内穆斯林占全国人口的 4%，约为 190 万人，集中居住在南部民达那峨及苏禄岛一带。二次大战后，菲律宾天主教徒大量涌进穆斯林居住区，侵占其土地、抢夺其生意，矛盾逐渐加深。穆斯林成立摩洛解放阵线（简称“摩解”）提出争取独立的口号。1972 年菲律宾军管后，“摩解”曾进行武装斗争，政府也对他们实行过军事镇压政策。由于中东和其他一些穆斯林国家同情和支持摩洛哥解放阵线，菲律宾同这些国家的关系逐渐恶化。菲律宾总统马科斯针对这一不利情况，决定对“摩解”采取怀柔政策，用高官厚禄进行劝降。不少穆斯林官兵向政府投诚。马科斯逐渐任命 100 多名穆斯林军官为菲律宾国军军官。13 个省的“摩解”中有六个省的“摩解”投靠了政府。1976 年马科斯又派人去利比亚，请求利比亚领导人卡扎菲对“摩解”进行工作。结果，菲政府与“摩解”达成初步协议，实现暂时停火。1981 年 5 月又任命其内弟本哈明出任驻沙特阿拉伯大使，想与阿拉伯国家进一步建立友好关系，希望借助他们解决南部穆斯林问题。同时派代表团去中东、印度尼西亚和马来西亚活动，争取这些伊斯兰国家的同情和支持。为了加强对穆斯林聚居区的统治和争取人心，马科斯在第九地区（包括五省四市）和第十二地区（包括 5 省 3 市）设立自治政府，给予当地穆斯林一定自治权。1980 年 6 月马科斯又委任其夫人艾美黛兼任南部发展局主席，负责南部的经济发展和建设工作。1981 年 7 月内阁改组后，增设伊斯兰事务部等，专门负责有关伊斯兰教徒赴麦加朝圣和福利事宜。马科斯的这些做法缓解了南部穆斯林的矛盾。

武力剿灭，一般容易激起更大的反抗，而且即使成功，也不能使人心服口服。而采用怀柔政策，既可避免作出更大的牺牲，又可争取人心，赢得更多的人的支持与同情。马科斯在“摩解”问题上，改变以往的强硬措施，采取怀柔政策，反而收到比原来更好的效果。

穆巴拉克施展才智

宽猛相济，政是以和。

——《孔子家语·正论解》

1981年10月6日，埃及总统萨达特在阅兵式上遇刺。10月13日，原埃及副总统穆罕默德·胡斯尼·穆巴拉克继纳赛尔、萨达特之后当选为阿拉伯埃及共和国的第三任总统。纳赛尔、萨达特都是叱咤国际舞台的风云人物，穆巴拉克能否像他们一样，使埃及能取得更进一步的发展呢？埃及人和国际上都在注视着。

穆巴拉克当然也在思谋着自己应该采取什么样的治国方略、对其个人、国家及至国际社会能够产生大的影响。他对纳赛尔、萨达特时期的治国政策进行思考。他发现纳赛尔总统在国内搞阿拉伯社会主义，国际上向苏联一边倒，结果由于统治过严，使埃及的经济发展缓慢。国际上，由于受苏联的政策影响和制约，使埃及在第三次中东战争中蒙受了奇耻大辱。萨达特总统在国内搞市场经济、实行资本主义，在国际上与美国、以色列和解，倒向西方国家一边。其结果，埃及的经济虽然有了很大发展，但是贪污盛行，人民怨声载道。在国际上，埃及同阿拉伯大多数国家断绝了外交关系，处于孤立无援的地位。两位总统的治国方略，纳赛尔“猛”，萨达特则“宽”，但两者都给埃及带来了不利。因此穆巴拉克决定汲取前两任的教训，以宽猛相济的政治谋略治理埃及。

穆巴拉克把政治稳定与经济发展定为新政府的首要任务，表示要沿前两任的道路走下去。但又强调：“我不是纳赛尔，我不是萨达特，我的名字叫胡斯尼·穆巴拉克。我将举起这两位伟大人物正确行动的旗帜，同时经常拨正航向避免消极因素。”在这种思想指导下，他在政治、经济、外交等方面采取了一系列措施。

在国内政治方面他注意了以下三方面因素：第一，强调法律的作用。他要求任何人都要守法，不论老少、贫富、穆斯林或基督教徒，或者反对派人士，在法律面前一律平等。对于刺杀萨达特总统的凶手，则严加惩罚。第二，采取“怀柔政策”，决定大赦政治犯。他释放了前两任总统时期关押的一些伊斯兰原教旨主义说教者和领导人，使政局不断趋向稳定。第三，政治上走折衷的道路。既不过分强调政治、法律全面“伊斯兰比”原则，也不使政治过于无所作为，而是强调取信于民。这样穆巴拉克既避免了纳赛尔时期“全面伊斯兰化”的现象，又避免了萨达特时期政治混乱、松散的现象。

在经济方面，穆巴拉克吸取了纳赛尔和萨达特时期两种不同发展模式的教训，采取“混合经济”模式，强调协调中央与地方、部门与企业、国营与私营的关系，既不完全统死，又不完全放任。他坚决奉行对外开放，特别是向西方开放的经济政策，但又不时地进行调整，反对盲目引进，注意引进技术与埃及的现实相结合。他调整了萨达特的“自由开放经济”政策，改革国营企业，鼓励私人经济，使二者同时并存，共同发展。他还把外国资本和埃及私人资本纳入国家控制的轨道，改变埃及生产和消费比例失调的状况。这样经济政策既不像纳赛尔时期强调中央控制和国营经济，又不像萨达特时期放开控制、大肆鼓励私人经济。

在外交政策方面，穆巴拉克采取了更加灵活的政策。他继续保持了埃及同西方国家尤其是美国的关系，吸收西方资金为埃及的经济发展服务，也保

持同以色列的关系。与此同时他注意不使埃及过于靠西方，而是发展同阿拉伯国家间的关系，争取埃及早日重返阿拉伯世界。埃及还注意改善与苏联的关系，表示苏联不能被排除在解决中东问题之外。在外交上，穆巴拉克避免了前两任的“一边倒”政策。

穆巴拉克的宽猛相济治国方略，在埃及的政治、经济、外交方面都取得了很大收效。政治上穆巴拉克上任初期的那种政治混乱局面消除了，政局日趋稳定，社会治安也有了明显好转。经济方面，萨达特后期的高消费情况得到了遏制，埃及的经济走上了正常发展的轨道。在外交上，埃及在继续保持同西方和以色列的友好关系的同时，也改善了同阿拉伯国家的关系。埃及不仅返回到了阿拉伯世界，而且阿拉伯联盟的总部也重新迁至开罗，埃及原外长马吉德于 1991 年 5 月当上了阿盟秘书长，埃及已经重新恢复了它在阿拉伯世界的重要地位。埃及同苏联的关系也得到了很大改善。总之，埃及的外处境也变得更好。这一系列政策使穆巴拉克早已树立起了他在埃及国内和国际社会的崇高形象。成为一个稳健的政治家。

进行政治统御，宽严相济乃有效方略。过严，人民的积极性调动不起来；过宽，则政令不能发挥效力，社会难免混乱。穆巴拉克运用宽猛相济之策，收到良好效果。

阿军误中心战计

军志有之，先人有夺人之心。

——《左传·昭公二十一年》

1982年4—6月，英国和阿根廷争夺福克兰群岛的战争中，英军远在离本土13000公里之外，与武器和人数占优势的阿根廷军队作战。为了夺取战争的胜利，英国政府和军方充分运用心战手段，在炫耀自己的武力如何强大的同时，对阿军散布恐怖心理。

首先，英国有意夸大其作战飞机的数目。通过新闻报道传播所谓“非官方人士”消息，说有60架“鹞”式喷气机将在马岛上空逞威，而实际上没有超过20架。在“大西洋运送者”号集装箱货船驶进南大西洋时，报道说上面载有20架“鹞”式喷气机，而实际上是5架。英国国防部也曾宣称，有一批“鹞”式飞机在空中加油后，在大西洋中部阿森松岛略为逗留后将飞往马岛，新闻报道将加油的“鹞”式飞机说成20多架，实际上那只是补充失事的2架“鹞”式飞机。

英国的夸大宣传在于造成某种心理上的优势，达到不战而屈人的目的。正是利用这种心理上的威慑作用，在古斯格林，450名英国伞兵俘虏了1300多阿军士兵，在斯坦利港，4000名英军迫使上万名阿军不战而降。

其次，英国还试图加剧阿根廷新兵害怕被训练有素的英国军队所杀死的恐怖感。在这些英军中有骁勇善战的尼泊尔廓尔喀人。当被征用的“伊丽莎白二世女王”号豪华客轮从索斯安普敦启程时，广为报道的消息说，船上运载的部队包括英国第五步兵旅所属的廓尔喀步兵营。报上还刊登这些为英帝国服役悠久的尼泊尔战士们手持锋利的廓尔喀弯刀的照片。这些新闻报道使阿军士气受到很大影响。正是在廓尔喀步兵营拿下斯坦利西南的威廉山以后，阿守军才开始溃逃和投降。

6月14日英军重占福岛。英军地面部队司令穆尔少将说：“拿破仑说过，必须建立一种对敌军的精神上的优势。他的意思是说，在敌军心目中制造将遭失败的预感。这十分重要。我在很大程度上认为，我们制造了这种预期的心理状态。”英军在福岛之战中运用心战手段，确实起了很大的作用。

英军避实击虚计得功成

——《孙子·虚实篇》

1982年4月—6月，英国和阿根廷在南大西洋福克兰群岛海域进行了一场现代海上岛屿争夺战。福克兰群岛地处南大西洋和南太平洋的航道要冲，战略地位重要，资源丰富。双方主权之争实际上是对战略要地和自然资源的争夺。

1982年4月2日，阿根廷军队在福岛登陆，将英国守岛部队赶出福岛，收复被英国占领长达150年之久的领土。英国政府大为震惊，迅速组成一支特遣舰队，昼夜兼程，赶赴13000公里以外的南大西洋福岛海域。英军在完成了海空封锁并夺取了制海权和制空权之后，便对福岛实施了登陆作战，以完成此次劳师远征的决定性任务：重新占领福岛。

英军在陆上的作战目标是占领福岛首府斯坦利港。阿根廷在斯坦利港驻军有7000—10000人，并且已经用八周时间构筑防御工事。为了达成战术的突然性，经过精心计划，英军开始了历时三周的战役行动，阿根廷军方认为英军会在岛的东海岸登陆，因为该处离阿根廷大陆更远一点，和西海岸相比要远50英里，遭受陆地飞机轰炸的可能性也较少。然而，英国军队却在该岛西部的圣卡洛斯港建立了滩头阵地。

登陆地点圣卡洛斯港附近只有一个阿军连驻在范宁角。圣卡洛斯港离斯坦利港80公里，其间为泥泞沼泽地。一位美国军事专家认为，假如有人要为负有重载的军队选择最差的地形，进行一次强行军，再也没有比圣卡洛斯至斯坦利港之间这片泥泞沼泽地更合适的了。然而，正因为如此，在圣卡洛斯登陆，可以使阿军难以对滩头实施地面支持。更重要的是，选择这一地点更易达成战术上出其不意的效果。

5月19日，英军开始进行登陆的直接准备。登陆时间确定在5月21日，这是预测5天最佳天气的最后一天。拂晓前，英军乘着夜色和浓雾从突击舰换乘登陆艇。凌晨4时，首批1000名英军登陆，接着上岛的是“蝎”式轻型坦克。为了迷惑阿根廷守军，在圣卡洛斯港登陆的凌晨，英国战斗机对福克斯湾阿军进行攻击。英舰炮和舰载机同时袭扰斯坦利港，造成要在这些点发动进攻的架式。由于阿根廷陆军对于圣卡洛斯登陆没有反应，英突击部队全部人员（五个营）和武器装备得以在48小时内登陆完毕并建立滩头堡。

由于英军突然而隐蔽的行动，致使阿军无力实施有效的还击。在以后的几天，英军登陆兵第一梯队得到加强，兵力消至5000人。接着英军向斯坦利港推进。阿军无力击退英军进攻，被迫投降。

福岛之战，英军采用避实击虚、声东击西的策略，迅速突然地夺取了登陆场，建立了滩头阵地。在站稳脚跟之后，后续部队继续登陆，接着向阿军主力发起猛攻，使其没有还手之力，只好被迫缴械。科拉桑一举赢大选先声夺人（先张扬自己的声威，以挫伤对方士气。）

1985年12月，连任20年菲律宾总统的马科斯在美国和反对派的压力下，宣布在次年2月举行全国大选。反对派选出原反对派领袖阿基诺的遗孀科拉桑为候选人。马科斯和科拉桑，双方千方百计为争取胜利而苦战。马科斯作为现任总统，根本不把科拉桑这个女候选人放在眼里。他竟然说：“女人最合适的所在是卧房”。表示好男不与女斗，摆出一副不屑与科拉桑对阵的样子。然而，一经交手，马科斯很快便发现自己处于下风。这才慌了手脚。他简直

不顾一切，开动政权的各种机器，对选民进行贿赂、威吓，还亲自出马，拖着病躯，带着妻儿，奔波于菲律宾中部和南部一些城市进行竞选，弄得疲惫不堪。人们从荧屏上看到的马科斯，是一个满面浮肿、步履维艰，说话断断续续、有气无力的病老头子，同历次竞选叱咤风云的模样相比已判若两人。他不得不承认，这是有生以来最艰苦的一次战斗。然而他觉悟太晚，大势已去，最后只得狼狈逃亡夏威夷，结束了其对菲律宾的长期统治。

相比之下科拉桑·阿基诺则充分利用了马科斯的麻痹大意。诚然，她没有参加过任何党派，说不上有多少政治实力。她从政时间不长，缺乏治理国家的经验，但这正说明她政治上清白，没有劣迹。经验不够没有关系，她有民主作风，能团结一批有才识的专家顾问一起工作，一定能把国家治理好，反而比经验丰富、才能卓越的马科斯可信可靠。马科斯讥讽她缺乏经验时，她随即反驳说：“我承认的确没有马科斯那种欺骗、说谎、盗窃或暗杀政敌的经验。我不是独裁者，我不会撒谎，不会舞弊。我虽然没有经验，但我有的是参政的诚意，选民需要的就是一个和马科斯完全不同的领袖。”民众认为她没有一般政客的圆滑虚伪和图谋私利，相信她是真正为了恢复国家的民主、繁荣人民的生活而战斗的。人们宁可选择她而抛弃马科斯。正是这样，科拉桑的一些缺点也变成了优点。

与马科斯藐视敌手的态度形成鲜明对照，科拉桑在竞选中给人以纯净谦逊、质朴温婉的印象。她出来竞选，先声夺人，竞选活动展开后，她所到之处，受到民众热烈欢迎。她的演讲激动人心，每一场竞选讲演中，她常播放她亡夫的讲活，这样能激起群众对阿基诺的怀念，也增加了人们对她的同情和支持。她针对马科斯的专制独裁统治制定出竞选政纲。最重要的内容是使菲律宾成为自由民主的国家，杜绝可能造成个人专制独裁的一切可能；打破马科斯及其家族和亲戚朋友对经济的垄断；废除美军基地，同菲共及其他反政府武装举行会谈，争取停止内战等等。这些内容十分符合广大选民的心愿，也就使得他们更加倾向于她。科拉桑的竞选活动有声有色，最后取得了胜利，成为菲律宾第一位女总统。

两个阵营相对，在战略上要藐视敌人，在战术上要重视敌人。前者说的是自信，后者说的是要有智有谋，凡事都应有行之有效的对策。马科斯盲目乐观，疏忽对手，临到发觉大事不妙，才匆匆上阵，未免失于慌乱；而科拉桑先声夺人，步步为营，顺时应势，一鼓作气，毫无懈怠地赢得了胜利。虽然，马科斯的下台是人心所向，大势所趋，但谋略在其中的作用也是显而易见的。

毒梟埃斯科瓦尔向政府投降

攻心为上（从思想上征服敌人是为上策。）

哥伦比亚麦得林贩毒集团是当今世界上最大的恐怖主义贩毒组织，该贩毒集团头目巴勃罗·埃斯科瓦尔 70 年代初开始贩毒，80 年代成为麦得林集团的头号毒王。埃斯科瓦尔从来不将政府的缉毒行动放在眼里，一直以暗杀、爆炸、绑架等恐怖活动与政府进行对抗。

1989 年 8 月，哥伦比亚总统巴尔科宣布进行“全面扫毒大战”，命令陆、海、空三军与警察部队联合行动，在全国范围内剿毒。在短短几个月时间里，捣毁了数 10 个可卡因加工厂，缴获了近 400 架飞机、几十艘船只和大量的武器、弹药，没收价值几十亿元的毒品和贩毒分子数以亿美元计的非法财产，给贩毒集团以沉重打击。

在剿毒战中，一批重要贩毒分子落网，其中一部分人引渡到美国受审。这些被引渡到美国的贩毒头目，有的被判终身监禁，并且不得减刑或假释。在那里他们毫无重获自由的希望。贩毒分子对此深为惊恐。在他们当中有一种说法，叫做“宁要哥伦比亚坟墓，不要美国监狱”，因为只要留在哥伦比亚，一是量刑较轻，二是只要有钱，出狱并不难。1990 年 9 月，哥伦比亚新总统加维里亚针对贩毒分子惧怕被引渡的心理，在对贩毒集团加紧围剿的同时，采取了一项新的策略。加维里亚总统宣布，只要贩毒分子向政府自首，司法当局将对他们从轻判处，并且保证将不把他们引渡到美国或其他国家。

哥伦比亚政府这一策略，对贩毒分子具有很大吸引力。不少贩毒集团的头目主动向政府自首投降，以求宽大处理。麦得林贩毒集团著名的奥乔亚三兄弟，就是在这一政策的感召下向政府投降的。美国数家法院指控奥乔亚兄弟向美国偷运了几十亿美元的毒品，因而要求引渡。奥乔亚兄弟自首后，哥伦比亚政府履行诺言，没有将他们引渡到美国。毒王埃斯科瓦尔对此看得很清楚，于是便开始与政府接触，商讨自首条件。1991 年 6 月 19 日，哥伦比亚国民议会颁布了禁止引渡哥伦比亚人的新法律。当天，世界头号毒梟、大名鼎鼎的麦得林贩毒集团头目巴勃罗·埃斯科瓦尔终于走出毒穴，向政府投降，成为轰动一时的新闻。

哥伦比亚政府利用贩毒分子惧怕美国引渡的心理，不是一味地进行军事进剿，而是采取“心战”与“兵战”结合策略，迅速瓦解了贩毒分子的抵抗意志，成功地将头号毒王捉拿归案。

萨达姆化敌为友

——《三十六计·李代桃僵》

1990年8月2日，萨达姆的军队入侵科威特后，伊拉克遭到了全世界的强烈谴责。不几天，美国、英国、法国、澳洲、埃及、丹麦等国的军队陆续开向海湾，这些军队来自世界各大洲，不仅有发达资本主义国家的，也有伊斯兰国家、甚至阿拉伯国家的。多国部队以其精锐的部队先进的武器为后盾，在科威特南端和伊拉克的西边形成了一道强大的壁垒，想迫使伊拉克撤出科威特。与军事对抗相配合，全球的大多数国家还对伊拉克实行严厉的经济制裁。

国际社会对伊拉克侵略行为的强烈反应是萨达姆所未预料到的。伊拉克面临着比萨达姆所想像的还要大的困难。入侵科威特之前，伊拉克已与其地域广阔的东邻伊朗苦战8年。两国虽于1988年7月结束战争但是双方关系十分僵硬，有关战后事宜一直未能解决。多国部队进驻海湾，使伊拉克腹背受敌，面临着灭顶之灾。多国部队本已是伊拉克很难对付的，若伊朗趁火打劫，伊拉克该如何呢？萨达姆素有诡计多端者之称。面临这次严重灾难，他很快就想出了一个李代桃僵的外交战略。他权衡形势，多国部队毕竟是伊拉克目前所面临的最危险敌人。牺牲一部分国家利益，同伊朗和解，争取伊朗的中立甚至友好，改变前后挨敌打的被动局面，集中精力对付多国部队。

1990年8月15日，在伊拉克入侵科威特后不到两周，萨达姆就开始实行了对伊朗新外交战略。这天，在百忙之中的萨达姆突然挤出时间给他的宿敌伊朗总统拉夫桑贾尼写了一封信，信中讲：“你所要的一切……都已实现。”两伊停火后，两国曾在边界、伊拉克撤出所占伊朗领土、交换战俘等问题上僵持不下。萨达姆在他信中所讲的“一切”就是指伊朗对这三方面的条件。根据这封信，伊拉克完全同意了伊朗的要求：关于《阿尔及尔条约》，伊拉克予以重新承认，从而收回了“阿拉伯河全部水域属于伊拉克”的要求，两伊重新以阿拉伯河主航道中心线为两国边界。伊拉克无条件地从1000多平方公里的伊朗领土上撤军。这些领土是两伊战争中伊拉克从伊朗占领的。伊拉克立即同意无条件地交换战俘。萨达姆的这封信使伊朗喜出望外，伊朗外长称之为“伊朗有史以来所取得的最大胜利”。

两伊关系开始和解了。8月17日，伊拉克单方面释放伊朗战俘。从这天早上开始，伊拉克从1028公里长的边界线撤军。仅几个小时，30万伊拉克军队便从伊朗领土撤走。9月9日，伊拉克外长阿齐兹又访问伊朗。这是11年来伊拉克第一次派高级官员访问伊朗。在短短一天的访问中，阿齐兹又在以下方面同伊朗达成谅解：第一，伊拉克将用石油向伊朗支付一定的战争赔偿；第二，伊拉克承认了自己在发动两伊战争中所应承担的责任；第三，伊拉克原则上同意不愿回国的伊拉克战俘可以留在伊朗；第四，伊拉克将限制伊朗最大的反对派“人民圣战者组织”在其境内从事反对伊朗的活动。作为交换，第一，伊朗答应伊拉克，在伊拉克与沙特阿拉伯、美国等多国部队的对抗中不袭击伊拉克；第二，伊朗同意，不阻止经伊朗地区向伊拉克运送食品，为伊拉克提供一条“生命线”。

萨达姆的李代桃僵之计，达到了其目的。伊朗同伊拉克的关系和解了。伊朗不仅答应了伊拉克的和解条件，甚至作了更多的友好表示。1990年9月12日，伊朗宗教领袖哈梅内伊在这一天发表讲话，谴责美国。他说：“我们将把同美国的波斯湾的侵略、贪婪行径，以及各种计划和政策展开的斗争视

为为了真主而开展的圣战，凡是在圣战中牺牲的都将成为烈士。”与此同时，伊朗官方也表示，不能容忍美国在海湾地区的存在，尤其是美国在伊斯兰最神圣的寺庙所在地沙特阿拉伯存在；伊朗另外还考虑向伊拉克提供食品和药物。这是伊朗第一次公开表示它在海湾危机中将站在伊拉克一边。

两伊的和解，不仅使伊拉克消除了其腹背受敌的被动局面，而且还得到了个战时盟友。更重要的是，两伊和解后，伊拉克将其在东边的几十万军队调到了南边。集中全力对付多国部队。这一外交战略，对于萨达姆在海湾危机初期拖垮多国部队的“沙漠盾牌”计划、延缓战争爆发时间，起了一定作用。

以支援帮助为名行侵略之实

富汗是西亚的一个战略要地，一向有“中东的桥梁”之称。

古往今来，它是周围各大国觊觎的目标，是一个兵家必争之地。苏美争霸的年代里，苏联想方设法把势力渗透进来，企图牢牢控制阿富汗，为其扼住西方石油动脉波斯湾服务。

1977年9月，阿富汗政府总理、国防部长阿明发动政变，处死了与苏联关系极为密切、由苏联扶植上台的领导人塔拉基，自任革命委员会主席和阿富汗执政党人民民主党的总书记。阿明虽然表面宣称“同苏联有着友好的兄弟般的关系”，心中却对苏联极为不满。他心怀异志，图谋离异。阿明赶走了曾参与谋害他的苏联大使，多次回绝访苏邀请，同时反对苏联要求改组阿富汗军队、警察的主张。阿明对苏联表示愿意直接出兵帮助镇压穆斯林反政府武装的“请求”，也“婉言谢绝”。他不但抵制了苏联控制阿富汗情报部门的企图，还全面改组了秘密警察和保安部门领导机构，加强了个人控制。同时他还努力接近西方国家。这一切，让苏联感到阿富汗有脱离自己操纵的现实危险。恰在此时，阿国内形势日趋动荡，反政府武装斗争如火如荼，许多省份已被游击队控制。所有这些，显示出苏联惨淡经营多年的成果有毁于一旦的可能。因此苏联下定决心，不仅要“换马”，扶植一个俯首听命的代理人，而且要直接出兵，武装侵略，确保阿富汗这一南下基地牢固地掌握在自己股掌之中。

苏联为入侵阿富汗进行了缜密的部署。为了保证入侵计划周密可靠万无一失，1979年10月，苏陆军总司令以访问为名来到阿富汗，了解情况，安排布置。11月初，苏联中亚部队开入阿富汗，以让阿政府军腾出力量剿灭反叛为名，支走了阿富汗部队，接替了一些重要防卫任务，从而架空了阿富汗防卫力量，控制了苏军入侵的通道。11月底，阿政府军四个师从首都喀布尔调往外地。12月初，苏联又空运一个营的兵力进入阿富汗，严密控制了一些重要的空军基地和机场。大批相貌与阿富汗人极其相似的苏联中亚部队被运往喀布尔。1979年12月24日，苏联终于拉开大规模入侵的序幕。两天里，昼夜不停的苏巨型运输机完成了1580次空运任务，驻阿苏军一下增至近万人。为了使阿富汗政府完全丧失抵抗能力，陷入束手待毙境况，苏联采取了狡诈的手段。在入侵前的第三天，苏联驻阿军事顾问劝说驻喀布尔的阿富汗第七师和第八师司令下令将部队武器弹药分别集中，进行“清点”。在巴格拉姆空军基地，苏军以“维修检查”为名“暂时接管”了通讯线路，其他一些地方的苏军借为坦克实行“夏季改装”，控制了大部分阿军坦克。入侵前48小时，苏军军官正式向有所疑心的阿富汗高级军官信誓旦旦地保证：“苏阿两国决不会出现任何不幸事件”。使阿富汗政府丧失了一切警惕和抵抗手段。

12月28日晚7点，苏军突然用炸药炸毁了阿富汗邮电总局，使喀布尔同外界的通讯联系完全瘫痪。7：30，大批苏军分三路杀去，进占广播电台、革命委员会主席官邸和阿明居住的旧皇宫。实际上已经被缴了械的阿政府军根本无法抗拒，只有阿明的私人卫队进行了顽强反抗。3小时过后，阿明及其子女被处死，苏军控制了整个喀布尔，入侵轻松地完成了。几天之后，早已集结待命的苏军立即出动，长驱直入，分六路纵深推进，迅速占领了阿富汗所有主要城市和交通干线。在采取重大行动之前，使用各种手段、藉口，

放出和平烟幕，麻痹对手戒备和警惕，架空、解除对方的防御与抵抗力量，是顺利达到行动目的、事半功倍的妙计。

“日本株式会社”内阁

秦失其鹿，天下共逐之，于是高材疾足者先得焉。

——《史记·淮阴侯列传》

后日本政界元老、前首相吉田茂著有《十年回忆》一书。针对人们指责他搞扩军备战，他在书中申辩说，他并不主张扩充军备，因为这样将影响经济的发展。寥寥数语，道破了战后日本历届政府所遵循的一条基本原则：有利于经济发展的事就干，不利于经济发展的事则不做。

日本战败后，政府对外长期推行依附美国的方针，为此遭到国内外的强烈反对和嘲讽。其实，日本统治集团坚持这个方针，虽然有其屈服于美国压力的一面，但更多地却是日本政府有意利用美、苏、中的矛盾，通过采取依附美国的姿态，取得美国在军事、外交、政治、经济等方面的扶植，以达到发展本国经济的实力、实现实际上独立的目的。用心可谓良苦。因此，战后日本统治集团一直把“和平宪法”当作挡箭牌，竭力缩小军事开支。每当美国政府要求日本增加军费开支时，日本方面总是以“和平宪法”为口实，表示“碍难从命”。这些，无不反映了日本统治集团认为发展经济实力比扩大军事实力更为重要的战略思想。

正因为有着这种战略思想，日本统治集团时刻把发展经济放在一切工作的首位，举凡外交、军事、教育等等，都围绕和服务于经济。为发展经济服务。堂堂一国总理出访，也不忘为日产商品找出路，做起了商品的推销员，致被人讥为“半导体总理”。日本政府也因其商业色彩过于浓厚，而被冠之以“日本株式会社”（即日本股份公司）的绰号。这些，从另一个角度来看，正是对日本统治集团外交为内政服务、内政为经济服务的最大肯定。

“经济立国”，把发展经济列为一切工作的首位，作为压倒一切的中心任务，这就是日本历届政府的总策略。今天日本能成为世界上的“经济大国”，并由此跃升为“政治大国”，“日本株式会社”的确功不可没。

“东丽”冲击波

取人之长，补己之短。

后初期，日本企业界普遍重视自主开发，发展经济。然而，当时日本的技术水平远远落后于欧美各国，仅仅依靠自己的努力，要赶超欧美殊非易事。

这时，1951年6月，发生了一件轰动日本企业界的事情：东丽公司以暂付特许权使用费300万美元、特许专利费为销售额3%的高价，从美国杜邦公司引进了尼龙技术。尼龙是杜邦公司于1938年研究成功并投入工业生产的。战前，东丽公司（当时称东洋人造丝公司）即已自行研制成功；战后，东丽重新恢复研制，并于1949年正式生产尼龙纤维。这个自主开发尼龙技术取得成功的东丽公司，为什么要花费如此巨大的资金引进尼龙技术呢？日本企业界都对此迷惑不解。

不过，东丽肯以巨资买进自己已经试制成功的技术，自有它自己的考虑。他们认为，自己虽已研制出了产品，但是技术不如杜邦，纺纱、加工、染色等都不过关，难以用来制成合成纤维的主要产品——衣料。因此，东丽才下了大的赌注，倾其所有引进了杜邦技术。投产后仅两年，东丽便扭亏为盈，第4年即补回了历年的亏损，成了高利润的企业。1950年，东丽仅名列纺织企业的第十位；但到了1955年，便一跃占据了纺织业的第一把交椅。

东丽公司的成功，引起了日本纺织业界的注目。当时，许多日本企业都在自主开发合成纤维——维尼纶，仓敷人造丝公司甚至已于1950年实现了维尼纶的工业化生产，他们都希望能用维尼纶国产技术对抗美国杜邦的尼龙。但由于维尼纶质量劣于尼龙，以致在强度和价格上都难以与棉纺织品和人造丝制品抗争，生产陷入窘境。东丽大胆引进尼龙的成功，对他们产生了巨大的影响。纺织业界从此纷纷把眼光转向外国，也开始引进各项外国的技术。

不仅如此，其他产业部门也受到东丽的冲击。从1952年起，以夏普公司为先锋，日本掀起了以美国无线电公司技术为主的引进黑白电视机技术的热潮。索尼公司更大胆地引进了美国的半导体技术，开发了众多的电子产品，又促成了引进半导体技术的热潮。在纺织业、家电业成功引进国外技术的鼓舞下，日本的钢铁工业、重电工业、石化工业等纷纷从自主开发转向技术引进。从1957年现代化起步后的大约10年间，日本技术革新的重点明显地转向引进外国技术。

引进、模仿、改良，从科学价值来看显然不如创造、发明，但日本把它作为经济发展的战略来重视，情形就不同了。从1951年开始引进外国技术起，日本用了不到20年的时间，仅仅花费40来亿美元，就把欧美用了几十年、花了数千亿计的研究成果大部分拿到手，迎头赶上了世界先进技术水平。

大力引进外国技术、资金和人才，是发展中国家经济腾飞的必要条件。战后日本经济的飞速发展，正是日本企业界善于取人之长、补己之短的结果。它无疑为落后国家发展经济树立了良好的典范。

韩国经济起飞

扬长避短（发扬长处和优点，回避短处和缺点。）

二次世界大战前，韩国是一个长期遭受日本蹂躏的殖民地、半封建农业国家。二次大战结束后，又长期受美国控制。1950—1953年的朝鲜战争，更使韩国的整个经济遭到巨大破坏。李承晚统治时期，对内搞法西斯统治，对外完全依赖美国，经济恢复缓慢，直到1958年还未恢复到1940年的水平。所以到了60年代初期，韩国仍然是世界上最贫穷、最落后的地区之一，经济问题十分严重，工厂普遍开工不足，失业人口大量存在。社会矛盾日益激化。同时，美国改变了援助政策，将援助的主要部分由无偿赠与逐渐转向借款。还有，朝鲜战争停战后，中国、朝鲜等社会主义国家经济的迅速恢复与发展，也对韩国形成了巨大的压力。

面对这种困境，为改变每况愈下的韩国经济，1961年政变上台的朴正熙政权，一方面根据本国土地少，人口多，自然资源匮乏，农业和基础工业薄弱，居民生活水平低；国内市场十分狭小，但拥有一支较高文化素质的劳动大军等特点；另一方面利用60年代国际市场上石油和各种原材料价格便宜，资金相对过剩，普遍存在降低关税和非关税壁垒，以及西方工业国家因劳动工资成本上升而逐步转移劳动密集型工业、夕阳工业和污染工业等国际条件，制定了开发出口型经济的发展战略——即依靠外国的资本、设备和技术，利用本国的廉价劳动力，加工进口的原材料，然后将其产品大部分出口，以促进本国经济发展，推动工业化的进程。

根据这个发展战略，朴正熙政权改变了过去“自由放任”的纯市场经济体制，建立了统制经济和市场经济相结合、以政府力量为主体的政府主导型体制。并从1962年起先后制定和实施了四个五年经济计划，以贯彻出口主导型发展战略。

“一五”（1962—1966年）计划的基本目标是摆脱贫困的恶性循环，大力发展进口替代产业，为建立“自主经济”奠定基础。重点是发展电力、煤炭等基础工业和完善交通通讯等基础公共设施；并加速国土开发，发展农业生产；同时力争扩大出口，改善国际收支状况。

“二五”（1967—1971年）计划的目标是产业结构的现代化和促进自主经济的确立，以实现经济高速增长。发展的重点放在化学纤维和电气机械等附加价值较高的产业上，并着手开发钢铁工业和石油化学工业，以便提高出口创汇率，减少生产资料进口，改善国际收支状况。

“三五”（1972—1976年）计划的基本目标是在扩大出口；力争改善国际收支的同时，大力推动重化学工业化和工业结构现代化，实现高速增长与稳定协调相统一；并且提出了继续发展电力、交通等社会公用事业，积极开发国土资源等具体政策；同时还提出了发展教育、提高科学技术水平、扩大住宅、改善劳动环境、完善卫生等社会开发方面的目标。

“四五”（1977—1981年）计划的基调是在继续保持高速增长、平衡发展和高效率的基础上，保障国民生活质量的提高。由于朴正熙1979年被刺身亡，这一计划没能全部实现。

为了保障这个经济发展战略的实施，朴正熙提出了“经济高于政治”的口号，把促进经济高速增长和实现国民经济现代化作为首要的、第一位的任务。因此，在政府体制上——决策体制、用人制度、机构设置：经济政策上

——财政、税收、进出口批准、关税、外汇管理、贷款利率；法律上、处交上，制定了一系列的具体政策和措施，以帮助各个五年计划的实现。

朴正熙的这个出口主导型经济发展战略，经过 20 年来的实施，取得了卓有成效的结果。

（一）从 60 年代初到 80 年代中期的 20 多年时间里，韩国经济实现了高速增长，1962—1982 年的平均增长率为 8.2%，其中“三五”期间高达 10.1%，1973 年甚至高达 14.9%。国民生产总值由 1960 年的 21.2 亿美元增加到 1986 年的 1060 亿美元，增长 48 倍，年递增 16.2%。人均国民生产总值由 1962 年的 87 美元增加到 1986 年的 2271 美元，增长 26 倍；

（二）产业结构向工业化结构迅速发展。第一、二、三产业的比例从 1962 年的 38.7%、15.4% 和 45.9% 变为 1985 年的 14.3%、30.6% 和 55.1%。工业基础比较坚实，1986 年产钢 1450 万吨，生产小汽车 45,7 万辆，并取代了日本世界造船大国的地位；

（三）对外贸易迅速发展，国际收支平衡有余。出口额由 1961 年的 1000 万美元增加到 1982 年的 218 亿美元，占当年世界市场出口总额的 1.27%，居第 14 位。1986 年又猛增到 347 亿美元，其中，初级产品只占 6%，各类工业制成品占 94%。其中汽车出口打入了号称汽车王国的美国市场，令世界瞩目。1986 年首次实现了进出口贸易顺差，实际出口收汇和进口付汇之间的顺差为 42.5 亿美元。因此，外债大幅度减少，由 1985 年的 467 亿美元迅速减到 1987 年 7 月的 394 亿美元；

（四）居民生活有较大改善。据韩国政府统计，1985 年自来水管道的普及率为 67%，电话普及率为每 100 人 15.8 台，大学升学率为 49.3%，居民文盲率为 3%。

“知彼知己，百战不殆”，行军作战是这样，发展经济也是这样。朴正熙政权正确地对本国经济扬长避短，不失时机地抓住国际经济形势提供的有利机会，制定了正确的经济发展战略，实现了经济高速增长，创造出了这“汉江边上的奇迹”，仅用 20 多年的时间便改变了韩国是亚洲最不发达国家的形象，一跃而成为亚洲“四小龙”之首，成为少数的几个“新兴工业化国家”之一。

美国实施“高边疆”战略

先谋后事，抢先一步当今世界上大国之间竞争状况已远非古代谋略家所能想象，他们用来描述各种谋略的名词和术语也已无法充分表达今日大国之间的复杂关系。个人与个人、小集团与小集团之间的勾心斗角、尔虞我诈虽然仍比比皆是，但大国地位的取得和维持却有赖于国家整体实力的发展，而实力的发展往往是新技术、新产业、新领域的开拓带来的结果。英国 18 世纪首先开始产业革命，并依靠其强大的海军舰队和商船队垄断了海上霸权，拓展了殖民地，称霸全球长达两个世纪。今天世界大国为维护和提高国际地位而做出的努力，无不受到英国的启发。

第二次世界大战结束以后，一场新的科学技术革命首先在西方发达国家，主要是美国，蓬勃兴起。而后这场革命迅速向全世界蔓延开来。在这次科技革命中涌现出 5 大关键技术，即：微电子技术、新材料技术、生物技术、新能源技术和航天技术。在美国，一些学者、专家从系统工程的角度出发，认为航天技术是 5 大技术的带头技术，只要大力开发航天事业，便可带动其他高技术的发展。

在上述背景下，进入 80 年代，美国军政当局以及“智囊”中一些有远见的“鹰派”军事和政治战略家，开始酝酿在军事和经济等方面开发太空的问题。

1980 年，美国陆军中将丹尼尔·格雷厄姆担任里根竞选总统的国防顾问提出了“高边疆”的新概念。“高边疆”的含义在这里实际就是太空领域。1981 年里根就任美国总统。格雷厄姆受命组织了一个研究小组，囊括美国各类著名学者专家 30 余人，经过半年多时间的努力，于 1982 年提出了一个包括军事、经济和空间科学等方面在内的所谓“高边疆”研究报告，从战略的高度，系统地阐述了对宇宙空间进行综合开发和利用的一整套设想和主张。

“高边疆”报告直言不讳地宣称：

我们面临的直接威胁迫使我们开发空间技术。进入宇宙空间是历史的必然要求。纵观人类历史，那些最有效地从人类活动的一个领域转入另一个领域的民族，总能获得巨大的战略利益。英国以其强大的商船队和舰队建立了“英国统治下的和平”世纪。当宇宙的“近岸海域”——天空成为人类活动的新领域时，美国因在航空方面拥有最有效的军用和民用能力而获得巨大的战略优势。今天，在完成具有重大意义的载人航天器和外层空间开发之后，我们将看到哪个国家能把相当于英国船队和舰队的力量置于空间。我们决不能让我们的敌人成为这样一个国家。……

在“高边疆”报告提出一年之后，美国政府便基本上接受了该报告所提出的战略主张。里根总统 1983 年 3 月发表了所谓“星球大战”的演说，宣称“我们开始执行一项用防御性措施对付令人生畏的苏联导弹威胁的计划”，以便“苏联不敢发动进攻，知道我们能够在战略弹导弹到达我们自己的国土或我们盟国的国土以前就拦截并摧毁它们”，“我们今天晚上着手进行的努力有希望改变人类历史的进程”。就这样，美国开始大胆地且不无风险地执行一项在军事和经济等方面开拓和利用太空的宏大战略，这是一项立足于实现国家大目标的国家战略，该战略的实施将决定美国建立世界霸权地位努力的成败。

包括“星球大战”计划在内的“高边疆”战略，于 1984 年初正式付诸实

施。尔后，西欧国家亦匆匆开始实行“尤里卡”计划。苏联 1986 年春迫不及待地宣布开始推行“加速战略”。这样，世界主要国家的一场战略大较量便全面展开了。

自从 1984 年美国执行“星球大战”计划以后，它已取得一系列重大的技术突破，比如在激光技术上，其中首先是自由电子激光技术、动能拦截武器、电脑技术、识别、跟踪和瞄准技术等领域取得了一系列重大成果。美国政府还不断地对这一战略计划进行了若干调整。

“高边疆”计划中提出的战略设想，首先是军事战略设想，但它的战略意义远远超出纯军事领域的范围。格雷厄姆说：“从长远看，‘高边疆’计划最重要的战略结果，事实上将是在非军事领域内。”开发太空将使人类取得无尽的空间宝藏，利用太空环境可以开发和制造尖端技术，还可以充分利用空间太阳能资源，这些经济收益将极大地提高国家的经济实力，与军事上的利益加在一起，这一切还将使国家获得政治上的巨大好处，同时对民族心理和国家威望还将产生深远的影响。因此，哪个国家能率先夺取这个战略“制高点”，占领除海、陆、空以外的第四战略疆界——太空，将会在综合国力的竞争中夺取优势，极大地影响世界政治、经济、科技以及社会的发展进程。

第七篇 应变锦囊

为人处事，经常会遇到意想不到的难题，因此必须具备随机应变的智慧。

- 思绪敏锐，当机立断，才能在千钧一发之际，化险为夷。
- 怎样运用巧智解决困难，本篇指点出各种不同的应变策略。

华盛顿宽客大度化仇为友

“不战而屈人之兵，战之善者也。”在政治上“不战而屈人”，必须具有远大政治眼光和宽广胸怀。

754年，美国独立以前，维珍尼亚殖民地议会选举在亚历山大里亚举行。以后成为美国总统的乔治·华盛顿上校作为这里的驻军长官也参加了选举活动。

选举最后集中于两个候选人。大多数人都支持华盛顿推举的候选人。但有一名叫威廉·宾的人则坚决反对。为此，他同华盛顿发生了激烈的争吵。争吵中，华盛顿失言说了一句冒犯对方的话，这无异于火上加袖。脾气暴躁的宾怒不可遏，一拳把华盛顿打倒在地。

华盛顿的朋友围了上来，高声叫喊要揍威廉·宾。驻守在亚历山大里亚的华盛顿部下听说自己的司令官被辱，马上带枪开了过来，气氛十分紧张。

在这种情况下，只要华盛顿一声令下，威廉·宾就会被打成肉泥。然而，华盛顿是一个头脑冷静的人，他只说了一句：“这不关你们的事。”就这样，事态才没有扩大。

第二天，威廉·宾收到了华盛顿派人送来的一张便条，要他立即到当地的一家小酒店去。威廉·宾马上意识到，这一定是华盛顿约他决斗。于是，富有骑士精神的宾毫不畏惧地拿了一把手枪，只身前往。

一路上，威廉·宾都在想如何对付身为上校的华盛顿。但当他到达那家小酒店时却大出意料之外：他见到了华盛顿的一张真诚的笑脸和一桌丰盛的酒菜。

“宾先生，”华盛顿热诚地说，“犯错误乃是人之常情，纠正错误则是件光荣的事。我相信我昨天是不对的，你在某种程度上也得到了满足。如果你认为到此可以和解的话，那么请握住我的手，让我们交个朋友吧。”

宾被华盛顿的宽容感动了，忙把手伸给华盛顿：“华盛顿先生，也请你原谅我昨天的鲁莽与无礼。”

从此以后，威廉·宾成为华盛顿的坚定的拥护者。

当华盛顿被打倒在地时，是很容易失去理智，做出一些悔恨终身的事的。可贵的是华盛顿能保持冷静，以宽容来解决问题，把一个仇人变成了忠诚的拥护者。

路易十六乔装出逃

1790年，法国大革命的发展，要求建立君主立宪制度。国王路易十六表面答应，私下与欧洲各国君主勾结，一心想镇压革命，并决定逃亡比利时，然后率领保皇军同外国干涉者一同打回法国。

路易十六要出逃，当然不能大摇大摆地公开走。经过一番密谋，路易十六拟就了详尽的出逃计划，由长期在法国宫廷混迹的瑞典人费尔塞纳负责把国王一家送出巴黎。东部军团司令兼洛林省省长布耶将军负责沿途的安全。为了确保安全，布耶将军亲令其子充当前哨。皇后的女仆图雷尔夫人装成俄国人科尔夫男爵的夫人，并弄来了护照。国王扮作名叫杜朗的总管；六岁的王子男扮女装，与他13岁的姐姐都装作“科尔夫男爵”夫人的女儿。皇后扮作孩子的家庭教师。同行的国王的妹妹等人也一一作了相应的安排。

1791年6月20日夜10点，图雷尔夫人与两个孩子上了费尔塞纳准备的停在杜伊勒里宫外的马车。皇后留在宫内，装模作样上床就寝。在同一时间内，路易十六也在自己卧室里解衣上床。负责监视国王的拉法耶特见一切正常，便退出皇宫。

午夜一点光景，路易十六蹑手蹑脚地起身穿好仆役服装，从暗梯走进皇后卧室。此时皇后已打扮就绪。3分钟后，两人手挽着手，若无其事地穿过宫内院子。卫兵以为是一对仆役趁主人安睡之际出去调情，因而未加干涉。国王的妹妹和两个女仆也如法炮制，溜出皇宫。

全体出逃人员登上“科尔夫男爵”夫人那辆豪华轿式马车，很快驶出巴黎，向东而去，一路上安全地通过了好几个驿站。每到一站，扮作总管的国王还故作姿态地下车同车夫寒暄几句。路易十六出逃几已成功，只是因为到了布耶将军的管区瓦伦太早，布耶没来得及迎接，才被驿站站长德鲁埃认出，后又被押送回巴黎。

乔装打扮，改头换面，最能瞒天过海，欺人耳目。从而神不知鬼不觉地达到预期目的。路易十六出逃，其计划是无懈可击的，只是因意外因素而导致事泄，功败垂成。

拿破仑开枪搭救溺水人

一次，拿破仑骑马穿越一片森林，忽然听到了一阵紧急的呼救声。他扬鞭策马，朝着发出叫喊声的湖边跑去。只见一个不会游泳的士兵落到水里，正往深水当中漂移，距离岸边大约已有 30 米。岸上几个士兵慌作一团，无可奈何地呼喊，他们当中谁也不会游泳。

拿破仑赶来问道：

“他会水吗？”

一个士兵回答说：

“他只能划几下，现在不行了，漂到深水里，刚才喊救命哩。”

拿破仑哼了一声“哦！”随即从侍卫长手里取过一支手枪，并大声朝落水的人喊着：

“你还往当中爬什么，赶快游回来。再往前去，我就开枪啦，把你毙啦！”

说完，果然朝那人的前方开了两枪。

落水的人，也许是听到了岸上的威胁话语，也许是听到了前方子弹入水的响声，猛地回转身来，拼力扑通扑通地胡乱划着，居然很快就向岸边靠拢了。

落水的士兵得救了，同伴们都很高兴。这时才发现，站在他们身边的竟是拿破仑皇帝。被救的小伙子惊魂初定，连忙拜谢皇帝，并不解地问：

“陛下，我是不小心落到水里去的，快要淹死了，你还要枪毙我，这是为什么呀？您的子弹差一点就打中了我，真把我吓死啦！”

拿破仑笑道：

“傻瓜！不吓这一下，你才真的要淹死哩！你再往前漂去，越漂越远，你就再也爬不回来了。这是一个荒野深湖，周围没有居民。你看，这里几个人有谁能下水救你呀？你吓了一跳，不就回过头来自己救自己了吗？”

经他这么一说，士兵们恍然大悟地笑了。

这件小事，反映了拿破仑的思绪敏锐，决断机智，他用常人难以想像出来的办法救了落水者。拿破仑开枪，充分利用了落水土兵怕死求生的心理；而把子弹打在落水者前面，是使他不敢在往前漂，而急忙转过身来向岸边游动。这一计谋，果然奏效。

拿破仑答非所问摆脱纠缠

假痴不癫，答非所问。

1797年，年轻的拿破仑·波拿巴将军在意大利战场取得全胜，凯旋而归。从此，他在巴黎社交界身价百倍，也成为众多贵妇人追逐青睐的对象。然而，拿破仑不喜欢这一套，并且有些讨厌。可是，有些人硬是紧追不放，纠缠不休。当时的才女、文学家斯达尔夫人，几个月中一直在给拿破仑写信，想结识拿破仑。一天晚上的舞会上，斯达尔夫人头上缠着宽大的包头布，手上拿着桂枝，穿过人群，迎着拿破仑走来。拿破仑实在无法避开。当斯达尔夫人把一束桂枝送给拿破仑时，他说：“应该把桂枝留给缪斯（即文艺之神）。”斯达尔夫人认为这是一句俏皮话，并不感到尴尬。她继续没话找话地与拿破仑纠缠，拿破仑出于礼貌也不好生硬地中断谈话。

“将军，您最喜欢的女人是谁呢？”

“是我的妻子。”

“这太简单了，您最器重的女人是谁呢？”

“是最会料理家务的女人。”

“这我想到了，那么，您认为谁是女中豪杰呢？”

“是孩子生得最多的女人，夫人。”

他们这样一问一答，愈谈愈没趣。斯达尔夫人感到局促不安，也不想再自讨没趣，只得作罢。

摆在面前的请求，如果是强人所难，一般人的办法是拒绝了事。然而，针对不同对象，拒绝方式不能只有一种，有时需要直截了当，有时需要婉转隐晦。拿破仑心中不愿，又不便公开拒绝，而采取不冷不热、答非所问的办法，使斯达尔夫人自感无趣而告退。这虽是生活中的一件小事，也可见拿破仑为人处事的机智。

瑞典的“凯旋门”

闻，实际上在准备着，一旦酝酿成熟，开始行动，才华立即显露出来。）
——《史记·滑稽列传》

瑞典的一座小城里，有一个抑郁苦恼、不得志的青年。此人尽管从未受到过任何正规教育，但却靠自己的努力学到了很多建筑和化工方面的知识，还曾协助一些有名的建筑师修建过大型建筑物，这些建筑师对他评价甚高，他自己也对自己的才华颇为自负。但是，当他回到祖国后，由于出身寒微，又没有正规教育的文凭，结果只能呆在一座小城里，负责一些简单的工程。对于这种状况，他很不甘心，但没有名气、没有显赫身世，要想进入上层社会比登天还要难。

当时的瑞典正处于查理四世的统治之下。国王查理四世的经历颇有传奇色彩。他原本是法国人，是法国军队最为骁勇的一员战将，深受拿破仑赏识，曾以元帅的头衔任职于拿破仑的左右。当时的瑞典国王很欣赏他的治军魄力，深感瑞典在这战事纷繁的年代很需要这样一位能干的将领，不久这位前国王因病卧床不起，鉴于自己尚无继承人，于是把这位法国元帅召来收为义子，国王死后，便当上了瑞典的国王。这位新国王继任后果然不负重托，以瑞典为自己的祖国，治政治军都井井有条，在 1814 年还加入俄奥普联军，对拿破仑倒戈一击，并率瑞典军进入他的祖国——法国。

国王查理四世的这段经历早已为瑞典人所知，住在小城里的这位年轻人当然也很熟悉。尽管国王和随从常常从这座城市经过，但年轻人只能站在远远的地方看着国王的队伍过来过去。这位年轻人总在想：要是国王能够赏识自己，那不就解决一切问题了吗？可是住在这么一个小城里，又是夹在那样拥挤的欢迎的人群里，国王也许一辈子都不会注意到他。

一番苦思冥想之后，年轻人想出了一个办法。他想，在众多的的人群里，他是无法让国王注意到他的，如果修造一个建筑物，只要国王知道了那个建筑，就一定会知道他的。但是，普通的建筑是不行的，它必须醒目，而且必须新颖，否则同样不会引起国王的关心。

接下来年轻人就开始考虑这项建筑的式样了。国王不是来自法国吗？瑞典式样的建筑是不会让国王感到新鲜的，因为国王住在最好的宫殿里，谁也建不出超出国王宫殿的建筑的。国王不是曾经是一个法国元帅吗？法国现在不是正在模仿罗马的凯旋门，修建一个宏大的凯旋门吗？如果模仿建一个凯旋门，不就能引起国王的注意了吗？

于是，这个年轻人开始办理这件事情。他利用自己在城里的条件，充分发挥才华，终于很快建起一座“凯旋门”。尽管它没有巴黎和罗马类似建筑那么豪华、庞大，但在这城里，它仍以一种精致而美观的外形得到了人们的关注和赞美。

有一天，国王又从小城里经过。当他看到这个颇具神韵的建筑时，确实大大地吃了一惊。国王从来没有想到，在这座不起眼的小城里，还有这样的人才，还能建造出这样好的建筑。看着这座“凯旋门”，一刹那，国王的心中涌出强烈的感情，勾起了对自己一生经历的种种感慨。

国王停下来，向小城的官员询问起这座建筑的建设者，那位年轻人被人引到国王面前，受到了国王的嘉奖。从此，这位得到国王赏识的年轻人，如一颗耀眼的新星受到人们的景仰和关注，开始了他卓有成就的一生。

一个人有才华却怀才不遇，这是很常见的事情。如何脱颖而出、引人注目，除了有才华外还要创造、把握机会。抓住关键人物，投其所好，这不妨可看作一种好办法。

图书管理员愚弄检查官

谋成于秘，败于泄。

——《兵经百字·秘字》

皇俄国时代，压制一切主张民主、自由的不同思想和不同意见。

沙皇政府建立了严格的书报检查制度，禁止所有非官方思想的书报读物出版和传播。根据沙皇报刊检查机构的要求，帝国图书馆停止外借具有革命思想成分的俄国著名思想家车尔尼雪夫斯基、杜勃罗留波夫、普列汉诺夫和皮萨列夫等人的作品。帝国图书馆有一位图书管理员，他憎恶沙皇制度，非常崇拜皮萨列夫。为了能让皮萨列夫的著作继续摆在书架上供人阅读，他想出了一个办法。他把皮萨列夫文集的封里撕了下来，然后又在印在书的硬封面上的作者名字中的字母“С”和“а”之间用笔加了个小写字母“ю”。这样，曾被指控为号召消灭沙皇统治王朝的皮萨列夫便变成了皮斯尤列夫了。昏庸愚蠢的检查官被糊弄过去，六卷重获自由的文集，又在图书馆的书架上公开陈列出借了。

对一事物，人们常常只注意其名称而不愿真的仔细去看它的内容，“偷梁换柱”的策略利用的就是人们这一行为特点。“偷梁换柱”计谋有两种实施方法：一是改换其内容而保留其原有名称，一是保留其名称而改换其内容。二者目的都是把人的注意力吸引到名称上来而不看真实内容，从而达到蒙混过关。

走私者蒙骗宪兵

智勇相生，随机应变。

得·克鲁泡特金是 19 世纪末俄国著名的政治活动家。

1872 年他旅行去维也纳。在维也纳他购买了许多政治性书籍和社会主义报纸的合订本。这些书报在俄国是根本见不到的。

克鲁泡特金决心无论如何要将这些书报带回俄国。当时这些东西对俄国来说是绝对禁止的，通过海关绝不可能带进俄国。于是，克鲁泡特金找到在波兰和俄国边境做走私生意的犹太人，托他们把这些违禁读物偷偷运进俄国境内。

克鲁泡特金事先来到约定好的俄国车站，等候运书的犹太人。

约定的日期到了，克鲁泡特金等在站台上。站台上沙俄的宪兵来回巡视，看见可疑的人和可疑的行李就走过去搜查。克鲁泡特金很紧张，因为他那包书籍包装很大，弄不好就会引起车站宪兵的注意和怀疑，以致前功尽弃。

不一会儿，克鲁泡特金看见那个帮他偷运的犹太人化装成一个搬运工从一列货车上抬下一大包行李，向他走过来。与此同时，巡逻的宪兵也注意到了搬运工扛着大包裹。他慢慢地向这边踱过来，眼睛警惕地盯着前面的两个人。这时，“搬运工”冲着克鲁泡特金大声喊叫：“殿下，殿下，这是你等的行李，我为你拿来了！”

宪兵见搬运工高声大喊，毫不在意自己在旁边，没有任何心虚的迹象。同时，又听见他喊“殿下”，于是怀疑立时打消，不再向前走，又转身踱了回去。

原来，“搬运工”大喊大叫正是为了让宪兵听见，他还故意杜撰出一个“殿下”也是说给宪兵听的。

人们做违法事时，大都心情紧张，并会反映到脸色和言谈举止中。因此检查者常通过“察颜观色”来判断一个人是否是违法者。而聪明的人往往越在这时越理直气壮、从容自然、像平常一样，毫无心虚鬼祟、掩饰避人之态。这样就会使检查者完全放松警惕，打消怀疑，从而蒙混过关。

亚历山大洛福娜为子求情

委婉曲折，言而极之。

宁青年时代，在俄国喀山大学读书。大学期间，他思想活跃，言行果敢，被同学选举为全校同乡联合会的代表。列宁积极参加大学生们抗议沙皇专制统治的学潮，总是冲在第一线。因此，他被秘密警察视为“极不可靠的人”，先被拘留，后被开除学籍。1887年12月7日，列宁接到喀山大学的开除通知书，并被放逐到喀山省拉伊舍活县科库什基诺村，受警察暗中监视。

列宁在流放地刻苦自学，逐渐接触到了马克思主义。此时，列宁很希望能返回大学，继续自己正常的学习。于是，他给沙俄教育大臣写信，请求重进喀山大学。但是，警察局对他的鉴定却是：“从道德方面和政治方面，他都不是一个可靠的人。”因此教育大臣对列宁的复学申请做了“绝对不能收他”的批示。

1888年8月，与儿子同往流放地的列宁的母亲玛利娅·亚历山大洛福娜又向警察司司长和国民教育大臣提出申请，要求允许列宁上大学，但申请再次被驳回。列宁不久又提出申请出国学习，也被沙皇政府断然拒绝。

既不能在国内上大学又无法出国学习，列宁只好想以校外生资格得到参加大学考试的许可，但是最终他的设想又落了空。

母亲看到儿子达不到目的，心急如焚。她决定亲自前往首都彼得堡，以自己的力量尽一切努力帮助儿子实现他的愿望。他经过深思熟虑，起草了一封措词坚决而又动人的信，把它交给沙俄教育大臣。

这封信写道：“看到我儿子受大学教育的最好年华白白度过，我十分痛心。由于无法忍受这种精神痛苦，我只得劳烦阁下，请您允许我的儿子进入一个俄国大学，或至少允许他参加大学法学系的考试，也就是考取法学硕士学位。同时我也更坚决地恳请阁下取消对他如此长期的处罚，这种处罚使他这个完全靠脑力劳动的人甚至连私人的职业也找不到，也就是说，使他的力量无处使用。这种没有目的的、无事可做的生活，不能不对这个青年人产生致命的精神影响，——几乎必然促使他甚至产生自杀的念头。”

列宁的母亲当然清楚，列宁现在的生活绝不是“没有目的”和“无事可做”的，列宁也根本不可能产生“自杀的念头”。但是，机智、勇敢的母亲故意用这些既感人又危言耸听的话来说服教育大臣。母亲的计谋产生了意想不到的效果，国民教育司一方面感到母亲的话情真意切，另一方面也害怕列宁真的会自杀。如果列宁真自杀了，社会舆论会对政府极为不利。于是，国民教育司立刻给列宁的母亲做了答复：同意列宁以校外生资格参加喀山大学法学系的毕业考试。

恳求别人帮助做某件事时，需要充分地阐述理由，说明事情的严重性，以引起他人的重视。同时，应该把话说得情真意切，以唤起别人的同情心，最终达到自己的目的。

列宁用智斗狱卒

有备则制人，无备则制于人。

——《盐铁论·险固》

895年12月8日，列宁由于参加政治活动被沙皇当局逮捕，关押在彼得格勒监狱。铁窗没能限制住列宁，他采取了许多办法，与狱外保持联系，继续领导着彼得格勒秘密组织“斗争协会”。

列宁被捕后，很想了解一下还有哪些同志也遭不幸。于是他从监狱里给一位朋友寄了一封信。这封信里什么敏感的话也没有写，只是写了一些不关痛痒的事。信里附有一大张科学著作和统计汇编的书单。书单上开列了许多书名，这些书名旁边都打上问号，似乎列宁是要表示，他拿不准自己凭记忆写的书名是否正确。监狱警察认真检查了信件，认为没有他们感兴趣的東西，就允许发了出去。

其实，愚昧的警察们上了列宁的当。列宁开列的书名，原来都是他使用的暗号；他写书名，并不是要书，而是打听同志们的情况。列宁巧妙地利用书名来暗指他的同志们。他想了解斯塔尔科夫的情况，就在书单上“维维：《俄国资本主义的命运》”旁边打上问号，因为斯塔尔科夫就叫“维维”。他打听克鲁普斯卡娅，写的书名是“麦因·李德《鳗鱼》”，而克鲁普斯卡娅的绰号就叫“鱼”或“鳗鱼”。为了避免由于开了这么多不同书籍而受到检查人员的怀疑，列宁特地在书单下面注上一句“多种题材的书籍可以调剂单调寂寞的环境”，这样，警察们就再不多想别的了。

列宁使用的这些暗号，事先没有和狱外的人商量过，但同志们一看就明白了。列宁问下新城的两个人瓦涅也夫和西尔文时，打问号的书籍是柯斯托马罗夫的《混乱时期英雄传》。因为这两个人的化名一个是“地雷”，一个是“烈火”。同志们就回答列宁说，《混乱时期英雄传》图书馆只有第1卷，意思是“被捕的只有瓦涅也夫而没有西尔文”。

当时拘留所允许犯人亲属每星期探监两次，送饭三次，送书的数量不限。列宁就利用这个条件与狱外同志们保持密切的联系。列宁和他的同志们在送进和带出的书籍里，用不大看得出来的黑点或短线，标在字母下面，然后再将这些字母联接起来组成词汇，这样，一篇密信就产生了。

列宁在监狱里还写传单，起草秘密文件。列宁找不到密写工具，就想到了小时候母亲教给他的一种儿童游戏：用牛奶写字，然后在火上加热，把写的字显示出来。牛奶在监狱里每天都可得到，列宁把面包挖成一个墨水瓶状，将牛奶倒在里面，然后蘸着牛奶在一本准备毁掉的书籍的字行中书写，并打上特殊记号，标明字写在书的哪一页。

监狱人员常常突然闯进来，或者从牢房门上的监视孔里窥视列宁，看看他到底在做什么。每当这时，列宁就从容不迫地拿起装有牛奶的面包吃起来。他在一封信里幽默地写道，有一天真不走运，不得已吃了六个“墨水瓶”。

由于列宁创造了这些机智巧妙、多种多样、防不胜防的方式，他被关押在彼得格勒监狱的14个月里，从没失去过同外界组织的联系，而他的秘密活动，也从没被沙皇当局发现过。

在非常条件下进行秘密活动，通常的方式难以使用，周围可借助的物质条件也极为有限。因此活动者必须充分开动脑筋，想出一般人想不到的方式并尽量利用身边能够找到的、最普通的东西，创造出各种各样、千变万化的

手段。

国王与北极探险

假托王命（皇权是至高无上的。谁能赢得皇帝的肯定，本身也就有了极大的号召力。）

洛蒙·奥古斯特·安德烈是 19 世纪末、20 世纪初瑞典著名探险家。为了得到北极圈内有关的科学数据，填补地图上的空白，他组织了一次北极探险。

1895 年，经过周密计算和安排，安德烈在瑞典科学院正式提出乘飞船到北极探险的计划。在此之前，安德烈曾在美国学习了有关航空学的全部理论，并且制造过由气球而发展起来的飞船，有关飞行试验在美国和欧洲曾引起轰动。因此，安德烈对自己的计划充满信心。

但是，并不是所有人都对他的计划感兴趣，新闻界就是用一种漫不经心的态度加以报道的，这反映了当时相当一部分人对此项计划的态度。随之而来的便是经费问题，由于人们对此不信任和不关心，因此也就很少有人提供经费。没有钱，一切都无从说起。

安德烈整天奔波，挨家挨户去找那些大富豪和大企业家，但有谁愿意投资于一项与己毫无关系的事业呢？又有谁愿意投资于一项也许没有任何成功机会的冒险事业呢？安德烈每天总是带着失望和疲倦回到家里。

经过很长时间的奔波，总算有一位好心而开明的大企业家表示愿意提供赞助，他甚至还表示愿意承担全部费用，同时他还向安德烈提了一个很重要的建议：希望这项冒险计划得到人们的关注，如果就这样悄无声息地走了，是不是削弱了这次探险的意义呢？

安德烈听完觉得很有道理，于是两人经过商量，决定让安德烈继续去募捐、扩大影响。但是，尽管安德烈想尽办法、跑遍全城，人们的反应仍然很冷淡。安德烈非常着急，情急生智，他想出了一个大胆的办法，就是把自己的探险计划写成一篇极其详细严谨的论文，用大量证据论证了这项计划的可行性及其意义，然后，他请那位开明的企业家想方设法把这份文章呈献给国王。

经过很多周折，国王终于见到了这篇文章。他对这个大胆的计划感到很新奇，于是召见了安德烈，并询问了有关探险的一些具体情况，两个人谈得很投机，最后安德烈要求国王象征性地提供一些小小的赞助，国王慨然应允。

这个消息很快就传开了，新闻界对国王关注此事予以了报道。既然国王都对这件事感兴趣，那么许多名流、富豪也都跟着对探险一事纷纷予以关心，捐赠了大笔费用。许多普通民众也因此开始对这项计划感兴趣了，大家都明白了探险的意义。安德烈的事业终于不再是他一个人苦苦奔波的事业，而是变成了一项公众的事业。安德烈终于成功了！

巧借他人的力量和威名以达到自己的目的，这是一种韬略。安德烈正是借助国王的力量，才使自己的探险事业取得了成功。

英格丽·褒曼的考试

攻其无备，出其不意，此兵家之胜，不可先传也。

——《孙子·计篇》

三次获得奥斯卡奖的英格丽·褒曼，是世界闻名的电影和戏剧表演艺术家。她不但容貌秀丽，而且头脑聪慧。

1933年，18岁的英格丽·褒曼报考瑞典的斯得哥尔摩皇家戏剧学校。由于葛丽泰·嘉宝这样的大明星也出自这一学校，因此考生众多，竞争激烈。为了在考试中脱颖而出，褒曼决定另辟溪径。

当时的戏剧表演中，像《茶花女》、《麦克白》等这样一些表现严肃、沉重主题的剧目极为盛行，所以多数人在报考时都选用这些剧中的片段作为试演的小品。

褒曼经过反复思考，决定选用一个较轻快的、由一个不太出名的作者写的剧本。这个剧主要描写一个活泼、漂亮的农村姑娘，大胆地同一个爱她的小伙子调情。其中有一个情节是这个姑娘跃过一条小溪，跑到小伙子面前，双手插腰对着小伙子大笑。英格丽·褒曼就选用了这个情节作为开头。

考试开始，轮到英格丽·褒曼出场了。只见她飞跑着，一个箭步从侧幕鱼跃而出，这样腾空一跳跳到了台上。然后，她双手插腰，站着，就在舞台上无所顾忌地娇笑不止。

这样一个亮相一下就震住了全场，也震住了那些考官们。这大概是考试评委们第一次见到这样一个能震慑人心、活泼健康、充满生机和激情的形象。于是，还不等褒曼说出台词，评委们就在底下交头接耳、议论纷纷，一致称赞褒曼那种舞台上的自信和那种先声夺人的气势。就这样，不等英格丽·褒曼继续演下去，评委们就高声叫“行了，下一个出场。”就这样，褒曼顺利地通过了考试。

正所谓“奇人多奇事”，褒曼在考试时脱颖而出，除了她个人素质很好之外，还在于她深知一个道理：要想成功，打破俗套、一反常规并出乎常人预料，有新奇的想法和做法是不可缺少的条件，何况，“创新”更是艺术家的最重要的素质。

巴顿寄还雪茄烟

信则不欺。

——《六 0 · 龙 0 · 论将第十九》

1942 年 8 月，巴顿被任命为进攻北非的“火炬”战役中美军部队的主要指挥官。在盟军将领制订具体计划时，他费尽了口舌。由于争论激烈，他一支接一支不停地吸烟。没多久，自己的烟吸光了，于是不得不向在一起工作的海军助理布彻中校要烟抽。起初，布彻也客气地送几支烟给巴顿，但是欲壑难填，布彻苦心积存的大哈瓦那雪茄烟也全部被吸光了。临别时，巴顿怀着感激之情对布彻说：“谢谢你的雪茄烟。我一回华盛顿就会给你送一些来。”布彻听后，只是笑了笑，他认为巴顿仅是随便说说而已。然而，半个月以后，布彻果真收到了巴顿从美国寄来的一大批雪茄烟。原来，巴顿一回到美国就立即订购了大批雪茄烟，并叮嘱立即寄出。布彻收到烟后，十分感动。他根本没有想到，巴顿在百忙中还会记得随便说出的一句话。事后，他以赞许的心情对艾森豪威尔将军说：“乔治（指巴顿）是个可以信赖的人。”

人要讲信誉。只要答应过的事情，不论大小，都要“言必信”。这样才能得到人们的信任。

赫鲁晓夫巧答代表质问

暗喻法（在两种具有某种相似之处的不同事物中，用其中一种来说明另一种事物，把联想的余地留给对方。）

1965 年，在苏联共产党第二十次代表大会上，赫鲁晓夫做了“秘密报告”，揭露、批评了斯大林肃反扩大化等一系列错误，引起苏联人及全世界各国的强烈反响。大家议论纷纷。

由于赫鲁晓夫曾经是斯大林非常相信和器重的人，很多苏联人都怀有疑问：既然你早就认识到了斯大林的错误，那么你为什么早先从来没有提出过不同意见？你当时干什么去了？你有没有参与这些错误行动！

有一次，在苏共的代表大会上，赫鲁晓夫再次批判斯大林的错误，这时，有人从听众席上递上来一张条子。赫鲁晓夫打开一看，上面写着：“那时候你在哪里？”

这是一个非常尖锐的问题，赫鲁晓夫很难做出回答。但他又不能回避这个问题，更无法隐瞒这个条子，这样会使他失去威信，让人觉得他没有勇气面对现实。他也知道，许多人有着同样的问题。更何况，这会儿台下成千双眼睛已盯着他手里的那张纸，等着他念出来。

赫鲁晓夫沉思了片刻，拿起条子，通过扩音器大声念了一遍条子的内容。然后望着台下，大声喊到：

“谁写的这张条子，请你马上从座位上站起来，走上台。”

没有人站起来，所有的人心怦怦地跳，不知赫鲁晓夫要干什么。写条的人更是忐忑不安，心里后悔刚才的举动，想着一旦被查出来会有什么结局。

赫鲁晓夫又重复了一遍他的话，请写条的人站出来。

全场仍死一般的沉寂，大家都等着赫鲁晓夫的爆发。

几分钟过去了，赫鲁晓夫平静地说：“好吧，我告诉你，我当时就坐在你现在的位置。”

面对着当众提出的尖锐问题，赫鲁晓夫不能不讲真话。但是，如果他直接承认：“当时我没有胆量批评斯大林”，势必会大大伤了自己面子，也不合一个有权威的领导人的身分。于是赫鲁晓夫巧妙地即席创造出一个场面，借这个众人皆知其含义的场景来婉转、含蓄地隐喻出自己的答案。这种回答既不失自己的威望，也不让听众觉得他在文过饰非。同时赫鲁晓夫创造的这个场景还让所有在场者感到他是那么幽默风趣，平易近人。这一策略，可谓绝妙之极。

路边摔跌摆脱窘境

不必拘执，随机应变。

——《三国演义》

1956年，苏联领导人赫鲁晓夫应邀去南斯拉夫访问。有一天，他在东道主的安排下，去南斯拉夫农村参观访问，随行的有苏联政府部长会议副主席米高扬和苏联代表团成员以及一大群各国记者。一行人乘坐汽车在公路上行驶着。突然，意外的事情发生了：赫鲁晓夫乘坐的那辆汽车的一个轮胎放了炮，汽车顿时停了下来。主宾的车一瘫痪，前后所有的汽车或堵或停，横在路边。

在如此重大的国事活动中出了这样的事，可谓爆炸性新闻。记者兴奋地抓住这个消息，都准备尽快发出去。南斯拉夫总统铁托派来的随行人员见此情景急得满头大汗，因为汽车是东道国特意为赫鲁晓夫准备的。他们急忙七手八脚抢修汽车。一行人都站在路边，等着汽车修好。苏联国家元首和各国众多记者静静地干等着坏了的汽车，这使南斯拉夫主人更加难堪。

赫鲁晓夫站在一旁，心里非常清楚，如果就这样等着，再让记者把这件事报道出去，不但会使主人铁托和南斯拉夫政府极为难堪，而且自己也觉得尴尬。于是，他灵机一动，转过身去，笑嘻嘻地向一旁的米高扬挑战，问米高扬敢不敢在路边和自己比赛摔跤。总书记叫阵，米高扬欣然而从。顿时，两人就在路边众目睽睽之下较起劲来。两人各显绝技，拼力角逐。摔得不可开交。世界闻名的苏联领导在马路上像普通人一样摔跤较劲，这可是闻所未闻的事，人们的注意力一下被吸引过来。记者们一拥而上争相抢拍镜头。南斯拉夫的工作人员乘机从容迅速地修好了汽车。一行人顺利上路，访问也没耽误。

转天，各国新闻记者向外发出了一系列描述两位共产党领导人“重量级运动员”在路边进行体育比赛的消息。而那件令人难堪的汽车放炮事件，早被记者忽略，没有在报纸上出现。

发生了难堪事情的时候，不能陷于慌乱，更不能胡乱掩盖，那样会欲盖弥彰。这时应沉着冷静，想办法转移人们的注意力和兴奋点，使人们忽略和忘却刚才的难堪。

赫鲁晓夫话中有话

一语双关，弦外有音。

1964年10月1日，苏联一艘载带3个人的宇宙飞船将在拜库诺尔宇宙中心发射升空。发射前半个小时，苏共总书记赫鲁晓夫给宇航员们打来电话。他向3名字航员表示热烈祝贺，祝他们一路顺风。他还告诉他们，当他们返航时，他将举行盛大仪式欢迎他们。

宇宙飞船在地球外面的轨道上飞行着。几天后，飞船上的宇航员再次拿起无线电话，准备与最高领导通话。但是，他们发现，他们极难拨通赫鲁晓夫的电话。他们哪里知道，不但他们无法叫通赫鲁晓夫，就连地面上的人们要想和赫鲁晓夫通几句话，现在也难以实现。

原来，就在宇宙飞船环球翱翔的这几天里，苏共总书记已被隔离起来，他的电话线统统被切断，他已完全失去了对外联系的自由。赫鲁晓夫再也无法实现在红场主持盛大仪式欢迎宇航英雄的宿愿了。

或许是因为电话来自太空，政敌也不愿让飞行英雄心神不宁，赫鲁晓夫别墅与宇宙飞船之间的线路终于接通了。宇航员热烈地向“尼基塔同志”问好。赫鲁晓夫神魂不定地边通话边想心事。他心里很清楚，他已没有了行动自由，就是这次例外的通话也不能有丝毫差错，因为米高扬就坐在他的身边，全神贯注地听着他的每一句话。他还知道，他已不可能有任何渠道把自己被软禁的消息透露给还被蒙在鼓里的苏联人民。而只有把这消息尽快透露出去，自己才能有一丝得救的希望。赫鲁晓夫迅速做出了决定：必须利用这次难得再有的通话机会，把自己的境况告诉人们。

但是这必须做得极为技巧：既透露了消息又不让身边的米高扬认为自己在泄露秘密。恰在这时，早就等得不耐烦的米高扬伸出手，用力想把电话机从赫鲁晓夫的手里抢过来，不让他继续说更多的话了。赫鲁晓夫情急智生，就在米高扬将他的电话机将夺未夺的一瞬间，迅速他说了他作为总书记公开向人们说的最后几句话，“米高扬同志在这里。他想同你们讲话。我不能再同你们讲话了，他正在把电话从我手里抢走。我想我不能阻止他……”

孔子作《春秋》，字字蕴藏深意，用现在的话说叫做“话中有话”，历史上称其为“春秋笔法”。“春秋笔法”实质是用普通但富有深远的词语，曲折、隐晦地表达出自己的真实想法。这是在高压和监视下既有效又安全地表达自己意志的一种手法。赫鲁晓夫和宇航员通话使用的正是这一手法。

借外力球星要胁增薪水

故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

——《孙子·军争篇》

年前，意大利米兰足球俱乐部的一位著名职业球星想要得到更高的年度合同酬金。接连几个赛季，他都试着自己去谈判，但是没能达成满意的协议。这位运动员虽然也颇富有，而且脑袋聪明，但他却很怕羞。他承认，自己斗不过那个不讲情面的总经理，因为那个总经理手中握有一张皇牌：在与球星订立的合同中，有一项使运动员不能跳槽的“保留条款”。

怎样才能使总经理接受自己的要求呢？经过苦苦思考，球星想出了一个绝招。那项“保留条款”是他不能加薪也不能跳槽的主要障碍，但是这个条款并不能阻止他退出体育界，因此他决定以退出体育界，加入影视圈为筹码向总经理施加压力。这位运动员虽然腼腆，但模样却讨人喜欢，何况他的鼎鼎名声，许多人正巴不得在银幕和荧屏上一睹其风采。于是，他开始同一家独资的制片商接洽和谈判，拟订了一项为期五年的合同，同时把这一切都告诉了新闻界。传播媒介对此作了大量报道。

这样一来，使那个总经理受到了巨大压力，因为如果这位球星挂靴而去，球迷定会不依不饶地闹个天翻地覆，他的生意就会告吹。不得已他只好满足了球星的加薪要求。

钻合同的空子，利用外力施加压力，使球星在与老板的斗法中达到了目的。

瓦尔兰以言行劝友节俭

现身说法，以理服人。

主持巴黎公社财政工作的瓦尔兰原是装订工人。他每天经手巨款，但从来不私自动用分文。一天深夜，瓦尔兰在审查公社委员会办公费用的单据，发现一张帝国服装商店的 6 千法郎帐单尚未支付。他经过调查，发现这是公社委员爱德做将军制服的帐单，就提笔批了几个字：“公社没有钱购买这样贵重的衣服。”并对会计说：“这份帐单不能支付，请你退给爱德将军。”

爱德将军知道后很生气，他找到瓦尔兰，不满意地说，“难道公社连这点钱也没有？我就不信！”

瓦尔兰态度温和地对爱德将军说：“您身上的制服确实已经很陈旧了，但是我们应该看到，公社财政方面的情况十分严重，几十万人的吃饭问题必须首先解决。凡尔赛和普鲁士的军队包围着我们，我们前线的物资供应十分紧张，这点您比我更明白。”瓦尔兰拉着爱德的手继续说，“你我都是穷苦人，过去替资本家卖命，饭都吃不饱，哪里会想到穿昂贵的制服？现在工人选举我们管理公社，我们应该对工人阶级负责啊！”

瓦尔兰的一番话说服了爱德将军。他看了看瓦尔兰：身上仍穿着那套装订工的陈旧衣服，衣袖与两肩早已磨破，一条黑色军裤也有几处补丁。爱德将军惭愧地说：“是的，我不应该这样做，感谢您的帮助，请相信我吧！”说完就告辞，并亲自去退货。

循循善诱，委委动听，以情动人，以理服人，这是做说服教育工作的有效方法。上面这个故事中，瓦尔兰之所以很快说服了爱德，除了方法得当外，还有一个原因，就是瓦尔兰自己的衣服也破了，但没有以权谋私换新的。律人者先律己，自律方能律人，榜样的力量是无穷的。

山鲁佐德使国王回心转意

巧能成事（做事情巧妙就能办成大事。）

鲁亚尔是萨桑国的国王，为人公正，深得国民喜爱。一日山鲁亚尔出去打猎，他走后，皇后打扮得花枝招展，同一群宫女、奴仆在御花园中纵情欢乐，直至日落。山鲁亚尔回来得知此事后，就杀了淫荡的皇后及宫女、奴仆。他愤怒异常，认为女人是最不可信任的，她们的爱情充满着虚伪，她们的衣服里充满着阴谋。从此山鲁亚尔厌恶妇女，由此产生报复心理。他每天娶个女子来过一夜，次日便杀掉再娶，继续了三个年头。在国王的虐杀下，萨桑国的妇女，不是死于国王的屠杀下，便是逃之夭夭。可国王的报复之念未有丝毫减退。

这一天萨桑国的宰相跑遍全国，也未找到一个女子。他满腹忧虑、恐惧回到家里。宰相有两个女儿，大的叫山鲁佐德，小的叫敦亚佐德。山鲁佐德喜读历史书籍，熟悉古代帝国传记。她那天见父亲忧愁而归，便问何因，父亲对她讲了事情的经过。

山鲁佐德听完父亲的讲述，深为那些无辜被杀的女子惋惜。她决心要去牺牲自己，去拯救千千万万的女子。她向父亲提出了要求，宰相坚决不让自己的女儿去投虎口。但山鲁佐德固执己见，一再向父亲请求，最后宰相终于答应了自己女儿的要求。山鲁佐德胸有成竹，她要通过向国王讲故事，来使国王延长她的生命。时间越久，国王就会越发现她的聪明和知识的渊博，最终会放弃他那种对女人的荒唐见解。在临去时，山鲁佐德对敦亚佐德说：“妹妹，我进宫后，就打发人来接你。你到我面前的时候，对我这样说，“请讲个故事给我听，让我们快快乐乐地消遣一夜吧。”若是安拉愿意，我所讲的故事也许能救人活命呢？”

第二天，宰相从从容容地带着他的女儿去皇宫。国王非常高兴。而山鲁佐德一见国王便哭哭啼啼。国王问其原因，她说是想见其妹妹最后一面。国王便派人将其妹妹接至皇宫。敦亚佐德见到姐姐后，两人非常高兴，谈笑不已。晚上，敦亚佐德说道：“姐姐，请你给我讲个故事，让我们今晚快快活活地消遣一夜吧。”山鲁佐德征求国王的意见，国王因心绪不宁，无法入睡，也想听听故事，就欣然答应。

于是山鲁佐德便开始讲述她的第一个故事。山鲁佐德绘声绘色的讲着，国王和敦亚佐德入神地听着。当天色变亮时，山鲁佐德的故事正讲到高潮处，她突然停住了。敦亚佐德说：“姐姐，你讲的这个故事多么美丽！多么甜蜜！多么有趣啊！为什么突然停止了呢？”山鲁佐德说：“要是国王开恩，让我活下去，那么来夜我要讲的故事会比这个更有趣呢。”国王也听得兴趣正浓，心里想：“我暂且不杀她，等她讲完下面的故事以后再说。”这样，山鲁佐德在皇宫中平安地度过了她的第一夜。

之后，山鲁佐德每夜如此，当她的故事讲到最高潮时，天也正好发亮，她便戛然而止。国王因想听下面的故事，就决定再让她活一天。一千零一个夜晚过去了，国王山鲁亚尔终于为山鲁佐德姑娘的才智和渊博知识所征服。他意识到了自己报复行为的荒唐和恶果，他下令以后不再如此对待妇女。

拖延的计谋可用于战场，也可用于情场、官场……。拖延的方式也有多种多样。山鲁佐德的拖延方式则是充分利用自己掌握的历史知识和讲故事的才能，唤起国王的兴趣和良知，以改变其枉杀无辜的恶习。山鲁佐德成功了，

真了不起！

福楼拜搭救莫泊桑

戳穿诡辩，当仁不让。

泊桑曾在巴黎的某家杂志上发表了一首题为《一位姑娘》

的诗篇，后来这家杂志社的担保人向法院控告莫泊桑的这首诗有损社会的道德风尚，要求追究法律责任，为此莫泊桑受到了传讯。莫泊桑蒙受冤屈，将被关押。在这紧急关头，他写信求助于福楼拜，希望他亲自出面干预。福楼拜经过慎重考虑，感到事情颇为蹊跷，多半是背后有人造谣中伤，妄图嫁祸于莫泊桑；同时他联想到自己在发表《包法利夫人》后引起的类似遭遇，便对莫泊桑寄予深切的同情。福楼拜懂得，背后捣鬼的人最怕公众舆论，就像夜露害怕阳光。于是，他决定用他犀利的笔锋刺向巴黎检察院，把莫泊桑无端被告之事公诸于众，以解救莫泊桑之危。他愤怒写道：“大地有它的边缘，而人类的愚蠢却永无完结。”他抨击当局捏造是非，陷害文人。他的驳斥在报纸上公开发表后，造成了极大的社会影响。当局鉴于福楼拜的声望，不得不仓促收场，撤销此案。

阴谋之所以有个“阴”字，就是背后捣鬼，暗中使劲。这种做法因为卑鄙而唯恐见人。对付阴谋的最有效办法，是把它赤裸地揭露出来，在大众面前曝光。福楼拜运用此法，很容易地搭救了莫泊桑。

假做知音巧取签证

投其所好（利用敌之所好以迎合之。）

从 1879 年 2 月 17 日开始，从事政治活动而遭迫害的列宁被沙皇当局流放到西伯利亚。

在流放地，列宁与克鲁普斯卡娅结了婚，搬到舒申斯克村居住。舒申斯克村附近的地区里也流放着许多他的同志，列宁常常采取各种办法、找各样借口去别的流放地，与同志们会面、开会、商讨工作。

按警察局的规定，政治犯如果离开自己的流放地去到别处，必须向当地县警察局提出申请，得到批准方可行动，而警察局有权予以拒绝。于是列宁采用了机智巧妙的方法与警察局周旋。

一次，列宁想去捷辛斯克会见流放在那里的著名政治家克尔日札诺夫斯基，这必须请示警察局。事先，列宁听到这位经常以各种理由禁止流放者离开当地的县警察局长非常热衷于地质考察。于是，列宁就给他写信，告诉他说捷辛斯克有一座山，很有地质研究价值，因此请求准许自己去一趟，研究研究这座山。列宁信中还请求让自己的妻子陪自己一同去考察。

这一招果然有奇效，警察局长以为碰到了一个自己的同道，他二话没说，立即签发了许可证，而且特意派专差把许可证亲自送到列宁的手里。

任何人都有自己的兴趣和爱好；任何人遇到了与自己具有同一喜好的知音时，都会顿生好感，从而放松了警惕与防范。列宁正是利用人的这种心理，投其所好，使警察局长不知不觉失掉了戒备。

阿德勒妙法救列宁

的原则，就是顺着敌人意图来愚弄他。）

——《孙子·九地篇》

1914年7月，第一次世界大战爆发后不久，在奥匈帝国的波罗宁，一个农妇向当地宪兵队报告了一起“惊人的事件”：一个“俄国佬”跑到山上，在那边写着什么——显然是在绘制波罗宁的战略地图。7月25日，一个宪兵上士搜查了列宁的住所，并命令列宁第二天去新塔尔克州长官公署听候处理。第二天，列宁应召前往，在那里他被逮捕。

警察局找不出列宁为沙皇政府从事间谍活动的任何证据，但他们仍然愿意听信有关列宁与俄国进行频繁联系的谣言，因此一直关押着列宁。

在当时两国交战情况下，间谍嫌疑的罪名很有可能被草率处决。另外，沙皇政府也企图借机加害列宁。沙皇内务部副部长通知西南战线司令官，说列宁有可能关押在克拉科夫监狱内，如果俄军一旦攻陷这里，务必将列宁搜索逮捕，解送回国。

列宁的亲属和布尔什维克组织十分焦虑担心，他们想尽一切办法营救列宁。他们向波兰和奥地利的社会民主党人及进步人士写信、拍电报，要求他们帮助救援列宁。同时，他们分别与有关当局交涉，做担保，抗议逮捕列宁，要求释放。但是，奥匈帝国政府除了怀疑列宁从事间谍活动外，也对他的布尔什维克身分感到不安，因此想借故一直关押他，不愿释放。

这时，奥地利社会民主党人、奥地利国会议员维·阿德勒知道，奥匈帝国十分希望沙皇国家内部产生纷乱，从而使俄国力量得到消耗，这样奥匈帝国在战争中就可以处于有利地位。于是，阿德勒直接去面见奥地利总理，告诉他，列宁是坚决反对沙皇政府的，绝不会作沙俄的间谍。而且，列宁一直在从事反对战争的活动，一直在摧毁着沙皇统治的基础。因此，释放列宁，让列宁继续他的活动，对奥地利政府是有好处的。

奥地利总理问：“您确信列宁是沙皇政府的敌人吗？”

阿德勒回答：“阁下，这是肯定的。同您比较起来，他是沙皇更加不可调和的死敌。这点沙皇也清楚。”

阿德勒的策略起了作用，不久，列宁就被奥地利当局无条件释放。沙皇当局的阴谋也破了产。

现实生活中常常有这种情况：敌我双方动机、目的不同，但是在行动的某一过程中却有着相同的态度和要求。聪明的人这时就应该及时抓住敌人与我的这一相同的态度和要求，利用敌人，操纵、驾驭他，从而达到自己的目的，这是事半功倍之举。

列宁择路回祖国

将计就计，假手于人。

1917年2月，俄国爆发了“二月革命”，统治俄国达300多年的罗曼诺夫王朝被推翻。因躲避沙皇政府迫害而旅居瑞士的俄共领袖弗拉基米尔·伊里奇·列宁从报纸上得知了这一消息。列宁兴奋不已，他一面频频发出信件，为国内布尔什维克党组织进行策略指导，一面反复考虑回国路线与办法，恨不得立即飞回到正处于激烈的政治斗争中的祖国去。

当时，列宁如果从中立国瑞士回俄国，必须通过由英国、法国军队控制的交通线。英、法深知列宁和布尔什维克积极反对俄国与英法结盟同德国作战，因此他们必然想尽一切办法阻挠列宁回国。这条路肯定是走不通的。于是列宁想到，冒用中立国瑞典人的护照，从斯堪的纳维亚半岛回俄国。但列宁不会讲瑞典话，要是装成哑巴，更容易被人怀疑。这个办法看来也行不通。

现在，只剩下最后一条路，即通过德国回国。可是，与俄国处于战争状态的德国能够允许一个敌国的侨民过境吗？

就在这时，德国的同志给列宁带来信息，说德国有意让列宁经过德国回俄国。因为德国政府知道列宁和布尔什维克坚决反对沙皇政府的战争政策，也反对“二月革命”后的资产阶级政府继续进行战争。德国政府希望列宁回到俄国后搞乱俄国政局，使俄国从对德战争中抽出身来，以便减轻德国东线压力。显然，德国赞成让列宁过境是为了利用列宁来达到自己的目的。

布尔什维克党组织的有些同志对此有顾虑，因为德国毕竟是敌对的国家，列宁是否应与德国政府达成默契呢？列宁听到这个消息后，当机立断，决定将计就计，利用德国政府的心理，实现回国的计划。列宁认为，高明的政治家应该把原则的坚定性与策略的灵活性结合起来。要能够抓住一切机会，利用各种条件，包括利用敌人来达到自己的目标。

德国政府果然没有对列宁进行任何阻挠，列宁顺利地得到了德国签发的过境通行证。1917年3月27日，列宁和克鲁普斯卡娅同32位旅居瑞士的政治侨民一起离开瑞士，经过德国回到了俄国。

贝当慧眼识良才

不拘一格，唯才是用。

高乐在任少尉时，深得其上司贝当上校的赏识。1922年，戴高乐考入军事学院。他在军事理论上主张军事行动在于进攻，机械化程度的提高将改变战争的静止形态，战争的主要形态将是运动战。这与当时的院长穆瓦朗主张用炮火防御的理论有重大分歧。1924年6月，戴高乐在结业考核的战术演习中，指挥“蓝军”高速机动部队发动闪电式进攻，把消极防守的“红军”打得一败涂地。穆瓦朗对锋芒毕露的戴高乐深为不满，没有分配戴高乐当作战参谋，而是让他在莱茵区掌管驻军的冷藏库。

戴高乐怀才不遇，闷闷不乐，只能忍气吞声。后来，他去拜见已任法军总司令的贝当元帅，向这位老上司反映了自己的处境，贝当深表同情，并答应他两件事：一是要在总部为他安排合意的职位；二是总有一天要跟军事学院那帮人算帐。

1925年10月，贝当兑现了第一个允诺，调戴高乐到总部担任参谋。时隔一年多，贝当又公开羞辱了军事学院的保守教授，兑现了第二个允诺。贝当要新上任的军事学院院长埃兰举办演讲会请戴高乐作演讲。1927年4月7日，贝当陪戴高乐到了军事学院。院长给元帅让路，而元帅却让夏尔·戴高乐上尉先行。元帅带领着一大群教授在前面几排就座；全体师生在会堂聚集。戴高乐登上讲台，从容不迫地开始演讲。全院师生来听一个小小的上尉，原先是该院的二等生讲课，这在军事学院是闻所未闻的。戴高乐用他伶俐的口才，滔滔不绝他讲了三次。由于讲座带有法国三军首脑贝当的权威印记，戴高乐就显得格外出人头地，而那些保守的

教授无不感到难堪。

好马须得伯乐识。没有识才的慧眼，曾把良才当蠢才。戴高乐本是出类拔萃、独具见解的高材生，仅仅因为自己的理论与学院院长和保守的教授的理论相左，而被贬为二等生。幸好他遇到了知人善任的老上司，否则这块好钢也许永远不会用在刀刃上。

密特朗镇定自若闯险关

刚中柔外，信而安之。

国总统密特朗在第二次世界大战时是抵抗运动的一位领导人，他的化名是“莫尔朗”。他常能奇迹般地越过陷阱，在敌人的鼻子底下，一次次完成了预定计划。

1942年冬天，密特朗打算越过分界线去办件事，按习惯，一路上他用假身份证，闯过了不少关卡。但是到了穆兰的马德伦车站时，却遇上了大搜查，站在车站检票处的警察仔细地查看他的身份证，并不断地翻阅名册。名册上登记的都是南北两个占领区想冒险越境的危险分子名单。如果对上号，就当场逮捕。密特朗身临险境，神色泰然，警惕地注视着警察一页又一页地翻阅。突然，密特朗在名册上看到了自己的照片，在这千钧一发之际，他镇定自若地观察对方的神态，发现对方并未识破，于是装着若无其事的样子，毕恭毕敬地站在一旁等待。最后，警察对他说：“你可以过去了。”

几个月后，在蒙帕纳斯车站又遇上了一次危险。密特朗是从昂热乘上火车，到了蒙帕斯车站后，刚下火车就被扣留了。经济监督官对他说，要进行经济检查，领他到检查处，命令他打开旅行包。在密特朗不慌不忙地打开之后，经济监督官就动手翻起来。他见包里装着一件雨衣，再往下翻，一支左轮手枪露了出来，再下面还有一小瓶酒精和装着一丸氰化物的小匣子。一切都暴露了，怎么办？必须当机立断。密特朗很镇静、沉着，决定在迫不得已的时候再动武。果然不出密特朗所料，监察官查完后，并无意逮捕他，反而轻声地对他说：“你走吧！可以出去了，我只管查走私犯。”这样，密特朗又闯过一道险关。

遇险不惊，镇定沉着，乃化险为夷之良策，倘若惊慌失色，处置不当，就会坏了大事。密特朗有勇有谋，安全脱险。

阿南·拉西勒斯智阻国王涉险

军争之难者，以迂为直，以患为利。

——《孙子·军争篇》

1944年6月，英美盟军终于决定在诺曼底举行登陆，向法西斯德国部队发动大反攻。进攻日子定在6月6日。在这前一天，首相邱吉尔突发奇想：诺曼底登陆将是一次具有历史意义的战役，要是能够邀请国王一道乘坐舰艇，随部队一同渡过英伦海峡，亲眼目睹战争的壮观场面，那将是多么难得的人生经历。尽管邱吉尔当时已是一位极其成熟的政治家和军事家，但在这样激动人心的历史时刻，他似乎忘掉了自己肩负的重任，竟向国王发出了一起去观战的邀请。乔治六世国王本来也有与首相相同的想法，邱吉尔的建议正合他意，当即表示赞同。于是，英国两位最高层的要人——国王与首相即将去经历一场生死难料的风险。

这时，国王的私人秘书阿南·拉西勒斯听说了此事，惊骇不已。他清楚地知道，这次登陆战役，虽然是大规模军事行动，相对比较安全，但谁敢担保“万一”的事不会发生呢？如果国王、首相同时遭难，在这紧要的历史关头，国家如何收拾？社稷何以安稳？阿南秘书一刻也不敢耽误，火速去面见国王。但他知道国王正在兴头上，正面直接劝阻恐怕难有效果。阿南是一位经验丰富、聪明能干的秘书，他知道该如何阻拦国王。他对国王说：“陛下，我想知道，您对伊丽莎白公主还有何吩咐？万一陛下同首相同时阵亡，王位将由谁来继承？首相的候选人是谁？”秘书的话恰似一瓢冷水，也是一副清醒剂，使国王顿时醒悟，充分意识到他同首相的想法实在太草率。他立刻给邱吉尔写信，宣布撤销成命，并劝邱吉尔也不要冒险。他说，虽然自己很希望能像古代国王那样，亲自率领军队投入战斗，但作为当代英王，既然不能这样做，那么，他的首相去取代其地位，似乎也有失妥当。邱吉尔接受了他的劝告，取消了渡海观战的计划。

阿南秘书正是运用了“以迂为直”的策略，用迂回、间接的提问打动国王，从而阻止了一次不必要的冒险行动。

杜拉斯巧与敌特周旋

克敌之要非徒以力制，乃以术误之也。

——《兵经百字·误》

1944年一天，法国抵抗运动战士玛格丽特·杜拉斯走在圣·日尔曼大街上。密特朗领导的抵抗运动组织在这条街上设有据点，密特朗常出入此街。突然，杜拉斯发现一人有几分熟悉，且行迹有些可疑，并来回转悠。她马上断定这是个特工人员，是来此执行任务的。杜拉斯经常用约会或跳舞等方式，周旋于德国秘密警察的特工人员之间，从中猎取敌人的情报。她与眼前的这个特工人员有过一面之交，因此她立即装着漫不经心的样子向那个特工人员走去，表现出不期而遇的神情，惊喜地叫了他的名字，并热情地攀谈起来。开始那个特工人员还乐于应付，谈了一刻钟后，他就渐渐显出焦虑不安的神色来。杜拉斯知道敌人已不能镇定，暗暗鼓励自己：坚持下去，同他磨蹭，非叫他露出马脚不可。敌人终于按捺不住，突然中断了谈话，把杜拉斯带进了街边的一所房子里，露出了凶相。他把一副明晃晃的手铐往桌上一摔，然后从文件包里抽出那张密特朗的相片递给杜拉斯，问她认识不认识。面对这突如其来的动作，杜拉斯马上就镇定了下来，不慌不忙地接过照片，装着十分仔细的样子审视了一番，然后冷静地摇了摇头。这一系列镇静自如的动作，全被这个特工人员看在眼里，没有半点可疑之处。他无计可施，强作笑颜，歉意地与她告别。杜拉斯马上向组织汇报了情况，使密特朗免遭敌人毒手。

间谍工作的要害在于准确地摸清敌人情况，而同时又要保护自己的身分不为对方识破。隐真示假，见机行事，是常用的手段。杜拉斯看出破绽，巧于周旋，既使自己安全脱险，又保卫了密特朗安全。

密特朗以退为进避陷害

以退为进（暂时的退却是为了将来的前进。）

1959年10月15日夜，密特朗在巴黎天文台公园遭到一伙人开枪袭击。这就是当时轰动的天文台公园事件。新闻界和几乎所有的左翼组织都在行动起来，慰问密特朗，反对“法西斯主义”的暴行。但事隔不久，10月22日，凶手佩斯盖突然露面，作口供申明这是一次应密特朗本人要求而策划的行动。转眼间，密特朗从一个无辜的受害者变成了骗人的肇事者。一时间乌云压顶，谩骂声、讥笑声、责问声像狂风暴雨般向密特朗袭来。在任总理米歇尔·德勃雷为此建议取消密特朗的参议员资格。而当时密特朗却既不申辩，也不反击，他认为，对于这种经过周密策划的栽赃陷害，最好的办法是不予置理。

密特朗压抑着自己的愤怒，决定暂时隐退，以退为进。平日，他埋头读书，专心写作。清晨，他去朗德树林散步，呼吸那清爽而新鲜的空气，欣赏一番茂密翠绿的田野。大自然的美丽景色使他忘掉了萦绕在心头的忧愁和烦恼。1960年春，他到国外作了一次旅行，到过中国、美国和伊朗等国家。在中国，他参观游览了不少城市，记下了许多见闻。回国后，于1961年发表了专门介绍新中国成立后所发生的重大变化的专著《中国面临挑战》。该书的出版，赢得了不少读者的欣赏，密特朗的名字又重新在法国社会上传扬。在1962年11月2日的立法选举中，他东山再起，终于击败戴高乐派在涅夫勒省的保卫新共和联盟的竞选人让·塔耶尔，再次当选为国民议会议员。

政敌为了陷害密特朗，设置圈套，有意栽赃，使其有口难辩。密特朗以退为进，转移人们对此事的注意力，让它随着时间的延长而淡忘，同时积极创造条件，伺机复出。密特朗正是采取这一计谋击败了对手。

萨达特韬光养晦

宁伪作知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。

——《三十六计·假痴不癫》

埃及前总统萨达特是 1952 年埃及“七·二三”革命的组织者和发起者之一。革命成功后，领导者之间争权夺利十分激烈，唯独他不图大权，恬淡自若。对于大权在握的纳赛尔，他极为尊敬。对纳赛尔所提的建议，他从不提异议，对于纳赛尔的话，他总是唯唯诺诺。纳赛尔为此称萨达特为“毕克巴希萨萨”（即“是是上校”），甚至不满意地讲：“只要萨达特不老说‘萨’（是），而用别的话来表示他的赞成意见时，我就会觉得舒服些。”在日常工作中，萨达特不露声色，表现得平平常常。对于内政问题和外交大事，他从不拿出主见，偶尔自己的公开态度稍有出格，他就会立刻纠正，与纳赛尔的信徒保持一致。

1967 年第三次中东战争后，纳赛尔考虑隐退，将扎克里亚·毛希丁提名为继任者。但 3 年之后，经再三权衡，考虑到顺从及危险性小等理由，纳赛尔出人意料地选萨达特为继任者。出于易于控制和为人温和的考虑，埃及军方也支持萨达特。1970 年 9 月纳赛尔去世，埃及开始了一场激烈的权力之争。扎克里亚·毛希丁、阿卜杜勒·拉蒂夫·巴格达迪、阿里·萨布里、卡迈里·侯赛因、萨米·谢里夫这些人，既有潜在势力，又都大权在握，他们互不相让，争夺激烈。后来出于政治妥协，这些人把平日不起眼的萨达特捧上了总统宝座。

1970 年 10 月萨达特继任总统后，一反平日之态，大刀阔斧地进行了一系列改革和惊人之举。他先是排除异己，将毛希丁、萨布里等潜在对手革职或降职，稳固了自己的权力和地位。接着实行了政治、经济改革。政治上实行民主，经济上实行改革开放。特别是外交上，1972 年 7 月他下令驱逐了在埃及的 2 万名苏联专家；1973 年 10 月向以色列发动了“十月战争”，打破了中东“不战不和”的僵持局面；1974 年 6 月与美国恢复外交关系；1977 年 11 月亲访以色列，打破埃、以关系的僵局；1978 年与美、以签订大卫营协议，由此获得“诺贝尔和平奖金”……这一系列的外交上的惊人之举，使他成为 70 年代世界政治舞台上的风云人物。

古人云：“木秀于林风必摧之。”锋芒毕露的人很容易招致别人的非议和敌视。在官场尤其如此。萨达特深知此理，他隐其锋芒，韬光养晦，终于登上了总统宝座，表现了非凡的才能。

铁夫人拒不妥协

示之以忍之权。

——《国语·晋语》

1981年是撒切尔夫人执政的第三个年头。在这一年里，女首相的日子是颇不好过的。令人头痛的北爱尔兰问题，尤其是桑兹等人的狱中绝食，使她承受着巨大的国内外压力。

这年3月1日早晨，关在监狱里的爱尔兰共和军成员博比·桑兹等四人宣布绝食。桑兹是北爱尔兰人，天主教徒，早年参加爱尔兰共和军，主张北爱尔兰脱离英国和爱尔兰共和国合并。他因多次进行暴力活动而被捕入狱，并被判处14年徒刑。桑兹绝食的目的是要求政府给予被关押的700多名共和军以“政治犯待遇”。撒切尔夫人坚决拒绝了这些要求，认为桑兹等人杀人放火，是刑事犯罪分子，无权享受政治犯待遇。

但是，桑兹的绝食得到北爱尔兰天主教徒的热情支持。4月10日，在北爱尔兰一个以罗马天主教徒为主体的选区补缺选举中，桑兹当选为英国下院议员。议会未能及时阻止这一行动，当选的桑兹对外界发表了讲话，宣布要以绝食为武器抗争到底，不成功就成仁。这一事件立即引起国际上的广泛注意。爱尔兰共和国的议员，美国的议员，罗马教皇的特使，欧洲人权委员会和国际红十字会的代表，相继来到英国为桑兹说情，但撒切尔夫人——给予回绝。

4月20日，即绝食的第50天，桑兹的健康情况急剧恶化。爱尔兰共和军成员劫持并焚毁汽车，袭击警察，扬言一旦桑兹去世，他们就要发动“全面进攻”。正在国外访问的撒切尔夫人对此反应十分冷漠，她说：“他们既然自愿求死，那就让他们死吧。当局尊重其个人意愿，但所提要求，一概不能接受！”

5月5日，27岁的桑兹在持续绝食66天之后死去。死讯传到各地，立刻爆发了烧房屋、毁汽车、袭击警察等暴力事件。监狱里的共和军成员有70人扬言要集体绝食，以示对桑兹的悼念，并给英政府施加更强大压力。但撒切尔夫人坚似铁，毫无妥协之意。她声称对共和军囚犯让步就是给他们“颁发屠杀无辜的许可证”，宣布今后不管有多少人绝食，“政府永远不会给共和军犯人以政治犯待遇”。

桑兹的死讯和撒切尔夫人的强硬，在国际上引起了强烈反响。爱尔兰、美、法、希、葡、挪威和澳洲等国发生了不同规模的抗议活动。其中美国拥有1300万之众的爱尔兰裔人口，许多重要人物具有爱尔兰血统，因而美国政界和舆论对撒切尔夫人的态度纷纷提出谴责和非难。撒切尔夫人顽强地忍受着这一切，在政治犯问题上寸步不让。死去的绝食者不断增多，暴力活动在北爱尔兰此起彼伏。但是，不管情势多么严重，不论国内外的压力有多大，撒切尔夫人却依然故我，毫不退却。1981年10月3日，绝食者经过7个月，死了10名同伴，终于宣布停止绝食。至此，撒切尔夫人不妥协的态度经住了考验，又一次以胜利者的姿态出现在世人面前。

撒切尔夫人在这—事件上的强硬立场，正显示了她作为“铁女人”的个性。姑且不论其意义是否积极，其结果是否残酷，就撒切尔夫人的不屈不挠的精神，认准了目标就坚定地走下去的勇气，处事果断、泼辣、意志刚毅的作风，却是对人们有启发意义的。

科拉桑反败为胜

得道者多助，失道者寡助。

——《孟子·公孙丑下》

1986年2月16日，菲律宾总统大选揭晓。由于政府选举机构舞弊，前任总统马科斯比反对派候选人科拉桑·阿基诺多得150多万张选票而当选总统。马科斯似乎“大功告成”，又可以“合法地”蝉联下去了。反对派与教会掀起了一场来势凶猛的政治风暴。科拉桑不顾国民议会宣布马科斯获胜，毫不气馁地继续领导非暴力运动。她没有发表任何煽动、激烈性言论，而是面带微笑向欢呼的群众公开声明，不承认马科斯当选，并宣布她自己赢得了压倒优势的胜利。16日，她宣布了反对党的“7点非暴力计划。”2月17日，她在空前盛大的集会上严正宣告：“马科斯的胜利是虚假的”，他没有任何办法可以掩饰其在道义上和政治上的失败。她将继续为民主、为赶马科斯下台而努力。她拿群众所熟悉的《圣经》故事作比喻，说自己是“少年大卫”，但可以用一颗小石子把“巨人哥利亚”击毙。

人们被她鼓动起来。他们高呼“扫”倒马科斯”。美国参议院在里根的特使会见科拉桑后，通过决议，谴责大选是一场“骗局”，并宣布中止对菲的军事援助。欧共体12国驻菲使节也表示支持科拉桑。马科斯政权的国防部长恩里莱和副参谋长拉莫斯倒戈，宣布脱离马科斯，支持科拉桑。

科拉桑得道多助，节节胜利。2月23日，她宣布，人民已授权她为总统，并在2月25日上午举行宣誓就职典礼。1000多名各政党人士、同情者和领导人参加了典礼。成千上万的民众为之欢呼。而所谓的“胜利者”马科斯面对这一形势，仍不肯认输，硬着头皮照原计划进行。同科拉桑相比，他的就职典礼简直黯淡无光，凄凄惨惨，“副总统”竟然没来，没有任何一个外交使节，没有一个天主教神父，而且因反马科斯部队占领了电视台，大典不得不草草收场，最后，马科斯被迫逃亡夏威夷，科拉桑取得最后胜利。

列宁机智脱险记

阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。（秘计隐藏在暴露的事里，而不和公开的形式相排斥。非常公开的往往隐藏着非常机密的。）

——《三十六计·瞒天过海》

1897年，列宁因为参加政治活动，被俄国沙皇当局逮捕并流放到西伯利亚。在流放地，列宁仍然从事着大量的政治理论和实践工作，他同散处在北方和西伯利亚各个角落的被流放的社会民主主义者有着广泛的通讯联系。沙皇当局对流放中列宁的活动密切监视着，列宁则机智巧妙地与警察、宪兵周旋，屡次摆脱险境，显示出极大的智慧与勇气。

1899年5月2日晚，一队沙皇宪兵突然闯入列宁的住处，准备搜查。此时，列宁房中正好存放着大量秘密文件和书信。面对这突如其来的事情，列宁没有丝毫惊慌之状。他静静站起来，向进来的宪兵点了一下头，从容镇定地递给宪兵们一张椅子，请他们站上去，从柜子的上格搜起。宪兵们登上椅子开始搜查。一开始他们非常仔细，但是看着看着，就被格子里放着的大批统计资料汇编弄得头昏脑胀。不久，宪兵们的耐心失去了，柜子下面几格的东西也不再搜索了，扔下满屋纸张匆匆离去。而列宁最重要的那些秘密文件和书信，却正是放在柜子下面的几个格子里。

人们做事大都在一开始最认真、注意力最集中、最有耐心，到后来则逐渐失去耐心、涣散注意力。因此利用这个特点，一开始就把人的注意力引到细枝末节上去！就可以转移他对关键问题的关注，从而巧妙地掩饰最重要的东西。

舍林格拉琴驱惊魂

从容镇定，以情感人。

波兰著名小提琴家亨利·舍林格有一次到英国演出。晚上，他下榻一家旅馆。舍林格刚刚睡下不久，就听到外面人声鼎沸，吵嚷一片。他急忙起身，原来旅馆失火了。

旅客们混乱不堪地奔下楼，逃离旅馆。舍林格也赶紧抓起自己名贵的小提琴和人们一起冲出楼外。

旅馆外面的草坪上，逃出的人们惊恐万状，大人们在叫，小孩子在哭，乱成一团。舍林格灵机一动，他拿起小提琴，从容悠然地拉起了宁静、优美的抒情小夜曲。

一下，惊慌失措的人们被他镇定自若和悠扬的乐曲所打动、吸引，顿时全都安静下来，不再喊叫，全都静静地听他的演奏。局面马上稳定下来。

不久，消防人员赶到，由于现场井然有序，很快就扑灭了大火，旅客们安然无恙地回到楼上睡觉。

一个人的情绪可以影响、感染周围其他人的情绪、心境。在情形紧张之际，一个人惊慌失措，大家也会跟着惶恐不安；一个人从容冷静，别人也会跟着镇定。高明者能在危急之时，充分利用自己的从容不迫来稳定他人，控制局面。

穷汉阿里智获食物

阿里是个贫穷的贝督因人。一日他碰上了一个久未归家的阿拉伯商人正在用餐。阿里肚中咕咕发响，也想吃点东西。他向那个阿拉伯商人作了个揖，说：“我同你是同一个城市的人，现在我要到伊拉克的巴格达去。”

阿拉伯人说：“你知道我家里的消息吗？”

“知道。”阿里答道。

“我的儿子身体好吗？孩子他妈呢？”阿拉伯商人问道。

“托真主的福，你儿子身体很好，你的妻子也是身体再好也没有了。”

“那么我的房子、骆驼和狗呢？”商人又问。

阿里答道：“你的房子很大，骆驼养得很好，狗还是在看守着房子。”

阿拉伯商人听完阿里的话，心中十分高兴，吃得更香，但是并不理会站在旁边带给他好消息的阿里。

阿里心里十分生气，却也无法说出口。突然他看见一只野兔子出现了，但又马上消失了。他灵机一动，决定施个计谋，迫使阿拉伯商人给他吃的。

阿里说道：“幸福的事消失得很多，并将一去不复返，就如同刚才这只野兔一样。我刚才所讲的有关你家的情况确实确实，只不过那都是昨天的事了……唉！如果你的狗还在的话，这只野兔哪能逃掉。”

“什么，我的狗死了？”阿拉伯商人愣了一下。

“是死了。它被你的骆驼肉给撑死了。”阿里答道。

“你说什么！我的骆驼也没有了？”商人紧张了。

“是的，人们杀了骆驼，用所卖的钱葬了你的妻子。”阿里低声回答。

“我的妻子也死了？”阿拉伯人急声追问。

“她为你的儿子伤心而死。”

“什么，我的儿子也死了？你真该死。”阿拉伯商人嘶声喊道。

“唉，你家屋顶塌了下来，你儿子被压死在里面。”阿里痛心他说。

阿拉伯商人听到这里，再也忍不住了，他奔至骆驼跟前，骑了上去，匆忙奔回家去了。阿里拿起商人所剩下的食物，美滋滋地吃了起来。

阿里采用反弹琵琶巧转话题的计谋，将原来所讲的事实用野兔消失作比，反向叙述，道出与前截然相反的事实，使阿拉伯商人因此而放弃食物，奔家而去。阿里的这种谈话技巧，确实令人叫绝。

凯撒打消称帝梦

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

——《孙子·计篇》

撒是古罗马帝国最伟大的政治家、军事家之一。他一生东征西讨，功勋赫赫，被后人称为大帝，其实他并非皇帝，而且还拒称皇帝。公元前 44 年 2 月 15 日的“丰年祭”仪式上，执政官安东尼曾以突然袭击的方式，将一顶预备好的月桂皇冠戴在凯撒的头上。安东尼原来以为，只要凯撒“皇袍加身”，阶下人群便会齐声高呼“万岁”。谁料喊出“凯撒大帝万岁”的只有安东尼一人。凯撒正在得意洋洋之时，一看形势不妙，当即摘下皇冠，斥退安东尼。此时，人群中突然爆发出热烈的欢呼声。

另一次，凯撒从阿尔巴城前线返回罗马时，在欢迎人群中又有一个支持者使劲地高呼：“凯撒大帝万岁！”凯撒再也没有得意，而是立即高声斥责：“我非大帝，我是凯撒。”从此以后，再也没有人妄称凯撒大帝了。

在古罗马，有许多公民支持凯撒，也有不少贵族反对凯撒。凯撒的头脑比较清醒，他一方面为得到广大公民的支持而高兴，另一方面还要时刻提防反对者的攻击。当他皇冠加顶，得意之时，一看拥护他做皇帝的人寥寥无几，于是当机立断摘掉了皇冠，毅然决定不做皇帝，以免触犯众怒，冒天下之大不违。其实凯撒已存称帝之心，但在形势不利的情况下采用了以退为进之策，作了明智的选择，既避免了授人以柄，又做到了收买人心，这实在是高明之举。

蓬皮杜借诗解嘲

委婉曲折，迂回制胜。

国已故总统乔治·蓬皮杜一生酷爱诗，他对诗的造诣颇深，曾用闲暇时间汇编了一部《法国诗选》。作为一个政治家，蓬皮杜还喜欢把诗当作一种武器运用于政治斗争中。他与对手论战或会谈，不时引述一些绝妙的诗句让对方上套或自我解围。他任总理期间，在一次议会会议上，当一些人气势汹汹地指责他受戴高乐总统摆布，嘲笑他不过是戴高乐的一个走卒时，他不慌不忙地用法国诗人斯卡隆的三句诗作答：

“我看见一个马车夫的影子，手中拿着一把刷子的影子，在拂拭一辆马车的影子。”

他莞尔一笑说道：“我也不过是一个幽灵。”

听到这里，人群中爆发出一阵笑声。剑拔弩张的紧张气氛顿时缓和下来了。

“但未来从来不属于幽灵！”蓬皮杜不失时机地把话锋一转：“如果有一天我们主张把全部权力都交给对议会负责的总理，那么我们立即就会回到第四共和国，回到共和国险遭灭顶的多党制上去……独裁政权吗？决不是。总统权力是受限制的，他必须与政府意见一致。”“同样，总理关于总的政治路线方面也必须与国家元首一致。因为。如果在基本问题上观点不同，政府机器就不能平稳顺利地运转。”蓬皮杜从容不迫地结束了自己的雄辩。人群报以热烈的掌声。

面对着围攻与嘲弄，气急败坏，暴跳如雷，不仅无济于事，反而会授人以柄。蓬皮杜的辩法是心平如水，不慌不忙，以理服人。一上来，他朗诵了几句诗，颇让对手迷惑不解。接着，他坦率承认自己是诗中意义上的“影子”，使对手误以为他不得不赞同他们的观点，对抗气氛就松懈了。紧接着，他转入反攻，顺势阐述了自己的观点，不卑不亢，落落大方。其高超的辩才令人折服。

李尔王喜欢听假话反误国

阳奉阴违，口是心非列颠的国王李尔王有三个女儿：高纳里尔、里根和考狄利娅。长女高纳里尔和次女里根已分别嫁给奥本尼公爵与康华尔公爵，小女儿考狄利娅还没出嫁，但有法兰西国王和勃艮第公爵同时向她求婚。

李尔王 80 多岁了由于年事已高，操劳国事令他十分疲惫。为了安度晚年，他决定把国事让给年轻有为的人去治理，自己不再过问。于是，他把三个女儿叫到跟前，想从她们的嘴里听出谁最爱他，他好按照她们爱他的程度来分配人应得的一份国土。

长女、次女都是十分虚伪也很狡猾的人，为讨得父王的欢心，她们都信口开河，编排了大套的甜言蜜语，极力表白她们爱父王胜过爱世上的一切。轮到小女儿考狄利娅了，她听了姐姐们肉麻的奉承和讨好的话之后，感到十分讨厌，她知道她们口是心非，她们的谄媚只是为了骗取父王的赏赐。因此，考狄利娅只是这样回答说：她的爱不多也不少，她就照着作女儿的本分去爱国王。

李尔王本来对前两位女儿的表白十分满意，现在听到他最为宠爱的孩子说的这番话，觉得像是忘恩负义。考狄利娅告诉他说，她是她的生父，把她养育成人，疼爱她，她也尽到了自己的孝心来报答他，听他的话，尊敬他。可是她不会像她姐姐那样夸夸其谈，也不能保证世界上除了父亲以外，她谁也不爱了。昏庸糊涂的李尔王把考狄利娅这片朴实的话认作是骄傲，十分生气。暴怒之下，他将国土划为两半，平分给长女、次女，当着所有朝臣把皇冠赐给她们，并且把全部权柄、税收和国政都交给她们管理，考狄利娅什么也没得到。

朝臣对国王如此荒唐地处理王国大事感到又震惊又难过，可是，在暴跳如雷的国王面前，大家都敢怒不敢言。这时，勃艮第公爵看到考狄利娅一无所有，便不再向她求婚，而法兰西国王知道她的品德比一个王国还要贵重，因此，满心欢喜地娶她到了法兰西。

高纳里尔和里根这两个刁妇获得她们想要的一切后，很快便暴露出真正的面目来。她们开始讨厌国王和他那残余的皇家排场——100 名武士的卫队。她们把国王当作一个累赘不予理睬，还唆使仆人也对老李尔王冷淡起来。为了折磨老国王，她们要求他把卫队的人数减少，李尔王死活不肯。于是，在一个雷电交加的雨夜，他被狠毒的女儿赶出了皇宫，流落荒野，身边只有两名老仆相伴。到这时，李尔王才知道自己是非不辩，错待了小女儿，因此非常悔恨。他又气又怒，逐渐精神失常，发了疯。李尔王自己种下的苦果终于由他自己吞下。

“阳奉阴违”是政治、军事、经济、外交甚至人际关系领域常见的手段。有些人为了自己的利益，麻痹对手或取悦对方，不惜卑躬献媚，表面遵从，暗地里违背，当面一套，背后一套，口是心非。一个领导人或指挥官，要时刻提防别人的这种伎俩，以免为人所骗。

莫扎特与“音乐神童”

——《韩非子·难势》

管莫扎特本人的艺术生涯是从神童开始的，但他对那一类热衷于当神童而获取名利者甚为反感。有一次，一位贵族让自己早熟的孩子为莫扎特弹琴。这位伟大的作曲家仔细听着，不时露出不耐烦的神情。奏完后，他对年幼的演奏家说：“你有天赋，好好干吧！你会有作为的。”

家长听了很高兴，又问：“这孩子很喜欢作曲，请大师告诉他应该怎样开始！”

“首先要多学习，再长大一些，到时候他就会有时间考虑如何作曲的。”

“他已经 14 岁了，但您本人 13 岁就会作曲了！”

莫扎特微笑着回答说：“不错，但是我可从来没有问过别人我应该怎样开始啊。”那位家长无话可说了。

碰上无法脱身的纠缠是件不愉快的事，莫扎特的一句话就让对方无法可说了。他敏锐地注意到对方话语里不合逻辑之处，让两个各方面条件差异很大的人作简单的对比——仍采用对方的逻辑，从另一个角度再将两个人做简单的对比，巧妙而含蓄地告诉对方简单对比的方法是行不通的。

提修斯撒线出迷宫

智勇兼备（所表现的智慧和勇敢，都达到最高标准。）

——《史记·廉颇蔺相如列传》

是一个著名的希腊神话故事，反映了古代希腊人的智慧和想象力。

提修斯是雅典国王埃勾斯的王子。他长大成人后，英俊潇洒，勇敢坚毅，深得国人的爱戴。一天早上，他在睡梦中突然被城内百姓的喊叫声惊醒，城中人心惶惶，年轻人东躲西藏，家家都紧闭门户，一片慌乱。原来，给克里特国王进贡青年男女的日子又到了。

事情的起源是这样的，从前雅典有个传统的节日，远近各地的人们都聚集到城里，举行拳击、田径、技巧和角斗等比赛，海上邻国克里特国王的儿子在比赛中战胜了所有的雅典人，成为冠军。雅典国王埃勾斯看着外国的王子在自己国土上获胜称雄，深感耻辱，顿生妒意，因此提议获胜者去驯服任何人也不能驾驭的公牛，结果克里特王子被公牛撞死。为此，克里特国王兴兵向雅典挑战，攻占了乡村，包围了城市。在长期的封锁围困下，饥饿迫使雅典向克里特屈服，克里特国王向雅典人索取贡物：每九年送七对男女到克里特岛。海岛上有一个巨大的迷宫，那是著名的希腊建筑家代达罗斯在克里特岛当囚徒时建造的，迷宫内厅堂众多，回廊曲折，又经巧妙地布局，以致任何一个进去的人只能没完没了地在迷宫中转来转去，总是找不到出路。整个迷宫像一个四通八达、布满地下通道的陷阱。迷宫中央住着人身牛首的食人兽弥诺陶洛斯，雅典的男女青年就是送给他作为食物的。

进贡的期限又到了，大船停靠在港湾，船上升起了令人恐怖的黑帆。被选定的男女青年正在与家人作最后的告别，整个码头哭成一团，十分悲惨。

雅典城的百姓成群结队来到皇宫，他们向国王说：“我们把自己的孩子交出来喂怪物，可你的儿子却留下来，你怎么分担我们的痛苦呢？”

提修斯忍受不了这种指责，他果断地对百姓说：“我准备替换你们中的一个人去克里特岛。我发誓，我们不会死，我要杀掉弥诺陶洛斯怪兽，永远摆脱这种残酷的贡役。”

埃勾斯吓得不知所措，他祈求提修斯留在雅典，又劝说百姓不能把未来的国王送入虎口。但是，提修斯坚定不移，他安慰父王说，他不会死，定能胜利返回。埃勾斯迫于百姓的压力，又不能说服提修斯，最后只得勉强同意了。提修斯也答应父王，如果平安返航，船儿就改悬白帆，换下原来的黑帆，好让父王及父老乡亲尽早知道胜利的光明信息。

离别的时刻到了，七对青年男女怀着死亡的恐惧和一线活命的希望登上大船，向克里特岛驶去。

经过几天几夜的航行，克里特岛终于到了，国王立即下令把这批将葬身怪兽之腹的青年押送到皇宫。沿途围观他们的克里特人议论纷纷，他们很同情这些年轻人的悲惨命运，痛恨这种残酷的手段。提修斯走在一行人的最前面，他昂首挺胸，视死如归，一派大无畏的气概，这不仅鼓舞了同生死的伙伴，也赢得了克里特人的尊敬。

到了皇宫后，国王对他们进行了审问和嘲弄，并企图侮辱其中的一个少女，提修斯挺身而出保护了她，义正词严地痛斥了国王的残忍和荒唐，这一切都被国王的女儿、美丽善良的阿里阿德涅看在眼里，她不仅为他的英俊外表所吸引，更为他的勇气所倾倒，顿时对他产生了深深的好感，她决定拯

救提修斯，而提修斯也注意到了她的爱慕的目光。

当七对男女青年被送到迷宫门口时，已买通押送士兵的阿里阿德涅，在门里的暗处交给了提修斯一把已蘸上剧毒的锋利匕首，用这把匕首，只要划破那怪兽的皮就可立即让它毙命。同时，她还给了他一团线球，线头系在宫门上，边往里走边放线团，这样可在杀死怪兽后顺着线从原路走出迷宫。提修斯一行人遵嘱而行，一直走到了弥诺陶洛斯的住地。男女青年一见到人身牛首的庞然大物，纷纷向后退避，唯独提修斯一人迎向前去，与怪兽进行了惊心动魄的殊死搏斗。怪兽猛冲猛撞，力大无比，提修斯灵巧地左躲右闪，让怪兽一次次扑空，持续一阵后，提修斯渐感体力不支，就在这时，怪兽又一次扑来，张着双手，就要抓提修斯，提修斯抡着匕首一挡，正好划破怪兽的手指，剧毒攻心，怪兽发出阵阵嚎叫，胡蹦乱跳，最后倒在地上，阵阵抽搐后就不动弹了。站在远处的伙伴从目瞪口呆中清醒过来，他们欣喜若狂，热泪盈眶，紧紧抱住了喘着粗气的提修斯大声欢呼。随后他们顺着阿里阿德涅的救命线，穿过无数迂回曲折的通道顺利地走出了迷宫。

阿里阿德涅正在门口等候，绝处逢生的人们赶回停泊着雅典船的港湾，阿里阿德涅跟着随船一起离去。她期望着对提修斯的救助能换得他的爱情。

提修斯和阿里阿德涅以及他的伙伴一路顺风，朝着雅典方向日夜不停地行驶。他们已经把可怕的克里特国抛得远远了。途中，精疲力竭的人们在狄亚岛稍作停留，这里离雅典已经不远，长时间的紧张的劳累之后，大家可以松一口气了。可是就在这天晚上，阿里阿德涅公主突然失踪了，他们四处寻找都不见她的下落。原来她被欢乐之神狄俄索尼斯偷偷抢走，作为自己的妻子了。这个突发的事变给提修斯和他的伙伴带来巨大的悲痛，但是，人已消失，他们也无法可想，只得告别狄亚岛，向故乡继续进发。提修斯坐在船头，失神的眼睛注视着浓重雾色中的茫茫大海，回想着阿里阿德涅的风采、胆识和给予他们的救助，心潮起伏，痛心不已，其他的人也同样沉浸在悲痛之中，当时谁也没想到要把标志悲哀的黑帆换成预告平安生还的白帆。

船儿渐渐驶近雅典，提修斯的父样埃勾斯国王以及其他父老乡亲早就站在海岸上翘首远望了，当他们看到黑色的船帆正迎着他们漂来时，人群中爆发出了哭喊的声音。埃勾斯更悲怆欲绝，他认为自己的儿子已经不幸丧生，绝望之余，便从高高的海岸上投入了大海。

当大船驶进雅典的港湾，提修斯踏上故乡的土地，父王之死成为迎接他的第一个消息。

在悲痛中提修斯登上了雅典国王的宝座。

可怜的老国王葬身的大海从此称作爱琴海。

爱情是一道有多解的复杂方程式，要想赢得意中人的注意和好感也有许多种办法和途径，但有一种早已被古人发现并屡试不爽，那就是在意中人最危难时候伸出援救之手，在其最需要帮助的时候助一臂之力，如能像阿里阿德涅那样在救助过程中充分表现出自己的智慧和胆识，那效果无疑会更佳。

赫米温妮皇后装死

强而避之（在强敌面前可暂时递开。）

——《孙子，计篇》

前，西西里有位国王叫里昂提斯，他的皇后赫米温妮又美丽又贤慧，两人相处得非常和谐。

有一次，里昂提斯邀请自己的老朋友——波希米亚国王波力克希尼斯来西西里作客。他吩咐皇后赫米温妮要殷勤地招待他的好友，皇后按他的意思盛情厚待了客人。波力克希尼斯住了好久之后，预备回去了。赫米温妮又应丈夫的要求与他一起真心挽留客人多住些日子。波力克希尼斯为赫米温妮的好客和温柔委婉的话所打动，便决定再多住上几个星期。于是，悲剧就开始了。

尽管里昂提斯国王清楚赫米温妮对波力克希尼斯的热情和殷勤都是他自己特别关照的，但是，一种难以克制的嫉妒心逐渐在他心中暴露出来，竟然怀疑皇后对他不忠，与他的朋友有暧昧关系。本来是热烈忠实的朋友，最体贴入微的丈夫，现在忽然变成了野蛮的、没有人性的怪物。

他密令大臣卡密罗去毒死波力克希尼斯。卡密罗知道国王被嫉妒心冲昏了头，他悄悄告诉了波力克希尼斯实情，并帮助他逃离西西里。里昂提斯国王更加生气，就把全部怒火发泄到皇后赫米温妮身上。他下令把皇后关到监牢里，给予种种折磨。

皇后身怀六甲，进了监牢不久便生下一个女儿。皇后希望娇弱可爱的新生命能够打动国王，但国王不但没有任何怜悯之意，反而命人把孩子送到荒僻的海岸抛弃掉。不仅如此，残忍的国王还当着全朝大臣的面公审皇后。决定判她死罪。这时，由于母亲受辱一直闷闷不乐的王子终于忧忿过度而死去，皇后也受刺激昏迷于地。但国王仍无动于衷，叫臣下暂时把皇后带下。

在此情况下，皇后知道自己不死，国王决难放过她，遂与一直帮助他的好心人宝丽娜商议避难之策。宝丽娜出了一个主意，叫皇后装作死去。然后她去把这个消息告诉国王。

国王听说皇后死了，这才有点醒悟，开始后悔自己对皇后太残忍了。现在他想一定是他的虐待使赫米温妮的心碎了，于是他相信她是清白无辜的了。从此，国王陷入深深的悔恨之中，凄凉地苦度着岁月。

皇后的女儿被一个牧羊人救走抚养成一个美丽的姑娘。牧羊人根据她身上所带的宝石，送她到西西里去与父亲里昂提斯相认。女儿长得与她母亲几乎一模一样，因此，里昂提斯一见自己的女儿，既高兴又伤心。他伤心自己错怪妻子，悔恨自己将妻子虐待致死，高兴的是，女儿终于没有被自己害死，现在父女团圆之际，不由得更加思念起善良的妻子来。

目睹了这一切的宝丽娜也不禁被这个情景所感动，她觉得国王已经真正后悔，他也受到了足够的惩罚，应该把真相公开出来了。于是，她把隐居多年的皇后赫米温妮叫出来，说出了真相，让他们夫妻、母女相见。国王激动万分，真诚地请皇后原谅他的过失，从此衷心改正，一家人又像从前那么和睦、欢乐。赫米温妮虽然受了许多年的苦，但她的坚忍的德行终于得到了补偿。

赫米温妮皇后为了保全自己的性命，避免进一步的迫害，不得不暂时装死，直到国王幡悟，情况不再危及自己性命，再露出真相，从而达到夫妻破

镜重圆的目的。这是以退为进的谋略，也是自我保护的韬晦之术。

唐·卡洛闯过伏击圈

凡战，所谓奇者，攻其无备，出其不意也。

——《百战奇法·奇战》

·卡洛是黑手党组织的巨头、全西西里匪帮的后台老板。

他与异军夹起的土匪头子朱利亚尼的关系非常微妙，先是利用其影响打击左派政党，控制选举，事成之后又把他一脚蹬掉了。

他这种过河拆桥的做法使朱利亚尼非常恼火，决心孤注一掷，绑架唐·卡洛，向黑手党开战。于是唐·卡洛与朱利亚尼之间展开了一场惊心动魄的生死较量。

在朱利亚尼对黑手党大肆进行报复的同时，老奸巨猾的唐·卡洛也早已嗅到了危险，于是他带领几个亲信，住进一家旅馆，常常一连几星期都不露面。他住的旅馆戒备森严，几个保镖和他同室而寝，形影不离，另外还有几个人持枪轮流在旅馆门厅以及旅馆对面的酒吧里值班。有一天，唐·卡洛有要事非回维拉尔巴不可。他没有兴师动众带保镖同行，而是不动声色地悄悄溜出后门，把所有的人马原班不动地留在旅馆，以迷惑朱利亚尼派出的密探。

然而，唐·卡洛的行踪还是被朱利亚尼探听到了，他立即调动 30 多个喽罗，埋伏在通往维拉尔巴的必经之路耐心地等待着。不久，有一辆黑色轿车卷起了一路灰尘飞快地驶来，明眼人一看便知道那就是唐·卡洛的车。当汽车驶近预定距离时，朱利亚尼一声号令，众匪徒荷枪实弹，蜂拥而上，将汽车团团围住，他们以为唐·卡洛这回一定是插翅难逃了。

可大大出乎他们意料的是，汽车里只有唐·卡洛的一只皮箱和一个在 30 支枪口威逼下瑟缩发抖、目瞪口呆的司机。那么唐·卡洛到底躲到哪去了呢？原来，老谋深算的唐·卡洛料到自己的行踪会被朱利亚尼发现，于是就多留了一手。他在中途下了自己的汽车，换乘一辆拉蔬菜的卡车，钻进一只菜筐，上面又盖上一些蔬菜，就在朱利亚尼的眼皮底下混过了布置严密的伏击圈，安全地到达了维拉尔巴，而那位可怜的司机则成了他的替死鬼。

必胜之术，妙在于乘，乘者，乘人之不及，攻其所不戒也。唐卡洛正是利用了这一智谋胜利闯过了伏击圈。

瞿罗跋君前雪耻

谣间（《兵经百字·间字》提出的16种用间方法之一，方法是编造谣言使之流传，藉以除去或惩治与己为敌的分子。）

古代印度的婆哩陀糜那城，有一个名叫弹提罗的商人，常为国王及全城百姓办好事，所以赢得了很高威望，可以自由地出入皇宫。有一次，他女儿出嫁，也邀请了国王及全体市民前来作客。

国王有一个名叫瞿罗跋的专管打扫屋子的寺从，也应邀前来作客，可他却坐在和他身分极不相称的座位上。商人见后大怒，拧着脖子将他摔了出去。瞿罗跋受了莫大耻辱，心里难受极了，常常彻夜难眠，心想要报仇。可是他是个扫地的，而弹提罗是个有名望的大商人，怎么办呢？过了一段时间，终于想了个计策。

有一天早晨，他到睡意朦胧的国王床前打扫卫生，他说：“哎呀，弹提罗真大胆，竟敢拥抱皇后。”听到这话，国王一下子翻身起来，对他说：“喂。瞿罗跋，你说的是真话吗？”瞿罗跋说道：“万岁爷呀，我在夜里一直醒着，掷骰子太累了，尽管我不停的打扫，却仍止不住打盹，让不得我刚才说了些什么。”国王吃起醋来，心想，这家伙和弹提罗都可以自由地进入我的房子，说不定他真看到那家伙拥抱皇后，才说了这样的话。

从此，国王禁止弹提罗自由进出皇宫，并且将他冷落一旁。

有一次瞿罗跋看见弹提罗被阻在宫外，就故意说道：“弹提罗，你是不是也在宫中乱坐让国王给拧着脖子扔出来啦？”弹提罗一听方知是瞿罗跋捣的鬼，可又拿他没办法，心想解铃还需系铃人。当晚，他即让家丁将瞿罗跋请来热情招待，临走还送给一些布匹和金银。瞿罗跋得了好处心里高兴，就说：“那件事我原谅了。你这样对我表示敬意，不久就会得到好处，国王又会宠信你。”

于是有一天，瞿罗跋又去皇宫扫地，他说：“哎呀，我们的国王真聪明，他每次大便后总吃一点黄瓜。”听了这话，国王吃了一惊，他翻身起来，对他说：“喂，瞿罗跋，你胡说什么？我看你是我多年的家臣所以不杀你。你真看过我做这样的事吗？”他说道：“万岁爷呀，我在夜里一直没睡，我掷骰子掷得太累了，尽管我拼命打扫，但我仍禁不住要打盹。因此，我说了些什么，就不知道了，请主子加恩于我吧。”

国王心想：“我从来没有干那样的事，这个奴才竟说了一套令人难以相信的胡言乱语，那么关于弹提罗的事可能也是这样。我竟把那可怜的家伙赶走，是我做错了。这样的人做这样的事，是不能想像的。因为缺了他，所有国王的事和市民的事都拖下来了。”

于是，他把弹提罗叫来，恢复了他的原职。

瞿罗跋的聪明在于，他知道自己不能在国王面前明目张胆地诬陷弹提罗，便利用了国王的猜疑心理开始以含糊之辞，引起国王对弹提罗的不信任；后来又以荒诞之语，引起国王对他以前的话加以否定，使弹提罗官复原位。

长工背走地主家

偷换概念，以智取胜。

早以前，朝鲜有个名叫高强宝的地主，他田地广置，长工成群，但为人特别吝啬。每到年关，总要想方设法克扣长工的工钱。

一天，高强宝找到有名的大力士长锁，想雇他当3年的长工。长锁要他说好工钱，高强宝当即许诺：“我给你每天4个人——不，8个人的工钱吧！3年后，你可以用这些钱买三垧地、10袋米，还能盖间草屋……。”长锁不信，地主便信誓旦旦地保证道：“我是从来不说假话的。如果真失信了，你就把我的家财全部背走，供你支使吧！”高强宝心想，虽说你力大无比，但怎能背得走我整个家？

就这样，长锁当了高强宝的长工。他像一条黄牛似的早出晚归，没命地干活儿。

一晃眼，3年的工夫很快就要过去了。在期满的那一天，长锁一大早就请来左邻右舍的长者，当着大伙儿的面向高强宝要工钱。地主见此情景心里着了慌，但仍故作镇静他说道：“要工钱？好说好说。但不知你还答应干几年？这样吧，你还是留在我家，我给你娶个美貌的妻子，再给你盖房……”长锁根本不理睬他的花言巧语，地主老羞成怒，吼道：“你这个忘恩负义的家伙，趁早给我滚蛋！你不是想要田地吗？好，我给你三垧石头地。你想要房子吗？去后山砍50棵树，一根也不许你多拿。你还要10麻袋的米吧？对不起，你在我家3年期间吃了12麻袋，你还欠我两袋米呢！”

眼看地主想赖帐，长锁不禁火冒三丈，质问道：“喂，老爷！在你的狗眼里，难道石头滩便是良田，几十根木头就是房子吗？10袋米原先说好是工钱，怎么是我吃了？别罗嗦，快拿工钱来，要不然我自己背去，你别后悔！”

高强宝有恃无恐，大声嚷嚷道：“你背呀！你倒是去背呀！”

长锁瞅着地主的两个小儿子和小老婆在边上看热闹，便一声不吭地走过去，一把抓住地主的两个儿子，拿绳子绑住；又抓住正在发愣的地主小老婆和女儿，把四个人一块儿捆在事先准备好的背架上，“嘿”地一声背了起来，说道：“老爷你瞧着，这些就算是我3年的工钱吧！不过，拿他们去也没有用什么，背到悬崖上扔下这些玩意儿，就权当我白干了3年的活儿。”

背架上的四个宝贝哭爹叫娘，连喊救命，在场的人没有一个出来劝阻的，都乐得看个热闹。高强宝见状叫苦不迭，只得慌忙跑进屋里拿出钱柜，付给了长锁3年的工钱。

地主原以为长锁背不走他的家，许下诺言作为毁约的代价。没想到，长锁背的正是他真正的“家”，只好认栽了。

船夫与船主打赌

巧布疑阵，诱敌就范。

前，缅甸有个船主，他的船顺着伊洛瓦底江来回一次，要花两三个月。在航行途中，船主只管船夫的伙食，实际工资要到航行完毕后才付。每到航行结束的时候，船主总要耍花招引诱船夫打赌以骗光船夫的工资。有一个山里人给船主骗了，他想出一条报复船主的计策。

一天，他来到船主那里，说：“主人，我愿意跟你签订下一次航行的合同。”贪心的船主当即表示同意。

到了船上，山里人拿出一把非常奇特的刀，一再神秘地向大家说，这是他父亲给他的，让他在路上用的魔刀。别的船夫虽不断取笑他，可他还是坚持说是魔刀。

这时，船停泊在一个村子边，山里人又拿出那把刀来，在船舷上不断摸弄。可是一不小心，那把刀忽然从他手里滑出来，掉在水里。船夫们都劝他快下去捞，可是山里人却借了把小刀，在船舷上刀掉下去的地方仔细地做了个记号，说：“我已经做了记号，什么时候都可以下水去取，因为我的刀是魔刀。”

船夫们都笑他太傻了：现在不去捞，到时怎么能找到呢？那个贪心的船主认为这是个天赐的良机，就对山里人说：“你愿意跟我打赌吗？一会儿，我们要在离这儿不远的的一个村子边停船。称要是在那儿跳下水去，能够重新找到你的刀，我就把我所有的船都给你。不过，你要是找不到那把刀，你的工钱就没有了。”

山里人显出很不解的样子，对船主说：“你这是什么意思呢，主人？你当然知道我会把刀找到的，因为我早已在船舷上做了记号了。”

“我是个喜欢赌博的人，”船主说。“常常爱跟人打赌玩。”

“好吧，主人，我就跟你打赌。”山里人回答说。

一会儿，船主在说定的那个村子边停下，船主就叫山里人下水去找刀，山里人故意在船舷上做过记号的地方仔细察看一下，就跳下水去。片刻浮出水面，将那把魔刀高举在手里挥舞着。其他的船夫都啧啧称奇，真是那把魔刀啊！船主虽然内心不怎么相信一再进行狡辩，可最后还是不得不把所有的船都给了山里人。

那个山里人把卖船的钱分给船夫们，并告诉他们：他有两把式样完全相同的刀，一把丢在水里，另一把藏在衣服里，哪里是什么魔刀呢？

船主善以诡计欺骗船夫，因此对付船主的最好办法是找到高出一筹的计策。山里人之所以胜过船主，是因为一是故意露破绽。让船主认为有机可乘，主动来与船夫打赌；二是船夫先打了一个埋伏，说自己的刀子是魔刀，这样，船主虽然内心怀疑，船夫也能自圆其说，不露马脚了。

商人施计诓皇后

智激法（说辩谋略之一，指用言语激起对方的感情。）

前，在印度有一个商人十分聪明能干，被人喻为智者。他还有个特长，不管哪家夫妇吵得多么厉害，他都能使争吵双方重新和好。

国王知道了这个消息，十分惊奇，便想试试这个商人的能耐。他让皇后假装同他吵架，因而离开了皇宫，住到郊外的一所屋子里，并告诉她不管谁来劝都不要听他的话。皇后遵照国王的吩咐，离开了皇宫。然后，国王叫来了商人，对他说，皇后同他吵翻了，到别处去住了。商人一听便知国王是在考验他。所以他说可以试试。

用什么办法让皇后重新回到皇宫去呢？他思索了一下，便有了主意。他应允后回到家里，可是过了几天，没有任何动静。又过了一段时间，他准备好定婚所需要的各种东西。一切准备好之后，他就带着乐队出发了。他故意从皇后当时居住的那所房子旁边经过。皇后以为，他不是来找她的，而是到别处去的，所以好奇地叫住了商人，问他干什么去。商人回答说，国王让他代为去定亲，新的皇后是邻国的公主。看到定亲的各种完备的礼品，皇后心里怀疑了，问他的话是否属实。他答道：“噢，皇后您还不知道吗？可大家都说宫里将要下来一只美丽的鸟。”商人的回答使皇后惊慌失措，她说：“难怪这么长时间根本就没来找过我。国王为什么对我这样不公正呢？我要当面质问他，好，现在就去找国王。”说完便命令仆人准备好马车，返回宫中。然而商人已经抢先来到宫中，并告诉国王他已使皇后回来了。皇后下了车赶紧去找国王，愤怒地问道“难道你就是为了这个才把我送到城外去的吗？你若是把我置于死地，另求新欢，何必耍这样的鬼把戏？”国王看到皇后发这么大脾气，便问商人是怎么回事。商人陈述了他是如何使国王夫妇言归于好的。国王听了十分高兴，并给了他许多奖赏。

商人利用皇后的嫉妒心理，采用激将法，假装为国王迎亲，引起皇后的怀疑和愤怒，使皇后按捺不住，自己返回皇宫。相反，如果商人采用直接前去劝说皇后的方法，那正好中了国王的计谋。

以“声音”抵“香味”

以虚对虚，以诈还诈。

——语出《说三国话权谋》

多年前，京都市有两个邻居。一个是穷鞋匠，一个是鱼店的富老板。

渔行老板很善于经营，他从早到晚剖鱼、煮鱼，把鱼串在竹签上，放在火炉上，熏好晒干。他做的鳗鱼特别好吃，他把鳗鱼浸在酱油里，然后放在油锅里，再浇上一些醋。但是他有一个缺点：太吝啬对谁也不肯赊帐。

而邻居穷鞋匠，非常喜欢吃鳗鱼。但他没有余钱买鱼吃。可穷有穷办法。一天中午到了吃饭时间，穷鞋匠走到鱼店老板家里，从怀里掏出一块米饼，坐到烧熏鱼的炉子边，一边同鱼老板闲聊，一边贪婪地吸着熏鱼的香味。

这味道多好啊！鞋匠用鱼的香味就着米饼吃，就好像自己嘴里有一块又肥又柔软的鳗鱼一样。

接连好几天，鞋匠都到鱼老板家里吸熏鱼的香味。吝啬的鱼老板发觉了鞋匠的计谋，就决定无论如何要收他的钱。

一天早晨，鞋匠正在补鞋子，鱼老板走进鞋匠家，默默地递给他一张纸，上面写着鞋匠到鱼店里去过几次，吸了几次熏鱼的香味。

“先生，这张纸为什么交给我？”鞋匠心中已猜到八九，表面则装作不解地问道。

“为什么？”鱼老板不客气地叫道，“你难道以为每个人都可以随便到我店来吸熏鱼美味吗？不行的！这种享受必须付钱！”

鞋匠听了，一句话也没说，默默地从口袋里掏出两枚铜币，放在茶杯里，用手掌捂住，开始摇茶杯，铜币发出很响的声音。

过了几分钟，他停止了摇动，把茶杯放在桌上，笑着对鱼老板说：

“听见铜币的声音了吧！现在，我们抵销了债务！”

“怎么抵销？你不肯付吗？”

“我已经付给你了。”

“怎么付的？什么时候？”

“刚才！我以铜币声音付了你的熏鱼的香味。你要是以为我鼻子得到的比你耳朵得到的要多，我还可以把这个茶杯再摇几分钟！”

鞋匠说完，就要伸手去拿茶杯。吝啬的鱼老板深怕一会自己听到的声音比鞋匠吸过的香味还要多，便没等杯子发声音，就急忙跑回自己的店里去了。

碰到无理的时候，最好的办法便是以无理对无理。机智的鞋匠面对鱼老板要为香味付钱的无理要求，巧妙地采取了以声音抵偿的办法，使鱼老板的无理要求不攻自破。

王子妙法解冤仇

穿针引线，两厢修好。

久以前，有个国王非常重视培养儿女的治国本领。有一次，他让王子随便去办一件事检验儿子的才干和智慧。

王子来到一个国家。他先打听这个国家的人们喜欢什么，讨厌什么，谷米价钱如何，民情风俗如何。他听说国内两大族都有钱有势，可是由于种种原因，两个家族成了冤家对头，没有人能给他们调解。王子打听清楚后，想了一个办法。

他买了许多礼物，来到其中一家要求接见。这家主人便接见了。王子以另一个家族名义把带来的各种礼物全部奉献上来。然后再三致意，说：“我家主人让我向您问好。主人说，从前与您失和，实在是太对不起了。追究起来，都是由于下面人干的坏事。才使我们两家结下冤仇。由于我们两人多年没见面，没法解释误会。这次给您送上一些礼物，不值什么钱，只是表示一点心意，希望您能收下，不要讥笑。我们两家其实没有什么深仇大恨，希望今后和好相处。”这家主人听了王子一番话，非常高兴，说：“我早想与您家主人和解，但一直没有找到一个合适的人来表达我的心意。这次承蒙您家主人心意，特意派您到我家来，真叫我喜出望外。我一定按照您家主人的旨意，今后和好相处。”

王子探明了这家主人的心意，也非常高兴，告辞出来。他又买了许多礼物，来到第二家。见了第二家的主人，又像在前一家那样假借名义代为问好。这家主人也十分高兴。答应今后一定和睦相处。

于是王子替两家定下了约会的日期。到了那一天，两家的主人带着全家人来了。大家握手言欢，唱歌跳舞，喝酒欢庆，都为两家终于和好而高兴。大家追问起和好的原因，才明白是王子使了计。两家主人说：“我们两家多年失和，全国这么多人，没有一人能使我们和解，这个外乡人却凭着他的聪明才干做到了这一点。他对我们的恩德之大，真是语言无法表达的。”他们每人拿出几千两黄金酬谢王子，王子高兴地回去了。到家后，他向父王汇报了所做的一切。国王听后对他的才智十分满意。

一条马尾巴换一匹马

以利相诱，利令智昏。

前在蒙古国，有一个快活、机智的游僧。一次，他路过草原，碰到一个牧民无精打采地走着，手里攥着一条马尾巴。

“你出什么事了，为什么这样悲伤？”游僧关心地问他。

“我遭到了不幸！”牧民伤心他说，“一群狼把我的最后一匹马吃掉了，只剩下条马尾巴。你想想看，没有马我可怎么活啊？”

游僧听了很同情，说：“把马尾巴给我，你在这儿等着，我保证给你换回一匹比原先还好的马。”

牧民把马尾巴递给了游僧，就地等候。

游僧拿着马尾巴去到一个村子，那里住着一个贪婪奸诈的王爷。游僧在他帐篷附近找了一个狐狸洞，使劲把马尾巴塞进洞里，用两只手抓着马尾巴。

过了一会儿，王爷骑着一匹快马疾驰而来，他看见游僧的样子很蹊跷，便停下，好奇地问道。

“你在这儿子什么？干嘛揪着马尾巴？”

游僧回答说：

“我在这儿放马，一不留心，它钻进洞里去了。幸亏我跑得快，总算抓住了马的尾巴，否则就要失去一匹好马了。我先休息一下，就把他拽出来。”

“是匹什么马，跑得快不快？”贪婪的王爷问道。

“他跑起来像风驰电掣一样，脚蹬子都磨坏了。我骑着他一天能绕地球跑七圈。他的鬃毛像高山顶上的白雪，两耳之间可以放置 10 头骆驼，他抬起前蹄往上一跃，鬃毛能触到云霄。”

世上哪有这样的好马！王爷听了垂涎三尺，扑通一声从马背上跳了下来，推开游僧，就去夺马尾巴。还翻脸训斥游僧：“谁允许你在我帐篷周围放马的？立刻给我滚开！”

“唉哟，我的脚磨出血，走不动路，请你给我想个办法吧！”游僧装着可怜巴巴的样子哀求道。

“你骑我的马走吧，把马尾巴给我。你给我滚远一点，我不愿再在我的帐篷周围见到你了。”王爷吼叫着。

游僧悻悻然骑上王爷的那匹快马，一溜烟向草原跑去，跑到那个牧民跟前，把马交给了他，自己又到各地漫游去了。

《孙子兵法》说“利而诱之”，机智的游僧利用王爷贪婪好利的心理，以一匹只露出马尾巴的莫须有的好马诱他上钩，结果换得了对方一匹好马。

南图尼欧辩败地主儿郎

转移推论法（就是让过对手进击的话题，以形式上相异、实质上相同的另一话题，推论出论敌话题虚假和错误的结论。）

前，在印度沿海有一个渔村。村中有个渔民名叫南图尼欧。

一天，他父亲出海打鱼遇上了风暴，结果淹死在海里。南图尼欧悲痛欲绝。但他很快打起精神，修补父亲的渔船，准备出海打鱼。这时，他的一个朋友（一个地主的儿子）听了，想前来看望他。

他问南图尼欧道：“你是不是又要下海？”“是的，明天我将驾着已修好的船去捕鱼，你去吗？”“什么，出海？我害怕。”“害怕？有什么害怕的？”“当然是怕大海，我听说你父亲上星期淹死了。”“是这样。”“你不害怕吗？”“我有什么好怕的呢？我是渔民的儿子，渔民是不怕大海的。”“现在请你告诉我，你祖父是干什么工作的？”“他是渔民。”“他是怎么死的？”“他出海捕鱼，遇上了狂风恶浪，再也没有回来。”“你曾祖父呢？”地主的儿子惊奇地问。“也死在海里了。他更加敢于冒险，他驾着船，绕过科伦坡，到印度东海岸去采珍珠，他潜入水里，再也没有上来。”“奇怪，你们是怎么回事？一个个都死在海里，却还要下海捕鱼。”地主的儿子惊叹不已他说。回答完对方的问答，南图尼欧反问地主的儿子道：“我听说你父亲最近去世了，他死在哪里？”“他是在家中睡觉时死去的。他已经年纪很大了，仆人去叫他起床时，发现他已断气了。”“你祖父呢？”“他也活了很大年纪，最后病死在家里。”“你曾祖父呢？”“我听说，他卧病很久，也是在家里死的。”听完回答，南图尼欧说道：“我的老天爷！他们都是在家里死的，可你现在还住在那个家里，难道你不害怕吗？”地主的儿子被问得张口结舌，无言以对。

南图尼欧针对因为“死于大海”便推出“害怕大海”的谬论，采用了“以子之矛，攻子之盾”的说辩谋略，用对方的观点推出“因为在家中死去，就害怕家”的错误推论。如果对方同意这一推论，显然与自己的实际情况矛盾；如果不同意，则否定了自己刚才的话，运用这种方法，可以使对方陷入两难。

小白兔斗败狮子王

己年难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。

——《兵经百字·借字》

一片森林里，有一只非常骄傲自负的狮子，名叫曼陀末底。

野兽碰到他，则是九死一生，闹得林子里百兽惶惶不可终日。有一次，生在这个林子里的羚羊、野猪、水牛、兔子等动物汇集在一起，来到狮子面前，哀求道：“陛下，希望你不再把我们的族类连根灭绝，我们每天轮流送给你一只林中野兽，供你享用。这样陛下的生活有了保证，我们的族类也不致灭绝。”狮子听了这话，觉得在理便同意了。从此，每天中午，按照动物的类别，轮流派一只野兽送给狮子享用。

有一天，轮到小白兔去送死，小白兔很不愿意，可又不得不去，于是，它心里琢磨开了：“我一定要把这只可恶的狮子杀死！”想了一会儿，终于有了个办法。

它磨磨蹭蹭地向前走，让时间慢慢地流去。到了傍晚，才走到了狮子跟前。再说狮子等了很久不见有野兽来，早就生气了。它看到一只兔子来得这么晚，又这样小，不由大怒。它威胁说：“你这小东西单身而来，而且还来得这么晚，我要先把你吃了，明天再把所有的动物吃了。”小兔子听了，赶紧恭敬他说：“主子呀，这错误不在我，也不在其他野兽，请你听我说一说里面的缘故吧！”狮子说：“有屁快放！”小兔子说：“主子呀！今天我和其他五只小兔子被派来供你享用，不料走到半路上，又一只狮子从大山洞里爬了出来，对我们说：‘你们到哪儿去呀？要记住你们的保护神！’于是我就说：‘我们是送给我们的主子曼陀末底当食品的。’于是它大怒道：‘这片森林是我的，你们应当对我来履行协议。那个曼陀末底像个贼。你去把他叫来，我要与他比试谁的力量大，谁就称王。’它把其他五只兔子留在那儿，让我来告知你，请主子明察！”曼陀末底听了这话，心里哪能忍受，说道：“小兔子呀！如果真是这样，快带我去见那强盗狮子。我要让它尝尝我的厉害！”小兔子听了，暗自高兴，进一步说道：“主子呀！真是这样。可那家伙在一个堡垒里，很难打倒。”曼陀末底说道：“伙计呀！你要知道，我是百兽之王，谁是我的对手，不管它是不是在堡垒里，我都要杀掉它。”小兔子说：“正是这样。但我仍然觉得那家伙比你的力气大。因此大王最好率先冲上去将它制服。”狮子王心想，兔子对我忠诚而且说得也有道理，可嘴上仍说道：“那跟你有什么关系，赶快带我去好了。”小兔子将曼陀末底带到一口井旁，说道：“主子呀！你的那种威光谁受得住呢？那家伙已钻进堡垒里去了。你走近点，我指给你看。”狮子走到井边看到自己在水中的影子，便发出了一声怒吼。由于回声的缘故，井里传出了加倍强烈的吼声。听到这声音，它想到：“这家伙果然比我厉害。”于是一头扑了进去，命丧井底。小兔子跳着舞高高兴兴地回去了。

天鹅装死逃劫难

绝处求生（在走投无路的情况下，求得生路。）

一片树林里，有一棵硕大的无花果树，树干上缠满了蔓藤，树上住着一家天鹅。

有一次，当这些天鹅出去寻找食物的时候，一个猎人爬上树去，在天鹅的窝里布下了机关。晚上，当天鹅飞回窝时，一个个都被绊索捆住了。一家人只能互相看看，却都动弹不得，只能等死，不禁流下了眼泪。这时，一只老天鹅说：“我有一个好办法，那个猎人一来，我们就装死。打猎的心里会想，这些家伙都死了。然后就把我们都掷到地上。当他在下爬的时候，你们就一起飞起来。”

天一亮，猎手来了，他看到，它们都像死了一样；他没有丝毫怀疑，就把它们从绊索上解下来，一支支丢到地上。当它们看见猎人往下爬时，就一起飞起来逃跑了。

织匠计娶公主

软硬兼施，智勇相济。

很久以前，在一王国里有位貌似天仙的公主。国王十分疼爱她，怕她被别人伤害了，所以下令为公主在临河的花园里盖了一座美丽的新房，又派了许多士兵在四周严密守卫。

再说皇宫中有位织匠，见到过公主，深为公主的美貌所打动，终日食不甘味。他虽然出身低微，可十分聪明。苦思了一段时间后，便想出了一主意。

一天夜晚，织匠偷偷来到花园附近。他先从上游放下一很大木头。木头随着哗哗的流水而下，守卫的士兵起先还以为是什么怪东西，点起火把，但见一根大木头在水中飘浮，也就算了。过一会织匠又放下一根大木头，士兵又是一阵惊吓。但这样几次一来，他们也就不在意了。只顾自己呼呼睡大觉。于是，织匠傍着一根大木头偷偷游来，爬进了屋子。

公主一直受到父亲的禁锢，不免感到寂寞。半夜中忽见一小伙子来到房中，又高兴又害羞。她十分喜欢这位小伙子。于是两人十分亲热。

不久，公主怀孕了。10月期满，生下了一个胖小子。国王十分恼怒，心想一定要抓住那个贼头。他心生一计，命令乳母抱着孩子在城里四处转悠，吩咐说：“如果有谁敢来亲孩子，就把他逮住。”

乳母按照国王的命令，抱着孩子在城里四处游逛。一天快要过去了，也不见有人来亲孩子。孩子又饿又渴，大声啼哭。再说织匠知道这是国王的诡计，不便抛头露面，便想了个办法。他扮成了一个卖牛奶的。那个乳母见了，便上前去买奶。织匠趁此机会在孩子的脸蛋上亲了一口。

织匠回到家中，心想：“我虽已得到了公主，并且有了儿子，今天还亲了他，可我怎么才能让她俩正大光明地跟自己一起过呢？”他听说邻国的国王正在招贤纳士，便跑到邻国的都城求见国王。国王接见他时，发觉他上知天文，下知地理，学识丰富，聪明过人。国王十分高兴，便封他为大臣。有一天，国王说：“在我国，还没有一个人像你这么聪明。我想把女儿嫁给你，你一定很高兴吧。”织匠见机会来到，回答说：“大王如此厚爱，我实不敢当。如果大王真的可怜我，希望能为我聘我原籍国的公主。”国王真的答应了，并派去了使者。

公主的父亲接待了使者，并立即答应了这门婚事。同时答道：“既然贵国重臣要娶我的女儿，必须由本人亲自前来迎娶。”原来，国王已经识破了这是那个占有了自己女儿的人的伎俩。于是令士兵作好一切准备，等待求婚者到来。

那位织匠，听了使者的答复，心想：“那老东西一定是要想法子抓住我，怎么办呢？”他想来想去，终于想出了对付的方法，急忙跑去求见庇护自己的那位国王，说：“如果大王派我亲自去迎亲，请拨给我五百骑兵，一律要兵强马壮，以显示我国的气派，这样我才能去。”国王答应了他的要求。

到了迎亲的那一天，织匠穿上节日的新装，把五百名骑兵分成前导和后卫，浩浩荡荡地回到了原来居住的国家。到了皇宫前，他立马拢缰，一动不动。公主的父亲从皇宫中出来，见此阵势，转了转舌头，然后痛快地将女儿嫁给了织匠。

年轻织匠，首先采用了“麻痹术”，巧过关卡，与公主结下了百年之好。最后，又借他人之力，终于如愿以偿了。

智女子笑走王爷

调虎离山（比喻用计使对方离开他所）

凭藉的有利地形。）

——《三十六计》

古时候，在日本新泻县一带有一个傻呼呼的老实人，名叫权兵卫，40多岁时娶了一个非常漂亮的女子，他被这称心如意的妻子给迷惑得神魂颠倒，整天都在想妻子，干活的时候，眼前总浮现着妻子的面容简直没法子干活了。所以那女子就请人给自己画了一张像，让权兵卫带在身边，随时都可以拿出来看看。

有一天，权兵卫到地里干活，就把这张画带到地里挂在树上，一边看一边干活。忽然刮起一阵狂风，把这张画像刮到天上去了。

画像在天空中飘呀飘，飘了很久才落下来，恰好落在了一个王爷的庭院里。王爷一见这张画像，顿生霸占这个漂亮女子的念头，便吩咐家里的侍从们把这张画上的女子给找来。

侍从东奔西走，到处打听，终于找到了权兵卫的家。他们不管三七二十一，不顾权兵卫的苦苦哀求，抓起那女子就走。那女子也泣不成声，对权兵卫说。

“实在没有办法，我也只好走了。到了大年夜，你就到王爷府前来卖门松（日本人过年时在门口装饰的松枝），那时候咱们一定能见面。”

大年夜终于来到了。权兵卫抖擞精神，连背带扛地带来了许多松枝来到王爷府门口，高声叫卖起来：“门松哟！卖门松哟！”

那女子被抓到王府后一直没有露过笑容。现在一听到这声音，立刻就笑了。王爷见她笑了，顿时心花怒放，吩咐侍从们说：

“快把卖门松的叫来！”

女子听了这话，越发笑逐颜开了。王爷见了欣喜若狂，心想，她既然这样喜欢卖门松的，我要是去卖门松，他准会乐得不得了！于是王爷就让权兵卫换上他的衣服，他自己穿上权兵卫的脏衣服，背起了松枝，喊起来：“门松哟！卖门松哟！”这么一来，女子果然更加欢喜，哈哈大笑起来了。王爷越发兴高采烈，洋洋自得地走到门外，一面喝着“门松哟，卖门松哟”，一面走远了。

这时候，那女子吩咐侍从们把铁门紧紧扣上。过了一会儿，王爷回来一看，铁门紧闭着，他吃了一惊，连忙叩门，高喊道：

“王爷在外边哪！王爷留在外边啦！”可是谁也不给他开门，王爷再也进不来了。

那女子和权兵卫就留在王府里，拥有许多侍从，欢欢乐乐地度过了一生。

一束秀发救三木

以情感人，攻心为上。

木五吉是日本著名的政治家，战后他建立了一个保守政党，组成鸠山内阁。在经济上，他也抱负非凡，曾夸下海口要以三木公司与日本的财经巨头三井、三菱鼎足而立。然而，他太缺乏经济头脑了，三木公司终因屡遭诈骗而负债累累。在进退维谷之时，他不得已也要手腕去骗别人。

受骗的正力松太郎非常生气，决心向法院起诉。信誉是政治家的生命。正力松太郎如果以欺诈罪起诉三木，三木不仅可能会坐牢，还将会给他蒙上万劫不复的污点，断送其政治前程。就在三木举足无措的时候，一位十分关心三木的女性救了他。她悄悄走访正力，以其女性特有的感化力，陈述了三木的苦衷，恳求看在三木初犯的情节上，不要向法院起诉，以免断送三木的前程。但正力松太郎受害太深，犹自震怒不已。眼看任何言语都不能打动正力的心，这位女子便当着正力的面，操起剪刀，默默地剪下自己的一头秀发。在当时的日本，长发是女性的生命，该女子的举动终于感动了正力，同意撤回诉讼；而三木武吉则因得力于那位女人的救助，避免了一场灾难。

以情感人，攻心为上，这是一条重要谋略。上述女子剪下秀发，自损容颜，终于感化了对手，挽救了三木。

云游僧人巧借宿

装聋作哑，假痴不癫。

前，有一个云游天下的僧人，很有智慧。一次，他来到一个地方，听说前方有一户人家，从来不许人借宿，他便决定一定要去借宿一夜。

天黑下来以后，这个游僧就走进了这户人家。这时，他突然变成了一个“聋子”。在互相致意之后，主人急忙给他烧了茶，招待他吃了饭，然后打着手势对他说：

“喇嘛，吃了饭早点动身吧，我们家是不能过夜的。”

游僧佯装不懂，只是瞪大眼睛看。主人用手指指门，再次请他出去。“好，好。”游僧好像懂了一样，一边说着，一边大步走到门外，把包裹拖了进来，放在西北角的柜子前。主人又作了一个背上包裹快走的手势，游僧立即跳了起来，举起包裹放在柜子上面，嘴上说：“这倒也是，里面可全是经书啊！”主人又反复比划，要他走，他却点点头，说：“没有小孩好，不会乱拿东西。嗯，我把两根木棍插在围包壁的粗绳上了。”人家说东，他就说西，弄得主人哭笑不得，最后没法，只得留他过了一夜。

智慧的游僧面对主人要他走的多次表示，采取了“装聋作哑”的对付办法，终于借宿了一夜。在一些军事、政治、外交等多方面的斗智中，也不乏其例，如果据理力争不能成功的活，装聋作哑的方法却往往能达到目的。即使在日常生活中，装聋作哑也常常是对付难题的好办法。

弥猴胜虬龙

翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之谋。

——《兵经百字·借字》

从前，在一个湖中住着一对虬龙。雄虬龙非常疼爱自己的妻子。有一天，雌虬龙要丈夫去为它弄弥猴的心。雄虬龙觉得很是为难，因为它生活在水中，可弥猴却生活在树上。但为了不让妻子失望，它还是决定碰碰运气。

它游到岸边，恰好看到一只大弥猴正趴在树上，它按捺不住内心的喜悦，来到大树下面，装作很有礼貌地搭话说：“弥猴大哥，你好啊！你在树上攀来攀去真够辛苦呀！”弥猴也很有礼貌地回答：“虬龙先生，我的日子还凑合。”雄虬龙问：“你住在这里吃些什么呀？”弥猴回答，“吃树上的果子。”雄虬龙说：“见到你，我非常高兴。咱们结为好朋友，互敬互爱吧。”说到这里，又装出一副很神秘的样子悄悄他说：“你们这里树不多，果子又少，住在这里干什么？如果你乐意的话，请跟我走。在湖那边，有一片茂密的森林，果树种类繁多，什么果子都有。菠萝、芒果、香蕉、苹果，应有尽有。”弥猴信以为真，十分高兴他说：“我很想去，可我从来没下过水，怎么能游过去呢？”雄虬龙见弥猴上了钩，便笑嘻嘻他说：“那好办。咱们既然是好朋友，就请你骑到我身上。我渡你过去不是很好吗？”

弥猴竟然听信了虬龙的花言巧语，满心欢喜地骑在虬龙背上。虬龙心中暗自高兴，驮着弥猴向自己的住处游去。它游着游着就慢慢往下沉，弥猴着急他说：“喂，好朋友！我是不会游泳的，你怎么把我没在水里呀？”虬龙冷笑一声，说：“这你就不知道其中的奥秘了。”接着虬龙毫不掩饰他说：“告诉你吧，我妻子想吃你的心，为了这个缘故，我才把你骗到这里啊！”弥猴大吃一惊，但立即镇定下来，心想：“这下可糟了！真倒霉，这不是自己送死吗？不过，虬龙既然能骗我，我为什么不能骗它一下呢？”想到这里，计上心头，忽然大叫一声：“哎呀！不好啦！虬龙先生，真可惜，我把自己的心忘在树上了。你怎么不早向我说实话，让我带上心送给大嫂吃呢？赶快渡我回去取了心再去见大嫂吧！”虬龙信以为真，就把弥猴渡回湖岸。

弥猴使尽全身力气纵身一跳，十分敏捷地迅速爬上了大树，再也不信虬龙的鬼话了。

贝·布托免遭拘捕

金蝉脱壳（是一种摆脱敌人、转移或）

撤退的分身之术。）

——《三十六计》

1978年，巴基斯坦陆军参谋长齐亚·哈克发动军事政变，推翻了巴基斯坦布托政府，建立了军人政权。贝·布托在自己的父亲被处决后，并没有被反对派的势力所吓倒，她领导巴基斯坦人民党与对手进行了不屈不挠的斗争。

1986年8月14日是巴基斯坦独立纪念日。在贝·布托号召之下，巴基斯坦人民党和其他党派决定举行游行示威活动。那天，警察早有防备，街头巷尾，岗哨林立，但由于他们没有接到远在伊朗访问的齐亚的命令，因而又不敢私自对贝·布托实行“预防性”逮捕。当日下午1点，聚集在克里夫顿70号（布托住处）的数千名群众出发了。游行的队伍如潮水一般涌向了大街，冲破了警察的层层防线，开向市中心。可就在这时，齐亚下达了命令：阻止游行队伍，逮捕贝·布托。接到命令，大批军警蜂拥而至。他们向人群中投放了大量催泪弹，引起游行队伍的混乱同时，他们准备包围贝·布托并逮捕她。愤怒的群众誓死掩护贝·布托撤退。他们挡住军警的包围，把贝·布托推上车子离开现场。警察见此情形，丝毫不肯放松。他们驾车在后追赶。在这千钧一发时刻，如不及时采取措施，不仅贝·布托自己会被抓住，而且车上其他几位党的领导人也会受到连累。就在这时，贝·布托忽然看到路旁停着一辆黄色出租车。她心中一亮，立即想出了一个既能安全脱身，又能保住同伴的两全之计。她命令其他同伴仍旧坐在原来的车上，而她自己则迅速地上了那辆黄色的出租汽车。然后飞快地向前驶去。很快，她便把原来那辆车远远地抛在后边。一会儿，她来到了一个十字路口。果如贝·布托所料，前面已有大批军警守在那里。司机见此情形，慌慌张张地刹车，想掉头往回开。贝·布托却镇静他说：“你就正常地往前开，要保持一定速度，警察不会注意一辆黄色的出租车！”汽车一步步接近警察，贝·布托努力使自己保持镇静，并拉下了遮在脸上的纱巾。汽车来到十字路口，警察见是辆很一般的出租车，就没有引起注意，放它过了哨卡，机警的贝·布托又一次在与对手的较量中取得了胜利。

贝·布托成功的原因在于她运用了“金蝉脱壳”之计，躲过了敌人的围追堵截。

乌鸦“借刀”杀毒蛇

借刀杀人（属于奸诈谋略。即自己不出面，用别人之口去陷害他人，或借别人之手，除掉自己的对手。）

对乌鸦在一棵大无花果树上搭起窝，住了下来。可每当它们生下小雏，一条盘踞在树洞里的一条黑蛇就把它吃掉了。乌鸦夫妇既伤心又愤怒。

有一天，母乌鸦终于忍不住了，跪到丈夫跟前，说道：“孩子他爹，我们的孩子都让万恶的黑蛇吃掉了，我们还是搬窝吧！”公乌鸦听了说：“我们在这棵树上住了很久，我们不能离开这里。但我一定要用一种手段杀死大黑蛇。”母乌鸦说：“这条蛇毒气很大，你怎能够伤害它呢？”它答道：“亲爱的，即使我没有能力，可我的朋友都很聪明，一定会有办法。”于是它把豺狼请来，向它诉说一番。豺狼听后，让它如此这般行事，定能除害。

有一天，乌鸦夫妇飞到一个池子边。在池子里，某个国王的妃嫔正在戏水，她们把衣服和首饰放在附近。乌鸦夫妇乘机叼起一条金链子，飞回到树上，把它放在树洞口，然后坐在窝边瞧着。太监见此情景，提了棍子迅速赶来。他们爬上了那棵树，见一条黑蛇正呆在洞里，人们就一拥而上用棍子把它打死，拿走了金链子，从此，这对乌鸦便能安居乐业了。

在凭自身的能力对敌手无能为力的情况下，应当采用灵活的办法对付敌人。“借刀杀人”便是其中一种。

木匠智斗恶喇嘛

以其人之道，还治其人之身。

前有个贪婪毒辣的喇嘛，经常让人给他干活而下付报酬。

有一次，他要一个木匠替自己白白造一所房子，遭到那个木匠的拒绝。

于是他便怀恨在心，要寻机惩处那个木匠。他挖空心思，终于想出了一个恶毒的主意一天，喇嘛去朝见国王，说：

“国王啊！昨天夜里我到天宫去了一趟，见到了故去的老皇上，他叫我把这封信交给您：”

国王接过信一看，原来是老皇上要在天宫盖一座庙，叫他派一个木匠去。国王立即派人去把木匠召来，把老皇上的信给他看

木匠看了这奇怪的信，又见喇嘛站在国王边上，知道是他在捣鬼，便不慌不忙地问：

“那么，我怎么上天呢？”

喇嘛狡黠地笑着说：“这很简单，老皇上说把你关在板棚里。然后用火一烧，你就可以乘着烟龙上天啦。”

木匠说：“就这样吧，你明天中午来接我上天。”

木匠回到家里，连夜和妻子挖了一条地道，从板棚一直通到屋子里。

中午，国王领着侍从、喇嘛来到木匠家，把木匠关进板棚。喇嘛马上抱来干草堆在板棚周围，放火烧了起来。

在烟雾弥漫之中，木匠顺着地道回到了屋里。他从门缝往外看，只见国王和侍从盯着天上看，想看看木匠是怎样上天的。狠毒的喇嘛煞有介事地大声说：“瞧，那就是木匠，烟龙把他送上天去啦。”然后，人们便散去了。

木匠在家呆了整整一个月，也不敢出门儿，每天三次用酸马奶洗手洗脸，把手脸洗得比春天的白雪还白。

又过了一个月，木匠穿上雪白的绸衣服去朝见国王，向国王报告说：

“老皇上叫我回到人间来啦，他也叫我给您捎回一封信。”

国王接信一看，老皇上说。木匠把庙造得很好，应当奖赏他。另外叫快派一名喇嘛到新庙里念经，去的办法和木匠的一样。

国王立即赏给木匠一头骆驼、一百箱茶叶、一副新马鞍。并派人把喇嘛找来，将老皇上的信给他看，叫他明天启程登天。

第二天中午，国王领着侍从、木匠来到喇嘛的住处，把他关进板棚。木匠抱来干草放在板棚周围，放火烧了起来。

喇嘛就这样被活活烧死了。

聪明的木匠识破了喇嘛的诡计后，进一步顺水推舟，以其人之道还治其人之身，把恶毒的喇嘛送上了西天。

彦一智擒刀贼

缓兵之计（比喻拖延时日以缓和事态的办法。）

一家旅店里，店主和他的儿子彦一睡得正香，忽然被一阵恶狠狠的声音惊醒。

彦一和父亲赶紧慌慌张张地从被窝里钻出来。定神一看，原来床前站着一个手持钢刀的强盗。那强盗用刀尖指着他们父子俩，低声喝道：“不许喊叫，快把钱交出来，不然要你们的狗命！”

父亲听了，抖成一团，战战兢兢地把手伸向枕头底下，就要给钱，没想到被儿子暗暗抓住了。彦一这边摸摸，那边抓抓，像是在找钱似的。

这时，远处传来一阵“梆梆梆……”的声音。声音由远而近，听得出那是打更的梆子声。

那强盗听见后，显得很着急，不住地催着彦一：“快点找，快点找！”

“啊呀，看不见呀！让我点亮灯再找吧。”彦一央求着。

强盗把钢刀举得高高的，威吓彦一道：“快点，快点！要是弄出一点声音出来，小心我宰了你！”

“梆梆梆……”更夫已经来到了旅店前。彦一这才点亮了灯，从枕头底下掏出钱包。强盗见钱找到了，忙放下钢刀去拿钱。忽然，窗外的更夫大叫：“来人呀，快来抓强盗呀！”

强盗顿时慌了，哪里还顾得拿刀呀，转身夺门就逃。但往哪儿逃呀！更夫这么一喊，整个旅馆的人都惊动了，他们纷纷奔出迫堵强盗。一会儿，就把强盗抓住了。

直到这时，彦一的父亲才缓过神来。他迷惑不解地问更夫：“你是怎么知道旅馆里面有强盗的啊？”

更大正要开口，彦一抢着说话了：“是我故意拖延时间，等更夫叔叔来。我把灯点亮后，就把强盗举刀的影子映到窗户上去。更夫叔叔看到后，就叫了起来。”

小姐严辞拒客

以气致胜（用气质降服对于。）

本某地的一个俱乐部里，有位美丽绝伦的 A 小姐。A 小姐不仅长得楚楚动人，而且服务态度温柔，深得客人的喜爱。

有些客人爱说露骨的黄色笑话，她听后总是满脸通红，那羞怯忸怩的样子着实可爱。于是，一些行为很不检点的客人便异想天开，千方百计地挑逗她、勾引她。但是，所有的客人都不能得逞。

一次，一位客人被她的魅力所吸引，生出占有她的欲望。当客人露出垂涎之色，欲图不轨时，A 小姐突然站起来，以不客气的语调正色道：

“先生，”您是有身分的人，请您检点一些！”

客人看到这个意想不到的气势，贪欲之心顿时敛起。原来像老虎般贪婪的客人，一下子驯服成了乖巧的小猫。

不久，A 小姐又和这位客人照面了。尽管 A 小姐娇羞如故，态度还是那么的温柔，但这位客人领教过她的威势，心中怯意犹存，再也不敢打她的坏主意。

事情的成败胜负，往往取决于当事人瞬间的气魄，“以气致胜”是古今中外公认的真理。

市村痛打地头蛇

凡城内器械已备，守御已得，当出奇用诈，以战代守，以击解围。

——《纂辑武编·守》

一次，日本航空武器制造公司里的干部打了一位某帮派的工人，于是惹来了一场大劫难。

一天，该帮派的头子带了一批打手前来报复。他们把公司的每一位董事及要人痛打一顿，逼得一个个乖乖地跪在地上求饶。

公司总务科长急忙挂电话告知董事长市村清，让他赶紧逃走。

市村意识到事态严重，心想，如果现在临阵脱逃，以后还怎么领导属下开展工作呢？便硬着头皮留在办公室。但为防不虞，便叫属下拿来一支很长的棍子，放在身边。

不久，只听得一阵忙乱的脚步声奔上楼来。市村暗暗自语：

“好吧！他们来了！跟他们拼了！”手中牢牢地握紧了棍子。

门开处，出现一位面目狰狞、眼露凶光的男人，显然是头目模样。他扫了市村一眼，开口说：

“你就是市村社长吗？”

“我就是！”市村很干脆。

“好！那么我要请教你一个问题。打人的那个干部是不是你的属下？”流氓头子追问着。

“没错！怎么样？”市村不甘示弱。

“对属下的所作所为，你身为社长该要负责任吧？”流氓头子又冷冷地问道。“难道你不知道你们的干部曾作出对不起我们帮派的事吗？”

“不知道！”市村严词对答。

流氓头子听罢，眼神中射出一道杀气，眼看就要动手脚了。就在这瞬间市村看准了对方的额头，高举棍子就要挥出去，他要来个先下手为强。

没想到，市村这拼死的一棍，倒把流氓头子吓得肝胆俱丧。好汉不吃眼前亏，流氓头子赶紧掉头、夺门而逃。

市村凭着他的胆略，就这样成功地赶跑了地头蛇，维护了公司的体面和自身的尊严。

大凡人们遭遇强敌时，往往采取消极防御的措施。但以攻为守，也常能收到出其不意的效果。

“ 鱼肉只从肚里过 ”

妙喻取譬（说辩中用巧妙的比喻来阐述。）

本安国寺和尚外鉴法师和徒弟小一休，有一次受到了大将军足利义满的款待。义满的侍从们端来了一盘香味诱人的饭菜，全是鱼呀、肉呀之类的荤菜。

小一休一看，便知是义满在耍花招，存心想难倒自己。和尚只吃素，不能吃荤，这饭菜吃呢，还是不吃？

外鉴法师见了饭菜，直皱眉头，不敢动手用膳。小一休略一端详，却大口大口地吃了起来。他先笑咪咪地喝了一碗野鸭汤，然后狼吞虎咽地吃起鱼来，未了还顺手抄起了一支烤鱼串儿。

正吃得起劲，却见义满猛然抽出镶嵌着黄金宝石的大刀，厉声喝问：“佛门弟子不准吃荤，难道你不懂吗？你看你师傅，未敢举箸吃一口，而你，竟敢违犯佛门戒条，该当何罪！”

“我没有吃呀！”小一休忽闪着机灵的大眼睛，很认真地辩解道。“我的肚子里面，是一条平坦的大道。那些鱼呀、肉呀的，只不过是从我肚子路过而已。就连那卖鱼卖肉的，也都打这儿路过。”

“哈哈！既如此，那么手持大刀的武士也能通过喽！这样吧！就让我手上的这把大刀从你的肚子里过去吧！”说着，用刀尖抵住小一休的鼻尖儿，得意地狞笑着。

众人顿时大惊失色，但小一休却相当沉着，一字一句他说道：“我的肚子里是有一条大道，但我的嘴却是这条大道的关卡，出家不杀生、不尚武、崇尚和平清静的安谧生活。我是佛门弟子，因此我是绝不会容许舞刀弄棍的武士随便从我的肚子里通过的！”

小一休的一席铮铮之言，驳得义满无言以对。义满辩不过小一休，只好收起大刀，让小一休和外鉴法师回去了。

在说辩艺术中，譬喻是一种很重要的手法。小一休巧妙地把肚子比作大道，把嘴巴比作关卡，化解了义满的责难，真可谓智勇相生，聪慧之极。

一休辩服大将军

巧于迂回，诱敌就范。

古代的日本，有个名叫足利义满的大将军。有一次，他把一只珍贵的龙目茶碗暂存在安国寺，准备在那儿举行品茶会。没想到，这只龙目茶碗却被一位毛手毛脚的小和尚打碎了。就在这时，大将军又派人来说，茶会取消了，让外鉴法师将龙目茶碗带到他的府上去。这可怎么向大将军交代呀！外鉴法师急得团团转，唯恐大祸临头。

一休小和尚知道了这件事，却不慌不忙地安慰他说：“大法师，不用怕，我跟你一块去回话。”

他们来到了义满大将军的府邸。

小一休笑眯眯地请教大将军：“义满大人，请问人、动物以及世界上的一切都有生命，最后都会怎么样呢？”

义满乍听这话，愣了一下神；但他很快就明白了，小一休用的是禅宗的问答法，他从前也曾削发为僧，不难回答。

“这个嘛，有生命的东西，最终都会死的，是吗？”他答道。

“那么，世上一切有形的东西，最终又会怎么样呢？”小一休追问。

“世上一切有形的东西……嗯……最终都会破碎的！”

小一休闻言暗喜，便众怀里掏出许多龙目茶碗的碎片，说：“您那个有形的龙目茶碗已经破碎了，请您过目。”他边将碎碗片捧到义满的面前，边说：“义满大人，是我打碎了您心爱的龙目茶碗，请您原谅！”

义满铁青着脸，但又不便发作，只好仰天大笑道：“哈哈……，我这个老头子还是上了小和尚的当了！罢了罢了，就算是龙目茶碗自己破碎的吧！”

聪明的小一休只用了几句禅宗提问语，就把义满大将军的牛鼻子牵了过来，使他发难不得，外鉴法师终于化险为夷。

小一休在说辩中巧于迂回，诱敌就范，正是他使得义满大将军哑巴吃黄连的克敌“绝招”。

小一休吓退“斑斓虎”

虚则实之。

——《百战奇法·虚战》

多年前，日本安国寺里有位聪明绝顶的一休小和尚。有一次，小一休得罪了大将军足利义满，被他恨得咬牙切齿。为找茬加害于小一休，义满故意出难题刁难：

“小孩子，你真聪明。我有一件事情要你帮个忙。我家屏风上画有一只老虎，一到晚上就从屏风上跳下来伤害人，你说气人不气人！这屏风很贵重，不能毁掉，请你想个法子把这只老虎给我抓起来。”

小一休看了看屏风。只见上面画着一簇竹子，竹丛中横卧着一只两眼发出金光的斑斓猛虎。它张着血盆大口，正龇牙裂嘴地朝着月亮咆哮呢，好像随时要跃下来吃人似的。

“看我的！”小一休凝思片刻，自信地吩咐道：“请找一根结实的粗绳子来，另外，还要一条布带子。”

不一会儿，侍从便把东西找来了。这时，小一休不慌不忙地从怀里掏出一条手绢，把头缠住；然后，再用布条儿扎紧两个袖口。一切准备好了之后，小一休手提粗绳子，几步跨到屏风的前面，横眉怒眼地摆好了架势。

众人等了一会儿，不见一休动手。“怎么啦？快抓呀！”义满故意拖长腔调，催促小一休动手。

“是，义满大人。不过你们家的老虎胆子小，看见我这副勇敢的样子，吓得不敢动弹了。请派个人到屏风后面去赶它下来，那时我就能够抓住它了。”

义满一听傻了眼：原来就是画的假老虎，怎么能把它赶下来呀！心想，你这个小和尚还真行，反倒为难起我来了，得了得了，还是给自己找个台阶下吧！便好不尴尬地笑道：“这只老虎想必被你的样子吓坏了，看来它以后再也不敢出来伤人了。”

豺狼呼叫探虚实

虚实在我，贵我能误敌。

——《草庐经略·虚实》

一只豺狼，家在一个山洞里，每天他都是早出晚归。

有一天，有只狮子东游西逛了一天，却连一头野兽也没有找到，饿得肚子咕咕直叫。到了太阳落山的时候，它走进那只豺狼居住的大山洞，心里想到：“夜里的时候，一定会有野兽到这里来的，我守在这里就行了。”

晚上，豺狼走到自家门口，觉得气味有点不对，心想：“一定有别的什么野兽躲在里面。可我怎么才能知道呢？”想了一会儿，他对着洞口大声喊道：“哎呀！山洞呀！山洞呀！”喊完了，就一声不响地站在洞口，然后说道：“喂，你难道忘记了吗？我曾跟你约好：我从外面一回来，就跟你说话，你也就请我进去；如果今天你不请我，我就到别的山洞去了。”狮子听了这话，心里想到：“绝不能让它跑掉，我要引它进来。”于是，装出另一种声音喊道：“豺狼啊！快请进来！”豺狼一听到这声音，便知道这是狮子的伪装，于是掉头便跑。

豺狼聪明之处在于，它成功地利用了对方不知虚实的弱点和急于捕捉自己的心理，假装喊话，并且暗示自己要走，这一惊一诈，终于使狮子按捺不住，把自己暴露了。

农妇喝退老虎

凡与敌战，若我势虚，为伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。

——《百战奇法·虚战》

天早晨，一个农夫正在田间赶着两头牛耕地，忽然一只老虎出现在眼前。

农夫吓了一跳，赶紧施礼。老虎冲他吼道：“我看你骨瘦如柴，没有多少肉好吃，你应该学会像我一样捕食动物。”农夫便道：“各有各的生活习惯。”老虎说：“好吧，我靠吃野兽为生，你把头让出来给我吃了吧！”农夫一听急了，赶忙向老虎求情。

正当农夫和老虎争执时候，农夫的妻子从远处看见了。她马上想出了一个对付老虎的办法。她穿上丈夫的衣服，戴上头巾，然后借来陶匠的刀，骑着马会见老虎。

她快到田里时，大声喊道：“噢，老天爷保佑，真有一只老虎到田里给我充饥了，我已经很久没有吃到老虎肉了。我年青时常，常早餐就吃一只老虎。”

听了这些话，老虎起初不以为然，它不相信，站在而前的这个人每天早饭会吃一只老虎。但是农夫的老婆手里挥舞着镰刀说：“我是磨快了刀才来的，老虎准备好，让我砍你的脖子吧。”老虎认为大事不好，撒腿就跑。

路上，老虎遇见了豺。豺说：“大王，你为什么这样拼命奔跑？我是来捡你吃剩下的牛骨头的，让我去吃点你的残羹剩饭吧。”“快别去！”老虎说：“那块地里有个人，他骑着马在保护农夫和耕牛。这个恶人说，他每天饱餐一只老虎。”豺大笑着说：“你一定是被吓糊涂了，我看清楚了，那不是恶人，而是农夫的妻子扮成恶人的模样。”“你敢肯定吗？”老虎说：“那当然，不信我再跟你去一趟。”豺肯定地回答道。老虎便和豺又返回来了。

再说，农夫的妻子看到豺领着老虎又回来了，知道一定是豺出了坏主意。她马上又想出一个对付它们的办法。

当老虎和豺快走到眼前时，她又大声喊道：“喂，豺，真感谢你给我带来一只老虎作早餐。过会儿，我吃掉它，你可捞点骨头啃啃。”

听完这话，老虎以为恶人和豺串通一气，阴谋吃掉它，因此，赶紧掉头，夹着尾巴逃跑了。

老人与假金果

利而诱之（针对人们之贪利心理，施以小利，使之落入既设之圈套。）
——《孙子兵法·计篇》

甸有一对夫妇，生了五个儿女。孩子们长大了，陆续成家。

后来老妇人病逝，留下老头子过着孤单寂寞而又穷困潦倒的生活。可是儿女们都不愿供养他。老头子觉得要想一些办法，让儿女们心甘情愿地来关照他。

他偷偷地用河泥捏成罗望子果的形状，晒干以后，在上面涂上了一层金粉，再把这些罗望子果藏在衣服里。当他与孙儿一起嬉戏时，孩子们发现老人衣服里有几个罗望子果，非常好奇，一直缠着老人告诉是什么。老人煞有介事地取出泥制的金色罗望子果，在孩子眼前晃了晃，又赶紧收藏起来。孙儿们以为全是真金做的，很快就告诉他们的双亲，爷爷有许多金果子。结果五个儿女纷纷要求他在有生之年能和自己住在一起。于是各家为老人的去留而争吵不休。最后还是老人设法解决了这场纠纷：他决定每家轮流住一个月。老人就这样安逸地生活了很长一段时间。

后来，老人去世了。儿女们拿到金果子后，发现竟是一些涂了金粉的泥团子。他们这才知道父亲的意图，同时开始对自己的贪婪和冷酷无情感到内疚。

儿女不愿供养老人，无非是从利益着眼，觉得抚养老人徒增麻烦，无利可图。老人的聪明之处是知道儿女重利忘义，不以大义激之，而用利益引诱，结果使儿女乖乖上钩，争先恐后赡养老人。

五人打赌论输赢

翻彼计成吾计，则为借敌之谋。

——《兵经百字·借字》

甸某个村子里住着四个青年，会编各种各样稀奇古怪的故事。一天，他们看到有一个旅客坐在旅店里歇息，身上穿的衣服很好，于是，他们就想把他那身衣服骗过来。

他们到旅客身边提议说：“咱们来打个赌好不好？咱们每个人讲一个自己生平遇见过的最奇怪的事，谁要是听了不相信，就得做讲故事人的奴隶。”

旅客同意这个建议，四个年轻人暗自得意，认为他们的离奇、难以置信的故事一定会使那个傻瓜旅客忘掉一切，怀疑这故事不是真的。当然他们只是想得到他身上的漂亮衣服，并不是真的要他给他们做奴隶，因为一个奴隶的身体和财物都是属于主人的。

四个青年请来了村长做证人后，便使出浑身解数讲述他们胡编的故事。每次，那个旅客只点了点头，表示相信他的话。

现在轮到旅客讲他的经历了：“几年以前，我有一块很大的棉田。有一棵棉花长得异乎寻常的大，颜色红艳艳的，一闪一闪地发亮。有很长一个时期，它既不长叶，也不长枝，可是后来终于长出4根枝来，枝头上长叶子，却每根都结了一个果子。我采了四个果子，把它们切开了，每个果子里忽然跳出一个年轻人。因为他们是从我的棉花树里长出来的，所以按照法律，他们都是我的奴隶，于是我就叫他们在我的棉田里干活。可是他们都是懒骨头，过了几星期，都从我的农场里逃走了。从那时起，我就一直在全各地寻找这四个奴隶，直到现在才给我找着了。小伙子，你们心里挺明白，知道你们自己就是我那四个寻找已久的奴隶。现在跟着我回到我的农场里去吧。”

四个年轻人痛苦地低下了头，因为他们要是说相信他的话，那就等于承认自己是旅客的奴隶；要是他们说不相信的话，那么根据打赌的条件，他们也只得做他的奴隶。村长一连催问了三次，问他们到底信不信旅客的话。他们无奈，最后只有承认失败。旅客说：“你们身上穿的衣服也是属于我的，因为你们都是我的奴隶。

把衣服脱下来给我，我马上就给你们自由。”四个青年原想骗取旅客衣服，这时却只能把自己身上的衣服脱下来给他。

旅客深知对方的计谋及面临的危险，他将计就计，编出一段寻找四个棉果里跳出来的年轻人的故事，使那四个年轻人陷入无限的矛盾中：承认相信与表示不相信的结果都是一样。他们欲罢不能，最后只能搬起石头砸自己的脚，没有得到衣服，反而把自己的衣服拱手送给了旅客。

真诚的话语动人心

真人面前说不得假话。

——《警世通言》

美国南北战争期间，有位姑娘找到林肯，要求总统开一张去南方的通行证。

林肯说：“战争正在进行，你去南方干什么呢？”

姑娘说：“去探亲。”

“那你一定是个南方派，你去劝说一下你的亲友，让他们放下武器。”

林肯高兴他说。

那姑娘说：“不！我是个南方派，我去鼓励他们，要他们坚持到底，绝不失望。”

林肯很不高兴，“你找我于吗？你以为我能给你通行证吗？”

姑娘沉着他说：“总统先生，我在学校读书时，老师就给我们讲诚实的林肯的故事，从此，我便下定决心要学习林肯，一辈子不说谎。我不能为了张通行证而改变自己说话做事都要诚实的习惯。”

林肯被姑娘诚挚的话打动了，“好吧，我给你开一张。”说着，在一张卡片上写下了这样一行字：“请让这位姑娘通行，因为她是一位信得过的姑娘。”

要说服一个人，首先要弄清情况，摸准对方的个性。然后“因人施言”，方能奏效。

马克·吐温平息轩然大波

模糊语言法（在说辩的特定场台和特定语言环境中，妙用模糊语言能收奇效。）

国著名小说家马克·吐温在小说《镀金时代》里揭露了美国政府的腐败和政客、资本家的卑鄙无耻。小说引起轰动，在答记者问时，马克·吐温说道：“美国国会中，有些议员是狗婊子养的。”一言既出，便驷马难追了。此话一发表，各报转载，全国哗然。外国报刊也刊登了这则消息。

美国国会议员暴怒起来，群起而围攻马克·吐温。他们认为这是人身攻击，坚决要求马克·吐温公开澄清问题并道歉，否则将采用法律手段以中伤罪起诉。当时，马克·吐温的处境是可想而知的。这一事件成为众人的关注点。

过了几天，马克·吐温在《纽约时报》上刊登了致联邦议员的“道歉启事”：“日前鄙人在酒会答记者问时发言，说‘美国国会中有些议员是狗婊子养的。’事后有人向我兴师问罪。我考虑再三，觉得此话不当。而且不符合事实。故特此登报声明，把我的话修改如下：‘美国国会中，有些议员不是狗婊子养的。’”

这一段“道歉启事”登出之后，轩然大波突然风平浪静。不难看出，马克·吐温只是在原活上加了一个“不”字。难以想象这一个“不”字的力量。

前一句话说：“有些是”，唯其未指出是谁，故议员人人自危。后来改的这句话“有些不是”，自然都认为自己不是，何必还去管它，否则，再去纠缠，不是自找麻烦吗？”

文学大师马克·吐温以自己的超人智慧平息了这场轩然大波。他的这种智慧即来自“正话反说”或“贬义褒用”。通过这种手法，一方面，捉弄了一些令人痛恨的议员；另一方面，使一部分因他的这句话而对他怀有敌意的人们原谅了他。这是用智慧处理人际关系的一个很好的例子。

领带与小说的故事

含蓄幽默，如法而行。

国的一家大百货公司里出售许多漂亮的领带。在这个城市里大家戴的领带几乎全是从这家商店里买的。百货公司的经理很希望作家海明威也能成为他们的顾客。

因此，公司给海明威寄去了一条漂亮的领带并附上一封信：“人们非常喜欢戴我们的领带。我们真希望你也成为我们的顾客，盼为这条漂亮的领带寄给我们二美元。”

对这封半是认真半是玩笑的信怎么处理呢？老老实实寄去二美元显然不好，可置之不理也不妥。当海明威稍做沉思，想出了一个好办法。

几天以后，百货公司收到一个邮包，里面也有一封信：“人们非常喜欢读我的书。我很希望你们也会成为我的读者并购下我新近出的一本小说，现通过邮包寄上。小说定价二美元八十美分，因此你们应付还我八十美分。”

这件小事充分体现了海明威的幽默与机智。百货公司不管人家需不需要领带就强行推销，要人家付款，海明威则以其人之道还治其人之身，强行把小说推销给百货公司，含蓄幽默地批评了百货公司的作法。

琼斯在听证会上的巧妙发言

斯是芝加哥的一位富有的慈善家，他把大量的时间和金钱都奉献于心脏病的研究，这是他最热心的一桩事业。国会参议院的一个委员会正在就建立全国心脏病基金会的可能性进行调查，要求琼斯到会作证。为了准备发言，他请教了一些最优秀的专家。民间的心脏病研究组织配合他的工作，为他准备了递交给参议员们的呼吁书和简明翔实的文件。当他带着准备好的发言材料去出席听证会时。他发现自己被安排在第六个发言作证，前五人都是著名的专家——医生、科学家及公共关系专家，这些人都终生从事这方面的工作。委员会对他们每个人的资格都——加以盘问，还会突然问道：“你的发言稿是谁写的？”然而，琼斯看出，缺乏医学专业知识的议员们对专家们内容高深的演讲仍然半信半疑。

轮到琼斯发言了，他走到议员们面前，对他们说。“先生们，我准备了一篇发言稿，但我决定不用它了。因为，我怎么能同刚才已发表过高见的那几位杰出人物相比呢？他们已向你们提供了所有的事实和论据，而我在这里，则是为你们切身利益而向你们作一呼吁。你们是美国优秀分子，肩负重大的责任，决定美国的沉浮，现在你们正处于生命最旺盛时期，处于一生事业的顶峰，你们日夜为国家呕心沥血，工作十分紧张和辛劳，正因为如此，你们的心脏最有可能受到损害，你们最容易成为心脏病的首先牺牲者。为了你们自己的健康，为了你们家庭中时常祈祷你们安康的妻子和儿女，为了千千万万个把你们送进这个大厅的选民们，我呼吁和恳请你们对这个议案投赞成票！”

琼斯面带感情，慷慨陈词，一口气谈了三刻钟，议员们被彻底征服了。不久全国心脏病基金会就由政府创办了，琼斯成为首任会长。

指出了心脏病对议员们本身的威胁，使对方服从于自身的安全需要，是这篇演说词成功的关键。

首陀罗计败失亲子

信而安之，险以图之。

——《三十六计·笑里藏刀》

久以前，在一个城市里有一个首陀罗财主，家里积蓄了很多财富，但一直没有一个孩子。于是，他和妻子商量后，从别人那里抱了一个孩子回来抚养。谁知，没过几个月，首陀罗的妻子竟然怀孕了，后来生了一个儿子。首陀罗夫妻非常高兴，但同时开始觉得那个抱来的孩子是个累赘。渐渐地，两个孩子都长大了，首陀罗为他们请来了老师，教他们识文断字。那个抱来的孩子又聪明，又能干，首陀罗为此深感不安，心想，将来我那个亲生儿子是要受欺负的，不如早点将这抱来的孩子除掉。从此，他对两个孩子总是区别对待。那个抱来的孩子将这一切看在眼里，记在心里，等着将会发生不祥之事。

一天，首陀罗正与妻子密谋，准备杀死那个抱来的大儿子，不巧让这个儿子给看到了。首陀罗手下有个铁匠，在离城七里的郊外居住。首陀罗给这个铁匠写了封信，等把信封严实后，把老大叫了过来，骗他说：“我年龄一天比一天大，加上又有病，活不了多久了。你拿着这封信到城外铁匠家去一趟，结算一下他共欠我们多少钱，这笔钱就算送给你了。”老大本来就有所戒备，听了这话，更加怀疑了，心想：“首陀罗今天怎么突然对我这么好？与刚才的表情相比，判若两人。再说也从来没听说过铁匠欠过他的钱呀！想到这些，他就越觉得凶多吉少，可又不能不去。正在为难之时，恰好碰上首陀罗的那个亲生儿子正与一批儿童在弹胡桃玩，已输得一塌糊涂。老大见此情形，忽然想出了办法。他对首陀罗那亲生儿子说：“你输得太惨了，我来替你玩，你替我把这信送到城外铁匠那里去吧。”老二一听，自然十分乐意，拿着信就走了。

老二来到铁匠家，把信交给铁匠。铁匠打开信，只见信上说：“自从这个孩子来到我家，我家疾病不断，鸡犬不宁，财产减少。我请婆罗门占过卦，你马上将这个孩子给我扔到火里烧死。”铁匠看完信，二话没说，抓过老二，就扔到铁匠炉里去了。

再说首陀罗打发走老大后，心中十分高兴。天色将晚，还不见老二回来，他便准备出门去找。正在这里，只见老大赢了一大堆胡桃回来了。他感到十分惊讶，赶紧问见过老二没有，老大便把白天发生的事说了一遍。首陀罗一听惊呆了，拉过一匹马拼命地往城外铁匠家里跑。可是等他赶到，老二早就化为灰了。首陀罗捶胸顿足，呼天号地地痛哭起来。

九岁小童逼改法规

两难法（说辩谋略的一种。辩论中将对手置于进退两难境地，只好选择其一。）

前，有一个小孩，由于不是他父亲的婚生子，依据当时的习俗，就不能继承他父亲的爵位和财产。而他父亲又没有婚生子，便决定把他的侄子过继过来继承他的爵位和财产。

到了指定的日子，在府第里举行仪式。这位父亲是朝中的大臣，所以那些知名的人士都来了，连国王也亲自驾临。这时，这位九岁的小孩手中捧着许多削得尖尖的棒头走了过来，他给每个客人都分了一根，然后说道：

“如果谁认为我不是父亲的亲生儿子，请刺瞎我的眼睛吧！”

大家齐声说道：“你是你父亲的亲生儿子。”

如果谁认为我的堂兄弟是我父亲的亲生儿子，请刺瞎我的眼睛吧！”

“他不是你父亲的亲生儿子。”

“那么，你们为什么要剥夺我——这个父亲亲生儿子的权利呢？”

大家告诉他说：“法律是这样规定的呀，根据法律，你是非婚生的儿子啊！”

男孩说：“那么，应该不是我非法，而是法律是非法的了。”

他又问道：“法律是谁写的呀？”

大家回答说：“是人们写的。”

“你们是‘人们’么？”

客人们议论了一会之后，回答道：“我们是‘人们’。”

男孩子说道：“这就是说，更改这种非法的法律，你们得负责任了！”

大家不声响了。

国王听了这个男孩的话，高兴他说：“这小孩子很聪明！我们为什么不改正这条不公正的法律呢？”

法律因而就更改了，这个男孩也取得了继承他父亲的爵位和财产的权利。

从此以后，这个国家就再也没有非婚生的孩子被剥夺继承权这个非婚生的九岁男孩巧妙地把客人们引入“我非法”与“法律非法”的两难选择之中，使大家默认了法律非法的论定，然后又诱使他们修改了这条非法的法律，获得了继承权。

僧人难倒大祭司

两难法（说辩谋略的一种。辩论中将对于置于进退两难境地，只好选择其一。）

姆彼斯拉国王命令手下宰羊，有一僧人前去劝阻。国王就命令宫廷大祭司前去和僧人辩论，如果谁赢得这场辩论的胜利，那么，他将听从谁的意见。

僧人见到祭司，便问他为什么要杀羊，祭司回答道：“你这个傻瓜，杀死他们，人和羊两者都得到好处，谁也不会蒙受损失。人可以得到羊肉，而羊本身死后可以升入天堂，为什么不杀掉它们呢？”

僧人听后问道：“被杀死的所有东西都会升入天堂吗？”“肯定这样。”祭司回答道。“你的父亲健在吗？”僧人问道。“是的。”祭司说。“你希望不希望他进入天堂？”“当然希望。”“你知道，在一般情况下你是不能让他进入天堂的。”“是这样。”“那么你为什么把你父亲杀死，确保他进入天堂呢？”

祭司无话可说。僧人赢得了这场辩论的胜利，于是国王听从了僧人的意见，释放了那些将要被杀的羊。

僧人的聪明之处在于他运用说辩谋略中的“两难推理法”。先假设对方的观点是正确的，由此观点得出推论，如果同意“被杀死的所有东西都会升入天堂”，那么就要同意“杀死父亲，确保他升入天堂”的推论成立；反之，如果不同意这样的推论，那么假设前提就不正确，那就不应当杀死羊。运用这种方法，可以起到直接说服起不到的辩论效果。

长者智救玩童

兴趣法（从激发和调动对方兴趣入手，达到呼之即出的目的。）

前，有一个德高望重的老者，有万贯家财，宅园也大，族人又多。但是，却只有一个大门可以出入。

一天，宅院着了火。这时，有二、二十个孩子正在房子里玩。长者心想：“我虽然可以从大门安全逃出，但孩子们不知道发生了火灾。如果大火烧过来，孩子们就要大难临头了。”想到这里，长者产生了怜悯心，对孩子们说了许多好话，引导他们出去。但孩子们贪玩，不相信有火，一点也不惊慌，看了长者一眼，又继续在那里玩起来。

长者知道孩子们喜爱新奇的玩具，便从仓库里拿出一些羊车、马车和鹿车，站在房外，用手高举着，对孩子们说，“你们快来取玩具。你们要什么，可以各自挑选。”孩子们听罢此言，看见那些新奇的玩具，便争着从房子里跑了出来，免遭了一场劫难。

有些事正面方法办不成，可采用从侧面诱导的方法，反而会收到效果。

诚实的欺骗

以力阻之，不如以计导之。

久以前，泰国有个叫奈哈松的人，迷恋黄金胜于一切。他把全部钱财、精力和时间，都倾注在探索炼金术的试验中。

不久以后，他花光了自己的和妻子的全部积蓄。

家中一贫如洗，都揭不开锅了，妻子无奈，跑到父亲那里诉苦。她父亲决定帮女婿改掉陋习，便设下一计。他让奈哈松前来相见，并对他说，“我早已掌握了炼金术的秘密，并备齐了炼金所需要的物品，现在只缺少一样东西，但我年事已高，怕是心有余而力不足了……”

奈哈松急切他说：“快告诉我该怎么办？”

“那好吧，我可以让你知道这个秘密。我需要 3 公斤从香蕉叶上搜集起来的白色绒毛。这些树叶必须是你自己种的香蕉树上的。等到收齐绒毛后，我自有办法炼金。”

奈哈松马上回家栽种香蕉树。当香蕉成熟时，他小心翼翼地 from 每一张叶子下面收刮白绒毛。而妻子儿女，此时就抬着一串串香蕉到市场上去卖。

10 年过去了，奈哈松终于收集到了 3 公斤的白绒毛。他把白绒毛珍藏在一个大罐子里。这一天，他喜气洋洋地将罐子送到岳父家里，心想这下可就能炼出金子了。

岳父说：“现在，你把那边的门打开看一看。”

奈哈松打开那扇门，立即看见满屋金灿灿的，叫他眼花缭乱，定神一看，原来全是金子。他的妻子儿女都站在屋中，妻子告诉他，这些金子是她与孩子们 10 年来卖香蕉挣来的。奈哈松恍然大悟：辛勤地劳动，才是真正的炼金术啊！

第八篇 商界角逐

- 商业竞争无比激烈。如要击败对手，突围而出，必要懂得运用谋略。
- 避实击虚，以退为进，商场兵法千变万化。
- 怎样以弱胜强，如何反败为胜，本篇以实例另析商场上用兵之道。

智商人生意兴隆

入境而问禁，入国而问俗，入门而问讳。

——《礼记·曲礼上》

久很久以前，有弟兄两人，各置办了一些货物，出门去做买卖。他们来到一个国家，这个国家的人都不穿衣服，称作“裸人国”。

弟弟说：“这儿与我国的风俗习惯完全不同，要想在这儿做好买卖，实在不易啊！不过俗话说：入乡随俗，只要我们小心谨慎，讲话谦虚，照着他们的风俗习惯办事，想必问题不大。”哥哥却说：“无论到什么地方、礼仪不可不讲，德行不可不求。难道我们也光着身子与他们往来吗？这可太伤风败俗了。”弟弟说：“古代不少贤人，虽然形体上有变化，但行为却十分正直。所谓‘陨身不陨行’。这也是戒律所允许的。”

于是弟弟先进入了裸人国。过了10来天，弟弟派人来告诉哥哥，一定得按当地风俗习惯才能办得成事。哥哥生气了：“不做人，要照着畜牲的样子行事，这难道是君子应该做的吗？我绝不能像弟弟那样做。”

裸人国的风俗，每月初一、十五的晚上，大家用麻油擦头，用白土在身上画上各种图案，戴上各种装饰品，敲击着石头，男男女女拉着手，唱歌跳舞。弟弟也学着他们的样子与他们一起欢歌曼舞。裸人国的人们无论是国王，还是普通百姓都十分喜欢弟弟，相互关系非常融洽。国王把他带去的货物全都买下来了，付给他10倍的价钱。

而他的哥哥来了之后，满口仁义道德，指责裸人国的人这也不对，那也不好。引起国王及人民的愤怒，大家抓住了他，狠揍了一顿，全部财物都被抢走了。全亏弟弟说情才把他救了下来。

小个商主变大富

集腋成裘时候，当梵授王在波罗奈治理国家的时候，有个小商主，聪明睿智，具有天生的经营本领。

有一天，他在大街上捡到一只老鼠，便决定用它为资本做点买卖。他把老鼠送给一家药店铺，得到一枚钱。他用这枚小钱买了一点糖浆，又用一只水罐盛满一罐水。他看见一群制作花环的花匠从树林里采花回来，便用勺子盛水给花匠们喝，每勺里搁一点糖浆。花匠们喝后，每人送给他一束鲜花。他卖掉这些鲜花，第二天又带着糖浆和水罐到花圃去。这天，花匠临走时，又送给他一些鲜花。他用这样的方法，不久便积聚了 8 个铜币。

有一天，风雨交加，御花园里满地都是狂风吹落的枯枝败叶，园丁不知道怎么清除它们。小商主走到那里，对园丁说：“如果这些断枝落叶全归我，我可以把它打扫干净。”园丁同意道：“先生，你都拿去吧！”这青年走到一群玩耍的儿童中间分给他们糖果，顷刻之间，他们帮他把所有的断枝败叶捡拾一空，堆在御花园门口。这时，皇家陶工为了烧制皇家餐具，正在寻找柴火，看到御花园门口这堆柴火，就从青年手里买下运走。这天，青年通过卖柴火得到 16 个铜币和水罐等 5 样餐具。

他现在已经有 24 个铜币了，心中又想出一个主意。他在离城不远的地方设置了一个水缸，供应 500 个割草工饮水。这些割草工说道：“朋友，你待我们太好了，我们能为你做点什么呢？”“等我需要的时候，再请你们帮忙吧！”他四处游荡，结识了一个陆路商人和一个水路商人。陆路商人告诉他：“明天有个马贩子带 500 匹马进城来。”听了陆路商人的话，他对割草工们说：“今天请你们每人给我一捆草，而且在我的草没有卖掉之前，你们不要卖自己的草，行吗？”他们同意道：“行！”随即拿出 500 捆草，送到他家里。马贩子来后，走遍全城，也找不到饲料，只得出 1 千铜币买下这个青年的 500 捆草。

几天后，水路商人朋友告诉他：“有条大船进港了。”他又想出了一个主意。他花了 8 个铜币，临时雇了一辆备有侍从的车子，冠冕堂皇地来到港口，以他的指环印作抵押，订下全船货物，然后在附近搭了个帐篷，坐在里边，吩咐侍从道：“当商人们前来求见时，你们要通报三次。”大约有 100 个波罗奈商人听说商船抵达，前来购货，但得到的回答是：“没你们的份了，全船货物都包给一个大商人了。”听了这话，商人们就到他那里去了。侍从按照事先的吩咐，通报三次，才让商人们进入帐篷。100 个商人每人给他 1 千元，取得船上货物的分享权，然后又每人给他 1 千元，取得全部货物的所有权。

由于小商主巧作经营，在很短的时间内，以一只老鼠为本，获得了 20 万元钱，成了远近闻名的富商。

机会很多，但不是每个人都能把握得住，而要把握住机会，就必须懂得经营策略。小商主开始在几元资产的情形下，采取“以物易物”的策略，逐步起家，然后“巧借东风”，利用海陆商人的到来，使用“奇货可居”的策略，终于大发横财，一举成为富商。

弗利师人之长终成人业

取人之长(大胆引进外来技术、资金和人才,振兴自己经济的一种韬略。)

世纪的时候,英国有一个名叫理查德·弗利的铁匠,在斯图尔布里奇附近从事铁器制造。凭借着传统的工艺,弗利和其他英国铁器商一直在铁器制造业中处于霸主地位。但是,后来瑞典的铁器创造者发明了一种叫做“分裂法”的新工艺,制造出的铁器又快又好,成本也低,因而对弗利及其同行的霸主地位构成了严重威胁。其他英国铁器商束手无策,把铁器业的经营地盘拱手让给瑞典人,但弗利却不妥协,他决心学习和掌握这种新的工艺,运用瑞典人的发明成果,与瑞典人相抗衡。

弗利在开设铁工作坊以前是个乡村提琴手,曾经走乡串巷卖过艺。于是,他便利用自己的这个条件,假扮成一个流浪艺人到欧洲大陆上巡游。他走遍了比利时、德国、意大利和西班牙的各大城市,秘密搜集铁器行家们的技术资料。最后,弗利来到瑞典。他在那里装成一名铁器工人,在多家工厂做工,从而发现了“分裂法”工艺的秘密。弗利立即回到英国,说服了一些朋友与他一起采用新工艺制造机器。经过多次艰苦的试验,弗利成功了,新研制的“分裂”机终于在斯图尔布里奇问世。

这一成功使弗利能够充满信心地与瑞典人竞争,再次确立了他在铁器制造业中的权威地位,从而为弗利家族的财富奠定了基础。

“取人之长”,其意是指在经营、创造活动中,充满了竞争和较量,新的技术革新和进步也层出不穷。因此,一个真正的经营者,不能故步自封,自我封锁,而应目光向外,密切注意他人之长,随时取而用之,为自己的经营创造活动服务。即使实力雄厚的竞争对手一度击败了自己,也不要轻易泄气,而应善于总结经验教训,虚心地向学习对手的优越之处,就是“师夷之长以制夷”,这样才能常立于不败之地。弗利成功的例子正说明了这个道理。

路透另起炉灶

夫兵形象水，水之形，避高而趋下，兵之形，避实而击虚。

——《孙子·虚实篇》

路透在来到伦敦创办国际通讯社之前，曾有一段时间在德国的古城亚琛从事通讯社的工作。在这里，他为自己将来的腾飞从各方面奠定了基础。

1849年10月，普鲁士政府正式开通了从柏林到位于同比利时交界处的亚琛之间的电报线，并交付供商业通讯使用。这样亚琛的地理位置一下子便重要起来，利用柏林与亚琛之间电报线从事服务也成了十分有利可图的事业。路透得知这个消息后，立即行动起来，准备抓住这个机会干一番事业。他赶到柏林，想在那里仿效巴黎的哈瓦斯也办一家通讯社。但是有一个叫沃尔夫的人已经抢在他前头，在柏林建立了“沃尔夫办事处”。沃尔夫家中广有资财，经济实力雄厚，且有着与路透同样精明的头脑和才干。面对这样的对手，路透十分明白自己无力挑战。

但是，路透并没有气馁和绝望，他避实就虚地打了一场“闪电战”，马不停蹄地又赶到亚琛。一瞧亚琛的生意尚无人问津，路透喜出望外，马上开办了一家小小的单独经营的电报办事处。路透广泛收集欧洲各个主要城市的各种行情快讯，经处理后汇编成“路透行情快讯报”，然后利用尽可能快的交通联络工具提供给订户。由于不辞辛苦，加倍努力，路透的经营市场很快打开，一个时期以后，竟然出现了一股争相订购路透快讯稿件的局面。路透终于站住了脚跟。

“避实击虚”一般是作为军事上的谋略。其意思是避开敌人的主力所在，攻击其力量薄弱的地方。但在经济领域中，这一谋略也常常具有实际意义。像路透一样，当面对实力比自己强大的对手时，在没有取胜把握的情况下，应该发扬主动、灵活的精神，另觅他途，避免以弱碰强。在没有强大竞争对手的地方再施展自己手脚，这样才能实现自己的目标。

路透社取人之长转败为胜

兵以速为策者，其机在速。……少纵则失之。

——《纂辑武编》

世纪 5、60 年代，在欧洲和美洲大陆上，普遍使用了电报线路来传递新闻和情报，大大缩短了通讯所需的时间。但是，由于大西洋海底电缆未能铺设成功，使得欧洲与美洲之间的消息得不到及时的传递和交流。当时唯一的手段仍是依靠定期航船。

随着美国南北矛盾日益尖锐，战争随时可能发生，欧洲各国政府和社会各界人士十分关注那里的形势，希望尽快得知最新的消息。为此，在各个报社和通讯社之间形成了激烈的竞争。

当时，英国的报社和通讯社都是采用下面的方法来报道美国的消息的，即：派一艘小型蒸气艇到英国南部朴茨茅斯附近的南安普敦港口外等候，当由北美大陆驶来的船舶到达港口外海面时，大船上便有人把装有新闻稿的一个木盒扔到海里，小型蒸气艇上的人再把木盒捞上来，然后迅速地开进南安普敦港，再跑到电报局把木盒里的稿件内容发往伦敦，从北美来的只有一艘船，而派联络艇取稿件的却有好多家。由于取到新闻稿件的时间基本差不多，所以没有一家新闻能独占鳌头，比别家抢先一步。

到 1853 年，“磁力电报公司”和“电报通讯公司”铺设了一条连接苏格兰和爱尔兰的海底电缆，从此他们采用了新办法：派联络艇在爱尔兰南面的昆士兰海面上迎候北美开来的船舶。昆士兰比南安普敦离美国的距离近了大约 400 海里，所以能够先候到从北美来的船只。联络艇上的人拿到木盒后，可以立刻到附近的科克市给伦敦发直通电报。

路透社的有关人士并不了解这个新情况，仍然利用老办法。有一天，他们突然发现上面两家公司比路透社更早地向订户提供了一条内容相同的稿件。这个消息对路透来说无疑是个晴天霹雳！因为提供快讯一直是路透社的拿手好戏，现在竟然让别人插了一手，如果不立即采取有效措施，后果不堪设想。

经过苦思冥想，路透认为，“除了用秘密作战来战胜对手的秘密作战之外”，别无他法，他采取的具体办法是：在对手已经占据了的昆士兰西面 90 公里处的克鲁克黑文修建一个电报基地，悄悄地铺设一条连接克鲁克黑文和科克市的专用电报线，以便从地理位置和传送速度上压倒对手。为了做到万无一失，路透还专门准备了一只能坐三人的小舢板，在克鲁克黑文海面上值班，一旦发现有从北美开来的船只，就发出信号让联络艇主动迎上前去取稿件。

因为对手也是在这一带海面迎候从北美来的船只，所以路透社在这个环节上领先不了多少。但是对手在拿到稿件后要航行 100 余公里返回科克市才能发报，而路透社的联络艇只要开到附近的克鲁克黑文就行了。等到对手的联络艇经过航行赶到科克市的时候，伦敦的路透总社早就收到了电报，并且已经编成快讯稿送到订户手中去了。就这样，路透成功了，他借人之梯，取人之长，终于转败为胜。

路透社抢先一步以快取胜

兵贵拙速，不尚巧退，速者乘机，迟者主变。

——《明·登坛必究·卷十六》；

多年前，当路透社创办时，它只是一个“新闻夫妻店”，和当前的兴旺景况不可同日而语。路透社的创始者虽不是英国人，但其发迹却是从英国开始的。

1850年，路透夫妇来到伦敦，并于10月14日在两间租来的房间里宣布正式创办路透社。工作人员除了他们夫妇二人外，只有一名12岁的办事员。可见，其规模小得可怜，其影响也是微乎其微。如何打开局面、扩大影响并最终获得公众对自己这家新闻社的承认呢？

当时正处在资本主义上升时期，资本活动、商业经营和金融事业正日益活跃并复杂化，各种各样的商业和金融信息日趋重要。路透夫妇看准了这一行情，利用英法海底电缆正式使用的有利时机，广泛收集和汇编各种商业、金融消息，以《路透社快讯》的形式发售给交易所、银行、股票商、投资公司、贸易公司等等金融机构，由于它提供的消息及时、准确，因此颇受欢迎。到1852年，它的《快讯》已在欧洲声名远扬。在此过程中，路透社逐渐形成了自己传播新闻的特征：快、新、准。1853年俄土战争爆发，第二年扩大为克里米亚战争，路透社把它作为最重大的新闻加以发布并作了尽可能详尽的报道，使英国社会及时地了解到战争的情况。这既给人们加深了路透“快、新、准”的印象，也大大提高了它的地位。1865年4月，美国总统林肯被刺，路透社抢先报道了这一重大消息。经过这一系列不懈的努力，路透社终于奠定了它在国际新闻报道中的重要地位。从此，它的影响不断扩大，终于成为当今世界上几家最主要的新闻通讯社之一。

抢先一步的目的是为了最大限度地争取市场。一个高明的经营领导者，必须学会适应日新月异的变化。路透夫妇经营新闻事业的成功，正是由于他们看准了“快”的重要性，从而走上了成功之路，赢得了信誉。

古尔德一天净赚美元两千万

奇货可居（囤积稀有之物，待高价抛售。）

1871 年，美国大资本家古尔德几乎收买了除国库以外的美国市场上所有的黄金，基本上控制了金价。但当时国库还有不少黄金，如果政府抛售黄金，金价势必会下降。因此，古尔德处心积虑，设法控制国库。

古尔德了解到格兰特总统有一妹妹嫁给了柯尔平上校，而柯尔平也不富裕。于是，他设了一计。

一天，古尔德找到柯尔平，十分客气地邀请他入股。柯尔平坦率地表示没有资本，古尔德忙说：“不要紧，您用不着拿一分钱，只要表示一个愿望就行了。我很敬佩上校的为人与才能，十分想与您交朋友。这点小意思就算鄙人的一点诚意吧。”柯尔平看到有利可图，何乐而不为。于是两人签约：柯尔平在古尔德那里认购 2 百万美元的黄金股，只要黄金价格上涨，每周可以领到这些黄金股的涨价费。若黄金下跌，按惯例，他相应要作赔。

为了防止金价下跌，柯尔平用不着古尔德示意，就自己主动地利用妻子，劝总统不要抛售政府手中的黄金。通过这种方式，柯尔平着实也赚了不少钱。

古尔德又用同样的手段，收买了财政部长的秘书入股，也保证了财政部不抛售国库黄金。

市面上黄金渐少，金价自然迅速上升。最高时达到每盎司 146 美元。到同年 9 月 22 日，市场上黄金不见了。这种形势引起全美国一片愤怒之声，格兰特总统迫于舆论，决定抛售出国库黄金。柯尔平等劝说无效，马上把这一紧急情报告诉了古尔德，同时又使总统暂缓一天宣布。就在这一天内，古尔德抛售了他所有的黄金，净赚了两千万美元。

收购了美国市面上所有的黄金，这的确是古尔德一生中最大的杰作。一天之内净赚 2 千万美元，也是十分罕见的。古尔德使用的方法即是吃小亏占大便宜，抓住关键人物以投机取巧。

儿子欺义反赢信任

探突破口法（这里的突破口主要相对手由于思想欠严谨而留下的空子，是可击之德。）

国铁路大王范德比有两个儿子，小儿子在南北战争中负伤致死。威廉是大儿子，老范德比不相信学校教育，因此，大儿子上完小学就不念书了。由于知识不足，威廉也没有表露出什么特殊才华。范德比眼看自己精力不足，无人有能力承担家业，自然也时常伤心。

一天，威廉来找范德比，“父亲，我看到你马厩里的粪太多了，因此，我要来你马厩收粪，你打算要多少钱一洛德？”老范德比奸滑惯了，对儿子也要敲上一笔，他说：“4块钱一洛德。”出乎老范德比意料之外，大儿子竟傻乎乎他说：“好吧，一言为定，4块钱一洛德。”

儿子很高兴地走了，老范德比却号陶大哭。老伴好说歹说都没用，仍是一把鼻涕一把泪他说：“唉，我的家业算完了。我们的儿子是一个废物，市场上马粪2块钱一车，他竟愿竟出4块钱一车，我的家业怎能传给这样一个傻瓜？”

一星期后，威廉又来到父亲这里。他说：“父亲，我已派人把粪运走了，这是粪钱。”

老范德比接过钱一数，只有12块钱，问道：“威廉怎么回事，我把粪堆积如山，何止是3车，30车也不止。”

威廉却说：“父亲，你错了，我一共运了三船。”

老范德比顿时恍然大悟，原来英文中洛德一词，意思为一载，既可用马车载，也可用其他工具载。

老范德比装作发怒地骂儿子说：“好哇，你竟敢给老子玩起文字游戏来了，还不快滚出去。”

晚上，老范德比吩咐佣人做了一桌丰盛的饭菜。在吃饭时，他笑逐颜开地对老伴说：“老婆子，我们庆祝一下，这一杯先敬你，你生的这个宝贝儿子用洛德一词把我给骗了，我一生骗人，我儿子却能骗我，真是青出于蓝而胜于蓝，我们算有福了。”

威廉的聪明在于他善于钻别人不注意的空子。由此，我们也看到范德比一家尔虞我诈的程度。

华尔克夺得尼加拉瓜

调虎离山世纪 40 年代末期，在太平洋沿岸的加利福尼亚州发现了金矿。这个消息传开后，不仅美国出现了黄金热，欧洲大陆也有成千上万的人离乡背井，奔赴美洲采金。这些欧洲人大多是在纽约登陆的。当时美国还没有联通太平洋到大西洋的铁路，巴拿马运河还没有提上议事日程，所以前往旧金山的人们往往要坐轮船绕道南美最南端。老范德比看到了一个发财的机会，他亲自去尼加拉瓜，与总统查摩罗签了一个秘密的协定，范德比垄断了尼加拉瓜过境专利，开辟了一条航线，穿过尼加拉瓜。在短短的几年中，范德比在这条航线上赚了好几百万美元。

华尔克看到这条航线财源旺盛，肥水都流入范德比的腰包，十分嫉妒，因此想把这条航线夺过来，据为己有。

他知道范德比老奸巨猾，范德比若留在国内，自己是斗不过他的，因此，就使了调虎离山计。

华尔克重金收买了范德比的私人医生，由他劝说范德比必须去法国休养半年，否则生命有危险。此外，他还收买了一些与范德比家有往来的夫人、太太、让他们去范家，在范德比的妻子、儿媳和女儿面前吹风，说范德比劳累过度，必须休养一个时期，美国的空气不如巴黎，若不去巴黎，将会心脏病发作等等。妻子、女儿、儿媳听后十分着急，一天三次地规劝老范德比出国休养，老范德比终于中计，于 1855 年 10 月动身赴巴黎休养去了。

老范德比的前脚刚跨出纽约，华尔克就开始行动了。他运了好几百名打手和满船军火前往尼加拉瓜。登陆后，他同内奸配合，以迅雷不及掩耳的速度，攻占了尼加拉瓜首都，查摩罗总统一急之下，心脏病发作，一命呜呼。华尔克扶植了一个民族败类做总统，自己则任尼加拉瓜军总司令。不久，新政府宣布取消查摩罗与范德比的协定。

古尔德设计赚威廉

巧于用间美国内战期间，西联电报公司在美国处于垄断地位，其总经理是诡计多端的老范德比。古尔德早就看上了西联电报公司，只是老范德比不好对付，因此只好等待时机。老范德比死后，由其大儿子威廉·范德比继任老板。古尔德看到时机已到，想出一着妙棋。

他先花了 100 万美元开了一条新电报线路，成立了太平大西洋电报公司。威廉·范德比意识到了古尔德的威胁，立即派人与他谈判。经过讨价还价，威廉以 500 万美元买下了太平大西洋公司。太平大西洋公司的设备及人马全都转入了西联电报公司。而且，由于知识与技术的原因。太平大西洋公司的艾克特还做上了西联的总工程师。威廉·范德比十分得意，认为不仅扩大了实力，而且还进了一员虎将。

过了一些时候，爱迪生发明了四重发报机，比原来的电报效率提高了一倍以上。西联公司派艾克特与爱迪生谈判。临行前，威廉叮嘱艾克特要用低于 5 万美元的价格收买爱迪生的专利。威廉·范德比自以为西联是一垄断公司，爱迪生别无他择，一定稳操胜券。

然而，艾克特是古尔德预先设下的内线。他一边与爱迪生谈判，一边把谈判的进展告诉古尔德。

在谈判的第一天夜间 10 点，古尔德与艾克特一同乘车赶到爱迪生家，把爱迪生请上马车，然后直奔古尔德公馆而去。

一到古尔德家，艾克特忙说：“我今天上午跟你谈判的时候，是代表西联。现在我代表的是现在成立的美联电报公司。我与古尔德先生愿意出 10 万美元收买您的专利，而且要请你出任本公司的总工程师，薪金好说。”爱迪生是一科学家，不懂生意经，他觉得这个条件比西联的好多了，因此就应诺下来。古尔德在撤走西联总工程师和掌握爱迪生这张皇牌的形势下，要挟西联。威廉·范德比大呼上当，几乎气死，然而又束手无策，只好同意二家公司合并，由古尔德任总经理。

古尔德把刚成立的太平大西洋公司卖给威廉，并非投降，其目的是在西联里安插自己的人马，从内部搞垮威廉。他一夜之间夺得皇座更由于能抓住时机，利用了爱迪生这张王牌。可以想象，西联如果不答应古尔德的条件，肯定会走向破产。

洛克菲勒负债经营创办企业

借鸡生蛋 翰·洛克菲勒是“洛克菲勒王朝”的创建者，是美国企业界的拿破仑。

1855 年起，洛克菲勒中学毕业后，在休伊特—塔特尔商行找到一份工作。到 1858 年，他已能挣到年薪 600 美元。然而，他知道自己对这家公司的贡献还不止于此，因此，要求加薪。这一要求被拒绝了。洛克菲勒一气之下，找到了莫里斯·克拉克，两人决定合办企业。洛克菲勒当时仅有 800 美元，于是就到他父亲那里借到 1 千美元。此后，为了扩大自己初创的企业。他一再跑到父亲那里借贷，借钱的利息总是 100%。在第一个年头里，他们的代理商号经销了 45 万美元的货物，从中赚取 4 千美元，第二年盈利又上升到 1.7 万美元。

在 1863 年，莫里斯·克拉克的一个朋友塞缪尔·安德鲁斯加入了克拉克—洛克菲勒商号的合股经营，并建议经营炼油业。这一建议得到了克拉克与洛克菲勒的一致同意。

但是，到 1865 年初，兴旺发达的公司由于合伙人意见上的分歧而分裂了。洛克菲勒对于克拉克在扩大业务方面所表现的畏畏缩缩的态度愈来愈恼火。这时商行已负债 10 万美元，而洛克菲勒还想进一步扩大企业。双方僵持不下，于是大家同意将企业出售给出价最高的人。

拍卖是 1865 年 2 月 2 日进行的。洛克菲勒代表安德鲁斯和本人为一方，克拉克为一方。克拉克开始喊价 500 美元，洛克菲勒加到 1 千美元。喊价扶摇直上，从 4 万美元升到 5 万美元。又升到 6 万美元。最后莫里斯·克拉克挣扎着说：“7.2 万美元。”洛克菲勒立即接口说：“7.25 万美元。”克拉克有气无力的摊开双手说：“这个生意归你了。”

洛克菲勒当时是初出茅庐，自然没有这么多钱，他从银行中借出 7.25 万美元给了克拉克。

洛克菲勒后来和一位友人叙旧时说，那一天是“我一生中最重要的那一天，这一天决定了我的事业。”

自身的经济实力不足，又要发展自己，有时可以负债经营，借得钱来，组织生产，以求赚回更多的钱，壮大自己的实力。洛克菲勒从开创小商行到买下这一小公司，无一不是负债经营，然而他却成功了，由此足见其过人的胆识与智慧。

洛克菲勒黑夜抢铺油管

乘间击罅（间指时机，罅指漏洞、薄弱环节。要善于抓住可乘之间，发现可击之罅。）

克菲勒想独占美国石油市场，泰德华脱油管公司自然就成了他的眼中钉。尤其是泰德华脱油管公司从石油产地铺了一条油管直达大湖湖滨的威廉汤油库。这给洛克菲勒带来了很大的威胁。不搞掉这条油管，他寝食不安。

洛克菲勒想铺设一条与之平行的油管。可是油管必须通过巴容县的县境，而巴容县是泰德华脱公司的势力范围。而且泰德华脱公司早就促使议会通过一个议案，声明除了已经铺设好的油管外，不许其他油管路经该县县境。

这是一个不小的难题。洛克菲勒苦思了许久，才得一妙计。

在一个没有月亮的夜晚，在巴容县的东北角突然来了一群大汉，他们手拿铁铤洋镐，只顾挖土掘沟，很快掘出一条沟，接着又一个劲地把油管埋入沟内，并迅速填平。天还没亮，他们已经全部完工。

第二天，人们发现美孚石油公司已经在巴容县安置了一条油管，县当局准备控告洛克菲勒。这一事件惊动了报界，记者们纷纷采访。洛克菲勒召开了记者招待会，在会上，他说：“县议会的议案规定，除了已经铺设的油管外，不准其他油管过境。希望大家到现场去参观一下，以判定美孚石油公司的油管到底是铺好了的还是没有铺好的。”

县议会自知议案不严密，被钻了空子。无可奈何，只好使这场官司不了了之。

洛克菲勒设饵钓人鱼

“上屋抽梯”，“假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地”。

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

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

1873年，美国发生了一次经济危机，市面银根告紧，梅里特兄弟陷入了窘境。正在这时，来了一位救星，他即是本地牧师劳埃德先生。梅里特一家人一看是令人尊敬的牧师，忙恭恭敬敬地把他请进屋去，侍作上宾并聊起家常来。梅里特兄弟从整个国家的经济危机谈到自己的困境，话语中充满了哀伤。

劳埃德牧师一听这些，忙十分热情地说：“你们怎么早不告诉我？我可以助你们一臂之力啊！”

梅里特兄弟听了大喜，忙问：“牧师有何高见？”

牧师说：“我有一位大财主朋友，看在我的情面上面，他可以借给你们一笔巨款。”

梅里特兄弟说：“牧师你真是个大好人，真不知怎么感谢你才好。”

牧师问道：“你们需要多少钱？”

梅里特说：“42万元”

于是牧师就写了一封借42万元的介绍信。

两兄弟问：“利息多少？”

牧师说：“我怎么能要你们利息呢？这样吧，低利，比银行利率低2厘。”

两兄弟以为在梦中，呆了。

牧师让他们拿出笔墨，立了一字据：“今有梅里特兄弟借到考尔贷款42万元整，利息3厘，空口无凭，特立此为证。”

梅里特兄弟念了字据，觉得一切无误，高兴地在字据上签了字。

过了不到半年，有一天，劳埃德牧师又来到了梅里特家。

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

两兄弟早已把42万元花在矿产上，哪能拿出这么多钱？两兄弟无可奈何地被迫上了法庭。

在法庭上，原告律师说：“那借据上写得非常清楚，借的是考尔贷款。”说着，他又引经据典：“什么叫考尔贷款？考尔贷款是贷款人随时可以索回的贷款，故其利息低于一般之贷款利息。根据美国法律，借款人或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。梅里特兄弟是德国移民，英语都说得不太流利，如何知道什么考尔贷款。当初签字据时，只知借钱要付利息，根本没想到字据上有陷阱，至此才恍然大悟，但已经太迟了。”

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

洛克菲勒不愧一代奸雄。他于经济危机之时放出“鱼饵”，在“鱼饵”上安装了“倒刺”——考尔贷款，又收买牧师，使梅里特兄弟俩无所防备，时机成熟便获得了一本万利。

洛克菲勒独霸石油市场

连横攻弱（强者不惜采用各种手段，达到蚕食直至兼并众多弱者。）

1870年1月10日，洛克菲勒创建美孚石油公司时，克利夫兰的其他石油公司多如牛毛。洛克菲勒是一个很有野心的人，自己卧榻之侧，是不容他人鼾睡的，他决定吞并这些企业。

洛克菲勒首先与铁路公司谈判，成立了一个南方改良公司。根据这一公司的规定，铁路公司将与主要炼油中心的最大炼油商们联合起来，为他们的共同利益来计划石油的流通问题。运费将提高，然而参加这个方案的成员则可享受运费回扣。铁路公司也在寻求比自由市场更有利的赚钱方法，不愿忍受以前那种消耗金钱的竞争的糟蹋，于是他们也很快接受了这一方案。

在这种情况下，一些小公司面前只有两条道路：或者把自己的企业解散，并入洛克菲勒的公司；或者单干下去，最后在运费折扣制的压力下破产倒闭。

在这种形势下，洛克菲勒先是与对手们定期会晤，通常是宴会形式。他还将美孚石油公司的股票奉送克里夫兰一些主要银行的经理们，这些被收买的银行家则拒绝借款给不服从洛克菲勒的人。通过这种恩威并施的方式，洛克菲勒闪电式地吞并了其他的石油企业。到1880年，美国生产出来的石油95%是由美孚石油公司生产的。自从新大陆早期年代英王政府公布垄断事业以来，还从来没有一个企业能如此完全彻底地独霸过市场。

洛克菲勒成功的因素在于，他始终推行连横攻弱这一战略，不惜用威胁、利诱等手段，为这一战略服务。

杜勒斯计保美孚石油公司

改头换面孔，不离旧时人。

——唐·寒山《诗三百三首》

国反托拉斯法通过以后，许多大企业被解散。洛克菲勒财团的美孚石油公司虽然也被起诉，但是由于公司的努力，案子未能成立。

美孚石油公司是全美数一数二的大企业，自然引起众人的注目，事隔20年以后，迫于舆论的压力，国会又叫嚷对美孚石油公司进行起诉。这一次洛克菲勒也认为是在劫难逃了，整天闷闷不乐，无精打采。

这时，公司的御用法律事务所中，有一位名叫约翰·福斯特·杜勒斯的青年律师，想出了一个绝妙主意。他建议把各州的美孚石油公司宣布为独立公司，如纽约美孚石油公司等。这些公司都各自有一名伪称独立的老板，但实际上还是由洛克菲勒操纵。

杜勒斯为了这事，连续一星期日夜工作，替各公司订立独立的帐目，供参议院审查。最后，参议院表示满意，不再提起诉之事了。

杜勒斯的改头换面术，实际上是一种牺牲表面而保全实质的做法。这是一种自保的方式，与自然界的蜥蜴变色是同样道理。

卡内基率先兴办钢厂

高材疾足者先得焉。

——《史记·淮阴侯列传》

世纪 60 年代初期，美国的铁路还处于铁的时代，无论桥梁还是铁路轨全是铁造的。铁路及桥梁事故，时有发生。卡内基在铁路上任职，早就觉察到这是一个有待解决的大问题。

一天，卡内基在报上看到了一则消息，称欧洲的贝斯麦发明了一种炼钢法，使钢的制作有了大生产的可能。他马上意识到这将意味着铁的时代终结，钢的时代的登台，谁能捷足先登必将前程无量。考虑到自己的财力有限，便马上与弟弟商量，要把他们的全部资本抽出来投资办钢厂，而且还要借一笔款子。

卡内基的弟弟没有多大气魄，他以为哥哥精神出了问题，忙说：“这样做太冒险了，不能把所有的鸡蛋放在一个篮子里吧。”卡内基说：“我看准了钢取代铁势在必行，先下手为强，肯定可以发大财，它值得我们下一大赌注。”

他弟弟自幼就是一切听哥哥的，尽管有些不放心，还是按照哥哥的意志去做了，首先是买厂址。卡内基看中了独立战争时代的布拉多克战场一带的一片土地。那块地的地主听说卡内基要在他的土地上办厂，竟一夜之间从每英亩 500 元提高到 2 千元。卡内基的弟弟犹豫起来，忙电报请示哥哥。卡内基接电报时正在吃饭，他马上放下饭碗去电报局发了一个加急电报，告诉弟弟快买下来，不然明天又要涨到 4 千元了。

卡内基钢厂兴办起来以后，一直一帆风顺。钢厂的最初资本只有 100 万元，但不久每年利润就达到 200 万元，后又增至 500 万元、1000 万元，红火得令人嫉妒。到 1890 年，年利润已达 4 千万元。

卡内基看准时机，倾其所有资产发展钢铁业，不愧为具有雄才大略的企业家。这种破釜沉舟式的大赌注，只有把握准时机与方向时方可实行，否则便会鸡飞蛋打。

奈林捷足先得大发其财

高材疾足者先得焉。

——《史记·淮阴侯列传》

815 年的滑铁卢之战，是在大英帝国和拿破仑帝国之间展开的一场你死我活的决斗。战役进行过程中，伦敦金融市场的中枢机构——皇家股票交易所里也是气氛紧张，众目关注。人们一方面倾听着战役的进展情况一方面注意着统一公债的行情变化。

伦敦商业银行的奈森·罗斯柴尔德先生是金融界一位有影响的人物，享有“能预见行情的大师”的雅号。因此，奈森是买进还是抛出统一公债的举动，自然而然地受到了人们的特别关注。

在 6 月 19 日的战斗中英军大获全胜。这一仗决定了拿破仑的彻底失败。第二天，即 6 月 20 日，奈森在皇家股票交易所里抛出了统一公债。按理说，英军打了胜仗，统一公债的价格必然上涨，要想趁机捞一把，奈森应当买进才对，然而他却反其道而行之，这里面有什么奥妙呢？

原来，为了尽快地了解到欧洲大陆上战争的进展情况，奈森专门建立了一个“速报体制”：他雇佣了专职的飞毛腿信使，还在多佛海峡上配备了专门传送这方面消息的快速帆船。当 6 月 19 日晚上拿破仑的失败已成定局时，奈森的情报队员火速把消息传达到了奈森手中，奈森带着比政府的飞毛腿信使早了数小时的快报赶到伦敦。这个时候，他掌握的是一个抢了先的消息，统一公债的价格正在下跌。在这种情况下，如果人们得知了英军已经转败为胜的最新消息，便会涌进交易所大量抢购统一公债。奈森可不希望看到这种局面。因此，那一天，奈森像平时一样，进入交易所大厅后便在一根石柱旁边站下来，装出一副他已经得知英军战况不佳的神态，并开始抛售统一公债。不久，“奈森一定是掌握了英军失败情报”的议论，已在交易所大厅内不径而走。紧接着，统一公债的价格大幅度跌落。

奈森装作若无其事的样子继续抛售统一公债，但他暗中却在密切地注视着公债行情变化的动静。统一公债的价格刚一跌入最低点。奈森突然停止了抛售转而开始大批买进。当大家都得到了英军打赢的消息时，奈森早已用最低价格把一大批统一公债捞到了手，正悠然自得地陶醉在不费吹灰之力便大发了一笔横财的乐趣之中。

“捷足先得”就是说行动快的人先达到目的，作为一种谋略，它具有广泛的通用性。

在经营活动中，快速掌握信息，往往是成功的主要因素。奈森正是运用了最快的渠道，掌握住了独家新闻，抢在别人的前头，把这种宝贵信息作为武器，采取反其道而行之的手腕，终于实现了自己的目标，这的确是经济领域竞争中一个突出的成功例子。

巴拿马运河与一张邮票

晓以利害，供人选择。

1880 年，一家法国公司承包了建造一条通过巴拿马的水道。起初，他们信心十足，但是在挖掘的过程中遇到了许多意想不到的困难，钱也花光了，他们不得不放弃了这一工程。

随着国际贸易的日益扩大，美国也急着想建造一条运河横穿美洲大陆，但不是在巴拿马，而是在尼加拉瓜，关于运河地点的问题，国会几经争论，到 1902 年春，议员们已经准备批准尼加拉瓜工程。

布诺·瓦利拉是一位年轻的工程师，他认为，如果不继续承建巴拿马运河，将是一大损失。他决心单枪匹马地改变国会的意见，他记得仅在几年前，尼加拉瓜曾发行过一张印有尼加拉瓜莫莫通博火山的邮票。莫莫通博是一座著名火山，正巧座落在拟议中的运河路线附近。据说这是座死火山，但邮政局为了美化邮票，在火山画出了一缕综绕的烟环，形同活火山一样。布诺·瓦利拉匆匆跑遍了华盛顿，设法找到了 90 张这样的邮票。第二天早晨，国会每一位议员桌上出现了一个信封，里面有一张邮票和布诺·瓦列拉的附言：“尼加拉瓜火山活动的官方见证。”

瓦列拉的举动对具有商业头脑的美国人震动很大，他们改变了主意，决定投票赞成接过尚未过期的法国合同，建造穿过巴拿马的运河。

瓦列拉是用“晓以利害”的方法说服了国会议员。更聪明的是，瓦列拉使用的是尼加拉瓜官方的邮票作证明，说服力则不言而喻了。

迪巴诺推销面包有术

投入所好，以售其奸。

约有一家面包公司，公司经理是亨利·D·迪巴诺。

迪巴诺的面包公司远近驰名，十分畅销，然而，离它最近的一家纽约大酒店却一直对它不理不睬，迪巴诺十分纳闷，他决心敲开这家大酒店的门。他每星期必去拜访大酒店的经理一次，甚至以客人的身分住进大酒店，还常把迪巴诺面包送给公司的职员。然而，不论他怎么做，这家大酒店仍是对他的面包熟视无睹。迪巴诺是一位意志十分坚强的人，面对这种冷遇，他发誓不达目的决不罢休。失败多次之后，迪巴诺总结了教训，决定改变策略，开始调查酒店经理所感兴趣的事。

他在酒店里安插了情报人员，知道酒店经理是美国酒店协会的会员，而且热心协会的事，还担任了国家酒店协会的会长，凡协会召开的会议，不管在何地举行，他都一定乘飞机前往。

了解到这些情况后，迪巴诺便到图书馆查阅了协会的资料。第二天，便去拜访了酒店经理，自然以协会为话题。双方谈得十分投机，尤其酒店经理，两眼放光，认为遇到了知音。在谈话中，迪巴诺丝毫不提面包。

几天以后，酒店的采购部门先给迪巴诺打了一个电话，要他把面包样品和价格表送去。迪巴诺赶到酒店后，采购组长第一句话就是“你用什么绝招，使我们老板这么赏识你”。

迪巴诺公司是驰名远近的，然而，迪巴诺的长期的正面攻势并未收效，一粒麦包渣也没有售出；而仅仅与酒店经理谈了一下对方关注的事，形势却大为改观。因此，若想达到自己的目的，首先要让对方认同，使自己被人喜爱，而要做到这一点，必须以对方所关心的事为话题。

炸药托拉斯

借局布势，力小势大。鸣渐于阿，其羽可用为仪也。

——《三十六计·树上开花》

1863年，瑞典科学家诺贝尔取得了硝化甘油的专利权，此后他利用这一专利开办了许多生产炸药的工厂，到1870年，在欧洲许多国家都建立了由他控制的炸药工厂和公司。

创业初，诺贝尔陆陆续续地在各国建立他的工厂，这些工厂虽受他控制，但在经营和行政方面都分别是单独的实体，各自拥有自己的市场和经营计划。

这一时期，传统的黑色炸药仍然拥有很大市场，生产黑色炸药的那些公司和厂家为夺回被甘油炸药占据的市场，在各个地区同诺贝尔的公司展开了激烈争夺。

诺贝尔下属的这些公司在面临争夺时，有时为占领新市场还彼此进行争夺，往往弄得两败俱伤，而黑色炸药的生产厂家则趁机从中渔利，这给诺贝尔继续扩大生产带来了阻碍。

鉴于这种情况，诺贝尔决定建立起了一个世界规模的机构，通过这一机构使各公司形成一支统一的力量，在与黑色炸药的争夺中一致对外、统一行动。

诺贝尔还考虑到，尽管他在欧洲和南美许多地区已建立起一连串的工厂和公司，并且占领了这些地区的大部分市场，但这些市场非常有限，发展的潜力也不大。必须要有一个稳定而广阔的中心市场，确保在可能出现的各种情况下立于不败之地。这个被视为“火车头”的市场，诺贝尔把它选定在法国。

当时的法国正值在普法战争中战败不久，它仍拥有欧洲大陆国家中较庞大的军队和工业集团，尤其铁路和矿山两个行业对炸药有很大需求。当时黑色炸药一直垄断着法国的炸药市场，硝化甘油被禁止生产，法国这个有巨大潜力和广阔前景的市场暂时还是诺贝尔无法涉足的一块禁地。

在助手们的帮助下，诺贝尔采取了先在法国周边国家发展生产的策略，他先后在西班牙、意大利、瑞士和葡萄牙等国建立起甘油炸药工厂，使这些国家的市场逐渐为他的工厂所占领，并且对所在国的工业发展和矿场开采产生了重要影响，深受各国政府的重视。无形之中，这些国家的工厂联成了一个完整的包围圈，而法国就在这个包围圈的中心。

一方面，由于甘油炸药确实拥有黑色炸药无法比拟的优越性，法国政府除了要照顾传统的黑色炸药工业集团的利益外，还要照顾到其他工业的要求，何况周边国家对付油炸药的使用已成为一个明显的对比，也成为一种压力；另一方面，普法战争中遭受失败的法国，为了恢复大国地位，抵制德国在欧洲的发展，必须在政治上与周边国家联合，禁止甘油炸药的生产有可能影响与周边国家的关系。

在此种形势逼迫下，法国政府终于允许甘油炸药在法国生产，这就为诺贝尔打开了一扇生产与销售的大门。法国迅速成为最大的甘油炸药消费国。

法国市场开放后，诺贝尔在法国建立的保里尔厂成为他一系列工厂中最大的一个厂家，法国的公司成为所有诺贝尔企业的领头企业，一个世界规模的生产集团终于形成。从此，所有诺贝尔企业协调发展、一致对外，又先后

挤进英国和德国这两个工业大国。

1887 年，也即诺贝尔取得专利不到 25 年时，诺贝尔建立达那炸药总公司，除美国、俄国和瑞典外，欧洲的大部分国家都在这个大托拉斯的范围之内。事实上，此时诺贝尔的实业王国已控制了全球。

在激烈的经济战中，资本的多少往往决定企业生存，因此化零为整，把零散的力量联成一支统一的力量，无疑能大大增强企业的竞争力。在现代经济战中，许多企业规模越来越大，涉及领域越来越广阔，都是源于同一道理。诺贝尔为在法国立足，先在其周边国家造成影响，由外而里地进行渗透也是可借鉴的好方法。

诺贝尔的轮船工厂

因地制宜。

——《齐民要术》

尔弗雷德·诺贝尔因设立诺贝尔奖金而世人皆知，诺贝尔是一个很卓越的大实业家，人们对于他这方面的经历则知之甚少。

1864年，诺贝尔利用其硝化甘油的专利权，与人合作成立了他的第一家生产高爆炸药的公司。这家公司的成立，使瑞典成为世界上高爆炸工业中首屈一指的国家。

公司成立后，诺贝尔遇到的第一个难题就是工厂设在何处？在何处开始这种新型炸药的生产？

在当时，用硝化甘油生产的炸药，具有强大的爆炸力，比传统的黑色炸药的威力要高出许多倍，现代工业的发展对这种高爆炸药提出了需要。但是，由于它是一种新型的炸药，人们往往由于操作不熟练，在生产中出现事故，带来人员伤亡和财产损失。尤其是在此前不久，诺贝尔的弟弟和助手在一场事故中丧生，使斯德哥尔摩的人们谈之色变，在这种情况下，诺贝尔事先选择的几处厂址因附近居民的强烈反对而被迫放弃。没有人同意这样一家生产炸药的工厂建立在自家住所的附近。

在人们的抗议下，诺贝尔似乎只有把工厂设在远离居民区的偏僻遥远的那些地方了，这势必要无端地增加一大笔开支，以支付遥远路途的运费。而且在当时的运输条件下几乎不可避免地会在途中出现可怕的事故。这些情况对于诺贝尔这个新生的企业，无论在经济上还是在企业信誉方面，都是无法承受的负担。

怎么办呢？面对这一困境，身兼工厂经理、总工程师和会计三职的诺贝尔承受着严峻考验。他的判断和决定直接关系到企业的生存与发展。

经过再三思考，诺贝尔终于想出一个办法。

斯德哥尔摩这一城市位于波罗的海西岸、梅拉伦湖人海处，因此市内水道纵横，陆地以外有10余个岛屿。

利用这一条件，诺贝尔买下了一艘驳船，把工厂的主体部分安装在船上，而船则在城市范围之外的湖内漂泊，并且可以随时移动以消除人们的抗议。诺贝尔的这一“水上工厂”，既避免了人们因不了解这种新型产品而可能出现的抗议及排斥，又避免了设立在内陆带来的巨大的费用消耗。正是诺贝尔这一新奇的构想，使他的第一家工厂得以生存和发展，为他日后的大发展奠定了基础。

根据实际环境、具体情况而采取相应的对策，诺贝尔运用大胆的想像，化不可能为可能，可称得上是因地制宜的最好例证。

诺贝尔咬牙渡难关

当仁不让于师（合乎道义的事决不退让。

——《论语·卫灵公》

1891年，法国各大报刊连篇累牍地报道一起案件，舆论的焦点集中在前农业部长巴布身上。巴布当时任法国炸药总公司的总经理，由于他在任期间卷入一件关系到法国国家利益的事件，新闻界予以揭露之后，全国为之震惊。法国炸药总公司恰恰是瑞典炸药大王诺贝尔的台柱企业，是诺贝尔“工业王国”里最重要的一个环节。

随着情况不断恶化，诺贝尔面临创业以来最严峻的考验。首先，由于巴布的曝光，公司里一大批高级职员都因卷入事件而受到法国政府的审查，有很多职员还将受到法律方面的惩罚；其次通过这件事发现公司的帐目混乱不堪，公司除了需要支付一大笔罚金外，还要承受公司内部成员带来的经济亏损。尤为严重的是，巴布在任期间，出于投机目的，购进了一大批甘油，事发之后巴布猝死，人们担心其公司的甘油可能随时抛出，因而纷纷抢先将自己库存的甘油抛出，使甘油价格大幅度下降，这样一来，积压在库房的大量甘油成了诺贝尔的一个巨大负担。

随着案件调查的不断深入，法国总公司逐渐陷入停滞状态。法国炸药总公司是诺贝尔经过20年苦心经营发展起来的一个规模巨大的工业集团中最重要的一个环节，一旦破产，随之而来的必将使诺贝尔整个工业集团陷于崩溃。

让自己20余年的心血毁于一旦，诺贝尔当然不会甘心，但是，诺贝尔此时已年近60岁了，身体一直虚弱，不久前母亲和哥哥相继去世，更使他的身心遭受重创，而他面对的又是如此艰巨的一次挑战，人们怀疑他是否能经受得住这次打击，似乎没有指望他能在此关头力挽狂澜了。

人们的这种怀疑是有其道理的，以诺贝尔当时的财力和声望，即使他的公司破产，他还能安安稳稳地度过晚年，甚至已经有些公司向他发出邀请，请他去做一个收入尚可的工程师。而如果诺贝尔试图挽回败局，他将投入巨大的资金。一旦失败则意味着他倾家荡产，何况他此时的身体和精神状况都很糟，又何必放弃富裕而平静的晚年，去冒那样的风险呢？

经过一段深思和精密周到的调查，诺贝尔作出了令众人大吃一惊的决定。他决心在此困境中不低头服输，他要在这生死存亡的时刻作最后一搏，不到最后关头决不轻言失败。

冒着断送毕生事业和财产的危险，诺贝尔以坚强的精神战胜身体的不适，开始了他一生中最重要的也是最艰难的拼搏。

首先，他改组了公司的组织管理机构，几乎将所有的重要职员全部解雇，在一片空白的基础上，选拔了一批忠诚、能干的人，使公司呈现出一派全新气象。

接着，由于那些犹豫不决的股东们对公司的整顿不予重视，尚处于观望徘徊状态，诺贝尔就四处奔波，筹集了一笔巨额基金，冒着极大风险买下大部分的股份，然后将那些行动不力的股东——清洗掉。

在诺贝尔对公司内部进行整顿的同时，法院又来对他进行纠缠，要公司交纳一笔巨额罚金。为了改组董事会，诺贝尔筹集巨款购买了大部分的股份，这笔资金成了诺贝尔一个巨大的包袱，法院此时进行讹诈，无异于雪上加霜。

那些被清洗掉的股东也同以前的对手们勾结在一起，对诺贝尔反戈一击，双方成了势不两立的敌人。

内忧外患一时全部压在诺贝尔身上，他以令人吃惊的勇气和毅力承受着这些，无需法院和对手施加压力，那笔筹集来的近千万法郎的资金早已令诺贝尔步履维艰，一步步都如履薄冰。诺贝尔咬牙顶住这些、在管理公司、挽回声誉的同时，坚持与法院对抗，绝不让步。他始终相信，只要坚持下去，稳住自己的阵营，转变的时机早晚会到来，时机一到，他的公司就可以东山再起了。

果然如他所料，此后不久，由于法院对公司调查不断深入，一些政府要员逐渐被揭露出来，诺贝尔的法国总公司被证明确实没有蓄意卷入案件，除了有关人员受处分外，公司的名誉得以恢复。生产和销售开始扩大，诺贝尔筹集来的那笔救命钱也得以逐步收回，他的工业集团依然蓬勃地生存。

俗话说：“天有不测风云”。在可能出现的种种困难面前，有时候往往需要不向逆境低头，敢于舍弃一切。只要牢牢坚持住，往往能等来情况改变，出现胜机。置之死地而后生，这便是实例。

来自俾斯麦的贷款

将机就计（施智用谋必须牢牢把握住机会。）

俄国的巴库油田是世界重要的产油地，它开发于 19 世纪。在巴库油田的开发过程中，各种商业方面的竞争层出不穷。

19 世纪 80 年代，建立在巴库的各大石油公司展开激烈角逐，一些实力雄厚的新兴石油公司试图独霸这片广阔油田的开采，便对一些老牌石油公司发起了猛烈的进攻。有一家由瑞典两兄弟经营的石油公司在这场角逐中面临破产的威胁。

为了挽回败局，这家瑞典公司急需一笔资金，以扩大生产，渡过难关。但是，该公司实力有限，可供借贷款时作抵押的只有油田的钻井和石油的股票，这些东西价值不稳定，难以得到大银行的信任。如何才能得到一大笔贷款成为公司存亡的首要问题。

当时的欧洲，国际关系错综复杂。1870 年普法战争后，德国统一，法国战败，但战败后的法国始终力图恢复其欧洲大陆的强国地位，夺回被德国占领的土地并向德国复仇，于是欧洲大陆的另一强国俄国便成了德法两国争夺的目标。德国著名的“铁血宰相”俾斯麦试图拉拢俄国，以避免俄国同法国结盟，使德国处于两面夹攻的境况。如何改善德俄关系成了德国外交上的重点。

瑞典两兄弟经过分析认识到了，德国为了表示对俄国的亲善，极可能向一家俄国所管辖的公司贷款”，而要想得到德国这个大国的贷款则意味着公司起死回生有望。在正确分析形势的基础上，瑞典兄弟首先去德国找到一个议会里的朋友，表明了希望获得德国财政支持的意图，这位议员得到重酬后表示一定在俾斯麦前进言。果然，议员向俾斯麦转达这一事情之后，俾斯麦对此事予以很高的重视。

· 尽管向这家近乎破产的公司贷款会有财政上的风险，但如果通过此事能使俄国皇帝领会德国的友善和亲近并改变对德、法的政策，将是有利于德国安全的大事，何况以德国的实力承担一家公司所需的资金不过九牛一毛。于是，在一个适当的时机，俾斯麦以宰相之尊亲自出面，暗示德国的银行给予那家瑞典公司方便。银行得到宰相暗示后心领神会，竭尽全力以讨宰相欢心，等瑞典兄弟提出贷款要求时，不费吹灰之力就得到一大笔优惠贷款。

瑞典两兄弟的公司得到这笔资金以及其它方面德国给予的帮助，当然是顺利地渡过了难关。

通过已经存在的矛盾，发现由此而来的机会，从而达到自己的目的，这是人们常运用的一种智谋。而关注国家间的争斗，利用国际关系里的一些争夺，谋取个体的利益，瑞典两兄弟更是可称得上具备大智慧了。

诺贝尔的活广告

解扣法（对症下药，有的放矢，抓住对方的思想症结，从多角度晓之以理。）

世纪，诺贝尔是闻名于欧洲的大实业家，在许多关于他创业的故事中，透露出他的聪明才智，他曾做过一次出色的宣传，使他发明的甘油炸药在人们心中的印象大为改观。

在诺贝尔之前，人们一直使用普通的黑色炸药，这种炸药性能稳定，比较安全，但它的爆炸力小，越来越不能满足日益发展的工业需要。

1863 年，诺贝尔取得硝化甘油制品的专利权。他发明的这种新型炸药，是用硝化甘油引爆黑色炸药，能产生超出普通黑色炸药许多倍的破坏力。这种混合炸药问世以来，深受工业界欢迎，销路极好。诺贝尔生产这种炸药的工厂也因此大大赢利，并且逐步控制了欧洲各国的市场，形成一个颇具规模的“工业王国”。

但是不久，问题接踵而至。由于硝化甘油以液体形式存在时，在一些条件下会自行爆炸，从而导致了运输和生产过程中一系列爆炸事件的出现，带来很大伤亡，也使硝化甘油的名声大大受损。鉴于这种情况，许多国家政府，准备对这种新型炸药的生产加以控制或禁止。

各种爆炸事件的出现使诺贝尔工厂的市场大为缩减，一旦再遭禁止则意味着他初显规模的那个“工业王国”完全崩溃。事实上，在生产和运输过程中，如果操作人员掌握了熟练的操作技能或遵守操作规定而不掉以轻心，硝化甘油并不会在正常情况下出现爆炸现象，一系列的事故多半是因工作人员掉以轻心所致。

为了挽救，也为了给甘油炸药这一新型产品正名，诺贝尔采取了一个新颖而富有成效的计划。

他来到工业发达的英国，首先在报纸上登出声明，表示要亲自在公众面前表演甘油炸药的操作和试验，以证明甘油炸药的安全可靠。许多人知道了著名的炸药大王诺贝尔要亲自试验的消息，人们好奇地等候着试验的结果。

然后，诺贝尔遍访那些财力雄厚的矿场主和铁路建设者，让他们相信，硝化甘油只要使用得当，绝对不会带来任何危险。而它的效能却能为企业带来机会和财富。他还邀请他们去观看他的试验，眼见为实。

一切准备就绪。在表演的那天，围观的人们众多，大家对这场试验仍充满恐惧，对诺贝尔可能遭受的悲惨事故猜测纷纷。

诺贝尔带着试验用的一箱箱材料出现了，他把人们安排到一个安全的地点，而这个地点又能看清他的所有动作。在人们提心吊胆的心情下和议论纷纷的声音中，诺贝尔开始了他的表演。

首先，他取出一些硝化甘油和火药的混合物，在人们的惊叫声中把这混合物点燃。有些人转过脸不敢看，以为会出现爆炸场面，但是，爆炸没有发生。

然后，他又将满满一箱的硝化甘油和火药的混合物，放在燃烧的柴堆上，爆炸依然没有发生。

接着，他的助手提着同样的一箱材料，走到一处 60 英尺高的岩石上，他们将箱子投下去。诺贝尔站在岩石上，箱子落到他的身边，在人们的惊呼声中，他纹丝不动地站着、微笑着。爆炸依然未如人们料想的那样发生。

诺贝尔宣布检验甘油炸药安全性能的这三个试验结束了，围观的人们终于松了口气，纷纷夸赞新型炸药并不是如传说中那样可怕。

但是，诺贝尔的表演并未结束，现在是他向人们展示新型炸药威力的时候了。

他把那些试验过的材料分别放在一根橡木上，一块大石块上和一个大铁桶上，然后分别引爆。围观者刚刚松弛的心情又再次紧张了，在人们目瞪口呆的神情里，诺贝尔轻松镇静地完成所有程序，退到一边。在震天动地的爆炸声后，人们再去找寻那三样东西，除了零碎破烂的一些残骸外，什么都没有了。这样强大的爆炸力，让人们惊呆了。

一切还未结束，诺贝尔和助手们又在一个石坑里钻进十几英尺深，然后填上十几磅炸药并用雷管引爆。在惊天动地的爆炸后，一个巨大的坑呈现在人们面前，所有的原貌都没有了，那些坚硬的岩石碎如粉末。

所有在场的矿场主和铁路建设者，在爆炸声后先是惊讶，而后便是狂喜：多么有用的炸药，这不正是他们在开矿、通路时渴望的东西吗？谁都明白，这种新型炸药将会给自己带来多少巨大的财富。

而此时的诺贝尔，他什么都不用再说了，这一切早已证明他的炸药的价值。

在这样一次影响巨大的表演之后，再没有对甘油炸药提出异议了，这样安全而有效的甘油炸药怎么可能被拒绝呢？甘油炸药的广泛运用使筑路和开矿进入了一个新的时代，而诺贝尔的“工业王国”更向前迈开了一大步。

诺贝尔进行表演性的爆炸试验，名为一次释疑的表演，实为一次绝妙的宣传。在现代经济战中，这种规模巨大、给人强烈感觉刺激的广告方式，屡见不鲜，它以种种名义作藉口，实质只在于给人留下深刻印象。

奥斯曼以诚信创业

人先信而后求能。

——《淮南子·说林训》

1917年4月6日，奥斯曼·艾哈达德·奥斯皇出生在埃及伊斯梅利亚城的一个贫苦家庭。他幼年丧父，因受舅父影响，幼年时即想当一名建筑承包商。

1940年，奥斯曼大学毕业，身无分文，却想实现多年来的梦想——当承包商。为了学习承包业务、筹集资金，他先到他舅父那儿当帮手。他在工作过程中，注意积累工作经验，常常到施工现场了解提高功效、节省材料的方法。1942年，奥斯曼离开舅父，开始实现他的承包商之梦。

根据在其舅父承包行的工作经验，奥斯曼确立了“谋事以诚、平等相待、以信誉为重”的经营原则。他第一次承包的是设计一个小店的铺面，合同金只有三埃镑，但他煞费苦心，毫不马虎，设计出来的铺面使店主十分满意。正是靠“诚”，他的承包公司在50年代初已获纯利5.4万美元。

50年代后，海湾地区大量发现和开发石油，各王室相继加快国内建设步伐。精明的奥斯曼很快把眼光投向海湾地区，在沙特阿拉伯承包工程。他以低投标、高质量、讲信誉的标准来完成承包合同，并注意吸收西方国家公司的先进经验。这样，奥斯曼公司的工程承包很令沙特王室满意，影响不断扩大。几年后，奥斯曼公司在科威特、约旦、苏丹、利比亚等阿拉伯国家建立了分公司，奥斯曼成为中东地区著名的大建筑承包商。

奥斯曼更是以“诚”、“信”的原则树立自己公司在国内的信誉。1960年，奥斯曼公司承包了世界上著名的阿斯旺高坝工程。气温高、设备陈旧、地质构造复杂，给建筑带来了重重困难。为了按期完成任务、保证工程质量，奥斯曼组织了大批工人和技术人员，严格培训。同时，他大胆引进西方先进的机械设备，代替陈旧的苏联设备。他还注意充分调动工人和技术人员的生产积极性。通过种种努力，奥斯曼公司完成了苏联人认为不可思议的阿斯旺高坝工程第一期高坝合龙工程，为高坝的最终建成立下了汗马功劳。阿斯旺高坝工程不仅反映了奥斯曼公司的信誉，而且反映了埃及人民的智慧。

1961年，纳赛尔总统宣布国有化法令，许多私有企业被收归国有，奥斯曼公司也不例外。国有化后，奥斯曼公司每年只能收取利润的4%，但奥斯曼并未记恨，继续为阿斯旺高坝的建成而努力，由此得到了埃及人民和纳赛尔总统的盛赞。

也正是由于公司重信誉，讲质量，以诚报国，奥斯曼公司在萨达特、穆巴拉克担任埃及总统后，不仅原来被没收的公司资产得到归还，而且还参与了埃及许多大工程的单独承包。公司影响进一步扩大。到1981年，奥斯曼公司的资本已达40亿美元，奥斯曼本人成为驰名中东地区的大实业家，他终于实现了自己多年来的夙愿。

企业经营，信誉为最，只有讲信誉、求质量，才有可能招来大批顾客的信任，从而扩大公司或企业的影响、求得进一步发展。奥斯曼以“诚”、“信”为本，不论是在国内，还是国外，始终坚持这一经营原则，因而成为亿万富翁。他的经营谋略，不能不说是一个经营妙方。

土光敏夫一举成名

投之亡地然后存，陷之死地然后生。

——《孙子·九地篇》

1929 年发生的一件事，至今还在日本石川岛公司内部传为佳话。这件事，使得土光敏夫的名声即刻传遍公司内外，并使公司上层为此大吃一惊。

当时，奇玉县秩父水泥公司计划购置大型发电用透平，各公司之间立刻展开了激烈的竞争。土光所在的石川岛造船所当时正在进行经营转向，决心由船用透平转向搞陆上透平，感到这正是一个向社会显示技术力量的好机会，便也毅然参加了这个竞争。

然而当时日本发电厂使用的发电用透平，基本上是以美国通用电器公司为主的外国厂家的产品，因此对于石川岛这个新手，对方并不把它放在眼里，这极大地刺激了土光敏夫这位 33 岁的机械设计课主任工程师。他愤怒地说：“我们对自己的技术是有信心的，你们也未曾实际使用过，怎么就能认定比外国的差呢？”他亲启去走访了秩父水泥总公司，反复向该公司的经营负责人说明：石川岛的技术是优秀的，机械性能决不亚于进口设备。该公司的一个负责人，在听了土光的说明后，半开玩笑地问：“万一发现有缺陷，透平可以退货吗？”倔强的土光回答说：“当然可以退货！”这在当时风行“出门不认货”的企业界来说，是不得了的事情。消息传到石川岛，公司上下一时议论纷纷，因为一旦真的退货，公司就要蒙受巨大的损失。然而公司主要负责人对于土光还是寄予期望的，就把秩父水泥公司的订货确定了下来。

从此以后好几个月，土光敏夫每天都是迎着朝霞上班，顶着月光回家。在设计完毕、进入制造过程以后，他还几次对设计图进行修改，直到真正满意为止。

1929 年 5 月，秩父水泥厂订货的 7500 千瓦发电用透平制成并在现场安装好了。运转结果表明，比预料的还要好。从此，在日本工业界，很快传开了下述评价：“石川岛公司的透平，性能优良，超过昂贵的外国产品。”从 1930 年起，订货纷至沓来，石川岛公司正式博得了“透平的石川岛”的美誉。土光敏夫本人也由此一举成名。

“当然可以退货”，这是当时状况下土光的唯一优势，如果不把这话讲出来，订货就不能到手，石川岛就无法扬名，日本的透平技术就会永远被埋没。土光讲出了“当然可以退货”就把自己和公司置于背水一战之地，使公司上下一心，竭尽全力，攻克难关，做到不必退货，求得了生存。

一个“六”字改变了工厂的面貌智激法（用言语激起对方的某种情感，使之形成与自己相同的观点。）

尔斯·施瓦布是美国著名企业家，他属下的一个工厂的工人总是完不成定额。为此，施瓦布换了好几任厂长，然而却不奏效。一次他任命了一位十分赏识的人做厂长，但是产量仍然没有改观。于是，施瓦布决定亲自处理这件事。

一天，他来到工厂的厂长办公室，问厂长：“你这么有能力的人为什么也不能把工厂搞出个样子？”

“我不知道，”厂长答道，“我劝说工人们，骂过他们，还以开除他们相威胁，但全然于事无补。他们仍然完不成自己的定额。”

“那么，你领我到厂里看看吧。”施瓦布说。这时，正值日班工人要下

班，夜班工人要接班的时候。

来到工厂厂地后，施瓦布问一个工人：“你们今天一共炼了几炉钢？”

“六炉。”这个工人答道。

施瓦布在一块小黑板上写了一个“六”字，再巡视了一下工厂就回去了。

夜班工人上班了，看到黑板上出现一个“六”字，十分好奇，忙问门卫是什么意思，。

“施瓦布今天来过这里，”门卫说，“他问白班工人炼了多少炉，知道是六炉后，他就在黑板上写了这个数字。”

第二天早晨，施瓦布又来到工厂，特意看了看黑板，看到夜班工人把“六”换成了“七”，十分满意地离开了。

白班工人第二天早晨上班时都看到了“七”。一位爱激动的工人大声叫道：“这意思是说夜班工人比我们强，我们要让他们看看并不是那么回事。”当他们晚上交班时，黑板上出现了一个巨大的“十”字。

就这样，两班工人竞争起来，这个落后的工厂的产品很快超越了其他工厂。

施瓦布仅仅用一小小的“六”字就改变了工厂的面貌，这一小小的“六”字解决了打骂甚至开除威胁都办不到的事情。施瓦布的高明之处，在于他唤起了工人竞争意识。

阿姆谢尔与水管工交友

曲意逢迎，取悦于人。

姆谢尔是纽约的一个水暖设备商人。在布鲁克林区有一自来水管道工，生意一直很好，但是这位水管工十分嫉妒大公司，不愿买阿姆谢尔公司的水暖设备。阿姆谢尔作过多次努力后，这位水管工就粗鲁起来，甚至骂街。

阿姆谢尔遇到这种情况并不气馁，他采用了一个新策略，这个新策略不仅使对方接受了许多订货，而且两人成为了好朋友。

当时，阿姆谢尔的公司正想在长岛开一家商店。这次，阿姆谢尔来到水管工的办公室，不等他讲话就说：“今天我什么也不想卖给您。我来的目的是向您请教，如果可以的话，您能否允许多耽误您一分钟呢？”“好吧。”水管工说，“什么事？”“我的公司想在长岛新开一家商店，”阿姆谢尔说，“很少有人像您一样熟悉这个地方。我来是向您请教，值不值得这么做？”

阿姆谢尔的询问使水管工受宠若惊，一个大公司负责人向他征求意见，这可是头一回。水管工忙请阿姆谢尔坐下，冲上咖啡，他们谈了一个多小时，水管工不仅赞成这种做法，而且建议扩大规模，指出如何更好的办好商店，当阿姆谢尔起身告辞时，水管工向他订购了大量的自来水设备。这件事也奠定了两人友谊的基础。从此以后，他们常常一同打高尔夫球。

阿姆谢尔的高明之处就在于他使水管工的自尊心和虚荣心得到了满足。

长岛商人巧卖汽车

香饵悬鱼，宾至如归。

翰是长岛的一个旧汽车商。一天，他的商店里来了一对年青夫妇。他向这对夫妇推荐了许多车，费尽了口舌，然而他们对每辆车都能找出毛病。就这样，他们选遍了库存的所有旧车，最后空手而归。约翰不愧为一个出色的商人，他不仅没有表现出任何的不满，而且留下了这对夫妇的电话，表示有好车时就告诉他们。

约翰分析了两人的心理，决定改变策略，不是竭力向主顾推销车，而是让他们自己下决心买车。

几天后，当一个要卖掉旧车再买辆新车的主顾光临时，约翰决定试一下新策略。他打电话请来了那对夫妇，并说明是让他们来提几点建议。

那对夫妇来后，约翰对他们说：“我了解你们，你们都是通晓汽车的人。你们能否帮我看看这辆车能值多少钱？”

这对夫妇十分吃惊，汽车商竟然请教起他们来了”，丈夫检查了一会儿，又开了5分钟，然后说：“如果能花300美元买下就不要犹豫。”

“假如我花这么多钱把车买下，您不想再从我这里买走吗？”商人问道。

“当然，我马上可以买下。”就这样买卖很快成交了。

每个人对强迫他干什么事都会感到不快，无论谁都喜欢根据自己的意愿行事。约翰的聪明之处即在于他看到了这一点。

逐次降价销商品

以利动之，调人味口。

林是美国的著名商人。他看到许多商品积压，于是苦心积虑，想出了一个办法。

他在波士顿中心的繁华区开了一家商店，并在电视上做了广告，声称该店有一套与众不同的经营方法：商品标出价格的头 12 天按全价出售，从第 13 天起到第 18 天，降价 25%、第 19 至 24 天，降价 50%；第 25 至 30 天，降价 75%；第 31 天第 36 天，如果仍然没人要，商品就送给慈善机构。

这一商店的开办立即成了人们议论的话题，几乎任何一个人都想去这个商店看一看。大部分人预言：“这个笨蛋将倾家荡产。”

因为，如果顾客等到商品价格降到最低时才买，商店且不吃大亏？

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

法林的高明之处在于他推测到了顾客的心理：我今天不买，明天就会被他人买走，还是先买下为强。

致人“死亡”的香烟反畅销

家丑外扬，招来顾客。（就是利用人们的逆反心理，有意标明商品存在的问题，在顾客心目中树立诚实的企业形象，以此吸引顾客。）

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

一天，他在商店门口画了一大幅广告：“请不要购买本店生产的卷烟，据估计，这种香烟的尼古丁，焦油含量比其他店的产品高 1%。”另用红色大字标明：“有人会因吸了此烟而死亡。”这一广告因别具一格而引起电视台记者的注意，通过新闻节目，人们便对这一商店很熟悉了。一些人专程从外地来买这种烟，称“买包抽抽，看死不死人！”有些人抽这种烟是想表示一下自己的男子汉气概。结果，这个店的生意因此日渐兴隆，现在已成为拥有 5 个分厂，14 个分店的大企业。

“逆反心理”是一种常见的心理现象，它不仅被人们利用在商业中，而且运用于军事等各个方面。

韦森巧售草图

倚玉雕玉，抬高身价。

尤金·韦森是一个美国画家，他以专门向时装设计师出售设计草图为业。为了扩大自己的影响，他每周都要去纽约拜访一位著名的时装设计师，推销自己的设计草图。这样一直坚持了整整三年。每次韦森送上精心创作的草图，这位设计师总是草草看一遍，然后就下逐客令了：“韦森，我不要，我看今天咱们又不能成交了。”

失败了三年以后，韦森开始总结教训，思考了许久，他想出一个新招。

一天，他拿着自己创作的六幅尚未完成的草图，匆匆地赶到设计师的办公室。这一次，他没有提向设计师出售图稿之事，而是说：“如果您愿意的话，我想请你帮一点小忙。您能否跟我讲一下如何才能画好这些画？”

设计师默默地看了一会儿，然后说：“韦森，几天以后你来拿吧。”

三天之后，韦森又来了，这位设计师很耐心他讲了自己的构想。韦森听取了设计师的意见，并按照这些意见完成了这六幅草图。结果，草图全部都被采用了。而且从此以后，韦森按照这种做法，不仅把画稿继续售给这位设计师，而且生意面日益扩大。

人人都不想接受别人强加于己的事情。韦森的聪明之处，在于他让买主感到是自己的创造图案。

艾利森的“是”字战术

化解分歧，谋求一致。

瑟夫·艾利森是美国威斯汀豪斯电气公司的推销代理。在他的推销区里有一家工厂需要发动机。然而，他的前任花了 10 年工夫也没有向这家工厂推销出一台发动机；艾利森坚持三年的登门拜访也是一无所获。艾利森意志坚定，终于感动了这家工厂，他们决定购买一些威斯汀豪斯的发动机。

三个星期以后，艾利森又去拜访，期望获得更多的订货。然而，刚敲开总工程师的办公室，他就听到了令人震惊的话：“艾利森，我不能再向你购买发动机了。”

“为什么？我们的发动机一向被证明性能良好。”艾利森自信他说。

“因为你们的发动机升温太高，我都不能用手触摸！”

作为推销员，艾利森知道争辩不会有任何好结果。他采用了“是”字战术，即引使对方说“是”，尽可能避免对方说出“不”。

“嗯，是啊，工程师先生，”艾利森说道，“我完全同意你的意见，如果这些发动机升温太高，你当然就不应该买它们。全国电器制造商协会规定了标准热度，你应当买运行温度不超过这个标准的发动机，对不对？”

“是的。”工程师说了第一个“是”。

“我记得，电器制造商协会规定的发动机温度可以比室温高 72 华氏度，是吗？”艾利森以请教的口气问。

“是，”工程师说，“但你们的发动机远远超过这一温度。”

对于客户对公司引以为豪的产品的过火评论，艾利森没有作任何争辩，只是轻描淡写他说：“厂房温度有多高？”

“噢，”工程师说，“在约 75 华氏度吧。”

“那么，”艾利森进一步说，“如果厂房温度是 75 度，然后再加上 72 度，总度数是 147 华氏度。如果你的手放在 147 华氏度的热水水龙头下，你的手不就会被烫伤了吗？”

“是的，”工程师已经知道自己错了，“是的，我想你是对的。”接着，他与经理通了一会儿电话，又与艾利森订了一笔价值约 3.5 万美元的货。”

与人交谈，千万一开始不要谈论分歧，而是要强调一致性，从别人的角度看问题，并努力使他说“是”，这样才能得到收益。

报专利穷汉成富翁

机不可失卜曼是美国佛罗里达州的一名穷画家。由于画技不好，所赚的钱仅能糊口。

他做事没有条理，画室里十分零乱。一天，他正在专心绘画，因产生的一点灵感而倍受鼓舞。就在这时他不小心画错了一笔，却找不到橡皮擦。费了九牛二虎之力找到橡皮以后，刚才手中的画笔又不见了。这使他十分恼火。为了克服自己健忘的毛病，他用丝线将橡皮擦系在铅笔的尾端。使他气愤的是，用了一会儿丝线又断了。

这样断了几次以后，李卜曼心想，你能挣断丝线，但你能弄断铁皮吗？他找到一片薄铁片，把橡皮和铅笔绕着缠了起来，结果证明这个方法很好，直到橡皮用完也没有从铅笔上掉出来。

李卜曼十分高兴，心想，说不定这个小东西能替我赚一笔钱。

抱着侥幸的心理，他借钱办理了专利手续。这一发明不久被一铅笔公司知道了，并花了 55 万美元购买了这项专利。李卜曼因此由一穷光蛋变成了富翁。

用铁皮包住橡皮在今天看来已经是一件极其普通的事情，李卜曼的成功，在于他偶然的发现了这件小事，并第一个报了专利。

把宝押在小公司上

楚润张伞（发现“楚润”，迅即“张伞”，通过捕捉机遇到来的征兆，把握和充分利用机遇。进而取得成功。）

想在炒卖股票时发财，就必须对形势作出准确的判断，即常说的“押宝要准”。一般常识认为，购买大公司的股票比较稳妥且收益较高，这种思维定势常使人在购买股票时对小公司的股票不予重视，然而事实常常证明这是错误的。

号称“美国现代奇迹”的苹果电脑公司就曾经是一家小公司。

这家由两个在读大学生在一个汽车库里创办的小公司当时生存得十分艰难。在美国，国际商业机器公司（IBM）几乎垄断了全美电脑，世界上40%的电脑均由这家公司生产。面对如此强大的竞争对手，小小的苹果电脑公司要想发迹，显然是一件十分困难的事，但是，就在这个时候，美国一些风险投资商毅然把一大笔资金投到这个名不见经传的小公司上。因为他们预见到，过不了几年，美国电脑业将发生一系列重大变革，即家庭、个人电脑的需求量会越来越大，苹果电脑公司的产品正符合这一发展趋势。他们认定这家公司现在虽然弱小，但前途灿烂，其股票肯定有厚利可图。

果然，在几年的光景中当IBM公司还津津乐道地大肆鼓吹自己的电脑技术高科技化时，一股个人电脑旋风把苹果电脑公司推向了个人电脑业的顶峰。随之而来的是这家小公司的股票价格猛涨，那些掌握苹果电脑公司大笔原始股票的风险投资家因此财富滚滚涌来。

可见，无论是炒股票，还是从事别的事业，所谓看得“准”，不仅指一般意义上的准确判断形势，而且还要看见前方拐弯处的景观。慧眼识英雄固然不易，但能识尚未脱颖而出的草莽英雄更属难能可贵。另外，除具有慧眼，即洞察力之外，还必须有足够的胆略，就是不怕冒险地把赌注押在看准的“宝”上，唯此，才可能在股市上获得成功。在人生和社会的大战场上又何尝不是如此。

约翰逊善揽英才

投其所欲，迎其所欢，适其所好，达成共识。

产雄厚的约翰逊热衷于兼并其他企业，他已经拥有了一批不同类型的企业——旅馆、实验机构、自动洗衣店、电影院等。出于一些原因，他决心还要跻身于杂志出版界。通过别人的介绍，他认识了一位名叫罗宾逊的杂志发行人。

罗宾逊多年来一直在发行和编辑一份挺不错的杂志，内容涉及某个日趋发展的领域。这份杂志从未能够畅销。由于罗宾逊自己承担了大部分工作，成本低廉，所以他的日子过得还算小康。在他那个专业出版界里，罗宾逊是公认的最优秀的人物之一。一些大的出版商都主动争取他和他那份杂志，由于种种原因。他们都，一无所获。而在最初的两次接触中，约翰逊也碰了钉子。

约翰逊决意要获得那份杂志，更确切他说，他要以罗宾逊为核心发展起一套专业丛刊。但是怎样才能达到这个目的呢？

约翰逊通过认真的调查和观察，对罗宾逊有了详细的了解，罗宾逊恃才傲物，一向不喜欢那些大出版社——他管他们叫“工厂”。此外罗宾逊已经有了妻室，并开始添丁增口，做一个独立经营者所具有的那种高度冒险的乐趣，对他已渐渐失去吸引力，在办公室里开夜车，特别是把时间花在毫无创造性的簿记事务性工作上，已使他感到厌倦。而且，罗宾逊不相信局外人——那些与他的创造性领域不相干的人。他尤其不相信那些“生意人”，特别是那些毫无创造性目的的出版商。

掌握了这些情况后，约翰逊第三次找上了罗宾逊，谈判一开始，约翰逊就坦率承认，他对杂志出版业务一窍不通，但是他需要一个行家来指挥他即将开辟的新领域——专业出版，而罗宾逊正是这样的杰出人才。接着，约翰逊掏出一张2.5万美元的支票。他说：“自然，在股票和长期利益方面，我们还会挣到更多的钱。但是我觉得，任何一项协议——就像我希望和你达成的这项协议，都应当有直接的，看得见的好处。”他知道，罗宾逊需要钱。然后，约翰逊停顿了片刻，用期待的目光盯住罗宾逊，以强调的口气向罗宾逊介绍了他的一些同事，特别是他的业务经理，指出这些人将完全听从罗宾逊的差遣，并将承担罗宾逊希望摆脱的一切琐碎杂务。听到此，固执的罗宾逊终于动心并松口了。他们进行了进一步的商谈。罗宾逊坚持做一笔直接的、干净的交易——现款结算，不接受带有附加条件的母公司股票。但约翰逊强调长期保障。他指出，近年来母公司的股票正在不断增值，而且股票的利息将使他们休戚与共。他进一步说，他需要罗宾逊的充沛的创造力，不能让别的工作、对退休的考虑或其他任何事情削弱这种创造力。这不仅是为了他自己的需要，更是让罗宾逊充分发挥才华的需要。

罗宾逊最后终于同意了把自己的杂志转让给约翰逊，为期5年，并在此期间内为约翰逊做事。他得到的现款支付为4万美元，其余部分则为5年内不能转让的股票。

这样，罗宾逊满足了自己的主要需要。他将可以摆脱那些较为乏味的工作，同时确保对创造性工作保持完全的控制；他有了发展的后盾；他有了资金保障；他也摆脱了苦恼。约翰逊则得到了一宗值钱的资产，一个难得的有用人才，而付出的代价还在他本来愿意支付的数额之下。

是什么因素使约翰逊的这场谈判得以成功？是对谈判对手的充分了解，然后做到在不损害自己利益的前提下，尽量满足对方心理上 and 物质上的需要。

土光敏夫的“饭盒作战”

精诚所至，金石为开。

1946年4月，土光敏夫被推举为石川岛芝浦透平公司总经理。当时，日本大战新败，百姓生计窘迫，一日三餐不保，企业的发展更是困难重重，其中最大的困难就是筹措资金。即使是那些著名的大企业，资金也相当紧，更何况芝浦透平这种没有什么背景的小公司，就更没有哪家银行肯痛快借钱给它了。土光担任总经理不久，生产资金的来源就搁浅了。为了筹措资金，土光不得不每天去走访银行。

一天，土光端着在车站上买的饭盒来到第一银行总行，与营业部部长长谷川重三郎（后升为行长）商议贷款事项。

“今天无论如何都得借，借不到就不回去了。”土光一上来就摆出了不达目的誓不罢休的气势。

“可我的手头没有能借给你的款项呀。”长谷川则装出爱莫能助的无奈之态。双方你来我往谈了半天也没有谈出结果来。

时间过得飞快，一看到疲倦的长谷川有点像要溜走的样子，土光便慢条斯理地拿出了带来的饭盒，说：“让我们边吃边谈吧，谈到天亮也行。”硬是不让长谷川与营业员走开。

对于土光的这个“饭盒作战”，长谷川只好服输，最终给了他所希望的款项。

后来，为了使政府给机械制造业支付补助金，土光曾以同样的方式向政府开展申诉活动。于是在政府机关集中的霞关一带，就传开了“说客”土光的美名。

土光的“饭盒作战”策略表面上似有点软磨硬泡的无理性。实际上却以自己的真诚感动了对方，从而达到自己的目的。

山本村佑胜美商

夫三军之事，器则乱，静则治，必至之理也。

——《草庐经略·尚静》

本的 DC 公司经理山本村佑与美国一家公司谈一桩生意，美国方面已经知道 DC 公司面临破产的威胁，就想用最低价格把 DC 公司的全部产品卖下，DC 公司如果不卖，公司的资金就无法周转，而 DC 公司如果以最低价格卖给美方，DC 公司就会元气大伤，一蹶不振。当时，山本村佑的内心非常矛盾，但他是一个不轻易就流露自己内心深处思想的人。当美方提出这些要求时，山本却叫来人问他去南韩的机票是否已准备好了，如果准备好了他明天就飞往南韩，谈一笔更大的生意。而对同美方这桩生意兴趣不大，成不成对他都无所谓。

对他这种淡漠超然的态度，美方谈判代表是丈二金刚摸不着头脑，急忙打直线电话告之美方总裁，因为当时美方也急需这些产品，总裁最后下决心还是以原价买下了这些产品。DC 公司得救了，人们不得不佩服山本惊人的谈判艺术和掩饰自己内心深处矛盾的本领。

每个人都有内心的冲突与矛盾，有的人一旦有了就会马上显露出来，有的人则掩盖得非常隐蔽。在竞争激烈的商业谈判或者政界中，高明者内心冲突再尖锐也不会马上表现出来，而是用假像掩饰自己，以迷惑对手，其中重要的一面就是不动声色，冷静对待，以静制动，即所谓“每临大事有静气”，这样才会无懈可击。

李光前白手创业

巧借东风（经营活动中，顺应大气候，参与大机遇，顺势为自身带来新的机遇。）

光前是已故的新加坡华人企业家，颇赋经营才能。1914年，他被聘为新加坡中华国货公司的英文财会，并处理采办与交涉等事务。当时民国初立，中国商务印书馆与中华书局分别出版了新型的“共和版”课本和“中华版”教科书，东南亚各地有许多华侨学校，但采用的仍是清末的旧课本。李光前目光敏锐，感到机不可失，于是与国内出版社联系，买入大批新教科书转售给各华侨学校，为公司赢得了一笔可观的收入。

1928年8月31日，李光前创立了自己的公司——南益树胶公司。之前，他准备购买胶园，扩大规模，这时，刚好有一位英国商人准备回国，想把麻坡的1千英亩胶园以10万元价格出售。李光前调查之后决定购买。然而他的岳父陈嘉庚先生表示反对，因为胶园经常有猛虎伤人。如果工人不敢去割胶，胶园再便宜，也会荒芜。李光前认为胶园价格将会倍增，因为政府已准备在该胶园附近修建公路，有了公路，人来车往，老虎也会绝迹。他坚持己见，筹钱把胶园买了下来。

不久，李光前的预言变成了现实。政府在此胶园附近修建公路，胶园价格暴涨了2至3倍。1928年，李光前把这片胶园以大约40万元的高价售出。这样，在短短一年内，李光前就净赚了30万元左右。他正是用这笔钱创办了南益公司。

万事万物在不停地变化，这变化中蕴藏着无穷的机遇。熟视无睹，或无力抓住机会者，遗憾一生，而接受挑战，敢于尝试者，终有所成。在上述两个例子中，一是李光前人取我予，小试锋芒，一是他高瞻远瞩，大显神通。可见，成功者在机遇面前总是主人。

李光前稳扎稳打，细水长流

故善战者，致人而不致于人。

——《孙子·虚实篇》

加坡著名华人企业家、“橡胶”“黄梨”大王李光前有自己独特的经营方法。1928年他创建南益树胶公司时，鉴于许多胶商因把资金用来购买胶园与烟房而使资金周转不灵甚至倒闭的教训，采取与众不同的方式，没有把资金用来购买胶园与胶厂烟房。他的烟房除了在麻坡武吉巴西的旧烟房外，是租用别人的胶厂；树胶则向小园主收购。这种经营方式虽然利润较低，但流动资金充裕，可以随时调动。

李光前采取现金交易的原则，这也是与众不同的。小园主把胶液与胶丝卖给南益公司，除可一手拿钱一手交货外，在急需现款时还可以向公司预借。因此小园主都乐于与他交易，使公司不致缺货或断货，弥补了没有胶园的短处。1929年，世界性经济危机爆发并波及到新加坡，胶价暴跌，拥有大量胶园与胶厂的树胶商损失惨重，中小胶商更是纷纷破产。而李光前的南益公司即使在胶价最低时，也现金充裕，受损失最为轻微。

此后，李光前在经营方式上更为谨慎，凡是购买胶园或增建胶厂的资金，绝不向银行借贷。银行给予的贷款，只用作流动资金。由于他信用良好，1958年南益集团曾向新加坡汇丰银行取得4500万的抵押贷款，成为当时获得贷款最多的华人公司。因此，李光前曾经这样说过：“凡是在工商业上最成功的人，就是最会利用银行信用的人。”后来，李光前进行多元化投资，其南益集团成为新加坡最大的企业集团之一。

资金充裕灵活，可以自由行事，不易受制于人，任何情况下都能充当主动者。1929年开始的大危机中，陈嘉庚的企业每况愈下，而李光前的南益公司却能安然度过难关，最后称雄市场。这证明了李光前经营方法的高超之处。

纳弗尔招揽买主有方

投桃报李弗尔是费城一家煤矿的经理。煤矿附近有一家庞大的联号商店。这家联号商店每年需要大量的煤，然而，商店几年来一直不在矿上买，却到郊外一个商人那里买。纳弗尔十分生气。为了生意，苦思冥想，得出一计。

他指使手下的人搞了一次演讲会，主题是：“联号商店的扩展是国内商业的巨大不幸。”这次演讲会影响很大。纳弗尔自己登台为联号商店辩护。在第一个回合后，纳弗尔就败下阵来。然后，他直接找到联号商店的总经理。首先谈了辩论的情况，然后说：“除了您，我还想不到还有谁能给我提供我需要的真实情况，我很想在辩论会上获胜。如果您能帮助我，我会很感激的。”商店经理十分热情地提供了许多见解及数据。两人谈了很长时间，十分投机。当纳弗尔离开时，商店经理亲自送出，把手放在纳弗尔的肩上，祝他辩论成功，并说：“请在春季到我这里来吧，我想同您签订供煤合同。”

纳弗尔并未提及供煤合同之事，联号商店的经理却主动提出来了。这要归功于纳弗尔的计策，他先使商店经理认为他对商店的事业很感兴趣，把他看成是自己人，从而达到投桃报李的效果。

李光前善揽职工

投桃报李光前是新加坡南益集团的创始人。他对聘用新职员极为重视。其聘用人员通常是由在职员工介绍，或由华文中学校长推荐的考试成绩在十名之内品学兼优的高中毕业生。经面试与考核后，分派到各地胶厂实习，两年期满后才正式录用。

在南益公司工作的员工都不会半途离弃，因为李光前一开始就采取终身雇佣制。公司尽力照顾员工的医药教育等福利，并有优厚的年终分红。退休后每月又有半个月的退休金。公司每年抽出 20% 的盈利作为该公司职员的年终分红。1950 年，南益公司获利逾 5 千万元，因而年终分红就达 1 千万元。有的分公司职员领到等于他们 3 至 5 年月薪总数的年终分红，少则也有数月月薪的分红。但当该单位转亏为盈时，须从该年度应分发给职员的花红额中，扣除以前预先分发的花红数目，剩余的才是该年可以分发的实际金额。由于公司的利益和职员的切身利益直接挂钩，职员对公司都有一种归属感，工作时干劲十足，即使节假日加班加点也毫无怨言。

南益集团自 1951 年开始就实行“保养金”制度。该制度规定，南益公司的员工每月均从薪金中扣出 5%，公司则付出该员工月薪的 10%，存入银行的特别户，后转入各员工的名下，使得员工退休后的生活有了保障。

南益公司还制定了“居者有其屋”的计划，即南益公司属下的每一位职员都拥有自己的房屋。公司以无息贷款的方式把大约三年的薪金总额借给职员购买房屋，房契的业主是公司的名字，然后，在每年的年终花红中，将该职员的花红扣除一半，作为偿还公司的房屋贷款，直到还清为止，此时公司才把房契移给该职员。

由于南益公司实行终身雇佣制，职员待遇优惠，花红丰厚，而且“居者有其屋”，因而他们都成为南益公司的中坚分子。所以，在新加坡流传着这样一句话：“没有人有本领挖走南益的职员。”

在一切因素中，人是最宝贵的因素。公司经营的好坏与前途如何，与全体职工的责任感和积极性是分不开的。南益公司采用终身雇佣制，优待职员，使职员无后顾之忧，全身心地投入到工作中，从而为公司创造出最大的利润。相反，如果对职工剥削压榨，竭泽而渔，或不注重福利，留人不留心，那都是急功近利的短期行为。

华尔连锁店的成功秘诀

投桃报李尔连锁店是美国第四大零售店，拥有员工 2 万多人。1970 年，该公司销售额从 4500 万美元增加到 16 亿美元，连锁店店面从 18 家扩展到 330 家。公司创办人华顿是华尔连锁商店庞大网络取得成功的幕后决策人物。他成功的秘诀只有一句话：“我们关怀我们的员工。”

华顿从 1962 年起，每年都要巡视每个连锁店。在他的带动下，公司的经理们把大多数时间都花在一个州的华尔连锁店里，经理办公室实际上空无一人，办公总部简直象个无人仓库。华顿常说：“最重要的是走进店里听同事们说话。让大家参与工作相当重要，我们最棒的主意都出自职员。”华顿把公司的员工一律称为“同事”。

有一次，华顿连续几周失眠，于是他起床，到一家通宵营业的面包店买了四打甜圈饼。清晨两点半，他带着甜圈饼到批货中心去。在批货中心，他站在货运甲板上和工人聊天，并根据那里的工作条件决定安装两个淋浴棚子。员工们都体会到老板对他们至深的关怀。

还有一次，华顿乘飞机到德克萨斯州的蒙特皮雷森镇，停机之后，他告诉飞机驾驶员到 100 英里之外的路上等他，然后他抬手拦住一辆华尔连锁店的卡车，乘卡车来完成这 100 英里的行程，同卡车司机一路聊天到目的地。

华尔连锁店的每名员工都感到自己颇有成就。每星期六上午必召开例行管理会议。每月工作成绩突出的人员会获得一枚徽章，每周会有几个店面荣登“荣誉榜”。华顿会站起来大吼：“谁是全国第一家？”当然，每个人都吼着回答：“华尔连锁店！”

华尔公司的老板运用管理理论及模式，注重人性，关心员工，创造人人关心、自尊自信、积极参与的环境，结果是老板投之以桃，员工报之以李，公司上下，成千上万职工都养成高度奉献精神，整个公司因而受益。

“ 善的循环 ” 经营原则

投桃报李田忠雄是日本吉田工业公司的总裁。他所经营的这家公司，早已成为日本最大的拉链制造公司，据说他们生产出的拉链长度，足够在地球到月球之间往返两次半。难怪乎吉田忠雄被人称为“ 拉链大王 ”。

吉田忠雄有自己一套独特的经营方略，简而言之，就是遵循“ 善的循环 ”。他说：“ 如果我们散布仁慈的种子，给予别人以仁慈，仁慈就会循环给我们，仁慈在我们和别人之间不停地循环运转。” 他认为，企业赚钱多多益善，但是利润不可独吞。为此，吉田公司将利润分成三部分，推行“ 利润三分法 ”，即以质量较好的产品及低廉的价值，让利 1/3 给消费者；让利 1/3 给销售公司产品的经销商及代理商；让利 1/3 给自己企业的职工和股东。

根据这个经营原则，吉田忠雄要求公司员工在本公司的储蓄帐户上存款，公司则每月按高于日本银行的定期存款利率，支付给存款职工利息，这对职工产生了很大的吸引力。在公司每年支付的红利中，吉田忠雄本人占 16%，其家族占 24%，其余均由本公司职工分享。不仅如此，公司还鼓励雇员购买本公司股票，规定凡到公司工作满 5 年的职工，都可参与。在办公制度上，吉田忠雄实行面对面的指挥、协调和监督，实行集中办公，在客观上大大强化了管理效率。

《诗经·大雅》有曰：“ 投我以桃，报之以李 ”，说的是一方有所赠与，另一方必有所报答。企业只有开诚布公，让惠让利，重视公共关系、人际关系，创造“ 人和 ”的条件，才能博得各方的褒奖，提高企业的自身形象，最终获取长期、稳定的巨额利润。那种“ 竭泽而渔 ”的经营方法，只能毁了企业的发展前程。

李氏家族永掌公司

君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。

——《易·系辞下》

代以来，东南亚各地有许多著名的华人企业家及华人企业，但这些企业往往因经营不善，客观环境剧变或企业领导人（一般是家族）内讧，只能是昙花一现，因而有华人大企业富不过三代之说。李光前是新加坡最大的树胶公司南益集团的创始人。他如同许多当地的华人一样，希望南益集团控制在李氏家族手中。他总结前人的经验教训，想出了许多独特的方法。1951年7月30日，他召开特别股东大会，通过发出面额1元的管理股共4万元。除了一位董事李成宗拥有200股之外，其余皆归李光前与其儿子所拥有。1964年他回中国治病时，才把他拥有的股份转让给其夫人。南益公司管理股与普通股的最大不同之处，在于公司董事是由拥有管理股的股东会议决定的，管理股在选举董事时，每股有四票的投票权，而普通股每股只能投一票。李光前这样做，目的是为了 avoid 日后子孙把南益股权出售，从而使公司落入外人之手。当时的公司都学习西方，以分发公司股票的方式奖励属下员工。李光前也一度采用这一方式。后来觉得不甚妥善，便改为分发丰厚的花红与奖金，分发股票即被取消。李光前还把南益公司的拥有权与管理权分开。目前，李氏家族拥有南益公司股份的99%以上，外人在该公司中的股分尚不足1%。在99%的股份中，李光前一人占了48%，其余则由他分配给其夫人、三个儿子和三十女儿。其三个儿子是董事成员，女儿则不能参与公司决策。为了让李氏家族永远拥有南益集团的控制权。1964年李光前把其名下48%的全部南益股份，悉数捐给李氏基金会。所以，李氏基金会目前是南益集团最大的单一股东。李氏基金会是一个法人性质的信托基金会，没有人可以变卖其资产。这样，李光前就确保了南益集团不会因儿孙分家产而瓦解。李光前为此真可谓是费尽心机深思熟虑啊！

李光前一是使企业大权控制于李氏家族手中，另则是在家族内，李光前大股东独揽，后又将股份捐给李氏基金会。对内对外，均可两安。南益集团从此无虞。

独树一帜的经营思想

夫吴人与越人相恶也，当其同舟济而遇风，其相救也，如左右手。

——《孙子·九地篇》

度尼西亚著名华人银行家李文正喜欢阅读中国古籍，并把一些中华传统思想文化运用在企业经营过程中。他在和其他企业家谈判经营时，把“和为贵”的思想应用到谈判和经营中来。他认为，“做生意，眼光要放远，争千秋而不计较于一时”。如果“双方为利争斗，生意就不可能长久”。所以他主张双方谈判，不一定要分出胜败，而应皆大欢喜。正是在这种“双胜共赢理念”的指导下，李文正与印尼民族、华人及外国金融银行家有广泛的公私交谊，合作良好，事业也获得急速发展。他最先经营的一些进口业，就是和朋友合资的。1960年，他最后转入银行业时，也是和几位福建华商合资合营的。1971年，他与胞弟李文光、李文明、华商郭万安、朱南权、李振强等共同集资，组织了泛印度尼西亚银行。从1973年3月至1974年11月间，李文正领导泛印银行和印尼中央银行、世界银行及其他十几家各国银行、财务企业公司联合组成印尼私营金融发展公司。同时，泛印银行和瑞士富士银行，日本东京富士银行有限公司，美国旧金山克罗克国际开发公司，澳大利亚商业银行及印尼多国开发有限公司联合组成国际金融合作有限公司，从事国际性的资金融通和企业投资开发等业务。后来，泛印银行又和法国皇家信贷银行签订贷款及技术合作协定，引进法国长期低利信贷，协助印尼工、农业建设及对国内外贸易的拓展。他在短暂的五年内使泛印银行成为印度尼西亚第一大私营银行。1975年，李文正应邀担任林绍良的中亚银行董事总经理，很快使该行跃居首位。此时，他还独资创办了力实控股有限公司。该公司一方面和美国斯帝恒斯金融公司联营一些金融企业；另一方面又和林绍良家族各出50%的资本组成力实集团，共同联营另外一些金融业。通过这两个集团的联营，不仅使李文正和林绍良的合作更加紧密，而且成了印度尼西亚规模最大和最有影响力的金融财团。李文正已成为印尼仅次于林绍良的第二号著名华人银行家。据估计，他的资产已达40亿美元之多。

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

郑周永生财有道

君子以信为大实也。

——《兵 ䷆ · 信》

韩现代企业集团的总经理郑周永，是世界闻名的大财阀。

然而，韩战期间，正当他很快在南韩的建设行业中崭露头角，事业有了起色之时，意外的打击无情地降临到他的头上。

那是 1953 年，郑周永的现代土建社承包了一座大桥的修建工程。由于战时物价上涨，开工不到两年，工程费总额竟比签约承包时高出了 7 倍。在这严峻的时刻，有人好心地劝阻郑周永，赶紧停上施工，以免遭受进一步的损失。但郑周永另有一番想法：金钱损失事小，维护信誉事大。于是鼓起勇气，毅然决定：为了保住现代土建社的信誉，宁可赔本甚至破产也要按时把工程拿下来。结果，现代土建社付出了巨大的代价，终于按时完工，保质保量地交付使用。

郑周永虽然吃了这回大亏，以致濒临破产，但也因此树起了恪守信用的形象，赢得了人们的信任，生意一个接一个地找上门来。不久，他投标承包了当时南韩的四大建设项目：朝兴土建、大业兴和工作所和中央产业，承建了汉江大桥的第一期工程。接着又继续承建了汉江大桥的第二、第三期工程。光是汉江大桥这三项重大工程就前后花了整整十年的时间，它不仅使郑周永的“现代建设”赚得丰厚的利润，而且压倒了同行对手、一跃成为南韩建筑行业的霸主。

商人要想使自己的事业有大的发展，必须讲商业道德，以德为本。郑周永宁输老本、也不输信誉，使生意越做越兴隆。

小铜牌为汉斯招来大批主顾

类以诱之，击蒙也。

——《三十六计·抛砖引玉》

斯是一家美国罐头食品公司的经理。1957年，美国芝加哥市举办了一个全国博览会，为了推销产品，扩大知名度，汉斯也向展厅申请了一个位置。由于参展的大多数商品名气太大，博览会的负责人把汉斯的展品安排在一个展厅中最偏僻的小阁楼里。

博览会开始以后，参观的人络绎不绝。然而，光顾汉斯台前的人却十分少。汉斯为此苦恼了一天，第二天他想出了一个主意。

在博览会开始的第三天，会场的地面上出现了许多小铜牌，小铜牌的背面上刻着一行字：“谁拾到这块小铜牌都可以去展厅的阁楼上汉斯食品公司陈列处换取一件纪念品。”这些小铜牌都是汉斯连夜订做并派人抛下的。不久，本来无人光顾的小阁楼便水泄不通了。市内到处传诵着“汉斯小铜牌”，记者也作了报道。汉斯产品名声大振。到闭幕时，汉斯赚了55万美元。

“抛砖引玉”是“三十六计”中的第17计，是一个诱敌计谋。它不仅用在军事上，也为一些企业家用在商业上。

一万个电灯泡的赌注

孤注一掷，破釜沉舟。

本松下电器公司董事长松下幸之助早年曾在大阪电灯公司工作。他对电灯泡着了迷，为了实现其改进电灯灯头的构想，不惜倾资从事改良的工作，并组成了松下电器公司。不巧公司成立之初，恰遇经济危机，市场疲软，销售困难。怎样才能使公司摆脱困境、转危为安？松下幸之助权衡再三，决定一不作、二不休，拿出一万个电灯泡作为宣传之用，借以打开灯泡的销路。

灯泡必须备有电源，方能起作用。为此，松下亲自前往拜访冈田干电池公司的董事长，希望双方联和进行产品的宣传，并免费赠送一万个干电池。一向豪迈爽直的冈田听了此言，也不禁大吃一惊，因此这显然是一种很不合常理的冒险。但松下诚挚、果敢的态度实在感人，冈田终于答应了他的请求。

松下公司的电灯泡搭配上冈田公司的干电池，发挥了最佳的宣传效用。很快地，电灯泡的销路直线上升，干电他的订单也雪片飞来。初创伊始的松下电器公司非但没有倒闭，反而从此名声大振，业务兴隆。

对于刚刚创办、家底不厚的松下电器公司来说，一万只电灯泡是个不小的数目。但松下在逆境面前敢于孤注一掷、铤而走险，采取破釜沉舟的推销行动，因此震撼了人心，争取了支持者，终于成功。

“松下”以人为本

造物先造人下电器公司是日本最大的民用电器公司。该公司自 1918 年由松下幸之助创立以来，之所以能在历次经济危机的冲击和激烈的竞争中生存并获得发展，一个重要的原因，就是重视对职工的培训、选拔和使用，亦即公司常说的“造物先造人”。

松下电器公司职工培训有健全的机构。总公司设教育训练中心，下设八个研修所和一所高等职业学校，分别培训不同层次的职工和干部。据统计，松下近年来平均培训费用高达 22 亿日元，近 6 年来已培训万余名学员，在培养熟练的技术能手和提高公司工人的操作水平方面，发挥了重要的作用。

松下公司还规定，由人事部门对全体职工实行一年考核晋升制，奖优罚劣，把考核晋升同职工的经济利益直接挂钩，从而激发了广大职工钻研业务和工作的积极性。公司内部人才可根据需要流动，并允许相互招聘。

“造物先造人”这一名言，充分地反映了松下电器公司以人为本的指导思想。1929 年至 1933 年的世界经济危机，曾使松下公司陷入窘境。当时，松下的部属曾向他提出生产与职工各减一半的方案。但松下幸之助却果断地回答：生产减半，但职工一个也不解雇。这一决定使全体职工深为感动，他们废寝忘食地为公司推销积压商品，共赴时艰，终于帮助公司度过了难关。

企业和发展离不开合格的经营管理人才。松下公司深明因人成事的道理，在人才的培养和使用上坚持了一整套行之有效的制度，才使企业保持了蓬勃的生机。

“三星”的信条

以人为本，因人成事。

三星企业财团是韩国的一个名声鼎沸的大财团。创业 30 多年来，它的资产额已达 145 亿美元，并于 1978 年被美国《幸福》杂志列为世界 500 家大公司之一。

象欧美一些著名的大企业一样，三星企业财团几十年来历久不衰，经营有方固然是一个不可忽视的原因，但从根本上看，还应归之于它的卓越的人事管理。

长期以来，三星财团董事李秉吉坚持“人才第一”的信条，把企业员工的素质看作是企业成败攸关的大事。并注意处处以身作则。李秉吉自幼酷爱读书，曾获得美国波士顿大学授予的荣誉商学博士学位。担任董事长后，他不仅自己千方百计地挤出时间读书，借以获取大量的信息，制定业务上的决策，还不时敦促下属员工阅读由他指定的一些读物。有一次，“三星”下属企业召开首脑会议，经理们照例纷纷发表自己的读后感。李秉吉听完很不满意，当场斥道：“听了你们的读后感，我很失望。没有特别的见地，显然并不用功看书。”众经理无言以时，满脸愧色。

基于对员工素质的重视，“三星”自创业起，就一直花大气力来物色和训练人才。早在 1956 年，“三星”就成为韩国第一个通过公开招考来甄选人才的财团并一直坚持至今。新职工一旦录用后，首先进入员工训练中心进行为期一个月的培训，接受“爱三星”的教育，使之树立“我就是三星、三星就是我”的信念。在中心培训结束之前，还要从事一项“适应生活及提高推销能力”的训练，其做法是交给每位新职工两件三星企业财团的产品，用汽车把他们送到乡下，让他们分头去推销，货未脱手不得回来。李秉吉还尤其重视招罗社会各界人才，其中有曾任韩国国防部长的金贞烈、曾任法务部长的洪进基等高级官员，以及经济界、学术界的精英，——委以重任。无怪乎韩国社会舆论界称“三星”为“人才汇集中心”。

在“三星”财团里，量才录用、注重实绩是一贯坚持的用人原则。每年 12 月，“三星”都要召开下属企业的首脑会议，会上，对表现平平的经理，总是给予铁面无情的训斥，甚至当场宣布免职；而对于那些经营出色的下属，则给予表彰和奖励。李秉吉给职工的奖金数额往往大得惊人，而且只有当事人自己知道。“三星”奖惩分明、不讲情面的铁腕人事政策，是其“人才第一”思想的又一具体体现，对“三星”的发展同样起着积极的作用。

企业的发展，归根结底是通过职工的创造性劳动去实现的。“三星”财团把“人才第一”奉为信条，把育才、爱才、用才视为命脉，从战略的高度来对待用人的问题，遵循的正是“因人成事”的经营之道。

“ 尿布大王 ” 尼西奇

舍金求玉，独辟蹊径。

年前，日本福岡市有一家名叫尼西奇公司的小企业。公司创办之初，充满了伊索寓言里的那种幻想，总是想象着怎样使企业办得有“气派”，一旦成功后怎么办？却很少考虑企业的经营目标和服务对象问题。尽管公司人员紧缺，却生产门类齐全的橡胶制品，推行“小而全”的经营方针，结果缺乏竞争力，面临着破产的危机。原经理自觉年事已高，难以力挽狂澜，便提携后生，主动让贤。

新经理上任后，苦心谋虑企业的出路。终于，他从日本政府发表的人口普查资料中受到启发：日本每年大约出生 250 万个婴儿。他想到，如果每个婴儿用二条尿垫，全国一年就需 500 万条。象尿布这类的小商品，大企业根本不屑一顾，而小企业的人力、物力和技术尽管有限，但小有小的优势，只要存在着市场需求，迎合消费者的需要，即使是小商品也能做成大生意。经过这样一分析，尼西奇公司果断地抛弃了束缚手脚的“小而全”的经营方式，迅速作出了专门生产尿垫的经营决策。

经过十年的不断努力，尤其是对产品更新换代、精益求精，满足了消费者的不断革新的需求，公司的营业额蒸蒸日上，销售量与日俱增。在日本，如今尼西奇的尿垫同丰田汽车、东芝彩电、夏普音响一样，享有盛名。

在市场竞争剧烈的情况下，如何根据企业自身的实力选择经营方向，关系到企业的兴衰存亡。尼西奇在企业面临困难之际，果断放弃生产市场上的大路商品，舍金求玉，独辟蹊径，终于获得了极大的成功。

“福袋”的妙用

有利可图，趋之若鹜。

品滞销、货物积压是商人的一大心病。古今中外的商人们绞尽脑汁，想出了各种巧妙的办法来推销商品，其中，尤以日本的“福袋”最为成功。

每当春节过后或店铺开张吉日，日本的各商店、百货公司经常出售“福袋”。“福袋”的价格一般为1、2百日元，价格虽还算合理，但可靠性并不大，有些商店常把推销不出的积压商品装进“福袋”欺骗顾客，因此，常有人向报社投诉，尽管也偶有幸运者能买到价值较高的。由于必须付钱后才能打开袋子，所以在购买前，消费者根本不知道里面究竟是何许物也。禁不住好奇心的驱使，许多人一再解囊购买，因此“福袋”的生意总是非常好，有些百货公司甚至一口气推出了几十万“福袋”，赚足了钱。

每个人都有“窥视”的好奇心，越是看不见的东西，越容易激起人们一探究竟的强烈兴趣。日本市场“福袋”的畅销，正是由于利用了人们“因为看不见，所以偏偏想看”的心理，故布疑阵，诱人上钩。

“索尼”录音机的遭遇

务天时，则才生；务地利，则库盈。推销商品也要因时因地制宜。

本庞大的电子企业王国——索尼公司的基业是建筑在磁带录音机基础上的。1950 年第一代录音机诞生。当时的录音机体积虽然大了点，也较笨重，但性能还是无可挑剔的。因此，索尼公司的创始人盛田昭夫总以为将新产品送到顾客面前，让他们看，让他们听，那么订单肯定会雪片似地飞来。可是不久，成功的美梦就破灭了。磁带录音机对于日本人是如此陌生，谁也不知道它是个什么玩意儿。而且即使有个把人知道，也并不急于购买。对于当时日本人来说，这不是他们所迫切需要的东西，当时迫切需要的是解决温饱。所以，虽然公司一有机会就向人们展示它的风采，甚至用卡车拉上它周游很多公司、大学、居民区，但是人们只是感到十分好奇，众口一辞地说：“这玩意儿倒是挺有意思的。不过，作为玩具供娱乐用，可就太贵了。”推销录音机的工作，虽然费了九年二虎之力，但始终无法打开局面，困境使盛田昭夫食不甘味，寝不安席。怎样使磁带录音机给人们带来欢乐、享受、教益和启发呢？

一次偶然的机会，使盛田昭夫茅塞顿开。一天，一位政府高级官员来盛田家作客，无意中说，现在几乎所有部门都缺乏专业人才，速记员就是一例。由于战后局势混乱，犯罪率大增，所以法院的速记员紧缺，不得不超负荷工作。说者无意，听者有心。第二天，盛田火速带了磁带录音机上门推销，当场卖出了 20 台，成功第一次向他招手了。

不久他又将目标指向学校。当时日本还在美军的占领之下，因此战前严禁使用的英语成了热门，英语也是各类学校的必修课程。学习英语不但需要看、写，而且更重要的是会说和听。但是当时具有一定水平的英语教师却少得可怜，怎样加强学生的外语基础教学呢？先用录音机听英语磁带，然后自己再和录音机反复练习，这一主张得到了有关部门的赞同。不久，录音机很快扩展到了全国的所有学校，盛田昭夫的美梦终于变成了现实。

索尼公司的价格“U”型线

审时度势，别出心裁。

1955 年，日本索尼公司试制成功了第一代晶体管收音机。

这种收音机体积虽小，但与原来社会上通用的笨重的真空管收音机相比，性能却大大提高，而且也非常实用。考虑到日本是个资源小国，而且当时市场容量也不大，所以产品只有出口才能有所作为。公司的创始人盛田昭夫决定把新产品首攻美国大市场。经过艰难的推销工作，新产品的订单越来越多。

一天有位客商一次要订 10 万台晶体管收音机。10 万台在当时可是个极大的数字，因为索尼公司当时的年产量也不及这个数目，如果接受这批订货，那么生产规模就必须扩大一倍，可是公司如果筹款扩大生产规模以后，不再有大量订货，那么就很有可能导致起步不久的公司破产。那么，如何使客商以公司目前最有利的方式订货，并使订货长期而且稳定增加呢？盛田昭夫想了又想，决定在价格上打主意。他根据公司里的生产情况，设计了一个价格“U”型曲线：按原定价格接受 5000 台订货，曲线由此开始；接受 1 万台订货，价格降低；如果超过 1 万台订货时，价格开始回升，订货达 10 万台时，价格更高。这样引导订户接受对双方都最有利的 1 万台订货数量。

这种计价方法和一般的计价定价方法是完全不同的。一般定价方法是订货数越多，单价就越低。但是这种定价方法很容易在企业开创时造成盲目投资，盲目扩大生产规模。同时造成生产不稳定，忽上忽下。严重的可能导致企业倒闭。

“索尼”领导日本电子新潮流

一战胜群雄，独占鳌头高选。

——《四喜记·乡荐荣欢》

日本众多的著名电子产品中，“索尼”牌无疑最令人推崇。

自从“阿波罗”飞船带上了由日本索尼公司制造的盒式录音机后，“索尼”在世界上几乎家喻户晓：家庭起居室里，摆着的是索尼牌电视机；电视台的工作人员，使用的是索尼牌摄像机……然而，人们很少知道“索尼”能有今天的声望，完全靠的是领导者敏锐的目光和开拓的胆识，善于发现市场需求的新动向，选准科技发展的“制高点”，不断开发新产品。

起初，“索尼”制造的磁带录音机是模仿美国的产品，几乎卖不出去。1952年，索尼经理井深大正在美国推销产品，听到美国军方转让耗资数百万美元开发成功的晶体管技术后，便立即赶去谈判转让专利。两年后，他终于以2.5万美元的极低价格争取到手，并加以改造把它用在收音机上。1955年8月，第一台晶体管收音机出现在日本东京某店的橱窗里。第二天，人行道上5000人排队等待进店，争先抢购。

当其他厂家也转向生产晶体管时，“索尼”又赶紧开发新的电子品种，不到两年时间便研制出了风靡全球的袖珍式晶体管收音机，揭开了战后日本电子工业辉煌的一页。

此后，“索尼”继续全力开发新产品。不久，“索尼”就凭着自己对市场、信息的精通，吸取并掌握了美国人发明的钕钴合金粉末磁钢，从而大大缩小了马达的体积。用之于改造电视机、录音机和摄像机，使这“三机”被誉为日本的独特技术，带来了人们生活方式的巨变。人们对“索尼”的新品种简直目不暇接：

1950年首创手提磁带录音机；

1955年首创晶体管收音机；

1960年首创晶体管电视机；

1962年首创微型电视机；

1965年首创盒式录音机；

1968年首创单枪三束彩色电视机；

1973年首创大角度彩色电视机；

1978年推出袖珍遮幅式彩色电视机；

80年代末又推出平面直角彩色电视机。

每一样新产品投放市场后，总是掀起抢购的浪潮，索尼公司也很快名闻遐迹。今日的“索尼”，已从一个街道小型电子企业，发展为拥有几十亿美元资产、年销售额达27亿美元、纯利润13亿美元、出口产品比例高达60%的巨大跨国公司。

索尼立足于技术开发、产品更新，其新产品总是以迅雷不及掩耳之势独占市场的制高点，雄跨营销之鳌头——这正是索尼的成功秘诀。

料事如神的超级船王

夫事有常变，理有穷通……其理在于审时度势耳。——《资政新篇》

腊船王奥纳西斯的一生充满传奇色彩，像童话一样使人眼花缭乱、扑朔迷离。短短几十年的时间，从一个双手空空、身无分文的难民，一跃而成为世界上最大的富豪之一，拥有数十亿美元的巨产，创建了世界上最大的商船队，享用着世界上最豪华的私人游艇，买下了爱奥尼亚海上的斯科尔比奥斯岛，开办了好几家造船厂，经营着 100 多家公司。

奥纳西斯是小亚细亚的伊兹密尔人，16 岁时随着难民浪潮来到希腊，后来又因无法立足栖身而远渡重洋，流落到了布宜诺斯艾利斯。正是这一次飘洋过海成了他以后轰轰烈烈事业的起点。

布宜诺斯艾利斯的希腊侨民替他在电话公司找了个焊工的活儿，他精力过人，不负众望，几乎每天工作 16 个小时，甚至常常通宵达旦地加班。不久，他积攒了一笔相当数目的钱，但他并不满足这种平庸的生活，开始仔细观察周围的世界，并考虑自己的前程。他暗暗发誓：“在我们生活着的资本主义社会里，要发财，非作企业家不可。我要为之而奋斗。”正是这种远见和信念，使他毅然辞掉了在一般人看来相当不错的电话公司的职务，决心创办自己的企业。他选择了烟草生意，因为通过仔细的观察和认真的思考，他觉得烟草业在南美具有得天独厚的货源和市场，而且投资少、风险小，易于站稳脚跟。果然，两年后，他的财产超过了 10 万美元。由于他的出类拔萃的企业家才干，使他在阿根廷普遍地赢得人们的尊敬，在 24 岁的时候，被希腊政府任命为驻布宜诺斯艾利斯的总领事。这使他有可能会经常接触船长，于是他产生了作一个船东的强烈欲望。

1929 年资本主义世界爆发了有史以来最严重的一场经济危机，整个世界顿时跌进了狂乱和绝望的深渊。然而，奥纳西斯却在一片惊慌失措中冷静地对局势做出分析和判断，以其天才的先见之明和敏锐的洞察力认识到：当经济危机的时候生产过剩，物价暴跌，而当经济繁荣的时候，价格毫无疑问地会随之回升，甚至还会暴涨。因而谁要是现在能趁机买进便宜货，以后就能以几倍的高价把它们抛出。而危机中最不景气，并注定要遭难的领域，换句话说，也就是最便宜的领域就是海上运输，因为危机已经使全世界的贸易处于瘫痪状态。海上贸易更是首当其冲。1931 年的海运量仅仅是 1928 年的 35 %。在这种灾难性的打击下，许多公司不得不以极其低廉的价格大量拍卖船只。奥纳西斯以高人一筹的远见抓住了这个千载难逢的良机，孤注一掷地把自己的全部资产投到了这一领域，从加拿大国营铁路公司手里花 12 万美元买下了价值 200 万美元的 6 艘货船。他深信：时来运转，一旦形势好起来，他投下的本钱一定会赚回来，并会带来源源不断的利润。因而在日益严重的危机面前，奥纳西斯毫不动摇。

好日子终于来临了。二次大战的爆发给海上运输业带来了神奇的机会，奥纳西斯的船只一夜之间由一堆废铁变成了浮动的金矿。奥纳西斯在战争中大发其财，到战争结束时，他已经成为有钱有势、举足轻重的一代船王了。

二次大战在废墟和残杀中结束了。企业家尤其是船东对人类捉弄不定的命运感到惶恐不安，唯恐战后会再一次跌进恶梦般的经济危机中去。只有奥纳西斯不为周围的一切所左右。他以惊人的预见力认识到，世界经济必然会有一个史诗般的发展时期，他还认为：“经济的大发展必然会大大刺激能源、

尤其是石油的发展，而能源、石油消耗量的大幅度增加，势必会使油船的运费猛涨。”根据这种预见，奥纳西斯立即投入巨额资金大造油轮，取得了惊人的成就。二次大战前，奥纳西斯拥有的油船总吨位只有一万吨，到 1960 年，已发展到 10 万吨，到 1975 年，已拥有油轮 45 艘，其中有 15 艘是 25 万吨级以上的超级油轮，油船成了他最大的摇钱树。

然而，奥纳西斯并没有满足于所得到的这一切。他把目光瞄准了世界经济的“黑色血液”——石油，下决心打破阿美石油公司对阿拉伯石油的垄断权，操纵世界石油运输业，并以此为杠杆，进而由运输大王成为石油大王。于是他又向世界上最大的阿美石油公司发起了进攻。

1953 年夏天，奥纳西斯乘自己的豪华游艇“克里斯蒂娜”号对沙特阿拉伯进行了一次闪电式的访问，同国王和王储作了长时间的密谈。

他对沙特国王说：“年高德劭的王啊，安拉选中了你，把人间的财富全给了你，你为什么不想办法把你的利润再扩大一倍呢？阿美石油公司把你的石油开采出来，通过运输又可赚到两倍的钱。你为何不自己买船运输呢？阿拉伯的石油理应由阿拉伯的油船来运输啊！”原来，阿美石油公司和沙特国王订有明确的垄断开采石油的合同。每采一吨石油给沙特相当数目的特许开采费。阿美石油公司用自己的油船队把石油运往世界各地，但是合同并没有排斥沙特阿拉伯拥有自己的油船队来从事运输。奥纳西斯正是利用这一可乘之机劝说沙特国王，在他与阿美之间打入一支楔子，以此从中渔利。在说过上述一番耐人寻味的话后，他又请同沙特家族有着良好关系的查马尔和沙赫特充当说客，去游说沙特国王，使他接受奥纳西斯的意见，成立一个有奥纳西斯参加的阿拉伯油船公司。

几个月后，奥纳西斯与沙特国王签订了著名的“吉达协定”，宣布成立沙特阿拉伯油船海运有限公司，拥有沙特阿拉伯油田开采的石油的运输垄断权，股东是沙特国王和奥纳西斯。这一成就是相当惊人的，给了阿美石油公司以致命的打击。

奥纳西斯传奇般的发迹史很大程度上得益于他那种能够预见事物发展方向、不为一时一物所扰的得天独厚的才能，这也可以说是任何人走向成功的必经之路。

三井胜三菱

跟随超越（属经济谋略。表现在买进价格上，不冒然加价，而追随他人还价之纵，加上一定的保险系数，进行跟纵式超越。）

田寿是日本明治时期三井财团的经理，也是三井财团的最高领导人之一。他精通生财之道，在他的领导下，三井财团扶摇直上，实力大增，成为日本屈指可数的大企业之一。

1888 年，政府要把所有的煤矿拍卖给民间企业，方法是记名投标竞争。三井财团要想成为日本大财团之一，就必须有原材料作为基础，而煤矿对各个财团来说都具有重要的意义。与三井竞争的手是三菱财团，三菱在财力和物力上都与三井旗鼓相当，而且也有一个强大的智■团。所以，谁要想在这次竞争中获胜，就必须制定出一项无懈可击的决策。

要想得到煤矿，关键是投标价格问题，投标价格有明确的规定，最低限价为 400 万日元，只能在此基础上拟定价格，而且不允许超过法定价格，而法定价格还没有公布，所以定高了或定低了都会失败。对三井来说首先就遇到了几个难题，一是三井从资金来说比三菱还差一截；二是如用过高价格买下煤矿，三井会受较大损失；三是即使高价买下煤矿也会受到各方面的责难，并要追究责任；四是如果低于三菱的价格，买煤矿就会成为泡影。总之，三井遇到的困难比三菱大得多。

益田寿在作出决策之前分析考虑了如下问题：一、投标价格一般可分为涨后的价格、中等价格、下跌价格三种形式。二、根据现行煤矿的行情，下跌价格可以定为 400 至 410 万日元；中等价格基本在 427 万日元；涨后的价格可定为 450 万日元。怎样制定购买煤矿价格，把报价定在哪里，益田寿颇为踌躇。下跌的价格不能用，因为现在正是煤矿看涨的时候，中等价格也不能用，因为竞争对手是实力雄厚的三菱集团，看来只能在涨后价格上作文章，而这一价格已超过了煤矿的实际价格，益田寿分析，三菱集团也会在涨后价格上动脑筋，但三菱考虑到三井所面临的困境，不会把价格抬得过高，价格抬得过高，三菱就会感到吃亏，以上涨价格加上 5 万日元可能是三菱的最高限价了。那么，在此基础上再加 5000 日元也许就能取胜，因为谁也不会为零头上动心思，所以，三井最后投标价格定为 455.5 万日元。投标最后结果很快公布了，三菱是 455.25 万，仅仅是 2500 日元之差，三井集团取得了胜利。这一胜利关系到以后的 40 年里，三井集团在煤矿开发上获得了 10 亿日元以上的收入，3 亿日元以上的纯利润。

益田寿这一决策的高明之处在哪里呢？除了透彻地分析自己和对手的情况外，关键之处在于他在圆满的决策后再加一个 5000 日元的保险系数。

三井公司东山再起

凡敌强盛，未能急取，须当卑词厚礼，以骄其志，俟其有间可乘，而后破之。

——《百战奇法·骄战》

井和三菱都是日本名列前茅而又相互对立的两大财团。在一次业务竞争中三井遭到毁灭性打击，产品全部积压，资金不能周转，要想扩大再生产几乎是不可能的。但三井还有一项技术革新是外人所不知的，在讨论解救危机对策的董事会上。不少人提出要以技术革新的转让来和三菱做最后的较量，并把现有的产品以低于三菱公司的两倍价格出卖，以争得喘息的机会。董事长没有采纳大家的意见，而是利用三菱公司不可一世的狂傲时机，宣布三井公司停止营业，大量裁减人员。留下人员只是原来的 1/10，同时还告知新闻界三井将改变经营性质。三菱集团认为三井已经垮台，自己在竞争中取得了全胜，从而放心地以独家垄断经营为基础，大大提高产品的价格。就在三菱公司得意忘形的时候，三井正集中全力把新技术应用到产品上来，三井留下的人员全部是科技骨干，两个月后，三井新技术转产试验成功。大批新产品铺天盖地的压来，成为全日本的抢手货，而且价格还略低于三菱公司的产品价格。几乎在一周之内，三菱公司产品全部滞销，只好承认在这项产品中彻底失败。

三井在总结自己公司死灰复燃时，上下一致认为：关键在于董事长益田寿运用了麻痹对方的决策。

成功始于“欧洲舱”

“绝处逢生”靠的是外在机遇；“绝处求生”则是发挥自己的主观能动性，具有战略家的眼光、发明家的思维和艺术家的灵感。

堪的纳维亚民航联运公司（简称北欧航联），是瑞典、挪威和丹麦三个北欧国家将其航运公司合并联营而成立的，自 1946 年联营以来，历经了不少风风雨雨。

从 60 年代开始，民航的客运量保持了稳定的增长，那些沉迷于斯堪的纳维亚半岛秀丽风光和良好滑雪场地的游客，络绎不绝地到来。蜂拥而至的乘客给公司带来了源源不断的财富。对于当时的北欧航联来说，头等大事莫过于又快又多地购置载客量更大、速度更快的客机以满足不断增长的需求了，而对市场进行分析、调查则没有投入更多的关注。

没想到好景不长。从 70 年代末开始，客运市场突起大变，北欧航联也和其他国家的航运公司一样，逃脱不了一连串的经济打击，在经济上蒙受了重大损失。这番变化的根本原因在于，1979 年，石油价格再次上涨，使燃料的价格也成倍上涨。成本的提高使航联的收入大减，在 1975 年至 1981 年财政年度，居然从每年盈余 17700 万美元变为每年亏损 1700 万美元，这种翻天覆地的变化令人瞠目结舌。

由于世界范围内的民航业普遍不景气，致使欧洲各国的航空公司不得不展开激烈角逐。曾经处于黄金时期、只要等着金子从天上掉下来的北欧航联，也不得不置身于这场竞争中，斤斤计较起蝇头小利来了。

但是，北欧航联一开始采取的一些措施却似乎不很如愿。他们裁减工作人员、削减机内便利旅客的各种用品、中止供应乘客报纸，这一系列措施倒也减少了一大笔开支，弥补了油价上涨带来的损失。成本降下来了，新的问题又出现了：大批裁员使公司人手紧张，售票厅里排起了长长的队伍等候买票；公司内部士气低落，人人都有朝不保夕的担心；舆论开始对公司进行批评，公司信誉一落千丈。

乘客还在持续下降，亏损仍然连续不断，看来公司为减少成本采取的若干措施都走进了死胡同。无奈之下，公司董事会对公司的领导班子进行了全面的调整，航联下属的瑞典国内民航公司的总经理、41 岁的扬·卡尔森被任命为航联的总经理。卡尔森是瑞典著名的企业家，他主管瑞典国内民航公司期间，一年就使公司转亏为盈，利润丰厚。

卡尔森上台后，果然针对北欧航联的状况，端出一整套革新方案。他认为，要改变公司状况，实现经济的根本好转，立足点不应该放在削减、压缩成本上。削减、压缩成本，是在激烈的经济争夺中采取的消极措施。成本的削减和压缩是有限的，要在乱中求胜，在竞争中脱颖而出，必须采取积极的手段。在卡尔森看来，这种积极手段就是努力开拓财源，“招来顾客，重于一切”，只有拥有一大批稳定的顾客，才有竞争中求胜的基础，因此，为缩减成本而吓跑顾客的做法纯粹是舍本求末。卡尔森要做的，不是去“杀鸡求蛋”，而是在招徕顾客上大量投资，他要养鸡、让鸡不断下蛋。

当时在北欧航联的乘客中，大致可分为两类：一类是出于商业需要，往返于欧洲各地的人；另一类是北欧游玩、滑雪或登山的游客。由于北欧国家大力扶持旅游业的发展，对那些前来旅游的游客给予备方面优待，游客可通过旅游公司预订客机的好座，并且购买机票可享受 50% 的价格优惠；而那些

商人则需花两倍于旅游者的价钱，享受与旅游者相同的招待。尽管在航联的乘客中，旅游乘客占绝对多数，商业乘客只是一小部分，卡尔森却敏锐地发现这一特色。他决定抓住这为数很少的商业乘客，以此为突破口，开展他的工作，以期恢复公司信誉，招徕更多的乘客。

经过与董事会的再三协商，卡尔森终于得到一批资金并用它开设了欧洲商业旅客专舱，取名叫“欧洲舱”，也就是取消头等舱，而把商业乘客集中安置在与二等舱隔开的机舱前部。在“欧洲舱”里，旅客们可以得到稍大的空间和更好的服务。除了在飞机上受到特殊照顾，商业乘客在登机前就开始受到优待，比如，他们可以在专用柜台迅速办理登机手续，这就解决了他们因为商业活动飘浮不定而很难预先订票的困难；他们还可以在安装了电话、电报设施的候机室里工作，使他们始终可以进行有关商业方面的联系。

“欧洲舱”的设立，给商业乘客带来了许多方便，赢得了这部分乘客的好感。而航联针对商业乘客职业特殊性所采取的一系列措施为越来越多的人知道，也吸引了越来越多的商业乘客。单 1982 年一个财政年度里，“欧洲舱”的旅客人数就增加了 8%，当年的收入提高了 25%，消除了赤字。

航联的困境终于过去了，但卡尔森仍未满足。毕竟商业乘客只是很少的一部分，单靠一个“欧洲舱”方案是不足以从根本上改善公司处境的。要想吸引更多乘客，当然也就需要尽可能给乘客们带来更多的舒适和便利。

为了乘客在机上过得更舒适，卡尔森敦促客机制造厂改革机舱布局，扩大乘客所能拥有的空间。但是他对市场一批又一批的新型客机却不感兴趣，从来没有想过购进新型客机，而宁可继续用他那些已使用了 14 年之久的飞机。

因为在卡尔森看来，飞机的新旧取决于乘客的看法，乘客看着舒服、新鲜就会觉得飞机是新的，所以旧的也能变成“新的”。于是，卡尔森把旧的客机整容翻新，把内部设施更换一新，并且让机组人员改着时髦新装，使得乘客们顿觉耳目一新，精神也随之一振。人们纷纷传说北欧航联换上了新客机。航联本来就因为经营有方、服务周到而名声远扬，如今又换上了新客机，岂不是既表明了公司财力，又让乘客们能更舒适几分吗？不坐这样的航空公司的飞机，还坐谁的呢？

1982 年，法国航空公司亏损一亿美元以上，经营较好的瑞士航空公司完税前盈余额也只有 1900 万美元，而北欧不仅扭转了 1981 年度的亏损，而且创利 7100 万美元。

其实无论在商业场上还是在其他领域，都存在遇事后积极或消极两种态度。正如战争中存在进攻和防御两个方面。单纯的、消极的防御只能带来更大的麻烦和困难；以攻为守，在运动中求生存这种积极的防御才能有效。卡尔森不是一味谋求降低成本，而以争取更多顾客为走出困境的出路，这就是一种非常积极有效的态度。

耶伯生卖船

高见远识（见识超越常人，思虑深远周密。）

1967年6月，中东战争爆发后，东西方之间的海上门户苏伊士运河一度被关闭。日本和西方国家在中东购置的石油只好绕过好望角，在长途跋涉后回到本国。这种长途运输导致对油船的需求大幅度增加，各航运公司纷纷大批购进油船，挤进石油运输行业，赢得巨额利润。石油运输业蜂拥而起，一时成为世界航运业的热门话题。

而在挪威的卑尔根，有一个年轻人却对此有着独特的看法。他

就是后来曾任挪威船长协会董事长、被评为挪威1977年最佳企业的耶伯生船运公司的拥有人——阿特勒·耶伯生。他当时年方31岁，因其父亲去世刚刚接过父亲留下的一家小船运公司，这家公司只拥有7条船，与其他大航运公司比起来，力量极其弱小。其父在世时，面对航运业中经营油船的热潮，不甘心眼睁睁看着肥水流进外人田，也购进了三条油船，希望借此挤进石油运输业，然后扩展其航运公司的力量。油船的造价非常高，这三条油船花费了公司微薄资本的大部分，这种投资积压了资金，具有一定危险性；同时面对一些庞大的运输公司，只有三条油船的小公司其实毫无竞争力。

年轻的企业家耶伯生鉴于这种情况，在接管公司一年后宣布卖掉油船，退出石油运输的竞争热潮。许多人对此大惑不解，还有一些人更是认为耶伯生年轻无知，不趁着大好时机狠赚一把，却退出竞争，搞其他方面的运输。

面对人们种种评论，耶伯生淡然置之。油船很轻易地就脱手了，利用卖三艘油船的钱，耶伯生购进了几艘散装船，这种散装船可以用来为大企业运输钢铁产品和其他各种散装原料。

他曾解释说：无论建设船运公司还是工业企业，都存在长期打算和短期打算的两种不同做法。作为一家小公司，虽然有在投机性的热潮中大赚一笔的机会，但是日后却无法逃脱经济衰退的致命打击。唯有放眼长远利益，放弃眼前小利，站稳脚跟，逐步发展壮大，才能在险象环生的航运业里立于不败之地。

不久，1973年再次爆发中东战争。为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国纷纷提高油价。油价猛涨，使许多石油消费国大幅度削减石油需要量。与此同时，北海和阿拉斯加石油的成功开采，也改变了石油运输的路线。这两个原因使油轮的需求量锐减，给世界运输行业带来了根本的变化。许多石油运输船处于空闲之中，各大油船公司在新情况下进退维谷，一筹莫展，有的以遭受重大损失为代价转向其他方面，有的因缺乏足够的财力无法转向而处于崩溃状态。

而耶伯生这家曾经只拥有七条船的小公司，凭借其于工业部门签订的那些长期合同，运输散装货物，盈利稳步上升，不仅安然度过航运业的衰退时期，而且逐步积累起资本，使公司有了进一步的发展。

今天的耶伯生公司已是挪威最有生气的船运公司，在耶伯生的手中，掌握着总共120万吨的90条商船的大船队，还有在世界各地的众多投资。这些成果，可以说是建立在其创业初期的这一决定之上的。

生意场上总是如江海波涛一样，有起有伏，危机常常出现。如果急功近利，下赌注式地能捞则大捞一把，这是不能有广阔发展前途的，只有把眼光放长远，不怕暂时的损失，才能在波涛滚滚中安渡险关，取得长远的发展。

耶伯生的成功正是因为他对这一经济规律有透彻认识。

“披头士”风行全球

虚张声势，则必有之。

——唐·韩愈《论淮西事宜状》

声世界的英国披头士乐队在其早期久久打不开局面，除在利物浦地区有点儿影响外，他们的唱片一直挤不进全国畅销唱片的目录，人们养成已久的欣赏习惯顽固地排斥着这种反传统的“新玩艺儿”。

这个乐队的经理人布赖恩·艾伯斯坦独具慧眼，看到了该队的潜力，决意改变这种萧条的状况。他把一批代理人派往各个编制唱片目录的城市。这些人到了各个城市之后，在规定的同一时间里到处购买披头士乐队的唱片，并故意到已售缺的商店三番五次地催问下一批唱片的到货时间，同时还向电台、电视台询问购买该唱片邮购商店的地址。大量从各地收购来的唱片，又经艾伯斯坦自己的唱片商店再转手批发和零售出去，从而伪造出披头士乐队唱片十分走俏的“繁荣”假象，经过这样几个月的来回循环折腾，披头士乐队的声望轰地一下子上去了，这种音乐变成了英国的流行乐。不仅如此，披头士热还越出英国国界，飘洋过海，迅速传到了其他许多国家，成了一种世界性的流行音乐，影响了一代人，甚至使英国在数年之内能借此平衡国际财政收支。

流行是大众的趋向性思维和行为。流行可以是不自觉形成的，也可以是人为有意伪造的，甚至可以是蓄意伪造出来的。披头士乐队开始的名声大噪就是伪造的结果。在商业活动中，流行尤其重要，流行商品就意味着大批量的生产、广阔的市场和高额利润，因此，为了广开销路，在产品的流行上作些文章是值得的。

享誉全国的“阿托中心”

巧名引客（在商品经营中，一个叫得响的名称，可以使产品身价陡增。）

日本，搬家是近年来迅速崛起的一个新兴行业。如今，阿托搬家中心已在该行业中独占鳌头，享誉全国。可是，当它于1977年6月创立时，却在企业名称上费了一番心机。

阿托搬家中心的总经理寺田千代乃原先惨淡经营着运输业。当她决定放弃常年萧条的运输业，创建一个搬家专业公司时，成千上万个运输企业正纷纷寻找搬家这一新的出路，它们都是她的潜在竞争对手。如何开始公司的工作？寺田千代乃既是企业家，但首先是一个家庭主妇。她想到：如果自己搬家，肯定会通过电话号码簿查找运输公司的电话。于是，她决定花钱在电话局注册，把公司的商号和电话登在电话簿上。通过对电话簿的仔细分析，寺田千代乃发现，日本的电话簿是按行业分类的，而在同一行业中，企业的排列顺序是以日语字母为序的。如企业的第一个日语发音字母为“阿”，则排在前边；在同是“阿”字打头的企业中，再按第二个字母“托”的顺序排列。她想，要是把自己的企业取名为“阿托”，肯定会排在首位，容易引起顾客的注意，因为用户在查阅搬家公司的电话号码时，首先会发现名列首位的“阿托搬家中心”。

公司的名称选定后，寺田千代乃又发现电话局尚有一个醒目的空白号码“0123”，这无疑是一个最简单而又最容易记住的号码。她顿时如获至宝，把它作为公司的专用电话号码。

于是“阿托搬家中心”及其电话号码“0123”，借助于电话号码簿的媒介，很快就传遍了日本的千家万户。

俗话说，“名不正言不顺”，而言不顺则行不畅。对于一家企业来说，企业的招牌就是一面招商旗，至关重要。正因为如此，许多企业都煞费苦心选择企业乃至产品的名称，借以提高知名度，扩大影响。阿托搬家中心巧妙地为自己立了名，便利了企业的经营活动，业务由是兴隆，正是运用了“巧名引客”谋略的结果。

一张旧钞的神奇作用

以假乱真（利用一切可以利用的条件，假戏真唱，使敌人发生错觉。）

1970 年，南韩巨富郑周永投资创建蔚山造船厂，造 100 万吨级的超大型油轮。对于造船业来说，郑周永可说是一个完完全全的门外汉，但他却信心十足地认为：“造船，和造发电厂一样，总是由不会到会，从不熟悉到熟悉，没有什么了不起的！”不多久，他就筹措了足够的贷款，只等客户来订货了。

但订货单可没有那么容易得到。当时，外商没有一个相信韩国的企业有造大船的能力。怎么办？郑周永为此苦思冥想，终于，他想出一招：从一大堆发黄的旧钞票中，挑出一张 500 元的纸币，纸币上印有 15 世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其状极易使人想起现代的油轮。而实际上，龟甲船只是古代的一种运兵船，李舜臣就是用这种船大败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略。郑周永即随身揣着旧钞，四处游说，宣称朝鲜在 400 多年前就已具备了造船的能力，完全能胜任建造现代化大油轮的能力。经他这么一游说，外商果然信以为真，很快就提出了两张各为 26 万吨级油轮的订单。

订单到手后，郑周永立即率领职工日夜不停地苦干。两年过后，两艘油轮竣工了，而蔚山船厂也建成了。

郑周永以一纸废钞游说外商，以假乱真，令人叫绝。

金宇中勇争输美配额

先谋后事者昌，先事后谋者亡。

——《古今图书集成·兵略部》

韩著名财阀金宇中，足智多谋，办事果敢，在外销商品方面称雄一方，被公认为南韩企业界的“出口大王”。

进入 70 年代后，美国与亚洲新兴工业化国家的贸易摩擦越来越剧烈，逐渐倾向于采取贸易保护主义政策。当时，金宇中开拓美国纺织品市场的努力刚刚有了起色。他先是与生产螺縲丝的日本三菱会社签订了独家销售合同，把丝料运回韩国加工成布料，并委托釜山工厂做成男衬衣，然后全部运抵美国。由于螺縲丝衬衣轻柔如丝，“触肉感强”，因而大受欢迎，风行全美。三年内，金宇中仅此一项业务就净挣了 1800 万美元。

1971 年，企业界风传美国即将对纺织品的进口实行配额制。面对这严峻的形势，绝大多数出口商都在对美输出商品业务问题上徘徊观望，裹足不前，唯恐前功尽弃。于是，他们纷纷压缩输美规模，转而考虑开拓新的市场。

然而，金宇中却当即采取了一个果敢的行动：实行公司总动员，充分利用年底余下的不多的时间，全力扩大公司该年输美的出口数量。

金宇中的超人的胆量，来自于他超人的眼力，因为他深知，美国对外国公司进口配额的制定，是参考前一年的输美实绩的，前一年的进口数量越大，后一年给的配额也就越多。果然，他获得了巨大的成功，1972 年，“大宇”输美的配额在南韩、日本、台湾和香港等东亚地区的企业中名列榜首。该年，螺縲丝衬衣输美量激增，而金宇中也因此被誉为“美国配额制度造就的唯一胜利者”。紧接着，金宇中乘胜追击，又作出了一项颇具风险的决策：说服在美国拥有 900 家连锁店的施伯乐公司接受其试销计划，大胆地将赌注押在这个世界最大的连锁百货公司身上，从而成功地开创了南韩公司直接与美国大公司开展业务的先例，打破了南韩出口商必须通过日本大商社的中介、由美国 B 级以下进口商销售的惯例。1981 年 11 月，南韩当局隆重颁发“外销实绩 15 亿美元”大奖，金宇中由是中选。

美国实行进口配额制，似乎是个相当不利的因素。但金宇中事先摸准了制定配额的依据，在其他出口商畏缩不前时，抢先一步，扩大市场，因此打开了局面。

植树旅馆

别出心裁，招徕顾客。

本旅馆因馆址僻处一隅，自开业以来一直生意清淡，门可罗雀。

一天，旅馆主人眼望着后面的荒山秃岭出神。是啊，人道是“天时、地利、人和”，我这里首先是缺乏一块风水宝地，没有一个好的环境。怎样才能把顾客吸引来呢？望着，主人有了主意……

不久，该城的大街小巷贴出了一份奇特的海报，落款是“山本旅店启”。海报上写着：

“亲爱的旅客：您好！本旅馆附近还有常流的清泉，后山有大片空地，既宽阔又幽静，专门留作投宿本店的旅客植树之用。您若有雅兴，欢迎前来种下小树一棵，本店可委派专人给您拍照留念。树上还可挂上一块木牌，上面刻下您的尊姓大名和植树日期。这样，当您再度光临之时，定能看到您亲手栽下的小树业已枝繁叶茂，令人遐想不已。本店只收取树苗费 2 千日元，并将永久代管您植的树。”

这张小小的海报很快就传开了。人们议论纷纷，互相转告：

“喂，我看在旅馆后面植树留念，倒真是一件挺有意义的事哪！”

“对呀，我的小孩刚好今年出生，要是去那儿给他种棵同龄树留念，该有多好呀！”

“是啊，听你这一说，我倒想起我老婆明天要过 25 岁生日。我明天一定叫她一块去种树，留个纪念。”

很快地，山本旅馆不再为客源发愁了，为了植纪念树而投宿的顾客纷至沓来，热闹非凡。客人中，有天真烂漫、稚气十足的小孩，也有皓首银发、沉面往事的老人；有情意绵绵、充满憧憬的情侣，也有弹琴舞墨、吟诗弄画的文人、有腰缠万贯、一掷千金的巨富，也有专心学业、追逐功名的学子、有治国安邦、日理万机的政界要人，也有身微言轻，忙忙碌碌的寻常百姓……显然，在他们的心中，都有着一片难以忘却的绿洲。

因顾客太多了，山本旅馆不仅全数留下了原本因经营惨淡而准备辞退的店员，还新招了一批服务员。几年后，山本旅馆的后山上，已是林木葱茏、风景宜人了。当然，旅馆的主人也就此赚足了钱，而原先陈旧不堪的馆舍也被雕梁画栋、气派恢宏的山本宾馆所取代了。

邮售赢得了顾客

同中求异，独寻小径。

夫·罗歇是当今法国靠花卉发家的美容制造商。他从1960年开始生产美容品，到1985年已有970家分号企业星罗棋布于世界各地。他生意兴隆，财源茂盛，摘取了美容品和护肤品的桂冠。他的企业是唯一使法国最大的化妆品公司“劳雷阿尔”惶惶不可终日的对手。这一切成就几乎是默默地、悄悄地取得的，没有引起竞争者的警觉。这一成功全靠他的聪明才智，其独创精神能博得顾客的信任与合作。

1958年，伊夫·罗歇从一个年迈的女医师那里得到了一种专治痔疮的特效药膏的秘方。他照方实践，研制成了植物香脂，而后他挨家挨户地推销。一天，他灵机一动，何不在《这儿是巴黎》杂志上登一则广告，广告上附有邮购优惠单。他意外获得了成功，尝到甜头。当人们把用植物和花卉制作美容商品视为毫无前途的买卖时，伊夫·罗歇却对此发生了奇特迷恋。1960年，他开始小批量生产美容霜。他的邮购销售方式获得了另一次巨大成功。在此期间，他获得了德国制的一种喷雾器的出售权。在很短时间内，他竟通过邮售推销了70多万只。邮售成了他致富的秘诀。1969年，他创办了他的第一家工厂，并在巴黎的奥斯曼大街开设他的第一家商店。无疑，他成功了。

伊夫·罗歇对他的职员说：“我们的每一位女顾客都是皇后，她们应该得到像皇后那样的服务。”也正是为了这个目的，他打破销售学的一切常规，采用邮售化妆品的方式。公司收到订单后，不过数日即送货上门，并赠送一件小礼品和一封建议信，外加制造商和蔼可亲的笑容。邮购占伊夫·罗歇全部营业额的50%。手续很简便，顾客只需寄上地址便可加入“俱乐部”。他们很快会收到样品、价目表和使用须知。这种经营方式对工作繁忙或离商业区较远的妇女是非常理想的。今天以邮购方式获取唇膏、描眉膏、洗澡液和美容霜的妇女已达6亿人次。

伊夫·罗歇通过邮售建立与顾客的固定联系。他的公司每年收到8千余万封函件。有的简直像私人信件，内附有照片和亲笔签名，信中叙友情，表信任，写得亲切感人。公司的建议信也写得十分中肯，绝无生硬地招揽顾客之嫌。信中一再告诫订购人“有节制的生活比化妆更重要，美容霜绝非万能……每逢顾客生日，公司便寄赠新产品的样品和花色名片以示祝贺。公司甚至通过电脑建立了1千万女顾客的卡片。这种优质服务带来了丰硕的成果。公司每年寄出的邮包达900万件，相当于每天4万至5万件。1984年销售额和利润增长了30%，营业额超过25亿。国外的销售额超过了法国境内的销售额。伊夫·罗歇拥有400余种产品和800万忠实的女顾客。

伊夫·罗歇经过辛勤的劳动和艰苦的思考，找到了导向成功的突破口和契机。化妆品市场是竞争最为激烈的市场之一，亦步亦趋地爬行，只能成为落伍者。伊夫·罗歇设计出与强大的竞争对手完全不同的产品——植物花卉美容品，使美容化妆用品低档化、大众化，满足了许多新、老顾客的需要，把竞争对手远远地抛在了后头。伊夫·罗歇力求同中求异，独寻小径，打破了传统的销售方式，采用全新销售方式——邮售，赢得了为数众多的固定顾客，从而为不断扩大生产打下了基础。

皮尔·卡丹不断创新

不断推陈出新，适应顾客需要。

皮尔·卡丹在最初不过是裁缝店里的学徒，如今他已是享有世界声誉的法国时装大师。他成功的诀窍在于不断创新。

1950年，皮尔·卡丹开办了自己的商店，1953年，他对原来的服装经营方式进行了开拓性的改革，以便使时装普及到最广大的消费者。他把量体裁衣、个别定做，改变成小批量生产成衣并不断更新款式，使全世界的美丽女子有机会穿上他设计的时装。然后，他又打破出色的服装师只缝制女人服装的传统，开始缝制男服。他第一次组织了各式成衣展，虽然他被雇主联合会除了名，但在不久之后，他就获得了成功。他直接从大学里聘请时装模特儿，以展示他设计的最新款式服装，他预言高档时装正在缓慢地走向死亡，毅然摒弃了服装业的明星制，把时装店里的大批成衣送往各大百货公司去经销。

皮尔·卡丹不顾许多法国人的劝阻，执意来到北京开办服装厂。他用新款式服装吸引了众多的中国消费者，他的成品在全中国各地畅销。

当人们询问他的成功秘诀时，皮尔·卡丹说：“创新，先有设想，后付诸实现，又不断进行自我怀疑，这就是我爱干的事情。”

创新就是用敏锐的眼光，盯住时代的脉搏，不断地推陈出新，以适应人们愈来愈高的需求。变则通，通则久，以不变应万变在商业上是绝对行不通的。

阿奈特·鲁成功的奥秘

不断推陈出新，适应顾客需要。

阿奈特·鲁是法国 1983 年度的最佳女企业家。她的主要成绩是，在 80 年代初造船业面临危机、大船厂靠补贴才得以维持生产的情况下，使法国的贝纳多船厂起死回生，焕发生机。

她的奥秘是：及时推出适应潮流的新产品。人们把她的这种灵敏反应称之为“阿奈特直觉”。一旦看准新的需求，她就能一锤定音，稳操胜券。

1964 年，阿奈特·鲁才 22 岁，便继承了父亲的事业——贝尔多船厂。当时她就嗅出风向，预见到游艇热潮的来临。她认为，“最理想的方法是在顾客意识到自己未来的口味之前就推出新产品”。于是，在她哥哥的协助下，她决定建造一艘捕鱼和游览两用船。1965 年，她在为贝纳多船厂举办的第一次水上用具展览会上展出了她的两用船。展览一开始，就有三位先生光临，对她说：“夫人，您的船正中我们下怀。”他们一下就订购了 100 条。在以后的几天里，阿奈特·鲁就得到六个月的订货。她赢得了第一局的胜利后，就决定彻底改造她的企业。顾主变了，材料变了，船种也变了。聚酯取代了木材，游艇取代了拖网船。她的船厂长足发展。她建立一个组织严密的销售网，通过他们接触顾客，同顾客建立密切的联系，以了解公众的口味和需求。所有特许经营商定期集会研究顾客的变化，然后作出综合分析，预测游艇驾驶员的需求，然后用纸和新产品把它体现出来。1973 年，她推出了新型系列游艇——“逃避现实号”。1977 年，她的新型系列游艇“孚斯特号”被评为该年度最佳游艇。1981 年，她又推出“维兹号”游艇。1982 年，她特意在美国市场设计了新游艇“牧哥号”。今天，贝纳多造船公司已拥有最先进的生产设备：六个制造不同船体的专业工厂。每个工厂都装有从生产到储存包装的自动流水线，实现了全部生产流程的自动化。最优秀的船体设计师都来这里大显身手。生产检验非常严格，要进行机械耐力、水池浸泡、发动机功能等全面测试……由于采用了这一整套先进技术，以及配备了一支年富力强的富有竞争精神的职工队伍，贝纳多公司今天已经赢得了国际声誉。1984 年，公司获得奥斯卡出口奖，阿奈特·鲁也受到旅游部长埃迪特·克勒松的嘉奖。

在现代商业活动中，最重要的是及时把握需求动向，以最快的速度生产适销对路的产品。阿奈特·鲁的公司快速收集市场动态，快速更新产品，总是捷足先登，提早一步，故能一直立于不败之地，众人皆亏我独赚。阿奈特·鲁的成功决非侥幸，而是她凭借自己的敏锐观察和预见，苦心经营的结果。

吉斯产品传天下

独树一帜，以快制胜。

一天，在日内瓦大学学习的法国人塞尔日·克拉斯尼昂斯基丢了钥匙，望着门上的锁束手无策。他突然想到，要是能快速配钥匙该多好啊！从此，他就如痴如魔地琢磨开了。1963年在他毕业前，他创办第一家快速配钥匙公司。次年，他创办了比利时吉斯公司。1968年，他开设了第一家生产制钥匙机的工厂，取得了吉斯商标（Kis）专利证。从此，吉斯商标成为人所共知的名牌，他也开始发家。

塞尔日·克拉斯尼昂斯基永不停息，他要使他的快速服务深入其他领域，他要成为快速服务的发明家。1974年他创办了快速刻字业务。1977年，他创办了快速印刷业务。1980年，他创办了快速配高跟鞋业务。1977年，他从拉丁美洲瓜特罗普岛旅行回来，带回来一个想法：冲扩照片像配钥匙、配高跟鞋一样耽误不起时间，要是也能加快速度就好了。

于是，他立即组织一个科研攻关小组，开始研究起来。三年后，样机造出来了，但体积太大又笨重又贵，他不满意，继续改进，到1982年，终于成功了。吉斯的“迷你冲扩照片中心”堂而皇之地进入了所有的商场。1985年了又推出彩色复印机。现在，吉斯正在着手研制快速制饼干机和快速药物分析仪。

塞尔日·克拉斯尼昂斯基的企业营业额成十倍地递增。1972年，他在欧洲各国创办了快速配钥匙公司。1973年他的800台快速配钥匙机打进了日本市场，证明了吉斯的优异功能比最强的竞争对手远略胜一筹。1979年，他在美国开设子公司。开业不到三年，其营业额远远超过了法国。吉斯产品体积小，使用方便，价格便宜，使用效率特别高，它正在日益占领世界市场。

时间就是生命、金钱和财富。从这一点出发，凡事都应求快。塞尔日·克拉斯尼昂斯基正是从自己亲身体验的一件小事上得到发明的灵感，抓住消费者力图节省时间的心理，开创了一个又一个的快速服务，取得了巨大的成功。看来，成功之路，千条万条，关键看你是不是个有心人和实干家。

柏天尼踢球不忘经商

以名揽客，独占鳌头米歇尔·柏天尼是法国著名的足球明星。他在法国国家队中，先后参加了1976年奥林匹克足球锦标赛，1978年和1982年的世界足球赛等重要比赛。他为法国队立下了汗马功劳，一共射进35球，使法国队两次进入世界杯的半决赛，一次夺得欧洲杯冠军，从而使法国成为世界上足球一强。他在一段时间内被人们誉为“球王”。然而，柏天尼的终身志向不在体育，他要干一番更大的事业。他是个有心人，想在商业上有所作为。他是全世界知名的球星。他的形象就是财富。他用他的名字和形象做与体育用品有关的商品广告。哪一个小学生不梦想得到印有冠军半身像的作业本子、果汁和糖块呢？柏天尼深受年轻人欢迎，所以，这方面的买卖进展得很顺利。与此同时，足球赛也接连告捷，因此他的名气越来越大。他既夺取了足球超级明星的桂冠，又成为一名新兴的企业家。

1982年，柏天尼挂靴告别足坛后，马上开办了一家服装公司，用他的球衣号命名，称为“10号柏天尼服装公司”。他设计了新颖别致的儿童系列运动衣。推出的球衣款式，在市场上总是一抢而空。他自作模特儿，穿着公司制作的各式运动衣，让人们拍摄各种姿式的照片，并通过一本名叫《她》的妇女杂志，把他设计的款式提前介绍给读者。他在法国佩皮尼昂附近的圣西普里安，和他人合作创办了一个规模庞大的网球和足球培训中心。这个中心开办了30个补习班和一家能提供食宿的汽车游客旅馆。柏天尼被推选为董事长兼总经理。他还为汤姆森电器公司在法国和意大利推销产品，还经营房地产。此外，他已设置一项救济愿意戒毒的吸毒者的慈善基金。柏天尼在法国欧洲一台和法国电视二台当上了评论员，评述世界各大足球赛的实况。他还打算推出一套大型的体育和文艺节目，同时向法国和意大利播送。他说：“我准备做制片商，因为这样的买卖最好由自己经营。”米歇尔·柏天尼的成绩是不凡的，他仅在法国就已拥有40亿法郎的资产。

战场以消灭敌人之目的，而市场则以赢得顾客为目的。如某一商品广而告之，家喻户晓，人见人爱，则它在市场上就有永恒的竞争力。柏天尼本身就是广告，名可引客，经商之路有千万条，柏天尼走的可谓是捷径。这使人们想到，著名的体操王子李宁告别体坛后，“李宁”牌的运动服装风靡全国，这其中的异曲同工之妙，耐人寻味。

地中海俱乐部追赶时代新潮流

标新立异，追赶时代新潮流。

法国的地中海俱乐部，最初只不过是一个小小的体育和海底运动爱好者的协会，20年后、它已成为一个遍及五大洲旅游和度假的跨国公司，号称“太阳帝国”。带头流行，顺应潮流，是它获得成功的奥秘之一。

公司总裁特里加诺利用自己在世界各地的导游，掌握各种时髦的新玩意儿。当瑜伽兴起时，地中海俱乐部就教会他们的游客们使用。当训练班变得时髦，他们就组织起网球、高尔夫球、骑术等各种训练班。当电脑之风兴起时，他们就把在意大利西西里岛的渡假村信息中心对游客开放了。当大家想减肥的时候，俱乐部便在法国的维特尔开设健身中心。特里加诺和他的智囊团总是千方百计地标新立异。

为了吸引更多的顾客，地中海俱乐部改变了只为“成年人”服务的形象，1975年，特里加诺发动了一场广告宣传战，组织探险旅行，用稠密的、美感的、并能引起幻想的图像以及模特儿的富有魅力的青春美来招揽青年顾客。1982年特里加诺还组织了政治接触旅游。他为里昂郊区少年犯组织了夏令营。由于他的成功，1983年密特朗总统授予他以组织1989年万国博览会总特派员的头衔。

商业活动形式多种多样，但目的只有一个：盈利。从事旅游服务业，要能更多地招揽国内外游客，就要千方百计给人以不同一般的新的享受。地中海俱乐部的成功，就在于它始终追赶时代的新潮流。

法国香水公司抢市三招

注重质量，讲究装潢，巧名引客，以新取胜。

世界香水市场上的竞争是十分激烈的。每年约有 200 种新牌子的香水上市，每一种新产品都会投入千百万美元研制费，每一种商品的名字都是“响当当”的。在此情况下，世界香水大国法国的香水销售业受到了很大的影响。法国巴黎四大香水公司伊夫·圣劳伦、盖尔兰、沙内尔以及克里斯蒂安·迪奥尔，70 年代曾经占领过美国 70% 的香水销售市场，而到 80 年代末期，则只能占领 20% 的美国市场了。为此，他们苦思冥想，寻求新的经营策略。

1990 年以来，克里斯蒂安·迪奥尔公司又开始复苏了。它的成功要素主要是“三新”，即新配方、新包装、新牌子。它于一九九一年推出了耗资 4 千万美元开发成功的“百爱神”新产品时，行家们都称赞它的品名和包装像它的质量一样，令人叫绝。它那有着水果与花卉香气的液体，盛在紫晶色苹果形的瓶子里，诱人极了。投放市场后只三个月，就收回了全部投资。公司的负责人皮埃尔·德尚弗勒里总结他们成功的经验说：“商品的包装极其重要，包装本身就是广告。产销香水的企业，应该是善于激发顾客情感与梦想的企业。如果你的质量、包装、品名不能在人们的脑海中反映出一个新的世界，你就很难赢得顾客。”别的香水公司竟起效尤，盖尔兰公司也曾花 5 千万美元去研制与推销他们的萨姆萨拉香水，也获巨大成功。

在商品竞争中，质量自然是获得持久成功的根本保证，但这只能说有了 75% 的成功把握，要完全成功，还得在品名、包装、广告上下功夫，即要靠新颖取胜。

“美洲虎”重振雄风

奇正之变，不可胜穷。

——《孙子·势篇》

美洲虎汽车公司的前身是斯沃洛边汽车公司，1945年才改名为美洲虎汽车公司。在此后的20年里，美洲虎车作为性能优良的轿车和赛车，在世界上赢得了广泛声誉。但自1972年以后，“美洲虎”的独立性日渐衰弱，再后来这个公司就名存实亡，成了英国利兰汽车公司的第二装配厂。美洲虎汽车信誉因此一落千丈，其总销量从70年代初期的3万辆下降到1979年的不到1.5万辆。当时流传着这样的一个笑话：要想有一辆美洲虎汽车在路上跑那你就要有两辆车，这样才能凑够零件使其中一辆跑起来，可见美洲虎汽车在顾客心目中的形象是多么糟糕。“美洲虎”失败的主要原因就是一条，即质量太差。

1980年，约翰·L·伊根应邀出任美洲虎汽车公司的经理，“美洲虎”由此出现了一个重振雄风的机会。伊根是英国一名具有多方面才能和优秀品质的企业家。就任之日起，他就暗下决心，要使美洲虎汽车公司摆脱作为利兰汽车公司的装配厂的地位，恢复为一个独立经营的企业。他带着对美洲虎汽车公司工人的同情来到该公司。他感觉到工人们都处在情绪低落、意志消沉的精神状态中。因此立刻采取改革措施，着手提高生产率，改进汽车的可靠性能。

伊根的第一个战略是，检查汽车设计的效率：确保加工精细；核查美洲虎汽车公司属下生产厂家的产品是否合乎公司的要求标准。他成立了“质量检查小组”，负责处理质检工作。他通过公布公司的劣绩，唤起了公司和工业界的注意。伊根的态度是：美洲虎汽车公司并不因承认他们的汽车质量很差这一事实而失去什么，而只有这样，才能说服公司的每个人感到有必要去扭转这种局势。他对供应商的要求十分严格。他说：“我们的供应商和我们应该有共同的目标，生产符合设计要求的零件”，“如果他们卖给我们次品，那他们要负全部责任：检验费、修理费、运输费以及其他费用等”。伊根还加强了规格管理，把美洲虎汽车提高到近于航空业而不是汽车业的水平。改进规格成本巨大，但伊根估测：节省修理费，增加顾客，提高经销商的热情，其结果会大大弥补这笔开支。同时他在工厂里发动了一场类似福音派新会改革的战役，以激发公司雇员恢复在前10年丢失的追求优质水平的信心。

伊根还通过种种办法有意制造“美洲虎”的传奇消息和有关美洲虎汽车霸主地位的神话以扩大“美洲虎”的影响，增加它的魅力。许多顾客想以拥有“美洲虎”来展示他们自己的财富、权

力和风度。伊根小心谨慎地迎合了这一需求。美洲虎汽车用天然皮革装饰，胡桃木做壁板，用手工雕刻。此外，还有太阳镜、钥匙圈、驾驶服、背心、野餐袋、表、领带、皮带、珠宝、钱包等附属品，用来满足顾客的虚荣心。伊根还让“美洲虎”参加车赛。

他雇用了超级赛手汤姆·沃金肖等人，为“美洲虎”博取名声。

到1983年，美洲虎击退了英国梅塞德斯和德国拜尔汽车生产厂家的挑战。6月份，销售量奇迹般回升，美国的需求量大增。美洲虎公司元气完全恢复，在股票市场上重新成了一个独立的公司。

“美洲虎”在标志各异的众多小汽车中再次脱颖而出，受到了爱好高级

汽车的人们的青睐。

推陈出新，使“美洲虎”朝着世界汽车第一的目标再迈进一步，这就是约翰·伊根所要奋斗的，也正是他取得成功的关键。

“本田”汽车异军突起

独树一帜，不落窠臼。

对于美国及世界各国的汽车业来说，“本田”是个极其响亮的称号。这些年来，本田汽车公司生产的轿车在美国及世界各国市场极为抢手。1986年，本田汽车公司在美国销售了69万辆轿车；1989年，本田轿车在美国销售75万辆，在加拿大销售8万辆；1991年在北美的销售量可达到100万辆，而在全世界的销售量则将达到200万辆之多。

然而，在本世纪60年代，当国际上已拥有一大批实力雄厚、技术先进的汽车产家并称霸世界市场时，“本田”汽车才刚刚蹒跚学步。如何选择主攻方向，确定企业的经营方略？“本田”有着自己的独立见解。它认为，在强手如林的国际汽车业中，光靠模仿是成不了第一流企业的，只有重视想像和独创，才能使企业打进国际市场，占据一席之地。按照这一指导思想，在产品技术的开发上，“本田”始终坚持独创性开发的方针，依靠独创的设计和独到的质量赢得消费者，从而赢得市场。

进入60年代中期以后，轿车已成为日本的大众化交通工具。但与此同时，由于当时汽车引擎的生产技术不先进，汽车发动的噪音过大，成为一大公害。随着城市轿车数量的激增，公害问题愈演愈烈，遂引起舆论的强烈反响。有鉴于此，“本田”从着手生产汽车的第一天起，就把开发低公害汽车作为自己的主攻方向，并投入了大量的人力物力。1972年，“本田”终于成功的研制了低公害汽车引擎，首次符合了美国马斯金反公害法案的要求；第二年，这种引擎被用于轿车生产。这一成功使刚在汽车工业上起步的本田汽车公司顺利地确立了在汽车生产技术上的领先地位，产品畅销不衰。不久，世界著名的汽车厂家如丰田、福特、克莱斯勒公司等，均纷纷登门求艺，要求转让这种低公害引擎的生产技术，并与“本田”签订协议。“本田”从此牢固地树立了在汽车技术上的权威。

企业的竞争，最终总是表现为产品的市场的竞争。“本田”汽车公司在初涉汽车生产领域之时即敏锐地看出汽车生产的关键点，果断决策，锐意开拓，适应了汽车市场需求的新动向，故而大获成功。无疑选择最新产品投放市场，独占营销之鳌头，是“本田”汽车一举成名的一着“杀手锏”。

富有远见卓识的 BHP 公司

高见远识，谋而后战。

108 年前，在澳大利亚南威尔士洲一个荒凉的山头上诞生了一个鲜为人知的采矿场，这就是当今澳大利亚最大的企业、世界矿产业巨子 BHP 公司的前身。目前该公司已拥有 165 亿美元资产，年销量达 105 亿美元，其属下的三家子公司已跻身于美国《幸福》杂志评出的世界 500 家大企业之列。

BHP 公司在经营战略上富有远见卓识。从一开始就制订出长远的发展战略，并持之以恒地坚持下去，以独到的远见和勇气去干别人不想做或不敢做的事情。这家公司上马的项目大多投资大、见效慢，但这些项目往往有着良好的长远效益。正因为如此，当澳大利亚同其他西方国家 1990 年底一道陷入经济衰退时，BHP 公司的生意却依然兴旺，显示出其基础雄厚的优越性来。

同中国拓展业务的历程，就非常典型地体现出 BHP 公司的这种胆识。BHP 公司认定中国是个具有巨大潜力的市场，因而早在 1981 年就向中国出口了第一批铁矿石。当中国大陆进行改革开放以后，BHP 公司更是捷足先登，加紧扩展在中国的业务，同中国建立了良好的合作关系。例如，它同鞍钢、宝钢一直保持着密切的伙伴关系，并先后进行了承建大型水泥厂、参与渤海石油开发等大型项目。在 1989 年下半年西方国家对中国进行经济制裁的时候，BHP 公司却站得高、看得远，反对那种试图在对华经贸关系中附加政治条件的想法和做法，同中国保持了正常的经济交往。

BHP 公司对未来在华业务的前景颇具信心。这种信心不是盲目的，而是建立在一种审时度势、深思熟虑的长远发展战略上面。他们认为，在亚洲目前的经济增长中，中国作为一个举足轻重的大国，其蓬勃发展的经济尤其引人注目，应该不断加强同中国的合作，尽管中国目前还有许多落后和不足的地方，但其前景是可观的。正是基于这种考虑，该公司董事长阿韦·帕博爵士三次来华同有关部门洽谈，扩展在华业务。

“人无远虑，必有近忧”。一个公司如果要想在复杂激烈的国际竞争中站稳脚跟，立于不败之地，就必须避免急功近利的短期行为，根据经济发展趋势以及本公司的实际情况，高屋建瓴地制订长远发展战略，稳中求进，积累起雄厚的物质基础。

流水声音卖高价

出奇制胜费涅克是一名美国商人。在一次休假旅游中，小瀑布的水声激发了他的灵感。他带上立体声录音机，专门到一些人烟稀少的地方逛游。他录下了许多条小溪、小瀑布、小河流水、鸟鸣等声音，然后回到城里复制出录音带高价出售。想不到他的生意十分兴隆，尤其买“水声”的顾客川流不息。费涅克了解许多城市居民饱受各种噪音干扰之苦，却又无法摆脱。这种奇妙的商品，能把人带入大自然的美妙境界，使那些久居闹市的人暂时忘却尘世的烦恼，还可以使许多失眠者在水声的陪伴下安然进入梦乡。费涅克的成功在于他看准目标，出奇取胜。

利用星星大发其财

投欲昏志（迎合人们的欲望，使其意志昏乱。）

在当今商品世界中，无数人都在绞尽脑汁，以奇制胜。加利福尼亚的一家公司开办了一项最新业务，凡交纳 25 美元的人均可将浩瀚银河中尚未命名的星辰用自己的名字命名。该公司为交纳 25 美元的人出具证明书。此外还可以向公司买一张该星在太空中所处的位置图。当然，这些图都是随便画成的，并不根据具体星辰的实际位置。虽然人人皆知这是一宗虚无飘渺的“买卖”，然而结果却是众人争先恐后，卖者大发其财。

这一公司的成功，在于他们洞察了人们都想使自己“流芳百世”及“永垂不朽”的心理，从而使公司面目全新，成为实力雄厚的大公司。

一种新的会议程序解救了一家公司

夫参署者，集众思，广忠益也。若远小嫌，难相违复，旷阙损矣！违复而得中，犹弃敝屣而获珠玉。

——诸葛亮《教与军师长史参军掾属》

美国一家规模颇大的公司，近来陷入了困境，销售额直线下降，商品积压日甚，流动资金几乎告尽。导致这种危机的主要原因，是它的经理班子无法确定政策和作出实际决定，各部门领导人意见相左，各执一词，相持不下，每次开会都是吵作一团，议而不决，互相指责，不欢而散。经理们认识到了事态的严重性，但都束手无策。无奈，他们付出了一笔高额的咨询费，向一家企业经营咨询机构请教。

这家机构在进行仔细调查研究之后，建议他们在召开经营决策会议时采取一种特别的会议程序。具体说来，就是主席先按常例举行会议，当他意识到会议将出现僵局，诸如谈话显得只强调分歧，表决结果会势均力敌，与会者对某个问题争执不下，等等，这时，就宣布会议将实行“ 特许提问程序 ”。这种程序要求在得到进一步的特许之前，不得展开任何不同意见的争论。某人提出的论点已引起不同看法时，主席可请他阐明或重述自己的看法，别人不得打断和插入反对意见。反对的一方只准提出要求对方澄清事实和观点的问题。会议采取这一程序，旨在努力取得彼此理解，防止分歧扩大。它可以保证提出论点的人有权从各方面阐明自己的立场和观点，而不至于在尚未能把道理充分讲清楚时就被压下去。也能保证听者对言者提出疑问，从而进一步了解言者的看法。这样，就可能解开纠葛，而不是僵持下去。同时，也可避免在没有充分讨论酝酿的情况下匆忙作出决定的弊端。

这种作法非常有效，这家公司迅速摆脱了困境，销售额不仅很快恢复，而且有了较大发展。这种方法后来也在美国的许多企业中很快流行开来，并被全美企业管理协会评为最佳经营策略之一。

别出心裁的“猎鹰”汽车广告

别开生面，独具匠心。

在美国，广告多如牛毛，大多数在电视和广告牌上，引不起人们太大的注意，而且需花费大量的广告费。

福特公司推出了一种性能良好的“猎鹰”汽车。然而，公司的经理却没有在电视上做广告，引起了许多工人的不解。几天以后，在佛罗拉市出现了一次别开生面的“猎鹰”车大游行。游行场面十分宏大，20多辆“猎鹰”排成一行，徐徐前行，车上站着身着“猎鹰”标志的年青金发女郎。汽车还不时停下来征询路上围观人群的意见。有一辆汽车上还设有演讲台，人们可以自由演说。这一汽车游行广告，吸引了众多的记者，电视及报纸皆作为特大新闻给予报道。结果，“猎鹰”的名字全美家喻户晓。在此后的一年里，销售量居全国汽车业之冠。

在广告众多的今天，如果不别具匠心，毫无特色，是无法名扬天下的。福特汽车公司的“猎鹰”的成功就在于其广告的别出心裁。

艾柯卡与“野马”汽车

巧名引客（在商品经营中，一个叫得响的名称，可以引起人们的好奇心和购买欲。）

李·艾柯卡是美国汽车业巨子，是许多美国人心目中的英雄。他白手起家，最后成为美国三大汽车公司之一——克莱斯勒汽车公司的董事长。

艾柯卡任福特汽车公司副总经理时，年仅 36 岁。当时，美国的经济增长很快，中产阶级家庭收入增加。这些中产阶级的成员多为青年人。他们有能力，有信心，向往自由奔放。艾柯卡看准了势头，决心推出新型汽车刺激这批年青人的购买力。艾柯卡知道，汽车的商标是十分重要的。为此，他对新车的命名熬费苦心。他分析了这批青年人的心理特征，由此而联想到野马。是的，在广阔原野上驰骋的野马，正是美国青年追求自由奔放的形象。于是，他当机立断，将新型车命名为“野马”。1963 年，“野马”车问世以后，果然一鸣惊人。第一年销售量就高达 40 万辆以上，打破了福特公司有史以来的销售记录。一时间，美国便风行了“野马”热，许多商品都冠以“野马”。由于艾柯卡的出色表现，福特公司的老板亨利·福特第二任命他为公司总经理。

艾柯卡的成功即在于他的慧眼。他能洞察世人的心理。

艾柯卡巧拟推销广告

践墨随敌，以决战事。（根据战场变化了的情况，灵活地相应地改变战法。）

——《孙子·九地篇》

柯卡是美国汽车业巨子，他从一名默默无闻的汽车推销员，登上了美国三大汽车公司之一——克莱斯勒汽车公司董事长的宝座。

从美国利哈伊大学毕业以后，他来到福特汽车公司当一名见习工程师。福特汽车公司的汽车质量好，外表美观大方，然而就是销售量很不景气，1956年在费城地区，销售量竟居末位。艾柯卡虽然是工程师，然而却极愿做与人打交道的推销工作。一天，他灵机一动想出一条妙计。他来到总经理办公室，要求做一广告：“花56元买一辆56型福特。”即谁想买一辆1956型的福特汽车，只需先付20%的货款，余下部分可按每月付56美元的办法逐步付清。经理依计而行。结果，这一办法十分灵验，“花56元买一辆56型福特”的广告人人皆知。在短短的三个月里，在费城地区的销路从原来末位一跃而为冠军。艾柯卡的才能受到赏识及嘉奖，很快，总经理将其调到华盛顿委任为地区经理。

起初，福特汽车的销路不大，并非人们不想买，而是因为价格太高，让人望洋兴叹。艾柯卡洞察了人们的心理，针对这种心理开出了“花56元买一辆56型福特”的灵丹妙药。作为推销员，洞察人们的心理的能力是十分重要的。

日本汽车占据美国市场

适销对路，稳操胜券。

底特律是美国著名的汽车生产基地，有“汽车城”之称。但是，从 70 年代开始，日本汽车在美国很畅销，80 年代比 70 年代更畅销。原因是，70 年代发生了石油危机，美国公众急需体积小又省油的汽车，日本生产的正是这种汽车。而底特律却未能认清世界汽车市场的根本变化。美国的汽车制造厂家，有的认为过不了多久石油又会变得便宜而充足，有的认为美国人决不会改变对大体积的美国汽车的自豪感而去购买小体积的日本汽车，有的则这两种看法兼而有之。当底特律终于发现自己面对的是一个截然不同的新世界时，再去设计和改进汽车已为时太晚。日本汽车已在美国市场上出尽了风头。

改头换面大获其利

示假隐真日本电器公司是世界闻名的电器企业，其产品性能优越是世间公认的，然而，却一直打不开美国及法国的市场。于是，他们决定采取新的推销手段。

1986年12月2日，该公司派员去美国哈尼威尔公司、法国布鲁公司谈判，要求创办合资公司，由日本提供产品，法方和美方分别利用自己的销售网向欧、美市场推销。由于法、美的产品不如日本产品，而合资公司又可分红，因此，法、美都同意。于是，新公司便成立了。这种方法的效果甚好，日本电器公司的产品销售量直线上升。

当产品销售不畅时，改换一下面目也是可行的办法。日本电器公司通过创办新公司，使产品很具魅力，在西欧市场上，因其具有法国“血统”而感到亲切；在美国市场上，又因具有美国“血统”而减少了排斥力。

广告奇才重光武雄

借冕播誉（指借助新闻媒介或社会名流，提高产品声誉。）

旅日韩裔企业家重光武雄创办的东天口香糖厂当初只有六名工人，很不景气。为了拓展企业，重光武雄慧眼独具，把广告作为企业成败序亡的“生命线”来经营。而选拔“东天小姐”的宣传运动，则是他的最初得意之作。

1953年11月，日本文化电视刚刚开播，重光武雄就率先大张旗鼓地举办了“东天小姐”的选拔活动。他先是编造“东天口香糖找寻美女”的广告词，使之家喻户晓，妇孺皆知；然后，别出心裁地将自己的豪华轿车改装成宣传车，在车顶上竖起一座塔，上置金光闪闪的皇冠，让它在银座、新宿闹市区招摇过市，扩大影响。经层层筛选，在无数应选的妙龄少女中选出了光彩夺目的“东天小姐”后，重光武雄便立即让她坐上这辆宣传车沿路展开“握手攻势。”“东天小姐”的丰姿，倾倒了无数少男少女、来往行人，街衢市井为之轰动。就这样，“东天小姐”作为“东天口香糖”的外化形象，被人们所接受；而“东天口香糖”则由此打开了销路。

1956年，日本组建第一支南极探险队，举世瞩目。“东天”立刻意识到，这是一次宣传其产品的绝佳机会，不能错过。经紧张、周密策划、安排，“东天”特地试制了一批口香糖送给探险队。为了扩大宣传，“东天”特意举行了赠送仪式，郑重其事地邀请报社、电台的记者作现场采访、报道。赠送仪式在报纸、电台上登载、播出后，该消息迅即传遍海内外。当探险队回国时，“东天”又怂恿记者报道，“东天”口香糖即使在零下50度的酷寒环境中也不会变质，质量上乘，给“东天”又做了一次效果很好的免费宣传。

1964年，法国影星阿兰德龙参观它的工厂。这位电影明星与食品工厂素无瓜葛，自然对参观一事索然无味。但有感于“东天”的盛情，在“东天巧克力”糖弹的袭击下，阿兰德龙还是幽默地说了句“真想不到日本也有这么棒的巧克力糖”。此言一出，“东天”如获至宝，立时把它当作“名言”在电视上天天播出，广为张扬。成千上万的阿兰德龙影迷见其赞辞，顿时也迷上了“东天”巧克力，“东天”企业由此争取了无数消费者，产品销量大增。

电器老板妙用球队

借冕播誉（指借助新闻媒介或社会名流，提高产品声誉。）

1982 年夏天，世界杯足球大赛吸引了亿万球迷。意大利名城米兰附近一家电器商店的老板，在当年春天推销商品时宣布，如果意大利队在这次世界杯赛中获得冠军，那么在比赛前 5 月 31 日到 6 月 5 日购买他的彩色电视机的顾客，都可以向他要回款子，同时，他还声称要赠送队员每人一台彩色电视机。这位老板预料意大利队未必能夺魁，不过是借此招徕顾客而已。结果，他“不幸而言中”，意大利队果然夺魁。无奈何，他只得把钱退回给那 6 天中购货的 50 来位顾客，他答应赠送足球队员每人一台电视机的诺言也照样兑现，不过，他要求队员们逐个到他店里去接洽。这样就为他的商店做了最有效的广告，招徕了大批顾客，生意反而越做越好了。这位老板真不愧为地道的买卖人！

里根总统卖画

借冕播誉（指借助新闻媒介或社会名流，提高产品声誉。）

里根是位老年总统，体力有限。1986年4月22日，他办公时感到有些疲劳，便放下手中的公务，信手从桌上撕下7张办公用纸，随随便便地画了7幅草图。

这7幅素描是“牛仔”、“马”、“英国绅士”、“中国师爷”、“日本武士”、“法国富翁”、“法国幽默大师”。里根的画技是可想而知的，仅能算得上初学者。然而，由于他的性情豁达及富有幽默感，这几幅画还算生动。尤其“牛仔”与“马”，是7幅画中的上乘之作。这并不奇怪，因为牛仔与马是里根最喜爱的。当然，里根也没有忘记在右下侧署上大名——“理查德·里根总统”。

里根的几个助手看到总统破天荒作画，又因他是总统，奉承了几句。里根不免飘飘然，同时又灵机一动，派人送画到拍卖行出售。画很快被一收藏家以1万美元买走。当然，此人不是看中里根的画技，而是看上了作者的头衔。

里根收到钱后，立即打电话给美国伤残人协会，表示将捐一万美元。这一举动惊动了无处不在的新闻记者，于是美国各大报纸以醒目的标题发表这一新闻。

里根从助手们的奉承声中，也体验到总统的价值。因此料定必然有人高价收买。此后，又将1万美金捐给伤残人，这样，既不必从腰包里掏出1万美元，又获得了好名声。

第九篇 外交方略

- 国际关系错综复杂，解决问题，常要依赖外交手段。
- 化解矛盾，消弭危机；灵活运用外交策略，可产生巨大的政治效果。
- 本篇举出历史范例，说明在波谲云诡的国际局势里，原来包涵了很多谋略和鲜为人知的外交内幕。

源赖朝奇袭金砂城

内间者，因其官人而用之。

——《孙子·用间篇》

12 世纪时，日本有一常陆国。该国有一大武士团佐竹氏，“权威及境外，郎从满国中”，其首领佐竹秀义追随平氏，拒不服从源赖朝。于是，源赖朝决定举兵收拾佐竹秀义，藉以扩张自己的势力。

1180 年阴历 11 月初四，源赖朝率军进逼常陆国。任凭大敌当前，佐竹秀义就是不肯降服，源赖朝便发兵强攻。秀义抵挡不住，遂退守常陆国金砂城，据险构筑城垒、加固要塞，作死守计。所构城寨，“非人力之可败”，城内聚集之兵，“莫不以一当千”，源氏军久攻不下，不免着急万分。

此时，属下有人献上一计，言秀义的叔父佐竹藏人智谋胜人，欲心越世，可收买为我所用。源赖朝立即采纳建议，派上总介广常去做策反工作。

广常见到佐竹藏人，便开门见山地开导说：近来，东部各国无论亲疏，都已纷纷归顺武卫（指赖朝）。武卫仅仅视秀义为仇敌，秀义指日可平，寿数已定。你与秀义虽是骨肉至亲，但也不应坐视秀义之不义。如果你能及早奉归武卫，协助讨伐秀义，当可让你接管秀义领地遗产。藏人闻言心动，立即归顺了源赖朝。

这天，佐竹藏人亲自为源军当向导，抄捷径奇袭金砂城，直捣秀义的巢穴。秀义及郎从等闻声丧胆，顾不得防战，纷纷弃械而逃。广常率军乘虚攻入，一举拿下了金砂城。

在秀义防御严密、军心高昂的情况下，源氏没有采取军事强攻的手段，而是运用“内间法”争取敌方内部要人，获得支持，并以此动摇敌方军心、瓦解敌方阵营，最后趁乱而取之。

于细微处见才智

借代法（此法就是不直接说出事物的名称，而用另外一种与该事物密切相关的事物来代替的说辩技巧。这里是用意思相近的语言来代替。）

亨利四世时期，法国外交家让奈被派往荷兰，受命调停联省共和国（在1581年，荷兰7个北方省志义，联合组成一个新的、称之为联省共和国的国家。）与西班牙的冲突，促成和平谈判。

当时，无论联省共和国的阿兰斯基亲王，还是西班牙国王，都不情愿举行谈判。一方面要坚持抗争，彻底摆脱西班牙的君主专制，一方面要坚决维护自己的统治地位，谁也不肯让步。他们出于自尊心的需要，都不愿达成和平协议，以为达成和平协议就是向对方让了步。因此，谈判时断时续，整整拖了两年。

天才的外交家让奈深知语言的力量，他用“长期休战”一词代替“和平”一词，说服了交战双方。就这样，1602年，西班牙与联省共和国之间签署了长期休战条约。西班牙承认联省共和国的独立。

说辩谋略中有一种方法称“借代法”。此法就是不直接说出事物的名称，而用另外一种与该事物密切相关的事物来代替的说辩技巧。让奈用的是意思相近的语言借代法，使僵持不下的谈判打破了僵局。

拿破仑呼吁和平摸底细

上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城……。

——《孙子·谋攻篇》

1799年“雾月政变”以后，法国面临着的国内外形势非常紧迫，拿破仑必须尽快稳定国内秩序，并为抵抗敌人的军事进攻作好战争准备。为此，拿破仑成功地运用了外交手段。

1799年12月25日，执政不久的拿破仑发出两封外交信件：一封给英王乔治五世，一封给奥皇弗兰西斯二世。他在这两封信中，显得彬彬有礼，煞有介事地谈到欧洲的危急局势，表示自己渴望和平，并向他们发出呼吁。他在给英王的信中写道：“法国和英国，为了互相争雄，都在浪费国力。虽然一时间还没消耗殆尽，但对世界各国已是不幸的了。我不妨断言，结束这场引起全世界战火蔓延的战争，是关系到世界上一切文明国家的前途的事。”

英奥两国对拿破仑的和平姿态采取了断然拒绝的做法。两国的统治集团根本不相信他，认为这位曾在意大利和埃及战场上称雄一时的年轻将军，不可能怀有真正的善意。他们当然看得出来，拿破仑所以提出有关和平的建议，是要分化和削弱反法联盟的力量，是一种缓兵之计。他们认为，一旦准备充分，拿破仑肯定会毫不犹豫地扔掉“和平”面具。为此，英国直截了当地复信说：英国不能轻信这种“爱好和平的一般表白”；英国人需要的不是动听的言词，而是实际的行动。并且指出：和平的最真实、最长久、最好的天然保障，就是让法国原来的王室复辟；这个王室统治法国已经数百年，并使法国内部安享太平，在国外也备受尊敬。

英奥的做法显然不够策略。因为这样一来，它们在政治上就陷入了被动地位。而拿破仑在政治上和舆论上却取得了主动。拿破仑获得了鼓励和组织广大法国人的最好藉口。他因此大造舆论，使法国人民认识到国家处境的严重性，使他们懂得，已经没有别的选择，只有团结一致，同仇敌忾去反对外国侵略，才能阻止波旁王朝的复辟。拿破仑借用外交手段达到了动员本国人民的目的。

明知战争的爆发不可避免，但又没有作好战斗的准备，这时候就需用缓兵计，拖延战争的到来。退避三舍，是为了以后的进攻。拿破仑面对着反法联盟进攻的危险，用呼吁和平的策略，使英奥两国的战争阴谋明显地暴露出来，昭然于天下，这就为拿破仑转移国内矛盾，动员国内人民，做好战争准备创造了条件。

拿破仑利用矛盾分化敌人营垒

利用矛盾，分化敌人。

拿破仑在漫长的战争中，最主要的敌人是控制海上霸权的英国，因而他总把争取东方的农奴制沙俄帝国作为他外交政策的一项重要内容。

拿破仑上台不久，就利用俄国同英、奥的矛盾，寻求同俄国接近的途径。他在意大利战场上同奥地利进行军事较量的同时，密切注视着俄、英两国为争夺马耳他而造成的严重对立，决计利用他们之间的利害冲突进行分化瓦解。1800年7月，拿破仑采取了一项重大的外交步骤。他通过外交部长塔列朗给沙俄政府一封信，表示法国可以立即和无条件地将6千名俄国战俘连同他们的所有军旗送回俄国。并宣布为每个战俘配备新武器和发给新军服。接着，拿破仑又给沙皇保罗写第二封信，重申法国抗击英国保卫马耳他的决心。

在拿破仑的不断拉拢下，沙皇保罗一世态度迅速改变。他在登基论告中曾经声称，要用一切手段推翻“狂暴的法兰西共和国”。他曾是欧洲封建干涉主义的主要鼓吹者与积极参加者。现在，他咒骂的拿破仑如此“友好”地对待俄国战俘并表示要保卫马耳他不受英国侵犯，而自己的盟友英国却“背信弃义”，把原由沙俄控制的马耳他据为己有。于是，保罗一世决定与法国建立友好关系，放弃干涉法国内政的政策，表示法俄两大强国协调起来，就能对其他地区发生有益影响，建议法国在英国沿岸采取措施。保罗一世宣布付英国所有船舶的封港令，驱逐路易十八，派使者到巴黎签订和约和商讨成立法俄联盟事宜。沙皇甚至计划与法国联合，把英国人赶出印度。

拿破仑面对强大的反法联盟，仅仅依靠军事手段来解除困境自然是不行的，还要通过政治或外交手段分化瓦解敌人营垒，化敌人营垒中的主要成员为自己的盟友，这就能达到“不战而屈人之兵”。拿破仑抓住俄英矛盾的要害——马耳他问题作文章，拉拢俄国同法国接近，藉以孤立和打击英国，确属上策。

诡谲的“均势外交”

纵横捭阖(或联合或对抗,或分化或拉拢,乃事关社稷安危之谋略艺术。)

19 世纪上半叶,有一位活跃在欧洲外交舞台上的风云人物,他就是任奥地利外交大臣和首相之职的梅特涅。在他任职长达 40 年的时间里,梅特涅凭借自己敏锐的判断力和出众的外交才干,以多变的外交手段,巧妙地周旋于大国之间,纵横捭阖,左右折冲,竭力维持欧洲的“实力均衡”,最大限度地维护了奥地利的安全利益。

1809 年他担任奥地利外交大臣的时候,拿破仑刚刚粉碎了第五次反法联盟。作为这次反法联盟主要成员国的奥地利成为战败国,被迫与法国签订了《维也纳和约》,割让大片领土,丧失了 350 万人口,赔款 8500 万法郎。奥地利的实力再次被削弱,甚至于有亡国的危险。在这危难之际,梅特涅开始施展他的“均势外交”,一方面采取奥地利的传统外交策略——以皇室联姻的办法来调和与别国的关系,亲自撮合了奥地利公主玛丽亚·路易丝与拿破仑的婚姻,从而缓和了国家的危急局势;另一方面,他又暗中与东方大国——沙俄联系,力图借重沙俄的力量求得欧洲的实力均衡,减轻法国对奥地利的压力。法俄两国虽会一度修好,共同结盟反对英国,但梅特涅看到沙俄政府对法国的“大陆封锁”政策极为不满,因为这严重影响它向英国出售农产品。沙俄带头同英国恢复贸易往来,打破了拿破仑的大封锁体系,法俄两国关系趋于恶化。此外,在拿破仑与奥地利公主玛丽亚·路易丝联姻之前,曾向俄国公主安娜女大公求婚,但遭到俄国皇后的拒绝,拿破仑对此也怀恨在心。法俄关系的微妙变化,梅特涅全都看在眼里。他看到时机已到,便采取两面手法进一步促使法俄争斗。一方面佯称积极支持法国,派出 3 万多奥地利军队;一方面又向俄国秘密保证“给法国尽可能少的支持,向俄国作尽可能少的进军,并要尽可能造成最少的伤害”。这样,奥地利向两面讨好,避免了来自法、俄双方的侵害。1812 年春天,拿破仑率 60 万大军远征俄国失败,法国被大大削弱了。

在利用俄国削弱了法国以后,梅特涅又试图维持新的国际力量“平衡”。当英、俄拉拢奥地利加入第六次反法联盟时,梅特涅认为不能再削弱法国了,因为再削弱法国将会破坏大陆的实力均衡,并为俄国建立霸权开路。他认为法国的实力必须保持在既能够抗衡俄国又不致于对奥地利形成太大威胁的限度内。为了达到这个目的而又不得罪英国与俄国,梅特涅诡称中立,并与反法联盟各国达成一项幕后交易:由他充当法国和反法联盟之间的调停人,争取达成妥协;如果调停失败,奥地利就加入联盟,参加反对法国的战争。1813 年 6 月 22 日,梅特涅亲自到巴黎的马科利尼宫,提出宽厚的条件,极力劝说拿破仑妥协。但拿破仑过于自信,不肯接受并不苛刻的条件,调停归于失败。于是奥地利又加入了反法联盟,即使这样,梅特涅仍不打算削弱法国,所以在一系列的军事行动中,奥地利并没有做出重大贡献。而梅特涅却凭其外交手腕,总揽了反法联盟各国部队的外交管理权,并为奥地利将军争取了一个反法联军司令的头衔,增强了奥地利的地位。

法国战败以后,欧洲的形势起了变化。俄国和普鲁士的力量膨胀起来,他们分别对波兰和萨克森提出了领土要求,从而对奥地利产生了直接的威胁。梅特涅看到,英国对俄国兼并波兰的野心十分警惕,而法国也在指控俄、普对波兰和萨克森的觊觎。于是梅特涅抓住时机立即拉拢英、法于 1815 年 1

月订立了三国秘密同盟。由于英、奥、法一致反对俄国和普鲁士，俄国、普鲁士的野心不得不收敛起来。梅特涅这次成功的借用了英、法的力量，使之与俄、普对峙，求得了实力均衡。

然而联合英、法对抗普、俄也只是梅特涅的权宜之计。1815年9月，当梅特涅看到欧洲人民反对封建君主专制和民族压迫的革命风暴日益猛烈，又毫不犹豫地联合普、俄共同扑灭革命烈火。俄、普、奥在巴黎建立起“神圣同盟”，维护以基督教教义为幌子的旧秩序。在同盟内部也有矛盾和危险，就是俄国势力太大，奥、普只不过是俄国的小伙伴，梅特涅不甘心屈从于沙俄，为了削弱沙俄，他再次积极拉拢英国，拼凑了俄、英、奥、普四国同盟，实现了同盟内部的实力均衡。事后不久，梅特涅又把另一支抗俄的力量——法国拉入四国同盟，成为五国同盟。此后，欧洲的大国之间出现了一种均势的局面。当时国力并不十分强大的奥地利，在梅特涅均势外交的影响下，一时竟成为欧洲国际社会的外交中心，国际地位得到很大提高，1809年还是一个战败国，到1815年已跻身于欧洲强国之列。

梅特涅均势外交的成功之处在于他能敏锐地抓住各主要国家之间的矛盾，并且成功地利用了他们之间的矛盾，使它们相互牵制，使任何一国都无法成为主宰一切的霸权国家。这里的关键是正确地判断形势，把握各国力量的消长，永远站在势力较弱的一边，抑制强国力量的发展，从而保护自身的独立与安全不受威胁。梅特涅的均势外交受到后世学者和政治家的极大重视。

梅特涅以冷对热智斗拿破仑

误敌之方，不可悉数。……一在致之：

以怒而致，以情而致，挑以害而致——《历史名将事略》

拿破仑在外交上如同他在军事上一样并非始终是个胜者。

1812年拿破仑侵俄战争失败后，俄、英、普等国组成反法同盟军，开始反攻。拿破仑虽取得一些战役的胜利，但总的趋势每况愈下。法国的盟国奥地利一面积极备战，一面以停止结盟相威胁，提出了种种条件，拿破仑对这些条件断然拒绝。

1813年7月，拿破仑在德累斯顿的马尔哥利宫会见奥地利使者梅特涅。他想借此机会威胁梅特涅，并且探听他最近和沙皇会谈的结果。拿破仑腰悬宝剑，腋下挟着帽子，威仪十足地接见梅特涅。说了几句事先想好的客套话，问候了弗兰西斯皇帝后，他面孔一沉，就单刀直入：“原来你们也想打仗。好吧，仗是有得你们打的。我已经在包岑打败了俄国，现在你们希望轮到自已了。你们愿意这样就这样吧，在维也纳相见。本性难移，经验教训对你们毫无作用。我已经三次让弗兰西斯皇帝重新登上皇位。我答应永远和他和平相处。我娶了他的女儿。当时我对自己说：‘你干的是蠢事。’但到底是干了，现在我后悔了。”

梅特涅看到对手火了，忘掉了自己的尊严。于是他愈发冷静，故意刺激拿破仑这头好斗的野牛。他提醒拿破仑说，和平取决于你，你的势力必须缩小到合理的限度，不然你就要在今后的争斗中垮台。拿破仑被激怒了，声言任何同盟都吓不倒他，不管你兵力多么强大，他都能制胜。接着，他说他对奥地利的军备有准确的了解，每天都收到这方面的详细情报，等等。梅特涅打断他的话，提醒拿破仑，如今他的士兵不是大人，都是小孩。拿破仑激动地回答：“你不懂得一个军人是怎么想的。像我这样的人，不大在乎100万人的生命。”说完，他把帽子扔到一边。梅特涅并没有替他捡起来。

拿破仑注意到这无言的蔑视，只得继续说道：“我和一位公主结婚，是想把新的和旧的、中世纪的偏见和我这个世纪的制度融为一体。那是自己骗自己，现在我充分认识自己的错误。也许我的宝座会因此而倒塌，不过，我要使这个世界埋在一片废墟之中。”梅特涅无动于衷。拿破仑威吓不成，就改用甜言蜜语，哄骗笼络。他在把梅特涅打发走的时候，拍一拍这位奥地利大臣的肩膀，语言平和地说：“好啦，你知道事情会怎么样？你不会对我开战吧？”梅特涅马上答道：“陛下，你完了。来时我已有预感，去时就肯定无疑了。”后来他又对人说：“他什么都给我讲清楚了。这个人一切都完了。”不久，奥地利加入了第六次反法同盟的行列。

很显然，在这次会见的较量中，胜利者是梅特涅，而不是拿破仑。一贯以权谋多变著称的统帅拿破仑不能控制住自己愤怒的情绪，连连失态，说些大话、气话，想藉此胁迫梅特涅。相反，梅特涅却能冷静处事，不辱使命，不失时机地以言辞激怒拿破仑，使其暴露内心世界。梅特涅的话语不多，但他一则表达了对欧洲和平的看法，即取决于拿破仑，二则也得出结论，拿破仑固执己见，不思变通，在欧洲联合进攻下，其失败的命运是注定的。后来的结果证明，真的被梅特涅言中了。

塔列朗鼓动如簧之舌创外交奇迹

利用矛盾，又打又拉，争取盟友，瓦解对手。

1814年1月6日，拿破仑皇帝在内外交困下被迫宣告退位，流放地中海上的厄尔巴岛，波旁王朝复辟。反法联盟几十万大军驻扎在巴黎等地，法国面临着极大的威胁。5月13日，塔列朗被任命为波旁王朝的外交大臣后，他参与了一系列外交活动，显示了高超的外交才能，创造了外交奇迹。

首先，塔列朗要与同盟国谈判缔结和约。当时，同盟各国完全可以把法国瓜分，或者勒索巨额赔款，使法兰西民族濒于灭亡。塔列朗为改变法国这种处境，展开了积极的外交活动。他利用自己多年来与拿破仑一直貌合神离暗中出卖为资本，以同盟国“自己人”的身分讨价还价，为法国争得利益。早在3月31日，塔列朗就与俄国外交大臣涅谢尔罗捷一起，代表俄国沙皇亚历山大起草了《告巴黎人民书》，后作为盟国的宣言发表。现在，塔列朗又利用列强需要对各国都有利的均势（俄国首先需要有一个强大的法国与普鲁士对抗）和对法国尚存的几十万军队的恐惧，于5月30日和同盟国在《告巴黎人民书》的基础上签订了《巴黎和约》，规定：法国仍然保留1792年疆界内的国土。战败的法国，居然能保持它的领土完整，甚至不必付出赔款，这不能不被认为是一个奇迹。

但是，更大的奇迹还在后头。为讨论法国放弃的被其征服的土地的归属问题，列强决定召开维也纳会议。1814年6月24日，伦敦会议决定：维也纳会议必须根据俄、英、奥、普四大国的安排进行。但在伦敦会议上，已暴露列强之间的重重矛盾。俄国一心要吞并华沙大公国，普鲁士十分垂涎萨克森王国，而英、奥不愿俄、普再扩张。《巴黎和约》使法国逃过了毁灭的厄运，保存了国家，但已非昔日的强国。它不能让列强拼命扩大地盘，从而使自己降为次等国。为此，塔列朗受命参加维也纳会议。

出席会议之前，塔列朗作了周密准备。首先，他替路易十八起草了带往维也纳的训令。这项训令的核心，是为了保住法国已取得的外交成就，并实现法国关于安排战后欧洲政治布局的主要目标。目标中最重要的两条，就是防止俄国吞并波兰，摧毁普鲁士鲸吞萨克森的计划。

接着，塔列朗又开始在四大国中寻找盟友。英国传统的欧洲政策就是大陆各国保持均势，它充当仲裁，从中渔利，因而特别反对俄国扩张。塔列朗决定先同英国接触。维也纳会议前，英国外交大臣卡斯尔累到巴黎与塔列朗会谈，同意法国摧毁俄国吞并波兰的计划。这次会议，成为塔列朗取得成功的重要因素。

1814年9月23日，法国使团到达维也纳后，塔列朗马上鼓动如簧之舌，在反法同盟之间挑拨离间，设法搞垮这个同盟。虽然会议中的显要人物许多曾是塔列朗旧日的对手，而且他的叛变名声不好，但他坦然自若，行为举止竟像个战胜国派出的高贵使者。因为他看到：失去了共同敌人后，同盟者从第一天就互相咬起来了。俄国称霸欧洲的威胁使得别的列强需要同法国拉关系。这正是塔列朗的可乘之机。

塔列朗的第一步棋是设法挤进四大国会议，取得发言权。他先是振振有词地向四国提出，同盟国与法国既已签订和约，维也纳会议的文件上就不该再出现“同盟国”的字样，为同盟国的解体制造根据。后又提出“正统主义原则”。用以捍卫法国的利益，使法国免遭瓜分，同时又用来遏止普、俄扩

张。塔列朗把这条原则先同卡斯尔累、梅特涅商量，征得他们的同意，俄、普最后也只得接受。战胜国首先根据这个原则来安排各国疆界，如各大国的要求仍得不到满足时，便分割拿破仑统治过的小邦或小盟国作为“补偿”。

塔列朗在维也纳会议上最重要而艰巨的任务是为波兰和萨克森问题而同亚历山大进行的争斗。

9月30日，塔列朗声明：第一，法国只承认会议所有成员参加的会议通过的决议；第二，法国希望波兰回到1805年或1772年第一次被瓜分前的状态；第三，法国不同意任何牺牲萨克森独立的分割。同时，他在一些小国间拼命煽动，俨然像个维护小国利益，反对各大国的骑士。暗地里，他又在大国中接近奥、英，反对俄、普。

各国对俄、普间关于波兰和萨克森的私下协议，本来就很不满。法、奥认为萨克森作为一个缓冲国存在是很重要的。因此，塔列朗起劲鼓动奥国出来反对侵犯萨克森，并扬言法国有20万军队，有时还说有40万，暗示自己对俄、普的野心还是有实力作为后盾的。

为了波兰问题，塔列朗两次与亚历山大激烈交锋，但沙皇自恃有20万军队占领波兰，寸土不让，后又宣布要任意处理波兰问题。普鲁士为造成既成事实，干脆侵入萨克森。一时间，各国关系紧张，面临着再次爆发战争的威胁。

俄、普两国的贪婪，给塔列朗造成了破坏旧反法同盟、建立新反俄普同盟的时机。12月25日，他试探着向卡斯尔累建议成立英奥法同盟，当时后者还下不了决心。可是没过几天，局势又进一步紧张了。12月30日，俄国大使声称非照俄国的方案办事不可。卡斯尔累当场提出抗议。次日，他余怒未消地前来拜访塔列朗。这时，塔列朗又提出建立英法奥同盟。卡斯尔累立即表示同意，并提出由他来起草条约的草案。1815年3日，三国代表签了字。这是个秘密防御同盟条约。英、奥、法三国宣誓一致行动，保证《巴黎和约》的实施；三国在它们中间任何一国受到攻击时，有责任立即互相支援；法、奥各出兵15万，并配备相应的大炮辎重；

英国若不能提供规定的士兵人数，则要为每个士兵付出20英镑；建立军事委员会，万一俄军进攻西欧，要订立联合军事计划。条约上签名的顺序是：塔列朗、梅特涅和卡斯尔累。

从这天起，在召开四国会议时，梅特涅和卡斯尔累就坚持要请塔列朗也参加会议。1月11日，塔列朗被正式邀去参加四国讨论每个问题的会议。从此，四国会议变成了五国会议。而在五国会议上，总是3票对2票，问题就好解决了。法、奥、英在波兰问题上只得让步，但在萨克森问题上，塔列朗的方案胜利了：把萨克森分成两半，少而贫的一部分划给普鲁士，多而富的一半留给萨克森国王。

经过几个月的外交角逐，塔列朗取得了重大胜利。现在，法国重新成为强国之一，各大国保证遵守《巴黎和约》，法国保住了1792年的领土完整，英、俄、奥、普四国反法同盟瓦解，而有利于法国的法、英、奥反俄、普的同盟秘密成立了，塔列朗挤进了四国会议，使决定国际问题的会议都能听到法国的声音，法国东北部仍保留有一个较强的缓冲国萨克森，使法国的世仇普鲁士未能因鲸吞整个萨克森而变得更强大。

法国处境迅速改善，这要归功于塔列朗创造的外交奇迹。

利用矛盾，又打又拉，争取盟友，瓦解对手，这是塔列朗成功的秘诀。

国与国之间只要有相同的利益，化敌为友是完全可能的。塔列朗充分施展个人的外交才能，深谋远虑，手段灵活，既坚持了既定方针，又作了必要的妥协，终使反法同盟变为英、法、奥反俄、普的同盟，创造了外交上的奇迹。

坎宁远交以制近

形禁势格，利从近取；害以远格。

——《三十六计·远交近攻》

破仑帝国崩溃后，欧洲的各君主国结成神圣同盟，企图长期联合霸占欧洲。英国受到了排挤和孤立，在卡斯尔累任外交大臣期间，他极力推行支持神圣同盟、追随欧洲各国君王的路线，企图以此来讨好他们。

1822年，坎宁接替了外交大臣的职务，他决心打破神圣同盟的大一统局面，恢复英国在欧洲事务中的领导作用。

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

由于武装干涉受到阻拦，1824年，神圣同盟的核心人物梅特涅建议就拉丁美洲问题召开全欧会议。坎宁表示英国决不参加这样的会议，也不承认会上通过的任何决议。不仅如此，他还建议内阁尽快同拉丁美洲独立国家建立外交关系，进行贸易谈判，争取早日打入这个广阔市场。1825年1月，英国承认了阿根廷、哥伦比亚、墨西哥等国家的独立，同他们建立了外交、贸易关系。坎宁的政策给了梅特涅及其神圣同盟的声誉以沉重打击，给欧洲大陆的自由主义势力以鼓舞，恢复了英国在欧洲的威望，也赢得了拉美新独立国家对英国的好感。

“远交近攻”本是以地理条件决定外交政策的一种策略，其意是近处如以利害相互结交，容易生变，所以对近处应当采取进攻的政策。其实，这一谋略也可理解为：为了对付近的敌人，或者与远方的国家结盟，或者利用其他国家的事情牵制近旁的敌人。

七月王朝联英拒俄

寻找盟友，合纵抗强。

1830年7月，法国爆发革命。路易·菲力浦被大工商业和金融资产阶级拥立为国王。这就是法国历史上的七月王朝。波旁王朝的统治结束，欧洲各王朝吃了一惊，俄国沙皇尼古拉一世最为震怒。他坚持要以武装干涉来推翻“街垒国王”路易·菲力浦，恢复波旁王位。他密令华沙当局准备派兵，同时要普鲁士也出兵共同干涉法国。

法国急需打破外交孤立的局面。它选中了英国。路易·菲力浦派人去伦敦，要求承认他的政权。当时，英国由于国内矛盾激化，决定改变对外政策，不愿干涉法国内政；而且路易·菲力浦国王当年曾长期流亡英国，是个亲英派，在制订国内外政策时每以英国为榜样，因此英国很快就承认他。英国承认法国新政权不到6天，法国著名外交家塔列朗就被路易·菲力浦任命为驻伦敦大使。因为塔列朗不仅是个富有经验、年高而仍干练的欧洲知名人士，而且同英国首相威灵顿又有私交。这一消息传到了彼得堡，俄国感到英法关系已经巩固，只得放弃干涉政策，随后承认路易·菲力浦政权。

从面临干涉到得到承认，法国从不利转为有利，化险为夷，转危为安。产生如此巨大变化的妙招在于，寻找盟友，突破孤立，使对方在强大的联合力量下不得不改弦易辙，面对现实。外交是力量的抗衡，而结盟可以改变这种力量对比。

祖鲁人反击侵略者

龟狷有介，狐貉不能擒；蝮蛇有螫，人忌而不轻。故有备则制人，无备则制于人。

——《盐铁论·险固》

世纪上半叶，在英国殖民者加紧对开普、纳塔尔等殖民据点的吞并的同时，白人后裔布尔人也相应地加快了对非洲的侵略。从 1834 年到 1838 年，布尔人在厄伊斯、波吉斯特等殖民头子的率领下，侵占了许多祖鲁人的土地，打败了一祖鲁人部落——马塔贝兰王国后，他们的侵略欲望更加旺盛了。

面对殖民者的扩张，当时的祖鲁人酋长丁刚作了许多防范措施。他保持和完善了前几代酋长建立的军事制度，不分部落按军龄等级组成“同龄”兵团。儿童从 12 岁起接受半军事训练，18 岁起开始接受正式军事训练，35 岁前不许结婚。丁刚用各种办法取得先进的火器和马匹，用来装备祖鲁军队。为防止布尔人突然袭击，祖鲁人还把纳塔尔南部划为“无人区”，作为祖鲁王国与殖民者之间的缓冲地带。

为了占领整个纳塔尔，1837 年 10 月，布尔人“总统”雷提夫致信丁刚，要求取得与祖鲁相邻的“无人区”。1838 年 2 月 3 日，雷提夫亲率 71 骑士兵和 30 名南非土著仆人进入祖鲁国首府。雷提夫趾高气扬，拿出一份早已准备好的文件要丁刚画押，迫使祖鲁人割让一部分土地给他们。丁刚内心十分愤怒，但他表面上十分镇静。为了调兵和稳住侵略者，他将计就计，在文件上画了押。之后，他向得意洋洋的雷提夫提议，祖鲁人将为布尔人表演战舞祝贺他们到祖鲁国来。这样，一批批军队调到了祖鲁首府。2 月 6 日，为雷提夫表演的“战舞”集会正到高潮之时，随着丁刚一声令下，祖鲁战士将雷提夫及其随从迅速逮捕，并全部处死。

接着，祖鲁人向布尔殖民者发起了反击。2 月 16 日，祖鲁军几乎全部消灭了占领布须曼河和布劳克兰河之间土地的布尔农场主。在祖鲁军反击下纳塔尔境内的布尔人农场及堡垒被摧毁，侵略头目厄伊斯命丧黄泉，另一头目波吉斯特仓皇逃往德兰士瓦高原。1838 年 3 至 4 月，祖鲁人又打败了前来增援布尔人的英国入侵者。9 月，布尔人又一首领马里兹毙死。祖鲁人的英勇反击，使布尔殖民者遭到了自 1835 年大迁徙以来最惨重的失败。

有备则无患。祖鲁人面对布尔人的殖民扩张早就存有戒心，并作了很好的军事准备。当雷提夫率众逼迫祖鲁人酋长画押割地之时，丁刚将计就计，给侵略者以出其不意的打击，取得了反击侵略者的胜利。

阿富汗第一次抗英战争的胜利

大凡逆之愈坚者，不如顺以导暇。

——《兵经百字·顺字》

1841年11月10日，正当阿富汗人民第一次进行抗英之际，阿克巴·汗率领的抗英游击队来到了喀布尔。阿克巴意志坚强，遇事果断，被大家一致推举为抗英武装力量的领袖。阿富汗人民抗英的决心更加坚定了。

英国侵略军听到阿克巴·汗担任抗英起义军的领袖后，军中慌乱，意见不一。以占领军司令埃尔菲斯顿为首的一派，主张立即从阿富汗撤军，回兵印度，以图再次进攻喀布尔。但以英国使节麦克诺顿为首的一派，却提出以谈判来拖延撤军，分化起义军，等待援军的计划。最后麦克诺顿一派占了上风。

麦克诺顿决心用离间计来瓦解起义军领导者之间的团结。他们先是用金钱收买的办法，企图把吉尔查依部落从起义军中分裂出去，但阴谋未逞。接着麦克诺顿又施恫吓的手段。他指示阿富汗内奸暗杀了喀布尔最早的起义领袖阿卜杜拉·汗·阿恰克依查和庇尔·多特汗，以此威胁阿克巴·汗，但这一诡计也未得逞。

前两计失败后，麦克诺顿决定亲自出马。他向起义军提出了和谈要求，假装低头。在谈判桌上，阿克巴·汗针锋相对，要求英军必须在“协议签订后3天内撤军”等7条对策，麦克诺顿被迫签字，英军拖延在阿富汗的计谋眼看又要落空。这时麦克诺顿又得知有一支英国援军快要抵达喀布尔，这个狡猾的使节又生一计。他以为阿克巴·汗年纪轻，缺少经验，决定以高官、金钱诱其作出让步。他答应阿克巴·汗做阿富汗的首相，许诺给阿克巴·汗120万卢比的现金，以后还给年金20万卢比，麦克诺顿还送给阿克巴·汗一支手枪和四轮马车作为私人礼物。麦克诺顿以为在高官厚禄和金钱的面前，这个倔强的年轻人一定会屈服，然而他又打错了算盘。

针对麦克诺顿的诱降计划，阿克巴·汗不为所动，决定将计就计，迫使英国尽快撤离阿富汗。他满脸笑容地收下了现金、手枪、马车以及书面签证。然后，他在起义军领导者会议上揭露敌人的阴谋，引起大家的对敌警惕和愤怒，同时大家也对阿克巴·汗更加敬佩。阿克巴趁此提出自己的计划：佯装受降条件，诱使麦克诺顿参加起义军首领会议，在此会上智擒麦克诺顿。这个计划得到大家的一致同意。

麦克诺顿自以为得计，就决定前来参加起义军首脑会议。为防万一，他在离谈判会场较远的地方秘布两个团的英军，自带3个军官、12名护卫前来参加会谈。1841年12月23日，预定的阿富汗人首领会议正式开会，正式参会的阿富汗人和英军各是6人。阿克巴讲完开场白，突然揭露英军的阴谋。这正是动手信号的发出。顿时，起义领袖按事先安排分别动手，活捉在场英军。由于敌人负隅顽抗，除一个军官和几个护卫外，参加会谈的英军全部被杀，麦克诺顿正好死在几天前他赠给阿克巴·汗的那支手枪枪下。而待命在附近的两团英军还未动手，战斗就结束了。

杀死麦克诺顿后，阿克巴·汗当即再次提出：英军必须立即撤出阿富汗、交出大部分大炮和弹药等5条要求。代替麦克诺顿职务的朴鼎查看诱降收买计划破产，只得签字同意撤军。1842年1月6日，赖在阿富汗喀布尔的英军终于开始撤军，向印度的贾拉拉巴德撤退。英军司令埃尔菲斯顿还想在贾拉

拉巴德得到休整后，伺机返回阿富汗。在撤军的第一天，就破坏协定，有意带走枪支、弹药，被高度警惕的阿富汗起义军发现、予以追回。在英军的撤军途中，不断遭到阿富汗游击队的阻击，加之天寒地冷，到达贾拉拉巴德时，1.6 万多英军，只有一人生还，阿富汗第一次抗英战争以英军的惨败而告终。

阿克巴·汗利用麦克诺顿在几次计谋失败后，急于诱使阿富汗起义军领导受降、拖延撤军时间、争取援军的心理，和敌人以为他年轻、缺少斗智经验的错误判断，将计就计，一举成功。这一计谋的成功运用不仅使麦克诺顿计划破灭，更重要的是迫使英军立即撤军，最后遭到全军覆没。

俾斯麦借火点烟

借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

——《三十六计·树上开花》

1851年5月11日，法兰克福邦联议会来了一位新使，他就是来自普鲁士的年仅36岁的俾斯麦。法兰克福邦联议会由各邦诸侯代表组成，为争夺在邦联的领导权，各邦诸侯争斗十分激烈。当时奥地利在各邦中势力最为强大，在邦联议会中占据明显的优势，而俾斯麦代表的普鲁士势力则相对弱小。俾斯麦来到法兰克福，明显感受到议会中的不平等，他对奥地利高人一等的做法十分不满，就找机会向奥地利人提出挑战。

在议会中有一个不成文的惯例，就是只有担任主席的奥地利人才有权在开会时吸烟。俾斯麦决心改变这种不平等的做法，在一次会议中，他看准时机，当主席抽出一根雪茄烟时，他也立即拿起一支，并向主席借火将烟点燃，自己也吸起来，以此来表示普鲁士和奥地利是平起平坐的。当然由于两国实力相差较大，很难争得真正的平等，但俾斯麦的这一姿态却使各邦诸侯不得不另眼相看这位来自普鲁士的新大使。

外交中一些礼仪性的活动并不仅仅是礼仪，它背后往往有更深层的含义。开展外交斗争，不能忽视这些礼仪性的活动，要注意从细微的地方入手，争取自己在外交上的有力地位。

俾斯麦纵横捭阖终成一统

谋所以始吾战也，战所以终吾谋也。

……是故先谋而后战，其战可胜；先战而后谋，其谋可败。

——清·邓延罗辑《兵镜或问》

卷上《谋战》

1862年，普鲁士国王威廉一世任命俾斯麦为首相。俾斯麦上台伊始，就提出要通过战争实现德意志的统一，奉行所谓“铁血政策”。在此后8年的时间内，俾斯麦施展其纵横捭阖的外交手腕，通过三次王朝战争，最终实现了统一德意志的目标。

从17、18世纪以来，德意志就一直处于四分五裂的割据局面。大大小小的邦国各自为政，严重阻碍了经济的发展。到19世纪前半期，普鲁士已发展成为各邦中力量最强的一个王国，俾斯麦上台后，决心担当起统一德意志的任务。

俾斯麦看到，当时，国际形势对普鲁士十分有利：俄国在克里米亚战争中力量遭到削弱，尚未恢复元气，而普鲁士的对头奥地利由于在这次战争中没有支持俄国，相反和英法缔结同盟，致使战后奥、俄两国关系不和，在巴尔干的矛盾加剧，因此奥地利这时不可能指望得到俄国的帮助。法国当时较为强大，而英国深怕拿破仑独霸欧洲，于是便支持普鲁士，牵制法国。法国拿破仑则希望普奥之间互相交战，准备在两败俱伤后坐收渔利。俾斯麦认清了这种形势，决定利用欧洲强国之间矛盾的加剧，施展外交手腕，孤立敌人，逐步各个击破。

上边提到，奥地利是普鲁士的对头，因为奥地利也是德意志各邦中力量很强的一个，明里暗里和普鲁士争夺统一的领导权，为此，要实现统一，第一步就是要清除奥地利这个障碍。俾斯麦为孤立奥地利，使出一个高超的外交手腕，就是首先联合奥地利。1863年末，丹麦部队开进了德意志邦联成员国荷尔斯泰因公国和北部的石勒苏益格公国。俾斯麦以此为藉口，拉拢奥地利作为同盟，一方面利用其力量对丹麦作战；另一方面又可以排除普鲁士的后顾之忧。奥地利则想利用这个机会共同宰割荷尔斯泰因公国，防止普鲁士独吞，因而欣然同意出兵。战争胜利后，普鲁士占领了石勒苏益格，把荷尔斯泰因大方地送给奥地利。奥地利欣然受之，却没有想到这正是俾斯麦抛出的钓饵。

俾斯麦此举有三层含义：首先，联合奥地利是为了进一步孤立奥地利，一旦普鲁士转而对奥地利作战，丹麦就不会出兵援助奥地利，普鲁士也就没有了后顾之忧。其次，在丹麦战场上，俾斯麦摸清了奥地利军队的底细，从而为对奥作战时战胜对方打下了基础。第三，把荷尔斯泰因分给奥地利，是为了制造对奥战争的借口，因为荷尔斯泰因从来就不属于奥地利，也不和奥地利接界，名义上划给奥地利，其实奥地利很难有效地对该地加以统治。

和丹麦的战争刚刚结束，俾斯麦立即策划对奥地利作战。除了军事上做好周密的准备外，外交上也作了相应的准备，关键点是要争取法国在战争中保持中立，为此，俾斯麦又使用“借花献佛”的外交手段，反复向法国暗示，在这次战争结束后，普鲁士将同意在欧洲划一定的领土给法国做为“赔偿”。法国本想看普奥两国鹬蚌相争的好戏，戏还未演，战利品就送上门来，当然乐得保持中立。稳住了法国，俾斯麦又和奥地利的仇家意大利结成了攻

守同盟，准备一南一北夹击奥地利。

上述战争准备工作就绪以后，俾斯麦便把荷尔斯泰因的问题提出来当作战争的借口。1866年6月初，普鲁士提出，奥地利管辖的荷尔斯泰因议会单方面讨论这一地区未来的地位问题，破坏了普奥之间原有的协议。6月8日，俾斯麦下令派兵进入荷尔斯泰因。奥地利当然不能容忍，便于6月17日对普鲁士宣战。俾斯麦等的就是这一天，立即同意大利一起宣布对奥作战。

由于普鲁士作了充分的战斗准备，战场上势如破竹，经萨多瓦一战，奥军全线崩溃。普军将士士气高昂，一致要求乘胜进攻奥地利首都维也纳。这时俾斯麦再次表现了作为一个外交家的深谋远虑。他清醒地认识到，彻底击败奥地利并不是目的，最后的目标是实现德意志的统一。由于法国考虑到自身的安全利益，绝不希望看到一个强大的统一的德意志在身边成长起来，因而坚决反对德意志统一。俾斯麦知道，在统一问题上和法国的一仗是非打不可的。现在如果过分削弱奥地利，使战争拖延下去，可能会引起法国的武装干涉；而现在就结束战争，给奥地利留一点面子，奥地利就会慑于普鲁士的威力，“知恩图报”，在下一场和法国的战争中保持中立。然而当时被胜利冲昏了头脑的将军们，却听不进俾斯麦的劝告，坚决要求攻占维也纳，消灭奥地利。俾斯麦又一次使出了他的“表演天才”，在普王威廉一世面前，他反复劝说，以至于老泪横流，最后向威廉一世提出辞呈，说国王如不下令停战，他将解甲归田。俾斯麦又取得了这一回合的胜利，普奥战争就此结束。

实现了这一目标后，俾斯麦又把目光转向了法国。在普奥战争中，为了争取法国保持中立，他反复暗示法国国王，战后将给予法国一些领土报酬。普奥战争结束后，俾斯麦对这件事只字不提，法国明知受骗，又不便声张。不仅如此，俾斯麦反而把这件事作为在国际上孤立法国的一张王牌。他向英、俄、意等国家泄露这件事的经过，说法国对欧洲领土存有极大的野心，各国必须警惕法国的行动。

在外交上孤立法国的同时，普鲁士也做好了战斗的准备。俾斯麦巧妙地删改了“埃姆斯电文”，激怒了法国。终于在1870年7月19日爆发了普法战争，最后以法国的全面失败、普鲁士的全面胜利而告结束。俾斯麦终于扫清了统一道路上的最后一个障碍，于1871年1月18日，实现了自己的梦想，成立了统一的德意志帝国，俾斯麦担任了首任宰相。

俾斯麦作为政治家、外交家，对谋略的运用可以说是挥洒自如。在普丹战争中，他采用“将欲取之，必先予之”的手段对付奥地利；在普奥战争中，他又“借花献佛”稳住法国；为准备普法战争，他又用“穷寇莫追”的战略，适可而止地结束了对奥战争。他对一连串谋略的娴熟运用，实在值得细细品味。

俾斯麦巧改电文

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。

——《三十六计·偷梁换柱》

鲁士在 1866 年战胜奥地利后，“铁血宰相”俾斯麦为了扫除统一德国的最后一个障碍，积极准备对法国的战争。为了寻找借口，他煞费苦心，最后通过篡改埃姆斯急电达到了自己的目的。

当时，巴黎与柏林之间的关系剑拔弩张，一触即发。普鲁士为加快统一德意志的进程，与法开战已不可避免；而法兰西帝国也过高地估计了自己的实力，准备与普鲁士决一雌雄。1868 年西班牙王位虚悬，俾斯麦设计制造普法纠纷，幕后促使西班牙迎请普鲁士霍亨索伦家族的利奥波德亲王去继承王位。亲王最初拒绝，但是俾斯麦为了挑逗法国，诱使它首先发动战争，进而在国际间造成普鲁士被迫作战的印象，便极力怂恿亲王接受其邀请，并于 1870 年 3 月使亲王同意继承西班牙王位。

法国拿破仑三世坚决反对，他声称决不允许同一个王室既统治普鲁士也统治西班牙，于是以对法国造成威胁为由，向普王威廉一世提出强烈抗议，并于 1870 年 7 月训令法国驻柏林大使贝纳得梯直接同在德国西部温泉疗养胜地埃姆斯疗养的威廉一世进行谈判。普王满足了法国人的这一要求，劝告亲王放弃了王位，并要求法国大使将谈判经过转告巴黎。在通常情况下，这一场风波本可以就此平息，然而拿破仑三世需要的是与普鲁士交战，因此并不罢休，而是进一步训令贝纳得梯向普王提出了外交史上罕见的粗暴而无礼的要求，要普王保证将来任何时候均承担义务禁止利奥波德亲王为西班牙国王候选人。普王回答法国大使拒绝承担这一义务。与此同时，在法国首都，法国当局也告诉普鲁士驻巴黎大使，除要求威廉一世承担禁止利奥波德继承西班牙王位权的义务外，还必须发表一份关于他本并不想损害法国利益和辱没法国民族尊严的声明，并且作出书面保证，今后也绝不再损害法国的利益与尊严。这还不算，就在当天，法国驻普鲁士大使再次求见威廉一世，又一次以书面形式提出这一要求。威廉一世拒绝接见法国大使，但在离开埃姆斯时，在火车站却又与法国大使“不期而遇”。威廉一世在这次会见时说，除已向大使申明的以外，他再无话可说。不过，有关这一问题的谈判可以继续在北京举行。威廉一世随即委托普鲁士外交部的一位官员，将这一天的事情经过以及他与法国大使的谈话写成电文，从埃姆斯发往柏林俾斯麦首相那里。“埃姆斯电文”称：

“1870 年 7 月 13 日下午 3 时 40 分埃姆斯国王陛下让我告之：法国大使在花园里迫不及待地向我提出要求，要我授权他立即发这样的电报到巴黎，说如果霍亨索伦家族再提继承西班牙王位时，国王保证将来任何时候永不再予以同意。国王严肃地拒绝了这种既不公正又不可能的义务，同时声明普鲁士政府在这一事件中无多利害关系。……在我的建议下，国王陛下决定在涉及上述要求时，不再接待贝纳得梯伯爵，而仅由一侍从副官告知他：‘国王陛下现已收到亲王来信，证实了贝纳得梯从巴黎获得的消息。此外，再也没什么可谈的了。’国王陛下留待阁下决定，贝纳得梯的新要求及其被拒绝，是否应该立即向德国驻外使节和报界通报。”

当天晚上，即 1870 年 7 月 13 日晚，俾斯麦收到电文。此时俾斯麦正在自己的寓所里与普鲁士总参谋长毛奇和军机大臣卢恩一起进餐。俾斯麦询问

他们是否有把握在对法战争中取胜。毛奇和卢恩作出了肯定的回答。于是，俾斯麦对两位客人说：“既然如此，你们就放心吃饭吧。”说完，他走进另一个房间，又看了一遍电文，并删掉其中关于法国大使再次要求觐见威廉一世，以及普王在车站上所作承诺的内容。俾斯麦只留下电文的一头一尾，于是电文的含义便成为：

“在霍亨索伦家族王储退位之消息由西班牙国王政府正式禀明法国帝王政府之后，法国大使在埃姆斯向国王陛下提出要求，以使他可以电告巴黎：国王陛下保证在将来任何时候均不同意霍亨索伦家族为西班牙国王候选人。国王陛下拒绝以后再接见法国大使，并命令值日副官转告法国大使说：陛下再没有什么可说的了。”

当俾斯麦向他的客人们宣读了经删节的电文后，毛奇说道：“这样就完全不同了，此前它像是命令退却的鼓号声，而现在却成了号召进军的鼓号声。”俾斯麦对客人们保证，现在这样的电文，无论就其内容还是散发形式，都将是“挑逗法兰西公牛的一条红中”。俾斯麦随即命令选择法国国优节（7月14日）这天，公布了这份经篡改的“埃姆斯电文”。

事态的进一步发展完全在俾斯麦的预料之中。1870年7月20日，自命不凡的拿破仑三世以国家荣誉遭到污辱为由向普鲁士宣战。这场战争以法军在色当战役中的惨败、拿破仑三世被俘获和签订法兰克福和约而告结束。和约规定法国赔款50亿法郎，并割让阿尔萨斯和洛林的一部分给德国。而德意志统一进程以德意志帝国的建立而告完成。

以牙还牙报旧仇

以毒攻毒（意喻以恶人制服恶人，以坏办法对付坏办法，以卑劣手段对付卑劣手段。）

870 年普法战争期间，普鲁士军队占领了凡尔赛宫，把它充作兵营，宫中那个犹如童话故事描绘的镜廊则被当作医护站。就在这样一座艺术圣殿里，到处弥漫着腐恶的臭气，遍地是伤兵的污血和担架。这不仅是对艺术的亵渎，也是对法兰西民族的一种莫大侮辱。不久，法国投降。1871 年 1 月 18 日，普鲁士国王威廉一世在镜廊宣布德意志帝国成立，在这里举行了加冕典礼。

48 年后，法国人得报此仇。1919 年 1 月 18 日，也是在凡尔赛宫瑰丽的镜廊里，法国总统普恩加莱宣布“巴黎和会”正式开幕。法国要使自己的世仇宿敌德国永远不能东山再起，法国总理克列孟梭公开宣称：2 千万德国人是多余的。但英、美反对过分削弱德国。5 月 7 日，各国代表齐集在凡尔赛宫的一个大厅里，德国代表团被允许最后一个进入会场。会上克列孟梭傲慢地把条件极其苛刻的和约文本交给德国代表，并且这样说道：“清算的时间到了。你们要和平，我们同意给你们和平。”在战胜国将以联军进占德国的威逼下，德国代表最后不得不在凡尔赛和约上签字画押。

类似的事情在德法两国的历史上还有一次。第一次世界大战德国战败，被迫投降。法国把投降会谈定在阿登地区的一节车厢里。那天德国代表恭候已久，法国代表团姗姗来迟。福熙将军问德国代表：“先生们，你们到这里来于什么？”德国代表虽知是明知故问，只能回答道：“我们是来听你有关投降的看法的。”福熙又说：“我没有什么看法，我们倒是很想再打下去。”德国代表只得承认德国无力再打下去了。于是，法德坐下会谈，签订了投降协定。1940 年 5 月，德国入侵法国，法国节节溃退，被迫停战求和。德国没有忘记 1919 年之辱，特意把那节“福熙车厢”搬到阿登山区的原地址，拆除里面的照片，装饰成原来的样子，然后让法国代表团来此谈判。谈判后，又把车厢和当初法国人造的纪念馆通通炸毁。

报仇雪恨，羞辱败敌，这是政治、外交和军事斗争中常有的事。法德两个大国，针锋相对，互报旧仇，虽然达到了羞辱对方的目的，但此法在处理国际和人际关系中不足为取。这种做法只会加深仇恨，无助于关系的改善。

一场针锋相对的“战争警报”

翻彼着为我着，因彼计成吾计，则为借敌之智谋。

——《兵经百篇》

1871年的普法战争以普鲁士大胜、法国大败而告终，普鲁士成功地完成了德意志的统一。虽然取得了战场上的胜利，但德国的“铁血宰相”俾斯麦丝毫没有放松对法国的警惕，他知道法国势必要报那一剑之仇。因此，俾斯麦施展一系列外交手腕，孤立并恫吓法国，想迫使它彻底屈服，抛弃任何复仇的打算。然而法国也不是一个甘居人下的国家，它卧薪尝胆，随时准备向德国提出挑战。1875年德法“战争警报”就是两国在外交上的一次交锋。

1875年初，法国拟在德国购买一万匹马。3月，法国议会通过了扩充军队的法案，这一法案引起了俾斯麦的猜疑。他知道必须设法遏止法国的扩军行动，否则后果不堪设想。当时，从军事角度看，德国还占有绝对的优势，完全有能力打一场“预防性”战争。但是在外交上却没把握，因为德国在普法战争后力量膨胀，当时的英国、俄国、奥匈等欧洲列强虽表面上同德国保持友好关系，但谁都不希望看到德国继续扩张势力，因此德国如果再一次向法国开战，诸列强很可能会站在法国一边进行干预。

经过考虑，最后俾斯麦选择了一条恫吓法国的道路。他一方面在国内下达禁止马匹出口的命令，一方面授意所有被政府收买的各大报纸对法国新的军事法案予以抨击。由于报界口气强硬，一时间给人造成强烈的印象，似乎德法之间真的又要开战了。4月8日柏林《邮报》登载了一篇题为“战争在望？”的社论，评述了法国扩军对德国造成威胁的消息。一时间国际紧张局势陡起。俾斯麦看到自己导演的戏十分成功，以为真的吓住了法国，然而，这次他失算了，他碰上了一个真正高明的对手。

法国外长德卡兹也是谙熟外交谋略的老将，他看穿了俾斯麦的诡计，于是将计就计，故意装出胆怯的样子，希望能给俄、奥、英三国一个印象：法国又一次受到了德国的欺凌，该是俄、英出面讲话的时候了。不仅如此，在同俾斯麦的斗争中，德卡兹还利用一切机会散布德国要侵略的消息。4月21日，法国大使冈多别朗在英国大使的宴会上遇见了德国大使拉多维茨，后者无意中谈到了德国好些政党领袖对当时局势的看法，说从政治、哲学甚至基督教方面来说，一次预防性的战争是正义的。德卡兹立即把冈多别朗的讲话副本分别寄给了法国驻俄英等国的大使，要他们提请列强注意德国这种战略思想。因为沙皇亚历山大二世即将访问德国，法国还专门把文件送交给沙皇过目。

1875年5月10日，沙皇来到柏林，向俾斯麦表示俄国不能容忍德国发动对法国的新战争。俾斯麦矢口否认有进攻法国的意图。他把这一消息归咎于法国交易所经纪人特别是与交易所有关的德卡兹的阴谋诡计。但无论俾斯麦怎样解释，人们认为那仅是一种遁词，因为他为恫吓别人而拉响的“战争警报”太逼真了，人们不能不信。俾斯麦有口难辩。

沙皇离开柏林之后，向俄国所有驻外使节发了一个通电：“皇帝离开柏林，完全相信，和平的愿望在这里已经占优势，和平的维持已经有了保证。”电报在报纸上披露时，后一句“和平的维持已经有了保证”却刊为“现在，和平已经有了保证。”这样念起来，造成一个印象，只有在沙皇来柏林以后，欧洲和平才得到保障。似乎沙皇是和平的使者，而俾斯麦是战争的祸首。

1875 年的“战争警报”交锋，法国外长德卡兹取得了这一回合的胜利，而俾斯麦这个外交老手却失算了。俾斯麦本想先声夺人，以一场“假战争”吓住法国人，可不成想却弄巧成拙，搬起石头砸了自己的脚。

罗斯福攫取巴拿马运河

取，伪作予。从而欺骗和调动敌人，使其就范。）

拿马运河最早不是由美国开凿。19 世纪末，有一家法国公司跟哥伦比亚签订了一个合同，打算在哥伦比亚的巴拿马省境内开一条连通大西洋和太平洋的运河。

主持运河工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布，他自以为这一工程不在话下。然而，巴拿马环境与苏伊士有很大的不同，工程进度很慢，公司的资金也开始短缺，于是公司陷入了窘境。

美国早在 1880 年就想开一条连贯两大洋的运河。由于法国先下手与哥伦比亚签订了条约，美国在这一问题上十分懊悔。

在这种形势下，法国公司的代理人布里略访问美国，向美国政府兜售巴拿马运河公司，要价一亿美元。

美国早已对运河公司垂涎三尺，知道法国拟出售公司更是欣喜若狂。然而，美国却故作姿态。罗斯福指使美国海峡运河委员会提出一报告，证明在尼加拉瓜开运河省钱。报告指出，在尼加拉瓜开运河的全部费用不到 2 亿美元。在巴拿马开运河的直接费用虽然只有 1 亿多，但另外要付出一笔收买法国公司的费用，这样，开巴拿马运河的全部支出将达 2 亿 5 千多万美元。

布里略看到这个报告后大吃一惊。如果美国不在巴拿马开运河，法国不是一分钱也收不回了么？于是他马上游说，表明法国公司愿意削价，只要 4 千万美元就行了。通过这一方法，美国就少花了 6 千万美元。

罗斯福又用同一计策来压哥伦比亚政府。他指使国会通过一个法案，规定美国如果能在适当时期内同哥伦比亚政府达成协议，将选择巴拿马开运河，否则，美国将选择尼加拉瓜。

这样一来，哥伦比亚也坐不住了。驻华盛顿大使马上找美国国务卿海约翰协商，签订了一项卖国条约，同意以 1 千万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽三英里的运河区，美国每年另外付租金 10 万元。

“欲进形以退”，罗斯福成功地运用了这种谋略，最后，美国只用了很少的代价，就攫取了巴拿马运河的开凿权和使用权。

契切林获释得自由

以眼还眼以牙还牙。

——《旧约全书·申命记》

切林是苏联早期著名的外交家，曾担任苏维埃政府第二任外交部长，为新生政权争取国际承认、提高国际地位做出了卓越的贡献。

10月革命前，契切林要长期在欧洲各国从事政治活动，因此他被许多国家政府驱逐出境。他先后辗转于普鲁士、德国、瑞士、法国和比利时，最后以比利时记者的身分来到伦敦。在伦敦契切林积极从事国际和平活动，发表反对战争、争取民主和平的讲话。英国政府十分恐惧和不满，1917年8月，英国政府逮捕了契切林，将他囚禁在布赖监狱。

不久，伟大的俄国十月革命爆发了。年轻的苏维埃共和国工农政府坚决要求英国立即释放契切林。但英国劳合——乔治政府却不予理睬，继续扣押契切林和他的同事们。

苏维埃政府决定采取针锋相对的措施。1917年11月28日，外交人民委员会通过滞留在彼得格勒的英国前驻沙俄大使乔治·比尤肯宁向英国递交照会。照会指出，苏维埃俄国在无辜的契切林和其他俄国革命者被继续监禁在英国监狱的情况下，绝不允许从事反革命宣传的不列颠臣民不受制裁地离开俄国。

英国政府仍然非法拘留契切林。12月30日比尤肯宁又被告知，在契切林获释之前，包括大使本人在内的一切不列颠臣民不得离开俄国。同时苏俄政府警告英国，如拒不释放契切林，苏维埃政府就要被迫扣留拘捕若干名从事反革命活动的不列颠臣民。

由于苏维埃政府的强硬立场和断然措施英国劳合一乔治政府不得不在12月10日召开专门的俄国局势会议，讨论了关于释放契切林和另一名革命者彼得罗夫的问题。未能出席会议的英国外交大臣巴尔福向内阁递交了一份备忘录：“……我本人认为，内阁应改变不久前通过的决定，将两名受到扣留的俄国公民（契切林和彼得罗夫）遣送回俄国。看来俄国统治者们十分关心他们的命运。”英国政府终于屈服了。

很快，契切林等得到自由，回到了故乡苏俄的土地。

扣留人质，是国与国外交活动中一个常用的手法。当对方首先采用这一不光彩手段时，自己就应该针锋相对，以牙还牙，以其人之道还治其人之身，迫使对方屈服，从而达到解救自己人员的目的。

文诡而计谲

暗示法（属说辩谋略，它不鲜明地表示观点，而用含蓄的语言或示意的举动使对方领会，此法也容易使人上当受骗。）

1914年8月，第一次世界大战战火已经燃起，德国已经与俄国、英国和法国开战。跻身列强的日本尚未明确表明自己站在哪一方。一天，德国首相贝特曼在首都柏林接见了日本大使。日本大使来访的原因是：自德国参战之日起，一项禁止生产外国定货的法律开始在德国生效。而在此前，日本曾向德国的“克虏伯”和“火神”公司定购了大批大炮和钢甲，并且这些定货已制作完成。日本大使要求消除这一令人遗憾的误会，因为日本正在准备“与某一大国”交战。关于“某一大国”的提法是意味深长的，而日本大使脸上的微笑也同样深长。大使的要求很快得到了满足。因为大使已明白地作出暗示：日本进攻俄国，已是不久将来的事。

几天过后，日本大使再次出现在贝特曼的办公室里。这一次，他手持一份最后通牒：德国必须立即从它占领的中国领土撤走。日本照会的措辞令人难以想象的粗暴，与日本的外交风格大相径庭。贝特曼和他的国务大臣冯·雅戈夫惊奇地发现：日本1914年的这份照会（最后通牒）竟是德国大约20年前（即1895年）向日本递交的一份侮辱性照会的翻版，其精确之至，甚至连标点符号的使用都完全一样。在1895年的那份照会中，德国曾要求日本放弃《马关条约》（《马关条约》是日本与中国在甲午海战以后1895年4月17日签订的条约。由于俄国、德国和法国外交上的干涉，日本被迫放弃该条约条款所规定的对辽东半岛的占领）。德皇威廉二世被日本外交的这一伎俩气得火冒三丈。但是，日本的外交官却矢口否认日方有过任何欺骗行为。是的，日本大使的确说过日本准备与“某一大国”交战。但是，难道德国不是一个大国吗？

以退为进迫意政府妥协

故迂其图，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也——《孙子·军争篇》

1920年，新生的苏维埃俄国还处于外国的包围和封锁中。

为了改变国际地位，摆脱孤立状态，冲破封锁包围，俄共非常希望与西方国家发展经济贸易关系。当时的意大利政府出于经济原因，在国内工业界的压力下也愿意同苏俄进行经贸联系。意大利外交大臣卡洛·斯弗茨几次在报纸上发表声明，表示他的政府打算恢复同苏俄的贸易关系并准备在罗马接待苏俄经济代表团。

俄共迅速地抓住这一机会，宣布组成以苏俄早期杰出的外交家沃罗夫斯基为首的经济代表团赴意大利罗马。

俄国经济代表团到达罗马后，沃罗夫斯基拜会了意大利外交大臣斯弗茨，他谈了苏俄政府对发展俄意关系给予的高度重视以及对于这次代表团访意寄予的重大期望。然后，沃罗夫斯基请外交部对俄国代表国享有特权给予书面证明，他说，这种特权应当包括收发普通和密码电报、收发外交部邮件和人身不可侵犯。

斯弗茨表示，意大利政府将认真研究这一要求并尽量予以满足。他说意大利政府对俄国在意工业不景气的时候来意大利大量订货感到高兴和赞许。

但是，这时意大利国内的政治形势却在发生着急剧变化，反共反苏的法西斯势力迅速抬头。他们在全国各地大搞暴力活动，反对共产党人。俄国经济代表团成员也经常受到骚扰、跟踪、搜查，俄国派来的外交信使也遭到扣押。在反共势力压力下，意大利政府不得不拒绝承认俄国经济代表团的外交地位，企图把它置于私人贸易公司的地位。但当时执政的乔利蒂政府也急于同俄国签订贸易协定，缓解国内实业界呼声，并加强自己在最近的议会选举后变得十分不稳的地位，争取更多议员的支持和拥护。1921年5月，乔利蒂政府向逗留在罗马的俄国经济代表团建议立即签订贸易协定。

苏俄政府认真深入地分析了意大利的心态，决定采用以退为进的策略。5月23日，沃罗夫斯基向意大利外交部发出照会。照会叙述了两国签署贸易协定谈判的由来，列举了警察进行敌视活动的事实。照会说，俄国同意大利进行经济贸易合作，向意大利订货，会减少意大利的失业，特别是准备为商船队购买各种船只的那批订货，还会减少意大利工人旅居国外、流落他乡的人数，这对意大利是有巨大实益的。但是，目前的情况表明，俄国代表团无法在不受干扰的条件下讨论协议草案的条款，它的工作人员成了丝毫不受惩罚的污辱行为的牺牲品，它的办公地点和公文不能保证不受侵犯。在这种处境下，代表团别无他法，只有不得已撤离意大利，中止谈判，返回自己国家。

这下，意大利政府慌了神。三天之后，外交大臣斯弗茨再次邀见沃罗夫斯基。这次他格外客气，用咖啡招待了俄国代表团团长。

“沃罗夫斯基先生，”斯弗茨说，“意大利政府仔细研究了您的照会，正式决定给予俄国经济代表团以外交地位。做出这一决定，本国的政府是基于同苏俄建立更为密切的合作关系的愿望。我本人早就赞成承认贵国并同它建立良好关系。我想说，如果您改变撤离意大利的决定的话，给予外交地位的协议，在一两日后就可以生效。而且，您将于近日内收到我国政府的正式照会或者公函，表述我今天的声明。同时，如果贵方没有异议，我们可以让贵

国决定继续留驻意大利并行使自己职能的消息见报。”

5月29日早晨，沃罗夫斯基收到了意大利政府的公函。公函中说：“我们两国在经济上的接近是令人感兴趣的……我们乐于自今日起给予你们希望得到的外交特权。”

需求常常是双向的，你有求于对方，对方也有求于你。洞悉了这一点后，就应该利用对手这种弱势，在谈判中采取以退为进的方略，要胁对手，迫使对手就范，作出妥协和让步。

列强签订《非战公约》

项庄舞剑，意在沛公。

1927年4月，法国外长白里安照会美国国务卿凯洛格，建议法美签订一项双方承担不向对方开战的义务的条约。美国接过了法国的建议，提出签订一个不是法美双边的、而是许多国家参加的公约，共同“谴责”把战争作为执行国家政策的工具。

经过一年多的谈判，1928年8月27日签订了白里安—凯洛格公约，即《非战公约》。有48个国家签字，包括当时的列强国家。公约在文字上是堂而皇之的，主要的条款是：不以战争作为国家政策的工具，国际争端只能用和平方法解决。

然而，这项公约对列强的约束力有多大呢？当时列强都玩弄花招，提出了各自的保留条件，使公约的效力大打折扣：

法国在缔约时提出了要保留“合法的防御权”；

美国提出，各国有权进行“自卫战争”。这当然更加冠冕堂皇，这里所说的自卫，不仅包括对国家领土的保卫，而且还包括依据门罗主义对美洲其他国家的“保卫”；

英国则提出，对各国所不承认的国家和所谓自己不能保卫安全的国家可以有行动的自由；至于日本，也宣称满州对它自卫的重要性而可以诉诸战争；……

这样一来，列强不仅保留了诉诸武力的权利，而且真正发生战争，公约也无能为力。帝国主义列强就是这样玩弄“和平”、“非战”的把戏，而事实上从不愿意让《非战公约》束缚自己的手脚。

罗斯福与邱吉尔建立友谊

同声相应，同气相求。

兰克林·德拉诺·罗斯福是美国第 32 任总统。在第一次世界大战期间，他曾出任美国海军部助理部长。

1937 年秋季，欧洲形势急剧恶化，英国首相内维尔·张伯伦在他的绥靖政策陷于破产后，9 月 3 日被迫邀请强烈反对慕尼黑协定的邱吉尔入阁。10 月 1 日，罗斯福即致函祝贺邱吉尔重任海军大臣（邱吉尔曾在 1911 年到 1915 年期间担任此职）。为了与这位前程远大、声名显赫的英国国务家建立密切关系，罗斯福在信中写道：“因为你和我在上次世界大战中担任类似的职位，所以我要你知道，你重返海军部，我是多么愉快……我希望你和首相了解，如果你们有什么事情告诉我，我随时欢迎你们直接联系。你可以经常把封好的信，通过你们的外交邮袋或我的外交邮袋寄给我。”邱吉尔接到信后，十分激动，立即回信表示感谢，并根据罗斯福来信中所谈到的情谊，署名“海军人员”，从此开始了他们的长期通讯。邱吉尔出任英国首相后，信上的署名便改为“前海军人员”。邱吉尔曾说：“在我们两人的通信中，整个大战期间我几乎毫无例外地一直使用我喜爱的这个称号。”据邱吉尔统计：“我总共发给他 950 份电报，收到的回电大约有 800 份。”他们之间的通信，一直持续到 1945 年春天罗斯福逝世为止。而且，在第二次世界大战期间，邱吉尔同罗斯福进行了各种形式的会晤，一同相处的时间合计多达 120 天。两国首脑如此密切的接触，这在现代国际关系史上是罕见的。

人们在交往中是很重视相似性的，如果两个人背景相似，则极有可能成为好朋友。物以类聚也是这个道理。

英国人将计就计故布疑阵

将计就计（顺着敌人的计策，施行自己的计谋，诱使敌人中计。）

1940 年的某个时候，英国秘密情报处从驻国外的情报员那里获得一份情报：德国人同西班牙的长枪党分子串通一气，策划把一名“西班牙青年运动”的代表派往英国，表面上是去考察英国的童子军运动，实际上是会刺探有关英国国防和防御德国入侵的情报。果然，1940 年 10 月，佛朗哥政府请求英国准许该长枪党分子进行访问。英国秘密情报处经过周密考虑，决定将计就计。他们说服外交部批准了这一请求，随后拟定了接待这位来客的计划。

这个长枪党分子受到了隆重的接待，他被安排在雅典娜宫廷旅馆下榻。在他的住房里早已设置了暗藏的话筒和电话窃听线路。那时整个伦敦地区只有三个防空炮群，有关当局将其中一个调到这家旅馆附近的海德公园内，而且下令只要遇到空袭，不管敌机是否飞临该地上空，都要不停地开炮射击。军情五处还让这个间谍亲眼目睹这一防空炮群，以便使他相信，伦敦到处都像海德公园一样高炮林立。随后他又被带往温莎宫，就在宫外，当时英伦诸岛上仅剩的一个装备齐全的坦克团突然展现在他的面前。当他对如此壮观的阵势表示诧异时，有人告诉他这只不过是一个皇家仪仗卫队而已。另一次，当他乘飞机前往苏格兰时，他在空中不时可以看到一中队又一中队的“喷火”式战斗机接踵飞过。这也是秘密情报处精心安排的，实际上，一共只有一个中队战斗机，它奉命一次又一次地出现在那架客机的视野内。这样就会使人以为，尽管那时英国十分缺乏战斗机，但是英国从南到北到处都有飞机在领空中不停地巡逻。

当他被带到一个海港参观时，秘密情报处又设法使那个港口内泊满了大大小小的、形形色色的军舰。为了制造一个武装到了牙齿、防御及于纵深的坚不可摧的英国形象，英国人真可谓煞费苦心。后来英国当局获悉这个间谍在给柏林的报告中，发出了不要进行任何入侵尝试的警告。他宣称所谓英国缺乏防备的说法纯粹是英国情报机构设下的圈套，其目的是诱使德国发动一场将导致毁灭性灾难的进攻。

英国人利用这件事大做文章，加上其他迷惑手段的辅助作用，确实起到了很好的效果，最终使德国人下决心取消了入侵英国的计划。

“将计就计”是指在对敌方的谋略有充分了解基础上，有针对性地实施自己的谋略，从而使敌人中计。此计在政治、经济、外交、军事等领域中，一直被广泛运用着。

将计就计的成功，关键在于顺详敌意，因势利导，在敌人所设圈套以外再设一套，在敌人实施预定计划中落入圈套。将计就计在实施过程中，表面上假装中了对手之计，实际上是为了隐蔽自己的企图。此谋的前提是必须了解对手的企图，在敌之计上用计。

邱吉尔联苏抗德

是故智者之处，必杂于利害。杂于利，而务可信也。杂于害，而患可解也。

——《孙子·九变篇》

次世界大战间隙，国际关系发生了深刻的变化。苏联作为社会主义国家出现在欧洲政治舞台上，这在西方国家中间引起一片恐惧。英法等国采取了扶持德国的政策，当德国复仇主义日益升起，不断威胁到欧洲和平时，英法等国为了阻止苏联布尔什维克主义的所谓“扩张”，竟一再对德国的侵略行为姑息纵容。苏联建议建立欧洲集体安全联系以挫败希特勒德国的侵略扩张计划，但英国顽固地进行破坏，始终不渝地想把德国的扩张矛头引向苏联。这一政策的顶峰是慕尼黑协定，其目的是要将祸水东引，怂恿德国去攻打苏联。但是，到头来德国并没有先进攻苏联，而是拿西欧的英法国家开了刀。绥靖政策宣告破产，西欧舆论大哗，执行绥靖政策的人在国内外都受到了严厉谴责。邱吉尔正是在此危急的形势下，受命组建了英国的战时内阁。

邱吉尔是一个极其反共的政治家，从苏维埃政权在俄国诞生之日起，他就极力主张进行公开的武装干涉，妄图将新生的社会主义国家扼杀于摇篮之中。遏制共产主义的思想一直在他的头脑中占着主导地位，而且终其一生。但是，邱吉尔先生又是一位很讲现实的人。从他临危受命之时开始，他就认识到，当前的更大威胁不是苏联，而是希特勒德国，希特勒赢得战争，不仅英国要蒙受史无前例的投降耻辱，欧洲的自由和民主将不再存在，甚至整个世界的和平与安全也将受到严重威胁。因此，这是一场压倒一切的战争，必须首先打垮希特勒，其余的事情以后再说。邱吉尔认为，在这场战争中，苏联是几乎同美国一样可靠的潜在的盟友。与希特勒相比，苏联的危险已经退居到次要地位。为了能够早日打败希特勒，应该与苏联结成同盟。

基于这种认识，邱吉尔作出了明智而正确的抉择。当 1941 年 6 月希特勒进攻苏联的消息传来时，邱吉尔发表了历史性的演说。在演说中，他向苏联这个新盟国表示欢迎，并表示英国将坚定地与苏联站在一起，共同抗德，直到彻底打败希特勒为止。正是邱吉尔的这一外交战略，使邱吉尔与斯大林这对宿敌坐到了一起，全世界各反法西斯国家也在苏、英、美的周围结成了牢固的联盟，最后终于将法西斯国家彻底打败。

“两利相衡从其重，两害相权取其轻”。高明的指挥员，必须学会全局在胸，善于权衡利弊，趋利避害或趋小害而避大害。

英国人蒙骗礼萨·巴列维国王

上屋抽梯（诱人爬上屋顶，然后搬走梯子，使其进退无路，只得就范。）
——《三十六计·上屋抽梯》

1941年8月24日，英国和苏联以伊朗亲德为名，联合出兵伊朗。9月17日，在英苏的压力下，礼萨·巴列维国王被迫逊位，其21岁的儿子穆罕默德·礼萨在英国和苏联的扶持下成为伊朗新国王。为便于控制新国王，英国和苏联要求老国王必须离开伊朗，流亡他国。老国王决定去南美阿根廷的布宜诺斯艾利斯。

伊朗当时委托律师阿里·伊扎迪负责办理礼萨·巴列维国王的流亡事宜。阿里·伊扎迪在国王从德黑兰到阿巴斯港后，因有其他事宜要办，就将伊朗老国王流亡的目的地告诉英国人，要求他们设法将其送至布宜诺斯艾利斯。英国人认为这是一个控制老国王的大好时机，立即满口答应了下来。英国人知道，阿根廷是个跟德国关系不错的国家。伊朗老国王到阿根廷后，其行为必定不受限制，从而会在远方遥控伊朗，这对英国和苏联来讲都十分不利。英国决定借答应护送老国王去流亡地之机把他死死控制在英国人之手，从而使他无法保持同伊朗国内的联系。

英国人告诉礼萨·巴列维国王，他们此刻正有一艘停泊在阿巴斯港的轮船，要取道澳洲，前往南美洲。老国王同他的家属及随行人员心情沉重地登上了飘扬着英国旗的“朋德拉”号轮船，开始了他的流亡生涯。

几天后，“朋德拉”号轮船眼看快要到达孟买时，突然在孟买港中部抛锚。伊朗老国王极为惊讶。正在这时，一艘炮艇向“朋德拉”号轮船行来，他们登上轮船，将所有出口处全部封锁起来。一位英国军官在一群士兵的簇拥下，要求引领他去见礼萨·巴列维。老国王极为暴怒，他搞不懂这一切究竟是为了什么？那个英国军官回答道：“原谅我，陛下，你要远航布宜诺斯艾利斯，未免太危险了。你必须改变主意不妨就到毛里求斯去。当前国际局势确实非常紧张，我们英国人决不愿意替陛下远行担风险。”老国王听后，才知道英国人已决定将他囚禁起来。正如1825年拿破仑要求英国人送他去美洲，结果被流放到圣赫勒拿岛一样，如今他又要被迫流放到另一个英属岛屿——毛里求斯。尽管礼萨·巴列维暴跳如雷，但是他的抗议已毫无意义。两天后，一艘新的轮船“缅甸”号开到孟买。老国王一行只得改乘这艘船前往毛里求斯。

从孟买出发八天后，“缅甸”号到达了毛里求斯。当地总督按英国人授意，派一名军官负责照料国王一行人的日常生活，从而将伊朗老国王与其国家的联系完全隔绝。英国人的计谋终于得逞。

英国人答应送礼萨·巴列维去布宜诺斯艾利斯就如同一个人上屋，他们给提供梯子一样，从而达到使礼萨·巴列维“上屋”的目的。等到他坐上英国的轮船后，英国人便将他控制起来。这种做法如同一个人上屋后被抽掉梯子，置于绝境，别人要求什么他就得答应什么。正是上屋抽梯这一计谋的成功运用，英国人才终于囚禁了伊朗老国王。

斯大林胜算罗斯福

以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。

——《孙子·军争篇》

1944年，法西斯德国败局已定，美、苏、英各国军队在多条战线上取得重大战果。为了研究如何处理战后一系列遗留问题，特别是如何处理战败国德国，苏、美、英三国领袖决定再次举行最高首脑会晤。

最高首脑会晤时间、地点和会议程序的选择与确定，历来是一个重要的问题。当时，美国总统罗斯福身体状况已严重不佳。因此罗斯福提出，会晤是不是可以订在1945年春天，这时天气已暖，他的身体可以吃得消。

老谋深算的斯大林早已了解到罗斯福的病情，他知道，一个疲惫不堪、精力不支的首脑在谈判中是不会保持坚强的意志和耐力的，是无法与一个体魄强健的对手较量的。在罗斯福这种身体状态下，他很容易感到厌倦、焦躁、虚弱，从尔轻易地向对手让步。于是斯大林电告罗斯福：由于形势发展急速，一系列问题迫切需要解决，因此最高首脑会晤不能拖延，最迟应该在1945年的2月份内举行。

无可奈何之下，罗斯福只好同意这个日期。他又提出，因为健康原因他只能坐船去开会。这样旅途要花很长的时间，所以他希望会谈地点不要选得太远。另外最好开会的地点和气候能温暖一些，对身体有利。

斯大林则拒绝去任何苏联控制以外的地方，而坚持会议必须在黑海地区举行。并且具体提出在黑海边上克里米亚半岛的雅尔塔小城镇举行。这样，斯大林可以以逸代劳，并可随时与莫斯科保持联系。

罗斯福再没办法讨价还价，他只好拖着病躯，硬着头皮，前往冰天雪地的雅尔塔。当罗斯福经过十天艰辛跋涉到达雅尔塔的时候，人们发现这位总统面色憔悴、几乎精疲力竭。

斯大林、罗斯福、邱吉尔到达雅尔塔后，无休无止的会晤、谈判开始。日程安排得极为紧张，首脑会谈多达20次。每次罗斯福都得参加。另外还有大量的宴会、酒会、晚会。这一切使罗斯福疲劳不堪。在谈判中，罗斯福强自打起精神，与斯大林讨价还价，但终因体力不支，注意力分散，争辩不过斯大林，最后不得不草草结束会谈，按苏联的意思签订了协议。

罗斯福回到美国后几周，就逝世了。美国人强烈批评罗斯福与斯大林签订的《雅尔塔协定》，认为它对苏联做了大幅度的妥协，是对美国与西方利益的“背叛”。

一位著名的政治家说过，政治的较量到了最后就是身体的较量、意志的较量。优秀的政治家善于充分利用和强化对手在身体上、意志上的劣势，从而使自己在政治较量中较容易地击败对手。

禁止核试验问题上的肮脏骗局

假阳行阴（借助公开的来掩护隐蔽的行动，使对手最后为我所制。）

1945年，美国掌握了原子技术，拥有了破坏力特别巨大的新武器——原子弹。美国手里挥舞着原子武器，推行“原子外交”。当时世界上只有一个核霸王——美国。后来，苏联也掌握了原子技术，也开始在对外政策实践中搞核讹诈、核威胁，逐渐形成了第二个核霸王。

核霸王为了称霸世界，紧紧抱住自己的核武器，唯恐旁人也有。它们不但力图压倒对方，而且还要千方百计地维护它们的核垄断地位。50年代末期，赫鲁晓夫鼓吹“美苏合作主宰世界”，只要美苏两家“联合起来，那么就不会有战争”。从那时起，有一个阶段，苏美两家曾经一起挥舞核武器，一起推行核垄断。它们既拼命进行核军备竞赛，争夺核优势，争夺世界霸权，又相互勾结，竭力维护它们两家的核垄断地位。就在这个时期，在裁军问题上，苏联改变了“全面禁止核武器”的立场，提出把“禁止核试验”的问题单独拿出来，首先达成协议。

从1957年到1962年，苏美双方一面在禁止核试验问题上你争我吵，纠缠不休，一面则赶紧抢时间完成庞大的核试验计划，主要是在大气层大搞核试验，同时也加紧进行地下核试验。双方的核试验活动都达到了前所未有的高潮。1959年4月，美国提出建议，停止除地下核试验外的其他核试验。苏联政府予以拒绝，并且说，这是一个“不诚实的交易”，后来又说，“这是一个骗人的勾当”，是要“束缚苏联的手脚”。为什么呢？这是因为当时美国的大气层核试验已经差不多了，在地下核试验方面已取得了丰富的经验，而苏联还不行。经过几年的大规模试验，包括一系列地下核试验后，苏美两家的大气层核试验都已完成了计划，苏联认为自己也需要进一步在地下核试验方面展开核军备竞赛了。于是，苏联提出了一项关于停止在大气层、外层空间和水下进行核试验草案，同意了美国方面要把地下核试验排除在外的禁止核试验方案。苏联觉得，它可以同另一个核霸主做成这笔“不诚实的交易”，可以同美国一起来进行这个“骗人的勾当”，去“束缚”别人的手脚了。1963年8月5日在莫斯科正式签订了《禁止在大气层、外层空间和水下进行核武器试验的条约》。由于这个条约没有全面禁止核试验——没有禁止地下核试验，所以又称“部分禁止核试验条约”；又由于它是由苏、美、英三国首先签署的，所以有时又称“三国条约”。事后，苏美又利用联合国要求其他成员国也在这个条约上签字画押。

这个条约的矛头所指是非常明显的。它是苏美为了保持它们的核垄断地位而炮制出来的。它们玩弄这个花招是为了剥夺其他无核武器国家为了保护自己而发展核武器的权利。无核国家在条约上签字以后，就不能再进行大气层、外层空间和水下核试验了，也就无从掌握核武器了。这样一来，核霸王才可以无所顾忌地用核弹头来威吓其他国家。相反，苏联和美国不会因为在条约上签字而受到束缚，因为条约上禁止的主要是大气层核试验，而苏联已完成了一系列此类试验，美国则早已进入地下核试验阶段了。

中国和法国都没有在条约上签字。当时，苏美的一个重要目的就是要捆住中国和法国的手脚。美国总统肯尼迪说，一旦中国、法国等在原子弹试验上获得成功，那么俄国人和美国人的安全都会大大削弱。苏联领导人早在1959年6月，当所谓停止核试验条约还没有影子的时候，就片面撕毁了中苏

双方在 1957 年 10 月签订的关于国防新技术的协定，拒绝向中国提供原子弹的技术资料。苏联领导人与美国签约后，企图藉此施加压力，迫使中国承担不试验核武器的义务。因此，这个条约是核霸王设下的一个大圈套。中国政府发表声明指出：“不可能设想中国政府参与这个肮脏的骗局。”

部分禁止核试验条约把停止核试验同禁止核武器的总任务完全分割开来，苏美两个霸王在条约的掩盖下继续制造、储存、试验和发展核武器。条约不禁止它们进行地下核试验，不制止它们进行核讹诈和权威胁，相反，却剥夺了别国拥有核自卫力量的权利，这是十足的欺骗。

波茨坦会议上的小插曲

镇定自若，遇变不惊。

1945年7月17日到8月2日，苏、美、英三国首脑聚集在柏林附近，举行波茨坦会议。那时美国总统罗斯福已经去世，由杜鲁门继任。就在会议前夕，美国在新墨西哥州试爆了第一颗原子弹。杜鲁门在听了美国军方关于原子弹爆炸试验成功的汇报以后，趾高气扬地走进会场。与会的英国首相邱吉尔悄悄向人说：“杜鲁门好像变了一个人，以强硬坚定的姿态，坚持了反对俄国人的立场。”

杜鲁门还是那个杜鲁门，可是为什么一夜之间竟变成了另一个杜鲁门了呢？原因很简单，他以为既然美国有了核武器，他这个美国总统也就可以目空一切、横行无阻了。

然而，事情并不那么简单。杜鲁门想在波茨坦会议上使用这张皇牌，试探一下斯大林的神经反应，试一试美国核讹诈政策的“威力”。结果如何呢？据杜鲁门自己回忆，1945年7月24日，当他在会场上故意向斯大林提到“一种破坏力特别巨大的新武器”时，他和邱吉尔两人密切注视了斯大林的脸色，结果是大失所望：“俄国部长会议主席并没有表示异乎寻常的兴趣。”斯大林当时在这一点上处理得很聪明。他那淡然处之的态度，使他在这场小小的斗法中略胜一筹。事实上斯大林对这件事极为重视。从会场返回住所后，立即把这件事告诉了外交部长莫洛托夫，指示国内加快第一颗原子弹的试验工作。4年之后，苏联也有了这种“新武器”。

麦克阿瑟宽容日本天皇

攻心为上，心战为上。

平洋战争爆发以后，日本军队的背信弃义，尤其是野蛮地虐待被俘美军官兵激起了麦克阿瑟对日本法西斯的深仇大恨。他曾怀着复仇的怒火发誓说：“我一定打回菲律宾，打败日本！”

经过三年多的奋战，日本终于在 1945 年被打败。日本投降后，麦克阿瑟被任命为驻日盟军总司令，负责日本战后的重建工作。

这一任命使整个世界注目，人们纷纷预测，日本要遭受大规模的报复了。出乎意料的是，麦克阿瑟却主张宽恕政策。

麦克阿瑟手下的一些军官早想发泄一下对侵略者的深仇大恨，多次建议把天皇裕仁这一头号战犯处死，麦克阿瑟拒绝了；有些参谋人员为了炫耀一下战胜国的权威，建议把裕仁传到盟军最高司令部来，麦克阿瑟也没接受。他认为，这样做，会使日本人对盟军产生更强的抵触情绪，不利于盟军的占领。他说：“天皇会不请自来的，我们等待着吧。”

果然不出所料，1945 年 9 月 27 日，天皇怀着忐忑的心情来到麦克阿瑟下榻的美国大使馆。麦克阿瑟获悉后，赶紧来到了会见大厅的门口礼貌地迎接了天皇。在客厅就坐后，天皇见麦克阿瑟以上宾礼仪招待，十分感动，他以负罪的心情主动说道：“麦克阿瑟将军，我对贵国和世界人民犯下了不可宽恕的罪行，我今天来见你，是要把我交由您所代表的各个大国来裁决，我对我的人民在战争中所做的一切政治、军事决定和采取的一切行动承担全部责任。”麦克阿瑟听到这些话后，十分高兴，他回答说：“战争责任是要追究的，但天皇可以例外。请相信，您将受到我们占领军的妥善对待。”这几句话使天皇提着的心放了下来，使他感动得手足无措，连声说：“谢谢，谢谢。”

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

麦克阿瑟的宽容政策起了很好的作用。在以武士道精神著称的日本，美军的占领与重建并未遇到多少障碍。1951 年 4 月 16 日，当麦克阿瑟离职回国时，日本总理大臣吉田茂向全国发表广播讲话说：“麦克阿瑟将军为我国利益所做的贡献是历史上的一个奇迹。……我无法用语言表达我国人民对他的离职所感到的依依惜别之情。”以后，吉田茂又评论说，麦克阿瑟对裕仁处理得当，是美国对日本占领之所以成功的一个重要原因。

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

麦克阿瑟登上日本国土

三军可夺气，将军可夺心。

——《孙子兵法·军争篇》

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

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

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

麦克阿瑟在数百万日本部队尚未解除武装的情况下，只带少数先遣人员，无所防备地到一个战败国家，显示了冷静与勇气。尤其重要的是他对日本人的信任感，博得了日本人的由衷赞美和感激。

灵活周旋，免遭战祸

用圆滑周到的手段应付各方面，谓之“八面玲珑”。

——语出元马熙《开窗看月》诗二次世界大战期间，瑞典得以免遭铁蹄践踏之苦，除坚持“武装中立”的国策外，相当程度上是依靠执行周旋于德、英之间的灵活外交政策。它一百把优质铁矿产品卖给德国，同时又向英国输出号称世界第一的滚珠轴承。这就使瑞典成为德、英两国的“必要的存在”。德、英两国都认为，与其把瑞典变成战场加以占领，不如让其保持中立加以利用更为有利。

走“边缘”弄巧成拙

当仁不让于师。

——《论语·卫灵公》

谓走“边缘”是指在外交事务中故意使事态向着危险的方向发展，以致于整个关系好像濒临绝境，甚至会发生剧烈冲突。但实际上并不打算走到那一步，而是到了绝境边缘即停止。这是一种冒险的策略，目的在于迫使对手让步。

但是，“边缘”并不好走，也有弄巧成拙的时候。英国的哈罗德·威尔逊就曾“画虎不成反类犬”，碰了一鼻子灰。1947年，威尔逊作为对外贸易大臣率领代表团赴苏联谈判。他每天都同苏联方面的对手米高扬谈判到深夜，在错综复杂的细节上苦斗。他摆出一副愈来愈不耐烦、苏联再不让步就中断谈判的样子，命令他的专机待命起飞，并有意将这消息透露给苏联官员。他还指示代表团的成员几次三番地收拾行李，佯装准备离开旅馆。他甚至命令专机驾驶员把飞机马达都发动起来。这一切都无非是打算逼迫苏联方面作出让步，然而，所有这些走“边缘”的做法都没有奏效，米高扬并未为其所动，最后威尔逊不得不中断谈判，打道回府。

契切林与德国大使斗智

不卑不亢，委婉曲折。

契林是苏俄第二任外交人民委员，苏俄杰出的外交家。契切林工作作风严谨，时间安排极为准确，从不擅自改变日程安排和拖拉。据说他常把今后3天至7天的工作日程排好，实行起来从不被打乱。

一次，德国驻莫斯科大使布罗克多夫·兰曹紧急请见契切林。

契切林当天工作很忙，日程也已安排满，不可能抽出时间来接见大使。况且，这样突如其来地要求一国外长接见，在当时也是一种唐突之举。因此契切林告诉大使，把会见安排在第二天。可是，德国人坚持一定要契切林当天见他。契切林让人通知大使，可以在晚上24点安排接见。当晚24点时，契切林等候在外交人民委员会。不知为什么，大使没有来。工作人员打电话问德国使馆，使馆参赞回答说，大使稍微耽误了一会儿，但现在已经出发了。过了一刻钟，德国大使来到人民委员会。工作人员进去通报契切林。契切林淡淡地说：“请他马上到我办公室来。”然后他穿上大衣，戴好帽子，拿着手杖，从办公室的后门走出办公室。

大使在契切林的办公室心神不安地等着，左等右等也不见契切林的影子。直到深夜二时，契切林才回到办公室。大使一句也没有提刚才的事，他已经知道了契切林的厉害，连忙热情地向他寒暄，问长问短。

事后，契切林笑着对助手说：“德国大使要求我今天必须会见他，我不能轻易答应他，可又得见他，于是我选择了24点，既不是今天，也不是明天。大使对我没有同意当时见他很不满，因此故意用迟到一刻钟来惩罚我。本来，做为外交官，特别是德国人，应该是非常严守时间的。所以我决定用让他等两小时来回敬警告他。

外交活动非常讲求礼仪。在外交活动中，如果对对方的要求提出拒绝或对对方的行为表示抗议，往往要采取委婉巧妙的方式，即达到目的，又不致伤害对方和损害两国关系；即使对方明白自己的意思又使他无可挑剔。

史密斯向周恩来表示友好

如无瑕可乘，又当观变，……法在择单弱之处，乘虚而入，迎机以导。

——清·《历代名将事略·先击》

尔特·比德尔·史密斯是位美国将军，曾任艾森豪威尔的战时参谋长。1954年，他随国务卿杜勒斯率领的美国代表团，参加了日内瓦会议。当时，周恩来总理率中国代表团出席了会议。

美国代表团团长杜勒斯是一个顽固派，推行敌视和不承认中华人民共和国的政策。虽然两国代表团的成员几乎每天都要在会议厅里碰面，杜勒斯却不允许他的代表团成员同中国人接触。他嘱咐美国代表团的成员，在会议厅或走廊上遇见中国人时，不予理睬。他本人发誓不同中国代表团打交道，除非是他的汽车不凑巧同周恩来乘坐的车子相撞。在这种冷森森的气氛中，人们传说杜勒斯在国联大厦休息室里无意中碰到中国总理时拒绝同他握手。

日内瓦会议举行第一次全体会议之后不久，杜勒斯离开了日内瓦。美国代表团改由史密斯将军任团长。在全体会议的某一天，一位记者问史密斯将军，他同周恩来是否有什么接触。他开玩笑说，他同周恩来的唯一接触是共同使用卫生间的那条长长的卷筒毛巾。在日内瓦会议的最后几星期里，史密斯将军有所松动。他在酒吧里主动找中国代表团的翻译攀谈。虽然这种交谈是随随便便的，但这个姿态却有着重大意义。周恩来总理决定直接同史密斯打交道。

第二天，周恩来走进酒吧间，看见史密斯正在柜台前向杯子里倒咖啡。他迳直朝史密斯走去，伸出他的手。史密斯猝不及防，不由得一愣，但是他迅速作出了反应。他左手夹着一根雪茄烟，急急忙忙用右手端起咖啡，故意显示他的双手忙不过来。无论如何，中国总理已把坚冰打破，他们进行了短暂的友好交谈。史密斯赞扬中国的古老文化和美丽河山，还说他非常喜欢中国瓷器。

不久之后，史密斯发现了一个机会，把刚刚开始的联系继续下去。那是在举行最后一次全体会议的时候，周恩来正在会议休息室里与人谈话，史密斯走上前去向中国总理问好。他评论这次会议说，会议是富有成果的，他藉此机会向中国人民表示热忱的祝愿。他还说，总理的外交才能给他留下深刻的印象，他为能结识总理而感到高兴。周恩来回答说：“上次我们见面时，我不是首先向你伸出手吗？”这句话使史密斯想起他那“两手忙不过来”的滑稽动作，他意味深长地笑了笑，临走的时候，用肘碰了碰周恩来总理的胳膊。

为什么美国代表团代理团长始终没有伸出手来同中国总理握手呢？对这个问题，中国代表团在相当一段时间内感到迷惑不解。直到很久以后，这个谜才被解开。原来当杜勒斯还在日内瓦的时候，他下了一道禁令——不许同中国人握手。难怪比德尔·史密斯和周恩来初次会面时莫名其妙地一手夹着雪茄，一手端起一杯咖啡，第二次见面时用肘碰了一下周恩来的胳膊，而不握手。尽管杜勒斯是一名赫赫有名的华尔街律师，精明狡诈，他却忘了在不得握手的禁令之外再加上一条——不得用肘去碰对方的胳膊。

谈判中挑选座位的学问

察言观色，面壁功深。

1956 年 4 月，日本农林相河野一郎率代表团去莫斯科参加日苏渔业谈判时，会见了苏联部长会议主席布尔加宁。经过一番寒暄后，布尔加宁按着让客方先行就座的规矩，要河野自己选择室内座位，河野环视了一下室内布置，就近选了一把椅子说：“我就坐在这儿吧。”布尔加宁说“好”，便在河野的对面坐了下来。河野后来回忆说，他选的椅子在方向上是背着光线的。谈判中他很容易看出对方的表情，甚至布尔加宁在谈判中露出倦容他也看清了。这样河野可以根据主人的情绪变化来掌握谈判的进度和措辞。河野在回忆录中洋洋自得，宣称这是他在外交谈判的经验中得来的一个秘诀。

勃兰特审时度势定政策

夫事有常变，理有穷通。……其理在于审时度势耳。

——《资政新篇》

国地处欧洲中部，如何处理与其东、西两面邻国的关系，历来是德国外交的重要问题。在对待东方邻国的关系方面，每一届政府都有自己的“东方政策”。

维利·勃兰特是德国社会民主党领导人，他曾于60年代末70年代初任西德政府总理，提出了“新东方政策”，在欧洲政治舞台上产生了深远的影响。

第二次世界大战结束以后，以美国为首的西方国家对苏联和东欧社会主义国家实行“遏制政策”。西德作为西方集团的一员，它的“东方政策”也明显带着集团对峙的特点。50年代，西德拒不承认战后欧洲边界，特别是东德和波兰之间的奥得——尼斯河边界线，也拒不承认东德是一个独立主权国家，声称只有自己“在国际事务中代表全体德国人民”。西德不与同东德建交的任何国家（除苏联外）建立外交关系。这样，西德实际上把自己同东方国家隔绝起来了，在国际事务中的作用受到了限制。

进入60年代以后，维利·勃兰特开始考虑改变西德同东部邻国的关系。勃兰特把德国前途同它所处的国际环境联系起来，通盘考虑西德的外交政策。勃兰特认为，60年代美国和苏联已陷入“核僵局”。双方都掌握巨大的核武库，都不敢轻易发动战争，这样，欧洲就获得了“和平的机会”，因此，西德必须改变50年代的做法，因为这种做法不能实现德国的统一，不能摆脱苏联的威胁和美国的控制。西德为解决德国问题必须与苏联合作，只能以“承认战后现实”换取苏联的“谅解”。他说：“为了推动政治现状的改变，我们必须接受领土的现状。”因此，勃兰特决定修改西德一直坚持的立场，不再把重新统一放在首位，而是先承认现状，然后再谈统一的问题。勃兰特指望以美国和北大西洋公约组织的军事力量为后盾，以保持东西方“均势”下的缓和为前提，谋求西德的安全和发展，通过和平方式，对东德以及苏联和东欧各国进行政治渗透和经济扩张，为最后吞并东德和“重新统一德国”逐步创造条件。这些就是勃兰特“新东方政策”的主要内容。1969年9月，勃兰特出任西德政府总理，马上宣布推行“新东方政策”。他派人出访美国和苏联，得到了两个超级大国的支持。勃兰特不仅分析了国际局势的变化和西德的处境，而且看准了苏联和美国的政策动向，因此他的“新东方政策”得以比较顺利地实施。当时苏联正在谋求西方国家承认德国分裂的现状，承认欧洲现状，承认东德，进而分化西欧与美国的关系，逐步把美国的势力赶出西欧。而美国则担心反对“新东方政策”会导致美国在北约盟国中的孤立，因为西欧盟国支持西德的政策，因此美国只好竭力把“新东方政策”纳入美国政策的轨道。这样一来，两个超级大国都对勃兰特开了“绿灯”。勃兰特就是在这种背景下利用美苏的需要和担心，来推行“新东方政策”的。首先，勃兰特与苏联和波兰签订了条约，保证互不侵犯，承认欧洲各国现有边界，这两个条约被称为“东方条约”。其次，东西方在柏林问题上的对峙得到了解决，苏联承认了西方国家（美、英、法）在西柏林的地位，并保证对西柏林和西德之间的交通负责。这样，东西方关系上的一个重大问题以苏联的让步获得了解决。

通过东方条约和西柏林协定，以及随之而来的一系列政治、经济关系的恢复和发展，西德摆脱了 50 年代那种僵持的、封闭的状态，并进入了联合国，在国际事务中的活动余地迅速扩大。更为重要的是，“新东方政策”还意味着通过缓和和合作，通过相互接触、交流、对话，增进了解，克服分裂，为最后统一创造条件。“新东方政策”在 70 年代初结出果实，但它的影响却远远超出了 70 年代。80 年代末，德国统一的完成就可以看出“新东方政策”的深远影响。

赫鲁晓夫逢场作戏

随机应变，巧创环境。

1959年，尼克松作为美国副总统去参加在苏联莫斯科举办的美国国家展览会的开幕典礼。在尼克松动身去苏联之前不久，美国国会正好通过了所谓《被控制国家决议案》。这个决议案是针对苏联和东欧社会主义国家的，它攻击苏联的社会主义制度“压迫”、“奴役”人民，“剥夺”人民的自由。

赫鲁晓夫对《被控制国家决议案》十分愤怒，他认为这是美国对苏联的挑衅。而且，对尼克松长期以来坚持反共立场，指责苏联社会是“铁幕”，赫鲁晓夫也非常不满。他决定在尼克松这次访苏期间，利用种种机会，给尼克松上一课。但是，在外交场合中，这又不能做得太明显、直露。

美国国家展览会开幕式上，赫鲁晓夫陪同尼克松出席。一行人边谈边参观展览。大家走到展览的电视台模型前，一位青年技术人员走上来，提议把赫鲁晓夫和尼克松相寒暄和谈话的镜头拍摄下来，以便在展览期间向参观的群众播放。在场的苏联观众围拢过来，兴致勃勃地看着这个场面。赫鲁晓夫发现时机到了，于是爬上讲台，开始讲话，并示意技术人员准备摄录。

赫鲁晓夫对着摄像机问尼克松：“美国存在多少年了？170年。好吧，大家请看，这就是她达到的水平，我们只不过42年，而再过7年，我们将达到同美国一样的发达水平！”在场的苏联观众被赫鲁晓夫的讲话吸引住了，他们兴奋地热烈鼓掌。赫鲁晓夫继续情绪高昂精神焕发地讲着：“当我们赶上你们并超过你们的时候，我们会向你们招手的！”说着，他回身向后挥着手，好像美国正在慢慢逝去。

赫鲁晓夫抓住偶然碰到的机会，敏锐地借题发挥，既奚落、挖苦了美国，难堪了尼克松，又大大振奋了在场苏联人的精神，提高了自己的威信。

尼克松访苏期间，有一次由赫鲁晓夫陪同乘游艇游览莫斯科河。游艇在河上行驶着，河上许多游客在畅游。赫鲁晓夫几次让人把船停下来，向附近的人招手致意。人们游过来，围着游艇，向赫鲁晓夫欢呼。赫鲁晓夫故意大声问他们：“你们之中哪个是被控制、被压迫的？”河里的人们一齐大声回答：“没有！”赫鲁晓夫又大声问：“难道你们都是奴隶吗？”游泳者又异口同声喊：“涅特！”——不是。赫鲁晓夫得意地用胳膊肘碰碰尼克松的胸脯，高声说：“看看我们的奴隶是如何生活的？”然后他又向河里的人们说：“有人非说你们是被奴役、没有自由的人，这可笑吗？”河里的人们“轰”地发出一阵嘲笑声。随同的苏联记者将刚才的每一句话、每一个场景都记录下来，第二天就在各个报刊上发表了。在这一过程中尼克松窘迫得哑口无言。

赫鲁晓夫这种随时随地抓住一切机会，宣传苏联的成就、美好，藉以回敬、驳斥、戏弄尼克松的做法，虽使得尼克松感到难堪，但却佩服其手腕的高明。他对赫鲁晓夫说：“你知道，我真佩服你，你决不放过任何一个机会进行宣传。”赫鲁晓夫当即反驳他：“不，不，我不是搞宣传，我说的是真话，是千真万确的真理。”

在访苏期间，尼克松参观、访问了许多工厂、农庄、市场。在每个尼克松要去的地方，赫鲁晓夫都安排、布置好几个人。当尼克松来的时候，这几个人就从人群中走出来，站在尼克松面前，自我介绍说：“我是一个普通苏联公民。”然后，一连串地质问尼克松：“为什么美国阻挠为停止原子弹试验所做的努力？”“为什么美国想要战争？”或者：“为什么美国拿在外

国领土上建立军事基地来威胁我们苏联？ ”

尼克松明明知道这是陷阱和圈套，也只好硬着头皮反反复复一遍遍讲着道理，回答着问题，弄得口干舌燥、疲惫不堪，最后也达不到任何效果。提问者毫不在意听他的回答。

就这样，在访苏期间，尼克松常常被这种场面纠缠得苦不堪言，而第二天还要受苏联报刊诸如“苏联一工人质问尼克松，尼克松在正义面前无言以对”之类的题目控告、奚落。由于这些提问者都是以群众面孔出现，尼克松也无法向苏联当局抱怨，怕落个“美国领导怕见群众”的名声。

宣传，是一门高深的学问，里面包含着丰富、复杂的智谋。聪明的宣传家，能够随时随地把握一切别人往往忽略的机会，从容、自然、顺势地进行宣传，以达到既扰乱、打击了敌人，又激励、鼓舞了自己，同时还抬高了宣传者本人的多重效果。

赫鲁晓夫影射尼克松

查德·尼克松在赫鲁晓夫担任苏共总书记时是美国的副总统。他曾访问过莫斯科，并与赫鲁晓夫有过多次语言交锋。赫鲁晓夫十分反感这个对共产主义制度持强硬立场的美国领导人。

1959年9月，赫鲁晓夫应美国总统艾森豪威尔的邀请赴华盛顿进行正式访问。赫鲁晓夫认为尼克松是反对和抵制他出访美国的，因此他十分不希望尼克松参加他与艾森豪威尔的会谈。

一次，赫鲁晓夫应邀到大卫营与艾森豪威尔谈判，试图就双边关系问题达成一些协议。艾森豪威尔要求尼克松也参加会谈。赫鲁晓夫见尼克松来了，就想把矛头对准他。但碍于外交礼节，赫鲁晓夫不好直接攻击尼克松，同时他也不希望直接与尼克松发生冲突。于是，他对艾森豪威尔说，美国政府中许多人非常希望改善美国同苏联的关系，但是也有一些人总是想坚持对抗立场，这些人是拙劣和愚蠢之极的。赫鲁晓夫说这番话的时候，眼睛不停地直盯着旁边的尼克松。一旁的人都意识到了赫鲁晓夫的所指，尼克松也非常明白。但是，赫鲁晓夫又没有明确指的是谁，因此尼克松没有任何理由做反驳。所以，尽管尼克松十分尴尬和气恼，却又无可奈何，有气只好暗自往肚子里咽下去。

在外交场合中，不便直接攻击别人，可以采取含沙射影、指桑骂槐的手法，这样既谴责了对方，又使对手抓不住把柄，找不到理由发作和反驳，只能忍气吞声。

古巴的导弹危机

虚不露怯（一种示形惑敌，以实掩虚的谋略。）

1961年至1962年，古巴和苏联的关系越来越亲密，苏联部长会议主席赫鲁晓夫产生了一个危险的念头，想在古巴部署苏联导弹。当时，美国在导弹方面以5比1的比例居于优势，苏联政府非常担心包围自己欧、亚领土的美国导弹发射站。苏联政府的意图是用在古巴的导弹作为施加压力的手段与美国谈判，要美国从土耳其或靠近苏联的其他地区撤走导弹。此外，赫鲁晓夫还想通过导弹表明，苏联要坚决捍卫古巴的成果。1962年7月，古巴副总理访问苏联，接着，赫鲁晓夫开始向古巴运送导弹。这样，苏美之间的核赌博便开始了。

10月，美国U—2侦察机一发现导弹基地，肯尼迪总统就向苏联提出强烈抗议，并要求马上拆除导弹发射设施。如果苏联人不答应美国的要求，美国总统将毫不犹豫地决定消灭威胁美国的导弹设施。苏联人说，这是纯属防务性的导弹基地。对此，美国人拿着空中拍摄的照片反驳说，这不是事实，从这里可以打击和摧毁美国的城市。

双方你来我往舌战的同时，美国政府和军队开始行动起来。10月16日，肯尼迪总统组成了国家安全委员会执行委员会。在绝对保密的情况下，执委会整天开会，研究对策。采取什么对策呢？一位美国计划人员说：“每一种主张都考虑过了。每个建议都用战争游戏论进行彻底的分析。”对于每一种可能采取的行动，计划人员都提出这样的问题：如果我们这样做，他们将怎样做？然后，我们将做什么来反击他们的对策。他们又会做什么？……开始时，执委会意见不一，有的赞成空袭，有的主张封锁，也有的主张向联合国申诉。最后肯尼迪决定对古巴实行封锁。这是一个非常聪明的选择。因为如果进行空袭，那么很有可能导致一场核大战，双方两败俱伤，甚至同归于尽。而进行封锁则使美国同苏联在一个对美国有利的地方对峙。封锁是一种强有力的压力，但同时又是一种有限的压力，最重要的是仍然可以控制事态的发展，以便于采取其他政治的和军事的行动。当然，封锁也必须冒很大的风险，因为它也有使危机升级的可能。

10月22日夜7时，肯尼迪总统发表电视演说，宣布封锁古巴。在演说结束时，肯尼迪声色俱厉地叫道：“我们决不会选择屈服和投降的道路！”根据肯尼迪的命令，美国海军的大批军舰和2万名海军士兵开始执行封锁古巴的行动。美国在世界各地的军队也进入了戒备状态。

赫鲁晓夫完全没有料到肯尼迪会有这么强硬的一手。他命令加快向古巴运送中程导弹和伊尔28式轰炸机的速度。与此同时，美国在古巴领海周围设置了警戒线，由90艘舰艇组成的美国舰队在68个空军中队和8艘航空母舰的护卫下，驶入阵地，拦截和搜寻正在进入封锁区的船只。在靠近古巴的美国佛罗里达州和邻近各州，美国也集结了第二次大战后最庞大的登陆部队，准备参战。

在美国国内，政府和军队的行动引起了一些神经过敏人的反应。股票市场价格暴跌。在塔姆帕市，据说体育用品商店的猎枪和来福枪突然畅销起来。在达拉斯，据一家商店说，人们纷纷争购装着饼干，麦牙牛奶片、巧克力、干肉饼和罐头装饮用水的救急口粮袋。在洛杉矶，有一个民防组织提出警告，一旦发生战争或在全国紧急状态下，零售商店可能要关门五天，这一来主妇

们纷纷涌向百货商店，在一家商场，人们为最后一罐猪肉烩豆罐头展开激烈的争斗……简直是一种大战将临的气氛。

美苏两国玩弄的赌博游戏导致国际形势出现严重局面。然而，最感紧张的莫过于这些做出重大决定的领导人自己。在危机期间，美国总统肯尼迪为了避免危机升级为战争，一直“力图不使赫鲁晓夫失面子，不使苏联丢脸，不让他们由于感到对国家安全和民族利益负有义务而把他们作出的反应予以升级”。因此，一开始便决定要实行封锁，而不是决定进行袭击。而且肯尼迪总统亲自谨慎地选定“马卢克拉”号作为第一艘使之停航并强行上船检查的船只。因为这是一艘美国造的、属巴拿马所有的自由轮，在黎巴嫩注册，由苏联租用。一支由两艘驱逐舰人员组成的武装登船队进行的检查，没有发生任何事故，他们发现船上并没有装载任何武器，就放行了。之所以作出这种决走，都是为了要对苏联施加压力，而不是要使它公开丢脸。

面对肯尼迪毫不退让的强硬姿态，赫鲁晓夫没有别的选择，只有撤走导弹，换取美国不再入侵古巴的承诺。美国的目的是迫使苏联撤出导弹，但不想因此导致无法收拾的局面，所以采取了一种“不以妨害苏联国家安全或使它丢脸的办法”，并且私下保证撤走美国在土耳其的导弹，从而达到了自己的目的。

尼克松慎重处理飞机事件

权，然后知轻重；度，然后知长短。

——《孟子·梁惠王》

1969年1月，尼克松就任美国总统后，面临着美国霸权地位削弱，同时又深陷越南战争泥潭的困难处境。因此，尼克松急于从越南脱身，调整美国的对外政策，维护美国的利益。所要采取的重大步骤包括对苏联缓和，同时谋求同中国发展关系。

就在这个时候，尼克松政府遇到了一件十分棘手的事件。1969年4月，一架美国EC—121间谍飞机，载着31个人，在日本海被朝鲜击落了。

任何熟悉尼克松过去一贯做法的人，准以为他会采取迅速的军事报复行动。因为一年多以前，1968年1月，美国电子间谍船“普韦布洛”号被朝鲜俘获时，尼克松就曾抨击当时的约翰逊总统，说他对朝鲜的攻击作出的反应太温和。尼克松指责道：“美国的尊严下降到太不成样子了，连朝鲜这样一个四等军事国家居然敢在公海上劫持美国军舰！”但是，尼克松当上总统以后，改变了他看问题的角度。

针对EC—121飞机被击落事件，美国参谋长联席会议建议对朝鲜进行报复性轰炸。尼克松却不急于下令进行轰炸。他与他的下属对这场危机进行了详细研究。他考虑到：进行报复性轰炸也许会使苏联、中国或者中、苏两国不得不起而捍卫朝鲜，而且开仗容易脱身难，进行报复性轰炸还可能会影响更大的目标——重新调整同中国和苏联的关系。因此，尼克松在全面研究了各种选择方案之后，采纳了对朝鲜的行为需要克制的意见，决定搁置这件事情。这样，就避免了一场更大规模的危机，使尼克松全面调整全球战略的计划得以实施，而没有因小失大。

尼克松打“中国牌”

借夷制夷（一种利用对手之间矛盾的外交谋略。）

1969年1月，尼克松就任美国总统时，美国面临着严峻的国际局面。曾经飞扬跋扈、横行一时的超级大国——美国，由于野心勃勃，到处插手，军事开支和“援外”费用不断增加，特别是越南战争，消耗了美国大量人力物力财力，因而在军事上、政治上和经济上都陷入了危机，急剧衰落下来，在西方世界的霸主地位日益动摇。

在美国陷入越南战争、国力下降的过程中，苏联加紧发展自己的实力，成为全球性强国，对外实行霸权主义政策。美苏力量对比发生了明显的变化。在经济上，两国的差距大为缩短。据美国估计：苏联的经济力量，1905年相当于美国的30%，1970年上升到50—60%。在军事方面，苏联追赶美国的速度和双方力量对比的变化，尤为惊人。1962年古巴导弹危机时，美苏战略核武器对比（包括洲际导弹、潜艇发射导弹和战略轰炸机），美国以5比1遥遥领先。此后苏联拼命追赶，到70年代初，大约10年之内，苏联战略核武器增加了7倍（由265件增加到2167件）；而同期美国战略核武器只增加一倍（由1038件增加到2165件）。美国的核弹头数量和准确性虽然仍处于领先地位，但在运载工具和投掷重量方面已丧失优势。在这10年期间，苏联不仅进一步扩大了在坦克、火炮、装甲车和总兵力方面的优势，而且缩短了海军力量同美国的差距。苏联的海军已经从近海防御性质，发展成为一支能对美国造威胁的远洋海军。

随着美苏两国实力对比的变化，两个超级大国争霸的攻守态势也起了变化。苏联加紧向外扩张，在欧洲及其侧翼中东地区，同美国进行激烈的争夺。而美国这时却把很大力量用在亚洲方面。这就使它在战略上陷于主次不分、腹背受敌、被动挨打的狼狈境地。

尼克松上台后，为了保住美国的霸权地位，经过与亨利·基辛格等人的谋划，提出了一套新的对外战略，其中重要的一项内容就是打“中国牌”。

尼克松强调，苏联是一个“非常强大、有力和咄咄逼人的竞争者”，处理美苏关系是“战后美国对外政策中必须长期全神贯注的当务之急”。为了遏制苏联，尼克松主张实行“三角外交”，打开同中国的关系，结束中美对抗局面。

1969年7月下旬，尼克松从关岛出发经亚洲五国，到罗马尼亚访问。8月2日，他在不加勒斯特表示要力争与一切国家建立正常关系，并为中华人民共和国干杯。8月20日，尼克松对同行的罗杰斯国务卿说，希望在适当时期抓住适当机会同中国对话。基辛格1971年在写给尼克松的一份备忘录中，道出了美国主动改善美中关系的用意。他说，美国“对中国采取主动的最大好处，也许就是对苏联的影响”，“我们要使我们的对华政策向莫斯科显示一下……同我们达成协议对他们是有利的；他们必须考虑美国同中华人民共和国合作的可能性。”这样，就可以在美苏争霸中，借助中国的力量，制衡、要挟苏联人，这就是所谓的“中国牌”。

1971年7月，基辛格秘密访华。7月15日，尼克松发表电视讲话，宣布他将访问中国。这个惊人的消息，使苏联人大发雷霆，指责中美勾结。7月16日，基辛格刚从中国归来，就发表谈话说：美国无意在苏联和中国之间挑拨离间。他强调说：“我们同中华人民共和国打交道，没有一件事是有意地

或在任何情况下针对哪一个其他国家的，尤其不是针对苏联的”。实际上，这种说法对苏联的压力更大。虽然美国同中国改善关系，除了想借此对苏联施加压力外，的确还有其他目的；但是，尼克松、基辛格对华战略的实质，无非是为了在困难的世界形势中取得较大的回旋余地来对付苏联人。

几个星期后，8月4日，尼克松露骨地表示，要是苏联对柏林问题和裁军问题采取比较合作的态度，他就可以访问苏联，在莫斯科举行一次最高级会谈。这是尼克松在使用他所得到的那张皇牌，只是没有明讲罢了。

这一着倒很灵验——谁都没想到那么顺利。9月29日，尼克松同苏联外交部长葛罗米柯进行会晤时发现，两国争议的一些问题已经取得了“进展”。显然，中美关系的解冻促使苏联更加急切地希望改善苏美关系。9月30日，为苏美关系的气氛加温，苏联和美国签订了两个协议，一项协议是要改进莫斯科和华盛顿之间的热线电话，另一项是关于防止核事故的一些技术程序。接着10月1日，在柏林问题上来了一个有重大意义的突破。第二次世界大战后，柏林问题一直是苏美之争的一个焦点。长期以来，由于柏林问题牵涉到各方的切身利益，谈判进展缓慢。基辛格的秘密中国之行以及随后的尼克松即将访华的电视讲话，使苏联人作出了重大让步，有关各方就一项初步解决柏林问题的方案达成了协议。苏联不仅在柏林问题上作出让步，而且向美国提出，期望尼克松在访华之前访问苏联。10月12日，尼克松总统宣布他已经接受了在1972年5月下半月访问莫斯科的邀请（在访华之后）。基辛格所走的北京这着棋显然已促使苏联在同美国打交道时比较合作一些了。

这样，尼克松总统将于1972年2月5月分别访问中国和苏联。为了安抚人心，尼克松说：“我所要进行的两次旅行，完全不是为了要利用那两国之间存在任何分歧，都不是为了损害别国的利益。”然而，至于苏联人来说，美国势必将充分利用中苏分裂，这是越来越清楚的事了。苏联想要摆脱这个新的三角关系，而恢复早先的双边世界，但感到越来越无能为力了。

勃列日涅夫故弄玄虚

两将相持，必有所测。测于敌者，避实而击疏；测于敌之测我者，示短以——《兵经百字·测字》

年代初，苏美两个超级大国一方面加紧进行军备竞赛，并在全世界各个角落展开激烈的政治、军事争夺，另一方面又不断举行各样的会晤、谈判，各怀鬼胎，施展种种伎俩，企图逼对方让步，在谈判桌上得到自己在战场上得不到的东西。

当时美国舆论界都在盛传，苏联统治集团内在外交路线和对美态度上，存在着“鹰派”和“鸽派”两个派系。“鹰派”主张对美国持极强硬态度，坚持扩张、攻击态势，加剧军备竞赛。而“鸽派”则持温和观点，主张缓和、谈判、裁军。舆论还认为，这两个派别争论很激烈，美国政府在军备和外交问题上不要逼苏联太紧，如果逼得苏联太厉害，那么苏联政府内的“鹰派”人物就会占上风，这样最终于美国不利。美国应该适当主动让步，这样“鸽派”在苏联就会站住脚，而这对美国的利益是有益的。

其实，苏联政府内部对扩张进攻的外交政策态度意见完全是一致的，并无任何派系之分。但勃列日涅夫听到美国舆论界的评介后，立刻感到可为己用，他觉得可以利用美国人的误解使自己在与美国的外交谈判中得到益处。因此他故意对美国的新闻不加任何评介，并暗中鼓励美国舆论界的论点，强化美国人这种对苏联的误解。同时，勃列日涅夫在实际外交活动中也故弄玄虚，加深美国人的误解。

1971年，勃列日涅夫与来访的美国国家安全事务助理亨利·基辛格会谈。在谈到军备控制协议问题时，双方唇枪舌剑，互不相让。美国让苏联作出妥协，苏联让美国作出让步。面红耳赤之间，勃列日涅夫站起来，吸了口气说：“我并不是不想作出某些妥协，可是你们应该知道，我们政府内部的意见并不一致。我自己受到很大的压力。如果我退让了，我会被反对派攻击的。这样吧，你们先在这里等着，我出去和我们的那些强硬者商量一下，我必须征得他们的同意。”

勃列日涅夫离开谈判大厅，装模做样出去转了一圈，又回到屋里，他无奈地向基辛格摊开双手，说：“唉，他们不同意，我没办法。我想，你们美国不要逼我逼得太厉害，否则的话，我们那些持强硬立场的人就会起而反对我，这对你们美国更可怕。你们也该主动有一些让步的表示，好帮我战胜那些强硬者的观点，你想对不对？”

这么一来，亨利·基辛格真不好说什么了，以下的谈判朝着有利于苏联的方向发展。

真真假假、虚虚实实、无中生有、兵不厌诈，这是政治、外交斗争中惯用的手段。有时对自己内部的矛盾、分歧需要掩盖，有时又必须故意编造、张扬自己内部的矛盾、分歧。一切视自己取胜的需要而定。

基辛格保密有方

谋成于秘，败于泄。

——《兵经百字·秘字》

南战争期间，美国和越南的高级谈判代表举行了一系列秘密会晤。战争正在激烈进行，谈判必须严格保密。双方都对各自代表的行踪作了巧妙的掩饰。

从1970年2月底到4月初，美国总统国家安全顾问基辛格先后4次去法国巴黎，同越南共产党中央政治局委员会黎德寿举行秘密会晤。黎德寿到巴黎去，名义上是出席法国共产党的一个会，实际上是准备进行越南问题的秘密谈判。而基辛格去巴黎时，则运用了各种巧妙的办法，使人觉察不到他离开了华盛顿。临去秘密会晤之前，他总是故意到处露面，格外活跃。但见他：出席有许多记者在场的酒会；在有名的法国式餐馆里同有名的专栏作家吃饭；带着漂亮的女朋友出席阔绰的宴会；在外交活动中让新闻记者、政府人员和外交官团团围住。

有时，为了偷天换日，尼克松以总统之尊也参加串演。总统同基辛格一起离开白宫，前往大卫营——这种事本来就不是什么异乎寻常的。白宫新闻发言人照例宣布他们的旅行计划，但有一点他却秘而不宣：基辛格在得到总统的最后指示后，将从大卫营坐直升飞机到华盛顿市郊的安德鲁斯空军基地，转乘气机，飞到西德或法国的一个偏僻的空军基地，再转往巴黎。

在巴黎的秘密会晤有时长达8个小时，但基辛格每次在华盛顿不露面的时间却从不超过40小时。除极少数知道内情的人外，全世界都被蒙在鼓里。

一张新建足球场的照片

月晕而风，础润而雨。

——苏洵《辩奸论》

1970年9月初，一架美国U—2间谍飞机在无精打采地执行每月飞越古巴上空的一次任务时，偶然拍摄到一个新建足球场的照片。球场在西恩富戈斯（古巴南部沿海的一个海军基地）附近一排新建的军营旁边。这张照片在美国中央情报局引起了重视。古巴普遍爱好的运动是棒球，足球则是苏联人普遍爱好的运动。在随后几天中，U—2飞行次数剧增。新拍的照片，增加了官方的关切。从照片上发现不少新建的通讯塔、新建的军营和新建的高射炮位，有的已建成，有的还在修建中。照片还表明，在西恩富戈斯港内，有一艘9000吨的U级潜艇供应船和两艘通常用来存放核潜艇反应堆排出的放射性废料的驳船。还有情报说，西恩富戈斯港外停泊着一艘核潜艇，港内有许多船只正在卸货下人。

这一切新的繁忙景象和建设工程说明什么呢？美国官员开始怀疑苏联可能正在建造一个核潜艇基地——这显然破坏了1962年双方取得的谅解。根据那次谅解，苏联可以保护古巴；他们可以修建防御性的军事设施，但不得修建核潜艇基地。美国总统安全顾问基辛格左思右想，总觉得不能把核潜艇列入“防御性”设施一类。

基辛格把照片情报拿给尼克松总统看，添了一些强硬路线的分析，尼克松看了很生气。苏联人不仅在中东地区插手，给美国人制造麻烦，而且看来还在古巴把活动范围扩大到超出合理的限度。尼克松决定要在古巴问题上采取坚决的立场——但做法上不是挑衅性的。他不准备发表什么公开声明。但他让基辛格向苏联讲清楚，要是苏联企图把古巴用于进攻性的军事目的，那是在玩火。他要基辛格抓紧进行。

9月16日，基辛格在芝加哥举行了一次主要是向报刊编辑谈述中东危机的情况介绍会。他在会上发出一个含蓄的警告。基辛格有所指地说：“如果他们从古巴出动战略力量，譬如说‘北极星’级的潜艇，并把那里作为补给站，那就是我们要非常仔细研究的问题了。”接着，为了帮助苏联人听明白，他还打了个令人毛骨悚然的比喻说：“如果我们要把‘北极星’潜艇驶进黑海，我们完全有权这样做。许多报纸曾说这样做是挑衅。为什么要那么靠近苏联边境呢？”他接着说：“如果一方对战略力量部署作了重大的改变，那么另一方就不得不加以注视。因此，双方必须决定，要不要约束一下彼此都有合法权利采取的措施。我们正在注视古巴的这些事态发展，现在还不清楚苏联在那里究竟搞什么名堂。他们的舰队开进开出，我们正在非常密切注视事态的发展。”

苏联驻美国大使多勃雷宁刚从莫斯科返任，基辛格就把他秘密召到他的白宫办公室来，向他提出警告。他先谈了美国得到的情报，然后指责苏联在古巴修建“进攻性”基地，破坏了1962年的谅解条件。多勃雷宁表示惊异。基辛格接着概述了苏联如果继续进行这种活动，会对华盛顿和莫斯科的全面关系产生的全部后果。据基辛格说，这位使节听后“面色惨白”。他懂得基辛格警告的深刻含意：不仅苏美和缓的进程要停顿下来，而且很容易引起新的：“导弹危机”。多勃雷宁答应基辛格，他将向莫斯科报告并设法得到“澄清”。基辛格强调说，他真正感兴趣的，不是什么“澄清”，而是苏联“保

证”在古巴立即停止修建潜艇基地。

过了一星期，多勃雷宁才来约见基辛格。这一段沉寂似乎不是好兆头。西恩富戈斯的建筑工程还在继续进行。尼克松和基辛格在考虑要不要把这一场新的挑战诉诸美国公众。危机接踵而来：柬埔寨危机，约旦危机，现在古巴又大有经历一场危机之势。基辛格有选择地向一小部分国会议员和专栏作家扼要介绍了情况。他提醒大家说，如果苏联不停止修建基地的工程，美国就会同它发生“严重对抗”。9月25日，《纽约时报》国际问题专栏作家苏兹贝格把这件事捅了出来。中午，五角大楼（国防部）肯定了确有此事。傍晚，基辛格在向记者介绍背景情况时，严肃地警告苏联：总统认为在古巴修建核潜艇基地是一种“敌对行为”。

最后，9月27日，一个安静的星期日，这一天是打算用来为尼克松的地中海之行进行最后准备工作的。就在这一天，基辛格得到了多勃雷宁的答复。苏联大使向基辛格保证，苏联没有违反1962年在古巴问题上的谅解，西恩富戈斯港并没有修建进攻性的军事设施。

基辛格和尼克松动身去地中海时，虽然感到放心了一些，但还不十分踏实。他们在飞往那不勒斯、贝尔格莱德、马德里和都柏林时，基辛格向记者好几次提到“古巴事件”。他还没有得到修建工程确已停止的证明。

尼克松和基辛格回到华盛顿不久，10月5日傍晚，多勃雷宁又来拜会基辛格，确认1962年在古巴问题上的谅解仍然有效。一星期后，美国国务卿罗杰斯在纽约联合国的一次晚宴上从苏联外长葛罗米柯那里得到同样的消息。10月13日，苏联对华盛顿的压力作出了公开的反应。苏联官方通讯社塔斯社发表了一项特别公报，强调苏联在古巴“没有、也不准备修建自己的军事基地”。10月22日，葛罗米柯在白宫同尼克松私下交谈时说，1962年关于古巴问题的谅解将予以“确认”。这个时候，中央情报局暗室里第一次证实了葛罗米柯的保证：一系列的照片表明，苏联在古巴修建潜艇基地的工程已经放慢了。不久，工程就全部停止了。

“古巴事件”本来有可能成为两个超级大国之间的全面危机，但是，由于尼克松和基辛格采取了防患于未然的外交做法，终于得以避免。

艰难的西姆拉谈判

攻心服敌（是说辩谋略中，应用对方）
心理的对策。）

1971年，巴基斯坦东部（即今日孟加拉国）孟加拉人发动了叛乱，要求独立，西巴派军队镇压，最后印度插手出兵支持东巴，一场内乱演变成了印巴之间的战争。在为期两周的战争中，巴基斯坦空军1/4的飞机被击落，海军有一半军舰被击沉，国家金库枯竭。不仅失去了东巴，而且印度还在西巴（即今日巴基斯坦）占领了5000平方英里领土，并俘虏了9.3万名军人。巴基斯坦面临被灭亡的危险。

在此情况下，愤怒的巴基斯坦人民迫使叶海亚总统辞职，选举布托为总统。1972年6月28日，布托率领巴基斯坦代表团赴西姆拉与印度总理甘地夫人举行谈判。布托是在处境不利的情况下前去谈判的。

在前5天的谈判中，气氛十分紧张，毫无进展。依仗其实力地位，甘地夫人坚持要把包括双方争议地区克什米尔的领土要求在内的所有问题一揽子解决。巴基斯坦代表团则要求把领土、战俘以及在克什米尔问题上的争端分开，分步解决。布托明白，任何在印度的压力下出卖巴基斯坦的行为都将无法为巴基斯坦人民接受并将增加新的战争的危险，但如果此次会谈毫无结果，巴基斯坦的前途凶多吉少。而且印巴和谈对今后整个南亚次大陆的和平局势十分重要，而这也是印度义不容辞的责任。因此，布托决定在此情况下必须要有耐心，冷静地对付甘地夫人。

巴基斯坦代表团滞留西姆拉的最后期限终于到了，可谈判仍然毫无结果。布托看清印度方面认为，不签订协议，布托不敢回去。因此认为布托会向她让步。布托决定反其道而行，当即决定按期回国。诱使印度最后摊牌。这一招果然有效。在当天下午布托向甘地夫人辞行时，甘地夫人吃惊不小，并且显示出不安。布托明白失败不仅仅是巴基斯坦方面的挫折，对甘地夫人也是一样。他们各自的政敌都将藉此反对他们。因此，他抓紧这个机会，进一步向甘地夫人争取道：“我们都是人民授权的民主领导人，我们可以给该地区带来分治以来一直未能实现的和平；也可以失败，使已有的伤口更加扩大。军事征服是历史的一部分，但是只有政治家的治国之举才能名垂青史，政治家的风度需着眼于未来，并在适当的时候作出让步以换取报偿。是印度而不是巴基斯坦，作为胜利者，应该为和平作出这种让步。”终于，甘地夫人决定同她的私人顾问商量一下，于当日晚的辞行宴会上给予答复。

就在那日夜晚，即1972年7月2日夜，印度和巴基斯坦两国签订了《西姆拉协定》，按照协定，归还了印度占领的5000平方英里领土，在查谟和克什米尔问题上也没有偏袒一方。协定还为战俘体面地返回铺平了道路。从此，南亚次大陆最长的一段和平开始了。

耐心拖延，等待时机，等待事态的发展和变化，不到最后不亮底牌，不急于求成，这就是谈判中的“拖术”。在西姆拉会谈中，布托把拖术运用得心应手，终于使甘地夫人作出了让步，达成了协议。

基辛格秘密访华

存其形，完其势；友不疑，敌不动。

世纪 60 年代末，美国长期敌视中国的政策完全破产，又面临着苏联的严重挑战。尼克松政府决定调整美国的全球战略，谋求改善同中国的关系。中国政府表示愿意根据和平共处五项原则从根本上改善中美两国的关系。

1971 年 4 月下旬，中国通过巴基斯坦把一封不署名的信交给美国，信中正式表示：中国“愿意在北京公开接待美国总统的特使（例如基辛格先生）或美国国务卿，或甚至美国总统本人”。

5 月 17 日，尼克松通过巴基斯坦复信周恩来总理，表示他准备接受邀请访问北京，并建议由基辛格和周恩来总理或“另一位适当的中国高级官员举行初步的秘密会谈”，这次会谈要“绝对保密”。

这样，双方决定基辛格访华日期走在 7 月 9 日到 11 日。为了“绝对保密”，掩人耳目，基辛格这时安排了一次环球旅行。6 月 30 日，白宫宣布尼克松将派基辛格到越南南方“了解情况”，然后经泰国、印度和巴基斯坦去巴黎。

7 月 1 日，基辛格乘总统座机从华盛顿附近的安德鲁斯空军基地起飞，两天后到达越南南方的西贡，同南越总统阮文绍进行会晤。那里人数众多的记者无不紧盯着基辛格的一举一动。《纽约时报》头版报道了他的活动，哥伦比亚广播公司在“每晚电视新闻”节目里播送了他同该公司评论员沃尔特·克朗凯特的长篇谈话。7 月 4 日，他到了泰国首都曼谷，那里的记者不多，渲染也少些，有关他的新闻没有登上报纸的头版。他对记者们微笑，但是一言不发。7 月 6 日，他飞抵印度首都新德里。机场上一度出现了骚乱，有百把个反战示威者，迫使基辛格从边门溜出飞机场。《纽约时报》把这条消息登在 42 页上。7 月 7 日，采访基辛格的记者越来越少了。有点泄气的样子。基辛格离开印度总理甘地夫人的办公室时，被记者围住，他们问他到巴黎时是否要会见越南共产党中央政治局委员黎德寿。他们认为，基辛格同越南问题的关系是唯一可以报道的内容。基辛格撒了个谎说，不。美联社就此发表了一条只有 4 段话的消息好不容易才登上了《纽约时报》第 8 页。新闻界对基辛格的兴趣在急速下降。往常逢到报界对他冷落时，他会为之抑郁终日，这次却是正中下怀。7 月 8 日，星期四，基辛格飞到了炎热的巴基斯坦新建首都伊斯兰堡。这时谁也不再注意他了。

基辛格回忆当时的情景说：“记者可被我耍得要哭了。我一天 6 个活动，日复一日，始终守口如瓶。他们大热天恭候一旁，眼巴巴看我进去出来，出来进去，一句话没有。到我抵达伊斯兰堡时，跟前只剩下三个记者了。”

现代外交史上最了不起的遁身剧就要在这天下午演出了。白宫和巴基斯坦总统叶海亚为了准备这件事真是煞费苦心。叶海亚在华盛顿和北京之间穿针引线，传递秘密信件，从一开始就参与这一策划。他在这件事上的谨慎周到和通力合作，正是使尼克松在不久后印度和巴基斯坦爆发战争时“袒护”巴基斯坦的一个因素。

计划进行得很顺利。首先是基辛格向巴基斯坦总统作了 90 分钟的礼节性拜会。过后，按预定计划放出空气说，由于这位美国贵宾长途跋涉过分劳累，预订为他举行的正式宴会不得不取消（其实这个宴会本来就是为了取消而虚设的），他将乘车前往海拔 8500 英尺的纳蒂亚加利山庄略事休息。第二天，7 月 9 日，巴基斯坦政府宣布，基辛格“稍感不适”，不得不在纳蒂亚加利

多住几天。有些记者说他准是得了“德里痢疾”，这是来去匆匆的旅行者常有的毛病。也有一些记者不信，他们猜测基辛格已经潜往东巴基斯坦，去帮助排解叶海亚总统和东巴基斯坦方面反叛的孟加拉领导人之间的危机了。

为了以假乱真，纳蒂亚加利之行倒是要尽量引人注目。于是插着美、巴两国国旗的一支冒牌乔装的汽车队在摩托车队护送之下，从伊斯兰堡招摇过市，驰往山区。为首的一辆汽车里坐着美国驻巴大使约瑟夫·法兰。巴基斯坦外交部秘书苏尔坦·穆罕默德也坐上了这辆车。此人曾两度出使北京，这次的大骗局就是他主办的。

纳蒂亚加利这地方到处是山间小别墅，有僻静曲折的车路相通，派作这个用场真是再合适不过了。苏尔坦·穆罕默德还请了一位巴基斯坦医生到这里来医治一个病人。事前对这位医生经过反复了解。人家问他：“你见过基辛格吗？”他回答说：“没有。”又问：“那么你一定在报上见过他的照片吧？”答称：“没有见过。”于是这位医生以为他是在给基辛格看病，其实他医治的是一个确实害了“德里痢疾”的美国特工人员。

巴基斯坦政府为了不露破绽，还组织了巴基斯坦陆军参谋长、国防部长以及 20 来个其他政府官员陆续不断地从伊斯兰堡坐车到纳蒂亚加利探望这个尊贵的客人。苏尔坦·穆罕默德把他们一一挡驾，请他们喝咖啡，推说基辛格正在休息，不便打扰。

其实，基辛格根本没有去纳蒂亚加利。他到巴基斯坦的当晚同叶海亚会晤之后，便在总统宾馆下榻。在那里休息到午夜后 2 点半，苏尔坦·穆罕默德来到宾馆，接他前往伊斯兰堡国际机场，从那里飞往北京。这种异乎寻常的时间安排，不仅是出于保密的需要，根据中国人提出的时间表订下来的，目的是想让基辛格在中午的时候到达北京。基辛格坐上苏尔坦·穆罕默德的丰田 1971 型皇冠牌轿车，急驰而去。

3 点刚过，他们到了机场。一架巴基斯坦国际航空公司的波音 707 飞机候在跑道尽头。基辛格自己原来乘坐的那架波音 707 专机停放在一个更为显眼的地方，这是故意作给那些疑心的人看的，为的是要使他们相信他还在纳蒂亚加利。基辛格上飞机前几分钟，4 位中国高级官员先上去了。他们是周恩来总理派来专程迎接基辛格的，虽然来到伊斯兰堡已经 3 天了，却一直没有露过面。基辛格的两位卫士之一对自己首长到哪里去毫无所知，因此，当他上了飞机，一见有 4 个中国人坐在那里，据基辛格回忆说：“他连牙都要吓掉了。”

这架飞机，连同它的乘客，几乎没有引起什么注意。巴航飞机来往北京很频繁，有的是班机，有的不是班机。人们可能以为基辛格是一位英国商人，那 4 位中国官员也许是中国纺织业的代表。当时机场所有的人大概都是这么想的。其中有一人是例外，此人是贝格先生。贝格从事新闻工作，任伦敦《每日电讯报》特约记者。这一天，当基辛格赶来乘坐这架巴航专机时，贝格恰巧在场。他一眼就认出了基辛格。

“那不是基辛格吗？”据说他当时这样问过一位巴基斯坦官员。

“是他。”那位官员回答，无意之中竟泄露了一个美国最重大的国家机密。

“他这是去哪儿？”贝格追问。

“中国。”对方回答说。

“去那儿干吗？”

“ 我不知道 ”。

贝格连忙赶回办公室，向伦敦报社发了一条急电。他万万没有想到，这件事后来在舰队街（舰队街是伦敦报业中心）传为新闻界的美谈。当时，该报值班编辑拿起他那篇稿子，看了一下，放下来，又拿起来看一下，又放下来，这样反复了三遍，最后竟把它插在废稿签子上了。据传，这位编辑是这样说的：“他妈的，贝格这个糊涂蛋！”“这家伙准是喝醉了。基辛格到中国去？荒唐！”

7月9日凌晨3点多钟，基辛格的座机正飞向中国。它没照通常的民航路线，向南兜一条弧线，然后沿着中国的边界飞，而是从东北切进，飞越世界上最雄伟的山颠，直航北京。

基辛格前往中国是为了打破20多年来中美的隔绝状态，实现两国之间的直接对话。他获得了成功。为了秘密前往中国，在巴基斯坦演出的这幕活剧，也是非常精彩奇妙的。

“ 个球 ” 转动 “ 大球 ”

曲直相生，适机而行。

1971 年春，在日本名古屋举行了第 31 届世界乒乓球锦标赛。中国和美国利用这次大赛的机会，开始了两国间和解的进程，于是产生了“乒乓外交”。

缓和紧张关系并不是一厢情愿的，要有来有往。美国总统尼克松首先从华盛顿发出含蓄的信号，一再表示美国准备与中华人民共和国（过去他一直称“共产党中国”或“赤色中国”）恢复某种联系。在中国方面，精明老练、独具慧眼的外交家周恩来，也在等待时机给以回应。

现在，时机来了。美国乒乓球队队员格伦·科恩在路边等汽车接他去体育馆。中国乒乓球队乘坐的大轿车经过时，停了下来让他上车。科恩与中国一名队员交谈起来，两人开始交换礼物。这件事使中国队领队忐忑不安。他的担心不是没有理由的。多年来，中美两国一直互相敌视，如果他听任这种接触发展下去。说不定会闹出一个不幸的政治事件来。他想，还是谨慎为好，向国内请示。周恩来不仅批准这种友好交往，而且还告诉中国队领队邀请美国乒乓球队访问中国。

美国乒乓球队对这个邀请既高兴又纳闷。美国乒乓球协会主席、美国队领队格雷厄姆·B·斯廷霍文对中国的邀请表示了谢意，但没有立即接受。他似乎意识到中国人的接近具有不寻常的政治含义。于是，他立即打电话给美国驻东京大使阿明·H·迈耶，征求意见。迈耶给美国国务院发了一个加急电报请求指示。国务卿罗杰斯一接到迈耶的电报，就向白宫联系，报告总统和基辛格。很快，在东京的迈耶就接到通知，乒乓球队务必要去北京。

当在名古屋的斯廷霍文通知中国人说他的球队将“乐于”接受这一邀请时，在华盛顿的美国总统正召开国家安全委员会会议，根据“乒乓的扣人心弦的急转事态”讨论全面对华政策。尼克松、基辛格和罗杰斯知道，对乒乓球队的邀请，就是对美国过去两年来耐心建议的一个微妙而无误的回答。他们深信，这次邀请不是一段孤立的插曲，而是盼望已久的一个重大外交进程的开端。尼克松告诉国家安全委员会，他正在命令尽快地前进，他不愿浪费一点时间。

中国人也没有浪费时间。一切都按照周恩来总理的布置进行着。中国的签证不仅发给了乒乓球队的几名队员、四名球队行政官员以及其中两人的夫人，而且发给了 3 名美国新闻记者——都是过去的“中国通”。为了使这一举动看起来不偏不倚，中国也向在名古屋参加比赛的另外 4 个国家的球队同时发出了邀请，他们是加拿大队、哥伦比亚队、英国队和尼日利亚队。自然，在北京受到最大关注并成为国际新闻界热门话题的是这批美国人。“乒乓外交”就这样诞生了。

4 月 10 日，美国队到达北京。他们受到了红地毯的待遇。周恩来总理决心把乒乓球队的访问变成一项重大的政治事件。4 月 14 日，在首次表演赛之后（中国运动员，当时世界上最优秀的运动员，轻易而热忱地胜了美国人），周恩来邀请客人们出席人民大会堂的招待会，这是通常不给予外国运动队的荣誉，也是这次访问的高潮。周恩来对美国人说的一番话使这次会见具有了历史意义，他说：“你们这次应邀来访，打开了两国人民友好交往的大门。我们相信，中美两国人民的友好往来，将会得到两国人民大多数的赞成和支持。”斯廷霍文作了同样的回答，同时邀请中国乒乓球队访问美国。周恩来

表示中国将接受这一邀请。

周恩来的讲话马上被 3 个美国记者传到了美国，中国是保证让他们三人使用适当的通讯联络的。尼克松、基辛格和罗杰斯研究了周恩来讲的原文，很快决定要立即宣布关于放松同中国接触的新措施的声明。于是，白宫在中午以尼克松的名义发表了一项声明，准予给中国来访者签发美国签证，解除广泛的经济限制。

随着两国间接触面的放大，中美两国长达 20 年的僵持对立局面开始解冻了。而这一切的推动力量却是一只小小的银球，以后它便像滚雪球似地越滚越大。中美两国关系史的新篇章开始了。

尼克松设计的一个外交骗局

顺水推舟，因利乘便。

971年7月，美国总统国家安全事务助理亨利·基辛格秘密访华，中、美在相互敌对了20多年以后开始改善关系。

美国总统尼克松将于次年访问中国。尼克松说，他相信中、美两国“紧张局势的缓和与关系的改善将对各国都有利”。即然如此，恢复中华人民共和国在联合国的合法席位就是顺理成章的事了。

美国政府在宣布尼克松将访华的消息以后，下一步的行动是：一方面帮助中国加入联合国（在过去20多年中，美国一直成功地阻止了中国加入）；另一方面，为了避免盟国丧失对美国的信心以及失去台湾“老朋友”，美国装出努力防止台湾被赶出联合国的样子，以装点门面。这看上去是采取“两个中国”的政策。尼克松和基辛格都知道，中国政府决不会接受在联合国同时保留中国和台湾两个席位的政策。因此，尼克松政府设了一个外交骗局，即支持中国加入安理会和联合国大会，又假反对将台湾赶出联合国大会。

10月，当联合国举行投票时，基辛格飞抵北京，会见了周恩来总理。他私下向周总理保证说，虽然美国将支持保留台湾在联大的会员资格的议案，但如果这一议案通不过，尼克松总统根本不会在乎。美国国务卿罗杰斯和美国新任驻联合国首席代表乔治·布什（1988年当选为美国总统）不知道这个骗局的真相，他们的工作是争取联大通过主张中、台双方都有会员国资格的议案。然而，布什难以说服许多国家的代表一致支持这个议案。因为这些代表都很清楚中、美两国正在发展新的关系，在这种情况下，“两个中国”的政策显然不合时宜。因此，联大投票结果很可能是驱逐台湾，接纳中华人民共和国。对此，尼克松和基辛格也很清楚。所以他们让布什在联大开会期间蒙在鼓里，卖劲地鼓吹“一中一台”的提案，使外界看起来好像美国是很真诚地维护台湾的席位。

10月25日子夜前夕，联大举行了最后投票。结果，尼克松和基辛格如愿以偿，也就是说，美国未能使主张保留台湾在联大席位的议案获得通过。于是，美国站在大多数国家一边，同意让中国获得在联大的会员资格。这样，中华人民共和国已经正式回到国际社会，尼克松也可以正式宣布他将于翌年2月21日出访北京

外交史上的杰作——中美《上海公报》

求同存异（找出共同之点，保留不同意见。）

972年2月21日至28日，美国总统尼克松访问了中国，打开了中、美两国交往的大门。2月28日，中、美双方在上海发表了联合公报。这是中美关系的一个重要的里程碑。

尼克松一行到北京后，会见了毛泽东主席，出席了宴会。随后，双方逐条逐句地商谈了尼克松访问结束时将要发表的公报。公报是决定性的，因为它打下了新的中美关系的基础，将来所有的外交活动将建立在公报的基础上。双方集中精力确定相互谅解的范围，澄清各自的立场。不管是中国人还是美国人，在处理现实，政治问题时，都不拘泥于法律条文，这就使双方的任务更加复杂。外交技术也是复杂的，尼克松总统和周恩来总理是重大问题的主要对话者。然后，工作分头进行，美国总统国家安全顾问基辛格和中国外交部长乔冠华努力把达成的谅解变为公报的文字。这是当代灵活外交的重

要实践之一。

谈判中的这4个主要人物的会谈，常常要持续到深夜。根据一个助手的说法，双方“即没有故示谦让，也没有掩饰分歧”。虽然基辛格在先前同中国方面的多次会谈中已经找出了一些双方都可以接受的一般原则，但是由于历史上中美双方长期隔绝的状态，现在碰到了一些简直没法取得一致的具体分歧。在这种情况下，基辛格和乔冠华怎能草拟出一篇最后公报来呢？

最后，周恩来总理和尼克松总统想出这么一个主意，把公报分成两部分，一部分反映美国的观点，另一部分反映中国的观点。这是在北京出现的许多创造性的解决办法之一。尼克松后来说：“这个公报十分独特，独特处在于忠实摆出了分歧所在而不用外交辞令来加以掩饰。”事实上，它虽然不是独一无二的，但的确极不寻常。

夜里，基辛格和乔冠华根据这个办法去草拟一份双方都可以接受的公报，直到天色将明。

在越南问题上，美国方面声明支持总统1972年1月27日的“8点建议”以及实现印度支那人民自决的这一长远目标；中国方面则声明支持越南南方临时革命政府的“7点建议”。

在朝鲜问题上，美国方面表示支持韩国；中国方面则表示支持朝鲜1971年4月12日提出的“和平统一”的建议。

在日本问题上，美国方面“最高度地珍视同这个亚洲盟国的友好关系”；中国则“坚决反对日本军国主义的复活和向外扩张”。

在印巴战争问题上，美国方面采取不偏不倚的态度，表示支持停火和“南亚各国人民在不受军事威胁的情况下和平地建设自己未来的权力”；中国方面则“坚决”支持巴基斯坦政府。

按这样的程序，让每一方各自表态，有其实际好处。它克服了谈判中的障碍，可以使那些本来会得罪对方的言语变得缓和一些。

台湾问题是最伤脑筋的，虽然双方可以阐述各自的观点，但由于这个问题太微妙、太复杂，所以基辛格和乔冠华同意各自请示一下自己的首长，以决定公报措辞是否合适——这个决定更加说明了整个工作中斗争的激烈程度。

2月25日，星期五，一大早基辛格和乔冠华已经完成了公报中有关台湾那一段的大部分内容。但后来美国方面又提出要进行若干变动。星期五晚，周恩来总理和尼克松总统又进行了一次小范围的会谈，但是还是解决不了台湾这个难题。当晚的宴会气氛急转直下，近于低潮，有一种明显的泄气的感觉。祝酒词平平淡淡。记者们感到出现了僵局。

不管怎样，突破这个“僵局”的努力却一直没有中断。周恩来总理以通情达理的态度对待美国提出的改动，并提出了关于台湾问题的一些新措辞。经过又一夜的努力，清晨5点，冬夜的黑幕还笼罩着北京，草稿拟出来了。

中国方面的这一段如下：

“台湾问题是阻碍中美两国关系正常化的关键问题；中华人民共和国政府是唯一合法政府；台湾是中国的一个省，早已归还祖国；解放台湾是中国内政，别国无权干涉；全部美国武装力量和军事设施必须从台湾撤走。中国政府坚决反对任何旨在制造‘一中一台’、‘一个中国，两个政府’、‘两个中国’、‘台湾独立’和鼓吹‘台湾地位未定’的活动。”

美国方面的这一段如下：

“美国认识到，在海峡两岸的所有中国人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分。美国政府对这一立场不提出异议。它重申它对中国人自己和平解决台湾问题的关心。考虑到这一前景，它确认从台湾撤出全部美国武装力量和军事设施的最终目标。在此期间，它将随着这个地区紧张局势的缓和逐步减少它在台湾的武装力量和军事设施。”

很清楚，最后公报的这两个关键段落写得非常巧妙，谈判双方都可以用自己的观点来加以解释，而不使对方为难。

中国方面完全明确的声明是没有妥协余地的，没有留下法律上和政治上的漏洞，并绝对明确地表示：只要美国还继续承认国民党政权，中国就不会和美国建立正式的外交关系。中国方面可以说，台湾是一个“内部问题”，美国不能干涉，不仅如此，美国还答应了要撤出在那里的“全部”军队和军事设施。

尼克松在美国的正式声明里，做了他所能做的一切。他实际上接受了一个中国，而台湾是中国一部分的概念。但是他拒绝完全“抛弃”台湾；他保证从台湾逐步撤走美军，但没有讲撤完的期限。美国在公报中没有否认中华人民共和国政府对台湾的权利

要求，但又不确认它。最重要的是，公报使美国改变了在敌对国共双方对台湾主权要求上偏袒一方的立场。这个问题留给了中国的双方，让他们根据形势的发展妥善解决。最后，美国方面把从台湾撤军的速度与结束越南战争连在一起：美国将“随着这个地区局势的缓和”（意思是随着越南战争的结束），逐步撤退它的武装力量。这就是隐晦地告诉中国人，越南战争愈早结束，美国就会愈早关闭它在台湾的军事设施。

外交学者欣然承认，上海公报是外交史上的一个杰作。

美、苏在军备上的竞争和交易别出心裁，一举多得。

1972年5月22日，美国总统尼克松到达苏联，与苏联领导人勃列日涅夫举行最高级会谈。26日，苏、美双方签订了所谓“限制战略武器”的协议，其中包括“关于限制反弹道导弹系统条约”和“关于限制进攻性战略武器的临时协定”。其主要内容是：双方只能各保持两处反导弹防御系统；地面发射的洲际导弹冻结在1972年7月1日的水平上；潜艇导弹限制在协议签定时已经部署和正在建造的数额上；洲际导弹可以换成潜艇导弹，但有一个数量限制；上述武器均可以随时更新和实行现代化。这是两个超级大国多年来激烈讨价还价取得的成果。

美苏这笔交易可谓是别出心裁，“名”“利”双收。这个协议正适合于两个超级大国争夺核优势的需要。当时双方核竞赛的焦点已经不在数量方面，而转到了质量方面。两国急剧膨胀起来的核武库，都可以将对方毁灭数次，再继续增加数量已没有多大意义。双方这时急需在质量上压倒对方，在技术上需要精益求精，主要包括发展多弹头导弹技术、核潜艇的技术改造、战略轰炸机、中程导弹、导弹的弹头数量和质量等等。在这些方面，双方各有自己的打算，不愿受到任何约束。于是，协议对于双方愿意限制的方面做了规定，而对双方需要发展的方面则大开方便之门。这样，通过协议，将双方不再需要发展的方面固定下来，在下一个回合的核竞赛中则可放手对核武器进行“更新和实行现代化”。

另一方面，从政治上说，当时苏、美双方都把这次协议看作是尼克松访问苏联成败的关键，如果达成协议，则可以作为在其他问题上进行交易的筹

码。它们都需要这样一个限制核武器的协议来渲染苏、美的“缓和”，掩盖双方的利害冲突和激烈争夺；都想以此来吹嘘“缓和”的成就，造成某种“安全感”，争取世界舆论，并麻痹争夺的对手。

从经济上说，双方也都需要达成这笔交易。主要是因为反弹道导弹系统，投资太大，而且未必有可靠的效果。美国原来计划建立 12 处反导弹基地，预计费用是 150 亿美元，实际费用则远远超过这个数字。苏联也考虑到搞反导弹系统暂时没有多少用处，而且技术上还没有完全过关。苏联国民生产总值仅为美国的一半，但它的战略核武器支出却大大超过美国，因而带来了严重的经济困难。因此，双方决定“限制”一下反导弹，分别只保持两处（后来又决定只保留一处）反导弹基地，这样就可以放手在进攻性核导弹方面实行更为集中的竞赛。

总之，两个超级大国经过多年勾心斗角达成的交易，收尽了军事上、政治上、经济上的好处，对双方来说都是“一举多得”。

以色列支持库尔德人发难

1973年10月6日，第四次中东战争爆发，以色列在阿拉伯国家的突然进攻下，猝不及防，接连失败，形势对以色列极为不利。以色列在积极准备迎战的同时，在外交上也加紧了活动。

当时，伊拉克境内的库尔德人想借伊拉克参加战争之机发动反政府活动，以争取库尔德人的自治。库尔德人向以色列人求援，要求提供现代化武器。以色列满口答应。他们认为上帝又赐给以色列一个大好时机。以色列可以通过提供武器，要求库尔德人进攻伊拉克的油田，迫使伊拉克政府将其在戈兰高地参战的装甲师撤回，以减轻以色列北部面临的威胁。以色列人还认为，如果库尔德人的“红色穆拉”在这次反政府活动中取得成功，那么以色列在今后对付阿拉伯国家的战略中就会多一个盟友。

为了实施这一计划，以色列人很快向库尔德人运送了一批现代化武器，虽然这时以色列武器也十分短缺。以色列摩沙迪首脑阿米特将军甚至访问了库尔德人山区。而库尔德“红色穆拉”领导人巴扎尔尼也做好了一切准备，想利用这一天赐良机，实现他奋斗了几十年的库尔德人自治计划。以色列和库尔德人都认为，只要“红色穆拉”发动进攻，他们双方的目标都肯定能实现。

但是，正当双方准备行动之时，美国国务卿亨利·基辛格出面干涉了。美国惧怕事态进一步扩大会引起苏联插手中东，最终引起美苏的直接对抗。基辛格要求“红色穆拉”停止采取任何行动。他们在给巴扎尔尼的电报中讲：“我们认为，采取以色列政府建议您干的那种军事行动，对您是没有好处的。我们再重申一遍，对您是没有好处的。”由于美国是以色列和库尔德反政府武装的主要支持者，他们不得不接受了美国的建议。以色列计谋未能实现。

以色列采用分裂对手之计，对于它自己来讲确是一个解除危机的好办法，但因美国的直接干涉未能如愿。

第四次中东战争中的美苏角逐

针锋相对，各行其是。

1973年10月，第四次中东战争爆发。在阿拉伯国家的打击下，以色列损失惨重。开战第4天，以色列总统就向美国总统求援。从10月13日起，美国开始向以色列大规模空运军火武器。以色列在北线取得主动权后，便集中主力对付苏伊士运河战线上的埃及军队。从10月16日起，以色列军队偷渡苏伊士运河，进入埃军后方，切断了运河两岸埃军的补给供应，并对埃及首都开罗造成威胁。

苏、美两个超级大国为了控制中东局势的发展，维持中东地区的均势、积极策划停火。10月19日，苏联通过“热线”电话要求美国国务卿基辛格访苏，进行“紧急磋商”。22日，联合国安理会通过了苏、美联合提出的《关于中东战争就地停火》的议案。当天，埃及、以色列宣布接受停火。但是，停火是短命的。基辛格还未回到华盛顿，埃及和以色列就互相指责对方严重违反协议。实际上，以色列军队在叙利亚戈兰高地进行反扑，在苏伊士运河东岸切断埃及第三军的供应线，使一支35000人的部队完全与外界隔绝，运河东岸忍饥挨饿。埃及外交部长在联合国安理会要求美、苏派兵监督停火。于是，围绕出兵中东“监督停火”问题，美、苏展开了一场激烈的角逐。

美国根本不准备派自己的军队同苏联军队共同反对以色列，也不同意让苏联单方面派军队去，因为那将使苏联在这个地区的作用合法化。

10月24日，苏联一方面下令7个空降师处于紧急状态；一方面照会美国，要求共同派紧急部队去中东，否则就单方面采取行动。苏联领导人勃列日涅夫给美国总统的一封紧急信实际上是一份最后通牒。信中提议由苏、美组成联合部队。不仅用来确保停火，并且还要确保全面和平。勃列日涅夫在信中说：“我要直言不讳地说，如果你们认为在这件事上不可能与我们联合行动，那么我们就有必要紧急考虑单方面采取适当步骤的问题。我们不能允许以色列横行霸道。”

这是苏联领导人向美国总统发出的最严重的挑战之一，信的开头不客气地称呼“总统先生”，信的结尾也是同样不客气地要求作出“立即和明确的答复”。

针对苏联的做法，美国决定采取“使苏联人感到震惊”的行动，使他们放弃扬言要单方面采取的步骤。根据中央情报局的报告，24日晨，苏联向中东的空运已经停止，这一信息的不祥含义是，这些苏联飞机将被用来运载进入戒备状态的空降师。苏联在地中海的舰只数量已超过任何时候，达到85艘。一支由12艘舰只组成的苏联小舰队正向埃及驶去。

当天晚上，美国的一些头面人物在白宫地下室召开会议，会议断断续续地一直开到次日凌晨。这是一次“比较费脑筋”的讨论，内容涉及苏联的行动、动机和意图。会议决定采取坚决行动来表现美国的决心：命令全部武装部队进入三级戒备状态，实际上这是在平时最高一级的戒备。同时，为了迅速引起苏联人的注意，美国政府命令美军精锐部队第82空降师进入戒备，准备随时调动。命令“罗斯福号”航空母舰迅速同“独立号”航空母舰在地中海会合。“肯尼迪号”航空母舰及其随行特遣舰队奉命全速从大西洋驶往地中海。美国参谋长联席会议命令驻在关岛基地的B—52轰炸机飞回美国……。一时剑拔弩张，战争一触即发。第二天早晨的新闻尽是美军进入全

球戒备状态的消息。在这种关头，苏联色厉内荏，连忙通知联合国，不坚持派军队去中东。苏联人已退缩了，危险过去了。

在 60、70 年代，苏、美两个超级大国在世界各地激烈争夺的过程中，双方都力图扩大自己的势力范围，但又竭力避免迎头相撞。苏联利用中东战争的机会，打算向那里派出军队。美国为了阻止苏联，则命令美军实行全球戒备。若双方不加节制，继续升级，则直接对抗不可避免。美国领导人就是利用苏联领导人担心危机进一步升级的心理，针锋相对，迫使苏联打消派兵念头，而美国的三级戒备也就不会升到更高级的戒备状态，从而避免了美、苏的直接对抗。

用虚假提案掩盖真实企图

舍近求远，以迂为真。

——《十一家注孙子》

1974年，在第29届联合国大会上，苏联代表抛出一个提案，即所谓“禁止为军事及其他目的影响环境和气候的行动”。据苏联代表说，近几年来，由于科学和技术进步获得成就，人们有可能影响地球的自然环境，影响气候，并利用一些科研成果，“导致地震”和“发生山崩”等新的战争手段。为此需要签订一项具有约束力的国际公约以“拯救人类”免遭灾难。

其实，在当时的国际条件下，这不过是耸人听闻，毫无实际意义。连苏联代表自己都承认，这不过是“潜在的危险”。而当时最现实的危险是什么呢？苏、美两个超级大国大肆扩充军备尤其是核军备，对全世界构成了最现实的威胁，制止两霸的军备竞赛是当时国际社会的当务之急。苏联代表避而不谈制止和销毁核武器，消除超级大国对世界各国的战争威胁，而津津乐道什么“地球的环境和气候”，这完全是为转移全世界对苏联扩充军备的注意力。法国代表质问道：“试图在一个仍属假设的危险领域制定规则和条例，而同时却在核武器领域什么也不做，这不是荒谬的吗？”

苏联代表在这里运用舍近求远、先入为主、转移视线的策略，掩饰自己扩充军备，争霸世界的事实真相，以逃避世界各国人民的谴责。

美、苏在限制地下核试验问题上的把戏

明争暗斗，掩人耳目。

1974年6月底到7月初，美国总统尼克松又一次访问苏联。苏联领导人勃列日涅夫和尼克松经过6天艰苦的讨价还价，签订了限制地下核试验等一些内容空泛的文件。在这个“限制地下核试验”的协议上，双方玩了一些滑稽的把戏。

协议规定，限制当量（即爆炸力）在15万吨以下的地下核试验，但不限制所谓“用于和平目的”的地下核试验；协定签字2年以后才能生效；任何一方在其利益受到“威胁”时，“有权退出条约”。这就意味着：一、15万吨以下的地下核试验可以入手进行；二、如果需要试验大当量的核弹，可以在“和平利用”的幌子下进行；三、2年之内。（条约生效以前），双方可以在已有的试验基础上，把计划要试验的15万吨以上的核爆炸都尽情地试验够；四、如果仍感到条约碍手碍脚，就干脆“退出条约”。这样一来，“限制地下核试验”条约的价值何在呢？无怪乎有些美国报纸认为美、苏间的某些协议“还不如记载它们的那张纸值钱”。

齐亚·哈克获巨援

坐享其利（利用别人之间的矛盾而从中获利。）

国曾是巴基斯坦的最大经济援助国，然而 70 年代，美国给予巴基斯坦援助很少，到 1979 年，巴基斯坦未曾得到美国的任何援助。巴基斯坦当时的齐亚·哈克政府是一个军事统治政权，在齐亚领导下，巴国内政局不稳，为加强军警力量，军费开支在财政支出中所占的比重非常高，致使巴财政空虚，经济凋敝。可美国当时的卡特政府怀疑巴基斯坦正在发展或已经拥有核武器，从而停止了对巴基斯坦的援助。

恰好这时，苏联入侵阿富汗，使齐亚获得了千载难逢的好机会。因为齐亚明白，随着阿富汗战斗的加剧，阿富汗难民会蜂拥而来。难民和驻扎在巴基斯坦门口的苏联军队，将使他获得大量援助，最终使巴基斯坦成为美国的第三大受援国，仅次于以色列和埃及。在巴基斯坦，人们把苏联入侵阿富汗看作是“勃列日涅夫送给齐亚的圣诞礼物”。齐亚决心利用这一张有利王牌与美国人进行讨价还价。

由于苏联在阿富汗的军事存在日渐加强，卡特总统于 1980 年 3 月提出向巴基斯坦提供 4 亿美元的援助。但齐亚明白自己手中那张牌的价码。所以他拒绝了这个一揽子计划，称它是微不足道的“花生米”。

最后，果如齐亚所料。继卡特之后的美国总统里根提出向巴基斯坦提供为期 6 年的 32 亿美元的一揽子经济和军事援助计划，该计划比卡特的一揽子计划庞大得多，并且于 1981 年秋提交美国国会通过。

拥抱还是握手

宣德化而柔远人 1976年5月起,西班牙卡洛斯国王和皇后开始对拉丁美洲进行访问。

这次访问是在一种特殊的气氛中进行的,充满了对故国、对共同的历史和共同语言的感情。国王和皇后到处受到热情的、发自内心的欢迎,他们同拉丁美洲领导人的拥抱是那么的热烈。那么的真诚。然而有一个国家的领导人却是例外,他就是阿根廷的军人总统魏地拉。

由于魏地拉政府是靠军事政变上台的军人政权,国王对阿根廷的访问事前就受到各方面的批评。西班牙议会外交委员会中的反对派以支持独裁政权、违反民主观念为由提出了激烈的质问。来自世界各地的几十名记者也聚集到布宜诺斯艾利斯,准备作关于胡安·卡洛斯国王与魏地拉将军拥抱的摄影报道。这就使卡洛斯国王面临着这样一个困境:如果和魏地拉拥抱,便意味着对其军人独裁政权的支持,这样他就会遭到来自国内外的指责和不满。在这种微妙而尴尬的局面下,卡洛斯国王既没有撤消对阿根廷的访问,也没有与魏地拉拥抱,而是如期访问阿根廷,并只与魏地拉礼节性地握了握手,然后与其进行了一系列富有成效的会谈。并签署了联合公报,在公报中魏地拉保证保护人权,并允诺释放几个因政治原因而被监禁的西班牙人。

西班牙的一些政党原先曾反对国王的这次访问,不过他们现在也承认,即使仅仅是为了这为数不多的几名西班牙人,这次访问也是值得的。这次访问也收到了良好的国际反响,据说美国《新闻周刊》还想要那张照片作为那一期刊物的封面呢。

这一事例看起来似乎只是外交礼仪上的事,实际上却包含着丰富而深刻的内涵。在复杂的外交过程中,需要外交家具有胆大心细、灵活应变的智谋,才能变被动为主动,否则,一件细微的事情也可能使外交活动功败垂成。

第十篇 情场心战·袖珍巧计

- 爱情微妙，追逐它，除了缘分外，还要一些心思和巧计。· 精致机巧，别出心裁，小小的计谋充满着创意和智慧。
- 结合情场妙计和各种小巧智谋，本篇在有趣之余，更能引发思考。

里昂德尔挚爱蒙面姑娘

静不露机（腹有良谋，筹划于暗中而不露声色。）

——《三十六计·假痴不癫》

麦的某座城里，住着一个叫里昂德尔的年轻绅士，他家境富裕，英俊潇洒，成为很多姑娘的偶像。

一天傍晚，他在街上散步，忽听得有人叫他，抬头一看，原来是街旁一座楼上有个姑娘在窗帘后面同他打招呼。虽然窗帘挡住了这个姑娘的容貌，但那隐约可见的绰约风姿、温柔动听的声音以及那谈吐不俗的话语，深深地打动了里昂德尔。交谈很久后，里昂德尔与姑娘约好第二天再来。

第二天里昂德尔按时到来，那个姑娘也出现在阳台，但始终脸上蒙着面纱，里昂德尔想让姑娘一展芳容，没有得到同意。

从这以后，两人天天在同一时刻见面。通过一天天的交谈，里昂德尔越来越感到这个姑娘不同凡俗，姑娘的话语和笑声时时刻刻在他的耳边响起。尽管姑娘始终没有展露她的真面目，里昂德尔还是从心底产生了强烈的爱意，一天他终于忍不住向姑娘倾诉了自己的心声，姑娘听完，沉默了一阵，告诉他为了考验这种爱情，应该再等待一段时间。

次日傍晚，里昂德尔又匆匆忙忙走上了去姑娘楼前的那条路。走到一个偏僻处，突然出现了几个蒙面大汉，不由分说将里昂德尔裹挟进了一辆马车，上路之后，他被牢牢看住，不知道马车往何处行驶。

等到里昂德尔再睁开眼睛，他发现自己置身于一座富贵华丽的大厅里。厅里华灯齐放，金碧辉煌，一席豪华的酒席摆在里昂德尔面前。就在他狐疑满腹、惊魂未定时，一个美丽无比的姑娘来到面前，她向里昂德尔倾吐了一片爱慕之情，并告诉他，她的门第和财富足以使他一生幸福。如果他同意，他们可以马上结婚，而里昂德尔就会成为丹麦万人景仰的人。

这样一席话和这样美丽的一个女人，使得里昂德尔确实有些心动。面对这种诱惑，里昂德尔心里产生激烈斗争：眼前是一位美丽、富有而高贵的姑娘，并且她深爱着他，这一切他都唾手可得；而另一个是那个蒙面的姑娘，对她的长相、家庭，他都一无所知，只是由于那种心灵的相知，他才爱着她，而蒙面的姑娘如今还没有接受他的爱情呢。怎么办呢？

终于，他还是决定了拒绝眼前的美丽姑娘，他要信守对蒙面姑娘的爱情。尽管眼前的这个姑娘一再劝说他不要过于痴情而轻易放弃就在眼前的幸福，并说没准那个蒙面的姑娘长得非常丑陋。里昂德尔坚决地表明，只要他们真心相爱，再丑再穷，他也不在乎。这个漂亮的姑娘只好又把他送回原地。

等里昂德尔匆匆忙忙赶到与蒙面姑娘约会的地点时，姑娘已在那儿等他了。他把刚才的奇遇告诉了姑娘，并正式向姑娘求婚，姑娘给了他一枚戒指，然后匆忙告别离去。

就在里昂德尔返回的路上，那个漂亮的姑娘又出现在他面前，并再次向他表白爱意。里昂德尔告诉她自己已经订婚了，姑娘听完后，伤心地大哭起来。里昂德尔同情地安慰她，并表示除了爱情外，他可以赠送她一切。于是姑娘要他把手上的戒指送给她做纪念，看着姑娘伤心欲绝的神情，里昂德尔未加思考，便把戒指给了她。

待姑娘走后，里昂德尔心情平静下来，才发现自己送掉的正是蒙面姑娘给他的订婚戒指，不由大惊失色，担心蒙面姑娘会责怪他不把她放在心上。

是承认把戒指送给了一个向他表示爱慕的姑娘，还是另找一套谎话骗那个蒙面姑娘呢？他开始犹豫不决了，最后还是决定把实情告诉蒙面姑娘，然后再解释清楚求得姑娘的原谅，不管结果怎样，他都不能欺骗自己所爱的人。

第二天，他与蒙面姑娘见面时，姑娘果然问起他手上的戒指为何不见了。里昂德尔鼓起勇气，将实情告诉了姑娘，他请求姑娘原谅他的这一失误，而蒙面姑娘听完他的陈述，不但没有责怪他，还夸他忠于爱情，诚实不欺，并且为人善良，富于同情心，真正是值得姑娘们去爱的人。

蒙面姑娘说完这番话，伸手揭去脸上的面纱，微笑地看着里昂德尔。这时里昂德尔惊奇地发现，这位蒙面的姑娘就是那个在大厅里向他表白爱情、在路上向他索要戒指的美丽无比的姑娘。经历了种种爱情考验的里昂德尔，终于得到了美丽而高贵的姑娘的芳心。

聪明的姑娘为了考验情人，先是以纱蒙面遮住美貌，由此考验情人是否只着重外表；而后以美色和财富进行诱惑，考验其是否忠于爱情；最后先赠戒指后又骗走，一赠一骗考验其是否诚实并有同情心。姑娘故意制造事端，使被考验的对象处于矛盾之中，而她在暗中观变，所有想了解清楚的问题则清清楚楚地得到了解决。

海丽娜终使破镜重圆

偷渡法（采取强攻，不如运用空灵、轻捷、隐秘之法）

特拉姆是位贵族青年，他父亲罗西昂伯爵去世后，把爵位和产业留给了他。他与自己的母亲——伯爵夫人相依为命生活在一起。

法国国王是老罗西昂伯爵的好朋友，听说了他的死讯后，便派人来召勃特拉姆去巴黎皇宫效力，国王的用意是想看在他父亲的交情上，照顾年轻的勃特拉姆，对他实行保护和恩宠。

伯爵夫人虽然心中极不愿儿子离去，但为了他的前程，同时也不愿辜负国王的一片诚意，便同意了。这个决定对别的人来说并不意味着什么，但对正在伺候伯爵夫人的海丽娜小姐来说，却是可怕的打击。海丽娜的父亲是远近闻名的神医拿滂，他临死的时候把独生女托给伯爵夫人寄养，伯爵夫人现在正是她的保护人。

海丽娜听说勃特拉姆要离家前往巴黎，不禁伤心得哭了起来。原来她早就爱着勃特拉姆了。可是她总不能忘记他是罗西昂伯爵，是法国最古老的世家的后代，而她自己的出身却是低贱的，这中间有着一道鸿沟。因此，她把出身高贵的勃特拉姆看作他的主人，除了活着作他的奴仆，一直到死都作他的家臣以外，别的都不敢指望。她只是心中暗暗爱着勃特拉姆，没有表露出来，虽然这种单相思十分痛苦，但由于她总还能时时刻刻看见他，得到了不少安慰。现在勃特拉姆要离去了，连仅有的一点安慰也不存在了，她怎能不伤心呢？

她多么想追随自己爱慕的人而去并能得到他！这时，仁慈的上帝赐给了她一个良机。前来召领勃特拉姆的人与伯爵夫人谈话时，曾说到国王得了一种不治之症，已经时日不多了。海丽娜父亲去世时什么财产也没留下，却给她留下了一些罕见的秘方。这些都是他在医学上经过深入研究和长期试验得来的万无一失的良方，其中有一种标明可以医治国王所得的那种病。海丽娜平时很少想起使用这些秘方。但自从勃特拉姆走后，她忍受了巨大的相思之苦，费尽心机想去巴黎见到勃特拉姆。情急之下，她想到了国王的病，也想到了自己父亲留下的秘方。因此，她立即打定主意，要亲自到巴黎去给国王治病。

海丽娜向伯爵夫人坦露了自己的心迹，得到她的衷心支持。在伯爵夫人的帮助下，海丽娜顺利到了巴黎，并见到了国王。可是，国王觉得她年纪轻轻，不相信她的医术。海丽娜告诉国王，她是大名鼎鼎的拿滂的女儿，她的秘方是她父亲长期的经验和医术的精华。她并且起誓：如果两天以内国王的健康不能完全恢复，她情愿抵命。国王见她如此，便同意试一试，同时答应要是她把国王的病治好了，她可以在整个法国随便挑选一个男人作丈夫。这正是海丽娜心中所愿。她于是拿出最珍贵的药来让国王服用。幸运的很，不出两天，国王果然完全好了。国王十分高兴，便遵守诺言让她挑选自己的丈夫。海丽娜激动不已，她很快就挑选好了，因为在年轻的贵族中间，她一眼就看到了罗西昂伯爵。于是，在国王的旨意下，勃特拉姆被许给海丽娜作了丈夫。海丽娜借助父亲遗留的秘方终于实现了自己的心愿。

虽然国王把勃特拉姆许给了海丽娜，但却不能把勃特拉姆的心转向她。勃特拉姆断然表示，他不喜欢海丽娜。他说，她不过是个穷医生的女儿，是他父亲养大的，现在又靠着母亲的恩典过活。因此他虽然奉命与海丽娜结

了婚，却并不爱她。

刚一结婚，勃特拉姆就请求国王让他离开巴黎，同时吩咐海丽娜回到他母亲那里去。于是，海丽娜又回到了伯爵夫人那里。她这趟巴黎之行的目的已经达到了，她保全了国王的性命，跟她心爱的罗西昂伯爵结了婚，然而她回到高贵的婆婆身边的时候，却变成一个失意的女人。勃特拉姆给她写来了一封信，其中说到：“只有你从我手指上得到这只永远也拿不下来的戒指那一天，你才能管我叫‘丈夫’。然而‘那一天’是‘永远’也不会来的。”伯爵夫人非常同情海丽娜，她说了许多劝慰的话，但海丽娜却愉快不起来。

第二天早晨，海丽娜失踪了。她在留给伯爵夫人的信中说，为了自己的缘故竟把勃特拉姆从他的祖国和家庭里驱逐出去，她感到十分难过。为了补偿她的过失，她许下心愿要到圣约克·勒·格朗的墓地去朝香。最后要求伯爵夫人通知她的儿子。说他所憎恨的那个妻子已经永远离开他的家了。

勃特拉姆离开巴黎以后到佛罗伦萨去了。他在佛罗伦萨公爵的军队里当了军官，在战争中，他作战勇敢立了许多功。这以后他接到母亲的信，便准备回家去。正在此时，海丽娜在去朝香的路上来到了佛罗伦萨。她受到一位好心的太太的接待。在与这位太太的谈话中，她得知丈夫罗西昂伯爵就在此地，不禁悲从中来。这位太太还告诉她，勃特拉姆在佛罗伦萨爱上了一位美丽的年轻小姐狄安娜，也就是太太自己的女儿。但是狄安娜晓得勃特拉姆是结了婚的人，因此对他的追求无动于衷。

海丽娜听说勃特拉姆爱上了别人，心中很难过，可是她一时急中生智，又想出了一条计策，希望借这机会可以重新得到她那个逃走的丈夫。她告诉女主人她就是勃特拉姆狠心遗弃的那个妻子，她请求好心的女主人和狄安娜帮助她与勃特拉姆相会，设法得到他的戒指，因为他说过，只有她把戒指拿到手的那一天，他才承认她是他的妻子。女主人和她的女儿一半出于帮海丽娜的同情，一半也由于海丽娜答应要酬劳她们，打动了她们的心，所以答应帮忙。她们告诉她，勃特拉姆恳切要求离开佛罗伦萨的前一天夜晚能见一见狄安娜，现在何不顺水推舟，让海丽娜扮成狄安娜与她的丈夫相会呢？于是就定下了这个冒名顶替的计划。

当天晚上天黑以后，勃特拉姆得到允许，进了狄安娜的闺房，海丽娜在那里接待他。海丽娜听到勃特拉姆对她所说的那些赞美和缠绵的话，觉得真是宝贵极了。勃特拉姆对她非常满意，就郑重地答应要娶她作妻子，并且永远爱她。海丽娜向他要他手指上的戒指作为爱情的纪念，他就给了她。她也给他一只戒指作为还礼，那原是国王送给她的。天没亮以前，她把勃特拉姆打发走了。他立刻就动身回到他母亲那里去。

海丽娜带着新得的戒指随后也回了法国，并当着国王的面亮了戒指，要求勃特拉姆践约。勃特拉姆发现那天夜里与他约会的竟是他的妻子，非常吃惊，但他已经为海丽娜的朴素、文雅而又活泼的谈话以及她那甜蜜的姿态所深深折服。因此当海丽娜问他是否愿意按照诺言作她的丈夫时，勃特拉姆立刻回答说：“我愿意永远永远好好地爱你。”经过这样一番波折，也经过海丽娜自己的努力，这一对原来没有平等的爱情的夫妻终于破镜重圆了。

伍尔牧离间热恋人

因隙间亲，……逛其语言，乱其行止，离其腹心，散其交与，间谍之妙也。

——明·《投笔肤谈》

德国的一个公国里，宰相瓦尔特的儿子斐迪南和一位穷音乐师的女儿露伊斯真诚相爱。他们不顾阶级的差异和门第的悬殊，而要结婚。此时，公国的公爵由于政治上的需要，想与一位贵族女子联姻，于是要求他的情妇——英国流亡女子米尔佛特夫人嫁给别人，以掩人耳目。米尔佛特夫人热烈地爱上了斐迪南。宰相瓦尔特为了实现其政治上的野心，逼迫儿子与米尔佛特夫人结婚，却遭到斐迪南的坚决拒绝。宰相的秘书伍尔牧为了霸占露伊斯，就向瓦尔特献计，将露伊斯的父母逮捕，并以此威逼露伊斯给宫廷侍卫长写了一封假情书，露伊斯为救父母，只得屈从。伍尔牧故意让这封情书落到斐迪南手中。斐迪南不辨真伪，信以为实，由于绝望，毒死了露伊斯。露伊斯死前说明了假情书的真相。斐迪南悔恨交加，也服毒自杀。

伍尔牧使用“离间计”，让一对热恋的情人相互怀疑，最终自相残杀，落得悲惨结局。

波特鲁乔驯悍妇

以其人之道，还治其人之身。

——《中庸》第十三章士比亚在其戏剧作品中说了这么一个故事：帕度亚有一个富翁名叫巴普提斯塔，他的大女儿叫凯瑟丽娜，这是一个性子暴躁倔强、很难管教的姑娘，吵起架来嗓门特别高，人们都叫她“泼妇凯瑟丽娜”。因此，没有一个男子愿意娶她作妻子。

可是，有一位叫彼特鲁乔的人听说此事后，却拿定主意要娶这个有名的泼妇，把她管教成为一个温柔、容易驾驭的妻子。他是个很聪明、愉快的幽默家，他看出来，要驯服凯瑟丽娜这种暴躁的人，只有如此如此这般这般。

于是，彼特鲁乔来向凯瑟丽娜求婚了。她父亲正为大女儿的婚姻而十分忧虑，听说彼特鲁乔要娶她为妻，便一口应承。尽管凯瑟丽娜对着彼特鲁乔骂骂咧咧，彼特鲁乔却不在乎，当场就与她父亲定在下一个星期天举行婚礼，临走时告诉凯瑟丽娜他要到威尼斯去替她置办最考究的结婚礼服。

到了婚礼这一天，所有的宾客都到齐了，可是等了半天彼特鲁乔还没来；最后总算来了，可是他答应给新娘穿戴的那些东西，一件也没带来。他自己打扮得也不像个新郎，穿得不三不四的。随从的仆人和他们骑的马，也都打扮得又寒酸又古怪，气得凯瑟丽娜简直要哭。然后他们上教堂去。在教堂里，彼特鲁乔更是疯疯癫癫。神父问他愿不愿意娶凯瑟丽娜为妻的时候，他说“愿意”，声音非常非常大，吓得神父连圣书也掉在地上了。神父正弯下腰去拾，这个疯新郎给了他一拳，把神父和书都打到地上。在举行婚礼的时候，彼特鲁乔一直跺着脚，嘴里骂骂咧咧，把脾气暴躁的凯瑟丽娜吓得浑身直打哆嗦。

从教堂回来以后，彼特鲁乔不让凯瑟丽娜参加喜宴，强行马上把她领回家去。他故意让妻子骑上一匹瘦弱不堪的马，走的是坑坑洼洼、满是泥泞的路。那匹马累得几乎爬都爬不动了，绊个跤，彼特鲁乔就对她大骂一通。最后，他们总算到家了。可是，彼特鲁乔又存心不给她什么东西吃，也不让她休息。他把端上来的饭菜丢个满地，说菜有毛病，让仆人撒下去。凯瑟丽娜又饿又累，想早点休息，彼特鲁乔又找起床铺碴儿来，扯起枕头被子满屋乱扔，结果她只好坐在一把椅子上。次日彼特鲁乔还是老样子，他对凯瑟丽娜说话仍然很和蔼，可是当她想吃点东西，他便找借口不让她吃。凯瑟丽娜的一副傲骨终于被饥饿大大磨损了，她只得央求彼特鲁乔给她点吃的，但彼特鲁乔并没就此罢休，虽然让她稍稍吃了一点东西，却非要她说了“谢谢”才行。

吃过之后，他们便准备去凯瑟丽娜的娘家。彼特鲁乔告诉凯瑟丽娜已给她定做了最华丽、珍贵的衣服、帽子等等，但是，当裁缝师把这些东西送来时，他立刻就大骂裁缝，说衣服和帽子做得这么蹩脚，要他们拿回去重做一套来。尽管凯瑟丽娜极力表示她非常喜欢这么漂亮的衣帽，彼特鲁乔却不同意。他还反复地说，之所以不把如此蹩脚的衣服、帽子让她穿戴，是因为他特别地爱她。弄得凯瑟丽娜哭笑不得，最后不得不穿着家常衣裳随丈夫动身。为了将妻子彻底征服，使她一切依从自己，彼特鲁乔在路上还进行了几次试验。中午的时候，他们正在半路上，彼特鲁乔说天上有月亮照着，凯瑟丽娜无意中表示那是太阳。彼特鲁乔勃然说：“我说它是月亮，它就是月亮；我说它是什么，它就是什么。你要不同意，我就不到你父亲那里去了。”凯瑟丽娜这时已经不再是“泼妇”，而成为一个恭顺的妻子了。她说：“咱们既

然走出这么远，我求您还是往前走吧。随便您说它是太阳，就是太阳；您说它是月亮，就是月亮；您怎么说，就怎么是。”

至此，凯瑟丽娜终于完全屈服了。当回到她家时，她对丈夫的驯从、听话和温柔令家人大为惊讶。不久，凯瑟丽娜便再次名闻帕度亚，但这次是作为最顺从、最尽本分的妻子而出的名。

“以毒攻毒”原是医学用语，后被引伸为谋略，意喻以恶人制服恶人，以坏办法来对付坏办法。常用于政治斗争中，多以仇人去对付仇人，借仇人之手制服仇人，以卑劣的手段去对付卑劣的手段。夫妻关系中采用此种方法，似乎过于残忍或卑下了点，但这个故事中的男主人公却的确确是采用了“以毒攻毒”、“以暴制暴”的谋略。

伯爵夫人的“掉包”计

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。

——《三十六计·偷梁换柱》

界著名歌剧《费加罗的婚礼》中有一则精彩的片段，当作谋略故事来读也颇有启发。

费加罗准备和伯爵夫人的使女苏珊娜结婚。伯爵曾宣布放弃贵族在农奴结婚时对新娘的初夜权。现在他又想在苏珊娜身上恢复这个可耻的权利。于是他百般讨好苏珊娜，并为她准备了丰厚的嫁妆。

苏珊娜十分为难，她把消息告诉了伯爵夫人，夫人也很伤心。正巧伯爵想同苏珊娜在花园幽会，伯爵夫人眉头一皱，计上心来，她经过巧妙安排，决定让“苏珊娜”去赴伯爵的约会，然后当场

给他一个难堪。

这天晚上，天色昏暗，“苏珊娜”来到小树林和伯爵见面。伯爵十分高兴，一面甜言蜜语和“苏珊娜”调情，一面许诺给她很多好处，然后又送给她一个戒指以表示爱情。

过了不久，费加罗突然来到这里，伯爵急忙躲进矮树丛。这时几个仆人也手拿着火把走了过来。火把下，伯爵看清了，原来和自己约会的不是苏珊娜，而是乔装打扮过的自己的夫人。他知道自己中了圈套，便主动出来，请求夫人原谅。夫人原谅了他，他也只得放弃了自己无理的要求。

伯爵夫人利用伯爵想幽会的急切心情，料到在黑夜里不会对来人仔细辨认，于是就穿起苏珊娜的衣服，自己去赴约会。等伯爵不打自招地说出自己的想法，她又请仆人来到现场作见证人。伯爵这时已无话可说，只得听从夫人的劝告。

沉默的公主终于说话

暗喻法(只讲出事情的经过,而不说出结论,把腹中之语留给对方说出。)

代,一个阿拉伯国王有个美丽聪颖的独生女儿,生性沉默,甚至一两年都一声不吭,可一旦她开口,说出的话都是至理名言和公正的评判。公主已长大成人,大臣和贵族的子弟都不来求婚,他们都不愿和一个哑巴一样的姑娘相伴终生。

国王对公主钟爱异常,但对公主的沉默和无人问津感到十分伤心和焦虑。后来他下令在全国张贴告示,宣布将把公主许配给一个前来求婚者,条件是改变公主缄默不语的习惯,如果不能让公主开口,在新婚的第二天清晨,就把求婚者斩首。

由于荣誉、财富和地位的驱使,几个年轻人先后前去应召,但他们使公主开口的种种努力都没有奏效,最后都送了性命。此后很长一段时间,人们都不敢去求婚了,因为失败就意味着死亡。一个聪明和乐观的小伙子经过一番思考,仔细了解和研究了公主的心理,精心制定了一个保证成功的计划,勇敢地踏进了皇宫,当天晚上,他被送进了公主的房间。

在新房的一个角落里,坐着一名大臣,他是公主是否说话的见证人。整个房间一片寂静,这里的空气也显得格外沉闷,为了打破这种沉默,他同大臣搭话说:“喂,大叔,我的末日快到了,明天就会被斩首,这是我一生中最后一晚了。我想和你随便聊聊,让谈话来分散我的一些忧愁吧!你能给我讲一个故事吗?”

“我很高兴和你聊聊,但我不会讲什么故事。”大臣说。

“那么我给你讲一个故事好吗?”

“当然好啦!”于是青年便讲起故事来。

从前有一个手艺高强的木匠,擅长雕刻人像,他用一块上等木料精心雕刻了一座青年女子的塑像,完工之后,他仔细端详感到十分满意,体态的匀称和外形的典雅简直使他神魂颠倒。

一天,他的好友,一位金银匠来访,当他看了木匠的杰作后十分惊讶,当即请求竭尽其能制作一套金服饰来为雕像锦上添花。木匠自然答应了。不久,精工制好的金服饰便被穿在了雕像上。顿时使这座雕像生辉,显得更加华丽和迷人,所有看到的人都赞叹不已。木匠和金匠有位共同的朋友,是虔诚的教徒,看了雕像后被紧紧吸引住了,他要求祈祷真主,给这座雕像以真正的生命,木匠和金匠都同意。教徒的祈祷和诚心感动了真主,真主把雕像变成了一个真正的人。这个城市轰动了,成群结队的人都涌来观看这个美丽绝伦的佳人。但有一个问题马上被提了出来,这个美丽的女郎应该属于谁呢?

木匠想要拥有她,因为他用双手雕制成功的。金匠也想要拥有她,因为他制作了一套金服饰,使她更加美丽。教徒则更想拥有她,因为如果没有他的祈祷,它就不会变成真正的人,永远是一尊毫无生命的雕像。三个朋友为这个姑娘的所属权展开了激烈的争论。

青年面对大臣,问道:“大叔,如果他们要你来判决,你将把这个姑娘判给谁呢?”

大臣想了半天,无言以答。这时,公主的身子动了一下,她准备开口说话,青年和大臣都用眼睛注视着她。公主说:“姑娘应该属于虔诚的教徒,如果他不祈求真主,这尊雕像永远是一块僵硬的木头。”

第二天，大臣把情况报告了国王，并建议应该遵守诺言，把公主嫁给小伙子。可国王表示，偶尔一次让公主开口还不行，他要亲自看到小伙子让公主说话。

这天晚上，青年又被带到了他的新娘公主面前，看见她还是像昨晚一样呆在原地，国王盘着腿坐在原来守卫所坐的角落。这使他十分惊讶。

小伙子许久没有张口，整个房间的气氛更加沉闷。后来，小伙子镇定了下来，向国王请求说：“国王陛下，正如您所知道的那样，我的命运正在受到考验，也许我的生命只剩下最后一晚了，因此我的忧虑陛下是可想而知的，如果陛下允许我讲一个故事，那将使我感到无限荣幸。”

“你随便吧！”国王说。于是小伙子便开始讲起故事来？

从前有个人有三个儿子。他的一位好友不幸病故，临死前把自己的唯一女儿托付给了他，姑娘和他的三个儿子一起成长。随着时间的流逝，他们都长大成人了，三兄弟为了娶到这个越来越出落得美丽的姑娘展开了激烈的争夺，把姑娘许配给谁呢？父亲颇费踌躇。后来他想出了一个主意，就是给三个儿子每人一千金镑，让他们出外旅行，看谁为姑娘带来了罕见的珍贵礼物，谁就有权得到她。兄弟三人都尊嘱出发了，他们一起走了很多地方，最后到了一个遥远的大城市。在繁华的市场上，三人都各花一千金镑，买到了自己认为最好的礼物。老大买的是一块地毯，这块非凡的地毯能载着它的主人飞到他想去的任何地方。老二买的是一面镜子，它能使主人看到远方的朋友，还可以听到他的谈话。老三买的是一个咖啡杯子，用这只杯子盛的水，可医好百病。三人都认为自己的礼物最珍贵，并争论不休。小弟弟忽然想起了一个主意，就是拿镜子看看家里的那位姑娘，果然这个奇妙的镜子马上映现出了姑娘的身影，可让三兄弟大吃一惊的是，姑娘正在生重病，并已奄奄一息。兄弟三人立即商量决定乘老大的飞毯赶回家里，他们坐上飞毯后，随着呼呼的风声，很快就来到了姑娘的床前。

小弟弟拿出神奇的杯子，盛了半杯水，让姑娘一口喝下去，姑娘的病立即痊愈了，她一跃而起，热情地欢迎三兄弟的归来。

婚姻的问题又重新提了出来，三兄弟都说自己最应得到姑娘。

老二说：“如果没有我的镜子，我们就不会得知姑娘有病的消息，她会在我们回来之前就离开人世。”

老大说：“如果没有我的飞毯，我们就不能这样快回到姑娘的身边，也许还在大家往回赶路的时候，她就死去了。”

老三说：“如果没有我的杯子，仅管能够得到她生病的消息和迅速来到她的身边，那又有什么用呢？”

讲故事的小伙子接着问国王：“贤明的国王陛下，如果让你来裁决，这个姑娘应该属于谁呢？”国王想了半天说：“三人在治愈姑娘的疾病上都有重要贡献，因此实在不好说谁应该得到她，我想如果三人不能同时拥有她的话，就让三人都不要得到她。”

在一旁静听故事的公主这时急忙说：“我的父王，这样的裁决太糊涂了，最应该得到这位姑娘的当然是小弟弟，如果没有他的药物，只是看见她和迅速来到她的身边又有什么用处呢？”

国王对公主的开口又吃惊又高兴，次日，他向全国宣布，把沉默的公主许配给了聪明而勇敢的小伙子。

丢下包袱，设下疑难，而不自解，有意留给别人作答，这是一种取悦于

人的办法。聪明的小伙子，两次用讲故事的办法卖关子，吊胃口，终于诱使善解难题的沉默公主开口说话了。

拿破仑不计前嫌与妻子重归于好

感之以情，动之以爱。

拿破仑的妻子约瑟芬是前博阿尔内子爵夫人。当拿破仑在意大利和埃及战场浴血搏斗时，新婚不久的她却与一个叫夏尔的中尉偷情私通，对拿破仑毫无忠贞可言。她原以为拿破仑会战死在沙漠中，已经不再等待他回来，而要像没有拿破仑一样安排生活。

1799年10月，拿破仑从埃及回到法国并受到人们热烈欢迎的消息传到巴黎后，约瑟芬惊呆了。拿破仑成了欧洲最知名的人物，法国的救星，前程无量。她欺骗了拿破仑，并想抛弃他，这时又后悔了。于是，她不辞辛劳，坐着马车，长途跋涉，去法国南部的里昂迎接拿破仑。她想在拿破仑与家人见面前见到他，并趁着他的兴奋蒙住他，不使自己的坏事暴露。她好不容易到达里昂，可是拿破仑已从另一条路走了，并与家人会合。拿破仑对妻子不贞早有耳闻，只是不怎么相信。当他确信约瑟芬对他不忠时，他暴跳如雷，下定决心与其离婚。

约瑟芬知道大事不好，日夜兼程赶回巴黎。拿破仑吩咐仆人不让她走进家门。她勉强进了门，只觉心跳气急，不知怎样来应付与丈夫见面的场面。片刻之后，她静下神来，决定壮着胆子去见丈夫。约瑟芬来到拿破仑的卧室门前，轻轻敲门，没有回答。转动门把，无济于事。她再次敲门，并温柔而哀婉地呼唤，拿破仑没有理睬。她失声大哭，短促呻吟，拿破仑无动于衷。她哭着，用双手捶打着门，请求他原谅，承认自己一时的轻率、幼稚而犯下了错误，并提起他们以前的海誓山盟，……说如果他不能宽恕，她就只有一死，仍然打不动拿破仑。

约瑟芬哭到深夜，不再哭了，她忽然想起孩子们，眼睛一亮，燃起了希望之光。她知道拿破仑爱她的两个孩子奥当丝和欧仁，尤其喜欢欧仁，这是打动拿破仑心肠的好办法。倘若孩子们求他，他可能会改变主意的。孩子们来了，天真而笨拙地哀求着说：“不要抛弃我们的母亲，她会死的！……还有我们，我们怎么办呢？”

……”

这一招终于成功了。拿破仑虽不怀疑约瑟芬已背叛了他，然而她的哭声在他的脑海里泛起他们相爱时的美好回忆。奥当丝和欧仁的哀求声冲破他心中设下的防线。他已热泪盈眶，于是，房门打开了，拿破仑与约瑟芬重归于好了。后来拿破仑登基时，约瑟芬成了皇后，荣耀之至。

破镜难于重圆，感情破裂的夫妻难于重修旧好。拿破仑已决定离婚，而约瑟芬却能使他改变初衷，主要是她能动之以情，感之以爱，使他不计前嫌，原谅了她。

克鲁普斯卡娅巧答求婚信

1894年2月，在沙俄首都彼得堡从事政治活动的列宁认识了娜捷施达·康斯坦丁诺夫娜·克鲁普斯卡娅。当时25岁的克鲁普斯卡娅是俄国马克思主义小组成员，还在一所工人夜校里任教。列宁与克鲁普斯卡娅在一次彼得堡马克思主义者会上相识后，共同的事业使他们很快地接近起来。

列宁每逢星期日从工人小组上课回来，就到旧涅瓦大街克鲁普斯卡娅简朴的住所去看她。一见面，他们就热烈地长谈起来。克鲁普斯卡娅向列宁谈她的夜校工作、她的学生。列宁则向她讲述自己的经历、遭遇和理论。他们彼此深深被吸引。

1896年10月28日，克鲁普斯卡娅因彼得堡“解放斗争协会”的活动被沙皇警察逮捕。1899年2月，列宁也接到被流放到西伯利亚的判决书。当时克鲁普斯卡娅尚在狱中，列宁用“化学药水”给克鲁普斯卡娅写了一封信，向她表达了自己炽热的爱情。

1897年3月，克鲁普斯卡娅得到释放，一获释，她立刻又投入“解放斗争协会”的工作，同时定期给远在西伯利亚的列宁写信，向他诉说自己思考的问题、事件、俄共的消息，并完成列宁委托她的各种任务。但自始至终，女孩子的自尊、羞涩、深沉以及能控制自己感情的个性，使克鲁普斯卡娅没有流露出一個“爱”字来。

此时的列宁，再也抑制不住自己的强烈情感，他给克鲁普斯卡娅写信，直接了当地要她到自己身边来，做自己的妻子。他要求克鲁普斯卡娅明确表态。沉着的克鲁普斯卡娅再也无法掩饰自己的感情和态度了。于是，她给列宁回了一封信，谈到结婚的事，她只用了一句简短而似乎有些无可奈何的话：“那好吧，作妻子就作妻子吧。”

短短一句话，既保持了女孩子的矜持与自尊，又让早已与她极其默契的列宁理解了她的信任和欢乐。

在以后很长一段时间里，列宁常常含笑地回忆起克鲁普斯卡娅这句简短的答话。

克鲁普斯卡娅深深地挚爱着列宁，对列宁的求婚她心中充满着欢乐。但是由于女孩子的矜持与含蓄，她不能把欢喜表现得过于直露。因此，她故意用一句好像是在列宁的热情逼迫下而无可奈何的话来答允列宁的求婚，从而巧妙地表达了自己的态度。

阿维森纳诊断相思病

兴趣法（从激发对方情趣入手，摸清思想脉搏，然后顺情晓理，对症下药。）

千多年前的阿拉伯帝国曾产生过一位杰出的医学家，名叫阿维森纳，他被后人誉为“医中之王”，对人类医学的发展作出了极为卓越的贡献。1980年联合国教科文组织特地发行一种纪念章，该组织主办的《信使》月刊特发专号，以纪念这位伟大的医学家诞生一千周年。阿维森纳的医学成就是多方面的，其中重要的领域之一就是心理学首先运用于医学上，下面就是其中的一个著名例子。

一次，阿维森纳去给一位富商的儿子看病，这位青年饱受病魔折磨，身体消瘦，极度衰弱。富商为了挽救儿子，不惜钱财，广延名医，穷搜名药，但都不见效。阿维森纳查看了病历，听了富商讲的情况介绍，对病人进行了详细的检查，结果不仅没有查出病因，甚至没有发现各器官及其运行有何异常。阿维森纳深感问题之棘手，沉思良久，他让富商请来一个对本城很熟悉的老人，让他一一说出城中各个区的名字。同时他一面给青年按脉，一面紧盯着病人暗淡无神的眼睛，当老人说到某一区时，病人的眼睛突然亮了一下，随后脉搏加快。阿维森纳又让老人一一说出这个区的每条巷子，当说出其中一条时，病人的脉搏乱跳，表情不安。阿维森纳又让人调查了巷子里每个姑娘的名字，当在病人面前提到她时，这位久病的青年脸色聚变，呼吸急促。据此，阿维森纳断定他得了相思病，并向他父母说明了病因。事情果然如此，一年半前，这对青年男女相爱了，但富商嫌姑娘家里财产微薄，因此横加阻拦严禁这对青年人来往。这个痴情而懦弱的年轻人痛苦不堪又无力反抗，终于染病卧床。病因找到后，阿维森纳力劝富商允许青年与姑娘相爱，说治病除此别无良方。富商无奈，只好同意。青年很快解除了病魔。

在这个故事中，百药无效，皆因药不对病；药不对病，在于病因不明。阿维森纳利用心理测试，探出病人的病根——相思病，然后对症下药，自然“药”到病除。

法赫米投石问路吐心声

暗示法（用含蓄的语言或示意的举动，使人领会其表达的意思。）

赫米看上了邻居穆罕默德·雷德万的女儿玛莉亚，但苦于无法表露自己的心声。在埃及这个伊斯兰国家，公开追求姑娘会被人认为是不道德的。玛莉亚家的晒台和法赫米家的晒台紧紧相连，中间仅有一堵围墙。两家人站在自己的晒台上都可看见对方晒台上发生的一切。

一天，法赫米又像往常一样带着他的小弟弟凯玛勒来晒台上看书。他名义上是教凯玛勒认字，实际上是想借机瞧瞧玛莉亚。他觉得只要能偷偷地看上她几眼，自己心里也高兴。他们来到晒台上不久，玛莉亚也在她家的晒台上出现了，她是来收拾晾晒着的衣服的。法赫米一见玛莉亚出来，便偷偷地注视着她的一举一动，不一会就与姑娘的眼睛相对了。法赫米注意到玛莉亚那只手正在慢慢地收着衣服，好像是故意在磨蹭，他的心里甭提有多高兴了！

法赫米痴呆地看着对方，但又不知该如何表露自己的感情。

凯玛勒对哥哥发痴的神情很感纳闷。他忍不住大声问道：“你要我学的生字我早就背熟了，你怎么还不提问呀？”弟弟的喊声将法赫米从沉思中惊醒过来，忽然一个念头在他的心中涌起。他想起了一个表露自己内心感情、试探玛莉亚对自己态度的妙法。

法赫米拿着笔记本，故意大声向弟弟提问：

“心？……”

凯玛勒回答着，说出一个个字母；法赫米却在姑娘的脸上寻找反应。接着，他又大声问：

“爱？……”

“笔记本上根本没有这个字。”凯玛勒有些着慌，用反驳的口气说。

“这个字我已经教过你好几次，你应该记住啦！”法赫米笑着说。凯玛勒皱起眉头，像是要把双眼变成两张弓去射住那个跑掉的单字。可是，哥哥不等他想出来，又提高嗓门问：

“结婚？”

这时，法赫米看到姑娘的唇边浮起一丝微笑。法赫米终于把自己胸中燃烧着的热爱传递给了玛莉亚，心中充满了胜利的快感。当法赫米看见玛莉亚朝着围墙这面走来，离他只有一臂之隔时，他的心激动得几乎要跳出来！他感到生活给他显示了一种新的、美的、从来没有过的色调……他决定向母亲要求，让她去玛莉亚家为他求婚。

当男女相爱，又不能直接表达感情时，采用旁敲侧击、投石问路的办法，既可委婉表达自己的感情，又能避免直接表露心境可能带来的尴尬，真可说是一种妙计。

波拉·基希尔委婉吐真情

暗示法（用含蓄的语言或示意的举动，使人领会其表达的意思。）

恩盖特是一个语不惊人、貌不出众的青年，他诚实、憨厚，又有点腼腆、自卑，因此自己经常觉得受到唱诗班里姑娘们的嘲笑，其实一个叫波拉·基希尔的姑娘已经偷偷爱上了他，只是没有机会表白。

一天，奥恩盖特一个人孤独地去田野的树林里散步，想到自己可悲的处境和无谓的努力，内心充满了绝望。这时波拉·基希尔悄悄出现在他的面前。

“一个人吗？”她开玩笑地问。见他没有回答，又细细地打量了他一下，突然变得严肃了，带着一种女性的温柔问道：“您怎么啦？出什么事吗？”

“不，”奥恩盖特轻声说，“不，我只是认识到，我是她们取笑的对象。”

“怎么，还不至于吧？”

“确实的，正是这样。女孩子们经常取笑我，这你是知道的。因为我脾气好，心眼实在。你说得对，我不该参加唱诗班。”

“您可以退出，那就一切都好了。”

“我可以退出，恨不得今天就退出。可是即便如此也远不是一切都好了。”

“那为什么？”

“因为我已成了她们嘲笑的对象，因为现在再也没有一个人一阵哽咽使他无法讲下去。她友善地问：“因为现在再也没有人——？”

他声音颤抖地继续说道：“因为现在再也没有一个姑娘尊重我，并认真地看待我了。”

“奥恩盖特先生，”波拉缓慢地说道，“你这样说岂不是不公平吗？或许您认为，我不尊重您，不真诚待您？”

“噢，不是的，我相信，你还尊重我。但并不是因为这个。”

“那么，是为了什么呢？”

“唉，上帝，我本不应该说这些的。可当我想到，任何一个人的遭遇都比我好，我就快要疯了。我到底也是个人哪，不是吗？可是，没有一个姑娘愿意和我结婚！”

出现了较长时间的沉默。然后波拉又开口了：

“那么，您是否问过某个姑娘，她是否愿意呢？”

“问过！不，没有。何必呢？我本来就知道没有一个姑娘会愿意的。”

“那么您要求姑娘们到您这里来，向您说，‘奥恩盖特先生，请原谅，不过我实在渴望你跟我结婚！’是的，如果您这么想，那您当然还要等很久■。”

“这我知道，”奥恩盖特长叹一声，“您知道，我指的是什么，波拉小姐。要是我知道，有那么一个姑娘对我真心实意，又有点儿喜欢我的话，那么——”

“那么您也许就会大发慈悲，向她递个眼色，或者招手示意！我的上帝，您真是——您真是——”

她说着跑开了，不是忍俊不禁的大笑，而是眼里满含泪水，奥恩盖特没有看到她的眼泪，但是从她的声音，从她的突然跑开中发现了什么特别的东西，于是他向她追去，当他追上她，两人无言相对时，他们突然拥抱接吻了。不久，他们订了婚。

聪明的姑娘爱上了一个有自卑感的小伙，是件麻烦事。小伙不采取主动，姑娘就要动脑筋去表达自己的爱意。波拉小姐采取含蓄然而又是层层逼进的方法巧妙地表明了自己的心意，她挑剔小伙子“得不到别人尊重”的话，表明自己是尊重他的，然后又告诉他不能等待姑娘去追求他，暗示他应该采取主动。小伙子终于明白了姑娘的心意，一对有情人终成眷属。

费罗兹与英迪拉喜结良缘

连任印度总理，被世界公认为“最有权势的女人”的英迪拉·甘地（甘地夫人）从小就抱定了“终身不嫁”的宗旨，并立志献身于民族事业。可是，1942年25岁的英迪拉竟宣布与一位和她地位极不相称的名叫费罗兹的青年结婚。其实，费罗兹已追求了她9年之久，其间不仅曲折异常，而且也不乏机智精明之举。

费罗兹出生于一个海军轮机军官家庭，12岁时当上了童子军，参加了学校童子军副团长马拉维亚所领导的组织，这一关系带给了他同马拉维亚在政界中牢固的同志般的友谊。后来，他决心献身于自由运动，参加了国大党，通过与马拉维亚的关系，他可自由出入印度首相尼赫鲁的官邸，进入了尼赫鲁家庭生活圈子，从而有机会经常与尼赫鲁的女儿英迪拉接触。英迪拉正当年少，端庄秀丽，身材苗条，聪明伶俐。费罗兹深深地爱上了她。同时，英迪拉也十分爱慕他在政治斗争中的英勇无畏的精神，他那坦率诚恳的态度，真挚的友爱，无私的精神，以及趣味横生的幽默感。

然而，费罗兹十分明白自己的处境。他与英迪拉的家庭背景相去甚远。费罗兹出生在一个收入相当有限的家庭。尽管英迪拉的家庭已经“放弃了”豪华的生活，但是，按照印度的标准，她仍然是在一个奢侈的家庭中长大的。更主要的是，费罗兹家庭名不见经传，而尼赫鲁家族却是名门望族。另外，在印度社会中，两性被严格地分开，不能容许青年男女间有自由的选择。尼赫鲁家尽管十分欧化，可是在许多传统的道德观点与社会准则上仍是相当保守的。并且，英迪拉虽然喜欢他，但还没有到下决心排除干扰嫁给他的程度。如果费罗兹十分明显地表达他对英迪拉的感情，那么可以肯定，他会立即被排除出尼赫鲁家庭生活圈子。面对这种情形，费罗兹不甘心就此罢休，决心从长计议。

一方面，他决定继续增强与英迪拉的感情，同时警告自己在事情没有成熟之前不要轻举妄动。从此，为讨英迪拉欢心，他对她关心备至。甚至当英迪拉到英国牛津大学留学时，他仍经常去看她。无论她去什么地方，费罗兹总是跟着她，帮她料理日常事情，关心她的健康，陪她去欧洲各地旅游。两人的感情终于到了牢不可破的程度。可是当着尼赫鲁家人的面，他仍然比较克制和谨慎，更加严格地遵守社交规矩。以致尽管英迪拉的姨母在英国常常遇到他俩，但从来没有发现任何谈情说爱的现象。

另一方面，他明白在印度，儿女的婚事是由父母决定的。因此，只有获得尼赫鲁及其夫人卡麦拉的欢心，才能将英迪拉娶到手。当时卡麦拉得了肺结核病，身体不好，这给费罗兹带来了机会。每当卡麦拉身体好转，按照国大党的安排到附近村庄活动时，费罗兹就提着一个为她盛着茶点的小盒子，跟随着她。每当出席政治集会时——这类集会通常是冗长而沉闷的——他总不肯把这个小盒子放在一边，或是托别人照管一下。卡麦拉有时候旧病复发，结核病容易传染，许多近亲都避免去探望她。可是费罗兹却没有为自己的健康着想。他一直在她身边供她差遣，用说不完的故事和政界小道消息给她解闷。他甚至连为她洗痰盂这种连官邸里的清洁工人也表示厌恶的事，他都乐意去做。他这样做，使他成了尼赫鲁夫妇家信赖、最欢迎的人。

终于，精诚所至，金石为开。在费罗兹连续9年的进攻后，25岁的英迪拉十分感动，改变了“终身不嫁”的思想，决定与费罗兹结婚，并亲自去说

服自己的父亲。尼赫鲁对费罗兹那时已很钟爱，所以他并没有因为费罗兹出身低下，并且是一个异教而横加干涉，而是尊重了他们的选择，并为他们安排了十分隆重的婚礼。

男子汉截媳妇

四面堵截，绝彼通道。

前，在日本岩手县，有这样一个男人，他的媳妇很能劳动，却从来也不打扮。他觉得邻居的媳妇比自己的媳妇长得漂亮，所以就常和那个女人来往。

有一天，这个男人对自己的媳妇说：“你长得实在太难看了，所以你必须离开这个家。”他的媳妇没有办法，只好答应走了。她整理好包袱，把头发梳理得十分舒展光亮，又对着镜子修饰打扮了一番，看起来竟然比邻居家的媳妇还美丽了。那男人看见以后，突然觉得自己竟要把她撵走，未免太可惜了。可是自己话已说出口，收不回来了，万一挽留遭到拒绝则更丢面子，可就这样放她走又实在舍不得。仔细一想，终于想出个办法。

媳妇打点好行装，走到丈夫面前，两手扶地行了礼，说道：

“请您多保重身体。我得到您多方关照，给您添了麻烦，十分感谢。”

说完就走到外间屋，想从那里出去。

这时候，丈夫忙站到门口阻挡着，说道：

“这是我的家，不能从这儿出去，从别的地方走吧！”

媳妇就想从走廊那面出去。丈夫又跑到那边拦住，说：

“这是我的地方，不能从这儿走。”

媳妇没有办法，又走向客厅，想从那里出去。丈夫又赶忙跑过去截住她，说：

“这是我的地方，不能从这儿出去。”

媳妇说，“那么我就没法出去了。”

丈夫说，“那就别出去啦！”

媳妇说：“那我就只好不出去了。”说着就把行装放了下来。

从此以后，那男子再也不和邻居家的媳妇来往了。

这个男子为了保全自己的面子，不好向妻子认错求饶，而采取四面堵截的办法，使其无法离开，只好留下。

才女难倒婆罗门

逻辑推理法（说辩谋略，可依“前提”与“结论”的因果关系，制服对手。）

前，有一位姑娘，她不但姿色超群，而且聪颖过人，方圆几里，没有不知道的，都叫她“才女”。附近有位老婆罗门有钱有势，是一方恶霸。一日，他带着家奴，抬着聘礼，来向姑娘家求亲。才女父亲迫于压力，只好答应，而才女知道如果不从，自己的父母就会有灾难，所以，只好被迫嫁给了老婆罗门。虽是嫁给了老婆罗门，但心里老是记挂着自己原来的心上人，所以，她背着婆罗门，常与自己的恋人幽会。谁知，没有不透风的墙，这事不久就传到老婆罗门耳朵里。老婆罗门一听，哪里能容？可又不敢面对才女大发雷霆，他回到家里，问才女是否真的犯下了这等罪孽。才女心中一惊，但马上又镇定下来，从容应付婆罗门。

“这是谁说的，根本没有这回事。我可以起誓：除了你，我没有接触过任何男人的手。你若不信，我可跳入火中，向你证明我的清白。”婆罗门见她说得如此坚决，心中不免又在犯疑，他答应道：“好吧！”于是，吩咐人垒起柴堆，点燃后召来许多人旁观作证。然后，召来了才女，说道：“如果你是清白的，那就跳进火里去吧！”

而才女在被叫来之前，已叫心腹去告诉她心爱的小伙子照她的话行事。小伙子赶来后，挤在人群中，注视着才女的一举一动。才女存心要捉弄一下老婆罗门，她站在人群中说：“婆罗门啊，除了你，我没有接触过任何男人的手。我说的是真话，请大火不要烧我！”在场的群众，个个同情才女遭遇，都对婆罗门如此残暴，愤愤不满。就在这时，那个小伙子勇敢地站了出来，窜上前去，一把抓住才女的手，喊道：“大家看婆罗门的这种行为，竟然让这样的一个女人跳进火里！”人群立即骚动起来。这时，才女挣开小伙子的手，对婆罗门说：“我的誓言被破坏了，我不能跳入火中了。”“为什么？”“我的誓言是‘除了我的丈夫，我没有接触过任何男人的手。’现在，这个男人抓过我的手了。”大家都跟在才女的后面附和。婆罗门明白自己上了她的当，可是又毫无办法，只好答应她不再往火堆里跳了。

才女巧用言辞，她讲的实际上是一个条件推理句：如果我没有接触过别的男人，那火就不会烧死我。前者是条件，有了这条件，才有后面的结果，而现在这个男人抓过我的手，条件被破坏了，导致现在的结果是：不管我以前是否接触过别的男人，我都会被烧死，这样就不能证明我的清白，我不能跳进火堆白白送死。

丑王子复得佳丽

请射取之。晟驰往，遇雕相攫，遂一发双贯焉。

——《北史·长孙晟传》

久以前，有个国王名叫“遮罗”，他有个儿子长得奇丑无比，但却聪明能干、机智灵敏。他力大无比，可以抓住大象，大声一吼，如同狮子一般。大家都为他有这么大本领，但又长得那么丑而叹息。

丑王子长大后，遮罗王为他聘了某国的公主为妻。公主名叫“月光”，长得像十五的月亮一样光彩照人。她有7个妹妹，个个都漂亮非凡。结婚那天晚上，月光见自己的丈夫长得那么难看，又恨又怕，又羞又恼，连夜跑回了娘家。

遮罗王周围的7个邻国，都与遮罗王为敌，这时正在集结兵力，准备消灭遮罗王。丑王子心想：“我妻子已经跑回去了，已让我够伤心的。现在，这么多国家与我国为敌，经常打仗，几无宁日。我要想个办法才是。”动了脑筋之后，果然有了个绝妙的主意。

丑王子伪造月光公主父亲的笔迹，给7个国家的国王分别去了信，说是要把月光公主嫁给贵国国王，永结秦晋之好。7国国王接到来信十分高兴，马上停止战事，各自准备了丰盛的礼物，带着队伍前来迎亲。快到月光公主所在国家时，7支迎亲队伍相遇了。大家相互询问来意，知道都是来迎娶月光公主的便互相争吵起来。这个说那个是假的，那个说这个是假的。大家纷纷拿出月光公主父亲的亲笔信，这才明白都受了愚弄。国王们怒气冲天，都说月光公主的父亲竟然这样戏弄他们，实在太可恶了。他们商定联合起来，把他的国家消灭。于是调转在遮罗国的军队，开向月光所在的国家。

月光的父亲听了消息，又气又惊。他叫来月光，责骂道：“你已出嫁，成了别人的妻子，应该嫁鸡随鸡，嫁狗随狗。无论你的丈夫是聪明是笨蛋，长得好长得丑，都不可能改变。你不能从一而终，孝养公婆，反而嫌男人不好，回到娘家。这才给我惹出了这么一场灾祸。我现在没有别的办法，只好把你切成7块，分别送给那7个国王。”月光听罢，哭着说：“父王息怒。请父王张榜招贤，一定能够化解这场灾难。”国王听从了女儿的话，马上令人贴出招贤榜。榜上说，无论是谁，只要能化解本国的这一场灾祸，就把月光公主嫁给他。

丑王子一看，机会来了，连忙揭下招贤榜。他对国王说：“请马上修建一座高台，让我上台去祈祷，就能化解灾祸了。”高台刚刚搭成，7国的军队就杀了过来。全国人民都胆战心惊，把希望寄托在王子身上。

丑王子却装起病来，说：“哎呀，我实在病得走不动了，要请月光公主来扶我上台。”这时月光公主什么也顾不得了，只好架着王子，上高台。

丑王子站在高台上，用像狮子吼叫那样的声音，向7国国王说：“老天爷让你们当国王，是让你们仁慈对待百姓，你们却兴兵侵犯邻国，使百姓家破人亡。你们一定会受到惩罚的。”丑王子的声音像霹雳一伴，震得7国的军队，胆战心惊。7国国王一看势头不对，准备马上退兵。

这时丑王子对月光的父王说：“你还有7个女儿。如果要为她们找女婿，那就没有比眼前这7个国王更合适的了。你不如把女儿许配给他们，这样，大家成为亲家，化干戈为玉帛，天下就太平了，人民就安乐了。”国王听了，觉得这是高招，于是将另7个女儿分别嫁给这7个国王。

丑王子退了 7 国之兵，又重新获得了月光公主，真是“一箭双雕。”

埃及人创建金字塔奇迹

汉屈群策，群策屈群力。

——《法言·重黎》

今天埃及尼罗河下游西岸基萨附近，有几座巨大的建筑物屹立在广袤的沙漠边缘，这就是被人们称为世界 7 大奇迹之一的金字塔。其中，最大的金字塔是古代埃及第四王朝第二个国王胡夫的陵墓。据近代学者测量，它的每一底边长度是 230 米，塔基面积是 52900 平方米。据说其面积可同时容纳伦敦的英国国会大厦和圣保罗大教堂而有余。它的高度是 146.5 米，相当于现今 42 层楼的高度。整座金字塔用 230 余万块巨石砌成，其中最小的石块 2.5 吨，最大的石块 15 吨。有人这样推算，如果将该塔所用的全部石头凿成 30 立方米的四角石，把它排成一行，那么这一长度将相当于赤道长度的 $\frac{2}{3}$ 。金字塔不仅体积庞大，而且建筑技艺超绝。中世纪的阿拉伯学者阿卜杜拉·拉契甫在形容该塔石块砌积的精密程度时说：“接缝处不要说针，就连一根发丝也插不进去。”据学者测量，胡夫金字塔四边基底长 230 米，误差只有 20 分米，不到千分之一；而四边的方位同准确的东、西、南、北方位之间的误差更微乎其微。金字塔是古代埃及国王为自己建立的陵墓，距今已有四千多年的历史了。当时埃及人在科技很不发达、工具十分简陋的情况下是怎样建造成金字塔的呢？

建造金字塔首先要采石和运石。当时的采石点有 3 个：在基萨本地开采粗砂岩，做为支撑金字塔内部主要结构的原料；在开罗以南 30 里的都兰一地取石灰岩，以装饰塔身外层；最远的取石点是距基萨 600 里以外尼罗河边的阿斯旺一地，那里的花岗岩被用作修建塔身内部的法老寝宫和走廊、暗道。开采石块的方法，是先用铜凿在岩石上打眼，然后把木楔钉进去，再灌上水，木楔遇水膨胀后，使石块胀裂开来。石块采下以后，经过修整，再用沙子加水磨光，这样就成了建筑金字塔的石材。运送石料的办法是，乘每年尼罗河汛期时，把石头装在平底船上顺流而下，送至基萨附近的尼罗河西岸，然后由另外一部分人将石料送至基萨的金字塔建造工地。但是，每块石料重达几吨，当时的埃及人还未学会用车，他们用滚筒来搬运。埃及人先修了一条通往金字塔工地的用石块砌成的路，在路面上放上滚筒，也就是一些粗大而圆的木橇，将石料放在滚筒上，用人力拉至工地。

在采石和运料的同时，建塔工程也开始了。如何奠定一个水平面准确的坚实基础，以保持金字塔庞大建筑的平稳和坚实，是古埃及工匠们首先要考虑的问题。他们挖掘了若干条平行的深沟，沟壁用石块压紧，一面塞石填土，一面渗水夯实，最后再用敲打平整的石块覆压在吃水线上，使地基保持准确的水平面。

古埃及人怎样把那样重又那样多的石块搬到那样高的地方呢？大多数的现代学者认为，金字塔的石头是一层一层堆上去的，一层与一层之间最初有一个楼梯一样的台阶。金字塔的建筑者们用短木棍作杠杆把石块从地面抬上第一层，再用同样的办法堆起第二、第三、第四层……，一直到最高的一层。砌好一层一层楼梯式的石堆，实际上已是一个阶梯形的金字塔，然后古埃及人用同样的方法把装修金字塔的外层的石块一层一层地搬上去。用这种方法搬石块，最先修好的部分就是金字塔的顶端。因为如果开始就把金字塔下面的外层建好，那末下层的阶梯就首先没了，装修顶上外层的石块也就无法搬

上去了。但也有一部分现代学者认为。建造金字塔是先砌好地面的一层，然后堆起一个和这一层一样高的土坡，人们顺着斜坡把石块拉上第二层。这样，每砌好一层土坡就要加高一次；砌到金字塔的顶端，土坡也随之加高到 100 多米高。这样，大金字塔建成后，土坡也堆成了一座很大的有一个很长的倾斜面的山，然后工匠们再把这座土山移走，以便使金字塔显露出来。使现代人吃惊的是，金字塔建成后，在塔的周围除了当地的沙子外，连一点土坡的痕迹和石头子都未发现。

就这样，在当时技术条件极为落后的情况下，古代埃及人凭着自己的聪明才智，动用 36 万人力，花费 30 年时间，终于建成了大金字塔——这个人类建筑史上的奇迹。

胡夫金字塔的建成，是古代埃及人充分运用人类智谋的结果。他们在建塔过程中，为了节省人力，采取了就地取材的办法；在采石、运料、砌塔等过程中，运用木楔遇水膨胀、滚木运石、杠杆作用等智谋，终于完成了庞大的金字塔的建造任务，为人类留下了灿烂的文化遗迹。

绝妙的回答

以眼还眼，以牙还牙。

——《旧约全书·申命记》

师傅想拿学徒开开心，就吩咐学徒说：“卡尔，你拿这个罐子去给我打啤酒来！”

“师傅，拿钱来！”

“要用钱的话，哪个笨蛋还不会打啤酒？快去吧！”

学徒去了。他知道这是师傅在刁难自己，这可怎么办呢？他左思右想，想出了一条妙计。

几分钟后他回到师傅跟前，把空罐子递给师傅。“您痛快地喝吧，师傅！”

“你这蠢驴，这罐子是空的！”

“对不住啦，师傅。罐子要是装满啤酒的话，哪个笨蛋又不会喝呢？”

师傅在聪明的卡尔面前哑口无言了。

学徒明知师傅在刁难自己，但是如果当场揭穿师傅的把戏，效果并不好，可能还会挨一顿臭骂。这时“以其人之道，还治其人之身”的做法效果最佳。

崔先达巧取财主家产

子曰：“中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也。”（意即“因人施言”或“因材施教”。）

——《论语·雍也》

前，朝鲜有个特别喜欢听故事的财主贴出布告说，谁能用三句谎言叫他说出那是扯谎，他就分给谁一半家产；但不能叫他说出扯谎的，还得倒交饭钱。消息传出后，讲故事的人纷至沓来，都想凭自己的三寸不烂之舌发个洋财。可是，任凭他们怎样娓娓而谈，就是打动不了财主的心，无法从财主的嘴里套出个“扯谎”二字来。于是，他们只好倒交了饭钱，狼狈地走了。

崔先达很会讲故事，他也到财主家撞运气来了。刚到的10来天里，崔先达每天晚上都讲故事，讲的都是很有趣味的真实故事。他仔细观察财主的反应，发现财主特别注意听有关发财的故事。

这天，财主搬来账本和笔墨准备记账。崔先达顺手抄起一支狼毫笔，爱不释手，还漫不经心地说：“从前我爷爷捉黄鼠狼可赚了不少钱。”

财主一听是赚钱的事儿，马上把耳朵竖了起来。只听崔先达侃侃而谈道：“我爷爷每到深秋，就到黄鼠狼经常出没的地方，用胳膊般粗的木棍往地上打许多洞。等到冬天地面冰冻上了，便把烤得香喷喷的老鼠肉扔进洞内。夜里黄鼠狼外出寻食，闻着香味，就往洞里头钻。这下可跑不了啦！那小洞冻得又滑又硬，黄鼠狼头朝下扎，尾巴翘在上面，哪能出得来呀？到了第二天早晨，只见黄鼠狼的尾巴像一片谷穗似地随风摇摆，那时再用镰刀把尾巴一条条割下来，一割就是一大捆，一冬就能堆成一座小山，能卖好多钱哩！”

财主听得入了迷。可细细一琢磨：用黄鼠狼的尾巴堆成小山，哪有这么便宜的事儿？忍不住顺口说道：“你胡说，我不信！”说完马上后悔自己说走了嘴。崔先达却哈哈大笑道：“主人家，我这是在说谎呢！”

当天中午，崔先达与东家共餐。崔先达对一碗香喷喷的猪肉赞不绝口，说好些日子没吃过肉了。并随口说道：“在我们老家，只要养一头猪，就能天天吃上肉。”

“养一头猪就可以天天吃上肉？”财主顿时来了精神。

崔先达解释道：“您得先把猪喂到一定的个头，然后让它饿瘦。瘦成皮包骨后，就用铅丝网紧套在猪的身上。套好后，再猛喂它。猪膘后，就会从网眼里挤出一块块拳头般大的肉块来。家里随吃随割，只要割后抹上点药就行了。”

财主想像着天天割猪肉的奇妙景象，脸上充满了贪婪的神情。但又一想，猪如果天天被割肉，还能活吗？不禁驳斥道：“你胡扯，哪有这种事儿！”崔先达哈哈大笑：“你已说过两次‘扯谎’了！”财主又为自己说漏嘴而后悔不已。

从此一连几天，任凭崔先达讲再多的故事，财主都缄默不语，不肯轻易表态，唯恐又说走了嘴。

一天，崔先达在家闲着无聊，便跟着财主到地里看庄稼。地里长满了野草，财主直骂长工和佃户不好好锄草。崔先达在一边帮腔道：“这伙人根本就不会种庄稼。我家种地从来不费多少功夫。开春时，满地撒上种子，盖上芦席。种子发芽后，都从席眼里钻了出来。稗子和草都比稻子长得晚，等席子缝眼儿被稻子占满后，杂草就钻不出来了。这样，整个夏天都不用锄草，

只等秋天稻谷熟后，两人一抬席子，稻谷便落在席子上面，还省去了打场的工夫，收获又大。”

财主一听来劲了，又省锄草、又省打场这可是个一举多得的好办法呀！但仔细一想，不可能呀！那草席在水田里泡上一个春夏，早就沤烂了。便冲着崔先达嚷道：“你胡说！”

糟了！天天发誓不再讲“说谎”一类的言辞，但嘴不争气，还是冒出来了。无奈，财主只好践约，将自己的一半家产拱手让给了崔先达。

好利贪财，是财主的本性。崔先达能诱财主就范，力冠说辩群雄，正是掌握了财主的本性、因人施言的结果。

民妇惩淫王

激将术(这一谋略在于触伤人们的自尊心，使之激起愤怒和战斗热情，诱导按自己的企图行事。)

很久很久以前，南瞻部洲波罗奈国有个国王，年轻时就出家修行，没有近过女色。当上国王之后，后宫里三嫔六妃，无数姝女，一下就被迷惑住了，过起了放荡不羁的生活，视国家大事如儿戏。后宫有那么多的美女，他还不满足，竟然下了一条命令：国中所有的姑娘，出嫁之前，先要陪国王睡觉，然后才能与丈夫结婚。国内的妇女，只要长得端庄秀美，就被他抢进宫去。糟蹋够了之后，又赶出来。全国百姓对他的倒行逆施，个个恨之入骨，可是谁也不敢公开出来反抗。

一天，一个妇女在大街上人来人往的地方公然脱光了衣服站着小便。旁边的人看见了都惊呆了。个个骂她不要脸，不知羞耻。这个妇女回答说：“既然大家都是女人，女人在女人群里脱光衣服，又有什么不好意思？你们这些人能站着小便，我为什么不能呢？”旁边的人说：“我们明明是男人，你怎么把我们说成是女人呢？”这个妇女回答说：“你们难道还算得上男人吗？在这个国家只有国王一个人是男人，其他的人都是女人。如果是男人“怎么能容忍国王如此侮辱他们的妻子、姐妹与女儿呢？”旁边的人听了，一个个低下头，惭愧地走了。

这个妇女的话，一传十，十传百，在全国传开了。全国的男子汉觉得这个妇女的话十分有理，再也不能容忍这个荒淫无耻的国王了。大家便集合起来，奔向皇宫，抓住国王，把他活活打死了。

民妇的聪明之处在于她首先采用惊人的举动，故意引起众人的非议，进而借题发挥，以讽刺的方式给予反驳。使得众男人羞愧难当，最后终于联合起来，让荒淫的国王得到了应有的惩罚。

聪明的教育家

军争之难看，以迂为宜，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。

——《孙子·军争篇》)

索克拉特斯是古希腊著名的音乐家、教育家。他办的雅典修辞学校培育出许多知名人士。

一次，一个优等生在做练习时很不用心，把法律和历史两科中的重要知识弄混了。课后，伊索克拉特斯把这个优等生叫到身边，从衣袖里摸出两块玉，摆在这个学生的面前：

“这两块玉是我珍藏的家私，你看，哪一块最好？”伊索克拉特斯问道。沉默。

“请你拿起来，仔细地鉴赏。”伊索克拉特斯见门生犹豫，便把两块玉递到他的手里。

问生翻来覆去地审视后，挑出一块，道：“大概是这一块吧？”

“是的，孩子。你也知道这是块无暇的白玉，你也懂得存在的价值是通过比较、鉴定出来的。那么，你自己呢？难道你愿意作一块瑕疵掩映的玷玉？难道你愿意通过比较，被当作次品而剔出社会？……”

优等生落泪了。伊索克拉特斯随手拭去了他面颊上的泪水，把那块珍贵的家私——无暇的白玉赠送给他。后来，这名学生成为希腊一名出色的政治家。

伊索克拉特斯在这里采用了迂回委婉的教育方法。他没有直接批评那位学生，而是让他自己通过比较两块玉石，认识到自己的错误，这比一味他说教要深刻得多。

巧分土豆

聪明睿知，足以有临也。

——《礼记·中庸》

豆是德国人喜爱的食品。在德国农村，土豆是最主要的农作物，一到收获的季节，农民就进入最繁忙的状态，他们不仅要把土豆从地里收回来，而且还要把它运送到附近的城里去卖。原先，农民都有一个习惯，就是把收获的土豆，按个头分为大、中、小三类，这样再到城里去卖就能卖个好价钱，比混在一起卖能多赚很多钱。但是要把堆成小山一样的土豆分拣开来，却不是一件容易的事，要花费大量劳动力，也影响土豆及时上市。

后来人们发现了一件奇怪的事：汉斯一家从来没有人分拣土豆，他们总是把土豆直接装进麻袋，运到城里去卖而且价钱卖得也不错。这是怎么回事呢？

原来汉斯在向城里送土豆时，没让汽车走平坦的公路，而是选择了一条颠簸不平的山路。这样经过 10 英里的颠簸，小的土豆就自然落到麻袋的最底部，大的留在了上面。买时仍然大小分开，一样卖得好价钱。聪明的汉斯不仅节省了劳力，还赢得了宝贵的时间，他的土豆总能比别人早一些上市，自然他的钱是越赚越多了。

大自然中有许多类似的现象。平时不留意根本意识不到，但如果注意观察，用心分析，巧以利用，就能给生活带来许多便利。仔细想想，类似汉斯巧分土豆的例子不是很多吗？

巴西拉蟒皮借箭

难于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则惜敌之财，缺于物则借敌之物。

——《兵经百篇》

一个年轻出色的印第安猎人，名叫巴西拉。一天，他在射猎过程中，忽然发现自己的箭用光了。有弓无箭，等于有枪无子弹，见了猎物也打不成了。巴西拉很着急。他钻进森林，察看所有的树林，可是没有找到能够用来做箭的坚韧枝条。想和别的猎人借吧，别人又都不愿借给他。

怎么办呢？一连几天，巴西拉整天冥思苦想，最后终于想出了一个得到箭的办法：不久前，他刚打死一条大蟒蛇，他打算借用蟒蛇的皮，来得到自己所需要的箭。他回到家里，带上蟒皮，穿过森林，来到印第安人的村庄附近。

巴西拉把蟒蛇的皮穿在身上，学着蟒蛇爬行的动作在村里爬来爬去。村里的人们发现一条大蟒蛇，吓得尖叫起来：“大蟒蛇！快打死它！”

村里的印第安猎人闻讯赶来，张弓搭箭地射起来，只一会功夫，蟒蛇皮上就中了许多支箭，但却没有伤着巴西拉。

巴西拉用最快的速度向森林中爬去，来到林中最隐蔽的地方。他发现没有人跟踪，便脱下蟒皮，把皮上的箭都拔了出来。巴西拉得到了一大捆箭，他为自己的成功感到非常高兴。

三国时期，诸葛亮草船借箭被誉为千古奇计。巴西拉蟒皮借箭同诸葛亮草船借箭的妙计如出一辙，可见人类的智慧是相通的。

浪荡子毒计害人

以假乱真，加害于人。

前在梅辛那，住着一个叫希罗的姑娘，长得文静、端庄、美丽、善良。她是总督里奥那托的女儿。总督有几位在军队里官阶很高的年轻朋友。这一天，他们打完一场胜仗，在回家途中顺道拜访了他们尊敬的总督，其中有阿拉贡亲王唐·彼德罗和他的朋友克劳狄奥、培尼狄克等人。

当好客的总督把他们当作者朋友介绍给自己的女儿以后，希罗姑娘的美丽和文静很快就吸引住了克劳狄奥，令他赞不绝口。阿拉贡亲王看出了他很喜欢希罗，便鼓励和撮合克劳狄奥向总督求婚。总督和他的女儿对克劳狄奥本就十分有好感，因为他是个天资优厚、很有学问的贵族。于是，这对相爱的青年很快就订了终身，并定下了举行婚礼的日子。

正当大家都在快乐的气氛中等待着为新郎、新娘祝福时，有一个人却嫉妒不已，暗中怀恨。他叫唐·约翰，是唐·彼德罗亲王的同父异母的弟弟。他跟亲王等人一起从战场上来到了梅辛那。这是个又阴险又不安分的人，专门喜欢布置阴谋来陷害别人。他恨他哥哥亲王，恨克劳狄奥，因为克劳狄奥跟亲王要好；他更嫉妒漂亮的希罗即将嫁给克劳狄奥。因此，他拿定主意不让克劳狄奥跟希罗结婚，目的就是为了叫克劳狄奥和亲王痛苦，而自己则得到损害别人的快乐。

为了达到这个毒辣的目的，唐·约翰许下一大笔钱，雇了一个跟他自己一样坏的名叫波拉契奥的人。这个波拉契奥正在跟希罗的丫环玛格莱特谈恋爱。唐·约翰就怂恿他去让玛格莱特答应当天晚上等希罗睡了以后，隔着她女主人的卧室窗户跟他谈心，并且穿上希罗的衣裳，用这样的办法欺骗克劳狄奥，叫他相信那就是希罗。

唐·约翰布下这条毒计后，接着就到亲王和克劳狄奥那儿去，告诉他们希罗这个姑娘的行为很不检点，她深更半夜隔着卧室的窗户跟男人谈心。克劳狄奥立即与亲王一道随唐·约翰前去窥探真相，果然发现“希罗”隔着窗户在跟一个男人谈心。克劳狄奥大为恼火，他对清白无辜的希罗的一腔爱情马上就变成了仇恨。他觉得，希罗在结婚的前一夜，还与另外的男人悄悄谈心，简直是对他的莫大侮辱，亲王也十分气愤。于是，第二天，克劳狄奥当众毫不留情地指责和羞辱了希罗，并宣布解除婚姻。

希罗蒙受不白之冤，却又辩解不清，伤心得当场昏迷过去。希罗的父亲里奥那托总督也相信了别人对她女儿的诬陷，竟毫不同情女儿的遭遇。看来，这个毒计成功了，希罗姑娘将要落个悲惨的结局。

但是，善有善报，恶有恶报。几个坚信希罗品行端正的好心人帮助了她。不久，波拉契奥行使毒计的事情被人知道，亲王的手下人抓住了他。他于是当着克劳狄奥的面把一切都对亲王招供出来，与此同时，唐·约翰晓得他干的坏事败露了，他怕受到惩罚，当夜从梅辛那逃走。这样一来，真相大白，克劳狄奥懊悔不已，知道自己错怪了希罗。他真诚地请求里奥那托总督和希罗宽恕，并在朋友们的说和下，同希罗最终做了一对美满夫妻。

无中生有，以假乱真，就是通过制造假象或编排谣言，陷害别人，破坏别人的成功与幸福，从而达到自己的目的。

路易十四不失体面借巨款

反客为主，以智取胜。

世纪国王路易十四当政期间，法国皇宫挥金如土，穷奢极侈，因此出现了严重的财政危机，负债累累，但国王花天酒地，大兴土木，不减以前。为满足其挥霍早用的需要，路易十四想起要向银行家贝尔纳尔借钱。

路易十四常听到朝臣夸奖贝尔纳尔先生如何慷慨大方，便想亲自领略一下。但是，如何借到钱呢？国王陛下不可能把贝尔纳尔召进凡尔赛宫，然后卑躬屈膝地向他借钱，因为这有失尊严。而贝尔纳尔又屡次通过别人向国王吹风说，如果由第三者出面借钱会吃闭门羹。他傲慢地对财政总监德马雷说：“要是有人用着我的话，起码自己要提出要求。”言下之意，国王要借钱也不能例外。

路易十四左思右想，设下一计：

有一天下午 5 时，国王从马尔利宫走出来和经常陪同他的宫廷人员一起逛花园。他走到一幢房子门前停了下来，那座房子的门敞开着。德马雷正在里面举行盛宴款待贝尔纳尔先生。当然，这桌宴席是事先奉国王之命准备的。德马雷看见国王，急忙上前行礼。路易十四满面笑容，故作惊讶地看着他们说：“啊，财政总监先生，我很高兴看到你和贝尔纳尔先生。”国王又转向后者说。“贝尔纳尔先生，你从来没有见过马尔利宫吧，我带你去看看，然后我把你再交给德马雷先生。”这是贝尔纳尔没有意想不到的事，他感到非常幸福和荣幸。贝尔纳尔跟在国王身后到养鱼池、饮水槽、阿塔朗特小森林和葡萄架搭成的绿廊等处游玩了一遍。国王一边请贝尔纳尔观赏，一边滔滔不绝他说些为了达到某种目的而惯用的漂亮话。路易十四的随从们知道他一向少言寡语，看到他如此讨好贝尔纳尔感到很惊奇。游玩之后，贝尔纳尔极度兴奋地回到德马雷那里。他赞叹国王待他如此厚意，说他甘愿冒破产的危险也不愿让这位优雅的国王陷入困境。听了这番话，德马雷趁着贝尔纳尔心醉神迷的时候，提出了向他借 600 万元巨款的要求，贝尔纳尔欣然答允。

国王向臣下借钱，是一件有损体面的事，路易十四知其不可为而为之，靠的是他熟知贵族及暴发户的虚荣心理，以自己独特的身分向那些羡慕宫廷生活的人说些讨人喜欢的话，使对方飘飘然不知所以，从而反客为主，轻而易举但又不失体面地借到了所需款项。

保皇党人巧救约翰爵士

主蝉脱壳国内战期间，一名叫约翰·特里瓦奈昂爵士的保皇党人，由于密谋叛乱而被革命党人逮捕起来，监禁在科尔切斯特城堡里，不久将以叛国罪处决他。约翰被严加看守，他的信件均须经密码破译人员仔细检查后方可转至一人手中。

有一天，外面寄来一封给约翰爵士的信，这是一封非常普通的信，并且经过破译员严格检查之后才交给了爵士。约翰爵士平静地看了信以后，便扔在二边，似乎并不特别看重这封信，但是到了夜里，他向看守人员提出要求去教堂做祷告。这个要求看来合情合理，因为教堂只有一道门，且窗户又窄又高，逃跑似乎是不可能的，所以，看守同意了他的要求，带他到了教堂，由他一人在祭坛前祈祷，看守员就在门外等候。过了一个钟头，约翰爵士还没出来，看守人员渐渐不耐烦起来，他们走进房内想催他快点出来，令他们大吃一惊的是，里面早已没了人影，约翰爵士已经溜之大吉了。

原来，那封看来普普通通的信实际上是用密码写成的，所用的系统无秘密可言。奥妙在于标点符号，它们的位置放得出奇。把每一个标点符号之后的第三个字母拼起来，就这样一名话：“教堂东侧的衬板已经松动。”约翰爵士就是根据信中暗藏的这句话寻机逃脱的。

金蝉脱壳是一种摆脱敌人、转移或者撤退的分身之术。这里的“脱”，不是惊慌失措，而是存其形，去其实，走而示之不走，稳住敌人，脱离险境。约翰爵士在同伴的帮助下，利用看守中想不到他会逃跑的心理，通过教堂秘密出口的掩护，脱困而去。这也是“金蝉脱壳”的一个例子。

塔布曼智避奴隶主

金蝉脱壳塔布曼是美国南北战争以前废奴派领袖。她把许多黑奴偷偷领到北部使他们获得了自由。由于她这方面的功绩，人们称她为培布曼将军。

有一次，她把两名奴隶藏在两只箱内，赶着骡子离开了奴隶主庄园。一路上十分顺利，没有人来过问箱子里装的是什么。然而，快到自由州时，她发现她以前的主人正迎面走来，路只有一条，再往前走，死路一条；跑也来不及了，奴隶主肯定能追上她。在这种情况下，她急中生智，偷偷解开随身带的两只母鸡，接着就装作惊慌状跑下大道去追赶母鸡。那奴隶主只看到一个女黑奴在追母鸡，没在意她究竟是谁，因此也更不会注意骡子驮的箱子里装的是什么，这样，塔布曼转危为安，而且将两个奴隶顺利地带到了自由州。

一袋钞票使抢劫犯脱逃

金蝉脱壳名持枪歹徒抢劫了加利福尼亚一家银行。为了避免人身伤害，经理待 3 名歹徒走后才用电话报告了警察局。警察局闻讯出动，警车紧紧追赶上去。车行至金门大桥上，歹徒的车已遥遥在望，看起来警察已经稳操胜券了。正在这时，歹徒突然将一个装满钞票的大袋子扔下车，后面的车辆躲闪不及撞破了钞袋。顿时，钞票飞舞，许多路人一拥而上，只顾抢钱。有人顾不上后面的汽车而死于车轮之下。司机也不顾违反桥上不许停车的禁令，扔下汽车，涌入抢钱的人流之中。交通立即陷入瘫痪。追击歹徒的警察只好望洋兴叹，歹徒们竟不慌不忙地扬长而去。

金蝉脱壳是摆脱追兵的一种分身术。歹徒们选择的地点也是聪明绝顶的，可以想像，若不在金门大桥上，是造不成这种效果的。

拿破仑机智脱困境

以攻制攻（以进攻手段挫败对方之进攻）。

779 年春，不满 10 岁的拿破仑来到法国东部布里埃纳的少年军官学校上学。皇然是贵族，但他的同学看不起他这个来自科西嘉的穷孩子，嘲讽他那牵强附会的贵族身分，取笑他的带着乡上味道的口音，甚至嘲笑他的姓氏。少年拿破仑对于那些纨绔子弟的欺侮，早就心怀不满，非常愤慨，盘算着进行报复。他想，科西嘉人是不能甘受欺侮的，否则就算不得男子汉。后来，当同学们拦住他大叫“乡巴佬”时，他总是怒目而视，使劲地往前冲。他发现，只要自己无所畏惧，不顾一切地闯过去，那些高个子、大同学，并不放贸然碰他。于是他得到启示：那些经常围着他取笑的人，无非欺他年幼个小，如果动用武力，用科西嘉人的方式教训某个挑拨者，看来是可以出口气的，而且别人也不敢对他怎样。他打定主意后，心里老是嘀咕着：在什么时候动手呢？一定要选个对方人员不多的机会，而且要拣个好场地，以便自己能溜跑，不被人抓住，找哪个对象好呢？当然要找个体面人物，欺侮他最多的人，狠狠揍他一顿以后，可以吓住其他的小喽罗。为此，小拿破仑一直等待着。

机会终于来了。一天午饭后，他在校园里散步，几个同学迎面而来，他们人不多，其中正有一个平日最爱摆架子的同学，是一个有名望人物的外甥。拿破仑暗自高兴。果然，那个小贵族仗着他个子比拿破仑高出一点，叉开两脚挡住了去路。他斜着两眼，打着口哨，神气活现地喊道：“乡巴佬，说几句科西嘉话我们听听。”旁边有人帮腔说：“要不，学个狗叫也行。”接着，他们哄笑起来。小拿破仑站了一会，装着想从旁边绕过去的样子。那家伙不肯罢休，马上横移脚步并伸手阻拦，就在这个时候，拿破仑猛然侧转身子，呼地一声，左手抓住对方的领口，右手握紧拳头，以迅雷不及掩耳的动作，对准这贵族崽子的小肚子，尽自己的臂力打击一拳。只听得“啊哟”一声。那同学双手捂着肚子，往地上一蹲，站不起来了。拿破仑一不做，二不休，接着挥起拳头猛揍，连打带踢，狠狠整治了他一顿。直打得那小贵族缩成一团，趴在地上叫唤，最后连连求饶，拿破仑才终于罢手。

拿破仑虽因犯打人之过被罚禁闭，但从此再也不受欺侮。拿破仑发现：在他狠揍那个同学时，其同伴们并没敢动手，被他的盛怒吓呆了。这次经历使拿破仑体会到：对付那种松散的联盟，集中力量打它的头头，其他喽罗就不攻自破。在以后的时间里，拿破仑把这一方法推而广之，面对敌人，总是采取集中兵力、各个击破的战法，并且一再地取得胜利。

为了祖国的科学和荣誉

养鸡生蛋,着眼未来 794 年 3 月 11 日,为培养修桥筑路的军事工程人员,法国民工会创建了巴黎理工学校,第一批就招收 400 名学生。

该校成就非凡,它的学生造出了当时最先进的炮艇。拿破仑是个受过著名科学家蒙日和拉普拉斯等熏陶的炮兵军官,深知学校的智力价值。他说过,“在我们的一切制度中,公共教育是最重要的。现在和未来,一切都得依靠它。”拿破仑对巴黎理工学校寄予厚望,1804 年 12 月 2 日,拿破仑称帝,次日,他就在战神广场上亲自授于理工学校一面旗帜,上面写着“为了祖国的科学和荣誉!”

巴黎理工学校在拿破仑时代得到长足发展,其数学研究一跃为世界之最高峰,奠定了自己在法国教育战线上的特殊地位。那时,该校学生一律军装佩剑,定期参加军事演习。1814 年,俄、奥、普联军兵临巴黎城下,理工学校学生纷纷要求参战,拿破仑断然拒绝,他说:“我不愿为取金蛋杀掉我的老母鸡!”这句话成了世界名言。

拿破仑在面临灭顶之灾,即将失去昔日荣耀时,却能从国家民族的长远利益着眼,不让理工学校的学生作无谓的牺牲,这不能不让人钦佩。理工学校在以后的岁月里为法国培养出成千上万的科学家,在法国的历史上发挥了重大作用。

但尔维解人危难旁敲侧击,巧于迂回。

破仑的近卫上校夏倍伯爵在一次战斗中受了重伤。他的妻子以为他阵亡了,便带着夏倍几十万法郎的财产改嫁了罗斐伯爵,成了罗斐夫人。夏倍伤愈回来,身无半文,流落成乞丐。给夫人写信,又不见回音。这时拿破仑又倒台了,夏倍不仅无法恢复自己的地位和财富,甚至被控为假冒诈骗者而受了几年牢狱之苦。年青的律师但尔维了解到这些后,表示愿意在他和罗斐夫人之间进行调解,促使罗斐夫人退还夏倍一小部分财产。

但尔维找到罗斐夫人,指出夏倍还在人间,而且给她写过信。罗斐夫人矢口否认。但尔维见她有意赖帐,突然高声说:“送达第一封信的证据,是其中还有证券。”其实信里根本就没有什么证券,这完全是但尔维巧设的陷阱。罗斐夫人在律师的突然袭击面前昏了头脑,来不及细想,脱口反驳说:“噢!证券吗?信里可没有什么证券?”律师等的就是这句话。这等于承认收到过夏倍的信,罗斐夫人自知失言,但为时已晚,在律师的坚持下,被迫同意与夏倍和解。

真意隐问,就是将对方不愿承认的事实隐含在某一明显错误的问题中,诱使对方对明显错误加以反驳,予以否定,以达到肯定事实,置对方于被动。在上面这个故事中,但尔维将对方不愿承认的问题——收到过夏倍的信,隐含在错误的问题——信中还有证券中,设下圈套,诱使罗斐夫人反驳这一明显的错误。果不其然,罗斐夫人落入圈套,以败北而告终。

莫泊桑一举成名

敢与强者较量，方显英雄本色。

1880年，在由著名左派作家左拉组织的晚会上，六位作家围绕普法战争为题各自朗读自己的作品。晚会的主持人左拉朗读的作品《进攻磨坊》，受到人们的一致好评。接着朗读的是于斯曼的《背上背包》、赛阿尔的《血战》、埃尼克的《高个子七号事件》和阿莱克西的《战役之后》。这四个人的文章也都各有特色，情节曲折动人，但在创作手法上都没有超过他们的前辈。最后轮到初出茅庐的莫泊桑，人们流露出一不屑一顾的神情。可是随着朗读的进行，人们情不自禁地被莫泊桑描绘的故事所深深吸引，那曲折的情节，栩栩如生的人物形象，细腻的诺曼底风光，以及融合在小说之中的作者的爱憎分明的立场和深邃的思想内涵，都紧紧地扣住了听众的心弦。这就是后来众所周知的世界名著——《羊脂球》。朗读结束，人们纷纷向他道贺。伟大的小说家福楼拜评论说：“这是一部优秀著作……它在结构、喜剧性、观察力方面都称得上是一部优秀作品。”左拉也承认莫泊桑的这部小说要比他的作品胜出一筹。俄罗斯作家屠格涅夫从此改变了他原来认为莫泊桑是庸才的看法。莫泊桑沉醉在成功的喜悦中，从此他步入了法国名作家之列。

莫泊桑的才能与作品在此以前并不为人所承认，是福楼拜为他特意创造了成名的机会，这就是利用左拉举办朗读晚会之机，让莫泊桑与最强的名家作一较量，使他们不得不折服、赞叹。这样，得到社会的承认也就是一件易事了。福楼拜这一方法，确实为莫泊桑平步青云搭起了阶梯。

苏沃洛夫大智若愚讥权贵

大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。

——《老子》

沃洛夫 14 岁入伍，从下士开始，屡经战斗，多次负伤，无数次建立功勋，最后成为俄军的元帅。他从不以高贵的出身自炫，相反，他以自己举止嗜好都带有浓厚的军营气息、毫无宫廷中生活的浊气而自豪。

一次，俄国女皇叶卡特琳娜在宫中举办盛大宴会。宴会豪华阔绰、奢侈无度。王公、大臣、将军、贵妇、小姐一个个珠光宝气、矫揉造作，一派浮华虚假的氛围。苏沃洛夫也应邀参加宴会。他看到金碧辉煌、过度糜烂的宫廷宴会，想到前线官兵的艰苦卓绝，感到极不谐调。同时他对眼前这些贵族大臣矫造的举止做派也浑身不自在。他很想痛快淋漓地表达一下自己的情绪。

正巧这个时候，叶卡特琳娜发现了他。女皇立即来到这位劳苦功高的统帅面前，亲切地问他：“亲爱的英雄，你需要什么样的款待？我会尽力满足你。”

苏沃洛夫故意硬生生地回答女皇：“我想来点白干酒。”

叶卡特琳娜万没料到苏沃洛夫说出这样的要求，在一大群廷臣之前给她的宴会丢了面子。女皇忍着气，扳着脸问苏沃洛夫：“你居然提出这种要求，你知道宫中侍女们听说后会把你当成什么样的人吗？”

苏沃洛夫自豪地回答女皇：“我想她们会觉得站在她们面前的是一个战士！”

随后，苏沃洛夫假借向女皇道歉，当着周围众多显宦名臣，一字一句他说：“很抱歉，陛下，我由于多年担任下级职务，现在已养成了心境纯洁而举止粗鲁的习惯，丝毫不懂得阔绰应酬的虚套。我一生都是过的战场生活，现在就是要想习惯这些虚套，也来不及了。所以只好请女皇原谅。”

叶卡特琳娜和周围群臣听了，一个个面面相觑，无言以对，有不少人听了这番话不禁脸红耳赤。

故意装成简单、憨直或愚笨，当众说出一些直拙的实话或貌似真诚的反话，可以既表达了自己的想法、情绪和不满，又不至让别人觉得自己是在有意伤人，而被奚落者听了，也只有忍气吞声，找不到理由发作。

苏沃洛夫不动声色训纨绔

暗示法（不用鲜明地表示观点，而用含蓄的言语或示意的举动使人领会。）

世纪俄国杰出的军事家、俄军著名将领苏沃洛夫曾身经百战、戎马一生。苏沃洛夫虽出身于贵族世家，但他极为推崇那些经过艰苦磨难，凭自己真才实学脱颖而出的人，而十分厌恶依仗家族权势、趾高气扬，不学无术的纨绔公子。

有一次，上级指定一个出身高贵的彼得堡纨绔子弟到苏沃洛夫部下服务。这位花花公子一到部队，就迳自去找苏沃洛夫。他穿了一套华贵的时装，浑身上下弥漫着一股香水味。见到苏沃洛夫，他还没说话就拿出一大包礼品送上作为见面礼，以期得到苏沃洛夫的好感。

苏沃洛夫一看见这种打扮、这种作风的阔少爷气就不打一处来。在他的心目中，军人就该有军人的气派，军人真正有价值的见面礼是他模范的品行和他的纪律、勇敢、顽强和敢于吃苦，而不是什么高级礼品。

苏沃洛夫决定教训一下这个公子哥，让他懂得什么是军人，一个军人应该怎样。

苏沃洛夫面带笑容请这位公子和他一起乘马驰骋。纨绔公子非常欢喜，觉得自己已经给苏沃洛夫留下了好印象，陪这个俄国名将骑马可是一件求之不得的事情。他连忙说：“我马上去换件衣服，立刻就过来。”

苏沃洛夫伸手拦住他，“你现在是在担任勤务，担任勤务时哪里谈得上换衣服呢？上级要走的时候立即就得走。”

公子只好和苏沃洛夫走出去。两人上马，一直驰骋了许久许久。这位纨绔公子可倒了大霉，他那身质地华贵的丝衣服哪禁得住骑在马上撕磨？最后，他的裤子、袜子完全被撕成碎片。

苏沃洛夫就这样狠狠教训了浮华矫作的纨绔子弟。

教训、谴责他人有多种手法，采取何种方式要因人而异，看哪一种对其最为有效。有的人适用于直截了当的方式，而对另一些人则必须用曲婉、策略的方法才能真正触及他的心灵。如果苏沃洛夫当面直接训斥纨绔子弟，他一定心存抵触，口服心不服。而苏沃洛夫不动声色、若无其事地用友好态度请他着华服与自己并肩骑马的办法，不说一句话就狠狠教训了他，足以使他牢记一生。

突发奇问训练反应能力

习战以成其节，乃为之赏罚。

——《尉繚子·卷五》

世纪俄国大军事家苏沃洛夫非常注意培养、训练士兵的随机应变、当机立断和快速反应的能力。苏沃洛夫认为这些是一个士兵必不可少的品格和素质。

苏沃洛夫与士兵在一起的时候，常常突然问：“森林里有多少细菌？”、“天空中有多少星星？”或者“这个蚁穴里有多少只蚂蚁？”开始，有的士兵不明白他的用意，被弄得丈二和尚摸不着头脑，只好回答：“我不知道。”苏沃洛夫最讨厌的就是这句不负责任的“我不知道”，一听见这话就异常愤怒。

其实，苏沃洛夫突然地提出一些使人发蒙的问题，正是他训练士兵们随机应变、快速反应的一种方式。他经常说：“谁要是在平常经不住突然的一问而惊慌失措，那他在战时又怎么能禁得住敌人突然一击呢？”

如果苏沃洛夫提出了一个明显无法回答的问题，如“那颗星星离地面有多远？”而士兵回答说：“相距三站苏沃洛夫行军路程”；或者某个士兵忽然提出一个问题反问他：“侯爵大人，你知道我祖母叫什么名字吗？”而他却无法回答，他就格外高兴，因为他知道，这样的士兵不再是一个只知道机械服从命令、向前冲锋的没有头脑的机器，而成为了一个有头脑、有主动创造精神和敏锐的反应力的真正战士了。这样的士兵才能打胜仗。

久而久之，苏沃洛夫的战士都能慎重、应对自如地回答他提出的任何一个突如其来的问题。同时，他们也能在任何条件下不被敌人弄得惊慌失措。俄军能在敌人最少防备的时候，突然出现在敌人面前。对敌人的一切突然袭击战士也都能从容镇定、应付自如，同时反过来以灵活大胆的反击来回敬敌人，使敌人占不了丝毫便宜。

苏沃洛夫还经常用极为简洁的辞句来表达想法、发布命令，以此来培训士兵的理解力与悟性。

有一次在准备出征的时候，苏沃洛夫下了一道指令，指令只有短短6个字：“不要弄湿子弹。”

新来的俄军士兵被弄得不知所以，而跟随过苏沃洛夫一段时间的老兵立刻就理解了这道指令的含义。他们向新兵解释，苏沃洛夫是在告诉战士，他们前进的过程中要涉越一条河流，在渡河时战士一定要把子弹袋系高一点。

又有一次，在战争期间的一天早晨，苏沃洛夫正在洗脸，他的副官斯托雷平站在一边。苏沃洛夫忽然抬头问副官：“明天是星期六吗？”斯托雷平回答说是。苏·沃洛夫听了依旧在洗着脸，只是平平淡淡说了一句：“希望炮不怕马，马也不怕炮。”然后就再也没有说什么其他的话。

斯托雷平听了马上就明白，苏沃洛夫是在命令明天举行骑兵反炮兵的战斗演习。斯托雷平没有再问苏沃洛夫什么，就转身出去发布命令。果然，苏沃洛夫的意思正是这样。他对副官的领悟力非常满意。

苏沃洛夫对那些听不懂他的话，常常理解错他的意思，或干脆直说不能充分揣度他的问题因而无法立刻回答的部下十分不满，骂这些部下是“我是不知道什么的人”，并罚他们一气回答自己的几十个提问。

长期反复的训练，使俄军士兵几乎不用苏沃洛夫说半句话，只要他的一

个手势或一个眼色，他们就能立即理解得清清楚楚。

士兵的反应力、理解力是赢得战斗胜利的关键因素。这种素质必须在日常生活中时时着意培养，否则临战时就用之恨晚。苏沃洛夫非常清楚地看到这一点，因此他时刻在运用种种最平常最朴素的方法来训练战士的这种素质。

女记者“迫使”总统接受采访

反客为主（钻对方的空子，抓住其薄弱环节，变被动为主动。）

——《三十六计》

翰·昆西·亚当斯是美国第六任总统。他有一习惯，黎明前一两个小时起床，长距离散步或骑马，或去波托马克河裸体游泳。

安妮·罗亚尔是一名女记者。她一直想了解总统关于银行问题的观点，但是屡次采访屡次被拒。

一天，她尾随总统来到河边，决心迫使他回答问题。她先藏在树后，待他下水以后便坐在他的衣服上喊道：“游过来，总统。”亚当斯满脸通红，吃惊地问道：“你要干什么？”“我是一名女记者。”她口答道，“几个月来我一直想见到你，就国家银行的问题采访一下。我多次到白宫，他们不让我进，于是我观察你的行踪。今天早上悄悄尾随你从白宫来到这里。现在我正坐在你的衣服上。你不让我采访就别想得到它，是回答我的问题还是在水里待一辈子，随便。”亚当斯本想骗走女记者，“让我上岸穿好衣服，我保证让你采访。请到树丛后面去，等我穿衣服。”“不，绝对不行，”罗亚尔急促地说，“你若上岸来抱衣服，我就要喊了，那边有三个打鱼的。”最后，亚当斯无可奈何地呆在水里回答了她的问題。

在一般的情况下，亚当斯是不会接受罗亚尔采访的。罗亚尔的智能之处在于彻底地了解了总统的习惯及活动规律，抓住亚当斯的薄弱环节，反客为主，掌握了主动。

杰克逊智救好友

凡与敌战，若我势虚，为伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。

——《百战奇法·虚战》

克逊是美国第七任总统。他年青时有一位好友叫帕顿·安德森。这位朋友性格很直，常与别人发生冲突。

1809年的一天，杰克逊和安德森在田纳西州克洛弗怕托姆参加赛马。赛完以后，安德森却不见了。找了许久才发现，安德森正独自一人和一伙人打斗。有人说：“我看，他们会把他揍死的。”杰克逊冲上前去突然打开烟盒。然后很响地一开，吼道：“帕顿，我来了！”听到烟盒的响声，那一伙人以为是枪，忙喊：“别开枪！别开枪！”四散而去。

杰克逊实际上是使用了虚张声势的作法。

林肯巧答难题

林肯在学校读书的时候就已经显示出了超人的才智。有一个老师千方百计地想难倒林肯。一天上课时，他问道：“林肯，你是愿意考一道难题呢，还是考两道容易的题目？”

不出所料，林肯答道：“考一道难题吧。”

“好吧，那么你回答，”教师说，“蛋是怎么来的？”

“母鸡生的。”林肯答道。

“那么，鸡又是从哪里来的呢？”

“老师，”林肯说，“这是第二个问题了。”

老师的问题的确不好回答。在逻辑学上，这就是循环论证，即由前提甲推出结论乙，又拿乙做前提来证明甲，这种论证是无法成立的。而林肯实际是用了“以子之矛攻子之盾”的方法，把对方引导到否定自己的结论上。

病人与强盗成朋友

同病相怜，同忧相救。

——《吴越春秋·阖闾内传》

国著名作家欧·亨利曾写过一个故事，描述了一个人的幽默言行。

一天晚上，一个人正躺在床上。突然一个蒙面大汉跳进阳台，几步就来到床边。他手中拿着一把手枪，对床上的人厉声说道：“举起手！起来，把你的钱都拿出来！”躺在床上的人哭丧着脸说：“我患了十分严重的风湿病，尤其是手臂疼痛难忍，哪里举得起来啊！”那强盗听了一愣，口气马上变了：“哎，老哥！我也有风湿病。可是比你的病轻多了。你得这种病多长时间了，都吃什么药呢？”躺在床上的人把水杨酸钠到各类激素药都说了一遍。强盗说：“水杨酸钠不是好药，那是医生骗钱的药，吃了它不见好不见坏。”两人热烈讨论起来，尤其对一些骗钱的药物看法颇为一致。两人越谈越热乎，强盗早已在不知不觉中坐在床上，并扶病人坐了起来。

强盗突然发现自己还拿着手枪，面对手无缚鸡之力的病人十分尴尬，赶紧偷偷地放进衣袋之中。为了弥补自己的歉意，强盗问道：“有什么需要帮忙吗？”病人说：“咱们有缘份，我那边的酒柜里有酒和酒杯，你拿来，庆祝一下咱俩的相识。”强盗说：“干脆咱俩到外边酒馆喝个痛快，怎样？”病人苦着脸说：“可是我手臂太疼了，穿不上外衣。”强盗说：“我能帮忙。”强盗替他穿戴整齐，扶着他向酒馆走去。刚出门，病人忽然大叫：“噢，我还没带钱呢！”强盗说：“我请客。”

从这段故事中可以看出寻找共同点在人际关系中的重要性，环境的烘托也是不可忽视的。

卡内基自我责备免受罚

先发制人，后发制于人。

——《汉书·项籍传》

尔·卡内基是美国著名作家。他曾在《美好的人生》一书中讲了他的一段经历。

卡内基家离公园很近。因此他常常吃完饭后就带一只叫雷斯的小猎狗到公园散步。这是一森林公园。面积很大，游人不多。公园有一规定，带狗游览者必须为狗系狗链和戴口罩。一开始，卡内基还常常按规定给狗戴上各种器具，时间一久也就松懈了。

一天，他在公园里遇见一位骑马的警察。警察严厉他说：“你为什么让你的狗跑来跑去而不给它系上链子？难道你不知这是违法吗？”

“是的，我晓得。”卡内基答道，“不过我认为它不至于咬人。”

“法律可不管你怎么认为的。”警察厉声说，“这回我不追究，假如下回再让我碰上，你就必须跟法官去谈了。”

从此以后，卡内基照办了。可是，小狗很不喜欢束缚。看到小狗的可怜样，他心软了，不再给它带上口罩。

一天上午，他正与小狗赛跑，刚跑过一片树林，正碰到那位警察跨在一匹红棕色的马上。警察招手让他过去。跑也跑不掉，卡内基只好硬着头皮迎上前去。他心想，这下可栽了！他决定先发制人。他满脸惭愧他说：“先生，这下你逮住我了。我有罪，你上星期警告过我。”

几乎出于卡内基的意料，“好说，好说。”警察回答说，“我知道，在没有人的时候，谁都想让小狗无拘无束地跑一跑。”

“的确忍不住，”卡内基说道，“但这是违法的。”

“哦，别说得太严重了。”

警察很温柔他说，“这样吧，你只要让它跑过小山，到我看不到的地方，事情就算了。”

当免不了会遭责备时，自己首先认错，把本来别人要责备的话说出来，这使消了别人的气，给他一种重要人物的感觉，那么，对方十有八九会原谅的。

富兰克林的“风筝引电实验”

要反映事物的规律，必须经过思考，将感觉到的东西去粗取精、去伪存真，由此及彼、由表及里的改造制作。

富兰克林是美国著名政治家、科学家、外交家。他的“风筝引电实验”使他闻名世界，而这次实验即出自他灵机一动的大胆设想。

有一天，在实验室中，富兰克林把几只电瓶联接在一起，加大电量以备需要。富兰克林正忙于工作时，他的夫人有事找上门来，由于走得太急，不小心碰了一下电瓶上的金属小棍，只听轰的一声，电火一闪，夫人应声倒下，脸色苍白，不省人事。富兰克林被眼前的一切惊呆了，连声自责：“我闯祸了。”万幸的是，夫人并没有被电击夺去生命。

塞翁失马，焉知非福？富兰克林守护在妻子的床边，十分内疚地想着当时的情景。他突然想到，妻子遭受的电击多么像自然界的电击！那震耳的轰鸣，惊心动魄的闪电，多么像天空中的雷电！灵机一动，引发了他对雷电问题的反复思考。几天以后，他在伦敦的一本杂志上发表了一篇文章：《论天空闪电与人工电气之相同》。

为了证明自己的假设，他雨夜进行了著名的“风筝引电实验”，轰动了全世界的物理学界。

同一原理可以表现在不同事物上，然而一定具有类似性。富兰克林是一位有心人，具有由表及里，由此及彼的思维能力。因此，他能够发现雷电的奥秘。

富尔敦发明汽船

将感觉到的东西去粗取精、去伪存真，由此及彼、由表及里的改造制作。

船的出现，开创了水上运输的一个新时代，而汽船的发明，源自美国发明家富尔敦的一次偶然发现。

一天，儿童时代的富尔敦坐在一只小船上，海面上无风无浪，风和日丽。富尔敦光着小脚，像往常一样拍打着水面。不知不觉，小船竟离开了岸边。富尔敦立刻悟出了一个道理：推动船前进的是自己拍动水面的脚。他又进而想到，如果船的两侧装上两个桨轮不是也能驱动小船吗？他回到家中，找了一些薄木板制成两个桨轮，然后按设想装在船的两侧，再安上连接两轮的转轴，小船果然比桨板驱动快多了。

按照这种设想，他后来把蒸气机引进到船上，到 1807 年，世界上第一艘蒸汽轮船“克莱蒙特”号就这样造成了。

富尔敦的成功在于他具有一种由此及彼的思维能力。

一条裙子触发了灵感

要反映事物的规律，必须经过思考，将感觉到的东西去粗取精、去伪存真，由此及彼、由表及里的改造制作。

· 罗特是美国一家制瓶厂的工人。他有一位女友，身材健美且爱好打扮。有一天，女友穿了一套膝盖上面部分较窄，腰部显得很有魅力的裙子。在路上，人们频频回头欣赏着这条裙子。

罗特也注意起这条裙子来了，他越看越觉得线条优美。他马上联想到，要是制成这条裙子形状的瓶子也许销路不错。想到这里，他马上转身跑了回去，连声“再见”也没说。女友也感到十分奇怪，骂了一声“神经病”就独自走了。

罗特回到住处就在图纸上画了起来。经过试验，这种瓶子不仅美观，而且里面的液体看起来比实际份量多。

不久，美国可口可乐公司看中了这种瓶子，以 600 万美元的高价收买了这项专利权。

J· 罗特女友的裙子很多人都看到了，然而只有罗特产生了造这种形状瓶子的念头。许多东西的发明都是得到另一种东西的启发，因此，人们要培养一种由此及彼的联想能力。

提取存款有先见

明察秋毫，见微知著。

美国曾发生了这样一桩事。一位大学女校长突然取出了自己多年在某银行的所有存款。几天之后，这家银行倒闭了。

很多人都十分纳闷她为何有这种令人惊叹的先见之明。后来这位女士诉说，有一次她与人打牌，这家银行的总经理也在座。她发现这位经理服饰相当讲究，甚至指甲都经过高级美容店精心修整。她当即感到，自己的存款有化为乌有的危险，因为一个事业心很强的男子是不会花费这么多精力和钱财来修饰自己的。

小高斯巧解算术题

运用之妙，存乎一心。

——《宋史·岳飞传》

斯是德国伟大的数学家。小时候他就是一个爱动脑筋的聪明孩子。

还是上小学时，有一次一位教师想治一治班上的淘气学生，他出了一道算术题，让学生从 1 加 2 加 3...一直加到 100 为止。他想这道题足够这帮学生算半天的，他也可以得到半天悠闲。谁知，出乎他的意料，刚刚过了一会儿，小高斯就举起手来，说计算完了。教师一看答案，5050，完全正确。教师惊诧不已，问小高斯是怎么算出来的。

高斯说，他不是从开始加到末尾，而是先把 1 和 100 相加，得到 101，再把 2 和 99 相加，也得 101，...最后 50 和 51 相加，也得 101，这样一共有 50 个 101，结果当然就是 5050 了。聪明的高斯受到了教师的表扬。

遇事要开动脑筋是件说起来容易做起来难的事。高斯的聪明之处，在于他能打破常规，跳出旧的思路，仔细观察，细心分析，从而找出一条新的思路。打破旧的思维模式给我们带来的禁锢，我们就会在习以为常的事物中发掘出新意来。

爱迪生计算灯泡容量

——《宋史·岳飞传》

爱迪生是美国的大发明家。他的一切发明都是和他的思维活跃分不开的。

一天，爱迪生在实验室里工作，急需要知道灯泡容量的数据。由于手头工作太多，他便递给助手一个没有上灯口的玻璃泡，吩咐助手把灯泡的容量数据量出来。过了很长时间，爱迪生手头的活早已干完，然而，助手仍来将数据送来。于是，爱迪生便亲自去找助手。一进门，便看到助手正在忙于计算，桌上的演算纸已经很多了。爱迪生忙问：“还需多长时间？”助手说：“一半还没完呢。”爱迪生明白了，原来，他的助手用软尺测量了灯泡的周长、斜度，正在用复杂的公式计算呢。小伙子还把程序说给爱迪生听，证明自己的思路没错。爱迪生不等他说完，便拍了拍他的肩膀说：“别白忙了，小伙子，这么干。”说着，他往灯泡里面注满了水，交给助手：“把这里边的水倒在量杯里，马上告诉我它的容量。”助手听到后，脸一下子红了。

爱迪生一生的成功都在于他思想活跃，勇于探索未知领域。从这个小故事我们也可以看出，思想僵化呆滞的人是不可能有所建树的。

柴可夫斯基死后登台演莎剧

语惊法（先用奇妙之语引起对方注意和兴趣、而后娓娓道来，解开奇妙之语，使对方豁然开朗。）

英国杰出的音乐大师柴可夫斯基极为崇拜英国剧作家莎士比亚；他喜欢莎士比亚戏剧，也非常渴望能当一个莎剧演员，亲自置身于舞台上，演出莎士比亚的戏剧。但是他一直未能如愿。

在柴可夫斯基晚年时，他有一次向别人提起他的这个宿愿，并肯定他说，他的愿望一定会成为现实。

那个人怀疑地问他：“你年轻的时候，都没有机会演戏，现在你老了，哪个剧还需要你呢？我根本不信。”

柴可夫斯基笑着说：“这好办，等我死了。我让别人砍下我的头，制成骷髅骨，做《哈姆雷特》一剧的道具。这样，就算做我演了莎士比亚的剧了。你说是不是？”

那个人听了，无法否认柴可夫斯基说法的正确。

人们的思维活动有一种定式，在辩论中，有智慧的辩论者善于打破这种思维定式，用另一种有悖于一般思维方式，但同样合理的逻辑，令人意想不到的驳倒对方，从而赢得辩论胜利。柴可夫斯基正是如此。

赫尔岑妙语驳女友

以子之矛，击子之盾。

——《韩非子·难势》

罗斯杰出的思想家、文学家赫尔岑年轻时，有一次，他的一位女朋友请他去参加一个音乐会。音乐会没开始多长时间，赫尔岑就用双手堵起耳朵，低着头，满是厌倦之色。不久，他打起瞌睡来。

女朋友看到赫尔岑这样，很是奇怪，问他：“难道你不喜欢听音乐吗？怎么音乐一响你就成了这副样子？”

赫尔岑摇了摇头，说：“这种怪异、低级的乐曲有什么听头？”

“你说什么？”女朋友大叫起来，“天啊！你说这音乐低级？你知不知道，这是现代社会最流行的音乐！”

赫尔岑心平气和地问：“难道流行的一定好吗？”

“那当然，不好的东西怎么会流行呢？”女朋友反问。

“那按你的意思，流行感冒也是好的？”赫尔岑微笑着回答。

女朋友顿时哑口无言。

要驳斥一个人的逻辑，一个非常巧妙的方法就是用他自己的逻辑，推演出一个十分荒唐、不合理的结论，以此令他哑口无言，从而不得不承认自己逻辑的错误。这就叫“以子之矛，击子之盾”。

鲁宾斯坦委婉拒贵妇

暗示法（用含蓄的语言或示意的举动使人领会。）

宾斯但是近代俄国杰出的钢琴家，他声誉极高，很多人崇拜他，奉承他，以和他交往而自豪，有的人甚至以能去听他的音乐会、看他的演奏为荣。

一次，鲁宾斯但举行个人钢琴演奏会。一位他认识的贵妇人在剧场外拦住他，要鲁宾斯坦给她一张优待券。

鲁宾斯坦非常看不起这些附庸风雅的贵妇人，但他又不能直接了当地讽刺、拒绝她。于是，鲁宾斯但装做很热情他说：“夫人，我非常愿意效劳。但这里只有一个坐位是属于我的权力之内。您如果愿意坐在那儿，那我太高兴了。”

贵妇人一听喜出望外，她大声喊道：“太好了，位置在哪儿？”

鲁宾斯坦用手一指前台：“在那，钢琴前，如果您愿意代我坐在那里……”

贵妇人脸一下涨得通红只好悻悻然地离开了。

拒绝别人的要求，可以有各种方式。有一种是直截了当，有一种则是假意接受请求，然后采用巧妙的方式，使对方自己感到自己的要求荒唐和不合理，从而主动收回请求。鲁宾斯坦就这样委婉而坚决地使贵妇再不敢继续要求。

罗斯特洛波维奇妙语动人

曲直相生，适机而行。

恰图良是苏联当代著名作曲家，而罗斯特洛波维奇是与他同时代的一位著名的大提琴家。有一次，罗斯特洛波维奇请恰图良为自己写了一部狂想协奏曲。拿到这部狂想协奏曲之后，罗斯特洛波维奇觉得有几处不合自己的感觉。于是他想让恰图良改动一下。但是，罗斯特洛波维奇深深了解恰图良极其自负，很难接受别人的意见。怎样才能使恰图良改动他的曲子呢？

想了很久，罗斯特洛波维奇想出了一个办法。他找到恰图良，非常高兴、钦佩地对他说：“阿拉姆·伊里奇，您完成了一部极为杰出、了不起的作品，一部金碧辉煌的杰作。但有些地方是银色的，还得镀上金。”

恰图良听了罗斯特洛波维奇的奉承恭维，非常满意，高兴之余，按照罗斯特洛波维奇的意思，改动了自已的狂想协奏曲。罗斯特洛波维奇成功地达到了目的。

让那些非常自负的人改变自己想法，如果直接提出将很难达到效果。这时，就必须采取迂回委婉的方式，对他充分肯定，然后顺带提出建议，像罗斯特洛波维奇那样“欲‘贬’，先捧，这样就较易达到目的。”

静不露机探虚实

旁敲侧击，试探真伪。

列宁在上中学的时候，就非常痛恨沙皇的专制政治，同时有着高昂的改造社会的情绪。他憎恶那些贵族出身、只知吃喝玩乐的学生，而十分喜爱与他具有共同理想、抱负的同学。列宁很渴望把自己那些令人激动的思想告诉他兴趣相投的人们。

一次，列宁发现自己班上的一个同学好象很有政治理想。于是，列宁决定和他谈一谈。列宁把这个同学约到了斯维业加何边。列宁知道，在当时沙皇高压的环境下，如果贸然对一个还不太了解的人谈政治思想是很危险的。这个人如果是一个支持沙皇的人，那自己的话很容易被传到秘密警察那里。因此，列宁决定先试探一下这个同学的态度。

列宁开始随便和同学谈了一些别的话题，然后问他对未来有什么打算。这个同学听到列宁问他这个，立刻滔滔不绝地讲了起来。他谈他将来如何选择职业，说他一定要选择从事那种能够过舒舒服服的生活并且可以顺利地升官发财的职业。

几句话说过，列宁就把他试探出来，了解到了他的兴趣、志向和追求。列宁没有与他继续谈下去，他觉得，这样一个想升官发财的人，决不会是一个政治家。

想要了解对方的真实思想和意图而又不能或不便直接了当地询问时，可以采取旁敲侧击的谈话策略，即从侧面通过了解他对其他一些问题的看法，迂回地试探出你要了解的他的那些思想和意图。

克鲁泡特金巧揭冒牌者

投石问路（小试一招，以探真伪。）

19 世纪末 20 世纪初，俄国的许多政治家被沙皇迫害。只好流亡国外。当时瑞士的日内瓦是俄国政治流亡者聚集的地方。沙俄政府派出大量特务和侦探，跑到日内瓦，以反沙皇政府或同情者面目出现，企图混入，掀动是非和窃取情报。

一次，一个沙皇的侦探来到日内瓦，他三番五次求见在那里的著名俄国政治家克鲁泡特金。克鲁泡特金看他热心的有些过分，因此非常怀疑他。于是，克鲁泡特金决定对他不予理睬。哪知道，这个侦探不屈不挠，见用平常办法接近不到克鲁泡特金，就开始给他写信，约他到树林里、山背后见面，说有重要机密的事情告诉他。看到这人鬼鬼祟祟的样子，克鲁泡特金更加怀疑，他决心试一试这人到底是什么货色。

克鲁泡特金如约来到侦探指定的地点，他身后不远处还跟着一个人。克鲁泡特金故意让跟自己来的人走在别人能看得见的距离上。克鲁泡特金知道，那个约他的求见者肯定会发觉自己身后的人。如果他是真的同志，就不会在意，如果是伪装的、别有用心的人，看到有人跟着自己来，肯定会做贼心虚，不敢露面。一会儿，克鲁泡特金远远看到一个人向这面走来。很快那个人显然发现了跟在克鲁泡特金身后的人。他似乎犹豫了片刻，然后迅速转身，一溜烟地跑掉了。

克鲁泡特金的计谋非常灵验，求见者冒牌货的嘴脸顿时原形毕露。看着他狼狈逃掉的样子，又想起他当时那么焦急、热烈地渴望见到自己，克鲁泡特金不禁哈哈大笑起来。

试探一个人是真是伪，可以在他的面前突然制造出个他意料不到的情境，然后观察他的反应。真伪者在突然产生的情境面前大多都猝不及防、失去镇定、惊惶失措，从而露出马脚，这也就是古人“投石问路”计谋的具体运用。

克鲁泡特金识破骗子嘴脸

顺水推舟，乘势行事。

世纪初，俄国著名政治家克鲁泡特金在俄国政治流亡者云集的日内瓦从事反对沙皇统治的活动。这时，沙皇也把注意力集中到这里，千方百计地想渗透进日内瓦的有关组织中去。

一天，有人告诉克鲁泡特金，有一个俄国绅士想见他。这个俄国绅士看见过他办的刊物，表示非常赞同。他想请克鲁泡特金再办一份反对沙皇的俄文报，经费由他一个人承担。朋友们对这个俄国人十分感兴趣，极力要克鲁泡特金见见他。

克鲁泡特金同俄国绅士见面。这个绅士自称有土地、工厂和大量的钱，他对沙皇的民族压迫政策十分不满。他说：“我有很多财产，你不要怀疑。我另外还有一个大发明，准备去申请专利，它可以使我发大财。我要把所有的钱全部用在俄国革命上。”他让克鲁泡特金参观他的发明——一只烛台。这只烛台与别的烛台不同，但没有任何价值，而且样子非常难看。看了这个“发明”，克鲁泡特金大惊不已，他觉得没有一个厂商会出哪怕十块钱买他这个专利。一个自称有钱的人居然把希望寄托在这样一只烛台上，克鲁泡特金顿时对他产生了怀疑：他绝不是一个像他自称的有钱人，如果他出了办报的钱那也决不是他自己的钱。这样判断之后，克鲁泡特金决定进一步试他一试，看他会不会露出马脚。

克鲁泡特金顺水推舟地夸奖他：“你的想法很好，这正是我们所急需的。既然你这样想办一个革命刊物，又是这样推崇、相信我，那么好，你可以用我的名字把你的钱存在银行里面，由我个人按需要任意取用。我相信你说的你办刊物完全是为了俄国革命而没有一点个人目的，所以我告诉你，刊物办起来之后你和它就一点关系也没有。”那人连忙说：“那当然，那当然。我只不过不时来看一看，必要的时候给你贡献一点想法，而且我还可以帮助你把报纸秘密运到俄国去。”克鲁泡特金说，“这些都不用你操心，我们会全办好的。你出了钱就是尽了最大的力量了，我们不能再麻烦你更多的事情了。”

谈完话后，克鲁泡特金胸有成竹：那个俄国人要真是一个富有献身精神的拥护者，他绝不会在意自己能不能介入将来的报纸领导工作；如果他知道了自己无法参与办报工作后就打消了出资的念头，从此之后杳无音信、再不露面，那就证明他提出出钱办报是别有用心的人。

果然，在克鲁泡特金谈完话之后，那位俄国绅士就再无消息。不久，彼得堡的同志带来信件，告诉日内瓦的同志，最近沙皇的一个侦探到了日内瓦。这个侦探的体貌特征正与那位“绅士”一模一样。

当一个人主动地做出友好表示，愿意帮助你完成某一事业，而你又无法判定其真假时，你可以顺水推舟地向他提出更高的、近乎无法接受的要求。如果他是真心实意，他就会继续同你商榷；如果他立刻被吓跑，至少会证明他没有诚心。

奇妙的牧牛电网

虚实在我，贵我能误敌。或虚而示之以实，或实而示之以虚。

——《草庐经略·卷六·虚实》

澳洲是一个地广人稀的国家，不仅劳动力价格昂贵，而且很难雇到工人，许多牧场主均为此发愁。有个牧场主采用了一种奇妙的办法，他用电网把自己的牧场圈护起来，既安全可靠，又不需雇多少工人。过了一年，邻近一位牧场主对这道电网赞不绝口，说整整一年中没见到牛群敢靠近它，但又说可惜自己不能效法，因为付不起偌大的一笔电费。使用电网的牧场主大笑说：“别犯傻，我只通电十天就把电关掉了，这些畜牲是决不会想到现在的电网跟过去有什么不同的。”

这个牧场主能别出心裁是因为他懂得牛经过几次触电形成条件反射而不敢再靠近电网的道理，从而做到了省工省钱提高了经营效益。

卓别林摆脱持枪强盗

缓兵之计。用兵之道，有“急”有“缓”，一切以时间、地点、条件为转移。

天深夜，卓别林带了一笔钱回家。在经过一段小路时，树后突然闪出一个彪形大汉，拿着手枪逼他交出所有财物。

卓别林看着黑洞洞的枪口，装作浑身发抖，战战兢兢他说：“我是有点钱，可全是老板的，帮个小忙吧，在我帽子上打两枪，我回去好交代。”

强盗没有说话，但把他的帽子接了过去，“砰砰”地打了两枪。卓别林又央求再朝他的裤脚打两枪，“这样就更逼真了，主人就不会不相信了。”

强盗不耐烦地拉起裤脚打了几枪。

卓别林又说，“请再朝衣襟上打几个洞吧。”

强盗骂着：“你这个胆小鬼，他妈的……”

强盗扣着板机，但不见枪声。

卓别林一看，知道子弹没了，便飞也似地跑了。

面对带枪的强盗，反抗或立即逃路必然是无济于事的。卓别林很成功地使用了缓兵之计，摆脱了四肢发达头脑简单的强盗。

卓别林宴请流浪汉

醉翁之意不在酒，在乎山水之间也。

——《醉翁亭记》

别林早就想拍一部关于流浪汉的喜剧，然而，虽然做了许多努力，仍是不够满意。

一天，卓别林在旧金山的大街上遇到了一位流浪汉。他灵机一动，迎上前去：“你好，我看你一定很饿了，我也饿了，一块到饭店吃一顿吧！”流浪汉十分高兴，心想这一定是遇到一位乐善好施的虔诚的基督徒了。于是两人走进了一家饭店。卓别林特意多要了一些酒。流浪汉不客气地狼吞虎咽大吃起来。酒醉饭饱之后，两人便乘酒兴侃侃而谈。流浪汉便把自己如何漫游，如何搭便车，如何在“上等客车”上被抓住等等趣闻全部告诉了卓别林，同时，还表演给卓别林看。卓别林认真地听着，仔细地研究他的表情、姿势和性格。在吃饭的过程中，一部新的影片的大体轮廓已经在卓别林的脑子里构思出来了。后来，这部影片获得了巨大成功。

卓别林的聪明之处在于，他不动声色地请流浪汉吃饭，让对方很自然地表现了乞丐的各种特征。

从监狱注外传信

兵者，机之行之者也。……速者乘彼不虞，彼既驰备而不虞我之至，则无往不克，发无不中也。

——明·《草庐经略》

大利社会党领袖佩尔蒂尼由于潜回国内继续从事反法西斯活动而被捕。1929年3月，他被法西斯当局的特别法庭判处10年9个月的徒刑。

佩尔蒂尼被关押在圣斯泰法诺终身监禁所，这地方是意大利条件最恶劣的监狱之一，位于一个四面是海的礁岛上，许多牢房低于海平面，一遇涨潮，牢房里就汪洋一片，关押在这里的政治犯健康状况每况愈下。为了揭露法西斯的暴行，佩尔蒂尼想方设法同外界进行联系。

起初，佩尔蒂尼通过在书刊中夹纸条、在某些单词下面弄杠杠或用暗号隐语等方法，同政治犯、瑞士共产党员霍夫马那尔联系上，请求他同外界进行联络，因为他本人受到看守的严密监视。

几天后，霍夫马那尔向狱长申请，要求给姐姐写信，并且只能用德文写，因为他坚持说他姐姐只懂德文。他的要求获得批准，条件是写信时典狱长必须在场。其实大家早就知道，典狱长连一个德文单词也不认识，尽管他自己不好意思承认这点。于是，霍夫马那尔就在典狱长面前大模大样地用德文把监狱里的情况写在信上寄了出去。

后来，这封信几经周折从圣斯泰法诺转到了巴黎的意大利流亡者手中，一场声势浩大的抗议政治犯受到非人待遇的运动随即掀起。国际人权同盟也出面干预，动员成员国公众舆论和各国姐妹组织参加，不久，这场运动取得了初步胜利，当局被迫停止对佩尔蒂尼的隔离监禁。

“乘彼不虞”，就是乘敌人懈怠时采取敌人意料不到的行动。佩尔蒂尼和霍夫马那尔，正是利用这一谋略，达到了自己的目的。

“ 我是警察局二处 ”

示假隐真，以假乱真。

1943 年，墨索里尼政权垮台，意大利人民并没有因此而获得自由，德国法西斯占领了意大利。10 月 18 日，佩尔蒂尼由于领导反对德国占领军的地下斗争而第 4 次被逮捕。这次被捕是最危险的一次，他被德国党卫军判处死刑。

佩尔蒂尼的被捕无疑是对社会党及抵抗运动的严重打击，因此社会党开展了颇具传奇色彩的营救活动。1944 年 2 月，社会党员格拉切瓦等人伪造了几张释放证，并通知了佩尔蒂尼所在的监狱，但没想到事情节外生枝，典狱长在晚上 18 点 30 分宵禁就要开始的时候才接到“ 释放通知 ”，因而决定第二天再放他们出狱。这样事情就有败露的危险。怎么办？社会党员庐皮斯得知这一情况后非常着急，唯恐夜长梦多，于是急中生智地跑到监狱附近的特拉斯台维雷区警察营房，在地下党员马约尔中尉的协助下给监狱值勤军官挂了个电话：“ 喂？我是警察局二处。 ”

“ 什么事儿？ ” 值勤军官问。

“ 今明两天你们将收到六张释放证，让佩尔蒂尼等人出狱。 ”

“ 我们已经收到了。 ”

“ 那好，马上释放他们。 ”

“ 是，但现在就放吗？ ”

“ 对，今晚就放。 ”

就这样，佩尔蒂尼又一次奇迹般地死里逃生、化险为夷。

假冒别人或敌人，达成一定的目的，是一种示形之法，是示假隐真、以假乱真的诡诈谋略之一种运用形式。

令人遗憾的 13 分钟

智者千虑，必有一失。

——《史记·淮阴侯列传》

1939 年 9 月 1 日，希特勒下令进攻波兰。就在这时，一个相貌平庸但绝顶聪明的工匠下决心要杀死这个战争贩子，他就是约翰·格奥尔格·埃尔泽。时年 16 岁的埃尔泽，做过木匠和钟表匠，在他意识到希特勒将把整个德国推向深渊的时候，他开始在头脑中盘算杀死这个独夫民贼的方式和可能性。经过仔细观察，他看到每年 11 月 8 日，希特勒都要在慕尼黑—海德豪森的贝格勃劳凯勒啤酒馆发表传统纪念演说，因此得出结论：这里是他行动的最佳场所。选好地点，埃尔泽就自愿去一家采石场当辅助工。这是个又苦又累的活，没什么人想干。埃尔泽来到这里是为了得到制作定时炸弹的炸药和雷管。工地上常常有这样的情况：领取的爆破材料往往多于实际需要，没有用过的雷管也往往狼藉满地，信手可得。这个新来的辅助工趁人不注意的时候就把雷管和炸药装进背包。回到家里埃尔泽立即着手设计和组装定时炸弹。家里无人时，他就在父母的果园里试爆炸弹。爆炸声很响，邻居问起时，他都以各种藉口搪塞过去了。

埃尔泽带上试制成功的炸弹和定时引爆装置，在啤酒馆附近一家出租的民房里住下。他经常在晚上若无其事地坐在啤酒馆消遣。他注意到希特勒将要发表演讲的讲台旁有一根支撑天花板的砖石结构支柱，外包木板。他意识到在柱子里安放炸弹是最好的选择，于是每天晚上他都偷偷潜入酒馆，先在柱子上巧妙地开一个小门，然后慢慢把里面的砖石掏出来，把炸药放进去。这样他一连干了一个月，最后终于完工了。

11 月 8 日，就在希特勒要来这里发表演说的这一天，埃尔泽启动了定时炸弹。根据惯例，希特勒的演说一般要持续到晚上 9 钟以后，于是他把爆炸时间定在 8 点，这样他也可以多一些时间逃出德国。

一切都顺利完成。然而意想不到的，这一天希特勒的演说却匆匆忙忙地很快结束，惯常的一些礼仪性活动也都取消了。希特勒离开啤酒馆 13 分钟后，炸弹准时爆炸。这令人遗憾的 13 分钟，使希特勒死里逃生了。

埃尔泽经过周密思考设计的这一谋杀计划可谓天衣无缝，然而他却忽略了一点，即希特勒是个反复无常的狡猾的狐狸，他完全有可能提前结束演讲。如果埃尔泽事先考虑到这一点，事情可能就是另外一种结局。一个谋略的实施，必须要考虑到各个方面的因素，有一点疏漏，就可能导致前功尽弃，使整个谋略落空。

昂山的脱身计

欲将西而示之以东。

——《淮南子·兵略训》

甸的民族运动领袖昂山经常外出从事革命活动。1940年6月2日，昂山带领一名助手准备到兴实塔县日仑镇参加当地缅人协会召开的群众大会。两人来到仰光船码头，发现四周布满了军警和特务，一种紧张的气氛笼罩着整个码头。昂山发现硬闯是不行了，因而决定巧施脱身计。他让助手带着行李先上船，他自己则悄悄地转到另一个渡口，雇了一艘舢板，朝兴实塔县方向驶去。一会儿，开往兴实塔的船启航了，轮船渐渐地接近昂山坐的舢板，只见昂山纵身一跃，便上了轮船，就这样躲开了军警的监视，按时赶到了会场。

急中生智，在危急的情形中，必须找到一种巧妙的方法，这样才能出其不意，摆脱困境。昂山换船脱身，形东实西，让人摸不准，看不住，顺顺利利地在敌人的眼皮底下逃脱了。

10 岁的跨国“拐骗犯”

事变无穷，难以逆料，随机应变，不可预定。

——《朱子语录》

斯·彼德罗·阿马尔菲是一位头发蓬松、长着一双深蓝色眼睛的 10 岁小男孩。

汉斯的父亲阿尔马菲先生和母亲莫洛姆小姐离婚后，汉斯跟父亲回到意大利，他的两个妹妹蒂娜和小莉则同母亲留在奥斯陆。汉斯非常喜欢两个妹妹，他决心把她俩“拐骗”到意大利。于是，他进行一次令人难以置信的旅行：从米兰出发，经法兰克福、哥本哈根、马尔默；使用意大利里拉、丹麦克朗、瑞典克朗，跨越海陆空到达了奥斯陆郊区的格拉夫塞恩小学，然后躲到停在学校门口的几辆小汽车后面，守候着他的两个妹妹。

没想到情况发生了变化，他只接到了小妹妹小莉，而大妹妹则因感冒同妈妈留在家，于是汉斯又调整了他的计划，同小莉回到家里。

汉斯整个上午都同两个妹妹玩耍，使妈妈并没有怀疑他的不速之行。将近下午二点的时候，汉斯谎称和妹妹一起出去买份礼物，把蒂娜和小莉骗出了家门，并巧妙地把自已的大皮包也带了出来。他打开皮包，从里面掏出两本护照和两张机票，机票是当天上午的，但第二天也能用，然后就苦口婆心地劝两个妹妹和他一起去看爸爸，小女孩很快就被说服了。于是汉斯走进电话亭，要通了格洛贝特罗陀饭店，他是事先从电话号码簿上查到这个饭店的号码的。他用细弱的嗓子模仿着女人的声音。

“喂，格洛贝特罗陀饭店吗？我想要一个四人房间。”

“四个人？”接待员奇怪地问。

“对，一个是我本人：莫洛姆夫人，M—O—L—O—M，还有我的三个孩子。”

“请问孩子们几岁，莫洛姆夫人？”

“10 岁，8 岁和 6 岁。”

“那么，有一个小孩或许能同您睡一张床吗？”

“那当然，……”

“好，我给您一间有一张大床和两张小床的房间。”

晚上 8 点，汉斯领着两个妹妹来到了饭店。他拖着大皮包走到服务台，踮起脚尖问道：

“有一间用我们的姓预定的房间，是以莫洛姆夫人的名义要的。”

接待员有点发愣：他俯下身注意着三个小孩，问：“就你们几个？”

“是的。妈妈随后就到。她要照看行李。”

接待员查了查登记簿，发现确实有个房间是以莫洛姆夫人的名义预定的。他犹豫了一下，问道：“你们想马上上去？”

“对。妈妈就来找我们。”

接待员把钥匙给了汉斯。就在这个时候，格拉夫塞恩警察局接到莫洛姆夫人的报告。由于她深信这是前夫策划的一次拐骗行动，因此她向警察局提供了错误的线索：他姓阿尔马菲，他打发儿子来找她的女儿，他们可以约好在一家饭店碰头。于是警察局立即通知了所有的饭店，查找一位姓阿尔马菲的顾客。格洛贝特罗陀饭店接到通知时已是晚上 9 点钟了，接待员下班走了，夜班值班员查过登记簿，并没有看到以阿尔马菲的名字预定的房间，于是汉斯顺利地闯过了饭店和付帐的难关。

第二天早上，汉斯他们到了福尔内布机场，他在登记处旁观察了一番，发现如果没有人陪伴，他们是不会领到登机牌的。汉斯朝四周张望了一会儿，发现机场内有几间无门的电话间恰好面对着登记处。一位夫人正在其中的一间里打电话。于是他走到了她的面前。她停下电话，问：

“你要干什么，小家伙？”

“在哪里登记上飞机，夫人？”

“那里，在你后边……”

当然，这一切都是做给登记台里的工作人员看的。然后汉斯拽两个妹妹来到最近的登记台，但他的目光一直没有离开那位仍在打电话的夫人。因此，那位夫人一边打着电话，一边也同样一直看着他。登记处的女职员看看这三个孩子，问：“你们没有大人陪？”

“有，是妈妈，她在打电话……”

汉斯朝电话间转过身去，对那位打电话的夫人指指登记台，似乎在问她：“就这儿吗？”

女职员随着他的目光看见电话间里的那位好心的夫人正肯定地点头示意，就把登机证发给了三个孩子。

接着，汉斯又观察了机场的边防哨所，发现一共有三个岗亭，前面是由栅栏隔成的通道。只有两个岗亭有人值勤，但也无法越过第三个岗亭，因为它正好处于值勤警察的视线底下。就在这时，汉斯又发现在前两个岗亭旁边还有第四条通道，被一排高栅栏同其他通道完全隔开，也就是说，只要弯下腰，汉斯和他的两个妹妹就能从那里过去而不被发现。但是，这一条通道的门关着，在这道门以内，还是挪威；过了这道门，就等于出境了。

又观察了一会儿，汉斯注意到许多机场人员都通过这第四条通道走出关外，于是他心中便打定了主意。就在飞机临起飞前几分钟，三个孩子分成两批，紧跟着出关的服务员，趁那道门还没有来得及关上，悄悄地溜了出去，然后名正言顺地登上了飞机。

直到飞机飞出挪威国境，进入德国上空时，机长才得到国际刑警组织的通知：三个姓阿尔马菲的孩子可能在他的飞机上。

机长很快找到了汉斯，问明情况后便对他说：“我必须把你们三个人都交给警察。这架飞机飞往意大利，因此，我想把你们交到意大利警察手中。但是，这样你们就要过好久才能回到挪威。相反，如果我把你们交给汉堡警察，他们可能会立即把你们转交给挪威警察，那你们就见不到你们的爸爸了。你们喜欢哪一种？”

“意大利警察，先生。”汉斯迅速而坚定地回答。

“那好，去意大利。”

就这样，这场由世界上最年轻的拐骗组织的“拐骗”取得了圆满成功。

有“智”不在年高，只要勤于观察，善于动脑，借助一切可以利用的条件，小小年纪一样可以想出出色的智谋。

波罗扬长避短创奇迹

以瑜掩瑕，用己所长。

罗是法国著名的芭蕾舞演员。可是他有一个不足，就是他长得比较丑，扮演猴子、妖怪之类倒还可以，演正角就不太理想了。彼罗一段时间里很为此伤心和担忧。他的老师维斯特里替他想到一招。他让彼罗扬长避短，以连续不断的旋转和跳跃使观众无暇顾及其相貌上的缺点。彼罗照此长期苦练，练成了一身令人叫绝的功夫，后来被人们誉为“永不停息的，像闪着磷光一样的轻和柔的化身”，赢得了崇高的声誉。

每个人都无法尽善尽美，总有自己的不足与缺陷。但是聪明的人就善于发挥自己的优点。弥补缺点，所谓失之东桑，补之西榆。彼罗的成功给人以启迪。

戴高乐组织自由法国运动

上兵伐谋，其次伐交。（通过外交手段而取胜的方法，仅次于伐谋。）

1940年6月，德意志法西斯进攻法国时，戴高乐准将任雷诺政府的国防部部长。他力主抗战到底，并多次往返于法国与伦敦之间，与英国共商抗敌救国大计。但是法军节节败退，大片国土陷入敌手。6月16日，贝当将军组阁。晚上，戴高乐从伦敦返回波尔多后，发现投降已成定局，于是准备采取新的行动，在一块新的天地里发起抵抗运动。6月17日晨，戴高乐准备就绪。他佯作给英国特使斯皮尔斯送行，与他一道驱车前往机场。当飞机引擎已经发动，即将滑行的一瞬间，正在挥手向英国客人告别的戴高乐和他的副官突然跃身登上飞机。机场上的法国人无不目瞪口呆，无可奈何地看着戴高乐远走高飞。到达伦敦后，戴高乐马上会见英国首相邱吉尔。邱吉尔答应给他帮助，并建议他在伦敦广播电台发表讲话。自由法国运动由此宣告成立，并建立了流亡政府。

当时，戴高乐领导的自由法国运动势单力薄，还离不开盟国的援助，但他认为自由法国运动代表着法国的权益，盟国在战争中必须尊重它的这种地位。因此，戴高乐在与盟国交往中，从不低三下四，处处维护法国的利益。

英国虽然支持戴高乐，但并不承认他是法国的代表，常把他的要求置于脑后。戴高乐虽寄人篱下，但决不低头、让步。1941年7月，自由法国运动在英军的配合下，把法国的委任统治地叙利亚和黎巴嫩从维希政权手中夺了过来。从此与英国的矛盾越闹越大。戴高乐认为，英国急功近利，侵犯了法国在该地区的权益，而英国则指责戴高乐只替法国打算，完全无视英国在中东的军事安全。在一次会谈中，邱吉尔向戴高乐咆哮：“你说你是法国！你不是法国！我不承认你是法国！”戴高乐也不甘示弱，反驳道：“我以法国的名义行动。我站在英国一边，但并非为英国的利益战斗。我以法国的名义讲话，我对法国负责。法国人民相信我是法国的代言人，只要他们对比确信无疑，他们将始终支持我。”最后，邱吉尔只得让步。

美国出于称霸全球的野心，借口法国是一个被肢解的战败国，更不把法国放在眼里。1942年11月盟军在法属北非登陆以后，原属于维希政府的北非当局加入了对德作战的行列。美国政府提出，北非当局和战斗法国两股力量应以北非军政首脑吉罗为首，实行纯军事的联合。戴高乐针锋相对地提出维护民族独立和重建共和国的统一政策，并指出战斗法国是实现统一的核心力量，拒绝接受美国的方案。1943年1月，罗斯福和邱吉尔强迫两派法国人联合。邱吉尔甚至以断交相要挟，要戴高乐前来完成这段包办“婚姻”。戴高乐坚持己见，不为所动，鉴于戴高乐是众望所归，并得到代表法国国内人民的全国抵抗运动委员会的全力支持，英美不得不作出让步，同意按战斗法国的原则实现统一。1943年6月3日，两派达成协议，成立了法兰西民族解放委员会，由戴高乐和吉罗同任主席。

当各种力量聚集在一起时，恃强凌弱，以大压小，是人们常见的现象。对付这种情况，决不能卑躬屈膝，而应据理抗争，以维护自己的合法权益。戴高乐在这方面确实表现很出色。这除了他领导的抵抗力量逐渐由小变大外，更主要的是他占了反法西斯这个大局的理。盟军虽觉得戴高乐逆拂己意，但又不得不承认于共同反法西斯的大局有益无损，也就只好作出让步。

奇特的考试

反以知彼，复以知己勒先生是法兰克福一家公司的总经理。为了招聘一名总经理办公室的秘书，穆勒先生在几家报纸都刊出了招聘广告，他希望能聘到一个业务熟练、品行端正、勇于负责的职员。

测验一个人业务是否熟练，并不是一件十分困难的事，凭穆勒先生多年的工作经验，通过一问一答，他就能大致判断出对方的业务水平。但要测验一个人品行是否端正，是否敢于负责，却不是一件容易的事。因此，穆勒先生颇费心思，但最终还是想出了一个巧妙的办法。

招聘广告刊出后不几天，就有 10 多名应聘者来报名。穆勒先生通过和他们个别交谈，对他们的业务水平有了大致了解，就约好其中 6 名比较优秀的应聘者到总经理办公室见面。

这天早上，6 名应聘者按总经理约好的时间一起来到办公室门外，约定的时间一到，他们就敲响了总经理的门。听到一声低沉而含糊的“请进”后，6 人推门走了进去。令他们大吃一惊的是，迎接他们的不是总经理慈祥的笑脸。穆勒先生见他们走进来，勃然大怒，点着他们的鼻子问为何如此没教养，不经过同意就贸然进入主人的房间。见总经理真的动了怒，几个人都胆怯地低下了头。那是未来的顶头上司啊，挨骂也就认了吧！

这时，有一个小伙子向怒气未消的穆勒先生走了一步，说：“总经理先生，您搞错了。”其余几个人听这个毛头小伙子敢说总经理搞错了，心里暗自幸灾乐祸，这下他们又少了一个竞争对手。这个不知深浅的小伙子还在说，“总经理先生，您不应该发这么大的火。我们是听到您的回答后，才推开房门的，即使我们听错了，您也没有必要恶语伤人啊。”穆勒先生面无表情，对那几个人摆摆手，叫他们退下。那几个人心想，这个倒霉的小伙子要单独受训了。谁知，他们几个一出房间，穆勒先生就换了一副面孔，他微笑着拍拍小伙子的肩膀，说：“小伙子，干得不错，你有勇气指出我犯的错误，并且是在我大发脾气的时候，这很难得。”他说着拿过一份聘任书送给了小伙子。小伙子这才恍然大悟，原来总经理在考验他们的品格。

人在毫无准备的突发事件面前，最容易暴露自己的品格。穆勒先生正是看中了这一点，人为地制造突发事件，使应聘者的个人品格都一下子暴露无疑。穆勒先生找到了称心的秘书，也给了我们有意义的启发。

禁狗妙法

扼人于深绝，诱人于伏内，张机设阱，必度其不可脱而后发。

——明·《兵经百篇·发字》

在丹麦的瓦伊勒市，市政当局鉴于城市里狗的数量越来越多，责成税务管理机构颁布了一条新规定：今后如果狗单独乘公共汽车，即可视为乘客，按人头收费。如果它随主人一起乘公共汽车，则作“行李”计价。而按照国家另一条法令，公共汽车是禁止装运行李的，至于让狗离开主人而独自使用城市的现代化交通工具，也实在难以想象。因此，瓦伊勒税务管理机构的新规定实在是使养狗爱好者无计可施的妙法。

英国妓女先发制人

年代末，英国工党执政期间，英国下议院讨论了保护妓女权利的法案。人们担心，这种法案要在至高无上的国家最高立法机构里通过怕是不大可能的。不料妓女来个先发制人。她们宣称，她们理应与社会服务部门的工作人员享有同等权利。如果法案遭到否决，那么她们就要把那些曾为妓院座上客的议员大人名单公之于世。结果，法案在初读时即以 130 票对 50 票通过了。

琼尼钻空逃关税

寻找突破口，以合法手段干非法勾当。

国的海关已有数百年的历史，蓄谋逃避海关管理条例，又要不犯法，简直比登天还难，但进口商琼尼却得逞了。他的办法是仔细研究海关的各项规章制度，预料海关人员可能作出的某些假设，然后精心策划钻空子。

进口法国女式皮手套须缴纳高额进口税，因此这种手套在美国的售价格外昂贵。琼尼跑到法国，买下了一万副手套。随后，他仔细把每副手套都一分为二，将其中一万只左手套发运到美国。

这位进口商一直不去提取这批货物。他让货物留在海关，直到过了提货期限。凡遇这种情况，海关得将此作为无主货物拍卖处理。于是，这一万只舶来的左手套全部被送到了拍卖行。由于整批左手套毫无价值，这桩生意的投标人只有一个，就是这位进口商的代理人。他只出了一笔微不足道的钱，就把它全部买了下来。

这时海关当局已意识到了其中的蹊跷。他们晓谕下属：务必严加注意，可能有一批右手套舶到，不能让那个狡猾的进口商得逞。

然而，这位进口商已经料到了这一着。他还料到，海关人员会假设这些右手套会像上次的左手套一样一次整捆运来。于是，他把那些右手套分装成五千盒，每盒装两只右手套。他期望海关官员会认为，一盒装两只手套，那一定是一副。

这个宝又押中了。第二批货物一路绿灯通过了海关。这位进口商只缴了五千副手套的关税，再加上在第一批货折买时付的那一小笔钱，就把一万副手套都顺利地弄到了美国。事后，他在对人谈起这件事时，得意地说：“海关虽严，仍有空可钻，我成功了！”

许多人对外部世界的判断，是建立在隐蔽的或已知的假设之上的，而对这种假设的正确与否，往往不作认真严格的检验，只凭以往的经验进行惯性的推论。琼尼正是抓住这一点，以合法的手段闯过了号称最为森严的美国海关，而发了一笔横财。

怀特以十张邮票取得信任

是故非以其所好笼之而可得者，无有也。

——《庄子·庚桑楚》

理斯·怀特是纽约某大银行的工作人员。一天，银行经理把他叫了去，命令他秘密对一家大公司作信用调查，而怀特正巧认识这家公司的董事长。

怀特来到这家大公司，刚刚进门，就听女秘书对董事长说：“很抱歉，我今天没有邮票给您。”寒暄中，怀特知道了董事长 12 岁的儿子喜爱集邮。怀特在了解公司情况时，董事长却常常转移话题，不愿作回答。怀特见状，只好知趣地离开了。

回到家里，怀特十分丧气。他突然想到刚进门时那位女秘书向董事长说的话，灵机一动产生了一个新念头。

第二天上午，怀特又来到了公司董事长的办公室说：“董事长，我是专程给您儿子送邮票的，这是 10 张外国邮票。”董事长接过邮票，大喜过望，如得稀世珍宝，连声说：“谢谢你，我很高兴，比我当上国会议员还高兴；我儿子一定比我还高兴。”董事长和怀特先谈了集邮的事，让怀特看自己儿子的照片。他说得滔滔不绝，不等怀特要求，就把公司的情况详细道来，还把下属召来询问及打电话了解详细数据。就这样，怀特以区区 10 张邮票圆满地完成了任务。

这里告诉我们一条为人处事的秘诀：真诚地关心对方，投其所好。

冰制油管创奇迹

急中生智，顺乎事理。

本南极探险队第一次准备在南极过冬，便设法用运输船把汽油运到越冬基地。由于准备工作不充分，在实地操作中发现输油管的长度根本不够，也一下子找不出另外备用和可以替代使用的管，再从日本去运，那时间需要近2个月。怎么办？这下子把所有队员给难住了。大家你看看我，我看看你，毫无办法。

这时候，队长西堀荣三郎突然提出了一个很奇特的设想，他说：“我们用冰来做管子吧。”冰在南极是最丰富的东西，但怎样使冰变成管状呢，很多人还是“丈二和尚摸不着头脑”。西堀荣队长又说：“咱们不是有医疗用的绷带吗？就把它缠在已有的铁管上，上面淋上水，让它结冰、然后拔出铁管，这不就成了冰管子了吗，然后把它们一截一截接起来，要多长就有多长。”

西堀队长的聪明之处在于通过已知的东西作媒介，将无关系的要素结合起来，也就是摄取各种物品的长处，把它们结合在一起，再制造出新物件。

第一个报道安德罗波夫去世的记者

善观风色（凭藉对对方各种征候的观察、分析，达到知彼的目的。）

德尔是美国《华盛顿邮报》驻莫斯科首席记者。1984年初的一天，他发回报社一条令世界震惊的重大新闻：苏联领导人尤里·安德罗波夫去世了。苏联情况一切正常，没有发生变动的情况，因此，美国中央情报局、美国驻苏大使馆和国务院核实《华盛顿邮报》这条拟发新闻时，都对其真实性表示怀疑。为慎重起见，这篇头条新闻被移到了28版的不起眼位置。然而，第二天上午，苏联的讣告却证实了杜德尔的新闻稿。事后，苏联及世界许多大国情报组织都怀疑杜德尔是用重金收买了苏联高级官员。然而，当杜德尔述说了分析过程后，人们不得不佩服他独特的新闻嗅觉和细致入微的洞察力。他的分析过程是这样的：（一）安德罗波夫173天没有公开露面，近几天不时有有关他身体不佳的消息。（二）这天晚间的电视节目把原来安排的瑞典流行音乐换成严肃的、类似哀乐的古典音乐。（三）苏共高级官员利加乔夫在一次向全国发表电视讲话时，破天荒地省略了按惯例必须向安德罗波夫问候的习惯。（四）他驱车经过苏军参谋部及国防部时，发现大楼里以往这时仅是少数窗户有灯光，而当时几百间房里灯火通明。杜德尔把这些迹象联系起来，最后得出结论：安德罗波夫已去世。

世界上一切事物是互相联系的。一事物的变化会引起其他关联事物的变化。杜德尔的高明之处是他能研究相关联的因素，顺藤摸瓜，揭示内在隐密。

自由女神险遭拍卖

譬喻法（属说辩谋略。以此喻彼，使人易于理解，利于想像。）

1985 年以前，因纽约的自由女神脚下的一条输水管道年久失修而漏水，联邦政府因此对泽西城欠下了近百万美元的水费债务。联邦政府既不修水管也不偿债。泽西城多次交涉却连连碰壁。万般无奈的情况下，泽西城政府声称要拍卖自由女神像，因为这是联邦政府在泽西城的唯一财产。联邦政府理屈词穷，绞尽脑汁想出了一条办法。他们告诫泽西城政府：美国人拍卖自由女神就是拍卖自己的祖母！是让全美国在世界出丑的蠢事！由于这一巧妙的比喻。使泽西城政府无法再提拍卖之事，这才没有让自由女神登上充满铜臭的拍卖场。

古希腊哲学家亚里士多德说过：“比喻是天才的标志。”说理中，巧妙地比喻可以生动地表情达意，增强说理之力量。

别出心裁的告示

反径行权(即在特定的条件下,为了达到目的,而采用违反常规的办法。)

国纽约市有一个著名的植物园,每天吸引大批游客。人们纷纷前往观赏植物园内多姿多彩的花卉和形状奇特的盆景。植物园另一与众不同之处是其园门上方的一块告示牌,上书:“凡检举偷盗花木者,赏金 200 美元。”

好奇的游客问管理人员:“为何不按通常的习惯,写成‘凡偷盗花木者,罚款 200 美元’?”

管理人员不假思索地答称:“要是那么写,就只能靠我的两只眼睛。而现在,可能有几百双警惕的眼睛。”植物园当局为了防盗,可谓独具匠心。

防盗的种种高招

驱猫避鼠，日夜为备。

为了防止展览馆和珠宝店玻璃柜里的贵重珠宝被盗，人们设计了巧妙的锁、防弹玻璃和电子看门人等绝招和先进技术。到了 80 年代初，人们还利用动物来加强安全保卫。在纽约一个交易会上，人们看到金市放在完全打开的装着水的容器中，只要一伸手就可以拿到。可是，谁也不愿去捞一把，因为水中有几条饥饿而凶猛的比拉鱼游来游去。在澳洲达尔文市，银行的管理人员把几条鳄鱼关在地下金库里。而英国某足球俱乐部负责人干脆让狮子住进俱乐部，以防贵重锦标和奖杯被盗。一所修道院的院长则养了 3 万只怒气冲冲的蜜蜂等待着强盗的光临。

