

目录

设局	1
第一章 设局谋略.....	1
历史上的厚黑人士.....	1
一张看不清本色的脸.....	3
拙诚也是做局的一种道具.....	5
第二章 心照不宣的驭人术.....	7
好处要给在恰当处.....	7
恩惠要一点儿一点儿地赐予.....	8
利益捆绑.....	9
名誉要挟.....	11
抓其弱点，逼其就范.....	12
第三章 吕不韦的长线投资.....	16
加大投资.....	19
第四章 千古第一反间计.....	21
第五章 与虎谋皮的招数.....	25
第六章 借树开花.....	30
李园的夺权之路.....	30
宦官赵高的能量.....	31
第七章 借刀杀人.....	39
第八章 无风也能起大浪.....	44
张仪的“空头支票”.....	44
谣言可以杀人.....	45
第九章 把潜在对手解决在摇篮.....	48
第十章 连环计走不出的迷局.....	51
观局	55
第一章 浑水摸鱼的几种技巧.....	55
趁乱起事.....	55

乘虚而入	56
趁对方未作出反应，快速出手	58
自己故意把水搅浑	59
第二章 怎样不战而屈人之兵	61
向对方摆明利害关系	61
抓住关键环节，可以四两拨千斤	63
第三章 看碟子下菜	65
第四章 不要轻易亮出底牌	68

开局 **71**

第一章 局不仅要做得好，还要演得好	71
装疯卖傻	71
哭亦有术	72
苦肉计——惨重的代价	74
第二章 把别人引入你的局	76
要“抚摸”他，使他感到舒服	76
造大声势，才能引人入局	77
善于说服鼓动对方	79
第三章 如何做大自己的局面	81
自己获利，也要让别人获利	81
气度决定格局	82
第四章 仁义道德也是做局的资本	85
王莽的伪善面具	85
吴起吃了名声不好的亏	92
表表高姿态来赚取名声	94
第五章 没有东风可造东风	96
第六章 在上级面前的种种表演	98
以上级为榜样，与上级同好恶	98
展现才能要适度	99
文饰不如情饰	100

好话说到心坎上	101
第七章 不急于明确表态	103
控局	107
第一章 做一个耐心的垂钓者	107
欲擒故纵	107
双方的较量往往是在比耐心	109
第二章 刚与柔的统一	111
刚柔兼备，宽猛并用	111
作风要明快	112
软硬兼施，流氓打法	115
第三章 一场和平的权力移交	119
第四章 内紧外松制造烟雾	123
对局	126
第一章 把对手拆得七零八落	126
利用敌人来打击敌人	126
把对手分而治之	128
不妨先捡软的欺	130
第二章 无处不在的三方制衡	132
第三章 退避三舍是为了后发制人	135
师于他人，反制他人	136
以逸待劳，待竭制人	136
窥测方向，乘隙制人	137
观人成败，窥短制人	137
第四章 趁火打劫速战速决	138
第五章 温水煮青蛙	142
第六章 把对手推上绝境	146
第七章 李渊的反客为主	150
镇压历山飞起义军	151
杀王威、高君雅，除心腹之患	151

对突厥委曲求全	152
用得着李密，就把他捧上天	153
用不着李密，则除之而后快	153
僵局	156
第一章 败中求胜之计	156
李代桃僵，丢车保帅	156
金蝉脱壳，摆脱僵局	158
以屈求伸，忍者无敌	159
第二章 关键时刻要有决斗的勇气	162
第三章 巧用力才能扳倒大石头	172
温体仁以弱胜强	172
李泌以逸待劳	173
第四章 替罪羊与炮灰	176
我招谁惹谁了？	176
引来灾祸的“金苹果”	177
韦昌辉当了炮灰	178
第五章 通过造势来救市	180
第六章 扬汤止沸不如釜底抽薪	183
第七章 借助外力办自己的事	186
搅局	189
第一章 露出些破绽给人看	189
第二章 制造假象借机敲打	192
第三章 扯后腿拆后台	195
第四章 忽真忽假把对手玩晕	197
第五章 彻底消除一切隐患	199
先下手为强	199
彻底清除把柄	201

败局	203
第一章 分析历史上的败局.....	203
谨防祸起萧墙.....	203
不可沽名学霸王.....	204
第二章 绝对不可永远与狼共舞.....	207
第三章 要想好如何退场.....	212
李鸿章办事留余地.....	212
张居正的不完美退场.....	214
曾国藩全身而退.....	215
第四章 一定要把利益格局看清楚.....	218

设局

第一章 设局谋略

要想把别人拉入你的局，一定要“抚摸”他，使他感到舒服；一定要和他建立一种认同关系，使他愿意顺着你的思路走下去。在错综复杂的人际关系中，把精明挂在脸上，不一定是好事。做人朴拙一点，“傻”一点，会使人感到踏实，反倒受人欢迎。当然，这种“傻”不是真傻，而是一种低姿态，是一种掩盖。

设局要抓住对方的心理特点，甚至是弱点。陈平巧解“白登之围”，在于他抓住了一个重要女人的心理特点。

历史上的厚黑人士

翻开历史，我们会发现一个有趣的现象，成就一番大业的，往往不是项羽等英雄豪杰，也不是张良、诸葛亮等谋略家，而是那些资质平平的人物。比如刘邦、刘备、朱元璋，甚至《水浒》中的宋江。为什么会这样呢？下面就拿刘邦和项羽来比较分析一下。

《史记》记载，韩信曾对刘邦说，项羽是“匹夫之勇”，“妇人之仁”。“匹夫之勇”容易理解，那什么是“妇人之仁”呢？其实就是不够黑。而刘邦的强项就在一个字：黑。

史书上说：“项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮。”然而“所过无不残灭者，天下多怨，百姓不亲附，特劫于威强耳。名虽为霸，实失天下心。”一个会因为别人的痛苦掉眼泪的人，怎么可能够黑呢？项羽出身贵族，“恭敬慈爱，言语呕呕”是自幼教养形成的。“人有疾病，涕泣分食饮”和“所过无不残灭”并不矛盾。秦将章邯求降，“见项羽而流涕，为言赵高”，项羽就很有风度地饶了对手，还立他为雍王。

项羽是豪杰，是英雄，是君子，在鸿门宴上，项羽放过刘邦，也并不难理解。对他来说，在酒席上杀人是很难丢脸的一件事情。他要的是面子，失去的却是千载

难逢的机会。所以，对于做局者而言，他是不合格的。

而刘邦却是个泼皮无赖，他要的是天下，不是脸。他作为一个做局者，是非常理智的，也是合格的。很著名的例子是，当项羽抓住了刘邦的父亲，威胁“今不急下，吾烹太公”，刘邦说：“吾与项羽俱北面受命怀王，曰‘约为兄弟’，吾翁即若翁。必欲烹尔翁，则幸分我一杯羹。”多么无情无义的话！可是这确实起到了很大的作用。刘邦可谓摸透了项羽的贵族脾气，可是项羽却不懂刘邦的流氓思维，他又被绕晕了，结果并没有杀太公。非但如此，一旦约定鸿沟为界，“即归汉王父母妻子”，以为大家从此相安无事了。刘邦呢，老婆一回来，立即毁约攻打楚军。这个事例中，谁厚谁黑，立见分晓。

三国中，曹操的心够黑，也能杀戮。而刘备有什么长处可以与曹操竞争呢？从表面上看，的确不可理解——一个动辄就哭泣的刘备简直是无能到了极点，怎么可能有如此成就呢？其实，这正是刘备最大的优势，即脸皮厚。他可以四处求人，可以三顾茅庐，可以以哭泣来获得同情和支援，可以借荆州之后赖着不还。这一切都是很突出的优势。刘备占了一个“厚”字，就取得如此成就。可见，厚黑的威力有多么大。

成大事者要不拘小节，不能顾虑太多，不能为俗世的道德清规所束缚。在做局、对局的过程中，常常是脸皮厚一点、手段黑一点的人获胜。很多人在最后总结自己的失败原因时，往往会说，要是自己当初脸皮厚一点就好了，心硬一点就好了，颇有遗憾后悔的意思。其实，这是很有道理的，当社会上很多竞争者都在运用厚黑之道的时候，你要是不学不用就难免吃亏，要想成功，就只能比别人用得更多更好。

其实，厚黑学这个词汇，本身就是世俗观念对一种谋略方式的误读。我们不妨深究一下，厚黑学所主张的脸皮要厚，心肠要硬的规则，到底错在什么地方了呢？难道脸皮只有薄才是正确的吗？这又是什么道理呢？难道只有兔子的生活方式才可取，而豺狼的智慧就是邪恶的？只要不违反法律，又有什么清规戒律值得万世如一地遵守呢？何况，这些所谓的清规戒律往往只是针对弱者的，那些所谓的英雄豪杰所要追求的则是目的的实现，对手段却是不问不究的。

一张看不清本色的脸

兵者，诡道也。想玩计谋，就不能胡同里赶猪——一直来直去，必须掩盖真实的意图，不见兔子不撒鹰。那些圆滑世故的人都是些两面派，都是没个性的人，一般人看不清他葫芦里卖的什么药。笔者最近对清末民初的这一段历史很感兴趣，看了些史料，对这一点感受尤深。还是拿袁世凯做例子吧。

袁世凯是一个典型的两面派、阴谋家，不过他也有苦衷，谁让他生在晚清那个复杂的社会格局中呢？他八面玲珑，不管风向哪面吹，他都会顺风而动。他先是趋奉李鸿章，得到仕途上的保障；在康有为革新派受到欢迎的时候，他便到处侈谈“维新”；在看到慈禧一派守旧势力依然不可摇动时，便转脸之间毫不犹豫地出卖了光绪和维新派。

在北京，袁世凯广交权贵，很快就博得官宦们的欢心。他们认为袁是少有的“知兵文臣”，进而要求皇上越级提拔他。同时，袁还极力谄媚巴结慈禧太后的亲信——握有兵权的荣禄，他把翻译的兵书呈递荣禄请求指教，并百般地向荣表白其倾慕之心。于是，袁世凯很快就在荣的心目中有了位置，荣称其为“特殊人才”，欲大力提携。从此，袁世凯打通了步入最高统治阶层的道路。

康有为“公车上书”在朝野内外引发了一场地震，袁世凯觉得康有为提出的变法主张很可能会符合光绪的心意，前途不可限量。于是，袁世凯便有意接近康有为，在饮酒商谈中，他随风倒柳，大谈练兵、变法，还把康有为称为“大哥”，显得异常亲切。他还常向康有为吹嘘自己在朝鲜时，与日本人如何如何打过仗以及主张对日强硬等“英雄壮举”，一时间产生了“人皆喜聆其言论，目为一世之雄”的效果。袁世凯很快便取得了康有为的信任。8月底，康就和学生梁启超共同发起了“强学会”，袁慷慨解囊捐银五百两；从此康有为等维新派将袁视为“同志”，并对他寄以无限的希望。

当时朝廷上分成了维新和守旧两股势力，维新派以光绪为主，守旧派却是以握有实权的慈禧太后为主。光绪帝主张变法却苦于无权，相反，慈禧太后掌权30多年，心腹极多，树大根深，是很难撼动的。话虽如此说，但光绪毕竟是皇帝，占据法理上的有利地位。袁世凯一时无法算定哪一派会最终得胜，便采取两面讨好的策略，静观时局的变化。光绪召见袁世凯时，袁世凯为讨光绪欢心，慷慨激昂地大讲“国政腐败，只有推行变法才能有所转机……”之类的豪言壮语，

光绪也觉得“维新”得有“有力之助”，于是破格提拔袁世凯为候补侍郎，继续专办练兵事宜。袁连连磕头，对光绪皇帝感激涕零。然而，袁世凯刚刚表演完了便摇身一变，接着就登门拜访了几乎所有的老臣，向顽固派表白自己反对“维新”的心迹。

当谭嗣同携带密诏“说袁勤王”，“杀荣禄、除旧党”之时，袁一再表白“青天在上，不敢辜负天恩”，“圣主乃吾辈所共事之主”，“但能有益于君国，必当死生以之”。谭见如此，便把“诛旧党”、“杀荣禄”的方案和盘托出。

谭嗣同走后，袁世凯才悟出光绪破格给自己升官的用意，这时他权衡两派实力，着实犯了难。据说他回到家，他的老母亲问他：“儿啊，什么事让你心神不宁？”袁世凯说：“母亲，好比有这么一件事：有个仆人侍奉一个大户人家，那家的母子不和，你看这个仆人该听谁的？”母亲说：“当然要听母亲的了。母亲经历多，能主事。”袁世凯恍然大悟，马上作出决定，立即乘火车去天津荣禄处，彻底出卖了维新派，同时建议“欲破奸谋，卫慈圣耳”。随着谭嗣同等“六君子”的人头落地，袁世凯也飞黄腾达了。他获得赏银四千两，荣升为工部左侍郎。

袁世凯在关键时刻为慈禧立了大功，深得慈禧赏识。慈禧太后和荣禄一致认为：袁世凯既熟悉洋务、为洋人所信赖，又有魄力，尤其是对太后忠心不贰。于是这个八面玲珑、诡计多端、极其阴谋狡诈的袁世凯，又一次受到提拔，在李鸿章死后，便被任命为直隶总督兼北洋大臣。

自古以来，两面派作为贬义词深为正人君子所不齿，其实，在局面混乱不清，各方势力难解难分的时候，不妨学着做个两面派甚至多面派，这样不仅能保护自己，还能取得意想不到的成功。袁世凯是这样骗光绪的，蔡锷不也是这样骗袁世凯的吗？

当年袁世凯要称帝，为拉拢云南督军蔡锷，请其进京商议。蔡锷为了掩盖反袁意图，在北京花天酒地，并与妓女小凤仙混在一起，迷惑袁世凯。乘其不备，他东渡日本，绕道香港，回到云南，举起反袁旗帜，可见其心机之深。袁世凯喜欢搞两面派，护国英雄蔡锷不也是大搞两面派吗？看来中国人的心机真是看不透啊，这难道不是中国文化的传统吗？

谢某嗜酒如命。一日，赴友宴会，友因家贫而不能多沽美酒者，预戒斟酒之童子，每客只斟半杯，苦不酣畅。因出席小遗，纸封土块，招童子密授之。谓：

“我因脏病不能多饮，今以数文钱劳汝。求汝浅斟我酒也。”童子发封，得土块，恨甚。斟酒时独多加满之。谢是日因得畅饮。

两面手法是个中性的东西，就看使用它的人了。用它的人心术不正，就会干出坏事；用它的人出于正面的目的，就能干出好事。

拙诚也是做局的一种道具

有点小聪明的人玩弄权术，常被人讥笑，而对人推心置腹的人往往能获得人心。久而久之，拙诚，也就成了权术的道具了。清代大臣曾国藩深谙权术，可他的嘴上却常挂着一个“诚”字。

曾国藩总结道：“君子之道，莫大乎以忠诚为天下倡。”李鸿章初入他的幕府时，他说：“此处所尚，惟一诚字而已。”给李鸿章以极大震动。曾国藩将自己的“诚”称为“拙诚”。他以“拙诚”这种传统社会的精神基因来鼓舞湘军士气，终于使朴实的农民成了敢于死战的士兵。他又以“拙诚”鼓动气势，聚合了乱世中有报国之心的知识分子。

在人们都被他的“拙诚”感动之时，他的目的也就达到了。然而，没有人看到“拙诚”不仅是一个人道德修养的境界，同时也是一种收拾人心的权术。

曾国藩并不是一个拙诚而迂腐的人。他自称“久历世变”，知“天下事无所为而成者极少，有所贪有所利而成者居其半，有所激有所逼而成者居其半”，“有所贪有所利”和“有所激有所逼”指出了靠真正的“诚”无法影响到的一方面。对于这一方面，他并不恪守“拙诚”，而是充分利用权变。这反映了曾国藩的两副面孔，一副是“拙诚”君子，一副是“权变”智士。其实人总是一个，这两面都是他办事成功的手段，只不过不同情况下有所侧重。对于重义气之人，如彭玉麟，他待之以真诚，以诚感之，使他永远是自己的心腹。对于塔齐布这样的满人，因为勇敢率直，曾国藩便以诚相待，极力推举，从而使之成为湘军中唯一的满人将领。而对于李世忠、苗沛霖等首鼠两端之徒，无法用真诚感化，在有用之时自是百般抚慰，当不用之时，则一再打压，利用机会将之消灭。对于老练世故者如李鸿章，则有张有弛，既不一心笼络置于自己掌握之中，也不能反目。小处可让，大局必争。

曾国藩这种两面派做法，甚至表现在对家里人的关系上。他的家书中有一段

话如是说：

“澄弟办贼，甚快人心。然必使其亲房人第知我家是图地方安静，不是为一家逞势张威，庶人人畏我之威，而不恨我之太恶。贼既办后，不特面上不可露得意之声色，既心中亦必存一番哀矜意思。”

这段话中半是真话，半是做作。真话与做作之间，显露了一个“拙诚”君子不诚的一面。对此，曾国藩有时也加以反思。如他在同治元年（1861年）十二月给心腹将领李续宜的书信中说：

“吾辈位高望重，他人不敢指摘，惟当奉方寸如严师，畏天理如刑罚，庶几刻刻敬惮。鄙人今岁忧灼过甚，虽亦近于怔忡，然较之八年情形则异。八年所以内疚者，以忠孝之地而用意气，以朴拙之人而讲权术，是以且愧且憾，无地自容。”

“以朴拙之人而讲权术”，这是曾国藩的自白。他在另一封信中说：“吾自信亦笃实人，只为阅历世途，饱更事变，略参此机权作用，把自家学坏了。”他曾经以为“惟忘机可以消众机，惟懵懂可以袪不祥”，但“忘机”并非不知“机变”，“懵懂”也不是真的糊涂，以此消除机权，不过是一种更深的机权。因此，曾国藩的行事风格，可以归结为：讲拙诚，亦讲权术。

在错综复杂的人际中，把精明挂在脸上，不一定是好事。做人朴拙一点，“傻”一点，会使人感到踏实，反倒受人欢迎。当然，这种“傻”不是真傻，而是一种低姿态，一种掩饰。

第二章 心照不宣的驭人术

在做局的过程中，必然要涉及用人、驭人的问题。有的局只需要驾驭一个人，有的局则需要驾驭一大批人，而搞政治的人则要驾驭举国的人。对有的人，花点银子就能搞定；可有的人不吃这一套，你就要另想办法。袁世凯想拿小恩小惠收买宋教仁等革命党，可这些人是具有政治抱负的，对袁世凯的这一套格外厌恶，他的驭人术就不灵了。蒋介石在和冯玉祥、阎锡山等人争地盘的时候，就是一手拿枪，一手拿钞票，收买冯、阎的将领倒戈。果然，冯玉祥手下的军长石友三、韩复榘被蒋收买，在蒋冯打得昏天黑地时突然撤出阵地，宣布拥蒋，这无异于从背后捅了冯玉祥一刀。冯战败，只好通电下野。

好处要给在恰当处

想驾驭别人，就要给人好处，因为一切关系归根到底还是利益关系。施恩术是人际关系学中最基本的策略和手段，是开发利用人际关系资源最为稳妥的灵验功夫。但是帮助别人时，要掌握以下基本要领：

一、施恩时不要说得过于直露，挑得太明，以免令对方感到丢了面子，脸上无光；给别人已经帮过的忙，更不要四处张扬。

二、施恩不可一次过多，以免给对方造成还债负担，甚至因为受之有耻，与你断交。

三、作为领导要培养下属对你的感情依赖，让他们心甘情愿为自己效力。

另外，我们还要注意一个非常重要的问题，那就是：给人好处，要选准时机和方式，力争用最小的代价换得最大的人情，避免花了钱却不讨好。

在《水浒》中，有精彩的一幕，就是宋江杀了阎婆惜后，逃到柴进庄上避难，碰上了武松。当时武松因在故乡清河县误以为自己伤人致死已躲在柴进庄上。但因为武松脾气不太好，得罪了柴进的庄客，所以柴进也不是十分喜欢他。《水浒》上说：“柴进因何不喜武松？原来武松初来投奔柴进时，也一般接纳管待；次后在庄上，但吃醉了酒，性气刚烈，庄客有些顾管不到处，他便要下拳打他们，因此满庄里庄客，没一个道他好。众人只是嫌他，都去柴进面前，告诉他许多不是处。柴进虽然不赶他，只是相待得他慢了。”显然，武松对柴进也是有很大的怨

气的，尽管柴进在武松身上花了不少钱。

但是，宋江的做法就高明多了，他见到武松马上拉着武松就去喝酒，似乎亲人相逢，看武松的衣服旧了，马上就拿钱出来给武松做衣服（后来钱还是柴进出的，但好人却是宋江做的）。而后“却得宋江每日带挈他一处，饮酒相陪”。这饮酒的花费自然还是柴进开销的。临分别时，宋江一直送了六七里路，并摆酒送行，还拿出 10 两银子给武松做路费，而后一直目送武松远离到看不见的地方。

宋江从头到尾不过花了 10 两银子和饯行的一顿饭，却把英雄盖世的武松感动得五体投地。而柴大官人庇护了武松整整一年，就算后面有所怠慢，也不会少他吃喝用度的，在武松身上的花费岂止区区 10 两银子。但在武松心目中的分量恐怕这位宋大哥要远远超过柴大官人，这也就是为什么柴进名满江湖，出生高贵，却成不了老大，而宋江却可以。实是因为柴进花的冤枉钱太多，不善于用钱，所以往往事倍功半，而宋江常常把钱用在刀刃上，以很少钱就能达到柴进花无数钱都达不到的功效。由此可见，有的人钱花得不少，却没有赚下人情，而另一种人，则花钱不多，却收买了对象，使之入了自己的局。其原因就在于给人好处的时机和方式的区别。

对于一个身陷困境的穷人，一枚铜板的帮助可能会使他握着这枚铜板忍一下极度的饥饿和困苦，为你赴汤蹈火而在所不辞。对于一个执迷不悟的浪子，一次促膝交心的帮助可能会使他建立做人的尊严和自信，从此对你忠心不贰。

就是对一个陌生人很随意的一次帮助，可能也会使那个陌生人突然悟到善良的难得和真情的可贵，从此多了一个合作者。

其实，人要做一番事业，既需要别人的帮助，又需要帮助别人。从这个意义上说，帮人就是帮自己。但是，一定要选好时机和方式，争取最大的收益。

恩惠要一点儿一点儿地赐予

南宋初年，面对着金人的大举入侵，当时号称名将的刘光世、张俊等人，只会一味地避敌逃跑，不敢奋起反击。这一方面因为他们天生患有软骨病；另一方面，也因为他们官已高、位已尊，认为即使自己立了大功，也不会有更大的升迁，便安于现状，什么国家利益、民族利益，在他们的心目中根本不占什么地位。

当时岳飞入伍不久，虽然已崭露头角，毕竟还没有太大的名望，只有他在和

金人进行着殊死的战斗。当时有个叫郡緝的人，上书朝廷，推荐岳飞。那封推荐书写得很有意思：“如今这些大将，都是手握强兵，威胁控制朝廷，专横跋扈，这样的人怎么能够再重用呢？驾驭这些人，就好像饲养猎鹰一样，饿着它，它便为你搏取猎物；喂饱了，它就飞掉了。如今的这些大将，还未出猎都早已被鲜肥美肉喂得饱饱的。因此派他们去迎敌，他们都会掉头不顾。

“至于岳飞却不是这样，他虽然拥有数万兵众，但他的官爵低下，朝廷对他也没有什么特别的恩宠。这正像饥饿的雄鹰迫切希望振翅高飞。如果让他去立一功，然后赏他某一级官爵；完成某一件事，给他某一等荣誉。用手段去驾驭他，使他不会满足，这样他必然会为国家一再立功。”

在这封推荐书中显然涉及到了两种封官的手段：

一是分割封官的过程，不能一步到位。君主必须不断地满足臣属加官晋爵的欲望，才能换取他们持续的忠心。但是，臣属升迁的欲望是没有止境的，而官爵的晋升却不能没有止限。在这个难题面前，君主们奉行着“分割”恩惠的原则，就是把官爵分割得越来越细，种类尽可能地繁，等级尽可能地多，火箭式的封官办法是不可取的，因为它只能使臣属获得一次满足。只有让臣属在众多的仕途台阶上一步一步地逐级登攀，才会增添他们不断升迁的希望和心理满足的次数，造成受赐者对施惠者持续的依赖和仰仗。

二是封官不只不能一步到位，而且最好永远不要到位。官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失，而且还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了头的人，如王莽、曹操、司马昭、刘裕等人，最后都变成了篡权者。

利益捆绑

驾驭别人，要懂得投其所好，对症下药。精通驭人术的袁世凯最擅长的就是“利益捆绑”，这一点在他的小站练兵活动中表现得尤为突出。有一次他对张之洞透露自己的练兵秘诀道：“练兵的事，看起来很复杂，其实也很简单，主要的是要练成‘绝对服从命令’。我们一手拿着官和钱，一手拿着刀，服从就有官有钱，不服从就吃刀。”

当时在“新式陆军”中，每棚（相当于一个班）都供奉有袁的肖像，朝夕焚

香跪拜。袁世凯还亲自为士兵发饷，又经常派人到各营演说，向士兵灌输袁世凯是所有士兵的衣食父母，大家都是靠袁世凯养活之类的理念，以至于部队中弥漫着对袁世凯的个人迷信，“但知有袁宫保，而不知有朝廷”，更不用说国家民族了。这一手非常厉害而且有效，袁世凯日后的发迹正是以这支队伍为后盾的。

对士兵采用这样的控制手段，对重要部属，袁则另有一套笼络控制的手段，一种更为高明的手段。如袁手下有一个文案叫阮忠枢，有一次结识了妓女小玉，欲纳为妾，结果遭到袁的痛骂。事过之后袁却秘密派人将小玉赎出，并购置了房舍和各项陈设，然后带阮过去，这时天色已晚，阮随袁进入一个院中，只见房中铺陈异常华丽，堂上红烛高烧，摆着丰盛的酒席。及至进入屋里，看见自己朝思暮想的小玉，方才恍然大悟，从此对袁更加忠实效劳，甚至在袁称帝失败，落到了国人皆曰可杀的地步的时候，阮还在四处活动让袁留任大总统。

有儒生赴岁试者，舟抵岸，行李迁起。尚未议定脚价，姑坐行李上守之。忽有衣冠而来者，对之长揖曰：“兄台何自来耶？”生忙回揖。细认，彼此皆不识。来人曰：“误矣。”揖谢不安而别。生退坐，仰跌倒地，方知行李已为人抽去。

袁世凯对他的许多心腹，高一级的如有“北洋三杰”之称的段祺瑞、冯国璋、王士珍，次一级的如曹锟、张作霖等都使用过类似手段。据袁世凯的女儿回忆，有一次时任师长的张作霖由东北来京谒见，当时袁的办公室内陈列着四块打簧金表，样子极其精致。袁在和张谈话时发现张不时地注视离他座位很近的这四块金表，于是当场就送给了他。北洋军之所以除了袁之外，谁都无法驾驭，这套驭人之术是起了很大作用的。

但是，当一些新型人物出现之后，袁世凯的这套百试不爽的驭人之术开始失效。袁就任临时大总统后，极想笼络众望所归的宋教仁，他派人暗中了解宋的体型，送去的西装，比宋自己定做的还要合体。他给宋一本交通银行的五十万元支票，请他自由支用，但宋教仁只留下衣服，支票却让人退还给袁，并修书一封曰：“绋袍之赠，感铭肺腑。长者之赐，仁何敢辞。但惠赠五十万元，实不敢受。仁退居林下，耕读自娱，有钱亦无用处。原票奉璧，伏祈鉴原。”这件事是使袁对宋起了杀机的一个重要原因。驭人之术失效，标志着袁无法再随意羁縻他人为自己效劳。后来的史家多认为“刺宋”是袁走向末路的开始，这还是很有道理的。

袁世凯的驭人之术为什么一直屡用不爽，可到宋教仁这里却失效了呢？因为

宋教仁是有革命理想的人，与袁世凯志趣不同。凡是被袁世凯的驭人术击倒的人，在骨子里都有与袁世凯同样的封建官场积习。这也给我们启示：如果你想用小恩小惠拉拢收买人，那么你是得不到优秀人才的。

对待不同的人，要有不同的驭人之术。对好利的人，许之以利；对好名的人，许之以名；对有抱负的人，你不如给他发展的空间。

名誉要挟

对好利的人，就以利诱之；对有弱点的人，就抓其把柄。那对不好利而好名的人怎么办呢？自有办法。珍视名誉其实就是他的“软肋”。

西汉时期的司马相如和卓文君，是一对郎才女貌的有情人。司马相如是当时的大才子，卓文君是富豪卓王孙的女儿。可是卓王孙不同意他们在一起，他们干脆私奔了。他们从临邛逃到成都，司马相如家境贫寒，什么产业都没有。卓王孙得知此事后，非常愤怒，一分钱也不给他们。司马相如和卓文君商量后，两人一起又回到临邛，卖掉了仅有的车马，开了一个小酒馆。每天卓文君坐在酒店前亲自给顾客打酒，司马相如则系着围裙，和小工们一起在街上洗涤杯盘碗碟。卓王孙听到这件事后觉得很丢脸面，不得已，分给卓文君一百个仆人，一百万贯钱。于是卓文君和司马相如高高兴兴地回到成都当富人去了。

卓文君和司马相如的爱情故事传为千古佳话。从这个故事中，我们能得到什么启示呢？司马相如和卓文君违背父命私奔了，卓王孙大怒，不给他们资助，好像是要等着看他们过不下去日子。但是他们二人抓住卓王孙性格的特点——要面子，又大老远从成都跑回了临邛，开了个小酒店，夫妻二人当街叫卖，这自然让卓王孙很难堪，于是不得已资助他们。卓文君和司马相如拿捏住了卓王孙，计谋就这样得逞了。当然，卓王孙出于天然的父爱，不可能真的对女儿不管不问，这可能也是他被女儿拿捏的一个原因吧。

诸葛亮用激将法，说服孙权联刘抗曹，这也是抓住了孙权自命不凡、不肯屈居人下的特点。

当时，刘备进驻夏口，曹操已率百万大军南征，孙权在一旁观望。诸葛亮来到孙权那里，对他说：“天下大乱，将军起兵江东，刘备也在汉水以南招集兵马，与曹操一同争夺天下。现在曹操已基本平定了北方，接着又南下攻取了荆州，

军威震动天下，致使英雄无用武之地，所以刘备才逃到这里。请将军认清局势而制定对策，如果用江东的军队与中原的曹军抗衡，就应早早地与曹操断绝关系，如无力抵抗，何不放下武器而束手就擒，向曹操称臣呢？”

孙权反问：“刘备为何不投降曹操呢？”诸葛亮故意说：“刘豫州是汉朝宗室之后，雄才大略，超过世人，人们仰慕拥戴他，如同河流奔向大海。如果功业不能成功，那是天意，但怎么能再做曹操的下属，听一个奸臣的指挥呢？”

这话可伤了孙权的自尊——刘备不愿投降，难道我孙权就甘为人奴吗？他勃然大怒：“我不能拿整个东吴土地和十万军队去受别人的摆布控制，我的决心已定，与曹贼誓不两立！”

这话正是诸葛亮需要的。他在心里笑了。于是孙刘达成了联盟。联军集中兵力，利用曹军长途跋涉，又不习南方水战的特点，败曹军于赤壁，奠定了三足鼎立的局面。

美国励志大师卡耐基说过这样的话：“送人一个好名声。”意思是说，你先赞扬对方，使他得到一个好名声，此后他格外珍惜自己的好名声，不愿做有损自己名声的事，从而不断激励自己做得更好。卡耐基说的是如何激发人性美好的一面，和我们所说的驾驭对方虽不完全相同，但确实有相通之处。

抓其弱点，逼其就范

袁世凯善于抓住每一个对手的弱点，给予致命打击，达到控制别人的目的。在袁的一生中，被他算计的人无数。各种各样的手段被他用得淋漓尽致，活灵活现。

在袁世凯算计他人的实例中，比较突出的是对黎元洪。在镇压革命军时，袁世凯就企图通过革命军从中获得利益。因此袁世凯一边用武力对付革命军，另一方面又积极与革命军政府和谈。

在和谈中，袁世凯发现武汉军政府的都督黎元洪是自己可以利用的人。黎元洪是一个性格懦弱、政治立场不十分坚定的人。身为都督的他曾经是清军协统，因此其骨子里仍然带有封建官僚的气息，只是由于革命党人错误地认为依靠旧势力中有名望的人来领导，一定能将旧势力中的其他人号召过来。可是事与愿违，黎元洪不但未能将袁世凯号召到革命队伍中来，反而被袁世凯利用，成为其一个

棋子。

袁世凯对黎元洪采取了长期战略，极为重视抬举，以期拉拢他，然后截断其后路，迫使黎元洪听命于己，成为他的俘虏。

在和谈之初，袁世凯加紧同黎元洪联系，处处向黎元洪表示尊重，这使黎元洪感到受宠若惊，因为黎虽为军政府都督，但并未有实质权力，而且由于其性格懦弱，军政府内的事情一般不发表意见。袁世凯如此看重他，使黎逐渐强硬起来，拿起了做都督的架子。和谈成功后，袁世凯加快了逼宫的步伐，并顺利地使清政府退位，同时孙中山如期提出辞职，袁世凯登上了临时大总统的位置。这时他也不忘把黎元洪选为副总统。另外，袁世凯为了阻止革命党领导黄兴加入新政府，把参谋总长的位置也给了黎元洪。

袁世凯向黎元洪大大施恩，但他知道仅仅如此也不能完全控制黎元洪。于是袁世凯使出了毒招。

黎元洪在革命军政府中一直处于有职无权的地位，为此黎非常苦恼。但是革命军政府中“三武”一直控制着局面，使黎没有出头之日。“三武”指的张振武、孙武、蒋翊武，三人都是革命军政府的功臣，享有很高的声誉。有这三人在黎元洪身边，黎便只能像傀儡一样。这种局面，袁世凯早就看在眼里，他特意派人假惺惺地对黎元洪表示同情，并暗示黎元洪说袁世凯可以帮他调开这三个人。黎元洪听后特别高兴，由衷地感谢袁世凯，于是听从了袁世凯的提议。

袁世凯找了个理由将“三武”调到北京，授予他们一个有职无权的“总统府军事顾问”。后来张振武无法忍受，率先返回到武昌，即他的根据地——革命军政府。

黎元洪的权力又受到了威胁。这一次黎元洪发下狠心，拍电报给袁世凯，要袁世凯杀掉张振武。

袁世凯接到这份电报时，发出冷笑，他要用这张电报整垮黎元洪。袁世凯一面派人将张振武杀害，一面将黎元洪给他的电报公开在报纸上。由此，革命党人完全不信任黎元洪，使黎失去了权力的基础。从此黎便只能依靠袁世凯，听从袁世凯的调遣。在二次革命中，黎元洪就站在袁世凯一边，帮助其镇压革命党。

后来，黎元洪无法在革命军政府中呆下去，就从武昌到北京，被袁世凯安置在瀛台，虽然名为副总统，但始终无权，终日以散步、读书、写字度日。在权力

争夺场上，黎元洪只能说是袁世凯的败将。

袁世凯对黎元洪的策略是利用了黎元洪的弱势地位，先宠之，后控之，似乎有点像钓鱼一样，用诱饵套中他，然后再任意摆布。

袁世凯对付不同的人，采取的方法是不同的。袁世凯对熊希龄的控制，就采取了不同于对黎元洪的方法。

熊希龄是光绪朝进士，曾在翰林院任职，因为参加了维新变法而被革职。后来熊希龄被起用并派往各国去考察宪政，回国后一直被认为属于进步党人士。袁世凯就任临时大总统的时候，熊希龄曾大力拥护，并任财政总长和热河都统。

袁世凯为了取缔国民党，摆脱国会的束缚，决定利用熊希龄作为过渡人物。他首先将熊希龄任命为国务总理，由熊希龄组织进步党内阁。

袁世凯之所以这样做，并不是希望熊希龄的内阁能帮助他来主持工作，而是想通过这个内阁来取缔国会，解散国民党。袁世凯了解熊希龄的一些丑事，他想利用这些事来挟制熊希龄。

熊希龄任热河都统期间，办公地点就设在承德避暑山庄。熊曾派他的亲信去查看避暑山庄内的国宝，由于朝夕与这些宝物相处，又没有别人监督，熊希龄不免动了贪欲，私自将宝物转移到秘密处。

除此之外，熊希龄还将乾隆的珍贵折扇盗出，竟送给了姜桂题。姜桂题乃是袁世凯的亲信，就将此事告诉了袁世凯。本来这在当时也是常有的事，如果袁世凯不加追究，也就无事。但是，此时袁世凯正要利用熊希龄达成自己的心愿，便决定在这件事上大做文章。

就在熊希龄刚刚将内阁成员组织完的时候，袁世凯就派人去查热河失宝案，这给熊希龄造成了紧张和压力，他不得不处处小心，以免东窗事发。

1913年10月6日，袁世凯登上正式大总统位置后，便紧急召熊希龄来总统府，说是有事商量。两人见面后，谈了几句话，便有人来通告说有外国大使求见。于是袁世凯让熊希龄去他的办公室等一会。其实这是袁世凯有意安排的。

熊希龄走进袁世凯的办公室，随意看看四周，没想到一下子就看到了桌子上的热河失宝案的卷宗。卷宗的资料特别详细，有失窃的宝物种类、数量，知情人的口供，甚至还有那把乾隆折扇的去处和姜桂题的供词。熊希龄看到这些不免胆战心惊，正在不知如何是好时，袁世凯走了进来。

袁假装不知道熊希龄看过卷宗，也避口不谈热河失窃案，只是问熊道：“你是不是不舒服？”熊只能硬着头皮说好，不敢言及其他。

突然袁世凯大声指责起国民党，说国民党闹革命是要取消责任内阁制，如果不除掉国民党，国家就不会安宁。然后，袁世凯问熊的意见如何，熊此时已为笼中之鸟，只能点头称是。袁世凯从抽屉里拿出已经准备好的命令，让熊签署，这份命令的内容是勒令所有国民党议员及家属立即离开京城。由此，袁世凯顺利地铲除了国民党在政府中的成员。没有了国民党，国会也就形同虚设，不久也被取消。

1914年2月，袁世凯又将这个由进步党组成的内阁也抛弃了，熊希龄被迫辞职。在没有了国会、内阁这些形式上的约束之后，袁世凯的权力行使得越来越畅快。

一手电子书

加微信:sm99878

第三章 吕不韦的长线投资

近几年来，盛宣怀、胡雪岩等大商人被炒得非常热，各种传记和电视剧层出不穷。的确，他们作为商人，达到了经商事业的顶峰，其手段是非常了不起的。

但是我国历史上，最大的一单生意，还是另外一个人做成的。什么样的人可以买到一个国家？在今天，这似乎是一件不可想象的事情，但在 2000 多年以前，有一个人做到了。

他买了一个国家，即使自己最终失败而死，但是他的儿子却成为中国历史上最负盛名的统治者。他就是吕不韦。

吕不韦出生在韩国的阳翟，也就是今天的河南禹县，在当时，他只是一个商人。在中国古代，商人是没有地位的。吕不韦很希望光大门楣，争取政治地位，他知道，改变现状的途径要在社会现有的机制内寻找。或许是出于商人的本能，他选择了“风险投资”。吕不韦看中了子楚，把他当作可以创造巨大价值的“奇货”。

子楚是什么人呢？他是秦国派到赵国做人质的王子。秦昭王 40 年，秦国太子死。昭王 42 年，立昭王次子安国君为太子。安国君有子女 20 余人。其爱姬被立为正夫人，赐号华阳夫人。华阳夫人膝下无子。安国君有一排行居中的儿子子楚，子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱。子楚就被作为秦国的人质生活在赵国。因为秦屡次攻赵，所以赵国对子楚也很不礼貌。

子楚作为人质，经济拮据，日子过得很不称心，天天借酒浇愁，当时的人们都不大看得起他。

有一次，很懂得研究市场的吕不韦去邯郸做生意，见到子楚被酒家揪着衣服索债，大为感慨地说：“这真是一个难得的可积存的财货啊！”心里就已经有了一个谱。认为子楚就是他弃商从政的切入点，发现自己利用子楚不仅可以改换门庭，还可以赢得政治地位时，他开始了自己的计划。

上海某衣肆，一日有华服者至，言欲购貂马褂。选择既合，旋服之以试身量。已而步至柜外，若欲就明处细视者，遽举步出门去。肆中人大惊，遽跃出将追执之。至门外，忽有一人持瓷瓶过，突相撞，瓶堕地碎。遽拦门牵伙衣索赔，他伙复不得出，逮与徐言致慰，使稍候，则贼已去久矣。盖二人固串通为之者。初时

使追捕者仓猝阻不得前，事后又无从致诘，亦狡矣哉！

于是，吕不韦走上前解了围，子楚自然是感激不已。这时，吕不韦却说：“我能让您富有天下贵为天子。”子楚听后，讥笑着说：“这怎么可能呢？你先自己富贵了再说吧！”

吕不韦神秘地笑了笑，说：“您有所不知，我的富贵得待您富贵后才能实现啊。”说完，便带着子楚回到自己府上。到了密室，吕不韦才把话挑明了，他说：“秦王老了，安国君如今又是太子。我听说安国君最宠爱华阳夫人，而华阳夫人膝下无子，如此，能推立继承人的就只有华阳夫人了。您兄弟 20 余人，而您排行居中，且您长年在外国做人质，又如何能被安国君重视。如此看来，即使昭王死后，安国君得立为秦王，您也没有多少把握和长兄及诸公子争得太子之位。”这一席话打动了子楚，子楚深以为然，说：“那依先生之见，该如何是好？”

吕不韦说：“您现在没有钱财，我吕不韦可以出钱去帮你铺路，让安国君及华阳夫人立公子为继承人。”子楚一听，高兴都来不及，忙说：“如果能够做到，我当秦王后，我们一起分享荣华富贵。”

如果认为吕不韦只是一时投机走上政治之路，或者只是为了谋取高官厚禄、赢得无数资财，那么也未免太小看吕不韦了。以吕不韦当时的家资来看，已经足够用上一辈子，大可不必做这笔很可能惹来杀身之祸的生意。所以说，吕不韦的兴趣不是金钱，而是一个国家。倒腾皇帝玩真是 NB 到顶了！

在这一环节里，吕不韦以最廉价的价格买下了一只最大的潜力股。

虽说，吕不韦和子楚已经结交上了，但是，子楚能不能变成成长股，也就是能不能当上太子，还不是件容易的事。因为吕不韦清楚，现在的太子已经有 20 多个儿子，并且子楚不是长子，又长期不呆在秦国，要想让子楚能够被太子（安国君）看中并立为嗣，谈何容易。

于是，吕不韦便开始推销了，也就是游说秦国的决策层。

如何让秦国的决策层听自己的话呢？吕不韦的超强社交能力开始显山露水了。

他坚信，只要是人，他就有弱点，只要有弱点，就可以利用。他发现秦国的决策层的弱点是贪财，只要开出足够大的筹码，就能使得秦国的上层之流都被牵着鼻子走。吕不韦有钱，也舍得花钱。

吕不韦拿出五百金交给了子楚，以供日常用度及结纳宾客贤达之需；又以五百金买了很多珠宝，这些奇珍异宝被吕不韦爱妾看到后，很是喜欢，就缠着吕不韦要，吕不韦说：“这些东西是要派上大用场的，等我这单生意成功了，一定一件一件地给你找回来！”

吕不韦来到秦国，他决定走“枕头风路线”。

首先，他找到当时太子宠爱的华阳夫人的姐姐，求她引见华阳夫人，以子楚的名义，将奇珍异宝转送给华阳夫人，又极赞公子子楚才高德贤，且结纳天下贤士豪杰，把子楚包装成一个贤人。然后，针对华阳夫人又搞起了精神贿赂，对女人，这一手是很管用的。

吕不韦说子楚常念叨：“华阳夫人是我子楚的精神依靠，日夜泣思父王及夫人。”华阳夫人听后大为感动。

吕不韦又对华阳夫人说：“自古以来，以美色而得到宠幸的，等人老珠黄时，宠幸也就不再有了，现在您侍奉太子（安国君），也是这样！”

这句话点中了华阳夫人的要害！这的确是她最大担忧所在！华阳夫人露出了焦虑。

这时，吕不韦便趁机鼓动说：“夫人应该赶紧选出有利于自己的继承人，这样一来，安国君百年之后，您也能永葆荣华富贵。”华阳夫人深以为然，急忙追问吕不韦是否有合适人选。吕不韦继续加紧对手中潜力股的促销，他说：“子楚对您最孝，但自知排行居中，而且按照国律，次子又不得立为继承人，其母亦不见宠幸，故想依附夫人。夫人如能在此时立子楚为继承人，那夫人将终生得宠于秦国啊！”华阳夫人听后，深有同感。这里，吕不韦的诡辩之术可就表现得淋漓尽致了，与张仪、苏秦、苏代等相比，似乎毫不逊色。吕不韦的“枕头风路线”到此成功了一半！

枕头风果然是世界上最大最强的风。有一次，在侍奉安国君时，华阳夫人就说起子楚，夸他虽身在赵为人质，实是诸公子中最为贤孝者，从赵国来的人都称颂他。接着哭道：“我得大王错爱以服侍左右，却不幸膝下无子，我想让子楚立为继承人，以减贱妾无后之过。”安国君见夫人为了国家如此悲切，就答应了。为防日后生变，又与夫人刻玉符为据，立子楚为继承人。安国君和夫人厚赐子楚，并请吕不韦做子楚的老师，时时侍其左右。子楚因而在诸侯中名声大振。

吕不韦的游说十分奏效，已经完成了在秦国初级阶段的任务。剩下的就是让子楚如何回到秦国了。

子楚，这支潜力股终于有了起色。吕不韦决定加大投资，在子楚回到秦国之后也能将这支潜力股牢牢把住，不让别人争走。

加大投资

加大投资？嘿嘿，说到底，不是用钱，就是用色。吕不韦深知子楚的为人。

他决定用色，但是，他的“美人计”又多了一层意思，完全称得上是历史上最高明的美人计。

吕不韦的小妾中，有一个不仅漂亮，并且能歌善舞，最关键的是已怀有身孕了。大家都知道，送别人一个怀孕的女人，还不如不送。但是，吕不韦就是要送这个怀孕的女人。因为他要让子楚当自己孩子的父亲。当然，这个怀孕不能是外观上明显的怀孕，只能是天知、地知，吕不韦和他女人知。

吕不韦开始给子楚下套了，先是设了酒局，酒在促成男女好事的时候很起作用的。

果然，子楚在醉眼朦胧之际，爱上了这个绝色的女子。借着酒劲，他请吕不韦把那个漂亮姑娘赐给他。

吕不韦表演了一番吃惊、发怒的戏后，马上就答应了。

吕不韦的继续投资，使他实际上成为控股方。到此为止，这单生意成功的基础，已经结结实实地打好了，无论子楚日后如何经营，都逃不出吕不韦的算计。吕不韦通过慧眼参股、发股上市、注资控股，最终赢得了一个国家，做成了历史上最大的一单生意。

秦昭王四十八年（前 259）正月，这个女人生了个儿子，取名叫政，这就是后来的秦始皇。这段历史是记载于《史记》中的，说“姬自匿有身，至大期时，生子政”。意思是政是吕不韦的儿子。秦孝文王元年（前 250）安国君即位为秦孝文王，但登上宝座刚三天就去世了。子楚继位，是为秦庄襄王。按照原来的约定，就让吕不韦任相国，这样秦国的大权开始操在吕不韦手中了。

吕不韦才华出众竟不得善终，他在秦王嬴政年少时，还经常与自己的老情人、嬴政的母亲，也就是当时的太后私通，随着嬴政逐渐长大，他开始感到恐惧，竟

然想办法送了一个性能力极强的男人给太后，太后“绝爱之”。他想借机脱身，其实已种下大祸。当太后的奸情败露后，吕不韦受到牵连，服毒而死。当然，也有小说写道，吕不韦的败亡是秦王嬴政要求归政、反抗父权的必然结果。

吕不韦的成功，我们作为现代人来分析，用现代词汇来讲，就是他具有商业眼光和投资勇气。的确，吕不韦的这个优势是超越时代的，在今天仍不失为经典之作。首先是投资五百金给穷困潦倒的子楚，“为进用，结宾客”，然后再以五百金“买奇物玩好，自奉而西游秦”，用贿赂的手段使子楚顺利成了秦国的嗣君。最后的一笔花销是当赵国要杀子楚时，吕不韦又慷慨“行金六百斤予守者吏，得脱”。结算下来，吕不韦共花费一千六百万金，终于完成了历史上最大的一桩买卖，使走投无路的子楚当上了最强大国家的君王，吕不韦也理所当然地成了威势熏天的宰相。当然，吕不韦还通过赵姬的肚皮，顺利完成了一桩偷天换日、暗移江山的好把戏，为中国培育了一个历史上最残暴，也是最伟大的君主——秦始皇，这要算买卖之外分得的一个大红包了。

一个人，一个企业，要想获取最大的投资回报，要么出最大的成本，要么冒最大的风险，没有其他超越经济规律的道理可讲。吕不韦就是付出了最大的成本，不仅罄尽所有的资金，还搭进了自己的老婆，并且还冒了最大的风险。为什么说最大的风险呢？因为他所投资的对象在当时被普遍不看好，认为那是一个扶不起来的阿斗，不值得投资。但是，吕不韦不这么看，他以过人的眼力发现了这个机会和目标，这也正是他的高明所在。

更高明的是，吕不韦没有只是单纯的投资，他还想方设法地去包装这个投资对象，使他尽快地发展，尽快地出效益。这简直就是现代一些顶级投资家的手法了。在现代社会，各种投资者也是可以从中学到不少道理的。首先的一条是，要能够以独到的眼力，发现不被别家重视的潜力股。其次是，要敢于投资，具有倾囊而出的魄力，不要斤斤计较，过于算计。最后，也就是最重要的，就是要主动地积极地对被投资对象进行经营，只有这样，才是真正意义上的投资家。

第四章 千古第一反间计

天下的“做局者”们，利用人性的弱点，五千年的时间里挖了无数的“坑”，但其中最黑最深也最险的，当数令对手祸起萧墙的反间计了。

在反间计的大坑里，无数的英雄奸雄枭雄倒在自己人的刀下，含恨而死。这个“局”的特点是非常鲜明的，首先，它的成本出奇的小，可以借刀杀人，可以不战而屈人之兵。其次，它的收益相当的大，在中了反间计的情况下，对手阵营祸起萧墙，人心惶惶，失去了凝聚力和战斗力，内耗不止，往往变得不堪一击。

秦汉战争中的陈平，就用了这一损招：离间项羽与范增的关系，加速了项羽的灭亡。范增是追随项羽叔父项梁起兵的老臣，项羽的手下猛将如林，但真正有战略头脑的谋士似乎只有范增一人。离间这位被项羽尊为“亚父”的能人，的确相当有难度，但难不倒离间计大师陈平。

有一次项羽的使者来访，陈平“做局”的机会来了，他先是故意地隆重接待使者。声色犬马之下，使者被感动得坐卧不安，当然礼节性地说出代楚霸王项羽向诸位感谢的话来。谁知招待人员就此突然翻脸，撤下大餐和美女，换上窝头和稀饭，当着使者的面说，你倒是早说你是项羽派来的啊，我们还以为你是亚父范增派来的呢。使者羞怒之下，回去把这件事添油加醋地向项羽作了汇报，头脑简单的项羽当然怒火中烧，从此不再信任范增。后来范增几次直言相谏，更是惹得早有成见的霸王不高兴了，终于被扫地出门。范增已经是七十多岁的老人了，受了闷气，加上背上毒疮发作，不久就负气归西。而他一死，项羽的末日也就不远了。

从表面上看，使项羽怀疑范增好像非常难，但在当时那个年代，这种事情是很容易理解的。当时，天下大乱，群雄并起，谁能最终获胜实在不好说，所以有的人今天站在这个阵营，明天可能又站到了另一个阵营。站在项羽的角度想，范增也许真的觉得刘邦更有王者之气，想跳槽倒向刘邦哩！韩信、黥布之流不都是出尔反尔，忽左忽右吗？

某甲尝为人居间公事。其人约于公所封银存贮。正较量间，有一跛丐，手持竹篮，篮内盖有破衣，捱入行乞。甲拈零银与之。丐嫌少。甲佯怒，取元宝一锭掷篮中，叱曰：“汝欲此耶！”丐惧曰：“财主不添则已，何必怒？”双手置于几

上而去。后事不谐，其人启封，则元宝乃为伪物，丐者易去矣，丐即甲之党也。

人性是不可捉摸的，人心隔肚皮啊。我们知道，关系越是亲密的人之间有时越是容易出现矛盾。就拿刘邦来说吧，他就曾因萧何在后方权力过大而怀疑萧何，萧何及时看出不妙，就把自己的家属子女送到战场（可以说是做人质），同时他也搞些贪污财物、挪用公款的事来，刘邦这才打消疑虑：哦，萧何看来并无异心，只是贪些小便宜罢了，这倒不打紧。从此放下心来。

历史上还有一个著名的反间计，那就是皇太极借崇祯皇帝之手除掉袁崇焕，扫除了灭明的一大障碍。

当时，后金南下，势如破竹，明朝的辽东守将袁崇焕独撑危局，使皇太极如鲠在喉。公元1627年，崇祯帝即位，很想有所作为，他一即位就除掉了大阉魏忠贤，又给杨涟、左光斗等正直的大臣平反了冤狱。许多大臣请求把袁崇焕召回朝廷。崇祯帝接受了这个意见，提拔袁崇焕为兵部尚书，负责指挥整个河北、辽东的军事。崇祯帝还亲自召见袁崇焕，问他有什么计划。袁崇焕说：“只要给我指挥权，朝廷各部一致配合，不出五年，可以恢复辽东。”

崇祯帝听了十分兴奋，给袁崇焕一口尚方宝剑，准许他全权行事。

袁崇焕重新回到宁远，选拔将才，整顿队伍，军纪严明，士气振奋。东江总兵毛文龙作战不力，虚报军功，不服从袁崇焕的指挥。袁崇焕使用尚方剑，把毛文龙杀了。

皇太极在辽东屡屡败于袁崇焕，当然不肯罢休，他知道宁远、锦州防守严密，决定改变进兵路线。他做好一切准备，于公元1629年十月，率领几十万后金军，从龙井关、大安口（今河北遵化北）绕到河北，直扑明朝京城北京。

这一着可出乎袁崇焕的意外。袁崇焕赶快出兵，想在半路上把后金军拦住，可是已经来不及了。后金军乘虚而入，到了北京郊外。袁崇焕得到情报，心急火燎带着明军赶了两天两夜，赶到北京广渠门外，没顾上休息，就和后金军展开激烈的战斗。别路明军，也陆续赶到，投入战斗。

后金军突然进攻北京，引起了全城震动。崇祯帝更是急得心慌意乱，不知该怎么办才好，后来听说袁崇焕带兵赶到，心才定了一些。他亲自召见袁崇焕，慰劳了一番。但是一些魏忠贤的余党却散布谣言，说这次后金兵绕道进京，完全是袁崇焕引进来的，说不定里面还有什么阴谋呢。

崇祯帝是个猜疑心极重的人，听了这些谣言，也有些怀疑起来。袁崇焕向皇上请求说，将士们长途跋涉，十分劳累，请准入城休整，但被崇祯帝拒绝了。

正在这个时候，有一个被金兵俘虏去的太监从金营逃了回来，向崇祯帝密告，说袁崇焕和皇太极已经订下密约，要出卖北京。这个消息简直像晴天霹雳，把崇祯帝惊呆了。

原来，明朝有两个太监被后金军俘虏去以后，被关在金营里。有天晚上，一个姓杨的太监半夜醒来，听见两个看守他们的金兵在外面轻声地谈话。

一个金兵说：“今天咱们临阵退兵，完全是皇上（指皇太极）的意思，你可知道？”

另一个说：“你是怎么知道的？”

一个又说：“刚才我就看到皇上一个人骑着马朝着明营走，明营里也有两个人骑马过来，跟皇上谈了好半天话才回去。听说那两人就是袁将军派来的，他已经跟皇上有密约，眼看大事就要成功啦……”

姓杨的太监偷听了这番对话，趁看守他的金兵不注意，偷偷地逃了出来，赶快跑回皇宫，向崇祯帝报告。崇祯帝听了也信以为真。他哪里知道，这个情报完全是假的。两个金兵的谈话是皇太极预先布置的。

崇祯帝命令袁崇焕马上进宫。袁崇焕接到命令，也不知道发生了什么事，匆忙进了宫。崇祯帝拉长了脸，责问说：“袁崇焕，你为什么要擅自杀死大将毛文龙？为什么金兵到了北京，你的援兵还迟迟不来？”

袁崇焕不禁怔了一下，这些话都是从哪儿说起？他正想答辩，崇祯帝已经喝令锦衣卫把袁崇焕捆绑起来，押进大牢。

有个大臣知道袁崇焕平日忠心为国，觉得事情蹊跷，劝崇祯帝说：“请陛下慎重考虑啊！”

崇祯帝说：“什么慎重不慎重？慎重只会误事。”

崇祯帝拒绝大臣的劝告，一些魏忠贤余党又趁机诬陷。到了第二年，崇祯帝终于下令把袁崇焕杀害。

反间计是名副其实的毒计，其毒不仅仅是手段，更重要的是其对人性弱点的残酷利用和无情玩弄。对于人类来说，这既是一种让人津津乐道的谋略，又是一个讽刺。但是在“目的总是证明手段的正确”和“最大的法，不是宪法，而是看

法”的规则下，那些试图谋取胜利的人总是看重“津津乐道的谋略”，何况，“胜利者是不受谴责的”。

第五章 与虎谋皮的招数

与虎谋皮，这事情可能吗？可能，但要调虎离山，使它离开自己的龙盘虎踞之地。调虎离山的关键是“调”，即如何“调”它到虎穴之外。对手在其经营的稳如泰山的阵地里，是有虎虎生气的，各种地利的自然条件使得它如虎添翼，但一经被调离“虎踞龙盘”之所，就由强变弱了。

调虎离山是个掌握和控制主动权的问题，运用此计要特别谨慎，因为你面对的是虎而不是羊。要特别小心调虎不成反被虎调，误入虎口，陷进虎穴。倘若如此，那就可能导致全军覆没。至于不入虎穴，焉得虎子，那是侦察的需要，或者对于小股溃败潜逃之敌所施的战术。当然，明知山有虎，偏向虎山行，则又是英雄胆壮、实力雄厚、计高一筹的表现。

抗日战争初期，第五战区副司令长官兼第三集团军总司令韩复榘为了保存自己实力，竟然弃守山东，使日军长驱直入，这事让蒋介石大为恼火，决心擒杀韩复榘。

事情的起因是这样的：

1937年抗日战争爆发，韩复榘本心不想抗日，一心想保全他的山东地盘。蒋介石要他抗日，也是想借抗日消灭杂牌军，所以蒋韩二人在抗日问题上仍是明争暗斗。

上海八一三抗战爆发后，韩复榘被委为第五战区副司令长官兼第三集团军总司令，负责在山东方面的对日军作战。韩要求发重炮30门配备在黄河南岸，以便固守。李宗仁允许“立即照办”，一面派驻在徐州的炮兵旅史文桂旅长率领全旅炮兵立即开往山东泰安，一面向蒋报告。可是蒋介石得悉一旅重炮调到山东听韩复榘指挥，心中大大不以为然。到11月初旬，蒋下令调走驻在泰安的重炮旅。韩复榘听说后，愤不可当，当即破口大骂蒋介石，说蒋介石这样做，不是抗日，而是想牺牲他的实力，消灭他的军队；那么，他也只好保存实力了。

不久，日军偷渡门台子黄河渡口，拟横断胶济铁路进攻济南。韩复榘告诉部下：“日军已过黄河，我们没有重炮是挡不住的。”他一面命令各军向泰安、兖州方面相机撤退，一面到蒋介石驻济南的总参议蒋伯诚那里说道：“日军已过了黄河，我军没有重炮，难以固守。我已决定放弃济南，候中央增援，再行反攻。”

蒋伯诚说道：“请示蒋委员长后再决定吧！”韩很不耐烦地说道：“我已命令各军撤退，你不走，我先走了，济南已命令孙桐萱率部留守。”韩即乘钢甲车离开济南，到达泰安暂停。这是12月22日的事。蒋介石得到蒋伯诚的电话报告，给韩复榘十万火急的电报，命令韩不得无令撤退。但韩这时已退到泰安，蒋再命令韩固守泰安。可是韩竟抗命不遵，置若罔闻，又由泰安退到兖州，继而退到济宁，最后退到鲁西曹县，方不再往后退了。这是什么缘故呢？原来鲁西与河南省境毗连，他原想撤退到豫西、陕南的山区里去，避开日军的侵略锋芒，保存自己的兵力，以便割据地盘。因河南省驻有程潜指挥下的第一战区部队甚多，韩的退路受阻，于是暂驻曹县。

这时候，蒋介石定下了捉拿韩复榘的计谋。

1938年1月7日，先由第五战区司令长官李宗仁在徐州召开军事会议，韩是第三集团军总司令，当然是与会的一个主角。且李宗仁前在济南召开军事会议，韩对李印象不错，因此，也就没有什么顾虑，由济宁乘钢甲车到了徐州。就在韩到了徐州的次日，蒋介石由汉口发来了军机密急电，电中有45个高级将领定于1月11日在河南省开封召开重要军事会议。当然李宗仁召开的徐州军事会议要受到影响，只有到开封开会去了。韩复榘手下的军长孙桐萱（最心腹的部下）也列在45个将领之中，韩当时虽然稍有犹豫，但觉得这样大的军事会议，当不会出什么岔子；而且和李宗仁等人一齐去，又不能有所托词；加之还有孙桐萱和一营手枪队保护前往，也就不起什么怀疑了，于是就同李宗仁、孙桐萱同去开封了。

韩于1月9日到开封，住在黄河水利委员长孔祥榕的公馆里。他的一营卫队被留在钢甲车上，对韩说是因为城内驻着很多军队不方便。他带了参谋长刘书香，参谋处长张国选、张钺，交际处长曹青山和传令队等计有40余人，都一同住在孔祥榕公馆里。

1月11日下午7时，蒋介石在河南省政府召开高级将领机密军事会议，并先通知说为了避免日本飞机扰乱，会议在夜晚举行。到了夜晚开会的时候，韩同孙桐萱等同坐汽车到了省政府大门口，即看见电灯旁贴有一张通知，上写“参加会议的将领请在此下车”，并有军警宪兵在指挥车辆，把车辆排列到旁边的空地上。韩当时和很多与会的将领，一样下车向里走。到了第二道门口，左旁屋门上贴着“随员接待处”，于是韩带去的三个卫士和孙桐萱带去的一个卫士，均留在

接待处了。韩同一些参加会议的将领，一路谈谈笑笑地来到了“副官处”，看见贴有一张通知，上面写着“奉委座谕：今晚高级军事会议，为慎重起见，所有到会将领，不可携带武器进入会议厅，应将随身自卫武器，暂交副官长保管，给予临时收据，俟会议完毕后凭收据取回”。同时，当着韩的面，也有些将领纷纷地将手枪从腰间掏出来交给副官处，取回收据。韩也不疑有他，就将自己身上带的两枝手枪，也掏了出来交给副官处，把收据放在衣袋里，跟着大家一齐进入会议厅。

在会议厅里，韩的座位左边是刘峙。蒋介石亲自主持会议，他起头一开口就说：“我们抗日是全国一致的，这个重大的责任应该说是我们每一个将领义不容辞的责任，可是，竟有一个高级将领放弃山东黄河天险的阵地，违抗命令，连续失陷数大城市，使日寇顺利地进入山东，影响巨大。我问韩主席：你不发一枪，从山东黄河北岸，一再向后撤退，继而放弃济南、泰安，使后方动摇，这个责任，应当是你负担！”韩复榘是有胆量的，而且他有傲上的老资格，他听了蒋介石的话，毫不客气地顶上去说：“山东丢失是我应负的责任，南京丢失是谁负的责任呢？”韩的话还未说完，蒋正颜厉色地截住韩的话说道：“现在我问的是山东，不是问的南京；南京丢失，自有人负责！”韩正想开口反驳，可是，刘峙拉着韩的手说：“向方（韩的号），委座正在冒火的时候，你先到我办公室里休息一下！”于是他拉着韩从会议厅边门走了出来。

刘峙装着很亲热的样子，握着韩的手走到院内，早有预备好的一辆小汽车，刘峙手指着说：“坐上吧，这是我的车子！”韩哪里知道这个小汽车就是逮捕他的工具。韩先上了车，刘峙说：“我还要参加会议去。”说时就把车门关上了。在这个时候，汽车前座上有两个人爬到后车厢里来，分左右坐在韩的两旁，出示预先写好的逮捕令给韩看，并且对韩说道：“你已被逮捕了。”韩起先还以为前座上两个人是刘峙的随从副官，看见了逮捕令，至此才知道这两个人是军统特务，又向外边一看，沿途布满了宪兵岗哨。汽车飞快地开驶到了火车站月台上，由两个特务拉着韩的双手，并肩登上了预先备好的一列专车，并有大批荷枪实弹的宪兵、特务等分布在车厢内。汽笛一声，火车开了，沿途不停，直达汉口车站。在专车上押送韩的是特务头子戴笠和龚仙舫。汉口车站上也有预备好的押送韩的大小汽车，一共有五辆之多，满载宪兵特务，一齐到了江边码头，专轮渡江到武昌，即

把韩交“军法执行总监部”，关押在军事委员会办公厅旁边的一座二层楼上。这时已到了1月12日的夜晚。

一直到1月19日，才组织高等军法会审，何应钦是审判长，鹿钟麟、何成浚是审判官，贾焕臣等是军法官。21日开始审讯，问韩以下各条款：不遵命令、擅自撤退、在山东强索民捐、侵吞公款、搜缴民枪、强迫鲁民购买鸦片等等。问韩：“这些罪证确实，你有何话可以申辩？”

韩只昂首微笑，一句也不答复，也不请求宽恕。法官再向他追问，他还是一言不发。法官无可奈何，只好命令关押回去。这个审问，就等于宣判，而且在逮捕令上，已注明韩的罪状和革除韩的二级上将及本兼一切军政职务。因此，韩已拿定主意，一句话也不回答。到了24日晚上7时左右，有一个特务走到韩的面前说：“何审判长请你谈话，跟我过去！”韩当时还以为何应钦真的找他谈谈，就随着下楼。到楼梯半腰中一看，院子里布满了持枪待放的哨兵，他方知自己死到临头，当时他说：“我脚上的鞋小，有些挤脚，我回去换双鞋再去。”他边说边回头，就要上楼，刚迈了一步，站在楼梯边的特务已开枪向韩头上打去，韩一回头，说了一句“打我……”这时连续的枪已打倒了他。他歪倒在楼梯上，躺在血泊中。头部中两弹，身上中五弹，计中七枪而死。

可是，事后蒋介石说，已嘱咐不要打韩的头部，因他是二级上将，又是一省的主席，并在《中央日报》上宣传韩的五大罪状及审问多次的情况。但实际如上面所说的只审问过一次，那一次的审问就等于宣判而已。

蒋介石为什么要费这么大的心计来逮捕韩复榘呢？蒋介石很清楚地知道韩拥有很大的兵力，假如他首先召韩参加军事会议，韩也许会借故不到，那便是放虎归山，为患无穷，韩复榘可能要率部突围而出，那就有不可估计的伤亡和损失，更成为蒋介石的心腹之患了。因此，蒋事前设谋定计，很用了一番心计。蒋先嘱李宗仁在徐州召韩去开军事会议，所以当时报纸上及外间传说韩复榘是在徐州被逮捕的，并宣传韩带有很多的贵重物品金条、纹银等想逃跑，被中央军截住等等。这些都是蒋方的捏造。说是临时发觉韩要逃跑，才下令追捕截获的，借以激起民众恨韩的情绪，掩饰蒋介石借口放弃山东捕杀韩复榘的阴谋。而且西北军的将领中还有些同情韩复榘的人，所以《中央日报》始终没有披露在开封捕韩和召开军事会议的消息。

在开封召开的会议上，孙桐萱当时曾起立要求蒋介石对韩复榘予以宽大处理。蒋介石说，“韩复榘罪有应得，应交军法总监部组织会审，你安心供职”，并宣布韩的军政职务已革除，所遗第三路军总指挥委孙桐萱继任，另委韩的军长曹福林为津浦铁路前敌总指挥。这样，蒋在表面上重用韩的两个军长，以安军心，而孙、曹两人，各得升官，韩的部下也就安定下来了。

调虎离山是做局者常用的计策。一般来讲，人们都争取能在自己熟悉的地方和对手谈判，谁能将对手调离其熟悉的环境，谁就会争取到主动权。这就能利用自己的天时地利去打击对手，以谋略引诱对手就范。正面交锋有危险，就设法把对手引出后，在“运动”中制服对手。

第六章 借树开花

桂槐飘香，杨柳飞絮，桃花灼灼、梅花点点……树上开花这花团锦簇的自然景观渲染着世界的缤纷，也吐露着自然的玄机。

树上开花，再自然不过的现象了，但并非所有的树木都能开花，倘若一株本不开花的树木却一身姹紫嫣红，里面就必定有些蹊跷。比如，也许是一根藤爬到了树上，在树上开了花，不明真相的人还以为是树开的花呢。

李园的夺权之路

如果你只是一根藤，却想把花开在高处，那么你只有借助大树了。战国时，一个叫李园的野心家就做到了。

楚考烈王没有子女，丞相春申君就四处搜寻美女献给楚王。有个叫李园的赵国人，有个妹妹长得很漂亮。他本想把妹妹献给楚王，但是他临时改变了主意，把妹妹献给了春申君。

春申君非常喜欢这个美女，没过多久，她就怀孕了。美女想到了一条妙计，和她哥哥偷偷商量后，对春申君说：“夫君，楚王跟您的感情真是好啊！”春申君动情地说：“是啊，我和楚王的感情就连亲兄弟也比不上。”美人又说：“可是楚王没有儿子，他死后只有让自己的亲兄弟做国君。新国君一定只重用自己身边的人，哪轮得到您呢？而且您现在的地位这么高，肯定有对楚王的兄弟不够礼貌的地方，那您的处境岂不是更危险了吗？”春申君听了，说：“是呀，可是又有什么办法呢？”美女眨了眨眼睛，说：“办法倒是有一个。我已经怀孕了，如果楚王现在喜欢上我，那我生下的孩子就可以当上国君。这您就不用担心以后的前途啦。”

春申君照这个美女说的，把她献给了楚王。美女然很快就得到了楚王的宠爱。后来，这个美女在王宫生了个男孩。随后这孩子便被立为太子，美女也就当上了王后。楚王又提拔她的哥哥李园当了高官。

这时的李园随着地位的提高，想得更多了。李园怕春申君泄露了秘密，便在私底下养了许多杀手，计划伺机杀掉他灭口。

此时的春申君却还蒙在鼓里呢。他的一个门客朱英对他说：“您做楚国的丞

相已经二十多年了，一人之下，万人之上。有一天楚王死了，您就要辅佐年幼的太子，直到他长大成人。这是您的福气，但这其中也可能隐藏着灾祸。正所谓福兮祸之所倚，祸兮福之所伏。”春申君没有将他的话放在心上，满不在乎地说：“我现在过得很好啊，至于将来，会有什么不幸呢？”朱英忧心忡忡地说：“李园一直想夺取您手中的权力，他早就偷偷养了许多杀手，只等楚王一死，便将矛头指向您。这就是我说的灾祸啊。不过，现在挽救还来得及，您只要先把我派到楚王的身边，替您干掉李园，就能免除您的后顾之忧。”春申君听了，哈哈一笑，拍拍朱英的肩膀说：“先生多虑了。我了解李园，他是个胆小、温和的人，我又一直对他那么好，他不会做出什么对不起我的事。”

过了十几天，楚考烈王死了。李园先到宫里，安排杀手埋伏在宫门内。春申君匆忙进宫，刚走进宫门，李园的杀手就从两旁杀出来，他还没来得及喊救命，头就被割了下来，更悲惨的是连他的家人也没能逃过这场血光之灾。

李园作为一个赵国人，借助其他力量轻而易举地就获得了楚国的政权，这种“树上开花”的妙计确实胜过战场上的厮杀。

“树上开花”计用在处世上，说白了就是“拉大旗做虎皮”。在形势不利于己或自己弱小的情况下，借用其他可以利用的力量，从而扩大自己的影响力，是本计的妙处所在。李园的确是利用“树上开花”计的高手。以他妹妹一个弱女子这朵“花”，不停地变换“树”，终于使这朵“花”越开越艳，并最终获得了楚国的实权。

借树开花，可以进一步理解为找靠山。在现实生活中，有了靠山就意味着有了向上爬的机会。不要怕别人说你拍马屁拉关系，最关键的是，要有背景。朝里无人是升不上去的。当然，这番话是说给有做局想法的人。至于志向不在这方面的人，那就悉听尊便了。如果能够得到上面人的赏识，经由“他”的提携一路升迁，无疑是最便捷的途径。

宦官赵高的能量

赵高，本是一个微不足道的太监，却毁灭了一个强大的王朝，杀死皇帝、王子、公主、丞相、将军等不计其数的贵人。关键就在于他占据着重要的位置，能够假借君主的威势操纵君主，实现自己的野心。

宦官夺取权力和行使权力，大致有三个基本的特点。其一，由于他们本不是正常的权力结构中的成员，要想从假借君主的威势到操纵君主，不能不凭借阴谋手段。其二，宦官篡权，根本上是对统治秩序的破坏，终究不能为皇族和士大夫所容忍，再说宦官没有子孙可以继承他们的权位和财产，所以他们很少从国家的长远利益来考虑问题，往往只是图一时之快。其三，宦官的心理几乎都是变态的，因为他们丧失了性功能，正常的天性得不到满足，又是以卑贱的身份生活在最显贵的人群中，精神上的压迫尤为深重。所以一旦得势，他们内心中长期积蓄的怨毒便会转为疯狂的报复行为，以杀人流血为乐。由此三点，决定了宦官篡权对封建国家的强烈的破坏性。但这也是野蛮的社会制度的自我惩罚。向来士大夫对宦官总是鄙视的，对如何防止宦官的破坏也有很多高明见解，可是对惨无人道的宦官制度却冷漠得好像没有这回事，这也显示了传统士大夫文化卑劣的一面。

宦官祸国的历史，差不多同中国封建社会的历史相始终。而第一个搞得轰轰烈烈、天翻地覆的，要数秦代的赵高。秦这个中国历史上第一个集权统一的大帝国，可以说是毁在他的手上。

公元前 210 年，秦始皇出巡，随行的有丞相李斯、宦官赵高、幼子胡亥等人，七月，秦始皇病死于沙丘（今河北广宗县境内）。当时知道这个真相的，只有李斯、胡亥，以及赵高等亲信宦官五六人。暂时秘不发丧，是丞相李斯的主张。因为皇帝生前未立太子，尽管他临终时已口授遗诏，让正在长城边蒙恬军中监军的长子扶苏赶赴咸阳，主持会葬，表明了让扶苏继位的意思，但扶苏毕竟不具有正式的太子名份。二十几位公子，当大统未定之际，谁能担保没有人领兵发难，惹出麻烦来呢？李斯想等到回咸阳之后，由扶苏亲自发表。他是长子，又有先皇的遗诏在，天下自然太平无事。

晚上，赵高在自己的住处坐立不定，好像热锅上的蚂蚁。他要做出一个决定：始皇给扶苏的遗诏，还在他的手上，究竟要不要发出去？这事关系到他的荣辱和生死。因为，他虽然在宫中有些地位，与公子胡亥又很亲近，然而，说到底，他不过是皇家的奴仆，如果扣下遗诏，而后的计划不能成功，就只有死路一条。但是，如果发出遗诏，皇位就是扶苏的，将来掌管国政的，自然是蒙恬、蒙毅兄弟。蒙毅过去在审理赵高的一件罪案时，曾把他判处死刑，幸亏始皇看重他机敏干练，才特意赦免。不过，他对蒙毅有仇恨，还是小事，等扶苏做了二世皇帝后，他在

宫中的地位再也无法保持，永远只能做一个默默无闻的宦官，能甘心吗？

赵高生来就是不幸的。他的父亲犯了罪，母亲被送入官府，成为奴婢。这使他一出世就带着奴隶的身分。他和几个兄弟，从小被阉割，送入宫中服役。幸亏他聪明机警，特别善于揣摩别人的心思，才得以摆脱下贱的杂差，被选出来培养成处理文字事务的宦官。读了不少书，尤其对秦国的法律用了很多功夫去钻研，弄到烂熟的地步，以后才受到始皇的青睐，提拔为中车府令。多少年了，见贵人就低头弯腰，事事小心，处处迎合，仍然不免遭受羞辱，令他对这些贵人仇恨无比。他一定要做出一番惊人之举，让那些贵人在他面前俯首贴耳，显出猪狗一般的下贱相。为了实现自己的目标，他不怕冒险。赵高深知每个人都有所企求、有所畏惧，只要抓住他们的要害，就很容易对付。但是，胡亥固然不用怎么担心，李斯却比谁都精明能干，抓得住吗？

关于李斯，有一个流传很广的故事。据说他年轻时，在家乡楚国的上蔡做小吏，一次上厕所，见到茅坑边有几只精瘦的老鼠在吃脏东西，一见有人进来，吓得惊惶逃窜。后来，李斯又到粮仓去，看到粮仓里的老鼠，个个肥肥胖胖，一副养尊处优的架势，不禁长叹道：“人不就像老鼠一样吗？大家同是老鼠，只看你活在厕所里，还是活在粮仓里罢了！”想到这里，赵高的主意也就定了。机会稍纵即逝，与其束手受制于人，还不如拼命一搏。

赵高去见胡亥，直截了当地说道：“皇上归天，只有一封诏书留给长子，却没有分封诸公子的遗命。长子回来，就立为皇帝，你却没有尺寸土地，以后怎么办？”胡亥懒洋洋叹一口气：“是啊。可是父亲要这么做，又有什么话可说？”赵高道：“并非如此。如今天下大事，掌握在公子、赵高与丞相三人之手，你要好好想一想，要么受制于人、臣服于人，要么君临天下，享有一切，这难道是可以同日而语的吗？”胡亥不由得怦怦心跳起来，怯生生地望了赵高一眼，犹疑地说：“废兄立弟，这是不义；违背父诏，这是不孝，才智浅薄而坐享成功，这是无能。三者都是违逆道德的行为，必然受到天下人的指责，恐怕只会自招危险吧？”

赵高听了，发出尖锐刺耳的哈哈大笑，说道：“成功就是有德，只要果敢决断，鬼神都要避让，还说什么天下人！那些话，不过是说给蠢人听的。你想，商汤王、周武王不都是以臣灭君？可人人都说他们是圣人；卫国有弑父的国君，卫

国人照样感激他的恩德。机不可失，时不再来，一朝错过，后悔莫及！”胡亥点头称是，又担心地问：“丧礼未终，能拿这样的事去同丞相商量吗？”赵高站起身来，边退边说：“丞相处，我自有办法。”

走进丞相的住所，只见李斯心事重重，食案上堆放着酒肉，却似乎没有动过。见赵高入内，李斯先问道，“皇上的遗诏发出了吗？”赵高不理，却反问：“皇上驾崩，临终留书与长子扶苏，二事尚无人知。符玺如今在胡亥那儿，另写一封诏书也不难。定谁为太子，我们两人说了算，你看怎么办？”李斯大怒变色：“怎么能说出这样的亡国之言！这种事难道是做臣子的可以议论的吗？”

苏州通贵桥某富室儿，头戴一珠帽，值数百金。乳媪携立厅事。一人盛装昂然直入，谓儿曰：“叫声公公。”乳媪亦曰：“阿官叫声公公。”其人曰：“不叫公公，要取帽儿。”遂戏揭其帽执手中，曰：“不叫公公，取帽儿去矣。”以其帽置怀中，缓步下阶曰：“真个取帽儿去矣。”遂自庭中昂然竟出。复回身立于门外，曰：“不叫公公，取帽儿去，不转来矣。”乳媪又谓儿曰：“阿官叫公公，公公好还汝帽儿。”意谓戚党长者与儿戏也。候久不复入，出视之杳然矣。

赵高不动声色，只顾自己往下说：“丞相同蒙恬比怎么样？功劳高过他吗？才能高过他吗？智谋高过他吗？威望高过他吗？”李斯有些沮丧，答道：“都不及蒙恬。但现在说这些干什么？”这时，赵高的神色变得温顺谦恭了，声调却透着阴冷：“我不过是内宫的奴仆，但在宫中管事也有二十多年了，从未见哪一位丞相、功臣一旦被罢免，自身和子孙安然无恙的。这，您也知道吧？”李斯当然知道秦国法律的严酷，而愈是地位高、功劳大的臣子，一旦失宠，就愈是危险。想到这里，李斯不禁一颤，却仍装着不懂，问赵高：“这又与我何关？”赵高阴阴地笑了，“长子扶苏即位，必用蒙恬为丞相，您就是想回到乡里过清闲日子，恐怕也不能够吧？”接着说了一通胡亥的好话，其实是暗示胡亥无能而容易操纵。

李斯此时已经心动，但另外一种力量仍然抑制着他，勉强打起精神，厉声喝道：“你回去管你自己的事吧！我不过听天由命罢了！想我李斯本不过是上蔡的一个普通百姓，受到皇上的器重，提拔到丞相的高位，子孙都享受富贵，岂能辜负皇上的重托？忠臣不避死，我不过听天由命罢了！”

赵高听得“上蔡”二字，不由想起那个厕所里的故事，讥讽地说：“听天由命，岂是丞相这样的人说的？我听说圣人变迁无常，应时而动，决不固守陈法。

丞相若是听天由命，岂有今日？”

话题不知不觉在转换。李斯担忧地说：“过去晋献公改立太子，晋国动乱，三世不止；这样的事历来不少，我怎敢打这样的主意？”赵高听到这里，心知大事已成，强压着高兴，恭敬而有力地说：“只要上下同心，便可长久。丞相若听我的计谋，自然世代富贵，长有封侯，如不听，只恐祸及子孙，令人寒心。善谋之人，因祸得福，您到底打算怎么办？”

李斯老泪纵横，仰天长叹：“唉，遭逢乱世，又不甘心去死，我还能怎么样？”

上郡（今陕西榆林附近）监军府的大堂上，携带着伪造的始皇诏书的使者率领几名随从急急赶来。扶苏与蒙恬闻讯，连忙赶到，领受诏命。诏书怒斥扶苏与蒙恬率数十万军队屯边，空耗粮草，损伤士卒，竟无一点功劳；扶苏屡次上书，诽谤父亲，又因不能回京做太子，日夜埋怨，为子不孝，赐剑自杀！蒙恬不能匡正扶苏，反而参与阴谋，为臣不忠，亦命其自杀！

蒙恬大惊失色，扶苏则双泪长流，接过剑转身向内房走去。他知道自己几次对父亲的行为提出劝谏，令他很不高兴，也知道父亲的性格刚戾暴躁。他对诏书竟毫无怀疑，蒙恬却有些不信，劝扶苏暂且等一等。使者紧跟着扶苏，不耐烦地催促着。扶苏无可奈何，横剑于颈，鲜血迸射。蒙恬坚持要等第二道诏书证明事实，就被拘禁起来，不久也被杀死于狱中。

那一边，胡亥、李斯、赵高率领队伍，日夜兼程，赶回咸阳。天气炎热，始皇的尸体不几天就发臭了，赵高让人载了一车臭咸鱼跟随御驾，以臭乱臭。闻着臭哄哄的气味，赵高心里觉得很舒服，很得意。途中得到扶苏遵命自杀的回报，三人大为高兴。回到咸阳，一边发丧，一边公布假造的始皇写给丞相的遗诏，说是立胡亥为太子。始皇下葬后，随即就请这位“太子”登位，称为秦二世皇帝。

胡亥当上皇帝，高兴得不得了，天天在宫中拥着一群妃子、宫女胡闹。一天，胡亥把新升作郎中令的赵高叫来，跟他商量：“人活在上，不过是一转眼的事情。我如今君临天下，想要痛痛快快玩乐一番，不想做什么事情，让天下人跟我一起快乐，你看行不行？”赵高惊喜地回奏道：“这正是贤明君主的作为呀！”说着脸色又一沉，“只是有件事还得留心。沙丘之谋，诸公子和大臣多有疑心。公子们大多是皇上的兄长，大臣是先皇所命，他们心中不服，恐怕要生变故。再说蒙恬虽死，蒙毅却领兵在外，更令人担忧。如此情势，皇上岂能安享快乐？”

胡亥被他说得有些害怕，问道：“那怎么办？”赵高回奏：“其实也不用皇上挂心。只要将法律改得更严，刑罚用得更重，凡有罪之人，一律连坐，直到灭族。渐渐地疏远那些公子，将先帝的老臣全部除灭，专用家世贫贱的人，他们感恩戴德，必成为皇上的亲信，天下自然安宁，皇上可以高枕无忧地享乐。”胡亥觉得有道理，便命赵高照此办理。

咸阳终于成为赵高的杀人场。花几个小钱，就有人不断密报大臣和公子犯罪，然后赵高将他们捕入狱中，严刑拷打，将罪名落实。于是蒙毅等前朝老臣被杀，胡亥的十二个兄长被杀，牵连的人更是不计其数。最可怖的，是十个公主，不知用什么罪名，同时被处以磔刑，即肢解身躯的酷刑。

法令越来越苛刻，刑罚越来越严酷，不但群臣人人自危，百姓更是尸骨相积。为了享乐，胡亥又大兴土木，继续修建秦始皇营造未完的阿房宫等各种工程，动辄征发数十万人服徭役。人民无以为生，只好铤而走险。先是陈胜、吴广揭竿而起于大泽乡，而后六国旧贵族也纷纷起兵覆秦。烽火遍地，秦王朝已岌岌可危。

赵高因为报私怨杀人太多，恐旧大臣入朝奏事时揭露他，又劝告胡亥说：“天子老是和群臣见面，就不显得高贵了。况且陛下年纪轻，若有举措不当，容易受到大臣的批评，这不是显示天子神明的办法。陛下不如安居在深宫，百官奏事，由小臣和熟悉法令的内侍加以处置，如此天下都会称颂陛下为圣明之主。”这办法也很合胡亥的心思，于是国事都取决于赵高，他几乎成了实际上的国君。

见不到皇帝，别人倒也罢了，丞相李斯真急坏了。天下如此纷乱，他这个丞相怎么个当法？赵高听说李斯要见皇帝，知道他地位高、功劳大，也不容易阻拦，便先去见李斯，表示愿意帮忙，趁皇帝空闲时通知他，省得他碰钉子。

不久，赵高在宫中安排下酒宴，陪着皇帝玩乐。正当此时，有人报告丞相求见，有要事奏告。胡亥很不耐烦，连说：“不见，不见！就说宫中有事，忙着呢！”李斯碰了个钉子，问清楚皇上正在宴饮，似乎赵高的通知也未错，只好快快地走了。

如此一次，二次，三次，弄得胡亥火冒三丈，对赵高说：“我日常空闲的时候，丞相不来，每次玩得高兴，丞相就来求见，这是怎么回事？莫非丞相以为我年轻可欺，看不起我？”赵高显出一副紧张的神态，说道：“这可危险了！沙丘的密谋，丞相是出了力的。陛下立为皇帝后，因丞相官阶已到极顶，未能再提高

他的地位，他怕是想要裂地封王吧？”说着，声音转低，显得很神秘的样子：“有件事，小臣一直不敢说：听说丞相的长子李由做三川太守，同楚地的盗贼陈胜一伙有来往呢！再说，为什么楚地盗贼横行？不就因为丞相与他们是同乡吗？丞相在外，陛下在宫中，丞相的权力，比陛下还重啊！这可危险了！”

胡亥从来没有把什么事情弄清楚过，赵高说什么，他就信什么。本想把李斯抓起来，毕竟还怕搞错，他就让赵高去查清。李斯听说，又气又急，连忙上书，指控赵高是下贱小人，窃据权柄，危害国家。然而为时已晚，胡亥不但不信，还把消息告诉赵高。赵高反咬一口，说李斯搞掉自己以后，再无障碍，就要自己做皇帝了！这可把胡亥吓了一跳，连忙下令，“将李斯交付郎中令审理！”

李斯这位杰出的政治家，终究斗不过赵高这个大阴谋家，落到身系牢狱的地步。他的家属、宗族乃至门客，也统统被关进牢狱。在审讯中，李斯受尽拷打，忍不住皮肉之痛，只得承认谋反。不久被处以腰斩，并夷灭三族。走出狱门的时候，他拉着同时被押往刑场的儿子的手，叹道：“往年在家乡，同你牵着黄狗出上蔡东门猎兔子，如今想过这样的日子，再也不能够了！”他这时似乎觉得还是厕所里的老鼠比较安全。

李斯死后，胡亥便拜赵高为丞相。秦王朝的权柄，这时全部落到赵高手中。为了证实自己的权威，赵高献了一头鹿给胡亥，说是一匹良马。胡亥觉得很好玩，问赵高：“这不是鹿吗？怎说是马？”赵高严肃地回答：“分明是马，陛下怎看成是鹿？”胡亥大奇，问左右大臣、随从，都回答是马。这下他弄糊涂了，怀疑自己是否中了邪。

胡亥就这么糊里糊涂地做皇帝，哪里知道天下早已不可收拾。秦二世三年（前207），项羽在钜鹿大破章邯所率领的秦主力军队，同时，刘邦的一支军队攻入咸阳。赵高派阎乐去逼胡亥自杀。阎乐冲到胡亥面前，数说他的罪过：“足下骄横恣肆，随意杀人，天下人都已背叛足下，请足下自行裁决！”一口一个“足下”，已分明不把他当作皇帝。

胡亥问道：“能见一见丞相吗？”阎乐断然回答：“不行！”胡亥只好一步步讨价还价，先是要求得一郡之地为王，再让到万户侯，最后杀价杀到做一个平民百姓，只求一条命。但他的要求都遭到拒绝。阎乐见他一副怕死相，便严正警告他：“我奉丞相之命，为天下人诛足下，足下不必多言，我也不敢回报丞相！”说

着，挥手招呼士卒上前。胡亥见此状，只好狠狠心，拔剑在脖子上抖抖颤颤，量来量去，终于抹了下去。这一年他才二十三岁。

逼死了胡亥，赵高立胡亥的侄子子婴为帝。子婴不甘被人摆布，杀死赵高。三个月后，刘邦兵围咸阳，秦宣告覆灭。

赵高在不到三年的时间中，不但毁灭了一个国家，还杀了一个皇帝胡亥，杀了精明能干的丞相李斯，杀了秦最著名的将领蒙恬、蒙毅兄弟，杀了秦始皇的公子、公主三四十人，杀了几十名大臣，另外被他杀死的，多到无法计算。

他本是一个卑贱屈辱的宦官，却放射出这么大的破坏能量。可见，地位低微的小人物也是不可小视的，只要他占据了关键的位置，或抓住了重要的靠山。这个故事可以加深我们对“借树开花”的理解。

第七章 借刀杀人

借刀杀人，文字质朴，但比喻形象，生动传神，意蕴丰富。不过，处世做人的日常生活中运用借刀杀人的伎俩，尔虞我诈，刻薄尖酸，必置人于死地而后快，则不仅不可取，而且是为人唾弃的。当然，在军事上、政治上的敌对性质的矛盾中，借刀杀人则未可厚非。

借，就是自己不出面，利用其他力量打击对方，这是一种为了保存实力巧妙地借力使力，充分运用各种矛盾的艺术，是为了撬起成功的杠杆而寻觅的良好支点。借刀杀人虽然难免阴险毒辣，但是政治斗争和它的延伸战场，你死我活无所不用其极，哪还顾及什么君子小人之类的褒贬臧否。借刀杀人，正显出谋略的机巧，从敌人内部的矛盾入手，寻其裂隙，挑起事端，分化瓦解敌对势力，从而一招置敌人于死地。西周末年郑桓公袭郟和三国时关羽败走麦城的著名故事，都说明了“借刀杀人”不必费太大的代价，就能达到消灭敌人的目的。一部二十四史，记录了不少惨不忍睹的借刀杀人的历史活剧。

西汉元帝时期的太监石显就是一个典型。他善于用君子逻辑在皇帝面前装点自己，又善于用小人逻辑打压群僚。最令人不解的是，明明他害了人，大家似乎又都认为他是好人。他把好坏人的界限都搅和乱了。

石显是济南人，因为犯罪而被处以宫刑，收入宫中做了太监。当时，朝廷注重法治，赏罚严明，一般的官吏都精通法律。石显认为，要想有出头之日，就必须熟悉法律。因此，他一方面猛攻法律，一方面揣摩汉元帝的心意；由于他旦夕侍奉在汉元帝的身边，元帝经常问他一些法律方面的事情，石显的应答往往十分合乎元帝的心意，因而博得了元帝的欢心，提拔他做了中书令，掌握机要文献。

汉元帝当政时，因身体不好，不能经常上朝处理政事，必须在身边寻找一个既能体察他的心意又能朝夕不离左右的人，这就选中了石显。元帝一方面认为石显在宫日久，诸事熟稔，又精明能干，办事符合自己的心意，另一方面也觉得石显在朝中无亲无故，不会拉帮结伙，危及朝廷，所以对他十分放心，许多事情都交给他去办。

可没想到石显是个报复心极强的小人，凡是得罪过他的人，他都不放过，而且能寻出所谓的法律依据，让人有苦说不出。结果弄得朝廷上下都视石显若虎豹，

不敢与之争锋。石显对付的首要目标是大臣萧望之。

当时，萧望之是汉元帝当太子时的老师，其正直与学问才干都是名冠一时的，况且他还是汉宣帝指定的辅佐汉元帝的顾命大臣，他在朝廷的地位和元帝对他的倚重是可想而知的。汉元帝即位后，萧望之满以为自己的这位学生要大展宏图了，可没想到宦官专起权来，于是他愤然上书说：“管理朝廷的机要是个十分重要的职务，本该由贤明的人来担任，可如今皇帝在宫廷里享乐，把这一职务交给了太监，这不是我们汉朝的制度。况且古人讲：‘受过刑的人是不宜在君主的身边的。现在应当改变这一情况了。’”石显看到了这一奏章，当然把萧望之视为仇人。他从此挖空心思地陷害萧望之。

萧望之的正直还引起了外戚的反感。有个叫郑朋的儒生，为了从萧望之这里弄个官做，就投其所好，上表攻击许、史两家外戚专权。萧望之接见了郑朋，给了他一个待诏的小官，后来却发现郑朋不是个正人君子，于是很讨厌他，也就不再理他。等该考评升降官员的时候，与郑朋同是待诏的李官被提升为黄门侍郎，郑朋却原封未动，一怒之下，他反去投靠了与萧望之不和的史、许两家外戚。他编造谎言说：“我是关东人，怎知你们两家外戚的事呢？以前我上书劾奏你们，全是萧望之一伙人策划的。”郑朋心怀机诈，到处扬言说：“车骑将军史高、侍中许章接见了，我当众向他们揭发了萧望之的过失，其中有五处小过，一处大罪。如果不信，就去问中书令石显，当时他也在场。”

其实这是郑朋的圈套，他想借此交结石显。果然，萧望之去向石显打听，石显正想鸡蛋里挑骨头，此次萧望之送上门，那是正中下怀。

石显首先找来郑朋，又找了一个与萧望之素有嫌隙的待诏，叫他们两人向皇上上书，劾奏萧望之搞阴谋，离间皇帝与外戚的关系，要撤车骑将军史高的职；然后，又趁萧望之休假之机，叫郑朋等上奏章。奏章交到元帝手上，元帝就叫太监弘恭去处理。弘恭是石显的同伙，本来就参预了陷害萧望之的阴谋，这么一来，正好逞计。弘恭立刻把萧望之找来，对他进行询问。萧望之竟十分老实地据实回答，他说：“外戚当权，多有横行不法之处，扰乱朝廷，影响了国家的威望，我弹劾外戚，无非是想整顿朝政，决非是搞阴谋，更不是离间皇上和外戚。”

既承认了想整治外戚的事实，对这事实怎么理解，却是宦官们的事了。弘恭、石显在向元帝报告时说：“萧望之、周堪、刘更生三人结党营私，相互标榜吹捧，

串通起来多次攻击朝廷上掌权的大臣，其目的是想打倒别人，树立自己，独揽大权。”这样做，作为臣子是不忠的，污辱轻视皇上更是大逆不道。请皇上允许我们派人把他送到廷尉那里去（“谒者召致廷尉”），当时，元帝对奏章上“谒者召致廷尉”几个字也不甚明白，就批准了这道奏章。

其实，“谒者召致廷尉”就是逮捕入狱。等过了很久，元帝见不到萧望之、刘更生、周堪等人，就问大臣们他们到哪里去了，听说这些人已被逮捕，大吃一惊，急召弘恭、石显追问。见二人叩头请罪，但毕竟是由自己批准，也不好责备处置，只好让他们快放了这三人，恢复他们的职务。石显一听计划要吹，急忙去找车骑将军史高，史高也很着慌，他知道，如果整不倒萧望之，自己的日子会越来越难过。就急忙晋见元帝，告诉他说：“陛下刚即位，老师和几个大臣就入了狱，大家以为肯定有充分的理由，现在您若把他们无故释放且恢复官职，那就等于自己承认了错误，这会极大地影响您的威望。”汉元帝年轻识浅，被史高一说，也觉得有道理，于是只下诏释放他们，但革职为民，不予任何官职。

但元帝毕竟还算良心未泯，过了几个月，觉得心里不安，再说也确实需要萧望之等人，就下了一道诏令，封萧望之为关内侯，食邑六百户，进宫办事，其地位在朝廷上仅次于将军，并准备让他当丞相，这使石显一伙感到极度恐慌。

正当这时，萧望之有一个做散骑中郎的儿子，名叫萧汲，没有通过父亲，便上书替父亲就上次被逮捕入狱且削职为民的事喊冤，他以为皇上已重视萧望之了，可以平反昭雪前案，但他没有揣摸皇上的心理，反倒使得元帝恼羞成怒，立命有关官吏去审理此案。官吏当然是承揣上意，哪敢据实办理，就向元帝报告说：“萧望之以前所犯过失是清楚明白的，不是别人陷害所致，现在皇上重新重用他，他不感皇恩，却教唆儿子上书喊冤，诽谤皇上，这不是人臣的行为，对皇上犯有不敬之罪，当逮捕法办。”石显又添油加醋地对元帝说：“萧望之当将军的时候，就排挤史、许等皇上亲近的大臣，想独揽大权，他仗着自己是皇上老师，利用皇上的宽厚仁慈，肆无忌惮地兴风作浪，那时候就该治他的罪，现在皇上封侯赐官，他不仅不感谢浩荡的皇恩，反到心怀不满，纵子上书，实在太不应该。如果不送到监狱里让他清醒一下，将来朝廷怎么能用他呢？”元帝觉得萧望之年纪已大，恐怕不肯受辱，会自杀。石显说：“上次入狱，他都没有自杀，这次犯的只是言语之罪，他更不会自杀。”这样，元帝批准了逮捕萧望之。

石显立即发了诏令，命人包围了萧望之的家，萧望之弄明了真相，说：“我曾做过前将军，现已近六十岁了，这样的资历和年龄，还要受辱入狱，再活下去，不是太卑鄙了吗？”于是让门客朱云拿来毒药，服毒自杀了。

石显害死萧望之的特点是见缝插针，既寻找萧望之的所谓纰漏，又假别人之手，尤其假皇帝之手进行小题大作，最后自己并不落太大的责任，这就是他除掉政治对手的“妙道”。

石显害死了萧望之，去了一个冤家对头，事情也做得很漂亮，甚至可以说是不露痕迹，但萧望之毕竟是极有名望的人，对他的死，大家议论纷纷，多少有舆论涉及到石显。石显为了逃避罪责，保住自己，就精心策划，先从舆论最多的儒生堆里下手。于是，石显就极力向元帝推荐当时的大名士贡禹，让贡禹当上了御史大夫，石显还处处对他做出毕恭毕敬的样子。这么一来，关于他的舆论消除了，儒林之中多交口称誉石显举贤任能，使他博得了一个好的声誉，人们再也不怀疑萧望之之死是由石显陷害造成的了。

石显的自我保护术也可谓到了炉火纯青的地步。他既能取得儒生的信任，又能取得皇帝的信任，许多事情被他弄得真假难辨，有时，连当事人都分不清究竟谁对谁错。在这种情况下，只要皇帝的感情还在石显这边，石显就会立足于不败之地。

石显官运亨通，一路顺风，他一生几乎没有遭受什么大的挫折，家财累积达一万万。元帝死后，成帝即位，正如俗语所说，一朝天子一朝臣，石显失宠，再也未能抬起头来。丞相、御史虽多有弹劾，却也找不到什么硬的把柄，只是把他赶回家了事。可这位红极一时的大宦官还不理解，倒在归乡的途中，忧愁郁闷而死，应当说是善终了。

借刀杀人者，不需自己赤膊上阵，不需消耗自己的实力，更不会招致杀人凶手的罪名，真可谓聪明绝顶！在历史与现实以及文学作品中，不仅阴险小人借刀杀人，即使是心怀坦荡的君子，在特定的情况下，也会借刀杀人。曹操、王允、诸葛亮、皇太极等人，都曾用过此计。现代史上蒋介石亦擅长此计，他把川军送上抗日前线血战，即保存了嫡系，又打击消灭了异己，更给自己带来了抗日英雄的美称。

借刀杀人，恐怕会与时长存。正人君子，即使不学会使用它，也得学会识破

它，防范它，更不能莫名其妙地被人当刀使！

第八章 无风也能起大浪

历史上有些聪明人谋局，都有“无风也起浪”的本领，也就是说要适当地“无中生有”，适当地“编造谎言”，引人入局。你不必担心对方日后会识破你，因为那时他已失败了。做局如同经营，要以极小的成本换取尽可能大的利益，甚至空手套白狼，玩的就是心跳。

张仪的“空头支票”

战国时期的楚怀王，就曾被纵横家张仪承诺的所谓利益骗得团团转。张仪在这个局里所承诺的利益，即答应给楚怀王的好处，就从来没有实现过，只是钓他上钩的诱饵。而楚怀王利欲熏心，头脑简单，连上了两次当。

齐楚联盟是秦国的心腹之患，而离间齐楚联盟，就成为秦向东扩张过程中的关键。于是，秦相张仪去拜见楚王。他对怀王说：“如果大王能够与齐国断绝关系，臣下将请求秦王把六百里地方献给楚国。这样，齐国就一定会被削弱，齐国被削弱了，大王就可以使役齐国。”楚王十分高兴地应允了。他被张仪承诺的利益迷住了。

回秦后，张仪称病三月不上朝，楚怀王得不到土地，以为秦嫌楚与齐断绝关系不够坚决。因此特派勇士前去辱骂齐王。齐王大怒，一面与楚彻底断交，一面派人入秦与秦王商议共同伐楚。目的达到，张仪出见楚国使者，告诉他“从某至某，广袤六里”送给楚王。

怀王看到承诺的六百里土地，到头来只兑现了百分之一，就非常生气，大骂张仪是出尔反尔的小人，气冲冲地要兴兵伐秦。结果楚军大败，战败消息传来，楚怀王气得发昏，简直恨死了那个言而无信的张仪。

秦国大败楚国之后，能够与其抗衡的国家就只剩下了齐国。公元前 311 年，秦国派人与楚国谈判：愿分汉中之地与楚，以同楚结盟。然而，怀王对张仪耿耿于怀，宁可不要汉中之地，而要张仪以解心头之恨。早就看出楚怀王弱智的张仪闻讯，欣然赴楚。张仪一到楚国，就被怀王囚禁起来，准备杀掉以祭先祖。但张仪使用种种手段，通过楚国大夫靳尚，向怀王夫人郑袖说情，郑袖请求把张仪放掉，与秦和亲。怀王受夫人蛊惑，又害怕得罪秦国，加上仍贪于土地，权衡再三，

最后下令把张仪释放，并且还客客气气地招待他。

张仪又趁机用虚幻的利益来引诱怀王，他承诺说：“秦国出兵攻打卫都和阳晋，一定会堵塞天下的关口。大王出动全部军队去进攻宋国，不用几个月宋国就可以拿下来，拿下了宋国，然后一直向东，那么泗水边的众多小国就全归大王所有了。”

“现在秦国和楚国接境连界，本来是地缘亲近的邻国。大王如果能听取我的意见，我将让秦国太子到楚国做人质，楚国太子到秦国做人质，长久作为兄弟邻邦，永世互不攻伐。我认为没有比这更好的计策了。”

一席话说得楚怀王连连点头称是，楚怀王以为又有“利益”可得，于是马上同意与秦和好，并送走了张仪。不久屈原出使归来，问及怀王为什么不杀张仪时，怀王才明白自己又上了当。派人去追却为时已晚了。

张仪信口雌黄，向楚王大开“空头支票”，可把楚王害苦了。那么，楚王为什么屡屡相信它呢？剖析一个深层原因，我们就会得出结论，因为楚王害怕强大的秦国。张仪这个大骗子，身上笼罩着强秦的光环，楚王不敢与秦国翻脸，所以对张仪的许诺总是往好的方面想，宁可信其有，这其实是一种姑息的态度。

当今社会上也有很多大骗子，在人前先抬高自己的身价，比如自称来自大机关或认识高层领导，给自己罩上一层耀眼的光环，博取别人的尊敬，然后行骗。他们行骗的成本极低，而对方想验证其真实性却很难，这正是他们敢于玩空手道的原因所在。

谣言可以杀人

隋将李浑，字金才，聪俊英伟，颇具武略，以军功累封安武郡公，拜左武卫大将军。开皇年间，其父申国公李穆病逝，隋文帝欲为李穆立嗣，以示褒扬。李浑得到这个消息，很想继承父业，就对其大舅子宇文述说，如果宇文述能帮助他荫袭父爵，他将每年奉送一半的国赋作为酬报。

一无赖子路逢戚串，欲款之而无钱，邀之酒馆饮。已先索面一碗，对客曰：“我送家母点饥，再来奉陪。”至家，易以己碗，捧至一小铺。有老姬脚踏大铜炉坐柜内，诳曰：“某家寿诞，央我送面与您老。”姬起身致谢。又曰：“某家客多，烦易一碗与我。”姬起入内，即掇其铜炉去，质钱千文。乃至家取碗来馆，

与客大啖。

宇文述为大利所动，在皇太子面前大肆吹捧李浑功勋卓著，才堪重任，自李穆长子弃世以来，李氏其他子孙皆平庸无奇，不足以承受国家荣宠，光耀门楣；根据立嗣以长、次则以贤的原则，非李浑不可以袭受申国公之封。于是李浑袭封申国公，稍后又改封郕国公，累加光禄大夫，大业九年迁升右骁卫大将军，恩望日隆。

李浑得以继承父业，宇文述确实起了关键作用，但李浑却过河抽板，袭封两年之后就不再遵守诺言，其间当然也与他过分奢侈纵欲、开支渐紧有关。宇文述大为恼怒，他可不甘心就这样轻易被李浑当掉，发誓至死不会忘记这一段过节。李浑知道了宇文述的怨言，自恃恩宠，毫不畏惧，亲家从此反目成仇。

后来隋炀帝征讨辽东，有位名叫安伽陀的方士告诉炀帝说，根据图讖不久以后李氏当做皇帝，于是力劝杀尽国内姓李的人以绝后患。当时民间也流传着“杨花落，李花开，桃李子，有天下”的民谣。炀帝的心中自此有了挥之不去的阴影。宇文述马上抓住这一机会，向炀帝进谗言诬陷李浑手握禁兵，图谋不轨，声称他作为李浑的亲戚，常常察觉李浑与李敏、善衡等人有种种反常迹象。炀帝早已对安伽陀的话深信不疑，以为图讖就应在李浑这一大家子身上，于是毫不犹豫就派宇文述去搜罗证据。

宇文述暗中教武贲郎将裴仁基上表告李浑谋反，又得到炀帝首肯，火速将李浑等人捉拿归案。李浑等人本无异心，当然查不出什么谋反的真凭实据，炀帝却不肯就此罢休，命令宇文述一定要搞出理想的结果。

宇文述秉承炀帝旨意，将李敏的妻子宇文氏提出监狱，骗她说李敏、李浑等人名应图讖，必死无疑，她如果想保全自己，最好是捏造证据，告李家谋反，这样一来她不但不会连坐受诛，同时身为皇帝的外甥，还可另嫁贤夫。宇文氏毫无主见，听凭宇文述口授李浑与李敏如何如何策划谋反的事实，她照着写成表章，交宇文述转呈炀帝。

炀帝既然“证据”在握，也不管是真是假，立即下令诛杀李浑、李敏等三十二人，李氏其他人员无论长幼统统徙边。宇文述为了一点私人恩怨，彻底毁灭了李氏宗族，他自己反而因此受到炀帝的褒扬。

用这样的手段整人，当然过于卑鄙，但我们不可无防人之心啊。比如在商战

中,很多知名的商家不就是因流言或丑闻而被击败了吗?如果有人造谣说某某产品含有“苏丹红”,那岂不是对这一产品的致命打击?“无中生有”之计的可畏之处就在于,成本极小,杀伤力极大!

第九章 把潜在对手解决在摇篮

本篇讲的是如何设局对付潜在对手的方法。潜在对手不同于对手，解决起来相对省事省力。但是难度在于及时发现及时解决。万一潜在对手变成现实对手，那会极大地增加做局者的成本。

李林甫为相期间，整日不琢磨事，专琢磨人。他琢磨哪些人呢？就是那些有可能得到皇上重用的人，即他的潜在对手。对这些人，李林甫绝对不会坐视其发展壮大，而是，及时下手，将潜在对手解决在摇篮里。

他解决的第一个人是兵部侍郎卢绚。天宝元年（742），有一天，玄宗驾临勤政楼。兵部侍郎卢绚正骑马经过楼下，气宇轩昂，雄姿英发。玄宗看到后心生欢喜，称赞道：“真乃伟丈夫也！”李的耳目喉舌马上将此事汇报给李林甫。他担心卢绚被皇上重用，便设计阻挠。第二天，李林甫把卢绚的儿子召来，说：“令尊素有雅望，皇上准备让他去交、广（今广东、广西一带）任职。”

卢绚的儿子一听，到那么偏远的地方任职，可是一个苦差事，就请李林甫指点该怎么办。李林甫说：“可以年老为由，乞求皇上另行安排。”

果然，卢绚听从李林甫的“指点”，上书奏言自己年老，不堪重用，结果被罢免兵部侍郎之职，出任华州刺史。卢绚到任不久，李林甫又诬其借口有疾而不理政事。玄宗对他的好印象一下子抹煞了，改授为太子员外詹事。卢绚的前途就这样让李林甫给结束了。

李林甫解决的另一个人则是中书侍郎严挺之。严早年被李林甫排挤出京城。后来，唐玄宗想起他，问李林甫：“严挺之现在在哪儿？此人可用。”

李林甫当晚把严挺之的弟弟严损之召到府中“叙旧”，虚伪地以老朋友自居，说：“当授子员外郎。”李林甫又进一步套近乎说：“皇上对你哥哥很关心，须作一计，入城面见，当有大用。”并教严损之为其兄写一状纸，以身体不好为名，请入京就医。

严损之不知是计，反倒心怀感激，一切照办。李林甫拿着严损之写的状纸，面奏玄宗说：“严挺之年事已高，近患风疾，急需辞官就医。”玄宗听后，叹息良久，只好令严挺之到东京养病去了。

李适之也是李林甫排挤的对象。他任刑部尚书，是太宗李世民的曾孙，“昼

决公务，庭无留事”，办事效率极高。天宝元年牛仙客死，代为左相，被李林甫视为竞争对手。一次，李林甫故意对李适之说：“华山有金矿，采之可以富国，上未知之。”适之性疏率，玩人不是李林甫的对手，未识圈套，以为李林甫说的是好事，就进奏玄宗。玄宗闻之大悦，认为这个建议不错，就将此事征询李林甫的意见。李林甫不无担忧地说：“臣知之久矣，然华山陛下本命，王气所在，不可穿凿，臣故不敢上言。”玄宗听了，觉得李林甫是一片“忠心”，而怨李适之考察问题失之轻率，因而宣布，“自今奏事，宜先与林甫议之”，“适之由是束手”，渐被皇上疏远。

表面上看，李林甫甜言蜜语，好像很关心人，实际上，暗藏杀机，有自己的险恶用心。他还常常挑拨他所反对的人之间的关系，制造矛盾，各个击破；或在两败俱伤时，坐收渔利。户部尚书裴宽，平时为皇上所器重，李林甫怕他有一天入相，威胁自己，便设法阻拦之。刑部尚书裴敦复“平贼有功”，皇上表彰了他，李林甫心内忌之。二裴之间本有矛盾，他总算从中找到了缺口。

李林甫怂恿裴敦复买通杨玉环的姐姐，在皇上面前说裴宽的坏话，致使裴宽坐贬为睢阳太守。接着，李林甫又采取明升暗降的手法，借口裴敦复有战功，奏请皇上让他充任岭南王府经略使。裴敦复不太乐意，稍稍迟疑，没有及时赴任，则被李林甫反奏一状，因“逗留京师”，贬为淄川太守。就这样，李林甫在不到一年的时间里就把裴宽和裴敦复赶出京城。

这里所讲的手段总结起来，就是及时遏止潜在对手的成长可能，在其不成熟的时候将其扼杀在摇篮里。绝对不可以坐视其发展壮大，否则，就很难解决了，甚至有被强大起来的对手给解决掉的危险。到时，就悔之晚矣。

我们再来看看郑袖是怎样争宠的。

战国时候，魏王送给楚王一个美人。这美人年方二八，身材苗条，体态风骚。楚王非常喜欢她。楚王的夫人郑袖，见新来的美人姿色出众，胜过自己，妒意油然而生。但她见楚王这么喜欢这位美女，不敢造次，只好把自己的真实感情掩藏起来，装作自己比楚王更喜欢她。华丽的衣服，精致的玩具，美人想要什么，郑袖便选择什么送给她，结果美人对郑袖很是感激。郑袖还时常对楚王说：“你新来的这位美人，真是美如天仙，举世无双！”说得楚王心花怒放。

楚王见妻妾和睦相处，互相称赞，感到心满意足。他说：“夫人知道我喜爱

新来的美人，就比我更喜爱她。这种态度，只有孝子奉养双亲、忠臣侍候君主时才会有啊！”把郑袖着实称赞了一番。

郑袖见楚王以为自己并不妒忌新来的美人，觉得时机已经成熟。于是，她告诉新美人说：“大王非常喜欢你，只是有点讨厌你的鼻子，如果你见大王时经常捂住鼻子，大王就会长久地宠爱你了。”

新美人对郑袖向来是言听计从，每次都受益不浅，她以为夫人这次也是关心自己，就听从了。以后见楚王的时候，新美人每次都捂着鼻子。

刚开始的几天，楚王还没在意；时间长了，他不禁感到很奇怪。有一回，楚王私下里问夫人：“新美人见寡人时常常捂住鼻子，你知道是什么原因吗？”

郑袖吞吞吐吐地说：“我……不知道。”

楚王见了，觉得其中必有缘故，就一再追问。郑袖装作不得已的样子说：“她曾经说，她讨厌大王身上的气味。”

楚王听了，气得一拳打在桌子上，骂道：“这个小贱人！”他开始疏远新美人，连续两天没召见她。

接下来的一天，楚王让郑袖陪他去花园游玩。郑袖悄悄地叫卫兵去通知新美人，说楚王紧急召见她。当新美人慌慌张张跑来，捂着鼻子拜见楚王时，楚王不觉勃然大怒，命令卫兵：“给我把这贱人的鼻子割掉！”在古代，割掉鼻子是一种酷刑，叫做“劓”。

可怜新美人糊里糊涂地被割掉了鼻子，从此不能再见楚王。被蒙在鼓里的她，仍然以为郑袖是最关心她的人。楚王当然也无从知道自己中了计，从此，他又经常和郑袖在一起了。

郑袖的计谋之所以能得逞，是因为她是楚王的夫人，与楚王相处很久了，早已得到了楚王的信任。而那个美人虽然受楚王宠幸，但她一是地位不如郑袖高，二是与楚王沟通不够，楚王虽喜爱她，但还没有信任她。所以在三者之中，郑袖可以与楚王交流信息，可以与美人交流信息，而楚王和美人之间却没有交流信息，这就存在一个“信息不对称”的问题。这就难怪楚王偏听偏信，让郑袖的计谋得逞了。

第十章 连环计走不出的迷局

连环计必须要有非常周密的策划，因为是一环扣一环，所以任何一环出现失误，都会导致计划的失败。除了这一点，连环计还要有一个非常好的引子，把对手引入到圈套中来，想出也出不去，这种引子一般都是针对人的某些弱点而设，比如好色、贪财、嫉妒、热衷名利等。

东汉末年，太师董卓掌握实权，倒行逆施，激起极大的民愤。大司徒王允忍无可忍，决心杀死董卓。

杀掉董卓不是一件容易的事。董卓权大势大，出入都有士兵保护，想要除掉他，非用计不行，否则稍有不慎就会落得满门抄斩的下场。

大司徒王允日夜寻思着除掉董卓的办法，终于和义女貂蝉想出了一条“美女连环计”。

董卓手下有一员大将叫吕布，勇猛善战，无人能敌，深得董卓重用，经常随董卓出入。吕布有贪财好色的毛病，王允决定先从吕布身上动手，便经常把府内的珍奇宝物赠送给他，使吕布十分感激。

一天，王允设宴款待吕布，并让聪明美丽的貂蝉给吕布斟酒。貂蝉的天姿国色、举手投足让吕布看得都发呆了。王允看到这种情况便对吕布说：“将军，我把你当做至亲好友，才让貂蝉与您相见。如果将军不嫌弃，我想将貂蝉许配给您，不知您同意吗？”吕布早就动心了，一听这话，心花怒放，忙起身拜谢，王允说：“我这就选个好日子，把貂蝉送到将军府中。”吕布喜形于色，连连看着貂蝉，貂蝉也故做高兴状，把含情脉脉的目光投向吕布。王允又说：“我本来想留将军在我这里过夜，恐怕董太师会疑心的。”吕布只好起身告辞。

过了几天，王允又把董卓请到府中，故技重演，把貂蝉送给了董卓。

貂蝉进太师府的消息很快传到吕布耳里，他气急败坏，立刻找到王允，大声责骂。王允说董太师看中少女，他也没有办法。于是把吕布的妒火引向董卓。

吕布常偷偷地去董卓府中与貂蝉幽会，终于被董卓发现了，他怒火中烧，两人差点火并。而貂蝉却反说吕布调戏她，有意激化矛盾。董卓听了，恨不得一刀把吕布杀了，只是因为吕布是大将，还需要他为自己出力，只好强咽下这口气，只命令士兵将貂蝉严加看管起来，不准见任何人。

京师骡马市，大集也。有贵官带五品官服，气象雄伟，至鞍鞞市，择一佳者，出大银一锭，谓肆主曰：“我仆因买他物，分遣开矣，烦汝伙肩此鞍至骡马市，我欲试良马也。”主人即遣一人为负去。至市，择一大骡甚骏，价值数百金，命来人以鞍鞞备之曰：“汝在此姑待，我试验之。”卖骡人见其仆在，任其鞭驰而去。久不返。谓其人曰：“汝主何往耶？”其人曰：“我鞍鞞铺之伙，孰为我主？”卖骡人骇曰：“是必骗子也，汝铺亦被诓矣！”其人曰：“幸有银在。”于是偕往铺中，出银公估，则铅心伪物也。

王允见时机差不多了，就把皇帝命令杀董卓的秘密诏书给吕布看，说：“董卓老贼，施弄淫威，罪该万死。将军若能弃暗投明，杀死老贼，必然得到皇帝重用，又可和貂蝉永远在一起。”吕布当即表示同意，便和王允定下了杀董卓的计划。

结局大家都知道了，王允设计的一场经典的连环计完美结束。

我们再看赤壁之战中的连环计。东吴决定联刘抗曹，准备以自己擅长的水军取胜。无奈曹操得到了蔡瑁、张允两名水军将领后，水军也非常强大，使东吴无优势可言。这让周瑜很发愁。

这时，曹操利用蒋干与周瑜是老同学的关系，派蒋干来东吴侦察军情。周瑜决定将计就计，反过来利用蒋干。

周瑜见老同学蒋干到来，表示十分高兴，摆酒接风，尽醉方罢，并邀蒋干同榻抵足共眠，有意伪造了一封蔡瑁、张允的来信，放在帐内桌上。蔡瑁、张允原是荆州水军头目，被曹操收降后，现任曹军水军正、副都督。蒋干发现蔡瑁、张允给孙权的信，大为吃惊。于是将书信偷走，趁天未明，驾船返回曹营报告曹操。曹操果然中计斩了蔡瑁、张允，使曹营水军完全失去了内行的指挥。周瑜所用的第一计成功。

接着又用第二计。东吴老将黄盖自愿承担了这个任务。一天诸将列班于都督周瑜的案前，周瑜有意说道：“曹军势众，非一日可破，各将领取三十日粮草，准备御敌。”黄盖出班顶撞周瑜，说：“莫说三十日粮草，就是三十个月也不顶事，不能破敌，就不如投降。”周瑜以为有违军令，号令斩首，众将苦求，才免于死，但仍下令处罚一百军棍。打到五十下，黄盖已经不支，众将又求减免，才停刑。原来黄盖早嘱托阚泽去曹营送诈降书，曹操心中狐疑，于是，黄盖与周瑜决定演

出一幕苦肉计，当曹操听到他的密探汇报的关于黄盖被辱打的事后，他才释疑而信任阡泽。双方约定，到期船上树有青牙旗的，便是黄盖率众来降，曹操深信不疑。

曹操第二次派蒋干到江东探听虚实，这时恰值庞士元向周瑜说出“愿到曹营说服曹操用铁环锁战船，引他上当”的计谋，周瑜正愁无人引荐庞士元给曹操，蒋干一到，周瑜喜不自胜，立即加以布置。周瑜故意一见面就指责蒋干前次盗书逃走误了大事，致使曹操杀了为东吴服务的蔡瑁、张允。大战即将开始，这次不能再让蒋干回去，命令士卒备马，送蒋干到西山寺暂住几日。不容蒋干开口，周瑜就走开了。

蒋干在西山古寺，又不期而遇到一位风貌古傲的中年先生在读兵法。蒋干即扣门求见，两下叙礼交谈，才知道读兵法的乃是凤雏庞士元。蒋干久仰庞士元的大名，只恨无缘相见，今日在此深山古寺偶遇，自然喜出望外。蒋干为了在曹操面前邀功，极力劝庞士元过江，要把他推荐给曹操。这正合了庞士元的意，于是庞士元欣然与蒋干驾原舟去曹营。

蒋干拜见曹操，将庞士元保举，曹操也大喜，并邀庞士元观看营寨。看了水军营寨之后，庞士元向曹操献计说：“北方人不习水战，盖因船中颠簸，如能将大小战船，分排分列，用铁环扣紧，船面再铺上木板，各船连为一体，即可稳如平地，北方人行船不再吃苦头了。”曹操一想，确是好计，立即命令军中铁匠连夜赶造，不日即成，曹操命令水军，每船用铁环扣牢，铺上木板，果然安稳如平地一般。十月，双方在赤壁开战。

一开始，曹营中士兵由于水土不服，流行瘟疫，令曹军战斗力削减，初次交锋曹军失利，退驻长江北岸。这时周瑜等进驻长江南岸对峙。黄盖向周瑜说：“乘曹军的船只已连接起来，挤在一堆，我用火攻，彼将败走。”周瑜称是。于是黄盖用蒙冲斗舰十艘，运载荻草枯柴，浇油于上，用布帷遮掩，船后预备了小船，按曹操所约，上插青牙旗，派人送信给曹操，诈称是前来投降。

是时，东南风刮得正紧。曹军官兵都出营寨观看，手指着青牙旗帜，说这是黄盖投降来了，也不作戒备。黄盖待船到了离曹营水寨只有二里远的地方，就将十艘蒙冲斗舰的引火物点燃，风很大，火势猛，船顺风势，像箭一般地驶向曹营水寨。曹军损失惨重。

赤壁大战，周瑜一连用了几计，故谓之连环计。正因为周瑜设了这连环计，才使孙刘联军在敌众我寡的情况下，轻松取得了战争的胜利。

连环计是谋略的综合运用。《兵法圆机》说：“大凡用兵者，非一计之可孤行，必有数计以襄之也。以数计襄一计，由千百计练数计……故善用兵者，行计务实施，运巧必防损，立谋虑中变。”按语指出的“一计累敌，一计攻敌”，是指连环计的指导思想，不可生硬地把它理解为拖累和攻杀两个招法的简单相加。即使就拖累而言，为了形成敌方的自我拖累，也是大有文章可做的，比如诱之以利，使敌人上钩；迭施一计，引发两股或多股敌人对利诱产生共同的兴趣，进而形成争利的局面，这就是相牵相钳、互拖互累；追加一计，使敌人为利而斗，自相残杀；再附之以隔岸观火，一俟时机成熟乘胜出击，如此计计相随，招招相牵，一步步把敌人逼向绝路。无论如何强大的敌人，怎禁得了这番折腾！

观局

第一章 浑水摸鱼的几种技巧

一个局，做局的与被做局的，被扯进局的，想搅局的，想坐收渔翁之利的，各方势力斗智斗勇，费尽心思，可谓无所不用其极啊。可是，就是一个再简单的局，只要从多角度观摩，都是复杂的，能看出不同的道理。

当时机成熟时，如果不能及时把握住，不仅做不成局，甚至要掉进别人的局里。而如果时机还不成熟时，就头脑发热、眼睛发花地认为大显身手的机会到了，从而挺身而出盲目行动，则结果是做得越多错误就越大。

趁乱起事

在局势混乱的时候，或群龙无首，或人心惶惶，没有人注意你，在这样的浑水里才容易摸到你想要的“鱼”。李隆基就是在这样的形势下夺得帝位的。

武则天死后，唐朝的政局一直动荡不安。虽然唐中宗继位为帝，天下似乎又重归李氏家族所有，但中宗是个懦弱的主儿，根本没有重整乾坤、再造河山的能力；而他的老婆，皇后韦氏却是一个颇不寻常的女人，她不仅生活淫乱，与武三思私通，而且野心更大，也想效法武则天，当一回女皇帝；她的女儿安乐公主更是恃宠而骄，竟异想天开地想当什么皇太女，而其夫武廷秀以武则天的继承人自居，也想要重新篡夺李唐政权；亦有一些媚态十足的大臣，如宰相宗楚客与韦氏私情勾搭，更是不遗余力大造舆论，鼓吹要“以韦代唐”；一时间，一股夺取李氏皇权的阴谋如暗流涌动。

对于朝廷上下这乌烟瘴气的局面，天下臣民群情激愤。有人上书禀奏，指出韦皇后等将要谋反逆乱。这样做虽然使得唐中宗有所触动，但更引起韦皇后等人的极大恐惧。她们决心一不做，二不休，干脆除掉唐中宗，以实现自己做女皇的美梦。于是，她亲手制作了一张有毒的胡饼，让女儿安乐公主送给中宗。就这样，母女二人合谋，将中宗毒死了。

中宗一死，韦氏便迈出临朝称制、登向女皇宝座的第一步。韦氏一党，遍布

朝廷。他们为了立威，严刑峻法，甚至对守卫皇宫的禁军也滥施严刑。这一切的倒行逆施，早已使韦氏一党处于臣民怒火的火山口上。

这就给早已暗中聚集力量、静待事变的李隆基提供了一个极好的时机：唐中宗已死，他举兵夺权不会被视为犯上作乱；韦氏临朝称制，遭到普遍反对，这使他拥有众多的支持者；而与韦氏一党矛盾尖锐的宫门禁卫军更成为他起事的一支中坚力量。韦氏之乱成就了李隆基，使他的夺权行动得以顺利完成。

有趣的是，李隆基趁韦氏之乱而夺得了权，而他的权，又被别人如法炮制，趁乱夺走。这个“别人”正是他的儿子——太子李亨；这个“乱”，便是著名的“安史之乱”。

朱某善谗骗，时以小术愚弄人。冬日在汤某斋中，汤曰：“汝长于骗术，假令我今坐室中能骗我出户外乎？”朱曰：“户外风寒汝必不肯出，倘先立户外，我则以室中种种受用骗汝，汝必信矣。”汤遂出户外立谓朱曰：“汝将何术骗我入户？”朱拍手笑曰：“我今已骗汝出户矣！”

“安史之乱”爆发，唐玄宗李隆基仓皇西逃，行至马嵬坡，发生了兵变，杨国忠被杀，杨贵妃也被缢死。此时，不仅天下大乱，李隆基身边也发生了一场大变乱。李隆基决意西行蜀地，而他的儿子——太子李亨却以“父老挽留”为由，与他分道扬镳，留在了关中。史学家们认为，太子不愿再随父西行，是故意制造出来的假相。因为，长期以来，太子与父皇之间有着深刻的矛盾，李隆基并不赞赏李亨的个人才能，认为他不是个理想的皇位继承者；自己也决没有让位的打算。如果太子跟随父皇去到蜀郡，今后自己太子地位能否保住，是难以预料的。所以，马嵬坡事变之后，正是跟父皇分道扬镳的好时机，也正是争取权力的好时机。此时不走，更待何时？果然，在此分手后的两个月，李亨取代了他老子，登上了皇位。

乘虚而入

三国魏时，司马懿和曹爽争权，司马懿老奸巨猾，自己假装老朽，隐藏实力，麻痹对手，然后乘虚而入，夺得大权。

公元 239 年，在位的曹芳年幼，由曹爽执政。大将司马懿手握兵权，对曹爽甚为不满，但一时又无能为力。为了免遭曹爽的加害，同时也为了隐蔽自己、以

待时机，司马懿告病居家，不问朝政。一日，曹爽派心腹李胜去探视司马懿，以查虚实。司马懿也知道曹爽的用意，因此，当李胜来到时，只见司马懿躺在床上，两个侍女正在喂他喝粥，米粥洒满了前胸。李胜与他说话时，司马懿故意作出气喘吁吁的样子，话也听不明，说也说不清。李胜回去后，详细报告给曹爽，并说：“司马公不过是尚有余气的尸体而已，形神已离，大人不必再对他有何顾虑了。”曹爽最感棘手的就是司马懿，听到他不会久留于人世，心中无比高兴和放心，在朝中更加肆无忌惮了。司马懿的眼力是非常厉害的，他清楚自己的势力暂时不能与之对抗，因此，以弱示人，来麻痹对手。

但司马懿亦知道不能一味的消极等待，应该着手准备入局。于是，他加紧秘密组织力量，使双方力量对比悄悄地发生变化，而曹爽却不识时务地休息了。终于，时机到来了，魏少帝曹芳拜谒高平陵，曹爽兄弟及其亲信皆随同前往，这时京城空虚。司马懿得知这一消息，决定发动政变。

他首先以皇太后的名义下令关闭各个城门，尔后率军占据武库，又派军占领曹爽营地，解除其武装。接着，他又派人上书魏帝指责曹爽等人背弃先帝之命、败乱法纪、排斥旧臣、安插亲信且骄横日甚，怀有谋逆之心；为此，司马懿才不得不采取兵谏的办法，为国除害。但这封信落在曹爽手中，并未报告魏帝。司马懿又派人告诉曹爽，如其主动放弃军权，归降认罪，可保身家性命。曹爽兄弟见之慌张窘迫，不知所措。在走投无路之下，曹爽兄弟只好决定出降，上书魏帝，主动要求免除自己的官职，尔后侍帝回宫。此后不久，司马懿又以曹爽图谋叛乱，下令将曹爽兄弟及其心腹全部逮捕处死，诛灭三族。司马懿除掉曹爽之后，独掌了朝政，为以后司马氏篡权奠定了基础。

司马懿成功了。探讨一下他成功的原因，可以窥出决定其政变成败的诸多因素：

等待时机。当司马懿被曹爽排挤之初，他完全可以和曹爽进行一番较量，但是他没有那样做，而是等了长达九年的时间。在这九年中，曹爽倒行逆施、腐朽无能的本质得到充分暴露，天下失望，人心怨愤，而司马懿却声誉日隆，被看成国家的柱石，舆论倾向于他这一边。

深藏不露。保密对政变至关重要，这个“密”，既指内心的秘密，也指行动上的机密。

假传圣旨。任何一个政变的发动者为了使自己的行为具有合法性，增加号召力，总要拉大旗作虎皮，说这是出于皇帝的旨意，或者为了保卫皇帝。成大事者为了达到目的，总是善于找借口的。

乘虚而入，突然袭击。政变的酝酿时间可以很长，但政变的实施时间一定要短。要在对方全然没有准备的情况下，打他个猝不及防，速战速决，丝毫不能拖泥带水。

兵权问题。这是决定政变成败的头等大事，是任何一位政变发动者首先要解决的问题。政变既要以武力作后盾，也要以武力开路。任何政变的发动者，为了显示自己是正义在手，总要暴露对手的罪名。如果对手的确恶名昭著，自可大肆宣扬；如果对手名不当罪，便添油加醋，无中生有，凭空捏造。军事谋略是为了消灭敌人，政治谋略是为了战胜对手，都在历史上真实地上演着。

趁对方未作出反应，快速出手

唐玄宗时，姚崇和张说同朝为相。张说素以“大手笔”闻于朝野，故为姚崇所嫉妒，两人经常明争暗斗，有时连皇上也觉得难以调解。

这年，姚崇患了重病，日甚一日，他觉得自己快不行了，便把儿子召至床前，说：“爹爹就要撒手归天了，审视一生，也曾干过轰轰烈烈的大事业，没有什么值得遗憾的事。只是有件事我甚不放心。张丞相与我同朝为官多年，言来语去，多有磨擦。我在世时，他不敢怎样，但我死后，他会罗列罪名，毁我名声。一死万事休，任他说什么，我倒没什么了，只是放心不下你们几个。若我一旦获罪，肯定会株连你们，你们有什么办法应付吗？”

儿子们你看我，我看你，觉得没有什么良策对付。姚崇继续说：“制人，要困人之性，借人之手。若能让张丞相来为我盖棺定论，出于时风所碍，他不会不说好话的。这样吧，等我死后，张丞相依照惯例会来祭奠，他来之前，你们可把我平生搜集到的佩饰玉玩都摆在供案上，见机送给他。待他收下，就请他为我写碑文。一旦拿到碑文，就速禀报皇上批准。这样，就万事大吉了。”

姚崇死后发表，张说果然来吊唁。刚进灵堂，他就盯上了在灵案上的诸多玉器宝玩，连行礼时，也亦心不在焉。姚崇的儿子们心中暗喜，忙按父亲生前的指教，将宝玩玉器尽数送与张说。张说假意推辞了几下，最后欢天喜地收下了。

宝玩送到张说府上，张说还顾不上看个遍，姚崇的长子便前来求见。见面一问，原来是请求为父撰写碑文的。拿了人家的东西，这点事情，当然应当效劳。

死人的碑文是等着用的，说写就得写。再说，张说也想赶紧应付了事，好细细品玩那批稀世珍宝。于是叫下人研墨，挥笔写下了不少赞誉的话。

碑文刚写完，就有姚府上的人等着取。姚崇儿子们拿到碑文，忙按父亲吩咐呈奏皇上。皇上御批“可”，便速请人刻在石碑上。

过了两天，张说从偶得宝玩的狂喜心境中平静下来，仔细品味才觉得此事有点不对头，他姚崇家为何平白无故送这么珍贵的宝玩给自己呢？又一想所写的碑文，才大呼“上当”，忙派人去姚府，说前日所写碑文有点不妥之处，请求取回去修改。听家人回话说那碑文已奏过皇上并已刻在碑上，张说一屁股坐在椅子上，长叹一声：“又让姚崇这匹夫算计了！”

姚崇深知张说贪图宝玩玉器之性，才因其性而巧施贿赂，让自己的政敌心甘情愿地为自己说好话，避免政敌在自己死后对自己进行攻击，也为儿孙们免除了一场大劫难。

每个人所处的形势都可能有好有坏，遇到好的形势应当更加清醒，而遇到不利的形势应当更加冷静。为了不让别人摸你的“鱼”，只有你自己更懂得“防”的本领。姚崇之计正是趁张说晕晕乎乎的时候，诱使其上当，为自己盖棺定论，从而免除了自己死后有可能给家人带来的麻烦。

自己故意把水搅浑

如果没有浑水怎么办？不妨自己做一个局把水搅浑，以便行动。

民国初年，蒙古王公起兵骚扰，阎锡山的部下黄贵领兵出征，立下大功。而黄贵势力的渐渐壮大，使阎锡山日渐动了杀心。可是，黄贵刚刚立了大功，名声如日中天，并且为人公正廉洁，难以找到口实。

这时，阎锡山设下了“混水摸鱼”计——有意在黄贵军中制造事端，造成混乱局面，然后再乘机处分黄贵，制造过错，以此为契机除掉他。下面讲的就是阎锡山如何无中生有地给对手制造过错。

那时已是深冬时节了，驻扎在包头城里的黄贵师的官兵正处在饥寒交迫的困境之中。这一天，正值月终发饷。黄贵的办公室内外，挤满了等待领饷的士兵，

他们排着长长的行列等在院里，甚至有的士兵的脸皮也被冻裂出血。这时候，士兵中一个五大三粗的汉子高叫起来：“弟兄们，他奶奶的，黄贵这小子不把咱们当兵的当人看待。这么大冷的天，他小子窝里炉火红透了天，可咱弟兄们却在冷地里尽挨风刀子刮。咱们跟他有什么奔头呢！弟兄们，你们还不知道吧？打蒙军后，阎都督发下来的赏银，也全叫黄贵小子给独吞了！”

他这一吼，愤怒的士兵们立刻大哗起来。顷刻间，士兵们一传十，十传百，军营里秩序大乱，到处都是士兵们不顾一切的叫骂声。于是乎，士兵们乱而益乱。几个士兵突然开枪，把主持发饷的军需处长和他的几个部下打死，抢了钱就跑。有的士兵呼喊：“去捉黄贵啊，活扒这龟孙子的人皮！”士兵们呼啸而起，好在黄贵早就钻进了天花板，粗心的士兵并未发现，他才算免了一死。

包头兵变的消息，很快传到了山西都督署，阎锡山煞有介事地命令严加查办。查来查去，抢钱杀人的变兵逃之夭夭，黄贵却被以治军无状、军令不严、军纪涣散为由，从师长降职为旅长并兼晋北镇守使，移驻大同。他的师被缩编为第十三步兵混成旅。

黄贵懵懵懂懂受了处罚，真是有苦难言。但他哪里知道，这场“兵变”其实是阎锡山亲自导演的。原来，阎锡山定计之后，便派亲信潜入驻扎包头的黄贵师内，一方面利用八十六标旧部情谊，进行拉拢收买；另一方面利用黄贵平时对士兵生活漠不关心、积怨甚重、军心不稳等情况，从中煽动。当然，那些挑头闹事，敢于开枪杀死军需官，并把钱柜抢走的，也全是阎锡山有意安插的“自己人”。这件事的结局，使阎锡山牢牢控制了绥远局势，把他心目中的另一桩隐忧给缓解了。

其实，这就是人们常说的栽赃陷害，历史上有无数这样的例子。但是，这又不仅仅是栽赃陷害，因为对手的的确确犯了过错，只不过这过错不是他自己亲手犯下的，而是由做局者为他犯下的。的确，有时候，由于对手的正直和谨慎，很不容易抓住他的把柄，但是，不要紧，你可以帮他制造错误。

第二章 怎样不战而屈人之兵

向对方摆明利害关系

在对局斗争中固然要动硬的，由此而获胜也是有胆有识的表现，但这还不算是最上策，正像孙子所说的，只有“不战而屈人之兵”才是最上策。在直奉、直皖纷争中，张作霖可算是深得其妙的。

当时的局面是龙争虎斗，各展神通，除了比武力之外，还比计谋。最为显眼的是吴佩孚、张作霖、冯玉祥了，三个人表面上关系都不错，彼此之间也不公开地针锋相对，但暗地里却相互窥测，或旁敲侧击，或声东击西，或指桑骂槐，无所不用。由此三人就不可避免地发生些小纠葛，而最终都是张大帅占了上风。

1922年，直奉两系的明争暗斗日趋激烈，直系想凭借自己的鼎盛势力，推翻徐世昌为总统的政府，以便建立以自己的势力为核心的权力中枢。因此直系对当时的梁士诒内阁恣意地加以指责和攻击，尤其以吴佩孚最为突出。他抓住梁内阁的盐余借款大造攻击舆论，揭发电报连珠炮地发，报纸上发的“吴秀才”的文章也长篇累牍，叫骂不休。梁士诒是张作霖推荐组阁的。当时的北京政府由张作霖和曹錕操纵，张作霖还被称为北京政府的“顶头上司”。

面对吴佩孚咄咄逼人的挑战，张作霖本想用武力加以反击，但一想三年前当吴佩孚猛攻龚心湛内阁的时候，也正是直系对皖系发出作战的先声的时候。这一次，吴佩孚猛攻梁士诒内阁，看来是故技重演了，不过这次针对不再是皖系而是奉系了。所以张作霖又不得不谨慎起来，惟恐上了吴佩孚所设的圈套。再说，他自己的兵力相对直系而言，还比较弱小，靠自己单独作战，肯定会吃亏。因此张作霖决定采取不应战的态度，任由吴佩孚随意地骂去。他仅以个人名义劝梁士诒鼓起勇气不要灰心，并电请北京政府公布外交真相以明是非。

这时，北京查账大员董康提出了一件大案，查出盐余借款中有各种各样的假公济私的不法行为。吴佩孚抓到了这个题目，又大做文章，称赞董康为“包公再世”，并要挟北京政府立刻下令将财政总长张弧撤职查办。张弧是张作霖为控制北京政府的财政而推荐入内阁的。这样一来，张作霖也觉得吴佩孚欺人太甚，他忍无可忍，声色俱厉地质问曹氏兄弟究竟有无约束吴佩孚的能力，如果没有，他就要代替他们兄弟重重地教训吴佩孚一下。在张作霖的盛怒之下，曹锐胆战心惊

地赶回保定，要求曹锟以重大压力制止吴佩孚乱说乱动。

曹锟于是电召吴佩孚到保定面商大事，吴借口忙于军务，不能分身而未应召前往。曹锟一听更是火气大发，表示如果吴敢于一意孤行，他们兄弟将在张吴两人之间宣布中立。吴佩孚一听吓了一跳，这样不是把自己推到孤立无援的地步上去了吗？于是，不得不软下来，讨好地表示一切问题请“老师”作主，自己绝对服从。

苏垣有石某者，谗而善骗。尝至一旅馆，见后有小楼，甚清洁，询之寓仆，知为僧所据。石登楼窥之，僧方掩窗昼寝。忽见对楼有一少妇，临窗刺绣。石恍然有悟，借得僧衣帽一袭，穿之俨然一僧。启窗向妇微笑。妇怒以告其夫，夫寻寓主诘责，寓主讽僧迁移，石因得之内安处焉。

曹锟见张作霖口气冲，怕会出事，在得到吴佩孚的答复后，就代吴拟就电稿，立即发出，向张解释说，“佩孚反对梁氏乃反对其媚外政策，根本不牵涉他方。佩孚服从曹使，对于张使按同一之观念，既服从矣，其不反对也明甚。”最后要求张作霖不要听信谣言，以免上挑拨者的当。张作霖看后，甚为满意，也就不再追究了。

在这个故事里，张作霖没有动一兵一卒，只靠着利用各方势力的关系和自己的计谋，只说不动，不仅挫了一下吴佩孚的锐气，而且避免了兵戎相见。这就是不战而屈人之兵的巧妙运用。当然，运用此计，一种情况是有实力做基础，战前就能使敌人屈服；另一种情况是实力不如敌人，就只能周旋了。诸葛亮唱“空城计”，其实不正是不战而胜的经典例子吗？

商场如战场，场合尽管不同，道理却是相同的，讲的都是以最小的成本获取最大的成功，也就是成本效益原则。

第一次世界大战后，退伍回家的希尔顿，在德克萨斯州寻求发财门路。他买下莫希利旅馆，从此翻开了希尔顿饭店王国的第一页。刚刚起步时，资金缺乏，举步维艰。在修建达拉斯的希尔顿饭店时，他十分困难，饭店建筑费需要 100 万美元！希尔顿灵机一动，他找到卖地皮给他的房地产商人杜德，威胁利诱，说服了杜德按他的要求将饭店盖好。然后由希尔顿出钱买下，而且还是分期付款。

杜德之所以答应希尔顿的条件，是希尔顿威胁利诱的结果：“如果我的房子停工待料，附近的地皮价一定会大大下降；假如我再宣传一下，说饭店停工是因

为位置不好而另选新址，那你的地皮可就卖不了好价钱了。”杜德无可奈何，接受了希尔顿的条件。1925年，希尔顿饭店如期竣工，从此希尔顿的饭店王国蒸蒸日上。

希尔顿在资金匮乏、进退维谷的两难困境中，能巧借他人之手耍空手道，演了一场“不战而屈人之兵”的好戏，所以获得了巨大成功。

抓住关键环节，可以四两拨千斤

在双方的对局中，要善于观察形势，抓住解决问题的关键环节。关键环节找到了，从容发力，可以收事半功倍之效。

西汉初年，刘邦的军队被匈奴大军包围在白登山，欲退无路，欲战不能胜，形势十分危急。最后，陈平不费一兵一卒，只是“搞定”了一个女人，就巧妙地解了汉军之围。他是怎样解围的呢？情况是这样的。

西汉初期，匈奴仍不断侵扰北方边境。刚刚做了皇帝不久的刘邦决心一劳永逸地解决匈奴问题。公元前200年，匈奴单于冒顿率师南下，刘邦亲率30万大军迎战，不想在平城白登山（今山西大同东北）中了匈奴兵的埋伏，被30万匈奴骑兵包围。当时，匈奴兵的阵势十分壮观，战阵的东面是一色的青马，西面是一色的白马，北面是一色的黑马，南面是一色的红马，气势逼人。刘邦在白登山被围了七天，救兵被阻，突围不成，又值严冬，粮断炊绝，许多士兵的手指都冻掉了。刘邦焦急万分。双方力量相差悬殊，硬拼是不可能成功的，而对手又是死敌，没有商谈的余地。真是一个板上钉钉的死局啊。可是，办法是人想出来的，总是有的。

正在这危难之际，刘邦手下大臣陈平想到一个妙计，他派使者求见冒顿单于的阏氏，给她送去一份厚礼，其中有一张洁白的狐狸皮，并对阏氏讲，如果单于继续围困，汉朝将送最美的美女给单于，那时你将失宠。同时，陈平又令人制造了一些形似美女的木偶，装上机关使其跳舞。阏氏远远望去，见许多美女舞姿婆娑、楚楚动人，担心汉朝真的送美女来，于是，她说服单于放开了一个缺口，刘邦趁机冲出重围。这就是历史上的“白登之围”。

陈平观局的眼光十分独到，跳出了常规思维模式，抓住了关键因素，所以做成了这个千古名局。

再看东汉寇恂的一个故事：

东汉初年，光武帝发大军攻打高峻据守的城池，一直无法攻下。他只好改变策略，派寇恂带着自己的手谕前去招降。寇恂要求高峻前来相见。高峻便派他的军师皇甫文与寇恂谈判。在相谈中，皇甫文始终傲慢无礼，不肯投降。寇恂非常生气，声称要杀掉他。谁料皇甫文以为寇恂不敢，态度越加强横。大家也都劝寇恂说：“皇甫文是来谈判的，两军交战，不杀来使。”但寇恂不听，还是把他杀了。

寇恂让皇甫文的随从给高峻捎话说：“你的军师无礼，已被我杀了。你愿意投降就快点投降，不愿意投降就坚守吧。”大家以为寇恂在说气话。哪知当天高峻就自己打开城门，前来投降。

大家对此大惑不解，问寇恂：“为什么杀了高峻的来使，他反而主动前来投降呢？”寇恂回答说：“高峻是个没有主意的人，全靠皇甫文为他出谋划策。我见皇甫文根本没有投降的意思，如果放回他，他仍要唆使高峻负隅顽抗：现在杀了他，高峻就失去了主心骨，无心再坚守了。这就是高峻主动投降的道理。”

根据光武帝多次发大军都没能将高峻的城池攻破这一情况，可以推断高峻守城的人数之多，实力之强。按照高峻他们当时的态度，即使杀死他千八百的人，他也不会皱一下眉头。然而，寇恂来了之后，只杀了他一个军师，高峻就自己打开城门，主动前来投降。看来，这一颗人头抵得过千军万马。

为什么军师皇甫文的这颗人头就这么重要呢？寇恂又为什么能看准他这颗人头的“价值”呢？因为寇恂明白这样一个道理：关键问题解决了，其他问题就好办了。

诗人杜甫在《前出塞》一诗中写道：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”诗人用通俗明了的诗句揭示了一个普通而又深刻的韬略：在对局中要抓住主要矛盾，抓住关键，即“摧其坚，夺其魁，以解其体。”

第三章 看碟子下菜

看碟子下菜，其实和随机应变是一个道理。但是，看碟子下菜这个表述更形象一些。的确，下什么菜，不能由着自己的主观，得先看看是什么碟子。碟子大，菜少，浪费空间不说，客人看了会觉得主人吝啬，所以看碟子下菜也是一门学问。

政坛不倒翁裴矩就是一个非常善于看碟子下菜的高手，甚至是个艺术大师。从《旧唐书·裴矩传》看，裴矩似乎没什么特点或者很难说有什么性格，如果真要说的话，那就是以君王的性格为性格。隋炀帝喜欢声色犬马，爱好新奇刺激，并且有扩张版图、“吞并夷狄”的野心，他裴矩就深入西域，广为搜集，撰成《西域图记》三卷呈上。

大业三年（607），当炀帝巡游东都时，当时为黄门侍郎、光禄大夫的裴矩就征集四方的珍奇宝物，“作鱼龙曼延角抵”，展览出来向外国人显摆，并且在大街商家广盛美酒佳肴，来此做生意或旅游的胡人可以随便吃喝，以示大方。这样浅薄的摆阔当时就为有识之士所笑，看起来也不像裴矩这样腹有诗书的世家子弟的作派，不过这都是次要的，关键是炀帝看了龙心大悦，称裴矩“至诚”，这就行了。

裴矩每次上奏，都先摸清炀帝的最新动向，所以一奏一个准，说出了炀帝想说而没说的话。炀帝大为高兴，说“裴矩大称朕意，凡所陈奏，皆朕之成算。朕未发顷，矩辄以闻。自非奉国用心，孰能若是。”这话当然没错，不过倘把“国”字换成“帝”字，那就更对了。

更为难得的是，裴矩在拍炀帝马屁的同时，对同僚甚至下属也是客客气气，“每遇人尽礼，虽至胥吏，皆得其欢心”。这就使得他比一般得志便猖狂的小人显得档次高出不少。从伺候隋炀帝这样的暴君都能得以善终看来，裴矩的确不简单。

隋炀帝被宇文化及所杀，裴矩做了宇文化及的尚书右仆射。宇文化及为窦建德打败，裴矩又做了窦建德的尚书右仆射。窦建德出身贫贱，是个不识诗书的大老粗。在这里，裴矩又显出了他的高明之处。见人说人话，见鬼说鬼话，就像《围城》里的三闾大学校长高松年，见到物理学家谈相对论，见到生物学家说进化论，见到当兵的连说“他妈的”，这是容易想到的取巧之道。裴矩在窦建德手下干活，

他不是也以粗鲁无文来显示“阿拉自家人”，相反，他处处显示自己是个有知识有才能懂制度懂法律的高级“白领”。他为窦建德创定朝仪，制定法律，使这个泥腿子政权“宪章颇备”，这对窦建德而言，无异是瞌睡时递上个枕头，当然“大悦，每咨访焉”。裴矩成了窦建德的智囊。

窦建德败后，裴矩归了唐朝，先是服侍高祖李渊，“甚见推重”。到了开明的李世民上台，这裴矩像是突然间服了强钙壮骨粉，头颈一下子硬了起来，好几次犯颜直谏，说的当然也颇有道理，很像个诤臣模样。

自然，倘以为裴矩的本事只是投其所好四个字，那也是皮相。“看碟子下菜”只是第一步，要人家喜欢你的那个菜，还得要看你的菜味道好不好，营养怎么样。裴矩的过人之处，就在于他上的菜不但对口味，营养也丰富，这就不是阿谀奉承之辈所能做到的。他的《西域图记》，固然是为了拍炀帝的马屁，但书本身也有相当高的学术价值。他为了写这部著作，在西域调查研究了十几年，对西域的“风俗及山川险易、君长氏族、物产服章”作了详细的记载。

裴矩作为职业官僚，以“晓习故事”著称，能熟练地运作一整套国家机器，唐初百废待兴、官员由征战型向建设型转化之际，十分需要像他这样的人才。他与虞世南一起撰写的《吉凶书仪》，“参按故实，甚合礼度，为学者所称”，这非得有过人的学识不可。他所撰写的《开业平陈记》也很有水平，为时人称赏。而向唐太宗直谏且为其所接受，更是要有胆有识有才。切中时弊，一语中的，并不光是脸红脖子粗就能做到的。

京师尝有一外省举人，雇车拜客，并带土宜十余包。包上题签悉鱼翅、海参等贵重之物。至友寓所，坐谈良久。逮出，则车已不知所往。友人方为惆怅，不意孝廉忽大笑，友人怪问之。乃知诸纸包中，悉系土泥。车夫甘弃车资而载此土块以去，方自以为得计，而不知适堕孝廉之计中也。

裴矩生活在一个政权交替的时代，城头变幻大王旗，在这种复杂的环境中要想生存，就要学会做个变色龙。由此可见，处事灵活，善于变通对于做局者是非常重要的。人的脑筋死，局往往也就死了。非常现实的一点就是计谋要随着对象的变化而变化，不同的对象有不同的特点，而针对他的计谋并没有高明低下之分，关键是看适合与否。适合了就是最灵的，不适合了，就是失效的。

胡雪岩在人们心目中，其最大特点就是“官商”，也就是人们说的“红顶商

人”。他对付朝廷是很有一套的，因为他深深地参透了中国的现实。对于洋人和洋务，胡雪岩能否游刃有余呢？毕竟洋人大不同于中国人，外国政府也大不同于清朝政府。

结果是，胡雪岩并没有沉醉于自己过去的胜利，因循守旧，一意孤行，而是将他的计谋做到了因人因时而易。他因为身处沿海，最先看到洋人的坚船利炮，最先与洋人打交道。在与洋人打交道时，他感受最深的一点就是洋人的政府与清朝政府不一样。这是他得出的非常重要的信息资源。对清政府来说，商人稍有赢利，他就想来分沾你的好处，恨不得一口把你吞下去；一旦好处得不到，他便处处给商人使绊，使你不得安全，直到让你破产。

而洋人的政府，则帮助洋人做生意。你没钱他放款给你，你越洋做生意它会派军舰保护你。一旦中国人欠了钱，他就把枪炮对准中国的城市，甚至自己的商人无理，他还处处袒护。

而洋人自身，在胡雪岩看来，也有他们的非常突出的好处。他们的好处就是讲道理，讲信用。你认认真真去和他做生意，他也就认认真真和你谈，不会想到生意之外的歪点子。中国的商人就不同，他在商业上做不赢你，逮着机会，他就会在其他方面坑你。比如利用地方流氓势力，比如利用官府。所以胡雪岩觉得，很多时候，和中国自己的商人打交道很吃力，和洋人打交道，就很省劲儿。洋人的整个体制，已经大大减少了商人从事商业活动的成本。这样倒过来看，胡雪岩的结论是非常准确的。于是，他根据自己的识见，制定了一整套适合洋人政府和洋商的策略和计谋。

比如，在和洋人打交道时，他也把信用放在第一位，努力争取洋人的信任。当洋人认识到他是中国少有的讲信誉的商人时，几乎把所有的交易都给了他。试想，如果胡雪岩对洋人仍然像对待国内商人那样尽使歪点子，万一在商业上做不赢，就逮着机会，在其他方面坑对手的话，那么洋人就不会和他做生意了。甚至引起国际纠纷，到时就有灭顶之灾。在与洋人经商的新问题上，老商业家胡雪岩胜利了。

胡雪岩过人的应变素质，使他在经商的过程中不断感悟，不断升华，他的智慧和商业活动也就能达到一个炉火纯青的境界。而这一切正是他对人性有深刻认识、善于因人变法的结果。

第四章 不要轻易亮出底牌

过早将自己的底牌亮出去，往往会在以后的交战中失败。羽翼未丰满时，更不可四处张扬。《易经》乾卦中的“潜龙在渊”，就是指君子待时而动，要善于保存自己，不可轻举妄动。

五代时，冯道奉命出使契丹，意外受到礼遇，契丹王还有意留用他。冯道内心不愿留在契丹，但又不敢拒绝。于是，他一面上奏契丹王，说：“辽与后晋有父子关系，事子若事父，这样看来，我现在实际上等于出仕两朝。”这话意在博得契丹王的好感；另一方面，冯道命令部下购置薪炭，以备寒冬之用，表示他不敢逆旨而就此回国，使契丹王觉得他是难得的“忠义”之士，且有隐衷难言，因而心生怜悯，便允许冯道回国复命。

这时，冯道却故作姿态，滞留不走，经契丹王多次催促，才慢慢地收拾行李。出发后，他沿路停留，以示依依之情，一行人费时一个多月才越过国界。对此，随行人员都迷惑不解地问他：“我们归心似箭，都恨不得插翅飞回，为什么你却老是盘桓不走呢？”他说：“这是我的以退为进之计。我何尝不希望早点回国呢？可是不论我们如何赶路，契丹人只要快马加鞭，一日之内就可追上我们。因此，我佯装对辽地有不舍之情，避免对方猜透我的心。”回国后，他又以不念异国之封而毅然归来的行动得到后晋皇帝的赏识和信任。

冯道处在政权更迭的五代时期，他的八面玲珑，不露本色，是保护自己的需要。

历史上，有很多人因为泄露了自己的底牌，而功亏一篑。宋文帝就是一个典型。当时的太子刘劭急于篡权，经常和几个巫师在一起昼夜求神，又把文帝的玉像埋在含章殿前，诅咒文帝快死，好快点继位。刚开始，宋文帝并不知道这一切，完全蒙在鼓里。

刘劭有个奴仆名叫陈天兴，与使女王鸚鵡淫通。后来事发，刘劭杀掉陈天兴。陈天兴被杀后，与他一起埋文帝玉像施行诅咒的太监门庆国吓坏了，误以为自己肯定要被灭口，就向文帝告发了这些事情。文帝得知以后，又惊又气，就搜查王鸚鵡家，获得刘劭、刘浚和严道育等人往来书信等罪证。

而太子的莫逆之交小王爷刘浚此时起了关键作用，其养母是文帝宠爱的潘淑

妃。刘劭的生母元皇后因潘淑妃受宠而活活气死。刘劭本来深恨二人，但刘浚怕太子日后登基要杀自己，就曲意逢迎，两个人倒成了莫逆之交。刘浚就把一些证据藏在自己家里。

文帝知道藏匿之事，召刘浚严加责问。刘浚不答，谢罪而已。潘淑妃很爱这个养子，哭着对刘浚说：“你们诅咒皇上的事情已经败露，还以为你会自行悔改，怎么又藏匿证据呢。我不忍心看见你身败命死的那一天。”刘浚奋衣而去，临行恶狠狠地说：“天下事情不久就水落石出，我肯定不会连累你！”

当夜，文帝与尚书仆射徐湛之密谋，准备废太子，赐死刘浚。眼看两个阴谋家就要完蛋了。因为皇帝只要一下令，这个局也就收场了。

可是，这个轻而易举的局，竟然坏在皇帝自己泄露了天机。宋文帝一时酒醉，就乘兴把此事告诉了潘淑妃。潘妃爱子心切，密派人通知刘浚。刘浚马上派人驰报刘劭。刘劭连夜起兵，以朱衣披在甲冑之上，乘画轮车从万春门入宫。本来皇宫有规矩——太子卫队不能入宫门，刘劭声称受诏入宫有急事，门卫不敢阻拦太子爷，放军入内。

太子心腹张超之等数十人进入禁城，拔刀直上文帝寝殿。文帝整宿都和徐湛之合计废太子的事情，蜡烛还未熄灭，值班的卫兵都熟睡未醒。文帝看见张超之提刀冲入，举起座凳自卫，张超之快刀砍下，文帝五指皆落，被弑于室内，时年四十七。

刘劭派人杀文帝左右亲信数十人，又杀潘淑妃，还派人剖其腹，看看潘妃心长在何处。前去杀潘妃的人为奉迎太子，回来禀报说“潘妃心邪”，刘劭这才满意。刘浚带人接应，刘劭告之说“潘妃为乱兵所杀”，并观其反应。刘浚一愣神，反应够快，忙说：“这个结果正是在下希望见到的。”两人遂相安无事。刘劭即皇帝位，改元太初，杀长沙王刘瑾等宗室多人。

总而言之，宋文帝刘义隆在位三十年，聪明仁厚，躬勤政事，朝野敦睦，在元嘉二十七年北代之前，江南的国力达至鼎盛。文帝本性又很俭朴，不好奢侈，可算是一个好皇帝。可惜他末年好大喜功，轻启战事，致使生民涂炭；加之关键时刻该断不断，废立大事随便告诉潘淑妃，谋及妇人，谋泄事激，最后身首异处，遭古今帝王少有之惨祸，确实令后人叹惋。

俗语讲：“小不忍，则乱大谋。”人们往往不能压制自己的性情，做出对大局

不利的事情，说了本不应该说的话。做局者一定要善于控制自己，明白什么是应该说的，什么是不可以说的。不应说的话，无论在什么情况下，无论对什么人都不能泄露，一定要做到守口如瓶。

开局

第一章 局不仅要做得好，还要演得好

做局需要良好的心理品性，比如要有气度。气度是强者心态，要有面对困难时的坚强精神，是一种面对困境时的临危不乱，更是一种不达目的誓不罢休的坚韧。气度是一种眼界，要求做局者要能看得长远、看得透彻，只有眼界上去了，决策能力和行为能力才能提高到超过平常人。

做局需要一定的技巧，比如善于造势。一定要造势，让大家认为这是潜力股，入局就会有前途，有好处。

装疯卖傻

通过出色的表演来掩饰目的，历来是不可或缺的做局之道。一个人懂得装傻，就表明他并非傻瓜，而是大智若愚的表现。做人切忌张狂，锋芒太露易暴露目标，更容易惹人疑心。与对手交往最重要的技巧就是适时“装傻”：不露自己的高明，更不能纠正对方的错误。你必须有好演技，才能把局做得恰到好处。

作为一个人，尤其是作为一个运用谋略的人，一定要做到不露锋芒，从而既有效地掩饰目的，又能达到目的。当你做大事时，不可趾高气扬，目空一切，否则你会被别人当靶子打！

戊戌变法之中，康有为雄才大略，但是却在羽翼未丰之时，便站在宫殿上声称要杀几个一二品的大员，结果暴露了自己的意图，惹恼了满朝文武，最后，功亏一篑，变法大业被断送了。变法失败虽然还有更深层的原因，但康有为的不善隐忍，不善伪装，也是变法迅速失败的重要原因。

在做局的博弈中，有很多人是以精彩的表演而扭转局面，获得成功的。孙臆遭到老同学庞涓暗算后，身陷绝境。然而孙臆没有绝望，没有放弃，他决定诈疯来迷惑庞涓，达到逃脱的目的。一天庞涓派人送晚餐给孙臆吃，只见孙臆正准备拿筷子时，忽然昏厥，一会儿又呕吐起来，接着发怒，眼睛大张乱叫不止。庞涓接到报告后亲自来查看，只见孙臆痰涎满面，伏在地上大笑不止。过了一会儿，

又嚎啕大哭。庞涓非常狡猾，为了考察孙臆狂疯的真假，命令左右将他拖到猪圈中，孙臆披发覆面，就势倒卧猪粪污水里。此后庞涓虽然半信半疑，但对孙臆的看管比以前大大地松懈了。孙臆也终日狂言诞语，一会儿哭一会儿笑，白天混迹于市井，晚上仍然回到猪圈之中。过了一些天，庞涓终于买下了孙臆推销的“傻气”而愚蠢地进了孙臆下的“套”，相信孙臆真的疯了。孙臆这才有机会逃出魏国。

同样，另一位表演大师也是相当了不起。明朝建立之初，朱元璋为了保住江山，对朝廷和地方的官僚好贪舞弊、严重损害皇朝利益的行为，无情打击，重刑惩治，其用刑的野蛮残酷程度超过了历史上任何帝王。为了免遭杀戮，有的官僚不得已装疯卖傻，以逃避惩治。御史袁凯惹怒了朱元璋，怕被杀头，便假装疯癫。朱元璋说疯子是不怕痛的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙强忍。回家后，他自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱“月儿高”的曲子，趴在篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者的回报，才不追究。实际上朱元璋又受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖稀，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。

有观剧而失其怀中所藏金者，与友人言。友问失若干，曰：“三十金。”友曰：“吾能为汝取回三之一，稍多亦不可知。”次日，友复至其处观剧，怀中藏伪金一包，重可数十两。稍顷，有一华服者，坐其旁。视之，即此曹也。友乃潜曳其衣，压己股下，遂阳为观剧，若未曾经意者。其人潜探手取其金欲行，则衣被压不可得起，乃脱衣。且自语曰：“吾去小便即来，脱置此，谅无妨。”遂去不回。友持其衣售之，得二十余金云。

当然，并非所有的做局都是这么的辛苦和不易。但是，任何局都需要你有足够的坚忍和耐力，这也正是做大局者所应具备的素质。

哭亦有术

哭似乎是女人的专利，但男人若肯放下脸面，大流眼泪，效果一定不亚于女人，搜寻古今历史，善哭的男人倒也不少，哭得妙的哭出了天下，次一点的也哭出官运亨通。

常言道：“男儿有泪不轻弹。”男子汉大丈夫哭鼻子实在不雅，有失风度，因此，男子汉若哭必须脸皮厚。

男子汉的哭自有男子汉的哭法，不能像泼妇一样，一屁股坐到地上，双手握住脚脖子，像狼嚎一样。男子汉的哭，要高昂着头，任眼泪直往下流，若泪水少，千万不能擦，眼泪就是让人看的，此时不要不好意思，要以哭为荣，要哭出感情，哭出特色，哭出风度，要让人们为自己的哭而倾倒。

政治家们是最善用眼泪的，他们有时装出一副诚恳的样子，让人们同情他。

而政治家哭的方法千奇百怪，哭的效果也其妙无穷，巧于用哭的，可以达到事半功倍的效果。

民国时期，谷正纲当着文武官员的面，为蒋介石下野痛哭流涕，虽然大失脸面，却哭出了后半生的官运亨通。

1949年1月21日，蒋介石宣布第三次下野，当时在黄埔路总统官邸召开国民党中央委员临时会议，到会的有李宗仁、孙科、童冠贤、吴忠信、邵力子、陈立夫、谷正纲、蒋经国等人。与会众人一个个表情阴郁，会场气氛冰冷，蒋介石出示了他和李宗仁的联名宣言，指明“由李副总统代行总统职权”。

蒋介石首先发言，将局面作详细分析，最后表示他个人非引退不可，只要和平能实现，则个人的进退，绝不萦怀，而唯国民的公意是从。

蒋介石声音低沉，似有无限悲伤，与他平时训话时的激昂慷慨，截然不同。

接着张群又念了蒋的一篇文告。张群念完后，会场一片沉默。

突然有人放声大哭：“总统不能下野呀！总统！”

是谁在嚎啕，人们举目望去，原来是CC派少壮分子谷正纲在泪流满面哭声不止。

“我认为发表这篇文告，将对士气、人心产生不良影响。”谷正纲的弟弟谷正鼎也马上附合其兄。

蒋介石极力控制着自己的情绪，说：“事实已不可能，我已作此决定，今天就要离开南京。”

谷正纲的这一哭，真正哭得与众不同，在关键时刻以眼泪向蒋介石效忠，使蒋介石把他记在心中。

为了表示忠心，蒋介石下野后，谷正纲以“辞职”抗议，离开南京跑到上海。

蒋介石兵败撤离大陆到台湾后，对国民党实施大手术，排除种种旧有的派系，重新组建，以形成对国民党的绝对控制权，成立了十五人组成的中央改造委员会。这十五人都是蒋氏父子精心排选的放心人物。而谷正纲正是凭哭被选上。国民党撤到台湾后，众多元老、党棍在政治上都失势，谷正纲一哭，使那么多人都黯然失色。

其实谷正纲这人不仅脸皮厚，心也黑，惯于看风使舵，遵循的原则是：“有奶就是娘。”1929年，谷正纲投入汪精卫的怀抱，在汪精卫的栽培下，当上了国民党中央执行委员、组织部副主任委员。后来汪精卫渐渐失势，蒋介石权力日盛，谷正纲就又投入蒋介石的怀抱。

蒋介石第三次下野，谷正纲看到李宗仁只不过是走走过场，无兵无权，就及时地对蒋表示忠心，留下后路。

人类天生就会同情弱者，这是人性的弱点。调动眼泪战法，对人哀哀以求，动之以情，这种演技，古今中外，屡试不爽，原因就在于此。但是，这里所说的哭并不是说做局者一定要摆出一副可怜兮兮的样子，流下几滴眼泪。关键是设法调动对方的同情心，使听者首先从感情上与你靠近，产生共鸣，这就为你问题的解决打下了基础。

苦肉计——惨重的代价

苦肉计的前提是自我残害。自我残害，是反常现象。如果没有重大利益驱使，一般说来，谁都不会自己伤害自己。

苦肉计之所以奏效，往往有触目惊心、惨不忍睹的现实基础。春秋时期，吴王僚被阖闾谋杀篡位后，他的儿子庆忌逃奔卫国。阖闾十分担心庆忌报杀父之仇，于是跟大臣伍子胥合谋策划了斩庆忌的苦肉计。伍子胥找来了吴国民间一位智勇双全的武士要离。但是，阖闾嫌他身材矮瘦，认为不堪此任。要离却说，只要大王砍了我的右臂，杀了我的老婆，事情就胜券在握了。要离就凭了这残酷的苦肉计，骗取了庆忌的信任，最后庆忌在伐吴报仇的征战途中被要离刺杀。

苦肉计的形式未必仅仅自残一种方式，凡是为了克敌制胜而做出的付出，都可谓之苦肉计。战国时，郑武公伐胡，先赔上女儿，又杀了主张伐胡的大臣关其思，付出的代价不能说小了，既有自己的宝贝女儿，又开了对得宠大臣的杀戒。

可以这样说，凡是重大的图谋，采用苦肉计，必定要付出惨烈沉重的代价，而且还不能操之过急。

战国名将吴起以杀妻求将起家，以亲自吮吸部下伤口的脓血得士卒效命之心。吴起后来相楚，楚贵族叛乱，必杀吴起而甘心；吴起逃入王宫，伏身在楚王遗体上，受万箭穿心之苦，好让流矢射中楚王的遗体，致使叛乱者犯下大逆不道之罪。后来新君王即位，果然以此罪名，诛灭所有叛乱的贵族。这也算是一种“苦肉计”。

苏秦相齐，被刺客击中要害，自忖已不可救药，便建议齐王，将他当作间谍，处以车裂酷刑，好让刺客出来邀功领赏，这样，那隐藏幕后的刺客必然会自投罗网。齐王依计施行，果然逮到了刺客。

吴起、苏秦死后尚能杀人，当真令人毛骨悚然；他们施行的都是苦肉计，这便足见苦肉计的厉害了！只是设计者付出的代价未免太大。一个要受万箭穿心之苦，一个受车裂之刑，非如此不足以诱敌自蹈陷阱！

但苦肉计非止是实施者自身皮肉受苦，更甚的是将人类社会的生存秩序和规范都给破坏了！吴起一生不得志，既得不到人君的信任，也得不到同僚的理解，都源于“杀妻求将”。卖友求荣已经是要不得了，更何况杀妻求荣！所以，人们将他视为蛇蝎，也是理所当然。可见，运用此计当在万不得已而为之，倘若不关国家民族大计，慎不可滥用，否则，非自食其果不可。

第二章 把别人引入你的局

要“抚摸”他，使他感到舒服

要想把别人拉入你的局，一定要“抚摸”他，使他感到舒服；一定要和他建立一种认同关系，使他愿意顺着你的思路走下去。

特别是在做人办事时，应和和气气，有损人面子的事情一定不要做，有损别人面子的话一定不要说，这样，当你请别人办事时，别人才不致于拒绝。不给人面子带来的后果有时是很严重的。

三国名将关羽，过五关，斩六将，温酒斩华雄，匹马斩颜良，偏师擒于禁，擂鼓三通斩蔡阳，“百万军中取上将之首，如探囊取物耳”。然而，这位叱咤风云、威震三军的一世之雄，下场却很悲惨，居然被吕蒙一个奇袭，兵败地失，被人割了脑袋。关羽兵败被斩的最根本原因是蜀吴联盟破裂，吴主兴兵奇袭荆州。吴蜀联盟的破裂，原因很复杂，但与关羽其人的骄傲有着密切的关系。

诸葛亮离开荆州之前，曾反复叮嘱关羽，要东联孙吴，北拒曹操，但关羽对这一战略方针的重要性认识不足。他瞧不起东吴，也瞧不起孙权，致使吴蜀关系紧张起来。关羽驻守荆州期间，孙权派诸葛瑾到他那里，替孙权的儿子向关羽的女儿求婚：“求结两家之好”，“并力破曹”，这本来是件好事。以婚姻关系维系补充政治联盟，历史上多有先例。如果放下高傲的架子，认真考虑一番，利用这一良机，进一步巩固蜀吴的联盟，将是很有益处的。但是，关羽竟然狂傲地说：“吾虎女安肯嫁犬子乎？”

不嫁就不嫁嘛，又何必出口伤人？试想这话传到孙权那里，孙权的面子如何吃得消？又怎能不使双方关系破裂？关羽的骄傲，使自己吃了一个大大的苦果，被自己的盟友结束了生命。

俗话说：蚊虫遭扇打，只为嘴伤人。以尖酸刻薄之言讽刺别人，只图自己嘴巴一时痛快，殊不知会引来意想不到的灾祸。人与人之间原本没有那么多的矛盾纠葛，往往只是因为有人逞一时之快，说话不加考虑，只言片语伤害了别人的自尊，让人下不来台，心中怎能不燃起一股邪火？有了机会，后咬一口，也是情理之中的事。

某富翁为丹客所骗，丧千金，忿甚，乃悬重赏购致之。越数日，或报丹客在

酒肆中聚饮。使人视之，果然。其人索赏而去。翁入肆，丹客欢然起迎，见翁启口方欲言，遽止之曰：“勿揭吾短，原物仍在。饮三杯当璧还耳！”翁喜甚，正剧饮间，丹客起小便，乘间逸去。急索之杳矣。问同席者，皆云偶与群饮，初不相识。方悟报信者亦其党，来骗赏银耳！

在战国时代，赵惠文王死了，孝成王年幼，由母亲赵太后掌权。秦国乘机攻赵，赵国向齐国求援。齐国说，一定要让长安君到齐国做人质，齐国才能发兵。长安君是赵太后宠爱的小儿子，太后不让去，大臣们劝谏，赵太后生气了，说：“再有劝让长安君去齐国的，老妇我就要往他脸上吐唾沫！”左师触龙偏在这时候求见赵太后，赵太后怒气冲冲地等着他。

触龙慢慢走到太后面前，说：“臣的脚有毛病，不能快跑，请原谅。很久没有来见您，但我常挂念着太后的身体，今天特意来看看您。”太后说：“我也是靠着车子代步的。”触龙说：“每天饮食大概没有减少吧？”太后说：“用些粥罢了。”这样拉着家常，太后脸色缓和了许多。

触龙说：“我的儿子年小才疏，我年老了，很疼爱他，希望能让他当个王宫的卫士。我冒死禀告太后。”太后说：“可以。多大了？”触龙说：“十五岁，希望在我死之前把他托付给您。”太后问：“男人也疼爱自己的小儿子吗？”触龙说：“比女人还厉害。”太后笑着说：“女人才是最厉害的。”

这时，触龙慢慢把话头转向长安君的事，对太后说，父母疼爱儿子就要替他长远打算。真正疼爱长安君，就要让他为国建立功勋，不然一旦“山陵崩”（婉言太后逝世），长安君靠什么来在赵国立足呢？太后听了，说：“好，长安君就听凭你安排吧。”

触龙很懂得说服人的方法。他谦和，善解人意，在整个谈话过程中，避免与太后正面冲突。他站在太后的角度替太后着想，让自己的意见变成太后自己的看法。他没有教给太后什么，而是帮助太后自己去发现。最终使看似不可理喻的太后同意了自己的建议。

造大声势，才能引人入局

古人讲：凡事预则立，不预则废。这句话是非常有道理的。在刚刚开始做局时，困难重重，光是自己有自信是远远不够的，还需要大家的支持。要获得大家

的支持，首先，要让众人觉得你做的这个局有前景，这时，就需要你造大声势。

曾国藩起家之初，手中无权无势，所以跟从他的人并不多。从长沙临行前，邀左宗棠参谋军务，遭到拒绝。但左宗棠拒绝入幕后不久，即加入到骆秉章的幕府，令曾国藩很难堪。李鸿章初次来投，曾国藩也说：“少荃（李鸿章号）是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕他这样的滕鼉巨舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。他何不回京师谋个好差事呢？”表面上是拒绝，实际上担心水浅养不了大鱼，李鸿章吃不了这份苦。

曾国藩还同时发出另外几封邀请信，但应者寥寥，甚至连过去的好友冯卓怀、郭嵩焘都不肯随行，刘蓉虽被他强拉硬扯出来，但不久即坚辞而归，留下来的只有李元度、陈士杰数人。陈士杰，字俊臣，湖南桂阳人，以拔贡考取小京官，分发户部，遭父忧回籍。因在家办团练镇压当地会党为曾国藩所赏识，在衡州招聘入幕。李元度，字次青，湖南平江人，以举人授官黔阳教谕。李元度曾上书曾国藩言兵事，为其所赏识。

曾国藩深感孤立无援。他在给弟弟们的信中很有感慨地说：“兵凶战危之地，无人不趋而避之，平日至交如冯树堂、郭嵩焘者尚不肯来，则其他更何论焉！”又说：“甄甫先生去岁在湖北时，身旁仅一旧仆，官亲、幕友、家丁、戈什哈一概走尽。此无足怪之事。兄现在局势犹是有为之秋，不致如甄甫处萧条已甚。然以为此为乐地，而谓人人肯欣然相从，则大不然也。”曾国藩当时惨淡经营的情形，由此可见一斑。

曾国藩认识到自己局面尚未打开，台面小，又不轻易向朝廷推荐人，当时环境又恶劣，随时有送命的危险，人们当然不愿死心塌地跟从了。因此，曾国藩再次出山时，向清政府要求授予他一二省的实权，对稍有才能者，保奏、荐举不断，加之打了几次胜仗，所以才有“群雄蔚起，云合景从，如龙得雨，如鱼得水”的局面。

曾国藩做两江总督后，台面越做越大。由于清廷倚重，曾国藩手握四省兵符，有请即准，可以说是权倾朝野。但曾国藩权大责也重，他意识到随着台面做大，必须更要注重网罗天下人才，为两江用，为天下用。因此，他自祁门开始，张榜晓示，召集人才。一时间各地来投者络绎于途。他们为什么积极性这么大？恐怕，是冲着看好这个局的前景的原因了。

这个故事体现的道理是非常重要的。在做局的过程中，一定要造势，让大家认为这是潜力股，入局就会有前途，有好处。同时，也能壮大自己的名声，给对手以威慑力。否则，不仅众人不愿意参加和投资，你自己慢慢地也会失去了信心。

当今那些搞传销的人就很懂造势，拉人入伙时，吹得天花乱坠，向人描绘一个辉煌的前途，“三年就成百万富翁”、“这里是创业的地方”云云，说得人雄心万丈，热血沸腾。其实，这不过是一种造势的手段而已。

善于说服鼓动对方

说服能力、鼓动能力是非常重要的素质。对于做局者来说，具备这一能力，尤其必要。在说服鼓动的手段中，激将法的效果是最好的。“激将法”中的“激”，确切地说，就是要从道义的角度去激对方，让对方感到不再是愿不愿意去干，而是应该、必须去干。

三国时，马超率兵攻打葭萌关的时候，诸葛亮对刘备说：“只有张飞、赵云二位将军，方可对敌马超。”刘备说：“子龙领兵在外回不来，翼德在这里，可以急速派遣他去迎战。”诸葛亮说：“主公先别说，让我来激激他。”这时，张飞听说马超前来攻关，大叫而入主动请求出战。诸葛亮佯装没有听见，对刘备说：“马超智勇双全，无人可敌，除非往荆州唤云长来，方能对敌。”

张飞说：“军师为什么小瞧我！我曾单独抗拒曹操百万大军，难道还怕马超这个匹夫！”诸葛亮说：“你在当阳拒水断桥，是因为曹操不知道虚实，若知虚实，你怎能安然无事？马超英勇无比，天下的人都知道，他渭桥六战，把曹操杀得割须弃袍，差一点丧了命，绝非等闲之辈，就是云长来也未必战胜他。”张飞说：“我今天就去，如战胜不了马超，甘当军令！”诸葛亮看激将法起了作用，便顺水推舟地说：“既然你肯立军令状，便可以为先锋！”结果张飞与马超在葭萌关下酣战了一昼夜，斗了二百二十多个回合，虽然未分胜负，却打掉了马超的锐气，为后来被诸葛亮施计说服而归顺刘备打下了基础。

在《三国演义》中，诸葛亮针对张飞脾气暴躁的性格，常常采用激将法来说服他。每当遇到重要战事，先说他担当不了此任，或说怕他贪酒误事，激他立下军令状，增强他的责任感和紧迫感，激发他的斗志和勇气，扫除轻敌思想。

对待傲气十足的人，如果他把面子看得很重，你不妨从正面恭维入手，让他

飘飘然，因为虚荣而顺从你的意图。这种类型的人只要你说他长很高，他便会跳起脚给你看。

激之以道义，这种方法在我们国家更为有效。因为中国传统道德文化中有一个重要的方面就是重视人的品德修养，讲求道义、气节。对于义，每个人都有自己的衡量标准，在每个人的心中都有一面旗竖在属于做人道德的领地。激之以道义，恰恰能触及对方的内心深处，让他认为对方求助的实质是道义的行为。

第三章 如何做大自己的局面

自己获利，也要让别人获利

做局的目的是什么呢？一言以蔽之，归根到底都是为了利益。所谓“无利不起早”就是这个道理。而做成局之后，所得利益如何对待呢？不少做局者只重视了自己获利，对支持自己帮助自己的若干人等，却不给予好处。这往往造成离心离德，等做下一单时，就没人支持了。

晚清的做局大师曾国藩在这一点上，是很出色的。他利用幕府训练与培养出大批人才，并委以重任，保举高官，以至“荐贤满天下”。这样，保举也就成为了曾国藩吸引人才、鼓舞士气的主要手段。

曾国藩从军之初，对这一点体会并不深刻，“不妄保举，不乱用钱，是以人心不附。”如咸丰四年（1854）曾国藩带兵攻下武汉，“仅保三百人”，获奖人数仅占百分之三。咸丰五六两年保奏三案，合计仅数百人。而胡林翼攻占武汉一次即保奏“三千多人”，获奖人数竟达到百分之二三十。消息传开，不少人认为欲求官职投曾不如投胡，往往曾国藩挽留不住的人才主动投奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发觉主要是保举太少，使人感到升发无望所致。回顾往事，亦甚感对不住李元度、甘晋等同自己患难与共的僚属，他们长期沉于下位，实与自己保举不力有关。对此，好友刘蓉多次向曾国藩进言，并举楚汉之争为例，曾国藩有所触动。后来，赵烈文又上书恳切进言，曾国藩随即改弦更张。

赵烈文说：

“阁下爱贤好士，天下所共知。远者可无论，仅左右人士屈指可数者，是士负阁下邪？还是阁下以为无益而弃之也？我以为知之不难，而忘之实难。泰山之高以其不弃粪壤，沧海之大，以其不拒浊流。天下分崩，人志日器，凡其器能略过俦辈，咸思奋自树立，四顾以求因依，真伪虽不一端，未尝无也。苟非贤杰以天下为己任，流俗之情大抵求利耳。使诚无求，将销声匿迹于南山之南，北山之北，又肯来为吾用邪！是以明君给人之欲，不失其意，责人之力，不求其情，故人人自以为得君，顶踵思效，合众人之私以成一人之公，所以能收效也。”

赵烈文的话讲得入情入理，尤其是“合众人之私以成一人之公”，令曾国藩

为之动容，于是，“揣摩风会，一变前志”，从咸丰十一年（1851）起开始效法胡林翼，大保幕僚，不再拘于旧例。

幕僚追随幕主，出谋划策，出生入死，曾国藩自然酬以实惠，这也是赵烈文所说的“合众人之私成一人之公”的意思。曾国藩奏保幕僚是有条件的，那就是要确实为他干事，不怕艰难，不讲条件，否则，他是不肯保举的。

曾国藩一生荐举人才甚多，其中很大一部分属于他的幕僚。现已查明的曾国藩幕僚有 400 余人，其中绝大多数人受过他的保举。可以说，凡为其幕僚者几乎人人都有顶戴，即使不是实缺官员，也有候补、候选、记名之类名堂，无此资格者反倒为数极少，成为凤毛麟角。而获得实任者，更是直接间接地借助于曾国藩的荐举之力，幕僚中 26 名督抚、堂官，50 名三品以上大员，以及难以数计的道、府、州、县官员，多受过曾国藩的保举，有的甚至一保再保，不只一次。他们所以得任最高官职，有的系他人奏保，有的是曾国藩死后循资升迁，有的则完全出自曾国藩的推荐。殆至曾国藩去世时，其幕僚官至三品以上者已达 22 人，其中总督四人，巡抚七人，至于道府州县则难以统计。

自己获利，也要让别人获利——这应该成为做局者时刻牢记的规则。否则，你只能成就一时，从长久来看，是要失败的。因为，第一局做成后，大家都在盯着所得的利益，此时，你是如何做的，大家是非常关注的。

气度决定格局

有句话是这样说的：看得远，才能干得大。的确，对于要成就一番大事的人来说，富有远见卓识是非常关键的素质。晚清大商人李宏龄因经营票号而卓立于当时商界，创造了不少商界奇迹。他绝不仅仅是个普通的商人，而是一位具有政治远见，观察事物敏锐，对时事有一定了解，是具有开拓进取精神的商人。

有策蹇觅食之董小乙，一日，送客归途遇一妇，两情相洽，偕归家同宿，拟结秦晋之好。妇人曰：“我有银三两，明日买绸为汝制衣。”次日晚，小乙买绸归。越日，取绸视之，有小蛀孔数处。妇人恼甚，曰：“如此不经心，何能成家立业！”即入厨作炊。食毕，命小乙去换。小乙至绸缎铺，彼此争执不能决。妇忽至，落落数语，而铺主奉茶婉谢。小乙见茶即饮，饮毕掷杯倒地，七孔流血而亡。妇抱尸痛哭，谓铺主以茶毒死其夫。铺主烦邻右以五百金寝其事，妇遂策蹇而去。

李宏龄所在的平遥县是山西票号三大帮之一的根据地。其先世也曾经商致富，后遭战乱中落。1868年，李宏龄经同乡曹惠林推荐，入蔚丰厚票号。他担任蔚丰厚票号分庄经理期间，值时局激烈动荡，先后发生了甲午之战、庚子事变、两宫去世等事件。时局动荡之时，许多商人纷纷破产，而李宏龄不仅没有衰落，反而愈做愈强，这与他独具远见，目光敏锐且管理有方是分不开的。商场如战场，一招不慎，便有可能一蹶不振，血本无归。而李宏龄在商战中，屡战屡胜，靠的就是他决战商场的灵活机动、义利双行的经商思想。

首先李宏龄总是在把握大局的前提下，灵活行事。李宏龄有着大商人的气度，在面对纷乱的时局变故中，他不采取一般商人落井下石、趁人之危加以吞并的办法，而是以长远的眼光坚持帮助与本票号有业务往来的商人渡过难关，先后以巨资接济，避免了连锁反应带来的“一损全损”的局面，进而巩固了在同行业中的地位，扩大了业务关系。而且他不像传统商人，一旦盈利，即将大量银钱或窖藏或挥霍，而是将获利的资本拿出来继续投资、扩展业务，进而达到资产升值。李宏龄在主持票号时，坚持顾主利益至上，对顾主讲信义，因而获得顾主们的普遍信任，由是蔚丰厚票号名声益显，生意愈盛。

李宏龄最受瞩目的不仅于此，更重要的是他票号改革的远见。在票号业务繁盛之际，国内、国外的银行成为票号极有威胁的竞争对手，而这种对手在成立之初就因为身份的特殊，使得票号无法与之力争。从1897年中国通商银行成立之后，到1911年，国内一共设立了官办和商办银行17家。他们都以开展汇兑为主要业务之一，这使一向以汇兑业务为主的票号受到影响。掌握中国通商银行全权的盛宣怀多方拉拢，使得通商银行在官款的收存和汇解上获得了一定的数额。之后，户部银行和交通银行分别在1905年和1907年成立。他们利用清政府的特权，在汇兑业务上因利乘便，有力地削弱了票号一向具有的优越地位，使得票号的生意减少了四分之三以上。而20世纪初，外国银行在华势力日益扩张，他们凭藉外力对票号的生存造成了更大的威胁。

李宏龄在《山西票商成败记》中说“遇倒账，外洋银行则凭借外力，大清银行则依仗官权，同属财产关系，而彼各挟势力以凭陵……尚何公理之可言哉？”他早已看到了民族商业的求生之难，因而在1908年（光绪三十四年）李宏龄鉴于票号大势已去，认定只有改组为银行才有出路，于是与游历日本的祁县票商渠

楚南一起联合京都祁、台、平三帮票庄，致函山西总号，要求改组为银行。而且他还致函各地票庄，征求意见，得到各地票庄的普遍支持，在李宏龄的带头下，各庄纷纷要求改组票号。与此同时，李宏龄还与同仁制定了票号改组为银行的具体计划。但是，李宏龄发动的这一票号改革计划，遭到了总号守旧者的极力反对，致使这唯一改变票号出路的办法束之高阁。山西票商由此在夹缝中艰难生存数年之后，悄然无息。

山西商人在明清称雄商界五百年，而以清代山西票商为最，曾一度执金融界之牛耳。在局势纷纭中，山西票商一再错失良机，终以葬送自己为结果。而李宏龄发动票号改革的远见之举如能实行，则山西商人的辉煌或可继续。由此，李宏龄作为一个商人，他的远见卓识确属不易。

气度是一种眼界，要求做局者能看得长远，看得透彻，只有眼界上去了，决策能力和行为能力才能提高到超过平常人。

气度是度量，要求做局者能忍常人之不能忍，能始终从做局的实际需要出发，而不能带有个人的主观色彩，做的每一件事都要理智。

气度是勇气，在关键时刻要有战士姿态，有决战的气魄。这一点对于做局者是非常重要的。很多做局者成功就成在关键时刻敢于拼一把，而失败的做局者何尝又不是因为怯懦和犹豫。

所以，我们非常强调做局者要有气度，因为无数的案例都证明了气度决定格局。

第四章 仁义道德也是做局的资本

王莽的伪善面具

名声，是做局的资本。名声不好，别人怎肯入你的局？东汉王莽擅长沽名钓誉，鼓吹仁义道德，使自己罩上圣人的光环，制造天命所归的假象。他精心设计的这一切，其实是一个篡夺汉室的局。

王莽属于汉朝的外戚，王氏家族在西汉末年显赫无比，全是因为皇太后王政君。王太后是元帝的皇后，成帝的母亲。成帝即位以后，把王太后的几个异母兄弟，也就是他的舅舅全都封了侯，尤其是王凤（太后同母长兄）为大司马、大将军，掌管朝政，权势最重。

王氏一时贵盛无比，一个个比奢侈，赛豪华。金银珍宝，从四面八方献来，家家姬妾成群，奴仆上千，府第宏丽，可比皇宫，歌舞不绝，狗马奔逐；作威作福，无人敢问。从来外戚势力之大，没有到如此程度的。

然而却有一个与众不同的人物，便是王莽。他的父亲王曼，是皇太后的异母兄，但死得早，未赶上封侯。王莽的堂兄弟们，全是侯门之子，富贵尊荣，飞扬跋扈，相比较而言，王莽家就冷落寒酸多了。但不管怎么说，王莽总是皇太后的侄子，要抖抖威风，敲敲竹杠，总还是有办法的。但他并不如此。他生活俭朴，读书勤苦，喜欢结交京城中的名士，而疏远那些游手好闲的贵公子。至于待人的谦虚恭让，更是有口皆碑。走出门来，就像一个老实巴交的儒生，别人绝想不到他竟是太后母家子弟。对于母亲和寡居的嫂嫂，他悉心照料；对几个叔父，也十分尊敬。大将军王凤生病时，亲生儿子不过装模作样来看看，作为侄子的王莽，却一直侍奉在病榻前。每逢吃药，他都要先尝一口。到王凤病重时，王莽个把月没脱衣服，困了就在床榻前躺一会，弄得蓬头垢面，如同囚犯一般。王凤实在感动，临终前特意向太后和皇帝交托，请他们照看王莽。

太后王政君听了大哥的嘱咐，想到诸兄弟都已富贵，唯独王曼早死，门庭冷落，心中也觉悲哀。于是让成帝给王莽授官，拜为黄门郎。大家看出太后的心思，也确实感到王家子侄中以王莽最为贤明，于是纷纷帮他说话。叔父王商提出要把自己的封邑分一半给王莽，让他也封侯，朝中大臣接连上书，夸奖王莽德行才干俱优，应该重用。因此，王莽在成帝永始元年（公元前 16 年）封为新都侯，官

职升迁到光禄大夫。到此，王莽在兄弟辈中，已经是最显达的了。但他越是爵位高、官职显，就越是谨慎小心，温良恭俭让。家中不蓄财富，倾其所有，赡养宾客，资助名士，交结将相列卿。

王莽的哥哥王永早死，他的儿子王光由王莽收养，在太学中读书。一天，王莽休假，特地载了羊、酒去慰问王光的老师，就连一起读书的同学，也各有所赠。以他这样尊贵的身份，如此礼贤下士、平易近人，是很少有的。太学生们齐来围观，那些德高望重却又寒酸的博士（约等于今之教授）们，更是感动得叹息不止。当时虽没有报纸可以发一条新闻、登一张照片，但太学生全是贵族、官宦人家子弟，这消息自然不胫而走，传遍长安。

又有一次，王莽买了一个漂亮婢女，不知怎么，给那帮堂兄弟们知道了，未免有些风言风语，说是平常装得好看，其实大家还不是一路货？王莽就对别人说：“并非是我要这个女子，而是因为后将军朱子元没有儿子，听说这户人家的女儿都擅长生儿子，我特地给朱将军买的。”当天就把这个婢女送到朱家。

上上下下，许多人得了王莽的好处，都争着给他说好话。至于一帮专靠王莽养着的游说之士，更是奔走不休，到处宣扬。王莽的声誉一天高过一天，渐渐压过了他的叔父们。不久，他的叔父、大司马王根病死，他登上了大司马的高位。

此时王莽的谦虚、恭谨、俭朴，种种美德并不因为位极人臣而稍有减退，反是愈加增进。一次，王莽的母亲生病，朝中公卿、列侯均派夫人前往探视。这些贵夫人，无不是绮罗飘曳，珠宝耀彩。来到王府，只见一个女人，衣不及地，套裙仅到膝盖，而且色泽素淡，质地粗陋，出门来迎接。众夫人都以为是王家的仆妇，但听其言辞，却以主人自居，大惑不解，问明白后，才知是大司马王莽的正夫人！众夫人个个大吃一惊，觉得王家的节俭，实在超乎常情。

王莽这样竭力克制自己，矫情求名，不能不说是非常费力的。但他辅政仅一年多，由于成帝的去世，几乎前功尽弃。这是因为成帝没有儿子，继承帝位的是定陶王刘欣（成帝侄），是为哀帝。王政君这时升了一级，称为太皇太后，依然很尊贵。但哀帝有自己的亲祖母和亲娘，也都跟着进宫来，他们自有一个新的外戚体系，等着要掌权。王莽拼命挣扎，竭力贬低哀帝的祖母傅太后、母亲丁太后的法定地位，说她们只是藩王的姬妾，不能同太皇太后相提并论，哀帝既是入继大统，就应该尊奉成帝的母家，不应以个人的骨血之亲破坏国家的大义，想以此

为由阻止傅、丁二姓外戚势力的膨胀。然而哀帝是成年即位的，哪里会听他那一套？结果王莽被加上不敬的罪名，遣出京城，去新都侯封邑（在今河南新野）居住。

多年的惨淡经营，眼看就要付诸东流，王莽怎能甘心？他在侯府中闭门不出，暗中仍保持多方面的联系，等待东山再起的时机。这时，他的儿子王获杀死了一名官奴。杀奴，按法律说是犯罪行为，而实际在显贵阶层中，又是常有的事情。通常，无论想个什么法子，都可以蒙混过去。但如果为政敌所利用，也可能成为攻讦的把柄。王莽左思右想，不仅要把这可能存在的隐患消除干净，而且要化不利因素为有利因素。他把儿子找来，严厉指责一通，最后说：“我多年克己奉公的名声，岂能为你这不孝子毁于一旦？你自作了结吧！”王获面如土灰，“扑通”跪倒在地，双泪长流，苦苦哀求说：“父亲将儿子送入官府，依法治罪，也不至于死啊！父亲难道竟要杀子以求名么？”王莽拔出剑来，扔在地上，面部肌肉僵硬如石，两眼向天，一语不发。王获见此情景，心冷已极，拾剑在手，恨恨说道：“儿成全大人！”遂自刎而死。王莽便将这案子报了地方官。这种大义灭亲、严于律己的行为，令人们大为震动。自王莽被迫离京后，一直不断地有官吏上书，批评对他的处置，认为是冤枉，此时更纷纷称颂王莽的德行操守，要求将他召回。哀帝既要考虑太皇太后的情面，又要考虑官僚集团的情绪，只好将王莽召回，但却不肯委以重任。

王莽的运气确实是好。哀帝在位六年，竟一病不起，撒手西去，没有留下儿子，而且，在这以前，他的祖母傅太后、母亲丁太后都已死了。王政君却是始终康健，这时，只有她有资格主持大事。哀帝一死，太皇太后便驾临未央宫，收起了皇帝御玺，派人急召王莽进宫，拜为大司马，总领朝政。权力又回到了王家人手中，而王莽的事业，从此进入了一个新的阶段。

首先需要从宗室中选一个人出来做皇帝。王莽选了九岁的中山王刘衎，是为平帝。九岁的小皇帝当然不能管事，所以要请太皇太后临朝称制，而实际政务，便由太后委任给王莽了。其次是选丞相。王莽选了孔光。此人系孔子后代，已做了三朝丞相，可称是德高望重。而尤其令人满意的，是此人最善于见风使舵、阿谀奉承，凡事没有主见，也不坚持己见，是一件得心应手的工具。王莽为了排除异己，树立亲信，凡傅、丁二姓的外戚及依附于他们的官员，一律免职，迁徙远

地。还有一个麻烦人物，就是王莽的叔父王立，他是王政君诸兄弟中仅存的一个。王立与王莽并无怨仇，但他辈分高，与太后的关系近，王莽未免有所忌惮。于是指使丞相孔光上奏，重提王立以前犯过的错误，要求将他遣回封地。太后起初不答应，王莽劝告她说：“汉家几代皇帝没有后嗣，呈露衰败之象，太后代幼主统政，理当以公正示天下，才可收拢人心。如今以私情违逆众大臣的建议，恐旧要引起动乱！何不暂且遣送叔父出京，日后找机会再召回来，公私两顾，不是更好？”太后想想，也没有其他办法，只好听从了王莽的建议。这样一桩桩做下来，王莽的权力基础，便得到充分的巩固。

某御史出兼金重币，托王姓人请托于公主之门。至公主第，下骑祇候，王先持贄入。久之出，宣言：“公主召某御史！”即有数人，接递传呼。御史伛偻入见。高堂上坐丽人，姿貌如仙，服饰炳耀。侍姬皆着锦绣，罗列成行。御史伏谒尽礼。传命赐坐檐下，金碗进茗。主略致温旨，御史肃而退。自内传赐缎靴貂帽。既归，深德王。持刺谒谢，则门阖无人。疑其侍主未归，三日三诣，终不复见。使人询贵主之门，则高扉扃。访之居人，并言此间曾无贵主。前有数人僦屋而居，今已去三日矣。

下一步，是要继续提高自己的声誉。相传古代的圣人周公代幼主成王执政时，以道德教化海内，天下大治，连远方的蛮族都倾慕不已，纷纷歌颂周公的光辉不但照遍中国，而且照遍世界。有一个叫越裳氏的部落，还特地献来了一只代表吉祥的白色野鸡。弄一只白野鸡，并不算太难的事情，在王莽的示意下，益州（今四川的一部分）太守派人到处搜寻，找到一只，又叫了一群少数民族的男女老少，打扮得花花绿绿，前来长安贡献祥瑞。这一边也早有准备，一群大臣联名上书，颂扬王莽的功德，与千年之前的圣人周公一般伟大，所以才有同样的远方蛮族贡献祥瑞的事情发生。既然有如此伟大的功德，就应该有崇高的称号。周公以“周”为美称，王莽应该称为“安汉公”，同时还应该增加封地，才能顺应天心。

谁都知道王莽是一个谦谦君子，他怎么肯轻易接受这些特殊的封赏呢？他就上书说，孔光、王舜、甄丰等四位大臣，同他一起迎立中山王，并制定了国策，请太后封赏他们几位，自己则不用考虑。一个坚决要赏，一个坚决要让，使者来来去去，推推搡搡，有四五个回合。到最后，王莽跪在太后面前，眼泪鼻涕一起往下淌，表白自己对于国家的一片忠心，不愿个人有所得。老太太弄不明白这位

侄儿想干什么，好在有大臣在边上指点，说是应该先封赏孔光等四人，成全王莽的美意，他才能接受自己的一份。于是太后下诏，给四人已封侯的增加土地户口，未封侯的封侯，并各赐给宅邸。如此，王莽该接受封赏了吧？谁也没想到他还有一手；他只接受了安汉公的称号，并进位为太傅，其他赏赐，一概推辞。他表明心迹说：要等到老百姓家富人足，自己才愿意加赏。这真是一个伟大的心愿！

接着，王莽大做好事：自高祖以来，功臣及诸侯王的后代，凡以各种原因失去爵位的，都加以恢复；官吏年老退休后，发给原俸禄的三分之一；鳏夫寡妇、孤苦老人，都由政府给以救济。从此，天下都知道王莽是个大好人，什么皇帝、太皇太后，几乎无人提起。

王政君这老太太，在平帝初年已经七十多岁了，既有个好侄子当政，自己就不大想管事。王莽知道她的心事，便暗示大臣上奏，请老太太不要再过问朝廷琐事，把一切都交给王莽。老太太也乐得清闲，下诏说，以后除了封爵一类的事，都由王莽会同大臣决定。这样，汉朝的大权，就全部转移到王莽手中。对老太太，王莽竭尽奉承之能事。知道她喜欢热闹，不耐烦守在宫里，就找出些理由来，让她经常出宫游玩。老太太坐着舒适的马车，载着金银和一串一串的铜钱，一路游山玩水，看见孤儿寡妇，便随手赏赐，让人给她磕头，高呼万岁，心里觉得很快活。她有一个弄儿，就是专门陪她说笑话、做怪腔、供她逗乐玩弄的小丑角色，是她很喜欢的。一次这弄儿生病了，住在宫外，王莽竟不顾自己的高贵身分，亲自去探视，安排人服侍，好让他给太皇太后解闷。老太太见侄儿如此孝敬，对他当然深信不疑了！

至此，各方面的进展都很顺利。但王莽仍有一个忧虑，就是平帝的祖母冯氏、母亲卫氏，都被他阻留在中山王国，一旦入宫，冯，卫二姓外戚得到重用，弄不好又要演出哀帝继位后的那一幕。王莽对此特别警惕，朝臣中有人说平帝年幼，不应使他和生母分离，都被王莽找借口赶了出去。就是王莽的长子王宇，因为不知道父亲胸怀多么远大，也在担心，恐怕王莽硬不许卫氏入宫，拆散皇帝母子，待小皇帝长大后，必然愤恨王家，而带来灾祸。他觉得应该想个办法劝劝父亲，但想不到，由此引起了一场血腥屠杀。

一天晚上，王莽府邸的门吏看到有人在门前鬼鬼祟祟地走动，忙出去查看。那人慌慌张张，赶紧逃走，却已经和门吏打了个照面，原来是长公子王宇夫人吕

焉的哥哥吕宽。他是王家的亲戚，也常到王家来，为什么在门前这样鬼鬼祟祟呢？门吏心中疑惑，四下察看，发觉门上被洒了一大滩猪血狗血之类的污物，地上也是粘粘糊糊的一片。他吓了一跳，赶紧去报告王莽。门前被泼洒污血，是不吉祥的事情，王莽知道后大怒，派人连夜缉捕，将吕宽捉拿归案。

吕宽倒也不是十分惊恐，把缘由一一说清。原来，王宇想劝父亲迎平帝之母卫后入宫，但知道父亲生性刚愎，不易打动，便同老师吴章和妻兄吕宽商量。吴章想了个办法，对王宇说：“你父亲很相信鬼神之事，不如叫人乘黑夜在门上洒上猪狗血，令他生疑。他必来问我事出何因，我便借机解说，劝他迎卫后入宫。”王宇觉得此计不错，就叫吕宽去办。交代完毕，吕宽就请求放他回家。一则这是王家长公子指使，二则用意也不是要诅咒王莽，总是可以宽恕的。

没想到，王莽听后，就把吕宽、王宇两人押入牢中。随后，王宇的妻子吕焉、老师吴章，也都被抓了进来。第二天，就有人送了王莽的一封书信给王宇，令他立即自杀。早几年，王莽杀子王获以求名，毕竟王获确实犯了罪，而且当时王莽的处境不好，有可能因王获杀奴之事受到别人的攻讦。但他现在为什么又要逼死王宇？因为并没有发生什么了不起的大事，而且王宇是他的长子！王宇怎么也想不通，但他知道父亲的命令是不可违抗的，无可奈何，喝下毒酒，一命归天。吕焉也被判了死刑，只是她尚在怀孕，要等生下孩子后再处死。吴章被送到长安市中，肢解而死。唯有吕宽系于狱中。

而后，王莽奏告太后，说王宇受吕宽诱惑，交接平帝外家，妄发议论，蛊惑人心，已被杀死。太后按照大臣的意思下诏，夸赞王莽不以父子之情损害国家之事，勉励他继续为国家除害。既然王莽连儿子都杀了，当然他是无私的了；因为他是无私的，所以他可以放手地干；因为他连儿子都杀了，当然有理由杀别人。

这时吕宽的用处显示出来了。经过不断的审讯，他的供词越来越丰富，牵连的人越来越多，终于织成一张大网。结果是：有很多人勾结在一起，企图拥戴帝舅卫宝、卫玄等人夺政，谋害王莽，危害国家。其中有元帝的妹妹敬武公主，梁王刘立，王莽的叔父王立、堂弟王仁，以及其他朝中大臣、地方官吏，共达数百人。总之，凡是对王莽擅权表示过不满，或对王莽进一步篡政可能不利的人，都被网罗一空。王莽杀一儿以堵天下人之口，制造了一场大冤案，从而扫清了障碍。这到底是残忍，还是精明？被诬告的数百人，或自杀，或处死，全国为之震动。

人们渐渐看出，王莽志不在小。

此后不久，即元始四年（公元4年）四月，王莽的女儿立为平帝皇后，他就成了汉室的国丈，而不只是太皇太后的侄儿了。这是为了密切他与汉王朝名份上的关系，不再完全依赖于王政君。而这时，平帝只有十三岁。

接着，王莽觉得“安汉公”已经做得太久，还想玩点新花样。王舜等党徒又为他造出一个新官名，叫作“宰衡”。因商朝的名相伊尹做过“阿衡”，周朝的周公做过“太宰”，“宰衡”就是把两者合在一起，说明王莽的功德已经超过历史上最伟大的圣贤。伴随着这个新官号的，是扩大封邑，以皇后聘金的名义赐一亿钱，为他的母亲加尊号叫作“功显君”，封其二子为侯。很自然，王莽又是极为诚恳、非常固执、反复再三地推辞，直到磕头流泪。但这一次，他却推辞不过，最后还是接受了。只是从一亿聘金中取出一千万，送到太后所居的长乐宫，让那些侍候太后的太监们用来供养太后。紧接着，又有九百多名官员联名上书，依据《周官》、《礼记》等儒家经典，提议给王莽加九锡——九种特殊的仪仗，以表彰他的丰功伟绩。后代权臣准备以“禅让”形式改朝换代之前，都要经过加九锡这道手续，就是从王莽那里学来的。

自平帝即位、王莽执政以来的几年中，由于王莽不断地诛灭异己、培植亲信，凡能体会其旨意、善于阿谀奉承的人，就加重用，无耻之徒纷纷扶摇直上，刚直之士无以容身，政治日益腐败。王莽爱听好话，底下人自然投其所好。有一次，王莽命人到各地观察民风，结果带回来总数三万多字的伪造的民间歌谣，全是赞美在王莽的治理下，大家如何幸福快乐。这种歌功颂德的虚假文字在中国可谓源远流长。

平帝渐渐长大，成为一个十四岁的少年。此时他的母亲，被王莽禁止入宫，他的舅舅们，全被王莽杀死，所以他渐渐懂事以后，难免对王莽怀有怨恨。王莽此时已经准备多年，岂能让他平安长大而接过政权？这年冬天，王莽就在平帝的酒中下了慢性毒药。平帝饮后，顿时疼痛难熬，卧床不起。而王莽呢，一面欢喜，一面装作愁眉苦脸，并且始终不忘记他是周公再世，学了周公为成王祷告的榜样，教人写了一篇文章，表示自己愿意代平帝去死。祷告完毕，将祷文装在一个金盒子里，放在平帝皇宫的前殿。他还特意谕示几个主要大臣：这事切不可说出去。大臣哪里会误解他的意思？于是到处传扬，说王莽真是和周公一模一样，皇帝病

重，他忧心如焚，特意向天帝祷告，恳请以身代死，这种忠心，真是少有！

到底，毒药比祷文有用。平帝苦撑了几天，终于一命归天。这就又要立新皇帝。王莽挑了谁呢？是宣帝的玄孙刘婴，在可选的人员中年纪最小，才两岁。

就在这时，有官员向王莽报告，说是武功县的孟通在掏井时，挖到一块白石头，上有朱红文字，写着：“告安汉公莽为皇帝。”接着，类似的符命不断在全国各地出现，都是命王莽做真皇帝，其实这全是一些拍马屁的官员伪造的，造符命成了一帮无赖升官发财的捷径。“天命”不可违呀，王莽只好称帝了。

王莽即帝位前，派王舜到太后那里去要御玺。老太太王政君这时才大梦初醒，大骂王舜说：“你们父子宗族蒙受汉恩，累世富贵，已经无法报答，怎敢趁人之危，夺取汉家的天下！你们这对兄弟，真是猪狗不食！况且既然是受天命改立新朝，就该自造新玺，又何必讨这不祥的亡国之物！我是汉家老寡妇，要带着这颗御玺一同下棺材，决不会给你！”王舜见姑妈如此发怒，跪下哀求说：“王莽一定要得到这颗御玺，太后难道能够真的始终不给吗？”老太太想想，也知道这事没有办法，取出御玺，往地上一扔。幸好她年老力衰，只摔坏了一只角。

王莽拿了这御玺，做了十五年皇帝。

王莽的为人，实际很早就是令人怀疑的。可以这样说：中国的封建道德，具有否定正常人性的倾向，所以越是在道德上表现得超乎常人、令常人仰望不及的人，就越是背离正常的人性，因而其内心中越有可能隐伏着不可告人的东西。这就是大善大伪。

吴起吃了名声不好的亏

有很多人，头脑足够聪明，也足够厚黑，手段无所不用其极，但是最终难于成就事业。其不可忽视的原因是搞坏了自己的名声。因为，人的本能是趋利避害，不喜欢和阴险毒辣的人交往。所以，在做局的时候，不能只追求一时的胜算，坏了自己的名声。这是目光短浅的行为。

战神吴起正是因为名声不好的原因，遭到了很多次的失败。吴起与孙子齐名，他的武功战略那是不用多说的，特别的是，他不仅精通军事，还是颇有治国才能的全才。他无论流落到哪个国家，只要被委以重任，那个国家就不可思议地强盛起来。

如此才智卓绝的吴起，一生却受尽挫折，遭遇了无数的失败，最后的下场也非常的凄惨。这是为什么呢？通过事实分析，不难发现，他的“声名狼藉”使他屡屡不得君主的信任。

他原本是卫国人，为了成就事业，求学于鲁国名人曾参门下。曾参问他生平志向，他爽快地回答是权位金钱美女，一心崇尚礼仪教化的曾参自然是不爱听。吴起虽然没有丝毫的道德意识，但的确才华出众。曾子的学生们很嫉妒他，一齐在曾子面前告状，说吴起当初离家求学的时候，他母亲苦留，他却走得义无反顾，还许下宏愿，生平不做到宰相，就决不踏入家门半步。不久前，他母亲去世，他行止如常，谈笑风生，连半点回家看看的意思都没有。这一把算是击中了要害，曾参可是一位因事母至孝而名动天下的大孝子，当即气得脸色发青，二话不说，将吴起赶走。

离开老师，吴起投靠了鲁王。其时齐国大举伐鲁，举国上下无不惊惶失措，因为鲁国的国力根本无法与强齐相提并论。吴起拍着胸脯保证只要自己将兵，可保万全。鲁王被他鼓动得热血沸腾之时，将军们却一起向鲁王进谗言，吴起的夫人是齐国人，他本人又是卫国人，怎么可能专心帮着鲁国对付齐国？消息传到吴起的耳朵里，他马上砍死心爱的夫人，提着血淋淋的人头到鲁王面前表忠心。

得胜还朝之后，那些将军们又一次在鲁王面前构陷说，吴起向来寡恩刻薄，无情无义，老母死了不回家吊孝，恩师受不了他撵他出门，现在更是闹到了杀妻求将，很难讲他以后会对您有多忠心。鲁王虽然很欣赏吴起的干才，但是仍然心有芥蒂。这种情况下，吴起只好仓惶出逃到魏国。

魏国的大臣也恨透了这个名声极臭的吴起。宰相公叔一直想离间吴起，可是武侯却对吴起青眼有加，居然有意将自己的女儿嫁给吴起。公叔也是驸马爷，但是他的才能比起吴起天差地远，吴起要是也当了驸马，自己的相位只怕不稳。于是就设计了一个圈套让吴起自行跳入。一次他在魏王面前说，吴起此人反复无常，不知他到底对魏国的忠心如何，不妨试他一试。魏王也一直有些隐忧，忙问如何试。公叔进言，您不是打算把女儿嫁给他吗，明天召他进宫，直接问他愿不愿意做我们魏国的驸马。吴起此人向来趋炎附势，您也清楚。如果他对魏国真心的话，肯定满口答应，如果他借口推辞，那就是不忠。魏王同意了。

当晚公叔就请吴起做客。吴起席间发现身为相国的公叔居然恭敬地站在一旁，

不住手地端酒上菜，亲自服侍公主夫人，不由得大吃一惊。散席后公叔拉着吴起入内室，向他大吐苦水，极言驸马生涯的辛酸苦辣。自然，这是公叔和公主联手演的好戏。第二日，魏武侯问他是否有意迎娶公主，吴起婉言谢绝。魏武侯登时神色不善，知道相国所说不假。吴起察言观色，明白自己已经得罪了魏王，只得再次出逃。

的确，有些人，往往因为过于看重成功，而不择手段，忽视了自己的名声。这其实是非常不理智的短期行为。人在世上要立足，名声是非常重要的。有了好的名声，才能得到信任和帮助。名声不好，即使非常有才干，也容易遭到排斥。

表表高姿态来赚取名声

做局是运用谋略来获取利益的过程，无论如何都会惹一些人的非议，甚至坏了自己的名声，而在社会上立足，名声是很重要的。所以，有时还是应该表表高姿态来维护名声赚取荣誉为好。冯玉祥与张作霖就演了这样一场戏。

北洋政府时期，拥有军事优势的冯玉祥与张作霖共同推举段祺瑞为中华民国总执政，执行政府职权。但是，冯玉祥与张作霖不约而同地合演了一幕辞职的喜剧。

1924年冬，冯玉祥突然通电辞职出洋，各方面的人听到消息后，不禁咄咄称奇，刚刚冒险起兵推翻直系的政府，现在功成名就了却提出辞职，如果这样，那又何必当初呢？

不管众人怎么想，冯玉祥还是表现出“坚决”的辞意。并且，冯玉祥还亲自拜访对手张作霖，竭力解释说本人辞职具有决心。而张作霖也装作关切的样子，极力挽留，冯玉祥则用抑己扬人之法，大加赞赏了一番张作霖的才能，说：“大帅功高盖世，经验丰富，区区小事，凭你的才力就完全能够处理好，何用劳我呢？况且我的辞职能为你提供一个良好的和平环境，这样你支配眼前的局势更容易得心应手了。所以大帅不必劝阻我了，你的好意我领了。”说完冯玉祥就告辞回家了。

一向处事慎重的张作霖，在冯玉祥走后，仔细地琢磨着冯玉祥的意图到底是什么，但最终还是百思不得其解，不过有一点他始终认为冯的举动很反常，其中定有原因。于是，他把冯玉祥的来访详情及其困惑告诉了段祺瑞。段于是 11 月

26日又派吴光然、梁鸿志到旃檀尊寺挽留冯玉祥，到那里一看，不禁吃了一惊，心想冯玉祥可真是说到做到啊，只见一片“门庭冷落车马稀”的景象，陆军检阅使署已经停止办公，冯玉祥也已到西山休养去了。

张作霖听说后感到奇怪极了，他闯荡了半辈子，还没有碰到过这样一位“功成不居，急流勇退”的对手。他在与手下商议了几天后，也做出一个惊人之举。在12月2日，出人意外地从北京赶回天津，把开进北京的奉军全都撤走，并且宣称关内的奉军也将全部撤回关外。他通电全国，表示：“此次政府人选，不参加奉籍一员，都门首善，不驻奉省一兵。业经通令将镇威军名义及战斗组织一并取消，沿（津浦）线驻兵准备分批撤回原防。”12月5日，他又通电自行解除东三省巡阅使一职，并向段建议裁撤巡阅使、管理各职，各省可暂留军事长官一人办理军事善后事宜。这样，他在行动上比冯玉祥表现得更有诚意。

冯、张两人的辞职，使局外人直看得扑朔迷离，理不出一个合理的解释来。但是段祺瑞知道。对于张作霖，段祺瑞一点也不敢怠慢，12月10日下令准张作霖解除东三省巡阅使的职务，派张作霖、张作相、吴俊开分别担任奉天、吉林、黑龙江三省军务督办，三省军事仍归镇威上将军张作霖本人指挥节制，各省巡阅使一律裁撤。这样张作霖本人仍然是事实上的东三省巡阅使。至于冯玉祥，1925年1月3日令其专任西北边防督办，撤销陆军检阅使一职，并派李鸣钟为绥远都统，宋哲元代理第十一师师长。冯的另一大将张之江任察哈尔都统。这样一来，冯的西北边防督办就不是一个有名无实的空衔了。1月7日，段为了与冯的西北边防督办相对称，又加任张作霖为东北边防督办。冯奉两系的势力范围也划分得清楚了，津浦线为奉系的发展方向，京汉线为冯系的发展方向。这样，原来两人想要而又不给的，经过这一“退”，就全都解决了。

这个故事里，冯、张两人演的还是“以退为进”的老戏。冯玉祥、张作霖看准了段祺瑞的弱点，知道此“戏”定能达到预期目的，再说“旧戏”轻车路熟，演起来得心应手，他人难以立即看出破绽，通过表表高姿态，就能赚取声誉。不仅没有什么损失，反而树立了良好的名声。

声誉是无形的财富，是一个人在世上行走的通行证。所以，无论做什么局，怎么样做局，都需要注意维护自己的名声。

第五章 没有东风可造东风

有句老话叫做“万事俱备，只欠东风”，说出了做局者的心病。做局者要相机而动，这里的机，指的就是客观形势，意思就是说，只有时机成熟了，才能有所行动，有所作为。然而，很多时候，时机总是不成熟，甚至是缺少一两种条件。这时，应该怎么办呢？是一直等下去，等到无休止，还是无奈地放弃呢？其实，这种情况下，做局者要善于制造东风，进而成全自己的事业。

西汉的陈汤就是一个敢于当机立断，制造东风的人。

陈汤当时被任为西域都护府副校尉，与校尉（正职）甘延寿奉命出使西域。当时郅支单于以武力兼并呼偁、坚昆、丁令三国，日益强盛，先囚禁汉朝的使者江乃始，后又杀死使者谷吉。郅支单于自知有负于汉朝，害怕汉朝出兵报复，就向西跑到康居（今新疆北境至俄领中亚）。康居王尊敬郅支，将女儿给他做妻子。郅支便多次借兵袭击邻国乌孙，深入到赤谷城（今山西孝义县西）杀掠人口，抢夺牲畜财物。乌孙不敢还击，而是远远地逃避，于是郅支拥有千里之远的势力范围，自以为大国之主，很不尊重康居王，竟至一怒之下杀死了康居王的女儿、贵人等数百人，还把一些尸体支解后扔进都赖水中。同时他又派出使者到闐苏、大宛等国，胁迫他们年年给他进贡。那些小国慑于郅支的淫威，不敢不给。

汉朝也曾三次派出使者到康居，索要使者谷吉等人的尸体，郅支非但不给，而且侮辱汉使，以嘲讽的口吻说：“居困厄，愿归计强汉，遣子入侍。”（《汉书·傅常郑甘陈段传》）汉使听出他的言外之意，竟有取代皇帝的野心，真是狂妄至极。

陈汤与甘延寿了解了郅支单于的这些情况后，于建昭三年出兵西域。每当路过城镇或高山大川时，他都登高远望，认真观察、记忆。这次出使西域，只带着一支护卫军队，而不是征讨大军。当他们走出国境时，陈汤便对甘延寿说：“郅支单于剽悍残暴，称雄于西域，如果他再发展下去，必定是西域的祸患。现在他居地遥远，没有可以固守的城池，也没有善于使用强弩的将士，如果我们召集起屯田戍边的兵卒，再调用乌孙等国的兵员，直接去攻击郅支，他守是守不住的，逃跑也没有可藏之处，这正是我们建功立业千载难逢的大好时机啊！”

的确是的大好时机！但是却“万事俱备，只欠东风”。什么是东风呢？就是朝

廷的圣旨。没有朝廷的授权，他们就不能调动各方力量来成就这个局。

但是，要取得圣旨并不容易，那些朝廷公卿都是些平庸之辈，不会同意陈汤的做法。甘延寿也主张没有圣旨，就不可以自作主张。

陈汤等了一天又一天，东风总是不来。怎么办呢？难道眼睁睁地放弃这大好的机会。机会失去了就不会再来了。陈汤的心情非常矛盾。

焦急之中，陈汤做出了一个大胆的决定，他要造东风！于是他便果断地采取了假传圣旨的措施，调集汉朝屯田之兵及车师国的兵员。甘延寿在病榻上听到这一消息时大吃一惊，想立即制止陈汤这种犯法的举动，陈汤愤怒地手握剑柄，以威胁的口气呵叱延寿：“大军已经汇集而来，你还想阻挡吗？不抓住战机出击，还算什么将领？”甘延寿只好依从他，他便带领起各路、各族军兵四万多人，规定了统一的号令，编组了分支队伍序列，大张旗鼓向北进发，最终打败了匈奴，为遇难受辱的汉使报仇雪恨，提高了汉朝在西域各国的威信。

东风不到，事情就办不成，大好机会就会白白浪费，这是令人非常痛心的。而有胆有识的做局者不会消极的等待，不会一味抱怨，更不会轻易放弃。他们敢于鼓起勇气去自己制造东风，人为地催促时机的全面成熟，从而取得行动的条件。做局者的策划能力，勇气自信，在这个时候，是要充分地体现出来的。

陈胜、吴广想造反，可是怕人微言轻，没有号召力，于是假借神灵，让众人以为他们是天命所归，大楚必兴，陈胜称王。其实这也是一种成功的制造东风的策划活动。在今天的人看来，那是装神弄鬼，但当时的人迷信，装神弄鬼同样能造成很大的影响。

想成大事的人，就要有敢造东风的勇气。现代企业经营管理活动中，激烈的竞争并不亚于古代的刀光剑影，市场是否成熟是企业的经营者采取行动的前提，当只欠东风的时候，企业家们要敢于去制造东风，人为地催化机会。比如为推出产品进行宣传造势，制造消费理念，培育潜在市场等等。

第六章 在上级面前的种种表演

以上级为榜样，与上级同好恶

《韩非子》中有一段话，论述了臣子取得宠幸的手段，大意是说，凡是奸臣都想顺从君主的心意，以取得君主的亲幸和权势。因此，君主所喜欢的东西，臣子就加以赞美、吹捧；君主所憎恶的东西，臣子就加以诋毁、攻击。臣子同君主的好恶完全相同，这正是臣子取得信任和宠爱的途径。

谁都知道，隋炀帝杨广是中国历史上最为奢侈的帝王之一，可他在登上帝位之前，还曾经给他的父亲隋文帝留下了一个生活俭朴、不贪女色的印象。

隋文帝杨坚有五个儿子，都是独孤皇后所生。太子杨勇生性宽厚，但过于任性，不懂得如何讨人喜欢。杨坚素来节俭，见杨勇生活奢侈，心中不快。独孤氏堪称天下第一妒妇，绝对不允许丈夫和后宫其他妃子有什么来往，甚至对儿子和大臣的此类事情也不放过。杨勇有很多内宠，其中昭训云氏尤得欢心，而他对嫡妃元氏却十分冷淡。独孤氏为此忿忿不平。元妃不久病故，独孤氏怀疑元妃是被云氏毒死的，派人专门调查杨勇有什么过失，想把他废掉。

当时杨广正在阴谋夺取太子的位置，他看出了父母的好恶以后，便刻意迎合，虚情矫饰，把自己装扮成一副十分俭朴规矩的模样。每当父母来到他的居所时，他便事先将自己那众多的宠姬美妾以及他们所生的子女另藏别处，只留下明媒正娶的萧妃在身边，连往来侍候的奴婢，也都是些非老即丑的女人，穿戴质朴无华。室内原有的华丽的陈设全都撤除，换上陈旧的家什，乐器上的浮土也留着不擦，还故意将琴弦弄断，仿佛好长时间无人摆弄一样。

隋文帝果然上当了，对大臣们一再夸赞他的这个儿子是如何的不近女色，不好声乐。

杨广又在暗中笼络大臣，通过杨坚最信任的仆射杨素，设计诬陷杨勇，把他定罪后打入大牢。这样，杨广终于如愿以偿，迁居东宫。

徽人某姓叔侄，因争坟事，纠纷数年未解。其侄某甲，拟具呈抚辕，百计钻营，求为批准。适有某乙来省垣，自称抚军年侄，甲于酒肆遇之。偶谈及此事，乙一力承当。唯明言事成，馈银若干，不成不索酬。及期，乙公服取讼词纳袖中，迳入抚辕，久之门闭。及晚衙，乙从人丛中从容而出，意气扬扬云：“抚军相待

甚厚，所请已谐。”抵甲寓，出批词于袖中，朱墨烂然。甲大喜。乙索酬，如议而去。既而讼仍不得直，疑而探之，始知乙实系巨骗。当入抚署时，适有会元进谒，乘间混入，潜匿于土地堂中。晚衙复乘闹出。至公文印封，皆预造藏于袖中者也。

杨坚病危时，杨广喜上眉梢，赶紧和杨素勾结，做登基准备，百忙中还不忘记对其父亲宠爱的陈夫人施行非礼（这时独孤氏已入黄泉）。杨坚知道后，方才醒悟，用手敲着床大骂：“这个畜生哪配继位，独孤害了我大事！”说罢派人立即召回杨勇。杨广先发制人入宫杀了父皇。陈夫人闻讯，惊惶失色，自度难免。傍晚，杨广派人送来一只小金盒，陈夫人以为是毒药，哆哆嗦嗦地打开一看，竟是几枚同心结。陈夫人羞愤异常，当晚就被杨广霸占。第二天，杨广登基，这就是历史上著名的淫主隋炀帝。

在古代专制社会，君主的权力是无限大的，所以他的好恶往往就成了众人追逐的标准，上行下效，上梁不正下梁歪，这是在所难免的。在这种制度下，那些做局者常常在政见、形象、爱好乃至生活习惯等各个方面尽量掩饰自己的个性色彩，力图表现为在位君主的“翻版”，这是生存和发展的必需，也是一种无奈。

展现才能要适度

在上级面前，要善于表现自己，但也要把握好尺度，不能“喧宾夺主”，否则会招致麻烦。

龚遂是汉宣帝时代一名能干的官员，把渤海郡治理得不错。有一次汉宣帝要听他汇报工作，临行之前，他的一个幕僚问他：“天子如果问大人如何治理渤海，大人当如何回答？”龚遂说：“我就说任用贤才，使人各尽其能，严格执法，赏罚分明。”

这位幕僚摇头说：“不好，不好！这么说岂不是自夸其功吗？请大人这么回答：这不是小臣的功劳，而是天子的神灵威武所感化！”

龚遂接受了他的建议，按他的话回答了宣帝，宣帝果然大悦，便将龚遂留在朝中，给以要职。

喜欢听好话，这是人的通病，是人性的弱点。汉宣帝算不上是雄才大略的君主，也许越是这样的才智平庸的上级，越是喜欢听别人的赞扬，来使自己陶醉于

丰功伟绩的幻觉之中吧。

隋文帝是位有能力的君主，他与大将韩擒虎曾有一段推功不居的佳话。

韩擒虎是隋朝的开国功臣，统一南北的最后一仗——平定陈国，他担任一路军的统帅，首先攻入陈国的都城金陵，陈国的末代皇帝陈叔宝，便是被他俘获的。胜利后，他将自己在战争中的种种谋略、战术加以总结，写成一本书，名为《御授平陈七策》，意思是说这些谋略战术都是由皇帝授予的，因此，平陈一战也就是在皇帝的亲自指挥和领导下取得的。他是名武将，拍马屁的功夫也很到家。

好在隋文帝并不是一个与臣下争功的人，他谢绝了韩擒虎的好意，说：“你是替我扬名，可我不求名，你留着写进自己的家史中去吧！”

不过隋文帝还是因此而增加了对他的好感，授以高官。有一年，北方的少数民族突厥来朝，文帝问突厥使者：“你们听说江南有个陈国天子吗？”对方回答：“听说过。”文帝便命人将突厥使者引到韩擒虎面前说：“这就是俘获陈国天子的人！”让他在“国际友人”面前露了一脸。

做下属的，最忌讳自伐其功，自矜其能，表现自己一定要掌握好尺度。

文饰不如情饰

曹丕和曹植都是曹操的儿子，均能诗善赋，在文学史上，与曹操合称“三曹”。曹操被汉献帝封为魏王后，在诸子中选立自己的继承人。长子曹丕虽被立为世子，但觉得自己的地位很不稳固，认为二弟曹植是自己强有力的竞争者。

次子曹植，能文能武，胸有大志，才思敏捷，比曹丕有过之无不及。曹操筑铜雀台，率诸子登台，令他们各自作赋。曹植年仅十九岁，援笔立成，文词通达耐读，曹操很是惊异。每当曹操问及军国大事，他都能应声而答，因而备受宠爱。当时曹操身边有名的谋士杨修、丁仪、贾适、王凌等人，都倾向立曹植为太子，并为曹植应付曹操的考察出谋划策，使曹操认为曹植比曹丕更有能力。

长子曹丕也与一帮亲信官吏积极谋划。他虽然文才不如曹植，但在政治斗争经验上却胜他一筹。他笼络的都是些明于政略而且在朝中掌握实权的官僚人士。出于打击曹植的目的，曹丕经常派人探听弟弟的活动，并收买曹植府中的下人，让他们到曹操那里告密，使曹操知道了杨修等人为曹植出谋划策的事情，引起曹操的疑心。

面对曹植争立的威胁，曹丕问深有谋略的太中大夫贾诩，如何才能巩固自己的地位。贾诩说，要宽厚仁德，奉行仁人志士简约勤勉的精神，朝夕兢兢业业，不要违背做长子的规矩。曹丕听了他的话，时时注意修养，深自砥砺，使曹操对他的印象越来越好。

有一次，曹操要率大军出征，曹丕与曹植都前去送行。临别时，曹植作了一篇洋洋洒洒之文，极力称颂父王功德，并当众朗诵得声情并茂，使得曹操和他的左右文武大臣万分高兴。曹植也因此受到众人的夸奖。曹丕怅然若失。这时，他的谋士吴质悄悄建议他做出流涕伤怀的样子。等到曹操出发时，曹丕什么话也不说，只是泪流满面，趴在地上，悲伤不已，表示为父王将要出生入死而担忧。他一边哭着一边跪拜，祝愿父王与将士平安。曹操及左右将士都大为叹息。

这样一来，形势大转。俗话说，“不怕不识货，就怕货比货”，曹操和左右大臣都认为曹植虽能说会道，但华而不实，论心地诚实仁厚却不如曹丕。一番考察和鉴别之后，曹操最终把曹丕定为太子。

虽然都是矫饰，都是向父皇争宠，有的做得巧妙，有的做得矫情，文饰不如情饰。这里面的道理值得事奉上级者品味。

好话说到心坎上

在南齐高帝萧道成的辅佐大臣中，王俭是受宠最深的一位。这不仅因为他曾多次为萧道成出谋划策，更是和他巧谏巧佞分不开的。

靠军功起家的萧道成早年曾师从名儒受业，“治《礼》及《左传春秋》”，后来虽然辍学从戎，但仍然喜学好读，“博涉经史”，不仅文章写得好，书法也不俗，颇有儒将风度。

王俭出身于名门世族，少年时期就以“专心写字，手不释卷”而闻名，算是一个博通古今的饱读之士。刘宋末年他投靠萧道成后，很快就发现了萧道成有文墨之好的特点，便投其所好，答问谋议，每每引经据典，把满腹经纶用作逢迎的工具。

萧道成称帝后，在宫中设私宴款待几位亲信大臣。席间，他一时高兴，便吩咐每人表演一个节目以助酒兴。几位大臣不敢怠慢，纷纷使出拿手好戏来取悦皇上，有的弹琵琶，有的抚琴，有的唱歌，有的跳舞。萧道成的爱将王敬是个粗俗

武夫，也乘着酒兴脱光膀子，跳起了武人所擅长的“拍张”之舞。虽然雅俗俱有，热闹非凡，但萧道成却意有不满。善于揣摩主子心思的王俭一语惊人：“臣无所能，惟知诵书。”说罢便跪倒在萧道成面前，高声朗诵起《封禅书》。

封禅是古代表示帝王受命而有天下的典礼，凡是认为自己功德无上、事业鼎盛的帝王，都要到泰山举行这种告祭天地的盛典。《封禅书》是一篇为汉武帝歌功颂德的谀世之作。王俭咏此，显然是借古颂今，向萧道成献媚：既把萧齐的建立说成顺应天意之举，又把萧道成比为雄才大略的汉武帝，一石双鸟，不谄中有谄，不谀中有谀，可谓恰到好处。萧道成听了很高兴，夸赞说：“儒者之言，可作万世之宝。”

萧道成和魏晋以来借“禅代”之名篡取天下的统治者一样，试图以提倡孝道来掩饰自己忠节有亏的行为。他又令人吟诵《孝经》，便是这种用心的一种表露，但其中又另含深意。他虽然不忠于刘宋王朝，但却希望臣下效忠萧齐，诵书之令正是这样一种暗示。王俭对此心领神会，借诵书向萧道成表白忠心。以诵争宠原本是谄媚之举，竟被王俭做得如此自然体面而风雅，也确实不易。

第七章 不急于明确表态

在截然相反的意见面前，不作明确表态。此亦是之，彼亦是之；不即不离，不偏不倚。貌似公允之至，实则圆滑至极。此种手段，既是庸官俗吏不可离身的“护身法宝”，又是野心家们常用的投机手段。

当争斗双方势均力敌、争斗前景尚不明朗之际，介于双方之间的第三者常常从明哲保身的意图出发，采用“首鼠两端，模棱两可”的手段，力图避免过早陷入是非纷争，以便保留充分的选择余地。汉武帝时期，丞相田蚡因私怨构陷失势的将军灌夫。灌夫之友魏其侯窦婴极力营救他。在当众廷辩时，窦婴“盛推灌夫之善”，田蚡则“盛毁灌夫所为横恣，罪逆不道”。汉武帝询问朝臣：“两人孰是？”御史大夫韩安国极尽“首鼠两端”之能事，做出了一番“模棱两可”的回答。他首先重复了窦婴的发言，然后表态说：“魏其言是也”；接着他又重复了丞相田蚡的发言，再次表态说：“丞相言亦是”；最后他又把“皮球”踢回给汉武帝：两人言俱是，“唯明主裁之”。在中国古代历史中，韩安国之类的圆滑官僚比比皆是。

他们从容身保位的私利出发，对于政治风向极为敏感，在没有确定胜负前景之前，绝不肯将“赌注”轻易押向任何一方。

“首鼠两端，模棱两可”的政治态度，往往与政治投机行为有着极为密切的联系。当争斗前景趋于明朗、争斗双方的实力对比产生明显差距之后，那些貌似公允的人便会改变不偏不倚的立场，极力挤入胜利者或强盛者的一方，政治“天平”也就开始出现明显的倾斜。例如那位“魏其言是也”、“丞相言亦是”、“唯明主裁之”的韩安国，在丞相田蚡占据上风之后，立即改变了模棱两可的态度，不仅不再坚持原来的立场，而且积极为田蚡出谋划策、主动参与了陷害窦婴和灌夫的活动。在实际政治斗争中，“首鼠两端，模棱两可”往往表现为政治投机行为之前的准备与过渡阶段。经过窥测风向、掂量轻重、观察事态之后，态度暧昧的过渡阶段便会过去，终将作出立场明确的政治抉择。

万历四十一年（1613），春闱大试刚刚落下帷幕，参加会试的四方学子焦急地等待着考试结果，发榜后，名列榜首的是宜兴才子周延儒。按照科举规定，接下来便是殿试，这位周延儒又独占鳌头，由皇上钦定为头名状元。当周延儒披红挂彩、身骑高头大马游历京城、招摇过市之时，人们方亲眼看见这位状元郎的风

采，竟是位二十来岁的少年书生。

周延儒少年得志，机敏过人，他本人也自视甚高，一心想在官场中混出个名堂来。他的仕途也还一帆风顺，天启年间，周延儒被派往南京掌管翰林院，他为人机巧，善辨风色，在处理与东林党和阉党的关系时，他左右逢源，两面不得罪，虽与东林党人时有往来，却从未受到阉党的排挤，因而乌纱帽一直稳戴头顶；就是后来的东林党祸和阉党逆案，他也都圆滑地逃过了。

熹宗在位只有七年，便短命而死。崇祯皇帝登极后，坚决查处党私之徒，整顿朝纲，在惩治魏忠贤逆党之时，唯恐网疏有漏，凡是与魏忠贤集团有过一两次交往的人，一概连坐罢黜，一下子牵连进去百十余人。由于阉党一案惩罚的官员过多，造成朝官严重缺员，于是，崇祯将南京的一大批官员调回京都，各派其职。就在此时，周延儒也被召进京，升任礼部右侍郎。地位改变了，官职提高了，使他有可能会接触皇上，他便利用这绝好的机会，察言观色、伺机而动，积极创造条件，为实现其夺取朝中大权的野心做准备。

崇祯元年（1628）的冬季，锦州边防军发生哗变。抚臣袁崇焕闻讯调查后得知，因军官们层层克扣粮饷，士兵们忍无可忍才采取这种过激行动，以引起朝廷的重视。袁崇焕在奏章中详细汇报了事件的起因、性质和危害性，建议朝廷从速补发粮饷，以解燃眉之需。

边地军心不稳，自然事关重大，崇祯皇帝紧急召集朝中大臣，在文华殿论证此事，商议办法。大臣们一致赞同袁崇焕的建议，请求皇上速发内帑，以解救边地之急。听了大臣们的意见，崇祯脸色阴沉，只是一言不发。崇祯虽然雄心勃勃、励精图治、致力于振兴朱明王朝、一心做个贤明君主。但是，他生于王朝的末世，从小在钩心斗角的皇宫内长大，目睹了一出出夺权争宠的丑剧，心里留下了浓重的阴影，从而养成他敏感多疑、刚愎自用的性格，加之他初登帝位，年纪轻、阅历浅，不善识人，所以处理朝政时往往失于明察，但他却偏要自作聪明。此时此刻，崇祯对锦州边防兵闹事的成因仍然疑窦丛生。

有京卿恶其子之不肖，而逐之者。其子不知所之。后京卿出为方伯，入庙行香。其时府县以下，伺应者数十员，突有衣冠破烂者，至方伯前，长跪号哭。自称情愿改过，任凭父亲处治。方伯细察之，非其子也，大怒，叱曰：“何处匪徒，敢冒吾子，殊属胆大！”笞役加以縲继。面交首府问罪。首府带署讯之，诘其家

世，言之凿凿。试以学问，亦能成文，信其为方伯之逐子也。问其志向，则再拜涕泣曰：“愿回籍应试，冀得科名，以赎前愆。无旅资奈何？”众怜其志而哀其遇，集金送之去。后闻家人言，始知实非方伯子，然已被骗去多金矣。

周延儒最是老谋深算，他非常了解崇祯的脾气，见崇祯对大臣们的意见不表态，早已揣摸透了皇上的心思。于是，他不慌不忙地站出朝班，发表了与众不同的意见，阴阳怪气地说：“朝庭设立边防，旨在防御敌兵。不想，如今敌兵未犯，边防先乱。宁远哗变，连忙发饷，锦州哗变，又急忙给饷，倘若各处边关都来效仿，该当如何是好呢？”崇祯一听周延儒说出了自己所想，大为高兴，便问他有何上策，周延儒只回答道：“此事有关边防安危，粮饷不得不发。只是，须得谋求一经久之策。”细想周延儒的话中意思，也不过是赞同发饷以息兵怒，并没有什么特别的高见。不同的是，他提出了一个“经久之策”的说法，就显得与众不同。其实，那个没有一点实际内容的说法，不过是他哗众取宠的借口，就这样，周延儒骗取了崇祯的好感，在皇上心里留下了一个急公负责、站得高看得远，能处置事情的好印象。崇祯当场褒奖了周延儒，而责怪了众朝臣。

过了几天，崇祯又把周延儒召到宫中单独密谈，商量给饷一事。周延儒再一次替皇上分析说：“军饷首先是粮食，而山海关并不缺粮，那么军兵哗变，是为缺银，其中必有原因。恐怕是下属军官从中作梗、煽动闹事，以此要挟袁崇焕，迫袁崇焕向朝廷要银。”崇祯听后，大为赏识，感到周延儒分析情况真是入木三分。周延儒又一次受到皇上的青睐。

其实，此事与袁崇焕毫无关系，戍兵哗变，是由辽东巡抚毕自措置失当造成的，三个月后，袁崇焕才到达山海关，着手处理了善后事务。他以抚为先，罢斥了几个有责任的将领，斩处了十几个破坏性最大的肇事者，毕自引罪自杀。由此看来，周延儒的分析完全是自作聪明，毫无根据。

时隔不久会推阁臣，周延儒与温体仁早已觊觎入阁，但由于资历较浅，未被推荐，二人心中十分不满，便相互勾结，结成政治联盟，先由温体仁发难在先，继之以周延儒从中协助，旧案重翻，借题发挥，矛头所指，集中攻击钱谦益，使崇祯疑心此次会推掺有结党营私之嫌，从而否定了全部会推名单，并罢黜了钱谦益。通过此次事件，周延儒又进一步取得了崇祯帝的好感，不到一年，周延儒被“破格”任命为礼部尚书兼东阁大学士，准许参与机务，从此挤入了最高决策层。

但是，野心勃勃的周延儒并不以此为满足，为了达到独揽大权，夺取首辅地位的目的，他又施展了一系列的阴谋诡计，竟然可以不顾国家的利益，勾结温体仁，利用皇太极的反间计杀害了大将袁崇焕，其真正的目的在于除掉权势居于自己之上的钱龙锡、成基命等人，以便夺取内阁首辅的荣耀权位。

果然，袁崇焕一案了结后，周延儒的异己力量也被消灭。不久，他被加官晋爵，当上了太子太保，阁阶由东阁改为文渊，最后到武英殿大学士，真可谓一路顺风、青云直上，崇祯朝廷的大权，尽在周延儒手中。

周延儒一朝大权在握，便迫不及待地引用私人，安插亲信，他所荐用的大同巡抚张廷拱、登莱巡抚孙元化等人都属私亲之流。他还让自己的哥哥周素儒冒籍锦衣卫，并授以千户之职，周延儒还荒唐地把家人周文郁委任为副总兵，这简直是一人得道，鸡犬升天。

周延儒在政治上玩弄权术，在生活上腐化堕落，他又奸又贪，是个酒色之徒；秽行丑闻，几乎人所共知。连同他的子弟们也近墨者黑，在家乡横行霸道，胡作非为，欺压百姓，万人指背。

周延儒当上内阁首辅后，只顾沉湎于权力所带来的快乐，而忘乎所以，自以为老谋深算、位高宠固，不成想被他亲手提拔的温体仁一脚踢翻，贯于玩弄权术，耍弄阴谋的周延儒栽倒在另一个更为奸诈阴险的厚黑温体仁手中，在这出黑吃黑的丑剧中，周延儒灰溜溜地卷铺盖回了老家。

几年后，随着温体仁的垮台，周延儒又靠着阴谋手段东山再起，官复原职，再度把持朝纲。遂使朝政一误再误，加速了明王朝的灭亡。就在周延儒机关算尽之时，崇祯帝终于发现了这个误国奸臣的真实面目，于是将他逮捕入狱，最后降旨赐死。

控局

第一章 做一个耐心的垂钓者

控局的时候，一定要做到不露锋芒，既有效地掩饰目的，又能达到目的，不仅要说服对手，战胜对手，而且要不显得太张狂太咄咄逼人。

但是，到了该出手的时候，一定要杀伐决断。胡林翼曾力劝曾国藩不可专学诸葛亮的谨慎小心，还曾一再敦劝曾国藩要有不怕包揽把持、放手去干的勇气，这些特点，正是曾国藩缺乏而胡林翼所特有的。

设局需要谋略，而控局则是艺术。什么是控局呢？也就是牢牢地控制局面，控制节奏，把握最佳的出手时机。时机不到不要急于收网，时机成熟要当机立断；在与对手博弈时，要外松内紧，不可打草惊蛇。控局需要灵活性，更需要成熟稳健的心理素质。

欲擒故纵

袁世凯在谋权的时候，该进时进，该退时退，欲擒故纵，把载沣等满族权臣玩弄于股掌之中，的确手法老练。

慈禧太后和光绪帝死后，年幼的宣统帝即位，由其父载沣摄政，以载沣为首的满清贵族痛恨袁世凯，对他的野心也心知肚明，于是以袁世凯“患足疾，步履维艰，难胜任职”为由，令其“开缺回籍养病”。从此，袁世凯开始了闲居生活。有些不适应的他，那颗不甘寂寞的心又开始起搏了。

他开始频繁地与亲戚故旧通信往来，通过这些渠道，外界的信息纷至传来，袁世凯能随时捕捉其中任何一个有用的消息。他想出山了，但机会还没来。

1911年（即辛亥年）10月14日，清廷发布的上谕送至他的手上，任命他为湖广总督，督办剿抚事宜。

清廷这么做，是出于无奈。10月10日革命党人发动的武装起义，声势越来越浩大。前往解救的陆军大臣荫昌所率的两镇陆军，大部分是袁世凯的北洋旧部，荫昌指挥不灵，形势严峻，清廷不得不考虑请袁出山。

与袁世凯有密切关系的内阁总理大臣奕劻，协理大臣那桐、徐世昌也瞅准机会，再次向载沣提议起用袁世凯，并以身家性命作担保。载沣开始显得很不愿，这不仅仅是由于他曾签令辞退袁世凯回家，而是由于他对袁世凯的为人太了解了，恐怕这样做会引起更加不可收拾的后果。但环顾清室文武百官，竟没有哪个能担当得起镇压的使命，为了解眼前之急，才不得不说：“姑且照你们的办，但你们不能卸责。”

许多人满以为袁世凯定欣然应命，但是，出乎意料的是他竟发回一个推托的奏折，称自己“旧患足疾，迄今尚未大愈”。袁世凯以足疾被撤职回乡，这次他以足疾为由推辞，颇有以其人之道还治其人之身的味道，既达到了讽刺对方的目的，又让对方不好发作。但他很狡黠，没有把话说死，说足疾稍好即行赴任。

奕劻不知袁世凯葫芦里卖的什么药，即派徐世昌前往彰德劝驾。徐与袁本是一伙，两人密商后，袁世凯这才打出出山所要满足的六张牌：一、明年即开国会；二、组织责任内阁；三、宽容参与此事件诸人；四、解除党禁；五、须委以指挥水陆各军及关于军队编制的全权；六、须与以十分充足的军费。此六条缺一不可，否则决不出山。袁世凯向清廷所提的这六条可不是什么小东西，囊括了所有内政外交的大权。这么大的胃口，理所当然地遭到了嫉袁的亲贵们的反对，大骂袁世凯乘人之危，漫天要价。连对他已有点屈从的载沣也难以接受。可袁世凯毫不在乎。

但是形势的发展出乎意料地快，全国各地都爆发了起义，响应武昌，革命党人的胜利在不断地扩展，而清政府的军事则毫无进展。这与袁世凯遥控军队有关，他授意冯国璋要“固守”，“慢慢走，等等看”。这样荫昌指挥起来就很困难了，要想取胜谈何容易。

面对眼前岌岌可危的形势，载沣一筹莫展，只得再次向袁世凯屈服，批准袁的奏请，任冯国璋总统前线第一军，段祺瑞总统第二军，均隶属于袁。对于载沣来说，这可是付出了血本了。

可袁世凯并不买账，他看到只是兵权到手，还差一项呢，于是又电奏推辞，真是“千呼万唤始出来，犹抱琵琶半遮面”，哪管你载沣是急死还是急活。

三十一日，南昌新军起义，成立了军政府。清王朝四面楚歌，摇摇欲坠。为了救倒悬之急，载沣一连颁发了四道上谕：其一是实行宪政；其二是迅速起草宪

法；其三是革除亲贵秉政，一旦组织内阁，不再以亲贵充国务大臣；其四大赦国事犯。这实际上是对袁世凯所提出的六条要求的答复。

某甲经乱失去，阅十余年忽归，则衣服华美，行李豪奢。自言，乱时转展至南洋各埠，为人伙友，渐至丰裕，现为某富人倚重。特派至江南，经营盐业。某出巨款买盐票，赫然为盐商矣。数月之间，于各店肆购珍奇，已数万金。一日，忽来一友，与甲语颇款洽。且扬言曰东翁某日将至，嘱为预备一切。既而甲约友出饮酒肆，将至大门，言体中觉冷，令仆返取半臂，比及仆出，则甲与友均不见。至各酒肆询之，均无有。急至江干，向沿江店肆及各船查询，并详其衣貌。或曰，两点钟前，见有此状人登一舟离去。综计某前后骗去约三四万金。

袁世凯看到“愿者已上钩”，才匆匆离开彰德，到信阳进行交接。清廷即准，并授袁世凯为内阁总理大臣，着其即行来京，组织完全内阁。袁世凯接到诏旨后不禁发出会心的大笑。但他还不着急，又故意电奏辞谢，吊吊载沣的胃口。至此，已经是第三次推辞了。载沣知其虚伪，没有允许，再三促其进京。于是袁世凯提出内阁总理大臣由国会公举，声称前命不敢奉诏。11月8日资政院开会，正式选举袁为内阁总理大臣。他这才大摇大摆，神气昂扬地进京组阁。至此，清朝的内政外交大权，已完全落在袁世凯的手里了。

袁世凯活灵活现地表演了一番欲擒故纵的把戏，三吊载沣的胃口，终于把想得到的东西全部拿到手中。如果他一开始就答应出山，那就是卖便宜了。袁世凯的聪明就在这里。

双方的较量往往是在比耐心

关于袁绍及曹操在官渡之战的胜败原因的探讨有很多，这里仅就作战双方在博弈中的“耐心”和“耐力”来讨论，除了领导者的英明神武外，从属下的心理状况来分析，也可以得出结论。虽然战前已有十胜十败的经历，但是曹操军队在 frontline 苦战却是不争的事实，而且战况相当激烈，打得难舍难分。袁绍采用土山制高点广射箭海，使得在曹操营区内行走都要使用厚盾遮住箭雨；袁绍挖地道想要奇袭，曹操也挖濠沟对抗。由此看来，谈不上谁占优势谁占劣势。这是一个双方僵持的局。鱼竿伸得很长很久，而鱼却迟迟不动。

后来曹操的阵营发生了缺粮的事，曹操甚至一度萌生退兵之意，但最关键的

是曹操终究没有退兵。曹操写信向留守大后方的荀彧咨询意见，荀彧力主坚持。曹操也向运粮的士卒勉励：“再坚持十五天，等击败袁绍后，就不再使你们辛劳。”这就是曹操作为一代枭雄的过人之处，哪怕再艰难困苦，哪怕再饥寒交迫，既然入了局，就要坚持到底，殊死博弈。其实就一个字：熬！和对手熬下去！耐着性子钓袁绍的大鱼。

等啊等啊，艰苦地熬啊，鱼终于来了，袁绍的手下耐不住了，许攸的投降，使整个局面发生变化，由于从许攸身上曹操得到许多关于袁绍的宝贵情报，曹操因而能在乌巢劫粮，而使袁绍军势位居下风。曹操的耐心获得了机会，最终赢得了胜利。

一个局，从开始到结束，总有一个最难坚持下去的时段，在此关键时刻，谁坚持下去，谁就钓到了对方的鱼。

第二章 刚与柔的统一

刚柔兼备，宽猛并用

明朝初年，抗倭名将戚继光从浙江只身被调到蓟门一带任总兵官，以抵御蒙古的侵扰。他看到这里的军队纪律松懈，士卒的性情又过于冥顽，如果骤然用军法约束他们，恐怕会适得其反。但是，对于一支军队来说，没有严格的纪律，战斗力就不强，也就不能称其为军队，这该怎么办呢？戚继光不愧是一位善于治军的名将，针对这种情况，他马上上书请求从浙江一带派一支纪律严明的部队，用来倡导勇敢和守纪律的精神。

朝廷批准了这一建议，给他派来了三千名“戚家军”老兵。戚继光命令他们在野外列队，正赶上大雨，雨水打在这些老兵脸上，淋得睁不开眼，浑身上下也都湿透了，可没有一个人去擦脸上的雨水，也没有一个人动弹一下，仿佛忘掉了外面的一切……老兵们的这一举动使得原来那些纪律不甚严明的士兵内心受到极大的震动，认识到一支攻无不克的军队首先是一支纪律严明的军队，于是在后来的表现中，这些士兵个个严格要求自己，极大地增强了军队的战斗力，使得蒙古一听到戚家军的名字就闻风丧胆，落荒而逃。

汉武帝的妹妹隆虑公主老年得子，封为昭平君。她对昭平君非常疼爱，娇生惯养，任其所为。后来她病重的时候，唯恐自己死后昭平君闯祸，所以用金千斤、钱千万替昭平君预赎死罪。汉武帝当时答应了她。不久隆虑公主病故了。昭平君知道母亲已经为自己预赎了死罪，更加骄纵，无法无天，一次酒后，竟杀死了无辜的大臣。昭平君罪大恶极，按罪当斩。武帝左右的人都替昭平君求情。武帝说：“我妹妹老年才有这么一个儿子，而且临终还托付给我，我也不忍心杀他。但是先帝制订了法令就是要惩恶扬善，我若不杀他，则上对不起祖先，下对不起百姓哩。”最终判处了昭平君死刑。

执法必严，严必有度。适度的严才能达到严的效果；过犹不及，严就失去了意义。

三国时魏国刚刚建立的时候，刑法非常重。当时魏国的官吏宋金等人从合肥叛逃吴国，按照魏国法制应治罪斩首。曹操还嫌处罚太轻，要加重刑罚。于是主审官就奏请将其母亲、妻子和两个做官的弟弟全部斩首。这时尚书郎高柔上书说：

“士卒逃亡，确实可恨；但我也听说其中颇有后悔之人。我认为现在应宽待逃亡者的妻子。这样，一可以使敌人对逃亡者不信任，二可以诱其还心。像以前那样处理，本来就觉得太严了，若再加重刑罚，使现在军中的士卒看到，一人逃亡诛及全家的后果，今后怕都要逃走了。刑罚过重非但不能制止逃亡，反而会促使更多的人逃亡。”曹操听后觉得非常有道理，就照着他的话去办。结果从那以后逃亡的人数大大减少，而且还真有一些叛逃者又偷偷地跑了回来，重新加入曹军。

罚不失爱，严中有情，这是管理者惩戒部下时的一条原则。虽然从表面上看严肃的法规被破坏了，但是从长久来看，罚不失爱，就抓住了下属的心，这样更能有效地维护法律规章的严肃性，被管理者们也会自觉地遵守规章制度。

宋朝大将曹彬在驻守徐州时，手下有个官吏违反了纪律，按军法应打军棍。但曹彬却没有马上执行处罚，过了年后才旧事重提，如数打了他。有人问曹彬为什么这样做，曹彬说：“我当时听说他刚娶了媳妇，如果在那时打他，媳妇的公婆可能会认为儿子被打是由于媳妇带来的不吉利，因而整天打骂她，使她难以生活下去，这样也会影响这个官吏的情绪。所以，我才推迟执行。这样军法也没有因此受到损害。”在场的人听了无不心服。后来这件事传到那个官吏那里，他也深受感动，不但不对受罚一事耿耿于怀，而且以后工作更加卖力，再也没有犯过军纪。

宽和严，德和刑之间，是一对对立统一的关系。它们既相互矛盾，又相互依赖；既相互对立，又相互包含。从它们之间的这种关系出发，在处理两难问题时，就可以找到一条合适的度——严中有情，宽中有猛；柔中有刚，刚中有柔。兼顾二者，既维持原则，又不失灵活。

作风要明快

胡林翼与曾国藩一样，也是湘军创始人。胡林翼曾力劝曾国藩不可专学诸葛亮的谨慎小心，还曾一再敦劝曾国藩要有不怕包揽把持、放手去干的勇气，这些特点，正是曾国藩缺乏而胡林翼所特有的。

1836年，胡林翼考中进士，由于他出身于宦宦世家，本人又极会钻营，很快就飞黄腾达，当了贵州的两处知府，在任上办过团练，积累了丰富的作战与用人经验。

咸丰三年（1853）秋，胡林翼奉命率黔勇援湖北，从此开始了和曾国藩的紧密合作。

咸丰六年（1856）初，胡林翼进驻武昌城南，罗泽南鏖兵洪山；罗求胜心切，企图攻进城内，却中弹而卒，由他的弟子李续宾接任。

经过长年征战，胡林翼练就了两支精锐的部队，即李续宾的陆师，杨载福的水师。他还是湘军中在江忠源之后第二个被授予巡抚实职的将领，比曾国藩还早。

胡林翼在贵州做知府时，屡次剿平盗患，在军事指挥方面极有才干。担任湖北巡抚之后，亲自领兵从事武昌的争夺战，屡经历练，对于临阵对敌更增多了许多经验。因此他后来协同曾国藩作战时，常常提出正确的战略观点，对于战事的全局发生极为深远的影响。他在咸丰九十年间对太湖潜山战役的看法，就是最明显的例证。

太湖和潜山位于安徽省西南，大别山脉的南麓，是湖北向东通往安徽的必经之路。太平军由安徽进入湖北，胡林翼由湖北进攻安庆，两个地方都是必争的战略要地。

咸丰九年（1859）十一月，曾国藩由湖北移营安徽宿松。就在曾国藩进驻宿松的同时，陈玉成已调集了十多万大军，由江苏进入安徽，向庐江、桐城而来，其目的不仅是为了解太湖之围，更打算乘机击败清军，解除安庆所受的威胁。

陈玉成来势凶猛，而此时湘军由湖北四路出师，兵力分散，看来势难抵敌。当时，太湖尚在清军围攻之中，如果撤围而集中诸军对抗陈玉成，那么，长期的围守之功就会失败，未免可惜；如果不撤太湖之围，又未免腹背受敌，何去何从，胡林翼和曾国藩都非常头痛。

在这种情形之下，很多人认为如果撤围，必然会使太湖中的太平军与陈玉成的大军会合一处，其势更不可挡，曾国藩也因此而迟疑不决。胡林翼反复筹议，以为不然。他在这段时间里，每天都给曾国藩写一封信，讨论当前的军事问题。在十一月十五日写给曾国藩的信中，他提出了很明白的看法，说：“太湖兵力，应专打援贼，即放走城贼，亦甚无妨。”

十七日，胡林翼在写给曾国藩的心腹幕僚李榕的信中，谈到历史上曹操官渡之战击败袁绍和李世民击败窦建德的经典战例，认为：谋而不决，定会丧失良机，而且还将遭受严重损失。所以，他一再劝导曾国藩下定决心，撤围御敌。但曾国

藩仍然不敢放手。胡林翼终于不顾曾的反对，将部署在太湖附近的鲍超、唐训方、蒋凝学、多隆阿各军合而为一，任命多隆阿为统帅，统一指挥，合力御敌。十二日，陈玉成的大军由潜山至太湖，连营百数，与多隆阿各军展开大战。

此时曾国藩才觉得胡林翼的策略是正确的，就和胡林翼抽调各路援军陆续投入战场，互相形成了包围与反包围的巧妙形势，血战十多天，终于击溃了陈玉成的主力。

经过这一战役，皖南的太平军再没有力量阻止湘军的全面推进，而安庆亦终于在不久之后被围。自安庆攻克之后，太平天国所处的形势更是江河日下，从此走上了下坡路，四年以后，终于被湘军镇压下去。

可以说，潜山太湖战役对于全盘情势产生了深远的影响。潜山太湖之战，充分体现了胡林翼敢于决断的特点，如果此时再优柔寡断，必将反受其乱，可能会使整个战局转向不利局面。这也正是曾国藩离不开胡林翼的一个主要原因。

咸丰十年（1860），太平天国的忠王李秀成采用围魏救赵之计，再破江南大营，攻克苏州、常州，围困杭州，给清廷造成了极大的震撼。胡林翼认为，这是一个壮大湘军势力的千载难逢的机会，于是他向曾国藩建议，向朝廷提出，派能干的李元度、沈葆楨、李鸿章、刘蓉、李瀚章等出任苏赣浙三省的布政使要缺，就地筹饷治军，分南北西三路向南京展开包围形势。形势既得，事情自然顺手，不可急病缓治，因顾及小处而忽略全局。

咸丰十一年（1861），朝廷发生了震惊中外的辛酉政变，慈禧太后处死了与湘军关系密切的掌权大臣肃顺，湘军将领都觉得大祸将至。胡林翼认为，此时是曾国藩自立的绝佳时机，因不便明说，就写了一张字条：“以霹雳手段，显菩萨心肠。”意思非常明显，利用慈禧太后争权夺利，失去人心的机会，以为君争位的名义，揭竿而起，争夺江山。但曾国藩为人谨慎，没有答应。

比较两人的异同，就可知道，胡林翼所以能在极短时间之内，将残破不堪的湖北省收拾整顿，一变而为后来的富强安定的湘军根据地，正因为他有胆有识，以及凡事但求有利于国家而不辞包揽把持之名的缘故。在这些地方，胡林翼的治事之才与卓识之见，似乎又要比曾国藩高出一筹。因此有人认为，以胡林翼的胆识魄力和他的明快作风，如果曾国藩的两江总督换了胡林翼来做，苏、常沦陷以后的江南大局，必不致要在三年以后方能逐渐改观。

胡林翼在当时本来很有可能由湖北巡抚调任两江总督，只因他在湖北的一切措施事事妥帖，咸丰皇帝觉得仍须多加倚重，才将两江总督一职改派曾国藩出任。所以有人认为，胡林翼与曾国藩二人的抱负与志趣大致相似，两江总督一职，无论由曾国藩或胡林翼来做，最后都可以达到平定太平军的结果。

软硬兼施，流氓打法

八国联军进攻北京时，慈禧太后西逃，宫里宝物陈设全被八国联军抢劫一空。事后，太后回来，欲加紧筹款修复，便召见袁世凯想办法出主意。

当时，百姓遭受八国联军烧杀抢掠异常严重，如果按常规勒索百姓，向百姓摊派，恐怕也无济于事。于是，袁世凯首先想到让各级官员认捐。

一天，袁世凯把手下的各级官员叫来，说要暂时借用他们私人款项来垫修宫殿，以后再陆续归还。袁世凯好话说了一大箩筐，可是，这些人不但不肯出钱，反而一个个地哭起穷来。袁世凯一看明的不成，干脆来暗的。

他不动声色地派出亲信到天津几个大票号钱庄，谎称将要把一大笔款子存入钱庄。在商议利息时，钱庄掌柜为了取信存款的人，便把账簿拿出来，并把一些官吏个人的存款数字和利息多少也都说了出来，总数竟达几百万两。来人便一一记牢。

袁世凯得报后，胸有成竹，将存款者请到府中，严厉地说：“你们都没有存款，穷得很。可是，这些钱庄实在可恶，他们竟敢用你们的名字存款，扰乱金融市场。为了惩戒他们，我已经把这些冒名顶替、败坏你们名誉的存款暂时借用了。”

存款人哑巴吃黄连，有苦说不出。而袁世凯巧得巨款，迅速恢复了宫内陈设，讨得了慈禧太后的欢心。

袁世凯的后继者，直系军阀首领吴佩孚用计敲诈官员，与袁世凯如出一辙。

有僧状貌诡异。瓢衲之外无长物。坐木筏上，旬日不饮不食。有欲试之者，放其筏中流，又旬日亦如是。乃相率礼拜，称为活佛，竞相供养。僧曰：“无用供养。我某寺头陀，以大殿毁，欲从檀越乞布施，作无量功德。”因出疏令，各署名施舍若干，约期某月日入寺相见。及期，众往询寺，绝无此僧。殿既毁，亦无乞施者。方与僧骇异，忽见伽兰貌酷似僧，怀中有簿，即前疏也。众诧神异，喜施千金。恐泄语有损功德，戒勿传布。后有知者谓，当塑像时，因僧貌特异，

遂肖之。为异日诓骗之计。所以能旬日不食不饥者，乃以干牛肉脯作大念珠数十颗，暗啖之也。

吴佩孚在讨伐张作霖以前，为军费不足而犯愁。忽然，他灵机一动，想到了一个妙法。他立即致函邀请一向依附直系的下野军政大员，要他们“立刻晋京，共商国事”，而且都给以总司令部的“顾部”、“咨议”、“参赞”等名目的聘书。

他用的是“香饵悬鱼”的计谋。

升官发财是人们的普遍心理。接到聘书的军政大员们喜不自胜，都以为吴佩孚这一举动，真是求贤若渴，高明得很，与以前黎元洪总统府中的挂名差事，招致多方怨恨，形成鲜明的对照。所以，过去飞黄腾达发过大财的人，如张英华、潘复、王占元、陈光远等都争先恐后到北京赴会，想攀附吴佩孚当更大的官，发更多的财。

吴佩孚对他们笑脸相迎。

等到人来齐后，吴佩孚开门见山地说：“诸公来此盛助，子玉（吴佩孚字）不胜感激。实因军费支绌万分，敢请各位出来帮忙，代为筹措。子玉就请每人承担 100 万之数吧，这个数目对在坐各位来说，也不过是九牛一毛，但对国家好处太大了。以后战争胜利，就发行公债归还，幸勿见却。”

吴佩孚说罢，拱拱手离席而去。那些大财主们听罢，方知受骗，一个个像泄了气的皮球。但吴佩孚军权在握，失财固然心痛，但小命更重要。于是，纷纷认捐。

明抢阴夺、横征暴敛，竟然也能有“理”有“据”，由此可见会做局的奇妙！

1916 年，“破落军官”蒋介石拜上海滩的青帮大亨黄金荣为师父，加入帮会组织。不久，他在黄金荣的支持下和陈果夫等人合股办了一家恒泰证券交易所。1921 年，西方经济危机波及上海，证券交易所被迫停业，蒋介石名下摊了七八千元的债款，这弄得他愁眉不展。

正巧此时孙中山筹建黄埔军校，想起蒋介石曾在日本学过军事，因此电邀他去广州共谋大业。蒋介石有意赴穗，无奈欠了一屁股债，无法成行。百般无奈之下，只好向老太爷黄金荣求助。

黄金荣虽然腰缠万贯，而蒋介石又是他的得意门生，但无奈愈有钱愈吝啬，自然不愿亲自掏腰包为蒋介石还债。不过这位黄老太爷不愧久经江湖，很快想出

了一条拖债的妙计。

却说这一日，那几家等着蒋介石还债的客户忽然收到了具名“黄金荣敬订”的赴宴请柬。客户们虽然心里料知一二，但上海大亨亲自宴请，哪敢不去，只是心里都还巴望着能够打个折扣，讨回几文钱。

到了请客日期，债主们齐聚大三元酒家。蒋介石早早赶来接待客人，一脸做作的苦笑，只是不知道师父有些什么办法。等了一阵儿，黄金荣到了，一副大大咧咧的样子，刚一到就摆摆手说：“有劳久等。恕罪，恕罪！”宾主坐定，酒宴开席，蒋介石给各位债主敬过酒后，黄金荣命随从再把大家的酒杯斟满，举杯道：“我黄金荣今天邀各位到此，有一点小事相求，承蒙大家赏光，水酒一杯，请恕简慢。”各位债主纷纷起立，说：“不敢当，不敢当。”酒毕，黄金荣就开始进入了正题，凭着其在官场、商界练就的一副好口才侃侃而谈，把其弟子蒋介石如何如何诚实经营又如何如何被金融风潮挤垮的原委大大地叙说了一通，又把孙中山电邀革命，时间仓促，偿债困难的情况添油加醋地描述一番，颇多歉疚，颇多无奈，最后也就不可避免的导出由他暂时担保、先准蒋介石离沪的不是办法的办法。事情说到这个份儿上，债主们哪还有什么话说，只好顺水推舟做个面子，都说“不急不急，介石兄不必为此耿耿于怀”云云。

蒋介石正为师父的妙言相助暗自感激、得意，哪知黄金荣的戏才刚刚启幕。宾主畅饮间，有些客人准备提前告辞，黄金荣忽然用手一摆，又举杯说：“刚才承各位给黄某人一个面子，感激不尽。今后各位有什么事需要帮忙，尽管跟我打个招呼；只要是黄某人能够办到的，一定效劳。不过今天各位只帮了志清（蒋介石）前半段的忙，后半段还有些事烦劳各位。”

债主们一个个面面相觑，就连蒋介石也不知道师父葫芦里卖的什么药？只听黄金荣接着不慌不忙地侃侃而言：“志清此去广州，本是孙中山先生的盛意。众位也都知道，孙先生乃中国当代伟人，道德高尚，只是目前经济力量尚不雄厚。志清此去参加革命，自然要筹备枪饷，今天虽承各位高抬贵手，无奈他仍然是手无分文，各位既然到此，不如好人做到底，量力而行，凑个数目，让志清带去，也算各位支持孙先生的革命大业，也算帮我黄某人个忙，给我的学生壮壮行色，将来志清随孙先生创下伟业，大家一并跟着沾光。不知各位以为如何？”

黄金荣这一席话，上至革命大业，下至个人情面，要理有理，要情有情，简

直是滴水不漏，密不透风，在座的债主们虽大不情愿，却又实在找不出合适的话说。稍稍静默，终于由一个家底厚实些的债主起头，你三百我五百，一下子为蒋介石凑了五千多元。黄金荣见事已成功，就向蒋介石使个眼色，师徒二人一同起身，举杯邀祝道：“谢谢诸位，谢谢诸位。将来孙先生大功告成，志清重返上海，各位都是有功之臣。来，干杯！”

黄金荣设宴赖债，明明是玩弄伎俩，骗取钱财，可却凭着一席滴水不漏的游说搞得大小债主们虽不甘心，却又不得不心甘情愿地掏腰包。很显然，在相对复杂的情境之下，黄金荣的口才充分发挥了作用，不仅在表面上掩盖了其赖债骗钱的真实动机，而且在整个事件的进程中有效地控制了局面，为自己赢得了主动。

第三章 一场和平的权力移交

政治斗争是残酷的，在权力移交这样的大事上，少有不发生流血惨剧的。统治者对待手下功臣的态度往往是兔死狗烹，以保自己江山的稳固。不过，宋太祖赵匡胤的“杯酒释兵权”，君与臣都心领神会，相当配合，这倒是一个值得研究的局。

宋太祖是篡夺后周王权登上皇帝宝座的，所以他担心有朝一日自己手下的重臣之中，忽然会冒出另一个“赵匡胤”，也来个“黄袍加身”，让他成为第六个短命王朝的君主。

恐惧，像条绞索缠绕在他心头，他不甘心重蹈覆辙。于是，他找到亲信赵普，向他提出自己的问题：“李唐覆灭以来。帝王更换频繁，篡夺帝位的一个接着一个，原因究竟何在？我想消除这种动乱，使国家长治久安，究竟该采取什么措施才好？”

早在周世宗平定淮南之时，赵普就结识了当时地位并不显赫的赵匡胤，两人无论政治见解或者私交，都十分接近。赵匡胤深思的问题，赵普当然不会没想到过。他成竹于胸，断然回答赵匡胤：“以前的动乱，都是由于唐朝遗留下来的弊病没有消除，藩镇权力太大，国君力量过弱，君弱臣强，尾大不掉。要改变这种局面，只有夺去他们的权柄，控制他们的钱谷，收回他们的精兵。”听到这里，宋太祖赵匡胤顿时恍然大悟。他没让赵普说完，马上对他说：“你不用再讲了，我全明白了。”

这以后，宋太祖赵匡胤开始盘算自己手下那些拥有兵权的重臣。当初他黄袍加身之后，曾经按惯例大封功臣，后周的大将慕容延钊拥护宋朝有功，升任了殿前都点检；守卫着北部边界的韩令坤，当了侍卫马步军都指挥使；石守信当了侍卫马步军副都指挥使。宋朝的主力部队禁军，就掌握在这几个人手里。

赵匡胤登位后的第二年，他便开始了削弱藩镇的行动。殿前都点检，这个职位他自己也当过，今后再也不能让其他人据有这个位置。于是他罢免了慕容延钊这一职务，派他到外地当节度使，从此不设统领禁军的殿前都点检一职。他还顺便解除了原非亲信的韩令坤的职务，也给他一个节度使当。只有石守信等，赵匡胤视他们为亲信，没有立即罢免他们的军职。

赵普看到商定的措施没有彻底执行，事情到这地步似乎已经了结，便多次劝赵匡胤撤换石守信他们。赵匡胤听了，只是笑笑说：“他们是我兄弟，绝对不会背叛我。”赵普急了，对赵匡胤说：“问题不在他们本人，他们能力有限，没有驾驭天下的才能，万一他们部下一拥而起，他们就身不由己了。”一席话说得赵匡胤的眼前仿佛又出现自己参加过的两次兵变的情况，他暗暗思忖，赵普的话太有道理了，自己非动手不可，免得遗患无穷。

这年秋天的一个晚上，赵匡胤召石守信等一批“好兄弟”进宫欢宴。酒喝得差不多的时候，这位皇上开始“口吐真言”，他忧心忡忡地说：“过去全靠着诸位出力，我才有了今天。不过，当个天子实在也难，还不如当初做节度使，那时候我逍遥自在极了，而今简直没有哪一晚是能睡个安稳觉的。”

石守信等人确实心无城府，觉得非常奇怪，问赵匡胤：“陛下已登大宝，还有什么忧虑呢？”宋太祖苦笑一声：“我这个位置，谁不想坐呢！”石守信等人立刻说：“如今天命归大宋和陛下，谁敢大胆觊觎？”宋太祖叹了口气，又说：“你们绝不会有非分之想，这点我放心。但是，有朝一日你们的部下贪图富贵，也把黄袍披到你们身上，那时候你们即使不想做什么，恐怕也无法回避啦！”

一席话，说得石守信他们冷汗直淌，连忙拜伏在地，哭泣着请求：“臣下实在愚蠢，想不到这一点，望陛下给我们指出一条生路，免得我们做十恶不赦的罪人。”

宋太祖见时机已到，便劝自己这批亲信大将说：“人的一生，好比白驹过隙，实在太短促了。人们追求富贵荣华，不过是要多攒点金银，自己安享余年，让子孙也过上好日子。如今，诸位已经达到了这个目的。我替大家打算，不如把兵权交出来，到地方上当个节度使，购些好田，建座大宅子，替子孙创立家业；自己买点歌妓舞女，天天饮酒作乐，不比现在更好吗？你我过去是兄弟，今后我们再结成儿女亲家，君臣之间再也不会生嫌隙，这样做大家都安心，不比现在这种尴尬场面更好吗？”

这一席话，既是“兄弟”之间的交心，又是君主对臣下的警告，石守信他们再笨，也不至于听不出宋太祖的真正意思，他们当然不致于敬酒不吃吃罚酒。

第二天，石守信他们都说自己身患疾病，不宜再领兵出征，一个个乖乖地交出了兵权。宋太祖龙心大悦，对他们大加恩赏，只留下石守信一个，担任禁军中

有职无权的官员，其余的都出京城当了节度使。

一官入都道逢丐婆，遂认为母，载之后车，住在骡马市。日久，忽乘轿车在四牌楼货参若干。当面封裹，同携至绸缎店，交肆主曰，“俟买妥绸缎，一并会兑。”乃选绸缎数端，命仆携与太夫人阅看。移时仆回云：“顷选之货，太夫人已留下，现尚亲自来店，再择数端。”店主人延入内厅。太夫人随带银裹，约重千金。亦置座则，选货值数百金，遣仆送归。其官即称腹痛，告便去，不复返。店主疑，询所谓太夫人者，乃知途路中一乞婆耳。大声叫苦，随视银裹，乃瓦砾也。参店急取参包视之，亦被换去。追至寓所，而无踪迹矣。

这便是历史上有名的“杯酒释兵权”的故事。赵匡胤使出这一手，稳稳地把禁军全部掌握在自己手中，消除了重新出现部下篡夺皇位的隐患，走出了五代十国帝王频频更替的怪圈。

杯酒释了兵权，赵匡胤还没完全放下心。他知道，地方上的节度使权力还十分大，唐朝藩镇作乱，就是个教训。公元969年，王彦超等几个老资格节度使进京朝见皇上，他如法炮制，又在酒席之间对他们说：“你们是国家的元老重臣，长久在外，担负的责任很重，公务太繁忙了，我实在对不起你们，无法优待你们这些老臣。”

王彦超一听就懂了，连忙说：“我本就没什么功劳，却受到陛下恩宠。现在年纪大了，该回家养老了，请陛下恩准。”有两个节度使不识时务，还要夸耀自己的功劳，赵匡胤冷冷地回答他们：“从前那些事，还提它干什么？”第二天，赵匡胤客客气气把王彦超送回家养老；而那两个夸功的，被罢免了节度使。赵匡胤找了两个闲散的官职让他们当，留在京城居住，实际上被严严地看管住了。

赵匡胤“杯酒释兵权”，驯服了以前的老战友，这些手段均为近攻。

与近攻同时，赵匡胤十分善于也十分注重远交。他很注意发现人才，起用了很多没有资历但很有才学的人担当重任。

陈桥兵变时，陈桥守门官忠于后周，闭门防守，不放赵军通过。赵军改走封邱，封邱守官开门放行。赵匡胤当皇帝后，杀了封邱守门官，起用了陈桥守门官。

一次赵宴请群臣，翰林学士王著喝醉了酒，当众痛哭后周故主。有人上奏说应当严惩。赵说：“在世宗时，我和他同为朝臣。一个书生，哭哭故主，没有什么问题，让他哭吧！”王著什么事也没有。

一次，赵匡胤乘驾出游，突然，有人向他射来一箭，正中黄龙旗。禁卫军大惊，有人上奏追捕杀手。赵说：“谢谢他教我箭法。”下令不准禁卫追捕射箭人。

赵匡胤的近攻，有效地抑制了功臣和皇亲国戚的势力的不良发展；远交则网罗了大批人才，导致宽松的政治气氛与社会环境，促进了国家的发展。

赵匡胤就这样不动声色地完成了领导班子的大换血，在这个局中，没有发生流血事件，也算是他控局有道吧。

第四章 内紧外松制造烟雾

《三十六计》中有“瞒天过海”之计，就是利用行为定势、情绪定势和思维定势，回避矛盾，绕开困难，游刃有余地处理问题的智慧。熟视无睹，充耳不闻，反复刺激会造成感官上的麻痹和思想上的懈怠。兵家常利用这种懈怠，以假乱真，给敌人以错觉，就掩盖住真实的军事动机，从而能够获得出其不意的制胜效果。

在风险叵测的政治斗争中，巧妙隐藏自己，以达到瞒天过海的目的，是非常必要的。近代史上的蔡锷就是这样蒙骗袁世凯，得以脱身的。

1911年辛亥革命胜利后不久，袁世凯当上了中华民国临时大总统，在北京建立了地主买办联合专政的北洋军阀政权。随后，又积极进行毁灭中国人民民主革命胜利成果、阴谋恢复帝制的勾当。

袁世凯一系列倒行逆施，激起全国人民包括国民党革命派在内的强烈反抗。但他仍然一意孤行，顽固推行其反革命策略。

为了保证称帝阴谋得逞，袁世凯一面叫自己的儿子袁克定训练所谓“模范军”，加强自己的武装实力；一面则调遣部队加强上海、南京一线的防卫；同时还采取一系列暗杀手段翦除“异己”，只要是被他所怀疑的人，都在其暗算之列。一时间，暗杀事件迭起，包括宋教仁在内的一批国民党志士一个个都倒在刺客的枪口之下。袁世凯满以为，采取这些措施便可以镇慑人心，为自己称帝扫清道路了。可事实却恰恰相反，他的种种罪恶行径只能更加暴露其反革命嘴脸，激发人们用各种方式与他进行前仆后继的抗争。

却说这时有一位人物也被袁世凯列为怀疑对象之中，他就是前云南都督蔡锷。蔡锷从云南卸任奉调入京，便一直为袁世凯所密切注意，尽管他表面上对蔡优礼有加。每天袁都要将蔡召入总统府中磋商“要政”，其实是有意加以考查和约束，防他生变。蔡锷是一个绝顶聪明的人，深知袁世凯的险恶用心，便尽力收敛锋芒，不露声色。每次与袁交谈都装作呆钝无知。一再表示自己年轻望浅，阅历不深，除军事上略知一二外，其余都茫昧无知，不识大体。袁世凯多次向他问难，蔡锷便多次装作失言，所答非所问，弄得袁世凯虽然对他极不放心，却也一时拿不定主意。于是听从左右心腹的意见，对蔡暂时实行收买政策，一次又一次给蔡锷封官，又是高等军事顾问兼政治会议议员及约法议员，又是将军府将军，又是陆海

军统帅处成员，又是全国经界局督办，还被选为参议院参政，等等。袁世凯以为把这一大堆桂冠戴在蔡锷头上，也许可以稳住他的心了。而蔡锷呢？对这一切都看在眼里，始终不露声色，无论袁世凯封他什么官，都随来随受，得了一官也不表现出十分欣喜，添了一职，也从不推辞，搞得袁世凯也有些莫明其妙了，但他打定主意，还是要对蔡进一步考查。

一天，袁世凯又在总统府召见蔡锷。这次见面，袁世凯开门见山便谈起了恢复帝制的事，并问蔡锷的意见。蔡锷听了，立即离座起身说道：我起先是赞成共和的，但见到南方二次兵变，才知道我国确实是不能没有皇帝啊！前一段时间，因为担心别人说闲话，未便开口，今天您有这个想法，那真是好极了，我首先表示赞成！袁世凯听了蔡锷这番话，有如醍醐灌顶，心里舒服极了。但转念又想，蔡锷说的是真心话吗！仍然有些不放心。便又探问道：你既然早有这个想法，可前次赣宁起事，你为什么却想出面调解呢？蔡锷见袁世凯问起了前事，便支吾答道：“彼一时，此一时，那时我还在云南，离北京很远、长江一带，多是民党势力，我有点投鼠忌器，才不得不作点姿态呀！失言之处，还请您多多包涵！”袁世凯听了蔡锷的这番解释，也觉得无懈可击，随便扯了几句，便端茶送客了。

离开总统府时，蔡锷手心里捏了一把汗，心想：亏得自己临机应变才遮掩过去，好危险哪！想着自己现在羁身虎口，险象环生，真悔恨不该来北京，又带来了家眷，真不啻是自投罗网，如今要想一个人脱逃也不可能了。回到家中，一个人躺在床上左思右想，才又想出一个主意。

自从袁世凯在总统府与蔡锷摊牌要推行帝制后，蔡锷凡是遇到帝制派人物，什么六君子、十三太保等等，一概都与他们握手言欢，表示亲昵，还同他们组织了一个“消闲会”，每当公务之暇，便凑拢在一起，饮酒谈天，闹着闹着，连六君子、十三太保也觉得过去对蔡锷有误会，是错怪了“好”人。他们在闲谈中，少不得还要谈起女人，说到北京妓女谁谁好，特别是谈起名妓小凤仙如何有姿色，有风韵，更是眉飞色舞。蔡锷听到这些，心想：如果自己装作一个浪荡公子，成天寻花问柳，或许更能消除袁世凯的疑心，从中找到某种脱身之路哩！于是他便扮成一个大商人到云吉班去会小凤仙。谁知小凤仙竟是一个非同寻常的女性，她与蔡锷初次相会便一见倾心，并且猜出了蔡锷为并非等闲之辈，更是钦佩不已。这样，蔡锷便经常出入云吉班与小凤仙相会，连一切公务都搁置不理了。

有人把这事告到袁世凯那里，袁世凯非但不生气，还笑着说：“松坡（蔡锷的号）果真乐此不疲，我也就高枕无忧了。”但是，老奸巨猾的袁世凯还是不放心，命令他的密探继续跟踪，蔡锷每天的行止都要向总统府报告。蔡锷也觉察到了这一点，索性花天酒地，闹个不休，并且故意对袁世凯的心腹梁士诒说，想要购置一栋公馆，以便“金屋藏娇”。真是假戏真做，越演越像了。这时，蔡锷又与夫人商议，再搞了一个“苦肉计”，就是夫人对蔡锷在外面胡混很为不满，成天寻着蔡锷吵闹，连家里的东西也打毁了不少；蔡锷一气之下，拳脚交加，把一个好端端的夫人打得鼻青脸肿，还坚决表示要与夫人离婚；夫人不甘受辱，连夜收拾行装，带着佣人回了老家。

蔡锷“赶”走了夫人，剩下只身一人，免除了后顾之忧。于是，有一天他趁人不备，到邮局给云南唐继尧、任可澄拍去一个密电，说是“帝制将成，速作准备”。这八个字，任凭怎样解释都可以，但蔡锷的本意是要唐、任二人速作起义准备，以后蔡锷便利用小凤仙作掩护，偷偷地搭乘火车离开北京到达天津，又从天津转至日本，再从日本取道越南到达云南与唐继尧、任可澄会合，成立了以唐继尧为都督的护国军军政府，并于1916年元月正式发布讨袁檄文，展开了讨伐袁世凯的护国战。

天机不可泄露。在与对手博弈时，一定要掩盖你的真实意图，扰乱对手的判断，这样才能减少自己的损失。当年英美盟军准备诺曼底登陆的时候，也是一再地制造假象，使德军摸不清盟军确切的登陆地点。瞒天过海，其实也是为了把斗争的主动权掌握在自己手里。

对局

第一章 把对手拆得七零八落

当对局双方实力不相上下时，要尽量避免真刀相见，两败俱伤。因为这是一场零和博弈，对双方都没有好处。

所谓渗透战术，就是在和风细雨中瓦解对方，而不必大动干戈。可以先给对方一些甜头，使其入局，等他感觉不妙时，已成骑虎之势。把青蛙扔到沸水里，它能跳走活命；如果把它放在温水里慢慢煮，它会舒舒服服地死掉。

无论多么紧密的伙伴，总是有不同利益的；只要有不同利益，就有隐藏的矛盾，就可以分化。分化之后，其力量就会削弱很多，你就有机会战胜和瓦解对方了。

利用敌人来打击敌人

在对局的斗争中，你所面临的，往往不止一个对手，而是方方面面的形形色色的对手。此时，最坏的局面就是各方敌人都团结起来，对付你一个。而最好的局面就是他们单个为战，这时，你就有了瓦解他们，然后利用敌人打击敌人的条件了。

蒋介石 1927 年被迫下野后，一直伺机出山，而出山的障碍是有好几股反对力量，如汪精卫，特委会，西山会议派，胡汉民等等。广州事变后，汪精卫到处受到打击，蒋介石为了对付他复职的最大障碍特委会，决定再联合汪精卫。因此，他处处为汪偏袒。作为回报，汪精卫抢先在 1927 年 12 月 10 日的会议上提议，请蒋介石复职。他说：“惟有在预备会议日催促蒋介石同志继续执行国民革命军总司令职权，才是解决党务、政务、军事问题的当务之急”。李宗仁看到了汪精卫抢了头功，也急忙向报界发表声明，称汪精卫拥蒋反复无常，而他自己则一贯拥蒋。这时，阎锡山、冯玉祥促蒋复职的电报也到了上海。于是在这次预备会上自然而然地通过了蒋介石复职的决议，并决定，1928 年 1 月 1 日至 15 日在南京召集二届四中全会，公推蒋介石负责筹备。这样，蒋介石复职的障碍——特委会

扫除了。

西山会议派、自恃元老身份，很看不起蒋介石。为了挫掉他们的傲气，蒋介石与陈果夫策划了南京“一一·二二”血案。11月22日，南京举行“庆祝讨唐胜利大会”。陈果夫在蒋的授意下，布置喽啰到会场捣乱，发表“打倒西山会议”的演说。会后游行，队伍行至复成桥，枪声大作，击毙四人，伤二十余人，开枪者逃之夭夭。陈果夫的走卒立即抓住这件事，在各地发动反对“一一·二二惨案”运动，指控此次惨案是江苏省党部常委、西山派分子葛健时一手策划的，要求惩办凶手葛健时。又借题发挥，把矛头指向西山派，并把它推上被告席。西山派忙于应付所受到的控告，气焰顿消。蒋介石利用这件事，剥夺了西山派的一切发言权。

梁山舟学士尝南归。将渡河，河督某公留住署中。学士屡欲行，某公盛言水势甚大，宜稍待。学士不得已诺之。然住斋中，甚苦寂无聊。偶睹架上佳纸名笺，罗列甚富，案头笔砚，亦颇精良，遂日以写字消遣。忽忽将纸用罄，主人始出。言：“水势稍减，可以逞渡，已为具舟楫矣。”梁拱手称谢，将议行。忽主人顾架上纸，问仆曰：“此间纸皆何往？”仆惶惊若不能置辩。梁乃白实己所书，因指案头书示之。主人曰：“吾此纸特使人至南中购求，供己临池之需。不意乃为汝用去，奈何？”梁默然而别。既而忆此公为京官时，尝托人求书不允，故为此以报。其言水涨水浅，咸饰词也。

1927年12月11日，共产党在张太雷、叶剑英等人的领导下，发动了广州起义。这下子，李济深、李宗仁、吴稚晖等人又利用这件事，再次向汪精卫发起联合进攻。蒋介石看到了这是驱逐汪精卫的绝好机会。

上次，蒋介石用得着汪精卫，为他解了围，这一次已用不着他了。于是，蒋介石决定用两面派的手段来对待他。汪精卫为反驳诬称他为共产党，拼命进行了反击，但终究抵挡不住，被迫躲进医院，称病谢客。蒋介石看到汪已陷入重围，就故意出来解围。汪精卫为了证明自己的清白，也致电李福林，服从蒋令协力讨共。于是，在蒋、汪的导演下，各军阀奋力向广州反扑，掀起了反苏反共的恶浪。

但这并未减轻汪的压力，吴稚晖等人反诬汪反共是“苦肉计”。南京政府监察委员邓泽如等提出了“查办汪派集团案”。白崇禧甚至找杜月笙及法国领事帮忙，企图秘密杀害汪精卫。遭拒绝后，白又亲自布置。这时，蒋介石看到驱汪时

机已到，便以十分“关切”的姿态“劝告”汪精卫，为了安全起见暂时离开上海。汪精卫无奈只好出走欧洲。

对于胡汉民，蒋介石对付得也很巧妙。12月31日，监委邓泽如、古应芬等，将查办汪派集团的提案报到南京政府。蒋介石这时有意拖延，袒护汪派。这激怒了与汪派势不两立的胡汉民。他们认为蒋反复无常，偏袒与共匪有来往的人，无法与他合作，表示拒绝参加即将召开的国民党二届四中全会。1928年1月25日胡汉民、孙科等人，以出国考察为名，离开上海去西洋远游。

国民党中与蒋介石一样有可能问鼎国民党领袖的人就这样都被赶走了，蒋介石自然而然地成了唯一的候选人。

西山会议派、胡汉民和汪精卫都是与蒋介石争权的对手，如果不把他们搞掉，就匆忙出山，必会陷入下野前的矛盾重重的窘况。而蒋介石正是分化他们，利用对手打击对手，开始了除掉对手的行动。

把对手分而治之

在对局的激烈斗争中，对手的势力有时大于自己，在这种局面下，硬拼往往是拿鸡蛋去碰石头，是要吃亏的。此时，天下的做局者们，对这种形势是如何应付的呢？他们想出了分而治之的策略。正如那个著名的折筷子的故事，就是非常形象的比喻。把对手阵营拆成一块一块的，然后一口一口吃掉。而对手阵营是否可以如愿地被拆散呢？且看春秋时晏的策略。

春秋时的晏子博学多才，聪明机智，是齐国有名的政治家，为齐国的富强做了很多事。齐景公提拔晏子做了相国。当时齐国有三个大力士，一个叫公孙捷，一个叫田开疆，一个叫古冶子，号称“齐国三杰”。他们因为勇猛异常，被齐景公宠爱，晏子遇到这三个人总是恭恭敬敬地快步走过去。可是这三个人每当见晏子走过来，往往坐在那里连站都不站起来，根本不把晏子放在眼里，仗着齐景公的宠爱为所欲为。当时，齐国的田氏，势力越来越大，他联合国内几家大贵族，打败了掌握实权的荣氏和高氏，威望越来越高，直接威胁着国君的统治。田开疆正属于田氏一族，晏子很担心“三杰”为田氏效力，危害国家，想把他们除掉，又怕国君不听，反倒坏了事。于是心里暗暗拿定了主意：用计谋除掉他们。而晏子设的什么局能把铁板一块的“三杰”解决掉呢？

晏子的局是这样的。一天，鲁昭公来齐国访问。齐景公设宴招待他们。鲁国是叔孙恪执行礼仪，齐国是晏子执行礼仪。君臣四人坐在堂上，“三杰”佩剑立于堂下，态度十分傲慢。正当两位国君喝得半醉的时候，晏子说：“园中的金桃已经熟了，摘几个来请二位国君尝尝新吧！”齐景公传令派人去摘。晏子说：“金桃很难得，我应当亲自去搞。”不一会儿，晏子领着园吏，端着玉盘献上六核桃子。景公问：“就结这几个吗？”晏子说：“还有几个，没太熟，只摘了这六个。”说完就恭恭敬敬地献给鲁昭公、齐景公每人一个金桃。鲁昭公边吃边夸金桃味道甘美，齐景公说这金桃不易得到，叔孙大夫天下闻名，应该吃一个。”叔孙恪说：“我哪里赶得上晏相国呢！这个桃应当请相国吃。”齐景公说：“既然叔孙大夫推让相国，就请你们二位每人吃一个金桃吧！”两位大臣谢过景公。晏子说：“盘中还剩下两个金桃，请君王传令各位臣子，让他们都说一说自己的功劳，谁功劳大，就赏给谁吃。”齐景公说：“这样很好。”便传下令去。两个桃子，三个人，如何分？这就是矛盾了。铁板一块的三杰入了套。

果然，第一个入套的是公孙捷，他走了过来，得意洋洋地说：“我曾跟着主公上山打猎，忽然一只吊睛大虎向主公扑来，我用尽全力将老虎打死，救了主公性命，如此大功，还不该吃个桃吗？”晏子说：“冒死救主，功比泰山，应该吃一个桃。”公孙捷接过桃子就走。

听到这话，第二个入套的古冶子喊道：“打死一只虎有什么稀奇！我护送主公过黄河的时候，有一只鼋咬住了主公的马腿，一下子就把马拖到急流中去了。我跳到河里把鼋杀死了，救了主公，像这样大的功劳，该不该吃个桃？”景公说：“那时候黄河波涛汹涌，要不是将军除鼋斩怪，我的命就保不住了。这是盖世奇功，理应吃个桃。”晏子急忙送给古冶子一个金桃。

此时，第三个入套的田开疆眼看金桃分完了，急得跳起来大喊：“我曾奉命讨伐徐国，杀了他们主将，抓了五百多俘虏，吓得徐国国君称臣纳贡，邻近几个小国也纷纷归附咱们齐国，这样的大功，难道就不能吃个桃子吗？”晏子忙说：“田将军的功劳比公孙将军和古冶将军大十倍，可是金桃已经分完，请喝一杯酒吧！等树上的金桃熟了，先请您吃。”齐景公也说：“你的功劳最大，可惜说晚了。”田开疆手按剑把，气呼呼地说：“杀鼋打虎有什么了不起！我跋涉千里，出生入死，反而吃不到桃，在两国君主面前受到这样的羞辱，我还有什么脸活着呢？”

说着竟挥剑自刎了。公孙捷大吃一惊，拔出剑来说：“我的功小而吃桃子，真没脸活了。”说完也自杀了。古冶子沉不住气说：“我们三人是兄弟之交，他们都死了，我怎能一个人活着？”说完也拔剑自刎了。人们要阻止已经来不及了。

这时，晏子的局完成了。把三个勇士分而治之了，并且还省了自己动手。

不妨先捡软的欺

民间流传着这样一句谚语：雷公打豆腐，专捡软的欺。长久以来，人们往往鄙视这样的做法，认为是欺软怕硬的小人行为。其实不然，在谋略学中，很多做局者都应用了这种方法，取得了成功。李宗仁的发迹就是一个典型事例。

民国初年的广西形成了以陆荣廷、沈鸿英、李宗仁各为一方的三足鼎立的局面。他们分别以南宁、桂林、玉林为中心合演了一部龙争虎斗的历史剧。

当时陆、沈两方正在大战，势力较小的李宗仁却按兵不动，坐山观虎斗，准备坐收渔利。然而，未等两败俱伤的局面出现，沈、陆忽然讲起和来了，李宗仁深感失望，不得不研讨下一步的行动计划。他预料到，如果沈、陆讲和成功，那么广西仍是三分之局，说不定陆、沈还合谋治他。为了避免这种局面的出现，李宗仁决定乘其和议未成之时，各个击破。

刘文清公书，名重一时。然求书不易。有某公同直军机，时馈刘精品饮食，刘辄函谢。不数日则又致馈，年余未尝倦。一日，刘诣某。某忽出一册启之，咸刘手迹。刘讶甚多。视之，即己手日谢函也。某因曰：“不有此馈贻，何得如许珍迹耶！”刘大笑。

在该先讨伐谁的问题上，李宗仁有些犯难了。从情理上讲，沈鸿英人品很差，对他加以讨伐，一定大快人心。但对陆荣廷则有些为难了，一是他对李宗仁还是很友好的。二是他本人统治广西十年，虽无功可言，但也无大过。广西的一般人士对他尚无多大恶感。但从战略上考虑，则又必须先讨伐他。因陆荣廷在桂林被困三月，已气息奄奄，后方空虚，部队解体，可趁其虚一击而倒之。那么三分广西，李就已占二，这样，再来对付沈鸿英就是很容易的事了。但如果舍弃陆荣廷而讨伐沈鸿英，后果则不堪设想。因为沈鸿英的力量此时正如日中天，不能轻易打败他。而且讨伐沈鸿英无异于替陆荣廷解围。即使能将沈军消灭，自己的牺牲也一定很大，陆荣廷反而可以收拾残部而渔利。

最后李宗仁还是决定，先对付陆荣廷。至此，三派的争夺开始全面公开化。

1925年5月23日，李宗仁发出通电，请陆荣廷下野，陆荣廷深感震惊和意外，仓促应战。由于陆荣廷刚刚遭受重挫，很快就被李宗仁击败了。广西形成了李宗仁与沈鸿英两雄对峙的局面，最后的决战来临了。正当李宗仁开始着手准备消灭沈鸿英的时候，没想到沈鸿英却以巡视为由先出兵了，形势紧迫。而这时唐继尧又要率兵经广西到广东任副元帅一职。黄绍竑、白崇禧两人紧急向李宗仁提出了一个方案，以摧毁沈鸿英老巢为第一要务。

李宗仁听后，立即表示反对，像这样做必败无疑。李宗仁认为，沈鸿英的目的不在夺取梧州，而是想腰斩李军，使李军首尾不能相顾。随后，李宗仁主张立即修改作战计划重新部署，将军队分成三路御敌，使得首尾易于兼顾。得手之后，再会师进攻桂林，这样可防止沈、唐两军合流，实为至上之策。白崇禧听后不禁击掌赞同，说现在事不宜迟，他立刻通知黄绍竑。

1926年1月30日，李、黄联军兵分三路，向贺县、柳州、平乐三个目标同时出击。沈鸿英大惊失色，匆忙北逃，行前与桂林绅商话别时感慨地说：“我沈鸿英十余年来，带兵数万，横行桂、湘、赣、粤四省，谁亦莫奈我何，初不料今日竟败于几个排长出身的小子之手。”李、白于2月23日夜攻克桂林，后曾再度失守，后又再次反攻，重占桂林城。沈军残部逃入山区，以待与将入境的滇军呼应，再行出扰。

白崇禧将计就计，一边大肆散布谣言说，滇军一入境，大军即行南撤，一边把军队潜伏于西江坪方向的丘陵地带，以诱沈军出击。沈军果然中计，下山渡河进驻西江坪，企图跟踪追击。而白崇禧已兵分三路向西江坪突击，围而歼之。沈军指挥官知己中计，于是仓皇撤退。刚好山洪爆发，西江河水骤涨，浮桥被洪水冲断，沈军无路可逃，死伤惨重。从此后，这一路沈军一蹶不振，沈鸿英一败涂地。沈氏被打败之后，李宗仁成了广西的霸主，并发展成中国军阀中举足轻重的一派。

从这个故事我们可以得到这样的启示：要想取得成功，还就得捡着软的欺。其实，这是很自然的，并非什么欺软怕硬。在面临着诸多对手时，就应该选出薄弱的一环作为突破口，进而打开局面。这样，既可以出师告捷，又可以壮大势力，储备经验，以图将来。

第二章 无处不在的三方制衡

三国鼎立、三巨头、三角债、三角恋……生活中处处存在着三角关系。两方博弈还相对简单一些，一旦三方势力进行博弈，变数就要大得多了。在三方势力中如果你占其一，甚至还相对弱小一些，如何应对其他两方而保持不败呢，这是一个值得研究的问题。历史上有很多这样的例子，值得借鉴。

东晋时期的大将殷仲堪，与桓玄、杨佺期相互牵制，形成三股势力。他虽才智和实力平平，但他很善于保持平衡，从而在那个弱肉强食的年代得以自存。

在这三方中，桓玄实力与野心最大；杨佺期为人骄横跋扈，常常自高身份。每当杨佺期在人前夸耀自己出身如何高贵时，桓玄总是讥笑他不过是一介寒士。因此，杨佺期很想找机会割下桓玄的脑袋，看他的舌头是不是还那么顽固。后来，桓玄被推为盟主，更加志得意满，杨佺期就更不愿意经常看到这副令他头痛的面孔了，他打定主意，务必趁这位自以为了不起的盟主在登坛宣誓时叫他尸横就地。

殷仲堪虽然并不喜欢桓玄，但他同时对杨佺期兄弟的勇武过人也心怀顾忌，他可不愿意杨氏兄弟在杀了桓玄之后再 come 对付自己，所以他一得到杨佺期偷袭桓玄的消息，马上出面制止。杨佺期只得罢手。到晋安帝隆安年间，桓玄受命都督荆州（今湖北江陵）四郡，其兄桓伟又任辅国将军和南蛮校尉，权势扶摇直上，这下就连习惯于不动声色的殷仲堪也担心起桓玄可能对自己不利来了。桓玄、杨佺期都有兄弟辅翼，自己也不宜孤立无援吧！他想起杨佺期与桓玄实在称得上冤家对头，不如就把杨佺期纳入自己的声援体系，那样就可保万无一失了。他以婚姻为纽带，便将殷、杨两家的政治生命拴在了一起。

殷仲堪的判断很准确，桓玄的胃口确实大得很，因为不久他就向朝廷要求给他的权力加码，他首先看中的也就是杨佺期、殷仲堪碗里的肥肉。恰好朝廷也有意使他们彼此狗咬狗以利于控制，便将杨佺期的四个郡划到了桓玄名下。但朝廷的想法显然过于乐观，这些大权在握的军阀们不是那些啃啃肉骨头就心满意足的家犬，他们甚至比狼更凶猛。杨佺期被桓玄冷不丁敲了一闷棍，并没有立即猖狂吠着扑上去撕烂桓玄的裤管，而是借援救洛京危急、击退姚兴入侵的名义，意在趁桓玄不备一口咬断他的咽喉。

殷仲堪对这个亲家的野心了如指掌，时刻提防着他在微笑时递过来的毒酒，

因此拒不参加亲家翁的这次不同寻常的会猎。杨侓期明白了殷仲堪的用心，也不想一枝独秀，引来桓玄的风霜摧残，只好暂时偃旗息鼓。

桓玄也在这时如法炮制，声称援救洛京，邀殷仲堪瓜分杨侓期。殷仲堪老谋深算，何以会不知道桓玄伐虢灭虞的如意算盘？他一直致力于保障桓玄、侓期双方的安全，使大家互相牵制，他周旋其中，不就稳如泰山么？因为桓玄、侓期任何一方有失，他借以保障自身安全的资本也就顿成泡影！所以他毫不犹豫地警告桓玄：你如果执意从沔水出兵，可能不会有一人能活着进入长江！桓玄很清楚仲堪的话当然不是什么恐吓，他除了放弃消灭侓期的打算之外，确实别无选择。

殷仲堪就是这样通过微妙的三角关系，使他的稳固地位维持了相当长的时间。

阎锡山，也是一个善搞制衡的高手。在蒋介石、阎锡山与冯玉祥的三角争斗漩涡中，阎锡山本来面临灭顶之灾，但是他却利用危机变成良机，取得了海陆空副总司令的位子。我们来看看他是怎么化危机为良机的。

蒋介石为统一天下，打算消灭阎锡山与冯玉祥。首先他选择了占有西北广大地盘的冯玉祥作为首攻的目标。没过多久，冯玉祥战败，被迫宣布下野。这时，阎锡山坐不住了，他知道一旦蒋介石收编冯郭完毕，自己的处境肯定不妙。于是决定不再中立，而是与冯玉祥联手，以阻止蒋介石对西北军的收编，同时利用冯玉祥作筹码与蒋介石讨价还价。

这时，冯玉祥的亲信到太原会晤阎锡山，商谈联合反蒋事宜，以便借此重整旗鼓。阎锡山见冯的代表上门来，喜出望外，满口答应愿意与冯玉祥联合，但不明确反蒋。主要是怕不能从老蒋那里捞到好处。临了，他对代表们说：“希望你们回去转告冯总司令，我急切地盼望在太原与他详细地商讨联合事宜，请他速来太原。”

但是，冯玉祥听说后并不急于要见阎锡山，他怀疑阎锡山有诈，因此不敢贸然入晋。不久事情又有了变化。蒋介石窥知阎、冯有交往，为了拆散他们刚刚搭起的独木桥，他召开中央常会，做出革除冯玉祥职务及开除党籍的处分，并要求冯玉祥出洋。为了尽快赶冯出走，蒋介石又致电阎锡山请他敦促冯玉祥出洋，并委任阎为北路军总司令，要求山西出兵配合他对西北军发动五路进攻。精明的阎锡山从电报中立刻意识到自己现已占据主动的地位，可以公开打出冯玉祥这张牌了：利用拒蒋来赢得冯玉祥的信任，然后再用冯玉祥来压蒋。

第二天阎锡山即回电蒋介石，称不主张内战，提倡和平解决，还表示愿与冯玉祥一起下野出洋，以显示自己倡导和平的诚意。随后还派人到天津订购船票，到日本安排住房，摆出一副决心引退的样子。

冯玉祥看到阎锡山的行动如此坚决，心中的疑虑顿时消解，决定入晋与阎商讨大计。

见到冯玉祥，阎锡山所谈的都是些闲杂事务，每当冯玉祥提到联合抗蒋之事，他总是有意地回避不谈。会谈不果而散。会谈一结束，阎锡山就抓紧着手实施他的策略。他一边向南京再次发电表示坚决与冯玉祥一起下野出洋，一边又派人四出活动，造成阎冯要一起出洋的假象。蒋介石一看急了，他知道，如果阎、冯果真并肩出洋，无疑会使西北军与晋军联合起来，他的各个击破的目的就难以达到了。于是，他紧急采取措施，极力劝阻阎锡山出洋，同时委任阎锡山为西北宣慰使，全权处理西北善后事宜。但阎锡山认为蒋介石给他的好处还不够多，于是决定继续利用冯玉祥这张王牌向蒋介石要高价。因此，他以强硬的态度再次向蒋介石提出，一定要与冯玉祥同时出洋。如果不批准，他就坚决辞去国府委员的职务。蒋介石急忙以国民党中央的名义致电阎锡山，表示慰留，还决定亲自赴北平与阎锡山晤谈。阎锡山深为自己身价倍增而暗暗高兴，更决心把“戏”演下去。

蒋介石为了彻底地改变阎锡山脚踏两只船的态度，继续孤立冯玉祥，派吴稚晖、赵戴文、孔祥熙三人，带着自己的亲笔信到太原，再次挽留阎锡山，请他切勿出洋。这三人见了阎锡山之后，第二天又到晋祠见冯玉祥，并面交蒋的信函，请冯玉祥与阎锡山到北平，共同商讨冯玉祥出洋考察实业的问题。

但阎锡山并不理会，而是电请中央撤销对冯玉祥的处分，并到晋祠见冯玉祥，佯称到北平见蒋之后即回晋与冯一同出洋。但是，他到北平后却另行一套，用冯玉祥与蒋介石热情地做起交易来了。经过讨价还价后，蒋介石委任阎锡山为全国陆海空军副总司令。这已是一人之下，万人之上的职务了。作为交换条件，阎锡山答应协助蒋介石尽快解决西北军。

阎锡山凭借自己的圆滑手腕，在蒋、冯、阎三角争斗中巧妙地游移，以冯为筹码来威胁蒋，又以蒋来压迫冯，最后，不仅摆脱了危机，还变坏事为好事，猎获了最大的利益。的确，阎锡山的手腕之高明，不是轻易可以学到的，但是，把危机变良机的可能性却是存在的，这对做局者有很大的启发。

第三章 退避三舍是为了后发制人

公元前 635 年，楚军攻打宋国，宋国慌忙向晋国求救。晋文公决定攻打刚刚臣服楚国的曹、卫两国，以吸引楚军，解宋国之围。

楚成王听说晋国要灭曹、卫两国，心中大惊，忙命大将成子玉迅速撤离宋国。成子玉骄横自负，在停止攻宋之后，转而向晋军进攻。晋文公明令军队退避三舍，到达城濮驻扎。晋军求战心切，见主帅下令后撤，心中大为不平。晋文公重耳面对强大的楚军，胜负难料，因此在指挥上犹豫不决。这时，大臣狐偃让将士们稍安勿躁，先退避三舍。说这样做，一可以实现国君当年的诺言，二可以避开楚军锐气，待其斗志松懈时再与之交战，这样会更有胜利的把握。于是，晋军明白了退军的用意，上下同仇敌忾，决心严阵以待，奋勇杀敌。将士们的高昂斗志也坚定了晋文公取胜的信心。

楚将成子玉将楚军和陈、蔡两国军队分为三队，气壮如牛地说：“现在是打败晋军、灭亡晋国的时候了！”两军开始对阵列势。晋军采取先弱后强的战法，先由下军列将胥臣向楚军右翼进攻，因为右翼是由陈、蔡联军组成，战斗力比较弱。果然不出所料，楚军右翼经晋军虎皮战马一冲击，就立即惊慌失措，弃阵而逃。

晋军上军主将狐毛假充中军，竖起两面军旗（当时只有中军才有两面旗帜），佯装退兵。晋下军主将栾枝也在战车上拖着树枝，扬起尘土，伪装败逃。楚军以为晋军主帅败退便驱车追杀，被晋中军主将先轸拦腰冲杀。楚左军也被狐毛、狐偃指挥的上军击溃。子玉见势不妙慌忙鸣金收兵。这一仗楚军几乎全军覆灭，子玉后来在退兵途中被迫自杀。

退避三舍之退，不是消极地退、被动地退，而是主动地退。通过退让而寻找进的机会，积累进的力量。所以，有经验的谋略家，首先算的是政治账和全局账，是不会以初次交手的形势去论高说低的。

苏人某，县差也。有烟霞癖，量甚巨。每餐必一二两。邑有老讼师，为大宪所访，奉票屡拘，辄避匿内室，托言他往。官疑差之得贿也，严比之。坐候其家，自朝至暮，终无一面之缘。而烟瘾忽来，四肢疲软，探于怀，出清膏一盒，生吞之，藉以过瘾也。其家人疑为寻死，手忙脚乱，进内通报，遂将计就计，闭其目，

噤其口，躺卧地下。顷之，即有人奔出，以手按其胸口，令速觅解药。张目视之，果主人翁也。于是拉其辫，一跃而起曰：“趁我精神抖擞，正好追随大驾。请即行，毋多谈。”

退避三舍、后发制人在军事上、政治上是常用的韬略。对敌作战，待敌先发，而已后发，敌之企图就会充分暴露，自己就可避敌所长，乘敌所短；在政治上，和对手角逐，后发制人较容易赢得民心，动员群众，取得同情和援助，在道义上立于不败之地。在激烈的市场竞争中，许多企业经营者推崇“先发制人，后发制于人”的用兵原则，力争抢先行动，先变于人，从而取得巨大的成功。但是，还有一些企业经营者，持重待机，后人而发，却也克敌制胜，成就非凡。

后发的行动要有计划、有目的，胸有成竹，一切在自己的掌握之中。虽发于后，但要想在前，备于先。后发制人应相机而动，不可拘泥于一法。以下试举几种具有实战之效的策略：

师于他人，反制他人

青出于蓝而胜于蓝，这是一条自然的法则。在市场竞争中，后发者往往可以学习和模仿别人，节省自己的研制成本，并回马一枪，反制其人。日本是一个善于借鉴和模仿他人优点的国家，在许多技术和产品方面都是后来居上。

以逸待劳，待竭制人

古语说得好：“物速成而疾亡，晚就而善终。”在激烈的竞争之中，明智的经营者绝不意气用事，争一时之高下。特别是面对强大的对手时，往往不会与其正面交锋，而是注意避其锐气，以待其竭。当对方推出一种新的产品时，并不要急于推出自己的产品，而是等到对方产品的生命周期曲线开始下降之时，再乘其颓势，一鼓作气，占领市场。行销广告也是如此，大可不必针锋相对跟对方叫阵，而是以逸待劳，等到对方的高潮已经过去，再大张旗鼓宣传自己的产品，这样则会收到“百花发时我不发，我要发时都骇煞”的绝佳效果。

窥测方向，乘隙制人

当今市场无限广阔，并且不断变化发展，永无止境。因此，先变者绝难窥市场之尽，后发者则可静观变化，详加预测，抓住潜在需求，瞄准市场的空隙，乘虚而入，后来居上。

观人成败，窥短制人

先发先变，没有前车可鉴。后人而发，则可以从别人的成败得失中吸取经验教训，从而取人之长，避人之短，后发先至。美国的汽车长期在世界上领先，但一味求大求阔，生产耗油量大的豪华车，导致许多低收入的消费者不敢问津，特别是石油危机的出现，使更多人垂青小型省油车。日本汽车业抓住这个机会，针对美国汽车的弱点，迅速推出自己的小型省油车，一举而打败美国车。

“先发”制人，“后发”也未必制于人；先下手为强，但后下手未必遭殃。“后发制人”和“先发制人”是相对的。任何事情都是相辅相成的，任何事物处在辩证地发展之中。强与弱，好与劣等矛盾双方随着时间的推移其本身也在不断地相互转化。千里马的力量用尽了，劣马也可能超过它；勇士疲惫不堪了，小孩子也能胜过他。这并不是劣马的筋骨、小孩子的气力本身比千里马和勇士还强，而是先机已失。所以兵家也看重后发制人，主张以近待远，以逸待劳，以饱待饥。强调以我之久持，对敌人之速决，避免不利情况下进行战略决战，以便争取时间，创造条件，自保而全胜。退却不是被对手赶着跑，而是牵着敌人走，放弃不是永久的丧失，而是为了更多的取得，避战不是畏敌怯战，而是待机应战。

第四章 趁火打劫速战速决

趁火打劫，是乘人之危的同义语。“劫”，抢劫，它的字面意义是，趁人家失火忙于营救，无力旁顾的时候，或抢掠东西，或劫持生灵，大发危难之财，属于落井下石的不义之举。但在敌对双方处于势不两立的战争状态，趁火打劫，无疑是克敌制胜的难得机遇。敌人处于危难之中，柔弱不能自拔，选择这种时机乱中克敌，必能稳操胜券。

明朝末年，李自成与吴三桂在山海关打得难分难解，多尔袞率清兵从侧翼协助吴三桂，两相夹击，李自成力不能支，很快溃败。从此清兵长驱直入关内。

我们从多尔袞致史可法的信中可以清楚地看出多尔袞的动机，他在信中说，“国家之抚定燕京，乃得之于闯贼，非取之于明朝。”这就是典型的趁火打劫。

《孙子兵法》说：“兵贵胜，不贵久。”意思是打仗要速战速决，避免拖入持久战。在打击对手的时候要牢记，不出手则已，出则必击要害。正如打蛇要打七寸。清代红顶商人胡雪岩富可敌国，可他的崩溃也极其迅速。原因就在于，他的对手盛宣怀采用直击要害的手段，使他短时间内力不能支，最终一发不可收拾，财富大厦轰然倒塌。

胡雪岩与盛宣怀分属不同的利益集团。胡的后台是左宗棠，盛的后台是李鸿章，而左与李有极深的矛盾。这就是胡与盛斗争的缘由。

胡雪岩每年都要囤积大量生丝，这生意越做越大，垄断了生丝市场，控制了生丝价格。盛宣怀抓住这一时机，通过电报掌握胡雪岩生丝买卖的情况，一边收购生丝，向胡雪岩的客户出售，一边联络各地商人和洋行买办，叫他们今年偏偏不买胡雪岩的丝，致使胡雪岩的生丝库存日多，资金日紧，苦不堪言。

胡雪岩五年前向汇丰银行借了六百五十万两银子，定了七年的期限，每半年还一次，本息约五十万两。上年他又向汇丰银行借了四百万两。这两笔款子都以各省协饷作担保。这时，胡雪岩历年为左宗棠行军打仗所筹集的八十万两之巨的还款正赶上到期，这笔款虽然是清廷借的，经手人却是胡雪岩，外国银行只管朝胡雪岩要钱。这笔借款每年由协饷来补偿给胡雪岩，照理说每年的协饷一到，上海道台府就会把钱送给胡雪岩，以备他还款之用。盛宣怀在此却动了手脚，他找到上海道台邵友濂，直言李鸿章有意缓发这笔协饷，时间是二十天。邵友濂是李

鸿章的人，虽然畏惧左宗棠，但想缓发二十天也不算什么事，自然照办了。

对于盛宣怀来说，二十天已经足够了，因为他已经串通好外国银行，向胡雪岩催款了。这时，左宗棠远在北京军机处。由于事出突然，胡雪岩只好将他阜康银行各地钱庄的钱调来八十万两银子，先补上了这个窟窿。他想协饷反正要给的，不过是晚发二十天而已。然而盛宣怀却给了胡雪岩致命一击。他通过电报，对胡雪岩一切调款活动都了如指掌，估计胡雪岩调动的银子陆续出了阜康银行，阜康银行正空虚之际，就托人到银行提款挤兑。

这些提款的人都是绅商大户，少则数千，多则上万。盛宣怀知道，单靠这些人是挤不垮胡雪岩的，他便让人四处放出风声，说胡雪岩积囤生丝大赔血本，只好挪用阜康银行存款。如今尚欠外国银行贷款八十万，阜康银行倒闭在即。尽管人们相信胡雪岩财大气粗，但他积压生丝和欠外国银行贷款却是不争的事实。很快，人们由不信转为相信，也纷纷开始提款。

挤兑先在上海开始。盛宣怀在上海坐镇，自然把声势搞得很大。上海挤兑发生之时，胡雪岩正在回杭州的船上。此时，德馨任浙江藩司。德馨与胡雪岩一向友好，听说上海阜康即将倒闭，便料定杭州阜康一定要发生挤兑。他忙叫两名心腹，到库中提出二万两银子，马上送到阜康。杭州的局势尚能支持，上海那边却早已失控了。胡雪岩到了杭州，还没来得及休息，又星夜赶回上海，让总管高达去催上海道台邵友濂发下协饷。邵友濂叫下人假称自己不在。胡雪岩这时候才想起了左宗棠，又叫高达赶快去发电报。殊不知盛宣怀暗中叫人将电报扣下，左宗棠始终没能收到这份电报。第二天胡雪岩见左宗棠那边没有回音，这才真的急了，亲自去上海道台府催讨。但这一回邵友濂真的去视察制造局，溜之大吉了。

胡雪岩此时只好把他的地契和房产押了出去，同时廉价卖掉积存的蚕丝，希望能够捱过挤兑风潮。不想这次风潮竟是愈演愈烈，各地阜康银行早已经人山人海，银行门槛被踩破了，门框被挤歪了，都无人来管。胡雪岩这才明白，有人做了他的手脚。打听之下，才知道是盛宣怀，他不禁暗自叹了口气，知道这一回是彻底完了。他毫无气力地坐在太师椅上，脸如死灰。府内乱糟糟的，不时有人跑来报告新的坏消息。胡雪岩听着听着，忽然仰起头，大吼道：“盛宣怀，我和你没完。”随即喷出一大口鲜血，昏了过去。胡雪岩不久即在忧愤中死去。

阜康银行倒闭，事关重大，邵友濂急忙上报朝廷，左宗棠匆匆从京师赶来。

李鸿章派人给盛宣怀送了密信，叫他暂到天津代理海关道台之职，避避锋头。

胡雪岩死后，盛宣怀少了一个有力的竞争者，从此事业更是蒸蒸日上。

盛宣怀面对胡雪岩这样的强敌，如果采用慢战的战术，胡雪岩可以应付裕如，绝不会破产。所以他采取速战法，抓住胡雪岩的要害，突然出手，使胡雪岩的现金流通一时中断，导致偌大的基业突然崩溃。

趁火打劫在政治斗争中的表现为：当对手内部有乱，或处于险境时，要趁机打击他，这同落井下石有共同之处。蒋介石就是利用这一手段搞垮许崇智的。

孙中山逝世后，国民党改组，蒋介石只当上了军事委员会的八名委员之一，但此时他手下的部队只有一个军。蒋介石要夺取军权，最大的一个障碍就是许崇智。许崇智是军界前辈，手中握有实权，又是蒋介石的顶头上司——国民政府的军事部长。

蒋介石和许崇智二人是结拜弟兄，曾山盟海誓，生死不渝，蒋介石曾被孙中山派在许崇智手下工作。充当许崇智的助手，做参谋工作。国民党政府组成后，蒋介石有了自己的军队，在军界威望大增；此时他已不把许崇智放在眼里，但要整倒许崇智，他的力量还不足；这就要等待机会。

1925年8月20日上午，廖仲恺先生在国民党中央党部大门前遇刺身亡。廖仲恺的被刺，给蒋介石创造了一个极好的机会，促成了蒋介石夺取军权的实现。

廖案发生的当天，蒋介石以广州卫戍司令的名义宣布广州市戒严，派部队占领了市区的制高点，控制了整个广州市。

国民政府组成一特别委员会，由汪精卫、许崇智和蒋介石三人组成。经调查，枪杀廖仲恺是国民党右派分子策划的，曾在胡汉民家召开了几次秘密会议，由胡汉民的弟弟胡毅生及其死党收买凶手，许崇智的部下梁鸿楷、梁士锋和杨锦龙参与了此案。这样一来许崇智就处于受审的地位了。

8月25日蒋介石命令黄埔军校教导团第五团开进省城捉拿凶手时，凶手已逃往香港。胡汉民因知情而不加劝阻被逐出广东，以“出使苏俄为名”去了苏联。

许崇智处于被审查的地位，非常尴尬。蒋介石抓住了这一机会，极力搜罗许崇智的罪状，最后公布了许崇智纵容部下勾结右派刺廖，并阴谋叛国，以及把持财政、私吞公款、克扣军饷等罪状。这样许崇智名声大落，同时蒋介石把对许不满的李济深、陈铭枢拉到自己一边，又收买了许军第二师师长谭曙卿等人。蒋介石

石还以粤军将领因牵涉廖案不可靠为名，派黄埔军负责许宅的安全警卫，这样许崇智就被监视起来。

许崇智看形势不妙，就急忙调动驻在东莞、石龙的许济、莫雄两师回广州保护自己。

9月19日以汪精卫为主席的军事委员会决定，命令广州卫戍司令蒋介石：“全权处置局势”，这样蒋介石倒许就合法化了。

蒋介石的军队——黄埔军连夜出发，抢占了高地，防止许济、莫雄两师回广州。同时逮捕了许崇智的亲信广东财政厅厅长李鸿基、军需部长关道职等人。

9月19日夜，黄埔军袭击了许宅，将许崇智软禁。

20日晨，包围许济、莫雄两师，许济师未行抵抗即缴械，莫雄两师略加抵抗，也被解除武装。

9月20日，蒋介石派人给许崇智送去他的亲笔信，信上历数了他的几大罪状，强令其卸职，并要求他离开广州，否则“革命之生命告终”。许崇智看信后，给蒋介石打了两次电话，蒋介石都不接，没有办法，下午3时，许崇智离开他的“盟弟”登船离开广州去上海。

蒋介石倒许后，收编了许的军队，实力大增，并且在东征中当上总指挥，后来又当上了国民革命军总监，进一步又当上了北伐军总司令、军事部长。最终，达到了他的目的。

第五章 温水煮青蛙

吃掉对手的方法有两种。一种是吞食，也就是一口吃掉，好处是快速，坏处是对手会激烈反抗，成本较大。还有一种是蚕食，缺点是比较缓慢，好处则是对对手不易警觉，成本较低。此外，可以先给对方一些甜头，使其入局，等他感觉不妙时，已成骑虎之势——犹如青蛙，把它扔到沸水里，它能跳走活命；如果把它放在温水里慢慢煮，它会舒舒服服地死掉。

孔祥熙通过自己所控制的官僚资本，像淌向干裂土地的流水，向实业界四面八方猛烈地渗透，然后把资本所流经的企业一一据为己有。华西兴业公司就是其中之一。

华西兴业公司是胡仲实、胡叔潜弟兄于 1932 年兴办的一个综合性公司。在西南广为人知，名噪一时。但胡氏兄弟并不满足于眼前的辉煌，他们打算再筹资金进行扩建。为了获得贷款，他们与财政部长孔祥熙联系。而孔祥熙当时也正想在西南扩充经济实力，多方面伸展自己的触须，现在华西找上门来他正求之不得呢。于是他亲率自己的几个干将与胡仲实、胡叔潜等进行正式商谈。

经过谈判和暗地里的调查，孔祥熙了解到华西是一条“肥鱼”，顿生吞并之念，便要助手傅沐波去华西探问他们是否愿意投资合办。

但当这问题传到华西的董监会上时，随即遭到有力的反对，认为这无异于“引狼入室”。孔祥熙得知后，虽感到气恼，但决不因此而轻易放弃。为了不让这条肥鱼溜进他人的盆中，孔祥熙急忙嘱孔令侃主持的中央信托局给予贷款。但只贷给少量的 60 万元，而华西所需的是 150 万元，这 60 万自然是杯水车薪，华西请求多增，但受婉拒。既然不行，也总比没有好，华西公司也只好先将这钱解决部分急切问题，比如建厂的基建工程，趁海路还畅通的时机，在国外订购一部分生产设备和材料。

有名白铁余者，无赖子也。穷困无聊，忽得奇想，埋一铜佛于山谷中柏树下，俟草遍生后乃宣言于众曰：“是处夜中金光烛天，当有圣佛出现。”乃集数百人，持斋耰锄往掘。故从他处遗掘之不得。铁余曰：“是众诚未至，不布施耳。”众各出重金布施。乃迳往埋处掘之，获像焉。庄严端好，供诸其家。远近闻之，求见圣佛者日踵于门。乃以紫绯黄绶为袋数重盛佛，求见者须布施一回，去袋一重。

百里内，老少士女趋之若狂，施舍万金，白铁余因此致富，而人无知其为诈骗者。

钱当然很快就花光了，这是孔祥熙所盼望的。华西只好再向他续借，孔祥熙则有意刁难地说：“前账未清，碍难照准。你们还是回去吧。”华西自知现在他们已经进退两难了，工程已做了三分之一，一旦停下来又不知等到何年何月才能开工，损失将更大。孔早就料想到华西会有这一天的，现在主动权回到他的手上了，他可以随心所欲地牵着华西的鼻子走。于是他马上再派傅沐波与胡仲实等商谈，阐述官商合办的必要性，说抗战时期军需、民用钢铁的数量大，应当扩大建厂，以适应需要，也才有前途。并指出扩大建厂所需资金较巨，而贷款有限，难以成事，但这项事业关系抗战建国，政府和国家银行可以考虑投资官商合办。

华西见已无路可走，只好答应。孔祥熙听说后，非常高兴，连说：“好！好！……”然后叫傅沐波请华西的主持人胡仲实、胡叔潜、胡子昂等到他的官邸来。见面后，孔祥熙竭力称赞华西在川中所办的各项事业均有成效，最后还暗示性地说：“过去你们三位有相当的成绩，公司初办非请有经验的人主持不可。”

胡氏兄弟们听了孔的一番赞赏的话后，竟认为孔是可以依靠的大山，以为有了他就不愁以后没有出路；而孔所主张的扩大建厂，也与他们想建立一个举足轻重的大型钢铁企业的愿望相吻合，于是同意接受与官僚资本投资组合中国兴业公司。1939年7月1日，中国兴业股份有限公司成立。华西人就只能这样眼睁睁地看着自己的企业被一步一步地蚕食掉，而毫无办法。

温水煮青蛙的好处就在于，既和风细雨又能达成目的，不必大动干戈。

由此，笔者又联想到了春秋时的郑庄公。郑庄公这个人比较阴。他的弟弟共叔段为非作歹，还想争王位，他睁一只眼闭一只眼，让弟弟继续坏下去，等到他弟弟闹得人神共愤的时候，才出兵一举铲除。

事情是这样的。郑庄公的母亲姜氏生有两个儿子，老大就是庄公，老二是共叔段。生庄公时，姜氏难产受到了一些惊吓，所以取名寤生，并对其有讨厌之感，而对共叔段，姜氏则特别偏爱，几次请求郑武公立共叔段为世子，武公都没有同意。

武公死后，长子寤生继位，是为郑庄公。姜氏见扶植共叔段的计划失败，便替共叔段请求庄公将制邑作为段的封地。制邑在河南荥阳东北，北临黄河，地势险要，著名的虎牢关就在此处。庄公怕共叔段据险以后难以清除，没有同意。姜

氏又要求把京邑封给共叔段，庄公不好再推辞，只得答应。

郑大夫祭足知道后，立即面见庄公说：“分封的都城，它的周围超过 300 丈的，就对国家有害。按照先王的制度规定，国内大城不能超过国都的三分之一，中城不能超过国都的五分之一，小城不能超过国都的九分之一。现在封共叔在京邑，不合法度。这样下去您恐怕将控制不住他。”庄公答道：“母亲喜欢这样，我怎么能让她不高兴呢。”祭足又说：“姜氏哪里有满足的时候！不如早些想办法处置，不要使她滋长蔓延，蔓延了就很难解决，就像蔓草不能除得干净一样。”庄公沉吟了一会，说：“多行不义者，必自毙。你姑且等着吧！”

其实，郑庄公心里早已有了对付共叔段的方略。庄公感到自己现在力量还不强大，共叔段又有母后的支持，要除掉共叔段还比较困难，不如先让他尽力表演，等到其罪恶昭著后，再进行讨伐，一举除之。

共叔段到了京邑后，将城进一步扩大，还把郑国的西部和北部的一些地方逐渐据为己有。公子吕见此情形十分着急，对庄公说：“国家不能使人民有两属的情况，您要怎么办？请早下决心。要把国家传给太叔（共叔段），那么就让我奉事他为君；如果不传给他，就请除掉他。不要使人民产生二心。”庄公回答说：“你不用担心，也不用除他，他自己将要遭祸的。”

此后，共叔段又将他的地盘向东北扩展到与卫国接壤的廩延。此时，子封又来见庄公，说：“应该除掉叔段了，让他再扩大土地，就要得到民心了。”庄公却说：“他多行不义，人民不会拥护他。土地虽然扩大了，但一定会崩溃的。”

共叔段见庄公屡屡退让，以为庄公怕他，便更加有恃无恐。他聚集民众、修缮城郭、收集粮草、修整装备武器、编组战车，并与母亲姜氏约定日期作为内应，企图偷袭郑国，篡国夺权。

庄公对共叔段的一举一动早已看在眼里，并有防备。当他得知共叔段与姜氏约定的行动日期后，就命大将子封率领二百乘兵车提前进攻京邑，历数共叔段叛君罪行，京邑的人民也起来响应，反攻共叔段。共叔段弃城而逃，先逃到鄆，后又逃到共邑。庄公引兵攻打共邑，共叔段畏罪自杀。他们的母亲姜氏也因无颜见庄公而离开宫廷，出居颍地。

郑庄公采用欲擒故纵的谋略，很轻松地除掉了王位竞争对手。他考虑到共叔段毕竟是自己的弟弟，如果一开始就对共叔段大加讨伐，别人会说他不讲亲情，

在道义上他会失分。所以他先让共叔段坏下去，让大家都看清楚了，才顺理成章地出兵。

这种方法其实也可算是温水煮青蛙法。共叔段这只“青蛙”不正是生活在不断增温的水中，最终死于沸水吗？

第六章 把对手推上绝境

《三十六计》里有一计叫上屋抽梯，意思是诱敌深入，才能把敌人置于有进无退的绝境。其关键的招数是搭梯子，因为你要诱敌上屋，就得提供上屋的便利工具；并且，你还想断敌人的退路——抽梯子，没有搭梯子的前提，哪里谈得上抽梯子的后话？

这里，梯子是诱使敌人登梯上屋的利益驱动因素，也就是诱饵。搭梯子首先要研究梯子的材料，即用什么作诱饵。诱饵得分量适当，少了不起眼儿，吊不起敌人的胃口；多了吞咽不方便，会卡喉咙。

春秋时齐国大臣崔杼的夫人容貌姣好，国君齐庄公看上了她。二人暗渡陈仓隐私败露，崔杼积怒在胸，隐忍不发，伺机雪耻。公元前 548 年，崔杼乘莒国公朝见庄公的机会，谎称患病，请假在家休息。第二天，耐不得欲火的齐庄公借看望病人之名，驾临崔家想与情人再度幽会。

崔杼跟早就想挟私报复的宦官贾举合谋，把庄公随从挡在门外。庄公一进门，早已暗藏待命的崔杼门徒一拥而出，把齐庄公铁桶一般围了起来。被围的庄公登上院中的高处，先请求和解，再提出盟誓签约与崔杼分享齐国，三请求到庙堂自尽。门徒们异口同声地回绝：不行！崔杼这帮家奴真是了得，他们不仅圆满地落实了主子的意图，还不无揶揄地抢白自己的主公说：“主公，您的大臣崔杼有病卧床，不能前来聆听圣谕。我们主人的宅院跟您的宫殿相邻，在下这帮奴才奉命捉拿奸夫。请原谅，我们不敢领受别的什么吩咐！”可怜一国之君，就这样落了个龙威扫地。

齐庄公三十六计走为上计，想要逃跑，刚翻上墙头就给一箭射中屁股，“啪——”的一声，从高大的墙头上摔落下来。刀斧相加，齐庄公死了。崔夫人本是齐国一位士大夫的亡妻，崔杼相中了她，娶了这位二手老婆。不想作为庄公情人的崔夫人竟然又成了齐国国君一命归西的鸩酒。

崔杼杀齐庄公的故事，把个上屋抽梯的兵家谋略演绎得利利落落、从从容容。你看他不仅梯子搭得好，抽得也妙。贾举大门一关，齐庄公顿时由真龙天子变成了瓮中之鳖；家奴们的抢白更断了这位登徒子逃生的奢念；齐庄公狗急跳墙箭中屁股，那一箭可以说是送给他这位没有梯子下台的国王的最后赠礼。

上屋抽梯其实是很阴损的一种局，常为人所用。唐代的王君廓就是深谙此道。

武德九年（624），唐高祖让王君廓去辅助庐江王李瑒，李瑒把他视为心腹。玄武门之变太子李建成被诛，唐太宗令通事舍人崔敦礼召李瑒入京，李瑒因和李建成关系密切，非常害怕。王君廓想设计陷害李瑒来谋取功劳，对李瑒说：“京都发生变化，我们尚不清楚情况，大王身为王亲贵戚，受命守边，拥兵十万，却要听从一个使者召唤吗？而且赵郡王在此以前已经被抓起来，现在太子、齐王又这样了，大王如果今天去，能够自保吗？”说罢哭了起来。

李瑒本来并不想谋反，被王君廓这么一撺掇，只好“上屋”了。李瑒将崔敦礼囚禁起来，举兵造反，召集北燕州刺史王洗、兵曹参军王利涉等一起谋事。李瑒准备把内外的重要事情都交给王君廓，王利涉认为王君廓这个人反复无常，劝说李瑒把军队交给王洗，除掉王君廓。李瑒犹豫不决。

这事让王君廓知道了，他决定“抽梯”了。他很快将王洗杀掉，拿着他的头对其部下说：“李瑒与王洗一起谋反，把皇帝派来的使者囚禁起来，擅自召集部队。现在王洗已被除掉了，只有李瑒还在，成不了什么大气候。你们如果跟他一起造反，最终会杀头灭族；如果和我一起将他捉拿归案，就可以马上立功受奖，享受荣华富贵。何去何从，由你们自己选择。”这些人异口同声地说：“我们都愿意讨贼。”

于是王君廓派兵把崔敦礼放出来，将李瑒擒获斩首。王君廓也因此而升为左领军大将军，兼幽州都督，加左光禄大夫，赐物千段，食俸实封一千三百户。

李瑒在这个局中是一个可怜的受害者，他既无真心谋反，又无真心杀王君廓，可最后稀里糊涂地成了王君廓加官晋爵的牺牲品。

《红楼梦》“苦尤娘赚入大观园”一回中，王熙凤采用的也是“上屋抽梯”的办法。

王熙凤为了对付贾琏在外偷偷娶的二房尤二姐，趁贾琏奉父命外出，甜言蜜语将尤二姐骗到贾府，表面看来二人和美非常，似乎比亲姐妹还亲。

贾琏事毕回来，贾赦见事情办得妥贴，十分高兴，将自己的丫环秋桐赏给贾琏为妾。凤姐得知，心中一刺未除，又平空添了一刺。而秋桐是贾赦所赐，连凤姐都不放在心上，岂能容得下尤二姐，于是张口便骂“先奸后娶没汉子要的娼妇，也来要我的强”。二姐只有暗愧暗怒暗气，凤姐听了暗乐。秋桐与贾琏新婚燕尔，

如胶似漆，那贾璉也唯秋桐一人是命。

“凤姐虽恨秋桐，且喜借她先可发脱二姐，自己且抽头，用‘借剑杀人’之法，‘坐山观虎斗’，等秋桐杀了尤二姐，自己再杀秋桐。主意已定，没人处常又私劝秋桐说：‘你年轻不知事。她现在是二房奶奶，你爷心坎儿上的人，我还让她三分，你去硬碰她，岂不是自寻其死？’那秋桐听了这话，越发恼了，天天大口乱骂说：‘奶奶宽洪大量，我却眼里揉不下沙子去。让我和她这淫妇做一回，她才知道。’凤姐儿在屋里，只装不敢出声儿。”

这可把尤二姐气得饭也吃不下，把眼睛都哭肿了，在贾璉和贾母面前又不敢说。秋桐正是抓乖卖俏之时，就悄悄地对贾母、王夫人等说尤二姐：“专会作死，好好的成天家号丧，背地里咒二奶奶和我早死了，她好和二爷一心一计地过。”如此一说，贾母便不大喜欢，众人见贾母不喜，不免又往下踏践起来，弄得这尤二姐要死不能，要生不得。

有三妇人雇驴骑行，一驴夫执鞭随之。忽少妇欲下骑，择僻地私焉。呼二妇曰：“且缓缓行俟我。”因请驴夫扶之下，即与调谑，若甚相悦。事毕上驴曰：“我心痛，不能急行，奈何？”驴夫既不强少妇疾行，追前二妇又去远。彷徨间，少妇乘间亦从他道逸。是日，三驴皆失。

花为肠肚雪作肌肤的尤二姐如何经得起这种折磨，不过受了一个月的暗气，便恹恹得了病，茶饭不进，渐渐黄瘦下去。更不幸的是请来的庸医胡乱用药，将已有三个月的男胎打了下来，把个想要儿子的贾璉急得乱跳。

“凤姐比贾璉更急十倍，只说：‘我们命中无子，好容易有了个，又遇见这样没本事的大夫。’于是天地前烧香礼拜，自己通陈祷告说：‘我或有病，只求尤妹子身体大愈，再得怀胎生一男子，我愿吃长斋念佛。’贾璉众人见了，无不称赞。”

凤姐还叫人出去算命打卦，偏算命的回来又说是属兔的阴人冲犯了二姐，大家算起来只有秋桐一人属兔，因劝她：“你暂且别处去躲几个月再来。”

秋桐本来见贾璉请医治药，打人骂狗，为尤二姐十分尽心，心中早浸了一缸醋在内了，如此一来，便走到二姐窗户根底下大哭大闹大骂起来。

可怜的尤二姐如何咽得下这口窝囊气，当晚就吞金自尽了。

上屋抽梯的预期目的是让对手孤立无援，进退不得，但在此之前要有充分的

准备对付对手的围兽犹斗。兵法说，置之死地而后生。上屋抽梯可不是主动设梯一方的专利，需要特别注意的是，对方陷入绝境后必然垂死挣扎，往往会给抽了梯子就盲目乐观的你以反戈一击。

第七章 李渊的反客为主

隋朝大业初年，隋炀帝杨广因横征暴敛、穷兵黩武而招致天怒人怨，先是礼部尚书、上柱国杨玄感起兵造反，接着各地义军蜂起。这时的李渊受命镇守弘化镇，兼管关右各郡军事。

李渊是名门之后，世袭唐国公。而李渊和杨广，其实是姨表兄弟。李渊历经中央和地方高官，一向多树立个人恩德，喜爱结交豪杰，大家也多诚心归附于他。这就难免引起了杨广的猜疑。

当时民间流传着“杨花落，李花开，桃李子，有天下”的民谣，而杨广又是个自信心很脆弱的人，他想：难道他的江山要被李姓取代吗？就因为这民谣，他居然下令砍光李树，以绝这不祥之兆。有人乘机诬告右骁卫大将军李浑有谋反企图，民谣中的“李花开”指的可能就是李浑，杨广宁可信其有，干脆来个先下手为强，把李浑宗族三十二人全部杀死。

杨广也怀疑起李渊这位表兄弟来，李渊看起来不事张扬，其实颇得人缘，帐下良将贤士甚多，实在让人不可不防啊。有一次，杨广召见李渊，李渊称病未往，杨广大为恼火。当时李渊有一姓王的外甥在后宫，杨广遂问其甥道：“汝舅何迟？”其甥答曰有病。杨广怒气不息地又问道：“可得死否？”李渊得知此事后，忐忑不安，颇有祸临头之感，遂纵酒沉湎，假装消极不振。

大业十三年，杨广任李渊为太原留守，同时命王威、高君雅任副留守，这两人的任务其实是监视李渊。

处在这样一个乱世，而且自己又有实力，说李渊没有想法那是假的。可是他从不表露出来，因为时机还不成熟，手下的王威、高君雅和自己貌合神离，而北面的突厥虎视眈眈，隋朝的军事实力也是相当强的。故李渊行韬晦之计，以观其变。

李渊虽然极力不露声色，但他对所有劝他反隋者都有好感，导致接连不断地有人推动他起兵反隋。部将许世绪鼓动李渊举起义旗，利用当时民间流行的李氏得天下的流言，成就帝王之业。李渊虽没有直接表态，但从此对许世绪“亲顾日厚”，视为心腹。

李渊积极准备、发展势力的事实是多方面的。早在大业十一年（615），他镇

压敬盘陀起义军时，就诱降起义军数万人加入他的队伍。隋将长孙顺德、刘弘基等人反对征辽，触犯隋律，逃匿在太原，李渊也收留了他们。王威、高君雅反对收留叛将，李渊根本不予理会，仍然重用他们，正说明他企图与隋炀帝分庭抗礼。

为了进一步鼓动群众的反隋情绪，李渊命刘文静伪造隋炀帝敕，内称“发太原、西河、雁门、马邑人年二十以上五十以下悉为兵，朝以岁暮集涿郡，将伐辽东”。隋末农民大起义的导火索就是进攻高丽，这时，在太原等地征发民众参加这场战争，必然激发了民众的反隋情绪。“由是人情大扰，思乱者益众”，正是其必然结果。在这种有利形势下，刘文静与裴寂一起，更加积极地推动李渊起兵。

经过充分准备，李渊才决定起兵反隋。但在起兵之前为了解除后顾之忧，他解决了以下几个问题：

镇压历山飞起义军

历山飞起义军人多势众，但缺乏严格训练，组织性、纪律性较差，李渊不正面决战，而是避开历山飞军的优势，抓住其弱点，采取诱骗、突然袭击的战术，出奇制胜，可见李渊的指挥作战艺术是比较成熟的。这次作战的结果，历山飞部溃不成军，李渊乘机收罗了许多溃散的败兵，壮大了自己的队伍。

杀王威、高君雅，除心腹之患

王威、高君雅是隋炀帝的亲信。在李渊命高君雅和王仁恭共同回击突厥遭到失败的时候，隋炀帝要对李渊和王仁恭进行处分，并未问罪于高君雅。当李渊欲追究高君雅的责任时，他又考虑到“雅是炀帝旧左右，虑被猜嫌，忍而弗问”。反之，高君雅对李渊是常“疑有异志，每与王威密伺帝（李渊）隙”。由此可见，王威、高君雅正是李渊起兵的内部隐患。

为了排除这种隐患，李渊也颇费心机，他通过晋阳宫监裴寂结识了乡长刘世龙。刘世龙与高君雅过从甚密。于是，李渊通过刘世龙掌握了高君雅与王威的动态。

大业十二年（617）五月十四日夜，李渊使李世民伏兵于晋阳宫城之外。次日早晨，李渊与王威、高君雅共同理事。刘文静引开阳府（太原有十八府，开阳府是其中之一）司马刘政会入立庭中，自称有密状要呈上。李渊要求当面呈状，

刘政会不立即呈状道：“所告乃副留守事，唯唐公得视之。”李渊佯作吃惊道：“岂有是邪！”李渊看状后宣布：“威、君雅潜引突厥入寇。”高君雅勃然大怒道：“此乃反者欲杀我耳。”在这种紧张的气氛中，李世民已经断绝了外出的道路，刘文静、刘弘基、长孙顺德立即逮捕了王威与高君雅。十六日，突厥数万人进攻太原。这样就更使人相信王威、高君雅与突厥确有密谋。李渊利用这个有利时机杀了王威、高君雅。不难看出，杀王威、高君雅是李渊起兵的必要步骤，是其起兵反隋计划的组成部分，决不是偶然事件。杀了隋炀帝任命的官吏，无疑是以实际行动宣布他要推翻隋朝的统治了。

对突厥委曲求全

为了解除后顾之忧，李渊必须首先解除突厥的威胁。这时的突厥“其族强盛，东自契丹、室韦，西尽吐谷浑、高昌诸国，皆臣属焉。控弦百余万，北狄之盛，未之有也。高视阴山，有轻中国之志”。大业十一年（615），突厥围困隋炀帝于雁门（今山西代县），隋炀帝一筹莫展，“抱赵王杲而泣，目尽肿”。可见，突厥的势力异常强大，仅靠李渊的力量战胜突厥是不可能的。正是这种原因，李渊对突厥采取了拉拢、利用的手段，稳定了太原的形势。

他立即向突厥可汗写信道：“当今隋国丧乱，苍生困穷，若不救济，终为上天所责。我今大举义兵，欲宁天下，远迎主上还。共突厥和亲，更似开皇之时，岂非好事。且今日陛下虽失可汗之意，可汗宁忘高祖之恩也？若能从我，不侵百姓，征伐所得，子女玉帛，皆可汗有之。必以路远，不能深入，见与和通，坐受宝玩，不劳兵马，亦任可汗。一二便宜，任量取中。”信写好后，“命封题署云某启，所司报请云突厥不识文字，唯重货财，愿加厚遗，改启为书。”李渊笑道：“何不达之深也。自顷离乱，亡命甚多，走胡奔越，书生不少，中国之乱，并在诸夷。我若敬之，彼乃未信，如有轻慢，猜虑愈深。古人云：‘屈于一人之下，伸于万人之上。’且‘启’之一字，未直千金。千金尚欲与之，一字何容有吝。此非卿等所及。”

李渊在信中向突厥提出了三点要求：一、恢复隋文帝时的和亲政策；二、征伐中所得“子女玉帛”都归突厥；三、请突厥不要深入内地，只坐享其成。

可见，李渊为了夺取政权，不惜向外敌示好，甘愿当“国贼”。

解决了后顾之忧后，李渊遂誓师起兵，发布檄文，宣布取消了隋炀帝的帝位，立代王杨侑为帝，他这样做，是为了挟天子以令诸侯。李渊统帅大军，直取长安，不久，他又逼杨侑写了禅让的诏书，宣布自己顺应天命，名正言顺地建立了唐王朝。

用得着李密，就把他捧上天

瓦岗军是隋末最强大的一支农民起义军，李密杀翟让以后，巩固了自己在瓦岗军的领袖地位，这时他意气高扬，以天下为己任，说自己已被四海英雄推为盟主，自然包括唐公李渊。他写信给李渊，希望与李渊左提右挈，戮力同心，“执子婴于咸阳，殪商辛于牧野，岂不盛哉！”在这里，李密把代王杨侑比喻为子婴，把隋炀帝杨广比喻为商辛。

读罢李密的复信，李渊微微一笑，给李密回复了一封措辞极为谦虚的信。对杀昏君、执代王之说，表示不忍于言，不敢从命。而且申明“志在尊隋”，以掩饰其夺取天下之志。李渊极力推奖李密，认为“天生万民，必有其主。当今能为民之主者，非君莫属”。又谦让说，自己已年过五十，别无奢望。欣然拥戴大弟，唯愿大弟早登大位，以安天下，以宁方民，使愚兄得以复封于唐，宗籍见容，就心满意足了。

李密得书，果然喜出望外。实际上，李渊是利用瓦岗军的强大力量牵制东都的隋军，以便让自己顺利进军长安。

用不着李密，则除之而后快

李密兴得快，败得也快。武德元年（618）九月，瓦岗军与盘踞在洛阳的王世充军作战失败，只好到河阳（今河南孟县）去见瓦岗军将领王伯当。本来，李密还想“南阻河，北守太行，东连黎阳，以图进取”。这种东山再起的主张，遭到部下诸将的反对。这些人劝李密道：“今兵新失利，众心危惧，若更停留，恐叛亡不日而尽。又人情不愿，难以成功。”李密无可奈何，只得决定前往长安，投靠李渊。

李密于十月带领两万人入关的时候，李渊派人迎接，冠盖相望，隆重异常。李密非常高兴，洋洋得意地到了长安。李渊对李密非常尊重，对话常呼为弟，并

将其表妹嫁给李密。但其他人就没有这份待遇了，李密一到长阳，“有司供待稍薄，所部兵累日不得食，众心颇怨”。而且，“朝廷又多轻之，执政者或来求贿”。这种只有李渊一人“亲礼之”的情况，无疑是个阴谋，实际上是蓄意制造事端，让李密众叛亲离。

这时，李密已经自投罗网，当然只能任其摆布了。

正当李渊要制造事端的时候，李密却“自负归国之功，朝廷待之不副本望，郁郁不乐”。同时，又认为李渊对他大材小用，对于给他的光禄卿（掌皇宫之膳食的官）职务“深以为耻”。于是，他和王伯当密谋，打算返回山东，利用徐世责力在黎阳的军队，联络河南一带原有的力量，企图卷土重来。他们向李渊表示，自己愿回山东，收抚其部下，帮助李渊攻取东都。李渊答应了他们的要求。有人不理解李渊的用意，认为李渊此举是投鱼于水，放虎归山。

李渊为了表示对李密的信任，特意为他饯行，并且告诉李密：“有人确执不欲弟行，朕推赤心于弟，非他人所能间也。”

李密刚到长安时，李渊视其为上宾，但同时“朝臣又多轻之，执政者或来求贿”，随同李密的军队连饭都吃不上。李密要离开时，李渊和其臣下又是截然不同的两种态度。不难看出，李渊来软的一手，其臣下来硬的一手，软硬兼施，迫使李密跳入陷阱。中国古代的皇帝，有至高无上的权威，其臣下无不看其脸色行事，如果李渊要真正抬举李密，其臣下对李密决不敢是另一种态度；其臣下既然敢对李密冷眼相待，必然是得到李渊支持的。否则，李渊怎么会对和自己持相反态度的臣下没有任何表示呢？

粤人某商于沪。另室居妻孥。值岁暮事繁，深夜始返其居。路遇行劫者，将褫其衣。某哀之曰：“子毋然。子之所以为此者，图财帛耳。虽尽褫吾衣，能值几何？吾幸携手钞票在，敬以为赠，请免吾衣可乎？”言已，手出一纸束授之。盗大喜，攫之而逸。某急奔归家，对妻孥吃吃笑不休。盖所以授盗者，实一无用之流水账册也。特不知盗携回见之，何以为情耳！

李密带王伯当等人离开长安，正要出关的时候，李渊突然命令李密将其部下留一半在华州（治所在今陕西华县），仅带其一半出关。这时，和李密同行的长史张宝德向李渊告密，言称李密将要叛乱。于是，李渊命李密所部慢行，并令李密单骑入朝，更受节度。

这时，李密已经到达稠桑（今河南灵宝北）。得到让其中途复返的诏令，不能不使李密感到大祸将要临头。事实上这又是李渊的阴谋，因为张宝德告密是“恐密亡去，罪相及”，可见，他负有李渊要他监视李密的使命。

李密感到形势严重，遂杀了李渊的使者，袭取了桃林（今河南灵宝），然后，“直趋南山，乘险而东，遣人驰告故将伊州（今河南临汝）刺史襄城张善相，令以兵接应”。唐将盛彦师看清了李密的动向，于山中险要之处设下埋伏。但李密在进山以后，却自以为已经脱险，拥众徐行。不料，盛彦师率唐军突然袭击，李密措手不及，与王伯当等战败被杀。时在武德元年（618）十二月。

当李渊要利用李密为其牵制关东隋军，以便顺利攻取长安的时候，他用明推奖、暗利用的手段，欺骗了李密；当改朝换代已取得基本胜利，瓦岗军遭到失败的时候，他又用当面说好话，暗中下毒手的策略，最终除掉了李密。在隋末唐初的复杂环境中，各种力量都在政治上、军事上进行较量，各类人物都在尽力施展才能，在你死我活的斗争中，削弱别人，壮大自己。李渊对李密在明争暗斗中取得胜利，充分显示了李渊有较强的应变能力，也显示了他足智多谋的政治才能。

剪除李密以后，李渊又和他的儿子建成、世民相继消灭、收服了其他起义军，硝烟散尽，天下太平，李渊的江山这才坐稳。

僵局

第一章 败中求胜之计

局势到了最关键的时候，也正是最困难的时候，这时一定要想方设法挺住，不管你使用什么办法。挺过去了你就是英雄，挺不过去你就是草包。

大难当前，可以施“李代桃僵”之计。万不得已时，要有人主动站出来代人受苦受难，“李代桃僵”，多少有些悲壮和凄凉的色彩。为了度过暂时的难关而被迫放弃眼前的利益也是一种代僵法。

李代桃僵，丢车保帅

为人处事，把“李代桃僵”之计用在正道上，则多少有些悲壮和凄凉的色彩。大难当前，有人主动站出来代人受难是一种代僵法；为了渡过暂时的难关而被迫放弃眼前的利益也是一种代僵法。

公元前 607 年，晋灵公赵氏家族成员所杀。几年后，晋灵公的继承人晋景公即位。晋景公的宠臣屠岸贾进谗言说：“赵氏家族过去弑杀了灵公，现在他们又在密谋造反。”晋景公信以为真，命屠岸贾将赵氏家族斩尽杀绝。

有人将这一消息偷偷告诉了赵氏家族的重要成员赵朔。赵朔把自己已怀孕的夫人送入宫中躲藏，然后自杀身亡。不久，屠岸贾率领军队冲进赵家，将赵氏家族满门抄斩。只有赵朔之妻因事先躲入王宫才幸免于难。后来，赵朔之妻生下一子，取名赵武。但不知是谁走漏了风声，屠岸贾到处寻找赵氏孤儿，并下令把晋国半岁以下一月以上的婴儿一律杀死，隐藏赵氏孤儿者将处以极刑。

在这危急时刻，赵家的两位忠实门客程婴和公孙杵臼商量怎样才能保住赵氏孤儿。程婴有一个儿子与赵氏孤儿同龄，他愿意献出自己的儿子代赵氏孤儿受死。公孙杵臼说：“你肯舍得你的孩儿，不如交付与我，你向屠岸贾自首，说公孙杵臼藏着赵氏孤儿。屠岸贾必定领兵校来捉拿，我便和你亲儿一同受死。你将赵氏孤儿抚养成人，与他父母报仇，方才是个长策。”商量妥当后，公孙杵臼先带着程婴的儿子藏进山中，然后程婴去向屠岸贾告密。这样，公孙杵臼和程婴的儿子

被屠岸贾处死，而真正的赵氏孤儿被安全地送出王宫，由程婴抚养成人。

到赵武 15 岁那年，他终于为赵氏家族恢复了名誉和地位。年少的赵武对新任国君晋悼公说：“屠岸贾为非作歹，死有余辜，我与他有不共戴天之仇。请允许我杀死屠岸贾的全家，为赵家报仇，为忠良雪恨！”晋悼公同意了赵武的请求，赵武最终得以报仇雪恨。

在商战中，“李代桃僵”有更强烈的现实意义，聪明的商家不会只是简单地从表面上看输赢，而是从全局、从实质上看成败。如果仅仅为了一点点小利而忽视了商业规律，那损失的将不仅仅是那一点小利，而是可能葬送掉企业的前途。海尔集团的前身——青岛日用电器厂勇于正视产品质量问题，通过“砸冰箱事件”反倒砸出了名气。

1985 年，一位用户来信反映，近期工厂生产的冰箱有质量问题。厂长张瑞敏突击检查了仓库，发现库存中不合格的冰箱还有 76 台。张瑞敏召集干部来研究处理办法时，有两种意见。一种是作为福利品处理给本厂有贡献的员工，另一种是作为礼品送给关系单位。可是张瑞敏却做出了一个决定：砸！把 76 台不合格的冰箱全部砸掉！

当时一台电冰箱的售价是 800 余元，而职工每月的工资才 40 余元，76 台冰箱相当于全厂员工三个月的工资。要砸冰箱，职工在感情上有点接受不了。在全场职工大会上，当场确认了每台冰箱的生产人员之后，张瑞敏拿出一把大锤。他自己砸下第一锤，然后由总公司的人砸第二锤，随后由责任者亲自抡锤将冰箱砸碎。张瑞敏和当时任总工程师的杨绵绵都承担了责任，扣发了自己当月的工资。

张瑞敏这一砸，不仅在员工中树立起“有缺陷的产品就是废品”的理念，而且破除了员工身上由来已久的生产意识，使他们思想深处受到强烈的震动，认识到产品质量是决定企业命运的大事。同时，让员工明白，产品质量出了问题，并不是技术与设备的原因，归根结底是员工的素质有问题，员工的思想有问题。并且，明确了这样的观点：谁生产了不合格的产品，谁就是不合格的员工。这种观念一经树立，员工生产责任心便迅速增强，从而为海尔后来的质量管理打下了一个坚实的思想基础。

张瑞敏正是用他那战略家的眼光，一锤砸响了企业员工的质量意识、生存意识，从而使企业摆脱濒临倒闭的命运而起死回生，走上了名牌战略的发展道路。

如果当初让这些不合格的冰箱投向市场，则海尔很难说还是现在那个名震全球的海尔了。

金蝉脱壳，摆脱僵局

“金蝉脱壳”实际上是一种分身计、逃遁计，是一种面临僵局、败局时的反败为胜之法。在危急存亡之际，生死攸关之时，巧妙运用“金蝉脱壳”之计，往往能够化险为夷，绝处逢生。

秦武王做太子的时候，和相国张仪就有矛盾。武王即位以后，朝中的许多大臣们经常在他面前讲张仪的坏话，说张仪是个言而无信、“左右卖国而取容”的骗子。张仪也已觉察到了自己所处的窘境，他为了避免遭到秦王的诛杀，所以就想了个既能体面地离开秦国又能使自己安全脱身的计谋。

一天，他拜见秦王说：“我有一个成就王业的计谋，但愿您能予以采纳。”秦王问他是怎样的计谋，张仪回答说：“为了秦国的长远考虑，当东方各国的合纵联盟破裂以后，您就可以因势利导从邻近的国家割得地盘。现在齐王对我恨之入骨，我到了哪个国家他就必定要发兵来攻伐。所以，我请求启程去魏国，我到了那里，齐国必定会攻打魏国。而当齐、魏两国的军队打得难解难分而不能自拔的时候，您就乘机发兵攻伐赵国，兵入三川。这样，您也就可以不费多大气力而能兵临周天子的城下。周天子的府藏重器也就不得已送给秦国，而您则可趁此挟天子以令诸侯，这对成就秦国一统天下的伟业是很重要的。”

秦武王觉得这个谋略很好，果然让张仪去了魏国。而齐国闻知张仪到达魏国，也的确兴师伐魏了。但张仪已达到了安全离开秦国的目的，于是他通过派自己的门人去楚国，而后又借助楚国的使者到齐国向齐王通告了张仪与秦王的谋略，结果，齐王马上就撤兵回国了。

张仪向秦王献成就霸业之计，这是他做的一个“壳”，用来转移秦王的注意力。而他的真实目的是脱身，离开秦国。

在商战中，采取“金蝉脱壳”乃是一时遭挫，万不得已的权宜之计，只要暂时得以脱身，就不愁没有复出的机会。“留得青山在，不怕没柴烧。”巨人集团的史玉柱就成功地使用了“金蝉脱壳”之计而得以东山再起，迎来了其事业的第二个春天。

当巨人集团出现财务危机后，债务巨大，债主盈门。如果仅是简单地苦苦支撑，史玉柱是无法分身重新创业的。于是，史玉柱在珠海留下空壳公司，退至上海另起炉灶，成立上海健特生物科技有限公司。为防原债务人一知道他有钱了就来纠缠，史玉柱只做影子总裁，是一名隐身的“决策顾问”，而且在上海健特的工商注册中不占一点儿股分，为的就是求得一个喘息的机会，以图东山再起。

经过几年的奋战拼搏，在史玉柱的幕后领导下，上海健特开发出保健品“脑白金”，热销全国，赚了许多钱。随后，史玉柱以个人名义从上海健特借了1个多亿，偿还在珠海兴建巨人大厦时所欠的债务。史玉柱又把巨人集团在珠海的实物资产，通过各种方式，变现、拍卖、转让等，还清了欠其他企业的债务。

至此，史玉柱还清了所有的法人债务，得到社会各界的认同与赞赏，恢复了商誉，为重新搏击商海扫除了一切障碍。

在激烈的市场竞争中，陷入困境或遇到麻烦是经常的，但问题在于如何摆脱困境。运用“金蝉脱壳”，在形势于己不利时表面上仍保持原来的气势，令对手不敢轻举妄动而自己却觅良机走出困境，从而做到挫而不折、失而不败。

以屈求伸，忍者无敌

任何事都不是一帆风顺的，做局也是如此，不可能事事都按自己的谋划发展。这时候，应该怎么办呢？一个字，忍。忍，是一种韧性的战斗，是一种永不败北的战斗策略，是战胜人生危难和险恶的有利武器。

20世纪80年代，加拿大前总理特鲁多在下野后向邓小平请教复出的“秘诀”，邓小平的答案是“忍耐和信仰”。正是凭着这个“秘诀”，他三次被打倒，三次复出，而且一次比一次获得更大成功，被西方人称为“打不倒的东方小个子”。忍可以顶得住任何砖石的磨砺，可以经得起任何风雨的冲击。

某甲至漆肆购生漆十两，付以一两票。云：“汝持往照票，吾少顷即来取也。”遂复购鸦片烟土十两七钱，使土肆人随往漆肆。此人即问漆肆伙曰：“票已照乎？”曰：“然”。又曰：“十两漆乎？”曰：“然。”“十两漆曰然，则付彼可矣。”遂扬长去。已而漆肆伙持生漆出，土肆人骇曰：“此人购十两七钱之土，而云土价由汝处付，何乃以此畀我，且彼不适言照票乎？”漆肆伙亦诧曰：“彼购我肆生漆，而付一两之票，吾知付汝生漆耳，安知其他！”二人相争久之，始知均被骗矣。

正是这个“忍”字，使一度被打倒的邓小平再度复出，也正是这个“忍”字，教会了加拿大那位前总理人生的秘诀，使他在下野以后又重新焕发了政治生机，重新获得了总理的宝座。

在中国，“忍”字更成了众多有志之士的人生哲学。越王勾践也罢、韩信也罢，都曾忍受过常人难忍之辱，最终度过了难关，成就了大业。清代金兰生《格言联璧》中说：“必能忍人不能忍之触忤，斯能为人不能为之事功。”

北齐的先祖高欢，字贺六浑，北魏孝明帝时期投奔大将尔朱荣，多年征战，屡立大功。尔朱荣曾问身边的人：“如果有朝一日我不在了，谁可以接替我当主将呢？”大家都说他的儿子尔朱兆可以。尔朱荣表示不同意说：“尔朱兆最多只能指挥三千骑兵，再多一点便乱套了，能够代替我当主将的，只有一个贺六浑。”并告诫尔朱兆说：“你不是高欢的对手，终有一天要被他牵着鼻子走的。”

高欢被尔朱荣任命为晋州刺史后，开始自成势力，但他格外谨慎，防止被尔朱氏猜忌。不久，北魏皇帝元子攸杀掉了尔朱荣。以后尔朱兆杀了元子攸。当时葛荣起义失败，二十余万部众流入并、肆二州，尔朱兆问高欢有谁可去统率他们。当时在座的贺拔允说：“就请派高欢去吧！”高欢一听，立即一拳打去，打折了贺拔允的一颗牙齿，说：“从前天柱（尔朱荣）在世时，大家都像奴隶一样听从他的调遣，如今天柱不在了，天下事全凭大王（尔朱兆）做主。贺拔允竟敢在大王面前大胆放肆，真是罪该万死！”尔朱兆以为高欢尊敬他是出于真心诚意，便委任他去统率两州军队。

尔朱兆当时正处于醉酒状态，高欢担心他酒醒后反悔，立即趁热打铁，告辞出来后便公开宣布他已受命统带两州镇兵。随后又去对尔朱兆说：“并、肆地区连年霜旱，降户们都没吃的，请让我带着他们去山东就食。”尔朱兆又答应了他的请求。长史慕容绍宗谏劝尔朱兆说：“千万不能这么干呵，如今到处都是乱哄哄的，人人都在自寻出路，高欢是个心怀大志的人，一旦手里掌握了强大的军队，那还得了？”尔朱兆说：“高欢是我结拜兄弟，曾经有过香火盟誓，没什么可顾虑的。”尔朱兆终于还是让高欢出发往山东去了。

高欢从晋阳出滏口，途中抢了尔朱荣妻子乡郡长公主的二百匹马，尔朱兆开始有所醒悟，亲自率领人马从后面急追。追到襄垣，恰逢漳水暴涨，把桥冲坏了，两人隔河相望，高欢对尔朱兆说：“借公主的马，只不过为了防备山东的盗贼罢

了，并没有别的意图，你如果硬要过河来打我们，我也就只好领着手下人叛变了。”尔朱兆赶紧声明，他同样没有恶意，随即离开部队轻马渡河，进入高欢的军帐，把刀递给高欢，伸出脖子说：“来，你把我的头砍下吧！”高欢大哭着说：“自从天柱亡故后，我贺六浑还有谁可以依靠的？只有祝愿大王你千秋万岁，我一定竭力为你效劳。如今旁人在你我之间挑拨离间，你怎么还说出这种话来！”两人于是又刑白马而重订盟誓，结为兄弟。高欢手下人想趁势除掉尔朱兆，高欢说：“如果现在就将他杀掉，他的党徒必然会集结起来对付我们。我们眼下人饥马疲，是会顶不住的，不如暂时把他留下。他这人虽然有点力气，但不懂谋略，到了时机成熟时，要搞垮他并不难。”高欢的这系列谋划，为他以后的发展打下了坚实的基础。

在羽翼未丰时，要忍；在陷入僵局，形势不明时，也要忍。笑到最后才能笑得最甜。

第二章 关键时刻要有决斗的勇气

现实中，利益之争往往也是生死之争，没有缓和的余地。所谓“狭路相逢勇者胜”就是这个道理。在事关一个局成败的关键时刻，谁有魄力摆出决战的态度，谁就有可能获胜。有时，为了胜利，难免采用残酷手段，并无仁义可言，这也是一种不得已而为之的策略。

历史并不按照道德原则发展，而是利益斗争的结果。一个天才的政治家，在需要的时候，会毫不犹豫地使用阴谋手段，诬陷、策反、谋杀，而后大讲仁义道德，以建立统治秩序。唐初李世民发动的“玄武门事变”就生动地说明了这一点。

隋末的太原留守李渊，起兵反隋，攻入长安，建立了大唐。在这场斗争中，他的几个儿子是他的得力助手。长子李建成深沉冷静、仁厚宽博，被立为太子；次子李世民勇毅果决、识度过人，尤其善于捕捉时机，全力搏击，被封为秦王；四子李元吉性格暴躁，但也很勇猛，被封为齐王（三子玄霸早死）。太原起兵后，李渊自为全军主帅，建成、世民分率左、右军，元吉留守太原，保证后方的安全和军需供应，一切都直接控制在李家父子手中。对这三个儿子，李渊是非常得意的。

但三个儿子中，还数李世民最有才干。他从小爱习武，不喜读书，胸有大志。在太原时，他不足 20 岁，见隋朝倾危，便暗中散财交结才俊之士，有重定天下之心。在策划起兵的过程中，李渊深藏不露，李世民总是积极催促，显露出野心勃勃的个性。李氏据长安后，全国仍处在各支军事力量并峙割据的状态，称王称帝者甚多，谁能取得最后成功，还未成定局。从武德元年到武德七年（618—624），经过七年的战争，先后六大战役，唐王朝才完成了统一天下的大业。在这个过程中，李世民东征西讨，荡平群雄，建立了特殊的功勋。即便说唐朝的天下一大半是他打下来的，也不过分。但应该说明，这里面也有特殊的原因。按照历朝的习惯，太子作为皇权的继承人，向来是不轻易出征的，其主要责任，是协助皇帝处理国家事务，稳定中央的权力结构。所以，也很难说如果由李建成担任军事统帅，其结果会怎么样。因为在太原起兵后打到长安的军事行动中，他也表现了卓越的指挥才能。

太子镇中，而以其他皇子分领兵权，这是中国的一种历史传统。这一策略有

其显著的优点，就是太子和中央政权各个部门的关系及与朝廷各大臣的关系比较稳固；也有其显著的弱点，就是太子不可能建立显著的功勋，只能依靠人为的政治安排和公认的“立嫡以长”的道德原则来维系他的地位。当其他皇子功劳太大时，太子的声望难免受到影响。而唐初的皇室，又有特殊的情况：李渊本人并不是一个优秀的军事家，又畏惧战争的劳苦，李元吉的才干有限，这就使得李渊过多地倚靠次子李世民。而李世民不但才识过人，而且雄心勃勃，正好利用这样的机会，不辞辛苦，甘冒风险，争城夺地，一次又一次立下大功，威望日增，盖过了李建成。

还在武德四年七月，李世民带着俘虏王世充、窦建德返回长安。入城时，举行了盛大的仪式。这位年方二十三岁的秦王身穿黄金甲，后随二十五员大将，上万骑兵，前后有军乐队吹奏着雄壮的凯旋曲，声势浩大，威风凛凛，行进在长安大街上。市民争相观望，欢呼不绝。李世民骑着骏马缓缓前进，心里想着前不久在洛阳发生的一件事。那天，他和王府中的主要谋士房玄龄穿了平常百姓的衣服，去求见著名道士王远知。他们来到王远知所住的地方，还未派人通告，道士已经迎出门来，深深一揖，口中说：“诸位中间有一位圣人，莫非是秦王么？”李世民大吃一惊，只好承认。道士又说：“大王将为太平天子，望好自珍惜！”李世民摇摇手，道士也不再说下去。这事给他留下了深刻的印象，长夜不寐时，“太平天子”这句话总在耳边萦回。

难道帝王真有一天命吗？这，他不太相信。王远知的这番言论，很可能是房玄龄事先安排的。秦王府中，房玄龄心机最深，也最知李世民的心事。每打下一个地方，别人都忙着收罗金银财货，房玄龄却只管清理官府中的图籍文书，访问当地的人才。他知道，房玄龄这样的人，不会甘心一辈子做一个王府中的幕僚。不管这事是否出于房玄龄的安排，总之，自己对王远知的态度，已经显示了愿为“太平天子”的欲望。其实，秦王府中的将领、谋士，有几个不是想着他终将成就大事，才死心塌地跟着他的？

想着想着，已来到太庙。在这里，李渊设下了盛大的酒宴，按照古制，举行“饮至”之礼。即一边欢饮庆贺，一边报告战果：杀敌多少，俘虏多少，攻城掠地多少，缴获多少。这是一种很大的荣耀。太子建成唤着世民的小名说：“二郎此战，功盖天下！”兄弟相视一笑。

这年十月，李渊给李世民别出心裁地封了一个新的官号——“天策上将”，说是因为过去所有的官名都不能与他的功劳相称。李世民很得意，但也知道父亲决不会改变兄长的太子地位。他借口天下已经渐渐太平，在“天策府”（实际也就是秦王府）中设“文学馆”，收罗四方文士。其中最著名的，有所谓“十八学士”。这些学士分成三班，轮流在府中值守，秦王从宫中回来，就同他们在一起讨论各种问题。但“文学馆”并不注重“文学”，“十八学士”也并不是学者，这是李世民的智囊团。其中很多人后来相继做了宰相。房玄龄、杜如晦，更是“贞观之治”中杰出的政治家。

太子李建成决非平庸之辈，他的手下，也收罗了大量人才。如魏征、王圭、韦挺，都是超群出众的俊逸之士。武德五年（622）底，河北刘黑闥第二次举兵叛乱，魏征对李建成说：“秦王功盖天下，殿下只是以年长而位居东宫，未有大功可以镇服天下。今刘黑闥乱于河北，殿下当亲自率兵前往，取得功绩和声望，并与地方豪杰相联络，以求安全。”建成表示赞同，获得李渊的准许后，带着魏征，率领大军出征河北。一战成功，而且采取各种政治措施，在河北建立了稳定的统治。这一次军事行动，虽不能压过秦王过去的战绩，但也显示了李建成的才能。还有，李建成和李元吉同往河北，两人结成共同对付秦王的联盟，整个形势明显地向不利于李世民的方向发展。元吉之所以从中立转向偏袒长兄，是因为建成许诺以后立他为太弟，即皇权继承人。

到这时，李世民和李建成的对立，已经日益明朗。双方想尽办法，设陷阱、挖墙脚，削弱对方，扩大自己的力量。

在交结后宫这一着棋上，李建成做得比李世民成功。李渊晚年纵欲享乐，宠妃成群，几年之内便生了近二十个儿子。这些小皇子的母亲，也需要日后的保障。从总的情况看来，李建成是占优势的，她们容易倒向李建成一面。而李建成也知道这些女人整天围绕着老父亲，说话有力，也竭力奉承，经常拿金银珍宝去讨她们的欢心。据说，李建成同父亲最宠爱的张婕妤、尹德妃还有肉体的交往，这就说不清了。如此，李建成不仅在父亲身边建成了一个宣传机构，实际还建成了一个情报网。所以李世民对这一点十分恼火，在密奏中指控建成“淫乱后宫”。但李世民虽说性格刚烈，软功夫不及大哥在行，也绝不是毫无动作。他多年在外征战，有的是钱财，也源源不断送进宫去。他的妻子长孙氏，是一位具有政治头脑

的女性，为了丈夫的事业，也经常在宫中活动。她以孝顺温良的形象，在公公面前为丈夫博取好感，和宫中的妃嫔，也有很多联系。应该指出，李渊绝不是昏庸的君主，他虽喜欢女人，但她们对他的影响并不大。所以后宫势力，对李氏兄弟的成败，没有很大作用。正史中这方面的记载，是有意夸大的，是借女人祸国的陈辞滥调，来间接贬低李渊。

作为明智的政治家，建成、世民都知道人才的可贵。他们除了各自收罗人才，还竭力从对方挖走人才。一次，李建成派人给李世民手下的骁将尉迟敬德送了整整一车金银器物，表示愿和他不论尊卑，平等结交。尉迟敬德断然拒绝，并将此事报告李世民。李世民很可惜地说：“将军何不收下？别人纵然把黄金堆到天上，我也不会怀疑将军，收下后，就有机会知道他们的密谋了！”同样，李世民也在打李建成手下的主意。在这方面，他比李建成做得成功。他的最后胜利，在很大程度上依赖了对李建成的僚属或亲信的策反活动。

某郡某布店，黄昏时来一客。看定布匹，计值八千文，令店伙同往取钱。至则有老妪在室。客指伙谓妪曰：“日间言定八千之数，交彼不误。”妪唯唯。客曰：“我觅裁缝去矣。”抱布径出。伙坐待良久，妪提纸钱出，曰：“先取四千去，余容穿齐补交。”伙骇问故，妪曰：“客日间以钱四百，嘱穿纸钱八千，约同人来取。天寒日短，人手又少，故未能如数也。”伙闻言，始知着骗，而客已无从寻觅矣。说者谓客殆视市井中人，形同鬼魅。故即以鬼所欲得者骗之，然而虐矣。

此外，在朝廷大臣、地方将领中，双方都有自己的支持者，从上到下，渐渐形成了支持太子和支持秦王的两大派。

更直接的做法，是相互谋害。据说，有一次李世民随李渊到齐王府去，李元吉竟然埋伏了刺客，准备杀死李世民。李建成知道后，加以阻拦，才算作罢。恐旧李建成也并不是不想这样做，只是觉得这样做太危险。又有一次，李世民在李建成府上喝酒，回来后咯血不止，李渊知道了，也很怀疑，对李建成说：“秦王不善饮，日后勿再夜聚饮酒！”这究竟是偶然巧合，还是建成的毒药不行，也说不清了。似乎前一种可能性较大。

现存的史籍中，大量记载的，是建成、元吉如何谋害世民，而丝毫没有世民谋害兄弟的事实。其实，李建成具有合法的继承权，在各方面都占有优势，所以，更需要采取阴谋手段的，理应是李世民；而且最后以阴谋取得成功的，也是李世

民。只是由于缺乏记载，后人也就无从说起。但至少武德七年的杨文干事变，其中有许多可疑之处。

杨文干曾宿卫东宫，与李建成关系密切。后出为庆州都督，辖地相当于今甘肃省接近陕西的部分。武德七年六月，李渊带世民、元吉去仁智宫（在今陕西耀县）避暑，建成留守长安。据史书记载，建成私命杨文干招募勇士送到京城，乘机发动兵变。后被人揭发，杨文干遂举兵反叛。但这事在唐人笔记中，却被记载为“人妄告东宫”，是一场诬陷。实际情况是怎样呢？在那一段时期中，李建成一直在扩大东宫武装，意在防备秦王府的力量。他叫杨文干送勇士来京，属于同样性质的举动，并没有叫杨文干搞兵变的意图。因为这既没有必要，也没有成功的可能，他不会这样蠢。但这样的举动，也是属于非法性质的，所以李世民就抓住不放，夸大事态，叫人告密，挑动李渊的猜疑心理。

果然，李渊接到密报后勃然大怒，下诏到长安，召李建成立赴仁智宫。李建成匆忙赶到，只带了十余骑卫士，见了父亲，叩头谢罪。李渊怒斥不止，李建成悲愤难平，跳起身来向墙上撞去。李渊仍然怒气不解，叫人把他看押起来，一面派人召杨文干。使者到了庆州，把真情向杨文干说明，杨文干吓坏了，知道这事绝无善果，索性就举兵反叛了。

于是李渊命李世民率军平叛。临行对世民说：“杨文干的事与建成有牵连，恐怕会有不少人响应，你要赶紧去，事成回来，立你为太子！至于建成，我不愿杀他，可废为蜀王，地方偏僻而狭小，容易钳制。他如不能奉事你，也不难擒拿！”这恐怕是李渊第一次产生改立太子的念头。

但李世民出兵后，很多人都为李建成说话，对实际事态加以分析，指出他身为太子，决没有无故谋反的道理。李渊想想这也是实情，明白根由还在他们兄弟之间的争夺，就把李建成放回长安，仍为留守。只是把罪名统统推给东宫与秦王府的属僚，将东宫的王珪、韦挺和秦王府的杜淹流放出去。这一场事变虽然糊涂了结了，但从事后李渊对建成更为信任的态度来看，他内心中对这件事并不糊涂。而李家兄弟间的怨恨，则更深了一层。

总之，武德六年以后，李家兄弟的冲突越来越激烈，渐渐形成水火不相容之势。而且，唐朝的政治也十分混乱，皇上的命令，太子、秦王的命令，常常相互冲突，官员们没有办法，只好谁的命令先下来就照谁的办。这种状态，是不可能

维持长久的。

那么，作为父亲和皇帝的李渊到底持什么态度呢？应该说，作为父亲，他在兄弟三人之间，并无明显的偏袒；但作为皇帝，他却知道必须维护长子的继承权。这是一种常规的处理方法，也很难怪李渊有多少不对。所以，李世民的势力逐渐受到抑制。只是，李渊既不能操之过急，以防突然发生意外，也需要李世民保持一定的力量，可以与李建成相互牵制。在帝王的家庭中，也不可能有绝对信任，何况他的儿子，一个个都那样英雄了得！

但情况总是在向着对李世民不利的方向发展。自武德五年以后，李世民再没有特别的战功可以夸耀，李建成却在他之后完成了平定河北的重任。杨文干事件，未能动摇建成的太子地位，反而使这一地位更为巩固。李渊“立嫡以长”的观念不可改变，朝臣和地方将领中支持太子的也比支持秦王的多。

处在优势地位上，李建成对付李世民的办法，是在李渊的支持下，一步步削弱其力量。武德七年，李元吉在李渊面前诬陷尉迟敬德，敬德被逮下狱，定了死罪。李世民用强硬的态度坚决要求把他放回，总算幸免。同年，李世民的另一员战将程知节被调任为康州刺史，程知节拒绝赴任，对李世民说：“大王的股肱羽翼，快要被人剪除干净了，自身还能久安吗？知节拼死不去，愿大王早日决断！”

房玄龄、杜如晦是秦王府的主要谋士，李建成对李元吉说：“秦府中可畏惮之人，唯有房、杜。”他们又向李渊提出，房玄龄、杜如晦一向挑拨李氏兄弟不和。李渊下令两人离开秦府，从此不许接受秦王的指示。他们暂时还留在长安，不知下一步会遇到怎样的处置。

终于发展到最严重的一步。武德九年夏，突厥数万骑兵寇边。按惯例，一向是李世民督军抵御，但这一次，李建成却提出由李元吉领兵。这样做的目的，当然是不让李世民再度掌握兵权；而李渊在明知这一点的情况下，竟表示同意。不仅如此，李元吉还提出要调秦府勇将尉迟敬德、程知节、段志玄、秦叔宝一齐跟自己出征，并要求将原归秦王指挥的精兵调拨到他的麾下。这是釜底抽薪，如果答应下来，秦王府就成了空架子，只有任人宰割的份了。

处在劣势地位上，李世民对付李建成的办法，只能是阴谋政变，突发制人。

早在武德九年以前，秦府中的僚属就在考虑这件事。房玄龄曾对长孙无忌说：“如今嫌隙已经构成，一旦祸乱突然发生，秦王府绝无侥幸之望！生死存亡，有

时不容丝毫之差，今日正是如此！”他们会同杜如晦明确劝告李世民：必须赶紧下手，诛灭建成、元吉！

等到房、杜两人被逐出秦王府，形势更为紧张，剩下的僚属加紧策划。

当李渊同意调秦府战将和兵马归齐王指挥时，事情已经到了最后关头。尉迟敬德、长孙无忌来见李世民，宣称：如果再不动手，他们就要离开李世民，逃窜保命，总不能束手受戮！当然，李世民也不可能服从李渊这一道要命的诏令。他派长孙无忌悄悄召回房玄龄、杜如晦，商议大事。谁知他们的回答是：“奉旨不许再与大王相见，如果私自前来参谒，必然因此丧命，故不敢遵令！”这话的意思其实是：如果秦王仍未决断，只是空泛地商量，他们不愿奉陪。李世民大怒，“玄龄、如晦竟敢背叛我吗？”拔出一把刀交给尉迟敬德，说：“你去看一下，如果两人果然不肯来，就砍下脑袋提来见我！”

尉迟敬德、长孙无忌再去见房、杜，告诉他们：“秦王已下决心，不必迟疑了！”于是房玄龄、杜如晦打扮成道士，悄悄地进了秦王府。一场中国历史上少有的大胆的局，就在这个时候决定了。六月三日，秦王李世机上密奏于李渊，是他们布下的一个诱饵。

按照正史的记载，六月四日李世民之所以突然下手，是因为事先李建成与李元吉已经谋划好，要在李元吉出征的饯别酒宴上，埋伏刺客当场杀死李世民，然后再杀死尉迟敬德等人。李建成的一个属下将这消息密报给李世民，他不得已，才做了这样的决定。

这完全是谎言。其用意，不过是为李世民六月四日的阴谋政变制造充分的根据，为这位具有雄才大略而根本蔑视公认道德的政治家作一种道德上的美化。李建成的整个计划，是对李世民的力量逐步加以削弱。如果李世民乖乖交出兵权，放走秦府的几员战将，他不过是个空头王爷，哪里还需要设什么“鸿门宴”？政治家从来不做徒劳无益的事情。

但李建成绝没有想到，他的这一似乎完美的计划，直接造成了自己的灭亡。这并不是因为他愚蠢，而是因为他的优势太充分了。

李世民堪称杰出的军事家。但在长安城中，他根本无法调动军队。能够动用的武力，只有极有限的秦王府卫队和暗中蓄养的武士，总数不过几百人。而太子东宫的卫队，按照规定，规模比秦王府大得多，再加上齐王府，总数有几千人。

这些卫士，也是经过反复挑选和训练的勇士。不仅如此，由于太子多年镇守京城，京城的几万禁军，名义上虽不属他管辖，而实际上，将领大都是他的亲信。这样的力量对比，他怎么会想到李世民敢轻举妄动呢？过去，李渊因为他们兄弟不和，曾设想把李世民派到东都洛阳。但李建成认为，世民一旦去了洛阳，占据一方，手握军队，便谁也奈何不得。所以他想尽办法，劝李渊改变了主意。李建成对李元吉说：“秦王留在长安，不过是个匹夫，容易对付！”这话并不是没有道理。

但所有的人都犯了一个致命的错误，他们不明白：李世民究竟有什么样的胆魄！

六月三日，李世机上密奏，李渊派人约李建成、李元吉次日一早进宫。同时，后宫情报员张婕妤将李世民密奏的内容转告了李建成。建成召元吉商量，二人都感到李世机上这样的奏章，必然有相应的举动，事态将会变得严重。元吉说：“当令宫中卫队戒备，推称有病，拒绝入朝，以观望形势。”建成说：“这不是自认有过吗？为防意外，我已令京城各处兵马严加防范，有何可惧？当与弟入宫参谒父皇，问明究竟！”

次日一早，李建成、李元吉只带了几名亲随，由玄武门（皇宫北门）入宫。负责玄武门警卫事务的常何，过去曾跟随建成出征河北，建成对他很放心。进入宫门，一片寂静，只有几名卫士守立大门两侧。建成与元吉缓缓前行，前面就是临湖殿。忽然，建成发现殿侧有人影闪动，大吃一惊，说声：“不好！”立即拨转马头，欲向宫外驰去。此时，世民一马跃出，大叫：“二郎停下！二郎停下！”

建成稍一犹豫，而元吉已经看到从临湖殿两侧有数十骑人马狂奔而来。他赶紧拉弓搭箭，向世民射去。元吉素称勇猛，然而这时心急慌忙，弓未拉足，就将箭射出，一连三次，都未射中。世民却勒住马，稳稳一箭，正中建成后背，建成应声落马。

在这片刻之间，尉迟敬德率领数十骑赶到，一阵乱箭射来。元吉身中一箭，坠于马下。回头望时，见世民的乘骑受了惊，向路旁树林中奔去，被地上枯树枝绊了一下，将世民死死地摔倒在地。元吉急奔过去，将世民手中的弓夺下，用弓弦紧紧勒住他的头颈。这时，尉迟敬德跃马冲来，狂呼：“逆贼大胆！”元吉赶快放下弓，拔腿就奔，想逃入父亲所居住的武德殿。尉迟敬德岂敢放松，纵马狂追，连射数箭，将元吉杀死。

一阵骚乱，片刻过去，玄武门内，又突然恢复了平静。

混乱中，建成的一名亲随逃出，刹那间已来到位于皇宫东侧的太子宫府。东宫卫队将领冯立听说太子已被秦王射死，叹道：“生受其恩，不可畏死避难！”立即率同其他将领，召集东宫、齐王府精锐卫士两千人，直驱玄武门。

这时玄武门内一阵搏杀刚刚结束，喘息未定，只听得宫外马蹄声如暴风骤雨，呼啸而来，转眼已接近宫门。世民手下勇将张公瑾身高力大，急忙将两扇沉重无比的大门关上。刚落下门栓，对方前锋的马头，已撞到门上。冯立等见大门已关，随即指挥兵马列成阵势，找来大木，开始冲撞宫门。宫中李世民的人马，不足百人，一旦宫门冲开，情势极为危险。

在玄武门旁，有守门卫士的营房。将领敬君弘、吕时衡，同负责玄武门禁卫的常何一样，早已被李世民收买。他们见形势紧急，不顾兵力不敌，率领卫士们大声呼喊从侧旁攻来，与东宫兵马恶战成一团。刀光闪动，鲜血飞溅，宫外杀声不绝。对宫门的冲击，暂时被阻止了。

另一边，在秦王府中，卫队和平时暗中蓄养的勇士，早已被召集起来。李世民的夫人长孙氏亲自慰勉将士们奋力作战，而后这一支精锐就向玄武门开来。整个形势，稍有缓解。

东宫将士见玄武门不易攻下，忽然掉转方向，去攻打皇宫西侧的秦王府。秦王府空虚，房玄龄等只好闭门坚守。听门外狂呼乱叫的声浪，人人惶恐不安。这时宫中尉迟敬德手提了李建成、李元吉的脑袋，带了几骑卫士，赶往秦王府。他高举手中的人头，大喊：“太子、齐王谋反，秦王奉皇上诏命平乱。今首恶已诛，与众人无关！”东宫和齐府的卫士们见主人已死，无心再战，纷纷扔下兵器，四下溃散。几位将领见势不妙，也赶紧逃窜出城。至此，战斗已告结束。

李渊与裴寂等人在海池泛舟，等待三个儿子入宫，久久不见人影，忽然有卫士来报，说玄武门有人作乱，情况不明。李渊吓得魂飞魄散，一面召集宫中侍卫，一面派人外出打探。这时，尉迟敬德身穿盔甲，手持长矛，身上血迹斑斑，闯入宫内，来到李渊面前。李渊惊惶地问道：“是谁在宫外作乱？你来这里要干什么？”敬德屈膝施礼，回答洪亮有力：“太子与齐王作乱，秦王已举兵诛灭！恐惊动陛下，秦王特命臣入宫侍卫！”

李渊吓得面如土色，对裴寂等人说：“想不到今天见到这样的事！却如何是

好？”裴寂一向偏袒建成，这时默默无语。萧瑀一向支持世民，对李渊说：“秦王功盖天下，四海归心。陛下只要立他为太子，将国事交托给他，必然无事！”李渊渐渐镇定下来，说道：“很好，我也久有此心。”

乾隆制钱，“隆”字下有铸作“NFEFB”字者，殆当时钱局偶尔书成别体，无甚深意也。某年，忽有客至海门厅，嘱各钱肆云，欲搜罗此等钱，愿一文偿二十文，且交银洋百枚为定。诘其故，云此钱中含有金屑。于是各钱肆搜于各乡镇，以十文购一文，速积至数百千，则此客已不知何往。各钱肆赔累有差。细求其故，盖客先自携此钱数百千至海门，速各钱肆购此钱时，则彼阴使人出售也。

玄武门事变，从当时整个政治形势、力量对比来看，确实是一个极其大胆和冒险的行动，其成功的把握，实在并不大。关键就在于，李世民和他的谋士敢于选择这样一个别人想象不到的地方，细心谋划，长久准备（收买禁军将领，必非一日之事），突然下手。当然，李世民也别无办法。就像下围棋一样，全面处于劣势的一方，只能紧紧咬住一个可能的机会，置生死存亡于不顾，全力搏击，以求一逞。这里充分体现了李世民的个人气质。而李建成的失败，就在于他优势意识太强，既想除掉李世民，还想同时保住仁人君子的美名，结果自遗祸患，死于非命。正因为专制政治的权力斗争中，充满风云变幻，偶然的因素太多，所以有经验的政治家并不怎么相信优势地位的可靠性，往往在优势状况下也及早采取非常手段，甚至在一个可能的对手尚未成为真正的对手时，就加以消灭。

从道德上讲，“玄武门之变”不算正义的。我们只能换一个标准，即像李世民那样有才能的人，也就有权去争夺他所渴望的东西。但这又不是一般意义上的道德“正义”了。说到底，历史并不是按照道德原则发展的，玄武门事变的道德评价，似乎也不重要。我们不妨从做局的角度看这件事，这是一个非常成功的危机处理案例。在处于劣势的局面中，在没有退路的时候，一定要有果敢的精神和决斗的勇气，这样才可能得到命运之神的眷顾。

第三章 巧用力才能扳倒大石头

在需要对付的人当中，由于对手的势力不等，要打败他们的难度自然不等。对付小石头，只要用力去扳，自然就能扳倒。对付大石头，光凭力气却是远远不够的，还需要用准力气，用巧劲，才能达成目的。

温体仁以弱胜强

崇祯皇帝即位后，由于肃清魏忠贤的余毒，造成了朝官严重缺员。在补充朝官的过程中，有些阴谋家、野心家乘机钻营，争权夺势，抢占高位。礼部侍郎温体仁，由于资历、名望不够，不在内阁的会推名单之上。他又气又妒，盘算了一下，就去找礼部尚书周延儒。周延儒也是个野心家。二人一拍即合，私下里共商阴谋，准备合谋推翻内阁推举结果，否定会推名单，从而让自己挤入内阁。

他们先做好幕后工作，在朝臣中拉拢亲信，散布流言，不惜重金收买宦官做为内奸。他们选中名列会推名单之首的钱谦益做为突破口，吹毛求疵，大搞他的材料，由温体仁首先发难，向崇祯呈交了所谓的“神奸结党”疏。疏中恶语攻击钱谦益，诬以结交党朋、营私舞弊、贪污受贿、包藏祸心等不实之罪。这几项罪名都是崇祯平生最憎恨的，看毕奏章，不禁勃然大怒。

第二天朝会的时候，崇祯命侍臣传令，让钱谦益与温体仁当庭对质。这真如晴空霹雳，击得钱谦益措手不及，温体仁则早就深思熟虑，言辞咄咄、气势逼人，不慌不忙地质问钱谦益；相形之下，钱谦益毫无思想准备，十分被动，更显得理屈词穷。

对于温体仁的突然发难，朝臣们感到气愤不平，纷纷出班为钱谦益打抱不平，指责温体仁居心不良，于是展开了一场激烈的争辩。温体仁见自己反成了众矢之的，便向崇祯搬弄是非说：“臣此次会推不与，本应避嫌不语，但选举阁臣事关宗社安危，钱谦益结党受贿，举朝无一人敢言，臣不忍见圣上遭受蒙蔽、孤立无援，才不得不说。”温体仁危言耸听，却字字落在崇祯的痛处，他最恨大臣结党营私、腐败受贿；又最怕大臣们蒙蔽欺骗他，所以，崇祯认定温体仁忠心耿耿，对钱谦益则更恨一层。

崇祯自以为圣明，不肯偏听偏信温体仁的一面之词，便问大臣们钱谦益可有

结党受贿之事。周延儒抢前一步回答说确有此事，并添油加醋渲染一番。大学士钱龙锡、吏科给事中章允儒等人站出来为钱谦益申辩，并指出温体仁觊觎入阁，才如此刁难别人。温体仁冷笑着挑拨说：“皇上让臣与钱谦益当廷对质，却有这许多人替他狡辩，足见钱谦益一向交结私党。乞望皇上明察。”多疑的崇祯果然被激怒了，严词斥责了钱龙锡等人，并下诏将章允儒等人降职处治，钱谦益也被罢了官，遣送回籍听候发落。通过这次当廷对质事件，温体仁和周延儒获得了崇祯的好感，为他们进一步的晋升打下了基础。

钱谦益事件过去后，朝中大臣余愤未平，有几个人交相上疏参劾温体仁。御史毛九华揭发温体仁：居家时倚势压人，强买商人木材，此事败露后，又贿赂阉党崔呈秀为其解脱罪责，得以免究；杭州魏忠贤祠堂落成，温体仁大献媚诗，为恶贼魏忠贤歌功颂德。御史任赞化也上疏告发温体仁娶娼为妾伤风败俗，收受贿赂腐化无德，夺人家产伤天害理。

这次轮到温体仁惊慌失措了，他见势不妙，便耍弄手段，想以退为攻，主动向皇上提出辞职，并申诉自己因为秉公办事而得罪了百官，现在遭到奸人报复，处境孤危，竟无一人替自己说句公道话。温体仁再一次利用了崇祯厌恶朝臣结党的心理，博得了皇上的同情。他又趋热打铁，诬告揭发他的毛九华、任赞化都是钱谦益的死党，使钱谦益事件再起风波，温体仁混水摸鱼，大长个人威风，为他挤入内阁进一步铺平了道路。果然，两年以后，温体仁进入内阁，参预机要。

在这个故事里，温体仁的势力远远不及钱谦益，但是他却成功地扳倒了这块大石头。凭的是什么呢？就是凭着力气用得巧。在对付强大对手的时候，要多动脑，想出对手的致命弱点在哪里，这样，你只要再用力对准出击，自然手到擒来。

李泌以逸待劳

以逸待劳，指的是根据政治、经济、军事、外交条件，凭借地形、地貌、距离等地理状况、阴阳寒暑的天气情况和白天黑夜的时间因素等自然条件，在充分弄清敌军兵力兵情，并且对双方主客观条件的实际情况有了正确分析把握的基础上，采取一边防御一边养精蓄锐，等待敌方劳顿疲惫、士气大伤之时，再转守为攻，从而争取作战的最大主动权。

从作战的实际需要出发，以逸待劳强调对于来犯之敌要冷静观察，深入研究，

发现敌方可以为我方利用驱遣的因素和环节，迫使敌人自我疲惫，自我损亏；我方则应运用灵活多变的战术，抓紧时机乘虚而入，一举挫败敌人。这就是说，“待”不是消极盲目守株待兔式的坐等时机，而是不投入或少投入军力，充分发挥自己的主观能动性，利用一切有利因素去摆布敌人，牵住敌人的牛鼻子，削弱其实力，消耗其锐气，在这种由不动而主动的过程中发现和创造战机。

以逸待劳是智慧韬略，是战略指导原则，不是具体的战术计策。至于采取什么样的具体计策来达到以逸待劳的目的，这要根据双方的军情和主客观因素，因势利导，相机行事，调敌就范，后发制人。

以逸待劳，不能耐不住性子，心急等不得豆煮烂，急于事功，那就会半途而废或功败垂成。

“安史之乱”后，长安、洛阳两京陷落安禄山之手，唐玄宗逃亡入蜀，太子李亨趁机于灵武即皇帝位，白衣山人李泌成为帝王之师。

大唐的国力经此一乱而一落千丈，非但两京失陷，半壁江山沦入乱贼之手，而且人心惶惶，君臣惊慌失措，灵武的小朝廷不过是徒具形式的流亡政府而已。

所幸，安禄山立国不久，龙椅未坐暖，儿子安庆绪杀父自立，为大唐恢复提供了大好契机。

李泌献平乱对策，曰：

“今诏李光弼守太原，出井陘，郭子仪取冯翊，入河东，则史思明、张忠志不敢离范阳、常山，安守忠、田千真不敢离长安，是以三地禁其四将也。随禄山者，独阿史那承庆耳。使子仪毋取华阴，令贼得通关中，则北守范阳，西救长安，奔命数千里，其精卒劲骑，不逾年而敝。我常以逸待劳，来避其锋，去剪其疲，以所征之兵会扶风，与太原、朔方军互击之。徐命建宁王为范阳节度大使，北并塞与光弼相犄角，以取范阳。贼失巢窟，当死河南诸将手。”

李泌这一策略的精髓是，唐军要尽全力占领今山西一带，则叛军主力盘踞的范阳（北京）、洛阳、长安三地，正好位于以山西为圆心的一条弧线上！唐军可以以山西为圆心，袭击三地，让叛军疲于奔命。

李泌的策略得到了贯彻。至德二年，郭子仪率主力兵马攻下了河东；固守太原的李光弼配合默契，一举歼灭围困太原之敌七万。南呼北应，两个主将因而控制了太行山以西、黄河以东的战略要地。

范阳、洛阳与长安都是叛军非守不可的地方，当初占据时可谓大胜，如今却是三大包袱。这道半圆形的弧形曲线，自从郭子仪、李光弼两支军队控制山西的地盘之后，便变成了一道要命的线！

从此，官军从山西奔袭敌军三大要地的任何一点，走的只是半径，而营救的敌军则要跑半个圆圈。要命的是，官军暂时还不急于决战，太原的李光弼只是作势要攻范阳，洛阳之敌非得千里奔援不可；郭子仪的河东军只需向河阳移动数十里，范阳、长安之敌也非千里奔援不可！因为河阳是伪都洛阳的北面门户。

在李泌的授意下，郭、李二将时而作势佯攻范阳，时而佯攻洛阳，时而佯攻长安，结果，叛军沿着这数千里长的弧线不住地往返奔跑，如同热锅上的蚂蚁一般。这样，再强的队伍也非拖疲、拖垮、拖散不可！事实也证明了这一点。

李泌“以逸待劳”的战略决策，要点便是占领山西这条“弦”，从圆心出发，走半径，佯攻敌之三大据点，牵动敌人千军万马，使他们往返数千里，不停地疯狂奔跑，拖垮它！

可惜，这妙计实施过程中被肃宗砍头去尾了！他先是杀了建宁王，使李光弼挺进范阳而无友军配合；继而，在尚未将敌人拖垮时，提前进攻长安，志在帝座的肃宗，终于踌躇满志地坐在长安金殿龙椅之上；而追求天下长治久安的李泌，则是功败垂成，心灰意冷。

帝王师也有无奈的时候！

“安史之乱”延及九年，这九年战争虽然灭了安禄山、史思明，但培养了一批小安禄山、小史思明，终于形成了“藩镇割据”的格局，导致唐朝最终亡于藩镇之手。

第四章 替罪羊与炮灰

我招谁惹谁了？

南朝刘宋时代，有个将领叫姚耸夫，干了点分外之事，结果就当了别人的替罪羊。事情的经过是这样的：

元嘉七年（430），宋与北魏大战，建武将军杜骥奉命进入河南，收复失地。当时北魏已撤至黄河以北，杜骥驻守洛阳。洛阳原是东汉都城，但自东汉末年起连年战争，荒废已久，城内也无粮食可供军用。后来，宋军的主力部队攻打魏军失败，宋军全线溃退，杜骥也想弃洛阳城逃走，可又怕被宋文帝杀头。

在进退两难之际，天赐良机。原来在宋武帝刘裕攻下关内、洛阳一带，把夺来的钟鼎礼器都运往南方时，一口大钟掉入洛水之中，这时宋文帝派姚耸夫带领一千五百人去打捞，准备运回南方。正当姚耸夫的人拉钟出洛水时，杜骥派人来哄骗说：“敌人已经南来，洛阳势力孤单，现已把城池修理坚固，军粮又充足，所缺乏的就是人手。您如果率人马共来，咱们同守此城，等您立了大功之后，再取钟不晚。”

姚耸夫信以为真，于是率人马进驻洛阳。进城后发现城不可守，又无粮食，大呼上当，于是带领他的人出走。杜骥接踵而至，弃城南奔，并在文帝前告状，“我本想死守洛阳，可姚耸夫入城便走，致使人心涣散，都欲先走为快，不可禁止。”

皇帝龙颜大怒，派建武将军去寿阳处决姚耸夫。姚耸夫就这么做了替罪羊。

这样的例子历史上还真不少。晁错就当了汉景帝的替罪羊，汉文帝一看削藩不成，七国叛乱，不是马上就杀了晁错吗？

曹操在情急之时也借过别人的人头一用。

公元198年，袁术发兵攻陈（今河南淮阳），曹操亲率大军援救。双方在寿春一带相持了几个月，袁军坚守不出。日子一久，曹军粮草渐感不支，曹操尽管已派人去催，可一时又回不来。为了不致引起军心动乱，曹操尽力封锁消息，私下里把管粮草的军需官找来，对他说：“现在军粮不够了，你有什么办法解决吗？”军需官说：“如果用缩小了的量器给军队发饷，就可以少发不少粮食。”曹操高兴地说：“好，就照你说的去办吧。”

谁知，这样一来，遭到了全体官兵的反对。有的直接找到曹操质问道：“这是谁出的主意？将士们吃不饱怎么打仗？”有的发牢骚：“你这样糊弄将士的肚子，将士们也会在打仗时糊弄你！”甚至有人煽动说：“曹操这样欺骗我们，我们不跟他干了！”曹操一见大事不好，便当着将士的面把军需官找来，对他说：“现在军营内到处都在议论纷纷，随时有发生叛乱的危险，我想借你一样东西来稳定军心。”

军需官摸不着头脑，便问：“丞相想借什么？”曹操说：“借你的头。”这位老兄以为曹操在开玩笑，说：“丞相别拿小人取笑。”曹操板着脸说：“军中无戏言。”还没等这位军需官明白过来，曹操便一剑割下了他的人头，声言他故意克扣军粮，已将他斩了。

全军将士看见丞相公正无私，斩了“粮老鼠”，不满之情逐渐消失。

孔子曰：“己所不欲，勿施于人。”但对阴谋家来说，似乎不在此训要求之列。他们暗中使用各种手段，蒙蔽大家，将自己的恶行转嫁到别人头上，使别人成为众矢之的，以洗脱自己的罪责，保护自己的声誉、地位和权力。必要的时候，还倒打一耙，反咬一口。

明末，清兵攻打山海关，京城危急。崇祯帝心急如焚，无可奈何。于是，他想和皇太极妥协，便授权兵部尚书陈新甲，秘密与清议和。不料消息泄露，满朝文武大臣议论纷纷。崇祯帝极为难堪。为了推卸责任，崇祯把陈新甲当替罪羊处死，把议和责任全部推到了陈新甲身上。

引来灾祸的“金苹果”

古希腊有个关于金苹果的神话，几位女神因为争夺一只金苹果而反目，结果引起了一场战争。战国时，韩国的上党之地也成为挑起秦与赵大战的金苹果。

公元前 262 年，韩国上党郡守将冯亭派使者去见赵孝成王，说上党守不住了，本打算归顺秦国，但官民却想归顺赵国，韩国因此愿意把上党十七座城镇奉献给赵国。赵孝成王很高兴，打算接受这请求。平阳君赵豹谏阻说，秦国蚕食韩国土地，断绝交通往来，以为可以坐享上党之地。韩国守不住上党，又不愿把上党归顺给秦国，却愿意送给我们赵国，目的正是为了嫁祸于赵国。秦国怎能让赵国坐收其利呢？况且秦国攻伐韩国上党，从渭水运粮于河洛之间，如同耕种必然收获

一样，秦国早已把上党看成了自己的土地。赵国弱小无法同秦作对，接受韩国的十七座城镇等于自招祸水。赵孝成王不听，命令赵胜接受冯亭的十七座城镇。由此引来长平之祸，秦军坑杀赵军四十余万人。

赵豹分析得很对，韩国守不住上党，不把上党归顺秦国，却愿意送给赵国，目的正是为了嫁祸于赵国。而赵王贪图韩国的城镇，等于是自招祸水，结果引来灭国之祸，实在是咎由自取！

韦昌辉当了炮灰

太平天国定都江宁（今南京）后，天王洪秀全志得意满，完全醉心于天父、天兄的神话当中，深居内宫过着豪华的生活，逐渐很少见人。在他临朝的时候，只有东王杨秀清、北王韦昌辉和翼王石达开可以直接觐见，其他的文武官员则只能在大门外按照仪式跪拜，口呼“万岁”。

公元 1856 年，太平军先后击溃清军的江南、江北大营，打败了清军对江宁的围攻。这年的七月，钦差大臣向荣忧急成疾，病死在丹阳。江宁城内的太平军闻讯，举杯相贺，并争相为杨秀清庆功。这时候杨秀清也被胜利冲昏了头脑，开始居功自傲，甚至以他有代天父立言的权利，总揽了太平天国的军政大权。这以后，所有军政大事都要先报到他的府中，一切刑赏、任免都要由他一人决定。同时，他已不能平等地对待与他一同起义、战功卓著的韦昌辉和石达开，竟将二人视为自己的下属。

这年八月，杨秀清假借“天父下凡”，用武力胁迫洪秀全到东王府，让洪秀全下轿呼他为“万岁”，交出至高无上的君主权力。对杨秀清的这一行为，洪秀全实在无法忍受，便秘密派人通知正在江西督战的韦昌辉，让他速回江宁议事。韦昌辉接到洪秀全的密令，立即率亲兵赶回江宁。

九月，韦昌辉赶到江宁城下。杨秀清以韦昌辉在江西督战不力为由，不许他入城。在韦昌辉的再三恳求下，杨秀清才答应放他入城。韦昌辉入城后，直奔天王府，拜见洪秀全。洪秀全一见韦昌辉，心中暗喜，却假装斥责韦昌辉擅离职守，催促他赶快去东王府请罪。韦昌辉领会洪秀全的意图，就奉命到东王府拜见杨秀清。杨秀清见韦昌辉前来请罪，非常高兴，便将自己已被洪秀全封为“万岁”的事情告诉了韦昌辉。

韦昌辉一听，装作高兴的样子，立即跪下，呼杨秀清为“万岁”。杨秀清见状，更加高兴，让人摆上酒席，留韦昌辉在东王府欢宴。在酒桌之上，韦昌辉极力奉承杨秀清。酒过三巡之后，见杨秀清已有醉意，韦昌辉突然拔出佩刀，从座位上跃起刺向杨秀清。杨秀清毫无防备，被韦昌辉一刀刺穿了胸膛，倒地而死。

接着，韦昌辉率人血洗了东王府，将杨秀清的家属全部杀死。第二天，韦昌辉又派兵在城中大肆屠杀杨秀清的余党及部下，共杀了三万多人。一时间，东王府尸首遍地，血流成河，江宁城内外人人震惊。

十月，石达开闻讯从湖北赶回江宁，进城后所见所闻，残酷无比。因此，他一见韦昌辉，便责备韦昌辉杀人太多。韦昌辉一听大怒，就预谋杀掉石达开。当天夜里，韦昌辉率人突然包围了翼王府。因石达开事先有所察觉，早已离开王府，逃出江宁。韦昌辉见没有抓到石达开，就杀死了他的全家。

十一月，石达开起兵，要求洪秀全顺从民意，杀掉韦昌辉。洪秀全听到这个消息，也责备韦昌辉做得太过分。韦昌辉因替洪秀全杀了杨秀清，自以为有功，受到责备后，心中很不服气，便率人围攻天王府。这时，韦昌辉已失去了人心。洪秀全便率领江宁的太平军进行反击，两天就打败了韦昌辉。韦昌辉见大势已去，就逃出江宁，结果在江边被巡逻的太平军抓住。于是，洪秀全下令将韦昌辉斩首示众，以平息事态。

在这次“天京事变”中，洪秀全利用韦昌辉铲除了异己，韦昌辉也因滥杀而自取灭亡，洪秀全巩固了自己的地位，坐收渔人之利。

第五章 通过造势来救市

要有话语传播的途径，就应建立自己在媒体中的关系网。当你面对不利的局势时，只要能控制住舆论、影响公众的判断，就能化险为夷。

唐敬宗时，兖州（今山东兖州一带）大旱，赤地千里、颗粒不收，村间炊烟稀少、饿殍遍野。米价腾贵，有米户更加囤积居奇，望价待沽。原兖州节度使赈灾不力，朝廷将他革职外调，任命以擅政闻名的令狐楚来做兖州节度使。

令狐楚上任后，思谋良策，怎样才能让那些囤积居奇的大户们售出存米来赈救灾民呢？突然，他想起大户们存米不外乎是想等粮价越涨越高时抛售赚大钱，若他们得知米价涨到极限，马上就下跌时，肯定会纷纷抛售的。对，自己就制造个“米价马上下跌”的假情报。

主意已定，令狐楚带手下人走马上任。消息早传到兖州，州内大小官员迎出郊外。未及进城，寒暄几句后，令狐楚马上问来迎的官吏，州内米价几何，州中有多少官仓，共存米多少。听完汇报，令狐楚掐指算起来：存米多少多少，可调出多少多少投放市场。多少多少米投放市场后，可将米价压下多少。最后说：“看来赈灾救民不成问题了。”他故意算得很响，让前来迎接的官吏和他们的随从们都听到。

官吏、随从们回到家，赶忙告诉自己的亲朋好友：新来的节度使要开官仓平方米价了，米价马上要下跌，赶快抛售存米！一时间，“米价马上下跌”的消息不胫而走，存米大户纷纷抛米换钱。没用令狐楚开一个官仓，米价就压下来了。

令狐的聪明就在于先制造放粮的假象，进而影响舆论，激化市场。舆论在斗争中是非常重要的。因为大多数的公众并不是直接去了解事实真相，很多时候是通过舆论趋势来判断的，所以，谁掌握了舆论优势，谁往往就掌握了优势。

北宋大臣文彦博处理危机的方法，与令狐楚的计谋也有异曲同工之妙。当时有位臣僚请求废除陕西铁钱。朝廷虽然没有接受，消息却不胫而走。平民百姓以为朝廷迟早会这么做，便争先恐后地拿出铁钱去买东西，以免到时候铁钱作废。消费者希望抛出铁钱，而销售者不愿收铁钱。这样，彼此相持不下，长安城因此而发生骚乱，商人们纷纷关店歇业，市场陷入一片混乱，许多人对此束手无策。这时，文彦博出来说话了。针对许多人提出的禁止关闭店门的主张，他提出反对：

禁止只会使人们更加疑惑，从而引起更大的骚动，唯一的办法是让官府出面做买卖，只收铁钱不收铜钱。于是他命人召来丝绢行业的商人，让他们卖丝绢时说：“凡买丝绸者一定要用铁钱，铜钱不收。”这样一来，人们知道铁钱不会作废，市场便又恢复了稳定。

国民党的大财阀孔祥熙，也曾通过制造舆论解救了自己的困境。

国民党败退到台湾之后，美国总统杜鲁门感到非常失望。美国用了大量的援助，最后却竹篮打水一场空。于是一些政界人士认为美国送给蒋介石的数十亿美元的援助，都被贪污了。而其中首当其冲的就是四大家族之一的孔祥熙。杜鲁门便命令联邦调查局查清孔祥熙财产的来源和数量。联邦调查局得到的情报反映，孔家和宋家有 20 多亿美元存在美国。

孔祥熙当时已经居住在美国，在华尔街拥有数家银行。听说美国政府要调查他在美国的财产情况，又惊又怕，开始了他的反调查活动。一个“局”在孔祥熙心中形成了。

首先，孔祥熙收买了各大银行。当调查局前往这些银行调查了解具体数字时，都受到了银行的拒绝。这样，便从源头上掐断了调查的线索。这一招利用了美国的政治特点，说明了孔祥熙是非常了解美国政治的。

京师某甲，作贵游衣冠，诣马市。途中，以钱数十文雇一贫儿，并付一包裹，若甚沉重者。谆谆然嘱曰：“吾欲一试马之良否，汝持包待我，不可遽离，事毕再有赏。”其人许诺。乃谓马主曰：“吾欲市一骏马，试可乃论价。”马主谨奉羈的。甲一跃上马，疾驰而去，迳诣缎肆，维马于门。白云：“吾某内监家人，欲缎匹若干，以马为质，用则奉价。”肆主见良马不之疑，如数畀之。时马主见甲一去不回，询其随来之人，云系途中受雇者。启其包，均系瓦砾，已知受骗，急追踪至缎肆，与之争马成讼。有司不能决，为平分其马价云。

然后，他又把一些美国朋友请到家里，一一向他们诉苦，说自己如何如何地穷困潦倒，但是大家并不相信。正当孔祥熙郁闷不已的时候，一位朋友无意中的一句话启发了他，那个朋友说：“你到底有多少财产，自己都说不清，难怪外界胡乱猜疑。”这一句话，使孔恍然大悟：“你是说因为情况不明而产生猜疑——”于是，孔祥熙顿时生出了一个高招，他经过多方活动，美国参议院外交委员会和财政部终于公布了一个华人在美资产的材料。这个精心炮制的材料为孔祥熙洗清

了所有的“不白之冤”。材料说，全部华侨连同各银行在内，所有的美国银行存款，不超过 5000 万美元。其中最大的存户，只有一百多万美元。而且这些存户中，大部分是侨居美国经营商业的华侨，且都在美国居住年代很久。虽然没有提及孔祥熙的情况，但是这自然就使议员们形成了华侨贫困的印象。而孔祥熙正好混入其中可以沽名钓誉了。这一招不禁让人称绝。

当材料公布后，孔祥熙趁机在华尔街一家酒店举行记者招待会。他不但出示了这份材料，还请这些“有正义感、客观公正”的记者们为他澄清以前的谣传和误解。说他自己现在只能靠积蓄维持其最低生活水平。孔祥熙还装出一副可怜相对媒体说：“请你们主持正义，再不要听任那些居心叵测者，往一个落魄的人身上泼污水了。”记者们回去后，报刊广播开始出现“孔祥熙丢掉大陆财产，来美后生活拮据”的报道。孔祥熙的困境解决了，又可以安枕无忧地发财了。

本文讲的故事情节曲折，看似复杂，其实道理简单。但就是这简单的道理，不是轻易可以想到的，做到就更难了。起码的要求是要有话语传播的途径，建立自己在媒体中的关系网。只有如此，才能制造舆论，影响公众的判断，进而化险为夷。

第六章 扬汤止沸不如釜底抽薪

古时有句谚语说：“扬汤止沸，不如釜底抽薪。”釜是做饭的锅，薪是烧饭用的柴火，当满锅沸腾的时候，要想不让锅里的水呀粥呀漫溢出来，恐怕没有比抽出锅底的柴火再好的办法了。这是来自于现实生活的常识，而这个常识的意蕴却是丰富而深邃的。

东汉末年，曹操与袁绍在官渡相持。曹操深知自己军粮不足，长久相持下去，一旦缺粮，全军将不战而败，袁绍之所以猖狂，就是仗恃粮饷充足。

这时，曹操少年时的同学许攸来到曹营投奔曹操。许攸原本在袁绍军中当谋士，曾多次建议袁绍趁曹军主力在官渡时，可派轻骑去袭取许昌，而袁绍不听。许攸见袁绍刚愎自用，多次坐失良机，便知他大势已去。恰好这时许攸家里的人犯法，被袁绍拘捕起来，有可能株连到他，于是离开袁绍投奔曹操。曹操当时已上床睡了，听说“许攸来访”，高兴得鞋也顾不上穿，赤脚迎了出去。因为曹操知道许攸本来是袁营中的谋士，了解袁营粮草情况，所以一见面，曹操就情不自禁地说：“子卿（许攸别号）远道而来，吾大计可成矣！”

果然，许攸一坐下，就单刀直入地提出：“袁军势众，你打算怎么办？你目前还有多少粮？”曹操撒谎说“可支持一年”，见许攸不信，又说“可支持半年”，许攸仍不信。最后才不得不说实话：“只够一月了。”这时许攸就将袁军在鸟巢存粮的情况向曹操说了出来。并建议：“轻骑偷袭鸟巢，来他个‘釜底抽薪’。”

这一下正中曹操下怀，立即以曹洪、荀攸防守官渡大营，曹操亲带五千轻骑，打着袁军旗号，人含草，马衔环，每人手中带上一把干柴，兼程急走，从间道直奔鸟巢。路途中虽然也曾碰上袁军的巡哨，因为曹操所带的五千人，冒充袁军，居然骗过敌人的耳目，顺利地到达目的地。曹操立即下令将粮囤围住，放起火来，霎时间，只见烟雾腾空，火光四起，袁军不知所措，慌作一团，守粮官还分辨不出是怎么回事。最后看到有的士卒虽像袁军，但并不救火，才知这支奇特的部队，原来是曹军。守粮官淳于琼一面差人向袁绍大营报告，请求救援，一面拼死组织反扑。曹操五千精兵奋勇冲杀，打得袁军大败，迫使其退回本营，眼睁睁看着粮囤全数烧掉。

曹操用这一“釜底抽薪”之计，烧毁了袁军的物质基础——军粮，令袁军军

心不稳，上下动摇。曹操见袁军大势已去，集中全军出击袁绍。袁军大败，四散溃逃，从此袁氏家族一蹶不振。

唐代的李愬铲除军阀吴元济，用的也是釜底抽薪之计。他做的这个局更加精彩而富有层次。

“安史之乱”以后，唐王朝派生出一个新的既得利益集团，那便是雄踞四面八方的节度使们。他们拥兵自重，俨然成为外朝天子，陈兵对抗朝廷。吴元济的叛乱，便是其中一例。

唐代的藩镇大多行伍小卒出身，文化素质极差，道德观念全无，根本不知政治为何物，只知肆意掠夺，尽情挥霍，不过是割据一方的强盗而已。辖下之民，有志之士全离开故土，赴京师寻找出路；沉淀下来的文士秀才，“生年二十，未知古有人曰周公、孔夫子者。击球饮酒，射马走兔，语言习尚，无非攻守战斗之事。”直到淮西平乱之后，河北民俗犹称安禄山、史思明为“二圣”。纲常之败坏，道德之颓丧，比起五胡乱华的北朝，实有过之而无不及，百姓深陷在水深火热之中。

但节度使们“拥励卒，自署吏，不贡赋，结婚姻，相联结”，与朝廷对抗却是一致的。

所以，李愬部下的十万藩镇之兵与吴元济的十万淮西军，非但势均力敌，而且都你中有我，我中有你。在这种形势下，运筹不失者胜，抚御有方者胜。光知猛冲猛打是不济其事的。

李愬在与吴元济直接开战之初，先打了几个胜仗，收复了一些城池，先声夺人，他这样做，意在震慑叛军，使更多的叛军投诚，这等于挖吴元济的墙角，这一“釜底抽薪”的策略，正是合时宜的克敌致胜的法宝，妙在“化敌为我”。

对已经投诚的将士，如李祐等人，李愬以诚相待，推心置腹，委以重用。这是“釜底抽薪”总策略能否实施下去的关键。李愬对淮西降将的尊重与重用，曾一度引起军中将士嫉妒，并由此派生出诸多疑虑与不满，隐伏着某种危机。而战场上的节节胜利，赢来了一座又一座的城池。这些城池必须分兵驻守，光靠朝廷兵驻守，就没有机动部队打仗了，大势所趋，不重用投诚的将士共守是不利的。

为了消除军内的妒忌，李愬绕了一圈，押送李祐赴京请罪，同时又上疏请求皇帝赐还，并请来了圣旨以镇抚部下，使“釜底抽薪”得以继续运作。

但胜利来得太快，取下太多敌城，也有问题。当取下吴房时，问题来了：如果朝廷军分兵驻守吴房，机动兵力显然比吴元济的淮西兵少；而如果放弃吴房，让吴元济分兵驻守，便可削弱淮西军的兵力。这是一着奇招，将地送还敌人以分敌人之兵，然后再以优势兵力削弱敌人有生力量。这是“釜底抽薪”的另一种妙用。

李愬以“釜底抽薪”之策，终于平定了淮西，于是四方藩镇相率归命，出现了宪宗元和年间所谓的中兴局面。

如果对手的实力太强大，就不要直接与他硬碰硬。可以先把对手的根基挖空，或者集中全力攻其要害，这样，他的大厦自然崩溃了。

第七章 借助外力办自己的事

做局，要懂借力之道。借助外力来办成自己的事，甚至借助敌手之力来办自己的事，这才叫高明。

战国时的冯谖就是借助秦国的力量，使孟尝君在自己的国家成了香饽饽，孟尝君的宰相之位得以巩固。

当初，齐国的孟尝君田文继承其父齐相田婴的爵禄，家累万金，其所养门客说士鸡鸣狗盗之徒曾达三千之众。加之他才思敏捷，善于因人成事，其声名远播各国诸侯。不久，孟尝君当了齐国宰相，在协助齐王与秦国争霸称雄的争斗中起着举足轻重的作用。

后来，齐王听了秦国和楚国的挑拨，认为孟尝君独揽大权，其名声在己之上，于是就罢了他的官并没收了她的封地。孟尝君无可奈何。这时他的门客冯谖献谋说：“您让我带上礼物去秦国，包您官复原位且得到更多的封地。”

于是，他受田文之命到秦国后对秦王说：“所有说客无论到秦还是到齐，都是为了秦强齐弱或秦弱齐强。齐、秦二国是不分雌雄而不能并立的国家，谁称了雄，谁就可拥有天下。”秦王听后问道：“您有何办法能使秦国成为雄而不为雌呢？”冯谖说：“齐国之所以能得到诸侯的尊重，关键是有孟尝君。而现在齐王听信挑拨，罢了他的官，孟尝君固然心里不满而想离开齐国。您若趁机把他请来相秦，那将不只是使秦称雄而是拥有天下的事。您若失去时机，待齐王醒悟过来官复孟尝君原职后，那将来谁雌谁雄就难说了。”秦王听后觉得很有道理，旋即派人携重金去齐请孟尝君。

冯谖辞谢秦之后，先走一步回到了齐国，马上把他对秦王说的话重复对齐王说了一遍，还说：“秦国很钦佩孟尝君的才智，听说秦王已派人携重金来迎他去秦。如果孟尝君一去，秦王肯定会任他为宰相。到那时各诸侯国就将都归附于秦，秦一旦称雄，齐则成了雌，连临淄、即墨都难保了。您为何不趁秦使未到而抢先将孟尝君官复原职，再多封领地以示歉意呢？这样，孟尝君也将乐于接受。”

齐王当即就采纳了冯谖的意见，并派人到边境打听到确有秦使请孟尝君。于是，齐王就赶紧恢复了孟尝君的宰相职务，并在旧有封地外又多增加了一千户的俸禄。

冯谖借助的是外力，另一个聪明人田单，则借助敌手之力，让敌人自己毁灭自己。

公元前 279 年，燕军大举进攻齐国，齐国大部沦陷，只剩莒、即墨两城尚在坚守，情况危急。即墨的守将叫田单，他看到士气非常低落，觉得这样下去即墨恐怕也守不住，决定想个计策，给大家打打强心针。他设了这样一个局：

田单派出间谍到城外，对燕军宣传说：“田单将军最怕燕军俘虏齐军士兵后，把他们的鼻子割掉，再把他们放到攻击部队的前头，那样即墨守军的精神非崩溃不可！”燕军将领叫骑劫，是个糊涂蛋，居然相信了。他果真这样去做，令人将俘虏的鼻子全割掉，推到阵前恐吓齐军。城中军民看到被俘士兵被割去鼻子，异常愤怒，决定死守。

田单又派出间谍四处散布言论说：“我最怕燕军挖即墨城外的坟墓，那会使城中军民人人寒心，失去斗志。”于是燕将不仅下令挖掉齐人的坟墓，还焚烧掉骸骨，威逼齐人投降。城中齐国军民一见祖坟被掘，悲痛涕零，义愤填膺，决心同燕军决一死战。田单看到高昂的士气上来了，便率领军民大举反攻。燕军溃败，齐军很快收复所有失地。

《道德经》说：哀兵必胜。示以“哀兵”之形，往往会造成敌方骄纵轻敌心理，而已方因处于受压迫、受凌辱的地位，必然怀着满腔悲愤，求胜争强。田单正是借敌人来鼓舞自己的士气，这比自己给自己鼓劲的效果要好。

王世充借力之道玩得更绝，他居然和敌人互换紧缺物资，这一要求，他的死对头李密竟然同意了。

王世充自从大业十三年（617）岁末在兴洛仓外那一仗中几乎蚀掉全部家底，已有好几个月不敢正面与李密争锋了。这一段时间他倒颇有所得，至少东都小朝廷的内外大权已被他牢牢控制，出入宫廷，俨然就是一副无冕帝王的派头。大权在握，重整旗鼓与李密再决胜负的念头也就日益强烈，而且权钱一体，他想组建一支较具战斗力的军队或者调动士兵的积极性都很方便，譬如他可以动辄给予重赏，也能随时制造更精良的武器装备。以他的权术手腕，玩起这一套来自然是驾轻就熟，以至于在并不很长的时间内，士兵们相当低落的斗志又重新高涨起来，这在当时的严峻形势下，确实是很了不起的成就。

茶肆主人某久鰥。年将六十，忽思娶妇。一日，有媒关说一妇，年虽五十，

姿首尚佳。大喜，出资娶妇。即晚将寝，妇曰：“我是营官命妇，因穷苦不能自给，谋为富家佣。今为媒者骗至此，汝何敢耳！我以良言告汝，今夜我居楼上，汝居楼下，明日我尚可为汝辩白，不然，汝将吃官司不了。”某性懦怯，闻言不骇而退，妇竟偃卧于床，酣寝甚适。某则蹲伏楼下，心中惶惑，竟夜不寐。明晨，遂有人来，口操官音，状甚愤愤，谓某曰：“予勿汝罪。当与汝共寻原媒讼之官，以惩其骗。”某无奈随之。行入市，至稠人中，忽乘间逸去。归家则妇亦不知所之。某方知己实受骗，费去数十百金，买得一宵狷缩。

不过，王世充还在为一个问题发愁，那就是粮食。洛阳外围的粮仓都已被李密控制，因此，城内的粮食供应一直显得非常紧张。他的部队也不例外，因为常常填不饱肚子，每天都有人偷偷跑到李密那边去。王世充很清楚，如果粮食问题不能得到及时的解决，他想留住士兵们的一切努力终归是徒劳，更甭提什么战胜李密。那么从李密手中夺粮如何？不行，他目前还不具备这样的实力。唯一的选择只有向李密“借”粮养兵。但双方互为生死对手，这粮又该是怎么个借法？想与虎谋皮么？

王世充为这件事整整想了一个通宵，终于转出了一个绝妙的主意：用李密目前最紧缺的东西去换取他的粮食！王世充派人过去实地了解，回报说李密的士兵大为衣服单薄头痛。这就好办了！王世充欣喜若狂，当即向李密提出以衣易粮。

李密起初不肯，无奈邴元真等人务求私利，总是在他耳边聒噪，说什么衣服太少会严重影响军心的安定等等，李密不得已才答应下来。王世充换来了粮食，部队的局面得到了根本的改观，士气进一步大振，尤其士兵叛逃李密的现象日益减少。李密也很快察觉了这一问题，非常后悔，连忙下令停止交易，但事实上为时已晚，李密无形中已替王世充养着了一支精兵，也就是为他自己的前景徒然增添了许多难以预想的麻烦。

搅局

第一章 露出些破绽给人看

搅局，就是“我赢不了，你也别想赢”。玩了一辈子政治的蒋介石，其强烈的权力欲使他绝不允许任何人染指权力。既然自己成不了局面，那就谁都别成。来明的会遭人谴责，那就来暗的，就是扯后腿拆后台，也要坏了你的局。

盛宣怀是怎样搅胡雪岩的局的呢？面对胡雪岩这样的强敌，如果是慢战，胡雪岩可以应付裕如。所以他采取速战法，抓住胡雪岩的要害，突然出手，使胡雪岩的资金流通一时出现危机，导致偌大的基业突然崩溃。

在与人打交道的时候，如果时时刻刻都滴水不漏，反倒使人存有戒心。有意露出一些破绽，显露一些小缺点，更能使人感到可以信赖，可以亲近，从而放松对你的警惕。

唐朝时，对官员的选任有很严格的程序，就是科举得中，还要经过吏部考选。李林甫依靠钻营当上了吏部侍郎，掌握了选考官吏的大权。不久，就干出了一件巴结权贵，捞取政治资本的事来，但他表面上却装得正直不阿，博得了好名声。

吏部每年考选官吏，放榜公布。一次，在放榜前，玄宗的弟弟宁王，暗地里拿给李林甫一个十人的名单，要他以优等列榜首放官。在选官中走后门，当时是严禁的。

李林甫看到勾结宁王的机会来了。他接过名单，心里高兴，脸上装作为难的样子，说：“王爷一定知道这事不好办，何况一下子开出十个人来！”不等宁王有什么表示，李马上说：“王爷把这件事交给我，说明王爷信任我，抬举我。王爷是皇家，为皇家办事，还能怕担责任？”这一番话，当然让宁王高兴，在他那尊贵的脸上，对李林甫显出抚慰的神色。李林甫又从这种神色中盘算出另一个主意。

“王爷，就这样吧！为了维护朝廷的法纪，也压压别人借机行私，请你允许我从这十人中任挑出一人，当众驳回，留到下次列为榜首，举荐个好住所。”李林甫把内心的奸诈全隐藏起来，表现出的是一副忠诚、恭顺、干练的模样。宁王心里自然高兴了，真把李林甫看成是忠心为朝廷办事，又能干的人，便大加赞赏。

出榜那天，李林甫当众说：“某人托宁王说情，这是败坏朝廷选举，不能容忍！此人不能选。”话一落音，人人吐舌，相互传说：“李交部，连宁王情面都敢驳回，真是正直清明。”更有人说：“他这官当得真硬，一定深受皇上宠幸，不然，能有这胆子？”

这事传到玄宗耳中，龙颜大悦，心里说：“朝中有这样的大臣，一定要重用。”

李林甫徇情枉法，却让朝野上下误以为忠，用的是“一丑遮百丑”的遮丑方法。这种手段是利用了人的思维盲区：十个人都货真价实，没有问题，人们不免怀疑：“真的都名副其实吗？……”而一旦一个出了问题，人们便心想：“果真不出我所料。”把目光集中到了有问题的一人身上而心满意足。其余九个便被想当然地被忽略而避开了审视的焦点。

再看秦国大将王翦的例子：

王翦带领六十万大军将要伐楚，行前他请秦王多赐他良田美宅。秦王一一答应了。王翦的部将感到不解，王翦解释说：“我手握重兵，出征在外，时间久了，大王如果听信小人谗言，难免会怀疑我有谋反企图。现在我向大王请求赏赐良田美宅，大王见我是个贪小便宜的人，就不会怀疑我是个大野心家了。”

适当显露出一些小毛病，会使别人放松对你的戒心。这不正是大野心家们所希望的吗？

石显是西汉元帝时候的一个宦官，他聪明能干，善于奉承并猜测皇帝的心事，因而很受信任，被任命为中书令。中书令专管传达、宣布皇帝的命令，地位重要，权力很大，石显就利用这个机会，陷害那些反对过他的人，一批有才干、有名望的大臣，被他害得有的砍头，有的自杀，有的判刑，有的终身免职。

石显知道自己得罪的人多了，生怕别人在皇帝面前说他的坏话，就看准时机，故意弄出些小事情，取得皇帝的信任，这就等于给皇帝打了预防针，从此别人再说石显的坏话，皇帝就听不进去了。

有一次汉元帝派他出宫办事，他动身前先对元帝说：“今天要去的地方很多，恐怕回来太晚，宫门关了，请皇上命令守门人到时开门让我进来。”元帝同意了。这天他故意拖到很晚才回来，宫门当然关了，他就大声对守门人说：“皇上命令我出去办事，允许我晚些回来的，快开门！”过了几天，果然有人上奏章告发石显假托皇帝的命令开宫门，汉元帝笑着把奏章拿给石显看。石显流着泪说：“皇

上偏爱我，信任我，大臣们都非常嫉妒，想方设法陷害我。今天这件事幸亏皇上知道真相，不然我浑身是嘴也说不清啊，以后这样的事情肯定还多，我官职小，地位低，哪是这些大臣们的对手！你还是免掉我的中书令，让我干些粗活，免得得罪这些大臣，也好多活些日子，多服侍皇上几年吧！”汉元帝看他说得那么可怜，心里很难过，几次好言好语地安慰他，还赏了他很多财物。从此，汉元帝更加信任石显，大臣们更不敢说石显的不是了。

石显就凭着这样的巧妙安排，不断地巩固了自己的地位。这都是精妙的局，李林甫是巧露破绽，石显则是擅打预防针。

第二章 制造假象借机敲打

有些弄权者，为了抬高自己的身份，或突显自己的地位，人为地制造一系列矛盾或问题，这些矛盾和问题对于对方非常重要，往往直接关系到他的身家性命，而这些矛盾和问题离开你又解决不了。这样，他就必须完全依仗你，你们之间的态势就倒转过来了。为此：

第一步，要善于制造“天下大乱”。

宋理宗过世后，度宗即位。度宗本是理宗的皇侄，因过继为子而即位，时年25岁。度宗上台之后，曾一度亲理政事，限制大奸臣贾似道的权力，显得干练有为，确实干了几件好事，朝野上下为之一振，觉得度宗给他们带来了希望。贾似道的权力受到了极大的限制，有人上书弹劾贾似道。贾似道看到，如果这样下去，自己将会有灭顶之灾。

于是，贾似道精心设计了一个巨大的阴谋。

他先弃官隐居，然后让自己的亲信吕文德从湖北抗蒙前线假传边报，说是忽必烈亲率大兵来袭，看样子势不可挡，有直取南宋都城临安之势。度宗正欲改革弊政，励精图治，没想到当头来了这么一棒。他立刻召集众臣，商量出兵抗击蒙军之事。宋度宗万万没有想到，满朝文武竟没有一人能提出一言半语的御兵之策，更不用说为国家慷慨赴任，领兵出征了。这时，贾似道却隐居林下，悠哉游哉地过着他的隐士生活。

第二步，自己再出面解决问题。

前线警报传来，数十万蒙古铁骑急攻，都城临安急需筑垒防御，这一切，使得度宗心惊肉跳，他不得不起朝廷中惟一的一位能抗击蒙军取得“鄂州大捷”的英雄贾似道。他深深地叹了口气，在无可奈何之下，只好以皇太后的面子，请求贾似道出山。谢太后写了手谕，派人恭恭敬敬地送给贾似道。这么一来，贾似道放心了。他可得拿足了架子再说，先是搪塞不出，继而又要度宗大封其官。度宗无奈，只好给他节度使的荣誉，尊为太师，加封他为魏国公。这样，贾似道才懒洋洋地出来“为国视事”。

某士人候选居京师。一日，见对门一少妇凝装立，貌甚端丽。访诸邻人，云其夫游幕他省，其眷属则留寓京师，与母同居。越数月，忽白纸糊门，合家号哭，

则其夫讣音至矣。设法祭奠，诵经追荐，亦颇有吊者。既而渐鬻衣物，云乏食，且议嫁。选人因赘其家。又数月，突其夫生还。始知为误传凶讯，大怒，将欲讼诸官。母女哀吁，乃尽留其囊篋，驱选人出。越半载，在巡城御史处，见此妇对簿。乃知前所见之妇，系某无赖与所欢合谋，以骗取选人财，后又犯他案而败者也。

贾似道知道警报是他令人假传的，当然要做出慷慨赴任、万死不辞、甚至胸有成竹的样子。他向度宗要了节钺仪仗，即日出征，这真令度宗感激涕零，也令百官惶愧无地。天子的节钺仪仗一旦出去，就不能返回，除非所奉使命有了结果，这代表了皇帝的尊严。贾似道出征这一天，临安城人山人海，都来看热闹。贾似道为了显示威风，居然借口当日不利于出征，令节钺仪仗返回。这真是大长了贾似道的威风，大灭了度宗的志气。等贾似道到“前线”逛了一圈，无事而回，度宗和朝臣见是一场虚惊，额手庆幸尚且不及，哪里还顾得上追查是谎报还是实报呢。

第三步，借机好好敲打一下对手。

贾似道“出征”回来，度宗便把大权交给了他，贾似道还故作姿态，再三辞让，屡加试探要挟，后见度宗和谢太后出于真心，他才留在朝中。这时，满朝文武大臣也争相趋奉，把他比作是辅佐成王的周公。通过这场考验，年轻的度宗对朝臣完全失去了信心，他至此才理解为什么理宗要委政于贾似道。原来满朝文武竟无一人可用，贾似道虽然奸佞，但困难当头之际，只有他还“忠勇当前”，敢于“挺身而出”。度宗哪里知道，满朝文武懦弱是真，贾似道忠勇却是假。

度宗被瞒，不知不觉地坠入了贾似道的奸计之中。从此，度宗失去了治理朝政的信心和热情，把大权往贾似道那里一推，纵情享乐去了。

贾似道再一次“肃清”朝堂，他在极短的时间内，把朝廷上下全换成了自己的亲信，甚至连守门的小吏也要查询一遍。这样，赵宋王朝实际上变成了贾氏的天下。

袁世凯也是这样和国民党的南京政府周旋的。

清王朝的“宣统皇帝”宣布退位以后，因袁世凯握有实权，非他不能主持局面。所以孙中山从大局出发，决定将大总统之位让于袁世凯。同时，为了限制袁世凯的权力，国民党要求袁世凯来南京就职。南京政府派了蔡元培等五人为“迎

袁专使”，前来北京迎接袁世凯南下，就任中华民国的临时大总统。

袁世凯当然不想离开北京老巢，这不明摆着是调虎离山吗？就在这个时候，北京城内又发生了第三镇兵变的事件。兵变的借口是反对袁世凯离开北京。士兵在城内大肆抢劫商铺，搞得鸡犬不宁，各国驻京使节也纷纷表示不满。袁世凯以维持北京局势为由，不愿赴南京，南京方面只好同意他在北京宣誓就职。

第三章 扯后腿拆后台

玩麻将的时候，要是自己和不了牌，那就想法设法让别人也和不了，也就是我不成功谁也别想成功。在对局的时候，往往是你死我活的利益之争，对手的成功也就是你的失败，没有调和的余地。所以制止对手的成功非常重要。

淮海战役后，蒋介石被迫下野，李宗仁接替总统职务。但是，视权如命的蒋介石岂会甘心放手？果然，为了继续控制政权，蒋介石使用了扯后腿拆后台的手段对付李宗仁。

首先，发表文告的时候，蒋只字不提他自己“引退”、“辞职”，而只提让李宗仁“代行”。李宗仁一看，非常不满，立即指示张群打电话给蒋介石，要求修改文告。蒋介石在电话里满口应承，表示要依李宗仁的意思加以修改，直到李满意为止。可是第二天中央社发表时，仍就是原稿而非修改稿。原来蒋介石在背后做了手脚，他放下话筒不久马上就给张群和吴忠信打电话，叫他们按原稿发表。李宗仁拿着报纸立即召来总统侍从室秘书吴忠信，气愤地责问道：“礼卿兄，这份通令发出去，我为什么事先毫无所闻？”

吴忠信竟毫不在乎地说：“这是蒋先生的意思，要我发出后再通知你。”李说：“蒋先生已经下野了，他还要指挥你发通令不让我知道？”吴有些不耐烦地说：“你是知道蒋先生的，蒋先生要我这样办，我又怎能不办？”

李宗仁听后觉得五雷轰顶，原来蒋介石所谓支持他完全是惺惺作态的。他气愤地说：“这样名不正言不顺的总统，我决不任。”没想到吴的回答更使他震惊。吴以威胁的口吻说：“德公，我们是老朋友，我愿以老朋友的资格劝劝你。你是知道蒋先生的为人的，你应知道你现在的处境。南京现在特务横行，你身边的卫士是蒋先生的人，你还在争些什么呢？争得不好，你知道在这种局面下什么事情都会发生，你自己的安全，可能都没有保障。”听了这话后，李不禁泄了气，“代”就“代”吧。

接下来更使李宗仁感到尴尬的是国库也已被蒋介石运走一空了。原来蒋介石看到大陆的形势已不可为，他早已准备好了退路，就是占有台湾，利用海峡作为屏障，建立自己的清一色的小朝廷，待第三次世界大战爆发后，即可趁机回大陆重温接收政权的美梦。因此在引退之前，就任心腹大将陈诚为台湾省主席，并密

令他国库所存全部黄金、银元、美钞运往台湾。共计金钞为三亿三千五百万美元，黄金为三百九十万盎司，外汇七千万美元和价值七千万美元的白银。总计约美金五亿上下。

在他下野的同日，又手令提取中国银行所存的美金一千万，汇交当时在美国的空军购料委员会主任毛邦初，嘱其将该款及毛氏手上的余款悉数自纽约中国银行提出，改以毛氏私人名义存入美国银行，以免该款落入和谈成功后的联合政府手里。

对此李宗仁一无所知，直至上任后方知手头已一名不文。为了维持军饷，安定民心，他曾命财政部将运台的国库银元金钞运回一部分备用，但陈诚奉蒋的暗示，充耳不闻，拒不执行。

更为致命的是，蒋介石又秘密地将海、空军实力逐渐南移，并以台湾为中心，李宗仁想借海、空军巩固江防，却无法调动。在江防计划上，蒋介石也暗中作梗。他指示汤恩伯务必坚持以上海为据点的策略，反对李宗仁提出的任何其他方案。

当4月22日，李宗仁等亲飞杭州见蒋问：“南京马上就要失守，你看怎么办？”

蒋仍然笑眯眯地说：“无论你怎样做，我都十分支持你。”其可亲的态度，使李宗仁不惜冒犯之罪名，斗胆指出重兵防守上海之策略，必将使南京、江阴、芜湖一线兵力不足，这无异于开门揖盗。建议委员长重新调整部署。蒋介石还是笑眯眯地说：“我支持你，我支持你！”

从上面可见，蒋介石扯后腿拆后台的把戏可算是活灵活现了。不过，当时确实是情势所迫，作为一个玩了一辈子政治的人，其强烈的权力欲使他绝不允许任何人染指权力。既然自己成不了局面，那就谁都别成。来明的会遭人谴责，那就来暗的，就是扯后腿拆后台，也要坏了你的局。

第四章 忽真忽假把对手玩晕

有道是，真作假时真亦假，假作真时假亦真。这样忽真忽假的做法，也不失为一种迷惑对手的战术。在做局和对局的过程中，是完全可以拿来用的。当对手认为你是真的的时候，你却是假的；当你是假的时候，他却当是真的。这样扑朔迷离的局把对手绕晕之后，自然就任你摆布了。

明朝的时候，燕王朱棣率十几万大军，要南下和他的侄儿建文帝夺权。他包围济南城三月有余，连攻不下。一系列的计谋失效之后，燕军便堵住城外各条溪涧及河流水源，准备积水灌城。这时，济南城内守军、人民大惧。怎么办呢？真的只能坐以待毙吗？

此时，守将铁铉玩出了以假作真的骗局，就是“诈降计”。先是派士兵安装大铁板在城门圆拱上端，又让守城士卒大哭哀嚎“济南城快被淹了，我们就要死了！”不久，尽撤楼橹防具，派城中百姓长者代替守城军做使者，到燕王大营跪伏请降：“朝中有奸臣进谗，才使得大王您冒危险出生入死奋战。您是高皇帝亲儿子，我辈皆是高皇帝臣民，一直想向大王您投降。但我们济南人不习兵革，见大军压境，深怕被军士杀害。敬请大王退师十里，单骑入城，我们恭迎大驾！”表演真是太像真的了。

果然，燕王朱棣不知是计，把假的当成真的了，闻言大喜。本来打仗很多天了，将士们都已经疲惫不堪了，如果济南城降，即可割断南北，占有整个中原地区。因此，朱棣忙令军士移营后退，自己骑着骏马，大张黄罗伞盖，只带数骑护卫，过护城河桥，径入城内准备受降。

只见城门大开，守城明军都齐聚于城墙上往下观瞧。燕王朱棣刚进城门，众士卒高呼“千岁到”！预先置于门拱上的大铁板轰然而落。幸亏朱棣命大，铁板稍落早了，只砸中了燕王所骑马头。朱棣滚落于地，大惊失色，身边卫士忙给他换一匹新马，一行人掉转马头就往外跑。济南守卒连忙牵挽护城河浮桥，可惜年久桥重，费了牛劲只拉起一米多高，朱棣和一行卫士纵马腾逸而去。

被戏弄之后，朱棣狂怒之下又挥兵攻城。铁铉伏于城头，大骂朱棣反贼。燕王大怒，搬来数门火炮对城内一顿狂轰。危急关头，铁铉亲书高皇帝朱元璋神牌，悬于四城之上，燕兵不敢再用炮击，济南城得以保存。相持之间，铁铉又常常出

其不意，派骁勇军卒白天黑夜从城内突出，骚扰袭击燕兵，搞得这群疲惫之师无可奈何，多被杀伤。

老奸巨猾的朱棣以装疯掩人耳目，发起“靖难之役”，没想到在济南差点被铁铉诈降所算计，看来中国古人的做局水准都不低！

第五章 彻底消除一切隐患

先下手为强

在对局中难免会有疏漏，留下影响自身安全的隐患。对这些隐患要主动清除，不要等对手来攻。

仁宗明道二年（1033），宋仁宗开始亲自执政。他首先要摆脱皇太后执政的影子，就和吕夷简商定把从前刘太后任用的大臣都给罢免了。这时郭后说：“罢了这么多人，怎么单留一个吕夷简，其实他也很会依附太后，不过仗着人乖巧、会应变，让自己躲了个干净！”仁宗略一思忖，又觉此话不假，第二天就罢了吕夷简的相位。

不料，仁宗与郭后的谈话却让阎文应听到了。阎文应平素与吕夷简的关系可是非同寻常，依他的逻辑推理，既然这会儿罢了吕夷简，那么下一个遭殃的就是他阎文应了。他一下子把心提到了嗓子眼儿，贼眉鼠眼地注视着动静。这么提心吊胆地过了几天，阎文应眼珠又转了转，想这一切都是因为郭皇后多嘴，倘若设计把皇后废了，自己不就平安无事、前程似锦了吗？这时仁宗又鬼使神差地复了吕夷简的相。阎文应赶快把郭后的话告诉了吕夷简，吕夷简恨得咬牙切齿，二人于是想办法要废掉皇后以自保。

偏是老天爷不长眼，但凡有小人动了心计，它都会赐一机遇。可巧，宋仁宗又选了尚、杨两个美人入宫，仁宗立刻“眼前只见新人笑”了，天天泡在美人身边，朝政呀、文武百官呀、甚至郭皇后都统统被扔到脑后。郭皇后又气又恼，就让宫娥、太监领路来到尚、杨两个美人的住处。远远就听见宫门内鼓乐悠扬，笑声不断，郭皇后走进门，见仁宗正坐在几案之后，两只手各抱着一个美人。她强压怒火，说：“臣妾听说陛下在此，所以前来拜见，并无他事，只是想斗胆进言，望陛下自有分寸，不要冷落正事。”

吾乡有某生者，中年无子。谋置篷室，乃买舟渡江，赴通州一带访购。某生既惜小费，又欲速成。会有客来，言一乡民愿鬻其女。导往观之，其色甚美。问其价，则甚廉，但须以花轿迎娶。某生大喜，亟与定议。届期以花轿迎至舟中。女家有二媪来扶女出轿登床，衣裙楚楚，红帕障首。某生但觉其秣纤合度而已。然二媪方伴坐床上，不能遽前揭帕。某生犒舆夫等既毕，二媪亦既辞去，某生步

至床前，见新人端坐不动，私念此女羞畏而矜持也，乃以手微撼之，仍不动。遽揭其帕，则一泥像甚为端丽。某生懊闷已极，欲追媒媪理论而不得。

仁宗面有愧色，尚未说话，那位尚美人却与杨美人嘀咕一句：“不知是真劝陛下自有分寸，不要冷落正事，还是说不要冷落她自个儿啊。”二人说罢，吃吃地低笑。郭后听了这话再也忍不住，扬手给尚美人一巴掌，这下可乐了阎文应，他忙让仁宗看美人颈上的指痕，仁宗心疼得心都要碎了。阎文应又乘机挑拨，仁宗听了阎文应的话，不加思忖，立刻传旨以郭后无子嗣为名废之，降为静妃。

郭皇后一废，宋仁宗就心无旁念地昼夜与尚、杨两美人厮混。上朝神情恍惚，致使政事荒废。杨太后闻之大怒，逼着尚美人出家作了道士，把杨美人安置到一个秘密的宅第。

不到一年，宫中走了三个人，仁宗顿感一片寂寥，他越想越后悔，立刻想复立郭氏为皇后。阎文应听说此意，吓得差点从台阶上掉下去，他当然明白如果不是自己从中“美言”，郭皇后根本不会被废。如果复了郭氏为后，自己的伎俩就会真相大白，那时以郭后的性格岂能饶了自己，仁宗皇帝又怎能饶了自己呢？他想到如果郭后在这个世上多待一日，自己的处境就危险一日，看来废了她皇后的位子还不是最好的方法，不如……他狡猾的眼里射出一道阴险的光！

恰好郭氏染了风寒，感冒了。仁宗一听，十分着急，让阎文应传太医诊视。阎文应的机会终于来到了，他决定先下手为强，于是亲自去太医馆找一个平素熟悉的太医，这个家伙医道不怎么样，但因为贿赂过阎文应混进了太医院。阎文应把太医带进自己的住处，重申了自己当年对他的恩情，这个家伙赶快表示有朝一日会涌泉相报。阎文应便把欲害郭后的事说了出来，这家伙吓得“扑通”一声跪在地下，连说“不敢”。

阎文应把脸一沉，说：“不敢？让你离开太医馆谋生路你就敢了吗？老奴侍候皇上这么多年，见的人多了，像你这般不识抬举的实是少见！今天你如果不同意，那么就别怪姓阎的翻脸不认人啦。你要是同意，今后老奴还会保你一程。这里有一些银子，待会我就派人送到府上孝敬孝敬老夫人！”太医被他一软一硬吓得不知所云，就跟他去了瑶华宫。又过了几天，阎文应向仁亲禀告：“郭静妃已经暴崩！”

一个小小的阎文应是斗不过皇后的，甚至是必败无疑，可是，他抢先动手了，

彻底清除把柄

在斗局的征途上，各种惊险场景层出不穷，参与者往往面临着陷害、检举、迫害等陷阱。在这时候，要保全自己，首要做法就是彻底消灭一切把柄。只有这样，才能使自己无小辫可抓，才能摆脱陷阱，化险为夷。

和珅在朝为官，难免要遭遇险情。有几次险些翻船，皆因他机智处理，消灭一切把柄，才对付过去。御史曹锡宝写奏章参劾和珅的管家刘全，说他建造的府第是深宅大院，早已超出了其应有的住房规格，平时出行的穿戴及所用车舆也超出限制，想借此来扳倒和珅。消息被吴省钦得知后，他及时通报了和珅。

和珅急忙命人传见刘全，把御史曹锡宝参奏他的事告诉他，然后命他火速回去，迅速拆掉逾制房屋，烧掉超过规格的车舆，把不该穿戴的东西统统销毁，不留一丝痕迹。等到曹锡宝面见乾隆，呈递奏折的时候，刘全家中一切逾制的东西已经荡然无存了。

乾隆接奏，立刻召见满朝文武，质问和珅。和珅说道：“启奏皇上，奴才蒙皇上器重，官至宰辅，焉能不知自重，臣对家中人等也一向严加管束，深恐有负皇上深恩，今御史曹锡宝弹劾刘全，臣也不敢庇护，臣多年跟随皇上身边，手下人等趁臣不知，做了些不轨之事也有可能，可命人即刻拘捕刘全，严加审问，倘若如曹御史所言，臣定当领罪。”和珅的这番言辞，有理有据，说得乾隆心中的怒气已然消掉了大半。

乾隆命步军统领锦图恩、都察院大学士梁国治同曹锡宝一起至刘全家查验。和珅已经命刘全将一切安排妥当，当然查不出什么来。调查的结果报告给乾隆，乾隆又召见曹锡宝，斥责他无真凭实据，却凭空捏造，弹劾刘全是假，借机打击和珅是真，完全是公报私仇，图谋报复。最后乾隆颁下手谕：“朕平日常用人听政，不肯存逆作不信之见，今御史曹锡宝以书生迂见，据一时无根之谈，托为正言，断不许有此事，姑且宽其刑罚，革职留任。”

和珅一生为官，仕途中屡屡遇险，像这样的事情还有很多，若不是他沉着冷静地小心应对，恐怕早就身首异处了。

再看三国时的一个例子。

曹操的儿子曹植，喜欢杨修的才能，常常邀请他到家里谈论逸闻趣事，整夜都不休息。曹操和众位大臣商议，想立曹植为太子。曹丕听说了，就密请朝歌长

吴质到他府中商量对策。又怕被人发觉，就让吴质藏在一个大筐里，上面放些布匹，别人问起，就说是布匹，用马车把吴质拉进了曹丕府中。

正好杨修看见了吴质从筐里爬出来。他和曹植是好朋友，当然希望曹植能当太子，于是，就跑去向曹操告密。曹操派人在曹丕府前检查，曹丕慌忙告诉了吴质。吴质说：“不用担心，明天用大筐装上布匹拉到府里来，迷惑一下他们。”第二天，曹丕就派人按吴质所说的话去做了。

曹操派的人检查了几次，发现全是布匹，就回去把情况报告了曹操。曹操怀疑杨修陷害曹丕，对他十分厌恶。

当对手抓住你的把柄企图大做文章时，你一定不要慌，要及时彻底地消除把柄，洗净自己，同时给对方狠狠的一击。

败局

第一章 分析历史上的败局

很多风光一时的人物，最终却落得一败涂地。总结历史上的败局，也会有很多收获。明代首辅张居正位高权重，万历新政曾经搞得轰轰烈烈，最后却失败了，败就败在没有谋深计远，只想到自己活着的情况，过于迷信自己的力量，对身后事缺少安排，最终导致改革没有了生命力。李自成一生都在战场上驰骋，他的胸襟却如此狭小。有趣的是，他和崇祯皇帝一样，也是一个妒才嫉能的人。其实，这一点正是他的致命伤。他杀李岩，与崇祯杀袁崇焕异曲同工。

谨防祸起萧墙

做局者是要去进攻别人，谋算对手的，做局也是一种对外扩张的行为。但是，有趣的是，导致失败的原因却往往是在内部，正所谓堡垒最容易从内部攻破。而要战胜敌人，也往往可以利用对手的祸起萧墙，从内部攻破他。

明代的一场夺权战争，就同时从正面和反面说明了这一点。在燕王朱棣起兵造反之际，朝廷上乱成一片。这时，大臣方孝孺向建文帝出主意，要反间燕王父子，从而达到各个击破的目的。这也就是通常所说的反间计，能否见效呢？

于是，建文帝派使臣密至北平，赐燕世子朱高炽御笔亲诏，“会归朝廷，许以王燕”。朱高炽知道自己身边有耳目，自然马上派人捆绑了建文帝使臣，连同未启封的诏书送至朱棣营中。反间计失败了！为什么呢？因为朱棣防得好，四处安插耳目，不给部下私人空间。于是，自然就不会祸起萧墙了。

但是，反过来的是，燕王朱棣却在建文帝的宫禁之中制造了麻烦，造成萧墙之祸。1401年，建文帝又募兵五十万，准备与燕王朱棣决战。这时候，燕王朱棣已经起兵三年了，虽然多次取胜，“但所得土地仅永平、大宁、保定，旋得旋弃，战死者甚众”。明军虽屡遭挫败，但“分布频盛，时时告捷”，又是得道多助的正规军，名正言顺，从整体形势讲朱棣没有任何优势。如果战事一拖再拖，燕兵疲惫，人心离散，没准就会杀出几个军将刳砍朱棣父子人头以取富贵的事。

没想到，最最紧要的关头，建文帝宫内的太监帮了朱棣天大的忙。“帝御内臣甚严，皆怨望”。建文帝禀承皇祖朱元璋旨意，严防太监干政，只当他们是供洒扫的奴仆而已。同时，建文帝又严惩冒皇帝名义出外勒索的宦官头目，使得他们心中充满怨毒，纷纷派人到朱棣处示好，告之“金陵空虚”，建议燕军“乘间疾进”。朱棣决计直趋金陵，准备与建文帝在临江决战，拼个鱼死网破。建文四年（1402）初，朱棣提兵出北平。燕军士气高昂，先在藁城破明兵，斩首四千，紧接着又破衡水、下东阿、陷沛县，并在邹县以十二骑大破明军运粮部队，兵锋直指徐州。徐州明兵破胆，龟缩城内不敢应战。燕军绕过徐州，径趋宿州。建文帝的萧墙内患奠定了败亡的基础。

无独有偶，著名的鸿门宴也从一个很独特的角度说明了这一道理。在项羽与刘邦的这场对局中，人们往往忽视了一个人，那就是项伯。这个人身为项羽的叔父，胳膊肘却总向外拐。真是一个不折不扣的内奸。而导致项羽失败的原因，这个人的背叛是罪不可赦的。但是，头脑相对简单而又重情谊的项羽不仅没有除去内奸，反而继续重用，这就简直是自作孽不可活了。

要对外，首先要治内。否则，自己的阵营就不稳。试想，只要一两个内奸，就足以使整个局功亏一篑。历史上很多失败的案例，都以沉痛的教训说明了这一点。所以，做局者一定要纯洁自己的队伍，杜绝祸起萧墙的可能性。

不可沽名学霸王

把到手的胜利丢掉了，这无疑是非常愚蠢的。但是历史上这样的例子却层出不穷。比如，有的做局者就犯下了放虎归山的错误，拉开了败局的前幕。

明朝的建文帝即位后，已觉察到燕王朱棣的举动不寻常，并采取了一些措施提防朱棣。首先，建文帝以防备北边蒙古为名，派武将守开平，并下令调征燕王所属卫兵出塞。其次，派工部侍郎张芮为北平左右政使，任谢贵为都指挥使，随时就地侦伺这位王爷的动静。同时，朱棣的大舅子徐辉祖（功臣徐达之子）常常把从妹妹那里打听来的燕王信息密禀于建文帝，大见信用，被加封为太子太傅，与李景隆一起统管军队，随时准备发动图燕之举。

建文元年（1399）春天，燕王派长史葛诚入京奏事，其实也是到朝廷探听口风，打探虚实。建文帝推诚相待，向葛诚询问燕王的情况。葛长史是老实人，又

是皇帝垂问，便把燕藩平素的不轨之事一一禀报，建文帝既喜且忧，遣葛诚回北平，密使其为内应。朱棣多疑，殆似其父，葛诚回来后，他“察其色异，心疑之”。

三月份，燕王依礼入觐新君，“行皇道入，登陛不拜”。大庭广众之下，朱棣愤然抗然，显然不仅老奸巨猾，而且还气势凌人。当时就有监察御史奏劾其“不敬”，建文帝仁厚，表示“至亲勿问”。

户部侍郎卓敬再次密奏：“燕王智虑绝人，酷类先帝。夫北平者，金、元所由兴也，宜徙封南昌以绝祸本。”建文帝览奏后变色，“袖之”，不置可否。转天，他亲自召见卓敬，问：“燕王骨肉至亲，何得及此？”卓敬出言不凡，说：“隋文帝、杨广两人难道不是亲父子吗？”建文帝默然良久，仍旧下不了决心，只是摆之手说了声“爱卿不要再讲了”，示意卓敬退下。

四月，燕王朱棣归国。真所谓“天予不取，必受其咎”！在南京如果想处置燕王朱棣，两狱卒力耳，随便安个什么罪名，先抓起来再说。可惜建文帝太过柔仁，也不知一直出主意削藩的齐泰和黄子澄等人干什么去了，关键时刻不力劝建文帝下手，放虎归山，养虎反噬，悔之无及。

当然，建文帝也采取了一些“补救”措施。派都御史景清为北平布政司参议，又诏派宋忠率三万兵屯守开平，以备边为名，敕令燕府精兵护卫皆隶属宋忠。同时，还密诏张芮、谢贵严备燕王的一举一动。朱棣归国后，马上托疾不出。不久，对外又称病危，以此迷惑朝廷。

五月，太祖朱元璋小祥忌日，依照礼制诸侯王皆应亲临陵墓致祭。朱棣自称病笃，派其世子朱高炽及另外两个儿子朱高煦、朱高燧入京。当时有参谋劝他不要把几个儿子都派入京师参加祭礼。燕王朱棣一语道破心机：“令朝廷勿疑也。”燕世子朱高炽等三兄弟入京，兵部尚书齐泰就劝建文帝把三个人都一并软禁起来。又是黄子澄表示异议：“不可。疑而备之，殆也。不如遣还。”

秀才议事，思前想后，终无成者。本来，朱棣派三个儿子入京后不久，便忽然生悔，生怕三个小子被他们当皇帝的堂兄弟一网打尽。看见三个人根毛未动、全须全尾无恙返回，朱棣喜出望外，大叫“吾父子复得相聚，天赞我也”！

建文帝放朱棣回北平，一错；又纵放燕王世子朱高炽等人归国，使朱棣起兵更无顾忌，二错；特别是放走了强悍敢战的朱高煦，三错。日后，朱棣之兵锋最锐者，关键时刻加最后一把力者，当属这位朱高煦。彼时，建文帝大叹“吾悔不

用辉祖之言”！可是，为时已晚了。

放虎归山就是养虎为患，做局者或者出于心软，或者是轻信，将落网的敌人又放回去了。这不是自取灭亡又是什么呢？敌人毕竟是敌人，老虎毕竟是老虎，是老虎就要吃人，是敌人总要伤害你。好不容易挟持了敌人，可以加以要挟，却放回去了，这绝不会引起敌人的感念而放下屠刀，而往往使对手又有了举起屠刀的机会，所以，放虎归山就是养虎为患，是万万要不得的。

第二章 绝对不可永远与狼共舞

做局者出于做局的需要，是不能选择自己同伴的。很多时候，也需要与狼共舞。但是，也必须看到，这只是权宜之计，绝对不可与狼永远共舞。因为狼毕竟是狼，总要吃人的。无论你是否有助于他，还是他有恩于你。这里的狼，指的是有可能威胁你成功的人。对于这种人，可以一朝一夕共处，但是，你一定不要被假象迷惑，不仅要防，还要找机会除掉他。

宋文帝刘义隆也曾诛杀“功臣”，这些功臣还是杀掉他的哥哥宋少帝帮他即位的。但是，宋文帝也借此看出了他们的狼性了，所以，就杀掉了这些可能再次废弑皇帝的人。这不失为英明之举。

当时的史实是，宋少帝刘义符是个荒唐的君主，他不问政事，在宫中开集市做买卖，竟然还亲自卖豆腐。当时权臣徐羨之、谢晦、傅亮就把他杀掉了。杀掉之后，权臣要立时年十七的刘义隆为帝。刘义隆的部下劝阻他不要去建康继位，以防又被大臣杀害。

但是刘义隆坚决果敢，毅然前往。见到诸权臣之后，号泣不已，哀动左右。刚刚为国家的不幸哭毕，又详细追问自己的哥哥少帝被杀的原由，哭哭啼啼，旁边群臣莫能仰视，傅亮又惊又窘，流汗浹背，口不能言。刘义隆以自己的亲信严兵自卫，乘船直抵建康，即皇帝位，是为宋文帝。

本来，宋文帝的皇位是这几个杀掉皇帝的权臣给的，按理说，应该以高官厚禄报答。如果你这么想，那就大错特错了。这些权臣能杀掉一个皇帝，就能杀第二个。今天可以拥立你，明天就可以废杀你。所以，对这些大臣绝对不能心存感激地加以报答，而应该找机会除掉。因为，不管是什么狼，毕竟都是狼，总要吃人的。所幸的是，宋文帝看到了这一点，他决心找机会杀掉这些“功臣”。

徐羨之等人觉得宜都王原来掌握的荆州是军事重地，就委任谢晦为荆州刺史以为外应。谢晦将行，和蔡廓道别，屏去左右旁人，问：“我能免祸吗？”蔡廓回答：“您受先帝顾命之恩，废昏立明，道义上说得过去。但杀了人家两个哥哥（一个是刘义符，一个是庐陵王刘义真）而又在殿下称臣，挟震主之威，据上流之重，以古推之，免祸太难啦。”谢晦开始还怕出不了建康，上船之后，回头一望，高兴得大叫：“今得脱矣！”可惜的是，谢大官人高兴得太早，总以为飞鸟出

笼，能自由翱翔，来去自由，殊不知一张无形的天网已暗中悄然向他撒来。

宋文帝继位之后，先以高官厚禄稳住几位大臣，任徐羨之为司徒，王弘为司空，傅亮加开府仪同三司，谢晦加封卫将军，檀道济进号征北将军。元嘉二年，徐羨之、傅亮上表归政，文帝假意不应，再三上表才答应。元嘉三年，见时机成熟，宋文帝下诏暴露徐、傅、谢数人罪恶，命令有关部门捉拿法办。谢晦的弟弟正在中书省值勤，得知消息慌忙派人通告徐、傅二人。徐羨之跑到城郭烧陶的洞子里自己上吊而死。傅亮跑到路中被堵截，文帝派人告之：“以您江陵奉迎的诚心，当使您诸子无恙。”于是诛杀傅亮等人。至此，皇位总算安全了。

这里看似讲的是一个忘恩负义的故事。但是，这个故事却说明了当事人的正确。诛杀的那些功臣不是普通的功臣，他们是一群胆敢废杀皇帝的功臣。对于新皇帝而言，这是一群随时可以废杀自己的狼。这时，就绝对不能用传统道德观念来拘泥自己的举措了。

隋朝大将司马德戡，参与了推翻隋炀帝的行动，协助宇文文化及登上了权力的高峰。他当然明白宇文文化及是一头不可长期共舞的狼，但他仍然被这头狼吃掉了，原因就在于他谋事不果，导致前功尽弃。

隋朝末年，天下已然大乱，炀帝杨广还是执迷不悟，或远师出征，或四处游幸，致使百姓备受劳役之苦，怨声四起，载舟之水亦渐变为覆舟的洪流。李密领导的瓦岗军于大业十三年（617）二月开始，先后占领了东都洛阳的各大外围粮仓，彻底阻断了隋炀帝的回京通道，并且使东都处于岌岌可危的境地。在这种情况下，隋炀帝滞留于淮南的江都行宫里，一晃就是年余。从驾士兵的老家多在关中，这种渺无归期的客居生涯使他们深为厌倦，为此，他们常常交头接耳，计议着抛下炀帝自行回家。

某卜者，占算极灵，江湖间声名藉甚。白云，明日来若干人，隔夜已知之。其人生平命运荣枯，无不详悉。有求推算者，卜者端坐不动，其人须自缕述生造年、月、日、时，以及父母兄弟存歿、生平所遇大事。言毕，卜者曰：“然”。即在抽屉内出批就八字一纸，所书事述与往者一一符合，未来之事，亦罗列满纸，无不叹为神奇。后有知者谓，卜者所租房两楹，中隔薄板壁一层，壁上凿小孔，以有抽屉桌子亦凿一孔，移近板壁与之适合。卜者即坐其旁，隔房雇一善书之人，凡求卜者自述时，其人随听随书，言毕亦书毕，即递至抽屉内。故过去之事，无

不吻合。至未来者，则任意决断，而求者犹不知其骗，但觉灵验异常云。

当时武贲郎将司马德戡负责统领着这班从驾勇士，知道士兵们大多是这种心理状态，便阴谋背叛皇帝，他煽惑自己的好友武贲郎将元礼以及直阁裴虔通说：“我听说关中已经陷没，李孝常叛于华阴，皇上已将其二弟收押死牢，准备全部处以极刑。我们的家属都在关中，又怎么能够担保没有同样的问题发生！”虔通也忧形于色，他说：“我家子弟都已成年，诚然难以自保，我也一直在担心灾祸会随时降临头上，只是无计可施。”德戡说：“我们的忧虑既然相同，自当共同谋划出路。从驾士兵们一走，我们也趁机开溜好了。”元礼、虔通都表示支持。于是结群聚党，宫禁内外十数名官员都站到了谋叛的行列。

这伙人以博戏名义日夜聚会，商讨对策，最初都只想劫夺十二卫武马，掳掠当地居民财物，结党西归，并无意危及炀帝；但在宇文智及入伙以后，事情就变得越发严重了。智及认为，隋室江山已摇摇欲坠，要干就干一番大事，创建帝王基业，所以是不能再让炀帝稳坐天子之位的。德戡一想也是，反正是反罪，何妨反得更彻底一些！于是率先拥护智及的主张，又相约请宇文文化及为主，伺机入宫弑帝。

到义宁二年（618）三月一日，德戡正要宣言告众，忽然又虑及人心万一不齐而功败垂成，决定再用诡诈手段胁迫从驾士兵，他对直长许弘仁、医生张恺说：“你们身为良医，担负国家重任，由你们制造谣言煽惑人心，效果一定再好不过。你们可到备身府去，故做神秘地告诉你们的熟人，只说皇上已得到从驾士兵们将要叛逃的消息，命令你们二位酿造大量毒酒，准备借享会之机将大家统统毒死，只将其中的南方人留下继续服务。”张仁、张恺连连称妙。

谣言一出，从驾士兵们果然大为恐慌，反心自然更加坚定。德戡得知诡计生效，遂在三月十日召集所有同谋，部署犯禁逼宫事宜。当夜恰好是城门郎唐奉义主闭城门，而禁宫钥匙又掌握在直阁裴虔通手中，内外诸门自然形同虚设，正所谓狼守羊圈，炀帝哪还有活命机会？至三更天气，德戡在东城内聚集了数万兵马，点火向城外发出行动信号。城外孟秉、宇文智及也搜罗到了千余人，见到火光立即劫持侯卫武贲冯普乐，分兵把守郭下各条街巷。

夜里，裴虔通以德戡的士兵换掉了诸门卫士，这才亲自打开宫门，率领数百骑兵闯入成象殿，杀了措手不及的独孤盛将军。元礼也在这时领兵杀进，在一片

呼啸声中，宿卫者纷纷逃命。至此，宫内宫外尽成叛军天下。隋炀帝杨广亦由虔通抓获，第二天一早被弑于江都宫中。

一夜之间，德戡已全方位控制了宫内宫外局面，按照起事前的协议，与同党孟秉等人共推宇文文化及为丞相。

德戡未始不想到九重天上一游，但他考虑到兵变以后必须借助望隆位重者以御众，这才将宇文文化及推到前台，因为宇文文化及之父宇文述曾是隋朝左翊卫大将军，爵封许国公，文化及兄弟也各任显职，其中文化及本人为右屯卫将军，智及为将作少监，士及尚公主，可谓富贵集于一门。文化及入主朝堂，立即弑炀帝，诛杀异己以及隋室外戚，另立了一位傀儡皇帝，封德戡为温国公，仍统本兵，并加光禄大夫。

文化及有自知之明，他知道自己的才能远在德戡之下，现在侥幸窃居尊位，怕只是德戡的应急策略，谁敢担保以后会怎样？德戡手握重兵，绝对后患无穷！因此，文化及在几天以后就改授德戡为礼部尚书，分配其他将领各统士卒，也就是以表面上的美迁掩盖褫夺德戡兵权的真实意图。德戡大为怨愤，他万没想到自己千辛万苦创下的基业拱手让给了文化及享受，后者竟还要滥施猜忌，将自己挤到一边乘凉！

“没这么便宜的事。我怎样扶你起来的，就能照样儿将你踩下去！”德戡望着文化及的背影，牙齿几乎咬碎。要实施这一计划，当然必须重掌兵权。他知道智及贪财，就将自己兵变后获赏的全部财物送给智及，并乘间表明心迹：“我德戡只懂带兵，其他的事情一概不懂！”智及受人钱财，理当替人消灾，他拍胸脯保证：“你放心，这事就包在我身上好了。”回头劝文化及：“人家德戡一片忠心，否则也不会推仁兄为主了，你何苦猜忌他呢？”文化及以为然。兵到徐州，舍舟登岸，文化及将后军交给德戡统领。

德戡手中重新有了军队，心想：“文化及，你瞧我的吧！”于是和赵行枢、李本、尹正卿、宇文导师等人密谋策划，准备袭击宇文文化及，同时派人去约孟海公（江浙一带的草莽英雄）为外援。也是合该德戡失败，他本来一贯行事果断，这次却苦等什么使者回报消息，致使行动一再耽搁，而许弘仁、张愷却有了机会泄露这一秘密。宇文文化及晓得先发制人的重要性，他不动声色，暗中教他弟弟士及佯装游猎，到后军见机行事，捉拿德戡及其同党。德戡不知事情已经败露，见士及到

来，很自然地出营参谒，不提防士及一声令下，如狼似虎的甲士就将德戡死死钳住了。

德戡故作镇静，质问士及：“我有何罪？”士及冷笑：“若想人不知，除非己莫为。你去跟丞相说吧。”化及随后亦指责德戡不该谋反，德戡说：“我何尝想这样？实在是逼不得已罢了。我们杀昏君，蒙弑逆大罪，为的是什么？还不是不堪忍受其毒害。我始料未及的是，大家共推足下为主，足下竟比昏君有过之而无不及！”化及恼怒地反问：“司马公还有什么话说？”德戡瞋目相对：“我只恨自己谋事不果，反遭小人暗算！”化及无言，示意左右将德戡拉出去。德戡被缢杀，带着满腔不甘赴黄泉见炀帝去了。

第三章 要想好如何退场

李鸿章办事留余地

清末官场的形势十分复杂，各种力量之间的斗争互相交织在一起。怎样在政治激流中立足于不败之地，对于李鸿章来说，是成败存亡的关键。

甲午战争失败，李鸿章因为丧权误国，遭到满朝文武和全国百姓的唾弃，威望一落千丈。就连慈禧太后也不得不对其疏远。这对李鸿章十分不利，是他一生中最低谷的状态。李鸿章为保住自己的地位和权势，进行了更为艰辛的努力。

为了起死回生，李鸿章以自己丰富的官场政治经验，采取了“韬晦”策略。首先，他借外压内。他利用俄皇尼古拉二世加冕的机会，出访俄、英、德、美等国，在国外遍访名人，提高自己的威望。在访问中，他会见了俄皇尼古拉二世、英国女王、英国总理和德国首相。李鸿章在国外的名气顿时提高，被西方各国推为世界“四大老”之一。

李鸿章的“韬晦”之计的更深一层含义是，在各种政治势力中，四处逢迎，八方讨好，暗中窥测权柄，使自己总是处于有利的境地。

他的这一算计在维新变法中表现得最充分。

李鸿章本来是支持变法的，他是洋务派中第一个公开提出变法主张的官员，因此，也同情康有为、梁启超等人的变法主张。在强学会成立之初，他感到维新势力很有市场，于是便捐银 2000 两，要求加入，但因为甲午战败使得他的名声太臭，结果被拒之门外。虽然如此，出于自身利益考虑的李鸿章始终没有与维新派绝交，仍旧在暗中给予支持。

随着维新派与顽固派斗争的深入，矛盾激化，双方力量对比也逐步明朗化，李鸿章敏感地窥测到，权柄仍然在以慈禧太后为首的顽固派人物手中，因此，他就不再谈变法了，而是公开站在了顽固派一边。这样，李鸿章在维新变法中，不论是顽固派还是维新派都对他没有恶感。

一次慈禧太后与御前大臣议事，在谈到康有为、梁启超等人时，李鸿章说：康有为、梁启超等维新人士“皆书院经生，市井讼师之流，不足畏也”。当慈禧太后对外国保护康有为和梁启超表示十分愤怒的时候，李鸿章又说：“外人不达华情，误以其国士拟之，故容其驻足，然终当悉厥行藏，屏之且恐不及。”以此

讨好慈禧太后。慈禧见他不是维新派的同党，又将他视为左膀右臂，任命他担任两广总督，到康有为的家乡镇压维新派势力。

李鸿章到任后，忠实按照慈禧太后的旨意办事，除了对康有为的祖坟加以保全外，逮捕了保皇会员罗赞新等人的家人，而且还通过外交途径与外国驻华使节、香港总督等交涉，要其协助清政府逮捕康、梁等维新人士。这虽然是表面文章，但也使得慈禧太后对他更加放心。

但在不同的人面前，李鸿章经常改换面孔。在就任两广总督之前，他对自己的亲属孙宝谊表露了心迹。李鸿章说：“我是奉慈禧的旨意去捉拿康有为和梁启超及其余党的，若将此二人捉拿归案，功劳之大超过镇压太平天国和剿灭捻军，凭如此大功，我可以加官进爵。”说罢，又问孙是否是康的党徒，孙回答说“是”，并说：“你要捉拿维新余党，首先将我抓去好了”。李鸿章一听他是维新党徒，立即说：“我怎么能抓你，我也是康党。”

李鸿章曾代表清政府商议要各国逮捕康、梁，然后引渡到中国法办。在为此事与日本首相伊藤博文商议时，李鸿章问伊藤：“康有为一人恐逃往贵国，倘果有其事，贵侯必能执获送回敝国惩办。”可是伊藤不同意，并提出了自己的理由。伊藤回答说：“如果康之所犯无关政务，也许可以遵照贵爵相所谕。如果和国政有关，按照万国公法不能如此办理。”

李鸿章一看日本的态度，立即换了口气，不但同意日本对康的看法，而且还说：“康有为日后可大有作为”，只是目前看来“了无异能”罢了。可见李鸿章的态度和清政府的严加缉拿、惩办的态度是完全不一样。

正因为李鸿章左右逢源，他才讨得了维新派、慈禧太后对立双方的欢心。从维新派方面来看，康有为在维新变法失败后，曾给李鸿章一封信，对李鸿章在两广总督任内保全祖坟，表示感激。梁启超也表达了自己对李鸿章的好感，后来还写作了李鸿章的第一本传记，对李鸿章的是非功过给予了公正的评价。

慈禧太后也仍将李鸿章视为心腹之臣，委以重任，即使在义和团运动后李鸿章失势，也没有触及到他的根本利益，李鸿章因此才得到善终。

在外国人眼中，李鸿章也比慈禧太后的形象好得多，完全不同于那些固执守旧的顽固派官僚。

李鸿章这样做，是经过仔细权衡的。首先，慈禧太后不能得罪，她握有实权，

自己的权力和前途握在她手中，否则前途未卜，这是最主要的。特别是甲午战争后，自己的淮军大都已被击溃，北洋舰队不复存在，声名狼藉，自己的实力大减，这就更需贴靠在慈禧太后的实力派一边。虽然他确实同情变法，但不能不从实际考虑，放弃同情维新派，忠实为慈禧太后效命。

其次，维新派最后的胜负也很难说，从中国形势的发展看，满清注定要瓦解，维新派所代表的先进势力迟早会掌握权力。李鸿章是清政府办理对外交涉的主要人物，他更深知英、日等国对维新派的支持，了解外国列强对中国政局的影响。如果他完全跟着慈禧对维新派大肆镇压和屠杀，自己岂不成了满清顽固派的殉葬品？这不能不使李鸿章为自己的前途再作更长远的打算。

从眼前利益来看，李鸿章必须唯慈禧旨意是从，从长远利益着想必须讨好维新派，为自己留有后路。所以，李鸿章在维新变法中，采取了左右逢源的手腕，并且保住了自己的地位和利益。

做局者，一定要考虑好自己的退路。在顶峰时不论如何风光，那都不是永久的。当你顺着梯子往上爬时，一定要注意梯子的整洁，因为你还要从梯子上下来。

张居正的不完美退场

谋深计远，需要认识和掌握事物发展变化的可能和趋势，事先采取相应的措施来成就百年大计。首辅张居正的万历新政曾经搞得轰轰烈烈，最后却失败了。张居正败在何处，成了一个有趣的话题。其实，张就是败在没有谋深计远，只想到自己活着的情况，过于迷信自己的力量，对身后事缺少安排，最终导致改革没有了生命力。

其实，张居正对皇帝是很好的，但是，作为一个专权的大臣，他往往一意孤行，动辄就训斥皇帝，结果，小皇帝在心底埋下了不满，只是无奈自己的年幼无势，才姑且忍让。比如那个“罪己诏”就很让神宗下不了台，毕竟，年轻人都是好面子的，只是张居正忽视了这一点。年幼的神宗，到十八岁的时候听太后说要张居正辅政到三十岁，皇上一想还有十二年呢，他能等十二年吗？不由变得畏惧起来，这次张先生没有做霍光，但是下次呢？于是心底里的仇恨越来越重，虽然现在他还奈何不了张居正。而张居正并没有感受到皇帝的恨意，仍然是一意孤行。他忘掉了自己作为一个老人怎么可能永远执政呢，忘掉了自己百年之后，他的继

承人将怎么做。

不久，张居正得了痔疮，这原不是什么大病，但是手术却有后遗症，越加沉重起来，不久越来越重，很快就告别人世了。于是，万历皇帝，这个多年压抑的接班人执政了。可想而知，凡是张居正支持的，他基本上都反对；凡是张居正反对的，他基本上都重新树立起来。

张居正为什么不找个接班人呢？很多人会这样想吧，只是怎么找呢？张居正是个专断的人，不可能找个专断的人接替自己，他怎么会想到自己会这么快死呢！而找个温和的人，是不能像张居正这样控制朝政的，何况，张居正以忠孝为标榜，找接班人不免有如曹操的架空皇帝之嫌，那就是奸臣了。张居正虽然是个治国的奇才，有着过人的韬略，但他的过于自信和一意孤行，使他忘了身后的问题。所以，逃不出自然生死规律的他，最终以失败告终了。他以为自己的改革无庸质疑，非常必要而且完美，但是却没想到，自己刚死皇上就把所有的制度推翻了。

有皇帝带头，原来张居正得罪的那些人见张居正死了，都站出来，吵吵嚷嚷，要翻案了，而万历也需要这样，他想要拿回政权。新政取消了，那策划者也就需要打倒，何况传说张居正的家产不少，万历有些心动了，于是张家遭殃了，张居正的长子敬修自杀，另一个儿子懋修自杀未遂，张家被查抄。

可见，做局要做长远的局，即从长远计划来布阵。“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”自古以来，不考虑长远利益的，就不能够谋划当前的问题；不考虑全局利益的，就不能策划好局部的问题。人无远虑，必有近忧。也正如那句名言：生于忧患，而死于安乐。的确，做局要从长远来考虑，要从全局来考虑，否则，最终，还是要吃亏的。

曾国藩全身而退

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

它，都是相当困难的，甚至是不可能的！

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

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

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

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

他又上折给清廷，说湘军成立和打仗的时间很长了，难免沾染上旧军队的恶习，且无昔日之生气，奏请将自己一手编练的湘军裁汰遣散。曾国藩想以此来向皇帝和朝廷表示：我曾某人无意拥军，不是个谋私利的野心家，是位忠于清廷的卫士。曾国藩的考虑是很周到的，他在奏折中虽然请求遣散湘军，但对他个人的去留问题却是只字不提。因为他知道，如果自己在奏折中说要求留在朝廷效力，

必将有贪权恋栈之疑；如果在奏折中明确请求解职而回归故里，那么会产生多方面的猜疑，既有可能给清廷以他不愿继续为朝廷效力尽忠的印象，同时也有可能被许多湘军将领奉为领袖而招致清廷猜忌。

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

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

第四章 一定要把利益格局看清楚

每个人，在做局的时候，不仅是进攻者，同时也是防御者。因为算计和被算计是同时存在的，一不留神就会被更为强大的对手给吃掉，正所谓“螳螂捕蝉，黄雀在后”。这种情况下，就要谨小慎微地行事，避免跑到别人瞄准的射程范围里。在残酷的竞争中，首先要学习的就是自我保护，然后才是进取和开拓。

在历史上，这样的事情实在是太多了，先拿岳飞来说吧。

岳飞当年尽忠报国，立志北伐，仗打得有声有色。他的岳家军大破金兀术的军队，金军精锐拐子马、铁浮图丧失十之八九，兀术痛哭：“自海上起兵皆以此胜，今完矣！”大破朱仙镇之后，金兵齐呼“岳爷爷”，兀术欲在河北强行签军（抓壮丁），居然签不到。金军“顺昌之败，岳帅之来，此间震恐”。兀术将一家老小送过黄河，自己准备撤离开封。此时，对于岳飞来讲，局势非常有利，一方面仗打得顺手，大业指日可待。对于兀术，简直就是灰溜溜地夹着尾巴要出局了。

然而，人毕竟不是一般动物，本来几成定局的形势却改变了。一书生拦住兀术马头：“太子毋走，岳少保且退走。”兀术问：“岳少保以五百骑破吾十万，京城（开封）日夜望其来，何谓可守？”书生说：“自古未有权臣在内而大将能立功于外者。岳少保祸已不免，况欲成功乎？”兀术于是就留在开封与宋议和。岳飞被迫班师（原因大家都知道了）后，金军卷土重来，郑州、颍昌、洛阳、蔡州、淮宁府重又沦陷，宋军屡次大捷毁于一旦，河北抗金义军，渐被剿灭。看来，政治一旦参入了，事情就复杂了，岳飞眼看就要成功的定局，随着秦桧、赵构的加入而改变了。兀术捡了个大便宜。

而岳飞落狱后，秦桧上奏：岳飞处斩，张宪绞刑，岳云徒刑。高宗恶狠狠批示：“岳飞特赐死，张宪、岳云并依军法施行，令杨沂中监斩。”当天，岳飞被秘密杀害于狱中风波亭，张宪、岳云被斩于临安闹市，为防止百姓闹事，全城戒严。至此，岳飞被杀其实已经很清楚，罪虽在秦桧，而秦桧不过一条狗而已，主凶当是赵构。

赵构为什么要杀岳飞？其实很简单，只要站在赵构的利益上考虑就水落石出了。岳飞一心要恢复北国，击灭金兵，“迎回二圣”。要是他成功了，赵构怎么办？赵构原为徽宗第九子，钦宗为徽宗长子。徽钦回来，皇帝怎么也轮不到赵构了。

赵构会乖乖让出御座？所以，赵构必须要除掉岳飞。可怜秦桧遗臭万年，而主凶赵构，生前荣华富贵，死后安享帝陵。

在岳飞和兀术的对局中，岳飞有望获胜，可偏偏被“自己人”从背后捅了一刀。这是因为他没有看清更深层的利益关系，他的行为触犯了更高层的利益。他怎能不死？北伐怎能不失败？

明朝的于谦也是一个悲剧人物，他深明社稷安危之大义，却不懂人性的阴暗和潜规则，结果成了更高层人物进行利益较量的牺牲品。

在明朝与蒙古瓦剌部落的战争中，明军在土木堡战败，随军亲征的英宗被俘。瓦剌首领也先想把英宗当作“奇货”，向明朝索取好处。

但是也先想错了，因为明朝的主战派大臣于谦与一些朝臣联名上书给皇太后，请求另立新君，以绝也先的野心。皇太后同意了，于是，英宗的弟弟朱祁钰继位。

也先一看明朝有了新皇帝，英宗在自己手上的价值就大大缩水了。也先心生一计，决定把英宗送回明朝，使明朝出现一国二君的局面，以便从中渔利。

朱祁钰刚刚坐上皇位，听说哥哥要回来了，真是左右为难。让哥哥回来吧，自己的皇位是否还能坐下去？不让哥哥吧，于情于理说不过去。最后，他不太情愿地派人接回了英宗。

英宗回来以后，被朱祁钰软禁在南宫。为了防止自己的兄长夺去他的皇位，他派心腹大臣去把守南宫，不让任何人接近。

朱祁钰对待自己的哥哥有些残酷，但是他做皇帝比朱祁镇要强得多。他把朝中的奸臣一一除掉，重用那些有才能的忠臣。在朱祁钰统治的几年里，国势开始有所回升，但是朱祁钰的身体经常生病，而且越来越重。

某缙绅媚一权贵，欲购玉杯为寿。既而，有某甲持玉杯至，云：“出自中官家，价可百金。”缙绅欣然购之。逾数月，忽有官役缚二人噪而来，势甚急。视之，则甲与中官也！甲蹙额言：“玉杯本大内物，中官窃出，今事觉不能讳，唯有速还原物，彼此可保无恙。”缙绅大窘，杯已馈去，无可偿。反求计于甲，甲有难色，久之乃为料理。纳贿某中官若干，某衙内若干，庶万一可以弥缝。缙绅不得已从之，费及千金。后虽知事系甲与中官串骗，无如何矣。

景泰七年，朱祁钰病情又有所加重，一连好几日都卧床不起。朝中大臣都议论纷纷，有的认为：朱祁钰没有儿子，应立太上皇之子朱见深为皇帝。有的则认

感谢您的阅读，如需要更多精品优质电子版书籍，朋友圈每日更新，获取请添加客服微信：sm99878或kc58567

为：太上皇朱祁镇回宫之后，朱祁钰就应该让位，如果朱祁钰一死，应该让太上皇重新做皇帝才合理。

众臣心里都有自己的想法。朝中的几个投机分子石亨、曹吉祥、徐有贞等人，想借此机会捞到好处，他们暗中商议，准备去南宫接出太上皇，拥其复位。这事如果成了，可是大功一件啊。在这帮野心家的眼里，太上皇可是“奇货”啊。

一天夜里，徐有贞、石亨勾结宦官，带兵冲进南宫，接出英宗。英宗在夜里到了皇宫，又坐上了久别多年的宝座。历史上把英宗复辟这件事称为夺门之变。而他的弟弟朱祁钰得知了情况后，没有说什么，因为他的身体病得厉害，知道如今是斗不过哥哥了。没过多久，朱祁钰病逝。朱祁镇又稳稳当当地做上了皇帝。

英宗复位，这几个投机分子成了大功臣，而于谦的地位就非常尴尬了。当年瓦剌挟持英宗围攻北京的时候，徐有贞主张逃跑，石亨主张退兵闭城，都曾遭到于谦的驳斥。此时，他们就在英宗面前一个劲儿地说于谦坏话。英宗对于谦帮助朱祁钰称帝也耿耿于怀，竟定了于谦一个意欲谋逆罪，处以死刑。

岳飞和于谦这样的人，于国有功，却为君所不容。这是因为，国家的利益有时和国君的利益并不是一致的。在做事的时候，不要无视事情背后的潜规则，否则就会掉入别人的局中。

——全书完——